

取締役・監査役の選任方針

- ・取締役・監査役・執行役員は、経営ビジョンを実現するために必要な経験・専門知識・知見を備える多様な人材で構成するとともに、ジェンダー、国籍、国際性、年代等の区別なく多様性を確保します。
- ・人事諮問委員会は、グローバルでの成長、競争力強化、著しいビジネス環境の変化に迅速に対応するために、取締役・監査役・執行役員の多様性(経験・専門知識・知見・ジェンダー・国籍・国際性・年代)を確保します。
- ・取締役・監査役に関わる経営ビジョンを実現するために必要な経験・専門知識・知見は、スキルマトリックスで開示します。

〔社外取締役の登用基準〕

当社の監督機能上の最重要事項である社長の選任等に特化した社長指名諮問委員会には社外取締役が深く関与しており、透明性・客観性の高い社長CEOの選任体制を確立するために、社外取締役は経営者経験もしくはそれに準ずる経験があることとしています。

〔社外監査役の登用基準〕

監査役としての必要な見識、高い倫理観、公正さ、誠実さを有し、また、法律、財務および会計、経営等の専門的知見を有することとしています。

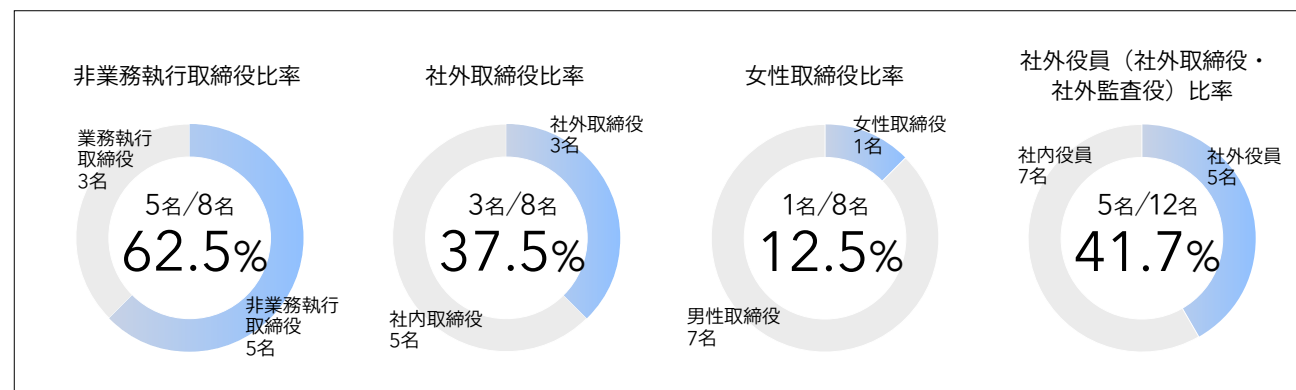
2024年度諮問委員会などの構成

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	山田 義仁	□			○
代表取締役	辻永 順太				
代表取締役	宮田 喜一郎			□	
取締役	富田 雅彦		□		
取締役	行本 閑人	○	○	○	□
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	細井 俊夫				
社外監査役	國廣 正 ◆				□
社外監査役	三浦 洋 ◆				□

注：◎委員長 ○副委員長 □委員 ◆独立役員

※2023年9月、コーポレート・ガバナンス委員会の構成を社外取締役、社外監査役、非業務執行社内取締役に変更しました。

取締役会の構成



役員報酬

オムロンは、取締役・執行役員の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的として、報酬諮問委員会を設置しています。

報酬諮問委員会は、取締役会議長より諮問を受け、「取締役報酬の方針」について審議・答申を行います。また、社長より諮問を受け、「執行役員報酬の方針」について決定しています。取締役会は、報酬諮問委員会からの答申に基づき、「取締役報酬の方針」を決定しています。

報酬諮問委員会は、上記各報酬方針に基づき、取締役・執行役員の報酬について、審議しています。各取締役の報酬の額は、報酬諮問委員会の答申に基づき、株主総会の決議により決定した取締役全員の報酬の総額の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。各執行役員の報酬の額は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ決定しています。

