



一般社団法人 日本投資顧問業協会

平成30年度 第1回「スチュワードシップ研究会」 ご参考資料

オムロンにおける企業価値創造の取り組み

～投資家によるエンゲージメント活動への期待～

2019年 1月 23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

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
 - (4) 技術経営
6. 株主還元
7. IR活動（エンゲージメント）
8. 「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

8,600億円（2018年3月期連結）（うち、海外売上高構成比61.8%）

連結従業員数

連結36,193人、国内11,554/海外24,639人*

上場市場

東証1部（証券コード 6645）

子会社数

連結子会社165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8,558億円（2018年12月28日現在、株価4,000円）

単元株

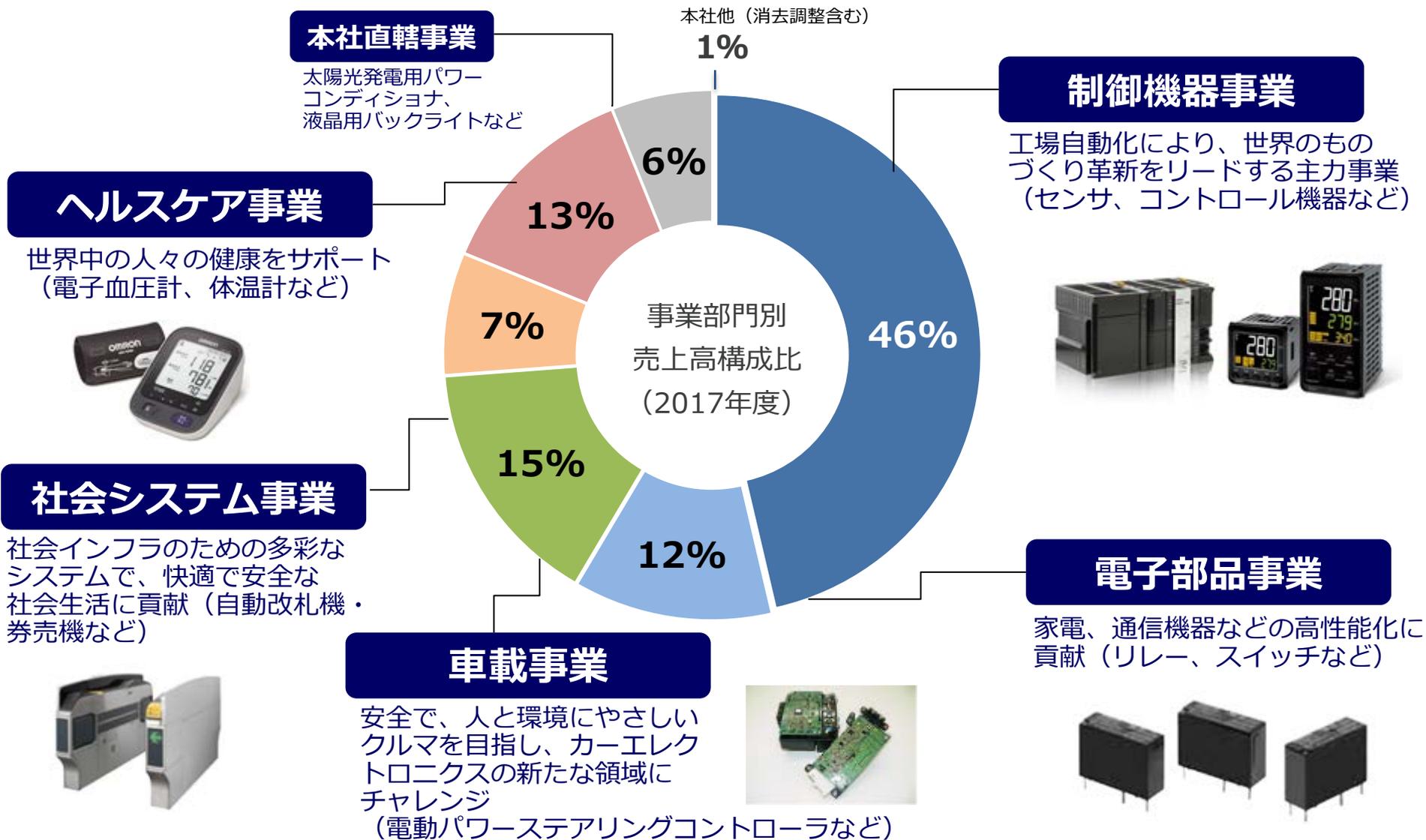
100株

株主構成

海外機関投資家：48% 国内金融機関等：33% 個人・他：19%*

*2018年3月末時点

事業内容と売上構成



社憲

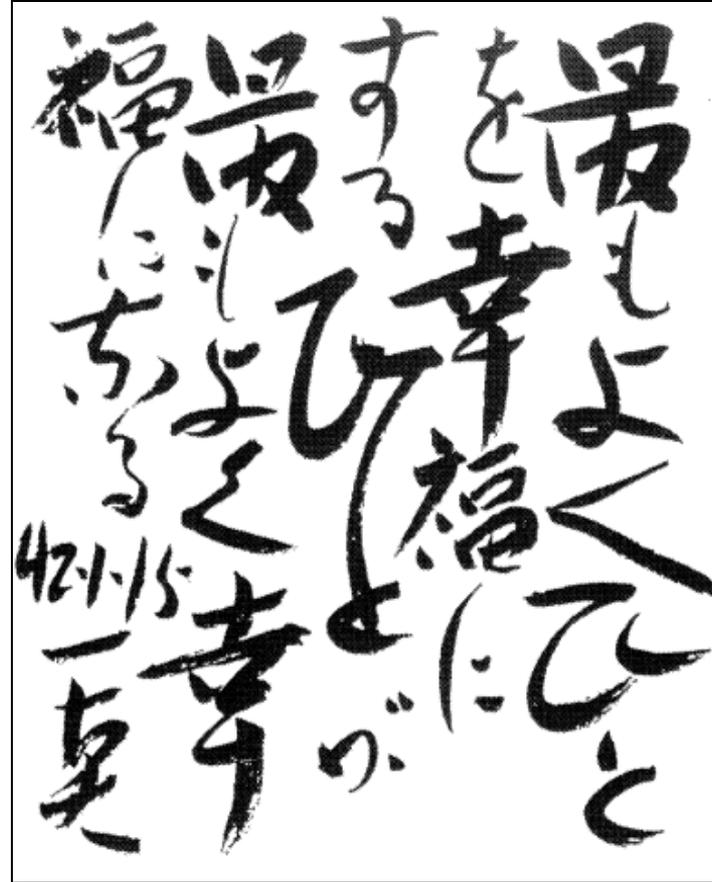
● 社憲 (1959年制定)

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。

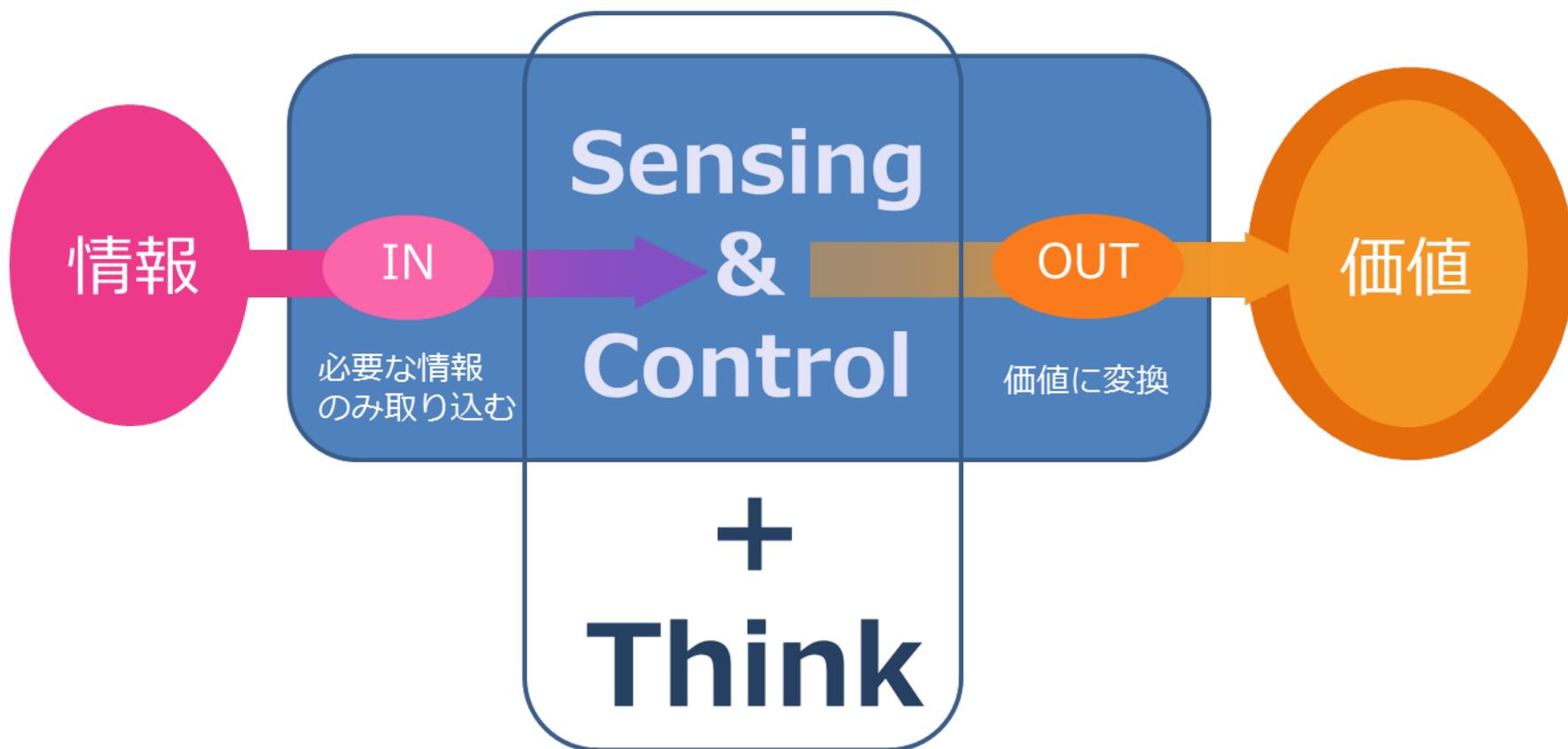
経営のスタンス

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。

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

創業 1933



10周年 1943



20周年 1953



コインタイマ



30周年 1963

ミニマワールレー



自動改札機



現金自動支払機



40周年 1973



電子温度調節計

サーボモーター

ソリッドステートリレー

電子レシタ

50周年 1983

基礎はんだ検査装置

電波式スマートエントリー

電子体温計



60周年 1993

スイッチング電源



液晶用バックライト

スマートセンサ

電動パワーステアリングコントローラ

旅行時間計測システム



70周年 2003



FPC コネクタ

ソーシャルセンサ

スマート電力量モニタ



80周年 2013

- 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. 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 =
インティグリティ + 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

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）

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）
- 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。

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	
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

