

人を感じる。未来を想う。
Innovation for Generating Values

SENSING
& CONTROL
+ THINK

OMRON

サステナブルな企業価値創造に向けた 対話の実質化検討会

2019年12月17日

オムロン株式会社

井垣 勉

オムロンの多彩な事業ポートフォリオ

本社直轄事業

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)



車載部品事業

2019年10月に事業売却

本社他 (消去調整含む)

1%

4%

13%

9%

15%

12%

46%

事業部門別
売上高構成比
(2018年度)

制御機器事業

工場自動化により、世界の
モノ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)



6つの経営指標と時価総額

2011年度 実績

2018年度 実績

売上高

6,195億円

×1.4

8,595億円

売上総利益率

36.8%

×1.2

41.2%

営業利益

401億円

×2

766億円

ROIC

4.8%

×2

10.6%

ROE

5.2%

×2

10.8%

EPS

75円

×3

261円

時価総額(年度末)

0.4兆円

×3

1.1兆円

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。

企業理念に基づく経営の構造 = 「企業理念経営」

「企業理念」

変わることのない、わたしたちの判断や行動の
拠り所であり、求心力であり、発展の原動力。

「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。

長期ビジョン 「VG2020」

10年先を見据え、よりよい社会を
つくるオムロンの強い意志を示した
長期ビジョン。

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。

オムロングループ マネジメントポリシー

多様な価値観を持った社員が、
グローバルに一体感を持ちながらも、
一人ひとりが自律的に考え行動する
ためのグループ全体の運営ポリシー。

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。

ステークホルダー エンゲージメント

