

コーポレート・ガバナンス対談



高度化・複雑化する経営を支える取締役会の実効性の向上

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

上釜 健宏

社外取締役
社長指名諮問委員会委員長
報酬諮問委員会委員長
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

議論の成果が表れた長期ビジョン「SF2030」 と中期経営計画「SF 1st stage」

—編集部(以下青文字):仕組みとして確立された「取締役会の実効性向上の取り組み」の下、2021年度は「次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定」「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について」という3つの重点テーマに取り組みました。そのうち「次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定」について、どのような議論が交わされたのか教えてください。

立石:「次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定」は、特に重視しました。長期ビジョンは2年越しのテーマでもあり、2030年からのバックキャスティングで検討した中期経営計画についても、本質を追求した活発な議論になりました。

取締役会として初めて長期ビジョンにおけるサステ

ナビリティ重要課題と中長期目標を決議しました。サステナビリティに関する取締役会の責任を明確にしたことで、「事業を通じた社会的課題解決」に対する取締役会としてのコミットメントを、ステークホルダーの皆様に改めて伝えることができました。

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〉

- ① 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
- ② 地政学リスクの高まりに対する対応
- ③ コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

当社は次の10年で企業価値の飛躍的な向上を目指しています。これを実現するのに不可欠な「人財」「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」「環境」についても、集中的に議論しました。なかでも最大の課題は成長をリードする人財であり、各社外取締役・社外監査役からも事業成長やビジネスモデルの進化に向けた人財活用の必要性が指摘されています。社員の育成やキャリア採用のみならず、M&Aや事業提携等を通じた外部人財の活用など、多様な可能性について議論しました。

またD&Iについては、多様な価値観をぶつけ合うことで新しいものが生み出されると考えています。したがって女性管理職比率などの数値のみを追うのではなく、それによって生じる質的变化、たとえば新たな視点加わることで議論が活性化し、イノベーションの創出や新たな企業文化が生まれることなど、より踏み込んだ議論を交わしました。このようなD&Iの実効性を監督し、取り組みをより一層進化させることが、取締役会の責務と認識しています。

最後の環境については、企業成長との両立が必須であるとは言ってもありません。温室効果ガス排出量の削減においては、自社の活動で排出されるScope 1・2に加え、グループ全体の排出量の80%を占める販売した自社製品・サービスの使用に伴う排出量、いわゆるScope 3カテゴリー11に向けた議論を重ねました。

上釜：長期ビジョンについては、2030年とその先の未来を起点にありたい姿を描き、そこからバックキャストして中期経営計画に落とし込むのは、非常に創造的かつ困難な挑戦でした。各社外取締役、社外監査役が自らの経験や知見に基づき、多様な視点を取締役に提言できたと実感しています。

また、中期経営計画で非財務目標を掲げた点を高く評価しています。特に素晴らしいのは、事業成長とサステナビリティの推進を真に一体化させている点です。今、サステナビリティを謳わない企業はまずありませんが、義務でも社会貢献でもなく、ここまで本流に組み込んでいる例は珍しいのではないのでしょうか。

地政学リスクへの機敏な対応

— 2つ目の重点テーマ「地政学リスクの高まりに対する対応」に関する議論について、ご説明をお願いします。

立石：当社では、新型コロナウイルス感染症の拡大以前から、環境変化に適応し、経営と現場が一体となり問題に迅速に取り組む「統合リスクマネジメント」を強化してきました。こうした積み重ねが力となり、近年高まり続ける地政学リスクに対しても機敏に対応することができています。

ロシア・ウクライナ情勢の悪化に伴い、地政学リスクを重要リスクの最上位ランクに引き上げました。具体的には、法規制、関税、競合などの観点からロシア・ウクライナ情勢の悪化による事業への影響を検討し、各国による規制や今後の動向を想定した上で、どのように影響を低減させるのかを取締役会で議論しました。現在は、対策の実行状況と国際情勢の変化を継続的にモニタリングしているところです。

地政学リスクをどのように捉えるかは、事業や地域本社の在り方を考えることと同義であると言っても過言ではありません。取締役会においても、海外現地法人への権限移譲をこれまで以上に進めるなど、グローバルでフレキシビリティを高めて経営のスピードを上げる必要性について掘り下げた議論ができたと思います。

産業や地域を問わず、あらゆる企業にとって地政学リスクは重要課題です。当社でも「不確実性の時代におけるリスク対応」を2022年度の重点テーマとし、地政学リスクについて取締役会が引き続き監督機能を発揮していきます。

不確実性と複雑さが増す環境下で不可欠なコーポレートITシステム

— 3つ目の重点テーマ「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認」に対し、上釜社外取締役はどのように評価されますか。

上釜：オムロンのビジネス形態を「モノ」から「コト」にシフトする上でも、また立石会長のお話にあった統合リスクマネジメントをさらに強化するためにも、コーポレートITシステムの構築は不可欠です。取締役会でも、2019年度から重点テーマとして議論を重ねてきました。

これまでのところ順調に進捗していると評価していますが、大きな困難に直面するのはここからでしょう。私自身、全社統一のコーポレートITシステムを導入するケースをいくつも見てきましたが、期間、予算ともに当初の想定通りに進まないのが一般的です。しかし、



投げ出すことは絶対に許されません。これまで以上に不確実性と複雑さを増す事業環境において、コーポレートITシステムなしに経営を行うことは不可能だからです。

新たなコーポレートITシステムの導入に対して、事業や顧客に近い現場ほど疑問や不満を感じるのも理解できます。従来の業務フローを見直したり、顧客ごとの細やかな対応ができなくなる可能性があるからです。しかし、例外やカスタマイズを認めては、業務の効率化に繋がりませんし、全社統一のコーポレートITシステムの導入が遠のきます。よって今後はトップのリーダーシップが極めて重要となるため、山田CEOには、強い意志を持って旗を振り続けていただきたいと何度も申し上げています。

オムロンにとってコーポレートITシステムの構築は初の試みであり、10年に及ぶ大規模プロジェクトです。そこで取締役会では、専門家や経験者からなる独立した第三者評価チームを設置し、プロジェクトの進捗などをモニタリングする新しい取り組みを開始しました。このような客観性を担保する仕組みが功を奏し、プロジェクトは予定通りに完遂するものと期待しています。

JMDC社との資本業務提携で広がる 新たな可能性

— JMDC社との資本業務提携に対して、取締役会ではどのような意見があったのでしょうか。

立石：本件は当社にとって過去最大の投資案件であり、取締役会での議論も多岐にわたりました。たとえば、当社が目指す健康寿命の延伸のために、JMDC社

が保有するレセプトや検診などの医療データと、当社が保有する血圧やバイタルデータなどを組み合わせ、パーソナライズされた重症化予防ソリューションを創出する可能性について議論しました。同時に、株式取得後の減損リスクを考慮するなど、リターンとリスクの両面から、適切な株式の取得価格について議論を重ねました。

これからJMDC社との事業共創が本格化しますが、相手の組織文化の良いところを学び、取り入れていくことが非常に重要だと考えており、取締役会でもそのように提言しました。社外取締役からは、経営陣だけでなく現場レベルにおいても、両社から人財を出して検討チームを構築するべきだという意見が出されました。それにより議論を加速させ、いち早く新たなビジネスや各社単独では実現できない価値を創出できるはずです。

上釜：オムロンとJMDC社の最大の違いは、組織風土や人財であると私は考えています。オムロンは真面目できっちりし過ぎており、やや型にはまった印象は否めません。一方のJMDC社は自由闊達で、社員一人ひとりの個性や意見が尊重されているように見えます。当然ながら、経営のスピード感も全く違うでしょう。

ここで絶対にやってはいけないのは、オムロンの型に相手をはめようとする事です。立石会長が言われたように、相手に敬意を払い、学ぶべき点を謙虚に学びそれを活かすことで、初めて本来の意味でのシナジーが生まれる。これは社外役員すなわち社外取締役、社外監査役全員が指摘した点でした。

柔軟な思考と前向きなマインドセットを持った人財を両社から選りすぐり、オープンな議論を重ねていけば、ヘルスケア事業はもとより主力の制御機器事業でも、データを活用した新たなコトビジネスにつながると考えます。

進化し続ける取締役会を目指して

— オムロンにおける取締役会のスキルマトリックスについては、どう評価されていますか。

立石：当社は、長期ビジョン・中期経営計画を実現するために必要な知見、専門知識、そして経験を備える人財で取締役会を構成し、多様性を確保してきました。ただし、ビジネスモデルを変革し、新規事業を監督

