

コーポレート・ガバナンス対談

取締役会の実効性向上で目指す 持続的な企業価値向上

立石 文雄

取締役会長(取締役会議長)
社長指名諮問委員会委員

小林 栄三

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

進化を続けるオムロンユニークな 取締役会の実効性向上の取り組み

— オムロンの取締役会の実効性向上の取り組みを
どのように捉えていますか。

立石：オムロンは、25年かけて独自に取締役会の監督機能の強化を図ってきました。さらなる監督機能の強化に向けて、2015年に社外取締役と社外監査役のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会による「取締役会の実効性評価」をスタートしました。社外役員の視点から評価することで「客観性」を担保すると同時に、取締役会構成メンバーであることによる「実効性」も兼ね備える。この仕組み

が、オムロンにとっては外部の第三者評価よりも、取締役会の実効性を高めるうえで有効に機能していると思います。

小林：取締役会が、期待される責任をどれだけ果たしているかを評価することは非常に重要ですし、コーポレートガバナンス・コードで求められたこともあって、上場企業の多くが取締役会の実効性評価を実施しています。実効性評価の主体者は取締役会、あるいは外部の第三者機関であるケースが多い中、社外取締役と社外監査役で構成する委員会が実効性評価を行うオムロンの取り組みは、立石さんの言われるように「客観性」と「実効性」の両方の観点から非常にユニークなものと言えるでしょう。

立石：取締役会は、コーポレート・ガバナンス委員会の評価を踏まえて次年度の取締役会の運営方針と取締役会として注力する重点テーマを議論して決定しています。コーポレート・ガバナンス委員会による評価、取締役会による運営方針および重点テーマの決定、この2つの仕組みにより取締役会の実効性を向上し続けています。

いかに取締役会の実効性を高めるか

— 実効性向上に繋げるため、具体的にどのような工夫をしていますか。

小林：注目すべきは、コーポレート・ガバナンス委員会による評価が年を追うごとに充実したものになっている点です。2016年の統合レポートでは、1ページ半だった実効性向上の取り組みに関する記述が、2020年では5ページにわたっています。さらに、2021年は(本統合レポート)、重点テーマ毎の議論を分析して、取締役会として認識している課題を明らかにし、ステークホルダーに共有しました。コーポレート・ガバナンス委員会は、議論により課題を認識し、課題解決に向けて取り組む取締役会を「実効性が高い」と評価しています。時には厳しい視点で改善策も含めて評価することもあります。取締役会はそれを真摯に受け止め取り組んでいます。取締役会が充実した議論の場となっていることを、コーポレート・ガバナンス委員会委員長としても実感しています。

立石：コーポレート・ガバナンス委員会の評価を踏まえて、取締役会の運営方針および重点テーマを決定し、毎年取締役会の実効性向上に取り組んできた成果として、中長期的なテーマの議論の割合が7割となり、いわゆる「モニタリングボード」としての機能が高まっています。中長期的に課題認識しているテーマを監督機関である取締役会が掲げ、社長CEO率いる執行側と共有することで、経営の質とスピードがこれまで以上に上がると期待しています。

小林：コーポレート・ガバナンス委員会の評価は、各取締役と各監査役によるアンケート形式の自己評価

に基づいています。年1回だった自己評価は、2019年度から取締役会終了直後に毎回実施するようにしました。さらに2021年度からは、取締役会終了直後に社外役員による取締役会レビューを行っています。会議直後に他のメンバーが何を感じたのか、もっとこんなふうに議論をすべきだといったことをシェアするので、臨場感がまるで違います。その結果、年度末の実効性評価についてもより掘り下げた議論が可能になり、評価自体の中身の充実にもつながると考えます。

オムロンの社外取締役、社外監査役は、経験、キャリア、見識いずれにおいてもバラエティに富んでいて、非常にユニークな方が多い。そのメンバーが忖度なしに侃々諤々と議論をする中で、取締役会の実質的機能を高めてきたと言えるでしょう。

立石：取締役会の多様性が求められていますが、経験や専門性のダイバーシティで言えば、オムロンの取締役会は極めて多様に富んでいます。全員が社会に対する感度が高く、未来に向かって戦略を議論できる布陣となっています。自由闊達な議論と実効性評価に関するさまざまな工夫、そしてそれを受けた次年度の運営方針と重点テーマの決定を通じて、取締役会の実効性は着実に向上しています。

重点テーマで見据える企業価値向上

— 2021年度取締役会の重点テーマについて、選定された背景を聞かせてください。

立石：1つ目の「次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定」の中でも、特に重きを置くのが長期ビジョンの完成です。オムロンでは1991年に1回目の長期ビジョンを策定し、今回が4回目となります。不確実性の高い時代の中、長期ビジョンの重要性が謳われていますが、過去30年にわたり長期ビジョンに取り組んできた日本企業はそれほど多くないはずで

