



一橋大学財務リーダーシップ・プログラム（HFLP）C

講義資料

オムロンにおける企業価値創造の取り組み

<「統合的でサステナブルな経営を実践するための」**虎の巻**>

2019年 11月 30日

オムロン株式会社

取締役 安藤 聡

略歴

安藤 聡 (オムロン株式会社 取締役)

- ・ 1977年 慶應義塾大学法学部卒業、東京銀行（現三菱UFJ銀行）入行
人事・営業企画・資産運用などの本部業務や米国・インドネシアにおける海外勤務に従事した後、
2007年同行退職
- ・ 2007年 オムロン(株)に入社
常勤社外監査役、2011年執行役員経営 I R 室長、2015年執行役員常務グローバルIR・コーポレート
コミュニケーション本部長を経て、2017年6月取締役に就任、現在に至る

<主な社外活動>

- ・ 2012年 経済産業省主催「企業報告研究会」企画委員会委員に就任
- ・ 2014年 「<伊藤レポート>プロジェクト」、「株主総会のあり方検討分科会」
- ・ 2017年 「<伊藤レポート2.0>持続的な価値創造に向けた投資（ESG・無形資産投資）のあり方
検討会」、「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス（価値協創ガイダンス）策定
ワーキンググループ」などに参画
- ・ 2014年～2017年 IIRC（国際統合報告評議会）日本事務局主催「統合報告実務者意見交換会」に参加
- ・ 2016年 一橋大学CFO教育研究センター客員研究員、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）主催
「企業・アセットオーナーフォーラム」企業側代表幹事に就任し、現在に至る
- ・ 2018年 WICI（世界知的資本・知的資産推進構想）ジャパン主催「統合報告優良企業賞」審査委員会
委員に就任、現在に至る

経営チームメンバーに期待されること

統合的でサステナブルな経営を実践するために！

1. 「思考」におけるパラダイムシフト

△改革・変革 . . . フォアキャストイング ≡ ショートターミズム
(過去・現在の延長) (短期志向)



◎デザイン . . . バックキャストイング ≡ ロングターミズム
(未来構想) (長期志向)

PL経営

BS経営
OR
CF経営

2. ビジョンを実践するための拠り所

◎ 変えてはいけないもの 「企業理念」、「経営のスタンス」

△ 適時適切に変えるべきもの 「企業文化」、「企業風土」

3. 経営チームの持つべき矜持

(1) リーダーとしての誠実性・使命感

＊本音で勝負する（本音と建前を使い分けない）

(2) 戦略立案力と実行力

＊現場第一主義（現場力）はもちろん重要

但し、「経営」に最も必要な素養は『戦略立案力』と『実行力（やりきる力）』

(3) ダイバーシティの尊重

＊自分自身と異なる人財を正当に評価して登用する

目次

1. 会社概要
2. 企業理念経営
3. コーポレートガバナンス責任と経営情報開示の意義
4. オムロンの経営の特徴
5. オムロンのコーポレートガバナンスの詳細
6. オムロンの中長期経営戦略
 - (1) 運営の観点から
 - (2) SINIC理論
 - (3) 長期経営戦略
 - (4) ESGの観点から
 - (5) 技術経営
7. 株主還元
8. IR活動（エンゲージメント）
9. 「統合レポート」の概要

1. 会社概要

会社データ

創業

1933年（昭和8年）5月10日

本社

京都市下京区塩小路通堀川東入

連結売上高

8,595億円（2019年3月期連結）（うち、海外売上高構成比61%）

連結従業員数

連結35,090人、国内11,365/海外23,725人*

上場市場

東証1部（証券コード 6645）

子会社数

連結子会社150社、持分法適用関連会社20社*

発行済株式総数

213,958千株*

時価総額

約14,206億円（2019年11月8日現在、株価6,640円）

単元株

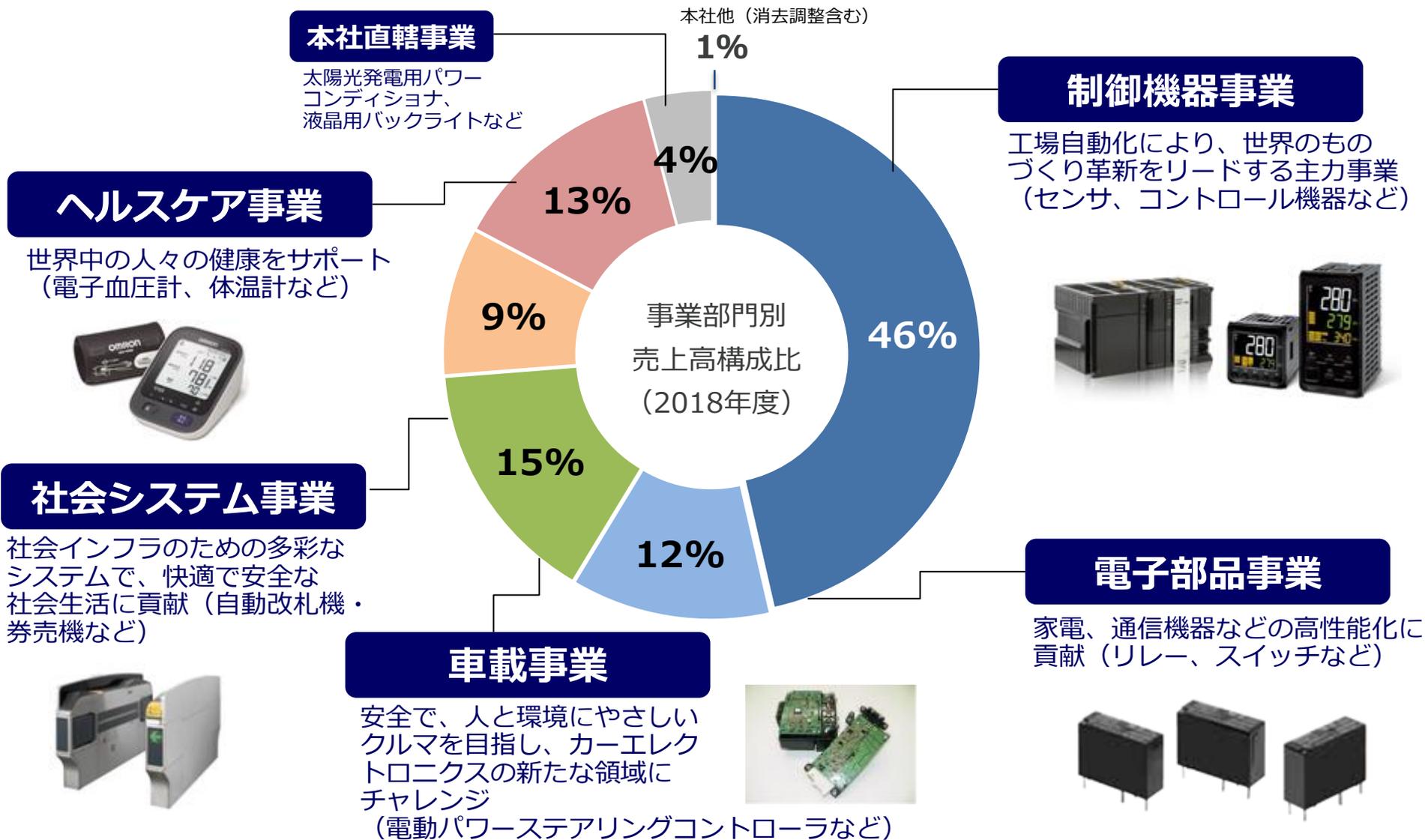
100株

株主構成

海外機関投資家：33% 国内金融機関等：45% 個人・他：22%*

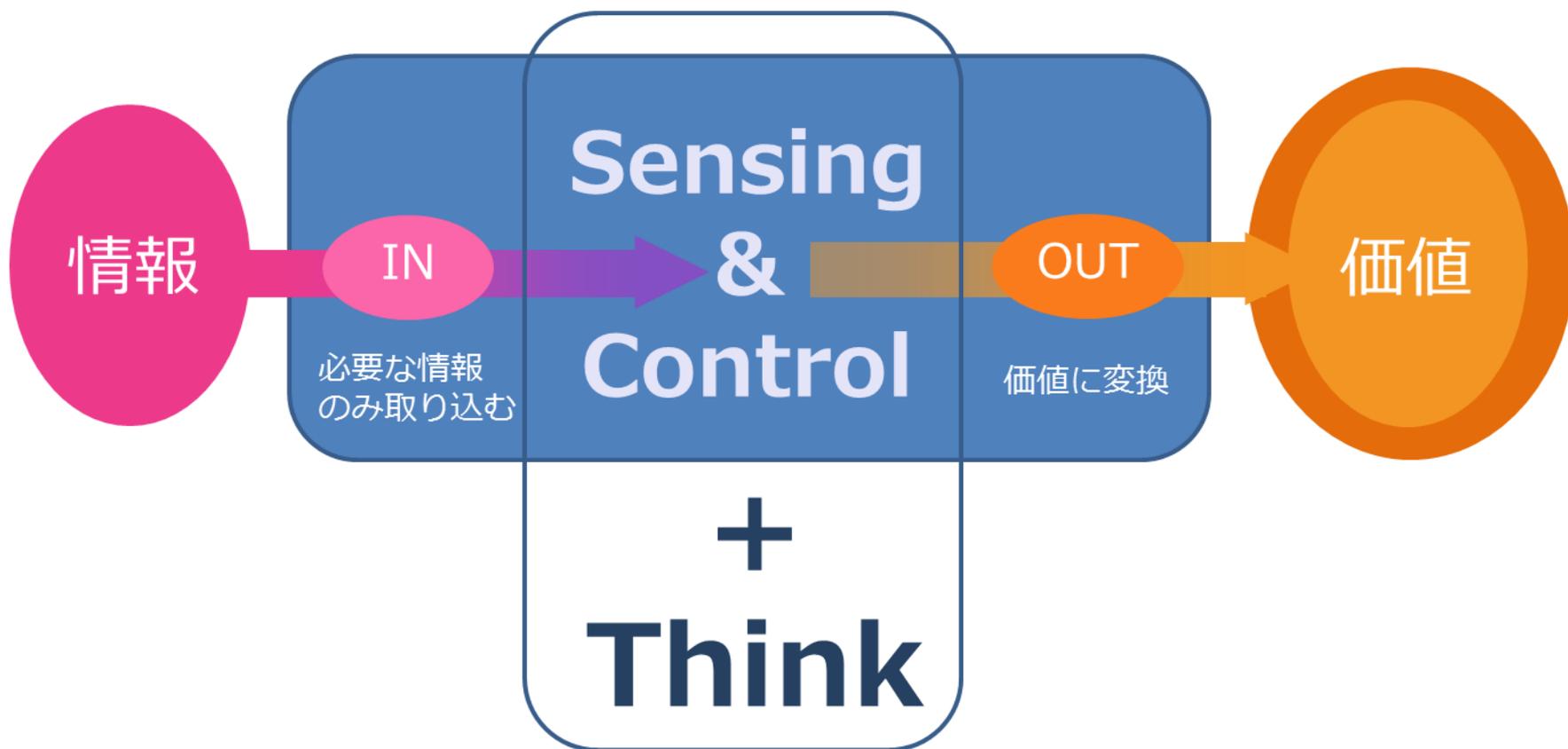
* 2019年3月末時点

事業内容と売上構成



コア・コンピタンス

Sensing & Controlは、情報を価値に変換するオムロンのコア技術。
これにThink(人の知見)をプラスし、新たな価値を創造する。



価値創造モデル（ビジネスモデル）



※オムロン 統合レポート2018より (P.6-7)

成長の歩み

コア技術「センシング&コントロール」技術



- 20分の1秒で正確に撮影できるタイマーを開発
- タイマーの大成功が事業拡大のきっかけ

- 国内初のマイクロ・スイッチを開発
- 寿命が10万回という当時としては驚異的な高性能・長寿命のスイッチ

- 夢のスイッチとして世界初の無接点近接スイッチを開発
- 制御機器=オムロンとして更なる発展の起爆剤

- 京阪神急行電鉄北千里駅で、世界初の無人駅システムを実現

- 電子血圧計を発売
- 家庭での健康管理を実現し、予防医療に貢献

- 世界最速・高性能のコントローラ（2011年）
- 機械のさらなる高速・高性能を実現

2. 企業理念経営

社憲

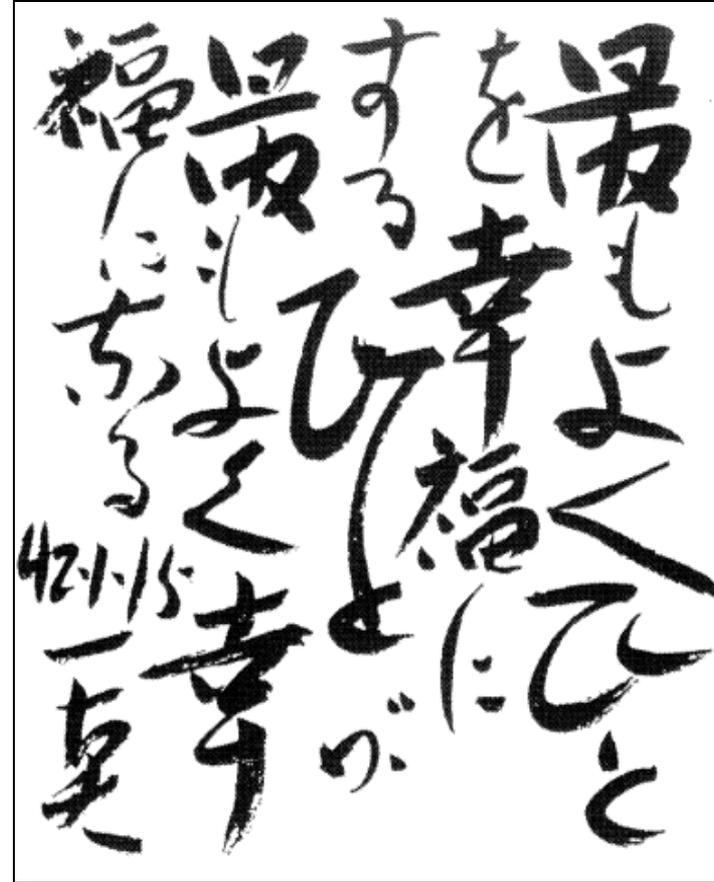
● 社憲 (1959年制定)

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



創業者 立石 一真

<創業者 立石一真の人生訓>



「最もよく
ひとが
ひとを幸福にする
最もよく幸福になる」

● 企業理念 (2015年改定)

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

Our Values

私たちが大切にする価値観

- ・ **ソーシャルニーズの創造**

私たちは、世に先駆けて新たな価値を創造し続けます。

- ・ **絶えざるチャレンジ**

私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます。

- ・ **人間性の尊重**

私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます。

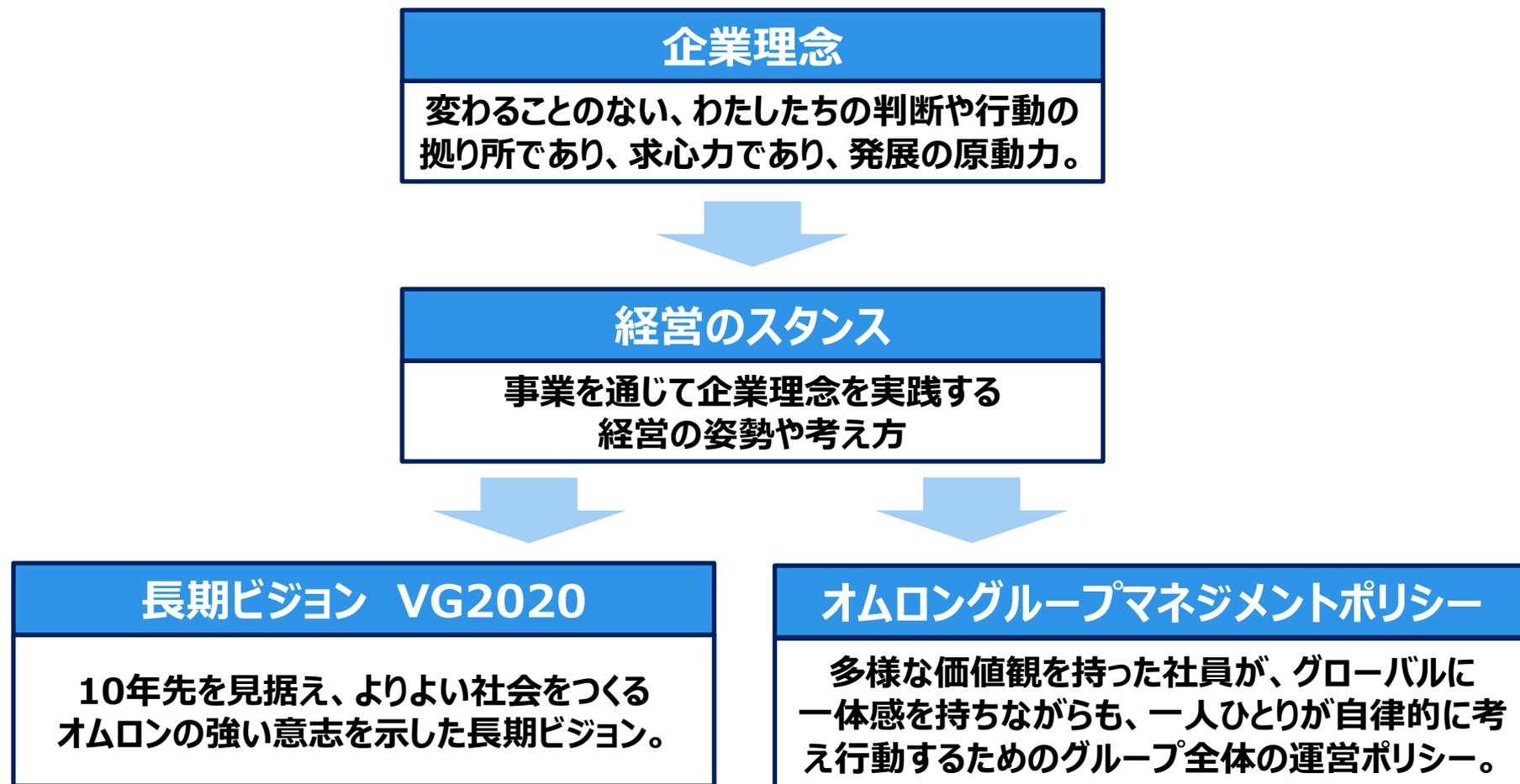
経営のスタンス

私たちは、「企業は社会の公器である」との基本的考えのもと、企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指します。

- 長期ビジョンを掲げ、事業を通じて社会的課題を解決します。
- 真のグローバル企業を目指し、公正かつ透明性の高い経営を実現します。
- すべてのステークホルダーと責任ある対話を行い、強固な信頼関係を構築します。

「企業理念経営」とは

「企業理念」に基づく「経営のスタンス」を宣言し、「長期ビジョン」を掲げ、「オムロングループマネジメントポリシー」にのっとった運営



2007年から「企業理念共有活動」をスタート

企業理念はグローバルレベルで全社員と共有してこそ価値を発揮する。

■ 経営層による取り組み

トップメッセージ



企業理念ダイアログ



■ 社員による取り組み

The Omron Global Award (TOGA)



社長車座



エンゲージメント サーベイ



企業理念 職場対話



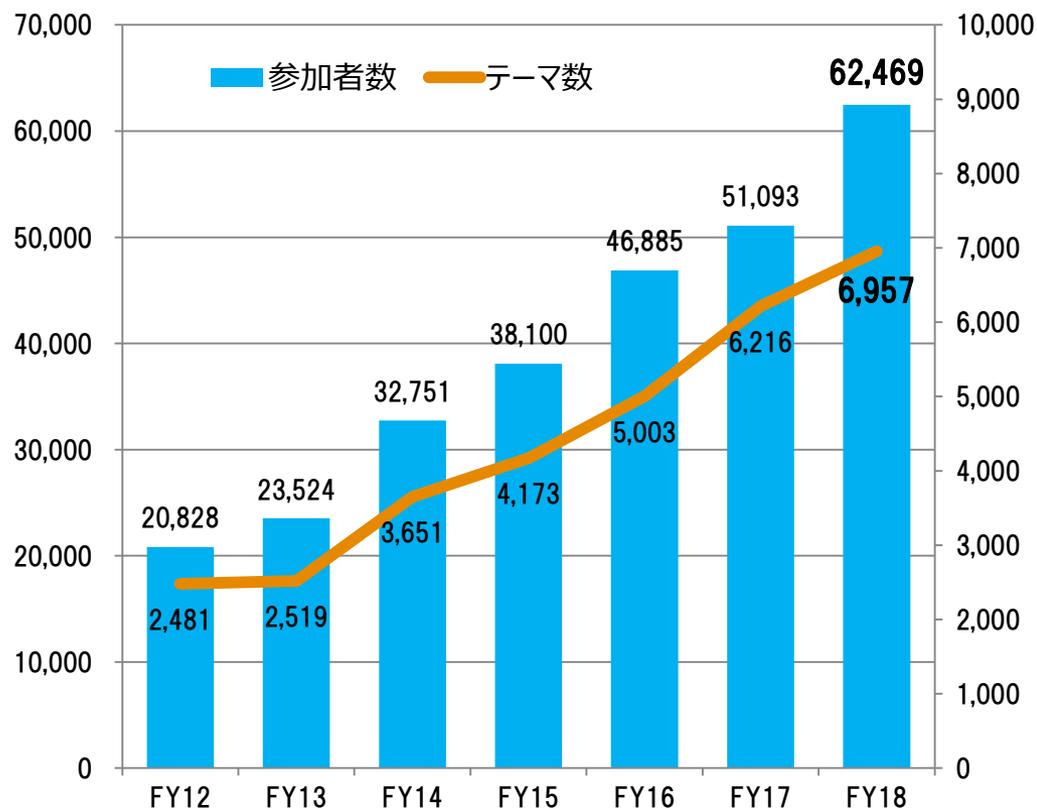
企業理念の実践を支える取り組み

■ “TOGA”: The OMRON Global Awards (2012年度～)

