

統合レポート 2022

2022年3月期

Empowering People Through Automation



「統合レポート 2022」編集方針

弊社では、2017年5月に経済産業省によって「価値協創ガイダンス」が策定されて以来、統合レポートを編集する際のフレームワークの一つとして同ガイダンスを参照してきました。昨年度(2021年度)からは、有価証券報告書などの法定開示へも同ガイダンスの適用を広げ、弊社のコーポレート・レポート・レポーティング全体を通じて統合思考に基づいた価値創造ストーリーの発信を強化するとともに、対話の質の向上に努めてまいりました。

新しい長期ビジョン「Shaping the Future 2030」と中期経営計画「SF 1st Stage」の初年度となる2022年度は、2021年から改定の準備が進められていた「価値協創ガイダンス2.0」の検討の方向性を見据え、経済産業省が公開していた草案などを参照して、今年度の有価証券報告書と統合レポートにおける開示情報の充実化に取り組みました。本レポートにおいては、とくに以下の3つの点にこだわって編集をいたしました。

1つ目は、価値協創ガイダンス2.0のフレームワークに合わせて章立てを再構成したことです。具体的には、価値協創ガイダンス2.0が推奨する流れに沿って、「価値観(企業理念やサイニク理論など)」から「長期戦略(長期ビジョンやサステナビリティ重要課題など)」までの流れをCEOが語るビジョンとともに巻頭にまとめました。次に、そのビジョンを実現するための「実行戦略(中期経営戦略SF 1st Stage)」の各取り組みを「5つのサステナビリティ重要課題」と連動させ、具体的な「成果とKPI」や「リスクと機会」とともに詳述することを目指しました。そして最後の「ガバナンス」の章では、実行戦略の取り組みを監視・監督する取締役会の活動を実効性の観点から多面的に掘り下げることにも挑戦しました。

2つ目は、価値協創ガイダンス2.0の中でも重視されている「人的資本」に関する記述です。「People」セクションを充実させるとともに、巻頭のCEOインタビューから巻末の社外監査役対談まで、全編にわたって「人的資本＝社員」をストーリーの軸としました。とくに「統合レポートだからこそ伝達できるオムロンらしい非財務情報」として、今年も現場の社員とともに社外のパートナーの皆様にも誌面にご登場いただき、価値協創のストーリーを語っていただきました。また、人的資本に関する成果とKPIを定量・定性の両面で設定し、本レポートにも織り込みました。

3つ目は、昨年度の統合レポートを活用したステークホルダーとの「実質的な対話・エンゲージメント」からの学びとして、ステークホルダーからの要望やフィードバックを大小さまざまな形で誌面に反映したことです。とくに力を入れたのが、社外取締役・監査役ひとりひとりのオムロンに対する期待や課題、提言などを生の声でお届けすることでした。取締役会などにおける議論の経緯や背景についても、ご自身の言葉で語っていただきました。

弊社が統合レポートを2012年に創刊してから、今年で10年の節目を迎えました。この間、弊社の統合レポートが絶え間ない進化と改善を続けてこられたのも、ステークホルダーの皆様からいただいた貴重なフィードバックと叱咤激励の賜物と感謝しております。私たちは、これからも統合レポートを起点とした皆様との対話の機会を大切にしていきたいと思います。本レポートにつきましても、是非、忌憚のないご意見を賜れば幸いに存じます。

統合レポート2022 編集部

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社をあわせたオムロングループ133社(2022年3月31日現在)を対象としています。

対象期間：2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日)ただし、2022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・レポーティング・ガイドライン(スタンダード)を参照しています。

見通しに関する注意事項：業績予想などは、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、「2022年度の見通し」をご覧ください。



統合レポート 2022 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「サイニク理論」
- 5 イノベーションの歴史
- 7 CEOインタビュー
- 13 長期ビジョン「Shaping The Future 2030」
- 15 サステナビリティ重要課題

Strategy & Business

事業を通じた社会的課題の解決

- 17 CFOインタビュー
- 22 中期経営計画「SF 1st Stage」
- 27 価値創造モデル
- 29 オムロンの事業と2021年度業績
- 36 2022年度見通し
- 37 制御機器事業(IAB)
- 43 ヘルスケア事業(HCB)
- 49 社会システム事業(SSB)
- 53 電子部品事業(DMB)

Innovation & Technology

ソーシャルニーズ創造力の最大化

- 57 CTOインタビュー
- 61 イノベーション推進本部(IXI)
- 65 技術・知財本部
- 67 グローバルコーポレートベンチャリング室(CVC)

People

価値創造にチャレンジする多様な人財づくり・バリューチェーンにおける人権の尊重

- 69 価値創造にチャレンジする多様な人財づくり
- 75 バリューチェーンにおける人権の尊重

Environment

脱炭素・環境負荷低減の実現

- 77 環境

Risk management

- 82 リスクマネジメント

Governance

- 87 コーポレート・ガバナンス対談
- 91 社外取締役インタビュー
- 94 新任 社外取締役メッセージ
- 95 社外監査役対談
- 99 コーポレート・ガバナンス
- 111 取締役・監査役・執行役員

Financial Information

- 113 財務・非財務情報ほか

Corporate Information

- 119 すべてのステークホルダーとの責任ある対話
- 120 社外からの評価
- 121 会社情報ほか

〈表紙について〉

オムロンは、企業理念実践「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19名の社員は、第9回(2020年度)TOGAにエントリーされた6,461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です。



オムロンの企業理念

当社は1933年の創業以来、事業をつうじて社会的課題を解決し、社会の発展に貢献することに努めてまいりました。1959年には、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」を制定し、1990年に社憲の精神を企業理念へと発展させました。以来、企業理念を軸にした経営を実践し続けています。

今後も企業理念を実践し、社会の発展と企業価値の向上に努めていく当社の経営の根幹は普遍であることを明確にするために、2022年度より定款に企業理念の実践を記載しました。(2022年度 第85期 定時株主総会にて決議)

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。

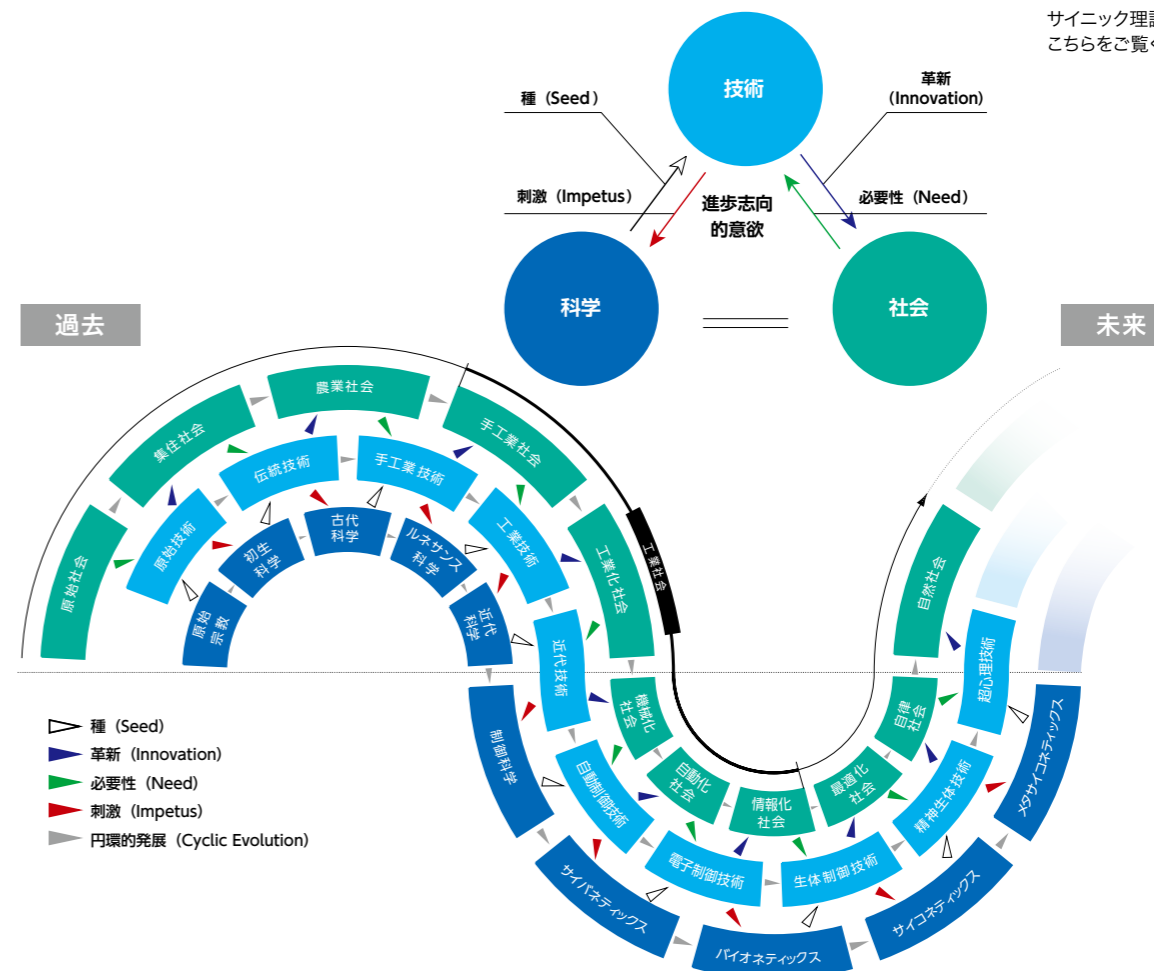
サイニック理論の基本的な考え方は、科学・技術・社会が相互に作用しながら発展していくというものです。情報化社会を例にとると、1940年代に勃興した総合科学であるサイバネティクスやコンピュータ科学の発展が、新しい電子制御技術、プログラミングなどの種(シーズ)となり、パーソナルコンピュータやインターネットの普及を通じて、情報化社会が実現しました。一方、情報化社会が発達し、より多くのデータを正確に素早く分析・解析したいという社会の必要性(ニーズ)が、CPUやGPUなどの処理装置の性能を向上させ、ディープラーニングなどの人工知能(AI)技術の進化を促し、脳科学や認知科学の新たな展開を刺激していることも挙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

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。



イノベーションの歴史

自動化社会 [1945~74年]

情報化社会 [1974~2005年]

最適化社会 [2005年~]

1933



1933
立石一真が大阪市都島区東野田に立石電機製作所を創業

1948

商号を立石電機株式会社に變更

1960

京都府長岡町(現長岡京市)中央研究所を竣工

1959
「企業の公器」を謳った社憲を制定

1970

SINIC理論発表

1974

(株)立石ライフサイエンス研究所設立

1990

横浜研究所、熊本研究所開設

1990
オムロン株式会社に社名變更

2000

事業部制を廃止し、カンパニー制を導入

2003

グローバルR&D協創戦略の中核拠点として「京阪奈イノベーションセンター」を設立

2005

オムロン上海R&D協創センター開設

2013

卓球ロボット「フォルフェウス(FORPHEUS)」

2014

オムロンベンチャーズ株式会社設立

2018

オムロンサイニクエックス株式会社設立

2018
イノベーション推進本部(IXI)設立

1933 レントゲン写真撮影用タイマの製造を開始

1934 汎用型電磁継電器

1943 日本初 マイクロスイッチ

1960 世界初 無接点近接スイッチを開発

1963 日本初 多能式食券自動販売機

1964 世界初の電子式自動感応式信号機を開発

1966 一般リレー MYシリーズ

1969 世界最小の卓上電子計算機「CALCULET-1200」を発表

1973 オムロンの血圧計1号機

1978 オムロン初のデジタル表示

1980 電子体温計(家庭向け)

1991 ファジィ機能搭載血圧計

1994 太陽光発電システム用パワコン生産開始

1999 太陽光発電システム用パワコン生産開始

2009 環境事業推進本部を新設

2011 オムロン ソーシャルソリューションズ株式会社設立

2015 QR乗車券とICカード乗車券が併用可能な自動改札機システムの運用を北九州モノレール全線で開始

2018 ドライバーの安全運転管理サービス(DriveKarte®)提供開始

2019 日本初 住民同士の送迎とバス・タクシーなどの公共交通機関を組み合わせたMaaS

1973 プログラマブル・シーケンス・コントローラ「SYSTEMAC」を開発

1987 世界初 超高速ファジィコントローラを発売

1988 電動パワーステアリングコントローラを量産

1995 業界初 視覚センサ/カラーグレー視覚センサ

1995 顔画像センシング技術 OKAO Vision

1995 車間距離警報装置を開発

2000 国内初 デジタルファイバセンサ

2003 オムロン リレーアンドデバイス株式会社設立

2007 世界初 リアルカラー3次元視覚センサ

2010 オムロン スイッチアンドデバイス株式会社設立

2010 オムロン オートモーティブエレクトロニクス株式会社設立

2016 環境センサー

2016 世界初 最先端 AI搭載車載センサー

2019 車載事業売却

2020 世界初 非接触ハイブリッドエレベータースイッチを発売

2020 世界初 統合コントローラ発売

2020 世界初 マルチカラー照明搭載高性能スマートカメラを発売

CEOインタビュー

「人が生きるオートメーション」で未来を実現する。新たな「ソーシャルニーズ創造」に向けたギアチェンジ

代表取締役社長 CEO **山田 義仁**

2022年3月、オムロンは2030年のありたい姿を描いた新長期ビジョン「Shaping the Future 2030」を発表。4月から、最初の中期経営計画「SF 1st Stage」(以下、SF 1st Stage)をスタートさせました。長引くコロナ禍や地政学リスクの高まりなど逆境が続く中でも変化対応力を発揮し、強い会社の基盤を着実に作り上げてきたオムロンは、これからどのように進化していくのか——。「2022年度は新たなソーシャルニーズ創造に向けてギアチェンジしていく」と力強く語る山田CEOに、次なるステージへと翔け上がるための決意を聞きました。

(聞き手 | 統合レポート編集部)

自律した社員の変化対応力で、21年度は力強いスタートダッシュを実現

— 編集部(以下青文字): 昨年の統合レポートで「2021年度は次期長期ビジョンに向けたスタートダッシュを果たし、自分たちの手で未来を引き寄せる」と語りました。2021年度は、長引くコロナ禍や地政学リスクの高まり、エネルギー価格の高騰など困難な事態にいくつも見舞われました。しかし、逆境を跳ね返して業績は大幅増収、営業利益は過去最高を記録しました。力強いスタートダッシュを果たしたこの1年の振り返りをお願いします。

2021年度は大変な1年でした。想定よりも深刻だったのは、半導体をはじめとする部材不足です。受注は好調なのに思うように製品がつかれない、物流の混乱も重なってお客様に十分な量の製品をお届けできない、という状況が続きました。さらに第4四半期には、ロシア・ウクライナ情勢の悪化や急速なインフレによる物価の上昇に加えて、中国のゼロコロナ政策によるロックダウンという事態にも陥りました。ですが、このような困難な状況下であっても、世界中の社員が懸命に努力を重ねてくれました。

その結果、逆風下でも3Q時点の見通しを上回る業績を達成し、売上は対前年16%の増収、営業利益は43%の増益となりました。長年取り組んできた収益力向上に向けた取り組みに加え、売上が大きく伸びたことが掛け算となり、大幅な増益につながりました。

2021年度的好業績は、これまで取り組んできた変化対応力の向上、とりわけ「選択と分散」によるレジリエンスの強化がその背景にあります。たとえばSCMの観点では、生産拠点と調達先の双方で選択と分散に取り組みました。その結果、部材不足が続く中でも、下期以降は徐々に供給能力を高めることができました。また、人材においても海外重要ポジションの現地化が進み、現在ではポジションの80%を現地採用の人材が占めるまでになりました。世界各地の社員が、本社からの指示を待つのではなく、企業理念を軸に自律的に判断して行動に移せる。そうした変化対応力の高い組織になってきました。

この10年間で培ってきた変化対応力や人材層の厚みなどが着実に好業績につながっている、という手ごたえを感じた1年でした。

2021年度連結業績

	2021年度実績	前年度比・差
売上高	7,629億円	+16.4%
売上総利益	3,468億円	+16.2%
営業利益	893億円	+43.0%
当期純利益	614億円	+41.8%
売上総利益率	45.5%	△0.1P

P29 21年度の業績 →

— スタートダッシュの実現に向けて、具体的にはどのような策を打たれましたか。

重点的に取り組んだのは、「既存事業の深化」と「新規事業の創出」です。まず、「既存事業の深化」では、たとえば制御機器事業においては、世界37拠点に設置された「オートメーションセンタ(ATC)」にシステムエンジニア(SE)を配置し、i-Automation!を通じた生産現場の課題解決に取り組んできました。現場の課題に精通したSEがお客様と一緒に課題に取り組むことで、これまでは実現が不可能だと思われていた、革新的なアプリケーションが数多く生み出されています。その採用社数は2,500社を超えるまでに広がってきました。また、ヘルスケア事業では主力の血圧計がグローバルに堅調で、特に新興市場で大きく事業の成長を牽引しました。

次に、「新規事業の創出」については、各ビジネスカンパニーが新しい領域での事業創出に挑戦してきました。制御機器事業では「i-BELT」というデータを軸としたサービスを加速しています。これは、設備の稼働データを分析することで、生産ラインが正しく稼働しているかを常時監視しサポートするという、定額制のサブスクリプション型事業です。このような取り組みの結果、製品の販売だけでなく、コンサルティングから保守・メンテナンスを含めたサービス事業が年間売上120億円規模に育ってきました。さらにヘルスケア事業では、米国・欧州・アジアで本格的な遠隔診療サービスが稼働を始めました。このように、強いデバイスをベースに、収集したデータを活用したソリューションを提供するビジネスモデルも展開しています。これらのビジネスは、将来の収益の柱の一つになると期待しています。

自らの手で未来を引き寄せる。 新長期ビジョンに込めた思い

— 長期ビジョン「Shaping the Future 2030 (SF2030)」がスタートしました。「Shape」という語義からしても、次の未来を新たに創造し形づくるという思いが伝わってきます。前長期ビジョンとSF2030はどうつながり、どのように成長ステージが変わっていくのでしょうか。

前長期ビジョンは、オムロンにしかできない価値を創造し社会的課題を解決したいという思いを込めて「Value Generation 2020 (VG2020)」と名付け、価値の創造と伝達にこだわりました。その結果、営業利益率は2桁となり、企業価値も約4倍に成長しました。

新長期ビジョンでは、さらなる進化を目指しました。「Shaping the Future 2030」というビジョン名には、SINIC理論が定義する「自律社会」に向けて、VG2020で培った力を土台に、私たちがより能動的に新たなアイデアや夢を形づくり、自らの手で未来を引き寄せ、新たな価値をつくるという強い思いを込めました。オムロンは数ある社会的課題の中から、4つのドメイン「インダストリアルオートメーション」「ヘルスケアソリューション」「ソーシャルソリューション」「デバイス&モジュールソリューション」で価値を創出していきます。

[P13 長期ビジョン →](#)

— 「自律社会」を引き寄せることは社員の自律にも通じ、山田さんが目指す「自立的成長」ともつながるのではないのでしょうか。

その通りです。いま、時代の大きなうねりの中で新たな社会的課題が生まれています。それを事業で解決するという強い意思を掲げて実行することでオムロンは自立的に成長していけます。また社員にとっても、事業の社会性が問われるこの時代において、自らが社会的課題の解決に関わることは働くうえでの誇りとなり、大きなモチベーションにもなります。だからこそ社員一人ひとりが上司の指示や命令で動くだけでなく、社会に役立つことをやろうとアイデアと個性を活かしながら前に進んでいく。これが、私がイメージする「自律社会」と「自立的成長」の関係性です。

私は、これからは「個人」が輝く時代になると見ています。なぜならば私たちが向かう自律社会は、個人が

自分の能力を思う存分に発揮できる社会だからです。SINIC理論が描く自律社会は、科学と技術の進化が個人の様々なハンディキャップを取り払い、誰でも個性を活かして活躍できる社会です。企業は、様々な個性を持った社員が、それぞれの想いを具現化できる場へと変わっていくでしょう。経営陣は「事業を通じて解決したい社会的課題は何か」というビジョンを示すのが役割の一つですが、その担い手となるのは社員にほかなりません。社員一人ひとりが創意工夫しながらチャレンジし、失敗と成功を繰り返すことで仕事の充実感や人間的な成長を実感する。そうした個人の力を引き出し、活躍の場を提供するマネジメントスタイルへと進化させることで、オムロンの自走的な成長を実現させていきます。

[P69 People →](#)

— SF2030にある「人が生きるオートメーション」について、教えてください。

長期ビジョンを策定するにあたり、これまでの歴史を振り返りながら、「私たちオムロンは何のために存在するのか」という存在意義を問い直しました。創業以来、世界初の無接点スイッチや無人駅システムの創出をはじめ、社会的課題を解決することで成長してきました。この歴史から、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」であると再認識しました。そのうえで、ソーシャルニーズの創造や人間性の尊重に根ざしたビジョンでなければオムロンらしい未来はつくれない、そう思い至り、SF2030の作成に取り組みました。その過程で描いたのは、決してダークファクトリーのような人もいない照明もないといった無機質な世界ではなく、人と機械が助け合うことで人の創造力が発揮される世界です。このような未来に向けて、オムロンは「人が生きるオートメーション」の実現を掲げました。

オートメーションには、3つのステージがあります。最初は「代替」で、人がやっていた作業を機械が代わってやる。次は機械が人と一緒に作業ができる「協調」です。そして我々がいま目指しているのは、機械が人に寄り添い、モチベーションを上げ、人の可能性を最大限に発揮させる、人と機械の「融和」です。オムロンのコア技術「センシング&コントロール+Think」の進化でそれを実現し、人を幸せにする。人が生きるオートメーションを社会に実装していきます。

[P57 Innovation & Technology →](#)

— SF2030では、長期ビジョンとして初めて「サステナビリティ重要課題」を設定しました。

SF2030では、事業を通じて社会価値と経済価値の創出に取り組むことで企業価値を最大化します。そのためSF2030の策定にあたっては、事業計画とサステナビリティ重要課題を一体化して検討に取り組みました。具体的には、「企業理念と存在意義」「2030年とさらにその先の社会からのバックキャスト」「環境や社会の持続可能性に貢献するための企業への要請」の3つの観点から検討しました。結果、以下の5つを重要課題として特定しました。これらの重要な課題に対応する目標の進捗状況を確認しながら、事業活動を通じて社会的課題の解決に取り組んでいます。

サステナビリティ重要課題

- ① 事業を通じた社会的課題の解決
- ② ソーシャルニーズ創造力の最大化
- ③ 価値創造にチャレンジする多様な人財づくり
- ④ 脱炭素・環境負荷低減の実現
- ⑤ バリューチェーンにおける人権の尊重

[P15 サステナビリティ重要課題 →](#)

— コロナ禍をはじめ予期せぬ事態の続出で、数年先の経営が見通せないという声が多く聞かれます。その中で「長期ビジョンを掲げる意味」はどこにあるのでしょうか。

社会的課題を見出し、それを満たすソーシャルニーズを創造していくには、10年先といった長期的な時間軸で社会や事業のあり方、取り組むべき課題について考える必要があります。たとえば、中期経営計画はほぼ3年ですが、3年であれば、改善の手当てをすれば何とか乗り切ることができません。しかし、10年となると、根本的な改革をしなければなりません。このままでは10年先は立ち行かなくなると思えば、たとえ苦しくとも今、改革に取りかかるというモチベーションにつながります。長期ビジョン策定には、こうした「本質課題を先送りしない効果」もあります。だからこそ自分たちのありたい姿を10年に一度じっくりと考え、それをステークホルダーに向けて宣言することに、私は大きな意味があると思っています。

[P87 Governance →](#)

SF 1st Stageで挑む 3つのトランスフォーメーション

— SF2030は3つの中期経営計画で構成されています。その最初の中期経営計画となる「SF 1st Stage (2022~2024年度)」の位置づけと具体策をお聞かせください。

SF2030は、コロナ禍によりスタートを1年遅らせましたので9年間の長期ビジョンとなり、3年ごとの中期経営計画で実践していきます。その最初の中期経営計画となるSF 1st Stageは、社会的課題を捉えた価値創造と持続的成長に向けて能力転換を加速する「トランスフォーメーション加速期」と位置づけました。噴出する社会的課題から生まれる成長機会を掴むために、VGで培った競争力を発揮し、組織能力の転換を推進して成長の持続性を高めます。具体的には、「事業のトランスフォーメーション」「企業価値・組織能力のトランスフォーメーション」「サステナビリティへの取り組み強化」。この3つに取り組むことで、オムロン自身の変革に挑みます。

結果として、2024年度に向けて年率7%の成長を実現します。営業利益においても、将来の成長に向けた投資を行いながら年率2桁以上の成長を実現します。

[P22 SF 1st Stage →](#)

■ SF 1st Stage財務目標

	2021年度実績	2024年度目標	2021⇒2024年度
売上高	7,629億円	9,300億円	+ 7%/年
営業利益	893億円	1,200億円	+ 10%/年
営業C/F3年累計	2,327億円	2,500億円	+ 173億円
ROIC	9.6%	10%超	+ 0.4P超
ROE	9.7%	10%超	+ 0.3P超
EPS	306円	400円超	+ 9.3%/年

●事業のトランスフォーメーション

SF2030で掲げる事業のトランスフォーメーションでは、「4コア事業(制御機器事業・ヘルスケア事業・社会システム事業・電子部品事業)の進化」、「顧客資産型サービス事業の拡大」、「社会的課題起点での新規事業の創出」に取り組めます。

「4コア事業の進化」では、各事業が成長領域を見なおし、注力事業を設定しました。これらの注力事業の成長を通じ、社会価値の創出を進めていきます。

2つ目の「顧客資産型サービス事業の拡大」では、いまままで培ってきた知見やデータといった顧客資産を活かし、コト視点で顧客の本質課題を把握します。さらに、モノにサービスを組み合わせた新たな価値を提供していくことで顧客とつながり続け、新たな課題を把握・解決するサイクルを回し続けていきます。

3つ目の「社会的課題起点での新規事業の創出」では、4コア事業における新規事業の構想と技術開発に取り組み、タイムリーに社会が必要とする価値を提供することで、事業化へとつなげていきます。

[P22 SF 1st Stage →](#)

●企業価値・組織能力のトランスフォーメーション

企業価値・組織能力のトランスフォーメーションでは、3つの取り組みを加速させます。

1つ目は「ダイバーシティ&インクルージョンの加速」による人財能力開発です。このSF 1st Stageでは、DX研修など、人財への投資を従来比3倍に増やします。

2つ目は「DXによるデータドリブンの企業経営」です。まずは、グローバルに基幹システムを一つのシステムに刷新・統合します。これを完成させる過程で、事業運営のスピードアップと、効率化を実現し、最終的には販管費の圧縮にもつなげていきます。DX人財の採用や教育も重点的に行います。

3つ目は「サプライチェーンのレジリエンス向上」です。不測の事態に備え、サプライチェーンの強靱化・複雑化に取り組んでいきます。事業機会の観点では、コロナ禍に加え、地政学リスクや自然災害リスクの顕在化は、当社の制御機器事業にとっては、お客様の課題克服に向けて貢献できるチャンスでもあります。なぜなら選択と分散に伴う複雑化によって、新設される生産拠点には必ずAIやロボットなどを使った最新の生産ラインが導入されるからです。

●サステナビリティへの取り組み強化

そして、サステナビリティへの取り組み強化では、「脱炭素・環境負荷の低減」「グローバルでの人権尊重」に取り組むことで、企業としての責任を果たすと同時に、これを競争力に変え、オムロンのバリューチェーンの付加価値をさらに向上させていきます。

サステナビリティへの取り組みは、待ったなしの課題であると同時に、オムロンにとって大きなビジネスチャンスでもあります。私たちは、コア技術「センシング

&コントロール+Think」により、省エネや再生可能エネルギーの有効利用、プラスチック代替素材の包装技術などを生み出すことで、お客様のサステナビリティ取り組みを支援していきます。

[P22 SF 1st Stage →](#)

——企業価値・組織能力のトランスフォーメーションにおける具体的な取り組みで注目すべきは、社員に対する「業績連動株式報酬制度」の導入です。今後、グローバルの全管理職にも拡大予定だとか。日本企業としては珍しい試みですが、この狙いをお願いします。

この制度を導入した最大の理由は、オムロンが目指している、経営・社員・株主の皆が豊かになる「三位一体の経営」の実現のためです。

前回の長期ビジョンの10年間では株価が約4倍になり、キャピタルゲインとして株主に大きく還元することができました。社員にも業績連動の賞与という形で還元しました。しかし、賞与ではその金額が何割か増す程度で、それが数倍にもなるわけではありません。私は以前から、企業価値の向上と社員の資産形成を両立する施策に取り組みたいと考えていました。そこで、従来の社員持株会を活性化する形で、中期業績に連動してオムロン株が社員に配分される仕組みをつくることにしたのです。社員が長期ビジョンを正しく理解し、企業価値の向上を自分事として強く意識する効果も期待しています。

[P69 People →](#)

データビジネス確立に向けた 戦略的な資本業務提携

——今年2月、株式会社JMDCの株式33%を取得し、資本業務提携を行いました。この決断の経緯と戦略についてお聞かせください。

私はJMDC社のビジネスモデルに早くから注目していました。彼らのビジネスモデルは、国内最大の2,000もの健康保険組合と1,400万人にも及ぶレセプトデータを匿名化・類型化して分析、情報提供することで、データ提供元に還元するというものです。また、このビッグデータを加工して、製薬会社や保険会社などにマーケティングデータとして提供したり、コンサルティングを行ったりもしています。データが貯まれば貯まるほど、提供する価値が上がっていく。この仕組みに大きな可能性を感じていました。

たとえば、同社が保有するビッグデータに、血圧値や体重、心電情報など、オムロンが有する家庭でのバイタルデータを突合せると、患者がどんな診断を受け、どの薬を飲んで血圧が下がったのかなど、ペイシエントヒストリーを把握できるようになります。また、効果測定だけでなく予防医療の観点でも有効です。同社とオムロンのデータと掛け合わせることによって、オムロンが目指す脳心血管疾患の発作をゼロにする「ゼロイベントの実現」に大きく前進できます。これがJMDC社との資本業務提携に踏み切った大きな理由です。医療費の高騰という社会的課題が深刻化する中で、治療から予防へという大きなトレンドの下、健康ビッグデータの重要性はますます高まっています。

さらに、資本業務提携にはもう一つの狙いがあります。それは、JMDC社から「データを基軸にした事業のコツ」を学ぶことです。中長期で見れば、ヘルスケアビジネスの領域に留まらず、制御機器事業や社会システム事業でも、データを活用して個人や企業にソリューションサービスを提供していくビジネスが次々と立ち上がっていきます。同社からデータを活用してマネタイズする力を習得し、「コト視点」での価値創出も加速させていきます。すでに、新サービス開発や海外展開など「7の協業テーマ」を走らせています。

[P57 Innovation & Technology →](#)

■(株)JMDCとの共同記者会見(2022年2月22日)



オムロン株式会社
代表取締役社長 CEO
山田 義仁

株式会社 JMDC
代表取締役社長兼CEO
松島 陽介 氏

「個人が輝く」未来を 社員とともに

——長期ビジョン実現に向けた重要な第一歩となる「2022年度の決意」を、あらためてお願いします。

2022年度第1四半期の決算は、上海ロックダウン

により上海の主力工場が生産制約を受けたため、前年同期比で減収減益となりました。しかし、この状況は既に解消されています。6月単月の業績は前年を超える水準まで大幅に回復しており、通期では期初に立てた増収増益の計画を達成できる見通しです。第2四半期以降も部材不足や地政学リスクの高まり、インフレの進行など、様々な課題と向き合いながらの事業運営になります。しかし、今のオムロンには変化があっても、それを乗り越えるだけの力がついてきています。この力をさらに確実なものとするために、今後も成長に必要な投資は継続して実施してきます。現在も受注は好調であり、お客様から数年先の設備投資に向けた相談も数多く頂いています。2022年度は、これらの短期・中期の期待に応える新たなソーシャルニーズ創造を加速することで、SF2030のゴールに向けて飛躍する1年とします。

■2022年度連結業績予想

	2022年度計画	前年度比
売上高	8,500億円	+11.4%
売上総利益	3,875億円	+11.7%
営業利益	930億円	+4.1%
当期純利益	630億円	+2.6%

[P36 2022年度見通し →](#)

[P82 統合リスクマネジメント →](#)

SF2030においても、激動の時代に向き合う覚悟に変わりはありません。時代が動く時には必ず「変化」が起こる。むしろ、変化がある時が大きなチャンスです。だからこそアンテナをしっかりと張り、その流れや風向きをいち早く察知する。そして、世に先駆けて変化から生まれる社会的課題の解決に挑戦する。オムロンではこれを「ソーシャルニーズの創造」と呼び、企業理念の中で私たちが大切にしている価値観「Our Values」のひとつとして掲げています。これを実践することがオムロンのミッションであり存在意義です。

社員のやりがいと会社の成長を結び付けるグッドサイクルを回すこと、一人ひとりが能力を存分に発揮できる仕組みづくりを上げること、これが経営チームに課された重要な役割です。「人が生きるオートメーション」を掲げるオムロンは、これまで以上に「社員一人ひとりが輝く企業」へとギアチェンジしていきます。新たなソーシャルニーズの創造に向け、社員とともに、その挑戦を続けていきます。

長期ビジョン「Shaping The Future 2030」

オムロンは、オムロンの存在意義、そして2030年に向けて変化する社会を見据え、2022年度から新たな長期ビジョン「Shaping The Future 2030(略称 SF2030)」を設定、スタートさせました。「SF2030」には、オムロングループの全社員がコア技術「センシング&コントロール+Think」を軸に、企業理念を実践し持続可能な社会をステークホルダーとともにつくっていくという思いを込めました。

SF2030ビジョンステートメント

人が生きるオートメーションで、ソーシャルニーズを創造し続ける

近未来を描き、ソーシャルニーズを感知・発掘し、オートメーションで新たな価値を創造する。
私たちはこれを、「ソーシャルニーズの創造」とよび、創業以来この実践を通じて、よりよい社会づくりに貢献してきました。持続的発展が可能な社会・経済システムづくりへの貢献は、オムロンの存在意義そのものです。私たちは、これからも変わることなく企業理念経営の実践に取り組みます。

工業社会で必要とされたオートメーションは、機械による人の作業の代替でした。「自律社会」で求められるのは、代替、協働、融和を最適に組み合わせる人の能力を最大限に発揮させるオートメーションです。これからのオートメーションを、「人が生きるオートメーション」と定めその実現に向けて、センシング&コントロール+Think技術を進化させていきます。

多くの社会的課題が生じる次の10年、私たちは存在意義を発揮し、「人が生きるオートメーション」によって、カーボンニュートラルの実現、デジタル化社会の実現、健康寿命の延伸に貢献し、社会全体の豊かさと、自分らしさの追求が両立する自律社会の実現を目指します。

オムロンの存在意義

オムロンの存在意義は、企業理念の実践そのものです。「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、社会がどのように変化しようとも、これは、変わることはありません。

オムロンが想定する2030年の社会

私たちは、効率や生産性を追求する「工業社会」を経て、物質的な豊かさを手に入れました。しかし人々の価値観は、モノの豊かさから心の豊かさに大きく変化しています。例えば、人々の環境問題に対する意識、仕事に対する価値観は大きく変わってきています。サステナブルな製品や生活を選択することはもちろん、仕事においても、自分の能力を発揮できる仕事をつうじ、ワークライフバランスを見つめなおす動きが加速しています。

オムロンは、新たな社会・経済システムへの移行期である現在、そして次の10年は新旧の価値観がぶつかりあい、社会・経済システムへのひずみが生じることにより社会的課題が次々に発生する時代の転換期にあると考えています。オムロンは、これらの社会的課題を解決することで社会価値を創出し、社会全体の豊かさと自分らしさの追求が両立する社会の実現に貢献し続けます。

オムロンが創出する社会価値

私たちオムロンは、多くの社会的課題が噴出するこれからの10年を、新たな市場と事業を創造する大きなチャンスと捉えました。SF2030では、このチャンスを実践的に捉えるために優先する社会の変化因子を、「高齢化」「気候変動」「個人の経済格差の拡大」の3つに絞りました。この3つの変化因子から、オムロンが捉えるべき社会的課題を3つ設定しました。具体的には、「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」です。この3つの課題は、社会に与えるインパクトが大きく、そして、オムロンの強みであるオートメーション、そして顧客資産や事業資産を活かす観点から設定しました。

カーボンニュートラルの実現においては、安心・安全・便利な暮らしと自然環境の両立を実現するエネルギーシステムづくりに貢献します。デジタル化社会の実現においては、年齢や貧富の差に関わらず、人々があらゆる制約から解放され、楽しく創造的かつ、持続可能な社会を実現するものづくりやインフラづくりに貢献します。そして、健康寿命の延伸においては、あらゆる人が健康で豊かな自立した人生を送るためのヘルスケアシステムを構築することで、高齢化社会における問題解決に真正面から取り組んでいきます。



社会的課題と創出する社会価値

これらの3つの社会的課題を解決するために、グループのドメインを見直し4つのドメイン、「インダストリアルオートメーション」「ヘルスケアソリューション」「ソーシャルソリューション」「デバイス&モジュールソリューション」に設定するとともに、同領域での社会価値を定めました。

インダストリアルオートメーションでは、「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献。ヘルスケアソリューションでは、「循環器疾患の“ゼロイベント”」への貢献。ソーシャルソリューションでは、「再生可能エネルギーの普及・効率的利用とデジタル社会のインフラ持続性」への貢献。そして、デバイス&モジュールソリューションでは、「新エネルギーと高速通信の普及」への貢献を目指します。

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

オムロンが各ドメインを通じて創出する社会価値

オムロンの進化の方向性

オムロンは、社会価値の創出に向け私たちの価値のつくり方を、「モノ」から「モノとサービス」に進化させていきます。それは、商品を中心としたモノだけでなく、モノと社会が抱える本質的価値を解決するサービスの組み合わせによる価値の実現です。社会や市場の転換期において、本質価値を捉え直した場合、価値の実装形態はモノだけに留まりません。例えば、制御機器事業の i-BELTにおけるコンサルティングサービス、運用支援サービス、改善サービスなどです。また、自社のリソースに こだわらずパートナーと共創することで、実行スピードと実現可能性を高めていきます。

モノ+サービスでの価値の実現、また、パートナーとの共創には、そのベースとなるデータプラットフォームの構築が重要になると考えています。自社のデバイスやサービスから生成されるデータとパートナーのデータとの連携によるデータプラットフォームを構築し、そのデータの活用により、モノ+サービスによる新たなソリューションを開発していきます。

本コンセプトのもと、中長期でグループ全体の事業構造を転換し、モノだけでなく、リカーリング型サービスモデルも加えた収益構造に転換していきます。

サステナビリティ重要課題

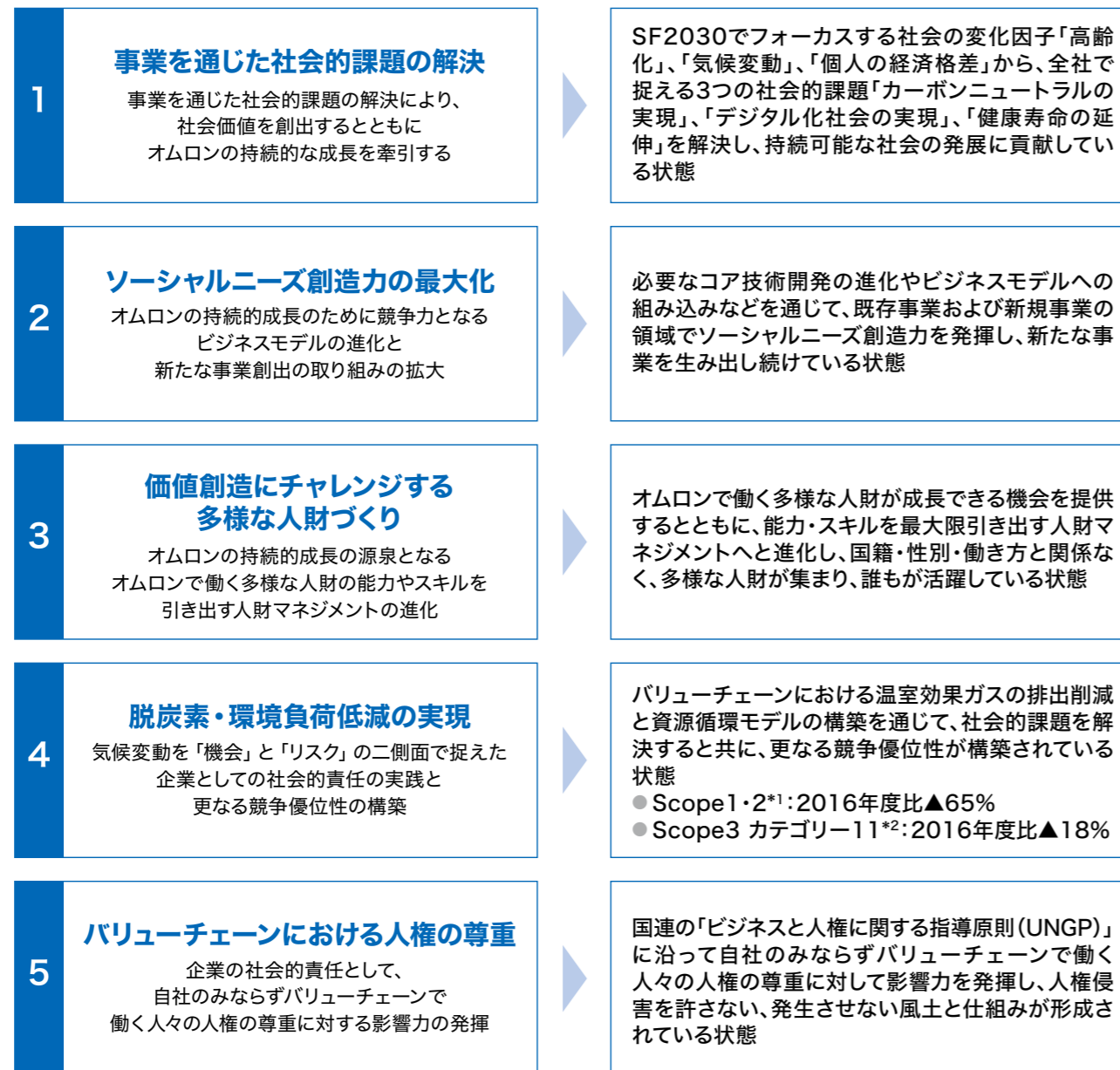
SF2030では、事業を通じて社会価値と経済価値の創出に取り組むことで企業価値の最大化を狙います。そのために、長期ビジョンとして初めてサステナビリティ重要課題を特定しました。

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、社会がどのように変化しようとも、変わることはありません。その使命を持続可能なものとするためにSF2030および中期経営計画「SF 1st Stage」は、サステナビリティ重要課題との完全統合を図って設定しました。

オムロンにとってサステナビリティとは、社会と企業の両方の持続可能性を追求することです。これからも社会の持続的な発展とオムロンの持続的な成長を目指してまいります。

SF2030におけるサステナビリティ重要課題

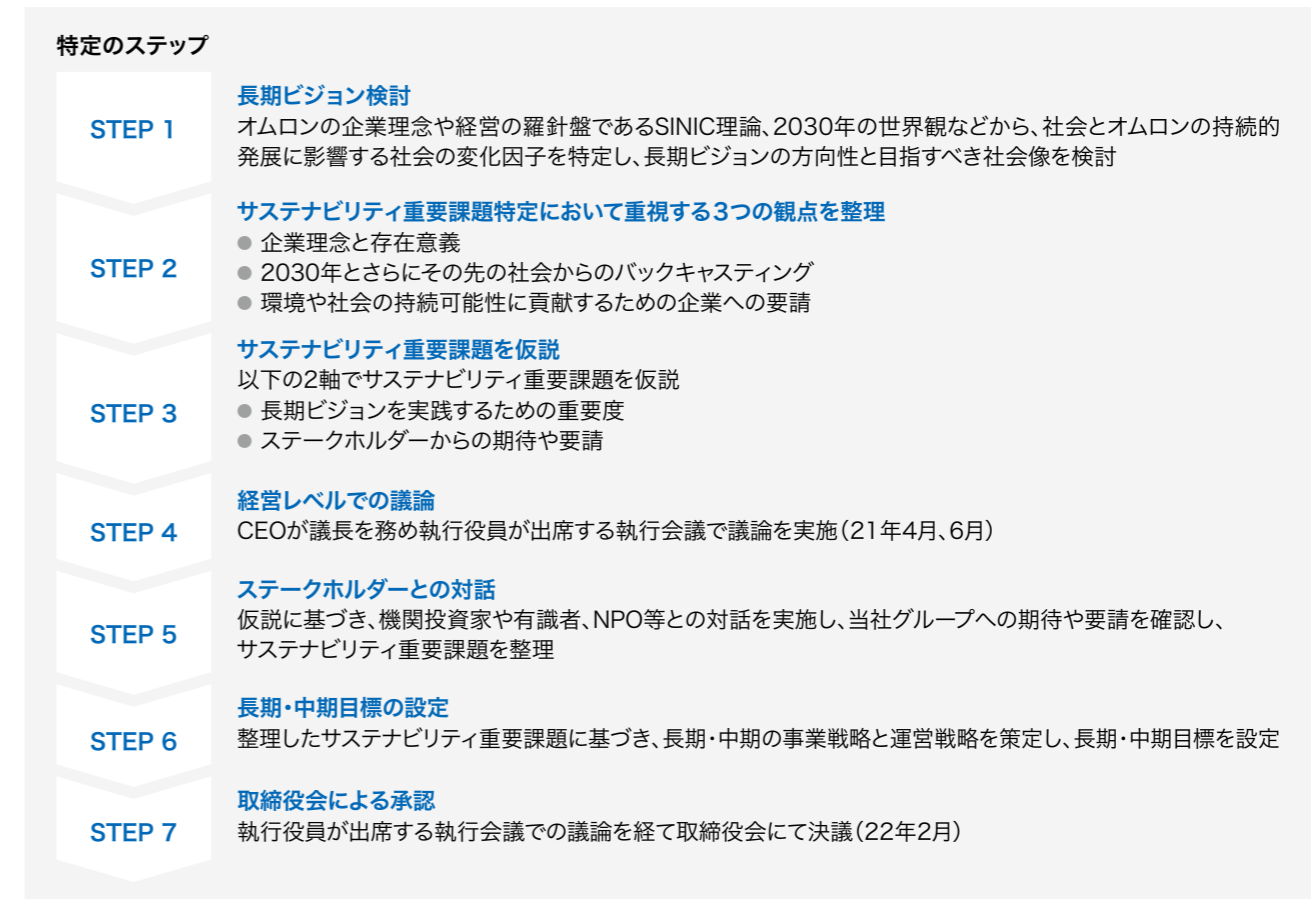
SF2030目標



*1 Scope1・2:自社領域から直接的・間接的に排出される温室効果ガス
 *2 Scope3 カテゴリー11:Scope3は自社のバリューチェーンからの温室効果ガスの排出。そのうち、カテゴリー11は製造・販売した製品・サービス等の使用に伴う排出。

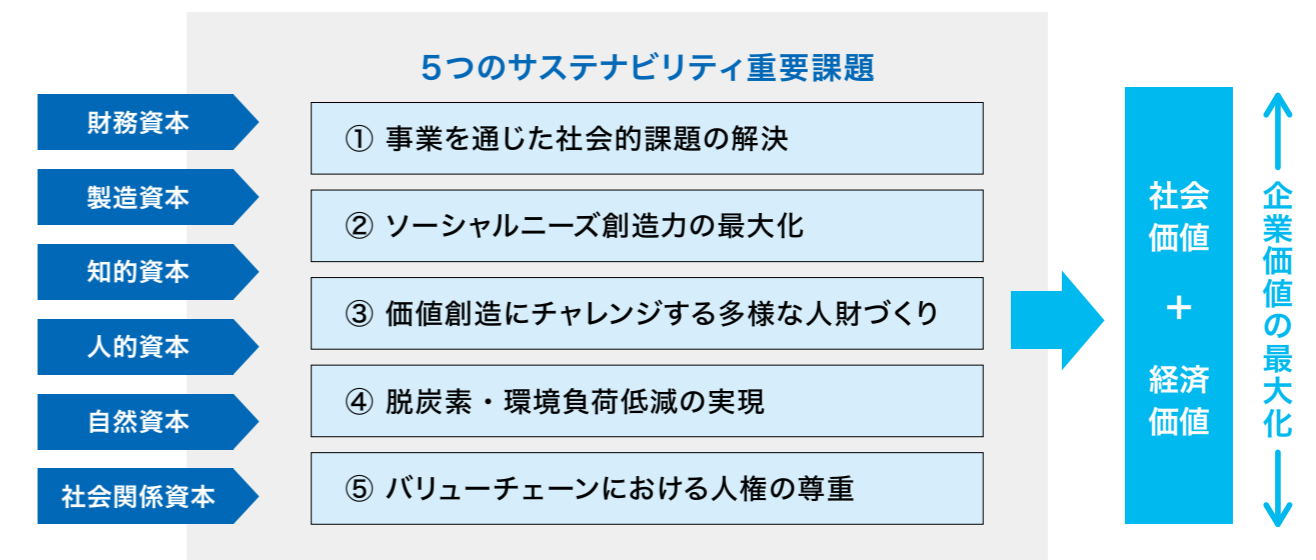
重要課題の特定にあたっては、「企業理念と存在意義」「2030年とさらにその先の社会からのバックキャスト」「環境や社会の持続可能性に貢献するための企業への要請」の3つの観点から検討。社内での議論及び外部有識者との対話による示唆を踏まえて、経営レベルで議論を重ねた結果、5つを重要課題として特定しました。