各監査役の報酬の額は、監査役の協議により定めた「監査役報酬の方針」に基づき、株主総会の決議により決定した監査役報酬などの総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

> 取締役報酬の方針・制度の概要

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

オムロンは、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

オムロン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）ならびに非業務執行社内取締役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。その社外役員と非業務執行社内取締役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などを踏まえた上で、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。

取締役会の実効性向上の取り組み



オムロンは、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、第三者による評価より有効性が高いと認識しています。

2. 2023年度取締役会の実効性評価の評価方法

2023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。

(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、2024年2月26日および3月26日の取締役会終了後に年間を通じた取締役会運営などに対する自己評価*を実施しました。

*自己評価: 質問票への回答方式で評価項目ごとに、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実施しています。

①取締役会直後に実施する自己評価 [取締役会議論内容/取締役会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 [取締役会運営/情報共有機会の充実/各諮問委員会/その他取締役会全体]

(2) 取締役会議長面談の実施

- 取締役会議長は、2023年12月～2024年2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、2024年3月26日および4月24日に取締役会の実効性評価を実施しました。

3. 2023年度取締役会運営方針および重点テーマ

〈2023年度取締役会運営方針〉

“取締役会は、新しい執行体制による長期ビジョンSF2030および中期経営計画SF 1st Stageの実現に向けて、以下の重点テーマおよび監督する観点の連動性を認識し、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中期経営計画の進捗モニタリング

〈監督する観点〉

- 新体制の運営状況
- グローバル人材戦略の進捗
- 自走的成長とビジネスモデルの変革
- JMDC社との協業における今後の事業戦略

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 (市場変化への対応)
- 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〉

- 欧州および日本のERP*導入の進捗

*ERP: Enterprise Resources Planning

2023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

(2023年5月取締役会で議論して決定)

取締役会は、社長、CFO、各ビジネスカンパニー長が変わった新執行体制による長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗をモニタリングすることが監督機能として重要事項であることを確認するとともに、より中長期視点にフォーカスし、議論を行っていくことを確認しました。また、株式会社JMDC (以下、JMDC社) との協業は会社を変革するテーマであり、重要であることを確認しました。さらに、②不確実性の時代におけるリスク対応および③コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認は昨年度に引き続き、重点テーマであることを確認しました。

4. 2023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

重点テーマ①

「長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング」

〈新体制の運営状況、自走的成長とビジネスモデルの変革〉

■ 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ました。

- 2023年度経営計画の議案において、低成長のグローバル経済が継続するなかで各ビジネスカンパニーが自走力の発揮による売上成長の計画を報告し、取締役会は決議しました。また、各ビジネスカンパニー長は、短期経営計画の報告において自走力の発揮に向けた具体的施策を報告、その中で制御機器事業 (IAB) は成長顧客へのシフトとソリューションビジネスモデル進化による受注獲得の計画を報告しました。

・1回目の下方修正をおこなった「第2四半期連結業績および通期連結業績予想(以下、第2四半期業績見通し)」の議案においては、中国市場を中心に需要が想定より減速し、IAB、電子部品事業(DMB)の売上高が低調であったことを報告。また、営業利益減少については、売上減による付加価値の減少、そして付加価値が高いソリューションビジネスの売上において、構成比率が高い中国での売上減少が要因となりました。その結果、商品・エリアの売上構成が変化することで売上総利益率が低下したことを報告しました。下期の事業環境認識はIAB、DMBは引き続き低調、ヘルスケア事業(HCB)は好調と低調のエリアが混在、社会システム事業(SSB)は好調が継続することを報告し、その状況下において、第2四半期業績見通しの必達に向けて、自走力の強化・発揮による需要獲得など設定したアクションの加速を報告しました。

