

GOVERNANCE

取締役会長インタビュー

オムロンの持続的成長に向け
取締役と執行陣が一丸となって
構造改革を完遂し、
必ずや再び成長軌道に戻し、
更なる企業価値向上を目指します



取締役会長
取締役会議長
社長指名諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長

山田 義仁

— 取締役会長ならびに取締役会議長に就任されてから1年が経ちました。この1年をどう総括されますか？

23年度、オムロンは、CEOとCFOをはじめビジネスカンパニー長（以下、BC長）の全員を新たに任命したフレッシュな執行体制でスタートしました。新執行チームは、JMDC社をグループ会社化し、データソリューションビジネスの確立を着実に進めるなど、SF2030ビジョンの実現に向けて力強く前進してくれています。その一方で、厳しい業績に至ったことについては、取締役会としても重く受け止めています。

私は、CEO時代、「変化対応力の強化」の向上に取り組んできました。しかし、今回のような急激な環境変化を乗り越えるだけの力が、オムロンにはまだ十分備わっていませんでした。取締役会においても、中国リスクの顕在化に代表される事業環境の変化を、あらかじめ早い段階で正確に察知するプロセスが不十分だったと認識しています。特に2回目の下方修正を回避できなかったことは、大きな反省です。取締役会として同じことを繰り返さないように、改善に向けた取り組みを23年度から進めています。

— 今回の反省を踏まえて、改善された取り組みの内容について教えてください。

具体的には、業績推移や事業環境の見通しにおいて、何らかの予兆を取締役会で感じた時点だけではなく、平時から社外取締役がBC長や本社機能部門長とフランクに議論する場として「オフサイト・ミーティング」と呼ぶ会議体を新設しました。オフサイト・ミーティングでは、取締役会にあげる前に素

案段階で議論したり、執行メンバーが運営上の課題について社外取締役からアドバイスをもらったりしています。社外取締役と執行メンバーの連携を深める場を取締役会以外に設定することで、経営チーム内の意思疎通と情報流通の頻度と密度が高まりました。今では、BC長や本社機能部門長から社外取締役に対して、自身が直面する変化や課題について積極的にアドバイスを求めるようになってきており、経営チーム内での風通しがさらによくなった印象です。

取締役会議長として最初の1年目に私が学んだことは、取締役会の議論だけが取締役会の実効性を高めるものではないということです。オフサイト・ミーティングでのフリーディスカッションなど、取締役会メンバーと執行メンバーがざっくばらんに本質的な議論を交わす機会を増やしたことで、取締役会の実効性が確実に高まってきたと手ごたえを感じています。

— 昨年の統合レポートで、「多様な視点でガバナンスを進化させていきます」と、抱負を語られました。実際に進化させたことを教えてください。

進化させたのは、コーポレート・ガバナンス（企業統治）委員会です。同委員会を「中長期的にコーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的」とした議論や審議を行う諮問機関として機能強化するために、委員会の構成を見直しました。従来は社外取締役と社外監査役だけで委員会を構成していましたが、23年度から、私を含む非執行の社内取締役2名を加えた構成としています。

その狙いは、取締役会の重要な責務であるコーポレート・ガバナンスを継続的に進化させることです。なぜなら、事業環境や社内事情に詳しい社内取締役の経験や情報と、社外取締役が持つ社外の視点を掛け合わせて議論することが、実効性の観点から有益だからです。ただし、あくまでもガバナンス機能の強化であることから、参加する社内取締役が非執行の立場であることが重要です。非執行の社内取締役が参画することで、現場の実態や事業の現実に即した深い議論が出来ます。

—— オムロンは、今回、思い切った構造改革に着手しました。取締役会ではどのような議論があったのでしょうか？

大切なことは、執行チームが、今回浮き彫りになった課題を、短期視点ではなく中長期的な課題として捉え、手を打ったことです。したがって、取締役会では、執行チームの決断に対し、株主の皆様を含む全てのステークホルダーを代表する立場から、中長期の視点でこの取り組みについて慎重に審議しました。NEXT2025では、「制御機器事業（IAB）の早急な立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」に取り組みます。具体的には、25年9月までの18か月間を全社で構造改革に集中する期間と定め、5つの経営施策に取り組んでいます。中でもIABについては、本社と事業部門が一体となって10のタスクフォースを走らせており、取締役会でもその進捗をモニタリングしています。

取締役会では、構造改革後の中長期的な成長戦略についても議論を始めています。NEXT2025の完遂に集中するために

中期経営計画は取り下げましたが、SF2030で掲げた旗は降ろしていません。そのビジョンを実現するために取り組むべきことは2つあります。ひとつは既存事業の再強化、もうひとつは新たなビジネスモデルの確立です。

既存事業の再強化は、すなわちIAB事業の立て直しです。現在、商品力や提案力の強化をつうじて、競争力の向上に取り組んでいます。また、エリアのポートフォリオについては、中国偏重からバランスよくグローバル全体で成長するために欧州、米州、アジア、日本の顧客拡大を目指しています。また、ヘルスケア事業では、アジアやインドでのチャネル拡大を通じたグローバルでの成長を目指します。

新たなビジネスモデルの確立においては、SF2030実現に向け、データを基軸とした「モノ＋サービス」へのビジネスモデルの転換にも取り組んでいます。そのひとつの成果がJMDC社をグループ会社にしたことです。オムロンの強みは、コア技術である「センシング＆コントロール+Think」を有したモノ（デバイス）です。各事業がこれまでそれぞれの領域で提供してきたモノを顧客起点でさらに強化しています。そして、このあらゆる領域でご利用いただくモノから得られるデータにJMDC社が持つ技術やソリューション開発のノウハウを加えることで、ヘルスケア領域に留まらない新たなデータソリューション事業の創出が可能になります。例えば、社会システム事業ではJMDC社との協業で、既に、今年度から、コンビニエンスストアや、小売・飲食業店舗の電力使用量、お客様の購買情報といったデータを活用し、省エネにつながるソリューション事業をはじめています。

以上、取締役会は、NEXT2025の推進はもちろんのこと、この将来の成長に向けた既存事業の再強化と新たなビジネスモデルの確立に向けて執行チームを後押ししていきます。

—— 最後に、ステークホルダーの皆様メッセージをお願いします。

辻永CEOが率いる新しい執行チームは、必ず構造改革を完遂させ、オムロンをV字回復に導いてくれると信じています。私たち取締役会は、株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーの代表として、その道筋をしっかりと監視・監督すると同時に、適切にリスクテイクし、執行チームのチャレンジをサポートしていきます。そして、私は、取締役会議長として引き続き取締役会の実効性を高め、オムロンの中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。

引き続き皆様のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

社外取締役座談会「新たな経営体制から1年 難局を開くガバナンスとは」



事業環境の変化を察知できなかった 取締役会の責任と反省

— 23年度に期初の計画を大きく下回る業績となったことについて、社外取締役の皆さんはどのように受け止めていますか？ 取締役会としての反省点や改善点について、意見を聞かせてください。

上釜：正直なところ、報告を受けた時は急激な悪化に驚きました。適切に指標を分析すれば、本来はもっと早く気づけたはずだったと大いに反省しています。このように状況変化への対応が遅れた要因について、取締役会でも、もっと先手を打って突き詰めた議論をすべきでした。

小林：いま振り返ると、偏ったポートフォリオに手を打ってこなかったことも大きな反省点です。今回の業績は中国の景気低迷が最大要因でしたが、中国への依存自体は以前から経営チームでも懸念されていました。その時点で方針変更を図る実行プランの作成を求める立場にありました。ポートフォリオの偏りは常に生じるものなので、複数のシナリオに基づいたリスク分析を徹底すべきでした。最悪の事態に備えたポートフォリオ構築という点において、現在のオムロンは弱いと言わざるを得ません。

鈴木：私も社外取締役就任時から中国依存の危険性を強調していましたが、具体的なアクションを起こすまで追及すべき

だったと反省しています。例えば北米などの事業を伸ばしておけばリスクを分散できたのですが、具体的な施策の議論まで進めてできませんでした。表面的な議論だけでは、結局は何も生み出せません。今回の下方修正は、そうした教訓を与えてくれました。

小林：ポートフォリオも、事業領域や地域など、多面的に分析していくべきでしょう。ビジネスに永遠は存在しません。一極集中にはリスクが潜んでいることを、改めて全員が念頭に置くべきだと強く再認識しました。

鈴木：下方修正が2度も生じたという点も検証すべきです。これは1度目の下方修正で、問題が見えていなかったことを示しています。経営において「見えていない」状況は極めて危険です。では、なぜ見えなかったのか。今回はサプライチェーンも関連していたので、ビジネスモデルやビジネスプロセスを再検証することも、新たな議題になるでしょう。一方で、困難な時期に、就任1年目の辻永社長が2000人もの人員削減に踏み切ったことは、評価すべきでしょう。もっと早く判断できたことが他にもあったかもしれませんが、動くべき時期を見極めるには、経験がもたらす「経営の勘」も必要です。執行チームには、今回の経験を通して、そうした力も身につけてほしいと思います。

新たな経営チームに変わり 深化したコミュニケーション

— そのような厳しい経営環境を経験している辻永社長が率いる現在の執行チームをどのように見えていますか。

上釜：以前から社内の風通しが良いところがオムロンの特徴ですが、それがさらに進んだと感じています。辻永さんは頻繁に現場へと足を運び、誰とでも分け隔てなく会話をしています。また、取締役会と執行サイドのコミュニケーションも良くなっています。とくに、定例の取締役会以外で経営チームがカジュアルに議論する新たな機会として23年度からスタートした「オフサイト・ミーティング」などを通じて、新たなビジネスカンパニー長（BC長）とは、この1年間でざくばらんに意見を交換できるようになりました。問題意識や議論すべきテーマの共有が、円滑になったと感じます。辻永さんの人柄が良い方向に表れ始めたと感じています。

小林：BC長の皆さんが抱えている課題は、ざくばらんに会話をの方が伝わってきます。特に、今後のビジネスモデルを構築するにあたっては、フレッシュな視点であるからこそ悩むことも多いでしょう。それを私たち社外取締役にストレートに伝えてもらえれば、助言や協力の方法も最適化できます。率直に課題意識を共有できる土壌ができたことは、大きな一歩です。

鈴木：制御機器事業（IAB）という主力事業の発展に寄与した辻永さんは、社長就任時にステークホルダーから大きな期待

を集めました。しかし就任後は2度にわたる業績見通しの下方修正という、非常に大きな困難に直面しました。問題はこの難局にどう対処するかですが、若い力を結集した新たな経営チームは、活発に意見を交わしています。「世代交代を行い、若い力でさらにオムロンを成長させたい」というのが23年度に新たな経営体制に移行した理由でしたので、懸命かつ冷静に次の一手を模索する経営チームの姿勢は、ポジティブに評価すべきでしょう。

取締役会の実効性をさらに高め 課題意識を社内外で共有

— 取締役会の議論においては、どのような変化が現れましたか。

上釜：いま振り返ると、従来の取締役会における執行サイドからの報告は、「問題は特にない」といった具合に、どこか形式的にまとまっていた気がします。現在は、テーマに対する提案の要望、報告に対する課題や悩んでいることを合わせて相談してもらえるので、良い意味で突っ込み合える雰囲気になっています。

小林：これまでもストレートな意見交換はありましたが、時には事前にパーフェクトな回答が用意されていたり、隙のないプレゼンテーションが行われたりと、本質が見えづらいと感じたことがありました。

鈴木：体制変更前の取締役会は、美しい編隊飛行のように、整然とした雰囲気がありました。今回、立石さんから山田さん

に取締役会議長が変わり、辻永さん、行本さん、富田さんが新たに取締役に就任されました。これだけ取締役会の顔ぶれが変化したのだから、かつての雰囲気が変わるのとは当然です。むしろ最初の1年は、辻永さんやBC長がゼロから自分のスタイルを築いていく時期で、今後の取締役会の進化に期待しています。社外取締役が率直な意見を言うことがより大事な局面である今、傾聴力に長けた辻永さんとのコミュニケーションは、いっそう加速すると考えます。

