

---

2017/11/16

**未来投資会議 構造改革徹底推進会合  
『企業関連制度・産業構造改革・イノベーション』会合」**

**株式会社経営共創基盤 代表取締役CEO 富山和彦**

**参考資料**

---



未来投資会議 構造改革徹底推進会合  
『企業関連制度・産業構造改革・イノベーション』会合」  
参考資料

# オムロンにおける統合的経営の実践について

2017年11月16日  
オムロン株式会社  
取締役 安藤 聡

---

# 目次

1. 会社概要
2. コーポレートガバナンス責任と経営情報開示の意義
3. オムロンの経営の特徴
4. オムロンのコーポレートガバナンスの詳細
5. オムロンの中長期経営戦略
  - (1) 運営の観点から
  - (2) 長期ビジョンと戦略ごとの強化ポイント
  - (3) ESGの観点から

# 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

7,942億円（2017年3月期連結）（うち、海外売上高構成比58.4%）

## 連結従業員数

連結36,008人、国内11,414/海外24,594人\*

## 上場市場

東証1部（証券コード 6645）

## 子会社数

連結子会社169社、持分法適用関連会社17社

## 発行済株式総数

213,958千株\*

## 時価総額

約14,292億円（2017年11月9日現在、株価6,680円）

## 単元株

100株

\* 2017年3月末時点

# 事業内容と売上構成

## 本社直轄（その他）事業

太陽光発電用パワーコンディショナ、液晶用バックライトなど



## ヘルスケア事業

世界中の人々の健康をサポート（電子血圧計、体温計など）



## 社会システム事業

社会インフラのための多彩なシステムで、快適で安全な社会生活に貢献（自動改札機・券売機など）



## 車載事業

安全で、人と環境にやさしいクルマを目指し、カーエレクトロニクスの新たな領域にチャレンジ（電動パワーステアリングコントローラなど）



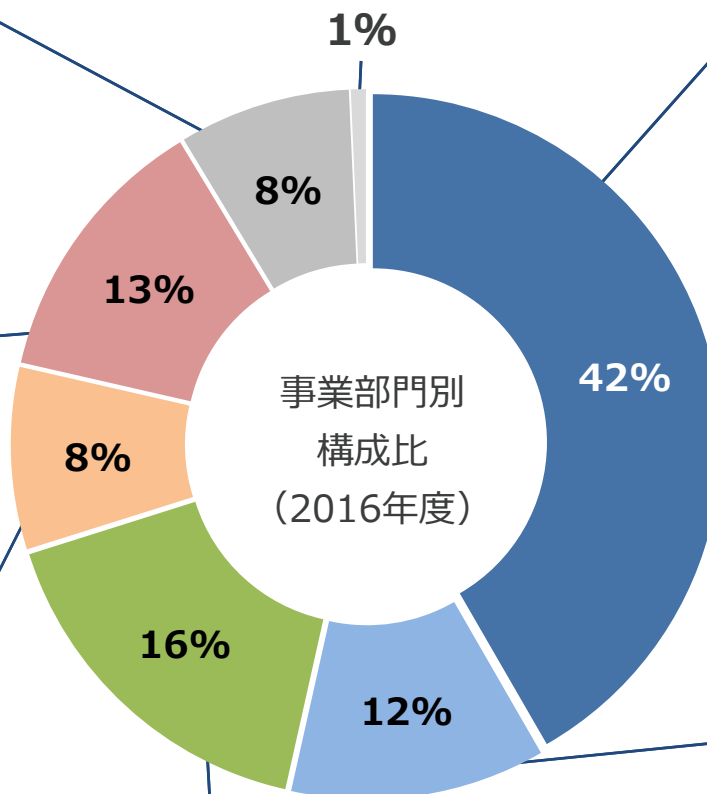
## 制御機器事業

工場自動化により、世界のものづくり革新をリードするオムロンの主力事業（センサ、コントロール機器など）



## 電子部品事業

家電、通信機器などの高性能化に貢献（リレー、スイッチなど）



事業部門別  
構成比  
(2016年度)

## 2. コーポレートガバナンス責任と 経営情報開示の意義

# 経営情報開示 / IR・エンゲージメントの意義について

## (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 =  
インティグリティ + サステナビリティ (サステナブル・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

# 3. オムロンの経営の特徴

# 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）

# オムロンの経営の特徴

## (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）
- ③ S 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
- ⑥ ROIC 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）
- ⑨ P L と B S を両立したバランスの良い経営
- ⑩ 技術力（センシング&コントロール+Think）
- 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）

# 東証主催「企業価値向上表彰」大賞受賞



# 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。

## 4. 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 + 単年度業績連動賞与 + 中期業績連動賞与 + 持株連動報酬 + 有償ストックオプション
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

