



90 years of Empowering People Through Automation

発行にあたって

今年度の「統合レポート2023」(以下、今号)では、昨年同様に当社のサステナビリティ重要課題と各章を連動させた構成とし、「社会のサステナビリティと企業のサステナビリティ」を同期させた長期ビジョン「SF2030」における価値創造の道筋を表出させることを目指しました。今号の編集における特色は以下の5点です。

1つ目は、社長CEOの交代を中心とした、新経営チーム体制への移行プロセスの表出です。主に、新社長CEOが選任されたサクセッションプロセスを多面的に深掘しました。具体的には、「Governance」セクションにおいて、取締役会長、社外取締役、そして社外監査役から、それぞれの立場と視点から語っていただきました。また、未来の経営チームのサクセッサを育成するシステムでもある「グローバルコアポジション戦略」について、「People」セクションで紹介しています。

2つ目は、今号の発行タイミングを一か月遅らせることで、株式会社JMDC(以下、JMDC)に対するTOB(株式公開買い付け)に関する情報を反映させたことです。すでに報道等でご存じの通り、当社は、2023年9月8日に、JMDC社に対するTOBを発表しました。今回のTOB

(以下、本件)は、当社の今後の事業ポートフォリオ構造やキャッシュアロケーションを含む価値創造ストーリーに大きなインパクトを与えます。そのため、今号が今後1年間にわたってステークホルダーの皆さまとの建設的な対話に有効なメディアであり続けるためには、本件に関する経営判断の内容を誌面に盛り込むべきと考えました。そのため、本来であれば、9月初旬に発行する計画で準備していた原稿を急遽差し替えて、本件の内容(TOB公開時の情報)を可能な限り反映しました。

3つ目は、今年度から有価証券報告書におけるサステナビリティ情報の記載を充実化させたことと連動し、統合レポートにも「サステナビリティ」セクションを新設したことです。これに伴い、とくに今後の国際社会において取り組みの拡充が求められる「バリューチェーンにおける人権の尊重」については、昨年度から大幅に報告内容を充実させました。

4つ目は、財務情報と非財務情報のコネクティビティ(結合性)への挑戦です。昨年8月に内閣府から「人的資本可視化指針」が公表されたことを受けて、今号の「サステナビリティ」セクションにおいて、当社の人財施策の成果指標と財務指標の相関関係を仮説検証しました。また検証の結果、重要なマテリアリティであるこ

とが確認された指標については、関連する施策の取り組み状況を「ピープル」セクションで詳述しました。

5つ目は、今号から誌面のレイアウトを横長に変更したことです。PCやタブレット端末等でそのままレポートをご覧いただきやすいように工夫することで、当社が非財務目標のひとつとして掲げるペーパーレス化への貢献を目指しました。

最後になりますが、今号の制作においても、取締役会、監査役会、執行側の各部門が緊密な連携を図り、議論を重ねて制作いたしました。また、主要な非財務指標に対しては、独立した第三者評価機関の保証を取得して信頼性向上に努めています。ここに、私は統合レポートの発行責任者兼編集長として、今号の制作プロセスが正当かつ誠実であり、記載内容が正確であることを表明いたします。

私たちは、今後も、ステークホルダーの皆さまとの対話の機会を大切にしていまいります。是非、忌憚のないご意見を賜れば幸いです。

執行役員常務
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 兼
サステナビリティ推進担当
井垣 勉

編集方針

当社では、統合レポートを「すべてのステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を促進するためのメディア」と位置付けております。その考えに基づき、2012年の第一号の発行以来、IIRCやWICIなどが推奨する「国際統合報告フレームワーク」等や経済産業省による「価値協創ガイダンス」を参照することで、すべてのステークホルダーの皆さまとの対話を通じた相互理解の醸成と当社経営の高度化の好循環を生み出すことを目指してきました。2022年度からは、新たに「価値協創ガイダンス2.0」を全面的に参照することで、統合レポートを中心とした当社のコーポレート・レポート全体を通じて、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います。

対象組織

原則として、オムロン株式会社、子会社117社、関連会社45社をあわせたオムロングループ163社(2023年3月31日現在)を対象としています。

対象期間

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日)ただし、2023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。

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、「2023年度の見通し」をご覧ください。



統合レポート 2023 目次

Vision

- 3 オムロンの企業理念
- 5 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」
- 7 イノベーションの歴史
- 9 長期ビジョン「Shaping The Future 2030」
- 11 価値創造モデル
- 13 中期経営計画「SF 1st Stage」(2022-2024)
- 17 オムロンの事業と2022年度業績
- 21 2023年度見通し
- 23 CEOメッセージ
- 29 CFOメッセージ

Strategy & Business

- 33 制御機器事業(IAB)
- 41 ヘルスケア事業(HCB)
- 47 社会システム事業(SSB)
- 53 電子部品事業(DMB)

Innovation & Technology

- 59 CTOメッセージ
- 63 イノベーション推進本部(IXI)
- 69 技術・知財本部
- 73 グローバルコーポレートベンチャリング室(CVC)

People

- 75 CHROメッセージ
- 77 人的創造性を高める8つの施策

Sustainability

- 83 サステナビリティの取り組み
- 85 脱炭素・環境負荷低減の実現
- 93 バリューチェーンにおける人権の尊重
- 99 非財務情報可視化の取り組み

Governance

- 101 リスクマネジメント
- 107 取締役会長インタビュー
- 109 社外取締役座談会
- 114 社外監査役対談
- 117 コーポレート・ガバナンス
- 129 取締役・監査役・執行役員

Corporate Information

- 132 すべてのステークホルダーとの責任ある対話
- 133 社外からの評価
- 135 財務・非財務情報ほか
- 141 会社情報ほか

〈表紙について〉

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。これは企業理念の実践そのものであり、その主役は「社員」一人ひとりです。この考えに基づいて、オムロンの統合レポートでは、世界中のオムロングループで働く社員を表紙に採用しています。今号は、創業90周年の節目に当たる年の発行となることから、オムロンの創業者 立石一真を中心に、創業の精神を現在に受け継ぐグローバル社員の代表に登場してもらいました。彼ら彼女らは、当社独自の企業理念実践プログラム「The OMRON Global Awards(TOGA)」の第10回(2021年度)大会で、企業理念実践のベスト・プラクティスに選ばれたテーマリーダーたちです。TOGAは、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を醸成することを目的に、2012年度から始まりました。創業者の志と情熱は、TOGAの活動などを通じて現代の社員に脈々と受け継がれています。

また、今回の統合レポートでは、SF2030の実現に向けたブランド・トランスフォーメーションの一環としてデザインもリニューアルしました。コンセプトは、「Sparks of Creation」です。SF2030達成のカギを握るのは、オムロンで働く私たちひとり一人のチャレンジです。社員一人ひとりが、持続可能な社会をつくる為に、企業理念の実践に向けてソーシャルニーズの創造をする。その、WillとCreativityが解放されていることを「Sparks of Creation」は表現しています。

オムロンはこれからも、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ます。



TOGA
WEBサイト



現在のオムロンで働く私たちは、この社憲の精神を企業理念として受け継いでいます。企業理念は、1990年に社憲を受け継いで制定されました。その後、時代の変化に合わせて1998年、2006年と改良し、現在の企業理念は2015年に制定されました。同時に、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す経営の姿勢や考え方を示す「経営のスタンス」を導入しています。私たちオムロン社員は、このようにして、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ています。

オムロン企業理念

Our Mission

(社憲)

われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう

Our Values

私たちが大切にする価値観

- ・ **ソーシャルニーズの創造**
私たちは、世に先駆けて新たな価値を創造し続けます。
- ・ **絶えざるチャレンジ**
私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます。
- ・ **人間性の尊重**
私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます。

経営のスタンス

私たちは、「企業は社会の公器である」との基本的考えのもと、
企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指します。

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

定款

第2条

当社は、「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」という社憲の精神に基づき企業理念を実践し、事業を通じて社会の発展に貢献するとともに、企業価値の向上に努める。

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を人類史の始まりから分析し、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続けています。

サイニック理論の基本的な考え方は、科学・技術・社会が相互に作用しながら発展していくというものです。情報化社会を例にとると、1940年代に勃興した総合科学であるサイバネティクスやコンピュータ科学の発展が、新しい電子制御技術、プログラミングなどの種(シーズ)となり、パーソナルコンピュータやインターネットの普及を通じて、情報化社会が実現しました。一方、情報化社会が発達し、より多くのデータを正確に素早く分析・解析したいという社会の必要性(ニーズ)が、

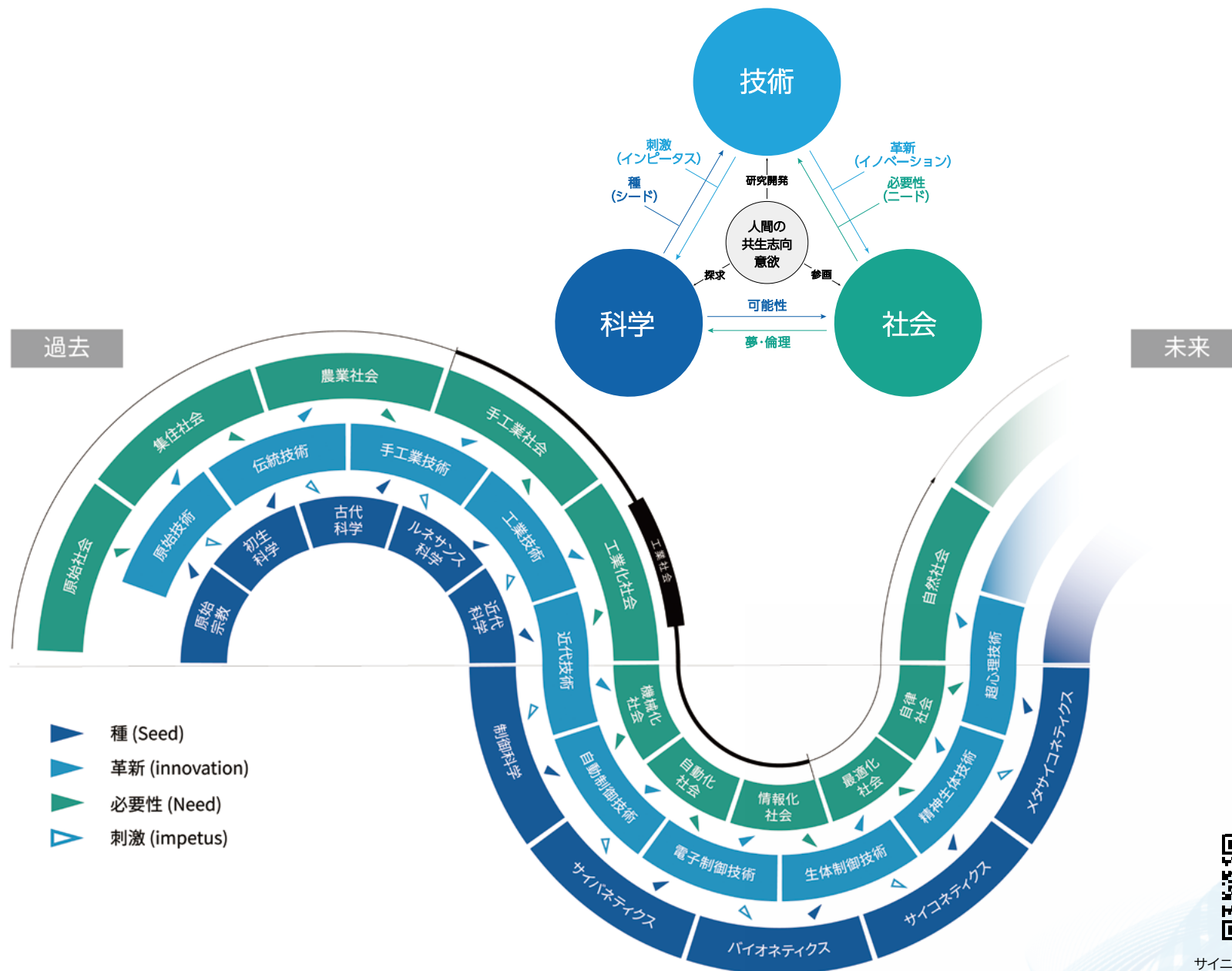
CPUやGPUなどの処理装置の性能を向上させ、ディープラーニングなどの人工知能(AI)技術の進化を促し、脳科学や認知科学の新たな展開を刺激していることも挙げられます。

そして、「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・シフトの時代です。再び戦争や紛争が発生したり、想定外の感染症発生や、気候変動による大規模な自然災害、大量生産・大量消費・大量廃棄型の経済成長システムの限界、AIやロボット技術による不安など、世界は今、まさに葛藤と渾沌の「最適化社会」の渦中です。そのために、世界中で未来への不安や悲観ばかりが目立つ一方です。最適化社会では、SDGsも含めて、これまでの工業社会で解決しきれずに貯めこんできた負の遺産の解消が大きな社会課題になっています。しかし、最適化社会は、過去に貯めこんだ課題解決だけがテーマではありません。自律した個が自らの力を存分に発揮しつつ、相互に頼り合い、助け合って創造的な生

き方を実現できる「自律社会」へのソフトランディングに向け、未来社会への新たなソーシャルニーズ創造への仕込みも大事です。持続可能性への課題解決と、未来可能性への価値創造の両輪を駆動させることが、最適化社会の特徴です。オムロンでは、SINIC理論を経営の羅針盤とし、「個人と社会」「人と自然」「人と機械」が最適なバランスをダイナミックに保ちながら融合する技術を開発して、自律分散型の未来、よりよい社会づくりに取り組んでいます。

一方、科学技術の発展と社会変化のスピードが加速する近未来に向けては、これまでのように1つの企業や組織だけでよりよい社会を実現することは困難です。自律した企業が連携して創造する、そのような共創の取り組みが重要になります。そこで大切なのは、共創の担い手を結ぶ「共感」の核となる未来ビジョンです。オムロンでは、SINIC理論の未来観をオープンにして、共感の輪を拡げよりよい未来社会の共創を進めます。

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



サイニク理論の詳細は、
こちらをご覧ください。

イノベーションの歴史

1933

立石電機製作所創業

1959

「社憲」制定

1970

SINIC 理論発表

1990

オムロンに社名変更
企業理念体系制定
長期ビジョン「Golden 90s」(1990~2000年)

1998

企業理念改定

1948 商号を立石電機株式会社に変更

1974 株式会社ライフサイエンス
研究所設立

1991

横浜研究所、
熊本研究所開設

1994

中国に地域統轄会社を設立

1955

「オートメ元年」と称し、
オートメーション事業に本格進出

1988

オランダに欧州地域統轄会社を設立
シンガポールにアジア・パシフィック
地域統轄会社を設立

1989

アメリカに北米地域統轄会社を設立

1973

プログラマブル
コントローラー開発

1987

世界初ファジィ
コントローラー開発

1995

業界初
視覚センサー開発

1934

汎用型電磁
継電器 開発



1966

メカニカルリレー
「MY」開発



1973

オムロン血圧計 1号機 誕生



1980

家庭用電子体温計開発

1991

ファジィ機能搭載
血圧計開発

1943

日本初
マイクロスイッチ開発



1960

世界初
無接点近接スイッチ開発

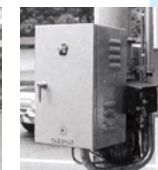


1963 日本初
食券自動販売機開発

1971 世界初 オンライン現金自動支払機開発

1964 世界初 電子式自動感応式信号機開発

1967 世界初 無人駅システム 実現



1994

太陽光発電用
パワーコンディショナー
発売

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（以下、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。

■ 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通じ、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、このチャンスを確実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モノ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。

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。

■ 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課題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。

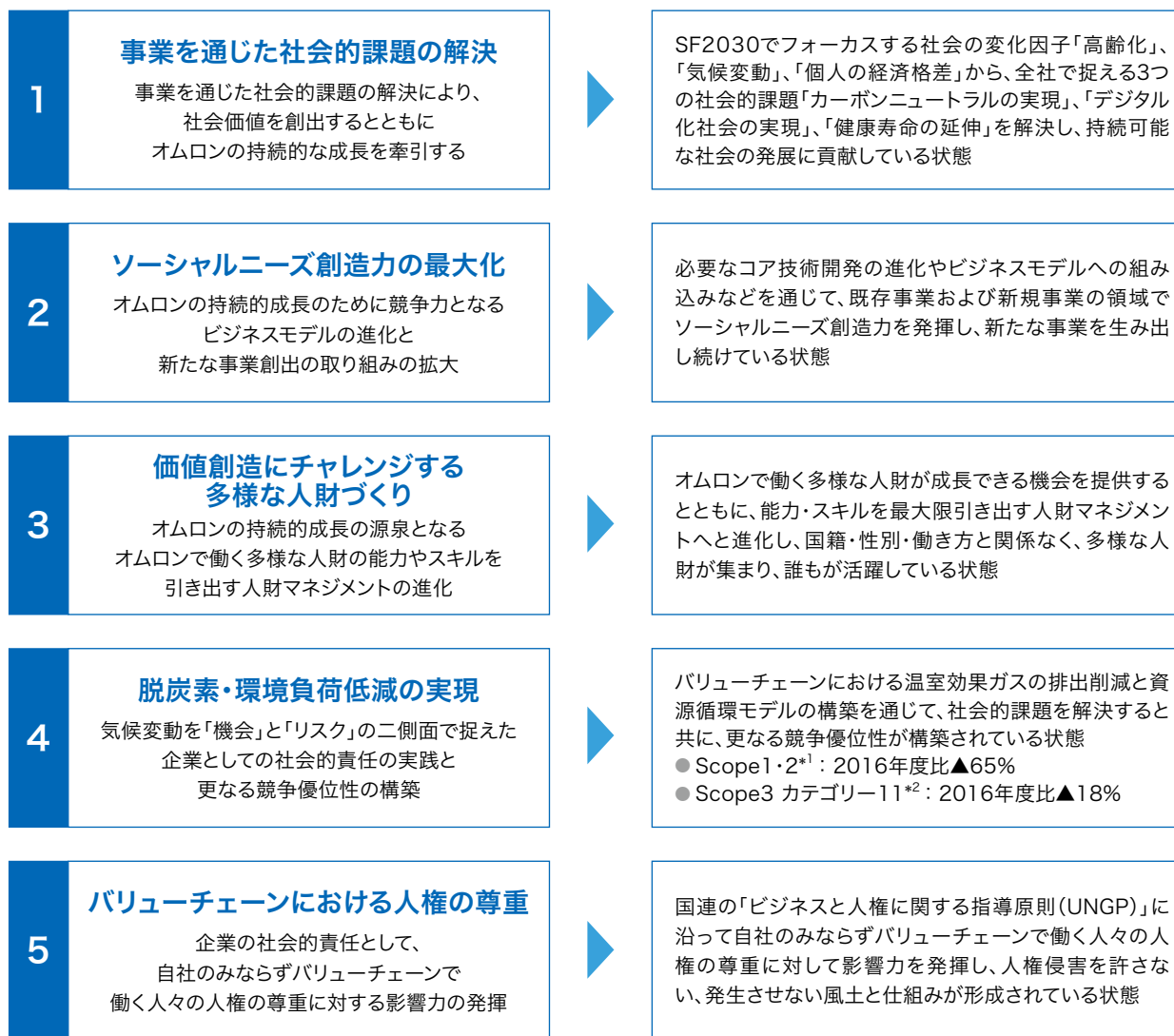
■ サステナビリティ重要課題

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。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トिंग」「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。社内での議論およ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。

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



*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。

価値創造モデル

インプット

経営資本

財務資本

株主資本 7,285億円 (2023年3月末時点)	営業CF 2,500億円 (SF 1st Stage計画)	格付 AA-(R&I) A(S&P) (2023年3月末時点)	成長投資 2,000億円 (M&A含む) (SF 1st Stage計画)
---------------------------------	-------------------------------------	--	--

製造資本

グローバル生産拠点数26拠点 (2023年3月末時点)	設備投資額1,300億円 (SF 1st Stage計画)
--------------------------------	----------------------------------

知的資本

特許保有件数12,908件 (2023年3月末時点)	研究開発費1,650億円 (SF 1st Stage計画)
-------------------------------	----------------------------------

人的資本

従業員数28,034人 (2023年3月末時点)	人材開発投資額60億円 (SF 1st Stage計画)
-----------------------------	---------------------------------

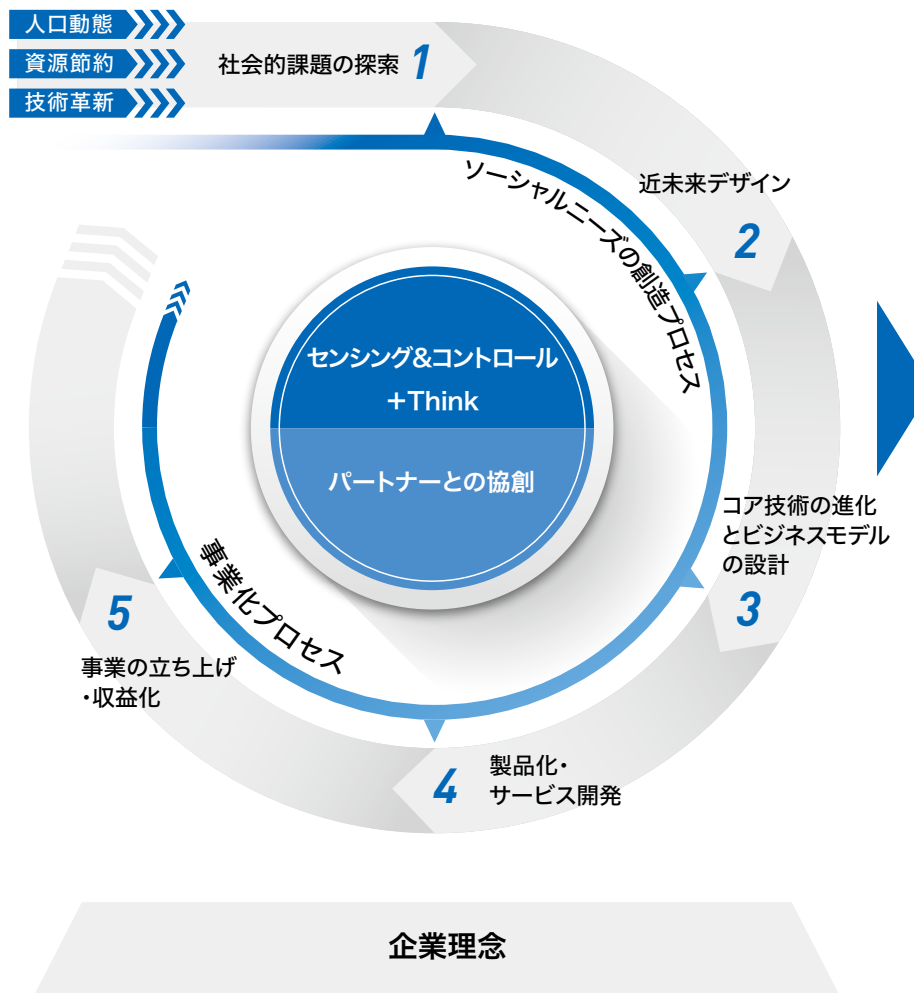
自然資本

エネルギー消費量 249,189MWh (2023年3月末時点)	水資源取水量 1,047千m ³ (2023年3月末時点)
資源内部リサイクル量 原材料 591トン (2023年3月末時点)	

社会関係資本

販売国数約130カ国以上 (2023年3月末時点)	ブランド価値評価換算額 15億米ドル (SF 1st Stage計画)
スタートアップ企業への出資 累計23件 (2023年3月末時点)	

オムロンの事業創造プロセス



	アウトプット		アウトカム
サステナビリティ重要課題	ドメイン	注力事業	社会的価値
①事業を通じた社会的課題の解決	インダストリアルオートメーション制御機器事業 (IAB)	デジタル、環境モビリティ (NEV)、食品&日用品、物流、医療 (+ ロボット・コトビジネス)	地球環境との共存と作業者の働きがいも両立させるサステナブルな未来を支える製造現場の構築
	ヘルスケアソリューションヘルスケア事業 (HCB)	循環器、呼吸器、ペインマネジメント、遠隔診療サービス	健康寿命の延伸や医療費の削減など、世界中の人々の健康で健やかな生活の実現
	ソーシャルソリューション社会システム事業 (SSB)	エネルギー (住宅・産業・モビリティ) マネジメント&サービス、ネットワーク保護	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
	デバイス&モジュールソリューション電子部品事業 (DMB)	DCドライブ機器、DCインフラ機器、高周波機器、遠隔/VR機器	新エネルギーと高速通信の普及で、地球上の人々の暮らしと社会の発展に貢献
②ソーシャルニーズ創造力の最大化	イノベーション推進本部 (IXI)	新規事業の創出	3つの社会的課題を解決する“人が生きるオートメーション”を創出し、創業者の経営哲学「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な活動を楽しむべきである」が具現化した自律社会を実現
	技術・知財本部	ロボティクス、センシング、パワーエレクトロニクス、AI/データ解析の4領域におけるコア技術開発	
	グローバルコーポレートベンチャリング室 (CVC)	スタートアップへの投資や共創を通じたオープンイノベーションの加速	
③価値創造にチャレンジする多様な人財づくり	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外重要ポジション現地化比率: 80%以上 ● グローバル女性管理職比率: 17.4%以上 ● 海外26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%維持 ● VOICE SEI : 70P以上 		事業を通じた社会的課題の解決を社員一人ひとりが実践
④脱炭素・環境負荷低減の実現	<ul style="list-style-type: none"> ● Scope1・2: 2016年度比▲53% ● Scope2: 国内全76拠点のカーボンゼロを実現 ● Scope3 cat11: 新商品の省エネ設計を実施 ● 循環経済への移行対応としてのビジネスモデルの変革、環境配慮設計、回収とリサイクル、持続可能な調達の実施 		「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」に向けた実効性の担保と仕組みの構築により、持続可能な社会づくりに貢献
⑤バリューチェーンにおける人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ● UNGPに沿った人権デューディリジェンスの実施 ● グローバルにおけるバリューチェーンの人権救済メカニズムの構築 		バリューチェーン全体で人権リスクを低減。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確立

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、価値創造をし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。

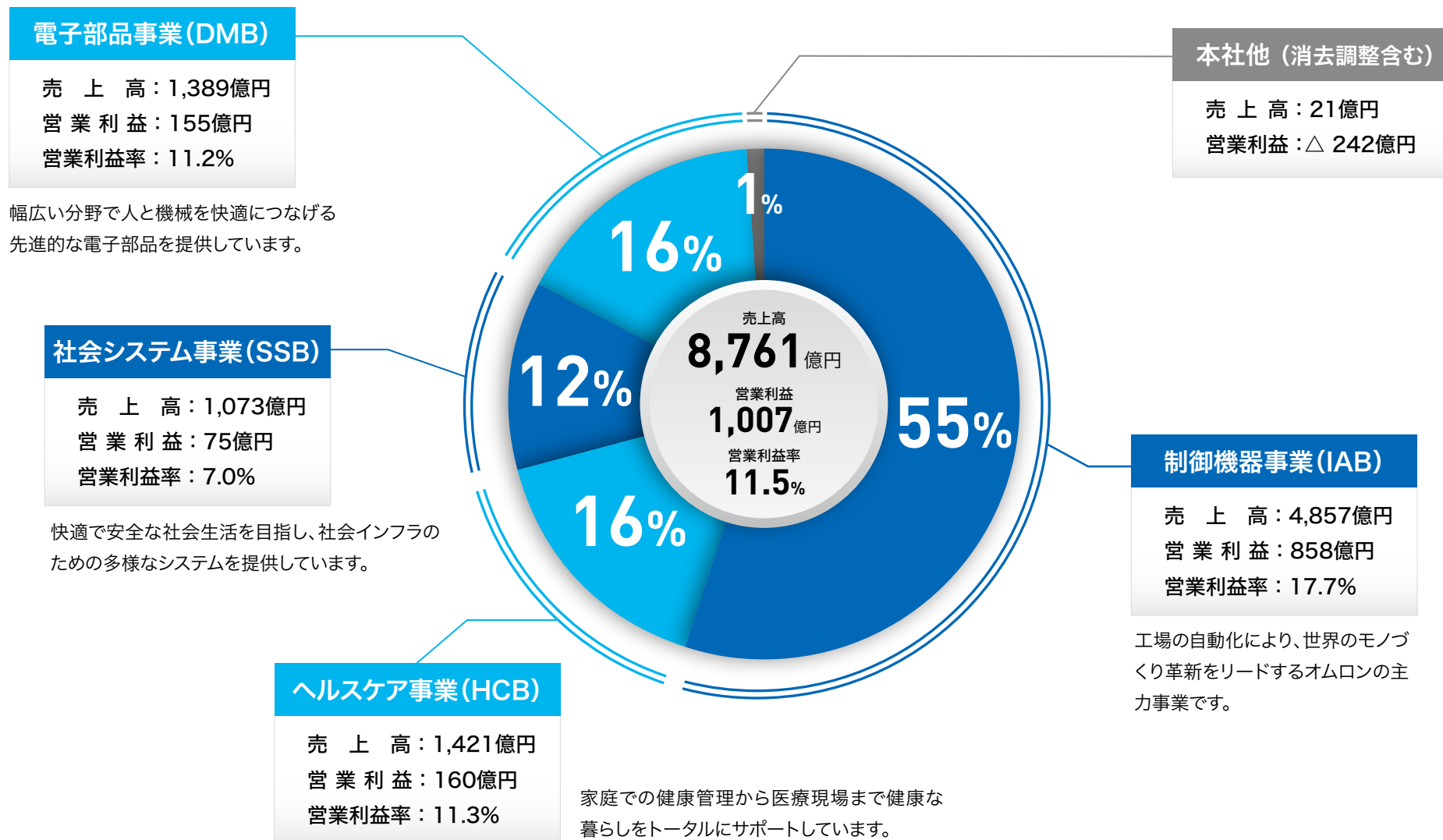
オムロン中国は、中国光華科技基金会と協力し、農村部における教育水準の向上・活性化を目指した公益プロジェクト『フォスタリング フェアネス イン エデュケーション アンド ブライトニングチャイルドズ ハート(Fostering Fairness in Education and Brightening the Child's Heart) 公平な教育を実現し子どもたちの心を明るくする』を立ち上げました。そしてその基金を通じて、剣閣県の小学校に21068冊、貴州省貞豊県にある小学校に23913冊の本を贈りました。「よりよい社会をつくる」という社憲の精神に基づいて、これからもオムロンは人々の生活を豊か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

*「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



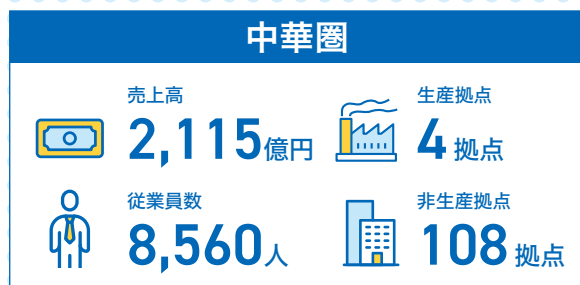
オムロンの事業と2022年度業績

2022年度 事業部門別 連結売上高構成比



オムロンは、約130カ国以上で事業を展開

2022年度 各エリアにおける2022年度業績 従業員数 生産・非生産拠点



* 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：米国・カナダ・ブラジル 欧州：オランダ・英国・ドイツ・フランス・イタリア・スペイン 中華圏：中国、香港、台湾 東南アジア他：シンガポール・韓国・インド・豪州
 * 2023年3月31日時点



財務ハイライト

売上高

**8,761** 億円**+14.8%** (2021年度比)

営業キャッシュ・フロー

**535** 億円**-140** 億円 (2021年度比)

EPS

**372** 円**+67** 円 (2021年度比)

売上総利益

**3,939** 億円**+13.6%** (2021年度比)

ROIC

**10.4%****+0.8P** (2021年度比)

PBR

**2.1** 倍**-0.4P** (2021年度比)

営業利益率

**11.5%****-0.2P** (2021年度比)

ROE

**10.6%****+0.9P** (2021年度比)

配当額

**98** 円**+6** 円 (2021年度比)

非財務ハイライト



サステナビリティ売上高

4,178億円

+28% (2021年度比)



海外における
障がい者雇用拠点数

27拠点

±0 (2021年度比)



Scope1.2での
GHG排出量削減率
(2016年度比)

62%削減

+12P (2021年度比)



新規事業創出数

37候補創出

(2022年度より算出)



グローバル
女性管理職比率

16.6%

-0.3P (2021年度比)



カーボンゼロ
国内拠点数

10拠点

+5拠点 (2021年度比)



海外重要ポジションに
占める現地化比率*

80%維持

±0 (2021年度比)



社員エンゲージメント
スコア

76P維持

±0 (2020年度比)



ペーパー使用量削減率
(2019年度比)

44%削減

+8P (2021年度比)

★印は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。

2023年度見通し

2023年度の事業環境は、インフレの拡大や地政学リスクの高まりなど、上期を中心に不透明な状況が継続すると見込まれますが、当社グループが事業活動を展開する事業領域においては、下期以降、回復基調に向かうと認識しています。一方で、社会・産業構造の変化が進み、長期ビジョン「SF2030」で捉える社会的課題（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）や、地政学リスクを背景としたグローバルでのサプライチェーン再編の動きはさらに顕在化し、当社グループにとって多くの事業機会が出現すると認識しています。

当社グループでは、このようなチャンスとリスクが混在する事業環境下で、中期経営計画「SF 1st Stage」で設定した戦略を着実に遂行し、収益体質のさらなる強化と着実な成長を目指します。また、長期ビジョンの新たな価値創造に向けて、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。

上記の取り組みを進めることで、3期連続での増収増益を見通します。

なお、2023年度は、売上高は8,900億円（2022年度比1.6%増）、営業利益1,020億円（同1.3%増）、売上総利益率は46.6%（同1.6ポイント増）を計画しています。

	2022年度	2023年度	増減率
売上高	8,761億円	8,900億円	+1.6%
売上総利益（売上総利益率）	3,939億円 (45.0%)	4,145億円 (46.6%)	+5.2% (+1.6P)
営業利益（営業利益率）	1,007億円 (11.5%)	1,020億円 (11.5%)	+1.3% (+0.0P)
当社株主に帰属する当期純利益	739億円	745億円	+0.9%
米ドル平均レート	135.2円	130.0円	△5.2円
ユーロ平均レート	140.9円	140.0円	△0.9円
人民元平均レート	19.7円	19.0円	△0.7円

	売上高			営業利益		
	2022年度	2023年度	増減率	2022年度	2023年度	増減率
制御機器事業 (IAB)	4,857億円	4,900億円	+0.9%	858億円 (17.7%)	880億円 (18.0%)	+2.5% (+0.3P)
ヘルスケア事業 (HCB)	1,421億円	1,460億円	+2.7%	160億円 (11.3%)	170億円 (11.6%)	+6.1% (+0.4P)
社会システム事業 (SSB)	1,073億円	1,140億円	+6.3%	75億円 (7.0%)	90億円 (7.9%)	+20.2% (+0.9P)
電子部品事業 (DMB)	1,389億円	1,390億円	+0.1%	155億円 (11.2%)	155億円 (11.2%)	+0.0% (△0.0P)
本その他 (消去調整含む)	21億円	10億円	△52.0%	△242億円	△275億円	—
業績変動リスク	—	—	—	—	—	—
合計	8,761億円	8,900億円	+1.6%	1,007億円 (11.5%)	1,020億円 (11.5%)	+1.3% (+0.0P)

制御機器事業 (IAB)	
売上高の状況	<p>製造業全体の設備投資需要は、インフレ等の影響もあり不透明な状況ではありますが、注力する半導体製造装置・電気自動車(EV)・二次電池業界の設備投資需要も堅調に推移すると見えています。</p> <p>このような状況の中、受注残の正常化の取り組みを着実に実行するとともに、注力業界を中心にソリューションビジネスの拡大を引き続き加速していきます。</p> <p>これらの取り組みにより、次期の売上高は4,900億円(当期比0.9%増)と当期比で増加を見込みます。</p>
営業利益の状況	<p>売上高の増加や生産性の向上により、次期の営業利益は880億円(当期比2.5%増)と当期比で増加を見込みます。</p>
ヘルスケア事業 (HCB)	
売上高の状況	<p>中長期的な慢性疾患患者数の増加傾向がグローバルで継続する中、中国での個人消費の回復もあり、血圧計などの需要はグローバルで増加すると見えています。このような中、各エリアにおけるオンラインチャネルでの販売強化に加えて、新興国における需要拡大を的確に捉えることで、次期の売上高は1,460億円(当期比2.7%増)と当期比で増加を見込みます。</p>
営業利益の状況	<p>部材価格高騰の影響が継続するものの、売上高の増加に加え、価格適正化の取り組みを継続していくことで、次期の営業利益は170億円(当期比6.1%増)と当期比で増加を見込みます。</p>
社会システム事業 (SSB)	
売上高の状況	<p>エネルギーソリューション事業では、エネルギー価格の高騰や補助金支援の継続などにより住宅・産業領域での再生エネルギー関連に対する需要は堅調に推移すると見えています。駅務システム事業では、鉄道利用者数の回復に伴う顧客の設備投資が堅調に推移すると見えています。これらの需要に迅速に対応して、製品とサービスを組み合わせたソリューションを提供することによって、次期の売上高は1,140億円(当期比6.3%増)と当期比で増加を見込みます。</p>
営業利益の状況	<p>売上高の増加や生産性向上により、次期の営業利益は90億円(当期比20.2%増)と当期比で大幅な増加を見込みます。</p>
電子部品事業 (DMB)	
売上高の状況	<p>民生向け需要は上期を中心に低迷すると見えています。一方で、注力する太陽光発電や蓄電などのエネルギー関連業界や半導体検査装置関連業界での需要獲得に向けたソリューション提案などの取り組みを加速することで、次期の売上高は1,390億円(当期比0.1%増)と当期比で横ばいを見込みます。</p>
営業利益の状況	<p>原材料価格高騰の影響などが継続する中で、価格適正化や生産性向上に引き続き取り組むことにより、次期の営業利益は155億円(当期比0.0%増)と当期比で横ばいを見込みます。</p>

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。その為には、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。

* 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。

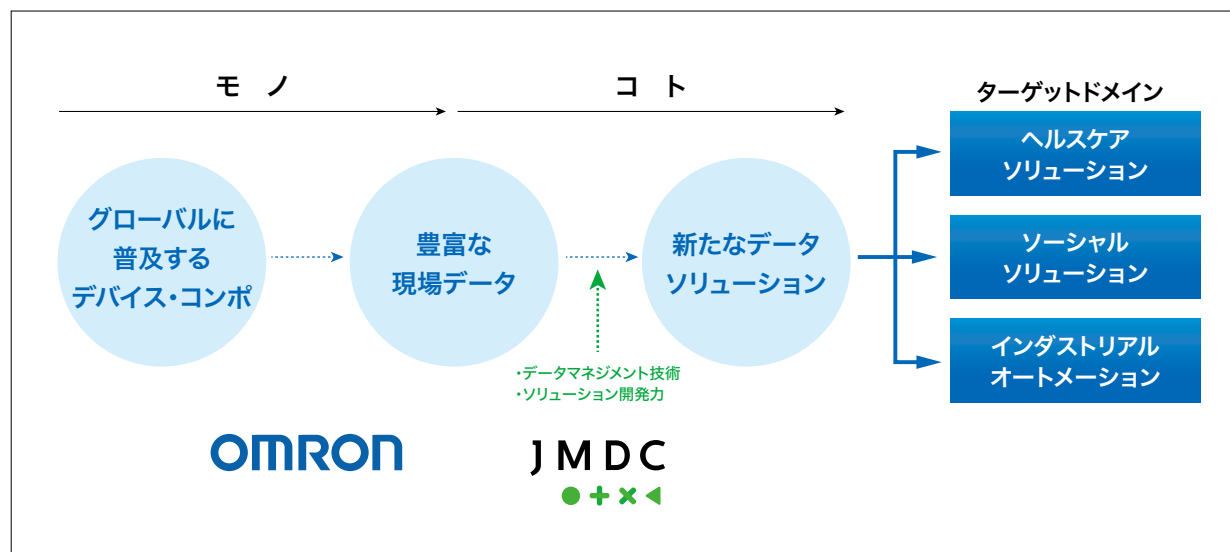
今後、JMDCをオムロングループに迎え入れることで、そのケイパビリティやノウハウをこれまで以上に利活用できる機会が増えます。その結果、ヘルスケアソリューションドメインをはじめとして、オムロングループ全体の成長力を高めることができると確信しています。

[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使用される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

今年の創業記念日には、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きました。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。

CFO メッセージ

企業価値の更なる拡大に向け、 財務マネジメントの高度化と 成長に向けたキャピタルアロケー ションを進めます。

執行役員常務 CFO 兼 グローバル戦略本部長
竹田 誠治

私は、2023年4月よりCFO兼グローバル戦略本部長に就任いたしました。オムロンに入社して以来、中国、米国、中南米でのヘルスケア事業のマネジメント、M&Aの実行、また、オムロングループの中長期戦略の策定・推進など、現役職に至るまで様々な経験の機会を与您いただきました。

今後は、これまでの経験、そして、前経営チームが築いた価値ある資産を活かし、グループの成長戦略と財務戦略の両面から、オムロンが持つポテンシャルを最大限に引き出し、昨年度よりスタートした長期ビジョンSF2030で掲げる経営目標である「企業価値の最大化」に向け、新たな挑戦に邁進してまいります。

改めてよろしくお願ひ申し上げます。

中期経営計画の進捗

中期経営計画「SF 1st Stage (以下、1st Stage)」の初年度である2022年度は、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て成長拡大を目指した一年でした。昨年度は、アフターコロナ需要の急拡大に伴う部材逼迫、上海ロックダウンによる

工場の操業停止、グローバルでのインフレ拡大など、一年を通じて変化の激しい環境下での運営となりましたが、全セグメントにおいて増収を達成しました。全社では売上高は8,761億円(前期比14.8%増)、営業利益は1,007億円(同12.7%増)となり、過去最高業績を更新しました。強化し続けている変化対応力や稼ぐ力を発揮するとともに、徐々にではありますが事業のトランスフォーメーションが成果として実を結びつつあると捉えています。

特に、オムロングループの成長を牽引する制御機器事業は、i-Automation!の顧客採用数が2016年度の約900社から4倍以上の約3700社に増加し、ソリューションビジネスの比率も35%まで拡大しました。これは、顧客課題の解決に不可欠な革新アプリケーションの開発、その価値を顧客へ提案・実装するSEやソリューション営業を中心としたフロント人財への継続的な投資の成果であり、ソリューションビジネスの型ができつつあると感じています。

このような成果があった一方で、課題も浮き彫りになりました。1つ目は、「自走的な成長力」です。私は、昨年度の過去最高業績に対しては冷静な評価が必要だと考えています。なぜならば、昨年度は、EVをはじめとする環境関連投資やデジタル投資など社会・産業構造の変化に伴い生じる中長期の需要に、地政学リスクの発生によるサプライチェーンの混乱やコロナ収束に伴う一時的な反動需要が加わり、制御機器事業を中心にエンドマーケットの実需を大幅に上回る需要が発生していたからです。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。その観点から、オムロンの成長力は、目指す水準に到達しているとは考えていません。

私たちが目指すのは、市場成長を上回る成長の実現です。それには、顧客の課題を特定し、ソリューションを提案し、その価値を実装する力をさらに高めていくことが必要不可欠です。2つ目は、「サプライチェーンマネジメント」です。グローバルで部材逼迫が続く中、私たちはEMSの活用や並行生産などの打ち手を実行し、急速に製品供給力を高めることができたものの、バリューチェーン上に在庫が滞留し運転資本の水準が上昇しました。その結果、利益水準が過去最高となる中で営業キャッシュフローを伸ばしきれなかったことは大いに反省すべき点と捉えています。今期は売上計上のタイミングと生産計画の連動性をより高めるとともに、新たなITシステムを活用したサプライチェーンマネジメントの強化に取り組んでいきます。

最後に、事業のトランスフォーメーションもまだまだ進化の途上です。各事業で「モノ」から「モノ+サービス」、そしてデータを用いた価値創造への取り組みを進

めています。業績に与えるインパクトは限定的です。これからは、事業毎の実行ステージに合わせキャピタルアロケーションを適切に実施することで、実行力をより高め、トランスフォーメーションを加速させていきます。

株式会社JMDC株式の公開買付けについて

オムロンは、2023年9月11日より株式会社JMDC（以下、JMDC）株式の公開買付けを実施しました。その狙いは、グループのトランスフォーメーションを加速し、ヘルスケアドメインだけではなく、インダストリアルオートメーションやソーシャルソリューションを含めグループ全体の成長力を高めるためです。JMDCとの共創による中期的なグループ成長のシナリオについては、2021年度に33%出資した時点から構想を描いていました。当初からその成長可能性に対し大きな魅力を感じていたものの、両社のビジネスモデルや企業カルチャーの違い、そしてシナジー創出の実現可能性などについては、

机上の分析だけでは判断が難しいため、まずは資本業務提携からスタートし、当面はその仮説を検証する期間と位置付けていました。それから1年半、結果として2023年9月に開示させて頂いたように、多くの成果を確認することができました。当初の仮説検証から公開買付けへとステージを移すことができたことを、嬉しく思います。

一方で、本意思決定に至るまでは内部の検討チーム、そして取締役会にて様々な議論を継続してきたことも事実です。1年半の中で、ヘルスケアソリューションドメインにおける事業構想の具体化が進み、JMDCが持つデータマネジメントやデータを価値に変換するケイパビリティ、それらのグループへの展開可能性を確認できました。一方、連結子会社後のガバナンスのあり方や合計約2,100億円の投資額の回収可能性については、慎重に議論を重ねる必要性がありました。投資評価については誤解されることがあるのですが、オムロンはROIC経営を実践してきたものの、個別の投資評価は同指標のみで判断しているわけではありません。従来から、投資評価にあたっては、市場の潜在的な成長性やシナジー創出の蓋然性を踏まえ、複数の業績シミュレーションのもとリスク検証を行い、DCFやマルチプル等の多面的な企業価値算定を第三者評価も取り入れて判断しています。

また、今回のデータソリューションの事業領域は市場形成期にあり長期的な営業キャッシュフロー予測が困難なことから、マーケットアプローチのもとIRR（内部収益率）を用いた検証も行っています。具体的には、同業界の資本コストをハードルレートに設定し、創出されるシナジー効果にエグジットバリューを加味して評価するとともに、投資後のROICやP/L・B/Sへの影響も踏まえ、

〈連結業績〉

	2021年度実績	2022年度実績	前年度比
売上高	7,629億円	8,761億円	+ 14.8%
売上総利益率	45.5%	45.0%	△ 0.5pt
営業利益	893億円	1,007億円	+ 12.7%
当期利益	614億円	739億円	+ 20.3%
ROIC	9.6%	10.4%	+ 0.8pt
ROE	9.7%	10.6%	+ 0.9pt

投資の妥当性について議論を重ねてきました。現時点では、2027年時点に連結子会社化の効果として売上高1,000億円を目標に設定していますが、今後、共創を進める中で、まだまだその拡大のポテンシャルを引き出すことができると感じています。

なお、データソリューション事業の拡大は中長期的な取り組みとなります。この成長性をより確かなものにするためには、最適なタイミングで十分な先行投資を実行することが肝要と考えています。同領域の潜在的な市場規模は非常に大きいものの、まだ黎明期であり、強固な市場ポジションを獲得することが重要だからです。今後も、協業スピードを加速させ、皆様にその進捗・成果を共有していきたいと思えます。

* 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。

企業価値の拡大に向けたマネジメントシステムの進化

オムロンでは、ここまで申し上げたように、企業価値の拡大に向けた多くの取り組みを進めていますが、最重要課題は、「売上拡大による利益拡大」だと捉えています。つまり、企業価値の拡大ドライバーを、「収益性の改善」から「売上成長による利益成長」へとよりシフトさせていくことです。もちろん、ここまでオムロンの企業価値の拡大を支えてきたROIC経営による収益性改善の取り組みは継続します。なぜならば、収益基盤を盤石にすることが、新たな成長へのチャレンジには必要不可欠なためです。

しかしながら、オムロンがSF2030で目指すことは、社会・産業構造の変化から生じる事業機会を捉え大きな社会価値・経済価値を創出することです。それは、これまでの巡航速度を上回る売上成長によって、大きな

利益の創出を目指すことに他なりません。その実現に向け、今後、ROICに加えEPS・ROEも重要経営指標としたマネジメントシステムを構築し、グループ運営を行っていく予定です。これまでのとおり投資資本効率・収益性の改善はROICで図りつつも、成長に向けたグループ戦略はEPS・ROEを通じ評価を行い適切な打ち手を実行していきます。

EPSについては、株主に帰属する直接的な利益指標という本来の性質に加え、JMDCの少数株主持分等を控除したグループの実力値をより正確に捉える観点からも、企業価値拡大のマネジメントに適した指標だと考えています。またROEにフォーカスする理由は、一定の規律のもとレバレッジの活用による成長を企図しているためです。レバレッジを活用すると、短期的にはROIC水準が下がるかもしれませんが、将来の営業キャッシュフローの拡大に向けた取り組みとして欠かせない重要な選択肢であり、中長期的な価値創造の取り組みを評価するためには、本指標が適切だと考えるからです。

また上記のグループ運営においては、次の3つの観 pointsの強化・進化を推進します。

まず1つ目は、投資規律の強化です。オムロングループが定める3つの社会的課題は、中長期的な成長が見込める市場と紐づいており、今後も多くの成長機会が顕在化すると捉えています。この機を逃すことなく成長へ繋げていくためには、負債活用も視野に入れ、必要投資を適時に実行する必要があります。しかし、企業価値の拡大を実現するためには、それらの投資に対するリターン創出は確度が高いものでなくてはなりません。従来もオムロンでは、M&A案件、各事業投資、それぞれに個別評価を実施してきました。しかし、限ら

れた経営資源を最大リターンとするためには投資評価の型を進化させていく必要があると考えています。具体的には、投資評価に用いる判断指標をNPV・IRRへ統一するとともに、ハードルレートを事業領域の特性や市場ステージを考慮した形で設定します。事業計画の立案は各執行部門がその責任を担いますが、ハードルレートの設定はコーポレートが担うことで、事業に求めるリターン水準を明確にし、投資評価の客観性も高めていきます。

次に、財務規律の強化です。過去を振り返ると、オムロンは無借金経営の期間が長く、自己資本比率においては2022年度末で73%の水準となり、高い財務健全性を維持できたと考えています。一方で、それは事業成長を目的とした再投資が充分ではないことの側面もあり、経営課題の一つとしても捉えています。今後、成長領域を中心に、優良な投資機会があれば負債活用も視野に入れて積極的に投資を実行していきます。しかし、そのためには健全なバランスシートを維持できる仕組みが必要です。直近ではJMDC株の公開買付けを通じ、約850億円程度の有利子負債を抱えます。まだ投資余力があるとはいえ、適切に財務規律を効かせないことには、既存の事業運営自体に大きな弊害をきたすリスクが生じます。変化の激しい事業環境下、投資機会を見逃さず適時に捉えるため、機動的かつ円滑な資金調達を可能とする財務基盤を常に維持することで、「攻め」と「守り」を両立した経営を実践してまいります。

3つ目が、資本コストの低減です。企業価値を拡大するには資本コストの低減も重要なファクターです。昨年度末のオムロンのWACCは8%程度ですが、昨今の金

利上昇の影響だけではなくβの水準が高まっている点を踏まえ、今後改善に向けた取り組みを推進する必要があります。その基本は事業のトランスフォーメーションを進め、利益成長の持続性を高めることで株価のシクリカリティを低減していくことだと考えています。ただし、それだけでは充分ではありません。短期的な市況変動の影響を受けたとしても、オムロンが目指す中長期的な成長性と本源的価値を多くの投資家の皆様にご理解いただき、価値創造への取り組みを支援頂くことが肝要と考えます。オムロンのエクイティストーリーを、透明性ある開示のもと積極的に市場に発信していきたいと思えます。

成長力を高めるキャピタルアロケーション

オムロンでは1st Stageから、営業キャッシュフローを経営目標に設定しました。それは同指標が成長投資の源泉であり、企業価値向上に大きく影響を及ぼす重

要指標と捉えているからです。昨年度実績は、運転資本の効率性の低下により535億円(前年水準674億円)と低い水準に留まりましたが、今期は、稼ぐ力の継続的な強化と在庫水準の適正化に向けた打ち手を着実に実行し、キャッシュ創出力を高めていきます。

また今期においては、JMDC株の公開買い付けを借入により実行することを予定していますが、資金使途の方針は事業投資を最優先とし、成長領域と定めるインダストリアルオートメーションとヘルスケアソリューションの2領域を優先させることに変更はありません。不透明な事業環境が継続する見通しのため、成長投資は厳選して実行してまいります。また事業投資以外においても、社会要請の強い人財や環境などサステナビリティに関する必要投資は着実に実行してまいります。なお、株主還元については、昨年同様のDOE3%程度を目安に継続的・安定的な還元を継続することで、中長期的な企業価値の向上へと繋げてまいります。

株主の皆様へ

社会・産業構造が大きく変化する中、オムロンはその変化を事業機会として捉え、自らをトランスフォームさせ、新たな価値の創出に挑戦しています。2030年の目標として掲げた企業価値の最大化、そのマイルストーンとして2024年の経営目標がありますが、それは通過点に過ぎません。オムロンが目指すことは、社会的課題を解決し、持続的な成長を成し遂げる企業になることです。そのために全社員がこの中期経営計画を一丸となり取り組みを進めていますが、この取り組みを力強く推進するためには、株主の皆様と対話を重ね、貴重なご意見を頂き、活かしていくことが必要不可欠だと考えております。引き続き透明性ある開示を行うとともに、市場の声を真摯に聴き、株主の皆様と将来のオムロンを共創してまいりたいと思えます。今後とも、何卒ご支援のほど宜しくお願い申し上げます。

〈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まいります。
- 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、株主の皆さまに還元してまいります。

制御機器事業 (IAB)

ソリューションの強化により、 持続可能な社会を支える モノづくりの高度化へ貢献する

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
山西 基裕



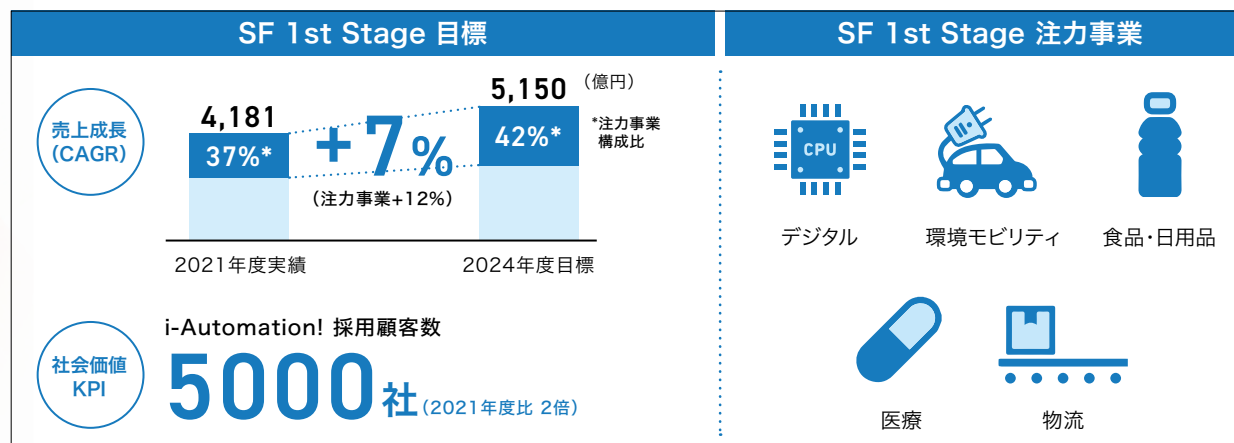
—今年、制御機器事業(以下、IAB)の社長に就任されました。目指すビジョンを教えてください。

