

To improve lives and contribute to a better society



お問い合わせ

オムロン株式会社

〒600-8530 京都市下京区塩小路通堀川東入
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
<https://www.omron.com/jp/ja/>

お問い合わせフォームにはQRコードからアクセスください。



統合レポート2021 目次

Vision

- 3 オムロンの企業理念
- 4 科学・技術・社会の相互作用から未来を予測する「サイニック理論」
- 5 価値創造モデル
- 7 CEOインタビュー

Strategy

- 13 オムロンの事業と2020年度業績
- 17 長期ビジョン「Value Generation 2020」の総括
- 23 次期長期ビジョンの方向性
- 25 CFOインタビュー
- 30 リスクマネジメント

Business

- 35 CTOインタビュー
- 39 制御機器事業 (IAB)
- 45 電子部品事業 (EMC)
- 49 社会システム事業 (SSB)
- 53 ヘルスケア事業 (HCB)
- 59 イノベーション推進本部 (IXI)

Technology

- 63 技術・知財本部

People

- 65 人財マネジメント

Environment

- 72 環境

Governance

- 75 コーポレート・ガバナンス対談
- 79 報酬ガバナンスの進化
- 83 コーポレート・ガバナンス
- 93 監査役会機能とKAM対応
- 97 取締役・監査役・執行役員

Financial Information

- 101 財務・非財務情報ほか

Corporate Information

- 113 ステークホルダーとの責任ある対話
- 115 社外からの評価
- 117 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」一人ひとりです。オムロンでは、2012年より社員自らが社会的課題の解決に向けた目標を立て、企業理念の実践にチャレンジし続ける風土の醸成を狙い、The OMRON Global Awards (TOGA)を行っています。

今号の表紙を飾る16名の社員は、第8回(2019年度)TOGAにエントリーされた6,405件に及ぶテーマの中から選ばれた代表者、企業理念実践リーダー16名です。



〈編集方針〉

対象組織

原則として、オムロン株式会社、子会社126社、関連会社6社を合わせたオムロングループ133社（2021年3月31日現在）を対象としています。

対象期間

2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日）ただし、2021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。

見直しに関する注意事項

業績予想などは、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、「2021年度の見直し」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.com/jp/ja/ir/>

サステナビリティ情報

- ・ サステナビリティの取り組み
- ・ GRI 対照表
- ・ 主要ESGデータ

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

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

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

報告書

- ・ 第84期有価証券報告書
- ・ コーポレート・ガバナンス報告書

https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/yuho/20210625_84.pdf

https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/governance/corporate_governance/policy/20210701_governance_report_j.pdf

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

私たちが大切にしている価値観

- ・ **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。

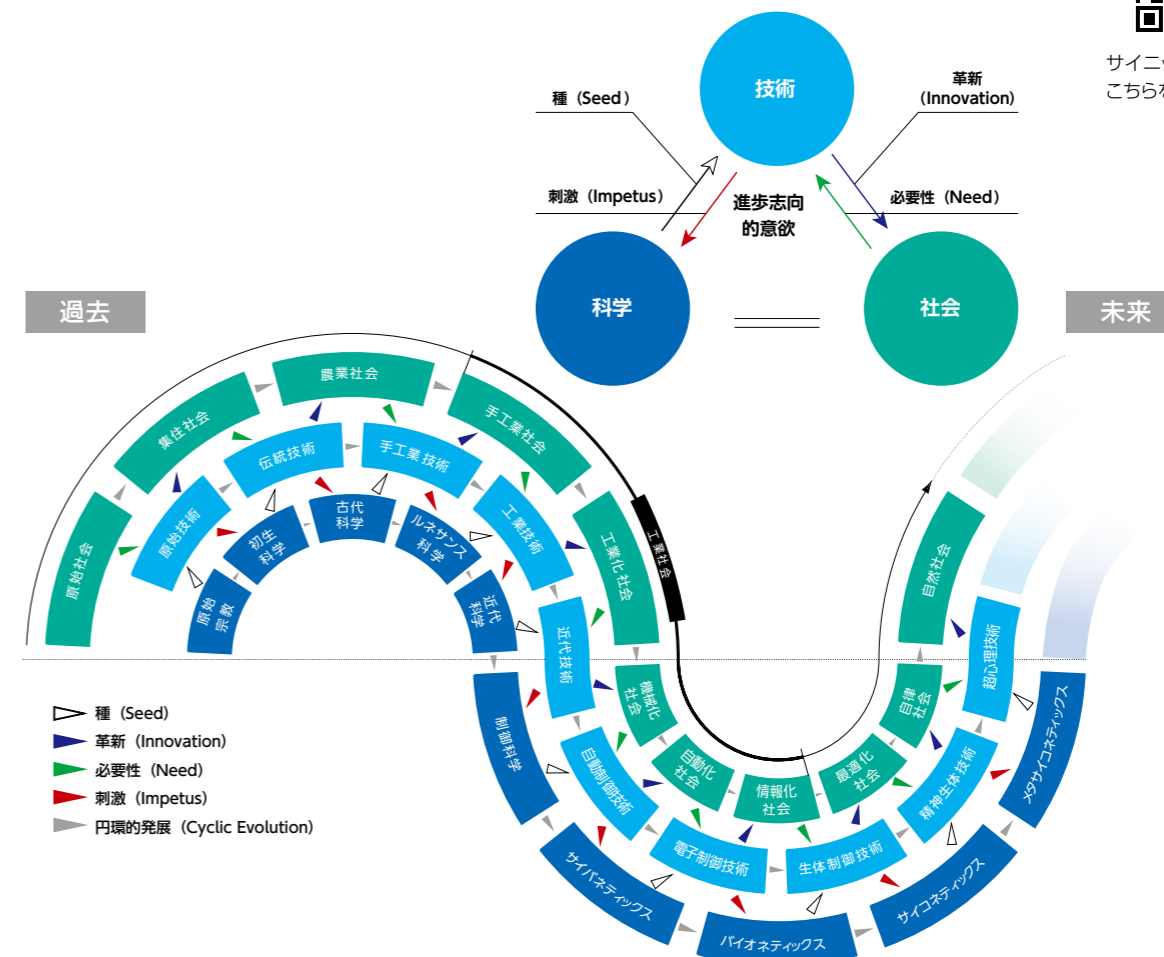
サイニック理論の基本的な考え方は、科学・技術・社会が相互に作用しながら発展していくというものです。情報化社会を例にとると、1940年代に勃興した総合科学であるサイバネティクスやコンピュータ科学の発展が、新しい電子制御技術、プログラミングなどの種(シーズ)となり、パーソナルコンピュータやインターネットの普及を通じて、情報化社会が実現しました。一方、情報化社会が発達し、より多くのデータを正確に素早く分析・解析したいという社会の必要性(ニーズ)が、CPUやGPUなどの処理装置の性能を向上させ、ディープラーニングなどの人工知能(AI)技術の進化を促し、脳科学や認知科学の新たな展開を刺激していることも挙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

最適化社会の現在は、工業社会から自律社会へと向かうパラダイムシフトの過渡期です。社会の変化が大きく、将来の見通しが見えないように見える今、サイニック理論をオープンにし、さまざまな人々との議論を通して未来創造のための社会の知として活用を進めています。

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



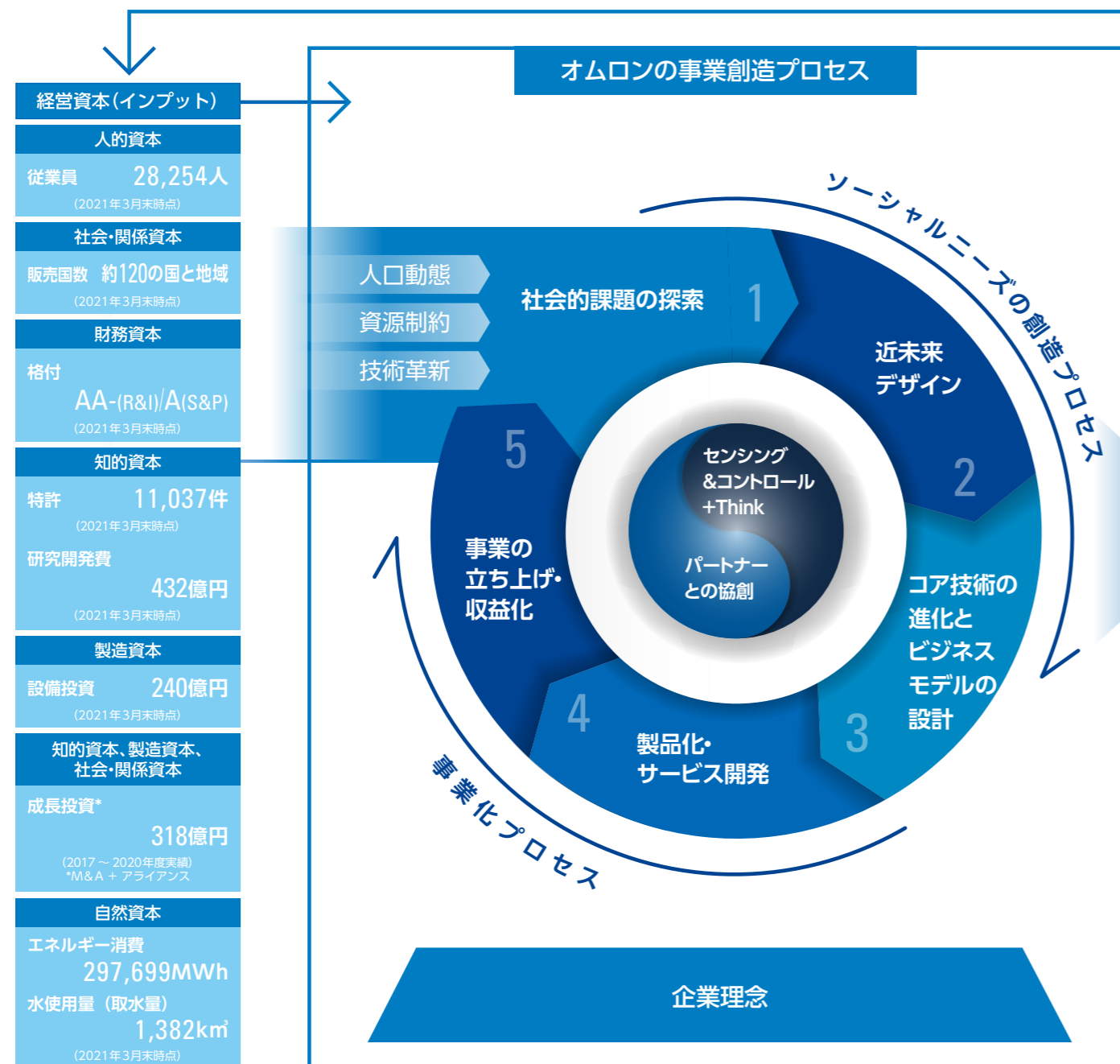
サイニック理論の詳細は、こちらをご覧ください。



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) P39 → 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-Automation! を通じた社会の生産性向上による経済発展に貢献
	ヘルスケア ヘルスケア事業 (HCB) P53 → 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	<ul style="list-style-type: none"> 健康寿命の延伸や医療費の削減など、世界中の人々の健康ですこやかな生活への貢献
	ソーシャルソリューション 社会システム事業 (SSB) P49 → 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	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの普及と人に寄り添う次世代システムの提供で、世界中の人々がより安心・安全・快適に生活し続ける豊かな社会の実現に貢献
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) P45 → リレーほか タクタイルスイッチ お客様: 家電メーカー ほか	<ul style="list-style-type: none"> デバイスとモジュールの提供を通じた地球上の人々の暮らしと社会の発展に貢献 	
パートナーとの協創 17 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		8 9 17 3 7 11 13 9

CEO インタビュー

2021年度は、
次期長期ビジョンに向けたスタートダッシュの年

代表取締役社長 CEO 山田 義仁

オムロンは、「Value Generation 2020(以下:VG2020)」の下で強化してきた「成長力」、「収益力」、「変化対応力」を最大限に発揮し、コロナ禍という未曾有の危機となった2020年度を乗り越えました。しかしそれに安んずることなく、その視線は次なる未来をしっかりと捉えています。「次期長期ビジョンに向けたスタートダッシュを果たし、どんな逆境をも跳ね返す自走的成長力を身につけ、自分たちの手で未来を引き寄せる。その手応えと自信がある」と語る山田CEOに、次の成長ステージへと駆け上がるための構想と決意を聞きました。

(聞き手 | 統合レポート編集部)

未曾有の危機となったコロナ禍の
1年を振り返る

—編集部(以下太文字)：未曾有の危機となった新型コロナウイルスのパンデミックは、オムロンにとって、長期ビジョンVG2020の総仕上げとなる矢先での出来事でした。先の見えない中で危機対応を迫られたこの1年間の振り返りをお願いします。

新型コロナウイルスが世界中に蔓延し、世界各国で次々とロックダウンや緊急事態が宣言された昨年3月、この感染症がどこまで拡大し、いつまで続くのか、先行きがまったく見えませんでした。

2020年度は、本来であれば長期ビジョンVG2020の最終年度であると同時に、次期長期ビジョンと中期経営計画を策定する年でもありました。しかし、こうした非常事態の下、長期ビジョン策定と危機対応の同時進行となれば現場が混乱することは必至です。何よりコロナ禍は、そう簡単には収束しないと判断し、次期長期ビジョンと中期経営計画の策定業務をいったん凍結し、目の前の危機対応に集中することにしました。そして、2020年度と2021年度を目前の危機対応とアフターコロナを見据えた「事業変革期」と位置付けるとともに、次期長期ビジョンのスタートを2022年度にすると決断しました。

私は、この有事に立ち向かうにあたり、3つの方針を掲げました。まず第1に社員の健康と安全を最優先すること、2つ目は、お客様への供給責任を果たす

2020年度連結業績 (億円)

	2020年度実績	前年度比・差
売上高	6,555	△ 3.3%
売上総利益	2,984	△ 1.8%
営業利益	625	+ 14.1%
当期純利益	433	+ 10.6%
売上総利益率	45.5%	+ 0.7P

こと、そして3つ目は事業への負の影響を最小限に抑えること。この優先順位で取り組みました。

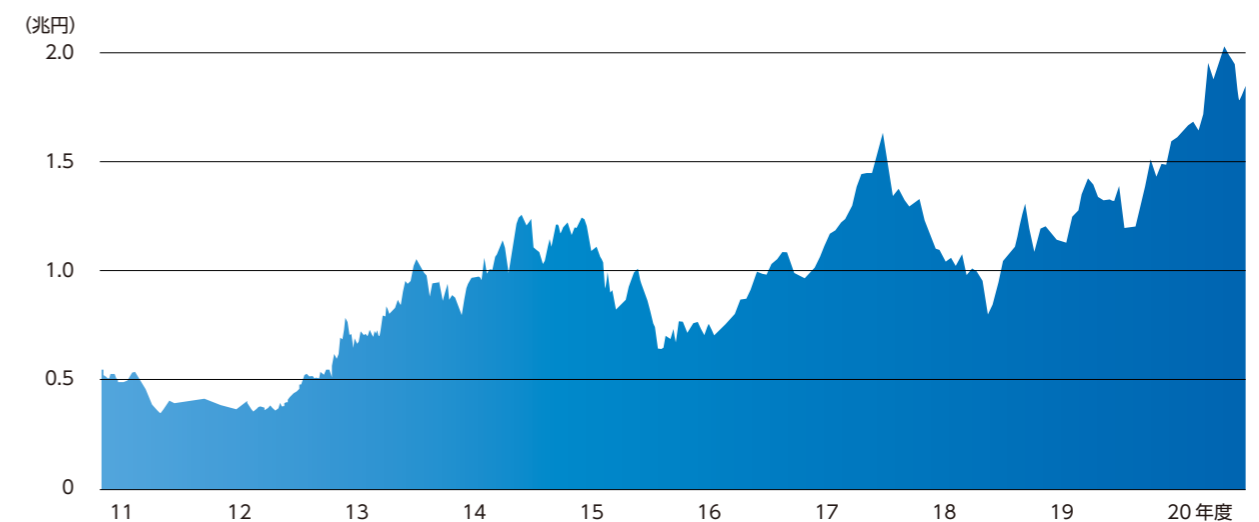
先が見通せない中、売上高は1,000億円規模の減収も覚悟していましたが、第2四半期以降、中国がけん引する形でグローバルに景気の回復基調が顕著になりました。

7月時点で発表した通期営業利益の予想は300億円でしたが、変化した市場の潮目をいち早く捉えた結果、下期には増収増益を実現しました。通期で見ると、営業利益は2ケタ増となる625億円を達成し、売上総利益率は45.5%まで向上させています。市場からの期待値も高まり、2021年の1月には株価が上場来最高値となり、時価総額が過去最高を更新しました。

コロナ禍という厳しい事業環境の中でも、増益という結果を出せたことは、オムロンの変化対応力が強くなっていることの証だと考えています。

[P13 2020年度業績 →](#)

VG2020期間の時価総額の推移

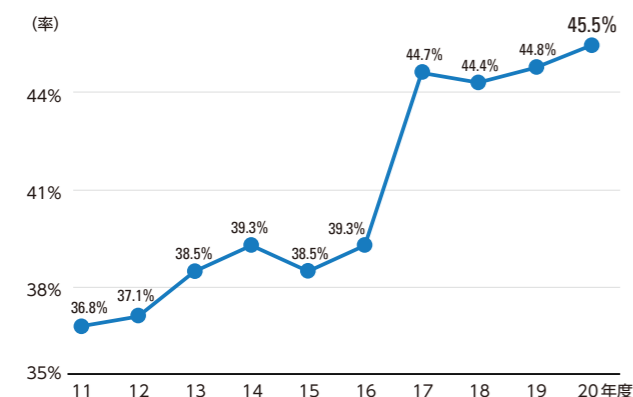


強化してきた「成長力」、「収益力」、「変化対応力」

—VG2020では、「成長力」、「収益力」、「変化対応力」の3つの力を強化してきました。それぞれの現状について教えてください。

「成長力」の強化に向けては、積極的な投資により、将来の成長を確かなものにする資産を築いてきました。具体的には、「ソリューション力の強化」、「新しいビジネスモデルの構築」、「新製品や新技術の獲得」です。「ソリューション力の強化」においては、例えば、制御機器事業では競争力のある革新的な新商品・アプリケーションを活用し、お客様と共に価値を創出する場であるオートメーションセンタをグローバル37拠点まで拡大しました。そして、その価値を伝達するSE(セールスエンジニア)人財を1,000人以上に拡大しています。オートメーションセンタでは、今日も生産現場の課題を解決する革新的なソリューションが生み出されています。次に、「新しいビジネスモデルの構築」では、制御機器事業における生産現場のデータを活用した、生産性や品質を向上させるサービス「i-BELT」、ヘルスケア事業における高血圧の遠隔診療サービス「バイタルサイト(VitalSight)」、社会システム事業における駅運営を包括的に支援する「駅マネジメントサービス」のように、今後大きな成長が見込めるサービスの事業化に向けた投資を実行してきました。そして、「新製品や新技術の獲得」においては、制御機器事業でのM&Aによるロボットやモーションコントローラーの獲得、ヘルスケア事業におけるウェアラブル血圧計や心電計付き血圧計などの革新的デバイスの開発、さらにはネプライザ事業の強化に取り組んできました。

■ 売上総利益率の推移



「収益力」においては、ROICを基準とするポートフォリオマネジメントを徹底することで、利益とシェアが高い事業にリソースを集中させました。収益力が上がらない事業は事業譲渡や収束をしてきた一方、高収益な事業は、M&A&アライアンスを通じてさらに強化してきました。これらの取り組みの結果、全社の成長エンジンと位置付ける制御機器事業とヘルスケア事業が占める売上の比率は、この10年間で44%から72%に拡大しています。

そして「変化対応力」です。オムロンは、事業環境の変化や災害など、外部環境変化への対応力を高めるため、生産拠点の分散に取り組んできました。昨年の統合レポートでは、我々がこれまで取り組んできた「選択と分散」を紹介しましたが、同時に取り組んできたのが、世界各地に張り巡らせた組織の責任者や現場に権限を委譲する現地化、つまり「分権」です。グローバル各地域のトップに現地の人財を登用し、現地化を推進することで、個々の地域で自ら考え、自律的に行動し、スピーディーな意思決定とアクションを起こせるようになりました。例えば、中国大連工場では、都市がロックダウンしている中でも地方政府からの要請に応え、感染対策を整えただけで、体温計をはじめとするヘルスケア製品の生産を再開しました。変化対応力がレベルアップしたのは、分権の賜物だといえます。

このように、この10年間で「成長力」、「収益力」、「変化対応力」は着実に強くなりましたが、逆風下でも売上を伸ばす力は、充分ではありません。昨年度のヘルスケア事業のように2ケタ成長を実現できる「自走的成長力」を、他の事業でも実現できるかどうか。私たちの真価が問われていると思います。

[P17 VG2020の総括](#) → [P39 Business](#) →

— 売上総利益率が、大きく向上した理由について教えてください。

売上総利益率をこの10年間、継続的に向上してこれたのは、生販開企が一体となって取り組んできたからです。とりわけ営業部門の評価項目に売上総利益率を入れたことが、大きく影響しています。営業部門にも、売上総利益率という全社共通の物差しを導入することで、利益とコストへの責任を担ってもらい、製造の現場との一体感が生まれてきました。引き続き、売上総利益率を改善して稼ぐ力を向上させ、キャッシュ・フローを増やし、それを事業へと再投資し、さら

なる成長へとつなげていきます。「キャッシュ・アロケーション」の方針は、引き続きR&Dを中心とした成長投資を最優先に検討します。その中には、M&Aやアライアンスへの投資も含まれます。そのうえで、安定的な配当を継続します。それでもキャッシュが積みあがるのが想定されるときには、機動的な自己株式の取得を検討していきます。

[P25 CFOインタビュー](#) →

市場からの高い評価を得た 企業理念経営

—「ダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)」をはじめとする多くのESGインデックスに組み入れられました。どのような点が評価されたのでしょうか。

2017年にスタートした中期経営計画VG2.0とサステナビリティ重要課題を連動させ、11項目にわたるサステナビリティ目標を設定しました。また、さまざまなステークホルダーからの期待に応えるESGの取り組みも加速させています。

まずE(環境)では、環境ビジョン「グリーンオムロン2020」の下、「自社の事業活動を通じた環境負荷の低減」と、「商品・サービスを通じた顧客の環境貢献の支援」という2軸で取り組んでいます。前者に関しては、2050年までの温室効果ガス排出量をゼロにする、「オムロンカーボンゼロ」を宣言しており、2020年度の段階で目標を大きく上回る50%削減(2016年度比)を実現しました。引き続き、計画達成に向け、今後も前倒しで進めていく予定です。また2019年には、TCFDへの賛同を表明し、その要請に基づいた情報開示も進めています。

S(社会)では、「よりよい社会をつくる」という企業理念を掲げているオムロンとしては当然ですが、社員にはよき企業市民としての行動が根付いています。これは、昨年のコロナ禍においても、世界各地で企業理念を軸にさまざまな取り組みがされたことに表れています。先述した中国での生産再開や、スペインの制御機器事業の社員が、コロナ禍の克服に向けNPOと連携して人工呼吸器開発プロジェクトへ参加したことなどは、その一例です。

G(ガバナンス)でも、常に進化を続けています。当社は、制度としては「監査役会設置会社」を選択しています。これは、オムロンが多様な事業をグローバ

ルに展開しているため、内部統制の強化を目的に監査役会の独任制を尊重しているからです。さらに、取締役会の監督機能を強化するため、取締役会の傘下に任意の4つの委員会を設置し、「指名委員会等設置会社」の優れた側面を取り入れた、「ハイブリッド型」の仕組みを導入しています。社長指名諮問委員会を含む4つの委員会の長は社外取締役が担っており、社長である私はどの委員会にも入っていません。そして2015年には取締役会評価を導入し、取締役会の実効性を強化しています。また、今年度、役員報酬制度を改定しました。これは、次期長期ビジョンおよび中期経営計画の達成を動機づける内容となっています。

さまざまなESGインデックスに組み入れられているのは、こうした実効性を伴う取り組みが評価され、期待されていることの表れだと受け止めています。DJSIのワールドには、4年連続で選定されています。またGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が推奨するESGインデックスすべてにおいても継続して上位に選ばれています。これらのインデックスに組み込まれていることで、株価のボラティリティが縮小し、資本コストの低減にもつながっています。

[P19 非財務価値の向上](#) → [P65 人材マネジメント](#) → [P72 環境](#) →
[P75 コーポレートガバナンス](#) → [P115 社外からの評価](#) →

— VG2020では企業理念に新たな息吹を吹き込み、「企業理念経営」を打ち出しました。

私が社長に就任した2011年当時のオムロンには、閉塞感がありました。2008年のリーマンショックの余波が残る中、東日本大震災の直後に社長のバトンを引き継いだのですが、そうした混乱期の暗いムードや停滞感を打破したいという思いがありました。そして、考え抜いた末、企業理念を発展の原動力にすることを決心しました。

オムロンの企業理念は、創業者立石一真のベンチャースピリットがDNAとなっています。私はそのDNAを受け継いだ社員が抱く、社会の発展に貢献したい、新たなソーシャルニーズを創り出したい。というエネルギーやチャレンジ精神を、企業理念により解放し、後押ししたいと思ったのです。さらには、企業理念の実践で持続的な発展を確かなものとするために、2015年、企業理念をよりわかりやすく改定しました。この10年は、いかに社員に企業理念に共感共鳴してもらうか、どう現場に根付かせるかに注力しました。

—企業理念経営を現場に根付かせる活動として始めたのが「TOGA(The Omron Global Awards)」です。いまや全社員がグローバルに参加する一大イベントですが、なぜこれほどまでに拡大・進化したのでしょうか。

昨年12月に開催したTOGAグローバル大会には、全世界から1万5,000人以上の社員がリモートなどで参加し、社外から招待した200人ほどのビジネスパートナーからも貴重なフィードバックをいただきました。

2012年のスタート当初は、TOGAがここまで発展するとは思っていませんでした。もともとTOGAの前身には業績表彰制度という、過年度の取り組みを表彰する制度がありました。しかし、過去ではなく、現在、そして未来に向けたチャレンジを皆で共有し、その取り組みを褒め称えたいと考え、TOGAを始めたのですが、社内外に広がる共鳴の輪の大きさは、私の期待をはるかに上回ってきました。

なぜ、これほどまでに社員がTOGAに打ち込むのか。そこには、制度的な仕組みや自己承認欲求を越えた「何か」があるように感じます。私はよく「自尊心と使命感」という言葉を使っていますが、社員が自分の仕事が社会の発展に貢献できていると感じることが誇りにつながり、TOGAに打ち込む原動力になっていると思います。社会的課題を解決するソリューションを開発したい、社会の発展に貢献する価値を創造したいという思いは、周囲を巻き込む大きな力になります。自分たちが立ち上げたプロジェクトが共感の輪とともに広がっていく達成感が、何物にも代えがたいやりがいとなっています。

TOGAは、業務の一環です。社内では「旗を立てる」と表現していますが、社会的課題の解決につながる取り組みを見出し、2人以上の仲間を集め、宣言する(旗を立てる)ところからTOGAは始まります。社会の発展に貢献する内容であると上司から承認されれば、勤務時間内での活動や予算が認められるなど、社員が積極的に取り組める環境を整えています。その結果、昨年は、6,461件のエントリーがあり、各国でさまざまな「旗」が立ちました。[P65 人材マネジメント](#) →

—TOGAで出されたアイデアや施策が、現実のビジネスで成功を収めた例はありますか。

もちろん、たくさんあります。例えば、2018年度に発表された中国チームによるメタボリックマネジメントセンター(MMC)の取り組みです。さまざまな合併症を引き起こす糖尿病はその症状ごとに診療

科を訪れて治療を受ける必要がありましたが、キーオピニオンリーダーや病院、医療機器メーカーなどと連携することで、ワンストップの診療サービスソリューションを実現しました。このMMCは中国国内で650拠点を超え、2021年度中に1,000拠点を目指しています。

このMMCへの共鳴の輪は薬局チェーンにも広がり、糖尿病、高血圧症などの生活習慣病を予防する「MMCヘルスコンビニ」が誕生しました。このMMCヘルスコンビニは、街の小売薬局を進化させた健康管理と医療サービスのプラットフォームです。血圧計や心電計、体重計をはじめとした検査機器を活用した健康チェックサービスで病院・薬局・家庭をシームレスにつなぎ、中国の人々の健康で健やかな生活に貢献しています。2020年度に15カ所だったヘルスコンビニは、2021年度には100カ所にまで増やす計画です。

次期長期ビジョンに向けた成長戦略

—オムロンには、未来を予測する羅針盤「SINIC理論」があります。今後10年の間に訪れるとされる「自律社会」に向け、社会はどのように変化していくとお考えですか。また次期長期ビジョンはどのような内容になるのでしょうか。

私は、次期長期ビジョンを策定するにあたり、オムロンの存在意義を改めて問い直しました。

オムロンの存在意義は、「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」であり、それは企業理念の実践そのものです。

SINIC理論によると現在は、まさに「最適化社会」から「自律社会」への移行期だと考えられています。自律社会の姿は、それぞれが自分らしさを発揮しながら他者と協調し、バランスが取れた社会というイメージです。気候変動、超高齢化社会、経済格差などに起因するさまざまな社会的課題が噴出する現在、右肩上がりの経済成長を前提としたこれまでの社会・経済システムは、崩壊寸前と言えます。さまざまな課題の中から、オムロンは、「CO₂排出量の抑制」、「人と機械の協働・融和」、そして「健康寿命の延伸」を解決すべき社会的課題と捉え、これらを解決するソーシャルニーズを創造することで、自走的成長へとつなげていきます。

[P4 SINIC理論](#) → [P23 次期長期ビジョンの方向性](#) →

—2021年度を、次期長期ビジョンの「スタートダッシュ」の年と位置付けています。具体的なアクションプランを教えてください。

私は、事業変革期と定めたこの2年間で、VG2020を通じて注力してきた3つのドメイン、「ファクトリーオートメーション」、「ヘルスケア」、「ソーシャルソリューション」における事業と、これらを支える電子部品事業が、新たな成長ステージへと移行しつつあることに手応えを感じています。

制御機器事業では、各業界でのパラダイムシフトが大きなビジネスチャンスの契機となるでしょう。たとえば自動車業界ならば、グリーンリカバリー政策によるEV投資が拡大しています。食品・日用品業界では、脱プラスチックが加速することでリサイクル素材による新しい生産工法の開発が進んでいます。また半導体の世界的な需要増加による生産設備の増強、5G基地局の拡大など、デジタル化による成長領域が広がっています。

電子部品事業においては、今まで取り組んできた構造改革が実を結びつつあるとともに、アフターコロナにおける景気回復の波をいち早く捉えた結果、業績が向上しつつあります。今後も、お客様のニーズに合わせた高付加価値のモジュール製品などの開発を加速し、収益に大きく貢献していきます。

社会システム事業は、コロナ禍による鉄道顧客の投資抑制などの影響があるものの、遠隔による駅務サービスや保守の需要は確実に大きくなっています。また、温室効果ガス削減に向けた政策により、再生可能エネルギーの普及拡大と有効活用に向けたパワーコンディショナーや蓄電システムの需要は、引き続き拡大すると見えています。

ヘルスケア事業では、コロナ禍を契機に、本格的な遠隔診療サービスが世界各地で加速しました。すでに、米国ではオムロンが提供する遠隔診療サービスが、高齢者向け公的医療保険「メディケア」の対象になっています。ヘルスケア領域における世界的なト

■2021年度連結業績予想 (億円)

	2021年度計画	前年度比・差
売上高	7,000	+ 6.8%
売上総利益	3,250	+ 8.9%
営業利益	700	+ 12.0%
当期純利益	480	+ 10.8%
売上総利益率	46.4%	+ 0.9p

レンドは、高齢化に伴う医療費の増加を防ぐため、疾病が発症してから対応する「治療」から、発症を未然に防ぐ「予防」へと移行しています。これは、オムロンが2015年から掲げてきた事業ビジョン、「ゼロイベント 一脳・心血管疾患の発症をゼロにする」が、まさに時代のニーズに沿った取り組みであることを表しています。

このように、オムロンのビジネスモデルはモノだけでなく、さまざまなサービスを組み合わせるソリューションを提供する方向へと進化しています。言い換えれば、売り切り型から継続的なりカーリング型への進化です。お客様とつながり続けることで対価と新たなニーズが発生するビジネスモデルへと発展させるには、「データビジネス」も重要です。「センシング&コントロール+Think」を実践してきたオムロンだからこそ可能なデータビジネスを提供し、モノとサービスを掛け合わせたビジネスモデルを定着させていきます。

[P35 CTOインタビュー](#) → [P39 Business](#) →

—「自走的成長」とは、逆風下にあっても収益を増やして着実に成長できる構造を意味していると同時に、広義には「自律社会にふさわしい成長」とも捉えられます。

コロナ禍の収束は未だ見えませんが、自律社会の胎動はすでに始まっています。これからの10年間は、これまで以上に不透明で困難な時代になるかもしれません。そのような中、オムロンは、お客様はもとより、さまざまなステークホルダーと接する中で、変化の兆しをいち早く察知し、それをしっかり取り込み、逆風下でも収益を伸ばせる自走的成長へとつなげていかなければなりません。

それを担うのは、企業理念の実践に共感し、自尊心と使命感に突き動かされた社員たちです。そして、社会的課題の解決に向けて、彼らが掲げる旗が世界中ではためく会社になりたい。ですから、「選択と分散」、そして社員が主役となる「分権と現地化」を推し進めることで、自律社会にふさわしい成長を実現していく。これが、オムロンが目指す自走的成長です。

すでに申し上げた通り、そのための準備は整いました。2021年度は、次期長期ビジョンに向けたスタートダッシュの年です。私は、成長への手応えを感じると同時に、オムロンがさらなる変革を実現できると確信しています。私たちは、自分たちの手で自律社会をたぐり寄せる——。この決意を持って次のステージへと駆け上がっていきます。

オムロンの事業と2020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

ヘルスケア事業 (HCB)

家庭での健康管理から医療現場まで健康な暮らしをトータルにサポートしています。



制御機器事業 (IAB)

工場の自動化により、世界のモノづくり革新をリードするオムロンの主力事業です。



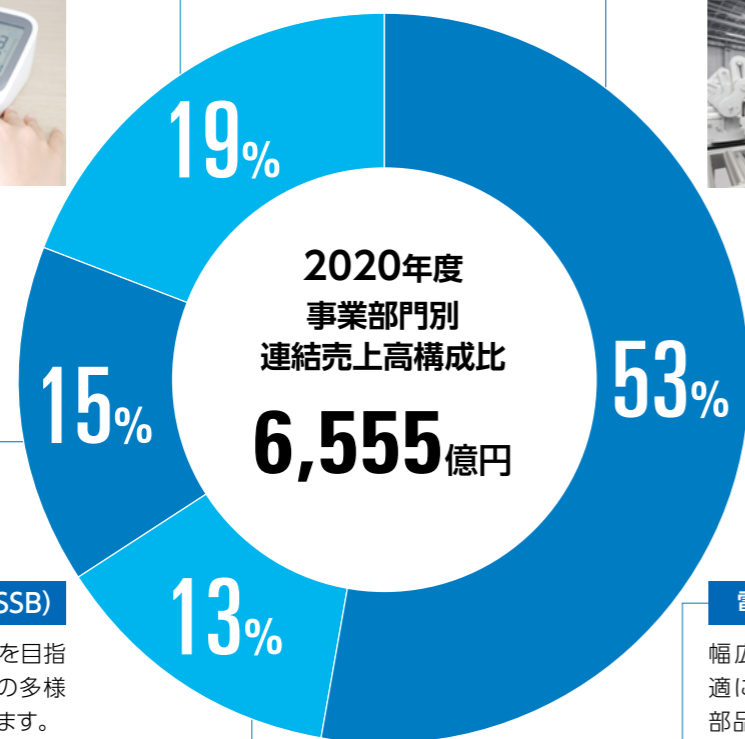
社会システム事業 (SSB)

快適で安全な社会生活を目指し、社会インフラのための多様なシステムを提供しています。



電子部品事業 (EMC)

幅広い分野で人と機械を快適につなげる先進的な電子部品を提供しています。

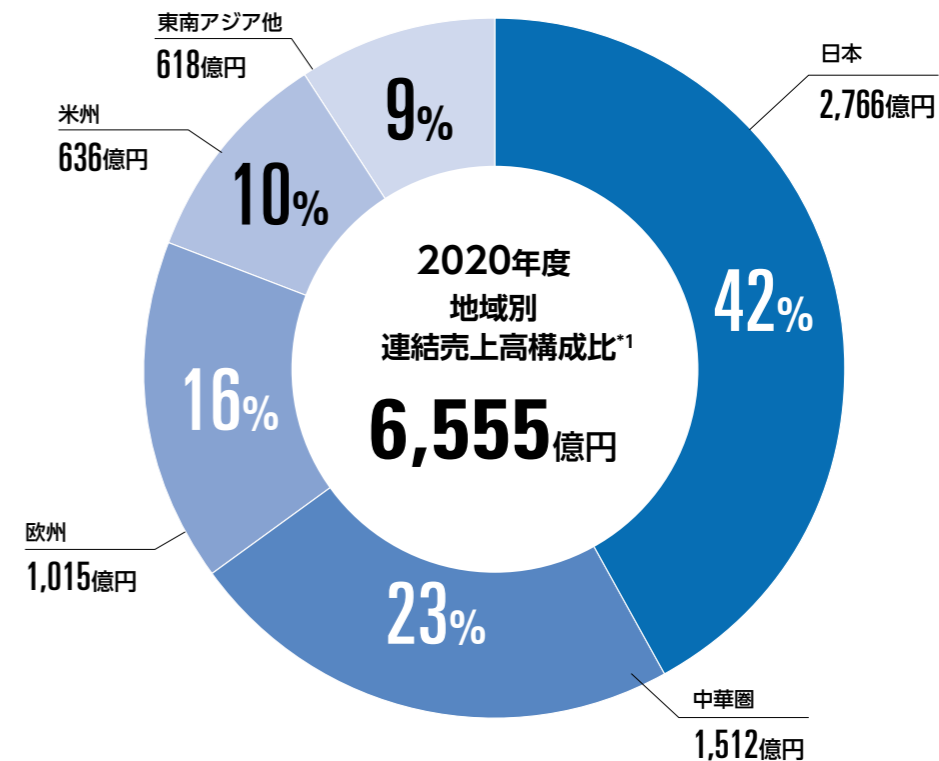


2020年度 事業部門別の売上高、営業利益、営業利益率 (億円)

事業部門	売上高	営業利益(△は損失)	営業利益率
制御機器事業 (IAB)	3,464	588	17.0%
電子部品事業 (EMC)	860	30	3.4%
社会システム事業 (SSB)	957	57	6.0%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,231	206	16.7%
本社他(消去調整含む)	43	△255	—
合計	6,555	625	9.5%

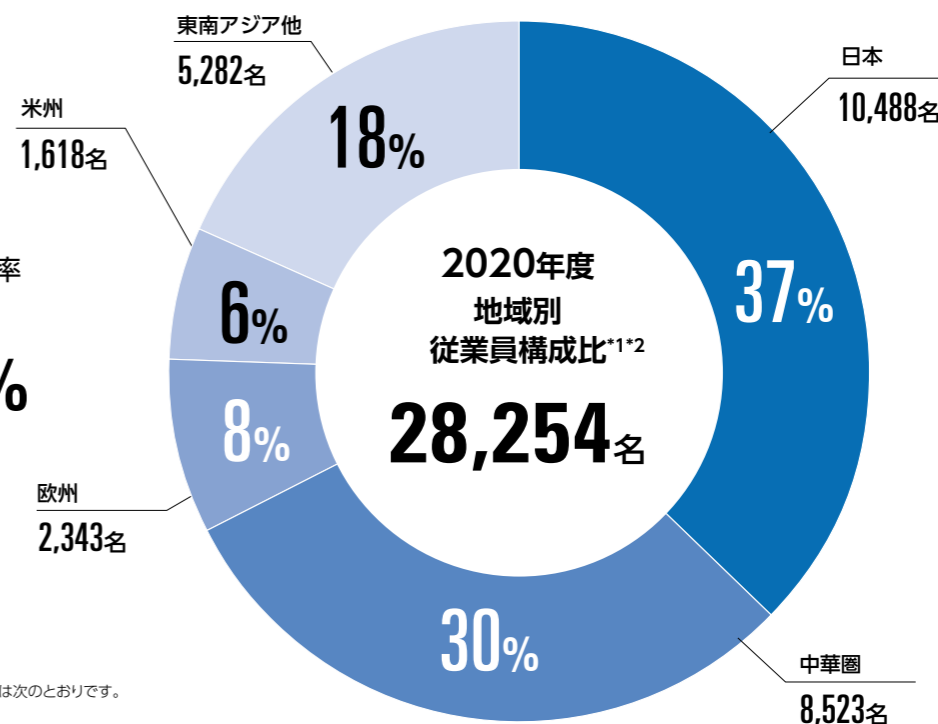
地域別の売上高

海外売上高比率
約**58%**



地域別の従業員数

海外従業員比率
約**63%**



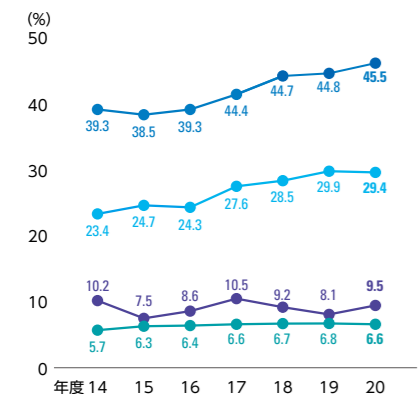
*1 各区分に属する主な国または地域は次のとおりです。
 米州：北米、中米、南米を含む
 欧州：ヨーロッパ、ロシア、アフリカ、中東を含む
 中華圏：中国、台湾、香港を含む
 東南アジア他：東南アジア、韓国、インド、オセアニアを含む
 *2 2021年3月31日時点

財務ハイライト

売上総利益率

45.5%

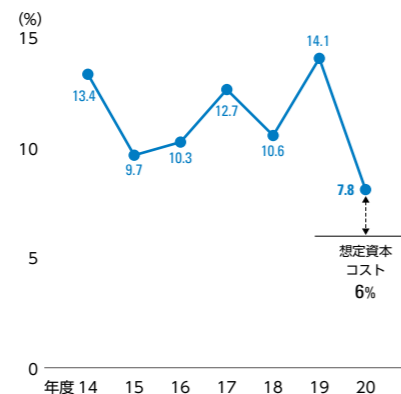
● 売上総利益率 ● 販売費及び一般管理費率(試験研究開発費を除く) ● 試験研究開発費率 ● 営業利益率



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

7.8%

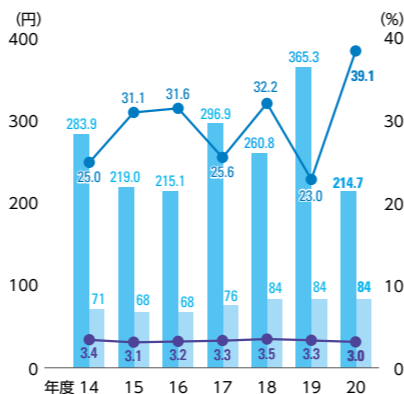


ROIC経営の推進により、想定資本コスト6%を上回る7.8%を達成しました。

EPS及び現金配当額

214.7円

■ 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (EPS) ■ 1株当たり現金配当額 ● 配当性向 ● DOE

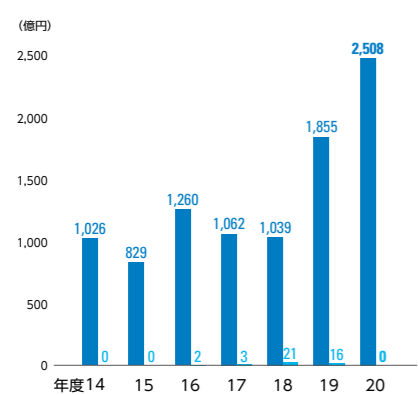


DOE3%程度を目安として年間配当は84円としました。

現金及び現金同等物

2,508億円

■ 現金及び現金同等物 ■ 有利子負債

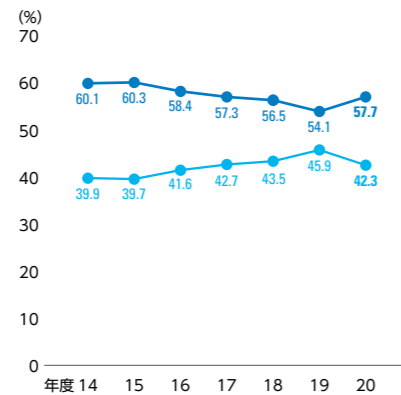


営業キャッシュフローの増加により、現金及び現金同等物が大きく増加しました。

海外売上高比率

57.7%

● 海外合計 ● 日本

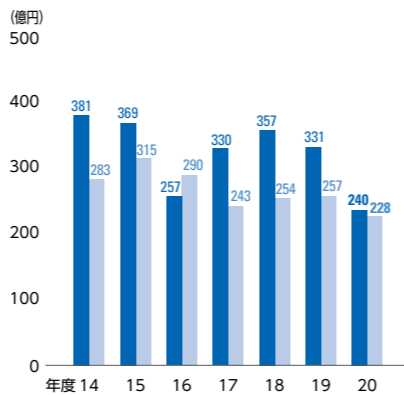


海外での売上高比率は引き続き5割以上を占めています。

設備投資

240億円

■ 設備投資 ■ 減価償却費

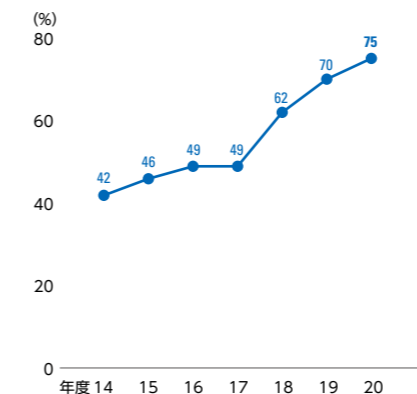


将来の成長に向けた生産設備の増強や拠点投資など、厳選した設備投資を行いました。

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

75%★



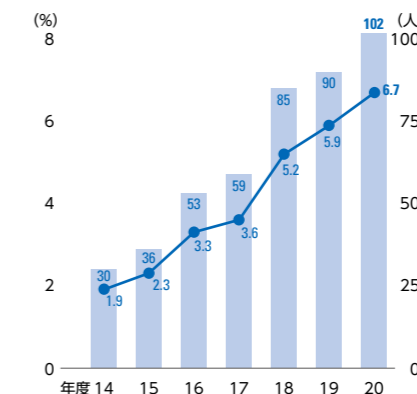
海外グループ会社各社の規模に応じて当社が定めた重要ポジション数に占める現地雇用人材の人数比率を引き上げています。2020年度は、現地化比率目標3分の2(66%)に対して計画的交代実施が定着し、4分の3(75%)を達成しました。

* 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)

6.7%★

● 女性管理職比率 ■ 女性管理職数



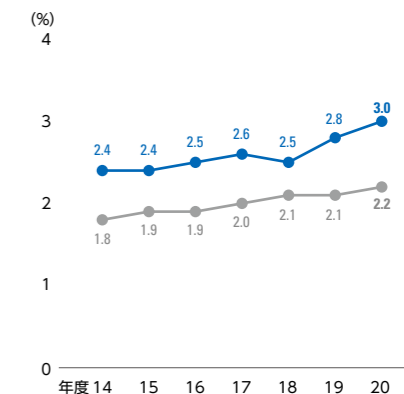
2020年度は、目標8%に対して、6.7%になりました。女性若手社員のキャリア開発意欲は高まりつつあるものの、中長期的な候補者母集団の形成が課題となっています。

* 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比率(グループ国内)は、これまで毎年4月20日時点(当社グループ人事上の前年度考課が反映された職位が確定する日)の数値を当年度実績として表示していましたが、これを前年度実績として表示するように変更しました(今より、2021年4月20日時点の数値を2020年度実績として表記)。この変更に伴い、過年度分につきましても遡及して表示の変更を行っております。

障がい者雇用率(グループ国内)

