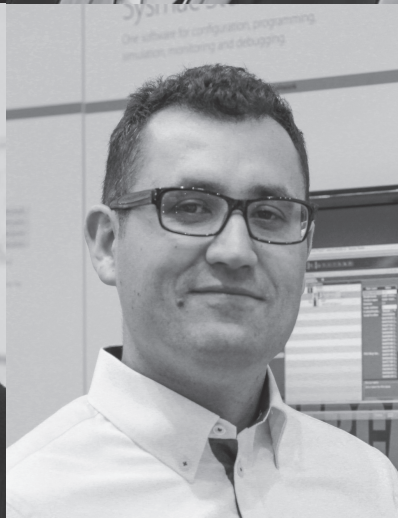


OMRON

統合レポート 2020

2020年3月期

To improve lives and contribute to a better society



オムロンの企業理念

オムロンの創業者・立石一真は、「企業は利潤の追求だけではなく、社会に貢献してこそ存在する意義がある」という企業の公器性に共鳴し、この考え方に基づいた社憲「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」を1959年に制定しました。1990年に、社憲の精神を企業理念へと発展させ、その後も時代に合わせて進化させてきました。

オムロン企業理念

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。

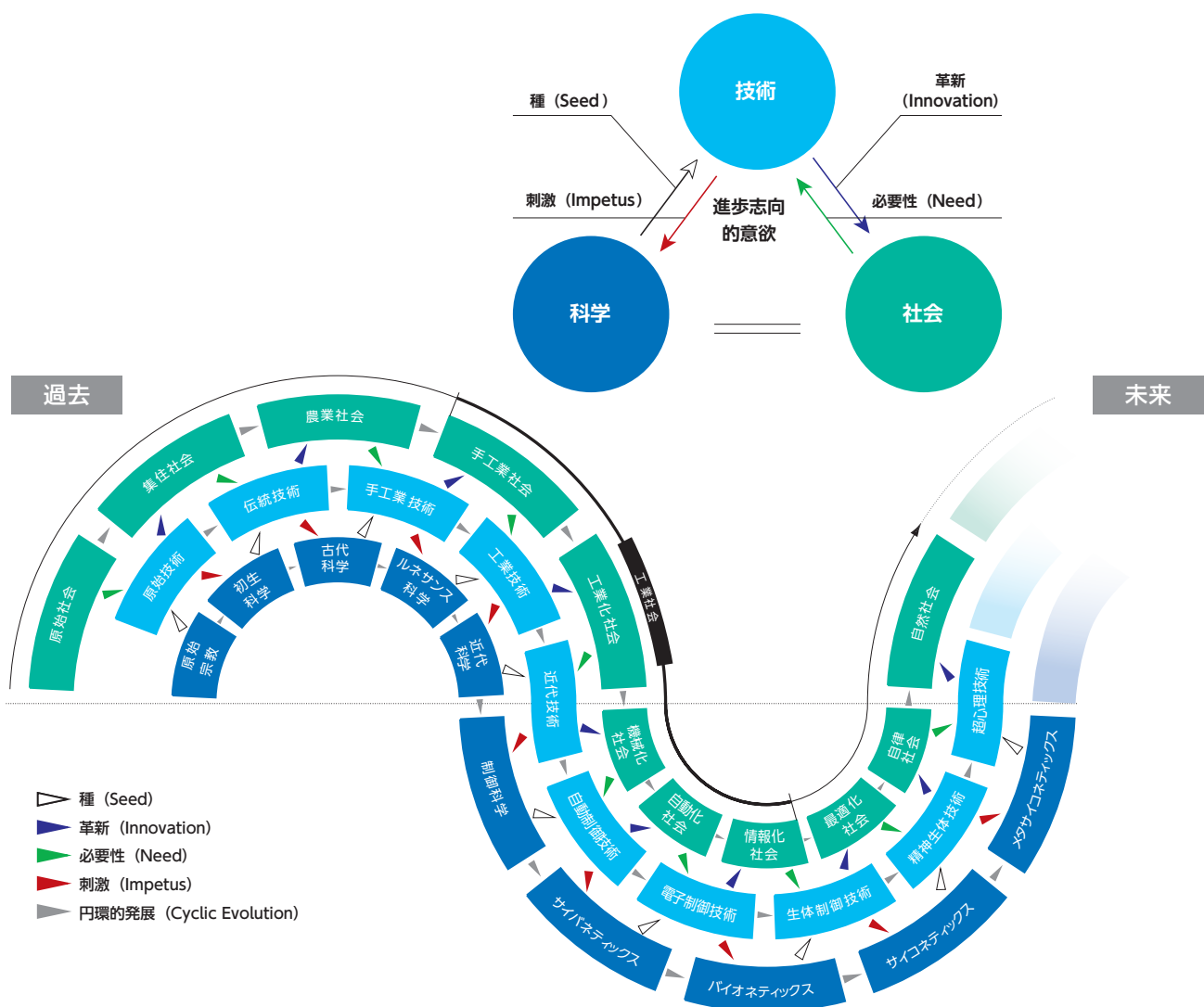
- ・ 長期ビジョンを掲げ、事業を通じて社会的課題を解決します。
- ・ 真のグローバル企業を目指し、公正かつ透明性の高い経営を実現します。
- ・ すべてのステークホルダーと責任ある対話を行い、強固な信頼関係を構築します。

科学・技術・社会の相互作用から 未来を予測する「サイニック(SINIC)*理論」

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」があるとしています。

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



統合レポート2020 目次

Vision	5	価値創造の歩み
	9	価値創造モデル
	11	CEOメッセージ
	17	新型コロナウイルス感染症拡大への対応
	19	リスクマネジメント
	21	オムロンの事業と2019年度業績
Strategy	24	CFOメッセージ
	28	ROIC経営
	29	中期経営計画「VG2.0」
	31	サステナビリティ取り組みの進捗
Business	33	制御機器事業 (IAB)
	41	電子部品事業 (EMC)
	45	社会システム事業 (SSB)
	49	ヘルスケア事業 (HCB)
Technology	53	CTOメッセージ
	57	オープンイノベーションの取り組み
	59	技術経営の強化
People	60	人財マネジメント
Environment	67	環境
Governance	69	会長メッセージ
	73	コーポレート・ガバナンス
	83	取締役・監査役・執行役員
Data	87	財務情報ほか
	97	会社情報ほか



〈表紙について〉

オムロンは、企業理念を実践し、事業を通じた社会的課題の解決に取り組んでいます。その主役は「社員」です。オムロングループの全社員は日々、よりよい社会づくりに邁進しています。

統合レポート2020発行にあたって

新型コロナウイルス感染症は、社会、経済、そして人々の生活や価値観に大きな影響を与えています。これまで経験したことのない困難の中、オムロンは、新型コロナウイルス感染症の拡大リスク低減への貢献と社員の安全を最優先に、ウィズコロナの世界において社会的責任を果たす取り組みを行ってきました。こうした状況下で編集した今号のテーマは、「コロナショックを経て将来の企業価値向上を実現するオムロンの価値創造ストーリー」です。「アンダーコロナ/ウィズコロナ/アフターコロナ」の各ステージにおける社会的課題の解決にオムロンがどう取り組んでいるかを、経営のメッセージと、事業部門や社員の具体的な取り組みを通じて紹介します。

今号も、ステークホルダーの皆様からのフィードバックを取り入れて、よりよいレポートになるように改善に取り組みしました。一点目は、オムロンユニークなマテリアリティに焦点を当てることを目的とした全体構成の変更です。具体的には、当社の技術戦略をまとめた「Technology」、人財戦略の進捗をまとめた「People」、環境の取り組みをまとめた「Environment」の3テーマを独立したセクションとして新設しました。二点目は、「取締役会の実効性」に関する記述の充実です。取締役会の役割と議論の内容を紹介するとともに、実効性評価の仕組みや、2019年度の重点テーマの進捗評価について記載を充実させました。また、取締役会議長へのインタビューでは、車載事業の譲渡プロセスへの取締役会の関与について振り返る形で取締役会の実効性を表出させることに挑戦しました。なお、今号は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で20年度業績見通しの開示が7月末となったことに伴い、編集発行を例年より一か月遅らせました。

私たちはこれからも皆様との対話の機会を大切にまいります。是非、ご忌憚のないご意見を頂ければ幸いです。

発行責任者 執行役員 グローバルインベスター&ブランドコミュニケーション本部長 井垣 勉

「統合レポート2020」編集委員

グローバルインベスター&ブランドコミュニケーション本部

染川 里美(編集長) 木村 佳奈子(副編集長) 飯田 紀章 河内 謙二 小田 洋 安井 一宣

「統合レポート2020」編集メンバー * 50音順

インダストリアルオートメーション ビジネスカンパニー

飯田 淳子
北島 英隆
中西 信貴

エレクトロニック&メカニカル コンポーネツビジネスカンパニー

積 知範
太子 芳爵
前葉 通尚
安田 成留

オムロン ソーシャルソリュー ションズ

家里 隆弘
吉田 純子

オムロン ヘルスケア

飯島 かおり
富田 陽一

技術・知財本部

大平 真琴
北村 陽子

グローバルインベスター& ブランドコミュニケーション 本部

大西 栄樹
奥村 俊次
柴田 昇
中井 めぐみ
疋田 進
松山 和樹
森本 陽香
山本 茉奈

グローバル人財総務本部

上島 安彦
上嶋 了太
國府方 悦宜
立岡 周二
山本 泰玄

グローバルリスクマネジメント・ 法務本部

太田 圭治
岡本 浩二
田邊 慶周
八木 佐千子

サステナビリティ推進室

上山 留美
貝崎 勝
杉井 勝彦
平尾 佳淑
平川 靖行
平田 純子
松古 樹美
吉川 由紀

取締役室

須永 百合子
中井 直樹

制作協力

宝印刷グループ
株式会社ダイヤモンド社
株式会社ディライト広告事務所

価値創造の歩み

オムロンは創業以来、ソーシャルニーズの創造に挑戦し、世の中の先駆けとなる様々なイノベーションを生み出してきました。これからも私たちは、未来を見据えた価値創造を通じて、よりよい社会の実現に貢献していきます。ここでは、オムロンの代表的なソーシャルニーズ創造の事例を紹介します。

1. オートメーション市場の開拓(1955年～)

1950年代の日本は、第二次世界大戦からの復興の基盤を固め、本格的な成長期を迎えました。1955年には、1人当たりの実質GNPが戦前のレベルを超え、国民生活もテレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫のいわゆる「3種の神器」に代表される電化時代を迎えることになりました。

オムロンは、日本でいち早く、モノづくりのための機械を自動で動かすために不可欠な、リレー、タイマー、スイッチなどを開発し、電化製品や自動車など、人々の生活を豊かにする製品の普及をモノづくりの「オートメーション(自動化)」で支えてきました。また、当時、オートメーションという概念がほとんど知られていなかった日本において、「オートメニユース」など啓発紙の発行や技術懇談会の開催を通じて、「日本のオートメーション市場」という新しい市場を開拓しました。その結果、日本のモノづくり現場では、人の作業が機械に置き換わることで、長時間労働で発生していた作業ミスも減り、作業効率や安全性の向上につながりました。同時に商品が出来上がるまでのプロセス、生産工程、管理体制、品質管理の「モノづくり」の基礎を構築するとともに、世界に先駆けて無接点スイッチを開発し、故障や摩耗なく大量生産できる機械の進化に貢献しました。大量生産が実現したことで市場に製品が充分に出まわり、消費者はより手軽に製品を入手できるようになりました。

オムロンは以来、65年にわたり、リレーやスイッチに加え、センサー、コントローラー、ロボット、検査機器などのモノづくり現場を進化させる機器を提供し、世界の製造業の生産性向上に貢献し、人々の豊かな暮らしの実現を支え続けてきました。

現在も、業界随一の幅広い制御機器を軸に、技術とソリューションで、人件費の高騰や熟練技能者の不足など、深刻化するモノづくり現場の課題解決を行っています。

社会的課題

オムロンが提供し続けてきたソリューション例

1950年代

高度成長期の
大量生産を
支える自動化



1943年
日本初 マイクロスイッチ



1960年
世界初 無接点近接スイッチ

現在

人件費高騰や
熟練技能者不足、
モノづくりの
高度化への対応



2015年
世界初
マルチカラー照明搭載
高性能スマートカメラ



2016年
世界初
予知保全機能搭載
スカルロボット



2020年
世界初
ロボット統合
コントローラー

2. 無人でも動く駅への挑戦(1964年～)

1960年代中頃の日本では、経済発展により、新たな社会的課題が生まれてきました。人口集中による都市部の通勤ラッシュもその一つです。駅の切符発売口や改札口では、大勢の利用客たちに対して、駅員は手作業で一つ一つの切符を販売、確認するなどの対応をしており、長蛇の列となっていました。

オムロンは、1960年代初頭から研究開発を続け、自動券売機や感应式電子信号機などの開発で培った「サイバネーション」技術を応用して、この課題解決に挑戦しました。サイバネーションとは、自動制御技術にフィードバック機能を付加したオートメーションに、電子計算機(コンピューター)を組み合わせたものです。1964年から近畿日本鉄道と共同で、定期乗車券自動改札装置の開発に着手。1966年1月に試作機が完成し、実用試験に入ります。その後、阪急電鉄が新設を計画していた北千里駅(千里線)で、定期乗車券と普通乗車切符の両用自動改札機の導入に挑戦します。研究開発－試作機実験－調整を繰り返し、ついに大阪万博3年前の1967年に開発に成功、本格稼働しました。乗車券販売機、定期券穿孔機、紙幣両替機、自動改札機をラインナップした世界初の無人駅システムが実現しました。

オムロンは以来、50年以上にわたり、自動改札機や券売機、その保守・運用サービスを提供し、日本の発展を支える安心・安全・快適な駅づくりに貢献してきました。

現在日本では、駅利用客からの乗り換えや駅構内・周辺情報などに関するさまざまな問い合わせ、乗降の補助など、駅員が提供するサービスは、増加、複雑化しています。また、少子高齢化による労働人口の減少から、人の確保も難しくなっています。オムロンは、より安心・安全・快適で利用しやすい駅サービスの提供を実現する駅業務のオートメーション化を電鉄各社と進めています。2019年には、清掃・警備・案内を行う複合型サービスロボットの提供や、音声対話型AIを搭載した駅案内ロボットの検証実験を開始しました。

社会的課題

オムロンが提供し続けてきたソリューション例

1960年代

都市部への人口集中による公共交通機関の混雑



1967年
世界初 無人駅システム(阪急電鉄 北千里駅)

現在

駅員が提供するサービスの増加・複雑化



2019年
複合型サービスロボット



2019年
音声対話型AIを搭載した
駅案内ロボット

3. 家庭での血圧測定の普及(1973年～)

家庭用血圧計の開発は、1960年代初頭に世界に先駆けて提唱した「健康工学」の考え方から始まりました。健康工学とは、創業者・立石一真が、当時のオートメーション工場のシステムから発想したものです。人間の身体を、無数の自動制御系の組織工学的な集合体ととらえ、オートメーション技術を活用して健康管理と病気の診断治療をしようとする考え方です。

この独創的な理論をもとに1961年、中央研究所において健康医療機器の研究がスタートしました。以来、「企業は社会の公器である」という企業理念のもと、「測定技術をとおして健康に貢献する」ために、家庭用血圧計の開発に取り組んできました。1973年、オムロン初の電子血圧計「マノメータ式手動血圧計(HEM-4)」が誕生。1978年には、オムロン初のデジタル血圧計「家庭用デジタル血圧計(HEM-77)」を開発しました。

オムロンは、以来、医療関係者と共に家庭での血圧測定の普及に取り組んできました。「高血圧治療ガイドライン」の2014年4月の改訂では、「診察室血圧と家庭血圧の間に診断の差がある場合、家庭血圧による診断を優先する」と記されたように、今では家庭血圧は高血圧治療に欠かせない存在となっています。このように、ホームメディカルケアという文化を作りあげてきました。

現在、先進国の高齢化、新興国の経済発展に伴う食生活の変化などにより、世界中で生活習慣病が急増しています。そして、それに伴う医療費の増大が、新たな社会的課題になっています。オムロンは、世界で約120の国や地域に家庭用血圧計を中心とした健康機器と共に、国ごとに異なる社会インフラや医療システムに対応したサービスを提供することで、人々の健康ですこやかな生活の実現に貢献し続けています。2018年には、気になった時にいつでもどこでも簡単に血圧を測定できる、世界初の腕時計型のウェアラブル血圧計、2019年には、家庭で手軽に心電を取れる、世界初の心電計付き血圧計などの革新的なデバイスの発売を続けています。

社会的課題

オムロンが提供し続けてきたソリューション例

1970年代

経済発展や
生活様式の変化
による健康意識
の高まり



1973年
電子血圧計

現在

世界中での
生活習慣病の急増
による医療費の
増大



2018年
世界初 腕時計型
ウェアラブル血圧計



2019年
世界初 心電計付き血圧計

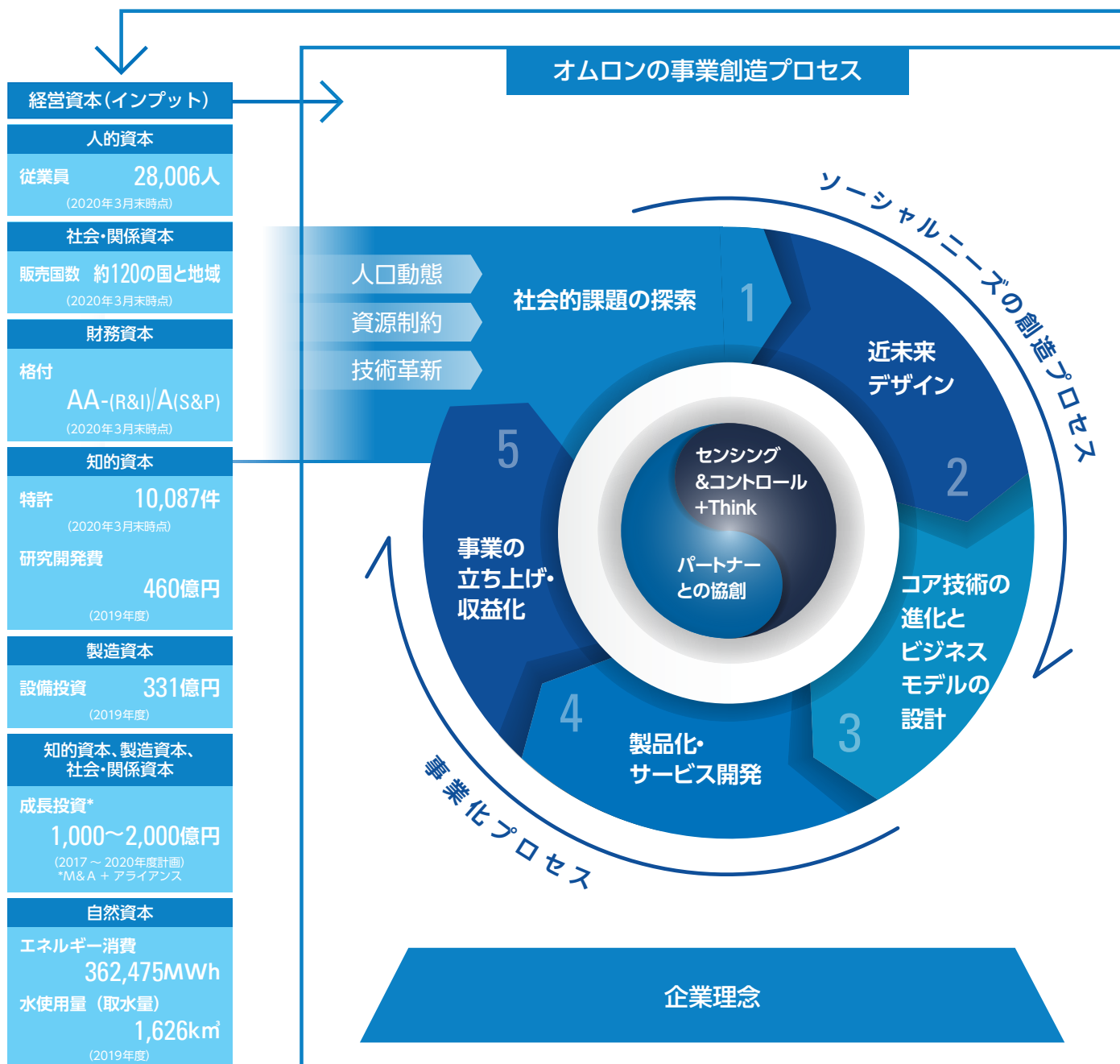
オムロンは、紹介した例以外にも、よりよい社会づくりに貢献する数多くの世界初、日本初、業界初のソリューションを社会に提供し続けています。

社会的課題 / 顧客課題	オムロンが提供し続けてきたソリューション例	
<p>1963年</p> <p>特定の時間のみ混雑して人手不足となる食券販売の自動化</p>		<p>日本初 多能式食券自動販売機</p>
<p>1964年</p> <p>都市部への人口集中による道路交通渋滞の緩和</p>		<p>世界初 全自動感应式電子信号機</p>
<p>1971年</p> <p>お金をカードで持ち歩くキャッシュレス社会の実現</p>		<p>世界初 オンラインキャッシュディスペンサー</p>
<p>1972年</p> <p>日本の障がい者の自立</p>		<p>日本初 福祉工場としてオムロン太陽を太陽の家とともに開所</p>
<p>1987年</p> <p>ON/OFFだけでない、微妙な動きができる機械の実現</p>		<p>世界初 超高速ファジィコントローラー</p>
<p>1997年</p> <p>デジタル機器の普及を加速する技術提供</p>		<p>顔画像認識技術 「OKAO Vision」</p>
<p>2011年</p> <p>日本の再生可能エネルギーの普及</p>		<p>業界初 多数台連系時単独運転防止技術「AICOT®」搭載の太陽光発電用パワーコンディショナー</p>
<p>2016年</p> <p>安全な自動運転の実現</p>		<p>世界初 最先端AI搭載車載センサー</p>
<p>2019年</p> <p>過疎化・高齢化する日本の地方都市での住民の移動手段確保</p>		<p>日本初 住民同士の送迎とバス・タクシーなどの公共交通機関を組み合わせたMaaS</p>

価値創造モデル

オムロンの価値創造は、よりよい未来の社会を描き、未来を起点にソーシャルニーズを創造することからはじめます。「ソーシャルニーズの創造」とは、社会的課題の解決への挑戦を通じて新たな価値を創造することを意味しており、オムロンが大切にしている企業理念と未来を予測するサイニック理論に基づいています。

よりよい社会の実現に向けて生み出された数々のイノベーションは、製品・サービスとしてお客様に届き、それらが社会に実装されていくことで社会の発展に貢献します。この価値創造の流れが、オムロン自身の成長と持続的な企業価値向上につながり、新たに投入すべき経営資本を増やし、オムロンの次なるソーシャルニーズの創造への挑戦を可能にしています。



オムロンの事業創造プロセス

ソーシャルニーズの創造プロセス

① 「社会的課題の探索」

世の中の変化の兆しをいち早く捉え、社会的課題(顧客の課題を含む)を起点に、全社で取り組むべき領域を探索する。

② 「近未来デザイン」

社会的課題や技術革新、科学進化の潮流といった未来観を起点に、3年から10年先の未来をデザインし、その実現に必要な戦略を、技術開発・事業化まで視野に入れてバックキャストして描く。

③ 「コア技術の進化とビジネスモデルの設計」

ありたい近未来像の実現のために必要なコア技術を進化させ、ビジネスモデルを設計する。

事業化プロセス

④ 「製品化・サービス開発」

社会・顧客に提供する製品やサービスを開発する。

⑤ 「事業の立ち上げ・収益化」

事業として育て、収益化し、社会的課題を解決するとともに、次なる社会的課題の探索につなげる。

ドメイン	製品・サービス(アウトプット)	社会的価値			
3 ド メ イ ン	ファクトリーオートメーション 制御機器事業 (IAB) P33 →  FA機器	お客様: 製造業 ・デジタル ・自動車 ・食品 ・インフラ ほか	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>i-Automation!</i> のアプリによる工場の生産性向上 ● <i>i-Automation!</i> による第二次産業の付加価値向上 ● 新興国(特にインド)における家庭血圧計測普及による脳・心血管疾患発症者の低減 ● オムロン製品による環境貢献量: 971千t-CO₂ ● 温室効果ガス排出量: 166千t-CO₂ 		
	ヘルスケア ヘルスケア事業 (HCB) P49 →  健康・医療機器	お客様: 医療関係者 一般消費者など ユーザー			
	ソーシャルソリューション 社会システム事業 (SSB) P45 →  駅務・交通機器 保守・サービス  パワーコンディショナほか	お客様: 鉄道、道路事業者 住宅メーカー ほか			
	オムロンの発展を支えるデバイスモジュール 電子部品事業 (EMC) P41 →  リレーほか  サーフェスマウント スイッチ	お客様: 家電メーカー ほか			
パートナーとの協創					
人財 マネジメント	 	ものづくり・ 環境	 	リスク マネジメント	
コーポレート・ガバナンス					

CEOメッセージ

「選択と分散」で、コロナショックを乗り越える。
ニューノーマル時代に勝ち残る「企業理念経営」。

2020年9月

代表取締役社長 CEO

山田 義仁

2008年のリーマンショックから12年経った2020年、世界は突如、新型コロナウイルスという新たな脅威に見舞われました。山田社長は、「想定外のことが常態化するこのニューノーマル時代を、私たちはしっかりと勝ち残って行きます」と述べています。

オムロンならではの企業理念経営の下、「選択と分散」という新たなコンセプトを掲げた山田社長に、未来を切り拓くための決意を聞きました。

(聞き手 | 統合レポート編集部)

前例なき危機を乗り越えるために 必要なこと

— 編集部(以下太文字)：新型コロナウイルスの世界的な蔓延によって、世界経済はリーマンショックを超える打撃を受けています。この状況をどのようにとらえていますか。

新型コロナウイルス感染症がパンデミック(世界的大流行)へと拡大したことで、需要が世界的に落ち込み、あらゆる産業に陰を落としています。世界経済へのダメージは、今後さらに本格化することも覚悟しています。雇用不安が生じ、個人消費にも悪影響が出ます。企業経営はさらに厳しい窮状に陥るかもしれません。まさに「淘汰の時代」を迎えています。

一方で、時計の針が大きく前に進みました。たとえば医療現場では、さまざまな規制でこれまで進まなかった遠隔診療がグローバルに進みました。また生産現場では、ソーシャルディスタンスを保ち、社員の健康を守るために、人と協働するロボットによる新たな省人化ニーズが高まっています。

このように、いま「総需要の減退」と「新たなニーズの胎動」という2つの変化が同時に起こっています。オムロンはそれらに真正面から向き合い、この淘汰の時代を勝ち残っていきます。

— 最近、「選択と集中」という聞き慣れた言葉ではなく、「選択と分散」という興味深いコンセプトを掲げられています。どのような意味と狙いが込められているのですか。

オムロンは、以前から「選択と分散」を進めてきました。オムロンにおける「選択」とは、企業理念に基づいて、自分たちのコア技術が生きる事業領域を選ぶことです。そしてその中でも、オムロンがみずから取り組むべき領域と、協力者やパートナーに協力してもらう領域を明確にします。かたや「分散」は、ひとつの特定となる事業や顧客、国だけに依存するのではなく、複数の「柱となる事業」を確立することを意味しています。現在のような不確実性が極めて高い環境では、ひとつの特定の事業や顧客、国だけに依存することはリスクを高めます。複数の自立した「柱となる事業」を持つことでリスクを分散でき、かつ、それらが有機的につながることによってレジリエントな組織になります。

通常、複数の事業をグローバルに展開すると、効

率は悪くなります。しかし、オムロンには共通の価値観である企業理念があるので、それぞれの組織が自律的に行動しても、シナジーを発揮することが出来ます。また、「分散」には、多様性という考えも含まれています。何を選択し、いかに分散させるか、またどのように多様性を取り込むか。我々はこれらを常に考えながら、事業ポートフォリオの強靱化に取り組んでいます。

オムロンは2019年度、「車載事業の譲渡」という大きな意思決定をしました。それは制御機器、ヘルスケア、社会システムの3つの事業と、これらを支える電子部品事業を将来の成長に向けたエンジンとして「選択」したからです。そして、この選択した3+1の「柱」の事業でしっかりと収益を上げていくことが、私たちが目指す姿です。コアとなる事業に他事業が寄りかかるといった構図は、我々が目指している姿ではありません。事業領域を「選択」したうえで、柱となる事業は「分散」させています。どこか一つの事業に逆風が吹いても、その影響を他の事業が補い、全社を安定させることができるのです。

[P13 「選択と分散」表参照 →](#) [P69 会長メッセージ →](#)

— コロナショックという有事の中で、オムロンはどのように社員を守り、事業継続を実現したのでしょうか。そこでも「選択と分散」が機能しましたか。

もちろん、有効に機能しました。オムロンでは社員の健康を守ることを最優先とし、感染症拡大初期の1月下旬には、世界各地から情報がリアルタイムかつ一元的に集まる体制を整えました。そして同時に、エリアごとの変化に応じて工場を一時的に休止したり、出勤を規制して在宅勤務に切り替えたりするなど、臨機応変な対応を指示しました。社員の健康を守りながら、操業を維持して供給責任を果たす。この両立こそが経営者の責任にほかなりません。

オムロンではサプライチェーンにおいて、日本・中国・東南アジアという三極体制を確立し、お互いが有機的にカバーすることで、リスクを分散しています。感染症拡大の初期には、中国での生産が停止しましたが、日本と東南アジアの生産拠点がバックアップすることで、供給を途絶えさせることなく、危機を乗り越えました。これは、「分散したうえで、自律した組織を有機的につなぐ」という下地があったからこそ可能だったといえます。具体的には、自律的な補完体制によるスムーズな生産移管と生産技術の共有

の成果です。このように、自律した組織同士がつながり、互いにバックアップする能力を持つことで、「選択と分散」が成り立つのです。

P17 新型コロナウイルス感染症拡大への対応 →

企業理念が「解放」する、社員の情熱

— 有事の最中でも、世界各地で企業理念が実践されたと聞きました。具体的にはどのような事例がありましたか。

多くのチャレンジが世界各地で行われました。特に私が嬉しかったのは、社員たちが「いま自分たちにはできることは何か」と考え、自発的に行動を起こし、挑戦してくれたことです。

例えば、制御機器事業では欧州のエンジニアが、自主的に社外の人工呼吸器開発プロジェクトに参画したり、米国やアジアでは、UV(紫外線)光を使った無人消毒ロボットの開発にパートナーと共に挑戦してくれました。また、中国やイタリアのヘルスケア事業の生産拠点では、感染症が拡大する中においても、政府の要請に応え、体温計やネブライザー、医療用吸引機といった、新型コロナウイルス感染症の治療に欠かせない製品の生産をやりきってくれました。ほかにも、現地の社員たちが自発的に動き、企業理念を実践してくれた例はたくさんあります。

企業理念に関し、よく組織への「浸透」という言葉

が使われますが、私のイメージは違います。浸透させるのではなく「解放」、つまり「解き放つ」イメージです。企業理念で掲げるソーシャルニーズの創造を「自分ごと」としてとらえられれば、社員はみずから考え、行動します。そして仲間の企業理念の実践に周りが共鳴することで、世の中を変える大きなムーブメントになります。社員一人ひとりがよりよい社会の実現に向けて一歩を踏み出す。その情熱を「解放」するのが企業理念経営であると私は考えています。

P60 People →

2019年度の振り返りと2020年度の事業計画

— 2019年度を振り返ると、米中对立の激化とコロナショックによって激しい荒波を受けた形です。2019年度の業績を、どのようにご覧になっていますか。

厳しい一年でした。年明けの第4四半期に想定外のコロナショックに襲われましたが、それ以前から、米中貿易摩擦による地政学リスクが当社にも重くのしかかっていました。貿易と設備投資のスパイラルダウンが制御機器事業に大きく影響し、19年度の全社業績は前年比で546億円の大幅減収となりました。売上が大きく落ち込んだ一方で、減益幅は最小限に抑えることができました。

これは、稼ぐ力を示す「GP率」(売上高総利益率)を向上できたことの成果です。一般的には売上が落

■ 選択と分散の取り組み

取り組み	成果	機会
事業ドメイン	<ul style="list-style-type: none"> 成長領域にアドレスした3ドメイン+1事業を設定 IAB、HCB、SSBと3事業を支えるEMCを注力事業と設定 注力領域を自動的に見直しできるROICの仕組みを経営にビルトイン 	<ul style="list-style-type: none"> 次の柱となる新規事業の創出 サービス事業による収益の拡大
事業拠点	<ul style="list-style-type: none"> 海外地域統合管理拠点によるグローバル経営体制の確立(6拠点) 海外重要ポジションの現地化(2020年度目標66%に対し2019年度70%) 海外人事機能のシンガポールへの移転 	<ul style="list-style-type: none"> 海外地域統合管理拠点の機能強化 ブロック経済化、地政学リスクに対応できるガバナンス機能の強化
技術	<ul style="list-style-type: none"> 「センシング&コントロール+Think」による技術開発 OSX*による、社外パートナーとのイノベーション創造の取り組み加速 OVC*による、社外ベンチャーへの投資を通じた技術獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 先進技術の社会への実装
生産体制	<ul style="list-style-type: none"> 日本・中国・東南アジアのグローバル三極生産体制の確立(IAB:日本 草津/綾部・中国 上海・インドネシア)(HCB:日本 松阪・中国 大連・ベトナム) 	<ul style="list-style-type: none"> 地産地消に即した生産拠点の分散(欧州・米国等) 各生産拠点における、代替生産機能のさらなる強化
購買機能	<ul style="list-style-type: none"> 集中購買によるグループ購買量に基づく優位なQCDの獲得 コロナ禍での安定調達の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 先進部材の採用による商品競争力の強化 ロジスティクスの最適化による調達コストの削減
ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> キャリア人財の採用(2019年度99名、新卒は174名) ジョブ制度による異能人財の採用 	<ul style="list-style-type: none"> 人財の流動性強化、人事制度の再整備 国内女性管理職比率の増加 取締役会の多様性(外国人)

* OSX:オムロン サイニックエクス株式会社 * OVC:オムロン ベンチャーズ株式会社

ちればGP率は下がるものですが、当社のGP率は前年から0.4ポイント向上し、44.8%と過去最高を記録しました。これは、ソリューション販売への転換や、競争力のある新商品投入などの「ROIC経営」の取り組みを継続的に積み上げてきた結果です。

GP率の向上は、変化に負けない収益力がついてきた証といえます。財務基盤も着実に強化されています。リーマンショックが起きた2008年度と、今回のコロナショックが起きた2019年度の数字を比較すれば明らかです。GP率は2008年度の34.8%から10ポイント向上しました。現預金、借入金、株主資本比率も大幅に改善しています。

一方で、景気の荒波に負けることなく売上を押し上げていく成長力には、課題が残りました。「自走的な成長構造の確立」という観点では、まだまだ力が足りません。今後は、「自走的成長力」を身につけるために全社一丸となって「両利きの経営」*に取り組みます。「両利きの経営」とは、企業が永続的に発展していくために、「既存事業の深化」と「新規事業の探索と確立」に、同時にバランスよく取り組むことを意味しています。既存事業の成長だけでは飛躍的な売上成長は実現できません。オムロンの使命でもあるソーシャルニーズの創造を通じて、新たな事業領域を創っていくことに取り組んでいきます。

[P24 CFOメッセージ](#) → [P53 CTOメッセージ](#) →

* チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン (2019) 「両利きの経営」

■ サプライチェーンにおけるBCP体制 (主要生産拠点)

三極の生産体制で運営しており、お互いをカバーできる生産体制を構築。



■ 財務基盤の変化

(億円)

	2008年度	2019年度	差
GP率	34.8%	44.8%	+ 10.0P
現預金	466	1,855	398.0%
借入金	544	17	3.1%
株主資本比率	55.4%	70.0%	+ 14.6P

—さらなる逆境が予想される2020年度をどのようにサバイブするのか。第一四半期の実績を踏まえて2020年度の見通しを教えてください。

新型コロナウイルスの厄災は1年では終わらないと見ています。最終需要の減退が大きくのしかかります。まずは、淘汰の時代を生き抜くのが最優先です。

第1四半期の業績は、新型コロナウイルスによる未曾有の危機の中でも変化対応力を発揮した結果、前年比で売上は減収となるも、利益は大幅な増益となりました。この理由は主に3つあります。

一つ目は、デジタル業界の急激な需要増加をはじめ、マスクなどの防疫製品増産の需要や、体温計の需要拡大といった、コロナ禍で生まれた突発的な需要を確実に捉え、減収幅を当初の想定より圧縮することができたことです。二つ目は、商品力の強化や、変動費コストダウン、構造改革などに継続して取り組み、売上総利益率をさらに向上させたことです。そして三つ目は、期初に定めた固定費の削減を計画通りに進捗させたことと、新型コロナウイルスにより事業活動が制限されたことによる、固定費の圧縮があったためです。

第1四半期は、想定以上の好業績となりましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大は長期化の様相を呈しており、市場環境の不透明感は継続するとみえています。よって、少なくとも年度内は厳しい状況

■ 2019年度連結業績

(億円)

	2019年度実績	前年度比・差
売上高	6,780	△ 7.5%
売上総利益	3,037	△ 6.7%
営業利益	548	△ 18.6%
当期純利益*	749	+ 37.9%
売上総利益率	44.8%	+ 0.4P

* 当期純利益は非継続事業（車載事業）当期純利益（売却益を含む）を含めています。

■ 2020年度第一四半期実績

(億円)

	2019年度 1Q実績	2020年度 1Q実績	前年同期比
売上高	1,600	1,465	△ 8.5%
売上総利益 (売上総利益率)	715 (44.7%)	664 (45.3%)	△ 7.2% (+0.6P)
営業利益 (営業利益率)	100 (6.3%)	125 (8.5%)	+24.2% (+2.2P)
四半期純利益	85*	97	+13.5%

* 非継続事業（車載事業）にかかわる非継続事業四半期純利益を含めています。

が継続するという前提で、不確実性の高いものは極力排除したコンサバティブなシナリオを選択して、減収減益の通期計画を立てました。もちろんこれで良しとしているわけではなく、事業機会を確実に捉えて、上積みを狙っていきます。不透明な事業環境ではありますが、アフターコロナに向けた将来の成長に不可欠な投資は継続してやり切ります。

P25表：2020年度連結業績予想 →

—— 2020年度、2021年度の2年間で、「アフターコロナを見据えた準備と変革の期間」と位置付けられました。

「ウィズコロナ」の時代はしばらく続くと見ています。そのインパクトは未来の社会に対しても強烈な影響を与えるでしょう。よって、この2年間は有事対応の期間とし、事業継続と収益確保に向けた危機対応を最優先します。それに加えて、アフターコロナに向けた準備と変革を同時に進め、次の長期ビジョンづくりも進めていきます。この期間を経て次の長期ビジョンは、2022年度よりスタートします。コロナショックは大きな試練ですが、オムロンが創造すべき近未来のソーシャルニーズの輪郭をよりはっきりと浮かび上がらせました。人々の価値観もビジネスモデルも社会のあり方も大きく変わろうとしています。オムロンは、この変化をとらえ、世に先駆けてソーシャルニーズを創造する企業であり続けるための変革を、この2年間で加速します。

大変革時代にオムロンの存在意義を示す

—— 社会の大変革が進む中で、オムロンは次の長期ビジョンにおいて、どのように事業を変革し、自らの「存在意義」を発揮していきますか。

制御機器、ヘルスケア、社会システムと、それらを支える電子部品事業を成長エンジンとしていく構図は基本的に変わりません。ただしその中で、次の「3つのチャレンジ」に取り組みます。

一つ目は、新たなニーズに対応した「既存事業の深化」です。たとえば、遠隔診療に対応した事業や、さらなる省人化を実現するロボットなどの制御機器事業です。アフターコロナの社会では、自動化がますます進みます。ここにしっかりアドレスして

いくことが肝心です。

二つ目は、「新規事業の確立」です。例えば、モノからコトにニーズが大きく変化するという流れに沿った「事業のサービス化やリカーリング化」です。制御機器事業では、我々がこれまでに得た知見とデータを生かし、不良品を出さない究極の生産ラインづくりを実現します。AIを搭載した世界初のコントローラーや、画像処理システムにAI技術を搭載することで、膨大なデータを学習することなく傷や欠陥を検出できる業界初の画像処理システムなど、独自の技術を活用して事業のサービス化・リカーリング化を確立していきます。

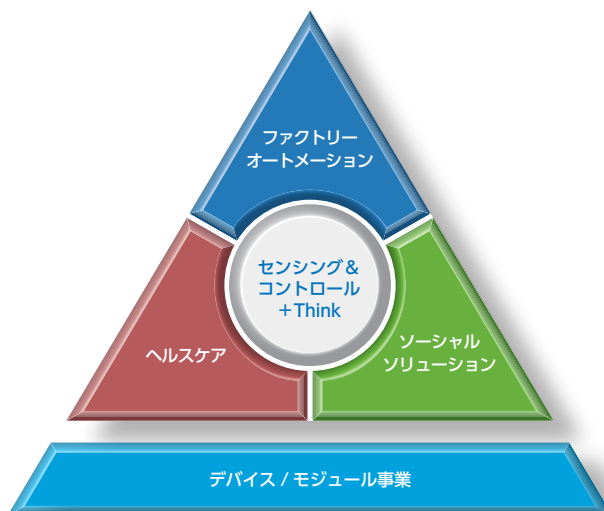
また、ヘルスケアでも心筋梗塞や脳卒中といった重篤な発作を撲滅する「ゼロイベント」の実現に向けた遠隔診療サービスを米国からスタートさせました。このサービスは、今後5年間でユーザー数10万人、事業規模は50億円以上を目指します。