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）

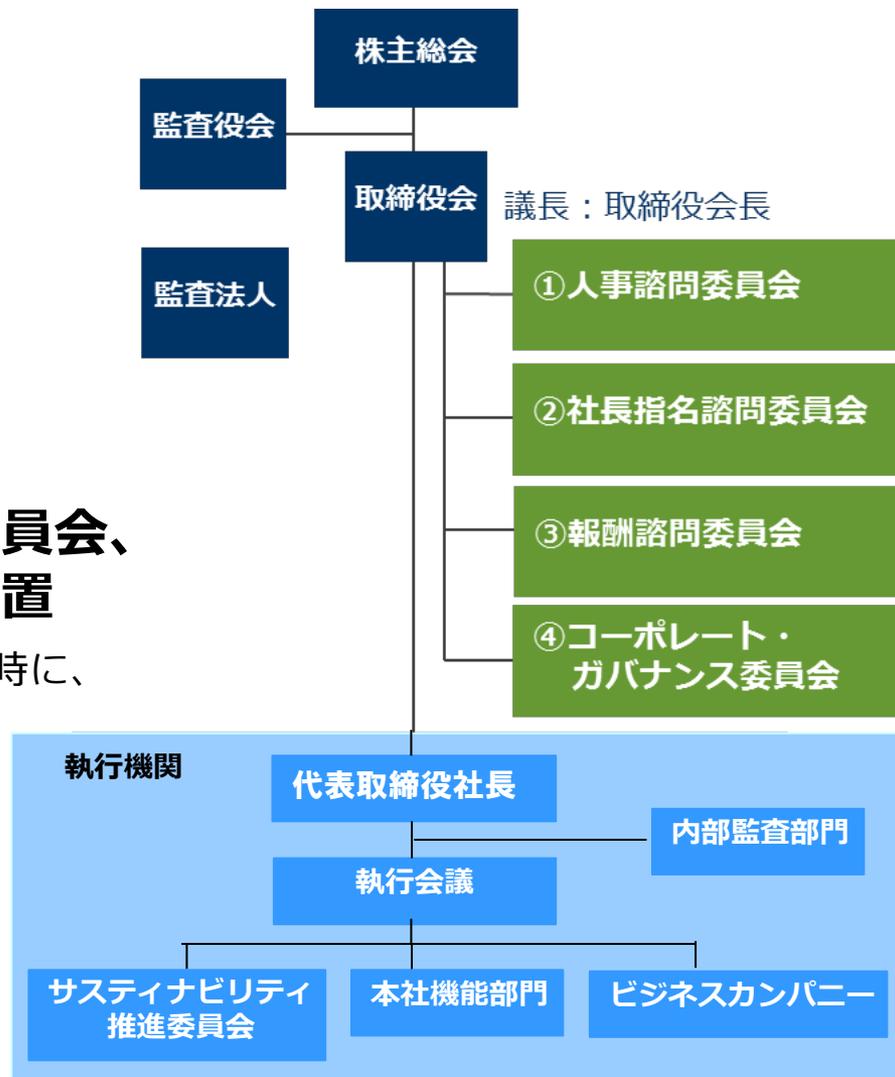
持続的な価値向上を担保するため、透明性・実効性の高い機関設計

✓ 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



（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

（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

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。

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

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。

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

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。

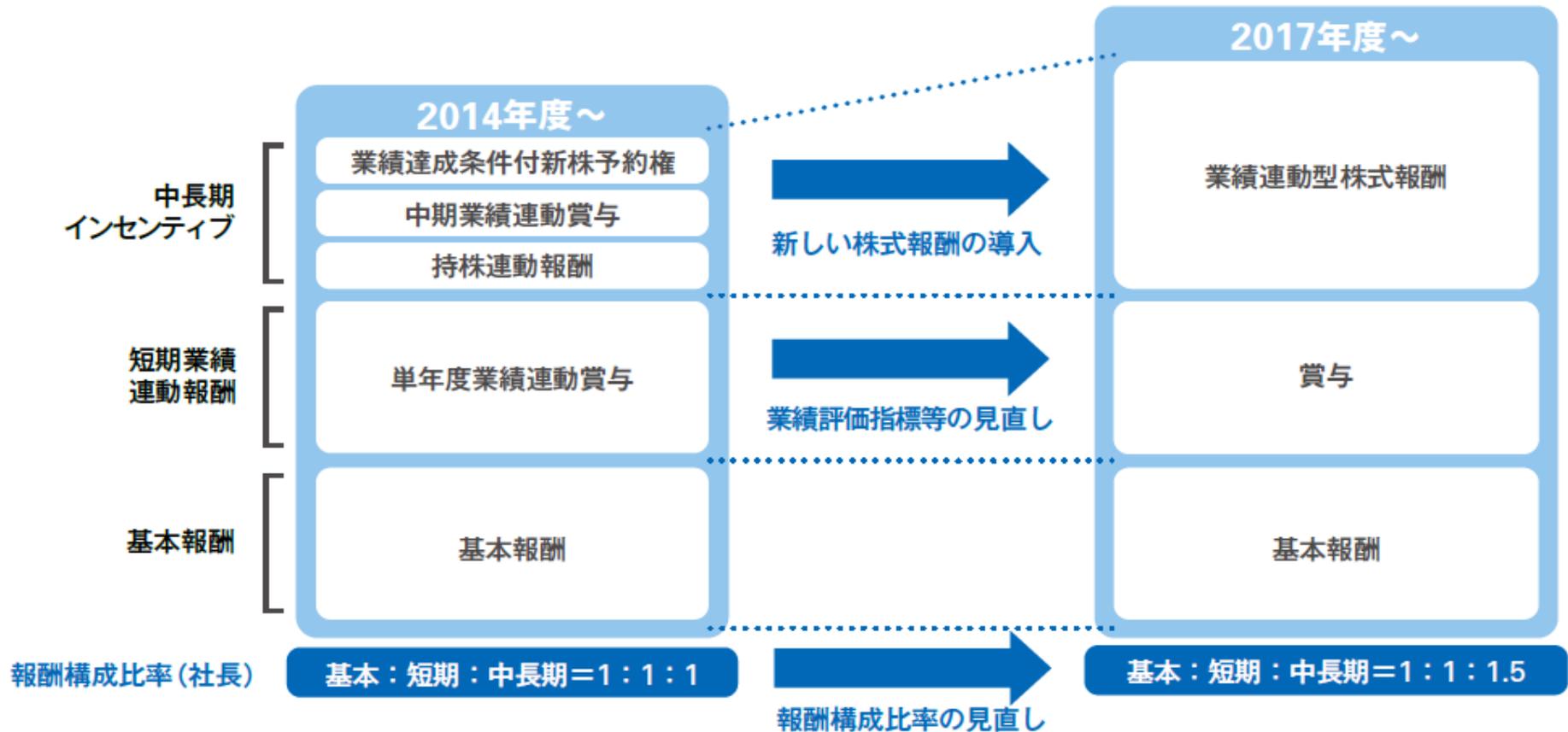
$$\text{役位別の基準額} \times \begin{matrix} \text{業績評価} \\ (\text{売上高30\%、EPS70\%}) \end{matrix} \times \text{ROE評価} \times \text{サステナビリティ評価} = \text{株式報酬}$$

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



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

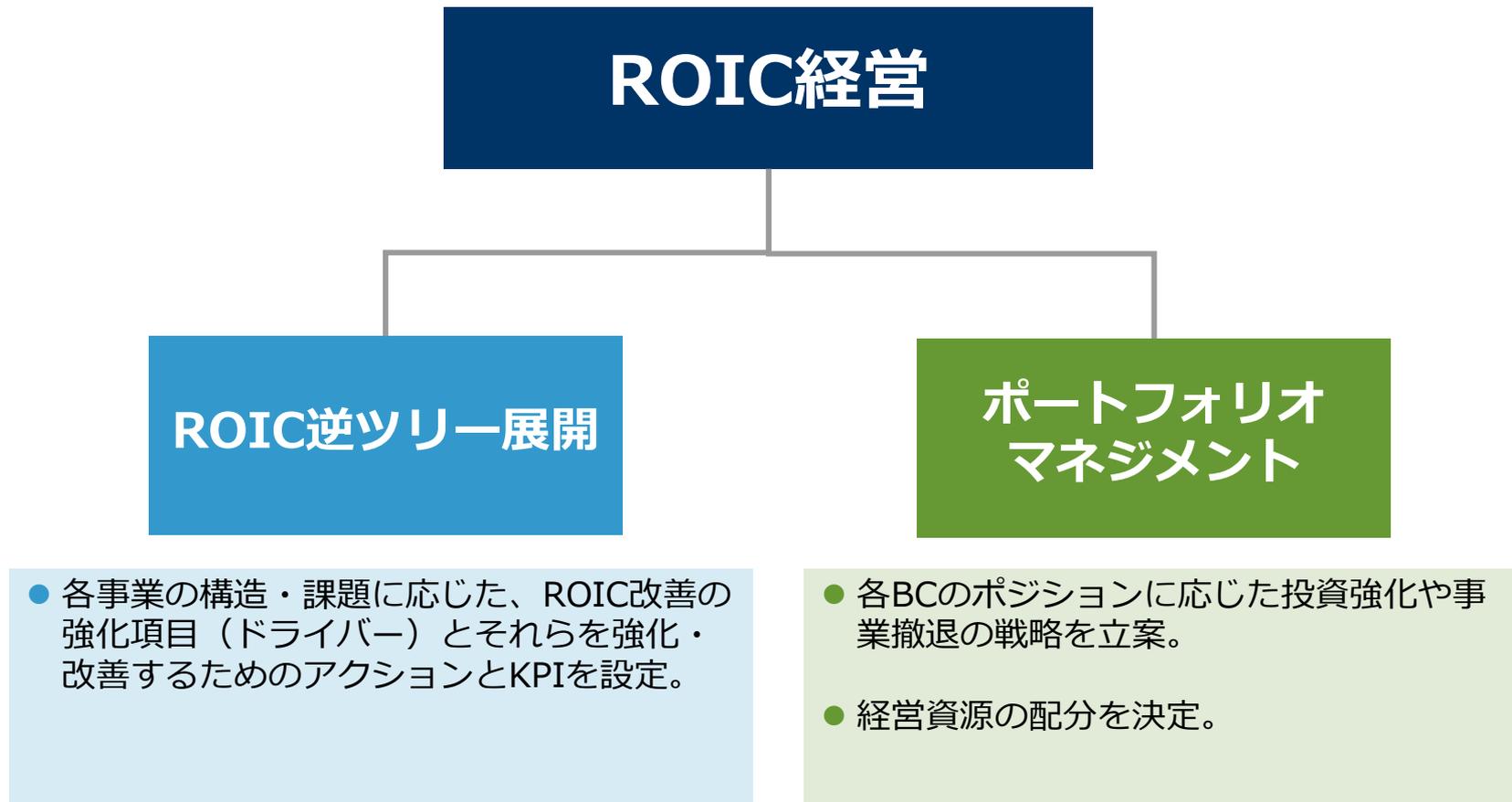
1. **企業価値の持続的な向上を目指し、将来の成長に必要な研究開発、設備投資、M&Aなどの投資を優先。**
2. 配当金については、連結業績ならびに配当性向、DOEを基準とし、安定的かつ継続的に還元。
VG2.0期間（2017～2020年度）は、配当性向30%程度およびDOE 3%程度を目安として決定。
3. 長期にわたり留保された余剰資金は、自社株買い等により機動的に還元。

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、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