IABのSF2030におけるビジョンは、「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」です。このビジョンを支える資産がまさに前任者から受け継いだものです。産業の高度化がより一層高まる中で、地球環境への配慮と製造現場などで働く人々のやりがいも実現されるべきであり、IABが果たすべき使命だと思っています。持続可能な社会の実現に向けて企業への要請が高まる中、お客様の課題を解決するには、単なる生産工程の改善に留まらず、お客様のサプライチェーン、そしてエンジニアリングチェーン全体にまで踏み込んで提供価値を広げなければいけません。これまで蓄積してきたものを活かして新たな価値を生み出すとともに、お客様への提案スピードを上げた対応で社会的課題の解決に貢献していきます。私はカンパニー社長として、お客様とともに課題解決することを目指し、提供価値の最大化、ひいては我々のビジョン実現につなげていきます。

—SF 1st Stage(以下、1st Stage)初年度である2022年度について、どのような1年でしたでしょうか。

2022年度は、製造業全体の設備投資需要は足元で減速リスクが高まりました。一方で、注力する半導体製造装置・電気自動車(EV)・二次電池向けなどの需要は依然として堅調に推移しました。その様な中、第1四半期に発生した上海ロックダウンを社員が一丸となって乗り越えました。第2四半期以降は高水準の受注残の解消に向け、製品供給力強化の取り組みを進めました。厳しい1年ではありましたが、売上高は4,857億円、営業利益858億円といずれも前年を大きく超え、力強い成長軌道に乗せることができました。この2022年度の実績から、1st Stageで掲げた戦略に手ごたえを感じています。

IABは2016年以降、成長のドライバーとしてモノづくり革新コンセプト「i-Automation!」*を掲げています。顕在化する製造現場のさまざまな問題に対して、オートメーションにおける3つのイノベーションのアプローチ、「integrated 制御進化」「intelligent 知能化」「interactive 人と機械の新しい協調」を融合させた



オムロン独自のソリューションで社会的課題の解決に向けて貢献しています。

1st Stageでは、i-Automation!採用顧客数5000社を、モノづくりの高度化という経済価値に加えて、人の働きがいや地球環境への配慮といった社会価値を世の中に広めていくうえでのKPIとして決めました。2016年度当初、900社だった採用顧客数は、2022年度、3700社に達し、目標を大きく上回る成果となっています。その結果、i-Automation!によるソリューション売上構成比は売上の35%（2016年度 16%）に向上しました。今後も複雑化するお客様の課題と向き合い、i-Automation!をより多くのお客様に導入いただけるよう提供価値を磨いていきます。

—— 1st Stageのゴール達成および持続的な成長を実現するにあたりIABの強みとして伸ばしていきたいところ、一方で、課題と感じていることは何でしょうか。

IABの強みは3つあります。1つ目は、i-Automation!を元に、AI・IoT・ロボティクスなどの先端技術と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です。このオートメーション技術を駆使して開発した革新ア

プリケーションは、290種類を超えるまでになり、多くのモノづくり現場の課題解決や改善に活用いただいています。さらに直近では、仮想化や3Dシミュレーションなど先進のデジタル化技術も取り込み、継続して革新アプリケーションの量産を加速していきます。2つ目は、自社工場での実践とお客様の声をもとに積み上げてきた、モノづくり現場を維持・改善する豊富なナレッジ（知見・ノウハウ）です。このナレッジは、5種類のサービスプログラムとして形式知化しており、現場での熟練者の不足とも相まって大きな期待をいただいています。3つ目は、世界約40カ国・地域で150拠点以上に広がるサービスネットワークです。生産やロジスティクス拠点とも合わせ、制御機器メーカーの基本要件として世界中に高いQCDSを提供しています。

一方、課題は、これらの強みを個々のお客様の課題に最適化したソリューションに仕立てる価値伝達スピードの強化です。すでに、革新アプリケーションの現場実装や技術サービスの提供を担うアプリケーションエンジニアを世界中で1700人を超える規模に拡充してきました。また、ソリューションの顧客課題への適合性を実機で検

証・実証できるオートメーションセンター（ATC）も36拠点まで整備しました。さらに1st Stageでは、各注力業界で独自の強みを持つシステムインテグレーターとのパートナーシップを拡大することで、価値伝達スピードの大幅向上を目指します。

* i-Automation! はオムロンが提供する価値の方向性を示したコンセプトワードです。新たな地球視点で現場生産性を最大化する「人を超える自動化」、人と機械が共に成長・進化する「人と機械の高度協調」、デジタル三現主義で現場をシームレスに繋ぐ「デジタルエンジニアリング革新」でモノづくり革新に取り組んでいきます。

—— 昨年度、キリンテクノシステム株式会社への出資を発表しました。狙いを教えてください。

注力する食品業界に対してi-Automation!の具現化を加速するためです。同社が保有する光学技術や高速搬送技術に取り込むことで新たな価値を創出し、安心安全で充実した食の実現を通じ、事業成長につなげます。価値創造における実行力、創出力を高めるためにも、技術を備えた外部のパートナーとの共創は必要不可欠です。今後も、事業の競争力向上、社会的課題の解決に向けて重要な技術の取得は必要に応じて検討していきます。



——モノづくり現場におけるカーボンニュートラルの実現や人材不足といった社会的課題が広がるにつれて、それらを解決するサービスへのニーズが高まっています。サービス事業の進捗を教えてください。

近年、深刻化する人手不足に加えて環境に配慮した事業運営への要請もあり、お客様は従来の生産性や品質向上の取り組みと並行した対応を迫られており、現場が抱える課題は複雑化しています。このような課題に対応していくためには、社会の変化を先取りし、新たな付加価値を持ったサービスを創出、提供していくことが求められています。お客様の声に応える形で、高い評価を受けているのが現場データ活用サービス「i-BELT」と人材教育サービス「Industrial Automation Academy (IAアカデミー)」です。前者のi-BELTは、お客様が保有されているモノづくりの知見と当社の現場で実践してきた改善ノウハウや技術を掛け合わせ、共創でお客様の課題解決に取り組むサービスです。まず、お客様の現場診断を行い、モニタリングや改善を繰り返し、お客様とともに取り組みを進化させていきます。お客様自身が問題を認識しても原因特定のノウハウがなければ本質的な課題解決は難しく、品質向上など現場課題の改善に向けた具体的な目標を実現することは困難です。具体的な解決策の提供に向け、データ分析やAIを活用し、生産現場を熟知したサービスエキスパートがお客様とともに原因特定と打ち手の検討を行っています。この内容が高く評価されており、サービス事業の中核として成長を続けています。そのため、多くの引き合いに応えるべく、最前線で対応するアプリケーションエンジニアやサービスエキスパートの育成を急いでいます。

さらに、JMDCとのシナジー効果により、汎用性の高いデータソリューションの実現を目指します。そして、新たな

付加価値を生み出すことのできるソリューションプロバイダーとしての進化を加速させていきます。後者のIAアカデミーは、生産立ち上げを行う人材やエンジニアが不足しているという製造現場の課題に応えるべく、2023年4月に開始しました。これまで地域別に運用されていた導入支援のカリキュラムを1つの教育プログラムとして体系化し、グローバルでさまざまなレベルのエンジニア教育を受けられるようにしています。また、現役のエンジニアを含む経験豊富な講師が、直接教育サービスを提供することも強みです。立ち上げばかりのサービスですが、お客様の要望に応じて自由なカリキュラム設定ができることに好評いただいております。今後事業成長をけん引するサービスに成長させたいと考えています。

——エネルギー生産性ソリューションは、多くのモノづくり現場で重要な考え方であることがわかりました。そのような中、昨年度、The Climate Groupが主催する国際企業イニシアチブの「EP100」に日本の製造業ではじめて加盟しました。

サステナブルなモノづくりの実現に取り組むべく、さまざまな議論を行う中で、エネルギー生産性を2倍にすることを目指すEP100へ加盟しました。大きな後押しとなったのは現場で活躍する社員の声でした。長年、エネルギー生産性の向上に取り組んでいた生産現場からは、「生産の本分」である生産性・品質向上で消費エネルギーを減らすことに貢献できるのは新たなモチベーションになる」という声がありました。また、お客様に接する営業現場からは、「お客様の課題を自分事として考えることができ、より一体感を持って取り組めるようになる」という声がありました。EP100を通じて経営と現場

が一体となり、環境経営と社会的課題の解決を推進できる状態にあると感じました。

オムロンは、EP100の達成に向けて自社拠点におけるカーボンニュートラルを推進するとともに、自社の商品・サービスの提供を通じて課題解決に貢献していきます。省エネルギー化を積極的に行う綾部工場などの取り組みが進んだ結果、2022年度のIAB主要拠点のエネルギー生産性は前年比111%の1.3倍(2016年度比)となりました。自社工場で実証したソリューションは、環境に配慮した事業運営を推進するお客様に対して、i-BELTサービスの一環として提供しています。IoTやAI分析、データ活用などを組み合わせることでお客様の工場を見える化し、生産性と品質を両立できる現場づくりを支援しています。例えば、株式会社岡山村田製作所(以下、岡山村田製作所)との共創事例では、クリーンルームのパーティクルに関するデータ、温度・湿度などの環境データをオムロンで分析し、クリーンルーム内の空調装置の稼働をコントロールすることで、エネルギー効率化を期待できることがわかりました。岡山村田製作所は、エネルギーマネジメントの質を継続的に向上することを見据えて、第1ステップとして、CO₂排出量を年間200トンに相当する電力費用の削減を目標に掲げています。

——それでは2023年度の事業計画と展望について教えてください。

2023年度の製造業全体の設備投資需要は、インフレ等の影響もあり不透明な状況です。そのような中でも、半導体製造装置、電気自動車(EV)、二次電池や太陽電池などのメガトレンドに関連するお客様は設備投資を継続しています。また、地政学リスクを背景とした生産拠点の分散

や人材不足を背景とした自動化への投資にも潜在的需要があるとみています。このような事業機会を捉えて売上拡大を図るため、3つの取り組みに注力しています。

1つ目は、注力業界への更なるリソース集中です。堅固な需要が見込まれる市場・エリア・顧客をつぶさに見極め、営業リソースを昨年度比で1.4倍となる水準までシフトさせています。お客様の变化をいち早く捉え、ソリューション提案できる体制で取り組んでいます。2つ目は、i-Automation!による価値創造への戦略投資の強化です。市場環境の変化に左右されず、お客様の本質課題を捉えた競争力の高い革新アプリケーションの創出を加速させるため、AI/IoTやロボティクス技術に磨きかけた新商品の開発と、グローバルリーディング顧客との価値共創活動を高めています。3つ目は、サービス事業のさらなる強化です。前述しました通り、不透明な市況においても、エネルギー生産性や現場データを活用した品質向上、高度生産技能の深刻な不足を解決する人財教育などの当社が捉えるサービス領域へのニーズは活発です。サービスを進化させ、あらゆる現場課題の解決を進めていきます。

i-Automation! による ソリューション売上

2022年売上構成比 2016年から年平均成長率

35% **+22%**

——収益性をさらに高めていくためには、どのような施策に取り組んでいきますか。

IABがさらに収益性を高めていく上で重要なことは、i-Automation!を軸としたソリューションビジネスへの転換と人的創造性向上の加速です。i-Automation!を採用いただいているお客様は、従来のコンポーネント提供に比べて、複雑化する課題への提案に対し、より高い付加価値を認めていただいています。つまり、さらなるi-Automation!採用顧客数の拡大に取り組むことで、より高い収益性につながります。これを実現するためには、グローバルの営業やアプリケーションエンジニアといった、お客様に価値提供を行う社員一人ひとりの提案力を高めることが重要です。また、i-Automation!を体現するアプリケーションやサービスをお客様により早く提供するため、ITシステムなどをはじめとする環境整備や能力開発への投資を強化しています。インフレ経済の進展により、個々人の価値が高まる中、より高い人的創造性を発揮できるよう、最注力テーマとして取り組んでいます。

——全社でハイサイクル・マネジメントに取り組んでいます。IABでは、どのような成果が出ていますか。

変化の激しい事業環境の中、お客様の現場で発生するさまざまな問題を解決するためには、素早い対応が求められています。一方で、提供価値を創造し、現場まで届けるスピードはまだまだ不足していると感じています。お客様の期待に応え、ビジョンを実現していくためにも、ハイサイクル・マネジメントを実行していくことが重要です。IABでは大きく分けて3つのレイヤーでハイサイクル化を推進しています。

1つ目は経営側が大きな旗振り役としてリードしていく取り組みで、価値創造のあり方の変革や社員の業務環境改善に向けたAIやITシステムへの積極的な投資を行っています。特に前者の価値創造は共創しやすい環境作りを最優先に考え、お客様の要望に対してクイックに対応すべく、試作段階で効果検証を行えるように、ソフトウェアを活用した現場レベルでの機能追加を実現しました。要望を受けてからあらゆる用途を想定し、開発していた従来のやり方に比べ、最適化をより早く行えるようになりました。

2つ目はグローバルで現場をリードするマネージャー約1000人自らがテーマを決め、ハイサイクル化を推進していくものです。既に現場と一体になったユニークな取り組みが各国でスタートしています。例えば韓国では、失敗であっても成功例と同様に褒め称え、失敗を恐れずチャレンジできる環境を整えたほか、社員が相互に連携を強めて対応できる仕組みを作るなど、組織の活性化に向けた取り組みが進んでいます。

3つ目はIAB社員の“体内時計”をより早めていくことで、風土全体を変えようとしています。どうしても準備に時間をかけたくりますが、「とりあえずやってみよう」と当たり前に思えるよう、積極的に声をかけています。これらは一朝一夕で成果が出るものではないですが、自らが粘り強く率先して示していき、組織の変化を楽しみながら取り組んでいきたいと思っています。

事例 1

教育サービス「IAアカデミー」による
製造業の人材課題解決への貢献

製造業では、ESG経営へ注目が集まるに応じて、人的資本の重要性がますます高まっています。また、製造現場では、技術の高度化への追従や地産地消の拡大による各生産拠点の自立化などモノづくりの進化が喫緊の課題となっています。そのため、製造現場の人材不足、特に生産設備の維持・更新に必須の技術人材の不足は待たなしの経営課題です。

オムロンでは、長年に渡って教育サービスの提供を通じて、人材課題の解決に貢献してきました。現在、自社工場の知見と合わせて、世界中に配置しているアプリケーションエンジニアの経験やノウハウを結集し、年間約21万人に教育サービスをご提供するまでになっています。2023年4月には、これまでの地域別カリキュラムを体系化し、世界中のどの拠点においても均質な教育サービスをご提供する「Industrial Automation Academy (IAアカデミー)」をオープンしました。

従来のFA業界における教育サービスは、自社製品を購入いただいた顧客へのセミナーや機器のトレーニングが中心で、エンジニアの育成を支援する教育サービスはほとんどありませんでした。IAアカデミーは、従来の自社機器中心の使い方教育にとどまらず、製造業企業の人材育成課題やニーズに合致した教育カリキュラムを設計し、各企業に最適な技術者教育サービスを提供します。そのため、製造現場で求められるスキルを10種類のエンジニア学科として設定し、受講者の習熟度やキャリアステップに合わせて体系化したカリキュラムから、自在に選択いただけるようになっています。例えば、新入社員への基礎教育実施による早期戦力化や生産現場のオペレータやスタッフのリスクニングにオムロンのIAアカデミーを活用いただいています。

グローバルに事業展開する企業では、地政学リスクの高まりに対応した地産地消による持続可能なサプライチェーン構築が重要な経営課題であり、そのために世界中の拠点で優秀な技術者を採用・育成することに迫られています。オムロンのIAアカデミーは世界中に広がる拠点網を活かし、世界40の国・地域、150以上の拠点で、13カ国語の教育プログラムをご提案しています。

IAアカデミーでは、お客様の現場でソリューションの創出や装置の立ち上げ支援を行ってきた1700人以上のアプリケーションエンジニアが講師として、自らが現場で培ってきた改善・革新のノウハウをお客様と同じ目線に立ったエンジニア教育を提供します。さらに、トレーニングセンターに加えて、世界中に36拠点展開するオートメーションセンターを活用し、実機を使った体験型・実践型の学習環境をご提供します。

このようにオムロンは、IAアカデミーによる教育サービスの提供を通じて、製造業の最重要経営課題の1つである人材不足の解決に貢献しています。

世界大手のEコマース・物流企業のお客様では、同社の新入社員教育プログラムである見習い制度 (Apprenticeship Program: アプレントィシップ・プログラム) のカリキュラムの一つとしてオムロンのIAアカデミーを採用いただきました。同社は、24カ月の研修プログラムを通じて、オートメーションやロボット、ITなどの先進技術領域において高度な知識を保有するエンジニアを自社内で育成しています。オムロンは、長期的な高度エンジニアの育成プロセスの構築と現場業務に直結した学習体験を提供するパートナーとして認められ、従業員の現場実践能力を高めることに貢献しています。

社員のコメント

私たちは、IAアカデミーを通じて、ベーシックなエンジニア教育からそれぞれの顧客現場に密着した高度エンジニアの育成までさまざまなニーズにお応えしています。IAアカデミーは、人と機械の協調、現場データの分析・活用、そして制御システムのサイバーセキュリティなど、常に技術の進歩に合わせたカリキュラムを提供します。お客様のビジネスやキャリアに変化をもたらすために、必要なスキルを身につけていく受講者の様子を目のあたりにすることは私たちの大きな喜びです。今後も、お客様の課題に応じた体系的な教育サービスを提供するとともに、受講者のキャリア形成も支援していきたいと考えています。

オムロン欧州
事業開発マネージャー
ガエターノ・フジロ



事例 2

協調ロボット導入による自動化が
安全で魅力的な現場づくりに貢献

日本の製造業はすそ野が広く、少子高齢化による労働人口の減少や従業員の高齢化の影響を受け、技術者や作業員不足が深刻化しています。人手不足によるさまざまな現場課題の解決に向けて、限られたスペースでも安全に人と作業できる協調ロボットを活用した自動化取り組みへの関心が高まっています。

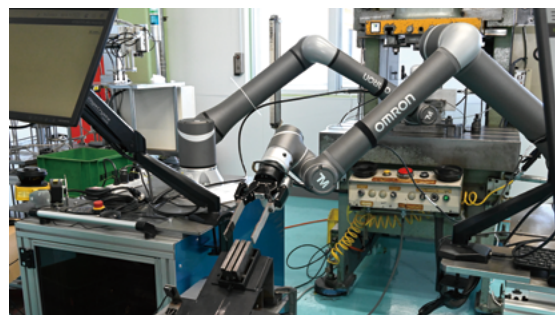
オムロンは、持続可能なモノづくり現場の実現に向けて、2018年からテックマンロボット(台湾)と提携し、安全柵なしで人と同じ空間で作業することができる協調ロボット「TMシリーズ」を提供しています。ロボットアーム先端にカメラを標準搭載し、ランドマークを活用することで作業台とアームとの相対関係を正確に読み取った迅速なキャリブレーションができるほか、直感的な動作プログラムの生成機能も有しています。この協調ロボットを活用し、多品種少量生産に最適化した自動化ラインを構築した事例を紹介します。

株式会社有川製作所(以下、有川製作所)は、織機や工作機械、半導体製造装置向けに金型設計製作と金属プレス加工、そして、各装置に欠かせない金属加工品を生産しています。近年、人手不足による採用難も深刻化していたことから、生産性を高めるだけでなく、より働きやすい現場づくりを実現するため、協調ロボットを導入しました。オムロンは、現地の販売店の山崎電機株式会社と協力して、プレス加工・品質検査の自動化の事前検証を行い、有川製作所のニーズに沿った最適な導入支援体制を構築しました。豊富なノウハウを持ったエンジニアが、人や物の侵入を検知する安全センサとロボットとの高度すり合わせ

や画像センサを活用した品質判定の立ち上げを支援しています。

2台の協調ロボットを制御することで自動化したプレス加工は金型への挿入動作を段階的に分割することで、人の手と同等の挿入作業を実現しています。品質検査は1台の協調ロボットが画像センサと連動して各加工面を撮影し、高度な画像処理技術によって不良品発生時は加工面ごとに製品を仕分け、作業負担の大幅な軽減に貢献しています。また、さらなる協調ロボット活用に向け、生産品目変更への柔軟性確保に向けた工程改善やシステムインテグレータの内製化取り組みも支援しています。有川製作所では、協調ロボットの導入以降、単純作業に関わる時間を削減し、高付加価値業務を担当する人員増につなげています。

i-Automation!は、さまざまな企業の現場にも実装が進んでいます。有川製作所における導入支援の取り組みをパッケージ化し、国内7カ所の支店で社会課題解決に向けて提案していきます。今後も、オートメーションに関わる幅広い知見を活かし、顧客起点のアプローチで人と機械が協調した働きやすい現場づくりに貢献していきます。



2台の協調ロボットで自動化したプレス工程

共創パートナーのコメント

工場見学に来た就職希望の学生から言われた「まだ手で作ってるんですか」という言葉を受け、「より魅力的な現場を作りたい」と抱いた思いに応えてくれたのが、2020年度から取り組んでいる協調ロボットによる自動化です。柵を設ける必要がなく、自由に人が行き来できる空間を維持でき、作業内容に応じて柔軟に変更できるため、限られたスペースで多品種少量生産を行う現場で大きな戦力になっています。プレス加工から品質検査へ自動化領域を拡大する際には、画像処理に関する高い技術力で支援いただき、さらなる作業の効率化を実現できました。今後、協調ロボットをさらに増やし、各工程間をつなぎ、自動化を進展させる仕組みを検討していきます。

導入してとても嬉しかったことは、設備稼働率を上げることや品質の向上などを実現するだけでなく、従業員や外部の方から取り組みにとってもポジティブな声をいただいたことです。取引先から「新しい取り組みを頑張っているから応援したい」と言われたり、自動化をきっかけに新たな取引が生まれたこともあります。採用効果も抜群で、導入以降に複数名を新規採用することができました。自動化にとどまらないさまざまな投資効果を実感しています。

2023年に公開した展示場を通じて、多くの企業とつながりを作るとともに私たちの経験をシェアし、自動化の輪をさらに広げていきたいと考えています。

株式会社有川製作所
代表取締役社長
有川 富貴 氏



事例 3 安心安全で充実した“食”の実現に向けてオムロンキリンテクノシステム株式会社を設立

製造業における人手不足は年々深刻化しています。食品・飲料業界では、製品の安心安全を担保するため、人に過度に依存せず高度な品質管理や検査ができるよう、自動化ニーズが拡大しています。さらに、地球環境保全の観点でエネルギー使用量の削減やプラスチック使用量削減なども近年は求められており、製造業の課題は複雑化しています。オムロンは、製造業の知見を活かした最適な飲料検査ソリューション創出に向け、2023年4月3日にオムロンキリンテクノシステム株式会社(以下、OKTS)を設立しました。飲料業界向け検査機における国内大手メーカーとして、業界トップレベルの高速検査を支える高度な光学技術・搬送技術・画像処理技術と、多様な製造現場のノウハウに対応したソリューション提案力を有しています。これまでPETボトルのキャップやラベル等の外観検査、飲料の内容量や異物の検査などを通じて、飲料業界の安定した製品供給に貢献してきました。オムロンがi-Automation!で培った高度な制御技術とOKTSの検査機技術を組み合わせることで、シナジーを創出していきます。

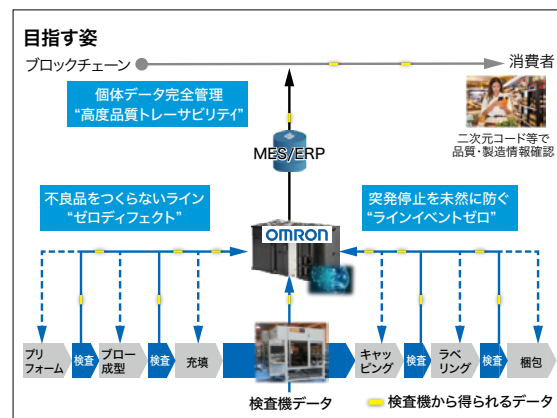
現在、両者のシナジー創出の第1弾として、“ゼロディフェクト”ソリューションの開発に取り組んでいます。従来、飲料の製造ラインでは各工程間に検査機を設置することで、次工程に不良品を流さない高い品質の生産体制を構築してきました。そのため、逐次廃棄品が発生する状況にあり、生産性が低下するだけでなく、余分なエネルギー消費やプラスチック排出量増加の原因と

なっていました。新たに開発するソリューションでは、制御機器コントローラーを活用した情報処理網と各検査機の連動やAIを活用することにより、不良品が生産された要因を迅速に分析・特定します。

例えば、PETボトルのブロー成型機*において、パラメーターのどこに問題があり、不良品が生じるのかなど、これまで熟練工のカン・コツ・経験に依存していた判断が機械的に処理できるようになります。また、同様の制御を飲料ライン全体に広げることで、ゼロディフェクトラインの構築を実現します。新たな共創ソリューションにより、生産品質を維持するとともにエネルギー生産性を高め、プラスチック使用量の削減に貢献していきます。

今後も革新的なソリューションの創出に取り組み、世界中の食品・飲料業界における安全性・品質改善に寄与する生産革新に貢献します。生産性を高めていくことで、地球環境保全につながるサステナブルなモノづくり現場の実現をリードしていきます。

* 溶融樹脂(PETボトル等)の内側から空気を吹き込み、膨らませて成形する機器



社員のコメント

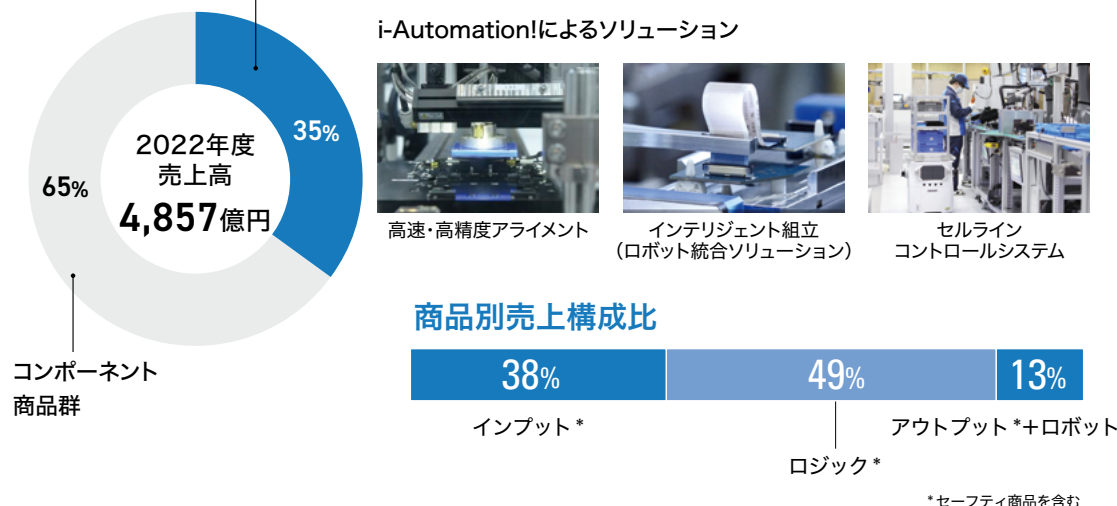
1990年の設立から、多くの飲料メーカー様に検査ソリューションを提供してきました。人手不足の深刻化に伴い、お客様の検査ニーズがさらに高まっていることを実感しています。オムロングループに加わることで、i-Automation!の技術をすり合わせた新たなソリューションの創出にチャレンジし、お客様への提供価値を最大化していきます。

現在、OKTSは国内飲料業界向け検査機市場で大きなシェアを持っていますが、今後は成長著しいグローバルの飲料市場、特にアジアでのプレゼンスを高めていく考えです。既に韓国とタイにおいては各国の営業部門と連携し、現地飲料メーカー様に検査ソリューションの提案活動を開始しています。国内では高品質な検査が求められる一方、アジアでは機器の使いやすさや手厚い現地サービスが求められるなど、展開する市場ニーズを捉えた事業展開が重要です。強みである技術を活かしつつ、各国の営業部門でのサービス対応を可能とするオムロンの画像処理装置を搭載した新たな検査機の開発を進めていきます。そして、オムロンのアプリケーションやソリューションと掛け合わせ、販路を活かし、グローバルのお客様の期待に応える価値提供につなげ、世界中の人々における“食”の安心安全に貢献したいと考えています。

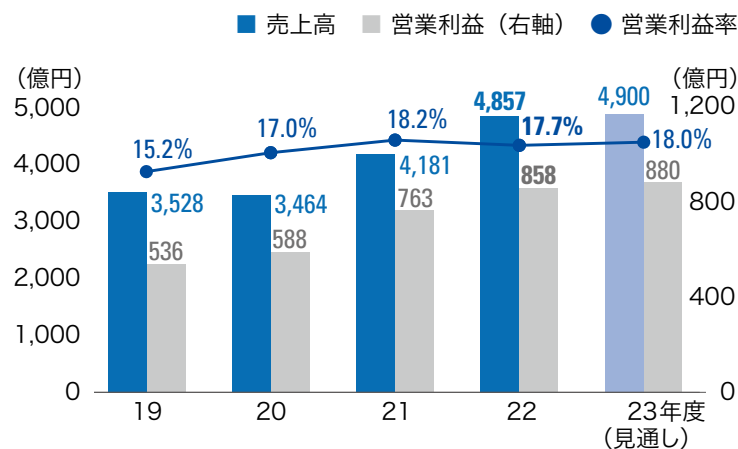
オムロンキリンテクノシステム株式会社
代表取締役社長
細川 浩延



事業別売上構成比



売上高/営業利益/営業利益率



INPUT

- 研究開発費：270億円(2022年度実績)
- 設備投資費：93億円(2022年度実績)
- NTTコミュニケーションズ株式会社と、モノづくりにおける脱炭素実現に向け、IT/OT領域におけるDXソリューションの共同開発を開始(22年9月)
- 「EP100」加盟にあたり、ヘルスケア事業と共に「エネルギー生産性」倍増にコミット(22年11月)
- 飲料業界向け総合検査機メーカー、キリンテクノシステム社に出資。オムロンキリンテクノシステムとして子会社化(23年4月)
- 「i-BELT Data Management Platform」を用いたi-BELTサービス提供を開始(22年8月)
- 製造現場の異常状態を人に代わって監視するモーター状態監視機器「K7DD-PQ」を発売(23年2月)
- 情報制御と安全制御を進化させたコントローラー「NX502」を新発売(23年4月)
- 制御盤づくりの低炭素化で環境負荷低減を目指す「グリーンコンセプト」を開始(23年6月)
- 生産現場の搬送効率の最適化に貢献するモバイルロボット「MD-650」を発売(23年7月)

OUTPUT

- 売上高：4,857億円(前期比16.2%増)
- 営業利益：858億円(前期比12.6%増)
- i-Automation!採用顧客数：3717社(計画比112%)
- ソリューションビジネス売上構成比率：35%(前期比2pt増)
- 革新アプリケーションの創出：290(前期比+40)
- 産業用制御システム向けセキュリティ国際標準規格「IEC 62443-4-1」の認証を取得(23年5月)

OUTCOME

- 地球環境との共存と作業者の働きがいも両立させるサステナブルな未来を支える製造現場の構築



SDGs
ゴール8.2.1



SDGs
ゴール9.2.1



SDGs
ゴール17.16

ヘルスケア事業 (HCB)

世界中の人が健康ですこやかに生活できる社会づくりに貢献する

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

岡田 歩



——今年、ヘルスケア事業(以下、HCB)の社長に就任されました。目指すビジョンを教えてください。

HCBは、SF2030において「Going for ZERO 予防医療で世界を健康に」というビジョンを掲げました。慢性疾患イベントの発症抑止という社会的課題の解決に向けて、「脳・心血管疾患の発症ゼロ」「呼吸器疾患の増悪ゼロ」「慢性痛による日常の活動制限ゼロ」の3つのゼロに取り組んでいます。グローバルの患者数は、高血圧で約14億人、喘息で約2.5億人、慢性疼痛で約15億人。事業を通じて予防医療を進め、世界中の人が健康ですこやかに生活できる社会づくりに貢献できると考えています。

——前任者から受け継いだ強みは何でしょうか？一方で、持続的な成長を実現するにあたり課題と感じているところを教えてください。

1つの目標に向けて、個々が自由に、そして前を向いて進んでいく。前任者が作ってきた強い組織力を大事にし、伸ばしていきたいと考えています。また循環器事業を中心にグローバルなデバイス(モノ)事業での強い体質も受け継ぎました。

一方、SF2030では、「モノ+コト」への事業構造の変革にチャレンジしています。予防医療を推進するうえで、家庭で測定したバイタルデータを医療現場の診断や治療で活用するためのソリューションが必要です。「モノ+コト」、つまりデバイスを軸にしつつ、サービスを提供するビジネスには、これまでとは違うアプローチが求められます。また新しい技術の開発やサービスの進化に加えて、規制緩和や地政学リスクなど、さらに複雑な変化にどのようなスピードで対応することができるのか。「モ

ノ+コト」事業を創り出す構想力、実行力、企画力、技術力などのスキルを習得し、変化にスピーディーに対応できる組織力をさらに強化していきます。

——2022年度は、売上高が1,421億円と対前年度比6.9%伸びたのに対し、営業利益は160億円と14%減少しました。要因は何でしょうか。

グローバルでのインフレの進行や中国のコロナ禍での外出制限の影響を受け消費者の購買意欲が落ち込みました。そのような中でも、健康意識の高まりへのニーズを着実にとらえるとともに、物流の改善にも迅速に対応し、売上高は着実に成長させることができました。営業利益については、部材や物流費などの想定を超える高騰や、遠隔診療など成長への投資を継続した結果です。

——1st Stageでは、3つの事業領域「循環器」「呼吸器」「ペインマネジメント」と「遠隔診療サービス」に注力して取り組んでいます。各事業について教えてください。

循環器事業では、脳梗塞のリスク因子であり、高血圧との合併も多い心房細動の早期発見と早期治療に役立つ心電計付き血圧計や携帯型心電計などのデバイスおよびサービス展開に注力しています。また、パートナー企業との連携を通じて、家庭で心電図を測り記録するという文化の創造に引き続きチャレンジしています。

持ち運びしやすく、いつでも気になったときに使えるモバイル心電計の開発や、医師による患者の遠隔モニタリングプラットフォームを通じて心房細動の診断および治療支援サービスを行う米国のアライブコア(AliveCor)社や、心電図解析サービスを提供する

インドのトライコグ(Tricog)社などがその例です。心電計付き血圧計は、SF2030で掲げるGoing for ZEROを目指すうえで必要なデバイスであり、血圧計に次ぐデバイスの柱として注力していきます。

一方で、経済成長や高齢化に伴う高血圧患者の増加により、さらなる市場拡大が見込まれる中国、インド市場では事業基盤であるデバイス事業の拡大に取り組まれました。特にインドは高血圧患者が3億人いると言われており、血圧計市場は2030年度に約1400万台に達するポテンシャルの高い国です。しかし、医師そして高血圧患者ともに、家庭血圧の重要性への理解・認知が進んでいません。家庭での血圧計普及率は、5%に留まっています。こうした状況に対して、患者向けには、店頭での血圧測定会や啓発イベントを開催し、医師向けにはインドの医師会と家庭血圧測定のガイドライン化に取り組むなど、家庭で血圧を測ることの浸透に注力しています。また、インド国内に生産拠点を設置することを発表しました。新工場は2025年度操業予定です。

呼吸器事業は、コロナ禍で影響を受けていたネブライザ市場が回復したことと、パンデミックにより呼吸器疾患への関心度が上がったことから、欧州、南米、アジアパシフィックが好調で、2022年度の売上高は計画比133%となりました。呼吸器疾患患者が1億人を超えていると言われている中国では、現地のニーズをとらえて企画開発した静音のネブライザや、革新的デバイスである喘鳴センサの上市に加え、独自の需要がある酸素濃縮器など、商品ラインナップを拡大しました。製薬会社と協業し、私たちの強みである医療チャネルを活用した「ネブルーム」を大手病院に設置し、ネブライザの認知・

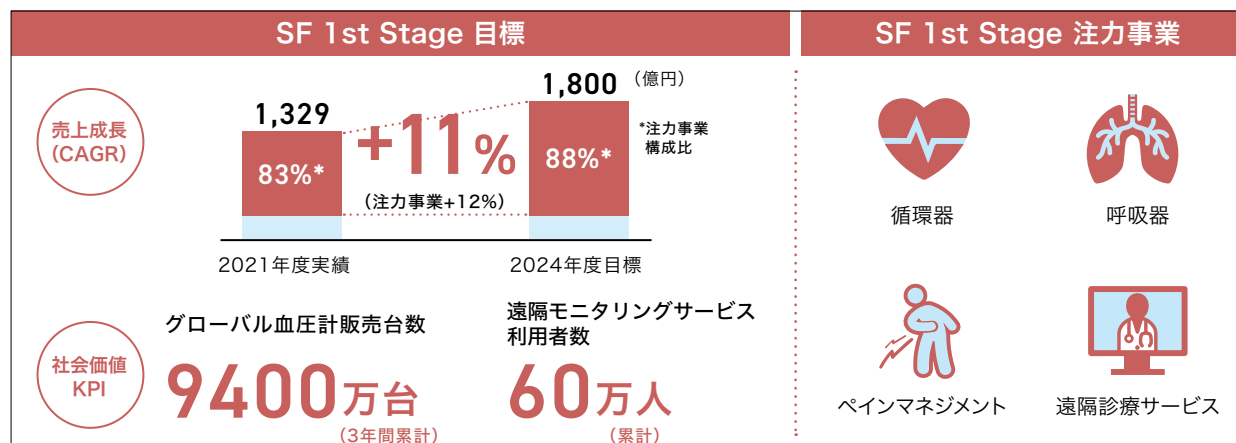
拡大にも取り組んでいます。

ペインマネジメントでは、これまでの肩や腰の痛みを緩和する低周波治療器に加え、運動後のケアに使用するといった、スポーツリカバリーという新規市場をつくり、そこでの成長を狙っています。現在はプロのアスリートを中心に浸透しはじめていますが、今後は一般の方にも自宅でのケアに使ってもらうように広がればと考えています。また、膝の痛みを和らげる電気治療バンドにも注力したいと考えています。再生医療のベンチャー企業のネットワークを活用し、病院で患者に販売する整形外科チャネルの基盤づくりに取り組んでいます。変形性膝関節症の患者は世界で3000万人~5000万人と言われており、寝たぎりの解消など健康寿命の延伸につながると考えます。

遠隔診療サービスは、2020年にアメリカのサービス「バイタルサイト(VitalSight)*1」、2021年にイギリスのサービス「ハイパーテンションプラス(Hypertension Plus)*2」をスタートしました。患者が家庭で血圧を測定

したデータを医師が継続観察し、必要に応じて介入することで循環器疾患のイベント予防につなげるシステムです。アメリカではサービス利用者の治療効果を検証し、最高血圧が平均7.8ポイント下がるなど血圧コントロール効果が確認できました。また利用者の94%がサービスに満足しています。2022年度は、事業化のひとつのポイントである診療報酬請求率の維持に注力し、患者のサービス利用継続率向上に取り組まれました。アメリカでは保険償還されるために必要な、1か月の測定回数が決まっています。まずは、患者さんに継続して血圧測定をしていただくためのサービス構築に集中しています。イギリスでは、医療現場でのシステム導入後の業務負荷を軽減し、医療従事者が使いやすいシステムの作りこみをしています。今年9月までに完了させ、その後は利用者の拡大に取り組めます。

*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



——遠隔診療サービスは、「モノ+コト」事業への移行の象徴のひとつに見えます。事業としてポテンシャルが大いにあると思いますが、日本での展開はどう見えていますか。

現在は、アメリカとイギリスの事業を成功モデルとして確立することに注力し、利益創出につながる事業モデルの基盤を作っています。日本では一部の病院、自治体と一緒に地道に効果検証に取り組んでいます。今後、健康診断など企業や団体、自治体の健康管理のスキームで活用されていくのではと期待しています。保険制度や医療システムなど、遠隔診療サービスを取り巻く環境は国や地域で異なりますが、事業環境を整え、将来的にはさまざまな国で展開していきたいと思っています。

——1st Stageで掲げた、社会価値KPIについては、いかがでしょうか。

まず、1st Stageでは、HCBが創出する社会価値のKPIとして血圧計グローバル販売台数を3年間累計で9,400万台。また、新たな取り組みである遠隔モニタリングサービスについては、利用者数60万人を掲げました。1年目である2022年度は、グローバル血圧計販

売台数は2206万台、遠隔モニタリングサービス利用者数も着実にのびています。

——中長期の成長に向けた、2023年度の事業計画と展望について聞かせてください。

2023年度は、血圧計を中心に事業の基盤であるデバイスの販売を再強化し、売上高1,460億円、営業利益170億円を目指しています。2022年度はコロナ禍で物流の問題が立ちはだかり、供給が行きわたらないという課題解消に取り組んだのが実情です。今年はさらなる成長に向けて、お客様に確実に製品を供給していきます。個別に言うと、循環器事業ではグローバルで血圧計のシェアを再拡大していきます。今年はおムロンの血圧計販売開始から50周年にあたります。また、心電計付き血圧計や携帯型心電計の販売国を拡大し、家庭で心電図を記録することを普及させていきます。呼吸器事業は患者の多いインドや中国で特に市場が伸びています。市場ニーズにあった商品の投入、製薬会社や医療関係者との協業を通じたネブライザ認知拡大と事業強化に、引き続き注力していきます。遠隔診療

については、引き続きアメリカでの診療報酬請求率の維持やイギリスでの医療従事者に業務負荷のかからないシステム構築などを推進し、サービス利用者のさらなる拡大へ事業ステージを移行させたいと思います。

——競合他社と比べ、HCBの優位性はどのような点にあると考えていますか。

大きく3つあると考えます。まずは、許認可取得ノウハウを持っていることです。私たちは、130カ国以上で医療機器を販売していますが、そのうち97カ国に上る多くの国で許認可を取得しており、そのノウハウこそが強みです。2つ目は、医学会からの信頼です。特に高血圧は、家庭での血圧値に基づき医師が診断、治療の方針を決めていきます。よって患者がより簡単に正確に家庭で血圧測定できることが必須です。おムロンの家庭用血圧計は、その精度について医学会から高い信頼をいただいています。さらに1970年代から家庭で血圧測定することの重要性の普及に努めており、医療従事者と理解を深めながら血圧計を作ってきました。STRIDE-BP(高血圧の専門家によって設立された国際的な科学的非営利

許認可取得

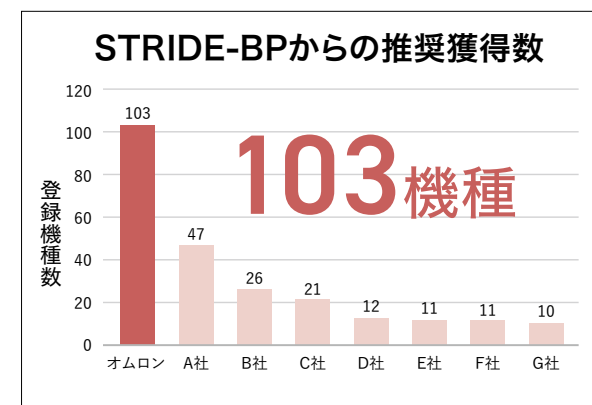
97カ国

健康医療機器を販売する国や地域130カ国超

グローバル販売網

60万軒

2015年度比 +16万軒



団体)の血圧計推奨サイトには103機種に上るオムロンの血圧計が掲載されています。(2023年1月時点、オムロンヘルスケア調べ)。医師が信頼してくれるからユーザーの方々もオムロンの商品を信頼してくれる。長年培ってきたこの信頼こそがブランド力の源泉でもあり、大事にしていきたいと思っています。最後に、強固な販売チャネル基盤です。国ごとに許認可を取得し、長年にわたってビジネスを続けてきた結果、今では世界中60万軒の販売網を構築できており、迅速かつ確実に商品を届けることが可能です。同時に、顧客基盤となる健康管理アプリ「オムロンコネクト」も、世界130以上の国と地域で配信されています。予防医療に欠かせない顧客基盤のデータとして、個人最適なインサイトやアルゴリズムを作っていきます。

——現状の収益構造をどう考えていますか。今後の戦略も含めて教えてください。

血圧計やネブライザなど基盤事業をベースに「稼ぐ力」にこだわっていきます。そして、基盤事業で創出した原資を活用して、SF2030で掲げるHCBビジョンの実現に必要な革新的デバイスやサービスなど、社会的インパクトを生み出す事業の創造に投資するというサイクルを作っていきます。新興国は、まだ普及率が低いので認知や医療でのプレゼンスを上げていく活動は必要で、この辺の投資はしばらく続くと見えています。投資をすることで売上利益に繋げていきます。

一方、社会的課題であるカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みは、消費者が企業や商品・サービスを選択する際の判断基準になっており、企業の責務であると考えています。カーボンニュートラル生産ラインの構

築や商品パッケージの環境対応、消費電力最小化の商品設計などに取り組んでいます。松阪工場では、血圧計の主要部品の国内調達をスタートさせました。部品輸送工程の短縮や保管場所スペースの削減が実現し、約3.4トン*³のCO₂排出量削減が見込まれます。これらの対応へも積極投資をしていきます。*³当社試算による

——SF2030達成に向けて必要なトランスフォーメーションは何でしょうか。持続的成長に向けて取り入れるべき資産や能力は何でしょうか？

変化対応力における進化です。変化を予測して、準備をする。そして、変化が起こったら迅速・柔軟にやり方を変える力をつけていきたいと考えています。変化をとらえるには、市場データだけでなく、お客様の声をしっかりとらえることが重要です。データには現れていなくても、お客様の声に価値を見出す感性を養い、新しい価値を生み出していきたい。また、商品の企画力、技術力、そして営業力を深化させるためには、土台となる組織の文化、風土をどう醸成させるかが鍵です。そのため社員一人ひとりが進むべき方向を示す「人財ポリシー」を策定しました。キーワードは「コネクト(つながること)」です。部門を超え、より強くつながり、変化をとらえて柔軟にスピードをもって対応する力を磨き、変化対応力を高めていきたいと考えています。その先に「慢性疾患といえばオムロン」と言われる存在になることが見えてくると考えています。

——全社でハイサイクル・マネジメントに取り組んでいます。HCBでは、どのような成果が出ていますか？

具体的には組織として、目標を設定する力を底上げしたいと考えています。そのためには、達成可能で堅実な

ゴールではなく、「こうあれば社会の課題を解決できる」という中長期のゴールを設定し、達成までのボトルネックを明確にして、解消に向けたシナリオを描く力が大事です。

米国の遠隔診療サービス、バイタルサイト(VitalSight)では、中長期のゴールと、ゴールに向けた道筋を明確にしました。そして、1か月ごとに進捗を振り返り、「Try & Learn」のサイクルを回しています。また、ヘルスケア事業版のハイサイクル・マネジメントのガイドを独自に作成し、組織全体での実践に向けて理解を深めるため、全社員で議論を進めています。私自身も国内外のマネジメント層との議論を重ねています。HCBへのステークホルダーからの期待は高まっています。変わることや失敗を恐れず果敢に挑戦し、失敗しても組織として共有し、学びに変えるというマインドを全社員に醸成しなければなりません。そうすることで、高い目標に到達する意識が高まり、組織も個人も強くなっていくと思います。

——最後に、社長として、どのような組織運営を目指しますか。

冒頭に申し上げましたが、変化対応力をつけて、より強く、より早く行動する組織にすることです。個性や専門性を持った多様なメンバーが、同じ目標に向け全力で前進していくチームでありたいと思っています。世の中の健康に役立ちたいというミッションに全員が共感し、誇りをもって働いています。社員一人ひとりの力を発揮させることが社長の仕事だと考えています。社会的課題を解決できたという実感を体験することで、組織として成長していきたいと思っています。

事例 インドでの取り組み

インドは、高血圧患者が約3億人とされています。血圧計市場も、2020年度の119万台から、2030年には1400万台と約12倍にまで拡大すると予測しています。しかし、医療現場で家庭で測定した血圧を治療に活用したり、患者自身が家で血圧を測る習慣は根付いておらず、家庭用血圧計の普及率はまだ5%に留まっています。また、医療現場では、今でも約80%がアナログ式血圧計（聴診器で血管音（コロトコフ音）を聞きながら測定する血圧計）を使用しており、デジタル血圧計への置き換え需要が見込まれます。

そこで、私たちは医師と患者それぞれに、啓発活動や商品認知活動を推進し、家庭血圧の普及・拡大にチャレンジしています。

家庭血圧の医療現場での活用をサポート

オムロンアカデミー

家庭血圧の重要性を医療従事者へ普及するために連携・対話を進めています。家庭で測定した血圧を高血圧診断・治療に活用できるよう、KOLと協働で、インド人の家庭血圧測定エビデンスに基づいたガイドラインの策定に取り組んでいます。また、医療従事者向けの教育プログラム「オムロンアカデミー」を開催し、家庭血圧の重要性を訴求。KOLを講師に迎え、インド人のデータを活用した独自のコンテンツを教材に、高血圧治療における家庭血圧の重要性を啓発しました。2022年度は12都市で開

催し、2950名の医療関係者に参加いただくことができました。

「体験」を通じて家庭血圧を広める エクスペリエンスセンター

2018年より、血圧測定やネブライザの使い方説明などオムロンの全商品・サービスが体験でき、修理対応などのカスタマーサービス機能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、お客様との接点を強化しています。

すべての機能を備えたオムロン独自（単体）のエクスクルージブ オムロンショップ、薬局などの一角にあるショップインショップ、商品・サービスの体験と販売に機能を絞ったミニ エクスペリエンス コーナーの3つの形態のエクスペリエンスセンターを、エリアのニーズや事業環境に応じて設置。約26000人のお客様が訪れました。お客様から直接の声を聴くことで得られる、地域ごとに異なるユーザーニーズや消費者行動を、マーケティングに生かしています。2023年度までに、17カ所の設置を計画しています。

商品やサービスを知り、選択する喜び、最短・最速での修理対応への満足感をお客様に体験いただき、生涯にわたってオムロンファンになっていただくことを目指しています。

オムロン ヘルスケア インド
ガガン・サクセーナ



ルディヤーナー市にあるエクスクルージブ オムロンショップ



グルガーオン市にあるエクスクルージブ オムロンショップ

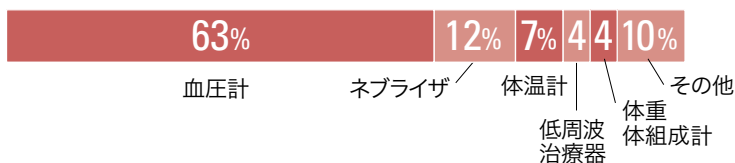


チェンナイ市にあるショップインショップ

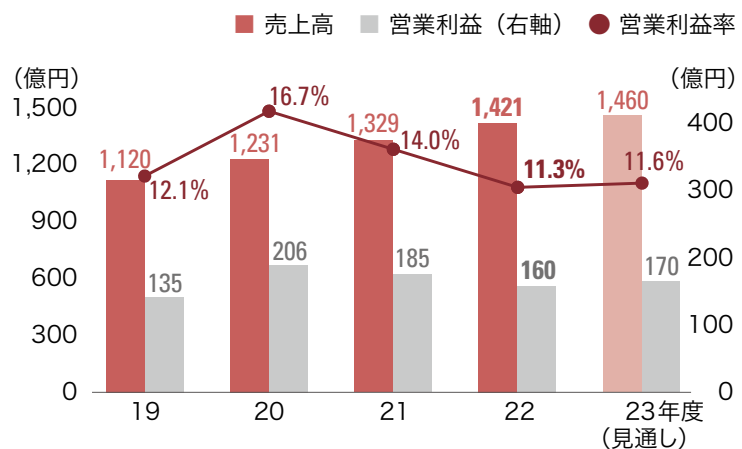
事業別売上構成比



商品別売上構成比



売上高 / 営業利益 / 営業利益率



INPUT

- 研究開発費：79億円(2022年度実績)
- 設備投資費：66億円(2022年度実績)
- 国際イニシアチブ「EP100」加盟にあたり、ヘルスケア事業と共に「エネルギー生産性」倍増にコミット(22年11月)
- 体温計の個装箱を、プラスチックから環境に配慮した紙パッケージに変更。
- (一社)スマートヘルスケア協会と調剤薬局やドラッグストアで「心電図による受診勧奨モデル」を展開。
- 心電計付き血圧計、携帯型心電計を国内で発売。
- インドで心電図解析サービスを開発・提供するトライコグ(TRICOG HEALTHINDIA PRIVATE LIMITED)と協業。

OUTPUT

- 売上高：1,421億円(前期比6.9%増)
- 営業利益：160億円(前期比13.6%減)
- グローバル血圧計販売台数：2,206万台(22年度)
- 遠隔診療サービス利用者数：7.5万人
- トライコグ社の心電図解析サービスとHCBの心電計活用した遠隔診療サービスの開発に着手。

OUTCOME

- 慢性疾患イベントの発症を未然に防ぐ予防医療の仕組みを創出し、世界中の人々の健康で健やかな生活に貢献



SDGs ゴール3.4.1

社会システム事業 (SSB)

人々が人間らしく、どんな時も 幸せを実感できる社会をつくる

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

四方 克弘



—今年、社会システム事業(以下、SSB)の社長に就任されました。目指すビジョンを教えてください。

SSBのビジョンは、「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~」です。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。当社は、このような未来の中で人々が人間らしく、どんな時も幸せを実感できる社会をつくるために、次世代の社会システムを“デザイン(Design)”しつづけることを目指します。

—2022年度は、売上1,073億円でした。2024年度の目標を超えましたが要因をどう分析していますか。

2つあります。1つは、エネルギー市場における電気代高騰や、補助金拡充による再エネニーズの高まりによる蓄電池需要の拡大に対し、部品不足が顕在化する中でも製品供給を確実に実行したことです。もう1つは、コロナ禍で落ち込んでいた鉄道利用者の回復に伴う顧客の投資回復の需要を獲得したことです。

—持続的な成長を実現するにあたりSSBの強みとして伸ばしていきたいところ、一方で、課題と感じていることは何でしょうか？

強みは2つあります。1つ目は、開発から製造、保守、運用までビジネスのバリューチェーンをすべてカバーできていること、そして全国130か所の拠点と約1,200人のエンジニアを有する組織力で日本全国の社会インフラを支えていることです。2つ目は鉄道の駅務システム、道

路の交通管制システムなど社会システムを支える製品の提供を長年、進めてきたことで得た信頼と高いシェアです。当社の製品の多くは、各分野で1位、2位のシェアを占めています。

一方、課題も2つあります。1つ目は、エネルギー事業の最強化です。カーボンニュートラルの実現、また、昨今の電気代高騰などを背景に、エネルギー領域での再エネ需要はますます高まっています。当社は、太陽光発電に欠かせないパワーコンディショナー、蓄電システムで高いシェアを獲得する中、この強みをさらに活かす余地があると考えています。再エネニーズが拡大する中、エネルギーマネジメントシステム(EMS)で賢く制御したり、分散型エネルギーリソースを賢く束ねることで、エネルギー事業の拡大に取り組みます。

2つ目は、「1ソリューション×1市場」から「Nソリューション×N市場」への変革です。特に4つの市場に4つの課題解決を提案する「4×4での重層的価値提供」をフラッグシップとして取り組みます。当社のソリューションは、様々な市場や業界で高いシェアとプレゼンスを持っていますが、1市場に1ソリューションの提供に留まっていることが課題です。そこで、複数のソリューションを複数の市場/業界・顧客に重層的に価値提供するよう変革に取り組みます。例えば、鉄道市場に対し、これまでは駅の改札業務の自動化、様々な媒体(切符、カードなど)への対応、確実な料金収受など省人化・省力化に向けた課題解決を行っていましたが、今後は鉄道市場における省エネ化実現に向けたソリューションの提案など、当社が持つ様々な戦略を展開し、重層的に価値を届けていきます。このように、既存の機器やサービス提供による現場課題の解決に留まらず、社会システム事業で培ってきたノウハウを活かしながら、お客様の経営課題を共に解決することで事業を成長させます。