三つ目は、オムロンの全事業を支える「オペレーションの刷新とデジタル化」です。数年前から新たな情報基幹システムの導入プロジェクトを進めていますが、新規事業の確立、事業のサービス化やリカーリング化を実現するためには、基幹システムがそれに合致したものでなくてはなりません。さらには、新たな社会的課題を解決するためのプロジェクトに、世界各地から最適な人財をアサインし活躍してもらうための人事制度刷新にも取り組んでいきます。

これらの3つのチャレンジは、オムロン自身の自己変革への挑戦です。

P33 Business →

■ オムロンの注力ドメイン



— 今後の世界は、未知の感染症の拡大や大規模な自然災害、地政学リスクの高まりなど、さまざまな危機が同時に起きる「リスク多発の時代」になるかもしれません。そのような中で、オムロンは社会的課題を解決しながら、どのようにグローバルという舞台で成長していきますか。

想定外のことが常態化する、それが「ニューノーマル」の時代です。感染症や自然災害だけではなく、破壊的な技術革新も起こってくるでしょう。ですから、不確実性や急激な変化を前提とした経営をやっていくしかありません。では、どうすればそれができるのか。私は、「企業理念経営」しかないと考えています。

まずは自分たちの存在意義は何か、どんな社会的価値を提供すべきか、その本質を理解する。そして、より現場に近いところで臨機応変に対応するために、経営と現場を支える人たちが連結し、迅速に意思決定を下す。もしうまくいかなければ、すぐさま修正し、再度挑戦する。こうした一連の行動を高速で回していく。そういう経営でなければ変化に対応できません。

ですから、皆が同じ方向を向いて前を進んでいくためには「共有できるもの、共鳴できるもの」がとても大切です。オムロンの場合、それが企業理念です。コロナショックという試練を乗り越えるうえで、いまこそこの「企業理念経営」と「共鳴するマネジメント」が大きな力を発揮すると信じています。

— コロナショックを受けて、国際機関や機関投資家などが相次いで声明を発表し、産業界に「本気のESG経営」を求め始めました。オムロンには、知財や人財、環境、ガバナンスといった「非財務の無形資産」も数多くあります。それらをどのように将来の企業価値につなげ、企業理念経営を加速させますか。

貧困や気候変動など、SDGs（持続可能な開発目標）で掲げられているさまざまな社会的課題はコロナ以前からのものであり、解決するどころか、むしろ悪化しています。そのような中で、企業に何ができるのか、どのような経営をするのか、投資家に限らず、すべてのステークホルダーの目はますます厳しくなっており、企業の本気度が問われています。このような社会からの期待に対し、オムロンは、具体的なサステナビリティ課題を設定し、明示することで、社外をも巻き込んで、課題を解決して

いくループを回していきます。この取り組みが共鳴の軸となって広がり、優秀な人財がオムロンに集まってきます。彼らとともに事業を通じて社会的課題を解決することで、事業の拡大再生産につなげていきます。

サステナビリティの取り組み以外にも、オムロンには、企業理念をはじめ、これまで培ってきたコア技術、実効性のあるガバナンス、そして何より、社会的課題の解決に情熱を燃やす社員がいます。その力を結集して、事業を通じた社会的課題の解決という使命に真正面から取り組んでいきます。なぜなら、それが企業理念の実践にほかならないからです。

[P31 サステナビリティ取り組みの進捗 →](#)

— ニューノーマル時代に向けて、社長としての思いや決意を聞かせてください。

新型コロナウイルス感染症はまだ終息していません。まずは、今の淘汰の時代をしっかりと勝ち残ること。社員の健康を第一に、事業を継続しつつ、いかにアフターコロナに向けて将来の成長への種まきができるかが勝負です。

振り返ってみると、オムロンはリーマンショックの時、今より財務基盤が脆弱だった中でも、将来の成長に向けた種まきをしっかりやりました。それが今、制御機器事業の「i-Automation!」などのビジネスモデルとなって花開き、成長の原動力となっています。逆風の時に何をするか、それが次の未来を決めるのです。

その意味では、M&A&アライアンスも将来の成長に必要な種まきの一つであり、この逆風はチャンスでもあります。M&A&アライアンスを含め、社外の新しい能力と我々の強みをかけ合わせることで、次の時代に大きく飛躍するための準備を着実に進めていきます。

私たちが目指すオムロンは、世界中の人々からその存在を必要とされ、期待される企業です。ニューノーマル時代においても、変わらず社会の発展に貢献し続けることで、持続的な成長を実現していきます。

新型コロナウイルス感染症拡大への対応

2019年12月に発見されて以来、世界中に拡大した新型コロナウイルス感染症。

オムロンは、顧客や取引先、当社社員とその家族をはじめとするすべてのステークホルダーの安全確保と感染拡大防止を最優先に、新型コロナウイルス感染症拡大によって生じる社会的課題解決に向けてさまざまな取り組みを行ってきました。

コロナ禍におけるオムロンの対応

1月

- 中国地域統括全社より、対象地域の社員に対して、感染防止対策を指示(21日～)
- 本社に「Aランク 緊急対策本部」を設置(27日) [P19 →](#)
- 中国全域への出張を規制(31日～)

2月

- 中国の全生産拠点の操業を停止(3日～12日)
* 大連市のヘルスケア事業の生産拠点は4日より一部操業再開
- 日本国内の社員に対して、感染拡大防止対策を指示(20日～)
- 本社にリスクランク最高レベルの「Sランク全社緊急対策本部」を設置(25日)

3月

- イタリアおよびヨーロッパの指定地域、韓国への出張禁止(1日～)
- イタリアのヘルスケア事業の生産拠点の操業を停止(9日)
- アメリカの制御機器事業の生産拠点2ヶ所の操業を停止(17日～4月7日)
- マレーシアの電子部品事業の生産拠点の操業を停止(18日～23日)
- イタリアの電子部品事業の生産拠点の操業を停止(23日～5月4日)

4月

- 日本政府による緊急事態宣言を受け、社員に原則在宅勤務を指示(8日～5月26日)

5月

- 日本政府の緊急事態宣言解除を受け、感染拡大の防止と社会経済活動を両立させていく新型コロナウイルス感染症と共存する「ウィズ・コロナ」モードに移行(26日)

新型コロナウイルス感染症拡大によって生じた

事業を通じた新型コロナウイルス感染症拡大への対応

新型コロナウイルス感染症が拡大する状況の中においても、オムロンは企業の社会的責任を果たすために感染防止や社会生活の維持に必要な商品、サービスの供給を継続してきました。

- 体温計・人工吸引器など、人々の健康を支えるヘルスケア機器の生産の維持や増産(中国、イタリアなど:2月～)
- マスクや検査キットなどの感染防止商品や食品、生活必需品などの社会生活を維持する商品を提供する顧客のモノづくり現場へのソリューション提供(中国、ドイツなど:2月～)
- 鉄道や交通など、人々の生活を支える輸送機関を運行する顧客への保守・メンテナンスサービスの提供(日本:2月～)
- コロナ禍で通院が難しくなった高血圧患者へのオンライン診療の提供による高血圧の継続治療の支援(日本、アメリカなど:5月～)
- 病院や公共施設への「紫外線光照射器ロボット」の提供による消毒作業時の感染拡大防止(フランス、イタリアなど10カ国以上:6月～)

社会貢献活動や社員のボランティア活動などを通じた新型コロナウイルス感染症拡大防止への貢献

オムロンは、新型コロナウイルス感染症拡大にともなう各国での検温需要の高まりに応え、健康機器の寄付を行いました。また、オムロン社員はボランティア活動を通じて、逼迫する人工呼吸器開発などに参画しました。

- 日本や中国各地における体温計の寄付(2月～)
- スペインの人工呼吸器開発プロジェクトへのオムロン社員の参画(3月～)
- 各国での社員によるフェイスシールド作成ボランティアへの参画(4月～)
- アメリカのオムロン財団を通じた現地慈善団体への寄付(4月21日)
- 「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に参加(5月18日)
- 非接触の皮膚赤外線体温計1万本を全国知事会に寄付(6月8日)
- 非接触の皮膚赤外線体温計500本を内閣府に寄付(7月3日)
- 株主優待制度を通じて785万円をIPS細胞研究基金に寄付(9月9日)

2020年5月26日からは、緊急事態宣言下での感染拡大の防止と事業継続を最優先した「緊急対策」モードから、感染拡大の防止と社会経済活動を両立させていく新型コロナウイルス感染症と共存する「ウィズコロナ」モードに移行しました。「ウィズコロナ」モードでは、これまで実施してきた予防対策などは継続しながら変革を進め、人々の価値観が大きく変わるニューノーマル時代に向けて顕在化する社会的課題の解決に全力で取り組んでいます。

社会的課題の解決の取り組み

ウィズコロナでも継続して診断と治療を受けられる遠隔診療サービスの開発



新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、高血圧患者は、移動中や病院内での感染リスクへの不安から通院をためらう人も多くなっています。

オムロンは、血圧計や心電計、体重体組成計などを用いて測定した家庭でのバイタルデータをタイムリーに医師と共有。自宅や医療機関などの場所を気にすることなく、医師の適切な診断と治療を受けられる遠隔診療サービスの開発に取り組んでいます。

スペインの人工呼吸器開発プロジェクトへのオムロン社員の参画



制御機器事業のヨーロッパ地域の社員3名は、自国スペインで感染が急拡大し、多くの人が亡くなっていくのを目の当たりにし、非営利団体の人工呼吸器開発プロジェクトに参画しました。

彼らが急ピッチで開発した人工呼吸器は、スペインの病院のみならず、新型コロナウイルスが猛威を振るう南米の各国で試験機の導入が進み、エクアドルには50台以上が寄贈されました。

ニューノーマル時代に向けて

オムロンは、コロナ禍を経て、人々の価値観が変わるニューノーマル時代において、今まで以上にニーズの高まる遠隔診療や、公共施設やモノづくり現場での3密を避けた生産ラインの確立などに応えてまいります。

各事業の取り組み

制御機器事業

モノづくり現場における3密を避けた生産ラインの確立や、製造業の活動の大原則である三現主義のデジタルトランスフォーメーション化に貢献するロボット統合コントローラーなど革新的な商品群の提供

[P33 →](#)

電子部品事業

非接触での検温システムや、スイッチに触れずに動く機器など、機器のスマート化のニーズへの対応

[P41 →](#)

社会システム事業

省力化、非接触化を実現するホテルなどの公共性が高い施設へのチェックイン端末納入などのサービスオートメーションの提供

[P45 →](#)

ヘルスケア事業

遠隔診療サービスの開発と、日本、アメリカ、ヨーロッパ、アジアなど各国でのサービス展開による普及

[P49 →](#)

新型コロナウイルス感染症拡大における統合リスクマネジメント

オムロンはリスクマネジメント方針として、「当社グループにとって重要なリスクを指定し、執行会議を通じ、社内カンパニーを横断した全社対応を行う」、「危機発生時には、『オムロングループ統合リスクマネジメントルール』に定められた手順に従い、報告・情報伝達を行い、必要な対応チームを編成する」こと等を定めています。この方針とルールに基づいて、今回の新型コロナウイルス感染症の拡大にも対応を行いました。

中国以外の国や地域に感染が広がり始めた2020年1月27日には、本件を重要なグループの目標の実現を阻害するAランク危機であると判断。取締役専務執行役員CFO兼グローバル戦略本部長の日戸を対策本部長とする緊急対策本部を立ち上げ、社員の安全確保と事業継続に向けた対策を開始しました。

その後、感染がグローバルに拡大していったことから、代表取締役社長CEOの山田は、最重要リスクのSランク危機への対応に引き上げることが必要と判断し、自らが対策本部長となりました。以降、対策の強化を世界中に展開する当社グループ各社と連携し、社員の健康と安全の確保、該当拠点地域への感染拡大防止を最優先に、規制地域に勤務する社員に対する支援物資の手配や、IT環境の整備をはじめとした在宅勤務の拡充などに取り組んでいます。引き続き、新型コロナウイルス感染症と共存する「ウィズコロナ」を前提に、社員の安全・安心の確保と地域への感染拡大防止を継続した上で、顧客への供給責任と社会的責任を果たしてまいります。

グローバルな事業活動を支える統合リスクマネジメント

オムロンでは、VG2020開始と共に、統合リスクマネジメントをスタートさせました。経営・事業を取り巻く環境変化のスピードが上がり、不確実性が高くなる中で素早く対応するためには、リスクへの感度を上げて、リスクが芽のうちに察知し、手を打つ必要があるためです。

グローバルでの事業展開によって直面する様々なリスクを見える化するため、経営や財務状況に影響を及ぼしうるリスク全般を分類し、その相互関連を把握しています。

現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合わせて解決する活きたリスクマネジメントを目指し、グローバルでPDCAサイクルを回し活動のレベルアップを図っています。

加速する環境変化を機会と捉え、「いかにリスクテイクするか」も重要な観点です。経営理念やルールを守りつつ、いかに効率・効果的で迅速なリスク判断が現場でできるようにするかについても重要テーマとして、現在取り組みを進めています。

■ 事業等のリスク

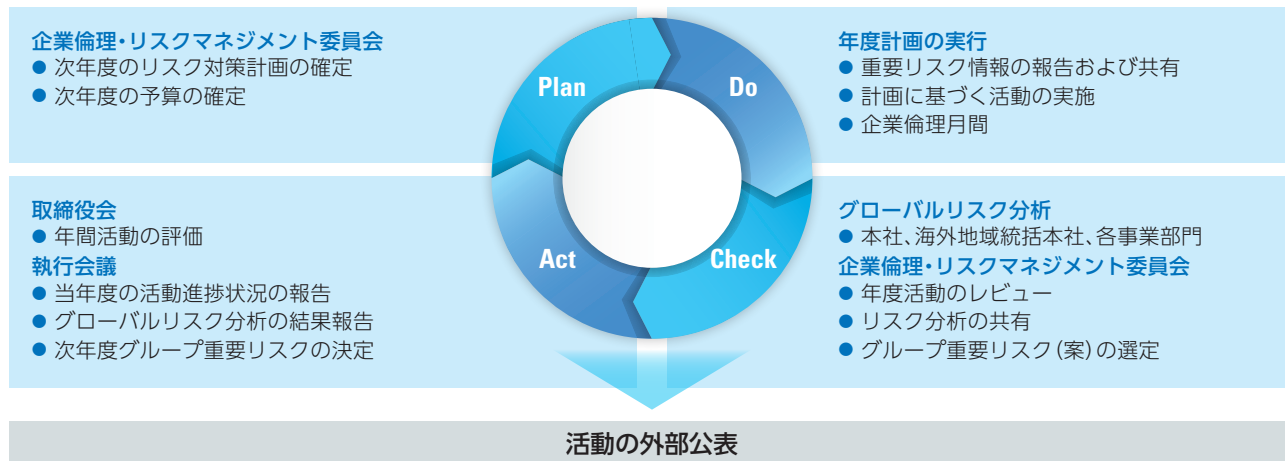


<https://www.omron.co.jp/ir/keiei/risk.html>に記載の「事業などのリスク」を図示

統合リスクマネジメントの仕組み

統合リスクマネジメントでは、年間のPDCA活動を確立し、リスク分析や重要リスクへの対策、危機管理対応を行っています。現場と一体となってグローバルで活動を推進していくため、リスクマネージャーを本社部門、各事業部門、海外の地域統括本社、国内外の各グループ会社で任命しています。

■ 統合リスクマネジメントの活動サイクル



重要リスクへの対応

統合リスクマネジメントの主な活動の一つが、グローバルにリスクを分析して重要リスクを洗い出し、対策を取る重要リスク対応です。グループの存在を危うくする、または重大な社会的責任が生じるリスクを、グループ運営上の最重要リスクとしてSランクリスク、重要なグループの目標の実現を阻害するリスクをAランクとし、企業倫理・リスクマネジメント委員会で議論したうえで、執行会議にて決定しています。

■ 2019年度重要リスク

Sランクリスク： 事業継続、グローバル情報・ITセキュリティ、グローバル法規違反(贈賄など) 等

Aランクリスク： 地政学リスク、労働安全衛生、等



私は、アメリカ、カナダ、メキシコ、ブラジルなどを含む米州エリアのリスクマネージャーとして、リスク、環境、安全衛生、施設などの管理を担っています。この中には、自然災害やパンデミック発生時の事業継続計画(BCP)の策定支援も含まれています。

今回の新型コロナウイルス感染症が米州で広がり始めたとき、私たちはオムロン社員の安全と健康の確保を第一にしながらも、事業を継続すべく、3つの取り組みを実施しました。

まず、米州エリアの大多数を占める営業やスタッフ部門の社員については、原則全員在宅勤務としました。ハリケーンなどの自然災害が多い米州エリアでは、事前にテストを実施していたため、この取り組みをスムーズに行うことができました。

次に、工場働く社員への対応です。各工場では、出社する社員の体温を非接触で測定する仕組みの導入、個人用保護具の配布、3密を防ぐ対策などを素早く実施しました。

最後が、コミュニケーションです。法務部門が主体となり、国や州が発信する新型コロナウイルスに関連する情報や、社員から寄せられたコロナ禍での活動などの情報を集約、それを定期的に社員に共有しました。そして、マスクが入手困難な社員へのマスクの配布や、顧客を訪問する社員に、ゴム手袋やマスク、ゴーグルなどが入った新型コロナウイルス感染予防セットを配布し、社員の不安を取り除きました。

今回を教訓に、予期せぬ事態を想定した弾力性のあるリスクマネジメントプランを策定していきます。

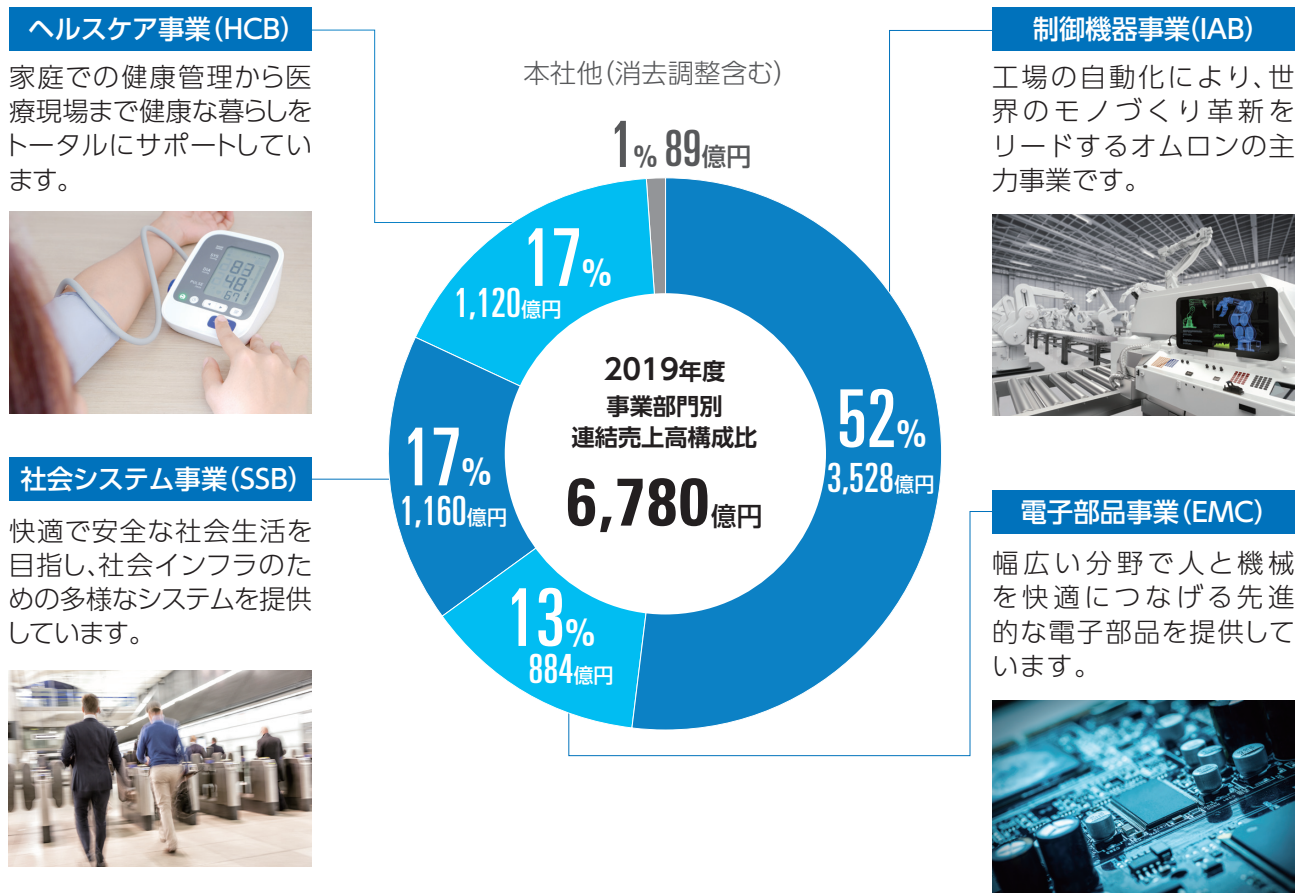


オムロン マネジメントセンター
オブ アメリカ
米州リスク責任者
ケビン・ブラテック

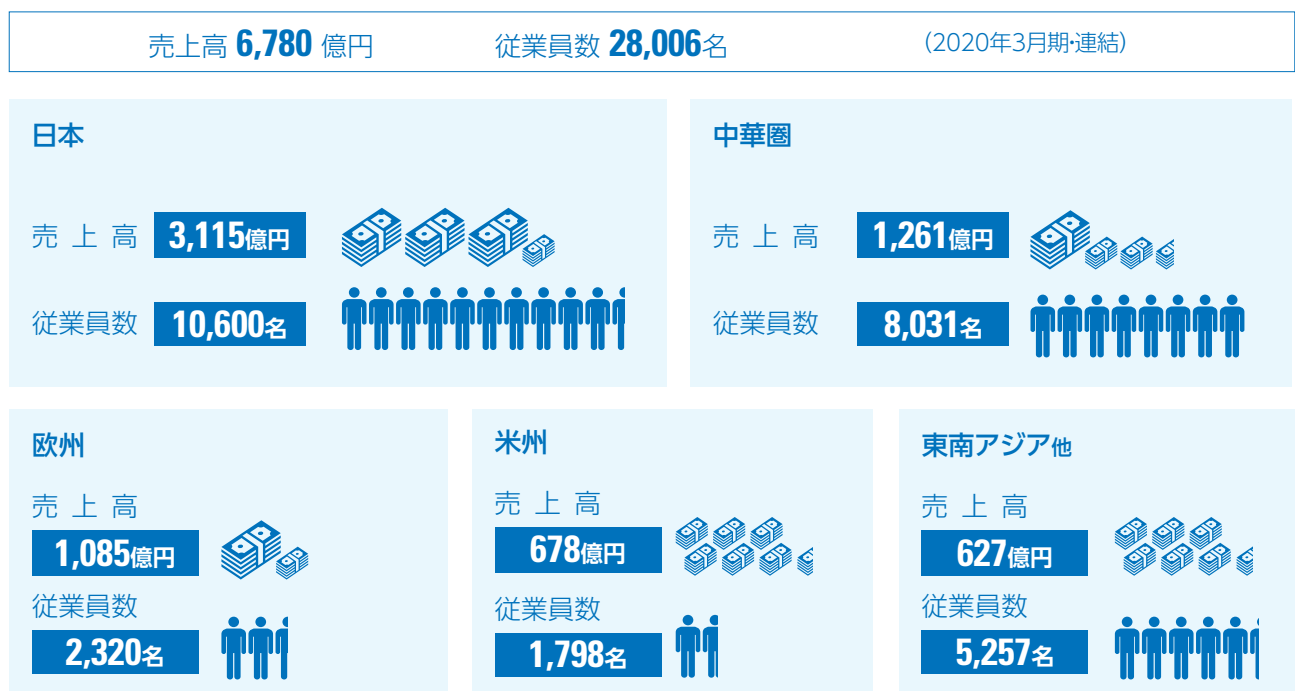
オムロンの事業と2019年度業績

オムロンは、制御機器、電子部品、社会システム、ヘルスケアなどの事業を、約120の国と地域で展開しています。

連結売上高構成比



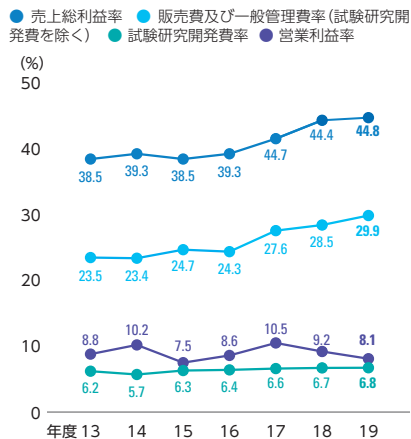
地域別の売上高・従業員数



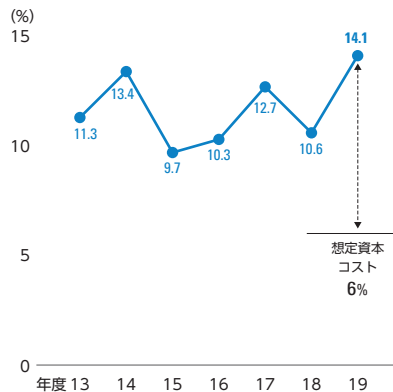
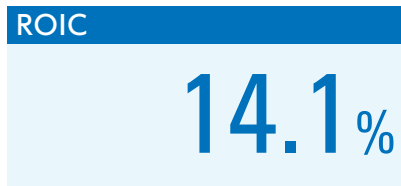
* 各区分に属する主な国または地域は次のとおりです。

米州：北米、中米、南米を含む 欧州：ヨーロッパ、ロシア、アフリカ、中東を含む 中華圏：中国、台湾、香港を含む 東南アジア他：東南アジア、韓国、インド、オセアニアを含む

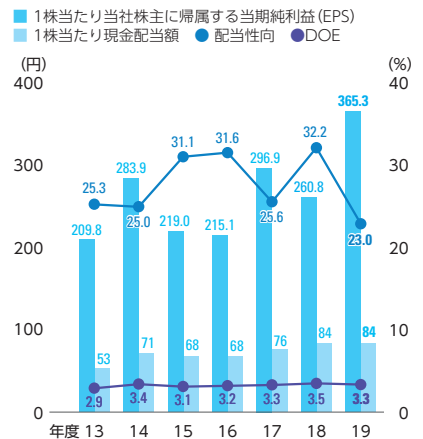
財務ハイライト



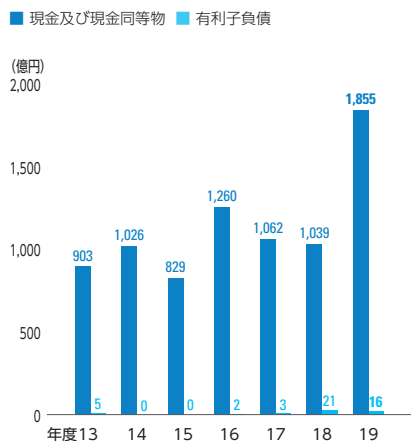
全社の稼ぐ力の向上により、売上総利益率は過去最高となりました。



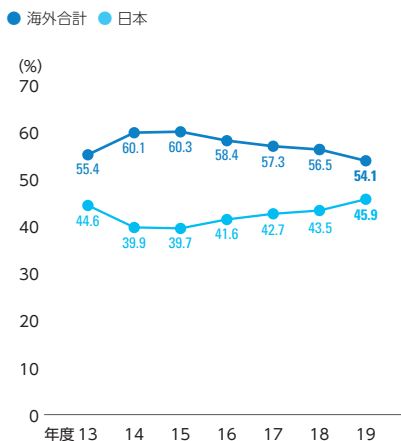
ROIC経営の推進により、想定資本コスト6%を大きく上回る14.1%を達成しました。



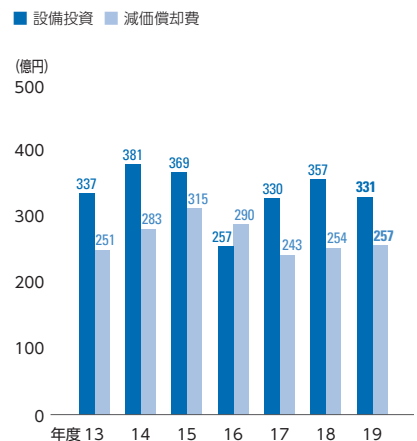
DOE3%程度を目安として年間配当は84円としました。



事業譲渡により、現金及び現金同等物が前年比で大きく増加しました。



海外での売上高比率は引き続き5割以上を占めています。



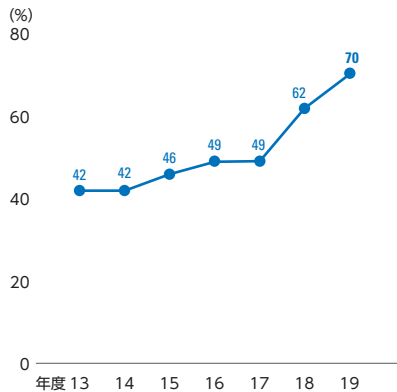
将来の成長に向けた生産設備の増強や拠点投資など、厳選した設備投資を行いました。

* オートモーティブエレクトロニクスコンポーネンツビジネス (AEC、車載事業) の譲渡に伴い、同事業を非継続事業に分類したことから2017年度および2018年度の財務データの一部を組み替えて表示しています。

非財務ハイライト

海外重要ポジションに占める現地化比率

70%

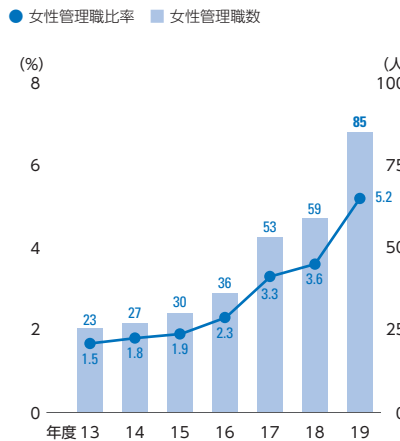


海外グループ会社各社の規模に応じて当社が定めた重要ポジション数に占める現地雇用人材の人数比率を上げます。

* 2018年度より、ガバナンス目的の兼務ポジション及び育成目的のポジションは対象外。

女性管理職比率(グループ国内)

5.9%*



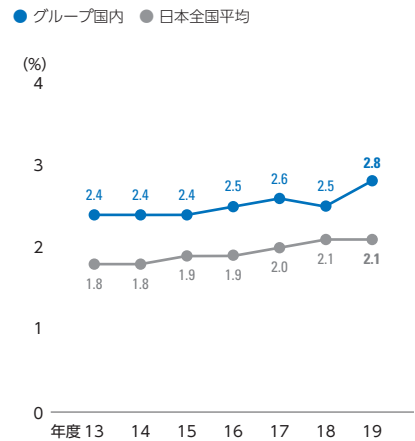
国内でリーダー的役割を担う女性管理職の比率を上げます。

* 各年度4月20日時点。ハイライト数値は2020年4月20日時点のもの。

* 当社グループ国内において課長相当職以上に占める女性の人数比率。

障がい者雇用率(グループ国内)

2.8%



障がい者の就労機会の創出と活躍機会の拡大に取り組んでいます。

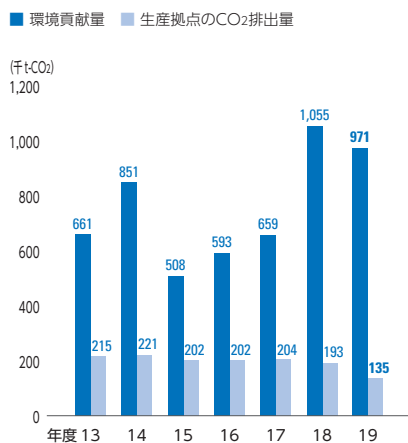
* 各年度6月20日時点。

* 「障がい者の雇用の促進等に関する法律」の雇用義務のある会社を対象。

* 雇用率の算定は同法に基づく。

環境貢献量☆

971千t-CO₂



環境負荷低減に寄与する自社商品・サービスの提供による環境貢献量の拡大に取り組むとともに、当社省エネ支援製品の導入などを通じて生産拠点でのCO₂削減に努めています。

* 環境貢献量：創エネルギー、省エネルギーに関する商品・サービスが社会で活用されることにより削減できるCO₂排出量算出方法
<https://www.omron.co.jp/sustainability/environ/contribution/products/#calc>

創エネ関連製品例



パワーコンディショナー

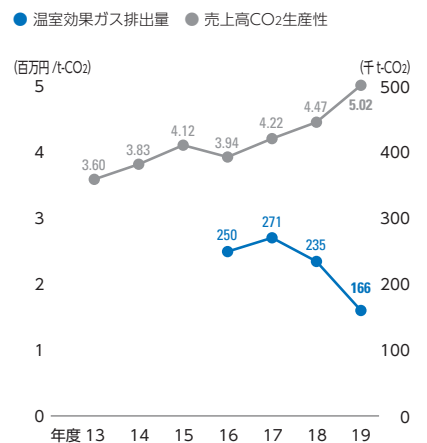
省エネ支援製品例



電力量モニター(左)「環境あんどん」(右)

温室効果ガス排出量☆

166千t-CO₂



2050年に温室効果ガス排出量ゼロを目指す新目標「オムロンカーボンゼロ」を達成するため、温室効果ガス排出量を指標として設定しています。

* 売上高CO₂生産性：生産拠点のCO₂排出量1t当たりの売上高

* 2016年度より電力関係のCO₂排出係数は以下の公表値 [日本：環境省電気事業者別(毎年更新)、中国：国家発展改革委員会電力会社別(毎年更新)、その他：IEA国別(2011年)]
<https://www.omron.co.jp/sustainability/environ/reduce/co2/#co2>

☆印の2項目は、独立した第三者機関による検証・レビューを受けています。 [P103](#) →

CFOメッセージ



未来の社会的課題を解決するために。
稼ぐ力を極めるROIC経営。

2020年9月
取締役 執行役員専務 CFO 兼
グローバル戦略本部長

日戸 興史

逆境の中で示された収益力と 変化対応力

— 激しい環境変化の中、いかに適応できるかで、
会社の力量が試されます。CFOとして、2019年度
をどのように総括されますか。

2018年度から続く米中貿易摩擦の影響を受け、昨年度の第2四半期決算発表時に、業績予想を下方修正しました。そこから回復の兆しが見え始めた矢先、第4四半期には想定外の新型コロナウイルス感染症のパンデミックに襲われました。いま振り返ってみても、非常に厳しい1年でした。しかし、最終的には、期中の予想を上回る業績で年度末を迎えることができました。

オムロンは、2011年度から掲げてきた長期ビジョン「VG2020」の中で、「成長力」「収益力」「変化対応力」の3つを重視してきました。厳しい2019年度を乗り越えられたのは、収益力と変化対応力の2つが着実に向上したからにほかなりません。

収益力を評価するうえで重視しているのが、稼ぐ力を示す「GP率」(売上高総利益率)です。これは、オムロンが顧客に提供した価値を測定するうえで

の最重要指標です。たとえどんなに優れた製品をつくっても、その提供価値を適切に伝達し、適正な価格で購入してもらえなければ、GP率は向上できません。変動費を含めたコストダウンの工夫はもとより、製品のタイムリーな提供、ソリューション提案による顧客価値の向上など、企画から開発、生産、営業に至るまでのメーカーとしての実行力が問われる、いわば「稼ぐ力の総合力」がGP率なのです。その意味で、2019年度は、売上げが下がったにもかかわらず、GP率が44.8%と過去最高値を記録したのは、大きな自信となりました。稼ぐ力にこだわり、10年にわたって着実に積み上げてきた努力の結果です。

変化対応力については、「事業ポートフォリオの継続的な見直し」が重要だと考えています。2019年度は車載事業の譲渡という重大な意思決定に加え、懸案だったバックライト事業の収束も進めました。これは、オムロンが進めてきた「ROIC経営」の柱の一つであるポートフォリオマネジメントに則り、事業構造の再構築を実践したからです。GP率が前年度より3.6ポイント上昇した背景には、こうした事業構造の再構築も大きく貢献したと言えます。事業譲渡による売却益も加わり、財務基盤は極めて強固になりました。

*車載事業を2018年度実績に含まない場合のGP率は、前年度比+0.4ポイント

— 長期ビジョンで重視してきた3つの力のうち、山田社長は、トップライン(売上高)をさらに押し上げる「成長力」が今後の課題だと述べています。どのようにサポートしますか。

未来の成長に向けた投資を続けることです。そのためには、既存事業のオペレーショナル・エクセレンスをいっそう高めていくことが求められます。無理・無駄を省き、生産性を高め、適正な売価で価値を提供することでGP率を向上させる。そして、そこから生み出された原資をどれくらい成長分野に回すことができるか。どんなに優れた成長戦略を描いても、原資がなければ成長の種を撒くことはできません。もちろん投資したからといって必ずしも成長が約束されるわけではありませんが、リスクを取って未来の成長への投資を続けることが、成長の必要条件です。

トップラインを押し上げ、「自走的成長力」を身につけるために、両利きの経営、「既存事業の深化」と「新規事業の探索と確立」に全社一丸となって取り組んでいきます。自社だけの力では限界があるチャレンジもあります。オペレーションの柔軟性を担保しながら、パートナーシップや戦略的提携、M&A&アライアンスなども視野に入れていきます。

— コロナショックにより2020年度業績が不透明な企業が多い中で、オムロンの見通しはいかがですか。売上高は13%の減収ながら、GP率は44.8%と高水準をキープした計画値となっていますが。

GP率は、為替によるマイナスの影響を織り込んでいるため、数字としては前年度と同じ計画値です

が、その影響を差し引くと、実質的には0.7ポイントほど上昇できる計画です。すでに、2020年度の第1四半期では45.3%と過去最高値を更新していますので、年間で44.8%という目標は達成できると見えています。

今年度は、売上高が前年度比でマイナス13%と大幅な減収になる中でも、300億円の営業利益を見込んでいます。年間200億円の固定費の削減も計画どおりしっかりとやっていますが、やはりGP率という本業での稼ぐ力が強化されていることが大きいです。

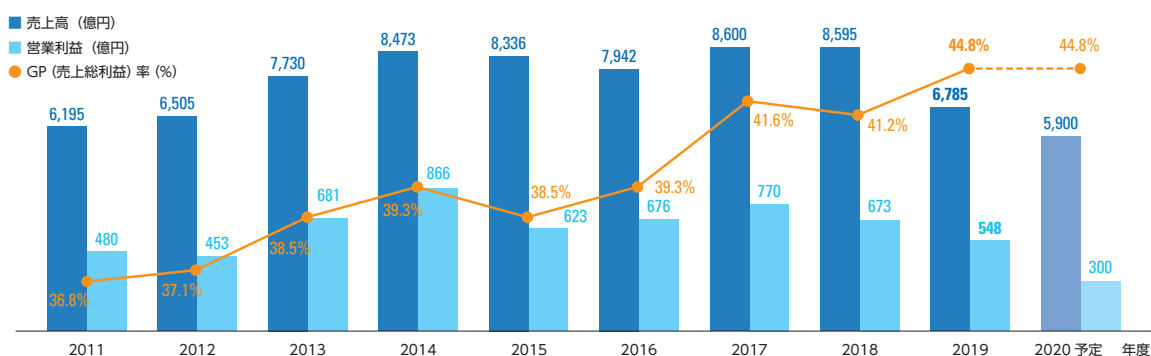
昨年度以上にさらなる逆境が予想される2020年度において、こうした目標を立てられたのは、現場の理解と協力の賜物です。その背景には、「企業理念経営」があります。我々が社会から何を期待され、どのようにして貢献できるか。企業理念がグローバル全社員で共有できているからこそ、この難局をみんなでも乗り越えようという原動力になっているのは間違いありません。危機感だけでは人は動きません。人と人をつなぐものが重要です。オムロンの場合、それが企業理念です。

■ 2020年度連結業績予想 (億円)

	2020年度計画	前年度比・差
売上高	5,900	△ 13.0%
売上総利益	2,645	△ 12.9%
営業利益	300	△ 45.2%
当期純利益	165	△ 78.0%
売上総利益率	44.8%	+ 0.0P*

*為替除くと+0.7P

■ 売上高、営業利益、GP (売上総利益) 率 実績の推移 (2011年度～ 2020年度)



アフターコロナで 飛躍するために

— 山田社長は、2020年度と2021年度は、アフターコロナを見据えた準備と変革の期間とし、3つのチャレンジ(①ニュービジネスの確立、②事業のサービス化やリカーリング化、③オペレーションの刷新とデジタル化)に取り組むと言っています。

「モノ」から「コト」へとビジネスモデルを転換するチャレンジを加速させます。そのためには、外部との共創も含めた、新規事業を生み出すインキュベーションの仕組みを整えることが必要です。

一方で、固定費を引き下げ、収益力をより強化するために、コスト構造の見直しを進めていきます。稼ぐ力を示すGP率は上昇しましたが、SG&A(販売費および一般管理費)の水準にはまだ課題があり、効率やコスト構造を徹底的に見直さねばなりません。

さらには、既存事業のオペレーショナル・エクセレンスを向上するためにも、デジタル化が急務です。基幹システムをグローバルに刷新・統合する必要があり、現在、急ピッチで全体構想と設計を進めています。フォーマットや手順が変わるので、現場に戸惑いや混乱が生じるでしょうが、全社一丸となって、これを乗り越えないと、データ経営の基盤が整いません。向こう2年間は、まさにデジタルトランスフォーメーション(DX)の山場です。強い意志と覚悟をもって、もちろんしかるべき資金を投じてやり切っていきます。

— **すると、この2年間は、オムロンの歴史の中でも、極めて重要な時期となりますね。**

2020年度と2021年度は、コロナショックによって事業の前提が大きく変わったため、次の成長に向けた変革を加速する期間と再定義しました。

2008年のリーマンショック時は、まだ量的拡大の時代でしたが、今度のコロナショックでそれが終わり、いたるところで質的転換が起きてくるでしょう。この変化に適応できなければ生き残れないという強い危機感を抱いています。変化対応力を高め、アフターコロナで飛躍するためにも、この2年間で変革を加速させます。