特徴的なのは、長期ビジョンのアプローチの仕方が進化し続けているということです。従来は、現在から将来の姿を展望するフォアキャストで行ってきまし



たが、それに加えて、将来のあるべき社会の姿を描き、そこに至る道筋を導き出すバックキャスト手法も取り入れました。あるべき姿と現状とのギャップから不足する要素を明らかにし、それをいかにして作り込んでいくのかを議論するアプローチです。

なお、今回の長期ビジョン策定に向けて、取締役会から執行側に対し、「新型コロナウイルス後のニューノーマルへの対応」など5つの監督する観点を示しています。これはまさにアフターコロナに向けた「ニューオムロン」を問うものですが、こうした方向性を執行側に示すことも取締役会の重要な役割であると考えます。

小林： 長期ビジョンを実現するにあたって最大の課

題となるのは、おそらく人財でしょう。外部のいろいろな知恵、それは我々社外取締役かもしれないし、あるいはオープンイノベーションのようなものかもしれませんが、そういうものをどんどん取り入れながら道筋をつくっていく必要があります。

いまのオムロンにはそれをリードできる人財が育ちつつありますが、人財は他の経営資源と違い、そこにあるものを消費するという性質のものではありません。人口減少を受けて人財の奪い合いが激化する中、世界中からタレントを集めて育成するために、長期的な計画と投資が不可欠です。

立石： まったく同感です。2030年、さらにその先のあるべき社会の姿を実現するために必要な人財は、現在とは異なってくるでしょう。この点について活発に議論すると同時に、人財戦略が適切に実行されているのかをモニタリングするのが、取締役会の責務だと考えています。

小林： 新しいことにチャレンジする文化が着実に組織に浸透しているのは、社外取締役としてオムロンを見ている中で実感しています。たとえばTOGAの熱気がそれを物語っていると思います。「Yes, we can」(私たちならできる)、「nothing impossible」(できないことは何もない)と言わんばかりの情熱と自信に

■ 2021年度取締役会運営方針および重点テーマ

〈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

満ちた宣言を聞くたびに、取締役会としてそれにしっかりと応える議論をしなければならないと決意を新たにさせられます。

立石：2つ目の「地政学リスクの高まりに対する対応」は、昨年度に続いて重点テーマとしました。現在は、環境問題、気候変動問題、人権問題等に端を発して世界中で紛争が多発しています。業績に影響を及ぼす地政学的影響をマネジメントすると同時に、深刻さを増す社会課題を解決する機会として捉える必要があります。オムロンが企業理念の中で掲げ、大事にしている価値観の一つである「人間性の尊重」を重視し、よりよい社会づくりに貢献するよう執行側に要請しています。

小林：おっしゃるように、変化に対応するレジリエンスを高めて、危機下にあっても持続的な経営を行うと同時に、アフターコロナの新たな流れを受け止めて次の成長にどうつなげるかという、2つの視点が必要です。

3つ目の重点テーマである「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認」もしっかりと進めていかなければなりません。ITシステム全体の水準をここからもう一段も二段も引き上げていくことが、意思決定のスピードを上げ、しなやかで無駄のない効率的な経営をグローバルで実践していくうえで不可欠だと考えています。



企業理念実践とサステナビリティ推進がもたらす好循環

—改訂コーポレートガバナンス・コードでは、サステナビリティに関する取り組みと適切な開示がうながされています。オムロンの取り組みを教えてください。

立石：オムロンは創業以来、事業を通じて社会の発展に貢献するという考え方の下、経営を行ってきました。2017年には改訂コードに先んじてサステナビリティ方針を策定したうえで、重要課題(マテリアリティ)と11項目にわたるサステナビリティ目標を設定し、独自に取り組みを進めてきました。また、取締役会としてその進捗や見直しの方向性を確認し、監視・監督を行ってきました。2017年時点では長期ビジョンの途中だったため、サステナビリティ課題を中期経営計画に組み込みましたが、今回は最初から長期ビジョンにサステナビリティ課題を組み込んでいます。

小林：いまやサステナビリティを標榜しない企業はまずないでしょうが、その取り組みには差があります。そうした中であってオムロンが経営とサステナビリティを一体化させ、それをもって持続的な企業価値向上を実現することは、世の中に必ず良い影響を与えるはずでです。すべての社会課題をオムロン1社で解決できるものではありません。オムロンがオピニオンリーダーとしてのその姿をどんどん社会に発信していくことも重要でしょう。

