

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

オムロングループにおけるコーポレート・ガバナンスとは、「企業理念」および「経営のスタンス」に基づき、すべてのステークホルダーの支持を得て、持続的な企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を行うとともに、監督から執行の現場までを有機的に連携させ、経営のスピードを速め、企業の競争力の強化を図るための仕組みであり、その仕組みを構築し機能させることです。

オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー

当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー*」を制定しています。ポリシーは、1996年の経営人事諮問委員会の設置以降、当社が20年以上かけて築いてきたコーポレート・ガバナンスの取り組みおよび体制を体系化したものです。当社は、持続的な企業価値の向上を実現するために、これからもコーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組みます。

* オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー <https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/governance/policy/>

コーポレート・ガバナンスの取り組み

	1999年	2003年	2011年
社長	87年～ 立石義雄	03年～ 作田久男	11年～ 山田義仁
取締役会議長／CEO	社長が議長とCEOを兼務	03年～ 会長が議長／社長がCEO	
監督と執行の分離	取締役30名	99年 定款に定める取締役員数を10名以内に改定 99年 執行役員制度を導入	17年～ 取締役の役位を廃止* 17年～ 社長を執行役員の役位に変更
アドバイザー・ボード	99年 アドバイザー・ボード		
社外取締役		01年1名 03年～ 2名 (取締役7名)	15年～ 3名 (取締役8名)
社外監査役	98年1名 99年～ 2名	03年～ 3名 (監査役4名)	11年～ 2名 (監査役4名)
諮問委員会など	96年～ 経営人事諮問委員会	00年～ 人事諮問委員会 03年～ 報酬諮問委員会 06年～ 社長指名諮問委員会 08年～ コーポレート・ガバナンス委員会	
企業理念	1959年 社憲制定 90年制定 98年改定	06年改定	15年改定
オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー			15年制定

* 取締役会長を除く。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社を選択しています。

取締役会は、実質的な議論を深めるため、8名の取締役で構成しています。また、監督と執行を分離し、取締役の過半数は業務執行を行わない取締役による構成にするとともに、独立社外取締役の割合を3分の1以上としています。

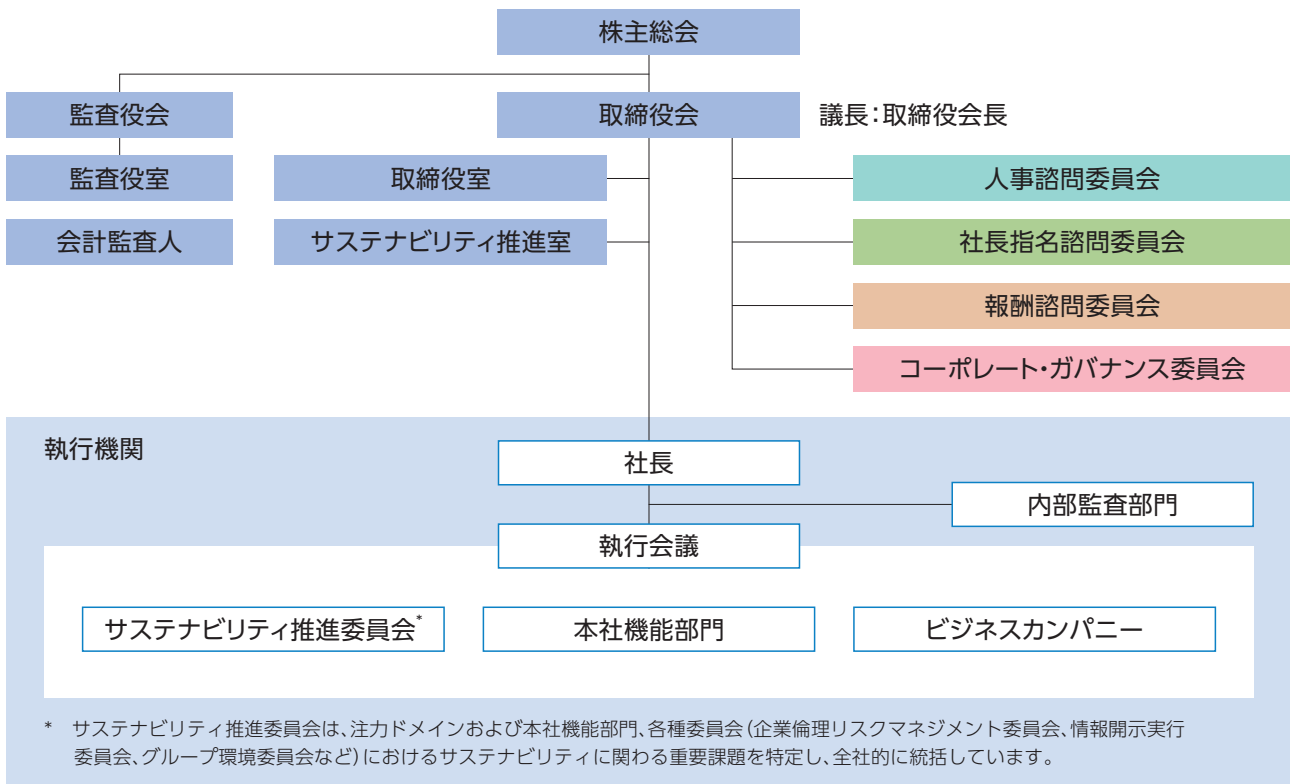
取締役会の客観性を高めるため、取締役会議長と社長CEOを分離し、取締役会の議長は代表権を持たない取締役会長が務めています。

