

オムロンの企業理念

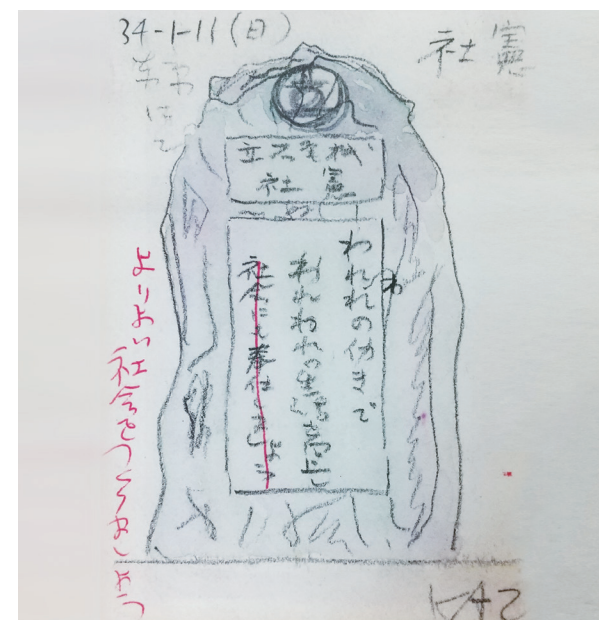
1933年、オムロンは、立石一真の情熱と志からはじまりました。

それから今日まで90年にわたり、オムロンは、ソーシャルニーズの創造に挑戦し続け、世の先駆けとなるさまざまなイノベーションを生み出すことで成長してきました。

その求心力の原点であり、発展の原動力となったのが、創業者が1959年に制定した、社憲「われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会をつくりましょう」です。創業者は、社憲に2つの意味を込めたと言われています。1つは、「事業を通じて社会の発展に貢献する」という企業の公器性。そして、もう1つは、「自らが社会を変える先駆けとなる」という決意です。社憲を定めたことで全社に一体感が生まれ、その後の飛躍的な成長につながりました。



立石一真 (1900-1991)



創業者の直筆のスケッチ

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ー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、

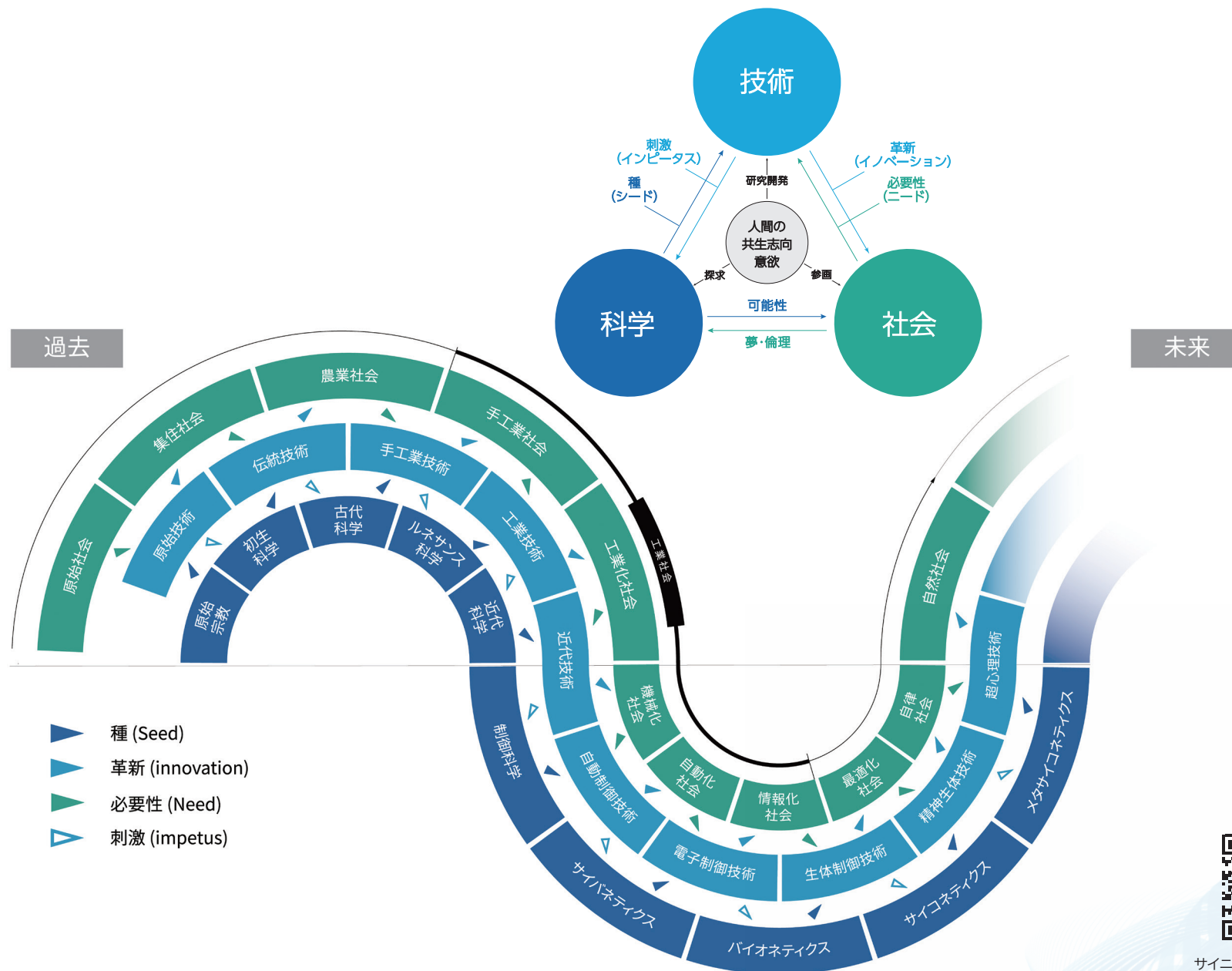
CPUやGPUなどの処理装置の性能を向上させ、ディープラーニングなどの人工知能(AI)技術の進化を促し、脳科学や認知科学の新たな展開を刺激していることも挙げられます。