していくためには、取締役会にも従来とは異なる知見や専門知識が求められます。

肌感覚で言えば、コロナ禍の前と後では経営判断のスピードが格段に上がりました。まだ当面先の社会的課題だと思っていたことが、コロナ禍になって一気に顕在化した事例がいくつも現れています。非対面の遠隔診療などはその典型例でしょう。こうした状況下で高度な専門性を伴う経営判断を迅速に行い、即座に事業に落とし込んでいくためには、これまで以上に多様かつ広範なスキルが必要です。戦略実現に必要なスキルをバックキャストで可視化し、それを踏まえた取締役会構成とすることが重要だと考えます。

上釜：オムロンの取締役会はバランスと多様性が確保された構成になっていると思いますが、この先を考えると進化が必要なのは確かです。DXを進めてコトビジネスへとシフトしていくためには、ITやAI、あるいはサイバーセキュリティに関するスキルが、今以上に求められるようになるでしょう。取締役の選任にあたっては、そうした視点を取り入れていく必要があります。

—— 上釜社外取締役にお聞きします。オムロンの取締役会の特徴や強みについて、2017年に就任されてからの変化をどのように捉えていますか。

上釜：ずっと変わらない点は、非常にリラックスした雰囲気の中で議論ができています。また、社外取締役だけでなく、社外監査役の発言も他社と比較して多いという実感があります。そしてそれを支えるのが、的確でわかりやすい取締役会資料です。おかげで取締役会では、ポイントを絞った議論や決議が行えます。

また、2021年度取締役会評価でのコーポレート・ガバナンス委員会からの要請により社内取締役や社内監査役の発言が増し、より活発な議論ができています。さらに取締役会が進化した証と言えるでしょう。社外役員と社内役員が双方向で対話することによって社外役員の理解に深みが増し、より立体的な議論ができるようになってきました。

また、実効性評価のための取締役会レビューが毎回の取締役会直後に開催されることも、オムロンの特長です。これにより迅速で的確なフィードバックが可能となり、取締役会の進化に欠かせない機能の一つになっています。

—— オムロンの課題は何でしょうか。

上釜：毎年開催されるイベント「TOGA」を、より実践的なものにする予定です。参加者の熱意や無尽蔵にも思えるアイデアの創発力に感動し、これこそがオムロンの強みの一つと考えています。一方で、今のところ事業として相応の規模に発展させるまでには至っていません。素晴らしい可能性を秘めたアイデアが多々あるので、ぜひ、次の事業の柱になるものを育ててもらいたいです。

—— 2022年度取締役会運営の方向性を教えてください。

立石：コーポレート・ガバナンス委員会からは、2021年度取締役会において、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たと評価いただきました。2022年度においても「長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング」「不確実性の時代におけるリスク対応」「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認」の3つの重点テーマを中心に、監督機能を発揮することでPDCAを回し、持続的な企業価値向上の実現に貢献していきます。

—— 最後に、企業理念を定款に加えた理由をお聞かせください。

立石：企業理念を定款に加えるケースは非常に珍しいようですが、あえてそうしたのは、オムロンの覚悟を広く知っていただくためです。環境が変化しようとも経営の根幹は普遍であると社内外に宣言したことで、「事業を通じた社会的課題解決」のための取り組みがさらに加速すると考えています。



社外取締役インタビュー

ダイバーシティ経営への針路

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

小林 いずみ



——日本企業における「人的資本のとらえ方」について、どのようなご意見をお持ちでしょうか。

リーマンショックを機に、人的資本、すなわち“Human Capital”という概念に対する考え方は、「人間や環境保全はコストではない、むしろ価値創造の源泉として改めて重視すべきである」という気運が高まってきました。

日本では人的資源という言葉はありましたが、人的資本という聞き慣れない訳語はなかなか浸透しませんでした。そのため、財務重視の経営シフトの中で、日本企業は伝統的に雇用を大切にしてきたにもかかわらず、人財はコストではなく、教育や環境整備をすれば企業や社会の価値向上の要となる資本なのだという考えが薄れてしまったことは、何とももったいないことだと思います。特に現在の若い世代が求めている社員へのコミットメントという点では、雇用を大切にする日本は、むしろ以前は先頭を走っていたのではないのでしょうか。

人的資本を活用するうえで、何より重要なのが「人財育成」です。欧米企業は人づくりに多大な投資を傾けている一方、日本はそれほどではない、というのが私の印象です。終身雇用を旨とする「メンバーシップ型雇用」にも長所はあるとはいえ、人的資本の価値を高めるとい点では、「ジョブ型雇用」が適しています。どちらを選択するかは企業ごとに異なるでしょうが、オムロンがジョブ型雇用へ移行すると宣言したことは、そのメリットを知る者として歓迎します。

——人事諮問委員会の委員長を務めていらっしゃいます。オムロンにおける「人的資本活用の現状」について、どのようにご覧になっていますか。

私以外の社外取締役の方たちも異口同音におっしゃっているように、オムロンで際立っている取り組みは、「TOGA(The OMRON Global Awards)」です。世界中の社員が企業理念に則って、「社会の役に立つ事業や製品・サービスをつくり出そう」と、けっし

て義務や命令ではなく自発的に、全社一丸となって取り組んでいるのは素晴らしいです。

TOGAは、まさしく人的資本を活用し、企業価値に結実させているお手本だと思います。昨今のパーパス経営という文脈に照らしても、企業理念の下に社会課題を解決する事業を組織全体で考える、またそれが当たり前であるという価値観が浸透しており、TOGAを通じて従業員一人ひとりが成長しています。とりわけ外国人社員は、企業理念に共感してオムロンに入社した人が多いと聞いています。私は、こういう場が用意されている企業をほとんど見たことがありません。

— 中期経営計画のSF 1st Stageで掲げる非財務目標」には、「グローバル女性マネジャー比率18%以上」「管理職の多様な人財の能力を引き出すマネジメントトレーニングの100%受講」などが設定されました。

私は、ダイバーシティと一口に言っても、男女比や外国人比率などの数値で表せる「目に見えるダイバーシティ」と、数値では語れない「目に見えないダイバーシティ」があると考えています。「目に見えるダイバーシティ」においては、オムロンはかなり力を入れて進めてきていると思います。本社の取締役役に外国人はいませんが、海外では現地社員が責任を委譲されて事業を展開しています。また、取締役会では、色々な場面で女性社員が自分たちの事業とかプロジェクトについて発表されています。オムロンはダイバーシティに相当コミットしているなと思います。

ただし、目に見えるダイバーシティは入り口に過ぎないと考えています。私が思っているダイバーシティというのは、異なる経験や意見をもった人たちがお互いを尊重し、時には論争し、その結果共感に至り、新しいものを生み出す——。これこそがダイバーシティの醍醐味であり、本当の価値です。しかし日本では、例えば、会議中に、誰かの意見に異を唱える、疑義を差し挟むことは、ともすると人格を否定する個人攻撃と受け取られることがあります。しかし、異なる意見や議論は、仕事上の話であり、性差はもとより、人格や年齢、上下関係をも脇に置いて議論しなければ、実のある会議など望むべくもありません。

ダイバーシティについては、取締役会でも頻りに議論になります。その際、私は必ずこうコメントしています。「目に見えるダイバーシティは、もちろんやっていたできますが、それ以上に、どこを切っても優秀な人が出てくる金太郎飴ではなくて、違う個性の強い人たちがぶつかり合える組織を目指すべきです。そういう組織を目指さないと、本当のダイバーシティは生まれません」。

また、「それぞれの人が強い部分と弱い部分を持っています。その強い部分をどうやって伸ばしてあげるのか。そして、弱い部分をどうやってチームで補っていくのか。これが本当の意味での人財育成ではないでしょうか？」ということを申し上げています。オムロンの組織能力の強化に向けた本気度は、取締役会にも伝わってきます。だからこそ、「組織メンバーの一人ひとりが、その個性や能力をいかんなく発揮できる」、「会社が彼らの個性や能力を引き出す」、「その結果、組織が活性化し、新しい価値が生まれてくるという」、ダイバーシティ&インクルージョンの好循環が形づくられることを期待しています。

— 人的資本の強化には、何が必要でしょうか。その先には、どのような「ニューオムロン」の姿を想像されていますか。

オムロンの社員は、総じてまじめで、企業理念を大事にしており、社会のために役に立ちたいという気持ちが強いように思います。ただし、そのベクトルは概して同じであり、世の中の方向がどちらに変わるのか判然としない時代では、誤解を恐れずに言えば、「はみ出し者」や「変わり者」が必要かもしれません。