— 山田社長は「選択と分散」という考え方も打ち出しています。CFOとして、どのように実践していきますか。

アフターコロナで勝ち残っていくには、それぞれの既存事業が自律性を高め、スピードを加速し、新たな価値創出にチャレンジしていく必要があります。同時に、事業を固定しすぎるリスクにも十分に配慮しなければなりません。現在オムロンは、「制御機器」「ヘルスケア」「ソーシャルソリューション」という3つの事業ドメインに、「電子部品事業」を加えた事業ポートフォリオを選択していますが、このドメインで未来永劫やっていけるとは限りません。未来のオムロンをつくり上げていくためには、新たな「柱」となる事業を生み出していく必要があります。

では、どうするか。そのカギを握るのが「分散」です。自分たちの強みを活かす事業領域を選択をしながら、新たなビジネスを生み出していくために、適度に分散を図る。どのように分散させるかを選択する、ともいえます。

オムロンは制御部品から始まりました。創業者はその技術を活かしてヘルスケアに進出し、駅の自動改札などの社会システムへと事業を広げていきました。「うちは制御機器メーカーだ」と定義していたら、ヘルスケアや社会システム事業は生まれなかったでしょう。つまりオムロンは昔から、コア技術を選択し事業領域を分散してきたのです。

— **「選択と分散」が機能するのは、ROIC経営が確立してきたからでもありますね。**

その通りです。分散にも規律が必要です。既存事業、新規事業にかかわらず、全カンパニー、全事業ユニットにおける規律を高める仕組み、つまりROIC経営を確実に浸透させ、求心力を維持していく。求心力としての集中と、遠心力としての分散、この両者を高度にバランスさせなければなりません。

その両立には、根底に企業理念があるからこそみんなのベクトルを同じにすることができます。これを、ROIC経営でも適用しています。「逆ツリー展開」といって、ROICを自動化率や設備回転率といったKPIに分解し、現場の業務プロセス改善による効率

化が業績向上にどうつながるのか、それを逆ツリー型で見える化したものです。

また、経済価値の評価と市場価値の評価に基づいて事業を評価する「ポートフォリオマネジメント」を徹底し、現在約60ある事業ユニットに対して、ROIC10%というハードルレートを課しています。10%という基準は、それがオムロンの想定資本コスト6%をカバーする水準だからであり、それを下回るとは企業価値を毀損するに等しい、と全事業に伝えています。なおROICが6%を割り込むと、一定期間のリカバリーチャンスを与えたくて、達成できない場合は売却・撤退も検討するというルールを設けています。一方で、成長性も重要な指標として見えています。なぜなら、成長途上の事業は多額の投資を必要とし、収益性が低くなる傾向があるからです。それらの事業には、収益性が低くても、成長を加速させるために、さらなる投資を行うケースもあります。(次ページの最下段図 B領域)

撤退基準を明確にしていることで、逆に社員が安心して新規事業に取り組める仕組みになっています。

— 最後に、株主の期待にはどう応えていきますか。

7月末の第1四半期決算で減収減益の計画を発表したにもかかわらず、市場から高い評価をいただいたのは、ステークホルダーからのオムロンへの期待

の表れと理解しています。長期ビジョンをしっかりと掲げることで、長期的視点でオムロンを評価してくれる企業が増えていることを実感しています。この期待に応え、企業価値を高め続けていくために、成長投資、安定配当、自己株式の順で、資本効率を意識したキャッシュアロケーションを実施していきます。

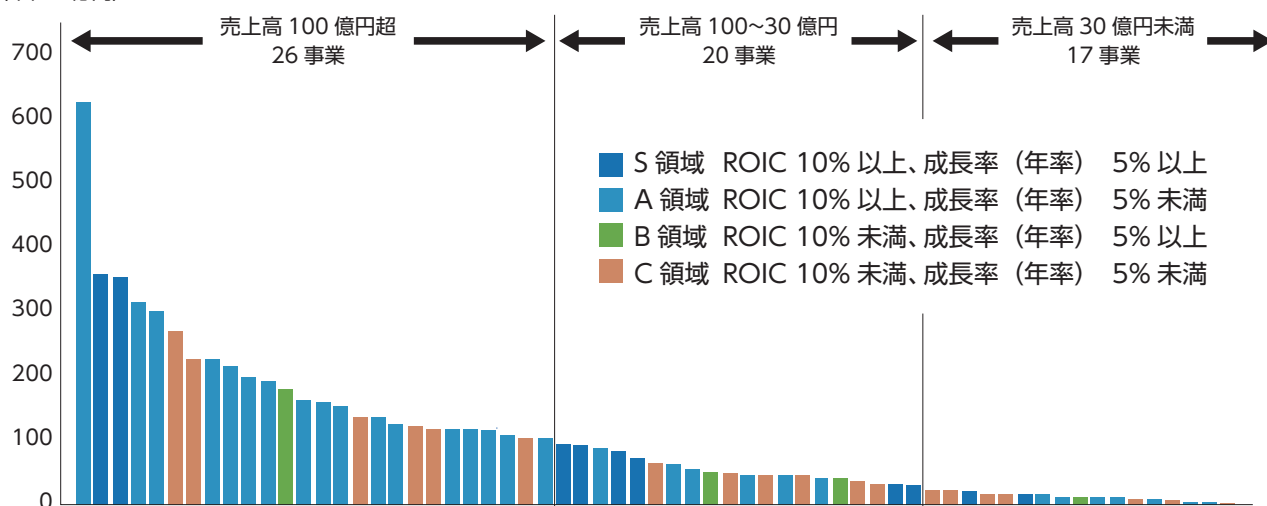
手元のキャッシュは、平時は月商の1~2か月分を目安にしています。金額にすると、約500億円強から、約1,000億円のレンジです。今年度は、昨年度実施した車載事業の売却益があるのと、ウィズコロナの中、事業環境の急変に備えて、月商の3~4か月分にあたる、約2,000億円前後に積み増しています。この手元資金を臨機応変に活用することで、ウィズコロナの中においても、将来の成長につながる投資は着実に実施していきます。

配当については、今年度は、減収減益を予測していますが、配当金額は84円を継続する予定です。事業環境の見通しが立てにくい状況下ですから、DOE(株主資本配当率)基準を適用し、的確に資本配分を行っていきます。

規律を保ちながらも、将来の成長を確かなものにするための投資をやり切ることで、企業価値を高め、株主の期待にも応えていく。CFOとして、その責任を果たしていきます。

■ ポートフォリオマネジメントの対象となる事業ユニット (2019年度)

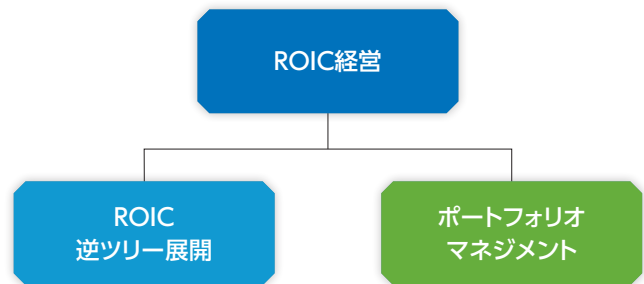
(単位：億円)



ROIC経営

ROIC経営は、「ROIC逆ツリー展開」、「ポートフォリオマネジメント」の2つで構成しています。

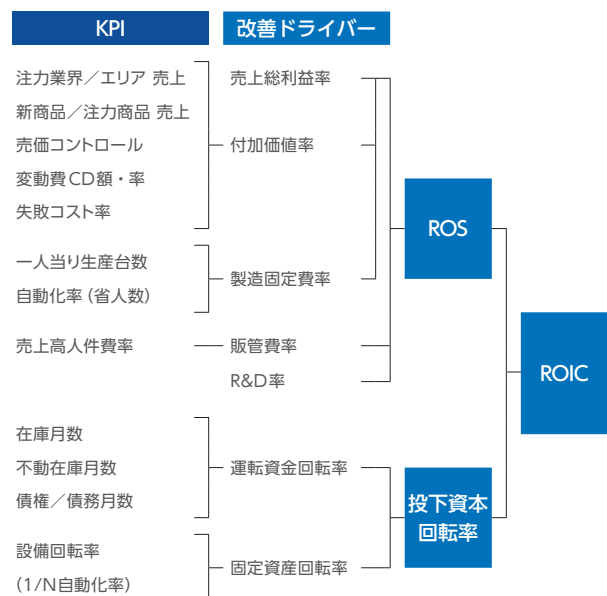
複数の事業ポートフォリオを持つオムロンにとって、ROICは各事業を公平に評価できる最適な指標です。営業利益の額や率などを指標とした場合、事業特性の違いや事業規模の大小で評価に差が出ますが、投下資本に対する利益を測るROICであれば、公平に評価することができます。



ROIC逆ツリー展開

ROIC逆ツリー展開により、ROICを各部門のKPIに分解して落とし込むことで、現場レベルでのROIC向上を可能にしています。ROICを単純に分解した「ROS」、「投下資本回転率」といった指標では、現場レベルの業務に直接関係しないことから、部門の担当者はROICを向上させるための取り組みをイメージすることができません。例えば、ROICを自動化率や設備回転率といった製造部門のKPIにまで分解していくことで、初めて部門の担当者の目標とROIC向上の取り組みが直接つながります。現場レベルで全社一丸となりROICを向上させているのが、オムロンの強みです。

ROIC逆ツリー

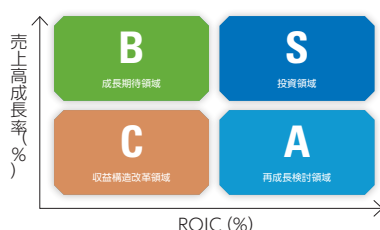


ポートフォリオマネジメント

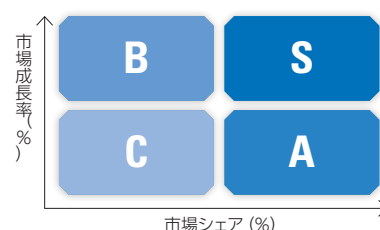
全社を約60の事業ユニットに分解し、ROICと売上高成長率の2軸で経済価値を評価するポートフォリオマネジメントを行っています。これにより新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退などの経営判断を適切かつ迅速に行い、全社の価値向上をドライブしています。

また、限られた資源を最適に配分するために、「経済価値評価」だけでなく、「市場価値評価」も行っています。それにより、各事業ユニットの成長ポテンシャルを見極められ、より最適な資源配分を可能にしています。

経済価値評価



市場価値評価



中期経営計画「VG2.0」

未来を起点にしたロードマップ

オムロンは、2011年に10年間の長期ビジョン「Value Generation 2020 (VG2020)」を策定しました。2017年度にスタートした中期経営計画「VG2.0」は、その最終ステージの4年間であるとともに、VG2020以降の社会の変化も見据えた成長戦略です。

VG2.0の策定にあたっては、これからの世界の潮流や社会の変化を見通し、未来を予測するオムロン独自のサイニック理論や国際的な取り組みであるSDGs*等を考慮し、未来を起点として戦略に落とし込みました。

オムロンの強みを発揮しながら、社会的課題の解決を通じて、事業成長が見込める大きな市場として「ファクトリーオートメーション (FA)」「ヘルスケア」「ソーシャルソリューション」を注力ドメインとし、お客様やパートナーとのオープンイノベーションにより、ソーシャルニーズの創造に取り組んでまいりました。

新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、2020-2021年度の2年間は、ウィズコロナの期間が続くことを前提に、事業継続と収益確保に向けた危機対応を最優先します。そのうえで、「変化対応力の最大発揮による成長への事業構造転換と収益力の最強化」を基本スタンスに、ニューノーマル時代における持続的な成長を実現するための事業変革を加速させ、この2年間で次期長期ビジョンにつなげる「変革期」とします。次期長期ビジョンは、2022年度よりスタートします。

深刻化する社会的課題



労働力の不足
モノづくりの変化への対応



事故・渋滞の多発
都市環境の悪化



高齢化の加速
医療費の高騰



温暖化の加速

急速な技術革新



AI



IoT



ロボティクス

企業

サステナビリティ

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・環境
リスクマネジメント

* SDGs: 国連が採択した持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals) の略

VG2.0と連動するサステナビリティ課題への取り組み

オムロンでは、サステナビリティ方針のもと2017年度にサステナビリティ重要課題を設定しました。これは、VG2.0で設定した注力ドメインにおいて解決すべき社会的課題と、VG2.0の遂行を支える事業基盤を強化し、ステークホルダーからの期待に応える課題の二軸で構成されています。これらの課題に対して2020年度の目標を設定し、その達成に向け、2017年度より各取り組みを進めています。また、同年導入した役員向けの新たな中長期業績連動型株式報酬の評価項目には、VG2.0の業績目標の達成度に加えて、第三者機関の評価に基づくサステナビリティ指標*を組み込みました。

このようにオムロンは、VG2.0とサステナビリティ課題への取り組みのベクトルを一致させ、持続的な企業価値の向上を目指しています。 [P31 →](#)

理念

サステナビリティ方針

サステナビリティ重要課題

事業を通じて解決する社会的課題 [P33 →](#)

FA



ヘルスケア



ソーシャルソリューション



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 [P31 →](#)

人財マネジメント



ものづくり・環境



リスクマネジメント



2020-2021年

次期長期ビジョンにつなげる変革期

- 事業継続と収益確保に向けた危機対応
- 持続的な成長を実現するために事業変革を加速

2030年国際社会共通の目標 (SDGs)



<http://www.un.org/sustainabledevelopment/>
http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

* サステナビリティ指標：Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)に基づく評価

サステナビリティ取り組みの進捗

2019年度は、2020年度をゴールとしたサステナビリティ目標の達成に向け、1年間取り組みを進めました。全社マネジメント構造を活用し、サステナビリティ推進委員会及び執行会議での議論やエンゲージメント活動を通じたステークホルダーによる評価を通じて、個別課題への対応が着実に進みました。取締役会は執行部門から報告を受け、サステナビリティ課題への取り組みを監視監督しています。

事業を通じた社会的課題の解決(3ドメイン)

オムロンが注力する3つの事業ドメインにおいて解決すべき社会的課題を設定し、目標を設定しています。

ファクトリーオートメーション P33 →	
解決すべき社会的課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的なモノづくりの課題である労働力不足の解決 ● 生産現場における熟練技能者不足の課題解決やより高度化するモノづくりへの対応
2020年度の目標	注力4業界における i-Automation! を具現化するアプリケーション創造、制御技術確立、新商品の創出 ～モノづくりを革新する新たな価値創出～
2019年度の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ● i-Automation! を具現化したアプリケーションは累計で170種以上 ● 生産品目の変更や段取り替えに柔軟に対応し、稼働率の向上や生産性の革新に貢献する「フレキシブル生産ライン」や、人と機械が協調する新しい生産ライン「セルラインコントロールシステム」などの新たな価値を創造

ヘルスケア P49 →	
解決すべき社会的課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 高血圧由来の脳・心血管疾患発症の増加 ● 全世界で増加する喘息などの呼吸器疾患
2020年度の目標	<ol style="list-style-type: none"> ① 血圧計販売台数：2,500万台/年 ② 血圧変動を連続的に把握できる解析技術の確立 ③ ネブライザ+喘鳴センサ販売台数：765万台/年
2019年度の進捗	<ol style="list-style-type: none"> ① 血圧計販売台数：2,001万台/年 ② ウェアラブル血圧計での臨床評価(隠れ高血圧とその原因となる生活行動との関係、および日中測定下での精度評価)を完了 ③ ネブライザ+喘鳴センサ販売台数：344万台/年

ソーシャルソリューション P45 →							
解決すべき社会的課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 交通事故や交通渋滞の増加 ● CO₂排出増による地球温暖化 ● 再生可能エネルギー市場の拡大不足 						
2020年度の目標	<table border="0"> <tr> <td>交通</td> <td>● 安全運転支援システム、技術の創出</td> </tr> <tr> <td>エネルギー</td> <td>● 太陽光/蓄電システム累計出荷容量 11.2GW</td> </tr> <tr> <td></td> <td>● 太陽光/蓄電を活用した電力アグリゲーション事業の構築(国内)</td> </tr> </table>	交通	● 安全運転支援システム、技術の創出	エネルギー	● 太陽光/蓄電システム累計出荷容量 11.2GW		● 太陽光/蓄電を活用した電力アグリゲーション事業の構築(国内)
交通	● 安全運転支援システム、技術の創出						
エネルギー	● 太陽光/蓄電システム累計出荷容量 11.2GW						
	● 太陽光/蓄電を活用した電力アグリゲーション事業の構築(国内)						
2019年度の進捗	<table border="0"> <tr> <td>交通</td> <td>● あおり運転検知機能の上市完了</td> </tr> <tr> <td>エネルギー</td> <td>● 太陽光システム：累計出荷容量 9.6GW</td> </tr> <tr> <td></td> <td>● 蓄電池システム：累計出荷容量 438MWh</td> </tr> </table>	交通	● あおり運転検知機能の上市完了	エネルギー	● 太陽光システム：累計出荷容量 9.6GW		● 蓄電池システム：累計出荷容量 438MWh
交通	● あおり運転検知機能の上市完了						
エネルギー	● 太陽光システム：累計出荷容量 9.6GW						
	● 蓄電池システム：累計出荷容量 438MWh						

ステークホルダーの期待に応える課題の解決

事業基盤を強化し、ステークホルダーの期待に応える課題として、計11件のサステナビリティ目標を設定しています。今回はその中から5つの事例を紹介します。

全項目はWebを御覧ください。 (URL: https://sustainability.omron.com/jp/omron_csr/tasks_goals/)

人財マネジメント

人財アトラクション

P60 →

2020年度の目標	<ul style="list-style-type: none"> ① 企業理念実践に向けTOGA*1の発展的継続 ② 海外重要ポジションに占める現地化比率：66% ③ エンゲージメントサーベイVOICE*2実施によるPDCA加速
2019年度の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ① TOGAが社員の自発的な企業理念実践のチャレンジを全社で共有・称賛するプロセスとして定着 ② 海外重要ポジションに占める現地化比率：70% (前年度比+8ポイント)★ ③ VOICE結果から導いた組織課題に対する改善アクション実施

人権の尊重と労働慣行

P64 →

2020年度の目標	<ul style="list-style-type: none"> ① 人権デューデリジェンスのプロセスの設定・導入 ② 全生産拠点における人権リスク分析の実施と是正
2019年度の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ① 自社従業員に留まらず、派遣会社・委託先の従業員の人権尊重の取り組み (国内グループ) <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業場で働く全ての人の人権を守る体制構築と運用開始 ・ 派遣会社・委託先に対する人権リスク管理体制の運用設計完了、トライアル運用実施 ② 人権リスク分析/是正実施の生産拠点数の拡大：計19拠点

ものづくり・環境

サプライチェーンマネジメント

2020年度の目標	<ul style="list-style-type: none"> ① 重要仕入先に対するサステナビリティセルフチェック：100%実施 ② サステナビリティセルフチェック：RBAで85点以上達成
2019年度の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ① 重要仕入先に対するサステナビリティセルフチェックを100%実施完了 ② 85点未満の12社のうち、11社から計画書を受領。取り組み内容を合意

環境

P67 →

2020年度の目標	<ul style="list-style-type: none"> ① 温室効果ガス排出量総量：4%削減 (2016年度比) ② 環境貢献量>生産拠点のCO₂排出量
2019年度の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ① 温室効果ガス排出量総量：34%削減 (2016年度比) ② 環境貢献量：971千t-CO₂>生産拠点のCO₂排出量：135千t-CO₂

リスクマネジメント

情報セキュリティ・個人情報保護

2020年度の目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな情報セキュリティ体制の構築
2019年度の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要拠点のITネットワークセキュリティのさらなる強化

*1 TOGA: The OMRON Global Awards

*2 VOICE: VG OMRON Interactive Communication with Employee

制御機器事業 (IAB)

ドメイン

ファクトリーオートメーション

該当するSDGs項目



制御機器事業は、「オートメーションでモノづくりを革新し、世界中の人々を豊かにする」をビジョンに、オムロンが歴史的に育んできたオートメーションを事業の中心におき、モノづくりを革新することで、世界の製造業の生産性向上に貢献してきました。独自のコンセプト「*i-Automation!*」を掲げ、業界随一の幅広い制御機器を軸に技術とソリューションでお客様のモノづくり現場にイノベーションを起こし、世界中の人々を豊かにする世界を目指します。



執行役員副社長
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー社長

宮永 裕

(強制的な都市封鎖)や移動制限は、製造業のサプライチェーン全体に停滞を引き起こし、グローバル化による一極集中生産から地産地消の流れが加速しています。人中心の生産現場ではソーシャルディスタンスの確保が求められる、リモートワークなどの多様な働き方への転換が高まっています。これらにより、現場・現物・現実という製造業の活動の大原則である三現主義をデジタル技術で可能にするデジタルトランスフォーメーション (DX) が急速に求められています。

モノづくり現場で急速に求められるデジタルトランスフォーメーション (DX)

製造業を取り巻く環境は、近年、大変革期の只中にあります。それは「作るモノ・作り方」、「作る場所」、「作るヒト」といったニーズの変化と、AI、IoTやロボティクスに代表される技術革新といったシーズの変化です。オムロンでは、モノづくり現場のこれらの課題をイノベーションで解決すべく、2016年から独自のコンセプト「*i-Automation!*」を打ち出しています。20万点以上に及び業界随一の制御機器を生かし、ソフトウェアと高度に擦り合せた制御アプリケーションを2019年までに計170種類以上も創出し、お客様の現場で高い評価をいただいています。

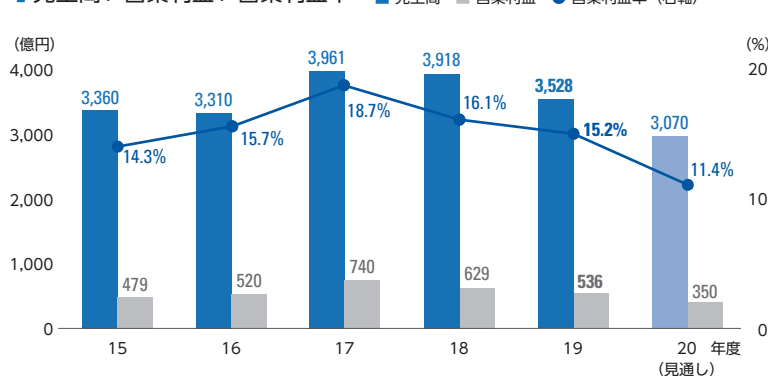
そして今、モノづくり現場は、新型コロナウイルスの影響によって新たな課題に直面しています。防疫のために行われたロックダウン

現場革新のパートナーとして *i-Automation!* でコロナ禍における新たな課題を解決

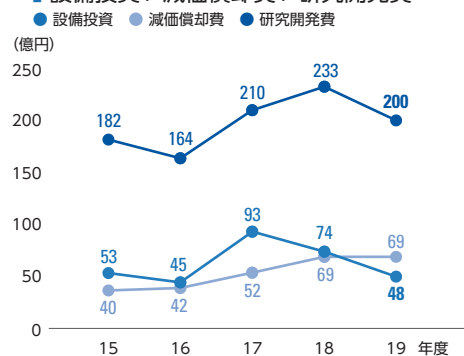
オムロンは、新型コロナウイルス蔓延リスク低減への貢献と従業員の安全確保に努めるとともに、持続的な都市活動や社会活動を確保するための現場を支えることが、長年にわたりモノづくりの源流に携わってきた企業としての社会的責任と考えます。ウィズ、アフターコロナのモノづくり現場における新しい課題に対して、オムロンは「*i-Automation!*」でさらなる革新を起こす好機であるとも捉えています。具体的には、生産におけるレジリエンスを高めるための自動化導入や、生産設備の設計・変更、設備の立ち上げやメンテナンスといった人依存の高いエンジニアリング環境へのデジタル技術の導入です。ウィズコロナ下の2020年6月、依然として目視に頼る外観検査の領域で省人化と自動化に貢献する「AI搭載画像システム」を、7月には、生産設備を構成するロボットと制御機器の高度な同期を可能とし、時間や場所の制約にとらわれないリモート型のエンジニアリングスタイルを実現する「ロボット統合コントローラー」を立て続けに発表しました。これは、設備を構成するセンサーから、モーション、ロボット、そしてセーフティ等、自動化に必要な機器を全て保有し、トータルでオートメーションを実現するオムロンにしかできない価値です。この危機を克服した後の新しい世界においても求められるモノづくり革新の歩みを止めぬよう、お客様の健康・安全に最大限配慮したリモートならびにオンライン等の支援体制も構築しています。現場革新の良きパートナーとして、皆様と共に新たな課題の解決に引き続き取り組んでまいります。

事業ハイライト

■ 売上高 / 営業利益 / 営業利益率



■ 設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

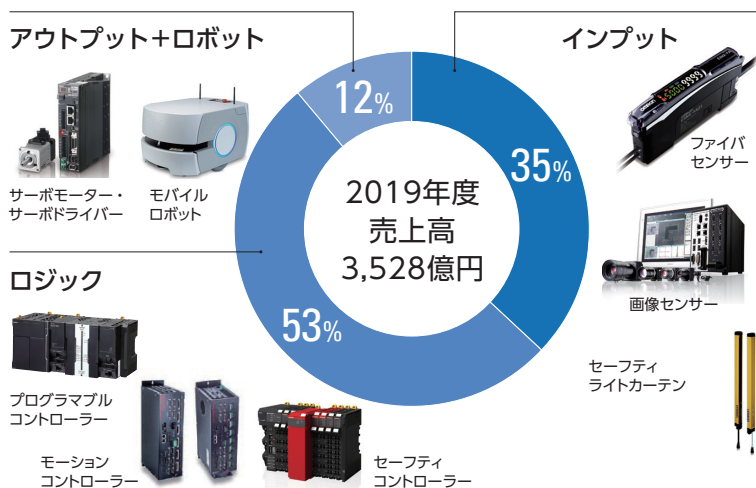


2019年度業績と2020年度計画

2019年度は、デジタル業界では、設備投資の需要が期初から低調に推移したものの、下半期には半導体関連で一部の投資が再開するなど回復の兆しが見られました。一方、自動車業界では世界的な新車販売台数の減少に伴い投資が抑制されたことなどにより、需要が低迷しました。これらに加えて、円高による為替の影響などもあり、売上高は前期比で減少しました。売上高の減少および為替の影響により、営業利益は前期比で減少しました。

2020年度は、モノづくり現場の課題解決に向けたソリューション提案を引き続き強化します。さらに、新型コロナウイルス感染症影響により益々高まる自動化・省人化ニーズへの対応に注力します。また、自動車業界では、設備投資需要の回復に時間を要すると見えています。以上の厳しい事業環境の継続を踏まえ、2020年度の売上高は前期比で減少を見込みます。売上高の減少や円高の影響などにより、営業利益は前期比で減少を見込みます。

■ 商品別売上構成比



サステナビリティ課題の進捗

解決すべき社会的課題

- 労働力不足
(先進国での労働人口減少と新興国での熟練者不足等)
- 高度化、多様化するモノづくりへの対応

2020年度の目標

- 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～

2019年度の進捗

INPUT

- 従業員数: 9,791人
- 研究開発費: 200億円
- 設備投資: 48億円
(オートメーションセンタ/
PoC2拠点新設含計37拠点)

OUTPUT

- 売上高: 3,528億円
- 営業利益: 536億円(営業利益率:15.2%)
- **i-Automation!** を実現する制御アプリケーションの創出累計170種類以上
- 人と機械が協調する新しい生産ライン「セルラインコントロールシステム」などの新たな価値創造
- 自動モバイルロボット[LD-250]発売による自動化アプリケーション拡大
- **i-Automation!** 加速に向けたパートナー提携:3件

OUTCOME

- **i-Automation!** による工場の生産性向上
SDGs ゴール8.2.1
- **i-Automation!** による第二次産業の付加価値向上
SDGs ゴール9.2.1

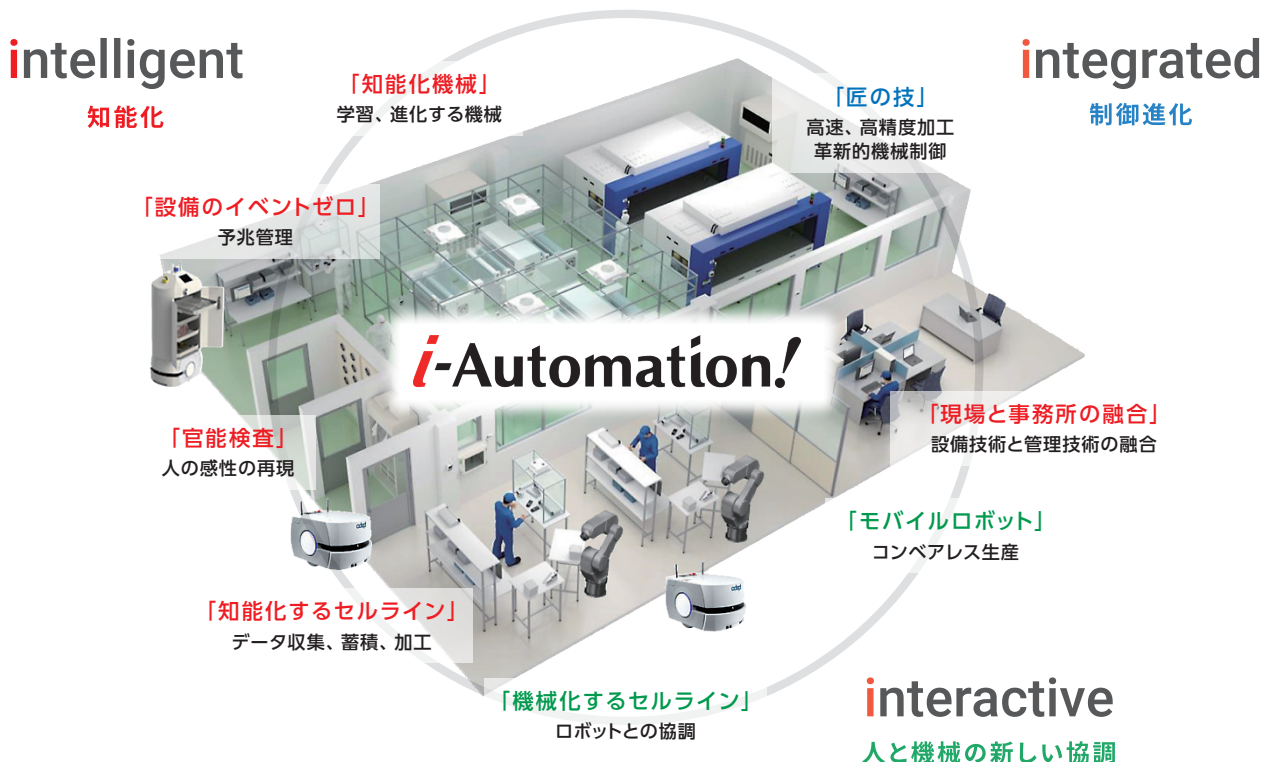
i-Automation! のさらなる深化

オムロンでは、独自の価値創造コンセプト「i-Automation!」でモノづくり現場の課題解決に取り組んでいます。i-Automation! の「i」は、「innovation(革新)」を意味します。お客様の現場に深く入り込みソフトウェアを高度に擦り合わせ作り上げてきた数々の制御アプリケーションを、自動車やデジタル、食品など世界中のさまざまな業界のお客様へ提供しています。これらの制御アプリケーションを生み出す拠点が、「オートメーションセンタ(ATC)」です。

ATCは、セールスエンジニアがお客様のモノづくり現場の課題解決に向けて、お客様が現場で使用される装置を想定し、解決策と一緒に検証・実証する施設です。2020年1月には、交通利便性の高い東京・品川にグローバル37拠点目となる「オートメーションセンタ東京(ATC-TOKYO)」を開設しました。ATC-TOKYOは、世界最大*の面積に製造現場を再現した、AI、IoT、ロボティクスなどの最新のファクトリーオートメーション技術を体感・実証できる施設です。ATC-TOKYOを旗艦拠点として、グローバルで1,000名を超えるセールスエンジニアが、お客様の課題解決に向けてサポートしています。

現在、社会はモノ中心からコト(サービス)中心に変化しています。この変化に先んじて2017年から取り組んでいるのが、モノづくりの生産性や品質を向上させる製造現場データ活用サービス「i-BELT」です。i-BELTとは、デジタル技術を駆使した「共創型」サービスです。製造現場に精通したオムロン独自の制御機器とソフトウェアのノウハウと、お客様の知見を組み合わせ、現場調査からデータ収集・見える化の環境構築と継続的な分析・改善提案を通じて、お客様の現場改革を進めています。2019年11月には、グローバルに多様化する製造現場の課題解決を目的に、シーメンス社のオープンプラットフォーム「MindSphere®」とパートナー提携し、i-BELTのサービス領域を拡大させています。エッジ領域での課題解決を強みとするオムロンと、クラウド型のIoTプラットフォームを持つシーメンス社が提携することで、膨大な製造現場データを活用して現場改善の質と量をさらに高めると共に、複数の製造拠点にまたがる課題を同時に解決することも目指します。

また2019年9月には、製造現場における第5世代移动通信方式(5G)を活用した共同実証実験の実施をNTTドコモ社、ノキア社と合意しました。NTTドコモ社の通信技術の知見と、ノキア社の持つ基地局のプラットフォームとしての知見、そしてオムロンの製造現場での自動化の知見を組み合わせることで、5Gの有用性と可能性を共同で評価し、将来の製造現場で求められる通信技術の発展を目指します。



* 2020年9月現在、当社オートメーションセンタ内の面積での比較

世界最大のオムロンFA技術の旗艦拠点 「ATC-TOKYO」

ATC-TOKYOでは、オムロンが誇る20万点以上の制御機器を高度にすり合わせた技術とアプリケーションを使用し、顧客の課題に合わせた解決策を体感・実証することができます。さらに、産業用ロボットや自動搬送モバイルロボットなど各種ロボットを使ったワーク検証や、お客様の装置の持ち込み検証、お客様の使用環境に合わせた実証実験、これらを導入するために必要な技術トレーニングを提供する「AUTOMATION CENTER TOKYO POC LAB (POC-TOKYO)」も併設しています。このように最新鋭のモノづくりを「体感」いただけるだけでなく、「実証」、「技術習得」、「開発」まで、トータルでお客様をサポートします。



ATC-TOKYO

オートメーションセンタ長からのコメント

「モノづくり現場では、モノづくりの高度化、変種変量生産、熟練者不足などの課題を抱え、大きな変革期を迎えています。ATCでは、製造現場を再現し、AI、IoT、ロボティクスなどの先端技術を融合させた最新技術を体感いただくことで、お客様と共に未来のモノづくりの課題解決に取り組んでいます。今後は、さらにリアルとバーチャル(仮想化)を組み合わせたDXの実現で、新たなスタイルの課題解決に併せて取り組んでまいります。」

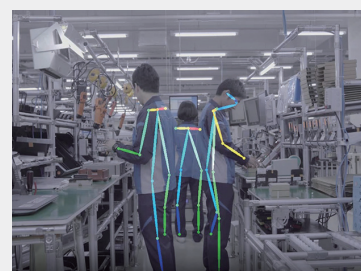


日本
オートメーションセンタ長
山崎 世喜

NTTドコモ社、ノキア社と工場における 5G活用の実証実験を開始



3社での実験では、工場における高速・大容量、低遅延、同時多接続といった、5Gでの無線通信の有用性と可能性を検証していきます。将来に向けた5Gの活用ケースとして、自動搬送ロボットを使用した、変種変量生産の製造ラインを自由に構築できるレイアウトフリーな生産ラインの実現。また、作業者の動線や動きを撮影した映像データなどを収集解析し、熟練者との違いを作業員へ即時フィードバックすることで、作業員の早期習熟をサポートするリアルタイムコーチングなど、新たな人と機械の協調をめざします。



作業者の動作解析イメージ

パートナー企業様からのコメント

「多くの産業において5Gの利活用が期待されておりますが、製造現場の5Gによる通信の無線化は特にご期待の大きいユースケースとして弊社としても精力的に取り組んでおります。この度ご縁があり、弊社はオムロン、ノキアと製造現場における5G活用に向けた検討、実証実験に関して2019年度より協力させていただいております。オムロンはファクトリーオートメーション機器および制御技術や製造業において広いご見識と深いご知見をお持ちであり、製造業が直面する課題の解決において非常に強力なパートナーです。

本協力を通じて、高速・大容量、低遅延、同時多接続といった5Gの特徴を生かし、オムロンの製造現場での作業効率の向上に貢献させていただきたいと考えております。」



株式会社NTTドコモ
執行役員
ネットワークイノベーション研究所長
中村 武宏氏

ウィズコロナにおけるモノづくり革新に貢献

新型コロナウイルスの拡大は、製造業にも大きな影響を及ぼしました。オムロンは、ウイルス対策に重要な役割を果たす医薬品・医療関連製品の増産や新規設備立ち上げ、食品をはじめとする生活維持に欠くことのできない生産の支援、製造現場における「3密」を避けた生産ラインの確立など、グローバル生産網、販売・サービス拠点を通じて、さまざまなかたちで供給努力、サポートを継続してきました。

特に医療現場においては、ひっ迫する医療用マスクやガウンなどの医療関連製品や、新型コロナウイルスの抗体検査キットの増産支援を行ってきました。また、新型コロナウイルスによって新たなニーズに応える取り組みも始めています。自動搬送ロボット「モバイルロボット」を活用した「紫外線光照射器を搭載した除菌ロボット（除菌ロボット）」がその一例です。

除菌ロボットは、ロボットの「非人間性」、特に病原体に対する免疫性を活かし、ロボットの上に紫外線光照射器を搭載し、殺菌・消毒すべき場所やルートと時間を設定して稼働させるもので、ポーランド、フランス、カナダなど世界10カ国以上の様々な施設で、すでに導入がはじまっています。オムロンは、除菌ロボットを開発するパートナー企業にモバイルロボットを提供し、導入をサポートすることで、医療従事者や消毒作業従事者の負担や感染リスク拡大防止に取り組んでいます。

オムロンは、自動化の哲学である「機械にできることは機械に任せ、人間はより創造的な分野で活動を楽しむべきである」という考えのもと、「人と機械の新しい協調」を目指してきました。オートメーション技術の進歩があっても、人間の柔軟性と感覚を超える機械はありません。生産現場には、以前から人手中心の組立・検査工程を自動化する省人化ニーズがありましたが、新型コロナウイルスの影響により、セルラインなどの人中心の製造現場においても3密を避ける新たな省人化が求められています。このニーズの解決策として、作業者と共に働く「協働ロボット」が注目されています。この協働ロボットが作業者と作業者の間に入ることで3密の状態を避けた現場を作り、作業者の安全を確保すると同時に、生産性の確保にも貢献しています。このように、新型コロナウイルスのような不測の事態でも、人と機械が最適に協調することで、作業者不足に対応できる製造現場の構築に貢献してまいります。



従来の人中心の製造現場



人と機械が協調した製造現場

ウィズコロナにおける社会的課題の解決

新型コロナウイルス抗体検査キットの増産支援

新型コロナウイルス抗体検査キットの需要が高まる中、オムロンは装置メーカーであるクラス マシネンパウ社と協力し、切断機と包装機をつなぐロボットソリューションを開発。検査キットを開発・生産するドイツのセノバ社の増産ラインをわずか数カ月で構築しました。従来の手作業生産から自動化にすることで、大幅な高速化を実現し、ニーズが高まる検査キットの増産に貢献しています。



新型コロナウイルス抗体検査キット

社員コメント

「私たちの技術により、世界中で取り組まれる新型コロナウイルスとの戦いに少しでも貢献できたことを嬉しく思います。柔軟なモノづくり現場を実現するには、パートナーとの協力が鍵となります。このプロジェクトでオムロンの企業理念を体現できたことを誇りに思います。」

担当: ドイツ エリアセールスマネージャー ユルグ・クラウゼ



モバイルロボットによる病院での殺菌作業の自動化

オーストラリアのロイヤルホバート病院では、医療スタッフが大量の使用済み医療器具を殺菌室まで運んでおり、運搬中の新型コロナウイルスの感染リスクが課題でした。オムロンは、殺菌装置などを開発するA.E.アサトン社と共同で、モバイルロボットと殺菌装置を連動させた医療器具の殺菌自動化ソリューションを開発。医療スタッフの感染リスクを低減させるとともに、重労働から開放し、働きやすい環境作りに貢献しています。



医療器具の殺菌自動化ソリューション

社員コメント

「殺菌作業の自動化によって重労働での怪我のリスクを減らすだけでなく、病院スタッフの業務効率を向上し、よりよい働き方に貢献することができました。パートナーとも企業理念を共有できたことで、オーストラリア初のソリューションを実現できました。」

担当: オーストラリア ビジネスディベロップメントマネージャー ジョン・メレット



紫外線光照射器ロボットによる消毒作業時の感染症拡大防止

新型コロナウイルス感染症が拡大するポーランドでは、紫外線が殺菌に効果があることに着目。紫外線光照射器を搭載した除菌ロボットを開発するコントロールテック社にモバイルロボットを提供し、感染症の拡大防止に取り組んでいます。同製品は、現在、ポーランドの病院、学校、ホテルなどの公共スペースで使用されており、消毒作業時の感染リスクを低減させ、医療関係者をはじめとする人々の健康と安全に貢献しています。



紫外線光照射器ロボット

社員コメント

「このロボットによるアプリケーションで、オートメーション技術が新型コロナウイルスの課題解決に役立つことを多くの企業に感じていただけました。オムロンの社会的課題を解決する理念があったからこそ、技術をもとに最適な解決策が生まれ出せました。」

担当: ポーランド フィールドセールスエンジニア ヤロスロウ・ザズガ



アフターコロナのモノづくりに貢献する革新的な商品群

新型コロナウイルスの影響により、モノづくり現場は大きく変化しています。この変化の鍵を握るのが最新のデジタル技術による大変革、すなわちデジタルトランスフォーメーション(DX)です。多様な働き方が進み、製造現場の自動化もさらに加速するでしょう。オムロンでは、生産現場のDX化や、モノづくり革新を加速するソリューションとして、外観検査を自動化する「欠陥抽出AI搭載画像処理システム」、世界最重量級*1の搬送を実現する「自動搬送モバイルロボット」、ロボットと制御機器を統合制御する「ロボット統合コントローラー」を発売しました。

欠陥抽出AI搭載画像処理システムは、オムロンが30年以上にわたり外観検査の現場で培った知見を活かし、AIの専門知識を持たないエンジニアでも、わずか十枚程度の画像を学習させるだけで、高い検査性能を発揮することを可能にしました。「人の感性」や「熟練者の経験」を再現するAI技術を画像処理システムに搭載することで、これまで機械では検出困難だった欠陥を熟練者に頼ることなく検出します。今後、人手不足により深刻になる、目視に頼る外観検査の自動化に大きく貢献します。

1.5tまで搬送可能な自動搬送モバイルロボットは、フォークリフトなどで搬送していた大型の自動車部品や体積の大きいパレット搭載物といった重量物の搬送を安全に自動化します。製造現場での省人化ニーズがさらに高まるなか、250kgまで搬送可能なモバイルロボットと組み合わせることで、単調で危険な作業を自動化し、柔軟で最適な自律搬送を実現します。

そして、従来からのモノづくりのニーズである多品種少量生産や生産設備の急峻な立ち上げ、熟練技能者の不足などを解決するとともに、新型コロナウイルスで新たなニーズとして生まれたリモート化やバーチャル化(仮想化)といったモノづくりのDX化に貢献するのがロボット統合コントローラーです。

ロボット統合コントローラーは、従来、別々のコントローラーとソフトウェアが必要だったロボットと制御機器をひとつのコントローラーで制御できる世界初*2のコントローラーです。設備を構成するセンサーから、モーション、ロボット、そしてセーフティ等、自動化に必要な機器「ILOR+S*3」をひとつのコントローラーで統合することで、ロボットと周辺機構をリアルタイムに完全同期した制御が可能となります。これにより、検査や組立など高度で複雑な作業もロボットで自動化することができます。これは、ILOR+Sの機器群を全て持つオムロンだからこそ提供できる価値です。さらに、従来異なっていたロボットとマシン制御のプログラミング言語の統一が可能となり、生産設備の設計や変更のシミュレーション、遠隔からの設備の立ち上げや調整、メンテナンスをバーチャル環境で実現できます。

これらの商品やアプリケーションにより、これまで人に頼るしかなかった作業の自動化や、リモート型のエンジニアリングスタイルなどを*i-Automation!* で実現します。また、DXの推進によるリアルとリモート等を活用した新たな営業による価値提供にも取り組んでいます。モノづくり現場の課題を解決する*i-Automation!* をさらに深化させ、アフターコロナの世界において求められるモノづくり革新に取り組んでまいります。



欠陥抽出AI搭載画像処理システム
(2020年6月発売)



自動搬送モバイルロボット
(2020年7月発売)



ロボット統合コントローラー
(2020年7月発売)

*1 2020年7月時点(自律型搬送ロボットカタログ値比較/当社調べ)

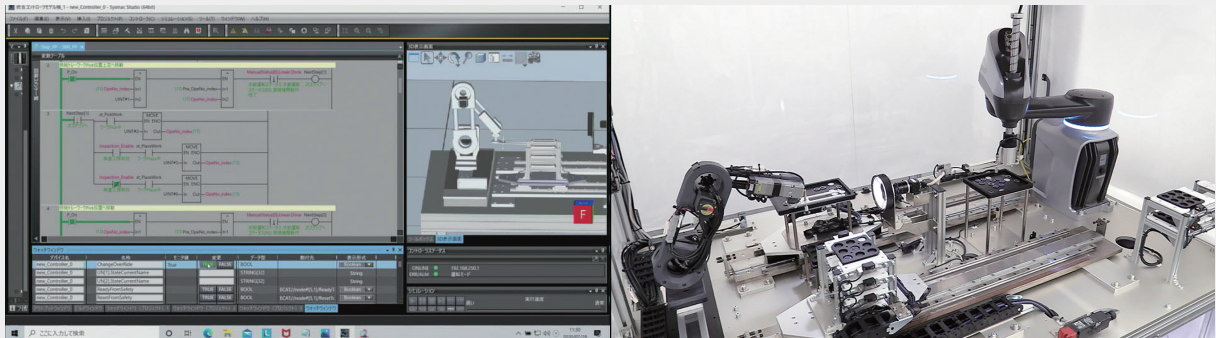
*2 2019年11月特許申請・登録状況より当社調べ

*3 ILOR+S: Input (センサーなどの入力機器)、Logic (コントローラーなどのコントロール機器)、Output (モーターなどの出力機器)、Robot (ロボット)、Safety (設備の安全を担保する安全機器)

三現主義の常識を変える *i*-Automation!