サステナビリティ重要課題抽出の観点



サステナビリティ重要課題への取り組みと企業価値の最大化

事業とサステナビリティを統合し、社会価値と経済価値の両方を創出することで、企業価値の最大化を目指します。



CFOインタビュー

ROIC経営の進化が 「企業価値の最大化」を牽引する

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



— ROIC経営を掲げ、企業価値の向上に努めてきたVG2020(VG)ですが、これまでの取り組みについて総括をお願いします。

VGでは、「成長力」「収益力」「変化対応力」を兼ね備えた強い企業となるべく、ポートフォリオマネジメントやROIC逆ツリーの実践を重ね、その成果は企業力として実を結びつつあると手応えを感じています。

VG期間で事業の選択と集中がほぼ完了し、グループ全体の事業ポートフォリオはより強靱なものになりました。また、各事業における不採算商品の整理も進み、全体の売上高総利益率(GP率)は着実に向上しています。またROIC逆ツリーも、啓発活動に取り組んできたことで現場に浸透したのは大きな財産です。各現場が、グループ全体、個々の事業の目標達成に向けて、自分たちの役割の重要性を理解し、強いコミットメントを持って行動していることを心強く思います。こうした取り組みは、SF2030でもオムロンの変わらぬ強みとして活かし続けていきます。

もちろん、課題がないわけではありません。ROIC経営の本質は価値創造のマネジメントです。リソースを最適化し、伸ばすべき事業に投入する。収益管理はそのための工程の一つですが、再投資が価値創造につながって初めて完結するものです。VGで収益力を強化できたものの、これからの将来を見据えた時、投資領域を選別し、必要なリスクテイクと適切な資源配分がよりタイムリーに行える能力を伸ばしていく必要があります。また、データビジネスのような事業を進化させるには、市場やビジネスモデルを評価できる目を養うとともに、成果が表れるまでの時間軸を見極め、濃淡をつけたドラスティックな投資判断が必要となります。加えて、サプライチェーンマネジメントや現在進めているDXなど、中長期的な事業基盤の強化に向けた投資も不可欠です。先に述べた事業の戦略的投資と合わせ、どのように利益の持続的成長とのバランスを図っていくのか、その舵取りはこれまで以上に難しさを増しています。

— SF2030の目標を「企業価値の最大化」と設定されました。その実現に向けてROIC経営をどのように進化させていくのでしょうか。

企業価値の最大化という目標のために、ROIC経営を次の2つの側面から変革していきます。

1つ目は「社会価値を起点とした事業ポートフォリオマネジメント」です。SF 1st Stageでは、各ビジネスカンパニーが設定した社会価値の創出を牽引する事業を注力事業と位置づけ、事業単位のポートフォリオマネジメントを実行します。長期ビジョンを検討するにあたって、各ビジネスカンパニーと、どのような社会価値を創造するのか。そのために、解決しなければならない顧客の本質的課題は何かなどについて、幾度となく議論を重ねました。そうして明らかになった社会価値を起点に、バックキャストを試み、自らがアドレスすべき市場、創造すべき市場、そして各事業の競争優位性を再評価し、注力事業を設定しています。

各ビジネスカンパニーが、自分たちの注力事業を軸にして成長を牽引し、それぞれの事業価値を最大化させることで、企業価値の向上へと結実していきます。その際、これらの注力事業は、「モノ(商品)」だけでなく、たとえば「モノ(商品)+サービス」「新たなサービス」など、さまざまな形で展開されるため、商品ではなく事業を単位としたポートフォリオマネジメントを進める必要があります。なお、従来の商品を単位としたポートフォリオマネジメント(PPM)は、収益性の規律という観点から今後も継続させます。なお、今回の事業ポートフォリオマネジメントでは、人財のリソースマネジメントとの整合性を特に重要視しました。事業の成長シナリオに沿った人財の適所適財を実現していくことが成功のカギとなると認識しています。注力事業はいずれも成長性が高く、魅力ある市場を対象としているとはいえ、その成長ポテンシャルを最大化するには、最高の布陣を揃え、社員のパフォーマンスを最大化する環境を整えることが欠かせません。この事業ポートフォリオマネジメントと人財のリソースマネジメントの連鎖が、SF中期戦略の特徴の一つといえます。

2つ目は、「企業価値の向上を体系化した新たなマネジメントツリーの構築」です。

その理由は2つあります。1つ目は、事業を進化させるうえで、無形資産の重要性がより高まるということ

です。我々は、モノ(商品)のコスト競争力だけでなく、顧客の本質的課題を解決する高付加価値を生み出すことで、利益の成長を目指します。その付加価値を生み出す構成要素の多くが無形資産と紐付いています。

たとえば、制御機器事業のi-Automation!の場合、各業界のリーディングカンパニーとの共創により生み出された革新的なアプリケーション群であり、高度な技術を身につけたエンジニアたちが競争優位の源泉です。ヘルスケア事業ならば、長年培ってきた許認可取得のノウハウ、医療業界からの信頼、そしてグローバルに収集・蓄積してきた血圧データなどが他社との差異化を図り、オムロンユニークな価値の創出に大きく貢献しています。こうした無形資産を各事業の生み出す付加価値と紐付けると同時に、投資効果を財務インパクトで測るロジックを備えることが、企業価値の向上において極めて重要です。

2つ目の理由は、昨今の社会構造の変化や価値観の変化により、企業価値を構成する要素が多様化していることです。先程申し上げた事業の無形資産の話に加え、カーボンニュートラルや人権への配慮など、ESG関連の課題においても必要な投資を行い企業価値へと結び付けていく必要があります。しかしながら、ROICを起点に体系化したツリー構造だけでは、十分にその要素をカバーできておらず重要な経営資源配分の精度が落ちるリスクがあります。そのため仮説と検証を繰り返し、評価指標を調整しながら企業価値向上のメカニズムとして確立していきたいと思えます。

現在、グループ全体では企業価値を起点に、各ビジネスカンパニーでは事業価値を起点に、新たなマネジメントツリーの構築を進めています。今後の取り組みを通じて、より具体的な姿をお見せできるよう、努めてまいります。

— 2021年度、JMDC社へ1,000億円を超える出資を行いました。ROIC経営の視点から、この投資判断を行った背景や考え方について教えてください。

JMDC社への出資に関する評価は、中長期的なリターンとリスクについて徹底的に検証しました。資本コストを上回るリターンをどのように創出するのか、従来の経済的価値と戦略的価値の両面から評価しました。

この出資は、オムロングループの新たなチャレンジで

あるデータビジネスの創出を目的としたものであり、新規事業の評価に近い性格があります。既存事業のようなシナジー測定やバリエーションをそのまま使うことは適切ではありません。時間軸に沿って、短期的な投資効果、中長期的なデータビジネスの構想と財務ポテンシャルについて何度も何度も議論を重ね、評価を行いました。一方で、戦略的価値は極めて明確です。

JMDC社は、オムロンにはないデータビジネスの知識と知見を持っています。オムロンは、これまでもトライアンドエラーで事業構築を進めてきましたが、我々の知らない領域の知識や知見を有するJMDC社と協業することで、成功確率も変革スピードもよりいっそう高めることができます。これも出資にゴーサインを出した理由の一つです。さらには、JMDC社への出資を契機に、ヘルスケア事業のみならず、制御機器事業や社会システム事業のデータビジネスを加速し、グループが掲げる事業のトランスフォーメーションを実現していきたいと思えます。

なお、この度の出資は、経営にとって必要なリスクテイクでもありますが、リスク評価についてはこれまで以上に入念な検討を行っています。より正確にお話すると、オムロンの事業戦略とは切り離れた投資のリスク評価の実施です。今回の出資はB/S上では投資有価証券となっていますが、JMDC社の財務的な強み、データプラットフォームの価値、参入障壁、将来的な成長性などについて検証しプロジェクトチームや取締役会で議論を重ねました。もちろん減損リスクの可能性もありますが、現状のオムロンの財務体質であれ

ば、十分吸収できます。

当時、JMDC単体の最終利益は30億円と予想され、したがって33%の持ち分があるオムロンの利益は約10億円となります。足元の投資対効果だけでいえば、1,000億円に対して1%と、ハードルレート(資本コスト)を下回っています。しかしながら、この1,000億円を現金で持っておくのか、あるいは投資に回すのか、その選択を考えた時、5年後、10年後を見据えて、将来の企業価値へとつなげていくのがROIC経営の本質です。本出資により、オムロンが新たなデータビジネスを創造することで、中長期的なトータルリターンを大きく引き上げていきます。その進捗については、別の機会にご報告するつもりです。ご期待ください。

——新たな中期経営計画におけるキャッシュアロケーション、株主還元について教えてください。

SF2030において、企業価値の最大化に向けて、成長投資を優先し、そのうえで株主還元の充実を図ることを新たなキャッシュアロケーションポリシーとして設定しました。これは、オムロンは今後も成長企業であり続けるという強い意志を示したものです。そしてこの新たな中期経営計画から営業キャッシュフローを経営指標の一つに設定しました。企業価値の最大化には、「価値創造と再投資」のサイクルをたえず回していく必要があります。営業キャッシュフローはその要となるからです。

ROIC経営によって、キャッシュを稼ぐ力は年々強化されています。得られたキャッシュは、グループの成長を牽引する制御機器事業とヘルスケア事業にしか

り再投資していきます。また、既存事業に必要な成長投資に加え、新たなビジネスモデルの創出に必要な投資を行い、中長期的な成長力を向上させていきます。その成長を確かなモノとするために、組織能力のトランスフォーメーションを成し遂げる投資も、全社横断的に進めてまいります。その重点領域は主に3つです。1つ目が人財への投資です。事業のトランスフォーメーションには、その実践を担う社員一人ひとりの能力開発、多様な人財が集まる環境づくりが重要です。その実現に向け、グローバルでの人財採用や育成プログラムの実行などを中心に、前中計の約3倍に当たる60億円の人財投資を実行していきます。

2つ目はDXの推進です。我々が目指すデータドリブンによる新規事業の創造には、それにふさわしい事業インフラが不可欠であり、従来のモノを中心に考えられてきた仕組みを、モノ(商品)+サービスを中心としたソリューション提供に最適化された仕組みにする必要があります。同時に、その過程において、各業務プロセスをより標準化し業務の効率化につなげなければ、市場競争には勝つことができません。中長期の投資となりますが、計画に従って実行してまいります。

そして3つ目が、サプライチェーンマネジメントです。ご承知の通り、地政学リスクや地球環境問題への対応など、サプライチェーンを取り巻く環境は複雑化しています。足元の課題はけっして一過性のもではなく、社会全体の構造変化による不可逆なもので、これに適応させたサプライチェーンの再構築避けては通れません。

また、事業と組織能力のトランスフォーメーション

で忘れてならないのが、カーボンニュートラルです。これもグループ全体の重点投資テーマの一つです。気候変動は、オムロンが企業市民として向き合うべき社会課題であり、あらゆる企業が事業活動の与件の一つとして認識しています。

SF2030では、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進します。CO₂の排出ゼロという社会的責任を果たすだけでなく、こうした取り組みを企業の競争力へと転嫁していきます。たとえば、地球環境の問題解決に資する商品の開発、IAB事業やSSB事業でのエネルギーマネジメントなどのソリューションを積極的に展開し、社会とオムロンが持続的に発展していくことを目指します。なお、投資額は、5倍に当たる200億円規模を計画しており、国内76拠点のカーボンニュートラルに向けて省エネ、創エネへの設備投資を実施します。

株主還元は、DOE(株主資本配当率)のみを基準といたしました。なぜなら、株主還元への短期業績の変動影響を低減し、安定的かつ継続的な還元を行うためです。SF 1st Stageにおいても、事業への成長投資を優先する方針に変わりはありません。たとえば優良なM&A案件があれば、内部留保したキャッシュを活用するとともに、適切な資金調達手段も講じてタイムリーに実行していきます。

以上、目指すのは、価値創造と再投資のサイクルを力強く回していくこと。その実践により、企業価値の最大化を実現し、株主の皆様へ報いていけるように努めてまいります。

投資計画		
	直近3カ年見通し 2019-2021年度 累計	1st Stage計画 2022-2024年度 累計
成長投資(M&A含む)	1,404億円	2,000億円
研究開発投資	1,343億円	1,650億円
設備投資(DX投資含む)	913億円	1,300億円
カーボンニュートラルへの投資	38億円	200億円
人財開発投資	20億円	60億円

SF 1st Stage キャッシュアロケーションポリシー

- ①長期ビジョンの実現による企業価値の最大化を目指し、中長期視点で新たな価値を創造するための投資を優先します。SF 1st Stageにおいては、社会的課題の解決やソーシャルニーズ創造のための人財や研究開発などへの投資、増産やDXなどの設備投資、M&A&A(買収・合併・提携)などの成長投資に加えて、脱炭素・環境負荷低減やバリューチェーンにおける人権尊重などのサステナビリティへの取り組みに対する投資を優先します。その上で、安定的・継続的な株主還元を実行していきます。
- ②これら価値創造のための投資や株主還元の原資は内部留保や持続的に創出する営業キャッシュフローを基本とし、必要に応じて適切な資金調達手段を講じて充当します。なお、金融情勢によらず資金調達を可能とするため、引き続き財務健全性の維持に努めます。

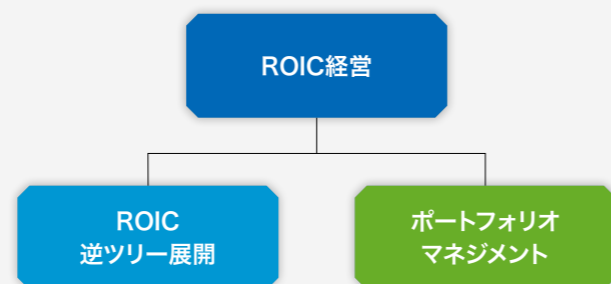
SF 1st Stage 株主還元方針

- ①中長期視点での価値創造に必要な投資を優先した上で、毎年の配当金については、「株主資本配当率(DOE)3%程度」を基準とします。そのうえで、過去の配当実績も勘案して、安定的、継続的な株主還元を努めます。
- ②上記の投資と利益配分を実施したうえで、さらに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、株主の皆様へ還元していきます。

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。

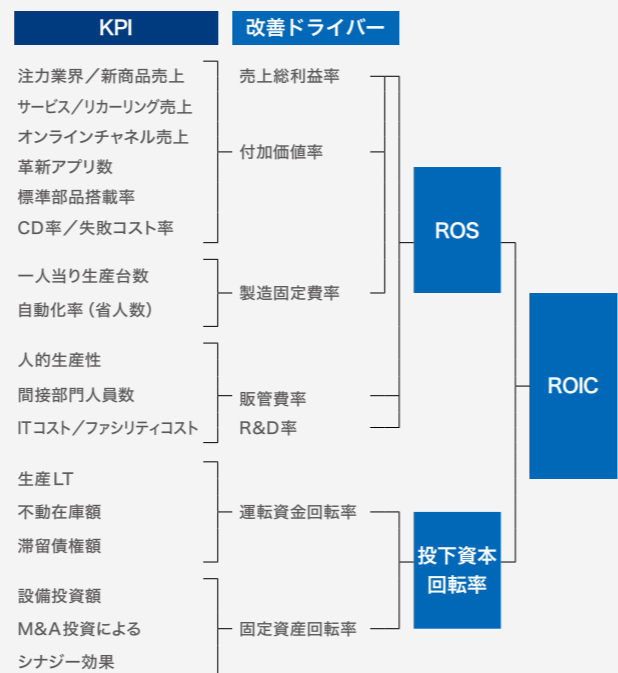
複数の事業ポートフォリオを持つオムロンにとって、ROICは各事業を公平に評価できる最適な指標です。営業利益の額や率などを指標とした場合、事業特性の違いや事業規模の大小で評価に差が出ますが、投下資本に対する利益を測るROICであれば、公平に評価することができます。



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。

ROIC逆ツリー

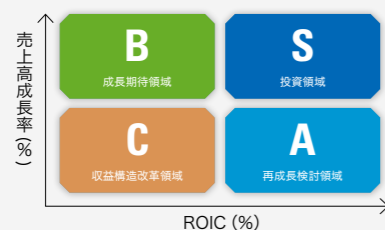


ポートフォリオマネジメント

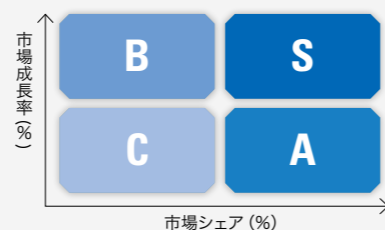
全社を約60の事業ユニットに分解し、ROICと売上高成長率の2軸で経済価値を評価するポートフォリオマネジメントを行っています。これにより新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退などの経営判断を適切かつ迅速に行い、全社の価値向上をドライブしています。

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

経済価値評価



市場価値評価



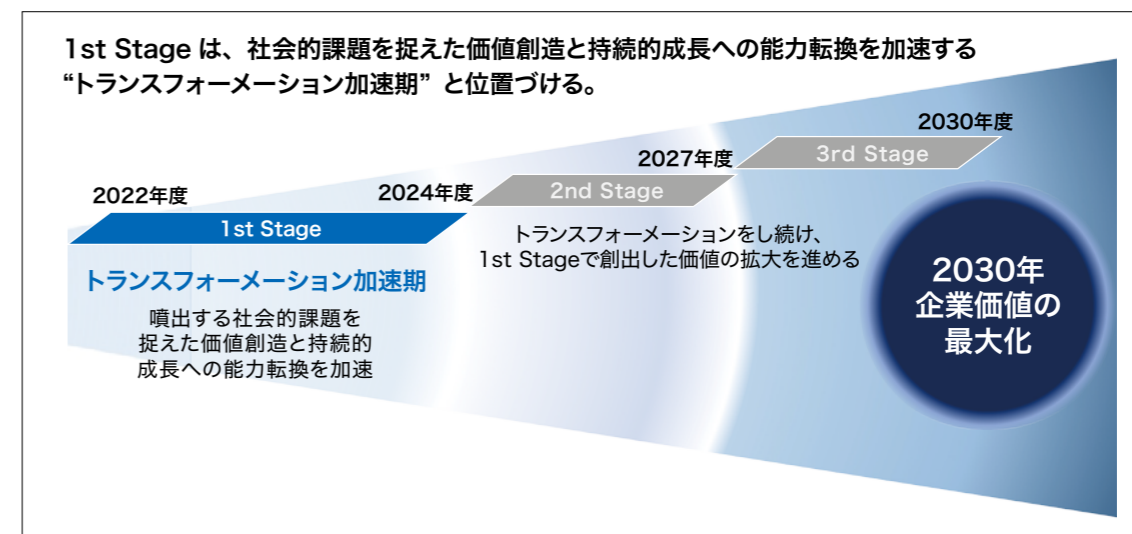
中期経営計画「SF 1st Stage」

SF 1st Stageの位置づけ

SF2030は、コロナ禍によりスタートを1年遅らせたことで、計9年間の長期ビジョンとしてスタート。本長期ビジョンは、3つの中期経営計画にステージを分けて推進してきます。その最初の中期経営計画が「SF 1st Stage (2022年度～2024年度)」です。噴出する社会的課題を捉えた価値創造と持続的成長への能力転換を加速する「トランスフォーメーション加速期」と位置づけました。

グローバル社会は、持続可能な社会の実現に向け、新たな社会・経済システムへの転換が加速しています。既に、再生可能エネルギー、EV、遠隔診療サービス、それらを支える高速通信インフラの整備など、持続可能な社会の構築にむけた動きが顕在化しています。この社会の変化は、多くの産業で構造転換を促し、オムロンにとっても、新たな事業機会の獲得、そして大きな飛躍のチャンスをもたらしています。一方で、地政学リスク、コロナ禍の継続、自然災害の頻発、それらに端を発したサプライチェーンの混乱など、事業環境の不透明さ・不確実性が“常態化”することが想定されます。また同時に、カーボンニュートラルや人権の尊重など、社会の持続可能性に対する要請は高まっており、この大きな変革期において、変化対応力をより強固なものにできるか否かが、長期ビジョンの達成に大きく影響します。

このチャンスとリスクが混在するSF 1st Stageは、VGをつうじ培った資産・能力を活かし、社会的課題の解決を積極的に進めることで高成長を実現するとともに、中長期的な環境変化に適応できる能力転換を進める期間とします。この実現により、「SF 2nd Stage(2025年度～2027年度)」の価値拡大へと繋げ、2030年の企業価値の最大化を確かなものにしていきます。



SF 1st Stageの位置づけ

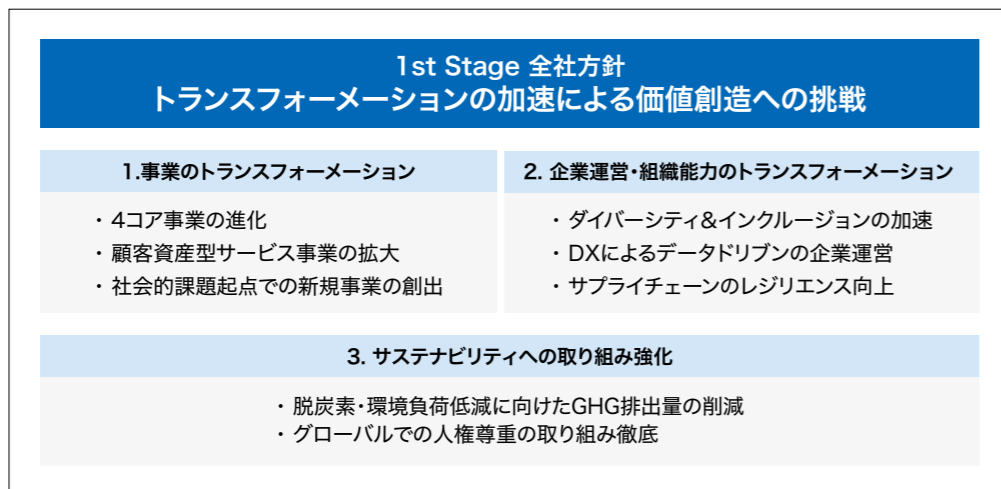
SF 1st Stage全社方針

SF 1st Stageの全社方針は、「トランスフォーメーションの加速による価値創造への挑戦」です。2022年度からの3年間は、社会・産業構造の変化とともに成長機会あふれる期間であり、力強い成長、そして成長の持続性を高めるために3つのグループ戦略に取り組みます。

1つ目は、「事業のトランスフォーメーション」です。より複雑化・高度化する顧客課題の解決を果たし、持続的な成長力を獲得するために3つの取り組みを進めます。具体的には、4コア事業の進化、顧客資産型サービス事業の拡大、社会的課題起点での新規事業の創出に取り組みます。

2つ目は、「企業運営・組織能力のトランスフォーメーション」です。事業環境の変化に適応しながら、価値創造を続けるための企業運営・組織能力の転換に向け、「ダイバーシティ&インクルージョンの加速」「DXによるデータドリブンの企業運営」「サプライチェーンのレジリエンス向上」を進めます。

3つ目は、「サステナビリティへの取り組み強化」です。脱炭素・環境負荷低減に向けたGHG排出量の削減、グローバルでの人権尊重の徹底に取り組みます。



SF 1st Stage全社方針・グループ戦略

事業のトランスフォーメーション

● 4コア事業の進化

SF2030で定めた社会価値の創出に向け、各事業が注力事業を再設定し、事業ポートフォリオを進化させていきます。各注力事業が新たな成長機会を獲得するため、VG+変革期で構築した資産・能力を最大活用していきます。また、新たな顧客価値を創造し、そして市場競争を勝ち抜く強固な無形資産の構築を進め、高い売上成長を実現していきます。

● 顧客資産型サービス事業の拡大

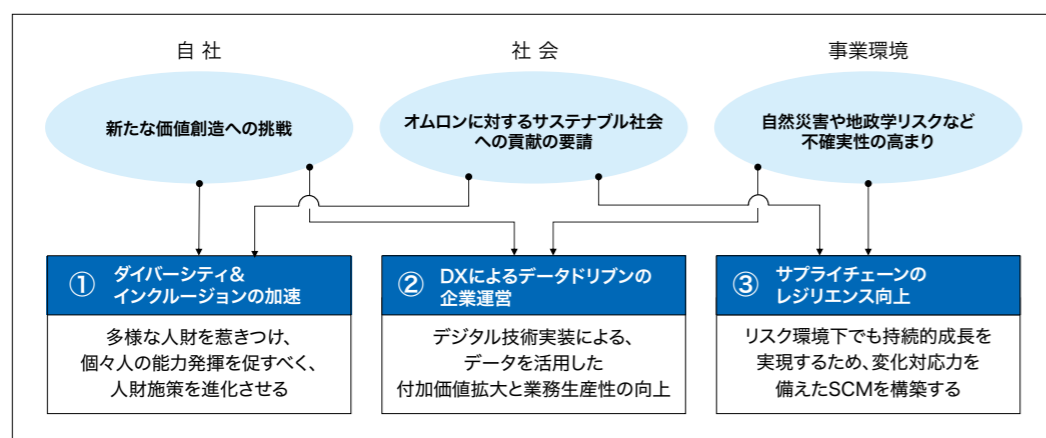
「モノ(商品)視点」から「コト視点」で顧客の本質的な課題にアプローチし、これまで培ってきた現場の知見やデータといった顧客資産を活かした、新たなサービス事業の創造・拡大を目指します。この「モノ(商品)+サービス」での新たな価値提供により、オムロンと顧客がつながり続け、将来にわたる顧客課題の把握と解決を実行するサイクルを回し続けます。

● 社会的課題起点での新規事業の創出

オムロンの強みが活きる領域で社会的課題を起点に事業テーマを設定し、事業構想・事業開発とオートメーション技術開発を一体化して進めていきます。新事業の創出確度を高め、2024年度までに3つの新たな事業を創出します。

企業運営・組織能力のトランスフォーメーション

事業環境の変化に適応し価値創造の持続性を高めるために、企業運営と組織能力を進化させていきます。そのために、「自社」「社会」「事業環境」の観点から、トランスフォーメーションに取り組むべき3つの領域を定めました。



企業運営・組織能力のトランスフォーメーション

まず、自社の観点では、新たな価値創造への挑戦です。SF 1st stageでは、注力事業での競争力強化に加え、サービス事業の拡大、新規事業の創出など、難易度の高いチャレンジに取り組みます。この実現に向け、従来にない新たな能力獲得を進める必要があります。次に、社会の観点では、オムロンは従来からサステナビリティ貢献に向けた活動を推進してきました。しかし、社会からの要請はより強く範囲も広がっており、事業活動を行う過程において、ステークホルダーへの貢献をより重視した企業・事業運営にシフトしていく必要があります。そして事業環境の観点では、自然災害や地政学リスクなどの常態化が挙げられます。頻繁に発生する異常気象や米中摩擦など不確実性の高い事業環境が継続する前提に立ち、そのような環境でも価値創造が継続できる事業基盤を作り上げる必要があります。

これらの3つの観点を踏まえ、注力すべき重点領域を「ダイバーシティ&インクルージョンの加速」「DXによるデータドリブンの企業運営」「サプライチェーンのレジリエンス向上」と決めました。

● ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の加速

オムロンが、D&Iの加速で目指すのは、社会的課題を志すスペシャリティを備えた多様な人財が集い、一人ひとりが主体性をもって能力を発揮し続ける集団です。このありたい姿に向けて、「専門人財のグローバルでの採用の継続」「成長意欲のある人財への積極的な投資」「キャリア・雇用体系・働き方の多様な選択肢の拡充」「グローバルでのジョブ型人事制度導入」など、人財を惹きつけ、一人ひとりの情熱と能力を解放する施策の拡充を進めていきます。

● DXによるデータドリブンの企業運営

付加価値の拡大と業務の効率化を目的に、4つの基幹業務領域でデジタルトランスフォーメーションを推進し、データドリブンの企業運営へのシフトを加速します。具体的には、「バリューチェーン：情報の連結による事業スピードの向上とコスト改善力の獲得」「経営管理：成長ドライバーと事業リスクのタイムリーなマネジメントによる企業価値の向上」「タレントマネジメント：グローバル全社員の見える化を通じた適所適材による組織能力の最大化」「ガバナンス：グローバルエクセレントカンパニー水準のガバナンスと生産性の両立」です。2024年には欧州での業務実装を果たし、「SF 2nd Stage」のグローバル展開へと繋げていきます。

● サプライチェーンのレジリエンス向上

サプライチェーンを取り巻く環境は、地政学リスクの高まりや物流価格高騰の長期化、カーボンニュートラルや人権尊重への対応要請の高まりなど、大きく変化しています。これらの環境変化に適応し、かつ顧客への商品・サービスをタイムリーに提供できる柔軟性と、高い生産性を備えたサプライチェーンを再構築してきます。

サステナビリティへの取り組み強化

グループ戦略の3つ目は、サステナビリティへの取り組み強化です。なかでも、「脱炭素・環境負荷低減に向けたGHG排出量の削減」と、「グローバルでの人権尊重の取り組み徹底」に注力します。オムロンに対する社会からの期待は、事業の持続的な成長とともに、社会の持続的な発展への貢献です。オムロンは、SF2030において、「脱炭素・環境負荷低減の実現」と「バリューチェーンにおける人権の尊重」の2つを、サステナビリティ重要課題として設定しました。SF2030・SF 1st Stageにおいてこれを推進し、目標達成するための重要な指針として、2022年3月1日に「オムロン環境方針」と「オムロン人権方針」を新たに制定しました。

今後、オムロンは、本方針に基づきステークホルダーの期待に応えることで、企業価値の向上につなげていきます。

● 脱炭素・環境負荷低に向けたGHG排出量の削減

オムロンは、2018年7月に、2050年にScope1・2について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」を設定し、着実に温室効果ガス排出量の削減を進めています。SF2030では、カーボンゼロ社会の実現、また循環経済への移行に向けて、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量の削減、資源循環モデルの構築の実現を目指します。

SF 1st Stageでの主な取り組みは、以下の通りです。

- 温室効果ガス排出量の削減 (Scope1・2:自社領域からの排出量)
- 温室効果ガス排出量の削減 (Scope3カテゴリー11:製造・販売した製品・サービス等の使用に伴う排出量)
- 循環経済への移行

取組み項目	SF 1st Stage目標
自社から排出されるGHG ^(*) 削減 (Scope1・2)	2050年の“カーボンゼロ”実現に向けて、2024年度までにGHG排出量総量を基準年である2016年度比で「53%削減」する。そのために「省エネ・創エネの拡大」と「国内全76拠点のカーボンゼロの実現 ⁽²⁾ 」などに取り組む。
自社が販売した製品使用から排出されるGHG削減 (Scope3 カテゴリー11)	2030年度目標の「18%削減」(2016年度比)達成に向けて、1st Stageでは、各事業において新商品の省エネ設計を実施。同時に、1st Stage期間中に2030年度目標達成のシナリオを策定する ⁽³⁾ 。

*1 GHG=Greenhouse Gas(温室効果ガス)。
 *2 生産13拠点、非生産(本社・研究開発・販売)63拠点における自社の電力使用により排出されるGHGが対象。
 *3 Scope3の2050年目標は現時点では未定。今後の検証・検討を経て策定予定。

SF 1st Stage「脱炭素・環境負荷低減の実現」に向けた取り組み

● グローバルでの人権尊重の取り組み徹底

オムロンは、これまで自社生産拠点および重要仕入先を対象に、サステナビリティセルフアセスメントなどを活用して人権リスク調査や対策を行ってきました。これらの取り組みに加えてSF 1st Stageでは、対象をバリューチェーン全体に拡大し、オムロン人権方針ならびに国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGP)」に則った取り組みを進め、グローバルにおける人権ガバナンス体制の確立を目指します。

SF 1st Stageでの主な取り組みは、以下の通りです。

- UNGPに沿った人権デューデリジェンスの実施
- 各国・地域に適した人権救済メカニズムの構築

オムロンのバリューチェーンに関わる人々が、人権リスクにさらされずに働き、生活できることは持続可能なビジネスの基盤であり、よりよい社会へと繋がると考えています。これらの取り組みをつうじオムロンの成長力を高めていきます。

■ 経営目標

SF2030では、社会価値と経済価値を最大化させることで企業価値の最大化を目指します。その実現のマイルストーンとして、SF 1st Stageでは、財務目標に加え、初めて非財務目標を経営目標として設定しました。財務目標では、2024年度に売上高:9,300億円、営業利益:1,200億円、ROIC/ROE:10%超を目指します。高い売上・利益成長を実現するとともに、ROIC10%を超える価値創造を成し遂げ、企業価値を高めていきます。

非財務目標では、グループで創出する社会価値と将来にわたる競争能力の獲得を示す「10+1」の目標を掲げます。10の非財務目標のうち3つは、グローバルの社員投票により決定しました。全社員が自ら定めた目標を一つの原動力とし、アクションを推進してきます。また、+1の目標は、オムロンのサステナビリティ方針に則り、各リージョンで地域に根差した社会貢献活動を宣言したものです。財務目標、非財務目標は、次の通りです。

SF 1st Stage財務目標					
	2021年度実績	2024年度目標		2021年度実績	2024年度目標
売上高	7,629億円	9,300億円	制御機器事業 (IAB)	売上高 4,181億円 営業利益 763億円 (営業利益率) (18.2%)	5,150億円 1,040億円 (20.2%)
営業利益	893億円	1,200億円	ヘルスケア事業 (HCB)	売上高 1,329億円 営業利益 185億円 (営業利益率) (14.0%)	1,800億円 280億円 (15.6%)
営業C/F 3年累計 (車載事業譲渡影響除く)	2,327億円	2,500億円	社会システム事業 (SSB)	売上高 877億円 営業利益 65億円 (営業利益率) (7.4%)	1,000億円 100億円 (10.0%)
ROIC	9.6%	10%超	電子部品事業 (DMB)	売上高 1,210億円 営業利益 101億円 (営業利益率) (8.3%)	1,250億円 130億円 (10.4%)
ROE	9.7%	10%超			
EPS	306円	400円超			

(注)制御機器事業の一部商品を電子部品事業に組み替えて表示しています。

SF 1st Stage非財務目標	
①	3つの社会的課題解決への貢献を示すサステナビリティ売上高 ^(*) を2021年度比+45%成長させる
②	グローバル女性マネージャー比率18%以上を実現する
③	海外28拠点での障がい者雇用の実現と日本国内の障がい者雇用率3%を継続する
④	Scope1・2でのGHG排出量の2016年度比53%削減を実現する
⑤	国内全76拠点のカーボンゼロを実現する
⑥	UNGPに沿った人権デューデリジェンスの実施とバリューチェーンにおける人権救済メカニズムを構築する
⑦	サステナビリティの取り組みを着実に実践し続け、DJSI Worldに選定され続ける
⑧	多様な人材の能力を引き出すマネジメントトレーニングをグローバル管理職が100%受講する
⑨	DXの基礎知識となる統計、データ分析、AIなどの研修プログラムを全エリアに導入する
⑩	デジタルツールの駆使により、ペーパー使用量を削減する
⑪	各リージョンのトップマネジメントが、オムロンのサステナビリティ方針に則り、地域社会に対するコミットメントを宣言し、実行を継続する

*1「カーボンニュートラルの実現」、「デジタル化社会の実現」、「健康寿命の延伸」に繋がる注力事業の売上高 *2 ⑧から⑩は、当社グループ社員投票で決定した目標

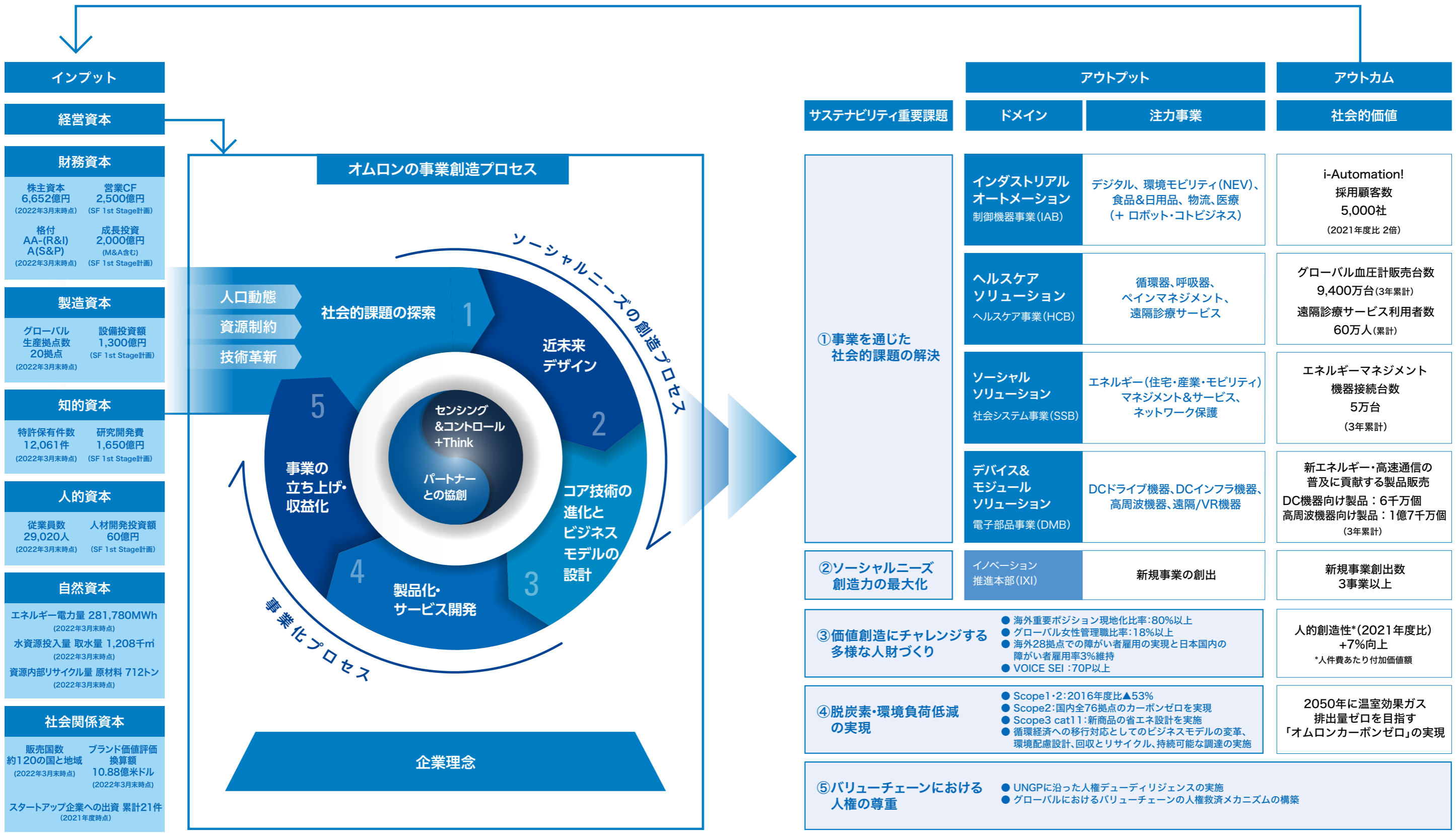
また、財務目標、非財務目標の達成に導くグループの重要な取り組み目標として戦略目標を設定しました。戦略目標は、以下のとおりです。

SF 1st Stage戦略目標			
制御機器事業 (IAB) i-Automation! 採用顧客数 5,000社 (2021年度比 2倍)	ヘルスケア事業 (HCB) グローバル血圧計販売台数 9,400万台 (3年累計) 遠隔診療サービス利用者数 60万人 (累計)	社会システム事業 (SSB) エネルギーマネジメント 機器接続台数 5万台 (3年累計)	電子部品事業 (DMB) 新エネルギー・高速通信の普及に貢献する製品販売 DC機器向け製品 0.6億個 高周波機器向け製品 1.7億個 (3年累計)
顧客資産型サービス 事業の拡大 サービス事業比率 10%超	新規事業の創出 新規事業創出数 3事業以上	ダイバーシティ& インクルージョン 人的創造性 +7% (2021年度比) 人財開発投資 60億円 (3年累計) VOICE SEI 70P以上	稼ぐ力の向上 売上総利益率 47.0%超

価値創造モデル

オムロンは、SF 1st Stageにおいても、「人財」「知的」といった無形資産や経営資本を活かして、企業理念とサイニク理論に基づく事業創造プロセスを経て生み出されたイノベーションや製品・サービスをお客様にとどけ、サステナビリティ重要課題を追求することで、自律社会づくりに貢献する社会的価値を創出し持続的な

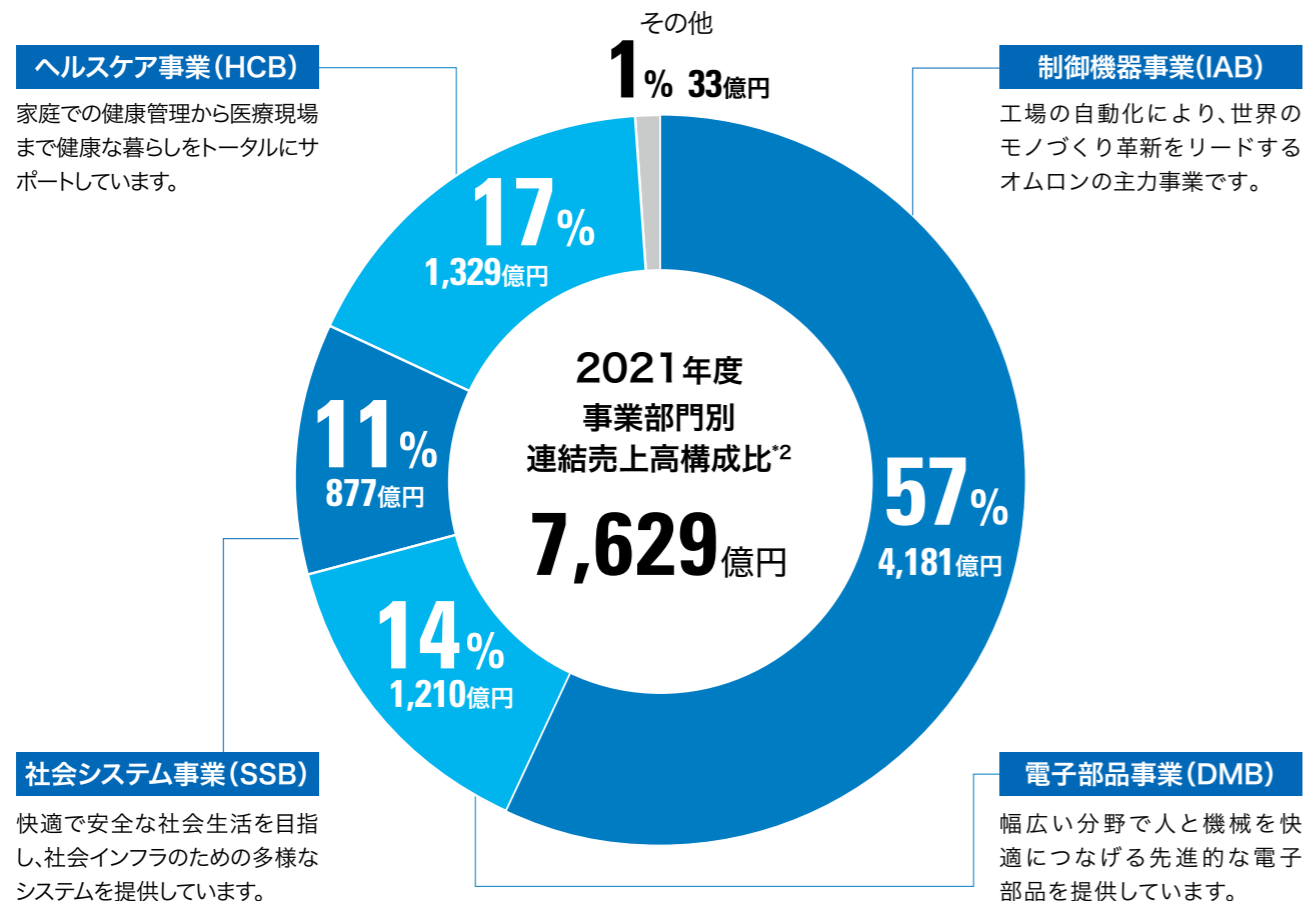
企業価値向上へとつなぎます。そして、新たな経営資本を増やして次なるソーシャルニーズの創造を図り、社会価値を拡大再生産し続けます。



オムロンの事業と2021年度業績

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

連結売上高構成比



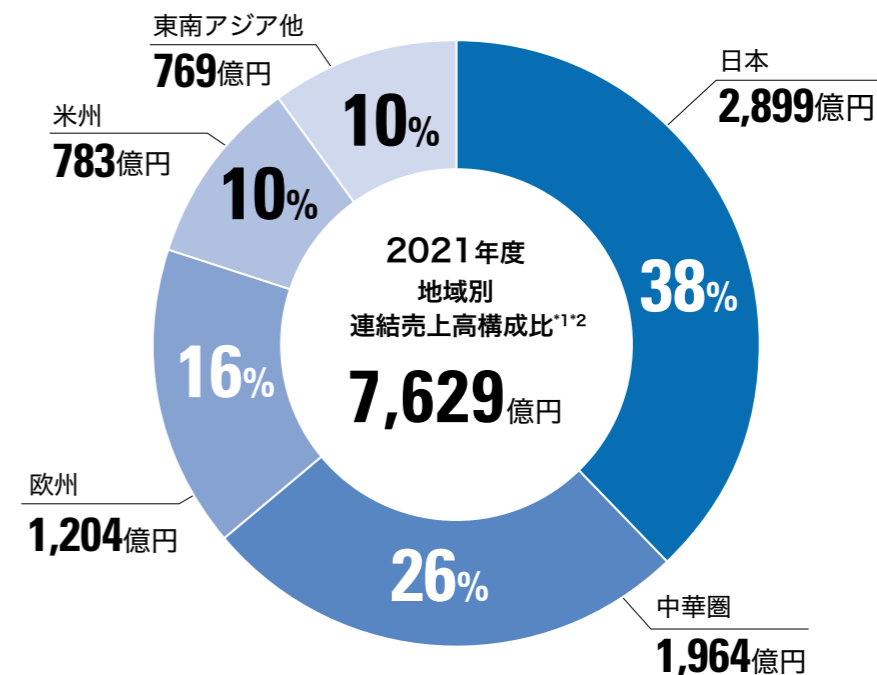
事業部門別の売上高、営業利益、営業利益率

事業部門	売上高 ^{*2}	営業利益 ^{*2} (△は損失)	営業利益率 ^{*2}
制御機器事業 (IAB)	4,181 億円 ^{*1}	763 億円	18.2%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,329 億円	185 億円	14.0%
社会システム事業 (SSB)	877 億円	65 億円	7.4%
電子部品事業 (DMB)	1,210 億円 ^{*1}	101 億円	8.3%
本社他(消去調整含む)	33 億円	△ 221 億円	—
合計	7,629 億円	893 億円	11.7%

^{*1} 制御機器事業の一部商品を電子部品事業に組み替えて表示しています。
^{*2} 2022年3月31日時点

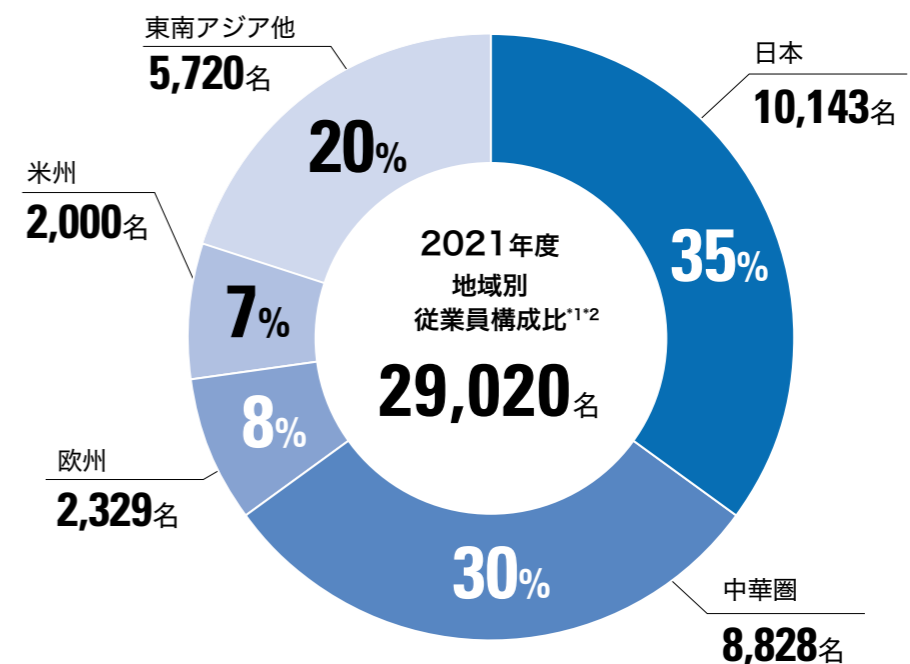
地域別の売上高

海外売上高比率
約**62%**



地域別の従業員数

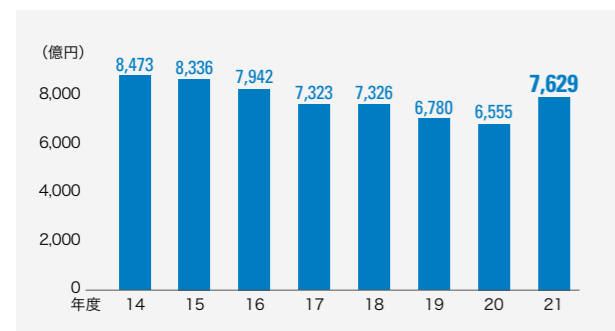
海外従業員比率
約**65%**



^{*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、アジア、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} 2022年3月31日時点