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

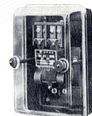
オランダに欧州地域統轄会社を設立
シンガポールにアジア・パシフィック
地域統轄会社を設立

1989

アメリカに北米地域統轄会社を設立

1934

汎用型電磁
継電器 開発



1966

メカニカルリレー
「MY」開発



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



1933

レントゲン写真撮影用
タイマの製造を開始



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



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

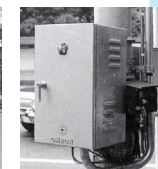
ファジィ機能搭載
血圧計開発

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

2001

長期ビジョン
「Grand Design 2010」
(2001~2010年)

2006

企業理念改定

2011

長期ビジョン
「Value Generation 2020」
(2011~2020年)

2015

企業理念改定

2022

定款に「企業理念」を記載
長期ビジョン
「Shaping The Future 2030」
(2022~2030年)

1999

カンパニー制導入

2003

グローバル R&D
京阪奈イノベーションセンタ設立

2005

オムロン上海 R&D
協創センタ開所

2014

オムロン
ベンチャーズ株設立

2018

イノベーション推進本部 (IXI) 設立

制御機器
事業
IAB

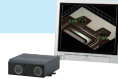
2000

国内初 デジタル
ファイバセンサー開発



2007

世界初 リアルカラー
3次元視覚センサー開発



2016

世界初 予知保全機能付
スカラロボット開発



2020

世界初
統合コントローラー発売



2017

AI 搭載 マシン
オートメーション
コントローラー開発

2018

世界初 マルチカラー
高性能スマートカメラ発売

電子部品
事業
DMB

2003

オムロン リレー
アンドデバイス株設立



2016

温度、気圧、照度、紫外線、
音圧、加速度を計測する
環境センサー開発

2020

非接触
ハイブリッド
エレベーター
スイッチ発売



ヘルスケア
事業
HCB

2003

オムロン ヘルスケア株設立

2004

腕を入れるだけの
全自動血圧計開発



2010

オムロン スイッチ
アンドデバイス株設立

2016

世界初 AI 搭載
車載センサー開発

2019

車載事業売却

社会
システム事業
SSB

2011

オムロン ソーシャル
ソリューションズ株設立

2015

QR 乗車券と IC カード乗車券が併用可能な
自動改札機システムの運用開始

2018

世界初ウェアラブル血圧計開発
通信機能付 手首式血圧計発売



2019

日本初
心電計付血圧計



2009

世界初 省エネルギー自動分析システム
「CO₂見える化システム「ene-brain」」を発売

2011

業界初 「AICOT®」搭載の
パワーコンディショナー発売

2018

ドライバーの安全運転管理サービス
(DriveKarte®) 提供開始
