

2025年6月2日

取締役会の実効性向上の取り組み

オムロン株式会社

目次

1. 取締役会の実効性向上の取り組みの概要	…	2
2. 2024年度取締役会の実効性評価結果	…	3
3. 2024年度取締役会運営方針および重点テーマ	…	4
4. 取締役会の実績	…	4
5. 実効性を高めるための取り組み実績	…	8
6. 各諮問委員会の取り組み実績	…	9
7. 2025年度取締役会運営方針および重点テーマ	…	1 1
【参考】2024年度取締役会の実効性評価の評価方法	…	1 2

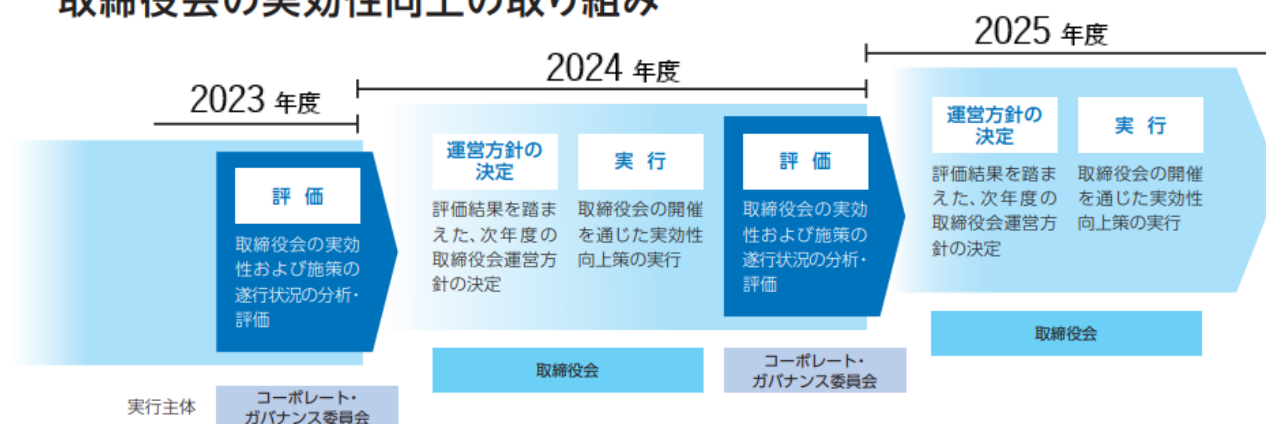
1. 取締役会の実効性向上の取り組みの概要

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て、取締役会の監督機能を強化しています。

当社の取締役会の実効性評価は、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるために、取締役会がどのように貢献しているのかを検証し、課題を抽出、対策を検討し、改善を図る目的で実施しています。この評価は、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役および独立社外監査役(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。

取締役会は、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、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



2. 2024年度 取締役会の実効性評価結果

2024年度の実効性評価は、2023年度の二度の業績下方修正を受け、構造改革（NEXT2025）の完遂に向けた進捗モニタリングを最重要テーマとし、構造改革の5つの施策の進捗に対する監視・監督を強化しました。また、2023年度の下記課題に対する改善に努め、業績の予見性を高めるために、業績状況や事業環境の早期共有と議論を重視しました。さらに、取締役会全体の活動の実効性を一層高めるため、新たに様々な取り組みを導入しました。具体的には、事業戦略や事業課題を早期に検討できるよう、オフサイトミーティングや取締役と経営幹部との意見交換の場を拡充し、業務執行部門と多角的に議論を行う機会を増やしました。その結果、コーポレート・ガバナンス委員会は取締役会以外の関連する活動の充実などにより、取締役会全体の活動として実効性が向上したと評価しました。

【2023年度の課題】

- 取締役会は業績の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もに、業績の予見性を高めプロアクティブに議論を行う必要がある。
- 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。
- 取締役会の議論が、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、更に議論を活性化させる必要がある。
- 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、これまで以上に明確に示す必要がある。

2-1. 2024年度の課題と対策

■ 評価した点

- オフサイトミーティングの活用や、四半期業務報告の1か月前倒しを始めとする業績状況の早期共有等を通じて、多角的な議論を早期に行える機会が機能しました。
- N対Nを意識した議長の取締役会運営などにより議論は活性化し、業務執行部門の説明もこれまで以上に要点が明確になりました。また、市場や競合分析の現状・数値をもとに客観的に議論できる基盤が整備できました。