価値伝達を通じてブランド価値高め
続けることで、世界中から最良の
経営資本を集める。

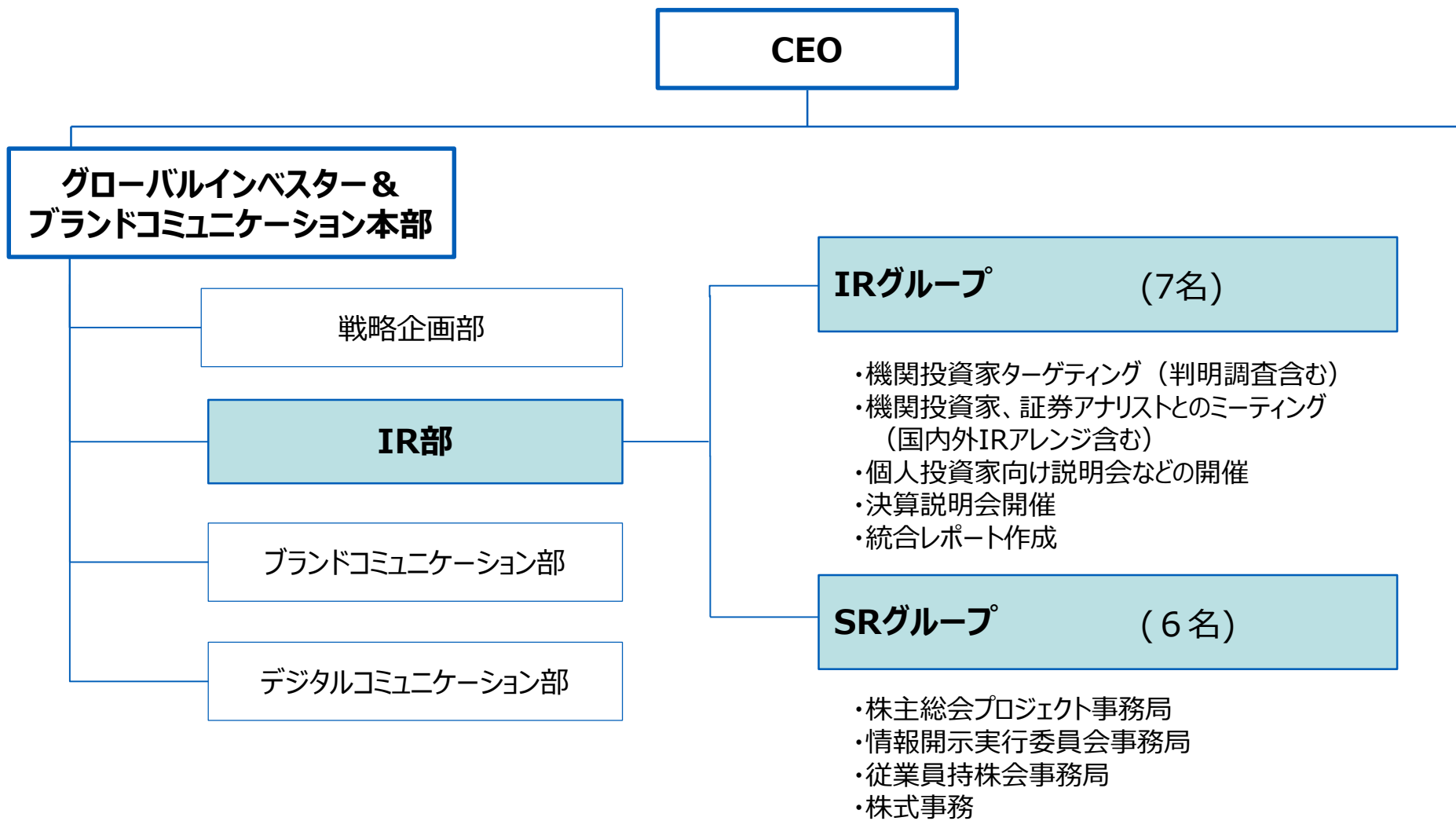
ステークホルダーエンゲージメント機能のミッション

価値伝達を通じてオムロンのブランド価値（＝社会からの信頼）を高め続けることで、世界中から最良（ベスト・イン・クラス）の「経営資本*」を集め、ソーシャルニーズの創造に貢献し、よりよい社会をつくる。



*経営資本：IIRCが定義する「価値創造モデル（ビジネスモデル）」に基づく

IR部の組織・機能（19年12月現在）



ステークホルダーエンゲージメントで目指している姿

企業理念に共鳴した優良な資本を世界中から集める
株価のボラティリティを抑えることで、資本コストの低減に貢献する

1. 理想的な株主構成比を実現
(中長期の投資家の比率拡大・個人株主拡大)
2. インデックスの組み入れ
(パッシブ投資への組み入れによる安定化)
3. 透明性の担保によるサプライズの防止
(過度な株価の変動を抑える)

18年度のIR活動（実績）

区分	項目	18年度	備考
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	2月開催（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/展示会ツアー	2回	1月ラスベガスCES、3月中国拠点訪問
	技術説明会	1回	11月制御機器事業技術説明会
	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 （うちセルサイドとの対話）	729件 （127）	カンファレンス、スモールミーティング含む
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
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 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
ツール	WEB	随時更新	
	統合レポート	発行	7月発行
	ファクトブック	発行	7月発行
	株主通信	2回/年間	6月、12月に発行

ターゲット投資家の設定

コミュニケーション頻度や投資スタイルを踏まえてターゲット投資家を選定し、オムロン側の対応者を設定している。

(コミュニケーション頻度)



(売買頻度/回転率)