ホテル業界のオートメーション事業に参入、
セルフチェックイン端末 (スマレ®) 発売

2019

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

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。

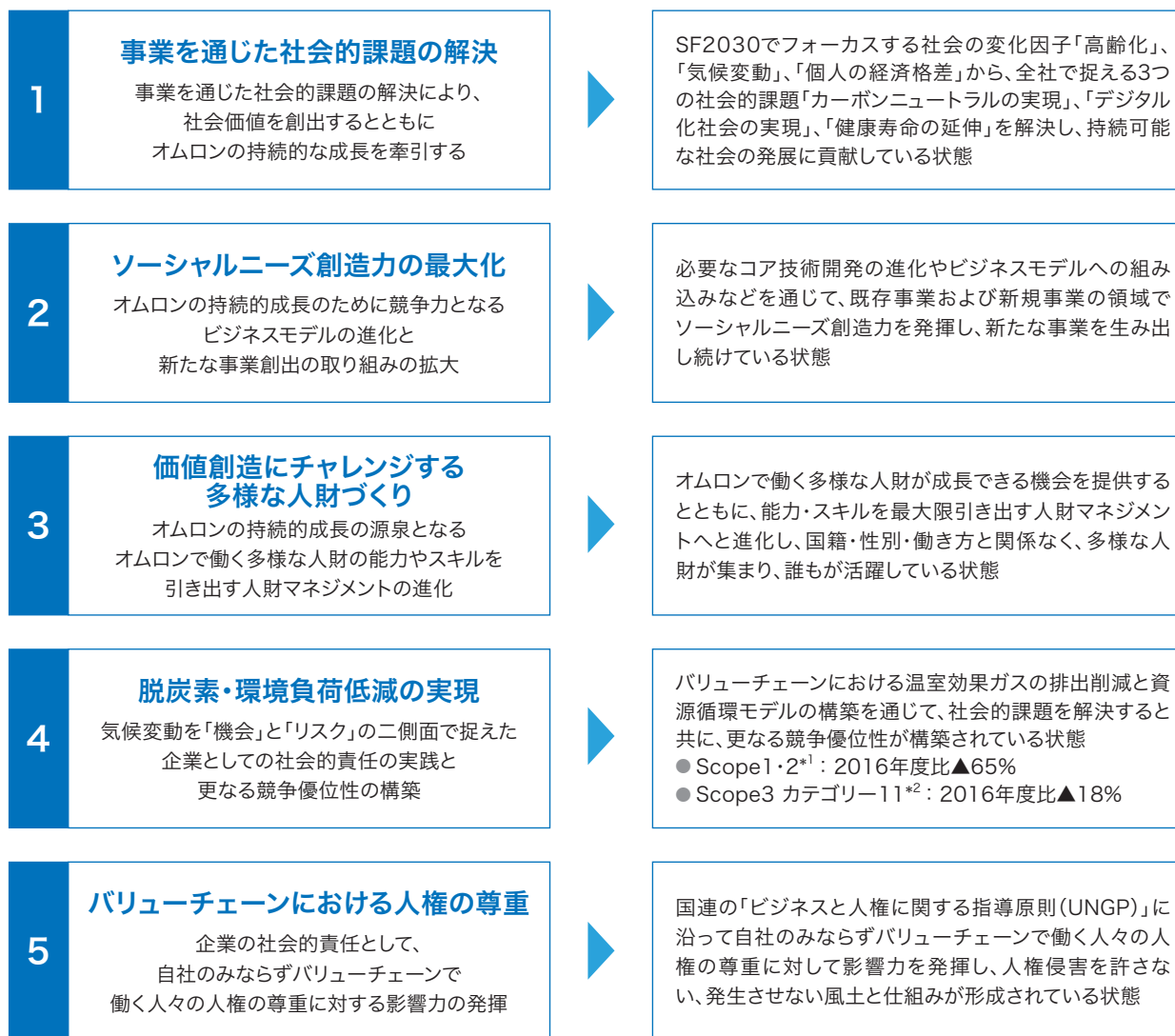
■ サステナビリティ重要課題

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。

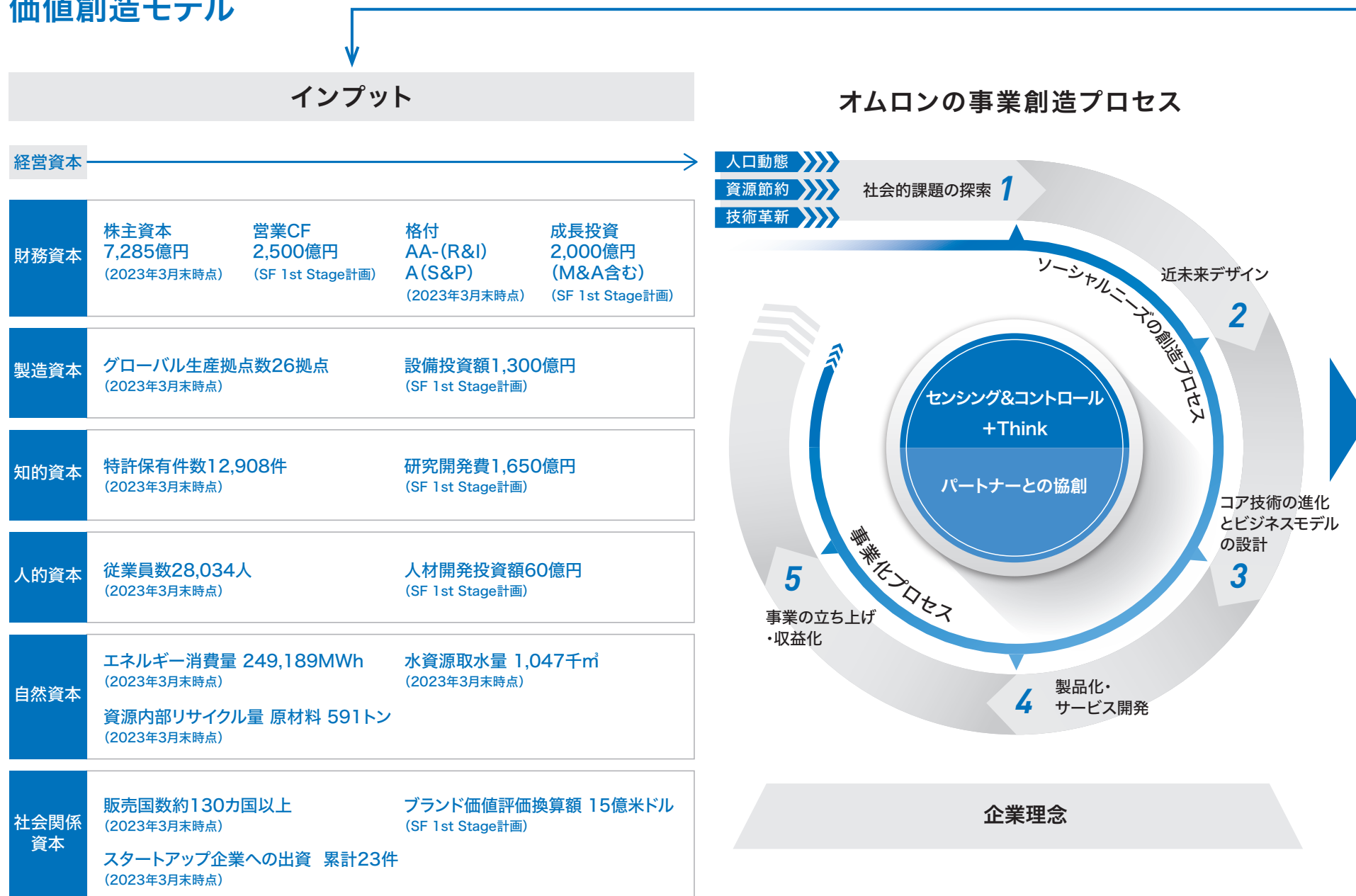
SF2030におけるサステナビリティ重要課題



*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



	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 営業利益 (営業利益率) 4,181億円 763億円 (18.2%)	5,150億円 1,040億円 (20.2%)
ヘルスケア事業 (HCB)	売上高 営業利益 (営業利益率) 1,329億円 185億円 (14.0%)	1,800億円 280億円 (15.6%)
社会システム事業 (SSB)	売上高 営業利益 (営業利益率) 877億円 65億円 (7.4%)	1,000億円 100億円 (10.0%)
電子部品事業 (DMB)	売上高 営業利益 (営業利益率) 1,210億円 101億円 (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、全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。