■ 課題

- 監査役会設置会社のスキームの中で、モニタリング機能を進化させるべく、企業価値向上に向けた中長期視点での成長戦略の議論を強化するため、取締役会として議論すべき議題および議論すべき観点（レベル）を整理する必要がある。

■ 要請した点

課題の解決に向けて、コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会へ以下を要請しました。

- 今後、更に企業価値向上に向けた成長戦略の議論を強化する。
- 個別事案の詳細原因の追及に偏らず、組織能力の向上やリスク管理の高度化など、中長期的な視点で議論する。
- 事業環境の変化に対応するため内部統制の進化とそれを実行、管理する体制を強化する。これらを実現するため、取締役会の上程議案において、新たに議論する議題、省くべき議題を検討する。

3. 2024 年度取締役会運営方針および重点テーマ

＜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

2024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

取締役会は、構造改革（NEXT2025）の完遂に向けた進捗モニタリングが最重要テーマであるとし、構造改革の5つの施策においても業務執行部門と連携して議論を行っていくべきとしました。また、構造改革下であっても長期ビジョンの実現に向けた進捗モニタリングは重要であり、引き続き重点テーマとすることを確認しました。

4. 取締役会の実績

4-1. 重点テーマ

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

■ 取締役会、オフサイトミーティングにおける主な議論内容

議題	内容（報告、議論）
1) IAB ^{※1} リバイバルプラン (IAB Future Reboot)	➤ 業務執行部門はIAB Future Reboot（以下、IFRという）の推進上の課題を踏まえた今後の進め方について報告しました。報告では、成長による営業利益水準回復、安定成長の顧客基盤、商品・技術への投資継続・強化を目指す方針を説明しました。また、ビジネスカンパニー（以下、BCという）長が社員向けに発信した動画メッセージに対する反応についても共有しました。

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 取締役会では、経営層が直接顧客と対話し、早期に関係を構築する重要性が指摘され、顧客の経営層だけでなく、顧客現場のミドルマネジメント層の生の声も早期に把握する必要性を確認しました。また、BC長を含むトップ経営層が率先して組織全体に変革の動きを生み出す重要性を確認しました。
<p>2) 人員数・能力の最適化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2024年4月から5月にかけて日本国内で実施した希望退職制度の募集結果について、応募者数、人財構造の変化、特別損失額などを報告しました。また、海外拠点における人員最適化の進捗状況を報告しました。 ➤ 取締役会は、業績回復局面で業務効率が低下しないよう業務プロセスの見直しや、業務削減施策の進捗を確認し、全部門で10～20%の業務削減を進めていることを確認しました。また、退職者による情報流出リスクへの備えについて確認しました。
<p>3) 「NEXT2025」ポートフォリオ最適化の検討状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「NEXT2025」ポートフォリオ最適化に関して、各BCにおいて検討が完了し、案件毎に計画を策定し、アクションを実行していることを報告するとともに、具体的な案件の進捗状況を報告しました。 ➤ 収束事業に関わる事業収束コスト試算額の詳細や、譲渡先候補の狙いなどを確認し、将来の市場を想定した判断であることを確認しました。また、過去の事業経緯の確認を行い、社員が目指す方向性を理解することが施策の成否を握る鍵であると指摘し、今後、成長領域での収益確保に向けた戦略の確実性を高めるよう要請しました。
<p>4) 固定費生産性の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ BCによる自律的な固定費運営の強化と、シェアードサービス・CoE^{※2}のさらなる効率化に向けた課題と今後の方向性について報告しました。 ➤ 取締役会ではBCへの機能移管により全体を横断的に見る視点が失われることで人財育成の機会が減少する懸念が示され、これを踏まえ、横断的な機能を活用した人財育成の施策について確認し、BC間の人財流動を継続し、人財育成の機会を確保する方針を確認しました。