小林：コーポレート・ガバナンスの形は、社会や会社の変化に応じて変わっていくべきものです。現在のオムロンのガバナンス体制が優れているのは、社内取締役が内部の課題を忌憚なく報告し、社外取締役や監査役に新たな視点を与えてくれる点にあります。新任で非執行取締役である行本さんなどは、非常に鋭い質問を取締役会で投げかけてくれますが、こうした空気は他社と比べても特徴的で、それにより社外の私たちは内部事情を把握した上で、独立した立場として意見や質問を受け



ことができます。社内外の人間が役割を補完できる、有効な体制といえるでしょう。

コーポレート・ガバナンス委員会のさらなる進化で中長期的な会社像の議論がスタート

— 取締役会が大きく変わる中で、23年度には「コーポレート・ガバナンス委員会」の構成も変更されています。どのような意図があったのでしょうか。

上釜：コーポレート・ガバナンス委員会は、ガバナンスの継続的な充実と、経営の透明性・公正性を高める施策について、中長期的な視点で議論する機関です。23年度には、非執行の社内取締役を新たに加入させました。世の中の変化や今後の事業ビジョンを捉えながら、将来のガバナンスに対する議論を強化させるという狙いが、根底にあります。



小林：それまでのコーポレート・ガバナンス委員会は、社外取締役・監査役による取締役会の実効性評価が主な役割でした。しかし将来的なガバナンスの議論に委員会の機能をシフトさせるためには、社内の実情や事業の変化を把握した人材も必要です。非執行の社内取締役を入れるのは、自然の流れだったといえるでしょう。

> 2024年度諮問委員会等の構成

鈴木：社外取締役に就任した当時、私はオムロンに“ガバナンスの先進カンパニー”というイメージを抱いていました。しかし部分的には、何年間も役割や取り組みが変わっていない機能も存在し、その一つがコーポレート・ガバナンス委員会でした。社外監査役から「実効性評価を定期的に行うだけでは不十分であり、見直すべき」という指摘が入ったことがきっかけですが、オムロン自体がガバナンスの仕組みを再構築するフェーズに突入したのだと感じました。

— コーポレート・ガバナンス委員会では、どのような議論が行われていますか。

上釜：最近活発に議論されているのが、全方位的に100点満点をとるような、従来型のオムロンのガバナンスの見直しです。例えば、企業価値が上がるのであれば、領域ごとに多少の落差があっても100点満点には見えなくても、オムロンが持つユニークな強みの部分を活かしたガバナンスのあり方を追求していくべきだという意見が、委員会の中で上がりました。なぜならば、オムロンならではの強みを生かせる取り組みにフォーカスしていかなければ、リソースも不足するからです。

鈴木：企業理念経営やROIC経営など、オムロンが掲げた先進的な取り組みも、時代に応じて見直し進化させるべき時期に差し掛かっています。仮にガバナンスが100点であっても、23年度、収益が落ち込んだのは事実です。ガバナンスも含む経営手法全般を、世の中の激変に合わせてアップデートしていかなければなりません。

小林：“コーポレートガバナンス・コード対応を満点にするためのガバナンス”から脱却する時でしょう。収益性や成長性をより高めるのが、本来のコーポレート・ガバナンスのあるべき姿。私たち自身もそのことに、改めて気づけました。こうした姿勢は、ガバナンスの先進カンパニーとして、世の中全体にも投げかけるべきかもしれません。

NEXT2025を完遂し、企業価値向上のサイクルを再構築する

— 進化したガバナンス体制の下で、進行中の構造改革の完遂と中長期的な成長に向けた挑戦の両立に挑むこととなります。取締役会としてどのように課題に対応すべきか。今後の方針を教えてください。

上釜：まずはIABのV字回復に向けた過程を取締役会がしっかりとウォッチすることが最優先です。適切なKPIを設定し、商品・エリアポートフォリオなどを社外取締役も随時モニタリングできるような環境を整えていきます。もちろんチェックするだけでは不十分で、業績が回復しない際には厳しく改善を求めなければなりません。一度離れた顧客は簡単には戻りません

ので、改めて中国、北米、欧州、日本国内、新規開拓の各事業を精緻に分析し、伸び代のある地域を見定めていかなければなりません。それぞれにリスクと機会があるからこそ、私たちもモニタリングを強化したいと考えています。

鈴木：ポートフォリオの最適化は、構造改革プログラム「NEXT 2025」の大きな柱です。加えて、人員数・能力の最適化にもアプローチする必要があります。

上釜：特に、人員削減を行った後の組織能力の最適化は、急務になるでしょう。AI活用による生産性の向上、効率的な人財確保が必要です。重要なのは人数ではなく、本当に必要なスキルを持つ人財を中途採用するようなスキームではないでしょうか。

小林：組織能力の最適化という目的が明確であれば、今回の全社的な構造改革も有効に働くはずです。例えば、事業構造を変革する中で、デジタルを筆頭にこれまでなかったスキルを獲得するとしましょう。極端な話ですが、今回の構造改革が、そうした人財を育成したり外部から採用したりする余力を保つために人員構成や全体人数を調整したのであれば、納得できます。新たな人財を活用し、事業を育むために、組織の方が変わっていく。そうした巨視的なプランがあってはじめて、構造改革は意味をなすのです。今後重要になるのは、外部から入った人財の能力をフルで活用し、企業価値の向上につなげる組織風土だと考えています。

— 構造改革の先を見据えた成長ストーリーを描く上で、ポイントになる観点はどこにあるのでしょうか。

上釜：改革が完遂された先に、どのような効果が現れ、次どのような成長の道が開かれるか。今の段階から、執行チームが、そこを見極めていることがポイントです。そこを見誤ると、構造改革が終わった時になって、進んできた道が間違っていたという事態に陥ってしまいます。それを避けるためにも、最初はぼんやりとした筋道であっても、構造改革のステップが進むにつれて、だんだんと見通しがクリアになっていく、という成長ストーリーが大事になるでしょう。

小林：一つの山に対し、頂上まで登り切る野望がなければ、道は開けません。でも実際に歩き始めたら、道が土砂崩れで塞がっていることもある。その時は柔軟に方針転換をすればよいのですが、頂上自体を見失うと、次に進めないものです。構造改革を終えた時に、オムロンはどのような企業であるべきか。そこを経営チームが共有できていることがポイントになりますね。

鈴木：課題と進むべき道を共有した上で、それをやり切る実行力も必要です。辻永さんも就任当初から「オムロンの成長には実行力のさらなる向上が必要だ」と力説していました。IABを指揮するカンパニー長の山西さんも、顧客起点で再スタートする方針を示しています。進む道を示すと同時に、それを確実にやりきる実行力を強化することがポイントになると思います。

JMDC社との協働による データソリューションビジネスが 持続的な成長を可能とする

— JMDC社とのパートナーシップを機に、オムロンはデータソリューションビジネスへの変革に舵を切っています。構造改革の先を見据えた新たな事業価値創出に対し、考えをお聞かせください。

小林：執行サイドのリスクテイクを後押しするのは、社外取締役の大きな責務です。ただしそのリスクは、マネージできるものに限ります。執行サイドがどのようなストーリーの上で、リスクを取ろうとしているのかを、私たちは深掘りしなければなりません。市場の動向や地政学的リスクなど、前提となるストーリー自体を見誤れば、結果も当然間違えますし、取るべきではないリスクを抱える可能性も生じます。客観的な視野によるストーリー自体の妥当性は、社外の人間である私たちが検証すべきでしょう。





上釜：JMDC社と進める「モノ」から「コト(モノ+サービス)」へのトランスフォーメーションは、さまざまな業界で模索されてきましたが、必ずしも成功したケースばかりではありません。なぜならば、そこでは強固な顧客資産や事業基盤が必要になるからです。オムロンとJMDC社が各々のノウハウを活かし、データ活用による価値創造に挑むという点においては、他社よりもスピーディーな転換が可能だと考えています。ヘルスケア事業、社会システム事業が蓄積してきた膨大な現場データは、新たな事業でも力を発揮するはずですが、ただし利益が出るまでには時間も要するので、社外取締役としては随時チェックする必要があります。

鈴木：データを本業とするJMDC社でさえ、データ収集と加工はできても、ソリューションとしての事業化/収益化には苦労しているのが実態です。その難しい分野にオムロンも取り組むわけですから、成長に時間がかかるのは当然で、着実に事業を進める覚悟と実行力が必要になります。

— JMDC社をグループに加えた、新たなオムロンの展開と将来に対する期待をお聞かせください。

上釜：JMDC社のベンチャー精神は、オムロンに良い影響を与えてくれています。両社の文化の違いを生かし、むしろオムロンがJMDC社から学ぶような環境づくりをしていくのも、面白いかもしれません。

鈴木：そうした相乗効果は、正反対のものがぶつかるときに生まれます。今の延長線上では大きくは変わらないため、オムロン文化の変革が必要です。カルチャーが変われば、成長の可能性は一気に広がると思います。

上釜：データ活用のマインドは、無駄の削減をはじめ、社内にも必須なのでしょう。例えば、海外の事業は、都度日本から人財を派遣し、ゼロから動かすようなスピード感で展開していると、現地の競合に勝てません。データベースを活用して、遠隔からでもスピーディーにビジネスを進めるようなモデルは、欧米においてもニーズがあるはずです。

小林：例えば、「DXによるデータドリブンの企業運営」が中期経営計画(SF 1st Stage)では掲げられていますが、データソリューション事業を担う本部長の石原さんが、今のうちから社内の先頭に立ちアクションを起こせるようになれば、グループ全体の動きも加速するのではないのでしょうか。データは持っていても使わなければ意味がありません。社内に存在するさまざまなデータを、グループ内の誰もが活用できる環境を整えるべきです。JMDC社のリソー

スを活用できる石原さんのチームに、その先陣を切ってほしいですね。

鈴木：石原さんが組織した新しいチームが動きやすくなるようにトップの辻永さんがメッセージを出すのも大切です。目の前の構造改革の完遂と、その先にある中長期の成長を見据えたビジネスモデルの変革。トップとしてのメッセージ発信に偏りが生じないように、バランスを取らなければなりません。

小林：時間軸の問題ですね。直近の注力課題はIABの再強化と収益・成長基盤の再構築ですが、10年後のオムロンの企業価値向上には、JMDC社の力が欠かせない。そのようなメッセージが求められます。そして最終的に重要なのは、優先順位です。目先のタスクは膨大である一方、リソースには限りがあるので、思考・行動パターンを変えなければなりません。従来の思考のまま動けば必ず無駄が生じます。取締役会資料の簡素化のように、小さなことでもムリ・ムダを削ぎ落として



いく。そんな発想を、一人一人が持つべきフェーズです。そのようにカルチャー改革が進めば、新たな価値も創造できるでしょう。

上釜：JMDC社との協業については、その将来の可能性に対する資本市場からの理解を正しく深めていくことが大切です。IR活動も強化したいですね。JMDC社をグループに迎えたことによる新たなオムロンの企業価値が投資家に適正に評価されれば、私たちも、安心してリスクテイクができるはずです。

小林：そうすれば、オムロンの株価にもプラスの効果が現れますよね。最近では、ヘルステック業界におけるJMDC社の優位性を報じるメディア報道なども、徐々に目にするようになりました。このポジティブな風向きに合わせ、もっと積極的にIR活動を展開して欲しいと思います。

上釜：双方とも独立した上場企業であることは留意すべきですが、経験豊富なオムロンとJMDC社のIRチームが連携するのも有効だと思います。取締役会でも情報共有を強化してほしいです。