——SF2030達成に向けた取り組みとして、「発電を安定化させる制御システムの敷き詰め」「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」「社会インフラ事業の運用効率の向上」を挙げています。進捗を教えてください。

大きな成果がありました。発電を安定化させる制御システムの敷き詰めにおいて、社会価値KPIとして掲げたエネルギーマネジメント機器接続台数は、2024年までに5万台の接続台数を目標とするなか、2022年度2.4万台。2023年度 第1四半期終了時点で既に4.3万台の接続にまで至りました。また、エネルギーマネジメントシステムは、オムロン宮津太陽光発電所(京都府宮津市)から、100km離れた自社事業所の京阪奈イノベーションセンタ(京都府木津川市)に送電を行う「自己託送」を今年1月に開始しました。このEMSの制御技術により自社で発電した再生可能エネルギーを最大利用しながら、事業所の年間総電力の約30%を賄えるようになりました。

現場システムの効率的な運用を支援するマネジメント・サービスでは、統合保守によるトータルサービスで、たとえば他社メーカー製品であっても点検・修理を受け付けるマルチベンダー対応や、ロジスティクス、キッティング、報告代行業務などのサービスを拡大させました。2023年2月には、設備保守運用管理に課題を抱える企業向けに、デジタル技術を活用し「業務プロセス診断」と「業務プロセス設計」で業務運営を最適化する「アセスメント&デザインサービス」の提供を開始しています。

また、社会インフラ事業の運用効率の向上では、現場機器の稼働データを収集して状態把握を行うとともに、そのデータを分析・活用することで、必要な時に必要な要員だけ駆けつけて保守サービスを行う「予兆保全」の取り組みを進めました。今後は、運用効率の向上に継続

的に取り組むとともに、鉄道市場におけるQRコードなどチケットのデジタル化ニーズや、交通市場における交通流を効率よく管理・運用する省力化ニーズなどの事業機会を捉えています。

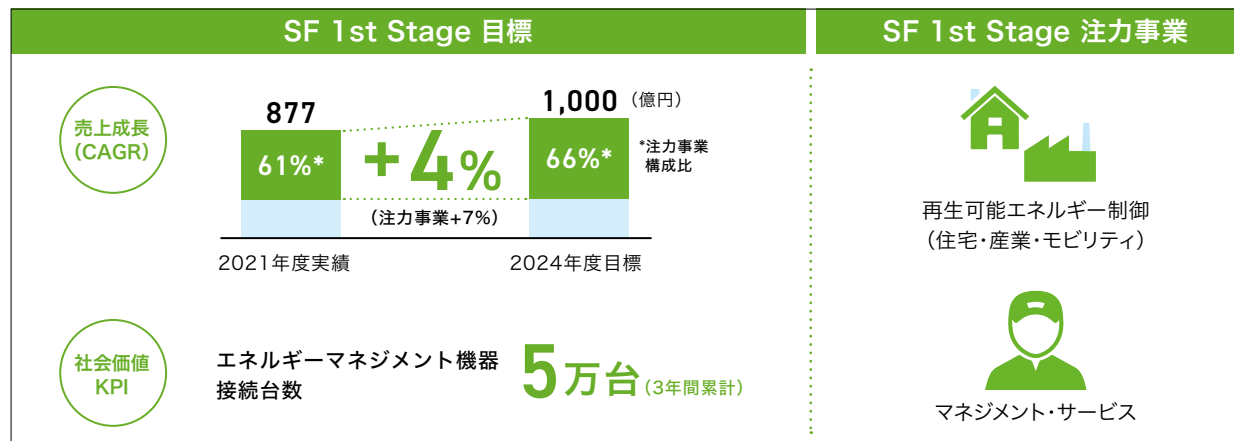
——中長期の成長に向けた、2023年度の事業計画と展望について教えてください。

事業環境はエネルギー事業の高まり、鉄道関連事業での投資回復などにより、概ね堅調と見ています。今年度は、中長期を見据えた「強みのインストール」に向け“成長軌道づくり”と“収益基盤の更なる強化”を図る年と位置づけました。最大の注力領域であるエネルギー事業では、住宅・小規模店舗向けの太陽光発電用パワーコンディショナーや蓄電池などの分散エネルギー機器の敷き詰めに取り組み、それぞれがネットワークでシステムに繋がるようにします。また産業領域では、電力の需要に応じた再生可能エネルギーを効率よく制御するEMSを大型蓄電池と組み合わせたシステムの導入を拡大します。今後、再エネ比率を向上させるには、太陽光をはじめと

した自然エネルギーを効率的に使えるようにするニーズが高まるため、エネルギー機器やシステムをコントロールする技術は重要になると考えています。

——エネルギー領域における優位性とは何でしょう。

エネルギー事業における優位性は3つあります。まずは、太陽光発電システムを電力会社の系統につなげ、オムロン独自の制御で安定して接続し、系統が増加しても、送配電線が不安定にならず、電力会社に安定して電気を売り続けられる系統連系制御技術を備えていることは強みです。2つ目が、全国どこでも迅速で均質な保守サービスを提供する力。3つ目は、当社のパワーコンディショナーや蓄電池などが、様々なメーカーの製品とシステム内で連動できるという汎用性です。これによって使用用途、性能、コストなど、需要側のニーズに合わせて最適な構成を組むことが可能です。この3つの力に加え、今後は「EMSによるサービス提供力」を新たな強みとして、発電ロスの最小化と長期安定稼働を提供し、再生エネルギーの最大活用を実現します。



——エネルギーマネジメントについて、将来の姿をどのように描いていますか。また、エネルギー事業をどういう形で強化していこうと考えていますか。

太陽光パネルによる再生可能エネルギーは、蓄電池の登場で効率よく制御できるようになりました。また、そのエネルギーはEVにみられるように、持ち運びできる時代になりました。そして、2030年にはこれらの分散型エネルギーリソースを束ねて制御・管理し、安定的に電力が融通できるようになっていると思われます。日本は太陽光パネルを設置するスペースが少なくなってきたり、再生可能エネルギーをいかに効率よく活用するかがカーボンニュートラルの鍵になるでしょう。

当社の強みであるパワーコンディショナーや蓄電池などのコンポーネントと、法人向けに電力購買契約を結ぶことで自家消費比率を高めるPPAサービスを足掛かりに、EMSで制御したり、分散型エネルギーリソースを束ねたりネットワーク化できるようにするなど、新たに需給バランスの調整や再エネ電源の出力抑制回避など、様々な電力システム上の価値を提供するエネルギービジネスに向けた取り組みを進めます。EMSはこれから拡大していく領域であり、多くの会社が参入に向け取り組んでいます。そのような中、オムロン宮津太陽光発電所の自己託送、大型蓄電池の活用によるエネルギー制御などEMSのメニュー拡大に取り組めます。また、今後のEV普及を見据え、EVを活用したエネルギー制御の領域に参入すべく、「V2Xシステム」を5月に発売しました。

——成長のためのトランスフォーメーションをどう考えていますか。

「4+1+1のトランスフォーム」と呼んでいますが、事業

面で4つ、人財と組織風土の面で1つずつ取り組みます。事業面ではまず、課題としても前述した「1ソリューション×1市場」から「Nソリューション×N市場」への変革。次いで、「コト視点」への変革です。顧客の「現場×短期」の現在課題に対する価値提供に加え、「経営・業界×中期（コト視点）」の未来課題への価値提供の創造に取り組みます。3つ目に、継続収益モデルの創出。複数年契約や将来の収益が見込めるストック事業を増やし、単年度の価値提供から中長期の価値提供にシフトさせます。最後に、「ソリューションサイクル」への変革です。顧客から現場課題を聞き、一部の機能（導入、運用）で価値提供するポジションから、顧客と共に経営課題を捉え、顧客の一連の業務（企画、導入、運用、改善）のすべてに価値提供するポジション（インサイダー）に変革します。

人財は、「コト視点での事業創出と継続的収益獲得に向け強みを担う人財づくり」を目指し、成長を牽引するコト視点での事業創出を実現するプロデュース人財、業界における影響力・ポジションを維持・強化するインフルエンサー人財、事業継続および強化・進化に必要な専門技術を有するマイスター人財、組織の成果を最大化させるマネジメント人財の4つのモデル人財をSSBで独自に定め、育成中です。また、組織文化はトップダウン&ボトムアップといった経営と社員の一方向からの働きかけではなく、経営と全社員が双方向に働きかけお互いが磨き合う組織を目指し、実践をしています。

——現在の収益構造をどう受け止めていますか。

ROICの観点では、ストックビジネス（継続的収益）の比率を高めることで売上高利益率と投下資本回転率の両方を向上させるとともに、より高い収益を生み出す資

産への投資を増やし、ROICの維持、向上を目指します。前述で触れた宮津の発電所は、当社が土地を借り、太陽光パネルや蓄電池を導入するなど発電所を作る投資を行い、生み出した再生可能エネルギーをオムロンに売電することで投資回収するPPA*のビジネスモデルです。

*PPA(Power Purchase Agreement)：企業・自治体が保有する事業所施設の屋根や遊休地を事業者が借りて無償で発電設備を設置し、発電した電気を企業・自治体が事業所で利用し、その分のサービス料を事業者へ支払う電力販売契約

——ハイサイクル・マネジメントの実践、推進にはどう取り組んでいますか。

前述した「4ソリューション×4市場」での重層的な価値提供の取り組みで実行します。顧客の現場層での課題解決に取り組む際、社会システム事業が持つ様々なソリューションを同時に提案します。そしてトップ同士の意思決定で提案の優先順位づけ、試行実行、提案継続の判断などスピードを上げて一気に加速させます。また、各職場でハイサイクル・マネジメントの意識が浸透してきており、自分自身の業務がハイサイクルで取り組んでいるのかを考え、議論する姿が増えてきています。

——社長に就任されて、社員に約束されたことがあると聞いています。

高い心理的安全性がベースとなった社員がイキイキと活躍できる組織文化をつくり、その上に卓越した実行力と競争力を持つ組織を構築するということです。

そのような組織であるからこそ、社員全員がお互いの多様性を認め合いながら、言いたいことが言え、より高い目標にチャレンジできるようになります。フラットな文化、安心できる風土が高い実行力と競争力につながることを確信しています。

事例 1

「自己託送」システムで再生可能エネルギー導入を加速

オムロンは2050年に、Scope1,2*の温室効果ガス排出量ゼロを目指す中長期の環境目標、「オムロンカーボンゼロ」を宣言し、その実現に向け、国内全76拠点のGHG排出量ゼロを目指しています。オムロングループの中でエンジニアリング/フィールドサービス/運用管理サービスを全国のお客様に提供しているオムロン フィールドエンジニアリング(以下、OFE)は、国内拠点での再生可能エネルギー導入に向けたプロジェクトに参画し、オムロングループのカーボンゼロへの取り組みを推進しています。

GHG排出量を削減しながら事業活動を継続していくためには、太陽光発電による再生可能エネルギー電力の活用が不可欠です。しかし、都市部にある事業所では敷地内に太陽光発電設備のための十分なスペースが確保できない課題がありました。一方、地方に目を向ければ発電設備の設置に十分なスペースを確保しやすい環境があります。そこでOFEが着目したのが、地方に設けた発電設備からの「自己託送」による電力供給です。自己託送とは、遠隔地にある自社の設備で発電した電気を、送配電ネットワークを通じて自社へ送電する仕組みで、国内ではまだ事例が多くありません。OFEは、オムロンの研究開発拠点・京阪奈事業所で、この自己託送の仕組みを活用し、約100km離れたオムロン宮津太陽光発電所(京都府宮津市)からの電力供給に取り組みました。これにより、施設の消費電力・約30%に相当する年間約

670MWhの電力を遠隔地から供給し、年間約200tのGHG排出削減が可能となりました。

しかし、この自己託送の実現には同時同量制御が課題でした。自己託送においては、送配電ネットワークの安定のために発電量と消費量をあらかじめ電力会社に提出し、計画値と実績値を一致させる制御が必要となります。OFEは、この制御の実現に向け、大型蓄電池を活用した独自のエネルギーマネジメントシステム(EMS)を導入しました。EMSでは、気象庁や民間の気象データ、過去の発電データ、さらには2000件以上の発電設備に関わってきたノウハウを組み込んだ独自のアルゴリズムで、発電量を予測します。この予測に基づいた制御により、発電量が計画値を上回る場合は蓄電池に充電し、計画値を下回る場合は放電するなど、計画値と実績値の誤差を抑えるシステムを実現しました。現在、多くの日本企業が2050年のカーボンゼロに向け、再生可能エネルギー発電設備の導入を進めており、自己託送活用への期待は高まっています。OFEは今後も、このような新たな仕組みやそれに対応する技術開発に挑戦し、カーボンニュートラル実現に貢献していきます。

*Scope1: 自社での燃料の使用による温室効果ガスの直接排出
 Scope2: 自社が購入した電気・熱の使用による温室効果ガスの間接排出
 Scope3: 自社のバリューチェーンからの温室効果ガスの排出

オムロン フィールドエンジニアリング株式会社
 エネルギーマネジメント事業本部

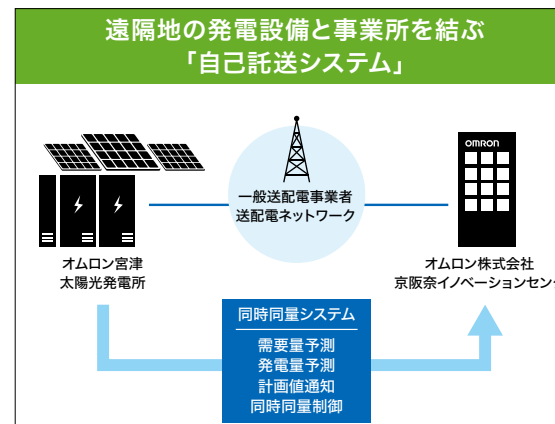
早川 典明



社員のコメント

京阪奈イノベーションセンタは、オムロンカーボンゼロに向け、Scope2を中心としたGHG排出量削減に取り組んできました。しかし、Scope2に繋がる再生可能エネルギーの使用は、拠点内の太陽光発電によるわずかな電力に留まり、次の展開が見通せない状況でした。こうした中、OFEが推進している「自己託送による電力供給」の採用により、再生可能エネルギー導入が大きく進展しました。発電設備稼働後は、第1四半期では消費電力の約30%を自己託送と拠点の太陽光発電で賄うことができるようになり、GHG排出量削減に大きく寄与しています。今後は、エネルギー効率の高い設備更新による省エネルギー推進、R&Dの技術成果で社会のカーボンニュートラルに貢献します。

オムロン京阪奈事業所
 再生可能エネルギー導入
 プロジェクト担当者
 西川 健一



事例 2 オムロン製品ユーザーと共に実現する
新たなサービスづくり

2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて、企業は脱炭素への取り組みを進めています。しかし、多くの企業では、省エネや再エネの導入だけでは目標達成が難しく、大きな経営課題となっています。一方で、家庭で発電し、家庭で消費する電力は、CO₂削減する価値があるものと認識されずに見過ごされてきました。

2022年1月、オムロン ソーシャルソリューションズ（以下、OSS）は、この価値を環境価値として活用する新たなサービス「みんなで作るエコ活サークル」を開始しました。このサービスは、OSSが提供する太陽光発電・蓄電システムのユーザーを対象に、太陽光発電の自家消費量のデータをOSSが収集し、国の地球温暖化対策である「J-クレジット制度*」を活用して、クレジットと呼ばれる環境価値に変換します。クレジットは、RE100やSBTなどのイニシアチブでの再エネ調達量として報告することができ、企業は省エネ・創エネを実施しても達成できない部分をクレジットとして活用することで環境経営を推進することができます。

また、このサービスにご協力いただいたユーザーは、自家消費量に応じて各種電子マネーやギフトに交換できるポイントを受け取ることができます。このポイント還元サービスを運営するのが、太陽光発電の遠隔監視サービスなどを提供する株式会社NTTスマイルエナジー（以下、NTTSE）です。NTTSEは、単純にユーザーにポイントを還元するだけでなく、環境への興味や関心を高めるノウハウを活用し、ユーザーの環境に対する意識を促す効果を生み出しています。その結果、ユー

ザーは、再生可能エネルギーでの環境に優しい暮らしを実感するだけでなく、家庭での行動が、カーボンニュートラル社会の実現に繋がっていることを、より強く感じることができます。

カーボンニュートラルを目指す社会、社会を動かす力となるユーザー、そしてオムロンとパートナーがサークルのように繋がり、よりよい社会をつくっていく。その想いをサービス名に込めました。2022年1月のサービス開始以降、多くの方から共感をいただき、現在1.5万人を超えるユーザーにご参加いただいています。そして、サービス開始3年間で、太陽光発電の自家消費量36GWhの環境価値収集を目指した目標は、2023年8月現在、計画を大きく上回る25GWhに到達し、既に、CO₂排出量に換算して11,000t-CO₂の削減効果を生んでいます。

オムロンは、長期ビジョンに「オムロンカーボンゼロ」を掲げ、国内全76拠点の脱炭素化に取り組んでいます。2022年度には、各拠点での創エネ・省エネを加え、このサービスの活用することで5拠点がカーボンゼロを実現しました。OSSは、サービスを通じて、カーボンニュートラル・脱炭素を推進する企業として社会的責任を果たし、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

*J-クレジット制度：省エネルギー機器導入や森林経営などの取り組みによる、CO₂などの温室効果ガスの排出削減量や吸収量を「クレジット」として国が認証する制度

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 創発戦略部
神林 祥子



共創パートナーのコメント

これまでOSSとNTTSEはパソコン・蓄電池等の販売面の協業は行ってきましたが、事業開発面での協業事例はありませんでした。スピード感を求められる再エネ業界だからこそ、協業による事業開発は必要不可欠で、今回、NTTSEのスピーディーな開発力で貢献し、新たな事例をつくれたことを嬉しく思っています。

環境価値の顧客還元ビジネスは今後立ち上がるVPPビジネスの先駆けとなる取り組みでもあります。ユーザーの持つリソースを有効活用し、ユーザーと共にカーボンニュートラル・脱炭素を推進していく、「メーカーからサービサーへ」の進化を目指すOSSの新たなチャレンジであり、我々NTTSEも共にチャレンジすることで、両社の事業拡大に貢献していきたいと考えています。

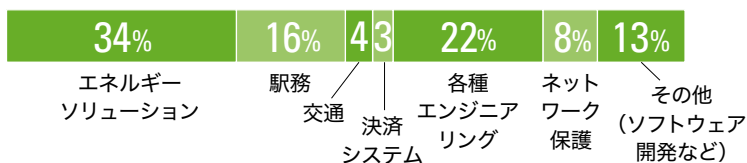
株式会社NTTスマイルエナジー
事業開発部
梅田 敬一朗 氏



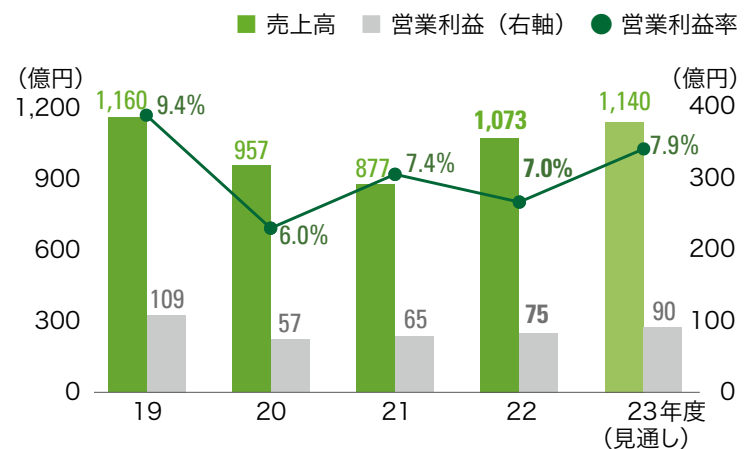
事業別売上構成比



商品別売上構成比



売上高/営業利益/営業利益率



INPUT

- 研究開発費：35億円(2022年度実績)
- 設備投資費：34億円(2022年度実績)
- ロボット導入による省力化に向けた、ロボット・モビリティ・建物設備連携サービスの実証実験開始(22年9月)
- 電気自動車(EV・PHEV)向け、エネルギーソリューション事業への新規参入、EV向け充電制御サービス(22年11月)およびV2Xシステム(23年5月)の発売開始
- チェーンストア等の保守運用管理向け「アセスメント&デザインサービス」の提供開始(23年2月)
- 企業・自治体向け太陽光発電蓄電オンサイトPPAサービスの提供開始(23年4月)
- 小売電気事業者向け蓄電池遠隔制御サービスの提供開始(23年9月)

*V2X (Vehicle to X) : 電気自動車と何か(X)との接続や相互連携を総称する技術
 *PPA (Power Purchase Agreement) : 電力販売契約、第三者モデルによる電力販売契約

OUTPUT

- 売上高：1,073億円(前期比 22.3%増)
- 営業利益：75億円(前期比 15.1%増)
- エネルギーマネジメント接続機器：2.4万台
- 太陽光システム累計出荷容量：11.3GW
- 蓄電池システム累計出荷容量：1.1GWh
- J-クレジット制度活用カーボンオフセットサービスでの累計認証クレジット：25GWh(23年8月現在)
- 京都府舞鶴市での地域共助型生活交通サービス「meemo」の運用開始(22年6月)
- 国内拠点向け再生可能エネルギー電力「自己託送」の運用開始(23年1月)

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



SDGs
ゴール7.1.2



SDGs
ゴール11.2.1



SDGs
ゴール13.2.1

電子部品事業 (DMB)

部品を供給するスタイルから、 社会課題を起点に解決策を自ら 創出するスタイルに転換する

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

江崎 雅彦



——今年、電子部品事業(以下、DMB)の社長に就任されました。目指すビジョンを教えてください。

DMBの強みである「繋ぐ・切る」という技術を軸に、「社会課題を顧客と一緒に解決すること」がSF2030で掲げたビジョンです。そのうえで持続的に成長できる事業に変えていくことがミッションだと受け止めています。お客様個々の課題を解決する部品を供給するスタイルから、社会的課題を起点に、その最適な解決策を自ら考えて、顧客やパートナーと共に検討し、具現化して、新たな価値を創出するスタイルに転換することがSF2030の基本骨格です。

——2022年度について教えてください。

SF2030では、環境負荷対応によるDC化や社会のデジタル化に伴い更なる成長が期待できる4つのドメイン「DCドライブ機器」「DCインフラ機器」「高周波機器」「遠隔・VR機器」に注力しています。更に、今後ますます重要となる「グリーン」「デジタル」「スピード」をキーとする新たな価値の届け方にも注力し、持続可能な社会の実現に取り組むとしました。

2022年度は、旺盛な需要が続く一方、世界的な部品調達難やコロナの影響による顧客要求の変化に対して、柔軟な生産変更やタイムリーな供給先変更を実施したことで、お客様の要望を満たす製品供給を実現しました。

注力ドメインにおいては、太陽光発電や蓄電などのエネルギー関連、そして、半導体検査装置向けのテーマを増やすことができ、需要は堅調に推移しました。その結果、売上高は1,389億円(前期比14.8%増)、営業利益は、54%増の155億円と過去最高の業績を達成しました。また、社会価値KPIは、DC機器向け製品は1千万個、高周波機器向

け製品は6千万個となりました。引き続き、社会価値を創出する各種製品の提供を強化していきます。

——1st Stage達成に向けてDMBの強みとして伸ばしていきたいこと、一方、課題と感じていることは何でしょうか？

前中期経営計画(VG2.0)では、品質管理の強化や生産拠点の統廃合などの構造改革を推進し、強固な事業基盤を築き上げました。だからこそ今、思い切って成長フェーズに舵を切ることができています。それを実現してきた組織的な強みは、全機能部門が目的に向かってワンチームとなって最善を尽くせる組織体制を構築したことです。創り上げてきた事業基盤とその背景にある組織力の強みを最大限発揮して、「新たな価値の創出」に注力するとともに、その「アウトプットの最大化にチャレンジする組織運営」で持続的成長事業への転換を目指します。

一方、課題は、「スピード」と「捉える事業機会の最大化」です。スピードの観点は、社会が求めるニーズにより早く応えるために、価値の創出、企画化、商品化の一連のサイクルを連動して価値提供までのスピードを加速し、顧客の求める速さに対応することが極めて重要であり、狙った市場に応じた迅速・柔軟なビジネスプロセスを確立することです。そのために、2022年12月に岡山事業所にリレーやスイッチ、モジュール、要素技術開発など、各地に点在していた開発技術者を集結しました。各部門が一堂に集い、モノづくりの上流の段階から議論・共創する機能横断型(コンカレント)体制を通じて開発期間を従来比1/2以下を目指します。捉える事業機会の最大化では、生み出す商品を個別顧客で拡充していく「点」の活動で終わらせず、業界内で共通性がある顧客

や業界を「面」で捉え、商品群を企画化し、新たなアプリケーションに横展開していくことで事業機会を拡大していきます。営業だけではなく、各エリアのマーケティングや商品事業部、そして開発メンバーも加えたコンカレント体制による顧客対応力の強化に取り組みます。

——中長期の成長に向けた2023年度の戦略を教えてください。

コロナ禍の巣ごもり需要などで売上が上昇した市場環境が落ち着き、グローバルでの一般消費者向け需要低迷が継続しています。市場での流通在庫も高止まりしている状況であり、需要回復にはまだ時間がかかると想定しています。

一方、エネルギー関係業界、半導体検査装置業界など、成長が見込まれる領域は確実に存在しています。この成長市場で需要獲得に向けたソリューション提案、ターゲットとする業界内での顧客展開、さらには共通性のある他業界へのアプリケーション展開を加速し、成長構造を作り込む1年にします。

具体的には、「注力4ドメインの拡大・強化」「新たな提供価値による基盤ビジネスの強化」「収益構造の強化」に重点的に取り組みます。

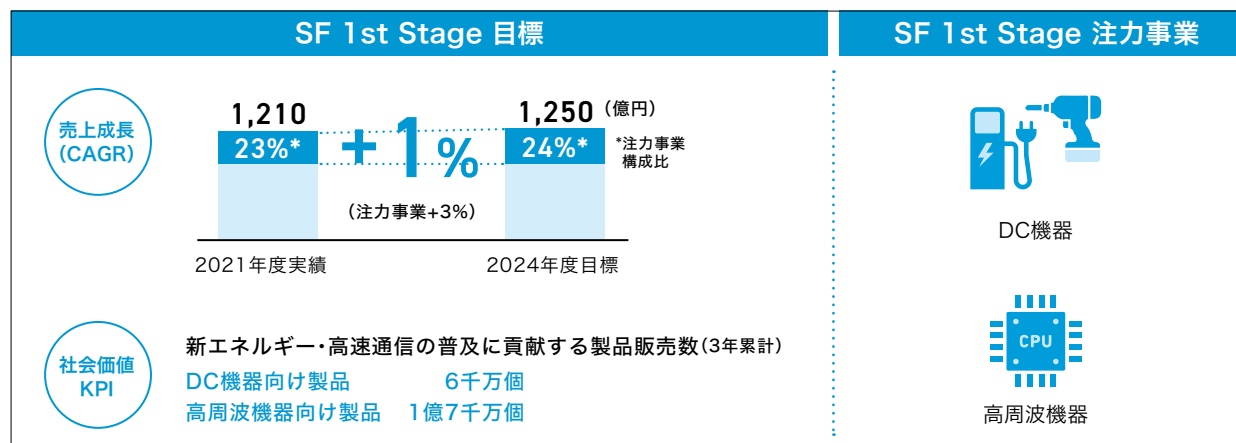
注力4ドメインの拡大・強化においては、社会の変化から需要拡大を見込むドメインにフォーカスし、前年比108%を目指します。環境負荷対応として、製品やインフラ機器の直流化、電動化、太陽光発電などエネルギー関連のアプリケーションの高容量化が急速に進んでいます。こうしたDC、いわゆる直流製品の普及促進に向けて必要な高容量リレー、そしてカーボンニュートラル社会の実現に貢献するEV充電インフラ向けモジュールを業界内に展開していきます。さらに、次世代の新エネルギーといわれる水素社会実現に必要なアプリケーション開発を見据え、ガス業界顧客へのアプローチを続けます。

高周波機器では、高速通信の普及に向けた半導体や電子デバイスの検査アプリケーション向けの商品需要が一気に高まっています。この需要に、当社の高周波対応リレーや検査モジュールを提供することで売上成長につなげます。遠隔・VR機器では、センサーなどのデバイスと

IoT通信プラットフォーム技術を組み合わせることで、デジタル化社会の実現に必要なモジュールを創出していきます。気象災害リスク低減に貢献するウェザーニューズ社と共同で開発した新型気象IoTセンサーや、ユビ電とのEV充電スマートプラグモジュールなど、顧客と共に社会課題を解決する商品をより早くリリースし、事業成長を実現していきます。

新たな提供価値による基盤ビジネスの強化については、グリーン・デジタル・スピードを軸に新たな価値創出に取り組んでいます。例えば、グリーンでは、CO₂排出量削減に貢献する脱炭素商品の拡充、工場の電力をクリーンエネルギーへ転換、カーボンフットプリントの商品毎の見える化導入などで、サプライチェーン全体でのCO₂排出削減の貢献を目指しています。

最後に、収益構造の強化です。前中期経営計画で商品の品質強化や生産の構造改革を主に事業基盤を再構築しました。一方で、人件費、材料費、エネルギーなど長期化するインフレに備えて、より安定した収益基盤の確立が必要と認識しています。高付加価値商品に寄せたプロダクト



ミックス、回転率の高い生産・在庫マネジメント、更なる自動化生産やデジタル技術を活用した生産効率の向上を進め、GP率を向上させると共に、間接業務のIT化を推進し業務効率を高めることで、ROIC10%以上を持続する強い収益構造の構築を進めていきます。

—SF2030達成に向けて必要なトランスフォーメーションは何でしょうか。持続的成長に向けて取り入れるべき資産や能力は何でしょうか？

事業構造の転換を実現するために3つのトランスフォーメーションに取り組みます。1つ目は、事業のトランスフォーメーションです。DMBのビジョン「社会的課題を解決する事業を目指す」を社内外に発信し、お客様からの共感を得ることで共創テーマが発足した事例に手応えを感じています。カギは、顧客の要求を満たす「顧客起点」の商品提供から、社会的課題の解決に貢献する「社会起点」で自らが顧客に提案・創出していくスタイルへの拘りです。2つ目は、注力するドメインのトランスフォーメーションです。4つの注力ドメインにシフトし、事業を成長させます。この4つのドメインは、当社の強みを生かせる場所と、社会の変化でチャンスが生まれる場所の交点にあるものです。3つ目は、新たな提供価値とその届け方です。グリーンでは、CO₂排出削減に貢献する商品の提供、デジタルは設計や生産情報の価値化、スピードは開発リードタイムを短縮するコンカレント開発に加え、タイムリーな納期を競合優位性とするSCMの構築を中長期的な成果に向けて準備を進めています。

これらを実現させるために必要なものは、新たな顧客の獲得、新商品創出だと捉えています。そのためのマーケティングや商品化を強化していきます。

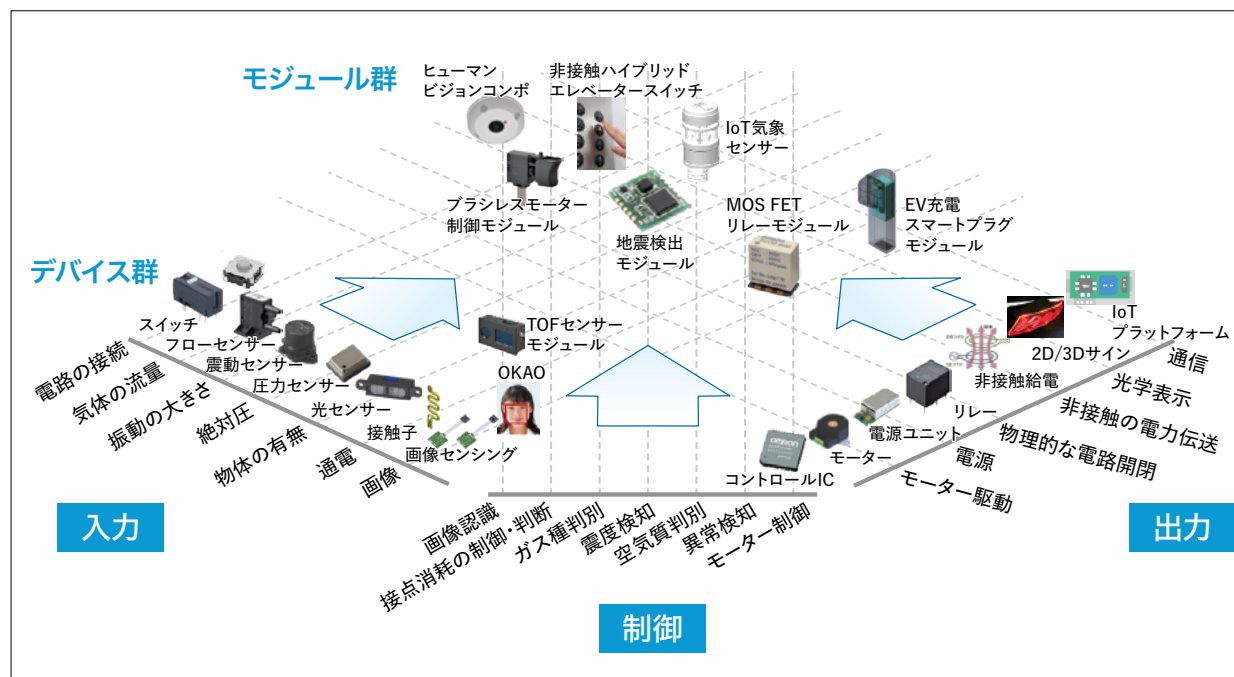
—オムロンのDMBの優位性は何でしょうか？

大きく3つあります。1つ目は、幅広い業界におけるリーディングカンパニーの顧客資産です。社会の変化やニーズをいち早く捉え、競合に先駆けた商品開発や商品提供を実現してきました。2つ目は、リーディングカンパニーとの取引で磨き続けてきた品質です。3つ目は、「繋ぐ・切る」を軸とした技術です。創業以来、培ってきたファインメカエンジニアリング(微細加工技術)に加えて、幅広い技術ラインナップを保有し、多彩な機能をコンパクトにパッケージ化するスマートサイジング(組み合わせ技術)により、専門メーカーとは異なる高機能で独自性のあるデバイスやモジュールを創出することができます。

—全社でハイサイクル・マネジメントに取り組んでいます。DMBでの取り組みについて教えてください。

他社に先駆けた提案を目指し、「提案力、早期実現力の強化」と「データに基づく判断で変化対応力の向上」のためのハイサイクル・マネジメントを実践しています。具体的には、コンカレント活動による商品リリースの1/2化と調達・生産・販売のビジネスコントロールの4倍速化(月次から週次へ)です。新しい価値を生み出す上流のプロセスと、量産化する下流のプロセス、いずれも価値提供のサイクルを高速化することで顧客満足度を向上させるとともに、事業機会の最大化を目指していきます。

〈DMBが保有する幅広い技術ラインナップ〉



事例 1

顧客とのコンカレント共創で、EV充電インフラ普及を後押しするソリューションを創出

近年、脱炭素社会の実現に向け、EVおよび充電サービス・インフラの普及が求められています。オムロンは、EV充電サービス「WeCharge」を手掛けるユビ電と共に、誰もがどこでもEVを充電できる環境構築を目指し、個々のEV充電コンセントへの後付け設置可能かつ、利用者毎の充電量を測定できるモジュールを開発しています。EVの充電量に応じて利用者ごとの料金を請求できるユビ電のクラウドシステムと、オムロンが保有する電源の制御、充電量を測定するセンシング技術、そしてクラウド側にデータを送信するIoT通信機能を組み合わせることでEV充電課金サービスを実現します。また、オムロンの開発・生産・営業、そしてユビ電が一体になったコンカレント活動で、早期のサービス確立を目指します。本サービスの提供により、小規模商業施設や集合住宅へのEV充電課金サービスの



EV充電スマートプラグモジュール(上)をEV充電コンセント内に設置することで、EV充電課金サービスを実現

導入を促進し、EV車の普及加速に貢献します。今後も、社会課題を起点に顧客とともにデバイス&モジュールを軸としたソリューションを生み出すことで、新たな価値創出に取り組んでいきます。



開発メンバー 一同

共創パートナーのコメント

ユビ電が展開している「WeCharge」はEV充電インフラの整備を通じ、持続可能なモビリティの実現をサポートしています。急増するEVの需要に応えるべく、安定した製品供給とシステムの確実な稼働を同時に達成する、という課題に取り組む過程で、オムロン社の卓越した技術力と独自のアプローチが私たちの大きな支えとなりました。当社のクラウドシステムとオムロン社の電力制御、電力量測定、電力量データを送信するIoTプラットフォームといった専門技術・知識、そして情熱のおかげで、迅速な製品開発を行えています。WeChargeにより、いつでもどこでも「じぶんの電気」を自由に使える電力環境をつくることで、地球にも人にも優しい脱炭素社会の実現に取り組んでまいります。

ユビ電株式会社 技術開発本部
プラットフォーム開発部 部長
小杉 康高 氏

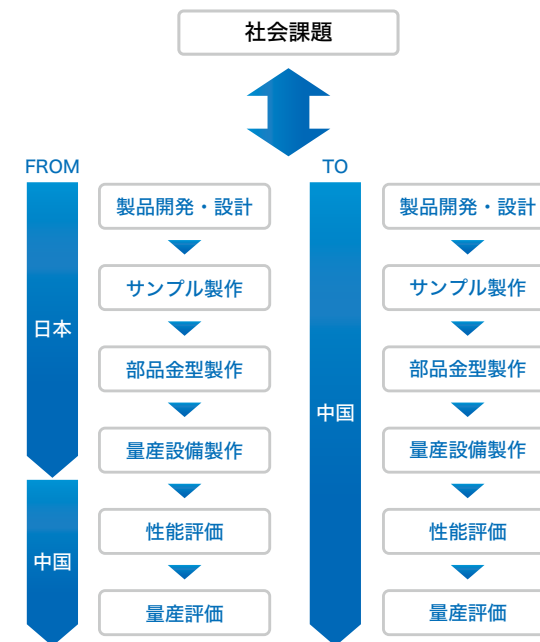


事例 2

中国でのスピーディな価値創出を実現

オムロン深圳工場(OMZ)は、コンカレント体制で中国国内での新たなソリューションをスピーディに創出する、「チームチャイナ」活動に取り組んでいます。2022年度、開発部を設立し、新商品開発に必要な一連のプロセスとなる、製品設計・部品金型製作・量産設備製作・性能評価を一気通貫で実行できる体制を構築しました。3Dプリンターや3次元測定機などの活用で、顧客への商品サンプルの提供期間を従来比1/3以下に短縮させ、顧客対応スピードを加速させています。

〈OMZでの新商品開発体制について〉



中国での一気通貫体制で価値創出スピードをアップ

これらで、中国が主体となり、日本の開発メンバーを含めたコンカレント活動で、高速通信の普及に貢献するデータセンター向けリレーの開発を実現しました。

さらに、2023年6月、国際的な試験所認定規格であるCNAS*1 認証を取得したことで、OMZは顧客に対して、ILAC/CNASロゴマークを付けた評価試験報告書を提供できるようになりました。第三者認証機関による認証を得た試験報告書は、中国国内で広くその品質を証明できるとともに、顧客の評価試験を簡略化させることができます。これらの取り組みによって、OMZは市場への商品提供スピードを加速させています。オムロンは、これから、コンカレントでハイサイクルな活動による価値創出で、どこよりもスピーディなソリューションを提供し、自立的成長を実現します。

*1 CNAS (China National Accreditation Service for Conformity Assessment) 中国合格評定国家認可委員会の略称。国際試験所認定協力機構 (ILAC) と同等の国際標準化機構 (ISO) および国際電気標準会議 (IEC) が定めた試験所に関する基準 (ISO/IEC 17025) の要求事項に適合しているかどうかを中国合格評定国家認可委員会が審査を行い試験事業者として認定される制度。



詳しくはこちら



事例 3 両社の知見・技術を掛け合わせたソリューション創出で、持続可能な社会を実現

バッテリーを活用した高効率なエネルギー運用、温室効果ガス削減への取り組みは、急速に加速しています。オムロンは、コアとなる“繋ぐ・切る”技術で開発した低発熱・高容量リレーを通じて、お客様とともにカーボンニュートラル社会の実現に貢献しています。

エネルギー管理、自動化ソリューションに強みを持つシュナイダーエレクトリック (SE) は、高効率なエネルギー運用で運用コスト*2を削減しつつ、電源障害発生時に継続して電力を供給する可用性*3の高い無停電電源装置 (UPS) を提供しています。オムロンは20年以上にわたり、顧客のアプリケーション向けに高性能・高品質なデバイスの提供を通じて、顧客製品に付加価値を加え、お客様の発展を支えてきました。

近年、高効率なエネルギー運用に向けてUPSの高容量化ニーズは高まる一方で、UPSの設置面積の最小化、製品の発熱量の低減、そして安定稼働を実現することが求められています。社会課題を解決するという共通ビジョンのもと、両社のエンジニアが国を超えて集結し、目標達成に向けた議論を重ねました。新商品開発に向けた、SEのエネルギー管理ノウハウ・アプリケーション情報やオムロンの知見の共有によって、開発スピードが加速した結果、UPSシリーズ「Galaxy VS」は、エネルギーロスを削減しつつ、市場のニーズを満たすサイズで実現しました。実現のカギ



データセンター向けUPSシリーズ「Galaxy VS」

高容量リレー「G7EB」シリーズ

を握っていたのが、接触抵抗値が低いことで発熱を抑制したオムロンの高容量リレーでした。高容量リレーは、エネルギー業界向けアプリケーションへの展開を広げていくことで、CO₂排出量削減に貢献していきます。

オムロンとSEは、今後も連携を強め、さらなる高効率なエネルギー管理ソリューションの創出で、新たな価値を創造し、より安全な社会の実現に貢献します。

*2 運用コスト: Total Cost of Operation (TCO) 購入から廃棄までの総費用

*3 可用性: 止まることなく、常に利用できる状態にあること

アジア・パシフィックセールスディレクター
フー スー・ペン 氏 (左)
ヨーロッパ・ベネルクス&デンマークセールスマネージャー
パトリック・ロフ 氏 (右)



共創パートナーのコメント

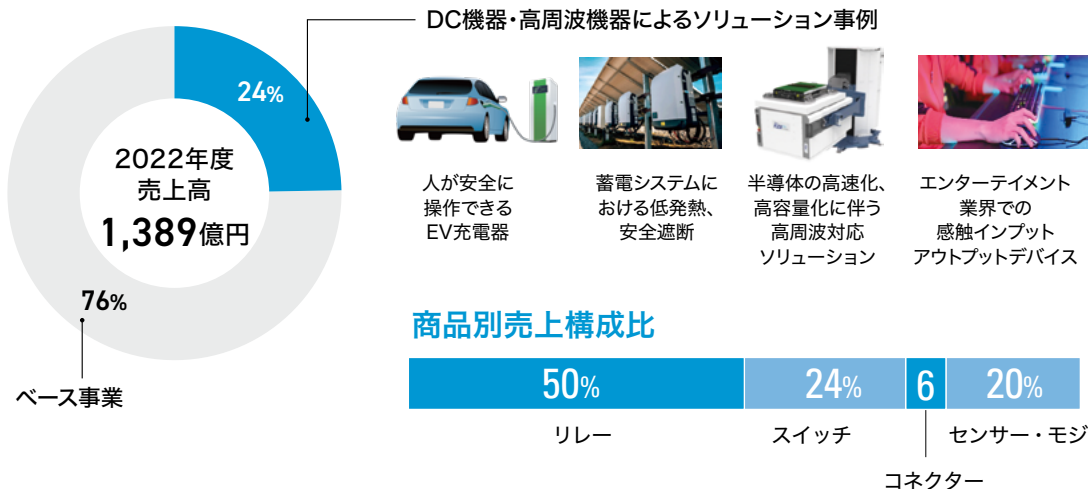
今回のUPS開発のパートナーにオムロンを選んだのは、オムロンがリレーのトップメーカーだからです。UPSの設置面積と高効率なエネルギー運用への目標数値達成には、安全性・信頼性を損なうことなく、高容量・高効率な商品を生み出すというチャレンジが必要でした。オムロンの高容量リレー「G7EBシリーズ」は、当社のアプリケーション要件すべてを満たしており、従来のコンタクターを活用したソリューションと比較して、サイズ、コスト、ロスすべてを削減することができました。開発段階では、プロジェクトのスケジュールを満たすだけでなく、高容量の電流負荷に対応できるスイッチング機能の実現やリレーの設置箇所などの技術的ディスカッションを何度も重ねました。「G7EBシリーズ」をリリースしたあとも、より高度な仕様条件を実現するために、互いに努力を重ねました。従来の許容電流量をさらに高めるべく挑戦を重ねた結果、現在進めている開発プロジェクトのゴールである、100Aから120A向けの「G7EB-1A-Eシリーズ」を新たにリリースしてくれました。



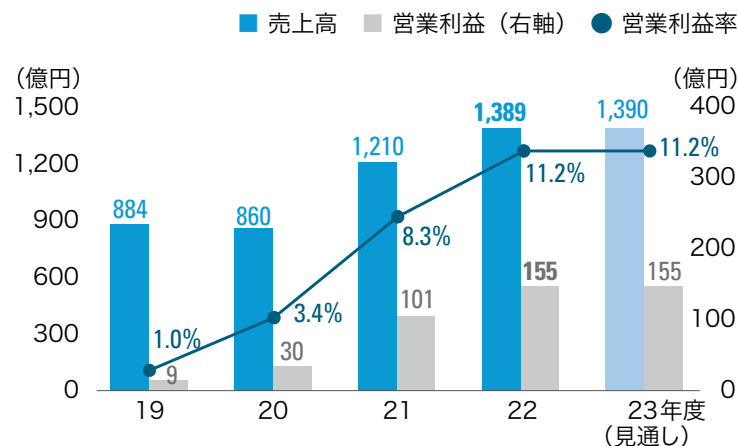
シニアエンジニア
ヨナス・マウリツェン 氏



事業別売上構成比



売上高/営業利益/営業利益率



INPUT

- 研究開発費：53億円(2022年度実績)
- 設備投資費：96億円(2022年度実績)
- 研究開発体制の強化
 - 商品リリーススピード1/2以下を目指した開発拠点の集結(6拠点→1拠点)
 - 中国深圳工場にて、開発部を設立(2022年度)
- 国内すべての5生産拠点で太陽光発電システムを設置
- 事業活動を通して、カーボンニュートラルの取り組みに貢献する活動を推進するプロジェクト「DMS GREEN PROJECT」を発足(2022年度)

OUTPUT

- 売上高：1,389億円(前期比14.8%増)
- 営業利益：155億円(前期比54%増)
- カーボンニュートラル・デジタル化社会実現に貢献する技術・商品開発
- 気象変動、災害リスク低減に貢献する新型IoT気象センサーの商品化
- カーボンニュートラル実現に貢献する低発熱・高容量リレーの商品ラインナップ拡充
- クリーンエネルギー生産の拡大
 - 国内生産拠点の使用電力を再生可能エネルギーに置き換えることで、年間約1,200トンのCO₂排出量を削減(見込み)
- 新エネルギー・高速通信の普及に貢献する製品販売数
 - DC機器向け：1000万個
 - 高周波機器向製品：6100万個

OUTCOME

- 新エネルギーと高速通信の普及で、地球上の人々の暮らしと社会の発展に貢献
 - 社会価値KPI:DC機器向け1千万個、高周波機器向け6千万個(2022年度実績)



SDGs ゴール9.4.1

CTO メッセージ

“ソーシャルニーズの創造”が
自走する技術経営

代表取締役 執行役員副社長 CTO

宮田 喜一郎

ソーシャルニーズを創造するチャンスに溢れる時代

オムロンでは、解決すべき社会的課題を設定し、ありたい社会像からのバックキャストで事業、技術、知的財産の各戦略を立案して実行する技術経営を行っています。私は、CTOに就任以来、ありたい近未来の社会像を具体的に描くことを“近未来デザイン”と呼び、それを起点に成長シナリオを組み立てることで“ソーシャルニーズの創造”を実現する組織や仕組みづくりに挑戦してきました。これは、卓越した技術者であり経営者であった創業者 立石一真が実践してきたことの本質を組織として継続的にドライブさせるための試みです。長期ビジョン「SF2030」がスタートして2年、この“近未来デザイン”からのバックキャストで取り組む技術経営が、SF2030で掲げた3つの社会的課題の解決に向け様々な成果が開始しています。

はじめに、少し過去を振り返りたいと思います。オムロンが大きく成長するきっかけとなった1960年代、創業者は、社会の変化を先取りし、拡大する市場のニーズに応えるには研究開発の強化が重要と考え、当時の資本金の4倍もの資金を投じ中央研究所をつくりました。そして、スイッチやリレーといった自動化のための製品の開発に加え、システムやソフトウェアを開発するエンジニアを大量に採用しました。背景にあったのは、創業

者がキャッシュレス時代の到来という未来を予測し、キャッシュレス化へと社会が変化する過程では、システムやソフトウェアの技術開発が肝になると考えたからでした。オムロンは、こうして部品メーカーからシステムメーカーへと業態を拡大し飛躍的な成長を果たしました。当時のオムロンが、このように大胆な決断ができたのは、創業者の「経営とは、未来社会のニーズを先取りする」という考え、そして「R&D先行で市場を創造する経営」を実践するという強い信念があったからです。

その後、創業者らは、未来の社会像を具体的に描き事業機会を探索するべく、未来予測理論を打ち立て1970年に国際未来学会で発表しました。それが、SINIC理論です。オムロンでは、現在も、SINIC理論をソーシャルニーズの創造に取り組むうえでの経営の羅針盤として扱っています。

SINIC理論によれば、2023年の現在は、「最適化社会」と位置づけられ、「自律社会」へと向かう過渡期にあたります。この過渡期というのは、過去にもありました。当社が飛躍的な成長を遂げた1960年代後半から1970年代の「自動化社会」から「情報化社会」への移行期です。モータリゼーションの到来による道路渋滞や、都市部への人口集中による鉄道駅の混雑など、日本において高度経済成長による社会的課題が噴出する時代でした。オムロンは、先ほどの中央研究所において、自動感應式信号機や、無人駅システム、オンライン現金自動支払機など、世界初となる商品・システムを次々に生み出し、人々の生活や働き方に大きな変革をもたらしていったのです。

そして、私たちが生きる現在、最適化社会もまた、高齢化や経済格差の拡大により社会・経済システムにひず

みが生じ、地球の持続可能性に向けた多くの混乱と葛藤による社会的課題が次々に発生している過渡期です。この数年間においても、新型コロナの感染拡大が私たちの価値観や働き方に大きな変化をもたらし、AIなどのデジタル技術の急速な進化が、私たちの生活、そして社会を変化させています。いまや誰もが手の届くところに生成AIがあり、その活用と規制について世界中で議論が続いているのはその象徴です。まさに現在は、技術と科学、社会が相互作用しながら大きく変化しており、新たなソーシャルニーズを創造するチャンスに溢れる時代なのです。

自律社会に向けたソーシャルニーズの創造を自走するための3つのアプローチと4つの組織

このチャンスの時代を確実に捉えるために、私が、CTOとして取り組んできたのが近未来デザインに基づく戦略を実行する組織と仕組み、そして人財づくりです。それらは、創業者が実践した技術経営の暗黙知を形式知・組織知に変えソーシャルニーズを創造し続けられるようにする、チャレンジでした。

具体的には、SINIC理論を構成する、“科学”、“技術”、“社会”の3つと、それぞれの相互作用にアプローチする4つの組織を設立・アップグレードさせてきました。(図1、表1 参照)

まず、社会を起点にしたアプローチ「事業創造プロセスの確立」に向け、イノベーション推進本部 (IXI) を2018年に設立しました。IXIは、オムロングループのイノベーション創造のプラットフォームとして、新規事業を継続的に創出することに取り組んでいます。また、同年、“科学”と“技術”を起点にしたアプローチ「コア技術の進化」に向け、オムロン サイニックエックス (OSX) を設立しました。OSXでは、近未来の社会像をもとに“科学”の視点から広くオープンイノベーションで革新的な技術の創出を担っています。技術の社会実装を担う技術・知財本部では、コア技術の開発における注力領域と強化の方向性を定め、IXIや事業部門、OSXと密接に連携し開発テーマ

図1 〈SINIC理論と組織の関係〉

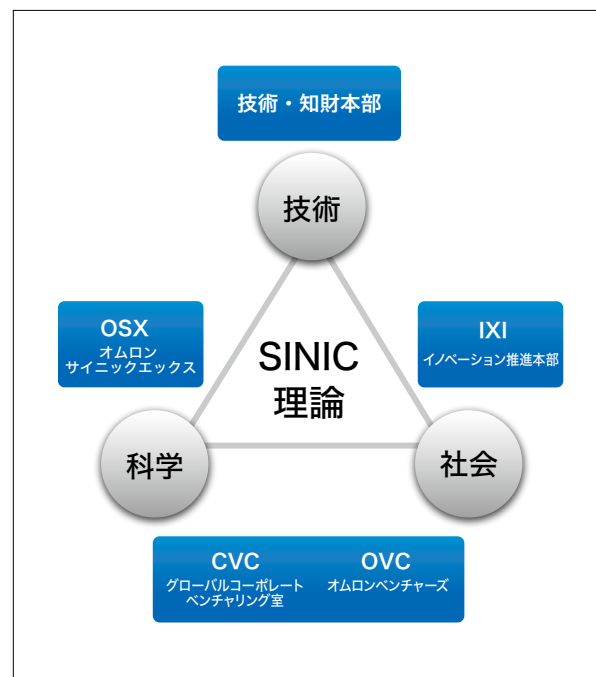


表1 〈4つの組織による3つのソーシャルニーズ創造アプローチ〉

<p>アプローチ1 事業創造プロセスの確立：IXI</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営層が新規事業の創造にコミットし事業開発するための全社プラットフォーム ● 創業者の「7：3の原理」を事業創造プロセスとして実装 ● 新規事業に必要な人財タイプを分類し社内外からの獲得と育成を行い輩出部門へ還流
<p>アプローチ2 コア技術の進化：技術・知財本部、OSX</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 注力技術領域を定めコア技術“Sensing&Control +Think”を強化 ● “人が生きるオートメーション”の社会実装に向けて、「代替」「協働」「融和」の技術を開発 ● 近未来デザインによる科学視点からの革新技术の創出と発信による人財獲得と共創を実施 ● 全社の無形資産の活用方針を策定し知財戦略を実行
<p>アプローチ3 スタートアップとの共創：CVC、OVC</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 社会的課題を捉えた成長ポテンシャルの高い有望なスタートアップへの投資活動 ● 新たな市場創出や事業革新に向けた、事業部門やIXI、技術・知財本部とスタートアップとの共創 ● 投資先のスタートアップに入り込み事業成長を加速するアクセラレーション活動の実行

を見直しました。そして、3つ目の“科学”と“社会”を起点にしたアプローチ「スタートアップとの共創」を担うのが、オムロンベンチャーズ(OVC)とグローバルコーポレートベンチャリング室(CVC)です。最先端の技術を世に先駆けて社会実装することに挑戦しており、スタートアップへの投資や共創を通じてオープンイノベーションを加速させソーシャルニーズを創造することに取り組んでいます。