日本は、基本的な公共サービスが整っており、便利なものに囲まれています。日本では当たり前でも、他の国では新規性や緊急性が高いニーズもあります。ニーズに気づかないと、せっかくのビジネスチャンス逃してしまう可能性があります。やはり異質との遭遇には、さまざまなチャンスが秘められています。こうした異質との交わりを通じて、「これまでになかった発想や企画が生まれる」、「仮説の精度が上がる、スループットが変わる」、「意思決定のスピードが速くなる」といったことを期待しています。

— いま、先進的な日本企業が「ジョブ型雇用」への転換に取り組んでいます。日本の産業界にジョブ型が広がることで、どのような変化が予想されますか。オムロンの人づくりや人財要件などはどのように変わっていくと思われますか。

一人ひとりの個性を活かす、つまり人的資本の価値を向上させていくには、ジョブ型雇用にシフトせざるをえないと思います。オムロンも現在進行形で取り組んでいますが、ぜひ留意してほしいのは、人財の育成に誰が責任を負うのかという点です。

通常、ジョブ型では、これまでは人事部門が持っていた権限と責任を、現場の長に委譲することになります。彼らは利益責任も負っていますが、一番重要な仕事は「人づくり」です。海外の企業では、上位職になるほど、人事に使う時間が増えていきます。しかし、日本の企業を見ると、人財の育成や評価に費やすお金と時間が圧倒的に不足しています。そもそも役職者の仕事には、部下の育成と能力開発が相当な重みで入っているべきです。

その際、いくつかポイントがあると思います。たとえば教育研修の場合、日本的な「平等」の精神から、誰もが同じプログラムを一律で受けるのが一般的です。しかし、多様性の力を活かすには、一人ひとりに合わせたプログラムにカスタマイズすべきです。

また、手間と時間はかかりますが、やはり360度評価は効果的です。評価対象者をさまざまな人がどのように評価しているのかがわかること以上に、上司の評価と周囲の評価を比べることで、上司の管理者としての力量を見極めることにも使えるからです。

もう一つ重要なのが目標設定です。ジョブ型であっても、期首に上司と部下の間で事業や行動における目標について十分に話し合い、上司と部下の間の目線を合わせておく必要があります。こうした合意が形成されていないと、上司と部下の間で同床異夢が生じ、それは評価結果にも累を及ぼし、最悪信頼関係にひびが入ります。

また、事業は途中で状況が変わるのが当たり前ですが、多くの評価制度は、こうした変化に対応していません。ですから、期首に立てた目標を金科玉条にしてはいけません。臨機応変に修正できることが重要です。これも大変な仕事ですが、管理職に付随する責任

の一つです。

オムロンの場合、社憲の精神、そして企業理念が浸透しているので、組織の価値観と目指すべき方向性ははっきりしています。それゆえ、現場による人財育成にしろ、360度評価にしろ、一般的に難しいとされていることも、案外スムーズに進んでいくのではないのでしょうか。楽しみです。

— オムロンの取締役として、どのような貢献を果たしていけますか。

海外の組織で長く働いてきましたので、意見や考え方の違いがあった時、常に「なぜ？」と投げかけています。いかなるテーマであろうと、社内や日本で当たり前とされていることに「なぜそうなのか」と問題提起し続けるのが、私が最も貢献できることではないかと思っています。

たとえば「社内のみんで考えたこと」「これが当社のやり方です」といった前提で、社外など別の視点が入らないまま物事が進んでいくのは危険だと思います。日本ではなく、世界において、いま目の前のやり方が「唯一最善なのか」、「なぜ当たり前なのか」、「本当にそうなのか」と問い続け、違う角度から考える必要性を訴えていきたいと考えています。



新任 社外取締役メッセージ



鈴木 善久

社外取締役
社長指名諮問委員会委員
人事諮問委員会委員
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

社外取締役就任にあたり

新たに社外取締役に就任しました鈴木です。航空機エンジニアに憧れ工学部に進学しましたが、優秀な同級生や先輩を見てこれは敵わない、ならばと、航空機を取り扱う総合商社に入社。以来40数年、航空宇宙防衛分野での営業に始まり、米国統括会社のCEOや国内製造事業会社の経営、本社においては、情報金融カンパニープレジデント、CDO/CIO、そして代表取締役社長COOとして、情報と金融の融合や脱炭素への取り組みなどさまざまな事業経験を積んでまいりました。現在は、伊藤忠商事株式会社の副会長として、経団連をはじめ、英国市場協議会、日米経済協議会、そして、東阪の経済同友会、商工会議所においてもさまざまな役割をいただいています。これまでの経験がオムロンのさらなる発展の一助となれば幸いです。

先般の安倍元首相の訃報に接し、大変残念な思いです。その安倍氏の流れを汲む岸田首相は、「新しい資本主義」を打ち出しました。新しい資本主義とは何か？ マルチステークホルダー資本主義とも呼ばれますが、それは正に日本古来の「三方よし」、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という総合商社の源流でもある近江商人の理念であり、そして、オムロンの「企業の公器性」を重んじる社憲そのものであると思います。国は、新しい資本主義の実現に向け、制度や仕組みを整えてくれますが、新しい資本主義を実践するのはやはり企業自身です。そのエッセンスは、社員の働きがいを高め、D&Iやイノベーションを推進して社会の諸問題の解決に貢献し、企業価値を向上することにあります。オムロンの長期ビジョンSF2030は、まさにその体現であり、社外取締役としてその実行に参画できることを楽しみにしています。

また、世界は、ロシア・ウクライナ情勢の悪化により従来の秩序が一変しました。今後、少なくとも向こう5年間は、ロシアが世界の最大のリスクになっていくことは間違いありません。そして、もう一つのリスクは、中国というよりむしろ米国にあると見るのが正しいようです。米国の分断は深刻で、政治や外交は内向きとなり以前のようなグローバルリーダーシップを発揮しにくくなっています。日本国も我々企業もしっかりと自分自身で新しい道を切り開いていかねばならぬ時代になったということかと思えます。

オムロンは、既にその技術革新力や先進的なガバナンス体制が広く知られているグローバル企業です。そのオムロンが「新しい資本主義」の先駆者として、そしてまた、ポストコロナの世界秩序の不透明感の中、どう次の高みを目指していくか、これから皆様とともに考え、答えを導き出すことを楽しみにしています。

職歴

1979年4月 伊藤忠商事株式会社入社	2018年4月 同社代表取締役社長COOに就任
2003年6月 同社執行役員に就任	2020年4月 同社代表取締役社長COO 兼CDO・CIOに就任
2006年4月 同社常務執行役員に就任	2021年4月 同社取締役副会長に就任
2007年4月 伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)に就任	2022年4月 同社副会長に就任(現任)
2012年6月 株式会社ジャムコ代表取締役社長に就任	2022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代表取締役専務執行役員に就任	

社外監査役対談

多様性を加速させ、成長力の強化へ 社外監査役が果たすべき企業価値への寄与

國廣 正 社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

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

ステークホルダーから期待されている 社外監査役としての役割と姿勢

内山：日本の会社法では、取締役の職務執行を監査することが監査役役割ですので、私達も株主総会で選任された立場として、ステークホルダーの負託に応えるべく、取締役の職務執行を監査しています。しかし同時に、オムロンでは、取締役も監査役もそれぞれの法的立場を踏まえつつ、ワンチームで企業価値向上への機能を果たすことを目指しています。

例えば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、主に取締役会の実効性を評価・報告する機能を担っています。しかし、この委員会は実効性の評価と報告という機能にとどまらず、監督される側と監督する側がガバナンス機能向上のために率直な意見を交わす場ともなっています。

また、今回公表された長期ビジョン「SF2030」お

よび中期経営計画「SF 1st Stage」を策定する審議の過程でも、取締役会において私たち社外監査役も積極的に議論に参加することを通じて、より建設的なモニタリングの実施を心掛けました。

國廣：そうですね。取締役会では、監査役もボードメンバーとして積極的に議論に参加する立場であると考えています。会社によっては、監査役は黙って座り、必要な場合にだけ取締役の議論を牽制するのが役割だと捉えられている向きもありますが、私たちはそのように思いません。オムロンでは、多様なバックボーンを持つ3人の社外取締役と2人の社外監査役が、それぞれステークホルダーの代表として、会社の将来性や企業価値をいかに高めていくか、ともに議論していくのであり、そこに「自分は監査役だから」「取締役だから」という意識はありません。