取締役会の監督機能を強化するため、人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会を設置しています。人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員長はいずれも独立社外取締役とし、委員の過半数を独立社外取締役としています。なお、いずれの委員会にも社長CEOは属していません。また、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長および委員は、独立社外取締役および独立社外監査役とし、意思決定に対する透明性と客観性を高めています。

このように、監査役会設置会社に指名委員会等設置会社の優れた面も取り入れ、ハイブリッド型のガバナンス体制としています。

なお、2020年度の実績として、取締役会への社外取締役の出席率は100%、社外監査役の出席率は96.2%（13回開催）、監査役会への社外監査役の出席率は96.2%（13回開催）でした。

2021年度コーポレート・ガバナンス体制



取締役会

取締役・監査役・執行役員の選任、取締役・執行役員の報酬の決定、および重要な業務執行の決定等を通じて監督機能を発揮する。

監査役会

コーポレート・ガバナンスの体制と運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動を監査する。

人事諮問委員会

取締役・監査役・執行役員の人事に関する選任基準・方針を策定し、候補者を審議する。

社長指名諮問委員会

社長の選定に特化して次年度の社長CEO候補者、緊急事態が生じた場合の継承プランおよび後継者計画（サクセッションプラン）を審議する。

報酬諮問委員会

取締役・執行役員の報酬に関する方針を策定し、報酬水準および報酬額を審議する。

コーポレート・ガバナンス委員会

コーポレート・ガバナンスの継続的な充実と、経営の透明性・公正性を高めるための施策について議論する。

執行会議

社長の権限の範囲内で、重要な業務執行案件について審議または議論の上、方向性の決定を行う。

2021年度諮問委員会等の構成

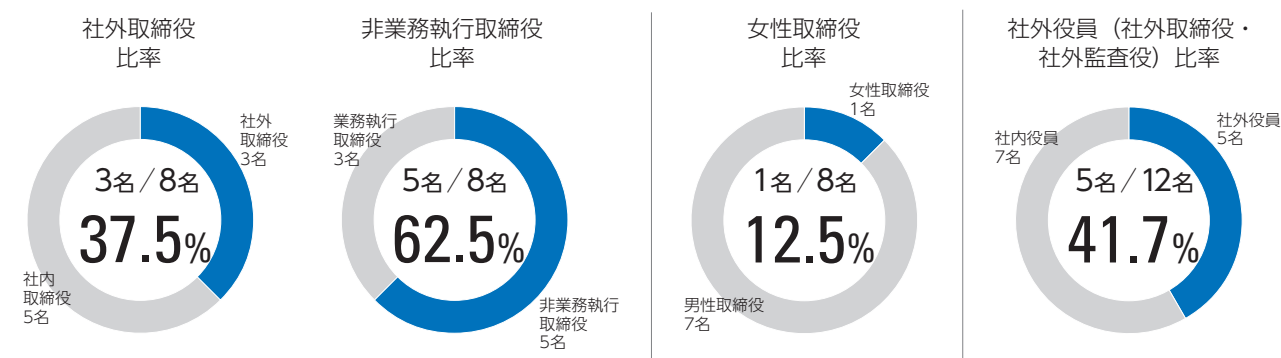
地位	氏名	人事諮問委員会	社長指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
取締役会長	立石 文雄		□		
代表取締役	山田 義仁				
代表取締役	宮田 喜一郎	□			
取締役	日戸 興史			□	
取締役	安藤 聡	○	○	○	
社外取締役	小林 栄三 ★	□	◎	□	◎
社外取締役	上釜 健宏 ★	□	□	◎	○
社外取締役	小林 いずみ ★	◎	□	□	□
常勤監査役	玉置 秀司				
常勤監査役	吉川 浄				
社外監査役	内山 英世 ★				□
社外監査役	國廣 正 ★				□