ソーシャルニーズを創造し続けるための人財づくり

こうした近未来デザインによるソーシャルニーズ創造の取り組みを持続可能なものにしていくカギは、人財です。私は、ソーシャルニーズを創造し続ける人財育成に、特にこだわってきました。IXIでは、事業創造プロセスにおいて必要となる人財のタイプを分類し、特に、事業と技術と知財を結び付けた全体設計図(アーキテクチャ)をデザインできる「アーキテクト」タイプの人財の育成に注力してきました。IXIで育ったアーキテクト人財は、事業部門や技術・知財本部などに戻り、新たな事業や戦略のリードや行政機関などに出向してDX化を支援したりするなど活躍しています。また、コア技術人財が集う技術・知財本部では、エンジニアに対するスペシャリスト制度やスキルレベルの設定、育成体系の運営をグループ全社に先駆けて完了し、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境を整えました。

社会的課題の解決に向けた新たなソーシャルニーズ

近未来デザインに基づく技術経営を開始してから8年が経ち、私は、ソーシャルニーズの創造が自走し始めている手応えを感じています。近未来デザインを実行する

4つの組織と3つのアプローチ、そして、人財たちが、SF2030で設定した3つの社会的課題を解決すべく注力領域において、新規事業やコア技術の開発といった成果を生み出し始めているからです。(図2 参照)

「カーボンニュートラルの実現」に向けては、製造現場や工場全体のカーボンニュートラル実現という近未来のありたい姿を定め、事業部門や技術・知財本部での商品・システムやサービスの開発に加え、投資したスタートアップとの共創も始まりました。スタートアップがもつ最新技術をいち早く社会実装へとつなぐ試みが進んでいます。

「デジタル化社会の実現」に向けては、製造現場におけるデータ活用支援のサービスが、製造業のDX化の障

壁となっていた中小企業の製造現場を中心に採用が拡大し始めており、今年度より、IXI傘下の社内スタートアップ第1号として事業活動を本格化させています。技術・知財本部とその研究子会社であるOSXでは、データ活用に加えAIやロボットの活用によって、すべての人が活躍できる“人を中心とする社会”の実現を目指し、人に寄り添い、可能性や創造性を高めるAIとロボットの開発を行っています。2023年7月に実証実験を開始した中外製薬株式会社との創薬研究領域における共同研究は、自律社会の実現に向け“人と機械の関係を進化させる革新的な技術”を創出するための試みであり、創薬研究の現場にイノベーションをもたらすものです。この他に

図2 〈ソーシャルニーズの創造を狙う注力領域と成果〉

	<h4>1 カーボンニュートラルの実現</h4>	<ul style="list-style-type: none"> ● 製造業のカーボンニュートラル実現支援 ● オムロングループや顧客の生産拠点での新たなエネルギー生産性向上の取り組み ● 事業部門とCVC投資先スタートアップとの共創
	<h4>2 デジタル化社会の実現</h4>	<ul style="list-style-type: none"> ● 1次・3次産業の自動化、製造“現場”のDX支援 ● 創薬研究におけるラボオートメーション技術の開発 ● AI・ロボティクス分野の先端技術人財の獲得 ● データ活用事業の社内スタートアップ化
	<h4>3 健康寿命の延伸</h4>	<ul style="list-style-type: none"> ● 慢性疾患の予防医療支援 ● 高齢者の自立支援事業の推進 ● JMDC社との共創

もOSXにはビジョンに共感したAIやロボティクス分野における世界トップレベルの研究者たちが集まり、自律社会の実現に資するユニークな先端技術の開発をオープンイノベーションで取り組んでいます。AIやロボティクス開発の技術力を示す難関国際学会での論文の発表・採択数は40件を超えました。現在、OSXには多くの研究機関や異業種から人が訪れ、沢山の共創テーマが持ち込まれています。

「健康寿命の延伸」の実現に向けたデータヘルスケアの領域においては、IXIが新規事業づくりを進めています。高齢化が加速し介護にまつわるさまざまな課題が表出する中、介護を支援するのではなく、「介護そのものを予防する」ことに着目した高齢者の自立支援サービスが、事業化に向けた検証の最終段階に入っています。また、人生100年時代を迎え人々が健康に働き続けられる社会が求められる中、企業の健康保険組合の財政健全化や増加の一途を辿る医療費抑制などの課題が顕在化しています。こうした社会的課題を解決するデータヘルスケアの未来像の具現化に向け、2022年3月に資本業務提携したJMDC社とヘルスケアソリューション領域での新価値創造や、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の加速に向け、様々な共創プロジェクトをIXIが中心となり進めてきました。今後は、JMDC社を連結子会社化*すると同時に、同社のケイパビリティをオムロングループ全社のDX加速へと展開する為にIXIを母体として新たに社長直轄のデータソリューション事業本部を立ち上げる予定です。

これらの取り組みは、最適化社会という過渡期において、オムロンが新たなソーシャルニーズ創造力を発揮し始めていることを示す証左です。オムロンには、「機械

にできることは機械に任せ、人はより創造的な活動を楽しむべきである」という、創業者の経営哲学があります。企業理念や創業者が遺したこの経営哲学の下、人がより創造的になり活躍できる近未来を常に考えています。オムロンが、ソーシャルニーズの創造に挑戦できるのは、社員をはじめ、関わる誰もがこの考えに共感し共鳴しているからに他なりません。これにより、自らの力で社会的課題の解決に取り組みたい、未来を形にしたいという情熱をもった世界中のリーダーや技術者たちが集い、自律した組織として力強くドライブし続けることができるのです。

*この記事が執筆した時点(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。

非連続な技術革新の潮流を捉えソーシャルニーズを創造する

このように、創業者が行ってきた未来社会のニーズを先取りしR&D先行で市場を創造する技術経営を、組織と仕組みづくり、人財育成を通じて行ってきましたが、まだまだ課題は山積しています。具体的には、最適化社会という大変革期にソーシャルニーズ創造を実現していくうえで、近未来デザインの実行に欠かせない「テーマとなるSeed(種)そのものの探索」、「世界中で起こっている技術革新の洞察」、そして、それらに取り組む「人財の更なる強化」です。

現在は、創業者らがソーシャルニーズ創造に邁進した時代に比べ、社会、科学、技術のあらゆる領域で変化の度合いが大きく複雑化しているからです。今年に入ってから生成AIの急速な普及はもとより、革新的な新素材を生み出す材料科学、従来のコンピュータの性能限界を超える量子コンピュータ、ゲノム編集や再生医療

といったバイオテクノロジーなど、技術が社会に大きなインパクトを与え、人々の生活を革新する可能性を秘めています。これらの技術が社会に実装されていく過程では、倫理や経済合理性など様々な問題が発生し、既存の社会制度や価値観とのギャップも生じます。非連続な技術革新の潮流を捉え、新規事業やイノベーションを継続的に創出し持続的な成長を図るためには、技術が普及した未来社会を思い描くだけでは不十分です。未来社会の解像度を高め具体的な課題を設定し解決していくためには、自分たちだけで考えていても仕方ありません。あらゆる分野の最前線で活動する世界中の組織や個人を巻き込み、共にありたい社会を描いていくことが重要となってきます。そして、社会、科学、技術の流れを洞察し、そこから生まれる種をどんどんプロセスに乗せていく人財が必要です。

私はCTOとして、これからも技術経営をバリューアップさせ、社員一人ひとりのソーシャルニーズ創造力を高め、持続可能な成長を図っていきます。そして、“人が生きるオートメーション”を創出し、創業者の経営哲学が具現化した、より良い社会、自律社会を、様々なステークホルダーの皆さまと共に手繰り寄せることに挑戦していきます。

イノベーション推進本部 (IXI)

「テイクオフ」

事業化検証から事業ローンチへ

執行役員
イノベーション推進本部長

石原 英貴

激変する社会的課題と技術進化を萌芽に、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。それがイノベーション推進本部 (IXI) です。2018年の設立から丸5年。これまでの5年間で、再現性高く新規事業を生み出し続けるプロセスを、「組織が自律的に動くための仕組み」として構築したものがIXIの「事業創造プロセス」です。(図1 参照) 事業化に向けて実行できる強固な基盤(組織・プロセ

ス・人財)を築いてきました。

6年目を迎える今年度は、SF2030の実現に向かって、大きく羽ばたく大事な1年です。その大事な1年のスタートを、とても良い形で切ることができています。例えば、他のテーマに先んじて事業化検証を進めてきた、現場データ活用支援ソリューション事業(以下、pengu)が、今年度から社内スタートアップとしてローンチしました。また、自立支援ソリューション事業とアグリオートメーション事業が事業化検証の最終ステージに進んでおり、24年度にはローンチを予定しています。更に、昨年2月に資本業務提携した株式会社JMDC(以下、JMDC)との協業では、社員の健康を通じた日本企業の競争力向上と、企業健保の持続可能性を実現する「健康経営アライアンス」をIXIリードで企画・推進し、今年6月30日に代表幹事7社とともに設立しました。(P66をご参照ください。)その先には、健康経営アライアンスを

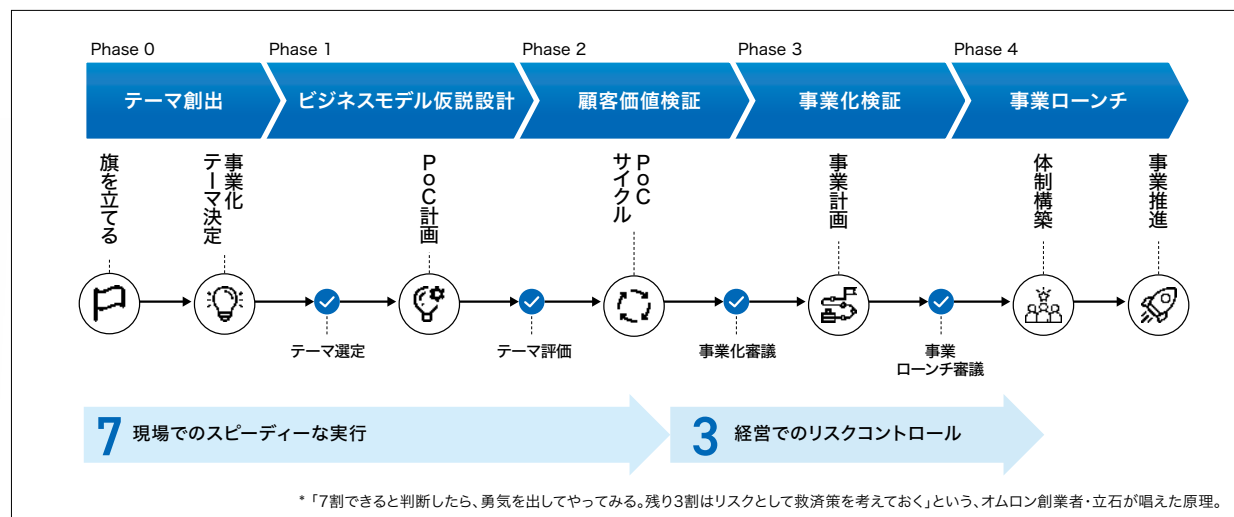
コーポレートヘルスのプラットフォームとして、様々なヘルスケアソリューションを共創していきます。

JMDCとの関係性も、連結子会社化*を機にますます深めていきます。オムロンの各事業では、ヘルスケアソリューションドメインに留まらず、ソーシャルソリューションドメイン、インダストリアルオートメーションドメインの各現場に膨大なデータを保有しています。JMDCの卓越したデータマネジメント技術やソリューション開発のノウハウを活用し、各事業が保有する膨大なデータを価値に変え、新たなデータソリューション事業を創出すべくリードしていきます。

このように、魅力的なテーマがいよいよ花開こうとしています。2023年度は、温めてきたテーマが社会的課題を解決する事業として、テイクオフする1年にしてまいります。

*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。

図1 <価値検証の型>



IXIが捉える5つの新規事業領域

中長期にわたって事業が次々とテイクオフし続けるためには、充実したテーマポートフォリオの構築が不可欠です。IXIでは、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」の解決に資する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（[図2](#) 参照）。これら5つをもとにテーマポートフォリオを構築し、スタートアップへの出資や他社との協業、オムロンの事業アセットを活用したソリューション開発を通じて、事業群を創造していきます。

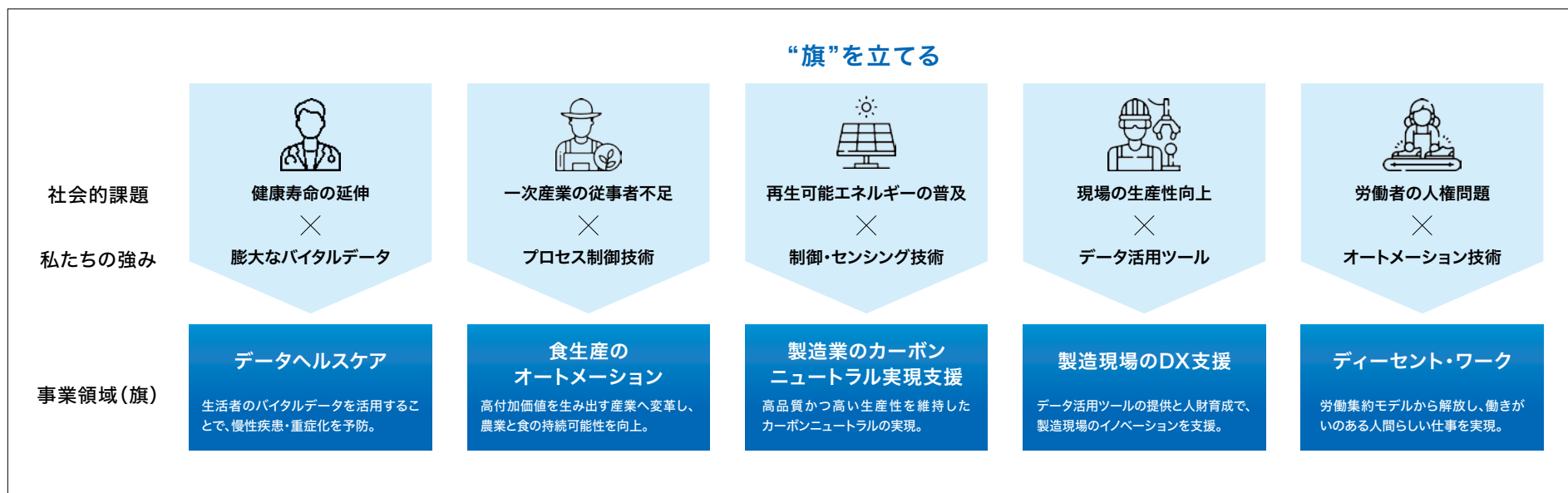
IXIの創発を支える「事業創造プロセス」と「アーキテクト人財」

新規事業を創造する上で何よりも難しいのが、仮説を立て検証し、方向転換を繰り返しながら「Go」「Stop」の判断をスピーディに行うことです。組織が大きくなるほどに硬直化し、機動的な動きが難しくなります。このプロセスを「組織が自律的に動くための仕組み」として構築したものが、IXIの「事業創造プロセス」です。投資判断を行う経営層と、プロジェクトをリードするマネージャーとメンバーが、難しさの本質を共有し、今、このフェーズでは何を検討し、判断すべきかを議論し、トライ＆ラーンを繰り返しながら、新規事業を再現性高く生み出せるプロセスを構築してきました。このプロセスに完成はなく、今もなお、日々進化させています。

事業創造プロセスに加え、またはそれ以上に大切なのが人財です。事業創造プロセスのフェーズが進むごとに、プロジェクトチームに必要な能力・スキルは多様化します。この多様性をマネージし、チームの力に変えられるかが新規事業の成否を分けるのです。

多様な能力・スキルの中でも、IXIが注力してきたものが「アーキテクト」としての能力・スキルの向上です。具体的には、仮説検証を繰り返し、顧客にとっての本質的価値を見出し、ビジネスモデルを具現化する能力・スキルです。キャリア採用、内部人財の育成を通じて、5年間で60名を超えるアーキテクト人財を生み出してきました。複数の人財がビジネスカンパニーに戻り、既存事業のビジネスモデルの進化をリードする人財として事業の現場で活躍しています。

図2 〈IXIで設定している5つの旗〉



新規事業1号案件 製造現場のDX支援

IXI初の社内スタートアップとして今年3月に事業ローンチしたのが、製造現場のDX支援を行う「pengu」事業です。多くの企業で組織の基幹システムを導入するなど、“経営”のDXは投資が進んでいます。一方で、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も欠かせません。日々の業務から生まれる改善のきっかけを、業務自動化ツールと育成プログラムのセットで飛躍的に進化させ、価値創出するイノベーション、それが現場DX®（[図3](#) 参照）です。現場の担当者がITスキルを身に付け、各現場の伝票入力などの定型業務やルーティーン業務を自動化・効率化させ、新たな仕事に時間を費やし、生産性を上げることができれば、経営を新たな高みへと導く現場DX®につながります。

IXIデータ活用ソリューション事業部は、penguを通じて“現場”のDXそのものと、“現場”と“経営”をつなぐ仕組みを提供、支援します。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、さらなる拡大を目指しています。

製造現場の課題に寄り添うサービス

penguのもう1つの特徴は、育成サポートです。penguを導入するだけでなく、現場の担当者のスキルに合わせてレベルアップを支援し、担当者自らが部門の課題に合わせたツールを作り、業務改善につなげていきます。

美容室専用のヘアケア製品やヘアカラー剤などを製造・販売する化粧品メーカーの株式会社ミルボン様の工場では、データ集計を必要とするケースが増えてきたため早く対策を講じなければならないと考え、オムロンのpenguの特徴である「特別なスキルがなくても使える」点に共感して導入を決めました。実際にミルボンのゆめが丘工場でpenguを利用されている小野田氏と前川氏にお話を伺いました。

「私の部署では物流を担当しており、倉入れ業務のエクセルを毎日penguの「SUISUI ETL」を使って自動化しています。以前は、日々変化する在庫状況から自分で計算してエクセルを更新するという手作業を行っていたため数

時間かかっていましたが、penguを活用することで時間と手間を大幅に削減できています。」（小野田氏）

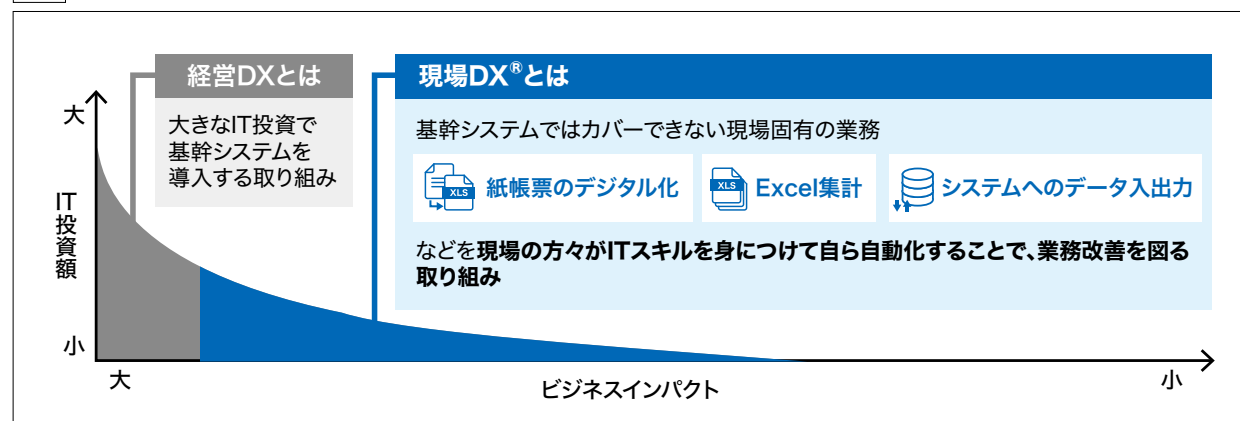
「私が担当するラベル作成業務でも、SUISUI RPAを使うことでパッケージに貼り付けるラベルを自動的に印刷できるようになりました。これまで手入力によって発生していたミスの改善にもなっています。」（前川氏）

また、ツールを使いこなすための修得のポイントはオムロンのサポートにあったと二人は振り返ります。「初歩的なことから繰り返し教えてもらい、確実に身についたと感じます。ツールの操作方法だけではなく、私たちの業務を理解したうえで進め方の整理や見直しといった踏み込んだサポートもありがたいですね。」（小野田氏・前川氏）

統括マネージャーの高橋氏も自動化による効果に期待を寄せています。

「一つひとつの課題を改善していけば、人員の適切な数や配置も見えてきます。削減は目的ではなく、新たなことに取り組むためのプロセスなのです。私たちが最善の方法を考えていくうえで、オムロンの現場に寄り添ったサポートに大いに期待しています。」

図3 〈現場DX〉



■ 介護を予防する自立支援ソリューション

IXI発、第2の社内スタートアップとして事業化検証の最終ステージに進んでいるのが「自立支援ソリューション事業」です。世界に先駆けて日本が迎えている超高齢社会において、介護を必要とする高齢者の数に対し、担い手が不足する中、健康で自立した生活を送ることのできる“健康寿命”を伸ばしていくことが、社会的課題となっています。介護が必要になった軽度な方々の半数程度は、生活の不活発による心身の機能低下が原因であり、予防や改善の可能性が高いことがわかっています。そうした人々の心身の機能を回復させ、日々の生活や社会参加へ繋ぐ「自立支援」という介護予防の推進は、新たな事業を創出する大きな機会でもあります。IXIの自立支援事業推進部では、非熟練の介護職員の方々であっても熟練者同等の自立支援の実践を可能にするソリューションを開発しました。自立支援を実践する熟練者の個人の経験や感覚に基づくノウハウを文章や図表で客観的に示してICTシステムに実装し、更に人による伴走支援を組み合わせることで、業務の効率化やスキルの底上げが可能になります。

現在、高齢者の自立支援や要介護度の進行予防に取り組む複数の自治体と協業し、ソリューションの効果検証を行っています。地域特性の異なる自治体での検証を通じて、ICT×人型伴走支援ソリューションの効果が着実に表れてきています。具体的には、高齢者の生活上の困りごとやその原因を特定することで、自立した生活を送れる可能性のある高齢者を見極めることができるようになりました。その結果、一人ひとりを最適な支援プランに導くことができ、生活機能を向上して再自立できる高齢者の数を3年連続で増やすことに貢献していま

す。また、ICTシステムに蓄積された高齢者や地域に関するデータを活用することで、自立支援を通じた地域づくりへ貢献できることも分かってきました。これらの成果を学会で発表し、全国の有識者や自治体との意見交換をすることを通じて、取り組みの認知拡大にも励んでいます。

今年度は事業収益性とスケーラビリティの検証を完了し、2024年度の事業ローンチを目指します。

■ JMDCとの協業を通じた健康経営アライアンスの立ち上げ

事業創造プロセスに基づくオーガニックな新規事業の創造に加え、経営戦略に基づくM&A&A(アライアンス)を通じた事業創造にも取り組んでいます。第1弾として、2022年にJMDCと資本業務提携を行いました。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あり、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。オムロンは、生活者・患者の日常に最も近いバイタルデータを蓄積しています。他方、JMDCは、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・ヘルスケアデータを保有しています。これらのデータを結合させ、慢性疾患の予防・重症化予防ソリューションの開発・提供を行うことで、「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」を目指します。

JMDCとの業務提携では、7つの分科会を設置して協業を行ってきました。大きな成果のひとつが「健康経営アライアンス」の立上げです。「健康経営アライアンス」は2023年6月30日に、「社員の健康をつうじた日本企

業の活性化と健保の持続可能性の実現」というビジョンを掲げ設立されました。2023年9月30日時点で244の企業・団体に参画いただいています。業界を越えた9社(味の素株式会社、SCSK株式会社、オムロン株式会社、キリンホールディングス株式会社、株式会社島津製作所、株式会社JMDC、日本生命保険相互会社、株式会社野村総合研究所、株式会社三井住友銀行)が代表幹事となり、参画企業とともに健康経営の実践とノウハウの共有・蓄積に取り組んでいます。官学連携も進め、ひいては膨らみ続ける医療費の適正化につなげていきます。




「健康経営アライアンス」を設立した代表幹事会社8社の経営陣

ヘルスデータプラットフォームを活用した 重症化予防ソリューションの創出

健康経営アライアンスの取り組みは、健康経営の実践とノウハウの共有・蓄積にとどまりません。健康経営に取り組む企業と健保の成果創出に貢献する健康増進・重症化予防ソリューションを開発・提供し、効果を検証する共創プラットフォームとして育む狙いもあります。

オムロンは、これまで主に循環器疾患・喘息を対象に、その解決に向けた取り組みを進めてきました。しかし、世の中にはまだまだ多くの解決すべき疾患が存在し、その重症化予防のニーズも年々高まっています。これらの社会ニーズに応えるため、オムロンは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、より多くの予防ソリューションを提供していきます。今後、健康経営アライアンスを通じて、経営に大きな損失を与える疾患領域で3つの予防ソリューションの開発を進め

ていきます。( 参照)

例えば、「高血圧改善プログラム」です。その実証実験として、今年6月からオムロンをフィールドに効果検証を進めています。具体的には、健康診断の結果から重症化ハイリスク者を抽出し、企業側から声をかけて高血圧改善プログラムの参加者を募りました。3カ月間の血圧の測定と医師や医療従事者による面談を通して、食事や運動の改善、生活習慣の改善を行った結果、参加者の多くが降圧の目標を達成できました。治療放置群に早い段階で働きかけることで、高血圧由来の脳・心血管の重症疾患の発症を未然に防ぐことが期待できます。このことは、本人の健康はもちろん、企業の労働力の維持安定にもつながります。

もうひとつ紹介します。「女性向け健康支援」です。女性の活躍が求められる中、女性の健康に対して課題意識を持つ企業が少なくありません。社会の課題に向き合

い、オムロンと健康経営アライアンスの参画企業が連携し、ソリューションの開発を進めています。実証実験では、オムロンヘルスケアの婦人体温計を活用し、女性特有のバイタルリズムである基礎体温変化のデータと女性のステージ変化に合わせた健康情報の提供やオンラインによる健康相談サービスを使用して、働く女性の行動変容や自身のパフォーマンスの変化を検証します。これらのサービスの提供により、女性の活躍支援、体調不良による労働損失の改善が期待できます。

今後、健康経営アライアンスを通じて、高血圧、女性向け健康支援、またメンタルヘルスなど社員のQOL向上と経営に大きな損失を与える疾患領域で予防ソリューションを開発し、健康に関する社会的課題に向き合い、健康寿命の延伸に貢献してまいります。

図4 〈ヘルスデータプラットフォームを活用した企業向け重症化予防ソリューション〉

社員のQOL向上と経営に大きな損失を与える疾患領域での予防ソリューションを開発し、健康経営アライアンスに貢献する		
	社員・経営ニーズ	事業概要
高血圧 重症化予防	高血圧由来の脳・心血管の重症疾患発症を未然防止	ハイリスク者スクリーニング+遠隔診療サービス 健診・レセプトデータと、将来的には血圧等バイタルデータによるハイリスク者スクリーニング及びハイリスク者向け遠隔診療 サービスの提供
女性向け健康支援 (フェムテック)	女性の健康課題に起因する プレゼンティーズム、アブセンティーズムの改善	“女性の”健康支援サービス セミナーを通じた啓発から、基礎体温管理アプリ、セルフケア/遠隔診療サービスまでをワンストップで提供することで女性の活躍を支援
メンタルヘルス 予防・改善支援	メンタル不調に起因する プレゼンティーズム、アブセンティーズムの改善	“心の”健康支援サービス ストレスチェック・パルスサーベイ等によりリスク保有者を早期発見し、睡眠データを活用したメンタルリスク介入ソリューションを提供

ヘルスケアソリューションドメインに 留まらないデータソリューション事業の創出

ソーシャルソリューションドメインで取り組んでいるのが、当社グループ会社のひとつオムロン フィールドエンジニアリング(以下、OFE)が展開するマネジメント・サービス事業との協業です。OFEは、全国140拠点、保守員1,200名の体制を強みに、金融や鉄道・道路交通、製造、流通など幅広い分野において、エリアを問わず、運用・保守・設計施工を提供するとともに、店舗運営に関する業務支援を行っています。

現在、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・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社会的課題が顕在化しています。この課題を解決すべく、JMDCと取り組んでいるのが「現場から収集されるデータを活用した、「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。

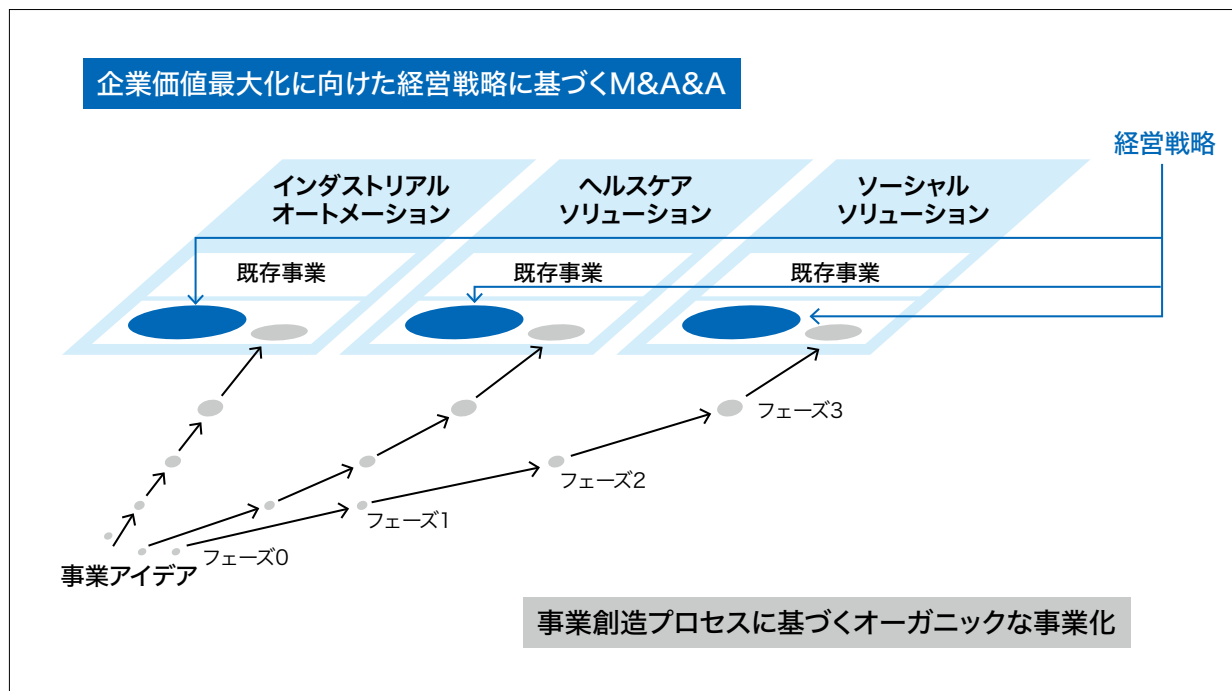
この現場データ活用によるソリューションを加速するために、「保守・メンテナンスのワンストップサービス」にも取り組んでいます。保守・メンテナンスのワンストップサービスは、業界を超えた商業施設で利用される異なるメーカーの機器・設備の保守・メンテナンスを一括管理することです。商業施設で利用される、異なるメーカーの機器・設備のマネジメントを一括管理することで、これまで以上に様々な現場データの収集が可能になります。そして、これらの収集したデータをもとにJMDCと共創することで、お客様の課題を解決する新たなデータソリューション開発を加速させていきます。

さらに大きな成果創出とIXIの進化に向けて

IXIが、これからさらに大きく羽ばたく鍵は2つあります。1つは人財ポートフォリオの強化および社員一人ひとりのエンゲージメントの向上です。事業創造プロセスに基づくオーガニックなアプローチと、M&A&A(アライアンス)を活用したインオーガニックなアプローチでは、事業創造に必要なスキルも対応するジョブも大きく異なります。異なるスキルを持つ多様な人財の採用を強化するとともに、高い志と強い意欲を持つメンバーが能力を最大限発揮できる環境を作っていきます。

もう1つの鍵は「ハイサイクル・マネジメント」の徹底です。ハイサイクル・マネジメントの本質は、仮説検証サイクルをいかに早く回すか、つまり、立てた仮説を可能な限り早く検証し、ピボットしながら創出価値を大きくすることにあります。1サイクル当たりの創出価値は小さくても、回転数が増えれば価値は指数関数的に増幅します。すなわち、複利のパワーです。IXIの事業創造プロセスはまさにハイサイクル・マネジメントを可能にするプロセスです。仮説検証を繰り返し、トライ&ラーンを継続的に回すことでさらに大きな成果を創出してまいります。

〈企業価値最大化に向けた経営戦略に基づくM&A&A〉



技術・知財本部 ソーシャルニーズの創造で “世に先んじる”

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

磨き続けるコア技術の進化の方向性

“ソーシャルニーズを創造”し続けるうえで、その源泉となるのは我々のコア技術“Sensing & Control +Think”です。SF2030をスタートするにあたり注力するコア技術領域としてロボティクス、センシング、パワーエレクトロニクス、そしてAI/データ解析と設定し、“近未来デザイン”をもとに社会実装に向けた技術開発を進めています。

さらに、技術開発を進めるうえで、コア技術をどのような方向で磨き続け進化させていくかについて方針を策

定しました。SF2030では、「コト視点」での事業の進化に向け、磨き続けるコア技術の進化の方向性を、「現場におけるエッジセンシング&ローカル自律分散制御テクノロジー」と「データ分析におけるデータや信号のマネジメントテクノロジー」。そして、この2つの密接な連携と設定しました。

例えば、「健康寿命の延伸」では、日常生活の中で各々人の多様なバイタルデータをセンシングするという役割がヘルスケア事業においてますます重要となってきています。日常生活におけるバイタルデータが未病・予防に向けたカギとなるからです。しかしながら、医療機器のような精度でバイタルデータを取得できる機会や、頻度は限られます。その大きな要因は、バイタルデータをいつでもどこでも容易に取得できるようなセンサがまだまだ十分には実現できていないからです。例えばバイタルデータを取得するセンサをウェアラブルにした場合、日常生活の活動から生じる多様な情報(これらはバイタルデータのセンシングにとってみれば「ノイズ」となります)に埋もれてしまい、必要なバイタルデータを実用化レベルでは取得するのが困難であるからです。そこで、我々は、セン

シング技術とAI/データ解析技術を融合することで、日常生活における様々なノイズに埋もれた状態のセンサデータから必要なバイタルデータのみを効率的に抽出する技術の創出にチャレンジしています。このように現場(エッジ)でのセンシング技術を進化させていくことが、コア技術の進化の方向性の1つめになります。

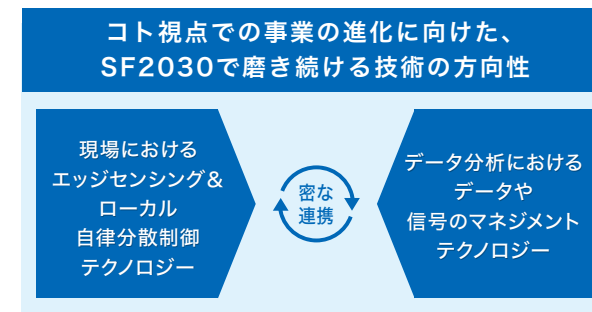
しかし、大量のバイタルデータが取れるようになっただけでは、価値を生み出すには至りません。多種多様で時々刻々変化するデータから、専門家の知見と結びついた指標上で変化を機敏に察知したり、専門家でも気付かなかったような因果構造を発見するには、より賢くデータや信号を収集・分析し、顧客価値に変換するようなデータや信号のマネジメントテクノロジーを磨き続ける必要があります。これがコア技術の進化の方向性の2つめになります。この現場でのエッジセンシングとデータや信号のマネジメントテクノロジーの密な連携により「健康寿命の延伸」に向けたソーシャルニーズの創造に繋げていきます。

「デジタル化社会の実現」への取り組みにおいては、2023年7月に発表した中外製薬株式会社との次世代ラボオートメーションシステムの開発があります。このテ

〈オムロンのコア技術と4つの注力技術領域〉



〈コア技術の進化の方向性〉



マは、創薬研究において、研究員がより創造的な研究に十分な時間を確保できるような一連の実験作業のオートメーションを目指しています。実験作業の自動化を実現するためには、薬品の準備や分析機器の操作など、研究員が行っていた非定型の作業を柔軟かつ自律的に行うロボットが必要となります。そして、実験で得られたデータをもとに、次なる実験のためにデータ分析や実験計画を立案するマネジメントが必要となります。

現在、このようなラボのオートメーションを実現する先進的なチャレンジに、中外製薬、オムロン、オムロン サイニクエクス(OSX)の3社が共創して取り組んでいます。

ここで紹介した事例を含め、3つの社会的課題に対しコア技術を進化させ続けることで、世に先んじたソーシャルニーズの創造を実現すべく、以下を含む様々なテーマを実行しています。

▶「カーボンニュートラルの実現」

- ・ハイブリッドエネルギー網を実現するV2H (Vehicle to Home) におけるパワーコンディショナーの小型化技術
- ・産業用電源の高効率・小型化技術

〈「健康寿命の延伸」に向けた開発〉



▶「デジタル化社会の実現」

- ・ロボティクスの革新による創薬実験等の自動化を行うラボオートメーション技術
- ・オムロングループのDXを支える開発現場や本社部門などでのデータ解析技術

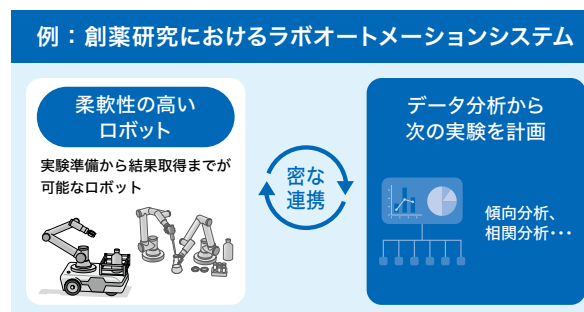
▶「健康寿命の延伸」

- ・パーソナライズドヘルスケアを支える生体センシング技術

更なるコア技術の進化に向けた取り組み

”世に先んじて”ソーシャルニーズを創造するためには、既存の事業や技術開発の枠に縛られない視点も欠かすことができません。そうした広い視点で”近未来デザイン”を行う新たなアプローチとして、科学の視点から社会と技術に目を向け革新技術を創出する研究子会社、オムロン サイニクエクス株式会社(OSX)を設立し5年が経ちました。設立以降、オムロンの企業理念や目指す未来像に共感したロボティクスやAI技術のトップ研究者が集まっています。また、主要な国際学会での論文採択は40件を超え、OSXは国内外からユニークな企業研究所として認知されるようになりました。2022年には、

〈「デジタル化社会の実現」に向けた開発〉



「人と融和して知の創造・越境をするAI ロボット」(プロジェクトマネージャー:OSX 牛久 祥孝)が、科学技術振興機構が推進する「ムーンショット型研究開発事業」の研究開発プロジェクトとして採択されました。このテーマは、2050年に人(研究者)と機械(AIロボット)が融和し、ノーベル賞級の研究成果を生み出す世界を目指したものです。また、オムロン本体の技術開発ともシナジーが生まれ始めています。前述のラボオートメーションは、OSXが参画したWRC (World Robot Challenge)でのチャレンジが起点となり共同研究へと発展したものです。また、技術・知財本部ともロボットの自律走行技術やAI技術などで連携が進んでいます。

共創パートナーのコメント

次世代ラボオートメーションシステムについての当社とオムロン、OSXとの共創は、2020年に開催された「World Robot Challenge」の製品組立チャレンジの内容に関するOSX研究員の発表を聞き、その技術力と柔軟な作業を可能にするためのロボットを開発するという、コンセプトに共感し、交流したことがきっかけです。我々は、これまで人にしかできなかった複雑な非定型作業を自動化し、夜間や休日など研究員のいない時間でも実験を継続し続けることで、より生産性を高め、研究員の創造性を発揮できる世界を目指しています。そうした目指す技術開発への共感によって、このような共創活動を推進できていることをうれしく思います。

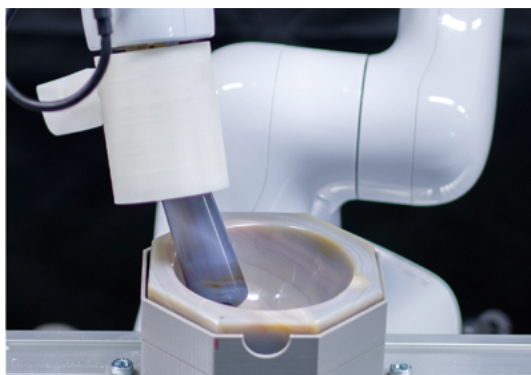
中外製薬株式会社 研究本部
バイオロジー基盤研究部
上川路 翔悟 氏



事例 1 材料科学の実験を自動化する
ロボットの実現

材料科学の実験には粉体をすり潰す作業が必要ですが、手作業で行うため、時間を要することが課題でした。そこで、我々は、実験用に粉体をすり潰すことができるロボットの開発に取り組んでいます。ロボットが、乳鉢にある粉体の状態をカメラで認識し、粉体を集めるかすり潰しを進めるかを自動で判断します。さらに、柔軟性を有した治具を用いて簡単な位置制御ですり潰しが可能なロボットを開発しています。この取り組みは、大阪大学と共同で研究を行っており、その成果が、ロボット分野のトップカンファレンスであるIROS2022*で採択されました。

* IEEE/RSJ International Conference on Intelligent Robots and Systems

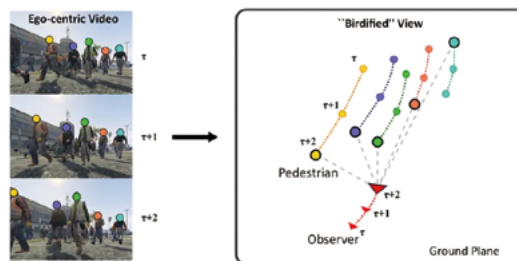


オムロン サイニックエックス株式会社
シニアリサーチャー
濱屋 政志



事例 2 人混みの中を移動可能な
自律走行ロボットの実現

空港、鉄道駅構内、イベント会場など、人が自由に往来する環境においてロボットが自律的に移動するには、ロボット自身が正確に自己位置を推定する技術が必要となります。従来の技術では周囲の建物など静止しているものを基準にロボットが自身の位置を推定していましたが、人混みにおいては周囲の人も動いているため推定が困難です。そこでロボット自身の動きと周囲の人の動きから、鳥が上空から見ているようにロボットの視点を鳥瞰視点へと変換し自身の位置を推定できる技術の開発を行っています。この開発は、京都大学と共同で研究を行っており、その成果が、コンピュータビジョンのトップジャーナルであるInternational Journal of Computer Vision (IJCV)に採録されました。



オムロン サイニックエックス株式会社
シニアリサーチャー
西村 真衣



知財・無形資産活動の進化

近年、企業価値に占める知財・無形資産の割合は増加しており、競争力の源泉としてますます重要な経営資源となっています。この知財・無形資産に関するガバナンスは、技術・知財本部 知的財産センタが統括しており、オムロンの技術開発、新規事業創出、既存事業に対して知財戦略の策定・実行・監督を担っています。2022年度には、SF2030の実現に向けて知財・無形資産の活用と連結する価値創造ストーリーとしてビジネスモデルの具体化を進め、「独占排他型」と「シェアリング&インクルージョン型」を最適なバランスで組み合わせ、「両利きの知財活動」を実行することを設定しました。

実行においては、知財・無形資産活動を企業価値向上のためのバリュードライバーと捉え、従来の特許を中心とした知財活動から技術ノウハウや人財能力などにも scope を広げた知財・無形資産活動に取り組んでいます。例えば、研究開発投資をどの程度の効率で競争力のある技術へと変換しているかといった「先進技術開発効率」の観点や、創出した知財・無形資産がどの程度オムロンの事業成長や事業優位性に繋がっているかといった「社会実装率」の観点、また、開発行為の成果として、いかに人財の能力を向上できているかといった「人財能力」の観点などを想定して検討を進めています。知的財産センタでは、これらを踏まえ、知財・無形資産活動を推進し、世に先んじたソーシャルニーズを創造し続けることで、企業価値の持続的な向上を目指していきます。

知財ミッション&ビジョンの実践

知的財産センタでは、知財で新たな価値を創り届け、

オムロンを持続的な成長に導けるよう、ミッション&ビジョンを定め取り組みを進化させています。以下に、ミッションの達成に向けた具体的な知財活動事例を紹介します。

第一に、「IPランドスケープ」*を取り入れ、“近未来デザイン”に基づき、知財情報を活用して想定顧客のニーズ分析や技術課題を構造化し、事業仮説の具体化、開発テーマの設定などで、仮説検証のサイクルを効率的に回しています。また、共創先とオムロンとが保有する知財のシナジー効果や、サイテーション分析等によって新たな用途・ビジネスの展開可能性の検証を行い、独占排他的およびパートナー戦略の観点も加えて、知財戦略を作り込んでいます。また、モノ視点からコト視点へと事業における価値の捉え方が変化し、発明者の裾野が拡大しているため、技術者のみならず企画部門などの非開発部門のメンバーも対象に、顧客課題・社会課題を解決するコトビジネスの発明創出を推進しています。

次に、事業環境や社会環境が変化していく中で、コー

ポレートブランドの核である「OMRON」商標の使用範囲はますます広がっています。知的財産センタは、米国、欧州、中国、アジアパシフィックの知財部門や現地子会社と連携しながら、グローバル各国で「OMRON」商標を出願登録すると共に、第三者によるブランド侵害に対するモニタリングを行い、侵害案件を早期に発見し各国の状況や法律・制度も踏まえた対策を行っています。対応すべき事案は、社名の無断使用や、SNS上での偽アカウントなど多岐に渡りますが、特に、インターネットを通じた模倣品の販売の増加が著しく、Eコマースサイトや各国の税関とも連携し、対策にあたっています。

そして、出願から利活用までシームレスに繋げる戦略ドリブな「知財サイクル」を回す取り組みを行うことで、特許等の知財権を侵害する企業に対しては、国内外を問わず警告や訴訟提起を行うなど知財権の侵害を許さない対応をしています。

また、事業部門がお客様に新たなソリューションを提案する中で、オムロンの製品・サービスが知財・無形資

産で保護されていることを伝え、オムロンだからこそお客様との共創によりさらなる付加価値を生み出せることを理解いただくことにも取り組んでいます。

これらの知財活動が評価され、オムロンは、世界でも革新的な企業・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7年連続で選出されています。

このように、技術・知財本部では、コア技術で定めた注力技術領域と磨き続ける進化の方向性と知財・無形資産活動の進化をもとに、ソーシャルニーズの創造を世に先んじて取り組んでまいります。

*IPランドスケープ: 特許などの知財情報や非知財情報、社内情報等を俯瞰的に分析して、経営判断の戦略情報として活用するとともに、事業・技術戦略へフィードバックして戦略策定・実行を推進する手法。



「Top100 グローバル・イノベーター」の授賞式

オムロン知的財産センタ 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、競争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 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。

グローバルコーポレート ベンチャリング室 (CVC)

進化するオムロンのコーポレート ベンチャーキャピタル

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

オムロンのコーポレートベンチャリング機能を担う、グローバルコーポレートベンチャリング室(以下、CVC室)は、「自律社会から自然社会への進化に於いて 私たちは、オムロン、そして社会を変革していく“BOOSTER”になる」をビジョンに掲げています。このビジョンのもと、世界を変える力をもつ、世界中の起業家・投資家と共

に、オムロンの掲げる社会的課題「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」を解決する、“ソーシャルニーズの創造”の加速に取り組んでいます。

CVC室は、社会的課題解決を目指すベンチャーへの投資を目的としたOVC2号投資事業有限責任組合(OVC2号ファンド)を通じて、新たにスタートアップ3社への出資を実行しました。2022年度の出資先1社目となったEagle Genomics Ltd.(イーグル ゲノミクス社)は、マイクロバイオームの多変量解析を迅速に実現するソフトウェアを開発し、長年のボトルネックとなっていた統計処理上の課題を解決、ヘルスケア領域での実用化に向け、大きな1歩を踏み出しました。

2社目の、医療介護現場のリハビリテーションのオートメーション化に取り組む株式会社Rehab for JAPAN(リハブ フォー ジャパン社)は、介護士らが医療介護の

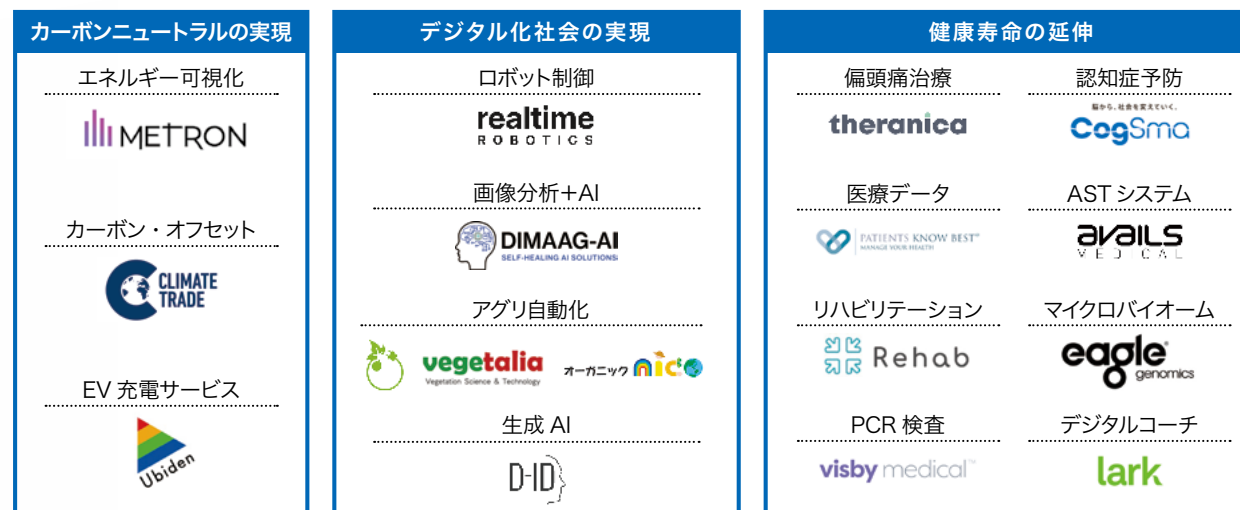
現場でリハビリテーションを行う際の負担を低減するソフトウェアを用いたソリューションを提供し、今後さらに加速する高齢化社会への貢献を図っています。

3社目の投資先であるユビ電株式会社(以下、ユビ電)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で、「カーボンニュートラルの実現」を目指しています。ユビ電とオムロンの電子部品事業(DMB)は、オムロン岡山事業所において、EV充電サービスの実証実験を進めるなど、「カーボンニュートラルの実現」に向け具体的な共創活動をスタートしています。

CVC室では、これら3社を加え、これまでに24社への出資を完了し、オムロンが自ら定めた3つの社会課題の解決に向け、ポートフォリオの拡充を図っています。

また、CVC室では、新たな人材活用のあり方として、「事業部門とスタートアップとの共創を生み出す仕組み

〈ポートフォリオ図〉



の構築」と「投資先へのアクセラレーションプログラムの実行」に取り組み、コーポレートベンチャリング機能の強化を図っています。

長期ビジョンSF2030を実現するためには、ハイサイクルに共創を促進していく必要があります。深い業界に対する知見や多種多様な事業資産を持つ事業部門と、斬新なアイデアを驚異的なスピードでカタチにしていくなスタートアップとの共創は、競争環境が目まぐるしく変わる最適化社会に必須のオープンイノベーションです。そこで、2022年度より制御機器事業（以下、IAB）と新たな取り組みを開始しました。IABの開発エンジニアがCVC室に Outreach し、スタートアップの探索から投資、共創に向けた技術価値の判断を、IABとスタートアップの架け橋となって実行するプロジェクトです。

もう1つの人財活用の取り組みが、投資先へのアクセラレーション活動です。オムロンには多種多様な事業資産や副業人財募集といった制度があり、スタートアップが必要としているミッシングピースをもっています。こうした事業資産や社員の専門性を活かすべく、CVC室のメンバーを投資先であるスタートアップへ送りこみ、事業成長を加速させています。2022年度に実施した活動では、脳検査事業の拡大のため、臨床試験のプロトコルの改善と薬事開発を実施しました。オムロンのアクセラレーション活動は、投資先の事業成長を図るだけでなく、派遣する社員自らに、成長の機会や気づきを与える活動です。

CVC室ではこうした取り組みを通じて、今後も、世界を変える力をもつ、スタートアップを支援するとともに、目指す自律社会の実現に貢献する人財づくりに活かされてまいります。

事例 1

事業部門とスタートアップとの共創を生み出す仕組みの構築

事業会社がスタートアップと共創を進めるうえでボトルネックとなるのは、多くの場合、コミュニケーションや環境変化に対応するプロセスのスピードが異なることです。そこで、CVC室では、事業部門とスタートアップそれぞれのニーズを理解するメンバーが、双方の立場で事象を捉えコミュニケーションに介入し、両者の事業成長を促すよう、迅速にオープンイノベーションを推進することで共創を加速させています。この共創活動に取り組んでいるのが、IABでAI開発に取り組むロボットエンジニアの月川です。エンジニアとしての自身の経験から、事業創出のあり方としてスタートアップとのオープンイノベーションに関心をもち、IAB内で募集されたプロジェクトへの参画に自ら手を挙げました。プロジェクトへの参画について、月川は「当初想定していたとおり、日々、やりがいや学びがある、体験をしています。IABという事業体を、スタートアップという外部の視点でみることで、事業領域の広さやロボット業界のスピード感を体感でき、製品や技術の開発に専念しているだけでは得られない経験や人との出会いから新たな刺激を日々得ています」と述べています。

CVC室は、事業部門とスタートアップとの共創を生み出す仕組みを更に拡大させており、月川は、その中心メンバーとして、IABが保有する事業資産とシナジーを生み出す可能性のあるスタートアップの探索を続けています。

グローバルコーポレートベンチャリング室
(原籍:インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー 技術開発本部
第1技術部)

月川 正善



事例 2

社員も投資先も成長させるアクセラレーションプログラムの実行

新たなアクセラレーション活動を自ら企画し実行したのが、CVC室のメンバーでオムロン全社の専門人財でもある小竹です。小竹が事業支援を行ったスタートアップは、2021年度よりオムロンがリード投資家となり、出資・支援をおこなっている、株式会社CogSmart（以下、コグスマート社）です。コグスマート社は、「脳医学とテクノロジーの力で、一人ひとりがいつまでも健やかに、心豊かに暮らすことができる社会を作る」をビジョンに掲げ、認知症予防に向けたソリューション開発に取り組んでいます。2022年度からは、支援活動の一環として、小竹が同社の内部に入り込み、自身の専門分野である生体工学のスキルを活かした、アクセラレーション活動をおこなっています。

支援を開始した当時を振り返り、小竹は、「コグスマート社が抱える課題の解決に向け、メンバーと同じ目線で議論し切磋琢磨していくことで、たくさんの気づきを得ることができました。スピードと実行力は想像以上のもので、社会が抱える課題を何が何でも解決するという強い意志にも感化されました。」と述べています。活動を終えてCVC室に帰任した小竹は、現在コグスマート社での経験を活かして、新たなスタートアップへの支援活動を行っています。その姿は、以前にも増して、スタートアップとオムロンの両社をつなぐ架け橋となり、ソーシャルニーズ創造に向け自ら活動する人財へと成長しています。

グローバルコーポレートベンチャリング室
共創戦略センター
兼 オムロンベンチャーズ株式会社
小竹 康代



CHRO メッセージ

人財戦略が企業価値を 向上させる新しいステージへ

取締役執行役員専務 CHRO
兼 グローバル人財総務本部長

富田 雅彦

オムロンがSF2030で掲げる人財ビジョンとは、「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」です。この人財ビジョンの下で、CHROとして、以下を加速させることで企業価値向上に取り組みます。