投資家コミュニケーションの進化

資本市場の要請の変化に柔軟に対応を続け、
中長期視点の情報開示を常に進化させてきた

やめたこと

- ・上期/下期見通し開示廃止
- ・月次開示廃止
- ・プレビューミーティングの廃止

変えたこと

- ・ROIC経営の徹底
- ・役員報酬制度改定
- ・海外IR時の中長期投資家優先のターゲティング

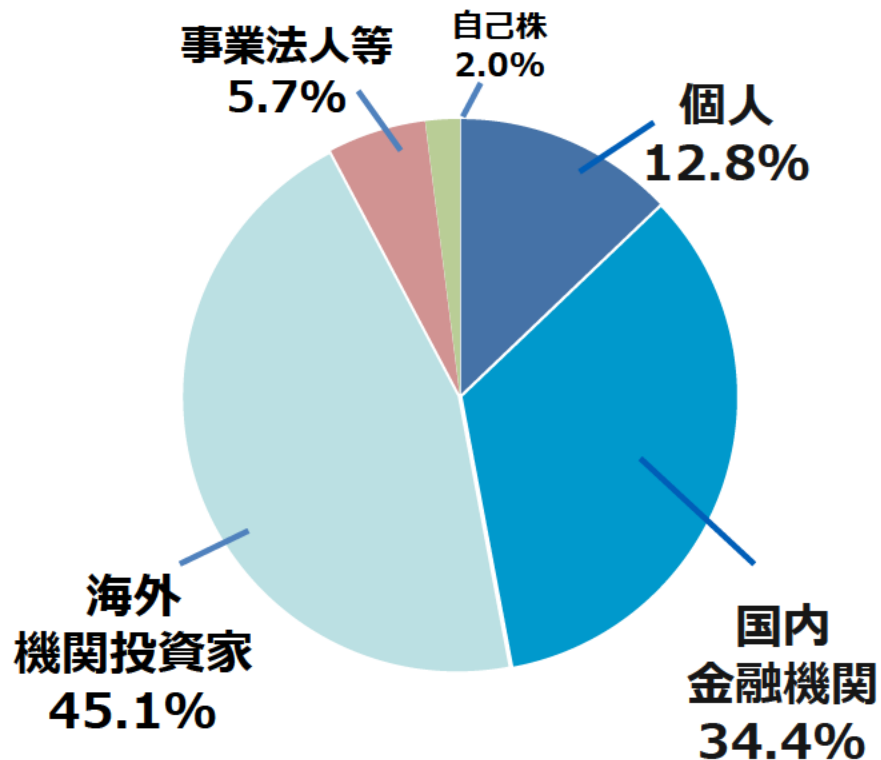
はじめたこと

- ・統合レポート発行
- ・ROIC/EPS中期目標開示
- ・オムロンCGポリシー開示
- ・サステナビリティ目標開示
- ・ESG説明会の実施
- ・決算説明会前の電話会議
- ・個人株主向けの工場見学