「企業理念実践にチャレンジし続ける風土」の醸成を目的に、グローバル全社で一年間かけて実行する表彰制度



グローバルTOGA参加者とテーマ数推移



TOGAによる企業理念の実践

■ TOGAのステップ

表出



有言実行



共鳴



2-3月
リージョン選考

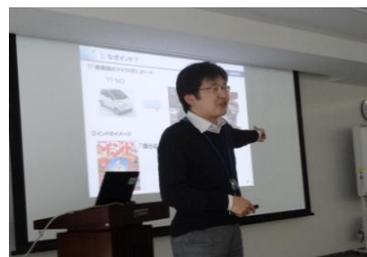
5月
・TOGA発表会
・Founder's Day



12月
事業部・社内選考



7-8月 **イントリ**



グローバルに「企業理念浸透活動」を展開

■ 会長企業理念ダイアログ（2013年度～）

企業理念の「私たちが大切にしている価値観」の醸成に焦点を当てたグループワークショップ

- 海外子会社幹部に対し会長による企業理念講話
- 参加者とのグループ討議による表出と共鳴
- 2017年度 韓国, 米国, カナダ, メキシコ, オランダ, ドイツ, イタリア, 日本で計11回開催
- 現地の経営幹部を中心に210名の社員と対話



韓国・ソウル



イタリア・ミラノ



カナダ・トロント

エンゲージメントサーベイ「VOICE」をスタート

“組織診断”ではなく、“経営に対する社員のニーズ”を調査し、経営の質を高めていく。（2016年度～）

1. “経営”が経営課題を特定し改善するためのツール

グローバルベースでの「社員の経営に対するニーズ調査」としての位置付け

2. Employmentability（雇用者としての能力）を測る

働く側にとって、より魅力的な会社にするために経営がすべきことを考えるトリガー

3. “経営”が社員の「生の声」を聴く

社員の声を聴いて、経営が真のニーズをつかみ、次のアクションに活かす

3. コーポレートガバナンス責任と 経営情報開示の意義

(1) 企業が果すべきコーポレートガバナンス責任

- ・ 全てのステークホルダーが企業に求めるもの
→ 「誠実な経営の実践」
- ・ その上で、特に株主・投資家が期待すること
→ 「持続的な稼ぐ力の発揮」
- ・ 従って、コーポレートガバナンス責任 =
インテグリティ + サステナビリティ (サステイナブル・グロース)

(2) 企業経営者のあるべきスタンス

- ・ 株主を選ぶ努力をする
- ・ 株価を意識した経営を行う
- ・ 従って、情報開示・IRを「投資」として意識し、経営資源を投入する

(3) 情報開示・IRを積極的に行う意義

- ① 資本コストを低減させる
- ② 株価のボラティリティを抑える
- ③ ネガティブな事象が発生した際の株価の戻りが早い
- ④ インサイダー取引を抑止する
- ⑤ 経営力を高度化するための建設的な対話のきっかけになる

4. オムロンの経営の特徴

日本的経営の良さに欧米的なマネジメントスタイルを融合したハイブリッド経営

(1) 経営の基本スタンス

- ① 誠実な経営の実践（インティグリティ）
- ② 長期視点での稼ぐ力の持続的発揮（サステナビリティ）

(2) オムロンの本源的な企業価値を支える基盤

- ① 企業理念経営（事業を通じた企業理念の実践）
- ② 透明性の高いコーポレートガバナンス・システム
（自律を主とした、自律と他律の絶妙なバランス）
- ③ ステークホルダーとのエンゲージメント
（真のビジョナリーカンパニーを目指すための経営改善力）

(3) 長期的な企業価値創造のためのドライバー

- ①経営陣から社員に至るまでの企業理念の浸透
- ②監督と執行の分離・ハイブリッド型機関設計（4 諮問委員会の設置）
- ③S I N I C理論に基づく長期視点の経営
- ④長期ビジョンと中期経営計画および短期計画との連動性
- ⑤取締役・執行役員に対する中長期業績連動株式報酬付与
- ⑥ROIC経営(逆ツリーによる社内への浸透と事業ポートフォリオマネジメント)
- ⑦経営人財のダイバーシティ（特に、社外役員）と選任プロセスの透明性
- ⑧マトリクス経営（事業運営と長期成長投資実行の権限分離）
- ⑨P LとB Sを両立したバランスの良い経営
- ⑩技術経営力（センシング&コントロール+Think、IoT、AI、ロボティクス）
- ⑪グローバルニッチかつシェアの高い事業ポートフォリオ
- ⑫事業を通じた社会的課題の解決（C S VとC S Rを融合した事業運営）
- ⑬自発的な経営情報の開示とI R力（対話力）
- ⑭グローバル統合リスクマネジメント力
- ⑮コストダウン力（G P マージン改善力）



上場会社表彰

企業価値向上表彰 大賞



オムロン株式会社

<大賞受賞の理由>

1. 投資者視点を意識した経営目標を掲げて投資者との対話を深めている。
2. 経営目標の達成に向けてきめ細かな事業ポートフォリオの管理を実践している。
3. 企業価値向上に関する経営管理の仕組みを組織に深く落とし込んでいる。
4. 企業価値向上の取組みの成果が現れている。

5. オムロンの コーポレートガバナンスの詳細

コーポレートガバナンス（沿革）

社外取締役を01年から導入、現在の取締役8名の内、3名が社外取締役

	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*
		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
アドバイザリー・ボード	99年 アドバイザリー・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

* 取締役会長を除く

「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー」 制定の背景と概要

「企業理念」の改訂・「経営のスタンス」の定義に伴い、これまでのコーポレート・ガバナンスの取り組みを改めて体系化（2015年6月）

制定の背景

1. 経営理念の改訂、経営スタンスの定義
2. コーポレート・ガバナンスの取り組み
 - '96: 経営人事諮問委員会(現在の人事諮問委員会)設置
 - '01: 社外取締役招聘
 - '03: 取締役会議長とCEOの分離、報酬諮問委員会設置、社外取締役2名(取締役7名)
 - '06: 社長指名諮問委員会設置
 - '08: コーポレート・ガバナンス委員会設置
 - '15: 社外取締役3名(取締役8名)
取締役会実効性評価開始
 - '17: 中長期業績連動株式報酬導入

ポリシーの概要

1. 構成
 - 第1章 総則
 - 第2章 ステークホルダーとの関係
 - 第3章 情報開示の充実
 - 第4章 コーポレート・ガバナンスの体制
2. コーポレートガバナンス・コードとの関係
 - 2015年6月1日から上場規則として適用された「コーポレートガバナンス・コード」の精神・趣旨を尊重、諸原則を全て実施

「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー」における拘り

1. 総会に関する具体的スケジュールの記載：
 - 総会の日程（集中日の3日以上前）、招集通知の発送（3週間以上前）、事前ウェブ開示（1か月程度前）
2. 株主の権利確保：反対率の目処値30%
3. 資本政策において考慮する具体的指標（ROIC, ROE, EPS）
4. 買収防衛策を導入しないと宣言
5. 社憲・企業理念に則り、従業員・顧客・取引先・社会との関係を記載
6. 監査役会設置会社に諮問委員会の機能を付加したハイブリッド型の機関設計
7. 取締役の構成：
 - 非業務執行が過半数、社外取締役は1/3以上
 - 諮問委員会の委員長は独立社外取締役、委員の過半数は独立社外取締役
 - CG委員会の委員は全て独立社外役員
 - 議長は代表取締役でなく、また執行を行わない
8. 内部統制システム：四半期毎に運用状況を取締役会に報告
9. 取締役の報酬等の構成：
 - 基本報酬＋短期業績連動報酬（賞与）
＋中長期業績連動報酬（業績連動型株式報酬）
10. 株主との建設的な対話に関する基本方針を新たに策定、開示

(参考) 2018年6月の改訂CGコードへの対応

2018年11月末に「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー」を改定

1. 政策保有株式に関する方針

- ・「政策保有株式の保有方針」、「具体的な議決権行使基準」などの追加

2. アセットオーナーとしてのオムロン企業年金基金との関係

- ・「企業年金に対する支援」などの追加

3. 人事諮問委員会

- ・「適時性」の追加

4. 社長指名諮問委員会

- ・「適時性」、「具体的な手続き」の追加

5. 株主との建設的な対話に関する基本方針

- ・「資本コストの把握」の追加

コーポレートガバナンス（体制）

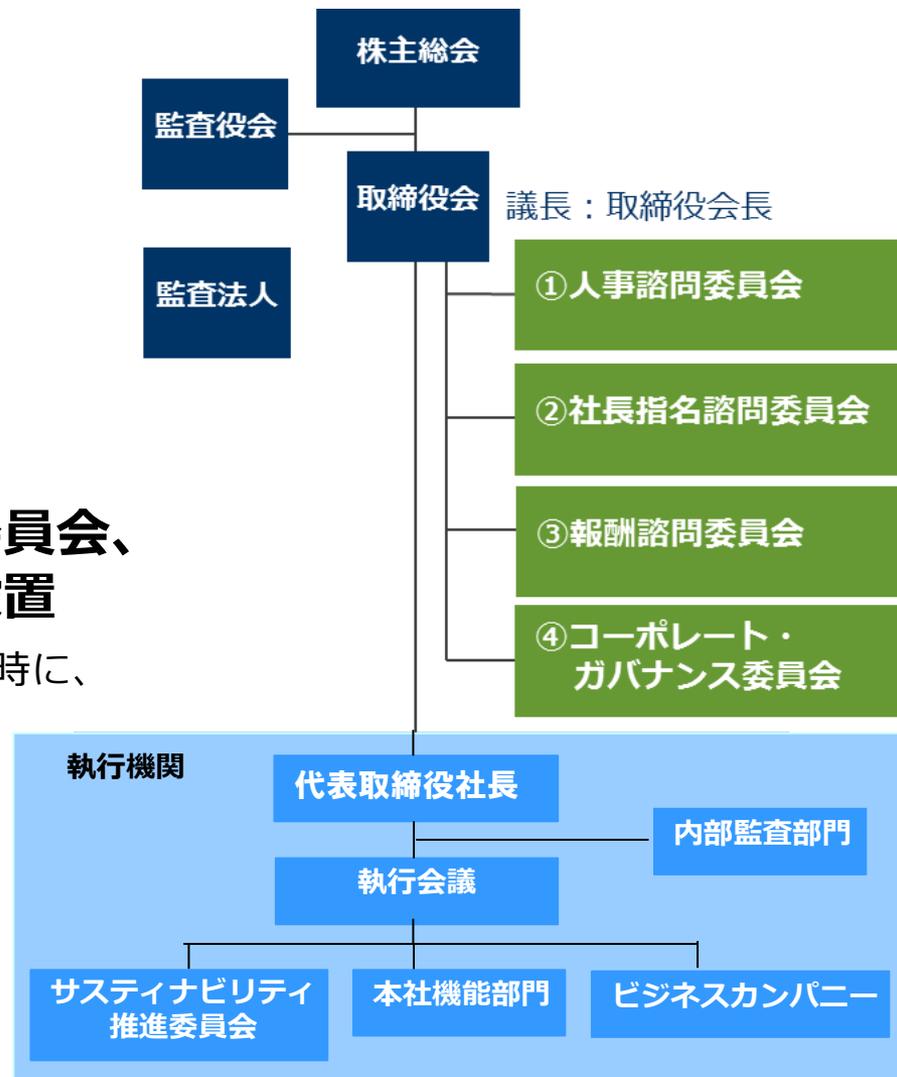
持続的な価値向上を担保するため、透明性・実効性の高い機関設計

✓ 監督と執行の分離

- 取締役会議長とCEOの分離
- 全取締役8名中、3名が社外独立取締役、非業務執行取締役がマジョリティ
- カンパニー社長への大幅権限移譲により、意思決定を迅速化

✓ 人事諮問・社長指名諮問・報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の設置

- 監査役会設置会社として監査機能をもつと同時に、3つの諮問委員会と1つの委員会を設置
- いずれの委員会も、委員長は社外独立取締役
- 社長はいずれの委員会にも属さない



ガバナンス（報酬・インセンティブ体系）

中長期の価値創造に向けた動機づけ＝株主との利害一致

取締役報酬 ^{*1}

基本（固定）報酬 + 短期業績連動報酬（賞与）

+ **中長期業績連動報酬（業績連動型株式報酬）** ^{*2}

（業績達成条件の内容）

- ✓ 中期経営計画における業績目標等の達成度に応じて変動。
- ✓ 評価指標は、連結売上高、EPS、ROE及び第三者機関の評価に基づくサステナビリティ指標

*1 社外取締役は基本（固定）報酬のみ

*2 当該株式報酬は2017年6月株主総会決議で導入
中期業績連動報酬は、2014年に導入

(体制①) 人事諮問委員会

- 96年度に、経営人事諮問委員会として発足
- 00年度に、人事諮問委員会に名称変更
- 01年度以降、社外取締役が委員長に就任

取締役会議長／代表取締役社長からの諮問を受け、取締役・監査役・執行役員を選考基準の策定、候補者の選定、現職の評価を答申する。

<現メンバー>

委員長	取締役（社外） 小林 栄三
副委員長	取締役 安藤 聡
委員	取締役（社外） 上釜 健宏
委員	取締役（社外） 西川 久仁子
委員	代表取締役 宮田 喜一郎

(体制②) 社長指名諮問委員会

● 06年度に発足

取締役会議長からの諮問を受け、来期の社長人事について答申する。

* 来期続投か交代かの審議

[続投時] 非常事態発生時の社長継承候補者の審議

[交代時] 後任候補者の審議

<現メンバー>

委員長	取締役(社外) 小林 栄三
副委員長	取締役 安藤 聡
委員	取締役(社外) 上釜 健宏
委員	取締役(社外) 西川 久仁子
委員	取締役会長 立石 文雄

(体制③) 報酬諮問委員会

● 03年度に発足

取締役会議長／代表取締役社長から諮問を受け、取締役・監査役・執行役員¹の報酬体系の策定、評価基準の設定や、現執行役員²の評価を答申する。

<現メンバー>

委員長	取締役（社外） 西川 久仁子
副委員長	取締役 安藤 聡
委員	取締役（社外） 小林 栄三
委員	取締役（社外） 上釜 健宏
委員	取締役 日戸 興史

(体制④) 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、経営の公正性・透明性を高めるための施策について議論する。

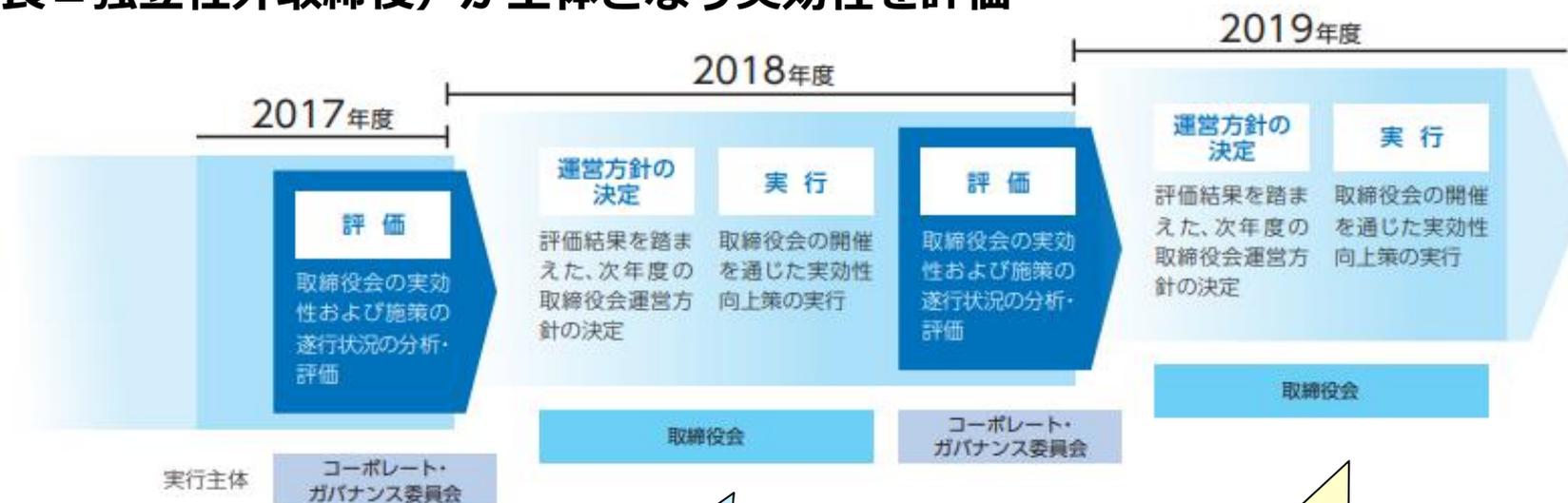
- ①当社のコーポレート・ガバナンスや経営の状況を確認し、取締役会に対する経営提言を行う。
- ②有事発生時に備え、どのような対策が当社に必要なかを検討する。
- ③有事発生時には、適切な判断がなされる環境を整える。
(CG委員会メンバーで構成される特別委員会を設置)

<現メンバー>

委員長	取締役(社外) 小林 栄三
副委員長	取締役(社外) 西川 久仁子
委員	取締役(社外) 上釜 健宏
委員	監査役(社外) 内山 英世
委員	監査役(社外) 國廣 正

取締役会の実効性評価結果（事業報告記載）

独立社外取締役と独立社外監査役で構成するコーポレート・ガバナンス委員会（委員長＝独立社外取締役）が主体となり実効性を評価



（2017年度の取締役会運営方針）

コーポレート・ガバナンス委員会による評価結果を踏まえ、中期経営計画の確実な達成に向けて、以下への監督機能を発揮

- ①短期経営計画の進捗確認
- ②中期経営戦略の要となる人財戦略、技術戦略
- ③サステナビリティの重要課題に対する取り組み

（2018年度の取締役会運営方針）

コーポレート・ガバナンス委員会による評価結果を踏まえ、中期経営計画の確実な達成に向けて、以下への監督機能を発揮

- ①中期経営戦略における情報システム、品質に関する戦略
- ②人財戦略、技術戦略に対する継続的な取り組み
- ③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

（2019年度の取締役会運営方針）

コーポレート・ガバナンス委員会による評価結果を踏まえ、中期経営計画の確実な達成に向けて、以下の重点テーマへの監督機能を発揮

- ①次期長期ビジョンを見据えた長期戦略の方向性の確認
- ②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
- ③2019～2020年度の社内外の事業環境変化に対する取り組み

取締役報酬の方針

1) 基本方針

- ・企業理念を實踐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

- ・すべての取締役報酬は、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。

役員報酬制度の概要（取締役、執行役員）

1) 報酬構成比率

役員報酬は、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および中長期業績連動報酬で構成。各業績連動報酬の基本報酬に基本報酬に対する報酬構成比率は、役割に応じて決定。

$$\text{基本報酬} : \text{短期業績連動報酬} : \text{中長期業績連動報酬} = 1 : 1 : 1.5 \text{ (代表取締役社長の場合)}$$

2) 基本報酬（対象：取締役、執行役員）

固定報酬として基本報酬を支給。外部専門機関の調査に基づく同輩企業（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、役割に応じて報酬額を決定。

3) 短期業績連動報酬（対象：社外取締役を除く取締役、執行役員）

単年度の業績指標や目標達成度に応じて賞与を支給。取締役(社外取締役を除く)の賞与額は、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。

$$\text{役位別の基準額} \times \begin{matrix} \text{業績評価} \\ \text{(営業利益50\%, 当期純利益50\%)} \end{matrix} \times \text{ROIC評価} = \text{賞与}$$

4) 中長期業績連動報酬（対象：社外取締役を除く取締役、執行役員）

業績連動部分(60%)と、非業績連動部分(40%)からなる株式報酬を支給。業績連動部分は、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。

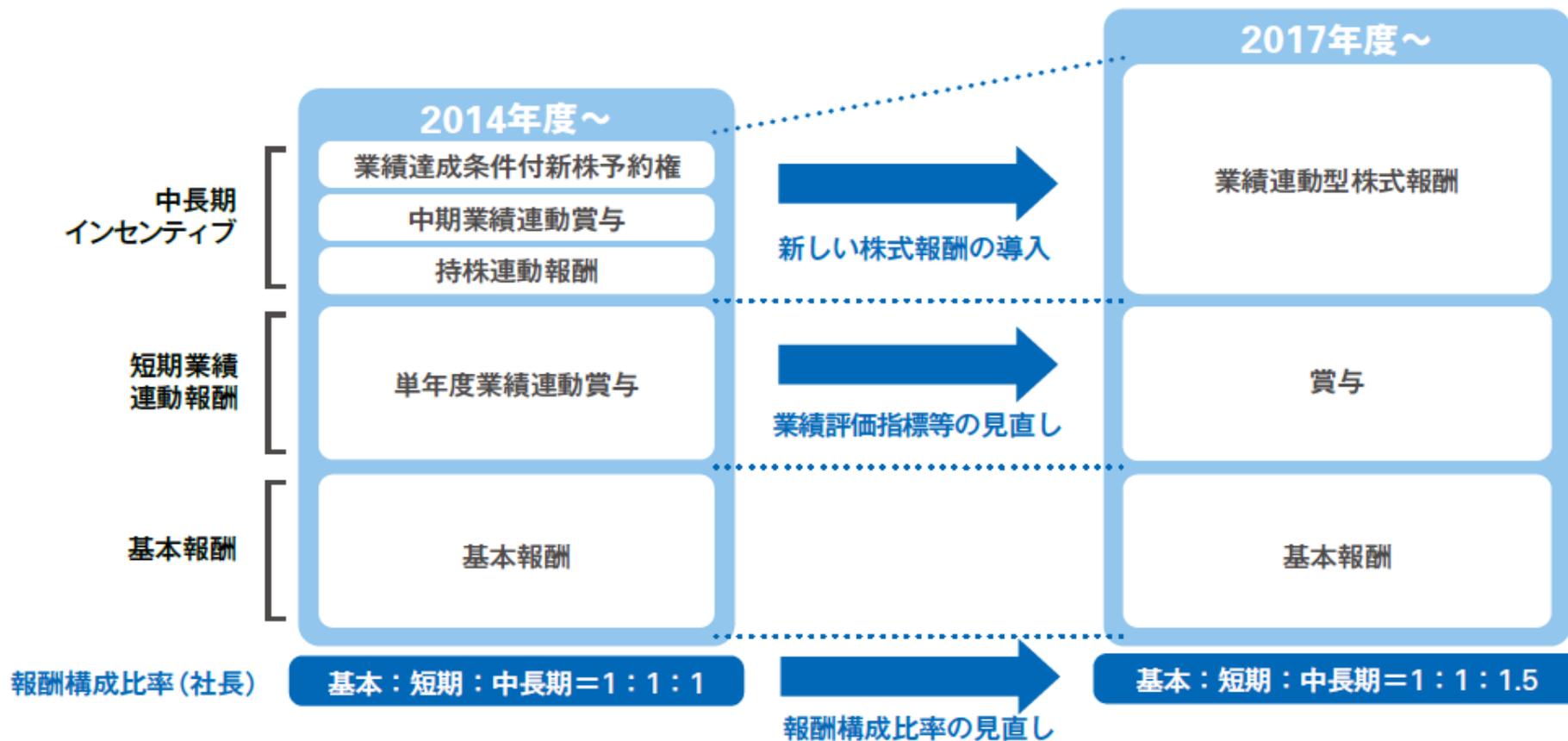
$$\text{役位別の基準額} \times \begin{matrix} \text{業績評価} \\ \text{(売上高30\%, EPS70\%)} \end{matrix} \times \text{ROE評価} \times \text{サステナビリティ評価} = \text{株式報酬}$$