- ▶ 全社の企業・組織文化の醸成、企業理念の浸透・共鳴の輪の拡大
- ▶ 多様な社員をリードするリーダーの発掘・育成と登用
- ▶ 社員が思う存分に能力発揮ができる、全社員にとって魅力的な環境づくり

私は、社員一人ひとりこそが、SF2030において社会価値を創出していく原動力であると考えています。CHROとして、会社と社員が対等な関係であることを前提に、「互いに選び・選ばれ」、「ともに自律的かつ持続的な成長を目指す」ための人財戦略、事業成長に繋がる人財戦略を長期視点でグローバルに実行していきます。

事業と組織能力のトランスフォーメーションの加速

オムロンは、SF2030期間のうち2022年度から2024年度までを「トランスフォーメーション加速期」と位置付け、中期経営計画「SF 1st Stage(以下、1st Stage)」を展開しています。1st Stageでは価値を捉える視点およびビジネスモデルを、“モノ”から“コト(モノ+サービス)”

の提供へとシフトし、オートメーションという強みを通じて社会的課題を解決するべく、「事業のトランスフォーメーション」、そして、「企業運営と組織能力のトランスフォーメーション」に取り組んでいます。そして、SF2030で描いたありたい姿へのトランスフォーメーションに向け、様々な人財施策を「トライ&ラーン」で実行しています。一般的には、人財戦略・人財施策には遅効性があると言われる、また結果の定量化は困難なものですが、オムロンは昨年度より、あえて業績や企業価値向上との連動性を数値化し「人的創造性」として、開示しました。これからもトライ&ラーンの姿勢で、今までとは異なるステージへ踏み込む想いで新しい人財施策に取り組み、新たな学びを得ていきたいと考えています。

会社と社員、両者の持続的成長を追求する人的資本経営

私は、人財戦略を推進する上で最も大切なことは、人財戦略を経営戦略・事業戦略と連動させることであると考えています。事業を通じた社会価値創出を社員一人ひとりが実践するため、SF2030人財戦略ビジョンでは、会社と社員の関係を「選び・選ばれ」、「ともに成長する」という新たな関係を掲げました。この関係性の達成には、事業戦略と人財戦略が連動していることだけでなく、会社のWILLと社員個人のWILLが連動していることがすべての連動の基礎となります。また会社の成長と社員の成長の連動も大切です。企業価値を高める会社と、自己の主体性と能力を発揮する社員が、ともに成長し続けるための人財施策を実践しています。

新しいD&Iによる事業を通じた社会価値創出

ビジョンや想い、連動性をすべての社員に伝え、ありた

い姿を実現していく為に、オムロンでは自社独自の「ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)」を新たに定義しました。D&Iというキーワードを、オムロンでは未来のありたい姿から導き出した表現として、新しい意味合いで使っています。具体的には、ダイバーシティは、「よりよい社会づくりへ挑戦する多様な人たちを惹きつける」。そしてインクルージョンは、「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」です。これが、オムロンにおけるD&Iです。

私は、社員が、オムロンの存在意義である「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」を実践していくための成功の鍵-KFSが、このオムロン独自のD&Iだと考えています。事業のトランスフォーメーションにはスペシャリティを備えた「挑戦する多様な人材」が欠かせません。また、そのような人材を単に雇用するだけでなく、施策や組織運営を通してその人材をマネジメントし能力を発揮してもらうことも不可欠です。この多様な人材を惹きつけることに加え、人材施策によって

個の情熱と能力と主体性を引出し事業創造するというオムロン流の“D”と“I”の結合こそが新しい企業価値を作っていくと信じています。

私は会社と社員、両方の持続的成長を実現することで企業価値を向上させる人材戦略に今後も取り組んでいきます。

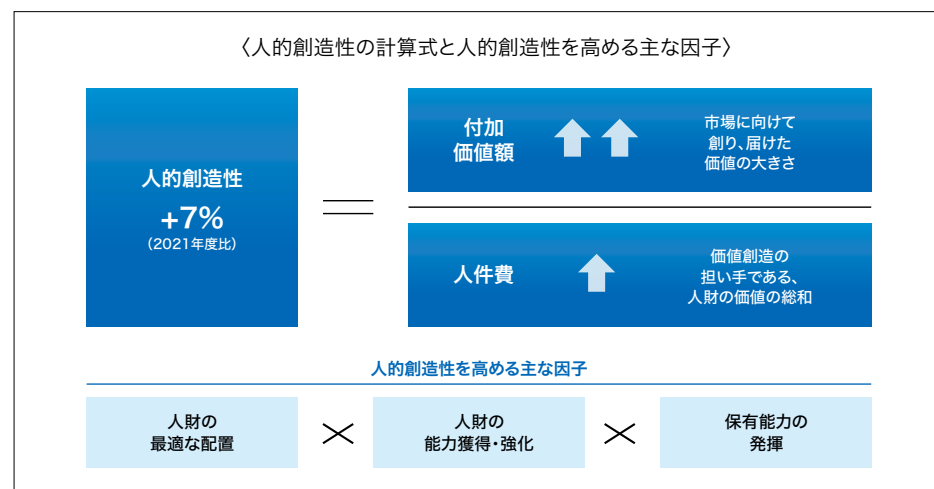
市場に向けて創り、届けた価値の大きさを測る「人的創造性」

人的資本を有効活用しながら、この独自のD&Iを加速させ、新たな価値創造がどれだけ実現できたかを測る数値指標として1st Stageの中で「人的創造性」を設定しました。この目標は、2024年度に+7%の向上(2021年度比)を目指しています。この人的創造性とは、売上高から変動費を差し引いた付加価値を人件費で割ったものです(図参照)。これまで人事の世界では、同じ計算式から算出される指標を、労働生産性や労働分配率の逆数と言ってきました。しかし、この指標に込めた想いは、

従来のものとは似て非なるものです。オムロンが成し遂げたいことは、あくまで価値創造です。そのため、分子の付加価値を伸ばすために、分母である人財への投資をしっかりと行うことで、これまで以上に付加価値を生み出していくことを目指していきます。

人的創造性を高める3つの因子

人的創造性を高めるためには、全社の経営目標や事業戦略に則した3つの因子が重要だと考えています。まずは、「人材の最適な配置」です。事業ごとに付加価値を産む成長領域を見据え、“適所適財”となるよう人材の配置を行うことで、社員のパフォーマンスを向上させ付加価値の拡大につなげます。次は、「人材の能力獲得・強化」です。成長領域の戦略を実行するために必要な能力の獲得、その実現にむけた育成プログラムの準備や経験の場を提供します。最後は、「保有能力の発揮」です。エンゲージメントを高めながら、社員個々人がもつ多様で多彩な個性や能力を最大限発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

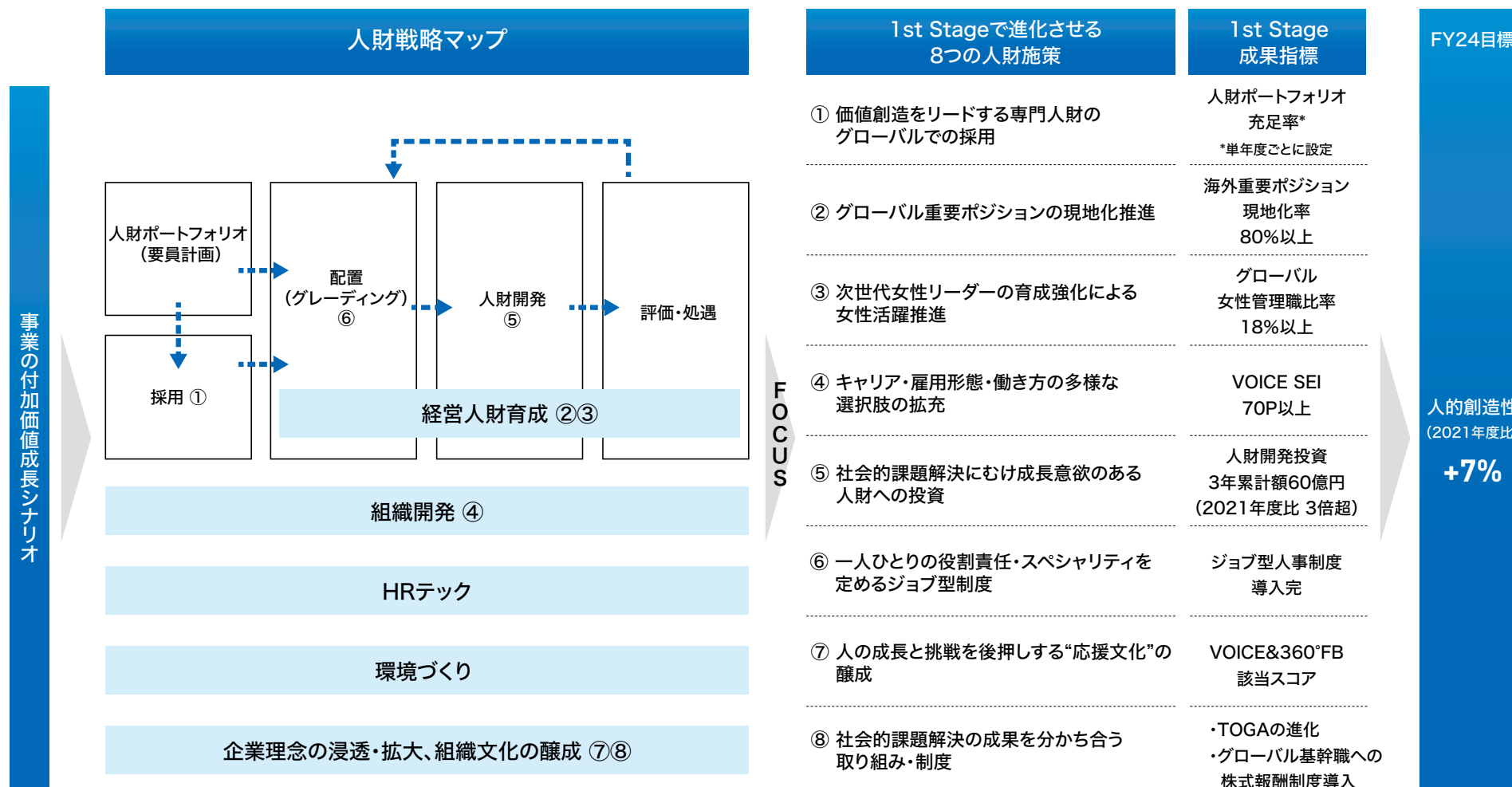


人的創造性を高める8つの施策

1st Stageでは、数ある人財施策の中から、人的創造性を高めるために最も有効と考えた8つの人財施策に注力しています。注力する8つの施策ごとに定めた成果指標を達成することで、人的創造性を向上させることを目指しています。

これら8つの施策のうち、人財ポートフォリオ充足をはじめとする特筆すべきいくつかの施策についてご紹介します。

〈1st Stageにおける人的創造性向上シナリオ〉



人財ポートフォリオ充足と人財開発投資

オムロンの考える人財ポートフォリオとは、事業戦略を実現するために、適切なポジション(適所)に適切な能力を持った人財(適財)が、必要なタイミング(適時)に必要な人数(適量)配置された状態をつくり続けることです。従って、まず事業成長シナリオを人・組織の観点にまで具体化します。次に、ありたい布陣を具体化し、現状とのギャップを把握します。最後に、人財の充足とリソースの最適化のための人事施策を実行していきます。

価値創造をリードする専門人財のグローバルでの採用

2022年度は、各事業が描く成長シナリオに沿って、1st Stageで必要な価値創造をリードする専門人財をグローバルで採用することができました。新規事業や新たなソリューションの創出に不可欠となるAI・ロボティク

ス・DXなどの先端技術をもつ人財、お客様の現場にオートメーションを実装し、加速させるエンジニア人財、既存事業の基盤を支えるサプライチェーンマネジメントや生産技術をもつ人財など、多様な能力と経験をもつ多くの人財を採用することができ、人財ポートフォリオの充足にむけて大きく進捗しました。

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、1st Stage期間に60億円(3年累計)を人財に投資していきます。これは前中計VG2.0期間の3倍にあたります。

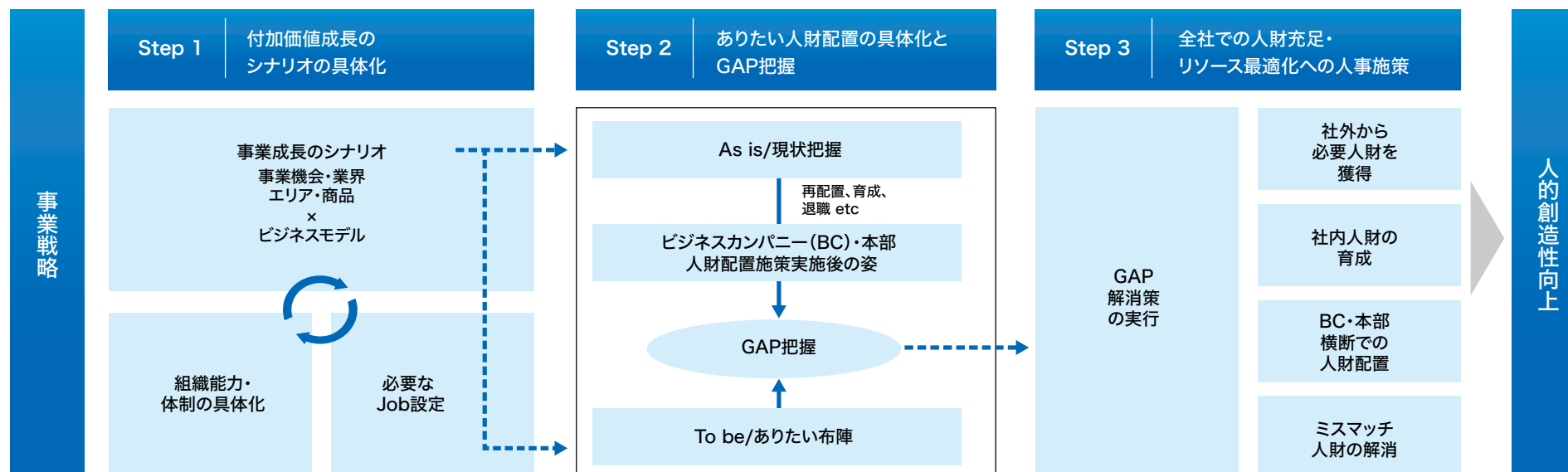
2022年度からは、①リーダー育成と登用、②多様で多才な人財活躍、③コト視点に適用できる能力獲得の3つ

の軸で、人財開発を進めています。具体的には、「海外や社外での経験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」、「新たなビジネスモデルを推進するための実践型トレーニング」などのプログラムを拡充しながら全社で進めています。

企業理念実践を牽引するリーダーの持続的な輩出

オムロンでは、グローバルリーダーの早期選抜・育成を行う「グローバルコアポジション戦略」に力を入れています。この戦略は、前長期ビジョン「VG2020」がスタートした2011年から取り組んでいるものです。オムロンでは、事業を持続的に成長させていくためにはグローバルリーダーの輩出は不可欠と考えており、SF2030でもグローバルコアポジション戦略を継続・進化させています。

〈オムロンの考える人財ポートフォリオ〉

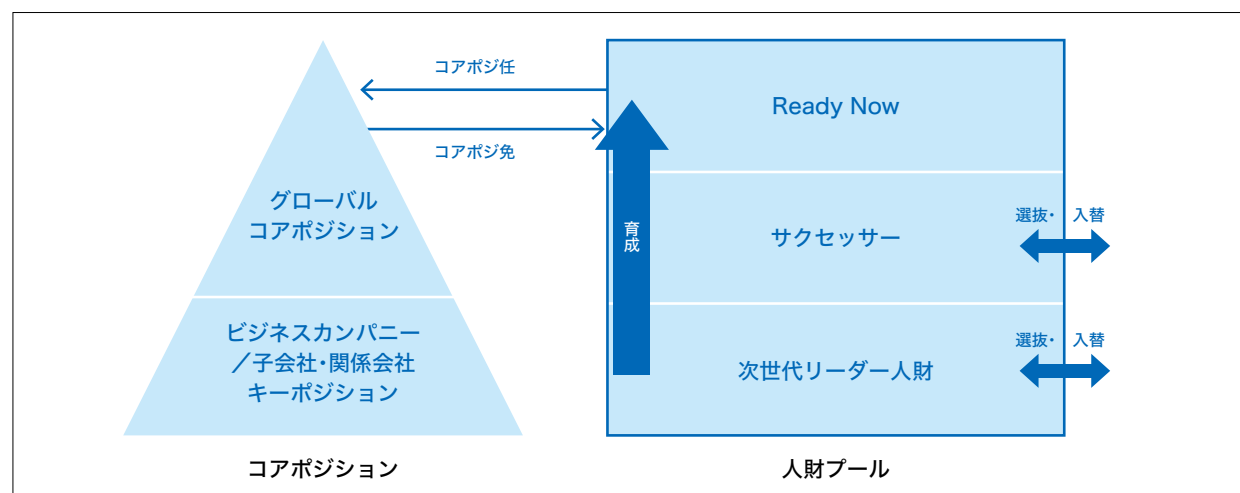


▶オムロンが進めるグローバルコアポジション戦略

オムロンでは、グローバルで約200の重要ポジション（グローバルコアポジション）を設置し、CEOの決裁でふさわしい人財を選び、経営陣が一体となって現職者の評価・育成を行っています。質量兼備のグローバルコアポジションを実現するために、人財の登用・入れ替え・育成機会の付与は適時見直しています。

また同時に、ポジションごとに2名以上のサクセッサ（後継者）を選定することを目標に、評価・育成を行うことでグローバルでの持続的な人財パイプラインの充足を図っています。さらに、もう少し先にコアポジションに就くことを期待する若手人財をフューチャージェムとして選抜し、育成を行っています。グローバルで約200の重要ポジションに対して、サクセッサが約400名超、フューチャージェムが約600名超、合計1000名を超える人財がグローバル社員の中から選ばれています。

〈グローバルコアポジションへの適所適材の人財配置を継続する仕組み〉



今年度、オムロンは、CEOの交代を中心にCFO、そしてすべてのビジネスカンパニー長が一斉に交代しました。この、新たな経営体制へのスムーズな移行は、過去10年にわたって継続・進化させてきたグローバルコアポジション戦略とサクセッションプランの成果と言えます。今後も事業を持続的に成長させていくために、グローバルリーダーの持続的輩出を進めていきます。

▶グローバル重要ポジションの現地化推進

現地のビジネス慣習に則しながら迅速な意思決定を行うことを目的に、海外の重要ポジションに占める現地化比率の向上に注力しています。2022年度は、適切な人財の登用・適時の入れ替え・個別最適な育成を実施しながら、目標である現地化率80%を達成しました。オムロンではグローバル各地において、重要ポジションに就くリーダーたちが、サクセッサや次世代リーダー人財らと共に、事業を通じた社会的課題の解決を牽引しています。

▶次世代女性リーダーの育成強化による女性活躍推進

オムロンでは、女性のさらなる活躍を経営の重点戦略の1つと位置づけ、グローバル経営幹部候補の選抜・育成におけるジェンダーバランスの考慮、女性を対象としたリーダーシップトレーニング・メンタリングプログラム、全社におけるアンコンシャスバイアスに関する研修・心理的安全性を高める研修など、女性管理職比率を高める取り組みを進めています。国内においては、キャリア支援に加え、仕事と家庭の両立を支援するガイドの発行・相談窓口の設置・人事処遇制度の改定などを通じて女性が活躍できる環境を構築しています。こうした取り組みの結果、オムロングループ国内における女性管理職は、2023年4月時点で、137名（2018年度、85名）、うち女性役員は7名*になりました。さらに女性管理職比率を高めるためには、女性管理職候補となる人財の早期選抜・育成を通じた母集団形成が必要だと考えています。グループ共通での取り組みに加え、各職場主導による成長機会付与・OJTを通じた育成など取り組みを充足させています。

* 社外取締役1名、執行役員常務1名、執行役員2名、関係会社取締役社長2名、関係会社取締役1名

一方、各国・地域における女性管理職の数は充足していく中で、重要ポジションに登用される女性の後継候補者はグループ全体で不足しています。この課題を解決すべく、グローバルコアポジション戦略の一環として2023年度からスタートした施策が、「ウーマン リーダーズ サークル (Women Leaders Circle)」です。ウーマン リーダーズ サークルは、女性管理職を対象にグローバルリーダー（次期経営候補者）を育成するプログラムです。今年度は、8カ国20名が参加しています。女性リーダーのキャリ

アアップに向けて意識改革を促すことで女性管理職の活躍と育成を加速し、各エリアや事業部門の要職に就く女性リーダー、またはその後継者となる人財をグローバルで充足させていきます。

オムロンは、今後も、女性のさらなる活躍を経営の重点戦略に位置付け、取り組みを進めていきます。

企業理念実践に邁進できる環境と組織文化づくり

オムロンでは、社員一人ひとりが企業理念の実践に邁進できる環境づくりに取り組んでいます。企業理念への共感と共鳴、そして、その実践は人財が高いパフォーマンスを発揮し、保有する情熱と能力、人財の価値を付加価値に直結させる最も重要な要素と言えます。そのためオムロンでは、360度フィードバックや上司と部下の1on1ミーティングなどの対話を通じ、より個性や能力を発揮できる環境整備に取り組んでいます。

特に日本においては、女性がさらに活躍できる環境整備だけでなく男性が積極的に育児に参加できる環境整備にも取り組んでいます。また、社員エンゲージメントサーベイ「VOICE」を社員の満足度調査として使うことに加え、社員一人ひとりの声から能力発揮に向けた課題を特定することで、制度や働く環境改善などにも繋げています。

▶キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充

オムロンでは、VOICEを企業理念の実践を促すことを目的に、2016年から2年に1回グローバル全社員を対象に22言語で実施しています。VOICEは、組織状態と課題を可視化することだけが目的ではありません。

社員が、主体的に社会的課題の解決に取り組みたいという“思い”を後押しするために、経営陣がスコア結果と約4万件のフリーコメントに目を通し、男性社員が育児休業を取得しやすくする仕組みづくりなど、よりよい環境づくりにむけた施策立案と実行を牽引しています。また同時に、各職場でもVOICEから見えてきた課題をもとに、改善にむけた施策の立案と実行を進めていますこのように社員のニーズを捉え、経営チームで議論し、課題を特定、具体的な改善に向けたアクションを実行し、社員に伝えていくというサイクルを回すことで、オムロンを魅力的な職場として高めることを目指しています。

▶VOICE2022～継続から自走へ～

5回目の実施となった2022年度のVOICEでは、グローバル全社員のうち90.5%にのぼる社員がサーベイに参加し、38503件のフリーコメント(社員の声)が集まりました。2022年度の結果は全15カテゴリー中、12カテゴリーで良好な組織状態を表すスコアである70Pを超えることができました。同時に、2018年度から設問に導入する、組織の状態性を測る総合指標である、持続可能なエンゲージメント指標SEI(Sustainable Engagement Index)も目標値である70P以上を達成することができました。また、各職場が立案する改善施策は、前回の230件を大きく上回る570件が集まりました。現在は、よりよい環境づくりにむけて立案された570件の改善施策を着実に実行しています。サーベイの回答率や集まった改善施策の件数をみると、2016年から継続してきたVOICEがオムロンにしっかりと根付き、自走する取り組みになってきました。

▶社会的課題解決の成果を共有し共鳴しあう取り組み

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、事業を通じた社会的課題の解決にむけ、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通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1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。他チームの取り組みや審査での評価が職場の話題となり、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。

2022年9月21日に京都市内で開催された、第10回TOGA グローバル大会では、2021年度にエントリーされた6944テーマのべ51736名のなかから選ばれた、ゴールド賞15テーマ、特別賞2テーマの計17テーマが、社内外に共有されました。当日は、オンサイトとオンライン視聴のハイブリッド形式で、12000人以上のグローバル社員が参加しました。また、社外からは、パートナー企業や投資家、メディア関係者など700人以上が参加。TOGAをきっかけに、社会的課題の解決に挑戦したいというパートナー企業各社との共創テーマが、グローバルに増え続けています。

TOGA WEBサイト



▶人的創造性向上に向けた健康経営

オムロンにおいて健康経営は、経営戦略と連動した人財戦略の一環です。社員一人ひとりの健康を維持・向上することは、人的創造性を高めていく上で大切な基盤となります。社員が保有・獲得した能力を発揮し続けるためには、心身の健康を維持し続けることが欠かせません。従来の健康経営の位置づけは、「個人の健康リテラシー向上と生活習慣の行動変容の支援」といった労働安全衛生でしたが、2023年度より、「人的創造性向上のための能力発揮の基盤づくり」とし、人的資本経営の取り組みとして位置づけ、推進しています。具体的には、「健康施策・運営づくり」、「働き方改革を推進するインフラ・制度づくり」、「安心・安全に働ける職場づくり」を行い、パフォーマンスを発揮し続ける人財組織運営に取り組んでいます。また、取り組みに先駆け、2022年度より、オムロン健康保険組合では、社員の健康年齢を見える化するJMDCのヘルスケアプラットフォーム「PepUp(ペップアップ)」を導入。社員が、自身で定期健康診断の経年での結果やバイタルデータを管理し、一人ひとりの健康状態に合わせた情報を得たり、様々な健康イベントに参加したりする環境を整え、データを活用した健康増進に取り組んでいます。さらに、2023年6月にスタートした「健康経営アライアンス」は業界を超えた連携であり、オムロンが代表幹事会社の一社になっています。このアライアンスの目的の一つは、人的資本による企業価値の創出であり、この連携を通じて、様々な企業各社と共創しノウハウを共有し合い、加盟各社と共に日本企業全体の生産性向上、競争力強化に資する人財づくりに貢献していきます。

健康経営アライアンス
WEBサイト



事例 1 制御機器事業のソリューションビジネス拡大に不可欠なエンジニア人財のさらなる充足

主力事業である制御機器事業では、ソリューションビジネスの拡大に必要となる、生産技術やデータ分析などの専門性の高い能力をもったエンジニア人財の採用を継続しています。採用した人財は、IABが注力する「デジタル」や「環境モビリティ」などの業界、付加価値を成長させられる顧客やエリアを対象に、その能力を発揮しています。また、2022年度に採用した100人が加わり、1700人を超えるフィールドアプリケーションエンジニア (FAE) が、グローバル36拠点のオートメーションセンタ (ATC) を起点に活躍しています。各国・地域の営業部門にATCのFAEやアプリケーションエンジニアを配置し、外部のシステムインテグレーターとも連携しながら、顧客の製造現場において、人手不足を補うAIやロボティクスの導入、現場データを活用した省エネや効率化・高度化を支援するソリューションの提供を行っています。特に、現場データを活用したソリューションビジネスであるi-BELTは、日本や欧州、中国の顧客を中心に導入が進んでおり、最近では中国エリアでの引合いが増加しています。さらに、課題解決の提案や効果実証のための現場データの収集や簡易分析の段階においては、日本から製造のエキスパートやデータサイエンティストがバックアップする体制を構築。将来的にはこれらのエキスパート職も現地に配備していく計画です。

事例 2 経営と社員との対話の継続により、働き方と業務改善を推進～VOICEスコアを大幅に改善～

韓国で健康機器の販売・マーケティングを担うオムロンヘルスケアコリア(OHH)は、事業成長が続く中、2020年度のVOICEから業務効率の改善、社員の健康や福利の制度や、日々の仕事と組織ビジョンの繋がりを振り返る機会が課題として見えてきました。この結果を受け、OHHは、韓国の地域統括会社の人事総務部とともに「社内コミュニケーション活性化による理念浸透」「業務効率の改善」「福利厚生制度の導入・改善」に取り組みました。具体的には、四半期ごとのトップメッセージの発信、OHH社長と社員との対話など、経営の想いを伝えるとともに、目標や実行計画について共有する機会を創出しました。また、出荷指示書を電子化するなど業務効率にも取り組み、製品の輸入から出荷までのリードタイムを約60%短縮。リソース不足の解消にも繋がりました。さらに、他社事例や社員の要望などから19件の改善案をリスト化。実現可能性や導入後の影響、公平性などを勘案し、12件の新制度の導入や改善を行いました。結果、2022年度のVOICEでは、全カテゴリーでスコアを向上しました。中でも「業務リソースの確保」「社員の健康・幸福への配慮」「企業理念の体現」の項目でスコアを平均36Pと大きく伸ばしました。社員の声に真摯に向き合うことが大きな成果に繋がることが示されました。現在も、経営と社員の対話を通じて一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境づくりが続けられています。

事例 3 第10回 ゴールド賞テーマ 安心・安全な日本を創る～交通信号 機からの新たな価値を創造～

自然災害による交通信号機の停電は、事故の増加や安全な避難の妨げになるため課題となっています。日本では21万基の信号機が稼働していますが、遠隔から稼働状況を確認できるのは7万基です。2020年に熊本県を中心に甚大な被害をもたらした豪雨でも、多くの信号機が被害を受け、稼働状態を把握出来ない状況が続きました。この危機的状況を目の当たりにした樽井は、「災害時の早期復旧を可能にすることで、安心・安全な日本を創りたい」と、稼働状態の見え方に挑戦しました。しかし、従来のモノ視点では、稼働中の信号機を稼働監視付に置き換えていく方法で、費用や維持管理面で課題がありました。そこで、樽井のチームは費用を抑えながら、監視運用も簡単にしたいという顧客の立場に立ったコト視点でのサービスを検討。他社製にも後付け可能な監視装置をサブスクリプション型で提供するという、業界の常識を打ち破るサービスを開発しました。このサービスは、交通管制センターにしながら稼働状況を一括で把握できると高い評価を獲得しました。現在、このサービスは、信号機の監視に留まらず、交差点の安全、街全体の見守りへと進化を遂げようとしています。

2021年度 ゴールド賞受賞 日本代表
オムロン ソーシャルソリューションズ株式会社
樽井 啓子



事例 4 日本における人財の多様性

管理職に占める女性従業員の割合

オムロンでは、女性のさらなる活躍を経営の重点戦略の1つと位置づけ、グローバル経営幹部候補の選抜・育成におけるジェンダーバランスの考慮、女性を対象としたリーダーシップトレーニング・メンタリングプログラム、全社におけるアンコンシャスバイアスに関する研修・心理的安全性を高める研修など、女性管理職比率を高める取り組みを進めています。国内においては、キャリア支援に加え、仕事と家庭の両立を支援するガイドの発行・相談窓口の設置・人事処遇制度の改定などを通じて女性が活躍できる環境を構築しています。

こうした取り組みの結果、日本国内の女性管理職は増加しています。2023年4月現在、オムロングループ国内における女性管理職は137名(5年前の2018年の女性管理職の人数は85名)、うち女性役員は7名*になりました。一方で、さらに女性管理職比率を高めるためには、女性管理職候補となる人財の早期選抜・育成を通じた母集団形成が必要だと考えています。今後は、グループ共通での取り組みに加え、各職場主導による成長機会付与・OJTを通じた育成を取り組みも加速していきたいと考えています。オムロンは、引き続き、女性のさらなる活躍を経営の重点戦略に位置付け、取り組みを進めていきます。

* 社外取締役1名、執行役員常務1名、執行役員2名、関係会社取締役社長2名、関係会社取締役1名

男性の育児休業取得率

オムロンでは男性社員の育児休業取得率を高めるために、男性社員が育児休業取得のボトルネックとなる「上司の理解・協力がなかなか得られない」、「職場での業務引継ぎがうまくできない」を取り除く活動を実施しています。2022年4月の育児・介護休業法改定もあり、懐妊報告または出生届を提出したすべての男性社員に対し、積極的に育児支援制度を活用できるように、管理職が制度説明と制度取得の意向確認を実施しています。加えて、相談窓口を設置し、管理職・男性社員がいつでも気軽に相談できる仕組みもつくっています。また同時に、育児休業を取得する職場では、早期での取得計画に沿った業務調整・引継ぎ体制構築を実施しています。

結果、2022年度は、育児休業を希望するすべての男性社員が育児支援制度を活用したことで、出生届を提出した男性社員のうち41%の社員が育児休業/平均取得日数約70日を取得しました(前年の育児休業取得率は18%/平均取得日数約50日)。一方で、出生届を提出した男性社員のうち半数を超える社員が様々な理由で育児支援制度を活用していません。オムロンは、育児支援制度の趣旨は育児休業を取得することでなく、男性が育児に参画するためのものだと考えています。今後は、男性社員が意識を変え、行動を変えるための活動にも力を入れていきたいと考えています。

サステナビリティの取り組み

社会のサステナビリティと 自社のサステナビリティの両立で 企業価値の最大化を目指します。

執行役員常務
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 兼
サステナビリティ推進担当

井垣 勉



オムロンにとって、社会のサステナビリティと自社のサステナビリティを両立させることは、企業としての存在意義そのものです。その原点は、創業者の立石一真が1959年に制定した社憲に遡ります。「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」。この社憲に創業者は、二つの意味を含めました。1つは「企業は社会の公器である」という思いです。社会に最もよく奉仕する企業には、社会が最も多くの利潤を与えるとして、企業と社会は共存共栄の関係にあると、創業者は語っています。もう1つが、「自らが先駆けとなる決意」です。よりよい社会というのは、ただ待っていてもやっては来ない。誰かが失敗を恐れずにチャレンジし続けて、世に先駆けてイノベーションを起こすことで、よりよい社会はつくられる。その存在にオムロンがなる、という決意です。オムロンは、この社憲を制定して以来、事業を通じて社会のサステナビリティと自社のサステナビリティを両立させることで成長してきました。

そのサステナビリティの重要性が近年、加速度的に増してきました。なぜならば、現代ではサステナビリティが「企業価値」に直結する経営課題になったからです。企業価値とは、企業が営む事業から将来生み出されるキャッシュフローを現在の経済価値に割り戻したものに他なりません。つまり、気候変動や人権問題などのサステナビリティ課題が、将来に向けた企業のエクイティストーリーに「機会」と「リスク」の両面から著しい影響を与える要素となったということです。その結果、企業とステークホルダーとの対話において、サステナビリティは重要な役割を果たすようになりました。

その転換点となったのが、2006年に国連が提唱したPRI(Principles for Responsible Investment: 責任投資原則)です。日本ではGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が2015年にPRIに署名したことをきっかけに、ESGの概念が一気に普及しました。また、サステナビリティ課題を機会とリスクの両面からとらえる国際社会共通のフレームワークとなったのが、国連が2015年に採択したSDGsです。オムロンは、これらの社会的な動きとも連動して、創業の時代からのサステナビリティ経営を継続的に進化させてきました。

昨年度からスタートした「Shaping the Future 2030(以下、SF2030)」では、長期ビジョンとしては初めて事業戦略とサステナビリティ戦略を検討の初期段階から完全に一体化して策定しました。つまり、エクイティストーリーとサステナビリティストーリーの完全なる統合です。では、SF2030において、サステナビリティ課題が将来のキャッシュフロー創出にどのような影響を与えるのでしょうか？

私たちは、SF2030において、ビジョンを実現する上での機会とリスクを「5つのサステナビリティ重要課題」として特定しました。それらは、「事業を通じた社会的課題の解決」「ソーシャルニーズ創造力の最大化」「価値創造にチャレンジする多様な人財づくり」「脱炭素・環境負荷低減の実現」「バリューチェーンにおける人権の尊重」の5つです。

「事業を通じた社会的課題の解決」では、2024年度をゴールとする最初の中期経営計画「SF 1st Stage(以下、1st Stage)」において、オムロンが取り組む3つの社会的課題を解決する事業を「注力事業」に定め、三年間で+45%の成長を目指します。全社の売上高の伸

びが年率+7%の計画ですから、社会的課題の解決に取り組む注力事業が全社の成長をけん引する構図が判りいただけだと思います。昨年度は+28%の実績を上げ、当初計画を上回る順調なスタートを切りました。

「ソーシャルニーズ創造力の最大化」では、2024年度の目標である、「新規事業創出数:3事業以上」にむけて、昨年度は目標の32を上回る37の候補を創出しました(詳細については、「イノベーション推進本部」の章をご参照ください)。また「価値創造にチャレンジする多様な人財づくり」においても、グローバル女性管理職比率を除くすべての項目で目標を達成しました(詳細については、「People」の章をご参照ください)。

「脱炭素・環境負荷低減の実現」においては、Scope1・2のGHG排出量を計画通り着実に削減できました。また、Scope3において当社が優先的に取り組むカテゴリー11においては、算出方法の実測値化による2030年の目標達成に目途をつけました。

「バリューチェーンにおける人権の尊重」では、SF 1st stageで目指す人権デューデリジェンス構造の構築に向け短計目標を着実に達成するとともに、人権取り組みのロードマップ策定を完了させることができました。

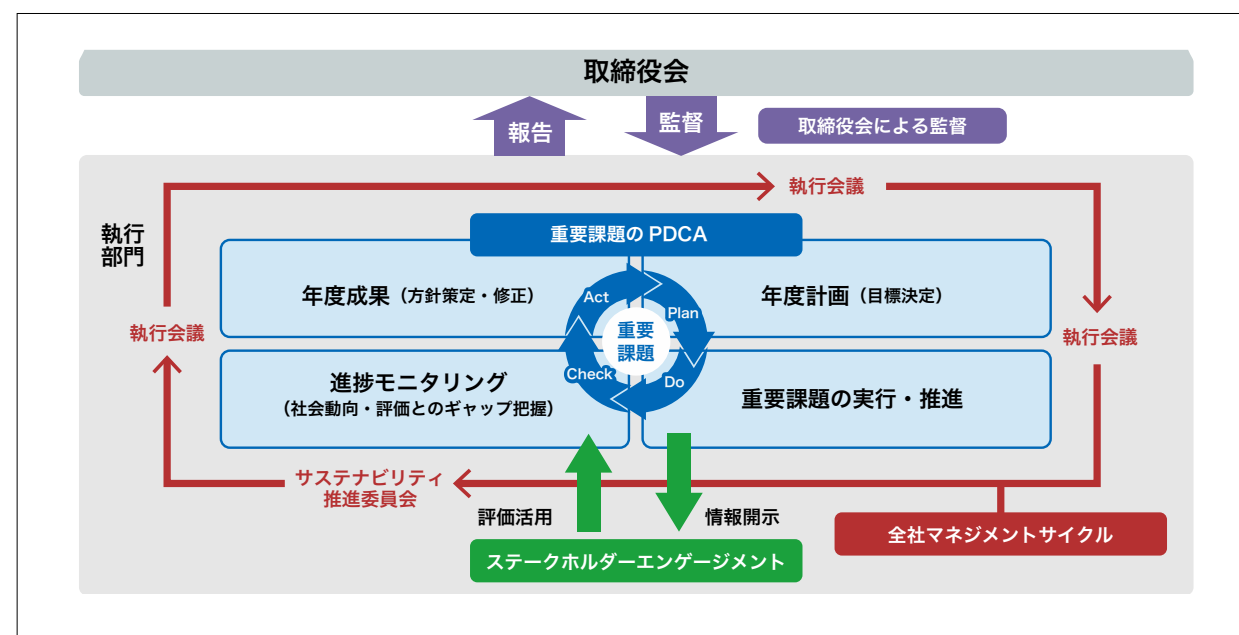
サステナビリティが企業価値に直結する経営課題と位置づけられる中、サステナビリティ情報と財務情報の連結性(コネクティビティ)の重要性が増してきています。このような中、当社では、今後、サステナビリティ情報が財務情報と同様に外部監査や第三者保証の対象となることを見越し、コネクティビティの仮説検証を開始しています。その最初の取り組みとして、1st Stageで当社が掲げている人的創造性向上に向けた指標と財務指標の相関関係の証明に挑戦しました。具体的には、

2022年8月に内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局が策定した「人的資本可視化指針」の中で例示されているROIC逆ツリーの考え方を踏襲して、当社の人的資本関連指標が財務指標にどのようなインパクトを与え、どのように企業価値に転換していくのかを仮説検証する相関分析を試みました。その結果を、この後のページでご紹介しています。当社では今回の仮説検証の結果を踏まえて、今後もサステナビリティ情報が将来の財務価値に与えるインパクトの見える化を進めていくことで、来るべき外部監査や第三者保証に耐える質の高いサステナビリティ関連情報の開示をこれからも実現してまいります。

最後になりますが、当社ではこのようなサステナビリティ取り組みのオーナーシップとリーダーシップを取締役会が担っています。株主と社会から付託を受けた取締役会が、執行側のサステナビリティ取り組みを経営課題のひとつとして監視・監督する体制をとることで、中長期の視点に立った社会のサステナビリティと自社のサステナビリティの両立を担保しています。今年度からは、取締役会の中に「環境担当」と「人権担当」の取締役を任命し、そのコミットメントをさらに強固なものいたしました。

オムロンはこれからも、取締役会と執行の両輪でサステナビリティ取り組みを推進していくことで、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

〈サステナビリティ推進のための全社マネジメント構造〉



脱炭素・環境負荷低減の実現

オムロンの環境に対する考え方

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「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」を取り組むべき重要な環境課題と捉えて、実効性の担保と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きます。

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。



環境推進体制

オムロンでは、取締役会が監視・監督責任を果たし、経営と執行が一体となって環境課題に取り組んでいます。ガバナンス体制として、社長CEOから権限委譲された各執行部門長がそれぞれ責任を持って気候変動や循環経済をはじめとする環境課題への対応を推進しています。また、取り組みの進捗状況や重要な事項などについては、社長CEOが取締役に報告し、取締役会が意思決定を行い執行に対して監視・監督します。

サステナビリティガバナンスを強化する一環として、2023年度より環境担当取締役を任命しました。さらに、サステナビリティ推進委員会の傘下にScope3や循環経済などバリューチェーンにおける環境取り組みを加速させるステアリングコミッティを立ち上げ、中期経営計画「SF 1st Stage(以下、1st Stage)」の目標達成に向け、急速な外部変化に対応し意思決定を迅速化することでハイサイクルに取り組みを進めています。

オムロンの環境目標

オムロンは、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。また、サステナビリティ重要課題の1つに「脱炭素・環境負荷低減の実現」を特定し、SF2030目標と1st Stage目標におけるサステナビリティ目標(2024年度目標)を定めるとともに、5項目に対して2024年度を目標年とする6つの目標を掲げ、その進捗をモニタリングしています。

なお、温室効果ガス排出量目標Scope1・2およびScope3は、SBTイニシアチブよりそれぞれ「1.5°C」目標および「2.0°C」目標の認定を受けています。

図1 中長期環境目標 「オムロン カーボンゼロ」			
2050年に温室効果ガス排出量 (Scope 1・2)ゼロ			
SF2030におけるサステナビリティ重要課題	SF2030 (2030年度)目標	SF 1st Stage (2024年度)目標	
脱炭素・環境負荷低減の実現	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ともに、更なる競争優位性が構築されている状態 ● Scope1・2: 2016年度比▲53% ● Scope3: 2016年度比▲18% ^{*1}	● Scope1・2: 2016年度比▲53% ● 国内全76拠点のカーボンゼロの実現 ^{*2} ● Scope3 カテゴリー11: 新商品の省エネ設計実施 ● 循環経済への移行対応としてのビジネスモデルの変革、環境配慮設計、回収とリサイクル、持続可能な調達の実施	
項目	SF 1st Stage (2024年度)目標	2022年度実績	評価
温室効果ガス排出量の削減	2016年度比総量53%削減	2016年度比総量62%削減	計画以上
	環境貢献量 ^{*3} > 生産拠点のCO ₂ 排出量	環境貢献量(938千t-CO ₂) > 生産拠点のCO ₂ 排出量(87千t-CO ₂)	計画通り
廃棄物の適正な管理と削減	グローバル全生産拠点でのゼロエミッション ^{*4} 維持	24拠点 (進捗率100%)	計画通り
環境関連の法令順守	グローバル全生産拠点での環境リーガルアセスメント実施	25拠点 (進捗率100%)	計画通り
水資源の有効活用	グローバル全生産拠点での水使用量を2015年度比20%削減	45%削減	計画通り
環境マネジメントの推進	グローバル全生産拠点でのISO14001認証取得と継続	26拠点 (進捗率100%)	計画通り

*1 2022年5月にSBTイニシアチブの認定を取得

https://www.omron.com/jp/ja/news/2022/05/c0531_2.html

*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(Scope2)が対象

*3 オムロンの省エネルギー、創エネルギーに関する商品・サービスを利用することにより削減できるCO₂排出量

*4 廃棄物の再資源化率98%以上

■ SF2030でオムロンが注力する環境の取り組み

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排出量の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。

▶ 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生エネルギー由来の「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生エネルギー100%の実現を目指します。

▶ 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。

▶ 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。

■ 2022年度の主な取り組みと実績

▶ 温室効果ガス排出量の削減に向けた取り組み

環境目標の達成に向けて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展開し、毎年、着実に排出量を削減しています。

2022年度は、省エネ機器の設備投資などによる高効率な機器への置き換えや、省エネ診断により抽出した施策を実行することで運用の最適化をはかり、太陽光発電設備の拡大を継続的に取り組みました。さらに、新たな取り組みとして、オムロングループの事業活動により得た

J-クレジットを活用し、合計5拠点、1,052MWh相当を再生エネルギー由来電力に切り替えました。

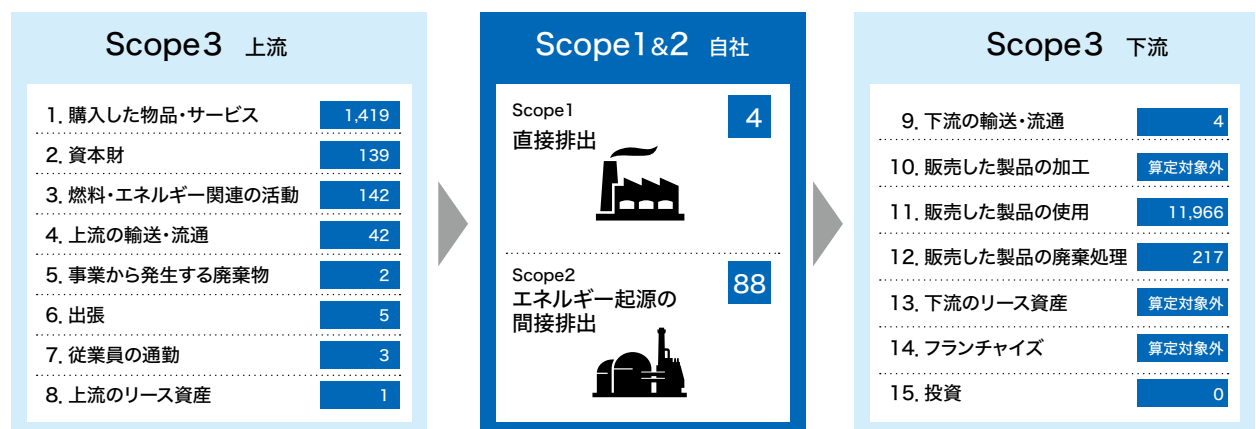
上記に加え、マレーシアでの再生可能エネルギー由来の電力の購入と中国のロックダウンによる生産への影響などもあり、62%削減(2016年度比)を達成しました。

また、オムロングループ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。現在、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。

*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

〈2022年度の温室効果ガス排出量〉



▶循環経済への移行に向けた取り組み

使用する資源の最小化と効率化により廃棄物の発生を削減するとともに、リユース、リサイクルを拡大し再資源化を進め、有害廃棄物の排出量の削減にも取り組んでいます。2022年度は、オムロングループ全体で24拠点(日本12拠点、海外12拠点)のゼロエミッションを維持・達成しました。

また、容器包装材および梱包材の使用量については、お客様のカーボンニュートラルや脱プラスチック関連投資の拡大やデジタル業界の需要継続による売上増加に対して、物流の改善や軽量化に取り組み、容器包装材は11%減少(前年度比)、梱包材は12%減少(前年度比)しました。日本国内においては、容器包装リサイクル法に基づき、今後も容器包装材の実績把握と容器包装材の標準化による省資源化に努めます。

経済発展や人口増加による水使用量の増加で世界的に懸念される水リスクについては、SF2030に掲げるサステナビリティ重要課題のひとつとして、「水資源の有効活用」を掲げ、取水量の削減に取り組んでいます。2014年度からCDP水セキュリティ(CDP Water)を基準に水資源の把握を進めるとともに、2017年度のサステナビリティ課題設定にあわせて、オムロンとして取り組む環境関連社会的課題を設定しました。これに基づき、グローバル全生産拠点での水資源有効活用のための取り組みを進めています。

2022年度は、生産拠点の削減取り組みによりグローバル全生産拠点の取水量を45%削減(2015年度比)しました。

▶生物多様性保全への対応

オムロンでは、気候を安定させ、水をきれいにし、空気を浄化し、廃棄物を削減することなどを通じて健全な生態系を維持し、生物多様性の保護に努めています。このため、国際NGOコンサベーション・インターナショナルとの協働プロジェクトにより「オムロングループ生物多様性方針」を策定し、「事業活動」と「社会貢献活動」の2つの側面から、生物多様性の保全に取り組むことを明確にしています。TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)などの要請事項や、エンゲージメントを通して把握した外部ステークホルダーからの期待に応えていくため、生物多様性保全に関する取り組みと情報開示のさらなる充実を図っていきます。

▶グリーン調達取り組み

「エコロジー(環境負荷の低減)」と「コンプライアンス(法令・社会規範の遵守)」をサプライチェーンで実施すべき重要な施策と位置づけ、EMS(環境マネジメント)構築とCMS(含有化学物質管理)構築の二つの観点からサプライヤーの「グリーン認定」に取り組んでいます。

2022年度は62社のサプライヤーを新たに認定し、累計で3,188社がグリーン認定されました。また、製品含有化学物質の徹底的な監視・管理体制の結果、オムロングループ全体として重大な違反はありませんでした。

▶欧州環境規制最新動向講演会の開催

環境に関する各国の法規制は年々厳しくなっています。特に変化の激しい欧州の環境法規制の動向への理解を深めるために、外部専門家を講師に招き、欧州最新動向に関する講演会を実施しました。2023

年7月に日本で開催した講演会には、環境部門、サステナビリティ部門からマネージャー層約20人が参加し、欧州の気候変動やエネルギー政策の最新動向を学びました。

社員のコメント

J-クレジット制度の活用により社会全体のカーボンニュートラルの実現に貢献

1st Stageでは、「自社拠点におけるカーボンニュートラルの推進」を掲げ、国内全76拠点のカーボンゼロの実現を進めています。

取り組みの一環として、国の地球温暖化対策「J-クレジット制度」を活用し、太陽光発電の自家消費を環境価値として収集、活用するサービス「みんなでつくるエコ活サークル」を2022年1月にリリースしました。社会システム事業の製品である太陽光発電や蓄電システムをご利用頂いているお客様の共感を得て、1万名を超えるお客様にお申込み頂きました。現在もその数は増え続けています。2022年度は5拠点のカーボンゼロを実現し、さらに拠点数を拡大予定です。

今後も製品やサービスの提供を通じて再生可能エネルギーの普及とカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

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
事業開発本部 創発戦略部 主査

内藤 慎次



TCFDフレームワークに基づく情報開示

世界各地で異常気象による大規模な自然災害が多発する中、気候変動はオムロンが取り組むべき最重要課題と捉え、SF2030で掲げる社会的課題「カーボンニュートラル社会の実現」に挑んでいます。

オムロンは、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しました。TCFDの提言に基づき、2020年より複数のシナリオを用いた分析を実施し、気候変動が自社の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響を「リスク」と「機会」のそれぞれについて特定しています。また、シナリオ分析の結果をグ

ループ共通の統合リスクマネジメントに組み入れるとともに、SF2030や事業戦略との整合を図り、取締役会の監視・監督の下で事業運営と一体化した取り組みを進めています。さらに、これらの取り組みを積極的に情報開示していくことで、株主・投資家などのステークホルダーの皆様とのエンゲージメントの強化を図っています。

TCFDフレームワークに基づくオムロンのシナリオ分析プロセス

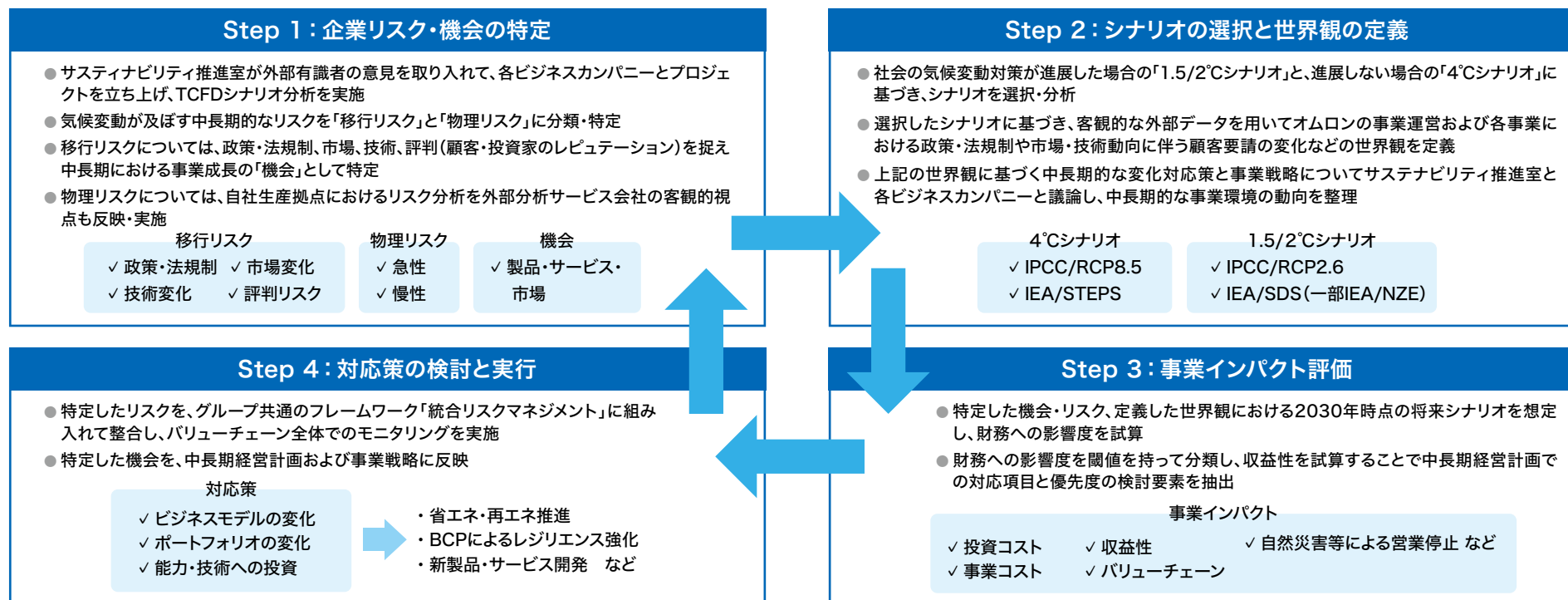
環境省などから公開されたシナリオ分析実施の基本ステップに沿って、サステナビリティ推進室が各本社機

能部門およびビジネスカンパニーと連携したシナリオ分析体制を構築し、以下に示す4つのステップを経て、気候変動に伴う「移行リスク」「物理リスク」などによるオムロンの事業戦略に及ぼす影響について分析しています。

TCFDが推奨する4つの開示項目に沿った情報開示

2022年度は、TCFDが推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの項目に沿った取り組みを実行し、情報を開示しています。

〈シナリオ分析ステップ〉



ガバナンス

▶取締役会の役割・監視体制

オムロングループでは、「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー」において、TCFDなどの枠組みに基づく気候変動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。

TCFD提言に沿ってSF2030および1st Stageと連動させ各事業のシナリオ分析を行い特定した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に受け、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(Dow Jones Sustainability Indices)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から捉え、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、「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、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分野において、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目指します。ソーシャルソリューションの分野においては、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が、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。デバイス&モジュールソリューション分野においては、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への関心の高まりによる電子部品事業の製品における省エネ・省資源の開発および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。

2022年度、オムロン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2040年までに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2016年