3.0%★

● グループ国内 ● 日本全国平均



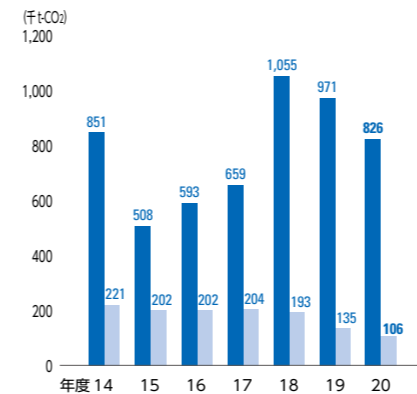
障がい者の就労機会の創出と活躍機会の拡大に取り組んでいます。2020年度は法定雇用率の2.2%を上回る3.0%となりました。

* 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*

826千t-CO₂

■ 環境貢献量 ■ 生産拠点のCO₂排出量



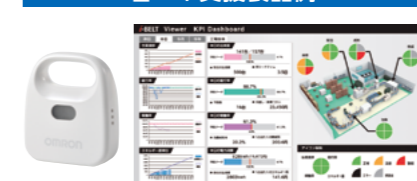
環境負荷低減に寄与する自社商品・サービスの提供による環境貢献量の拡大に取り組むとともに、当社省エネ支援製品の導入などを通じて生産拠点でのCO₂削減に努めています。2020年度は、環境貢献量が826千t-CO₂となり、生産拠点のCO₂排出量106千t-CO₂を上回りました。

* 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://sustainability.omron.com/jp/enviro/climate_change/contribution/

創エネ・蓄エネ関連製品



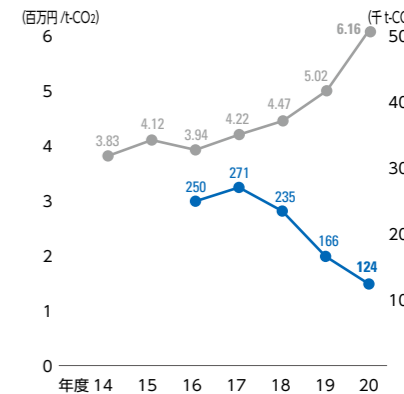
省エネ支援製品例



温室効果ガス排出量*

124千t-CO₂

● 温室効果ガス排出量 ● 売上高CO₂生産性



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。2020年度は、当初の削減目標である2016年度比4%削減を上回り、2016年度比50%削減を達成しました。

* 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://sustainability.omron.com/jp/enviro/data/ghg_emissions/

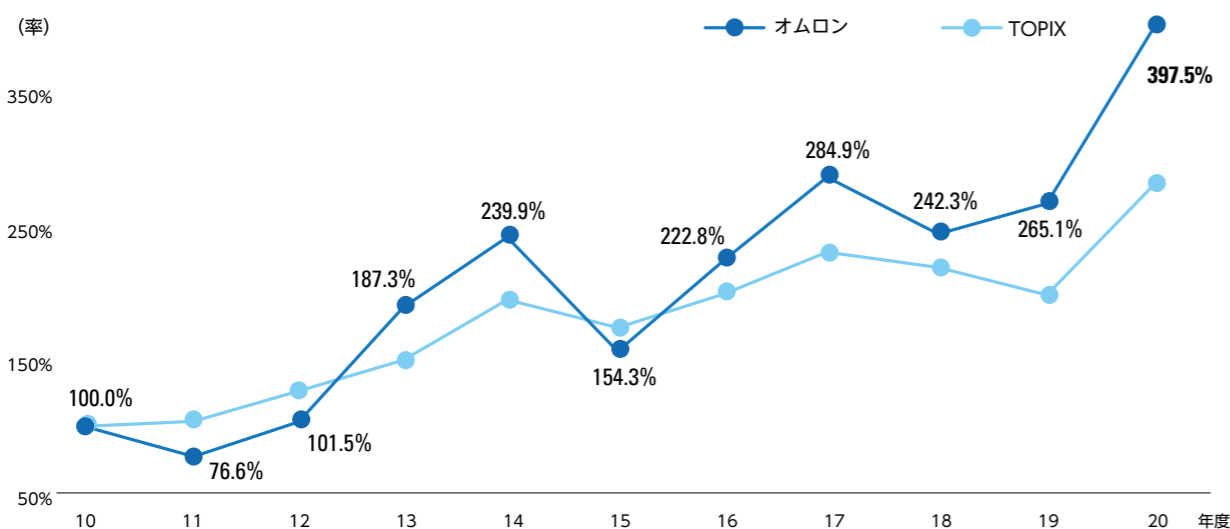
* オートモーティブエレクトロニクスコンポーネンツビジネス(AEC、車載事業)の譲渡に伴い、同事業を非継続事業に分類したことから2017年度および2018年度の財務データの一部を組み替えて表示しています。

★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。

長期ビジョン「Value Generation 2020」の総括

オムロンは、2011年度から2020年度まで、10年間の長期ビジョン「Value Generation 2020 (VG2020)」を掲げ、長期視点に立った経営を進めてきました。VG2020の期間においては「成長力」、「収益力」、「変化対応力」の3つの力の強化による財務価値の向上と、サステナビリティへの取り組みによる非財務価値の向上に取り組みました。その結果、企業価値の創造を表す指標である「株主総利回り (TSR)」は10年間で約4倍となり、企業価値を大幅に向上させました。

■ TSR (株主総利回り) の推移



「成長力」、「収益力」、「変化対応力」の強化による「財務価値の向上」

— 「成長力」の強化

VG2020の期間を通じて成長のための積極的な投資を実行することで、今後の成長を支える3つの資産を構築してきました。1つ目はソリューション提供力の強化です。主力の制御機器事業においては、競争力のある革新的な新商品・アプリケーションの開発と、その価値を伝達するフロント人財(営業・セールスエンジニア)を強化してきました。2つ目は、新しいビジネスモデルの構築です。制御機器事業の製造現場データ活用サービスであるi-BELTや、ヘルスケア事業の遠隔診療サービスのように、今後、大きな成長が見込めるサービスの事業化に向けた投資を実行してきました。3つ目は、新製品や新技術の獲得です。ロボティクスやAIなどの分野を中心に、オムロンに不足している革新的技術や製品の獲得に向けたM&Aとアライアンスを実行し

てきました。制御機器事業ではロボット事業やモーションコントローラ事業などを獲得し、商品ラインナップや技術力を拡充しました。また、ヘルスケア事業ではネプライザ事業の獲得や心電図解析技術を持つパートナー企業への出資などを通じて、競争力を強化してきました。

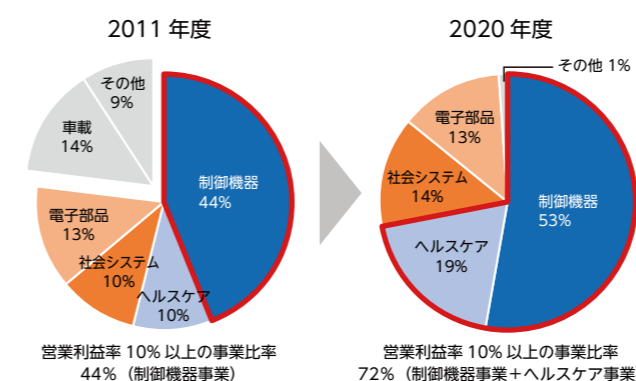
これらの取り組みを通じて、さらなる成長に向けた基盤を築くことができました。

— 「収益力」の強化

ROIC経営による事業ポートフォリオの最適化と売上総利益率の改善によって、収益力を着実に強化してきました。車載事業の譲渡や低収益事業の収束を実行し、事業ポートフォリオを利益とシェアが高い事業に絞り込

み経営資源を集中させてきました。2011年度は営業利益率10%を超える事業は制御機器事業のみで、全社売上に占める割合は約4割でした。これが2020年度にはヘルスケア事業も営業利益率が10%を超え、制御機器事業とヘルスケア事業の売上が全社に占める割合は約7割に拡大しました。このようなポートフォリオマネジメントに加え、高付加価値商品の売上拡大やソリューション提供力の強化、変動費や製造固定費の削減などに生販開企が一体となって取り組んできたことで、稼ぐ力を継続的に向上させてきました。その結果、この10年間注力してきた売上総利益率を2011年度の36.8%から2020年度に45.5%へと向上させました。

■ セグメント別売上構成比率の変化



— 「変化対応力」の強化

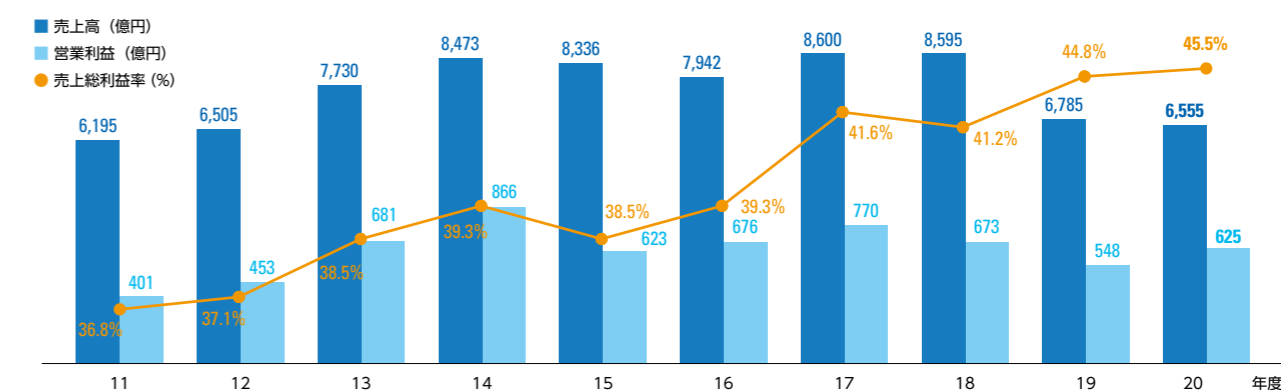
2011年より、グローバルな事業拡大を支える統合リスクマネジメントに取り組み、変化対応力を向上させてきました。生産性のさらなる向上と、変化に強いレジリエントな体質の構築を目的に、生産拠点やサプライチェーンの最適化に取り組んでいます。制御機器事業では、M&Aによる新規事業の獲得に加え、顧客のグローバル展開への対応を目的に、2011年度4か所だった生産拠点を8か所へと倍増させました。ヘルスケア事業では、消費者に近いところに生産拠点を置くためにM&Aを活用して南米のブラジル、欧州ではイタリアに生産拠点を獲得しました。2011年度、3か所だった生産拠点は5か所に増加しています。これにより主要市場である欧米の需要変動に迅速に対応できるようになりました。一方、電子部品事業においては、11か所あった生産拠点を7か所に集約しました。小規模な生産拠点を統廃合することで、生産性を向上させました。

— 今後へ向けた課題

VG2020の期間において、営業利益は2011年度の401億円から2020年度は625億円となりました。一方で、逆風を跳ね返し、自社の力だけで収益を伸ばす「自走的な成長構造の確立」は継続して取り組むべき課題です。

次期長期ビジョンでは、「自立的成長力」を身に付けるために、引き続き既存事業に磨きをかけ、さらなる価値の創造に取り組んでまいります。そのうえで、モノとサービスを組み合わせたビジネスモデルの進化にも取り組み、パートナーとも共創することで、新たな価値創造へのチャレンジを加速し、自立的な成長を実現してまいります。

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



サステナビリティ取り組みによる「非財務価値の向上」

2017年度からの中期経営計画VG2.0では、サステナビリティの重要課題(マテリアリティ)を設定し、企業価値の向上に取り組みました。サステナビリティ重要課題は「事業を通じて解決する社会的課題」と「ステークホルダーの期待に応える課題」の2軸で構成されています。注力する事業ドメインにおいて解決すべき社会的課題に対し、VG2.0の目標を設定し、各取り組みを進めています。また、人財マネジメント、ものづくり・環境、リスクマネジメントの分野において目標を達成することで事業基盤を強化し、社会との信頼関係を構築するとともに企業の社会的責任を果たしてきました。

事業を通じて解決する社会的課題に向けた目標

ファクトリーオートメーション P39 →	
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
VG2.0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～
2020年度実績	<ul style="list-style-type: none"> integrated:世界初「ロボット統合コントローラ」を発売。バーチャルとリアルの融合による遠隔でのシステム構築を可能にするなど高度に自動化されたモノづくり革新を実現 intelligent:5Gソリューションを検証・開発、IoTによるデータを活用した生産性向上の加速 interactive:モバイルロボットや協調ロボットを活用し、顧客の製造現場での組立・搬送・検査作業自動化への貢献
社会的価値	社会の生産性向上による経済発展に貢献

*i-Automation!とは、製造業のモノづくり現場を革新するオムロン独自のコンセプトです。

ヘルスケア P53 →	
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
VG2.0の目標	<ul style="list-style-type: none"> 血圧計販売台数:2,500万台/年 血圧変動を連続的に把握できる解析技術の確立 ネブライザ+喘鳴センサ販売台数:765万台/年
2020年度実績	<ul style="list-style-type: none"> 血圧計販売台数:2,400万台/年 臨床研究を2件実施。北米で遠隔診療サービスをスタート ネブライザ+喘鳴センサ販売台数:341万台/年。欧州にて喘鳴センサ上市。欧州にてドクターを交えた喘鳴センサに関するセミナーを開催するなど提供価値を広く訴求。
社会的価値	健康寿命の延伸や医療費の削減など、世界中の人々の健康で健やかな生活への貢献(家庭での血圧測定のためのさらなる拡大や連続測定への進化による脳・心血管疾患イベント発症ゼロへの取り組み、ネブライザや喘鳴センサ提供による喘息の早期発見・早期治療の実現)

ソーシャルソリューション P49 →	
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
VG2.0の目標	<ul style="list-style-type: none"> 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)
2020年度実績	<ul style="list-style-type: none"> 大学と連携した運転リスク検知の共同研究など心理状態での運転挙動変化とリスクの相関分析・検証を実施 太陽光システム:累計出荷容量 10.3GW、蓄電池システム:累計出荷容量 695MWh 自家消費を最大化するパワコンや、非常時のBCP対策を実現するエネルギーマネジメントシステムを提供
社会的価値	<ul style="list-style-type: none"> 世界中の人々がより安全・安心・快適・クリーンに生活できる社会への貢献 再生可能エネルギーの普及で持続可能な社会作りへの貢献

ステークホルダーの期待に応える課題の解決

人財マネジメント

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。

人財アトラクションと育成 P65 →	
オムロンの取り組み	(人財戦略の実行) <ul style="list-style-type: none"> 次世代リーダー(重要ポジション候補者)の確保・育成 事業成長に必要な多種多様な人財獲得と活躍できる環境整備 自ら変革し成長する自律型人財の育成
VG2.0の目標	<ol style="list-style-type: none"> 企業理念実践に向けたTOGA*1の発展的継続 海外重要ポジションに占める現地化比率:3分の2(66%) 社員向けエンゲージメントサーベイVOICE*2実施によるPDCA加速
2020年度実績	<ol style="list-style-type: none"> 第8回(2019年度)グローバル大会には、社外ゲスト200名を含め過去最大の16,000名が参加。共感・共鳴の輪の拡がりが増加 現地化比率:4分の3(75%) 回答率:90%社員の声を聴いて改善するサイクルが定着
事例	<ul style="list-style-type: none"> 第9回(2020年度)には全従業員数の約1.8倍に相当する延べ51,033名、6,461件のテーマにエントリー 定期的なタレントレビューによるサクセッサの選定と現地化ポジションの設定。選定されたサクセッサの登用に向けた計画的な配置と必要なトレーニング機会の提供。 社員が能力をフルに発揮できる職場環境にするため、上司部下間をはじめとする職場のコミュニケーション強化、ルールのシンプル化や柔軟な働き方を可能とする制度の整備、ITインフラの活用促進など
社会的価値	事業を通じて社会的課題を解決するためにイノベーションをけん引するリーダーと多彩な能力を保有し、発揮する人財の創出を実現

*1 TOGA:The OMRON Global Awardsの略で、仕事を通じて企業理念の実践にチャレンジし続ける風土を醸成するためのグローバル全社員参加型の取り組み。この活動を通じ、社員一人ひとりが社会的課題の解決や価値の創造に向け自発的にチャレンジすることを目指す

*2 VOICE:VG OMRON Interactive Communication with Employee

ダイバーシティ&インクルージョン P65 →	
オムロンの取り組み	(ダイバーシティの推進) <ul style="list-style-type: none"> 女性の活躍推進(グループ国内) 障がい者の活躍推進
VG2.0の目標	<ol style="list-style-type: none"> 女性管理職比率:8%*1(グループ国内) 障がい者雇用率:法定雇用率以上の雇用人数拡大(グループ国内)
2020年度実績*2	<ol style="list-style-type: none"> 女性管理職比率:6.7%(グループ国内) 障がい者雇用率:3.0%(グループ国内)(法定雇用率2.2%)
事例	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進 <ul style="list-style-type: none"> 女性社員対象のリーダー研修、キャリア研修、交流会の実施 管理職を対象とした部下育成研修の実施 女性リーダー層のキャリア採用 柔軟な働き方を可能とする制度の拡充 障がい者雇用 <ul style="list-style-type: none"> グループ全社の活躍支援と合理的配慮の確認実施 障がい者職業相談員による相談体制整備、活躍支援 就労機会の拡大に向けた職務拡大 心のバリアフリー研修の実施
社会的価値	性別や障がいなど制約の有無などに関わらず、多様な人財が活躍できる職場の実現

*1 女性管理職比率は2022年4月時点の目標/KPI *2 ①は2021年4月時点、②は2020年6月時点

従業員の健康	
オムロンの取り組み	(健康経営の推進) <ul style="list-style-type: none"> 健康経営宣言の発信 社員教育の実施 健康阻害要因の改善に関する取り組みの実施
VG2.0の目標	健康経営の浸透度の向上(Boost5*をベースにした活動をグローバルに浸透)
2020年度実績	Boost5の3項目以上達成者:45.3% コロナの影響もあり運動と食事に課題。海外では社員の健康意識を高めるオンライン・イベントを提供
事例	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内 <ul style="list-style-type: none"> 「オムロン健康白書」を発行し、Boost5と社員の健康状態やパフォーマンスとの関係を社員に発信 喫煙者の禁煙支援施策として、チームでサポートしながらタバコ卒業を目指すイベント「卒煙マラソン」を実施(2020年度より国内オムロングループにおいて、休憩時間を含む就業時間内の全社禁煙化をスタート) 海外 <ul style="list-style-type: none"> 海外リージョンごとに独自のBoost5を設定し活動を実施(全社員1日1万歩チャレンジ、体重減量競争、キックボクシング教室、健康講座、メンタルヘルスの相談先の設置、専門家による禁煙支援など)
社会的価値	社員の健康管理・健康づくりの推進により、生産性や社員の創造性の向上を図り、社員一人ひとりの働きがいと生きがいの実現に貢献。医療費の節減にも効果

*Boost5:心身の健康状態を把握するための重点テーマ5項目(運動、睡眠、メンタルヘルス、食事、タバコ)を選定し、指標化したもの。

労働安全衛生



オムロンの取り組み	〈マネジメント体制の確立と改善活動の実施〉 ● 主要生産拠点における、労働安全衛生に関する国際規格認証取得の推進 ● 推進人材の充足と教育の実施
VG2.0の目標	① 労働安全衛生に関する国際規格認証取得生産拠点数：生産高の80%を占める拠点での取得 ② 推進人材の継続配置：全対象サイト
2020年度実績	① 生産高80%以上を占める拠点の認証取得完了 ② 労働安全衛生マネジメント人材配置の維持継続
事例	● OSHマネジメントシステム導入により労災リスク調査プロセスの体系を整備し、拠点ごとの自律的な再発防止のプロセス改善を促進 ● 人材補強が必要な地域・拠点の特定と優先順位付けを行い、適切な人材配置を実施
社会的価値	職場の労働安全衛生に関する法令・規定を遵守するのはもとより、社員にとって心身ともに安全で健康に就業できる職場の形成に努めることにより、オムロングループ構内で働くすべての人が能力を最大限発揮できる労働環境の実現

人権の尊重と労働慣行 P71 →



オムロンの取り組み	〈マネジメント体制の確立と改善活動の実施〉 ● マネジメント体制の確立（人権方針、組織体制の確立） ● 生産拠点における人権リスク分析の実施と是正
VG2.0の目標	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
2020年度実績	① 自社従業員に加え、派遣会社・構内委託先会社の従業員に対する運用を、国内に加え、海外ターゲット拠点でも開始 ② 全生産拠点（25拠点）でリスク分析・是正の実施*
事例	● 事業場で働く委託先社員用の教育コンテンツの整備、委託先責任者に対する人権教育実施、委託先社員への「救済手段へのアクセス」の提供 ● 派遣会社や業務委託先への当社方針の周知 ● RBA SAQ（自己評価アンケート）を活用した生産拠点のリスク評価を19拠点で実施し、その全てで「Low Risk」であることを確認、労働セクションにおいても「Low Risk」が16拠点まで拡大（前年比+6拠点）
社会的価値	オムロングループで働くすべての人たちの人権が尊重されたよりよい職場環境の実現

* 当社グループの生産高80%以上を占める生産拠点（軽微な生産は除く）

ものづくり・環境

オムロンは、「ものづくりポリシー」を通じて企業理念を实践し、価値の創出と持続可能なものづくりに貢献します。また、購買方針に則り、ガイドラインに準じた購買を通じて、仕入先様とともに持続可能な調達に貢献します。

製品安全・品質



オムロンの取り組み	〈全社品質マネジメントの推進〉 ● 全社品質マネジメント改革の実行 ● 製品安全リスクの低減
VG2.0の目標	① 新規開発品の製品安全アセスメント実施率：100% ② 製品安全アセスメントの進化
2020年度実績	① 新規開発品の製品安全アセスメント：100%実施 ② 新規開発品への適用101件、運用定着を確認
事例	最新安全規格、法令への適用、市場/顧客のユーザビリティ向上にアセスメント内容を拡大し、各事業のアセスメントプロセスに適用
社会的価値	品質、安全、環境、人権を商品・サービスに組み込み、持続可能なものづくりを実現

* ものづくりポリシー:ものづくりに関する3つの指針。Quality first (品質第一)、3F:Front-loading, Flowing & Flexible (価値を開発の上流で作る。必要なものを必要な時に必要なだけ作る)、H&E:Human-oriented & Eco-manufacturing (人と機械のベストマッチングの実現や人間性を重視したものづくり、環境を配慮したものづくり)

サプライチェーンマネジメント



オムロンの取り組み	〈パートナーとのエンゲージメント〉 ● 重要仕入先様へのサステナビリティセルフチェック*1の推進 ● RBA*2に準拠したマネジメントの導入と維持向上への取り組み
VG2.0の目標	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
2020年度実績	① 重要仕入先に対してサステナビリティセルフチェック100%実施 ② すべての重要仕入先においてRBA基準85点以上（ローリスク）達成
事例	● 重要仕入先との個別面談会で対話を実施し、サステナビリティセルフチェックが取引上の課題の一つであることをあらためて伝達 ● サステナビリティセルフチェック未実施の仕入先を訪問し、協力を要請 ● RBAで85点未満の仕入先とは個別に対話し、理解度向上のためのフォローを実施（改善計画書に基づき重要仕入先責任者やCSR担当部門と取り組み内容を整合、サステナビリティセルフチェック完了）
社会的価値	サプライチェーン上における社会的課題を仕入先様と共に解決することで、持続可能な生産消費社会の実現

*1 サステナビリティセルフチェック:労働、安全衛生、環境などの取り組みをアンケート方式でサプライヤーが自己評価するもの。85点以上でリスクが低い、65点以下でリスクが高いとみなす。RBA(Responsible Business Alliance)に準拠

*2 RBA:Responsible Business Allianceの略。電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス

温室効果ガス排出量の削減 P72 →



オムロンの取り組み	〈グリーンオムロン2020の推進〉 ● 効率的な電力使用および再エネ導入による温室効果ガス排出量の削減 ● クリーンエネルギー普及に貢献する商品・サービスの提供
VG2.0の目標	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CO ₂ 排出量
2020年度実績	① 温室効果ガス排出量総量：50%削減（2016年度比） ② 環境貢献量：826kt-CO ₂ >生産拠点のCO ₂ 排出量：106kt-CO ₂
事例	温室効果ガス削減の事例 ● 太陽光発電システムの設置：国内3拠点、海外1拠点 ● 再エネ調達：国内6拠点、海外1拠点 ● 高効率機器の導入と最適化運転（中国深センの生産工場） ● 省エネ・再エネ中期計画のための専門家によるポテンシャル診断の実施（インドネシアの生産工場）
社会的価値	温室効果ガス排出量削減により脱炭素社会を実現することで持続可能なものづくりを実現

化学物質の適正な管理と削減 P72 →



オムロンの取り組み	〈グリーンオムロン2020の推進〉 ● 生産プロセスで使用する化学物質管理の仕組みを構築 ● 社会的要請の高い化学物質の使用廃止と使用量削減
VG2.0の目標	① 電子体温計と電子血圧計等の普及による水銀削減：69t/年 ② フロン(CFC)使用機器の2018年度全廃、フロン(HCFC)使用機器、水銀使用機器(蛍光灯)の2020年全廃
2020年度実績	① 水銀削減：70t/年 ② フロン(CFC)使用機器は2018年度に全廃、フロン(HCFC)使用機器、水銀使用機器(蛍光灯)は1年前倒しで全廃
事例	展示会、学会での出展等による医師向け啓発活動を継続
社会的価値	化学物質削減により人・生物・環境への環境負荷を低減することで脱炭素社会と自然共生社会を実現

リスクマネジメント

オムロンは、グローバルな視点でリスクに関わる活動を統合したリスクマネジメントを行うことで、企業の存続と目標の達成を確保し、企業の社会的責任を果たします。社内で定めた方針やルールを周知し、ステークホルダーと長期的な信頼関係を構築すること、および社員が安心して誇りを持って業務や事業に取り組むことを実現します。

誠実で公正な事業活動 P30 →



オムロンの取り組み	〈コンプライアンスプログラムの強化〉 ● 世界各国の法規制/社会的要請を反映するため、倫理行動ルールの定期的な見直し ● コンプライアンス意識を維持し、ルールに定める事項を浸透させるため、必要な研修および教育を定期的かつ継続的に実施 ● 内部通報制度等を活用した課題の把握と早期是正
VG2.0の目標	グループガバナンスの飛躍的な進化
2020年度実績	オムロングループルール(OGR)*の整備とグローバル浸透の仕組みの構築を完了
事例	● CEOメッセージの配信(25言語に翻訳し、グローバル全社員に配信) ● グローバル企業倫理月間における全社員対象のe-learningの実施(贈収賄防止など) ● プロモーションビデオやポスター等を活用して、内部通報制度の理解促進(欧州)
社会的価値	各国の政治・経済・文化的背景を踏まえた適切な腐敗防止の取り組みを行い、法に基づく秩序ある健全な社会の維持に貢献 各国の法律やグローバルルールに沿った公正な取引を徹底し、公正で自由な競争ができる社会の実現に貢献

* オムロングループルール:マネジメントの透明性・公平性・グローバル性を確保し、適切で迅速な意思決定を行う経営基盤として制定した社内ルール。倫理行動、リスクマネジメント、不正統制、情報セキュリティ、安全保障取引管理、IT統制、会計資金、労働安全衛生管理、環境経営、購買、ブランドロゴ管理等、さまざまなリスクを網羅した23のグローバル共通ルールからなる。

情報セキュリティ・個人情報保護 P30 →



オムロンの取り組み	〈情報セキュリティ管理体制の再構築〉 ● 世界各国で改正/新規制定される個人情報保護関連法への対応 ● 近年増加するサイバー攻撃等への技術対策の強化
VG2.0の目標	新たな情報セキュリティ体制の構築
2020年度実績	法務やITなどの専門部署による施策推進、情報セキュリティ管理委員会による定常的活動など、明確化した責任に基づく活動が定着
事例	● 各国の個人情報保護法令の調査およびオムロングループルール*の整備 ● 社員への情報セキュリティ教育および標的型メール対応訓練の実施 ● ウェブサイトの脆弱性診断、管理状況のモニタリング等のグローバルでの取り組みの実施
社会的価値	秘密情報・個人情報の適切な管理を通じて、デジタル化社会の中で安心・安全にビジネスができる社会の実現に貢献

* オムロングループルール:マネジメントの透明性・公平性・グローバル性を確保し、適切で迅速な意思決定を行う経営基盤として制定した社内ルール。倫理行動、リスクマネジメント、不正統制、情報セキュリティ、安全保障取引管理、IT統制、会計資金、労働安全衛生管理、環境経営、購買、ブランドロゴ管理等、さまざまなリスクを網羅した23のグローバル共通ルールからなる。

次期長期ビジョンの方向性について

2020～2021年度の位置づけ

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年度からは、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として中期経営計画「VG2.0」を開始しました。VG2.0は、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SINIC理論や国際的な取り組みであるSDGs等を考慮して、未来を起点に戦略へ落とし込みました。VG2.0では、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「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共創による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、2020-2021年度の2年間で目の危機対応とアフターコロナを見据えた、「事業変革期」と位置づけ、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る期間としました。次期長期ビジョンは2022年度から開始します。

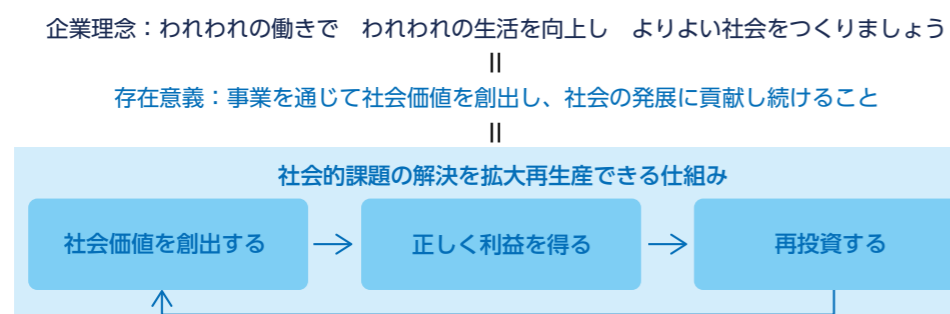
オムロンが捉えるこれからの10年

世界は、甚大化・頻発化する自然災害、超高齢社会への突入、経済格差の拡大、米中衝突による世界分断リスクの高まりなど、不確実で、これまでに経験したことのない多くの社会変化に直面しています。加えて、新型コロナウイルスの感染拡大は、「社会にとって、自身にとって何が必要か」という本質価値の追求や、「モノの豊かさ」から「心の豊かさ」を重視する価値観へと変革させ、持続可能な新たな社会・経済システムの構築が加速しつつあります。

オムロンは、これからの10年を、大量消費・大量生産による右肩上がりの成長を前提とした社会・経済システムから、持続可能な社会を追求する社会・経済システムへの移行期とみています。今後、持続可能な社会を実現する過程において、新・旧の価値観のぶつかり合いや、これまでの社会・経済システムが生み出したひずみにより、オムロンが解決すべき社会的課題が噴出すると捉えています。

オムロンの存在意義

過去を振り返ると、社会・経済システムが大きく変革する時代があり、その度に、オムロンは社会的課題を捉えソーシャルニーズを創造することで、事業を構築し成長してきました。高度経済成長期では、生産現場や移動インフラの現場における社会的課題を、人の作業を機械・システムで自動化する新たなソリューションで解決することで、人々の生活を革新し、安心・安全・快適に生活できる豊かな社会を創造してきました。また、高度情報化社会では、それまでに創出してきた価値を広く展開可能なシステムコンポーネントに落とし込み、グローバル市場に提供することで、生活・産業・社会の発展を支えてきました。このように、各時代に噴出する社会的課題を捉えて社会価値を創出し、経済価値に変えることで、社会と共に成長を遂げてきました。企業理念を原動力に、今日までのチャレンジを振り返ったとき、存在意義が明確に見えてきます。オムロンの存在意義は、「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」です。持続可能な社会に向けて社会的課題が噴出する次の10年は、オムロンがオムロンであり続けるために、存在意義を発揮するときです。次期長期ビジョンでは、不確実性が高い社会においても変化に柔軟に対応しながら存在意義を発揮し、社会的課題を捉え、社会価値を創出すると同時に、社会価値を経済価値に変え、企業価値を最大化していくことを目指します。



オムロンが取り組む社会的課題

次期長期ビジョンでは、オムロンの強みである技術や事業展開するドメインの観点から、「CO₂排出量の抑制」、「健康寿命の延伸」、そして「人と機械の協働・融和」を社会的課題として捉えています。

また、それらの社会的課題の解決に向けて、「製造現場の高度化」「1次・3次産業の自動化」「慢性疾患の予防医療支援」「カーボンニュートラルの実現に貢献するエネルギーソリューション」の4つをオムロンが捉えるべき事業機会と定め、価値創造を行ってまいります。

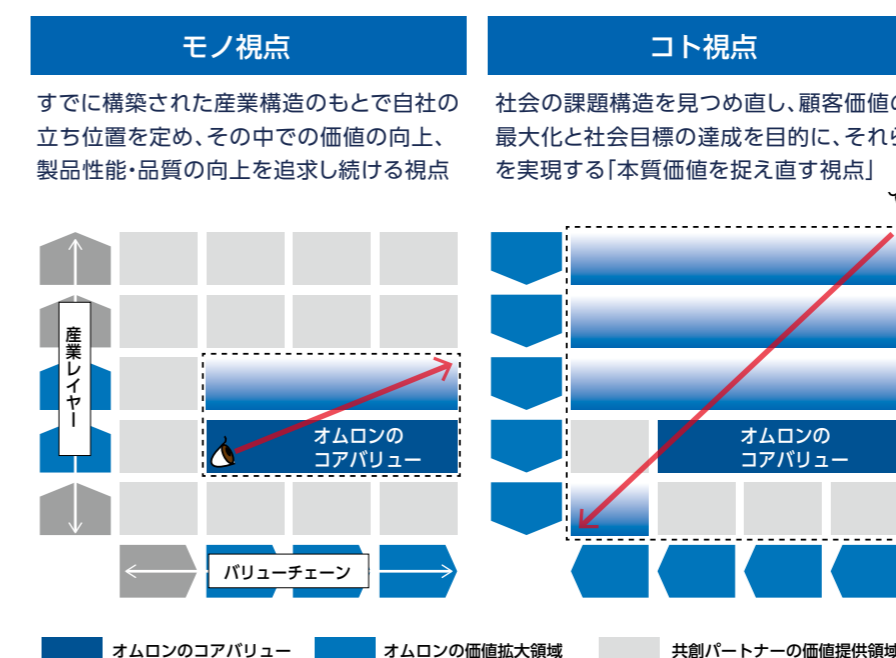


オムロンの価値創造

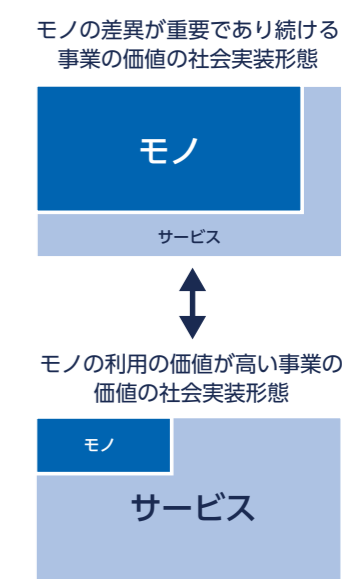
新たな社会・経済システムの移行期における価値創造に必要なのは、「視点」の変化です。産業構造が大きく変わり、価値の源泉も移り変わっていきます。これまでのモノを起点にした“モノ視点”の価値の創り方から、私たちが“コト視点”と呼ぶ「本質価値を捉え直す視点」によって課題の本質を見定め、市場を観ることが重要です。オムロンは、“コト視点”で顧客価値の最大化と社会目標の達成に取り組んでいきます。そのために、価値実装の形態も変えていきます。これまでの“モノ”への価値実装に限らず、事業ごとに、モノとサービスを組み合わせながら最も価値の高い実装形態を選択していきます。

また同時に、“コト視点”で社会の課題構造を俯瞰して捉えた時、持続可能な社会を実現するための要件は複雑で、ときには社会システム全体の再設計が必要であり、オムロンだけで社会的課題を解決し、新たな価値を創造することは困難です。そのため、パートナーとの共創を重視した価値創造のチャレンジを加速させてまいります。

■ 価値創造に必要な「視点」



■ 価値創造に必要な「価値実装形態」



CFOインタビュー

進化し続けるROIC経営が
自走的成長を実現する取締役 執行役員専務 CFO 兼
グローバル戦略本部長

日戸 興史

未曾有の有事の中で
さらに高めた収益力

— 世界各国が厳しい状況に追い込まれ、難しいか
じ取りが求められる中、コロナ対策を主導されまし
た。昨年度の振り返りをお願いします。

昨年1月のコロナ対策本部立ち上げ後、私は本部長代理として、各事業や海外の拠点と連携しながら対策を進めました。コロナ禍では、社員の安全と健康を第一に、地域社会の一員としての責任と、お客様に対する供給責任を果たすことを最優先に取り組みました。感染状況は、国や地域によって異なりましたので、基本方針は日本の本社から発信する一方で、個々の地域で対策本部を設置し、働き方を含め、自律的かつ臨機応変に対応することを心がけました。

さらに、大幅な売上減少が想定される中、この危機を生き残るために、年間200億円以上の固定費削減

を実施し、リモートを駆使したソリューション提案営業や業務プロセス改革にも積極的に取り組みました。その結果、昨年度は減収ながらも前年度比プラス14.1%の増益を達成、稼ぐ力を示す売上総利益率は、前年度比で0.7ポイント向上させ45.5%と過去最高を更新しました。

昨年度の固定費削減は、単に固定費をカットしたりストップしたりだけではなく、対面を前提としたコミュニケーションなど、従来の仕事の進め方を工夫するきっかけと捉えて取り組みました。その結果、計画していた200億円を上回る、222億円の固定費を削減しました。そして同時に、将来の成長につながるITシステムや制御機器事業、ヘルスケア事業への投資は、コロナ禍においても厳選して実行しました。固定費の削減も成長投資も、将来につながるアクションであるという共通認識を持って取り組んだことで、計画通りに進めることができました。

ポートフォリオマネジメントと
逆ツリー展開で支えるROIC経営

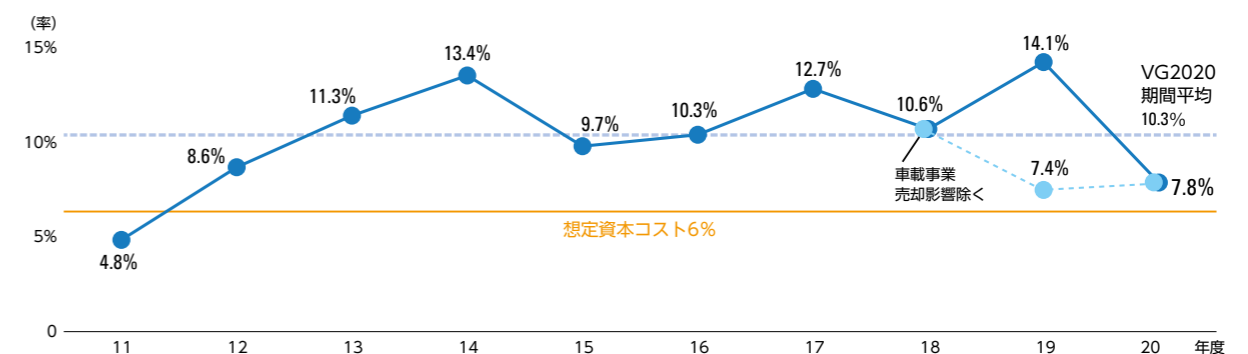
— 2020年度は、10年間の長期ビジョンVG2020の最終年度でもありました。この間、企業理念経営をROIC経営と技術経営の両輪で推進してきました。10年間の成果について、どのように評価していますか。

ROIC経営の根幹には、企業理念があります。この考えに基づき、第一に取り組んでいるのが、「ポートフォリオの再構築」です。我々が目指すのは、事業を通じて社会の発展に貢献することであり、売上や利益の向上が全てではありません。世の中から必要とされるものを提供していれば、おのずと売上や利益につながり、その結果、次なる投資も可能になります。よって、利益を生み出している事業は、成長投資を加速することでさらに提供する価値が拡大できないかを検討します。一方、利益を生み出せていない

事業については、世の中に貢献できていないと捉え、オムロン以外でその事業が活躍できるベストオーナーを探すか、事業そのものを収束すべきか検討します。その際、単に数字だけで判断するのではなく、保有している技術と市場の将来性も勘案しながら議論しています。

ROICは、VG2020がスタートした2011年度は4.8%でしたが、2012年度以降、想定資本コストの6%を上回って推移しました。10年間の平均は10.3%です。2020年度は、7.8%となりましたが、これは前年度に実施した車載事業の譲渡の影響もあり、手元キャッシュが月商の4.6ヶ月分と、平時の目安としている1~2ヶ月を大きく上回っていることが影響しています。今後は、さらなる企業価値向上のために、今まで蓄積してきたキャッシュと、今後事業が生み出すキャッシュを、既存事業の強化と新たな成長機会に投資し、成長を加速していきます。引き続き、経営資本の適正配分により、将来キャッシュ・フローの創出能力と資本効率を高めていきます。

■ 投下資本利益率 (ROIC) の推移



— ROIC経営を推進するうえで、やはりポートフォリオマネジメントが重要です。

オムロンの事業ユニットは2020年度末時点で、63あります。ROICで事業ユニットを評価する際、各事業には想定資本コストの6%を、企業価値を毀損しているか否かを測るハードルにしています。そして、そこからスタッフ部門などのコストを加えた10%をハードルレートとして課しています。ただし、こうした数字だけで判断することなく、事業のライフサイクルやステージの違いを考慮しながら、まずは現状の数字に基づいて議論し、問題点は何か、いかに改善していくのかを考えます。次いで、ハードルレートをクリ

アするには、どのようなマイルストーンや施策が必要になるのかを記した行動計画を作成・説明します。その際、ROIC経営の責任者である私がオーナーとなって、事業部門の責任者と合意に至ることが必要になります。

事業部門は常にプレッシャーを感じているでしょうが、ROICを共通言語とした議論を毎年繰り返す中で、「この事業の問題は自分たちで十分解決できる」、「どこかと提携する」、もしくは「譲渡するのが賢明である」といった冷静かつ現実的な意見が自然に出てきます。さらに、全社のポートフォリオの視点から、「制御機器事業とヘルスケア事業を中核事業として注力す

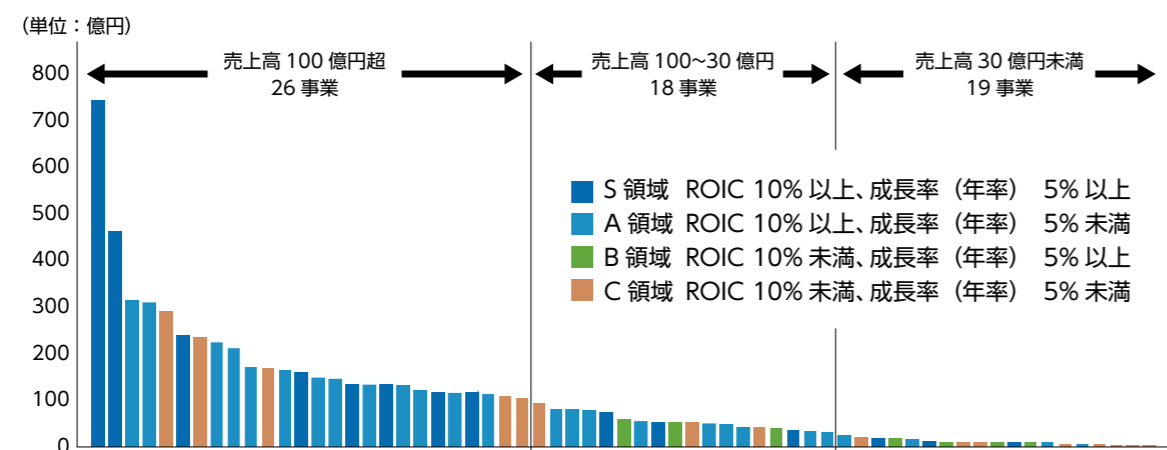
べきである]、「社会システム事業は環境事業と一緒に
なってソリューションビジネスを開発しよう」、「電子部
品事業は収益構造を高めるために生産拠点の機能集
約を進めよう」といった事業のリポジショニングや組
織再編などが検討されるようになります。

2020年度は、2019年度と比べて投資領域(S領
域)が3ユニット増加し、収益構造改革領域(C領域)が
4ユニット減少するなど、事業ユニットの評価が前年

度から大きく改善しました。今後も、ROICを共通言語
に事業部門との議論を深めることで、より強くな
かなポートフォリオの構築に取り組んでいきます。

なお、2021年度からは想定資本コストを従来の
6%から5.5%に変更していますが、各事業に課すハー
ドルレートは10%のまま踏襲します。引き続き、ROIC
の改善と資本コストの低減によって、企業価値の向上
を目指していきます。

■ 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 (2020年度)



自走的成長に向けて ROIC経営も進化する

—ROIC経営の10年の成果ともいえる、財務体質
の強靱化について総括をお願いします。合わせて
キャッシュアロケーションポリシーについても教えて
ください。

キャッシュ面から見ると、10年前と比べ、稼ぐ力が
大きく向上し、資本が蓄えられています。さらにキャッ
シュマネジメントをグローバルで統合し、本社でアロ
ケーションできる体制ができ上がりました。

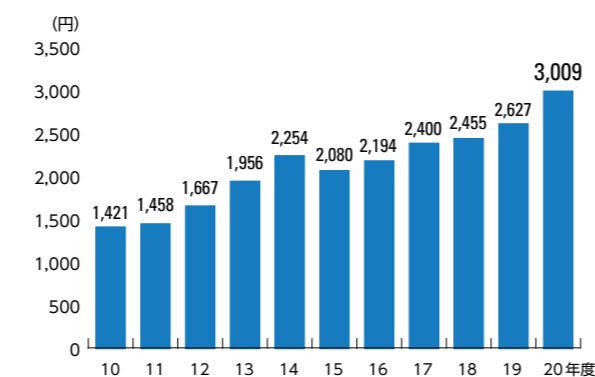
VG2.0期間(2017年度~2020年度)の営業キャッ
シュ・フローは、稼ぐ力の強化と運転資金の効率的な
運用により、着実に増加しています。さらに、車載事業
の譲渡収入もあり、営業キャッシュ・フローと合わせて
大幅なキャッシュ・インとなりました。一方で、注力す
る制御機器事業、ヘルスケア事業を中心に、将来の成
長に向けた設備投資やM&A投資などの戦略的な投資
を実行しています。株主還元については、安定的な

配当を継続するとともに、資本効率を考慮した機動的
な自己株式取得を実施しました。

このような取り組みの結果、1株当たりの株主資本
(BPS)は、2020年度末には2010年度末比で約2倍
の3,009円となりました。また、株価を含めたTSR(株
主総利回り)は、2010年度末の終値を起点とすると、
2020年度末は397.5%と4倍になりました。

株主還元を含むキャッシュアロケーションの方針
については、引き続き、企業価値の持続的な向上を

■ 1株当たりの株主資本 (BPS)

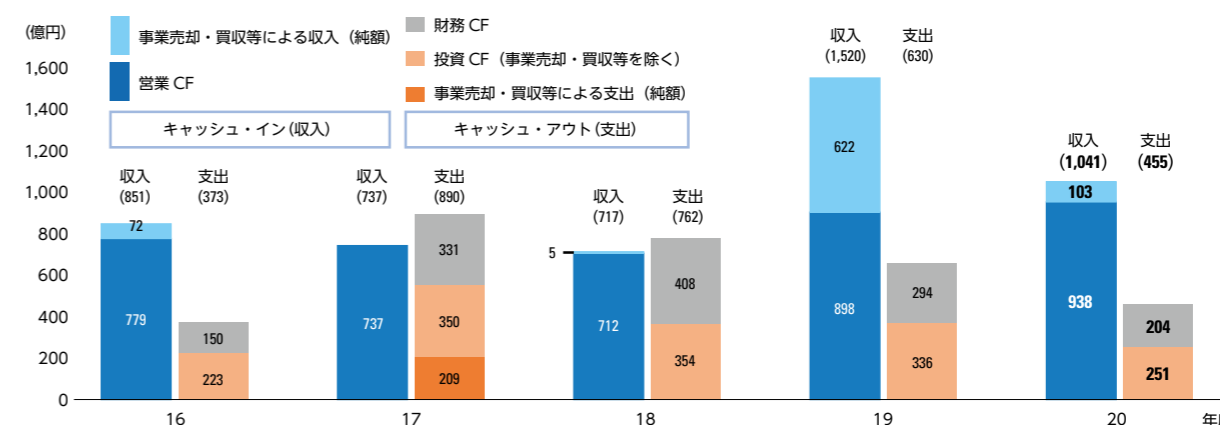


*2010年度末の終値で投資した場合の各年度末時点の値

目指し、既存事業から生まれる営業キャッシュ・
フローを継続的に高めるとともに、将来の成長に必要
な投資を優先して実行します。そして、将来の投資
に必要な内部留保を確保したうえで、株主の皆様へ

