



東京証券取引所
第3回市場区分の見直しに関するフォローアップ会議
ご説明資料

「サステナビリティ経営」の本質について

2022年 10月 5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～2014年 経済産業省主催「企業報告研究会」企画委員会委員を務める
- ・ 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」などに委員として参画
- ・ 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に就任、現在に至る
- ・ 2016年～2019年 GPIF主催「企業・アセットオーナーフォーラム」企業側代表幹事を務める
- ・ 2020年～2021年 内閣府主催価値デザイン経営ワーキンググループ委員を務める
- ・ 2022年 東京証券取引所主催「市場区分見直しに関するフォローアップ会議」メンバーに就任、
内閣府主催「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンス検討会」委員に就任、
現在に至る

1. 「サステナビリティ経営」について

- (1) 「サステナビリティ経営」の本質を理解するために
- (2) 経営力の向上に必要なパラダイムシフト
- (3) 経営情報開示の意義・効果

2. オムロンにおける取り組みについて

- (1) 企業理念実践経営
- (2) ROIC経営
- (3) ESGインテグレーション

1. 「サステナビリティ経営」について

- (1) 「サステナビリティ経営」の本質を理解するために
- (2) 経営力の向上に必要なパラダイムシフト
- (3) 経営情報開示の意義・効果

(1) 「サステナビリティ経営」の本質を理解するために

代表的な財務指標であるROEのデュポン分析

売上高純利益率 × 総資産回転率 × 財務レバレッジ

サステナビリティ経営の分解式 (安藤の私見)

パーパス経営 × 資本コスト経営 × ESG経営

オムロンの施策とサステナビリティ経営

企業理念
実践経営

×

ROIC経営

×

ESG
インテグレーション

事業を通じて
企業理念を
実践する経営

資本コストを意識して
持続的に稼ぐ力を
発揮する経営

ESGファクターを
自律的かつ統合的に
強化する経営

(2) 経営力の向上に必要なパラダイムシフト

「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
&
CF経営

パラダイムシフトのための必要条件

◎ 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) 経営情報開示の意義・効果

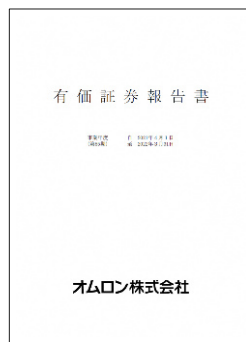
経営情報を自発的に開示して投資家との対話・エンゲージメントをコストではなく「投資」として認識し、必要な経営資源を投入すれば以下のような（投資）「効果」を得ることができる

- ① 資本コスト（≒投資家の最低期待収益率）を低減する
- 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に早い株価の戻りを期待できる
- ④ インサイダー取引の発生を抑止する
- ⑤ 経営力を高度化するための気づきを得られる

(参考) 統合思考による情報開示

企業は、ホームページ、有価証券報告書、統合レポート、株主への招集通知（含む事業報告）などを通じて統合的なメッセージを訴求する必要がある

有価証券報告書



招集通知・事業報告



統合レポート



HP



統合的なメッセージを訴求

(参考) オムロングループの経営の特徴①

日本的経営の強み（長期思考、マルチステークホルダー主義）に
欧米流マネジメントスタイル（リターン・資本効率重視）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（サステナビリティグロース）

(2) オムロンの本源的な企業価値を支える基盤

- ① 企業理念実践経営（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）

(参考) オムロングループの経営の特徴②

(3) 長期的な企業価値創造のためのドライバー

- ①経営陣からグローバル社員に至るまでの企業理念の浸透・共鳴と実践
- 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）
- ③SINIC理論に基づく長期視点かつバックキャスト思考の経営
- ④長期ビジョンと中期経営計画並びに短期計画との連動性
- ⑤取締役・執行役員に対する報酬体系（特に中長期業績連動株式報酬付与）
- ⑥ROIC経営(逆ツリーによる社員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）
- ⑨PLとBS・CF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（象徴としてのTOGA）
- ⑬自発的な経営情報の開示とIR力（対話・エンゲージメント力）
- 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（売上総利益率改善力）