# コーポレートガバナンス（体制）

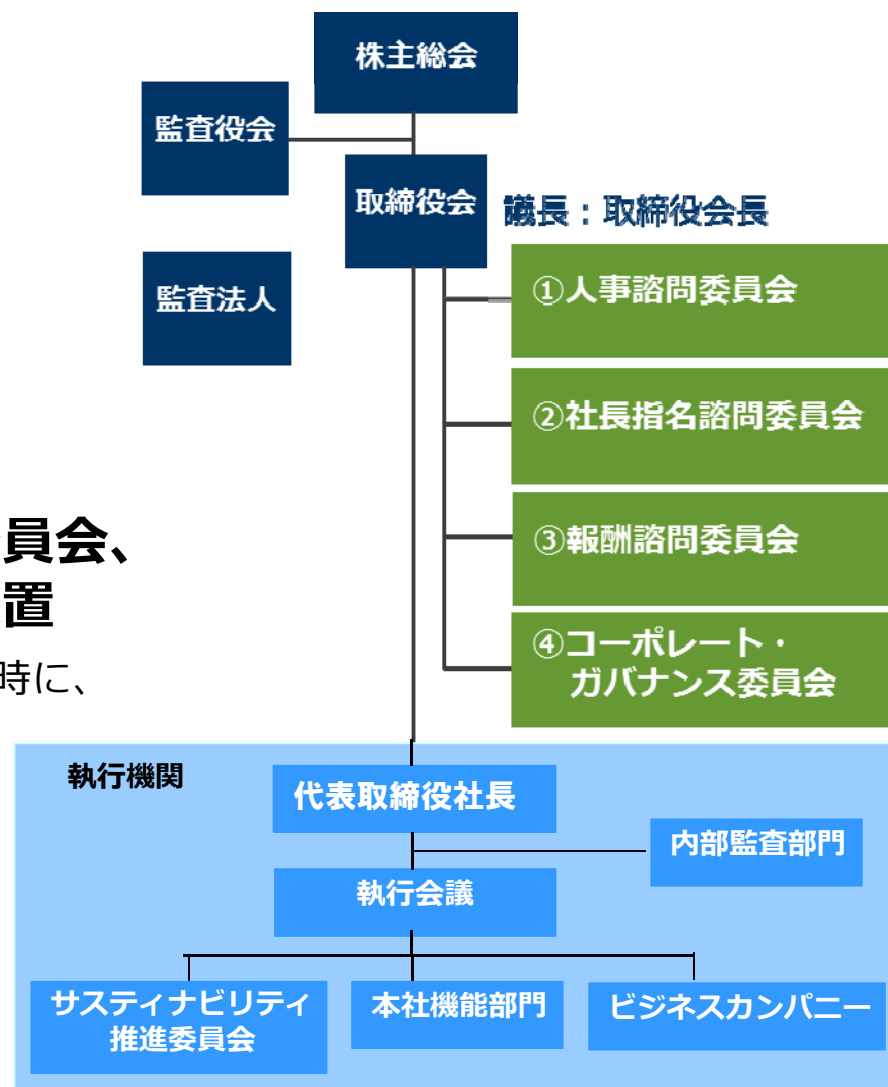
持続的な価値向上を担保するため、透明性・実効性の高い機関設計

## ✓ 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 <sup>\*1</sup>

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）** <sup>\*2</sup>

（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<sup>1</sup>の報酬体系の策定、評価基準の設定や、現執行役員<sup>2</sup>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)

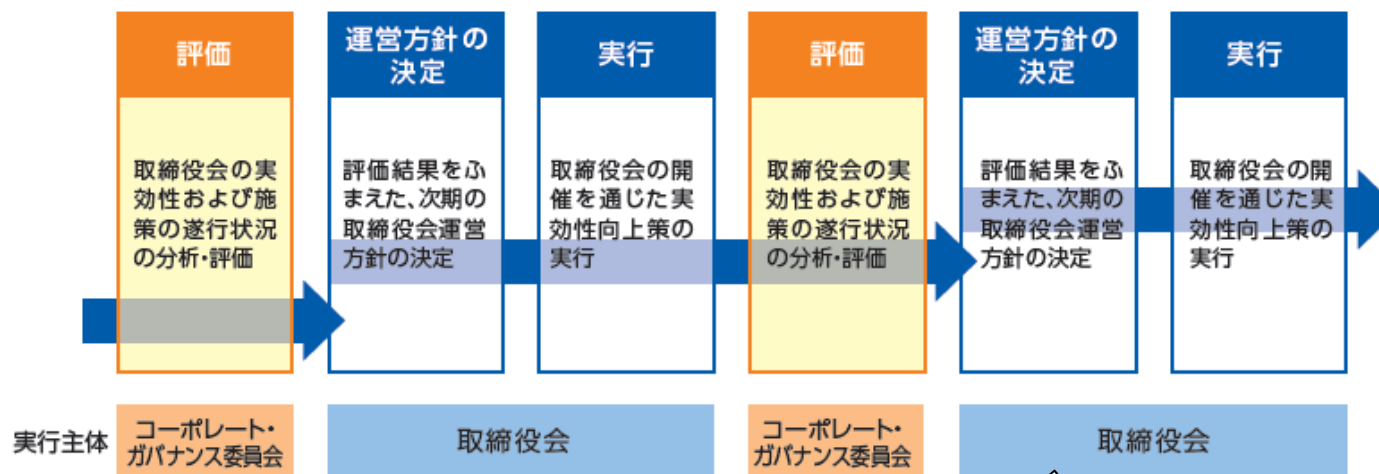
<現メンバー>

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

当社の取締役会の実効性向上の取り組み



## （2016年度運営方針に基づく取り組み）

- 中長期経営計戦略に関する議論を行い取り組みと到達目標を含めた中期経営計画VG2.0を承認
  - ESGに関する全社の取り組み方針「サステナビリティ方針」を策定、重要課題とその取り組みを監督体制を整備
- （今後の課題）**
- 中期経営計画「VG2.0」の達成に向けた監督機能を発揮

## （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



# 取締役報酬の方針

## 1) 基本方針

- ・企業理念を実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

- ・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。

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

## 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。

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

## 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。

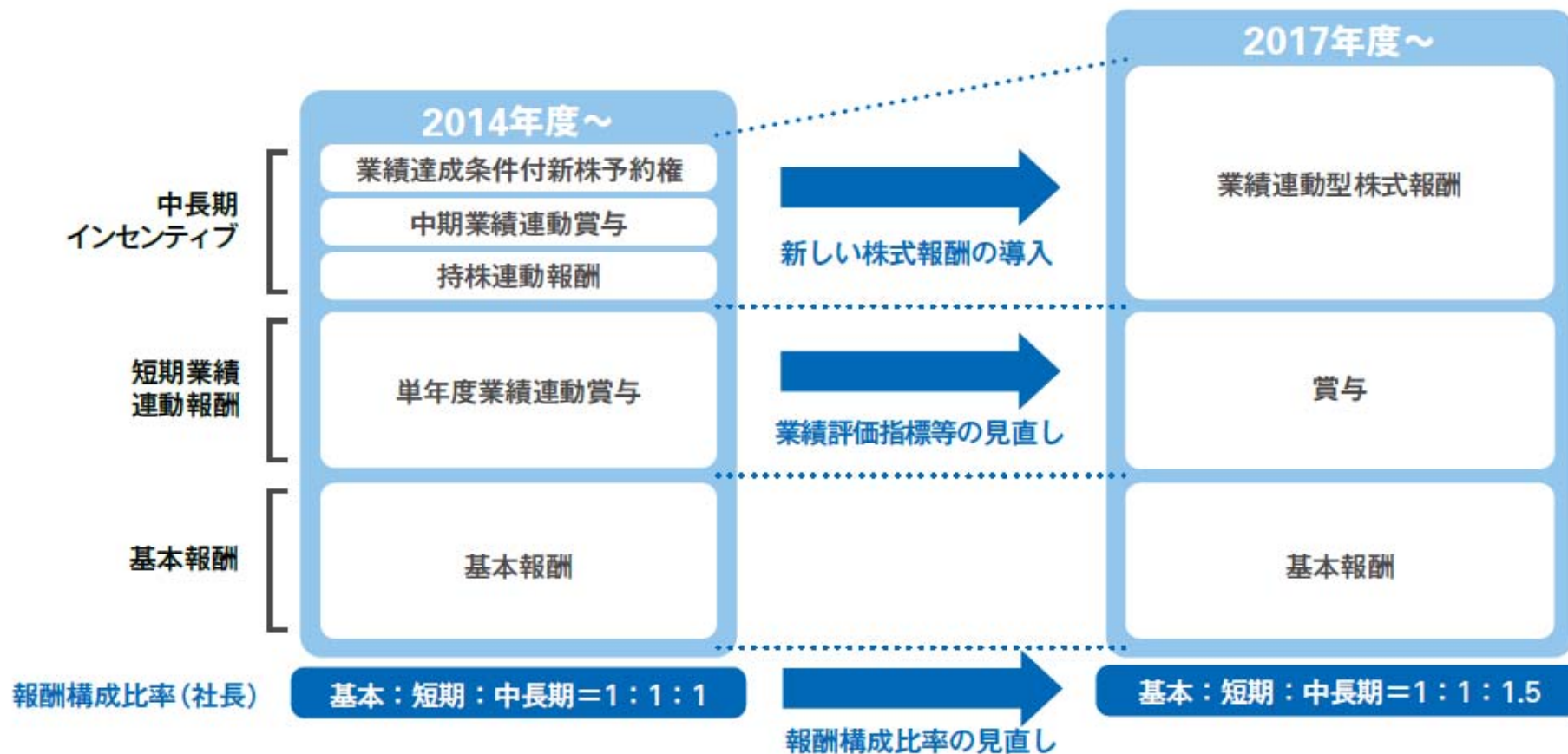
$$\text{役位別の基準額} \times \text{業績評価 (売上高30\%、EPS70\%)} \times \text{ROE評価} \times \text{サステナビリティ評価} = \text{株式報酬}$$