の安定的、継続的な配当を実施します。また、長期に
わたり留保された余剰資金については、機動的に自
己株式の買入れなどを行い、資本効率を考慮した
経営に取り組めます。

■ キャッシュ・フローの推移



(注1) 為替レートの影響は除いて表示しています。
(注2) 投資キャッシュ・フローについては、事業売却・買収等による影響を分けて表示しています。
事業売却・買収等による収入・支出には、連結キャッシュ・フロー計算書の「事業売却(現金流出額との純額)」、「事業買収(現金取得額との純額)」および
「関連会社に対する投資の減少(△増加)」が含まれています。

— 今後の成長を描くうえで、ROIC経営はどのよ うな進化を果たしていくのでしょうか。

モノとコトを組み合わせっていくという世界的な潮
流の中で、サービス事業やリカーリングビジネスなど
の新しい稼ぎ方が生まれています。この変化は、これ
までの逆ツリー展開には十分反映できていない点
があるため、KPIも適宜見直ししながら、現在進行形
で取り組みを把握していく必要があります。同時に、ROIC
は財務情報として表出された現在価値は示せま
すが、将来の成長に繋がる無形資産の価値は測るこ
とができないため、今後は新たな指標が必要となり
ます。そこで、次期長期ビジョンに向けて、ESG(環境・社
会・ガバナンス)や非財務価値を含め、将来の成長性
を指標化・見える化するための議論を行っています。

— 2021年度は「自走的成長」に向けたスタート ダッシュの年と位置づけられています。CFOとして どのように取り組まれていきますか。

グローバル経済が回復基調にあることに加え、
CO₂削減のようなサステナビリティに対する社会的
な要請が高まっています。2021年度は、これらの事
業機会を着実に捉えることで、全ての事業セグメント
において増収を実現します。また、商品力の強化など
による付加価値向上や、構造改革に取り組むととも
に、コロナ禍で実行した新たな働き方を継続すること

で固定費の増加を最小限にとどめ、収益力をさらに
向上させていきます。

現在、中核と位置づけている制御機器事業、ヘルス
ケア事業はこれからも大きな成長が見込めるため、こ
こでしっかりと売上成長を実現していきます。そして
売上成長と高い収益力により生み出したキャッシュを
M&A&アライアンスやベンチャーへの投資をはじめ、
新たな成長機会の開拓に充てることで、次なる成長
を実現していきます。また、成長を確かなものにする
ために、人財への投資と同時に、現在進めている基幹
システムの進化を含めたデジタルトランスフォーメー
ション(DX)もさらに加速させます。この両者には長
期的な視点が求められるため、将来キャッシュ・フロー
を踏まえて取り組んでいきます。

VUCAといわれるように変化が激しい時代です。現
状に甘んじては早晚取り残されてしまいます。この
時代においてオムロンは、既存事業を最強化する
と同時に、新たな成長機会を捉えた価値創造に取
組んでいきます。次期長期ビジョンでは、モノによる
価値提供にとどまらず、サービスを組み合わせ、パー
トナーとも共創することでビジネスモデルを進化さ
せていきます。そのために、2021年度はビジネスモ
デルの改革、次なるマネジメントシステムの構想など
を加速させ、次期長期ビジョンでの成長を確かなもの
にしていきます。

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

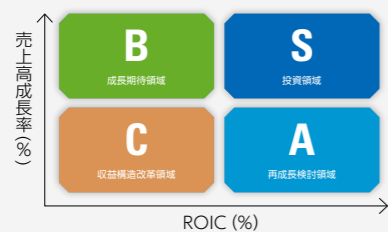
ROIC逆ツリー展開により、ROICを各部門のKPIに分解して落とし込むことで、現場レベルでのROIC向上を可能にしています。ROICを単純に分解した「ROS」、「投下資本回転率」といった指標では、現場レベルの業務に直接関係しないことから、部門の担当者はROICを向上させるための取り組みをイメージすることができません。例えば、ROICを自動化率や設備回転率といった製造部門のKPIにまで分解していくことで、初めて部門の担当者の目標とROIC向上の取り組みが直接つながります。現場レベルで全社一丸となりROICを向上させているのが、オムロンの強みです。

ポートフォリオマネジメント

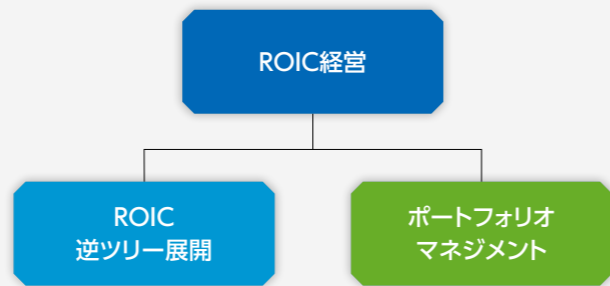
全社を約60の事業ユニットに分解し、ROICと売上高成長率の2軸で経済価値を評価するポートフォリオマネジメントを行っています。これにより新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退などの経営判断を適切かつ迅速に行い、全社の価値向上をドライブしています。

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。

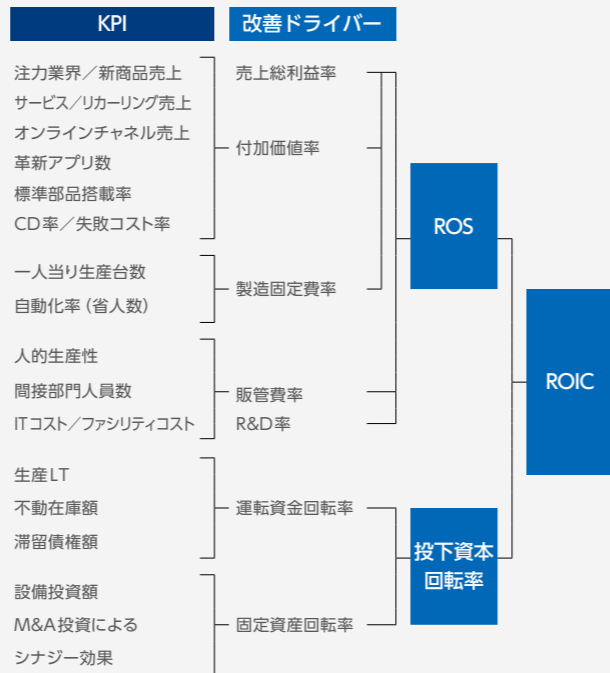
■ 経済価値評価



■ 市場価値評価



■ ROIC逆ツリー



リスクマネジメント

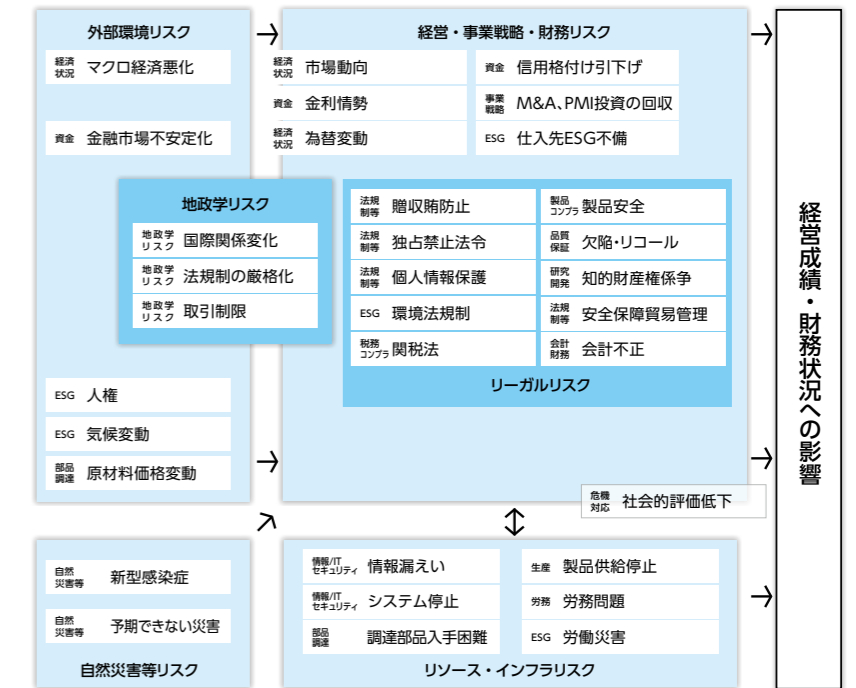


グローバルな事業活動を支える統合リスクマネジメント

オムロンでは、VG2020を開始した2011年より、グループ共通のフレームワークでリスクマネジメントを行うため、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変化に迅速に対応するためには、リスクへの感度を上げ、リスクが顕在化する前に察知し、打ち手を講じていく必要があるためです。

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サイクルを回すことで、当活動の質の向上を図っています。加速する事業環境を機会と捉え、「いかにリスクをテイクするか」も重要な観点と捉えています。企業理念やルールを守りつつ、いかに効率的、効果的で迅速なリスク判断を現場ができる仕組みを構築するかという点も重要なテーマとして、取り組みを進めています。

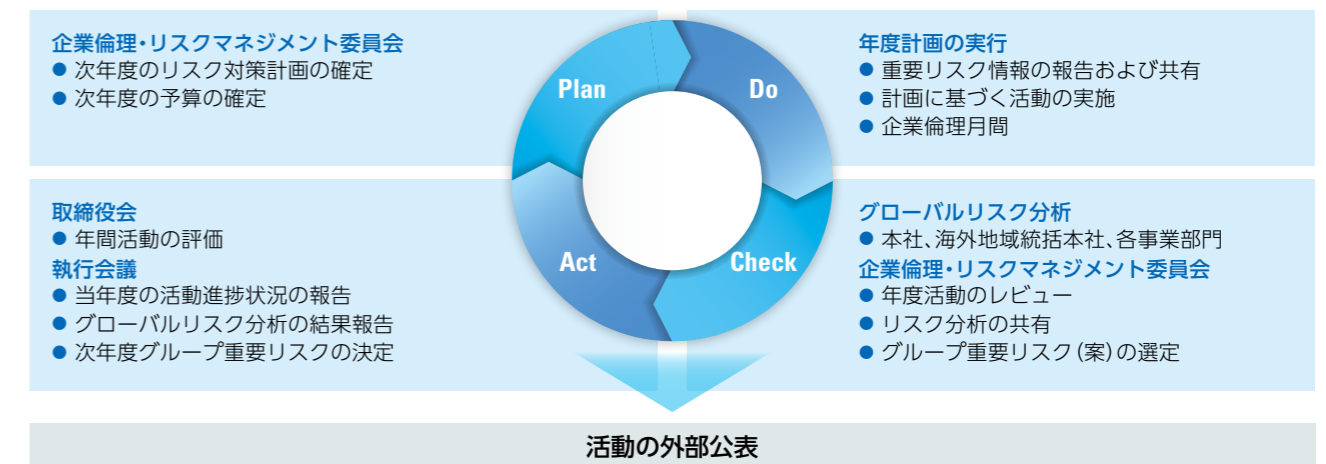
■ 事業等のリスクの全体像



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



経営、事業を取り巻くリスクとその分析

グローバルに事業を展開する中で、さまざまなリスクに対応していく必要があります。そのため、当社グループは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。

主要なリスクに対して年1回以上定期的に、想定される環境変化、当社グループで実施している対策の妥当性・十分性および顕在化しているリスク事案の内容を総合的に分析して、リスクのランクを設定します。以下のように定義するSランクリスクおよびAランクリスクを「グループ重要リスク」とし、対策の実行状況やリスク状況の変化をモニタリングしています。

- ・Sランク：グループの存続を危うくするか、重大な社会的責任が生じうるグループ運営上の最重要リスク
- ・Aランク：重要なグループ目標の実現を阻害するリスク

グループ重要リスクへの対応

当社グループの経営成績および財務状況(株価等を含む)に影響を及ぼす可能性のある主なグループ重要リスクには次のようなものがあります。そのうち、特に経営・事業環境の変化が大きく、現在当社グループとして重点的に取り組んでいるテーマを下表内の*印で示しています。ただし、すべてのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見できない、または重要とみなされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。

なお、文中の将来に関する事項は、2021年6月25日時点(有価証券報告書提出日)において当社グループが判断したものです。

〈Sランク〉	〈Aランク〉
<ul style="list-style-type: none"> * 新型コロナウイルス感染症 * グローバル情報・ITセキュリティ * 事業継続 * 品質問題 危機対応 会計・財務不正 グローバル法規制違反 (カルテル・贈賄等)	<ul style="list-style-type: none"> * 地政学リスク * サステナビリティ課題への対応 人権リスク 気候変動リスク * M&A及びアライアンス投資の回収 製品コンプライアンス 税務コンプライアンス(関税等) グループ会社のガバナンス体制 社内不正

* 重点的に取り組んでいるテーマ

リスク	S 新型コロナウイルス感染症
リスクシナリオ	<p>当社グループは、事業拠点やサプライヤーをグローバルに展開していることから全世界で新型コロナウイルス感染症が長期にわたって拡大が続く場合、当社グループの事業活動に大きく影響します。具体的には、顧客の事業活動、設備投資の停滞や個人消費の低迷に伴う需要減、および社内での集団感染の発生や重要サプライヤーからの部品供給の停止等により顧客への長期にわたる製品供給が停滞する場合、生産拠点の操業度低下や売上高の減少等により、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
対策	<p>昨年から引き続き、社長を対策本部長とする対策本部を設置し、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とし、対応を行っています。また、新型感染症事業継続計画(BCP)をもとに、各国政府・地域の法令・指導も踏まえて、在宅勤務の拡充や職場における感染防止措置等を継続しています。感染の状況や、当社グループでの取組みについては、取締役会においても重点テーマとして取り上げ議論を行いました。また、感染対策を充分に行っただけで、コロナ禍により発生した需要へ迅速に対応するとともに、この環境下で培ったリモートワークやペーパーレスなどの新しい働き方による生産性向上を図っています。</p> <p>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、サプライチェーンを維持しながら顧客への供給責任と社会的責任を果たしていきます。</p> <p>[主な取組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新型感染症事業継続計画(BCP)に基づく対策の施行 ● 主要国サプライヤーのモニタリング(54か国・地域) ● 社内感染防止策の実行と継続的改善 ● 感染発生状況・出社率等のモニタリング

リスク	S グローバル情報・ITセキュリティ
リスクシナリオ	<p>当社グループは、事業上の重要情報および事業の過程で入手した個人情報や取引先等の秘密情報を保有しています。世界中で増加している新たなウイルスによるサイバー攻撃や欧州でのGDPR(注)の運用強化をはじめとする米州、中国、アジアでのデータ・個人情報の保護に関する法律の制改定は、事業活動にも大きく影響します。当社グループのITシステムのウイルス感染による重要な機密情報・個人情報の漏えいや生産活動の停止、およびデータ・画像ビジネス等における各国の個人情報法規制に準拠した当社の管理状態が不十分な場合、事業活動の停止や行政罰、ブランドに対する社会的信頼の喪失等により、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>(注)GDPR：EUにおける個人情報保護のための規則</p>
対策	<p>情報セキュリティ強化をグローバルで図るべく、平常時からの監視・未然防止対策、及びインシデント発生時の円滑かつ迅速な対応可能な体制としてCFOを統括役員とするサイバーセキュリティ統合会議を運用しています。また、グローバル標準の情報セキュリティマネジメントシステムに基づく対策を評価し、課題に対応しています。さらに、情報セキュリティ及び個人情報保護に関するグループルールを整備しています。Webサイトの脆弱性診断やサイバー攻撃訓練、および情報リテラシー向上のための社員教育等により、対策の実効性を高めています。</p> <p>[主な取組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Webサイトの脆弱性診断と課題対応 ● 工場ネットワーク環境の分割と保護の強化 ● サイバー攻撃訓練の実施 ● 巧妙化するサイバーリスク事案の分析に基づく、情報の暗号化対策の実施 ● 個人データ規制の把握と、個人の権利を保護するための対応実施 ● 情報セキュリティルールに基づく情報の取扱の徹底(利用、保管、廃棄、事故発生時の対処の運用など) ● 情報リテラシー向上のための社員教育
リスク	S 事業継続
リスクシナリオ	<p>当社グループは、中国・アジアをはじめとして海外に生産拠点をもち、各国の営業拠点等を通じて製品をグローバルの顧客に供給しています。また、当社グループの部品等のサプライチェーンは材料調達から生産組み立て工程までグローバルに分業されており、競争力の高いメカへの依存度が高まっています。近年の気候変動に伴う大規模な自然災害や巨大地震、取引先の大規模火災など予期できない災害等や需要の高まりによる部品供給の逼迫等は、事業活動へも大きく影響します。広域での社会インフラ・経済活動の停止、および重要部品の供給不足が生じた場合、事業活動の一部停止や縮小等が生じ、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
対策	<p>新型感染症の発生や、あらゆる自然災害などに備え、必要とされる安全対策や事業継続・早期復旧のため、生産はもとより、購買調達、物流、ITを含めた事業継続計画(BCP)を策定し、対策を進めています。また、有事を想定したシミュレーション・訓練を行うことや、災害に備えた社員の安否確認システムの運用、事業所での非常食や飲料水の備蓄などにより、その実効性を高めています。</p> <p>さらに、サプライチェーンでの有事に備え、発災後速やかに部品供給リスクを把握する仕組みの構築や、重要度に応じた戦略的部品在庫の確保などの手立てを講じています。現下においては、自動車の電装化、コロナ禍でのリモートワークの加速等によるPC需要の高まり、そして欧米等での経済回復期待等による半導体等の世界的な供給が逼迫しています。この状況は短期的には解決が難しいと予測されますが、仕入先との戦略的な対話を通じた強固な信頼関係と密接なコミュニケーションにより供給の確保に努めています。あわせて、リスクの高い部品については代替部材の検討・採用を行いリスクの最小化を図っています。</p> <p>[主な取組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続計画(BCP)の策定と更新 ● シミュレーション・訓練の実施 ● サプライヤーの生産地情報の一元管理、代替生産拠点の評価体制整備 ● 第三者情報を活用した市場・部材情報の把握と分析 ● 仕入先との定例会議(情報分析に基づく対話) ● 重要度に応じた部品在庫の確保 ● 緊急時のエスカレーションルートの整備

リスク	S 品質問題
リスクシナリオ	当社グループは、技術進化の加速と社会課題解決に向けた新規性の高い商品の提供を目指しています。製品の安全性・正確性の確保に対する要求、製品の不具合発生時の報告や対策に関する要求の高まり、更には、欧州のRoHS指令をはじめとする製品に含有する環境化学物質規制や、製品安全関連の法規制・規格等のグローバルでの厳格化は事業活動にも大きく影響します。製品の設計・検査の不備、不適切な顧客対応や報告が行われた場合や、法規制・規格等の遵守不備があった場合、大規模リコールやブランドに対する社会的信頼の喪失等が生じ、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
対策	顧客満足の最大化を実現するため「品質第一」を基本に「品質基本方針」を定め、国際規格の要求事項をベースとした品質マネジメントシステムを確立しています。また、品質ガバナンスを推進するため、全社品質を主管するグローバル購買・品質本部は全社品質会議を運営しています。また、品質保証体制や品質保証活動および重大な品質問題が発生した際の管理に関するグループルールを整備し、運用しています。さらに、グローバルで変化する製品等に係る環境や安全関連の法規制、規格の動向を把握し、管理体制の強化を進めています。 [主な取組み] ● ISO9001/ISO13485/ IATF16949(注1)の取得・社内監査によるビジネスカンパニー-QMS(注2)監査・設計プロセス課題解決活動推進 ● 製品等に係る環境や安全関連の法規制・規格の動向の把握、影響評価を行う管理体制の強化を推進中 (注1)ISO9001:品質マネジメントシステム国際規格 ISO13485:医療機器品質マネジメントシステム国際規格 IATF16949:自動車産業に特化した品質マネジメントシステム国際規格 (注2)QMS:品質マネジメントシステム
リスク	A 地政学リスク
リスクシナリオ	当社グループは、中国・アジアをはじめとして海外にも生産拠点をもち、各国の営業拠点等を通じて製品をグローバルの顧客に供給しています。米中関係をはじめとする国際関係の変化に伴う政策や法規制の変更は事業活動にも大きく影響します。各国の輸出規制、技術移転の制限、関税の引き上げ等により、開発、生産、物流や営業活動が制限を受け、顧客への製品供給に支障をきたす場合、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
対策	グローバルで政治・経済情勢や法規制の動向を定期的にモニタリングし、エリア毎の事業環境の変化や業績影響を定期的に把握しています。また最適な生産、研究開発、知的財産管理の在り方や、法規制の変化を捉えて各事業への影響を早期に分析・洞察する体制等の検討を行っています。また、近年影響が高まっている各国の輸出規制については、グローバルリスクマネジメント・法務本部が輸出管理全社委員会を運営し、適正な安全保障取引管理を実行しています。これらの取組みについては、取締役会においても重点テーマとして取り上げ議論を行いました。 [主な取組み] ● 主要国の関税の引上げや安全保障貿易管理に基づく輸出規制、新興技術等に対する取引制限等の政策に対する分析と評価 ● 取引形態やサプライチェーンの見直し ● 製品を複数拠点で並行して生産する体制の構築
リスク	A サステナビリティ課題への対応(人権リスク)
リスクシナリオ	当社グループは、グローバルに事業拠点をもち、取引するサプライヤーも多国にわたっています。先進国を中心として「ビジネスと人権」に関する意識はますます高まっており、ステークホルダーによる人権への対応要求やサプライチェーンにおいても紛争鉱物への対応などのESG観点でより高度な対応要求の高まりは事業活動にも大きく影響します。当社グループやサプライヤーにおいて適切な対応が取られていない場合、顧客の取引の停止や行政罰、ブランドに対する社会的信頼の喪失等により、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
対策	各国・地域の法律を遵守し、ISO26000(注1)などサステナビリティに関する国際的な規範やガイドラインを参照し、当社グループの方針や行動規範を策定しています。また、英国現代奴隷法への対応を表明し、当社グループの人権への取り組みも公表しています。さらに、グローバルでの内部通報の運用などの施策を講じています。 サステナビリティ目標の対象となる人権リスクについては、取締役会の監視・監督のもと、サステナビリティ推進委員会での議論等を通じて取組の推進を行っています。また、サプライヤーに対しても、サステナブル調達ガイドラインに基づく適切な管理を求めています。 [主な取組み] ● オムロングループサステナブル行動ポリシー、オムロングループ倫理行動ルールの制定 ● RBA(注2)リスク評価の実施(全生産拠点25拠点(注3)) ● 英国現代奴隷法対応公表 ● 人権研修(日本、中国)の実施 ● 内部通報制度をグローバルで運用 ● 構内業務委託社員に対する人権研修や内部通報窓口の設置(日本) ● サプライヤーに対するサステナブル調達ガイドラインの提示、遵守状況確認 (注1)ISO26000:社会的責任(Social Responsibility)に関する国際規格 (注2)RBA:責任ある企業同盟 (注3)当社グループの生産高80%以上を占める生産拠点(軽微な生産は除く)

リスク	A サステナビリティ課題への対応(気候変動リスク)
リスクシナリオ	気候変動リスクへの国際的な対応として、脱炭素社会に向けたバリューチェーンにおける温室効果ガス排出量の削減や、製品・サービスの環境配慮が、顧客やサプライヤーに加えて社会全体からも求められています。 当社グループは、グローバルに事業拠点をもち、取引するサプライヤーや顧客も多国にわたっていますが、各国の規制強化に伴うエネルギー価格の上昇や省エネ・再エネ対応の追加設備投資、炭素税導入の影響により、事業コストが増加するリスクがあります。また、当社やサプライヤーにおいて適切な対応が取れない場合、顧客取引の停止や行政罰、ブランドに対する社会的信頼の喪失、事業機会の損失が生じる可能性があります。以上のリスクが顕在化した場合、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
対策	当社グループは、各国・地域の環境法令やガイドラインを遵守し、国際的な規範を参照したグループ方針を策定するとともに、将来の規制動向も踏まえて事業機会やリスク分析を開始しています。「オムロンカーボンゼロ」を宣言し、2050年に自社(スコープ1,2)からの温室効果ガス排出量ゼロを目指しており、その目標達成に向けて毎年、着実に排出量を削減しています。また、TCFD(注1)に賛同し、その枠組みに則ってガバナンスやリスク管理、目標設定、戦略構築を行い、情報開示しています。 サステナビリティ目標の対象となる「温室効果ガス排出量の削減」や「環境貢献量の増加」(注2)については、取締役会の監視・監督のもと、サステナビリティ推進委員会での議論等を通じて取組みの推進を行っています。 [主な取組み] ● 「オムロンカーボンゼロ」宣言 ● SBT(注3)に基づく温室効果ガス排出削減目標を設定、省エネ、再エネ 自家消費の導入などの取組みを推進 ● TCFDへの賛同と枠組みに沿った情報開示、シナリオ分析の実施 ● 環境貢献量(注2)の増加 ● サプライヤーに対する気候変動対応を含むサステナブル調達ガイドラインの提示、遵守状況確認 (注1)TCFD:Taskforce on Climate-Related Financial Disclosures (注2)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CO ₂ 排出量 (注3)SBT:Science Based Targets 科学的根拠に基づく温室効果ガス削減の中長期目標
リスク	A M&A及びアライアンス投資の回収
リスクシナリオ	当社グループでは、M&A及びアライアンスを将来の成長に必要な戦略と考えており、ポートフォリオマネジメント(注)のもとM&A及びアライアンスや事業売却も進めながら、当社グループの企業価値向上を推進しています。 その中で、投資対象企業において事前の調査によっても把握できなかったガバナンス及びコンプライアンス上の問題が生じた場合や、急激な景況の悪化や競合状況の変化、法規制の変更等によって想定した十分なシナジー効果が得られなかった場合に、期待する成果が得られないことによる減損処理が生じ、当社グループの経営成績および企業価値に影響を及ぼすリスクがあります。 (注)ポートフォリオマネジメント:現在約60ある事業ユニットに対して、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取組み
対策	M&A及びアライアンスの実施に際しては、事業部門と本社部門および外部専門家から構成されるプロジェクトチームを組成し、対象企業の財務内容や契約内容の確認、経営陣との面談を通じた詳細な事前審査等をもとに、当社グループとの協業によるシナジー効果とリスクを考慮した投資判断を行っております。また、買収後も事業部門と本社部門が連携し、事業戦略とリスクを踏まえたPMI(Post Merger Integration)計画を策定、実行しております。加えて、対象事業の業績、事業戦略の進捗、事業価値評価を当社取締役会において定期的にレビューしております。 [主な取組み] ● 事業戦略に基づいたM&A及びアライアンス候補の探索、評価 ● M&A及びアライアンス案件に応じた、デューデリジェンスや事業計画の策定 ● 当社取締役会における、買収後の経済効果の具体的目標進捗のレビュー(少なくとも年に1回)



CTOインタビュー

企業理念を核とした技術経営

代表取締役 執行役員専務 CTO 兼
技術・知財本部長

宮田 喜一郎

変化の時代が要請する アーキテクチャー思考

—新型コロナウイルスのパンデミックから1年半が経過しました。CTOという立場から、コロナ禍は社会とビジネスにどのような変化をもたらしたと見えていますか。

コロナ禍によって、世界に大きな変化のうねりが生まれました。人々の生活様式が変わり、新しい価値観が生まれ、ビジネスのルールや、やり方が変わりました。ただ、こうした変化を俯瞰すると、我々は大きな流れの中にあると感じています。すなわち、社会や産業のあり方を根本から変える「デジタルトランスフォーメーション(DX)」の流れです。

世界のあらゆるところで、インターネットを通じてヒトとヒト、ヒトとモノ、モノとモノがつながり、さまざまな知識や情報が生成・流通・共有され、必要な時に必要な形で提供される。こうしたことが可能になったのは、コンピューティングパワーの指数関数的な進化によるものです。そしてコロナ禍では、これまでの慣習が通用しなくなり、本質的に何が必要かを改めて問われる中で、一気にこの変化が加速しました。

我々にとっても、今回のパンデミックは、急激な社会変化に対し求められる科学と技術の本質的な価値を改めて見直すとともに、目指すべき未来を構想する機会となりました。昨春の緊急事態宣言時には、オムロンでも社員が原則在宅勤務となり、技術・知財本部やイノベーション推進本部(IXI)も、研究開発や新規事業創出に向けた取り組みの中で、特に社外との共創活動の一部をスローダウンせざるをえませんでした。しかし、そのおかげで、これまでの前提を一旦取り払い、オムロンが本当に取り組むべき領域やその中での価値は何か、やめるべき、改めるべきものは何かなど、3カ月かけて徹底的に議論することができました。こうして再確認されたのが、「アーキテクチャー能力」の重要性です。

アーキテクチャー能力とは、3~5年程度の近未来に目を向け、そこでの社会像を超具体的に描き、解くべき社会的課題は何かを見定めること。そして、それらの課題を解決しソーシャルニーズを創造するために必要な、事業・技術・知財の3つのアーキテクチャーを設計し実装すること。コロナ禍という未曾有の危機を経験し、変化へ柔軟に対応するには、このアーキテクチャー能力が不可欠であることを強く実感させられました。

—このコロナ禍にあって、改革に拍車がかかった事業はありますか。

「遠隔診療サービス」が好例でしょう。世界各地で、感染を恐れて通院をためらう動きが見られ、日本でも初診患者へのオンライン診療が解禁されました。ただし、コロナが収束しても、医療従事者の不足や医療サービスの都市部への偏りといった問題は根本的に解消されず、より深刻化すると思われます。そこで、継続的な需要拡大が見込まれるのが遠隔診療サービスです。

オムロンでは、家庭用心電計を手掛ける米スタートアップのアライブコア社、オランダでオンライン診療サービスを展開するルーシー社*に出資して業務提携を推し進めてきました。また、社内ベンチャーキャピタルであるオムロンベンチャーズ株式会社を通じて、医療データ共有システムを展開するイギリスのペイシェンツ ノウ ベスト社にも出資し、協業をスタートしています。ヘルスケアのデジタル化は以前より戦略的投資の対象としていましたが、コロナ禍で一気にステージが上がりました。

* Luscii

社会的課題を解決する 組織的な仕組み

—オムロンが掲げる「企業理念経営」を支える仕組みの一つが、「技術経営」です。VG2020で目指してきた「オムロンユニークな技術経営」とはどのようなものでしょうか。

社憲を踏まえて、「まだ誰も気づいていない新たなソーシャルニーズを見出し、社会的課題を解決する」ことが、我々が考える技術経営の核心です。その拠りどころとなるのは、創業者の立石一真が国際未来学会で発表したオムロンの経営の羅針盤である未来予測理論「SINIC理論」です。これは、未来の社会を予測することで、ソーシャルニーズを捕捉し、これに基づいて経営や事業に取り組む必要がある、という創業者の強い思いから生まれました。SINIC理論は、科学・技術・社会の3つが互いに作用しながらスパイラルアップしていくという考え方に基づいていますが、オムロンがとりわけ重視しているのが「社会」です。どのように社会は変化していくのか、それによってどのような課題が生じるのかを予測し、科学と技術

を活かして解決することがオムロンならではのアプローチです。

創業者は世の中の変化の兆しをいち早く捉え、誰も気づいていない超具体的な未来像を描き、ソーシャルニーズを把握することに秀でていました。ですが、そうした特別な能力の持ち主がいなくなった時、誰が未来のソーシャルニーズを予測し、そのためのソリューションを創造するのかという問題にオムロンは直面しました。そこで、SINIC理論に基づく事業創造やソリューション開発に組織的に取り組むために、オムロン全体のイノベーションプラットフォームとなるIXIと、「オムロン サイニックエクス株式会社(OSX)」を2018年に設立しました。それは、既存事業の深化と新規事業の探索と確立を同時に進める「両利きの経営」の実践にほかなりません。 [P4 SINIC理論](#)

—IXIとOSXが担う役割と成果を教えてください。

近未来の姿を描き、その実現に必要なとなる戦略的アーキテクチャーを技術、知財、ビジネスモデルへと具体化し取り組んでいく。このバックキャスト型のイノベーション創造プロセスを推進する組織がIXIです。一方のOSXは、技術革新をベースに近未来デザイン創出に挑む戦略拠点です。従来のオムロンの制度やルールにとらわれない自由な研究開発スタイルをとるために独立会社とし、最先端技術のトップ人材を社外から採用しています。多種多様なメンバーによるオープンイノベーションに取り組んでいます。

IXIとOSXがスタートして3年が経ち、目指してきたオムロン流イノベーションの「型」ができてきました。すなわち、新規事業開発とナレッジシェアリングが組み合わさった「統合イノベーションプロセス」です。このプロセスは「フェーズ0:テーマ選定」「フェーズ1:戦略策定」「フェーズ2:事業検証・技術検証」「フェーズ3:事業開発」の4つのフェーズから成っています。一番難しいのがフェーズ0です。どのようなイノベーションシーズを選ぶのか、それは本質的なソーシャルニーズに応えるものか、そして資本コストを上回る事業としてスケールアップできるのか、その見極めは一筋縄ではいきません。 [P59 IXI](#) [P63 OSX](#)

—どのようにして解決したのですか。

いま一度、「旗を立てる」ことに注目しました。オムロンでは、社員が高い目標を掲げて宣言することを「旗を立てる」といいますが、これを拡大させ

て、社外に向けても「旗を立てよう」と。たとえば、一口にロボット事業といっても、具体的に焦点を絞って宣言すれば、どのような技術や経営資源が必要になるのか、誰と手を組むべきなのかがはっきりしてきますし、スケールアウトするために不足していることも見えてきます。もう一つ学んだのは、「現場に判断を委ねすぎない」ことです。見えない未来を予測し、時には社会システムそのものを改革するような事業創造を目指せば目指すほど、法規制やステークホルダーとの関係はより複雑になり、現場だけでは責任や負担が過度に重くなってしまいます。そこで、あえて中央集権型の意思決定システムを導入しました。もちろんトップダウンですべてを決めるということではありません。スピード感を失わないように、トップも現場と共に議論をして即断即決することを重視しています。

変化のスピードが加速する中でより重要なのは、正しいかどうかを慎重に議論し続けるよりも、「決める」ことです。決めてうまくいかなければ、その失敗に学び、やり直せばいい。その過程を記録しておけば有益な知識として共有することもできます。

——シーズが不足することはないのですか。

それはありません。オムロンの全社員に、テーマを考え、手を挙げ、事業化に取り組むチャンスが用意されているからです。IXIが単なる新規事業創出の専門組織ではなく、プラットフォームであるゆえんです。新事業開発を決して他人事と考えず、グループ全体のイノベーション創出力は自分の課題でもあると意識してもらうための仕組みです。

技術・知財本部でもこれまで多くの新規テーマ検討を行ってきました。しかし、テーマを選定するプロセス自体に不明瞭な部分があったため、今年から「フェーズ0」の仕組みをシンプルにしました。持ち込まれたアイデアは、毎週のテーマ会議で洗練しながら次に何をするかを決める議論をしていきます。プレゼンは1件につき10分、資料も5枚までと決め、議論に多くの時間を費やします。私は、テーマ会議の主催者としてすべての会議に出席しています。

ここでも重要なのは、結論を出す、つまり決めることです。次のフェーズに向かうには明日から何をやるのか、ここで終わりなのか、その理由は何かを簡潔にまとめて、関係するメンバー全員で共有します。こうした透明性の高い議論と迅速な意思決定プロセスのお

かげで、社内にイノベーションマインドが醸成されつつあることを実感しています。

——IXIで現在進行中のプロジェクトについて、教えてください。

ソーシャルニーズの創造という観点から、新規事業創出を目指すチャレンジを2つ紹介します。一つは、中国で事業検証を展開している「アグリオートメーション事業」です。オムロンの強みである「センシング&コントロール+Think」を使った、いわゆるスマート農業です。日照や温湿度、二酸化炭素量などを自動で計測し、作物ごとに最適な条件を判断し、窓の開閉や灌水などのタイミングを教えてくれる「栽培支援サービス」を検証しています。自動化・省人化のためのハードウェアの提供ではなく、あくまで人間に判断をさせるための情報を提供するサービスであるところが特徴です。その指示に従えば、農作業の経験が乏しくても、良質な作物を安定的かつ効率的に生産できるようになります。農業の担い手不足や食の安心・安全という社会的課題の解決に貢献すると同時に、そこで得られたデータの解析、フィードバックのためのアルゴリズムなどの能力も高度化できます。

もう一つは、大分県と連携して事業検証を進めているICTを使った「高齢者の介護予防サービス」です。要支援段階で介護の専門家がきちんとサポートすれば、要介護へと進行するのを高い割合で防げることがわかっています。しかし介護の現場には、そのためのスキルや経験を持ち合わせたスペシャリストが圧倒的に不足しています。そこで、こうしたスペシャリストの手順や思考プロセスを再現したソフトウェアを開発しました。まず高齢者本人や家族から生活課題や改善希望などについて尋ね、このソフトウェアを使って分析し、生活機能訓練のプランを立てられるようにしたのです。

現在、事業化を目指しているこれら2つに共通するのは、ソーシャルニーズに応えるものであることに加えて、オムロンが目指す「人と機械の融和」という考え方です。具体的には、人間の能力や意欲を最大限に引き出すために、技術がそれを支援するというハイブリッドなシステムです。

[P59 IXI →](#)

「芸風」を変え、「共創」によって自走的成長を実現する

——山田CEOは、逆風下でも収益を増やして着実に成長していく「自走的成長」の実現を掲げています。CTOとして、いかにサポートしていきますか。

大きく2つのチャレンジが必要だと考えています。一つは、これまでのビジネスモデル、例えていえば「芸風」を変えることです。既存のビジネスモデルが今後も通用するのは、市場そのものが成長している、もしくは競合のシェアを奪取できる場合だけです。オムロンについて言えば、ヘルスケア市場は高齢化によって拡大しており、当社の既存事業はトップシェアですから、現時点ではある程度市場をコントロールできています。しかし、今後はわかりません。

そこでやらなければならないのが、「芸風」を変えることです。これまでのオムロンの芸風は、お客様が抱えている課題を手持ちの技術や商品で解決することでした。つまり、「モノ視点」での価値提供です。しかし、社会が凄まじいスピードで変化中、お客様の課題も複雑化し、技術の差異だけではなく社会構造を俯瞰し市場を捉え、本質課題を解決するビジネスモデルが要求されています。これこそが、IXIを中心に進めている「コト視点」での事業拡張です。これまで踏み込んでいなかった新しい領域も含め、最適な価値の社会実装形態を選択していく芸風へ進化させていきます。

もう一つのチャレンジが「共創」です。いまほどスピードが求められる時代に、自前主義にこだわってイノベーションなど望むべくもありません。ましてや、芸風を変え、土地勘のない新しい領域へも踏み込んでいきますので、我々の保有していない技術やビジネスモデルを素早く獲得するために、誰と組むのがカギを握ります。CTO就任以来、オープンイノベーションの方針を掲げ、外部の企業やスタートアップ、研究機関との協働を加速してきました。その中で蓄積されたノウハウやパートナーシップが、オムロンの自走的成長を後押ししていくはずで

[P62 OVC →](#)

——新規事業だけでなく、既存事業に対する今後の技術開発のアプローチはいかがでしょう。

技術・知財本部では、テーマの約4割が各事業部門から要請を受けた技術開発ですが、当然ながらそれ

だけでは十分ではありません。むしろ、事業部門が気づいていない技術に対するニーズを数多く掘り起こすことができるかが重要です。技術を起点として事業の旗を立てる技術開発にも、さらに注力していきたいと考えます。また、既存事業を深化・進化させるには、ブラックボックス化できる技術とそれに紐づいたビジネスモデルの構築が不可欠です。オムロンしか持ち合わせないデータ解析やフィードバックのためのアルゴリズムなど模倣困難な武器を持ち、それをいかに磨き上げていくことができるか。両利きの経営において、極めて重要なポイントです。

——次期長期ビジョンが始まります。CTOとして、どのようにコミットメントしていきますか。

新型コロナウイルスは、世の中のさまざまな脆弱性を露呈させました。オムロンでは、SINIC理論に基づいて、人と機械がバランスを保ちながら融合していく「最適化社会」の先に、新たな価値観に基づいて社会的課題が解決される「自律社会」が到来すると考えています。ただし、その実現には、科学・技術・社会の3要素が相互に刺激し合いながら発展していく必要があります。それを後押しすることで、我々の存在意義を深化・進化させたい。

具体的には、人と機械との「接点」にオムロンの強みを発揮できると見えています。医療や介護はもちろん、製造現場でも自動化が進むと、むしろ人間の役割がよりはっきりしてくる。この人と機械の接点こそ、オムロンが最も得意とするところであり、我々の社会実装力はどこにも引けを取らないと自負しています。

ただし、これを実装するのは、技術力よりも、ソーシャルニーズを見出し、これを事業化し、社会実装するアーキテクチャー能力です。その強化に向けて、外部のアーキテクト人財を積極的に採用しています。もちろん内部でも、具体的な近未来デザインの輪郭を描き、そして具体的なアーキテクチャーへと落とし込むために、侃々諤々の議論を繰り返しています。こうした忌憚のない議論を通じて「トライ・アンド・ラーン」のスピードと質をスパイラルアップさせながら、オムロン流の技術経営を実践していく所存です。

制御機器事業 (IAB)

ドメイン	該当するSDGs項目
ファクトリー オートメーション	8 雇用と労働環境 9 産業とインフラの高度化 17 パートナリプ の発展

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、オートメーションを事業の中心にモノづくりを革新することで、世界中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の品揃えを軸に、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。



執行役員常務
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

辻永 順太

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、オートメーションを事業の中心にモノづくりを革新することで、世界中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の品揃えを軸に、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。

「制御進化」では、熟練技能者の高齢化や後継者不足といった課題に着目し、熟練技能者が保有する「匠の技」を再現する超高速・超高精度なアプリケーションを生み出してきました。例えば、フィルム状製品の高速・高精度の巻き取りやシート状の製品を超高精度に積層するアプリケーションは、二次電池などデジタル業界における製品の高度化や作り方の変化に伴うお客様のニーズを的確に捉えました。「知能化」では、制御機器のIoT化、AI技術の導入により、製造現場の情報を活用した先進的なアプリケーションを創出してきました。AI搭載コントローラーやAI搭載画像処理システムを活用した製品不良や設備の異常を予測するアプリケーションとヒトの五感を超越する「官能検査」のアプリケーションは、自らが学習し進化する機械の実現や不良品を作らないモノづくりに貢献しています。また、「i-BELT」は、お客様との共創による現場データの収集・見える化、データ分析を元にお客様の課題解決を進める共創型現場データ活用サービスとしてお客様から高い評価をいただいています。そして「ヒトと機械の新しい協調」では、自律型モバイルロボットや協調ロボットを中心にヒトと機械の持ち味を引き出し、相互に協力し合う新しいオートメーションを実現してきました。例えば、モバイルロボットと協調ロボットを組み合わせた移動型作業ロボット「モバイルマニピュレータ (MoMa)」は、作るモノに応じて生産ラインを可変するフレキシブルなモノづくりの実現に貢献しています。

このように、i-Automation!で製造現場のイノベーションを加速するアプリケーションの開発に拘り、ILOR+Sを強靱化する製品開発やM&A&アライアンスを実行してきました。また、お客様の課題解決を促進するインフラや人材も拡充してきました。最新の技術・商品を組み合わせたアプリケーションを使って、製造現場の装置や生産ラインを実機モデルにより再現する「オートメーションセンタ (ATC)」は、昨年度、37拠点にまで拡充しました。ATCは、お客様とともにモノづくり課題の解決策を検証・実証し、新たなアプリケーションを生み出す共創拠点として年間何千人ものお客様に会場いただいています。さらに、オムロンの制御技術・商品に精通し生産現場を熟知するセールスエンジニア (SE) も増強

製造業のモノづくり革新に拘ったVG2.0

製造業を取り巻く環境は、大きな変革期の真只中にあります。それは、製品の高度化や地産地消、個作りなどに代表される「作るモノ」「作り方」「作る場所」「作るヒト」の変化と、AI、IoTやロボティクスに代表される技術革新、シーズの変化です。オムロンは、この変化をいち早く捉え、製造現場が直面する課題をイノベーションで解決するべく2016年よりオムロン独自の価値創造コンセプト「i-Automation!」を提唱し、近未来のモノづくりを目指してきました。

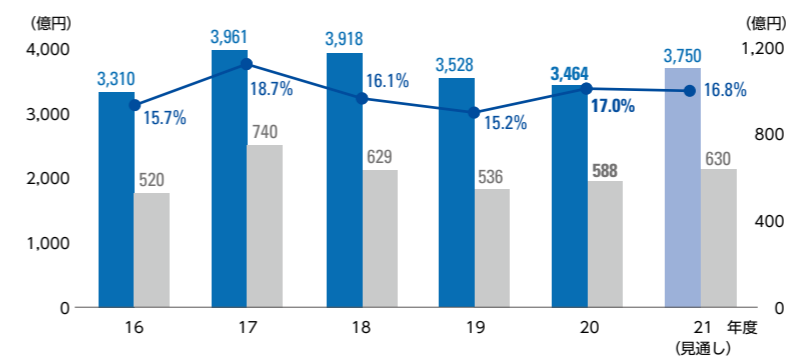
i-Automation!は、「integrated (制御進化)」、「intelligent (知能化)」、「interactive (ヒトと機械の新しい協調)」という3つのイノベーション (innovation) により構成されています。この3つの「i」をキーワードに、オムロンが誇る20万点以上に及ぶ「ILOR+S」の商品ラインナップとソフトウェアやサービスを擦り合わせた革新的な制御アプリケーション (以下:アプリケーション) を創出してきました。この4年間で創出したアプリケーションの数は200を超え、多くのお客様の製造現場のイノベーションに貢献してきました。

し、お客様固有の課題に応じたアプリケーションや新たな解決策を提案する技術コンサルティング力を強化してきました。現在、1,000名を超えるSEがお客様の製造現場で新たなモノづくり課題の解決にチャレンジしています。

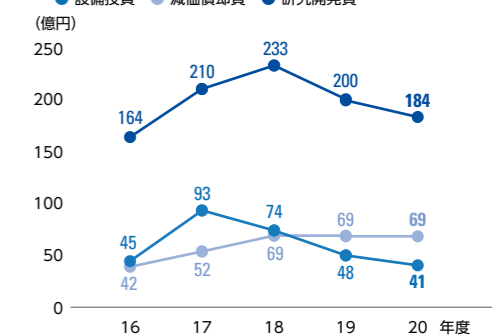
* ILOR+S: Input (センサーなどの入力機器)、Logic (コントローラーなどのコントロール機器)、Output (モーターなどの出力機器)、Robot (ロボット)、Safety (設備の安全を担保する安全機器)

