



## 企業価値向上を実現する 報酬ガバナンスの進化

上釜 健宏

社外取締役  
報酬諮問委員会委員長  
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長  
人事諮問委員会委員  
社長指名諮問委員会委員

### オムロンの経営の特徴

— 上釜さんは2017年にオムロンの社外取締役に就任されました。オムロンの経営の特徴についてお聞かせください。

オムロンの経営の強みを一言で表現すると、ROIC経営に代表される資本効率を意識した稼ぐ力の持続的な発揮と、企業理念を重視した誠実な経営の実践を両立している点にあると言えます。

第一に、稼ぐ力に関しては、特に売上総利益率にこだわった事業運営を行っていることが特徴です。売上総利益率の推移をみると2011年度の36.8%から2020年度には、45.5%にまで上昇しています。まさに売上総利益率は稼ぐ力の本質を表す指標であり、開発・購買・生産・物流・営業などが全社一丸となって売上総利益率を改善してきたことは特筆に値します。なぜなら通常は一定の水準で飽和点に達するものであり、持続的に向上させるためには売価とコス

トのきめ細かなコントロールや商品ポートフォリオの改善が必要だからです。そして、今後、オムロンがモノからコトへのサービス事業やリカーリング型事業に注力し、時代の変化に即応したビジネスモデルへ転換することで、より一層収益力を高めていくことができると確信しています。

第二に、変化が激しく複雑な時代には、経営判断の拠り所となる理念や羅針盤が必要です。私はオムロンの社外取締役に就任して、その重要性をあらためて実感しました。特に企業理念を日々の仕事の中で実践するための仕組みや、社内外へ発信する力に注目しています。オムロンでは、社員による企業理念実践の物語を共有するTOGAを毎年開催しています。世界中の社員がチームを組んで目標を設定し、その想いや活動内容・成果をグローバル全社員で共有することで、企業理念実践に対する共感・共鳴の輪を広げています。私は社外取締役就任以来、グローバル大会だけではなく国内大会にも

出席し、社会的な課題解決を起点とした新しいサービスや事業のプレゼンテーションを目の当たりにしてきました。TOGAは、オムロンの強い事業創出力と社員の仕事に対する高いモチベーションの源泉であり、まさしくSDGs時代に相応しいサステナブル経営のベストプラクティスであると感銘を受けています。また、オムロンでは、経営の羅針盤であるSINIC理論に基づいて社会的課題を解決し、社会の発展に貢献することを目指して10年の長期ビジョンを策定しています。長期ビジョンの10年間で3~4年の3回の中期経営計画に分けて、成果と課題を検証して企業価値を高めています。まさにコーポレートガバナンス・コードが求める経営や事業運営を自律的に実践し、ESGを含めて全てのステークホルダーの期待に応えていることは素晴らしい取り組みです。

### ——オムロンの報酬ガバナンスについてお聞かせください。

オムロンが報酬ガバナンスを重視している理由は2点です。1点目は、役員に10年間の長期ビジョンの達成を動機付け、持続的な企業価値の向上を実現するためです。具体的には、長期ビジョンに基づき策定する中期経営計画、短期経営計画を役員報酬制度と連動させることで、持続的な企業価値の向上をより確かなものにしていきます。2点目は、役員報酬制度の開示を通じて、制度の透明性や客観性を確保し、加えてステークホルダーの皆様におムロンの経営の考え方を一層理解していただくためです。その意味で、この統合レポートにおける開示もその一環であると位置づけています。

## 役員報酬制度の全体像

### ——役員報酬制度の全体像についてお聞かせください。

現行の役員報酬制度の体系にしたのは2017年度です。その目的は、株主を含めた全てのステークホルダーの視点を経営に反映させるためであり、役員に

対する報酬と当社の企業価値(事業価値、株主価値、社会的価値)向上との連動性を明確にし、中期経営計画における業績目標達成の意欲を高めること、並びに役員による自社株保有の促進を通じて持続的な企業価値向上への貢献意欲を高めることにあります。