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



# 5. 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

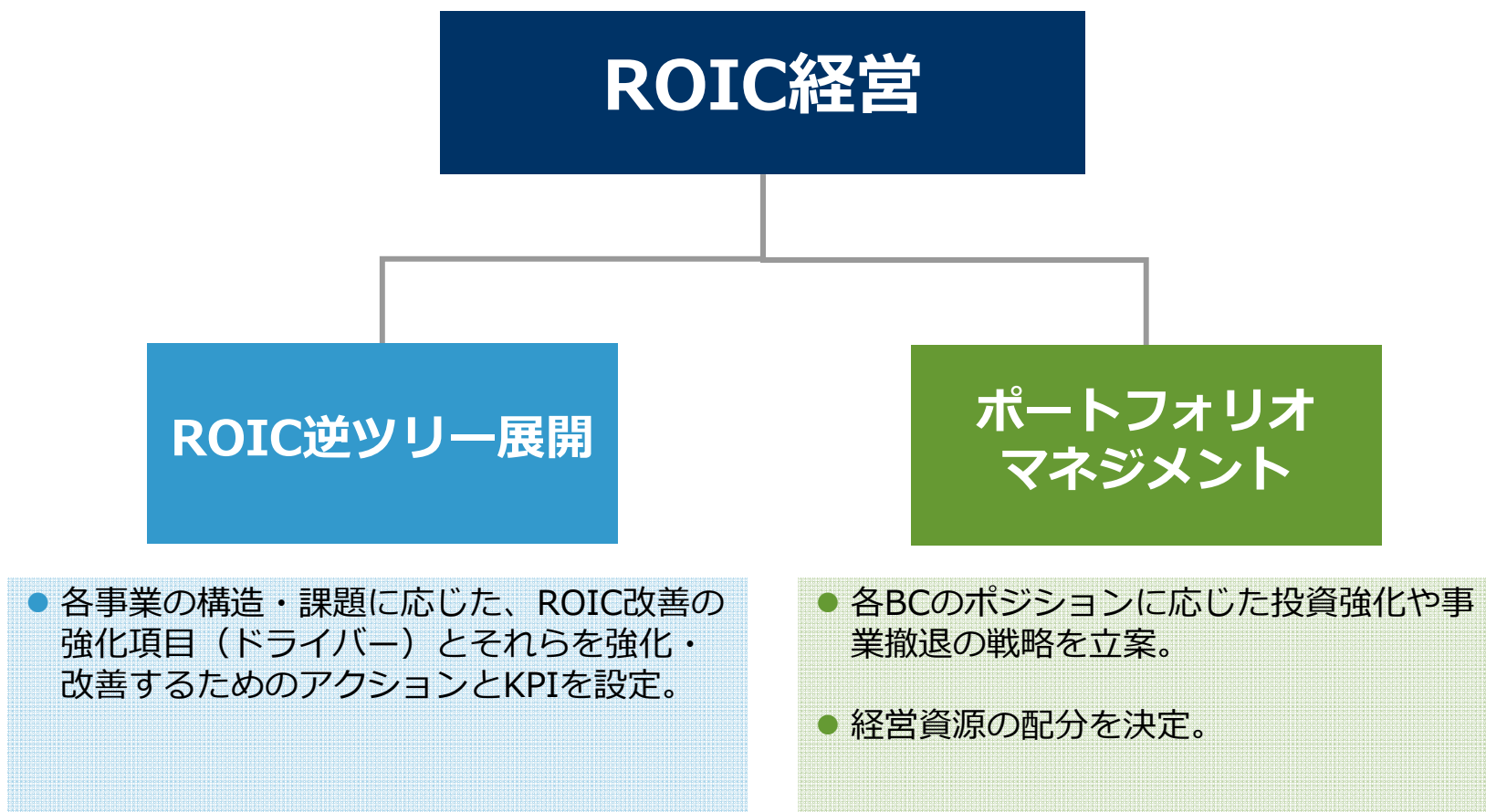
1. **企業価値の持続的な向上を目指し、将来の成長に必要な研究開発、設備投資、M&Aなどの投資を優先。**
2. 配当金については、連結業績ならびに配当性向、DOEを基準とし、安定的かつ継続的に還元。  
VG2.0期間（2017～2020年度）は、配当性向30%程度およびDOE 3%程度を目安として決定。
3. 長期にわたり留保された余剰資金は、自社株買い等により機動的に還元。

