



オムロンは、常に社会の目線に立って
独自のガバナンスの仕組みを磨き続け、
持続的な企業価値の向上を目指します

2019年8月
取締役会長

立石 文雄

企業理念経営とコーポレート・ガバナンス

「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」——。1959年に制定されたこの「社憲」には、創業者の2つの想いが込められています。1つは、「事業を通じて社会の発展に貢献する」という志。もう1つは、「よりよい社会をつくるためにオムロンがその先駆けとなる」という宣言です。そし

て1990年、社名をオムロンに変更した際に、この社憲の精神を受け継いだ「企業理念」を制定しました。以来、会社の発展と時代の変化に合わせて3回にわたって改訂を重ね、企業理念を経営のよりどころとしてきました。オムロンのコーポレート・ガバナンスは、この企業理念経営を実践し、企業価値を向上することを目的としています。

オムロン独自のコーポレート・ガバナンス

オムロンでは、経営の透明性、公正性を高め、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ることを重視しています。つまり、「ソーシャルニーズの創造」を加速し、持続的な企業価値の向上を実現する仕組み、それがオムロンのコーポレート・ガバナンスです。

そのためにオムロンでは、会長は取締役会の議長として、CEOは経営のトップとして、監督と執行の役割を明確に分離することでガバナンスのコントロールと経営のダイナミズムを両立させています。この体制は、1996年に「経営人事諮問委員会」を設置して以降、23年にわたり、能動的に進化させてきた結果です。これを可能にしたのは、1991年から開始した「長期ビジョン」の策定があったからです。長期的な視点を持つことで、ソーシャルニーズの創造やイノベーションへの挑戦をサポートするコーポレート・ガバナンスへと進化することができました。

2017年には役員報酬制度を改訂し、「中長期業績連動報酬」の比率を高めました。これは、役員が企業理念を実践し、中長期での企業価値向上に挑戦する動機付けを行うためです。そして、この役員報酬方針等を自主的に開示することで、持続的な企業価値の向上に取り組む決意をステークホルダーに示し、経営の考え方や取り組みへの理解を促しています。

これらが評価され、2018年にオムロンは、日本取締役協会主催の「コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー2018」で経済産業大臣賞の第1号をいただきました。特に高く評価されたのは、社長指名諮問委員会の運営による社長選任と後継者育成計画の仕組みです。コーポレート・ガバナンスの一丁目一番地である社長選任において、選任プロセスの透明性が高いこと、同委員会の実効性が継続的に担保され、社長選任の実績があることが高く評価されました。今回の受賞を励みとして、さらに研鑽を重ねてまいります。

さらなる企業価値の向上に向けて

中期経営計画「VG2.0」は3年目に入りました。外部環境に目を移すと、米中貿易摩擦に起因する世界情勢の不透明感は続くものと考えられ、事業環境変化への対応力がさらに求められます。加えて、オムロンは短期的な視点だけではなく、将来からバックキャストする形で社会的課題の解決に挑戦しています。

具体的には、2017年に「サステナビリティ重要課題」を設定し、「事業を通じて解決する社会的課題」と「ステークホルダーの期待に応える課題」の2軸から取り組んでいます。持続的な企業価値向上のためには、この「サステナビリティ重要課題」への取り組みと中期経営計画「VG2.0」とを一体化させることが重要です。そこで取締役会では、「取締役会評価」の結果を踏まえ、サステナビリティへの取り組みを運営方針の重点テーマとして掲げ、継続して議論を重ねています。

なお、取締役会評価は2015年から開始され、社外取締役と社外監査役で構成されるコーポレート・ガバナンス委員会で行っています。その評価結果を踏まえて、取締役会は次年度の取締役会運営方針と重点テーマを決定し、監督機能を発揮することで取締役会の実効性を向上させ、持続的な企業価値の向上を目指しています。2019年度もその方針に基づき取締役会運営を行い、VG2.0の確実な達成、さらには2021年度から始まる次期長期ビジョンを見据えた監督機能を発揮する予定です。

オムロンは、これからも企業理念をよりどころに、常に社会の目線に立って独自のガバナンスの仕組みを磨き続け、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

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^{*1}」を制定しています。ポリシーは、1996年の経営人事諮問委員会の設置以降、当社が20年以上かけて築いてきたコーポレート・ガバナンスの取り組みおよび体制を体系化したものです。当社は、持続的な企業価値の向上を実現するために、これからもコーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組みます。