注：◎委員長 ○副委員長 □委員 ★独立役員

取締役会の構成に関する考え方

当社は、取締役会の監督機能を強化するために、監督と執行を分離し、取締役の過半数を業務執行を行わない取締役によって構成しています。また、取締役会における社外取締役の割合を3分の1以上としています。社外取締役および社外監査役については、独立性の確保の観点から、当社の「社外役員の独立性要件」を基準に選任します。そのうえで、取締役会の構成員である取締役および監査役について、経験・専門知識・知見のある人材をバランスよく備え、取締役会における多様性を確保します。

取締役会の構成



社外取締役および社外監査役の主たる経験分野・専門性

氏名・地位	企業経営	財務・会計	法務 コンプライアンス 内部統制	グローバル 海外駐在	製造技術 研究開発	出身・資格
小林 栄三 社外取締役	●			●		総合商社
上釜 健宏 社外取締役	●			●	●	製造業
小林 いずみ 社外取締役	●			●		金融・国際機関
内山 英世 社外監査役	●	●	●	●		公認会計士
國廣 正 社外監査役	●		●	●		弁護士

役員報酬

取締役報酬の方針

- ① 基本方針
 - ・ 企業理念を实践する優秀な人材を取締役として登用できる報酬とする。
 - ・ 持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系とする。
 - ・ 株主をはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たせる、「透明性」「公正性」「合理性」の高い報酬体系とする。
- ② 報酬構成
 - ・ 取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績に応じて変動する業績連動報酬で構成する。
 - ・ 基本報酬に対する業績連動報酬の報酬構成比率は、役割に応じて決定する。
 - ・ 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成する。
- ③ 基本報酬
 - ・ 基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し役割に応じて決定し毎月支給する。
- ④ 業績連動報酬
 - ・ 短期業績連動報酬として、単年度の業績や目標達成度に連動する賞与を事業年度終了後に一括支給する。
 - ・ 中長期業績連動報酬として、中期経営計画の達成度や企業価値(株式価値)の向上に連動する株式報酬を支給する。
 - ・ 株式報酬の業績連動部分は中期経営計画終了後に、非業績連動部分は退任後に支給する。
 - ・ 短期業績連動報酬および中長期業績連動報酬の基準額は、役割に応じて定める報酬構成比率により決定する。
- ⑤ 報酬ガバナンス
 - ・ 報酬構成および報酬構成比率、基本報酬の水準ならびに業績連動報酬の業績指標および評価方法は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ決定する。
 - ・ 各取締役の報酬の額は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定する。

役員報酬制度の概要(2021年度～)

(1) 報酬構成比率

取締役および執行役員の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と、業績に応じて変動する「短期業績連動報酬(賞与)」および「中長期業績連動報酬(株式報酬)」で構成しています。各業績連動報酬の基本報酬に対する報酬構成比率は、役割に応じて決定しています。

基本報酬	:	短期業績連動報酬 (賞与)	:	中長期業績連動報酬 (株式報酬)	=	1 : 1 : 1.5*
------	---	------------------	---	---------------------	---	--------------

*代表取締役社長 CEOの場合 *各業績連動報酬の目標達成度等が全て100%と仮定した場合の比率です。

(2) 基本報酬

取締役および執行役員に対して、固定報酬である基本報酬を毎月支給します。基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく同業種(報酬諮問委員会が定める同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群)の役員の基本報酬水準を参考に、役割に応じて決定しています。