2. オムロンにおける取り組みについて

(1) 企業理念実践経営

企業理念（2015年改定）

● 「企業理念の実践（含：社憲）」を2022年6月に定款に追加

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。

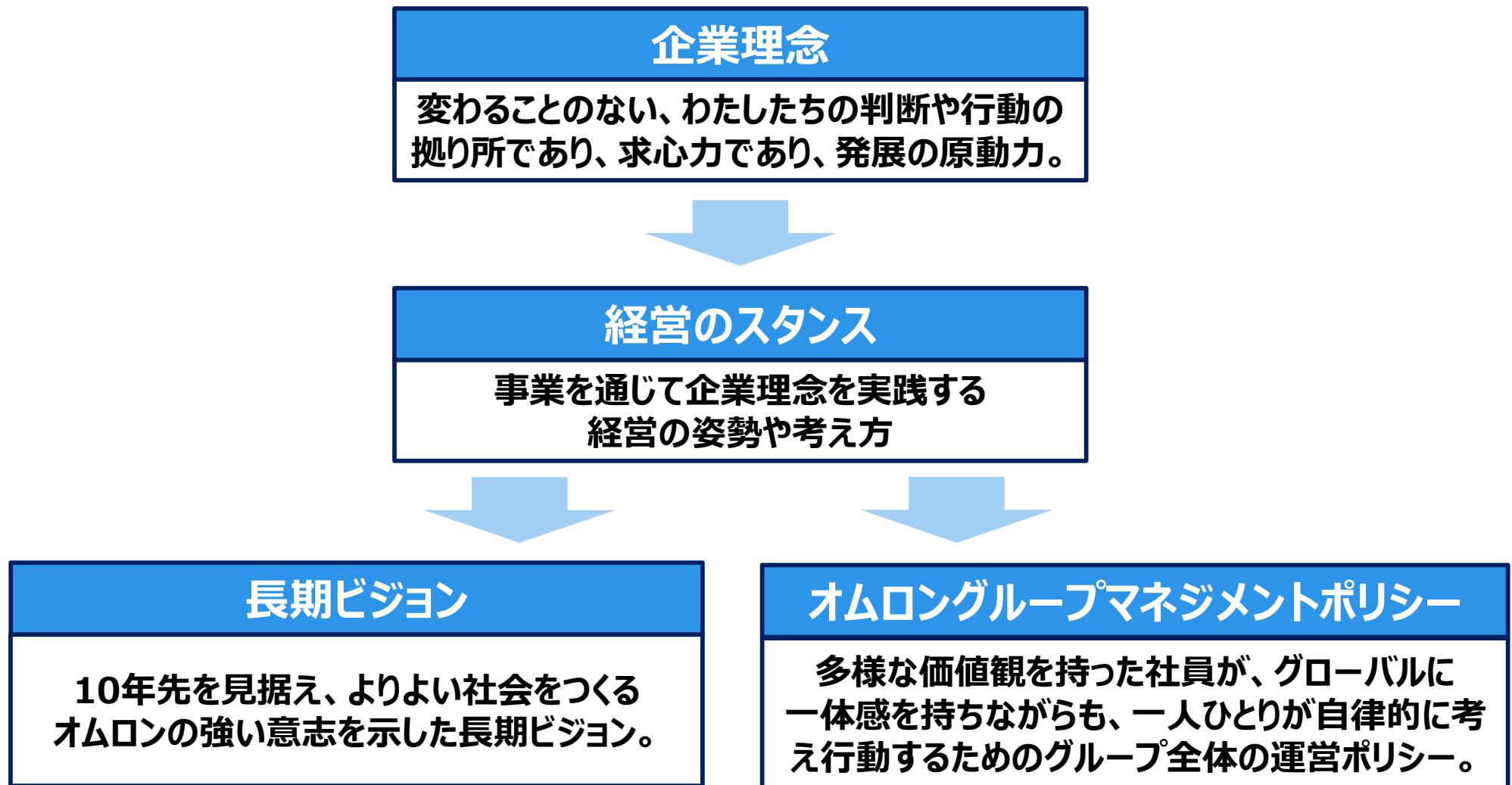
経営のスタンス

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。

「企業理念実践経営」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

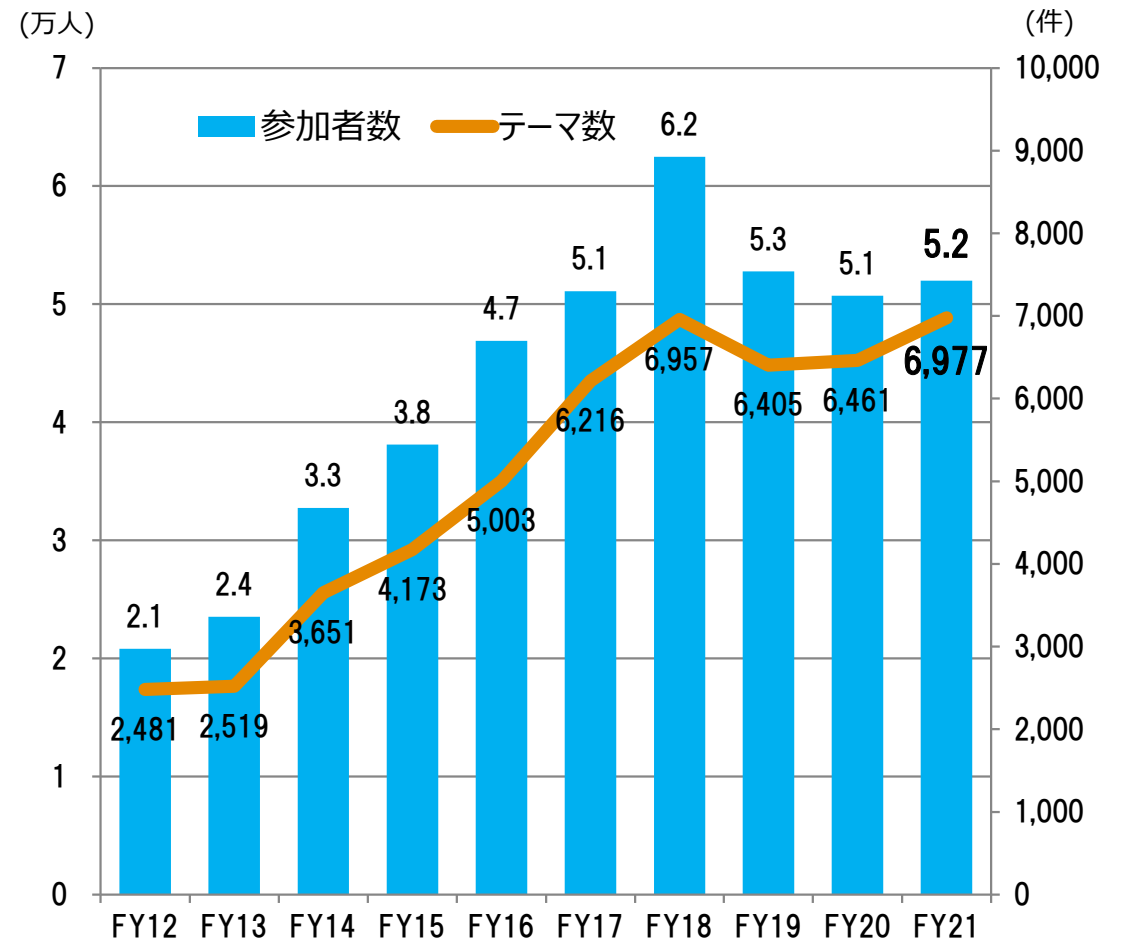


企業理念の実践を支える取り組み

■ “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

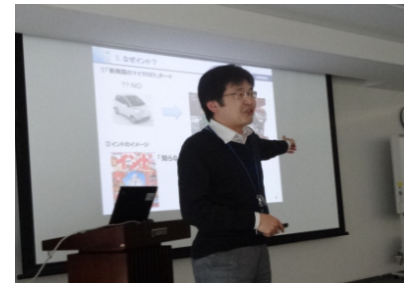
5月~9月
・TOGA発表会



12月
事業部・社内選考



7-8月 エントリー



2. オムロンにおける取り組みについて

(2) ROIC経営

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

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

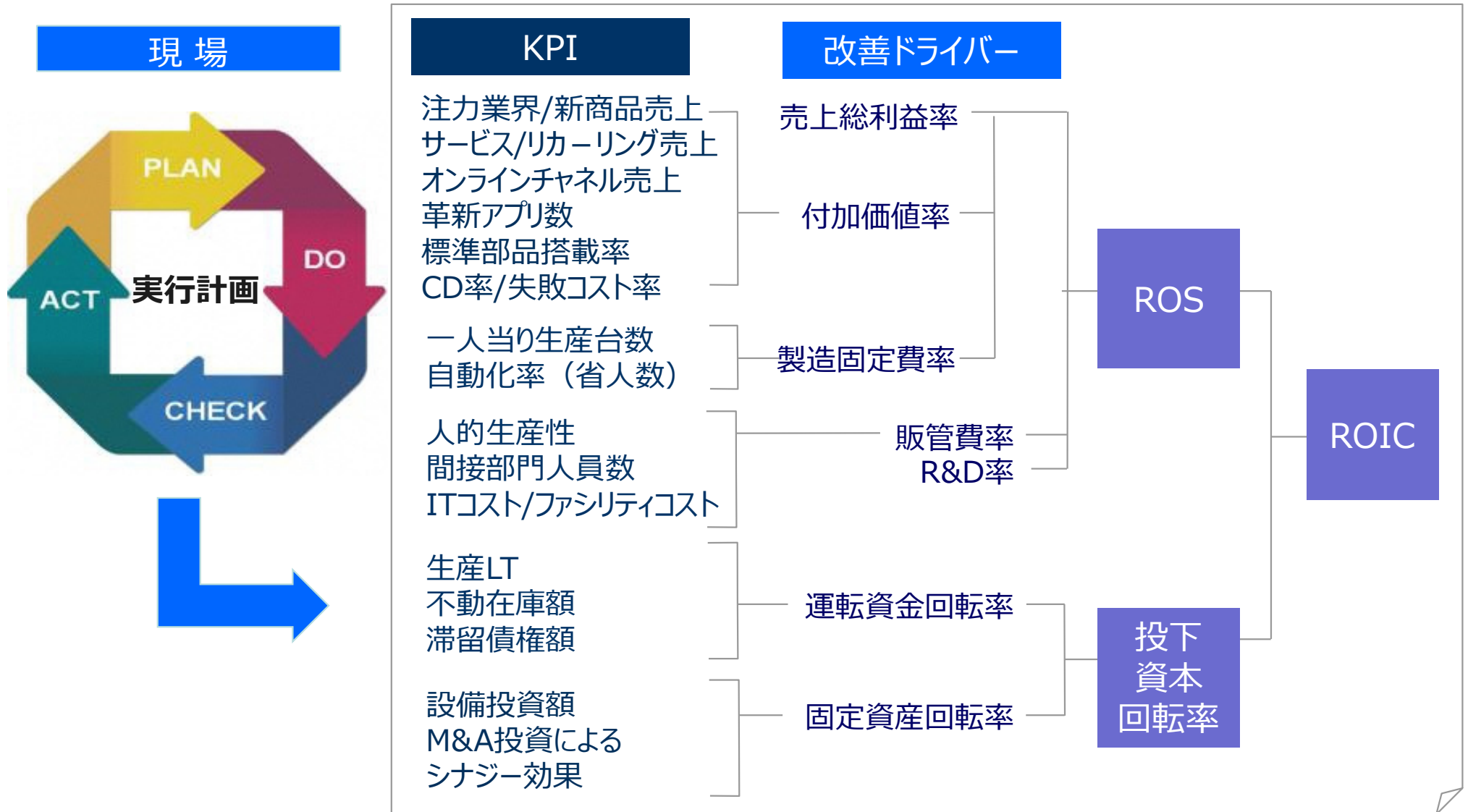
- 各事業の構造・課題に応じた、ROIC改善の強化項目（ドライバー）とそれらを強化・改善するためのアクションとKPIを設定。

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

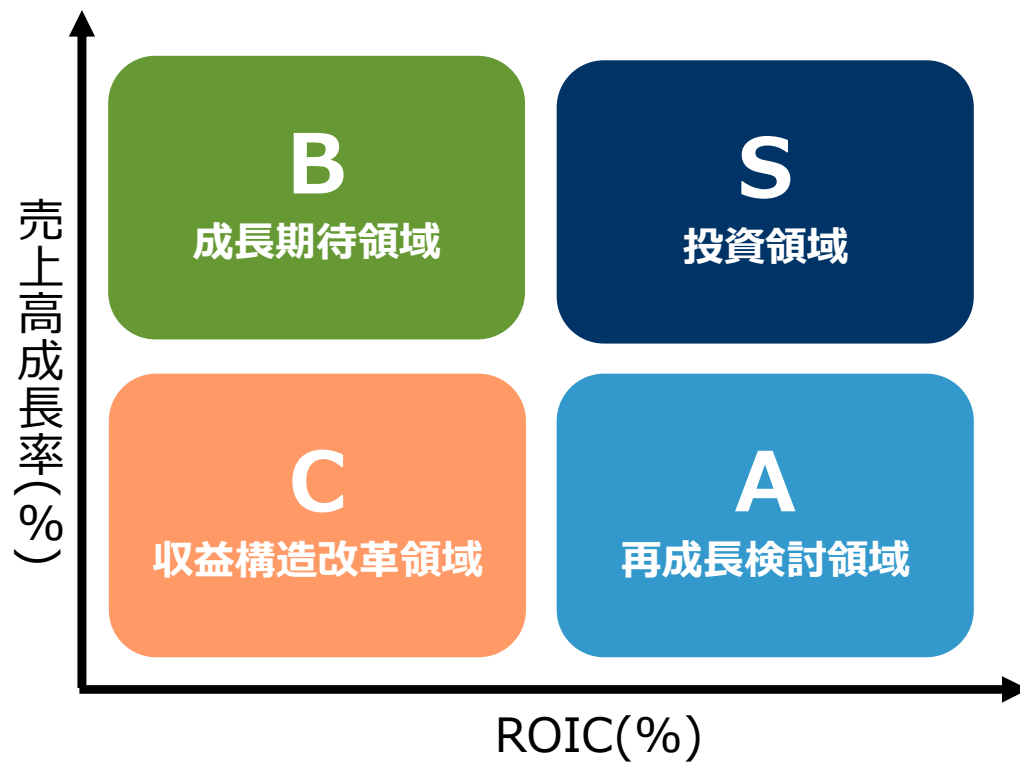


※2021～2024年度の想定資本コスト：5.5%

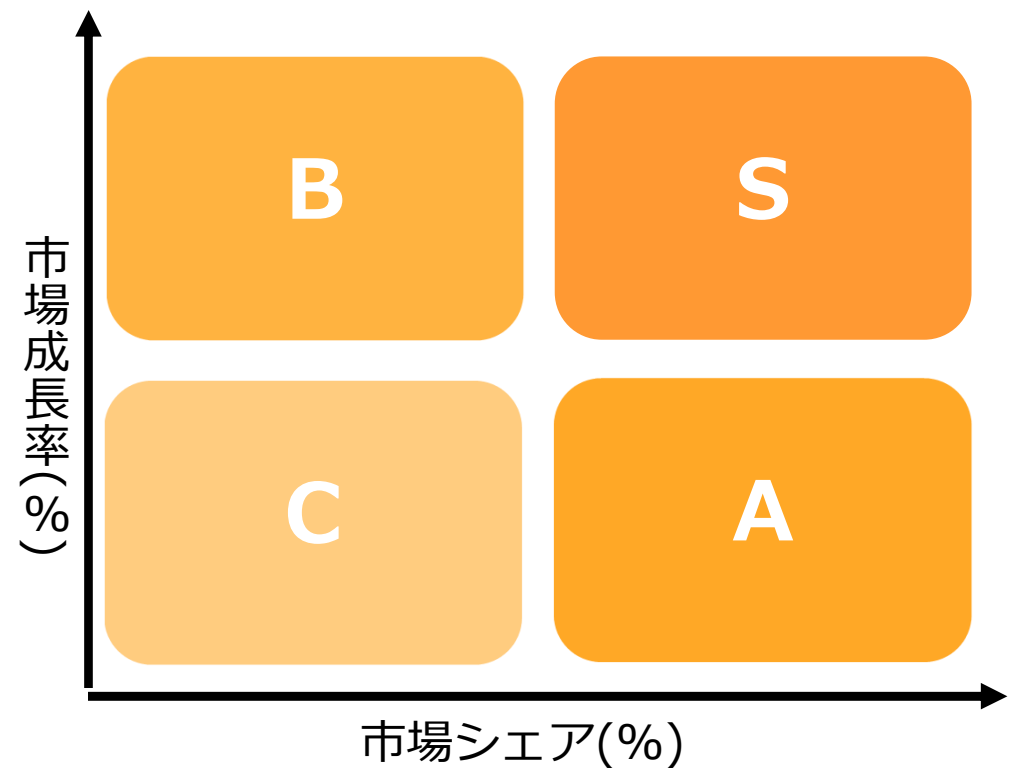
事業ポートフォリオマネジメント

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経営の進化

ROIC経営の進化 = 「ROIC経営2.0」 (2015年スタート)