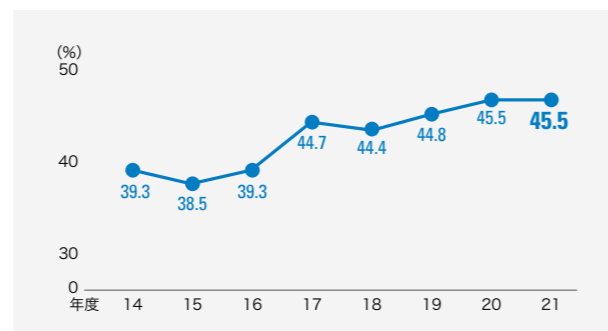
財務ハイライト

売上高



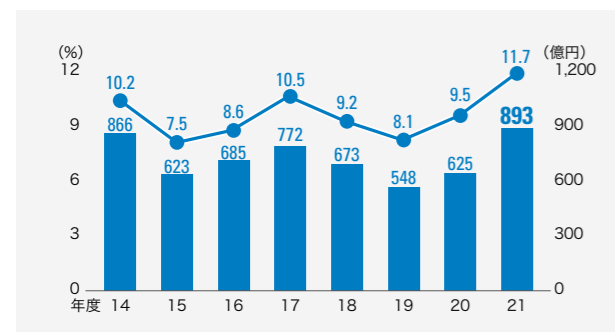
全社の売上高は、事業環境の不確実性が継続する中、制御機器事業、ヘルスケア事業が着実に需要を捉えたことで、前期比で大きく増加しました。

売上総利益率



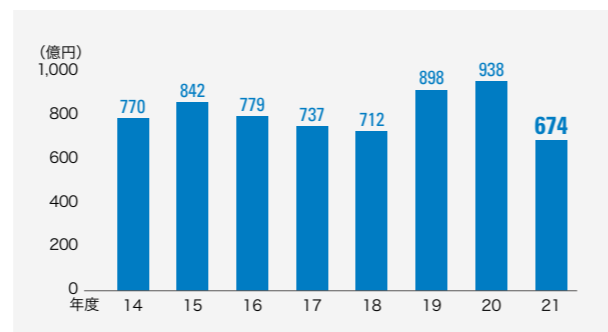
全社の売上総利益率は、インフレの影響を受ける中でも、価格適正化やコストダウン等を実行したことで、引き続き高い水準を維持しています。

営業利益/営業利益率



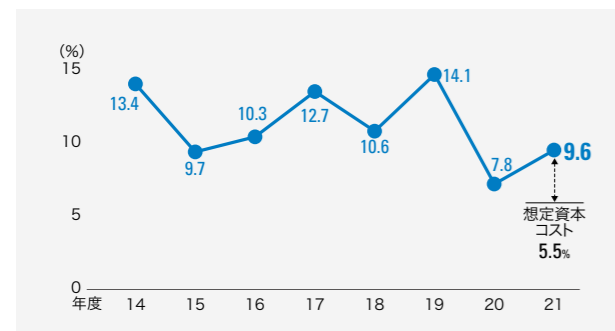
全社の営業利益は、売上増に加え、GP率を中心とした収益率強化の取り組みを強化し、過去最高益を達成しました。

営業キャッシュ・フロー



キャッシュは、前年からの大幅な売上増に伴う運転資金の拡大により一時的に減少していますが、キャッシュの創出力は安定かつ高い水準にあります。

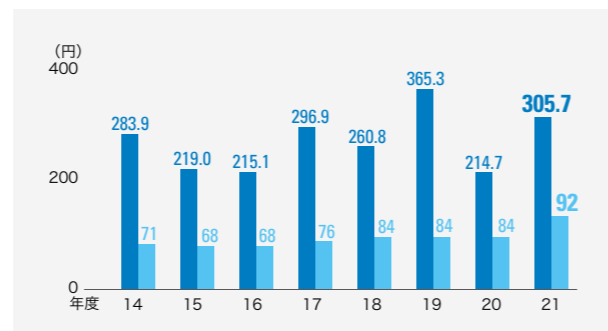
ROIC



ROIC経営の推進により、各事業のROICが向上し、全社ではWACC5.5%を上回る9.6%を達成しました。

* オートモーティブエレクトロニクスコンポーネントビジネス(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。

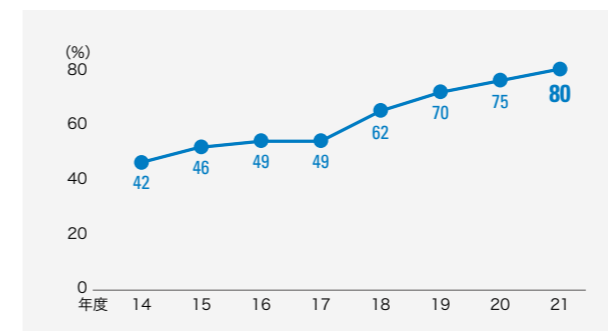
EPS及び現金配当額



EPSは、2021年度の利益成長により増加しております。また、株主還元も配当方針:DOE3%に則り安定的・継続的な配当を実施しました。

非財務ハイライト

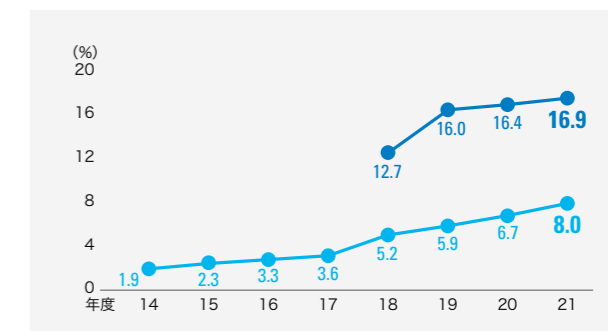
海外重要ポジションに占める現地化比率★



現地化比率は年々上昇し、2021年度は8割の比率を達成しています。

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

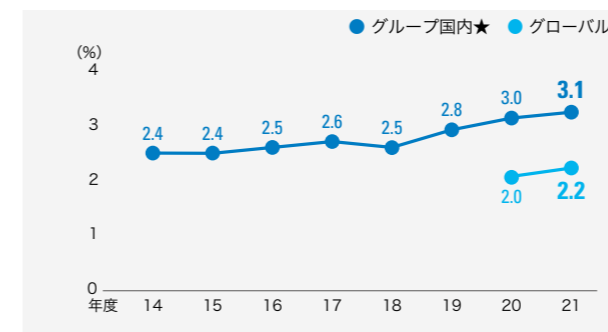
女性管理職比率



2024年度のグローバル女性管理職比率18%以上達成に向けて、着実に増加しています。一方で中長期的な候補者母集団の形成が課題となっています。

* グローバルの女性管理職比率については18年度以降より集計を開始しています。

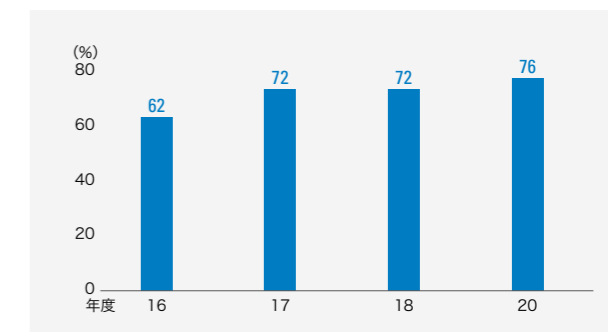
グローバルと国内における障がい者雇用率



障がい者の就労機会創出と活躍機会の拡大に取り組み、日本の法定雇用率2.3%を上回る3.1%を実現しました。

* 各年度6月20日時点の数値。「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としており、雇用率の算定は同法に基づいています。
* 障がい者雇用率-グローバルは、法定雇用率がある国の適用対象拠点をスコープとし、各国法令の算出方法に基づき算出。

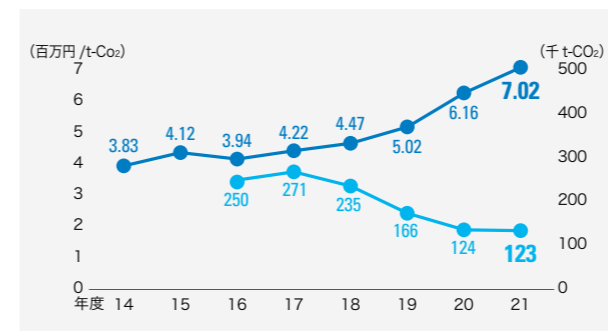
従業員エンゲージメント率



社員の多様性を高める環境整備・能力発揮を高める人材施策を強化した結果、高い水準を保っています。

* 2015年度は未集計のため掲載していません。また、2017年度以降の数値は社員向けエンゲージメントサーベイのVOICEIにおけるSEI(Sustainable Engagement Index)に変更しています。
* 18年以降は隔年実施。

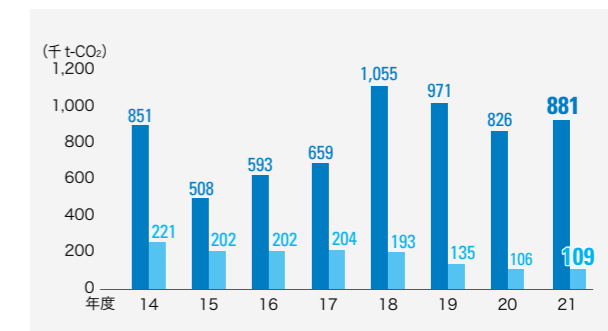
温室効果ガス排出量★



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。2021年度は2016年度比50%削減を達成しました。

*1 温室効果ガス排出量: Scope 1・2
*2 売上高CO2生産性: 生産拠点のCO2排出量1t当たりの売上高

環境貢献量☆



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。

* 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/

★印は、独立した第三者機関による保証を受けています。 ☆印は、独立した第三者機関によるレビューを受けています。

2021年度 サステナビリティ目標と実績

オムロンでは、サステナビリティ方針のもと、サステナビリティの重要課題として「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」を設定しました。

2021年度は、SF2030スタートまでの変革期と位置づけ、前中期経営計画「VG2.0」で設定したサステナビリティ重要課題を継承して単年度目標を設定し、各取り組みを進めました。

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 P37→	
解決すべき社会的課題	<ul style="list-style-type: none"> CASE*1や5Gなどに代表される業界の変化に伴う製品の高機能化・高度化 消費者ニーズの多様化に伴う多品種少量生産の進展 貿易摩擦に起因して加速する地産地消の流れ 先進国を中心とした熟練技能者の高齢化や不足、新興国での人件費高騰
2021年度目標	i-Automation!*2を具現化するアプリケーションを創造、可能にする制御技術を確認、実現する新商品を創出
2021年度実績	<ul style="list-style-type: none"> モノづくり現場のDX化を加速するソフトウェア商品を拡充し、リアルとバーチャルを融合したリモートエンジニアリングを提供 モノづくり現場の人と機械の協調を実現し安全性確保と生産性を両立するロボット関連分野を拡充することで、モノづくり現場の大幅な効率化に貢献 創出したアプリケーションは、2021年度は77件、累計では247件にまで拡大
創出する社会的価値	社会の生産性向上による経済発展への貢献

*1 CASE：Connected(コネクティッド)、Autonomous(自動化)、Shared(シェアリング)、Electric(電動化)の技術の総称

*2 i-Automation!：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、「3つのi：制御進化(integrated)、知能化(intelligent)、ヒトと機械の新しい協調(interactive)」によって、未来のモノづくりの実現を目指す

ヘルスケア P43→	
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
2021年度目標	<ol style="list-style-type: none"> 高血圧遠隔モニタリングサービスを創出し、新しい高血圧治療のあり方を社会に提案 グローバルでの家庭血圧測定普及を加速し、血圧計の累計販売台数3億台を実現 遠隔診療など、呼吸器疾患サービス事業創出のための、関連商材を拡充
2021年度実績	<ol style="list-style-type: none"> 北米・欧州・アジアパシフィックにおいて、高血圧遠隔モニタリングサービス内容の強化や登録患者数・導入病院数増加に注力 血圧計累計販売台数3億台の達成。HPなどを通じて、ゼロイベントの実現に向けた取り組みを継続発信 喘鳴センサを用いた呼吸器遠隔モニタリングの事業モデル検証完了
創出する社会的価値	健康寿命の延長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、ネプ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	CO ₂ 排出増による地球温暖化
2021年度目標	再生可能エネルギーの普及と安定稼働に向けた分散電源の電力インフラ作り <ol style="list-style-type: none"> 太陽光システム：累計出荷容量：10.7GW 蓄電池システム：累計出荷容量：900MWh
2021年度実績	太陽光システムとの組み合わせで、効率的な自家消費と災害時の非常用電源確保を実現する蓄電システムのラインナップを拡充 <ol style="list-style-type: none"> 太陽光システム：10.8GW 蓄電池システム：900MWh
創出する社会的価値	<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に向けた目標

人財マネジメント	
人財アトラクションと育成 P69→	
オムロンの取り組み	(人財戦略の実行) ● 企業理念の実践による共感・共鳴の輪の拡大 ● 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
2021年度目標	<ol style="list-style-type: none"> 企業理念実践に向けTOGA*の発展的継続 海外重要ポジションに占める現地化比率：75% エンゲージメントサーベイに基づく課題解決アクションの推進
2021年度実績	<ol style="list-style-type: none"> 第9回(2020年度)グローバル大会は、オンラインとデジタル活用のハイブリッド開催で、録画視聴も含めて過去最高水準の視聴者数を維持 海外重要ポジション現地化率：80% グローバルで230件を超える課題解決アクションを立案・実施
創出する社会的価値	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有し、発揮する人財の創出を実現

* 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旨とする

ダイバーシティ&インクルージョン P69→	
オムロンの取り組み	(ダイバーシティの推進) ● 女性の活躍推進 ● 障がい者の活躍推進
2021年度目標	<ol style="list-style-type: none"> 女性管理職比率：8% (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)
2021年度実績	<ol style="list-style-type: none"> 女性管理職比率：8.0%*1 (グループ国内) 障がい者雇用率 (グループ国内)：3.1%*2 (法定雇用率2.3%)
創出する社会的価値	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 2022年4月時点

*2 2021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) ● 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実施
2021年度目標	健康経営浸透度およびBoost5*1の3項目達成度の向上 (国内)
2021年度実績	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営浸透度 89.2% (前年比+4.4P) Boost5の3項目達成度 49.4% (前年比+4.1P)
創出する社会的価値	社員一人ひとりの健康の維持・増進と創造性発揮による「人的創造性」*2の向上を実現

*1 Boost5：仕事における集中力や豊かな人生に直結する要素として重点テーマ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

*2 人的創造性：人件費(製造+販管+開発)あたりの付加価値額

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 ● 推進人財の充足と教育の実施
2021年度目標	<ol style="list-style-type: none"> OSH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維持 推進人財の継続配置：全対象サイト
2021年度実績	<ol style="list-style-type: none"> OSH国際規格認証取得拠点数：生産高の87%を占める拠点で取得 労働安全衛生マネジメント人財配置の維持
創出する社会的価値	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 P75→	
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 ● 生産拠点における人権リスク分析の実施と是正
2021年度目標	<ol style="list-style-type: none"> 生産拠点における人権リスク分析の実施と是正 構内業務委託先・派遣会社従業員の人権リスク管理プロセスの運用対象拡大
2021年度実績	<ol style="list-style-type: none"> グローバル19生産拠点でリスク分析・是正を実施 国内の構内業務委託先会社の従業員への人権リスク管理プロセス導入、海外では行動規範遵守条項を含む業務委託契約への改訂実施
創出する社会的価値	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

ものづくり・環境	
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
2021年度目標	① 新規開発製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
2021年度実績	① 新規開発製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84件、商品の使用用途に適合した製品安全アセスメント項目の更新完了
創出する社会的価値	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

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RBA*1に準拠したサステナビリティセルフチェック*2実施によるサステナビリティレベルの維持向上 ● 仕入先様との資源循環を目指した協創
2021年度目標	① 市販品重要仕入先様50社に対するサステナビリティチェック (RBA行動規範V7.0) のスコアで85点以上達成 ② 再利用可能な樹脂成形材料の廃棄量15%削減 (2019年度比)
2021年度実績	① すべての市販品重要仕入先様においてサステナビリティセルフチェック85点以上達成 (ローリスク) ② 樹脂成形材料の廃棄量：16.7%削減
創出する社会的価値	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 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
*2 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

温室効果ガス排出量の削減 P77→	
オムロンの取り組み	〈グリーンオムロンの推進〉 ● 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
2021年度目標	① 温室効果ガス排出量総量*：47%削減 (2016年度比、1.5°Cシナリオで設定) ② 環境貢献量>生産拠点のCO ₂ 排出量
2021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：881kt-CO ₂ >生産拠点のCO ₂ ：109 (kt-CO ₂)
創出する社会的価値	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

* 自らによる温室効果ガスの直接排出と、他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

化学物質の適正な管理と削減 P77→	
オムロンの取り組み	〈グリーンオムロンの推進〉 ● 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
2021年度目標	① 電子体温計と電子血圧計等の普及による水銀削減：65t/年 ② 揮発性有機化合物 (VOC) の使用量の把握
2021年度実績	① 水銀削減：66t/年 ② 揮発性有機化合物 (VOC) の使用量の把握完了および、中期削減目標設定完了
創出する社会的価値	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

誠実で公正な事業活動 P82→	
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
2021年度目標	オムロングループルール*のグローバル全拠点浸透
2021年度実績	オムロングループルールの浸透とアップデートを完了
創出する社会的価値	● 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、様々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 P82→	
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 ● 情報セキュリティ教育の見直しと教育の継続実施
2021年度目標	環境変化に対応した情報セキュリティ高度化についての中長期計画策定と実行着手
2021年度実績	● グローバルスタンダード(NIST CSF*)に則した、オムロングループとして優先的に強化すべき管理策を選定し、情報セキュリティ中期計画策定を完了 ● 攻撃検知ツールを先行的に導入・運用開始 (日本)
創出する社会的価値	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

*NIST CSF: National Institute of Standards and Technology (米国立標準技術研究所) が作成した、Cyber Security Framework (サイバーセキュリティに関するフレームワーク)

2022年度見通し

SF 1st Stageの1年目である2022年度は、「新たな価値創造へのギアチェンジ」を方針に掲げました。これまで培ってきた資産を活用し成長を加速するとともに、将来の成長に向けた投資を着実に実行していきます。製品供給制約の継続、インフレの進行、世界秩序が混乱する中でも変化対応力を発揮しグローバルで旺盛な需要を捉えることで注力事業を中心に成長を目指します。また、SF 1st Stageを成功に導くために、価値創造のあり方をもう一段高いステージへとギアチェンジし、進化させていきます。

2022年度の事業環境は、地政学リスクの拡大、サプライチェーン混乱、インフレ加速、新型コロナウイルス感染症の再拡大に伴う都市ロックダウンの影響などの不確実性が継続する一方で、当社グループがアドレスする領域では、総じて堅調に推移すると見えています。特に製造業における設備投資需要がデジタル業界などを中心に引き続き堅調に推移し、特に制御機器事業においては、年間を通じて好調な受注が継続する見通しです。培ってきた変化対応力を発揮することで、社会の変化がもたらす事業機会を着実に捉え、力強い成長を実現します。また、SF2030の新たな価値創造に向け、制御機器事業やヘルスケア事業を中心とした成長投資を積極的に実行します。

2022年度は、売上高8,500億円(前年度比11.4%増)、営業利益930億円(同4.1%増)、売上総利益率は、過去最高の45.6%(同0.1ポイント増)を計画しています。2期連続で増収増益となり、営業利益は過去最高を更新する見通しです。なお、不確実性が高い事業環境をふまえ、通期見通しには全社業績変動リスク(売上高100億円減・営業利益40億円減)を織り込みます。

	2021年度	2022年度	増減率
売上高	7,629億円	8,500億円	+11.4%
売上総利益 (売上総利益率)	3,468億円 (45.5%)	3,875億円 (45.6%)	+11.7% (+0.1P)
営業利益 (営業利益率)	893億円 (11.7%)	930億円 (10.9%)	+4.1% (△0.8P)
当社株主に帰属する当期純利益	614億円	630億円	+2.6%
米ドル平均レート	112.1円	121.0円	+8.9円
ユーロ平均レート	130.5円	133.0円	+2.5円
人民元平均レート	17.4円	19.0円	+1.6円

	売上高			営業利益		
	2021年度	2022年度	増減率	2021年度	2022年度	増減率
制御機器事業 (IAB)	4,181億円	4,830億円	+15.5%	763億円 (18.2%)	900億円 (18.6%)	+18.0% (+0.4P)
ヘルスケア事業 (HCB)	1,329億円	1,540億円	+15.9%	185億円 (14.0%)	200億円 (13.0%)	+7.9% (△1.0P)
社会システム事業 (SSB)	877億円	920億円	+4.9%	65億円 (7.4%)	65億円 (7.1%)	+0.0% (△0.3P)
電子部品事業 (DMB)	1,210億円	1,280億円	+5.8%	101億円 (8.3%)	105億円 (8.2%)	+4.1% (△0.1P)
本社他 (消去調整含む)	33億円	30億円	△9.1%	△221億円	△300億円	—
業績変動リスク	—	△100億円	—	—	△40億円	—
合計	7,629億円	8,500億円	+11.4%	893億円 (11.7%)	930億円 (10.9%)	+4.1% (△0.8P)

*制御機器事業の一部商品を電子部品事業に組み替えて表示しています。

制御機器事業 (IAB)

VISION オートメーションで人、産業、地球の豊かな未来を創造する

SF2030ビジョンに込めた思い

制御機器事業は、半導体やデジタル機器、EV・二次電池など継続する堅調な需要の獲得に加え、モノづくりコンセプト「i-Automation!」を具現化したソリューションの市場普及が奏功し、2021年度は過去最高の収益となる売上4,326億円、営業利益781億円を達成しました。一方、半導体を中心とした部材不足や世界的な物流の混乱を受け、製品供給では多くのお客様にお待ちいただく状況となりました。このような状況に対し、製品供給力の強化に向けさまざまな打ち手を実行してきており、引き続き最優先事項としてお客様のニーズに迅速に対応できるサプライチェーンの改革を進めてまいります。

制御機器事業は、SF2030のスタートに際し、事業ビジョン「オートメーションで人、産業、地球の豊かな未来を創造する」を設定しました。オートメーションをつうじ豊かな医・食・住環境を支える持続的な産業の発展と、働く人々の幸せ、そして地球環境の維持との両立を目指しています。

私たちは、事業ビジョンの設定において、今後10年で私たちが直面するであろう社会の変化を想定しました。それは、目まぐるしく世界が変化の中で、さまざまな社会的課題が浮き彫りになる時代だと考えています。このような市場背景の中で、私たちが解決すべき社会的課題を、「働く人」と「産業の高度化」の二つの側面で捉えました。

「働く人」とは、ミレニアル世代やZ世代に代表される価値観の変化や技術の進化に伴う働く人のマインドの変化、そして働く人にとっての労働機会の変化です。そして、「産業の高度化」とは、次々と生まれる先進技術により2次産業でのモノづくりの革新だけでなく、1次産業や3次産業にまで広がる大きな変革です。私たちが取り組むべき社会的課題は、制御機器事業が強みとするオートメーションにより、働くすべての人々の幸せと産業の高度化の両立を実現し、さらに社会的要請でもある地球環境の保全にも貢献していくことです。私たちが目指すのは、持続可能な産業の進化により、世界中の人々が共通して求める医・食・住環境が充実した社会です。これは、長年に渡りモノづくりを源流で支えてきた私たちだからこそ可能なチャレンジであり、事業ビジョンには、このような思いを込めました。

その実現に向け2016年に提唱した独自のモノづくりコンセプト、「i-Automation!」を進化させ、業界随一の幅広い制御機器の品揃えと技術・ソリューションで社会的課題を解決するイノベーションを量産し、持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化に貢献していきます。

1st Stage では、これまでに築き上げた事業基盤を元に、さらに多様化する社会的課題を解決することで安定した事業成長を目指します。具体的には、持続可能な社会に向けて大きく変化する成長業界(デジタル、環境モビリティ、食品・日用品、医療、物流)への注力です。その背景にあるのが、世界的に高まるSDGs実現への機運であり、ESG関連投資を踏まえた新たなイノベーションの社会実装の拡大です。デジタルや環境モビリティ業界では、5G関連機器や次世代ディスプレイ、EV・ADASなど技術革新により生み出される新製品に対し、これまで構築してきた高速高精度の制御ソリューションを基盤にエネルギー使用の効率化も加え、新たなモノづくりを実現するオートメーションを提供していきます。食品・日用品業界に向けては、人手不足に加えて、喫緊の社会的課題であるフードロスの削減や脱プラスチックに貢献するソリューションを提供していきます。医療業界においては、現場の人材不足に対応した自動化に加え、偽薬防止など安心・安全の確立に貢献するソリューションを提案します。そして、物流業界に対しては、深刻な現場作業不足の解決策を中心に、製造業で培ってきたさまざまな革新的アプリケーションの展開を進めてまいります。

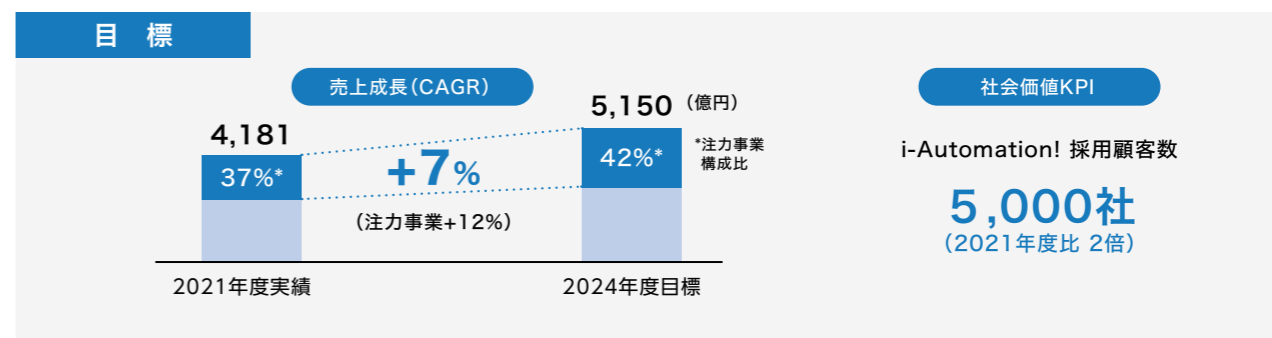
このような価値提供をつうじて、事業目標を達成するために、2022年度から3つの重点取り組み「i-Automation!の進化」「サービス事業拡大」「サプライチェーンの改革」を進めてまいります。



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

「SF 1st Stage」について



注力事業

- デジタル (CPU)
- 環境モビリティ (EV)
- 食品・日用品 (飲料)
- 医療 (錠剤)
- 物流 (トラック)

主な取り組み

1. i-Automation!の進化

製造業を取り巻く環境は大きく変化し、モノづくりに関連した社会的課題はますます深刻化しています。コロナ禍で顕在化した熟練者の高齢化や後継者不足をはじめ、人手不足は製造業にとって最重要な経営課題です。また、環境問題や人権への対応など社会から企業への要請は待たなしの状況です。このような社会的課題の解決に向け、これまでに創出した250を超えるi-Automation!のアプリケーション資産を有効に活用し、さらに融合・進化させ近未来のモノづくりを実現すべく2022年1月、i-Automation!の進化形(i-Automation!-Next)を発表しました。

進化したコンセプトは、モノづくり革新を牽引しながら、地球環境との共存と働く人の働きがいを実現し、持続可能な産業の発展に貢献する新たなオートメーションの創出です。SF 1st Stageでは、これらの価値創造への積極投資を通じて、社会的課題の解決を加速していきます。

2. サービス事業拡大

私たちのお客様は、モノづくり現場における生産性や収益性の追求に加え、SDGsへの取り組み、人材不足や働きがいの創出といった複雑な経営課題への取り組みがますます重要になってきます。これらの課題を解決するには、お客様の現場で、お客様との密な対話をつうじて、お客様が認識されていない潜在的な課題をも特定する共創型のプロセスが必要です。また、変化する市場環境に合わせて導入いただいたソリューションの維持・メンテナンスや、改善・進化へのサポートも重要になってきます。こういったお客様のバリューチェーンをつうじてお客様と共創する「i-BELTサービス」を2017年に立ち上げました。さらに、お客様の活動工程に応じたエンジニアリングサービス、保守サービス、教育サービスなど最適なサービスを組み合わせることでお客様の経営課題の解決に貢献していきます。そして、より多くのお客様との共創をつうじて、高付加価値なサービス事業の拡大を目指していきます。

3. サプライチェーンの改革

2021年度、世界的な部材不足や物流の混乱に対応するため、3つの取り組みを優先的に進めてきました。一つ目は、調達性の高い部品への切替えや部品点数の低減を目的とした製品設計の変更をつうじ、年間約750件のテーマを完了しました。二つ目は、中国、日本を代表に制御機器を生産する自社工場の、生産設備や生産ラインの新設を中心とした生産能力増強の投資です。三つ目は、世界中に広がるオムロンの生産拠点網を活かした地産地消の比率を高める、並行生産の強化です。これにより、生産供給地と消費地間の輸送効率の向上や供給リードタイムの短縮に加え、地政学リスクや生産地の一極集中へのリスクの軽減にもつなげていきます。既に、設計変更の成果出しを中心に、これらの打ち手の成果は着実に成果として現れています。2022年度以降も、これら製品供給力の強化に向けた打ち手を継続強化するとともに、新たに外部EMSとの戦略パートナーシップ締結により、変化の激しい市場ニーズに対応した生産の柔軟性を高めることで、さらに部材調達力を補強し、お客様の需要に迅速に対応できる製品供給体制を整えていきます。

進化したi-Automation!が提供する経済価値と社会価値

「人を超える自動化」

これまでに培ってきた高速・高精度の制御アプリケーション技術を基盤に、IoT、AIそしてロボティクス技術を駆使して、人への依存度の高い作業や業務を機械に任せ、人は創造的な分野で活躍することができるオートメーションを目指します。例えば、熟練者や人の柔軟性に頼っている自動化の困難な組み立て作業や目視検査を、ロボット統合コントローラーを活用した“インテリジェント組み立て”や“AI官能検査”などのアプリケーションにより自動化を実現しています。製造業の人手不足の解決、現場人材の高付加価値業務へのシフトに向け、人にしかできない、人に頼ってきた作業を完全に自動化し、まさに「人を超える」ことで、人が安心して創造的な業務に従事できる現場革新にチャレンジします。さらに、長年に渡り自社工場を中心に開発してきたエネルギーマネジメント技術を組み合わせ、生産性とエネルギー効率を両立したオートメーションを目指します。



「人と機械の高度協調」

人から機械への代替を進めながらも、人の感性や創造性を最大限に活かすモノづくりの革新を進めています。既に、現場データをフルに活用し、自律型モバイルロボットや協調ロボットも駆使した“セルラインコントロールシステム(CLCS)”では、重労働で単純な繰り返し作業はロボットに任せ、生産現場の日々の変化に対しては人とロボットがお互いをカバーし合うモノづくり現場を実現しています。また、CLCSでは生産ラインに張り巡らした様々なセンサーからの情報を使い、機械が作業者の習熟を支援することで、未経験者や別のラインから移動した作業者の立ち上げもスムーズに、かつ短時間で行うことができるようになります。さらに、5GやAIなど先端技術も取り入れ、作業者を含めた現場データを活用することで、機械が人の早期習熟を支援し、新たなモノづくりの習得を促す、働きがい・モノづくりの喜びと生産性を両立した現場の実現にチャレンジします。



「デジタルエンジニアリング革新」

最先端のデジタル技術を活用し、お客様の生産活動における地理的、そして物理的な制約を解消するイノベーションを実現します。コロナ禍で直面した移動制限や現場への立入り制限では、バーチャル技術を使ったシミュレーションやリモートモニタリングが、弊社の商品開発、そして製造現場の維持・メンテナンスに大きな役割を果たしました。今後は、DXによる現場革新がモノづくりの高度化に必須となります。既に多くのお客様に採用いただいているロボット統合コントローラーの3Dシミュレーションでは、実機と同等の精度でロボットを含む装置全体の動作検証を提供し、設計・立ち上げ期間の短縮に貢献しています。今後、「デジタルエンジニアリング革新」において、お客様のエンジニアリング活動にまで対象を広げ、弊社独自のセンシング&コントロール技術を駆使し、製造現場や設備をデジタル空間で再現することでモノづくり現場のDXを加速させ、業務プロセスの革新に貢献していきます。



AIで「匠の技」を超える生産現場を、顧客との共創で実現

製造現場では、深刻化する人手不足や、更なる高品質の追求、地産地消の流れによる生産の分散化などの複雑化するモノづくり課題の解決に向け、DX導入やデータ活用への期待が高まっています。オムロンは、このような課題を解決するため、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。IoT化された豊富なセンサーや高精度にデータ収集が可能なコントローラーなどのオムロン独自の制御機器と、AI技術を製造現場に導入する知見を組み合わせ、複雑化するモノづくり課題の解決に取り組んでいる事例を紹介します。

アサヒビール社の工場では、熟練者のカン・コツ・経験を生かした、いわゆる「匠の技」で指定量のビールを1秒間に25本と正確かつ高速に充填しています。しかし、正確に充填するために、機械の調整に多くの時間を要していました。また、将来、熟練者の高齢化や後継者不足により、匠の技の継承が難しくなることが予想されることから、持続可能なモノづくりの実現に向け、オムロンと共創を開始しました。オムロンはアサヒビール社と共に、一つの生産ラインに120本ある充填バルブの特性や外気温、ビールの特性の違いなど充填量を左右する要因となるデータを100億個以上収集。これらをもとに、機械制御に関する知見と、AI導入に関する知見の両方を併せ持つアプリケーションエンジニアが分析と試行錯誤を繰り返すことで、機械の状態を最適に調整する自動化技術を開発。熟練者による「匠の技」を更に超える正確な充填に成功しました。オムロンは今後も、継続的な顧客現場の進化に向けて、新たなソリューションの開発・提案を進め、お客様と共にモノづくり革新に挑戦し続けます。

ビールを容器に詰める「充填機」が今回の取り組み設備です。

今まで社員/匠が充填機の設定を調整していました。設定値を最適な状態にするための方法として、「AI技術」を使うことを考え、2017年オムロン様に相談をしました。そこから、オムロン様と一緒に取り組みをしてきましたが、数多くの高い壁がありました。両社が力を合わせることで、壁を乗り越え、2022年「AI技術」を弊社工場に導入しました。

その結果、「AI技術」は、匠の技を超えることができました。オムロン様の高い技術力と、熱意により、実用化が出来ました。

アサヒビール株式会社 生産技術センター次長 美馬 恒治 氏



モバイルロボットを活用し、構内搬送と生産プロセスを革新

人手不足の深刻化は、製造現場のみならず物流倉庫にも広がっています。オムロンは製造現場で磨き上げてきたオートメーション技術を用いて、倉庫内の搬送作業の自動化にも取り組んでいます。このように広い業界での社会的課題の解決にチャレンジしている事例を紹介します。

イタリアの輸入商社であるガーネット社は、多種多様な電子部品を組み合わせ電子機器モジュールとして顧客に提供することで、高付加価値なビジネスを展開しています。しかし、その作業プロセスにおいては、使用する部品の点数や組合せの多さから、高い習熟が作業員に求められる状況でした。そこで、ガーネット社は、オムロン、そしてオムロンのパートナー企業であり、製造業や物流倉庫の自動化を支援するファスシンク社の3社での共創により、部品のピッキングと構内搬送を自動化するシステムを実現。この自動化システムにより、ミスなく正確に部品を選定し組立て、加えて受注からのリードタイムを短縮する成果をあげることができました。

まず、オムロンの自律搬送モバイルロボットを導入することで、多くの部品から適切なものを選定し、運搬する作業を完全自動化することができ、人手による選定ミスを削減することができました。さらに、上位システムとの連携が容易である本ロボットの「フリートマネジメントソフトウェア」の特長を生かし、顧客からの受注と作業タイミングを同期させることで、飛躍的な生産性改善につなげることができました。

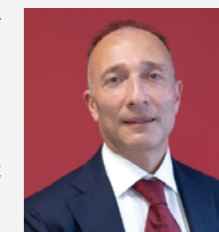
このように、オムロンはオートメーション技術を活かし、多様な現場において、働く人々が搬送などの単調な作業から解放され、さらに付加価値の高い仕事に集中できる時間を創出していきます。

当社が全プロセスを刷新しようと決めた理由は、物流と生産との間の不一致を解消するためでした。この不一致のせいで、想定よりも長い管理時間がかかっていたのです。

オムロンのモバイルロボット技術とファスシンク社の無線タッチレスPick2Lightシステムを組み合わせることで、汎用的で柔軟なアプリケーションを構築することができ、物流・生産プロセスの革新に向け、さらなる一歩を踏み出すことができました。実際に、管理システムの不一致を無くすことにより、質の高いピッキングを実現することができたのです。その結果、当社の作業員は、製品の物理的移動に携わる時間を短縮し、より専門能力が求められる活動に集中できるようになりました。

イノベーションおよびインダストリー4.0の導入により、市場が近い将来直面するであろう難題に立ち向かう準備が、ますます整ったと感じています。また、高度な製造技術とインダストリー4.0を活用する革新的企業のパートナーとなることができ、心より嬉しく思っております。

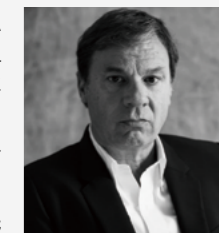
ガーネット社 CEO レオ・イウリーノ 氏



オムロンとのパートナーシップの一環として、ファスシンクは、当社の独自技術であるPick2Lightシステムをオムロンのモバイルロボットシステムに統合した真に革新的なソリューションを開発しました。2つの技術を組み合わせることで、きわめて汎用的で、柔軟かつスケラブルなアプリケーションの構築が可能になり、生産時間と物流管理の大幅な改善・削減を実現しています。

中小企業の手が届く、高度な能力と性能を備えたソリューションで、マニファクチャリング&ロジスティクス4.0を実現します。

ファスシンク社(オムロン認定パートナー) ジェネラルマネージャー マルコ・マレラ 氏

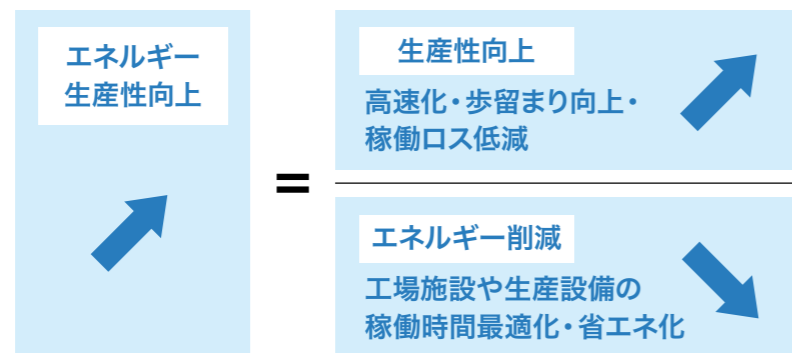


生産性・QCDと消費エネルギーの削減を両立した、持続可能なモノづくりの実現

近年、地球環境と共存したモノづくりの実現が急速に求められる中、オムロン制御機器事業の主要工場のひとつである綾部工場では、10年以上に渡り、モノづくりの高いQCDと地球環境保全とを両立する取り組みを行ってきました。その成果が評価され、2013年には省エネ大賞「経済産業大臣賞」を受賞しました。その後も取り組みを継続することで進化した点について紹介します。

まず1つ目は、生産設備や制御方法にまで踏み込んでいることです。現在、製造業各社が工場の脱炭素化に向け、照明や空調などのファシリティ設備の省エネ化に着手されていますが、工場全体のエネルギー消費量の70%を占める生産設備に関しては、品質や生産性への影響を懸念し、対策が後回しになっている傾向があります。この課題に対して、i-Automation!を具現化した革新アプリケーションの導入を積極的に進めることで、品質、生産性とエネルギー効率の両立を実現しています。

次に2つ目は、「エネルギー生産性」という考え方を導入していることです。「エネルギー生産性」とは、分母に消費エネルギー、分子に付加価値を置いた指標です。単なる消費エネルギーの削減だけではなく、分子の生産性向上によって捻出された時間・設備を、賢く止める・減らすことができれば、消費エネルギーの減少にも直結する、という考えです。



例えば、綾部工場は2万品種を製造する超変種変量生産を行っていますが、その代表的製品であるセンサーの組立工程を、協調ロボットなどを用いて混流ライン化、自動化を行いました。この結果、生産性を25%向上することで消費エネルギーあたりの生産量が増加したことに加え、スペース効率の向上によるエネルギー消費量の低減にもつながりました。

これらの取り組みの結果、2010年から2021年の10年間で、綾部工場の出荷は金額ベースで35%以上増加していますが、生産ラインの消費電力は約15%削減してきました。

オムロンでは、脱炭素の実現においても、製造現場で「働く人」を本位とした取り組みでなければならないと考えています。具体的には、綾部工場が開発した「環境あんどん」と呼ぶエネルギーマネジメントシステムでは、現場で「働く人」の役割に応じて必要な情報をリアルタイムに提供し、日々の現場改善アクションとそれぞれの状況により、日々i-Automation!のソリューションの改善方法の検討を進めています。結果、エネルギー可視化に関する基本特許に加え、生産設備や制御方法にまで踏み込んだエネルギー制御技術に関する特許が10件を超えて創出され、自社工場の「エネルギー生産性」の向上にとどまらず、「i-BELT」サービスとして、お客様への外販展開をスタートさせています。オムロンは、長年に渡ってモノづくりを源流で支えてきた企業としての社会的責任と捉え、地球環境と共存したモノづくりの最先端を牽引してまいります。



綾部工場長からのコメント

今、モノづくり現場では、大きな変革期を迎えています。半導体などの部素材不足による調達長期化、材料費の高騰に加えて、新型コロナウイルス感染症、そして、熟練者も含めた製造業の就業者数の減少、人手不足など枚挙にいとまがありません。また、国際的な機運の高まりを受け、カーボンニュートラル実現に向けた設備投資や技術開発は製造業でも必須となってきています。このような状況下、綾部工場では、これまで10年以上に渡って継続して取り組んできた“モノづくりにおけるQCD追求と地球環境保全”の両立をめざし、i-Automation!を自社のモノづくり現場で更に進化させ、サステナブルなモノづくりの実現をリードしていきます。

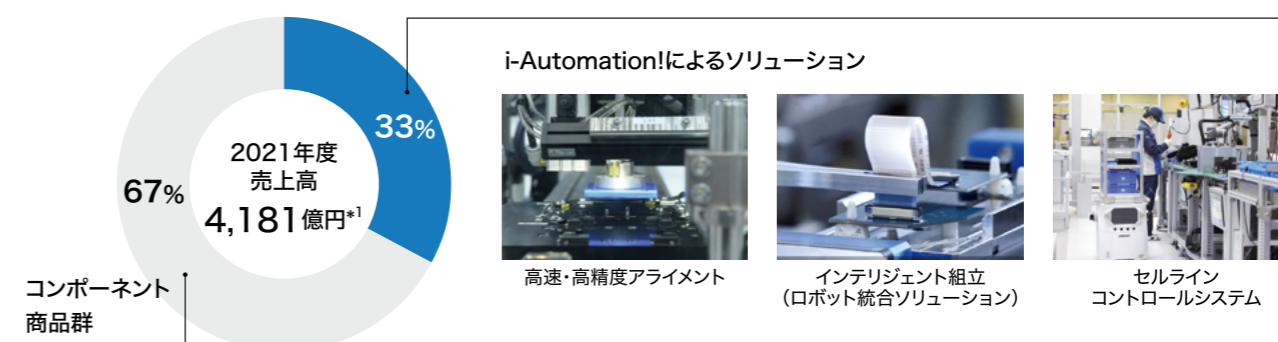


綾部工場長
辨官 達也

2021年度 事業ハイライト

2021年度は、製造業の設備投資需要はグローバル全エリアにおいて拡大しました。デジタル業界においては、中華圏・アジア・米州を中心に半導体や二次電池の設備投資需要が好調に推移し、日本の装置メーカーにおける需要も増加しました。また、自動車業界では、電気自動車に関連する設備投資需要が引き続き増加しました。さらに、食品・日用品業界においても、包装機械などの需要が堅調に推移しました。これまで強化してきたソリューション型ビジネスで、これらの需要の高まりを的確に捉える一方で、増産対応などに取り組んだ結果、売上高は前期比で大きく増加し、過去最高となりました。売上高の大幅な増加などにより、営業利益は前期比で大きく増加し、過去最高となりました。この結果、2021年度の売上高は、4,181億円(前期比24.6%増)、営業利益は、763億円(前期比33.4%増)*1となりました。

事業別売上構成比



(IAB) 制御機器事業の強み

- モノづくり革新コンセプトi-Automation!
- AI/IoT/Roboticsなどの先端技術とFA向け制御技術をすり合わせた独自のオートメーション技術
- 製造現場をカバーする、業界随一の広い商品ラインナップ (ILOR+S)
- i-Automation!を具現化した250個を超える革新アプリケーション
- 顧客の製造現場へアプリケーションを実装するグローバル1,600名のアプリケーションエンジニア
- 顧客の課題を解決するソリューションを創る拠点「オートメーションセンター (ATC)」 (世界37拠点)
- 製造現場データ活用サービス「i-BELT」を支える豊富なナレッジ

INPUT

- 成長投資*2：計25億円
- 研究開発費：計226億円
- 設備投資費：計70億円 (2021年度実績)
- モノづくり革新コンセプトi-Automation!の進化(22年1月)
- アプリケーションエンジニア増員(前期比30名増)
- ATC-KUSATSU リニューアルし、5G PoCを新設(22年1月)
- 協調ロボットメーカー、世界第2位のテックマン・ロボット社への出資(21年12月)

OUTPUT

- 売上高：4,181億円(前期比24.6%増)
- 営業利益：763億円(前期比33.4%増)*1
- 2021年度受注額：前期比55%増
- ソリューションビジネス売上構成比率：33%(前期比5pt増)
- 革新アプリケーションの創出(前期比約1.5倍)
- 事業成長を支える製品供給力の強化

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



*1 制御機器事業の一部商品を電子部品事業に組み替えて表示しています。 *2 M&A含む。

ヘルスケア事業(HCB)

VISION Going for ZERO ~予防医療で世界を健康に~

SF2030ビジョンに込めた思い

ヘルスケア事業では、家庭で測定した血圧が人々の健康に役立つという信念のもと、その普及に取り組んできました。今では、高血圧治療の現場で家庭で測った血圧データが活用されるようになり、高血圧患者の降圧コントロールにも成果が見られます。しかし、高齢化に伴い高血圧患者はグローバルに増え、高血圧に起因する脳・心血管疾患の発症も増加しています。加えて、新興国を中心に増え続ける呼吸器疾患患者、日常生活に大きな影響を与える膝や腰、肩の慢性的な痛み。これらは人々のQOLを著しく低下させてしまいます。

SF2030のビジョン「Going for ZERO ~予防医療で世界を健康に~」には、世界中の一人ひとりが健康ですこやかに生活できる社会を、私たちの手で切り拓いていく、という強い意志を込めました。

これまで培ってきた技術と知見を活用し、「循環器」「呼吸器」「ペインマネジメント」領域において、脳卒中や心不全などの「脳・心血管疾患の発症ゼロ」、喘息や慢性閉塞性肺疾患(COPD)などの「呼吸器疾患の増悪ゼロ」、膝痛や腰痛などの「慢性痛による日常生活の制限ゼロ」の3つのゼロにチャレンジします。

そして、病気にならない、病気を重症化させないための予防医療という新しい価値を提案し、「健康であり続けたい」という世界中の人々の願いをかなえます。

2021年、グローバルでの家庭用血圧計の累計販売台数は3億台を突破しました。しかし、世界を見渡すと、まだ普及率は低く、市場規模は2020年の6,100万台から2024年には、8,700万台に拡大するとされています。中でも、今後ますます市場の拡大が見込まれる中国・インドに注力し、基盤事業を強化します。

また、高齢化に伴う慢性疾患患者の増加、医療従事者の業務負荷の増大、医師不足など、医療をとり巻く課題はグローバルに顕在化しています。家庭で測定したバイタルデータを医療現場とつなぎ、医師の診療をサポートするサービスを社会実装することで、医師の負荷を軽減し、誰もが最適な医療を受けられる予防医療の仕組みを構築します。さらに、脳梗塞の主要な危険因子である心房細動を家庭で早期に見つけ、治療を促すために、家庭での心電図記録の普及にグローバルで挑戦していきます。高血圧患者が抱える心房細動という見えないリスクを“見える化”し、心房細動を起因とする脳梗塞という循環器イベントの発症を未然に防ぎます。そして、心電図記録など、イベント発症に関係する血圧以外の指標を把握するためのデバイス開発にも取り組んでいきます。

ここ数年、コロナ禍における国際物流の混乱や半導体不足、ロシア・ウクライナ情勢の悪化など、事業を取り巻く環境において予想を上回る変化が起こっています。環境に左右されることなく、お客さまの期待にこたえるための取り組みとして、昨年度は、部品から市場の商品まで、全ての在庫をグローバルで一元管理し、必要な時に、必要な人へ商品をお届けするためのMTA(Make to Availability)生産体制を構築しました。今年度は、電子部品の標準化や適性な量の部品保有など、購買戦略を磨き上げ、安定した商品供給のための部材調達力を高めます。

