

CEO メッセージ

自律的成長を実現する会社に 進化させ、企業価値を高めます。

代表取締役社長 CEO
辻永 順太

| 社長就任にあたって

この度、代表取締役社長 CEOに就任した辻永順太です。私は、1989年にオムロン(当時 立石電機)に入社以来、一貫して制御機器事業でキャリアを積んできました。最初に配属された営業をはじめ、商品企画・開発、海外駐在などを通じ、世界中のお客様やお取引先様、そして仲間たちと一緒にモノづくりを革新してきた経験は私の大きな財産です。

そして、2021年には、制御機器事業のカンパニー社長に就任しました。就任後、アフターコロナに伴う半導体をはじめとする部材不足や物流の混乱、さらには地政学リスクの高まりなど、様々な困難に直面しました。そのような中、私の信条である「現場第一主義」に基づき、現場の声を集め、迅速に環境変化を捉え、ソリューションを中心とした価値提供を目指しました。厳しい状況下、グローバル約10000人のリーダーとしてチームを率いて2年連続過去最高の業績を達成できたことは、私の大きな自信となっています。これは社員一人ひとりの可能性、そして組織に対する自信でもあります。

これからオムロングループ全体をリードしていくにあたり、私は、オムロンの求心力の原点であるとともに、発展の原動力である企業理念を軸とした経営を継承・

強化していきます。そして、長期ビジョン「Shaping the Future 2030(以下、SF2030)」の実現に向けたアクションプランに愚直に取り組み、オムロンの成長ステージをもう一段引き上げてまいります。そのためには、オムロンを「自律的成長を実現する会社」へと進化させることが大事だと考えています。

| SF2030達成に向けて

次の成長ステージに向けた“事業のトランスフォーメーション”

私の考える自律的成長を実現する会社とは、激変の時代を持続的成長のチャンスと捉え、これまで培ってきた強みや資産を磨き続けるとともに、社会のニーズをいち早く捉え、新たな価値を創出し続ける会社です。オムロンが、SF2030で定めた3つの社会的課題を解決し、自律的成長を実現する会社になるために、私たちのビジネスモデルを「モノからコト」へ、また「データを基軸とした価値創造」へとトランスフォームさせます。9月8日に発表した株式会社JMDC(以下、JMDC)との資本業務提携の領域拡大に関する契約締結と、同社を連結子会社化する公開買付けの実施は、このビジネスモデルのトランスフォーメーションを加速させるためのものです*。JMDCを子会社化する主な目的は、3つあります。1つ目は、ヘルスケアソリューションドメインにおけるオムロンのデータソリューション事業の拡張です。2つ目は、インダストリアルオートメーションドメインおよびソーシャルソリューションドメインを含むオムロングループ全体のデータソリューション事業の拡大です。オムロングループ全体で新たなビジネスモデ

ルを創造し、オムロンの成長ステージをもう一段引き上げます。そして3つ目は、JMDCの成長力とオムロンの資産・ケイパビリティを掛け合わせ、オムロンの企業価値のさらなる拡大に繋げることです。

* この記事を執筆した時点(2023年9月15日)では連結子会社化を目的とした公開買い付けは終了していません。株式取得の実行は2023年10月16日の予定です。

[P9 長期ビジョン](#) → [P29 CFOメッセージ](#) →

JMDCとの資本業務提携の総括

オムロンとJMDCのパートナーシップがスタートしたのは、2022年2月です。ヘルスケアソリューションドメインでの新しい価値創造の実現とオムロングループのデジタルトランスフォーメーション(以下、DX)の加速を目的に、オムロンはJMDC株式の33.0%を取得し、資本業務提携契約を締結しました。以降、両社トップの対話や取締役1名の派遣、そして様々な協業プロジェクトを推進し、オムロン単独では成し遂げられなかった成果を創出することができました。具体的には、JMDCが持つレセプト・健診データなどの医療データとオムロンが保有するバイタルデータを突合した、唯一無二の「ヘルスデータプラットフォーム」の構築をはじめ新たな健康増進・重症化予防サービスの開発が進んでいます。また、ヘルスケアソリューションドメイン以外でも、オムロンの既存事業のDXを加速させる取り組みとして、ソーシャルソリューションドメインにおいても新たな事業構想を大きく前進させました。この1年半にわたるJMDCとの協創を通じ、私はJMDCの素晴らしさを目の当たりにしました。