非業績連動部分は中長期の株価向上への動機づけとリテンションを目的とし、一定期間の在籍を条件に支給。

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事とする。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する。

*サステナビリティ評価：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するESGインデックスであるDow Jones Sustainability Indices (DJSI) に基づく評価。

役員報酬制度改定の概要



6. オムロンの中長期経営戦略

(1) 運営の観点から

長期ビジョンにおける企業価値向上の考え方

企業価値の長期的最大化

ROIC経営

- ROIC逆ツリー展開
- ポートフォリオマネジメント

ステークホルダーとの 強固な信頼関係の構築

- ステークホルダーとの責任ある対話
- 公正かつ透明性の高い経営

中期財務目標

売上高/GP率/営業利益
ROIC/ROE/EPS

利益配分の基本方針

- 成長投資の優先
- 安定的・継続的な配当
- 資本効率の最適化

資本政策の基本方針

- 積極的な事業運営を可能とする
財務体質の維持
- 効率的な運転資金運用

2017-2020年度の利益配分方針と資本政策

利益配分の基本方針

1. **企業価値の持続的な向上を目指し、将来の成長に必要な研究開発、設備投資、M&Aなどの投資を優先。**
2. 配当金については、連結業績ならびに配当性向、DOEを基準とし、安定的かつ継続的に還元。
VG2.0期間（2017～2020年度）は、配当性向30%程度およびDOE 3%程度を目安として決定。
3. 長期にわたり留保された余剰資金は、自社株買い等により機動的に還元。

資本政策の基本方針

- 現状認識：財務体質は極めて健全
 - (S&P) 長期 A , 短期 A-1 / (R&I) 長期 AA- , 短期 a-1+
 - 十分な資金調達余力を有する
 - 強固な財務体質により積極的な事業運営が可能
- 利益配分基本方針：成長投資と株主還元のバランスに配慮
- 資金調達：成長投資に向けた資金調達は、必要に応じ臨機応変に実施
 - 手元現預金は、1～2ヶ月程度を運転資金として確保

ROIC経営の実現

中期経営目標達成に向け、経営判断材料として経営指標を設定

ROIC経営

```
graph TD; A[ROIC経営] --- B[ROIC逆ツリー展開]; A --- C[ポートフォリオマネジメント];
```

ROIC逆ツリー展開

- 各事業の構造・課題に応じた、ROIC改善の強化項目（ドライバー）とそれらを強化・改善するためのアクションとKPIを設定。

ポートフォリオ マネジメント

- 各BCのポジションに応じた投資強化や事業撤退の戦略を立案。
- 経営資源の配分を決定。

逆ツリーによるKPI実行

逆ツリー展開を通じ、現場まで繋がったKPI/PDCAを実行

現場

KPI

改善ドライバー

注力業界/IT/売上
 新商品/注力商品 売上
 売価コントロール
 変動費CD額・率
 失敗コスト率

一人当り生産台数
 自動化率 (省人数)

売上高人件費率

在庫月数
 不動在庫月数
 債権/債務月数

設備回転率
 (1/N自動化率)

売上総利益率

付加価値率

製造固定費率

販管費率
 R&D率

運転資金回転率

固定資産回転率

ROS

投下
 資本
 回転率

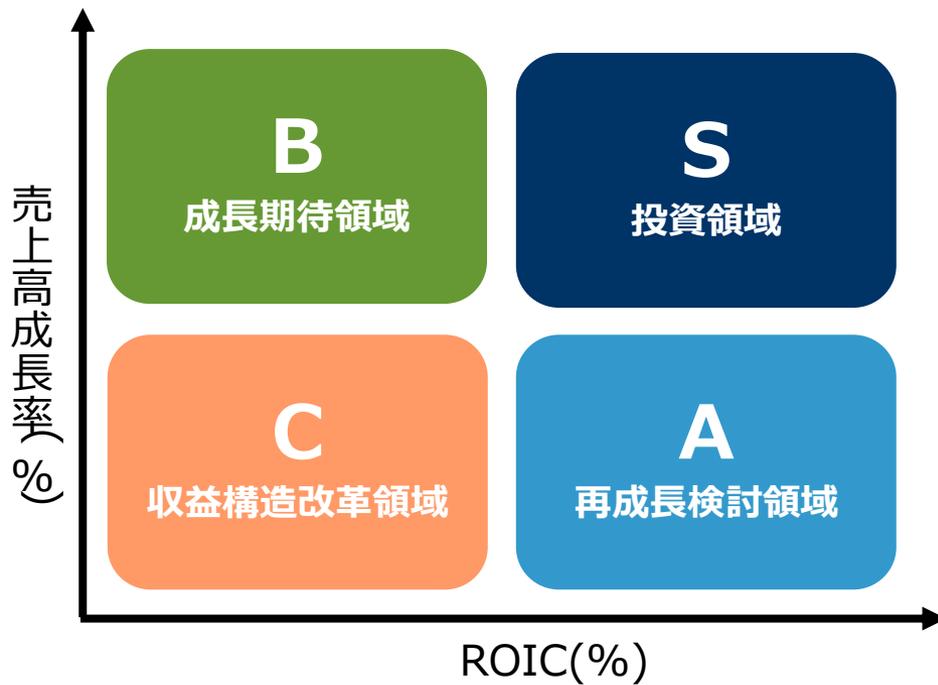
ROIC



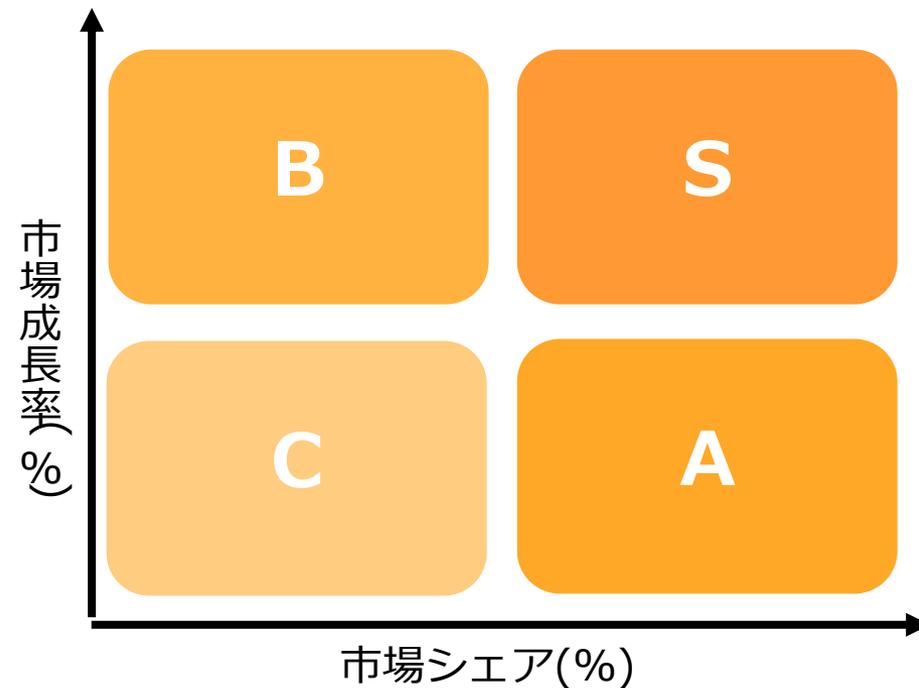
ポートフォリオマネジメント

経済価値評価および市場価値評価を行い、最適な資源配分を実行

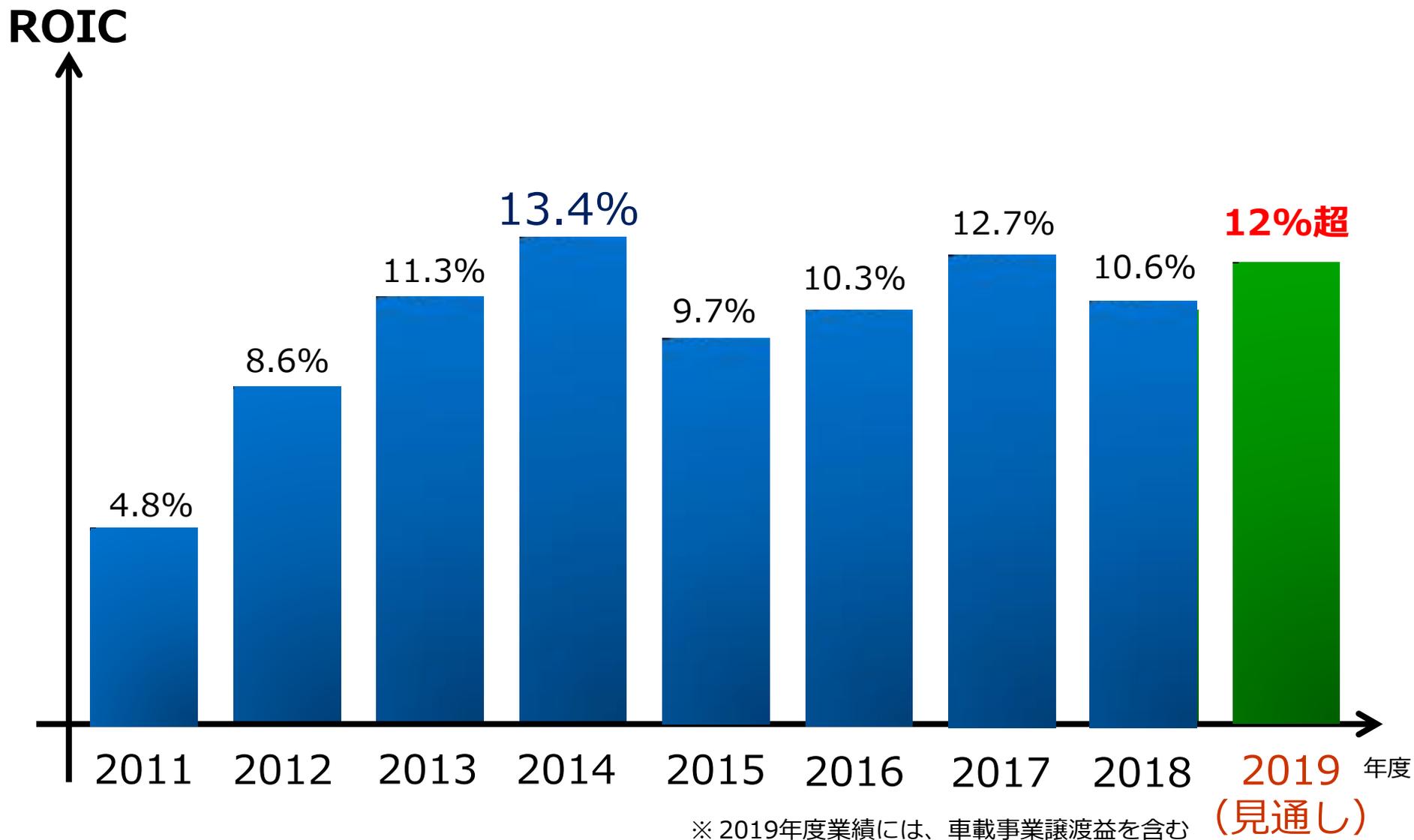
■ 経済価値評価



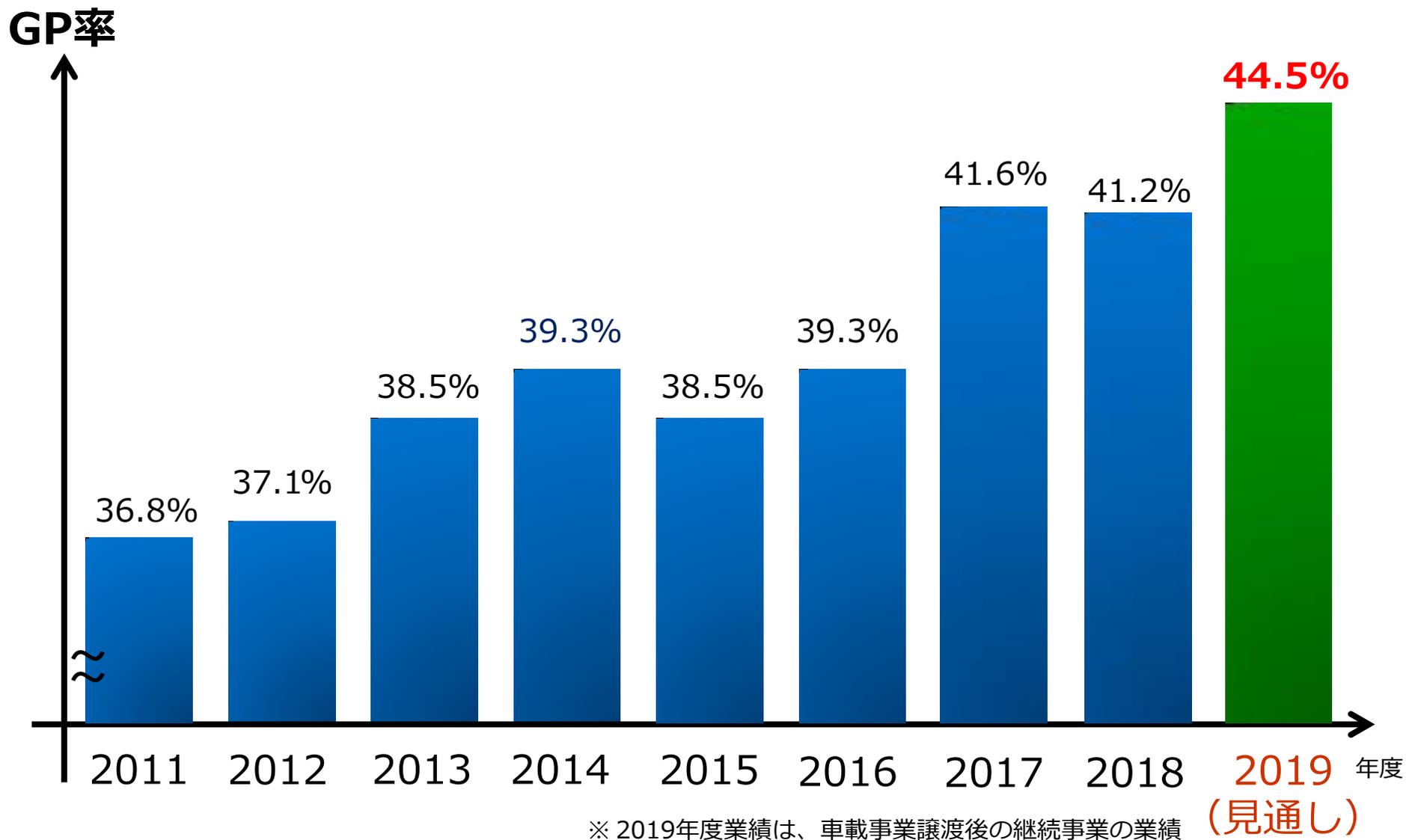
■ 市場価値評価



ROIC経営とROICの推移



売上総利益率（GP率）の推移



ROIC経営2.0

ROIC逆ツリーの現場への浸透・実践を通じて、現場での理解が深まり、「ROICの式」自体も進化し始めている

■ ROICの一般式

$$\text{ROIC} = \frac{\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率})}{\text{投下資金}}$$

■ オムロンとして「ROIC逆ツリー」で活用している式 (ROIC 1.0)

$$\text{ROIC} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{投下資金 (運転資金 + 固定資産)}}$$

■ 「ROIC逆ツリー」の現場起点で進化した翻訳式 (ROIC 2.0)

$$\text{ROIC} \doteq \frac{(V)}{(N) + (L)}$$

ROIC経営の進化

ROIC経営の進化 = 「ROIC経営2.0」をスタートさせる

ROICのより深い理解により、各人が自分ごととして捉え、自律的に活動が展開できるように進化させていく。

<ROIC翻訳式>

$$\text{ROIC} \cong \frac{\text{お客様（ステークホルダー）への価値（V）} \uparrow\uparrow}{\text{必要な経営資源（N）} \uparrow + \text{滞留している経営資源（L）} \downarrow}$$

↳「モノ、カネ、時間」 ↳「ムリ、ムダ、ムラ」

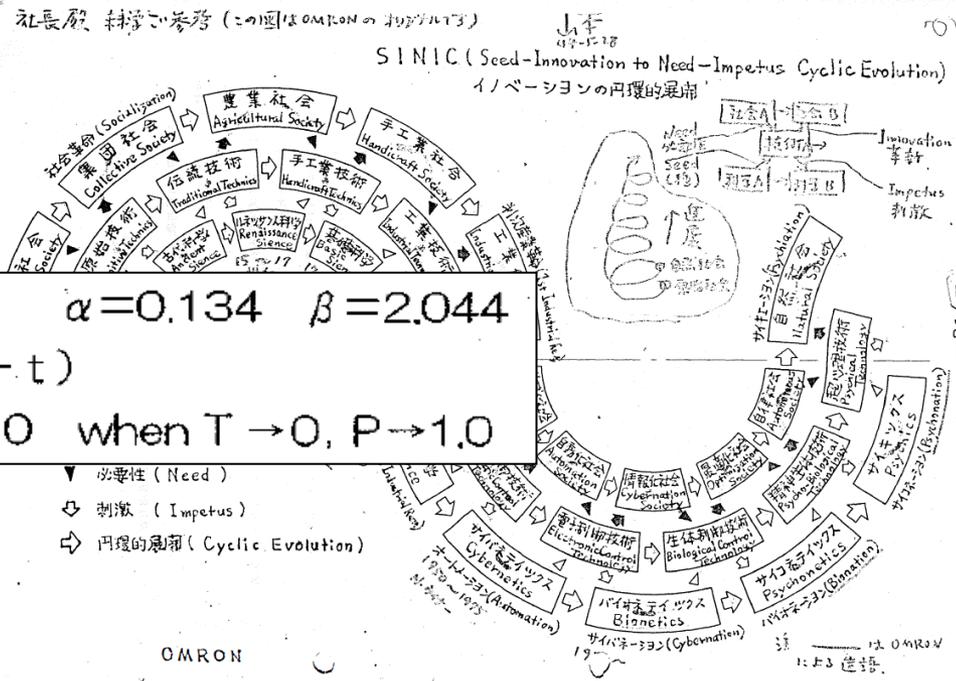
- ① 成長戦略に基づき、成長に必要な経営資源への投資 (N)を増やす
- ② それ以上に、お客様への価値 (V)を上げる
- ③ 滞留している経営資源 (L)を減らして(N)にシフト/投入する

6. オムロンの中長期経営戦略

(2) SINIC理論

SINIC理論構築の背景

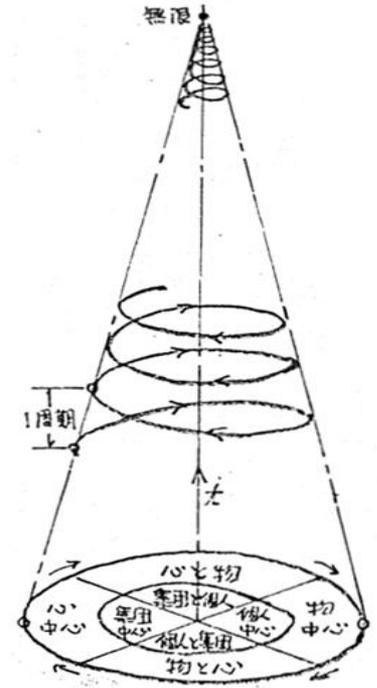
「経営とは、未来を考えることである」としていた創業者が、
 ソーシャルニーズを先取りして開発を進めるために、
 独自の未来予測理論を1970年に構築した。



$$P = \exp(-\alpha T^\beta) \quad \alpha = 0.134 \quad \beta = 2.044$$

$$T = \log_{10}(2033 - t)$$

when $T \rightarrow \infty$, $P \rightarrow 0$ when $T \rightarrow 0$, $P \rightarrow 1.0$



引用元：『未来学』 社史編纂室

SINIC理論の前提と基本構造

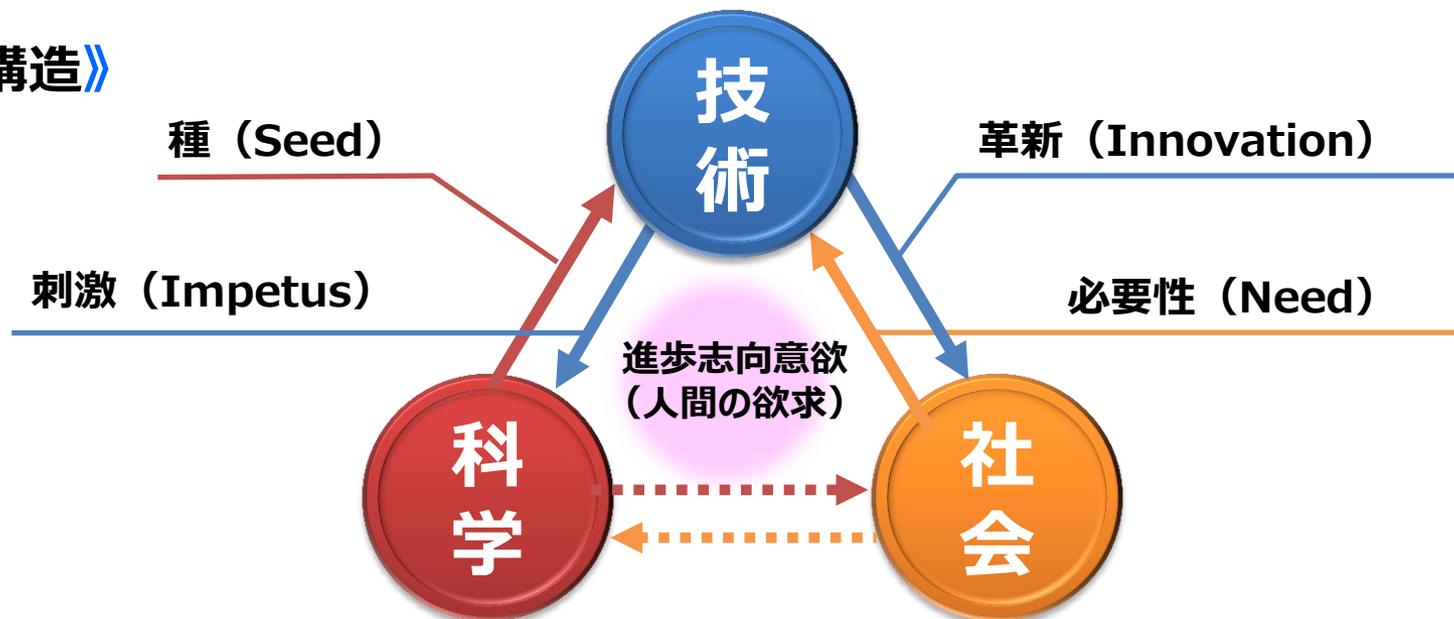
「社会を豊かにする科学技術観」、「豊かさを得た人間の変容」に基づき、科学・技術・社会は、相互に影響を及ぼし合い円環的な関係の中で各々が進化していく。