比で倍増させることをコミットしました。現在、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。この取り組みを通じて得たノウハウを、自社だけでなくとど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。

▶事業を通じてカーボンニュートラルに貢献する全社売上高目標と進捗

1st Stageでは、事業を通じてカーボンニュートラルに貢献する全社売上高目標(Green Revenue)を1,300億円と設定しています。2022年度は、カーボンニュートラルへの取り組みを加速し、1,092億円(計画比+105%)を達成しました。

〈2022年度の主なアプローチ〉

ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会における気候変動および環境を含めたサステナビリティに関する役割責任の明確化 ● サステナビリティ担当執行役員の任命 ● サステナビリティ委員会におけるバリューチェーン環境対応分科会の強化
戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 「カーボンニュートラル社会の実現」に向けた事業活動の加速 ● 複数シナリオを用いた4つの事業ドメインに対するリスクと機会の影響度の再評価 ● 自社グローバル主要15生産拠点に対する物理リスクの再分析
リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境リスクと全社統合リスクマネジメントの整合
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 2022年度SBTi目標達成に向けた省エネ・再エネと創エネの取り組み強化

気候変動による事業および財務への影響評価

- 想定期間：SF2030期間(2030年度まで)
 - 採用シナリオ：・4°Cシナリオ：IPCC/RCP8.5, IEA/STEPS
・1.5/2°C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
 - 事業および財務への影響度(大中小)の定義
- (リスクへの影響度：営業利益に対してプラスもしくはマイナスの影響)

大	当社の顧客や市場等における気候変動に対する継続的な規制・政策等により、今後も当社への影響が見込まれ、その結果、当社の営業利益(単年度)への影響が100億円以上と試算される。
中	既に当社の顧客や市場等における気候変動に対する動きがあり、継続的な影響が今後も影響が見込まれる。ただし、消費者の受入れ是非や投資対効果の判断などにより、中長期的に対応の変化も想定される。その結果、当社の営業利益(単年度)への影響が30億円以上100億円未満と試算される。
小	既に当社の顧客や市場等における気候変動に対する動きがあるが、中長期的な影響は限定的と想定される。その結果、当社の営業利益(単年度)への影響が30億円未満と試算される。

〈オムロングループの気候変動のリスク・機会の概要と対応〉

機会の種類	顕在時期	機会の概要	事業および財務への影響		リスクへの対応
			1.5°C/2°C	4°C	
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)	小	小	・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	小	小	・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	小	小	・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および部材調達の停止	小*	小*	・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	事業および財務への影響		リスクへの対応
			1.5°C/2°C	4°C	
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	大	中	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	エシカル消費の拡大による環境性能対応へのニーズの増加	小	小	・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	脱炭素化、電力価格の高騰への対応、エネルギーマネジメントニーズ増加に伴い、下記が加速 【共通】 再エネ/蓄エネ/エネルギーマネジメント市場の拡大により、「電力を自ら創る・貯める・使う」スタイルが加速 自治体の条例や住宅向け太陽光優遇措置により、太陽光発電システムの拡大とパワコンニーズの拡大 自然災害への対策強化やエネルギーコストの高騰などから双方向充電システムやエネルギー需給制御システムのニーズが拡大 【領域別】 家庭：屋根用太陽光優遇措置や自然災害への対策強化ニーズから自家発電/蓄電池システムの需要増加 業務/産業：脱炭素化が加速し、太陽光発電システムやエネルギー需給制御システムの導入が拡大	中	小	・太陽光を始めとする再生可能エネルギーを活用したエネルギーマネジメント市場における、更なるパワーコンディショナー、蓄電池の拡販 ・V2Xなど新技術、エネルギーマネジメント市場での事業機会獲得
	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、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 【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	小	小	・顧客製品の省エネ化、およ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

※物理リスクは、日本、中国などを中心に主要生産15拠点を対象として、ハザードマップやAQUEDUCTを活用した分析を実施しました。100年に1度の災害が発生した際には、2拠点がリスクに晒されることが明らかになりましたが、再現期間を加味した年間影響額は1.5/2°C・4°Cどちらのシナリオでも極めて小さいことから影響度は「小」としています。

物理的リスクへの対応計画

水リスクへの対応は、2030年を想定し、グローバル全拠点(既存・新規事業を含む)において、CDP水セキュリティが評価基準として認めているWRI AQUEDUCTとリスクマネジメントコンサルティング会社提供の水リスク分析サービスによって、水リスクにさらされている拠点を把握しています。オムロンにおける水リスクにさらされている拠点は、中国(大連・上海)、ブラジル(ジュンディアイ)とイタリア(フロジノーネ)の4拠点です。2022年度の4拠点の取水量は計212千m³で、オムロンの全取水量の20%となります。現在のところ、行政当局からの取水量削減、排水水質向上といった指導、指示はありませんが、自主的に水資源の保護および事業継続の備えに取り組んでいます。

また、水リスクなどの物理的リスクの高い拠点においては、下記を計画的に実施しています。

1. 発電機の設置
2. 物流保険・財物保険への加入
3. 防災マニュアルの随時見直し
4. 製品製造への影響の最小化(製造工程の見直し)など

リスク管理

リスクを評価・識別・管理するプロセス

オムロングループは、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」を網羅的に抽出しています。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ています。評価を基に当社グループにとっ

て重要な気候変動に伴うリスクを特定し、事業リスクの一環として全社リスクマネジメントに統合しています。

なお、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。2022年度は、2021年度に実施した制御機器事業、ヘルスケア事業および電子部品事業のシナリオ分析の結果について再評価し、社会システム事業のシナリオ分析を再実施したことに加え、各事業における主力製造拠点のリスク評価の見直しを行い、気候変動影響による「移行リスク」「物理リスク」を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再評価しました。

全社リスクマネジメントへの統合状況

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

気候変動のリスク・機会に関する指標

気候関連リスク・機会を管理するための指標として、Scope 1・2・3^{*1}の温室効果ガス排出量、および事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギーに関する指標を定めています。

温室効果ガス排出量に関する目標および実績 (Scope 1・2・3)

環境分野において、持続可能な社会をつくることが企業理念にある「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」を設定しました。

そして2022年3月、オムロンは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、Scope 1・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、Scope 3カテゴリ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^{*2}の認定を受けています。

^{*1} Scope 1・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
Scope 3カテゴリ11: Scope 3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11は製造・販売した製品・サービス等の使用に伴う排出。

^{*2} 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

2022年度 取り組みの進捗

国内

カーボンゼロ拠点数^{*3}

2022年度目標：9拠点 → 実績：10拠点

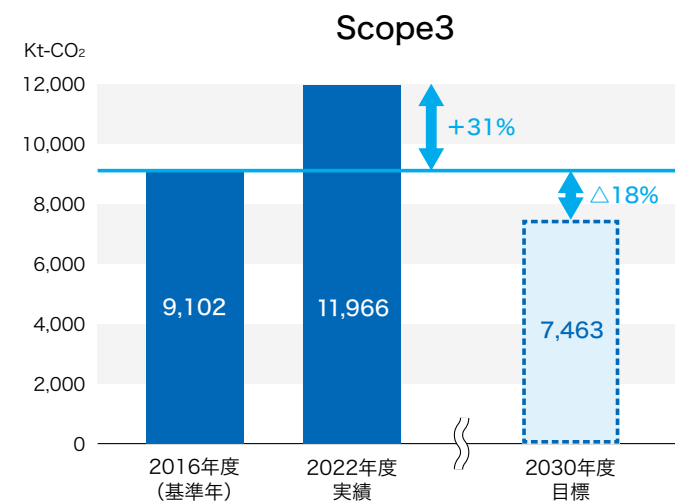
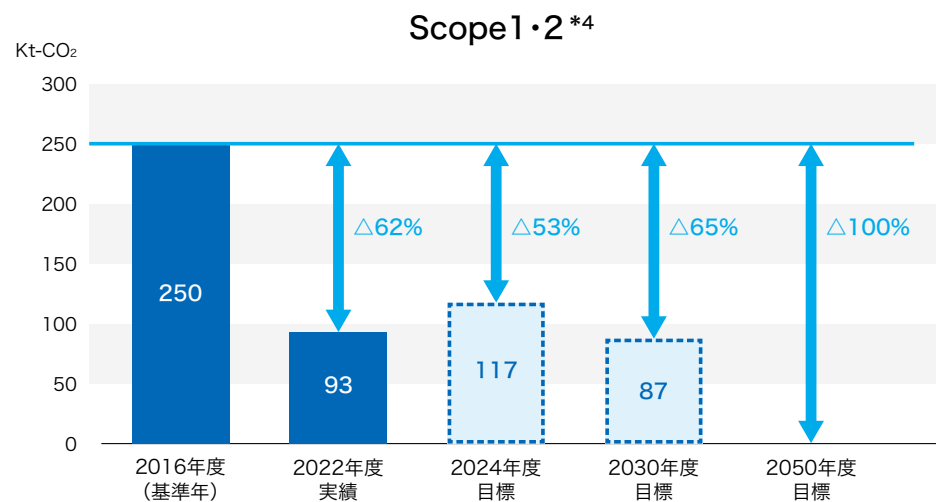
- ・制御機器事業の生産性ソリューションのグループ内展開
- ・自己託送の開始(京阪奈イノベーションセンタ)
- ・事業で得るJ-クレジットの活用拡大

グローバル

創エネ・省エネの取り組み拡大

- ・再エネ電力の調達(マレーシア)
- ・太陽光発電設備の新設(中国)
- ・各生産拠点における省エネ拡大

〈温室効果ガス排出量の目標と実績〉



^{*3} 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 (Scope 2)が対象

^{*4} 温室効果ガス排出量 (Scope 1・2)の2022年度の実績は、オムロンコーポレートサイトに掲載し、ビューローベリタスジャパン株式会社による限定的保証業務により第三者保証を受けました。当該限定的保証業務は、いずれも国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 (ISAE) 3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」に準拠した業務です。

バリューチェーンにおける人権の尊重

オムロンの人権に関する考え方

オムロンは、私たちが大切にしている価値観のひとつとして、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ひとつである「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(UNGP)」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、UNGP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侵害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。



人権推進体制

オムロンは、経営と現場が一体となってグローバルで人権尊重責任を遂行する体制の構築に取り組んでいます。バリューチェーンを俯瞰した責任体制として、社長CEOから権限委譲された各執行部門長がそれぞれ責任を持って人権尊重への対応を推進します。人権尊重へのコミットメントを果たす上で重要な事項については、社長CEOが取締役に報告し、取締役会が監視・監督します。2023年度からは、人権担当取締役を任命し、またサステナビリティ推進委員会の傘下に人権担当取締役や各執行部門長が参画する人権ステアリングコミッティを立ち上げました。この人権ステアリングコミッティでは、1st Stageの目標達成に必要な施策の導入、進捗状況、課題について議論を行い、意思決定を迅速化することでハイサイクルに取り組みを進めています。

人権ステアリングコミッティでの議論テーマ

- ・ 自社拠点のアセスメントの進捗状況
- ・ サプライヤーのアセスメントの進捗状況
- ・ AI倫理方針の検討状況
- ・ 第三者の苦情処理プラットフォームの活用
- ・ 国際的なイニシアチブへの加盟検討

SF2030の目標

オムロンは2030年の目標としてUNGP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。

1st Stageで注力する人権取り組み

SF2030のもと1st Stageでは、次の2つの目標を設定し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ています。

UNGP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、「優先的に取り組む人権課題」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。

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。

1st Stageの取り組み事項	主な進捗
UNGPに沿った人権デューデリジェンスの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ バリューチェーン全体を俯瞰した人権影響評価の実施 ・ 高リスク国における自社拠点およびサプライヤーのアセスメント強化
各国・地域に適した人権救済メカニズムの構築	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本以外のサプライヤーに対して内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)の設置と周知 ・ 一般社団法人 ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)の人権救済プラットフォームの活用

UNGPに沿った人権デューデリジェンスの実施

▶人権影響評価

オムロンは、2022年度にUNGPに基づいたグループ全体での人権影響評価を米国NPO団体のBSR (Business for Social Responsibility)と共同で実施しました。この人権影響評価の実施にあたっては、サプライチェーンを含むバリューチェーン全体において、オムロングループが自らの事業活動を通じて引き起こす、または加担する可能性のある人権侵害リスクの評価・特定を行いました。

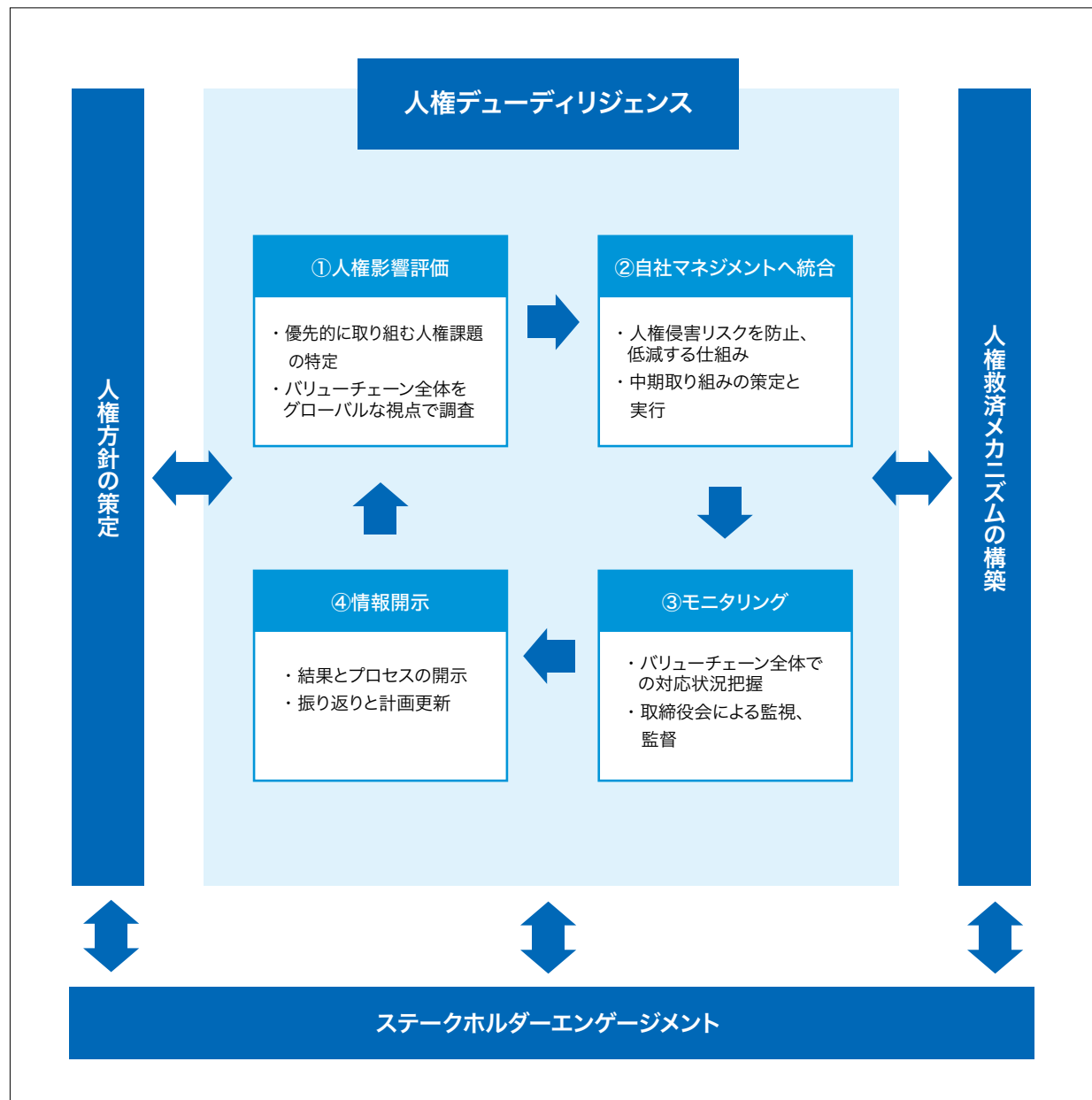
具体的なステップとしては、はじめに国際規範や業界・ステークホルダーの動向調査と、海外地域統括本社含む全社15部門に対する社内インタビュー調査を行いました。

次に、国際人権基準を踏まえ人権課題を網羅的に抽出した後、それらの中から電機電子業界特有の課題を絞り込みました。さらにオムロンのバリューチェーンにおいて権利保有者に影響を及ぼす可能性のある課題を19個まで特定しました。

最後に「リスクの重要度」と「事業への関連性」の2軸からマッピング・優先順位付けを行い、優先的に取り組む7つの課題(顕著な人権課題)を特定しました。

2023年度は、2022年度の人権影響評価で特定した7つの課題に対して、各責任部門が実行計画を策定し取り組みを進めています。

〈人権デューデリジェンスの取り組みサイクル〉



〈人権影響評価のステップ〉

STEP 1

デスクトップ調査・社内インタビュー

- 国際規範や業界動向、ステークホルダー動向などの人権を取り巻く動向調査
- 各ビジネスカンパニー、本社機能部門、海外地域統括本社を網羅した15部門にインタビューを実施

人権課題の特定

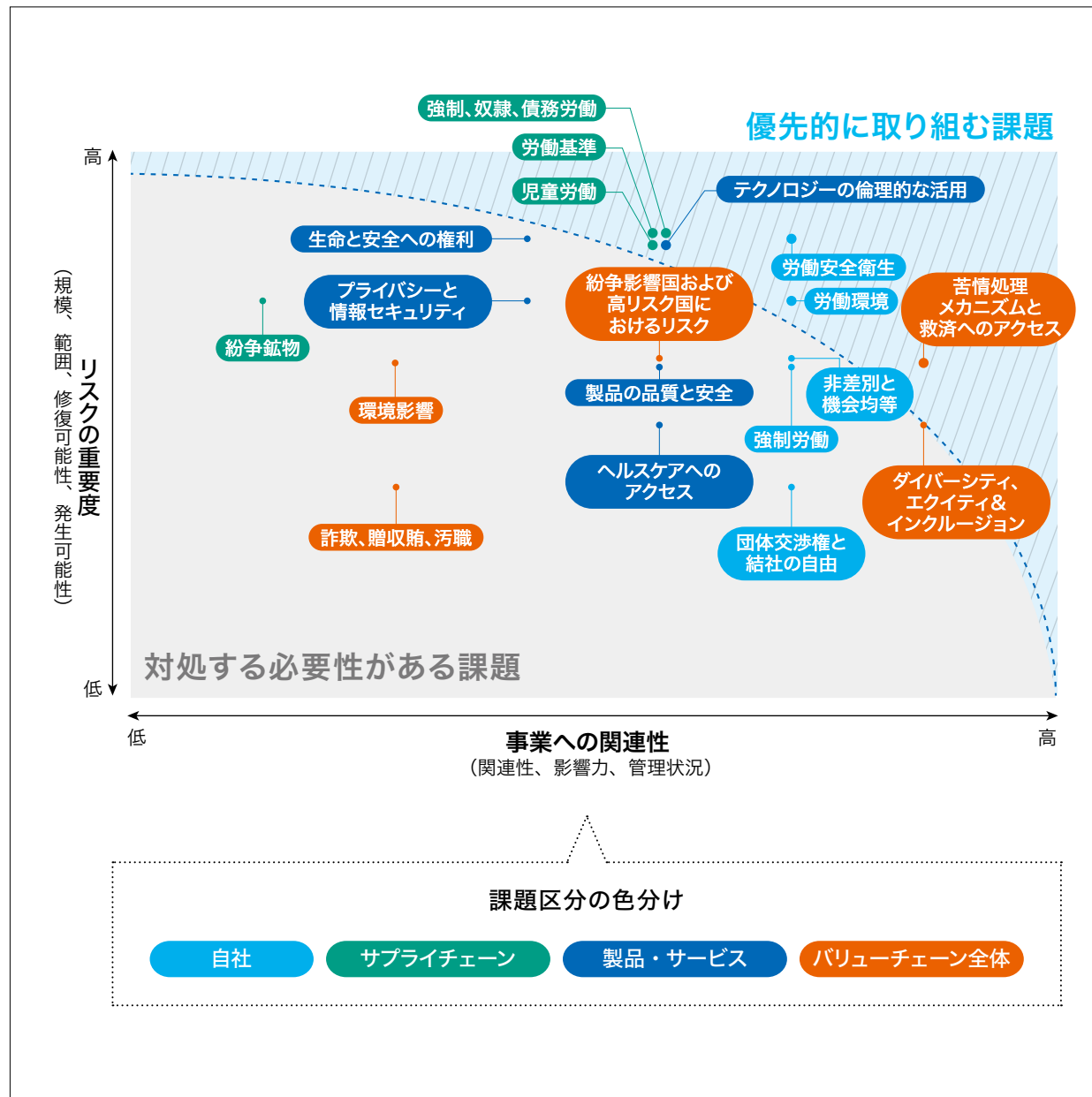
- 国際人権基準を踏まえ人権課題を網羅的に抽出
- 電機電子業界特有の課題に絞り込み
- 社内インタビューなどから示唆された当社に関わる潜在的な人権課題項目を19個まで特定

課題の優先順位付け

- リスクの重要度と事業への関連性の2軸から特定した人権課題をマッピング
- 優先順位付けを行い7つの優先的に取り組む課題を特定

STEP 3

〈特定した人権課題のマッピング〉



(バリューチェーン全体(上流/自社/下流)を網羅したデューデリジェンス)

上流

サプライチェーンでのデューデリジェンスの実施

オムロンはすべてのサプライヤーに対して、「オムロングループサステナブル調達ガイドライン」で定めるRBA*に準拠した「サプライヤー行動規範」の遵守と、当社の定めるミニマム要件達成を依頼しています。重要仕入先に対しては、RBAより求められる要件のクリアを両社の共通目標に設定し、継続的に現状調査・評価を実施しています。

これらに加えて、2022年度に実施したサプライチェーンの人権影響評価の結果をもとに、中国・マレーシアに生産拠点を持つサプライヤーを2024年度までの取り組み対象と定めて深掘りした調査と改善を進めています。2023年6月までに中国で業種ごとに抽出した仕入先18社に対して、人権に関するより詳細なセルフチェックとエビデンスの提出を要請し、全社から回答を入手しました。その結果、1社において確認された事象に対して、是正計画に基づき改善を進めるなど取り組みを進めています。

*Responsible Business Allianceの略。電子機器業界を中心とした企業の責任あるグローバルサプライチェーンの構築を目指す企業同盟

自社

自社拠点でのデューデリジェンスの実施

オムロンは、グローバルの自社生産拠点に対してRBAのSAQ(セルフアセスメント)を活用し、現状調査・評価を実施しています。2022年度は、オムロングループの日本、中国、アジアパシフィック、欧州、北米の自社生産拠点24か所に対して、RBAのSAQおよびその他のセルフアセスメントを活用し、現状調査・評価を実施しました。2023年度においてもRBAのSAQを継続していきます。

また2022年度に実施した人権影響評価を踏まえて、労働環境改善の取り組みを実施しました。具体的には、職場のハラスメントについての継続的な啓発および問題事案への懲戒処分、社員寮の安全衛生基準の確認、生産性向上を伴った労働時間の短縮・改善、移民労働者雇用に関する派遣業者の見直しなどを行いました。また日本における外国人技能実習生の雇用条件に関するヒアリングを実施しました。今後は2024年度までに、人権侵害の発生可能性が高いと考えられる中国・マレーシアおよび外国人技能実習生が働いている日本の生産拠点において、第三者監査の実施を予定しています。

下流

製品・サービスにおける人権の取り組み

(AI倫理方針・ルールの策定)

近年、AI技術の急速な発展とそれを可能にするデータ量の増加により、国内外のさまざまな産業においてAI活用が進み、労働力不足などの社会課題の解決や、社会の利便性の向上が期待されています。一方で、AIに学習させる際に使用したデータの偏りなどが原因となり、利用者が意図しない差別的な評価や選別が行われてしまうなど、人権を侵害する可能性があることも指摘されています。このような社会動向の変化をふまえて、AIをはじめとするテクノロジーの倫理的な活用について人権方針の中で次の通り宣言しています。

オムロンは、AI・ロボティクス・IoTなどのテクノロジーが人権に与える影響を理解し、事故の発生・差別・プライバシー侵害などの問題を発生させることがないよう、テクノロジーを適切に活用します。

2022年度には、オムロンのAI倫理に対する姿勢や取り組みを示すものとして「AI倫理方針」の策定に着手しました。また、この方針を事業で実践するため、社内ルールの整備も並行して進めています。

各国・地域に適した人権救済メカニズムの構築

内部通報制度

オムロンでは、内部通報制度をグローバルに運用しています。差別・ハラスメント等の人権に関する懸念をはじめ、法令や社内ルールの違反および非倫理的な行為について国内外に設置する内部通報窓口に通報したり、助言を求めたりすることができます。通報は各国の法令で禁止されていない限り匿名で行うことも可能です。

窓口寄せられた情報については秘密保持を厳守し、通報者が通報したことにより不利益を受けないことを保証しています。また、通報内容については中立公正に事実確認を行い、適正な措置を行っています。

この窓口は、オムロングループ従業員（派遣社員を含む）およびサプライヤーが利用することができ、日本以外のサプライヤーに対しても、2023年度より全エリアで通報を受け付ける体制を構築し、継続的な運用の改善を行っています。

内部通報窓口の運用状況等については、P.106をご参照ください。

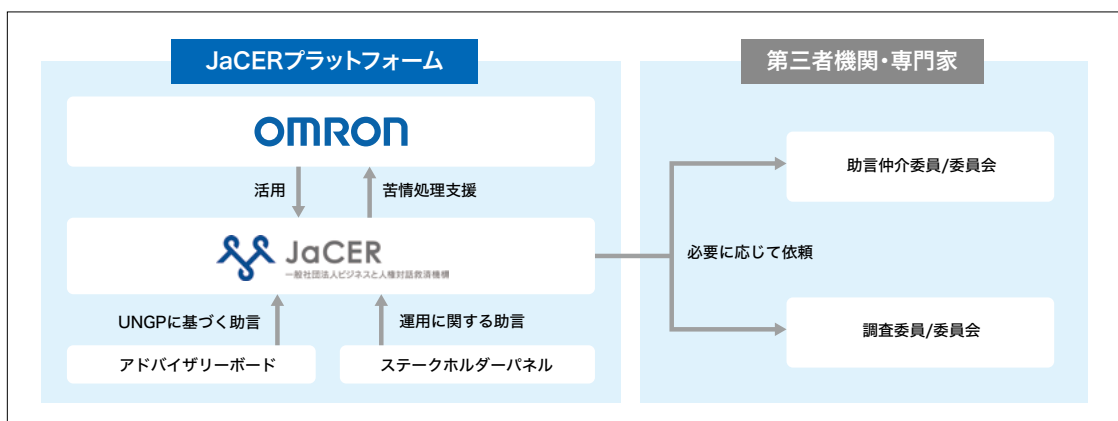
人権救済の対象ステークホルダー拡大

オムロンは2022年度に一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に正会員として加盟しました。JaCERはUNGPに準拠した非司法的な苦情処理プラットフォームである「対話救済プラットフォーム」を提供しており、オムロンではこの対話救済プラットフォームを活用し、地域社会や顧客、直接取引関係のない2次以降のサプライヤーも含めたあらゆるステークホルダーに対する人権救済・是正の取り組みを進めます。

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。

〈JaCERの仕組み〉



共創パートナーのコメント

人権専門家からのご意見

オムロンは、企業理念に沿った経営の実践の一環として「オムロン人権方針」を定め、国際的な「ビジネスと人権」に沿った取り組みを着実に進めています。取締役会も含めた責任体制の明確化や2030年目標の設定など中長期的な視点をもつ一方で、人権デューデリジェンスの一環として国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った全社レベルでの人権影響評価を実施し、自社拠点での取り組みや一部サプライチェーンでの取り組みも進めている点などが評価できます。

今後は、「① 自社・サプライチェーンにおける継続的なリスク低減」「② 責任あるテクノロジー（AI等）の活用や、顧客デューデリジェンスを含めた製品・サービスの使用に関するリスク低減」「③ ステークホルダー・エンゲージメントの構築」の3つを中心にさらに活動を強化されることを期待します。

BSR (Business for
Social Responsibility)
マネジング・ディレクター
永井 朝子 氏



人権教育

オムロンはUNGPに沿った実効性のある人権取り組みを推進するため、すべての役員・従業員に適切な教育や研修の機会を提供しています。また、サプライヤーや販売代理店などのビジネスパートナーに対しても、人権尊重の理解を得るための活動を進めています。

▶取締役・監査役向け人権研修

人権に関する世界的な規制や社会の期待は、より具体化し、法規制・国際基準への対応のみならず、サプライチェーン管理、外部評価対応などの経営責任としての優先度合いが増しています。バリューチェーンを俯瞰した人権尊重に取り組むためには、経営トップがビジネスと人権に関する国際基準や社会要請を深く理解し、より有効性のある取り組みにつなげることが必要不可欠です。オムロンは、取締役および監査役がその役割・責務を適切に果たすために必要なトレーニングおよび情報提供を適宜実施しています。

2023年上期に実施した勉強会は、社外の人権専門家を招き「高まる人権尊重責任と取締役会に期待される役割」をテーマに実施し、複雑で多様化する人権課題への対応について、ディスカッションを通じて理解を深めました。

▶オムロンで働く人々への人権教育

国内の全従業員（パート／派遣社員含む）および請負社員を対象に人権研修を実施し、人権意識の向上を図っています。また、新入社員・キャリア入社者・新任経営基幹職・役員を対象にした階層別の人権研修も実施

しています。人権侵害なく製品をつくるには、自社だけでなく取引先にも目を向ける必要があります。2022年度の人権研修は、「バリューチェーンにおける人権の尊重」をテーマに、eラーニングで行いました。オムロンがグローバルで事業を行っていくにあたり注意すべき人権課題を取り上げたほか、「オムロン人権方針」の解説を行いました。そして、eラーニングに加え、動画視聴に基づくグループディスカッションも行い、相互研鑽を図りました。

海外では各地域本社が主導し、人権啓発の活動に取り組んでいます。海外のグループ事業所の請負社員の方々にも、当社従業員と同様の研修を受講いただきました。

▶サプライヤーへの学びの機会の提供

重要仕入先にRBA準拠のセルフチェックアンケートの対応を毎年依頼しており、目標達成にむけて改善のための意見交換や打合せ等学ぶ機会を設けています。特に加工品のサプライヤーにおいては、必要によりサプライヤーの拠点を訪問して現場の実態を確認しながらの打合せも実施しています。

2022年度は、サプライヤーでのサステナブル調達の理解促進のために研修教材を作成し、中国のサプライヤーのうち業種単位で抽出した18社61人に、eラーニングでの研修を受講いただきました。

非財務情報可視化の取り組み

このたびオムロンでは、人的資本の活用が財務指標にどのようなインパクトを与え企業価値に転換していくのかを紐解くために、1st Stageで掲げるD&I推進施策のマテリアリティとしての妥当性と、財務指標とのコネクティビティを仮説検証する相関分析を試みました。この仮説検証にあたっては、内閣府 新しい資本主義実現本部事務局が2022年8月に策定した「人的資本可視化指針」の中で例示されているROIC逆ツリーの考え方を参照しました。

(<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryu1.pdf>)

具体的には、ROICを構成する要素であるROS(営業利益率)と投下資本回転率、ならびにWACCとの間に相関関係のある人的資本指標を特定することに挑戦しました。人的資本可視化指針の中で例示されたROICとの紐づけだけではなくWACCとの相関関係も求めたのは、人的資本の活用とエクイティストーリーの関連性を検証するためです。

また、そのプロセスにおいては、投資家との対話に活用することを意識して、当社固有の相関関係を証明するだけでなく、当社事業がアドレスするセクター全体の平均値も算出しました。また、開示情報にとどまらず、一部の人的資本指標においてはオルタナティブ・データ(就活生が利用する口コミ・サイトの書き込み情報等)も織り込んで、投資家によるリアルな分析に近づける工夫もしました。

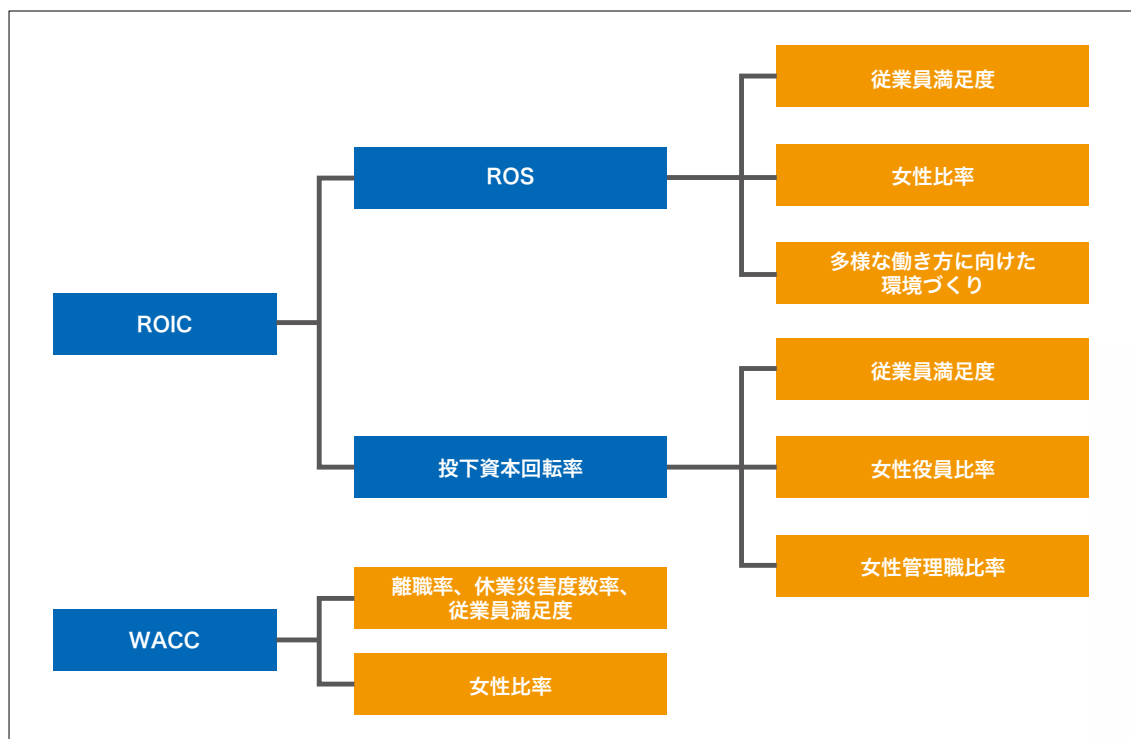
オムロンの分析においては、非開示のデータも活用し、オムロン独自の人的資本施策の実効性をセクター全体と比較できるようにしました。なお、今回の仮説検証には、サステナブル・ラボ株式会社の全面的な協力を仰ぎました。

<p>分析方法</p>	<p>① 当社を含む電子機器・部品業界139社の財務・非財務指標を元に機械学習モデルを構築。人的資本関連データの財務指標に対する重要性と貢献度を定量化。</p> <p>② 1st Stage人財施策の成果指標にまつわる非公表データについて同様に定量化。</p> <p>③ どの非財務指標が、財務指標に対してどの程度ポジティブまたはネガティブな影響を与え得るか、相関性をそれぞれに可視化。結果に対してESGアナリストらが解析。</p>
<p>対象データ</p>	<p>分析対象: 世界産業分類基準(GICS)「テクノロジー・ハードウェアおよび機器」業種139社(当社含む)</p> <p>変数:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財務:ROS(営業利益率)、投下資本回転率、WACC(資本コスト) ・非財務:人的資本関連の49指標(一部オルタナティブ・データも含む) <p>時系列: 2016年～2022年</p>
<p>解析結果のハイライト</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 当セクターにおいては、各キャリアステージ(役員、管理職、社員)におけるダイバーシティの推進とそれを可能にする多様な働き方に向けた労働環境づくり、そこから生じる従業員満足度が収益性(ROS)、ひいてはROIC向上につながる。 ● 投下資本回転率においては、ジェンダー関連指標が強い影響力を持つ。特に、リーダーシップの多様性が、資本の効率的な運用に寄与する可能性が示唆される。 ● 一方、当セクターにおいては、資本コスト(WACC)に対して人的資本の活用が与える効果は限定的だった。透明性のある人権政策と多様な労働力を持つ企業は、投資家から「ビジネスリスクが低く、コーポレートガバナンスの実践が優れている」と認識されることで、信頼と支持を醸成できる可能性は一定程度見られた。しかし、資本コストに関しては、社会関連以外の指標の影響が高い模様。 ● オムロン固有のデータからは、女性管理職比率とSEIスコア(社員エンゲージメント調査の主要項目)のバランスよい改善が最もROICにポジティブ。またグローバルコアポジションの現地化比率もROICに正の相関がみられた。

解析の結果から、オムロンのD&I施策がROICに重要な影響を与えることが示唆され、人的創造性の向上に向けた取り組みと成果指標の妥当性が一定程度示されたと考えています。今回の成果を受けて、来年度に向けては、EとG領域の指標と財務指標との相関関係の仮説検証に取り組むことを計画しています。そして、最終的には、

そこでの学びを、次の中期経営計画におけるマテリアリティの特定と目標設定に活かしていくことを検討してまいります。オムロンは、引き続き、外部パートナーの知見や科学的アプローチなども活用することで、非財務情報の可視化を推進していきます。

〈ROIC・ESG逆ツリー展開〉



共創パートナー サステナブル・ラボ社のコメント

今回の分析では、社内と業界の両側面のデータから、オムロンの人財施策と成果指標の妥当性が示唆されたと言えます。

今後は、生産性や効率性、自動化率など、より経営戦略やオペレーションに紐づくKPIとの相関性も捉え、開示の充実を図られることを期待します。

サステナブル・ラボ株式会社
ESGアナリスト
インゴ・ティートベール 氏
データサイエンティスト
池上 祥平 氏



〈サステナブル・ラボ社について〉



サステナブル・ラボ社は、AIとビッグデータを活用し企業の非財務データを収集・分析するスタートアップとして、2019年に設立された企業。

今回のトライアルでは、同社が提供するSaaS「TERRAST」のデータセットを一部使用して解析。

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、内部統制システムの下、グローバルな視点で、リスクマネジメントとコンプライアンスを統合した対応を推進しています。

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、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活動を強化すると共に、現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合わせて解決する活きたリスクマネジメントを目指し、グローバルでPDCAサイクルを回しながら、当活動の質の向上を図っています。

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の枠組みは、内部統制システムの下、グローバルリスクマネジメント・法務本部が主管するオムロングループルール(OGR)*「オムロン統合リスクマネジメントルール」にまとめ、グループ経営における位置づけを明確にしています。また、リスクマネージャを本社機能部門、ビジネスカンパニー、海外の地域統括本社、国内外の各グループ会社で任命し(約160名)、経営と現場が一体となってグローバルの活動を推進しています。主な活動は次の3点です。

- ▶環境変化をタイムリーに把握して、関係者で共有し、適時に影響評価を行うこと
- ▶定期的に、グローバルにリスクを分析して重要リスク

を洗い出し、対策をとること

- ▶リスクが顕在化し、危機が発生した場合は、即時に報告し危機対策を講じること

推進組織として、主要なリスクマネージャで構成する「企業倫理・リスクマネジメント委員会」を設置し、原則年4回開催しています。

この委員会では、重要なリスクの発生状況、環境変化、リスク対策の状況について議論・共有するとともに、グループ全体のリスク評価を行っています。統合リスクマネジメントの活動状況については、適宜、執行会議や取締役会に報告しています。

*当社グループでは、公正かつ透明性の高い経営を実現する経営基盤として、グループ共通の「オムロングループルール(OGR)」を制定しています。OGRは、リスクマネジメントの他、会計・資金、人財、情報セキュリティ、品質保証等の主な機能に対し制定されています。環境変化等を適宜・適切にルールへ反映するため、毎年見直しを行っています。

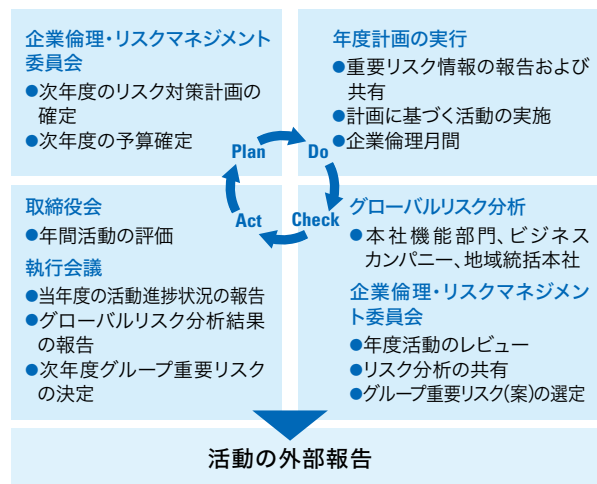
リスク報告と危機管理

危機が発生した場合には、「オムロン統合リスクマネジメントルール」に則り、速やかに経営に報告され、報告されたリスクのランクに応じて危機対策本部を通じて対応を行っています。これらのリスク情報を一元的に管理し、リスクの発生から対策状況を把握する運用を行っています。

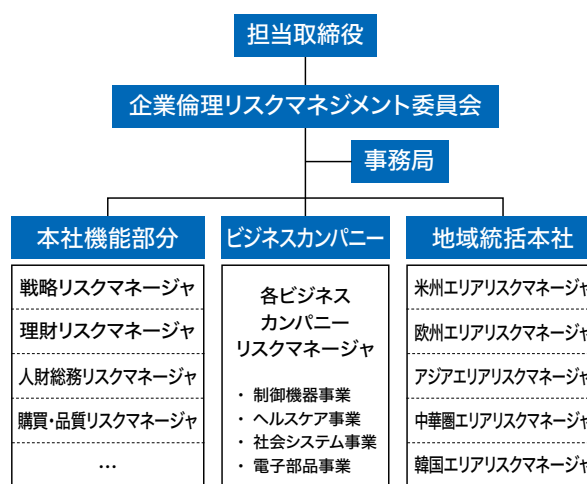
過去の学びを通じてリスク感度を高める取り組み

オムロンが目指す姿は、現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合わせて解決するリスクマネジメントです。そのため、過去の事例を将来に活かすための資産として、事業リスク事例集「OMRON Risk Book-Risk Scenario 100」を作成し、経営層への説明に取り組んでいます。グループ内の事例を教訓として、日頃からリスク感度を高めています。

〈統合リスクマネジメントのサイクル〉



〈企業倫理・リスクマネジメント委員会体制〉



グループ重要リスクとその分析

オムロンでは、SF2030において、「新たな社会・経済システムへの移行」に伴い生じる社会的課題を解決するため、社会的課題に影響を与える因子を踏まえ、「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」に取り組んでおり、これらを遂行する中で対処すべき重要な要素を、リスクと捉えています。

リスクのうち、当社グループを運営する上で、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

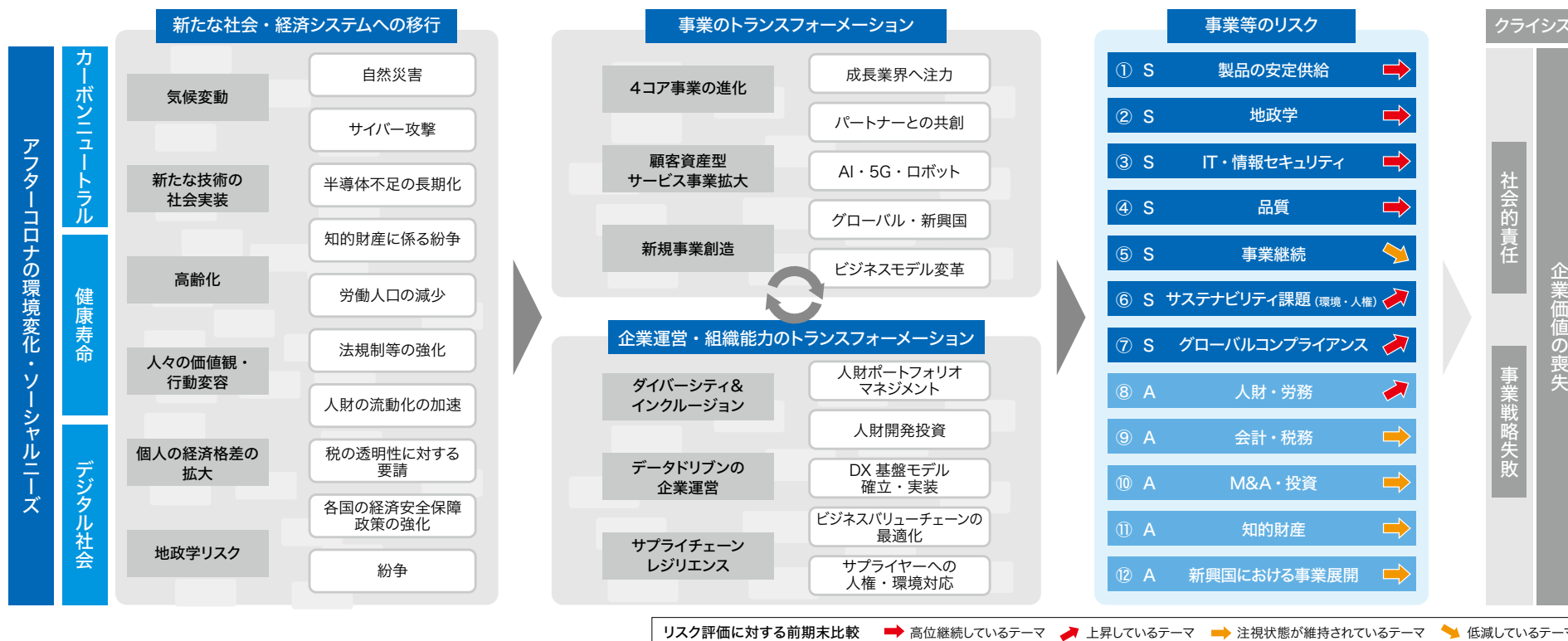
あるリスクをSランク、重要であるリスクをAランクと設定し、対策の実行状況やリスク状況の変化をモニタリングしています。「グループ重要リスク」に対して適切な対策が講じられない場合、重大な社会的責任が生じたり、事業戦略の失敗につながり、結果的に企業価値が喪失する可能性があります。

〈2022年度末時点のリスク評価〉

2022年度末に実施した当社グループのリスク分析に基づくグループ重要リスクのテーマ、リスクのランクおよび今後の動向に対する認識は下表の通りです。これらの

リスクは、適切かつ十分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン目標の実現、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があるため、投資家の皆様の判断にも重要な影響を及ぼす可能性がある事項と考えています。ただし、すべてのリスクを網羅したものではありません。現時点では予見できない、または重要とみなされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2023年6月23日)現在において当社グループが判断したものです。

〈事業等のリスクの全体像〉



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。



※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

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収束に向かい、経済環境の不透明性はあるものの、今後も社会・産業構造の変化による消費や投資の拡大が見込まれています。一方で、半導体等の部材不足は長期化し、物流コストの増加が懸念される状況は継続しています。部材の調達量が必要量に届かない場合や、物流リードタイムが大幅に長くなった場合、製品供給が低下する可能性があります。その結果、売上減少や事業競争力の低下につながるリスクがあります。

当社グループの事業と対策

グローバルのビジネスバリューチェーンの最適化を経営計画の重点取り組みのひとつとして、グローバル購買・品質・物流本部と各ビジネスカンパニーが推進しています。

〈具体的なリスク対応例：部材逼迫への対応〉

部材逼迫の状況が継続する中、調達性の高い部品への切り替えや部品点数の低減を目的とした製品設計の変更、外部EMSとの戦略パートナーシップ締結等の対応を行いました。

② Sランク 地政学

外部環境とリスクシナリオ

米中関係やロシア・ウクライナ情勢などを巡る各国・地域の政策により、グローバルビジネスの環境は複雑さを増しています。特に半導体等重要物資の安定供給や先端技術開発の促進、輸出や投資への規制等経済安全保障政策は、多国間枠組みの形成・活用を含め急速に進展しています。今後、政治的対立や人権問題、紛争リスクの高まりにより各種措置は更に拡大する可能性もあり、市場変化への対応が十分でなかった場合、当社グループへの需要が減少し、また、新たな法規制への対応が適切に行われなかった場合には、輸出規制や制裁違反等が発生する可能性があります。その結果、売上減少・戦略の見直しや重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。

当社グループの事業と対策

事業対応方針については、取締役会や執行会議等の経営会議体にて議論し、決定しています。法規制対応については、各主管部門が統括し、例えば、輸出規制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のもと、グローバルに安全保障取引管理を行っています。

〈具体的なリスク対応例：ロシア・ウクライナ情勢〉

社長を本部長とする全社対策本部を設置し、対応しています。2022年8月には、事業の持続可能性を慎重に精査した結果、ロシアにおける制御機器事業と電子部品事業の無期限停止を決定しました。ヘルスケア事業に関しては、血圧計やネブライザー等医療機器に限定し、供給を継続しています。

③ Sランク IT・情報セキュリティ

外部環境とリスクシナリオ

社会経済活動の急速なデジタル化は、データに基づく経営判断やIoT機器を中心とした新たな製品・サービスの開発等 企業運営に変革をもたらしています。グローバルにデータ流通の基盤が整備されていく一方で、サイバー攻撃のリスクはますます高まり、また、プライバシー保護や経済安全保障の観点から個人データや技術情報等 重要情報の取扱いや移転について各国で規制の強化も進んでいます。

サイバー攻撃等 情報セキュリティリスクへの対応が十分でなかった場合、当社グループの事業活動や製品・サービス提供の停止や情報の漏えい、また、グローバルの個人データ規制について、特に国外移転対応が適切に行われなかった場合には、法令違反が発生する可能性があります。その結果、売上減少や重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。

当社グループの事業と対策

基本方針や施策については、統括担当取締役の監督のもと、情報セキュリティ、製品セキュリティ、個人情報管理の領域ごとに、各本社機能本部長が執行責任者として統制・管理しています。各領域を横断する課題については、統括担当取締役を議長とする「サイバーセキュリティ統合会議」を随時開催し、解決しています。さらに昨今の環境認識の下、より経営レベルで推進の方向付けを行うために、新たに社長を議長とする「情報セキュリティ戦略会議」にて優先課題と戦略を議論し、決定する体制を整備しました。実行面においても、サイバーセキュリティ統括担当役員として、グローバルビジネスプロセス

&IT革新本部長を議長とし、グローバル各局のIT責任者が参画する「情報セキュリティ推進会議」を通じて施策を推進・管理していきます。また、個人データについては、グローバルリスクマネジメント・法務本部長を責任者として、各国法令動向やオムロングループの状況を把握し、法規制対応の強化を図っています。

〈具体的なリスク対応例：IT機器の常時監視と不審挙動検知体制の整備・運用〉

当社の情報セキュリティ体制に対する外部評価を踏まえ、サイバー攻撃を検知する対策を重点的に強化しました。社内のIT機器の24時間365日監視をグローバルで行い、不正アクセス等の攻撃を検知した際には、速やかに対処しています。

④ Sランク 品質

外部環境とリスクシナリオ

品質は企業に対する社会的信頼の基盤です。新技術を活用した新規性の高い製品やサービスにおいても、高い安全性や正確性の確保が求められ、AI利用や製品セキュリティに対する新たな法規制等も検討・制定が進んでいます。また、人の健康や環境負荷低減に対する社会的要請はますます高まり、有機フッ素化合物(PFAS)等をはじめとする化学物質の含有やリサイクル、表示等に関する規制が各国で厳格化しています。

製品やサービスの設計・検査の不備や、品質不具合発生時等の顧客対応や報告が十分でなかった場合、グローバルの法規制・規格等への準拠が適切に行われなかった場合には、当社グループ製品の大規模リコール、製品の生産・流通の停止等が生じる可能性があります。

す。その結果、損失の発生や売上減少、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。

当社グループの事業と対策

社長を最高責任者とする品質保証体制を構築し、「品質第一」を基本とする「品質基本方針」のもと、グローバル購買・品質・物流本部が推進しています。重大な品質問題が発生した場合は、取締役会の監督のもと、迅速かつ適切に対応を行っています。

〈具体的なリスク対応例：品質問題発生時の対応〉

重大な品質問題が発生した際に、経営トップ層に迅速かつ正確にリスクを報告する制度を整備し、運用しています。社会システム事業で生じた蓄電池ユニットの発火リスクに対しては、安心してご使用いただくために、当社の蓄電池ユニットの一部についてソフトウェア更新および無償交換を進めています。

⑤ Sランク 事業継続リスク(自然災害・感染症)

外部環境とリスクシナリオ

2020年より続いた新型コロナウイルス感染症の緊急事態が収束し、社会経済活動が正常化する一方で、新たな感染症の発生や洪水・豪雨、巨大地震等の自然災害により、社会が機能不全に陥る可能性がグローバルで継続しています。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、自社工場の生産停止、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。その結果、売上減少やブランド価値の棄損につながるリスクがあります。

当社グループの事業と対策

人身の安全、社会インフラの維持、復興への全面協力等を定めた基本方針のもと、各ビジネスカンパニーと本社機能部門が連携し、生産、購買調達、物流、ITを含めた事業継続計画を整備しています。

〈具体的なリスク対応例：新型コロナウイルス感染症〉

新型コロナウイルス感染症については、2020年2月に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したが、2023年3月の日本政府による方針決定を踏まえ、季節性インフルエンザ等と同等の対応に移行しています。

⑥ Sランク サステナビリティ課題(環境・人権)

外部環境とリスクシナリオ

持続可能な社会の実現に向け、環境や人権課題に対して、自社だけでなくバリューチェーン全体を通じて、企業が責任を果たすことが求められています。また、企業価値評価・投資活動に反映させるため、企業のサステナビリティ課題への取り組みに対する開示要請は年々高まっており、内容の第三者保証を法規制化する動きも進んでいます。

環境については、温暖化に起因する洪水や干ばつ等の頻発化により生じる食料・水不足等は地球レベルでの社会課題となっています。グローバル各国でカーボンニュートラルに向けた政策が加速する中、企業に対する温室効果ガス排出量の削減やトレーサビリティの確保等の要請も拡大しています。

人権については、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等の是正が社会課題となっています。デューデリジェンスによるサプライチェーンの可視化や人権侵害懸念国・地域からの輸入禁止等により、人権の尊重を法規制で担保する取り組みが進んでいます。また、AIの活用等技術革新による新たな人権課題も生じています。

サステナビリティ課題への対応は企業にとってのビジネスライセンスとなっており、脱炭素や人権尊重に貢献する製品やサービスに対するニーズの高まりは、新たな社会価値の創出と事業成長を実現する機会となります。一方、販促活動においていわゆるグリーンウォッシングといわれる不適切な開示を行った場合、バリューチェーン上の人権課題に適切な対応を行わなかった場合やAIに対する法規制等に準拠せず製品やサービスを通じて差別などの人権問題を発生させた場合には、社会的信用が失われ、その結果、取引停止・製品の開発中止や戦略の見直し、ブランド価値の棄損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

環境リスクに対する主な対策については、P.85～92をご参照ください。

人権リスクに対する主な対策については、P.93～98をご参照ください。

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

気候変動や高齢化等の社会課題に対する取り組みはグローバルで加速し、企業の果たす役割が重要になる中、公正な取引に対する社会的要請もますます高まっています。国際機関や各国政府により反競争法的行為や贈賄防止等に対する法規制は厳格化するとともに、ITやAI等技術の進化やアライアンス等によるイノベーションの推進等に対応した規制の検討や運用も進んでいます。公正な取引に関する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、重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。

当社グループの事業と対策

企業倫理・コンプライアンスを含む内部統制としての対応方針は、取締役会で議論し決定しています。「オムロングループマネジメントポリシー」のもと企業倫理リスクマネジメント委員会を設置し、活動を展開しています。