もちろん、企業価値を毀損させないために本当に牽制が必要な時は、その役目を果たさなければ監査役の意味がありません。しかし通常は、そうした状況に

ないわけで、オムロンの企業価値について社内で考えていることに対し、社外の視点からいろいろな角度で検討を加えていく。それには、社外取締役も社外監査役も区別はありません。

内山： 私たちが常に心掛けなければいけないのは、國廣さんが今おっしゃった「ステークホルダーの代表」という視点で、企業価値を高めるために、あるいは企業価値を毀損させないために、何をすべきなのか考えていくことだと思っています。

國廣： 古い考え方だと、企業価値を高める「攻め」の議論と、企業価値を毀損させない「守り」の議論があって、社外監査役に限らず監査役は「守り」の方を専らとし、「攻め」の議論に関与すべきでないということになります。しかし、守り/攻めというのは、そのように分けられるものではありません。現在の不確実・不透明な時代の中で、リスク管理を行うことは、機会(オポチュニティ)を見出すことと表裏になっているので、単純に二分できないはず。そういう意味で、社外取締役は「攻め」、社外監査役は「守り」というものでもなく、例えばコンプライアンスについての議論は、当然社外取締役も関わり、成長戦略の議論に社外監査役が関わる必要もあるでしょう。

ですから社外役員には、企業をしっかりと見る目や知識と見識が求められてきます。「私は監査役だから、成長戦略についてはわかりません」では役に立たないのです。そしてもう一つ大事なことは、多様性のある社外取締役と社外監査役が個性を発揮しながらお互い十分にコミュニケーションを取り、連携して機能することだと思っています。

長期ビジョン・中期経営計画への評価と社外の目で捉えたオムロンの問題点

内山： 長期ビジョン「SF2030」および中期経営計画「SF 1st Stage」は、執行サイドが現状をどのように認識し、また今後の環境変化をどのように予測しているかを示した上で、オムロンが勝負すべき土俵は何かということ、次世代を担う方々が相当の時間をかけて作り上げたものだとして理解しています。計画策定プロジェクトに携わったメンバーが主体となり、しっかり責任を持ちながら、オムロンの企業価値向上ストーリーを極めて客観的に練り上げていった点について、私は高く評価しています。

創業者の立石一真さんが提唱した「SINIC理論」をベースとするオムロンの経営には、科学・技術・社会という三要素が円環論的に発展していく未来予測の価値観が存在しています。今回の長期ビジョンは、そこに地球環境という要素が新たに加わったと考えています。しかし当社が舞台とするグローバル市場では「情報化」「最適化」といった社会発展段階が非連続かつ跛行的であり、それに加えデジタル技術の進展による円環そのものがハイスピード化しているのではないかと思います。つまりどれだけ精緻なビジョンや計画を作り上げても、それを上回る予測しがたい環境変化が起こり、陳腐化してしまうリスクが常にありますから、そうした環境変化を直視し、行動することも必要になってくるでしょう。あるいは、未来予測が困難な時代であっても、自ら未来そのものをイノベーションで生み出すことができれば、予測の必要はなくなります。このような自律的な取り組みに対する期待感を、私はオムロンに対して強く持っています。

國廣： この長期ビジョンおよび中期経営計画を達成していくための経営課題が、これから私たち社外監査役がモニタリングするテーマになりますね。

内山： そうです。先ほども申し上げた通り、SFの計画は高く評価していますが、一方で懸念もあります。例えば、各事業の責任者の方々にヒアリングすると、皆さん完璧なプレゼンテーションをされ、質問への回答にも隙がありません。でも、そこにいわゆる大企業病の予兆がないか、心配でもあります。

というのは、ビジョンの達成には、立石一真さんがベンチャー精神について説かれている「7:3の原理」、すなわち七分の成算があれば三分のリスクがあっても実行しようという姿勢や、現場課題の迅速な解決が重要だからです。あまりに完璧なプレゼンテーションは、「7-3」でなく「10-0」を求める思考に陥っているのではないかと感じます。

そこで最近、「今この事業の責任者として考えている課題を三つ教えてほしい」というふうに質問の視点を変えています。社外監査役としての責務を十分果たすためには、内在する経営課題を表面化させ、それに対して会社として適切な解決手段を講ずる機能が働いているかという点を中心に見る必要があるため、各事業の責任者の方々にもぜひご理解いただきたいところです。

國廣： 今の内山さんのお話と全く同感です。困難や



克服すべき課題はあるのが当然で、社外役員を利用して課題への対応を考えていくくらいの「したたかさ」をもって欲しいと思います。私たち社外監査役だけでなく社外取締役も一致して持っている危機感、オムロンのベンチャー精神が弱っているのではないかと、ということなのです。平たく言えば、「やんちゃ」な部分が弱まっているのではないかと。すごくきちとした組織であり、理念経営がしっかりしている企業ですが、創業者のベンチャー精神に基づく理念が、言うなれば「額」に入れられていて、なかなか飛躍につながっていないという部分を感じています。

飛躍に向けたチャレンジやイノベーションは、理念経営と矛盾するものではないどころか、理念経営と不可分のものですが、企業理念を唱えることの心地よさにとどまっている感が拭えないのです。

そうした懸念の表れとして、やはり投資家の方々からの声などでも、飛躍に向けた貪欲さがオムロンの課題であると言われており、私たちもそれを認識しています。

内山：その成長力について数字を見ると、10年前の2011年度に5,373億円だった総資産が、2021年度には73%増の9,306億円に拡大し、一方で従業員は35,992人から10年間で29,020人に減少し、資本効率も向上しているのですが、これが売上高になると、2011年度の6,195億円から2021年度は7,629億円、10年間で23%の成長にとどまっています。同業種には、この10年間で4倍近い売上拡大を遂げている会社もあるので、オムロンの成長力不足が指摘される根拠となっています。

オムロンは、ROICを経営における主要KPIとしていますが、ROICは効率性指標であり、成長という概念が含まれていません。ROICを重視するがゆえに成

長が犠牲になっていないか、検証が必要でしょう。

理念経営については、私も國廣さんと同じ意見を持っており、ソーシャルニーズを死に物狂いで追求し発掘していく原動力になるのが本当の理念経営と言えるのではないのでしょうか。そして企業理念の浸透というのは、そのレベルに達して初めて言えることだと思います。

國廣：成長力強化のカギは、多様性を活かしていくことにあると考えています。オムロンは全従業員の行動が理念にもとづいています。これは理念経営の賜物であり、オムロンの長所でもありますが、一方で、企業理念が表面的なものとして浸透し、同質化してしまう事に私たちは懸念を抱いているわけです。

今年2月に実施したJMDC社への出資は、かなり企業文化が異なる先への投資案件として、取締役会でも多くの議論を交わしましたが、同社にオムロンの文化ややり方を浸透させるのではなく、同社の文化から学んでオムロンを変えていく起爆剤にしたいという意思で一致しました。協業やシナジーの追求は行いますが、そこでオムロン化を求めると、会社の勢いが止まってしまう、意味がないのです。いい緊張感と距離感を保ちながら、オムロンにないものを取り込んでいきたいですね。

監査役会の実効性評価と今後の課題

内山：オムロンでは毎年、監査役会の実効性評価を質問票への回答方式で実施し、自己評価とともに次年度に向けた課題を挙げています。今回は課題として、①監査役と社外取締役との間で、よりオープンな議論の機会を充実させる、②不確実性が増す事業環境の下、新しい監査のあり方を考え、監査役会を革新する、③内部監査部門のさらなる充実に向けた同部門との連携を強化する、の3点が挙げられました。

はじめに申しましたが、私たちは取締役も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向上への機能を果たすべきと考えており、従来から社外取締役と社外監査役の垣根を取り払う努力をしてきました。ただし公式な場としては、社外監査役がメンバーとなっている任意の委員会がガバナンス委員会だけで、頻繁に開催される委員会ではないので、機会は多くありません。

國廣：ですので、委員会のようなフォーマルな場だけでなく、ことあるごとに社外取締役と社外監査役の5人が集まり、議論する機会を設けてきました。企業価値の向上という目的に向けて、ステークホルダーの代表として執行を監督する立場は、社外取締役も社外監査役も同じですので、会社法上の立場の違いを「わきまえて」サイロに籠もるのではなく、ワンチームとして自由闊達に議論し、連携していく方が会社のためになるのです。