それは、累計1600万人にも及ぶ保険者データを中心とした、国内最大級の圧倒的な質量を誇る多種多様なヘルスケアデータアセット。非標準データを利活用可能なデータプラットフォームとして構造化するデータマネジメント力。そして、データを価値に変えるソリューション開発力です。これらは、オムロンの成長に必要な不可欠なものであると認識しました。

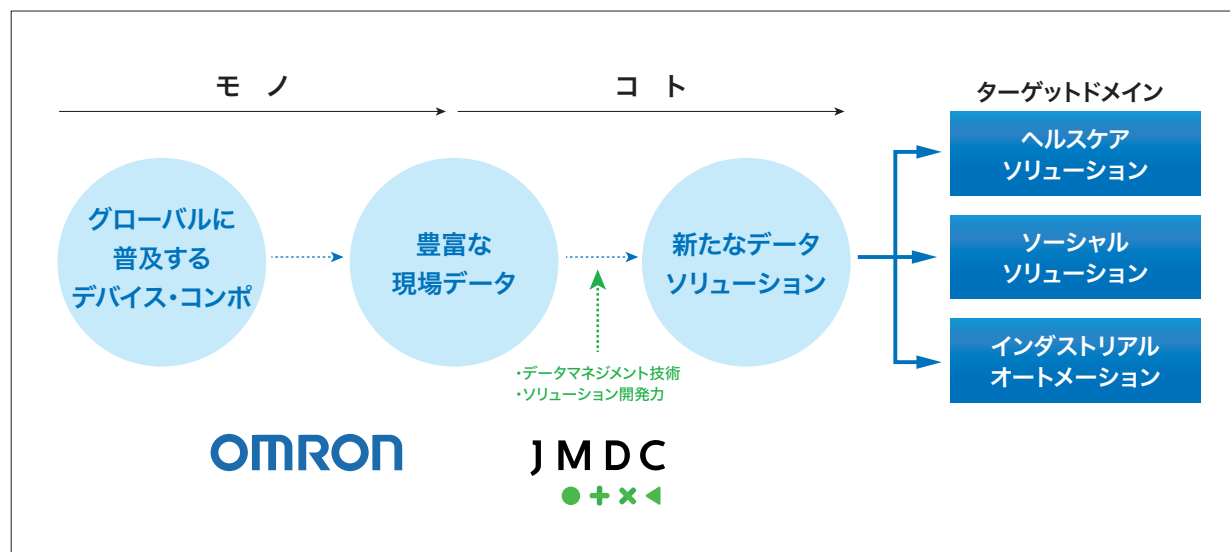
今後、JMDCをオムロングループに迎え入れることで、そのケイパビリティやノウハウをこれまで以上に利活用できる機会が増えます。その結果、ヘルスケアソリューションドメインをはじめとして、オムロングループ全体の成長力を高めることができると確信しています。

[P29 CFOメッセージ](#) → [P63 イノベーション推進本部](#) →

オムロンが目指す“モノ”から“コト”へのトランスフォーメーション

オムロンは、これまでデバイスやコンポーネントをグローバルに普及させるビジネスモデルで強固な市場ポジションを獲得してきました。その結果として蓄積してきた顧客資産と事業基盤は、オムロンの競争優位性の源泉となっています。しかし、私たちがSF2030で見据えるこれからの社会的課題を解決するには、既存事業のビジネスモデルがオーガニックに創造できるソリューションだけでは、限界があります。この限界を超え社会的課題を解決するためのカギが、デバイスやコンポーネントから生成されるデータを活用した新たなビジネスモデルによる価値創造です。オムロンは、従来から各事業が普及させてきた

〈オムロンのトランスフォーメーションの加速〉



様々なデバイスやコンポーネントから収集される現場データを大量に保有しています。しかし、これらのデータを価値に変え、データソリューションを開発する能力に課題がありました。JMDCの子会社化は、この課題を解決し、各事業でデータを活用したコト視点の価値創造を加速し、新たなビジネスモデルを確立するための一手です。