・2回目の下方修正をおこなった「第3四半期連結業績および通期連結業績予想(以下、第3四半期業績見通し)」の議案においては、通期見通しの事業環境認識として、IAB、DMBにおける一部の業界で緩やかに回復の兆しはあるものの第2四半期見通し時の想定を下回る状況となることを報告。その結果、売上、GP率、営業利益のすべてにおいて、第2四半期見通しを大きく下回ることを報告しました。その要因として、IABは半導体、二次電池業界など主要顧客における投資延期、縮小による影響を受けたこと、また、営業利益の大幅な減少要因として、売上減による付加価値額減に加え在庫引当金の増加が主要因であることを報告し、さらに現在の硬直的な固定費構造では変化に対して吸収余地が少ないことを報告

しました。このような状況を踏まえ、顧客価値(付加価値)の拡大に向けた顧客起点マネジメントへの変革と硬直的な固定費構造の改革を課題と設定し、再成長に向けて、IABリバイバルプランや人員数・能力の最適化など5つの経営施策を報告しました。

■ 取締役会での主な議論内容

- ・取締役会は2023年度経営計画の議案において、計画達成に向け、アメリカ金融市場の破綻の可能性など市場環境変化への備えの必要性があることを提言しました。次に自走力の発揮に重要なコトビジネスへの収益構造の進化について、販売代理店と、経営者間でソリューションビジネスに対する議論を始めていることを確認しました。IABの短期経営計画の報告では、成長顧客へのシフトとソリューションビジネス進化に重要な価値伝達力の現状について議論を行い、人財ポートフォリオの見直しの必要性を確認しました。
- ・第2四半期業績見通しの報告において、取締役会は第1四半期から大きく状況が変化したことについて、直近の市場状況と中長期の変化について、どのような分析を行ない、シナリオを作ってきたのかを確認しました。また、販売代理店の在庫状況の把握ができていなかったことについて言及し、ボラティリティが大きい事業では、市場の実需を掴むための仕組みの改善が必要であることを指摘しました。また、現在の在庫状態が景気以外の要因である可能性も含め丁寧に分析するよう要請しました。
- ・第3四半期業績見通しの報告において、取締役会は競合他社

との業績状況の差の原因について確認を行い、IABの課題として、偏ったエリアポートフォリオや業界ポートフォリオをどのように適正化し、成長につなげるかを議論しました。また、ポートフォリオに関しては、最も収益が上がる事業構成・組合せを考えると同時に、景気変動におけるダウンサイド時の耐性をどのように持たせるべきかを議論しました。さらにIABだけでなく、各事業の顧客ポートフォリオやエリアポートフォリオの見直しが必要であることも確認しました。次に販管費が高水準になっている固定費構造について人件費、IT関連の運営・保守、償却費が問題であることを確認し、人件費構造を変えることの必要性や現在開発を進めているコーポレートITシステムをスケジュール通り立ち上げることの重要性、また投資効率を上げるために各BCにおけるROIC経営をもう一段進め、キャッシュフロー経営に変えていくことの重要性などを確認しました。最後に、取締役会は中期経営計画・1st Stageの取り止めと5つの構造改革プログラムについて議論を行い、決議しました。

〈グローバル人財戦略の進捗〉

■ 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ました。

- ・「オムロングループの重要ポジションに最適な人財を供給し続け、オムロンの長期的な成長を支える」ことをミッションとするグローバルコアポジション・コア人財戦略(以下、コアポジ戦略)の進化について報告しました。その報告の中で、コアポジ戦略は「ポジション要件の明確化」→「後任候補の特定」→「育成」→「評価・抜擢」のサイクルを回すことで、最適配置と

人財パイプラインの充足に繋げていること（[図1](#)参照）と、10年以上継続してきた結果と成果について報告しました。

- ・一方、今後のありたい状態の実現に向けては、現職者における女性活躍の遅れ、生産・品質系のポジションにおける高齢化・後継者不足、5年後を見据えたサクセッサの充足などが課題として特定されており、それぞれ現在の状況と対応について報告しました。

■ 取締役会での主な議論内容

- ・取締役会では女性の執行役員比率が高くないことについて議論を行い、経営層におけるダイバーシティの加速のためには、一般社員からの人財パイプラインを充足することが重要であることを確認しました。また、そのためにも、社内のあらゆるバイアスの排除と様々な場面での女性登用が必要であることを議論し、業務執行部門として、意識して進めることを確認しました。