内山：その取り組みにおいて「よりオープンな議論の機会を充実させる」というのは、単に議論の回数をもっと増やすといったことではなく、常にそうした意識を持って行動する。これからは、そのマインドセットが大事になってくるということですね。

國廣：その通りで、まさに社外役員のマインドセットが今後は問われることになるでしょう。社外取締役・社外監査役の役割について、会社法の第何条にこう書いてあるから、コーポレートガバナンス・コードにこう書いてあるから、という形から入るのではなく、企業価値を高め、価値毀損を防ぐ目的のために行動していくマインドセットです。

この変化の時代において、リスクやチャンスは極めて不定形で流動的なものになっています。そうした中で、いろいろなバックグラウンドを持った複数の社外役員による、経営に有効な寄与を個々に分断することはもったいないと思うのです。社外監査役の自主規制感と日本企業の閉塞感は、どこかつながっているのかも知れません。

それから、課題の2番目に挙げられた「新しい監査のあり方を考え、監査役会を変革する」というのは、監査の運用、動きの部分ですね。これまでも私たちは、他社の監査役会と比較して、かなり先進的な取り組みを行ってきましたが、その動きをもっと改善していくためにはどうしたらいいか、ということです。

内山：具体的に今、何を考えているかと言いますと、いろいろな局面における監査役会の活動を客観的に評価してもらうべきではないかと。

國廣：監査役会が本当に役に立っているのか。監査役会のこういう活動にどのような意味があるのか。そうした目線が私たち社外監査役自身にとって必要であり、例えば取締役会や他の会議体からの評価をきちんと受けて、改善していくことも大事だろうと考えているところです。

内山：課題の3番目に挙がっている「内部監査部門と

の連携強化」について、私自身の意見を述べますと、オムロンの内部監査部門による従来の監査は、端的に言えばコンプライアンスを遵守しているかを確認していく手法です。それを今後は、監査役目線で動いてもらうように変え、リスクマネジメント志向の内部監査機能を充実させていく。そのための連携強化を課題としています。

例えば、子会社を監査して問題があった時に、子会社の責任者が経営課題をどう認識しているのか、その課題に対してどう対応し、それが十分に遂行され、親会社との関係は適切に取られているか。こうした目線で見ないとリスクの所在がわからなくなるということを、内部監査部門に伝えています。

國廣：内部監査というのは、不備指摘型監査からリスクベース監査、さらに経営監査という形に進化していくわけですが、広い意味でのリスクマネジメントの考え方や方針・戦略が現場まで浸透していなければ、企業の力にならないので、内部監査部門にはそれを見ていく力が求められます。私たちの意識では、企業の成長戦略が実際に機能しているのか、これも監査対象になるわけです。一足飛びには無理ですが、そういう方向に進めるために、監査役会として内部監査部門に働きかけ、連携していきます。

内山：海外売上高比率が6割というグローバルな事業活動を展開していく上で、それぞれの現場で起きていることを把握し、開発・生産・販売といった基本機能の在り方や、当社グループを支えてくれている多様な人財の潜在的可能性を引き出せる経営意思決定の在り方等につき常に検討・改善・向上していく姿勢は必須ですし、これからのオムロンの成長を支える重要な条件になってくると思います。



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25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
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 22年 定款に 記載
オムロン コーポレート・ ガバナンス ポリシー			15年制定
取締役会議長	代表取締役社長	03年～ 会長が議長／取締役会長	
社長	87年～ 立石義雄	03年～ 作田久男	11年～ 山田義仁
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～ 役付取締役の廃止 (取締役会長を除く) 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	

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。

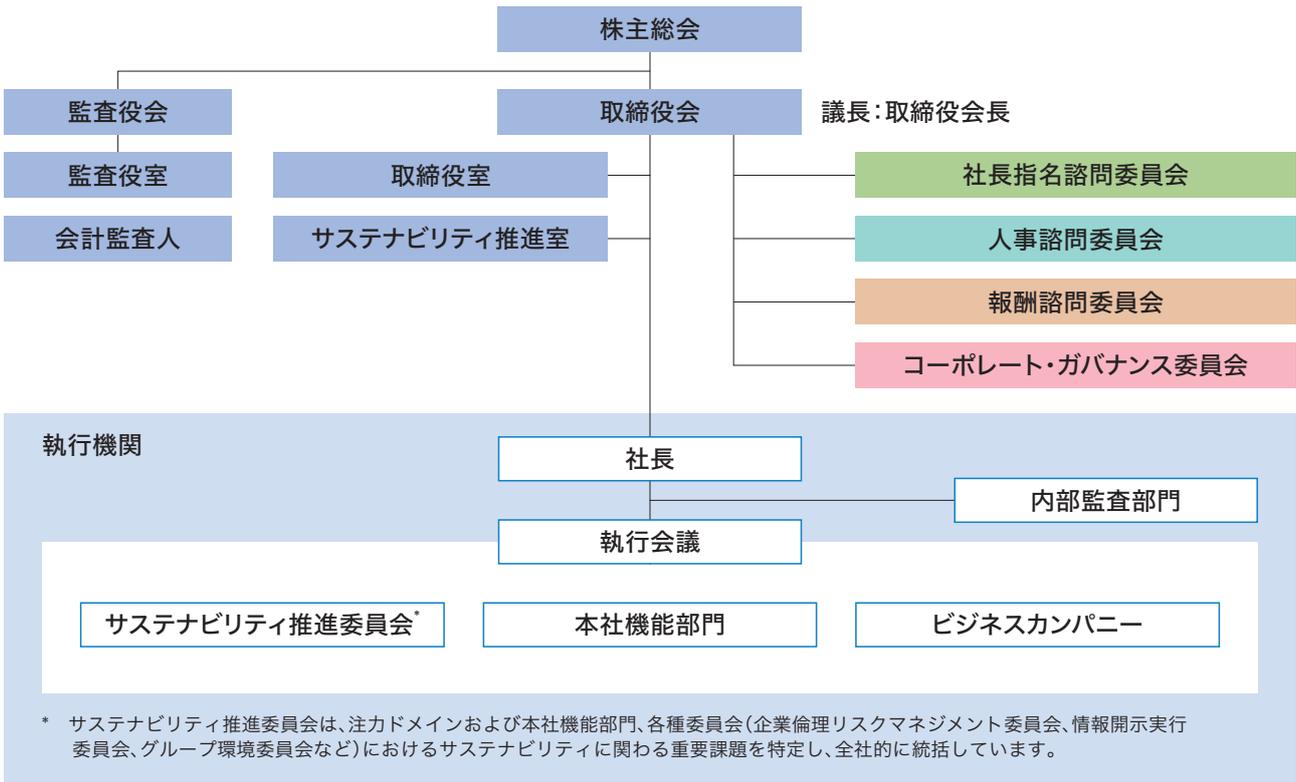
取締役会の客観性を高めるため、取締役会議長と社長CEOを分離し、取締役会の議長は代表権を持たない取締役会長が務めています。

取締役会の監督機能を強化するため、社長指名諮問委員会、人事諮問委員会、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。社長指名諮問委員会、人事諮問委員会、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、2021年度の実績として、取締役会への社外取締役と社外監査役の出席率は100%（13回開催）、監査役会への社外監査役の出席率は100%（13回開催）でした。

2022年度コーポレート・ガバナンス体制



* サステナビリティ推進委員会は、注カドメインおよび本社機能部門、各種委員会（企業倫理リスクマネジメント委員会、情報開示実行委員会、グループ環境委員会など）におけるサステナビリティに関わる重要課題を特定し、全社的に統括しています。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