具体的には、固定報酬である「基本報酬」、業績に応じて変動する「短期業績連動報酬(賞与)」と「中長期業績連動報酬(株式報酬)」の3つで構成しています。基本報酬は外部調査に基づく100社を超える日本の主要企業の報酬額を用いて、客観性が伴った金額を設定しています。また、各業績連動報酬の基本報酬に対する報酬構成比率は、それぞれの役位・役割に応じて決定しています。例えば、社長CEOの報酬構成比率は1:1:1.5であり、欧米の水準も考慮しながら、業績連動部分や中長期の割合を相対的に高く設定している点が特徴です。

今回2021年度の役員報酬制度改定では、中長期業績連動報酬(株式報酬)の評価項目や基準を改定しました。因みに、中長期業績連動報酬(株式報酬)は、中期経営計画の目標達成度等に連動する業績連動報酬です。中期経営計画の達成度等に連動する業績連動部分(60%)と、中長期の株価向上への動機づけと役員のリテンションを目的に一定期間の在籍を条件に支給する非業績連動部分(40%)により構成しています。

## 役員報酬制度の改定の目的とポイント

### ——役員報酬制度を改定した目的・考え方をお聞かせください。

次期長期ビジョンおよび次期中期経営計画の達成をより一層動機づけるためです。また、事業環境やステークホルダーからの期待などの変化に応じて経営は変えていくべきであり、その変化に合わせて役員報酬制度を進化させていく必要があります。2017年度に改定した役員報酬制度はサステナビリティ評価を導入するなど、相応に先進的であったと自負していますが、4年間の経験を活かして今回さらに改定しました。

### — 役員報酬制度の改定ポイントをお聞かせください。

今回は、主に中長期業績連動報酬(株式報酬)を改定しています。今回から中長期業績連動報酬(株式報酬)を、「財務目標評価」、「企業価値評価」、「サステナビリティ評価」の3つの項目で評価する方法にしました。この3つの評価項目に評価ウエイトを設定し、その総和で評価する方法に変更しています。1つ目の「財務目標評価」は、最も高い評価ウエイトの60%としています。2つ目の「企業価値評価」は、次期長期ビジョンにおいて企業価値の最大化を目指す方針であることから今回新設し、評価ウエイトを20%としています。3つ目の「サステナビリティ評価」は、オムロンが最も重視する企業理念の実践をさらに深めていくことに加え、SDGsに対する期待やサステナビリティの重要性を一層反映し、評価ウエイトを20%としています。サステナビリティ評価の構成比は他社と比較しても相応に高い水準であり、オムロンらしいと言えます。

### — 3つの評価項目の詳細についてお聞かせください。まずは財務目標評価についてお願いします。

財務目標評価のKPIはこれまで売上高、EPS、ROEの3つにしていますが、今回はKPIから売上高を外し、EPS、ROEの2つにしています。KPIから売上高を外すことについては、報酬諮問委員会で長時間にわたり議論を重ねました。例えば、「売上高は製造業にとって重要である」、「売上高を外すと事業成長に対する社員の意識が低下する」という指摘があった一方、「売上高は重要であるが、より一層利益を重視すべきである」、「事業環境の変化が激しい中で、右肩上がり売上の成長を追求することは適切とは言えない」といった意見など、まさに侃々諤々、さまざまな議論がありました。また、議論の過程では、社長CEOに報酬諮問委員会への出席を要請し、次期長期ビジョンではこれまでのモノ視点による商品販売から、コト視点によるサービス事業およびリカーリングモデルの事業の比率を高め、ビジネスモデルの転換を図っていく業務執行側の方針を説明してもらうことを追加しました。売上成長に重点を置いた前回

の長期ビジョンや中期経営計画VG2.0とは異なり、次期長期ビジョンでは企業価値の最大化を経営目標に据える方針であることから、最終的に売上高をKPIから外すことを委員の全員一致で決定しました。

### — 企業価値評価についてお聞かせください。

中長期業績連動報酬(株式報酬)は、経営陣が株主を含めたステークホルダーと同じ目線で企業価値向上への貢献意欲を高めることが目的です。実際にオムロンは、前回の中期経営計画VG2.0の4年間の間に、株価が4,885円(2017年3月末終値)から8,640円(2021年3月末終値)まで上昇しました。その上昇率は+77%に達し、その間のTOPIX(東証株価指数)の上昇率29%をアウトパフォームしました。しかしながら、従来は企業価値の向上を評価するKPIがありませんでした。そのため今回はオムロンのTSR(株主総利回り)と配当込みTOPIXの増減率を比較した相対TSRを新たにKPIとして導入しました。配当込みTOPIXをベンチマークとし、市場に対してどれだけ増減したかを評価する相対TSRにすることで、企業価値の向上を適切に報酬に反映することができます。