〈JMDC社との協業における今後の事業戦略〉

■ 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ました。

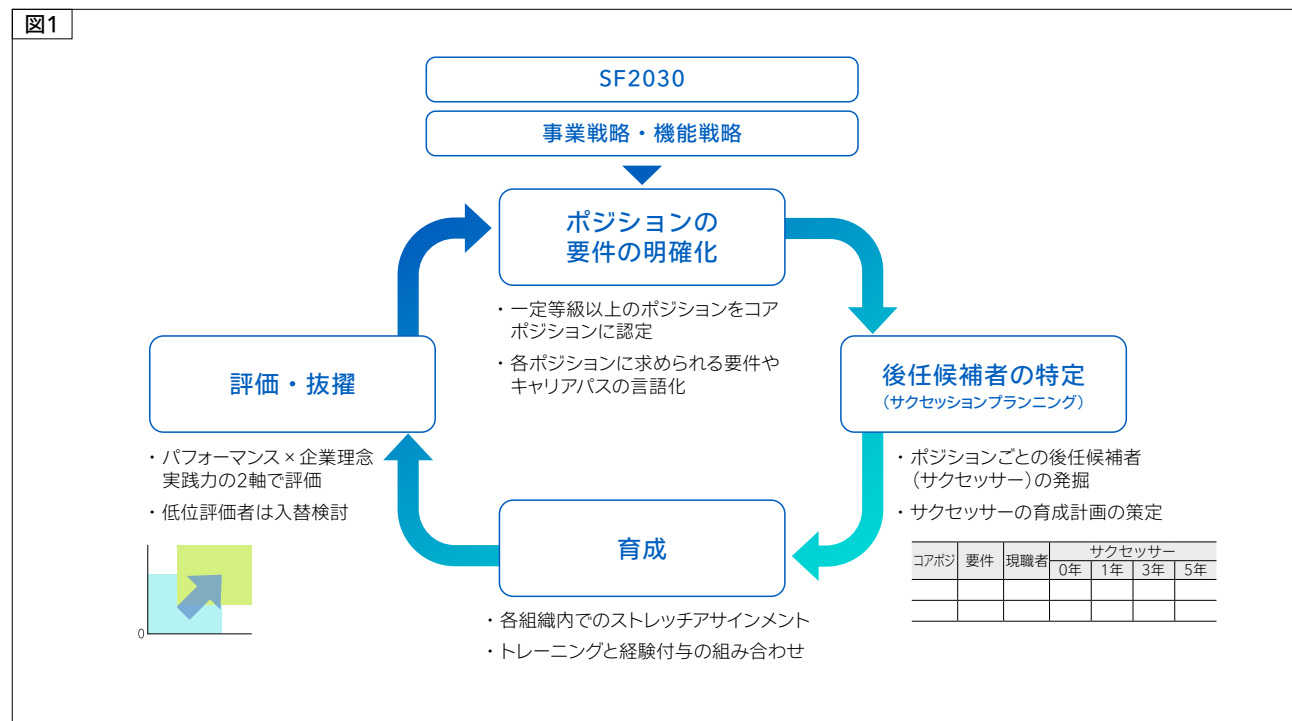
- ・「JMDC社の追加株式取得検討について」の議案において、2022年2月25日33%株式取得後の資本業務提携締結以降の振り返りと評価を行ない、強い信頼関係の構築ができたこと、JMDC社の競争優位性および協業による両社の成長可能性が明確になったことを報告しました。そして両社の成長可能性の具現化加速とJMDC社の事業パフォーマンスを組み込み当社の企業価値の拡大につなげることを目的に、JMDC社を連結子会社化する検討案を報告しました。

- ・JMDC社の追加株式取得と連結子会社化の議案においては、連結子会社化による事業計画、TOB方針、投資評価、連結子会社化に伴うリスクと対応策などを報告しました。連結子会社化による事業計画では、両社のヘルスケア事業だけでなく、IAB、SSB領域のデータサービス事業を加速・拡大できることについて、M&S事業*のビジネスモデルの事例を基に説明しました。また、JMDC社の持続的成長を実現するガバナンスの実施や両社の企業価値棄損の回避などを報告しました。