リモートでのモノづくりを実現する世界初ロボット統合コントローラー

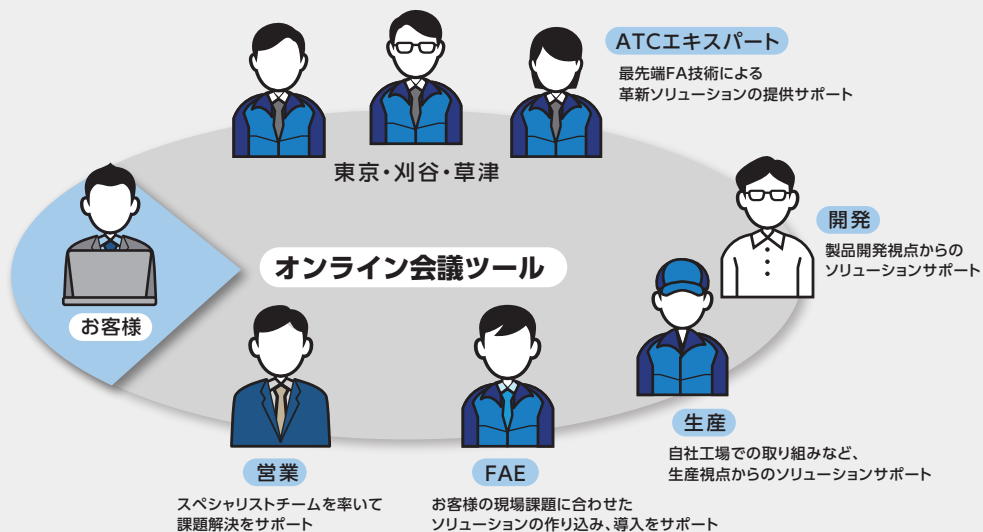
ロボット統合コントローラーは、ひとつのソフトウェアでロボットや制御機器を管理できるため、実際の設備を立ち上げる前に全ての装置パフォーマンスを確認したり、遠隔地から稼働中の設備を確認したり、設備の保守・メンテナンスしたりすることが、すべてバーチャル上で実現できます。例えば、海外にある設備に不具合が発生した場合、現地に行かずとも遠隔地から設備をバーチャル上で確認し、現地メンバーとともに対応することが可能です。リモートワークなどの新しい働き方が進む未来にむけて、ロボット統合コントローラーにより従来の三現主義というモノづくりの常識を変え、深化した *i*-Automation! で新たな価値を創造していきます。



シミュレーションを活用したリモートメンテナンス

現場革新パートナー「製造現場のスペシャリストチーム」によるオンライン支援

営業もデジタル技術を活用することで、お客様の課題解決を飛躍的に効率化する取り組みを始めています。新しい営業のかたちとして、バーチャルATC見学や、ATCとのオンライン中継により、お客様の装置検証をリモートで実現するなど、お客様の課題解決と一緒に取り組むオムロンにしかできない価値の提供を始めています。さらに、デジタル技術を活かし、営業、開発、ATCエキスパート、生産など専門スキルと豊富な経験を持つ世界中のスペシャリストをオンラインで集結させたグローバルスペシャリストチームがお客様の課題解決に取り組む新たな仕組みにもトライしています。リアルとオンラインをうまく組み合わせたスペシャリストチームによる *i*-Automation! の提案にチャレンジしていきます。



リモートを活かしたグローバルスペシャリストチームによる課題解決

電子部品事業 (EMC)

ドメイン

オムロンの発展を支えるデバイスモジュール

該当するSDGs項目



電子部品事業は、「我々のデバイスとモジュールで、顧客の価値を創造し、地球上の人と社会に貢献する」をミッションとしています。スマートフォンや家電製品、自動車、産業機器など、幅広い業界の顧客に対して、電気を切る、入れる、つなぐためのコア部品となる、リレー、スイッチ、コネクタや、さまざまな製品の目や耳になるセンサーなどのデバイスを、全世界で提供するオムロンの基盤事業です。



執行役員常務
エレクトロニック&メカニカル
コンポーネンツ
ビジネスカンパニー社長

行本 閑人

顧客の価値を創造し、地球上の人と社会に貢献するモジュールを創出し続けられる事業への変革

電子部品事業は、近年3つの大きな変化に直面しています。まず、社会の変化です。少子高齢化による人手不足や、急速な地球温暖化への対応としてのEVや再生可能エネルギーの普及など、社会的課題は多様化、深刻化しています。次に、顧客の変化です。AI、IoT、ロボティクスなどの技術革新が、想定より遥かに早いスピードで進んだため、顧客は技術力を持つパートナーを求めようになっています。最後に、競合の変化です。新興国を中心に新たなプレーヤーが複数台頭し、急激にコモディティ化が進んでいます。

このような変化の中で、電子部品事業が自らの力で持続的な成長を続けていくためには、従来からのビジネスモデルを大きく転換する必要があります。そのため、2017年から、顧客と一緒に価値を創造できる

パートナーとして選ばれるために、単体のデバイスのみならず、技術を組み合わせたモジュールを提供する事業への変革を、3つの取り組みを軸に進めてきました。

1つ目は、モジュールを届ける顧客、つまり注力ドメインの再定義です。これからますます加速する「機器のスマート化」と、EVや蓄電システムなどに代表される「電源のバッテリー化や直流化」の2つを大きな潮流と捉え、それに関連する業界を注力ドメインとして取り組んでいます。

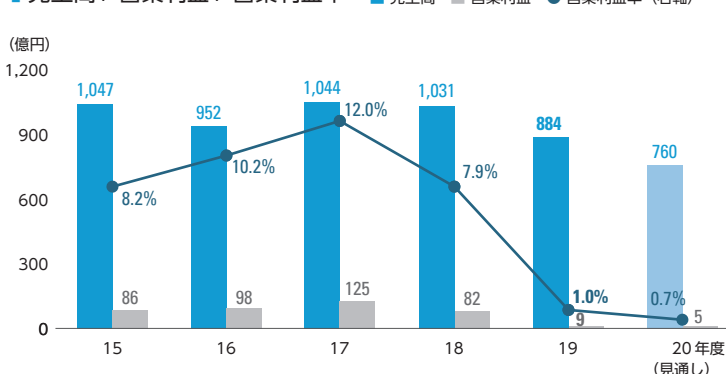
2つ目は、培ってきた強みの掛け合わせによる価値提供です。電子部品事業の強みは、リレーやセンサーなどの「デバイス」と、それを生み出してきた微細加工やソフトウェア組み込みなどの「技術」です。これらを掛け合わせ、顧客の価値を実現するモジュールを創出するための仕組みと組織を構築しています。

3つ目は、モジュールの創出を支える強みの集約です。電子部品事業では、長年のデバイス提供で培った「技術」「品質」「生産」の強みが、グローバルに分散している状態でした。これを集約することで、強みの強化と効率化を進め、特に、生産においては、強みの集約だけでなく、効率化により、従来と比較し、生産効率を大きく改善しました。

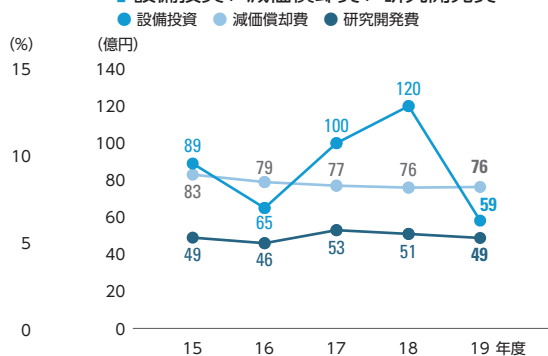
今回のコロナショックにより、非接触での検温システムや、スイッチに触れずに動く機器など、機器のスマート化のニーズはますます拡大しています。電子部品事業は、これまで実行してきた顧客の価値を創造するデバイス並びにモジュールを創出し続けられる事業への変革を完遂し、顧客の製品とサービスを通して社会的課題の解決につながるコア部品を供給し、地球上の人々の暮らしと社会の発展にこれからも貢献してまいります。

事業ハイライト

売上高 / 営業利益 / 営業利益率



設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

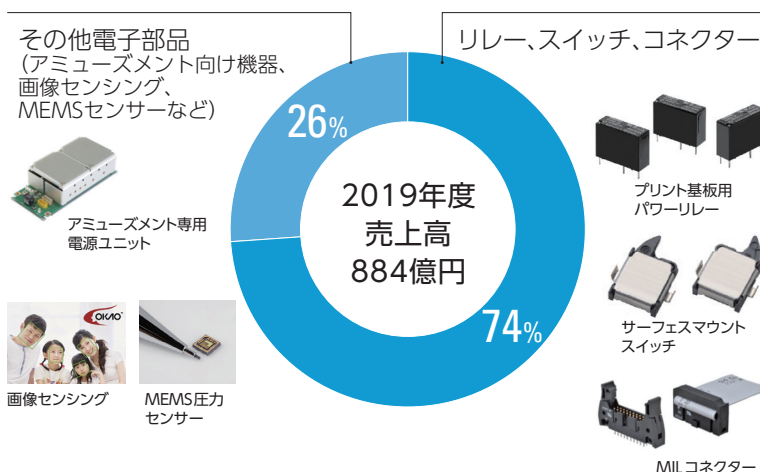


2019年度業績と2020年度計画

2019年度は、中国では、輸出減少による設備投資の抑制や消費者の購買意欲の低下によって、家電や工作機械・車載などの需要が大きく減少しました。米州・欧州でも顧客の低調な景況感から需要が減少しました。これらに加えて、円高による為替の影響などにより、売上高は前期比で大きく減少しました。外部顧客および当社グループ事業への売上高の減少に加えて、為替の影響により、営業利益は前期比で大きく減少しました。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が継続し、特に、自動車業界の市況回復には時間を要すると見えています。民生向けでも厳しい事業環境が続くと見込んでおり、2020年度の売上高は前期比で減少を見込みます。売上高の減少や円高の影響などにより、営業利益は前期比で減少を見込みます。

商品別売上構成比



サステナビリティ課題の進捗

解決すべき社会的課題

- [FA][ヘルスケア][ソーシャルソリューション]の社会的課題解決

2020年度の目標

- 注力ドメインを支えるデバイス/モジュール事業として、各ドメインのサステナビリティ目標の達成への貢献

2019年度の進捗

INPUT

- 従業員数: 7,743人
- 研究開発費: 49億円
- 設備投資: 59億円

OUTPUT

- 売上高: 884億円
- 営業利益: 9億円

OUTCOME

- デバイスとモジュールの提供を通じた各ドメインのサステナビリティ目標の進展

顧客の価値を創造するデバイス/モジュールの創出

電子部品事業では、リレーやセンサーなどの「デバイス」と、それを生み出してきた微細加工や、アルゴリズム開発、コンパクトなソフトウェア組み込みなどの「技術」を強みとして培ってきました。この強みの掛け合わせにより、顧客の価値を創造するデバイス/モジュールの創出を進めています。今回はその代表例を2つ紹介します。

地震の揺れを感知し、建物への被害を判定できる感震センサー

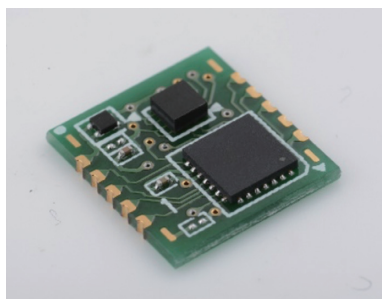
オムロンは、社会を支える設備や装置向けに先進的な電子部品を提供することで、人々の安全、安心な暮らしの実現に貢献しています。

その一つが、一般の家庭や業務用施設などに設置されているガスメーター向けのメカ式感震器です。メカ式感震器は、一定以上の強い揺れを地震として検知する役割を担う、ガスメーターの重要部品です。地震発生時に、ガスを自動的に停止させ、火災などの二次災害を防ぐための保安機能部品として長年搭載され続けています。

日本では、2011年の東日本大震災をきっかけに、巨大地震発生後のライフラインの確保が重視されるようになりました。ガスメーターにおいても、地震の揺れを検知してガスを停止するという安全対策にとどまらず、被害が小さいエリアではガスを安定して供給し続けるために、震度5強以上の揺れが起きた場合のみ、ガスを自動的に停止したいというニーズが高まっていました。このニーズに対して従来の感震器よりも、震度をより正確に判定できるセンサーが必要でした。

オムロンは、この課題を解決するために、3軸加速度センサーと独自のアルゴリズムを組み合わせた世界最小クラス*の感震センサーを開発しました。感震センサーは、3軸加速度センサーから得られたデータを、独自のSI値演算アルゴリズムによって解析し、地震の大きさを高精度に判定できるSI値として算出します。これによって、震度5強相当以上の揺れをより正確に判定できるようになり、ガス会社は、被害状況に合わせたガスの安定供給を行えるようになりました。

また、この感震センサーは、機器組み込み用に最適な小型化、低消費電力化を実現しています。これは、オムロンがこれまで培ってきたデバイス側でのエッジ処理技術の組み合わせによるものです。加えて、今後もガス供給システム自体の安全性を高められるように、感震センサーに地震の大きさを記録できるメモリ機能を搭載しています。これによって、ガス会社は地震情報を収集し、地域ごとの震度・倒壊情報、被災状況に応じた適切な復旧対策を立てることができるようになります。



感震センサー



感震センサーが取り付けられるガスメーター

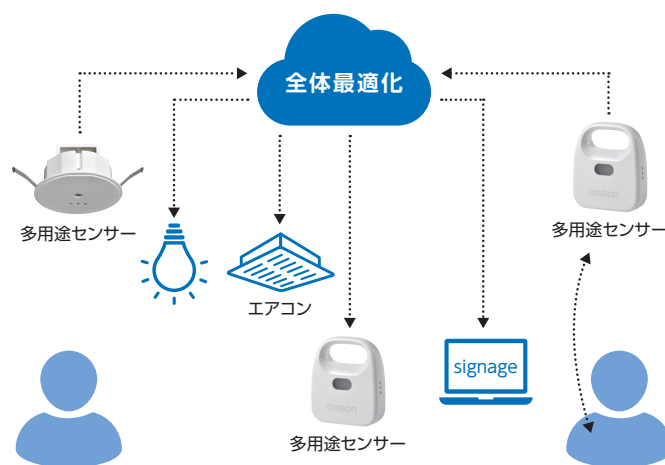
* SI値を計測、出力するセンサーとして。2015年11月6日現在。当社調べ。

働きやすい空間づくりと省エネの両立に欠かせない仮想モジュール

近年、オフィスワークにおいて、業務の内容や進捗など個人の状況に応じて、働く場所を能動的に選択する働き方が注目されています。こうした働き方で、多様な人とのコミュニケーションやコラボレーションが生まれやすくなったり、個人ワークの際に高い集中力を発揮できたりすることで、生産性の向上が期待されています。また、固定席を排除することができれば、オフィスの稼働効率が向上し、省エネにも効果が期待できます。

しかし、これらを実現しようとした時、従来の建物に備え付けられている空調、照明などの設備は、各設備に独自のセンサーが設置され、相互無関係に制御されていました。より快適、より効率的にオフィス空間を運用し、生産性向上や省エネを進めていくためには、オフィス空間を全体最適化するシステムの開発が必要となります。

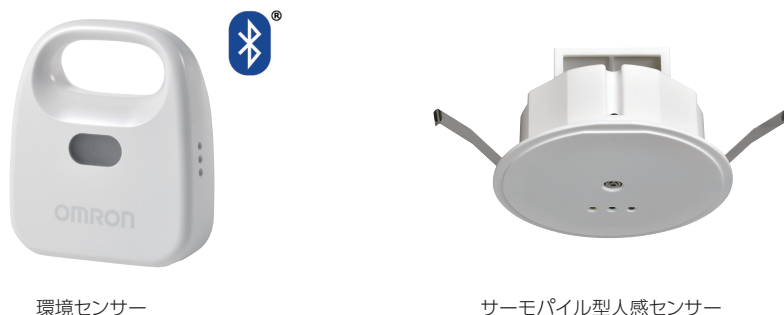
オムロンと日建設計社、協和エクシオ社、WHERE社、神田通信機社の5社は、省エネとオフィス空間の最適化を両立する、「センサー・設備制御ネットワークシステム」の開発及び検証を、2020年4月から共同で進めています。このネットワークシステムは、オフィス内に配置した各種センサーから得られた温度や湿度、明るさなどの環境データを解析し、空調や照明などの設備を一括制御することで、オフィス空間の全体最適化を目指しています。



センサー・設備制御ネットワークシステムの概要

このネットワークシステムの「視覚や感覚」として欠かせないのが、オムロンの環境センサーとサーモパイル型人感センサーです。環境センサーは、6つのセンサーがパッケージ化された超小型の複合型センシングデバイスです。各センサーから得られるデータを解析することで、温度や湿度、照度、気圧、不快指数など8つの環境データを測定することができます。人感センサーは、非接触温度センサーなどから得られる温度データを独自のアルゴリズムで解析することで、約13m²の範囲*に人が何人いるかを正確に判別できます。

環境センサーと人感センサーを組み合わせ、仮想モジュールとして活用することで、オフィスのどこに何人の人がいて、その人の周りの空間はどんな状態なのかを、リアルタイムで知ることができます。その状態に合わせて、温度や明るさが調整された「全体最適された快適な空間」を提供することが可能となります。



環境センサー

サーモパイル型人感センサー

* 天井高3mに設置した場合、3.6m×3.6mの範囲を検出する

社会システム事業 (SSB)

ドメイン

ソーシャルソリューション

該当するSDGs項目



社会システム事業は、「世界中の人々が安心・安全・快適に生活し続ける豊かな社会を創造する」をミッションとしています。太陽光発電用パワーコンディショナー、蓄電池、自動改札機や券売機などの駅務システム、交通管制システム、決済システム、UPSなどのデータ・電源保護といった、多岐にわたる端末・システム、さらにソフトウェア開発、保守メンテナンスによるトータルソリューションを提供し、社会インフラを支えています。



執行役員常務
オムロン ソーシャルソリューションズ
株式会社
代表取締役社長

細井 俊夫

ニューノーマル時代、人々が安心・安全・快適に生活し続ける豊かな社会の実現

未来を見据えたとき、私たちの目の前には解決すべき社会的課題がたくさんあります。新型コロナウイルスは、社会構造や生活様式、ビジネスの在り方まで変えようとしています。目まぐるしい変化の中で、オムロンは社会システムを担う企業として、社会インフラを維持することはもちろんのこと、新たな社会ニーズをいち早く捉え、課題解決に努めなければなりません。

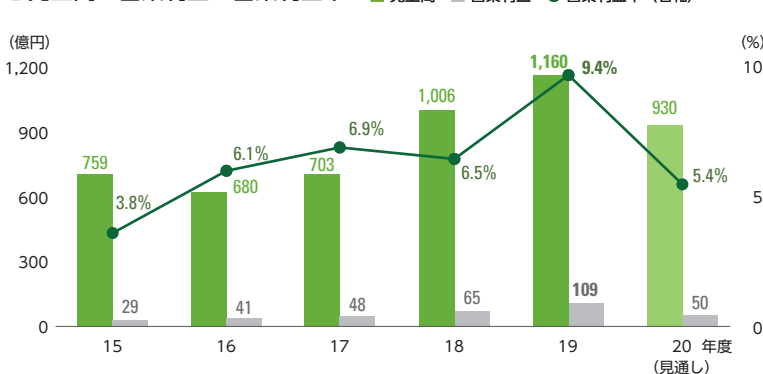
社会システム事業では、2030年に向けて解決すべき社会的課題として「省力化」「レジリエント」「環境」の3つを捉えました。「省力化」は、社会インフラ機能を維持する上で大きな課題です。新型コロナウイルスによる非接触化のニーズも受け、その必要性は一層高まっています。私たちのお客様である鉄道事業者においては、駅係員による旅客窓口対

応のオートメーション化や複数施設を一括で管理できる遠隔監視システムなど「人と機械の共存」による省力化で、サービスの維持・向上と運用の最適化に向け取り組みを進めています。「レジリエント」では、世界規模で頻発・甚大化する自然災害を受け、災害が起こることを前提とした「強い」インフラづくりを目指します。川の氾濫を未然に検知する水位監視をはじめとしたインフラのモニタリング技術に、各自治体が持つ情報・ノウハウを融合させることで地域特有の課題を解決し、安心・安全なまちづくりという大きな視点で取り組みを加速させていきます。「環境」では、地球温暖化による気候変動に対し、再生可能エネルギーの普及とエネルギー利用の最適化に取り組みます。2020年度より本社直轄事業であった環境事業を統合し、これまでのソフトウェア開発力、エンジニアリング力に太陽光発電用パワーコンディショナー、蓄電池などの環境コンポーネントで培ったエネルギー制御技術が加わりました。これにより、地域単位でエネルギーの需給管理や融通、さらには災害時のエネルギー共有を実現し、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

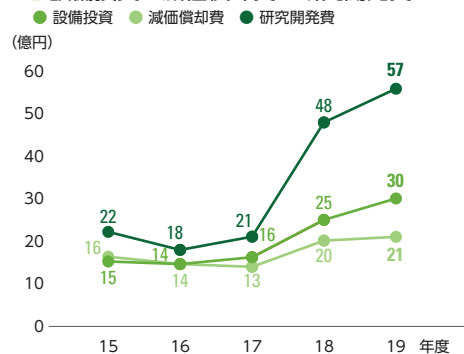
社会システム事業では、「エネルギー」「交通」「生活サービス」「コミュニティ」の領域において、AI・IoT・ロボティクスによるオートメーション技術とトータルソリューション力を掛け合わせた「ソーシャルオートメーション」でこれらの社会的課題を解決し、ニューノーマル時代に求められる安心・安全・快適な社会の実現に挑戦し続けます。

事業ハイライト

売上高 / 営業利益 / 営業利益率



設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

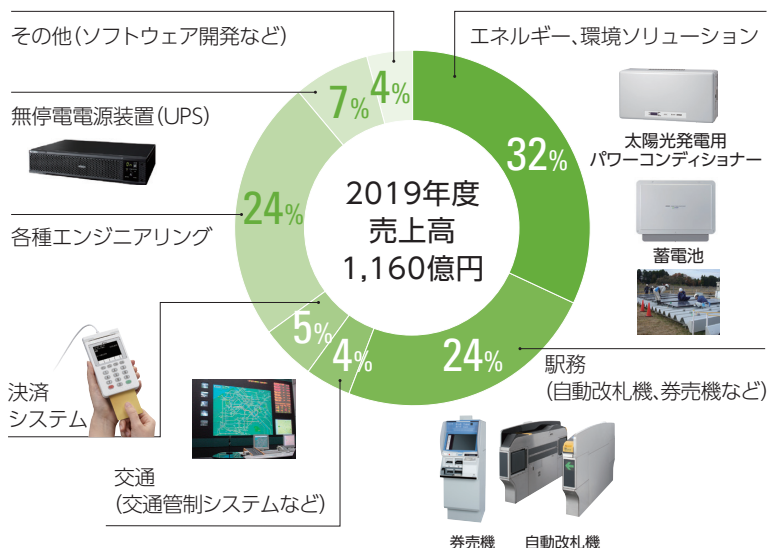


2019年度業績と2020年度計画

2019年度は、駅務システム事業や交通管制・道路管理システム事業の堅調な更新需要に対応して、顧客ニーズを踏まえたソリューション提案活動を実施しました。また、環境事業は、蓄電システムの需要の拡大を受けて好調に推移し、売上高は前期比で大きく増加しました。売上高の増加や収益性の改善の結果、営業利益は前期比で大きく増加しました。

2020年度は、駅務システム事業では、顧客の旅客収入の減少の影響で投資が大幅に見直されると見えています。また、エネルギーコンポ事業では蓄電システム市場は拡大傾向であるものの、新型コロナウイルス感染症の影響で、顧客の営業活動が制限されて販売が低調に推移すると見えています。これらの結果、2020年度の売上高は前期比で減少を見込みます。売上高の減少などにより、営業利益は前期比で減少を見込みます。

商品別売上構成比



サステナビリティ課題の進捗

解決すべき社会的課題

- 世界中の人々がより安心・安全・快適・グリーンに生活できるスマート社会の実現
- CO₂排出増による地球温暖化
- 再生可能エネルギー市場の拡大不足

2020年度の目標

- 安全運転支援システム、技術の創出
- 太陽光/蓄電システム累計出荷容量:11.2GW
- 太陽光/蓄電を活用した電力アプリケーション事業の構築(国内)

2019年度の進捗

INPUT

- 従業員数: 3,237人
- 研究開発費: 57億円
- 設備投資: 30億円

OUTPUT

- 売上高: 1,160億円
- 営業利益: 109億円
- 安全運転支援システムとして、あおり運転検出機能を上市
- 太陽光システム:累計出荷容量 9.6GW
- 蓄電池システム:累計出荷容量 438MWh

OUTCOME

- 社会システム事業の製品・サービスによる環境貢献量: 898kt-CO₂



SDGs ゴール7.1.2



SDGs ゴール13.2.1

災害に強い“レジリエント”な地域づくりの推進

近年、日本では、集中豪雨による洪水や土砂崩れなどの自然災害が頻発化・甚大化しています。これまでの自然災害対策は、過去の観測データからの傾向による計画的な準備と決められた手順で対応していました。しかし、「想定外」の観測史上最大値を記録し続ける昨今の自然災害に、これまでの対策のみでは被害を抑えることが難しくなっています。各地域が「想定外」を受容し、自律的に判断・行動を起こして被害を最小化するレジリエントな仕組みづくりが社会的課題となっています。

ここでは、京都府舞鶴市と進めている次世代の防災「見える化」について紹介します。

次世代の防災「見える化」

レジリエントな地域づくりを実現するためには、まず各地域に大きな被害を与えるリスクをリアルタイムに検知し、地域全体で「見える化」する必要があります。しかし対策を担う地方の各自治体は過疎化や高齢化などが進み、財政難に直面しています。そこで私たちは、リスクを捉えるセンサーを最小限の機能に絞り込み、自社の資産を活用しながら地域の防災情報を「見える化」する、コンパクトなモニタリングシステムの開発に着手しました。

現在、舞鶴市と市のポータルサイトへのモニタリングシステムの組み込みを進めています。市内各所に設置した潮位計、河川の水位計、雨量計などの防災用センサーから得られるデータと、自治体が持つ地図データを組み合わせることで、自治体職員や住民が一画面で全ての防災関連情報を閲覧できるよう取り組んでいます。この先進的な取り組みは、内閣府「戦略的イノベーション創造プログラム」の国家レジリエンス強化*のモデルにも選定されました。



モニタリング事業部
木南 敏之

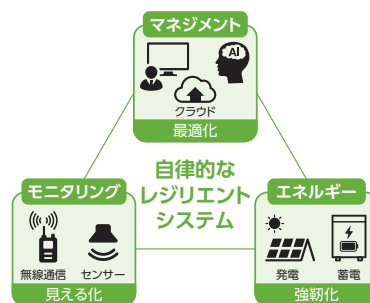


舞鶴市と進めている
モニタリングシステムのイメージ図

自律的なレジリエントシステムの実現を目指して

レジリエントな仕組みの効果は被害の最小化に加え、被災時の自治体職員・住民の負担も最小化し、早期復旧に力を注いでもらうことと捉えています。そのためにはリスクをリアルタイムにモニタリングする「見える化」、緊急時の生活に必要なエネルギーを供給する「強靭化」、そして地域の運用をマネジメントする「最適化」が三位一体となった自律的なレジリエントシステムの構築が必要です。

今後も日本全国の自治体に自律的なレジリエントシステムを普及させ、持続的な社会づくりに貢献していきます。



社会システム事業が目指す
自律的なレジリエントシステム



舞鶴市は、SDGs未来都市として「心が通う便利で豊かな田舎暮らしができるまち」を目指しており、防災の課題解決による「安心のまちづくり」はその基礎だと考えていますので、オムロン ソーシャルソリューションズとの連携により本取り組みを更に推進していきたいと思っています。

舞鶴市 上下水道部 下水道整備課 浸水対策担当課長 東山 直氏

* 大規模災害に対し、国民一人ひとりの確実な避難、早期復旧の意思決定を行う情報システムの実現

サービスの向上と省力化を両立させる生活サービスオートメーション

日本では、少子高齢化による労働力不足が年々深刻化しています。特にホテル業界は、インバウンド需要を取り込むためにホテル数が急増、その労働力不足は深刻であり、業務の省力化は喫緊の課題でした。オムロンは、2018年よりホテル業務の効率化・省力化に向け、ホテルオートメーション事業に新規参入し、セルフチェックイン端末「スマーレ」の開発、導入を進めてきました。昨今は、新型コロナウイルス感染症の予防対策の必要から、オートメーションによる非接触化のニーズも高まっています。

ここでは、アパホテル株式会社(以下 アパホテル)で導入されたアプリチェックイン専用機について紹介します。

すべてはお客様のために

高いホスピタリティを可能にするアプリチェックイン専用機を開発

ホテル業界のリーディングカンパニーであるアパホテルに「スマーレ」を導入頂いております。今回、アパホテルから一層のお客様へのサービス向上に向けたご相談を頂きました。それがアパアプリ会員向けのアプリチェックイン専用機の開発でした。現状の会員向けのセルフチェックインサービスでは、手続きに時間を要するという課題があり、アパホテルが目指す「Always(いつも)・Pleasant(気持ちの良い)・Amenity(快適な設備)」を実現するためには、アパホテルの知見と我々のオートメーション技術の融合が必要でした。その融合した成果がアプリチェックイン専用機であり、お客様を待たせる時間を1秒でも短くし、お部屋まで案内するという高いホスピタリティを実現することができました。

アプリチェックイン専用機が実現したのは、単なるチェックイン時間の短縮ではありません。多くの方が行きかうフロントからお客様を素早くお部屋まで案内し、ルームキーの手渡しをなくすことで、人と人の接触による感染リスクも最小化します。さらにフロント従業員の業務を効率化することで、空いた時間でおもてなしに従事することが可能となります。

今後も私たちは、ホテル事業のオートメーション化に向けて遠隔集中でのホテル運営管理やロボットによる清掃、見守りなど取り組みを進めます。それにより、労働力不足を解消し、安心・安全・快適な生活サービスの向上に貢献していきます。



ソリューション事業開発部
大橋 亮司



アプリチェックイン専用機



アパホテルは、社名の通り、常にお客様に安心・安全・快適な宿泊サービスを提供することを目指しております。

オムロン ソーシャルソリューションズとは1984年に開業したアパホテル1号店から先進的な取り組みを行った関係でもありました。今回のアプリチェックイン専用機の開発において、我々の目指すところ及びモットーである「タイム・イズ・ライフ」をご理解いただき、チェックインスピードに対してはコンマ数秒の改善を両社で検討し、お客様を待たせずストレスなく快適に利用できる宿泊チェックインと新型コロナウイルス感染リスクの低減を実現してくれました。今後はチェックイン端末に限らず、より快適な宿泊サービスの実現に向けて一緒に取り組んでいただくことを期待します。

アパホテル株式会社 IT事業本部長 小塚 智成 氏

ヘルスケア事業 (HCB)

ドメイン

ヘルスケア

該当するSDGs項目



ヘルスケア事業は、「地球上の一人ひとりの健康ですこやかな生活への貢献」をミッションに、誰でも簡単・正確に測定できる使いやすさと、医療現場からも信頼される精度にこだわり、商品やサービスを開発。血圧計や体温計、喘息治療薬を吸入するための機器であるネブライザなど、各国の医療機器認証を取得したデバイスと、国ごとに異なる社会インフラや医療システムに対応したサービスを、世界110カ国以上で展開しています。



執行役員常務
オムロンヘルスケア株式会社
代表取締役社長

荻野 勲

脳・心血管疾患の発症をゼロにする 「ゼロイベント」の実現

高血圧患者は世界に約10億人、日本には約4,300万人いるといわれています。高血圧の恐ろしさは、症状がないまま進行し、脳卒中や心筋梗塞など重篤な脳・心血管疾患を引き起こす原因となることです。

オムロンは、これらの重篤な疾患を発症させないために40年以上前から、医療関係者とともに家庭での血圧測定を提唱し、家庭血圧を活用した高血圧症の治療および予防の啓発と普及に取り組んできました。しかし、現在でも世界の死因の第一位は虚血性心疾患、第二位は脳卒中です*。

そこで、私たちは2015年に循環器疾患事業の事業ビジョンに「脳・心血管疾患の発症をゼロにする（ゼロイベント）」を掲げ、高血圧症の治療および予防に有用なデバイスやサービスをグローバルに提供しています。

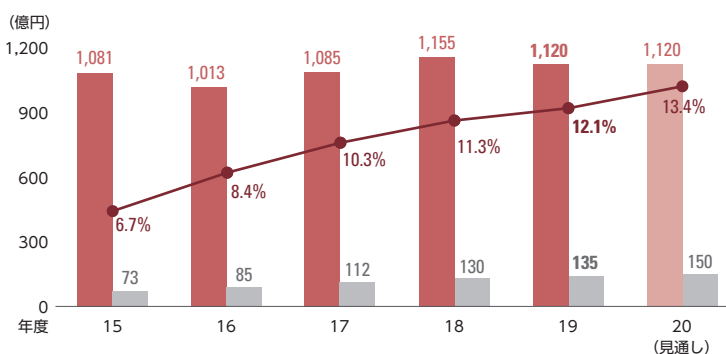
近年では、気になった時にいつでもどこでも簡単に血圧を測定できる腕時計型のウェアラブル血圧計や、家庭で手軽に心電図を取れる心電計付血圧計など、革新的なデバイスを発売しました。これらのデバイスは、いずれも医療機器認証を取得しており、疾病の診断や治療に活用できる医療精度での測定を実現しています。また、2016年からは、家庭での測定データをスマートフォンで簡単に記録・可視化することができる健康管理アプリ「オムロンコネクト」をグローバルに提供。その累計ダウンロード数は190万件を超えています。さらに、このデータは世界中のサービスプロバイダーのアプリでも活用されています。将来の医療システムやコーポレートウェルネスの進化に対応するために、これらのデバイスやデータを使った遠隔診療支援サービスや特定保健指導支援サービス、生活習慣改善支援サービスなど、慢性疾患の重症化を防ぎ、治療をサポートするためのサービスを開発し、グローバルでの社会実装にチャレンジしています。

世界中で拡大している新型コロナウイルス感染症は、社会インフラや人々の価値観、生活様式に大きな影響を与えています。このような変化の中において、あらためて私たちが提唱し続けてきた「家庭での健康管理の重要性」が再認識されています。さらに、医師や医療リソースの不足や、通院による二次感染の拡大防止といった新たに生まれてきた課題に対し、パートナー企業とも積極的に連携し、新しいサービスを創出していきます。

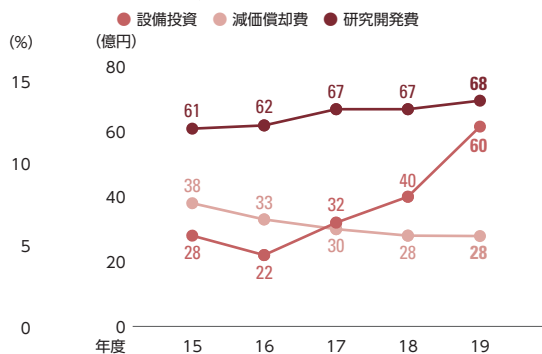
* 出典元 World Health Organization「The top 10 causes of death」

事業ハイライト

■ 売上高 / 営業利益 / 営業利益率 ■ 売上高 ■ 営業利益 ■ 営業利益率 (右軸)



■ 設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

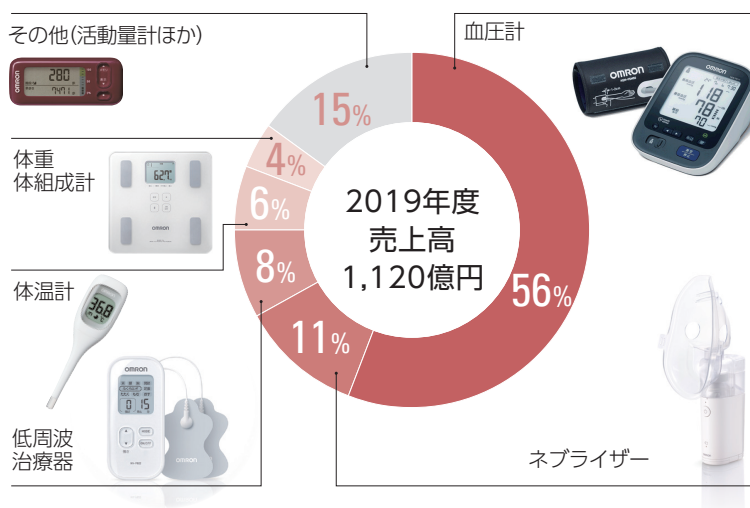


2019年度業績と2020年度計画

2019年度は、中国、欧州、アジアでの血圧計の需要は堅調に推移しました。一方、国内では消費税増税などにより需要が伸び悩み、北米では米中貿易摩擦による影響で需要が減少しました。また、第4四半期にはグローバルに新型コロナウイルスの影響を受けました。これらに加えて、円高による為替の影響を受けて、売上高は前期比で減少しました。為替の影響を受けながらも生産性向上と固定費の効率的な運用などにより、営業利益は前期比で増加しました。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大によってグローバルで人々の健康管理ニーズが高まり、血圧計・体温計の需要が増加するものと見ています。また、外出制限などが継続する中で、オンラインチャンネルでの販売を拡大します。一方で、円高による為替の影響も見込んでいます。これらの結果、2020年度の売上高は前期比で横ばいを見込みます。高付加価値商品の販売増加による売上総利益率の改善などにより、営業利益は前期比で大幅な増加を見込みます。