## 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、月商程度を運転資金として確保

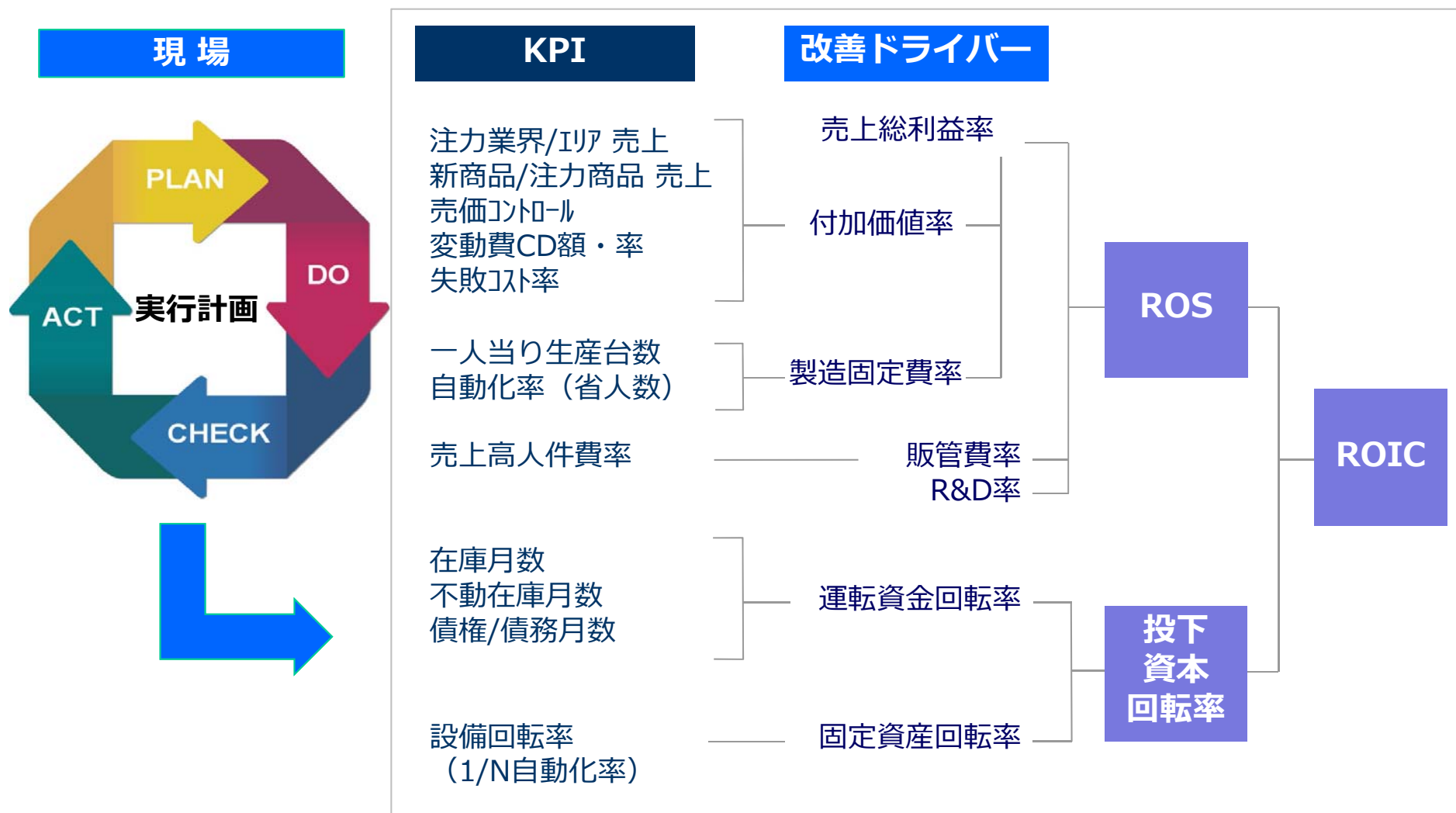
# ROIC経営の実現

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



# 逆ツリーによるKPI実行

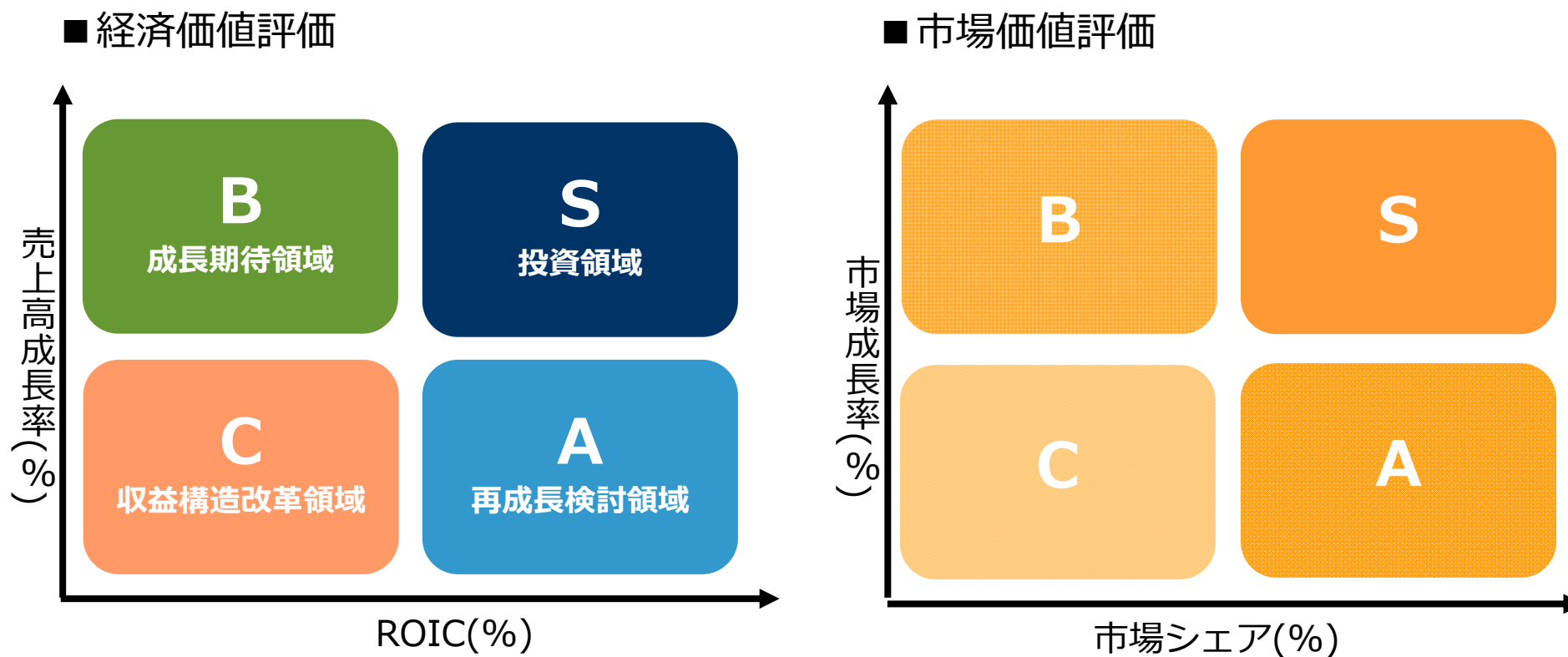
逆ツリー展開を通じ、現場まで繋がったKPI/PDCAを実行