《SINIC理論の前提条件》

① 科学・技術の発展は、社会課題を解決し、より豊かな社会を創り出し続ける。

② 豊かになった人間は、自ずと利他や互助の価値観を身につけ、真の変容を遂げる。

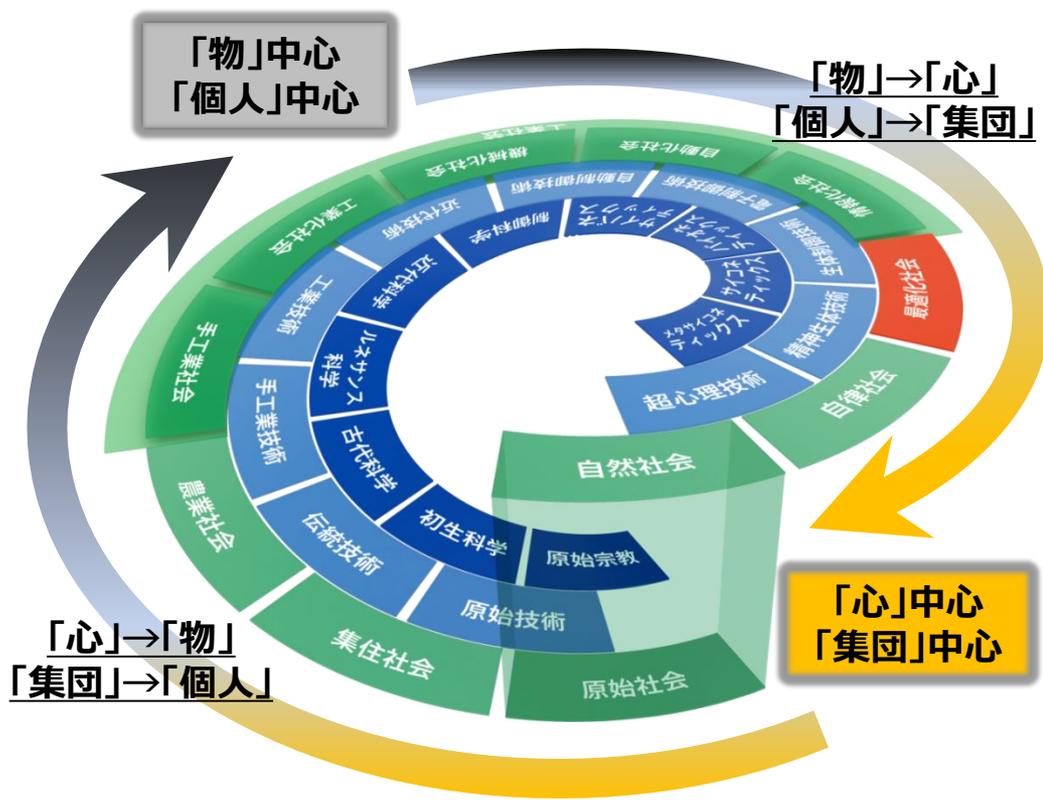
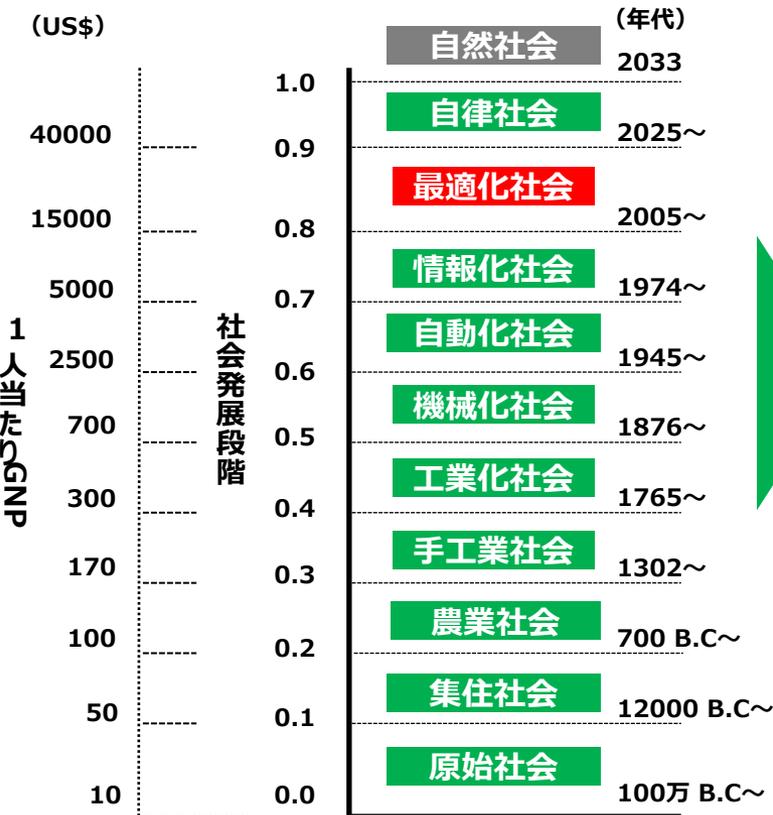
《基本構造》



SINIC理論が示す社会発展予測

「1人当たりGNP」に対応した
原始社会から自律社会に至る10
段階の社会段階

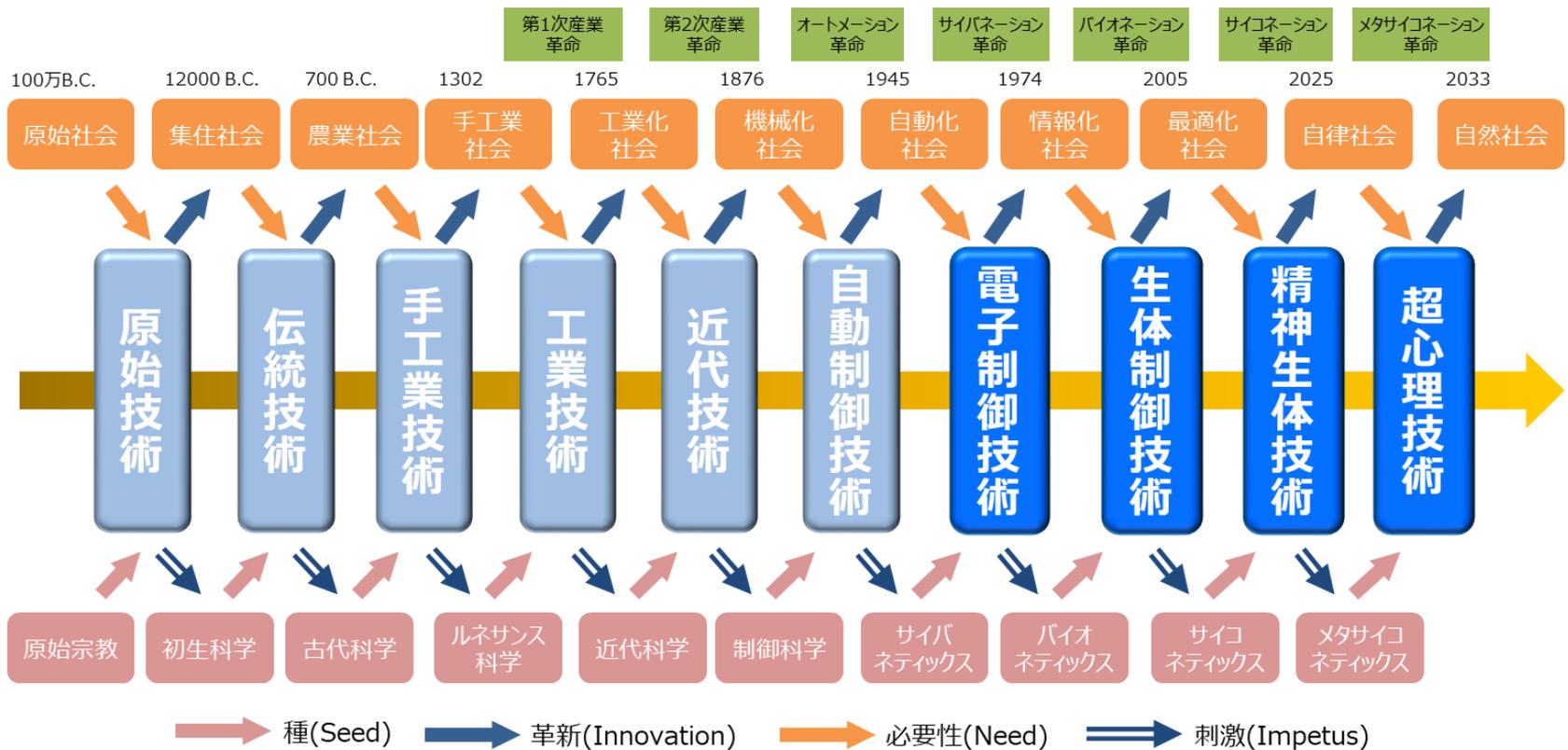
「物」か「心」か、「個人」か「集団」か、
2つの価値観がせめぎ合う社会の
10段階を1周期とするスパイラルアップ[®]



『未来接近へのSINIC理論』立石一真・山本通隆・今勲、『未来学』 社史編纂室 をもとにHRI作成

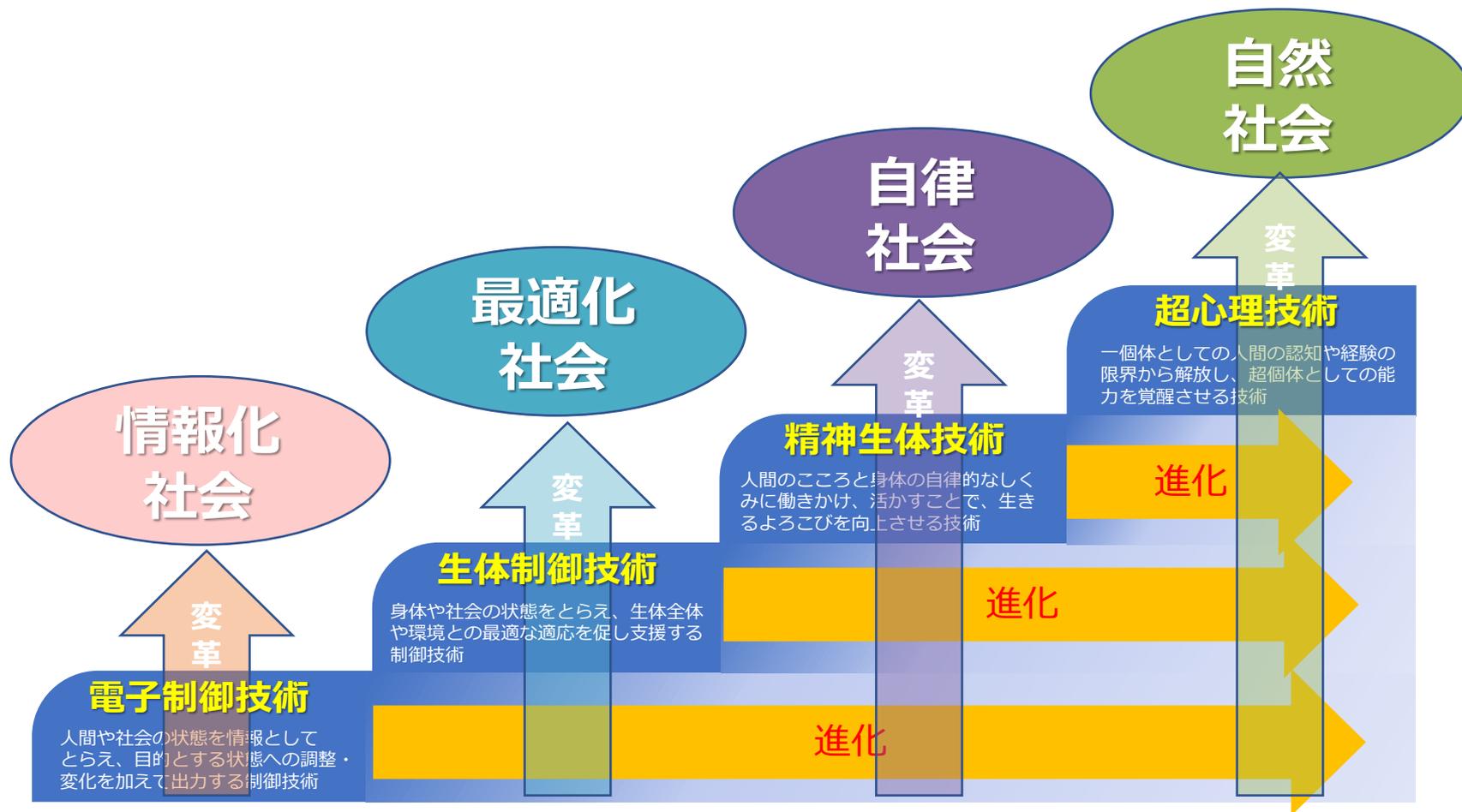
SINIC理論が示す技術発展予測

制御科学やサイバネティクスが「物」の制御を革新し、さらに「生体」「精神」に働きかける技術へと発展する。



引用元：『未来接近へのSINIC理論』

新たな技術の登場のみならず、従来技術も進化を遂げる。
これらによって、社会の変革が進む。



SINIC理論における未来社会予測

(第2回国際未来学会発表論文) 「未来接近へのSINIC理論」 1970年

未来接近への SINIC 理論

立石一真*・山本通隆**・今 野***

SINIC Theory - An Approach to the Future

K. Tateisi*・M. Yamamoto**・I. Kon***

1. Introduction

It is needless to say that in the progress and development of the human society, science and technology have made a great contribution in drastically changing the structure and course of the society, which is recognized as "Technological innovation".

Technological innovations have occurred discontinuously and thoroughly changed the social structure being promoted by the economic factors, their accumulated and accelerated inertia is ever more threatening the deepest roots and fundamental structures of our very existence, the values of our human society and culture.

We will introduce the SINIC theory—An approach to the future.

SINIC is an abbreviation for Seed-Innovation & Need-Impetus Cyclic Evolution of Technological innovation, being accidentally analogous to the CYNIC theory of Greek philosophers' school—the essence of virtue is self-control.

The SINIC theory consists of exploring and forecasting what society presumably, at least with a high plausibility, might be bound to appear, if the autonomous forces now at work in social history were going to proceed in a possible, desirable and realized way.

2. Interrelation Among Science, Technology and Society

Looking back on the history of technological innovation, it is noted that technology makes rapid progress with great spin off heteronomously by receiving Seed from science and Need from the society. While, technology in turn causes Innovation in the society and gives necessary Impetus to science. Accordingly, the evolutive interrelation among science, technology and society could be understood, as shown in Fig. 1, to be the Seed-Innovation & Need-Impetus Cyclic Evolution of Technological innovation—that is, the SINIC theory.

3. Ten Developmental Stages of the Society

Fig. 2 shows a long-range trend of GNP per head from the prehistoric era up to A. D. 2033.

GNP per head for the most advanced society at each era would be assumed to be the standard of dividing the development of the human society into ten different stages, together with considerations of epochmaking historical events and normative predictions of the future society.

* 立石電機株式会社 社長
** 立石電機株式会社 専務取締役 中央研究所長
*** 立石電機株式会社中央研究所 研究企画室
President, OMRON Tateisi Electronics Co.
** Director, OMRON R & D Laboratories, OMRON Tateisi Electronics Co.
*** R&D Research Department, OMRON R & D Laboratories, OMRON Tateisi Electronics Co.

最適化社会

- この社会では、**個人および社会の要求が大きく変化し**、その要求を満たすための最善の方法を見つける機能が開発される。
- 最適な情報の選択必要性が増すと共に、**個々の能力に最も適した働きがいのある仕事に就ける**ようになり、最適な社会に向かう。
- 機械と代替される程度の仕事に就いている人も含め、美術工芸への関心が高まる。(貧乏芸術のすすめ)
- 個人的サービスを重視する社会状況となり、健康工学が発展する。

自律社会

- 共同体における意識的な管理に基づく社会から、**ノーコントロールの自然社会へ移行するための社会の自律化**が進む。
- この社会に生きる人々は、**真の変容を遂げる必要がある**。
- 困難も無く、自ずと秩序あるこの社会では、**人々が弱体化してしまう恐れ**がある。
- 人類の進歩の原動力となってきた困難への抵抗力が希薄化する社会となるからである。
- 恒久的で豊かなレジャーにあふれる自律社会で、人は何を動機付けや見返りとして、生きがいを感じるのであろうか？

自然社会

- 人間社会は、最適化時代の村落共同体から自律時代を経て、自然社会の家族共同体に到達する。
- 社会の形態は、**レベルを上げて原始社会へ循環的に戻っていく**。

SINIC理論発表以降の社会と技術

SINIC理論は、現在に至る半世紀の社会と技術を的確にとらえてきた。

	1945	1974	2005	2018現在	2025
(社会区分)	自動化社会		情報化社会		最適化社会
(新技術)	自動制御技術	電子制御技術	生体制御技術	精神生体技術	
社会・ビジネス事象	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界発の汎用電子計算機「ENIAC」の使用開始 (1946) ● トランジスタ発明 (1948) ● ウィーナー「サイバネティクス」を提唱 (48) <ul style="list-style-type: none"> ● 工場に初めてロボット導入 (1961) ● IBMの「メインフレーム」が市場独占 (1964) ● 工場オートメーション化 <ul style="list-style-type: none"> ● 高度経済成長 (55~73) ● 家電ブーム (50年代後半) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大型計算機普及加速 (70年代~) ● OAブーム (80年代) ● ワールドワイドウェブ (89) ● Windows95発売 ● 日本GNPが世界第3位に (67) <ul style="list-style-type: none"> ● Intel社設立 (1968) ● アラン・ケイがパソコン「ダイナブック」コンセプトを発表 (72) <ul style="list-style-type: none"> ● ビル・ゲイツがマイクロソフト設立 (1975) ● IBMが個人向けコンピュータ発売 (1981) ● 女子高生ポケベルブーム (96~) ● 阪神淡路大震災後のボランティア活動活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ● EU発足 (05) ● iPhone発売 (07) ● リーマンショックにより世界不況始まる (08) ● アラブの春 (10) <ul style="list-style-type: none"> ● 国内のGDPマイナス成長 (10) ● 中国がGDP世界第2位に (10) ● 世界のインターネットの利用者20億人 (11) ● 携帯電話の契約数50億件突破 (11) ● インターネット普及率8割超 (13) ● 世界の平均気温が過去最高 (15) <ul style="list-style-type: none"> ● サイバーテロ攻撃 (17) ● 米トランプ政権誕生 (17) ● ソーシャルメディア利用者数約32億人 (18) 		
オムロン	<ul style="list-style-type: none"> ● オートメーション機器の生産開始 (1952) <ul style="list-style-type: none"> ● 社憲制定、中央研究所竣工 (1959) ● マイクロスイッチの寿命を1億回にすることで寿命を向上 (1960) ● 健康工学に着手 (1961) ● ソーシャルニーズ商品化第一号として電子販売会計機と紙幣両替機を開発 (1963) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 東京通信研究所設立を発表 (1984) ● 東洋医学物理療法自動診断装置 (KAZMAC)開発 (1965) ● 電子交通制御システムの基盤を確立 (1966) ● 阪急北千里駅に世界最初の無人駅開通。(1967) ● 癌細胞自動診断機を開発 (1967) ● シーケンスコントローラを日本で初めて開発、販売 (1968) ● 当時世界最小の電子式桌上計算機を開発 (1969) ● 自動現金支払機 (CD)を開発 (1969) ● 創業者がSINIC理論を提唱 (1970) <ul style="list-style-type: none"> ● 電子血圧計を開発 (1972) <ul style="list-style-type: none"> ● 現金自動預金支払機(ATM)を開発 (1978) <ul style="list-style-type: none"> ● CBX、パソコン、半導体製造装置の新規事業を開始 (1982) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境事業スタート (1997) ● 家庭血圧がWHOガイドラインに採用 (1999) ● 世界初、リアルカラー視覚センサ開発 (2007) ● 世界の血圧計販売台数が1億台突破 (2009) 		<ul style="list-style-type: none"> ● 人と機械の融和、卓球ロボット「フォルフェイス」発表 (2014) ● 世界初、連続血圧測定技術 (2016) ● 世界初、最先端AI搭載車載センサー開発 (2016)

SINIC理論における“現在” = 「最適化社会」とは

最適化社会は、セカンドルネッサンスとも言うべき、「混乱」と「葛藤」、「創造」と「破壊」のパラダイムシフト時代であり、人間が真の変容を遂げることが、自律社会スタートの要件である。



社会の現状①：「深刻化する一方の社会課題」



**マネー資本主義
経済格差拡大**



**地球温暖化
気候変動**

**「自律社会」
到来の前に
社会課題が山積する
現状世界**

**雇用機会の喪失
シンギュラリティ**



**孤立化
無縁社会**

社会の現状②：「自律社会への予兆」

SDGs, ESG投資, エシカル消費

シェアリングエコノミー

「自律社会」に向けて
芽生え始めている
未来予兆

Joe Gebbia:

How Airbnb designs
for trust

TED2016 · 15:51 · Filmed Feb 2016

3 subtitle languages

View interactive transcript

Second Edition
POSITIVE
PSYCHOLOGY

The Science
of Happiness
and Flourishing

William C. Compton Edward Hoffman

リープフロッグ

BLOCKCHAIN

「自律社会」のイメージ：SINIC理論から導かれる「自律社会」の特徴

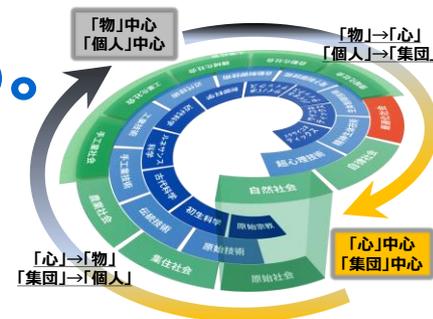
①「心」と「集団」中心の価値観に基づいている。

②経済発展は「成熟段階」を迎えている。

③自律性や互助性を備えて、人間が真の変容を遂げている。

④「精神生体技術」が、社会を革新する原動力となっている。

⑤ノーコントロールの理想社会に近づくための時代である。

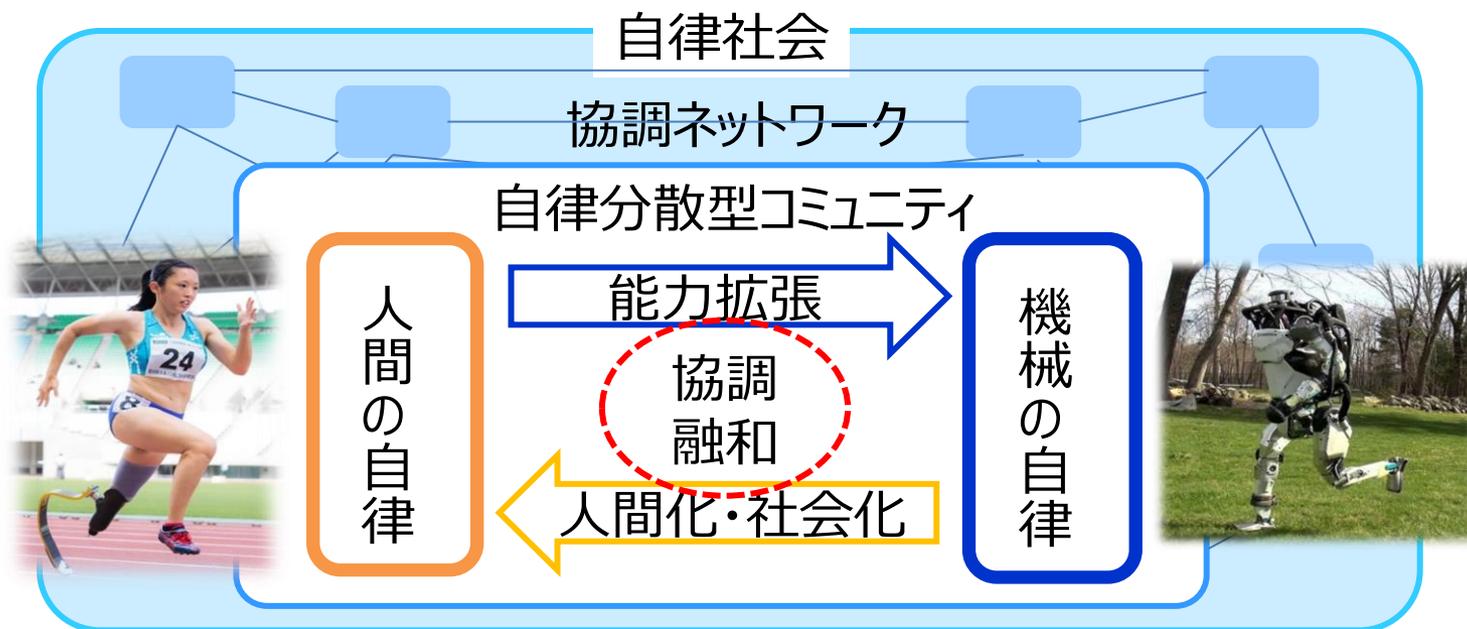


「自律社会」のイメージ：「自律社会」をドライブするしくみ

AI、ロボティクスなどの新たな技術は、人間の知的・身体能力を超える。

しかし人間は、これらのテクノロジーにより、身体面・精神面で
能力拡張を遂げ、より豊かな自由を獲得する。

機械は、人間や社会に対する予測・説明能力を高めることで
人と機械の最適協調・融和が進み、社会の自律性が向上する。



「自律社会」のイメージ

《経済》

豊かさ尺度と市場圏が
多様化する定常型社会

《経済》

互恵的な
高効率シェアリング経済

《政治》

自分事として参画する
分権型の地域経営

《サステナビリティ》

ゼロ・エミッション
循環型社会

《生き方》

マルチ・ディビジュアル
としての生き方

人とコミュニティの
自律分散化が進み、

人・モノ・カネ・情報の
流動性が高まり、

最適協調が実現する社会
《ものづくり》

《テクノロジー》

人と機械の融和による能
力拡張と最適協調

自作自足と
クラウド・マニファクチャリング

(参考) 「自律社会」のイメージ 《経済》

互恵的な高効率シェアリング経済

自律社会イメージ

「所有」よりも、「利用」を中心とする、共有型のサービス経済が、高い効率性と利便性のもとに営まれる。

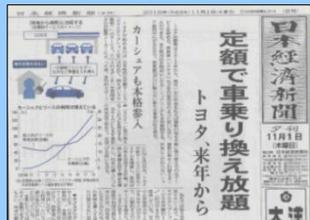
自律的で安心・低コストの「P2P」のやりとりが実現され、人や組織に頼らずとも、信頼性の高い取引が行われる。

「プロバイダーとユーザー」の関係が曖昧になり、互いによりよい価値を創り、使えるパートナーとなる。

未来につながる予兆事例



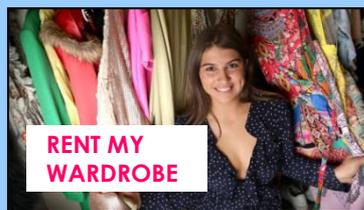
あらゆる個人の遊休資産の稼働率を上げている「メルカリ」



自動車メーカーから、モビリティサービス提供企業へシフトする「トヨタ」



自宅を借りた宿泊代をスキルで支払う「GigRove」



所有している衣類を個人同士で、有償で貸し借りすることができる「RENT MY WARDROBE」

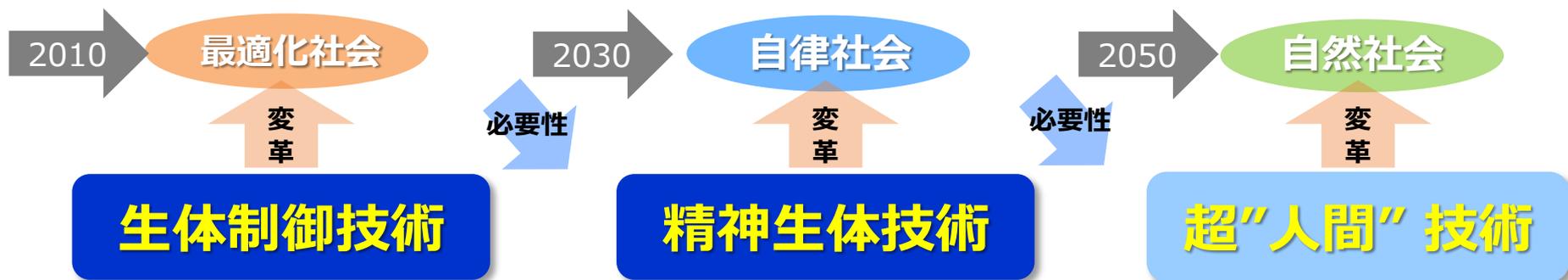


ソーラーパネルで発電した電力を自由に個人間で売買し合える「Power Ledger」



加入者同士による相互扶助という保険本来の目的をテクノロジーによって取り戻そうとする「Lemonade」

(参考) 「精神生体技術」のコンセプト



《定義》

身体や環境の状態をとらえ、個々の生体全体や、環境との最適な適応を促し支援する制御技術。



《定義》

人間のこころと身体の自律的なしくみに働きかけ、それを活かすことで、生きる喜びの向上につなげる技術。



《定義》

一個体としての人間の認知や経験の限界から解放し、生物の優れた自律機能を取り込み、ノーコントロールの最適化を実現する技術。



6. オムロンの中長期経営戦略

(3) 長期経営戦略

長期ビジョンとゴール

第3回目の「Value Generation2020」を発表（11年7月13日）
（第1回目：Golden '90s、第2回目：Grand Design 2010）

<ビジョン>

感じる。考える。制御する。人と地球の明日のために。

Sense, Think, and Control - For a brighter future for People & the Earth.

<ゴール>

定性的ゴール

質量兼備の地球価値創造企業

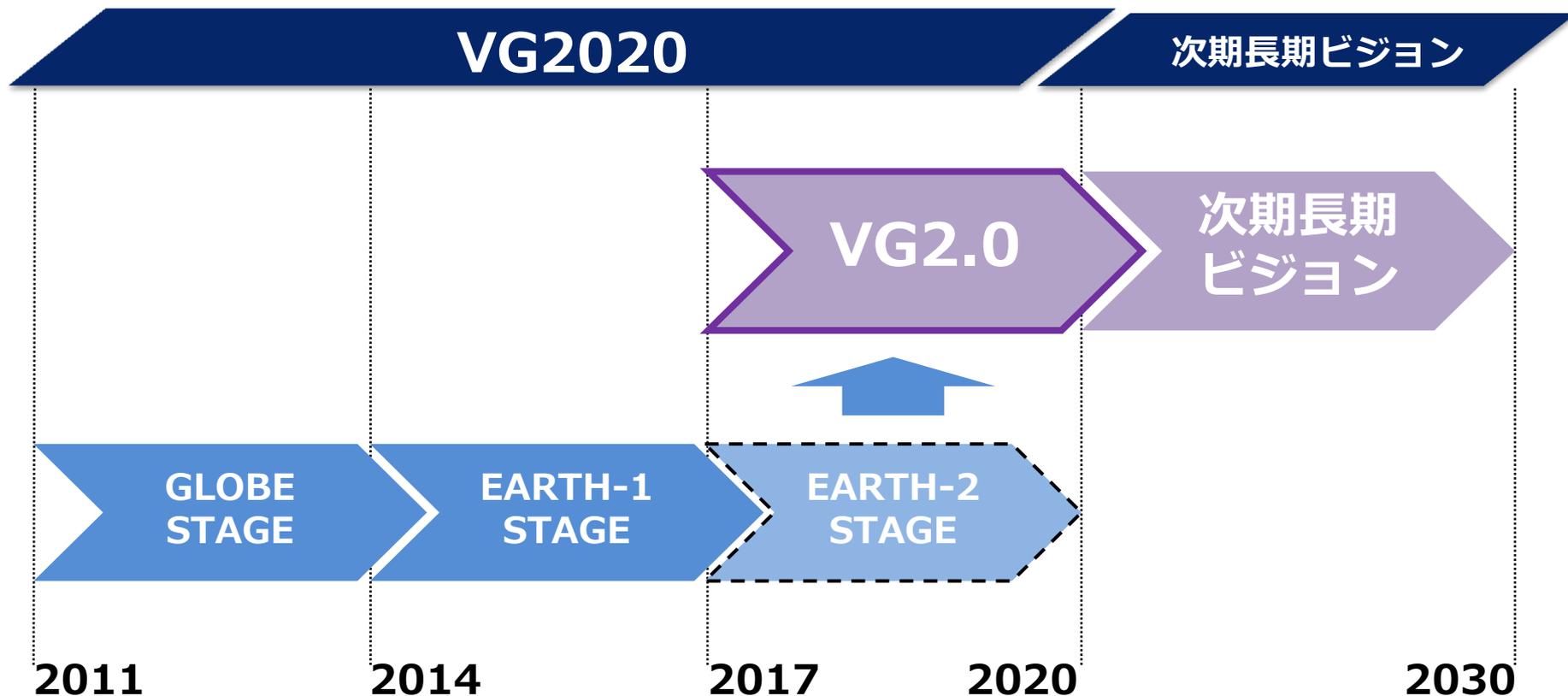
定量的ゴール

売上高：1兆円以上

営業利益率：15%

VG2.0の位置付け

VG2020の最終ステージを、非連続的な成長を実現する「VG2.0」とする



VG2.0で目指す姿

質量兼備の地球価値創造企業

売上高 1兆円

営業利益 1,000億円

全社方針

**技術の進化を起点に、イノベーションを創造し、
自走的成長を実現**

VG2.0基本戦略

1. 注カドメインを再設定し事業を最強化
2. ビジネスモデルの進化
3. コア技術の強化



パートナーとの協創

VG2.0基本戦略

4つの注カドメインを設定し、全社一丸でソーシャルニーズを創造する。
特に、FA、ヘルスケアに注力する。



FA

世界中の人々を豊かにする



ヘルスケア

世界中の人々の健康で健やかな生活へ貢献



モビリティ

世界を安全、安心、快適、クリーンにする



エネルギーマネジメント

世界の持続可能性を高める

VG2.0における財務目標

VG2.0でも6つの経営指標を設定し、収益を伴った成長を実現させる

	2018年度 (実績)	2019年度 (見通し)	2020年度 (目標)
売上高	8,595億円	6,700億円	1兆円
売上総利益率	41.2%	44.5%	41%以上
営業利益	766億円	450億円	1,000億円
ROIC	10.6%	12%超	10%以上
ROE	10.8%	12%超	10%以上
EPS	261円	321円	300円以上

※ 2019年度業績は、車載事業譲渡後の継続事業の業績

※ 2020年度目標の為替前提
USD110円、EUR118円

(参考) 車載事業の株式等譲渡について

車載事業を日本電産株式会社に譲渡。

車載事業 概要

オムロン オートモーティブエレクトロニクス株式会社、他関連会社
2018年度 売上高：1,305億円* / 営業利益：63億円
譲渡価格：約1,000億円 *内部売上除く

スケジュール

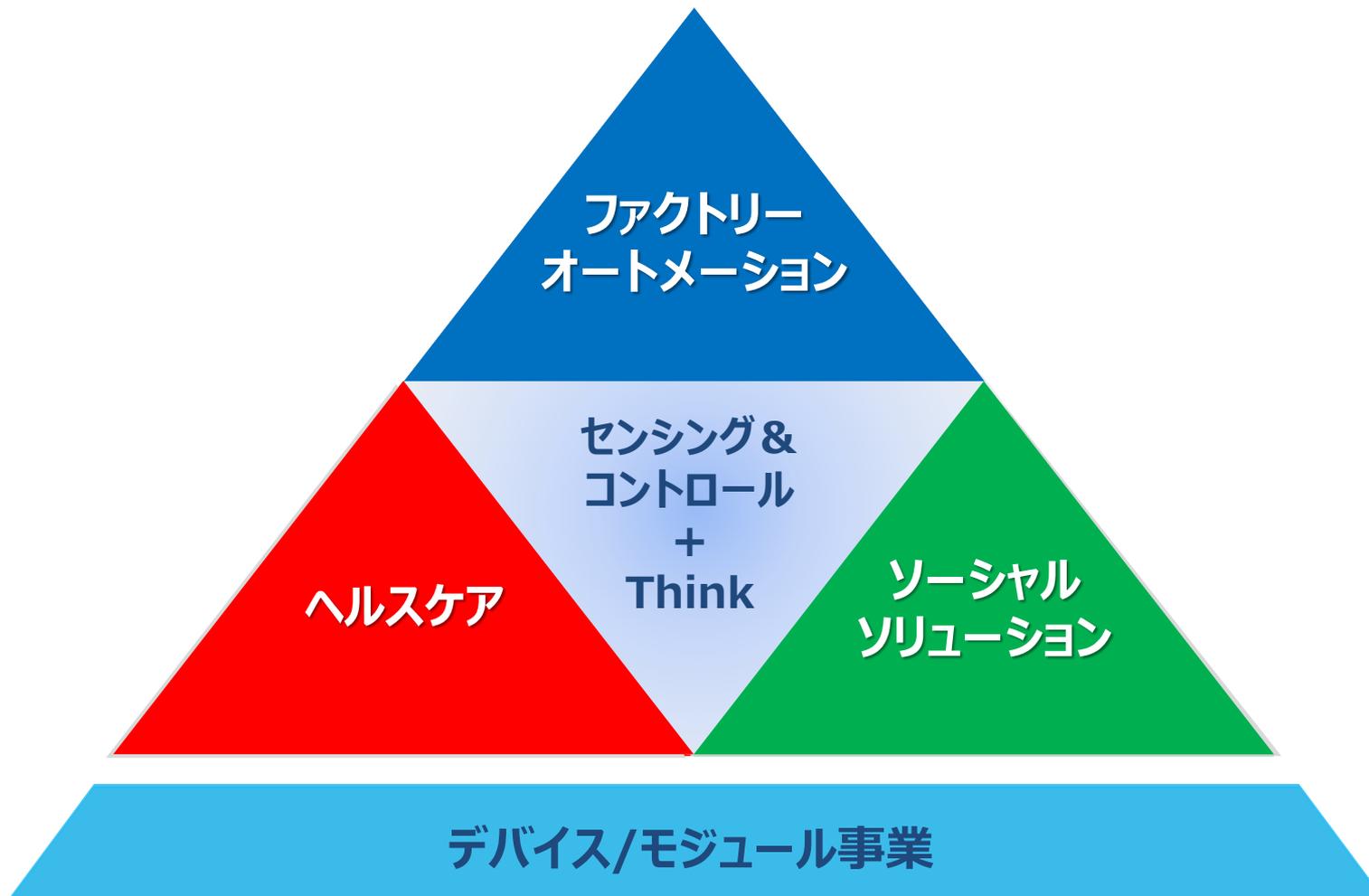
2019年4月16日 譲渡契約締結
2019年10月31日 株式等譲渡完了

狙い

- ・ 車載事業の更なる発展
「制御技術×アクチュエータ」による価値創造
- ・ オムロンの事業ポートフォリオをより強く、しなやかなものに
- ・ 長期的な成長戦略の実行

(参考) 車載事業売却後の注カドメイン

競争力がありシェアが高い3ドメインに注力。

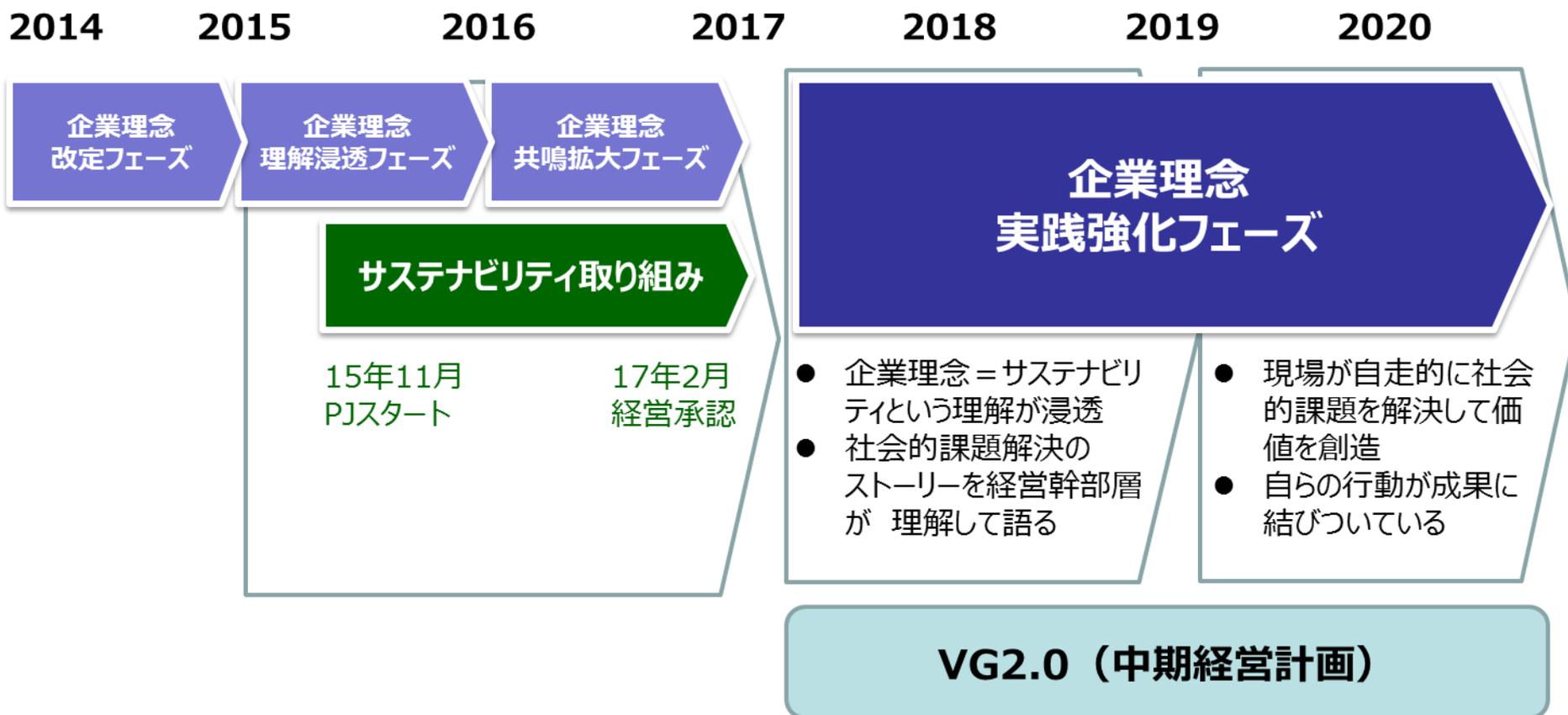


6. オムロンの中長期経営戦略

(4) ESGの観点から

サステナビリティ取り組みの位置付け

VG2.0（中期経営計画）にサステナビリティ推進が組み込まれ、さらなる企業価値向上を目指して、2017年度より企業理念実践強化フェーズがスタート。



経営のコミットメント（2017年度）

2017年度の取締役会運営方針に、サステナビリティ重要課題に対する取り組みの監督機能の発揮が明記された。また、取締役および執行役員の中長期業績連動報酬に第三者機関の調査に基づくサステナビリティ指標が組み込まれた。

● 2017年度取締役会運営方針

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を踏まえ、2017年度にスタートした中期経営計画「VG2.0」の確実な達成に向けて、特に以下の3点への監督機能を発揮する。