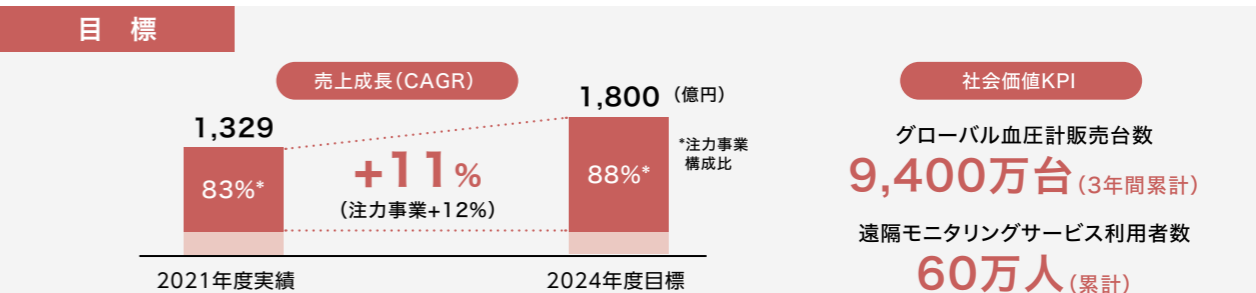
また、環境に配慮した紙パッケージの導入、カーボンニュートラルなものづくりなど、脱炭素・環境負荷低減に向けた取り組みも積極的に推進し、世界中の誰もが健康ですこやかな生活を送ることができる、持続可能な社会を創出します。



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

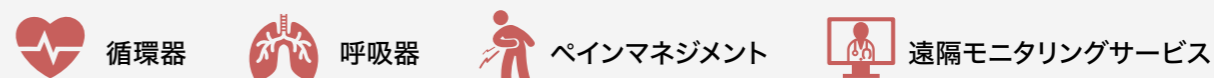
「SF 1st Stage」について



社会価値KPI
グローバル血圧計販売台数
9,400万台 (3年間累計)
遠隔モニタリングサービス利用者数
60万人 (累計)

1st Stageでは、私たちの事業基盤である血圧計の販売をグローバルに拡大し、3年間の累計販売台数9,400万台を目指します。また、新たな取り組みである遠隔モニタリングサービスの利用者を60万人にまで広げ、「Going for ZERO~予防医療で世界を健康に~」の実現に向けた、礎を築きます。

注力事業



ヘルスケア領域の巨大な市場であり、今後も大きな成長が見込まれる中国、インドでの事業を拡大し、事業基盤を作り上げます。そして、サービス事業では、米国・英国でスタートした遠隔診療サービスを軌道にのせ、新たなサービス創出につなげます。さらに、3つのゼロ(ゼロイベント)実現に必要な革新的デバイスの開発に取り組み、サービス事業に活用していきます。

主な取り組み

1. 中国、インド市場の深耕

経済成長や高齢化に伴う高血圧患者数および呼吸器疾患患者数の増加により、さらなる市場拡大が見込まれる中国、インド市場に注力し、収益基盤を強化します。

中国の血圧計市場は、2020年の約2,100万台から、2024年には3,000万台に増加すると言われています。私たちは、中国の中でも経済成長が著しく、2024年にはGDPが1、2級都市を上回ると言われる3、4級都市を攻略します。1、2級都市で築いてきたオフライン/オンラインチャネルを3、4級都市に展開。協業パートナーとの連携を強化し、オムロン商品が体験できる「オムロンヘルスコンビニ」を通じたお客さまとの接点を拡大します。呼吸器事業では、市場ニーズの高いネブライザの商品ラインナップを強化します。また、喘息患者特有の喘鳴音を検知する喘鳴センサを発売。小児喘息専門の院内管理センターの医療従事者と連携し、専門医療スタッフによる最適な治療をワンストップで提供する院内モデルを構築し、喘息患者により良い治療を提供していきます。

また、2025年に撤廃される水銀式体温計を電子体温計に置き換える動きが活発になります。高速の予測式電子体温計の有用性を、医療従事者に浸透させ、病院での導入に取り組みます。そして、病院で使われているという信頼性を活用し、家庭での検温にもオムロン電子体温計を普及させることに取り組みます。

高血圧患者が約3億人といわれるインドは、巨大ポテンシャル市場でありながら、現在の血圧計の普及率が約3%であり、家庭血圧の浸透が課題となっています。また呼吸器疾患領域においても、ネブライザの普及はまだ途上です。



オムロンヘルスコンビニ

そこで、血圧計・呼吸器カテゴリの需要創造を行い市場拡大に取り組みます。消費者には、オムロン商品が体験でき、カスタマーサポート窓口も備えたエクスペリエンスセンターを主要都市から順次展開し、実際に商品を体験いただくとともに、家庭血圧の重要性やネブライザの有効性などの啓発活動を行います。また、医療従事者向け教育プログラム「オムロンアカデミー」を推進し、高血圧治療における家庭血圧の重要性や呼吸器疾患に関する啓発活動に取り組み、医療現場での活用を促します。



インドのドラッグストア

2. 「家庭での心電図記録文化」創造へのチャレンジ

SF2030では、ゼロイベント実現のため、イベント発症の要因の1つである「心房細動」を家庭で早期に発見するデバイスやサービス展開を推進し「虚血性心疾患の早期発見」と「心不全の増悪予防および予兆検知」にチャレンジします。1st stageでは、心房細動のリスクや家庭での心電図記録の重要性を医師、患者双方へ啓発するためのビジネスモデルに取り組み、「家庭での心電図記録文化」創造を推進します。



携帯型心電計HCG-8060T

3. 遠隔モニタリングサービスの利用者拡大

英国・米国では、遠隔モニタリングサービスが保険適用化されるなど、市場が顕在化してきています。すでにサービスがスタートしている米国の「バイタルサイト (VitalSight)^{*1}」、英国の「ハイパーテンションプラス (Hypertension Plus)^{*2}」では、その降圧効果や医療費削減効果といった遠隔診療サービスの有用性が確認されてきました。一方、患者の治療継続サポートの必要性や、新規患者登録時の現場の業務負担増といった課題も見えてきました。そこで、企画・開発・営業といった社内体制を強化し、顧客管理や請求業務などの業務サポートシステムによる現場の業務負担軽減に注力します。また、英国では、地域医療を運営する総合ケアシステム (ICS) の1つである、ドルセット (Dorset) と連携し、ハイパーテンションプラスの臨床効果、有用性に関する医師/患者双方の声を収集。かかりつけ医のサービス導入決定に大きな影響力を持つドルセットからそれらの声を発信することで、すでに多くの医療機関から引き合いをいただいています。

米国と英国で、臨床効果や医療費削減効果といった遠隔診療サービスの有用性を確実に示すことで、利用者拡大をはかり、サービス事業の基盤を確立します。

^{*1} バイタルサイト (VitalSight) : 2020年9月に北米でスタートした、遠隔モニタリングサービス。患者の家庭測定データを医師と共有することで、効率的・効果的な治療を実現する。
^{*2} ハイパーテンションプラス (Hypertension Plus) : 2021年4月に英国でスタートした、家庭血圧を用いた処方プラン提案を特長とする、遠隔モニタリングサービス。

4. 脱炭素・環境負荷低減に向けた取り組み

事業活動にともなう環境負荷を把握し、環境負荷低減に向けたさまざまな取り組みも加速します。

その1つとして、すでに日本で発売している体温計に使用しているプラスチック素材のプリスターパッケージを、環境負荷の少ない紙製に置き換えていきます。今後は、電動歯ブラシ、活動量計、低周波治療器へと対象商品を拡大するとともに、海外商品の紙パッケージへの置き換え準備をすすめて、プラスチック使用ゼロを実現します。

また、生産現場では製造工程での消費エネルギーを可視化。エネルギーの削減余地を把握し、無駄なく効率的に利用することで、エネルギー生産性の倍増を目指します。これらの活動を通じてカーボンニュートラルな工場を目指します。



(左) プラスチックを使った旧パッケージ
(右) 環境に配慮した紙パッケージ

2022年の取り組み(共創パートナー)

家庭で心電図を記録することの意義を、パートナーと共に広め、ゼロイベントを実現

ゼロイベントの実現のために、脳梗塞のリスク因子であり、高血圧と併存して発症しやすい心房細動に着目しました。心房細動は早期発見・早期治療により発症リスクを低減することができますが、自覚症状が無く見過ごされやすいため、人間ドックや健康診断で確認できない場合もあります。

そこで、家庭で血圧を測定する際に、心電図も同時に記録できる心電計付き上腕式血圧計を開発しました。記録した心電図は、専用アプリ「オムロン コネクト」で分析し、心房細動の可能性をメッセージで知らせます。そして、より多くの高血圧患者の心房細動を早期に発見するために、今年度より一般社団法人スマートヘルスケア協会とパートナーシップを結びました。地域の生活者が利用する、調剤薬局やドラッグストアで、心電計付き上腕式血圧計とチェックシートを活用した「心電図による受診勧奨モデル」を展開しています。



受診勧奨モデル導入ドラッグストア

店内に設置された心電計付き上腕式血圧計で心電図を記録し、心房細動の可能性が確認された場合は薬剤師が受診勧奨を行います。

日常生活の中で心房細動を早期に発見する機会を増やし、治療を促すことでイベント発症を未然に防ぐ取り組みです。

社員のコメント

日本初となる「心電計付き上腕式血圧計」を2022年3月に発売しました。しかし、心電図を家庭で記録することで、脳梗塞の原因ともなる心房細動のリスクを確認できるという新しい価値を、どのように生活者のみなさんに伝えたら良いのか。社内で議論を重ねる中、薬局やドラッグストアで新たな事業モデルの創出や、サービス提供の環境づくりに取り組まれている一般社団法人スマートヘルスケア協会様にご協力いただきたいと声があがりました。そして、「調剤薬局を活用した受診勧奨モデル」を開発し、一緒に取り組んでいただくことを快諾いただきました。今後もスマートヘルスケア協会様と連携して、このモデルを全国の薬局・ドラッグストアに広げ、心房細動の早期発見、ゼロイベントの実現に向け邁進します。



健康機器営業部 東部営業課
伊賀 隆

共創パートナーのコメント

私たちは、生活者の“健康でいたい”という想いにこたえるために地域住民の健康に寄り添う薬局・ドラッグストアでの健康サポート活動を支援しています。日本の心房細動の患者数は2030年には108万人を超えるといわれていますが、それがどのような病気なのか、どんなリスクがあるのか、生活者にはまだ浸透していません。生活者の健康状態の変化に気づき疾病予防や健康増進に貢献することや必要に応じて病院の受診を促すことは、薬局・ドラッグストアの役割であると考えます。今回、オムロンヘルスケアとともに、受診勧奨モデルの導入を働きかけ、運用に関わる資料の作成、薬剤師等の研修などを手掛けました。これからも地域住民の健康をサポートするという薬局やドラッグストアの価値向上に貢献していきます。



一般社団法人スマートヘルスケア協会 (SHCA) 代表理事 岡崎 光洋 先生

2022年の取り組み(共創パートナー)

インドでの家庭血圧の普及

経済成長に伴う生活習慣の変化や高齢化の進展などにより、インドでは高血圧患者が増加し続けており、血圧計市場は2030年度に約1,400万台と、中国に次ぐ世界2位の市場になると予測しています。

しかし、医療現場で家庭血圧を治療に活用したり、患者が家庭で血圧を測る習慣はまだ根付いていません。

私たちは、医師/患者に家庭血圧の重要性を啓発し、インドに「家庭で血圧を測る文化」を浸透させていくための取り組みを強化しています。

その1つとして、糖尿病や高血圧症などの慢性疾患管理サービスを展開するインドのオンライン診療サービスプロバイダーであるテラルス社と業務提携を行いました。最初の取り組みとして、テラルス社の運営するオンライン診療サービスにオムロンの血圧計を導入し、家庭血圧を利用した高血圧管理を浸透させるとともに、医師・患者双方へオムロンブランド、オムロンの家庭用血圧計の認知拡大をはかります。



社員のコメント

糖尿病や高血圧などの患者の増加は、インドの社会的課題になっており、政府が慢性疾患患者への遠隔診療の強化を発表するなど、その取り組みが急速に進んでいます。また、コロナ禍で、国民の健康意識も高まっていると感じています。私たちは、家庭血圧が浸透していないインドでのゼロイベント実現に向け、志を同じくするテラルス社とともに、医師・患者双方に家庭血圧の有用性を理解いただき、インド国民の健康に貢献していきます。



オムロンヘルスケア インド
山本 克行

共創パートナーのコメント

インドでは医療の質やアクセスが社会問題となっています。我々は10億人のインド人にサービスを届けるべく、オムロンと共に慢性疾患患者の管理を包括的に行うサービスを展開しています。オムロンは我々の進む方向性と一致するビジョンを持っています。オムロンとのパートナーシップにより、インドにおける社会課題の解決を加速させていきます。



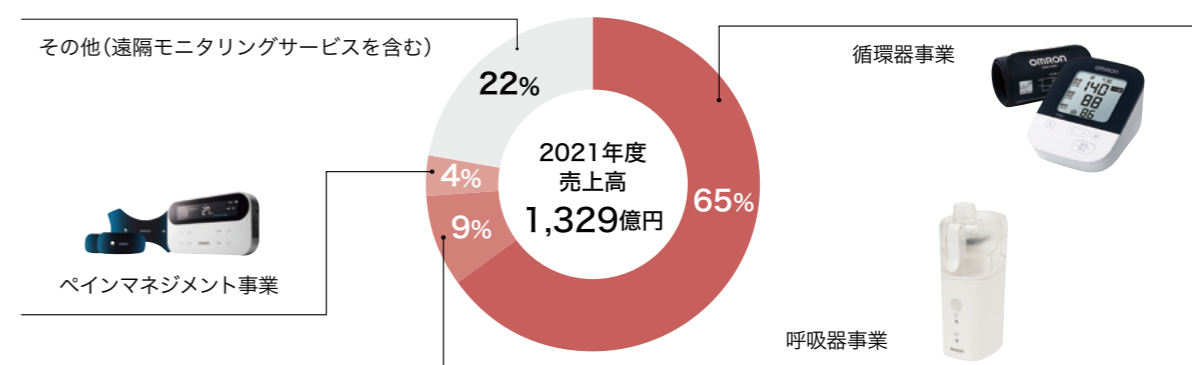
共同創設者 兼 CEO テラルス・テクノロジー社 スミット・シンハ 氏

テラルス社(Terrals Technologies Pvt. Ltd. 本社:インド バンガロール。2017年設立。)
糖尿病や高血圧症などの慢性疾患を扱う医師向けに、オンライン診療プラットフォームを開発・提供。

2021年度 事業ハイライト

2021年度は、血圧計の需要は、コロナ禍による慢性疾患の重症化予防に対する意識の高まりを背景に、グローバルで継続的に拡大しました。ネブライザの需要は、患者の通院機会の増加に伴って回復基調で推移しました。前期において急増した体温計の需要は、反動で減少しました。上期にはコロナ禍影響による工場操業制限があり、第3四半期以降にはサプライチェーン混乱があったものの、製品の設計変更や輸送ルートの切り替えなどを迅速に実施し、旺盛な需要を着実に捉えた結果、売上高は前期比で増加しました。固定費抑制や付加価値向上に取り組みましたが、部材価格や物流費の高騰により、営業利益は前期比で減少しました。この結果、2021年度の売上高は、1,329億円(前期比7.9%増)、営業利益は、185億円(前期比9.9%減)となりました。

事業別売上構成比



(HCB)ヘルスケア事業の強み

- **グローバル許認可の取得対応力**
各国の医療機器認証を90カ国で取得。使いやすさだけでなく、各国から要求される安全性と、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デバイス・サービスを展開。
- **グローバル販売チャネル/シェア**
グローバルで60万軒以上の販売チャネルを有し、家庭用血圧計でNo.1のグローバルシェアを保有。
- **革新的なデバイス・サービス**
世界初のウェアラブル血圧計や心電計付き血圧計や、家庭での生体データを活用した遠隔モニタリングサービスなど、革新的なデバイス・サービスを創出。
- **世界中の医学界・医療現場からの厚い信頼**
自社の血圧計が、家庭血圧に関する研究論文の65%にあたる200件で採用。 *2000年~2018年11月 自社調べ

INPUT

- 成長投資*: 計2億円
- 研究開発費: 計79億円
- 設備投資費: 計44億円(2021年度実績)
- 心電図解析プラットフォームを提供するマイクロメド社(ブラジル)に出資

OUTPUT

- 売上高: 1,329億円(前期比7.9%増)
- 営業利益: 185億円(前期比9.9%減)
- 血圧計の世界累計販売台数が3億台を突破。
- 英国で遠隔モニタリングサービスをスタート。また、インドでオンライン診療サービスプロバイダと業務提携。
- 心電計付き血圧計、モバイル心電計をグローバルで発売開始

OUTCOME

- 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。
- グローバル血圧計販売台数 2,500万台(21年度)
 - 遠隔モニタリングサービス利用者数 1万人(21年度)



* M&A含む。

社会システム事業(SSB)

VISION Design Next Social Structure ~ソーシャルオートメーションで、人と社会を有機的につなげ“ソーシャルグッド”を生み出す~

SF2030ビジョンに込めた思い

社会システム事業では、VG2020期間、持続的成長構造の構築を目指し2018年にUPS事業、2020年に環境事業を統合し事業複線化のもと収益基盤の盤石化と新たな成長軌道づくりを実行してきました。具体的には、家庭用の蓄電池システムや鉄道AFC、決済端末などベース事業における業界でのポジションの獲得に努めました。また、チェックイン端末によるホテルの受付業務の自動化や自立型サービスロボットによる清掃・警備・案内の代行業務、また、地方創生における共生型MaaSなど、ソリューションによる提供価値の拡大により、暮らしの不都合の解消に取り組みました。しかしながら2021年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大、部材の納期遅れ、為替変動など、これまでに経験したことのない逆風にさらされ、変化対応力の重要性が顕在化した年となりました。

2030年に向かうこれからは、地球温暖化を起因とした自然災害の多発や、少子高齢化に伴う労働人口の不足など、暮らしの安心・安全・快適への障害となる、新たな社会的課題が顕在化する時代です。そして、そのような時代を生きる人々の価値観も多様化していきます。私たちは、顧客のニーズに応えることに加え、顕在化する社会的課題を踏まえ、社会システムのあり方を考え、その答えを導き出していきたいと思います。そして、その答えに共感していただいたステークホルダーの皆様とともに、「次世代の社会システム」をつくっていく。この一連のプロセスと想いをSF2030の事業ビジョンの「Design」に込めました。私たちは、暮らしをよくする“ソーシャルグッド”を生み出しながら人々の暮らしをより良くし、笑顔溢れる明るい未来を実現します。

SF2030において私たちが捉えた解決すべき社会的課題は、「カーボンニュートラルの実現」と「デジタル化社会の実現」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。また、企業各社では事業運営の効率化や省力化の進展と同時に、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。これからは、既存の機器やサービス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、ともに取り組むことが必要です。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。

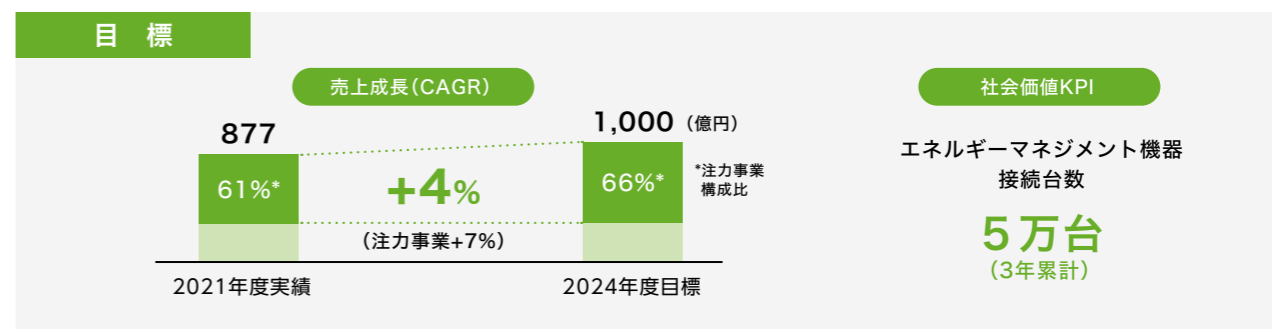
SF 1st Stageで実現することは3つです。まず1つ目は、「発電を安定化させる制御システムの提供」、2つ目は、「現場システムの効率的な運用を支援するマネジメント・サービスシステムの開発」、そして、「社会インフラ事業の運用効率の向上」です。私たちは、社会的課題の解決に向け、社会にとって欠かせない存在になるための“強み”を社会へインストールしながら、SF 2nd Stage(2025年度~)へつなげていきます。



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

「SF 1st Stage」について



注力事業

- 再生可能エネルギー制御(住宅・産業・モビリティ)
- マネジメント・サービス

主な取り組み

社会システム事業では、「再生可能エネルギーの普及・効率的利用とデジタル社会のインフラ持続性」への貢献を目指します。私たちはこれまで、太陽光発電や蓄電池の普及に貢献してきました。そしてこれからは、進化したエネルギー制御技術で発電の不安定さを解消し、再生可能エネルギーのさらなる普及に貢献します。また、社会インフラ領域でも、様々な機器、施設の運用現場を熟知し、日本全国を網羅するサービス網を通じ、運用・保守を支えてきました。これからは、現場システムの効率的な運用を支援するマネジメント・サービスで、顧客の保守・運用プロセスを革新していきます。

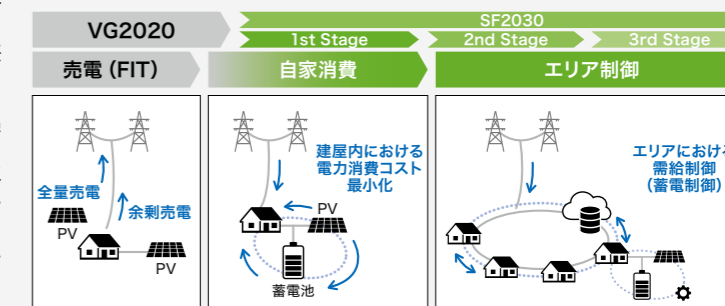
1. SF2030で注力する事業

SF2030では、「エネルギーソリューション」と「マネジメント・サービス」、2つの事業に注力します。「エネルギーソリューション」では、進化したエネルギー制御技術で発電の不安定さを解消し、遠隔制御可能な蓄電システムの導入を拡大させ、住宅、産業、モビリティ領域における再生可能エネルギーのさらなる普及により、カーボンニュートラルとレジリエントな社会の実現に貢献していきます。そして、「マネジメント・サービス」では、機器・システムの保守や、顧客施設の運用支援などを行ううえでの現場システムの効率的な運用を提供するため、保守・運用プロセスを革新し、顧客資産を活かしたリカーリング型サービス事業の創出・拡大に向けた、マネジメント・サービスシステムの開発で、人手不足の解消を目指します。

2. エリアエネルギーの需給制御に向けた取り組み

SF 1st Stageでは、「住宅」「産業」「モビリティ」の3領域における「再生可能エネルギー制御」に取り組めます。住宅領域では、効率的に蓄電システムを社会に敷き詰め、非化石価値(J-クレジット)を取得するなどの、継続的な接点を持つサービスを付加することでエネルギーリソースをつなぎます。そしてSF 2nd Stage以降は、ピークシフトや市場取引によって、進化したエネルギー需給制御サービスの実現を目指します。また産業領域では、施設所有者が提供する敷地や屋根などに太陽光発電設備を所有し管理を行うPPAの事業検証とマネジメント・サービスを組み合わせることで、先進領域におけるポジション構築を仕込んでいきます。そしてモビリティ領域では、SF 1st Stageで住宅・産業の両市場にEV・PHEV向けシステム・サービスを敷き詰めます。そして、SF 2nd Stage以降、需給制御サービスの提供を目指します。このように領域を超えた取り組みで、地域やエリア全体のエネルギー需給制御を実現し、再生可能エネルギーを社会に普及していきます。ソリューションとして創出する力・スピードをコンカレント活動によりさらに加速していきます。

電力システムイメージ



現場視点から経営視点へ、マネジメント・サービスで社会インフラを支えていく

日本全国に約5万7,000店舗あるコンビニエンスストアは、今や私たちの生活を支える重要な社会インフラです。オムロンは50年以上にわたり、機器・システムの提供や、その保守・運用・エンジニアリングなどの現場サービスをつうじ、鉄道や道路など、さまざまな社会インフラを支え続けてきました。この長年培ってきた現場視点のノウハウを活かし、全国にある店舗システムの保守運用管理の課題を解決したソリューション事例をご紹介します。

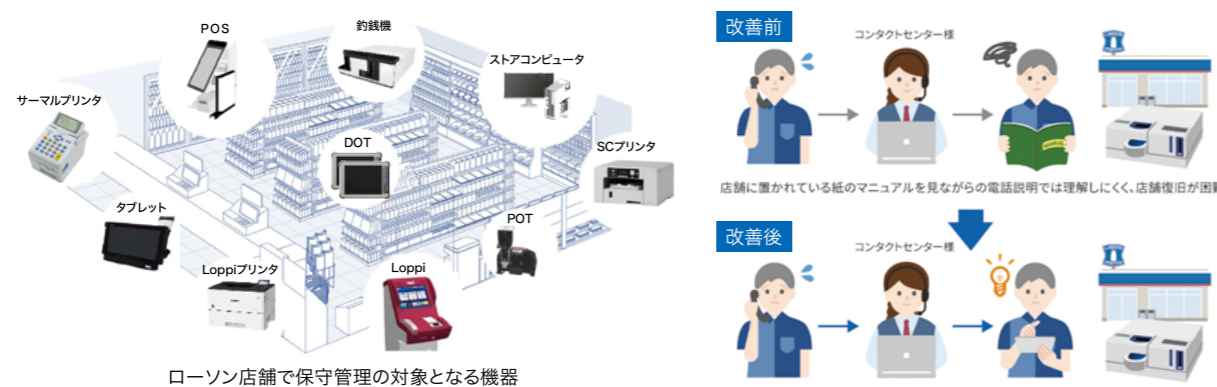
保守・メンテナンスサービスの一元化でお客様の業務運営を最適化

全国1万5,000店舗を運営するローソン社では、月に約2,200件にも及ぶ障害が発生していましたが、複数の機器を複数のメーカーが対応していたため、リアルタイムの現状把握や蓄積したナレッジの活用、店舗の品質管理や機器管理ができないなど、保守運用管理の課題がありました。

全国に約140拠点をもち、均一なサービス提供に自信を持つ私たちオムロン フィールドエンジニアリングは、この課題を解決するため、異なるメーカーの機器をすべて一元化し、統合管理するプロジェクトを立ち上げ、全国ワンストップで対応可能な統合保守体制を8か月という短期間で構築しました。また、コールセンターと現場の対応状況を一元管理するシステムを導入し、障害データの可視化と分析からナレッジを蓄積。タブレットを使用して店舗スタッフと共有することにより、店舗における障害解決率を各段に高め、店舗への出勤率を約30%削減することにも成功しました。



オムロン フィールドエンジニアリング株式会社
ライフシステムソリューション部
竹村 宇雅



現場課題から経営課題の解決へ

2019年より開始した統合保守によるトータルサービスでは、お客様の省人化・省力化が管理者や経営者が求めるニーズと捉え、障害受付や保守・据付などの現場作業、ロジスティクスやキitting、報告代行業務などのサービスをご提供しています。さらに現在では、店舗内機器のリペアやリユースによる廃棄ロスの低減、出勤回数削減の取り組みや、機器輸送方法の最適化によるCO₂削減により、環境負荷低減やSDGsへの取り組みにも積極的に参画しています。

私たちはこれからも、「どのような価値を提供できるのか?」を起点に、お客様の業務運営の最適化をはかり、ローソン社の掲げる「マチの“ほっと”ステーション」の実現に貢献していきます。

オムロン フィールドエンジニアリングには弊社の様々なメーカー機器の運用保守基盤の整備を行っていただき、運用保守業務を可視化する仕組みができたことについて感謝しています。運用保守の現場作業、在庫管理、非効率な業務の改善などあらゆる面で全国の店舗の状況がすぐに把握できるようになりました。

ローソンは、「変化対応業」として、これまで社会やお客様のニーズの変化に対応し、新たな商品・サービスを常に創り出してきました。これからも「マチの“ほっと”ステーション」として、「圧倒的な美味しさ」「人への優しさ」「地球(マチ)への優しさ」の実現に向けて、社会やマチのために役立つチャレンジを続けてまいります。戦略的パートナーであるオムロン フィールドエンジニアリングと様々な取り組みを推進し、SDGsの観点からも一層の効果が出せるよう、Win-Winな関係を構築していきたいと考えています。



株式会社ローソン ITソリューション本部 プロジェクト推進部 徳広 和幸 氏

事業ハイライト

2021年度は、エネルギーソリューション事業では、カーボンニュートラルや防災・減災の需要の高まりに対して、部品の確保に取り組み、蓄電システムの売上高は大きく拡大しました。駅務システム事業では、長引くコロナ禍の影響を受けて、主要顧客の投資抑制が継続しました。これらの結果、売上高は前期比で減少しました。売上高減少の影響を受けましたが、固定費抑制や付加価値向上に取り組み、営業利益は前期比で大きく増加しました。この結果、2021年度の売上高は、877億円(前期比8.3%減)、営業利益は、65億円(前期比14.3%増)となりました。

事業別売上構成比



エネルギーソリューション
(太陽光発電システム、蓄電池システム)



マネジメント・サービス
(保守運用管理、データ分析、コンサルティング)



(SSB) 社会システム事業の強み

- 創業以降、世界初の「電子式自動感應信号機」や「無人駅システム」など、独自のオートメーション技術とイノベーションを数多く創出
- 鉄道や交通、エネルギーなど幅広い社会システム市場においてシェアNo1、No2を占め、業界におけるオピニオンリーダーとしてのポジション
- 現場課題解決に向け、モノづくりからソフトウェア、保守・運用のトータルサービスまでをワンストップでソリューションとして提供

INPUT

- 研究開発費：計35億円
- 設備投資費：計28億円(2021年度実績)
- 全国約140カ所でのトータルサービスを提供する販売網
- 地方が抱える社会課題解決に向けた自治体との連携協定2件締結(21年度)
- 地域新電力安定化およびEV・PHEV活用、ロボットの建物設備連携など、新たなサービス創出に向けた実証実験

OUTPUT

- 売上高：877億円(前期比 8.3%減)
- 営業利益：65億円(前期比14.3%増)
- 太陽光システム累計出荷容量 10.8GW
- 蓄電池システム累計出荷容量 900MWh
- 太陽光発電長期安定稼働のためのエネルギー機器定額貸出・保守サービス提供開始
- 太陽光発電自家消費量を環境価値として活用するサービス提供開始
- 地方都市での、大雨時の河川監視システムや住民同士の送迎による地域共助型生活交通サービス提供開始
- 省力化・省人化のための施設管理データ活用プラットフォームサービス提供開始

OUTCOME

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、世界中の人々が安心・安全・快適に生活し続ける豊かな社会の実現に貢献



電子部品事業(DMB)

VISION 我々の“繋ぐ・切る”技術を軸に、顧客と共に社会課題を解決する

SF2030ビジョンに込めた思い

電子部品事業は、SF2030において、3つのトランスフォーメーションを実現していきます。

1つ目は、事業のトランスフォーメーションです。オムロンの注カドメインの一つとして、「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会」の社会的課題を解決する事業を目指します。その意思を込めて、12年ぶりに事業のカンパニー名称を、「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」から「デバイス&モジュールソリューションズカンパニー」に2022年4月1日付で変更しました。コア技術と多彩な機能の組み合わせで製品の価値を向上させ、お客様が必要な機能をデバイス&モジュールを軸としたソリューションとして提供し、社会課題の解決に取り組んでいきます。コアとなる“繋ぐ・切る”技術は、創業以来、社会・お客様に提供し続けているリレー、スイッチ、コネクタ、センサーなどのデバイス&モジュールの高機能化と品質向上で磨き続けてきた製品に流れる電気を繋ぐ・切る(オン・オフする)機能や、センシングする機能です。これらで、「新エネルギー*と高速通信の普及」に貢献する新たな社会価値を創出していきます。



執行役員常務
デバイス&モジュール
ソリューションズカンパニー社長
行本 閑人

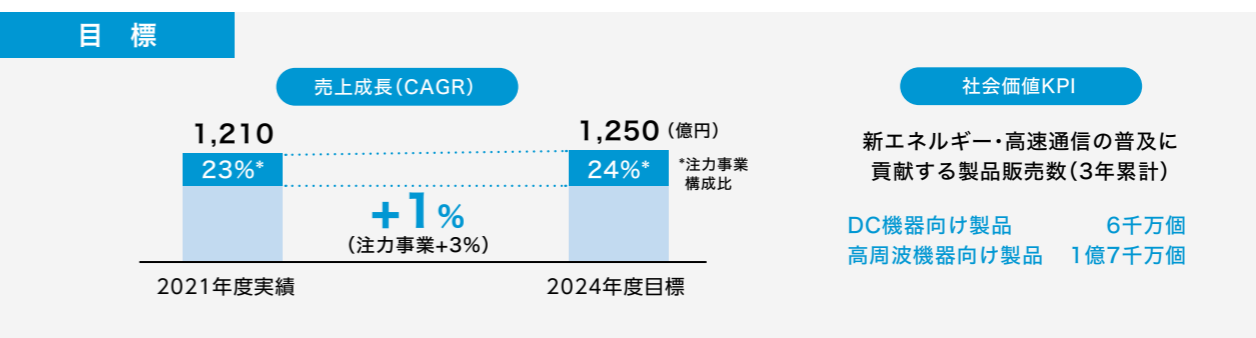
2つ目は、注力領域のシフトです。コア技術を軸とした事業の強みが最大限発揮でき、さらなる成長機会が見込まれる4つの事業領域にフォーカスしていきます。注力領域は、DCドライブ機器、DCインフラ機器、高周波機器、遠隔/VR機器です。DCドライブ機器、DCインフラ機器においては、環境負荷対応により電源の直流化・高容量化、インフラの電動化が進んでいきます。製品の普及促進に向けて課題となるのが、感電や発火を防ぐための安全対策です。高周波機器、遠隔/VR機器においては、急速なデジタルシフトで高速通信・データの大容量化を実現する技術・デバイスが必要となります。これら課題解決の根幹を、我々の“繋ぐ・切る”技術で実現します。

3つ目は、提供価値のシフトです。これまでの価値に加えて、「グリーン・デジタル・スピード」を軸とした新たな価値を加えていきます。脱炭素社会の実現に貢献するデバイス群の創出、デジタル価値の提供、営業・開発・生産が一体となり、社会変化に柔軟かつタイムリーに対応するコンカレント活動などにより提供価値スピードを加速していきます。

2021年度は、モジュール化による付加価値の向上や構造改革の完遂とともに、部材不足や物流混乱などの影響を受ける中でも需要にタイムリーに応える体制を構築してきました。トランスフォーメーションとして位置付けた最初の中期経営計画では、3つのトランスフォーメーションを完遂することで、デバイス&モジュールの提供にとどまらない付加価値をソリューションとして提供します。2022年度は社会課題解決を起点に、営業・生産・開発が一体となったコンカレント活動で社会に必要なキーデバイスをお客様とともに創出し、さらなる成長を遂げていきます。

* 新エネルギー：再生可能エネルギーと水素、燃料電池などの革新的なエネルギーを称す

「SF 1st Stage」について



注力事業

DC機器

高周波機器

主な取り組み

中期経営計画「1st Stage」においては、「環境負荷対応によるDC化、社会のデジタルシフトに伴うデバイスの高機能化・高速化ニーズを捉え、「新エネルギーと高速通信の普及」に貢献するデバイス&モジュール、ソリューションの提供を通じて成長軌道を確認していきます。

実現に向けて、4つの注力領域を設定しました。近年、環境意識の高まりからCO₂排出量削減に寄与する新エネルギーの活用が急速に進んでいます。製品やインフラ機器の直流化・高容量化が進む一方で、安全性を確保するため製品に流れる直流電流を安全に遮断・制御するデバイスが必要となります。これらを、長年培ってきた“繋ぐ・切る”技術で創出することで、製品の普及を促進し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。また、高齢化や個人の格差拡大という社会課題解決につながる半導体や製品の進化には、安定した高速通信を実現するデバイスやこれまで数値化することが難しかった人の感性情報のデジタル化が必要となります。オムロンは、コア技術をベースとしたデバイス&モジュール、そしてソリューションを生み出し、誰もが快適に暮らせるデジタル化社会の実現に貢献します。これらをリーディングカンパニー、研究機関、技術ベンチャーなどパートナーとの共創を通じて、新たな社会価値創出にチャレンジしていきます。

さらに電子部品事業では、新たにグリーン・デジタル・スピードの価値をお客様に提供していきます。価値を掛け合わせ、相乗効果を図ったデバイス&モジュールを軸としたソリューションとして提供することで、お客様へさらなる付加価値を生み出していきます。

電子部品事業は、お客様とともに社会課題の解決に取り組み、地球すべての人々が安全・安心に暮らせるカーボンニュートラル社会とあらゆる製品が繋がって安定して動き続け、より便利で快適なデジタル化社会の実現を促進していきます。2022年度は、脱炭素に貢献するものづくりに取り組むとともに新たな社会価値をデバイス&モジュール、そしてソリューションとして創出する力とスピードをコンカレント活動によりさらに加速していきます。

3つのトランスフォーメーション

我々の“繋ぐ・切る”技術を軸に、顧客と共に社会課題を解決する
デバイス&モジュールソリューションズカンパニー

注力領域

直流化、電動化推進 半導体を支える社会の実現

DCドライブ機器

DCインフラ機器

高周波機器

遠隔/VR機器

新たな提供価値

地球に優しい脱炭素商品&プロセスの提供 お客様が求める高次元の設計/製造/製品情報の提供 お客様の期待を越えたスピードでの価値提供

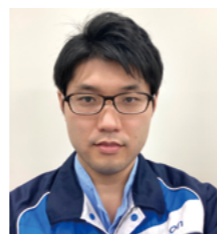
グリーン

デジタル

スピード

“強み”を掛け合わせることで気候変動・災害リスクを低減、持続可能な社会づくりに貢献

近年、地球温暖化や自然災害が及ぼす社会への影響は深刻化しています。オムロンは、2017年から、世界最大級の民間気象情報会社であるウェザーニューズ社との共創で、社会的課題の解決に取り組んでいます。ウェザーニューズ社は、観測データやアプリユーザーからの天気・体感報告を独自の予測モデルに反映して予報することで、予報精度No.1を実現しています。この高精度かつ高解像度な予測データをもとに、企業や個人向けに気象リスク回避につながる情報サービスを提供しています。オムロンは、様々なエリアに設置可能な気象センサーを提供することで、従来よりも詳細な気象観測データを収集し、ウェザーニューズ社の気象予測精度向上をサポートしています。



事業統轄本部 商品事業統括
小島 英明

気象センサーは、温度・湿度・気圧など様々なセンシングデバイスと独自のアルゴリズム・通信技術を組み合わせ、モジュール化した商品です。オムロンの営業・開発・生産、そしてウェザーニューズ社が一体となったコンカレント活動で、開発プロセスの効率化・短縮化を実現しました。ハードウェア技術を持つオムロンと、気象予測システムや対応策サービスなどソフトウェア開発・提供ノウハウを持つウェザーニューズ社の技術や知見を融合することで、地球上の人々の安全と安心な暮らしを守るサービスを生み出していきます。



ビルの屋上など様々な場所でデータを収集する気象センサー

今後も、両社の連携で高効率なエネルギー運用・自然災害へのレジリエンス強化に向けたソリューションを提供し、新たな価値創造に取り組んでいきます。

ウェザーニューズが、電力や小売、鉄道、道路など様々な市場に対して、精度の高い気象情報サービスを提供し続けるには、詳細な観測データが必要不可欠となります。当社は、より多くの気象データを収集するため、オムロン社とアプリユーザー携行型の簡易気象観測器「WxBeacon2(ウェザービーコン2)」や、建設や農業でニーズの高い気象センサーの共創・協業において、両社の強みを互いに活かしながら取り組ませていただいています。両社共に事業を通じて社会課題に向き合うといった企業理念への共感はもちろん、現場においては高い技術力への信頼と、起こりうる社会変化や環境変化に対する、アジャイルな取り組み姿勢と品質向上のためのPDCAに共感し、継続的に協業させていただいている状況です。いま社会が直面する気候変動や環境、災害の課題に対しては、より高精度で解決性の高いサービスをタイムリーに生み出していく必要があります。そうした課題解決とよりよい社会づくりにおいて、今後も両社の強みを活かしたシナジーを生み出し、国内だけでなくグローバルにも協業活動の範囲を拡大していきたいと考えております。



株式会社ウェザーニューズ モバイル・インターネット事業部 マーケティング&セールス担当 井原 亮二 氏

環境保全と事業成長を両立するものづくり

中国深圳市坪山区内にある数々の工場では、経済成長に伴い工場から排出される産業廃棄物の量が増加していました。同エリア内にあるオムロン深圳工場(OMZ)は、環境負荷低減に向けてさまざまな取り組みを率先して進めています。そのひとつが、自社の産業廃棄物のうち20%を占めていためっき残渣の削減です。OMZは、2019年からめっき残渣削減に向けた検討を開始し、高効率残渣処理システムを考案しました。その結果、2020年OMZは約10トンものめっき残渣削減(前年比約50%減)に成功しました。さらに、OMZは改善技術・ノウハウを他めっき工場にソリューションとして提案、2021年坪山区エリア全体で合計8社、約225トン(前年比約40%減)の残渣削減に貢献しました。自社で実現したサステナブルなものづくりを深圳から広東省、そして将来的には中国全土に広げていくことで、事業を通じた社会的課題の解決に取り組んでいきます。

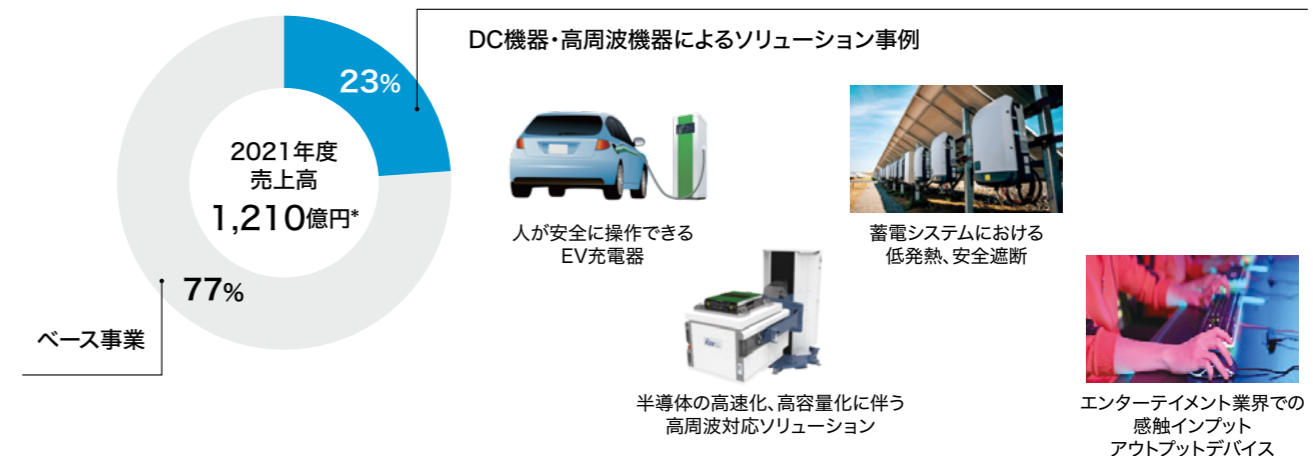


環境負荷低減に取り組む、オムロン深圳工場メンバー

2021年度 事業ハイライト

2021年度は、民生業界向け部品は、家電や住宅設備、電動工具などの注力業界を中心に需要が堅調に増加しました。自動車向け部品は、コロナ禍の影響や顧客での半導体不足による生産調整の影響を受けたものの、需要が緩やかに回復しました。これらの需要を的確に捉え、増産などの製品供給量確保にも着実に対応した結果、売上高は前期比で大きく増加しました。原材料価格や物流費高騰の影響を受けたものの、売上高の大幅な増加に加えて、付加価値向上の取り組み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、2021年度の売上高は、1,210億円(前期比24.9%増)、営業利益は101億円(前期比120.6%増)*となりました。

事業別売上構成比



(DMB) 電子部品事業の強み

- 根幹となる電気を繋ぐ・切る技術(アーク遮断等)
- コア技術を活用した機能組み合わせによるモジュール化の実現
- グローバルでのレジリエントな生産供給体制と品質管理体制

INPUT

- 研究開発費：計52億円
- 設備投資費：計61億円(2021年度実績)
- 商品の需要変動にタイムリーに対応するレジリエントな生産体制構築
- デジタル基盤強化
グローバルでの事業サイト(日・英・中)リニューアル(21年12月)

OUTPUT

- 売上高：1,210億円(前期比24.9%増)
営業利益：101億円(前期比120.6%増)*
- 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貢献する低発熱リレーなど新技術・商品開発
・低発熱大容量リレー「G9KA」が、「超」モノづくり部品大賞の「環境・資源・エネルギー関連部品賞」を受賞(21年11月)
・顧客との共創を通じたモジュールの創出
- 顧客製品の安全性を担保する品質の強化
・オムロン深圳工場が、「清潔生産優秀企業」を受賞(22年2月)

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



*制御機器事業の一部商品を電子部品事業に組み替えて表示しています。

CTOインタビュー

進化する近未来デザイン

代表取締役 執行役員専務 CTO

宮田 喜一郎



力強く回り始めた イノベーションのエンジン

—編集部(以下青文字):前中期経営計画「VG2.0」では、次の10年を見据えて「技術の進化を起点にイノベーションを創造し、自立的成長を実現」を全社方針として掲げました。VG2.0の成果を振り返るとともに、技術経営の進化をCTOとしてどのように受け止めていますか。

オムロンは、未来を予測し社会のニーズを先取りして解決することで成長してきた会社です。しかし、私が初代CTOに就任した2015年当時、技術・知財本部において、「この研究は何のためにやっているのか」と技術者に聞いても明確な答えが返ってこないことが度々ありました。研究や開発自体が目的化して、ソーシャルニーズを創造するという大事な原点を忘れかけているのではないか。そのような危機感から、オムロン流イノベーションのためのプラットフォームの構築を決断しました。

そこから何度も議論を重ね、2018年にイノベーション

に必要な事業と技術を一気通貫で企画・開発ができるように、ビジネスの観点からアーキテクチャを描くイノベーション推進本部(IXI)と、近未来デザインを担うオムロン サイニックエックス(OSX)の2つの組織を相次いで立ち上げました。さらには、次々と事業を生み出し続ける状態をつくりあげるための「事業創造プロセス」を構築できたことも、VG2.0の大きな成果といえるでしょう。

その結果、新規事業や研究開発テーマについてオープンなディスカッションが行われ、トップから現場までその目的や価値を腹落ちして共有できるようになりました。また、こうした仕組みの進化に伴い、新たな価値創出に挑む技術・知財本部やIXIのメンバーのマインドセットも大きく変化してきたと実感しています。特に技術開発チームについては、研究熱心ではあるけれど、以前はともすると内向きになりがちでした。それがいまでは、社会的課題からテーマを抽出して、外部とも積極的に連携するようになりました。そこで成功体験ができる、さらに自信がついてより大きなチャレンジが

できるようになる。いまでは、既存の事業起点だけでなく、近未来に基づく顧客起点・技術起点で自ら新たな研究開発テーマを設定し、高い技術レベルでの挑戦を開始できるようになりました。イノベーションを生み出すプロセスが、その主役となる人材によって力強く回り出した手応えを感じています。

—「SF2030」では、「人が生きるオートメーション」を掲げています。なぜいま「人が生きる」なのか、それによってどんな社会をつくらうとしているのか、実例を交えて教えてください。

オートメーションには、人の作業を機械がやる「代替」、人と機械と一緒に作業する「協働」、機械が人の可能性を最大限に引き出す「融和」という3つのステージがあります。先進的な生産現場では協働から融和へとシフトしつつあり、オムロンはファクトリーオートメーション事業を中心に「人が生きるオートメーション」でその進化を支援しています。

一方で、代替すらできていない領域や業界もあることを忘れてはなりません。その一つが、介護の世界です。むしろヒューマンスキルが重要なこの世界では、「人が生きる」ことの本質が問われるため、人がやるべきこと、機械に任せるべきことをしっかりと見極めなければなりません。よってオムロンは、人を寝たきりにさせないための介護予防にチャレンジすることにしました。地方自治体と連携しながらIXIで事業化に取り組んでいる高齢者の自立支援事業がそれにあたります。

要介護になる前の早い段階で機能低下の予兆を捉えて運動や生活習慣の改善を促せば、健康寿命を引き延ばせることが分かっています。そのためにはまず、高齢者の生活課題や改善の希望などを聞き取って分析する「アセスメント」を行う必要があります。ただ、時間がかかるうえに高い専門性が求められるので介護現場の負担となっていました。そこでオムロンは、アセスメントやその後のケアプラン策定をAIで支援することにしました。介護従事者は、そのプランを元に高齢者への説明や動機付けするコミュニケーションをとりながらケアを行います。ロボットに定型句的に「頑張ろうね」「よくできたね」なんて言われても、やる気が出ませんよね。行動してもらうには最後はハート、まさに人間にしかできない価値ある仕事です。

高齢化に伴う社会保障費の増大が財政を圧迫する一方、医療・介護の現場では人手不足が深刻化しています。人と機械が有機的につながることで介護を必要とする人が自立した生活ができるように支援を行い健康寿命を伸ばします。また、介護現場の人手不足も補う自立支援事業には、各方面から大きな期待が寄せられており2020年7月の大分県に続き、2022年4月には大阪府との事業検証のための連携協定を行いました。しかし、この自立支援事業をスケールさせるうえでネックの一つが、先に挙げた人手不足です。高齢者と向き合いながらやる気を引き出せるのはプロフェッショナルな人間だけです。しかし、介護士の数が足りない。それならば我々の手で育成のサポートも行おうということで、介護人材の教育システムを開発しています。もちろんここでも重要となってくるのが、人と機械の役割の線引きです。SINIC理論の中でも「テクノロジーが進化していくと人々は弱体化していく」と懸念されています。よって、どこまでシステム化、オートメーション化すると人の力を奪ってしまうのか。何を機械に任せて、どの領域で人間のクリエイティビティを活かすのか。その点をしっかり見極めながら、人が生きる近未来をデザインしていきます。