事業ハイライト

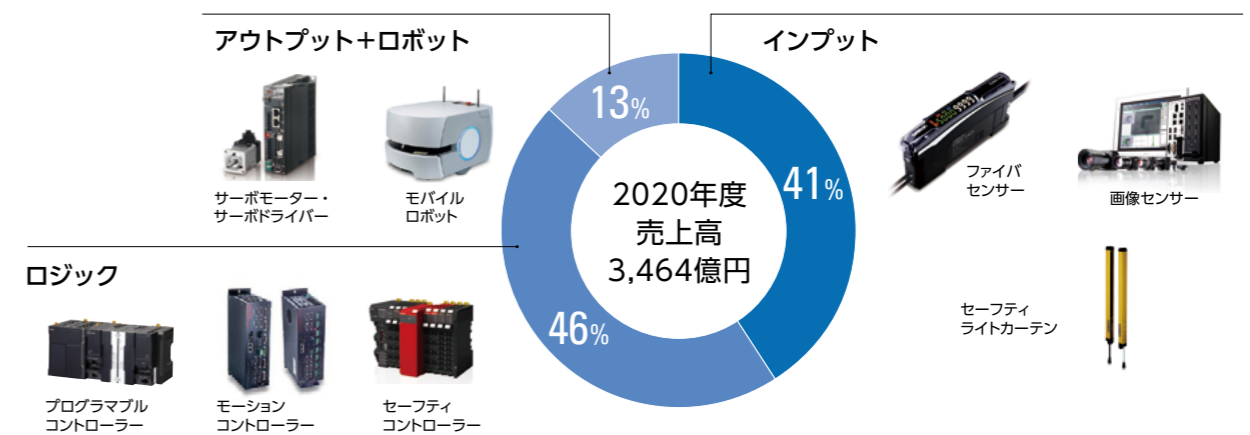
■ 売上高 / 営業利益 / 営業利益率



■ 設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費



■ 商品別売上構成比



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

VG2.0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~

VG2.0期間中の実績

INPUT

- 研究開発費: 計 827億円
- 設備投資: 計 257億円
- 成長投資: 計 205億円 (2017年度~2020年度実績)

OUTPUT

- ソリューション高付加価値ビジネスによる収益力向上 GP率+1.0pt(2016年度比)
- 製造現場のモノづくり革新を実現する制御アプリケーション 200個以上の展開
- i-Automation!強化に向けたILOR+S商品ポートフォリオ強化
 - M&A: 産業用コードリーダー、産業カメラ
 - 新商品: ロボット統合コントローラーやAI搭載画像処理システムなど 50超 (前同期間比倍増)
- i-BELTによる共創型現場データ活用ソリューションビジネスの本格化
- 顧客現場でアプリケーションを具現化するセールスエンジニア人材の増強 (全世界1,000名強)
- オートメーションセンタのグローバル37拠点への拡充(2016年時点 8拠点)
- エッセンシャル領域(マスク製造や医療・医薬品業界など)へのビジネス基盤拡大
- 事業規模拡大に向けた生産能力拡充 (中国上海工場 第2工場の増設他)

OUTCOME

- i-Automation!を通じた社会の生産性向上による経済発展に貢献
- SDGs ゴール8.2.1
- SDGs ゴール9.2.1
- SDGs ゴール17.16

“ウィズコロナ”の新たな社会的課題の解決に貢献

世界中の製造現場を支えることが、モノづくりの源流に携わってきたオムロンの社会的責任という考えのもと、新型コロナウイルスの感染拡大との闘いにもいち早く取り組みました。

新型コロナの感染症が世界中に拡大し、ロックダウンや移動制限により製造業だけでなくさまざまな社会インフラが混乱をきたしました。制御機器事業では、コロナにより発生したさまざまな社会課題の解決に向け、世界各地で自律的な取り組みを進めてきました。例えば、マスクや人工呼吸器、医薬品の世界的な不足に対し、産業用ロボットをはじめとする自動化アプリケーションを提案し、緊急の増産や新規生産立上げを支援しました。感染症患者に忙殺される病院や医療機関に対しては、パートナーであるシステムインテグレーターと連携し、ウイルス殺菌効果のあるUVランプを搭載したモバイルロボットや医療器具の殺菌を自動化するアプリケーションなどを開発、多くの人手が割られていた医療現場の除菌・殺菌作業の自動化に貢献しています。また、コロナにより人手不足がさらに深刻化した食品や日用品などの生産に対してはヒトの作業を代替し、ヒトとの協調が可能な協調ロボットのアプリケーションを提案することで生活必需品の生産維持に役立てていただいています。

コロナの影響で、製造現場への導入が前倒しになったデジタルトランスフォーメーション(DX)にもいち早く取り組み、グローバルに展開しました。例えば、2020年7月に発売した世界初の「ロボット統合コントローラー」は、ロボットと周辺機器をシームレスに統合しこれまで人に頼るしかなかった高度で複雑な作業を自動化するとともに、リアルとバーチャルでの正確なシミュレーション技術によってリモートエンジニアリングを実現しました。コロナにより世界中で人の行き来や生産現場への立ち入りが制限される中、このリモートエンジニアリングは、リモートでの生産設備の立上げやメンテナンスを可能にしました。人の移動制限という新たな課題に対して、生産技術者や保全担当が今まで現地現物で行っていたチェックを遠隔地からリモートでできるようになり、設備立上げ・メンテナンスなどの各工程で50%以上の工数を削減できるようになりました。また、オンラインの工場見学や、ATCのリモート対応・バーチャル化を提供しコロナ禍で移動制限があるなかでも、SEと営業がデジタル技術を活用した提案活動をグローバルに強化し、お客様の生産活動の継続に貢献しました。

オムロンは、これらのアプリケーションを自社工場にも導入し、コロナ禍での生産活動の維持にも役立てています。例えば、ヒトと機械が協調し、現場データ活用により知能化された生産ライン、“セルライン・コントロール・システム(CLCS)”を導入したオムロン上海工場では、機械が作業者をデータで支援することで、作業者の作業効率を高め、誰が作っても同一生産・同一品質を実現しました。このように、コロナ禍で発生した新たな社会的課題の解決に取り組んだ結果、グローバルの製造業へ持続的な生産を確保することに貢献することができました。



人と機械が協調した製造現場



消毒作業時の感染拡大防止につながる紫外線照射器ロボット



フィンランドの病院で廃棄物を搬送するモバイルロボット

“アフターコロナ”に向けた制御機器事業の方向性

コロナ禍での生産や社会活動が常態化する一方、アフターコロナに向けた市場・社会の変化はグローバルに加速度を増しています。それは、EVや再生エネルギー利用の拡大や、地球環境にやさしい素材への転換に代表されるグリーンリカバリーの取り組みの加速。そして半導体、5G、DXに代表されるデジタル社会の実現に向けた技術・製品やインフラの変化です。オムロンは、VG2.0の期間に創出した技術・商品、そしてi-Automation!を具現化した数々のアプリケーションを基盤に、これらの変化を制御機器事業における大きな事業機会と捉え、さまざまな市場ニーズに応えていく準備を進めています。

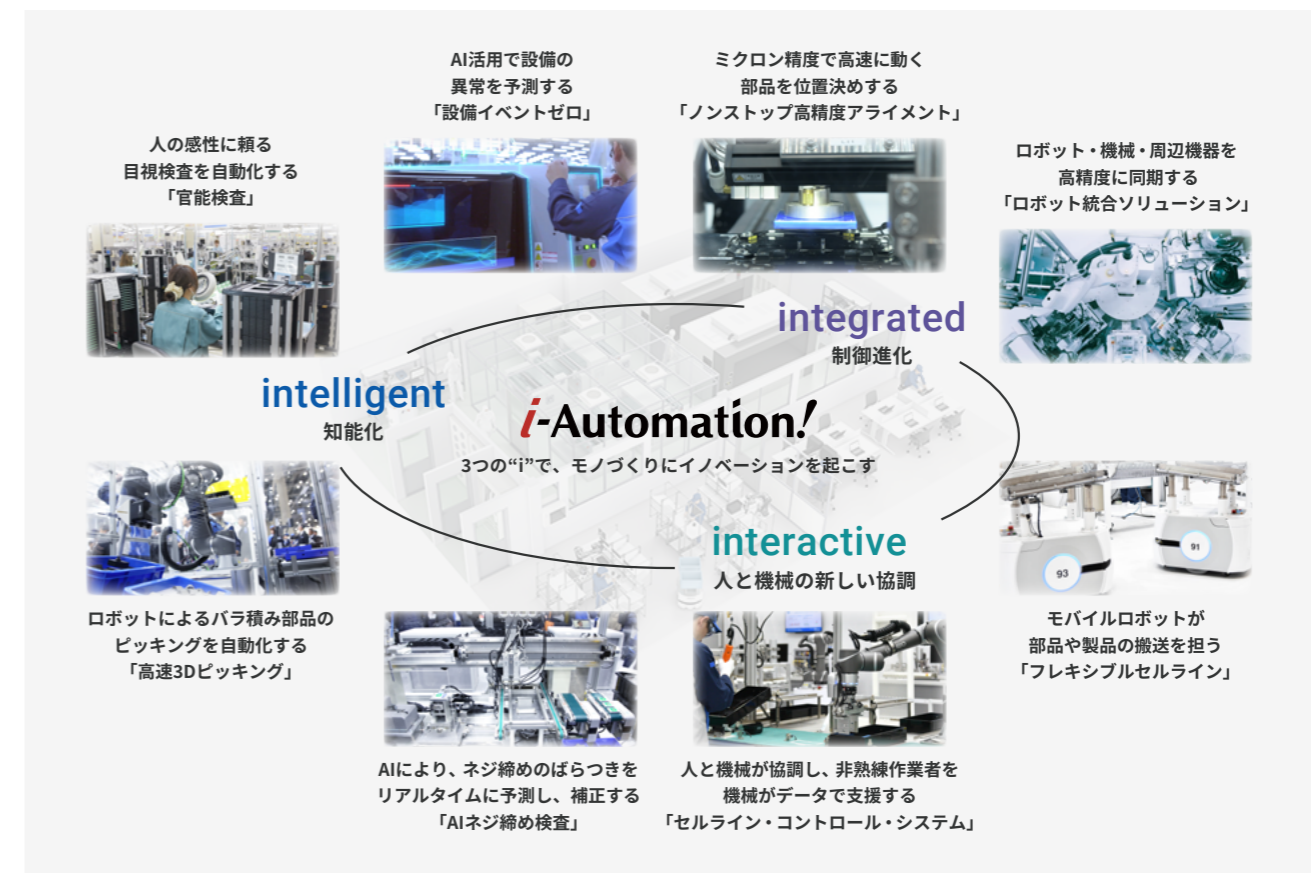
コロナにより人々の生活・働き方・価値観が大きく変化したように、アフターコロナの世界においてはモノづくりも単純にコロナ前に戻るわけではありません。熟練技能者の高齢化・後継者問題、人手不足の社会的課題は更に加速し、新たな自動化に向けた市場ニーズは高まります。オムロンは、モノづくりのDX化を更に加速させていきます。例えば、ノキア社の「ノキア ローカル5G テクノロジーパートナーシップ」に参画し、他のパートナー企業とも連携しながら5Gを活用したソリューションの開発を進めています。ニーズの高まる一極集中から地域分散や消費地での生産に早期に対応できる自動化ソリューションの実現にも取り組んでいます。例えば、モバイルロボットや協調ロボットを活用したCLCSは、生産設備をモジュール化し、作るモノや生産地に応じて短時間で立上げ可能な生産ラインの実現を目指しています。

熟練技能者の高齢化や生産技術者の不足は、市場や消費者の品質要求の高度化とも相まって、モノづくり品質の課題をさらに深刻化させています。「i-BELT」では、先進のAI技術も導入することで、熟練技能者や生産技術者のノウハウを形式知化し、モノづくり品質の継続的な維持・向上を図ります。

世界的なグリーンリカバリーの広がりに対しては、お客様との共創によりさまざまな分野で新たなソリューションの開発を開始しています。例えば、プラスチックごみによる海洋汚染の問題に対しては、食品・日用品メーカーや機械メーカーと連携し、包装素材を再生可能な生分解性プラスチックに変換する取り組みに参画しています。また、風力発電機メーカーに重要部品を提供する製造メーカーと共に、耐久性の高い高品質の部品づくりを実現することでグリーンエネルギー拡大に貢献しています。

オムロンでは、このようにアフターコロナにおけるさまざまな市場変化に対しても、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取り組みを継続してまいります。

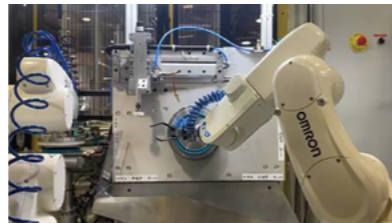
■ i-Automation! によるモノづくりイノベーション



integrated (制御進化)

オムロンのソリューションでロボットと周辺機器を
1つのプラットフォームで統合し、エンジニアリングを進化

トルレボルグ シーリング ソリューションズ社(以下、トルレボルグ社)は、ものの封止技術で世界をリードする会社です。トルレボルグ社は、環境に優しいエネルギーの需要拡大や欧州各国政府の風力発電関連投資への優遇施策を受け、本社イタリア工場で生産している風力発電用タービンを密閉するポリウレタン製部品の増産を決定しました。そのためには、新規に2台のロボットを搭載したトリミング機(ロボットで部品を削り、加工する機械)を早期に立上げ、生産性を高めることが必要でした。オムロン独自の「ロボット統合コントローラー」を使ったソリューションは、装置を構成しているロボットと周辺機器をリアルタイムで同期し、生産の速度と精度を向上します。さらに、生産ライン全体をリアルとバーチャルでシミュレーションすることで社内技術者のプログラミングやシステム検証の負荷を減らし、メンテナンスも効率化しました。結果、トルレボルグ社は、装置の開発から立ち上げ、量産開始までの時間を30%削減し、迅速な製品の増産を実現しました。オムロンは、引き続きお客様とともにグリーンエネルギーの拡大に貢献してまいります。



オムロン製のロボット2台で、
青いポリウレタン製の円形部品を作っている様子

当社は、過酷な環境下での機械の封止、防振、保護するための工業用ポリマーソリューションの世界的リーダーとして、お客様のパフォーマンスを加速し、環境に優しい活動をサポートしています。オムロンをパートナーとすることで、農業やエネルギー分野における急速な需要増加に対応することができました。今後3年間でさらに3台の設備を導入する予定です。オムロンは豊富な製品群を持っており、協調ロボットによる機械の機能強化や、モバイルロボットでの物流のスマート化など、生産プロセス全体をカバーできるため、さらなる可能性を模索できることも魅力です。オムロンと一緒に製造業を次のレベルに引き上げ、より持続可能な社会に貢献できることを楽しみにしています。



トルレボルグ シーリング ソリューションズ社 リヴォルノ工場 TSS LIV 設備・エネルギー監督者
デイビッド・カルーリ氏

integrated (制御進化)

オムロンの「パーフェクトシーリング」技術で持続可能なモノづくりを支援

日常生活のあらゆる場所で使用されているプラスチック製容器やビニール包装材。便利な一方で、環境汚染や海洋生物がプラスチックの破片を餌と間違えて食べてしまうなど、生態系を含めた海洋環境への影響が懸念されています。このような悲劇を避け、持続可能な社会を実現するために多くの企業、特にヨーロッパの食品・日用品メーカーはプラスチックの使用量を削減し、環境に配慮した素材への切替えに挑戦しています。

オムロンは、この取り組みを「パーフェクトシーリング」という技術で支援しています。生分解性プラスチックや紙素材など環境にやさしい包装材は従来のプラスチックと異なり、加熱による封止時には、より精緻な温度制御が必要となります。そのため、従来の温度制御ソリューションでは加熱時に温度をあげすぎて包装材に穴をあけてしまうなど、温度調整が非常に困難でした。オムロンは、「パーフェクトシーリング」により半導体業界などの他業界で磨いてきた高精度の温度制御技術をベースに、熱封止設備の稼働速度や圧力、温度を最適に制御することで、包装材をリサイクル可能な紙ベース等の新素材に変更することを可能にしました。「パーフェクトシーリング」を導入したお客様は、当初の想定を上回るスピードで、環境に優しい包装材への転換を実現し、安定した包装品質により消費者から高い評価を受けています。オムロンは、今後もお客様と共にサステナブルな事業展開とモノづくりをリードし、よりよい社会づくりに貢献していきます。

社員の声

「パーフェクトシーリング」をお客様に届けるプロジェクトはチャレンジの連続でしたが、「海洋プラスチックごみ問題の解決に寄与したい」という想いで、世界中のオムロンメンバーと連携し、細部にまでこだわって成し遂げたことを非常に誇りに思っています。本技術は、すでに世界各地で導入が決まっています。また、2020年度のTOGAでは、企業理念実践の事例のひとつとして6,461のテーマの中からゴールド賞を獲得しました。今後は、進化し続けるデジタルモノづくりをお客様とより一層実現できるよう本技術をさらに進化させていきます。



オムロン ヨーロッパ
グローバルアカウントマネージャー
アラン・ギボンズ

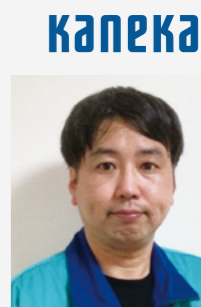
intelligent (知能化)

顧客との共創による、進化する生産現場を実現

社会は、モノ中心からコト(サービス)中心に大きく変化しています。この変化に先じて、オムロンは、2017年から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」を提供しています。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顧客の知見を組み合わせ、モノづくり現場の課題解決に取り組んでいる事例を紹介いたします。

化学素材の開発で培った技術を活かして、さまざまな社会課題の解決に向けたソリューションを提供するカネカ社の工場では、高機能フィルムの生産工程で発生している搬送不良の課題解決に取り組まれていました。搬送不良によるロスの発生を最小限に抑える生産現場の実現に向けて、オムロンは、2020年2月から「i-BELT」を提供し、顧客との共創をスタートしました。まず始めに、トラブルの原因特定に向けて対象となる工程に「振動計測システム」を導入しました。生産ラインの複数箇所にセンサーを設置し、現場のさまざまなデータを収集、モニタリングできるシステムです。顧客とともに、現場を「見える化」する環境の構築と、収集したデータの継続的な分析を通じてトラブルが発生する原因・兆候について仮説検証を繰り返しました。検証の結果生み出されたのが、センサーの波形データをもとにフィルムの生産状態の異常を検知する「異常予兆監視システム」です。これを生産現場に導入することで、熟練者ではなくてもフィルムの生産状態の変化を捉えられるようになり、トラブルの発生は減少しております。進化する生産現場の実現に向けて、現場の見える化、顧客の課題解決に向けたソリューションを提案していくことで、モノづくり現場の革新に貢献していきます。

弊社滋賀工場は、「安全に、安く、高品質の製品をお客様に提供すること」をミッションに、日々改善活動を行っております。今回のフィルム搬送の安定化に向けた取り組みは、設備運転員の感覚的情報を定量化することが最大の課題でした。オムロンと実施したセンシング及びデータ解析によって定量化が進み、改善は着実に進んでおります。特定の製品の導入にとどまらず、i-BELTをベースに技術者同士で議論を重ねていくオムロンのスタンスが印象的です。その結果、会社の壁を越えた一体感を持って課題に取り組み、充実感の中で搬送不良を減少させることができました。今後も新たなチャレンジを共に行うことを楽しみにしています。



株式会社カネカ 滋賀工場 AI・デジタルで考える工場センター 幹部職
花田 功治氏

interactive (ヒトと機械の新しい協調)

モバイルロボットによるフィンランドの病院での廃棄物搬送自動化

世界各国、特にフィンランドの社会福祉や医療の現場では、以前から人手不足が大きな問題となっていました。新型コロナウイルスの感染拡大により、この問題は深刻な社会課題となっています。オムロンのフィンランドチームは、大手病院、大学、そしてシステム開発を担うパートナー企業のディマログ社と連携し、一般的には工場で使われるモバイルロボットを活用した医療廃棄物の搬送自動化プロジェクトに取り組みました。

このプロジェクトでは、ロボットとIT技術を活用して、人が介在する必要のない病院の単純業務に焦点を当て、ロボットがその業務を日常的に担っている状態を目指しました。オムロンはディマログ社と共に、モバイルロボットの稼働ルートを最適化しながら、呼び出しボタンを介して、またはあらかじめ設定したスケジュールに従ってモバイルロボットへ廃棄物搬送の指令を送るシステムを開発。その結果、医療従事者の負担となっていた臨床化学ラボで発生した廃棄物を、病院の地下にある廃棄物収集センターまで自動搬送する実証実験を成功させました。

このように、コロナ禍で発生した医療現場での新たな社会的課題に対してオムロンは、医療従事者の消毒作業時の感染リスクを防止する紫外線光(UV)照射器ロボットに始まり、病院の床洗浄の自動化、医療廃棄物の搬送自動化と、モバイルロボットを活用したソリューションで、今後も医療現場の省人化に貢献していきます。

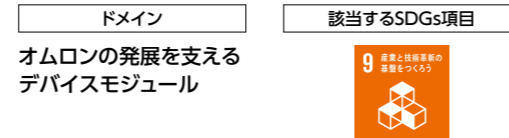
Dimalog



ディマログ社 CTO
テーム・クトマック氏

今回の実証実験は、コロナ禍でもスタッフが重要な作業に集中できるよう、オムロンのモバイルロボットが簡単に院内搬送を担うことが可能ということを確認できました。実験参加者は皆、成果に満足しています。今回得たロボットやスマート技術に関する導入アイデアに基づき、フィンランドの未来の医療現場でのロボット実証実験について、複数のプロジェクトを計画しています。

電子部品事業 (EMC)



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」ことをミッションとしています。人々の安心・安全で豊かな暮らしを支える家電製品や自動車をはじめとして、幅広い業界の顧客に対して、電気をつなぐ、切る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
エレクトロニク&メカニカル
コンポーネツ
ビジネスカンパニー社長

行本 閑人

は、生産の最適化を軸に生産拠点を見直し、11拠点から7拠点にすることで、部品を安定して供給できる体制を整えました。部品の需要に合わせた生産体制の構築により、設備稼働率を向上させ、生産の効率化を実現しました。品質強化においては、ものづくりにおける開発・設計段階から生産・完成に至るまでのすべてのプロセスにおいて、「検証（ベリフィケーション）」と「妥当性確認（バリデーション）」の視点から評価することを徹底しました。品質基盤を進化させ、顧客製品の安全性を担保する部品の品質レベルをより高めてきました。また、自走的な成長エンジンを土台に、技術革新や環境対応で急速に進む「製品のスマート化」や「電源のバッテリー化や直流化」といったトレンド、変化する顧客のニーズを捉え、デバイスとモジュールを創出してきました。2020年度は、コロナ禍のパソコン周辺機器や電動工具の需要増加、高まる非接触のニーズをいち早く捉えて、関連機器向けの増産や顧客ニーズに応える新商品を創出しました。

現在、コロナをきっかけに社会全体のデジタル化が加速し、電源のバッテリー化、5Gインフラ普及に向けた半導体や電子部品の需要は一段と高まっています。電子部品に求められる機能はライフスタイルの多様化や環境変化により変わっていく中で、オムロンが顧客製品の価値を高める機会を大きく増えています。変化の兆しを確実に捉えて、開発スピードを加速させることで新商品をタイムリーに生み出します。そして、事業の基盤を支えるリレー、成長を牽引するスイッチやセンサーをグローバルに提供することで、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。

少子高齢化による人手不足や、地球温暖化をはじめとして解決すべき社会的課題は深刻化しています。脱炭素社会の実現につながるEV化や地球上のすべての人が安心・安全に暮らせる通信インフラ、それらを実現する部品に求められる

自走的な成長エンジンの土台を作り、顧客の価値を創造・最大化する事業への変革

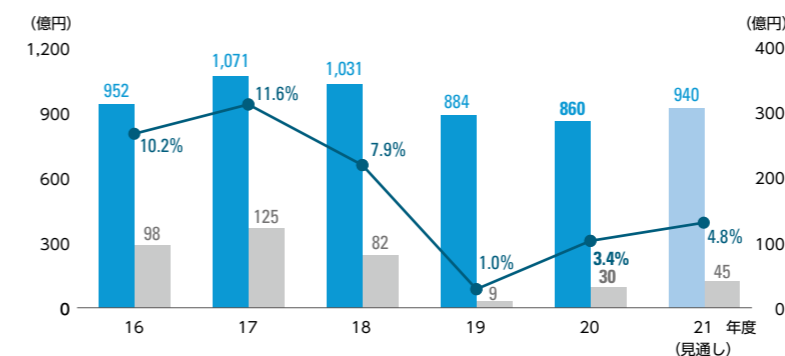
電子部品事業は、最先端技術と長年培われた確かなものづくり技術で、オムロンが注力するドメインの発展を支えながら、顧客の価値を創造する事業を目指しています。近年、社会的課題は多様化、深刻化しており、電子部品事業がビジネスを展開する社会、顧客、競合も大きく変化しています。顧客は、社会の変化と技術革新に対応できるパートナーを求めるようになってきました。部品のコモディティ化が進み、新興国を中心とした競合も増えつつあります。このような市場環境の中で、オムロンは顧客のレイヤーで起きている課題を、高い品質と技術対応力で解決し続けていきます。

VG2.0では、自らの力で持続的な成長を続けていくための土台作りとして、構造改革と品質強化、顧客のニーズに合わせた高付加価値のモジュール開発など価値提供に取り組んできました。構造改革で

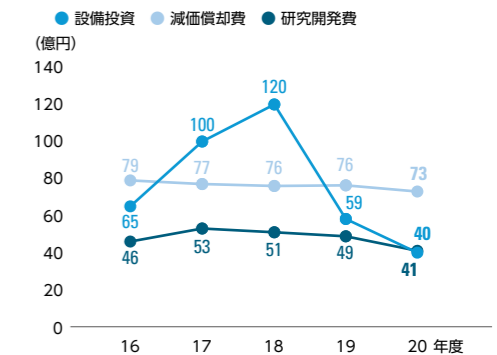
機能・要求は高まっています。顧客は、従来の設計方法や部品、素材を根本的に見直す必要に迫られ、新たなニーズが生まれています。電子部品事業では、注力するドメインを定め、顧客製品の設計課題を開発プロセス段階から把握し、コアとなる「微細加工技術」と「組み合わせ技術」で、社会的課題の解決にチャレンジします。そして、課題を解決するソリューションを確かなカタチにするために、顧客と共に、必要不可欠となるキーデバイスを提供し続けていきます。

事業ハイライト

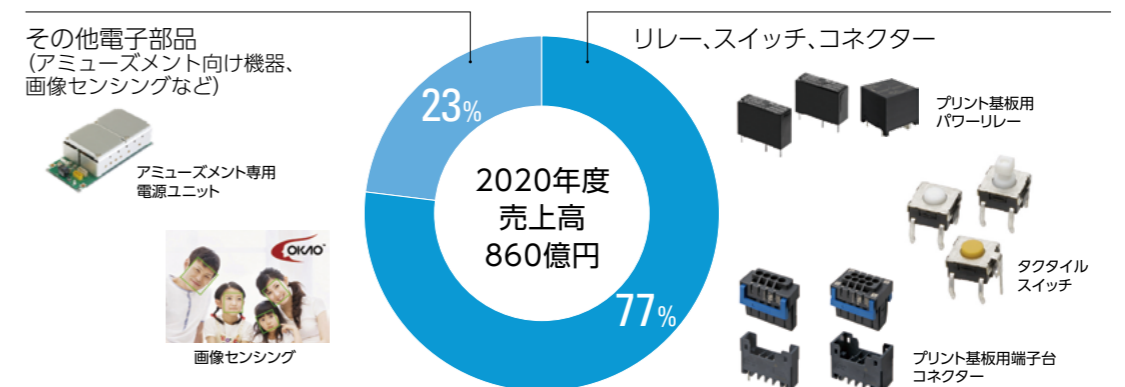
■ 売上高/営業利益/営業利益率



■ 設備投資/減価償却費/研究開発費



■ 商品別売上構成比



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

VG2.0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

VG2.0期間中の実績

INPUT

- 研究開発費：計195億円
- 設備投資：計320億円 (2017年度～2020年度実績)

OUTPUT

- 構造改革
商品の安定供給に向けた生産拠点の最適化 (グローバル11拠点→7拠点)
商品の需要変動に柔軟に対応する生産体制構築
- 品質基盤強化
顧客製品の安全性を担保する品質レベルの強化
オムロンリレーアンドデバイス株式会社 ULのDAP認証を取得 (2018年10月)
- 次世代デバイス・モジュールの技術・商品開発
脱炭素社会の実現に向けたバッテリー高容量化ニーズに対応した遮断用リレーなど新技術・商品の開発
ニューノーマル時代に求められる非接触アプリケーションの創出

OUTCOME

- デバイスとモジュールの提供を通じた地球上の人々の暮らしと社会の発展に貢献



強固な品質基盤で、新たな顧客価値を創出

電子部品事業は、VG2.0の期間で成長実現に向けて、顧客価値を生み出す力とスピードを向上させてきました。ここでは、品質管理体制強化の取り組みと、新型コロナウイルスの感染拡大によって生まれた社会的課題の解決に貢献するソリューションを創出した事例を紹介します。

製品の安全性を担保し、顧客価値創造を実現する品質レベルの強化

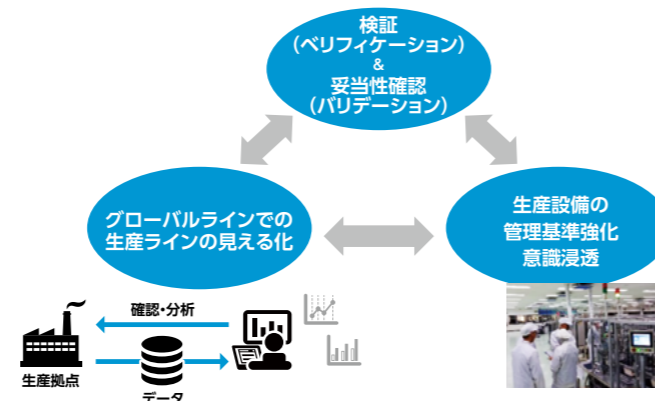
オムロンは、顧客製品の安全性を担保する高品質な電子部品を届けるべく、品質管理体制の強化につながる3つの取り組みを行ってきました。

1つ目は、部品を作るプロセス全体における、「検証(ベリフィケーション)」と「妥当性確認(バリデーション)」の強化です。顧客が求める仕様・設計・品質などの要求事項を満たしているかを科学的根拠に基づいて検証し、生産データから部品が正しく作られているかの確認を、部品を設計する段階から実施しています。これにより、品質トラブルの早期発見や、未然に防止する品質基盤を進化させてきました。

2つ目は、生産設備のさらなる管理基準の強化と品質意識の浸透です。生産を続けるなかで、設備の状態は日々変化します。この変化により発生する調整=“すり合わせ”は、生産工程内でのトラブルを発生させる要因でもありました。そこで、ものづくりの原点に立ち返り、“すり合わせ”は、変化を伴う作業であるということ、現場が再意識し、変更管理を強化しました。これをグローバルの生産拠点に展開し、拠点間で互いの取り組み状況を確認できる体制を構築し、それぞれのベストプラクティスを共有し合うことで、高い品質を維持し続けています。

3つ目は、生産ラインをリアルタイムに見える化していることです。グローバル7拠点の製造履歴、工程内の変化を常時、分析できるシステムを導入することで、品質不具合発生時に原因の早期発見と対象範囲の絞りこみにより、ロスを最小化しています。また、品質変化の見える化による異常検知、トラブルの早期発見も実現しました。これらを包括的に取り組むことで、従来よりも高いレベルでの品質管理をしています。

3つの施策を融合させ、品質レベルを強化



社員の声

ものづくりの基本に立ち返ることを現場に理解浸透させるために、3つのことに拘りました。まず、自ら現場に足を運んで活動の目的を腹落ちするまで、とことん議論すること。次に、現場と一緒に改善すること。そして、改善の成果を見える化することです。これらの活動を経て、ものづくりの基本を理解・体感した人が、また別の現場で同じように活動を繰り返すことによって、徐々に理解者を増やしていきました。理解浸透を拡大した結果、すべての現場で顧客の品質を創造するという同じ目的に向かって、改善を積み重ねることができました。



品質統括部 品質企画部
石井 俊廣

タイムリーな商品リリースに貢献する、ULのDAP認証の取得

強固な品質システムの構築と技術能力の向上により、主力商品であるリレーの生産拠点のオムロン リレーアンドデバイスの山鹿事業所は、アメリカの第三者安全科学機関ULのUL Data Acceptance Program(DAP:顧客評価データ活用プログラム)のCTDP(クライト・テストデータ・プログラム)認証を2018年10月に取得し、維持し続けています。これにより、自社工場でULの安全規格認証試験を実施できるようになり、商品リリースのスピードアップを実現しました。



ULのDAP認定書

オムロンのリレー、スイッチ、センサーを始めとした多くの電子部品は、持続可能なスマートシティを実現するオフィス空間のさまざまなシーンで使われ、幅広く活躍しています。



安心して生活できる空間を作り出す、「非接触ハイブリッドエレベータースイッチ」の開発

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて、不特定多数の人が直接触れて操作することを避ける“非接触”のニーズがあらゆるシーンで、急速に高まりました。エレベーターの操作ボタンも、新たな社会ニーズに応えるべく非接触スイッチの開発が検討されていました。オムロンは、このニーズをいち早く捉え、エレベーター・エスカレーターを世界中に届けるリーディングカンパニーであるフジテック社とともに、「非接触ハイブリッドエレベータースイッチ」を世に先駆けて、生み出しました。

「非接触ハイブリッドエレベータースイッチ」は、人がボタンを押していることを認識するボタンスイッチの操作感触を残しつつ、タッチレスでの操作も実現したものです。耐久性を備えた押しボタンスイッチと、タッチレスを実現するスイッチ内部へのセンサーの組み込みは、電子部品事業のコアとなる「組み合わせ技術」を活用することで、一体型・コンパクト化させました。また、数百人にもものぼる調査・試験を繰り返し、人の感覚を擦り合わせた仕様を整合し、商品化を目指しました。その結果、誰もが同じように使うことができる“ユニバーサルデザイン”と利用者の使いやすさを考慮した“ユーザビリティ”を実現しました。このスイッチは、2020年12月からフジテック社が提供するオフィスやショッピングセンター内のエレベーターで導入され、感染リスクを最小化し、誰もが安心してエレベーターを利用できる社会インフラの構築に貢献しています。

今後も、コア技術に磨きをかけるとともに、“非接触”のアプリケーションによるソリューションを提供し、顧客と共に、社会的課題の解決にチャレンジしていきます。



銀座4丁目交差点に面した複合商業施設「GINZA PLACE」に設置されるエレベーターで使用されている「非接触ハイブリッドエレベータースイッチ」



事業統括本部 汎用商品事業部
住吉 哲哉

フジテックは、エレベーター、エスカレーター、動く歩道の事業を通じ、「新しい時代にふさわしい、美しい都市機能」の実現を目指しています。昨年はCOVID-19の感染拡大の影響から、エレベーター操作の非接触化に注力して新型ボタンの開発に着手しましたが、これまでの当社ボタンの開発実績等を考慮し共同開発の声を掛けさせていただきました。結果として、非常に短い期間でユニバーサルデザインを満足した非接触ボタンの開発に成功し、現在は多くの現場で導入いただいています。今後も次世代・未来を見据えたさまざまなインターフェース機器の開発を進めます。その実現に向けたソリューションのご提供、又は共同開発についてご協力いただけることを期待しています。



FUJITEC フジテック株式会社 研究開発本部
萩澤 則克 氏

社会システム事業(SSB)



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」をミッションに、人々がより快適に生活できる社会の実現に向け、チャレンジし続けています。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などのネットワーク保護といった、多岐にわたるハード、ソフト、サービスを最適に組み合わせた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

人々が安心・安全・快適に生活し続ける未来に向けて、人が生きるソーシャルオートメーションで次世代の社会システムを創造する

VG2.0において社会システム事業では、労働力不足を解決すべき社会的課題と捉え、ホテルでの受付業務の自動化や、店舗やビルの清掃、警備、案内業務の省力化など、さまざまなソリューションで暮らしの不都合の解消に取り組みました。また、さらなる社会的課題の解決と持続的成長に向けて、2018年にUPS事業、2020年に環境事業を統合し、住宅や流通、情報インフラ、自治体、製造業など新たな市場へのアクセスと提供価値を備えました。

一方で、特定の市場やお客様の課題に対してだけでなく、複数の市場にソリューションを展開し、より多くの社会的課題を解決していくことが求められています。これまで注力してきた現場課題の解決に加えて、さまざまな業界に向けて横断的に提供できるサービスの標準化と拡充、運営体制の構築に取り組んでいます。

次の10年を見据え、私たちが捉えた解決すべき社会的課題は「環境(カーボンニュートラル)」、「レジリエント」、「省力化」の3つです。CO₂総排出量の増加や気候変動の加速、少子高齢化の加速による労働力不足といった社会的課題は深刻化し、私たちの生活にもさまざまな不都合や不安が生じます。企業各社では事業運営の効率化や省力化が進められると同時に、事業継続や環境配慮への対応が求められるなど経営課題は複雑化していきます。既存の機器やサービスの提供による現場課題の解決だけでなく、お客様の経営課題の解決に共に取り組むことが必要となります。

そのためには、私たち自身も進化が必要です。お客様のニーズに応えることに加え、プロアクティブに社会の変化を捉え、これからの安心・安全・快適な社会とは何か？私たち自身が将来像を描き、社会システム事業で培ってきたノウハウを活かしたソーシャルオートメーションで次世代の社会システムの実現を目指します。

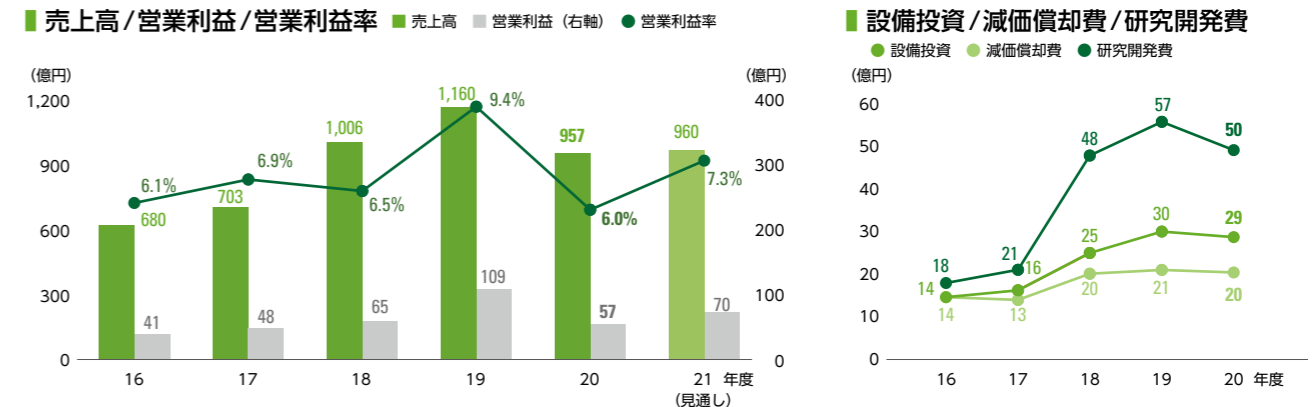
例えば、エネルギー領域においては、カーボンニュートラルの達成に向け、これまで取り組んできた再生可能エネルギーの普及はもちろんのこと、今後は各家庭・施設単位から地域(エリア)単位でエネルギー需給の最適制御を行う「エリアエネルギーマネジメント」の実現に取り組んでいきます。まずは社会システム事業の幅広い事業領域を活かし、これまで住宅向けに展開してきた太陽光発電用パワーコンディショナーや蓄電池システムを製造業や自治体へ展開することで、再生可能エネルギーの普及・発展に貢献します。そして、それぞれのエネルギーをつなぎ電力を融通し合うことで、災害時の電力確保といった地域単位のエネルギー利用最大化とカーボンニュートラルの達成に貢献します。

また、生活に必要なインフラを支えるさまざまな業種において、労働力不足が深刻化し、サービスを維持しながら運営を効率化することが課題となっています。これまで私たちは、機器・システムの導入やシステムの安定稼働のための保守サービスを提供し、お客様の現場課題の解決と社会システムの維持に貢献してきました。今後は、システム導入や

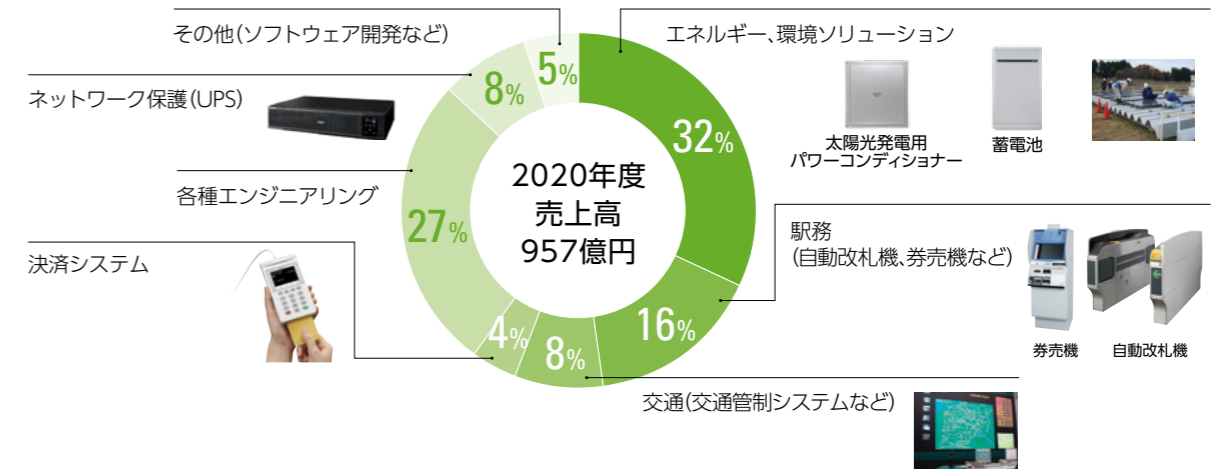
保守業務を通じて蓄積してきた現場知見を集約し、これまでお客様が行っていた機器・システムの遠隔監視や運用にいたる包括的なサポート、さらには業務運用プロセスの改善・最適化によりお客様の課題を解決する「マネジメントサービス」で、業務の省力化と運用の強靱化に貢献します。

私たちは、人が生きるソーシャルオートメーションで未来課題に向き合い、安心・安全・快適に生活できる社会を支える次世代の社会システムの創造に挑戦し続けます。

事業ハイライト



商品別売上構成比



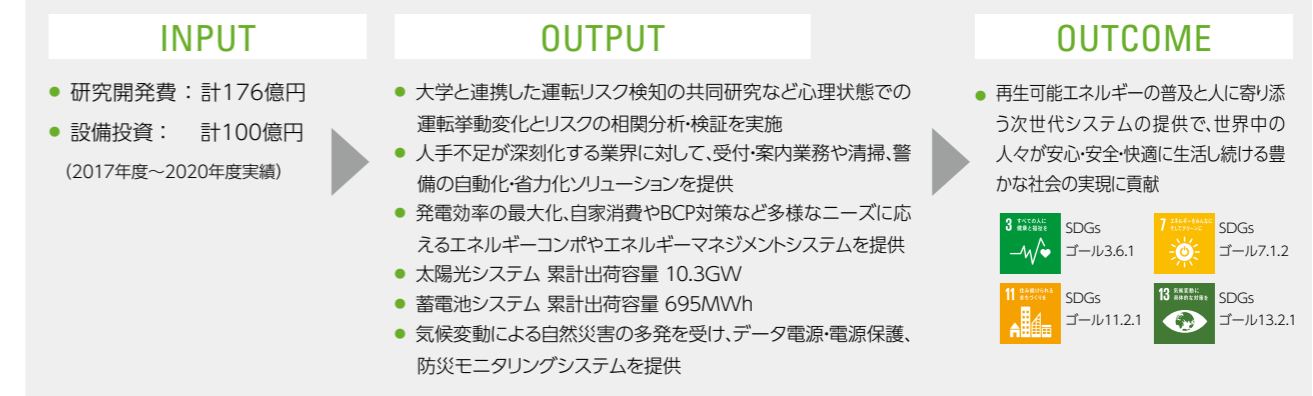
解決すべき社会的課題

- 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

VG2.0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グリッド事業の構築(国内)

VG2.0期間中の実績



再生可能エネルギーの普及でカーボンニュートラルを目指す

近年、気候変動の影響により自然災害が多発しています。その要因である温室効果ガス(CO₂)の総排出量を2050年までにゼロにする「カーボンニュートラル」を目指す動きが世界中で広がっています。その一つが再生可能エネルギーの普及率の向上です。企業においても、事業活動における使用電力の再生可能エネルギー率100%(RE100*)に向けた取り組みが求められています。

豊富な業界知見とエンジニアリング力で現場課題を解決する

村田製作所は、RE100に加盟し、使用電力の再生可能エネルギー量の拡大による地域のCO₂排出量削減に先駆的に取り組まれている企業です。国内事業所への太陽光発電システム導入プロジェクトが進む中、岡山村田製作所は、設置場所の確保に課題がありました。プロジェクトに参加していたオムロンは、日射量、強度、コスト、運用管理の観点から可能性を検証し、約1,700台分の社用駐車場の「上空」を設置面積として活用することを提案しました。カーポート(屋根と柱から構成される簡易車庫)型を採用し、屋根の裏面からの反射光でも発電できる両面発電パネルを設置することで、発電量の最大化を実現しました。さらに、オムロン独自の遠隔監視保守サービス(ソラモニ)で故障による発電機会損失を防ぎ、長期にわたる発電量の維持が可能となります。完成した村田製作所ソーラーパワープラント(カーポート型太陽光発電システム)は、年間で一般家庭の約850世帯分の消費電力に相当する発電が可能となり、2,394トンのCO₂削減を見込みます。「企業がカーボンニュートラルをけん引する」村田製作所とオムロンの挑戦は続きます。



オムロン フィールドエンジニアリング
コンストラクション本部 EM設計施工部
片桐 達則



左側がNo1ソーラーパワープラント、
右側がNo2ソーラーパワープラント



カーポート型太陽光発電システム

地域単位のエネルギー最適化で持続可能な社会を実現する

太陽光パネルの設置余地が少ない日本において、今回の取り組みは大きな可能性を秘めています。今後は、オムロンの業界知見と高いエンジニアリング力で、企業はもちろんのこと、住宅、自治体、各現場にあった最適な太陽光発電システムの導入を進めていくとともに、将来的には地域(エリア)単位でエネルギーを融通し最適利用を行う「エリアエネルギーマネジメント」でカーボンニュートラルの達成と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

村田製作所は「気候変動対策の強化」をマテリアリティ(重点課題)とした事業運営を行っています。事業所への太陽光導入はカーポート型の展開が重要と考えており、今後もオムロン フィールドエンジニアリングと連携して再エネを拡大させていきたいと考えています。

株式会社村田製作所 管理グループ ファシリティ部 部長
坂田 繁寛 氏



システム提供からマネジメントサービスへ、次世代の駅運営のカたちをつくる

労働人口の減少に起因する人手不足は、年々深刻化しています。オムロンは創業以降、自動改札機や券売機、設備の遠隔監視システムなど、システム提供や保守・メンテナンスサービスを通じて、鉄道事業者の駅運営の効率化に貢献してきました。その一方で、コロナ禍による非接触化、災害に備えたBCP対策やインバウンドへの対応など鉄道事業者が抱える課題はますます複雑化してきています。

機器運用サポートデスクで本社駅運営業務を支援

小田急電鉄では、安全・安定・安心を追求するために、本社から全線の駅に対して駅務機器の運用や異常発生時の駅係員のサポートを行っていました。しかし、70もの駅を有する小田急電鉄において、サポート体制を維持しながら、同時に効率化を図ることは大きな課題でした。その解決策としてオムロンは、2012年に機器運用サポートデスクを立ち上げ、直接駅係員からの問い合わせに対応し、メーカーを問わず機器運用のサポートや異常時の駆けつけを行うアウトソーシングサービスをスタートさせました。以来、本社業務の省力化だけでなく、異常時の問い合わせから現地対応までをシームレスかつスピーディーに行い、駅務機器の安定稼働に大きく貢献しました。現在では、10年の実績と信頼を積み重ね、定型業務の代行などのサービスに留まらず、ICTを活用したスマートメンテナンスの提供や駅業務運営をさらに最適化する新たな価値提供を続けています。



オムロン フィールドエンジニアリング
フィールドサービス事業本部
社会システムサポート部
駅スマートサービス推進課
渡邊 宏



駅構内での保守・メンテナンス業務の様子



機器運用サポートデスク

駅運営の強靭化で、すべての利用者に安心・安全・快適な駅サービスを提供する

社会の変化や多様化する旅客ニーズに応えながら、いかに駅運営を効率的かつ最適に運用していくか、その課題は単体のシステムやサービスだけでは解決できません。今後は、長年の駅務システム開発と保守・メンテナンスサービスで培ったノウハウ、現場熟知を活かし、機器運用だけでなく、企画からシステム導入、運用、メンテナンス、改善といった駅運営を包括的に支援するマネジメントサービスを提供し、お客様とともに駅運営の強靭化と魅力ある旅客サービスの実現に取り組んでいきます。