- 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**

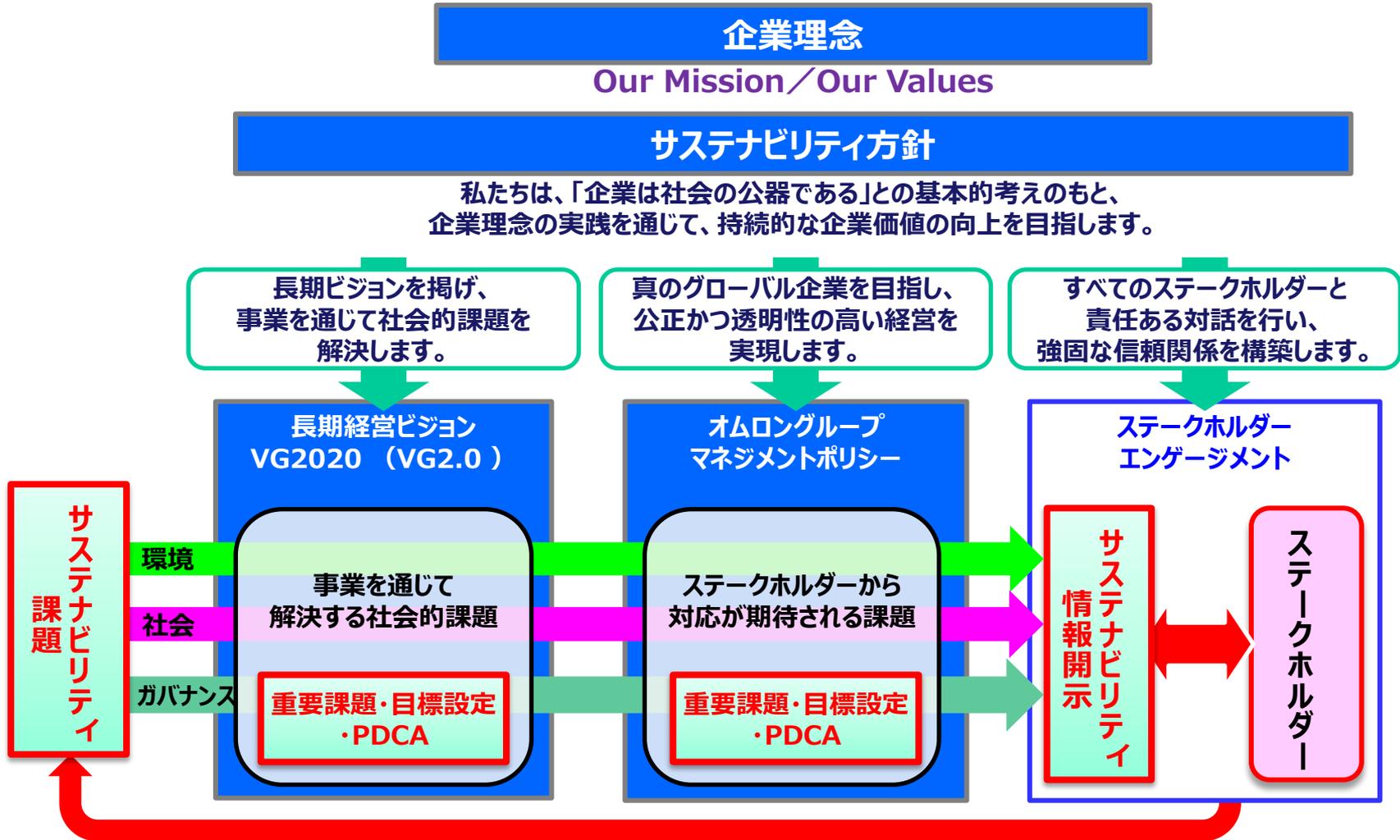
当社は持続的な企業価値の向上を実現することを目的として、取締役会の実効性向上に継続的に取り組んでいく。

● 中長期業績連動報酬



サステナビリティ取り組みのフレーム

ステークホルダーから期待されているサステナビリティ課題に積極的・能動的に対応していくために、企業理念を基軸として、以下のフレームでサステナビリティ取り組みを推進。



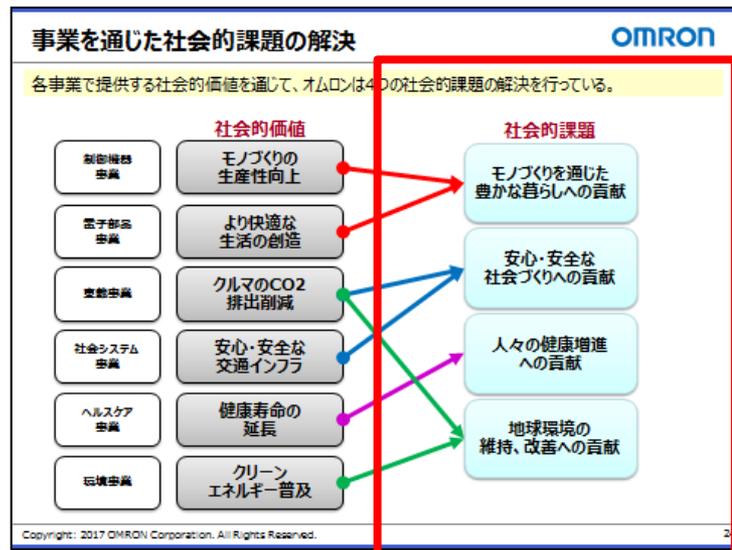
事業を通じて解決する社会的課題

事業を通じた社会的課題の解決をより確実なものにするため、中長期戦略とサステナビリティ重点項目を整合させ、目標設定を行い、その進捗情報を開示していく。

中長期戦略



社会的課題の抽出



③ 目標設定して
進捗情報の開示

社員

顧客

投資家

社会

② 重点課題と中長期戦略との整合

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



① 重点課題
の設定

ステークホルダーから対応が期待される課題①

ステークホルダーがオムロンを評価をする際に重視しているサステナビリティ課題*の項目を抽出。これらの課題を解決していくことは、オムロンが中長期的な企業価値向上のための必要条件となっている。

(*EICC、Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)、FTSE4Goodなどグローバル企業行動規範やESG評価機関の要請内容や、Sustainable Development Goals (SDGs)などの国際目標からESG項目を抽出・整理)

ESG分類		ステークホルダーが重視しているESG課題
G	企業倫理・コンプライアンス ・リスクマネジメント	◆ 腐敗防止 ◆ 公正な取引（反競争的行為の防止、独占禁止） ◆ 情報セキュリティ・個人情報保護
	持続可能な調達	◆ サプライチェーン・マネジメント （環境・社会に配慮した調達、紛争鉱物問題への対応）
E	地球温暖化防止	● 温室効果ガス排出削減 ● エネルギーの効率的な利用 ● 再生可能エネルギーの利用
	持続的な資源の利用	● 原材料の持続的な利用 ● 製品のリサイクル・再利用 ● 水資源の有効利用
	環境汚染の防止	● 大気・水・土壌の汚染防止 ● 化学物質の適正な管理と削減 ● 廃棄物の削減 ● 製品・サービスによる環境影響の緩和 ● 生物多様性の保全
S	製品責任	■ 製品安全・品質
	人権・労働	■ 人権の尊重と労働慣行 ■ 労働安全衛生 ■ 従業員の健康 ■ 人財アトラクションと育成 ■ ダイバーシティ&インクルージョン
	企業市民活動	■ 寄付・社会貢献活動

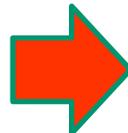
◆G:ガバナンス ●E:環境 ■S:社会

ステークホルダーから対応が期待される課題②

ステークホルダーから対応が期待されるサステナビリティ課題の中でオムロンが重点的に取り組む重要課題（マテリアリティ）を明確化。決定内容を各主管部門の中期方針に組み込み、グローバルでPDCAをまわし、進捗結果の情報開示する。

① 中長期で取り組むサステナビリティ課題を明確化

ESG分類	ステークホルダーが重視しているESG課題	主管部門
G	企業倫理・コンプライアンス・リスクマネジメント ◆ 腐敗防止 ◆ 公正な取引（反競争的行為の防止、独占禁止） ◆ 情報セキュリティ・個人情報保護	GRL
	持続可能な調達 ◆ サプライチェーン・マネジメント（環境・社会に配慮した調達、紛争鉱物問題への対応）	
E	地球温暖化防止 ● 温室効果ガス排出削減 ● エネルギーの効率的な利用 ● 再生可能エネルギーの利用	GMI
	持続的な資源の利用 ● 原材料の持続的な利用 ● 製品のリサイクル・再利用 ● 水資源の有効利用	
	環境汚染の防止 ● 大気・水・土壌の汚染防止 ● 化学物質の適正な管理と削減 ● 廃棄物の削減 ● 製品・サービスによる環境影響の緩和 ● 生物多様性の保全	
S	製品責任 ■ 製品安全・品質	GHR
人権・労働 ■ 人権の尊重と労働慣行 ■ 労働安全衛生 ■ 従業員の健康 ■ 人材アトラクションと育成 ■ ダイバーシティ&インクルージョン		
企業市民活動 ■ 寄付・社会貢献活動		



② 重要課題（マテリアリティ）を特定

		最も重要
非常に高い		非常に重要
高い	重要	
	高い ←	非常に高い →

ステークホルダーにとっての重要性

オムロンにとっての重要性

中長期的な企業価値の向上に影響する
インパクトの高いサステナビリティ課題を選定

- ③-a. 各主管部門の中期方針に組み込む
- ③-b. グローバルでガバナンス体制の確立
- ③-c. 進捗情報の開示

サステナビリティ、2020年度の目標設定の考え方

オムロンで解決する社会的課題をSDGsと関連付けて、社会的価値につながるシナリオを持って、オムロンで実行する取り組みと2020年の目標を設定。

社会的課題の特定
(SDGs)

オムロンの取り組み

2020年目標/KPI

社会的価値

どのような社会的課題に
取り組むのか？

提供する商品・サービス
または実行計画

定量/定性目標と
KPIの設定

それによりどんな価値を
社会へ提供できるか？



目標/KPI設定の考え方

- VG2.0と整合した定量/定性の目標であること。
- 社会から見て重要で、社会的価値の拡大につながるもの。
- 社員にとって分りやすく、ポジティブでモチベーション向上につながるもの。
- グローバル共通の目標が望ましい。
- オムロンユニークな取り組みや目標とすること。
- 結果指標だけでなく、プロセス目標でもよい。

VG2.0とサステナビリティ戦略の関係

企業理念

経営のスタンス・サステナビリティ方針

VG2.0

事業戦略

1. 注カドメインを再設定し事業を最強化
2. ビジネスモデルの進化
3. コア技術の強化

×

パートナーとの協創

+

運営機能戦略

人財マネジメント・ものづくり・
リスクマネジメント…

サステナビリティの注力課題領域

事業を通じて解決する社会課題
～ソーシャルニーズへの対応～

FA



ヘルスケア



モビリティ



エネルギーマ
ネジメント



×

パートナーとの協創



+

ステークホルダーの期待に応える課題

人財
マネジメント



ものづくり



リスク
マネジメント



オムロンの取り組みの特徴（まとめ）

1. サステナビリティ方針を定め、中期経営計画と統合したサステナビリティ目標とKPIを設定した。SDGsの目標達成に積極的に貢献する。
2. サステナビリティ課題の抽出にあたり、「事業を通じて解決する社会的課題」と「ステークホルダーから対応が期待される課題」の双方を意識した。
3. 取締役会が、サステナビリティ方針に基づき設定したサステナビリティ課題に対する取り組みに関して監視・監督機能を果たすことを宣言した。
4. 経営トップ層の中長期業績連動報酬を決定する際のKPIのひとつに、第三者機関のサステナビリティ指標に基づく評価を採用した。
5. サステナビリティ方針・目標・KPI・進捗状況を統合レポートを含む様々な媒体で開示し、ステークホルダーとの対話を強化している。

サステナビリティ課題と主な非財務目標（2020年度）①

事業を通じた社会的課題の解決

ファクトリーオートメーション

解決すべき社会的課題	<ul style="list-style-type: none">● 労働力不足（先進国での労働人口減少と新興国での熟練者不足等）● 高度化、多様化するモノづくりへの対応
2020年度の目標	注力4業界における“ <i>i</i> -Automation ¹ ”を実現する新商品の創出 ～モノづくり革新の制御技術創出～
2018年度の進捗	重要顧客との共創を通じて、革新的なアプリケーション&新商品を創出、モノづくり現場を革新中 <ul style="list-style-type: none">● integrated：高速高精度モーション制御の進化と共に熟練技能者を代替する“官能検査”の提供● intelligent：モノづくり現場のデータを活用し、熟練者のノウハウ継承や現場改善に貢献するi-BELTサービスの提供開始● interactive：単純作業を代替し、人と機械が協調するフレキシブルな生産現場を実現する協調ロボットを発売
事例	<ul style="list-style-type: none">● 3つの“i”の進化で生み出されたX線検査装置による、基板の立体的な画像検査のスピードアップ約2倍

サステナビリティ課題と主な非財務目標（2020年度）②

事業を通じた社会的課題の解決

ヘルスケア

解決すべき社会的課題	<ul style="list-style-type: none">● 高血圧由来の脳・心血管疾患発症の増加● 全世界で増加する喘息などの呼吸器疾患
2020年度の目標	<ul style="list-style-type: none">● 血圧計販売台数：2,500万台/年● 血圧変動を連続的に把握できる解析技術の確立● ネブライザ+喘鳴センサ販売台数：765万台/年
2018年度の進捗	<ul style="list-style-type: none">● 血圧計・ネブライザともに販売地域拡大中● 血圧変動を把握できるウェアラブル血圧計を開発、米国にて上市（2018年12月）
事例	<p>(脳・心血管疾患対応)</p> <ul style="list-style-type: none">● 血圧変動把握を可能にする解析技術確立に向け、「夜間家庭高血圧測定意義に関するコンセンサス論文」が欧州高血圧学会の論文誌に公表

サステナビリティ課題と主な非財務目標（2020年度）③

事業を通じた社会的課題の解決

モビリティ

解決すべき社会的課題	<ul style="list-style-type: none">● 先進国での事故リスクの急激な増加、新興国での事故、渋滞の増加● 新興国での交通渋滞の増加や環境負荷の増加
2020年度の目標	<ul style="list-style-type: none">● 安全運転支援システム、技術の創出 (SSB)● 高度運転支援/自動運転用の車両前方認識技術の創出 (AEC)● エコ製品搭載台数：1,200万台/年 上記のうち、燃費効率の高い製品提供比率：50% (AEC)
2018年度の進捗	<ul style="list-style-type: none">● 安全運転管理サービス「ドライブカルテ」導入開始 (SSB)● 安全運転指標の高度化完了、商品化に向けた実証完了 (SSB)● エコ製品搭載台数は増大中、燃費効率の高い製品提供比率も向上中 (AEC)
事例	<ul style="list-style-type: none">● 安全運転管理サービス「ドライブカルテ」を2019年1月から自社社有車数百台に導入。特に、社有車を使用する機会の多い社員には、活動量計を配布し、睡眠時間などの生活習慣（健康状態）と安全運転度合いに相関があるのかについて実証実験実施。

サステナビリティ課題と主な非財務目標（2020年度）④

事業を通じた社会的課題の解決

エネルギーマネジメント

解決すべき社会的課題	<ul style="list-style-type: none">● CO₂排出増による地球温暖化、再エネ市場の拡大不足
2020年度の目標	<ul style="list-style-type: none">● 太陽光/蓄電システム累計出荷容量：11.2GW● 太陽光/蓄電を活用した電力アグリゲーション事業の構築（国内）
2018年度の進捗	<ul style="list-style-type: none">● 太陽光/蓄電システム累計出荷容量：8.8GW● 蓄電システム事業が好調に推移
事例	<ul style="list-style-type: none">● 建物内の電力利用効率を上げる充放電制御や、エリアでの電力安定化などの実証実験に参画

サステナビリティ課題と主な非財務目標（2020年度）⑤

ステークホルダーの期待に応える課題の解決

人財マネジメント

人財アトラクション

2020年度の 主な目標

- 企業理念実践に向けTOGA*1の発展的継続
- 海外重要ポジションに占める現地化比率：66%
- エンゲージメントサーベイVOICE*2実施によるPDCA加速

2018年度の 主な進捗

- TOGAへの社員参加者数増：前年比22%
- 海外重要ポジションに占める現地化比率：62%
- VOICE結果を基にした経営陣と社員の対話機会の増加

事例

- (VOICE)
- VOICE結果を基に、ビジョン・戦略の浸透徹底、人財育成、業務生産性向上など、組織単位で共通する課題を特定し対応策を実施

サステナビリティ課題と主な非財務目標（2020年度）⑥

ステークホルダーの期待に応える課題の解決

人財マネジメント

従業員の健康

2020年度の 主な目標

- 健康経営の浸透度の向上 (Boost5^{*3}をベースにした活動をグローバルに浸透)

2018年度の 主な進捗

- Boost5を設定し、国内グループで推進
- 海外リージョンごとにBoost5をベースにした活動目標を設定し、取組みを開始

事例

- 「オムロン健康白書」を発行し、Boost5と社員の健康状態やパフォーマンスとの関係を社員に発信
- 経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄2019」に初めて選定 (2019年2月)

サステナビリティ課題と主な非財務目標（2020年度）⑦

ステークホルダーの期待に応える課題の解決

人財マネジメント

人権の尊重と労働慣行

2020年度の 主な目標

- 人権デューデリジェンスのプロセスの設定・導入
- 生産拠点における人権リスク分析の実施と是正

2018年度の 主な進捗

- 国内事業所における構内業務委託会社社員の実態調査を実施
- グローバルの21生産拠点で人権リスクの調査・分析を実施（前年比5拠点増）

事例

- 生産拠点での潜在的な人権リスクとして、強制労働、児童労働、ハラスメント、外国人労働などを特定し、予防対策を実施（例：就業規則の見直し、研修実施）

ステークホルダーの期待に応える課題の解決

ものづくり・環境

製品安全・品質

2020年度の
主な目標

- 新規開発品の製品安全アセスメント実施率：100%
- 製品安全アセスメントの進化

2018年度の
主な進捗

- 同アセスメント実施率：100%
- アセスメント内容を進化させ、新プロセスで試行開始
- オムロングループルール*4のガイドライン改定完了

事例

- 最新安全規格、法令への適用、市場/顧客のユーザビリティ向上にアセスメント内容を拡大し、各事業のアセスメントプロセスに適用

ステークホルダーの期待に応える課題の解決

ものづくり・環境

環境

2020年度の 主な目標

- 温室効果ガス排出量総量：4%削減（2016年度比）
- 環境貢献量>生産拠点のCO₂排出量

2018年度の 主な進捗

- 2020年度までに4%削減アクションプランの策定完了
- 徹底した省エネと使用電力のグリーン化を推進
- 環境貢献量：1,055千トンCO₂ > 生産拠点のCO₂排出量：193千トンCO₂

事例

- 温室効果ガス削減のポテンシャル診断を実施し、省エネ、再エネ導入計画を策定
- 関東・関西エリアでCO₂ゼロ電力の調達を開始

ステークホルダーの期待に応える課題の解決

リスクマネジメント

情報セキュリティ・個人情報保護

2020年度の
主な目標

- 新たな情報セキュリティ体制の構築

2018年度の
主な進捗

- GDPR*5等の法規制対応の完了
- 情報セキュリティに関する脅威情報の集約監視を開始

事例

- グループ会社間でのデータ移転に関する契約締結
- 各国の個人情報保護法令の調査及びオムロングループルールの整備
- 社員への情報セキュリティ教育強化

環境（E）における新たな取り組み（2018年度～）

新目標「オムロンカーボンゼロ」*1を設定

オムロンは、環境分野において、持続可能な社会をつくるのが企業理念にある「よりよい社会をつくる」とと捉え、環境ビジョン「グリーンオムロン2020」のもと、取り組みを進めてきました。

2018年7月には、昨今のパリ協定や国連のSDGsなどの動向を踏まえ、「オムロンカーボンゼロ」を新たな目標として掲げました。これは、2050年度に、Scope1およびScope2*2の温室効果ガス排出量ゼロを目指し、2030年度に排出量を32%削減(2016年度比)する目標です。そこからバックキャストし、2020年度の削

減目標を4%と設定しました。今後はScope3*3の排出量削減の検討も開始します。オムロンは、科学的根拠に基づき温室効果ガスの排出量削減目標を策定することをSBTi*4に表明しました。

オムロンは、目標達成に向けて徹底した省エネの推進と再生可能エネルギーの積極的な導入をグローバルに展開します。また、再生可能エネルギー関連事業で培った知見を活用して自社の取り組みを加速していきます。

*1 オムロンカーボンゼロ: 当社の温室効果ガス排出量削減に関する取り組みを社内外に認知して頂くための呼称

*2 Scope1およびScope2: 自社での燃料の使用による温室効果ガスの直接排出および自社が購入した電力・熱の使用による温室効果ガスの間接排出

*3 Scope3: 自社のバリューチェーンからの温室効果ガスの排出

*4 SBTi: Science Based Targets Initiativeの略。科学的根拠に基づく温室効果ガス削減の中長期目標の設定を推奨する国際イニシアティブ

TCFDへの賛同

2019年2月にTCFDに賛同し、取り組みを推進。



カテゴリー	オムロンの取り組み
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none">● サステナビリティ取り組みや目標に関するガバナンス及びマネジメント体制に気候変動課題を組み込み● 役員の中長期業績連動報酬に気候変動を含むサステナビリティ全体を連動
戦略	<ul style="list-style-type: none">● リスク：エネルギーコストの上昇や再エネ・省エネ対応の設備投資、炭素税の影響等による事業コストの増加（移行リスク）と、水害リスク等に伴う自社及びサプライチェーンの事業継続等（物理的リスク）への対応を検討開始● 機会：事業を通じた商品・サービスによる環境貢献量の拡大に加え、環境事業及び環境関連保守・メンテナンス事業における機会拡大を見込む
リスク管理	<ul style="list-style-type: none">● 規制や事業への影響等のリスク要因を幅広く情報収集・分析● 気候変動により大規模化し、頻度が増すと想定される各拠点での自然災害（洪水、集中豪雨、水不足等）に対する生産拠点等の脆弱性を把握、事業継続への備えを検討中
指標と目標	<ul style="list-style-type: none">● 2050年にカーボンゼロ達成（Scope1&2）を目指し目標設定（SBT*承認基準に合わせ1.5℃目標に改訂）● Scope3についても目標を策定中