IXIでは、このような考えに基づいた複数のテーマが事業検証ステージに進んでいます。新規事業創出は一朝一夕にできるものではありません。また、事業化した後もすぐに業績に大きく貢献するわけではありませんが、それでも事業を通じて社会的課題を解決する機会があるならチャレンジしない手はない。創業者が大事にした「7:3の原理」、つまり「7割の勝算があれば勇気を出してまずやってみる、ただし残り3割のリスクに対する対応策も必ず考えておくこと」、この精神で新事業を生み出すイノベーションの実現に取り組んでいます。

本当に使える「ジョブ型雇用」 の仕組みづくり

—イノベーション創出の原動力となる人材育成にあたってどのような取り組みを行っているのでしょうか。

イノベーションを創出し続けていくにあたり、ソーシャルニーズを創造する組織・仕組みの変革と並んで人材育成をミッションに掲げたのは、持続的成長には、人材が欠かせないと考えたからです。この数年、市場や

現場、技術、知財の知見に基づき、ビジネスの全体設計図を描けるアーキテクト人財、そしてAIやロボティクスなどのコア技術人財の育成に力を入れてきました。IXIでは、ビジネスを構想するアーキテクト、高い専門知識を持つスペシャリスト、チームを牽引するリーダーなど、プロジェクト遂行に必要な職務を定義して、それに見合った能力や経験を持つ社員や能力の成長を期待する社員を配置する「ジョブ型雇用」を採用しています。

IXIがイノベーション人財を輩出するプラットフォームだとすれば、知財・技術本部はそのイノベーションを支える技術者のプラットフォームです。こちらについてもジョブ型雇用への移行を進めているところです。ジョブディスクリプション(職務記述書)を作成すればそれでジョブ型だと思われがちですが、ジョブ型の本質は「役割とスキルレベルを明確にする」点にあります。これを技術者に適用しようと思えば、まず各社員のスキルを棚卸しなければなりません。例えば、電気の技術者と一口に言っても、アナログなのかデジタル通信なのか、それとも制御なのかなど、専門分野は細かく分かります。これを整理したうえで、各分野におけるスキルレベルを5段階で評価し、レベル1の仕事はこれ、レベル2の仕事はこれといった具合に、スキルと職務を紐付けます。レベルごとの要件が明確なので、レベル2から3に上がるには何を習得すればいいかが一目でわかる。これが社員の意欲や納得感を高めることにつながります。

もちろん、レベルアップのための教育機会も、会社として用意しなければなりません。言い換えれば、本気でジョブ型雇用の人事制度にしようと思えば、スキル教育にしっかり投資する必要があるということです。3月に発表した「SF 1st Stage」において3年間で従来比3倍となる60億円の人財開発費を投じると発表したのも、そのためです。

実はジョブディスクリプションだけで言えば、オムロンでも過去に取り入れたことがありましたが、長続きしませんでした。その反省もあり、今回は実践できる仕組みにすることに拘っています。社外の専門家を含むチームで評価に当たるようにするなど、費用だけでなく手間も時間もかけています。人事制度にこれだけ関わるCTOは珍しいかもしれませんが、革新的な技術やビジネスを生み出すのは人であり、イノベーションの源泉は常に人財です。やると決めた以上は形骸化させない、本当に使える仕組みにする。そのために、私自身も相当にエネルギーを投入しています。

ニーズを先取りした生産現場のカーボンニュートラル

— オムロンには、旗を立てて目標を表明し、社内外の共感と共鳴を呼んで連携を広げるとい文化があります。ここ最近で掲げた旗として、どのようなものが挙げられますか。

今年2月に発表をしたJMDC社との資本業務提携は、「健康寿命の延伸」におけるモノ視点+コト視点のビジネス創出という、まさにその旗にふさわしいものといえるでしょう。

JMDC社は膨大な量のレシピデータと健診データを保有し、それを分析して活用する技術やノウハウも蓄積しています。しかし、ハードウェアは持っていません。それに対して我々は、個人のバイタルデータを収集するハードウェアや技術は持っていますが、データビジネスの知見は乏しい。「健康寿命の延伸」に向けて、お互いの足りないところを補完し、強みを最大化することが提携の狙いです。

また、この提携には、オムロンが目指すソリューションをベースとしたコトビジネスの方向性を社内外にはっきりと示す効果もあります。“モノ視点からコト視点へ”という抽象的な概念だけでは伝わりにくいですが、JMDC社と組むと言え、なるほどそういうことかと理解してもらいやすくなる。実際、発表後の反響は想像を上回るものでした。

— すでに実装が始まっているコト視点ビジネスの実例があれば教えてください。

一例を挙げれば、同じくデータを活用したサービスの「i-BELT」があります。モノづくり現場で収集したデータを活用して、顧客の課題を解決するソリューションビジネスです。ただ、その内容はここに来て大きく変化しています。

従来は生産性や品質の向上が主な目的でしたが、それらに加えて、現在、世界中でエネルギーの価格高騰や供給不足による経済への影響が懸念されている中で、「生産現場のカーボンニュートラル」に対する関心が急速に高まっています。製造拠点ごとはもちろん、製造ラインごとのCO₂排出量の見える化が求められつつある中で、1製品あたりのCO₂排出量の見える化も当たり前となるでしょう。オムロンでも、ヘルスケア製品を生産する自社の

松阪工場において、血圧計1個を生産する際に発生するCO₂排出量の計測を試験的に行っています。この1製品あたりのCO₂排出量の見える化は、EUをはじめとする世界の市場で近い将来必ず求められるはずですし、見える化したその先には、削減という巨大なニーズがある。これは、オムロングループが一体となることで実現できるビッグビジネスになると考えています。そのために重要となってくるのが、デジタルツインです。なぜなら、様々な現場のデータを用いることで、改善に向けたサイバー空間での近未来の予測が容易になってくるからです。

オムロンは、ファクトリーオートメーション事業で積み上げた製品と知見、省エネルギーを実現するリレーやスイッチなどのデバイスやモジュール、そしてエネルギーソリューション事業で培った技術力と提案力を中核とした現場力を持っています。そこに、データを活用するAIやシミュレーション技術を加えていくことで、生産活動におけるエネルギーに関するさまざまな問題を、一気通貫のソリューションで解決する。オムロンならではのコト視点に基づいたビジネスによる、新たな価値創造を目指しています。

SINIC理論を基にしたオープンな議論で「自律社会」の解像度を上げる

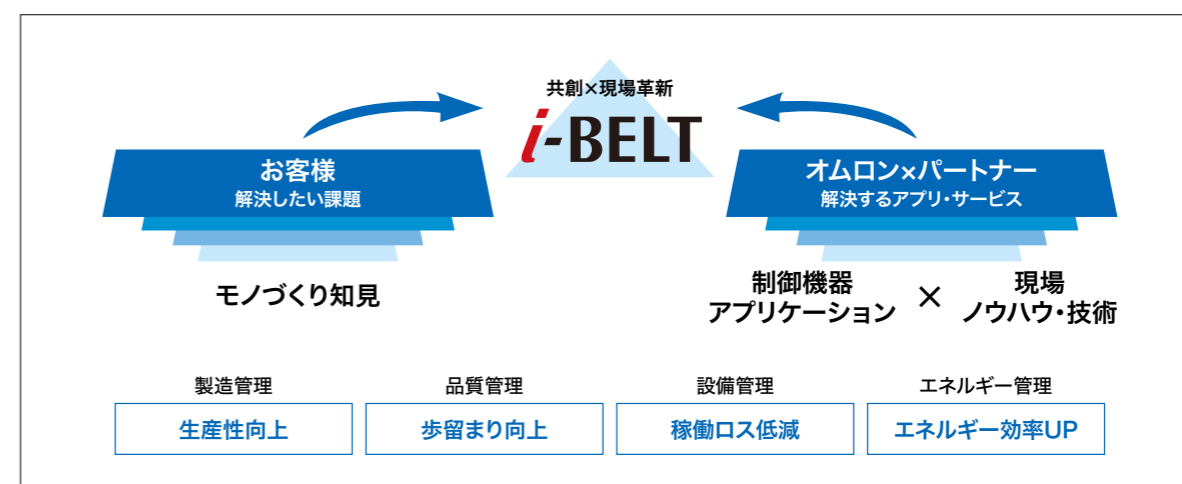
— 最後に、SINIC理論では、「自律社会」が到来するとされています。改めて自律社会とは何か、その先には何が待っているのか。お考えを聞かせてください。

創業者の立石一真は、自律社会を「個人と社会、人

と自然、人と機械が自律的に調和する社会」だとする一方で、それ以上に踏み込んだ説明はしていません。そこを掘り下げて、自律社会と呼ばれるものの解像度を上げるのが我々の役目ですので、アップデートに向けた議論を侃侃諤諤と行っているところです。

SINIC理論が初めて発表された1970年当時は、効率性と利便性を高めて、経済的により豊かになることが成長だと一般的に考えられていました。ですからSINIC理論の基本構造を示した図でも、進歩を志向する人間の意欲を中心に、技術、科学、社会が相互に作用しながら発展していく様が描かれています。これを今日的に捉え直す時、核となるのは私たち人間の志向、「心の向かうところ」でしょう。人間性や自然との共生といった、現代を生きる人たちの心の奥底から湧き出る思いをどう位置づけるのか。それがポイントとなってくるはずで。

今回のディスカッションには、外部の有識者やZ世代も含む若い方々にも参加していただいています。未来の社会の話をするのに若い世代の価値観を取り込まないのはおかしいですし、オムロンだけに閉じて議論をしても始まらないので、オープン化することで「世の中ごと」にしてしまおうという考えです。近いうちにその議論の結果、つまり私たちが現時点で考える自律社会の姿を発信していく予定です。これを下敷きとして、さらに社内外の人々を巻き込み、ともに未来を創っていくことが、企業理念の実践であると信じて取り組んでいます。



コト視点での価値を創出するデータ活用サービス事例 - i-BELT -

イノベーション推進本部 (IXI)

イノベーションを通じたよりよい社会の実現に“挑む”

VG2020期間の成果

イノベーション推進本部 (IXI) は、劇変する社会的課題と技術の進化、近未来に顕在化するソーシャルニーズを先取りして新規事業を多産する組織として2018年に設立されました。設立から4年が経ち、事業化に近づくテーマポートフォリオの充実という目に見える成果だけでなく、ポテンシャルの高い事業化テーマを持続的に生み出し、実行する強固な土台 (組織・プロセス・人財) をつくってきました。

事業化へ着実に近づくテーマポートフォリオの充実

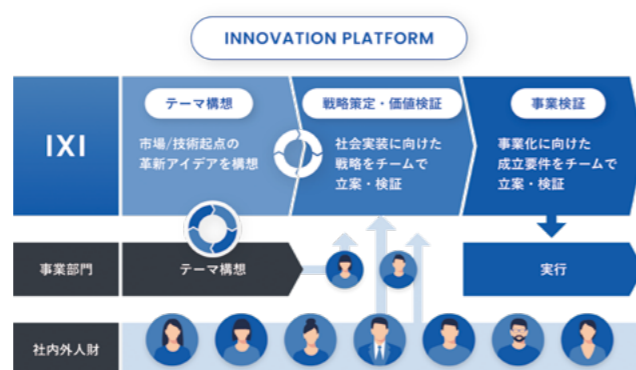
これまでの4年間で30件を超える事業化テーマを構想・検証してきました。現在、「アグリオートメーション事業」「自立支援事業」「現場データ活用支援事業」という3つのテーマが事業化検証 (トライアル上市) フェーズに歩を進め、顧客価値検証 (Proof of Concept) フェーズのテーマがその後に複数続いています。



執行役員
イノベーション推進本部長
石原 英貴

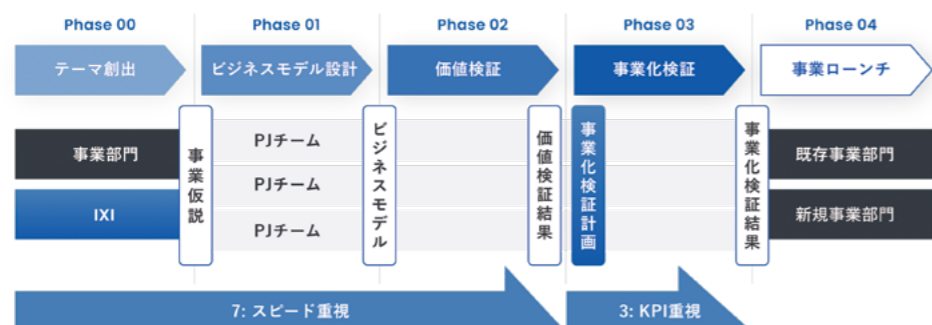
Willを持った人財が集まり成長し続ける組織づくり

IXIは、社内外のWill (ソーシャルニーズ創造への想い)が集まり、共鳴することで、事業を通じて社会的課題を解決し続ける組織となることを目指しています。そのコンセプトを具現化した組織の形態が“オムロン全社のイノベーションプラットフォーム”です。手あげで異動する公募・応募や、現業との兼務で参画するプロジェクト型公募といった人事制度の整備に伴い、社内からは、事業部門・本社機能部門を問わず多数の人財が集まりました。また、社外からもIXIのビジョンに共鳴する仲間が多数参画してくれました。このように、多様なスキルと価値観を持った約100名の集団が、それぞれの強みを発揮しあうことで成果を最大化するIXIの組織の基盤が整いました。



再現性高く新規事業を生み出し続けるプロセスづくり

新規事業を生み出す上で難しいのが、何に取り組むべきか (事業化テーマ) を決めること。そして、一旦取り組むテーマを決めたとしても、誰がどこまでの責任・権限を持ち、どのように事業化を判断するのかが不明瞭なことです。その結果、どのような状態を達成すれば投資を引き出してテーマを進められるのか、あるいはストップすべ



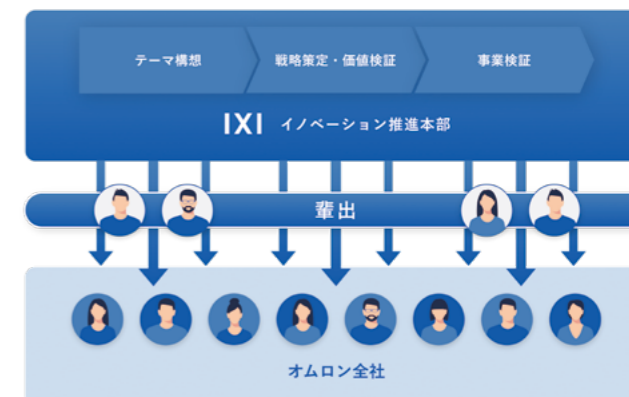
きなかが決まらず、事業創造のスピードと投資効率が著しく低下するといったことが起きてしまいます。

経営層とマネージャーと現場メンバーが、難しさの本質に対して共通認識を持ち、共通言語で議論できるようになることが重要であるとの考えのもと、IXIでは複数の事業化テーマでトライアンドエラーを繰り返しながら、新規事業を再現性高く生み出せるプロセスの構築に注力してきました。プロセスの拠り所としたのが、創業者・立石一真の事業創造フィロソフィー「7:3の原理」です。「7分どおりできると判断したら、勇気を出してやってみる。ただし、あとの3分は計算されたリスクとして必ず救済策を考えておく」という、創業者の考えに基づき「現場でのスピーディな実行」と「経営での投資・リスクコントロール」の両立をプロセスの柱としています。「7」の部分は、過剰な時間と投資をかけずにスピード重視で可能性を見極める“多産多死”を前提としたフェーズです。IXIが創造を目指す新規事業ドメインの旗を立て、事業仮説を描いてテーマを設定し、ビジネスモデル仮説の検証と顧客価値の検証を行います。そして、その検証結果に確からしさが得られれば、残る「3」の部分で厳選した可能性に思い切って投資をし、リスクをコントロールしながら事業を成長させていきます。

IXIの事業創造プロセスが、絵に描いた餅でなく、文字通り共通言語として、経営層・マネージャー・現場メンバーで議論できるようになったことは大きな成果です。

事業創造と全社のイノベーションを牽引する人財づくり

IXIでは、異なる強みを持つ人財で構成される“チームでの事業創造”にこだわってきました。なぜなら、「構想→仮説検証→事業検証」と事業化ステージが移行していく中、必要な能力・スキルには多様なものが求められるからです。人財タイプの中でも、仮説検証を繰り返し、顧客にとっての本質価値を見出しながらビジネスモデルを具体化する「アーキテクト」人財の育成に注力してきました。4年間で延べ60名を超えるアーキテクト人財が事業化テーマの推進・実行をつうじてスキルを磨き、新規事業の創造に邁進してきました。現在では、複数の人財が、既存事業のイノベーションを牽引する人財としてIXIから輩出され、事業の現場で活躍しています。



SF2030での更なる進化: ソーシャルニーズ創造力の最大化に挑む

VG2.0期間、新規事業の創造に継続的に挑戦し、事業化テーマを持続的に創出・実行し続ける土台 (組織・プロセス・人財) は十分整いました。SF2030では、この土台をオムロンの非財務価値として更に強固なものとするとともに、オムロンの次の成長に貢献する収益事業を複数創出することにこだわります。

IXIでは、SF2030で取り組む新規事業領域として、「データヘルスケア」「食生産のオートメーション」「製造業のカーボンニュートラル実現支援」「製造現場のDX支援」「ディーセント・ワーク」の5つを設定しました。これらはいずれも、SF2030でオムロンが取り組む3つの社会的課題、「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」の解決に貢献するものです。新規事業領域ごとの事業機会の全体像を、IXIでは「事業アーキテクチャ」と呼んで各領域の事業仮説を俯瞰的にマッピングしています。現在、事業化検証 (トライアル上市) フェーズにある前述の「アグリオートメーション事業」「自立支援事業」「現場データ活用支援事業」は、それぞれ「食生産のオートメーション」「データヘルスケア」「製造現場のDX支援」の各事業アーキテクチャに位置づけられる事業化テーマです。これら3テーマの早期収益化を目指すのはもちろん、各事業アーキテクチャで捉えたその他の事業機会も複線的に検証し、5つの新規事業領域ごとに事業群として適切な規模の事業を創造していきます。

SF2030では、オムロンが目指す自律社会に向かう変革の9年です。経済的な成長とともに地球環境や社会との共生が必須となる自律社会は、多数の企業、多数のステークホルダーと協業し、共創することなしに実現することはできません。IXIが獲得してきたこれまでの学びと、培ってきた組織能力を社外にも広く共有し、共創パートナーとともにソーシャルニーズを創造することで、自律社会を自らの手でたぐり寄せていきます。

よりよい社会の実現に向けたIXIの挑戦

SF2030でオムロンが解決すべき3つの社会的課題、「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」に対して、IXIが取り組む新規事業領域として、「データヘルスケア」「食生産のオートメーション」「製造業のカーボンニュートラル支援」「製造現場のDX支援」「ディーセント・ワーク」の5つを設定しました。今後、これら5つの領域で事業化テーマを深化・拡張させながら、テーマポートフォリオの充実と見直しを図っていきます。

● データヘルスケア

人々の「健康寿命の延伸」と「持続可能なヘルスケアシステムの実現」の両立は、ヘルスケアの普遍的な課題です。社会が成熟するにつれてその重要性が増すとともに、両立する難しさが顕在化しています。私たちは、多様な医療・ヘルスケアデータで形成されるヘルスケアエコシステムにおいて、生活者・患者の日常に最も近いバイタルデータを蓄積します。そして、オムロンが保有しないレセプトデータや健診データ等の医療・ヘルスケアデータと結合させ、慢性疾患の予防・重症化予防ソリューションの提供をつうじて価値に基づく医療の実現に貢献します。

〈事業化検証事例の紹介〉

自立支援事業推進部では、地方自治体と連携しながら、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、高齢者が健康で生き生きとした生活を実現できるよう、介護を予防する自立支援ソリューションの事業検証を進めています。2020年からスタートした大分県との連携協定は、4市町から現在12市町での実証に拡大しています。さらに2021年10月には石川県小松市との共同研究事業をスタートし、2022年4月には大阪府と事業連携協定を締結しました。

多様な課題をもつ自治体で「健康寿命の延伸」というソリューションの社会実装をめざします。



● 食生産のオートメーション

人々は経済が豊かになるにつれて、より安心・安全で美味しい食を追求するようになります。農作物や畜産などの生産者は、この消費者の食へのニーズに応えるために、その提供に向け日々奮闘しています。しかし、食生産は経験に依存し熟練するまでに時間がかかること、また、高付加価値な生産物の対価が生産者に適正に配分されていないことから、担い手が他の産業に流出し、1次産業の従事者が不足しています。食そのものの持続可能性を脅かしうる社会的課題が顕在化しつつあります。

私たちは、オートメーションとデータを活用した「デジタルソリューション」を食の生産へ提供します。生産者の「生産」と「経営」のケイパビリティを高めることで、食の生産が高い付加価値を生み出す「儲かる」産業へと変革し、食の持続可能性に貢献します。

〈事業化検証事例の紹介〉

アグリオートメーション事業推進部では、まずは中国市場をターゲットに、農業技術が必要とし熟練者でなければ難しい有機・低農薬栽培において、ミニトマトやイチゴなどの果菜類を中心に、非熟練の農業経営者・農業者であっても熟練者と同様の農業生産を可能とする栽培支援ソリューションを展開しています。

現在は、中国現地パートナー企業複数社と多数のプロジェクトが進行しています。



● 製造業のカーボンニュートラル実現支援

気候変動対策の本命として「2050年までのカーボンニュートラル実現」が切迫した社会目標となっています。その中では、企業が社会的責任を果たしていくことが重要です。製造業においては、高品質かつ高い生産性のさらなる向上を追求し続けながら、再生可能エネルギーの供給不足や価格高騰、炭素税導入によるコストインパクトといった課題を乗り越え、カーボンニュートラルの実現という高みを目指すことが求められます。その実現には、経営の強いコミットメントに加え、現場が自律的かつ継続的に目標達成に取り組む状態を確立することが不可欠です。

私たちは、製造業が直面する複雑な課題構造に対して、一気通貫のソリューションを提供していきます。制御機器事業で培った現場知見と、エネルギーソリューション事業で培ったエネルギー制御技術を中核として、企業の自律的かつ継続的なカーボンニュートラル実現を支援します。現在、多様なニーズを捉えながら、核となるテーマ創出に取り組んでいます。

● 製造現場のDX支援

多くの企業で投資が進む「経営」のDX。組織の生産性を高め、事業のアウトプットを最大化するためには、それに加えて「現場」のDXが欠かせません。日々の現場活動から生まれる改善のきっかけを、データの活用によって飛躍的に進化させ、価値創出に昇華する現場のイノベーション。それが、「現場」のDXです。膨大に産出される現場データに基づいて、全ての現場担当者がイノベーションに関われるようになれば、「経営」のDXにつながっていきます。

私たちは、「現場」のDXそのものと、「現場」と「経営」をつなぐ仕組みを提供します。現場に携わる全ての人々が、データを容易に活用し、データを価値に変え、自らがイノベーションの源泉となれるよう、現場のイノベーションを支援します。

〈事業化検証事例の紹介〉

SDTM(Sensing Data Trading Market)事業推進部では、現場データ活用支援ソリューションとして、製造業の顧客を中心に事業化検証をおこなっています。特定企業間のデータ連携、不特定多数のステークホルダー間でのデータ流通など、将来のデータ社会を見据えて現場データを活用できるソリューションを提供しています。現在、自動車部品、機械・電気製品、電子部品・デバイス製造、素材・素材加工品、半導体関連製造、食品、化粧品、消費財など、幅広い製造業のお客様にサービスを提供しており、さらなる拡大を目指しています。

● ディーセント・ワーク

ディーセント・ワークとは、「働きがいのある人間らしい仕事」のことです。

人々の価値観の多様化に伴い、個々のニーズにあった商品を求められる豊かな社会へと成長してきました。一方で、これら商品を作る現場の多くは低賃金労働者に依存した労働集約モデルのままです。こうした問題が、サプライチェーンにおける人権問題や、格差社会など、雇用に関する社会的課題として顕在化しています。労働者自身が自らの潜在能力を引き出し、自律的に行動できるようになれば、人手としてではなく、付加価値を生み出す存在として認識されるようになります。

私たちは、オートメーションの力で製造現場をエンパワーメント(新たな能力付与)し、事業者と就労者を労働集約モデルから解放することで働きがいのある人間らしい仕事の創出に貢献します。

〈共創事例の紹介〉

現在、取り組みテーマとして「縫製オートメーション」に注力しています。カーシート、エアバッグ、シートベルトといった自動車関連製品やスポーツシューズ、アパレル製品などの製造現場での価値創出を目指し、技術検証と顧客価値検証を実施しています。2022年1月には、株式会社松屋アールアンドディと共同開発をスタートしました。現場での人手不足を解消し、年齢や性別に関係なく誰もが働きがいのある人間らしい仕事の実現に挑戦しています。

技術・知財本部

革新技術でソーシャルニーズの創造に“挑む”

「人が生きるオートメーション」の実現に向け、コア技術を強化し続ける

オムロンでは、様々な社会的課題を解決するために、現場から必要なデータを取得するセンシング技術と、現場に適切なフィードバックをおこなうコントロール技術を長年にわたり磨いてきました。2011年からは、これらを合わせた「センシング&コントロール」に、人の知恵を表す「+Think」を加え、コア技術を「センシング&コントロール+Think」と定めて強化を続けています。近年では、人手に頼っていた単純な作業をロボットに置き換えるうえで必要な機械の眼となる「3Dビジョンセンサー」、製品の小さな傷や汚れなどを熟練者と同じように判定する「外観検査装置」、そして、生産装置の異常を検知できる「AIコントロール」など、新たな価値創出につながる新技術を生み出しています。

VG2.0期間中には、技術の進化が加速していく中、従来の延長線上で考えるのではなく社会的課題が解決された近未来からバックキャストすることで、社会実装に必要な技術の全体像を「技術アーキテクチャ」として描く能力を高めてきました。そしてSF2030のスタートにあたり、「人が生きるオートメーション」による近未来をデザインし、その実現のための「技術アーキテクチャ」を「人と機械の関係」を再定義することから考え、我々が“挑む”べき技術課題を定めました。

2022年4月からは、設定した技術課題を俯瞰することで、今後、オムロンが強化する技術領域として4つを設定し、技術開発体制を再編しました。それは、機械の身体となる「ロボティクス」、五感である「センシング」、動力源の「パワーエレクトロニクス」、そして知能となる「AI・データ解析」です。

注力する技術領域



たとえば、「ロボティクス」では、少子高齢化や熟練技能者の不足により、ロボットの活用が拡大しています。一方で、現時点でロボットを活用するには、高度な専門知識が必要であることに加え、ロボットが可能な作業も限定的であり、結果として人がロボットに合わせて作業する必要があります。オムロンは、人を中心に「人が生きる」ロボットの在り方を見直すことから始めました。現在、人がやらざるを得ない疲労や危険をとまなう作業や、文字通り機械的な作業をロボットに置き換えることをめざしています。そのために、ロボットのハードウェアとソフトウェアをゼロから見直し、新たなロボットの開発に取り組んでいます。新たな挑戦となるため、中長期の技術開発観点では、オムロン サイニックス株式会社積極的に大学や企業などと共創して研究開発を行うことで、革新的な技術の開発を進めています。



執行役員 技術・知財本部長 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

技術人財と知的財産活動の強化

コア技術を磨き、技術革新による新たな価値を創出していくうえで重要なのは、いうまでもなく技術人財です。AIやロボティクスに代表されるように技術の進化が激しい中、社内外で通用する技術者を育てるためにオムロンの成長に必要な技術領域と、求めるスキルとレベル、役割と責任を明確に定め、技術人財を育成する新たな取り組みを2021年度からスタートしました。さまざまな技術に対し、基礎から最新の技術を学ぶ機会を提供するなど、スキルアップに向けた支援もおこなっています。

また、新たな価値創出を進める中で、非財務価値の1つである知的財産はますます重要となっています。オムロンでは、「知財で新たな価値を創り続け、我々の持続的成長に導く」を知的財産活動のポリシーに掲げ、ミッション、ビジョンを定めて取り組んでいます。自社特徴技術の権利化とそれを活用した権利行使の強化だけでなく、近未来デザインを実現する複数のシナリオを「知財アーキテクチャ」として策定し、ソーシャルニーズの先行出願をおこなうことで、オムロンユニークな価値を届ける知財活動を強化しています。



特許出願研修の様子

オムロン知的財産センター ミッション

私たちは、知的財産をコアとして
世界中の人々にオムロンユニークな価値を届けます。

私たちは、魅力のあるアイデアを発展・深化させます。
私たちは、顧客に安心と信頼を届けます。
私たちは、競合に攻守両面で存在感を知らしめます。

オムロン知的財産センター ビジョン

私たちは、多様な知財専門能力を集結させ、
イノベーションを巻き起こす集団であり続けます。

私たちは、既存概念を打破する存在になります。
私たちは、新しいつながりを生み出す存在になります。
私たちは、経営に頼られる存在になります。

VG2020期間中、オムロングループ内の全技術人財に対して特許出願の教育をおこなうことで特許の創出力を強化してきました。結果、2021年度の特許保有件数は、2011年度に比べ2倍以上の12,061件(2011年度:5,959件)になりました。また、1961年から、技術論文誌「オムロンテクニクス」を発行しています。同誌は、オムロングループの技術者が社会的課題解決に向けて研究開発した成果を紹介することで、よりよい社会の実現に寄与することを目的としています。オムロンが、世界で最も革新的な企業・研究機関を選出する「Top100 グローバルイノベーター」(クラリベイト社)に6年連続で選出いただいている背景には、このような知的財産活動による特許出願の量と技術の広さが評価された結果だと捉えています。

このように、新たな価値を社会実装につなげるための技術開発力強化、人財育成と知的財産活動の強化の両面で非財務価値を向上しSF2030のスタートダッシュを切ることができました。「人が生きるオートメーション」による社会的課題の解決に向け価値創出に“挑み”、コア技術「センシング&コントロール+Think」をさらに強化し、磨き続けていきます。 <https://www.omron.com/jp/ja/technology/#>

取り組み事例紹介

人を中心に、より人に合わせる柔軟なロボットの開発

少子高齢化による労働力人口の減少の中で、人の活躍を支援するロボットの開発に力を入れています。特に、中長期を見据えた先行研究においては、近未来デザインからのバックキャストで研究開発を担うオムロン サイニックス株式会社にて大学との共創などを活用しながら取り組んでいます。

事例：言語指示によるロボットの多様な作業の実現

さまざまな現場でロボットに作業させるためには、ロボットを扱うための専門知識が不可欠となります。誰もが簡単にロボットを扱えるようになるために、人の言葉による指示でロボットに作業させる技術に期待が高まっています。この技術により、人がロボットに言葉で目的を指示するだけでロボットが自動的に取るべき動作を理解し、作業を遂行できるようになります。この技術の実現に向けて、2021年度より京都大学、東京工業大学、奈良先端科学技術大学院大学による共同研究プロジェクトを開始しました。本研究について、マルチメディア分野での主要国際会議「ACM* Multimedia 2021」にて論文が採択されました。

*ACM : Association for Computing Machinery

グローバルコーポレートベンチャリング室(CVC)

世界のベンチャーと共創し、共に新しい世界・価値を創る

オムロンベンチャーズ株式会社(以下、OVC)は、「世界のスタートアップと共創する未来」を目指し、世界中の起業家・投資家とのネットワークを武器に、新たな市場創出や事業革新への共創活動を展開してきました。その結果、OVCがこれまでに出資したスタートアップの数は、21年度に新たに出資した4社を加え、合計21社となりました。SF2030においては、サステナビリティ重要課題のひとつである「ソーシャルニーズ創造力の最大化」に向け、オムロンの4コア事業との共創が期待できるスタートアップと、オムロンがSF2030で捉える3つの社会的課題に取り組むスタートアップへの投資を拡大します。これらの投資を確実に実行するため、2022年4月、OVCを傘下に持つグローバルコーポレートベンチャリング室(以下、CVC室)を社長直轄組織として設立しました。CVC室は、より大きな社会的インパクトの創出を目指し、OVCをつうじてオムロンとスタートアップとの共創の機会を強化することで、戦略・財務リターンを高めていきます。



グローバルコーポレートベンチャリング室長兼 オムロンベンチャーズ株式会社代表取締役社長

井上 智子

スタートアップへの投資を通じて社会的課題の解決を目指す

CVC室は、2022年1月にOVC2号投資事業有限責任組合(以下、OVC2号ファンド)を設立しました。OVC2号ファンドは、オムロンが捉える3つの社会的課題を起点に価値創造を目指すスタートアップに出資することを目的としています。

OVC2号ファンドの初出資先は、世界初の使い捨てポータブルPCR検査機器を開発・販売するアメリカのヴィズビー・メディカル社です。コロナ禍により注目を集めたPCR検査は、わずかな検体から高精度な検査結果を得られるため、多くの感染症検査で採用されています。しかし、正確なPCR検査が可能な医療機関は少なく、高額な検査機器の確保が難しいことから多くの医療機関が臨床検査を外部へ委託しています。その結果、検査結果を得るまでに時間を要し、感染拡大に歯止めがかからない状況です。このような社会的課題に対しヴィズビー・メディカル社は、臨床検査と同等の95%以上の精度を持つポータブルPCR検査機器を開発しました。検査の低コスト化と時間短縮の実現は、従来の検査プロセスを刷新し社会的課題の解決に貢献しています。オムロンは、ヴィズビー・メディカル社のように業界革新を目指すスタートアップへの出資をつうじて、社会的課題の解決を加速していきます。

アクセラレーションを通じた戦略リターンの最大化

CVC室は、22年度より、新たな取り組みとしてスタートアップの事業成長の加速を支援する取り組み、「アクセラレーション」をスタートしました。オムロンによるアクセラレーションは、事業成長に必要な業界知識を持つ人財や専門家を世界中から集め、スタートアップの経営に直接参画することで、事業価値の向上を目指します。さらに、人財育成の観点からも、世界の起業家や専門家との共創の機会を通じて、グローバルに通用する新ビジネスを生み出すイノベーション人財の創出を図ります。

例えば、昨年度に出資した、認知症予防のソリューションを開発する日本のコグスマート社。コグスマート社が取り組む「認知症重症化予防」は、高齢化が進む日本において高い需要が期待され世界からも注目を集めています。CVC室は、コグスマート社に、オムロンの既存事業において医療分野の知見を持つ人財と専門性の高い社外の人財をアサインしました。これにより、同社の事業価値の向上を支援するとともに、スタートアップの経営層との共創によって、社内の人財に研鑽を積ませることで、戦略リターンの最大化を実現します。

OVCの投資ポートフォリオ

OVCは、SF2030で捉える3つの社会的課題「カーボンニュートラルの実現」、「デジタル化社会の実現」、「健康寿命の延伸」に取り組むスタートアップに対し、投資を実施しています。

カーボンニュートラルの実現	デジタル化社会の実現	健康寿命の延伸
エネルギー可視化 	ロボット制御 画像分析+AI 	偏頭痛治療 認知症予防 医療データ
カーボン・オフセット 	アグリ自動化 	ASTシステム 遠隔医療
	メタバース 	PCR検査 デジタルコーチ

カーボンニュートラルへの貢献

各国が2050年の温室効果ガス排出ゼロの実現を目指すなか、エネルギー代替技術の社会実装には様々な課題があります。CO₂の削減を促進する方法の一つとして、クレジット取引を用いたカーボン・オフセットの仕組みがありますが、誰がどのように生成したかといったクレジット情報が不透明で信頼性の担保が課題となっています。2022年1月に投資したスペインのクライメイトトレード社は、ブロックチェーンを用いた取引の透明性とトレーサビリティの高いカーボンオフセットクレジットのマーケットプレイスを提供するスタートアップです。オムロンは、企業のカーボンニュートラル化を支援するクライメイトトレード社への出資をつうじて社会的課題の解決に貢献しています。

クライメイトトレード社は、「脱炭素化や気候変動への対策」をミッションに、市場ニーズを捉えスケーラブルなイノベーションを提案する為に努力をしています。オムロンベンチャーズは、私たちのミッションと、その実現を理解しサポートしてくれています。オムロンのサポートは、新商品の企画や、商品のグローバル展開の拡大に向け我々の目標を達成する上でも重要なものとなっています。

CEO フランシスコ・ベネディト 氏

CVC活動の社内文化の形成

2021年3月に投資した高度なAIプラットフォームを開発する、アメリカのディマグエーアイ社とオムロンの制御機器事業は、技術開発における共創に向け、社内プロジェクトを実施しています。CVC室は、オムロンのコア事業で新たな技術開発に取り組む技術者と、スタートアップの経営者を交えた技術交流会を実施することで、共創によるシナジー効果をオムロングループ全体に波及させるように取り組んでいます。私たちは、新たな事業共創を進めるための社内風土を形成するべく、今後もスタートアップとの交流会を実施していきます。

ディマグエーアイ社は、アメリカ・日本・インドにおける強いプレゼンスを武器に、顧客ニーズに合わせたAIコンポーネントやハードウェア、ロボット工学等のソリューションを展開しています。私たちは、AI技術が業界や業種を超えると信じ、多くの分野でAIソリューションを開発してきました。これからも、オムロンにインテリジェントな製品とソリューションを提供し、共にプロジェクトを推進していけることを楽しみにしています。

スタートアップとの技術交流会の様子

創業者CEO サティッシュ・パドゥマナバン 氏

価値創造にチャレンジする多様な人財づくり

「SF2030」において、事業をつうじて社会価値を創出していく原動力は、社員一人ひとりです。SF2030では、新たな「会社と社員の関係」を前提に、会社と社員が互いに選び合い、ともに持続的成長を実現するための人財戦略を実行していきます。

SF2030 人財戦略ビジョン

会社と社員が、“よりよい社会をつくる”という企業理念に共鳴し、常に選び合い、ともに成長し続ける

会社と社員の新たな関係構築を見据えた、人財戦略

社会の在り方や経済状況が変化中、次の10年においては人財の流動化が加速し会社と社員の関係はより対等なものに変化していきます。こうした中、会社には社員一人ひとりの市場価値を高めるために必要な、「成長と活躍の機会」と「期待する成果を明確に示す」ことが求められます。一方、社員には、「専門性向上への意欲を持ち、能力を発揮し、価値を生み出す」ことが求められます。オムロンでは、会社と社員が「選び・選ばれ」、ともに成長する新たな関係を構築していくことを前提に、それぞれが社会から期待される存在になることを目指します。

オムロンの存在意義は「事業をつうじて社会的価値を創出し、社会の発展に貢献し続ける」ことであり、企業理念の実践そのものです。企業理念の実践をつうじて、社会的課題の解決を志す、スペシャリティを備えた多様な人財が集い、一人ひとりが主体性を持って能力を発揮する集団であり続けられる人財戦略をグローバルに実行していきます。



執行役員常務
グローバル人財総務本部長

富田 雅彦

事業のトランスフォーメーションを加速する「ダイバーシティ&インクルージョン」

「SF 1st Stage」では、3つの進化、「価値を捉える視点」「ビジネスモデル」「オートメーション」をつうじて、「事業のトランスフォーメーション」に取り組みます。その実現の鍵は、「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」です。

私たちは、オムロンにおけるD&Iとは何かを徹底的に議論しました。その結果、オムロンにおけるダイバーシティを「よりよい社会づくりへ挑戦する多様な人財を惹きつける」と定義。インクルージョンを「一人ひとりの情熱と能力を解放し、多様な意見をぶつけ合うことでイノベーションを創造し成果を分かち合う」と定義しました。そして、このD&Iの前提になるのが「人財のプロフェッショナル化」です。

オムロンが求める人財とは、自らが社会的課題を解決するという志とチームに貢献する専門性・強みを有する人財です。社員一人ひとりの個性や知識、経験・体験に基づいた考え方や意見の多様性を、よりよい社会をつくっていく原動力としていきます。この実現のために、「SF 1st Stage」では、D&Iを加速させる人財育成施策に最注力で取り組み、社員一人ひとりが志を実現し、活躍できる仕組みづくりに積極的に投資していきます。



求める人財像

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

オムロンのダイバーシティ&インクルージョンのコンセプト

	人財施策の進化	成果指標	2024年度 目標
多様な人を惹きつける	価値創造をリードする専門人財のグローバルでの採用	人財ポートフォリオ充足率	人的創造性* (2021年度比) +7%向上 *人件費あたり付加価値額
	グローバル重要ポジションの現地化推進	80%以上	
情熱と能力を解放しイノベーションを創造する	次世代リーダーの育成による女性活躍の推進	グローバル女性管理職比率 18%以上	
	キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充	VOICE SEI 70P以上	
共創と成果を共有する仕組み	成長意欲のある人財への投資	人財開発投資 3年累計額60億円	
	役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度	ジョブ型人事制度 導入完	
	成長と挑戦を後押しする“応援文化”の醸成	VOICE&360°FB 該当スコア	
	社会的課題解決の成果を分かち合う取組み・制度	・TOGAの進化 ・グローバルのマネージャー層への業績連動株式報酬制度導入	

ダイバーシティ&インクルージョンの加速への取り組み

成長意欲のある人財への投資

オムロンは、成長への意志・意欲がある人財が能力を高めるために、また、登用された人財がより高い成果創出に必要な能力を獲得するために、グループとして積極的に人財に投資していきます。

VG2.0期間において、企業理念を自ら体現し組織を牽引する、強いリーダーの育成に向けた「グローバルコアポジション・コア人財戦略」を展開し、海外コアポジションに占める現地化比率を80%まで高めるとともに、グローバルでの選抜育成プログラムを拡充してきました。21年度には、次期執行役員候補、コアポジションのサクセッサ、次世代リーダー人財の各層に対してグローバル共通の育成プログラムを実施し、人財ポートフォリオにおけるパイプラインの充足を図りました。また、全社員を対象に、個々人の能力向上のための人財開発に、年間で合計6.5億円を投資しました。

また、社内外の多様なスキルと経験を持った人財が活躍し、新たな事業創出やそれを支える基盤を構築することを目的に、副業・兼業人財の募集を21年度より開始しました。過去3回の募集で、計1,900人の応募者の中から、のべ27人のプロフェッショナル人財を採用しました。企業理念の実践に共鳴した社外の人財との交流をつうじて、社員が成長する機会にもつながっています。

そして、心理的安全性をベースに組織と個人が高い目標達成にチャレンジし、成長し続けられる“学習する職場”づくりを目的に、「フィードバック力強化トレーニング」を21年度より国内から先行して開始しました。執行役員を含む国内の全管理職約1,500人のうち80%が22年度末までに受講を完了する計画です。今後、グローバルで各エリア固有の職場課題の解決に向けたトレーニングを展開し、SF 1st Stageの期間中に、3,000人にいるグローバルの管理職全員がトレーニングを受ける計画です。オムロンでは、こうした取り組みをつうじて、立場に関わらず成果や価値創造に向け率直な意見を気兼ねなく話し合える風土づくりを目指しています。

そして、SF 1st Stageでは、VG2.0期間の3倍となる60億円(3年累計)を人財能力開発に投資し、知識習得型トレーニングを中心とした人財開発に加え、実践をつうじて個々人のスペシャリティを獲得・向上させる成長機会を提供していきます。具体的には、事業のトランスフォーメーションに必要な「DXなどの新たなスキル獲得・強化」「海外留学や社外への派遣などによるリーダーの育成」「コーチングやメンタリングなどのフィードバックや対話型の取り組み」を拡充します。また、多様なキャリア・働き方を実現するために、「ジョブポスティング制度」の拡大や、国や地域を超えたグローバルでの「プロジェクト型のチームづくり」を加速させると共に、リーダーを目指す女性社員の積極的な登用や採用、既存の女性管理職に対するリテンション施策の設計などに注力します。

これらの取り組みをつうじ、社員一人ひとりがその能力を存分に発揮し活躍できる組織へと変革していきます。

役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度

国内においては、経営基幹職(管理職および専門職・スペシャリスト)に導入しているジョブ型人事制度の対象を、2022年度より一般職にも広げました。個々人の能力や専門性、意欲を踏まえた適所適財を行うため、仕事に対する役割や職務の設定基準をより明確化しました。これにより、適切な目標設定および評価・処遇をつうじて納得感を高め、モチベーションを最大化していきます。

国内社員の半数を占める、約5,500名の主査層(係長層)には、環境変化により職務の難易度が増す中、一般職の中でも最も高度な役割責任の発揮が期待されます。そのため、主査層には、ジョブ型人事制度の導入と併せて、職務に求められる能力や仕事の難易度・達成責任等を反映した「役割責任・成果による評価・処遇」のさらなる徹底を図り、年齢・勤続や個人の属性によらない処遇の検討や若手社員の登用の早期化を進めていきます。

社会的課題解決の成果を分かち合う取り組み・制度

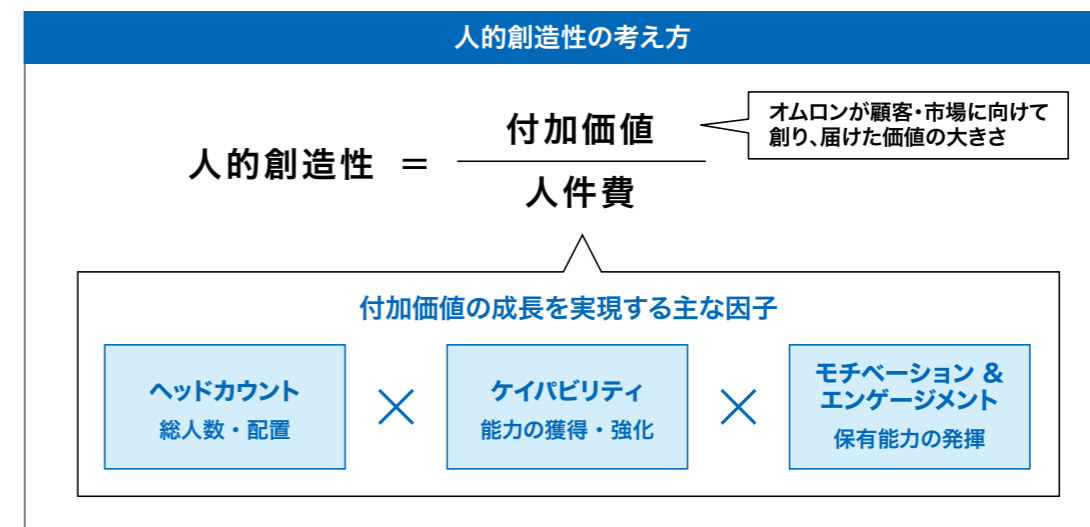
社会的課題解決の成果を分かち合う取り組みとして、グローバルのマネージャー層への「中期インセンティブ・プラン」として株式報酬制度を2022年度より導入しています。また、国内においては、一般職へも、企業価値に対する意識向上を目的に、従業員持株会をつうじて譲渡制限付株式を付与する、「従業員持株会活性化プラン」も導入しました。導入の目的は、「社員が自らの働きとつうじ企業価値のつながりを意識する効果」と「企業価値向上の成果を分かち合うことで、社員の資産形成に貢献する」ことです。

ビジョンと志の実現を後押しする、人的資本投資への取り組み

SF2030では、人財施策の進化をつうじてD&Iを加速させ、オムロンがどれだけ人的資本を有効に活用し企業価値の向上につなげているのかを定量的に測る指標として「人的創造性」を設定し、2024年度に21年度比で+7%向上させる目標を掲げました。

人的創造性とは、売上から変動費を差し引いた付加価値額を人件費で割ったものです。付加価値とは、オムロンが顧客や市場に向けて創り、届けた価値の大きさ、人件費とは、その価値を創出する人財への投資の大きさを指します。企業が適正な付加価値を得て、それを使って新たな価値の拡大再生産を行うことは、企業と社員の持続的成長の実現に不可欠です。付加価値の成長を実現させる人財投資には、全社の経営目標や事業戦略に即した3つの因子が重要となります。

1つ目は、ヘッドカウント(人財の最適な配置)です。事業戦略を実行するために必要十分な人財を確保し、事業戦略上の優先順位に即して配置していきます。2つ目は、ケイパビリティ(能力の獲得・強化)です。事業戦略を実行するために必要な能力の獲得、強化のための育成プログラムを準備し、社内外、国内外を問わず、様々な経験の場を提供していきます。そして、3つ目は、モチベーションアンドエンゲージメント(能力の最大発揮)です。オムロンは、社員個々人がもつ多様で多様な個性や能力を思う存分発揮できる環境をつくります。

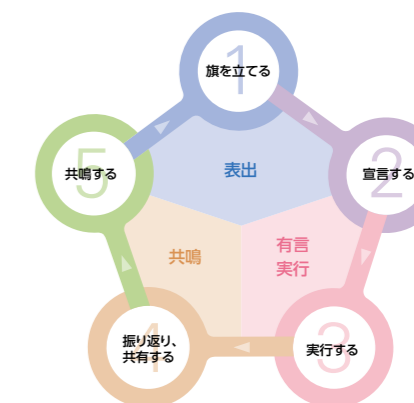


2018年度→2021年度	SF 1st Stage
人的創造性 102% 付加価値成長：102% 人件費伸び率：100% 人財開発投資：20億円 (2019年度～2021年度累計)	人的創造性 107% 付加価値成長：122% 人件費伸び率：115% 人財開発投資：60億円

The OMRON Global Awards(TOGA)

企業理念の実践を自走させる仕組みが、「TOGA (The OMRON Global Awards)」です。TOGAは、日々の仕事における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に対する共感と共鳴の輪の拡大を促す取り組みです。SF2030においても、TOGAを進化させ、事業をつうじた社会的課題の解決に向け、グローバルに共創と成果を共有していきます。