(3) 短期業績連動報酬(賞与)

社外取締役を除く取締役および執行役員に対して、短期業績連動報酬として、単年度の業績指標や目標達成度に連動する賞与を事業年度終了後に一括支給します。取締役賞与は、年間計画に基づき設定した営業利益、当期純利益およびROICの目標値に対する達成度等に応じ、0%~200%の範囲で変動します。

役位別の基準額	×	業績評価 (営業利益50%、当期純利益50%)	×	ROIC評価	=	短期業績連動報酬 (賞与)
---------	---	----------------------------	---	--------	---	------------------

*執行役員の評価については、担当する職務に応じて個別に目標値等を設定しています。

(4) 中長期業績連動報酬(株式報酬)

社外取締役を除く取締役および執行役員に対して、中長期業績連動報酬として、株式報酬を支給します。株式報酬は、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%)により構成します。業績連動部分は中期経営計画終了後に、非業績連動部分は退任後に支給します。業績連動部分は、中期経営計画における業績目標等の達成度に応じて0%~200%の範囲で変動します。なお、在任期間中に、会社に損害を及ぼす重大な不適切行為があった場合には、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役は取締役会、執行役員は社長の決議により、株式報酬の支給を制限します。

[P82 中長期業績連動報酬 →](#)

(5) 業績連動報酬の業績指標

- ・ 短期業績連動報酬(賞与)は中期経営計画に基づく短期経営計画の実現に向けて、「収益性」「効率性」を評価する指標を設定しています。
- ・ 中長期業績連動報酬(株式報酬)は中期経営計画の実現に向けて、財務の面では「収益性」「効率性」、企業価値の面では「株式市場と比較した企業価値の向上」、非財務の面では「サステナブルな経営」を評価する指標を設定しています。

取締役会の実効性向上の取り組み

取締役会の実効性向上の取り組みの概要

当社は、持続的な企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を行うとともに、経営のスピードを速め、企業の競争力の強化を図ります。そのために、当社は、取締役会の実効性向上の取り組みを通じ、取締役会の監督機能を強化しています。

その取り組みは、(1)「取締役会の実効性評価」、(2)「取締役会運営方針および重点テーマの決定、年間計画の策定・実行」というサイクルで行っています。

(1) 取締役会の実効性評価

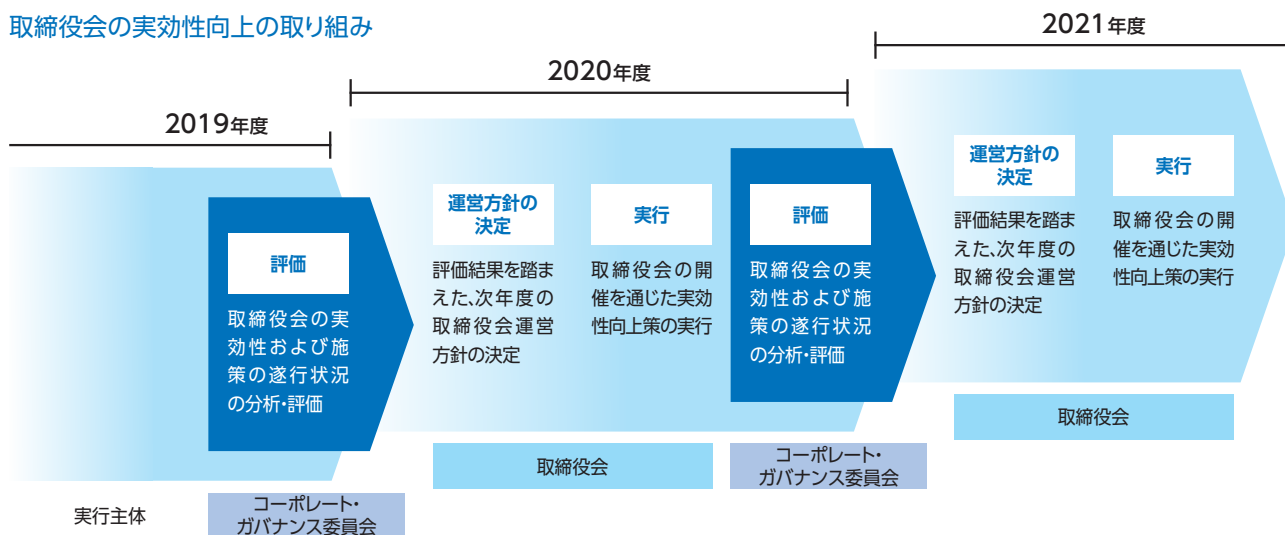
当社の取締役会の実効性評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役(以下、社外役員)のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。社外役員は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの視点を持ちながら、取締役会構成メンバーとして活動しています。社外役員のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が評価を行うことで、「客観性」と「実効性」の両面を担保した評価を実現しています。