^{*1} オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー <https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/policy/>

コーポレート・ガバナンスの取り組み

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

^{*2} 取締役会長を除く。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社を選択しています。

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

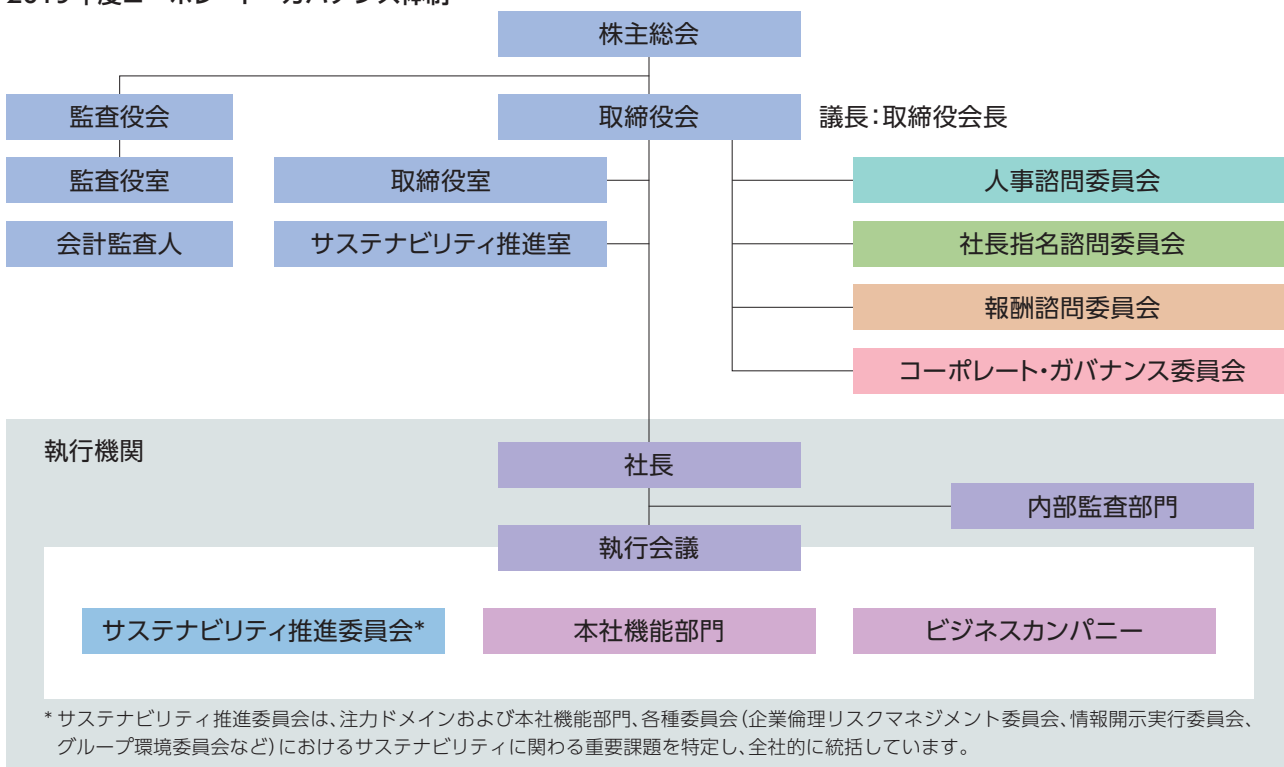
取締役会の客観性を高めるため、取締役会議長と社長CEOを分離し、取締役会の議長は代表権を持たない取締役会長が務めています。

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

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

なお、2018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96.2%(13回開催)でした。

2019年度コーポレート・ガバナンス体制



取締役会

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

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。

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。

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。

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。

2019年度諮問委員会等の構成

地位	氏名	人事諮問委員会	社長指名 諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ ガバナンス委員会
取締役会長	立石 文雄		□		
代表取締役	山田 義仁				
代表取締役	宮田 喜一郎	□			
取締役	日戸 興史			□	
取締役	安藤 聡	○	○	○	
社外取締役	小林 栄三 ★	◎	◎	□	◎
社外取締役	西川 久仁子 ★	□	□	◎	○
社外取締役	上釜 健宏 ★	□	□	□	□
常勤監査役	近藤 喜一郎				
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