立石：ソーシャルニーズの創造を掲げてきたオムロンにとって、企業理念の実践とサステナビリティ推進は、同義語と言っても過言ではありません。サステナビリティ推進によって非財務価値を高める一方で、事業を通じて社会課題を解決することで財務価値も向上させる。この2つを同時に追求していくことで、さらなる企業価値向上への好循環が生まれると確信しています。

取締役会はこれからも実効性向上を図り続ける事で、持続的な企業価値向上に向けた使命を果たしてまいります。



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^{*1}におけるSustainable Engagement Index(SEI)^{*2}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)

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

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。

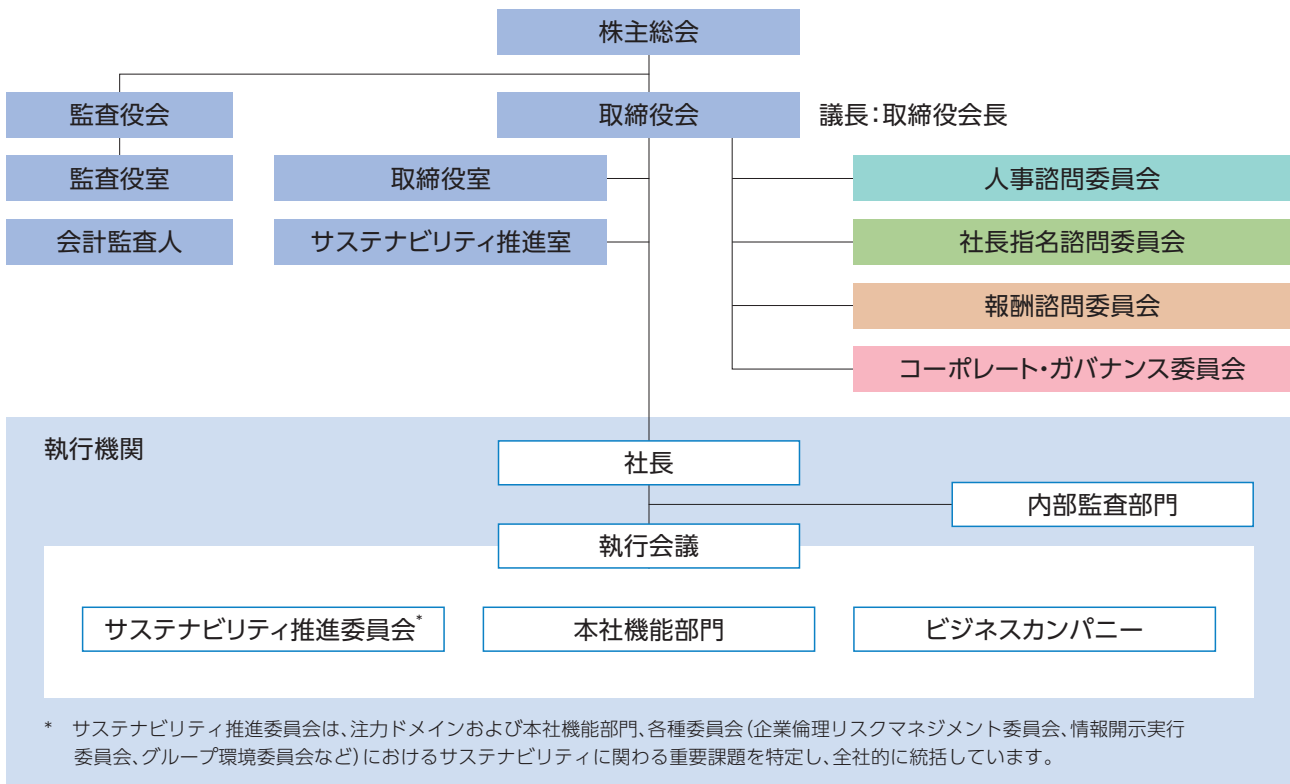
取締役会の客観性を高めるため、取締役会議長と社長CEOを分離し、取締役会の議長は代表権を持たない取締役会長が務めています。

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・執行役員を選任、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