コンプライアンス活動

グループ共通のマネジメントポリシーおよびルール

公正かつ透明性の高い経営を実現する経営基盤として、「オムロングループルール」を制定しています。

「オムロングループルール」とは、グループガバナンスをグローバルで効率的かつ効果的に推進するために遵守すべき事項を定めたオムロングループ共通のルールを体系的に定めたもので、コンプライアンス、リスクマネジメント、会計・資金、人財、情報セキュリティ、品質保証等の主な機能に対し制定されています。社内外の環境変化等を適宜・適切にルールへ反映するため、毎年見直しを行っています。

グループ行動規範

企業倫理・コンプライアンス遵守を重要課題のひとつとして位置付け、「社会的責任を果たす企業経営」を実践するために、役員・従業員の具体的行動規範を示した「オムロングループ倫理行動ルール」を25言語で定めています。役員・従業員への教育・啓発活動を企業倫理・コンプライアンスの推進と徹底のベースと位置付け、新入社員教育、階層別教育などの機会を捉え、継続的な教育を実施しています。

企業倫理月間

毎年10月を企業倫理月間と定め、企業倫理・コンプライアンス遵守を啓蒙しています。国内外の役員・従業員に対するトップメッセージ配信、グループ共通の経営基盤である「オムロングループルール」の周知、カルテル防止や贈賄防止等に関するコンプライアンス教育、内部通報制度の周知を行っています。

反競争的行為および贈賄を防止する取り組み

「オムロングループ倫理行動ルール」において、公正な取引および法令の遵守を定め、特にカルテル等の反競争的行為、国内および外国の公務員等に対する贈賄について禁止しています。また、取引先や関係先との間であっても、社会的儀礼の範囲を超えた接待や贈答などの行為も禁止しています。

個人情報の保護に関する取り組み

「オムロングループ倫理行動ルール」の中で情報の保護と管理を定めています。個人情報に関するオムロングループルールを整備し、情報の重要度に応じたランクを設け、取得から利用、廃棄に至る管理策を定めるとともに、個人情報保護に関する各国法令動向や当社グループの状況を把握し、必要な施策を推進しています。

内部通報窓口

● 公正な対応、通報者保護を担保した内部通報制度

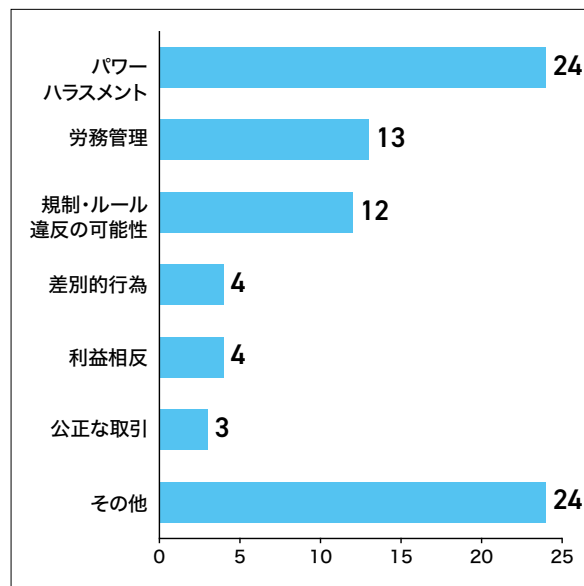
企業倫理・コンプライアンスの浸透をモニタリングする仕組みとして、内部通報制度を整備し運用しています。内部通報窓口を設置し、「オムロングループ倫理行動ルール」・就業規則・法令に違反する行為、またはそのおそれのある行為について、通報を受け付けています。秘密厳守や通報により不利益を受けないことなどを社内規程で定めて運用しています。内部通報制度は、イントラネットや社内研修などを通じて周知を図っています。

● 通報・相談状況

当社グループでは、内部通報件数は内部通報制度の実効性を示すもののひとつと捉えており、ある程度の通報件数があることが適正と考えています。2022年度は、

グローバルで84件(国内30件・海外54件)の通報があり、内訳は以下の通りです。

〈2022年度 通報内容内訳〉



内部監査

リスクマネジメントの観点から、会計・業務・遵法などに関する内部監査をグローバル監査室が定期的を実施しています。この内部監査を通じて、個人情報保護などの法令遵守の状況やリスクマネジメント活動の有効性を定期的に評価し、改善を図っています。

違反行為への対処

「オムロングループ倫理行動ルール」・就業規則・社内規程・法令に違反する行為が認められた場合には、当社グループ各社で定める就業規則等の規程に基づき、懲戒処分を行うなど、厳正に対処しています。

事例

2022年「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。

2022年度は、10言語に翻訳したトップメッセージの配信、「カルテル」をグローバル共通テーマとしたコンプライアンス研修、内部通報制度の周知浸透の3つをグローバル共通活動として実施しました。これらの活動に加えて、グローバル各地域独自の活動として、長期ビジョンと各地域で発生する可能性のあるリスクをふまえたテーマを設定し、eラーニングやウェビナーを中心とした活動を行いました。日本・中国では、個人情報やソフトウェアライセンス管理をテーマに設定し、欧州では、GDPR、輸出管理、AI倫理、人権などをテーマとした研修を実施しました。また欧州では、参加者が主体的に興味を持って参加できるように「企業倫理月間パスポート」を発行し、研修終了ごとにパスポートにスタンプを押印できるようにするなど、趣向を凝らした取り組みを実施しています。その他地域でも、サイバーセキュリティ、データプライバシー、知的財産管理などをテーマとした研修を行いました。

こうした活動を通じてルールが定められた背景を学び、社員が高い倫理観を身に付け、ルールを知らないことで発生するコンプライアンス違反の防止を目指しています。



取締役会長インタビュー

オムロンのガバナンスはつくって終わりではなく、常に進化させてきました。今後も企業価値向上に向けてガバナンスを進化させていきます。

取締役会長 取締役会議長

山田 義仁

—— 取締役会長（取締役会議長）に就任されました。オムロンのガバナンスは外部から高い評価を得ています。その背景や特徴について教えてください。また、山田さんは今後、会長として、どのようにオムロンのガバナンスをリードされていきますか？

社長時代に執行側のトップとして感じていたことは、オムロンの取締役会に予定調和は無い、という事です。上程内容は、社外・社内の取締役はもちろん、監査役も加わり侃侃諤諤の議論を重ね、審議されます。例えば、取締役からの質問に対する執行側の回答が、取締役にとって十分納得できる内容ではない場合、または、上程内容が取締役会で決議してもらうにはまだ不十分だと判断された時には執行側が上程を取り下げ、後日、

再上程することもありました。したがって、私をはじめ執行側は、毎回、取締役会には緊張感をもって参加していました。また、取締役会からの指摘や改善要望に対して、執行側はその内容を真摯に受け止め、改善に向けた努力を重ねてきました。このようにお互いの責任を全うすることで、持続的な企業価値の向上に取り組んでいるのがオムロンの取締役会です。

オムロンのガバナンスの特徴は、執行機能と監督機能を分離することで客観性を保っている事です。社長は執行にすべての責任を持ち、取締役会は監督としての機能に集中しています。そのため、オムロンでは企業運営の責任を担う会社の代表権は執行側にあるべきと考え、取締役会長に代表権はありません。また、オムロンのガ

バナンスはその進化の歴史も特徴的です。1996年の経営人事諮問委員会の設置にはじまり、その後も2000年に人事諮問委員会、2003年に報酬諮問委員会、2006年に社長指名諮問委員会、2008年にはコーポレートガバナンス委員会が順次設立されています。このように、形から入るのではなく、その意味や意義を理解し消化しながら、自分たちに合うガバナンスを時代に合わせて進化させてきました。執行と監督が両輪で企業価値の向上に尽くしてきた結果、1995年当時と比較して、オムロンの売上高は1.8倍、営業利益は3.0倍、時価総額は3.7倍、配当金額は7.5倍にまで向上してきました*。また、直近では、取締役会長が社外取締役に對して個別ヒアリングを行ったり、社外役員による取締役会レビューを毎月の取締役会毎に実施したりするなどして、実効性を高めるための取り組みを進化させ続けています。このように、取締役会に参加する全員が、自分の役割や専門分野を超えて意見を交わし、議論を通じてよりよい結論に結びつけようという使命感を持って臨んでいるのがオムロンの取締役会の特徴であり、取締役会が機能していると考えられる理由です。

* 2023年3月31日時点

現在においても社会は目まぐるしく変化しており、人々の価値観はより多様になってきています。オムロンは、監査役会設置会社をベースに各種委員会を持つというハイブリッドなガバナンスを取り入れています。変化する時代の中で、オムロンがいかにして社会の要請に応え、その発展に貢献する価値を創出し、企業価値を向上し続けられるか。これからも、時代の変化に応じて立ち止まることなくオムロンのガバナンスを進化させていきます。

——山田さんは辻永さんにCEOのバトンを渡され、会長に就任されました。どのようなプロセスで辻永さんが選任されたのでしょうか？

指名委員会等設置会社を導入されている多くの企業では、指名委員会の中に社長指名の機能も含まれています。しかしオムロンは、社長指名に特化した諮問委員会を設置しています。その理由は、ガバナンスで最も優先されるべきは社長人事だと位置づけているからです。社長指名諮問委員会は社外取締役(3名)と非執行の社内取締役(2名)の5名で構成されており、委員長も社外取締役に担っていただいています。なお、社長はこのメンバーには含まれていません。社長指名諮問委員会の委員長は、毎年社長に3つの質問をします。1つ目は、来年度も続投する意思があるかどうか?、2つ目は緊急時のサクセッサは誰か?、そして3つ目はサクセッサをどのようにして育成しているかです。社長はこの3つの質問に回答した後、退出します。その後、社長指名諮問委員会のメンバーのみで、次期社長選出の議論が行われます。社長には、次期社長を選任する権利はありません。しかし後継者育成のミッションが課せられます。常に次期社長候補となる複数のサクセッサリストがあり、社長はそのリストにある人財の育成をどのようにして行っているか?どのようなタフアサイメントを課しているか?という事を委員会とも共有しながら育成に取り組んでいます。辻永社長においてもサクセッサの一人として、制御機器事業をいかにして成長させるか、というタフアサイメントが課せられ、彼は見事にその期待に応えました。

オムロンの社長指名諮問委員会は、社長交代の時にだけ機能するのではなく、毎年社長を指名していることも特徴です。中期経営計画などのタイミングによらず、委

員会が社長を交代したほうが良いと判断した時は、その時点で交代させることもできます。私もそうでしたが、毎年指名の時期になると、来年も自分が社長を務めるべきなのか?自分が社長を続けることがオムロンにとってベストなのか?ということを手問自答し、振り返ってきました。このように社長指名諮問委員会による社長の指名が毎年されるのは、社長自らが自身を振り返る機会にもなるので、とても良い仕組みだと思います。

——オムロンのガバナンスの強みと課題はどのような点とお考えでしょうか？

オムロンにおけるガバナンスの強みは、執行と監督が分離し、それぞれの実効性が保たれている事です。監督機能としての委員会は、全ての委員長と、委員の過半数を社外取締役に担っており、独立性と透明性を保っています。また、各委員を務める取締役は、社内取締役、社外取締役の分け隔てなくオムロンの工場や研究所、海外拠点まで訪問し、現地の社員と交流し、現場の声を吸い上げています。私自身も8月に中国大連の生産拠点を訪問し、実際の現場を視察すると同時に、大連市長をはじめとする現地政府の要人と意見交換をしてきました。このような実体験と、客観的な視点での議論を通じて意思決定を行い、企業価値を向上していることが、オムロンのガバナンスのユニークさであり、強みです。

一方で、この仕組みを有効に機能させるために課題となるのが、社外役員の人選です。なぜなら社外取締役に、このガバナンスの重要な責任を担ってもらっているからです。その観点から社外役員は企業経営経験者を前提に、ダイバーシティを重視し、人選や発掘には特に力を入れています。常に、社外取締役、社外監査役を含

めて議論をして候補者のリスト化を進め、就任していただけるか否かの可能性を打診しています。日本企業でガバナンスへの関心が高まるにつれて、優秀な社外取締役候補は奪い合いの状況です。我々が“オムロンの社外役員になってもらいたい”という方には、数年待ってもオファーを出し続けています。オムロンは幸い、これまでも優秀で豊富な経験を持つ多様な方々に社外役員を務めていただいおり、オムロンの企業価値向上に大きく貢献していただいています。これからも、オムロンを魅力ある会社にする事で、「オムロンの社外役員なら務めても良い」と思ってもらえるようなオムロンをつくってまいります。

——最後に改めて取締役会長としての決意をお願いします。

これからも私は、取締役会議長として、豊富な経験を持つ社内外の取締役と共に、多様な視点でガバナンスを進化させていきます。そして、監督機能をさらに進化させることで、執行側への権限移譲を加速し、ハイサイクルな事業運営を後押ししていきます。

私はこれまで、企業理念を求心力の原点と発展の原動力にする経営をしてきました。会長としてもこの活動を続けることで、執行チームを見守り応援していきます。また、取締役会を健全かつ建設的な議論ができる場にしていきます。そして、執行と共に持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

社外取締役座談会

次世代のリーダーを選任

社長指名諮問委員会の実効性を語る

(聞き手：執行役員常務 井垣 勉)



鈴木 善久

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

上釜 健宏

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

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

コーポレート・ガバナンスの要である 社長指名諮問委員会の役割

— 12年ぶりに社長が交代しました。新社長の選任にあたり、まず社長指名諮問委員会にて、どのようなプロセスで議論されたのかについて教えてください。

上釜：新社長の選任については、数年前から毎年議論を重ねてきました。その過程で山田前社長が挙げた複数の候補者の経験や人物像、そしてその方の考え方を知るために、委員会のメンバーと候補者が接する機会を複数回設け、一人ひとりを理解したうえで、候補者を絞り込んでいきました。また、そのプロセスの中では、第三者機関によるアセスメントを実施し、参考にしました。

— オムロンでは社長の選任を監督機能上の最重要事項と位置づけています。その観点において、社長指名諮問委員会の特徴を挙げてください。

上釜：オムロンの社長指名諮問委員会の特徴は、まず「委員会の構成」です。委員は5名で構成されており、そのうち、過半数となる3名を社外取締役が占めます。その中から1名が委員長を務めます。残り2名は、社内取締役ですが、いずれも非業務執行の取締役です。社長の部下となる業務執行を担う取締役は、社長の意向が反映されることを避けるために、委員会のメンバーには入っていません。もちろん、社長も入っていません。

オムロンでは、ご質問のとおり社長の選任を監督機能上の最重要事項と位置づけ、オムロンにふさわしい次期経営者を選ぶため、社外取締役は豊富なグローバル経

営経験を持つメンバーで構成しています。そして、次期社長を選任するタイミングだけではなく、平時から毎年委員会を開催していることもユニークな点です。オムロンの社長任期は一年単位です。毎年、現社長を評価した上で「現社長の再任の是非」、「緊急時の継承者の選定」、「将来の社長候補者リスト」の3つのテーマを審議しています。

「若い力で成長を加速させる」 前社長の強い思いによる社長交代

——2023年に社長交代となりましたが、なぜこのタイミングだったのでしょうか。

上釜：2011年に就任した山田前社長は、自身の任期について10年を節目にすると考えておられました。社長指名諮問委員会はそれに鑑みて次期社長の選考を進めていましたが折悪しく2020年に新型コロナウイルスによるパンデミックが起きました。コロナ禍の混乱で会社の舵取りにはさまざまな困難が伴うことから、長年の経験を活かした経営手腕で非常時を乗り切るために、山田前社長の続投を決めました。コロナ禍の収束に時間がかかったことから2年延長となりましたが、それは結果的に正しかったと思います。

2022年に発表した新長期ビジョン「Shaping the Future 2030」（以下、SF2030）と中期経営計画「SF 1st Stage（以下、1st Stage）」の初年度は、すばらしいスタートダッシュを切る事ができました。「この勢いを加速させるためにも、世代交代を行い、若い力でさらにオムロンを成長させたい」という山田前社長の強い思いと、私たち委員会のメンバー全員の意見が一致して、

このタイミングでの社長交代となりました。

小林：確かに1st Stageを新しい視点で推進していこうというタイミングで、社長交代を行うことが将来にどのような影響を与えるか、ということについては議論がありました。しかし私たちが目指すゴールがSF2030で描いたビジョンの実現であることを考えれば、これ以上交代が後になると中途半端なタイミングになってしまう。「それであれば、1st Stage のスタートから1年を経た今がいいのではないか」ということで、意見が一致しました。

鈴木：私の場合は、2022年から社外取締役役に就任したため、社長候補選定の最終段階から加わりましたが、今回の社長交代のタイミングに疑問は持ちませんでした。SF2030のスタートから1年後に社長のバトンを渡すことは、適切か不適切かという議論にならないほど自然な流れでした。

さらなる成長をけん引する次世代の リーダーを選任

——辻永社長の選任理由を教えてください。

上釜：社長指名諮問委員会では、複数の候補者を数年間かけてリストアップし、さまざまな視点から候補者を観察してきました。その中で、辻永さんは制御機器事業（以下、IAB）のトップとして頭角を現し、リーダーシップを発揮されIABの業績を2年間で1.5倍にまで伸ばされました。我々は、この実績を高く評価しました。

小林：そうですね。次期社長候補者の検討にあたり、常に意識していた要件は、変化の激しい環境の中で、組織をリードする力と経営課題の解決力、そしてなによりも



事業に対する感性です。その視点で言うと、「オムロンの成長をけん引するIABのトップである辻永さんが、オムロンの次のリーダーにふさわしい」という意見がメンバー間で一致したことが決め手となりました。

鈴木：SF2030で設定したオムロンが捉えるべき3つの社会的課題の中でも「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」は、IABが積極的に関与することで、スピーディーに推進できると考えています。こういった背景から、次期社長候補者を検討した時に「IABのトップである辻永さんが、全社のリーダーになるのが最も適している」と、委員会の全員が感じていたことも大きいです。

——選任のプロセスにおいて、どのような情報や機会を参考にされましたか。

上釜：候補者の担当する部門の業績評価に加え、取締役会での発表、社外取締役と候補者の対話、社外専門機関によるアセスメント結果や360度評価、社内エンゲージメントサーベイなどのさまざまなファクトや情報

をベースに選考を進めました。このステップを通して、候補者それぞれの強みと弱みが把握できますが、辻永さんは全体においてバランスが取れていました。

小林：それらの客観的な評価や情報から判断すべきは個人の優劣ではなく、今後のオムロンにとって何が重要であるかを踏まえながら、次のリーダーにふさわしい人物を選ぶことです。その点において辻永さんが一番フィットしていたと捉えています。

鈴木：社外取締役中心の社長指名諮問委員会として、私たちが一貫して持ち続けていたのは、次世代のオムロンをつくる社長に誰がふさわしいのか、納得性の高い人を選ぶという意識です。アセスメントなどのさまざまな情報や観察の結果を多面的に参考にし、選任したのが辻永さんです。



多様な人々をつなぐコミュニケーションスキルを持つ人物

——辻永新社長の人物像についてお聞かせください。

上釜：私の辻永さんの印象は、明るく、誰とでも分け隔てなく接することができる人物ということです。IABトップ時代の取締役会での事業報告では、理路整然とおだやかに話しつつ、力強さも感じられました。また、現場で部下を気づかう様子にも好感を持ちました。そして、リーダーシップという点でも、人望が厚く信頼できる人物です。

小林：これからのリーダーに求められる素質は、高いコミュニケーションスキルです。社会全体が複雑化・多様化する中でビジネスを進めていくためには、社内外を問わず、いろいろな価値観を持つ人々とさまざまなコミュニケーションスタイルでつながる必要があるからです。「これからのオムロンをどのような会社にしていくのか」を考えた時に、辻永さんの極めてオープンかつフレンドリーで、相手と同じ目線で話そうとする姿勢が、プラスに働くのは間違いありません。また、組織カルチャーや企業イメージを含めたこれからのオムロンのあり方にも新しい風を吹き込んでくれると思います。

鈴木：私は昨年、新任社外取締役として就任時に各部門のプレゼンテーションを受け、辻永さんからも1対1でIABの説明を受けました。ちょうど次期社長の最終選考と重なり候補者が絞られていく中で、辻永さんの人柄に触れられたのは貴重な機会でした。語り口調の端々にパッションも感じましたし、何よりも、私がちゃんと理解しているかどうかを確認される丁寧さにも感心しました。

実はその説明後、辻永さんから「鈴木さんが少し腑に落ちていないように見受けられた部分があったので、もう一度時間をいただけないか」と連絡をいただき、後日フォローアップしてくださったのです。責任感とコミュニケーションスキルの高さがにじみ出ていました。

IABをベースに次なる成長事業を生み出す

——IAB出身の新社長の就任は、今後のオムロンの方向性に、どのような影響を与えていると考えていますか。

小林：新社長がIAB出身であることは、SF2030の推進においてもその方向性に影響があるでしょう。それに加えて、IABとそれ以外の事業や新規事業のバランスを辻永さんがどう判断し、オムロン全体の舵を切るのかが重要だと思います。

上釜：山田前社長は、オムロンヘルスケア（以下、HCB）の出身ですが、IABをはじめ他の事業にも注力されました。そのひとつが、医療統計データサービス会社であるJMDCとの資本業務提携です。これは、オムロンのビジネスモデルを「モノ」視点から「コト」視点にシフトするアクションのひとつですが、JMDCのケイパビリティの活用はヘルスケアソリューションに留まらず、オムロンの幅広いドメインで可能だと考えています。もちろん辻永さんは、そういった目を持っていると思いますが、IAB出身ならではの技術やケイパビリティの活かし方を存分に発揮して、新しい事業を生み出してほしいですね。

鈴木：SF2030のビジョンステートメントは、「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」です。この実現に向けて、オムロンはオートメーション技術を飛躍的に進化させる必要があります。地政

学リスクが非常に高い現在の環境下において安定した経営を行うためには、IABは重要なポジションにあります。この点において、IABをよく知る辻永さんが社長を務めるのは非常に有利であると思います。なおかつ、辻永新社長がHCBや他事業に注力しないかと言えば、そうではないでしょう。さらなる成長をつかっていく器量と意志のある方ですので、選任した私たちが誰よりも期待しています。

ビジネスカンパニー長の交代で新社長を支え最強のチームをつくる

——社長だけでなく、4つのビジネス・カンパニー長(以下、BC長)も交代しました。その背景について教えてください。

上釜：社長交代と時を同じくしてBC長も世代交代のタイミングを迎えていました。社長ともども、全BC長が若返ったことにより、これまでオムロンの成長を支えてきたBC制という縦割りのメリットは保ちつつ、若い世代ならではの横のコミュニケーションを活発にすることで、オムロンならではの“タテヨコ経営”が進化していくと期待しています。

小林：まさにおっしゃる通りで、これからはどのような企業でも、各部門が独立独歩の運営をしていては成長のスピードは速まりません。組織の横の連携によってシナジーを生み、それをいかに発展させて新しい事業に展開していくのが重要です。また、本社機能部門長には、山田前社長と前任のBC長と一緒に、これまで事業を推進してきた経験豊富なメンバーが揃っています。この新BC長と本社機能部門長が“新生 チームオムロン”と

なって、辻永さんのもとで組織カルチャーを大きく変革してくれると確信しています。

鈴木：山田前社長の「新社長が新経営チームの組閣をすることが重要」という強い思いを受け、辻永さんによる新体制案が、山田前社長にも相談された上で、人事諮問委員会に提案されました。結果として非常にバランスの取れた経営チームができたと思います。この新チームには新鮮さがありますが、それは不安を生むものではなく、むしろ生き活きと会社が動いていくような躍動感を感じます。

また、CTOの宮田さんをはじめとした後見人的な立場の方が、執行会議の場で新しいチームに対して本質的な意見を言う場面も目にしました。いわば執行部隊と管理責任者がスクラムを組んだ格好で、強いチームとなっています。

——社長とともに4BC長が同じタイミングで交代することに、不安の声はなかったのでしょうか。

上釜：もちろん不安がなかったわけではありません。しかし、経験が浅かったり、世代が近かったりするからこそ、かえって執行会議での議論が活発になるといった側面があると思います。執行会議で疑問や課題を各BC長が共有することで、課題解決のスピードが速まります。このような横のつながり、まさにシナジーを活かして課題の解決につなげていくことに、このチームの強さがあります。

小林：そうですね。各BCにおける課題を俯瞰してみると、課題の底が繋がっていることも多い。そのようなことをオープンに相談したり議論したりしながら、会社全体を動かしていくチームであることを期待しています。



今の若いリーダーたちのメンタリティーは、自分だけが勝つという競争よりもお互いを認め合い、仲間としていかに協働できるかを大切にします。その元締めとして、辻永さんはぴったりだと感じています。

鈴木：そう言えば、今年6月の株主総会後のバックヤードでの新旧役員の様子を見ていて感じましたが、経営陣が若返ったことによって、チームがひとつになる感じが強くなり、堅苦しさが全然ありません。若くて新しいチームは、課題に直面した時に多少ガタガタすることがあるかもしれませんが、むしろそれはプラスの効果をもたらすと思います。ガタガタすることで、価値観を含めて社内の古いものが壊れて、生まれ変わっていく。そういう変化はよい変化だと思います。

上釜：社外監査役からオムロンの経営は「優等生すぎるのでは？」と評されていますね。でこぼこやとんがった部分もある方が、それらが無い組織と比較すると、相対的に強いことが多いと思います。これから辻永さんが、オムロンというオーケストラのタクトを、どう振るのが楽しみです。

小林：そうですね。それにチームビルディングにおいて「トップが自信满满であることは、果たしてよいことなのか」というと、決してそうではありません。トップに不安や困ったことがあるから、自然に部下がフォローしようとする。ですから、鈴木さんがおっしゃるように、ガタガタと揺れることでチームが強くなっていくことは、新たなオムロンになるために必要なステップです。

上釜：おっしゃる通りで、世代交代した今だからこそ、お互いの弱み・悩みをさらけ出してカバーし合うことがしやすい。それがチームワークです。

小林：事業環境が劇的に変化している中で、オムロンもこれまでにない発想で、どんどん変化する必要があります。そのために、ある意味アジャイルな組織に生まれ変わることが重要ですね。

会長は代表権を持たず、 社長が能動的に経営を進める体制を実現

——今回、山田前社長が代表権を持たない非執行の会長(取締役会議長)に就任したことは、どのように考えていらっしゃいますか。

上釜：代表権＝執行権であり、会長が代表権を持っていると経営に意見を言いたくなります。あるべき姿は社長の求めがあった時にだけ、相談に乗るというスタイルですから、会長が代表権を持たない構造にしていることは、ガバナンス上プラスです。

小林：それに、会長が代表権を持っていると、部下が会長の顔色を窺ってしまいます。会長は社長を補佐し、経営全体をバックアップし、監督する客観的な立場であるべきです。

鈴木：オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシーには、「取締役の監督機能を明確にするために、取締役会議長は代表権を持たない取締役会長が務める」と明記されています。立石前会長も取締役会議長を務めていらっしゃいましたが、会長と社長の役割分担が明確で、山田前社長は経営しやすかっただろうと感じました。現在も、山田会長が雰囲気よく、闊達な議論ができるように取締役会の場づくりに努めていただいていますね。

組織を変えていくことから 次なるオムロンをつくり上げてほしい

——最後に、辻永新社長への期待をお聞かせください。

上釜：辻永さんはモノづくりにおいては知見と実績が大いにあります。一方で、SF2030ではオムロンの社会価値の創出を拡大すべく、「モノ」視点から「コト」視点へと価値提供のシフトを掲げられています。辻永さんにはIABでの経験とJMDCなどの活用を手がかりとした、新しい「コト」ビジネスの明確な方向性を示してほしいと思います。

また別の視点で言うならば「あるひとつの分野で世界一になる」と宣言して、それを目指して経営を進めていただきたい。モノづくりだけでは成長に限りがあります。世界中のモノづくり企業がオムロンの動向に注目する中で、会社をどこまでダイナミックに変革していけるのか、新社長の経営手腕に大いに期待しています。

小林：期待は沢山ありますが、1点に絞るなら、辻永新社長には「従業員のみんなが声を上げられて、その一人ひとりの声を吸い上げるような経営」をしてほしいと思います。辻永さんにはそれが実現できるキャラクターと

コミュニケーションスタイルが備わっていますので、それを強く期待しています。

鈴木：辻永さんには「これまでとは違うオムロン」を目指してほしいと思います。それは「次世代のオムロン」と言ってもよいでしょう。その実現には、自らの殻を破る必要があります。今までとは一味も二味も違ったアプローチで、ブレークスルーを起こしてほしい。抽象的ですが、小さなことでいいので業界を「えっ? これをオムロンが!」と言わせるようなモノやコトをつくり出してほしいと思います。

辻永さんを中心とした、若い経営陣の柔軟で拡がりのある発想力と、それによって生み出される技術革新を期待しています。

社外監査役対談

「石を投げて波風を立てる」
 気概を持ち、
 企業価値向上に資する監査へ



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

ベンチャー精神の希薄化に対する 監査役会としてのチャレンジ

國廣：前回の統合レポートの社外監査役対談で私たちは、オムロンに対する危惧として、創業者の理念に基づくベンチャー精神が近年希薄化し、成長力不足の一因となっている点に言及しました。昨年より始動した長期ビジョン「SF2030」は、現行中期経営計画「SF 1st Stage」の3年間を「トランスフォーメーション加速期」と位置付けています。つまり、SF 1st Stageでは、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ために、ベンチャー精神の発揮が一層求められます。そのため私たちは、社外監査役の立場からベンチャー精神を強化し、高めていくという課題に取り組み、社内への働きかけを行っているところです。今回は、この話から始めましょう。

内山：そうですね。企業の永遠の発展の源泉となるベンチャー精神について、創業者の立石一真さんは「精神の老化を防ぎチャレンジし続けることが大切」という趣旨の事を仰っています。また、こうしたベンチャー精神を発揮するには、組織のあり方についてもトップと現場を近づけること、そして徹底した分権化を図り、自己完結的に物事を判断できる運営体制を築くことが必要だと述べています。これらは、オムロンが今進めようとしている「ハイサイクル・マネジメント」の原型と言える考え方でしょう。

そうした創業者の理念に立ち返り、オムロンのベンチャー精神というものを明確化してみると、あらためて私たち社外監査役も、企業風土の変革を執行サイドに求めるだけでなく、監査役会のあるべき姿も見直し、自らの行動を変革しなければいけないと感じています。そ

の取り組みの軸として議論を重ねているのが、「企業価値向上に資する監査役会活動とは何か」というテーマであり、実際のフォーミュラ(定式)づくりを試行錯誤しながら進めているわけです。

具体的には、私たちが日常的な監査活動を通じて得た事実やデータを監査役会で分析し、そこに潜むであろう経営課題の仮説を立て、必要に応じ取締役会で課題を提起し認識を共有します。そのうえで提起した課題に対する執行サイドの取り組みをモニタリングし、私たちが提起した課題が企業価値にどう反映されていくのか、それを評価する仕組みを作ろうとしています。

もちろん私たちが立てる経営課題の仮説が常に100%正しいとは考えておりません。しかしオムロンにとって良いと思うことであれば、どんどん課題提起し、執行サイドとの相互検証を経て真実を追求していく。こうした失敗を恐れない監査役会の姿勢を見せていくことが、ベンチャー精神の体現にもつながると考えています。

國廣：日本企業の間では、一般的に監査役という、もっぱら不備や間違いを指摘する存在として見られがちですが、オムロンの監査役会が果たす役割は、そうしたイメージと大きく異なっています。当然、不正のチェックなどはきちんと行いますが、それは必要条件であって、十分条件として私たちが最も注力すべきところは、企業価値向上を目的とする執行への提言であると認識しています。

例えば私たちは、執行サイドの部門トップひとり一人と常に双方向でオープンな対話を、じっくり行っています。執行サイドが何を目指しており、どう進めていきたいのか、どのような問題を意識しているか、それに対する後押しとして監査役に何ができるかといったオープン・クエスチョンを出した上で、フリーに議論しています。最

近では、議論の後に執行サイドから「いろいろ気づきがあって、面白かった」というポジティブな感想を得られるようになってきました。こうした取り組みこそが、まさに監査役会としてのベンチャー精神を示すものだと思っています。

これも昨年の社外監査役対談で述べたことですが、理念経営は、飛躍に向けたチャレンジやイノベーションと不可分なものでありながら、社員が企業理念を唱えていればよいという心地よさにとどまっている面があると感じています。これは理念経営がもたらす光と陰の「陰」の部分で、企業理念が額に入った金科玉条となり、チャレンジ精神の後押しにつながっていない、ということです。この点について私たちは昨年、監査役会として山田会長（当時社長）と徹底的に議論し、一段高い共通認識に立つことができました。それは、理念経営は大切けれども枠に嵌めるものでなく、ぶれることのない「軸」であるという考えで、「枠の理念経営から軸の理念経営へ」というような言い方をしています。

こうしたことを日々執行サイドと繰り返し議論し、監査役会としてのチャレンジを行っているのが現状です。

内山：そこで問題となるのが、会社法が規定する監査役会とか、監査役の監視・監督の権限という法律条文の考え方です。誤解を恐れずに申し上げますと、こうした会社法上の条文を基準に議論し始めると、どうもチャレンジしていくというベンチャー精神が失われてしまうんですね。法律というのは順守すべきですが囚われてはいけません。囚われの権限意識で取り組みを自己抑制してしまうのは、成長を阻害してしまうので惜しいことだと思います。

國廣：その通りですね。社外役員であれ、監査役であれ、取締役であれ、企業価値を高めるためにそれぞれの役割を果たすことが求められているわけで、最低限の役割にとどまっていたら、企業は発展しないでしょう。監査役会の立場として執行そのものにはできませんが、取締役会で自由闊達な意見に参加したり、独立した客観的な視点をもって執行サイドとディスカッションし、改善意見や課題解決を助言することは法律で禁じられているわけではありません。執行が思い切ってチャレンジできるように足元を固めた上で背中を押すことは、監査役の大事な役目ですし、それを自己抑制してしまうのは、企業価値向上の機会損失を生じさせてしまうことになると思います。

さらなる成長に向けた経営の議論と 新経営執行体制に対する期待

内山：先ほど創業者の言葉として、トップと現場を近づけながら、徹底した分権化を図ることが大事であるという、現在の「ハイサイクル・マネジメント」につながる方向性について述べました。オムロンのさらなる成長について、この方向性に照らして考えるならば、グループ経営における組織構造のあり方をもっと自律的・自走的な形に変えるべきではないか、と議論しています。成長に求められるスピード感の観点から言えば、やはり現在のオムロンは、意思決定プロセスがかなり多層化しており、その弊害が出てきているのです。

これは、経営に対するマクロ的な視点からの話となるので、監査役会の中でも、かなり議論を重ねています。取締役会とか監査役会という枠にとらわれずこうした

課題を議論し、共有していくというのは、オムロンの大きな特色です。

國廣：オムロンは今回、辻永社長を中心とする新経営執行体制を発足し、すべてのビジネスカンパニーのトップが交代しました。成長性というテーマに取り組む上で、フレッシュな体制でスタートを切るタイミングとなり、私たちが執行サイドの新たなトップを務めるリーダーとの対話を重ねており、非常に良い雰囲気を感じています。

取締役会では今、各執行部門のトップに対して、取締役・監査役（社外役員に限らない）が質問し、議論する場をさらに拡充させています。そこでのやりとりは、予定調和的に綺麗な答えを出すものではありません。悩みや上手くいっていない部分をそのままさらけ出してもらおう形で行われ、それらが見える化されることで、解決すべき課題が明らかになります。取締役・監査役もそれぞれバックグラウンドが異なるので、極めて多方向からの幅広い質問が行われます。整然としているわけではありませんが、課題をオープンにするので、活発で有意義な議論がされています。ここでの課題の深掘りが、予定調和から生まれにくいイノベーションをもたらす可能性も感じています。

また、外部環境の変化が激しく、不確実性・不透明性が高い時代において、臨機応変に状況に対応していく柔軟性やスピード感を社内に醸成することにもつながるだろうと期待しています。

内山：一方、新経営執行体制に対しては、短期的な成果や業績目標の達成という誘惑とプレッシャーに負けることなくぜひ中長期的な成長を大事にしてもらいたいと思っています。今後そうした点を取締役会などの機会を通じて適宜指摘し、確認していく必要があるでしょう。

また、海外売上高比率が6割を超える中で、オムロン

ランドをグローバルに確立し、現地の優秀な人材がオムロンブランドに魅力を感じて、参加してくれるような組織運営ができるかどうか。そこが今後の成長において重要な課題になると思っています。

國廣：新経営執行体制に変わっても、「枠の理念経営」の風土もまだ残っていると感じています。新体制になり各ビジネスカンパニーのトップが変わったから大丈夫、ということではなく、引き続き「軸の理念経営」を目指す努力が求められます。

優秀な人材が活躍し、成長にチャレンジできるように、理念経営の社内浸透を活かしつつ、岩盤層のように残った固く古いマインドをいかに柔軟なものへ変えていくか。そこは意識的に取り組んでいかななくてはなりません。

オムロン監査役行動原則を制定 「監査3.0」をリードするチャレンジ

國廣：昨年12月、監査役会メンバー4名が議論を重ね、「オムロン監査役行動原則」を制定しました。その内容は、オムロンの監査役に求められる役割や行動を定義するものですが、言い換えれば、私たちがこれまで実践してきたこと、目指す姿を文章化したものでもあります。

筆頭項目の「準拠性・不備指摘(監査1.0)にとどまらず、リスクベース・内部統制での意見(監査2.0)、経営課題への助言(監査3.0)を積極的に行うことで、企業価値向上に貢献する」というのが、オムロンにおける監査のあり方を示しており、私たち監査役は「監査3.0」をリードする立場で、監査役会を進化させていきます。

内山：そして、私たちが監査役会の進化というものをどう考えて、どのような取り組みを行っているか。それ

をオムロン社内のみならず対外的に積極的に発信していくことが、究極的にはオムロンの企業価値向上につながると思っています。そうした貢献を考えて行動することも、私たちが目指す監査3.0が本来果たすべき役割と言えるでしょう。

また、監査のスタンスについては「多様な目線・ステークホルダーの視点で、『石を投げて波風を立てる』気概を持って、社内の常識に敢えて疑問を投げかける」という言葉を掲げています。これは、私たち監査役が企業価値向上のためにとるべきコミュニケーションの原点であると考えます。

國廣：当然ですが、石を投げた者には責任があり、取り組みの発信も責任を伴います。私たち監査役としては、任期中おとなしく法律で定められた最低限の事だけをしていればリスクはないのですが、それがステークホルダーの利益に資する行動なのか、自らに問わなくてはなりません。これこそが監査役のリスクテイクであり、チャレンジです。

内山：今後の監査について、取り組みを深めていく必要があるのは、内部監査部門との連携の部分です。特にオムロンがこれだけグローバルに事業を拡大していく中で、内部監査体制をいかに構築するかというのは、大きな懸念点です。

國廣：内部監査部門との連携は、正直なところまだ途上ですし、グループガバナンスの構築も時間を要する課題ですね。内部監査部門は今、伝統的な不備指摘型の活動からリスクベースの改善意見やアドバイス機能も発揮する方向へ変わろうと努力しているところで、監査役会としてサポートを行っています。引き続き進化に向けたマインドセットと並行して、組織強化を図っていく必要があります。

内山：今日の対談は、ベンチャー精神の話から監査役会の進化まで、私たちが日頃考え実践していることを中心に行ってきました。監査役会というのは社内で一番平均年齢の高い組織ですが、こうしたことにチャレンジし続けたいと考えています。

國廣：こうしてお話してみると、私たちの取り組みは、一般的に捉えられている監査役会のイメージを壊し、企業価値の向上という本来のあるべき姿を目指すものだということがあらためて実感しますね。これからも内山さんや常勤監査役と共に、さらなる進化を目指して活動していきたいと思います。

《オムロン監査役行動原則》

監査役は、高い倫理観と謙虚さを持って、常に信頼される存在となるよう自己研鑽に努める。

1. 準拠性・不備指摘(監査1.0)にとどまらず、リスクベース・内部統制での意見(監査2.0)、経営課題への助言(監査3.0)を積極的に行うことで、企業価値向上に貢献する。
2. 傾聴・対話・共感を重視し、
 - (1) 好奇心をもって質問し、自由闊達に議論する。
 - (2) 時には厳しく、時には忍耐も持って積極的に意見を述べる。
 - (3) データ等をもとに、客観・公平・公正な議論・意見に努める。
3. 多様な目線・ステークホルダーの視点で、「石を投げて波風を立てる」気概を持って、社内の常識に敢えて疑問を投げかける。
 - (1) 物事の表層でなく、真の原因や課題の洞察
 - (2) 現状肯定しない、健全な懐疑心にもとづく探求心
 - (3) 物事には両面(光と陰)があるとの前提
4. 未来志向で透明性が高く、公正で、迅速・果断な意思決定が可能となる経営の行動変革を促す。

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



〈コーポレート・ガバナンスの取り組み〉

	1999年	2003年	2011年	2023年
企業理念	1959年社憲制定 90年制定 98年改定	06年改定	15年改定	22年 定款に記載
オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー			15年制定	
取締役会議長	代表取締役社長	03年～ 代表取締役会長	12年～ 取締役会長	
社長	87年～ 立石義雄	03年～ 作田久男	11年～ 山田義仁	23年～ 辻永順太
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～ 役付取締役の廃止（取締役会長を除く） 17年～ 社長を執行役員の役位に変更	
アドバイザー・ボード	99年 アドバイザリー・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

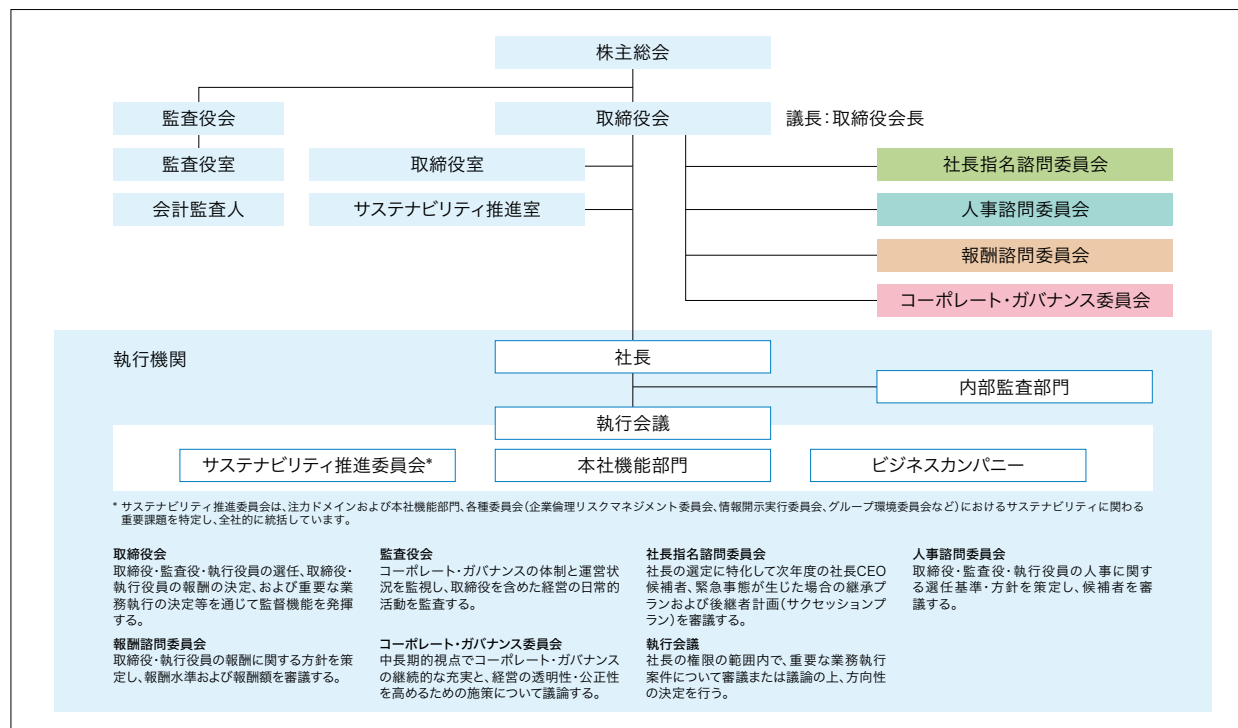
コーポレート・ガバナンス体制

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。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は独立社外取締役とし、委員を独立社外取締役および独立社外監査役ならびに非業務執行社内取締役とし、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。

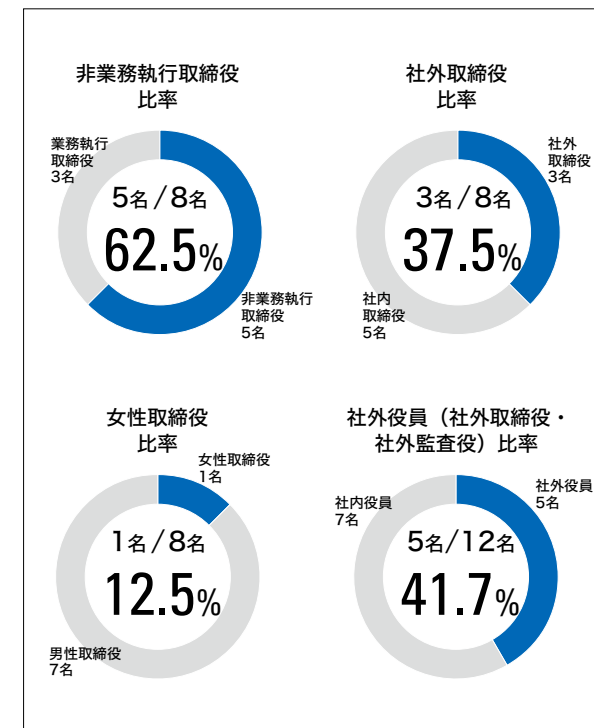
〈コーポレート・ガバナンス体制〉



取締役会の構成に関する考え方

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

〈取締役会の構成〉



〈2023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 山田 義仁	□			□
代表取締役 辻永 順太				
代表取締役 宮田 喜一郎			□	
取締役 富田 雅彦		□		
取締役 行本 閑人	○	○	○	□
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 細井 俊夫				
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

※2023年9月、コーポレート・ガバナンス委員会の構成を社外取締役、社外監査役、非業務執行社内取締役に変更しました。

〈2022年度諮問委員会等の活動内容〉

社長指名諮問委員会	
人数	5名（社外取締役3名・社内取締役2名）
委員長	社外取締役
委員会構成	・過半数が社外取締役 ・社内取締役2名は非業務執行取締役（社長CEOは委員ではない）
開催回数	3回
出席率	100%
審議事項報告事項	<ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメントサーベイ・360度評価・第三者評価結果に基づいた候補者の絞り込み ● 候補者との接触機会を通じた人物像の見極め（委員会とは別の機会を実施） ● 社長候補者の決定 ● 2023年度緊急事態発生時の継承者の決定
人事諮問委員会	
人数	5名（社外取締役3名・社内取締役2名）
委員長	社外取締役
委員会構成	・過半数が社外取締役 ・取締役会議長、社長CEOは委員ではない
開催回数	7回
出席率	100%
審議事項報告事項	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・監査役・執行役員の選任基準の決定 ● 取締役候補者・監査役候補者・執行役員人事の決定 ● 経営陣幹部の後継者計画の報告 ● 社外取締役・社外監査役候補者リストの報告 ● 各諮問委員会の委員体制の決定
報酬諮問委員会	
人数	5名（社外取締役3名・社内取締役2名）
委員長	社外取締役
委員会構成	・過半数が社外取締役 ・取締役会議長、社長CEOは委員ではない
開催回数	5回
出席率	96%
審議事項報告事項	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・執行役員の報酬方針、報酬制度の決定 ● 執行役員の報酬方針、報酬制度の報告 ● 取締役・執行役員の報酬水準、テーブルの決定 ● 外国人執行役員報酬の決定 ● 取締役賞与・株式報酬の評価基準、支給額の決定 ● 執行役員賞与・株式報酬の評価基準、支給額の報告
コーポレート・ガバナンス委員会	
人数	5名（社外取締役3名・社外監査役2名）
委員長	社外取締役
委員会構成	社外取締役と社外監査役で構成
開催回数	2回
出席率	100%
審議事項	● 2022年度取締役会の実効性評価

役員報酬

取締役報酬の方針

①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。

②報酬構成

- ・ 取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績に応じて変動する業績連動報酬で構成する。
- ・ 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。

③基本報酬

- ・ 基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し役割に応じて決定し毎月支給する。

④業績連動報酬

- ・ 短期業績連動報酬として、単年度の業績や目標達成度に連動する賞与を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。

⑤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

(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。

(図1 参照)

(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。

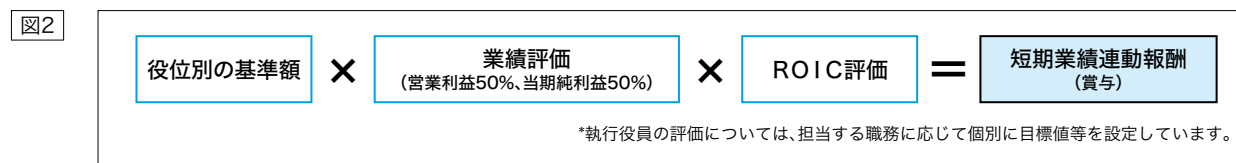
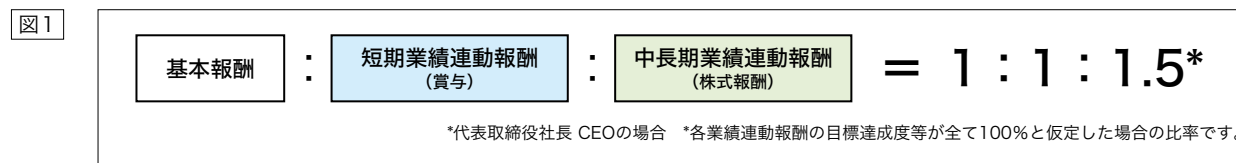
(3)短期業績連動報酬(賞与)

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て、0%~200%の範囲で変動します。

(図2 参照)

(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。

(図3 参照)

(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。

* 2022年度実績

図3

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

	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

2. 2022年度取締役会の実効性評価の評価方法

2022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、2023年2月28日および3月28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12月～2023年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、2023年3月28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

- 1) 2022年度取締役会運営方針
- 2) 2022年度重点テーマ
- 3) 2022年度重点テーマ以外の審議事項・報告事項
- 4) 2023年度取締役会運営方針および重点テーマ(要望)

2. 情報共有機会の充実

- 1) 個別ミーティング
- 2) 視察等の情報提供
- 3) 取締役会直後の取締役会レビュー
- 4) 2023年度の取り組み(要望)

3. 諮問委員会

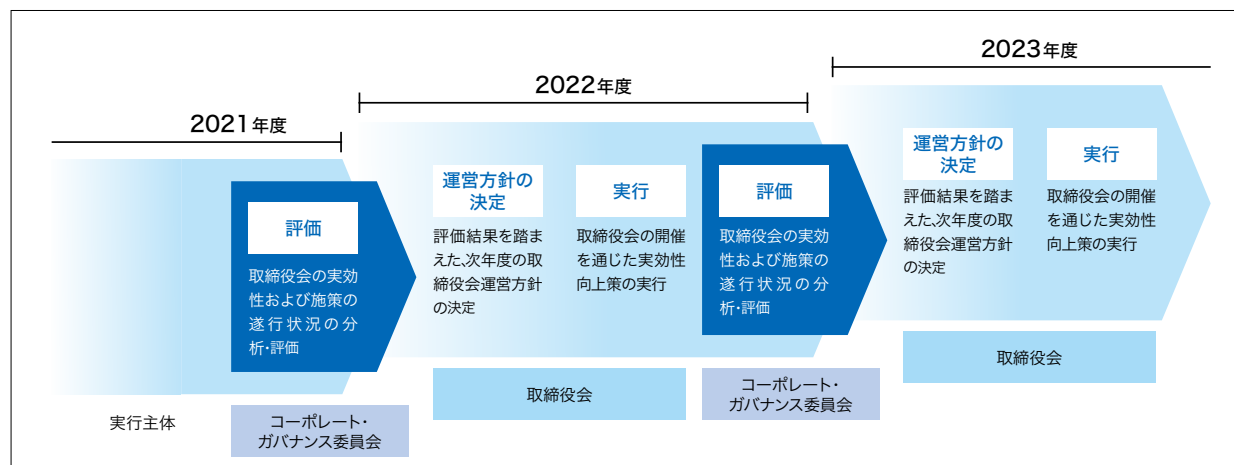
- 1) 社長指名諮問委員会
 - 2) 人事諮問委員会
 - 3) 報酬諮問委員会
 - 4) コーポレート・ガバナンス委員会
4. その他取締役会全体

3. 社長の交代

3-1. 社長指名諮問委員会および取締役会の議論

- 当社は2023年1月12日臨時取締役会で「2023年4月1日付での社長交代」を決議しました。社長選定は監督機能上の最重要事項であるため、社長の選定に特化した社長指名諮問委員会において審議し、取締役会はその答申を受けて決議しました。
- 社長指名諮問委員会は毎年後継者計画を審議し、候補者リストをもとにタフアサインメント等の育成計画および育成状況を確認しています。また、取締役会での発

〈取締役会の実効性向上の取り組み〉



表の機会等を通じて候補者を観察しています。2022年度は候補者選定プロセスとして、数名の候補者のエンゲージメントサーベイVOICE、360度評価、経営者を対象とした人材コンサルティング会社による第三者評価結果の分析や、面談等の接触機会を通じた候補者の見極めを実施し、候補者を決定しました。

3-2. コーポレート・ガバナンス委員会による評価

評価した点

- コーポレート・ガバナンス委員会は、社長指名諮問委員会による社長選定プロセスを評価しました。社長指名諮問委員会の委員である社外取締役に対して、候補者に関する客観的データの提供や、複数回にわたる候補者との接触機会の提供がなされていたため、透明性・客観性が確保されており、適切であったことを評価しました。

要請した点

- 今後も継続して、新体制後の後継者計画の策定、候補者育成の仕組みの強化、委員と候補者との接触機会を早期に設ける等、社長選定プロセスの更なる進化を図ることを要請しました。

4. 2022年度取締役会運営方針および重点テーマ

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および中期経営計画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連動性を認識し、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中期経営計画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との協業等を含む「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

2022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（2022年5月取締役会で議論して決定）

重点テーマ①：長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング

取締役会は、長期ビジョンSF2030（以下、長期ビジョン）および中期経営計画SF 1st Stage（以下、中期経営計画）の実現に向けて、進捗のモニタリングをすることが監督機能として重要事項であることを確認しました。具体的には、ビジネスモデルの変革、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の観点で重点的に監督することとしました。

重点テーマ②：不確実性の時代におけるリスク対応

ロシアによるウクライナ侵攻をはじめグローバル地政学リスクが、事業、業績に与える影響は大きく、2022年度においても重点テーマとして継続的に、変化察知力向上の観点で議論することとしました。

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10年規模の大型案件であることから、2019年度から重点テーマとして継続しています。昨年度取締役会でコーポレートITシステムの構築状況に対する第三者評価導入の提案があり、2022年度は第三者機関による外部評価を踏まえて取締役会が進捗を監督することとしました。

5. 2022年度取締役会の実効性評価結果

5-1. 取締役会運営の実績

5-1-1. 重点テーマ

重点テーマ①：長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング

〈ビジネスモデルの変革（JMDCとの協業等を含む「コト」ビジネスの推進）〉

■ 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ました。

- 長期ビジョンで掲げたコト視点でのビジネスモデルの変革として、IABの「現場データ活用サービス」「アプリケーションエンジニアリングサービス」「製品リカーリングモデル」「教育サービス」「保守・保全サービス」の5つの領域におけるコトビジネスの展開と、OHQの米国における遠隔診療サービスの取り組みを報告しました。