困難な時代、リーダーに必要なのは 傾聴力と牽引力

—— 辻永社長のリーダーシップについて、今後どのような力が求められると考えますか。

上釜：辻永さんの良いところは、色んな人の話をよく聞くこと。今回も「顧客起点」を掲げて率先垂範しています。社員とのコミュニケーションにも十分に注力されています。誰かを間に挟まずに、社長自ら足を運ぶからこそ、シビアで率直な意見を直接聞けることを辻永さんは分かっておられます。これからも実直にオムロンに足りない部分を直接ヒアリングし、経営に活かしていく姿勢を貫いてほしいです。

小林：社内外の幅広いステークホルダーと対話を重ねる中で、辻永さんはCEOとしての力量を高め、ビジネスの核を熟考しながら、それを周囲に伝えようとしています。これが他者の意見を取り入れる辻永さんだからこそ、発揮できる力だと思います。

鈴木：私は、辻永さんがオムロン全体を強い会社、高収益体質に変革してくれることを期待しています。辻永さんは、「創業時のベンチャースピリットを取り戻す」と繰り返し言っていますが、これからのオムロンには野武士のような強い心構えも必要だと感じます。利益の最大化に向けて、攻めの姿勢を強くして頂きたいです。辻永さんにはIAB時代に培ったリーダーシップが備わっているので、その部分でもさらに力を発揮してくれることを期待しています。



監査役座談会「逆風の中でこそ強靱化させる“監査3.0”」



情報収集力により本質的課題を探り 企業価値向上に貢献する常勤監査役

— 今回は社外監査役に加え、常勤監査役の2名も交えた対談となります。オムロンの常勤監査役について、改めて役割を教えてください。

玉置：コーポレートガバナンス・コードには、「社外監査役に由来する強固な独立性と、常勤監査役が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせる実効性を高めるべきである」という旨の規定があります。私たちオムロンの常勤監査役は、常にこの言葉を念頭に置いてきました。社内の情報を収集し、社外監査役と共有して、ガバナンスの実効性を高めるのが、常勤監査役の重要な役割です。社外監査役の二人によって行われた昨年度の対談では、独立性の発揮を主軸に議論されましたが、今回は常勤監査役の立ち回りも含め、オムロンにおける監査役監査の全体像をお伝えしたいと考えています。

細井：我々監査役4人は、持続的な成長を実現することで、企業価値を高めるために常に努力しています。しかし監査活動は、私たち4人や監査役スタッフの力だけでは成り立ちません。監査役会の活動を透明かつ効果的に社外の皆さまに伝え、様々なご意見を取り入れることで、より質の高い監査活動を展開していきたいと考えています。

— オムロンの監査役会では、どのような形で議論が交わされているのでしょうか。

細井：監査役会では、社外監査役の独立性にあたる“外の目”と、常勤監査役の情報収集力にあたる“内の目”。これを足し算ではなく、掛け算で相乗効果を出し、成果を生み出すことを目指しています。私たちはそれぞれ異なるバックグラウンドを持ちながらも、共通の目的である企業価値の維持向上に向けて協力し合い、一丸となって活動しています。限られた時間の中で知恵を絞り出すためには、お互いが同じ方向を向いて進むことが重要です。このように私たちはそれぞれの視点を組み合わせ、確固たる軸を持ちながら活動しています。

國廣：日本で他の企業を見渡すと、常勤監査役は取締役会では能動的に発言しない傾向が強いと感じます。一方、オムロンでは常勤監査役も積極的に意見を述べますが、これは特徴的といえるでしょう。また、監査役会でも毎回「フリーディスカッション」の時間を設けています。その目的は、テーマを限定せず、徹底的に議論を重ねること。議題になるのは、明確な答えのない経営課題です。課題を提起するのは主に常勤監査役で、監査役会でも共有された課題意識は社外監査役が取締役会でも共有します。この循環には、徹底した情報収集力が欠かせません。社外監査役は会社にいる時間と得られる情報が限られているため、常勤監査役の問題発見力が不可欠の前提になっています。

企業価値向上に向けた「監査3.0」への進化

— 前回の対談では、「監査3.0」をリードすることが、監査役会の立場だという話がありました。現在「監査3.0」は、どのような形で機能しているのでしょうか。

國廣：オムロンでは「監査役行動原則[※]」を、監査役会が自ら定めています。筆頭項目で掲げているのが、「準拠性・不備指摘（監査1.0）にとどまらず、リスクベース・内部統制での意見（監査2.0）、経営課題への助言（監査3.0）を積極的に行うことで、企業価値向上に貢献する」。つまり、事業がしっかりと発展し、企業価値が高まるかについて、監査役会も問題提起をする姿勢です。日本の多くの企業では、「監査役は経営に口を出さない」という暗黙の自己規制が働きがちですが、オムロンは逆に、監査役にも意見を期待されます。取締役から「経営課題に対し、もっと突っ込んだ意見を出してほしい」という声があがるなど、単なる不備指摘にとどまらない積極的な姿勢が求められる点が、当社のユニークなところですよ。

※監査役行動原則について、詳しくは当社HPをご覧ください。

＜ コーポレート・ガバナンス体制 ＞

玉置：ただし「監査3.0」で誤解してはならないのは、1.0→2.0→3.0と進化した結果、監査3.0だけではなく、常に3つの監査領域に取り組むということです。私たちは1.0～3.0の領域すべてをカバーしています。一言で表すならば、「監査1.0」は、不備指摘や問題発見という、起きてしまったことを後から見つけるのが目的。いわゆる適法性監査です。そこにとどまらず、例えば他の部署でも同じ問題が起きている可能

性など、再発の防止、リスクの発見に努めるのが「監査2.0」。しかしその問題の背景に、たとえば人員や予算の不足といった根本的な経営課題が潜んでいる場合があるかもしれません。そこに踏み込むのが「監査3.0」です。監査1.0、2.0と一体であるからこそ、経営チームにもはっきりと意見を述べられるのです。

國廣：監査役と取締役との違いがあるとすれば、それは課題に対する向き合い方なのでしょう。取締役が事業推進を責務としているのに対し、監査役は、その事業推進の課題が何かを見つめなければなりません。オムロンが企業価値を高める上で、監査役として何ができるのか。最適解を追求・提示し、課題発見に向き合うのが使命です。もちろん、監査1.0も2.0も手を緩めてはなりません。

玉置：逆にいえば、監査3.0を意識し、たとえば現場のリソースといった経営課題を吟味するからこそ、経営にとって、不備指摘やリスクの意味もはっきりすると考えられます。リソース不足が不備やリスクの原因であれば、それを抜きに再発防止に取り組んでも、しばらくすると、また同様のことが起きるでしょう。監査1.0～3.0がセットになり、初めて本質的なガバナンスが機能すると思います。

— 「監査3.0」における現時点での進捗について、どのように評価されますか。

細井：監査3.0における現時点での進捗は、山登りで例えるならば、3合目というところでしょう。まだ評価すべき段階では

ないですが、着実に活動は進展しています。監査3.0は、企業の健康状態を見、病気になる前に予防したり、体質強化したりすることを目的としています。23年度の当社の業績は厳しいものでしたが、監査役として健康状態を議論する中で、2つの課題を導き出しました。1つは構造改革に伴う新たな施策を確実に定着させる基盤作り、もう1つは、長年にわたり伝承してきたオムロンの企業文化の変革です。これらの課題に取り組むため、監査役会は23年より経営チームと連携し改革を後押ししています。監査3.0活動を前進させられたという意味では、大きな一歩だと評価しています。

國廣：経営課題の炙り出しという観点では、他社から学ぶことも必要です。ガバナンスの形は1つではなく、多様性が求められるようになっていきます。オムロンに欠けている点を客観的に把握することも、監査役の重要な役割です。



細井：監査3.0の進化に向け、他社からの学びが不可欠だと感じています。23年度、我々は8社の企業のトップや監査役と積極的に意見交換を行いました。その結果、様々な視点やアイデアを得ることができ、我々自身の強みや課題を再認識する貴重な機会となりました。これからもさらなる進化を遂げるために、他社の事例から学び、新たな展望を見据えていきたいと思っています。

玉置：当社の「監査役行動原則」には、「常に信頼される存在となるよう自己研鑽に努める」という記載があります。こうした姿勢を具体化するためには、他社に学ぶことは欠かせませんね。

細井：今後も、私たち監査役会としては、“虫の目”だけではなく“鳥の目”、“表層”だけではなく“深層”をしっかり掴み、経営課題を炙り出し、課題解決に向け監査3.0の進化に努力を重ねていきます。

大規模な組織のガバナンスで不可欠なのは 分担型のリスク管理と認識の共有

— 2024年6月に社外監査役に就任した三浦さんにとって、オムロンの監査、ガバナンス体制はどのように映りましたか。

三浦：率直に、ここまで勇猛に立ち回る監査役は、余り類を見ないと感じています。一般に監査役の責務の性格上、企業価値向上への貢献を自問自答すること自体大きなチャレンジです。多くの企業においては、基本的ミッションである業務のコンプ

ライアンス状況や内部統制システムの有効性を評価するだけでも、実は容易ではありません。従って、内部監査室や会計監査人などとの連携と協力を得ながら、3～5人の監査役が国内外のグループ会社を含む大規模な企業集団の状況を把握する責任を負います。加えて当社では、リスクマネジメント・プロセスの評価から、更に経営課題の解決提言へと踏み込もうとしている。経営陣が監査役に意見を求めるのに対し、監査役がそれに応えようとする風土は、ガバナンス体制として高い水準にあると思います。

國廣：経営課題のような根本的議題は、ある意味でどのような話をしても行き着く領域。そこを社外監査役のみならず、常勤監査役も事実に基づき問題提起する構造になっているのは強みです。“発言しやすい”という単純な空気感を越えた、認識の共有という点が一歩進んでいるのではないのでしょうか。

三浦：そうですね。確かに経営というのは、唯一の正解があるようでない世界です。未来に向けた選択肢も常に複数あり、経営者は迷いの中から、最後は信念を持って一つの道を選ばなければなりません。その際に、執行サイドと少し距離を置いた視点で客観的に助言できるのが、監査役かもしれません。会社組織を現業部門、本社管理部門、内部監査部門に分け、各々の立場でモニタリングを分業する「3ラインモデル」という考えがありますが、監査役は第3線からではなく、全体を俯瞰して経営に提言する立場にあります。実際に、執行部門が適切に経営意思決定する際には、「社会ニーズに適合しているか」「ステークホルダーの期待に即しているか」といったマクロな視点も重要です。

その役割を監査役が社外取締役と連携して果たしている点で、オムロンのガバナンスは先進的といえるでしょう。

“攻め”と“守り”の垣根を越え 取締役と監査役が連携するのが理想

— 社外監査役については、ガバナンス体制の中でどのように機能しているのでしょうか。オムロンにおける特徴を聞かせてください。

國廣：オムロンの取締役会ではガバナンスは企業価値を高めるための機能という認識が共有されていて、社外取締役と社外監査役の連携は非常に強いといえるでしょう。「コーポレート・ガバナンス委員会」も、両者が構成員となっており、緊密な情報交換やディスカッションが行われています。社外取締役の任務であるモニタリングは、監査役とも重なる部分が多いと思います。私個人としては自分が社外取締役なのか、社外監査役なのかで区別することなく活動しています。取締役会やコーポレート・ガバナンス委員会では、皆が「自分は取締役だから、監査役だから」といった役割の自己規制をせずに発言しています。会社法の条文から見れば違いはありますが、実際には切り口やバックグラウンドが異なるだけ。企業価値向上のために、社外取締役も社外監査役もできる限り多くの知恵を出し合うとする姿勢が、オムロンの特徴だといえます。

三浦：その点は、とても強く実感しますね。一般論的にいえば、ガバナンスの内、“守り”を監査役が、“攻め”を社外取締役が担うというのが分かり易い理解ではあります。しかしなが