■ 商品別売上構成比



サステナビリティ課題の進捗

解決すべき社会的課題

- 高血圧由来の脳・心血管疾患発症者の増加
- 全世界で増加する喘息などの呼吸器疾患

2020年度の目標

- 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
- ネブライザー+喘鳴センサー販売台数: 765万台/年

2019年度の進捗

INPUT

- 従業員数: 3,758人
- 研究開発費: 68億円
- 設備投資: 60億円
- 事業展開国数: 110カ国以上

OUTPUT

- 売上高: 1,120億円
- 営業利益: 135億円
- 血圧計販売台数: 2,001万台
- ウェアラブル血圧計による臨床試験開始
- ネブライザー+喘鳴センサー販売台数344万台
- ゼロイベントの実現に向け、革新的なデバイスやサービスの創造だけでなく、医療関係者や消費者への啓発活動を精力的に推進
- 新興国(特にインド)における家庭血圧測定普及の活動推進: インドにて、ドクター向けの教育プログラム「オムロンアカデミー」を12カ所実施。消費者向け血圧測定会を10都市にて実施

OUTCOME

- 新興国(特にインド)における家庭血圧計測普及による脳・心血管疾患発症者の低減



SDGs ゴール3.4.1

誰もが高血圧診療を継続できる社会を目指して

世界規模での新型コロナウイルス感染症の拡大により顕在化した新たな課題は、グローバルで遠隔診療サービスの普及をさらに加速させています。特に高血圧や糖尿病などの慢性疾患を持つ患者は継続的な通院・治療が必要な一方で、新型コロナウイルス感染症に罹患すると重症化するとも言われており、従来の定期的な通院を見直す動きもでています。

オムロンでは、血圧計や心電計、体重体組成計などを用いて測定した家庭でのバイタルデータをタイムリーに医師と共有。自宅や医療機関などの場所を気にすることなく、医師の適切な診断と治療を受けることができる遠隔診療サービスの開発に取り組んでいます。慢性疾患における疾病管理と予防医療への貢献を目指し、これからのニューノーマル時代に向けた新しい遠隔診療サービスの在り方をグローバルに提案しています。

高血圧患者用の遠隔モニタリングシステム

遠隔診療サービスの取り組みの1つである、高血圧患者向けRemote Patient Monitoringシステム「バイタルサイト(以下 VitalSight™)」の運用が、北米で最も名高い病院の一つ、ニューヨークのマウントサイナイ病院にて2020年8月にスタートしました。「VitalSight™」は、患者が家庭で測った毎日の血圧や体組成データを、専用の通信ハブやオムロンの健康管理サービス「オムロン コネクト」を使って病院の電子カルテに送信し、医師や看護師と共有するRPMシステムです。「VitalSight™」を導入することで医師や看護師は患者の状態をタイムリーに把握でき、より効果的な治療が可能になります。また、患者は毎日のバイタルデータを医師と共有することで、治療への参画意識が高まり服薬コンプライアンスの向上や治療の継続につながります。

オムロンでは、高血圧遠隔診療が、米国の65歳以上が加入できる公的医療保険メディケアにおいて保険償還される動きに対応し、米国でのデータサービス事業の強化を進めてきました。今後は、成人の2人にひとりが高血圧という北米において、遠隔モニタリングシステムを使った新たな高血圧治療の在り方を提案していきます。



遠隔診療サービスを受ける様子(イメージ図)



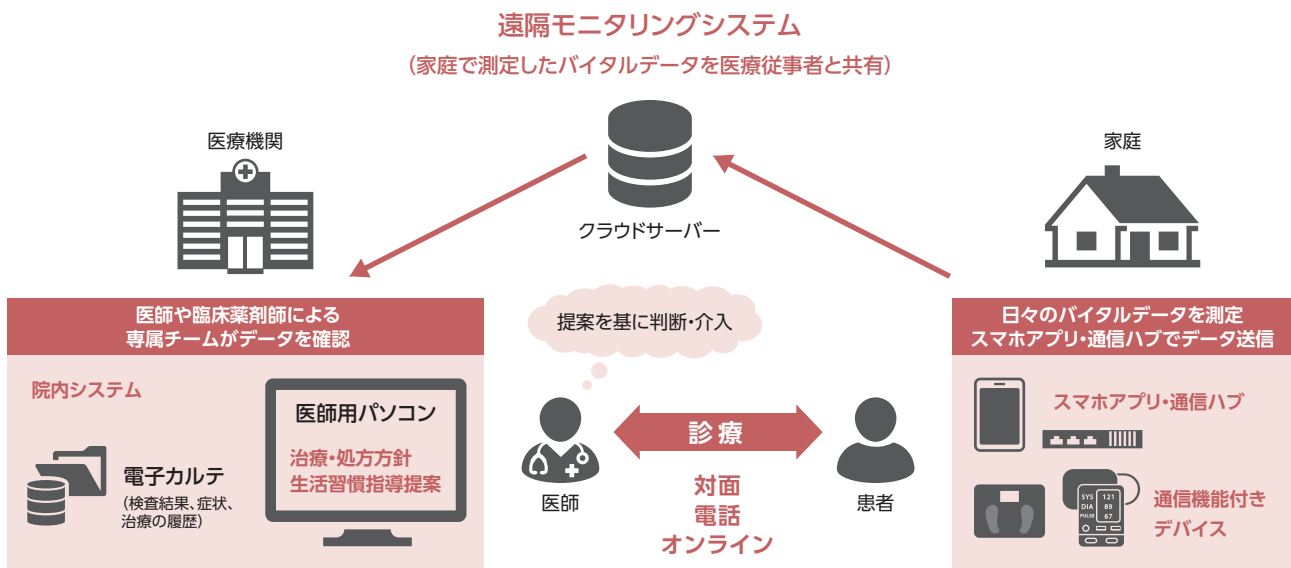
バイタルサイト患者用キット一例

オンラインによる高血圧診療支援サービス

日本では、「対面診療の補完」としてオンライン診療が位置付けられています。現在、4,300万人いるといわれている高血圧患者のうち、治療中かつ血圧が適正にコントロールされているのは全体の27%(1,200万人)にとどまり、治療中だがうまく血圧がコントロールできていない人は29%(1,250万人)、高血圧と知りながら未治療の人は11%(450万人)、高血圧と気づいていない人は33%(1,400万人)います。このうち、血圧を適正にコントロールできていない、高血圧という自覚があるが治療を受けていない層において、高血圧治療を中断した要因として、「高齢者の通院負荷」や「働き盛り世代における通院時間の確保」があげられています。この課題の解決に向けて、2019年5月より、一般社団法人テレメディーズと業務提携を行い、オンラインによる高血圧診療支援サービス「テレメディーズBP™」をスタートさせました。このサービスは、日々の血圧管理から、診療の予約、診察、薬の受け取り、医療費の支払いまでを自宅や職場にいなからすべてワンストップで済ませることができるサービスです。新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、日本においても遠隔診療の有用性が広く認知され、規制緩和が期待されています。

オムロンは将来の高血圧医療の姿を見据え、日本のみならず、欧米やアジアにおいてよりよい高血圧治療に貢献するデバイスとサービスの開発を加速していきます。

■ 遠隔モニタリングシステムの概要



米国で遠隔モニタリングシステムを担当する社員のコメント

グローバルに拡大している遠隔診療へのニーズに対応し、医師、患者、双方にとって効果的で効率的な高血圧治療の革新的なソリューションを提案するために、米国の新規事業開発チーム主導で高血圧患者向けRPMシステム[VitalSight™]の開発を進めてきました。

この誰もが経験したことがない新型コロナ感染症の拡大のもと、患者と医師が血圧値を共有することによって、高血圧患者が安心して治療を継続することができる[VitalSight™]の役割が一層重要性を増し、1日も早い立ち上げが急務となりました。そこで、8月のサービス運用開始に向けて、オムロンヘルスケアの新規事業開発チームとマウントサイナイの多くのチーム、特にポピュレーションヘルスチームと臨床薬剤師チーム、医師およびプログラム管理チームが一丸となって取り組みました。医師も患者もより積極的に高血圧治療に関わり、脳梗塞などのイベントが発症する前に介入することで、私たちの目指す「脳・心血管疾患の発症ゼロ」の実現に貢献できると確信しています。今後は、より多くの医療パートナーとの連携を広げるとともに、オムロンヘルスケアが取り組む遠隔診療サービスを牽引するサービスモデルとなるよう、チャレンジを続けていきます。

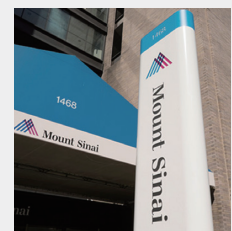


オムロンヘルスケア(米国)
バイタルサイトクライアント
サクセスマネージャー

アドリアナ・ベナッシ

米国で遠隔モニタリングシステムを導入した病院からのコメント

[VitalSight™]は、特にこのコロナ禍において、非常に重要な意義があります。[VitalSight™]では、家庭で測った患者のバイタルデータを医師と共有することができます。しかも、患者のIT知識に関係なく、簡単にデータ通信を行えるデータハブを用意しているため、誰もが使える、患者を第一に考えたシステムです。医師は患者のバイタルデータをリアルタイムに把握できます。当院では、臨床薬剤師による専属チームがついて、日々プログラムの進捗と経過を管理し医師と連携しています。今回のオムロンヘルスケアとのコラボレーションにより、患者は自分自身の疾病管理により積極的になり、医師は必要に応じて患者に介入できるので、個人にあった治療をタイムリーに提供することができるのです。



マウントサイナイ病院 シニア・バイス・プレジデント アンド チーフ・メディカル・オフィサー **ロブ・フィールズ**医師

CTOメッセージ

イノベーションプロセスと
議論を可視化し、
いち早く新事業を生み出す。

2020年9月
代表取締役 執行役員専務 CTO 兼
技術・知財本部長 兼 イノベーション推進本部長

宮田 喜一郎

VUCA時代において、いかに イノベーションを実現するか

— 新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は、オムロンにとってどのような影響を及ぼすのか、CTOの立場からみて、どのようにお考えですか。

以前からVUCA (Volatility:変動性、Uncertainty:不確実性、Complexity:複雑性、Ambiguity:曖昧性) 時代といわれてきましたが、今回のパンデミックは、厳然たるリアリティを伴って、私たちにそのことを実感させました。先の読めない不確実な世界だからこそ、これまで通りのやり方ではとうてい戦えません。

たえず変化する未来に備え、私たちは常に複数の選択肢を持たなければなりません。

オムロンは、3年から10年先の具体的な近未来を起点としたバックキャスト型の新規事業創出に取り組んでいました。その一つが、2018年に設立した、近未来をデザインすることでイノベーションを創出する全社プラットフォーム、「イノベーション推進本部」(IXI) です。IXIでは、この2年間、いくつもの近未来シナリオを描き、その実現に必要なビジネスモデル

の探求に取り組んでいました。トライ・アンド・エラーで検証を重ね、時にピボット(さまざまな方向性の検討)しながら新規事業の芽を探ってきたわけですが、今回、新型コロナウイルス感染症に直面し、このアプローチは間違っていなかったとの確信に至りました。VUCAといわれる時代だからこそ、未来に向けて多様な選択肢を並行して走らせることが、オムロンの成長に不可欠なのです。

— 「大企業からイノベーションはなかなか生まれない」という定説があります。創業以来、ベンチャー精神を鼓舞しイノベーションを実現してきたオムロンですが、IXIでは、この2年間、どのような成果が得られましたか。

自走的な成長力を身につけるために「両利きの経営」、つまり「既存事業を深化させるための開発」と「未来に向けた新たなビジネスモデルの探求」に取り組んでいます。IXIが担うのは、「未来に向けた新たなビジネスモデルの探求」です。

2018年からの2年間に全社から持ち込まれた膨大なアイデアの中から、現在、事業化検証の段階に進んでいるプロジェクトは6件あります。大分県と

連携協定を交わした高齢者の介護予防サービス事業や、中国でのアグリオートメーション事業などです。それぞれ分野は異なりますが、興味深いことに、いずれも「データ・ドリブンなビジネス」だという共通点があります。言い換えると、オムロンが得意とするセンシング技術によってさまざまなデータを収集し、それが本質的なソーシャルニーズとつながることで、新たなビジネスチャンスが生まれつつあります。

— それは、既存の事業部門ではできなかったことでしょうか。

いまはVUCA時代ですから、一つのシナリオに決め打ちするのは現実的ではありません。変化する未来に対応するためにも、シナリオを複数用意して、たえず検証とピボットを繰り返す必要があります。それゆえ、手間がかかり、どうしても効率が落ちる。こうした冗長性は、予算責任を持つ既存事業部門では、なかなか許容できません。ですから、既存事業の枠内では実現できない新たなソーシャルニーズの発掘とその事業化は、IXIの役割なのです。

新事業創出に不可欠な ナレッジマネジメント

— 逆に、浮かび上がってきた課題はありますか。

新たなソーシャルニーズの発掘とその事業化に伴う「ナレッジマネジメント」の仕組みを、組織として構築できていなかったことです。

特に注視したのは、プロジェクトの起点となる「事業テーマ選定」でした。ここで重要となるのは、本質的なソーシャルニーズを見出す着眼力があるかどうかです。一見すると社会的ニーズがありそうな事業テーマはいくつか見つかりますが、その見極めが甘く、個別ニーズの範疇に留まってしまうと、事業化してもスケールアップしません。特定顧客の個別ニーズを少し広げた程度では、売上規模はせいぜい10億円程度で頭打ちでしょう。当社では新規事業のハードル(最低基準)を売上30億円と設定していますから、本質的な

ソーシャルニーズをとらえたビジネスモデルでなければ、新規事業としてローンチできないのです。

また、事業テーマ選定後の事業化に向けたプロセスでは、特定のプロジェクトメンバーの個人的努力に依存していたケースが少なからずありました。また、マネジメント層のリーダーシップが不十分だったこともあり、ローンチまでの推進力が不足し、スピードが低下しているケースもありました。

そこで、これらの反省点を踏まえ、新事業創出のみならず、その確度を高めるナレッジの共有と利活用を目指して、双方のプロセスを組み合わせた「統合イノベーションプロセス」という仕組みを整えました(次ページの図参照)。この仕組みでは、フェーズ0は「テーマ選定」、フェーズ1は「戦略策定」、フェーズ2は「事業検証・技術検証」、フェーズ3は投資を伴う「事業開発」、という4つのフェーズから成り立っています。そして、フェーズ0と1の間、フェーズ2と3の間には、重要な「関所」が設けられています。前者が「テーマ選定会議」、後者が「投資委員会」です。

フェーズ0の初期段階では、事業テーマのアイデアを募集します。社員であれば誰が手を挙げてもいいことになっており、実際に全社のあらゆる部門からテーマが持ち込まれます。ただし先ほど申し上げた通り、ここで重要なのは、本質的なソーシャルニーズを見出す着眼力です。事業としてスケールアップできる可能性があるのか、この段階でテーマへの目利きが要求されるわけですが、その重要な役割を担うのが、第1の関所である「テーマ選定会議」です。ここには、オムロン内外での豊富な事業経験を持ち、特に新規事業の成功と失敗のツボを心得た、目利きができる人財をIXIと研究開発を担う技術・知財本部に1人ずつ配置しています。彼らが、本質的なソーシャルニーズに答えるものかという「着眼力」、そして事業としてスケールアップできる可能性があるのかという「^{あきんど}商人感覚」という2つの視点から、テーマを精査します。

創業者である立石一真の凄いところは、本質的なソーシャルニーズに着眼し、その時点では世の中に存在していなかった自動券売機や家庭用健康機器などを開発しただけでなく、商人感覚を発揮するこ

とで、現在のオムロンの主力事業へと育てたことです。今回の統合イノベーションプロセスは、創業者のそうした方法論を可視化し、現代風にアレンジしたものです。VUCA時代に即した、「イノベーションのコンパス」といえるものです。

この統合イノベーションプロセスは、向かうべき方向を指し示すだけでなく、プロジェクトがどのステージにあり、何を判断しなければならないのかを確認するツールでもあります。たとえば、あるプロジェクトが壁にぶつかっているとしましょう。この場合、テーマの前提が違っていたり、戦略において何か重要な要素が不足していたりする可能性が考えられます。であれば、しかるべきフェーズに立ち戻り、それらを見直す必要があります。

それを客観的に、そして素早く判断するためにも、プロジェクトの現状や進捗を「可視化」することが大切です。この統合イノベーションプロセスでは、IXIと技術・知財本部の全員が、オンライン上で各プロジェクトの状況を確認できます。議論もオープンになっており、毎回100人以上のメンバーが議論に自主的に参加しています。

私がこうしたオープンなナレッジマネジメントの仕組みにこだわったのは、イノベーションの試みが、ともすれば属人化しやすいからです。プロセスが可視化できていないと、個人が暴走する可能性があるだけでなく、逆に周囲の協力を得られないことから、当事者に負荷がかかりすぎて崩壊する事態に陥るこ

とも考えられます。また、プロセスを通じて得られるナレッジが要所要所で蓄積されなければ、失敗を次に活かすこともできません。イノベーションを偶発の産物にしないためにも、組織としてナレッジを蓄積・共有し、新事業創出のスピードと確度を上げていく必要があります。

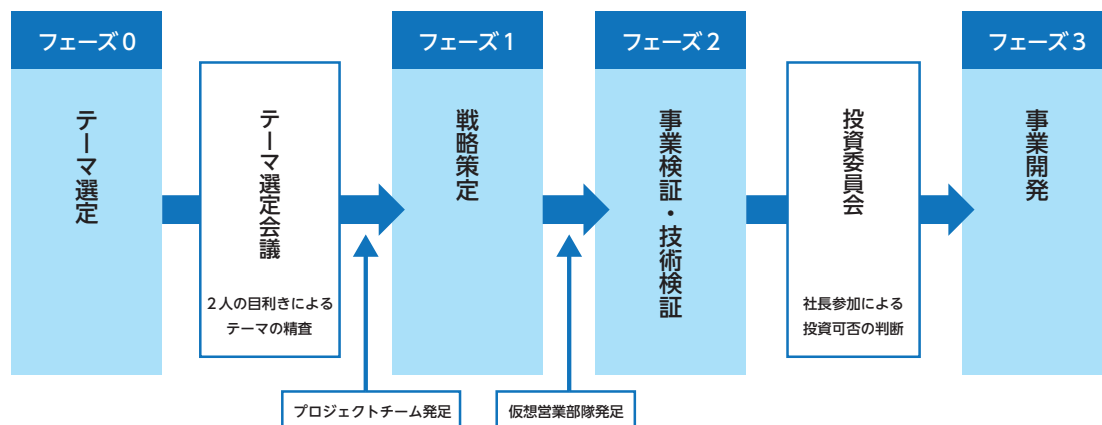
多くの企業がジレンマに陥ってしまうように、イノベーションは一筋縄ではいきません。想定外の事態に臨機応変に対応しながら、新たなビジネスの芽を育てていかねばならない。しかし時代は待ってくれません。何より大事なものは、スピードを上げていくこと。この「統合イノベーションプロセス」は、決して形式的な承認プロセスではなく、イノベーションを加速させるための仕組みなのです。

戦略策定と検証を繰り返すことでプロジェクトを進化させる

— テーマがどのようなプロセスで事業化へと進んでいくのか、もう少し具体的に説明いただけませんか。

たとえば、フェーズ0で「遠隔診療」のテーマがあったとします。スタート時点では、オムロンが主語でなくてもかまいません。ですから、まず遠隔診療の世界を牛耳るのは誰なのかという視点で未来を描くことから始めます。それが描けたら、オムロンはそこでどのような事業が展開できるのか、その事業はどれくらいの規模

■ 統合イノベーションプロセス



が期待できるのかを議論します。つまり、このフェーズ0では、プロジェクトのビッグピクチャーを描くのです。

そして、最初の関所となる「テーマ選定会議」では、そのプロジェクトの事業可能性を、ソーシャルニーズの着眼力とスケールアップの観点から判断します。

テーマ選定会議でゴーサインが出ると、プロジェクトチームが組成され、フェーズ1の戦略策定プロセスに入ります。遠隔診療に必要な規制緩和や医療技術の進歩、競合他社の戦略なども想定して、オムロンの強みを生かした製品やサービスの姿を具体化していきます。

次のフェーズ2では、仮想営業部隊(売上ノルマはないが、策定した製品やサービスが売れるかどうかを現場で検証するチーム)も動き出し、事業検証が始まります。並行して、ここで提供する製品やサービスに必要な技術についても検証します。事業モデルと技術モデルの双方において、戦略と現実にギャップがあれば何度もピボットを重ね、場合によっては一つ前のフェーズに戻って、テーマや戦略の策定をやり直す。

これらの策定・検証プロセスを何度か回した後、事業化の目処がついたら、第2の関所となる「投資委員会」にかけられます。ここでは、事業規模に加え、具体的な戦略、実現可能性も含めた総合的な観点から、本格的な事業開発に向けて投資するフェーズ3に進めるか否かを判断します。

先ほど、現在6つのプロジェクトが進行中だと申し上げましたが、その中の「中国でのアグリオートメーション事業」が、このフェーズ3まで進んでいます。2020年3月には、上海で新会社オムロン スマートアグリテクノロジーズを設立し、現地における生鮮食品の流通実態も見極めながら、中国での事業可能性を検証・評価する最終ステップに入っています。

— 山田CEOはどのフェーズから参加してくるのでしょうか。

フェーズ3の手前、投資委員会からです。ここで山田が必ず聞いてくるのが、「撤退基準」です。「〇年以内に、売上げが〇円以上、もしくは市場シェアが〇

パーセント以上にならないければ撤退する」といった具合に、数値を含めた具体的な基準を示す必要があり、私もそれにコミットします。新規事業とはいえ、一定の規律が欠かせません。

— こうした試行錯誤を重ねていくと、着実に人財が育成されていきますね。

その通りです。IXIでの2年間を振り返ってみても、プロジェクトに携わったメンバーはさまざまなトライ・アンド・エラーを経験したことで、大きな学びを得て、着実に成長しています。その意味でこのイノベーション創出プロセスは、同時に人財育成プロセスでもあるといえるでしょう。このプロセス自体もイノベーションなのです。

しかし、売上30億円以上の新事業を創出するのは、けっして容易なことではありません。ですから、プロジェクトメンバーは、本質的なソーシャルニーズを見出す着眼力と事業をスケールアップさせる商人感覚に加え、何としても事業を成功させるという強い信念が必要です。オムロンには、こうした起業家精神あふれる人財がもっと必要です。

そしてもう一つ大事なことは、経営のコミットメントです。新事業創出を現場に丸投げすることなく、マネジメント層が覚悟を持って一緒に取り組むことができるか。タテ型の事業組織と違い、イノベーション組織はフラットかつオープンなネットワーク型であるべきですから、新事業創出は全社総力戦で臨まなければなりません。

「統合イノベーションプロセス」という全社の知恵を結集する新たな武器を手に、失敗してもけっしてタダでは起きないという七転び八起きのベンチャー精神で、このVUCA時代においても、果敢にイノベーションに挑んでいく所存です。

オープンイノベーションの取り組み



オムロン ベンチャーズ株式会社
代表取締役社長

井上 智子

本気で世界を変えていけると信じている 起業家と一緒に新しい世界を築いていきます。

オムロンは、深刻化・多様化する社会的課題を解決していくためには、既存の枠にとらわれないオープンイノベーションによる、新規事業の創出や既存の事業強化が大切であると考えています。そのために、これまでの事業では接点なかったような、独創的な技術やアイデアを持つベンチャー企業と連携を深めていくため、投資を一つの手段として、コーポレートベンチャーキャピタルを2014年7月に設立しました。それが「オムロン ベンチャーズ株式会社(以下OVC)」です。

OVCは設立以来6年間で15社のベンチャー企業に出資しました。初期に出資した農業関連のベンチャー「株式会社オーガニックnico」の事業アイデアや技術は、現在、中国でのアグリオートメーション事業に活かされ、オムロンの新規事業の創出につながっています。

「世界の最先端」を集めるために

私は、2018年4月にOVCの2代目の代表取締役社長として着任しました。2017年から始まった中期経営計画「VG2.0」では、ファクトリーオートメーションやヘルスケア、ソーシャルソリューションなどの注力ドメインを定め、オープンイノベーションによるソーシャルニーズの創造を加速し、将来の成長の種を仕込んでいくこととなりました。

そのためには従来以上に、世界にアンテナを張って、ま

だ芽の出ていない最先端の技術やビジネスの潮流を把握し続けていくことが大切となります。そこで、OVCでは2018年から投資のスタンスを大きく変更しました。それまでは、日本を中心に、投資時から事業部との何らかの連携ができるベンチャーに少額ずつ出資を行ってきました。これを、アメリカ、ヨーロッパ、イスラエルといった世界の最先端の技術やビジネスアイデアが集まる地域の、シードを含むアーリーステージのベンチャーに、ある程度まとまった額の出資を行うことにしたのです。

投資スタンスを変更した2018年から、アメリカ、イスラエル、イギリスのベンチャー企業7社に出資しました。いずれも独創的な技術やアイデアを持つ企業ばかりです。

例えば2019年10月に出資したアメリカの「リアルタイムロボティクス社」は、産業用ロボットのリアルタイムモーションプランニングの技術開発を行っています。この技術は、現在は何百時間とかかる、ロボットがさまざまな障害物との衝突を回避する動きをプログラミングする時間を大幅に短縮することができます。実用化されれば、ロボットの普及が一気に進む可能性があります。現在は複数の工場で、検証を進めているところです。また、ヘルスケア分野でも2020年3月に出資したシリコンバレーの「エアエックスヘルス社」は、アメリカで遠隔患者モニタリングの独創的なビジネスモデルを展開しています。遠隔診療はコロナで脚光を浴びていますが、それ以前か

ら患者にとっても医師にとっても病院にとっても必要とされてきました。同社のビジネスモデルは、今後の医療を革新していく可能性があります。

医療機器などの場合は特に、ひとつのベンチャーが開発から販売までを担うのは本当に難しい。ベンチャーが新しい技術を生み出し、それを現場へ接続して、企業がスケールアップを担うシステムがあることで、世の中に本当に必要な商品やサービスが広まっていく。OVCのようなコーポレートベンチャーキャピタルがあるからこそ生まれるイノベーションで、より多くの人々が利益を享受できるようになるのではないかと、私は思っています。

ますます重要となるベンチャーへの出資の手は緩めない

コロナショックを経て、オムロンがこれまでバックキャストでとらえていた社会的課題は、ますます顕在化しています。特に、ロボットによる省人化や遠隔患者モニタリングのニーズの高まりは加速するでしょう。

私は、既成概念にとらわれず自由な発想で世界をとらえ、本気で世界を変えていけると信じる世界中の起業家と一緒に新しい世界を築いていきたいと考えています。特に、データがあふれる現在の社会において、データを資産として有効に活用し、病気にならない世界、人と機械が協調した世界、自律した個の最適化と全体最適が両立するような世界の実現に向けて、新たな価値創造を目指していきたいと考えています。

そのためにOVCは、将来のオムロンの成長の種につながる出資の手は緩めず、今後も積極的なベンチャーへの投資をこれからも継続していきます。

OVC出資実績

- 2015年5月：株式会社プラントライフシステムズ(日本：栽培制御システム)
- 2015年6月：株式会社三次元メディア(日本：三次元認識技術)
- 2015年7月：株式会社オーガニックnico(日本：有機農法野菜の生産技術)
- 2016年3月：ライフロボティクス株式会社(日本：協働型ロボット)
- 2016年10月：株式会社エクスビジョン(日本：高速ビジョン技術)
- 2017年5月：ベジタリア株式会社(日本：農業IoT事業)
- 2017年6月：ラーク テクノロジー社
(アメリカ：生活習慣改善に向けた健康系管理アプリケーション)
- 2017年12月：株式会社モフィリア(日本：バイオメトリクス事業)
- 2018年10月：デ・アイデンティフィケーション社
(イスラエル：顔画像に関するプライバシー保護技術)
- 2018年11月：コネクテッド シグナル社
(アメリカ：車載向けリアルタイム信号予測アルゴリズム)
- 2019年5月：セラニカ バイオ・エレクトロニクス社
(イスラエル：偏頭痛治療向けの新しいニューロモデュレーションデバイス)
- 2019年6月：ペイシェント ノウ ベスト社(イギリス：医療データ共有システム)
- 2019年10月：リアルタイム ロボティクス社
(アメリカ：産業用ロボットのリアルタイムモーションプランニング技術)
- 2020年3月：アヴェイルズ メディカル社(アメリカ：感染症検査機器)
- 2020年3月：エアエックスヘルス社(アメリカ：遠隔患者モニタリング)

interview



ピーター・ハワード氏
リアルタイム ロボティクス社 社長 CEO

リアルタイム ロボティクス社は、ロボットのアプリケーションを劇的にシンプルにそしてコストを削減できる「共通のコア」となる画期的な技術を提供することで、ロボットオートメーションの大波の礎となることを目指しています。世界有数のオートメーション企業であるオムロンには、私たちの製品やビジョンを補完する素晴らしい製品ラインがあります。

オムロン ベンチャーズは、私たちのバリュープロポジション(価値提案)を理解して、私たちが必要とする適切なつながりをオムロン内に築けるように支援してくれています。私たちは、ビジョンを実現するために引き続きオムロン ベンチャーズと手を取り合って歩んでいきたいと思えます。



ビジェイ・ラージャシェーカル氏
エアエックスヘルス社 CEO

エアエックスヘルス社は、医療チームが慢性疾患や新型コロナウイルス感染症の患者などのリスクの高い患者の健康状態をトリアージ(リスクに応じて優先順位付け)し、対処することができるスケラブルな手段を生み出しています。オムロンの医療機器とエアエックスヘルスのソフトウェア・遠隔診療プラットフォームとを連携させることにより、医療チームは遠隔で患者をモニタリングし、劇的に医療アウトカムを改善することが可能となります。私たちは、オムロン ベンチャーズの熱意、そしてシリコンバレーの著名なベンチャーキャピタルとも引けをとらない意思決定スピードに感銘を受けました。私たちは、世界中に何百万人という患者の健康状態を改善するという共通のビジョンの実現に向けて、オムロンベンチャーズとともに歩んでいくことをとても楽しみにしています。

技術経営の強化

オムロンは、ソーシャルニーズを創造していく力を強化するために、「コア技術の強化」、「イノベーション創出の加速」、「知財の強化」に取り組んでいます。ここでは、2019年度における進捗の一部を紹介します。

コア技術の強化

2019年度は、新技術の創出および、コーポレートベンチャーキャピタルOVCを活用した最先端技術の獲得、事業を通じた最先端技術の社会への実装を行いました。

新技術の創出

現場のデータを1カ所に集約することなく、機械学習モデルの統合によってAIの性能を高める非集中学習技術「ディセントライズド・エックス(Decentralized X)」を開発(2019年11月)

OVCを活用した最先端技術獲得 [P57 →](#)

事業を通じた最先端技術の社会への実装

- 制御機器事業：人の感性や熟練者の経験を再現した、業界初、「欠陥抽出AI搭載の画像処理システム」発売(2020年6月)
- 社会システム事業：4ヶ国語(日、英、中、韓)対応「音声対話型AIを搭載した駅案内ロボット」の実証実験開始(2019年9月)
- ヘルスケア事業：家庭で手軽に心電図データを測定できる、世界初、「心電計付血圧計」をアメリカで発売(2019年5月)

イノベーション創出の加速

IXIで新たなビジネスモデルの探求を進め、2020年7月現在、6件の事業検証と事業開発を行っています。

主な事業化検証プロジェクト

- 大分県と連携協定を交わした高齢者の介護予防サービス事業(事業検証段階)
- 中国での有機トマトのアグリオートメーション事業(事業開発段階)

知財の強化

オムロンは、事業戦略・技術戦略・知財戦略を踏まえた知財活動を展開しています。2019年度は、「特許道場」や「発明褒章制度」を継続して実施し、技術者の特許を出願する実力を高め、特許保有件数増加や外部機関からの高評価につながっています。

特許保有件数

- 10,087件(前年度から305件増加)

外部機関からの評価

- 世界で最も革新的な企業・研究機関100社を選出する「Top100グローバル・イノベーター」に4年連続で選出
- 生産工場管理にAIを活用する技術の国内出願件数で、オムロンが1位(ネオテクノロジー社監修調査)

「イノベーション創出の加速」事例紹介：アグリオートメーション事業

近年、中国では、健康意識の高まりや食の嗜好の変化から、新鮮でおいしく、安心して食べられる安全な生野菜の需要が急激に高まっています。おいしく安全な野菜の生産は、ビニールハウスでの有機栽培もしくは低農薬栽培が適していますが、細やかな温度や湿度の管理、病気や害虫などへの対策など、農業に対する高度なスキルや経験を必要とします。

オムロンは、ICT技術を活用して、野菜の生育状況や温度、湿度、日照時間などの生育環境の情報を「見える化」するとともに、必要に応じて「アラート」や「リコmend」を行ってくれる「栽培支援サービス」を開発しました。農家は、育苗・定植・栽培といった出荷までの各段階で、科学的根拠に基づいた支援をしてくれる栽培支援サービスを用いることで、高品質な野菜を生産することが可能となります。また、データが蓄積されるので、プロセス管理およびトレーサビリティも担保できるため、生産者は消費者に安心・安全の保証することが容易になります。

現在、本格的な事業化を目指し、中国で農業法人や食品メーカー、中国政府の農業部門と連携しながら、8つの地域で実証実験を行っています。



企業理念経営の推進には社員が欠かせません。オムロンの成長を支える社員が、楽しみながら、社会的課題を解決するソーシャルニーズの創造にチャレンジできる魅力的な企業づくりに取り組んでいます。そして会社と社員が共に成長できる状態を創り、進化させ続けます。

企業理念は、社員の情熱を解放するもの

私たちが目指しているのは、「事業を通じて社会的課題を解決し、会社と社員が共に成長する状態を創り、進化させ続ける」ことです。これを社員、すなわち「人」起点で言い換えると、「社員が持てる能力や情熱を解き放ち、思う存分発揮することが出来れば、多くの社会的課題が解決され、オムロンも人も成長することが出来る」ということになります。

そのためにオムロンでは、いかに企業理念を現場と共有し、共鳴を呼び起こせるかに挑戦する「共鳴するマネジメント」を重視しています。社会的課題の解決は、チームで取り組むことが大切です。ひとりで出来ることには限りがありますが、チームならより大きな社会的課題を解決できます。そしてチームには「目的」が必要です。オムロンには企業理念の実践という明確な目的があります。これに共鳴した人が集い、繋がってチームとなり、自律的に社会的課題を解決する。そんな集団を創りあげたいと考えています。

そして、そのチームには、多様なスペシャリティや経験を持った人財と、チームをまとめるリーダーの存在が不可欠となります。ひとり一人が得意技を磨き尖らせ増やしていき、リーダーがその多様な得意技を組み合わせることで成果を導くとともに、チームの能力を向上させるのです。



執行役員常務
グローバル人財総務本部長
富田 雅彦

VG2.0人財戦略の進捗と課題

VG2.0で設定したゴールを実現するため、人財戦略において最も注力したのは、「グローバルリーダーづくり」と「多様な人財の活躍」です。

「グローバルリーダーづくり」では、「グローバルコアポジション・コア人財戦略」を実行してきました。オムロンの持続的成長とビジネスモデルの変革をけん引するために最重要となるポジションを「グローバルコアポジション」として選び、そのポジションを担うことができるリーダー人財をタイムリーに配置しています。そして将来それを担う可能性がある人財を発掘し、サクセッサとして育成することで、パイプラインを充足させてきました。中でも現地化に注力し、着実に成果が出ています。社会的課題やその解決の場所（現場）、一緒に解決にチャレンジするパートナーは、全てグローバル化しています。現地現場の感覚と迅速な意思決定がますます重要となる中、現地で育ち、学び、仕事をしてきた人財がコアポジションを担うことは、何よりも強みになります。結果、グローバルコアポジションの約1/3にあたる海外重要ポジションに占める現地化比率は、VG2.0が始まった2017年度の49%から2019年度は70%と大きく増えています。

「多様な人財の活躍」では、VG2.0スタート時、戦略を実行する上で必要となる人財の要件を洗い出し、採用と内部育成を組み合わせ、これまでにない能力や経験を持った多様な人財をグローバルベースで配置してきました。特に、新卒一括採用が中心であった日本においては、2017年度から2019年度の3年間、新卒よりキャリア入社者の人数が上回りました。キャリア入社は、まさに多様な能力および経験を持った人財です。キャリア入社者同士、もしくは、既存の社員と連結することで、イノベーション創出に繋がります。企業理念を連結の起点として、多様な能力や経験や考え方などが混ざり合い、イノベーションが創出され、社会的課題が解決される。目指したダイバーシティ&インクルージョンが着実に進んでいます。

しかし、新たな課題も見えてきました。これまでは、主として人財の数を増やすことに注力してきたと言えます。次は、質を高めること、即ち、個々人の能力を更に高めることです。そして、多様な能力をグローバルで可視化し連結させることにチャレンジしています。

コロナショックを経て加速する次なるチャレンジ

コロナショックは、社会変革を進めるドライバーとして時計の針を大きく前に進めたと感じます。人事の観点では、在宅かオフィスワークかの二元論もありますが、むしろ、「対面の良さ」や「オフィスの役割とは何か」を考える機会となりました。さらに大きな示唆は、目的に最適な、グローバルに分散するリーダー人財やスペシャリティを持った人財が、国や地域を越えて、リモートと対面との柔軟な組み合わせで、ベストチームを組成することができる。より大きな価値の創造や伝達を、タイムリーかつスピーディーに行うことが出来る可能性を実感しました。

こうした姿に向け「グローバルリーダーづくり」と「多様な人財の活躍」に引き続き注力していきます。グローバルベストチームをより多く、より迅速かつ柔軟に組成できるよう、企業理念を体現して結果を出す強いグローバルリーダー人財と、より高度な能力と豊富な経験を持ったスペシャリスト人財の採用および内部育成を進めます。

加えて、人財情報の一元化と可視化を目的に、グローバル人財情報マネジメントシステム(G-HRMS)の導入を進めています。2021年度から順次運用し、2022年度にはグローバルに分散する人財情報を一覧できるようになります。これにより、グローバルでの適所適材が実現します。また社員は、国や地域を越えた多様な勤務経験の機会を得ることができ、獲得した自身の能力や経験を見える化することで、更なるキャリアアップにつながると考えています。

また、一人ひとりが能力を思う存分発揮できる土台として、オムロンで働くすべての人の健康と人権、働く場所の安全の確保に引き続き取り組んでいきます。これは正に、私たち人事の企業理念の実践です。Our Valuesである「人間性の尊重」の実践であり、人事の役割です。

オムロンの人財と組織の進化を全社横断で担う立場として、事業を通じて社会的課題を解決し、会社と社員が共に成長する状態を創り、進化させ続けていきます。

■ VG2.0人財戦略重点テーマ

経営	状態目標	これまでの主要な取組み
グローバルリーダーづくり	重要ポジションに十分な資質能力を持つ適材が配置され、状態を持続していくためのサクセサーパイプラインが充足されている	<ul style="list-style-type: none"> ・サクセッションプランの策定・運用により、グローバルコアポジションへの適所適材の人財配置を実現 ・海外グローバルコアポジションの現地化を進め(70%強)、現場感覚に基づく迅速な意思決定を実行 ・リージョン重要ポジションを定め登用を進めるとともに、次世代経営人財をグローバルで発掘・育成を加速
多様な人財の活躍	多様なスキルと経験を持った人財が活躍し、連結し、新たな価値を創造している	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルで多様な人財を採用しダイバーシティを拡大(2017-19年度実績:867名) ・グローバルで採用手法を工夫(ダイレクト採用の拡大等)、入社後教育プログラムをグローバルで標準化 ・日本における女性の活躍拡大(女性管理職比率:2017年 3.3% → 2020年4月 5.9%**)
自律型人財の育成	社員が競争力の源泉となる成果創出へのモチベーション(意欲)とスキル(能力)を高め続けている	<ul style="list-style-type: none"> ・日本において社員の自律的なキャリア形成を促す公募制応募制を計97名が活用(2017-19年実績) ・キャリアパスの可視化や空きポジションの開示とポストイング実施等によるリテンションとエンゲージメント向上 ・リージョン独自の自己啓発プログラムの提供(リーダーシップ・マネジメント・職種別スキル等)
人と組織の見える化	グローバル人事情報システムの導入により人財を可視化し、適時適材適所を実現する	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の能力・経験・スキルの可視化を実現するグローバル人事情報システムの導入を開始 ・従業員エンゲージメントサーベイを実施し、従業員の生の声を聴くことで、現場と組織の状態を見える化 ・マネージャー層に対する360度フィードバックの実施
企業理念の実践	オムロンの求心力かつ発展の原動力とする	<ul style="list-style-type: none"> ・企業理念実践に向けたTOGAの進化(表出有言実行・共鳴それぞれの進化)による共鳴の輪の拡大 ・共鳴の輪を社外へも拡大し、社外パートナーとともに社内だけではなし得ないより大きな価値創造につなげる