役員報酬

当社は、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等の総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

※監査役報酬の方針の詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/compensation/>

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。
 - ・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。
 - ・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
 - ・全ての取締役報酬は、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。

取締役報酬制度の概要

(1) 報酬構成比率

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「短期業績連動報酬(賞与)」および「中長期業績連動報酬(業績連動型株式報酬)」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。

$$\text{基本報酬} : \text{短期業績連動報酬(賞与)} : \text{中長期業績連動報酬(業績連動型株式報酬)} = 1 : 1 : 1.5^*$$

*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

取締役に対して、固定報酬である基本報酬を支給します。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。

$$\text{役割別の基準額} \times \text{業績評価(営業利益50\%、当期純利益50\%)} \times \text{ROIC評価} = \text{短期業績連動報酬(賞与)}$$

(4) 中長期業績連動報酬(業績連動型株式報酬)

社外取締役を除く取締役に対して、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。

業績連動部分の株式報酬は、中期経営計画に基づき設定した売上高、EPS、ROEの目標値に対する達成度、および第三者機関の調査に基づくサステナビリティ評価*等に応じ、0%~200%の範囲で変動します。

$$\text{役割別の基準額} \times \text{業績評価(売上高30\%、EPS70\%)} \times \text{ROE評価} \times \text{サステナビリティ評価*} = \text{株式報酬(業績連動部分)}$$

なお、当株式報酬により交付した当社株式は、原則として在任期間中は保持し続けることとしています。また、取締役在任期間中に、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、取締役会の決議により株式報酬の支給を制限します。

*サステナビリティ評価 Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)に基づく評価。DJSIは長期的な株主価値向上の観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面で統合的に評価・選定するESGインデックス。



社外取締役
上釜 健宏

社外取締役
西川 久仁子

社外取締役
小林 栄三

取締役会長
立石 文雄

社外監査役
國廣 正

社外監査役
内山 英世

社外役員座談会

不確実な時代だからこそ、コーポレート・ガバナンスのコントロールと執行のダイナミズムのバランスの最適化が大切です。そこで問われてくるのは、「取締役会の実効性」です。オムロンでは、取締役会の実効性を向上させるためにこれまでの監督機能強化の取り組みに加え、2015年度に取締役会評価をスタートしました。これをきっかけに、取締役会は中長期の重点テーマの議論を中心としたモニタリングボード*に近い取締役会運営に変化しています。今回は、当社の社外役員（社外取締役と社外監査役）の皆様から、オムロンのガバナンスの特徴や今後の課題を、座談会形式で率直に語っていただきました。

※ 当座談会のファシリテーターは、取締役会議長の立石 文雄会長が務めました。

* モニタリングボード: 役員の選解任を中心とした業務執行を監督する取締役会。一般的には、指名委員会等設置会社の取締役会がこれに当たります。

立石 オムロンの取締役会について、率直な感想を伺いたい。

小林 最大の特徴は、取締役会において取締役、監査役、社内、社外に関係なく自由闊達な議論をすることですね。私たち社外役員の知見や専門性とオムロンの方針や哲学が共鳴したり、時に意見を戦わせたりしながら、議論が深まっていく点です。業務執行の皆さんは、私たち社外取締役の要請や提案を受け入れ、前向きにPDCAサイクルを回し、次から次へと課題に挑戦してくれており、ガバナンスのレベルが高いと感じています。私たちもより一層勉強しながら、進化に貢献しなければと思っています。

西川 取締役会において、多様な取締役メンバーが多岐にわたっているいろいろな視点で議論できていることでしょうか。業務執行を兼務している取締役も合わせて、多様な意見を真摯に受け止めて改善することで、毎年少しずつガバナンスが進化している実感があります。私たち社外取締役も、けっして上か



小林 栄三

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長
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
報酬諮問委員会委員

ら目線ではなく、それぞれの専門視野を活かしながら、一緒に企業価値を高めていこうという姿勢で取り組んでおり、それを全取締役会メンバーが共有できていると思います。

上釜 オムロンの取締役会の素晴らしいところは、企業理念を現場まで浸透させ実践させているところです。先日、TOGAのグローバル大会に参加しました。グローバルに企業理念を浸透させ、世界中の社員がそれを実践している姿に感銘を受けました。企業理念のOur Mission(社憲)「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」に込められた「企業は社会の公器である」という基本的な考えがしっかりと社員レベルで共有されているので、自分たちが儲けることだけしか考えていない会社とはまったく違う。オムロンの取締役会は、経営の監督と業務の執行が明確に分かれています。企業理念の実践」というベクトルは同じ。私も社外取締役として、それに参画できてよかったと実感しています。 [P63 人財マネジメント\(TOGA\) →](#)