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

一人当たり生産台数
 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

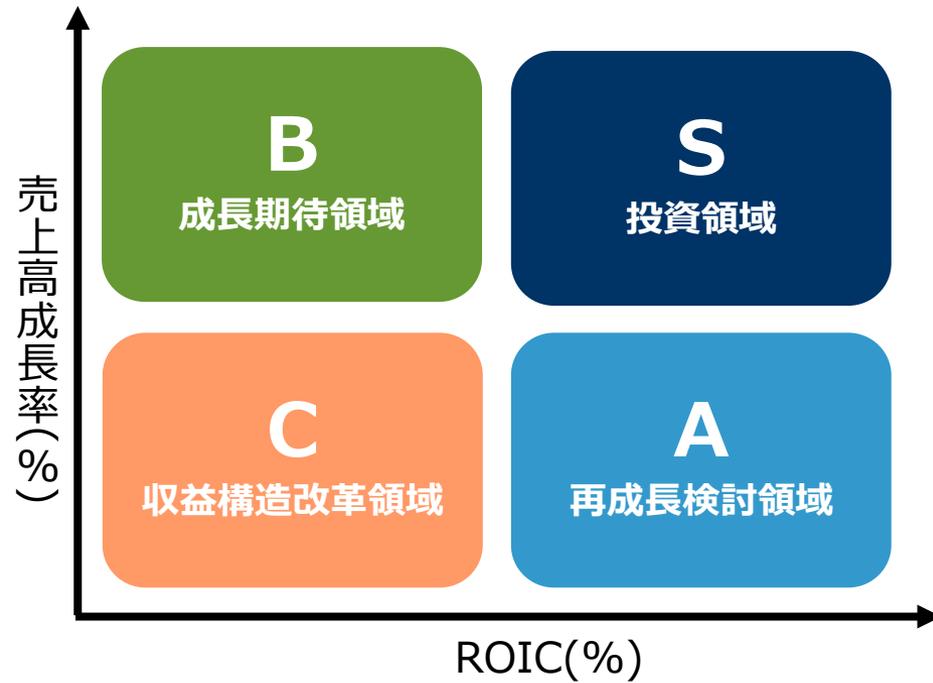
ROIC



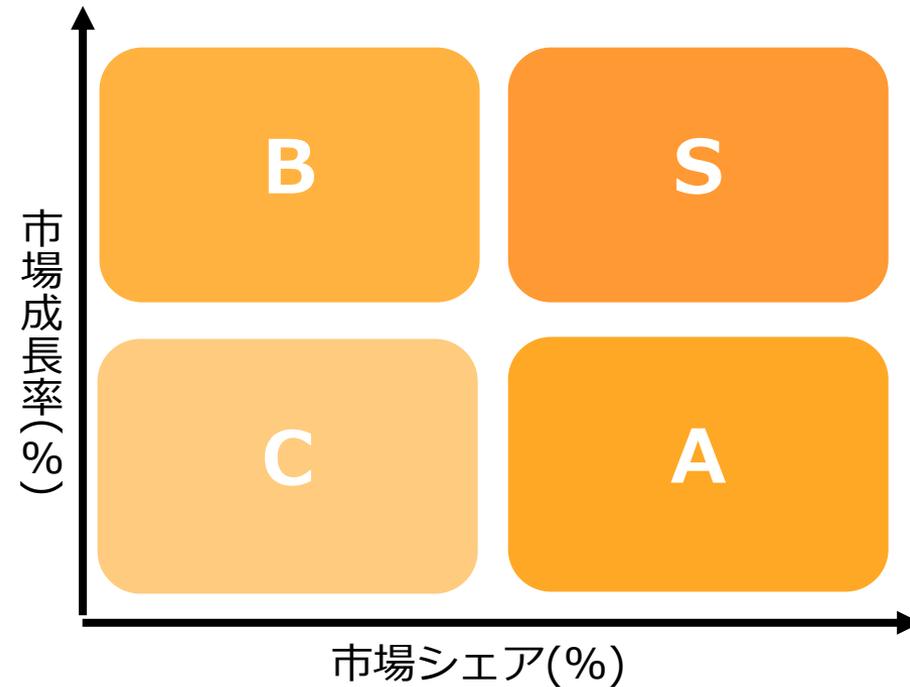
ポートフォリオマネジメント

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

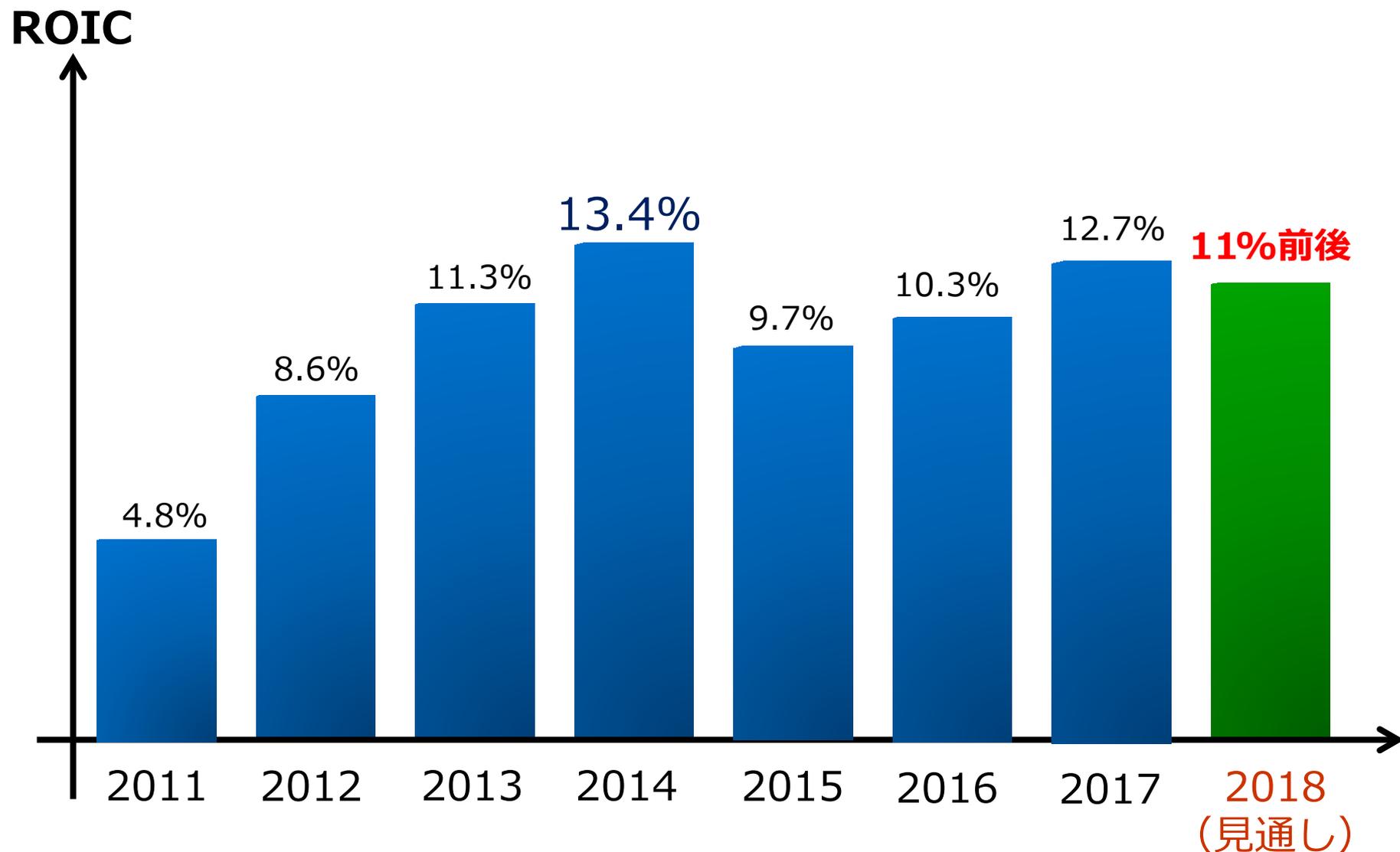
■ 経済価値評価



■ 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

SINIC理論

経営の羅針盤

サイニック(SINIC)*理論

創業者の立石一真は「事業を通じて社会的課題を解決し、よりよい社会をつくるにはソーシャルニーズを世に先駆けて創造することが不可欠になる、そのためには未来をみる羅針盤が必要だ」と考えました。

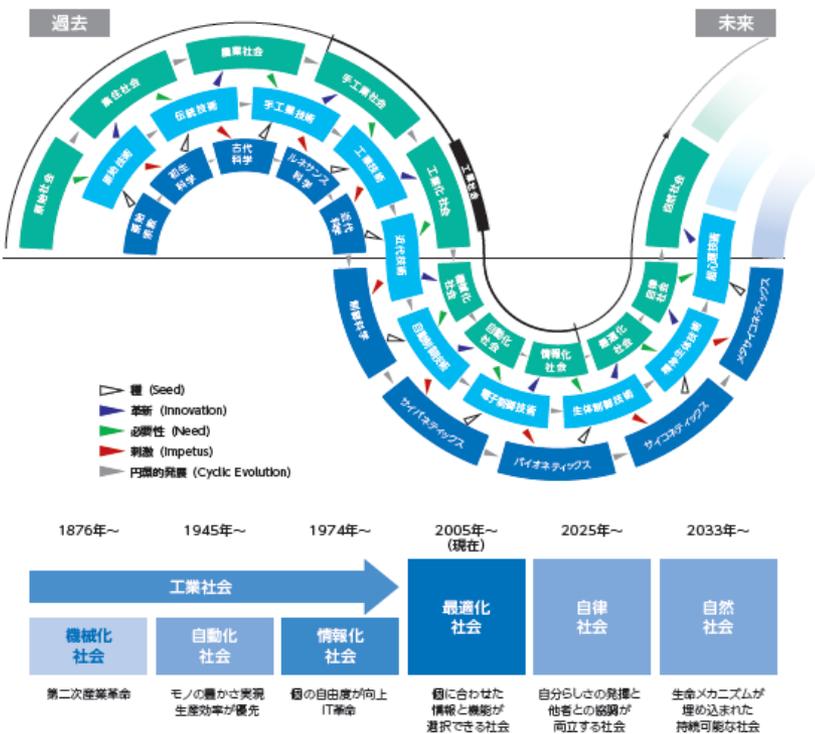
そこで、科学・技術・社会それぞれの円環的な相互関係から未来を予測するサイニック理論を1970年に構築し、国際未来学会で発表しました。

以降、オムロンはこれを未来シナリオとし、経営の羅針盤としています。

*サイニック(SINIC):Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution の略。



経営学者のピーター・ドラッカー氏(左)と未来予測論を語ったオムロン創業者の立石一真



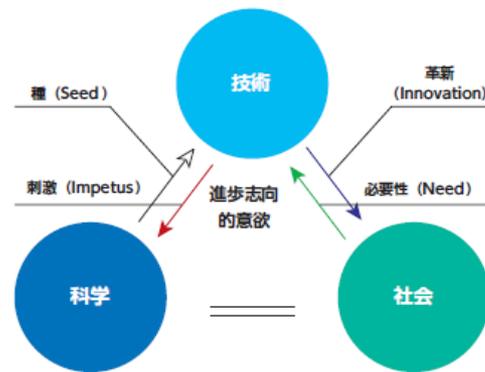
情報化社会から最適化社会、そして自律社会へ

サイニック理論は、科学・技術・社会3つの領域を、歴史をたどりつつ未来予測したものです。約100万年前の「原始社会」から、「自律社会」の完成までを社会進化の1周期と捉え、2033年には人類社会の第2周期目となる「自然社会」が、人間の創造性と技術が自然のメカニズムと融和した姿で到来すると予測しています。