- JMDCとの協業について、企画・実行中の7つの協業テーマの進捗と協業を通じて再認識したJMDCの強み、課題を報告しました。また、JMDCの並行第三者割当について、協業の加速と関係強化を目的に追加出資することを報告し、取締役会は決議しました。

■取締役会での主な議論内容

- 取締役会はIABのコトビジネス「i-BELT」によるエネルギー削減が、温室効果ガス削減に寄与し新しい社会価値提供に繋がること、エネルギーソリューションやセキュリティマネジメントが製造業以外への展開も可能なビジネスモデルであることを認識しました。また、コトビジネスの推進においてパートナーとの共創の必要性、コト視点のエキスパート人材の育成について議論しました。
- 取締役会はJMDCとの協業状況の進捗を確認するとともに、循環器疾患の“ゼロイベント”実現に向けての課題や循環器以外の事業領域の拡大について議論しました。

〈ダイバーシティ&インクルージョンの加速〉

■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ました。

- エンゲージメントサーベイVOICEの結果として、ダイバーシティ&インクルージョンを含む全てのカテゴリが健全な状態を維持し、SEI^{*1}スコアが76となり目標値の70を上回ったことを報告しました。
- 更なる社員のモチベーションアップに向けて、「働く環境」のうち「業務効率性」と「パフォーマンスマネジメント」に課題があり、具体的な施策として「ワークプロセスのシンプル化」と「役割に応じた成果を出していない

社員に対する十分な働きかけ」を実行することを報告しました。

- 2021年から実施している副業について、社員の副業の現状および副業受入れの事例や課題を報告するとともに、プロフェッショナル人材の獲得、組織の活性化、多様な人材との交流により、社員の新たな価値創造やキャリア形成に繋がっている等の成果を報告しました。

■取締役会での主な議論内容

- 取締役会ではエンゲージメントサーベイVOICEの結果のうち、日本固有の課題である「役割に応じた成果を出していない社員に対する十分な働きかけ」について、リチャージ・リチャレンジ^{*2}制度の定着と役割に応じた成果を出せない根本的な原因分析の必要性を議論しました。また、海外でもスコアが低い「円滑な業務進行」の阻害要因の特定、ハイサイクル・マネジメント^{*3}実践による「やめること」を経営が意思決定する重要性を議論しました。
- 取締役会は雇用形態を柔軟にして副業制度を導入したことで人材リソース不足の解消に繋がっていることや、社会的課題解決に繋がるテーマが応募者を惹きつけ60倍超の応募となったことを認識し、副業テーマ数の拡大、適所適財の更なる向上、副業人材を通じた組織の活性化・社員の育成を議論しました。

〈サプライチェーンのレジリエンス向上〉

■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ました。

- 上海ロックダウンによる影響を生産回復・供給力強化により上期でリカバリーし、拡大した製品供給力の発揮により、今年度の売上に結実させていくことを報告

しました。

● 取締役会での主な議論内容

- 取締役会では経済安全保障推進法を踏まえた重要部材の調達方法の検討とサプライチェーンレベルでの部品調達の必要性、デカップリングの影響を考慮した地産地消の検討を議論しました。

〈サステナビリティ重要課題の取り組み推進〉

■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ました。

- 長期ビジョンおよび中期経営計画におけるサステナビリティ重要課題の目標達成に向けて2022年度目標を設け、サステナビリティの各取り組みを推進・実行していくことを報告し、取締役会はこれを決議しました。また、社会の脱炭素化、継続的な省エネ・再エネの継続的な取り組み、再エネ電力調達、Jクレジットの活用など長期ビジョンで策定した戦略的取り組みの実行により、2030年における環境目標（Scope1・2）を2016年度比59%削減から65%削減に変更することを報告し、決議しました。
- 有価証券報告書における気候変動対応の情報開示について、今後の開示基準がTCFD^{*4}のフレームとなる動向を踏まえ、TCFDの開示要請項目である「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」のフレームで開示する方針を報告し、第85期（2022年6月）有価証券報告書で開示しました。また、気候関連の「リスク」と「機会」による事業および財務への影響度の開示について、中期経営計画中の段階的な開示計画を報告し、取締役会はこれを決議しました。

- *1 SEI:Sustainable Engagement Index:心身の健康等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針
- *2 リチャージ・リチャレンジ:経営基幹職の一般職への職層変更(リチャージ)/経営基幹職への再登用(リチャレンジ)
- *3 ハイサイクル・マネジメント:ビジネスのスピードではなく検証と修正のサイクルを早めることで、複利的に顧客価値創出力を高めていくオムロンユニークなマネジメント指針
- *4 TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures 気候関連財務情報開示タスクフォース

■取締役会での主な議論内容

- 取締役会はサステナビリティ重要課題のScope3 cat.11^{*1}の2030年度目標(2016年度比18%削減)達成に向けて、自社のみならずバリューチェーン全体での取り組みとなることや、再生可能エネルギーの調達コスト上昇等の複合的な課題があることを認識した上で、全社として「リスク」と「機会」を捉えた戦略シナリオのアップグレードの必要性や新商品の省エネ設計の展開を議論しました。

重点テーマ②:不確実性の時代におけるリスク対応

〈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〉

■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ました。

- 中国の景気動向の見立てと、それが世界経済に与える影響について、エコノミストによる講演と意見交換を実施しました。また、地政学リスクへの具体的な対応状況として、グローバル戦略本部から「地政学リスクのグループ対応方針の報告」、IABから「生産地リスクに対する地産地消への対応」「使用部材リスクに対する複線化対応」を報告しました。

■取締役会での主な議論内容

- 取締役会はリスク回避施策の実施の可否やタイミングを見極める視点を保有することの重要性を議論し

ました。また、地産地消に向けて、事業運営の現地化を加速する必要性を確認しました。

〈サイバーセキュリティの強化〉

■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ました。

- 現在のサイバーセキュリティ対策の全体像、成熟度を報告するとともに、ランサムウェア^{*2}攻撃に対する平時と有事それぞれの体制強化や、コトビジネスの推進を支えるセキュリティ基盤への進化に向けて重点課題と取り組みを報告しました。

■取締役会での主な議論内容

- 取締役会ではサイバーセキュリティの進化に向けてセキュリティ人財の発掘や育成における課題について、他社事例等を踏まえて強化策を議論しました。さらにサイバーセキュリティ専門家チームの強化のみならず、メールハッキング等サイバー攻撃の巧妙化に備えた社員教育の継続強化の徹底を要請しました。また、ランサムウェア攻撃を想定したシミュレーションの定期的な実施とサイバーセキュリティ保険の重要性について議論しました。

^{*1} Scope3cat.11:自社が販売した製品の使用から排出されるGHG排出量の削減

^{*2} ランサムウェア:端末に保存されたデータを暗号化し、データを復元する対価として金銭を要求する不正プログラム

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

〈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ました。

- コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認を上期と下期に分けて上程し、実行状況や第三者機関による外部評価結果、2023年度の取り組み計画について報告しました。取締役会は2023年度の設備投資計画について決議しました。
- 2022年度実行状況として、ERP欧州展開の要件定義フェーズの完了とERP日本展開の計画策定・要件定義フェーズ移行準備が完了したこと報告しました。欧州展開においては、Fit to standardの原則を徹底し目標適合率80%を上回る91%を達成したこと、2023年4月より設計・開発に着手することを報告しました。日本展開においては、欧州展開の学びを活かしたマスタースケジュールを策定し、プロジェクトの成功確率を高めるため、基幹業務・データ連携・活用基盤をミニマムスコープとして実行することを報告しました。
- 取締役会での主な議論内容
 - 取締役会では欧州よりも機能が多く複雑な日本展開においても、Fit to standardで進める重要性を認識した上で、一部のテーマについてはFit to businessとして、標準外で開発を進める必要性があることも確認しました。
 - 取締役会は、プロジェクトが計画通り進行していることを確認した上で、コーポレートITシステムの構築の目的が単にシステムの入替ではなく、DXによる業務革新、生産性向上に向けた取り組みであることを認識の上、プロジェクトを推進するよう要請しました。

5-1-2. 重点テーマ以外の重要事項

〈最適なガバナンス体制に向けた議論〉

■取締役会での報告内容

- コーポレート・ガバナンスの課題と今後の方向性について、日本取締役協会 会長を外部講師に招き講演と意見交換を実施し、長期ビジョン実現に向けた最適なコーポレート・ガバナンス体制の構築について議論しました。

■取締役会での主な議論内容

- 取締役会は外部講師を交え、「企業規模や事業状況、コーポレート・ガバナンスの実態等に合わせて、最適なガバナンスを検討し続けること」、「取締役会で中長期戦略等の本質的な議論ができていくことが最重要であること」等を議論しました。さらに、今後もオムロンのコーポレート・ガバナンスの進化に特化した議論を継続することを取締役会として確認しました。

〈M&Aおよびアライアンスの状況確認〉

■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ました。

- 長期ビジョンで設定した4つの事業ドメインのうちインダストリアルオートメーションドメインとヘルスケアソリューションドメインにおけるM&Aおよびアライアンスの検討状況について報告しました。
- アライアンス事例として、社員の健康改善と企業の医療費負担の軽減による生産性向上と健康増進・重症化予防市場の創造を目的とした「健康経営アライアンス^{*1}」を設立することを報告しました。

■取締役会での主な議論内容

- 取締役会ではインダストリアルオートメーションドメイン

のアライアンスについて、ILOR+S^{*2}を推進するために不足している製品、顧客を交えたアライアンスの状況について、議論しました。

- ヘルスケアソリューションドメインのアライアンスは海外ベンチャーへの投資における収益化の方向性、プラットフォームのみならず民間保険会社とのアライアンスの検討、出資企業視点での分析の必要性を議論しました。

^{*1} 健康経営アライアンス:オムロンをはじめとする8社が代表幹事となり、「健康経営の型づくりと成果創出のためのソリューションの共創および産業界への実装」を目指すアライアンス。2023年6月の発足を予定。

^{*2} ILOR+S:「Input(入力機器)」、「Logic(制御機器)」、「Output(出力機器)」、「Robot(ロボット)」、「Safety(セーフティ機器)」

〈知財に関する報告〉

■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ました。

- 長期ビジョンの実現に向けて知財・無形資産の活用と連結する価値創造ストーリー（ビジネスモデル）の具体化を進めており、「独占排他型」と「シェアリング&インクルージョン型」を最適なバランスで組み合わせ、「両利きの知財活動」を実行することを報告しました。

■取締役会での主な議論内容

- 取締役会は従来の知財概念と異なり知財活動が進化し、ビジネスモデルに直結した戦略そのものであること、長期ビジョンのコトビジネス化の推進にタイムリーな取り組みであることを認識しました。また、新しいビジネスを創り出す上での既存技術の活用と新しい技術の模索以外に、社内で技術を創り出すことへの挑戦、知財・無形資産への投資を経営ストーリーとの連動性で説明することにより、ステークホルダーの共感が高まることを議論しました。同時に、シェアリング

&インクルージョン型のオープン部分とクローズ部分の契約の重要性、社内における知財活用の浸透、知財の知見とビジネスセンスを保有する専門人材育成の重要性を議論しました。

5-2. 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2022年度取締役会の実効性評価を実施し、2023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ました。

5-2-1. 総評

■評価した点

- 長期ビジョンにおける2030年の当社の“あるべき姿”からバックキャストで重点テーマを選定し、課題の発掘、全体像から見た方向性のあり方等の議論を通じて、監督機能を十分に発揮することができたこと。
- 重点テーマをはじめ全てのテーマで活発な議論がなされ、中長期の議論を中心とした議案の割合が取締役会所要時間の約75%であったことから、取締役会が中期経営計画の実現に向けて、モニタリングボードとしての機能を果たしていること。
- 社内役員がそれぞれの役割・専門性に基づき能動的に発言する機会が増えたことにより、社外役員との双方向の議論が深まっていること。

■要請した点

- 毎回質の高い議論をしているが、戦略実行の確実性を確認するために業務執行部門が認識している課題、リスクをより明快に提示、報告すること。
- 更なるモニタリングボード機能を高めるために、定例報告については重要性、適時性が高い案件に絞込むこ

と。これにより、業務執行への権限移譲範囲を拡大するとともに、取締役会での中長期の議論を増やすこと。

- 社会環境や経済情勢が刻々と変化していることから、事業戦略を遂行する上で認識される課題について、適宜取締役会で議論する柔軟性を継続すること。

5-2-2. 個別評価

コーポレート・ガバナンス委員会は2022年度取締役会について以下の点を評価・要請しました。

■評価した点

- 地政学リスクについては現時点での当社のグローバル事業運営方針が妥当なものであることの確認ができたこと。
- エンゲージメントサーベイVOICEの結果分析により、当社の組織能力の課題が浮き彫りにでき、打ち手の方向性が明確となったこと。

■要請した点

- コト視点でのビジネスモデルの変革に向けJMDCとの協業における今後の事業戦略の議論は引き続き重要なテーマであり、継続的な議論により監督機能を発揮していくこと。
- 不確実性の時代におけるリスク対応として地政学リスクとその対応は2023年度も引き続きモニタリングを続け、継続的に議論をしていくこと。
- コーポレートITシステムの構築に向けた議論は、単にシステム刷新の観点だけでなく、既存ビジネスを革新するDX視点での議論にアップグレードしていくこと。

5-3. 各諮問委員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

5-3-1. 総評

コーポレート・ガバナンス委員会は社長指名諮問委員会、人事諮問委員会、報酬諮問委員会の運営について、客観性・透明性のあるプロセスが確保され、適切に運営されていることを評価しました。なお、コーポレート・ガバナンス委員会はコーポレート・ガバナンス委員会の役割について、取締役会の実効性評価の実施のみならず、コーポレート・ガバナンスに関わる議論機会の拡充について取締役会に要請しました。

5-3-2. 個別評価

コーポレート・ガバナンス委員会は各諮問委員会について以下の点を評価しました。

- 社長指名諮問委員会
冒頭「3. 社長の交代」に記載の通り
- 人事諮問委員会
定例案件のみならず、社外取締役・社外監査役候補者リストについて時間をかけてオープンに議論され、ボードサクセッションの強化が図れており適切な運営であったことを評価しました。
- 報酬諮問委員会
2021年度に決定した報酬制度に基づき定例の審議事項が審議され、適切な運営であったことを評価しました。

5-4. 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

5-4-1. 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年度から継続して実施)

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繋げている。

■執行会議へのオブザーブ(2021年度から継続して実施)

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つなげている。

5-4-2. 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ました。

5-4-3. 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、取締役会に対して以下の点を評価・要請しました。

■ 現場訪問

- オートメーションセンタ(ATC-KUSATSU)の視察を通じて、コトビジネスの核となるソリューションへの理解、営業・SEスタッフとの対話を通じて組織運営への理解が深まりました。コロナ禍の終息が見え出したことから、現場視察の機会の強化を要請しました。

■ 社外役員と会計監査人との意見交換会

- 社外役員と会計監査人との意見交換会は2回に分けて実施しており、1回目の議論で会計監査人から事業環境の変化を捉えた会計監査上の課題認識を示し、JMDCへの投資およびグローバル内部監査体制における課題について対応を要請しました。
- 2回目の議論で会計監査人からJMDCへの投資およびグローバル内部監査体制における課題の提起を受け、のれんのか考え方やグローバルにおける監査体制の強化を議論し今後のアクションにつなげました。来年度以降も、更なる現場の具体的な実態把握に向けて多

面的な情報提供を要請しました。

■ 社外役員と経営幹部との意見交換会

- 2023年4月から全ビジネスカンパニー長が交代することを受けて、新しいビジネスカンパニー長4名と社外役員の意見交換会を実施し、フリーディスカッションで双方向の議論を行いました。社外役員から「変えたいこと」を問い、ビジネスカンパニー長はハイサイクル・マネジメントの実行をはじめ効率的な事業運営の実施や心理的安全性を担保すること等率直な考えを述べました。新体制スタートに向けて有益なコミュニケーション機会となり、今後の議論の継続を要請しました。

6. 2023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、2023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、2023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。

〈2023年度取締役会運営方針〉

“取締役会は、新しい執行体制による長期ビジョンSF2030および中期経営計画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連動性を認識し、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中期経営計画の進捗モニタリング

〈監督する観点〉

- ・ 新体制の運営状況
- ・ グローバル人財戦略の進捗

- ・ 自立的成長とビジネスモデルの変革
- ・ JMDCとの協業における今後の事業戦略

② 不確実性の時代におけるリスク対応

〈監督する観点〉

- ・ グローバル地政学リスクの対応(市場変化への対応)
- ・ 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

〈監督する観点〉

- ・ 欧州および日本のERP導入の進捗

取締役・監査役 (2023年現在)

取締役



山田 義仁

取締役会長
取締役会議長
社長指名諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会委員

1984年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社
2008年6月 同社 執行役員、オムロンヘルスケア株式会社 代表取締役社長に就任
2010年3月 同社 グループ戦略室長に就任
2010年6月 同社 執行役員常務に就任
2011年6月 同社 代表取締役社長に就任
2013年6月 同社 社長 CEOに就任
2023年6月 同社 取締役会長に就任(現任)



辻永 順太

代表取締役

1989年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社
2016年3月 同社 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 商品事業本部長に就任
2017年4月 同社 執行役員に就任
2019年4月 同社 執行役員常務に就任
2021年3月 同社 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に就任
2023年4月 同社 執行役員社長 CEOに就任(現任)
2023年6月 同社 代表取締役(現任)



宮田 喜一郎

代表取締役
報酬諮問委員会委員

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)に入社
2010年3月 オムロンヘルスケア株式会社 代表取締役社長に就任(2015年3月退任)
2010年6月 オムロン株式会社 執行役員に就任
2012年6月 同社 執行役員常務に就任
2015年4月 同社 CTOに就任(現任)
2017年4月 同社 技術・知財本部長に就任
2017年6月 同社 執行役員専務に就任(現任)
2018年3月 同社 イノベーション推進本部長に就任
2023年4月 同社 執行役員副社長に就任(現任)



富田 雅彦

取締役
人事諮問委員会委員

1989年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社
2012年3月 同社 グローバル戦略本部 経営戦略部長に就任
2014年4月 同社 執行役員に就任
2017年3月 同社 グローバル人財総務本部長に就任(現任)
2019年4月 同社 執行役員常務に就任
2023年4月 同社 執行役員専務 CHROに就任(現任)
2023年6月 同社 取締役に就任(現任)



行本 閑人

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
コーポレート・ガバナンス委員会委員

1985年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社
2009年4月 同社 Omron Europe B.V. President & CEO に就任
2010年6月 同社 執行役員に就任
2012年3月 同社 環境事業推進本部長に就任
2014年3月 同社 環境事業本部長に就任
2014年4月 同社 執行役員常務に就任
2017年2月 同社 エレクトロニクス&メカニカルコンポーネンツビジネスカンパニー(現デバイス&モジュールソリューションズカンパニー) 社長に就任
2023年6月 同社 取締役に就任(現任)



上釜 健宏

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

1981年4月 TDK株式会社入社
2002年6月 同社 執行役員に就任
2003年6月 同社 常務執行役員に就任
2004年6月 同社 取締役専務執行役員に就任
2006年6月 同社 代表取締役社長に就任
2016年6月 同社 代表取締役会長に就任
2017年6月 当社 社外取締役に就任(現任)
2018年6月 TDK株式会社 ミッションエグゼクティブに就任
2021年7月 コンテンポラリー・アンプレックス・テクノロジージャパン株式会社 Chief Consultantに就任(現任)

社外取締役



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)代表取締役社長に就任
2008年11月 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官に就任
2015年4月 公益社団法人経済同友会副代表幹事に就任
2016年6月 日本放送協会経営委員会委員に就任
2020年6月 当社 社外取締役に就任(現任)



鈴木 善久

社外取締役
報酬諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員
人事諮問委員会委員
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 執行役員に就任
2006年4月 同社 常務執行役員に就任
2007年4月 伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)に就任
2012年6月 株式会社ジャムコ代表取締役社長に就任
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
2018年4月 同社 代表取締役社長COOに就任
2020年4月 同社 代表取締役社長COO 兼 CDO・CIOに就任
2021年4月 同社 取締役副会長に就任
2022年4月 同社 副会長に就任
2022年6月 当社 社外取締役に就任(現任)
2023年4月 伊藤忠商事株式会社 専務理事に就任(現任)

常勤監査役



玉置 秀司

常勤監査役

1985年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)入社
2008年3月 経営資源革新本部 法務セクタ長に就任
2015年3月 グローバルリスクマネジメント・法務本部長に就任
2015年4月 執行役員に就任
2021年6月 常勤監査役に就任(現任)



細井 俊夫

常勤監査役

1984年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社
2011年4月 オムロン ソーシアルソリューションズ株式会社 常務取締役に就任
同社 ソリューション事業本部長に就任
2011年6月 オムロン株式会社 執行役員に就任
2015年3月 オムロン ソーシアルソリューションズ株式会社 代表取締役社長に就任
2015年4月 オムロン株式会社 執行役員常務に就任
2023年6月 同社 常勤監査役に就任(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に就任
2002年5月 同監査法人本部理事に就任
2006年6月 同監査法人専務理事に就任
2010年6月 同監査法人理事長、KPMGジャパン チェアマンに就任
2011年9月 KPMGアジア太平洋地域 チェアマンに就任
2015年9月 朝日税理士法人 顧問に就任(現任)
2016年6月 当社 監査役に就任(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 監査役に就任(現任)

取締役・監査役の主たる経験分野・専門性(スキルマトリックス)

〈長期ビジョンSF2030の実現に向けて取締役・監査役に必要な経験分野・専門性(スキル)〉

*経験年数は3年以上を目途とする

経験分野・専門性(スキル)	スキルの定義
企業経営	会長・社長経験もしくはそれに準ずる経験(代表取締役経験等)
サステナビリティ・ESG	サステナビリティ・ESGに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
新規事業創造・イノベーション	新規事業・イノベーションに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
技術・生産・品質	技術・生産・品質に関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
DX・IT	DX・ITに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
人財開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメント(第三者評価)	人財開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメントに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
財務・会計	公認会計士資格保有、CFO経験、金融機関・経理部門での業務経験、上場企業経営経験
法務・コンプライアンス・内部統制	弁護士資格保有、監査役経験、法務部門・内部監査部門での業務経験
グローバル経験	グローバルでの駐在経験、海外事業経験

〈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	DX IT	人財開発 ダイバーシティ ヒューマンリソース マネジメント	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	山田 義仁	●	●					●		●	
代表取締役社長 CEO	辻永 順太	●			●	●				●	
代表取締役執行役員副社長 CTO	宮田 喜一郎	●		●	●	●				●	
取締役執行役員専務 CHRO	富田 雅彦		●				●			●	
取締役	行本 閑人					●				●	
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	細井 俊夫			●		●					
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

執行役員 (2023年現在)

社長	執行役員副社長	執行役員専務
 <p>辻永 順太 社長 CEO</p>	 <p>宮田 喜一郎 執行役員副社長 CTO</p>	 <p>富田 雅彦 執行役員専務 CHRO 兼 グローバル人財総務本部長</p>
執行役員専務	執行役員常務	
 <p>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</p>	 <p>衣川 正吾 グローバルビジネスプロセス& IT革新本部長</p>	 <p>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 兼 サステナビリティ推進担当</p>
執行役員常務		
 <p>江田 憲史 グローバル購買・品質・物流本部長</p>	 <p>竹田 誠治 CFO 兼 グローバル戦略本部長</p>	 <p>四方 克弘 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</p>
 <p>江崎 雅彦 デバイス&モジュールソリューションズ カンパニー社長</p>	 <p>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社長</p>	 <p>岡田 歩 オムロン ヘルスケア株式会社 代表取締役社長</p>

執行役員	執行役員	執行役員
 <p>徐 堅 オムロン(中国)有限公司 社長</p>	 <p>立石 泰輔 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</p>	 <p>ヴィレンドラ・シェラー オムロン マネジメントセンター オブ アジアパシフィック 社長 兼 グローバル人財総務本部 グローバル人財戦略部長</p>
 <p>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</p>	 <p>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</p>	 <p>石原 英貴 イノベーション推進本部長</p>
 <p>高田 寿子 CEO室長</p>	 <p>諏訪 正樹 技術・知財本部長 兼 オムロン サイニックエックス 株式会社 代表取締役社長</p>	 <p>田茂井 豊晴 グローバル理財本部長</p>
 <p>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</p>	 <p>岩佐 博人 取締役室長</p>	 <p>神尾 幸孝 デバイス&モジュール ソリューションズカンパニー 営業統轄本部長</p>
 <p>田邊 慶周 グローバルリスクマネジメント 法務本部長</p>		

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せない資産であり、ソーシャルニーズの創造をしていくために不可欠な要素です。私たちは、すべてのステークホルダーとの責任ある対話に取り組み、持続的な企業価値の向上と、事業を通じた社会的課題の解決に取り組んでいます。

ステークホルダー	主な取り組み	コミュニケーション手段	活動実績例
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)36拠点を通じたお客様との共創。 2022年度実績:アプリケーション・エンジニア1740名体制を構築(2016年度比29.9%)。
		カスタマーサポート	制御機器事業:世界40カ国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。2022年度は中国において98.3%の満足度評価を取得。
		ユーザーモニタリング	商品の企画開発段階および発売後にお客様との接点を設け、モニター調査を実施し、商品の利用状況やお客様を取り巻く環境を正しく理解することで、より使いやすく、精度の高い商品を開発。
		展示会	「中国国際輸入博覧会2022(CIE)」出展を通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。	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と査定・監査の結果、サステナビリティリスクが特定された仕入先様への改善計画の立案要請。2022年度は、グローバルの仕入先様356社の遵守状況を確認し、77社に対し是正行動を実施。
		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の実施。2022年度は、全社重要仕入先様69社で実施し、RBA Corporate Level SAQ評価でのLOWリスクレベルを100%達成。*RBA: Responsible Business Alliance(責任ある企業同盟)
		調達BCP	全仕入先様の新規部品を発生都度調査。部品の最新の生産地情報を漏れなく管理し、有事に、全部品が一か月以内に調達を再開できることを目標に、部品毎の調達リスク軽減を実施。
		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。2022年度はさらに62社を認定し、累計3188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。
		責任ある紛争鉱物調達	業界標準規格(RMI)の紛争鉱物調査帳票(CMRT)を採用し、2022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281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。
学びの機会の提供	全仕入先様に対し、サステナブル調達の理解促進のために研修教材を作成し、eラーニングの受講を推進。2022年度は、セルフチェックの対象となった中国の仕入先様のうち、業種単位で抽出した18社61人が研修を受講。		
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。	VOICE (グローバル社員エンゲージメント調査)	2022年度は、オムロングループ全社員20603人(生産ラインを除く)に対し調査実施。(調査は2年ごとに実施) 回答率91%/フリーコメント数38500件超。
		TOGAグローバル大会 (The OMRON Global Awards)	ゴールド賞・特別賞に輝いたチームが世界各地から本社がある京都に集い、企業理念の実践を通じたチャレンジを役員、社員に対して共有し、共感と共鳴の輪を広げるイベント。2022年度はリアルとオンラインのハイブリッドで開催。社内外から11000人以上が参加。
		経営幹部(会長・社長)との直接対話の場 「企業理念ミッションリーダイアログ」 「The KURUMAZA」	企業理念の実践を組織に根付かせるために社員との直接対話を実施。ミッションリーダイアログは2022年度に海外を含め8拠点で実施。リーダー層や若手社員を中心に、オンラインも含めて500名以上が参加。
		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・分析に基づいて、社内外のWEBサイトで情報を発信。
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。	決算説明会/ESG説明会/個別面談	決算説明会(4回)、ESG説明会(投資家・アナリスト、報道関係者、その他大学など185名参加)、機関投資家との面談(約600件)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(2022年6月23日)。会場への来場者85名、ライブ配信視聴124名(株主に限定)。議決権行使率は高水準の88.6%。
		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は記載を充実させ(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)、海外投資家からの要望も多い英語版も発行するなど、幅広い投資家層への情報開示を強化。

社外からの評価

グローバル

Member of
Dow Jones
Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA

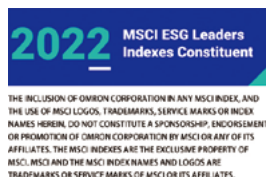


「DJSI-World」(セクター上位3%)6年連続選定

「DJSI World」構成銘柄に2017年から6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13年連続で選定。
※米S&P ダウ・ジョーンズ・インデックス社が共同開発した株価指標。経済・環境・社会の3つの側面から世界各国の大手企業の持続可能性を評価するもの。

「S&PグローバルESGスコア上位5%」を獲得

S&Pグローバル社が発行する「サステナビリティ・イヤーブック2023」のランキングで、「S&PグローバルESGスコア上位5%」を獲得。
このレポートは、企業の責任に関する詳細な分析を提供する世界で最も包括的な出版物の1つで、世界の大手企業のサステナビリティ・パフォーマンスを紹介するもの。2年連続の選定。



MSCI ESG レーティング 最高評価「AAA」獲得

MSCI ESG レーティングは、MSCI ESGリサーチにより提供されるESG投資の世界的な評価指標。
企業のESGパフォーマンスを「AAA」から「CCC」まで7段階で格付され、ガバナンス強化の取り組みなどが評価され、最高評価の「AAA」を獲得。



「サプライヤー・エンゲージメント評価」で最高評価を獲得、「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」選定

CDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」で最高評価の『サプライヤー・エンゲージメント・リーダー』に初選定。
CDP「気候変動」と「水セキュリティ」の2分野においては、「Aリスト」に選定。ダブル「A」達成は初めて。

※CDPは、環境情報開示システムを提供する国際的な非営利団体



FTSE4Good

「FTSE4Good Index Series」8年連続選定

FTSE4Good Index Seriesに8年連続の選定。



「ecovadis」最高位プラチナに格付け

EcoVadis社のサステナビリティ調査において、最高位となる「プラチナ」評価を獲得。
「プラチナ」は、対象企業の内、スコアが上位1%の企業を評価するための格付けで、2020年度に続き2度目の獲得。

社外からの評価 国内



「健康経営銘柄」5年連続選定

「経営理念・方針」、「組織体制」、「制度・施策実行」、「評価・改善」のすべての項目で高い評価を受け、5年連続で選定。



日本経済新聞社/SDGs経営大賞「社会価値賞」受賞

日本経済新聞社 SDGs経営大賞「社会価値賞」を受賞。2019年の「SDGs戦略・経済価値賞」に続き、2度目です。



DX銘柄「DX注目企業2023」に選定

本銘柄の前身となる「攻めのIT経営銘柄2017」における「IT経営注目企業2017」に続く2度目の選定。



「Best Japan Brands 2022」において、43位にランクイン

ランクインは6年連続、算出されたブランド価値金額は前年比+6%の11.53億米ドル(約1,700億円)となりました。

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する5つのESG国内株式指数に選定



「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」4年連続選定

※S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数は、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社(S&P)と東京証券取引所が共同で開発したESG指数(株価指数)の一つ。



「FTSE Blossom Japan Index」6年連続選定 /

「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」初選定

オムロンは年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するESG投資指数の「FTSE Blossom Japan Index」に6年連続で、そして、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に選定されました。

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)

THE INCLUSION OF OMRON CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF OMRON CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

THE INCLUSION OF OMRON CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF OMRON CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

「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」6年連続選定

「統合レポート2022」が、主要な3つのアワードにおいて選出



第2回「日経統合報告書アワード」グランプリ受賞

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)「優れた統合報告書」に5年連続選出

「WICIジャパン統合レポート・アワード2022」ゴールドアワード(優秀企業賞)を受賞

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
2022年および2023年3月31日現在

百万円

資産	2021年度	2022年度	資産	2021年度	2022年度
流動資産：			投資その他の資産：		
現金および現金同等物	155,484	105,279	オペレーティング・リース 使用権資産	39,746	47,501
受取手形および売掛金	151,820	180,074	のれん	39,718	43,125
貸倒引当金	(798)	(869)	関連会社に対する投資 および貸付金	124,691	134,557
たな卸資産	141,935	173,926	投資有価証券	43,757	46,123
売却予定資産	363	2	施設借入保証金	7,815	8,094
その他の流動資産	34,101	28,480	前払年金費用	14,391	29,103
流動資産合計	482,905	486,892	繰延税金	18,116	23,513
			その他の資産	37,392	49,667
有形固定資産：			投資その他の資産合計	325,626	381,683
土地	20,926	20,238			
建物および構築物	130,863	136,492			
機械その他	174,184	183,578			
建設仮勘定	4,748	6,363			
小計	330,721	346,671			
減価償却累計額	(208,623)	(217,086)			
有形固定資産合計	122,098	129,585			
資産合計	930,629	998,160			

百万円

負債および純資産	2021年度	2022年度	負債および純資産	2021年度	2022年度
流動負債：			株主資本：		
支払手形および 買掛金・未払金	86,827	92,855	資本金	64,100	64,100
短期借入金	20,000	213	普通株式		
未払費用	48,365	50,246	授權株式数： 2021年度：487,000,000株		
未払税金	5,657	10,560	2022年度：487,000,000株		
短期オペレーティング・ リース負債	11,549	11,871	発行済株式数： 2021年度：206,244,872株		
その他の流動負債	39,274	44,275	2022年度：206,244,872株		
流動負債合計	211,672	210,020	資本剰余金	100,652	98,506
			利益準備金	24,503	24,729
繰延税金	2,177	2,052	その他の剰余金	517,566	571,807
退職給付引当金	8,194	9,348	その他の包括利益(損失) 累計額	13,013	39,947
長期オペレーティング・ リース負債	28,567	33,284	自己株式	(54,607)	(70,616)
その他の固定負債	12,048	12,229	2021年度：7,053,647株		
負債合計	262,658	266,933	2022年度：9,417,692株		
			株主資本合計	665,227	728,473
			非支配持分	2,744	2,754
			純資産合計	667,971	731,227
負債および純資産合計	930,629	998,160			

連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2021年、2022年および2023年3月31日終了時事業年度

	百万円		
	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	655,529	762,927	876,082
売上原価および費用：			
売上原価	357,178	416,100	482,199
販売費および一般管理費	192,687	213,234	243,015
試験研究開発費	43,184	44,277	50,182
その他費用（収益）－純額－	(2,609)	2,602	2,277
合計	590,440	676,213	777,673
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	65,089	86,714	98,409
法人税等	15,093	23,046	24,943
持分法投資損益（利益）	6,098	1,624	(1,079)
継続事業からの当期純利益	43,898	62,044	74,545
非継続事業からの当期純利益	—	—	—
当期純利益	43,898	62,044	74,545
非支配持分帰属損益	591	644	684
当社株主に帰属する当期純利益	43,307	61,400	73,861

円

1株当たりデータ：

	円		
	2020年度	2021年度	2022年度
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	214.72	305.65	372.19
非継続事業からの当社株主に帰属する当期純利益	—	—	—
基本的	214.72	305.65	372.19
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
2021年、2022年および2023年3月31日終了時事業年度

	百万円		
	2020年度	2021年度	2022年度
当期純利益	43,898	62,044	74,545
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	23,138	40,078	17,840
実現額の当期損益への組替修正額	310	2,029	(337)
当期純変動額	23,448	42,107	17,503
退職年金債務調整額：			
当期発生退職年金債務調整額	24,630	1,625	6,094
実現額の当期損益への組替修正額	3,053	3,012	2,610
当期純変動額	27,683	4,637	8,704
デリバティブ純損益：			
未実現利益（損失）当期発生額	(629)	(1,066)	(523)
実現額の当期損益への組替修正額	295	383	1,317
当期純変動額	(334)	(683)	794
その他の包括利益（損失）計	50,797	46,061	27,001
包括利益	94,695	108,105	101,546
非支配持分に帰属する包括利益	727	747	751
当社株主に帰属する包括利益	93,968	107,358	100,795

連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社
2021年、2022年および2023年3月31日終了時事業年度

百万円

	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益準備金	その他の 剰余金	その他の包括利益 (損失) 累計額	自己株式	株主資本	非支配持分	純資産合計
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 *1			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 *2			(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
当期純利益					73,861			73,861	684	74,545
当社株主への配当金 (1株当たり98円)					(19,394)			(19,394)		(19,394)
非支配株主への配当金								—	(741)	(741)
株式に基づく報酬			(2,140)				4,003	1,863		1,863
利益準備金繰入				226	(226)			—		—
その他の包括利益 (損失)						26,934		26,934	67	27,001
自己株式の取得およびその他			(6)				(20,012)	(20,018)		(20,018)
2023年3月31日現在残高	206,244,872	64,100	98,506	24,729	571,807	39,947	(70,616)	728,473	2,754	731,227

*1 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。 *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
2021年、2022年および2023年3月31日終了時事業年度

百万円

	2020年度	2021年度	2022年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期純利益	43,898	62,044	74,545
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	22,756	23,367	26,587
株式報酬費用	—	864	1,863
固定資産除売却益（純額）	(325)	901	45
長期性資産の減損	1,976	410	1,768
のれんの減損	—	3,384	—
事業譲渡に関連する損失	—	1,116	(922)
投資有価証券評価損（純額）	(7,615)	(5,447)	2,099
投資有価証券売却損（純額）	—	—	—
退職給付引当金	(617)	(662)	(574)
繰延税金	1,164	4,632	(9,421)
持分法投資損益（利益）	6,098	1,624	(1,079)
事業売却益（純額）	—	—	—
資産・負債の増減：			
受取手形および売掛金の減少（増加）	3,893	(9,074)	(23,581)
たな卸資産の減少（増加）	5,425	(30,427)	(29,004)
その他の資産の増加	955	(3,178)	(2,331)
支払手形および買掛金・未払金の減少	6,237	13,293	4,667
未払税金の増加（減少）	833	1,749	4,758
未払費用およびその他流動負債の増加（減少）	5,301	2,316	5,179
その他（純額）	3,852	516	(1,143)
調整合計	49,933	5,384	(21,089)
営業活動によるキャッシュ・フロー	93,831	67,428	53,456

百万円

	2020年度	2021年度	2022年度
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
投資有価証券の売却および償還による収入	751	921	84
投資有価証券の取得	(1,057)	(5,386)	(2,860)
資本的支出	(26,662)	(33,357)	(45,018)
施設借用保証金の減少（△増加）（純額）	(189)	(140)	(299)
有形固定資産の売却による収入	2,069	748	1,614
関連会社に対する投資の増加	7,850	(112,444)	(9,976)
事業売却（現金流出額との純額）	2,453	(505)	922
事業買収（現金取得額との純額）	—	—	—
その他（純額）	0	0	0
投資活動によるキャッシュ・フロー	(14,785)	(150,163)	(55,533)
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）	(1,587)	20,000	(19,787)
親会社の支払配当金	(16,952)	(17,754)	(18,912)
非支配株主への支払配当金	(352)	(504)	(741)
自己株式の取得	(1,471)	(31,430)	(20,013)
自己株式の売却	—	0	772
その他（純額）	10	85	(76)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(20,352)	(29,603)	(58,757)
換算レート変動の影響	6,528	17,067	10,629
現金および現金同等物の増減額	65,222	(95,271)	(50,205)
期首現金および現金同等物残高	185,533	250,755	155,484
期末現金および現金同等物残高	250,755	155,484	105,279
継続事業に係る期末現金および現金同等物残高	250,755	155,484	105,279

11年間の主要財務データ

オムロン株式会社および子会社

	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	2022年度
財務データ:											
百万円											
損益状況 (会計年度):											
売上高	650,461	772,966	847,252	833,604	794,201	732,306	732,581	677,980	655,529	762,927	876,082
売上総利益	241,507	297,208	332,607	320,812	312,161	327,585	325,484	303,702	298,351	346,827	393,883
販売費および一般管理費 (試験研究開発費を除く)	152,676	181,225	198,103	205,735	193,093	201,777	208,895	202,954	192,687	213,234	243,015
試験研究開発費	43,488	47,928	47,913	52,790	50,539	48,622	49,335	45,988	43,184	44,277	50,182
営業利益	45,343	68,055	86,591	62,287	68,529	77,186	67,254	54,760	62,480	89,316	100,686
EBITDA (注1)	67,795	93,144	114,930	93,747	97,495	101,501	92,609	80,466	85,236	112,683	127,273
当社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	30,203	46,185	62,170	47,290	45,987	63,159	54,323	74,895	43,307	61,400	73,861
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	53,058	79,044	77,057	84,207	77,875	73,673	71,245	89,787	93,831	67,428	53,456
投資活動によるキャッシュ・フロー	(28,471)	(31,125)	(39,517)	(67,116)	(15,041)	(55,842)	(34,957)	28,639	(14,785)	(150,163)	(55,533)
フリー・キャッシュ・フロー (注2)	24,587	47,919	37,540	17,091	62,834	17,831	36,288	118,426	79,046	(82,735)	(2,077)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(18,550)	(16,298)	(29,303)	(31,550)	(15,012)	(33,082)	(40,783)	(29,430)	(20,352)	(29,603)	(58,757)
財政状態 (会計年度末):											
総資産	573,637	654,704	711,011	683,325	697,701	744,952	749,878	758,124	820,379	930,629	998,160
現金および現金同等物	55,708	90,251	102,622	82,910	126,026	106,223	103,850	185,533	250,755	155,484	105,279
借入金残高	5,570	488	0	0	156	298	2,086	1,593	0	20,000	213
株主資本	366,962	430,509	489,769	444,718	469,029	505,530	504,212	530,415	606,858	665,227	728,473
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)	137.2	209.8	283.9	219.0	215.1	296.9	260.8	365.3	214.7	305.7	372.2
株主資本	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	3,701.1
現金配当額 (注3) (円)	37	53	71	68	68	76	84	84	84	92	98
配当性向	27.0%	25.3%	25.0%	31.1%	31.6%	25.6%	32.2%	23.0%	39.1%	30.1%	26.3%
株主資本配当率 (DOE)	2.4%	2.9%	3.4%	3.1%	3.2%	3.3%	3.5%	3.3%	3.0%	2.9%	2.8%
その他財務データ:											
売上総利益率	37.1%	38.5%	39.3%	38.5%	39.3%	44.7%	44.4%	44.8%	45.5%	45.5%	45.0%
営業利益率	7.0%	8.8%	10.2%	7.5%	8.6%	10.5%	9.2%	8.1%	9.5%	11.7%	11.5%
EBITDA マージン	10.4%	12.1%	13.6%	11.2%	12.2%	14.6%	12.6%	11.9%	13.0%	14.8%	14.5%
投下資本利益率 (ROIC)	8.6%	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%	12.7%	10.6%	14.1%	7.8%	9.6%	10.4%
株主資本利益率 (ROE)	8.8%	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%	10.8%	14.5%	7.6%	9.7%	10.6%
株主資本比率	64.0%	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%	67.9%	67.2%	70.0%	74.0%	71.5%	73.0%
総還元性向 (注4)	27.0%	25.3%	49.1%	62.7%	31.6%	48.2%	79.5%	47.7%	42.6%	79.0%	53.4%
設備投資	28,285	33,653	38,143	36,859	25,692	33,027	35,661	33,110	23,959	34,210	45,074
減価償却費	22,452	25,089	28,339	31,460	28,966	24,315	25,355	25,706	22,756	23,367	26,587
海外売上高比率	51.1%	55.4%	60.1%	60.3%	58.4%	57.3%	56.5%	54.1%	57.8%	62.0%	62.7%

11年間の主要非財務データ

オムロン株式会社および子会社

	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	2022年度
非財務データ:											
従業員数(人)	35,411	36,842	37,572	37,709	36,008	36,193	35,090	28,006	28,254	29,020	28,034
海外従業員比率	67.4%	69.1%	69.7%	69.3%	68.3%	68.1%	67.6%	62.2%	62.9%	65.0%	64.4%
海外重要ポジションに占める現地化比率 ^(注5)	36%	42%	42%	46%	49%	49%	62%	70%	75%	80%	80%*
女性管理職比率(グローバル) ^(注6)	—	—	—	—	—	—	12.7%	16.0%	16.4%	16.9%	16.6%
女性管理職比率(グループ国内) ^(注7)	1.5%	1.8%	1.9%	2.3%	3.3%	3.6%	5.2%	5.9%	6.7%	8.0%	8.7%*
障がい者雇用率(グローバル) ^(注8)	—	—	—	—	—	—	—	—	2.0%	2.2%	2.3%
障がい者雇用率(グループ国内) ^(注9)	2.2%	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.6%	2.5%	2.8%	3.0%	3.1%	3.1%*
海外における障がい者雇用拠点数	—	—	—	—	—	—	—	—	25	27	27
特許保有件数(件) ^(注10)	6,448	6,635	7,194	7,686	8,224	8,774	9,782	10,087	11,037	12,061	12,908
環境貢献量(千t-CO ₂)	313	661	851	508	593	659	1,055	971	826	881	938 [☆]
生産拠点のCO ₂ 排出量(千t-CO ₂)	203	215	221	202	202	204	193	135	106	109	87
カーボンゼロ国内拠点数	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5	10
売上高CO ₂ 生産性(百万円/t-CO ₂)	3.21	3.60	3.83	4.12	3.94	4.22	4.47	5.02	6.16	7.02	10.02*
温室効果ガス排出量(千t-CO ₂) ^(Scope1・2)	—	—	—	—	250	271	235	166	124	123	92*
ペーパー使用量削減率 ^(注11)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	36%	44%

- 注： 1. EBITDA＝営業利益＋減価償却費
 2. フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー
 3. 1株当たり現金配当額はそれぞれの事業年度に対応するもので、事業年度末後に支払われる配当額を含んでいます。
 4. 総還元性向＝(現金配当額＋自己株式の取得金額)／当社株主に帰属する当期純利益(純損失)(単元未満株の買取分は含まない)
 5. 海外グループ会社各社の規模に応じて当社が定めた重要ポジション数に占める現地雇用人材の人数比率、ガバナンス目的の兼務ポジションおよ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2018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ープとし、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。
 11. 2019年度を基準年度として算出した比率。

- ★印は、ビューローベリタスジャパン株式会社による保証を受けています。
 ☆印は、ビューローベリタスジャパン株式会社によるレビューを受けています。
 ★印は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。

営業利益の表示について：当社は、米国会計基準に基づき連結損益計算書の表示形式としてシングルステップ方式(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「販売費および一般管理費」、「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。

会社情報 2023年3月31日現在

創業	株主名簿管理人
1933年5月10日	三菱UFJ信託銀行株式会社
設立	米国預託証券(ADR)の預託
1948年5月19日	および名義書換代理人
資本金	JPモルガン・チェース銀行
64,100百万円	本社
連結従業員数	〒600-8530
28034名	京都市下京区塩小路通堀川東入
株式の状況	Tel 075-344-7000
発行済株式数 206,245千株	
単元株式数 100株	
株主数 31170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	

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	関係子会社
草津事業所	オムロン ソーシャルソリューションズ株式会社
岡山事業所	オムロン ヘルスケア株式会社
綾部事業所	オムロン リレーアンドデバイス株式会社
野洲事業所	オムロン スイッチアンドデバイス株式会社
研究開発拠点	オムロン アミューズメント株式会社
京阪奈イノベーションセンター	オムロン フィールドエンジニアリング株式会社
営業拠点	オムロン ソフトウェア株式会社
東京事業所	オムロン 阿蘇株式会社
大阪事業所	オムロン エキスパートリンク株式会社
名古屋事業所	
三島事業所	

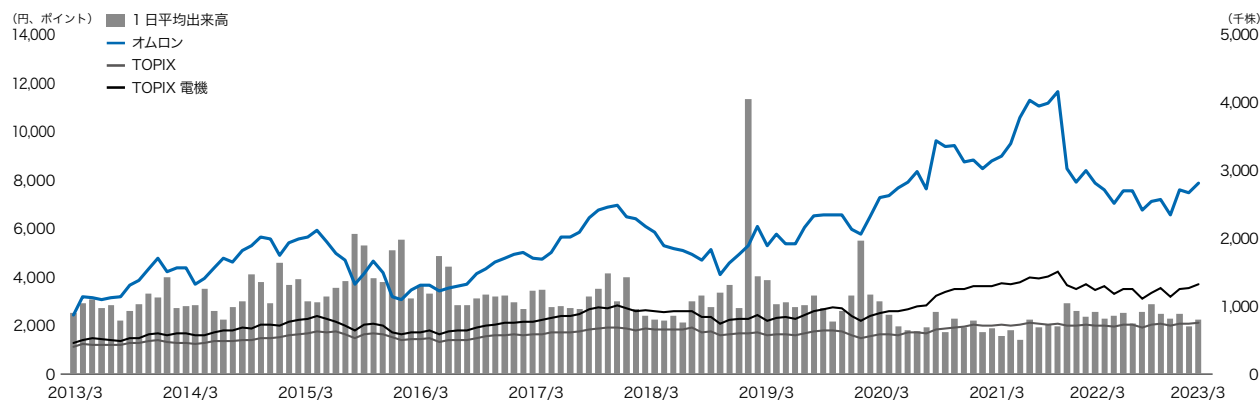
海外地域統括本社

米州本社	中国本社	韓国本社
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)	オムロン マネジメント センター オブ チャイナ (上海)	オムロン マネジメント センター オブ コリア (ソウル)
欧州本社	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 ヨーロッパ (オランダ 北ホラント州)	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)	

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	141.8%	130.2%	367.8%
TOPIX	153.4%	131.8%	242.1%
TOPIX電機	177.6%	156.4%	354.5%

*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、2022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:2019年度末、5年:2017年度末、10年:2012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

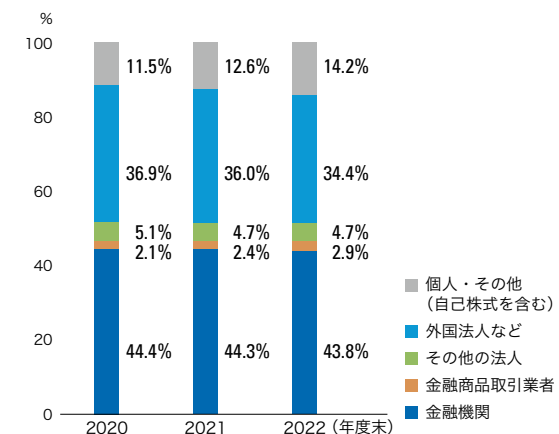
年度	最高値(円)	最安値(円)	ボラティリティ(%)
2022	8,164	6,237	29.1
2021	12,115	7,306	30.1
2020	10,040	5,330	28.8
2019	6,870	4,410	32.3
2018	6,300	3,740	34.5
2017	7,670	4,385	27.1
2016	5,120	3,045	32.5
2015	5,900	2,742	40.0
2014	5,800	3,365	30.9
2013	4,730	2,213	39.7

*2 ボラティリティ: 価格変動リスク。数値は標準偏差。

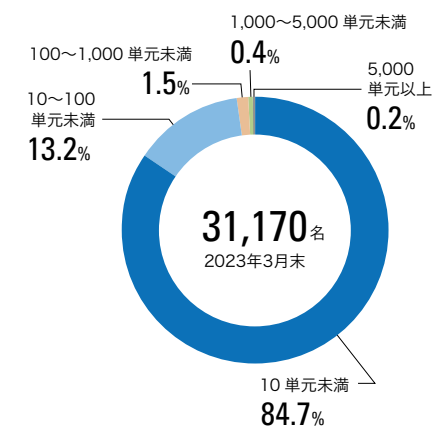
配当・配当性向・株主資本配当率(DOE)

年度	配当(円)	配当性向(%)	株主資本配当率(DOE)(%)
2022	98	26.3	2.8
2021	92	30.1	2.9
2020	84	39.1	3.0
2019	84	23.0	3.3
2018	84	32.2	3.5
2017	76	25.6	3.3
2016	68	31.6	3.2
2015	68	31.1	3.1
2014	71	25.0	3.4
2013	53	25.3	2.9

所有者別株式数比率



所有株数別株主数比率(1単元:100株)

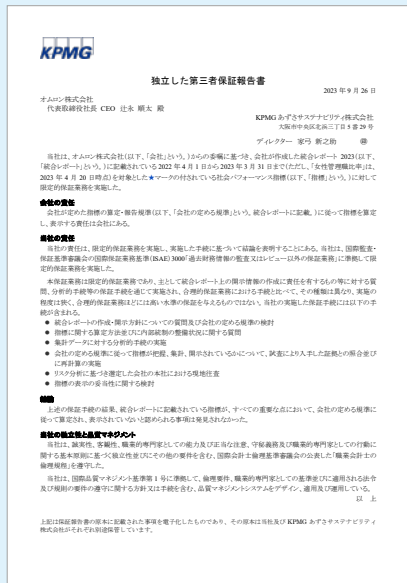


第三者保証

オムロンでは、「統合レポート 2023」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 (P20,140)
- 女性管理職比率 (グループ国内) (P140)
- 障がい者雇用率 (グループ国内) (P140)

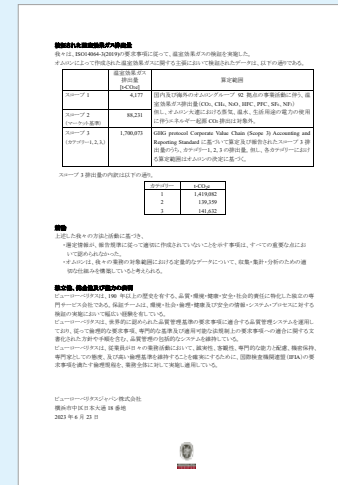
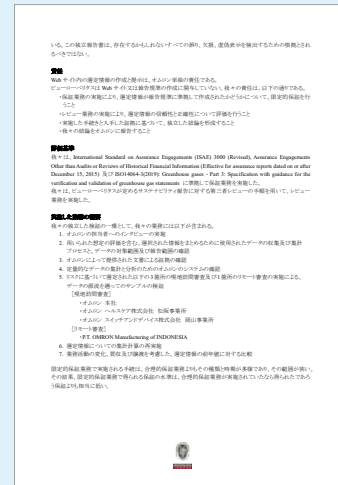
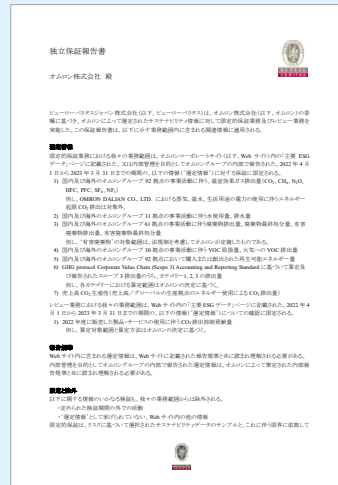


保証対象項目

- 温室効果ガス排出量 (P20,85,86,91,92,140)
- 売上高CO2生産性 (P20,85,86,91,92,140)

レビュー対象項目

- 環境貢献量 (P20,85,86,91,92,140)



*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 2023」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) 岡田 拓朗 河内 謙二

横田 有弘 飯田 紀章 高橋 弘康

「統合レポート 2023」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

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

野村 晴美

矢野 博司

技術・知財本部

大平 真琴

荻野 裕貴

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

上野 朋弘

内生 優里

貞森 宏治

佐藤 友美

柴田 昇

瀬部 由真

中井 めぐみ

疋田 進

松岡 正美

松山 和樹

宮内 拓郎

柳原 優

山本 剛士

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

立岡 周二

グローバルリスクマネジメント・法務本部

田邊 慶周

村上 義明

サステナビリティ推進室

岩井 信之

大野 いずみ

貝崎 勝

福田 成太郎

柳井 清人

山本 勇樹

劉 越

取締役室

小島 新也

小林 実

鈴木 亮平

須永 百合子

制作協力

宝印刷グループ

淡交社

株式会社ディライト広告事務所

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よりわかりやすく伝えることを重視しました。詳細につきましては、オムロンのWebサイトをご覧ください。

株主投資家向け情報

サステナビリティ情報

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

報告書

- ・ 第86期有価証券報告書
- ・ コーポレート・ガバナンス報告書

<https://www.omron.com/jp/ja/ir/>

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

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

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

https://www.omron.com/jp/ja/ir/irllib/pdfs/yuho/20230623_86.pdf

https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/governance/corporate_governance/policy/20230427_governance_policies_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。