(2) 取締役会運営方針および重点テーマの決定、年間計画の策定・実行

取締役会は、(1)のコーポレート・ガバナンス委員会による評価結果および事業環境等を踏まえた上で、次年度の取締役会運営方針および注力する重点テーマについて決定しています。取締役会は、その運営方針に基づき年間計画を策定し運営しています。

当社は、上記の(1)(2)を事業年度単位で実行し、取締役会の実効性を向上し続けています。コーポレート・ガバナンス委員会は、この取り組みについて、「客観性」と「実効性」を兼ね備えた当社独自の最適な取り組みであると評価しています。なお、取締役会は、当社の取り組みを、第三者評価より有効性が高いと認識しています。

取締役会の実効性向上の取り組み



2020年度取締役会の実効性評価

2020年度取締役会の実効性評価方法および自己評価の評価項目は以下の通りです。

2-1. 評価方法

① 取締役および監査役による自己評価の実施

- 各取締役および監査役は、各取締役会終了直後に取締役会の議論内容、監督機能の発揮度合に対する自己評価を実施しました。

- 各取締役および監査役は、2021年2月および3月の取締役会終了後に年間を通じた取締役会運営等に対する自己評価を実施しました。
- ② **取締役会議長面談の実施**
 - 取締役会議長は、2021年1月～3月に取締役および監査役を対象として個別面談を実施しました。
- ③ **コーポレート・ガバナンス委員会による評価の実施**
 - コーポレート・ガバナンス委員会は、2021年3月および4月に取締役会の実効性評価を実施しました。

2-2. 自己評価の評価項目

自己評価の評価項目は以下の通りです。取締役会として監督機能を十分に発揮したか、監督機能の発揮に貢献したかという観点で評価します。評価は、質問票(無記名)への回答方式で実施しています。評価項目ごとに、5段階評価や自由に記入するフリーコメント欄を設けています。

- ① **取締役会直後に実施する自己評価**
 - 取締役会の議論内容
 - 取締役会の監督機能の発揮度合
- ② **年度末に実施する年間を通じた自己評価**

<ul style="list-style-type: none"> 1. 取締役会運営 <ul style="list-style-type: none"> 1) 2020年度取締役会運営方針 2) 2020年度重点テーマ 3) 重点テーマ以外の審議事項・報告事項 4) 2021年度取締役会運営方針および重点テーマ 	<ul style="list-style-type: none"> 2. 情報共有機会の充実 <ul style="list-style-type: none"> 1) 個別ミーティング 2) 情報共有機会の取り組み 3. 諮問委員会 4. その他取締役会全体
---	---
- ③ **その他自己評価 (新任役員就任時、中期経営計画策定時、コーポレート・ガバナンス体制変更時等の評価)**
 - 取締役会の規模、構成
 - 取締役会の運営状況
 - 諮問委員会の運営

2020年度取締役会の実効性評価結果

コーポレート・ガバナンス委員会は、2020年度取締役会の実効性評価を実施し、5月14日取締役会に評価結果を報告しました。

2020年度取締役会運営方針

“取締役会は、オムロングループが社会構造の変革期において新たな価値を提供していくため、短期および中長期の視点で、多様な観点から監督機能を発揮していきます。”

重点テーマ

- 新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業運営
- 地政学リスクの高まりに対する対応
- 変革期における新たな事業創出、新ビジネスモデルへの挑戦
- 新基幹情報システムの構築
- 新たな価値観を踏まえた次期長期ビジョンの方向性