2018年の現在は、「最適化社会」にあたり、「モノ中心」から「こころ中心」の社会へと移行する時代とされています。それまでの「工業社会」は、より多くのモノやお金を持つことが豊かさとして追求され、その追求の結果、飛躍的な経済成長を遂げ豊かな社会を実現させました。しかし、一極集中や格差、コミュニティの崩壊など、新たな社会的課題も大きくなり始めました。自律社会は、そのような社会的課題が、新たな価値観に基づいて解決され、集団での価値の共有や、体験を重視すると共に、「こころ」の豊かさを追求し、自分がありたいと思う生き方を、自ら実現させて、生きる喜びを享受できる成熟社会として位置づけられています。SNSにおける承認欲求の高まりや、シェアリングエコノミーの普及、サーキュラーエコノミーの兆しなどは、まさにサイニック理論の予測と符合しているのです。

科学・技術・社会の相互作用から未来を予測

サイニック理論の基本的な考え方は、科学・技術・社会が相互に作用しながら発展していくというものです。情報化社会を例にとると、1940年代に勃興した総合科学であるサイバネティクスやコンピュータ科学の発展が、新しい電子制御技術、プログラミングなどの種(シーズ)となり、パーソナルコンピュータやインターネットの普及を通じて、情報化社会が実現しました。一方、情報化社会が発達し、より多くのデータを正確に素早く分析・解析したいという社会の必要性(ニーズ)が、CPUやGPUなどの処理装置の性能を向上させ、ディープラーニングなどの人工知能(AI)技術の進化を促し、脳科学や認知科学の新たな展開を刺激していることも挙げられます。そしてこの相互作用による進化には、原動力としての人間の「進歩志向的意欲」があるとされています。

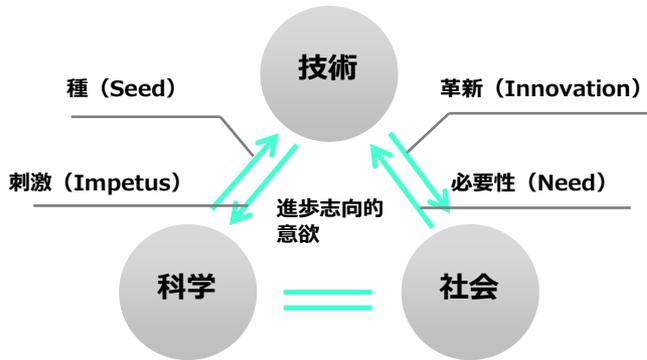


※オムロン 統合レポート2018より (P.1)

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>



1876 1945 1975 2005 2025

工業社会

機械化社会

第2次産業革命

自動化社会

コンピューターによる
オートメーション

情報化社会

ネットワークによる
情報の共有

最適化社会

個に合わせた
情報と
機能の選択

自律社会

社会からの
制約なく
個人が自律的に行動

Sensing & Control 技術

生産性・効率の追求
生産者の視点
モノの世代



生きがい・働きがい
生活者の視点
心の世代

SINIC: Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic 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

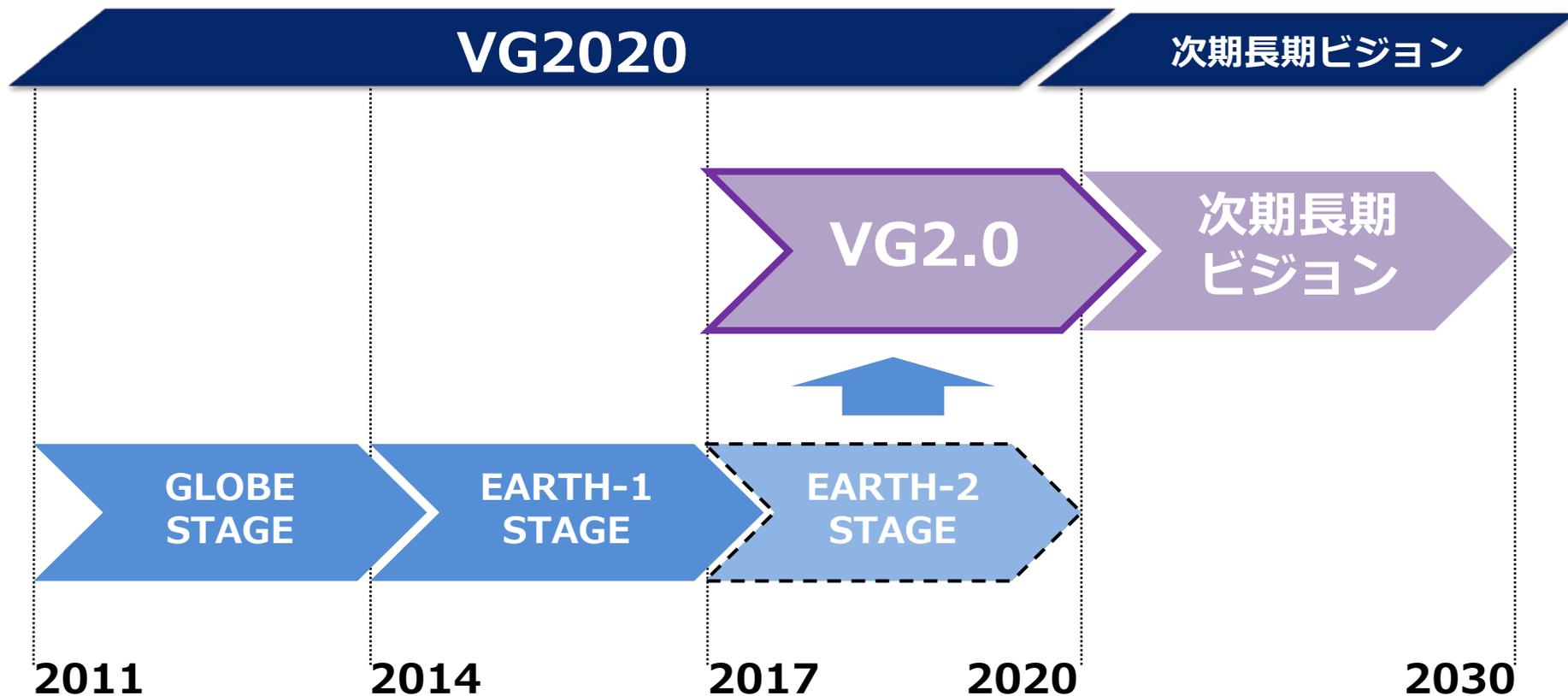
定量的ゴール

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

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

	2017年度 (実績)	2018年度 (見通し)	2020年度 (目標)
売上高	8,600億円	8,800億円	1兆円
売上総利益率	41.6%	41.8%	41%以上
営業利益	863億円	830億円	1,000億円
ROIC	12.7%	11%前後	10%以上
ROE	13.0%	11%前後	10%以上
EPS	297円	279円	300円以上