2022年度諮問委員会等の構成

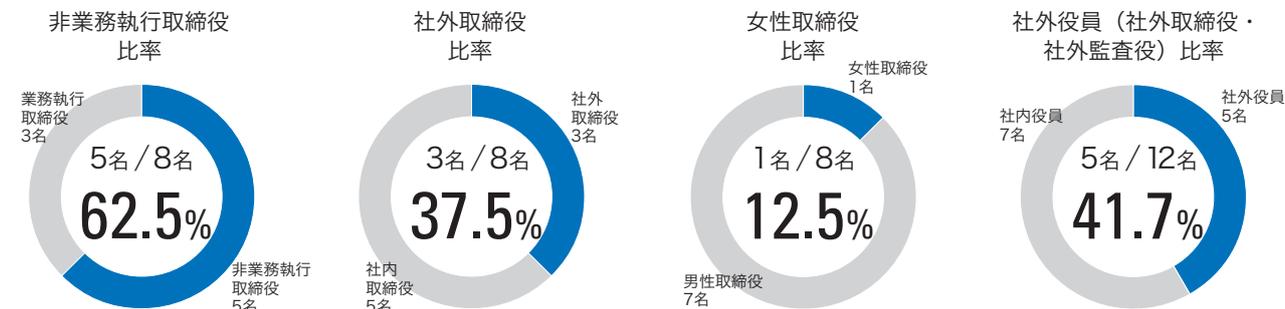
地位	氏名	社長指名諮問委員会	人事諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
取締役会長	立石 文雄	□			
代表取締役	山田 義仁				
代表取締役	宮田 喜一郎		□		
取締役	日戸 興史			□	
取締役	安藤 聡	○	○	○	
社外取締役	上釜 健宏 ◆	◎	□	◎	◎
社外取締役	小林 いずみ ◆	□	◎	□	○
社外取締役	鈴木 善久 ◆	□	□	□	□
常勤監査役	玉置 秀司				
常勤監査役	吉川 浄				
社外監査役	内山 英世 ◆				□
社外監査役	國廣 正 ◆				□

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、経営ビジョンを実現するために必要な経験・専門知識・知見を備える人材で構成し、取締役会における多様性を確保します。

取締役会の構成



取締役および監査役の主たる経験分野・専門性

地位・氏名	企業経営	サステナビリティ ESG	新規事業創造 イノベーション	技術生産品質	財務会計	法務コンプライアンス 内部統制	グローバル経験	出身・資格
取締役会長 立石 文雄	●	●					●	
代表取締役社長 CEO 山田 義仁	●	●					●	
代表取締役執行役員専務 CTO 宮田 喜一郎	●		●	●			●	
取締役執行役員専務 CFO 日戸 興史					●		●	
取締役 安藤 聡		●			●	●	●	金融
社外取締役 上釜 健宏	●	●	●	●			●	製造業
社外取締役 小林 いずみ	●	●	●				●	金融・国際機関
社外取締役 鈴木 善久	●	●	●	●			●	総合商社
常勤監査役 玉置 秀司						●	●	海外弁護士
常勤監査役 吉川 浄		●		●			●	
社外監査役 内山 英世	●	●			●	●	●	公認会計士
社外監査役 國廣 正	●	●				●	●	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企業(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。

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

	評価ウエイト	評価指標	目標値
財務目標評価	60%	・ EPS	400円
		・ ROE	10%
企業価値評価	20%	・ 相対TSR*1	100%
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)	2016年度比▲53%
		・ 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)	70点
		・ Dow Jones Sustainability Indices (第三者評価)	DJSI World

*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

(5) 業績連動報酬の業績指標

- ・ 短期業績連動報酬(賞与)の評価指標は、SF 1st Stage(2022~2024年度)に基づく短期経営計画の実現に向けて、短期経営計画の財務目標の指標から設定しています。
- ・ 中長期業績連動報酬(株式報酬)の評価指標は、SF 1st Stage(2022~2024年度)の実現に向けて、SF 1st Stageの財務目標・非財務目標・戦略目標の指標から設定しています。また、2030年に向けた長期ビジョンSF2030では企業価値の最大化を目指しており、企業価値を直接評価する指標についても設定しています。

取締役会の実効性向上の取り組み

1. 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

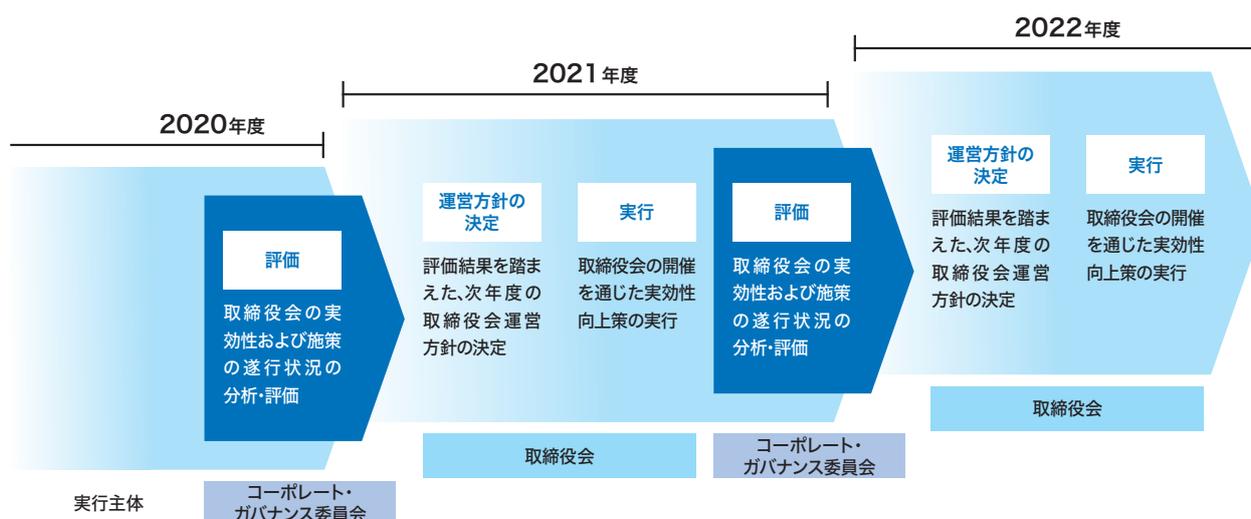
当社の取締役会の実効性評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役(以下、社外役員)のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。社外役員は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの視点を持ちながら、取締役会構成メンバーとして活動しています。社外役員のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が評価を行うことで、「客観性」と「実効性」の両面を担保した評価を実現しています。

(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



2. 2021年度取締役会の実効性評価の評価方法

2021年度取締役会の実効性評価の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。また、社外役員は各取締役会終了直後に取締役会を評価し、振り返りを行う取締役会レビューミーティングを実施しました。
- 各取締役および監査役は、2022年3月1日および3月25日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、2022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、2022年3月25日および4月26日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

- 1) 2021年度取締役会運営方針
- 2) 2021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) 2022年度取締役会運営方針および重点テーマ

2. 情報共有機会の充実

- 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、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

3. 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

①次期長期ビジョンの完成とSF 1st Stage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

②地政学リスクの高まりに対する対応

③コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

2021年度取締役会運営方針および重点テーマを設定した背景(2021年5月取締役会で議論して決定)

重点テーマ①：次期長期ビジョンの完成とSF 1st Stageの決定

取締役会は、2022年度に長期ビジョンSF2030(以下、長期ビジョン)およびSF 1st Stageがスタートすることから、長期ビジョンおよび中期経営計画の決定に向けて監督機能を発揮することが最重要事項であることを確認した。従って、長期ビジョンおよびSF 1st Stageの決定に際しては、新型コロナウイルス後の対応、サステナビリティへの取り組み強化、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等、中長期視点での企業価値の向上について議論することとした。

重点テーマ②：地政学リスクの高まりに対する対応

地政学リスクは事業や業績への影響が大きいことから、2020年度の重点テーマを継続し、2021年度においても取締役会がタイムリーかつ継続的に監督することとした。

重点テーマ③：コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

コーポレートITシステムの構築はオムロンにとって初めての取り組みであり、10年規模の大型案件であることから、2019年度・2020年度の重点テーマを継続し、2021年度においても取締役会が進捗を監督することとした。

4. 2021年度取締役会の実効性評価結果

4-1. 取締役会運営の実績

4-1-1. 重点テーマ

重点テーマ①：次期長期ビジョンの完成とSF 1st Stageの決定

■取締役会での報告・決議内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告した。

- VG2020の振り返りから始まり、長期ビジョンでオムロンが社会的課題をどう捉え、どのように社会価値を創出するのか、モノ+サービスを組み合わせたビジネスモデルの進化の方向性や、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組み、バリューチェーンにおける人権尊重の取り組み、更にはダイバーシティ&インクルージョンのコンセプトやDXによるデータドリブンの企業運営等を報告した。
- SF 1st Stageの11個の非財務目標のうち、3つの非財務目標をグローバル全社員の投票で決定することにより、社員の思いと会社の目標を連動させる新たな取り組みを報告した。また、長期ビジョンへの社員の参画意識を高めるために、社員向けの分かりやすい長期ビジョンのストーリーを作成し報告した。
- 経営層・社員・株主が三位一体となって長期ビジョンにおける企業価値の最大化を図る施策として、社員向け株式報酬の導入を報告した。取締役会での決議を経て、SF 1st Stageの財務・非財務目標の目標達成度に連動する社員向け株式報酬を導入した。
- 取締役会は長期ビジョン、サステナビリティ重要課題、SF 1st Stageの戦略・財務目標に加えて、環境・人権・ダイバーシティ等に関する非財務目標・戦略目標、今回新たに策定した環境方針、人権方針を決議した。