* 2020年4月20日時点。当社グループ国内において課長相当職以上に占める女性の人数比率。

★印は、独立した第三者機関による保証を受けています。 [P103](#) →

グローバルコアポジション・コア人財戦略

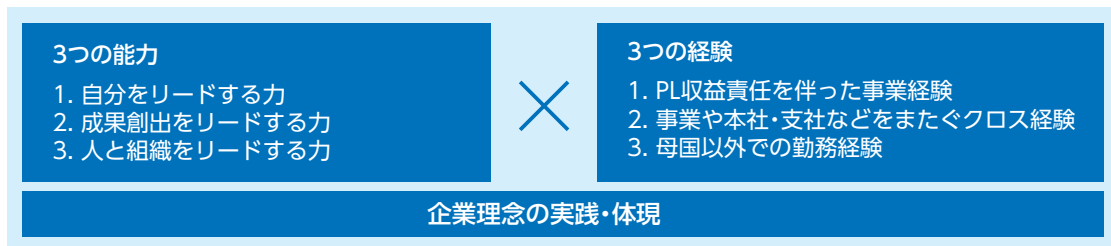
グローバルコアポジション

グローバルコアポジションとは、オムロングループの経営と事業を牽引する最重要執行ポジションのことです。現在、グローバルで約200のポジションを定めており、その役割に適した人財を配置しています。組織の大小により差はありますが、「事業部長クラス以上」が一つの目安です。

コア人財に共通して求める3つの能力と3つの経験

グローバルコアポジションを担うコア人財には、どのような能力や経験を持つ人財がふさわしいか要件を定めています。それぞれのコアポジションに求められる専門性などの要件に加え、オムロンの経営と事業を牽引するためにベースとなる「3つの能力」と「3つの経験」を共通の要件としています。また、その土台には、企業理念の実践・体現があります。

■ コア人財に共通して求める3つの能力と3つの経験



グローバルコアポジションへの適所適財の人財配置を継続する仕組み

グローバルコアポジションにふさわしい人財を継続して配置していくために、次世代経営人財を発掘・育成する仕組みを運用しています。

● グローバルコアポジションへの人財配置

本社機能部門として人財を統括するグローバル人財総務本部リードのもと、関連する部門および経営層との議論を通じグローバルコアポジションへの配置候補者をリストアップします。そして、最後は社長により、選定と人財配置を決定します。

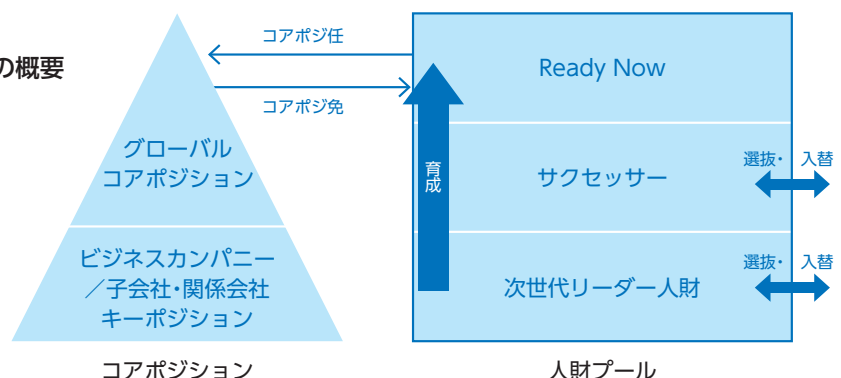
● サクセッションプラン(後継者育成計画)の策定・運用

コアポジションに就任した人財は、自身のサクセッサ（後継者候補）を複数人選び、その育成に責任を持ちます。現在、約400名のサクセッサを選抜し、経営層およびコアポジション現職者がその育成を行っています。

● 次世代リーダー人財の発掘・育成

次のサクセッサ候補となる次世代リーダー人財は、35歳未満の社員を中心にリストアップしています。これは、サクセッサやキーポジションに選ばれてからでは、「3つの経験」を全て積ませることが難しいと考えているためです。次世代リーダー人財には、「3つの能力」要件を全て満たしている人財に加え、複数のコアポジション現職者からの推薦を受けた人財も加えています。現在、約200名の次世代リーダー人財を選抜し、ストレッチアサインメントを軸とした3つの経験の場を与えることで育成しています。その中で自ら問題を発見し解決するような人財を育成しています。加えて、経営層やコアポジション現職者をメンターとした対話や、経営リテラシーを習得するための教育を通じて、成長をサポートしています。

■ グローバルコアポジションへの 適所適財の人財配置を継続する仕組みの概要

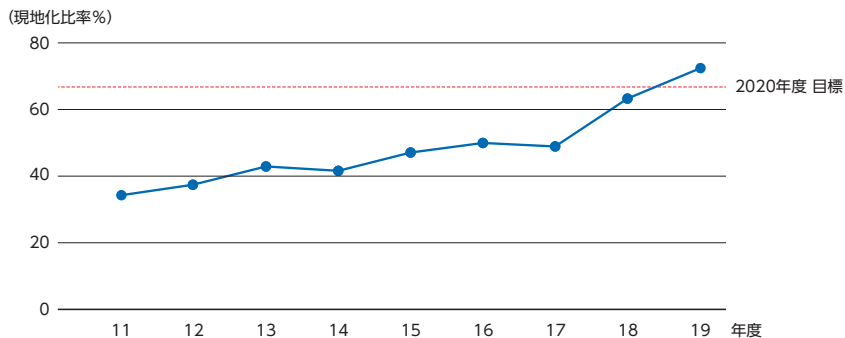


グローバルコアポジション・コア人財戦略の成果

グローバルコアポジション・コア人財戦略の推進により、約200あるグローバルコアポジションへの継続的な適材の配置を実現しています。

2017年度以降、特に注力した海外コアポジションに占める現地化比率は、2019年度に70%に到達し、2020年度目標の66%を1年前倒しで達成しました。また、2011年4月時点では1人だった日本人以外の執行役員は、2020年4月時点で4人に増加しました。

■ 海外コアポジション*に占める現地化比率の推移



2019年度実績

70%

私は、1995年に中国上海にある電子部品事業の生産拠点(OMR)の生産管理担当者として入社しました。その後、業務統括、経営企画を経て、2013年にOMRの社長、2017年にオムロンの執行役員として、本社の中国ものづくり革新を担当しました。そして、2020年4月から、中華圏エリアの地域統轄本社であるオムロン(中国)(OMCC)の社長に就任しました。

このようにさまざまな経験を積んだことは、中華圏エリアの地域統轄本社の社長として、何をしていけば良いのかを考えていく上で大きな資産となりました。特に、OMR社長時代や選抜型研修では、顧客やオムロンの経営陣との「対話」の機会を得たことで、幅広い視野を得ました。OMRでの実務経験では、スピード感やビジネス感覚を身に付け、本社では、全社を俯瞰して、中国におけるものづくりの課題やビジネス運営の課題、人財育成の課題を把握することができました。

初めての中国出身のOMCC社長として、この経験を活かして、中国のオムロン社員や中国社会に、オムロンの企業理念実践への共鳴の輪を広げたいと考えています。また、中国は、この10年間で大きな成長を遂げるとともに、膨大な社会的課題を抱える国となりました。さらに今回のコロナ禍の影響により、働き方などにも大きな変化が出ています。地域統轄本社としての機能を発揮し、各事業が中国のスピード感に対応できるように支えていくことで、中国社会の発展にも貢献していきます。

そして、オムロンの企業理念とDNAを受け継ぎ、中国で根を張ったビジネス運営ができる人財を、中華圏に限らずオムロン全体を広く見た上で、後継者として育成していきたいと考えています。



執行役員
オムロン(中国)社長
徐 堅 (シー・ジェン)

* 海外コアポジションとは、開示している「海外重要ポジション」と同義語です。

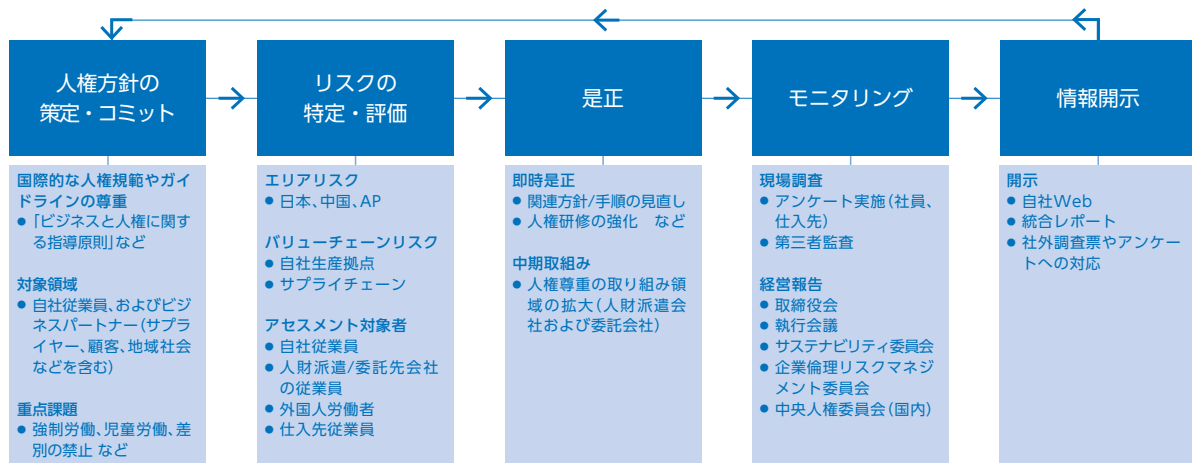
人権の尊重

オムロンでは私たちが大切にしている価値観の一つとして、企業理念の中で「人間性の尊重」を掲げています。オムロンが考える「人間性の尊重」とは、人の多様性、人格、個性の尊重はもとより、人間らしい暮らしや仕事を追求するという私たちのすべての活動の根底にある価値観です。私たちは、常に誠実さをもって人に接し、行動していくことが社会からの信頼向上につながり、会社の存続につながると考えています。

国際的な規範やガイドラインに沿った人権方針

オムロンは、国際人権章典などの国際的な規範やガイドラインを参照し、オムロンが取り組む環境・社会に関わる課題と対応方針を定めた「サステナブル行動ポリシー」を策定しています。この中で、個人の基本的な人権を尊重することをはじめとして、いかなる事由による差別や人権侵害も行わないことを宣言しています。この実現に向けて、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重し、人権への負の影響を特定・防止・軽減・是正するための手続きを構築し、企業としての人権尊重の責任を果たせるように全社で取り組みを強化しています。

■ オムロンの人権デューデリジェンスプロセス



オムロンで働く全ての人々の人権尊重を目指して

オムロンでは、当社事業所で働いている全ての方々の人権が尊重され続ける状態を目指しています。2019年度には、人権方針を改訂し、当社事業と関係するビジネスパートナーに対しても影響力を及ぼしていくことを決定しました。

現在、オムロンの構内で働くすべての人の人権を守るため、2019年度は、国内拠点で働く業務委託先会社（生産、開発、構内物流、警備、給食、清掃等）の社員に対しても、自社社員と同等の、人権研修機会と内部通報制度を含む救済措置へのアクセスを提供開始しました。

コロナ禍における人権への取り組み

新型コロナウイルス感染症の拡大により、サプライヤーを含めた従業員の安全や健康といった人権課題に対する企業の取り組みへの関心がこれまで以上に高まっています。オムロンは、新型コロナウイルス感染症の拡大によって生じる人権に対する負の影響への対応に取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症の拡大に関する相談窓口の設置

今回の新型コロナウイルス感染症の拡大に関する個人の人々の悩みなど全般的な相談について、日本の各事業所に相談窓口を設けると共に、内部通報制度の窓口でもプライバシーの保護に配慮して受け付けています。この両窓口は、自社社員だけでなく、派遣社員、パート社員、業務委託先会社の社員も利用できるようにしています。

The OMRON Global Awards (TOGA)

オムロンでは、企業理念を軸に事業を通じて社会的課題を解決することで、よりよい社会を作ることを目指しています。TOGAは、企業理念実践の物語をグローバル全社で共有することで、オムロンの強みの源泉である企業理念を全社員に浸透させ、共感と共鳴の輪の拡大を促す取り組みです。

TOGAの特徴

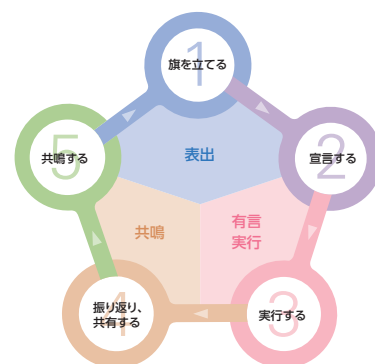
TOGAは、社員自らが社会的課題に向けた目標を立てることで、企業理念実践にチャレンジし続ける風土の醸成を狙っています。日々の仕事や職場における企業理念実践の取り組みを全社員で共有し、称え合うことで、企業理念実践への共感、共鳴の輪を拡大しています。

TOGAは年間を通じて取り組みます。5月10日の創業記念日には、各組織・地域予選を勝ち抜いた13チームが、京都で開催されるグローバル大会で企業理念実践の取り組みについて紹介します。他のチームの取り組みや審査での評価が、チームや職場での話題となり、仲間と共に語り合うことによって、共感、共鳴の輪が世界中に広がっています。

TOGAのプロセス

個人に内在化する暗黙知を表出させ組織共通の知識にするナレッジ・マネジメントの枠組み「SECIモデル」*で設計しています。旗を立てて宣言する、実行する、振り返り共有する、共鳴する、というサイクルで、年間を通じて取り組みます。

*SECIモデル：一橋大学の野中教授が提唱した、知識創造活動に注目した、ナレッジ・マネジメントの枠組み。個人が持つ暗黙的な知識は、「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の4つの変換プロセスを経ることで、集団や組織の共有の知識となると考える。(グロービス経営大学院 MBA用語集より抜粋引用)

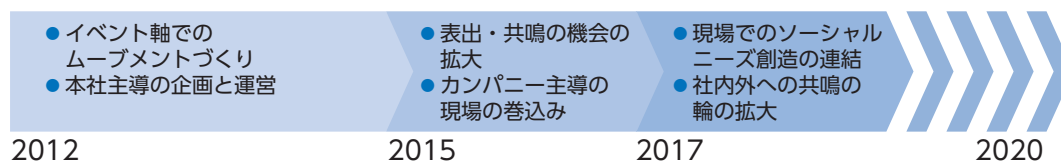


TOGAの進化

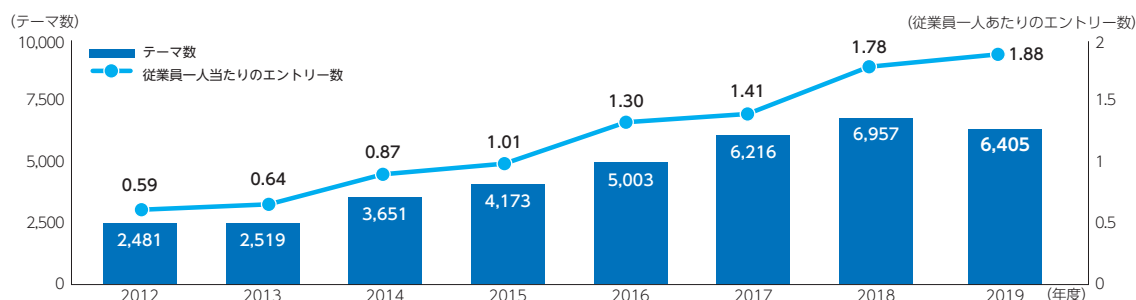
2019年度は、6,405のテーマがエントリーされました。車載事業の売却により総テーマ数は減少しましたが、従業員一人あたりのエントリー数は、年々増加しています。TOGAは、社員の自発的な企業理念実践のチャレンジを全社で共有・称賛するプロセスとして定着しています。現在は、さらなるソーシャルニーズの創造に向けて、部門を越え、外部のパートナーとも連結して理念を実践し続けることとしました。

TOGAを起点に生まれた共感、共鳴の輪は、社外の人たちも巻き込み、新たなソーシャルニーズの創造につながっています。2017年度のゴールド賞を受賞した、中国の「標準化代謝性疾患管理センターMMC (Metabolic Management Center) の設立」は、その代表的な例です。その事例について次ページで詳しく紹介します。

TOGAの進化



TOGAテーマ数と従業員一人あたりのエントリー数の推移



企業理念実践の事例

医療革新による患者のワンストップ管理「メタボリック・マネジメント・センター(MMC)の構築」

(2017年度ゴールド賞受賞、中国代表)

中国では、生活水準の向上に伴い糖尿病患者が急増しており、その数は1.1億人以上とされています。糖尿病は、腎臓病や神経疾患、視覚障害など様々な合併症を誘発する深刻な病気です。中国では合併症を発症した場合、症状ごとに複数の病院や診療科目を受診しなければならず、患者の負担が大きく、適切な医療を受けられないという社会的課題がありました。

この課題解決に向け、オムロン メディカル(北京)の李振傑(リ・ジェンジェ)をはじめとするチームは、医師がワンストップで患者の情報を管理し、患者は合併症に対する最適な診察を受けられるMMCの設立を目指しました。しかし、中国の各診療科は、縦割りの組織で構成されており、患者情報の共有すら難しい状態であり、とてもワンストップでの医療が受けられるような状況ではありませんでした。

李とチームメンバーは、この状況を打破するために、一年で100回もの学会に参加し、MMCの重要性を説いて回りました。この取り組みにより、学会に参加した異なる診療科の医師をはじめ、行政、眼科の検査機器会社、製薬会社、医療IT企業などがMMC構想への共感を示し、協力してくれることとなります。そして2016年には、血圧計や動脈硬化の計測機器、眼の診断機器、検査キットなど、糖尿病の合併症を診察できる検査機器が設置されたMMCが、初めて病院に導入されました。

その後、MMCは中国全土に一気に広がっていきました。現在、484か所の病院に導入され、950以上の病院が導入の意思を示しています。そして、MMCへの共鳴の輪はさらに広がりを見せました。アクセスしやすく、家庭と医療をシームレスにつなぐ「MMCヘルスコンビニ」の一号店が、中国上海の中心地にある大手薬局チェーンの中にオープンしたのです。MMCヘルスコンビニには、MMCやiHEC*といった最先端の診療施設の設備が整っており、従来は病院でしかできなかった動脈硬化検査や眼底検査など、最先端診療を町の薬局でも受けられるようになります。また、継続して来店いただき会員登録いただいた方には、MMCやiHECの医療機関とIDや測定データを連携したり、糖尿病患者は病院に行かずとも、診察データを基に処方した薬を受け取れるよう進めていきます。このMMCヘルスコンビニは2020年内に30店出店する予定です。

中国の人々のすこやかな生活に貢献する、オムロンの取り組みに対する共鳴の輪はまだまだ広がり続けます。積極的に高血圧治療に関わり、脳梗塞などのイベントが発症する前に介入することで、私たちの目指す「脳・心血管疾患の発症ゼロ」の実現に貢献できると確信しています。

今後は、より多くの医療パートナーとの連携を広げるとともに、オムロン ヘルスケアが取り組む遠隔診療サービスを牽引するサービスモデルとなるよう、チャレンジを続けていきます。



オムロン メディカル(北京)の李振傑



MMCヘルスコンビニが入る上海の大手薬局



MMCヘルスコンビニでの検査の様子

* iHEC Intelligent Hypertension Excellence Centerの略称。センターでは、各種健康機器から入手したデータをクラウドのプラットフォームで収集、分析し、その結果をもとに高血圧専門家や医師のアドバイスを受けられる。



TCFD*1に基づく気候変動関連の情報開示

オムロンは、気候変動が自社の今後の持続的な成長に影響を及ぼすことを認識しています。2019年2月に賛同した気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言を活用し以下の枠組みで取り組みを進めています。

ガバナンス

オムロンは、気候変動への対応を中期経営計画におけるサステナビリティ重要課題の一つとして設定しています。具体的な取り組みは、サステナビリティ推進委員会や執行会議で承認された年度目標や計画に基づいて進めており、内容や進捗状況の報告に基づいて、取締役会が監視・監督を行っています。また、社内取締役及び執行役員の中長期業績連動報酬の一部には、気候変動対応を含む第三者機関によるサステナビリティ指標に基づく評価を組み込んでいます。

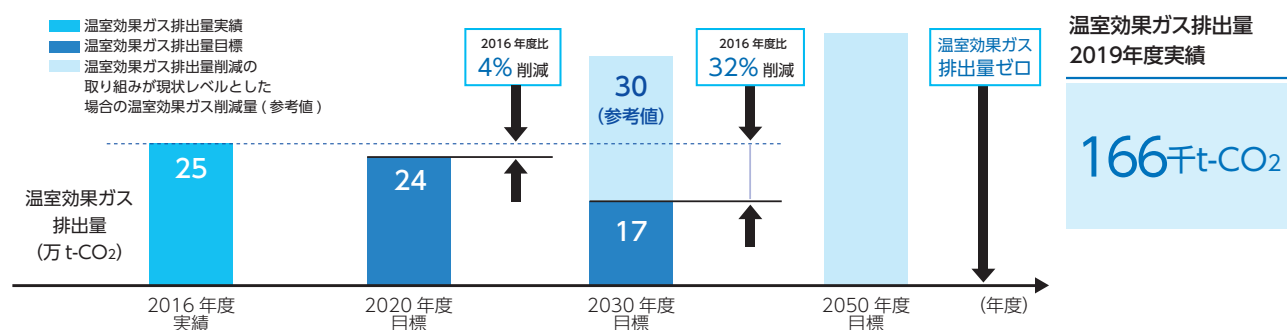
リスク管理

オムロンでは統合リスクマネジメントのもと、経営と財務への影響が大きいリスクを経営重点リスクとして管理しています。気候変動のリスクについても、統合リスクマネジメントの中に位置づけ、リスク分析を行っています。環境法令監査をグローバルで実施するなど、気候変動に関連する規制や事業への影響等のリスク要因を幅広く情報収集・分析し、気候変動により強度・頻度が増すと想定される各拠点での自然災害(洪水、集中豪雨、水不足等)に対する脆弱性を評価、事業継続への備えを実施しています。

指標と目標

オムロンは、気候変動における指標を温室効果ガス排出量と定め、2050年度に温室効果ガス排出量ゼロを目指す「オムロン カーボンゼロ」を目標として掲げています。2016年度のスコープ1、2における温室効果ガス排出量を基準として、2050年度からのバックキャストで2030年度と2020年度の削減目標を設定^{*2}し、取り組んでいます。スコープ3についても検討を進めています。

オムロン カーボンゼロでは、温室効果ガス排出量を2030年度に2016年度比32%削減することを目標としています。これは、温室効果ガス排出量削減の取り組みが現状レベルとした場合と比較して、2030年度に、約30万t-CO₂(参考値)を削減することになります。2030年までに炭素税が、オムロンの拠点のある各国^{*3}で導入された場合、温室効果ガス排出量削減による財務的影響は、9.9億円から33億円^{*4}であると推定しています。



2019年度は、各拠点における省エネ推進と新たな太陽光発電システムを設置したことに加え、2018年度から開始した日本での再生可能エネルギー由来の電力調達を継続したことにより、温室効果ガス排出量を166千t-CO₂と、2016年度比34%の排出量削減を達成しました。オムロンは、これからも温室効果ガス排出削減の取り組みを継続し、2050年の温室効果ガス排出量ゼロを目指します。

*1:TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures):金融システムの安定化を図る国際的組織、金融安定理事会(FSB)によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォース
 *2:2019年10月に売却したオートモーティブ エレクトロニック コンポーネンツビジネス(AEC、車載事業)を含む売上予測から温室効果ガス排出量を算出
 2017年度にSBT準拠の目標設定の検討をするにあたって、最新値である2016年を基準年と設定。(SBT: Science Based Targets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)
 *3:オムロンの拠点がある日本、中国、インドネシアなどの東南アジア他、アメリカ合衆国、ブラジルそしてEU各国を想定
 *4:炭素税の単価を30~110米ドルと想定。1米ドルを110円で換算。出典 CDP(CARBON PRICING CORRIDORS THE MARKET VIEW 2018)

戦略:シナリオ分析

オムロンでは、創エネ、蓄エネ、省エネの商品・サービスを提供し、顧客のエネルギー効率の最大化に貢献しているソーシャルソリューションドメインからシナリオ分析を開始しています。

オムロンは、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)やIEA(国際エネルギー機関)などが発表する「世界の平均気温が4℃以上上昇する」「世界の平均気温がパリ協定で合意した2℃未満の上昇に抑えられる(一部1.5℃以内)」の2つのシナリオで、リスクと機会の特定と整理を行いました。その結果、気候変動問題の課題解決に貢献するために、再生可能エネルギー(再エネ)の普及を促進していくというオムロンの対応の必要性を再確認しました。

今後は、各シナリオごとにインパクトを評価すると共に、他のドメインでもシナリオ分析を進め、その結果を次期長期ビジョン策定に活かしていきます。

■ ソーシャルソリューションドメインの環境事業にて実施したシナリオ分析

- 想定期間:2030年度
- 採用シナリオ:
 - ・ IPCC/RCP8.5(世界の平均気温が産業革命以前より4℃以上上昇する)
 - ・ IEA/SDS(一部IPCC/SR1.5)(世界の平均気温がパリ協定で合意した2℃未満の上昇に抑えられる(一部1.5℃以内))

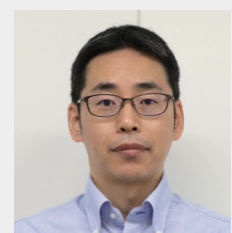
	シナリオ分析で特定したリスク及び機会	特定したリスク及び機会に対するオムロンの対応
移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動規制への対応による事業コスト増加(炭素税、排出権取引などの導入) ● 他業界や海外企業の新規参入、顧客ニーズの変化等による競争環境の激化 ● 気候変動対応に呼応して加速すると考えられるサーキュラーエコノミー規制への対応による事業コスト増加(リペアラブル義務化など) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画的な省エネ・再エネの推進(高効率空調機器の導入、再エネ自家発電の拡大、再エネ証書の購入等) ● 温室効果ガス排出量削減に繋がる商品・サービスの開発 ● 商品の企画・設計の見直しなど
物理的リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 自然災害の激甚化(洪水・集中豪雨・水不足等)によるサプライチェーン断絶 ● 平均気温上昇による空調や冷却装置の稼働コスト増大など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続計画(BCP)対応(資材調達先・生産拠点の分散化など) ● 再エネ自家発電の導入 ● 蓄電池と需給制御技術の組み合わせにより電力単価が高まる高負荷時の系統電力調達の回避など
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギーの供給/消費の脱炭素化が急速に進展し、再エネ/蓄エネ/エネルギーマネジメント市場が拡大・企業や自治体:脱炭素化や防災ニーズが高まり、分散型電源である再エネ・蓄エネ導入が加速 ● 一般家庭:「電力を自ら創る・貯める・使う」スタイルが普及 ● 再エネの普及に伴う電力需給バランス課題解決に向けたエネルギーマネジメントの高度化 ● コロナ禍の影響を受け、グリーンリカバリー(景気対策及び環境保全)の促進など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業/家庭/自治体における再エネ・蓄エネ需要拡大をとらえたパワーコンディショナと蓄電池のさらなる拡販 ● 太陽光/蓄電を活用したエネルギーマネジメント事業の構築 ● サークュラーエコノミー進展を見据えた新規ビジネス展開検討 ● 積極的な気候変動/サーキュラーエコノミー対応を進めることによるESG投資の呼び込みと自社製品の付加価値向上など

* リスク・機会については、環境事業に関連するものに加え、一部全社に関連する内容も含まれています。

シナリオ分析に携わった社員のコメント

今回の取り組みを通じて、気候変動は人類存続にとって大きな課題であり、課題解決に取り組まない企業はその存在価値を疑われる時代になっていることを実感しました。最も期待される解決手段である再生可能エネルギーを、より有効に活用できる社会の実現に向けて、商品、サービスの創出を行っていきます。

オムロン ソーシャルソリューションズ エネルギーソリューション事業本部 駒峯 達也



会長メッセージ



将来にわたる価値創出に向けて。
進化し続けるオムロンユニークなガバナンス。

2020年9月
取締役会長

立石 文雄

これまでオムロンは、企業理念に基づき、コーポレート・ガバナンスを進化してきました。2015年には取締役会評価を導入し、取締役会の実効性の向上を強化しています。不確実な時代だからこそ、「取締役会の実効性」が問われます。今回は、取締役会の実効性について、具体例をもって取締役会議長である立石文雄会長に話を伺います。

(聞き手 | 統合レポート編集部)

— 編集部(以下太字):1990年代、日本のコーポレート・ガバナンス草創期から、オムロンはガバナンスシステムの構築と強化に取り組みてきました。オムロンが取り組んできた取締役会の進化についてお聞かせください。

オムロンのガバナンスの歴史は、1996年、当時の会長であった立石信雄氏が経済協力開発機構(OECD)の経営諮問グループの委員に日本代表として参画したことに遡ります。OECDの活動からガバナンスの重要性を認識し、日本企業にもコーポレート・ガバナンスの導入が必要であると思に至ります。「隗(かい)より始めよ」で、同年、社内に経営人事諮問委員会(現在の人事諮問委員会)を設置し、1999年には取締役を30人から7人に減らすと同時に、執行役員制度を導入しました。当時の日本では、かなり先進的な取り組みでした。

以来、2001年に社外取締役を招聘、2003年に取締役会議長とCEOを分離するとともに、報酬諮問委員会を設置、2006年には社長指名諮問委員会を、2008年にはコーポレート・ガバナンス委員会を設置しました。また、2015年には取締役会の実効性を測る取締役会評価を導入、2017年には、取締役会の監督機能を向上させるために、取締役会議長である取締役会長を除いて役付取締役を廃止するなど、四半世紀をかけて一步一步「取締役会」の実効性を高めてきました。

オムロンのガバナンス体制として特徴的なのは、いずれの諮問委員会にも社長が属していないことです。

また、すべての諮問委員会の委員長を社外取締役が務めているため、高い透明性・客観性・実効性が担保されています。たとえば、2015年度に導入した「取締役会評価」は、実効性と客観性の両方を実現するために、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役の5名のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が担っています。

取締役会評価は、每期「取締役会運営評価」の結果を分析し、その内容に基づいて翌年の取締役会の運営方針と重要テーマを決めています。

このように一步一步ガバナンス体制を構築するとともに、直近ではこの取締役会評価のPDCAを回すことで、取締役会の実効性を高めています。

— 四半世紀にわたってガバナンスシステムを進化させてきた取締役会ですが、2019年度、主力事業の一つ、車載事業を日本電産社に譲渡するという大きな議案を審議することになりました。決定までのプロセスには、いくつかのハードルがあったと思います。どのような議論があったのでしょうか。

オムロンでは、企業理念経営を加速し、長期にわたって企業価値を向上させる仕組みとして、「コーポレート・ガバナンス」を位置づけています。取締役会評価導入以降、取締役会は、中長期の重点テーマを中心に議論する、いわゆる「モニタリングボード」を目指しています。実際、取締役会の議題の7割が中長期の経営戦略に関する内容に変わっています。ですから、車載事業についても、取締役会として、短期、中期、長期の観点で議論してきました。

車載部品市場は、EV(電気自動車)、ADAS(先進運転支援システム)などが象徴するように、100年に一度といわれる大変革時代の真只中にあります。

取締役会では、車載事業の譲渡に関して近視眼的に評価することなく、企業理念に基づいて中長期的な視点から議論し判断しました。これは、1959年に創業者が定めた「社憲」に基づく企業理念経営、1991年から10年単位で見直している長期ビジョンに基づく経営、そして四半世紀にわたるコーポレート・ガバナンスの強化、という3つが揃っていたからこそできたことだと捉えています。

譲渡を検討する中では、取締役会においても「業界平均並の利益が出ている事業を本当に譲渡するのか」、「譲渡するにしても、EV、ADASなどの成長分野への足掛かりとなる車載事業を100%すべて譲渡するのか」といった意見もあり、さまざまな視点から検討が進められました。

最終的な判断を下すにあたっては、3つの論点か

ら議論を重ねました。具体的には、第1に、「企業理念に照らして、車載事業を通じて、オムロンが将来にわたり社会の発展に貢献できるのか」。つまり、オムロンがベストオーナーであり続けられるのか？第2は、「日本電産社の下で、新たな価値が創出され続け、社会から必要とされる存在であり続けられるのか」。つまり、日本電産社がベストな選択肢なのか？そして、第3が、「譲渡した場合、車載事業に従事している社員たちが、自動車業界における社会的課題の解決に向けて、夢を持ち続けることができるか」という点です。

第1の論点ですが、先ほど申し上げたように、自動車産業は100年に一度の大変革期にあり、車載部品市場もその影響を受けています。オムロンの制御技術が強みを発揮できる車載電子制御ユニット(ECU)は、現在の約70個から将来的には3つのビークルコンピュータへと集約されるといわれています。このような厳しい環境の中、車載事業が5年、10年先の未来にも、オムロンとしての価値を社会に提供していくためには大きな投資が必要でした。しかし、制御機器事業とヘルスケア事業を成長事業として位置づけ積極投資を進めていくという方針の中で、車載事業に同様の投資を行うことは難しい状況でした。以上のことから、競争力があり、売上・利益も十分にある時点で、将来にわたって価値を創出できる相手に事業運営を委ねることが最善であるという考えに至りました。

第2の論点では、モーター技術が強みの日本電産社と、制御技術に強みを持つ当社の車載事業が一緒になれば、競争力のあるモジュールを生みだせる可能性があります。そうなれば、車載事業は長きに渡って自動車産業、ひいては社会に貢献できる、ベストな選択肢である。そう判断しました。

最後の論点は、社員の動機づけについてです。車載事業が日本電産社に移ることで、10年先、20年先も自動車業界に貢献し続けることができ、社員たちが夢を持って仕事に取り組めると判断しました。とはいえ、会社が変わるということは、社員にとって大きな変化です。執行側には、譲渡後も社員が前向きな気持ちで活躍で

きるように、社員への丁寧な説明をお願いしました。

最も大切なのは、譲渡後に車載事業が社会への貢献により成長することであり、そのことがオムロンの「企業理念」の実践であることです。

—— 結果的にはベストのタイミングで、ベストの交渉を実現できたと思いますが、改めてそれを可能にしたのは、何が大きなポイントだったと思いますか。

ポイントは大きく二つあります。一つ目は、自動車業界における車載事業の将来性です。

もう一つは、取締役会が、中長期的な視点で重要テーマを議論してきたからです。「監督」と「執行」との間で建設的なコミュニケーションが交わられていたからこそ、適切なタイミングで迅速な意思決定を下すことができました。

また、今回の事業売却の決断は、オムロンの「ROIC経営」に基づくPPM(事業ポートフォリオマネジメント)により決断しました。当社は、2006年頃から投下資本に対する収益性を重視し、ROE、ROAでも事業を評価するようになりました。当時はまだ事業評価の結果指標でしかなかったのですが、山田が社長に就任した後、2013年度からROIC経営を正式に標榜し、各事業に対して、資本コスト以上の投下資本収益率(ROIC)の継続的達成を求め続けています。オムロンは創業以来、ドメインを限定せずにソーシャルニーズの創造にチャレンジし続けていますが、社会的な価値を生み出しにくくなった事業からは撤退し、経営資源を強い事業に集中することにより、より大きな社会的価値を生み出すことに努めています。このように資本コストを意識したROIC経営を今日まで続けてきたことで、車載事業を譲渡するという決断ができました。

—— 現在のコロナ禍、そしてアフターコロナのニューノーマル時代に向けて、取締役会はどのような役割を果たしていられるおつもりですか。

まず社員たちの健康と安全を守ることを最優先

としました。そのうえで事業の継続に取り組むことを執行側に要請し、その両立ができているかをチェックしています。実際には、執行側が社員の安全のためのリモートワークの拡充や、お客さまへの供給責任を果たすための生産の再開にいち早く取り組んで来ています。このように、執行側が迅速に行動できたのは、平時から取締役会が執行側と建設的なコミュニケーションを取り、正しく評価している結果、今回のようなケースにおいても執行側が自信をもってこれらの対応に当たれていると考えています。

次いで、取締役会における2020年度の重点テーマとして、アフターコロナにおけるオムロンのあり方を掲げています。議論のポイントは3つあります。

第1は、コロナ後、社会はどのように変化し、どのような姿になるのか。第2は、コロナ後のニューノーマル時代において、オムロンはどのようなソーシャルニーズを創造するのか。第3は、そのソーシャルニーズを満たす新規事業は何か。既存事業も含めビジネスモデルはどうあるべきか。という点です。

現在の取締役会における最重要課題の一つは、オムロンの成長であり、そのためにはアフターコロナについて考えることがきわめて重要である、というのが我々の認識です。具体的には、新たな事業の柱となる新規事業の創出や、「モノ」から「コト」への対応のためのサービス事業へのビジネスモデルの転換が重要になります。ただし、これらの新たなチャレンジはリスクを伴います。アフターコロナに向けて、取締役会は経験豊富な社外取締役、社外監査役の意見も踏まえながら、執行側の挑戦やリスクテイクを支える仕組みや環境を整備することで、新たなソーシャルニーズの創造を加速していきます。

— 昨今、証券取引所や機関投資家などは、「ESG経営」「ダイバーシティ経営」をより加速することを求めています。こうしたグローバルな要請に対して、どのように対応されていきますか。

ESGに取り組むことは、オムロンの企業理念の実

践そのものです。オムロンでは、「企業理念の実践」イコール「サステナビリティの推進」という位置づけです。つまり、企業理念の実践を加速すれば、サステナビリティ推進も加速されるという考え方でESGに取り組んでいます。

2016年には、サステナビリティ方針を審議し、オムロンとしての重要課題(マテリアリティ)を設定しました。2017年に取締役会の直轄組織としてサステナビリティ推進室を設置して以降、取締役会においてサステナビリティを重要テーマに選定し、進捗や課題を定期的に確認しています。また、サステナビリティの取り組みは、役員の報酬と連動しています。具体的には、サステナビリティ評価指標にダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)を採用し、これを中長期業績連動報酬に反映させ取り組みを加速させています。

取締役会のダイバーシティについては、早くから社外取締役、社外監査役を招聘することで、文字通り、多様な視点や考え方を努めて取り込んできました。現在のような混沌とした外部環境に対応するには、まさにダイバーシティが不可欠です。私は、ダイバーシティとは、性別や国籍にとどまらず、さまざまな見識や、異なる事業経験の持ち主の力を掛け合わせることで実現されると考えています。

またイノベーションは、多種多様な人財が能力を発揮することで生まれてきます。したがって、執行側にはダイバーシティの推進を強く要請しています。

オムロンは、SDGsをはじめとするソーシャルニーズに応え、オムロンならではの価値を創造していきます。そのために、取締役会はこれからも引き続き、監督機能を発揮することにより、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

オムロングループにおけるコーポレート・ガバナンスとは、「企業理念」および「経営のスタンス」に基づき、すべてのステークホルダーの支持を得て、持続的な企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を行うとともに、監督から執行の現場までを有機的に連携させ、経営のスピードを速め、企業の競争力の強化を図るための仕組みであり、その仕組みを構築し機能させることです。

オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー

当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー*」を制定しています。ポリシーは、1996年の経営人事諮問委員会の設置以降、当社が20年以上かけて築いてきたコーポレート・ガバナンスの取り組みおよび体制を体系化したものです。当社は、持続的な企業価値の向上を実現するために、これからもコーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組みます。

* オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー <https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/policy/>

コーポレート・ガバナンスの取り組み

	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
アドバイザー・ボード	99年 アドバイザー・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。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社を選択しています。

取締役会は、実質的な議論を深めるため、8名の取締役で構成しています。また、監督と執行を分離し、取締役の過半数は業務執行を行わない取締役による構成にするとともに、独立社外取締役の割合を3分の1以上としています。

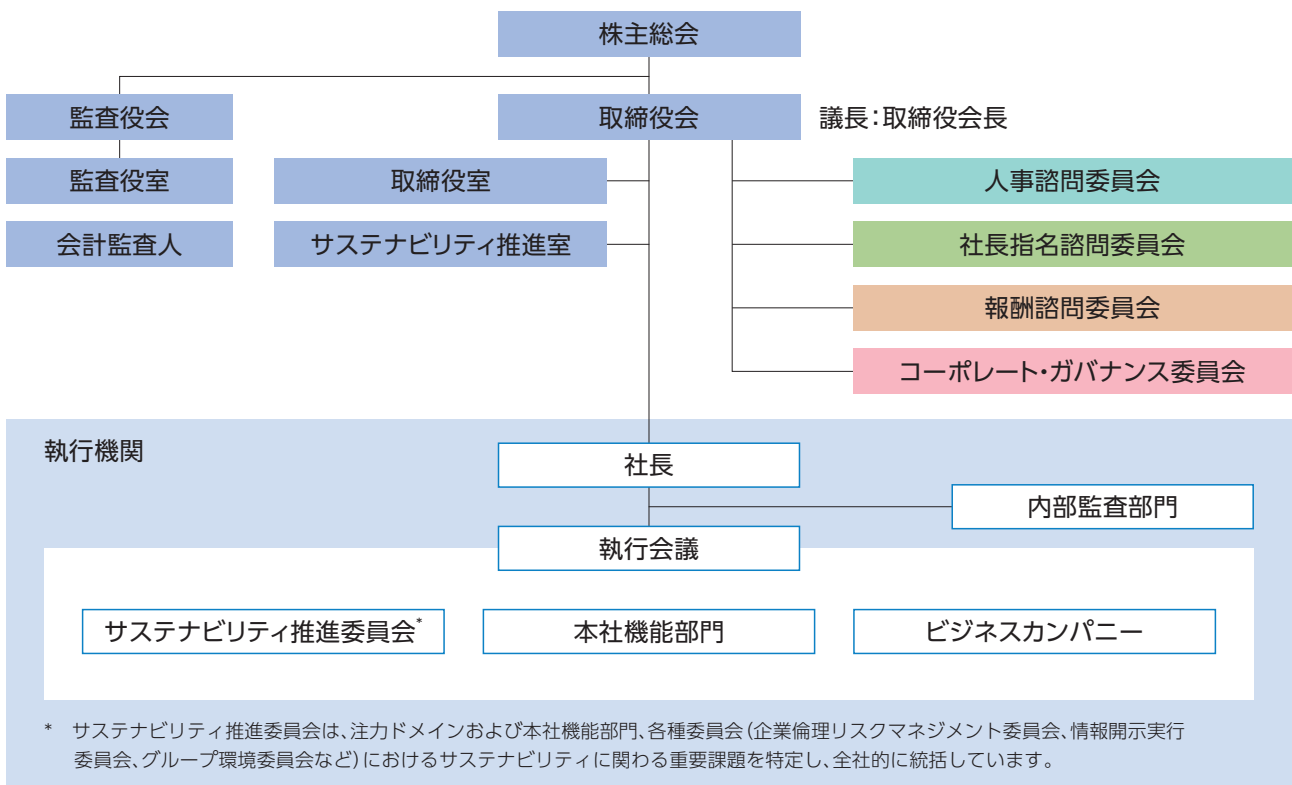
取締役会の客観性を高めるため、取締役会議長と社長CEOを分離し、取締役会の議長は代表権を持たない取締役会長が務めています。