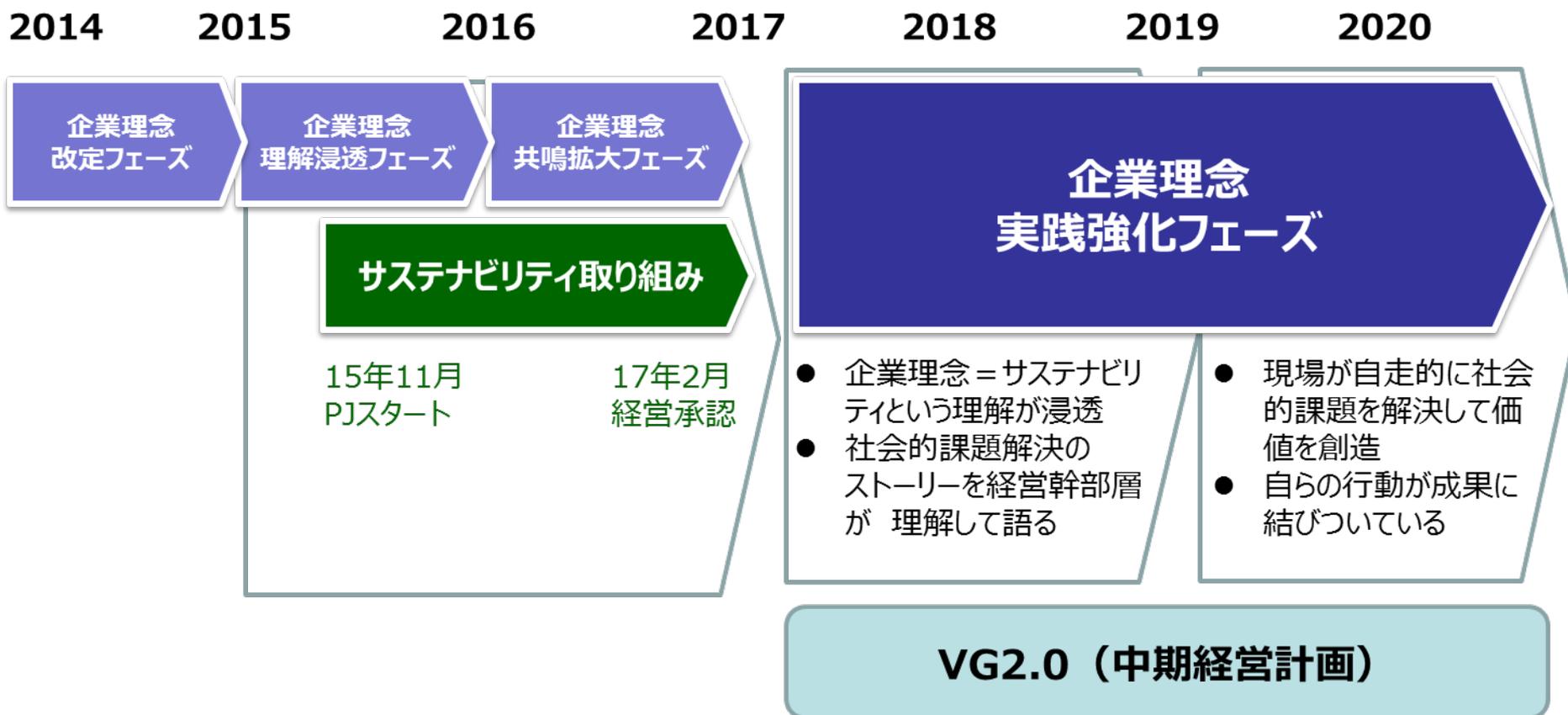
※ 2020年度目標の為替前提
USD110円、EUR118円

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**

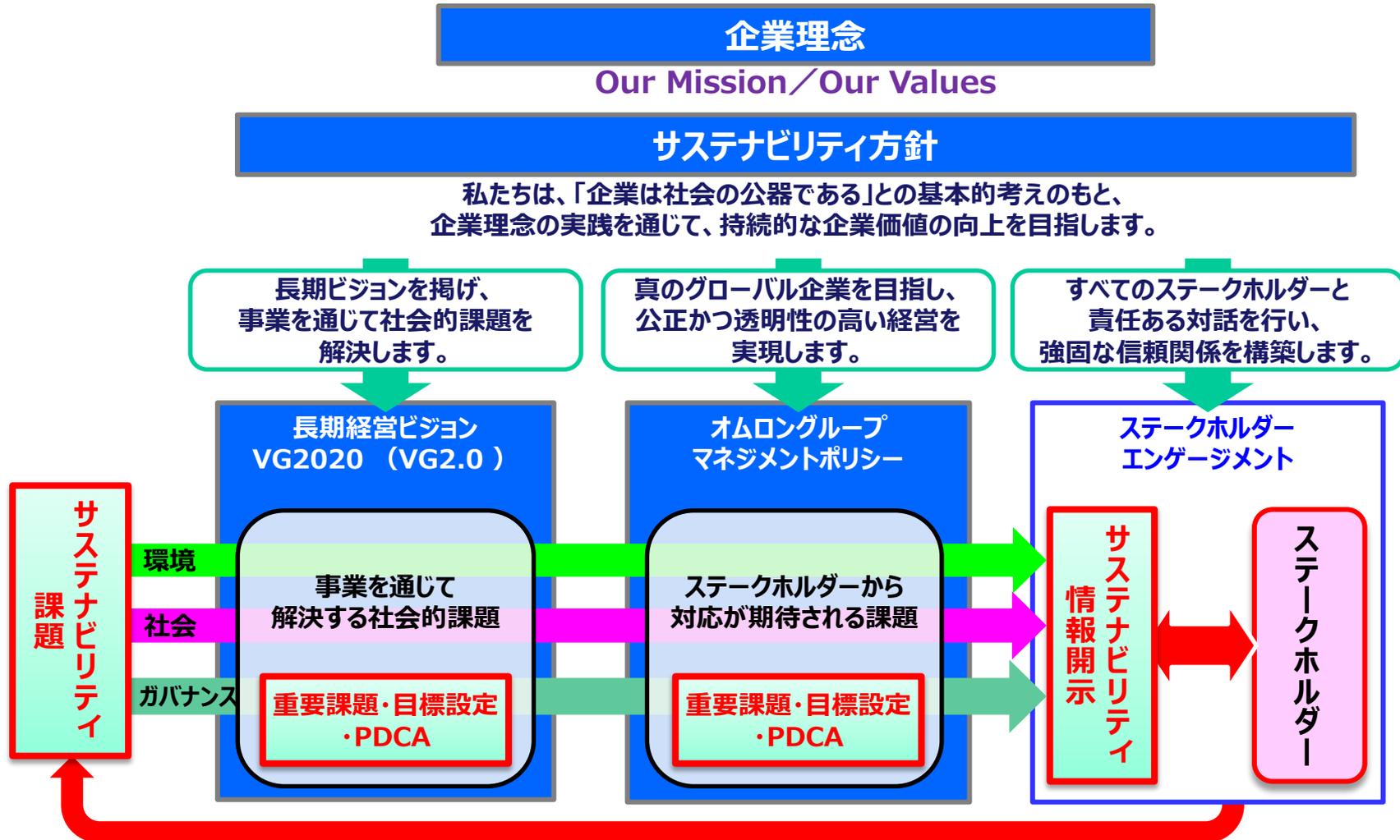
当社は持続的な企業価値の向上を実現することを目的として、取締役会の実効性向上に継続的に取り組んでいく。

● 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

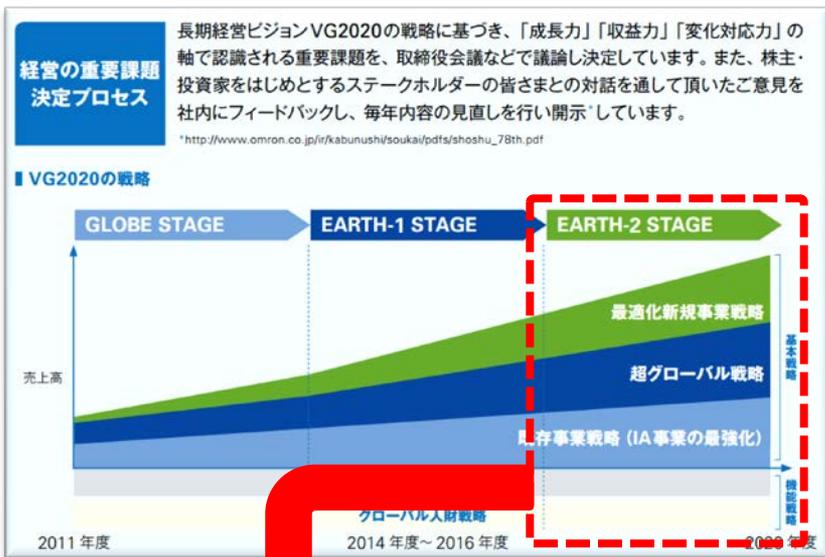
ステークホルダーから期待されているサステナビリティ課題に積極的・能動的に対応していくために、企業理念を基軸として、以下のフレームでサステナビリティ取り組みを推進。



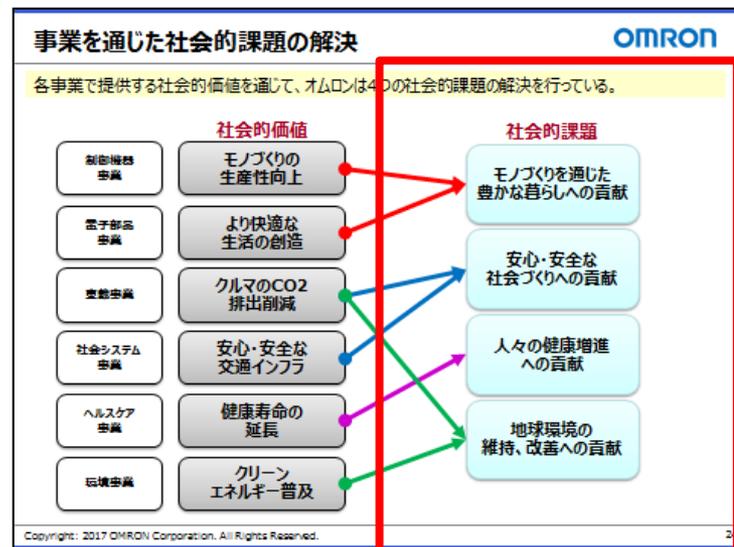
事業を通じて解決する社会的課題

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

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



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

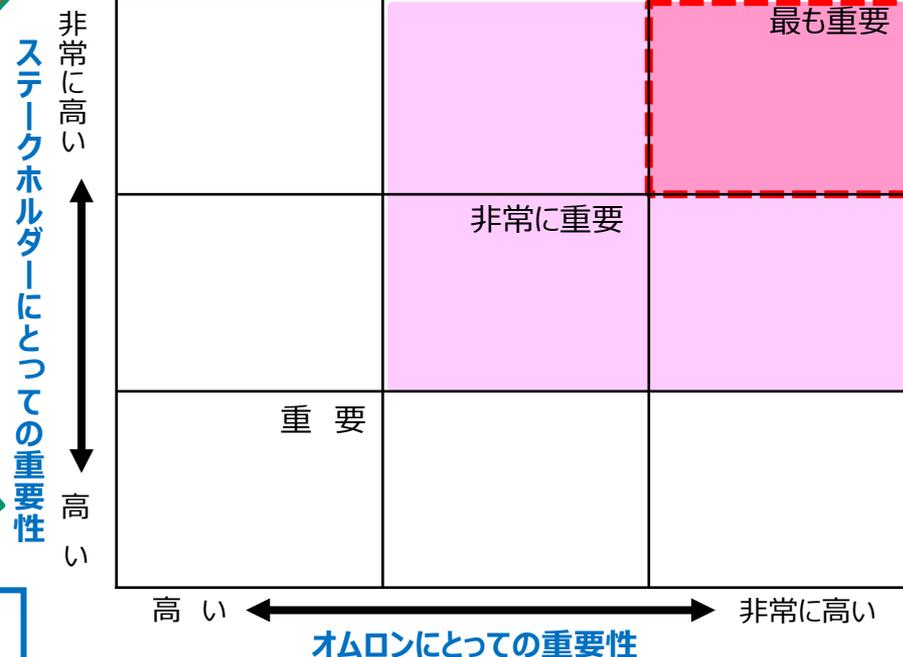
ステークホルダーから対応が期待されるサステナビリティ課題の中でオムロンが重点的に取り組む重要課題（マテリアリティ）を明確化。決定内容を各主管部門の中期方針に組み込み、グローバルでPDCAをまわし、進捗結果の情報開示する。

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・リ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



- 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。

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

事業を通じて解決する社会的課題

(赤字は昨年から更新・追加した目標)

主なサステナビリティ目標 (2020年度の目標/KPI)

ファクトリーオートメーション

労働力不足
多様化するモノづくりへの対応

- 注力4業界における **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～

ヘルスケア

脳・心血管疾患対策
呼吸器疾患対策

- 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+喘鳴測定器販売台数：765万台/年

モビリティ

交通事故の削減
自動車の環境負荷低減

- 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 **1,200万台/年**、
上記のうち燃費効率の高い製品比率：50%

エネルギーマネジメント

再生可能エネルギーの普及
CO₂排出量削減

- 太陽光発電/蓄電システム累積出荷容量：11.2GW
- **太陽光/蓄電を活用した電力アグリゲーション市場の構築（国内）**

サステナビリティ課題と主な非財務目標（2020年度）②

ステークホルダーの期待に応える課題

(赤字は昨年から更新・追加した目標)

人財マネジメント

主なサステナビリティ目標 (2020年度の目標 /KPI)

- 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

- TOGA*1の発展的継続
- 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%
- **健康経営の浸透度*2の向上(グループ国内) (Boost5*3の開始)**
- 主要生産拠点(生産高の80%相当)のOSH*4国際規格認証取得推進
- 人権デューデリジェンスのプロセスの設定、導入

ものづくり・環境

- 製品安全・品質
- サプライチェーン・マネジメント
- 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

- 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**
- 重要仕入先のサステナビリティセルフチェック:100%実施、85点以上
- **温室効果ガス排出量:4%削減(2016年度比、SBT準拠*5)**
- 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