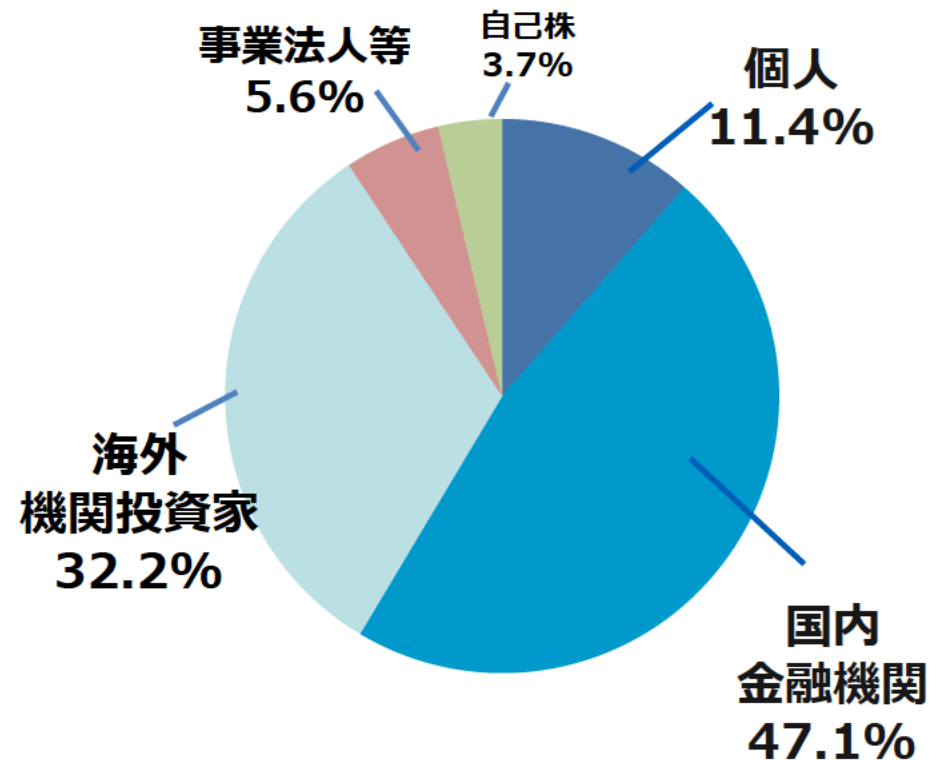
オムロンの株主構成

2019年3月に日経225に組み込まれた結果、国内金融機関が増加。
増加のほとんどはパッシブ運用と想定する。

2018年9月末



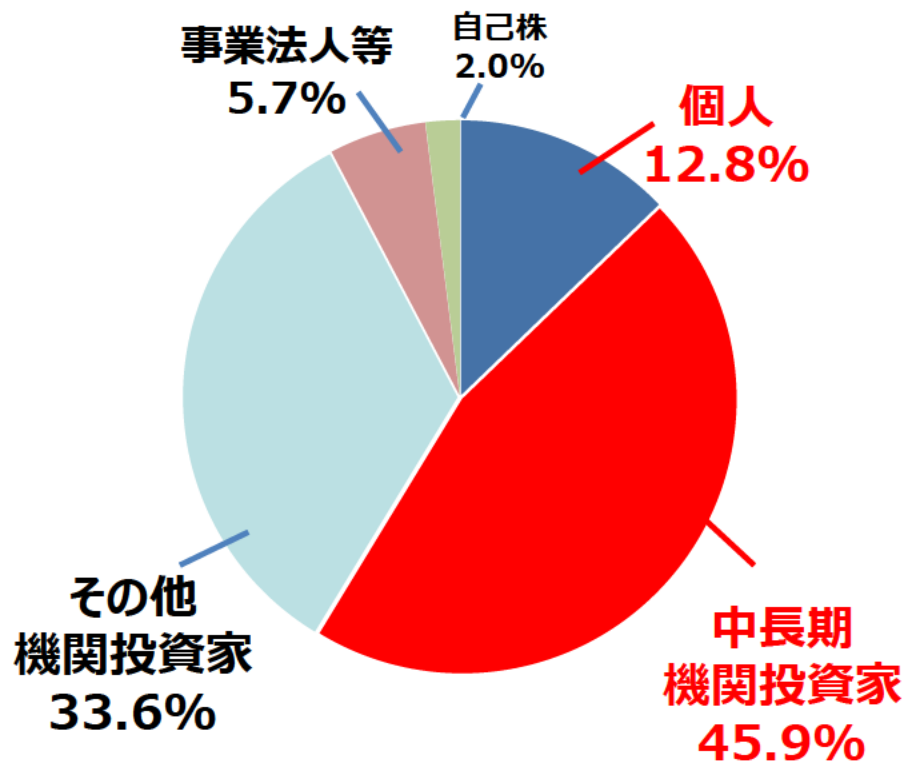
2019年9月末



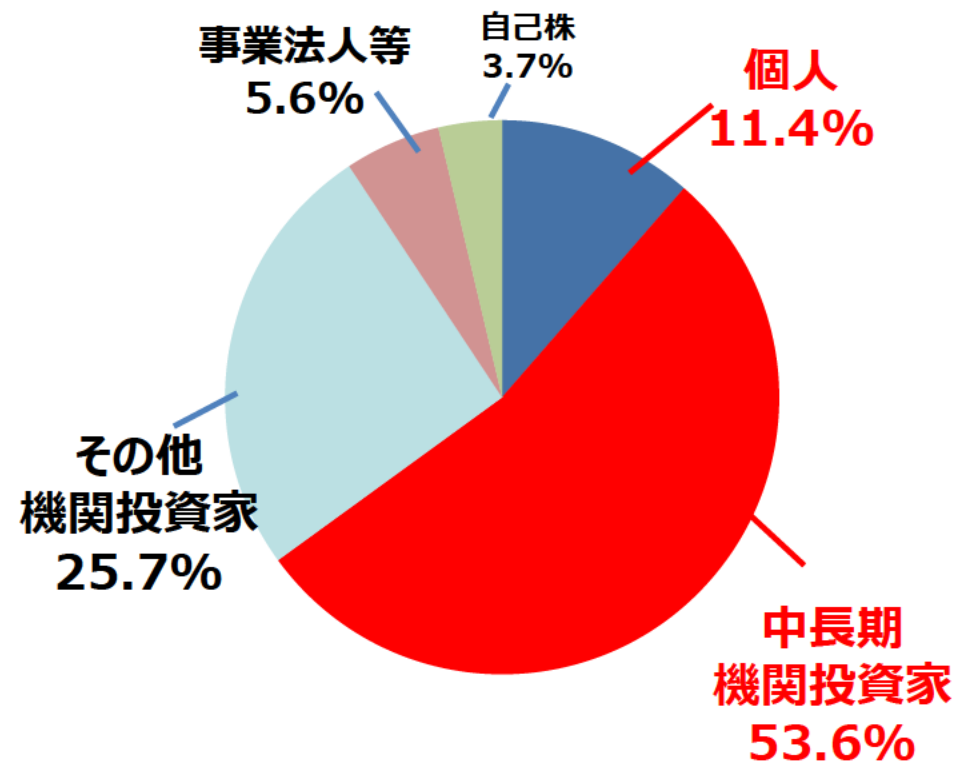
オムロンの株主構成

中長期機関投資家の増加により、理想的な株主構成に近づきつつある。
個人株主を増やすことが今後の課題。

2018年9月末



2019年9月末



主なESGインデックスへの組み入れと評価

オムロンのESG活動を高く評価され、多くのESGインデックスに組み入れられている。

●グローバル、ESGインデックス

DJSI World **DJSI Worldの構成銘柄に2017年より3年連続選定**

MSCI AAA (最高ランク) & GPIF選定インデックス組み入れ継続 (2017年より)