### — サステナビリティ評価についてお聞かせください。

事業を通じて社会的課題を解決し、よりよい社会をつくるという企業理念の実践はオムロンの経営の根幹です。そのため2017年度に中長期業績連動報酬(株式報酬)を導入した当時からサステナビリティ評価を設定しています。ただし、その当時はサステナビリティ評価を役員報酬に組み入れている企業はわずかであり、初めての試みとして客観性を担保するために第三者評価のみで評価することにしました。一方で、今回の改定では従来からの第三者評価に加えて、内部目標評価として「温室効果ガス排出量の削減」、「社員に対するエンゲージメントサーベイ<sup>\*1</sup>におけるSustainable Engagement Index(SEI)<sup>\*2</sup>のスコア」を新たにKPIに追加しました。これはESGのうち、オムロンの成長に寄与しステークホルダーが最も関心を持っているEとSに関する項目をKPIとして採用したものです。また、今回のサステナビリティ評価は、機関投資家との対話・

エンゲージメントを通じて得た示唆を踏まえて改定しています。今後もステークホルダーとの対話・エンゲージメントにより、役員報酬制度の実効性をより一層向上させていきます。

\*1 組織の目指すゴールに対する社員の自発的な貢献意欲を測定する調査

\*2 心身の健康などによって維持される目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識、生産的な職場環境を示す指標

### ——役員報酬制度の改定を議論・審議された報酬諮問委員会についてお聞かせください。

報酬諮問委員会は委員長の私を含めて社外取締役3名および社内取締役2名で構成しており、多様な実務経験を有する委員によりさまざまな観点からの議論を行っています。例えば、役員報酬制度の改定に向けた今回の議論や審議は、2020年10月から委員会を毎月開催し、2021年2月に制度設計が終了しました。この計5回の報酬諮問委員会では、いずれも約1時間の時間をかけて十分な審議を尽くしました。

### ——最後に今後に向けた想いをお聞かせください。

今回改定した役員報酬制度は現時点でステークホルダーが企業経営に期待するテーマを網羅することができたと認識しています。特に、中長期業績連動報酬(株式報酬)は一つの好事例として評価されると確信しています。一方で、オムロンの経営課題は、イノベーションを加速し、次の成長エンジンをどう設計するのか、そして経営陣・国内管理職の女性比率や海外における外国人マネジメント比率をいかに向上するかといったダイバーシティを促進することです。従って、私は社外取締役として、今後も取締役会での監視・監督や報酬諮問委員会を始めとする各委員会での取り組みなどを通じて、積極的かつ能動的にオムロンの持続的な企業価値の向上に貢献していきます。

### ■ 改定後の中長期業績連動報酬(株式報酬)

$$\text{業績連動部分} = \text{役位別の基準額} \times \left( \text{財務目標評価 60\%} + \text{企業価値評価 20\%} + \text{サステナビリティ評価 20\%} \right)$$

	評価ウエイト	指標
財務目標評価	60%	・EPS ・ROE
企業価値評価	20%	・相対TSR*1
サステナビリティ評価	20%	・温室効果ガス排出量の削減(内部目標) ・エンゲージメントサーベイ*2におけるSustainable Engagement Index(SEI)*3のスコア(内部目標) ・Dow Jones Sustainability Indices(第三者評価)

\*1 対象期間における当社のTSR(株主総利回り)と配当込みTOPIXの増減率を比較した指標(相対TSR = TSR ÷ 配当込みTOPIX増減率)

\*2 組織の目指すゴールに対する社員の自発的な貢献意欲を測定する調査

\*3 心身の健康などによって維持される目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識、生産的な職場環境を示す指標

### ■ 改定前の中長期業績連動報酬(株式報酬)

$$\text{業績連動部分} = \text{役位別の基準額} \times \text{業績評価 (売上高30\%, EPS70\%)} \times \text{ROE評価} \times \text{サステナビリティ評価}$$