ら、例えば、巨額なM&A事案があった場合には、社外取締役が慎重論を採ることもあります。また、成長事業に必要な多額の設備投資を監査役が支持することもあるとすれば、どちらの立場でも“守り”と“攻め”の両面を意識するのが、健全なガバナンス体制かと思います。当社はそれが自然に実践されている好事例だと思います。

國廣：特に有事対応のような局面では、両者の境界を超えた対応が必要になりますね。リスクをマネージする上では、「監査役に任せていれば大丈夫」では成り立たないわけです。

玉置：“守り”と“攻め”の議論はガバナンスの頻出テーマですが、サッカーに例えるとわかりやすいです。得点を入れる（企業価値を高める）局面では、多くの場合フォワードが攻めますが、時にはディフェンスがシュートすることもある。逆に攻められた（企業価値を守る）局面では、フォワードだって守りに参加しなければならない。「自分はディフェンスだから攻めません」では、強いチームにはなれないわけです。

三浦：コーポレートガバナンス・コードが公表された当初、当局の狙いは、近年の日本企業における“守り”偏重の風潮を転じて、健全なリスクテイクによる“攻め”の経営を促す「日本再興戦略」にあったとされています。それは、大きく成長した大企業の多くが、過去の成功体験に囚われ、時代の変化に対応したビジネスモデルの変革に立ち遅れ、国際競争力が低下しているという危機感から、“攻め”の姿勢が強調されたのでしょうか。しかしながら、同時期に企業の不祥事が相次ぐなどの社会間

題もあり、現在、多くの企業で「ガバナンス」を内部統制と同義にとらえていて、「攻めのガバナンス」の議論が余り進んでいないことが危惧されます。

業績悪化を繰り返さないためには 優等生ではなく、ワイルドな姿勢が必要

—— 23年度は2度にわたる業績の下方修正がありました。監査役として振り返り、どのような点に課題があったか、認識を聞かせてください。

細井：市場と自社の変化を捉え、早期に手を打てなかった点について、監査役会としても反省があります。私は過去を調べる中で、下方修正が行われた際に、予兆に機敏に対応できていないことがあったことを知りました。この点において、過去の教訓を学びとすることができていませんでした。今後は、先手の対応を実現するために、より迅速かつ確かな情報収集・分析を行い、リスクを早期に把握し、適切な施策をどう打っていくのか、現在議論を重ねているところです。

玉置：フリーディスカッションで話し合っているのは、「実際に何ができたか」です。今回のことを後世に伝えるのも、監査役を務め。私たちが語り部となれるよう分析していかなければなりません。現時点では明確な答えが出ていませんが、忌憚なく意見を交わすことで、複数の仮説が現れ始めています。

國廣：仮説を議論している中で、オムロンの弱さが今回につながったと考えています。つまり、“全方位的に100点満点のガバ

ナンス”を意識するあまり、きれいに見せるプレゼンや報告になり、結果的に潜在する課題が見えにくくなってしまっていたのではないかと。時代は大きく変わっています。困難な事業環境の中で収益を上げるためには、真面目な優等生ではなく、多少粗削りでもワイルドでアグレッシブな姿勢が不可欠です。ハングリー精神を持ち、競争の本質を見据えながら、徹底した議論を交わさなければ、同じ過ちを繰り返してしまうのではないのでしょうか。

JMDCのベンチャー精神が 硬化したオムロンの体質を変えていく

—— JMDC社の子会社化も、昨年度の重大なトピックです。現時点での評価を聞かせてください。

玉置：JMDCは、急成長を遂げている会社です。「監査3.0」の観点から見ても、私たちが学ぶべきことは多いでしょう。一方、株式取得をしているオムロンにとっては、投資家、ステークホルダーに対する責任を持ち、しっかりとリスクを捉える姿勢



が必要で、それは「監査2.0」の領域にあたります。私は、たとえばJMDCが上場した以降の有価証券報告書を熟読するなどしながら、自分なりに同社の分析も試んでいます。同社をしっかりと理解して課題の把握に努めていきたいと考えています。

國廣：オムロンもかつてはベンチャー企業でしたが、いつの間にか品の良い大企業に変わっています。長年積み重ねられた文化は、内側からはなかなか変えられません。ベンチャー精神を持つJMDCが、オムロンの企業風土にどのような化学反応を及ぼすのか。大いに期待したい点です。JMDCが起爆剤となるためには、「リトルオムロン」に収まってはならないはず。“出島”のような異文化の発信地として、独自性を発揮してほしいです。

細井：オムロンとJMDCは、それぞれの独自性を生かしつつ、融合性を持って連携することが重要です。両社が持つ独自の強みを最大限に生かし、相互補完しながら協力関係を築くことが企業価値向上につながると思います。我々はJMDCの取締役監査等委員と連携し、議論を深めることで両社のもつポテンシャルを最大限に引き出し、持続可能な成長を実現するための基盤を築いていくことに貢献していきたいと考えます。

三浦：企業文化の変容は重要です。それをもう一段階進化させることができれば、ビジネスモデルの変革をもたらすことができるでしょう。「モノ（製品）売り」から「モノ＋コト（サービス）売り」へのトランスフォーメーションは、JMDCグループとの連携における重要な目的です。製品を売るだけでなく、顧

客のニーズに合わせたソリューションを提供するというデータ営業のスタイルは、当社のデータソリューションビジネスにとどまらず、制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業にも活かせ、JMDCとのシナジーが最大限発揮されると思います。事業買収の成果は、そうした本質的なシナジーによって測られるものだと考えています。

國廣：「モノ」から「モノ＋サービス」へのトランスフォーメーションの成功は、企業風土の変革にも還元されるかもしれません。事業と組織が相互に好影響をもたらしあう、新たな循環の創出が、次なるステップであるべきです。

構造改革プログラムのモニタリングは“現在視点”と“未来視点”の二軸でアプローチすべき

—— 現在オムロンでは構造改革プログラム「NEXT2025」が進められている一方、中長期的な成長も両立させなければなりません。こうした状況の中で、監査役はどのように企業価値向上に貢献すべきか、お考えをお聞かせください。

細井：監査役が企業価値向上に貢献するためには、構造改革だけでなく、中長期的な成長を両立させる視点からもアプローチする必要があります。今年度の監査役会重点テーマの一つが、構造改革の進捗確認です。そこでは、施策内容に抜け漏れがないか、定着するかを確認する“現在視点”と、中長期的にどのような成果が表れるかを確認する“未来視点”という、二つの視点からアプローチしていきます。構造改革プログラムでは、短期的な成果をウォッチするだけでなく、中長期にわたるテーマ

も、しっかりとフォローしていくべきです。さらに2026年からは、「SF2030」の中期経営計画も走り出します。未来を見据え、リスクを適切に評価しながら企業価値の最大化に向けた戦略の構築に貢献していくことが監査役の重要な役割となります。

國廣：ポイントは、どのようにモニタリングすべきかですね。中長期的なモニタリングは監査役会だけでは不十分で、社外取締役を巻き込みながら、幅広い視点で執行サイドを見つめるべきです。フォワードとディフェンスが連携し、多様な考えからガバナンスを最適化しなければなりません。

玉置：結局のところ、「100点満点のガバナンス」から脱却し、注力課題を選択しながら、柔軟な発想を駆使すべきなのでしょう。オムロンの企業風土は真面目ですが、創業者の立石一真氏は、成算が7割あれば実行すべきという「七：三の原理」を提唱していました。100点にしてから動くのではなく、70点で走り出し、経過の中で30点の部分を潰していく。オムロンのそうし



た精神にも立ち返りながら、もう一度チャレンジングな姿勢を取り戻すべきです。

SF2030に向け企業文化を変える上で キーワードになるのは“やめる”こと

— 構造改革を経たSF2030実現に向け、監査役会はどのように進化していくべきでしょうか。未来への展望をお聞かせください。

三浦：日本では一般に、大きく成長した企業ほど、社会の期待に応えるためのプレッシャーが大きくなり、失敗を避ける守りの経営姿勢に陥りがちです。もちろん、致命的な失敗はあってはなりませんが、大きな成功にはリスクが伴うのも事実です。多少の失敗は走りながら修正すべきであり、前向きなリスクは敢えて取る企業文化こそが、今後の強い武器になるはずです。業績低迷に直面する現在は、苦しいシーンが続きますが、この時期を大切に、体質を変えるチャンスにし

たいものです。そのためには、新たな一歩の後押しができるように、監査役会も進化すべきだと思います。

國廣：難局は変化のチャンスですね。キーワードは“やめる”かもしれません。「100点満点のガバナンス」をやめることを筆頭に、過剰、重複、無駄なものを捨て去り、焦点を絞っていく。困難に直面した企業が生まれ変わるケースは、私も数多く見てきました。オムロンにとっては、今回こそがチャンスです。

玉置：「100点満点のガバナンス」から脱却するためには、監査役会もきれいで建前的な会議をしてはなりません。よりユニークで、既存のイメージに縛られない新しいガバナンスモデルを監査役会でも追求し、世の中に提示していくことを目指します。

細井：10年後の監査役会が現在を振り返った時、後悔のないように、私たち監査役会は常に進化し続けることを心

がけています。ベンチャー精神を持ち、AI活用や他社との連携を積極的に取り入れながら、一歩進んだ“監査4.0”の未来を築いていきます。未来型の監査チームとして、常に挑戦し変化に対応していくことで、より価値ある監査を提供していきたいと考えています。

— 三浦さんにとっては、社外監査役として最初の1年がスタートしたばかりですが、あらためて今後の抱負をお願いします。

三浦：2024年6月に社外監査役に就任し、監査役会に参加して間もないですが、既にこれまでの監査役の皆さんが作り上げたオムロン監査役の精神が身にしみ込みつつあります。当面の課題は、業績悪化の要因分析と回復へのシナリオ作り、そして次なる成長に向けての企業風土の改革です。社外監査役としての“外の目”を活かしつつも、常勤監査役や取締役の皆さんの“内の目”としっかり連携し、オムロンの企業価値向上に貢献したいと思っています。



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

オムロンのコーポレート・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

オムロンは、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](#)

コーポレート・ガバナンス体制

オムロンは、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。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

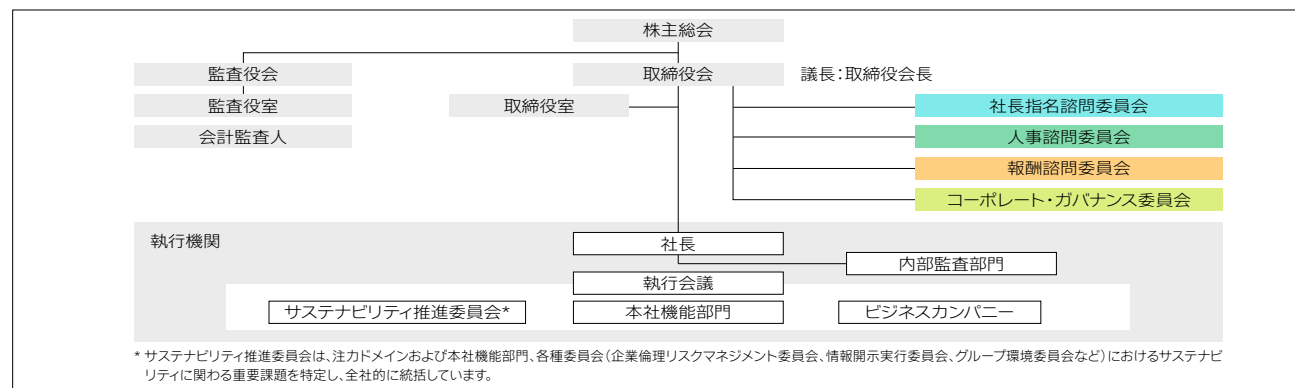
指名諮問委員会、人事諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会を設置しています。

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。また、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長は独立社外取締役とし、委員を独立社外取締役および独立社外監査役ならびに非業務執行社内取締役とし、意思決定に対する透明性と客観性を高めています。なお、いずれの委員会にも社長CEOは属しておりません。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。