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

- オムロングループルール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

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

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）

● 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



FTSE4Good



2018 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes



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



● 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
4. S&P/JPXカーボン・イフシエント指数



FTSE Blossom
Japan



2018 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数



2018 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

● 経産省 銘柄選定

1. なでしこ銘柄
2. 新・ダイバーシティ経営企業100選

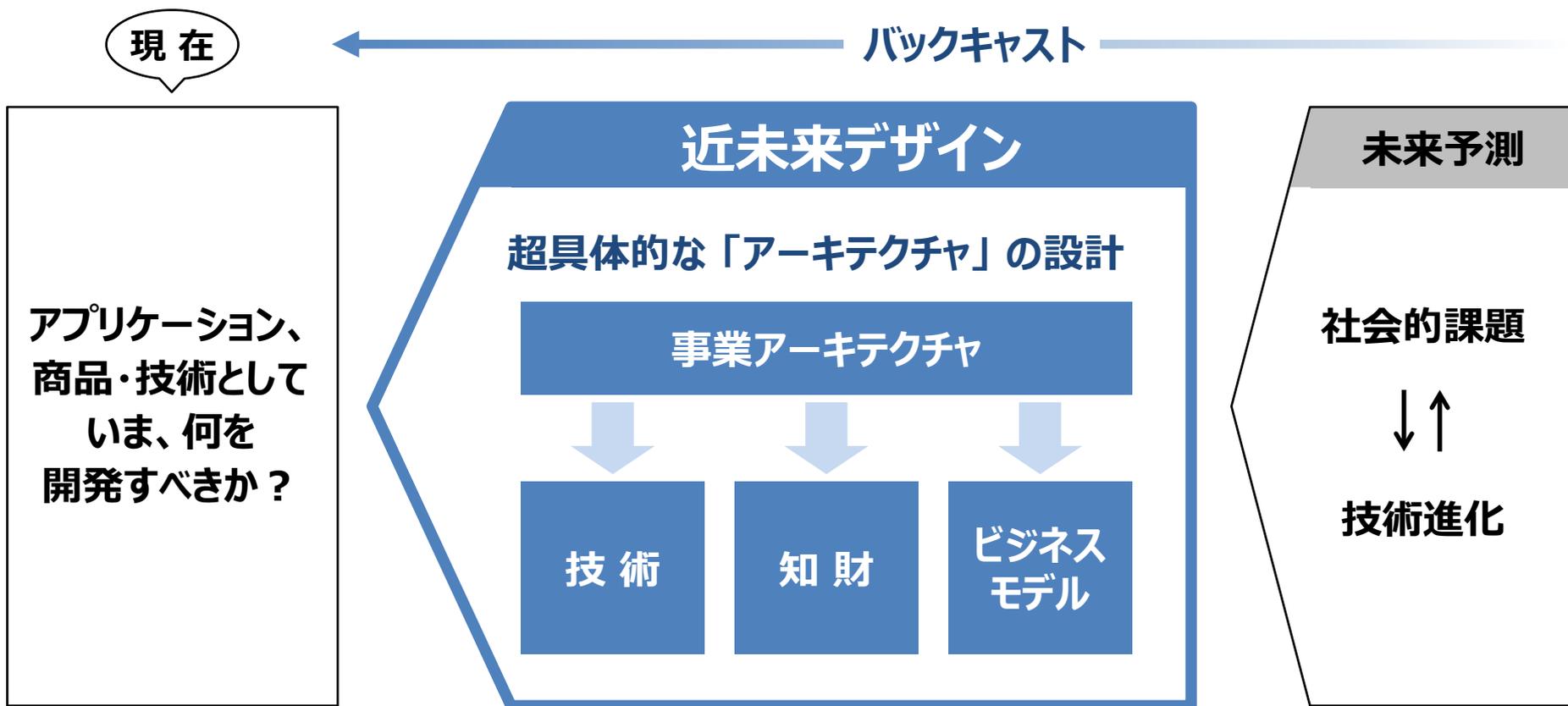


5. オムロンの中長期経営戦略

(4) 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



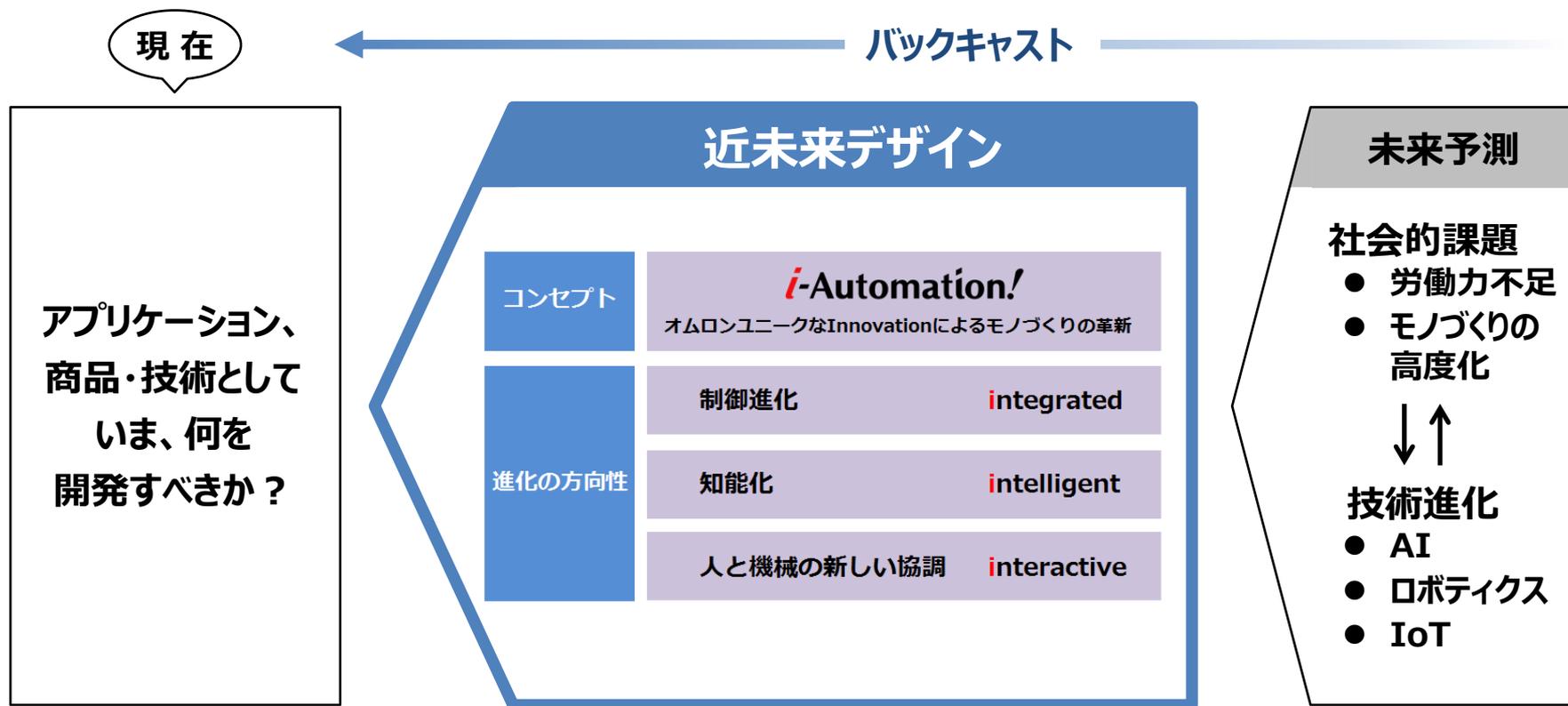
1971年

現金自動支払機 など



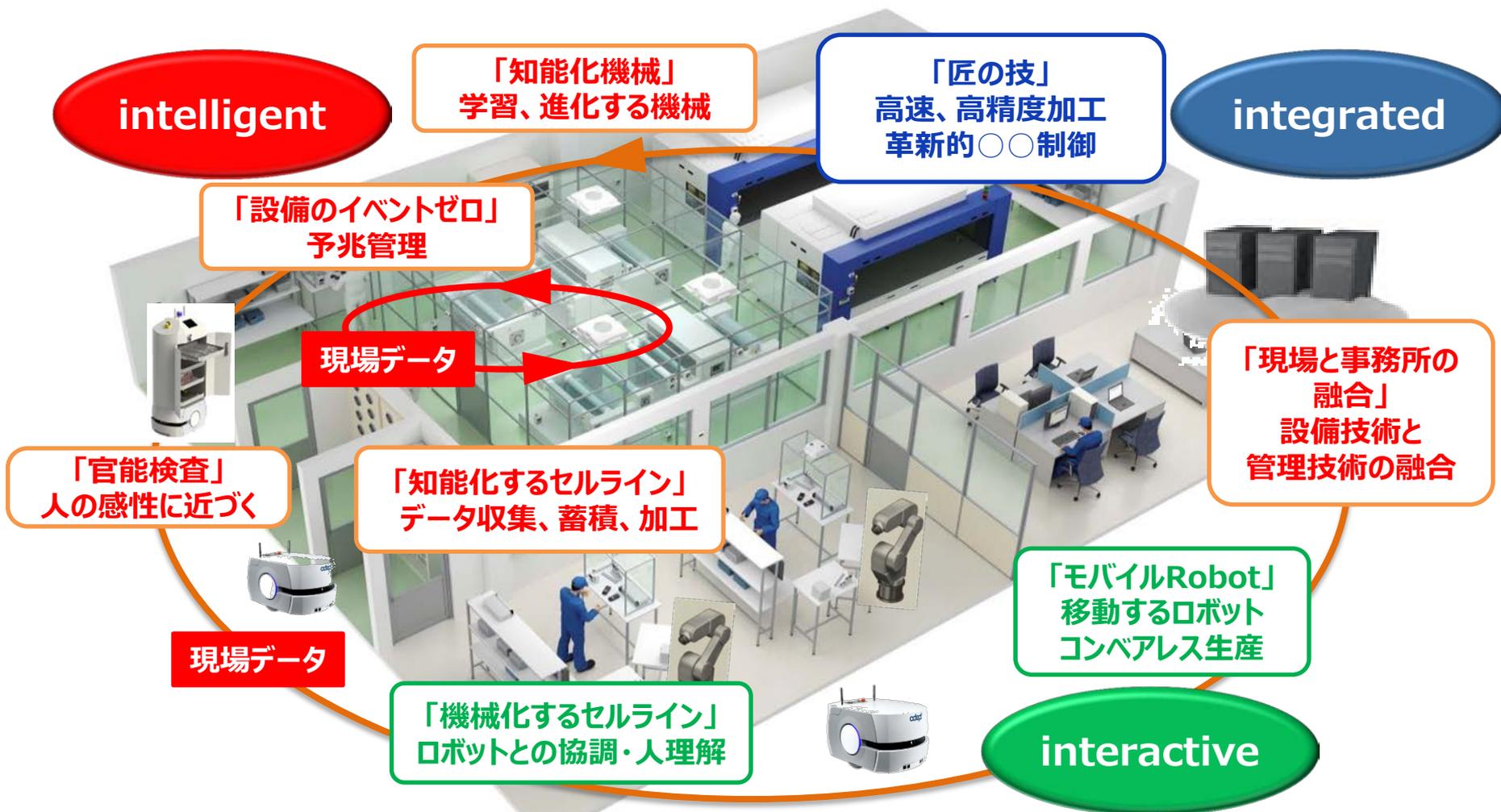
バックキャストからのアプローチ：FA領域の事例

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。



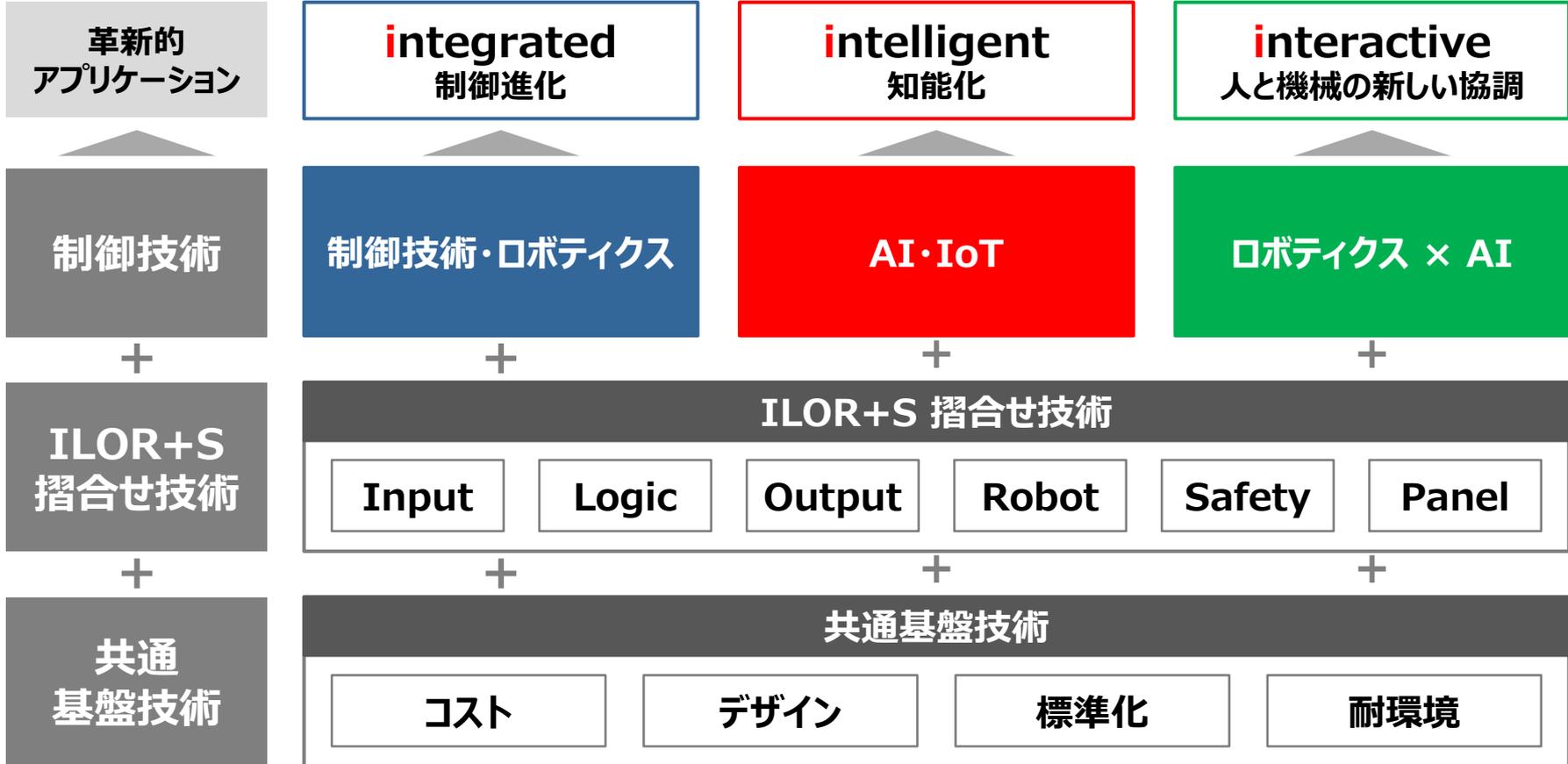
近未来デザインに基づく革新的アプリケーション



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

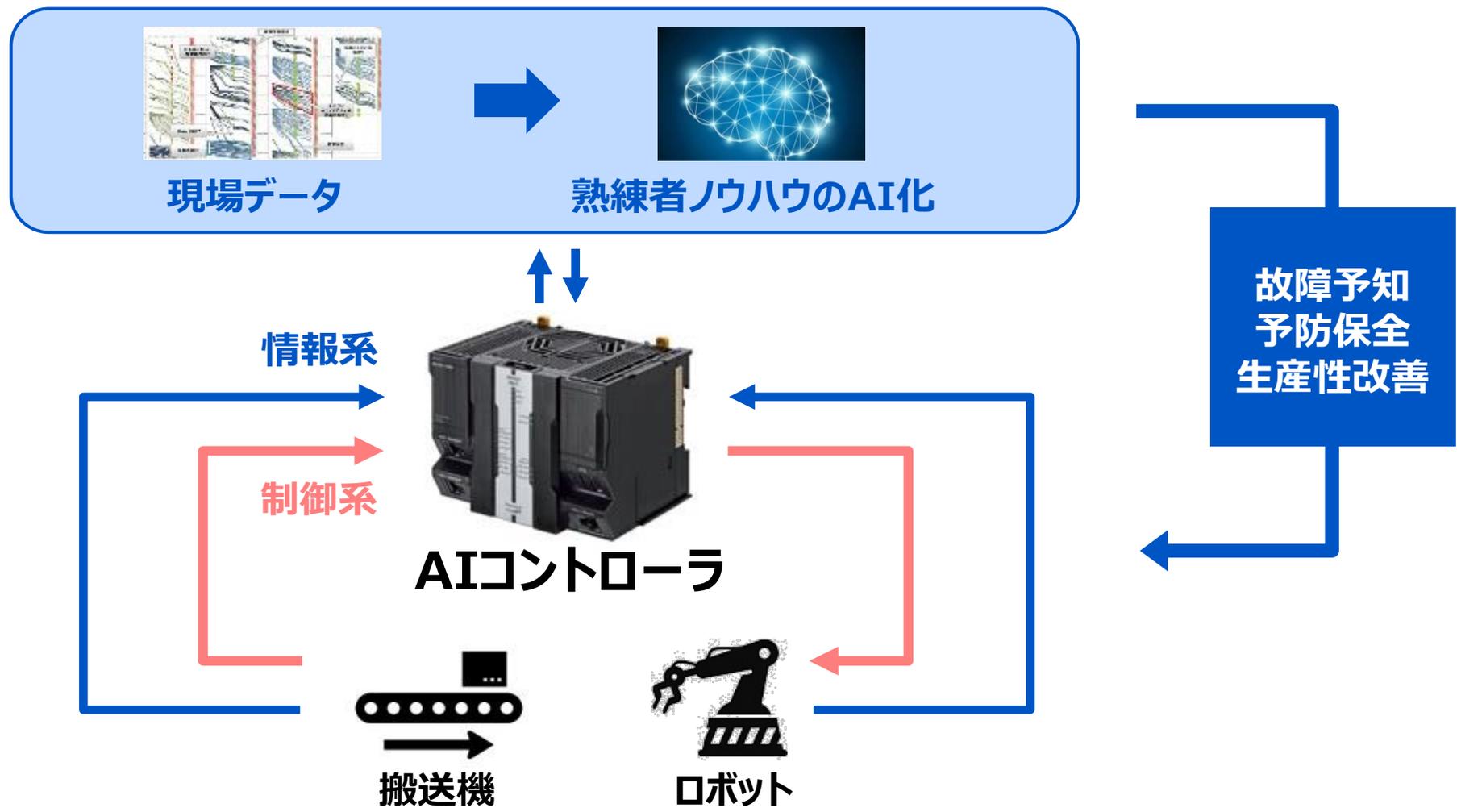
i-Automation!