取締役会の監督機能を強化するため、人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会を設置しています。人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員長はいずれも独立社外取締役とし、委員の過半数を独立社外取締役としています。なお、いずれの委員会にも社長CEOは属していません。また、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長および委員は、独立社外取締役および独立社外監査役とし、意思決定に対する透明性と客観性を高めています。

このように、監査役会設置会社に指名委員会等設置会社の優れた面も取り入れ、ハイブリッド型のガバナンス体制としています。

なお、2019年度の実績として、取締役会への社外取締役と社外監査役の出席率は100%（13回開催）、監査役会への社外監査役の出席率は100%（13回開催）でした。

2020年度コーポレート・ガバナンス体制



取締役会

取締役・監査役・執行役員の選任、取締役・執行役員の報酬の決定、および重要な業務執行の決定等を通じて監督機能を発揮する。

報酬諮問委員会

取締役・執行役員の報酬に関する方針を策定し、報酬水準および報酬額を審議する。

監査役会

コーポレート・ガバナンスの体制と運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動を監査する。

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、経営の透明性・公正性を高めるための施策について議論する。

人事諮問委員会

取締役・監査役・執行役員の人事に関する選任基準・方針を策定し、候補者を審議する。

執行会議

社長の権限の範囲内で、重要な業務執行案件について審議または議論の上、方向性の決定を行う。

社長指名諮問委員会

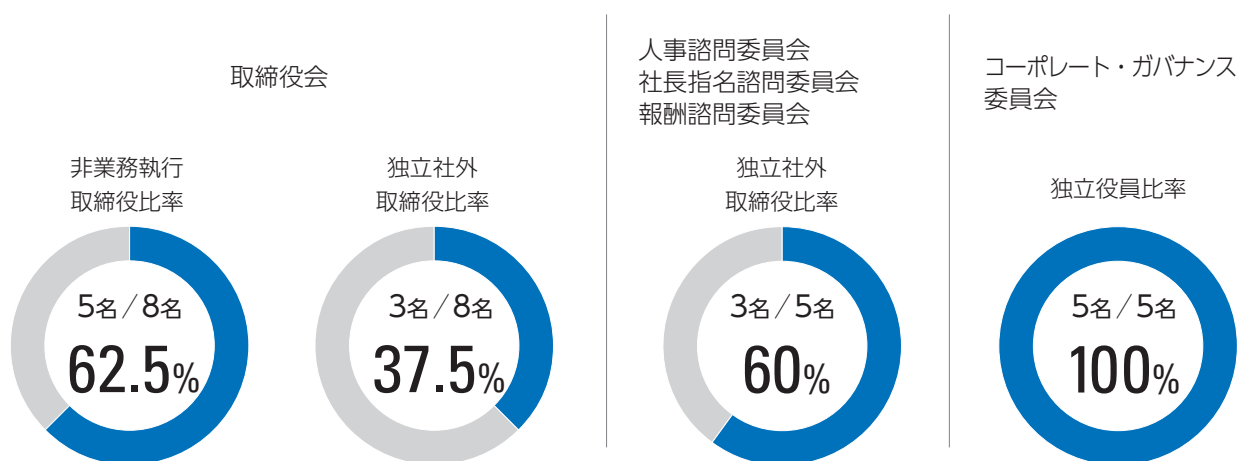
社長の選定に特化して次年度の社長CEO候補者、緊急事態が生じた場合の継承プランおよび後継者計画(サクセッションプラン)を審議する。

2020年度諮問委員会等の構成

地位	氏名	人事諮問委員会	社長指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
取締役会長	立石 文雄		□		
代表取締役	山田 義仁				
代表取締役	宮田 喜一郎	□			
取締役	日戸 興史			□	
取締役	安藤 聡	○	○	○	
社外取締役	小林 栄三 ★	◎	◎	□	◎
社外取締役	上釜 健宏 ★	□	□	◎	○
社外取締役	小林 いずみ ★	□	□	□	□
常勤監査役	近藤 喜一郎				
常勤監査役	吉川 浄				
社外監査役	内山 英世 ★				□
社外監査役	國廣 正 ★				□

注：◎委員長 ○副委員長 □委員 ★独立役員

取締役会および各委員会の構成



役員報酬

当社は、取締役・執行役員の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的として、報酬諮問委員会を設置しています。

報酬諮問委員会は、取締役会議長より諮問を受け、「取締役報酬の方針」について審議・答申を行います。また、社長より諮問を受け、「執行役員報酬の方針」について決定しています。取締役会は、報酬諮問委員会からの答申に基づき、「取締役報酬の方針」を決定しています。

報酬諮問委員会は、上記各報酬方針に基づき、取締役・執行役員の報酬について、審議しています。各取締役の報酬の額は、報酬諮問委員会の答申に基づき、株主総会の決議により決定した取締役全員の報酬の総額の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。各執行役員の報酬の額は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ決定しています。

各監査役の報酬の額は、監査役の協議により定めた「監査役報酬の方針」に基づき、株主総会の決議により決定した監査役報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

* 監査役報酬の方針の詳細は、Webサイトを参照ください。 <https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/compensation/>

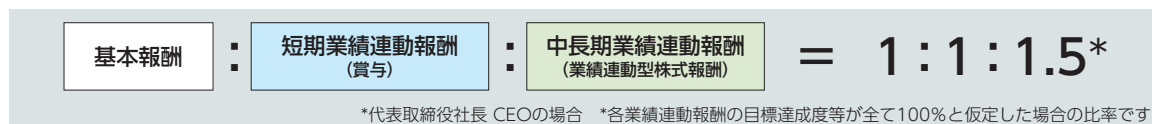
取締役報酬の方針

- ① **基本方針**
 - ・企業理念を实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**
 - ・全ての取締役報酬は、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。

取締役報酬制度の概要

(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(業績連動型株式報酬)」で構成しています。各業績連動報酬の基本報酬に対する報酬構成比率は、役割に応じて決定しています。

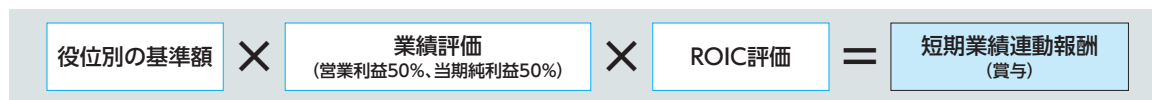


(2) 基本報酬

取締役に対して、固定報酬である基本報酬を支給します。基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく同業種(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、役割に応じて決定しています。

(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支給します。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%の範囲で変動します。



(4) 中長期業績連動報酬(業績連動型株式報酬)

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、株式報酬を支給します。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%)により構成します。

業績連動部分の株式報酬は、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%の範囲で変動します。



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こととしています。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します。

*サステナビリティ評価 Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)に基づく評価。DJSIは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・選定するESGインデックス。

取締役会の実効性向上の取り組み

取締役会の実効性向上の取り組みの概要

当社は、持続的な企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を行うとともに、経営のスピードを速め、企業の競争力の強化を図ります。そのために、当社は、取締役会の実効性向上の取り組みを通じ、取締役会の監督機能を強化しています。その取り組みは、(1)「取締役会の実効性評価」、(2)「取締役会運営方針および重点テーマの決定、年間計画の策定・実行」というサイクルで行っています。

(1) 取締役会の実効性評価

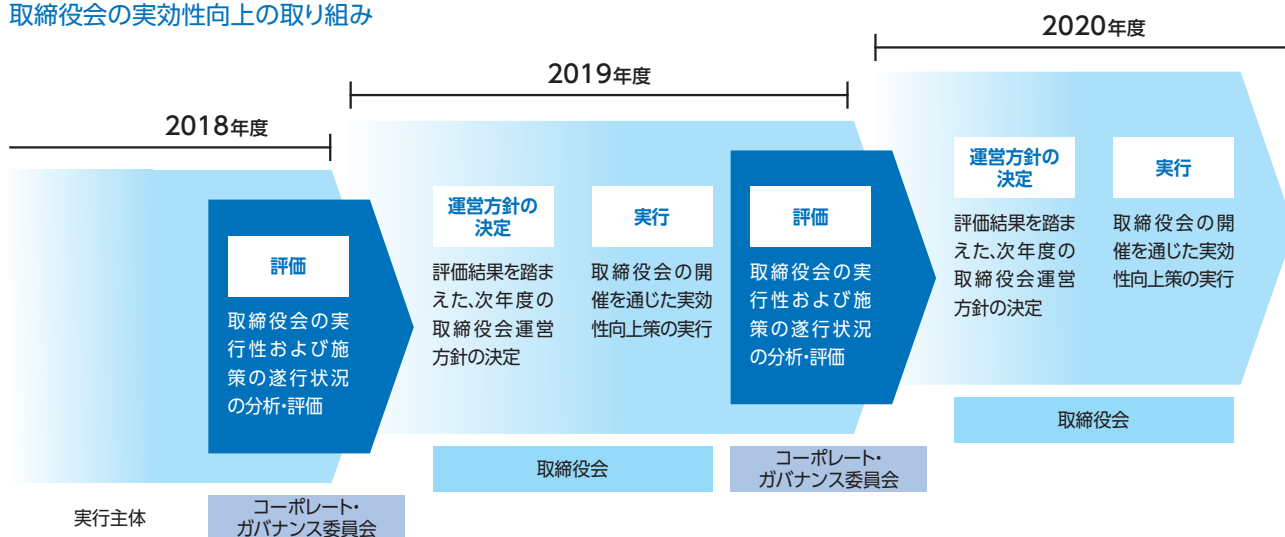
当社の取締役会の実効性評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役(以下、社外役員)のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。社外役員は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの視点を持ちながら、取締役会構成メンバーとして活動しています。社外役員のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が評価を行うことで、「客観性」と「実効性」の両面を担保した評価を実現しています。

(2) 取締役会運営方針および重点テーマの決定、年間計画の策定・実行

取締役会は、(1)のコーポレート・ガバナンス委員会による評価結果および事業環境等を踏まえた上で、次年度の取締役会運営方針および注力する重点テーマについて決定しています。取締役会は、その運営方針に基づき年間計画を策定し運営しています。

当社は、上記の(1)(2)を事業年度単位で実行し、取締役会の実効性を向上し続けています。コーポレート・ガバナンス委員会は、この取り組みについて、「客観性」と「実効性」を兼ね備えた当社独自の最適な取り組みであると評価しています。なお、取締役会は、当社の取り組みを、第三者評価より有効性が高いと認識しています。

取締役会の実効性向上の取り組み



2019年度取締役会の実効性評価

2019年度取締役会の実効性評価方法および自己評価の評価項目は以下の通りです。

(1) 評価方法

① 取締役および監査役による自己評価の実施

- 各取締役および監査役は、2019年7月以降の各取締役会終了直後に取締役会の議論内容、監督機能の発揮度合に対する自己評価を実施しました。

- 各取締役および監査役は、2020年3月の取締役会終了後に年間を通じた取締役会運営等に対する自己評価を実施しました。

② 取締役会議長面談の実施

- 取締役会議長は、2020年1月～3月に取締役および監査役を対象として個別面談を実施しました。

③ コーポレート・ガバナンス委員会による評価の実施

- コーポレート・ガバナンス委員会は、2020年3月に①のうち重点テーマの評価を実施しました。
- 新型コロナウイルス感染症への対応により例年より遅れましたが、2020年5月に①の2019年度全体の自己評価結果、②の面談結果に基づき取締役会の実効性評価を実施しました。

(2) 自己評価の評価項目

自己評価の評価項目は以下の通りです。取締役会として監督機能を十分に発揮したか、監督機能の発揮に貢献したかという観点で評価します。評価は、質問票(無記名)への回答方式で実施しています。評価項目ごとに、5段階評価や自由に記入するフリーコメント欄を設けています。

① 取締役会直後に実施する自己評価

- 取締役会の議論内容
- 取締役会の監督機能の発揮度合

② 年度末に実施する年間を通じた自己評価

- | | |
|--------------------------|---------------|
| 1.取締役会運営 | 2.取締役会運営以外 |
| 1)2019年度取締役会運営方針 | 1)個別ミーティング |
| 2)運営方針に掲げた重点テーマ | 2)視察等の情報提供 |
| 3)重点テーマ以外の審議事項・報告事項 | 3)取締役会直後の自己評価 |
| 4)2020年度取締役会運営方針および重点テーマ | 3.諮問委員会 |
| | 4.その他取締役会全体 |

③ その他自己評価(新任役員就任時、中期経営計画策定時、コーポレート・ガバナンス体制変更時等の評価)

- 取締役会の規模、構成
- 取締役会の運営状況
- 諮問委員会の運営

2019年度取締役会の実効性評価結果

コーポレート・ガバナンス委員会は、2019年度取締役会の実効性評価を実施し、6月23日取締役会に評価結果を報告しました。

2019年度取締役会運営方針

中期経営計画[VG2.0]の3年目である2019年度の取締役会は、「[VG2.0]の達成、さらに2021年度から始まる次期長期ビジョンを見据えて、監督機能を発揮していきます。」

運営方針に掲げる重点テーマ

- 次期長期ビジョンを見据えた長期戦略の方向性の確認
- 情報システムおよび品質に関する戦略への継続的な取り組み
- 2019～2020年度の社内外の事業環境変化に対する取り組み

(1) 総評

① 取締役会運営（運営方針に基づく運営、重点テーマ選定・議論、重点テーマ以外の審議事項・報告事項）

取締役会は、2019年度が中期経営計画「VG2.0」の3年目であることから、次期長期ビジョンを見据えた上で取締役会運営を行っていくこととし、「VG2.0」の達成と次期長期ビジョンを見据えて監督機能を発揮していくことを運営方針として決定し、3つの重点テーマを掲げました。

これに基づき、社長CEOをはじめとする業務執行は、各重点テーマに取り組み、取締役会に報告を行いました。また、「VG2.0」に基づく戦略として、各ビジネスカンパニーの短期経営計画、事業ドメインの再編、M&A&アライアンスの検討等、業務執行状況について取締役会に報告を行いました。品質リスク、懲戒案件については、リスクマネジメントの観点で当社独自に四半期毎の報告事項とし、報告を行いました。

これに関して取締役会では、各業務執行の報告に対し、方向性への理解、課題の共有、継続的なモニタリングの必要性等、活発な議論がなされました。車載事業の売却の議論は、根幹となる方針から細部のリスク管理まで、幅広い観点で議論がなされました。また今年度は事業環境が大きく変化したこともあり、業務執行は、事業状況について適時に報告を行い、社外役員から様々な提言がなされました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会が運営方針に基づき取締役会の運営を行い、各重点テーマにおいて中長期的な成長の観点で議論をしていることから、監督機能を発揮していると評価しました。社外役員をはじめ各取締役・監査役は、経験や知見を踏まえ発言し、業務執行は取締役会の意見を真摯に受け止め、戦略や取り組み等の更なる強化に繋げることができました。取締役会の各議論においては、個別の審議事項、報告事項への指摘という観点だけではなく、中長期での事業成長や人材育成等の観点から議論がなされ、総じて戦略の実現可能性を高めるための議論をしていることから、取締役会は監督機能を発揮していると評価しました。また、四半期毎の定例報告としている品質リスク、懲戒案件については、取り組みが現場に浸透し、仕組みとして機能していることが確認され、これまで継続的に取締役会が監督機能を発揮してきたことによる進化であると評価しました。加えて、今年度は米中貿易戦争や新型コロナウイルス等の影響により事業環境が大きく変化する中で、今取り組むべきこと、終息後に向けて今から取り組むべきことなどの具体的な議論がなされ、短期的な課題解決だけでなく中長期の視点での議論がなされたと評価しました。

② 取締役会運営以外

取締役会は、取締役会の実効性向上のために、情報共有の機会の充実を図り、様々な個別ミーティングの実施や情報提供の機会を企画しました。また、今年度より新たに、社外役員の意見交換会と毎回の取締役会終了直後に自己評価を実施することをスタートしました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、社外役員への情報提供の充実を目的とした、現場の視察、社外役員同士の情報交換、社長CEOと社外役員のコミュニケーションを図る機会等の提供について、取締役会の実効性を向上させるための機会として機能を果たしていると評価しました。今年度スタートした社外役員の意見交換会は、更に機能性を高めていく必要があると認識しました。毎回の取締役会終了直後の自己評価については、実効性向上に結び付く有効な取り組みであり、当社独自の取り組みと評価しました。

(2) 取締役会運営の概要

① 重点テーマへの取り組み

重点テーマ：次期長期ビジョンを見据えた長期戦略の方向性の確認

取締役会は、2021年度から始まる次期長期ビジョンを見据えて監督機能を発揮していくことを2019年度取締役会運営方針とし、次期長期ビジョンの方向性の確認を重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、次期長期ビジョンの第1次報告を行いました。次期長期ビジョンは、2030年に向けて、現中期経営計画「VG2.0」で想定していた社会が変化することを前提とし、社会の変化が事業に与える影響を捉え直した上で、「変えないこと」、進化すべきこと、進むべき方向性”を中心に報告されました。これに関して取締役会は、現中期経営計画「VG2.0」の評価の観点、次期長期ビジョンの意義・前提の置き方・目標設定の仕方、ビジョンを実践する時の経営の在り方、コーポレートの責任、ビジョンの実現に必要な人財、今後の社内外へのビジョンの共有方法等について議論しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会における次期長期ビジョン策定に関する議論を通じて、社外役員が業務執行の企業価値向上についての方向性を理解し、その上で社内外の多様な視点や、社員がワクワクするような視点も重要であることを提起され、取締役会として、より実効性のある監督機能を発揮していると評価しました。なお、次期長期ビジョンの完成に向けては、今後の定期的な報告と議論を行う機会を通じて引き続き監督機能を果たしていくべきであることを付記しました。

重点テーマ：情報システムに関する戦略への継続的な取り組み

当社は、既存のITシステムの課題を認識し、あるべき経営システムの実現に向けて2018年に全社ITシステム戦略を策定し取り組んでいます。これを踏まえ、取締役会は、昨年度に引き続き2019年度においてもこのテーマを取締役会の重点テーマとしました。これに基づき社長CEOおよびCFOは、全社ITシステム戦略が目指す本質や各経営システムの進捗状況等を中心に、2019年度における全社ITシステム戦略の実行状況について報告しました。これに関して取締役会は、ITシステムの標準化、標準化を実現するための既存業務の可視化、実現可能性を高めるための段階的なロードマップの設定、経験人財の必要性、プロジェクト推進における現場との一体化等について議論しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会として、情報システムに関する戦略への継続的な取り組みに関する議論を通じて、業務執行が経営の最重要課題の一つとして位置づけ取り組んできた戦略の方向性、進捗について理解するとともに、社外役員からの計画実行時の課題やリスク等の提言に基づき、戦略推進において留意すべき事項の共有が図られたことから、監督機能を発揮していると評価しました。また、長期にわたるプロジェクトであることから、プロジェクトマネジメント面の更なる強化、経験人財の必要性、総花的な目標に対する懸念等の課題提起もあり、総じて取締役会として適切な監督を行っているとは評価しました。なお、情報システムに関する戦略については、今後の定期的な報告と議論を行う機会を通じて引き続き監督機能を果たしていくべきであることを付記しました。

重点テーマ：品質に関する戦略への継続的な取り組み

当社は、全社重点課題である品質力強化のために、2018年度から既存のクオリティ・マネジメント・システム（以下QMS）の課題を認識し、目指すべきQMSの再構築に取り組んでいます。これを踏まえ、取締役会は、昨年度に引き続き2019年度においてもこのテーマを取締役会の重点テーマとしました。これに基づき社長CEOおよびCTOは、2019年度におけるQMSの再構築に向けて全社で有効性監査が一巡したことを踏まえ、注力すべき共通課題と課題解決に向けた2020年度重点施策について報告しました。これに関して取締役会は、QMSの全社フレームの再確認、各事業特性に合った有効性監査、有効性監査官の人財育成等について議論しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会における品質に関する戦略への継続的な取り組みの議論を通じて、業務執行がこの問題を経営の最重要課題の一つとして位置付け取り組んでいることを改めて認識するとともに、社外役員より、当該戦略の実現を担保する様々な示唆も行われたことから、取締役会として、監督機能を発揮したと評価しました。さらに、一律的な取り組みにより形骸化を招き、実態として品質低下を招くことがないように、有効性の高いプロセスに注力する視点も提起され、総じて取締役会として適切な監督を行っているとして評価しました。

重点テーマ：事業環境変化に対する取り組み

取締役会は、昨今の事業環境変化のスピードが速まっていることを踏まえ、取締役会として事業環境認識を2019年度の取締役会重点テーマとしました。これに基づき社長CEOおよびCFOは、四半期の業績議案において、業務執行における事業環境変化の認識、その変化に対する取り組みについて報告しました。これに関して取締役会は、事業の成長や重点投資テーマの確認、環境変化に基づく業績予測の精度向上等について議論しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会として、各ビジネスカンパニーが持つ事業環境変化の認識方法および分析手法について理解を深めるとともに、経済リセッション時に会社として取り組むべき課題についての具体的な提案も行われたことから、監督機能を発揮していると評価しました。

② その他審議事項・報告事項

取締役会は、法定の審議事項として四半期の業績等や品質リスク・懲戒案件などの定例の議案を含め決議議案28件、報告案件29件を審議しました。

2020年度取締役会運営方針および重点テーマ

取締役会は、コーポレート・ガバナンス委員会からの評価結果を踏まえて、2020年度取締役会運営方針について議論を行いました。議論結果を踏まえて、7月28日取締役会において、2020年度取締役会運営方針および重点テーマを決定しました。

2020年度取締役会運営方針

取締役会は、オムロングループが社会構造の変革期において新たな価値を提供していくため、短期および中長期の視点で、多様な観点から監督機能を発揮していきます。”

重点テーマ

- 新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業運営
- 地政学リスクの高まりに対する対応
- 変革期における新たな事業創出、新ビジネスモデルへの挑戦
- 新基幹情報システムの構築
- 新たな価値観を踏まえた次期長期ビジョンの方向性

新任 社外取締役メッセージ



小林いずみ

社外取締役
人事諮問委員会委員
社長指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会委員

社外取締役就任にあたり

6月から新たに取締役に就任しました小林です。私は約30年グローバルな金融機関で仕事をしてまいりました。うち25年はアメリカの投資銀行、5年は国際機関で世界各地の開発途上国での仕事に関わってきました。常に多様な文化と考える人達と働く中で、私自身は日本人でありながら、発想や優先順位の付け方はいつのまにか日本企業の業務運営の常識から外れてしまっている、と感じる場面が多くあります。一方でそういう環境にいたからこそ見えてくる日本の強さや、世界にアピールすべき点への気づきもあります。

「持続的な価値向上」を目指すには、全体の生産性の向上と将来への適切な投資を両輪で考えていく必要があります。また、独立社外取締役は株主によって選任されていますが、我々の監督責任を果たすには、短期の利益と将来の利益、従業員や顧客、社会といった幅広いステークホルダーの利益をバランスよくみていくことが要求されます。

私の取締役就任は期せずして新型コロナウイルス感染症拡大という世界的なパンデミックの真っ只中となりました。この感染症は地球規模で経済の後退を発生させていますが、一方私達が何年もの間、頭の中で考えていたけれどなかなか踏み出すことができなかった「新しい社会への転換」を待たなして進めさせる契機となりました。その中心にはデジタル化がありますが、それと同時に地球温暖化や働き方、格差といった構造的な問題を可視化したという点で極めて大きなインパクトを与えました。企業の「持続的な価値向上」は人々の暮らしのあり方や、社会のニーズに応じてこそ実現できます。このパンデミックによって社会が変わろうとしている今、企業はこれまでの業務運営、組織体制にとらわれず、より自由に柔軟に、しかし将来を見据えて変化、対応していく必要があります。それは製品やサービスだけではなく、組織のあり方や従業員と企業の関係にも大きく影響してきます。私はオムロンがそうした変化に十分に対応していく精神を持った企業であると期待をしています。

取締役としての私のミッションは、変化に果敢に向かっていく経営の監督と、社内・社外の新しい芽を活かし果実を豊かに実らせる組織の発展を時には厳しく、時には忍耐を持って支援していくことと考えています。

そして最後に、京都発のオムロンブランドを世界に発信する一翼を担いたいと思います。

職歴

1981年4月	三菱化成工業株式会社 (現三菱ケミカル株式会社)入社	2008年11月	世界銀行グループ多数国間投資保証機関 長官に就任
1985年6月	メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン株式 会社入社	2015年4月	公益社団法人経済同友会副代表幹事に就任
2001年12月	メリルリンチ日本証券株式会社代表取締役 社長に就任	2016年6月	日本放送協会経営委員会委員に就任
		2020年6月	当社 社外取締役に就任(現任)

取締役

取締役



立石 文雄

取締役会長
取締役会議長
社長指名諮問委員会委員

1975年8月 当社入社
1997年6月 取締役
1999年6月 執行役員常務
2001年6月 グループ戦略室長
2003年6月 執行役員副社長
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー社長
2008年6月 取締役副会長
2013年6月 取締役会長(現任)



山田 義仁

代表取締役社長 CEO

1984年4月 当社入社
2008年6月 執行役員
オムロンヘルスケア
株式会社
代表取締役社長
2010年3月 グループ戦略室長
2010年6月 執行役員常務
2011年6月 代表取締役社長 CEO
(現任)



宮田 喜一郎

代表取締役
執行役員専務 CTO
人事諮問委員会委員

1985年4月 株式会社立石ライフサイ
エンス研究所
(現オムロンヘルスケア
株式会社)入社
2010年3月 オムロンヘルスケア株
式会社
代表取締役社長
2010年6月 当社執行役員
2012年6月 執行役員常務
2015年4月 CTO兼技術・知財本部長
(現任)
2017年4月 執行役員専務(現任)
2017年6月 代表取締役(現任)
2018年4月 イノベーション推進本部長
(現任)



日戸 興史

取締役
執行役員専務 CFO
報酬諮問委員会委員

1983年4月 当社入社
2011年3月 グローバルリソースマネ
ジメント本部長
2011年6月 執行役員
2013年3月 グローバルSCM&IT革新
本部長
2013年4月 執行役員常務
2014年3月 グローバル戦略本部長
(現任)
2014年4月 執行役員専務(現任)
2014年6月 取締役(現任)
2017年4月 CFO(現任)

取締役



安藤 聡

取締役
人事諮問委員会副委員長
社長指名諮問委員会副委員長
報酬諮問委員会副委員長

1977年4月 株式会社東京銀行
(現株式会社三菱UFJ銀
行)入行
2003年7月 同行ジャカルタ支店長
(2007年6月 同行退社)
2007年6月 当社社外監査役
2011年6月 執行役員、経営IR室長
2015年3月 グローバルIR・コーポレート
コミュニケーション本部長
2015年4月 執行役員常務
2017年6月 取締役(現任)



小林 栄三

社外取締役
人事諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
報酬諮問委員会委員

1972年4月 伊藤忠商事株式会社入社
2000年6月 同社執行役員
2002年4月 同社常務執行役員
2003年6月 同社代表取締役
常務取締役
2004年4月 同社代表取締役
専務取締役
2004年6月 同社代表取締役社長
2010年4月 同社代表取締役会長
2011年6月 同社取締役会長
2013年6月 当社社外取締役(現任)
2016年6月 伊藤忠商事株式会社会長
2018年4月 同社特別理事
2020年4月 同社名誉理事(現任)



上釜 健宏

社外取締役
報酬諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長
人事諮問委員会委員
社長指名諮問委員会委員

1981年4月 TDK株式会社入社
2002年6月 同社執行役員
2003年6月 同社常務執行役員
2004年6月 同社取締役専務執行役員
2006年6月 同社代表取締役社長
2016年6月 同社代表取締役会長
2017年6月 当社社外取締役(現任)
2018年6月 TDK株式会社
ミッションエグゼクティブ
(現任)



小林いずみ

社外取締役
人事諮問委員会委員
社長指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会委員

1981年4月 三菱化成工業株式会社
(現三菱ケミカル株式会
社)入社
1985年6月 メリルリンチフューチャー
ズジャパン株式会社入社
2001年12月 メリルリンチ日本証券株
式会社
代表取締役社長
2008年11月 世界銀行グループ多数
国間投資保証機関長官
2015年4月 公益社団法人経済同友会
副代表幹事
2016年6月 日本放送協会経営委員
会委員
2020年6月 当社社外取締役(現任)

* 2020年6月末現在

監査役

常勤監査役



近藤 喜一郎

常勤監査役

1977年4月 三井海洋開発株式会社入社
 1988年1月 三井信託銀行株式会社(現三井住友信託銀行株式会社)入社
 1999年4月 当社入社
 2007年3月 ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスカンパニー 公共ソリューション事業部長
 2007年6月 執行役員
 2011年4月 オムロンソーシャルソリューションズ株式会社 代表取締役社長
 2011年6月 執行役員常務
 2015年6月 常勤監査役(現任)



吉川 浄

常勤監査役

1983年4月 当社入社
 2010年3月 ものづくり革新本部長
 2010年6月 執行役員
 2016年4月 執行役員常務
 2019年6月 常勤監査役(現任)

社外監査役



内山 英世

社外監査役
 コーポレート・ガバナンス
 委員会委員

1975年11月 アーサーヤング会計事務所入所
 1979年12月 監査法人朝日会計社(現有限責任あずさ監査法人)入社
 1980年3月 公認会計士登録
 1999年7月 同監査法人代表社員
 2002年5月 同監査法人本部理事
 2006年6月 同監査法人専務理事
 2010年6月 同監査法人理事長、KPMGジャパン チェアマン
 2011年9月 KPMGアジア太平洋地域チェアマン
 2013年10月 KPMGジャパン CEO
 2015年9月 朝日税理士法人 顧問(現任)
 2016年6月 当社社外監査役(現任)



國廣 正

社外監査役
 コーポレート・ガバナンス
 委員会委員

1986年4月 弁護士登録・第二東京弁護士会所属
 那須・井口法律事務所入所
 1994年1月 國廣法律事務所(現国広総合法律事務所)開設
 2017年6月 当社社外監査役(現任)

* 2020年6月末現在

執行役員

社長



山田 義仁

CEO

執行役員副社長



宮永 裕

インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー社長

執行役員専務



宮田 喜一郎

CTO 兼 技術・知財本部長 兼
イノベーション推進本部長



日戸 興史

CFO 兼 グローバル戦略本部長

執行役員常務



行本 閑人

エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツ
ビジネスカンパニー社長 兼
事業開発本部長



衣川 正吾

インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー
オムロン ヨーロッパ CEO



細井 俊夫

オムロン ソーシャルソリューションズ
代表取締役社長



富田 雅彦

グローバル人財総務本部長



荻野 勲

オムロン ヘルスケア
代表取締役社長



辻永 順太

インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー 商品事業本部長



ナイジェル・ブレイクウェイ

オムロン マネジメント センター オブ
アメリカ 会長 兼 CEO 兼
オムロン マネジメント センター オブ
ヨーロッパ 会長 兼
オムロン マネジメント センター オブ
アジア パシフィック 会長

* 2020年6月末現在

執行役員



大場 合志

オムロン インダストリアルオートメーション
(中国) 会長 兼 社長



福井 信二

インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー 技術開発本部長



大上 高充

グローバル理財本部長



久保 雅子

オムロン エキスパートリンク
代表取締役社長



北川 尚

取締役室長



竹田 誠治

グローバル戦略本部 経営戦略部長



玉置 秀司

グローバルリスクマネジメント・
法務本部長



立石 泰輔

オムロン ソーシャルソリューションズ
エネルギーソリューション事業本部長



太田 誠

エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツ
ビジネスカンパニー 生産統轄本部長



四方 克弘

オムロン フィールドエンジニアリング
代表取締役社長



井垣 勉

グローバルインベスター&ブランド
コミュニケーション本部長



ヴィレンドラ・シェラー

オムロン マネジメント センター オブ
アジア パシフィック 社長 兼
グローバル人財総務本部
グローバル人財戦略部長



徐 堅

オムロン (中国) 社長



山本 真之

インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー 企画室長



江田 憲史

グローバル購買・品質本部長



ロバート・ブラック

インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー
オムロン エレクトロニクス 社長 CEO 兼
COO

* 2020年6月末現在

営業成績

2019年度の振り返り

連結業績の概況

中期経営計画「VG2.0」の3年目にあたる2019年度は、期初からの米中貿易摩擦の影響により製造業の景況感が停滞したに加え、第4四半期に新型コロナウイルス感染症の影響が拡大して、グローバルに厳しい状況となりました。

このような環境のもと、当社グループの業績は、前期比で売上高と営業利益がともに減少しました。なお、売上総利益率は、生販開が一体となって継続的に推進してきた収益構造改革の効果により過去最高となり、稼ぐ力を着実に高めています。また、当期の当社株主に帰属する当期純利益は、2019年10月31日にAEC(車載事業)の日本電産株式会社グループへの譲渡が完了したことによる売却益515億円を計上した結果、前年度比で大幅に増加しました。

損益の状況

■ 売上高

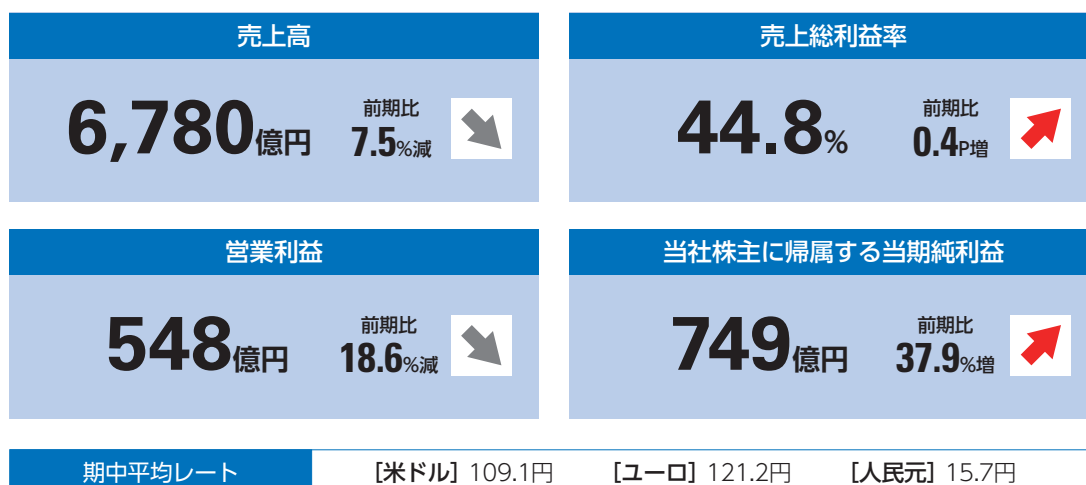
2019年度の当社グループ売上高は、6,780億円(前年度比7.5%減)となりました。制御機器事業(IAB)や電子部品事業(EMC)においては、下半期にデジタル業界の一部に回復が見られたものの、自動車業界などの製造業の設備投資が低調に推移したことで売上高が前期比で減少しました。一方で社会システム事業(SSB)においては、国内の駅務・交通システムなどの更新需要が堅調に推移し、売上高は前期比で大きく増加しました。ヘルスケア事業(HCB)においては、国内や北米で需要が伸び悩み、売上高は前年度比で減収となりました。

■ 売上総利益率、販売費及び一般管理費、試験研究開発費

売上総利益率は、生販開が一体となって継続的に推進してきた収益構造改革の効果などにより44.8%(前年度比0.4ポイント増)となりました。販売費及び一般管理費は、全社的に固定費のコントロールおよび削減に取り組んだ結果、前年度差59億円減の2,030億円となりました。試験研究開発費は、研究開発テーマを厳選したことにより、同33億円減の460億円となりました。

■ 営業利益、当社株主に帰属する当期純利益

営業利益は548億円(前年度比18.6%減)、営業利益率は8.1%(同1.1ポイント減)となりました。当社株主に帰属する当期純利益は、日本電産株式会社グループへの車載事業の譲渡が完了したことによる売却益515億円を計上した結果、749億円(同37.9%増)となりました。



資産および負債・資本の状況

2019年度末の資産合計は、前年度末より82億円増加し、7,581億円となりました。これは主に、現金及び現金同等物の増加やオペレーティング・リース使用权資産の計上によるものです。

負債合計は、車載事業の譲渡完了に伴う売却予定負債の減少に加え、企業年金制度の改定により退職給付引当金が減少したことから、前年度末より180億円減少し、2,255億円となりました。

純資産合計は、当社株主に帰属する当期純利益の計上などにより、前年度末より263億円増加し、5,326億円となりました。以上により、株主資本比率は前期末の67.2%から2.8ポイント増加し、70.0%となりました。引き続き健全な財務体質を維持している状況です。

設備投資の概要

2019年度は拠点投資など投資対象を厳選し、331億円(前年度比7.2%減)の設備投資を実施しました。

キャッシュ・フローの状況

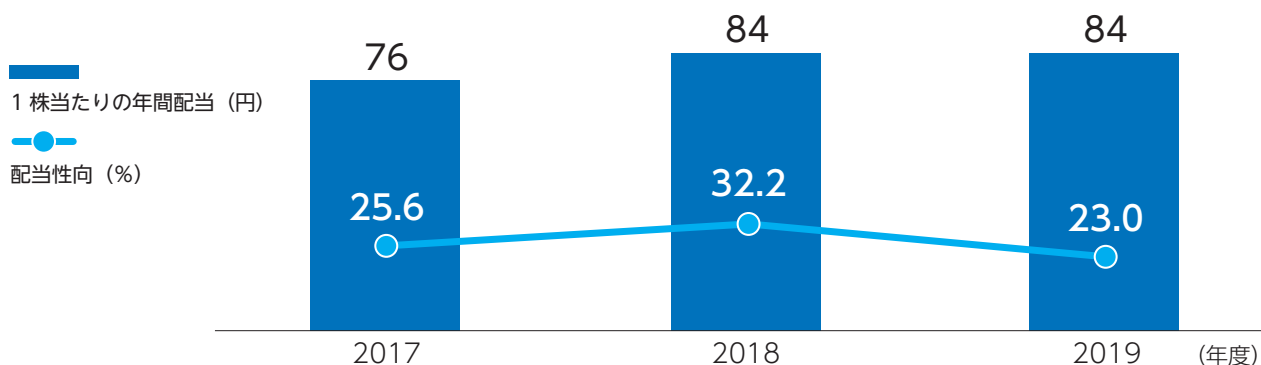
営業活動によるキャッシュ・フローは、当期純利益(753億円、前年度差203億円増)の計上や売上債権、未払税金の増加などにより、898億円の収入(同185億円の収入増)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、事業譲渡による収入が発生したことから、286億円の収入(同636億円の収入増)となりました。以上の結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは1,184億円(同821億円増)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いや自己株式の取得などにより、294億円の支出(同114億円の支出減)となりました。以上の他に為替による増減を加えた結果、2019年度の現金及び現金同等物残高は、前年度末から817億円増加し、1,855億円となりました。

配当政策

当社における利益配分は、企業価値の持続的な向上を目指して、将来の成長に必要な研究開発や設備投資、M&Aなどへの投資を優先し、そのための内部留保を確保した上で、資本効率を勘案しつつ、継続的に株主の皆様への還元の充実を図ることを基本方針としています。中期経営計画(VG2.0)期間においては、配当性向30%程度およびDOE3%程度を目安として、利益還元に努めてまいります。

以上の方針のもと、2019年度の年間配当は、1株当たり84円(前年度と同額)といたしました。その結果、配当性向は23.0%、株主資本配当率(DOE)は3.3%となりました。

■ 1株当たりの年間配当と配当性向



2020年度の見通し

2020年度における当社グループの業績は、グローバルで新型コロナウイルス感染症の影響が少なくとも当期中は継続すると想定し、大幅な減収減益を見込んでいます。

売上高については、制御機器事業(IAB)、電子部品事業(EMC)、社会システム事業(SSB)において顧客の生産販売活動の停滞や設備投資の抑制などにより需要は低調に推移し、前年度比で大幅な減少を見込んでいます。ヘルスケア事業(HCB)においては、グローバルで健康管理ニーズの高まりによって需要が堅調に推移すると見えています。売上総利益率については、引き続き商品力の強化や構造改革などに取り組み、過去最高となった前年並みを見込んでいます。また、年間200億円規模の固定費削減の運営を期初の計画通り実行する一方で、アフターコロナを見据えた将来の成長に不可欠な投資を継続します。これらを前提に、営業利益は前年度比で大幅な減少を見込んでいます。

今回のコロナショックによって、人の価値観や産業構造が変化し、様々な社会変革が加速します。新たな社会的課題が生まれ、ビジネスチャンスが拡大する可能性があります。オムロンは、3つの注カドメインでコロナショック後のビジネスチャンスを見据えた取り組みを加速していきます。例えば、ファクトリーオートメーション領域では医療品・食品の安心・安全や今後を支える社会インフラである5Gの普及、さらには生産現場における感染症拡大を防ぐための新たな省人化への取り組みを、ヘルスケア領域では遠隔診療サービスを中心に社会的課題を解決し、成長につなげてまいります。また、社会システム事業と環境事業の統合によって、エネルギーマネジメントをはじめとするソーシャルソリューションも加速させます。同時にITインフラも強化します。今後、新型コロナウイルス感染症の影響が終息した際に飛躍的な成長を遂げられるよう、成長力・収益力・変化対応力に一層の磨きをかけてまいります。