取締役会の構成に関する考え方

オムロンは、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、年代などの区別なく多様性を確保します。

コーポレート・ガバナンス体制



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財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。

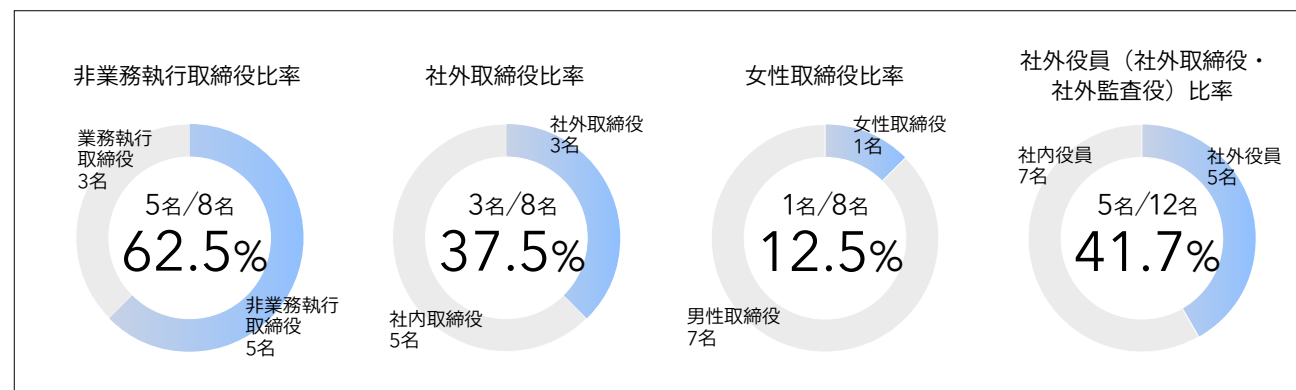
2024年度諮問委員会などの構成

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。

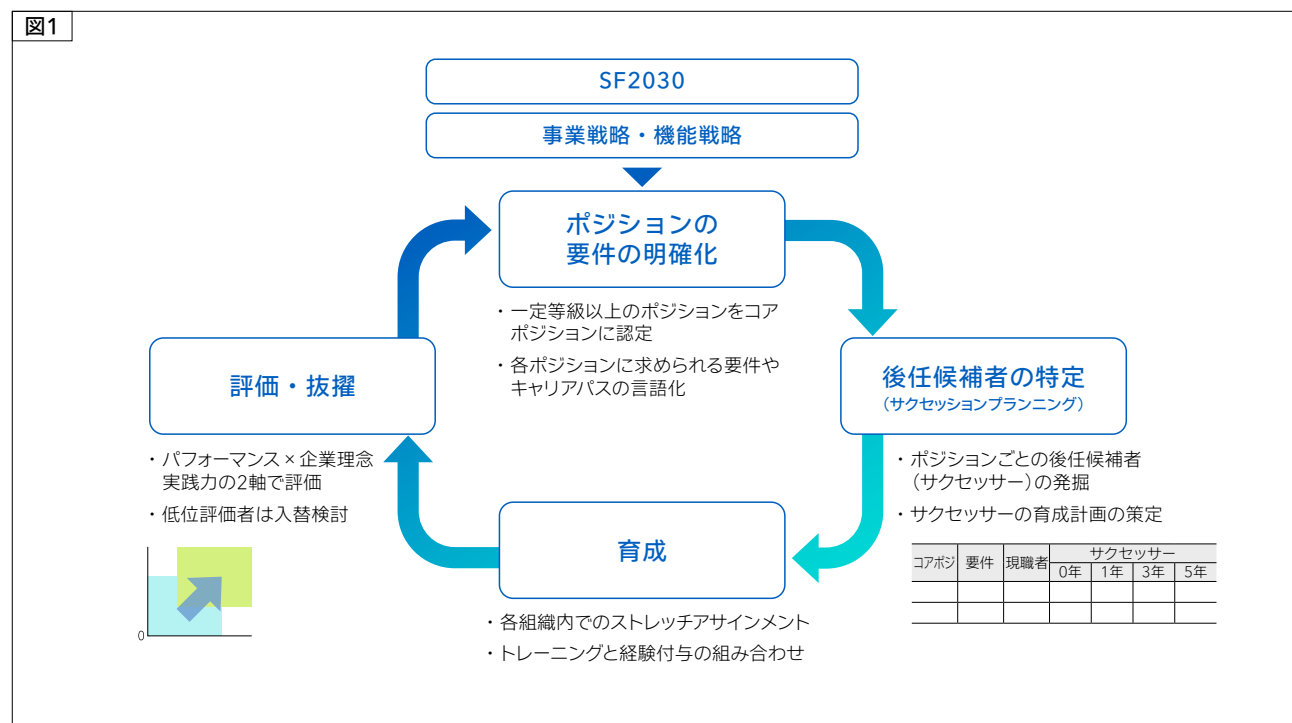
- ・JMDC社の追加株式取得と連結子会社化の議案においては、連結子会社化による事業計画、TOB方針、投資評価、連結子会社化に伴うリスクと対応策などを報告しました。連結子会社化による事業計画では、両社のヘルスケア事業だけでなく、IAB、SSB領域のデータサービス事業を加速・拡大できることについて、M&S事業*のビジネスモデルの事例を基に説明しました。また、JMDC社の持続的成長を実現するガバナンスの実施や両社の企業価値棄損の回避などを報告しました。

*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。

図1



- ・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화가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화가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げています。(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げています。(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
------------	---

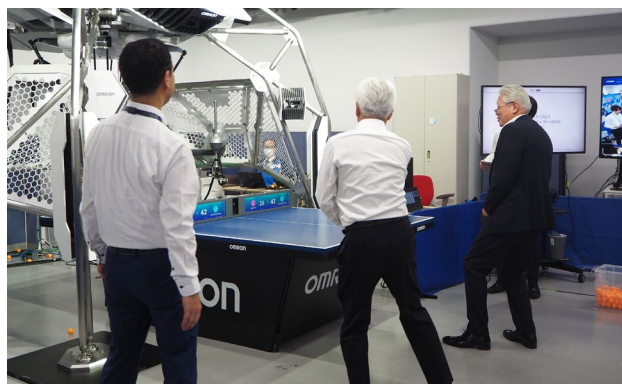
■取締役会レビュー（2021年度から継続して実施）

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

リスクマネジメント

グローバルな事業活動を支える 統合リスクマネジメント

オムロンでは、統合リスクマネジメントというグループ共通のフレームワークでリスクマネジメントを行っています。経営・事業を取り巻く環境変化のスピードが上がり、不確実性が高くなる中で変化に迅速に対応するためには、リスクへの感度を上げ、リスクが顕在化する前に察知し、打ち手を講じていく必要があるためです。現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合わせて解決する活きたリスクマネジメントを目指し、グローバルでPDCAサイクルを回しながら、当活動の質

の向上を図っています。

「SF2030」を実現していくため、企業理念やルールを守りつつ、いかに効率的、効果的で迅速なリスク判断を現場ができる仕組みを構築するかという点も重要なテーマとして、取り組みを進めています。

統合リスクマネジメントの仕組みと体制

統合リスクマネジメントの枠組みは、内部統制システムの下、グローバルリスクマネジメント・法務本部長（GRL長）を推進責任者とし、オムロングループルール（OGR）*「オムロン統合リスクマネジメントルール」にまとめ、グループ経営における位置づけを明確にしています。また、リスクマネージャを本社機能部門、ビジネス

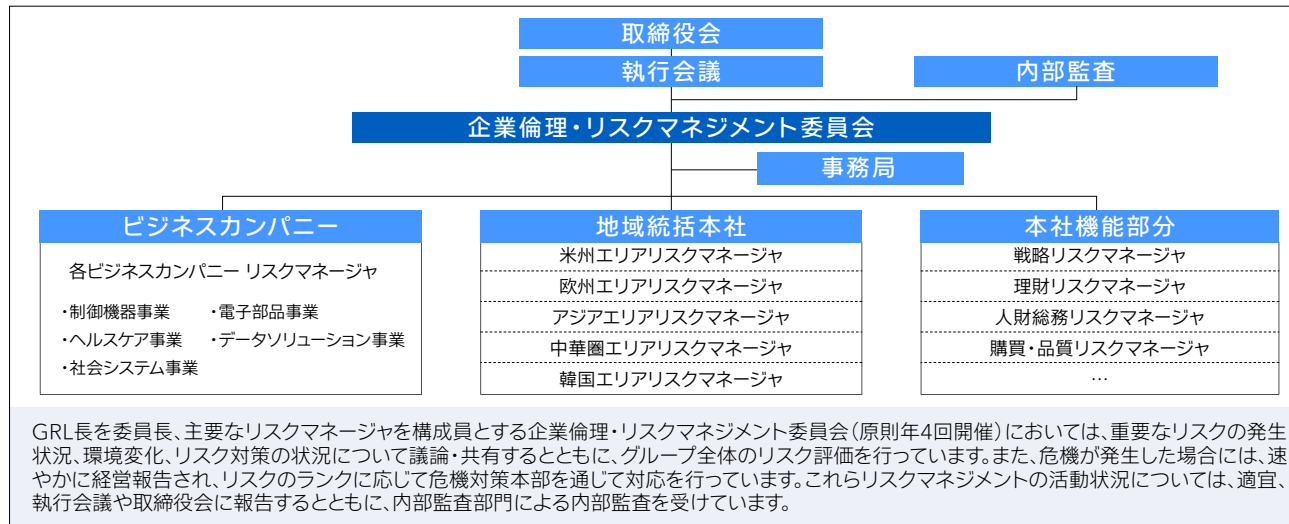
カンパニー、海外の地域統括本社、国内外の各グループ会社で任命し（160名）、経営と現場が一体となってグローバルの活動を推進しています。主な活動は次の3点です。

- 環境変化をタイムリーに把握して、関係者で共有し、適時に影響評価を行うこと
- 定期的に、グローバルにリスクを分析して重要リスクを洗い出し、対策をとること
- リスクが顕在化し、危機が発生した場合は、即時に報告し危機対策を講じること

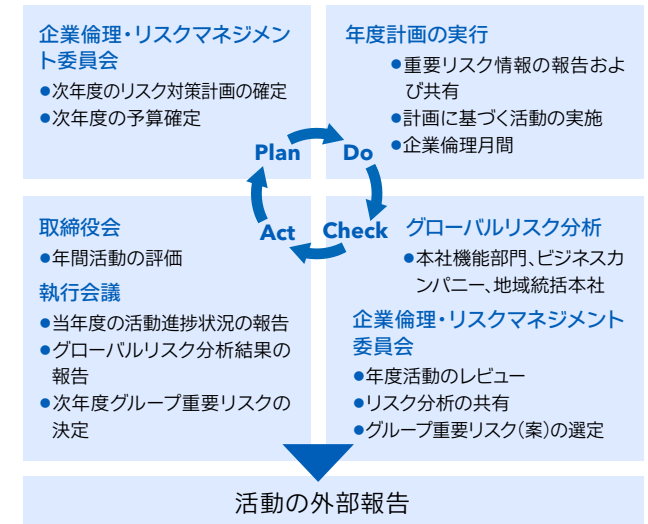
*当社グループでは、公正かつ透明性の高い経営を実現する経営基盤として、グループ共通の「オムロングループルール（OGR）」を制定しています。OGRは、リスクマネジメントの他、会計・資金、人財、情報セキュリティ、品質保証などの主な機能に対し制定されています。環境変化などを適宜・適切にルールへ反映するため、毎年見直しを行っています。