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

※ROIC 3.0への進化 : 「ハイサイクル・マネジメント」を成長力として逆ツリーに追加予定

事業ポートフォリオの変化（2011年以降の取り組み）

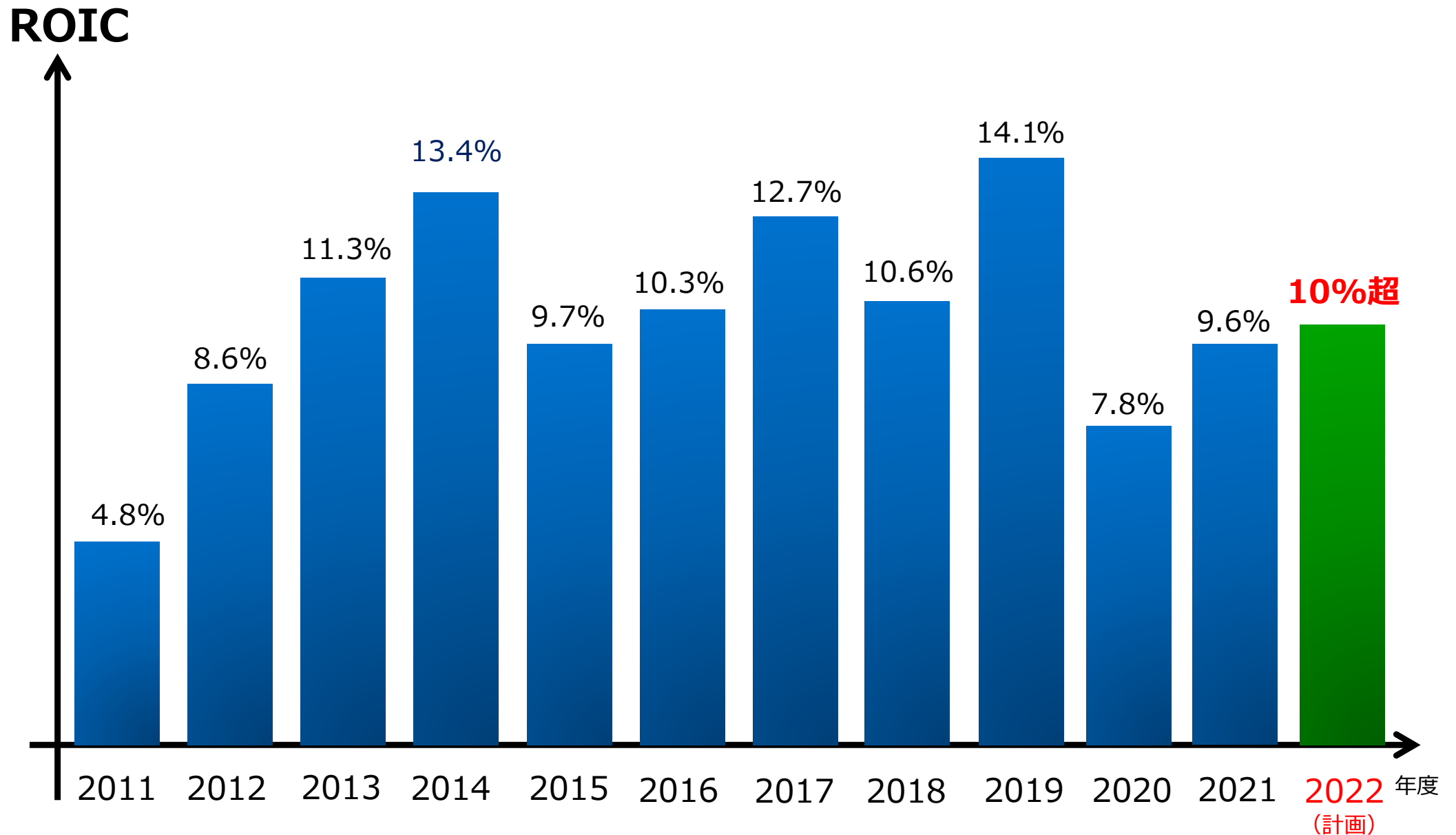
買収/出資

14年	ネブライザ（HCB）
15年	モーションコントローラ（IAB）
15年	産業用ロボット（IAB）
17年	産業用カメラ（IAB）
17年	産業用コードリーダー（IAB）
18年	ネブライザ（HCB）
17年～ 20年	モバイル心電計（HCB、出資）
22年	医療データ（JMDC、資本業務提携）

譲渡/収束

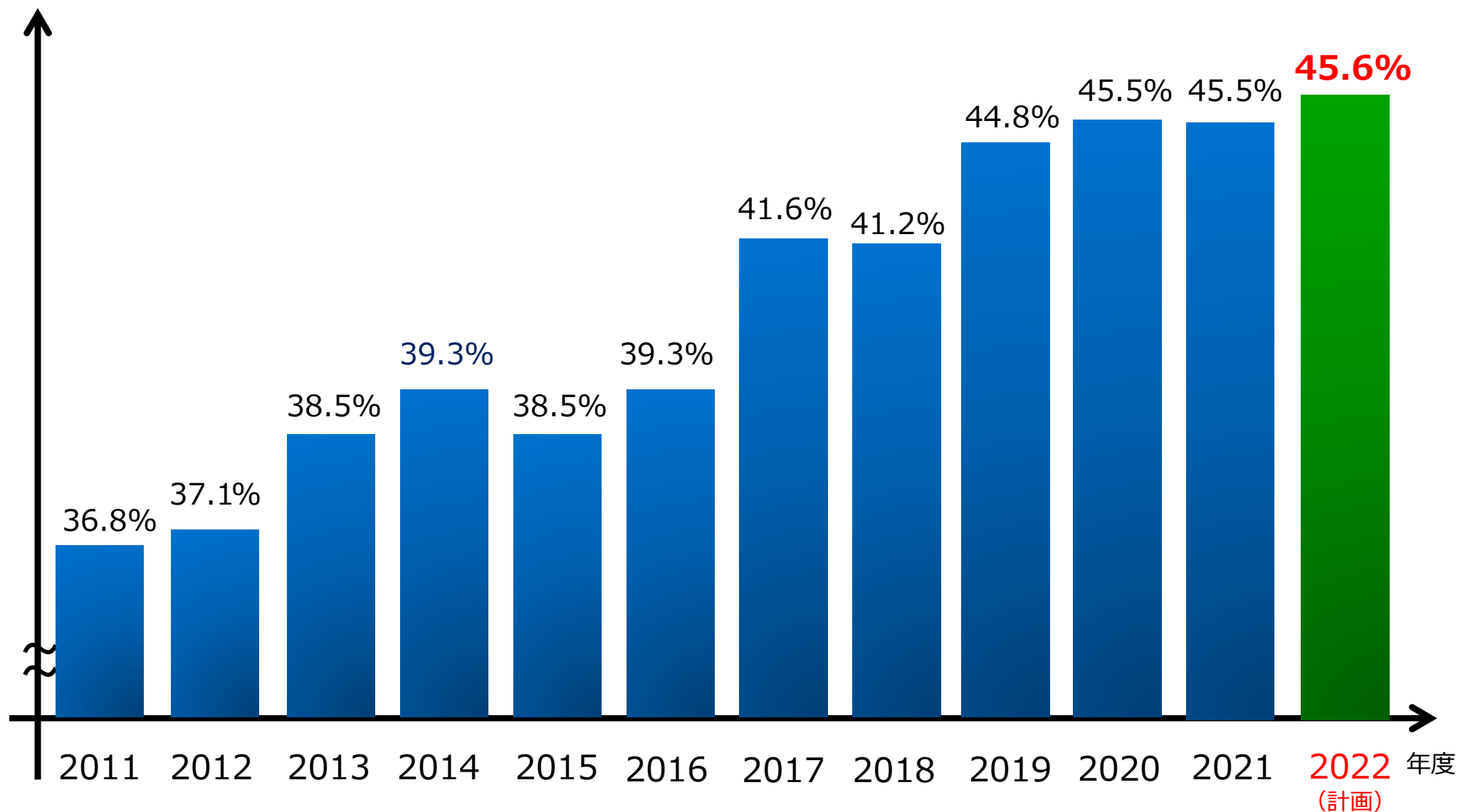
12年	キャパシタ（EMC）
12年	組込ソフト/ハード受託開発（本社直轄）
13年	光通信（EMC）
16年	オイル&ガス（IAB）
16年	院内医療機器（HCB）
18年	レーザ加工装置（IAB）
19年	EDMS（本社直轄）
19年	車載事業（AEC）
19年	バックライト（本社直轄）
21年	金融端末事業（持分法）
21年	MEMS事業（本社直轄）