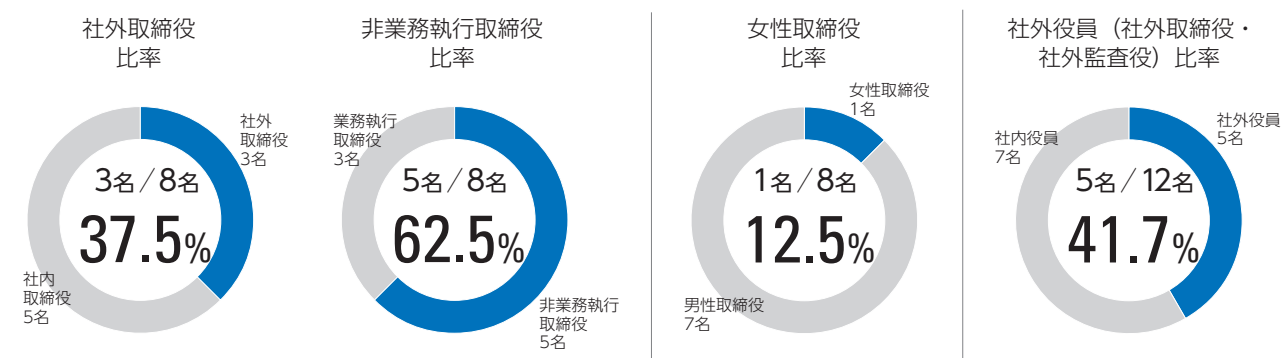
地位	氏名	人事諮問委員会	社長指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
取締役会長	立石 文雄		□		
代表取締役	山田 義仁				
代表取締役	宮田 喜一郎	□			
取締役	日戸 興史			□	
取締役	安藤 聡	○	○	○	
社外取締役	小林 栄三 ★	□	◎	□	◎
社外取締役	上釜 健宏 ★	□	□	◎	○
社外取締役	小林 いずみ ★	◎	□	□	□
常勤監査役	玉置 秀司				
常勤監査役	吉川 浄				
社外監査役	内山 英世 ★				□
社外監査役	國廣 正 ★				□

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

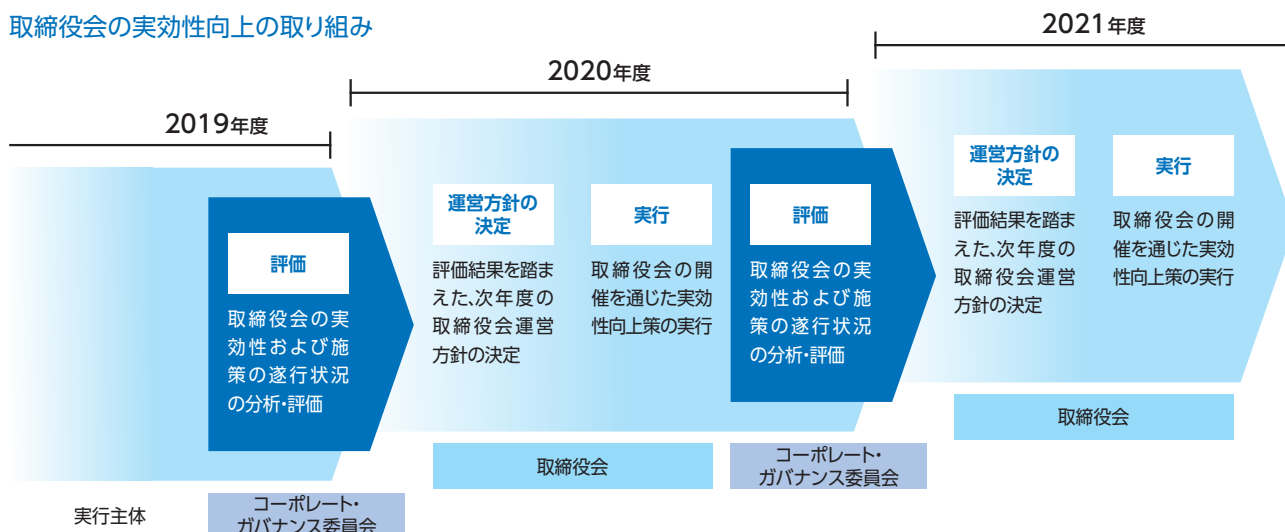
当社の取締役会の実効性評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役(以下、社外役員)のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。社外役員は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの視点を持ちながら、取締役会構成メンバーとして活動しています。社外役員のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が評価を行うことで、「客観性」と「実効性」の両面を担保した評価を実現しています。

(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

- | | |
|---------------------------|----------------|
| 1. 取締役会運営 | 2. 情報共有機会の充実 |
| 1) 2020年度取締役会運営方針 | 1) 個別ミーティング |
| 2) 2020年度重点テーマ | 2) 情報共有機会の取り組み |
| 3) 重点テーマ以外の審議事項・報告事項 | 3. 諮問委員会 |
| 4) 2021年度取締役会運営方針および重点テーマ | 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



企業価値の最大化に
貢献する監査機能を堅持し、
進化するガバナンス体制に
寄与する

内山 英世

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

コーポレート・ガバナンスコードの改訂により、東証プライム市場への上場企業には、さらなるガバナンス体制の強化が求められています。オムロンのガバナンス体制における監査役会の機能や、新たに監査上において導入されたKAM(Key Audit Matters=監査上の主要な検討事項)の対応について、内山社外監査役に話を聞きました。