■取締役会での主な議論内容

● 人財

取締役会では事業成長やビジネスモデルの進化のために人財活用が最も重要という指摘があり、社員の育成やキャリア採用のみならず、M&Aや他社との事業提携等を通じて人財を確保する必要性を議論した。

● ダイバーシティ&インクルージョン

取締役会はダイバーシティ&インクルージョンのコンセプトについて、これらが多様な価値観をぶつけ合って新しいものを生み出すものであることを認識した。また、女性や外国人の数・比率といった定量目標を追い求めるだけでなく、ダイバーシティの推進により、実質面を進化させる必要性を議論した。

● 環境

取締役会は温室効果ガス排出量の削減は自社のみならず、バリューチェーン全体で削減するScope3に取り組むことが重要であるとした上で、カーボンニュートラルの実現に向けた具体的な取り組みについて議論した。

● 開示

取締役会では投資家や社員を始めとしたステークホルダーへの共鳴・共感を高めるために、「長期ビジョン」、「SF 1st Stage」、「サステナビリティ重要課題」の3つの関係性を明確にする必要があるとの議論があり、この3つの関係性を明確にして開示する必要性を取締役会が認識した。

● 検討体制

長期ビジョンおよびSF 1st Stageは、日本人、外国人を問わずにグローバル全社員で認知される必要があるとの指摘が取締役会であり、検討プロジェクトの体制、策定プロセス、策定後の社内外への発信方法について議論した。

重点テーマ②：地政学リスクの高まりに対する対応

■取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告した。

- 対立が発生している国々の関係性や経済状況をマクロの観点でエコノミストに解説いただく機会を設け、その後にグローバル戦略本部が法規制、関税、競合等の観点からオムロンにおける地政学リスクの事業影響を報告した。
- 内部統制システムの運用状況に関する議案で、昨今の緊迫するロシア・ウクライナ情勢を考慮し、地政学リスクをグループ重要リスクにおける最上位ランクに引き上げることを報告した。

■取締役会での主な議論内容

- 取締役会では各国が規制をかける中で事業への影響をどのように低減させるのか、各国の今後の動向を想定した上で議論した。
- 地政学リスクをどのように捉えるかという点は、各事業・各地域本社の在り方を考えることと同義であることを取締役会が認識し、各地域への分権等により、グローバルでフレキシビリティを持って経営のスピードを上げる必要性を議論した。

重点テーマ③：コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

■取締役会での報告・決議内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告した。

- 新たなコーポレートシステムの基本構想の振り返りから始まり、当社およびベンダーを含むプロジェクトの推進体制、2021年度におけるプロジェクトの進捗状況、2022年度以降の取り組み計画、業務執行部門としての課題認識(①コストコントロール、②スコープコントロール、③リソース確保、④Fit to Standardの徹底)等を報告した。
- 本プロジェクト完了(2030年度)までの年度毎の投資計画をキャッシュ・フロー、損益影響の観点で報告し、取締役会は2022年度の設備投資計画を決議した。

■取締役会での主な議論内容

- 取締役会では新システム構築前に業務を可視化する必要性、エリア毎の特性を踏まえた優先順位をつけた導入計画の必要性、新システムの持続可能性等について議論した。
- 本プロジェクトは相応の投資金額を要する10年規模の大型案件であり、かつ本格的にプロジェクトが稼働し始めたことから、第三者がプロジェクトの進捗等をモニタリングする新たな仕組みを導入すること、取締役会への報告頻度を上げることの必要性について議論した。

4-1-2. 重点テーマ以外の重要事項(事業ポートフォリオマネジメント)

■M&Aおよびアライアンス、事業譲渡に対する取締役会の監督

- 取締役会ではロングリスト、ショートリストを用いて、FA、ヘルスケア領域を中心にM&Aの候補先を定期的に確認し、議論している。
- 2021年度取締役会では、株式会社JMDC(以下、JMDC)の株式取得案件の他にも、台湾の協調ロボットメーカーであるテックマン・ロボット社への出資(出資比率:約10%)や、コーポレートベンチャーキャピタルであるオムロンベンチャーズ株式会社の取り組みが報告され、マイノリティ出資を含むM&Aや他社とのアライアンスを幅広い観点で議論している。また、ビジネスモデルの変革と新事業創出に取り組む中、事業ポートフォリオマネジメントの強化を進め、半導体・MEMS(Micro Electro Mechanical Systems)工場およびMEMS開発・生産機能をミネベアミツミ株式会社に事業譲渡することを議論し決議した。

■JMDCの株式取得案件

取締役会での報告・決議内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告した。

- 業務執行部門はヘルスケアデータプラットフォーム事業を展開するJMDCの株式取得を検討していることを取締役会に報告した。業務執行部門はJMDCの株式取得について、JMDCグループが保有するレセプト・健診等の医療データとオムロンが保有する日常生活下の血圧・バイタル・活動データ等を組合せ、解析し、個人のイベント発症のリスク（発症可能性やタイミング）を予測することで、医師の投薬治療や生活者・患者の生活習慣改善の支援を行うパーソナライズされた重症化予防ソリューションや介護予防ソリューション等を創出していくことが目的であるとした。
- オムロンにとって過去最大の投資案件であり、取締役会では様々な観点から議論し、JMDCの33.0%の株式を1,118億6,460万円（1株あたり6,000円）で取得すること、JMDCと資本業務提携契約を締結することを取締役会で決議した。

取締役会での主な議論内容

- 取締役会ではJMDCが保有するヘルスケアデータプラットフォーム、レセプト・健診等の医療データとオムロンが保有する血圧・バイタル・活動データを組み合わせることで、イベントゼロをはじめとする健康増進・重症化予防ソリューションの創出に繋がることについて議論した。
- 取締役会ではJMDCと事業を共創することに加えて、JMDCの組織文化の良い点を学ぶことも重要であるとの議論があり、JMDCから多くのことを学び、オムロンの経営に活かしていく必要性を取締役会が認識した。
- JMDCとの協業に向けては経営陣だけではなく、現場レベルでも両社で専任チームを構築し、議論を加速させることで、新たなビジネスの創出に繋げていく必要があると取締役会が認識した。
- 取締役会では特に株式取得後の減損リスクを考慮する等、リスクとリターンの両面から適切な株式の取得価格について議論した。

4-2. コーポレート・ガバナンス委員会による評価

コーポレート・ガバナンス委員会は2021年度取締役会の実効性評価を実施し、2022年5月16日の取締役会において以下の通り評価結果を報告した。

4-2-1. 総評

コーポレート・ガバナンス委員会は2021年度取締役会について以下の点を評価・要請した。

■評価した点

- 2021年度取締役会運営方針および重点テーマに基づき、短期および中長期の視点で、取締役会が多様な観点から監督機能を発揮していること。
- 重点テーマを始めとした議論を中心とした議案の割合が取締役会の所要時間の7割強であったことから、取締役会が中長期的な企業価値向上に向けたモニタリングボードとしての機能を果たしていること。
- 業務執行部門からの上程に対し、社外取締役は経営者の観点、社外監査役は適法性のみならず妥当性の観点から多様な意見や提言があることで、戦略の実現可能性を高めていること。また、社内監査役が往査等で得た情報を共有する等、常勤監査役視点での発言が増加していること。

■要請した点

- それぞれの役割・経験・専門性に基づき社内役員が更に能動的に発言し、社外役員との双方向の議論をより深めること。
- 取締役会の報告議案は課題解決に向けた議論の充実のために課題をより明確にして報告すること。

4-2-2. 個別評価

コーポレート・ガバナンス委員会は2021年度取締役会について以下の点を評価・要請した。

■評価した点

- 重点テーマの中でも「次期長期ビジョンの完成とSF 1st Stageの決定」が最重要事項であることを取締役会が認識し、2年に亘り合計6回の議論を経て完成させたことから、取締役会として重要な役割を果たした点。