西川 久仁子

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

内山 皆さんがオムロンの取締役会の特徴についてお話しされたので、私は、取締役会の機能を担保している仕組みの観点からお話します。取締役会のガバナンスを担保するうえで大事なポイントは、「取締役会の議長を誰が担うか」です。業務執行者が議長をすると、どうしても結論誘導的になってしまうのではないかと。その点、オムロンは、執行側ではない立石会長が議長を担っていることで、結論ありきではなく、私たち社外役員の経験や知見を引き出すようにファシリテートしてくれている。また、会社法的には、取締役、監査役は立場が違いますが、あまりそれを意識されないような運営をしていただいているので、私たち監査役も含め極めて活発な議論を交わさせていただいている。ここが重要であると思っています。

國廣 私はオムロンが好きです。どこが好きかというと、取締役会においても現場においても、企業理念経営や社会的責任ということを建前でなく、本気で取り組んでいる。ESGやSDGsが唱えられるずっと



上釜 健宏

社外取締役
人事諮問委員会委員
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

前から社会的課題の解決を掲げており、目先ではなく長期ビジョンの下で企業価値向上を目指している。しかも、その軸がけっして揺るがない。これがオムロン最大の強みです。

[P19 中期経営計画「VG2.0」](#) →

立石 当社は、取締役会の向上施策として2015年から「取締役会評価」を導入しました。その結果を分析し、翌年の取締役会の運営方針に反映させています。この取り組みに対する感想をお聞かせください。

小林 2015年に取締役会評価を開始して以来、取締役会として運営方針を立てて進めるというPDCAを愚直に進めています。例えば、評価の高くない項目については、取締役会と業務執行側が徹底的にフォローして改善に努めています。その結果、評価のスコアが着実に上がってきています。中長期の課題も明確にして、愚直にPDCAを回して実現させています。この方向でいいのではないかと思います。

上釜 小林さんの言われる通り、取締役会が課題だと考える項目に対して、すぐテーマとして取り上げ、状況を明らかにして取締役会で議論をしています。こういう取り組みはなかなか他の会社でも実現できていませんが、私は大切なことだと思います。

西川 私は、この取締役会評価の方法を高く評価しています。私自身は、この取締役会評価を、業務執行者と社外役員との「対話ツール」として非常に有効だと思っています。辛口の意見や課題を率直に伝えられますし、それらに真摯に対応してもらえます。私が一番心掛けていることは、誰かの顔を思い浮かべて評価するのではなく、オムロンの価値向上のために必要なことをきっちりと評価することです。

内山 オムロンの取締役会評価は、とてもうまく機能しています。今後の改善ポイントは「都度評価」です。現在でも運営テーマについては取締役会の終了後にその都度評価をしています。それ以外は年間を通じて一度だけ、3月に評価をしています。年間で評価するとどうしても記憶が薄れ、平均的な印象になりがちです。だから、取締役会直後に毎回やっておけば実効性向上のPDCAをもっと早く回せるのではないかと思います。

國廣 これは私の持論ですが、「社外役員を使い倒す」ことが重要です。社外役員のご意見拝聴といった受け身ではなく、社外役員の専門性や経験を使い倒すといった、攻めの姿勢も必要ではないでしょうか。また、取締役会の評価基準も一般的なものではなく、自分たちは何を大事にすべきか、という「オムロンらしさやこだわり」を取り入れてみたら



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





國廣 正

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

どうかと思います。そういったオリジナルな工夫を重ねていき、それを積極的に開示していくことも、これからの時代は重要だと思います。

[P85 取締役会の実効性評価 →](#)

立石 社外役員の皆さんの積極的な関与が、オムロンのコーポレート・ガバナンスを進化させる原動力となっています。最後に、社外役員としてご自身の役割をどのように考え、取り組んでいるかをお聞かせください。

西川 私がコーポレート・ガバナンスで一番大事にしているのは、「ちゃんとしたロジックで意思決定がなされているか」です。経営は意思決定の連続であり、紆余曲折があって決定に至ります。