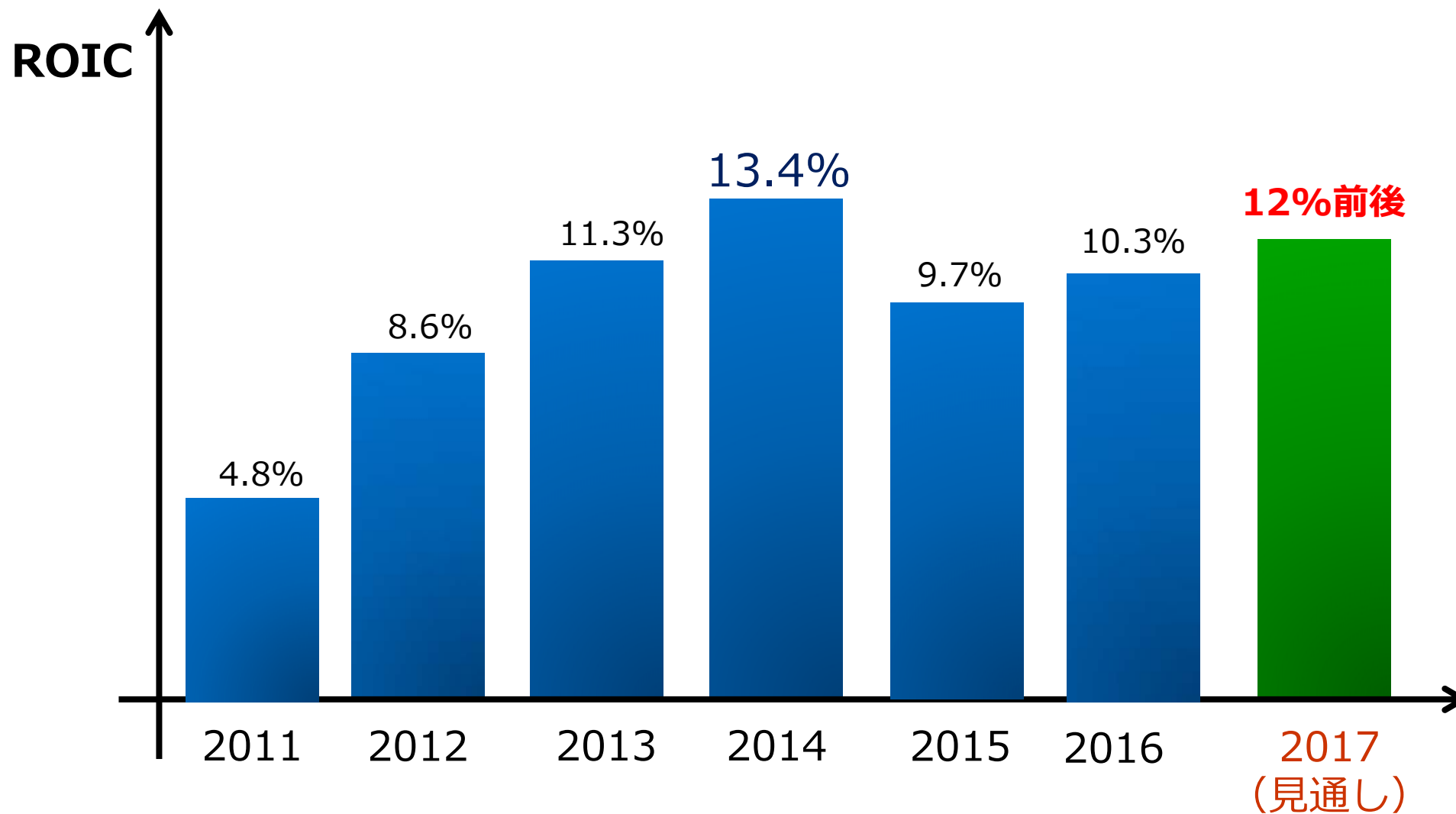


# ポートフォリオマネジメント

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



# ROIC経営とROIC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

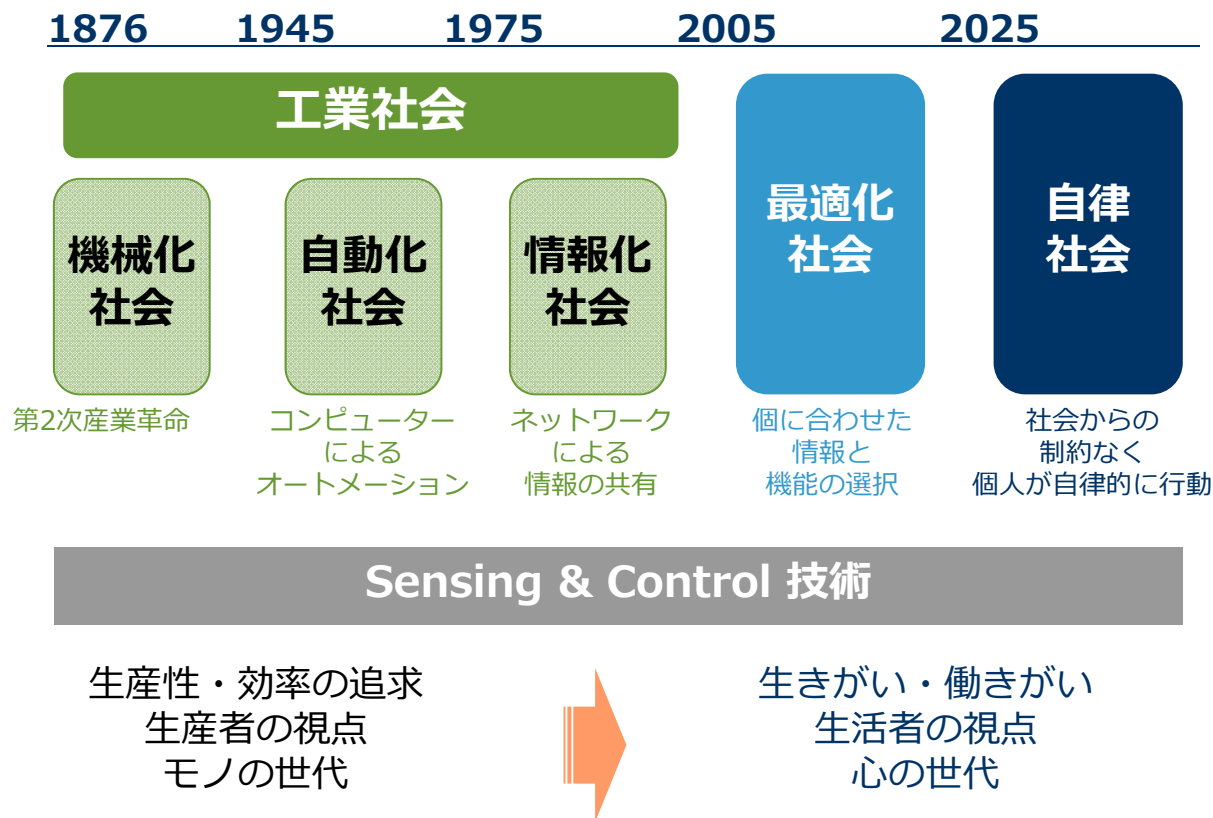
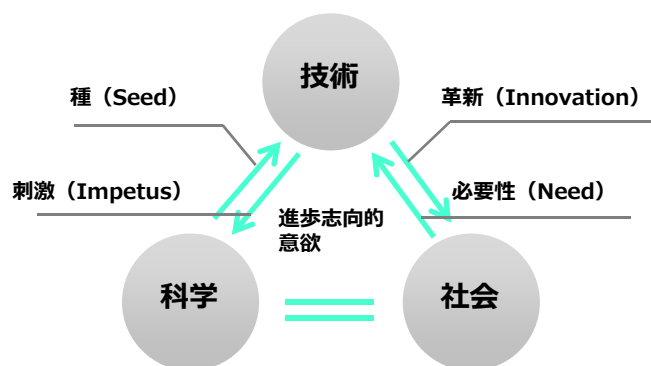
# 5. オムロンの中長期経営戦略