*SBT：Science Based Targetsの略。科学的根拠に基づく温室効果ガス削減の中長期目標。

SDGsへの取り組み

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



(注) 事業を通じた社会課題の解決 ステークホルダーから期待される課題への対応 パートナーシップ強化による課題への対応

ESGインデックスの組み入れ状況（参考、2019年10月現在）

<オムロンが選定されているESGインデックス >

- ✓ DJSI – World
- ✓ FTSE4Good Index Series
- ✓ MSCI ESG Leaders Indexes
- ✓ MSCI SRI Indexes
- ✓ STOXX Global ESG Leaders indices
- ✓ MS-SRI
- ✓ FTSE Blossom Japan Index
- ✓ MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- ✓ MSCI 日本株 女性活躍指数
- ✓ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- ✓ Euronext Vigeo Eiris World Index 120 **2019年度 初選定**

*オムロンでは、CDP気候変動・水に関する調査を含むESG評価機関による調査など、多くの外部からの調査に協力し、情報を開示しています。



社外からの評価（参考、2019年4月現在）

<国内におけるESG関連表彰・銘柄選定>

一般社団法人 日本取締役協会 主催

- ✓ コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー2018
経済産業大臣賞

2018年度受賞



経済産業省・東京証券取引所 選定

- ✓ なでしこ銘柄
- ✓ 健康経営銘柄2019
- ✓ 健康経営優良法人～ホワイト500～

2017年度より2年連続選定

2018年度 初選定

2016年度より3年連続選定



日本経済新聞社 選定

- ✓ 日経225

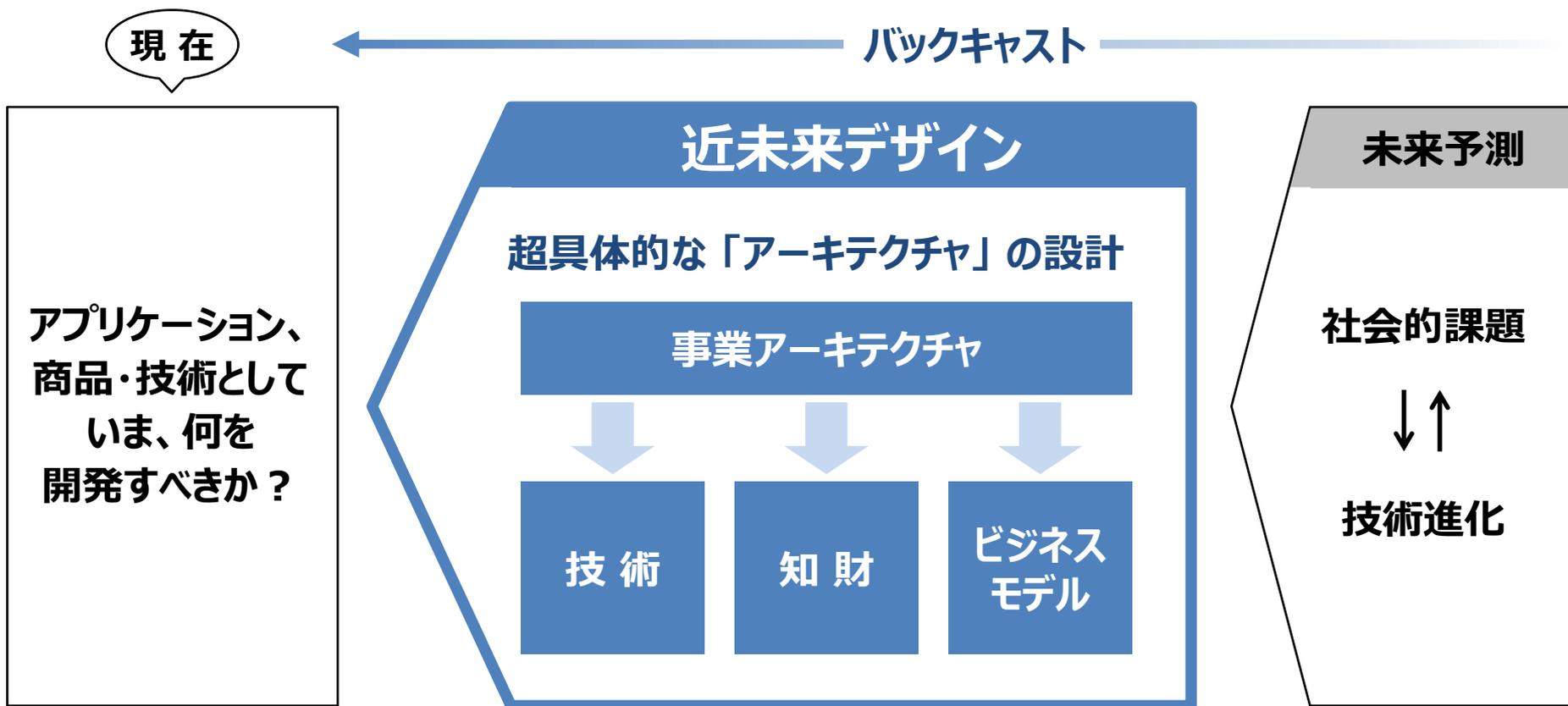
2019年3月 初選定

6. オムロンの中長期経営戦略

(5) 技術経営

オムロンユニークな技術経営

社会的課題を解決するため、技術革新をベースに近未来をデザインし、その実現に必要な戦略を明確に描き、実行する経営スタンス。



技術経営コンセプトは、創業から脈々と受け継がれてきた

1933年

立石電機製作所を創業



1953年

アメリカのFA市場を視察



1960年

中央研究所設立



1930

1940

1950

1960

1970

1943年

マイクロスイッチの開発に成功



1955年

**オートメーション元年
マイクロスイッチ国産化の挑戦を開始**



サイバネーション革命への挑戦

1964年

電子式自動感応信号機



1967年

無人駅システム



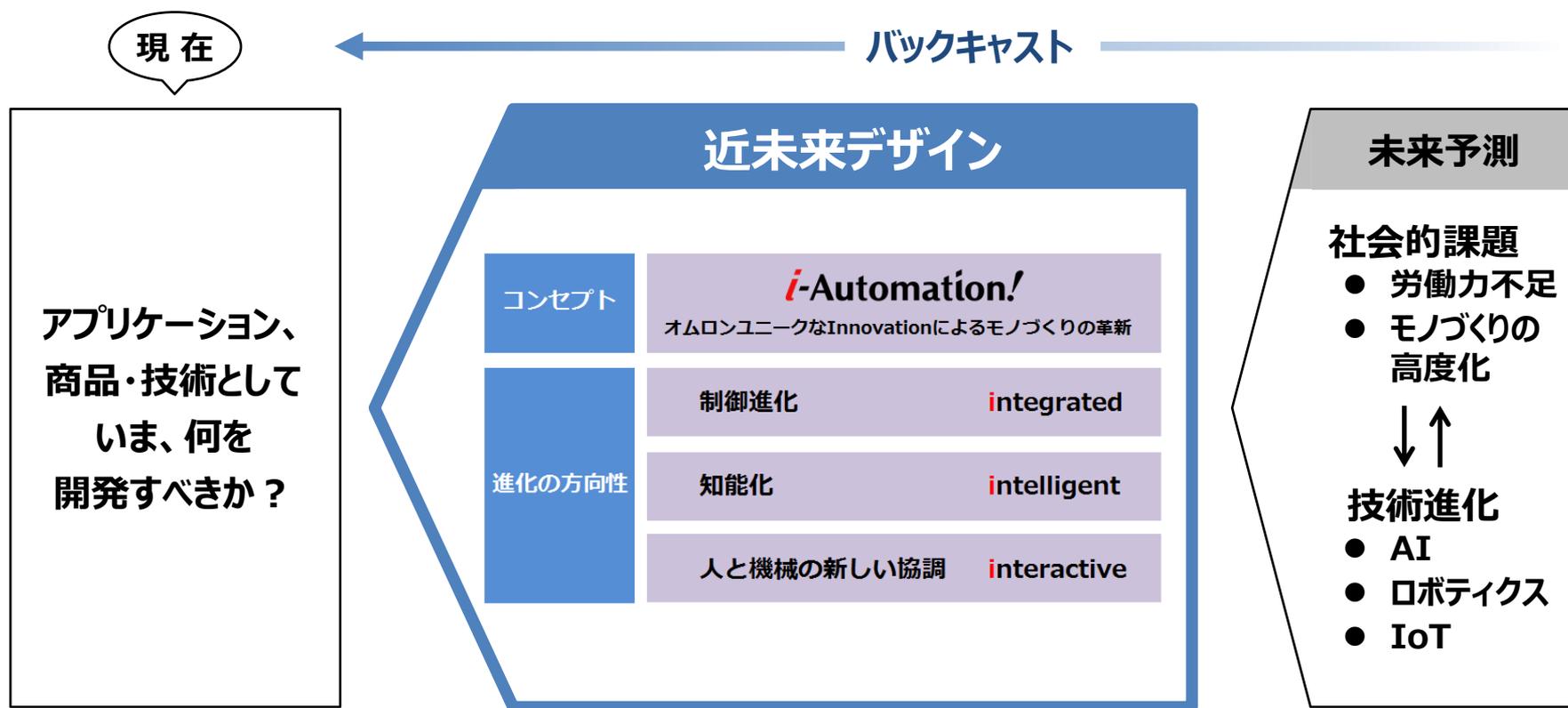
1971年

現金自動支払機 など



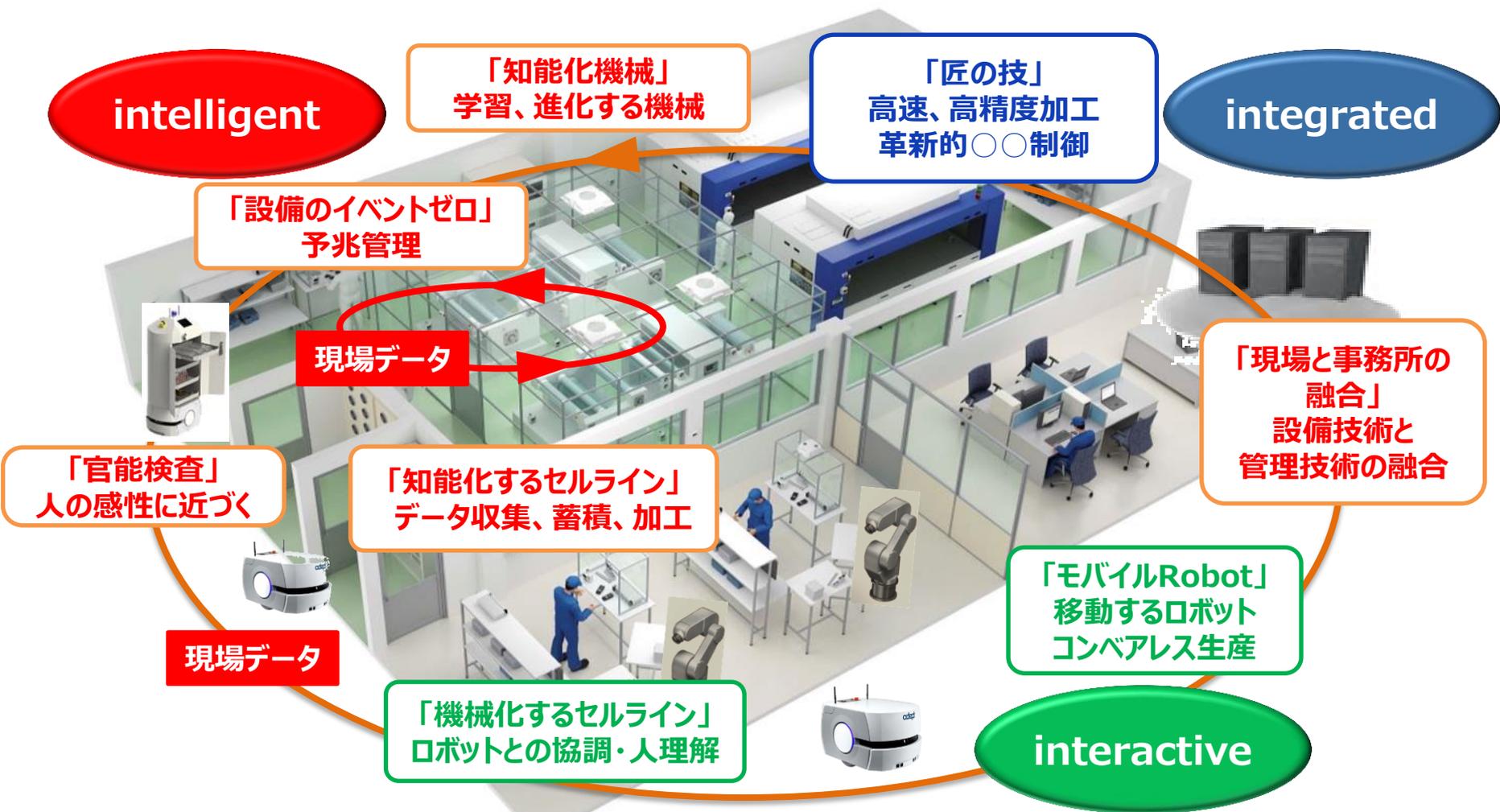
バックキャストからのアプローチ：FA領域の事例

モノづくり現場を革新する近未来をデザインし、その実現に必要なアプリケーションを定め、アプリケーションを支える商品・技術をバックキャストで開発する。



モノづくりの近未来デザイン

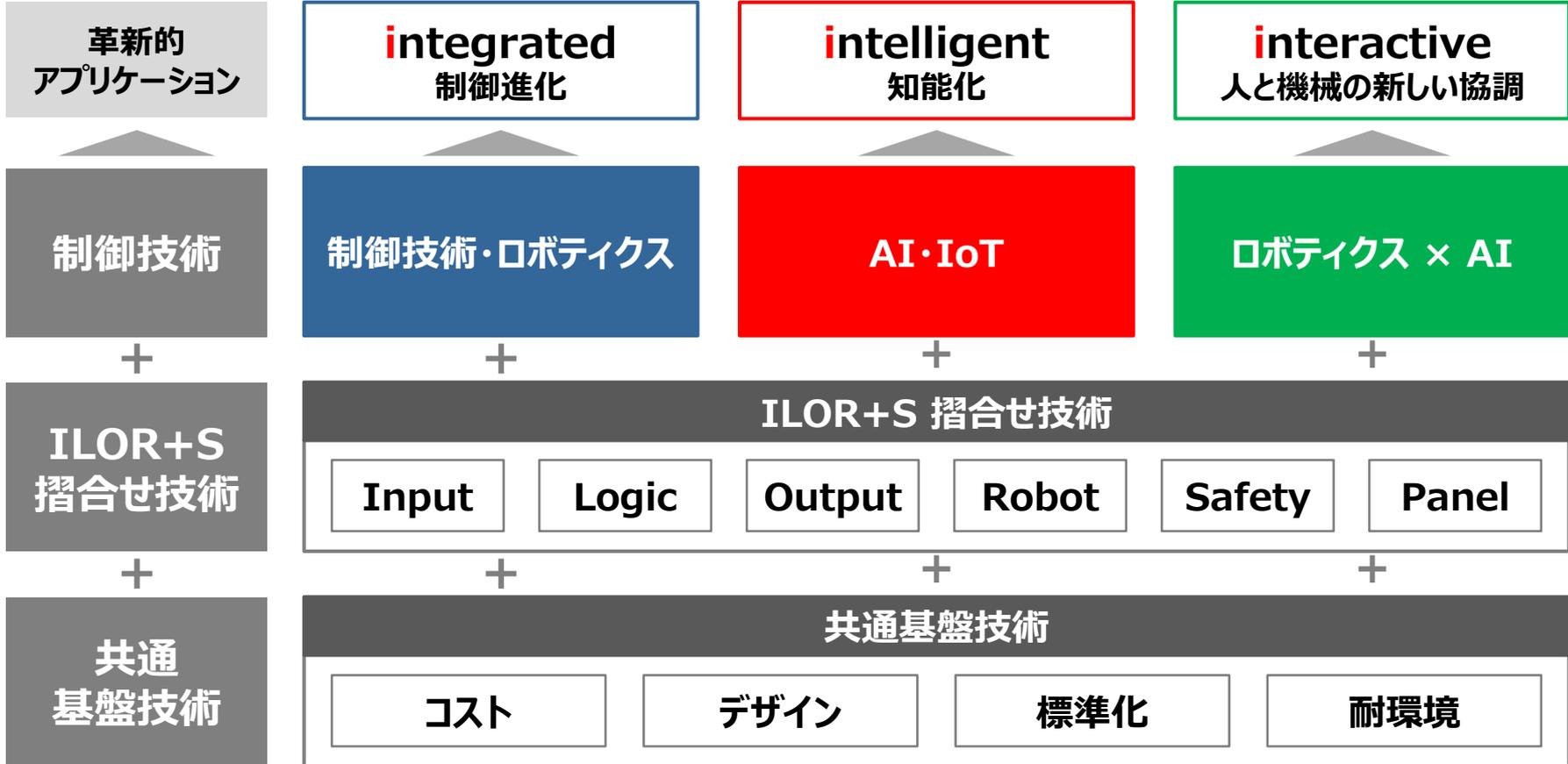
i-Automation! 3つの“i”で、モノづくりにイノベーションを起こす。



革新的アプリケーションを創出する技術アーキテクチャー

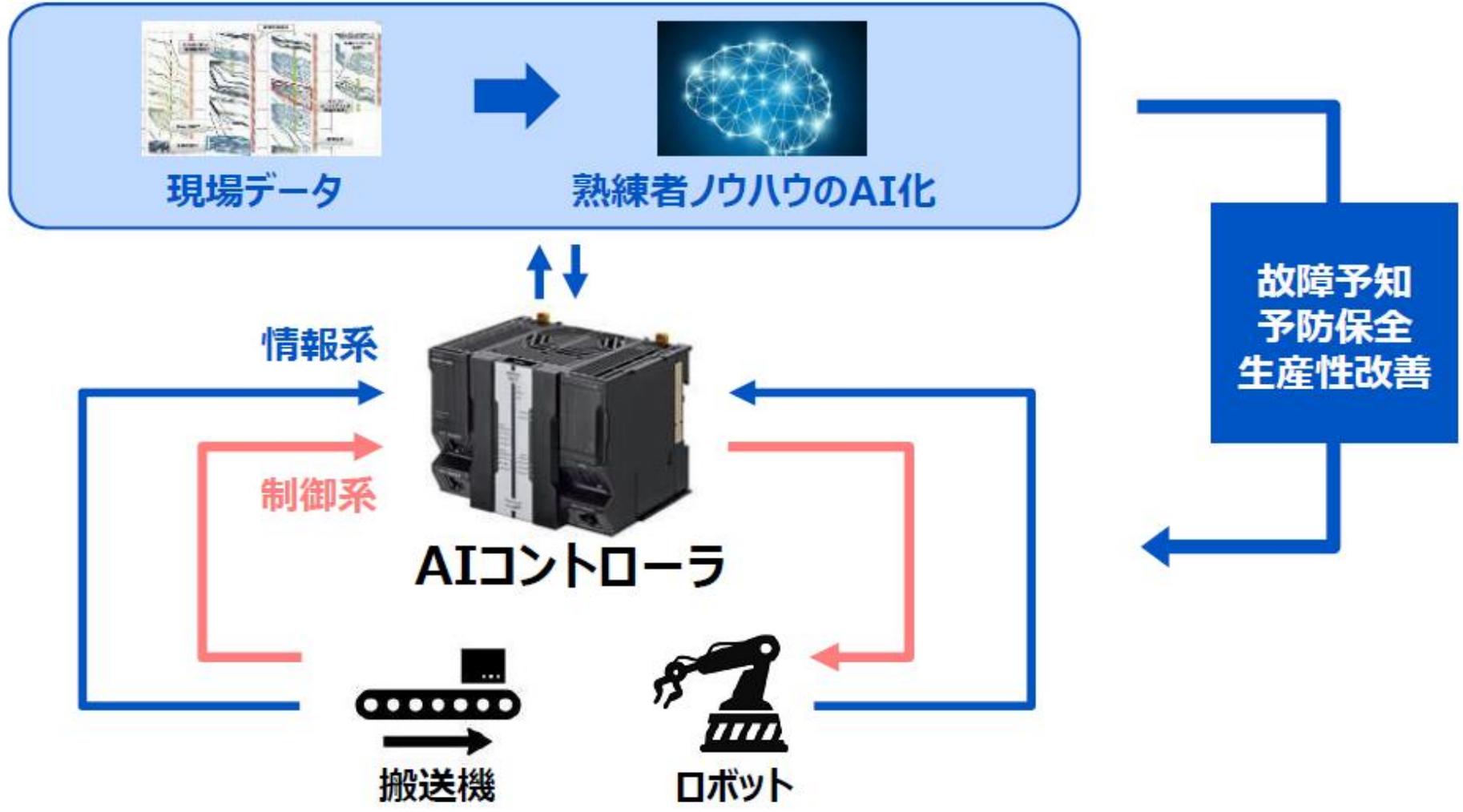
i-Automation!