3-1. 総評

① 取締役会運営

取締役会は、更なる企業価値の向上を実現するために2019年度取締役会評価結果を踏まえ、2020年度取締役会運営方針について議論しました。2020年度は新型コロナウイルス感染症への対応に加え、世界的な変化をいち早く確実に捉え、社会構造の変革期において新たな価値を提供していくことが重要であると確認しました。これらの議論に基づき、取締役会は、「短期および中長期の視点で、多様な観点から監督機能を発揮していくこと」を運営方針とし、5つの重点テーマを掲げました。社長CEOは、この取締役会運営方針に基づき、重点テーマの取り組みや環境変化への対応状況等を、取締役会に報告し議論しました。（*重点テーマについては、3-2.①「重点テーマへの取り組み」で後述）

社長CEOは、2021年度にスタート予定であった次期長期ビジョンについて、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大を受けて、事業継続と収益確保に向けた危機対応を最優先するとともに新型コロナウイルス感染症収束後（以下「アフターコロナ」という。）に向けた準備と変革が必要であることから、スタート時期を1年延期することを取締役に提案しました。加えて、次期長期ビジョンには、SDGsに基づく社会的課題の解決に加え、アフターコロナの世界を見据えて中長期視点で取り組むことを反映し、策定することを提案しました。これに関して取締役会は、次期長期ビジョンのスタート時期の延期を妥当とした上で、社会構造の変革スピードの速さの認識、延期理由公表時における社内外に向けたメッセージの重要性について議論しました。特に、社会構造の変革スピードの速さへの対応については、現状の想定以上に対応を加速させていく必要があることを確認しました。

また上記に加え、社長CEOは、新型コロナウイルス感染症への対応状況、その影響を踏まえた各決算期の業績、各ビジネスカンパニーの短期経営計画、サステナビリティに関する取り組み等の業務執行状況を取締役に報告しました。これらに関して取締役会は、新型コロナウイルス禍における社長CEOの事業運営を評価した上で、新型コロナウイルス感染症や地政学リスク等による社会構造の変化の観点から、既存事業を更に強化すること、新たな事業機会の創出、投資家をはじめとするステークホルダー視点での情報発信の重要性について議論しました。特に、当社がアフターコロナで更に成長していくために、既成概念にとらわれず自由な発想で行動する人財の獲得と活用や、チャレンジ精神を発揮していく企業風土の醸成がより重要であるという課題を認識しました。また、サステナビリティに関する議論において、オムロンが目指す事業を通じて社会的課題を解決するためには、今後更にサステナビリティの取り組みを事業機会の創出に繋げていくことが重要であることを確認しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会が、2020年度を新型コロナウイルス禍の事業運営およびアフターコロナの新しい社会を見据えた次期長期ビジョンの準備期間と認識し、業務執行から、タイムリーに事業状況や重点テーマの報告がなされたこと、また、社外取締役・社外監査役が、アフターコロナにおいて更なる企業価値の向上を実現するために対応していく必要がある課題を提起し、議論していることを評価しました。加えて、取締役会において中長期的な戦略の議論が軸となりモニタリングボードとしての機能が高まる中で、品質課題や部品調達、地政学リスクへの対応等、個別重要事案を審議するマネジメントボード機能も適切に果たしており、そのバランスの良さも評価しました。

これらのことから、コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会が短期および中長期の視点で多様な観点から監督機能を発揮し、業務執行が取締役会からの提言を真摯に受け止め戦略や取り組みを進化させ、取締役会と業務執行が一丸となって監督と執行の“両輪”を機能させた結果、新型コロナウイルス禍においても売上総利益率を向上し、増益を達成したことから、取締役会の実効性が向上していると評価しました。

② 情報共有機会の充実

取締役会は、取締役会の実効性向上のために個別ミーティング等を実施し、情報共有機会の充実を図っています。2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響がある中で、取締役会議長と個別に取締役、監査役が面談する「取締役会議長面談」、社外取締役・社外監査役のみで意見交換する「社外役員懇談会」、取締役会と会計監査人が直接議論する「会計監査人とのダイレクトコミュニケーション」を開催しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、これらの取り組みが、取締役会の実効性を向上させるための機会として機能を果