ROIC経営とROICの推移



売上総利益率（GP率）の推移

GP率



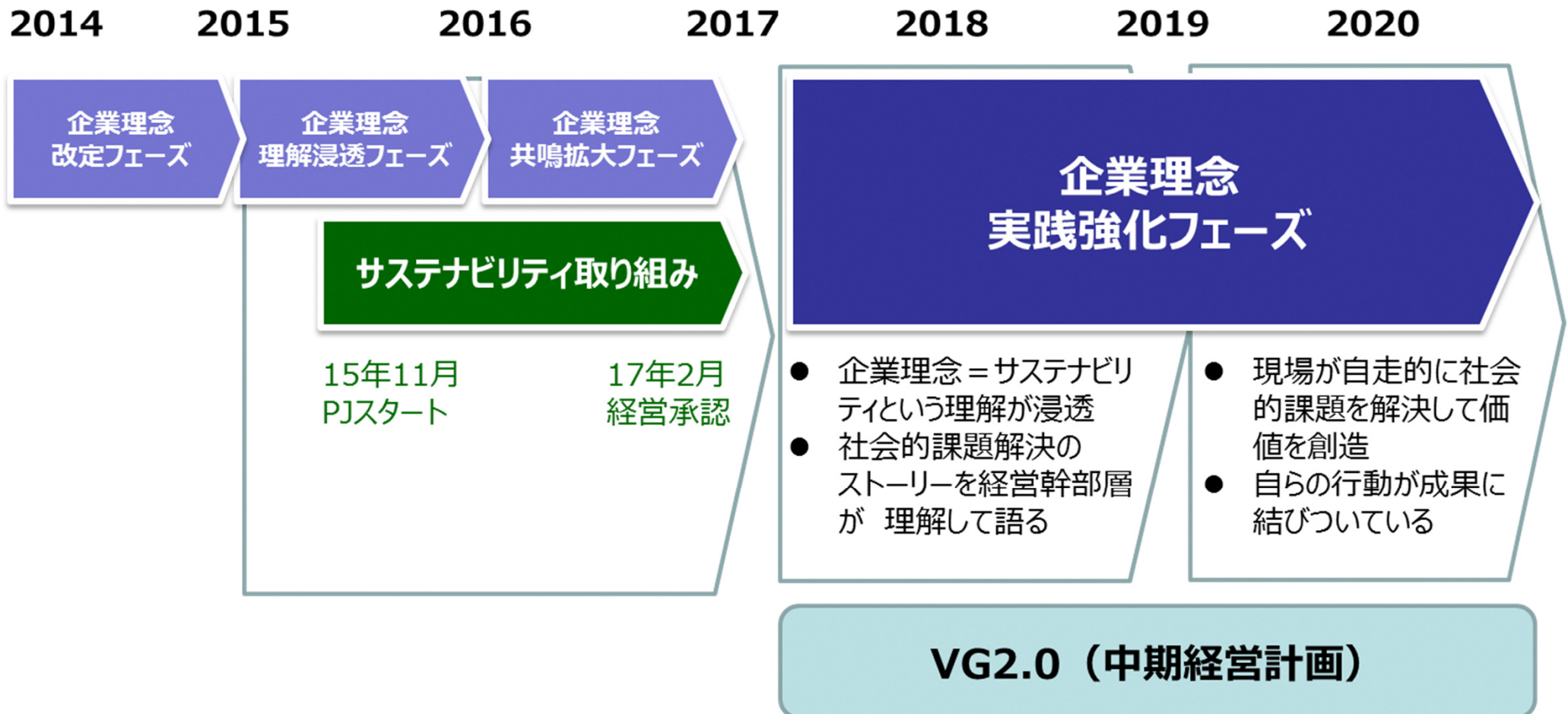
※ 2019年度業績は、車載事業譲渡後の継続事業の業績

2. オムロンにおける取り組みについて

(3) ESGインテグレーション

ESGインテグレーションの位置付け

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。

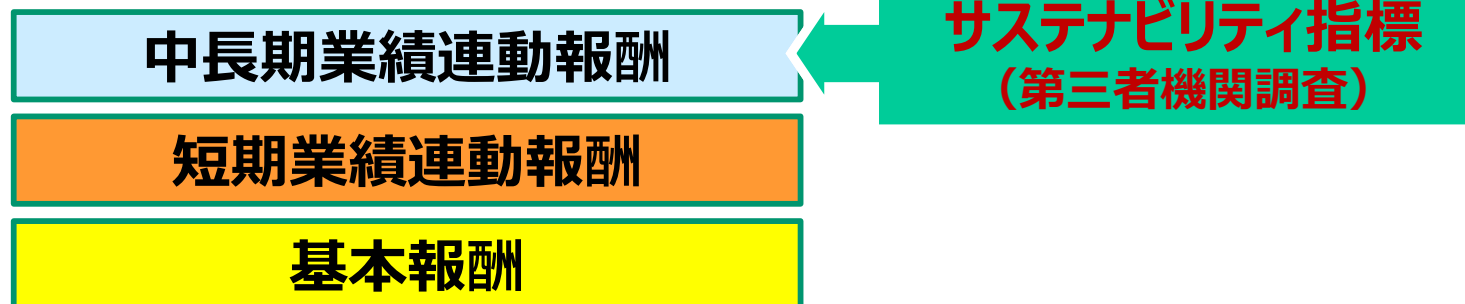
● 2017年度取締役会運営方針

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**

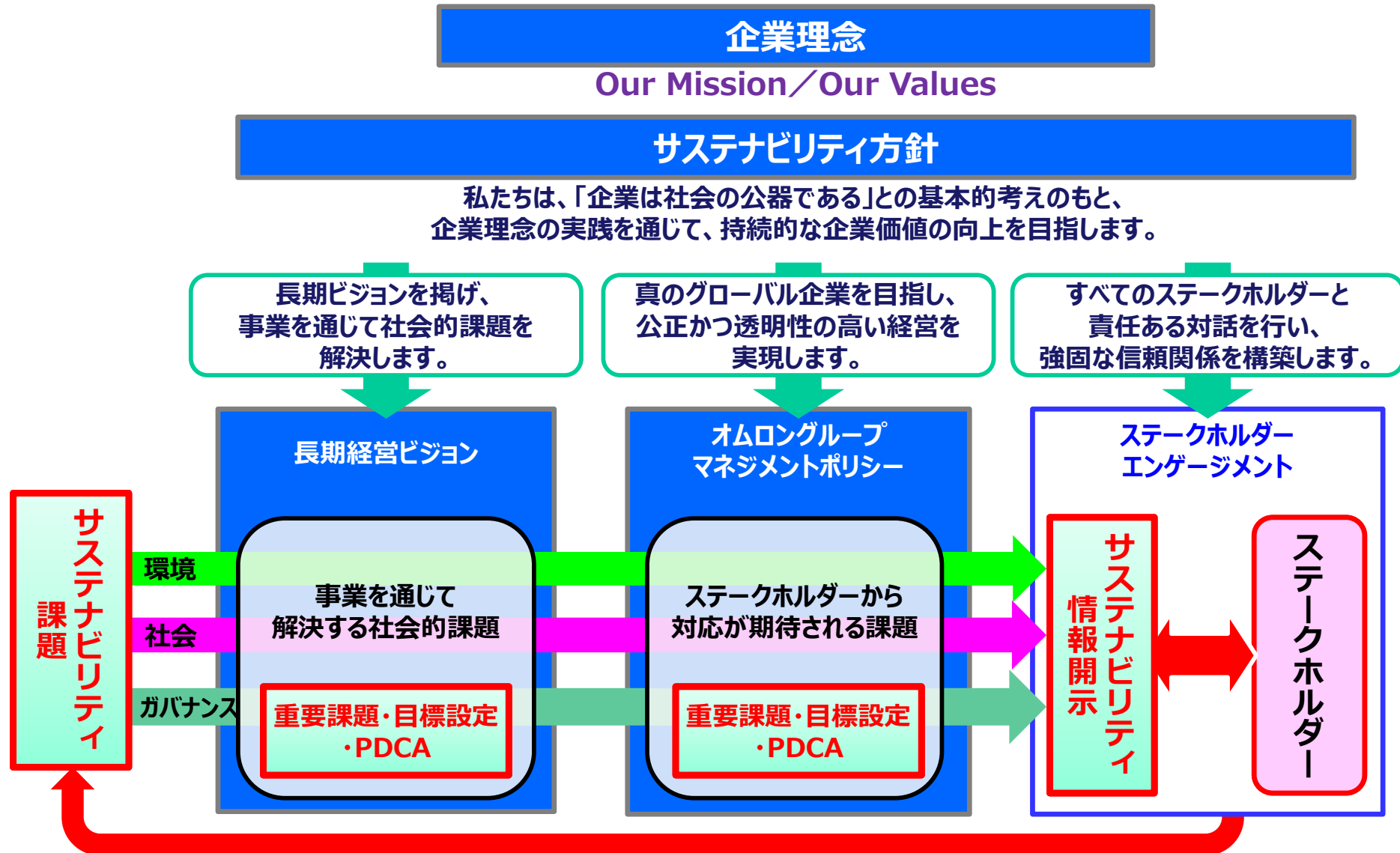
当社は持続的な企業価値の向上を実現することを目的として、取締役会の実効性向上に継続的に取り組んでいく。

● 中長期業績連動報酬



ESGインテグレーションのフレームワーク

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。



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に、EおよびSに関する内部目標評価ならび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。

ESGに関する主要施策

ガバナンス (G)

- ・「企業理念の実践」を定款に追加（2022年度）
- ・経営陣に対する中長期業績連動株式報酬制度導入（2017年度）

環境 (E)

- ・TCFD提言への賛同（2019年2月）
- ・オムロンカーボンゼロを設定（2018年度）
 - ・Scope 1・2：2050年度に温室効果ガス排出ゼロ、2030年度に2016年度比65%削減
 - ・Scope 3（カテゴリー11）：2030年度に2016年度比18%削減

社会 (S)

- ・企業理念改定（2015年度）
- ・退職金・年金改革：確定拠出に一本化（2019年度）
- ・グローバル経営層への業績連動株式報酬導入（2022年度）
- ・国内社員への一律自社株式の配布（2022年度）
- ・応募制、副業の解禁、副業の受入
- ・非財務目標をグローバル社員の選択により決定（2022年度）

(参考) コーポレート・ガバナンス進化の歴史

	1999年	2003年	2011年		
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	22年 定款に 記載
オムロン コーポレート・ ガバナンス ポリシー				15年制定	
取締役会議長	代表取締役社長		03年～ 会長が議長/取締役会長		
社長	87年～ 立石義雄		03年～ 作田久男	11年～ 山田義仁	
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～ 役付取締役の廃止 (取締役会長を除く)
		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		

(参考) 経営陣に対する報酬制度の概要

1) 報酬構成比率

取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と、業績に応じて変動する「短期業績連動報酬（賞与）」および「中長期業績連動報酬（株式報酬）」で構成。各業績連動報酬の基本報酬に対する報酬構成比率は、役割に応じて決定。

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

*代表取締役社長 CEOの場合、各業績連動報酬の目標達成度等が全て100%と仮定した場合の比率。

2) 基本報酬

取締役に対して、固定報酬である基本報酬を毎月支給。基本報酬額は、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、役割に応じて決定。

3) 短期業績連動報酬（賞与）

社外取締役を除く取締役に対して、短期業績連動報酬として、単年度の業績指標や目標達成度に連動する賞与を事業年度終了後に一括支給。取締役賞与は、年間計画に基づき設定した営業利益、当期純利益およびROICの目標値に対する達成度等に応じ、0%~200%の範囲で変動。