創出するデータソリューション

具体的には、「ヘルスデータプラットフォーム」を通じて、健康増進・重症化予防サービスのビジネスモデルの構築です。オムロンは、主に循環器疾患・喘息を対象に社会的課題の解決に向けた取り組みを進めています。

しかし、世の中には多くの解決すべき疾患が存在しており、その重症化予防のニーズも年々高まっています。これらのニーズに応えるため、今回、構築したヘルスデータプラットフォームを基盤に、対象疾患を広げ予防ソリューションを提供していきます。JMDCが保有する医療データを中心としたヘルスデータプラットフォームを活用すれば、数年内に発症しうる疾患リスクを高い精度で予測することができます。この予測モデルを活用し、予防ソリューション(デバイス+サービス)を創出します。2023年6月30日に設立した「健康経営アライアンス」の活動を通じて、その効果を参画企業と共有し健康寿命の延伸に貢献して参ります。また、ソーシャルソリューションドメインやインダストリアルオートメーションドメインにおいても、データを用いたソリューション開発と社会実装を加速させていきます。

ソーシャルソリューションドメインでは、大手コンビニエンスストアやコーヒーショップなどの小売り・飲食業向けに展開しているマネジメント&サービスの事業におけ

るデータ活用サービスの構築です。現在、小売・飲食業界では人手不足の深刻化に加え、IT機器管理の負担増や、ガス・電気代の高騰による運営コストの増加など、様々な経営課題が顕在化しています。この課題を解決すべく、店舗運営に関する業務支援や商業施設で 사용되는異なるメーカーの機器や設備の修理を一括して請け負う「保守・メンテナンスのワンストップサービス」に取り組んでいます。また当社は、国内140拠点、保守・サービス人員1200名の体制を強みに、エリアを問わず全国均一の保守サービスを提供しています。国内に展開される各店舗や、異なるメーカーの機器・設備を一括管理することで、様々な現場データを収集することができます。それらの現場データを活用し、新たなデータソリューションの開発を進めています。その代表的な事例の1つが、「店舗全体の最適化運営や省エネを実現するソリューション」です。国内各地に展開する各店舗から、店舗面積などの属性データや機器別の電気使用量データなどを組み合わせ、店舗ごとに標準的な電力使用量を予測します。これにより、各店舗の省エネルギーのポテンシャルを算定し、電力コストを削減する支援が可能となります。今後、これらの現場データを最大限に活用したソリューションを更に拡大し、小売業界や飲食店の経営課題解決に貢献していきます。

インダストリアルオートメーションドメインにおいては、製造業各社はグローバルレベルでの市場競争力の向上と、脱炭素に代表される環境対応が求められています。そして、モノづくり現場では、人手不足や、熟練工への依存、安定的な生産体制の維持に対する重要課題が増加し、企業の経営課題になっています。この課題を解決する切り札が、モノづくりのDXです。当社の制御機器事

業では、2017年に、サービス事業「i-BELT」を立ち上げ、製造現場のデータを活用する取り組みを加速しました。i-BELTは、オムロンおよびパートナー企業各社の制御機器から収集できる膨大なデータを、製造現場レベルで収集・分析し、活用するサービスです。製造現場における課題の診断から、データを活用した課題の見える化・分析・制御、そして、その効果を維持・進化させていく運用・改善支援サービスを包括的なソリューションとして提供し、実績を着実に積み重ねてきました。現在では、制御機器事業で堅調に拡大するサービス事業の中核となっています。しかし、製造現場のデータには、データ取得の難しさや、各装置・各工程のデータのバラつきなど、均一的な取り扱いが難しい課題があり、1社1社に合わせた個別対応が必要となっています。モノづくりのDXを更に加速し、幅広く適用できるサービスのスケラビリティを確保するには、業界標準や製造工程に適用できる、より汎用性の高いデータベースの構築が必要です。これらの課題を解決するのが、JMDCが持つデータの構造化や標準化、そしてデータクレンジングなどの能力です。JMDCの技術・ノウハウを活用することで、汎用性の高い業界向けのソリューションを提供し、多くの製造業のお客様に共通する経営課題の解決に貢献していきます。そして、データ活用サービスを強化し、制御機器事業のトランスフォーメーションを実現していきます。

[P63 イノベーション推進本部 →](#)