たしていると評価しました。具体的には、取締役会議長面談は、取締役会では伝えきれない問題意識も含めて語り合える場であると評価しました。社外役員懇談会では、若手経営幹部による新規事業の紹介において、当社の各事業および次世代経営人財への理解が進むと共に、社外の異なる視点から助言できる機会として有意義であると評価しました。会計監査人とのダイレクトコミュニケーションについては、会計監査人の監査知見に基づき中長期の議論を行いました。今回の議論では、会計監査人と取締役・監査役の視点や立場の違いから、議論が十分に深掘りできなかったことから、次回以降、テーマの選定を含め議論の進め方を工夫することを要請しました。新型コロナウイルス感染症の影響により実施できなかった現場訪問については、社外役員が当社の事業を実感するためにも重要な活動であり、新型コロナウイルス感染症の状況を見ながら再開していくことを要請しました。

3-2. 取締役会運営の概要

① 重点テーマへの取り組み

重点テーマ：新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業運営

取締役会は、新型コロナウイルス感染症による事業への影響の大きさから、「新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業運営」を重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、①社員の安全と健康を最優先とすること、②サプライチェーンで供給責任を果たすこと、③有事モードとして業績を確保することの3点を事業運営の柱とし、取締役会では感染状況や対策、グローバルでの生産体制、固定費の慎重運営および稼ぐ力の向上施策等について報告しました。これに関して取締役会は、社員の安全と健康を最優先とすることを確認した上で、日本・中国・東南アジアでの三極体制による安定的な供給、半導体等の基幹部品の需給動向や調達状況、固定費の慎重運営の中でも成長投資の必要性について議論しました。特に、半導体については供給不足が更に拡大する懸念があることを議論し、共有しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会による継続的なモニタリングを通じて、企業理念に基づき社員やサプライチェーンに対して社会的責任を果たしていることや、新型コロナウイルス禍においても売上総利益率の向上等により増益を達成していることを評価しており、取締役会が監督機能を発揮していると評価しました。

重点テーマ：地政学リスクの高まりに対する対応

取締役会は、各国の関係性が日々複雑に変化しており、事業や業績への影響が大きいことから、「地政学リスクの高まりに対する対応」を重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、業績に関する議案でエリア毎の事業環境の変化や業績影響を定期的に報告し、また最適な生産、研究開発、知的財産管理の在り方や、法規制の変化を捉えて各事業への影響を早期に分析・洞察する体制等について報告しました。これに関して取締役会は、各国の関係性が従来の想定範囲を超える状況になることを常に考慮しておく必要性について議論しました。特に、地政学リスクは急速に変化することから、各国の情勢分析によるリスクマネジメントの必要性が取締役会で課題認識され、引き続き取締役会で議論していくことを確認しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、地政学リスクによる影響が取締役会に報告され、対応を議論していること、内部統制システムの中に地政学リスクの対応が組み込まれており、取締役会が十分にモニタリングし次に取り組むべき課題が認識されていることから、取締役会が監督機能を発揮していると評価しました。

重点テーマ：「新たな価値観を踏まえた次期長期ビジョンの方向性」**「変革期における新たな事業創出、新ビジネスモデルへの挑戦」**

取締役会は、策定中の次期長期ビジョンについて「新たな価値観を踏まえた次期長期ビジョンの方向性」を昨年度に引き続き重点テーマとしました。また、「変革期における新たな事業創出、新ビジネスモデルへの挑戦」についても重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、取締役会において、昨年度取締役会で提言された次期長期ビジョンの前提や目標設定の在り方を反映させ、更に、アフターコロナの世界観や価値観の変化を踏まえた次期長期ビジョンおよび既存事業を起点とした新規事業の方向性について報告しました。これに関して取締役会は、更なる成長に向けて、次期長期ビジョンを牽引する次世代リーダーの育成が重要な課題であることから、異業種交流等による視点を広げる観点や、専門人財の採用、M&Aで得た人財の活用について議論しました。また同時に、チャレンジをより促す文化作りが重要であり、トライ・アンド・エラーが可能な仕組み作りの必要性を確認しました。新たな事業創出については、コーポレートベンチャーキャピタルの積極的な活用が今後重要になることを認識しました。また、目的実現のためには、会社の目標と社員の夢やチャレンジが連結していることが重要であると、確認しました。