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

4) 中長期業績連動報酬（株式報酬）

社外取締役を除く取締役に対して、中長期業績連動報酬として、株式報酬を支給。株式報酬は、中期経営計画の達成度等に連動する業績連動部分（60%）と、中長期の株価向上への動機づけとリテンションを目的に一定期間の在籍を条件に支給する非業績連動部分（40%）により構成。業績連動部分は中期経営計画終了後に、非業績連動部分は退任後に支給。業績連動部分は、中期経営計画における業績目標等の達成度に応じて0%~200%の範囲で変動。なお、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。

$$\text{役位別の基準額} \times \left(\text{財務目標評価 60\%} + \text{企業価値評価 20\%} + \text{サステナビリティ評価 20\%} \right) = \text{業績連動部分}$$

	評価ウエイト	評価指標
財務目標評価	60%	・EPS ・ROE
企業価値評価	20%	・相対TSR*1
サステナビリティ評価	20%	・温室効果ガス排出量の削減(内部目標) ・エンゲージメントサーベイ*2におけるSustainable Engagement Inde(SEI)*3のスコア(内部目標) ・Dow Jones Sustainability Indices(第三者評価)

*1 対象期間における当社のTSR（株主総利回り）と配当込みTOPIXの増減率を比較した指標（相対TSR = TSR ÷ 配当込みTOPIX増減率）

*2 組織の目指すゴールに対する社員の自発的な貢献意欲を測定する調査

*3 心身の健康などによって維持される目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識、生産的な職場環境を示す指標

5) 業績連動報酬の業績指標

短期業績連動報酬（賞与）の評価指標は、中期経営計画SF 1st Stage（2022~2024年度）に基づく短期経営計画の実現に向けて、短期経営計画の財務目標の指標から設定。中長期業績連動報酬（株式報酬）の評価指標は、中期経営計画SF 1st Stage（2022~2024年度）の実現に向けて、中期経営計画の財務目標・非財務目標・戦略目標の指標から設定。また、2030年に向けた長期ビジョンSF2030では企業価値の最大化を目指しており、企業価値を直接評価する指標についても設定している。

(参考) SF 1st Stage経営目標 (非財務目標)

2024年度目標

- ① 3つの社会的課題解決への貢献を示すサステナビリティ売上高^(*1)を2021年度比+45%成長させる
 - ② グローバル女性マネージャー比率18%以上を実現する
 - ③ 海外28拠点での障がい者雇用の実現と日本国内の障がい者雇用率3%を継続する
 - ④ Scope1・2でのGHG排出量の2016年度比53%削減を実現する
 - ⑤ 国内全76拠点のカーボンゼロを実現する
 - ⑥ UNGPに沿った人権デューデリジエンスの実施とバリューチェーンにおける人権救済メカニズムを構築する
 - ⑦ サステナビリティの取り組みを着実に実践し続け、DJSI Worldに選定され続ける
 - ⑧ 多様な人財の能力を引き出すマネジメントトレーニングをグローバル管理職が100%受講する
 - ⑨ DXの基礎知識となる統計、データ分析、AIなどの研修プログラムを全エリアに導入する
 - ⑩ デジタルツールの駆使により、ペーパー使用量を削減する
- +1 各リージョンのトップマネジメントが、オムロンのサステナビリティ方針に則り、地域社会に対するコミットメントを宣言し、実行を継続する

(参考) ESGインデックスの組み入れ状況 (参考、2022年9月現在)

<オムロンが選定されているESGインデックス >

- ✓ DJSI – World **5年連続選定**
- ✓ FTSE4Good Index Series **7年連続選定**
- ✓ MSCI ESG Leaders Indexes **8年連続選定**
- ✓ MSCI SRI Indexes **6年連続選定**
- ✓ STOXX Global ESG Leaders Indices **6年連続選定**
- ✓ FTSE Blossom Japan Index **6年連続選定**
- ✓ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index **初選定**
- ✓ MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 **6年連続選定**
- ✓ MSCI 日本株 女性活躍指数 **6年連続選定**
- ✓ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 **4年連続選定**

*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。
2021年度評価：気候変動「A-」、水セキュリティ「A-」

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN
ESG SELECT LEADERS INDEX

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)



THE INCLUSION OF OMRON CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF OMRON CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDICES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

(参考) 社外からの評価 (参考:2022年9月現在)