※1 IAB: 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

※2 CoE : Center of Excellence

重点テーマ②：長期ビジョンの実現に向けた進捗モニタリング

■ 取締役会、オフサイトミーティングにおける主な議論内容

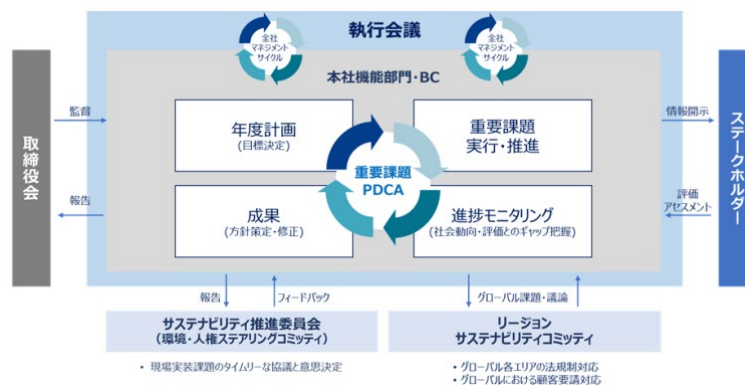
議題	内容（報告、議論）
1) 次期中計・SF2030 2nd Stage 戦略シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 構造改革後の中期経営計画の戦略シナリオについて、業務執行部門から検討状況が共有され、議論を実施しました。業務執行部門からは、2030年の目標達成に向けた“戦略シナリオ”として、ポートフォリオの再構築、その実現に必要な組織の実行力強化、意思決定・実行スピードの倍速化、持続的成長を支える社内メカニズムの構築等の説明がありました。さらに、資本市場の期待に応える2030年時点の企業価値水準（時価総額や目標CAGRなど）を見据え、バックキャスト型のアプローチによる中期経営計画の策定方針が示されました。 ➤ 議論では、資本市場における企業のあるべき姿や有効な指標の示し方、グローバル人財への先行投資の重要性、データソリューション事業の創出における事業間連携とシナジーの発揮等、多角的に意見交換が行われました。また、注力すべき地域戦略として、北米への対応や、中国およびその他のアジア圏への投資戦略についても活発な議論が行なわれました。
2) データソリューションビジネスのフリーディスカッション	<ul style="list-style-type: none"> ➤ データソリューションビジネスの事業戦略について、社外役員を中心としたフリーディスカッションを2回にわたり開催しました。1回目のディスカッションでは、データソリューションビジネスの目指す方向性や2030年までの中長期目標、目標達成に向けた課題について説明を行いました。特に、企業価値向上の観点から「新たな成長事業の創出・拡大」と「データ活用によるソリューションビジネスへの全社的進化」をけん引する重要施策について議論を行いました。 ➤ 2回目のディスカッションでは、株式会社JMDCとの協業加速とシナジー創出、コーポレートヘルス関連投資の戦略的位置づけについて、より踏み込んだ議論を行いました。 ➤ 本ディスカッションを通じて、データソリューションビジネスにおける現状の課題や将来の展望について多角的な意見交換が行われ、理解を深める場となりました。

<p>3) 人財戦略</p>	<p>➤ 業務執行部門は2024年度の重点施策である「成長を加速させるリーダーシップの質の変革」、「主体性を生むカルチャーの醸成」について報告しました。取締役会は、従業員エンゲージメントサーベイの結果を全社員に共有したうえで、組織ごとに異なる課題を的確に把握し、マネージャとメンバーが一体となって具体的なアクションを遂行する必要性を改めて確認しました。</p>
----------------	--

4-2. 重点テーマ以外の重要事項

議題	内容（報告、議論）
<p>1) サステナビリティ推進活動</p>	<p>➤ サステナビリティ推進のPDCAをハイサイクルに回し、実行力を高めるため、これまで取締役会直属であったサステナビリティ推進室を社長直轄部門へ移行することを決議しました【図1参照】。また、取締役会がより早い段階でサステナビリティに関する重要な決定を行い、全社的な取り組みの一貫性と効果を高めるため、今年度から年度総括と次年度実行計画を短期経営計画の確定前に取締役会に報告し、次年度の方針について議論を行いました。</p>
<p>2) SF2030におけるオムロン知財活動の進捗</p>	<p>• 業務執行部門はデータを含む幅広い無形資産について、DSB^{※3}の事業を題材にビジネスモデルを起点とした知財戦略の策定結果を報告しました。また、自社製品の機能・性能を実現するための技術を保護する知財活動における課題を報告、課題解決に向けた議論を行いました。</p>
<p>3) コーポレートITシステムの構築に向けた進捗</p>	<p>• 業務執行部門はERP^{※4}導入状況について、先行導入を進めていた欧州における課題と、日本への導入が計画通りに進捗していることを報告しました。取締役会は欧州の課題の影響度や、同様の課題が日本でも発生しないかなど、今後の計画の妥当性を確認しました。</p>

※3 DSB: データソリューション事業本部 ※4 ERP: Enterprise Resources Planning



【図1】全社サステナビリティマネジメント構造

5. 実効性を高めるための取り組み実績

今年度は、取締役会と業務執行部門が事業戦略や構造改革の重要な施策に対して、早期検討段階から活発に議論が行なえるようオフサイトミーティングの場を積極的に設定しました。また、社外役員に対して、各事業の戦略や取り組みの理解をより深めて頂くため、各BC長との意見交換の場を多く設定しました。