*M&S事業：保守メンテナンス業務などのマネージメント・サービス事業

■ 取締役会での主な議論内容

- ・取締役会はJMDC社連結子会社化後のガバナンスについて議論を行い、JMDC社の良さを活かし、独立性を保ちながらガバナンスを行っていくためには、資本業務提携の締結が重要であることを確認しました。また、JMDC社との協業におけるオムロンの存在意義について、JMDC社が保有しているアルゴリズムによって抽出されたハイリスク者に対して、モニタリング目的のデバイスを開発、提供することで、重症イベント発症ゼロに近づける大きな一歩になることを確認しました。



- ・取締役会はJMDC社が保有するデータサイエンティストの活用について議論を行い、SSBが保有するフィールドメンテナンスのデータをDX化することで業務効率化などの新たな価値を創出し、大きな事業成長を実現できることを確認しました。また、IAB、SSBのデータビジネスを強化することで、会社全体のトランスフォーメーションを進めて行くことを確認しました。次にJMDC社株式を33%取得した時の株主の声を踏まえ、オムロンが50%を超える株式を取得する意義を明確に説明するよう要請しました。
- ・取締役会はTOBIにおいて、当社想定以上の価格提示をしてくる企業の予測とリスクについて確認をするとともに、「大きな組織のマネジメント」や「海外展開の実行」などのケイパビリティをJMDC社はオムロンから学ぶことを期待していることを確認しました。また、JMDC社には魅力的な人財やオムロンが目指しているハイサイクルの意思決定など、オムロンが学ぶべきことが多いことも確認し、TOBを成功させノウハウの獲得につなげることを要請し、本議案を決議しました。

重点テーマ②

「不確実性の時代におけるリスク対応」

〈グローバル地政学の変化察知力の向上(市場変化への対応)〉

- ・「米中関係の地政学リスクと日本や世界経済への影響」について、エコノミストによる講演と意見交換を実施し、取締役会からは中国におけるEV市場の状況や水素技術の拡大の可能性について確認しました。また、ゼロコロナ政策以降の国民の消費に対する考え方の変化について、意見交換しました。

〈サイバーセキュリティの強化〉

■ 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ました。

- ・サイバーセキュリティ対策の実行結果及びセキュリティ成熟度の外部評価を報告し、着実にセキュリティ強度が向上している一方、IT資産管理の自動化やサプライチェーンにおけるリスク対応などの課題を報告しました。また、情報セキュリティ基本方針の策定と開示についても報告しました。

■ 取締役会での主な議論内容

- ・取締役会はサイバー攻撃が常に進化する中、当社が目指すべき水準の確認や事業特性に応じたセキュリティレベルの設定の必要性などの議論を行いました。また、セキュリティ強度を上げるため不要なIT資産の精査を並行して行うよう要請しました。

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」

〈欧州および日本のERP導入の進捗〉

■ 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ました。

- ・1月の取締役会でERP導入の欧州・日本の進捗状況を報告し、スケジュール、予算ともに大きな計画変更はないことを報告しました。その中で先行して導入を進めていた欧州展開における学びと日本展開に向けた対策・打ち手を報告しました。

■ 取締役会での主な議論内容

- ・取締役会では販売代理店への説明結果と反応について確認し、特に大きな懸念はないことを確認しました。また、顧客対応状況についても確認、他社での導入事例をあげ、システム立ち上げ時のトラブルに対する顧客の不安から必要以上の在庫保有の要請を受けないよう顧客と十分なコミュニケーションを取ることが重要であることを指摘しました。
- ・次に取締役会は先行して導入が進んでいる「間接材購買」「立替経費」「人財マネジメント」の3つの領域について、導入後の効果の確認を行うことが重要であることを議論し、今後は本システムの活用を徹底するよう要請しました。