新たなグループ体制と期待する財務インパクト

データソリューションの創出を確実に実現するために、JMDC株式の公開買付が成立したのちには、社長直轄組織として、新たにデータソリューション事業本部を立ち上

げる予定です。本事業本部には、オムロンの各ビジネスカンパニーからデータビジネスを推進する人財を輩出し、JMDCとの共創体制のもと、各ドメインにおけるサービスソリューションの開発に加え、各プロジェクトの推進や実行をリードします。JMDCとの協業が生み出すシナジー効果は、今後の新たな事業領域となります。

具体的には、2027年度にはJMDC連結化による効果と合わせて売上1,000億円の創出を目指します。この金額は、連結化することによって上乘せとなるJMDCの売上の見通しと、オムロンの3ドメインでの新たなデータソリューション事業の売上見通しを足しあげたものです。今後、JMDCとの関係を更に強固にするとともに、オムロンの各ドメインでのデータソリューション事業の拡張を進め、オムロングループの成長のスピードを更に加速させ、成長ステージをもう一段引き上げてまいります。

「実行力の強化」と「社員一人ひとりが生き活きと働く会社づくり」に注力

私は、オムロンが自律的成長を実現する会社に進化する為に不可欠な取り組みとして、「実行力の強化」と「社員一人ひとりが生き活きと働く会社づくり」に注力しています。なぜなら、昨今のように変化が激しい事業環境においては、今まで以上に実行力の強化が求められるからです。同時に、自律的成長を実現する会社をつくるのは、オムロンで働く社員一人ひとりの活躍に他なりません。実行力を強化するために、オムロンではハイサイクル・マネジメントの実践に取り組んでいます。ハイサイク

ル・マネジメントとは、価値創出に向けたプロセスや内部オペレーションなどの実行スピードを高める、もしくは実行期間を短縮することでビジネスサイクルの回転率を上げ、最速で最大の顧客価値を実現するための取り組みです。全社で取り組むハイサイクルもあれば、各ビジネスカンパニーや各職場で取り組むハイサイクルもあります。ハイサイクル・マネジメントのポイントは、一回の挑戦で大きな成果を出すことに拘るのではなく、DXによる業務の効率化や、やめることを決めるなど、仕事の進め方を変える事で一回のサイクルにかかる時間を短くし、より多くのサイクルを回すことです。そうすることで、仕事の強度を高めることなくチャレンジの回数を増やし、たとえ失敗したとしてもそこから学び、次のチャレンジに活かすことで価値創造力を高める事ができます。今年度から全社で本格的に取り組みをスタートしており、既に成果が出ている事業もあります。この後に続く、各事業のパートで紹介します。

[P33 Strategy & Business →](#)

社員一人ひとりが生き活きと働く会社づくりに向けては、社員が能力を発揮でき、個性や情熱を解放できる職場をつくる「人的創造性の追求」に取り組んでいます。自律的成長を実現し、SF2030で掲げる社会的課題解決のカギを握るのは、オムロンで働く社員一人ひとりの活躍です。私は、人の可能性は無限であると信じています。人的創造性の追求に全社で取り組むにあたり、今年度よりCHRO(最高人事責任者)を新設しました。CHROは、CEOである私から権限委譲を受けて、私に代わって人的創造性を高める人財戦略に関する統括責任を負います。また、社員の企業理念実践を更に加速させ、チャレン

ジを後押しする為に、全社員に期待する3つの行動を定めました。これは経営チームで1年以上にわたる議論を経て定めたものです。今年度からは、MBOの評価軸にもこの指針を組み込み、人的創造性のさらなる向上に繋げることを狙っています。

〈全社員が体現する行動指針〉

「“Will”を起点に価値創出する」

どんなに小さくても、社会的課題解決に向けた想いを起点に行動する

「リスクを恐れずに、“Try & Learn”を続ける」

当事者として主体的にトライを続け、学びを活かし価値を創造する

「情熱と能力を解放しあい、共に“Value-up”する」

多様な考えを活かし、個人の成長と組織成果の最大化をはかる

今年の創業記念日では、全社員に、自分自身そして仲間間の創造性を発揮する取り組みをどのように加速していくのかについてメッセージを送り、この3つの行動をベースにグローバルで話し合ってもらいました。社員からは、改めて、自身の“Will”、そして“Try & Learn”の重要性について考える良い機会になったとの声をもらいました。