<ESG関連表彰・銘柄選定>

S&Pグローバル社選定

- ✓ S&P サステナビリティアワード シルバークラス

EcoVadis社選定

- ✓ サステナビリティ調査 ゴールド

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**

環境省 主催

- ✓ 平成30年度 地球温暖化防止活動大臣表彰 「対策活動実践・普及部門」を受賞 **2018年度受賞**

日本経済新聞社 主催

- ✓ 日経SDGs経営大賞 「SDGs戦略・経済価値賞」を受賞 **2019年12月受賞**

経済産業省・東京証券取引所 選定

- ✓ 企業価値向上表彰 大賞
- ✓ なでしこ銘柄
- ✓ 健康経営銘柄
- ✓ 健康経営優良法人～ホワイト500～

日本経済新聞社 選定

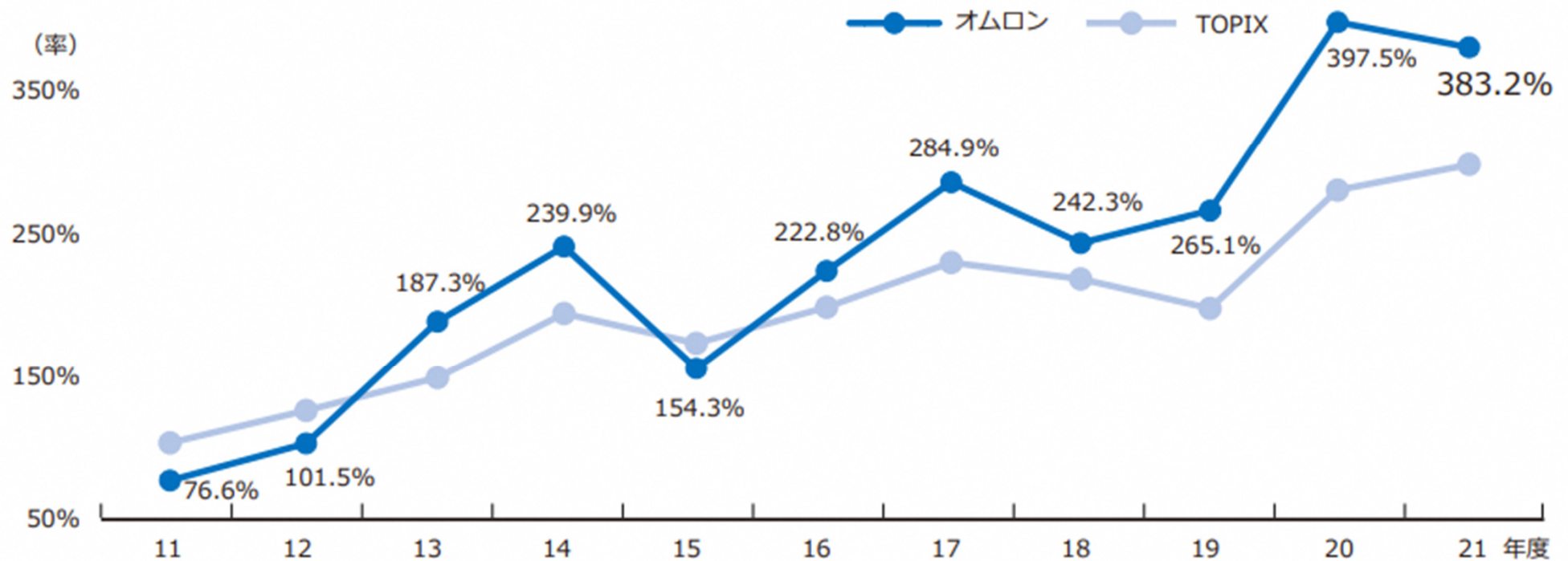
- ✓ 日経225 **2019年3月 初選定**

Sustainability Award
Silver Class 2022
S&P Global



(参考) TSR (株主総利回り) の推移

財務価値・非財務価値を創出することで、企業価値を大きく向上させてきた。



*2010年度末の終値で投資した場合の各年度末時点の値

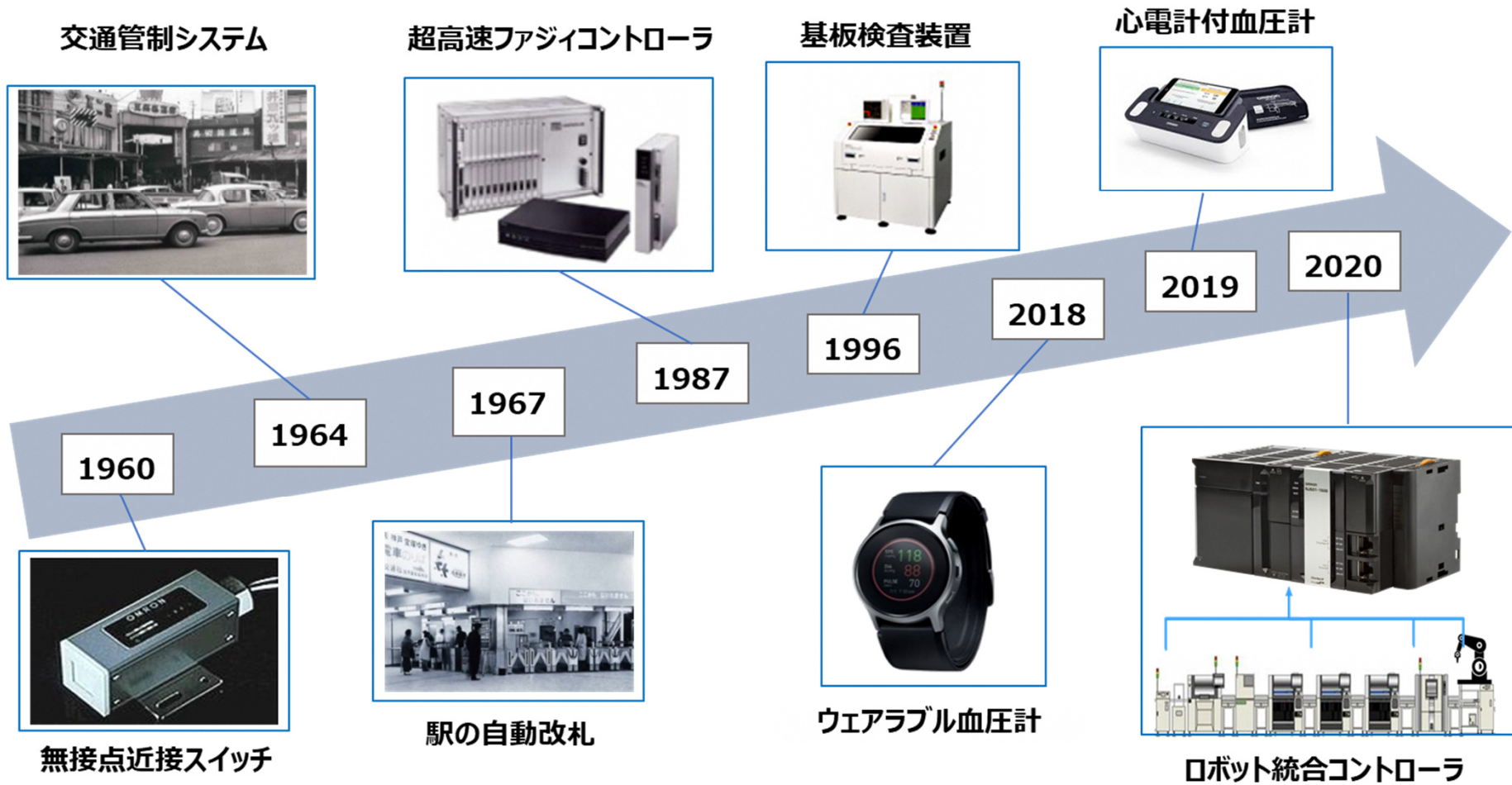
Appendix

長期ビジョンSF2030

および中期経営計画（2022～2024年度）の概要

これまで成し遂げてきた価値創造

社会的課題を捉え、世界初のソリューションを次々と創造し、社会に価値を提供することで、成長を実現してきた。

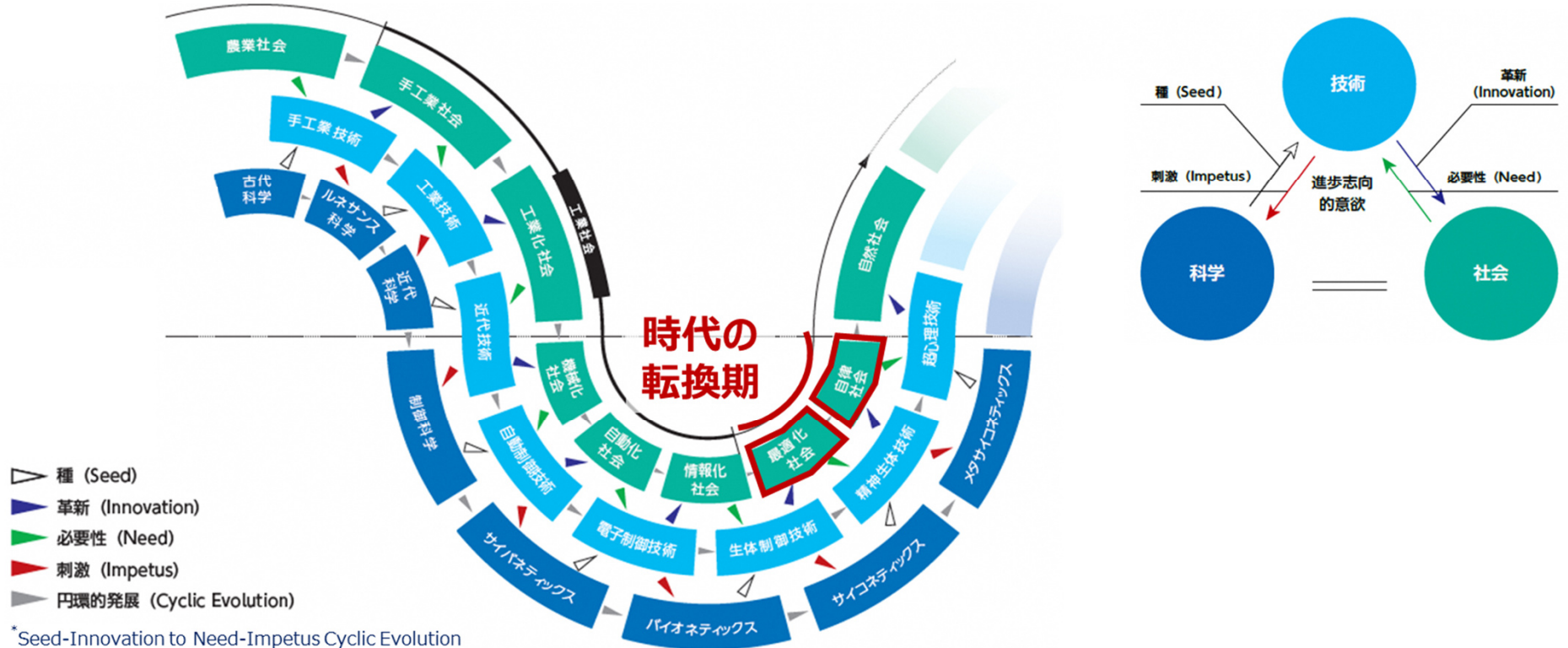


事業を通じて社会価値を創出し
社会の発展に貢献し続けること

最適化社会から自律社会へ

オムロンのSINIC^{*}理論では、現在を「最適化社会」と呼び、時代の転換期としている。この転換期に起こる、葛藤と変化を乗り越えた先に訪れるであろう新しい社会が「自律社会」。自律社会とは、社会全体の豊かさと、自分らしさの追求が両立する社会。

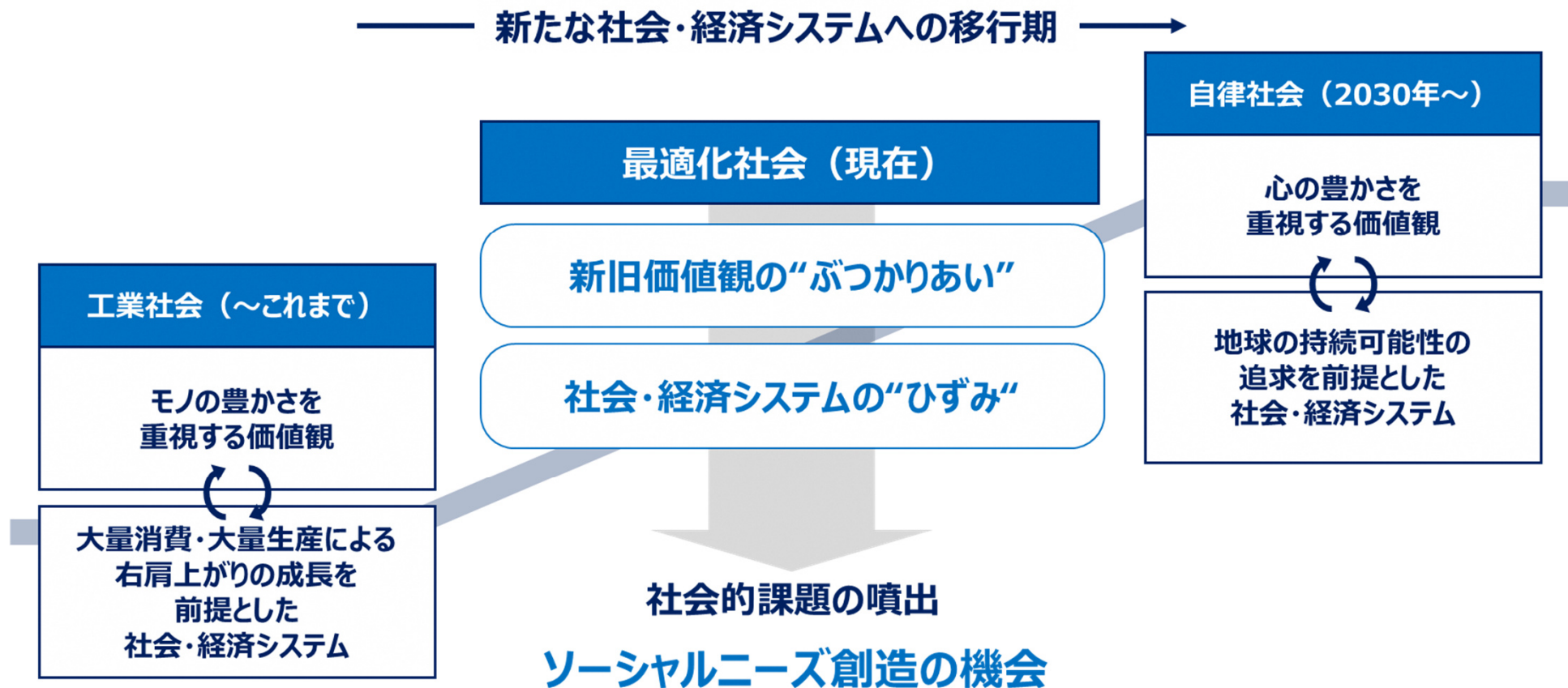
SINIC理論による未来予測



SINIC理論 ;
<https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/vision/sinic/theory.html#>

これからの時代

次の10年は、多様な社会的課題が噴出するため、
オムロンが存在意義を発揮し、飛躍と成長につながる大きなチャンスを迎える期間である。



SF2030 (Shaping the Future 2030)

SF 2030 Shaping the Future 2030

人が生きるオートメーションで
ソーシャルニーズを創造し続ける



人が生きるオートメーション

コア技術である「センシング&コントロール+Think」技術の進化によりオートメーションを「代替」から、「協働」・「融和」へと拡張し、能力を最大限発揮させる“人が生きるオートメーション”を社会実装する。