サポートデスクを通して、現場のタイムリーな情報を把握することができ、駅係員との連携、ひいてはお客さまへのサービス向上に繋がり、大変助かっています。また、月に一度の定例報告会では私たち担当者へ新たな「気づき」を提案していただいております。今後もさらにスピーディーな連携ができるように期待しております。

小田急電鉄株式会社 旅客営業部
井上 恭孝 氏



* RE100は国際的な環境イニシアティブで2050年までに事業活動での再生可能エネルギーの利用100%を目指す

ヘルスケア事業 (HCB)



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、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

慢性疾患患者は、新型コロナウイルスの罹患による重症化リスクが高いと言われており、感染リスクを恐れた通院控えによる疾患の重症化が新たな課題として顕著になった一年でした。

これらの新たな社会変化は、私たちが2015年より循環器疾患事業の事業ビジョンに掲げ、取り組んでいる「脳卒中や心不全などの脳・心血管疾患の発症ゼロ(ゼロイベント)」の実現の重要性をさらに高めています。ゼロイベントを実現するためには、脳・心血管疾患の主な要因である高血圧等の早期発見・早期治療により、適切に血圧をコントロールすることが必要です。この事業ビジョンの実現に向け、医療認証を取得した腕時計サイズのウェアラブル血圧計を北米・日本・欧州で発売。血圧測定と同時に家庭で心電図を記録できる心電計付き上腕血圧計を北米でリリースするなど、今までにない革新的なデバイスを上市しました。さらに、私たちのチャレンジはデバイス開発のみに留まらず、グローバルに遠隔診療サービスへの取り組みへとその領域を広げています。2020年9月には、北米で遠隔患者モニタリングサービス「バイタルサイト(VitalSight)」をスタートし、2021年4月には英国で高血圧患者向け遠隔診療サービス「ハイパーテンション プラス(Hypertension Plus)」の提供を開始するなど、グローバルに新しいサービスが動き出しました。

コロナ禍においても、SDGsや環境対応などサステナビリティへの関心がグローバルで高まっています。私たちも、事業の成長を通じて世界中の人々の「健康」に貢献するとともに、家庭血圧の普及に取り組むなどSDGs目標の達成に向けて積極的に活動しています。また、革新的デバイスの開発と同時に、紙パッケージの導入によるプラスチックの材料削減、パッケージの小型化による紙資源の保護、カーボンニュートラルの製造ライン導入検討など環境に優しいものづくりに取り組んでいます。また、太陽光発電の利用など環境に優しいオフィス環境づくりも積極的におこない、あらゆる観点から事業活動を見直し、サステナビリティの取り組みを推進します。

「ゼロイベント」の実現に向けた新たなチャレンジをスタートし、遠隔診療サービスをグローバルに牽引

2020年は、新型コロナウイルス感染症の世界的な広がりにより、人々の意識や生活様式、社会インフラなど、大きな変化がグローバルに起こりました。今ではそれらが「ニューノーマル」として人々の日常生活の中に浸透してきています。

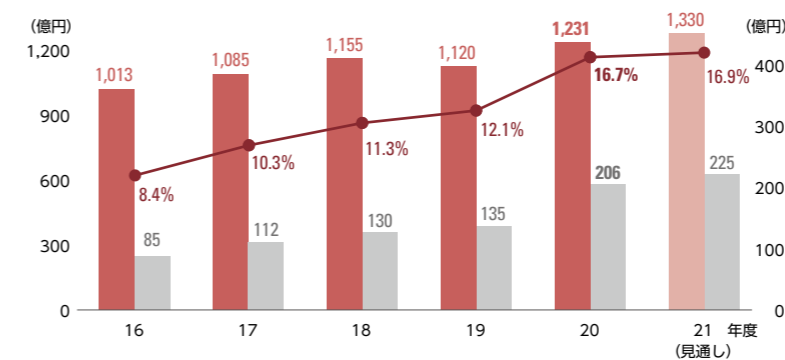
私たちは、ニューノーマルの1つである「検温ニーズ」の高まりに対応するため、中国・大連にある生産工場を増産体制を強化し、商品供給量の拡大に努めました。さらに、2020年10月には、日本の松阪工場に体温計の生産ラインを増設し、商品の安定供給に取り組みました。

一方、新型コロナウイルスの感染拡大は、通院による感染リスクの拡大やコロナ患者の増加による医療関係者の負荷増大など、新たな課題を生み出しました。特に、継続的な治療が必要な高血圧や糖尿病など慢性疾患患者は、新型コロナウイルスの罹患による重症化リスクが高いと言われており、感染リスクを恐れた通院控えによる疾患の重症化が新たな課題として顕著になった一年でした。

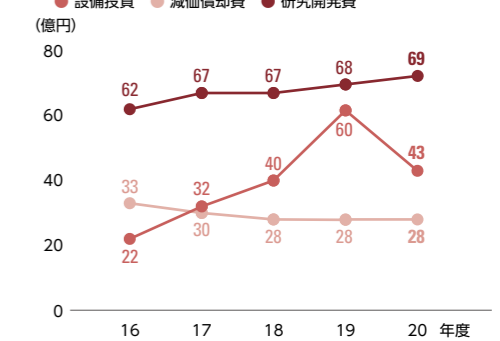
私たちは、これからも革新的デバイスを世界中の人たちに届け、人々の健康管理をサポートするためのデバイス事業の基盤を強化していきます。また、個人に最適な遠隔診療サービスの創出やAIを活用し個人に最適な血圧管理方法の技術確立、脳・心血管疾患予兆解析アルゴリズムの開発など、新しい分野にもチャレンジしていきます。そして、患者、医師の双方から、慢性疾患の予防・治療に欠かせない存在となることを目指していきます。

事業ハイライト

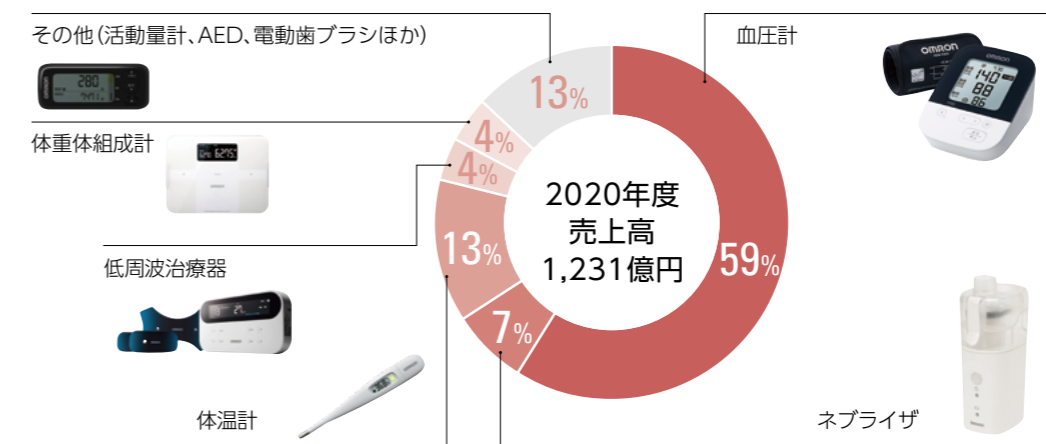
売上高/営業利益/営業利益率



設備投資/減価償却費/研究開発費



商品別売上構成比



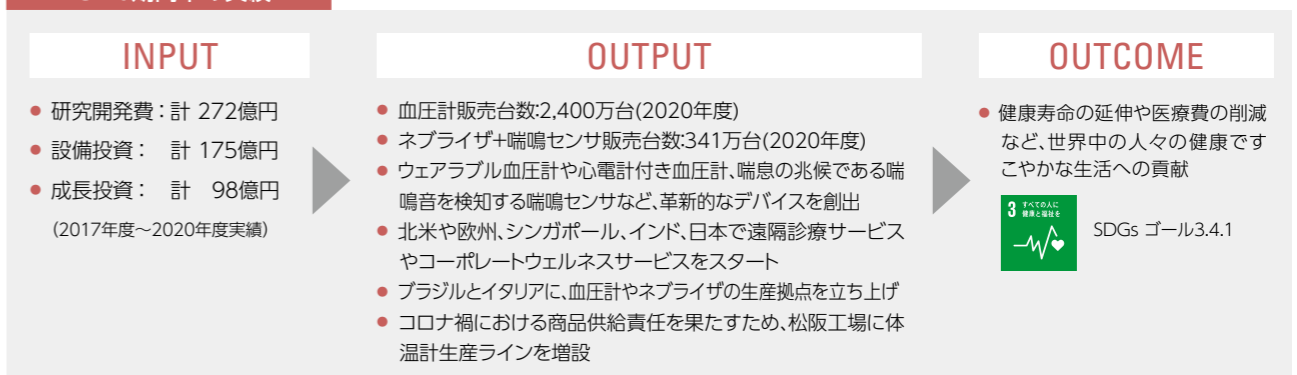
解決すべき社会的課題

- 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の増悪

VG2.0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+喘鳴センサ販売台数：765万台/年

VG2.0期間中の実績



■ 活動事例紹介

脳・心血管疾患の発症ゼロを目指し、医療の未来を切り開く

誰もが、どこにいても最適な高血圧診療を受けることができる

新型コロナに感染すると重症化リスクが高いと言われる慢性疾患患者への対応、医療費の高騰抑止、医療従事者の業務負荷軽減、患者の通院負荷軽減などのグローバル共通の課題を解決するために、私たちは、これからの医療の在り方に革新をもたらす遠隔診療への挑戦に取り組んでいます。革新的デバイスとITを活用し、患者の状態を遠隔でモニタリングできる環境づくりと、医師の診断・診療をサポートするアルゴリズムの開発。パートナーとの連携を強化し、新しいソリューションを創出していきます。

家庭血圧を活用した投薬プラン提案で診療の効率化を支援する高血圧患者向け遠隔診療サービス

ハイパーテンション プラス

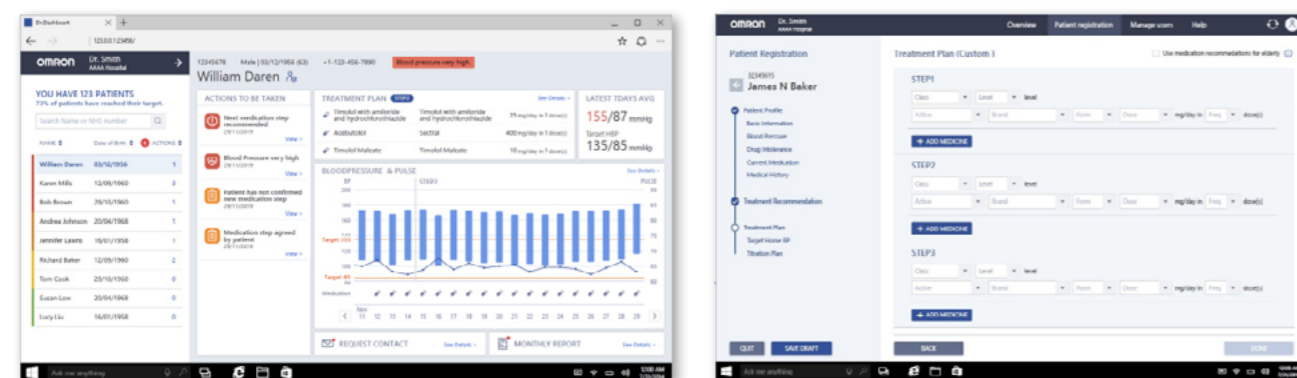
英国では、成人の約3割が高血圧症といわれています。英国政府が運営する国民保険サービスNHS（ナショナルヘルスケア サービス）は、2030年までに国内の血圧コントロール率80%を目標に掲げていますが、最新のコントロール率は60%といわれており、さらに血圧コントロール率を上げていく必要があります。一方、緊急時を除き、受診する医療機関は事前に登録した「かかりつけ医」と決められています。かかりつけ医によっては多くの患者を抱え、待ち時間が長い、十分な診察時間が確保できないケースもあり、それを理由に治療を中断してしまう患者もいるといわれています。治療効率の向上と治療継続が英国における高血圧治療の重要な課題といえます。

オムロンでは、家庭血圧を用いた血圧管理・投薬プラン提案で、診療の効率化をサポートする高血圧患者向けの遠隔診療サービス ハイパーテンション プラスを、2021年4月より英国で開始しました。

ハイパーテンション プラスでは、患者が家庭で測定した血圧データを電子カルテに接続された管理用画面で医師と共有します。これにより医師は患者の血圧データを詳しく把握できます。また、患者の属性や血圧レベルに応じて、3か月分の投薬プランを医師に提案。さらに、服薬後の血圧値から薬の変更が必要かどうかを判別し、変更が必要な場合は医師に新たな投薬プランを提案します。このサービスでは、オックスフォード大学で行われた臨床研究により降圧効果が確認された、在宅投薬変更プログラム(TASMINプログラム)を採用しています。これは、英国国立医療技術評価機構(NICE)が制定する年齢や人種、合併症などにより降圧薬(血圧を下げる薬)の選択基準を定めている英国の高血圧ガイドラインに準拠しています。ハイパーテンション プラスにより、医師は限られた時間内で患者の状態を詳しく確認し、臨床研究によって効果が確認された投薬プランを参考にしながら診療を効率的におこなえます。

また、患者は家に居ながら投薬プランの変更を受けられるので、通院負荷を軽減しながら高血圧治療を継続できます。ハイパーテンション プラスは、NHSが運営する地域医療機構 CCG(クリニカル コミッショニング グループ)による採用判断を受け、英国各地域の「かかりつけ医」に導入が進んでいます。

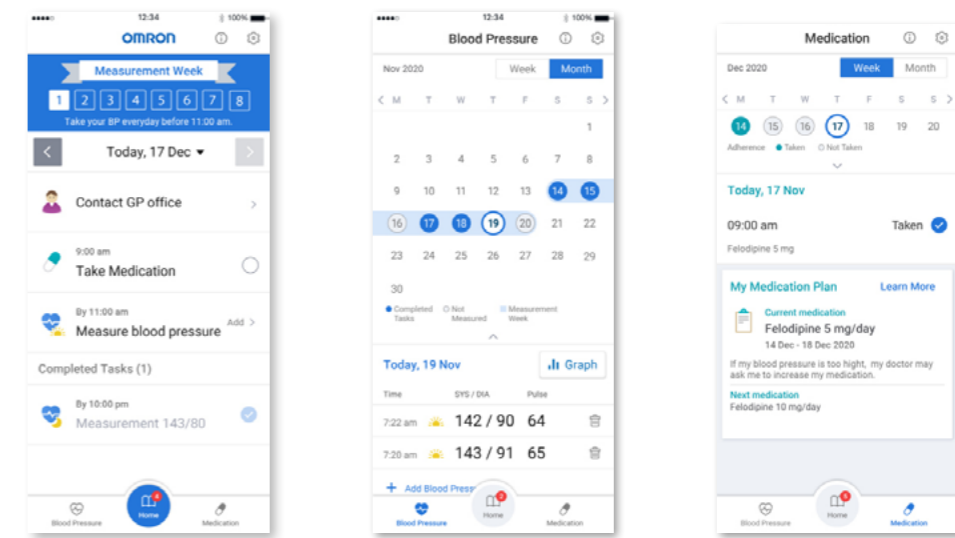
〈医師向け管理画面〉



患者ごとの血圧グラフとデータなど

患者の登録情報と3か月分の投薬プラン提案

〈患者用スマートフォンアプリ画面〉



1日の血圧治療スケジュール

血圧管理画面

投薬プラン画面

社員の声

オムロンヘルスケアヨーロッパは、事業ビジョン「ゼロイベント」の実現に重要となる、高血圧患者向けの遠隔診療サービス「ハイパーテンション プラス」を英国で開始しました。ハイパーテンション プラスは、オックスフォード大学の在宅投薬変更プログラム(TASMINプログラム)の臨床試験ノウハウに基づいたサービスです。この臨床試験では、通常の通院と比較し、服薬管理を含む遠隔患者管理により血圧が大幅に低下することが実証されました。

ハイパーテンション プラスは、医師の診療・診断フローのアルゴリズムにより患者管理を効率化し、医師の負担を軽減するように設計されています。医師向けWEBサイトは電子カルテと統合されているので、サービス内の診断が患者の記録に確実に反映されます。患者のスマートフォンアプリには、投薬プランが表示され、服薬や血圧測定を促すメッセージが表示されます。医師の判断は患者と共有され、啓発コンテンツでは健康的な生活を促します。

2021年度は、ハイパーテンション プラスを英国のより多くの「かかりつけ医」に導入する予定です。これは、プライマリ・ケアにおける慢性疾患の管理方法を変革する可能性を秘めたチャレンジの始まりです。



ポール・スティーブンス
オムロンヘルスケア ヨーロッパ
コネクテッドサービス アンド
ソリューション ディレクター

パートナーの声

新型コロナウイルス感染症によって、特に重症化リスクが高い患者の心血管危険因子の管理の重要性がこれまで以上に高まっています。ハイパーテンション プラスのような技術により、かかりつけ医の診療負荷を適正化することで、医師が自身のスキルとリソースを必要な患者に提供できるようになります。

Dr. ナブ・チャナ 氏
ナショナル アソシエーション オブ プライマリ・ケア
クリニカル ディレクター

人工知能(AI)技術と家庭でのバイタルデータ計測でゼロイベント実現に挑む京都大学との共同研究

脳・心血管疾患の発症ゼロ(ゼロイベント)を実現するには、高血圧患者の血圧を改善し適正にコントロールすることが不可欠です。高血圧治療を受けている人のうち、約半数の患者が自身の血圧を高血圧基準値以下まで降圧できていません。

また、血圧を基準値以下に降圧できていても、血圧変動によって脳・心血管疾患が発症しているという報告もあり、より早期に血圧の変化およびその予兆を検知することが重要です。そこで、京都大学と脳・心血管疾患の発症リスクを低減させるためのAI技術に関する共同研究「健康医療AI講座」を2021年6月に立ち上げました。共同研究では、2つのテーマに取り組みます。1つ目は、高血圧予防や重症化防止につながる生活習慣改善を支援する個人に最適化された血圧改善方法を導き出すAIの開発、2つ目は、家庭で測定した血圧および血圧に関連する多様なバイタルデータの変化を脳・心血管疾患のリスクとして早期に検知するAIの開発です。

この2つのAI技術の創出を通じて、血圧の適正なコントロールの実現と、脳・心血管疾患発症の減少を目指していきます。オムロンはこれまでに医療グレードで血圧測定できる世界初のウェアラブル血圧計や、体組成、活動量および睡眠などの日常生活下における生体計測技術を追求してきました。共同研究により、オムロンの計測技術と京都大学のAI技術を組み合わせることのできない健康医療AIの開発を実現します。



社員の声

通信機能付きデバイスの普及により、毎日の家庭血圧等の循環器疾患に関する指標データおよび生活習慣データを蓄積することが容易になってきました。オムロンヘルスケアはこれらのデータを活用し、米国や英国で遠隔診療サービスを開始しています。そして、将来的に他社と差別化したサービスを実現するため、健康・医療データを活用した人工知能技術(AI)に関する共同研究を開始しました。

この健康医療AI講座のユニークな点は2つあります。1つはオムロンヘルスケアが家庭用血圧計の世界シェアNo.1であり大量かつ高品質なデータを保有していること、2つ目は京都大学にAIのみならず医療のスペシャリストが多くいることです。その結果、当社の持つデータ品質でないと実現できないAI、医療の診療ワークフローに実装可能なAIを生み出すことができると考えています。

現在は、研究開発の成果を論文として世界に発信することを目標に取り組んでいます。その発信を起点に、さらなる医療および研究パートナーとの連携を広げ、我々の目標である「脳・心血管疾患の発症ゼロ」の実現に近づけるようチャレンジを続けていきます。



開発統轄本部
技術開発統轄部
要素技術開発グループ
小清水 宏

パートナーの声

COVID-19の医療崩壊が叫ばれる中、病院外での保健医療体制の整備が喫緊の課題となっています。このことは超高齢化に伴う医療費高騰、医療従事者減少に直面する将来の日本の課題であると言っても過言ではありません。健康医療AI講座では、オムロンヘルスケアとともにこの難問に答えるべく「家庭内の日常生活において、いかに病気の発症を未然に防ぐのか、そして、いかにして病院にかからず健康で幸せな毎日を送るのか」を追究し、新たなヘルスケア×AI研究に挑戦します。



京都大学 大学院医学研究科 人間健康科学系専攻 教授

奥野 恭史 氏

血圧計累計販売台数3億台突破は、グローバルでの家庭血圧普及の証

2021年、家庭向け血圧計の累計販売台数が3億台を突破します。

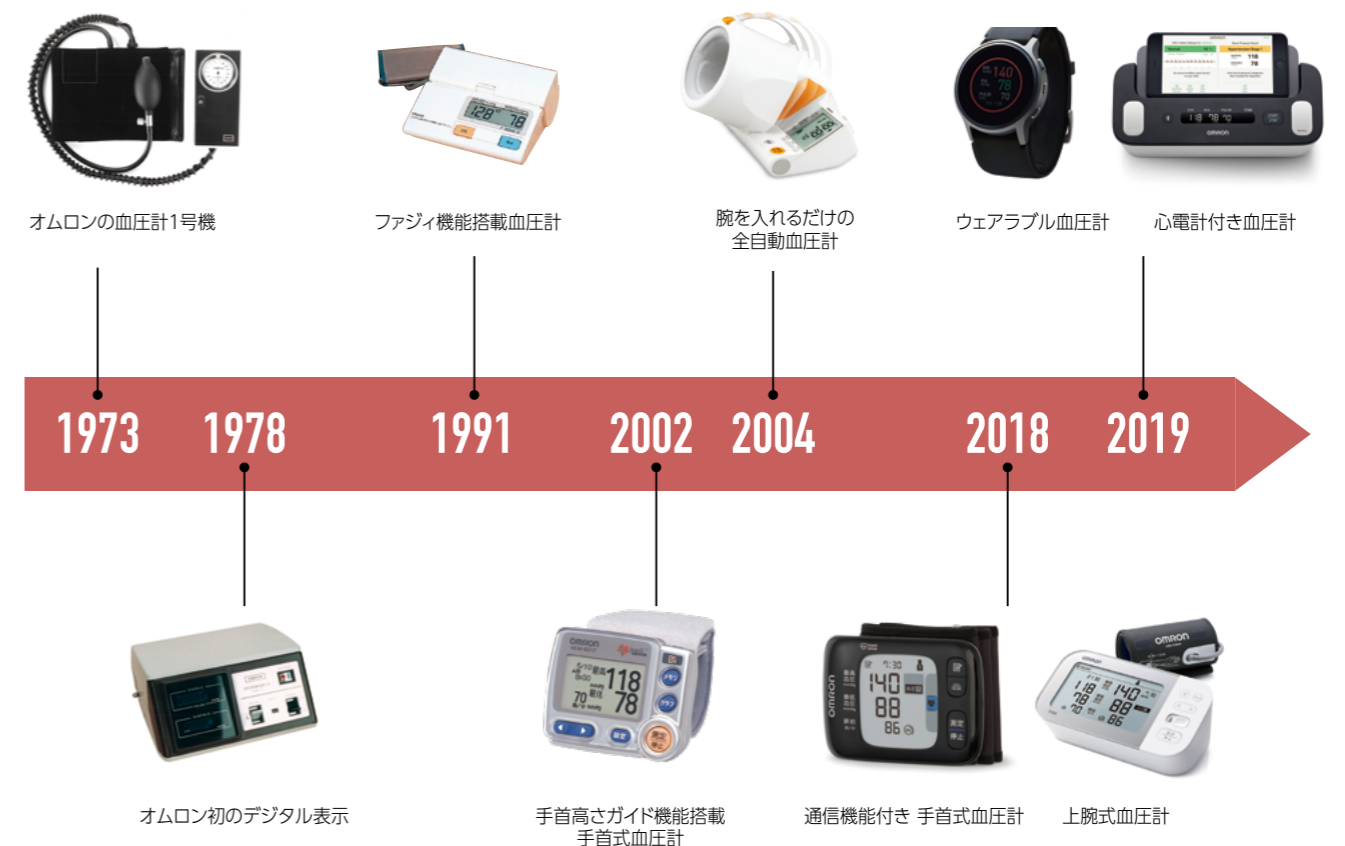
1973年に初めて家庭向けに血圧計を発売してから、約50年。1号機発売当時は、「血圧は病院で医師が測るもの」が常識だった時代で、生活者からも医療関係者からも家庭での血圧測定は受け入れてもらえませんでした。それでも、家庭で測った血圧が人々の健康に役立つと信じ、誰でも簡単に正確に測れる使いやすさと医療でも通用する精度にこだわりながら、家庭血圧の重要性を生活者や医療関係者に伝え続けてきました。また、「家庭血圧測定」の普及に向け、医療現場や専門家と連携し、多くの臨床研究に参画して、その有用性を確認してきました。発売から約40年を経過した2014年には、これらの取り組みが実を結び、「高血圧治療ガイドライン2014」において「高血圧治療に関して、診察室血圧より家庭血圧を優先する」と規定され、高血圧治療における家庭血圧の有用性が認められました。その後は日本だけでなくグローバルに家庭血圧が高血圧治療のスタンダードになりました。

2009年には血圧計累計販売台数1億台を達成。1号機発売から約30年かかりました。しかしその後2億台を達成したのは、1億台から7年後の2016年。そして、それから5年で3億台を突破します。これは、グローバルに家庭血圧測定の普及が加速していることの証でもあります。

近年では、新興国において生活習慣病患者が増加し、家庭での血圧測定習慣が拡大しています。さらに、コロナ禍で人々の健康意識はさらに高まり、2020年度の血圧計の販売台数はグローバルで前年比約120%へと伸長しました。

私たちは、これからも高血圧患者をはじめとした血圧計を必要としている世界中のすべての人に高品質で革新的な商品を届けるとともに、遠隔診療サービスの展開の加速や治療支援AIの開発を通じて“ゼロイベント”の実現を目指します。

〈家庭血圧普及とともに歩む血圧計の歴史〉



イノベーション推進本部 (IXI)

該当するSDGs項目



イノベーション推進本部 (IXI) は、社会的課題を解決するために近未来をデザインし、その実現に必要な戦略を明確に描き実行することで新規事業の創出を目指しています。全社のイノベーションプラットフォームとして新たな事業機会の発掘に挑戦し、ビジネスモデルを変革しながら新事業を生み出していくことでソーシャルニーズを創造し、よりよい社会の実現に貢献していきます。



執行役員
イノベーション推進本部長

石原 英貴

スピードが格段に向上しました。加えて、これらのプロセスを活用して事業創造を推進できるアーキテクト人財、事業化人財の強化・育成に取り組んできました。人財タイプごとに必要なスキル要件を定義した上で、プロジェクトを通じたOJTを基本としつつ、こまめなフィードバックを行うことによって、質の高いトライ・アンド・ラーンに取り組むことができる人財育成手法を確立しました。

社会的課題を解決する新規事業創出の「型」づくり

オムロンでは、自立的成長を実現するために全社一丸となって「両利きの経営」に取り組んできました。IXIは、「新規事業の探索と確立」をミッションにその一翼を担っています。オムロン全社のイノベーションプラットフォームとして新規事業の創出と事業創造の再現性を高めるために、近未来デザインを起点としたバックキャスト型のイノベーションを創出する戦略策定、事業検証までを行う専門組織の構築とナレッジの蓄積に注力しています。設立から3年間で20件を超えるプロジェクトを実施し、現在、4つのテーマが事業検証フェーズに進んでいます。また、2020年度には、「統合イノベーションプロセス」という事業創造の「型」を構築しました。新規事業で属人的、曖昧になりがちな検証ポイントと判断基準を明確に定めたことで、テーマの質と実行ス

成長を牽引する新規事業の創出と社会実装の加速

ニューノーマル時代は、グローバルで社会の仕組みが激変し、それに伴ってさまざまな社会的課題が噴出します。一方で、「事業を通じて社会的課題を解決する」ことを企業理念に掲げるオムロンにとっては、事業機会に満ち溢れた時代とも言え、今後、それらの機会を確実に捉えて新規事業を生みだしていきます。

事業機会があるからといって無分別に“飛び地”を探索するわけではありません。事業機会に満ち溢れているからこそ、ターゲット領域を戦略的に選択して投資効率を最大化します。オムロンは、これまで「ファクトリーオートメーション」、「ヘルスケア」、「ソーシャルソリューション」の3つを注力ドメインに定めて事業を行ってきました。今後も、この3つを軸に、各ドメインの中で捉えきれなかった社会的課題にも積極的に取り組み、事業創造に挑んでいきます。

事業創造の方向性は、大きく2つのアプローチを考えています。1つは「コト視点での事業拡張」です。事業部門が築いてきた顧客資産を活用し、新たに表出する社会的課題を捉えて提供価値を再定義し、ビジネスモデルを進化させ事業を拡張するアプローチです。もう1つは、「新領域への事業拡張」です。オムロンが、次期長期ビジョンで捉える4つの成長機会、「製造現場の高度化」、「1次・3次産業の自動化」、「慢性疾患の予防医療支援」、「カーボンニュートラルを実現するエネルギーソリューション」に対してパートナーとも積極的に共創することで、オムロンにない事業資産を獲得しながら新たな価値の創出と社会実装を強力に推進していきます。

IXI設立から3年が経ち、オムロンらしい事業創造の「型」はできました。その取り組みとオムロンが目指す事業創造の方向性に共感・共鳴し、社外から多くの人財が仲間に加わってくれました。社内でも多数のプロジェクトを経験した、志の高いアーキテクト人財と事業化人財が着実に育っています。設立時に目指した、「創業者のDNAと能力を組織で再

現する」という目標は、確かな手ごたえとともに形になりつつあります。次期長期ビジョンに向かうためのウォームアップは十分できました。2021年度からは、「オムロンの成長を牽引する事業の創出」という明確なゴールに向かってギアチェンジし、社会実装のスピードに、より一層こだわって事業創造を加速してまいります。

社会的課題の解決を目指した、新規事業創造への挑戦事例

人が活躍できる農業を推進する「アグリオートメーション事業」

解決したい社会的課題

近年、中国における農業は、担い手不足が深刻化し、いかに持続的に発展させていくかが社会的課題となっています。また、消費者の食に対する安心・安全意識の高まりを背景に、低農薬・無農薬で栽培された野菜や果物への需要が増えています。こうした中、低農薬・無農薬で作物を生産できる熟練者は限られ、人のスキルに依存しない高品質で安定的な農業の実現が求められています。

社会実装に向けた取り組み

オムロンは、大きな設備投資が必要な全自動化ではなく、農作物の生育状況や温湿度、日照時間などの生育環境の情報を分析し、人の作業判断を支援するサービスを開発。中国で実証実験をおこなっています。農作物の成長状態をタイムリーに定量化し、農薬や化学肥料の使用量を必要最小限に管理できるため、誰もが熟練者と同等の生産がおこなえ、担い手不足の解消に貢献します。2020年5月には、栽培技術の開発を担当する拠点を中国国内に開設し、事業化に向けて開発を加速させています。実証をおこなう農場も更に拡張し、日本と中国で連携しながら事業創造を進めています。



製造業のDXに有効なデータ利活用を支援する「データ活用支援事業」

解決したい社会的課題

デジタル技術の進展により、モノづくり現場をはじめさまざまな場所でセンサーを通じて膨大なデータが取得できるようになっていきます。製造業のお客様には、そうした多様なデータを、品質改善や新商品開発、さらには企業間の共創など、新たな価値の創出に活用していくことが期待されています。一方、現場の帳票を電子データ化し、膨大なデータから必要なデータだけを抜き出し、分析や解析をおこなえるようにするには多くの人手と時間がかかります。誰でもデータを有効に活用し、さまざまな用途で共有できるようにすることが求められています。

社会実装に向けた取り組み

オムロンは、モノづくり現場などで生み出される膨大なデータから必要なデータのみを任意に抽出・加工し、品質改善や生産計画の立案、新商品やサービスの開発など、創造的な仕事に用いるためのソリューションの価値検証をおこなっています。当社グループの生産工場において、複数拠点にまたがる部材などの生産管理データを自動的に集約し、商品の生産計画用データに変換するなど、その有効性を検証し作業効率を大幅に改善しました。現在は、こうした成果を踏まえ、データ活用支援事業として、変種変量生産が求められる自動車部品、デジタル部品、化粧品などのお客様に向けて導入提案を開始しています。製造業における人手不足が深刻化する中、現場で働くより多くの人が付加価値の高い業務に従事できるようにすることで、お客様のDXを支援していく考えです。



健康寿命の延伸を目指す「自立支援事業」(日本)

解決したい社会的課題

日本が世界に先駆けて迎える超高齢社会は、オムロンにとって新たな事業を創造する大きな機会です。介護を必要とする高齢者の数に対し、介護の担い手が不足する中、健康で自立した生活を送ることのできる“健康寿命”を伸ばすことが、社会的課題となっています。

社会実装に向けた取り組み

軽度の要介護者の半数程度は、生活の不活発による心身の機能低下が原因であり、予防や改善が可能なことがわかってきました。そうした人々の心身の機能を回復させ、日々の生活や社会参加へ繋ぐ「自立支援」という介護予防の推進が、健康寿命の延伸には必要不可欠です。そこで、オムロンは、自立支援を実践する専門家のノウハウを形式化し、より広く実践されるよう、自立支援をサポートするシステムを開発しました。現在は、高齢者の自立支援や重度化防止に積極的な、大分県と協定を結び、県内の施設でシステムの効果を検証しています。介護の現場では、千差万別な人の状態を把握するためにコミュニケーションが非常に重要です。そのため、本システムでは、人がコミュニケーションという創造性の高い業務に集中できるように、機械が日々の業務を支援し負担を低減します。誰もが専門家と同じように自立支援をできるようにすることで、介護現場で働く人々がこれまで以上に活躍できる新たな価値を提供していきます。



パートナーの声

大分県では、「健康長寿・生涯現役社会の構築」を政策目標に掲げ、地域包括ケアシステムの構築に取り組んでいます。全国に先駆けて地域ケア会議を県内各地に普及させるなど、高齢者の自立支援・重度化防止に力を入れてきました。県内では、高齢者の食事や入浴などの生活機能の向上を目指した、リハビリテーション専門職等が短期集中的に介入し運動機能等の改善を図る「短期集中予防サービス」が普及しつつあり、支援が必要な高齢者を本サービスに適切につなげる仕組みづくりが求められています。この課題の解決に向け、本県はオムロンと協定を締結し、ICTを用いた協働事業を進めています。地域に住む高齢者の自立を促すと共に、ICTで収集したデータを分析・活用することで、介護予防支援の質の向上や効率化を図っています。また、取り組みを通じて、短期集中予防サービスをはじめとする介護予防・日常生活支援総合事業の効果を予測、検証していきたいと考えています。



大分県福祉保健部
高齢者福祉課
地域包括ケア推進班 主任

小笠原 光 氏

社員の声

事業創造プロセスを通じた成長実感

高齢者の自立支援によって平均寿命と健康寿命のギャップを縮めたいという強い思いを持って、2019年に別の事業部門からIXIへ参画し、現在、自立支援事業のプロジェクトリーダーを務めています。IXIでは、社会的課題を解決するというビジョンを軸に、プロジェクトを着実に前進させながら事業を創るために必要なスキルを体得することができます。参画した当時は、エンジニアとして技術開発や商品開発の経験があるのみでしたが、多様な経験を持つ人材とチームを作り、統合イノベーションプロセスをもとにプロジェクトを進めてきました。プロジェクトの推進を通して、新規事業を創るノウハウを蓄積するだけでなく、“技術を価値に変える”というエンジニアとしての自らの強みに気づくことができました。当初4名でスタートしたこのプロジェクトは、2021年度には事業推進部となり、着実に事業化が進んでいる手応えを感じています。大分県という大きなフィールドをお借りし、大分県庁や地域の関係者の方々とともに効果検証を進め、まずは大分県のお年寄りを元気にしていきたいです。そして、さらに多くの企業や自治体と連携しながら、人々の健康を支えるエコシステムとして「社会実装」することにこだわり、社会へ貢献していきたいと考えています。



インキュベーションセンター
自立支援事業推進部

加藤 雄樹

新規事業創出を目指した共創の加速

新規事業の社会実装を加速するためには、自前主義にこだわらずオープンイノベーションによる世界最先端の技術やビジネスアイデアとの共創が必要です。特に、新たな事業開発や、ビジネスモデルの変革が求められる領域では、誰とパートナーシップを結ぶかが重要となります。カギとなるパートナーとの連携を深めていくために、オムロン ベンチャーズ株式会社(以下、OVC)では、戦略的な投資を積極的に進めるとともに、優れたベンチャー企業と出会うためのネットワークの拡大を図っています。



オムロン ベンチャーズ株式会社
代表取締役社長 兼
イノベーション推進本部
共創デザインセンター長

井上 智子

OVCでは、2014年の設立から7年間で、17社のベンチャー企業に出資すると共に、世界のイノベーションエコシステムの中に存在するベンチャーキャピタルとの関係構築に取り組んできました。2018年度からは、世界的にも有力なハイテク・ベンチャーが集まる、イスラエルやシリコンバレーを中心にベンチャーへの投資を加速し、ビジネスや技術の種を仕込んでいます。海外のベンチャーへの投資には、海外の起業家たちのネットワークに入り込み、コネク션을築くことが重要です。世界には、さまざまな社会的課題の解決に革新的な技術やビジネスアイデアでチャレンジする起業家が数多く存在します。また、成功した多くの起業家が、ベンチャーキャピタルを立ち上げ、新たな起業家を支援しています。そのため、世界的に著名なベンチャーキャピタルには、優れた起業家が集まり、いくつものイノベーションが起こっています。OVCでは、こうしたイノベーションのエコシステムに着目し、起業家との関係構築に加え、ベンチャーキャピタルとのネットワーク構築を組み合わせ、優れたベンチャーと出会う確率を高め、最適な投資を行っています。そして、こうした投資で獲得した顧客や技術資産を、IXIや各事業と共創させることで新たな化学反応を起こし、さらなるソーシャルニーズの創造に挑戦しています。

■ 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	2018年11月：コネクテッド シグナル社
2015年 6月：株式会社三次元メディア	2019年 5月：セラニカ パイオ・エレクトロニクス社
2015年 7月：株式会社オーガニックnico	2019年 6月：ペイシェンツ ノウ ベスト社
2016年 3月：ライフロボティクス株式会社	2019年10月：リアルタイム ロボティクス社
2016年10月：株式会社エクスピジョン	2020年 3月：アヴェイルズ メディカル社
2017年 5月：ベジタリア株式会社	2020年 3月：エアエックスヘルス社
2017年 6月：ラーク テクノロジー社	2021年 3月：ディマージェーアイ社
2017年12月：株式会社モフィリア	2021年 7月：テラルス テクノロジーズ社
2018年10月：デ・アイデンティフィケーション社	

出資先との共創事例

ペイシェンツ ノウ ベスト社(所在地:イギリス、以下PKB社)

PKB社は、患者の医療データを共有するプラットフォームを提供する企業です。英国では、電子カルテが普及していますが、病院間では共有されていません。患者の診断結果が病院間で共有されていないため、患者は、病院が変わる度に再検査が必要であるなど身体的かつ、金銭的な負担となっていました。また、社会的にも公的医療費の最適化などの課題もありました。そこで、PKB社は、患者に管理権限を持たせた、セキュリティ性の高い「医療データ共有システム」を構築。医療データを病院間で共有できるだけでなく、患者が自らの医療データを管理できるようにしました。現在、オムロン ヘルスケア ヨーロッパは、慢性疾患患者がオムロンの機器で計測した家庭データを病院間で共有し、治療の効率化などに繋がられるよう、健康管理アプリ「オムロン コネクト」とPKB社のシステムとの接続に取り組んでいます。

ディマージェーアイ社(所在地:アメリカ)

ディマージェーアイ社は、「不良検知」や「機械故障予測」など、予測結果の説明が可能なAIを活用したソリューションを提供する企業です。人が介在するものづくり工程の刷新を目指しており、中でも検査領域におけるデータの可視化から、AIモデルの生成、稼働後の再学習といった一貫通貫でのシステム構築が特徴です。労働人口の減少やコロナ禍による影響で人による検査が難しくなる中、熟練者のノウハウを継承していくことが社会的課題となっています。制御機器事業の検査システム事業部では、お客様の高品質なものづくりプロセスを支援するために、基板外観検査システム及びX線検査システムへのAI導入に取り組んでいます。ディマージェーアイ社との共創によるシナジー効果を発揮し、検査運用に関わるさまざまな場面にAI技術を導入することにより、無人検査システムの実現に挑戦しています。

技術・知財本部

ニューノーマル社会の実現に向けたコア技術強化の取り組み



技術・知財本部 副本部長 兼
オムロン サイニックス株式会社
代表取締役社長

諏訪 正樹

オムロンのコア技術「センシング&コントロール+Think」

オムロンでは、VG2020においてコア技術「センシング&コントロール+Think」を強化してきました。現場から必要な情報をとりだすセンシング技術、センシングによって得られた情報をもとに、現場に適切なソリューションを提供するコントロール技術、そして、そこに人の知恵を表すThinkをプラスし、社会的課題を解決する価値創造を行ってきました。2018年には、AI、IoT、ロボティクスなどの技術進化を捉え、さらなるコア技術の進化のためにオムロン サイニックスエクス(OSX)を設立しました。技術・知財本部においても、研究開発の中核拠点である京阪奈イノベーションセンタに加え、米国西海岸と東京に開発拠点を設置し、全社の研究開発力の強化に取り組んできました。

コア技術による事業強化と新たな価値創造

技術・知財本部とOSXでは、既存事業における革新的な商品を生み出す研究開発と、新たな事業開発に向けた研究開発に取り組んでいます。既存事業の強化に向けた研究開発では、モノづくり現場での人手不足を補う、ロボットハンドに搭載できる小型の3Dビジョンセンサーや、太陽光発電のキーパーツであるパワーコンディショナーの小型化などに取り組んできました。新たな事業開発に向けては、近未来のソーシャルニーズの創造を実現するため、テーマ立案のプロセスを刷新しイノベーション推進本部(IXI)とともに、「統合イノベーションプロセス」を構築しました。これにより、人がさらに活躍できる世界の実現に向け、社会と技術の両面でインパクトの大きいテーマの設定を行っています。例えば、機械が人をより理解できるようにするための画像センサをはじめとするセンシング技術や、ロボットを柔軟かつ簡単に扱えるようにする制御技術です。機械が大量のデータから人の意図を読み取り、人の作業を支援するAI技術などの開発にも取り組んでいます。こうした研究の成果はさまざまな学会や論文で発表し、ロボットの世界最高峰の学会であるIROS*で採択されるなど、高い評価を得ています。また、技術者への知財教育や発明に対する褒章制度の導入など知的財産の創出活動にもグローバルで取り組み、特許出願する力を高めています。こうした取り組みは、クラリベイト社の「Top100 グローバル・イノベーター2021」において、世界で最も革新的な企業・研究機関トップ100社として、5年連続で選出されるなど、外部機関からの高評価につながっています。

ニューノーマル時代に向けて、ロボットやAI技術はますます進展し、製造現場だけでなく、医療、食品、オフィス業務、研究開発などのさまざまな現場への社会実装が進んでいきます。人が時間をかけて指示しなくても機転の利いた現場判断ができる機械や、阿吽の呼吸で人と協働する機械など、ロボティクス技術とAI技術を融合させてそれらを具現化する技術の先行開発を進めています。オープンイノベーションによる「共創」で、外部の企業やスタートアップ、研究機関の知識やノウハウとオムロンのコア技術とを化学反応させ、イノベーションの創出を牽引していきます。

* International Conference on Intelligence Robots and Systems

■ 取り組み事例紹介①

ロボットハンドに搭載可能な、高速センシング技術を開発

モノづくり現場における人手不足が深刻化する中、製品組み立て工程では、乱雑に積まれた多様な形状の部品をピックアップする作業の自動化が求められています。そこで、オムロンでは、独自に小型・軽量化した3Dビジョンセンサーによるセンシング技術を開発し、特殊な微細パターンを照射する照明により撮像時間を大幅に短縮し、高速に物体を計測し認識することを可能にしました。またロボットハンドに搭載し、人のように動きながら部品を計測することを可能にしました。この技術は、2021年3月に制御機器事業(IAB)が発売した「3Dロボットビジョンシステム FH-SMDシリーズ」に搭載され、製造ラインの自動化に貢献しています。



■ 取り組み事例紹介②

電磁干渉ノイズを抑える回路設計技術を開発

太陽光発電では、自家消費や売電、停電時や災害時のバックアップ電源としての利用など、「蓄電」に対するニーズが多様化しています。しかし、従来は、用途に応じてシステムを構築する必要があり、機能追加には大きなコストがかかっていました。そこで、オムロンでは、長年培ってきたパワーエレクトロニクス技術を応用し、一つのシステムにユニットを追加するだけでさまざまな機能の実現を可能とする、マルチ蓄電パワーコンディショナーを開発。設置環境やスペースに制限されない小型で大容量なシステム構築を実現しました。この技術は、2020年10月に社会システム事業(SSB)から発売された「マルチ蓄電プラットフォーム KPBP-A」に搭載され、再生可能エネルギーの普及を通じた持続可能な社会づくりに貢献しています。



世界最先端の頭脳による技術の社会実装を加速

OSXでは、世界最先端のAIやロボティクス技術人材を採用し、世界中の研究機関や企業と共創しながら、「革新的技術を起点とする近未来デザイン」の創出を行っています。現在、AI、ロボティクス、センシング技術を研究開発の中心に据え、「人と機械の融和」を具現化していくために、「人と機械のコミュニケーション」や、「多様なデータの取り扱い」、「機械そのものの身体性の進化」などの、革新的なテーマに取り組んでいます。2018年の設立以来、CVPR^{*1}、ICML^{*2}、ICRA^{*3}といった世界トップクラスの国際会議に論文が採択されるだけでなく、世界中から優秀なインターンや研究者が集う場となり、着実に成果を上げてきました。オムロンでは、OSXで生み出す技術の種を新しい事業の開発につなぐために、社内外のさまざまな研究者と議論し、革新的な技術の社会実装を加速させていきます。

*1 Conference on Computer Vision and Pattern Recognition *2 International Conference on Machine Learning *3 International Conference on Robotics and Automation

■ 研究テーマ紹介

人と機械が対話的に言葉でやり取りできるようになれば、まるで人同士でコミュニケーションしているように協調しながら学べるようになります。そうすれば、人はより創造的な活動に集中できるようになります。そのために、機械が捉えた周囲の状況を人の言葉で表現したり、普段の話言葉で画像を検索・生成したりするといった「ビジョン&ランゲージ」という分野の研究に取り組んでいます。

私は、情報学分野を中心に、研究者や技術者の“楽園”を日本に復活させることを目指しています。OSXにはその楽園の中心となるポテンシャルがあります。OSXに集結したAIやロボットの研究者や周囲の企業や大学を巻き込んだ共創を今後も推進していきます。



オムロン サイニックスエクス
株式会社
プリンシパルインベスティゲーター
牛久 祥孝

AI技術の中でも機械学習、とりわけ深層学習を活用したプロダクトやサービスの実現にあたって、「いかに少ない数のデータで効率的に実際に使えるレベルまで学習できるか」は重要な課題です。この課題に対して、OSXでは、ある特定の環境で取得したデータで学習した結果を、データ自体を共有することなく別の環境における学習に活用し、さまざまな場所に散らばった少ないデータでも効率的に学習できるようにする研究に取り組んでいます。

OSXでは、AI研究における学術的最先端と実社会における現在・将来のニーズが集結することで、独自性の高い取り組みを継続してきました。これからも社内外と密に連携しつつ、ハイ・インパクトかつ普遍的な成果の創出を目指します。



オムロン サイニックスエクス
株式会社
プリンシパルインベスティゲーター
米谷 竜

企業理念経営を支える人財マネジメント

該当するSDGs項目



事業を通じて社会の発展に貢献し、会社と社員が共に成長し続けるためには、社員一人ひとりが持つソーシャルニーズの創造への志を高め、チャレンジ精神を解き放つことが大切です。オムロンでは、多様な個性やスキル、経験を持つ人財が活躍し、働き甲斐や充実感を得ながら共に新たな価値創造に邁進できる、環境づくりに取り組んでいます。