プロセスがロジカルか、集めた情報が適正かなど、それらをウォッチし精査するのが私たちの役割です。また、新たなデータや視点を提供することも私たちの大事な役割です。私は、社外取締役として、執行に干渉するという意味ではなく、有用と思われる情報や見識を積極的に提案するようにしています。

上釜 社外取締役として、自分の専門性の視点を大切にして監督することですね。確かに意思決定のロジックは、非常に重要です。自分の専門性の経験から質問を重ねています。そしてとことん納得するまで質問して納得できたら、今度は「前に進め」と背中を押します。これが私たちの役目だと考えています。ガバナンスのコントロールと執行のダイナミズム、その最適なバランスが大切ですね。

國廣 私は常に、「物事には両面があることを指摘する」ことを意識しています。オムロンには長所が沢山ありますが、それが欠点になる時もあります。ですからオムロンらしさとは違う見方なり、風を吹き込んでいくことも社外監査役である私のチャレンジです。オムロンに欠けている視点を懸命に探して、揺り動かす。あえて議論を促し、その結果、納得できれば、上釜さんと同じで背中を押します。それゆえ、この会社をよりよくするためにあえて厳しい眼を持ちたい。牽制的な役割はもちろん、オムロンがよりアグレッシブに飛躍するために、ここだけは押さえておくべき「土台を保証する」ことも、私たち社外役員の役割だと思います。

内山 非常に教科書的になってしまいますが、私が常に意識しているのは、私は株主総会で選任されたということです。つまりステークホルダーの目線というのを忘れてはいけないということです。そして、監査というのは常にファクトに基づく必要があります。したがって、社外監査役という制約があるにしても、取締役会で議論されることについて、極力、現場を見させていただき、その背景、背後にある事実を理解することを意識しています。また、私どもの監査報告書というのは会計監査人に依拠する部分が極めて多いわけです。そのため、会計監査人の皆さんが活動しやすく、働きやすい環境づくりを我々が後押することも必要だと思っています。



小林 オムロンは、真摯に企業理念経営を実践しています。ただ、オムロンがよりアグレッシブに飛躍するためにも、失敗を怖れずに飛んで跳ねるようなやんちゃさや、尖った個性がもう少しあってもいい。だからこそ私は、オムロンという池にポンと石を投げて、波風を立てたい。この会社の常識にあえて疑問を投げかけることで、経営陣や社員がさらに飛躍するためのバックアップをしたいと思っています。そういう意味で、オムロンという会社の常識に対して、一般の常識で色々と質問をしていきたい。それが、執行の皆さんにとって参考になればいいかと思います。

立石 このように厳しく優しい眼を持ち、積極的にコミットしてくださる社外取締役・監査役がいらっしゃることは、オムロンにとって何よりも頼もしいことです。皆さんの期待に応えるためにも、オムロンは進化する歩みをけっして止めてはいけません。改めてそう強く思いました。本日は、ありがとうございました。



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

取締役会の実効性評価

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目的として、取締役会の実効性向上に取り組んでいます。その取り組みは、(1)「取締役会の実効性評価」、(2)「(1)を踏まえた取締役会の運営方針の決定・実行」というサイクルで行っています。

※「取締役会の実効性向上の取り組み」の詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/chart/>

2. 2018年度取締役会の実効性評価結果の概要

(1) 2018年度取締役会運営方針

取締役会は、2017年度取締役会の実効性評価結果を踏まえ、中期経営計画「VG2.0」の達成に向けて、特に以下の3点のテーマについて、監督機能を発揮していくことを掲げました。

- 中期経営戦略における情報システム、品質に関する戦略
- 人財戦略、技術戦略に対する継続的な取り組み
- サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に対する取り組み

(2) 2018年度取締役会の実効性評価結果

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役・監査役による自己評価および取締役会議長面談の結果、テーマ選定、議論内容、運営状況等について、いずれも高い評価結果であったことを踏まえ、取締役会が持続的な企業価値の向上に向けて取締役会の実効性を向上し、監督機能を発揮していることを確認しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会運営方針に掲げた各テーマについて、以下の通り評価しました。