オムロンが捉える社会的課題

オムロンが捉える社会的課題は、社会インパクトが大きく、自社の強みが活かせる「カーボンニュートラルの実現」、「デジタル化社会の実現」、「健康寿命の延伸」とする。

カーボンニュートラルの実現



デジタル化社会の実現

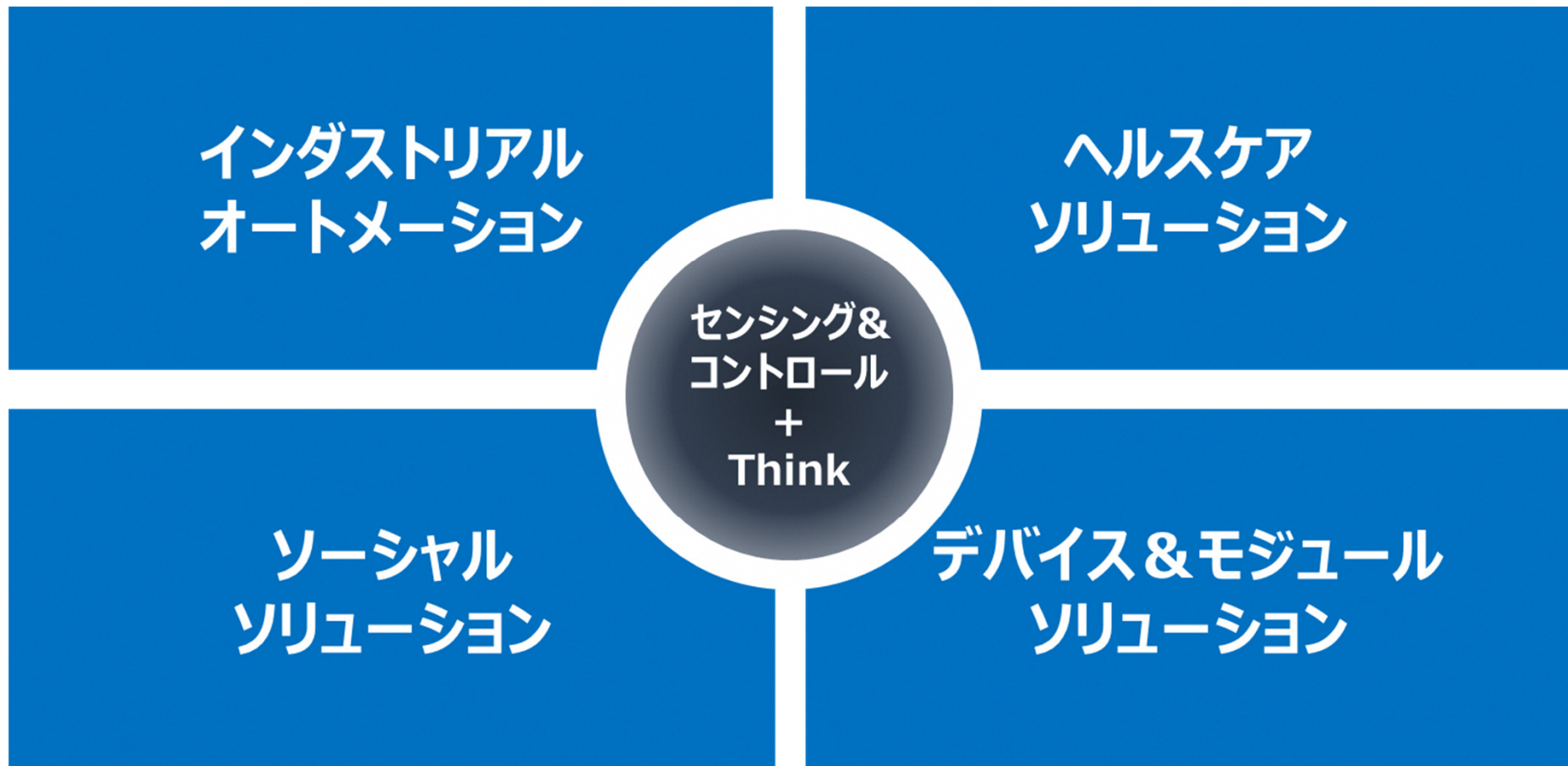


健康寿命の延伸



4つのドメイン

社会的課題の解決に向けて、4ドメインで、事業を通じて社会価値を創出する。



ビジネスモデルの進化：“モノ” から“モノとサービス” へ

“モノ”だけに限らず、“モノとサービス”を組み合わせながら、最も価値の高い実装形態を追求する。
また、パートナーとの共創によって、価値をつくり社会に実装していく。

モノの差異が重要であり続ける事業の
価値の社会実装形態



モノの利用に価値がある事業の
価値の社会実装形態

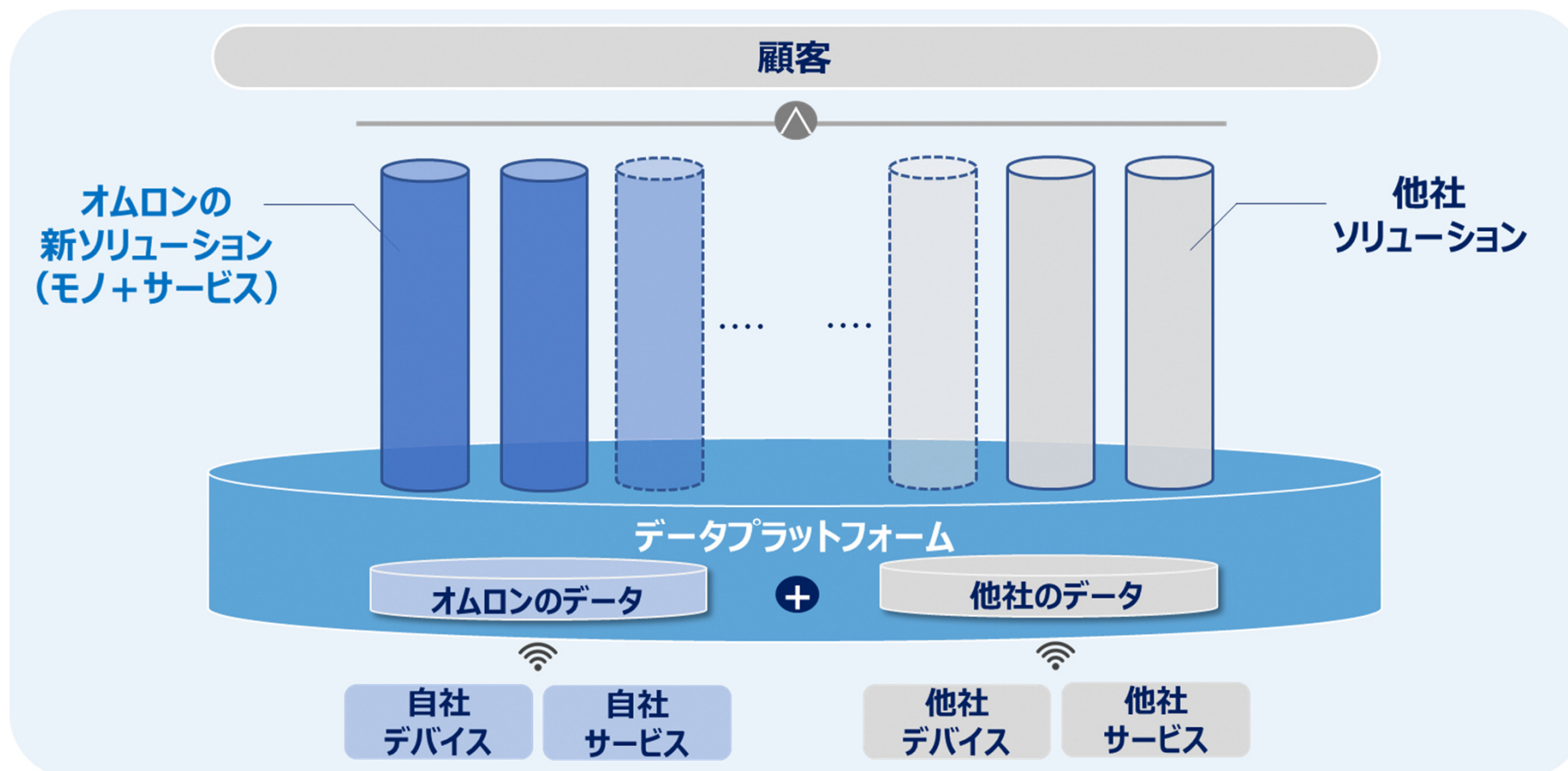


+

パートナーとの共創

データを基軸とした価値創造

自社のデバイスやサービスから生成されるデータと他社データを連携させる
データプラットフォームを構築し、
そのデータの利活用により新たなソリューション（モノ+サービス）を創出する。



JMDC社との資本業務提携

JMDC社との資本業務提携により、両社が保有するパーソナルヘルスデータの
突合・解析を行うデータプラットフォームを構築し、
健康増進・重症化予防ソリューションを創出していく。



中期経営計画 SF 1st Stageの位置づけ

1st Stageは、社会的課題を捉えた価値創造と持続的成長への能力転換を加速する
“トランスフォーメーション加速期”と位置づける。



SF 1st Stage 全社方針・グループ戦略

1st Stage 全社方針

トランスフォーメーションの加速による価値創造への挑戦

1. 事業のトランスフォーメーション

- ・ 4コア事業の進化
- ・ 顧客資産型サービス事業の拡大
- ・ 社会的課題起点での新規事業の創出

2. 企業運営・組織能力のトランスフォーメーション

- ・ ダイバーシティ&インクルージョンの加速
- ・ DXによるデータドリブンの企業運営
- ・ サプライチェーンのレジリエンス向上

3. サステナビリティへの取り組み強化

- ・ 脱炭素・環境負荷低減に向けたGHG排出量の削減
- ・ グローバルでの人権尊重の取り組み徹底

事業のトランスフォーメーション（創出する社会価値）

社会的課題の解決に向けて、4ドメインで、事業を通じて社会価値を創出する。

社会的課題 ドメイン・【コア事業】	カーボンニュートラルの実現	デジタル化社会の実現	健康寿命の延伸
インダストリアル オートメーション 【制御機器事業（IAB）】	「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献		
ヘルスケア ソリューション 【ヘルスケア事業（HCB）】			「循環器疾患の “ゼロイベント”」への貢献
ソーシャル ソリューション 【社会システム事業（SSB）】	「再生可能エネルギーの普及・効率的利用と デジタル社会のインフラ持続性」への貢献		
デバイス&モジュール ソリューション 【電子部品事業（EMC）】	「新エネルギーと高速通信の普及」への貢献		

企業運営・組織能力のトランスフォーメーション

トランスフォーメーションを加速させる3つの領域を設定。
企業・事業運営基盤と組織能力を進化させていく。

ダイバーシティ& インクルージョンの加速

- ・ 事業領域の拡張・新たな価値の作りこみに向け、“多様な人財を惹きつけ、
個々人の能力発揮を促す人財施策”の展開をグローバルで加速

DXによるデータドリブンの 企業運営

- ・ デジタル技術実装によるデータを活用した付加価値拡大と業務生産性の向上
(DX基盤モデルの確立と一部エリアでの実装)

サプライチェーンの レジリエンス向上

- ・ 高い不確実性を前提に置いた、全事業のSCM進化
 - 需要拡大エリアへの最適な供給体制の構築
 - サプライチェーン全体のサステナブル化 (脱炭素取り組み・人権取り組み強化)

