

中期経営計画 「SF 1st Stage」(2022-2024)

1st Stage全社方針

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。

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。

まず、自社の観点では、新たな価値創造への挑戦です。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」と定めました。

▶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財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・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・環境負荷低減に向けたGHG排出量の削減

オムロンは、2018年7月に、2050年にScope 1・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。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
(Scope 1・2：自社領域からの排出量)
- ・ 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)
- ・ 循環経済への移行

▶ 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。

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通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、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ひとつの原動力とし、アクションを推進していきます。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。

これらの財務目標、非財務目標を達成するため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。

SF 1st Stage財務目標

	2021年度実績	2024年度目標
売上高	7,629億円	9,300億円
営業利益	893億円	1,200億円
営業C/F 3年累計 <small>(車載事業譲渡影響除く)</small>	2,327億円	2,500億円
ROIC	9.6%	10%超
ROE	9.7%	10%超
EPS	306円	400円超

	2021年度実績	2024年度目標
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%)
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%)
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%)
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%)

(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(参照 p16)

*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

SF 1st Stage戦略目標

制御機器事業 (IAB) i-Automation! 採用顧客数 5000社 (2021年度比 2倍)	ヘルスケア事業 (HCB) グローバル血圧計 遠隔診療サービス 販売台数 利用者数 9400万台 60万人 (3年累計) (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 高周波機器向け製品 0.6億個 (3年累計) 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 人材開発投資 VOICE SEI +7% 60億円 70P以上 (2021年度比) (3年累計)	稼ぐ力の向上 売上総利益率 47.0%超

各リージョンにおける社会貢献活動	
米州	社員一人ひとりの多様な価値観に基づく、各地域の課題解決に根差したボランティア活動を実施する
欧州	障がい者や社会弱者(難民、マイノリティグループ)のエンプロアビリティの向上をサポートする
アジア	エリア各国の地域社会のニーズに基づくボランティア活動を実施する 障がいのある人や恵まれない人が技術やスキルを習得し就労能力を高めるためのインターンシッププログラムを実施する
中華圏	貧困エリアでの教育格差を是正するため、学校への図書室の設置やパソコンの寄付などのボランティア活動に取り組む
韓国	健康推進、人手不足解消、経済的弱者支援に繋がるボランティア活動を実施する
日本	リアルとリモートの活用により、どこからでも地域社会貢献に参加出来る環境を整備し、社員一人ひとりの価値観に基づく、地域ボランティア活動に取り組む

事例 1 社員の日々の目標達成に向けた活動が環境保全に貢献

約14億3千万人と世界最大の人口を擁するインドは、未だ所得格差や地域間格差が大きく、深刻な環境問題も抱えています。

同国において制御機器の販売・マーケティングを担うオムロン オートメーションインディアでは、社員一人ひとりが健康増進やスキルアップなどの目標を設定し、日々目標に向かってアクションした社員にポイントを付与する独自のプログラム「サステナビリティ・ヒーローズ」を展開しています。このプログラムは、社員が獲得した合計ポイントが500ポイントに達するごとに1本植樹する仕組みで、社員の目標達成と共に環境保全にも貢献しています。プログラム開始から約半年間で30本以上の植樹が実施されました。また、インドの全拠点における共通の取り組みとして、植樹活動に加え、孤児院やリハビリテーションセンター、視覚障がい者のためのNGO、老人ホームなどへの食料品の寄付活動も実施しました。今後も社員一人ひとりが地域社会へのコミットメントの実現に向け日々活動していきます。



事例 2 農村部の子どもたちに公平な学びの機会を!

広大な土地に14億の人口を擁する中国において、国民への平等な教育機会の提供は、国家の最重要課題のひとつです。2022年の調査*では、農村部の小学生児童は本の所有数が少なく、都市部と農村部で子供の読書機会に格差があることが明らかになりました。

オムロン中国は、中国光華科技基金会と協力し、農村部における教育水準の向上・活性化を目指した公益プロジェクト『フォスタリング フェアネス イン エデュケーション アンド ブライトニングチャイルドズ ハート(Fostering Fairness in Education and Brightening the Child's Heart) 公平な教育を実現し子どもたちの心を明るくする』を立ち上げました。そしてその基金を通じて、剣閣県の小学校に21068冊、貴州省貞豊県にある小学校に23913冊の本を贈りました。「よりよい社会をつくる」という社憲の精神に基づいて、これからもオムロンは人々の生活を豊かにしていきます。

*「2022年 農村部の小学生の読書の実態調査報告書」
Nanwang Zhixing Education, Development Fund and Chinese Academy of Press and Publication