## (2) 長期ビジョンと戦略ごとの強化ポイント

# 長期ビジョンとSINIC理論

SINIC理論を経営の「羅針盤」として活用し、10年の長期ビジョンを設定

## ＜未来を描くSINIC理論＞



SINIC: **S**eed-**I**nnovation to **N**eed-**I**mpetus **C**yclic Evolution

# 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

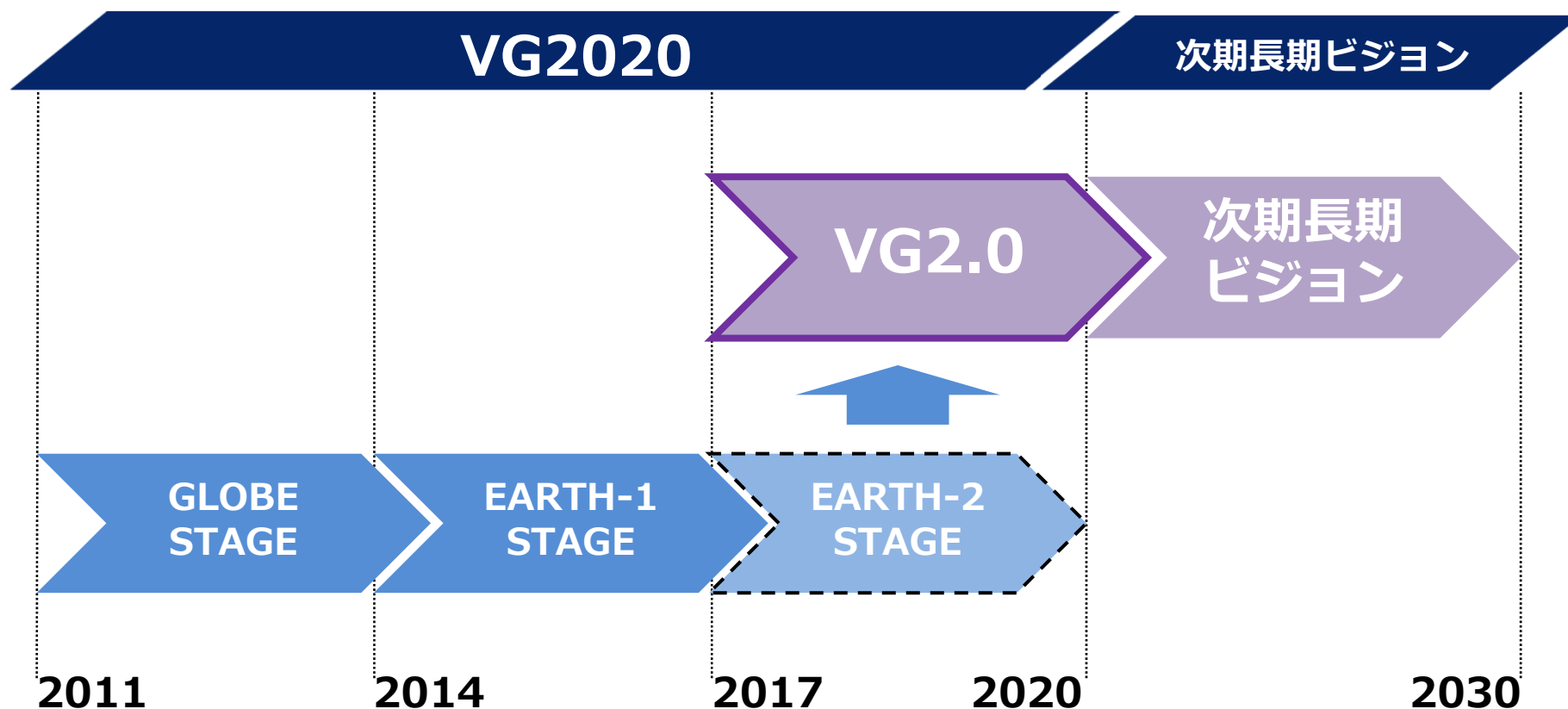
定量的ゴール

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・全社方針

### 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

### 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つの注力ドメインを設定し、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

	2016年度 (実績)	2017年度 (見通し)	2020年度 (目標)
売上高	7,942億円	8,500億円	1兆円
売上総利益率	39.3%	41.6%	41%以上
営業利益	676億円	850億円	1,000億円
ROIC	10.3%	12%前後	10%以上
ROE	10.1%	12%前後	10%以上
EPS	215.1円	277.0円	300円以上