私は、常々、Willに「大きい」や「小さい」は関係ないと伝えていきます。社員一人ひとりが社会的課題の解決に向けて、まず自分のWillを掲げること、そしてその実現に向けてリスクを恐れることなくチャレンジをして欲しいと考えています。社員がWillを持ち、そのWillの実現に向けて仲間と共にチャレンジすることは、社員が生き活きと働くことに繋がり、成長に結びつくと考えています。私たち経営

陣は、チャレンジする機会を社員に提供し、チャレンジを応援する存在でありたいと思っています。社員一人ひとりがこの3つの行動に拘り、創造力を発揮しながら社会に必要な価値を生み出すことで、成長し続けるオムロンをつくっていきます。

[P33 Strategy & Business](#) →

[P75 People](#) →

長期ビジョン「SF2030」と

中期経営計画「SF 1st Stage」の進捗

2022年度業績

オムロンは、昨年4月、2030年をゴールとするSF2030と3か年の中期経営計画SF 1st Stage(以下、1st Stage)をスタートしました。その最初の年となった昨年度をふり返ると、上海における新型コロナウイルス感染症対策による都市封鎖(ロックダウン)、ウクライナ情勢に代表される地政学リスクの高まりなど、様々な外部環境の変化にさらされた1年でした。そのような中でも、売上高は、前年比プラス14.8%の8,761億円と大幅な増収を達成しました。中でも、3つの社会的課題の解決を担う注力事業の売上合計となる「サステナビリティ売上高」は、前年比プラス28%の4,178億円となり、当初の目標(+15%)を大きく上回りました。これまでに培った成長力と、環境変化に対する変化対応力、この2つの力が最大限発揮され、売上拡大を実現することができました。また、営業利益においては、第2四半期決算にて上方修正した見通しを上回るとともに、前年比ではプラス12.7%と大幅な増益となり、オムロンでは初めてとなる1,000億円を突破することができました。営業利益率についても、売上成長に加え、進めてきた価格適正化の取り組み等により11.5%と高い水準を維持しま

した。事業のトランスフォーメーションの推進と、顕在化する事業機会を捉え成長拡大を進めた1年でした。

事業別では、制御機器事業と電子部品事業が過去最高業績を更新、社会システム事業においても増収増益となりました。ヘルスケア事業は増収ながらも減益となりましたが、これは、将来への成長投資を着実に実施した結果です。成長投資においては、制御機器事業における革新アプリケーションの開発や、ヘルスケア事業でのマーケティング強化に加え、人財のスキル開発トレーニングなど、将来の成長に向けた投資を実行しました。このように2022年度は、環境変化に対応し、収益基盤をより強固なものにすると同時に来期以降の成長に向けた準備も着実に進めた年でした。その一方で、半導体、EVをはじめとするデジタル投資や環境関連投資などの需要に、制御機器事業を中心にエンドマーケットの実需を大きく上回る需要の追い風があったことも事実です。それが高い受注残となり、昨年度の売上高を支えた側面がありました。この点については、冷静に見極めたうえで来年度の経営に反映させていきます。

財務目標と同時に掲げた、非財務目標も順調に進捗しました。SF2030では、地球・社会に対する社会的責任を果たすために、10+1の非財務目標を掲げています。これは、全社共通で取り組む10の目標と、各リージョンがそれぞれの地域に根差した1の目標を表しており2022年度は、ほぼすべての目標が進捗をクリアしました。中でも私が注目しているのは、グローバル社員が各リージョンで取り組む活動です。この活動は、各リージョンのトップマネジメントが、事業を展開する地域やコミュニティが抱える社会的課題の解決を宣言し、各リージョンの社員と一緒に取り組むものです。例えば、中国では、都市部と農村部の間で深刻化している児童の教育格差を是正するため、現地の基金と連携し公益プロジェクトを立上げ、貧困地域にある複数の小学校に約45000冊の児童書を寄贈しました。こうした取り組みは、現地コミュニティとのパートナーシップの構築に留まらず、社員のモチベーション向上にも繋がっています。

[P17 2022年度業績](#) →

[P33 Strategy & Business](#) →

売上高

8,761 億円

+14.8% (2021年度比)

サステナビリティ売上高

4,178 億円

+28% (2021年度比)