今年度初めてテーマとして選定した中期経営戦略における情報システムおよび品質に関する戦略について、取締役会は現状を把握し、社外取締役・社外監査役からも経験や知見を踏まえた有益な示唆を受け、今後の方向性のコンセンサスが醸成されました。2017年度からの継続テーマである人財戦略および技術戦略について、取締役会は執行が戦略に基づく取り組みを進化させ、着実に進捗・浸透させていることを理解し、多面的な質疑応答を通じて深い議論を行いました。3年目の継続テーマであるサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に対する取り組みについて、取締役会はサステナビリティ重要課題に対する取り組みとエンゲージメント活動が共に進化し、取り組みを推進する仕組みが機能していることを確認しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会が2018年度取締役会運営方針に基づくテーマについて中長期的な企業価値の向上の観点で議論し、議論を通じて運営方針として掲げたテーマは「人財」「技術」というキーワードで有機的に関連していることを認識できました。

また、取締役会において、取締役・監査役は積極的に発言しており、特に社外取締役・社外監査役は、それぞれの経験や知見を踏まえた意見・提言を行っています。執行は、取締役会の意見・提言を真摯に受け止め、戦略や取り組み等の更なる強化に繋げています。

<各テーマの議論の概要>

● 情報システムに関する戦略

既存のITシステムの課題を認識し、AI等による技術革新により業務システムが抜本的に変化することを前提として、次期長期ビジョンを見据えた全社ITシステムの方向性を議論しました。

● 品質に関する戦略

既存のQuality Management System(QMS)の課題を認識し、目指すべきQMSに向けた改善の方向性および改善の要となる人財の育成方針を議論しました。

● 人財戦略

人財戦略の全体像や主要テーマの進捗を確認し、今後取り組む戦略テーマ(経営を担うリーダー人財・多様な人財・自律型人財の育成等への取り組み)について議論しました。

● 技術戦略

技術経営を実現するための価値創造、技術創造の戦略、およびそれら戦略を支えるための変革型人財の発掘と育成の取り組みについて議論しました。

● サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に対する取り組み

サステナビリティ重要課題の目標達成に向けた取り組みの進捗を確認し、また、新たな社会的課題の解決に向けた目標の設定や取り組みについて議論しました。

3. 2019年度取締役会運営方針

取締役会は、2018年度取締役会の実効性評価結果を踏まえ、2019年度の取締役会運営方針について議論し、決定しました。

中期経営計画「VG2.0」の3年目である2019年度の実効性は、「VG2.0」の達成、さらに2021年度から始まる次期長期ビジョンを見据えて、監督機能を発揮していきます。

<運営方針に掲げる重点テーマ>

- 次期長期ビジョンを見据えた長期戦略の方向性の確認
- 情報システムおよび品質に関する戦略への継続的な取り組み
- 2019～2020年度の社内外の事業環境変化に対する取り組み

当社は持続的な企業価値の向上を目的として、取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

4. 2016年度～2019年度取締役会運営方針および重点テーマ

取締役会は、取締役会の実効性評価の導入以降、毎年取締役会運営方針を決定し、運営方針と運営方針に掲げた重点テーマを中心に監督機能を発揮してまいりました。この取り組みにより、取締役会は中長期の重点テーマの議論を中心としたモニタリングボードに近い取締役会運営に変化しています。また、継続して監督していく必要があると判断したテーマについては次年度への継続テーマとしました。特にサステナビリティの取り組みは3年間継続テーマとし、徹底的に議論してまいりました。

議論においては社外役員を中心に多くの示唆をいただき、執行は取締役会の意見を真摯に受け止め取り組みに反映しています。

これからも持続的な企業価値の向上に向けて、取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
運営方針			
執行への権限委譲、中長期の経営戦略に対する監督機能の発揮	「VG2.0」の確実な達成に向けた監督機能の発揮	「VG2.0」の確実な達成に向けた監督機能の発揮	「VG2.0」の達成、さらに2021年度から始まる次期長期ビジョンを見据えた監督機能の発揮
重点テーマ			
<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期の経営戦略を踏まえた次期中期経営計画 ● ESGに関する方針および実践する仕組みの構築 ● 監督機能の強化と執行への権限委譲 	<ul style="list-style-type: none"> ● 短期経営計画の進捗確認 ● 中期経営戦略の要となる人財戦略、技術戦略 ● サステナビリティ方針に基づき設定した重要課題(マテリアリティ)に対する取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営戦略における情報システム、品質に関する戦略 ● 人財戦略、技術戦略に対する継続的な取り組み ● サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に対する取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 次期長期ビジョンを見据えた長期戦略の方向性の確認 ● 情報システムおよび品質に関する戦略への継続的な取り組み ● 2019～2020年度の社内外の事業環境変化に対する取り組み