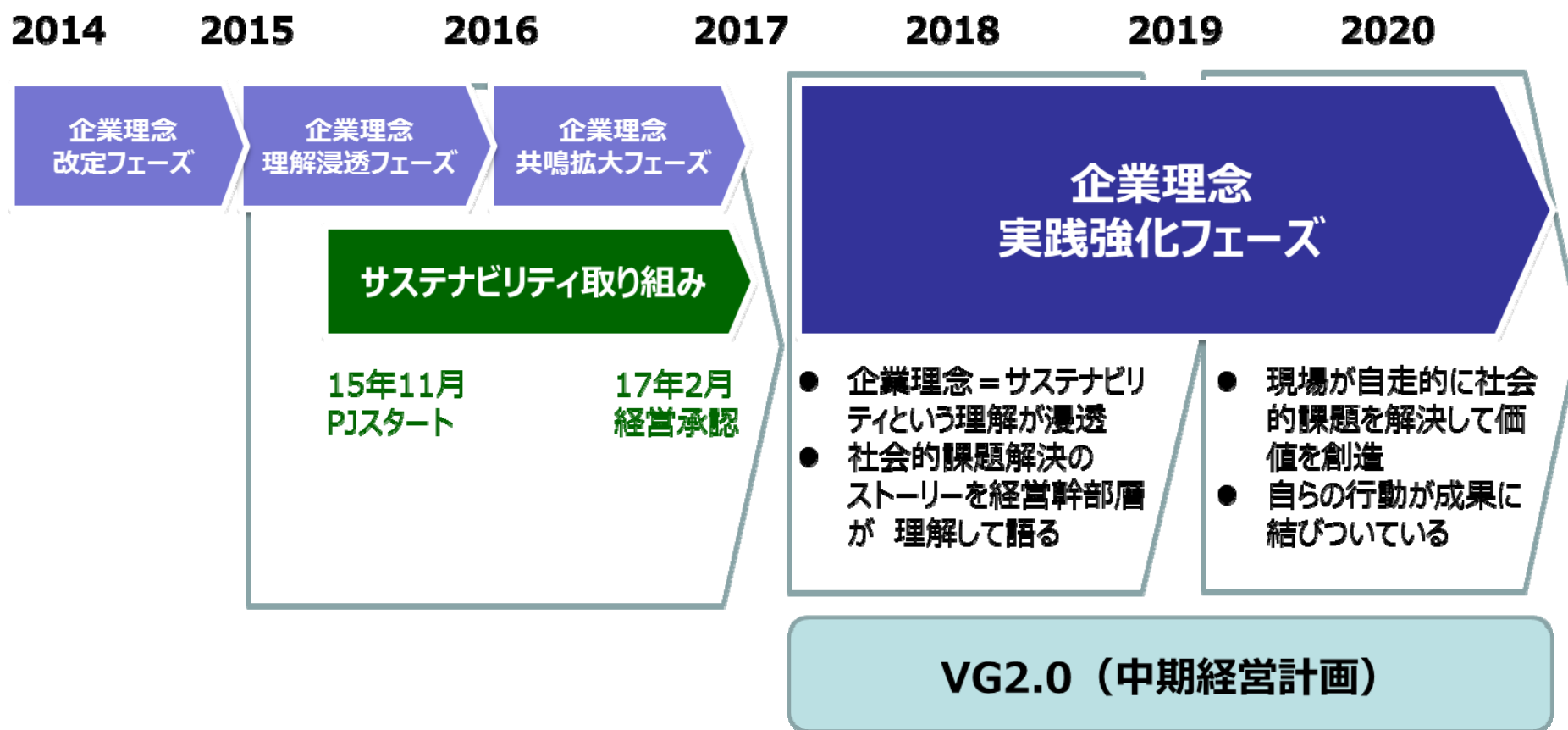
※ 2020年度目標の為替前提  
USD110円、EUR118円

# 5. オムロンの中長期経営戦略

## (3) 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**

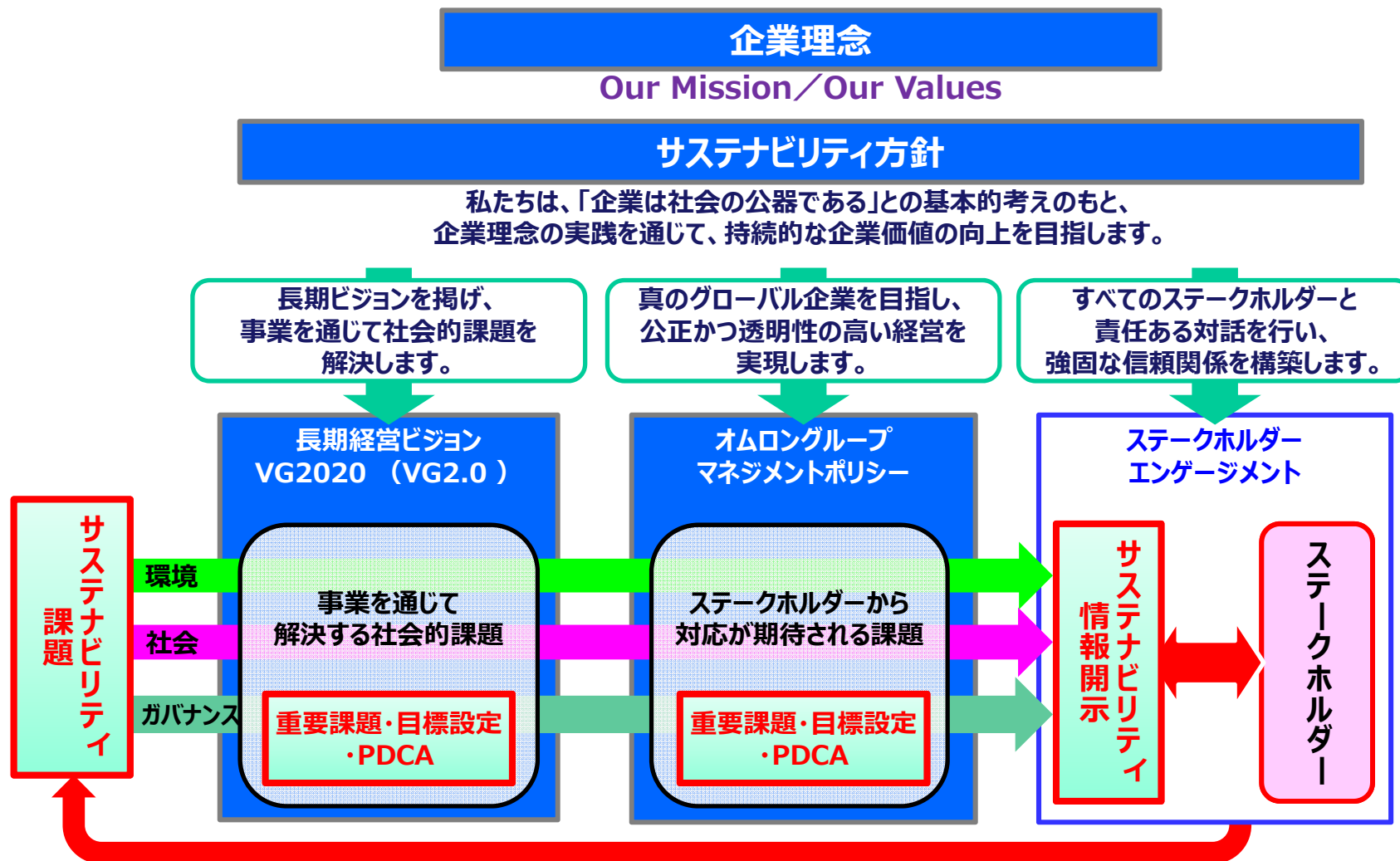
当社は持続的な企業価値の向上を実現することを目的として、取締役会の実効性向上に継続的に取り組んでいく。