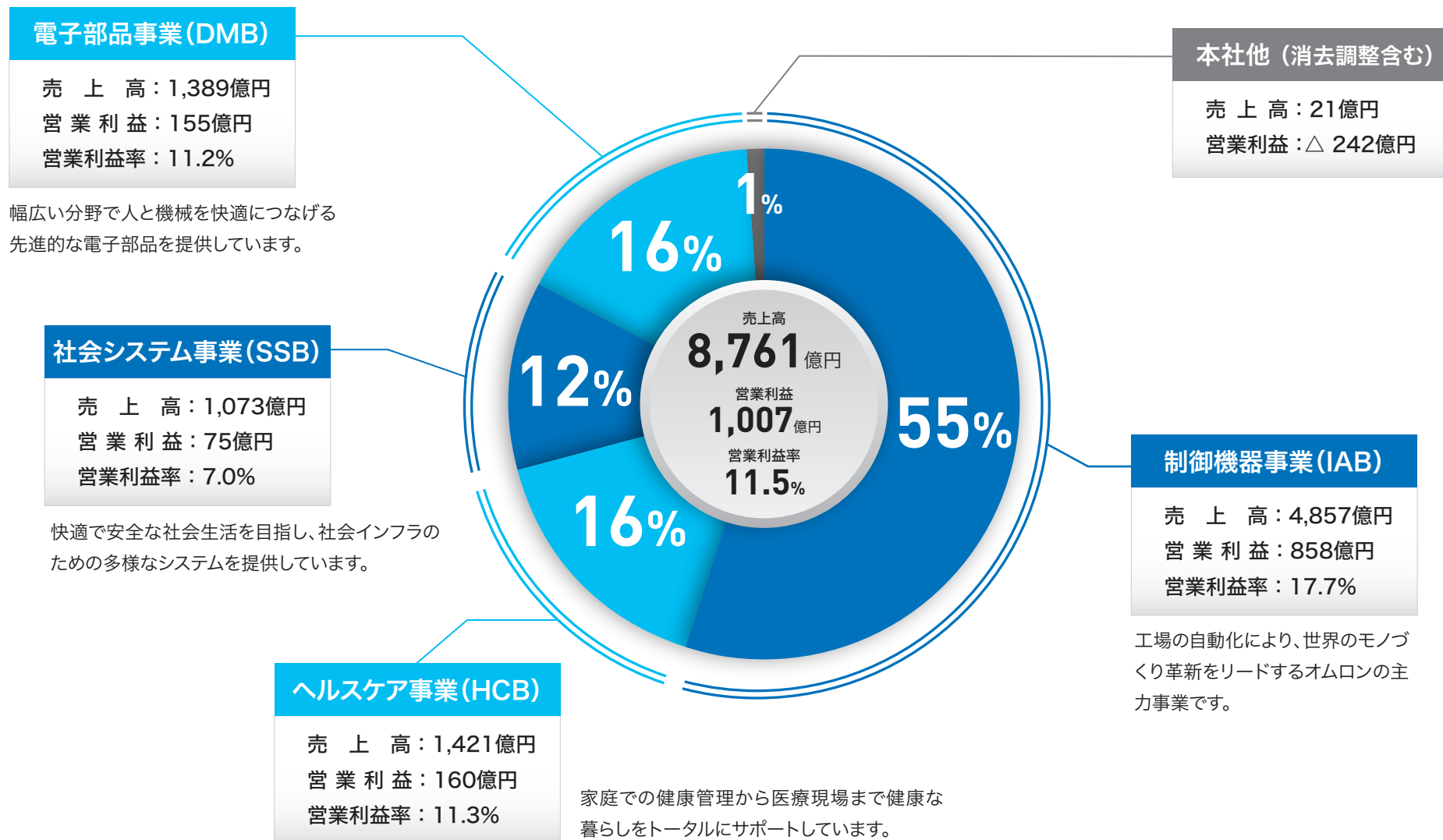
オムロン中国は、中国光華科技基金会と協力し、農村部における教育水準の向上・活性化を目指した公益プロジェクト『フォスタリング フェアネス イン エデュケーション アンド ブライトニングチャイルドズ ハート(Fostering Fairness in Education and Brightening the Child's Heart) 公平な教育を実現し子どもたちの心を明るくする』を立ち上げました。そしてその基金を通じて、剣閣県の小学校に21068冊、貴州省貞豊県にある小学校に23913冊の本を贈りました。「よりよい社会をつくる」という社憲の精神に基づいて、これからもオムロンは人々の生活を豊か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