また、社長CEOは、主要事業である制御機器事業、ヘルスケア事業の各事業の次期長期ビジョンについて中間報告しました。中間報告では、制御機器事業、ヘルスケア事業の各事業の過去10年間を振り返った上で、次の10年間の各事業ドメインの社会的課題や、それを解決するために必要な技術や新たなビジネスモデル、M&A&アライアンスの検討状況を報告しました。これに関して取締役会は、新たな事業創出や施策の実現可能性を議論した上で、特に、新規事業については、施策実行に必要となる人財の能力要件が大きく変わるため、全社の人財戦略をより柔軟に運用する必要があることを認識しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、次期長期ビジョンについて、新型コロナウイルス禍や地政学リスク等の外部環境変化に基づく課題認識が反映されており、2021年度中の完成に向けて着実に進捗していることを評価すると共に、取締役会において、更なる成長に必要な課題について議論されていることから、取締役会が監督機能を発揮していると評価しました。なお、次期長期ビジョンについては2022年度スタートに向けて、引き続き監督機能を果たしていくことを確認しました。

重点テーマ：新基幹情報システムの構築

取締役会は、事業部門やエリア毎に異なるITシステムをグローバルで統合する重要性を認識し、「新基幹情報システムの構築」を2018年度、2019年度に引き続き重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、企画フェーズはスケジュール通りに進捗していること、間接材購買・立替精算等の一部システムの先行導入は順調に進捗していること、その一方で、IT人財の課題から、取り組み範囲を見直す必要があること等について報告しました。これに関して取締役会は、グローバルスタンダードのシステムフローに適応する業務プロセスを構築する考え方を全社に浸透させる重要性、10年規模の一大プロジェクトを最後まで成し遂げる責任者や現場の声とシステム構築を繋ぐ人財の必要性、規模・難易度の観点から取締役会で継続して議論する必要性を確認しました。特に、各事業部門から優秀な人財を確保し、リソースを充当することは最重要かつ最優先の課題として、認識しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、社外役員の経験や知見により、一大プロジェクト実現のカギとなる考え方の浸透や必要な人財等について取締役会で議論しており、今後のモニタリングの方向性が明確になっていることから、取締役会が監督機能を発揮していると評価しました。

② その他審議事項・報告事項

取締役会は、法定の審議事項としての四半期の業績や役員選任議案等の他に品質リスク・懲戒案件等の定例の報告議案を含め決議議案29件、報告案件30件を審議しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、法定の審議事項である役員選任議案においてもダイバーシティの促進状況を踏まえて説明がなされる等、各個別事案において社外役員に対して透明性の高い説明がなされていることを評価しました。

3-3. 情報共有機会の充実の概要

取締役会および監査役会は、取締役会の実効性向上に向けて、取締役会運営以外の情報共有の機会の充実を図っています。2020年度においては、社外役員が執行の状況をより深く理解するため、また社外役員間のコミュニケーションをより深めるためにさまざまな個別ミーティングを実施しました。

具体的な取り組みは以下の通りです。

① 個別ミーティングの実施

● 社外役員と会計監査人の意見交換会(2015年度から継続して実施)

会計監査人の視点を社外役員に共有することにより、監督機能、監査機能の強化に繋がっています。また、この取り組みにより、当社におけるリスク情報等について社内を通さずに情報交換する関係を構築しています。

● 取締役会議長面談(2016年度から継続して実施)

取締役会議長は、年1回取締役および監査役を対象として個別面談を実施し、取締役会の運営に関する改善案等を議論しています。

● 社外役員懇談会(2019年度から継続して実施)

社外役員は、四半期ごとに意見交換会を実施し、社外役員間のコミュニケーションを深めています。

2021年度取締役会運営方針および重点テーマ

取締役会は、コーポレート・ガバナンス委員会からの評価結果を踏まえて、2021年度取締役会運営方針について議論を行いました。議論結果を踏まえて、5月27日取締役会において、2021年度取締役会運営方針および重点テーマを決定しました。

2021年度取締役会運営方針

“取締役会は、オムロングループが次の10年で飛躍的な企業価値の向上を実現するために、短期および中長期の視点で、多様な観点から監督機能を発揮していきます。”

重点テーマ

● 次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定

〈監督する観点〉

- ・ 新型コロナウイルス後のニューノーマルへの対応
- ・ サステナビリティ重要課題の取り組み
- ・ ビジネスモデルの変革、イノベーションの加速
- ・ 人財マネジメントの変革
- ・ レジリエンスの強化

● 地政学リスクの高まりに対する対応

● コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認