企業理念の実践に向けた、人財戦略

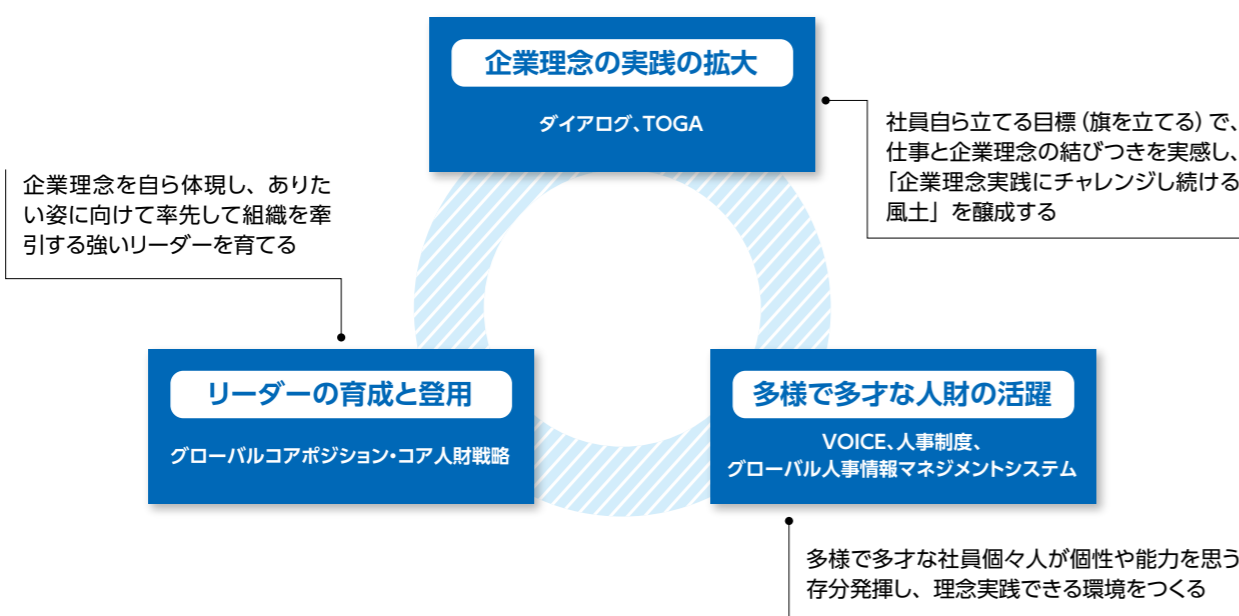
私たちは、イノベーションを生み出し、事業を通じて社会的課題を解決していくためには、多様な個性やスキル、経験をもった人財が、活気に満ち溢れ、ポテンシャルを最大限に発揮することが重要だと考えています。そこでVG2.0では、社員一人ひとりが自己成長を図り、人財価値を高め合い、チームで思う存分、企業理念の実践に取り組める環境づくりに取り組んできました。

その戦略の柱が、企業理念の実践に対する共感・共鳴の輪を広げ、新たな理念実践を促す「企業理念の実践の拡大」、自ら理念を体現しチームを牽引する「リーダーの育成と登用」、グローバルに多様な人財がより高い意欲をもって企業理念の実践に取り組める環境を作る「多様で多才な人財の活躍」です。

私たちは、これら3つの柱を軸にさまざまな施策を連動させることで、社員が自らの仕事に誇りとやりがいを持って取り組み、高いパフォーマンスを発揮し続けられる組織風土づくりに注力しています。



執行役員常務
グローバル人財総務本部長
富田 雅彦



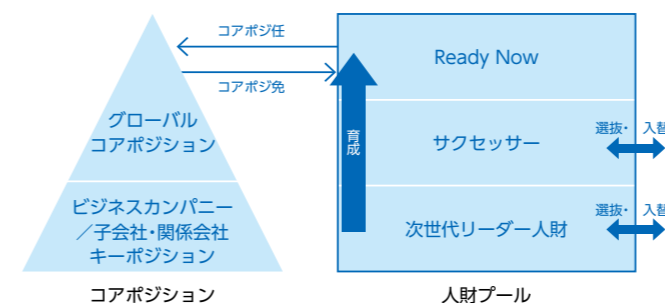
企業理念の実践の拡大

オムロンでは、社員が自ら立てた目標によって、仕事と企業理念の結びつきを実感し、「企業理念実践にチャレンジし続ける風土」の醸成に取り組んでいます。「The OMRON Global Awards (TOGA)」は、理念実践の物語を世界中の社員と共有し、共鳴を呼び起こし理念の実践を拡大するための取り組みです。2012年に開始したTOGAは、チームで社会的課題の解決に挑戦したテーマを社内外に共有することで、共感と共鳴を広げ、仕事に対する社員一人ひとりの誇りとやりがいを醸成する機会となっています。(TOGAの詳細については、P69以降をご覧ください。)

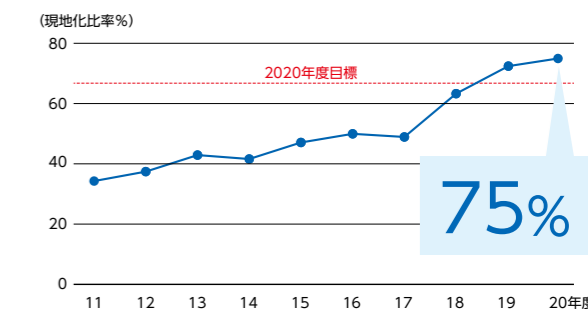
リーダーの育成と登用

オムロンでは、企業理念を自ら体現し、ありたい姿に向けて率先して組織を牽引する強いリーダーの育成にグローバルに取り組んでいます。「グローバルコアポジション・コア人財戦略」は、自ら企業理念を体現し、多様な人財からなるチームを新たな企業理念の実践へと導き、後押しするリーダーを育成・登用するための仕組みです。グローバルコアポジションとは、オム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です。現在グローバルで約200のコアポジションを定め、そのポジションを担うことができるリーダー人財のタイムリーな配置に継続的に取り組んでいます。VG2.0においては、将来コアポジションを担うにふさわしい人財を発掘し、サクセッサや次世代リーダー人財として育成する仕組みを運用することで、パイプラインを充足させてきました。また、海外のコアポジションに占める現地化比率の向上に注力してきた結果、2020年度には目標の66%を大きく上回る75%となり、現地の感覚に基づく迅速な意思決定がこれまで以上にできるようになっています。

グローバルコアポジションへの適所適材の人財配置を継続する仕組みの概要



海外コアポジション*に占める現地化比率の推移 / 2020年度実績



* 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。

多様で多才な人財の活躍

オムロンでは、多様で多才な人財が個性や能力を発揮し活躍することで、世界中で企業理念の実践を加速させるための環境整備に取り組んでいます。その一環として、私たちは、「従業員エンゲージメントサーベイ VOICE」や「グローバル人事情報マネジメントシステム」をグローバルに導入しています。社員一人ひとりが企業理念の実践に高い意欲をもち、能力を思う存分発揮できる、魅力的な組織、環境づくりを目指しています。

従業員エンゲージメントサーベイVOICE

経営陣がグローバル全社員の生の声を聴くエンゲージメントサーベイ「VOICE*」を2016年度より実施しています。オムロンが持続的に発展し続けるため、経営陣が働く場としての自社の魅力度を測り、経営課題を把握・特定し、その課題解決のためのアクションを起こす取り組みです。

* VOICE : VG OMRON Interactive Communication with Employees

2018年度からは、業績成長と企業の魅力度が統計的に検証されている、「持続可能なエンゲージメント指標」(SEI*)の項目を組み込みました。経営チームは、集計分析された各スコアに加え、社員の生の声である「フリーコメント」から、課題をモニタリングし、その結果を経営課題として把握、特定し、解決に向け議論を重ね、改革を続けています。2018年度の調査結果を受け、社員がより高いパフォーマンスを発揮できるよう、決裁権限や業務プロセスの見直し、ITインフラや各種制度の整備など、グローバルで300件を超える改善アクションを立案、実行しました。多くの社員がVOICEを通じてより良い職場づくり、組織変革を行えることを実感しました。その結果、2020年度の回答率はグローバルで90%に上昇、フリーコメントの数は、40,453件に上り、調査項目15カテゴリー全てで前回よりもスコアが良くなりました。VOICEの導入により、社員が組織変革・改善に参画し、経営チームや現場のリーダーが環境改善を図るサイクルが定着してきています。

* SEI : Sustainable Engagement Index

VOICEの回答率・フリーコメント数の推移

	2016年度	2017年度	2018年度	2020年度
設問数	56問 フリーコメント2問	76問 フリーコメント1問	76問 フリーコメント1問	69問 フリーコメント3問
回答率	77% 対象者: 21,911 回答者: 16,975	85% 対象者: 23,617 回答者: 19,957	85% 対象者: 23,707 回答者: 20,161	90% 対象者: 21,287 回答者: 19,176
フリーコメント数	-	7,614件	8,496件	40,453件 Q1: OMRONで働く上で最も良い所: 13,228 Q2: OMRONをよりよくするため変えるべきもの: 13,167 Q3: コロナ禍における提案: 14,058

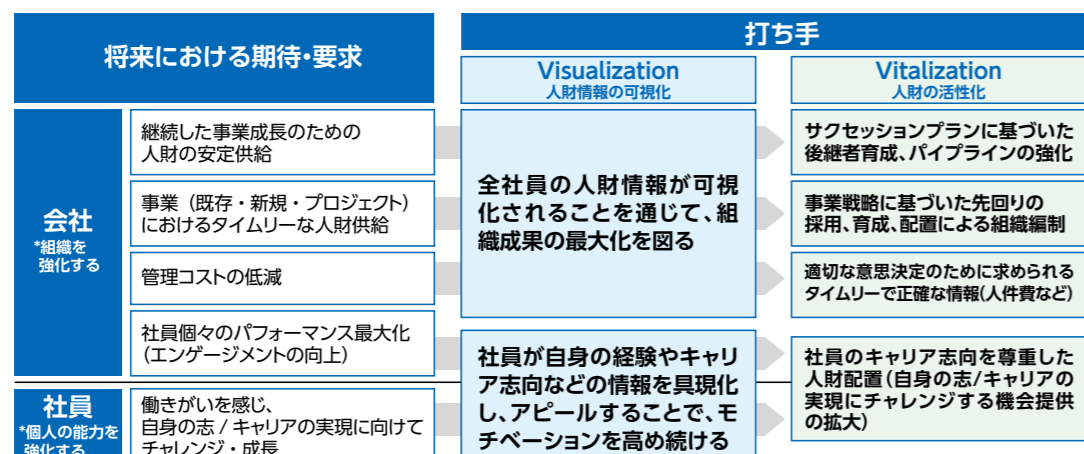
グローバル人事情報マネジメントシステム

「グローバル人事情報マネジメントシステム」は、世界中のオムロングループにどのような能力や経験、志向を持った人材がいるかを可視化し、企業理念の実践に取り組む最適かつ最高のチームを作るためのITインフラです。人材マネジメントのベストプラクティスを取り入れ、多様な人材を可視化し活性化するために、多くのグローバル企業が採用を進めているシステム*を導入し、2021年度から順次運用を開始します。次期長期ビジョンが始まる2022年度には、グローバルに分散する人材情報を可視化し、事業戦略に基づく最適なチーム編成を可能にすると共に、個々人の志や思い描くキャリアの実現に挑戦するための機会を提供していく計画です。

私たちは、グローバル人事情報マネジメントシステムを通じて、社員が自身の能力や経験、そして企業理念の実践に対する多様な志向を“見せる化”することで、保有する力を惜しみなく、思う存分発揮できる機会と可能性を広げます。次の10年において、社員一人ひとりのキャリアに対する充実感や成長実感を高め、適所適材の人材配置をグローバルで実現することこそが、社員と会社の成長につながると考えています。

* 独SAP社 [SAP Success Factors]

グローバル人事情報マネジメントシステムを通じた、将来における期待・要求に対する打ち手



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

人材戦略を進化させ、会社と社員が共に成長するための原動力となるのが「ダイバーシティ&インクルージョン」です。オムロンにとってダイバーシティ&インクルージョンの推進は、“人間の可能性を信じ続ける”という価値観を具現化するための重要な取り組みです。私たちは、ダイバーシティを、「多様な人材がもつ、多様な個性と価値観を受け入れること」、インクルージョンを「多様な人材の能力を引き出し、活かすこと」と捉え、推進しています。

事業を通じて社会的課題を解決するため、私たちは価値の創造と伝達に取り組んでいます。その担い手である人材が多様性に富めば、新たな化学反応が起こり、生み出される価値も多様になり、対峙できる社会的課題の種類も数も増やせます。VG2.0で、女性管理職の比率や障がい者雇用率の向上に加え、国籍・宗教・婚姻の有無・性別・性的指向または性自認・障がいの有無等に関わらず、多様な人材の活躍機会の拡大に取り組んできたのは、その一環です。

また、日本では、キャリア採用も積極的に進め、VG2.0の4年間で累計643名のキャリア入社者を迎え入れました。さらに、2021年度からは、ニューノーマル時代に向けた多岐に渡る事業創出とそれを支える基盤構築を推進するため、多様なスキルや経験を持つ社外のプロフェッショナル人材を副業・兼業で登用する採用活動を新たにスタートしています。

次の10年の理念実践に向けた人的資本の強化

次の10年を見据えた時、会社と社員の関係は、大きく変化していきます。ミレニアル世代やZ世代といった、新しい価値観をもった世代が働き手の中心となっていく中、人材の流動化は加速し、会社と社員の関係はこれまでのような従属的なものから対等なものへと変化していくでしょう。こうした変化の中、会社には、社員に提供する成長と活躍の機会、期待する成果を明確に示していくことが求められます。

このように個人と組織の関係が大きく変化する中で、ソーシャルニーズの創造に取り組むためには、多才な専門性や創造性をもつ多様な個人が集い、能力を最大限に発揮し、高め続けられるチーム運営が、これまで以上に必要となります。そこで、私たちは、フェアでオープンな“会社と社員の新たな関係”を構築し会社と社員が互いに選び合い、共に成長し続けられる施策を策定し実行していきます。具体的には、既存事業の深化とイノベーション創造による事業の進化を両立するために、戦略上新たに求められる人材の獲得や育成、社員がより能力を発揮できるポジションへの最適配置をより積極的に行っていきます。VG2.0で取り組んできた施策をベースに、多様な人材がそれぞれのジョブ(機会)を通じて、働き甲斐と自己成長を実感し、高いパフォーマンスを発揮し続けられる環境をグローバルに創出していきます。

ダイバーシティ&インクルージョン推進 トピック:
障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアティブに加盟

2021年1月、オムロンは、障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアティブ「The Valuable 500*」の趣旨に賛同し、加盟しました。オムロンは、1972年に障がい者が働く日本初の福祉工場としてオムロン太陽を「社会福祉法人太陽の家」とともに開所し、社会に先駆けて障がい者雇用を推進してきました。設立以来、障がいのある人が働く喜びと生きがいに満ちあふれた社会をつくるため、事業を通じて、障がいのある人の就労機会の創出と活躍機会の拡大に取り組んできました。現在のオムロングループでは、特例子会社であるオムロン太陽、オムロン京都太陽にくわえて、営業や人事、総務、法務、開発などあらゆる部門で障がいのある人が働いています。引き続き、オムロングループとして社会的な責任を果たすと共に、多様性をオムロンの発展の力として、障がい者の雇用と活躍を推進していきます。



*「The Valuable 500」は、2019年1月に開催された世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)で発足し、ビジネス・社会・経済において、障がい者が活躍し、自らの潜在的な価値を発揮できるような改革をビジネスリーダーが起こすことを目的としたものです。

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。

特徴

TOGAは、社員自らが社会的課題の解決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。

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。

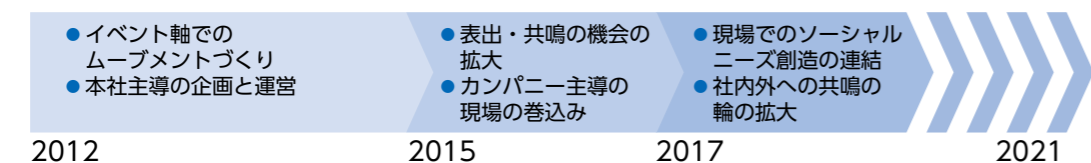
*SECIモデル：一橋大学の野中教授が提唱した、知識創造活動に注目した、ナレッジ・マネジメントの枠組み。個人が持つ暗黙的な知識は、「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の4つの変換プロセスを経ることで、集団や組織の共有の知識となると考える。(グロービス経営大学院 MBA用語集より抜粋引用)



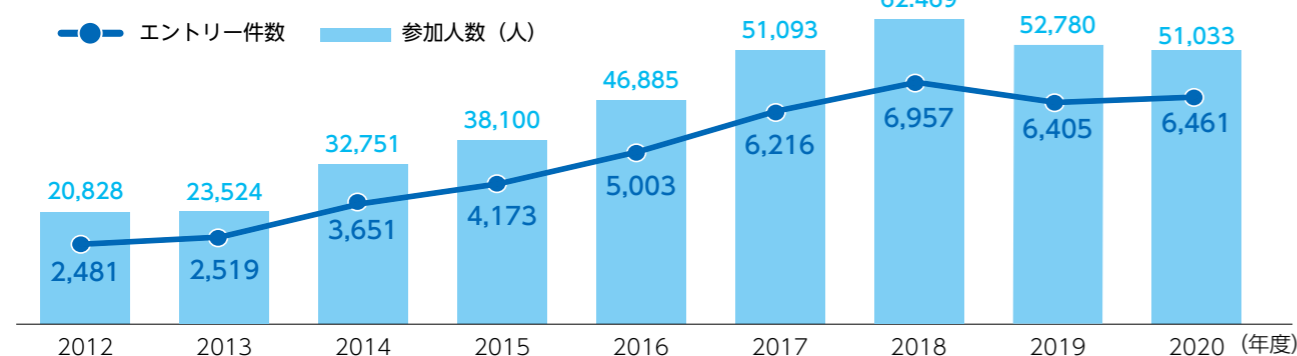
進化

従業員一人あたりのエントリー数は年々増加し、2020年度の延べ参加人数は、社員数約28,000名を大きく上回る、51,033名、テーマ数6,461件でした。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、グローバルの各エリアで自発的に運営されています。近年では、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企業理念実践に向けたチャレンジが増えています。また、社会的課題の解決に挑戦したいという熱意に対する共感と共鳴の輪は社外にも拡大しています。コロナ禍により世界を同時中継でつなぐオンライン形式で開催した「第8回(2019年度) TOGAグローバル大会」は、パートナー企業や投資家、メディア関係者、学生など社外から約200名の方々に参加いただきました。

TOGAの進化



TOGAエントリー件数と参加人数の推移



企業理念実践の取り組み事例

第8回(2019年度) TOGAでは、さまざまな企業理念を実践する16テーマがグローバルから集まり、オンラインでグローバル全社員に向けて発表されました。



グローバル大会で発表された企業理念実践の物語を動画でご紹介しています。

企業理念実践の事例①

社会的課題の解決を拡散するバイオ義足(B.L.E.S.S.)

(第8回(2019年度)TOGA ゴールド賞受賞)

オムロン マニュファクチャリングインドネシア (OMI)
ファシアン・ハフェス・アウリア



不慮の事故や病気などによって脚を失った人は世界で3,500万人以上、インドネシアだけで300万人にのぼります。多くの義足は、外観重視で柔軟性に欠け、装着時に痛みや不快感を伴う事が多々あります。一方、動きの柔軟な義足は高価で入手が困難です。この課題に、インドネシアの生産工場 OMIでエンジニアとして働く、アウリアが立ち上がりました。OMIでは、従業員2,541名のうち障がいをもつ社員35名が働いています。アウリアは、「下肢を失った同僚の力になりたい」とこれまでにない手頃で柔軟な義足を開発するチームを立ち上げました。しかし、チームには人の歩行サイクルに関する知見がなく、必要部品を社内だけでは調達できないという問題が立ちはだかりました。そこでチームは、OMIの経営陣に働きかけ、経営陣の快諾を得て会社公認プロジェクトとなり、地元の部品メーカーや財団のサポートも得ることで開発に成功しました。機能向上と低価格化を両立した義足は、開発者たちの想いを込めて『Bionic Leg to Empower and Support Society (B.L.E.S.S.)』と名付けられました。装着した同僚からは、『これまでの義足よりも付け心地が良く、本当に嬉しい』との喜びの声が届けられました。チームへの共感と共鳴の輪は、インドネシアの大学や保険会社など社内外に広がり、現在も更なる耐久性と快適性を高める開発が続いています。

企業理念実践の事例②

TOGAにはグローバル大会に選出されなかったものの、社会的課題の解決に挑戦するテーマが多数あります。一例として、日本大会でシルバー賞を受賞したテーマを紹介します。

散水プロセスの自動化による、スマート農業実現へのチャレンジ

(第8回(2019年度)TOGA 日本大会シルバー賞受賞)

オムロン インダストリアルビジネスカンパニー (IAB)
田中 慧



過去10年間で日本の農業就業人口は約35%減少しました。就業者の高齢化も社会課題となっています。日本の農作物の大半は、自然環境に依存する露地栽培で行われており、現場での作業は高齢者の負担になっています。なかでも、品質に大きく影響する散水作業は、天候の影響を受けやすく作物の状態を現場で見ながら散水量の調節が必要で、負担となっています。この課題に立ち上がったのが、制御機器事業で営業を担当する田中をはじめとしたメンバーたちでした。電力監視機器の提供などで取引のあった、石川県の電力ソリューションメーカー「株式会社 別川製作所」と共に、散水作業を自動化するシステムの開発を開始しました。田中らには作物ごとに異なる最適な水分量を見定める知見もなく、開発は困難を極めました。しかし、メンバーたちは農家に足繁く通い、生産者が、葉の温度と水分量を直に触っている様子からヒントを得、温度と水分量の相関性を見出しました。そして、葉の温度を監視しながら水分量を定量化することで、作物の状態をリアルタイムで判別する自動化システムを生み出したのです。現在は、全国複数の農場でシステムの評価を進めながら、ベンチャー企業など新たなパートナーとも連携し、実用化に向けた検証を進めています。



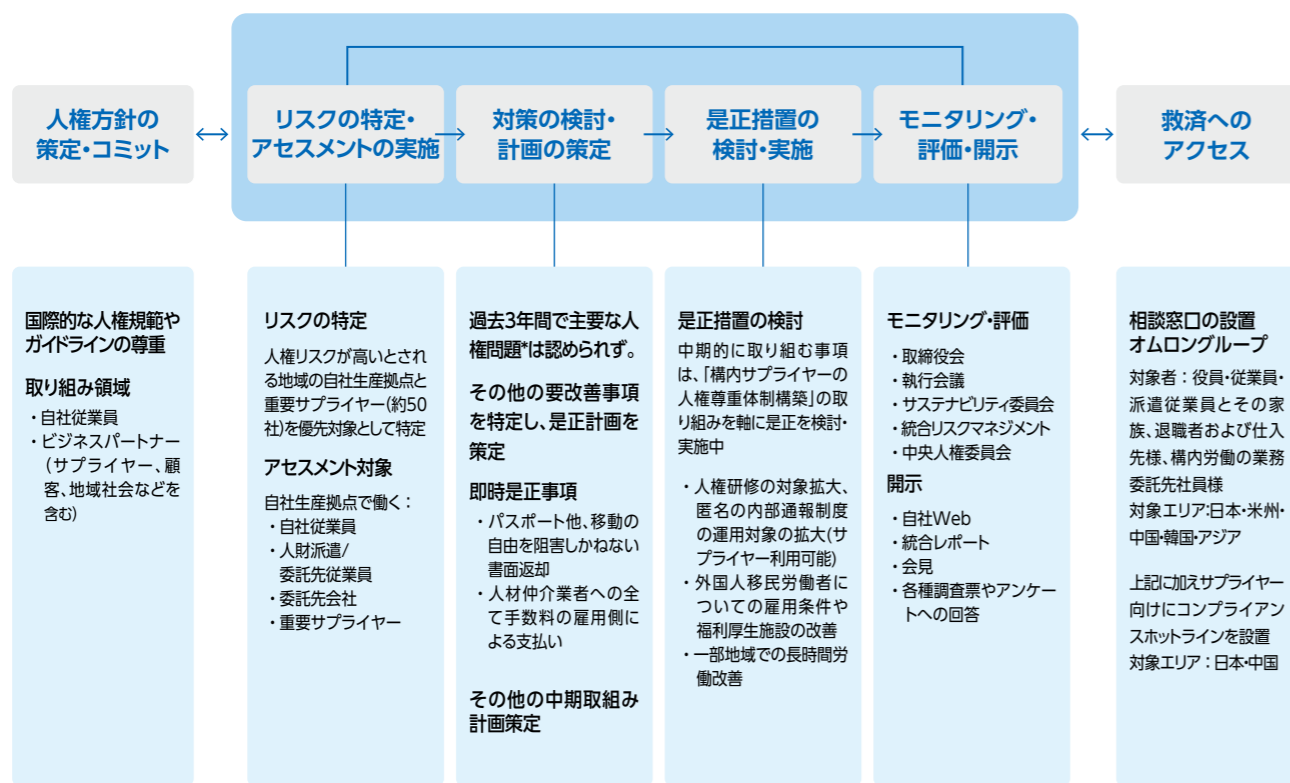
人権の尊重

オムロンは、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、私たちが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。

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、オムロングループが取り組む環境・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。また、この実現に向けて、国連「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(人権デューデリジェンス)を構築することを通じ、企業としての人権尊重の責任を果たせるよう取り組んでいます。

オムロンは、2017年度にサステナビリティ重要課題の一つに人権の尊重と労働慣行を掲げ、これまで人権デューデリジェンスのプロセス構築や全生産拠点での人権リスク分析・是正を進めてきました。2020年度には、目標としていた全生産拠点の人権・労働の調査分析を完了し、課題がある拠点は対策を検討し、是正措置を実施しています。この取り組みの対象は自社従業員に留まらず、派遣会社・委託先会社の従業員にも拡げており、グローバルでの展開も始めています。これまでの取り組みは、2021年度以降も重要課題として引き続き強化していきます。

人権デューデリジェンス



*主要な人権問題：強制労働、児童労働、長時間労働、ハラスメント、その他差別等
 オムロングループサステナブル行動ポリシー・オムロングループ倫理行動ルール
https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/pdf_inquiry/omron_group_sustainable_conduct_policies_rules_for_ethical_conduct_fy21.pdf

環境

オムロンは、環境分野において持続可能な社会をつくるのが企業理念にある「よりよい社会をつくる」ことと捉え、気候変動や資源循環といった地球規模の社会的課題の解決に向け積極的に取り組んでいます。VG2.0では、環境ビジョン・方針に則り、環境への取り組みを強化してきました。現在検討中の2030年に向けた次期長期ビジョンにおいても「気候変動・資源循環」をオムロンが取り組むべき最重要課題の一つと位置付け、更なる取り組みの進化を図って参ります。

環境ビジョン グリーンオムロン2020

「環境ビジョン グリーンオムロン2020」では、2021年度をゴールとする環境目標を6つ設定しました(コロナ禍の影響により、2021年度を事業変革期と位置付け、グリーンオムロンのゴールを2021年度に変更)。環境ビジョンに基づいて設定した、温室効果ガス排出量の削減、化学物質の適正な管理と削減、廃棄物の削減、大気や水などの汚染防止、水資源の有効活用、そして、環境マネジメントの推進について、全て計画通りであり、達成する見込みです。特に、温室効果ガス排出量の削減と化学物質の適正な管理と削減については、全社のサステナビリティ課題(重要課題)として、2017年度に目標を定め、注力して取り組んできました。

温室効果ガス排出量の削減に向けては、2050年に温室効果ガス排出量ゼロを目指す目標「オムロン カーボンゼロ」を2018年7月に設定し、徹底した省エネと使用電力のクリーン化推進による温室効果ガスの削減に取り組んできました。次期長期ビジョンにおいては、取り組みレベルの更なる向上とスピードアップを図って参ります。

環境ビジョン グリーンオムロン2020

オムロングループ環境方針

私たちは、オムロングループの企業理念に基づき、地球環境に貢献する商品・サービスの提供と、すべての経営資源を最大限、有効に活用することにより、グローバルで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

1. 地球環境に貢献する商品・サービスの提供	4. 自然との共生
2. 地球温暖化防止	5. 環境マネジメントの推進
3. 資源の有効活用	

オムロングループ環境目標

1. 温室効果ガス排出量の削減	4. 大気・水・土壌汚染の防止
2. 化学物質の適正な管理と削減	5. 水資源の有効活用
3. 廃棄物の削減	6. 環境マネジメントの推進

TCFD*に基づく気候変動関連の情報開示

オムロンは、気候変動が我々の今後の持続的成長へ影響を及ぼすことを認識し、2019年2月にTCFDがまとめた提言に賛同を表明しました。TCFDの提言に基づき、以下の枠組みで取り組みを進めています。

* TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure) の略で、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。

ガバナンス

オムロンは、気候変動への対応をVG2.0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おり、2021年度からは温室効果ガス排出量の削減達成状況も評価指標に追加しています。

戦略

オムロンは、VG2.0及び2030年までの次期長期ビジョンにおいて、「カーボンニュートラルの実現に貢献するエネルギーソリューション」を、社会価値を創造する事業機会の一つとしています。こうした中、2020年度には、直接的にカーボンニュートラルの実現に貢献する商品・サービスを提供する、ソーシャルソリューションドメインのエネルギーソリューション事業においてシナリオ分析を実施しました。脱炭素・サーキュラーエコノミーが加速するというシナリオを採用し、重要リスク及び機会の特定と対応策について検討を行い、気候変動・資源循環を起点にし、商品を回収し再利用する、新たなソリューションの創出に取り組んでいます。2021年度に東京センチュリー株式会社と共同で開始した「太陽光発電向けパワーコンディショナーの定額貸出サービス パワーコンティニュー」もその一環です。また、2021年度には、制御機器事業、電子部品事業、ヘルスケア事業においても複数の気候変動シナリオに基づくシナリオ分析を実施します。次期長期ビジョンにおける重要課題を受け、気候変動起点での事業価値最大化に向けた検討を行うとともに、その結果を次期中計における事業戦略の検討に活用していきます。オムロンでは今後も、シナリオ分析を通じて、不確実性の高い気候変動リスクに対して盤石な対応をとり、レジリエントな経営を実践していきます。

*エネルギーソリューション事業のシナリオ分析結果については、統合レポート2020を参照ください。

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、グループの重要リスクとして特定し、リスク管理・対策を実施しています。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、2050年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年からのバックキャストで2030年と2020年の削減目標を設定¹し、さまざまな施策で削減に向けた取り組みを促進しています。具体的には、2018年度、日本での再生可能エネルギー由来の電力調達を開始しました。また、2019年度には日本・中国に次いでエネルギー消費の多いアジアパシフィックで、「省エネポテンシャル診断」²を開始しました。インドネシア工場では、年間エネルギー消費量の23%相当分の省エネ余地を見つけ出し、省エネ中期計画のもと取り組みを実施しています。

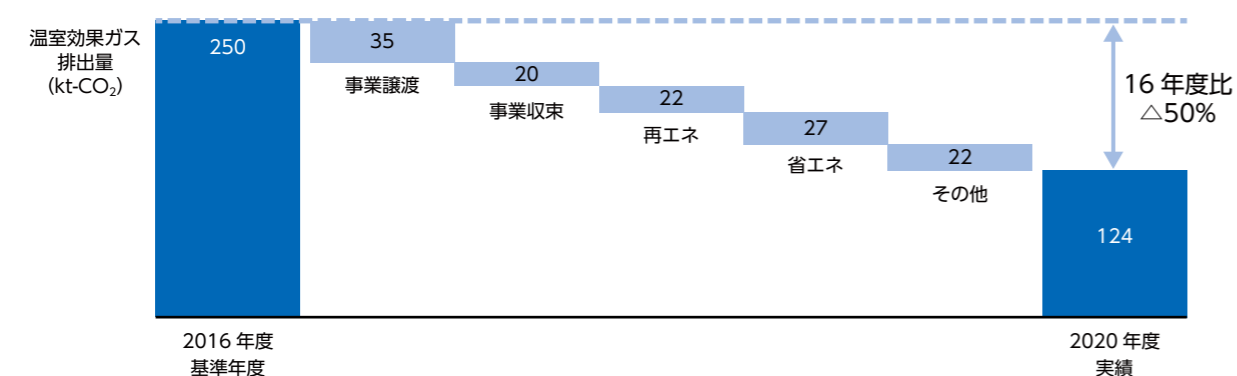
2020年度は、各拠点における省エネ推進と新たな太陽光発電システムを設置したことに加え、エネルギー消費量の多いマレーシア工場において、省エネポテンシャル診断をオンラインで実施しました。これらの取り組みの結果、2020年度は温室効果ガス排出量を124kt-CO₂と、2016年度比50%の排出量削減を達成しました。オムロンは、これからも温室効果ガス排出削減の取り組みを継続し、2050年の温室効果ガス排出量ゼロを目指します。

現在、次期長期ビジョンの策定にあたり、スコープ3も含めた、新たな目標設定を検討しています。

*1 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年度を基準年と設定。（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）

*2 生産拠点のエネルギー損失リスクやエネルギー効率向上の機会を把握し、その具体策立案、効果と費用を試算するオムロン独自の取り組み。

2020年度 温室効果ガス排出量削減実績



「オムロン カーボンゼロ」に向けた具体的な取り組み

オムロンが事業活動で排出する温室効果ガスは、そのほとんどが電力由来のCO₂です。そのため、「オムロン カーボンゼロ」を実現するための活動は、「徹底した省エネの実行」と「使用電力のクリーン化推進」を柱としています。

各拠点に合わせて、電力のクリーン化を推進

オムロンでは、使用電力のクリーン化を推進していくために、自社施設への太陽光発電システムの設置および、「CO₂ゼロ電力」の調達を進めてきました。自社施設への太陽光発電システムの設置に向け、各拠点の敷地内を巡り、太陽光パネルを設置できる頑丈な屋根や十分なスペースなどの実現可能性を調査。2020年度までに滋賀県野洲、草津、京都府桂川、三重県松阪、岡山、大分の6つの拠点で、太陽光発電システムを導入しました。

また、CO₂ゼロ電力の調達では、再生可能エネルギー由来の電力の購入を、関西地方の拠点で2018年から、関東地方の拠点で2019年から開始し、関西・関東エリア合わせて10拠点で調達を実施しました。こうした取り組みはグローバルでも実施しており、2017年からは、オランダの拠点で風力発電由来の電力の調達を開始しました。また、中国では、自社敷地内に現地電力会社が設置した太陽光発電システムからの電力調達を進めるなど、地域ごとに最適な“投資対効果”を生み出す施策を講じています。

社員の声

気候変動に対応し、持続可能な社会の実現に貢献する

現在の私たちの企業活動は、地球環境が健全であることをベースに成り立っています。環境への対応は、その保全に関する企業としての施策を、事業状況を勘案し総合的かつ計画的に推進しなければならず、なかでも気候変動への対応は、非常に重要であると認識しています。その対応の一つとして、私たちは、温室効果ガス排出量の削減を目標に掲げ、現時点では目標を大幅に達成していますが、活動を推進し、持続可能な社会の実現に貢献したいと考えています。



グローバル人材総務本部
原田 聖明

徹底した省エネの実行は、徹底した診断から

オムロンでは、2018年夏、徹底した省エネを実行するための「省エネポテンシャル診断」を、エネルギー消費が多い日本国内の生産拠点を中心とした13拠点を対象に、エネルギーの運用・設備改善を手掛けるグループ会社、オムロン フィールドエンジニアリング（以下OFE）と共同で実施しました。この診断により、エネルギー損失リスクやエネルギー効率向上機会の把握、その具体策立案および効果と費用を試算することで、各拠点が省エネできる余地を探りました。

結果、すでに各拠点は、通常の省エネ対策を対応済みであり、更なる省エネを行うには拠点ごとに特別な対策を実行していく必要があることが判明しました。そこでOFEは、10年以上前から培ってきたエネルギー合理化のノウハウを活用し、拠点ごとに異なるエネルギーの使われ方をさまざまな角度から分析し、最大効果が得られるソリューションを創出。例えば、半導体の製造など、製造過程で熱を多く出す生産拠点では、今まで捨てていた熱を再利用し有効活用するなど、事業環境に合わせた52種類の省エネ実行策を実施しました。

社員の声

現場のヒアリングを正しく理解することが重要

生産現場のエネルギー診断で大事なことは、現場のヒアリングで設備の運用を正しく理解することです。今回の対策により、発生する運用の見直しやそれに伴う生産品質への影響などさまざまなリスクを排除しながら進めることが非常に難しかったです。



オムロン
フィールドエンジニアリング
エネルギーマネジメント本部
梶原 大

コーポレート・ガバナンス対談

取締役会の実効性向上で目指す 持続的な企業価値向上

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

小林 栄三 社外取締役
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
人事諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

進化を続けるオムロンユニークな 取締役会の実効性向上の取り組み

— オムロンの取締役会の実効性向上の取り組みを どのように捉えていますか。

立石：オムロンは、25年かけて独自に取締役会の監督機能の強化を図ってきました。さらなる監督機能の強化に向けて、2015年に社外取締役と社外監査役のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会による「取締役会の実効性評価」をスタートしました。社外役員の視点から評価することで「客観性」を担保すると同時に、取締役会構成メンバーであることによる「実効性」も兼ね備える。この仕組み

が、オムロンにとっては外部の第三者評価よりも、取締役会の実効性を高めるうえで有効に機能していると思います。

小林：取締役会が、期待される責任をどれだけ果たしているかを評価することは非常に重要ですし、コーポレートガバナンス・コードで求められたこともあって、上場企業の多くが取締役会の実効性評価を実施しています。実効性評価の主体者は取締役会、あるいは外部の第三者機関であるケースが多い中、社外取締役と社外監査役で構成する委員会が実効性評価を行うオムロンの取り組みは、立石さんの言われるように「客観性」と「実効性」の両方の観点から非常にユニークなものと言えるでしょう。

立石：取締役会は、コーポレート・ガバナンス委員会の評価を踏まえて次年度の取締役会の運営方針と取締役会として注力する重点テーマを議論して決定しています。コーポレート・ガバナンス委員会による評価、取締役会による運営方針および重点テーマの決定、この2つの仕組みにより取締役会の実効性を向上し続けています。

いかに取締役会の実効性を 高めるか

— 実効性向上に繋げるため、具体的にどのような 工夫をしていますか。

小林：注目すべきは、コーポレート・ガバナンス委員会による評価が年を追うごとに充実したものになっている点です。2016年の統合レポートでは、1ページ半だった実効性向上の取り組みに関する記述が、2020年では5ページにわたっています。さらに、2021年は(本統合レポート)、重点テーマ毎の議論を分析して、取締役会として認識している課題を明らかにし、ステークホルダーに共有しました。コーポレート・ガバナンス委員会は、議論により課題を認識し、課題解決に向けて取り組む取締役会を「実効性が高い」と評価しています。時には厳しい視点で改善策も含めて評価することもあります。取締役会はそれを真摯に受け止め取り組んでいます。取締役会が充実した議論の場となっていることを、コーポレート・ガバナンス委員会委員長としても実感しています。

立石：コーポレート・ガバナンス委員会の評価を踏まえて、取締役会の運営方針および重点テーマを決定し、毎年取締役会の実効性向上に取り組んできた成果として、中長期的なテーマの議論の割合が7割となり、いわゆる「モニタリングボード」としての機能が高まっています。中長期的に課題認識しているテーマを監督機関である取締役会が掲げ、社長CEO率いる執行側と共有することで、経営の質とスピードがこれまで以上に上がると期待しています。

小林：コーポレート・ガバナンス委員会の評価は、各取締役と各監査役によるアンケート形式の自己評価

に基づいています。年1回だった自己評価は、2019年度から取締役会終了直後に毎回実施するようにしました。さらに2021年度からは、取締役会終了直後に社外役員による取締役会レビューを行っています。会議直後に他のメンバーが何を感じたのか、もっとこんなふう議論をすべきだといったことをシェアするので、臨場感がまるで違います。その結果、年度末の実効性評価についてもより掘り下げた議論が可能になり、評価自体の中身の充実にもつながると考えます。

オムロンの社外取締役、社外監査役は、経験、キャリア、見識いずれにおいてもバラエティに富んでいて、非常にユニークな方が多い。そのメンバーが忖度なしに侃々諤々と議論をする中で、取締役会の実質的機能を高めてきたと言えるでしょう。

立石：取締役会の多様性が求められていますが、経験や専門性のダイバーシティで言えば、オムロンの取締役会は極めて多様に富んでいます。全員が社会に対する感性が高く、未来に向かって戦略を議論できる布陣となっています。自由闊達な議論と実効性評価に関するさまざまな工夫、そしてそれを受けた次年度の運営方針と重点テーマの決定を通じて、取締役会の実効性は着実に向上しています。

重点テーマで見据える 企業価値向上

— 2021年度取締役会の重点テーマについて、選 定された背景を聞かせてください。

立石：1つ目の「次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定」の中でも、特に重きを置くのが長期ビジョンの完成です。オムロンでは1991年に1回目の長期ビジョンを策定し、今回が4回目となります。不確実性の高い時代の中、長期ビジョンの重要性が謳われていますが、過去30年にわたり長期ビジョンに取り組んできた日本企業はそれほど多くないはず。

特徴的なのは、長期ビジョンのアプローチの仕方が進化し続けているということです。従来は、現在から将来の姿を展望するフォアキャストで行ってしまし



だが、それに加えて、将来のあるべき社会の姿を描き、そこに至る道筋を導き出すバックキャスト手法も取り入れました。あるべき姿と現状とのギャップから不足する要素を明らかにし、それをいかにしてつくり込んでいくのかを議論するアプローチです。

なお、今回の長期ビジョン策定に向けて、取締役会から執行側に対し、「新型コロナウイルス後のニューノーマルへの対応」など5つの監督する観点を示しています。これはまさにアフターコロナに向けた「ニューオムロン」を問うものですが、こうした方向性を執行側に示すことも取締役会の重要な役割であると考えます。

小林：長期ビジョンを実現するにあたって最大の課

題となるのは、おそらく人財でしょう。外部のいろいろな知恵、それは我々社外取締役かもしれないし、あるいはオープンイノベーションのようなものかもしれませんが、そういうものをどんどん取り入れながら道筋をつくっていく必要があります。

いまのオムロンにはそれをリードできる人財が育ちつつありますが、人財は他の経営資源と違い、そこにあるものを消費するという性質のものではありません。人口減少を受けて人財の奪い合いが激化する中、世界中からタレントを集めて育成するために、長期的な計画と投資が不可欠です。

立石：まったく同感です。2030年、さらにその先のあるべき社会の姿を実現するために必要な人財は、現在とは異なってくるでしょう。この点について活発に議論すると同時に、人財戦略が適切に実行されているのかをモニタリングするのが、取締役会の責務だと考えています。

小林：新しいことにチャレンジする文化が着実に組織に浸透しているのは、社外取締役としてオムロンを見ている中で実感しています。たとえばTOGAの熱気がそれを物語っていると思います。「Yes, we can」(私たちならできる)、「nothing impossible」(できないことはない)と言わんばかりの情熱と自信に

満ちた宣言を聞くたびに、取締役会としてそれにしっかりと応える議論をしなければならないと決意を新たにさせられます。

立石：2つ目の「地政学リスクの高まりに対する対応」は、昨年度に続いて重点テーマとしました。現在は、環境問題、気候変動問題、人権問題等に端を発して世界中で紛争が多発しています。業績に影響を及ぼす地政学的影響をマネジメントすると同時に、深刻さを増す社会課題を解決する機会として捉える必要があります。オムロンが企業理念の中で掲げ、大事にしている価値観の一つである「人間性の尊重」を重視し、よりよい社会づくりに貢献するよう執行側に要請しています。

小林：おっしゃるように、変化に対応するレジリエンスを高めて、危機下にあっても持続的な経営を行うと同時に、アフターコロナの新たな流れを受け止めて次の成長にどうつなげるかという、2つの視点が必要です。

3つ目の重点テーマである「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認」もしっかりと進めていかなければなりません。ITシステム全体の水準をここからもう一段も二段も引き上げていくことが、意思決定のスピードを上げ、しなやかで無駄のない効率的な経営をグローバルで実践していくうえで不可欠だと考えています。



企業理念実践とサステナビリティ推進がもたらす好循環

——改訂コーポレートガバナンス・コードでは、サステナビリティに関する取り組みと適切な開示がうながされています。オムロンの取り組みを教えてください。

立石：オムロンは創業以来、事業を通じて社会の発展に貢献するという考え方の下、経営を行ってきました。2017年には改訂コードに先んじてサステナビリティ方針を策定したうえで、重要課題(マテリアリティ)と11項目にわたるサステナビリティ目標を設定し、独自に取り組みを進めてきました。また、取締役会としてその進捗や見直しの方向性を確認し、監視・監督を行ってきました。2017年時点では長期ビジョンの途中だったため、サステナビリティ課題を中期経営計画に組み込みましたが、今回は最初から長期ビジョンにサステナビリティ課題を組み込んでいます。

小林：いまやサステナビリティを標榜しない企業はまずないでしょうが、その取り組みには差があります。そうした中であってオムロンが経営とサステナビリティを一体化させ、それをもって持続的な企業価値向上を実現することは、世の中に必ず良い影響を与えるはずで、すべての社会課題をオムロン1社で解決できるものではありません。オムロンがオピニオンリーダーとしてのその姿をどんどん社会に発信していくことも重要でしょう。

立石：ソーシャルニーズの創造を掲げてきたオムロンにとって、企業理念の実践とサステナビリティ推進は、同義語と言っても過言ではありません。サステナビリティ推進によって非財務価値を高める一方で、事業を通じて社会課題を解決することで財務価値も向上させる。この2つを同時に追求していくことで、さらなる企業価値向上への好循環が生まれると確信しています。

取締役会はこれからも実効性向上を図り続ける事で、持続的な企業価値向上に向けた使命を果たしてまいります。

2021年度取締役会運営方針および重点テーマ

〈2021年度取締役会運営方針〉

“取締役会は、オムロングループが次の10年で飛躍的な企業価値の向上を実現するために、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〉

- 次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定
〈監督する観点〉
 - ・新型コロナウイルス後のニューノーマルへの対応
 - ・サステナビリティ重要課題の取り組み
 - ・ビジネスモデルの変革、イノベーションの加速
 - ・人財マネジメントの変革
 - ・レジリエンスの強化
- 地政学リスクの高まりに対する対応
- コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認



企業価値向上を実現する 報酬ガバナンスの進化

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

オムロンの経営の特徴

— 上釜さんは2017年にオムロンの社外取締役に就任されました。オムロンの経営の特徴についてお聞かせください。

オムロンの経営の強みを一言で表現すると、ROIC経営に代表される資本効率を意識した稼ぐ力の持続的な発揮と、企業理念を重視した誠実な経営の実践を両立している点にあると言えます。

第一に、稼ぐ力に関しては、特に売上総利益率にこだわった事業運営を行っていることが特徴です。売上総利益率の推移をみると2011年度の36.8%から2020年度には、45.5%にまで上昇しています。まさに売上総利益率は稼ぐ力の本質を表す指標であり、開発・購買・生産・物流・営業などが全社一丸となって売上総利益率を改善してきたことは特筆に値します。なぜなら通常は一定の水準で飽和点に達するものであり、持続的に向上させるためには売価とコス

トのきめ細かなコントロールや商品ポートフォリオの改善が必要だからです。そして、今後、オムロンがモノからコトへのサービス事業やリカーリング型事業に注力し、時代の変化に即応したビジネスモデルへ転換することで、より一層収益力を高めていくことができると確信しています。

第二に、変化が激しく複雑な時代には、経営判断の拠り所となる理念や羅針盤が必要です。私はオムロンの社外取締役に就任して、その重要性をあらためて実感しました。特に企業理念を日々の仕事の中で実践するための仕組みや、社内外へ発信する力に注目しています。オムロンでは、社員による企業理念実践の物語を共有するTOGAを毎年開催しています。世界中の社員がチームを組んで目標を設定し、その想いや活動内容・成果をグローバル全社員で共有することで、企業理念実践に対する共感・共鳴の輪を広げています。私は社外取締役就任以来、グローバル大会だけではなく国内大会にも