*「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



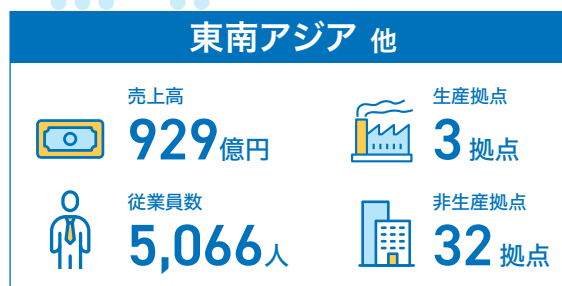
オムロンの事業と2022年度業績

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

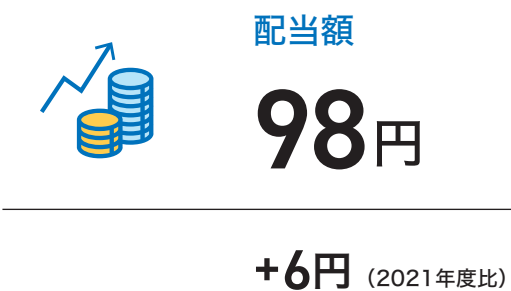
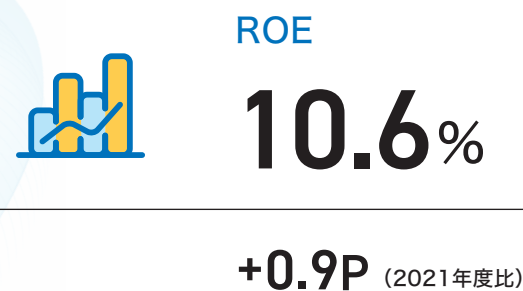
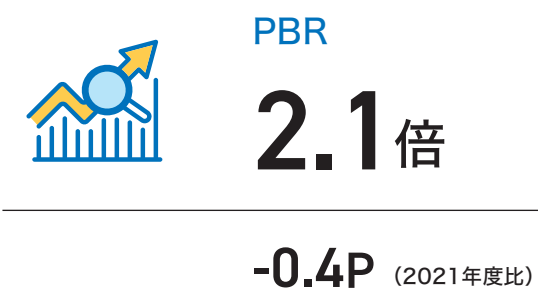
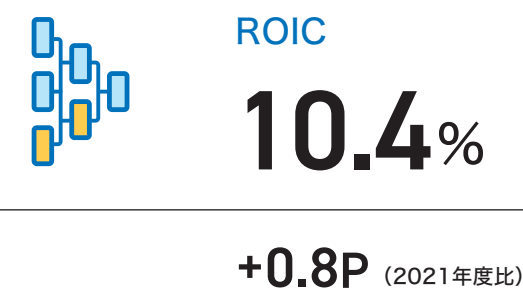
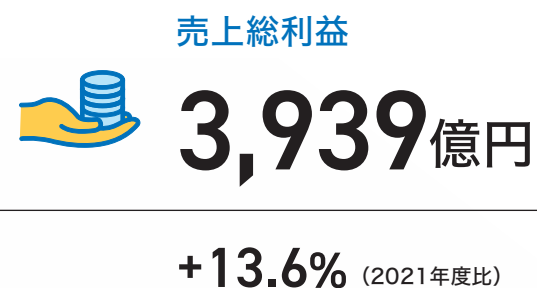
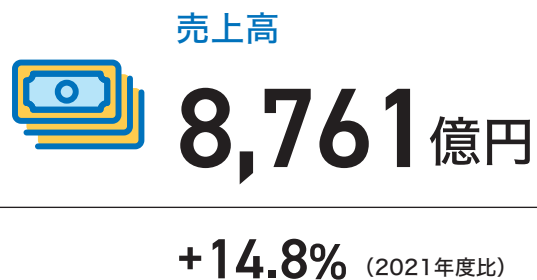
2022年度 各エリアにおける2022年度業績 従業員数 生産・非生産拠点