	2019年度	2020年度	増減率
売上高	6,780億円	5,900億円	△13.0%
売上総利益 (売上総利益率)	3,037億円 (44.8%)	2,645億円 (44.8%)	△12.9% (+0.0P)
営業利益 (営業利益率)	548億円 (8.1%)	300億円 (5.1%)	△45.2% (△3.0P)
継続事業税引前当期純利益	518億円	250億円	△51.8%
当社株主に帰属する当期純利益	749億円	165億円	△78.0%
米ドル平均レート	109.1円	106.5円	△2.6円
ユーロ平均レート	121.2円	119.6円	△1.6円
人民元平均レート	15.7円	15.0円	△0.7円

(注1) 2019年度の当社株主に帰属する当期純利益には、非継続事業当期純利益(AECの売却益を含む)を含めています。なお、非継続事業当期純利益を除いて算定した2019年度の当社株主に帰属する当期純利益は392億円であり、これをもとに算定した増減率は△57.9%です。

(注2) 当社グループでは、有形固定資産の減価償却方法について、2020年度より、当社および国内連結子会社につきまして、従来の定率法から定額法に変更しています。この変更により、従来と比較して2020年度の減価償却費は約20億円減少する見込みです。

連結財務諸表

連結貸借対照表 オムロン株式会社および子会社 2019年および2020年3月31日現在

資産	2018年度	2019年度
百万円		
流動資産:		
現金及び現金同等物	¥ 103,850	¥ 185,533
受取手形及び売掛金	149,171	134,786
貸倒引当金	(861)	(759)
たな卸資産	120,379	104,301
売却予定資産	73,331	441
その他の流動資産	14,103	22,837
流動資産合計	459,973	447,139
有形固定資産:		
土地	21,746	20,446
建物及び構築物	118,036	129,110
機械その他	151,355	147,038
建設仮勘定	11,316	5,467
小計	302,453	302,061
減価償却累計額	(187,370)	(187,535)
有形固定資産合計	115,083	114,526
投資その他の資産:		
オペレーティング・リース使用权資産	—	30,327
のれん	40,532	38,568
関連会社に対する投資及び貸付金	26,022	29,251
投資有価証券	28,997	25,782
施設借用保証金	7,533	7,486
繰延税金	42,537	37,416
その他の資産	29,201	27,629
投資その他の資産合計	174,822	196,459
資産合計	¥ 749,878	¥ 758,124

負債及び純資産	2018年度	2019年度
百万円		
流動負債:		
支払手形及び買掛金・未払金	¥ 71,360	¥ 64,496
未払費用	38,290	37,179
未払税金	3,174	2,516
短期オペレーティング・リース負債	—	11,070
売却予定負債	27,730	—
その他の流動負債	35,001	36,038
流動負債合計	175,555	151,299
繰延税金	733	1,717
退職給付引当金	55,036	40,236
長期オペレーション・リース負債	—	19,820
その他の固定負債	12,243	12,463
負債合計	243,567	225,535
株主資本:		
資本金	64,100	64,100
普通株式		
授権株式数: 2018年度: 487,000,000株		
2019年度: 487,000,000株		
発行済株式数: 2018年度: 213,958,172株		
2019年度: 206,244,872株		
資本剰余金	100,233	100,521
利益準備金	21,826	20,981
その他の剰余金	433,639	451,768
その他の包括利益(損失)累計額	(70,200)	(83,606)
自己株式	(45,386)	(23,349)
2018年度: 8,596,608株		
2019年度: 4,306,748株		
株主資本合計	504,212	530,415
非支配持分	2,099	2,174
純資産合計	506,311	532,589
負債及び純資産合計	¥ 749,878	¥ 758,124

* AEC(車載事業)を非継続事業に分類したことに伴い、2018年度の連結貸借対照表の組み替えを行っております。

連結損益計算書 オムロン株式会社および子会社 2018年,2019年および2020年3月31日終了事業年度

百万円

	2017年度	2018年度	2019年度
売上高	¥ 732,306	¥ 732,581	¥ 677,980
売上原価及び費用：			
売上原価	404,721	407,097	374,278
販売費及び一般管理費	201,777	208,895	202,954
試験研究開発費	48,622	49,335	45,988
その他費用-純額-	2,053	1,342	2,924
合計	657,173	666,669	626,144
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	75,133	65,912	51,836
法人税等	19,968	17,016	11,270
持分法投資損益(利益)	(1,754)	1,578	963
継続事業からの当期純利益	56,919	47,318	39,603
非継続事業からの当期純利益	6,587	7,673	35,732
当期純利益	63,506	54,991	75,335
非支配持分帰属損益	347	668	440
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 63,159	¥ 54,323	¥ 74,895

円

	2017年度	2018年度	2019年度
1株当たりデータ：			
当社株主に帰属する当期純利益			
継続事業からの当社株主に帰属する当期純利益	¥ 265.89	¥ 223.95	¥ 191.00
非継続事業からの当社株主に帰属する当期純利益	30.96	36.84	174.26
基本的	¥ 296.85	¥ 260.78	¥ 365.26
希薄化後	—	—	—

* AEC(車載事業)を非継続事業に分類したことに伴い、2018、2017年度の連結損益計算書の組み替えを行っております。

連結包括損益計算書 オムロン株式会社および子会社
2018年、2019年および2020年3月31日終了事業年度

百万円

	2017年度	2018年度	2019年度
当期純利益	¥ 63,506	¥ 54,991	¥ 75,335
その他の包括利益 (損失) – 税効果考慮後:			
為替換算調整額:			
当期発生為替換算調整額	3,153	(4,419)	(23,674)
実現額の当期損益への組替修正額	—	(109)	(119)
当期純変動額	3,153	(4,528)	(23,793)
退職年金債務調整額:			
当期発生退職年金債務調整額	451	(11,419)	7,033
実現額の当期損益への組替修正額	2,335	2,556	3,365
当期純変動額	2,786	(8,863)	10,398
売却可能有価証券未実現損益:			
未実現利益 (損失) 当期発生額	3,695	—	—
実現額の当期損益への組替修正額	(2,034)	—	—
当期純変動額	1,661	—	—
デリバティブ純損益:			
未実現利益 (損失) 当期発生額	(514)	32	77
実現額の当期損益への組替修正額	920	(73)	(160)
当期純変動額	406	(41)	(83)
その他の包括利益 (損失) 計	8,006	(13,432)	(13,478)
包括利益	71,512	41,559	61,857
非支配持分に帰属する包括利益	349	651	368
当社株主に帰属する包括利益	¥ 71,163	¥ 40,908	¥ 61,489

連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社
2018年、2019年および2020年3月31日終了事業年度

百万円

	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益準備金	その他の 剰余金	その他の 包括利益 (損失) 累計額	自己株式	株主資本	非支配持分	純資産 合計
2017年3月31日現在残高	213,958,172	¥ 64,100	¥ 99,138	¥ 17,813	¥ 346,000	¥ (57,363)	¥ (659)	¥ 469,029	¥ 1,728	¥ 470,757
当期純利益					63,159			63,159	347	63,506
当社株主への配当金 (1株当たり76円)					(16,083)			(16,083)		(16,083)
非支配株主への配当金								—	(215)	(215)
非支配株主との資本取引等			6		1			7	(6)	1
株式に基づく報酬			444					444		444
利益準備金繰入				2,127	(2,127)			—		—
その他の包括利益(損失)						8,004		8,004	2	8,006
自己株式の取得							(19,030)	(19,030)		(19,030)
2018年3月31日現在残高	213,958,172	64,100	99,588	19,940	390,950	(49,359)	(19,689)	505,530	1,856	507,386
FASB会計基準更新 第2016-01および2018-03 適用による累積影響額*1					7,650	(7,426)		224		224
FASB会計基準更新 第2016-01および2018-03の 適用を反映した2019年3月期首現在	213,958,172	64,100	99,588	19,940	398,600	(56,785)	(19,689)	505,754	1,856	507,610
当期純利益					54,323			54,323	668	54,991
当社株主への配当金 (1株当たり84円)					(17,398)			(17,398)		(17,398)
非支配株主への配当金								—	(343)	(343)
非支配株主との資本取引等								—	(65)	(65)
株式に基づく報酬			645					645		645
利益準備金繰入				1,886	(1,886)			—		—
その他の包括利益(損失)						(13,415)		(13,415)	(17)	(13,432)
自己株式の取得							(25,697)	(25,697)		(25,697)
2019年3月31日現在残高	213,958,172	64,100	100,233	21,826	433,639	(70,200)	(45,386)	504,212	2,099	506,311
当期純利益					74,895			74,895	440	75,335
当社株主への配当金 (1株当たり84円)					(17,107)			(17,107)		(17,107)
非支配株主への配当金								—	(293)	(293)
非支配株主との資本取引等			2					2		2
連結子会社の減少による 株主資本の組み替え			(74)	(2,386)	2,460			—		—
株式に基づく報酬*2			360					360		360
利益準備金繰入				1,541	(1,541)			—		—
その他の包括利益(損失)						(13,406)		(13,406)	(72)	(13,478)
自己株式の取得							(18,541)	(18,541)		(18,541)
自己株式の消却					(40,578)		40,578	—		—
2020年3月31日現在残高	206,244,872	¥ 64,100	¥ 100,521	¥ 20,981	¥ 451,768	¥ (83,606)	¥ (23,349)	¥ 530,415	¥ 2,174	¥ 532,589

*1 FASB会計基準更新第2016-0および2018-03の適用による影響を表示しています。

*2 株式に基づく報酬の見積り変更による資本剰余金の減少△275百万円を含みます。

連結キャッシュ・フロー計算書

オムロン株式会社および子会社
2018年、2019年および2020年3月31日終了事業年度

百万円

	2017年度	2018年度	2019年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期純利益	¥ 63,506	¥ 54,991	¥ 75,335
営業活動によるキャッシュ・フローと当期純利益の調整：			
減価償却費	29,465	30,459	28,605
固定資産除売却益（純額）	949	(1,098)	(1,487)
長期性資産の減損	911	196	498
投資有価証券評価損（純額）	—	563	1,170
投資有価証券売却損（純額）	(3,003)	—	43
投資有価証券の減損	155	—	—
退職給付引当金	2,706	3,818	(436)
繰延税金	(2,607)	(383)	(125)
持分法投資損益（利益）	(1,754)	1,578	963
事業売却益（純額）	14	(407)	(51,450)
資産・負債の増減：			
受取手形及び売掛金の減少（増加）	(3,210)	(534)	12,944
たな卸資産の減少（増加）	(17,409)	(3,491)	10,704
その他の資産の増加	(6,113)	(294)	(6,422)
支払手形及び買掛金・未払金の減少	4,116	(5,401)	(1,319)
未払税金の増加（減少）	(614)	(2,775)	15,614
未払費用及びその他流動負債の増加（減少）	6,276	(6,851)	3,570
その他（純額）	285	874	1,600
調整合計	10,167	16,254	14,452
営業活動によるキャッシュ・フロー	73,673	71,245	89,787
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
投資有価証券の売却及び償還による収入	3,776	465	1,423
投資有価証券の取得	(649)	(602)	(2,344)
資本的支出	(38,542)	(39,045)	(37,629)
施設借用保証金の減少（△増加）（純額）	(634)	(193)	62
有形固定資産の売却による収入	990	3,475	4,565
関連会社に対する投資の増加	—	(498)	(2,231)
事業売却（現金流出額との純額）	(427)	1,817	64,460
事業買収（現金取得額との純額）	(20,445)	(830)	—
その他（純額）	89	454	333
投資活動によるキャッシュ・フロー	(55,842)	(34,957)	28,639
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期債務の増加（減少）（純額）	951	2,109	6,365
親会社の支払配当金	(15,378)	(16,776)	(17,250)
非支配株主への支払配当金	(215)	(343)	(293)
自己株式の取得	(18,530)	(25,716)	(18,571)
その他（純額）	90	(57)	(319)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(33,082)	(40,783)	(29,430)
換算レート変動の影響	2,248	1,722	(13,713)
現金及び現金同等物の増減額	(13,003)	(2,773)	75,283
期首現金及び現金同等物残高	126,026	113,023	110,250
期末現金及び現金同等物残高	113,023	110,250	185,533
非継続事業に係る期末現金及び現金同等物残高	6,800	6,400	—
継続事業に係る期末現金及び現金同等物残高	¥ 106,223	¥ 103,850	¥ 185,533

* 連結キャッシュ・フロー計算書上、非継続事業のキャッシュ・フローは独立表示せずに継続事業のキャッシュ・フローと合算して表示しています。

11年間の主要財務・非財務データ

オムロン株式会社および子会社

長期ビジョン

Grand Design 2010 (GD2010)

2009年度

2010年度

2011年度

2012年度

財務データ:

損益状況 (会計年度):

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
売上高	¥524,694	¥617,825	¥619,461	¥650,461
売上総利益	184,342	231,702	227,887	241,507
販売費及び一般管理費 (試験研究開発費を除く)	133,426	142,365	145,662	152,676
試験研究開発費	37,842	41,300	42,089	43,488
営業利益	13,074	48,037	40,136	45,343
EBITDA (注1)	40,088	71,021	62,753	67,795
当社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	3,518	26,782	16,389	30,203

キャッシュ・フロー状況 (会計年度):

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	42,759	41,956	31,946	53,058
投資活動によるキャッシュ・フロー	(18,584)	(20,210)	(26,486)	(28,471)
フリー・キャッシュ・フロー (注2)	24,175	21,746	5,460	24,587
財務活動によるキャッシュ・フロー	(20,358)	3,333	(33,492)	(18,550)

財政状態 (会計年度末):

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
総資産	532,254	562,790	537,323	573,637
現金及び現金同等物	51,726	74,735	45,257	55,708
借入金残高	36,612	45,519	18,774	5,570
株主資本	306,327	312,753	320,840	366,962

1株当たり情報:

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
当社株主に帰属する当期純利益 (純損失) (EPS) (円)	16.0	121.7	74.5	137.2
株主資本	1,391.4	1,421.0	1,457.5	1,667.0
現金配当額 (注3) (円)	17	30	28	37
配当性向	106.4%	24.7%	37.6%	27.0%

その他財務データ:

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
売上総利益率	35.1%	37.5%	36.8%	37.1%
営業利益率	2.5%	7.8%	6.5%	7.0%
EBITDA マージン	7.6%	11.5%	10.1%	10.4%
投下資本利益率 (ROI)	1.0%	7.8%	4.8%	8.6%
株主資本利益率 (ROE)	1.2%	8.7%	5.2%	8.8%
株主資本比率	57.6%	55.6%	59.7%	64.0%
総還元性向 (注4)	106.7%	25.2%	37.7%	27.0%
設備投資	19,524	23,192	28,341	28,285
減価償却費	27,014	22,984	22,617	22,452
海外売上高比率	50.7%	51.4%	52.2%	51.1%

非財務データ:

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
従業員数 (人)	36,299	35,684	35,992	35,411
海外従業員比率	68.1%	67.8%	67.7%	67.4%
海外重要ポジションに占める現地化比率 (注5)	—	—	34%	36%
女性管理職比率 (グループ国内) (注6)	—	—	—	1.4%
女性管理職数 (人)	—	—	—	22
障がい者雇用率 (グループ国内) (注7)	2.1%	2.2%	2.2%	2.2%
特許保有件数 (件) (注8)	5,218	5,452	5,959	6,448
環境貢献量 (千t-CO ₂)	—	193	189	313
生産拠点のCO ₂ 排出量 (千t-CO ₂)	—	187	193	203
売上高CO ₂ 生産性 (百万円/t-CO ₂)	—	3.31	3.21	3.21
温室効果ガス排出量 (千t-CO ₂)	—	—	—	—

注: 1. EBITDA=営業利益+減価償却費

2. フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

3. 1株当たり現金配当額はそれぞれの事業年度に対応するもので、事業年度末後に支払われる配当額を含んでいます。

4. 総還元性向=(現金配当額+自己株式の取得金額)/当社株主に帰属する当期純利益(純損失)(単元未満株の買取分は含まない)

5. 海外グループ会社各社の規模に応じて当社が定めた重要ポジション数に占める現地雇用人材の人数比率、ガバナンス目的の兼務ポジション及び育成目的のポジションは対象外。

6. 各年度4月20日時点。

当社グループ国内において課長相当職以上に占める女性の人数比率。

7. 各年度6月20日時点。

[障がい者の雇用の促進等に関する法律]の雇用義務のある会社を対象。雇用率の算定は同法に基づく。

8. 特許保有件数は3月末日時点の件数です。

★印は、独立した第三者機関による保証を受けています。

☆印の3項目は、独立した第三者機関による検証・レビューを受けています。

P103 →

Value Generation 2020 (VG2020)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
	百万円						
	¥772,966	¥847,252	¥833,604	¥794,201	¥732,306	¥732,581	¥677,980
	297,208	332,607	320,812	312,161	327,585	325,484	303,702
	181,225	198,103	205,735	193,093	201,777	208,895	202,954
	47,928	47,913	52,790	50,539	48,622	49,335	45,988
	68,055	86,591	62,287	68,529	77,186	67,254	54,760
	93,144	114,930	93,747	97,495	101,501	92,609	80,466
	46,185	62,170	47,290	45,987	63,159	54,323	74,895
	79,044	77,057	84,207	77,875	73,673	71,245	89,787
	(31,125)	(39,517)	(67,116)	(15,041)	(55,842)	(34,957)	28,639
	47,919	37,540	17,091	62,834	17,831	36,288	118,426
	(16,298)	(29,303)	(31,550)	(15,012)	(33,082)	(40,783)	(29,430)
	654,704	711,011	683,325	697,701	744,952	749,878	758,124
	90,251	102,622	82,910	126,026	106,223	103,850	185,533
	488	0	0	156	298	2,086	1,593
	430,509	489,769	444,718	469,029	505,530	504,212	530,415
	209.8	283.9	219.0	215.1	296.9	260.8	365.3
	1,956.1	2,254.4	2,080.0	2,193.7	2,400.4	2,455.2	2,626.6
	53	71	68	68	76	84	84
	25.3%	25.0%	31.1%	31.6%	25.6%	32.2%	23.0%
	38.5%	39.3%	38.5%	39.3%	44.7%	44.4%	44.8%
	8.8%	10.2%	7.5%	8.6%	10.5%	9.2%	8.1%
	12.1%	13.6%	11.2%	12.2%	14.6%	12.6%	11.9%
	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%	12.7%	10.6%	14.1%
	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%	10.8%	14.5%
	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%	67.9%	67.2%	70.0%
	25.3%	49.1%	62.7%	31.6%	48.2%	79.5%	47.7%
	33,653	38,143	36,859	25,692	33,027	35,661	33,110
	25,089	28,339	31,460	28,966	24,315	25,355	25,706
	55.4%	60.1%	60.3%	58.4%	57.3%	56.5%	54.1%
	36,842	37,572	37,709	36,008	36,193	35,090	28,006
	69.1%	69.7%	69.3%	68.3%	68.1%	67.6%	62.2%
	42%	42%	46%	49%	49%	62%	70% *
	1.5%	1.8%	1.9%	2.3%	3.3%	3.6%	5.2%
	23	27	30	36	53	59	85
	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.6%	2.5%	2.8% *
	6,635	7,194	7,686	8,224	8,774	9,782	10,087
	661	851	508	593	659	1,055	971 ☆
	215	221	202	202	204	193	135
	3.60	3.83	4.12	3.94	4.22	4.47	5.02 ☆
	—	—	—	250	271	235	166 ☆

営業利益の表示について

当社は、米国会計基準に基づき連結損益計算書の表示形式としてシングルステップ方式（段階利益を表示しない方式）を採用していますが、他社との比較可能性を高めるため、「営業利益」は、「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」、「試験研究開発費」を控除したものを表示しています。

会計方針の変更について

2018年度の米国会計基準準拠に伴い、2016年度より連結損益計算書を組み替えて表示しています。

財務データの組み替えについて

オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス（AEC、車載事業）の譲渡に伴い、同事業を非継続事業に分類したことから2017年度および2018年度の財務データの一部を組み替えて表示しています。

会社情報

2020年3月31日現在

創業

1933年5月10日

設立

1948年5月19日

資本金

64,100百万円

連結従業員数

28,006名

株式の状況

発行済株式数 206,245千株

単元株式数 100株

株主数 32,238名

上場証券取引所

東京・フランクフルト

証券コード

6645

決算日

3月31日

定時株主総会

6月

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

米国預託証券(ADR)の預託

および名義書換代理人

JPMorgan Chase Bank, N. A.

本社

〒600-8530

京都市下京区塩小路通堀川東入

Tel 075-344-7000

Fax 075-344-7001

国内の主な関係子会社、生産・開発拠点、研究開発拠点、営業拠点

生産・開発拠点

草津事業所

岡山事業所

綾部事業所

野洲事業所

研究開発拠点

京阪奈イノベーションセンター

営業拠点

東京事業所

大阪事業所

名古屋事業所

三島事業所

関係子会社

オムロン ソーシアルソリューションズ株式会社

オムロン ヘルスケア株式会社

オムロン リレーアンドデバイス株式会社

オムロン スイッチアンドデバイス株式会社

オムロン アミューズメント株式会社

オムロン フィールドエンジニアリング株式会社

オムロン ソフトウェア株式会社

オムロン 阿蘇株式会社

オムロン エキスパートリンク株式会社

海外地域統括本社

米州本社

オムロン マネジメント
センター オブ アメリカ
(アメリカ イリノイ州)

欧州本社

オムロン マネジメント
センター オブ ヨーロッパ
(オランダ 北ホラント州)

中国本社

オムロン マネジメント
センター オブ チャイナ
(上海)

アジア パシフィック本社

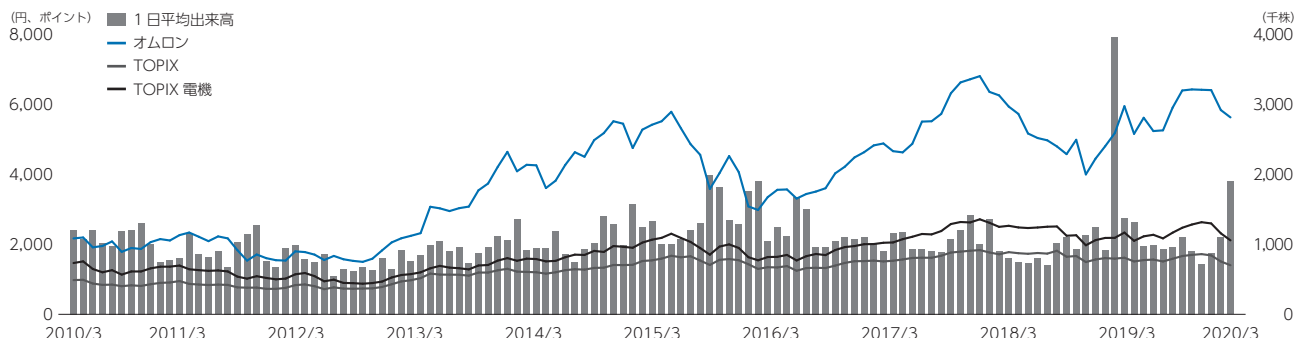
オムロン マネジメント
センター オブ アジア パシフィック
(シンガポール)

韓国本社

オムロン マネジメント
センター オブ コリア
(ソウル)

株式情報

■ 株価・出来高推移



* オムロンの株価は、2013年7月15日以前は大阪証券取引所第一部、2013年7月16日以降は東京証券取引所第一部におけるものです。

■ 株主総利回り(トータル・シェアホルダーズ・リターン)*

年度	2015	2016	2017	2018	2019
オムロン	63.1%	92.6%	119.4%	101.0%	110.9%
TOPIX	89.2%	102.3%	118.5%	112.5%	101.8%
TOPIX電機	78.4%	99.5%	123.7%	110.4%	108.9%

*1 キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。内閣府令で規定する計算式で算出しています。

* 2014年度末の終値で投資した場合の2015年度以降の期末時点の値です。

■ 年間株価最高値・最安値・ボラティリティ*2

年度	最高値(円)	最安値(円)	ボラティリティ(%)
2019	6,870	4,410	32.3
2018	6,300	3,740	34.5
2017	7,670	4,385	27.1
2016	5,120	3,045	32.5
2015	5,900	2,742	40.0
2014	5,800	3,365	30.9
2013	4,730	2,213	39.7
2012	2,478	1,436	29.9
2011	2,357	1,381	36.5
2010	2,418	1,749	34.7

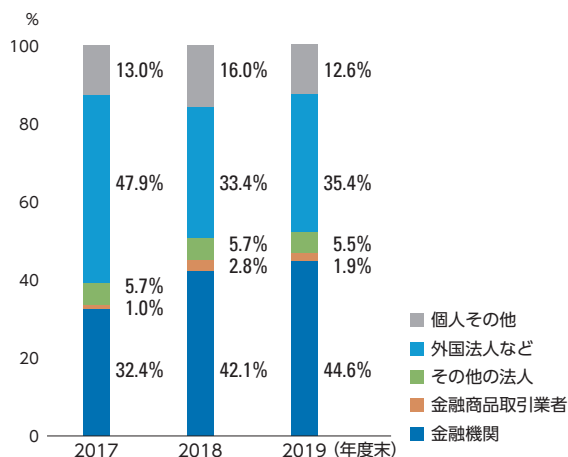
*2 ボラティリティ：価格変動リスク。数値は標準偏差。

■ 配当・配当性向

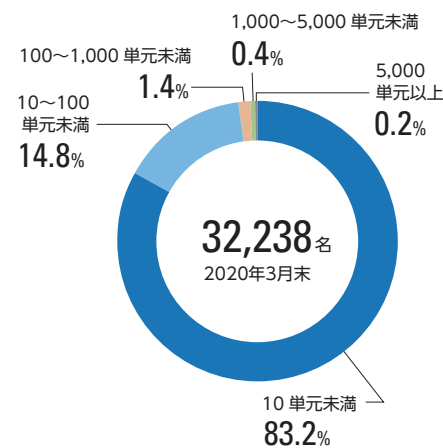
年度	配当(円)	配当性向(%)
2019	84	23.0
2018	84	32.2
2017	76	25.6
2016	68	31.6
2015	68	31.1
2014	71	25.0
2013	53	25.3
2012	37 ^{*3}	27.0
2011	28	37.6
2010	30	24.7

*3 うち80周年記念配当5円

■ 所有者別株式数比率



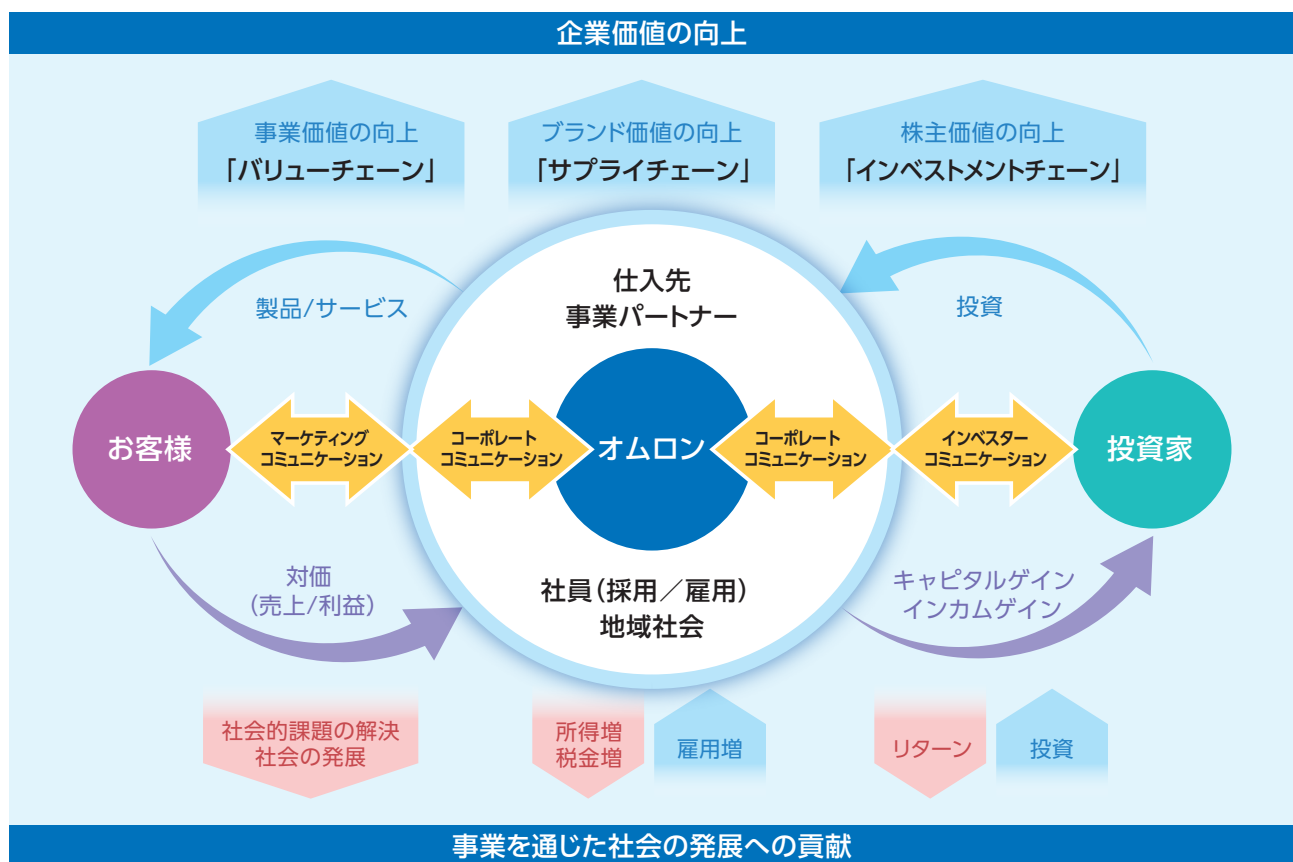
■ 所有株数別株主数比率(1単元:100株)



すべてのステークホルダーとの責任ある対話

オムロンは「サステナビリティ方針」の中で、「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」と宣言しています。ステークホルダーとの対話を通じた強固な信頼関係は、オムロンの持続的な成長にとって大切な目に見えない資産です。また、私たちがソーシャルニーズの創造をしていくために不可欠な要素です。私たちは、マーケティング、コーポレート、インベスターの各コミュニケーションを駆使して、すべてのステークホルダーとの責任ある対話に取り組み、持続的な企業価値の向上と、事業を通じた社会発展への貢献を行ってまいります。

■ すべてのステークホルダーとの責任ある対話



■ ステークホルダーとの対話例

マーケティングコミュニケーション / お客様との対話

ヘルスケア事業では、家庭血圧の重要性を普及するため、医療関係者や消費者との対話を進めています。2019年度はインドで、医療関係者向けの教育プログラム「オムロンアカデミー」を12か所で開催すると共に、消費者向け血圧測定会を10都市で開催するなど、グローバルに展開しています。今後も各地で、家庭血圧測定の大切さを理解いただき、医療に活用いただくことで、脳・心血管疾患の発症を防ぐ「ゼロイベント」の実現を推進しています。



オムロンアカデミーの様子

コーポレートコミュニケーション / 仕入先との対話

オムロンは毎年、主要な仕入先の責任者を対象にグローバル・パートナー・カンファレンスを開催し、オムロンの経営方針・事業戦略・購買方針・サステナブル調達の取り組み方針等を共有しています。2019年5月のカンファレンスには、仕入先110社が参加し、サステナブル調達の取り組みが順調に進んでいることを提示し、サプライチェーンを通じた持続可能な社会の実現に向けてオムロンと共に引き続き取り組んでいくことを改めてお願いしました。



グローバル・パートナー・カンファレンス
(2019年5月)

コーポレートコミュニケーション / 事業パートナーとの対話

オムロンでは、事業パートナーとの共創による事業創出にチャレンジしています。制御機器事業は、工場などの製造現場における第5世代移動通信方式(5G)を活用した共同実証実験をNTTドコモ、ノキア、オムロンの3社で進めています。5Gの有用性と可能性を共同で評価し、製造業が直面する課題の解決と、将来の製造現場で求められる通信技術の発展を目指します。



3社による共同実証実験発表
(2019年9月)

コーポレートコミュニケーション / 社員との対話

オムロンでは、2016年より経営が社員の声を直接聴き、経営課題を特定し解決に向けてアクションを起こすことを目的としたグローバル社員エンゲージメントサーベイ[VOICE]を実施しています。2019年度は、2018年度の調査で社員から要望のあった人事異動の応募制度を導入しました。応募制度とは、求人がなくても、チャレンジしたい部門に対して、自らを売り込み、異動する仕組みです。これからも社員の声を反映することで、社員が活躍できる企業づくりを進めていきます。



社員にVOICEへの回答を呼びかけるポスター

コーポレートコミュニケーション / 地域社会との対話

オムロンは、地域特有の社会的課題の解決に取り組んでいます。社会システム事業は、熊本県宇城市と地域課題を新たな技術で解決するSociety5.0の社会を相互に連携協力して取り組むための包括連携協定を2020年3月に締結しました。防災センサーへのIoTを活用した管理システムの導入や公共施設への再生可能エネルギーマネジメントシステムの導入を通じて、持続可能な街づくりに貢献していきます。



宇城市との包括連携協定の締結
(2020年3月)

インベスターコミュニケーション / 投資家との対話

オムロンは、株主・投資家の皆様との対話を通じた企業価値の向上に取り組んでいます。2019年度は、第82期定時株主総会をはじめ、第3回目となるESG説明会を開催しました。ESG説明会では、オムロンの事業や企業理念経営を軸とした人財に関する取り組み、気候変動に関する取り組み、ガバナンス体制についての説明を行い、参加した株主・投資家の皆様から多くのご質問、ご意見をいただきました。また、2019年度は機関投資家の皆様との面談を延べ680回実施しました。皆様との対話から得られた知見は、経営の取り組み改善にもつながっています。



第82期 定時株主総会
(2019年6月18日)



2019年度 ESG説明会
(2020年2月17日)

社外からの評価

イノベーションに関する社外からの評価



「Top100 グローバル・イノベーター2019」を受賞

オムロンは、世界で最も革新的な企業・研究機関100社を選出する「Top100 グローバル・イノベーター」に2016年度から4年連続で選出されました。



各種インデックスの組み入れ状況

オムロンは、世界各国のESG評価機関より高い評価を得ており、国内外のESGインデックスの構成銘柄に選定されています。Dow Jones Sustainability Indicesのアジアパシフィックに2010年から10年連続、ワールドに2017年度から3年連続選定されました。またMSCI ESG Leaders Indexesには、2015年から6年連続、FTSE4Good Index Seriesに5年連続選定されるなど、数々の指数に組み入れられています。

■ ESG インデックス



年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) がESG投資の運用開始にあたって2017年7月に選定した以下の3つのESGインデックス全てに4年連続で選定され、2018年に追加されたS&P/JPXカーボン・エフィシエント指数にも2年連続で選定されました。



2020 CONSTITUENT MSCI JAPAN
ESG SELECT LEADERS INDEX

2020 CONSTITUENT MSCI JAPAN
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

■ 日本国内主要インデックス

日経平均株価を構成する225銘柄に、2019年3月から選定されています。



サステナビリティに関する社外からの評価

健康経営銘柄2020に選定

オムロンは、経営トップをリーダーとした「健康経営宣言」や「オムロン健康白書」による社員健康状態の見える化などが高く評価され2年連続選定されました。



なでしこ銘柄に選定

オムロンは、ダイバーシティ推進の取り組みが評価され3年連続で選定されました。



「日経SDGs経営大賞」 「SDGs戦略・経済価値賞」 を受賞

オムロンは、全社で進めている企業理念経営、および企業理念の実践に向けた取り組みが評価され、選定されました。



EcoVadis社のサステナビリティ評価 最高ランクの「ゴールド」に 初めて選定

オムロンは、CSR活動における環境分野での取り組みが高い評価を受け、選定されました。



コミュニケーションに関する社外からの評価

「Japan Branding Awards 2019」 Winners賞を受賞

インターブランドジャパンが選ぶ「優れたブランディングを実行している企業」として、高い評価を得ました。



Best Japan Brands 2020 45位ランクイン

インターブランドジャパンが毎年発表する日本企業のブランド価値ランキングにおいて、3年連続でランクインしブランド価値金額は880億円と評価されました。

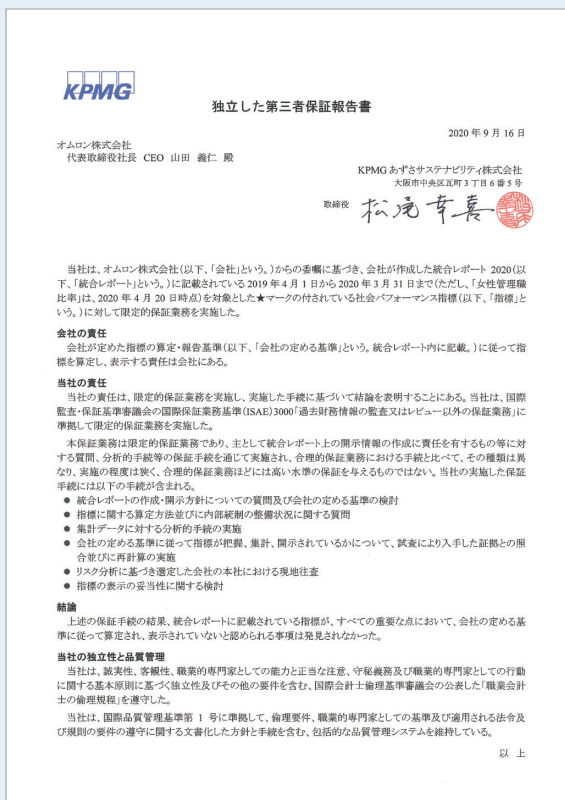


第三者保証

オムロンでは「統合レポート2020」の記載事項の信頼性を高めるため、本レポートに掲載されている社会・環境に関連するパフォーマンス指標のうち、下記の項目について独立した第三者機関*による保証等を受けています。

保証対象項目

- 海外重要ポジションに占める現地化比率(P32,96)
- 女性管理職比率(P61)
- 障がい者雇用率(グループ国内)(P96)

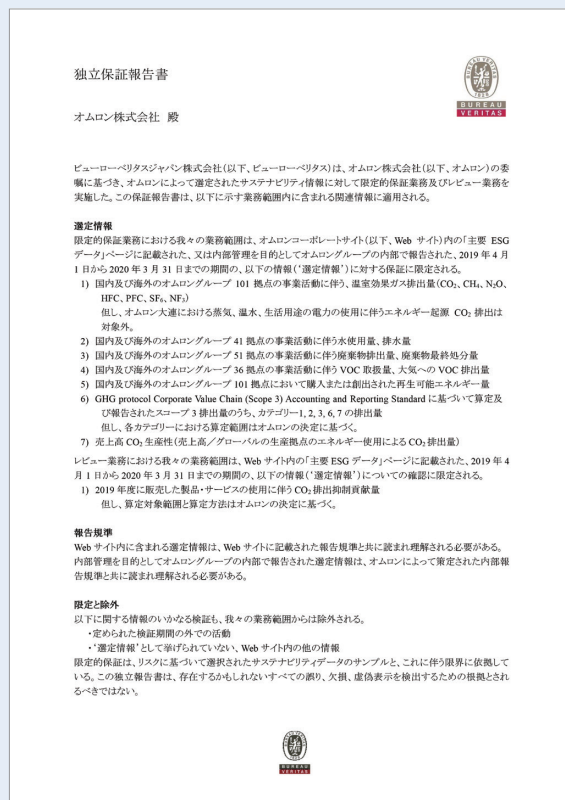


保証対象項目

- 温室効果ガス排出量(P23,32,96)
- 売上高CO₂生産性(P23,32,96)

レビュー対象項目

- 環境貢献量(P23,32,96)



* KPMGあずさ サステナビリティ株式会社
ビューローベリタスジャパン株式会社

立石義雄 名誉顧問 追悼



当社 名誉顧問で元代表取締役社長の立石義雄が、2020年4月21日に逝去しました。

立石は、1987年から2003年までの16年間にわたり当社の3代目の社長を務め、社長在任中は、企業理念体系の制定、立石電機株式会社からオムロン株式会社への社名変更や、初の長期ビジョン「ゴールデン・ナインティーズ」の策定などに取り組み、オムロンのグローバル化とガバナンス強化を通じて、現在のオムロンの成長基盤をつくり上げました。

2007年に京都商工会議所の会頭に就任、オムロンを育んだ京都の地域経済の発展にも貢献しました。

生前中に賜りましたご厚誼に心より御礼申し上げます。

〈対象組織〉

原則として、オムロン株式会社、子会社129社、関連会社19社をあわせたオムロングループ148社（2020年3月31日現在）を対象としています。

〈対象期間〉

2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日）ただし、2020年4月以降に開始した一部の開示事項や事業活動の内容を含みます。

〈各種参照について〉

編集においては、IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。またGRIのサステナビリティ・レポート・ガイドライン（スタンダード）を参照しています。



〈見通しに関する注意事項〉

業績予想などは、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績はさまざまなリスクや不確定な要素などの要因により、異なる可能性があります。

業績予想の前提となる条件および業績予想のご利用にあたっての注意事項等については、本レポート87ページ「2020年度の見通し」をご覧ください。

本レポートは、オムロンのWebに掲載している財務情報やサステナビリティ情報、各種報告書で開示している内容に加え、オムロンが持続的な企業価値向上に向けて取り組んでいる内容をステークホルダーの皆様にはわかりやすく伝えることを重視しました。詳細につきましては、オムロンのWebサイトをご覧ください。

株主投資家向け情報

<https://www.omron.co.jp/ir/>

サステナビリティ情報

・サステナビリティの取り組み

<https://www.omron.co.jp/sustainability/>

・GRI 対照表

https://sustainability.omron.com/jp/guide_line/

・主要ESGデータ

<https://sustainability.omron.com/jp/performance/>

報告書

・第83期有価証券報告書

https://www.omron.co.jp/ir/irlib/pdfs/yuho/20200624_83.pdf

・コーポレート・ガバナンス報告書

https://www.omron.co.jp/assets/img/sustainability/governance/corporate_governance/policy/20200729_governance_report_j.pdf