2023年度進捗

2022年度の結果を受け、2023年度は3期連続の増収増益と2年連続の過去最高業績の更新に加え、全ビジネスカンパニーでも増収増益の計画としました。2023年度の事業環境は、欧米を中心としたインフレの加速や地政学リスクの高まりなど、不透明さが増していきと見ています。そのような状況の中、第1四半期の決算は、期初の予定通り好調に推移したところと、逆風が強くなったところが入り混じった結果となりました。ヘルスケア事業では血圧計の需要が欧州などで回復しました。社会システム事業では、拡大する再生可能エネルギー需要を捉えました。また、制御機器事業においても、製造業の設備投資需要が低迷する中、成長業界へのソリューション提案を加速するとともに、受注残の解消に向け商品供給量を高めた結果、前年同期比で増収増益となりました。不透明な事業環境下においても、各事業が成長機会を捉え、売上高は期初計画どおりに進捗しました。稼ぐ力であるGP率(売上総利益率)も前年より向上させることができました。第2四半期以降も厳しい事業環境下での運営になります。しかし、成長が見込まれる市場は数多く表出しています。これらを確実に取り込むために、外部環境の変化に対する変化対応力を高め、成長に向けたアクションをハイサイクルに実行していきます。

2023年度は、1st Stageの折り返しとなる重要な1年です。足元では、不透明な環境が継続していますが、引き続き成長力強化の取り組みを推進してまいります。

[P21 2023年度見通し →](#)

[P33 Strategy & Business →](#)

サステナビリティ取り組みの強化により、社会的課題の解決を加速する

オムロンの存在意義は、「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」です。SF2030では、「社会のサステナビリティ」と「オムロンのサステナビリティ」を両立することで企業価値を最大化することを目指しています。1st Stageで非財務目標を経営目標として掲げた理由は、オムロンが持続可能な社会に向けて、社会価値を創出する企業であり続けるという社会に対するコミットメントを明確にするためです。

サステナビリティ取り組みを通じた企業価値最大化の一環として、2022年度には、国内製造業で初めてEP100に加盟し、制御機器事業とヘルスケア事業のすべての生産拠点において1ギガワット時(GWh)当たりの売上高比率である「エネルギー生産性」を2040年までに2016年比で倍増させることを宣言しました。ヘルスケア事業の血圧計や体温計の国内生産拠点である松阪事業所では、制御機器事業とヘルスケア事業が連携し、エネルギー消費量を減らしながら生産量を倍増する仕組みづくりに取り組んでいます。取り組みを通じて得たノウハウを自社だけに留まらず世の中に提供していくことで製造業および社会の脱炭素化に貢献していきます。同時に、企業の社会的責任として、「脱炭素・環境負荷の低減」と「バリューチェーンにおける人権の尊重」に注力しています。2030年に克服すべきテーマをバックキャストで洗い出し、必要な対応を着実に進めていきます。社会的課題の解決から逃げたら、オムロンではなくなる。そのくらいの覚悟をもって、よりよい社会に向け、これからも邁進していく所存です。

[P83 Sustainability →](#)

ステークホルダーの皆さまへ

企業理念経営を軸に、更なる企業価値向上を目指します

社長に就任後、各事業のトップ、多くのグローバル社員ならびに、社外の様々なステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、改めてオムロンを俯瞰してみる機会を得ました。また、皆さまとの対話からオムロンには社会的課題の解決に貢献できる経験や資産、技術が豊富にあることを改めて認識しました。そして、私がモットーとする「現場第一主義」の重要性を改めて実感しました。それは、信頼関係を築かなければビジネスは成り立たないということです。

オムロンを持続的に成長させていくためには、皆さまのご協力やサポートが欠かせません。そして、当社と当社に関わる全てのステークホルダー全員がWIN-WINの関係にならないと企業価値は向上しません。今後も、社員ならびにお客様をはじめ、様々なステークホルダーの皆様とのオープンな対話を大切にし、「現場第一主義」に拘ることで、よりよい社会をつくる事業を展開してまいります。そして、皆さまと新しい価値を共創することで、オムロンを自律的に成長し続ける会社へと進化させ、企業価値を最大化させてまいります。私たちオムロンが手繰り寄せる未来にご期待ください。