* 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



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。

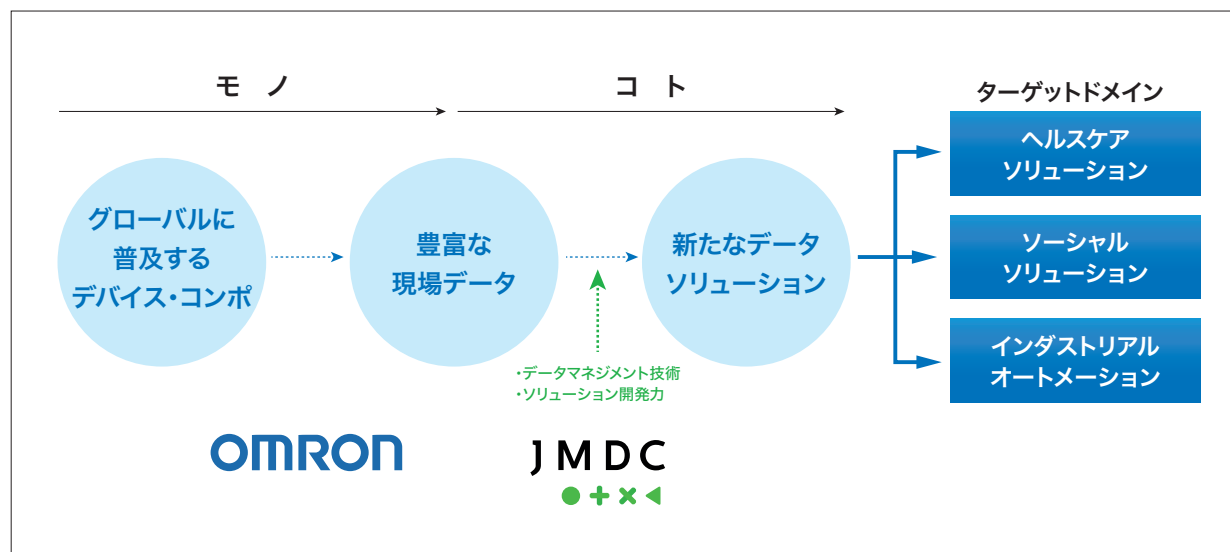
今後、JMDCをオムロングループに迎え入れることで、そのケイパビリティやノウハウをこれまで以上に利活用できる機会が増えます。その結果、ヘルスケアソリューションドメインをはじめとして、オムロングループ全体の成長力を高めることができると確信しています。

[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

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

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

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

[P33 Strategy & Business](#) → [P75 People](#) →

長期ビジョン「SF2030」と 中期経営計画「SF 1st Stage」の進捗

2022年度業績

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

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

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

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

[P17 2022年度業績](#) → [P33 Strategy & Business](#) →

売上高

8,761 億円

+14.8% (2021年度比)

サステナビリティ売上高

4,178 億円

+28% (2021年度比)

2023年度進捗

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

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

[P21 2023年度見通し →](#)

[P33 Strategy & Business →](#)

サステナビリティ取り組みの強化により、社会的課題の解決を加速する

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

サステナビリティ取り組みを通じた企業価値最大化の一環として、2022年度には、国内製造業で初めてEP100に加盟し、制御機器事業とヘルスケア事業のすべての生産拠点において1ギガワット時(GWh)当たりの売上高比率である「エネルギー生産性」を2040年までに2016年比で倍増させることを宣言しました。ヘルスケア事業の血圧計や体温計の国内生産拠点である松阪事業所では、制御機器事業とヘルスケア事業が連携し、エネルギー消費量を減らしながら生産量を倍増する仕組みづくりに取り組んでいます。取り組みを通じて得たノウハウを自社だけに留まらず世の中に提供していくことで製造業および社会の脱炭素化に貢献していきます。同時に、企業の社会的責任として、「脱炭素・環境負荷の低減」と「バリューチェーンにおける人権の尊重」に注力しています。2030年に克服すべきテーマをバックキャストで洗い出し、必要な対応を着実に進めていきます。社会的課題の解決から逃げたら、オムロンではなくなる。そのくらいの覚悟をもって、よりよい社会に向け、これからも邁進していく所存です。 [P83 Sustainability →](#)

ステークホルダーの皆さまへ

企業理念経営を軸に、更なる企業価値向上を目指します

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

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

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えていただきました。

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、資金使用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。