FTSE GPIF選定インデックス組み入れ (2017年より)

グローバル3大ESGインデックスの最高クラスに選定継続

さらに、GPIF選定インデックス (S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数含む)

すべてに組み入れ継続

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM



●国内、ESGスコア・銘柄選定

経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄」 **2017年度より2年連続選定**

経済産業省・東京証券取引所「健康経営銘柄2019」 **2018年度 初選定**

健康経営銘柄選定にて「健康経営優良法人～ホワイト500～」

2016年度より3年連続認定

東洋経済CSR調査 **25位 (業界別8位) 2018年度**



透明性の担保（ディスクロージャー）に対する社外からの評価

● 統合報告レポート

「第5回WICIジャパン統合報告優秀企業大賞 大賞」2017年度受賞

「第20回日経アニュアルレポートアワード グランプリ」2017年度受賞

ともに日本で最も権威のある統合報告表彰の双璧

W I C I
the world's business reporting network

「GPIFの運用機関が選ぶ最も優れた統合報告書」2017年度より連続選出

“特に優れた統合報告書”と“特に改善度の高い統合報告書”の両方に選出



● Web IRサイト

大和IRインターネットIR：大和IRが独自の視点で評価・採点する表彰

「インターネットIR 優秀賞」2017年度より連続受賞



● 日本証券アナリスト協会主催 2018ディスクロージャー優良企業選定

「ディスクロージャー優良企業」2018年度受賞

ディスクロージャー
2018年度 優良企業



SAAI 日本証券アナリスト協会
The Securities Analysts Association of Japan

● 日本IR協議会主催 IR優良企業賞2018

「IR優良企業特別賞」2018年度受賞



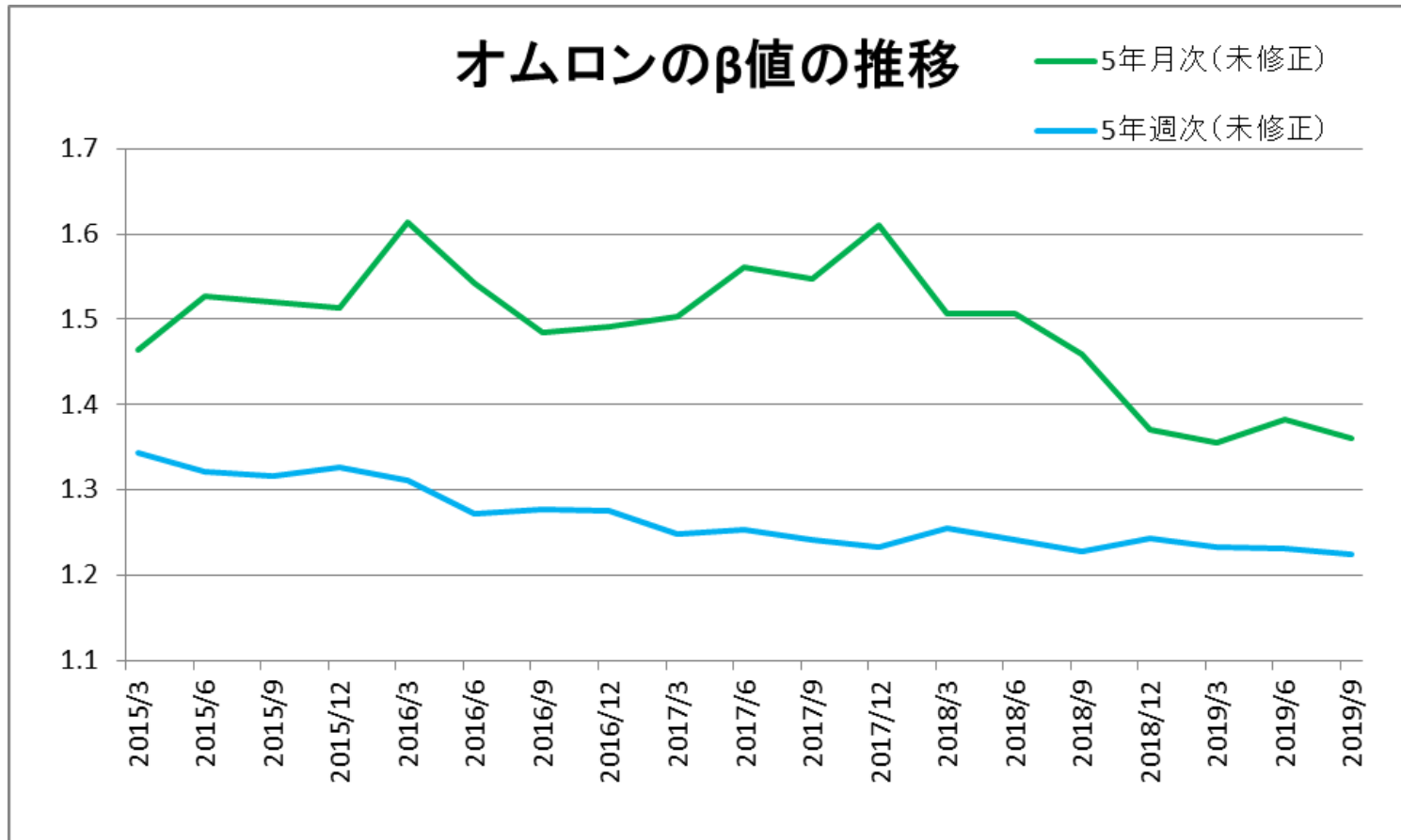
● コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー2018