TOGAは、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*で年間をつうじて社員がチームで取り組みます。各組織・地域予選で選ばれたテーマは、年に一度、京都で開催されるグローバル大会でグローバル全社員に共有されます。他のチームの取り組みや審査での評価が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。



*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「SECIモデル」をもとに設計。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)

第9回「TOGA(The OMRON Global Awards)」グローバル大会開催

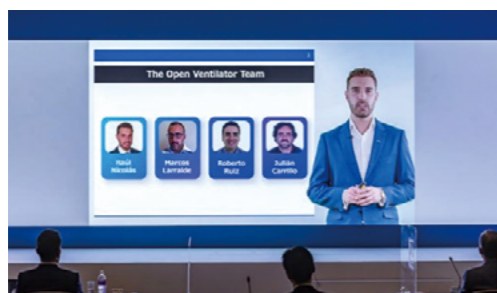
2021年9月15日に開催された「第9回 TOGAグローバル大会」では、2020年度にエントリーされたグローバル6,461テーマのべ51,033人の中からゴールド賞13テーマ、特別賞3テーマの計16テーマが選ばれ、オンラインとオンライン配信のハイブリッド形式で社内外に共有されました。社外からはパートナー企業や投資家、メディア関係者、学生など455名の方々に参加いただきました。

コロナ禍で社会情勢が混乱した昨年も、オムロンではグローバルで多くのチャレンジがなされ、社員が自ら社会的課題を見つけ、社内外のパートナーと共に新たな社会価値の創出に取り組んだ、企業理念実践の物語が多く生まれました。

「第9回 TOGAグローバル大会」企業理念実践の事例

企業理念の実践に向け様々な壁を乗り越え課題解決に果敢に挑戦したスペインと日本の受賞テーマを紹介します。

ファクトリーオートメーション技術で人工呼吸器 (The Open Ventilator) を開発 (2020年度 特別賞 欧州エリア代表)



2020年、新型コロナウイルス感染症が急拡大したスペインでは、人工呼吸器が足りないために十分な治療を受けられないまま亡くなる人が増え続けていました。そうした中、オムロン スペインの制御機器事業のエンジニア、ラウル・ニコラスは、「一人でも多くの命を救いたい」との想いから、政府承認の人工呼吸器の開発プロジェクトに参画しました。プロジェクトで最初に開発された試作機を見たラウルは、オムロンのファクトリーオートメーション (FA) 技術を応用すれば、患者の呼吸量や圧力をリアルタイムに測定し、学習しながら適切な量の酸素を供給することができる、もっと高性能な人工呼吸器が作られるのではないかと考えました。チームメンバーの「自分たちの技術で人々の命を救うことができるのなら、ぜひ挑戦しよう!」との声に勇気づけられ、人工呼吸器の開発に向けたプロジェクトをスタートさせました。そして、彼らの想いに、オムロンヨーロッパのメンバーをはじめ、他の企業や大学といった社内外のパートナーが共鳴し、プロジェクトは勢いを増していきました。プロジェクト開始から約2週間後、チームはついに緊急対応用の人工呼吸器を作り上げました。ニコラスらによって開発された人工呼吸器は、スペインのみならず海を渡った南米の国々に広がり、今では、世界中で多くの人の命を救っています。

視覚障がい者向けコミュニケーション支援技術の開発 (2020年度 ゴールド賞 日本エリア代表)

日本では、「視覚障がいを持つ人が不自由を感じることなく生活できる社会を技術の力で実現したい」という強い想いから、技術・知財本部のエンジニア、山本をはじめとするチームが、同じ想いを持った企業4社とともにコンソーシアムを創設しました。自身も視覚障がいを持つ日本科学未来館館長の浅川智恵子さんを中心に、各社が持つ最新のAI・ロボット技術を融合させ、視覚障がいを持つ人をサポートする「AIスーツケース」の開発に挑戦しました。山本らは、視覚障がいを持つ人の目となり周囲の人を認識し、「知っている人かどうか」「話しかけてよい状態か」など即座に判定しユーザーに伝達することで、円滑なコミュニケーションを支援する技術開発に取り組みました。開発においては、新型コロナウイルス感染症の影響によるマスクの着用で、従来の技術では顔認識が困難になるなど、その道のりは容易ではありませんでした。そうした中でもチームメンバーは試行錯誤を重ね、世に先駆けてマスクを着用した状態で個人を識別、状態を認識できるAIを実現しました。商業施設での移動・コミュニケーション支援の実証実験では、視覚に障がいがあっても知り合いを見つけ、声をかけることに成功しました。「AIスーツケース」プロジェクトは、今も実用化に向けてチャレンジを続けています。



TOGAのROI分析

昨今注目を浴びているパーパス経営や理念経営は、私が研究をしている経営学の大きなテーマです。研究に取り組む中、従来から企業理念経営に取り組んできたオムロンに興味を持ちました。企業理念経営が企業価値の向上にどのように貢献するのか、企業理念の実践を促す活動として特徴的なTOGAをROIという視点で分析したいと思い、ゼミの研究テーマとして取り上げました。分析の過程では、同社役員から過去のTOGA参加者、事務局メンバー、さらには社外有識者と、40回以上にわたる面談とヒアリングを実施しました。また、準備に要した人件費やイベント開催のコストといった数々の定量データとともに分析しました。その結果、直近2年間の平均結果を見ると、TOGAがその後の業績に与えたビジネスインパクトが堅めに推計しても17.5億円だったのに対し、TOGAにかかった費用は10.8億円であり、十分に費用対効果が出ているという結論に至りました。また、TOGAにエントリーする過程において、企業理念が目指す「よりよい社会」と自身の仕事とどのように結びついているのかを考える事で人財育成という点でも大きな効果があることがわかりました。さらに、TOGAでは個人の暗黙知を組織知として共有するために、チームを組んでのエントリーがルールになっていることに加え、事業部や国籍、さらには会社の垣根を超えて取り組むことが推奨されています。直近の第9回のTOGAでは、ゴールド賞を受賞したテーマのうち、実に94%が自組織以外の部門や顧客と連携して取り組んだテーマが占めていました。このように、多様な知識や経験をもったメンバーで社会的課題の解決に挑戦する取り組みは、オムロンにおけるイノベーション創出数の増加に貢献していると言えるでしょう。また、TOGAにより創出されるイノベーションも、エントリーされるテーマは、「よりよい社会の実現を目指す」という企業理念を実践したテーマが条件であることから、「健康」、「環境」、「安全」に関わる社会的課題の解決につながるテーマが多くみられました。このようなテーマが増えるという事は、オムロンが、サステナビリティインデックスに組み入れられている事にも貢献しているでしょう。そして、サステナビリティインデックスに組み込まれるという事は、β値の低下、WACCの低下へとつながり、結果として企業価値の向上につながるということが言えます。

このようにTOGAはオムロンの企業価値向上に様々な面で効果があることがわかりました。しかしその一方で、課題も明らかになりました。例えば、年を重ねるごとに発表者のプレゼンテーションクオリティが向上している反面、準備にかかる時間と負荷も比例して増えていることがわかりました。発表者の負荷を軽減しながら、発表内容の質を向上させ、TOGAを盛り上げていくためには、上司や周囲の適切かつ手戻りの少ないアドバイスが重要になってくるでしょう。また、TOGAにエントリーされたテーマがその後どのように成長したかという情報が十分に共有されておらず、ナレッジとして活かしていないことも明らかになりました。これはTOGAの取り組みを事業成長へとつなげていくうえで大きな機会損失であると言えます。さらには、より多くの社員がTOGAをライブで視聴できる環境を整備するなどの配慮も必要でしょう。企業理念の実践例であるTOGAをひとりでも多くの社員に共有することは、企業理念経営に対する共感と共鳴の輪が広がるうえで欠かせません。今後オムロンがどのようにTOGAを進化させ、さらなる企業価値向上につなげていくのか。その取り組みに期待しています。

早稲田大学 大学院 経営管理研究科 教授
菅野 寛 氏



企業理念実践の取り組み事例

第9回(2020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。

バリューチェーンにおける人権の尊重

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、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。

オムロン人権方針

オムロン人権方針は、サステナビリティ重要課題の一つである「バリューチェーンにおける人権の尊重」を実現するため、2022年3月1日に制定しました。

2011年に国連において「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」が採択されたことにより企業の人権尊重責任が明確化され、グローバルで企業を対象とする人権関連の法規制やルールづくりが進んでいます。近年では、UNGPsに沿った人権取り組みが企業に義務化される動きが高まっており、事業継続の観点からも重要性を増しています。オムロンは、国際社会と協調した経営や行動に努め、バリューチェーン全体で人権リスクの低減に取り組めます。



※オムロン人権方針は、
こちらのQRコードから
ご覧いただけます。

2030年の目標とSF 1st Stageで注力する人権取り組み

オムロンは、2030年までに国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対して影響力を発揮し、人権侵害を許さない、発生させない風土と仕組みが形成されている状態を目指します。

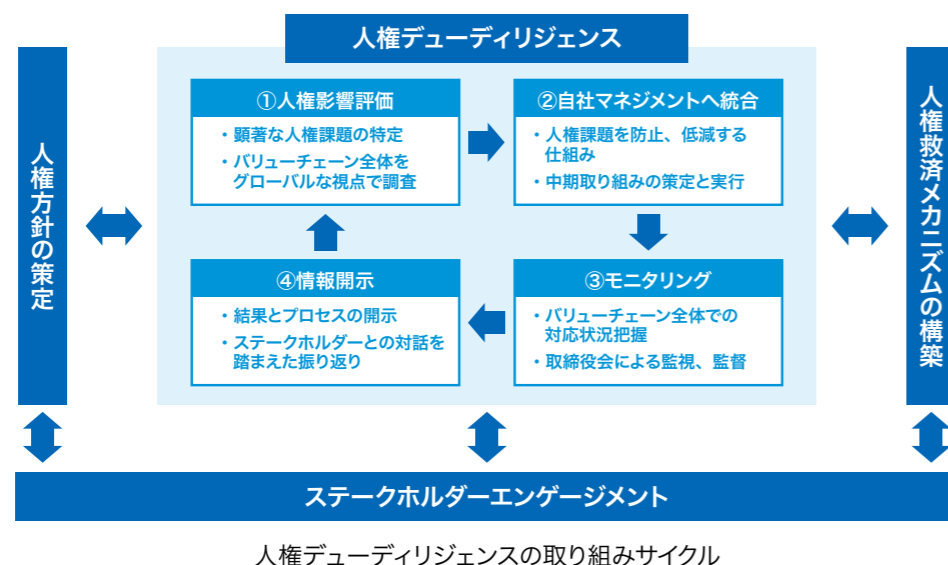
SF 1st Stageでは、新たに制定した「オムロン人権方針」をグローバル社員に周知・浸透させるとともに、UNGPsに沿って人権デューデリジェンスと人権救済メカニズムの構築に取り組み、グローバルにおける人権ガバナンス体制の確立を目指します。

A. UNGPsに沿った人権デューデリジェンスの実施

バリューチェーン全体を俯瞰した人権影響評価を実施することにより、「顕著な人権課題」を特定し、人権デューデリジェンスのサイクルを回せる状態を作り込んでいきます。

B. 各国・地域に適した人権救済メカニズムの構築

オムロンが人権に対して悪影響を引き起こしたり、または助長を確認した場合、正当な手続きを通じた救済を実行できるよう、各国・地域に適した人権救済メカニズムを構築していきます。



人権の尊重を加速するトップマネジメント

オムロンでは取締役、執行役員といった経営層が率先してグローバルでの人権取り組みを推進しています。世界中で働くオムロングループ全社員が人権の尊重を重要な課題と認識し、実効性のある取り組みを推進していくためには経営トップの姿勢が重要と考え、以下のような取り組みを実施しています。

A. 経営トップのコミットメント

オムロンは、企業理念に基づき、企業としての人権尊重の責任を果たすために、オムロングループのすべての役員・社員に適用されるグローバルで統一した方針である「オムロン人権方針」を定め、常に国際社会と協調した経営や行動に努めることを宣言しています。この「オムロン人権方針」は取締役会にて繰り返し議論し、決議しました。

B. 取締役・執行役員への人権研修

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った実効性のある取り組みを推進するには、経営トップが国際人権に関する基準や人権尊重に関する社会要請を深く理解することが必要不可欠です。オムロンは、中期経営計画の策定に向けて2021年に社内取締役と執行役員に対して人権研修を実施し、その学びをSF 1st Stageの人権取り組みの計画、実行に活かしています。

ステークホルダーエンゲージメント

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。人権の取り組みにおいても、社外の人権専門家と定期的に対話を行うことで、国際基準での人権尊重に対する理解を深め、取り組みの実効性を高めていきます。

人権専門家との対話：佐藤暁子弁護士

海外に比べると、ほとんどの日本企業が本格的な取り組みはこれからという状況で、企業理念に基づいて人の重要性という点にフォーカスして取り組んでいるオムロンのような企業があることは心強く思っています。今後、より一層取り組みをブラッシュアップさせていくためにはなぜ人権課題に取り組むのかという「why」の部分を大事にすること、経営や事業を進める中で誰のどんな権利が課題になっているかというライツホルダーの視点をビジネスに意識的に入れ込んでいくことが重要です。また、人権リスクを開示することは、リスクを把握しているという企業の評価にもつながります。対策が全て完了してから開示するのではなく、今できていること、これからすること、なくてはならないことを適切に開示することがステークホルダーとの信頼関係構築につながります。



このは総合法律事務所 認定NPO法人ヒューマンライツ・ナウ 佐藤 暁子 氏

女性を貧困から救いながら環境を守る

米州のオムロンでは、水や樹木といった天然資源を大量消費して環境に負荷を与えているペーパータオルの使用量を最小限に抑える取り組みをスタートしました。それは、日本では当たり前になっているハンドタオルで手を拭くという習慣を米州の社員にも取り入れてもらうことです。

オムロンは、サステナブルな方法で調達した美しいハンドメイドタオルを社員に提供し、中南米の困窮する女性に力を与えています。2つのNPO法人と協力し、グアテマラの数百人の女性職人に技術トレーニングや材料、機器を提供し、マヤの伝統的な織物技術を使った美しい手織り布を生産、販売できるようにすることで、職人たちの力を高めています。グアテマラ農村部では一般的に学校に通える子どもは37%しかいませんが、この取り組みに参加している女性の子どもの99%が学校に通うことができます。「よりよい社会をつくる」という社憲の精神に基づいて、これからはオムロンは人々の生活を豊かにしていきます。



こちらの取り組みを動画
でご紹介しています。

環境

オムロン環境方針

「SF2030」におけるサステナビリティ重要課題、「事業を通じた社会的課題の解決」「脱炭素・環境負荷低減の実現」を推進し、目標達成するための重要な指針として、2022年3月1日に「オムロン環境方針」を改定しました。この方針で、取り組むべき重要な環境課題と行動指針を定め、脱炭素・環境負荷低減に取り組めます。

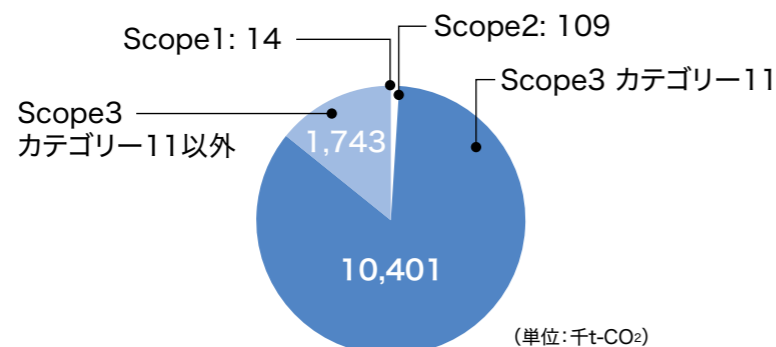
今後、オムロンは、本方針に基づき、バリューチェーン全体での環境課題解決に取り組み、ステークホルダーの期待に応えることで企業価値の向上につなげていきます。



※オムロン環境方針は、こちらのQRコードからご覧いただけます。

脱炭素・環境負荷低減の実現

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に向けて積極的に取り組んでいます。特にオムロンは「温室効果ガス排出量の削減」「循環経済への移行」「自然との共生」に取り組むべき重要な環境課題と捉えています。中でも、脱炭素・環境負荷低減の取り組みを事業の競争力につなげると同時に、その実効性を担保する仕組みの構築により、持続可能な社会づくりへ貢献し企業価値の向上に努めています。



オムロンの温室効果ガス排出量 (2021年度実績)

SF2030でオムロンが注力する環境取り組み

オムロンは、2030年までにバリューチェーンにおける温室効果ガスの排出削減と資源循環モデルの構築を通じて、社会的課題を解決すると共に、更なる競争優位性が構築されている状態を目指しています。

A. 温室効果ガス排出量の削減 (Scope 1・2 : 自社領域からの排出量)

Scope 1・2削減に向けては、徹底した省エネの推進と再生可能エネルギーを活用した使用電力のクリーン化を行います。また、自社のエネルギーソリューション事業が提供する再エネ由来のJ-クレジット^{*1}や自己託送^{*2}などを活用することで、2024年度にオムロンの国内拠点の再エネ電力100%の実現を目指します。

B. 温室効果ガス排出量の削減 (Scope 3カテゴリー11 : 製造・販売した製品・サービス等の使用に伴う排出量)

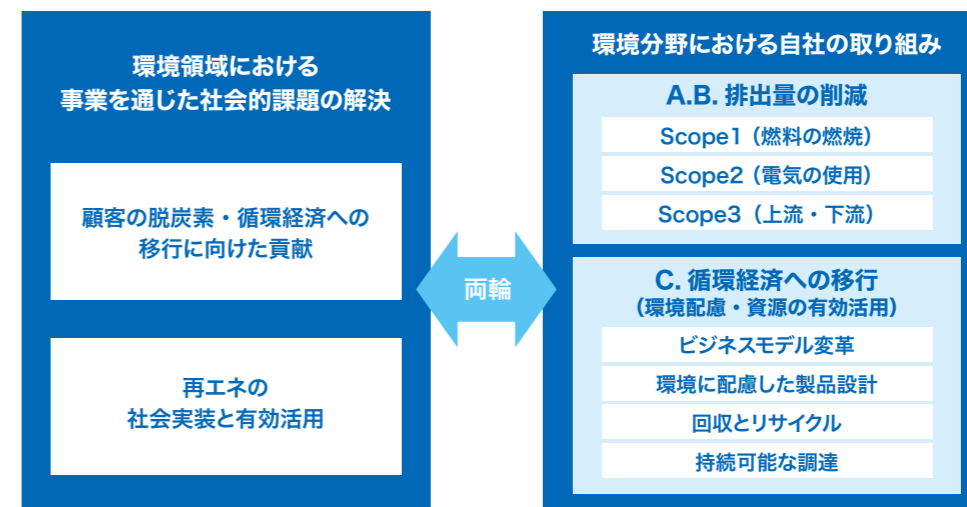
Scope 3については、オムロンの温室効果ガス排出量の約8割を占めるScope 3カテゴリー11について、各事業において新商品の省電力化設計や小型・軽量化、低消費電力製品への置き換えなどを促進し、優先的に削減を進めていきます。

^{*1} J-クレジット: 環境価値 (CO₂を排出しない効果) を国が認証する制度

^{*2} 自己託送: 自家発電設備を保有する事業者が当該設備を用いて発電した電力を、一般送配電事業者の送電網を介して遠隔地にある自社工場や事業所などに送電・供給し、電力を使用することが可能となる電力供給制度

C. 循環経済への移行

資源枯渇や環境破壊の問題を解決するため、「ビジネスモデルの変革」「製品寿命の延長」「回収・リサイクルの拡大」「循環型の原材料調達」「再資源化率の最大化」などにより循環経済への移行に取り組みます。具体的には、「循環型の原材料調達」では、生産プロセスにおけるプラスチック廃材削減と個装箱 (外装) の紙梱包材へ変更、また「回収・リサイクルの拡大」では工程内リサイクル、パートナー・顧客と連携した自社製品の回収・リサイクルや、生産プロセス上、発生してしまう樹脂廃材の生産工程の見直しやリサイクル率を改善する取り組みを進めています。



TCFD提言に沿った情報開示

気候変動への対応

2019年2月に、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への賛同を表明以降、株主・投資家などのステークホルダーとオムロンの気候変動取り組みについてのエンゲージメントを強化するため、TCFDのフレームワークに基づいた情報開示を進めています。

TCFD提言が推奨する4つの開示項目に沿った情報開示

TCFD提言は、すべての企業に対し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの項目に基づいて開示することを推奨しています。オムロンは、TCFD提言の4つの開示項目に沿って、気候関連への取り組みを開示します。

ガバナンス

取締役会の役割・監視体制

オムロンでは、「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー」において、TCFD等の枠組みに基づく気候関連リスクへの取り組みを含むサステナビリティ方針・重要課題および目標について、取締役会が決定・開示することを明確に定めています。

気候変動に関するリスクや事業機会、目標や具体的な取り組み施策については、執行会議およびサステナビリティ委員会で協議・決定・進捗管理・モニタリングを定期的実施し、必要に応じて是正策を検討します。取締役会は、執行会議で協議・決定された内容の報告を定期的を受け、論議・監督を行っています。また、2021年度から2024年度を対象とする社内取締役および執行役員の中長期業績連動報酬 (株式報酬) の評価指標の一部として、温室効果ガス排出量の削減目標、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 (気候変動対応への評価含む) に基づく評価を組み込んでいます。

戦略

短期・中期・長期の気候関連リスク・機会および対応

SF2030およびSF 1st Stageでは、サステナビリティ重要課題「脱炭素・環境負荷低減の実現」を設定し、気候変動を「機会」と「リスク」の二側面で捉え、企業としての社会的責任の実践と更なる競争優位性の構築を図ります。

そして、気候変動による生態系および人間社会に対する深刻な影響の拡大を抑止するため、オムロンは「脱炭素に向けた製品・サービスの提供」、「モノとサービスを組み合わせたビジネスモデルの進化」、「パートナーとの共創」、「エネルギー効率の改善」、「再生可能エネルギーの使用拡大」などによりバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量削減に取り組んでいきます。

その中で、オムロンは、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）やIEA（国際エネルギー機関）などが発表する「世界の平均気温が4℃以上上昇する」「世界の平均気温がパリ協定で合意した2℃未満の上昇に抑えられる（一部1.5℃以内）」の2つのシナリオで、リスクと機会を分析し、気候変動問題解決にはオムロンの対応が必要であると再確認しました。具体的には、インダストリアルオートメーションの領域において、i-Automation!を進化させ地球環境との共存と、働く人々の働きがいても両立させるサステナブルな未来を支える製造現場を構築し、生産性とエネルギー効率を高めるオートメーションの実現を行います。ソーシャルソリューションの領域においては、これまで太陽光発電や蓄電池の普及に貢献してきました。今後は、進化したエネルギー制御技術で発電の不安定さを解消し、再生可能エネルギーのさらなる普及に貢献します。またデバイス&モジュールソリューションの領域では、製品の環境性能向上、およびカーボンフットプリント削減に係る関心の高まりによる電子部品事業部品の開発・提供も加速させます。その他にも社会と様々な接点を持つオムロンは、社会の多くの場面でカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。シナリオ分析結果については、SF2030およびSF 1st Stageの戦略に反映し、対応を具体的に計画しています。

- ・想定期間 : SF2030期間(2030年度まで)
- ・採用シナリオ : 4℃シナリオ : IPCC/RCP8.5, IEA/STEPS
: 1.5/2℃シナリオ: IPCC/RCP2.6, IEA/SDS(一部IEA/NZE)
- ・時間軸の定義 : 短期: 3年未満、中期: 3年～10年未満、長期: 10年～30年
- ・シナリオ分析対象: 既存事業

オムロンの気候変動のリスク・機会の概要と対応

リスクの種類	顕在時期	リスクの概要	リスクへの対応
移行	政策・規制 中期	・気候変動規制への対応による事業コスト増加(炭素税、排出権取引、サーキュラーエコノミー規制などの導入)	・計画的な省エネ・再エネの推進(高効率空調機器の導入、再エネ自家発電の拡大、社会システム事業からのJ-クレジット調達等)など
	市場・技術 短～中期	・製品の環境性能向上、カーボンフットプリントの削減等、脱炭素に係る領域での競争環境の激化	・温室効果ガス排出量削減・サーキュラーエコノミー規制対応などの環境課題解決に繋がる製品・サービスの開発など
	評判 短～中期	・顧客からのニーズに応えられないことでの評価の変化 ・環境課題解決ニーズを捉えられないことでの業績不振により投資家からの評価の変化	・積極的な気候変動/サーキュラーエコノミー対応を進めることによるESG投資の呼び込みと自社製品の付加価値向上など
物理	急性 短期	・自然災害の激甚化(洪水・集中豪雨・水不足等)による拠点・協力工場の生産設備停止及び部材調達の停止	・自社拠点における事業継続計画(BCP)再構築によるレジリエンス強化 ・半導体を中心とする調達先の拡大、設計変更による調達リスクの低い部材への切り替えを継続強化すると同時に、中長期的視点に立ち、よりレジリエンスを高めるためのサプライチェーン戦略の策定など

機会の種類	顕在時期	機会の概要	機会への対応
製品・サービス市場	制御機器事業 短～中期	・下記事業領域にてFA機器提供機会が増加【領域別】 ・デジタルデバイス領域: 環境対応車やEV普及を支える半導体需要増加 ・環境モビリティ領域: 二次電池などEV関連部品やEV車の需要増加 ・食品日用品領域: 脱炭素社会実現に向けた脱プラスチックなど環境配慮型包材の需要増加 ・生産プロセスにおける脱炭素化ニーズの拡大	・生産工法変化や新規設備投資、生産現場におけるエネルギー生産性向上ニーズへの、i-Automation!によるソリューション提供など
	ヘルスケア事業 短～中期	・エンカル消費の拡大による環境性能対応へのニーズの増加	・環境性能対応強化(カーボン削減やサーキュラーエコノミー対応など)による消費需要の獲得など
	社会システム事業 短期	・エネルギーの供給/消費の脱炭素化が急速に進展し、再エネ/蓄エネ/エネルギーマネジメント市場が拡大し、下記が加速 i. 企業や自治体: 脱炭素化や防災ニーズが高まり、分散型電源である再エネ・蓄エネ導入が加速 ii. 一般家庭: 「電力を自ら創る・貯める・使う」スタイルが普及 ・再エネの普及に伴う電力需給バランス課題解決に向けたエネルギーマネジメントの高度化	・太陽光/蓄電を活用したエネルギーマネジメント事業の構築 ・企業/家庭/自治体における再エネ・蓄エネ需要拡大をとらえたパワーコンディショナと蓄電池のさらなる拡販など
電子部品事業 短～中期	下記による電子部品事業部品の提供機会の増加【共通】 ・製品の環境性能向上、及びカーボンフットプリント削減に係る関心の高まり【領域別】 ・家電領域: 平均気温の上昇により、空調設備の需要が増加することに加えて、同設備に起因する温室効果ガス排出削減策の強化が求められることに伴い、インバーター付エアコンの需要が増加 ・電動工具領域: 製品利用に伴う温室効果ガス排出削減策の強化が求められることによる工具の電動化が進展。これに伴い、DC電流の遮断需要が増加 ・FA領域: 新たな製品(EVや次世代パワー半導体、再生プラ、代替食品等)の需要増加や、生産工程の脱炭素化が進展することにより、FA設備の新規導入・入替需要が増加	・顧客製品の省エネ化、及び顧客生産プロセスを含む製造プロセスのカーボンフットプリント削減に寄与する電子部品の開発・提供加速 ・脱炭素化に向けた製品の需要・設計の変化を機会として獲得すべく、市場動向の適時把握など	

リスク管理

・リスクを評価・識別・管理するプロセス

オムロンは、当事業年度に各事業のシナリオ分析を実施し、気候変動影響による「移行リスク」「物理リスク」を網羅的に抽出しました。そして、抽出した気候変動に伴うリスクについて、採用シナリオごとに「顕在時期」「事業および財務への影響額」を可視化し、事業および財務への影響度を評価しました。評価を基にオムロンにとって重要な気候変動に伴うリスクを特定し、対応策を立案しました。リスクの特定、対応策の立案にあたっての重要事項は、取締役会へ報告しています。また、2022年度以降も定期的にシナリオ分析を行い、リスク・対応策を更新していくとともに対応策の進捗状況のモニタリングを実施していきます。

・全社リスクマネジメントへの統合状況

オムロンは、リスクを全社的に管理する体制を構築することが重要であることを踏まえ、グループ共通のフレームワークで統合リスクマネジメントの取り組みを行っています。気候変動リスクをグループ重要リスクと識別・評価し、シナリオ分析によるリスクと整合させ、取り組みのモニタリングを行っています。

指標と目標

・気候関連リスク・機会に関する指標

Scope1・2・3の排出量および事業活動で使用する電力量に占める再生可能エネルギー量を定めています。

・温室効果ガス排出量に関する目標及び実績 (Scope 1・2・3)

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」とことと捉え、2018年7月に、2050年にScope1・2について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」を設定しました。

そして2022年3月、カーボンニュートラル社会の実現に向けて取り組みを進化させ、Scope1・2については、削減シナリオを2°Cシナリオから、より積極的な1.5°Cシナリオに変更しました。またScope3カテゴリー11について、2030年に18%削減(2016年度比)という目標を新たに設定しました。これらの目標はSBTイニシアチブ*1の認定を受けています。

目標達成に向けて、オムロンは引き続きエネルギー効率の改善を進めるとともに、自社のエネルギーソリューション事業が提供する再エネ由来のJ-クレジットや自己託送などを活用することで、2024年度にScope2においてオムロンの国内拠点のカーボンゼロ*2の実現を目指します。

*1 SBTイニシアチブ (Science Based Targetsイニシアチブ)：科学的根拠に基づいた温室効果ガス削減の中長期目標設定を推奨している国際的イニシアチブ

*2 生産拠点13拠点、非生産拠点(本社・研究開発・販売)63拠点における自社の電力使用より排出されるGHG (Scope2)が対象。2021年度までに京都事業所、綾部事業所、草津事業所、桂川事業所、京阪奈イノベーションセンターの計5拠点においてScope2のカーボンゼロを実現済み。2022年度に更に4拠点を拡大し、計9拠点の実現を計画。

(単位：kt-CO₂)

	2016年度実績 (基準年)	2021年度 実績		2024年度 目標	2030年度 目標	2050年度 目標
	排出量	排出量	2016年度比	2016年度比	2016年度比	
Scope1・2	250	123	△50%	△53%	△65%	ゼロ
Scope3 カテゴリー11	9,102	10,401	+14%	-*	△18%	-*

* 今後、達成実現性の精度が高まり次第、目標を設定

リスクマネジメント

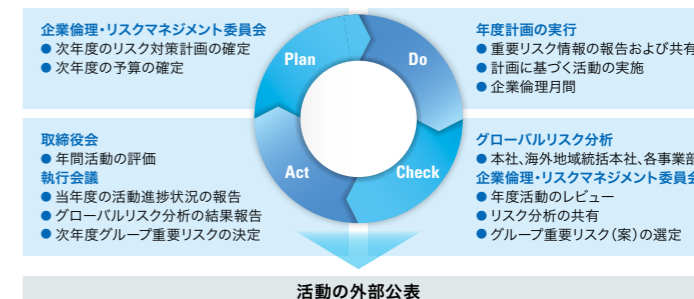
グローバルな事業活動を支える統合リスクマネジメント

オムロンでは、統合リスクマネジメントという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っています。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。SF2030を実現していくため、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。

統合リスクマネジメントの仕組みと体制

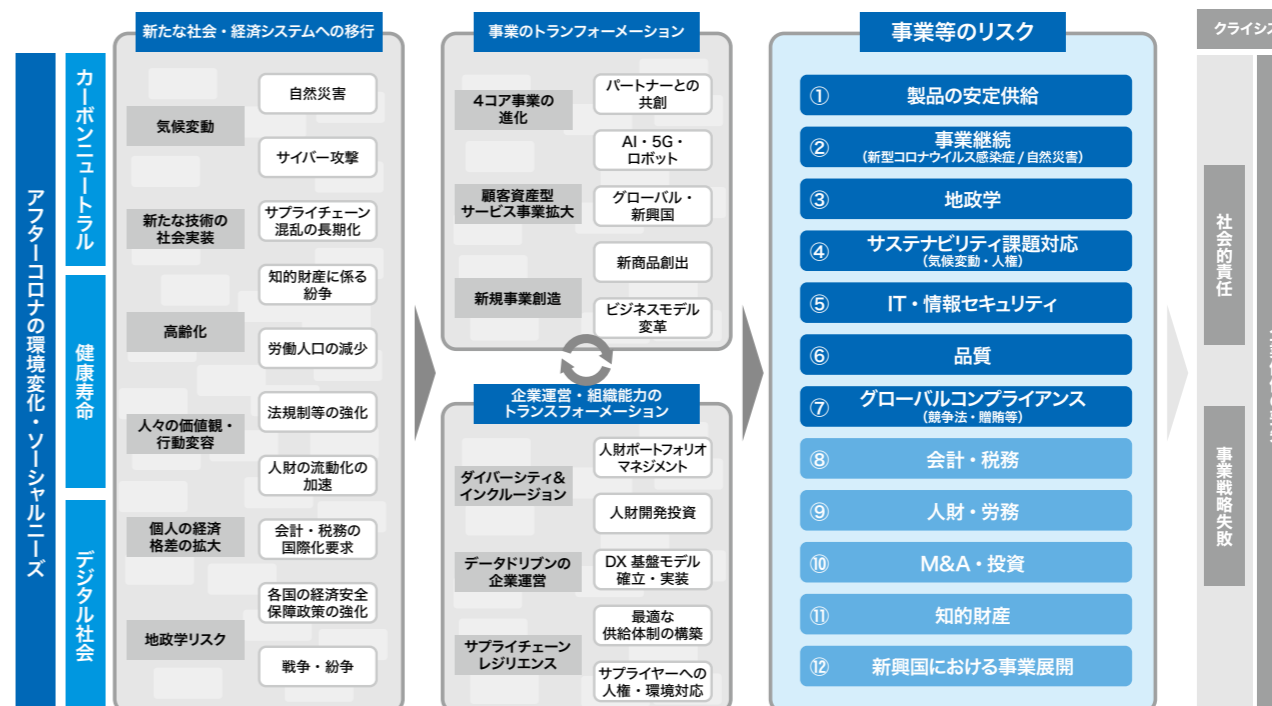
統合リスクマネジメントでは、年間のPDCA活動を確立し、主に環境変化の把握、リスク分析、重要リスクへの対策、および危機管理対応を行っています。経営と現場が一体となってグローバルの活動を推進するため、リスクマネージャを本社部門、各事業部門、海外の地域統括本社、国内外の各グループ会社で任命しています。

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

オムロンでは、SF 1st Stageにおいて、「事業のトランスフォーメーション」と「企業運営・組織能力のトランスフォーメーション」の2つを遂行する上で、対処すべき重要な要素をリスクと捉えています。オムロンは、年1回以上定期的に、主要なリスクに対して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、リスクのランクを設定しています。そのうち、当社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リスクおよび重要なグループ目標の実現を阻害するリスクを「グループ重要リスク」に位置付け、そのうち最重要であるリスクをSランク、重要であるリスクをAランクと設定し、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。



仕入先様との協働による脱炭素・環境負荷低減の実現

オムロンでは、「サステナブル調達ガイドライン」を定め、仕入先様と共に持続可能な社会の実現を目指して活動を推進しています。とりわけ、脱炭素・環境負荷低減の実現に向けたサプライチェーン上流の取り組みとしては、石油由来の樹脂材料の使用量削減を重要テーマとして設定し、22年から24年までの3年間で840トンの削減を目標に全社をあげて取り組んでいます。活動内容は、部品に使用する材料を減らす「省材化」と廃棄する材料を再利用する「リサイクル化」の2つです。実現に向けては、仕入先様の協力はもとより設計の見直しや設備投資などが必要となり容易なことではありませんが、「脱炭素・環境負荷低減」という社会課題の解決を旗印に日々奮闘しています。



グローバル購買・品質・物流本部 開発購買推進室 加工品開発購買部 材料技術グループ長 郭捷

未来ある子供たちのために、豊かな自然環境を残したい

2021年度は、オムロンの環境取り組みの方向性に基づいて環境方針を改訂し、SF2030およびSF 1st Stageの目指すゴールを設定いたしました。またTCFD提言に沿ってSF2030およびSF 1st Stageと連動し主力事業のシナリオ分析を実施し、気候変動におけるリスクと機会、対応策を特定しました。そして、結果については取締役会の監視監督のもと、有価証券報告書に初めて開示しました。環境問題は、自社だけでは解決が困難であることが多いため、私たちはサプライヤー様やお客様と共にバリューチェーン全体で一丸となり取り組むことで、環境課題解決を今後も加速させていただきます。



サステナビリティ推進室 田村 浩一

グループ重要リスクへの対応

現在当社グループが重点的に取り組んでいるSランクと定めたグループ重要リスクは次の通りです。

なお、文中の将来に関する事項は、2022年6月24日現在において当社グループが判断したものです。また、Aランクリスクに対する主な対応策については、有価証券報告書「事業等のリスク」をご参照ください。



※事業等のリスクは、こちらのQRコードからご覧いただけます。

① Sランク 製品の安定供給

外部環境とリスクシナリオ

DX機器の普及、生産地分散の進行、地球環境保護に対する社会的な要請の高まりなどにより、グローバルで消費や投資の拡大が継続しています。

一方で、半導体等の部材不足や、コンテナ不足・通関の遅延等によるサプライチェーンの混乱は長期化しています。また、ロシア・ウクライナ情勢の悪化や中国ゼロコロナ政策による都市封鎖の影響も懸念されます。不足している部材の範囲が拡大し、調達量が必要量に届かない場合や、製品の物流リードタイムが大幅に長くなった場合、製品供給力が低下する可能性があります。

当社グループの事業と対策

当社グループは、半導体製造、電気自動車、脱プラスチック対応、再生可能エネルギー関連などでの設備投資需要への拡大、また、高齢化の進行や健康意識の高まりにより血圧計などの健康機器への堅調な需要に応えることで、力強い成長を実現します。

2021年度においては、部材が不足する中でも、機動的な設計変更や代替部材の調達、顧客への供給責任を果たすための航空便の拡大などにより、影響低減に努めました。さらに、SF2030では、半導体を中心とする調達先の拡大、設計変更による調達リスクの低い部材への切り替えを継続強化すると同時に、中長期的視点に立ち、よりレジリエンスを高めるためのサプライチェーン戦略の策定を進めます。

② Sランク 事業継続（新型コロナウイルス感染症、自然災害）

外部環境とリスクシナリオ

事業継続リスクとして、新型コロナウイルス感染症を始めとした感染症が長期に渡って蔓延することによる集団感染の発生や、各国で感染症に対する厳格な防疫措置政策としての都市封鎖等は、事業活動へも大きく影響します。具体的には、自社工場の生産停止や、重要サプライヤーからの部品供給停止に関する情報の早期把握の遅れ等により顧客への長期にわたる製品供給が停滞する可能性があります。

また、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が発生した場合、社会インフラ・経済活動の大規模停止や、重要サプライヤーからの長期にわたる部品供給停止等により、事業活動の一部停止や縮小等が生じる可能性があります。

当社グループの事業と対策

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立て工程までグローバルに展開しています。

新型コロナウイルス感染症については、2019年度から引き続き、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をもとに、各国政府・地域の法令・指導も踏まえて、感染防止措置等を継続しています。当社グループは、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、オフィスワークとリモートワークを最適・柔軟に組み合わせた勤務形態に移行し、業務に応じて最も効果的・効率的な働き方の実践を進めています。また、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を策定し、対策を整備、強化しています。さらに、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や有事を想定したシミュレーション・訓練などにより、その実効性を高めています。サプライチェーンでの有事に対しては、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。

③ Sランク 地政学リスク

外部環境とリスクシナリオ

地政学リスクとして、米中をはじめとする二国間関係やロシア・ウクライナ情勢を巡る多国間関係など、国際関係は変化が増しています。そのような中、各国の経済安全保障政策が強化され、最先端技術の国外への流出を阻止するための法規制や制裁・法規制の対象となった企業との輸出入取引や資金決済が停止となる可能性があります。また、各国で保護主義的な関税政策が行われた場合、価格競争力が低下する可能性があります。また、戦争・紛争が発生した場合には、該当地域における長期事業停止や事業撤退等、その他、企業活動を行う上で予期しない政策及び法規制等の変更に直面するリスクがあります。これらの情勢変化や政策に適切に対応できない場合、法的紛争や行政罰、さらにブランドに対する社会的信頼の喪失につながる可能性があります。

当社グループの事業と対策

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。SF2030においても、中国やインド市場への強化など、更なるグローバル展開を加速します。また、AI・IoT・ロボット等の最先端技術による新規事業の創造や社会システム事業における公共輸送や交通安全といった社会インフラに関する事業の取り組みを進めています。

地政学リスクに対しては、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。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。2021年度においては、外部の専門家による政策動向や法規制調査の実施、ロシア・ウクライナ情勢への対応、執行会議への定期的な議論・報告や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。SF2030においては、不確実性の高い地政学リスクに先行して対応するため、各国の情勢分析の強化等の取り組みを進めます。

④-1 Sランク サステナビリティ課題（気候変動）

外部環境とリスクシナリオ

年々激甚化する自然災害や生物種の喪失などを受けて、気候変動への取り組みは地球レベルでの社会課題となっており、企業に対しても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につながる取り組みが求められています。一方で、欧米をはじめとして気候変動対応や環境政策に関する法規制や取り組みの開示が強化されるとともに顧客やサプライヤーを含め社会全体から脱炭素への取り組みに対する要求が加速しています。そのような中、各国の法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可能性があります。また、自社やサプライヤーにおいて顧客からの要求や法規制への適切な対応が取れない場合、顧客取引の停止や行政罰、事業機会の損失が生じる可能性があります。さらに、気候関連情報の開示への対応体制が不十分であることにより、ステークホルダーが求める要求水準を満たせず、ブランドに対する社会的信頼の喪失につながる可能性があります。

当社グループの事業と対策

気候変動リスクに対する主な対策については、P.78、P.81をご参照ください。

④-2 Sランク サステナビリティ課題（人権）

外部環境とリスクシナリオ

SDGsへの関心の高まりから、人権に対して十分配慮された商品やサービスを選択・購入する消費行動が広がっています。また、生命の安全や健康配慮など人権に配慮した活動は、働く人々のパフォーマンス向上にもつながります。一方で、主に開発途上国での強制労働、児童労働、低賃金や未払い、長時間労働、安全や衛生が不十分な労働環境などの問題に対し、自社だけではなくバリューチェーンを通じて企業が一定の責任を果たすことが社会全体から求められており、人権関連法規制の制定が各国で加速しています。また、AIなど新興技術の普及が進む中、新興技術にかかる倫理的問題が社会課題となっています。

このような人権課題への対応はグローバルで社会課題を解決する企業にとって、ビジネスライセンスとなっています。バリューチェーン上の人権課題に対し、適切な対応が取られていない場合、顧客との取引の停止や行政罰、また、ブランドに対する社会的信頼の喪失につながる可能性があります。また、AI等の新興技術を活用する上で法規制への対応が不十分であることなどにより、開発テーマの停止や、レピュテーションリスクが発生する可能性があります。

当社グループの事業と対策

人権リスクに対する主な対策については、P.75、P.76をご参照ください。

⑤ Sランク ITシステム・情報セキュリティ

外部環境とリスクシナリオ

社会のデジタル化が進む中、企業においてもDXとデータの利活用による生産性の向上や社会課題の解決が期待されています。一方で、サイバー攻撃の脅威が急速に高まっており、その対策が脆弱であった場合、個人情報・秘密情報の漏えいや、サーバダウンなどによる事業停止を引き起こす可能性があります。また、プライバシー保護の要請や各国の政策により、グローバルで個人情報・データ保護法規制の制改定や運用の強化が行われる中、事業運営において違反が発生した場合には、社会からの信頼を喪失し、事業が行えなくなったり、多額の罰金が課されたりする可能性があります。共創等による技術開発において情報管理が不十分であった場合、不正な持ち出しや漏えいにより事業競争力が失われる可能性があります。

当社グループの事業と対策

当社グループでは、グローバルで様々なシステムを構築・運用しております。現在はオムロン全社の最重要プロジェクトの一つとしてデータドリブンな企業運営への進化を可能とする経営システムの構築を目的とした「コーポレートシステムプロジェクト(以下CSPJ)」を推進しています。CSPJは、IT基盤の刷新のみならず、業務プロセスの標準化や将来的なデータ活用までも視野に入れた取り組みです。また、当社グループでは、事業上重要な情報および、事業の過程で入手した個人情報や、取引先の秘密情報などを保有しています。SF2030においては、例えば、ヘルスケア事業におけるグローバルの遠隔診療サービス展開でのデータの活用をはじめとして、「モノとサービス」を組み合わせたビジネスモデルを進化する中で、データプラットフォームの構築を推進していきます。ITシステム・情報セキュリティリスクに対しては、CFOを統括役員とするサイバーセキュリティ統合会議を開催し、グローバル標準のサイバーセキュリティフレームワークに基づき、セキュリティレベルを評価し、課題に対応しています。また、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、情報の重要度ランクに応じた取得から利用、廃棄に至る管理策を定めるとともに、インシデント発生時の円滑かつ迅速に対応可能な体制を構築し、運用しています。

2021年度においては、PCの不審な挙動を監視する対策を強化するなど、ゼロトラストモデル(注1)への移行を進めました。また、2022年4月1日に施行された改正個人情報保護法への対応として、プライバシーポリシーやルール・各種手順の見直し、および全社員教育を実施しました。引き続き、サイバー攻撃に対する危機管理体制の強化や各国個人情報・データ保護規制の変化に迅速に対応するグローバル体制の再構築を進めます。

(注1)ゼロトラストモデル:人もネットワークもデバイスも信用しない「決して信頼せず、必ず確認せよ」というコンセプトを基本としたセキュリティ・モデル。

⑥ Sランク 品質

外部環境とリスクシナリオ

社会課題の解決の手段として、企業の新規性の高い製品やサービスの提供への期待が高まっています。一方で、製品の安全性・正確性の確保に対しても高い基準が求められます。製品の不具合発生時の報告や対策、欧州のRoHS指令(注1)や米国のTSCA(注2)をはじめとする製品に含有する化学物質規制や、米国のUL認証(注3)等の製品安全関連の法規制・規格等はグローバルで厳格化しています。また、製品のネットワーク化の拡大やサイバー攻撃の脅威も高まっています。そのような中で、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、ブランドに対する社会的信頼の喪失や、製品の生産・流通の停止等が生じる可能性があります。

当社グループの事業と対策

当社グループは、センシング&コントロール+Thinkをコア技術として事業に取り組んできました。SF2030においても、このセンシング&コントロール+Thinkを進化させ、「モノ」だけではなく、「モノ」と「サービス」の組合せによる新たな価値の実現に取り組みます。例えば、制御機器事業における製造現場のデータ活用サービスi-BELTやヘルスケア事業におけるグローバルの遠隔診療サービスの展開などです。

品質リスクに対しては、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・物流本部は全社品質長会議を運営しています。さらに、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。品質コンプライアンスに関しては、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。製品セキュリティに関しては、製品およびサービスについて外部からの脆弱性情報を受け付けた際の対応体制を整備してきました。

SF2030においては、上記に加え、各事業において使用しているリチウムイオン電池、パワーデバイス等の品質リスクが高い技術について、それぞれのリスクに応じた未然防止のための品質技術の確立を目指します。また、製品セキュリティに関しては、外部コンサルティング会社を活用しながら、サプライチェーンを含む製品およびサービスのライフサイクルにおける体制の強化に取り組んでいきます。さらに、「モノ」から「モノとサービス」へのシフトも踏まえたサービス事業に適合した品質マネジメントシステムを確立し、品質感度や価値観を整合するためのナレッジ(サービス事業でのリスクマネジメントや品質取り組み)の蓄積や活用のしくみ構築を目指します。

(注1)RoHS指令:電子・電気機器における特定有害物質の使用制限についての欧州連合(EU)による指令

(注2)TSCA:有害物質の製造や輸入を規制する米国の法律

(注3)UL認証:米国の第三者安全科学機関であるUnderwriters Laboratoriesによる原材料や製品の信頼性・安全性に関する認証

⑦ Sランク グローバルコンプライアンス

外部環境とリスクシナリオ

企業の社会的影響力が強まる中、公正な取引に対する社会的要請が益々高まっています。独占禁止法令や贈収賄防止等のグローバルの法規制は厳格化するとともに、ITやAI等の進化や気候変動などの社会的課題への対応を踏まえた新たな法規制や運用の検討がされています。これらの法規制等に違反したものと当局が発見または判断した場合には、課徴金等の行政処分、刑事処分または損害賠償訴訟の対象となり、また企業の社会的評価が悪影響を受ける可能性があります。

当社グループの事業と対策

当社グループは、各国政府の許認可を含む製品・サービスをグローバルで展開しています。SF2030においては、様々なビジネスパートナーとの共創によるイノベティブな製品や、新たなビジネスモデルの開発を推進していきます。また、新興国を含むグローバルな社会課題の解決に積極的に取り組んでいきます。