## ● 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。





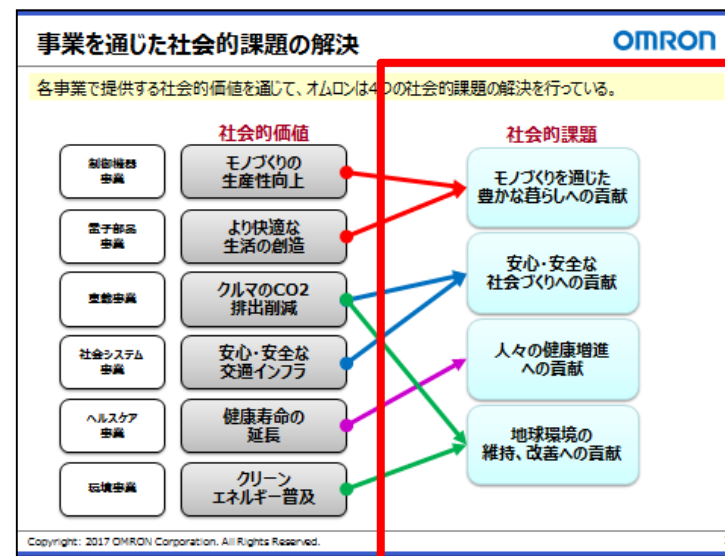
# 事業を通じて解決する社会的課題

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



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

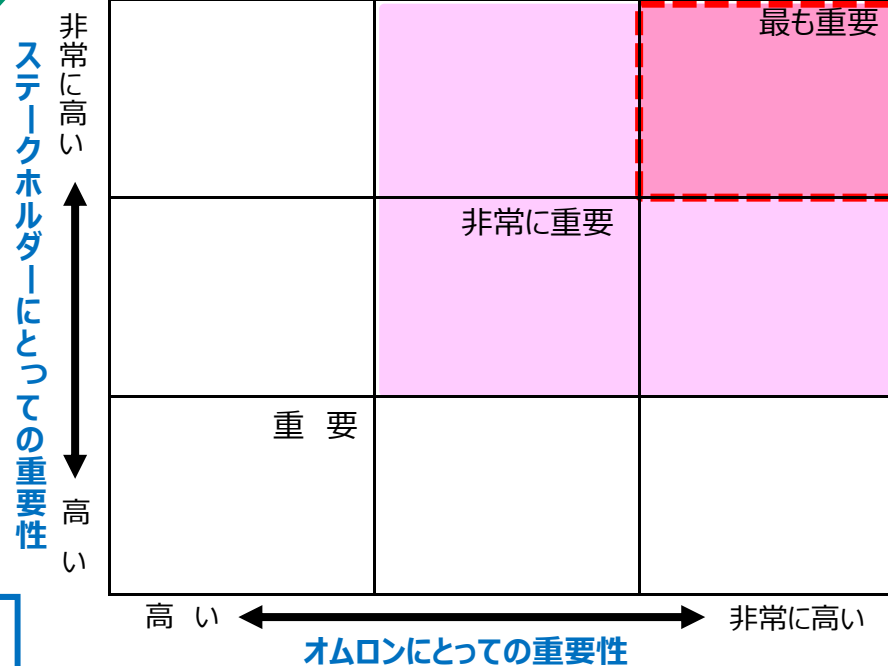
ステークホルダーから対応が期待されるサステナビリティ課題の中でオムロンが重点的に取り組む重要課題（マテリアリティ）を明確化。決定内容を各主管部門の中期方針に組み込み、グローバルでPDCAをまわし、進捗結果の情報開示する。

## 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 ◆厳格防犯 ◆公正な取引（反競争的行為の防止、売上禁止） ◆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）	GMI
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		
E	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・リペアによる環境影響の緩和 ●生物多様性の保全	GMI
	製品責任 ■製品安全・品質	
S	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	GHR
	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



- 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

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

# 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。



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

2020年目標/KPI

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



# サステナビリティ課題と主な非財務目標（2020年度）

## ソーシャルニーズへの対応

- ファクトリーオートメーション  
モノづくり革新
- ヘルスケア  
脳・心血管疾患対策、喘息重症化対策
- モビリティ  
交通事故の削減、自動車の環境負荷低減
- エネルギーマネジメント  
再生可能エネルギーの普及

## 人財マネジメント

- 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
- 従業員の健康
- 労働安全衛生
- 人権の尊重と労働慣行

## ものづくり

- 製品安全・品質
- 温室効果ガス排出量の削減
- 化学物質の適正な管理と削減
- サプライチェーン・マネジメント

## リスクマネジメント

- 誠実で公正な事業活動
- 情報セキュリティ・個人情報保護

- 注力4業界における **i-Automation!** 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～
- 血圧計販売台数：2,500万台/年
- ネブライザ+喘鳴測定器販売台数：765万台/年
- 安全運転支援システム・技術の創出
- 高度運転支援/自動運転用の車両全周360°認識技術の創出
- エコ製品搭載台数：1,000万台/年
- 太陽光発電/蓄電システム累積出荷容量：11.2GW

※1

- 企業理念実践に向けたTOGAの発展的継続
- 海外重要ポジションに占める現地化比率：3分の2（66%）
- エンゲージメントサーベイ実施によるPDCA加速
- 女性管理職比率（グループ国内）：8%

- 新規開発品の製品安全アセスメント実施率：100%
- 環境貢献量>生産拠点のCO2排出量
- 電子体温計と電子血圧計等の普及による水銀削減：69トン/年
- 重要仕入れ先のサステナビリティセルフチェック：
  - ・100%実施
  - ・85点以上達成

- グループガバナンスの飛躍的な進化
  - ・オムロングループルール<sup>※2</sup>のグローバル全拠点浸透
  - ・倫理行動ルールのグローバル教育実施
  - ・新たな情報セキュリティ体制の構築

※1 The OMRON Global Awardsの略で、企業理念の実践を促進するための社内の表彰制度

※2 当社グループにおけるマネジメントの透明性・公平性・グローバル性を確保し、適切で迅速な意思決定を行う経営基盤として制定した社内ルール

# 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

# 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。

\*「統合レポート2017」関連ページ

- ①「会長メッセージ」・・・ 56～57ページ
- ②「社長メッセージ」・・・ 6～13ページ
- ③「新中期経営計画（略称：VG2.0）」・・・ 14～17ページ
- ④「報酬ガバナンスの進化」・・・ 62～67ページ



# ESGインデックスの組み入れ状況（参考）

## <ESGインデックス&CDP>

1. DJSI – World
2. MSCI ESG Leaders Indexes
3. MSCI SRI Indexes
4. FTSE4Good Index Series
5. MS-SRI
6. CDP
7. STOXX Global ESG Leaders indices

## <GPIF選定 ESGインデックス>

1. FTSE Blossom Japan Index
2. MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数
3. MSCI 日本株 女性活躍指数

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

MSCI 2017 Constituent  
MSCI ESG  
Leaders Indexes

MSCI 2017 Constituent  
MSCI SRI Indexes

  
FTSE4Good

Member 2016/2017  
**STOXX**  
ESG LEADERS INDICES

  
DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES

  
モーニングスター社会的責任投資株価指数  
Morningstar Socially Responsible Investment Index

  
FTSE Blossom  
Japan

MSCI 2017 Constituent  
MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数

MSCI 2017 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



<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。