オムロンのガバナンスにおける 監査役会の位置づけと役割

— オムロンのガバナンス体制の特徴と、それに対する評価をお聞かせください。

日本企業のガバナンス体制は、取締役と経営陣が兼務され「執行」と「監督」の分離が不十分でありながら長らく戦後の経済成長を支えてきました。近年、経営陣の果敢な意思決定を後押しし、それに伴う監督体制を強化するモニタリング型ガバナンスへ移行しつつあります。同時に監査役制度についても、歴史的変遷を経て十分な機能を発揮する制度

改革が行われ、監査役の役割がより重要かつ明確なものになってきました。

オムロンは監査役会設置会社でありながら、委員長を社外取締役とする任意の4委員会を設置しているハイブリッド型の機関設計であり、また取締役会議長を非業務執行取締役が務めている点が特徴として挙げられます。私は、この特徴ある制度設計は、いわば監査役会設置会社としての完成形に近いものではないかと評価しています。モニタリングボード化という時代の要請への対応を、監査役機能強化と同時に実現するもので、オムロンという企業文化のもとに独自に確立された、極めて適切なガバナンス体制だと思います。

——内山監査役はコーポレート・ガバナンス委員会の委員でもありますが、どのような機能・役割を果たしていますか？

オムロンのコーポレート・ガバナンス委員会は、社外取締役と社外監査役で構成されており、主たる役割は取締役会の実効性を評価し報告することです。日本の会社法では取締役の職務執行を監督することが監査役の役割なので、この委員会では監督される側と監督側の双方で対話を行うこととなります。ただそれぞれの立場に拘泥せず、オムロンのガバナンス機能向上に向けた率直な意見交換を行うことがステークホルダーからの負託に応えることになるのではないかと認識しています。

また、社外役員と執行部門責任者の定期的な会合も開催し、執行部門責任者の所管事業に関する質疑応答を踏まえ、社外役員間で意見交換しています。監査役は単独で権限を行使しうる独任制であり社外監査役も個々の専門性と経験に基づき会社課題に向き合うことが基本ですが、社外取締役の役割を十分理解したうえで会社課題に対処していくこともモニタリングの実効性を確保するには必要なことと言えます。

私がオムロンの社外監査役に就任した際、立石会長から「チームオムロンへようこそ」というメッセージを頂戴しました。なるほど、社外取締役も社外監査役もそれぞれの立場を踏まえつつ、ワンチームで企業価値を向上させるためにどう機能すべきかが肝要ということだなと。こうしたチームとして理解し合い、議論をしていくオムロン型の取り組みも、ガバナンスの実効性確保という点で優れたポイントと言えるでしょう。

監査役会の実効性向上に向けた取り組みの確からしさ

——意義あるコミュニケーションがガバナンスの強化にもつながるといえることですね。オムロンにおける監査役機能の実効性についてはいかがでしょうか？

監査役機能の実効性向上については、いくつか

のファクターがあると思います。よく言われますが監査役としての活動を支える体制整備、内部監査部門と監査役会の連携、そして独立性を持った会計監査人との連携がきちんと取れているか。こうしたインフラ面についてオムロンは、他社と比較して遜色なくむしろ優れていることが多いと感じます。

しかし大切なことは、そうしたインフラ上でいかに監査役が実効性を発揮できるかです。独任制である監査役には、ガバナンス上必要な意見を当然のこととして発言する心構えと準備が求められます。監査役が備えるべき資質は「健全なる懐疑心に基づく探求心」ではないかと私は思っています。監査役は株主総会で選任された立場として、株主の目線を堅持しつつ、適切な問題解決の視点を持ちつつ社会常識に従ってものごとを考え提言していくことが肝要です。こうしたことがオムロンで可能なのは、社外の意見を有意義なものとし経営に役立てるための情報提供が社外役員に対し適切に行われていることと、そして何よりも背骨としての企業理念がしっかりと根付いているからだと思います。私たちが交わすさまざまな議論においても、常に企業理念がベースとして共有され、判断の基準になっています。それがオムロンのガバナンスの強さにつながっていると実感しています。

——「健全なる懐疑心に基づく探求心」の視点で見ると、オムロンにおいて内部監査部門は、どのような組織を目指すべきと思われますか？

オムロンでは、グローバル監査室が全社の内部統制システムの整備・運用状況をチェックしています。その業務は社長指示のもとに行われており、社長の手・足・目・耳として機能すべく、経営課題の検出や分析、解決に向けた姿勢と能力が求められます。