- 取締役会が長期ビジョンにおけるサステナビリティ重要課題を特定した上で、SF 1st Stageにおいて財務目標と非財務目標を経営目標として承認し、サステナビリティの取り組みに対する取締役会の責任を明確にしたこと。
- 新たに導入した社員向け株式報酬は、経営層・社員・株主が三位一体となって長期ビジョンにおける企業価値の最大化を図れる施策であり、これまでの金銭報酬と比較して有効性が高く、社員の動機づけを高める報酬制度であること。また、社内外に対して、マルチステークホルダーを意識した経営を実践する経営層の意思を具体的に示したこと。
- 2020年度に引き続き「地政学リスクの高まりに対する対応」を2021年度の重点テーマとしたことは、今回のロシア・ウクライナ情勢を目の当たりにし、VUCA時代におけるリスク管理の網の張り方という観点で取締役会に先見性があったこと。
- 「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認」について、プロジェクトの全体像および現時点における進捗状況を把握し投資計画を承認したことは、2019年度から重点テーマとして継続的に監督機能を発揮してきた成果であること。また、第三者がプロジェクトの進捗等をモニタリングする新たな仕組みを導入すること、取締役会への報告頻度を上げることを取締役会で合意したこと。
- 取締役会が中長期的な企業価値向上に向けて、M&Aを始めとする成長投資を継続的に検討し、JMDCの株式取得の承認に至ったこと。JMDCの株式取得について、当該株式取得の意義をヘルスケアデータプラットフォーム事業の創出という目的に加え、変化が激しい時代においてJMDCの組織文化から何を学びオムロンの経営に活かしていくかという議論まで展開させ、取締役会として重要な役割を果たしたこと。

■要請した点

- 「長期ビジョンおよびSF 1st Stage」「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」については、進捗状況等を含め、2022年度以降も継続的に取締役会が監督機能を発揮していくこと。

4-3. 情報共有機会の取り組みおよびコーポレート・ガバナンス委員会による評価

4-3-1. 情報共有機会の取り組み

■現場訪問

社外役員に対して主要拠点、展示会等の視察および社内イベントへの参加の機会を提供し、当社の事業や組織風土の理解向上に繋げている。

■社外役員と会計監査人との意見交換会(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げている。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外役員が会計監査人と直接情報交換する関係を構築している。

■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る。

■社外役員と経営幹部との意見交換会(2019年度から継続して実施)

社外役員と経営幹部との意見交換の機会を提供し、当社の事業や組織風土の理解向上に繋げている。

■取締役会レビュー(2021年度から実施)

社外役員は取締役会終了直後に取締役会レビューを実施している。社外役員同士で、取締役会終了直後に感じたことを共有することで、取締役会評価の充実に繋げている。

■執行会議へのオブザーブ(2021年度から実施)

社外役員は執行会議(役員による経営会議)へのオブザーブが可能であり、業務執行部門の状況を十分に掴むことで、取締役会における議論の幅と深さの広がりには繋げている。

4-3-2. 総評

コーポレート・ガバナンス委員会は取締役会の実効性向上に向けて、社外役員が業務執行部門の状況や組織風土の理解を深めるために様々な情報共有機会の取り組みが実施されたことを評価した。

4-3-3. 個別評価

コーポレート・ガバナンス委員会は個別の情報共有機会について以下の点を評価した。

■現場訪問

- 2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、現場訪問は見合わせたが、2021年度は綾部工場、オートメーションセンタ、ロボット展を視察することができ、当社の主力事業である制御機器事業（IAB）の生産状況、複数の製品とソフトを組み合わせたアプリケーションへの理解が深まった。
- 今後は事業内容に加えて組織風土への理解を更に深めるために、現場スタッフの声をヒアリングする機会があると現場訪問の有効性が一層高まる。

■社外役員と会計監査人との意見交換会

- 2020年度における社外役員と会計監査人の意見交換会は、互いの視点や立場の違いから経営課題を深掘りできなかったが、2021年度は意見交換前に両者の視点を合わせる取り組みが実施されたことから、議論の深掘りに繋がった。
- 会計監査人からは、のれんの減損リスク、新興国における会計人材の確保、グローバルにおける会計ITシステムの統一といった現状の課題や潜在リスクが提起され、取締役会での上程議案に対する理解の深堀に繋がった。

■取締役会議長面談

- 取締役会議長面談は、取締役会議長と各取締役会メンバーが互いに課題感や今後の方向性を議論する機会であり、率直な意見交換ができる場として有益である。

■執行会議へのオブザーブ

- 社外役員が執行会議にオブザーブ可能な仕組みが設けられたことは、取締役会への上程前の業務執行部門における議論の経緯・質・量等を直接確認することができ、監督機能を発揮する上で有益である。
- 執行会議で経営幹部層の発言を聞くことは、次世代の経営幹部の人となりを判断する一助となる。

5. 2022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、2022年度取締役会運営方針および重点テーマについて議論を行いました。議論結果を踏まえて、5月31日取締役会において、2022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。

2022年度取締役会運営方針

“取締役会は、2022年度に開始した長期ビジョンSF2030およびSF 1st Stageの実現に向けて、以下3つの重点テーマおよび監督する観点の連動性を認識し、変化対応力が伴った短期および中長期視点で監督機能を発揮していきます。”

重点テーマ

①長期ビジョンおよびSF 1st Stageの進捗モニタリング

〈監督する観点〉

- ビジネスモデルの変革（JMDCとの協業などを含む「コト」ビジネスの推進）
- ダイバーシティ&インクルージョンの加速
- サプライチェーンのレジリエンス向上
- サステナビリティ重要課題の取り組み推進

②不確実性の時代におけるリスク対応

〈監督する観点〉

- グローバル地政学の変化察知力の向上
- グローバル事業運営の変革
- サイバーセキュリティの強化

③コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

〈監督する観点〉

- 第三者評価を踏まえたコーポレートITシステム構築のモニタリング

取締役・監査役（2022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
2010年3月 グループ戦略室長
2010年6月 執行役員常務
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 株式会社立石ライオンサイエンス研究所
(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
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
2011年6月 執行役員
2013年3月 グローバルSCM&IT革新本部長
2013年4月 執行役員常務
2014年3月 グローバル戦略本部長(現任)
2014年4月 執行役員専務(現任)
2014年6月 取締役(現任)
2017年4月 CFO(現任)

取締役



安藤 聡

取締役
社長指名諮問委員会副委員長
人事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



上釜 健宏

社外取締役
社長指名諮問委員会委員長
報酬諮問委員会委員長
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

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
コンテンツポラリティー・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
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長
社長指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

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 メリルリンチ・フューチャーズ・
ジャパン株式会社入社
2001年12月 メリル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
2008年11月 世界銀行グループ多数国間投資
保証機関長官
2015年4月 公益社団法人経済同友会副代表幹事
2016年6月 日本放送協会経営委員会委員
2020年6月 当社社外取締役(現任)



鈴木 善久

社外取締役
社長指名諮問委員会委員
人事諮問委員会委員
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

1979年4月 伊藤忠商事株式会社入社
2003年6月 同社執行役員
2006年4月 同社常務執行役員
2007年4月 伊藤忠インターナショナル社社長
(CEO)
2012年6月 株式会社ジャムコ代表取締役社長
2016年6月 伊藤忠商事株式会社代表取締役
専務執行役員
2018年4月 同社代表取締役社長COO
2020年4月 同社代表取締役社長COO 兼
COO・CIO
2021年4月 同社取締役副会長
2022年4月 同社副会長(現任)
2022年6月 当社社外取締役(現任)

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
那須・井口法律事務所入所
1994年1月 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（2022年6月末現在）

社長

山田 義仁

執行役員専務

宮田 喜一郎

日戸 興史

執行役員常務



行本 閑人

デバイス&モジュール
ソリューションズカンパニー社長

細井 俊夫

オムロン ソーシャルソリューションズ
株式会社
代表取締役社長

荻野 勲

オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長

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

衣川 正吾

グローバルビジネスプロセス&
IT革新本部長

富田 雅彦

グローバル人財総務本部長



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

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)
有限公司
会長 兼 社長

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) 有限公司
社長

江田 憲史

グローバル購買・品質・物流
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
株式会社
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
株式会社
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

デバイス&モジュール
ソリューションズカンパニー
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

西山 正人

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
生産・SCM本部長

岡田 歩

オムロン ヘルスケア株式会社
経営統轄部長

諏訪 正樹

技術・知財本部長 兼
オムロン サイニックエックス
株式会社
代表取締役社長

田茂井 豊晴

グローバル理財本部長



アンドレ・ヴァン・ギルス

オムロン ヘルスケア株式会社
グローバル営業統轄本部長