4-1-2. 重点テーマ以外の重要事項

〈重点M&Aおよびアライアンスの進捗報告〉

- ・業務執行部門は過去に取締役会で審議した重点M&Aおよびアライアンスの事業価値評価および、事業計画の進捗と今後の計画について報告しました。また、買収当初計画からの進捗を、より事業側面から報告を行うため、買収した3事業の事業計画の進捗をビジネスカンパニー長から説明を行いました。

〈高まる人権尊重責任と取締役会に期待される役割〉

- ・取締役会では、バリューチェーンに関係するすべての国や地域で、高まる人権への対応要請に関する最新情報と、取締役会に期待される役割ならびに当社の現在地を確認するため、外部講師を招いて、意見交換を実施しました。

〈知財活動の進捗報告〉

- ・業務執行部門は2015年からスタートしている「量と質の両方の側面から特許を創出する力を向上する取り組み」、「ビジネスモデルの競争力の源泉となる知財・無形資産を維持・強化する取り組み」の2つの知財改革の取り組みについて報告し、取締役会で議論しました。

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2023年度取締役会の実効性評価を実施し、2024年5月8日の取締役会において以下の通り評価結果を報告しました。

4-2-1. 評価

■ 評価した点

- ・取締役会の議論は全般的に活発に議論が行われており、議題においても中長期的な議題が多く、重点テーマの選定を含め適切であると評価しました。
- ・取締役会メンバーと業務執行部門メンバーの対話やディスカッションの機会が増え、より議論ができるようになったことを評価しました。
- ・JMDC社連結子会社化においては、事業における位置づけ、注力すべき課題などの議論ができ、理解が進んだことを評価しました。
- ・コーポレートITシステムの構築に向けた進捗は、プロジェクト開始前に懸念されていた点においても適切に対応され、運営できていることを評価しました。

■ 課題

- ・業績の下方修正が2回に至ったことは、取締役会としても大きな反省点であり、下方修正に関する議論が十分に尽くせなかったことを課題とするとともに、予兆を検知して、業績の予見性を高め、事前にプロアクティブに議論を行う必要性があることを認識しました。

- ・取締役会上程議案において、問題の根本原因に対する追究が不足している場合があることを課題として認識しました。
- ・上程議案に対して、取締役会メンバー同士でも意見を出し合い、さらに議論を活性化することの必要性を認識しました。
- ・各ビジネスの戦略議論においては、競争を意識した競争優位性の明確化や、市場分析データの統一性など、これまで以上に現状を数字で明確に示す必要があることを課題として認識しました。

■ 要請した点

- 上記、課題の解決に向けて、コーポレート・ガバナンス委員会は以下の方向性を示し、取締役会に要請しました。
- ・下方修正が2回に至った反省を踏まえ、業績推移や事業環境などで何らかの予兆を感じた時点で、オフサイトミーティングなどを活用し、取締役会メンバーへの状況共有と議論する場の設定を要請しました。
- ・議案の上程にあたっては、業務執行部門の課題の深掘りや計画実行上の障壁の明確化を要請しました。
- ・説明者対取締役会メンバーの構図(1対N)ではなく、取締役会メンバー同士(N対N)で議論を行い、よりバリューアップにつなげることを要請しました。
- ・議論のベースとなるファクトやデータの整備を行ない、継続的にそのデータを参考に確認できる仕組みを検討することを要請しました。

4-3. 各諮問委員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

■社長指名諮問委員会

人数／委員長	5名(社外取締役3名・社内取締役2名)／上釜健宏筆頭独立社外取締役
委員会構成	● 過半数が社外取締役 ● 社内取締役2名は非業務執行取締役(社長CEOは委員ではない)
開催回数／出席率	1回／100%
審議事項報告事項	● 社長候補者の審議 ● FY24非常事態発生時の社長継承候補者の審議
評価した点	次年度の社長CEO候補者および緊急事態発生時の継承者の確認を適切に実施できていることを評価しました。
委員長コメント	23年度は社長交代があり、諮問委員会としては将来の次期社長選びに向けた新しいサイクルに入った。今年度は辻永新社長の就任初年度の振り返りや課題感の確認を中心に進めたが、次年度からは今後の後継者育成プランの議論を進めていく。

