



環境省主催「E S G分野の取組に関する意見交換会」 ご説明資料①

オムロンにおけるサステナビリティ・マネジメントの実践

2017年11月27日

オムロン株式会社

取締役 安藤 聡

1. 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

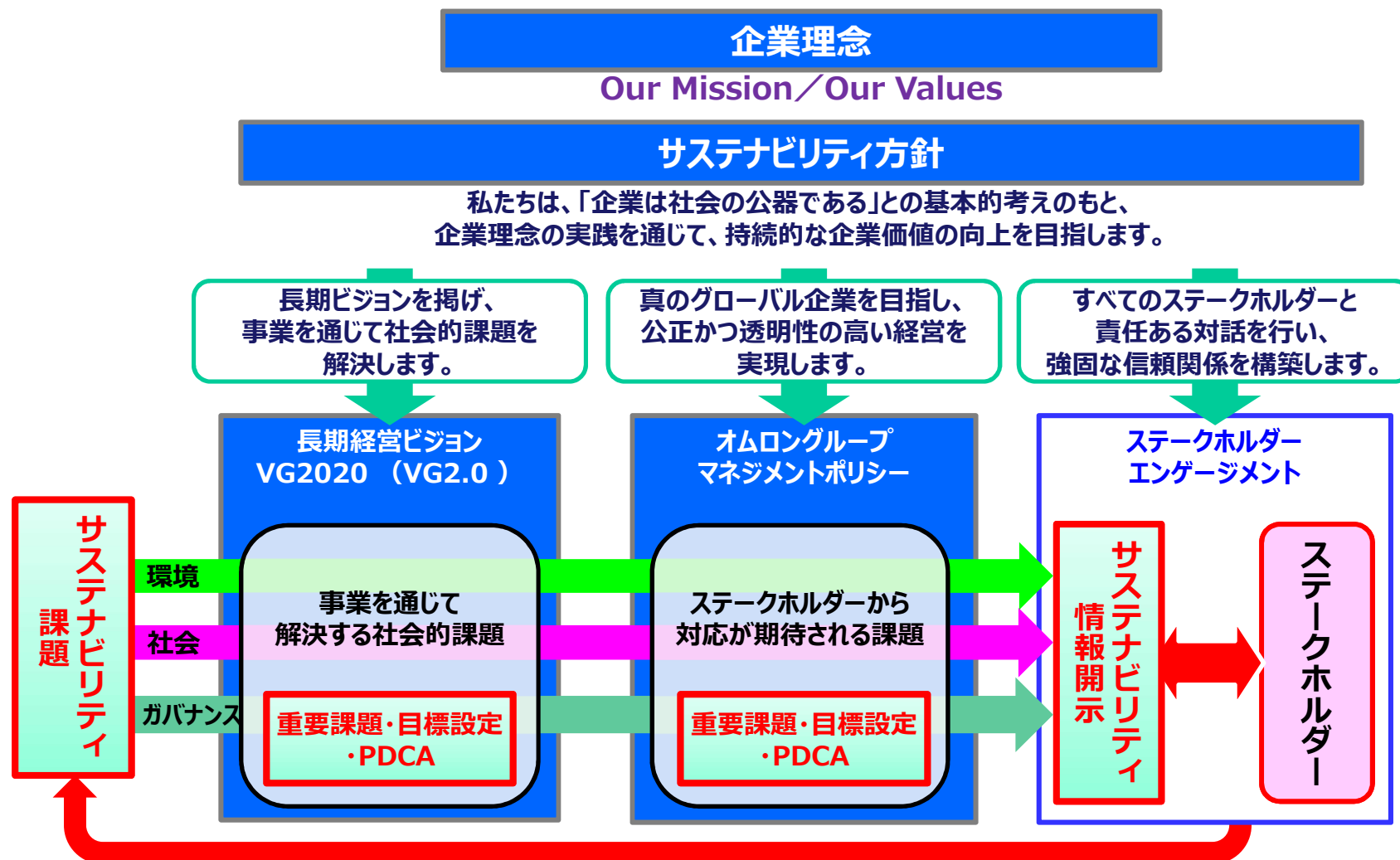
<大賞受賞の理由>

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。

2. サステナビリティ・マネジメントの取り組み

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。



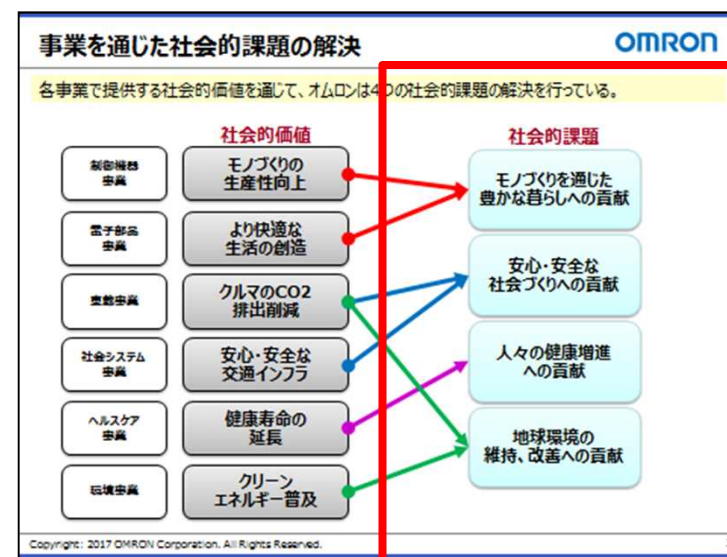
事業を通じて解決する社会的課題

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 ◆ 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
	非常に重要	
重要		

非常に高い
↑
ステークホルダーにとっての重要性
↓
高い

高い ← 非常に高い

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。



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. 注力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^{※2}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



(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 パートナースhip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

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

MSCI



2017 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes

MSCI



2017 Constituent
MSCI SRI Indexes



FTSE4Good



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)

<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



＜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。