「経済産業大臣賞」2018年度受賞



透明性の担保によるサプライズの防止

ESGインデックスに組み込まれるとともに、
継続的なエンゲージメントを強化し、株価を安定させている。



経営へのフィードバック

投資家からの声を様々な場を通じて経営にフィードバックする仕組みを構築済み。

決算発表前

- セルサイドアナリストに、事業環境認識やオムロンに対する見方をヒアリング（内外の視点をすりあわせ）
- 経営チームに投資家の関心や直近の質問をまとめて報告
- 執行役員会議で、決算発表資料をレビュー

決算発表後

- 当日に説明会の様子やアナリストレポートをまとめてクイックに報告
- 後日、来場者アンケートや社内参加者のフィードバックをまとめて報告
- スモールミーティングや1on1ミーティングでIRチームが対応した投資家の反応をCEO/CFOへ都度報告

デイリーの活動

- アナリストレポート分析／報告
- 週次の株価分析／報告
- 企業価値向上やIRに関連するマスコミ報道について、都度報告／説明

その他

- IR活動のPDCAを、CEOとIR担当役員が頻繁に評価／議論
- 株主構成報告（年2回）
- 表彰など受賞報告（都度）
- 株主総会の懇談会で、全執行役員が個人株主とコミュニケーション

投資家との対話による経営への反映：例①ROIC経営

株主との対話により、ROIC経営の導入・加速を意思決定。
さらに、積極的に社外へも開示。

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。

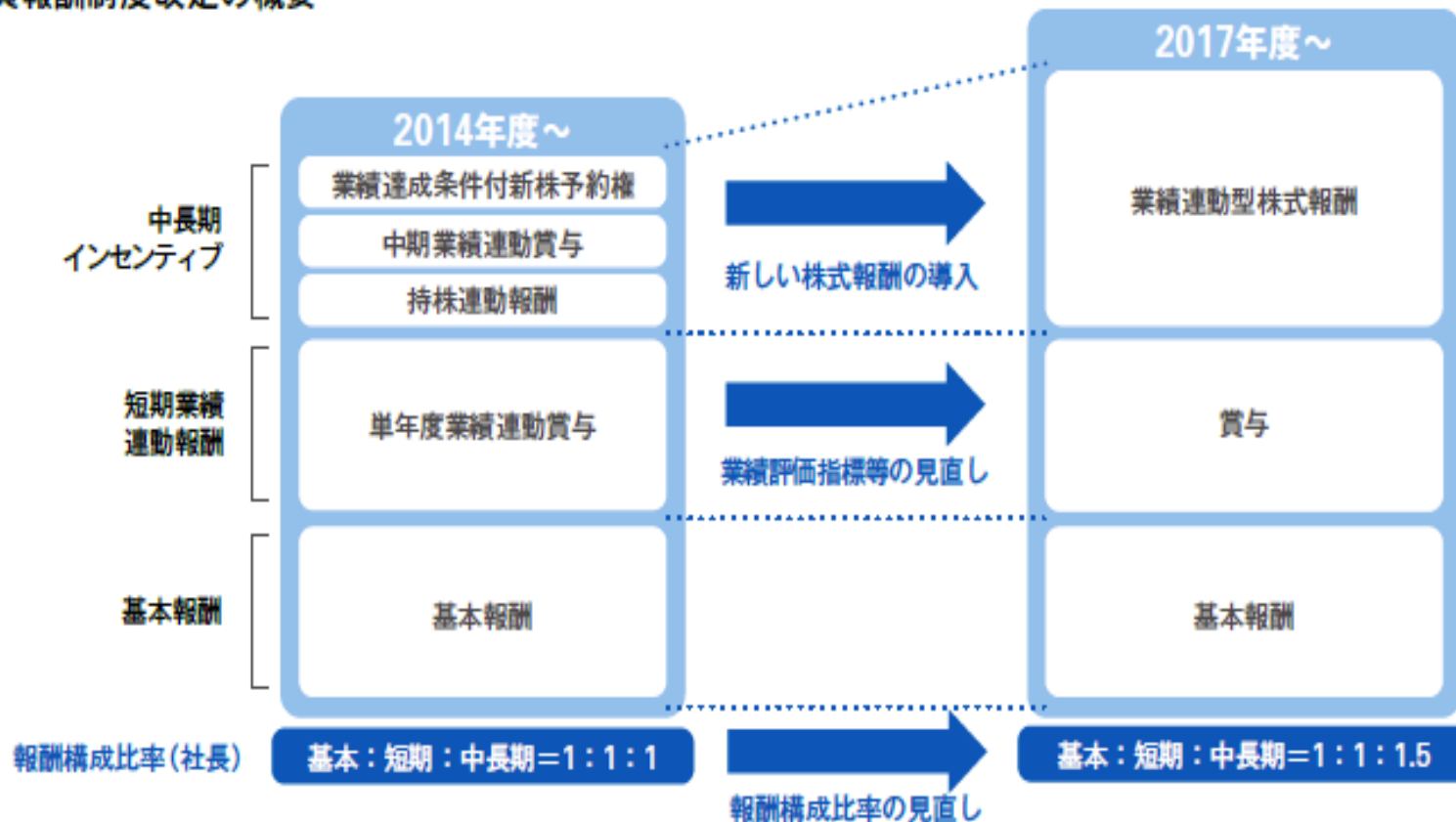
ポートフォリオ マネジメント

- 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。

投資家との対話による経営への反映：例②役員報酬

株主からの助言を基に、役員の中長期連動報酬を導入し、その比率も拡大。

■ 役員報酬制度改定の概要



株主総会/決算説明会への社員参加

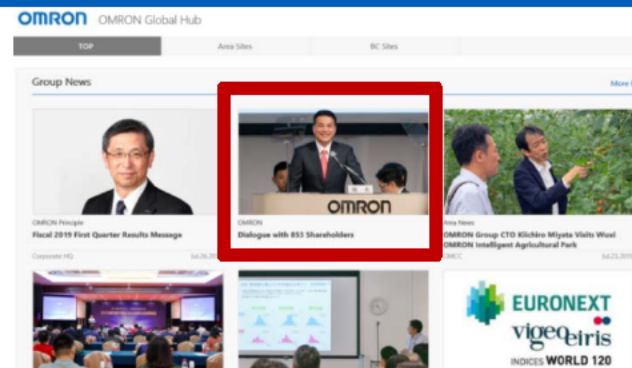
将来の幹部候補社員が参加。フィードバックを入手。
さらに、社内SNSを通じてグローバル全社員に情報を共有。

説明会当日



株主総会：約30名 / 決算説明会：約10名が参加

後日



ダイジェスト動画、プレゼン資料、Q&Aを掲載 (日・英)

参加社員からのフィードバック (一部)