■人事諮問委員会

人数／委員長	5名(社外取締役3名・社内取締役2名)／小林いずみ独立社外取締役
委員会構成	● 過半数が社外取締役 ● 取締役会議長、社長CEOは委員ではない
開催回数／出席率	8回／100%
審議事項報告事項	● 女性役員比率向上に向けた検討 ● 取締役・監査役・執行役員の選任基準の決定 ● 取締役候補者・監査役候補者・執行役員候補者の審議 ● 経営陣幹部の後継者計画の報告 ● 社外取締役・社外監査役候補者リストの報告 ● 各諮問委員会の委員体制の審議
評価した点	経営幹部(CFOなどのCxO)の後継者について適切にプールが行えていることを確認し、評価しました。また、女性役員の拡充に向けて、女性候補者を積極的に探し、候補者プールに反映していることを評価しました。
委員長コメント	種々人事制度の見直しに加えグローバルで多様な人財の育成と登用を議論してきた。さらに大胆な人財活用やカンパニーを超えた人財育成、特にリーダーの登用と育成計画に注力していく。

■報酬諮問委員会

人数／委員長	5名(社外取締役3名・社内取締役2名)／鈴木善久独立社外取締役
委員会構成	● 過半数が社外取締役 ● 取締役会議長、社長CEOは委員ではない
開催回数／出席率	4回／100%
審議事項報告事項	● 取締役・執行役員の報酬方針の審議 ● 取締役・執行役員の報酬水準、テーブルの審議 ● 外国人執行役員報酬の審議 ● 取締役賞与・株式報酬の評価基準、支給額の審議 ● 執行役員賞与・株式報酬の評価基準、支給額の報告
評価した点	2021年度に決定した報酬制度に基づき、報酬水準の見直しなどの審議がされ、適切な運営であったことを評価しました。
委員長コメント	急激な業績変動や構造改革が始動する状況下でも、適切な制度・運用となるよう、今後はより柔軟性を意識し、諮問委員会を推進していく。

■コーポレート・ガバナンス委員会

人数／委員長	7名(社外取締役3名・社外監査役2名・非業務執行社内取締役2名)／上釜健宏筆頭独立社外取締役
委員会構成	● 過半数が社外役員(社外取締役・社外監査役) ● 執行を兼務する取締役は委員ではない
開催回数／出席率	6回／100%
審議事項報告事項	● コーポレート・ガバナンス委員会の目的の議論 ● 2023年度取締役会の実効性評価の審議 ● 2023年度取締役会実効性評価のプロセスの審議 ● 執行役員(狭義)・社長直轄部門長の選解任などの審議 ● 取締役会レビュー共通指摘事項についての議論
評価した点	今期から委員に業務を執行しない社内取締役を加え、委員会の目的を再整理し、コーポレート・ガバナンスの本質を議論する場に、進化が図れたことを評価しました。
委員長コメント	非業務執行の社内取締役を新たに委員に加え、当委員会が当社のガバナンス向上に果たすべき役割の議論を重ねることで、委員会の進化が図れた。今後、中長期視点で最適なガバナンスがどうあるべきか議論を深化させていきたい。

4-4. 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

コーポレート・ガバナンス委員会は取締役会の開催時間だけでなく、関連する活動全体が実効性向上に向けて重要と考え、議論の場や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、今後も機会の設定を要請しました。

■オフサイト・ミーティング(2014年から継続して実施。さらに23年度から新たな位置付けのオフサイト・ミーティングを追加し実施。)