オフサイトミーティング	
目的	事業戦略や事業課題等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、更にと取締役会として把握しておくべき最新事例や動向等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。
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。
回数	6回
主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> IFRは構造改革の重要な施策の1つであり、業務執行部門が推進上の課題を踏まえて、施策内容を説明し、全取締役、監査役とフリーにディスカッションする場を設定。 「買収提案をめぐるソフトローとハードローの現状」について、外部講師を招聘し、全取締役、監査役への講演を実施。 「日本を取り巻く世界経済の動向」について、外部講師を招聘し、全取締役、監査役で議論を実施。 「次期中計・SF2030 2nd Stage 戦略シナリオ」について、全取締役、監査役で議論を実施。
社外役員と経営幹部との意見交換会	
目的	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。
回数	10回
主な取り組み	各BC長と社外取締役、社外監査役の意見交換会を個別で実施し、各BCの事業戦略について、フリーにディスカッションする場を設定。
取締役会議長面談	
目的	取締役会議長は年1回取締役および監査役を対象として個別面談を実施し、取締役会の運営に関する改善案等を議論しています。
回数	各1回(合計11回)※全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	
目的	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げています。
回数	12回
執行会議へのオブザーブ	
目的	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ます。
取組み	<ul style="list-style-type: none"> 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。 毎月議事録を取締役会メンバーへ送付。
現場訪問	
目的	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。
回数	2回
取組み	<ul style="list-style-type: none"> オムロンソーシャルソリューションズ株式会社の主要拠点となる野洲事業所を視察。 オムロンフィールドエンジニアリング株式会社のオペレーションセンターを担っている拠点を視察。

6. 各諮問委員会の取り組み実績

今年度は、コーポレート・ガバナンス委員会において、各取締役の役割を明文化し、それに対する自己評価を実施するなど、ガバナンスの強化を図りました。また、報酬諮問委員会においては、現行の株式報酬制度の満了を契機に、中長期的な企業価値向上に資する報酬制度全体のあり方を議論しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は各諮問委員会の運営について、客観性・透明性のあるプロセスが確保され、適切に運営されていることを評価しました。

社長指名諮問委員会	
人数	5名(社外取締役3名・社内取締役2名)
委員長	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	1回
出席率	100%
審議事項 報告事項	<ul style="list-style-type: none"> ● 社長候補者の審議 ● FY25非常事態発生時の社長継承候補者の審議
評価	<ul style="list-style-type: none"> ・社長CEOのパフォーマンス評価について、適切なプロセスで実施している。 ・社長CEOの後継者計画は、中長期的な視点で候補者の選定・評価を行い、育成計画の進捗を継続的にモニタリングしている。
委員長 コメント	辻永社長は就任2年目で、構造改革の最中という難しい局面にあるが、引き続き尽力いただきたい。また、社長CEOの評価の実施とともに、後継者計画についても将来を見据えた有意義な議論ができた。
人事諮問委員会	
人数	5名(社外取締役3名・社内取締役2名)
委員長	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	6回
出席率	100%
審議事項 報告事項	<ul style="list-style-type: none"> ● 上級執行役員の役職任免の審議および執行役員の選任の報告 ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣幹部育成について、コアポジション戦略に基づくサクセッサープランやパイプラインの充足状況の報告をもとに、適切かつ継続的な議論を行っている。 ・中長期的な事業ポートフォリオを見据えた取締役会の構成を検討し、候補者プールの形成に反映している。
委員長 コメント	今年度は、CEOへの一部権限移譲、事業ポートフォリオに基づく取締役会構成の考え方とそれに沿った候補者プールの作成など、委員の意見を活かし今後の取締役会の実効性向上に資する議論、決定をすることができた。