かねてより経営サイドには、これから成長させたい人財のキャリアプランの一つとして、こうした内部監査業務を位置付けるべきではないかと提言してきました。

監査というと、どうしてもコンプライアンス的な、内部規程との整合や法令遵守状況をチェックする役割と捉えられがちです。それも大切なのですが、同時に各事業部門が抱えている潜在的な経営課題、あるいは顕在化している経営課題をどのように適切にマネージしているか、という視点を内部監査の担当者には持ってほしいですし、そういう視点が身につくように経験を積んでほしいと願っています。

人間は、自分にはない視点での考え方に出会い、それを吸収することで成長していきます。富士山の麓と5合目と頂上では景色の見え方が異なります。内部監査を担当すると、常に上位者と接し得る環境があります。会社の中で自分が成長する機会に恵まれる、魅力のある部門と言えましょう。

KAMの導入をつうじた オムロンのガバナンスの実効性

— 海外では同様の制度が先行して導入されていましたが、日本においても新たにKAMが導入されました。オムロンにおけるKAMへの対応とその意義について、どのようにお考えでしょうか。

監査・会計の世界では、継続性や同一条件・同一処理が重視されます。その中でも監査報告書は、訴訟対応という歴史の中で文言の使い方を含め細部に至るまで同じ形式が維持されてきました。リーマンショックを契機に、こうした伝統墨守がゆえに唯我独尊の監査報告書は、ステークホルダーにとっての有用性という観点から疑問が呈せられ、監査の透明性確保を如何に向上させるかという目的をもってKAMが導入されました。

ただKAMは、監査報告書上のみの記載で完結するものではなく、会社が公表している非財務情報と一体的に読まれるように、整合性ある開示が必要となります。例えば、非財務情報として会社が開示している「事業等のリスク」について、会計上どのよう

な問題が発生するか、その認識を監査上どのように扱うか、それを監査報告書上のKAMとしてどのように外部に伝えて行くか、こうしたことが一連の流れとして開示されることが大切です。

本年度、会計監査人がオムロンの連結ベースにおけるKAMとして記載したのは、制御機器事業およびヘルスケア事業の投資に伴うのれんの評価等です。これらはVG2020期間における戦略投資として、経営戦略および連結財務諸表に与える影響が重要であると認識され、統合リスクマネジメントを行っているオムロンにおいてAランクとされているM&Aに関連する項目として、有価証券報告書上に開示されています。

私たち監査役は、オムロン側のこうした事象に関する認識について、会計監査人の認識およびその開示がKAMにおいて総合的かつ適切に行われていると判断しましたが、記載文言については会計監査人や執行サイドと議論を重ね、非財務情報と極力リンクさせながら、何よりも読み手に伝わる形にすべく努力してもらいました。それに合わせてオムロンの有価証券報告書自体も大きく変わり、わかりやすい内容になったと思います。私からは特に、KAM本来の意義を十分に理解し、株主・投資家目線、ステークホルダー目線での内容にしてほしいと強調しました。

KAMについては、記載がボイラープレート(定型文言)化することが懸念されていますが、オムロンのようなスタンスで取り組めば、こうしたことは杞憂であると思います。監査に携わる側も、監査報告書の情報価値をいかに上げるかという視点に立ち、KAMをコミュニケーションツールとして上手く活用すべきでしょう。これからは、KAMが企業の情報開示に対する姿勢を評価するポイントにもなることと共にはひいてはガバナンス評価のポイントにもなるものと期待しています。

—最後に、今後のオムロンのガバナンス体制について、ご自身の想いをお聞かせください。

オムロンは、時代の変化に合わせて常にガバナンス体制を進化させ続けている企業であり、はじめに述べました通り監査役会設置会社としての完成形に近いものとなっています。ただ大切なことは、現状にとどまることなく、これからも新しい動きを取り入れ、さらなるガバナンスの強化・拡充を図っていく姿勢を維持することだと考えています。

今年から新たな取り組みとして、昨年まで文書で行っていた毎月の取締役会評価を取締役会の終了直後に社外取締役・社外監査役だけで集まり、取締役会の内容をレビューする形に変えました。

そこでは、「十分な議論ができたか」「もっと別の観点からの検討が必要か」といったディスカッションをしています。取締役会から時間を置かず、タイムリーに話し合ったこれらの内容を適宜、次回以降の取締役会運営に反映するとともに1年間まとめた結果を取締役会の評価の根拠としていく。こうした普段の取り組みが現場感のある実効性向上につながると考えています。

私も引き続き社外監査役として現状に妥協することなく企業価値の向上に資する監査機能を堅持しつつ、チームオムロンの一員としてガバナンス体制のさらなる高度化に寄与し、オムロンの企業価値最大化に貢献していきます。