出席し、社会的な課題解決を起点とした新しいサービスや事業のプレゼンテーションを目の当たりにしてきました。TOGAは、オムロンの強い事業創出力と社員の仕事に対する高いモチベーションの源泉であり、まさしくSDGs時代に相応しいサステナブル経営のベストプラクティスであると感銘を受けています。また、オムロンでは、経営の羅針盤であるSINIC理論に基づいて社会的課題を解決し、社会の発展に貢献することを目指して10年の長期ビジョンを策定しています。長期ビジョンの10年間で3~4年の3回の中期経営計画に分けて、成果と課題を検証して企業価値を高めています。まさにコーポレートガバナンス・コードが求める経営や事業運営を自律的に実践し、ESGを含めて全てのステークホルダーの期待に応えていることは素晴らしい取り組みです。

— オムロンの報酬ガバナンスについてお聞かせください。

オムロンが報酬ガバナンスを重視している理由は2点です。1点目は、役員に10年間の長期ビジョンの達成を動機付け、持続的な企業価値の向上を実現するためです。具体的には、長期ビジョンに基づき策定する中期経営計画、短期経営計画を役員報酬制度と連動させることで、持続的な企業価値の向上をより確かなものにしていきます。2点目は、役員報酬制度の開示を通じて、制度の透明性や客観性を確保し、加えてステークホルダーの皆様にもオムロンの経営の考え方を一層理解していただくためです。その意味で、この統合レポートにおける開示もその一環であると位置づけています。

役員報酬制度の全体像

— 役員報酬制度の全体像についてお聞かせください。

現行の役員報酬制度の体系にしたのは2017年度です。その目的は、株主を含めた全てのステークホルダーの視点を経営に反映させるためであり、役員に

対する報酬と当社の企業価値(事業価値、株主価値、社会的価値)向上との連動性を明確にし、中期経営計画における業績目標達成の意欲を高めること、並びに役員による自社株保有の促進を通じて持続的な企業価値向上への貢献意欲を高めることにあります。

具体的には、固定報酬である「基本報酬」、業績に応じて変動する「短期業績連動報酬(賞与)」と「中期業績連動報酬(株式報酬)」の3つで構成しています。基本報酬は外部調査に基づく100社を超える日本の主要企業の報酬額を用いて、客観性が伴った金額を設定しています。また、各業績連動報酬の基本報酬に対する報酬構成比率は、それぞれの役員・役割に応じて決定しています。例えば、社長CEOの報酬構成比率は1:1:1.5であり、欧米の水準も考慮しながら、業績連動部分や中期の割合を相対的に高く設定している点が特徴です。

今回2021年度の役員報酬制度改定では、中期業績連動報酬(株式報酬)の評価項目や基準を改定しました。因みに、中期業績連動報酬(株式報酬)は、中期経営計画の目標達成度等に連動する業績連動報酬です。中期経営計画の達成度等に連動する業績連動部分(60%)と、中期の株価向上への動機づけと役員の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%)により構成しています。

役員報酬制度の改定の目的とポイント

— 役員報酬制度を改定した目的・考え方をお聞かせください。

次期長期ビジョンおよび次期中期経営計画の達成をより一層動機づけるためです。また、事業環境やステークホルダーからの期待などの変化に応じて経営は変えていくべきであり、その変化に合わせて役員報酬制度を進化させていく必要があります。2017年度に改定した役員報酬制度はサステナビリティ評価を導入するなど、相応に先進的であったと自負していますが、4年間の経験を活かして今回さらに改定しました。

— 役員報酬制度の改定ポイントをお聞かせください。

今回は、主に中長期業績連動報酬(株式報酬)を改定しています。今回から中長期業績連動報酬(株式報酬)を、「財務目標評価」、「企業価値評価」、「サステナビリティ評価」の3つの項目で評価する方法にしました。この3つの評価項目に評価ウエイトを設定し、その総和で評価する方法に変更しています。1つ目の「財務目標評価」は、最も高い評価ウエイトの60%としています。2つ目の「企業価値評価」は、次期長期ビジョンにおいて企業価値の最大化を目指す方針であることから今回新設し、評価ウエイトを20%としています。3つ目の「サステナビリティ評価」は、オムロンが最も重視する企業理念の実践をさらに深めていくことに加え、SDGsに対する期待やサステナビリティの重要性を一層反映し、評価ウエイトを20%としています。サステナビリティ評価の構成比は他社と比較しても相応に高い水準であり、オムロンらしいと言えます。

— 3つの評価項目の詳細についてお聞かせください。まずは財務目標評価についてお願いします。

財務目標評価のKPIはこれまで売上高、EPS、ROEの3つにしていますが、今回はKPIから売上高を外し、EPS、ROEの2つにしています。KPIから売上高を外すことについては、報酬諮問委員会で長時間にわたり議論を重ねました。例えば、「売上高は製造業にとって重要である」、「売上高を外すと事業成長に対する社員の意識が低下する」という指摘があった一方、「売上高は重要であるが、より一層利益を重視すべきである」、「事業環境の変化が激しい中で、右肩上がりの売上成長を追求することは適切とは言えない」といった意見など、まさに侃々諤々、さまざまな議論がありました。また、議論の過程では、社長CEOに報酬諮問委員会への出席を要請し、次期長期ビジョンではこれまでのモノ視点による商品販売から、コト視点によるサービス事業およびリカーリングモデルの事業の比率を高め、ビジネスモデルの転換を図っていく業務執行側の方針を説明してもらうことを追加しました。売上成長に重点を置いた前回

の長期ビジョンや中期経営計画VG2.0とは異なり、次期長期ビジョンでは企業価値の最大化を経営目標に据える方針であることから、最終的に売上高をKPIから外すことを委員の全員一致で決定しました。

— 企業価値評価についてお聞かせください。

中長期業績連動報酬(株式報酬)は、経営陣が株主を含めたステークホルダーと同じ目線で企業価値向上への貢献意欲を高めることが目的です。実際にオムロンは、前回の中期経営計画VG2.0の4年間の間に、株価が4,885円(2017年3月末終値)から8,640円(2021年3月末終値)まで上昇しました。その上昇率は+77%に達し、その間のTOPIX(東証株価指数)の上昇率29%をアウトパフォームしました。しかしながら、従来は企業価値の向上を評価するKPIがありませんでした。そのため今回はオムロンのTSR(株主総利回り)と配当込みTOPIXの増減率を比較した相対TSRを新たにKPIとして導入しました。配当込みTOPIXをベンチマークとし、市場に対してどれだけ増減したかを評価する相対TSRにすることで、企業価値の向上を適切に報酬に反映することができます。

— サステナビリティ評価についてお聞かせください。

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という企業理念の実践はオムロンの経営の根幹です。そのため2017年度に中長期業績連動報酬(株式報酬)を導入した時からサステナビリティ評価を設定しています。ただし、その当時はサステナビリティ評価を役員報酬に組み入れている企業はわずかであり、初めての試みとして客観性を担保するために第三者評価のみで評価することにしました。一方で、今回の改定では従来からの第三者評価に加えて、内部目標評価として「温室効果ガス排出量の削減」、「社員に対するエンゲージメントサーベイ*1におけるSustainable Engagement Index(SEI)*2のスコア」を新たにKPIに追加しました。これはESGのうち、オムロンの成長に寄与しステークホルダーが最も関心を持っているEとSに関する項目をKPIとして採用したものです。また、今回のサステナビリティ評価は、機関投資家との対話・

エンゲージメントを通じて得た示唆を踏まえて改定しています。今後もステークホルダーとの対話・エンゲージメントにより、役員報酬制度の実効性をより一層向上させていきます。

*1 組織の目指すゴールに対する社員の自発的な貢献意欲を測定する調査
*2 心身の健康などによって維持される目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識、生産的な職場環境を示す指標

— 役員報酬制度の改定を議論・審議された報酬諮問委員会についてお聞かせください。

報酬諮問委員会は委員長の私を含めて社外取締役3名および社内取締役2名で構成しており、多様な実務経験を有する委員によりさまざまな観点からの議論を行っています。例えば、役員報酬制度の改定に向けた今回の議論や審議は、2020年10月から委員会を毎月開催し、2021年2月に制度設計が終了しました。この計5回の報酬諮問委員会では、いずれも約1時間の時間をかけて十分な審議を尽くしました。

— 最後に今後に向けた想いをお聞かせください。

今回改定した役員報酬制度は現時点でステークホルダーが企業経営に期待するテーマを網羅することができたと認識しています。特に、中長期業績連動報酬(株式報酬)は一つの好事例として評価されると確信しています。一方で、オムロンの経営課題は、イノベーションを加速し、次の成長エンジンをどう設計するのか、そして経営陣・国内管理職の女性比率や海外における外国人マネジメント比率をいかに向上するかといったダイバーシティを促進することです。従って、私は社外取締役として、今後も取締役会での監視・監督や報酬諮問委員会を始めとする各委員会での取り組みなどを通じて、積極的かつ能動的にオムロンの持続的な企業価値の向上に貢献していきます。

■ 改定後の中長期業績連動報酬(株式報酬)

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

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

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

*2 組織の目指すゴールに対する社員の自発的な貢献意欲を測定する調査

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

■ 改定前の中長期業績連動報酬(株式報酬)

$$\text{業績連動部分} = \text{役位別の基準額} \times \text{業績評価(売上高30\%、EPS70\%)} \times \text{ROE評価} \times \text{サステナビリティ評価}$$

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.com/jp/ja/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 99年 執行役員制度を導入	17年～ 取締役の役位を廃止* 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名の取締役に構成しています。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。

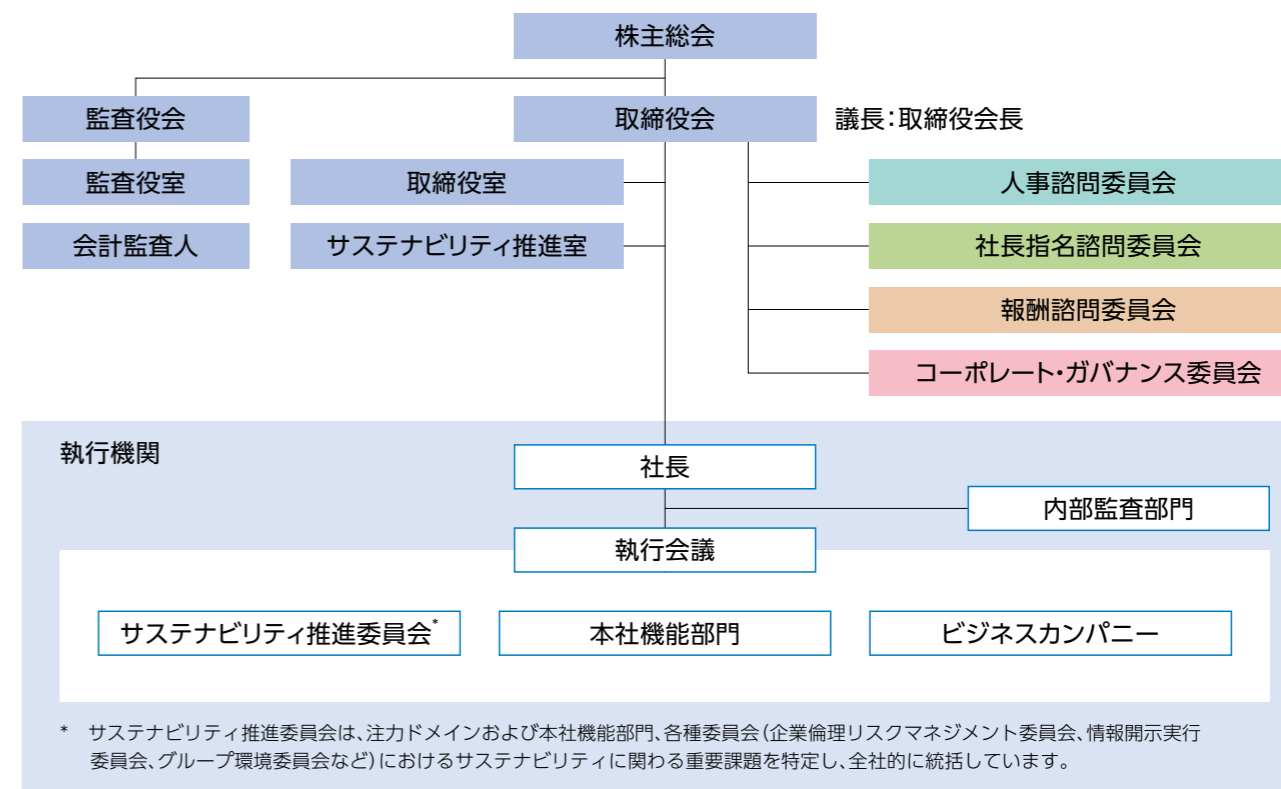
取締役会の客観性を高めるため、取締役会議長と社長CEOを分離し、取締役会の議長は代表権を持たない取締役会長が務めています。

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、2020年度の実績として、取締役会への社外取締役の出席率は100%、社外監査役の出席率は96.2% (13回開催)、監査役会への社外監査役の出席率は96.2% (13回開催) でした。

2021年度コーポレート・ガバナンス体制



* サステナビリティ推進委員会は、注力ドメインおよび本社機能部門、各種委員会(企業倫理リスクマネジメント委員会、情報開示実行委員会、グループ環境委員会など)におけるサステナビリティに関わる重要課題を特定し、全社的に統括しています。

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。

2021年度諮問委員会等の構成

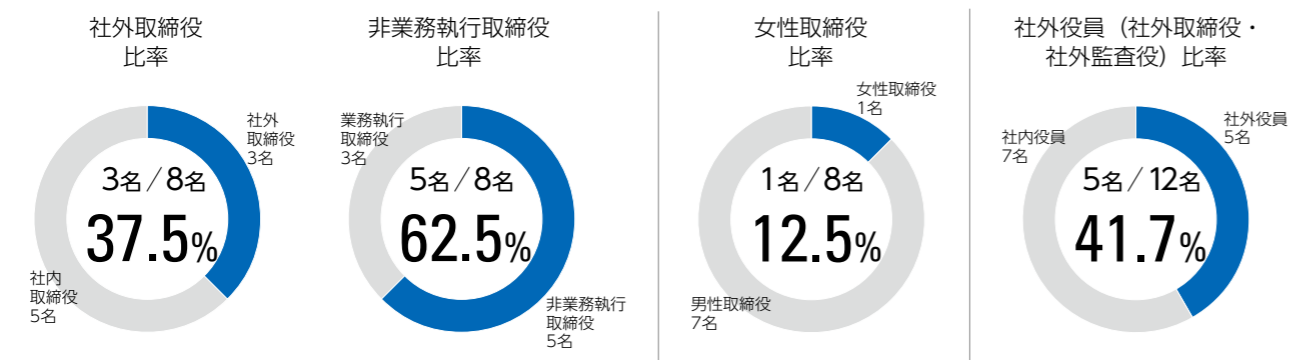
地位	氏名	人事諮問委員会	社長指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
取締役会長	立石 文雄		□		
代表取締役	山田 義仁				
代表取締役	宮田 喜一郎	□			
取締役	日戸 興史			□	
取締役	安藤 聡	○	○	○	
社外取締役	小林 栄三 ◆	□	◎	□	◎
社外取締役	上釜 健宏 ◆	□	□	◎	○
社外取締役	小林 いずみ ◆	◎	□	□	□
常勤監査役	玉置 秀司				
常勤監査役	吉川 浄				
社外監査役	内山 英世 ◆				□
社外監査役	國廣 正 ◆				□

注：◎委員長 ○副委員長 □委員 ◆独立役員

取締役会の構成に関する考え方

当社は、取締役会の監督機能を強化するために、監督と執行を分離し、取締役の過半数を業務執行を行わない取締役によって構成しています。また、取締役会における社外取締役の割合を3分の1以上としています。社外取締役および社外監査役については、独立性の確保の観点から、当社の「社外役員の独立性要件」を基準に選任します。そのうえで、取締役会の構成員である取締役および監査役について、経験・専門知識・知見のある人財をバランスよく備え、取締役会における多様性を確保します。

取締役会の構成



社外取締役および社外監査役の主たる経験分野・専門性

氏名・地位	企業経営	財務・会計	法務 コンプライアンス 内部統制	グローバル 海外駐在	製造技術 研究開発	出身・資格
小林 栄三 社外取締役	●			●		総合商社
上釜 健宏 社外取締役	●			●	●	製造業
小林 いずみ 社外取締役	●			●		金融・国際機関
内山 英世 社外監査役	●	●	●	●		公認会計士
國廣 正 社外監査役	●		●	●		弁護士

役員報酬

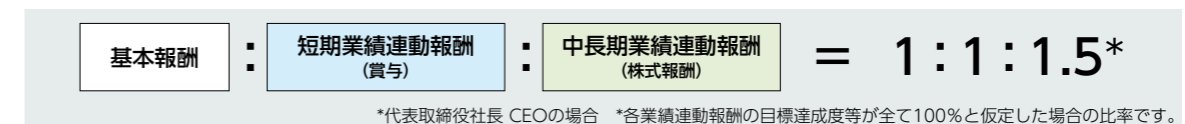
取締役報酬の方針

- 基本方針**
 - 企業理念を実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。
- 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。
 - 基本報酬に対する業績連動報酬の報酬構成比率は、役割に応じて決定する。
 - 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。
- 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し毎月支給する。
- 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事業年度終了後に一括支給する。
 - 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。
 - 株式報酬の業績連動部分は中期経営計画終了後に、非業績連動部分は退任後に支給する。
 - 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。
- 報酬ガバナンス**
 - 報酬構成および報酬構成比率、基本報酬の水準ならびに業績連動報酬の業績指標および評価方法は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ決定する。
 - 各取締役の報酬の額は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定する。

役員報酬制度の概要(2021年度～)

(1) 報酬構成比率

取締役および執行役員の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と、業績に応じて変動する「短期業績連動報酬(賞与)」および「中長期業績連動報酬(株式報酬)」で構成しています。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。



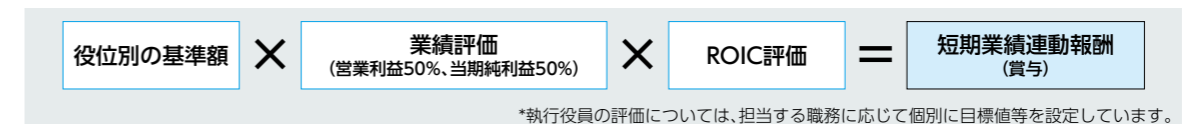
*代表取締役社長 CEOの場合 *各業績連動報酬の目標達成度等が全て100%と仮定した場合の比率です。

(2) 基本報酬

取締役および執行役員に対して、固定報酬である基本報酬を毎月支給します。基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく同業企業(報酬諮問委員会が定める同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群)の役員の基本報酬水準を参考に、役割に応じて決定しています。

(3) 短期業績連動報酬(賞与)

社外取締役を除く取締役および執行役員に対して、短期業績連動報酬として、単年度の業績指標や目標達成度に連動する賞与を事業年度終了後に一括支給します。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。



*執行役員の評価については、担当する職務に応じて個別に目標値等を設定しています。

(4) 中長期業績連動報酬(株式報酬)

社外取締役を除く取締役および執行役員に対して、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。業績連動部分は中期経営計画終了後に、非業績連動部分は退任後に支給します。業績連動部分は、中期経営計画における業績目標等の達成度に応じて0%~200%の範囲で変動します。なお、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、取締役は取締役会、執行役員は社長の決議により、株式報酬の支給を制限します。

[P82 中長期業績連動報酬 →](#)

(5) 業績連動報酬の業績指標

- 短期業績連動報酬(賞与)は中期経営計画に基づく短期経営計画の実現に向けて、「収益性」「効率性」を評価する指標を設定しています。
- 中長期業績連動報酬(株式報酬)は中期経営計画の実現に向けて、財務の面では「収益性」「効率性」、企業価値の面では「株式市場と比較した企業価値の向上」、非財務の面では「サステナブルな経営」を評価する指標を設定しています。

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

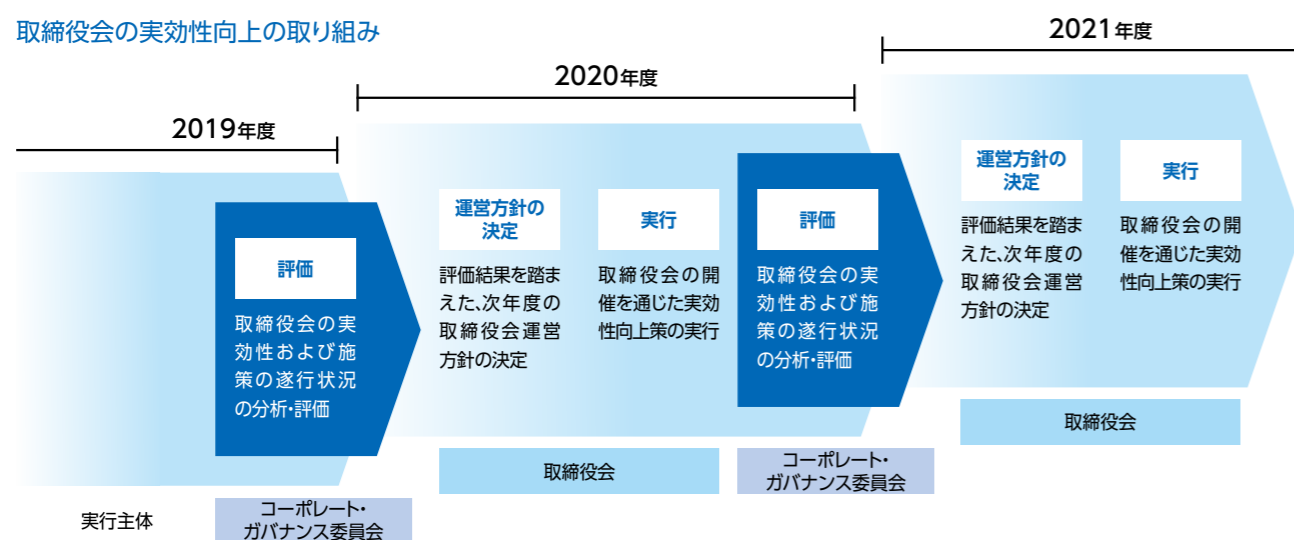
当社の取締役会の実効性評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役(以下、社外役員)のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。社外役員は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの視点を持ちながら、取締役会構成メンバーとして活動しています。社外役員のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が評価を行うことで、「客観性」と「実効性」の両面を担保した評価を実現しています。

(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



2020年度取締役会の実効性評価

2020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。

2-1. 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、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、2021年2月および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、2021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、2021年3月および4月に取締役会の実効性評価を実施しました。

2-2. 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. 情報共有機会の充実 |
| 1) 2020年度取締役会運営方針 | 1) 個別ミーティング |
| 2) 2020年度重点テーマ | 2) 情報共有機会の取り組み |
| 3) 重点テーマ以外の審議事項・報告事項 | 3. 諮問委員会 |
| 4) 2021年度取締役会運営方針および重点テーマ | 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

2020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、2020年度取締役会の実効性評価を実施し、5月14日取締役会に評価結果を報告しました。

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

3-1. 総評

① 取締役会運営

取締役会は、更なる企業価値の向上を実現するために2019年度取締役会評価結果を踏まえ、2020年度取締役会運営方針について議論しました。2020年度は新型コロナウイルス感染症への対応に加え、世界的な変化をいち早く確実に捉え、社会構造の変革期において新たな価値を提供していくことが重要であると確認しました。これらの議論に基づき、取締役会は、「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くこと」を運営方針とし、5つの重点テーマを掲げました。社長CEOは、この取締役会運営方針に基づき、重点テーマの取り組みや環境変化への対応状況等を、取締役会に報告し議論しました。（*重点テーマについては、3-2.①「重点テーマへの取り組み」で後述）

社長CEOは、2021年度にスタート予定であった次期長期ビジョンについて、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大を受けて、事業継続と収益確保に向けた危機対応を最優先するとともに新型コロナウイルス感染症収束後（以下「アフターコロナ」という。）に向けた準備と変革が必要であることから、スタート時期を1年延期することを取締役会に提案しました。加えて、次期長期ビジョンには、SDGsに基づく社会的課題の解決に加え、アフターコロナの世界を見据えて中長期視点で取り組むことを反映し、策定することを提案しました。これに関して取締役会は、次期長期ビジョンのスタート時期の延期を妥当とした上で、社会構造の変革スピードの速さの認識、延期理由公表時における社内外に向けたメッセージの重要性について議論しました。特に、社会構造の変革スピードの速さへの対応については、現状の想定以上に対応を加速させていく必要があることを確認しました。

また上記に加え、社長CEOは、新型コロナウイルス感染症への対応状況、その影響を踏まえた各決算期の業績、各ビジネスカンパニーの短期経営計画、サステナビリティに関する取り組み等の業務執行状況を取締役に報告しました。これらに関して取締役会は、新型コロナウイルス禍における社長CEOの事業運営を評価した上で、新型コロナウイルス感染症や地政学リスク等による社会構造の変化の観点から、既存事業を更に強化すること、新たな事業機会の創出、投資家をはじめとするステークホルダー視点での情報発信の重要性について議論しました。特に、当社がアフターコロナで更に成長していくために、既成概念にとらわれず自由な発想で行動する人財の獲得と活用や、チャレンジ精神を発揮していく企業風土の醸成がより重要であるという課題を認識しました。また、サステナビリティに関する議論において、オムロンが目指す事業を通じて社会的課題を解決するためには、今後更にサステナビリティの取り組みを事業機会の創出に繋げていくことが重要であることを確認しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会が、2020年度を新型コロナウイルス禍の事業運営およびアフターコロナの新しい社会を見据えた次期長期ビジョンの準備期間と認識し、業務執行から、タイムリーに事業状況や重点テーマの報告がなされたこと、また、社外取締役・社外監査役が、アフターコロナにおいて更なる企業価値の向上を実現するために対応していく必要がある課題を提起し、議論していることを評価しました。加えて、取締役会において中長期的な戦略の議論が軸となりモニタリングボードとしての機能が高まる中で、品質課題や部品調達、地政学リスクへの対応等、個別重要事案を審議するマネジメントボード機能も適切に果たしており、そのバランスの良さも評価しました。

これらのことから、コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会が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、業務執行が取締りからの提言を真摯に受け止め戦略や取り組みを進化させ、取締役会と業務執行が一丸となって監督と執行の“両輪”を機能させた結果、新型コロナウイルス禍においても売上総利益率を向上し、増益を達成したことから、取締役会の実効性が向上していると評価しました。

② 情報共有機会の充実

取締役会は、取締役会の実効性向上のために個別ミーティング等を実施し、情報共有機会の充実を図っています。2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響がある中で、取締役会議長と個別に取締役、監査役が面談する「取締役会議長面談」、社外取締役・社外監査役のみで意見交換する「社外役員懇談会」、取締役会と会計監査人が直接議論する「会計監査人とのダイレクトコミュニケーション」を開催しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、これらの取り組みが、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。具体的には、取締役会議長面談は、取締役会では伝えきれない問題意識も含めて語り合える場であると評価しました。社外役員懇談会では、若手経営幹部による新規事業の紹介において、当社の各事業および次世代経営人財への理解が進むと共に、社外の異なる視点から助言できる機会として有意義であると評価しました。会計監査人とのダイレクトコミュニケーションについては、会計監査人の監査知見に基づき中長期の議論を行いました。今回の議論では、会計監査人と取締役・監査役の視点や立場の違いから、議論が十分に深掘りできなかったことから、次回以降、テーマの選定を含め議論の進め方を工夫することを要請しました。新型コロナウイルス感染症の影響により実施できなかった現場訪問については、社外役員が当社の事業を実感するためにも重要な活動であり、新型コロナウイルス感染症の状況を見ながら再開していくことを要請しました。

3-2. 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：新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業運営

取締役会は、新型コロナウイルス感染症による事業への影響の大きさから、「新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業運営」を重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、①社員の安全と健康を最優先とすること、②サプライチェーンで供給責任を果たすこと、③有事モードとして業績を確保することの3点を事業運営の柱とし、取締役会では感染状況や対策、グローバルでの生産体制、固定費の慎重運営および稼ぐ力の向上施策等について報告しました。これに関して取締役会は、社員の安全と健康を最優先とすることを確認した上で、日本・中国・東南アジアでの三極体制による安定的な供給、半導体等の基幹部品の需給動向や調達状況、固定費の慎重運営の中でも成長投資の必要性について議論しました。特に、半導体については供給不足が更に拡大する懸念があることを議論し、共有しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会による継続的なモニタリングを通じて、企業理念に基づき社員やサプライチェーンに対して社会的責任を果たしていることや、新型コロナウイルス禍においても売上総利益率の向上等により増益を達成していることを評価しており、取締役会が監督機能を発揮していると評価しました。

重点テーマ：地政学リスクの高まりに対する対応

取締役会は、各国の関係性が日々複雑に変化しており、事業や業績への影響が大きいことから、「地政学リスクの高まりに対する対応」を重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、業績に関する議案でエリア毎の事業環境の変化や業績影響を定期的に報告し、また最適な生産、研究開発、知的財産管理の在り方や、法規制の変化を捉えて各事業への影響を早期に分析・洞察する体制等について報告しました。これに関して取締役会は、各国の関係性が従来の想定範囲を超える状況になることを常に考慮しておく必要性について議論しました。特に、地政学リスクは急速に変化することから、各国の情勢分析によるリスクマネジメントの必要性が取締り会で課題認識され、引き続き取締役会で議論していくことを確認しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、地政学リスクによる影響が取締り会に報告され、対応を議論していること、内部統制システムの中に地政学リスクの対応が組み込まれており、取締役会が十分にモニタリングし次に取り組むべき課題が認識されていることから、取締役会が監督機能を発揮していると評価しました。

重点テーマ：「新たな価値観を踏まえた次期長期ビジョンの方向性」

「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」

取締役会は、策定中の次期長期ビジョンについて「新たな価値観を踏まえた次期長期ビジョンの方向性」を昨年度に引き続き重点テーマとしました。また、「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」についても重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、取締役会において、昨年度取締役会で提言された次期長期ビジョンの前提や目標設定の在り方を反映させ、更に、アフターコロナの世界観や価値観の変化を踏まえた次期長期ビジョンおよび既存事業を起点とした新規事業の方向性について報告しました。これに関して取締役会は、更なる成長に向けて、次期長期ビジョンを牽引する次世代リーダーの育成が重要な課題であることから、異業種交流等による視点を広げる観点や、専門人材の採用、M&Aで得た人材の活用について議論しました。また同時に、チャレンジをより促す文化作りが重要であり、トライ・アンド・エラーが可能な仕組み作りの必要性を確認しました。新たな事業創出については、コーポレートベンチャーキャピタルの積極的な活用が今後重要になることを認識しました。また、目的実現のためには、会社の目標と社員の夢やチャレンジが連結していることが重要であると、確認しました。

また、社長CEOは、主要事業である制御機器事業、ヘルスケア事業の各事業の次期長期ビジョンについて中間報告しました。中間報告では、制御機器事業、ヘルスケア事業の各事業の過去10年間を振り返った上で、次の10年間の各事業ドメインの社会的課題や、それを解決するために必要な技術や新たなビジネスモデル、M&A&アライアンスの検討状況を報告しました。これに関して取締役会は、新たな事業創出や施策の実現可能性を議論した上で、特に、新規事業については、施策実行に必要な人材の能力要件が大きく変わるため、全社の人財戦略をより柔軟に運用する必要があることを認識しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、次期長期ビジョンについて、新型コロナウイルス禍や地政学リスク等の外部環境変化に基づく課題認識が反映されており、2021年度中の完成に向けて着実に進捗していることを評価すると共に、取締役会において、更なる成長に必要な課題について議論されていることから、取締役会が監督機能を発揮していると評価しました。なお、次期長期ビジョンについては2022年度スタートに向けて、引き続き監督機能を果たしていくことを確認しました。

重点テーマ：新基幹情報システムの構築

取締役会は、事業部門やエリア毎に異なるITシステムをグローバルで統合する重要性を認識し、「新基幹情報システムの構築」を2018年度、2019年度に引き続き重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、企画フェーズはスケジュール通りに進捗していること、間接材購買・立替精算等の一部システムの先行導入は順調に進捗していること、その一方で、IT人材の課題から、取り組み範囲を見直す必要があること等について報告しました。これに関して取締役会は、グローバルスタンダードのシステムフローに適應する業務プロセスを構築する考え方を全社に浸透させる重要性、10年規模の一大プロジェクトを最後まで成し遂げる責任者や現場の声とシステム構築を繋ぐ人材の必要性、規模・難易度の観点から取締役会で継続して議論する必要性を確認しました。特に、各事業部門から優秀な人材を確保し、リソースを充当することは最重要かつ最優先の課題として、認識しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、社外役員の経験や知見により、一大プロジェクト実現のカギとなる考え方の浸透や必要な人材等について取締役会で議論しており、今後のモニタリングの方向性が明確になっていることから、取締役会が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の四半期の業績や役員選任議案等の他に品質リスク・懲戒案件等の定例の報告議案を含め決議議案29件、報告案件30件を審議しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、法定の審議事項である役員選任議案においてもダイバーシティの促進状況を踏まえて説明がなされる等、各個別事案において社外役員に対して透明性の高い説明がなされていることを評価しました。

3-3. 情報共有機会の充実の概要

取締役会および監査役会は、取締役会の実効性向上に向けて、取締役会運営以外の情報共有の機会の充実を図っています。2020年度においては、社外役員が執行の状況をより深く理解するため、また社外役員間のコミュニケーションをより深めるためにさまざまな個別ミーティングを実施しました。

具体的な取り組みは以下の通りです。

① 個別ミーティングの実施

● 社外役員と会計監査人の意見交換会(2015年度から継続して実施)

会計監査人の視点を社外役員に共有することにより、監督機能、監査機能の強化に繋がっています。また、この取り組みにより、当社におけるリスク情報等について社内を通さずに情報交換する関係を構築しています。

● 取締役会議長面談(2016年度から継続して実施)

取締役会議長は、年1回取締役および監査役を対象として個別面談を実施し、取締役会の運営に関する改善案等を議論しています。

● 社外役員懇談会(2019年度から継続して実施)

社外役員は、四半期ごとに意見交換会を実施し、社外役員間のコミュニケーションを深めています。

2021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、2021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、5月27日取締役会において、2021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。

2021年度取締役会運営方針

“取締役会は、オムロングループが次の10年で飛躍的な企業価値の向上を実現するために、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

- 次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定
(監督する観点)
 - ・ 新型コロナウイルス後のニューノーマルへの対応
 - ・ サステナビリティ重要課題の取り組み
 - ・ ビジネスモデルの変革、イノベーションの加速
 - ・ 人材マネジメントの変革
 - ・ レジリエンスの強化
- 地政学リスクの高まりに対する対応
- コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認



企業価値の最大化に
貢献する監査機能を堅持し、
進化するガバナンス体制に
寄与する

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

コーポレート・ガバナンスコードの改訂により、東証プライム市場への上場企業には、さらなるガバナンス体制の強化が求められています。オムロンのガバナンス体制における監査役会の機能や、新たに監査上において導入されたKAM(Key Audit Matters=監査上の主要な検討事項)の対応について、内山社外監査役に話を聞きました。

オムロンのガバナンスにおける 監査役会の位置づけと役割

—オムロンのガバナンス体制の特徴と、それに対する評価をお聞かせください。

日本企業のガバナンス体制は、取締役と経営陣が兼務され「執行」と「監督」の分離が不十分でありながら長らく戦後の経済成長を支えてきました。近年、経営陣の果敢な意思決定を後押しし、それに伴う監督体制を強化するモニタリング型ガバナンスへ移行しつつあります。同時に監査役制度についても、歴史的変遷を経て十分な機能を発揮する制度

改革が行われ、監査役の役割がより重要かつ明確なものになってきました。

オムロンは監査役会設置会社でありながら、委員長を社外取締役とする任意の4委員会を設置しているハイブリッド型の機関設計であり、また取締役会議長を非業務執行取締役が務めている点が特徴として挙げられます。私は、この特徴ある制度設計は、いわば監査役会設置会社としての完成形に近いものではないかと評価しています。モニタリングボード化という時代の要請への対応を、監査役機能強化と同時に実現するもので、オムロンという企業文化のもとに独自に確立された、極めて適切なガバナンス体制だと思います。

—内山監査役はコーポレート・ガバナンス委員会の委員でもありますが、どのような機能・役割を果たしていますか？

オムロンのコーポレート・ガバナンス委員会は、社外取締役と社外監査役で構成されており、主たる役割は取締役会の実効性を評価し報告することです。日本の会社法では取締役の職務執行を監督することが監査役役割なので、この委員会では監督される側と監督側の双方で対話を行うこととなります。ただそれぞれの立場に拘泥せず、オムロンのガバナンス機能向上に向けた率直な意見交換を行うことがステークホルダーからの負託に応えることになるのではないかと認識しています。

また、社外役員と執行部門責任者の定期的な会合も開催し、執行部門責任者の所管事業に関する質疑応答を踏まえ、社外役員間で意見交換しています。監査役は単独で権限を行使する独任制であり社外監査役も個々の専門性と経験に基づき会社課題に向き合うことが基本ですが、社外取締役の役割を十分理解したうえで会社課題に対処していくこともモニタリングの実効性を確保するには必要なことと言えます。

私がオムロンの社外監査役に就任した際、立石会長から「チームオムロンへようこそ」というメッセージを頂戴しました。なるほど、社外取締役も社外監査役もそれぞれの立場を踏まえつつ、ワンチームで企業価値を向上させるためにどう機能すべきかが肝要ということだなと。こうしたチームとして理解し合い、議論をしていくオムロン型の取り組みも、ガバナンスの実効性確保という点で優れたポイントと言えるでしょう。

監査役会の実効性向上に向けた 取り組みの確からしさ

—意義あるコミュニケーションがガバナンスの強化にもつながるといえることですね。オムロンにおける監査役機能の実効性についてはいかがでしょうか？

監査役機能の実効性向上については、いくつか

のファクターがあると思います。よく言われますが監査役としての活動を支える体制整備、内部監査部門と監査役会の連携、そして独立性を持った会計監査人との連携がきちんと取れているか。こうしたインフラ面についてオムロンは、他社と比較して遜色なくむしろ優れていることが多いと感じます。

しかし大切なことは、そうしたインフラ上でいかに監査役が実効性を発揮できるかです。独任制である監査役には、ガバナンス上必要な意見を当然のこととして発言する心構えと準備が求められます。監査役が備えるべき資質は「健全なる懐疑心に基づく探求心」ではないかと私は思っています。監査役は株主総会で選任された立場として、株主の目線を堅持しつつ、適切な問題解決の視点を持ちつつ社会常識に従ってものごとを考え提言していくことが肝要です。こうしたことがオムロンで可能なのは、社外の意見を有意義なものとし経営に役立てるための情報提供が社外役員に対し適切に行われていることと、そして何よりも背骨としての企業理念がしっかりと根付いているからだと思います。私たちが交わすさまざまな議論においても、常に企業理念がベースとして共有され、判断の基準になっています。それがオムロンのガバナンスの強さにつながっていると実感しています。

—「健全なる懐疑心に基づく探求心」の視点で見ると、オムロンにおいて内部監査部門は、どのような組織を目指すべきと思われますか？

オムロンでは、グローバル監査室が全社の内部統制システムの整備・運用状況をチェックしています。その業務は社長指示のもとに行われており、社長の手・足・目・耳として機能すべく、経営課題の検出や分析、解決に向けた姿勢と能力が求められます。

かねてより経営サイドには、これから成長させたい人財のキャリアプランの一つとして、こうした内部監査業務を位置付けるべきではないかと提言してきました。

監査というと、どうしてもコンプライアンス的な、内部規程との整合や法令遵守状況をチェックする役割と捉えられがちです。それも大切なのですが、同時に各事業部門が抱えている潜在的な経営課題、あるいは顕在化している経営課題をどのように適切にマネージしているか、という視点を内部監査の担当者には持ってほしいですし、そういう視点が身につくように経験を積んでほしいと願っています。

人間は、自分にはない視点での考え方に出会い、それを吸収することで成長していきます。富士山の麓と5合目と頂上では景色の見え方が異なります。内部監査を担当すると、常に上位者と接し得る環境があります。会社の中で自分が成長する機会に恵まれる、魅力のある部門と言えましょう。

KAMの導入をつうじた オムロンのガバナンスの実効性

—海外では同様の制度が先行して導入されていましたが、日本においても新たにKAMが導入されました。オムロンにおけるKAMへの対応とその意義について、どのようにお考えでしょうか。

監査・会計の世界では、継続性や同一条件・同一処理が重視されます。その中でも監査報告書は、訴訟対応という歴史の中で文言の使い方を含め細部に至るまで同じ形式が維持されてきました。リーマンショックを契機に、こうした伝統墨守がゆえに唯我独尊の監査報告書は、ステークホルダーにとっての有用性という観点から疑問が呈せられ、監査の透明性確保を如何に向上させるかという目的をもってKAMが導入されました。

ただKAMは、監査報告書上のみの記載で完結するものではなく、会社が公表している非財務情報と一体的に読まれるように、整合性ある開示が必要となります。例えば、非財務情報として会社が開示している「事業等のリスク」について、会計上どのよう

な問題が発生するか、その認識を監査上どのように扱うか、それを監査報告書上のKAMとしてどのように外部に伝えて行くか、こうしたことが一連の流れとして開示されることが大切です。

本年度、会計監査人がオムロンの連結ベースにおけるKAMとして記載したのは、制御機器事業およびヘルスケア事業の投資に伴うのれんの評価等です。これらはVG2020期間における戦略投資として、経営戦略および連結財務諸表に与える影響が重要であると認識され、統合リスクマネジメントを行っているオムロンにおいてAランクとされているM&Aに関連する項目として、有価証券報告書上に開示されています。

私たち監査役は、オムロン側のこうした事象に関する認識について、会計監査人の認識およびその開示がKAMにおいて総合的かつ適切に行われていると判断しましたが、記載文言については会計監査人や執行サイドと議論を重ね、非財務情報と極力リンクさせながら、何よりも読み手に伝わる形にすべく努力してもらいました。それに合わせてオムロンの有価証券報告書自体も大きく変わり、わかりやすい内容になったと思います。私からは特に、KAM本来の意義を十分に理解し、株主・投資家目線、ステークホルダー目線での内容にしてほしいと強調しました。

KAMについては、記載がボイラープレート(定型文言)化することが懸念されていますが、オムロンのようなスタンスで取り組みれば、こうしたことは杞憂であると思います。監査に携わる側も、監査報告書の情報価値をいかに上げるかという視点に立ち、KAMをコミュニケーションツールとして上手く活用すべきでしょう。これからは、KAMが企業の情報開示に対する姿勢を評価するポイントにもなるものと共にはガバナンス評価のポイントにもなるものと期待しています。

—最後に、今後のオムロンのガバナンス体制について、ご自身の想いをお聞かせください。

オムロンは、時代の変化に合わせて常にガバナンス体制を進化させ続けている企業であり、はじめに述べました通り監査役会設置会社としての完成形に近いものとなっています。ただ大切なことは、現状にとどまることなく、これからも新しい動きを取り入れ、さらなるガバナンスの強化・拡充を図っていく姿勢を維持することだと考えています。

今年から新たな取り組みとして、昨年まで文書で行っていた毎月の取締役会評価を取締役会の終了直後に社外取締役・社外監査役だけで集まり、取締役会の内容をレビューする形に変えました。

そこでは、「十分な議論ができたか」「もっと別の観点からの検討が必要か」といったディスカッションをしています。取締役会から時間を置かず、タイムリーに話し合ったこれらの内容を適宜、次回以降の取締役会運営に反映するとともに1年間まとめた結果を取締役会の評価の根拠としていく。こうした普段の取り組みが現場感のある実効性向上につながると考えています。

私も引き続き社外監査役として現状に妥協することなく企業価値の向上に資する監査機能を堅持しつつ、チームオムロンの一員としてガバナンス体制のさらなる高度化に寄与し、オムロンの企業価値最大化に貢献していきます。

■第84期有価証券報告書 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書より抜粋

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項。

監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

〈2021年3月期の監査上の主要な検討事項〉

1. インダストリアルオートメーションビジネスに係る投資に伴うのれんの評価及び米国連結法人における繰延税金資産の回収可能性

会社は、長期ビジョン「Value Generation 2020(VG2020)」における戦略投資の一環として、インダストリアルオートメーションビジネス(以下、IAB)において、2015年にDelta Tau Data Systems, Inc.及びAdept Technology, Inc.、2017年にMicroscan Systems, Inc.の株式取得を行い連結子会社とした(以下、これらの取引を「企業結合取引」という)。

これらの連結子会社は、いずれも米国に本拠を構える会社である。

会社は、これらの重要な企業結合取引を通じて、のれんを連結貸借対照表に計上している。

また、主として、買収した商品技術と既存オムロン商品技術をすり合わせた高度なアプリケーションを実現するための研究開発投資や顧客開拓活動を重点的に実施した影響により、上記企業結合取引により取得した子会社を含む米国連結納税グループにおいて、過年度に税務上の繰越欠損金が発生している。

当該繰越欠損金については、将来得られる税務ベネフィットに対する繰延税金資産を連結貸借対照表に計上している。

2. ヘルスケアビジネスに係る投資に伴うのれんの評価及び関連会社に対する投資の評価

会社は、長期ビジョン「Value Generation 2020(VG2020)」における戦略的投資の一環として、ヘルスケアビジネス(以下、HCB)において、2014年にNS Industria de Aparelhos Medicos Ltda.の株式取得を行い連結子会社とした。また、AliveCor, Inc.の株式取得を2017年から段階的に行い、2020年に持分法適用会社とした。

会社は、これらの投資活動を通じて、連結貸借対照表においてのれんを計上するとともに、持分法によるのれんを含んだ関連会社に対する投資及び貸付金を計上している。

有価証券報告書におけるリスク開示については
こちらをご覧ください。



取締役 (2021年6月末現在)

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 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



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)

監査役 (2021年6月末現在)

常勤監査役 社外監査役



玉置 秀司

常勤監査役

1985年4月 当社入社
2008年3月 経営資源革新本部 法務
センター長
2015年3月 グローバルリスクマネジ
メント・法務本部長
2015年4月 執行役員
2021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)



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
1994年1月 那須・井口法律事務所入所
(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)

取締役 社外取締役



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
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
人事諮問委員会委員
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
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
報酬諮問委員会委員
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
コンテンポラリー・アンプレッ
クス・テクノロジー・ジャパン
株式会社 Chief Consultant
(現任)
2021年7月



小林いずみ

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
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(現BofA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)

執行役員 (2021年6月末現在)

社長



山田 義仁
CEO

執行役員専務



宮田 喜一郎
CTO 兼 技術・知財本部長



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



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社長



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

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



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



大上 高充
グローバル理財本部長



ヴェイレンドラ・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



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



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



徐 堅
オムロン (中国) 社長



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



江田 憲史
グローバル購買・品質本部長



江崎 雅彦
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
事業統轄本部長



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



石原 英貴
イノベーション推進本部長



竹田 誠治
グローバル戦略本部 経営戦略部長



高田 寿子
CEO室長



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



山西 基裕
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 商品事業本部長

営業成績

連結業績の概況

2020年度は、新型コロナウイルス感染症に対し、感染拡大防止と事業継続を最優先とした緊急対策モードで事業運営をスタートしました。当社グループを取り巻く経営環境は、前年度末からの新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受けて厳しい状況が続きましたが、下期にかけて、中国にけん引される形でグローバルに需要の回復が見られました。こうした環境の下、当社グループはこれまで培った変化対応力を発揮し事業機会を的確に捉えることで、売上高は若干の減収の6,555億円(前年度比3.3%減)となりました。また、これまで継続的に取り組んできたソリューション型営業の展開や変動費コストダウンなどの成果により、コロナ禍の厳しい事業環境の中でも売上総利益率は45.5%(同0.7ポイント増)となり、過去最高を更新しました。さらに、年間200億円規模の固定費削減を実行した結果、営業利益は625億円(同14.1%増)と、前年度比で大幅に増加しました。

損益の状況

■ 売上高

2020年度の当社グループ売上高は、6,555億円(前年度比3.3%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、下半期にかけて需要の変化を的確に捉え回復したものの、上半期の新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け売上高が前年度比で減少しました。社会システム事業(SSB)では、駅務関連の顧客の投資抑制が継続した結果、売上高は前年度比で大きく減少しました。ヘルスケア事業(HCB)においては、消費者の健康管理意識が高まりグローバルで血圧計・体温計の需要が拡大しました。こうした需要増加に迅速に対応した結果、売上高は前年度比で大きく増加しました。