報酬諮問委員会	
人数	5名(社外取締役3名・社内取締役2名)
委員長	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	7回
出席率	97%
審議事項 報告事項	<ul style="list-style-type: none"> ●新報酬制度の議論、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 ●取締役・執行役員 株式報酬の審議
評価	<p>・現行の株式報酬制度が満了を迎えるのを契機に、中長期的な企業価値向上に資する報酬制度全体のあり方について積極的な議論を進めている。</p> <p>・構造改革期間を考慮しながら、現行制度の課題を適切に分析・改善し、さらに最新の市場動向や他社ベンチマーク結果を踏まえた新たな報酬体系を適切なプロセスで構築した。</p>
委員長 コメント	構造改革期間に相応しい過渡的な報酬制度の設計についてモチベーションの維持、長期インセンティブといった観点から建設的な仕組みについて議論がなされた。今後は更に、新たなオムロンの企業価値向上に向けた報酬制度の設計を議論していきたい。
コーポレート・ガバナンス委員会	
人数	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)
委員長	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	7回
出席率	98%
審議事項	<ul style="list-style-type: none"> ●各取締役の役割についての議論 ●取締役会における指摘事項への対応状況の報告 ●取締役の自己評価、相互評価、第三者評価の実施についての議論 ●2024年度取締役会実効性評価の審議 ●取締役会に対するファクトブックの整備についての議論
評価	各取締役がより高い実効性を発揮するため、各取締役の役割を明文化して定義し、今年度から各取締役の自己評価を実施することで、ガバナンスの強化を図っている。
委員長 コメント	今年度は、取締役会の実効性評価手法の高度化に向けた議論を深め、特に各取締役の自己評価の導入を進めた。来年度は、中長期成長戦略や事業環境の変化を踏まえ、当社にとって最適なガバナンス体制のあり方を継続的に議論していきたい。

7. 2025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、2025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8日取締役会において、2025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。

<2025年度取締役会運営方針>

“取締役会は、中長期視点での企業価値向上を目指し、成長戦略の議論を強化する。”

<重点テーマ>

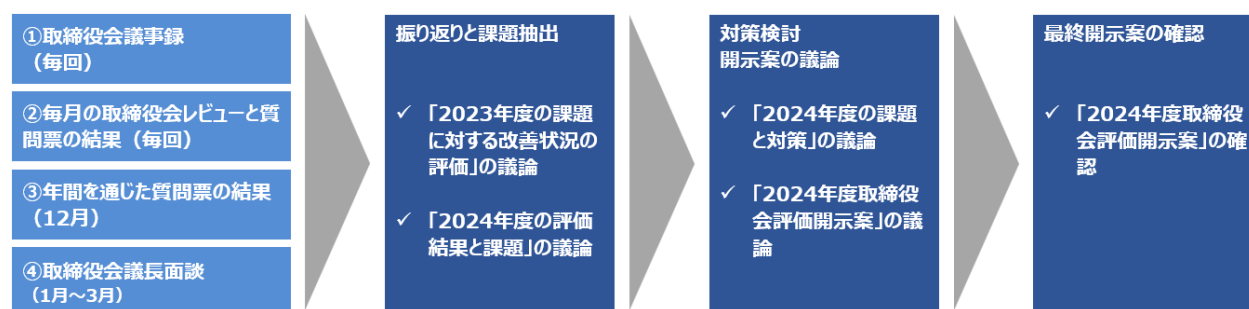
- 長期ビジョン実現に向けたロードマップの策定と実行力の強化
- 地政学リスク・チャンスに伴う変化対応力の強化
- 構造改革の完遂

【参考】2024年度取締役会の実効性評価の評価方法

2024年度取締役会の実効性評価のプロセスおよび評価項目は以下の通りです。

(1) 評価プロセスの概要

当社の取締役会実効性評価は年間を通して実施してきた①～④の結果を基にコーポレート・ガバナンス委員会にて議論を行い、昨年度の課題に対する改善状況の評価と今年度の課題と対策を抽出しています。



- ① 各取締役会の議事録
- ② 各取締役会終了直後に実施している社外役員による取締役会レビュー結果と全取締役、監査役に実施している質問票による自己評価結果。
- ③ 全取締役、監査役による年間を通じた取締役会運営等に対する自己評価結果。
- ④ 取締役会議長による全取締役、監査役を対象とした個別面談結果。

(2) 評価項目

【各取締役会終了直後に実施する取締役会レビュー^{※1}と自己評価^{※2}】

※1取締役会レビュー：社外役員による取締役会全体の振り返りの場で課題や改善点の共有を行っています。

※2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 取締役会の議論内容について
- ② 取締役会監督機能の発揮度合について

【年度末に実施する年間を通じた自己評価】

- ③ 運営方針にもとづく議論および監督機能の発揮度合について
- ④ 2023年度実効性評価の課題に対する改善度合について
- ⑤ 各諮問委員会の運営について
- ⑥ 取締役の役割発揮度合について
- ⑦ その他取締役会全体について

以上