→ コンプライアンス・リスクマネジメント

企業倫理・リスクマネジメント委員会体制



統合リスクマネジメントのサイクル



グループ重要リスクとその分析

SF2030において、「新たな社会・経済システムへの移行」に伴い生じる社会的課題を解決するため、事業ドメインにおける社会価値創出、事業とサステナビリティとの一体としての取り組みを行っています。24年4月から25年9月については構造改革期間とし、構造改革プログラムNEXT2025を実行中です。これらを遂行する中で対処すべき重要な要素を、リスクと捉えています。

リスクのうち、当社グループを運営する上で、グループの存続を危うくするか、重大な社会的責任が生じうるリスク（Sランク）および重要なグループ目標の実現を阻害するリスク（Aランク）

を「グループ重要リスク」に位置付け、対策の実行状況やリスク状況の変化をモニタリングしています。「グループ重要リスク」に対して適切な対策が講じられない場合、重大な社会的責任が生じたり、事業戦略の失敗につながり、結果的に企業価値が喪失する可能性があります。

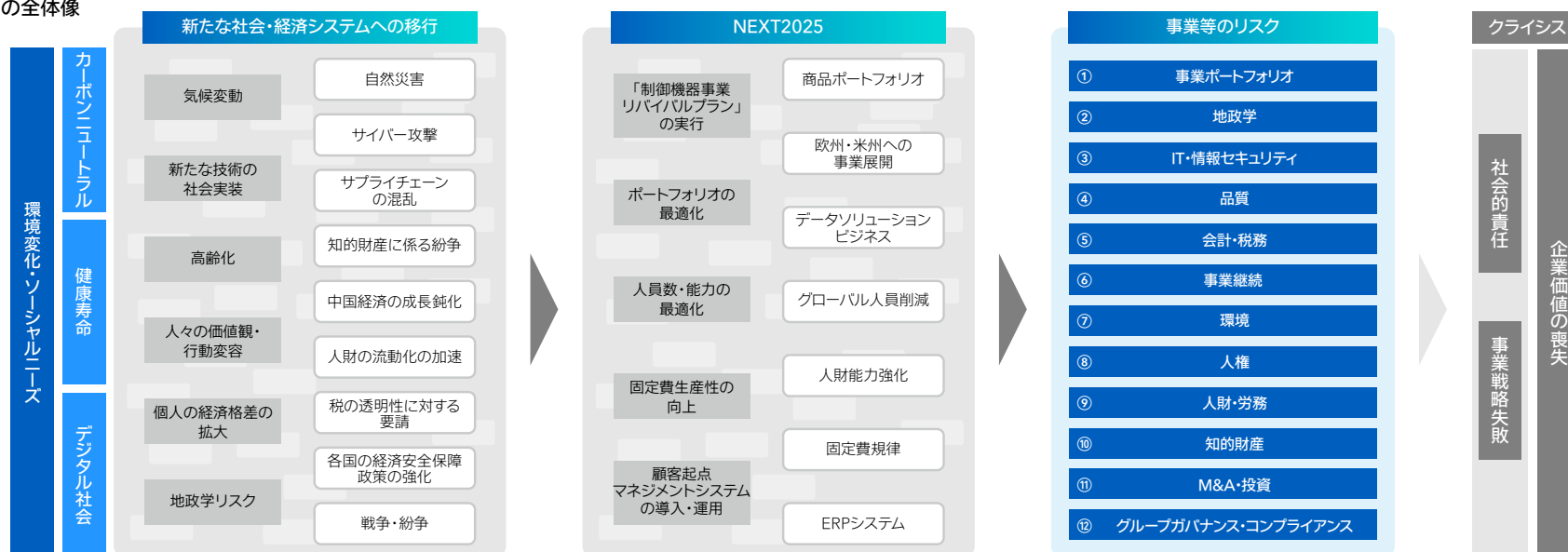
2023年度末時点のリスク評価

23年度末に実施した当社グループのリスク分析に基づくグループ重要リスクのテーマは下表の通りです。事業ポートフォリオや人員数・能力の最適化などNEXT2025の実行に伴うリスク、事業スピードの加速や収益性の改善をはかる中でのグ

ループガバナンス・コンプライアンスリスクなどについては特に注視をしていきます。これらのリスクは、適切かつ十分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン目標の実現、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があるため、投資家の皆様の判断にも重要な影響を及ぼす可能性がある事項と考えています。

ただし、すべてのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見出来ないまたは重要とみなされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2024年6月21日）現在において当社グループが判断したものです。

事業などのリスクの全体像



グループ重要リスクへの対応

① 事業ポートフォリオ

リスクシナリオ	〈環境認識〉当社グループが解決すべき社会的課題に対する取り組みの必要性は高まる一方で、足元では中国経済の成長鈍化やサプライチェーンの混乱など経済環境が悪化、今後もボラティリティが高い不透明な状況が続くことが見込まれます。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの各事業における活動エリアや製品展開に大きな影響があります。 ・制御機器事業における中華圏エリアでの事業展開 ・ヘルスケア事業における血圧計事業 ・社会システム事業におけるエネルギーソリューション事業 〈影響〉成長業界・エリアの需要拡大に的確に 대응していくことは、新たな社会価値創出、事業機会となります。一方、現在依存度の高い中華圏エリアや各事業で成長の牽引役となる事業・製品の事業環境が想定以上に悪化し、環境変化に対応するポートフォリオの最適化が図れなかった場合、売上減少などの業績低迷や、収益を伴った持続的成長が実現しないリスクがあります。
	対応 〈体制〉『構造改革プログラム「NEXT2025」』のもと、欧州・米州への事業展開を加速するなど、中国依存を低減する業界・エリアポートフォリオの構築に取り組みます。

② 地政学

リスクシナリオ	〈環境認識〉米中関係やロシア・ウクライナ情勢、中東紛争などを巡る各国・地域の政策により、グローバルビジネスの環境は複雑さを増しています。特に半導体など重要物資の安定供給や先端技術開発の促進、輸出入や投資への規制など、経済安全保障政策は、多国間枠組みの形成・活用を含めさらに進展しています。今後、政治的対立や人権問題、紛争リスクの高まりによる各種措置の更なる拡大や各国での選挙に伴う政策転換の可能性もあり、これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・中国・アジアなどの主要工場からグローバル市場への製品供給 ・米国などにおけるロボットなど先端技術に対する投資や事業拡大 ・経済安全保障政策の対象製品に関わる顧客への販売、金融・交通など社会インフラに関する事業の推進
---------	--

リスクシナリオ	〈影響〉グローバルでのサプライチェーン再編などの動向は、新たな社会価値創出、事業機会となります。一方、市場変化への対応が十分でなかった場合、当社グループへの需要が減少し、また、新たな法規制への対応が適切に行われなかった場合には、輸出規制や制裁違反などが発生する可能性があります。その結果、売上減少・戦略の見直しや重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
対応	〈体制〉事業対応方針については、取締役会や執行会議などの経営会議体にて議論し、決定しています。法規制対応については、各主管理部门が統括し、例えば、輸出規制はグローバルリスクマネジメント・法務本部が輸出管理全社委員会のもと、グローバルに安全保障取引管理を行っています。 ・関連OGR:統括リスクマネジメントルール・安全保障取引管理ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・地政学リスク影響を低減する中長期的な生産・研究開発などの体制検討と推進 ・グローバルの政治・経済情勢や法規制動向のモニタリング、経済制裁などに対する影響分析と対応 [具体的なリスク対応例:ロシア・ウクライナ情勢] 安全保障取引管理について、グローバルに懸念のある取引を事前審査するプロセスを強化することにより、複雑化する各国の輸出規制や制裁に対する対応体制の整備を進めました。

③ IT・情報セキュリティ

リスクシナリオ	〈環境認識〉社会経済活動の急速なデジタル化は、データに基づく経営判断やAI・IoT機器を中心とした新たな製品・サービスの開発など企業運営に変革をもたらしています。グローバルにデータ流通の基盤が整備されていく一方で、AIの悪用などによるサイバー攻撃や人財の流動化などに伴う技術情報漏えいのリスクはますます高まり、また、プライバシー保護や経済安全保障の観点から個人データや技術情報など、重要情報の取扱いや移転について各国で規制の強化も進んでいます。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・サプライチェーンも含むグローバルのシステムによる事業運営 ・新たな経営システムの構築を目的とした「コーポレートITシステムプロジェクト」 ・データソリューション事業での健康データの活用など「モノとサービス」での新規ビジネスモデルの推進
---------	--

リスクシナリオ	〈影響〉医療におけるビッグデータ活用などの動向は、新たな社会価値創出、事業機会となります。一方、サイバー攻撃対策や技術情報の管理などの情報セキュリティ対応が十分でなかった場合、当社グループの事業活動や製品・サービス提供の停止および情報の漏えいといったセキュリティインシデントが発生する可能性があります。また、グローバルの個人データ規制について、特に国外移転対応が適切に行われなかった場合、法令違反が発生する可能性があります。その結果、売上減少や重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
対応	〈体制〉基本方針として「情報セキュリティ基本方針」を新たに制定し公表しています。施策については、統括担当取締役の監督のもと、情報セキュリティ、製品セキュリティ、個人情報管理の領域ごとに、各本社機能本部長が執行責任者として統制・管理しています。各領域を横断する課題については、統括担当取締役を議長とする「サイバーセキュリティ統合会議」を開催し、解決しています。さらに、経営レベルで推進の方向付けを行うために、社長を議長とする「情報セキュリティ戦略会議」にて優先課題と戦略を議論しています。実行面においても、サイバーセキュリティ統括担当役員として、グローバルビジネスプロセス&IT革新本部長を議長とし、全地域統括本社のIT責任者が参画する「情報セキュリティ推進会議」を通じて施策を推進・管理しています。また、個人データについては、グローバルリスクマネジメント・法務本部長の責任のもと、各国法令動向や当社グループの状況を把握し、法規制対応の強化を図っています。 ・関連OGR:IT統制ルール・情報セキュリティルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・グローバル標準のフレームワークであるNIST-CSF*に準拠した評価と対策の強化 ・外部専門機関を通じた包括的な脅威情報の収集とグループ内への対策の展開 ・インシデント対応オフィス(CSIRT)による事故発生時の迅速な報告と被害最小化に向けた対応 ・高リスクのサプライチェーンのセキュリティ確保のためリスク評価と対応の推進 ・情報リテラシー向上のための社員教育・サイバー攻撃訓練の実施 ・Webサイトの脆弱性診断と改善の実行 ・グローバルでの個人データ規制への対応体制構築 [具体的なリスク対応例:有事を想定した対応体制・プロセスの進化] ランサムウェア危機管理手順の整備、経営層向けサイバー攻撃演習訓練、地域統括本社毎のインシデント対応訓練などの活動により、有事における対応力の向上を図りました。

* NIST-CSF:米国国立標準技術研究所(NIST)が2014年に発行したサイバーセキュリティフレームワーク(CST)。汎用的かつ体系的なフレームワークで、米国だけでなく世界各国が準拠を進めている。