■ 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、これまで継続的に取り組んできたソリューション型営業の展開や変動費コストダウンなどの成果により、コロナ禍の厳しい事業環境の中でも過去最高となる45.5%(前年度比0.7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103億円減の1,927億円となりました。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28億円減の432億円となりました。

■ 営業利益、当社株主に帰属する当期純利益

売上総利益率の大幅改善や年間200億円規模の固定費削減を実行した結果、営業利益は625億円(前年度比14.1%増)、営業利益率は9.5%(同1.5ポイント増)となりました。当社株主に帰属する当期純利益は、433億円(同42.2%減)となりました。なお、前年度の当社株主に帰属する当期純利益(749億円)には車載事業の売却益を含む非継続事業当期純利益が含まれており、これを除いて算定した増減率は前年度比10.6%増です。

2020年度の振り返り

売上高	売上総利益率
6,555億円 前期比 3.3%減	45.5% 前期比 0.7P増
営業利益	当社株主に帰属する当期純利益
625億円 前期比 14.1%増	433億円 前期比 42.2%減
期中平均レート	[米ドル] 105.8円 [ユーロ] 123.2円 [人民元] 15.5円

各事業セグメントの実績

制御機器事業(IAB)

2020年度は、自動車業界では、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、生産減や投資の見直しによる厳しい状況が続きました。一方、デジタル業界における半導体や二次電池の設備投資が活発となり、特に中国で旺盛な設備投資需要が継続しました。また、マスクなどの新型コロナウイルス感染症対策関連の設備投資がグローバルで拡大しました。強化してきた現地営業・SE人材を活用し、これらの需要の高まりを的確に捉えることで、下期には売上高が回復しましたが、当期の売上高は前期比で減少しました。売上高が前期比減となる中、付加価値向上や固定費抑制の取り組みにより、営業利益は前期比で増加しました。この結果、2020年度の売上高は、3,464億円(前期比1.8%減)、営業利益は、588億円(前期比9.7%増)となりました。

電子部品事業(EMC)

2020年度は、期初に、コロナ禍のロックダウンの影響などを受けて需要が大きく減退しました。第2四半期に入ると顧客の生産活動や販売活動の再開に伴い需要減退は底打ちとなり、それ以降は中国を中心にグローバルで需要が回復基調に転じました。これらの需要の変化に迅速に対応したことに加え、コロナ禍で需要が高まった電動工具・パソコン周辺機器などの注力市場に新商品を投入しました。これらの結果、下期の売上高は前年同期比水準まで回復したものの、期初からの売上落ち込みの影響が大きく、当期の売上高は前期比で減少しました。売上高の回復に加えて、固定費抑制や構造改革の成果により、営業利益は前期比で大きく増加しました。この結果、2020年度の外部顧客に対する売上高は、860億円(前期比2.6%減)、営業利益は、30億円(前期比222.7%増)となりました。

社会システム事業(SSB)

2020年度は、交通管理システム事業の更新需要が、堅調に推移しました。一方で、駅務システム事業においては、顧客の投資抑制が継続しました。エネルギーソリューション事業においても、社会活動自粛の影響を受けて蓄電システムの販売が低調に推移しました。これらの結果、売上高は前期比で大きく減少しました。固定費抑制や付加価値向上に取り組みましたが、売上高の減少幅が大きく、営業利益は前期比で大きく減少しました。この結果、2020年度の売上高は、957億円(前期比17.5%減)、営業利益は、57億円(前期比47.5%減)となりました。

ヘルスケア事業(HCB)

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大によって消費者の健康管理意識が高まり、グローバルで血圧計・体温計の需要が拡大しました。また、ロックダウンや外出規制の影響によって、オンライン市場への消費者の購買行動のシフトが一層加速しました。これらの需要の変化に対応して、スピーディに増産体制を整えることによって商品供給力を高め、また、オンラインチャネルでの販売を一層強化した結果、売上高は前期比で大きく増加しました。売上高の大幅な増加に加えて、固定費抑制や付加価値向上の取り組みにより、営業利益は前期比で大きく増加しました。これらの結果、2020年度の売上高は、1,231億円(前期比9.9%増)、営業利益は、206億円(前期比52.3%増)となりました。

資産および負債・資本の状況

当社グループは、持続的な企業価値向上に向けた投資を積極的に実行するとともに、資本効率を重視したROIC経営を継続してきました。2020年度末の資産合計は、現金及び現金同等物の増加などにより、前年度末より623億円増加の8,204億円となりました。負債合計は、企業年金資産の運用実績改善等により退職給付引当金が減少したことなどにより、前年度末に比べ145億円減少して、2,110億円となりました。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、前年度末に比べ768億円増加して、6,094億円となりました。また、株主資本は前年度末に比べて765億円増加して、6,069億円となりました。以上により、株主資本比率は前年度末の70.0%から74.0%となり強固な財務基盤が維持されています。なお、重要な財務指標であるROE(株主資本利益率)、ROIC(投下資本利益率)は当社グループの想定資本コスト6%を上回る水準を維持しています。

設備投資の概要

2020年度は将来の成長に向けた生産設備の増強および拠点投資、ならびにITインフラの刷新など必要な設備投資を厳選した結果、240億円(前年度比27.6%減)の設備投資を実施しました。

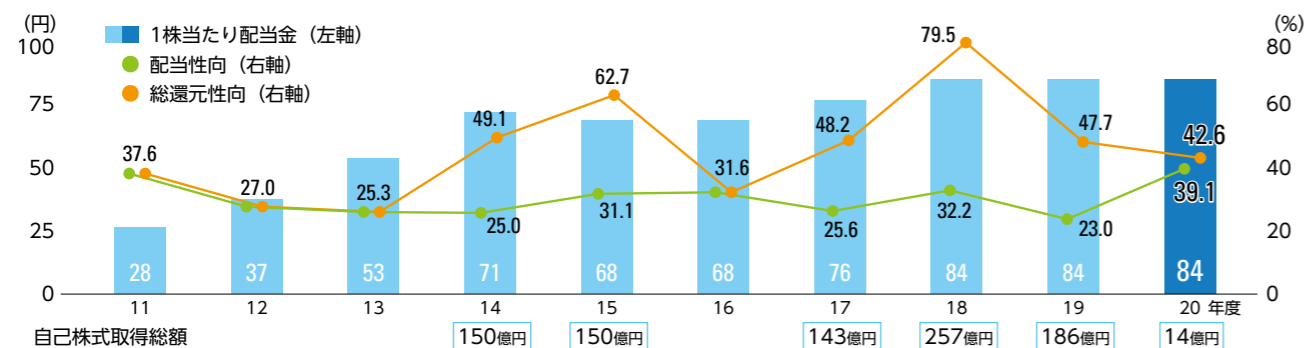
キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、事業環境の急変に備えてグローバルに各エリアで充分な手元資金を確保するとともに、売上債権やたな卸資産等の運転資金の管理を強化した事業運営を行った結果、当期純利益の計上、売上債権やたな卸資産等の減少などにより、938億円の収入(前年度比40億円の収入増)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、ヘルスケア事業(HCB)における米国のAliveCor, Inc.に対する追加出資や、持分法適用会社であった日立オムロンターミナルソリューションズ株式会社の全株式譲渡等により148億円の支出(事業売却・買収等による収入(純額)103億円を除くと251億円の支出、事業売却・買収等による収入(純額)を除く支出額は前年度比85億円の支出減)となりました。フリーキャッシュ・フローは、790億円の収入(前年度比394億円の収入減、事業売却・買収等による収入(純額)を除くと前年度比125億円の収入増)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いなどにより、204億円の支出(前年度比91億円の支出減)となりました。以上の他、為替による増減の結果、当期末における現金及び現金同等物残高は、前年度末から652億円増加し、2,508億円となりました。

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を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、適用しています。2020年度の年間配当は、業績状況を鑑み、DOE基準ならびに過去の配当額の水準も考慮したうえで安定的・継続的な配当とするため、84円としました。その結果、配当性向は39.1%、株主資本配当率(DOE)は3.0%となりました。

株主還元の推移



2021年度の見通し

2021年度は、次の長期ビジョンに向けたアクションをスタートさせる重要な1年であり、アフターコロナに向けて新たな社会・経済システムへの転換が加速する1年でもあります。当社グループはこの変革期を、新たな価値の創造を加速させ、働き方・オペレーションを進化させる絶好の機会と捉え、『変化対応力の最大発揮』と『変革の加速』を方針に掲げました。『変化対応力の最大発揮』においては、既存事業で培った資産を活かし、事業機会をこれまで以上に迅速に捉え、売上成長を図ります。2021年度もさまざまなリスクに備えながら、経済活動の回復やイノベーションの加速などによって生まれる事業機会を確実に捉え、成長につなげます。

『変革の加速』においては、次期長期ビジョンを見据え、以下の3つの取り組みを行います。

1つ目は、「ビジネスモデル変革と新事業創出への挑戦」です。製造現場のデータ活用サービスi-BELTや遠隔診療サービスといったビジネスモデル変革により、既存顧客の深耕と新規顧客の開拓を実現し、売上を成長させていきます。また、当社グループが捉えるべき新たな社会的課題と新事業テーマを設定し、事業構想を描き、実行へと着手します。2つ目は、「オペレーションの変革」です。新たなビジネスモデルを支える、ソリューションやサービス等の付加価値の高い業務へリソースをシフトさせていきます。コロナ禍での事業継続を目的に進めた業務プロセス改善などの取り組みを進化させ、生産性と効率を向上させます。これを支えるため、従来から取り組んできたグループIT基盤の強化を、さらに推進していきます。3つ目は、「働き方と人財マネジメントの変革」です。これまで各事業やエリア毎で管理していた人財情報をグローバルで活用できる体制を構築します。さらに社外のスペシャリスト人財を積極的に受け入れることにより、国やエリアをまたいだグローバル混成チームで社会的課題の解決に挑戦できる仕組みを作り上げていきます。

2021年度の経営環境は、グローバル経済の回復基調が継続すると想定しています。具体的には、世界的な半導体製造能力増強のための投資が継続すると見えています。また、CO₂削減に対する社会的な要請の高まりにより、電気自動車(EV)や再生可能エネルギー関連の設備投資需要が拡大すると見えています。ヘルスケア業界においては、高齢化の進行や健康意識の高まりが継続し、血圧計等の健康機器への需要がグローバルで引き続き堅調に推移すると見えています。

このような事業機会を着実に捉え、2021年度は全ての事業セグメントにおいて増収を見込んでいます。一部原材料価格高騰の影響を織り込みますが、引き続き、商品力の強化などによる付加価値向上や構造改革に取組み、売上総利益率をさらに向上させる計画としています。また、活動強度を高めることで販管費や研究開発費が増加する中でも、コロナ禍で実行した新たな働き方を継続することで生産性を向上させます。

	2020年度	2021年度	増減率
売上高	6,555億円	7,000億円	+6.8%
売上総利益 (売上総利益率)	2,984億円 (45.5%)	3,250億円 (46.4%)	+8.9% (+0.9P)
営業利益 (営業利益率)	625億円 (9.5%)	700億円 (10.0%)	+12.0% (+0.5P)
継続事業税引前当期純利益	651億円	670億円	+2.9%
当社株主に帰属する当期純利益	433億円	480億円	+10.8%
米ドル平均レート	105.8円	108.0円	+2.2円
ユーロ平均レート	123.2円	128.0円	+4.8円
人民元平均レート	15.5円	16.5円	+1.0円

各事業セグメントの見通し

制御機器事業 (IAB)

2021年度は、デジタル業界では中国・韓国を中心に半導体・二次電池の設備投資が好調に継続し、自動車業界はEV/ADASを中心に緩やかに回復すると見込んでいます。また、食品・日用品においては、脱プラスチック新素材など環境関連の設備投資が増加すると見えています。これらの変化に対応し、モノづくり現場の課題解決に向けた制御アプリケーションの提供を引き続き強化します。さらに、益々強まる自動化・省人化の高度なニーズを着実に捉え、2021年度の売上高は3,750億円(前期比8.2%増)と増加を見込みます。引き続きソリューション提供力強化のための投資を継続しますが、売上高の増加や生産性の向上により、営業利益は630億円(同7.2%増)と増加を見込みます。

電子部品事業 (EMC)

2021年度は、中国の民生需要や自動車向け需要を中心に、グローバルで緩やかな回復基調が継続すると見えています。サプライチェーンマネジメントの最適化などの取り組みによって、高まる需要を着実に取り込んでいきます。また、注力業界の新たなニーズに応える特徴的なアプリケーションや商品を強化していくことで、2021年度の売上高は940億円(前期比9.3%増)と増加を見込みます。原材料価格高騰の影響を織り込みますが、売上高の増加や付加価値向上の取り組みにより、営業利益は45億円(同51.9%増)と大幅な増加を見込みます。

社会システム事業 (SSB)

2021年度は、駅務システム事業では、顧客の旅客収入減少の影響で投資抑制が継続すると見えています。一方で、エネルギーソリューション事業では、CO₂削減や災害への備えなどのニーズの高まりから、蓄電システム等の需要の増加を見込みます。また、エンジニアリング事業では、企業向けの再生可能エネルギー設備需要が拡大すると見えています。これらの需要に対し、製品とサービスを組み合わせたソリューションを提供します。これらの結果、2021年度の売上高は960億円(前期比0.4%増)と増加を見込みます。売上高の増加に加えて、付加価値向上の取り組みなどにより、営業利益は70億円(同23.0%増)と大幅な増加を見込みます。

ヘルスケア事業 (HCB)

2021年度は、家庭での健康管理意識が高まり、グローバルで需要が好調に継続すると見えています。体温計については新型コロナウイルス感染症拡大による需要急増後の反動減を見込んでいますが、慢性疾患における血压管理の需要増加により、血压計は引き続き堅調に推移すると想定しています。血压計の最大市場である中国では、慢性疾患患者向けに医師や薬局などと連携したネットワーク基盤を構築し、商品・サービスを提供していきます。これらの結果、2021年度の売上高は1,330億円(前期比8.1%増)と増加を見込みます。遠隔診療サービス拡大に向けた投資を継続しますが、売上高の増加や生産性向上により、営業利益は225億円(同9.4%増)と増加を見込みます。

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
2020年および2021年3月31日現在

資産	2019年度	2020年度
百万円		
流動資産:		
現金及び現金同等物	¥ 185,533	¥ 250,755
受取手形及び売掛金	134,786	135,161
貸倒引当金	(759)	(756)
たな卸資産	104,301	103,265
売却予定資産	441	—
その他の流動資産	22,837	26,007
流動資産合計	447,139	514,432
有形固定資産:		
土地	20,446	19,778
建物及び構築物	129,110	124,404
機械その他	147,038	153,142
建設仮勘定	5,467	3,281
小計	302,061	300,605
減価償却累計額	(187,535)	(187,577)
有形固定資産合計	114,526	113,028
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	38,153
のれん	38,568	39,160
関連会社に対する投資及び貸付金	29,251	13,159
投資有価証券	25,782	33,423
施設借借保証金	7,486	7,675
前払年金費用	—	6,736
繰延税金	37,416	24,179
その他の資産	27,629	30,434
投資その他の資産合計	196,459	192,919
資産合計	¥ 758,124	¥ 820,379

負債及び純資産	2019年度	2020年度
百万円		
流動負債:		
支払手形及び買掛金・未払金	¥ 64,496	¥ 69,561
未払費用	37,179	44,441
未払税金	2,516	3,504
短期オペレーティング・リース負債	11,070	11,179
その他の流動負債	36,038	32,685
流動負債合計	151,299	161,370
繰延税金	1,717	1,671
退職給付引当金	40,236	7,598
長期オペレーティング・リース負債	19,820	27,709
その他の固定負債	12,463	12,673
負債合計	225,535	211,021
株主資本:		
資本金	64,100	64,100
普通株式		
授権株式数: 2019年度: 487,000,000株		
2020年度: 487,000,000株		
発行済株式数: 2019年度: 206,244,872株		
2020年度: 206,244,872株		
資本剰余金	100,521	101,403
利益準備金	20,981	22,931
その他の剰余金	451,768	476,185
その他の包括利益(損失)累計額	(83,606)	(32,945)
自己株式	(23,349)	(24,816)
2019年度: 4,306,748株		
2020年度: 4,574,294株		
株主資本合計	530,415	606,858
非支配持分	2,174	2,500
純資産合計	532,589	609,358
負債及び純資産合計	¥ 758,124	¥ 820,379

連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2019年、2020年および2021年3月31日終了事業年度

	2018年度	2019年度	2020年度
売上高	¥ 732,581	¥ 677,980	¥ 655,529
売上原価及び費用：			
売上原価	407,097	374,278	357,178
販売費及び一般管理費	208,895	202,954	192,687
試験研究開発費	49,335	45,988	43,184
その他費用－純額－	1,342	2,924	(2,609)
合計	666,669	626,144	590,440
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	65,912	51,836	65,089
法人税等	17,016	11,270	15,093
持分法投資損益(利益)	1,578	963	6,098
継続事業からの当期純利益	47,318	39,603	43,898
非継続事業からの当期純利益	7,673	35,732	－
当期純利益	54,991	75,335	43,898
非支配持分帰属損益	668	440	591
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 54,323	¥ 74,895	¥ 43,307

	2018年度	2019年度	2020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	¥ 223.95	¥ 191.00	¥ 214.72
非継続事業からの当社株主に帰属する当期純利益	36.84	174.26	－
基本的	¥ 260.78	¥ 365.26	¥ 214.72
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
2019年、2020年および2021年3月31日終了事業年度

	2018年度	2019年度	2020年度
当期純利益	¥ 54,991	¥ 75,335	¥ 43,898
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	(4,419)	(23,674)	23,138
実現額の当期損益への組替修正額	(109)	(119)	310
当期純変動額	(4,528)	(23,793)	23,448
退職年金債務調整額：			
当期発生退職年金債務調整額	(11,419)	7,033	24,630
実現額の当期損益への組替修正額	2,556	3,365	3,053
当期純変動額	(8,863)	10,398	27,683
デリバティブ純損益：			
未実現利益(損失)当期発生額	32	77	(629)
実現額の当期損益への組替修正額	(73)	(160)	295
当期純変動額	(41)	(83)	(334)
その他の包括利益(損失)計	(13,432)	(13,478)	50,797
包括利益	41,559	61,857	94,695
非支配持分に帰属する包括利益	651	368	727
当社株主に帰属する包括利益	¥ 40,908	¥ 61,489	¥ 93,968

連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社
2019年、2020年および2021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
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
当期純利益					43,307			43,307	591	43,898
当社株主への配当金(1株当たり84円)					(16,940)			(16,940)		(16,940)
非支配株主への配当金									(401)	(401)
非支配株主との資本取引等			0					0		0
株式に基づく報酬*3			882					882		882
利益準備金繰入				1,950	(1,950)					
その他の包括利益(損失)						50,661		50,661	136	50,797
自己株式の取得							(1,467)	(1,467)		(1,467)
2021年3月31日現在残高	206,244,872	¥ 64,100	¥ 101,403	¥ 22,931	¥ 476,185	¥ (32,945)	¥ (24,816)	¥ 606,858	¥ 2,500	¥ 609,358

*1 FASB会計基準更新第2016-01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。

*3 株式に基づく報酬の見積り変更による資本剰余金の増加309百万円を含みます。

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
2019年、2020年および2021年3月31日終了事業年度

百万円			
	2018年度	2019年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期純利益	¥ 54,991	¥ 75,335	¥ 43,898
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	30,459	28,605	22,756
固定資産除売却益(純額)	(1,098)	(1,487)	(325)
長期性資産の減損	196	498	1,976
投資有価証券評価損(純額)	563	1,170	(7,615)
投資有価証券売却損(純額)	—	43	—
退職給付引当金	3,818	(436)	(617)
繰延税金	(383)	(125)	1,164
持分法投資損益(利益)	1,578	963	6,098
事業売却益(純額)	(407)	(51,450)	—
資産・負債の増減：			
受取手形及び売掛金の減少(増加)	(534)	12,944	3,893
たな卸資産の減少(増加)	(3,491)	10,704	5,425
その他の資産の増加	(294)	(6,422)	955
支払手形及び買掛金・未払金の減少	(5,401)	(1,319)	6,237
未払税金の増加(減少)	(2,775)	15,614	833
未払費用及びその他流動負債の増加(減少)	(6,851)	3,570	5,301
その他(純額)	874	1,600	3,852
調整合計	16,254	14,452	49,933
営業活動によるキャッシュ・フロー	71,245	89,787	93,831
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	465	1,423	751
投資有価証券の取得	(602)	(2,344)	(1,057)
資本的支出	(39,045)	(37,629)	(26,662)
施設借用保証金の減少(△増加)(純額)	(193)	62	(189)
有形固定資産の売却による収入	3,475	4,565	2,069
関連会社に対する投資の増加	(498)	(2,231)	7,850
事業売却(現金流出額との純額)	1,817	64,460	2,453
事業買収(現金取得額との純額)	(830)	—	—
その他(純額)	454	333	0
投資活動によるキャッシュ・フロー	(34,957)	28,639	(14,785)
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)	2,109	6,365	(1,587)
親会社の支払配当金	(16,776)	(17,250)	(16,952)
非支配株主への支払配当金	(343)	(293)	(352)
自己株式の取得	(25,716)	(18,571)	(1,471)
その他(純額)	(57)	319	10
財務活動によるキャッシュ・フロー	(40,783)	(29,430)	(20,352)
換算レート変動の影響	1,722	(13,713)	6,528
現金及び現金同等物の増減額	(2,773)	75,283	65,222
期首現金及び現金同等物残高	113,023	110,250	185,533
期末現金及び現金同等物残高	110,250	185,533	250,755
非継続事業に係る期末現金及び現金同等物残高	6,400	—	—
継続事業に係る期末現金及び現金同等物残高	¥ 103,850	¥ 185,533	¥ 250,755

* 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)				Value Generation 2020 (VG2020)							
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
財務データ:												
損益状況 (会計年度):												
売上高	¥617,825	¥619,461	¥650,461	¥772,966	¥847,252	¥833,604	¥794,201	¥732,306	¥732,581	¥677,980	¥655,529	
売上総利益	231,702	227,887	241,507	297,208	332,607	320,812	312,161	327,585	325,484	303,702	298,351	
販売費及び一般管理費 (試験研究開発費を除く)	142,365	145,662	152,676	181,225	198,103	205,735	193,093	201,777	208,895	202,954	192,687	
試験研究開発費	41,300	42,089	43,488	47,928	47,913	52,790	50,539	48,622	49,335	45,988	43,184	
営業利益	48,037	40,136	45,343	68,055	86,591	62,287	68,529	77,186	67,254	54,760	62,480	
EBITDA (注1)	71,021	62,753	67,795	93,144	114,930	93,747	97,495	101,501	92,609	80,466	85,236	
当社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	26,782	16,389	30,203	46,185	62,170	47,290	45,987	63,159	54,323	74,895	43,307	
キャッシュ・フロー状況 (会計年度):												
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,956	31,946	53,058	79,044	77,057	84,207	77,875	73,673	71,245	89,787	93,831	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(20,210)	(26,486)	(28,471)	(31,125)	(39,517)	(67,116)	(15,041)	(55,842)	(34,957)	28,639	(14,785)	
フリー・キャッシュ・フロー (注2)	21,746	5,460	24,587	47,919	37,540	17,091	62,834	17,831	36,288	118,426	79,046	
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,333	(33,492)	(18,550)	(16,298)	(29,303)	(31,550)	(15,012)	(33,082)	(40,783)	(29,430)	(20,352)	
財政状態 (会計年度末):												
総資産	562,790	537,323	573,637	654,704	711,011	683,325	697,701	744,952	749,878	758,124	820,379	
現金及び現金同等物	74,735	45,257	55,708	90,251	102,622	82,910	126,026	106,223	103,850	185,533	250,755	
借入金残高	45,519	18,774	5,570	488	0	0	156	298	2,086	1,593	0	
株主資本	312,753	320,840	366,962	430,509	489,769	444,718	469,029	505,530	504,212	530,415	606,858	
1株当たり情報:												
当社株主に帰属する当期純利益 (純損失) (EPS) (円)	121.7	74.5	137.2	209.8	283.9	219.0	215.1	296.9	260.8	365.3	214.7	
株主資本	1,421.0	1,457.5	1,667.0	1,956.1	2,254.4	2,080.0	2,193.7	2,400.4	2,455.2	2,626.6	3,009.2	
現金配当額 (注3) (円)	30	28	37	53	71	68	68	76	84	84	84	
配当性向	24.7%	37.6%	27.0%	25.3%	25.0%	31.1%	31.6%	25.6%	32.2%	23.0%	39.1%	
その他財務データ:												
売上総利益率	37.5%	36.8%	37.1%	38.5%	39.3%	38.5%	39.3%	44.7%	44.4%	44.8%	45.5%	
営業利益率	7.8%	6.5%	7.0%	8.8%	10.2%	7.5%	8.6%	10.5%	9.2%	8.1%	9.5%	
EBITDA マージン	11.5%	10.1%	10.4%	12.1%	13.6%	11.2%	12.2%	14.6%	12.6%	11.9%	13.0%	
投下資本利益率 (ROIC)	7.8%	4.8%	8.6%	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%	12.7%	10.6%	14.1%	7.8%	
株主資本利益率 (ROE)	8.7%	5.2%	8.8%	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%	10.8%	14.5%	7.6%	
株主資本比率	55.6%	59.7%	64.0%	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%	67.9%	67.2%	70.0%	74.0%	
総還元性向 (注4)	25.2%	37.7%	27.0%	25.3%	49.1%	62.7%	31.6%	48.2%	79.5%	47.7%	42.6%	
設備投資	23,192	28,341	28,285	33,653	38,143	36,859	25,692	33,027	35,661	33,110	23,959	
減価償却費	22,984	22,617	22,452	25,089	28,339	31,460	28,966	24,315	25,355	25,706	22,756	
海外売上高比率	51.4%	52.2%	51.1%	55.4%	60.1%	60.3%	58.4%	57.3%	56.5%	54.1%	57.7%	
非財務データ:												
従業員数 (人)	35,684	35,992	35,411	36,842	37,572	37,709	36,008	36,193	35,090	28,006	28,254	
海外従業員比率	67.8%	67.7%	67.4%	69.1%	69.7%	69.3%	68.3%	68.1%	67.6%	62.2%	62.9%	
海外重要ポジションに占める現地化比率 (注5)	—	34%	36%	42%	42%	46%	49%	49%	62%	70%	75% ★	
女性管理職比率 (グループ国内) (注6)	—	1.4%	1.5%	1.8%	1.9%	2.3%	3.3%	3.6%	5.2%	5.9%	6.7% ★	
女性管理職数 (人)	—	22	23	27	30	36	53	59	85	90	102	
障がい者雇用率 (グループ国内) (注7)	2.2%	2.2%	2.2%	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.6%	2.5%	2.8%	3.0% ★	
特許保有件数 (件) (注8)	5,452	5,959	6,448	6,635	7,194	7,686	8,224	8,774	9,782	10,087	11,037	
環境貢献量 (千t-CO ₂)	193	189	313	661	851	508	593	659	1,055	971	826 ☆	
生産拠点のCO ₂ 排出量 (千t-CO ₂)	187	193	203	215	221	202	202	204	193	135	106	
売上高CO ₂ 生産性 (百万円/t-CO ₂)	3.31	3.21	3.21	3.60	3.83	4.12	3.94	4.22	4.47	5.02	6.16 ☆	
温室効果ガス排出量 (千t-CO ₂)	—	—	—	—	—	—	250	271	235	166	124 ☆	

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. 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。女性管理職比率(グループ国内)は、これまで毎年4月20日時点(当社グループ人事上の前年度考課が反映された職位が確定する日)の数値を当年度実績として表示していましたが、これを前年度実績として表示するように変更しました(今回より、2021年4月20日時点の数値を2020年度実績として表記)。この変更に伴い、過年度分につきましては過及び表示の変更を行っていません。

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。

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トップ方式(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変更に伴い、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・エレクトロニクス・コンポーネント・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により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。

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信頼関係は、オムロンの持続的な成長にとって欠かせない資産であり、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、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、事業を通じた社会的課題の解決に取り組んでいます。

ステークホルダー	主な取り組み	コミュニケーション手段	活動実績
お客様	事業を通じた社会的課題の解決を目指し、より良い商品・サービスを提供しています。	営業活動を通じたコミュニケーション	オートメーションセンタ(ATC)37拠点を活用したお客様との共創。 2020年度実績: ・グローバルでお客様対応のリモート化を実現 ・バーチャル空間を用いた展示内容の見学を実現(国内拠点:東京、刈谷海外拠点:スペイン、シンガポール、北米エリアなど)
		カスタマーサポート	世界40か国150拠点以上のサポートネットワークにより、お客様のグローバル競争力向上に貢献。
		ユーザーモニタリング	ヘルスケア事業にて、モニタリング用住居環境スペースを設置し、モニタリング結果を喘鳴センサの開発に活用。 2020年に喘鳴センサWheezeScanがグッドデザイン賞を受賞。
		展示会	[中国国際輸入博覧会2020](CIE)出展によるオムロンブランドの認知拡大。500件を超える商談機会を創出。
		WEBサイト	最新の情報とサービスを提供するWEBサイトを拡充。 BtoBサイトランキングでは14年連続総合1位を獲得。
取引先	グローバルに調達活動を行っており、仕入先様と共にサプライチェーン上のサステナビリティのレベルアップに取り組んでいます。	購買方針説明会(グローバルパートナーカンファレンス)	主要仕入先様に対し、オムロンの経営方針・サステナブル調達の方針を共有。2020年度は1on1のオンラインミーティングを実施。
		サステナビリティセルフチェック	仕入先様自身によるサステナブル調達ガイドラインのセルフチェックの実施。2020年度対象の仕入先様であるアジア・パシフィック19社から遵守状況を確認。
		第三者基準での評価	RBA*の評価ツールを用いた自主チェック実施。サステナビリティリスクを特定した仕入先様69社に対する是正行動の実施。 *RBA: Responsible Business Alliance(責任ある企業同盟)
		環境負荷低減に寄与する「グリーン調達」	グリーン認定・更新の実施。2020年度はさらに92社を認定し、累計3,026社が評価完了。有害化学物質を含まない材料を積極的に採用し、サプライチェーン上の環境負荷低減に寄与。
		紛争鉱物調査	業界標準規格の紛争鉱物調査帳票を採用し、サプライチェーンを遡った調査実施と是正措置の実施。 環境破壊・人権侵害に及ぼさない調達を推進。
社員	社員の能力や情熱を解き放ち、思う存分に発揮できる企業づくりに取り組んでいます。	VOICE(グローバル社員エンゲージメントサーベイ)	経営陣が全社員の声を聴き課題解決を図るエンゲージメントサーベイを実施。2020年度は、オムロングループ全社員28,006人に対し調査を実施(回答率90%)し、40,453件のフリーコメントから、経営課題を特定。解決に向けてアクションを起こすべく、執行会議で議論。
		社長との直接対話の場「The KURUMAZA」	企業理念をオムロン発展の原動力にすることを目的とした社員と社長の直接対話を実施。
		会長との直接対話の場「企業理念ミッションリーダイアログ」	企業理念の実践を組織に根付かせるための経営幹部との直接対話。2020年度は、海外エリアを含め計3回をオンラインで実施。
		TOGA(The OMRON Global Awards)	ゴールド賞に輝いたチームが京都本社に集い企業理念実践のチャレンジを役員、社員に対して共有し称賛を受けるイベント。2020年度は、リアルとオンラインのハイブリッド開催。 社内外15,000人が参加し企業理念実践に対する共感・共鳴の輪を拡大。
		健康経営宣言「Boost5プロジェクト」	社員の健康を重要な経営基盤として捉え、健康状態の見える化・分析に基づいた「オムロン健康白書」を発行。
株主・投資家	「透明性の高い経営の実現」を目指し、株主・投資家との双方向コミュニケーションに努めています。	決算説明会/ESG説明会/個人投資家向け説明会	決算説明会(4回)、個人投資家向け説明会(2回)、ESG説明会、機関投資家との面談(570回以上)をすべてオンラインで開催。従来同様の透明性の高いIR活動を実現。
		定時株主総会	オンライン配信を実施。会場への来場者72名、ネット中継アクセス407名。議決権行使率は過去最高の88.1%。
		IR関連冊子の発行	統合レポート、株主通信などIR冊子の発行による積極的な情報開示を実施。
		IRサイト・サステナビリティサイトの企画・運営	決算関連資料等のタイムリーな情報開示。非財務情報の充実。

■ お客様との対話

生産現場を再現した最先端なFA技術の集積拠点「オートメーションセンタ」のバーチャル拠点オープン

オムロンは、製造現場の課題をお客様と共に解決するファクトリーオートメーション技術の集積拠点「オートメーションセンタ(ATC)」のバーチャル見学を開始し、新型コロナウイルスによる移動制限の中でも、お客様と課題解決に取り組んでいます。

国内外37か所あるATCのうち世界最大の旗艦拠点「ATC-TOKYO」の施設や展示デモ機をバーチャル上に再現したコンテンツをパソコン上で見学できるようになり、世界中のお客様が、時間や場所の制約なく、オムロンの最先端FA技術をリアルに体感できます。その後、ご要望に応じてリモートで中継し、「実証・検証」、「技術トレーニング」など多くのソリューション・サービスにより、お客様の設備に近い環境を再現しています。

これらのプロセスを踏むことで、緊急事態宣言下でも4,000名以上のお客様との対話を実現し、日々革新的なソリューションを生み出しています。



実際に見学しているような実感が味わえる、3Dウォークスルーを活用したバーチャルATC-TOKYO



デモ機の見学イメージ

■ 社員との対話

従業員エンゲージメントサーベイ「VOICE」

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。事業を支える基礎となる組織マネジメント、制度、人材開発、組織風土等に焦点をあて、オムロングループ社員それぞれが、企業理念・戦略・組織目標を理解・腹落ちして、そこに向かって、自らの力を発揮しようという気持ち(エンゲージメントが高い状態)で仕事に取り組める会社づくりを推進しています。



社員にVOICEへの回答を呼びかけるポスター

企業理念ミッションリーダイアログ

次世代のリーダーとなる世界各地の経営幹部と取締役会長による、企業理念に対する対話の場、「企業理念ミッションリーダイアログ」に2013年度から取り組んでいます。参加者は、ダイアログをつうじ自分にとっての企業理念の実践とは何かを自らの言葉で語り、表出します。参加者自身が企業理念に対する理解を深めることに加え、自らがどのようにして組織の成長に貢献するか、また、自部門のメンバーに企業理念に対する共鳴の輪を広げるかを議論します。2020年度は、コロナ禍により初めてオンライン形式で実施しました。オンラインとすることで多くのメンバーが参加できたとともに、チャット機能などを活用することで、より多様な意見が交わされました。



企業理念ミッションリーダイアログ

■ 株主・投資家との対話

コロナ禍における株主総会・ESG説明会の開催

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向上に取り組んでいます。2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、第83期定時株主総会やESG説明会をオンラインで開催しました。定時株主総会は、現地での参加者数を抑えながら、インターネット中継も活用し、多くの株主・投資家との対話を実現しました。これらの取り組みにより、議決権行使率は3.7ポイント増の88.1%と過去最高となりました。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材に関する取り組み、サステナビリティと環境への取り組み、エネルギーソリューション事業の取り組み、気候変動に関する取り組みに関する説明を行い、株主・投資家など225名(内投資家は過去最高の170名)が参加し、多くのご質問・ご意見をいただきました。

このような対話から得られた知見は経営の取り組み改善につながっています。コロナ禍においても、株主・投資家の皆様との透明性の高い情報開示に努めていきます。




第83期 定時株主総会(2020年6月23日)



2020年度 ESG説明会(2021年3月1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2021」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5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11年連続、ワールドに2017年度から4年連続選定されました。またMSCI ESG Leaders Indexesには、2015年から7年連続、FTSE4Good Index Seriesに6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




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



2021 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent



FTSE4Good



Member 2020/2021
STOXX ESG Leaders Indexes

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5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3年連続で選定されました。




FTSE Blossom Japan

2021 CONSTITUENT MSCI JAPAN
ESG SELECT LEADERS INDEX

2021 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2021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」による社員の健康状態の見える化などが高く評価され2018年度より3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2017年度より4年連続選定されました。



「PRIDE指標」で最高評価「ゴールド」を受賞

オムロンは、任意団体「work with Pride」が主催するLGBTなどの性的マイノリティに関する取り組みを評価する「PRIDE指標」において、最高評価である「ゴールド」を4年連続で受賞しました。




EcoVadis社のサステナビリティ評価「プラチナ」に格付け

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。




S&Pグローバル社のサステナビリティアワードで最高評価の「ゴールドクラス」に初選定



コミュニケーションに関する社外からの評価

東洋経済「SDGs日本を代表する500社ランキング」総合1位を獲得

オムロンは、東洋経済社が主催するSDGsランキングで総合で1位を獲得しました。カテゴリー別でも、環境および企業統治で1位、社会性で3位を獲得しました。




Best Japan Brands 2021

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、2018年より4年連続でランクインし、ブランド価値金額は対前年比+1%の880MUSD(約968億円)と評価されました。




日経アニュアルレポートアワード2020で「準グランプリ」に選出

オムロンの『統合レポート2020』が、「日経アニュアルレポートアワード2020」において、準グランプリを受賞しました。



「優れた統合報告書」 「改善度の高い統合報告書」に選出

オムロンは、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の運用機関から統合報告書における高い品質が評価され、「優れた統合報告書」「改善度の高い統合報告書」に、4年連続で選出されました。



会社情報

2021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

28,254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 27,848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 ソーシャ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

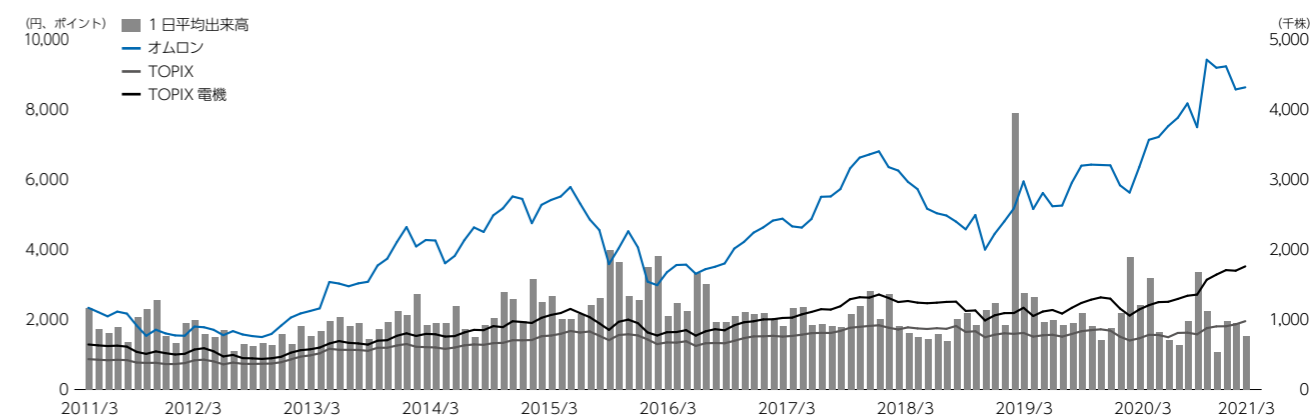
オムロン マネジメント
センター オブ アジア パシフィック
(シンガポール)

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)^{*1}

年度	2016	2017	2018	2019	2020
オムロン	147.9%	191.2%	161.4%	177.4%	269.7%
TOPIX	114.7%	132.9%	126.2%	114.2%	162.3%
TOPIX電機	127.0%	157.8%	140.9%	138.9%	234.3%

*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。
2015年度末の終値で投資した場合の2016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(%)
2020	10,040	5,330	28.8
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

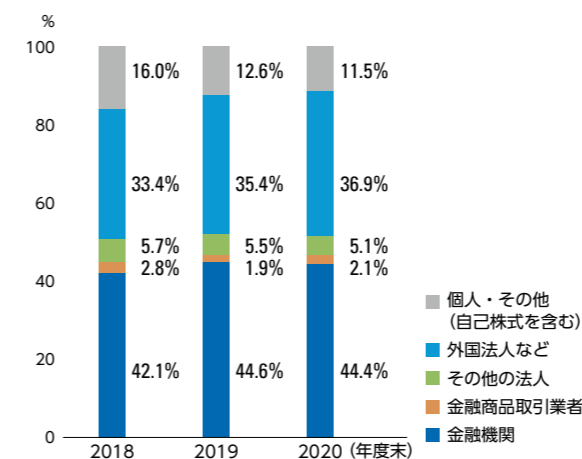
*2 ボラティリティ：価格変動リスク。数値は標準偏差。

配当・配当性向

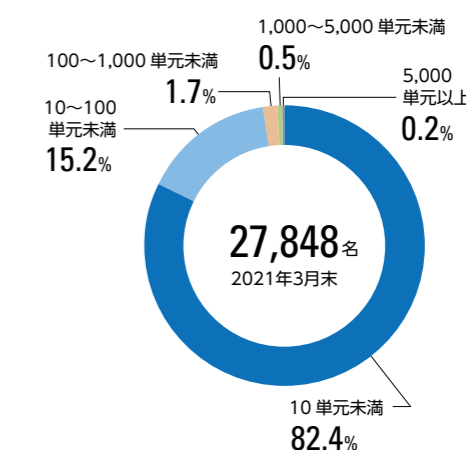
年度	配当(円)	配当性向(%)
2020	84	39.1
2019	84	23.0
2018	84	32.2
2017	76	25.6
2016	68	31.6
2015	68	31.1
2014	71	25.0
2013	53	25.3
2012	37 ^{*3}	27.0
2011	28	37.6

*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)

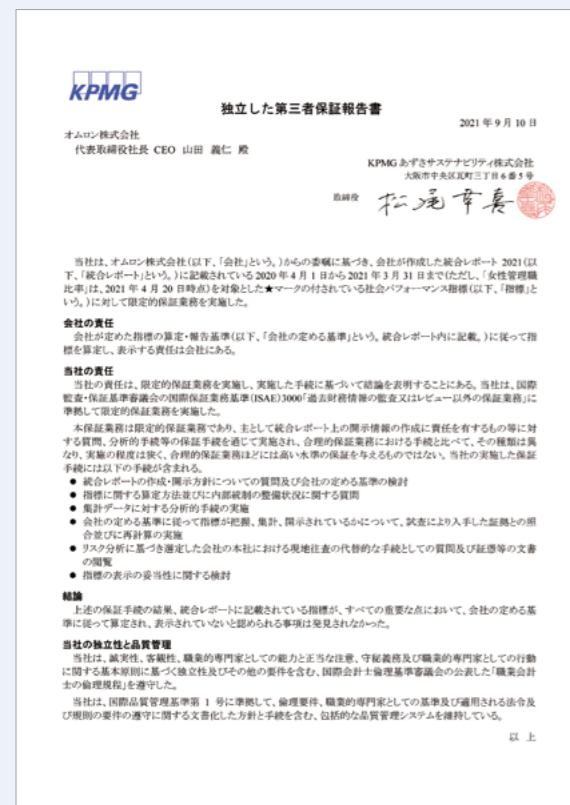


第三者保証

オムロンでは、「統合レポート2021」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 (P16,112)
- 女性管理職比率(P16,112)
- 障がい者雇用率(グループ国内)(P16,112)

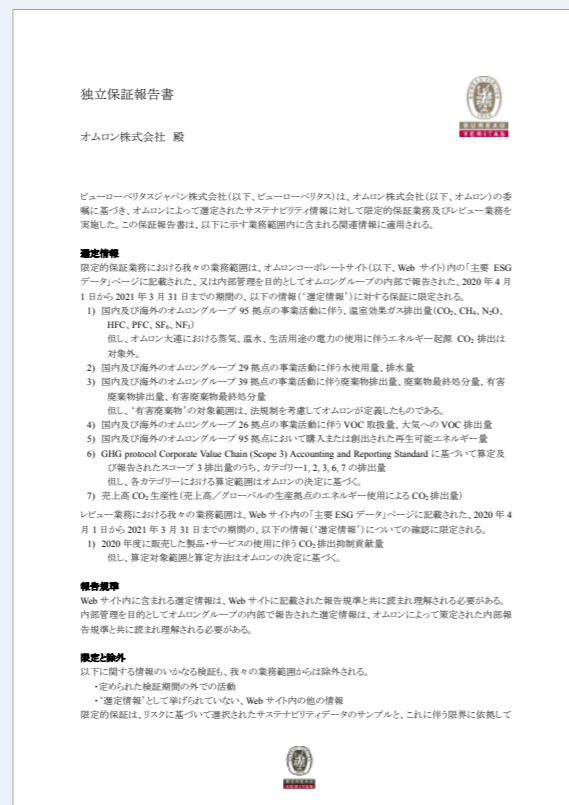


保証対象項目

- 温室効果ガス排出量 (P16,22,73,112)
- 売上高CO₂生産性(P16,22,73,112)

レビュー対象項目

- 環境貢献量 (P16,22,73,112)



*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

統合レポート2021 発行にあたって

2020年度に終了した前長期ビジョン「VG2020」から、22年度にスタートする次期長期ビジョンへバトンを繋ぐ今年の統合レポートは、3つの点に拘って作成しました。

一つ目は、現在のオムロンの価値創造ストーリーを「3つの時間軸」の組み合わせで構成したことです。具体的には、「長期=10年」、「中期=4年」、「短期=対前年」の3つです。「長期」の視点では、前長期ビジョンを総括するとともに次期長期ビジョンの方向性を示すことで、長期視点での価値創造の歩みを表出することを目指しました。次に、Businessセクションにおける各事業の説明では「中期」の視点を取り入れました。前中期経営計画(17年度~20年度)の4年間に培ってきた資産と能力が、現在の各事業の成長につながっていることを表現することを目指しました。そして最後に2020年度実績を中心に「短期」の業績をまとめることで、年次報告書としての役割を担いました。

二つ目は、Governanceセクションにおいて社外取締役と社外監査役にそれぞれ登場いただいたことです。「取締役会の実効性」については取締役会議長と筆頭社外取締役に対談していただきました。「報酬ガバナンス」に関しては報酬諮問委員会の委員長に、そして監査役会の取組とKAM対応に関しては社外監査役にインタビューをしました。オムロンは、監査役会設置会社に指名諮問委員会を組み合わせたハイブリッドなガバナンス体制をとっています。社外取締役と社外監査役からもガバナンスの実効性について語ってもらうことが、さらなる透明性の担保と、市場との建設的な対話の進化につながると考えました。

最後に、今年度から「事業報告」と「有価証券報告書」と「統合レポート」の役割を明確にすると同時に、これらの開示文章を財務情報と非財務情報を掛け合わせたひとつの「価値創造ストーリー」でつなぐことに挑戦しました。任意開示となる本統合レポートでは、非財務価値につながる情報を多面的に役員・社員の視点も交えて描きだすことで、有価証券報告書を補完する形の編集に拘りました。有価証券報告書をまだご覧いただけていない方は、是非ご一読ください。

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



有価証券報告書は、
こちらをご覧ください。

統合レポート2021 発行責任者 兼 編集長
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2021」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

井垣 勉 (編集長) 染川 里美 (副編集長) 飯田 紀章 小田 洋 横田 有弘

サステナビリティ推進室

上山 留美
貝崎 勝
平川 靖行
吉川 由紀

取締役室

須永 百合子
中井 直樹
永田 晋也

グローバル戦略本部

村越 聖子

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

奥村 俊次 山本 剛士
河内 謙二 山本 茉莉

来田 絵美理
木村 佳奈子
坂本 由香梨
佐藤 友美
柴田 昇
中井 めぐみ
藤田 篤志
松山 和樹
三浦 圭介
村山 優子

制作協力

宝印刷グループ
株式会社ダイヤモンド社
株式会社ディライツ広告事務所

「統合レポート2021」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

北島 英隆
日岡 威彦

イノベーション推進本部

大平 真琴
北村 陽子
荻野 裕貴

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
鈴木 克寿
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
森 遼太郎
吉田 純子

オムロン ヘルスケア

飯島 かおり
富田 陽一

グローバル人財総務本部

糸井 南渚
稲並 幸生
上嶋 了太
國府方 悦宜
立岡 周二
中島 伸
原田 聖明
山本 泰玄

グローバルリスクマネジメント・法務本部

岡本 浩二
田邊 慶周
八木 佐千子