株主総会

- ・ オムロンへの共感や期待を強く感じた。株主に期待される会社であり続けたいと思った。
- ・ 様々な種類の質問、メールに対して真摯にかつ柔軟に受け応えされている事を強く感じ、これらをサポートする為の視野の拡大、視点の向上を改めて考える機会となった。
- ・ 株主は「正しい経営なのか」「今後も社会に貢献し続ける企業であるのか」の視点でオムロンを見ている。「今、出来る事」ではなく「やらなければならない事」の視点で戦略を作りこんでいきたい。

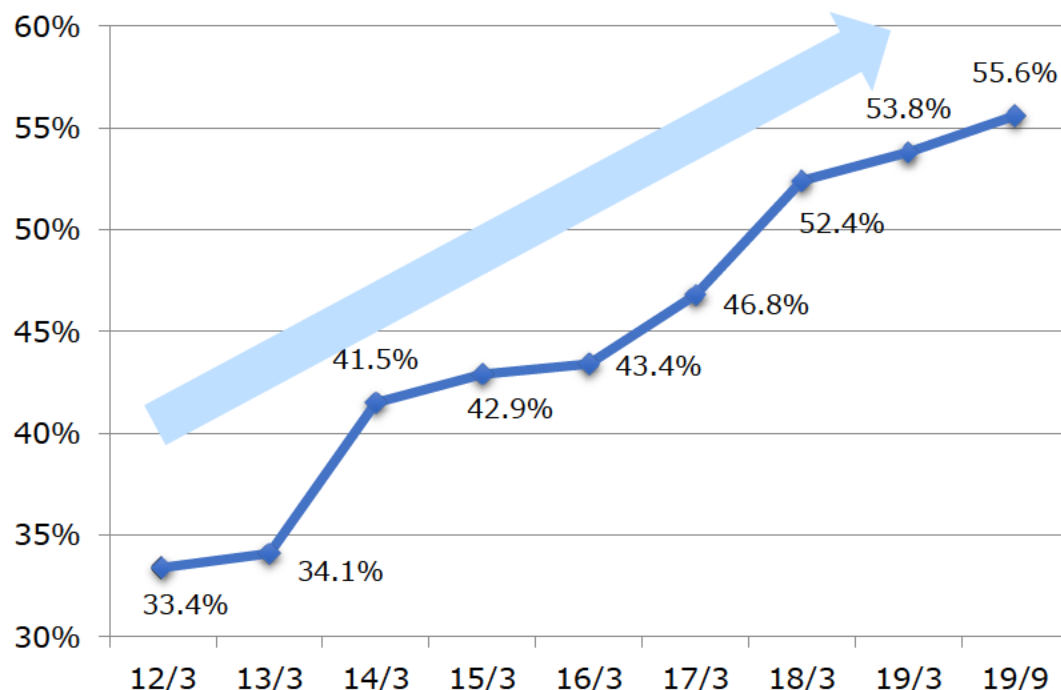
決算説明会

- ・ 成長への意思と、これまでの施策に手応えがあることが強く伝わってきた。
- ・ 社員のがんばり・成果であるGP率の継続的向上などを、自信を持ってプレゼンテーションされており、一社員としてうれしく感じた。
- ・ 健全な緊張感の中、鋭い質問に対しても、的確かつ丁寧に対応しており、経営陣も顧客満足の最大化を実践されていると強く感じた。
- ・ バックライトの撤退が遅すぎたのではという質問に対して、顧客への影響最小化を優先した説明されたことは、頼もしく感じた。

従業員持株会加入率の増加

持株会加入率は着実に増加。
従業員持株会は、オムロン株の保有株主上位9社にランクイン。

従業員持株会加入率の推移



大株主上位10社(2019年9月末)

順位	株主名
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)
2	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)
3	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223
4	株式会社京都銀行
5	株式会社三菱UFJ銀行
6	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)
7	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)
8	日本生命保険相互会社
9	オムロン従業員持株会
10	資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)

* 自己株式は上記大株主から除外

今後の課題

- ✓ 拡大するパッシブ投資家（ESG含む）とのエンゲージメント
- ✓ より厳選されるアクティブ投資家に組み入れられるためのアクション（成長ストーリーの開示、業績目標の開示の粒度、個別KPIの開示等）
- ✓ MiFID2を受けての個別機関投資家との直接コミュニケーション
- ✓ セルサイドアナリストとの関係強化
- ✓ 個人株主の拡大

OMRON