④ 品質

リスクシナリオ	〈環境認識〉品質は企業に対する社会的信頼の基盤です。新技術を活用した新規性の高い製品・サービスにおいても、高い安全性や正確性の確保が求められ、AI利用や製品セキュリティに対する新たな法規制なども検討・制定が進んでいます。また、人の健康や環境負荷低減に対する社会的要請はますます高まり、有機フッ素化合物(PFAS)などをはじめとする化学物質の含有やリサイクル表示などに関する規制が各国で厳格化しています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・不具合発生時に火災や事故、設備の停止などにつながる制御機器やエネルギーソリューション製品の展開 ・様々な国の製品安全や化学物質、サイバーセキュリティなどの法規制が適用されるグローバル製品の展開 ・製造現場のデータ活用サービス・BELTなど「モノとサービス」を組み合わせたビジネスモデルの推進 〈影響〉新たな技術や製品安全などの高い基準にグローバルで対応した品質の確保は、新たな社会価値創出、事業機会につながります。一方、製品やサービスの設計・検査の不備や、品質不具合発生時などの顧客対応や報告が十分でなかった場合、グローバルの法規制・規格などへの準拠が適切に行われなかった場合には、当社グループ製品の大規模リコール、製品の生産・流通の停止などが生じる可能性があります。その結果、損失の発生や売上減少、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
	〈体制〉社長を最高責任者とする品質保証体制を構築し、「品質第一」を基本とする「品質基本方針」のもと、グローバル購買・品質・物流本部が推進しています。重大な品質問題が発生した場合は、取締役会の監督のもと、迅速かつ適切に対応を行っています。 ・関連OGR：品質保証ルール、製品品質リスク管理ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・ISO9001など(ISO13485：医療機器産業、IATF16949：自動車産業)品質マネジメントシステム(QMS)の取得 ・サービス事業に適合したQMSの適用展開 ・安全リスクが高い技術(リチウムイオン電池、パワーデバイスなど)に関する品質技術確立 ・製品セキュリティ体制強化(外部からの脆弱性情報収集と対応(PSIRT)・セキュリティ監視活動など) ・製品環境や安全関連の法規制・規格の動向の把握、影響評価を行う管理体制の強化 ・品質相談窓口の設置・運用、品質コンプライアンス研修・現場品質点検の実施

対応

⑤ 会計・税務

リスクシナリオ	〈環境認識〉適正な財務報告と税務コンプライアンスは企業活動の基本です。企業のグローバル化や取引のボーダーレス化が加速し、新たなビジネスモデルやサービスが生まれる中で、会計基準も高度化し税制も複雑化しています。また、各国間の協調・連携が進み企業に対する税の透明性に対する要請も高まっています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・グローバルでの顧客との取引・グループ間取引 ・「モノ」に加え「モノ」と「サービス」の組合せによる多様なサービス展開 〈影響〉グローバルの会計基準への準拠と税務手続きに対する信頼の確保は、新たな社会価値創出、事業機会につながります。一方、新サービスや事業、構造改革などを行うに際して、資産が適切に管理されなかった場合や、会計処理が適切に行われなかった場合、また、各国の租税法や移転価格税制、関税法、および当局の執行動向に適切な対応が行えなかった場合、決算修正、多額の追徴や和解金の支払い、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
	〈体制〉財務報告に係る内部統制の基本的枠組み、取締役会で承認した「税務方針」*のもと、グローバル理財本部を中心に、会計・税務の適正性を担保するための体制・ルールを整備し、運用しています。 ・関連OGR：会計・資金ルール、不正統制ルール、J-SOX推進ルール、関税・通関ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・内部統制の自主点検強化とリスク兆候への重点監査 ・外部専門家などを活用した会計基準の定期的な情報収集と影響などの調査・対応 ・OECDの各種報告書や新しい国際課税ルールの整備状況などを踏まえた国際税務に係る方針の見直し ・現地法人と連携した各国・地域における税制や当局の執行状況の変化への対応 ・関税コンプライアンス体制およびモニタリングの強化

*「税務方針」については下記をご参照ください。

➤ 税務方針

⑥ 事業継続リスク(自然災害など)

リスクシナリオ	〈環境認識〉洪水・豪雨、巨大地震などの自然災害や感染症の発生により、社会が機能不全に陥る可能性がグローバルで継続しています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・グローバルの様々な国や地域に存在する仕入先や生産拠点 ・緊急時においても継続が求められる社会インフラや人の健康管理に使用される製品・サービスの提供 ・防災・減災需要に対するエネルギーソリューションビジネスの展開 〈影響〉企業に対する事業継続の要請や社会のレジリエンスを高める取り組みは、新たな社会価値創出、事業機会となります。一方、予期できない災害などが発生した場合、社会インフラ・経済活動の大規模停止、自社工場の生産停止、重要仕入先からの長期にわたる部品供給停止などにより、事業活動の一部停止や縮小などが生じる可能性があります。その結果、売上減少やブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
	〈体制〉人身の安全、社会インフラの維持、復興への全面協力などを定めた基本方針のもと、各ビジネスカンパニーと本社機能部門とが連携し、生産、購買調達、物流、ITを含めた事業継続計画を整備しています。 ・関連OGR：統合リスクマネジメントルール・購買ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・有事を想定したシミュレーション・訓練 ・社員の安否確認システムの運用、リスクに応じた事業所での非常食や飲料水の備蓄対応 ・仕入先の生産地情報の一元管理、代替生産拠点の評価体制整備 ・緊急時のエスカレーションルート・影響を把握する仕組みの整備

対応

⑦ 環境

リスクシナリオ	〈環境認識〉脱炭素・環境負荷低減の実現に向け、気候変動を「機会」と「リスク」の二側面で捉えた企業としての社会的責任の実践と更なる競争優位性の構築が求められています。また、企業価値評価・投資活動に反映させるため、企業の環境課題への取り組みに対する開示要請は年々高まっており、内容の第三者保証を法規制化する動きも進んでいます。一方で、温暖化に起因する洪水や干ばつなどの頻発化により生じる食料・水不足、プラスチック問題、生態系の破壊などは地球レベルでの社会課題となっており、グローバル各国でカーボンニュートラルに向けた政策が加速する中、企業に対する温室効果ガス排出量の削減やトレーサビリティの確保などの要請も拡大しています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・制御機器事業における生産性とエネルギー効率を高める生産現場オートメーションの実現 ・社会システム事業におけるエネルギー制御技術の進化による再生可能エネルギーの普及 ・電子部品事業におけるカーボンフットプリント削減に繋がる部品の開発・提供 ・「循環型社会」実現に向けたグローバル全生産拠点での廃棄物の削減 〈影響〉脱炭素に貢献する製品やサービスに対するニーズの高まりは、新たな社会価値の創出と事業機会となります。一方、多くの企業が社会課題の解決に挑む中、戦略と実行の成否は事業競争力に直結します。また、販促活動においていわゆるグリーンウォッシングといわれる不適切な開示を行った場合には、社会的信用が失われ、その結果、取引停止・製品の開発中止や戦略の見直し、ブランド価値の棄損につながる可能性があります。
	〈体制〉環境課題への対応については、取締役会決議により制定されたオムロン環境方針に基づいた活動を行っています。具体的な執行体制としては、社長CEOから権限委譲されたサステナビリティ推進担当役員の実任のもと、グローバルコーポレートコミュニケーション&エンゲージメント本部が中心となって取り組みを推進し、自社領域はグローバル人財総務本部長、サプライチェーン領域はグローバル購買・品質・物流本部長、事業戦略領域は各ビジネスカンパニー長がそれぞれ責任を持って対応しています。 ・関連OGR:環境経営ルール、購買ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・Scope1・2、Scope3カテゴリー11ごとに目標を設定した温室効果ガスの削減の加速 ・回収・リサイクルの拡大、循環型の原材料調達、再資源化率の最大化などによる循環経済への移行 ・TCFD提言に沿った情報を含む環境課題にかかる情報開示

⑧ 人権

リスクシナリオ	〈環境認識〉持続可能な社会の実現に向け、人権課題に対して、自社だけでなくバリューチェーン全体を通じて、企業が責任を果たすことが求められています。一方で、強制労働、児童労働、低賃金や未払い、長時間労働、安全や衛生が不十分な労働環境、ハラスメントなどの是正は社会課題となっており、デューデリジエンスによるサプライチェーンの可視化や人権侵害懸念国・地域からの輸入禁止などにより、人権の尊重を法規制で担保する取り組みが進んでいます。また、AIの活用など技術革新による新たな人権課題も生じています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・中国・アジアを含めグローバルの事業拠点とサプライチェーン ・AIを活用した製品・サービスの研究開発・提供 〈影響〉人権に配慮したバリューチェーンの構築やAIの活用は、新たな社会価値の創出、事業機会となります。一方、バリューチェーン上の人権課題に適切な対応を行わなかった場合やAIに対する法規制などに準拠せず製品やサービスを通じて差別などの人権問題を発生させた場合には、社会的信用が失われ、その結果、取引停止・製品の開発中止や戦略の見直し、ブランド価値の棄損につながる可能性があります。
	〈体制〉人権課題への対応については、取締役会決議により制定されたオムロン人権方針に基づいた活動を行っています。具体的な執行体制としては、社長CEOから権限委譲されたサステナビリティ推進担当役員の実任のもと、グローバルコーポレートコミュニケーション&エンゲージメント本部が中心となって取り組みを推進し、自社領域はグローバル人財総務本部長、サプライチェーン領域はグローバル購買・品質・物流本部長、事業戦略領域は各ビジネスカンパニー長、AIを含むテクノロジーの倫理的な活用については技術・知財本部長、救済メカニズムについてはグローバルリスクマネジメント・法務本部長がそれぞれ責任を持って対応しています。 ・関連OGR: HRMルール、労働安全衛生管理ルール、購買ルール 〈取り組み〉具体的には、企業の人権尊重責任を果たすために、国連「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」に沿って、以下を含む対策を推進しています。 ・RBA*アセスメントツールを活用したリスク評価 ・仕入先に対するサステナブル調達ガイドラインの提示・遵守状況確認 ・AIに関する情報収集およびAIを事業で活用するための社内ルールの整備 ・グローバルでの人権救済メカニズムの運用

*RBA: Responsible Business Allianceの略。電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス。

⑨ 人財・労務

リスクシナリオ	〈環境認識〉グローバルで人財の流動化が進むなか、IT人財をはじめ先端技術を保有する希少な人財の獲得競争がこれまで以上に激化しています。また、世界的なインフレや人手不足を契機として、賃金水準はグローバルで上昇傾向にあります。このような環境では、人財から選ばれる人的資本経営を実行し、従業員のエンゲージメントを高めることが重要になってきます。加えて、近年は社会から人的資本の情報開示が求められるようになってきました。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・既存人財に対する更なる能力開発と、必要な能力を有する人財の獲得 ・ダイバーシティ&インクルージョンの加速 〈影響〉スペシャリティを備えた多様な人財が集い、一人ひとりが主体性を持って能力を発揮し続ける人財づくり・環境づくりは企業価値向上の原動力となります。一方、構造改革期間での人事施策の効果が十分でない場合は、新たな人財の採用が困難になるだけでなく、希少なスキルや経験を持つ従業員の流出や労務トラブルにつながる可能性があります。加えて、人的資本の情報開示が不適切な場合、投資家からの信頼低下等により、ブランド価値の毀損にもつながる可能性があります。
	〈体制〉重要な人財戦略については、取締役会・執行会議にて議論し、決定しています。CHRO(最高人事責任者)の下、グローバル人財総務本部が中心となり施策を実行しています。 ・関連OGR: HRMルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・人財ポートフォリオの再構築 ・執行役員・経営基幹職のマネジメント適正評価、登用・配置 ・能力転換に向けた人財への投資 ・社会課題解決の成果を分かち合う取り組み・制度(中期連動株式報酬制度など) ・企業理念を全社員に浸透させ、共感と共鳴の拡大を促す取り組み「TOGA」の実行

⑩ 知的財産

リスクシナリオ	〈環境認識〉社会課題を解決しながら持続的に企業価値を向上するためには、強みのある知的財産・無形資産を形成した上で価値創造ストーリーと連結することが必要不可欠となり、また、技術開発やビジネスモデルの構築においてオープンイノベーションやアライアンスが加速しています。一方で、知的財産を巡る企業や国家間の競争や対立も激化するとともに、スタートアップ企業との事業連携における公正取引上の課題も指摘されています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・ロボティクス、センシング、パワエシ、AI・データ解析などの注力する技術領域 ・データヘルスケア、食生産のオートメーション、製造現場のDX支援などの新規事業創造 〈影響〉知的財産・無形資産への投資を促進し競争力の源泉とする動向は、新たな社会価値創出、事業機会となります。一方、その取得や保護が十分でなかった場合、技術・ノウハウの流出やブランドの模倣などが発生し、事業競争力を喪失する可能性があります。また、特許などの侵害や不正使用に関する紛争が発生した場合、当社グループの製品・サービスの提供停止や巨額の損害賠償請求・ロイヤリティの支払いなどが生じる可能性があります。その結果、損失の発生や売上減少、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
	〈体制〉技術・知財本部を主管として、基本方針に基づく知的財産活動を実行しています。また、知的財産戦略については定期的に取締役会にて報告・議論されています。 ・関連OGR:知財管理ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・IPランドスケープを活用して研究テーマの方向性決定や協業先選定の確度を高める取り組み ・事業や研究開発と連動させた知的財産戦略を策定・実行し、強みのある知的財産権を蓄積 ・研究開発および設計にあたっての第三者の知的財産権調査 ・第三者の当社グループへの知的財産権の侵害に対する分析・評価と権利行使の強化 ・オンライン取引も含む模倣品摘発活動、悪意を持った当社ブランド名と類似した商標権取得の阻止