技術



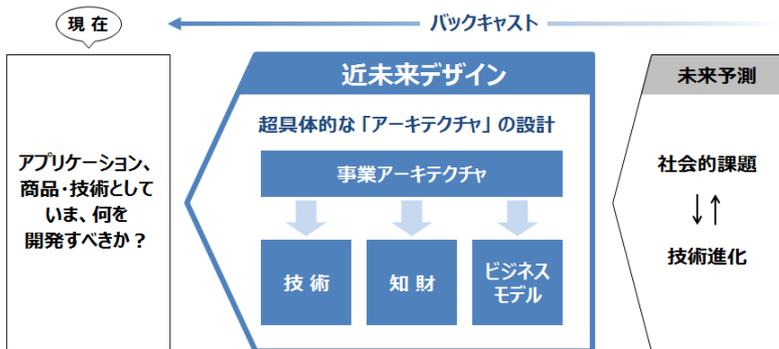
FA領域におけるAI技術の価値

故障予知など、熟練者のノウハウを装置やラインの制御に取り込む



ポストVGも見据えて、技術経営の強化に向けての投資を実行

技術経営コンセプト



2018年度～20年度で 目指すべき状態

ポストVGも見据えた次の10年に
むけて、組織のあらゆる所から
新たな価値が次々と生まれている

技術経営をさらに強化する施策への投資

イノベーション創出力向上にむけた技術経営の強化

組織・拠点・人財の3つの軸で技術経営の大幅な強化を図る。

組織

近未来デザインから戦略策定、事業検証までを一気通貫で担う
全社イノベーションプラットフォーム
「イノベーション推進本部」の設立

拠点

徹底したオープンイノベーションで
AI・ロボティクスの研究開発を推進する
「R&D拠点」の設立

近未来デザイン研究会社 OSX（東京）

エッジ型AI開発センター（東京）

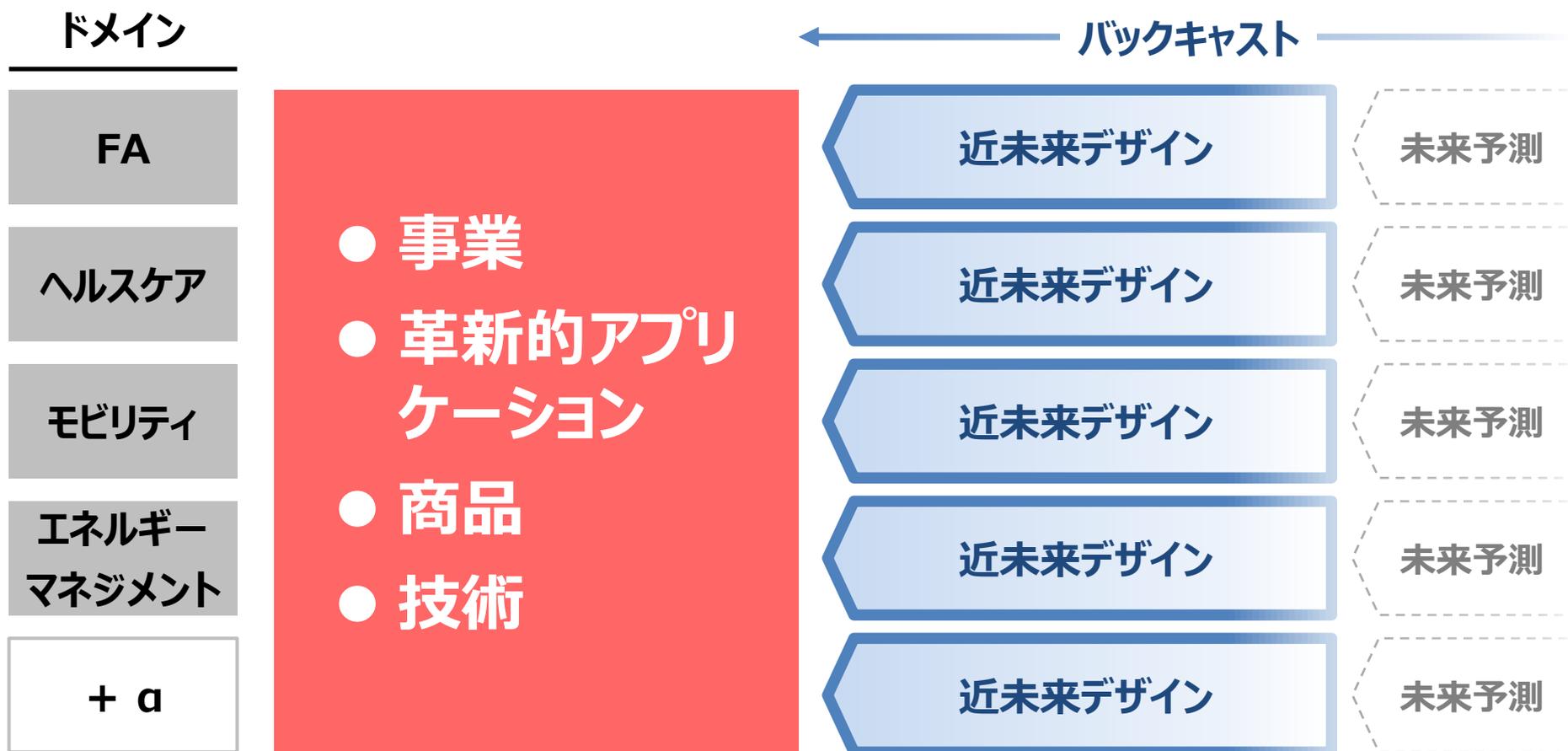
ロボティクス開発センター（米国西海岸）

人財

AI・ロボティクス・近未来デザインを担う
「高度技術人財」の採用・育成

VG2.0の確実な成功とポストVGの更なる成長にむけて

近未来デザインで、事業、革新的アプリケーション、商品・技術を多産することでVG2.0、ポストVGの成長を牽引していく。



7. 株主還元

2017-2020年度の利益配分方針と資本政策

利益配分の基本方針

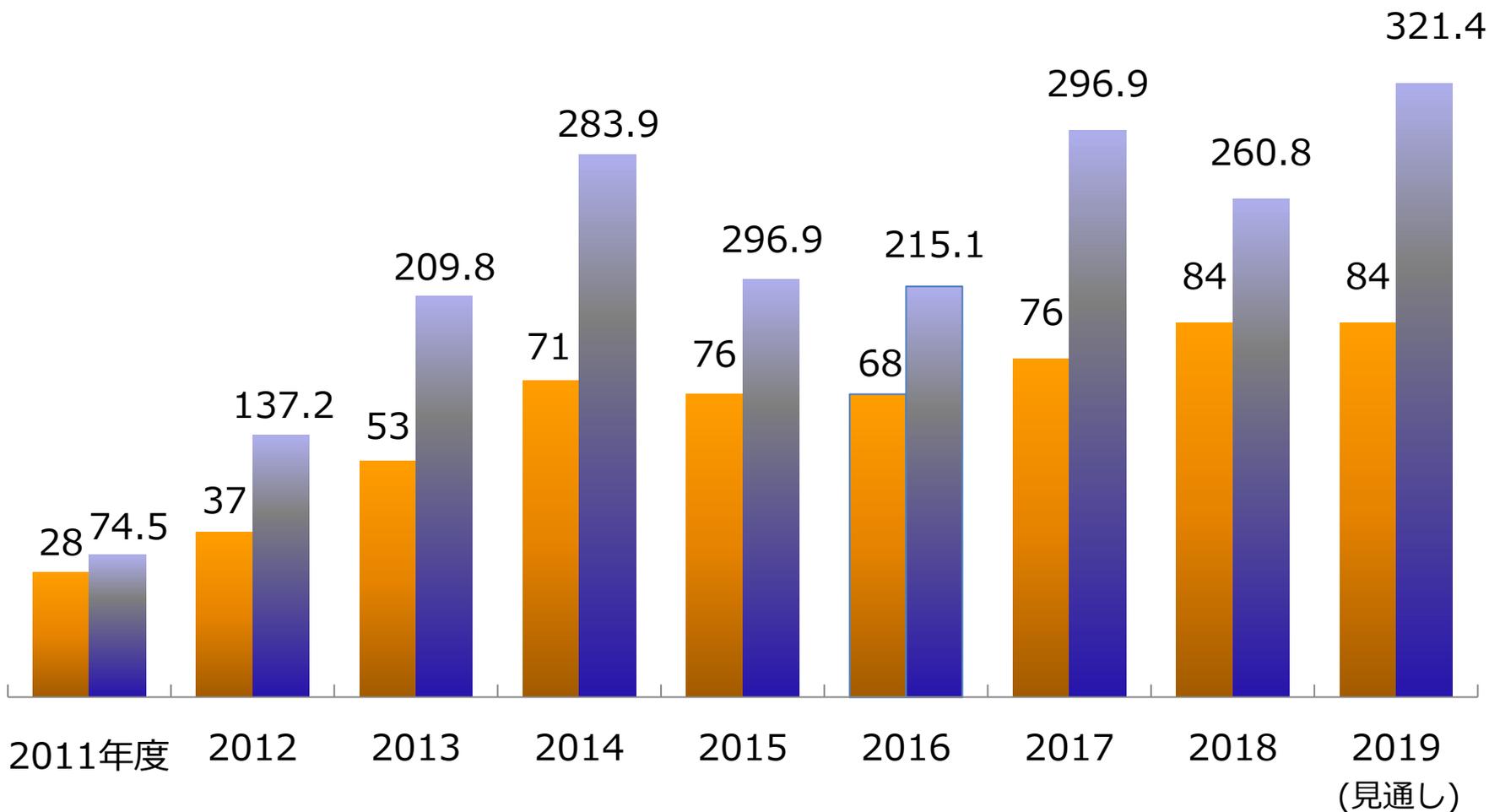
1. **企業価値の持続的な向上を目指し、将来の成長に必要な研究開発、設備投資、M&Aなどの投資を優先。**
2. 配当性配当金については、連結業績ならびに配当性向、DOEを基準とし、安定的かつ継続的に還元。VG2.0期間（2017～2020年度）は、配当性向30%程度およびDOE 3%程度を目安として決定。
3. 長期にわたり留保された余剰資金は、自社株買い等により機動的に還元。

資本政策の基本方針

- 現状認識：財務体質は極めて健全
 - (S&P) 長期 A , 短期 A-1 / (R&I) 長期 AA- , 短期 a-1+
 - 十分な資金調達余力を有する
 - 強固な財務体質により積極的な事業運営が可能
- 利益配分基本方針：成長投資と株主還元のバランスに配慮
- 資金調達：成長投資に向けた資金調達は、必要に応じ臨機応変に実施
 - 手元現預金は、1～2ヶ月程度を運転資金として確保

(参考) 配当とEPS

■ 配当 ■ EPS



※ 2019年度業績には、車載事業譲渡益を含む

(参考) 過去の株主還元実績

	年間配当・純利益等					自己株式 取得	総還元 性向
	年間配当	純利益	EPS	配当性向	DOE		
2018年度	84円	543億円	261円	32.2%	3.5%	257億円	80%
2017年度	76円	632億円	297円	25.6%	3.3%	143億円	48%
2016年度	68円	460億円	215円	31.6%	3.2%	0億円	32%
2015年度	68円	473億円	219円	31.1%	3.1%	150億円	63%
2014年度	71円	622億円	284円	25.0%	3.4%	150億円	49%
2013年度	53円	462億円	210円	25.3%	2.9%	0億円	25%
2012年度	37円 (普通32、記念5)	302億円	137円	27.0% (23.3%)	2.4% (2.0%)	0億円	27%
2011年度	28円	164億円	75円	37.6%	1.9%	0億円	38%

- (注) ・2017年度より「配当性向30%程度、DOE 3%程度を目安」に変更
 ・2015年度に2016年度までの中期計画において目標としていた「配当性向30%」を1年前倒しで適用
 ・2013年度より配当性向は「25%以上の配当性向の維持、DOE 2%を当面の目標」に変更
 ・2007～2012年度の方針は「最低20%の配当性向の維持、DOE 2%を当面の目標」

8. IR活動（エンゲージメント）

オムロンのIR活動ビジョン

ビジョン

広げる。創る。対話する。株主とオムロンの明日のために。

IRが目指すのは、私たちが地球価値を創造し提供する将来の姿をグローバル資本市場に適正に評価されること。オムロンの認知を広げ、グローバルに投資家と対話し、良好な関係を創る。そして信頼関係を構築する。地球価値創造により生み出された利益を、株主とオムロンが永続的に享受できることを目指します。

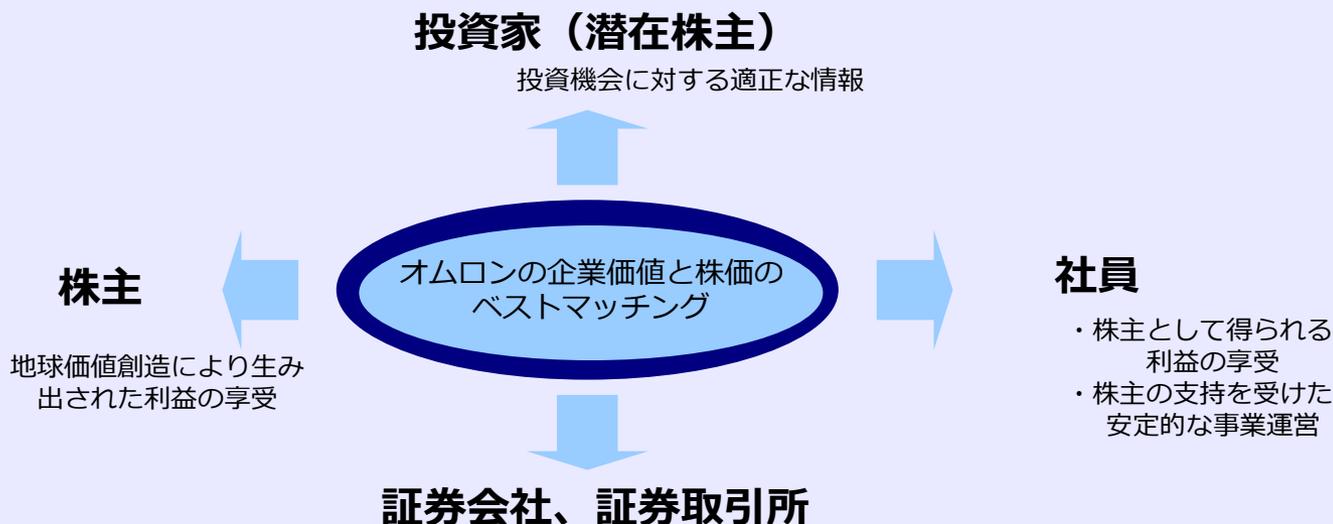
実現したい姿

オムロンの企業価値と株価のベストマッチング

基本スタンス

株主と経営の双方の視点に立ち、“バランス”、“公平性”、“即時性”を徹底する

各ステークホルダーへの貢献



2018年度のIR活動（実績）

■ IR活動実績

区分	項目	18年度	参考
機関投資家向け	決算説明会	4回	社長2回、CFO2回
	スモールミーティング	4回	決算発表後実施
	海外IRロードショー	7回	CTO1回、CFO2回、IR担当役員4回
	ESG説明会	1回	129名参加
	国内工場見学会	3回	草津工場、京都太陽
	海外工場/事業所見学会	1回	3月OMCC訪問
	技術説明会	1回	11月広報部主催IAB説明会
	国内カンファレンス	8回	証券会社主催
	海外カンファレンス	5回	証券会社主催
	国内・海外IRミーティング	729件	カンファレンス、スモールミーティング
個人投資家向け	中規模説明会	2回	大和証券、三菱UFJMS証券
	証券会社支店での説明会	3回	大和証券、SMBC日興証券
	オンライン説明会	0回	
従業員向け	IR説明会	11回	主要拠点、関係会社で開催
株主向け	株主総会	6月19日	来場者数 17年度 893名、18年度 754名
	懇談会	6月19日	株主総会当日に、引き続き開催
	個人株主向け工場見学会	2回	京都太陽（今年度初開催）
ツール	WEB	随時更新	
	統合レポート	発行	FY12からアニュアルレポートを統合レポートへ変更
	ファクトブック	発行	
	株主通信	2回/年間	6月、12月に発行

2015年度「IR優良企業賞」を受賞 (2012年度にはIR優良企業大賞を受賞)

選定理由(日本IR協議会のニュースリリースより抜粋)

- 高いレベルを継続し、企業価値向上に資するIRを追求している。
- 経営トップのメッセージは明確で、投資家にもわかりやすい。
- IR部門は常に向上を心がけ、説明資料などには、資本効率やコーポレートガバナンスの考え方を表す情報が充実している。
- 国内に加えて海外でも事業説明会や工場見学会を開催している点も評価が高い。
- 個人投資家向けには、説明会やウェブサイトを通じて情報発信し、株主総会の招集通知の内容や早期発送などにも配慮している。

IR活動の注力ポイント

(1) さらなる戦略的かつ効果的 I R 活動の実践

「ターゲティング」による能動的活動の推進
＜受動的 I R からの脱却＞

(2) 平時における多面的情報開示の強化

有事を想定した E S G を含めた情報開示の充実
＜「統合レポート」等によるリスク情報開示のレベルアップ＞

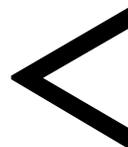
(3) 投資家とのコミュニケーション手法の高度化

R O E、R O I C、資本コストを活用した経営手法の向上と
「エンゲージメント」の強化
＜社内外コミュニケーションの一致＞

9. 「統合レポート」の概要

組織の「価値創造」・「将来像」を伝える

財務情報



財務×非財務情報

主に
過去から現在の姿

組織の本源的価値
↓
将来の姿を想起
(長期かつ未来志向)

統合レポート作成のポイント：① キーワード

統合思考

Integrated Thinking

短期から長期までにわたる価値創造に係る意思決定と実践

統合報告

Integrated Reporting<IR>

統合思考に基づくプロセス

統合報告書

Integrated Report

価値訴求の手段

統合レポート作成のポイント：② 考慮すべき点

<IIRCフレームワークの概念図>

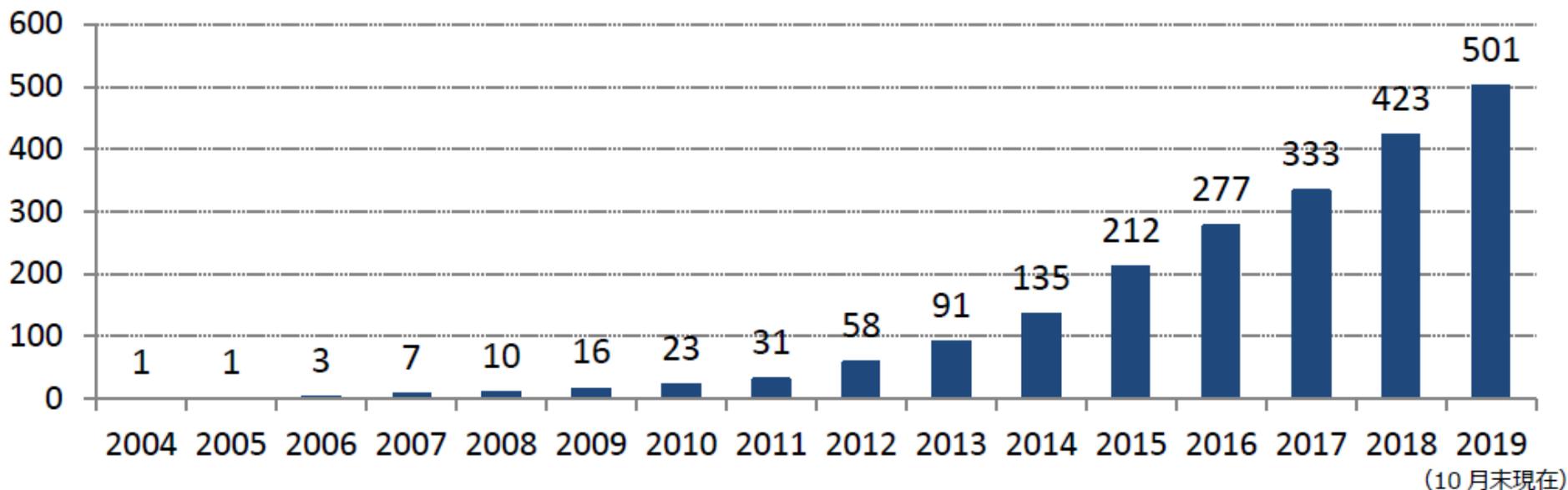
重要な要素		Capital (6つの資本)	
Value Creation	価値創造	Financial	財務
Capitals	資本	Manufactured	製造
Business Model	ビジネスモデル ≡価値創造モデル	Intellectual	知的
Connectivity	結合性	Human	人的
Materiality	重要性	Social and Relationship	社会・関係
Conciseness	簡潔性	Natural	自然

(参考：各種の統合報告フレームワーク)

IIRC	The International Integrated Reporting Council	2010年設立
WICI	World Intellectual Capital/Assets Initiative	2007年設立
GRI	Global Reporting Initiative	1999年設立
A4S	Accounting for Sustainability	2004年設立
価値協創ガイダンス	経済産業省	2018年公表

統合レポート発行企業数

＜国内自己表明型統合レポート発行企業リスト 2019年版＞



※企業価値レポート・ラボHPより

◆ 戦略的情報開示による**全**ステークホルダーとの 信頼関係の構築

(結果として上場企業の場合には)

◆ 中長期に株式を保有する安定株主の獲得

※ 財務／非財務情報を「融合」したレポートにより、
企業の持つ本源的な価値を
正しく、解りやすく、コンサイス（簡潔）に伝える

オムロンの価値創造モデル



※オムロン 統合レポート2018より (P.6-7)

日経アニュアルリポートアワード、統合版グランプリ・準グランプリ・グランプリ受賞

- 第17回日経アニュアルリポートアワード（2015年2月）にて統合版グランプリを受賞、本賞審査部門では優秀賞を受賞
- 第18回、19回日経アニュアルリポートアワード（2016年、2017年）にて準グランプリを2年連続で受賞
- 第20回、日経アニュアルリポートアワード（2018年）にてグランプリを受賞

「第20回 アニュアルリポートアワード グランプリの評価コメント」
日本経済新聞社 リリース資料より

先進性に富んだガバナンス記述

長期投資家やESG（環境・社会・統治）投資家目線を保ちながら、最初から最後まで中期経営計画を柱とした1つのストーリーとして読ませる記述は圧巻。役員報酬制度の概要表示に加えサステイナブル指標を導入するなど、ガバナンス記述は先進性に富む。

WICIジャパン「統合報告優秀企業大賞」受賞

- ▶ 第5回WICIジャパン「統合報告優良企業賞」において、「統合報告優秀企業大賞」を受賞

(WICI : 世界知的資本・知的資産推進構想)

「統合報告優良企業賞」の概要、WICIジャパンリリース資料より

<大賞の評価>

「統合報告優秀企業賞」に値すると評価されたものの中で、「統合思考経営」の実践に取り組み、その成果を簡潔明瞭に示すことにより、ステークホルダーが企業活動の将来を見通せるような報告であり、他の企業の統合報告の模範例となるもの。また、毎年改善を重ねて統合報告書の完成度を高めているもの。

GPIFの国内株式運用機関からの評価

- GPIFの国内株式運用機関から特に高い評価（2019年1月）
 - 「優れた統合報告書」（2年連続）
 - 「改善度の高い統合報告書」（2年連続）

※年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が、国内株式の運用を委託している17機関（以下、運用機関）に対して、「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」の選定を依頼（それぞれ最大10社選定）し、「優れた統合報告書」については延べ67社、「改善度の高い統合報告書」については延べ87社が選ばれた。（2019年1月25日公表）

オムロンの評価、GPIFリリース資料より

<優れた統合報告書>

- ・ 将来目指す社会、そこからバックキャストしたビジネスモデル、中期経営計画、サステナビリティ目標、ROIC 経営、人材戦略、報酬制度の全ての説明が高次元で繋がっている。
- ・ 中期経営計画における進捗と課題、事業を通じた ESG 各項目に対する取組とその財務目標達成への貢献が解りやすい。全てのステークホルダーに配慮した内容。



<免責事項>

- 本資料の記載事項は現時点のものであり、今後変更となる可能性がございます。
- 全ての情報について当社の許可なく転用することを禁じます。