当社では、「社会的責任を果たす企業経営」において、企業倫理・コンプライアンスをその活動の重要課題の一つとして位置付けています。特にカルテル等の反競争的行為、贈賄その他重要なリスクについては、その発生を未然に防ぐための対応を重点的に実施しています。具体的には、経営の方針として「オムロングループマネジメントポリシー」を定め、さらに当社グループの役員・従業員の具体的な行動指針を示したものととして「オムロングループ倫理行動ルール」を制定のうえ周知し、法令遵守の徹底を図っています。さらに企業倫理・コンプライアンスに関する推進責任者を任命し、企業倫理・コンプライアンスの推進を行うため、企業倫理リスクマネジメント委員会を設置しています。また、社長自ら企業倫理・コンプライアンスの徹底に関する指示を定期的に発信し周知徹底の機会を設けると共に、カルテル等の反競争的行為や贈賄をはじめ、企業倫理・コンプライアンスに関して、役員および従業員への定期的な研修等を行っています。加えて、社内外に内部通報窓口を設置し、「オムロングループ倫理行動ルール」・就業規則・法令に違反する行為、またはそのおそれのある行為について、通報を受け付けています。法令・社内規定に従って通報内容を秘密として保持し、通報者に対する不利益な取扱いを行いません。

情報セキュリティ対策 取り組み事例:“人”の情報セキュリティ強度を高める「メール訓練」

近年、サイバー攻撃はますます高度化・複雑化し、企業活動に大きな影響を与える事件が多発するなど、更なるセキュリティ対策が急務となっています。当社でもサイバー攻撃を防ぐために、あらゆるシステムセキュリティ対策に取り組んでいますが、その一方で、セキュリティ上、弱点となってきた“人”(社員)を介して侵入しようとする攻撃、特にメールを使った攻撃が、年々巧妙になってきています。

そこで当社は、“人”のセキュリティ感度を高める取り組みとして、海外も含めたオムロングループ全体で「メール訓練」を実施しています。この訓練は、社員に対して、実際の攻撃メールを模したメールを送り、メール攻撃を疑似体験することで、攻撃を防ぐ力をつけてもらうことを目的としています。訓練内容も、時期・送信回数を変更したり、送信対象の社員をランダムに選択したり、メール文面も様々な内容に変更するなどの工夫をしています。また、訓練メールの添付ファイルを開いたり、リンクをクリックした社員にその理由を確認するヒアリングやフォロー研修を実施し、また訓練結果を社内に開示して危機感を持たせています。これらの取り組みにより、訓練メールへの不適切な対応数は着実に減少し、社員から、より難易度の高い訓練の要望や不審メールに関する問い合わせが増えるなど、社員一人ひとりのメール攻撃に対する意識が高まっています。

今後も、技術的なセキュリティ対策の強化とともに、“人”の情報セキュリティ強度をさらに高めることで、より安心安全なセキュリティ体制を構築していきます。

2021年度「グローバル企業倫理月間」:社員の倫理意識をグローバルで向上

オムロングループでは、2016年より毎年10月を「グローバル企業倫理月間」と定め、全社員の倫理意識の向上と関連知識の習得に向けた研修を行い、企業理念や法令に従って社員が取るべき行動が定められている「オムロングループ倫理行動ルール」を学ぶ取り組みを継続して実施しています。

2021年度は、日本語、英語、中国語、韓国語、スペイン語、フランス語、ポルトガル語、タイ語、インドネシア語、ベトナム語、マレー語の11言語で、企業倫理月間に向けたCEOメッセージを発信するとともに、e-learningを中心に、各地域の実情に合わせ、日々の業務に内在するリスクを研修に反映しています。

日本では、サイバーセキュリティ、知的財産保護、インサイダー取引、贈収賄などの研修プログラムを実施しました。また、アメリカや欧州では、内部通報制度の仕組みや内部通報者のプライバシーを保護するWebプラットフォームの使い方をレクチャーしました。研修後の理解度を高めるため、クイズやゲームなど趣向を凝らし、各言語で制作したマニュアルを配布するなど、内部通報制度の定着を図りました。

こうした活動を通じて、2021年度「グローバル企業倫理月間」では、グローバルで対象となる社員の研修受講率は99%以上となり、社員の倫理意識をさらに高めることができました。

コーポレート・ガバナンス対談




高度化・複雑化する経営を支える取締役会の実効性の向上

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

上釜 健宏 社外取締役
社長指名諮問委員会委員長
報酬諮問委員会委員長
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



議論の成果が表れた長期ビジョン「SF2030」と中期経営計画「SF1st stage」

— 編集部(以下青文字): 仕組みとして確立された「取締役会の実効性向上の取り組み」の下、2021年度は「次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定」「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について」という3つの重点テーマに取り組みました。そのうち「次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定」について、どのような議論が交わされたのか教えてください。

立石: 「次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定」は、特に重視しました。長期ビジョンは2年越しのテーマでもあり、2030年からのバックキャストで検討した中期経営計画についても、本質を追求した活発な議論になりました。

取締役会として初めて長期ビジョンにおけるサステ

ナビリティ重要課題と中長期目標を決議しました。サステナビリティに関する取締役会の責任を明確にしたことで、「事業を通じた社会的課題解決」に対する取締役会としてのコミットメントを、ステークホルダーの皆様へ改めて伝えることができましたと思います。

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〉

- ① 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
- ② 地政学リスクの高まりに対する対応
- ③ コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

当社は次の10年で企業価値の飛躍的な向上を目指しています。これを実現するのに不可欠な「人財」「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」「環境」についても、集中的に議論しました。なかでも最大の課題は成長をリードする人財であり、各社外取締役・社外監査役からも事業成長やビジネスモデルの進化に向けた人財活用の必要性が指摘されています。社員の育成やキャリア採用のみならず、M&Aや事業提携等を通じた外部人財の活用など、多様な可能性について議論しました。

またD&Iについては、多様な価値観をぶつけ合うことで新しいものが生み出されると考えています。したがって女性管理職比率などの数値のみを追うのではなく、それによって生じる質的变化、たとえば新たな視点加わることで議論が活性化し、イノベーションの創出や新たな企業文化が生まれることなど、より踏み込んだ議論を交わしました。このようなD&Iの実効性を監督し、取り組みをより一層進化させることが、取締役会の責務と認識しています。

最後の環境については、企業成長との両立が必須であるのは言うまでもありません。温室効果ガス排出量の削減においては、自社の活動で排出されるScope 1・2に加え、グループ全体の排出量の80%を占める販売した自社製品・サービスの使用に伴う排出量、いわゆるScope 3カテゴリー11に向けた議論を重ねました。

上釜: 長期ビジョンについては、2030年とその先の未来を起点にありたい姿を描き、そこからバックキャストして中期経営計画に落とし込むのは、非常に創造的かつ困難な挑戦でした。各社外取締役、社外監査役が自らの経験や知見に基づき、多様な視点を取締役に提言できたと実感しています。

また、中期経営計画で非財務目標を掲げた点を高く評価しています。特に素晴らしいのは、事業成長とサステナビリティの推進を真に一体化させている点です。今、サステナビリティを謳わない企業はまずありませんが、義務でも社会貢献でもなく、ここまで本流に組み込んでいる例は珍しいのではないのでしょうか。

地政学リスクへの機敏な対応

— 2つ目の重点テーマ「地政学リスクの高まりに対する対応」に関する議論について、ご説明をお願いします。

立石: 当社では、新型コロナウイルス感染症の拡大以前から、環境変化に適応し、経営と現場が一体となり問題に迅速に取り組む「統合リスクマネジメント」を強化してきました。こうした積み重ねが力となり、近年高まり続ける地政学リスクに対しても機敏に対応することができています。

ロシア・ウクライナ情勢の悪化に伴い、地政学リスクを重要リスクの最上位ランクに引き上げました。具体的には、法規制、関税、競合などの観点からロシア・ウクライナ情勢の悪化による事業への影響を検討し、各国による規制や今後の動向を想定した上で、どのように影響を低減させるのかを取締役会で議論しました。現在は、対策の実行状況と国際情勢の変化を継続的にモニタリングしているところです。

地政学リスクをどのように捉えるかは、事業や地域本社の在り方を考えることと同義であると言っても過言ではありません。取締役会においても、海外現地法人への権限移譲をこれまで以上に進めるなど、グローバルでフレキシビリティを高めて経営のスピードを上げる必要性について掘り下げた議論ができたと思います。

産業や地域を問わず、あらゆる企業にとって地政学リスクは重要課題です。当社でも「不確実性の時代におけるリスク対応」を2022年度の重点テーマとし、地政学リスクについて取締役会が引き続き監督機能を発揮していきます。

不確実性と複雑さが増す環境下で不可決なコーポレートITシステム

— 3つ目の重点テーマ「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認」に対し、上釜社外取締役はどのように評価されますか。

上釜: オムロンのビジネス形態を「モノ」から「コト」にシフトする上でも、また立石会長のお話にあった統合リスクマネジメントをさらに強化するためにも、コーポレートITシステムの構築は不可欠です。取締役会でも、2019年度から重点テーマとして議論を重ねてきました。

これまでのところ順調に進捗していると評価していますが、大きな困難に直面するのはここからでしょう。私自身、全社統一のコーポレートITシステムを導入するケースをいくつも見てきましたが、期間、予算ともに当初の想定通りに進まないのが一般的です。しかし、



投げ出すことは絶対に許されません。これまで以上に不確実性と複雑さを増す事業環境において、コーポレートITシステムなしに経営を行うことは不可能だからです。

新たなコーポレートITシステムの導入に対して、事業や顧客に近い現場ほど疑問や不満を感じるのも理解できます。従来の業務フローを見直したり、顧客ごとの細やかな対応ができなくなる可能性があるからです。しかし、例外やカスタマイズを認めては、業務の効率化に繋がりませんし、全社統一のコーポレートITシステムの導入が遠のきます。よって今後はトップのリーダーシップが極めて重要となるため、山田CEOには、強い意志を持って旗を振り続けていただきたいと何度も申し上げています。

オムロンにとってコーポレートITシステムの構築は初の試みであり、10年に及ぶ大規模プロジェクトです。そこで取締役会では、専門家や経験者からなる独立した第三者評価チームを設置し、プロジェクトの進捗などをモニタリングする新しい取り組みを開始しました。このような客観性を担保する仕組みが功を奏し、プロジェクトは予定通りに完遂するものと期待しています。

JMDC社との資本業務提携で広がる新たな可能性

— JMDC社との資本業務提携に対して、取締役会ではどのような意見があったのでしょうか。

立石：本件は当社にとって過去最大の投資案件であり、取締役会での議論も多岐にわたりました。たとえば、当社が目指す健康寿命の延伸のために、JMDC社

が保有するレセプトや検診などの医療データと、当社が保有する血圧やバイタルデータなどを組み合わせ、パーソナライズされた重症化予防ソリューションを創出する可能性について議論しました。同時に、株式取得後の減損リスクを考慮するなど、リターンとリスクの両面から、適切な株式の取得価格について議論を重ねました。

これからJMDC社との事業共創が本格化しますが、相手の組織文化の良いところを学び、取り入れていくことが非常に重要だと考えており、取締役会でもそのように提言しました。社外取締役からは、経営陣だけでなく現場レベルにおいても、両社から人財を出して検討チームを構築すべきだという意見が出されました。それにより議論を加速させ、いち早く新たなビジネスや各社単独では実現できない価値を創出できるはずでした。

上釜：オムロンとJMDC社の最大の違いは、組織風土や人財であると私は考えています。オムロンは真面目できちりし過ぎており、やや型にはまった印象は否めません。一方のJMDC社は自由闊達で、社員一人ひとりの個性や意見が尊重されているように見えます。当然ながら、経営のスピード感も全く違うでしょう。

ここで絶対にやってはいけないのは、オムロンの型に相手をはめようとすることです。立石会長が言われたように、相手に敬意を払い、学ぶべき点を謙虚に学びそれを活かすことで、初めて本来の意味でのシナジーが生まれる。これは社外役員すなわち社外取締役、社外監査役全員が指摘した点でした。

柔軟な思考と前向きなマインドセットを持った人財を両社から選りすぐり、オープンな議論を重ねていけば、ヘルスケア事業はもとより主力の制御機器事業でも、データを活用した新たなコトビジネスにつながると考えます。

進化し続ける取締役会を目指して

— オムロンにおける取締役会のスキルマトリックスについては、どう評価されていますか。

立石：当社は、長期ビジョン・中期経営計画を実現するために必要な知見、専門知識、そして経験を備える人財で取締役会を構成し、多様性を確保してきました。ただし、ビジネスモデルを変革し、新規事業を監督

していくためには、取締役会にも従来とは異なる知見や専門知識が求められます。

肌感覚で言えば、コロナ禍の前と後では経営判断のスピードが格段に上がりました。まだ当面先の社会的課題だと思っていたことが、コロナ禍になって一気に顕在化した事例がいくつも現れています。非対面の遠隔診療などはその典型例でしょう。こうした状況下で高度な専門性を伴う経営判断を迅速に行い、即座に事業に落とし込んでいくためには、これまで以上に多様かつ広範なスキルが必要です。戦略実現に必要なスキルをバックキャストで可視化し、それを踏まえた取締役会構成とすることが重要だと考えます。

上釜：オムロンの取締役会はバランスと多様性が確保された構成になっていると思いますが、この先を考えると進化が必要なのは確かです。DXを進めてコトビジネスへとシフトしていくためには、ITやAI、あるいはサイバーセキュリティに関するスキルが、今以上に求められるようになるでしょう。取締役の選任にあたっては、そうした視点を取り入れていく必要があります。

— 上釜社外取締役にお聞きします。オムロンの取締役会の特徴や強みについて、2017年に就任されてからの変化をどのように捉えていますか。

上釜：ずっと変わらない点は、非常にリラックスした雰囲気の中で議論ができています。また、社外取締役だけでなく、社外監査役の発言も他社と比較して多いという実感があります。そしてそれを支えるのが、的確でわかりやすい取締役会資料です。おかげで取締役会では、ポイントを絞った議論や決議が行えます。

また、2021年度取締役会評価でのコーポレート・ガバナンス委員会からの要請により社内取締役や社内監査役の発言が増し、より活発な議論ができています。さらに取締役会が進化した証と言えるでしょう。社外役員と社内役員が双方向で対話することによって社外役員の理解に深みが増し、より立体的な議論ができるようになってきました。

また、実効性評価のための取締役会レビューが毎回の取締役会直後に開催されることも、オムロンの特長です。これにより迅速で的確なフィードバックが可能となり、取締役会の進化に欠かせない機能の一つになっています。

— オムロンの課題は何でしょうか。

上釜：毎年開催されるイベント「TOGA」を、より実践的なものにする予定です。参加者の熱意や無尽蔵にも思えるアイデアの創発力に感動し、これこそがオムロンの強みの一つと考えています。一方で、今のところ事業として相応の規模に発展させるまでには至っていません。素晴らしい可能性を秘めたアイデアが多々あるので、ぜひ、次の事業の柱になるものを育て上げてもらいたいです。

— 2022年度取締役会運営の方向性を教えてください。

立石：コーポレート・ガバナンス委員会からは、2021年度取締役会において、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たと評価いただきました。2022年度においても「長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング」「不確実性の時代におけるリスク対応」「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認」の3つの重点テーマを中心に、監督機能を発揮することでPDCAを回し、持続的な企業価値向上の実現に貢献していきます。

— 最後に、企業理念を定款に加えた理由をお聞かせください。

立石：企業理念を定款に加えるケースは非常に珍しいようですが、あえてそうしたのは、オムロンの覚悟を広く知っていただくためです。環境が変化しようとも経営の根幹は普遍であると社内外に宣言したことで、「事業を通じた社会的課題解決」のための取り組みがさらに加速すると考えています。



社外取締役インタビュー

ダイバーシティ経営への針路

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

小林 いずみ



— 日本企業における「人的資本のとらえ方」について、どのようなご意見をお持ちでしょうか。

リーマンショックを機に、人的資本、すなわち“Human Capital”という概念に対する考え方は、「人間や環境保全はコストではない、むしろ価値創造の源泉として改めて重視すべきである」という気運が高まってきました。

日本では人的資源という言葉はありましたが、人的資本という聞き慣れない訳語はなかなか浸透しませんでした。そのため、財務重視の経営シフトの中で、日本企業は伝統的に雇用を大切にしてきたにもかかわらず、人材はコストではなく、教育や環境整備をすれば企業や社会の価値向上の要となる資本なのだという考えが薄れてしまったことは、何とももったいないことだと思います。特に現在の若い世代が求めている社員へのコミットメントという点では、雇用を大切にしている日本は、むしろ以前は先頭を走っていたのではないのでしょうか。

人的資本を活用するうえで、何より重要なのが「人材育成」です。欧米企業は人づくりに多大な投資を傾けている一方、日本はそれほどではない、というのが私の印象です。終身雇用を旨とする「メンバーシップ型雇用」にも長所はあるとはいえ、人的資本の価値を高めるとい点では、「ジョブ型雇用」が適しています。どちらを選択するかは企業ごとに異なるでしょうが、オムロンがジョブ型雇用へ移行すると宣言したことは、そのメリットを知る者として歓迎します。

— 人事諮問委員会の委員長を務めていらっしゃいます。オムロンにおける「人的資本活用の現状」について、どのようにご覧になっていますか。

私以外の社外取締役の方たちも異口同音におっしゃっているように、オムロンで際立っている取り組みは、「TOGA(The OMRON Global Awards)」です。世界中の社員が企業理念に則って、「社会の役に立つ事業や製品・サービスをつくり出そう」と、けっし

て義務や命令ではなく自発的に、全社一丸となって取り組んでいるのは素晴らしいです。

TOGAは、まさしく人的資本を活用し、企業価値に結実させているお手本だと思います。昨今のパーパス経営という文脈に照らしても、企業理念の下に社会課題を解決する事業を組織全体で考える、またそれが当たり前であるという価値観が浸透しており、TOGAを通じて従業員一人ひとりが成長しています。とりわけ外国人社員は、企業理念に共感してオムロンに入社した人が多いと聞いています。私は、こういう場が用意されている企業をほとんど見たことがありません。

— 中期経営計画のSF 1st Stageで掲げる非財務目標には、「グローバル女性マネジャー比率18%以上」「管理職の多様な人材の能力を引き出すマネジメントトレーニングの100%受講」などが設定されました。

私は、ダイバーシティと一口に言っても、男女比や外国人比率などの数値で表せる「目に見えるダイバーシティ」と、数値では語れない「目に見えないダイバーシティ」があると考えています。「目に見えるダイバーシティ」においては、オムロンはかなり力を入れて進めてきていると思います。本社の取締役に外国人はいませんが、海外では現地社員が責任を委譲されて事業を展開しています。また、取締役会では、色々な場面で女性社員が自分たちの事業とかプロジェクトについて発表されています。オムロンはダイバーシティに相当コミットしているなと思います。

ただし、目に見えるダイバーシティは入り口に過ぎないと考えています。私が思っているダイバーシティというのは、異なる経験や意見をもった人たちがお互いを尊重し、時には論争し、その結果共感に至り、新しいものを生み出す——。これこそがダイバーシティの醍醐味であり、本当の価値です。しかし日本では、例えば、会議中に、誰かの意見に異を唱える、疑義を差し挟むことは、ともすると人格を否定する個人攻撃と受け取られることがあります。しかし、異なる意見や議論は、仕事上の話であり、性差はもとより、人格や年齢、上下関係をも脇に置いて議論しなければ、実のある会議など望むべくもありません。

ダイバーシティについては、取締役会でも頻りに議論になります。その際、私は必ずこうコメントしています。「目に見えるダイバーシティは、もちろんやっていただきますが、それ以上に、どこを切っても優秀な人が出てくる金太郎飴ではなくて、違う個性の強い人たちがぶつかり合える組織を目指すべきです。そういう組織を目指さないと、本当のダイバーシティは生まれません」。

また、「それぞれの人が強い部分と弱い部分を持っています。その強い部分をどうやって伸ばしてあげるのか。そして、弱い部分をどうやってチームで補っていくのか。これが本当の意味での人材育成ではないでしょうか？」ということを申し上げています。オムロンの組織能力の強化に向けた本気度は、取締役会にも伝わってきます。だからこそ、「組織メンバーの一人ひとりが、その個性や能力をいかんなく発揮できる」、「会社が彼らの個性や能力を引き出す」、「その結果、組織が活性化し、新しい価値が生まれてくるという」、ダイバーシティ&インクルージョンの好循環が形づくられることを期待しています。

— 人的資本の強化には、何が必要でしょう。その先には、どのような「ニューオムロン」の姿を想像されていますか。

オムロンの社員は、総じてまじめで、企業理念を大事にしており、社会のために役に立ちたいという気持ちが強いように思います。ただし、そのベクトルは概して同じであり、世の中の方向がどちらに変わるのか判然としない時代では、誤解を恐れずに言えば、「はみ出し者」や「変わり者」が必要かもしれません。

日本は、基本的な公共サービスが整っており、便利なものに囲まれています。日本では当たり前でも、他の国では新規性や緊急性が高いニーズもあります。ニーズに気づかないと、せっかくのビジネスチャンスを見逃してしまう可能性があります。やはり異質との遭遇には、さまざまなチャンスが秘められています。こうした異質との交わりを通じて、「これまでになかった発想や企画が生まれる」、「仮説の精度が上がる、スループットが変わる」、「意思決定のスピードが速くなる」といったことを期待しています。

— いま、先進的な日本企業が「ジョブ型雇用」への転換に取り組んでいます。日本の産業界にジョブ型が広がることで、どのような変化が予想されますか。オムロンの人づくりや人財要件などはどのように変わっていくと思われますか。

一人ひとりの個性を活かす、つまり人的資本の価値を向上させていくには、ジョブ型雇用シフトせざるをえないと思います。オムロンも現在進行形で取り組んでいますが、ぜひ留意してほしいのは、人財の育成に誰が責任を負うのかという点です。

通常、ジョブ型では、これまでは人事部門が持っていた権限と責任を、現場の長に委譲することになります。彼らは利益責任も負っていますが、一番重要な仕事は「人づくり」です。海外の企業では、上位職になるほど、人事に使う時間が増えていきます。しかし、日本の企業を見ると、人財の育成や評価に費やすお金と時間が圧倒的に不足しています。そもそも役職者の仕事には、部下の育成と能力開発が相当な重みで入っているべきです。

その際、いくつかポイントがあると思います。たとえば教育研修の場合、日本的な「平等」の精神から、誰もが同じプログラムを一律で受けるのが一般的です。しかし、多様性の力を活かすには、一人ひとりに合わせたプログラムにカスタマイズすべきです。

また、手間と時間はかかりますが、やはり360度評価は効果的です。評価対象者をさまざまな人がどのように評価しているのかがわかること以上に、上司の評価と周囲の評価を比べることで、上司の管理者としての力量を見極めることにも使えるからです。

もう一つ重要なのが目標設定です。ジョブ型であっても、期首に上司と部下の間で事業や行動における目標について十分に話し合い、上司と部下の間の目線を合わせておく必要があります。こうした合意が形成されていないと、上司と部下の間で同床異夢が生じ、それは評価結果にも累を及ぼし、最悪信頼関係にひびが入ります。

また、事業は途中で状況が変わるのが当たり前ですが、多くの評価制度は、こうした変化に対応していません。ですから、期首に立てた目標を金科玉条にはいけません。臨機応変に修正できることが重要です。これも大変な仕事ですが、管理職に付随する責任

の一つです。

オムロンの場合、社憲の精神、そして企業理念が浸透しているので、組織の価値観と目指すべき方向性ははっきりしています。それゆえ、現場による人財育成にしろ、360度評価にしろ、一般的に難しいとされていることも、案外スムーズに進んでいくのではないのでしょうか。楽しみです。

— オムロンの取締役として、どのような貢献を果たしていけますか。

海外の組織で長く働いてきましたので、意見や考え方の違いがあった時、常に「なぜ？」と投げかけています。いかなるテーマであろうと、社内や日本で当たり前とされていることに「なぜそうなのか」と問題提起し続けるのが、私が最も貢献できることではないかと思っています。

たとえば「社内のみならずで考えたこと」「これが当社のやり方です」といった前提で、社外など別の視点が入らないまま物事が進んでいくのは危険だと思います。日本ではなく、世界において、いま目の前のやり方が「唯一最善なのか」、「なぜ当たり前なのか」、「本当にそうなのか」と問い続け、違う角度から考える必要性を訴えていきたいと考えています。



新任 社外取締役メッセージ



鈴木 善久

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

社外取締役就任にあたり

新たに社外取締役に就任しました鈴木です。航空機エンジニアに憧れ工学部に進学しましたが、優秀な同級生や先輩を見てこれは敵わない、ならばと、航空機を取り扱う総合商社に入社。以来40数年、航空宇宙防衛分野での営業に始まり、米国統括会社のCEOや国内製造事業会社の経営、本社においては、情報金融カンパニープレジデント、CDO/CIO、そして代表取締役社長COOとして、情報と金融の融合や脱炭素への取り組みなどさまざまな事業経験を積んでまいりました。現在は、伊藤忠商事株式会社の副会長として、経団連をはじめ、英国市場協議会、日米経済協議会、そして、東阪の経済同友会、商工会議所においてもさまざまな役割をいただいています。これまでの経験がオムロンのさらなる発展の一助となれば幸いです。

先般の安倍元首相の訃報に接し、大変残念な思いです。その安倍氏の流れを汲む岸田首相は、「新しい資本主義」を打ち出しました。新しい資本主義とは何か？ マルチステークホルダー資本主義とも呼ばれますが、それは正に日本古来の「三方よし」、「売り手よし、買い手よし、世間よ

し」という総合商社の源流でもある近江商人の理念であり、そして、オムロンの「企業の公器性」を重んじる社憲そのものであると思います。国は、新しい資本主義の実現に向け、制度や仕組みを整えてくれますが、新しい資本主義を実践するのはやはり企業自身です。そのエッセンスは、社員の働きがいを高め、D&Iやイノベーションを推進して社会の諸問題の解決に貢献し、企業価値を向上することにあります。オムロンの長期ビジョンSF2030は、まさにその体現であり、社外取締役としてその実行に参画できることを楽しみにしています。

また、世界は、ロシア・ウクライナ情勢の悪化により従来の秩序が一変しました。今後、少なくとも向こう5年間は、ロシアが世界の最大のリスクになっていくことは間違いありません。そして、もう一つのリスクは、中国というよりむしろ米国にあると見るのが正しいようです。米国の分断は深刻で、政治や外交は内向きとなり以前のようなグローバルリーダーシップを発揮しにくくなっています。日本国も我々企業もしっかりと自分自身で新しい道を切り開いていかなければならぬ時代になったということかと思っています。

オムロンは、既にその技術革新力や先進的なガバナンス体制が広く知られているグローバル企業です。そのオムロンが「新しい資本主義」の先駆者として、そしてまた、ポストコロナの世界秩序の不透明感の中、どう次の高みを目指していくか、これから皆様とともに考え、答えを導き出すことを楽しみにしています。

職歴

1979年4月 伊藤忠商事株式会社入社	2018年4月 同社代表取締役社長COOに就任
2003年6月 同社執行役員に就任	2020年4月 同社代表取締役社長COO 兼CDO・CIOに就任
2006年4月 同社常務執行役員に就任	2021年4月 同社取締役副会長に就任
2007年4月 伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)に就任	2022年4月 同社副会長に就任(現任)
2012年6月 株式会社ジャムコ代表取締役社長に就任	2022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代表取締役専務執行役員に就任	

社外監査役対談

多様性を加速させ、成長力の強化へ 社外監査役が果たすべき企業価値への寄与

國廣 正 社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

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

ステークホルダーから期待されている 社外監査役としての役割と姿勢

内山：日本の会社法では、取締役の職務執行を監査することが監査役としての役割ですので、私達も株主総会で選任された立場として、ステークホルダーの負託に応えるべく、取締役の職務執行を監査しています。しかし同時に、オムロンでは、取締役も監査役もそれぞれの法的立場を踏まえつつ、ワンチームで企業価値向上への機能を果たすことを目指しています。

例えばオムロンのコーポレート・ガバナンス委員会には、社外取締役と社外監査役で構成されており、主に取締役会の実効性を評価・報告する機能を担っています。しかし、この委員会は実効性の評価と報告という機能にとどまらず、監督される側と監督する側がガバナンス機能向上のために率直な意見を交わす場ともなっています。

また、今回公表された長期ビジョン「SF2030」お

よび中期経営計画「SF 1st Stage」を策定する審議の過程でも、取締役会において私たち社外監査役も積極的に議論に参加することを通じて、より建設的なモニタリングの実施を心掛けました。

國廣：そうですね。取締役会では、監査役もボードメンバーとして積極的に議論に参加する立場であると考えています。会社によっては、監査役は黙って座り、必要な場合にだけ取締役の議論を牽制するのが役割だと捉えられている向きもありますが、私たちはそのように思っていません。オムロンでは、多様なバックボーンを持つ3人の社外取締役と2人の社外監査役が、それぞれステークホルダーの代表として、会社の将来性や企業価値をいかに高めていくか、ともに議論していくのであり、そこに「自分は監査役だから」「取締役だから」という意識はありません。

もちろん、企業価値を毀損させないために本当に牽制が必要な時は、その役目を果たさなければ監査役の意味がありません。しかし通常は、そうした状況に

ないわけで、オムロンの企業価値について社内で考えていることに対し、社外の視点からいろいろな角度で検討を加えていく。それには、社外取締役も社外監査役も区別はありません。

内山：私たちが常に心掛けなければいけないのは、國廣さんが今おっしゃった「ステークホルダーの代表」という視点で、企業価値を高めるために、あるいは企業価値を毀損させないために、何をすべきなのか考えていくことだと思っています。

國廣：古い考え方だと、企業価値を高める「攻め」の議論と、企業価値を毀損させない「守り」の議論があって、社外監査役に限らず監査役は「守り」の方を専らとし、「攻め」の議論に関与すべきでないということになります。しかし、守り/攻めというのは、そのように分けられるものではありません。現在の不確実・不透明な時代の中で、リスク管理を行うことは、機会(オポチュニティ)を見出すことと表裏になっているので、単純に二分できないはずです。そういう意味で、社外取締役は「攻め」、社外監査役は「守り」というものでもなく、例えばコンプライアンスについての議論は、当然社外取締役も関わり、成長戦略の議論に社外監査役が関わる必要もあるでしょう。

ですから社外役員には、企業をしっかりと見る目や知識と見識が求められてきます。「私は監査役だから、成長戦略についてはわかりません」では役に立たないのです。そしてもう一つ大事なことは、多様性のある社外取締役と社外監査役が個性を發揮しながらお互い十分にコミュニケーションを取り、連携して機能するということだと思っています。

長期ビジョン・中期経営計画への評価と 社外の目で捉えたオムロンの問題点

内山：長期ビジョン「SF2030」および中期経営計画「SF 1st Stage」は、執行サイドが現状をどのように認識し、また今後の環境変化をどのように予測しているかを示した上で、オムロンが勝負すべき土俵は何かということ、次世代を担う方々が相当の時間をかけて作り上げたものだと思っています。計画策定プロジェクトに携わったメンバーが主体となり、しっかり責任を持ちながら、オムロンの企業価値向上ストーリーを極めて客観的に練り上げていった点について、私は高く評価しています。

創業者の立石一真さんが提唱した「SINIC理論」をベースとするオムロンの経営には、科学・技術・社会という三要素が円環論的に発展していく未来予測の価値観が存在しています。今回の長期ビジョンは、そこに地球環境という要素が新たに加わったと考えています。しかし当社が舞台とするグローバル市場では「情報化」「最適化」といった社会発展段階が非連続かつ跛行的であり、それに加えデジタル技術の進展による円環そのものがハイスピード化しているのではないかと思います。つまりどれだけ精緻なビジョンや計画を作り上げても、それを上回る予測しがたい環境変化が起こり、陳腐化してしまうリスクが常にありますから、そうした環境変化を直視し、行動することも必要になってくるでしょう。あるいは、未来予測が困難な時代であっても、自ら未来そのものをイノベーションで生み出すことができれば、予測の必要はなくなります。このような自律的な取り組みに対する期待感を、私はオムロンに対して強く持っています。

國廣：この長期ビジョンおよび中期経営計画を達成していくための経営課題が、これから私たち社外監査役がモニタリングするテーマになりますね。

内山：そうですね。先ほども申し上げた通り、SFの計画は高く評価していますが、一方で懸念もあります。例えば、各事業の責任者の方々にヒアリングすると、皆さん完璧なプレゼンテーションをされ、質問への回答にも隙がありません。でも、そこにいわゆる大企業病の予兆がないか、心配でもあります。

というのは、ビジョンの達成には、立石一真さんがベンチャー精神について説かれている「7:3の原理」、すなわち七分の成算があれば三分のリスクがあっても実行しようという姿勢や、現場課題の迅速な解決が重要だからです。あまりに完璧なプレゼンテーションは、「7-3」でなく「10-0」を求める思考に陥っているのではないかと感じます。

そこで最近では、「今この事業の責任者として考えている課題を三つ教えてほしい」というふうに質問の視点を変えています。社外監査役としての責務を十分果たすためには、内在する経営課題を表面化させ、それに対して会社として適切な解決手段を講ずる機能が働いているかという点を中心に見る必要があるため、各事業の責任者の方々にもぜひご理解いただきたいところです。

國廣：今の内山さんのお話に全く同感です。困難や



克服すべき課題はあるのが当然で、社外役員を利用して課題への対応を考えていくくらいの「したたかさ」をもって欲しいと思います。私たち社外監査役だけでなく社外取締役も一致して持っている危機感は、オムロンのベンチャー精神が弱っているのではないかと、ということなのです。平たく言えば、「やんちゃ」な部分が弱まっているのではないかと。すごくきちとした組織であり、理念経営がしっかりしている企業ですが、創業者のベンチャー精神に基づく理念が、言うなれば「額」に入れられていて、なかなか飛躍につながっていないという部分を感じています。

飛躍に向けたチャレンジやイノベーションは、理念経営と矛盾するものではないどころか、理念経営と不可分のものですが、企業理念を唱えることの心地よさとどまっている感が拭えないのです。

そうした懸念の表れとして、やはり投資家の方々からの声などでも、飛躍に向けた貪欲さがオムロンの課題であると言われており、私たちもそれを認識しています。

内山：その成長力について数字を見ると、10年前の2011年度に5,373億円だった総資産が、2021年度には73%増の9,306億円に拡大し、一方で従業員は35,992人から10年間で29,020人に減少し、資本効率も向上しているのですが、これが売上高になると、2011年度の6,195億円から2021年度は7,629億円、10年間で23%の成長にとどまっています。同業種には、この10年間で4倍近い売上拡大を遂げている会社もあるので、オムロンの成長力不足が指摘される根拠となっています。

オムロンは、ROICを経営における主要KPIとしていますが、ROICは効率性指標であり、成長という概念が含まれていません。ROICを重視するがゆえに成

長が犠牲になっていないか、検証が必要でしょう。

理念経営については、私も國廣さんと同じ意見を持っており、ソーシャルニーズを死に物狂いで追求し発掘していく原動力になるのが本当の理念経営と言えるのではないのでしょうか。そして企業理念の浸透というのは、そのレベルに達して初めて言えることだと思います。

國廣：成長力強化のカギは、多様性を活かしていくことにあると考えています。オムロンは全従業員の行動が理念にもとづいています。これは理念経営の賜物であり、オムロンの長所でもあります。一方で、企業理念が表面的なものとして浸透し、同質化してしまう事に私たちは懸念を抱いているわけです。

今年2月に実施したJMDC社への出資は、かなり企業文化が異なる先への投資案件として、取締役会でも多くの議論を交わしましたが、同社にオムロンの文化ややり方を浸透させるのではなく、同社の文化から学んでオムロンを変えていく起爆剤にしたいという意思で一致しました。協業やシナジーの追求は行いますが、そこでオムロン化を求めると、会社の勢いが止まってしまう、意味がないのです。いい緊張感と距離感を保ちながら、オムロンにないものを取り込んでいきたいですね。

監査役会の実効性評価と今後の課題

内山：オムロンでは毎年、監査役会の実効性評価を質問票への回答方式で実施し、自己評価とともに次年度に向けた課題を挙げています。今回は課題として、①監査役と社外取締役との間で、よりオープンな議論の機会を充実させる、②不確実性が増す事業環境の下、新しい監査のあり方を考え、監査役会を革新する、③内部監査部門のさらなる充実に向けた同部門との連携を強化する、の3点が挙げられました。

はじめに申しましたが、私たちは取締役も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向上への機能を果たすべきと考えており、従来から社外取締役と社外監査役の垣根を取り払う努力をしてきました。ただし公式な場としては、社外監査役がメンバーとなっている任意の委員会がガバナンス委員会だけで、頻繁に開催される委員会ではないので、機会は多くありません。

國廣：ですので、委員会のようなフォーマルな場だけでなく、ことあるごとに社外取締役と社外監査役の5人が集まり、議論する機会を設けてきました。企業価値の向上という目的に向けて、ステークホルダーの代表として執行を監督する立場は、社外取締役も社外監査役も同じですので、会社法上の立場の違いを「わきまえて」サイロに籠もるのではなく、ワンチームとして自由闊達に議論し、連携していく方が会社のためになるのです。

内山：その取り組みにおいて「よりオープンな議論の機会を充実させる」というのは、単に議論の回数をもっと増やすといったことではなく、常にそうした意識を持って行動する。これからは、そのマインドセットが大事になってくるということですね。

國廣：その通りで、まさに社外役員のマインドセットが今後は問われることになるでしょう。社外取締役・社外監査役の役割について、会社法の第何条にこう書いてあるから、コーポレートガバナンス・コードにこう書いてあるから、という形から入るのではなく、企業価値を高め、価値毀損を防ぐ目的のために行動していくマインドセットです。

この変化の時代において、リスクやチャンスは極めて不定形で流動的なものになっています。そうした中で、いろいろなバックグラウンドを持った複数の社外役員による、経営に有効な寄与を個々に分断することはもったいないと思うのです。社外監査役の自主規制感と日本企業の閉塞感は、どこかつながっているのかも知れません。

それから、課題の2番目に挙げられた「新しい監査のあり方を考え、監査役会を革新する」というのは、監査の運用、動きの部分ですね。これまでも私たちは、他社の監査役会と比較して、かなり先進的な取り組みを行ってきましたが、その動きをもっと改善していくためにはどうしたらいいか、ということです。

内山：具体的に今、何を考えているかと言いますと、いろいろな局面における監査役会の活動を客観的に評価してもらうべきではないかと。

國廣：監査役会が本当に役に立っているのか。監査役会のこういう活動にどのような意味があるのか。そうした目線が私たち社外監査役自身にとって必要であり、例えば取締役会や他の会議体からの評価をきちんと受けて、改善していくことも大事だろうと考えているところです。

内山：課題の3番目に挙がっている「内部監査部門と

の連携強化」について、私自身の意見を述べますと、オムロンの内部監査部門による従来の監査は、端的に言えばコンプライアンスを遵守しているかを確認していく手法です。それを今後は、監査役目線で動いてもらうように変え、リスクマネジメント志向の内部監査機能を充実させていく。そのための連携強化を課題としています。

例えば、子会社を監査して問題があった時に、子会社の責任者が経営課題をどう認識しているのか、その課題に対してどう対応し、それが十分に遂行され、親会社との関係は適切に取られているか。こうした目線で見ないとリスクの所在がわからなくなるということを、内部監査部門に伝えています。

國廣：内部監査というのは、不備指摘型監査からリスクベース監査、さらに経営監査という形に進化していくわけですが、広い意味でのリスクマネジメントの考え方や方針・戦略が現場まで浸透していなければ、企業の力にならないので、内部監査部門にはそれを見ていく力が求められます。私たちの意識では、企業の成長戦略が実際に機能しているのか、これも監査対象になるわけです。一足飛びには無理ですが、そういう方向に進めるために、監査役会として内部監査部門に働きかけ、連携していきます。

内山：海外売上高比率が6割というグローバルな事業活動を展開していく上で、それぞれの現場で起きていることを把握し、開発・生産・販売といった基本機能の在り方や、当社グループを支えてくれている多様な人財の潜在的可能性を引き出せる経営意思決定の在り方等につき常に検討・改善・向上していく姿勢は必須ですし、これからのオムロンの成長を支える重要な条件になってくると思います。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー

当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー*」を制定しています。ポリシーは、1996年の経営人事諮問委員会の設置以降、当社が25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
企業理念	1959年 社憲制定		
オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー	90年制定	98年改定	06年改定
取締役会議長	代表取締役社長	03年～ 会長が議長/取締役会長	15年改定
社長	87年～ 立石義雄	03年～ 作田久男	11年～ 山田義仁
監督と執行の分離	取締役30名	99年 定款に定める取締役員数を10名以内に改定 99年 執行役員制度を導入	17年～ 役員取締役の廃止(取締役会長を除く) 17年～ 社長を執行役員に役員に変更
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

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社を選択しています。

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

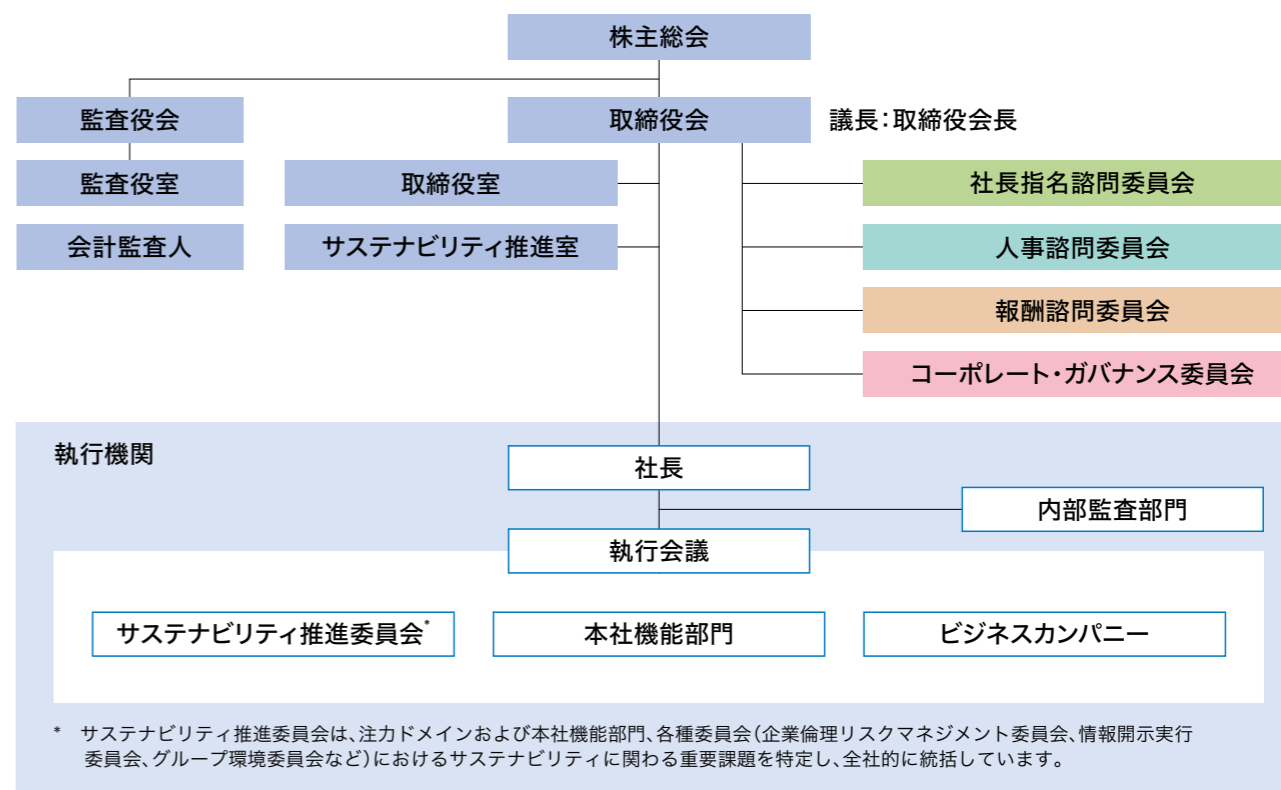
取締役会の客観性を高めるため、取締役会議長と社長CEOを分離し、取締役会の議長は代表権を持たない取締役会長が務めています。

取締役会の監督機能を強化するため、社長指名諮問委員会、人事諮問委員会、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。社長指名諮問委員会、人事諮問委員会、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、2021年度の実績として、社外取締役と社外監査役の出席率は100%(13回開催)、監査役会への社外監査役の出席率は100%(13回開催)でした。

2022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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

2022年度諮問委員会等の構成

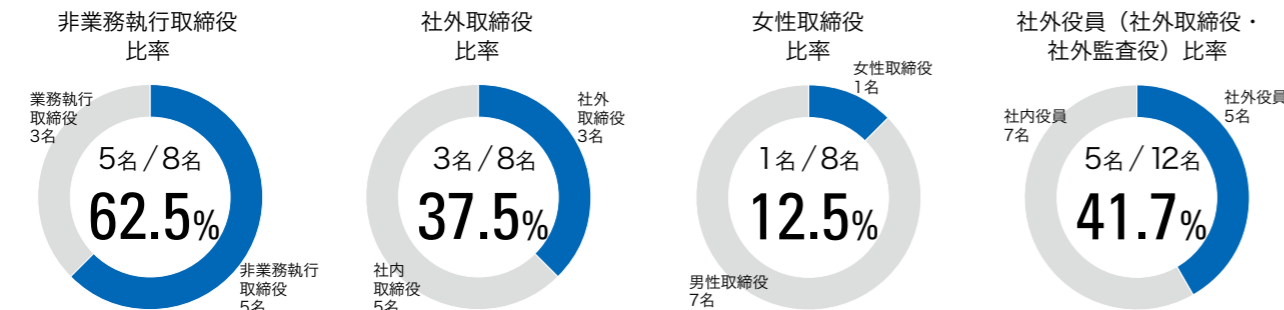
地位	氏名	社長指名諮問委員会	人事諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
取締役会長	立石 文雄	□			
代表取締役	山田 義仁				
代表取締役	宮田 喜一郎		□		
取締役	日戸 興史			□	
取締役	安藤 聡	○	○	○	
社外取締役	上釜 健宏 ◆	◎	□	◎	◎
社外取締役	小林 いずみ ◆	□	◎	□	○
社外取締役	鈴木 善久 ◆	□	□	□	□
常勤監査役	玉置 秀司				
常勤監査役	吉川 淨				
社外監査役	内山 英世 ◆				□
社外監査役	國廣 正 ◆				□

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、経営ビジョンを実現するために必要な経験・専門知識・知見を備える人材で構成し、取締役会における多様性を確保します。

取締役会の構成



取締役および監査役の主たる経験分野・専門性

地位・氏名	企業経営	サステナビリティ ESG	新規事業創造 イノベーション	技術生産品質	財務会計	法務コンプライアンス 内部統制	グローバル経験	出身・資格
取締役会長 立石 文雄	●	●					●	
代表取締役社長 CEO 山田 義仁	●	●					●	
代表取締役執行役員専務 CTO 宮田 喜一郎	●		●	●			●	
取締役執行役員専務 CFO 日戸 興史					●		●	
取締役 安藤 聡		●			●	●	●	金融
社外取締役 上釜 健宏	●	●	●	●			●	製造業
社外取締役 小林 いずみ	●	●	●				●	金融・国際機関
社外取締役 鈴木 善久	●	●	●	●			●	総合商社
常勤監査役 玉置 秀司						●	●	海外弁護士
常勤監査役 吉川 淨		●		●			●	
社外監査役 内山 英世	●	●			●	●	●	公認会計士
社外監査役 國廣 正	●	●				●	●	弁護士

役員報酬

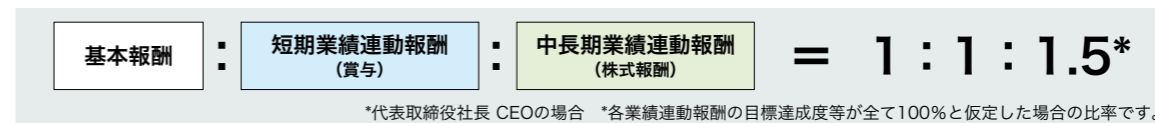
取締役報酬の方針

- 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。

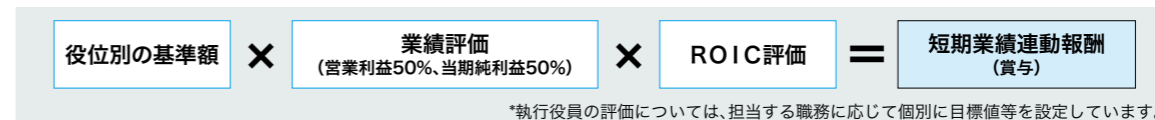


(2) 基本報酬

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。



(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。

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

	評価ウエイト	評価指標	目標値
財務目標評価	60%	・EPS	400円
		・ROE	10%
企業価値評価	20%	・相対TSR*1	100%
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)	2016年度比▲53%
		・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)	70点
		・Dow Jones Sustainability Indices(第三者評価)	DJSI World

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

*2 組織の目指すゴールに対する社員の自発的な貢献意欲を測定する調査

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

(5) 業績連動報酬の業績指標

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

取締役会の実効性向上の取り組み

1. 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

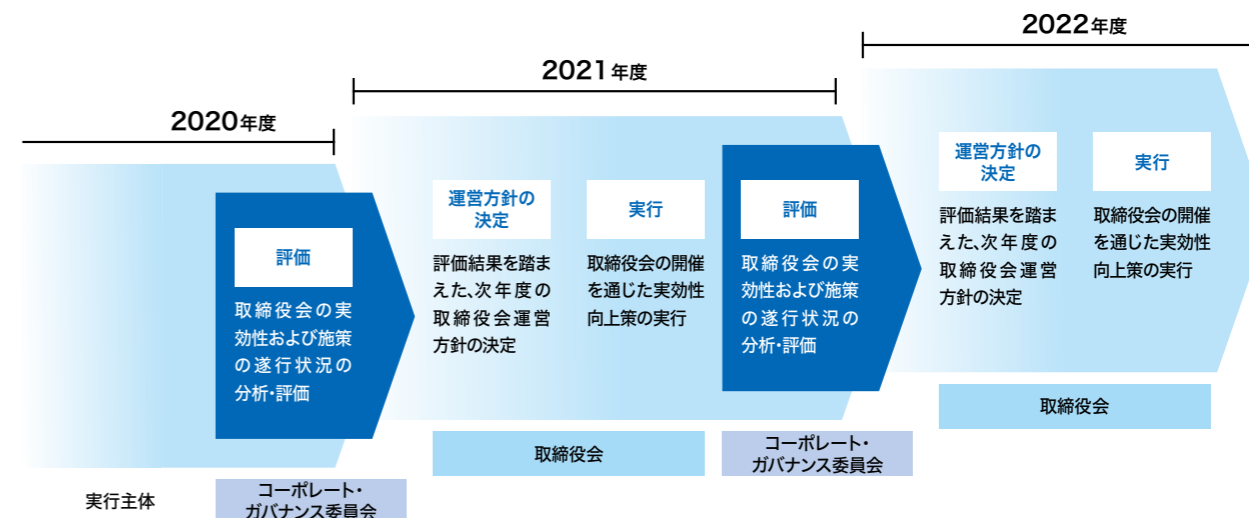
当社の取締役会の実効性評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役(以下、社外役員)のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。社外役員は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの視点を持ちながら、取締役会構成メンバーとして活動しています。社外役員のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が評価を行うことで、「客観性」と「実効性」の両面を担保した評価を実現しています。