目的(回数)	事業戦略や事業課題などの早期検討段階の議論の場や個別テーマの相談を行う場として設定、さらに取締役会として把握しておくべき最新事例や動向などを共有する場として、本会議体を設定し、社外役員の理解の向上と業務執行部門の課題解決に繋がっています。(8回)
構成	全取締役、監査役が出席する場や社外役員だけで構成する場など、テーマに応じて設定。
取り組み	● 「高まる人権尊重責任と取締役会に期待される役割」、「コーポレート・ガバナンスに関する検討」、「米中関係の地政学リスクと日本や世界経済への影響」について全取締役、監査役で議論を実施。 ● 「短期経営計画の方針やガイドラインについて」は業務執行部門が社外役員と非執行社内取締役へ個別相談する場を設定。 ● 「グローバル人財戦略の進捗」や「取締役会のバリューアップ」について、社外取締役、社内取締役の意見交換を行う場を設定。

■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)

目的(回数)	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がっています。(4回)
取り組み	● 各新任のビジネスカンパニー長と社外取締役の意見交換会を個別で実施し、「新体制の運営状況および成長に向けた課題」を議論。

■取締役会議長面談（2016年度から継続して実施）

目的 (回数)	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などを議論しています。各1回(合計11回) ※すべての取締役および監査役と個別に面談
------------	---

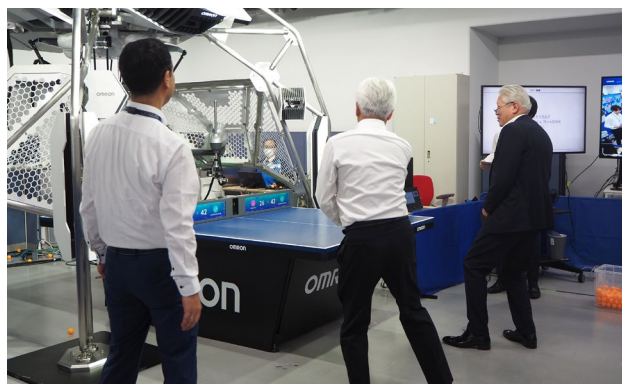
■取締役会レビュー（2021年度から継続して実施）

目的 (回数)	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ます。社外役員同士で、取締役会終了直後に感じたことや課題、改善点などを共有することで、取締役会評価の充実に繋がっています。(13回)
------------	--

■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）

目的 (回数)	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ます。(2回)
取り組み	● 将来の経営管理課題に関する会計監査人の注目点について意見交換を実施。 ● 会計監査人の視点で現場監査を踏まえた不正、リスクの対応ポイントとガバナンス強化について意見交換を実施。

京阪奈イノベーションセンタ視察



■執行会議へのオブザープ（2021年度から継続して実施）

目的 (回数)	社外役員は毎月開催の執行会議(役員による経営会議)へのオブザープが可能であり、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繋がっています。
取り組み	● 毎月事前に執行会議のアジェンダを送付、希望される議案をオンラインにて視聴。 ● 四半期毎に議事録を取締役会メンバーへ送付。

■現場訪問（2015年度から継続して実施）

目的 (回数)	社外役員に対して主要拠点、展示会などの視察および社内イベントへの参加機会を提供し、当社の事業や組織風土の理解向上に繋がっています。(5回)
取り組み	● リニューアルしたオムロンコミュニケーションプラザの見学。 ● グローバルR&Dの中核拠点である京阪奈イノベーションセンタの視察。 ● 近未来の社会で必要とされる革新的技術の研究開発を行うオムロンサイニックス株式会社を視察。 ● 2023国際ロボット展(iREX2023)におけるIABの出展を視察。 ● 日本最大級オートメーション総合展(IIFES2024)におけるIABの出展を視察。

オムロン サイニックス視察



5. 2024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、2024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、6月4日取締役会において、2024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。

〈2024年度取締役会運営方針〉

“取締役会は長期ビジョンSF2030の実現と構造改革「NEXT2025」の完遂に向けて、以下の重点テーマおよび監督する観点の連動性を認識し、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 構造改革「NEXT2025」の完遂に向けた進捗モニタリング

〈監督する観点〉

- ・ 事業ポートフォリオ、エリアポートフォリオの最適化
- ・ 上記を実現する組織能力

② 長期ビジョンの実現に向けた進捗モニタリング

〈監督する観点〉

- ・ データソリューションビジネスにおける成長に向けた課題と対策
- ・ グローバル人財戦略