オムロンを支えるマネジメント (2019年6月末現在)



上釜 健宏

社外取締役
人事諮問委員会委員
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

西川 久仁子

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

小林 栄三

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長
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
報酬諮問委員会委員

日戸 興史

取締役
執行役員専務 CFO
報酬諮問委員会委員

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

山田 義仁

代表取締役社長 CEO



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

國廣 正

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

近藤 喜一郎

常勤監査役

吉川 浄

常勤監査役

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

安藤 聡

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

取締役・監査役・名誉会長 (2019年6月末現在)

取締役

取締役会長 **立石 文雄**

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)

取締役 **安藤 聡**

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)

代表取締役社長 CEO **山田 義仁**

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)

社外取締役 **小林 栄三**

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

代表取締役 執行役員専務 CTO **宮田 喜一郎**

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

社外取締役 **西川 久仁子**

1986年4月 シティバンク・エヌ・エイ入行
 1996年2月 A.T.カーニー株式会社入社
 2000年9月 株式会社スーパーナース
 代表取締役社長
 2010年8月 株式会社ファーストスター・
 ヘルスケア設立
 代表取締役社長(現任)
 2013年6月 株式会社ベネッセMCM
 代表取締役社長
 2015年6月 当社社外取締役(現任)
 2017年5月 株式会社FRONTEO
 ヘルスケア代表取締役社長
 (現任)

取締役 執行役員専務 CFO **日戸 興史**

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)

社外取締役 **上釜 健宏**

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(現任)

監査役

常勤監査役 **近藤 喜一郎**

1977年4月 三井海洋開発株式会社入社
 1988年1月 三井信託銀行株式会社
 (現三井住友信託銀行株式会社)
 入社
 1999年4月 当社入社
 2007年3月 ソーシャルシステムズ・
 ソリューション&サービス・
 ビジネスカンパニー
 公共ソリューション事業部長
 2007年6月 執行役員
 2011年4月 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
 2011年6月 執行役員常務
 2015年6月 常勤監査役(現任)

社外監査役 **内山 英世**

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)

常勤監査役 **吉川 浄**

1983年4月 当社入社
 2010年3月 ものづくり革新本部長
 (現グローバルものづくり
 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 **國廣 正**

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)

名誉会長

名誉会長 **立石 義雄**

1963年4月 当社入社
 1973年5月 取締役
 1976年6月 常務取締役
 1983年6月 専務取締役
 1987年6月 代表取締役社長
 2003年6月 代表取締役会長
 2007年5月 京都商工会議所会頭(現任)
 2011年6月 名誉会長(現任)

執行役員

社長



山田 義仁

CEO

執行役員副社長



宮永 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

執行役員専務



宮田 喜一郎

CTO 兼 技術・知財本部長 兼
イノベーション推進本部長



日戸 興史

CFO 兼 グローバル戦略本部長

執行役員常務



和田 克弘

オムロン オートモーティブエレクトロニクス
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



行本 閑人

エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツ
ビジネスカンパニー社長 兼
事業開発本部長



衣川 正吾

インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー
オムロン ヨーロッパ B.V. CEO



細井 俊夫

オムロン ソーシアルソリューションズ株式会社
代表取締役社長



富田 雅彦

グローバル人財総務本部長



荻野 勲

オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長



辻永 順太

インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー 商品事業本部長

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

**江田 憲史**

グローバルものづくり革新本部長

**大上 高充**

グローバル理財本部長

**福井 信二**

インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー 技術開発本部長

**北川 尚**

取締役室長

**久保 雅子**

オムロン エキスパートリンク株式会社
代表取締役社長

**尾武 宗紀**

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 営業本部長

**竹田 誠治**

グローバル戦略本部 経営戦略部長

**玉置 秀司**

グローバルリスクマネジメント・
法務本部長

**立石 泰輔**

環境事業本部長

**太田 誠**

オムロン リレーアンドデバイス株式会社
代表取締役社長 兼
エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツ
ビジネスカンパニー 生産統轄本部長

**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

**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

**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

**徐 堅**

グローバルものづくり革新本部
中国ものづくり革新担当 兼
上海オムロン コントロールコンポーネンツ
有限公司 社長

**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