(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



2. 2021年度取締役会の実効性評価の評価方法

2021年度取締役会の実効性評価の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。また、社外役員は各取締役会終了直後に取締役会を評価し、振り返りを行う取締役会レビューミーティングを実施しました。
- 各取締役および監査役は、2022年3月1日および3月25日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、2022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、2022年3月25日および4月26日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) 2021年度取締役会運営方針 | 1) 個別ミーティング |
| 2) 2021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) 2022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、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

3. 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

①次期長期ビジョンの完成とSF 1st Stage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

②地政学リスクの高まりに対する対応

③コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

2021年度取締役会運営方針および重点テーマを設定した背景(2021年5月取締役会で議論して決定)

重点テーマ①：次期長期ビジョンの完成とSF 1st Stageの決定

取締役会は、2022年度に長期ビジョンSF2030(以下、長期ビジョン)およびSF 1st Stageがスタートすることから、長期ビジョンおよび中期経営計画の決定に向けて監督機能を発揮することが最重要事項であることを確認した。従って、長期ビジョンおよびSF 1st Stageの決定に際しては、新型コロナウイルス後の対応、サステナビリティへの取り組み強化、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等、中長期視点での企業価値の向上について議論することとした。

重点テーマ②：地政学リスクの高まりに対する対応

地政学リスクは事業や業績への影響が大きいことから、2020年度の重点テーマを継続し、2021年度においても取締役会がタイムリーかつ継続的に監督することとした。

重点テーマ③：コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

コーポレートITシステムの構築はオムロンにとって初めての取り組みであり、10年規模の大型案件であることから、2019年度・2020年度の重点テーマを継続し、2021年度においても取締役会が進捗を監督することとした。

4. 2021年度取締役会の実効性評価結果

4-1. 取締役会運営の実績

4-1-1. 重点テーマ

重点テーマ①：次期長期ビジョンの完成とSF 1st Stageの決定

■取締役会での報告・決議内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告した。

- VG2020の振り返りから始まり、長期ビジョンでオムロンが社会的課題をどう捉え、どのように社会価値を創出するのか、モノ+サービスを組み合わせたビジネスモデルの進化の方向性や、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組み、バリューチェーンにおける人権尊重の取り組み、更にはダイバーシティ&インクルージョンのコンセプトやDXによるデータドリブンの企業運営等を報告した。
- SF 1st Stageの11個の非財務目標のうち、3つの非財務目標をグローバル全社員の投票で決定することにより、社員の思いと会社の目標を連動させる新たな取り組みを報告した。また、長期ビジョンへの社員の参画意識を高めるために、社員向けの分かりやすい長期ビジョンのストーリーを作成し報告した。
- 経営層・社員・株主が三位一体となって長期ビジョンにおける企業価値の最大化を図る施策として、社員向け株式報酬の導入を報告した。取締役会での決議を経て、SF 1st Stageの財務・非財務目標の目標達成度に連動する社員向け株式報酬を導入した。
- 取締役会は長期ビジョン、サステナビリティ重要課題、SF 1st Stageの戦略・財務目標に加えて、環境・人権・ダイバーシティ等に関する非財務目標・戦略目標、今回新たに策定した環境方針、人権方針を決議した。

■取締役会での主な議論内容

● 人財

取締役会では事業成長やビジネスモデルの進化のために人財活用が最も重要という指摘があり、社員の育成やキャリア採用のみならず、M&Aや他社との事業提携等を通じて人財を確保する必要性を議論した。

● ダイバーシティ&インクルージョン

取締役会はダイバーシティ&インクルージョンのコンセプトについて、これらが多様な価値観をぶつけ合って新しいものを生み出すものであることを認識した。また、女性や外国人の数・比率といった定量目標を追い求めるだけでなく、ダイバーシティの推進により、実質面を進化させる必要性を議論した。

● 環境

取締役会は温室効果ガス排出量の削減は自社のみならず、バリューチェーン全体で削減するScope3に取り組むことが重要であるとした上で、カーボンニュートラルの実現に向けた具体的な取り組みについて議論した。

● 開示

取締役会では投資家や社員を始めとしたステークホルダーへの共鳴・共感を高めるために、「長期ビジョン」、「SF 1st Stage」、「サステナビリティ重要課題」の3つの関係性を明確にする必要があるとの議論があり、この3つの関係性を明確にして開示する必要性を取締役会が認識した。

● 検討体制

長期ビジョンおよびSF 1st Stageは、日本人、外国人を問わずにグローバル全社員で認知される必要があるとの指摘が取締役会であり、検討プロジェクトの体制、策定プロセス、策定後の社内外への発信方法について議論した。

重点テーマ②：地政学リスクの高まりに対する対応

■取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告した。

- 対立が発生している国々の関係性や経済状況をマクロの観点でエコノミストに解説いただく機会を設け、その後にグローバル戦略本部が法規制、関税、競合等の観点からオムロンにおける地政学リスクの事業影響を報告した。
- 内部統制システムの運用状況に関する議案で、昨今の緊迫するロシア・ウクライナ情勢を考慮し、地政学リスクをグループ重要リスクにおける最上位ランクに引き上げることを報告した。

■取締役会での主な議論内容

- 取締役会では各国が規制をかける中で事業への影響をどのように低減させるのか、各国の今後の動向を想定した上で議論した。
- 地政学リスクをどのように捉えるかという点は、各事業・各地域本社の在り方を考えることと同義であることを取締役会が認識し、各地域への分権等により、グローバルでフレキシビリティを持って経営のスピードを上げる必要性を議論した。

重点テーマ③：コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

■取締役会での報告・決議内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告した。

- 新たなコーポレートシステムの基本構想の振り返りから始まり、当社およびベンダーを含むプロジェクトの推進体制、2021年度におけるプロジェクトの進捗状況、2022年度以降の取り組み計画、業務執行部門としての課題認識(①コストコントロール、②スコープコントロール、③リソース確保、④Fit to Standardの徹底)等を報告した。
- 本プロジェクト完了(2030年度)までの年度毎の投資計画をキャッシュ・フロー、損益影響の観点で報告し、取締役会は2022年度の設備投資計画を決議した。

■取締役会での主な議論内容

- 取締役会では新システム構築前に業務を可視化する必要性、エリア毎の特性を踏まえた優先順位をつけた導入計画の必要性、新システムの持続可能性等について議論した。
- 本プロジェクトは相応の投資金額を要する10年規模の大型案件であり、かつ本格的にプロジェクトが稼働し始めたことから、第三者がプロジェクトの進捗等をモニタリングする新たな仕組みを導入すること、取締役会への報告頻度を上げることの必要性について議論した。

4-1-2. 重点テーマ以外の重要事項(事業ポートフォリオマネジメント)

■M&Aおよびアライアンス、事業譲渡に対する取締役会の監督

- 取締役会ではロングリスト、ショートリストを用いて、FA、ヘルスケア領域を中心にM&Aの候補先を定期的に確認し、議論している。
- 2021年度の実績では、株式会社JMDC(以下、JMDC)の株式取得案件の他にも、台湾の協調ロボットメーカーであるテックマン・ロボット社への出資(出資比率:約10%)や、コーポレートベンチャーキャピタルであるオムロンベンチャー株式会社との取り組みが報告され、マイノリティ出資を含むM&Aや他社とのアライアンスを幅広い観点で議論している。また、ビジネスモデルの変革と新事業創出に取り組む中、事業ポートフォリオマネジメントの強化を進め、半導体・MEMS(Micro Electro Mechanical Systems)工場およびMEMS開発・生産機能をミネベアミツミ株式会社に事業譲渡することを議論し決議した。

■JMDCの株式取得案件

取締役会での報告・決議内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告した。

- 業務執行部門はヘルスケアデータプラットフォーム事業を展開するJMDCの株式取得を検討していることを取締役会に報告した。業務執行部門はJMDCの株式取得について、JMDCグループが保有するレセプト・健診等の医療データとオムロンが保有する日常生活下の血圧・バイタル・活動データ等を組合せ、解析し、個人のイベント発症のリスク(発症可能性やタイミング)を予測することで、医師の投薬治療や生活者・患者の生活習慣改善の支援を行うパーソライズされた重症化予防ソリューションや介護予防ソリューション等を創出していくことが目的であるとした。
- オムロンにとって過去最大の投資案件であり、取締役会では様々な観点から議論し、JMDCの33.0%の株式を1,118億6,460万円(1株あたり6,000円)で取得すること、JMDCと資本業務提携契約を締結することを取締役会で決議した。

取締役会での主な議論内容

- 取締役会ではJMDCが保有するヘルスケアデータプラットフォーム、レセプト・健診等の医療データとオムロンが保有する血圧・バイタル・活動データを組み合わせることで、イベントゼロをはじめとする健康増進・重症化予防ソリューションの創出に繋がることについて議論した。
- 取締役会ではJMDCと事業を共創することに加えて、JMDCの組織文化の良い点を学ぶことも重要であるとの議論があり、JMDCから多くのことを学び、オムロンの経営に活かしていく必要性を取締役会が認識した。
- JMDCとの協業に向けては経営陣だけではなく、現場レベルでも両社で専任チームを構築し、議論を加速させることで、新たなビジネスの創出に繋げていく必要があると取締役会が認識した。
- 取締役会では特に株式取得後の減損リスクを考慮する等、リスクとリターン両面から適切な株式の取得価格について議論した。

4-2. コーポレート・ガバナンス委員会による評価

コーポレート・ガバナンス委員会は2021年度取締役会の実効性評価を実施し、2022年5月16日の取締役会において以下の通り評価結果を報告した。

4-2-1. 総評

コーポレート・ガバナンス委員会は2021年度取締役会について以下の点を評価・要請した。

■評価した点

- 2021年度取締役会運営方針および重点テーマに基づき、短期および中長期の視点で、取締役会が多様な観点から監督機能を発揮していること。
- 重点テーマを始めとした議論を中心とした議案の割合が取締役会の所要時間の7割強であったことから、取締役会が中長期的な企業価値向上に向けたモニタリングボードとしての機能を果たしていること。
- 業務執行部門からの上程に対し、社外取締役は経営者の観点、社外監査役は適法性のみならず妥当性の観点から多様な意見や提言があることで、戦略の実現可能性を高めていること。また、社内監査役が往査等で得た情報を共有する等、常勤監査役視点での発言が増加していること。

■要請した点

- それぞれの役割・経験・専門性に基づき社内役員が更に能動的に発言し、社外役員との双方向の議論をより深めること。
- 取締役会の報告議案は課題解決に向けた議論の充実のために課題をより明確にして報告すること。

4-2-2. 個別評価

コーポレート・ガバナンス委員会は2021年度取締役会について以下の点を評価・要請した。

■評価した点

- 重点テーマの中でも「次期長期ビジョンの完成とSF 1st Stageの決定」が最重要事項であることを取締役会が認識し、2年に亘り合計6回の議論を経て完成させたことから、取締役会として重要な役割を果たした点。

- 取締役会が長期ビジョンにおけるサステナビリティ重要課題を特定した上で、SF 1st Stageにおいて財務目標と非財務目標を経営目標として承認し、サステナビリティの取り組みに対する取締役会の責任を明確にしたこと。
- 新たに導入した社員向け株式報酬は、経営層・社員・株主が三位一体となって長期ビジョンにおける企業価値の最大化を図れる施策であり、これまでの金銭報酬と比較して有効性が高く、社員の動機づけを高める報酬制度であること。また、社内外に対して、マルチステークホルダーを意識した経営を実践する経営層の意思を具体的に示したこと。
- 2020年度に引き続き「地政学リスクの高まりに対する対応」を2021年度の重点テーマとしたことは、今回のロシア・ウクライナ情勢を目の当たりにし、VUCA時代におけるリスク管理の網の張り方という観点で取締役会に先見性があったこと。
- 「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認」について、プロジェクトの全体像および現時点における進捗状況を把握し投資計画を承認したことは、2019年度から重点テーマとして継続的に監督機能を発揮してきた成果であること。また、第三者がプロジェクトの進捗等をモニタリングする新たな仕組みを導入すること、取締役会への報告頻度を上げることを取締役会で合意したこと。
- 取締役会が中長期的な企業価値向上に向けて、M&Aを始めとする成長投資を継続的に検討し、JMDCの株式取得の承認に至ったこと。JMDCの株式取得について、当該株式取得の意義をヘルスケアデータプラットフォーム事業の創出という目的に加え、変化が激しい時代においてJMDCの組織文化から何を学びオムロンの経営に活かしていくかという議論まで展開させ、取締役会として重要な役割を果たしたこと。

■要請した点

- 「長期ビジョンおよびSF 1st Stage」「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」については、進捗状況等を含め、2022年度以降も継続的に取締役会が監督機能を発揮していくこと。

4-3. 情報共有機会の取り組みおよびコーポレート・ガバナンス委員会による評価

4-3-1. 情報共有機会の取り組み

■現場訪問

社外役員に対して主要拠点、展示会等の視察および社内イベントへの参加の機会を提供し、当社の事業や組織風土の理解向上に繋げている。

■社外役員と会計監査人との意見交換会(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げている。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外役員が会計監査人と直接情報交換する関係を構築している。

■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る。

■社外役員と経営幹部との意見交換会(2019年度から継続して実施)

社外役員と経営幹部との意見交換の機会を提供し、当社の事業や組織風土の理解向上に繋げている。

■取締役会レビュー(2021年度から実施)

社外役員は取締役会終了直後に取締役会レビューを実施している。社外役員同士で、取締役会終了直後に感じたことを共有することで、取締役会評価の充実には繋げている。

■執行会議へのオブザーブ(2021年度から実施)

社外役員は執行会議(役員による経営会議)へのオブザーブが可能であり、業務執行部門の状況を十分に掴むことで、取締役会における議論の幅と深さの広がりに繋げている。

4-3-2. 総評

コーポレート・ガバナンス委員会は取締役会の実効性向上に向けて、社外役員が業務執行部門の状況や組織風土の理解を深めるために様々な情報共有機会の取り組みが実施されたことを評価した。

4-3-3. 個別評価

コーポレート・ガバナンス委員会は個別の情報共有機会について以下の点を評価した。

■現場訪問

- 2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、現場訪問は見合わせたが、2021年度は綾部工場、オートメーションセンタ、ロボット展を視察することができ、当社の主力事業である制御機器事業(IAB)の生産状況、複数の製品とソフトを組み合わせたアプリケーションへの理解が深まった。
- 今後は事業内容に加えて組織風土への理解を更に深めるために、現場スタッフの声をヒアリングする機会があると現場訪問の有効性が一層高まる。

■社外役員と会計監査人との意見交換会

- 2020年度における社外役員と会計監査人の意見交換会は、互いの視点や立場の違いから経営課題を深掘りできなかったが、2021年度は意見交換前に両者の視点を合わせる取り組みが実施されたことから、議論の深掘りに繋がった。
- 会計監査人からは、のれんの減損リスク、新興国における会計人財の確保、グローバルにおける会計ITシステムの統一といった現状の課題や潜在リスクが提起され、取締役会での上程議案に対する理解の深堀に繋がった。

■取締役会議長面談

- 取締役会議長面談は、取締役会議長と各取締役会メンバーが互いに課題感や今後の方向性を議論する機会であり、率直な意見交換ができる場として有益である。

■執行会議へのオブザーブ

- 社外役員が執行会議にオブザーブ可能な仕組みが設けられたことは、取締役会への上程前の業務執行部門における議論の経緯・質・量等を直接確認することができ、監督機能を発揮する上で有益である。
- 執行会議で経営幹部層の発言を聞くことは、次世代の経営幹部の人となりを判断する一助となる。

5. 2022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、2022年度取締役会運営方針および重点テーマについて議論を行いました。議論結果を踏まえて、5月31日取締役会において、2022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。

2022年度取締役会運営方針

“取締役会は、2022年度に開始した長期ビジョンSF2030およびSF 1st Stageの実現に向けて、以下3つの重点テーマおよび監督する観点の運動性を認識し、変化対応力が伴った短期および中長期視点で監督機能を発揮していきます。”

重点テーマ

①長期ビジョンおよびSF 1st Stageの進捗モニタリング

〈監督する観点〉

- ビジネスモデルの変革(JMDCとの協業などを含む「コト」ビジネスの推進)
- ダイバーシティ&インクルージョンの加速
- サプライチェーンのレジリエンス向上
- サステナビリティ重要課題の取り組み推進

②不確実性の時代におけるリスク対応

〈監督する観点〉

- グローバル地政学の変化察知力の向上
- グローバル事業運営の変革
- サイバーセキュリティの強化

③コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

〈監督する観点〉

- 第三者評価を踏まえたコーポレートITシステム構築のモニタリング

取締役・監査役（2022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
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)
2015年4月 CTO 兼 技術・知財本部長
2014年6月 取締役(現任)
2017年4月 CFO(現任)

取締役



安藤 聡

取締役
社長指名諮問委員会副委員長
人事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)

社外取締役



上釜 健宏

社外取締役
社長指名諮問委員会委員長
報酬諮問委員会委員長
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

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
テクノロジー・ジャパン株式会社
Chief Consultant(現任)



小林 いずみ

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

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)



鈴木 善久

社外取締役
社長指名諮問委員会委員
人事諮問委員会委員
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

1979年4月 伊藤忠商事株式会社入社
2003年6月 同社執行役員
2006年4月 同社常務執行役員
2007年4月 伊藤忠インテグレーション社社長
(CEO)
2012年6月 株式会社ジャムコ代表取締役社長
2016年6月 伊藤忠商事株式会社代表取締役
専務執行役員
2018年4月 同社代表取締役社長COO
2020年4月 同社代表取締役社長COO 兼
CDO・CIO
2021年4月 同社取締役副会長
2022年4月 同社副会長(現任)
2022年6月 当社社外取締役(現任)

常勤監査役



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 法務セク長
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)

社外監査役



内山 英世

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

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



國廣 正

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

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

執行役員（2022年6月末現在）

社長 山田 義仁
執行役員専務 宮田 喜一郎 日戸 興史

執行役員常務



行本 閑人

デバイス&モジュール
ソリューションズカンパニー社長



衣川 正吾

グローバルビジネスプロセス&
IT革新本部長



細井 俊夫

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



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株式会社
代表取締役社長



辻永 順太

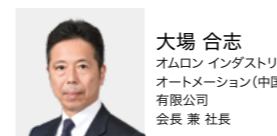
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー社長



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)
有限公司
会長 兼 社長



井垣 勉

グローバルインベスター&ブランド
コミュニケーション本部長



徐 堅

オムロン(中国) 有限公司
社長



江田 憲史

グローバル購買・品質・物流
本部長



竹田 誠治

グローバル本部
経営戦略部長



立石 泰輔

オムロン ソーシャルソリューションズ
株式会社
エネルギーソリューション事業本部長



四方 克弘

オムロン フィールドエンジニアリング
株式会社
代表取締役社長



ヴィンドラ・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



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



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



江崎 雅彦

デバイス&モジュール
ソリューションズカンパニー
事業統轄本部長



石原 英貴

イノベーション推進本部長



高田 寿子

CEO室長



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



西山 正人

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
生産・SCM本部長



岡田 歩

オムロンヘルスケア株式会社
経営統轄部長



諏訪 正樹

技術・知財本部長 兼
オムロン サイニクエックス
株式会社
代表取締役社長



田茂井 豊晴

グローバル理財本部長



アンドレ・ヴァン・ギルス

オムロンヘルスケア株式会社
グローバル営業統轄本部長

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
2021年および2022年3月31日現在

	百万円	
資産	2020年度	2021年度
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥ 250,755	¥ 155,484
受取手形及び売掛金	135,161	151,820
貸倒引当金	(756)	(798)
たな卸資産	103,265	141,935
売却予定資産	—	363
その他の流動資産	26,007	34,101
流動資産合計	514,432	482,905
有形固定資産：		
土地	19,778	20,926
建物及び構築物	124,404	130,863
機械その他	153,142	174,184
建設仮勘定	3,281	4,748
小計	300,605	330,721
減価償却累計額	(187,577)	(208,623)
有形固定資産合計	113,028	122,098
投資その他の資産：		
オペレーティング・リース使用权資産	38,153	39,746
のれん	39,160	39,718
関連会社に対する投資及び貸付金	13,159	124,691
投資有価証券	33,423	43,757
施設借入金保証金	7,675	7,815
前払年金費用	6,736	14,391
繰延税金	24,179	18,116
その他の資産	30,434	37,392
投資その他の資産合計	192,919	325,626
資産合計	¥ 820,379	¥ 930,629

	百万円	
負債及び純資産	2020年度	2021年度
流動負債：		
支払手形及び買掛金・未払金	¥ 69,561	¥ 86,827
短期借入金	—	20,000
未払費用	44,441	48,365
未払税金	3,504	5,657
短期オペレーティング・リース負債	11,179	11,549
その他の流動負債	32,685	39,274
流動負債合計	161,370	211,672
繰延税金	1,671	2,177
退職給付引当金	7,598	8,194
長期オペレーティング・リース負債	27,709	28,567
その他の固定負債	12,673	12,048
負債合計	211,021	262,658
株主資本：		
資本金	64,100	64,100
普通株式		
授権株式数：2020年度：487,000,000株		
2021年度：487,000,000株		
発行済株式数：2020年度：206,244,872株		
2021年度：206,244,872株		
資本剰余金	101,403	100,652
利益準備金	22,931	24,503
その他の剰余金	476,185	517,566
その他の包括利益(損失)累計額	(32,945)	13,013
自己株式	(24,816)	(54,607)
2020年度：4,574,294株		
2021年度：7,053,647株		
株主資本合計	606,858	665,227
非支配持分	2,500	2,744
純資産合計	609,358	667,971
負債及び純資産合計	¥ 820,379	¥ 930,629

連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2020年、2021年および2022年3月31日終了時事業年度

	百万円		
	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	¥ 677,980	¥ 655,529	¥ 762,927
売上原価及び費用：			
売上原価	374,278	357,178	416,100
販売費及び一般管理費	202,954	192,687	213,234
試験研究開発費	45,988	43,184	44,277
その他費用(収益)－純額一	2,924	(2,609)	2,602
合計	626,144	590,440	676,213
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	51,836	65,089	86,714
法人税等	11,270	15,093	23,046
持分法投資損益(利益)	963	6,098	1,624
継続事業からの当期純利益	39,603	43,898	62,044
非継続事業からの当期純利益	35,732	—	—
当期純利益	75,335	43,898	62,044
非支配持分帰属損益	440	591	644
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 74,895	¥ 43,307	¥ 61,400

	円		
	2019年度	2020年度	2021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	¥ 191.00	¥ 214.72	¥ 305.65
非継続事業からの当社株主に帰属する当期純利益	174.26	—	—
基本的	¥ 365.26	¥ 214.72	¥ 305.65
希薄化後	—	—	—

連結包括損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2020年、2021年および2022年3月31日終了時事業年度

	百万円		
	2019年度	2020年度	2021年度
当期純利益	¥ 75,335	¥ 43,898	¥ 62,044
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	(23,674)	23,138	40,078
実現額の当期損益への組替修正額	(119)	310	2,029
当期純変動額	(23,793)	23,448	42,107
退職年金債務調整額：			
当期発生退職年金債務調整額	7,033	24,630	1,625
実現額の当期損益への組替修正額	3,365	3,053	3,012
当期純変動額	10,398	27,683	4,637
デリバティブ純損益：			
未実現利益(損失)当期発生額	77	(629)	(1,066)
実現額の当期損益への組替修正額	(160)	295	383
当期純変動額	(83)	(334)	(683)
その他の包括利益(損失)計	(13,478)	50,797	46,061
包括利益	61,857	94,695	108,105
非支配持分に帰属する包括利益	368	727	747
当社株主に帰属する包括利益	¥ 61,489	¥ 93,968	¥ 107,358

連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社
2020年、2021年および2022年3月31日終了時事業年度

	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
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*1			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*2			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
自己株式の取得およびその他							(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
当期純利益					61,400			61,400	644	62,044
当社株主への配当金 (1株当たり92円)					(18,447)			(18,447)		(18,447)
非支配株主への配当金								—	(503)	(503)
株式に基づく報酬*3			(751)					1,639	888	888
利益準備金繰入				1,572	(1,572)			—		—
その他の包括利益(損失)						45,958		45,958	103	46,061
自己株式の取得およびその他							(31,430)	(31,430)		(31,430)
2022年3月31日現在残高	206,244,872	¥ 64,100	¥ 100,652	¥ 24,503	¥ 517,566	¥ 13,013	¥ (54,607)	¥ 665,227	¥ 2,744	¥ 667,971

*1 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。

*2 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。

*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19百万円を含みます。

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
2020年、2021年および2022年3月31日終了時事業年度

百万円

	2019年度	2020年度	2021年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期純利益	¥ 75,335	¥ 43,898	¥ 62,044
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	28,605	22,756	23,367
固定資産除売却益(純額)	(1,487)	(325)	901
長期性資産の減損	498	1,976	410
のれんの減損	—	—	3,384
事業譲渡に関連する損失	—	—	1,116
投資有価証券評価損(純額)	1,170	(7,615)	(5,447)
投資有価証券売却損(純額)	43	—	—
退職給付引当金	(436)	(617)	(662)
繰延税金	(125)	1,164	4,632
持分法投資損益(利益)	963	6,098	1,624
事業売却益(純額)	(51,450)	—	—
資産・負債の増減：			
受取手形及び売掛金の減少(増加)	12,944	3,893	(9,074)
たな卸資産の減少(増加)	10,704	5,425	(30,427)
その他の資産の増加	6,442	955	(3,178)
支払手形及び買掛金・未払金の減少	(1,319)	6,237	13,293
未払税金の増加(減少)	15,614	833	1,749
未払費用及びその他流動負債の増加(減少)	3,570	5,301	2,316
その他(純額)	1,600	3,852	1,380
調整合計	14,452	49,933	5,384
営業活動によるキャッシュ・フロー	89,787	93,831	67,428
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	1,423	751	921
投資有価証券の取得	(2,344)	(1,057)	(5,386)
資本的支出	(37,629)	(26,662)	(33,357)
施設借入保証金の減少(△増加)(純額)	62	(189)	(140)
有形固定資産の売却による収入	4,565	2,069	748
関連会社に対する投資の増加	(2,231)	7,850	(112,444)
事業売却(現金流出額との純額)	64,460	2,453	(505)
事業買収(現金取得額との純額)	—	—	—
その他(純額)	333	0	0
投資活動によるキャッシュ・フロー	28,639	(14,785)	(150,163)
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)	6,365	(1,587)	20,000
親会社の支払配当金	(17,250)	(16,952)	(17,754)
非支配株主への支払配当金	(293)	(352)	(504)
自己株式の取得	(18,571)	(1,471)	(31,430)
その他(純額)	319	10	85
財務活動によるキャッシュ・フロー	(29,430)	(20,352)	(29,603)
換算レート変動の影響	(13,713)	6,528	17,067
現金及び現金同等物の増減額	75,283	65,222	(95,271)
期首現金及び現金同等物残高	110,250	185,533	250,755
期末現金及び現金同等物残高	185,533	250,755	155,484
継続事業に係る期末現金及び現金同等物残高	¥ 185,533	¥ 250,755	¥ 155,484

* 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

Value Generation 2020 (VG2020)

	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	2021年度
財務データ:											
百万円											
損益状況 (会計年度):											
売上高	¥619,461	¥650,461	¥772,966	¥847,252	¥833,604	¥794,201	¥732,306	¥732,581	¥677,980	¥655,529	¥762,927
売上総利益	227,887	241,507	297,208	332,607	320,812	312,161	327,585	325,484	303,702	298,351	346,827
販売費及び一般管理費 (試験研究開発費を除く)	145,662	152,676	181,225	198,103	205,735	193,093	201,777	208,895	202,954	192,687	213,234
試験研究開発費	42,089	43,488	47,928	47,913	52,790	50,539	48,622	49,335	45,988	43,184	44,277
営業利益	40,136	45,343	68,055	86,591	62,287	68,529	77,186	67,254	54,760	62,480	89,316
EBITDA (注1)	62,753	67,795	93,144	114,930	93,747	97,495	101,501	92,609	80,466	85,236	112,683
当社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	16,389	30,203	46,185	62,170	47,290	45,987	63,159	54,323	74,895	43,307	61,400
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	31,946	53,058	79,044	77,057	84,207	77,875	73,673	71,245	89,787	93,831	67,428
投資活動によるキャッシュ・フロー	(26,486)	(28,471)	(31,125)	(39,517)	(67,116)	(15,041)	(55,842)	(34,957)	28,639	(14,785)	(150,163)
フリー・キャッシュ・フロー (注2)	5,460	24,587	47,919	37,540	17,091	62,834	17,831	36,288	118,426	79,046	(82,735)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(33,492)	(18,550)	(16,298)	(29,303)	(31,550)	(15,012)	(33,082)	(40,783)	(29,430)	(20,352)	(29,603)
財政状態 (会計年度末):											
総資産	537,323	573,637	654,704	711,011	683,325	697,701	744,952	749,878	758,124	820,379	930,629
現金及び現金同等物	45,257	55,708	90,251	102,622	82,910	126,026	106,223	103,850	185,533	250,755	155,484
借入金残高	18,774	5,570	488	0	0	156	298	2,086	1,593	0	20,000
株主資本	320,840	366,962	430,509	489,769	444,718	469,029	505,530	504,212	530,415	606,858	665,227
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)	74.5	137.2	209.8	283.9	219.0	215.1	296.9	260.8	365.3	214.7	305.7
株主資本	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	3,339.6
現金配当額 (注3) (円)	28	37	53	71	68	68	76	84	84	84	92
配当性向	37.6%	27.0%	25.3%	25.0%	31.1%	31.6%	25.6%	32.2%	23.0%	39.1%	30.1%
その他財務データ:											
売上総利益率	36.8%	37.1%	38.5%	39.3%	38.5%	39.3%	44.7%	44.4%	44.8%	45.5%	45.5%
営業利益率	6.5%	7.0%	8.8%	10.2%	7.5%	8.6%	10.5%	9.2%	8.1%	9.5%	11.7%
EBITDA マージン	10.1%	10.4%	12.1%	13.6%	11.2%	12.2%	14.6%	12.6%	11.9%	13.0%	8.6%
投下資本利益率 (ROIC)	4.8%	8.6%	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%	12.7%	10.6%	14.1%	7.8%	9.6%
株主資本利益率 (ROE)	5.2%	8.8%	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%	10.8%	14.5%	7.6%	9.7%
株主資本比率	59.7%	64.0%	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%	67.9%	67.2%	70.0%	74.0%	71.5%
総還元性向 (注4)	37.7%	27.0%	25.3%	49.1%	62.7%	31.6%	48.2%	79.5%	47.7%	42.6%	79.0%
設備投資	28,341	28,285	33,653	38,143	36,859	25,692	33,027	35,661	33,110	23,959	34,210
減価償却費	22,617	22,452	25,089	28,339	31,460	28,966	24,315	25,355	25,706	22,756	23,367
海外売上高比率	52.2%	51.1%	55.4%	60.1%	60.3%	58.4%	57.3%	56.5%	54.1%	57.8%	62.0%
非財務データ:											
従業員数 (人)	35,992	35,411	36,842	37,572	37,709	36,008	36,193	35,090	28,006	28,254	29,020
海外従業員比率	67.7%	67.4%	69.1%	69.7%	69.3%	68.3%	68.1%	67.6%	62.2%	62.9%	65.0%
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%	80%*
女性管理職比率 (グローバル) (注6)	—	—	—	—	—	—	—	12.7%	16.0%	16.4%	16.9%*
女性管理職比率 (グループ国内) (注7)	1.4%	1.5%	1.8%	1.9%	2.3%	3.3%	3.6%	5.2%	5.9%	6.7%	8.0%*
障がい者雇用率 (グローバル) (注8)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2.0%	2.2%
障がい者雇用率 (グループ国内) (注9)	2.2%	2.2%	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.6%	2.5%	2.8%	3.0%	3.1%*
海外における障がい者雇用拠点数	—	—	—	—	—	—	—	—	—	25	27
特許保有件数 (件) (注10)	5,959	6,448	6,635	7,194	7,686	8,224	8,774	9,782	10,087	11,037	12,061
環境貢献量 (千t-CO ₂)	189	313	661	851	508	593	659	1,055	971	826	881*
生産拠点のCO ₂ 排出量 (千t-CO ₂)	193	203	215	221	202	202	204	193	135	106	109
カーボンゼロ国内拠点数	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5
売上高CO ₂ 生産性 (百万円/t-CO ₂)	3.21	3.21	3.60	3.83	4.12	3.94	4.22	4.47	5.02	6.16	7.02*
温室効果ガス排出量 (千t-CO ₂) (Scope 1・2)	—	—	—	—	—	250	271	235	166	124	123*

注：1. EBITDA=営業利益+減価償却費
2. フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー
3. 1株当たり現金配当額はそれぞれの事業年度に対応するもので、事業年度末後に支払われる配当額を含んでいます。
4. 総還元性向=(現金配当額+自己株式の取得金額)/当社株主に帰属する当期純利益(純損失)(単元未満株の買取分は含まない)

5. 海外グループ会社各社の規模に応じて当社が定めた重要ポジション数に占める現地雇用者数の比率、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. 海外は各年度3月31日時点。
グローバルの女性管理職比率については18年度以降より集計を開始しております。
7. 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。

8. 障がい者雇用率=グローバルは、法定雇用率がある国の適用対象拠点をスコアとし、各国法令の算出方法に基づき算出。
9. 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。
10. 特許保有件数は3月末日時点の件数です。

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テップ方式(段階利益を表示しない方式)を採用していますが、他社との比較可能性を高めるため、「営業利益」は、「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」、「試験研究開発費」を控除したものを表示しています。会計方針の変更について：2018年度の米国会計基準変更に伴い、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。
☆印は、独立した第三者機関によるレビューを受けています。

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「経営のスタンス」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さない資産であり、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	活動実績例
お客様	オムロングループは、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	制御機器事業のオートメーションセンタ(ATC)37拠点をつうじたお客様との共創。 2021年度実績: ・エンジニア1,600名体制を構築(2017年度比45%増)。 ・ATC草津をリニューアル(2022年1月)
		カスタマーサポート	制御機器事業: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。 ヘルスケア事業:コロナ禍に伴い、体温計・血圧計の問い合わせや、webサイトの「よくあるご質問」へのアクセスが倍増。webサイトの導線や、回答内容の改善に注力し、お客様満足の向上に貢献。
		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。
		展示会	「中国国際輸入博覧会2021(CIIE)」出展をつうじたオムロンブランドの認知拡大。「オートメーションで社会的課題を解決するイノベーション企業」としてのメッセージを発信。
取引先	オムロングループは、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。2021年度は約20社に対し、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。2021年度は、グローバルの仕入先様603社の遵守状況を確認。
		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50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。 2021年度はさらに100社を認定し、累計3,126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。
社員	オムロングループは、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。	紛争鉱物調査	業界標準規格(RMI)の紛争鉱物調査帳票(CMRT)を採用し、2021年度は、オムロングループが過去2年間に購入した部材を対象にグローバルの仕入先様286社の調査を実施。環境破壊・人権侵害に及ぼさない調達を推進。
		VOICE(グローバル社員エンゲージメント調査)	2020年度は、オムロングループ全社員28,006人に対し調査実施。(調査は2年ごとに実施) 回答率90%/フリーコメント数40,000件超
		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ナリーダイアログ」	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を実施。2021年度は4つの海外エリアで実施。リーダー層や若手社員を中心に累計で約100名が参加。
		TOGAグローバル大会(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。2021年度は、リアルとオンラインのハイブリッド開催。社内外12,000人が参加し企業理念実践に対する共感・共鳴の輪を拡大。
株主・投資家	オムロングループは、「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。	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。
		決算説明会/中期経営計画説明会/個別面談	決算説明会(4回)、SF2030・中期経営計画説明会、機関投資家との面談(700件以上)をオンラインなどで開催。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(2021年6月24日)。会場への来場者56名、ライブ配信視聴120名(株主に限定)。議決権行使率は過去最高の89.1%。
		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。さらに有価証券報告書の記載充実(価値創造ストーリー、サステナビリティ目標・結果、リスク情報などを記載)も実施し、幅広い投資家層への情報開示を強化。
株主・投資家	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。	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(決算短信・プレゼンテーション資料・財務データ集など)のタイムリーな情報開示。非財務情報の充実。

社外からの評価

国内外の投資指標への組み入れ

- 「DJSI World」構成銘柄に2017年から5年連続で選定されるとともにアジア・パシフィック部門の構成銘柄にも2010年から12年連続選定
- 「MSCI ESG Leaders Indexes」に2015年から8年連続して選定
- 「FTSE4Good Index Series」に2016年から7年連続して選定
- 「FTSE Blossom Japan Index」、「MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI 日本株 女性活躍指数」、「MSCI AAA(最高ランク)&GPIF」、「FTSE GPIF選定インデックス」に2017年より6年連続選定
- NIKKEI225に2019年から選定
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数に2018年から4年連続で選定



国際的なESG格付け機関からの評価

- 「S&Pグローバル社のサステナビリティ アワード」で「シルバークラス」に選定
- EcoVadis社によるサステナビリティ調査において2021年度は「ゴールド」評価を獲得
- なでしこ銘柄に2017年から5年連続で選定
- 健康経営銘柄に2018年から4年連続で選定
- 健康経営優良法人に2016年から6年連続で選定
- CDP「気候変動レポート」で「A-(Aマイナス)」の評価を獲得
- 「PRIDE指標」で「ゴールド」を2017年から5年連続で獲得



その他、社外からの評価

- 「Top100グローバル・イノベーター2022」に2016年から6年連続で選定
- 「Best Japan Brands TOP100」選出。オムロンのブランド価値金額は、対前年+14%の10億8800万米ドル(約1,240億円)に伸長
- 東洋経済「SDGs日本を代表する500社ランキング」で2年連続総合1位を獲得
- 第1回「日経統合報告書アワード」でESG賞の「G」賞を獲得
- 日本証券アナリスト協会主催「ディスクロージャー優良企業」に2年連続7度目の選定



会社情報 2022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

29,020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 29,390名

上場証券取引所

東京

フランクフルト(預託証券の形式による上場)

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

JPモルガン・チェイス銀行

本社

〒600-8530

京都市下京区塩小路通堀川東入

Tel 075-344-7000

国内の主な関係子会社、生産・開発拠点、研究開発拠点、営業拠点

生産・開発拠点

草津事業所

岡山事業所

綾部事業所

野洲事業所

研究開発拠点

京阪奈イノベーションセンター

営業拠点

東京事業所

大阪事業所

名古屋事業所

三島事業所

関係子会社

オムロン ソーシアルソリューションズ株式会社

オムロン ヘルスケア株式会社

オムロン リレーアンドデバイス株式会社

オムロン スイッチアンドデバイス株式会社

オムロン アミューズメント株式会社

オムロン フィールドエンジニアリング株式会社

オムロン ソフトウェア株式会社

オムロン 阿蘇株式会社

オムロン エキスパートリンク株式会社

海外地域統括本社

米州本社

オムロン マネジメント
センター オブ アメリカ
(アメリカ イリノイ州)

欧州本社

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

中国本社

オムロン マネジメント
センター オブ チャイナ
(上海)

アジア パシフィック本社

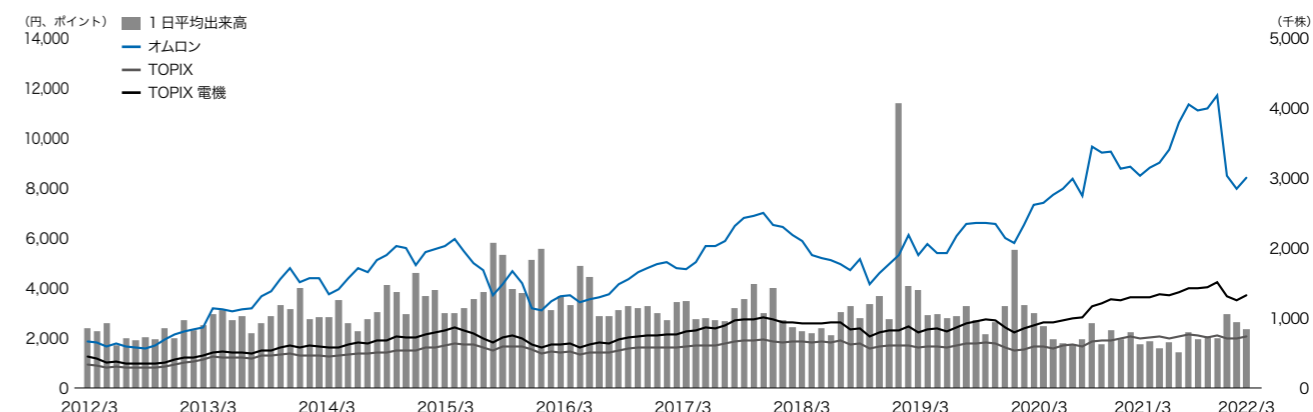
オムロン マネジメント
センター オブ アジア パシフィック
(シンガポール)

韓国本社

オムロン マネジメント
センター オブ コリア
(ソウル)

株式情報

■ 株価・出来高推移



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

■ 株主総利回り(トータル・シェアホルダーズ・リターン)^{*1}

保有期間	3年	5年	10年
オムロン	163.6%	176.7%	506.9%
TOPIX	131.2%	144.3%	283.3%
TOPIX電機	172.4%	191.2%	361.5%

^{*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を参考に、2021年度末における各保有期間の利回りを計算しています。基準となる投資開始時の株価は、3年:2018年度末、5年:2016年度末、10年:2011年度末の終値を適用しています。

■ 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(%)
2021	12,115	7,306	30.1
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

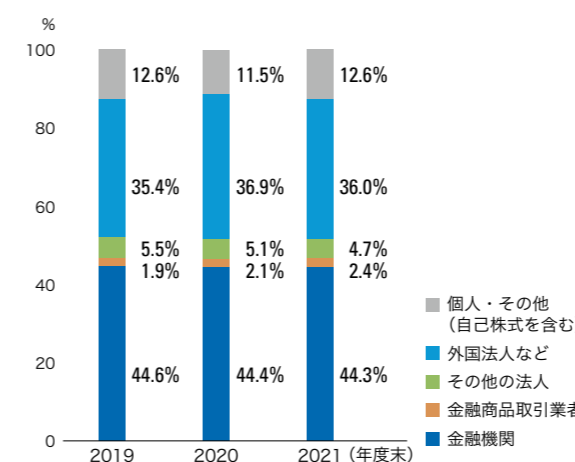
^{*2} ボラティリティ: 価格変動リスク。数値は標準偏差。

■ 配当・配当性向

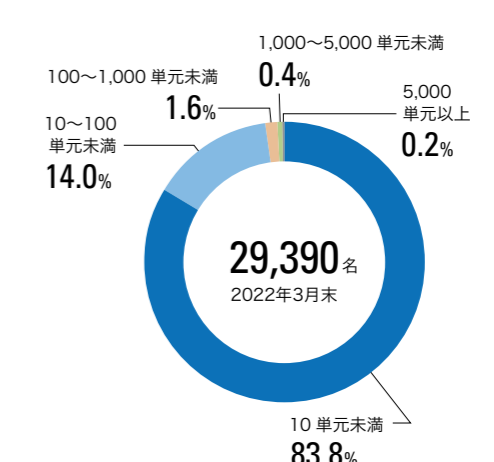
年度	配当(円)	配当性向(%)
2021	92	30.1
2020	84	39.1
2019	84	23.0
2018	84	32.2
2017	76	25.6
2016	68	31.6
2015	68	31.1
2014	71	25.0
2013	53	25.3
2012	37 ^{*3}	27.0

^{*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 2022」の記載事項の信頼性を高めるため、本レポートに掲載されている社会・環境に関連するパフォーマンス指標のうち、下記の項目について独立した第三者機関*による保証等を受けています。

保証対象項目

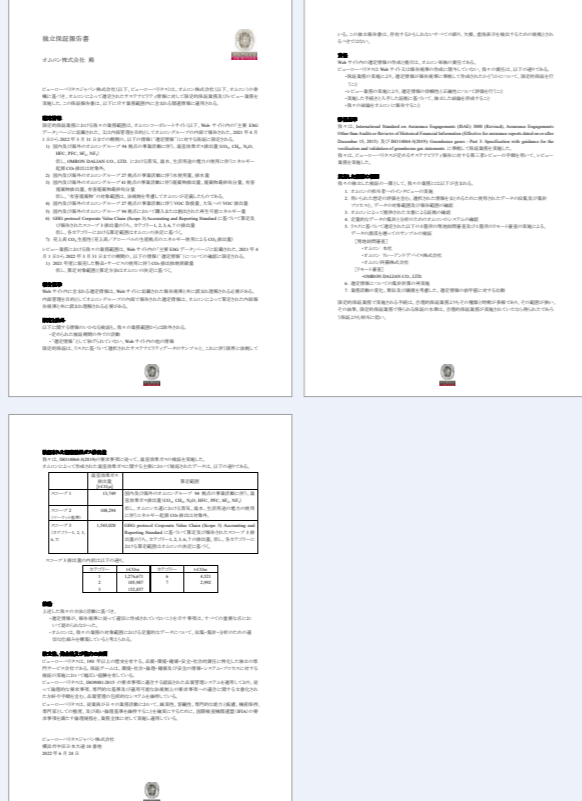
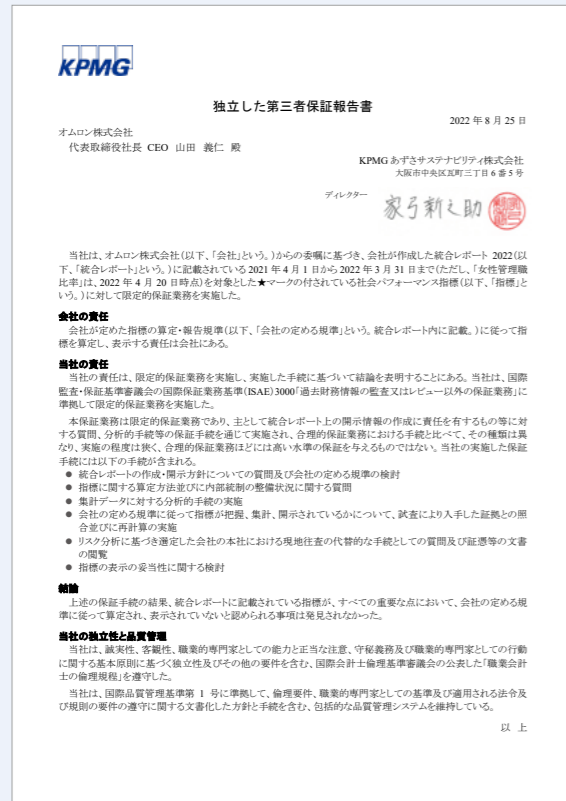
- 海外重要ポジションに占める現地化比率 (P32,118)
- 女性管理職比率(グループ国内) (P32,118)
- 障がい者雇用率(グループ国内) (P32,118)

保証対象項目

- 温室効果ガス排出量 (P32,35,77,81,118)
- 売上高CO₂生産性 (P32,35,77,81,118)

レビュー対象項目

- 環境貢献量 (P32,35,77,81,118)



*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 2022」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 岡田 拓朗 小田 洋 河内 謙二 佐藤 雅之 横田 有弘

「統合レポート 2022」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
村上 豪

オムロン ヘルスケア株式会社

飯島 かおり
富田 陽一

オムロン ソーシャルソリューションズ 株式会社

今村 慎吾
高橋 淳志

デバイス&モジュール ソリューションズカンパニー

鈴木 克寿
安田 成留

イノベーション推進本部

大平 真琴
荻野 裕貴
北村 陽子

監査役室

奥村 俊次
尾本 江里奈

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

池田 育利
貞森 宏治
佐藤 友美
柴田 昇
中井 めぐみ
松山 和樹
三浦 圭介
村山 優子
柳原 優
山本 剛士
山本 茉奈

グローバルコーポレートベンチャリング室

奥村 香織

グローバル人財総務本部

飯開 伸之
上島 安彦
北里 朋大
鈴木 裕一
立岡 周二

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
藤井 康雄
村上 義明

サステナビリティ推進室

上山 留美
貝崎 勝
田村 浩一
平川 靖行
山本 勇樹
吉川 由紀
劉 越

取締役室

鈴木 亮平
須永 百合子

制作協力

宝印刷グループ
株式会社ダイヤモンド社
株式会社ディライトツ広告事務所

本レポートは、オムロンのウェブ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ご覧いただきやすくな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

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

・ GRI 対照表

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

・ 主要ESGデータ

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

報告書

・ 第85期有価証券報告書

https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/yuho/20220624_85.pdf

・ コーポレート・ガバナンス報告書

https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/governance/corporate_governance/policy/20220624_governance_report_j.pdf

Shaping the Future 2030



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。