対応

⑪ M&A・投資

リスクシナリオ	〈環境認識〉社会課題を解決する手段として、テクノロジーの進化が求められる中、技術力のある企業とのアライアンス、M&A、出資を通じたイノベーションの加速が期待されています。一方で、投資先の業績・評価の変動に加え、経済安全保障政策による投資規制やITなど新たな分野における独占禁止法の運用強化などの動きもあります。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・ポートフォリオマネジメントのもとアライアンスや事業売却も含むM&A・投資の推進 ・新規事業の創出などのための、オムロンが捉える社会的課題に共感・共鳴しあえるパートナーとの共創 〈影響〉戦略的なM&A・投資を通じた新たな経営資源の獲得は、社会価値創出、事業機会となります。一方、計画やデューデリジェンスが不十分であったり、PMI(Post Merger Integration)やM&A・投資先に対するガバナンスが適切に行われなかった場合には、想定したシナジー効果や提携が計画通り進まない可能性があります。その結果、多額の減損や計画の大幅な見直しにつながるリスクがあります。
	〈体制〉M&A・投資の方針と実行は、投資規律のもと、経営ルールに定める責任権限に基づき取締役会などの経営会議体にて議論・決定し、案件ごとに、ビジネスカンパニーと本社部門および外部専門家から構成されるプロジェクトチームにより推進しています。 ・関連OGR:経営ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・事業戦略に基づいたM&A・投資候補の探索・評価 ・対象企業の財務内容や契約内容の確認などの詳細な事前審査・デューデリジェンス ・取締役会における、買収や出資後の経済効果の具体的目標進捗のレビュー(少なくとも年に1回) [具体的なリスクへの対応例:上場子会社に対する監視・監督] 出資先であるJMDC社に対してTOBを実施し、23年10月に連結子会社化しました。同社の戦略・事業計画や進捗と課題について、当社取締役会にて監視・監督を行い、同社の持続的成長を実現する体制を構築します。

対応

⑫ グループガバナンス・コンプライアンス

リスクシナリオ	〈環境認識〉気候変動や高齢化などの社会課題に対する取り組みはグローバルで加速し、企業の果たす役割が重要になる中、公正な取引に対する社会的要請も益々高まっています。国際機関や各国政府により反競争法的行為や贈賄防止などに対する法規制は厳格化するとともに、ITやAIなど技術の進化やアライアンスなどによるイノベーションの推進などに対応した規制の検討や運用も進んでいます。また、一部の新興国、地域においては法による統治機能が脆弱であったり、政情が不安定であることから、汚職や腐敗などが社会問題化する場合があります。日本では、昨今の円安やエネルギー価格高騰などの影響から、下請事業者に対する保護要請が高まっています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・各国政府の許認可を含む製品・サービスのグローバル展開 ・様々なビジネスパートナーとの共創による新たな製品やビジネスモデルの開発 〈影響〉グローバルな需要拡大に的確に捉えること、企業のイノベーションに対する期待は、新たな社会価値創出、事業機会となります。一方、事業スピードの加速や収益性の改善が求められ、各地域やグループ会社における事業運営の自立化も進む中、ガバナンス不全や社内管理の不備により、公正な取引や会計などに関する法規制・コンプライアンス違反が発生した場合には、重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
	〈体制〉企業倫理・コンプライアンスを含む内部統制としての対応方針は、取締役会で議論し決定しています。「オムロングループマネジメントポリシー」のもと、OGRに基づくグループ会社におけるガバナンス体制の構築と運用、企業倫理リスクマネジメント委員会による活動の展開を行っています。 ・関連OGR:法人運営ルール、倫理行動ルール、内部監査ルール、購買ルールなど 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・各機能主管部門におけるグローバルでの牽制とモニタリング ・地域統括会社毎のリスクマネジメントにより、エリア特性に応じた重要リスクへの対応 ・毎年10月のグローバル企業倫理月間などによる定期的なコンプライアンス教育 ・グローバル内部通報制度の運用 ・リスクアプローチに基づく内部監査と改善指導 ・購買統括部門における対象事業所に対するモニタリング・下請法研修

対応

取締役・監査役 (24年現在)

各役員の職歴

取締役



山田 義仁

取締役会長
取締役会議長社長指名諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長

2011年から約12年にわたり当社代表取締役・社長CEOとして当社グループの企業価値向上を牽引し、2023年からは取締役会長・取締役会議長として取締役会を適切に運営しています。企業経営・サステナビリティ/ESGに関する高い見識を有しており、企業理念のグループ内への浸透の活動を精力的に行っています。



辻永 順太

代表取締役

長年にわたり当社の制御機器事業に携わり、商品事業本部長、カンパニー社長を歴任。制御機器事業の成長を牽引し、企業経営・技術・DX/ITに関する高い見識を有しています。2023年から代表取締役・社長CEOとして、グループの構造改革完遂と中長期の企業価値向上に向けて、リーダーシップを発揮しています。



宮田 喜一郎

代表取締役
報酬諮問委員会委員

長年にわたり当社のヘルスケア事業に携わり、開発・技術部門での業務経験を経て、オムロンヘルスケア株式会社の社長を務め、新規事業創造/イノベーション・DX/ITに関する高い見識を有しています。現在は、副社長、CTOとして中長期を見据えた経営視点での技術戦略を策定し実行しています。



富田 雅彦

取締役
人事諮問委員会委員

当社の電子部品事業、社長秘書、経営戦略部門など幅広い業務経験を経て、人材開発/ダイバーシティ/ヒューマンリソースマネジメントに関する高い見識を有しています。現在はCHRO兼グローバル人財総務本部長として、中長期を見据えた経営視点で人材戦略を策定し実行しています。



行本 閑人

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
コーポレート・ガバナンス委員会委員

長年にわたり当社の制御機器事業に携わり、欧州子会社社長を経て、環境事業本部長、電子部品事業のカンパニー社長を歴任。DX/IT、ならびにグローバルでの豊富な事業経験に基づく高い見識を有しています。非業務執行の客観的な立場から、これらの経験を活かしてガバナンス向上に貢献しています。



上釜 健宏

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

グローバルに事業を展開するTDK株式会社の代表取締役社長として長年経営に携わるとともに、コンテンボラリー・アンプレックス・テクノロジー・ジャパン株式会社のChief Consultantを務めるなど、豊富な経営実績とイノベーション・技術・DX/ITに関する高い見識を有しています。

社外取締役



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

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国間投資保証機関長官を歴任し、また多様な企業で社外取締役を務めるなど、豊富な経験と国際的な見識を有するとともに、サステナビリティ/ESG・ダイバーシティにも精通しています。



鈴木 善久

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

グローバルに事業を展開する総合商社である伊藤忠商事株式会社の代表取締役社長として経営を携わった経験を有しています。また、同社海外現地法人の社長、製造会社の代表取締役社長を歴任するなど、国内外での豊富な経営実績とイノベーション・技術・DX/ITに関する高い見識を有しています。



玉置 秀司

常勤監査役

長年にわたり当社の法務機能に携わるとともに、グローバルリスクマネジメント・法務本部長として、グループガバナンスの浸透、統合リスクマネジメントの活動、コンプライアンスの徹底を推進しました。これらの経験により、法務/コンプライアンス/内部統制/リスクマネジメントに関する高い見識を有しています。



細井 俊夫

常勤監査役

長年にわたり当社の社会システム事業に携わり、ソフトウェア開発子会社の社長、ソリューション事業本部長を経て、オムロンソーシアルソリューションズ株式会社の社長として社会システム事業を牽引しました。これらの経験により、新規事業創造/イノベーション・DX/ITに関する高い見識を有しています。



國廣 正

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

弁護士として主にコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、会社法を専門分野としています。また、企業の危機管理(クライシス・マネジメント)やリスク管理体制構築にも精通しており、内閣府および消費者庁の顧問などの要職を歴任しています。



三浦 洋

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

公認会計士として有限責任あずさ監査法人、KPMGで長年に渡り国内外での豊富な国際業務経験があり、財務および会計に関する知見を有しています。特に、IFRSを含む国際的会計基準に関する専門性およびガバナンス・リスクマネジメントに関する高い見識を有しています。

取締役・監査役の主たる経験分野・専門性（スキルマトリックス）

長期ビジョン SF2030の実現に向けて取締役・監査役に必要な経験分野・専門性（スキル）

経験分野・専門性（スキル）	スキルの定義
企業経営	会長・社長経験もしくはそれに準ずる経験（代表取締役経験等）
サステナビリティ・ESG	サステナビリティ・ESGに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
新規事業創造・イノベーション	新規事業・イノベーションに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
技術・生産・品質	技術・生産・品質に関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
DX・IT	DX・ITに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
人財開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメント	人財開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメントに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
財務・会計	公認会計士資格保有、CFO経験、金融機関・経理部門での業務経験、上場企業経営経験
法務・コンプライアンス・内部統制	弁護士資格保有、監査役経験、法務部門・内部監査部門での業務経験
グローバル経験	グローバルでの駐在経験、海外事業経験

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	DX・IT	人財開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメント	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 山田 義仁	●	●					●		●	
代表取締役 社長 CEO 辻永 順太	●			●	●				●	
代表取締役 執行役員副社長 CTO 宮田 喜一郎	●		●	●	●				●	
取締役 執行役員専務 CHRO 富田 雅彦		●				●			●	
取締役 行本 閑人					●				●	
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 細井 俊夫			●		●					
社外監査役 國廣 正	●	●						●	●	弁護士
社外監査役 三浦 洋	●						●	●	●	公認会計士

執行役員 (24年現在)

[各役員の職歴](#)

執行役員社長		執行役員副社長		執行役員専務		執行役員常務	
							
辻永 順太 CEO	宮田 喜一郎 CTO	富田 雅彦 CHRO 兼 グローバル人財総務本部長	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	竹田 誠治 CFO 兼 グローバル戦略本部長	衣川 正吾 グローバルビジネスプロセス & IT革新本部長	井垣 勉 グローバルコーポレートコミュニケーション & エンゲージメント本部長 兼 サステナビリティ推進担当	

執行役員常務



江田 憲史

グローバル購買・品質・物流本部長 兼
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 米州事業統轄



四方 克弘

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



江崎 雅彦

デバイス&モジュールソリューションズ
カンパニー社長



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社長



岡田 歩

オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長



石原 英貴

データソリューション事業本部長 兼
イノベーション推進本部長

執行役員



徐 堅
オムロン (中国) 有限公司
社長



立石 泰輔
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
グローバルソリューション営業統轄
本部長



高田 寿子
CEO室長



諏訪 正樹
技術・知財本部長 兼
オムロン サイニクエックス
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



岩佐 博人
取締役室長



神尾 幸孝
デバイス&モジュール
ソリューションズカンパニー
グローバル営業統轄本部長



田邊 慶周
グローバルリスクマネジメント・
法務本部長



村松 勇介
グローバル戦略本部
コーポレートシステム推進部長



大場 恒俊
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



鈴木 高太郎
グローバル戦略本部
経営戦略部長