技術



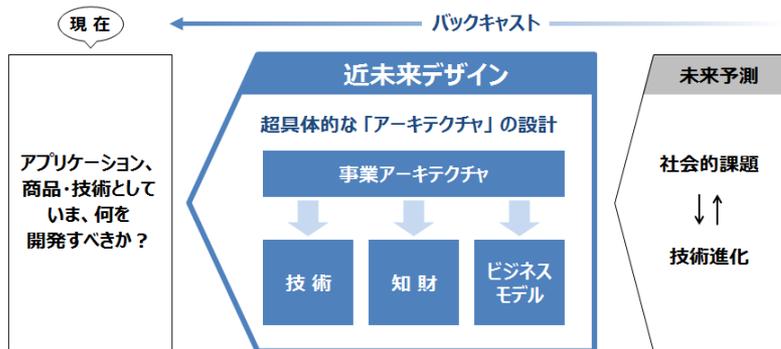
FA領域におけるAI技術の価値

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）

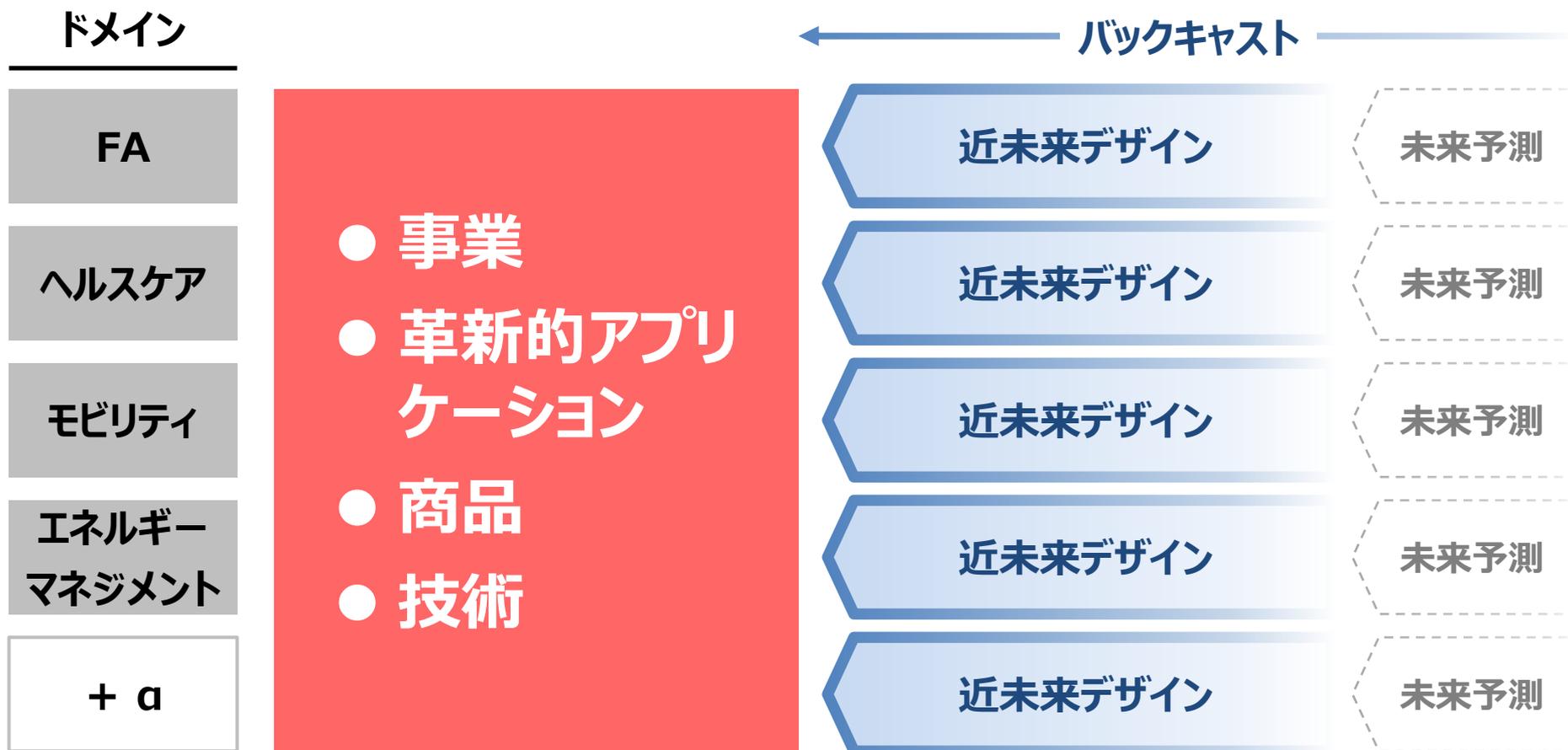
ロボティクス開発センター（米国西海岸）

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。



6. 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。

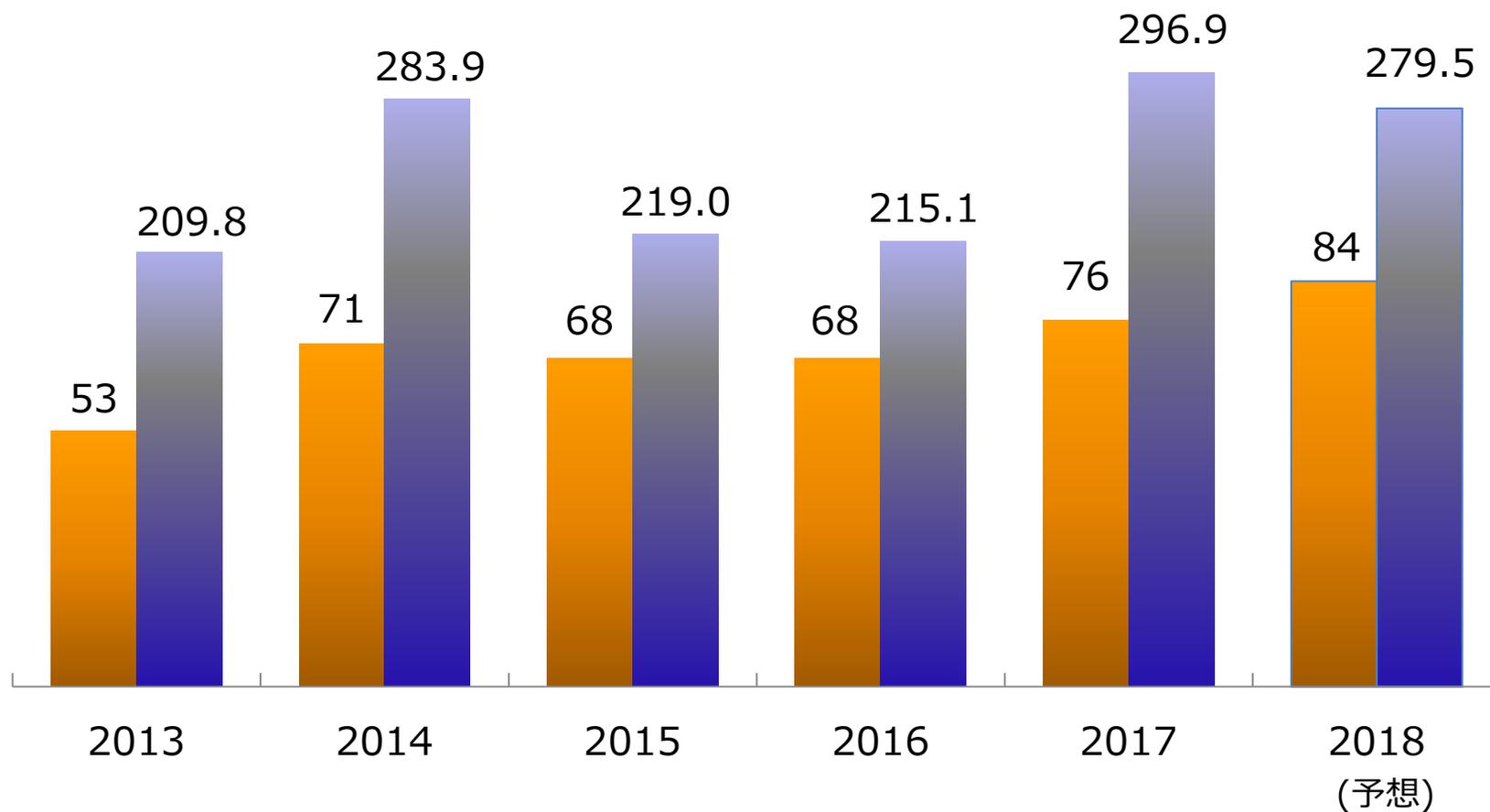
資本政策の基本方針

- 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

配当とEPS

(円)

■ 配当 ■ EPS



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 (予想)	84円	585億円	279円	30.1%	N/A	188億円 (12月末実績)	N/A
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 (普通32、記念5)	37円	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%
2010年度	30円	268億円	122円	24.7%	2.1%	0億円	25%
2009年度	17円	35億円	16円	106.4%	1.2%	0億円	106%
2008年度	25円	△292億円	△132円	—	1.7%	30億円	—
2007年度 (普通37、記念5)	42円	424億円	186円	22.6%	2.5%	223億円	75%

- (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年度より利益配分の基本方針を変更し、「最低20%の配当性向の維持、DOE 2%を当面の目標」を公表

7. 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。

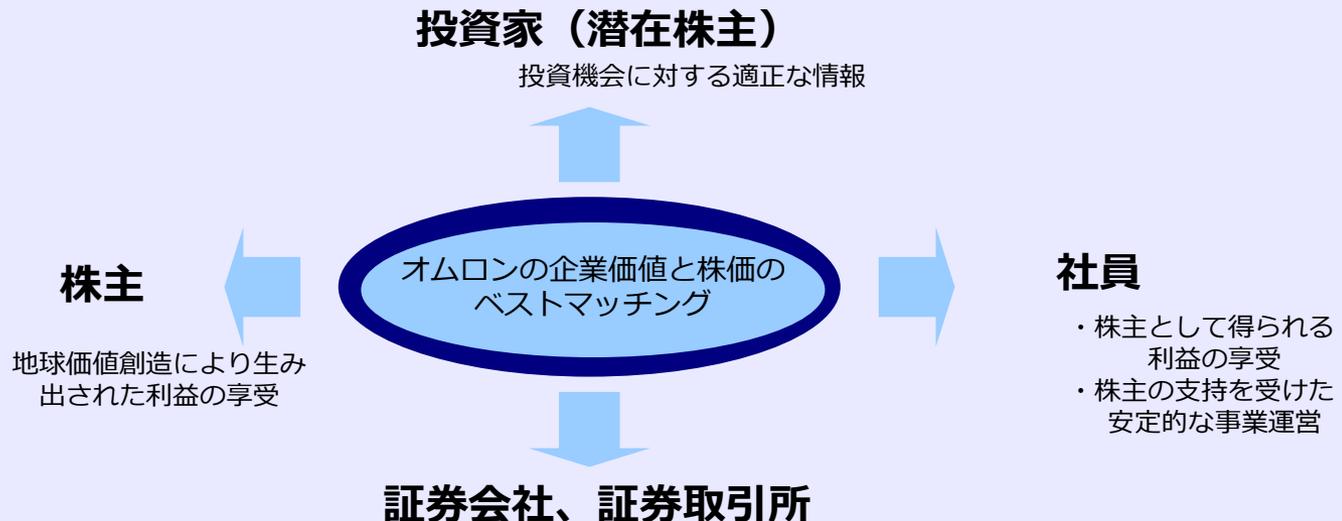
実現したい姿

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



2017年度のIR活動（実績）

区分	項目	17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	8回	社長2回、CFO2回、IR担当役員2回、IRメンバ2回
	ESG説明会	1回	初のESG説明会、165名参加
	国内工場見学会	1回	草津・京都太陽工場
	海外工場/事業所見学会	2回	シドニー、中国
	技術説明会	1回	IAB技術セミナー
	国内カンファレンス	7回	証券会社主催
	海外カンファレンス	1回	証券会社主催(ラスベガス)
	国内・海外IRミーティング	824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	SMBC日興証券
	証券会社支店での説明会	8回	大和証券、SMBC日興証券、三菱UFJMS証券など
	オンライン説明会	1回	マネックス証券
従業員向け	IR説明会	10回	主要拠点、関係会社で開催
株主向け	株主総会	6月22日	来場者数 16年度 1,006名、17年度 893名
	懇談会	6月22日	株主総会当日に、引き続き開催
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	5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＞

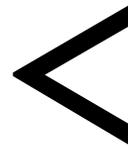
(3) 投資家とのコミュニケーション手法の高度化

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＞

8. 「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>

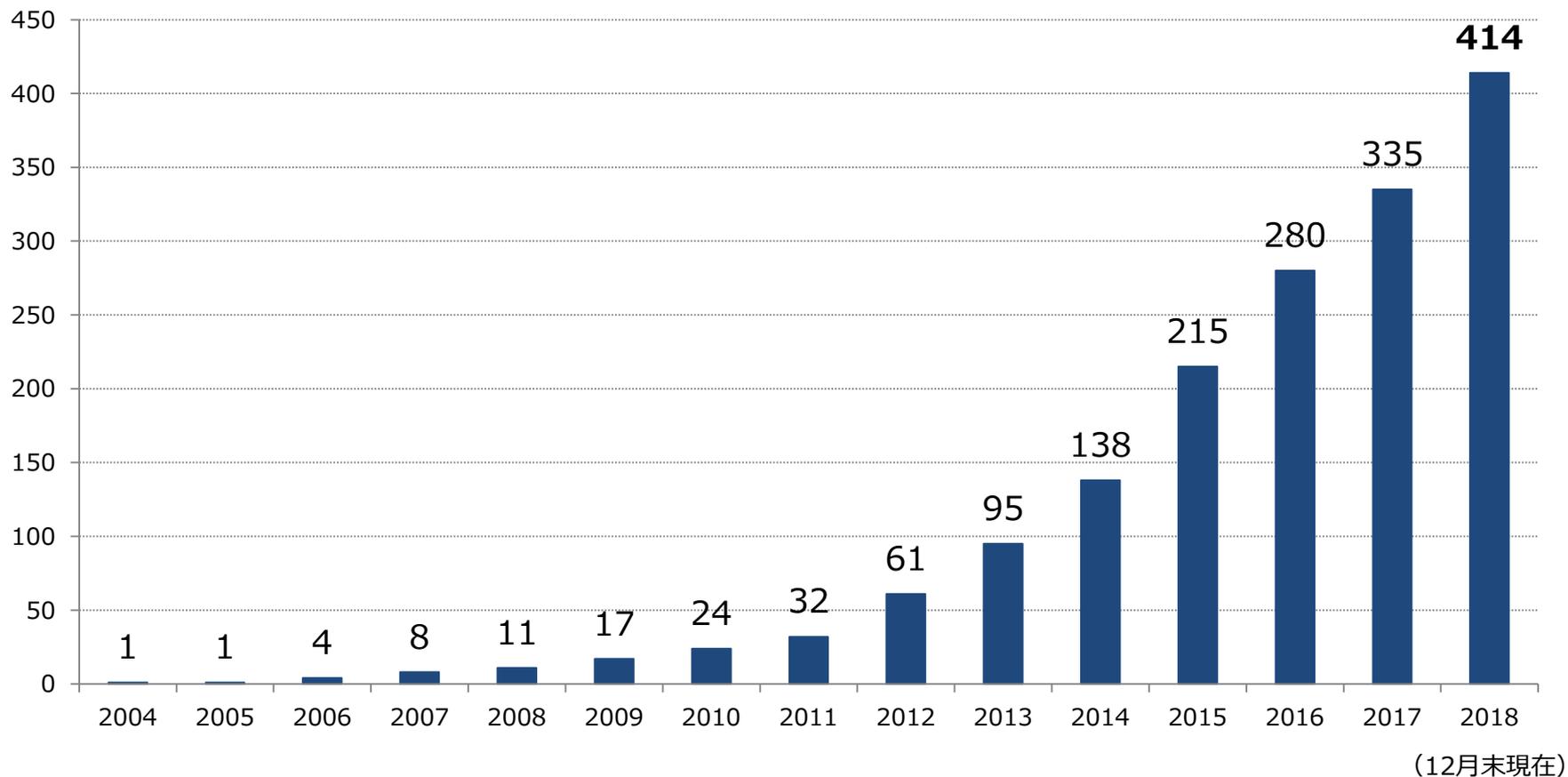
重要な要素		Capital (6つの資本)	
Value Creation	価値創造	Financial	財務
Capitals	資本	Manufactured	製造
Business Model	ビジネスモデル ≡価値創造モデル	Intellectual	知的
Connectivity	結合性	Human	人的
Materiality	重要性	Social and Relationship	社会・関係
Conciseness	簡潔性	Natural	自然

(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 2018年版＞



※企業価値レポート・ラボ集計値

◆ 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を得た（2018年1月）

「優れた統合報告書」

「改善度の高い統合報告書」

※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16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70社、「改善度の高い統合報告書」については延べ68社が選ばれた。そのうち、特に多くの運用機関から高い評価を得た企業として、「優れた統合報告書」については5社、「改善度の高い統合報告書」については4社選定され、オムロンも選定された。（2018年1月19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>

事業ごとに財務目標とサステナビリティ目標を併記し、SDGsとの相関も説明。経営上のKPIが明確に示されており、進捗状況が解り易い。「報酬ガバナンスの進化」において、役員報酬制度にサステナビリティ評価が組み込まれていることの説明も良い。同社の統合報告書はグローバルなESG評価機関が重視する第三者保証を受けている。

<改善度の高い統合報告書>

毎年深化している印象。新たに役員報酬ガバナンスの進化を詳述。ニーズが最も顕在化する4つの注力ドメインを特定し、課題から最終的な財務目標まで紐づけた開示を行っている。



<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。