■ 第84期有価証券報告書 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書より抜粋

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項。

監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

〈2021年3月期の監査上の主要な検討事項〉

1. インダストリアルオートメーションビジネスに係る投資に伴うのれんの評価及び米国連結法人における繰延税金資産の回収可能性

会社は、長期ビジョン「Value Generation 2020 (VG2020)」における戦略投資の一環として、インダストリアルオートメーションビジネス(以下、IAB)において、2015年にDelta Tau Data Systems, Inc.及びAdept Technology, Inc.、2017年にMicroscan Systems, Inc.の株式取得を行い連結子会社とした(以下、これらの取引を「企業結合取引」という)。

これらの連結子会社は、いずれも米国に本拠を構える会社である。

会社は、これらの重要な企業結合取引を通じて、のれんを連結貸借対照表に計上している。

また、主として、買収した商品技術と既存オムロン商品技術をすり合わせた高度なアプリケーションを実現するための研究開発投資や顧客開拓活動を重点的に実施した影響により、上記企業結合取引により取得した子会社を含む米国連結納税グループにおいて、過年度に税務上の繰越欠損金が発生している。

当該繰越欠損金については、将来得られる税務ベネフィットに対する繰延税金資産を連結貸借対照表に計上している。

2. ヘルスケアビジネスに係る投資に伴うのれんの評価及び関連会社に対する投資の評価

会社は、長期ビジョン「Value Generation 2020 (VG2020)」における戦略的投資の一環として、ヘルスケアビジネス(以下、HCB)において、2014年にNS Industria de Aparelhos Medicos Ltda.の株式取得を行い連結子会社とした。また、AliveCor, Inc.の株式取得を2017年から段階的に行い、2020年に持分法適用会社とした。

会社は、これらの投資活動を通じて、連結貸借対照表においてのれんを計上するとともに、持分法によるのれんを含んだ関連会社に対する投資及び貸付金を計上している。

有価証券報告書におけるリスク開示については
こちらをご覧ください。



取締役 (2021年6月末現在)

取締役



立石 文雄

取締役会長
取締役会議長
社長指名諮問委員会委員

1975年8月 当社入社
1997年6月 取締役
1999年6月 執行役員常務
2001年6月 グループ戦略室長
2003年6月 執行役員副社長
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー社長
2008年6月 取締役副会長
2013年6月 取締役会長(現任)



山田 義仁

代表取締役社長 CEO

1984年4月 当社入社
2008年6月 執行役員
オムロンヘルスケア
株式会社
代表取締役社長
グループ戦略室長
2010年3月 執行役員常務
2010年6月 代表取締役社長 CEO
2011年6月 代表取締役社長 CEO
(現任)



宮田 喜一郎

代表取締役
執行役員専務 CTO
人事諮問委員会委員

1985年4月 株式会社立石ライフサイ
エンス研究所
(現オムロンヘルスケア
株式会社)入社
2010年3月 オムロンヘルスケア
株式会社
代表取締役社長
2010年6月 執行役員
2012年6月 執行役員常務
2015年4月 CTO兼技術・知財本部長
(現任)
2017年4月 執行役員専務(現任)
2017年6月 代表取締役(現任)
2018年4月 イノベーション推進本部長



日戸 興史

取締役
執行役員専務 CFO
報酬諮問委員会委員

1983年4月 当社入社
2011年3月 グローバルリソースマネ
ジメント本部長
執行役員
2011年6月 グローバルSCM&IT革新
2013年3月 本部長
執行役員常務
2013年4月 グローバル戦略本部長
2014年3月 (現任)
執行役員専務(現任)
2014年4月 取締役(現任)
2014年6月 CFO(現任)
2017年4月

取締役



安藤 聡

取締役
人事諮問委員会副委員長
社長指名諮問委員会副委員長
報酬諮問委員会副委員長

1977年4月 株式会社東京銀行
(現株式会社三菱UFJ銀
行)入行
2003年7月 同行ジャカルタ支店長
(2007年6月 同行退社)
2007年6月 当社社外監査役
2011年6月 執行役員、経営IR室長
2015年3月 グローバルIR・コーポレート
コミュニケーション本部長
2015年4月 執行役員常務
2017年6月 取締役(現任)

社外取締役



小林 栄三

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

1972年4月 伊藤忠商事株式会社入社
2000年6月 同社執行役員
2002年4月 同社常務執行役員
2003年6月 同社代表取締役
常務取締役
2004年4月 同社代表取締役
専務取締役
2004年6月 同社代表取締役社長
2010年4月 同社代表取締役会長
2011年6月 同社取締役会長
2013年6月 当社社外取締役(現任)
2016年6月 伊藤忠商事株式会社会長
2018年4月 同社特別理事
2020年4月 同社名誉理事(現任)