オムロンのダイバーシティ & インクルージョンのコンセプト

Diversity

“より良い社会づくり”へ挑戦する
多様な人たちを惹きつける

&

Inclusion

一人ひとりの情熱と能力を解放し、
多様な意見をぶつけ合うことで
イノベーションを創造し成果を分かち合う

求める人財像

- 社会的課題の解決を志す人財
- 志の実現に向けて、スペシャリティを自ら磨き続ける人財
- チームを大切にし、自らリーダーシップを発揮する人財

オムロンのダイバーシティ & インクルージョンのコンセプト

ダイバーシティ&インクルージョンの加速に向けた人事施策の導入を加速。
人的創造性を+7%向上させる。

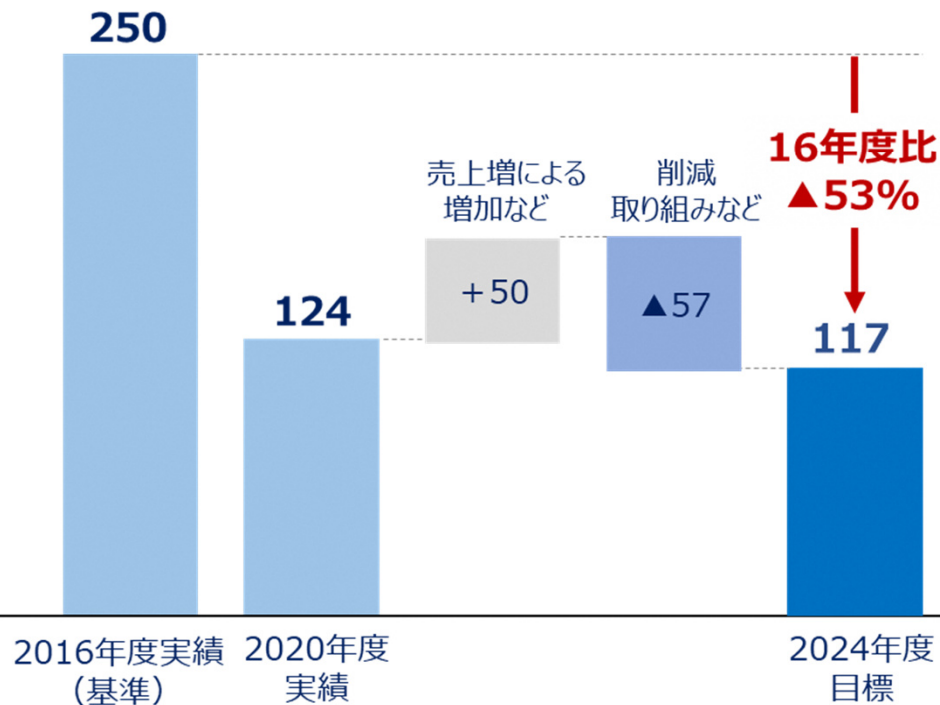
	人財施策の進化	成果指標	2024年度 目標
<p>多様な人を惹きつける</p>	価値創造をリードする専門人財のグローバルでの採用	人財ポートフォリオ充足率	<p>人的創造性* (2021年度比) +7%向上</p> <p><small>*人件費あたり付加価値額</small></p>
	グローバル重要ポジションの現地化推進	80%以上	
	次世代リーダーの育成による女性活躍の推進	グローバル女性管理職比率 18%以上	
	キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充	VOICE SEI 70P以上	
	成長意欲のある人財への投資	人財開発投資 3年累計額60億円	
<p>情熱と能力を解放し イノベーションを創造する</p>	役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度	ジョブ型人事制度 導入完	
	成長と挑戦を後押しする“応援文化”の醸成	VOICE&360°FB 該当スコア	
<p>共創と成果を共有する仕組み</p>	社会的課題解決の成果を分かち合う取り組み・制度	<ul style="list-style-type: none"> TOGAの進化 グローバル基幹職への中期連動株式報酬制度導入 	

脱炭素・環境負荷低減への取り組み加速 ; Scope1・2

**2024年度までに2016年度比53%削減する。
そのために「国内拠点でのカーボンゼロ実現」に取り組む。
カーボンニュートラル社会の実現をリードするとともに製品の競争力に変えていく。**

GHG排出量の実績と目標

(単位 : kt-CO₂)



対象と取り組み

国内

- 全76拠点のカーボンゼロ*の実現**
- 省エネ・創エネ拡大
 - 社会システム事業のエネルギー事業で得るJクレジットの活用

グローバル

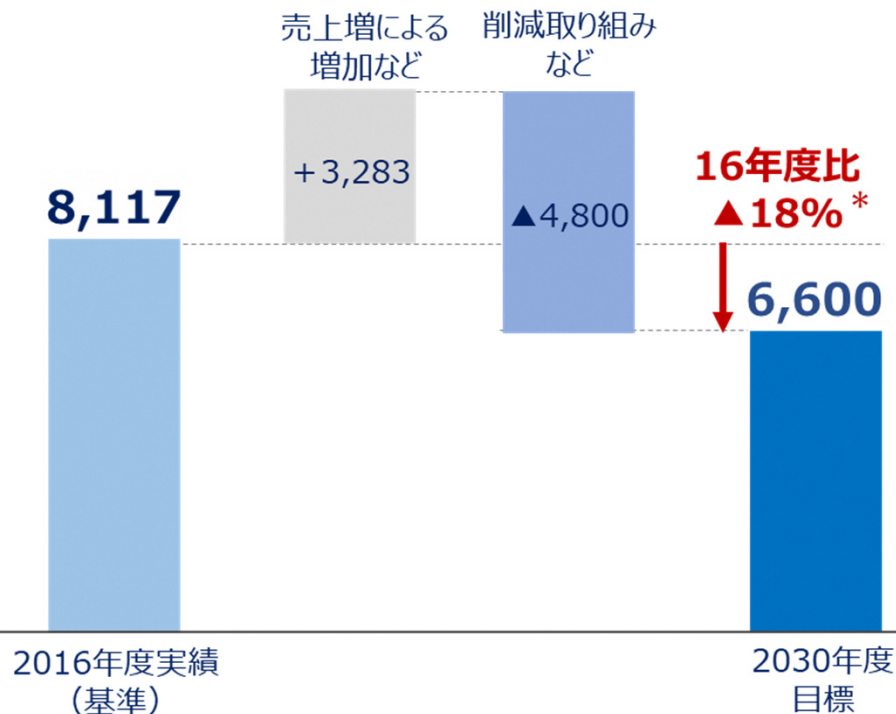
- 全拠点への省エネ・創エネの拡大**
- 生産拠点での省エネ設備の更新
 - 太陽光自家発電の新設 等

脱炭素・環境負荷低減への取り組み加速 ; Scope3 カテゴリー11

**Scope3 カテゴリー11における2030年度の目標を設定。
2016年度比で18%の削減を目指す。
その実現に向けて1st Stageでは、各事業で新商品の省エネ設計などを実施。**

GHG排出量の実績と目標

(単位 : kt-CO₂)



主な取り組み

制御機器事業 (IAB)

i-Automation!具現化を支える
新商品における省電力設計

ヘルスケア事業 (HCB)

血圧計の新商品で
消費電力削減技術の開発と導入

社会システム事業 (SSB)

排出量の2/3を占める無停電電源装置における
・低消費電力製品への置換促進
・省エネ製品の開発、販売

電子部品事業 (EMC)

顧客商品の省エネ化
(待機電力レス/低消費電力/小型・軽量)

バリューチェーンにおける人権尊重の徹底

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGP)に沿った
人権デューディリジェンスの実施と
グローバルにおける人権ガバナンス体制の確立を実現する。

継続する主な取り組み

自社とサプライチェーンに対する マネジメントの実施

- 全生産拠点における
人権リスク分析の実施と是正の継続
- 重要仕入先に対するサステナビリティ
セルフチェックの100%実施の継続

新たな取り組み

UNGPに沿った バリューチェーンに対する取り組み

- UNGPに沿った
人権デューディリジェンスの実施
- グローバルにおけるバリューチェーンの
人権救済メカニズムの構築



SF 1st Stage経営目標（2024年度 財務目標）

	2021年度実績	2024年度目標
売上高	7,629億円	9,300億円
営業利益	893億円	1,200億円
営業C/F 3年累計	2,327億円 <small>（車載事業譲渡影響除く）</small>	2,500億円
ROIC	9.6%	10%超
ROE	9.7%	10%超
EPS	306円	400円超

2024年度目標の前提レート：米ドル 113円、ユーロ 130円、人民元 17.8円

SF 1st Stage経営目標（非財務目標）

2024年度目標

- ① 3つの社会的課題解決への貢献を示すサステナビリティ売上高^(*1)を2021年度比+45%成長させる
 - ② グローバル女性マネージャー比率18%以上を実現する
 - ③ 海外28拠点での障がい者雇用の実現と日本国内の障がい者雇用率3%を継続する
 - ④ Scope1・2でのGHG排出量の2016年度比53%削減を実現する
 - ⑤ 国内全76拠点のカーボンゼロを実現する
 - ⑥ UNGPに沿った人権デューデリジエンスの実施とバリューチェーンにおける人権救済メカニズムを構築する
 - ⑦ サステナビリティの取り組みを着実に実践し続け、DJSI Worldに選定され続ける
 - ⑧ 多様な人財の能力を引き出すマネジメントトレーニングをグローバル管理職が100%受講する
 - ⑨ DXの基礎知識となる統計、データ分析、AIなどの研修プログラムを全エリアに導入する
 - ⑩ デジタルツールの駆使により、ペーパー使用量を削減する
- +1 各リージョンのトップマネジメントが、オムロンのサステナビリティ方針に則り、地域社会に対するコミットメントを宣言し、実行を継続する

SF 1st Stage戦略目標

制御機器事業 (IAB)	ヘルスケア事業 (HCB)	社会システム事業 (SSB)	電子部品事業 (DMB)
i-Automation! 採用顧客数 5,000社 (2021年度比 2倍)	グローバル血圧計 販売台数 9,400万台 (3年累計) 遠隔診療サービス 利用者数 60万人 (累計)	エネルギーマネジメント 機器接続台数 5万台 (3年累計)	新エネルギー・高速通信の 普及に貢献する製品販売 DC機器向け製品 6千万個 高周波機器向け製品 1億7千万個 (3年累計)
顧客資産型サービス 事業の拡大	新規事業の創出	ダイバーシティ& インクルージョン	稼ぐ力の向上
サービス事業比率 10%超	新規事業創出数 3事業以上	人的創造性 +7% (2021年度比) 人財開発投資 60億円 (3年累計) VOICE SEI 70P以上	売上総利益率 47.0%超

OMRON

<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。