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

1981年4月 TDK株式会社入社
2002年6月 同社執行役員
2003年6月 同社常務執行役員
2004年6月 同社取締役専務執行役員
2006年6月 同社代表取締役社長
2016年6月 同社代表取締役会長
2017年6月 当社社外取締役(現任)
2018年6月 TDK株式会社
ミッションエグゼクティブ
2021年7月 コンテンポラリー・アンプレッ
クス・テクノロジー・ジャパン
株式会社 Chief Consultant
(現任)



小林いずみ

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

1981年4月 三菱化成工業株式会社
(現三菱ケミカル株式会
社)入社
1985年6月 メリリンチ・フューチャー
ズジャパン株式会社入社
2001年12月 メリリンチ日本証券株
式会社(現BofA証券株式
会社)代表取締役社長
世界銀行グループ多数
2008年11月 国間投資保証機関長官
公益社団法人経済同友会
2015年4月 副代表幹事
日本放送協会経営委員
2016年6月 会委員
2020年6月 当社社外取締役(現任)

監査役（2021年6月末現在）

常勤監査役



玉置 秀司

常勤監査役

1985年4月 当社入社
 2008年3月 経営資源革新本部 法務
 センタ長
 2015年3月 グローバルリスクマネジ
 メント・法務本部長
 2015年4月 執行役員
 2021年6月 常勤監査役(現任)



吉川 浄

常勤監査役

1983年4月 当社入社
 2010年3月 ものづくり革新本部長
 2010年6月 執行役員
 2016年4月 執行役員常務
 2019年6月 常勤監査役(現任)

社外監査役



内山 英世

社外監査役
コーポレート・ガバナンス
委員会委員

1975年11月 アーサーヤング会計事務
 所入所
 1979年12月 監査法人朝日会計社
 (現有限責任あずさ監査
 法人)入社
 1980年3月 公認会計士登録
 1999年7月 同監査法人代表社員
 2002年5月 同監査法人本部理事
 2006年6月 同監査法人専務理事
 2010年6月 同監査法人理事長、
 KPMGジャパン チェアマン
 2011年9月 KPMGアジア太平洋地域
 チェアマン
 2013年10月 KPMGジャパン CEO
 2015年9月 朝日税理士法人 顧問(現任)
 2016年6月 当社社外監査役(現任)



國廣 正

社外監査役
コーポレート・ガバナンス
委員会委員

1986年4月 弁護士登録・第二東京弁
 護士会所属
 1994年1月 那須・井口法律事務所入所
 國廣法律事務所
 (現国広総合法律事務
 所)開設
 2017年6月 当社社外監査役(現任)

執行役員 (2021年6月末現在)

社長

**山田 義仁**

CEO

執行役員専務

**宮田 喜一郎**

CTO 兼 技術・知財本部長

**日戸 興史**

CFO 兼 グローバル戦略本部長

執行役員常務

**行本 閑人**エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツ
ビジネスカンパニー社長**衣川 正吾**インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー
オムロン ヨーロッパ CEO**細井 俊夫**オムロン ソーシャルソリューションズ
代表取締役社長**富田 雅彦**

グローバル人財総務本部長

**荻野 勲**オムロン ヘルスケア
代表取締役社長**辻永 順太**インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー社長**ナイジェル・ブレイクウェイ**オムロン マネジメント センター オブ
アメリカ 会長 兼 CEO 兼
オムロン マネジメント センター オブ
ヨーロッパ 会長 兼
オムロン マネジメント センター オブ
アジア パシフィック 会長

執行役員

**大場 合志**オムロン インダストリアルオートメーション
(中国) 会長 兼 社長**大上 高充**

グローバル理財本部長

**井垣 勉**グローバルインベスター&ブランド
コミュニケーション本部長**徐 堅**

オムロン (中国) 社長

**江田 憲史**

グローバル購買・品質本部長

**福井 信二**インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー 技術開発本部長**竹田 誠治**

グローバル戦略本部 経営戦略部長

**立石 泰輔**オムロン ソーシャルソリューションズ
エネルギーソリューション事業本部長**四方 克弘**オムロン フィールドエンジニアリング
代表取締役社長**ヴィレンドラ・シェラー**オムロン マネジメント センター オブ
アジア パシフィック 社長 兼
グローバル人財総務本部
グローバル人財戦略部長**山本 真之**インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー 企画室長**ロバート・ブラック**インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー
オムロン エレクトロニクス 社長 CEO 兼
COO**江崎 雅彦**エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツ
ビジネスカンパニー
事業統轄本部長**石原 英貴**

イノベーション推進本部長

**高田 寿子**

CEO室長

**山西 基裕**インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー 商品事業本部長