

長期ビジョン SF2030・ 中期経営計画 SF 1st Stage

投資家様向け説明資料

2022年3月9日

オムロン株式会社

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

皆さんおはようございます。社長の山田です。

本日は大変お忙しいところ弊社の「長期ビジョンおよび中期経営計画の説明会」にご参加いただき、誠にありがとうございます。

本日も通常の説明会と同様、まず私がプレゼンを致します。その後、Q&Aセッションに入ります。時間のゆるす限り、できるだけたくさんのご質問をお受けしたいと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

今回の長期ビジョンの特徴は 3つあります。
1つ目は、オムロンがモノ視点からコト視点で社会変化や顧客課題を捉えなおし、ソリューション型の企業に変わっていく方向性を明確にしたことです。
2つ目は、制御機器事業・ヘルスケア事業を中心に成長領域を明確にして、事業戦略を描いたこと、そして 3つ目は、「経済価値と社会価値の創出」その両方をこのビジョンに組み込み「社員、顧客、パートナー、投資家、地域社会」、全てのステークホルダーと共につくるビジョンであることです。

1. VG2020振り返り（2011～2021年度）
2. 長期ビジョン SF2030
3. 中期経営計画 SF 1st Stage（2022～2024年度）

それでは、本題の説明に入ります。

まずは、前回の長期ビジョン「VG 2020」の振り返りです。

2ページをご覧ください。

VG2020/VG2.0で目指したこと

VG2020 ビジョン

感じる。考える。制御する。人と地球と明日のために。

VG2020/VG2.0ゴール

質量兼備の地球価値創造企業（定性）

VG2.0ゴール（定量）

売上高：1兆円 営業利益：1,000億円

2011年、私たちはVG 2020を
ご覧のビジョンとゴールを掲げてスタートしました。

3ページをご覧ください。

VG2020/VG2.0 振り返り

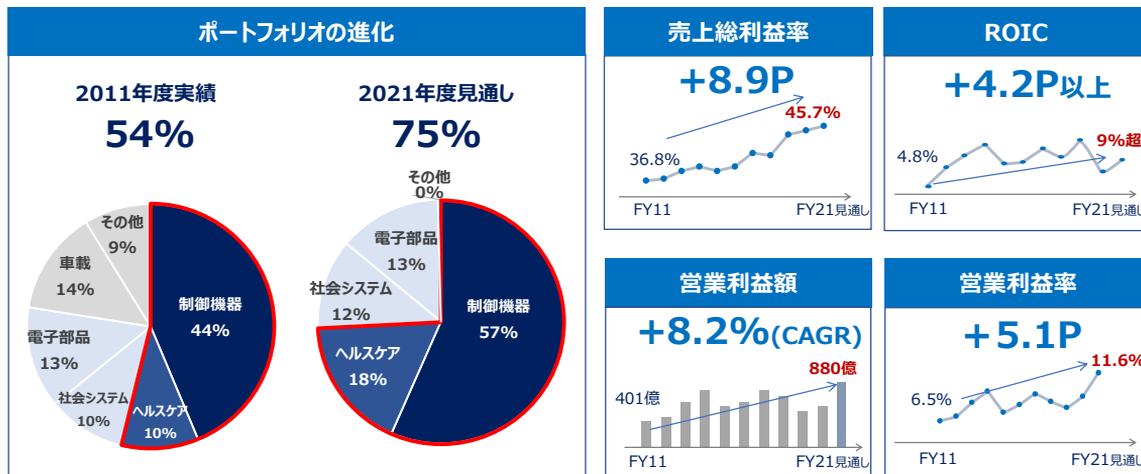
- ① 収益力の向上
- ② 自走的成長の実現
- ③ 変化対応力の発揮
- ④ サステナビリティ経営の実践
- ⑤ 企業理念経営の実践とコーポレートガバナンス・
統合リスクマネジメントの強化

このゴール達成に向け、私たちは 5つの取り組みに注力してきました。
次のページから、1つずつ振り返ります。

4ページをご覧ください。

1. 収益力の向上

ポートフォリオの進化や売上総利益率・ROICの向上により、営業利益額・率が向上。
2021年度は過去最高益を達成する見込み。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

4

1つ目は「収益力の向上」です。

まず、左側のパイチャートをご覧ください。
ポートフォリオの進化についてご説明いたします。

ROICを基準としたポートフォリオマネジメントを徹底し、利益率が高い制御機器事業とヘルスケア事業に投資を集中させることで、両事業の構成比を2011年度の54%から大きく引き上げ、2021年度は75%を見込んでいます。

続いて主要財務指標です。

右側をご覧ください。

稼ぐ力の向上を表す指標としてこだわってきた売上総利益率は、36.8%から45.7%へと、8.9ポイント向上させました。その右隣に記載しているROICは、4.8%から9%超と、4.2ポイント向上させました。

また、下段に示している通り、営業利益額は880億円と、年率8.2%伸ばしました。

営業利益率も6.5%から11.6%と、5.1ポイント向上させました。今期は、過去最高の営業利益を達成する見込みです。オムロンの収益力は、この10年で着実に高まりました。

2つ目は、「自走的成長の実現」です。

5ページをご覧ください。

2. 自走的成長の実現

外部環境変化も影響し、自走的成長は道半ば。

売上高の推移



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

5

このグラフは、直近 11年間の売上高の推移を示したものです。

グラフで表している通り、オムロンはVGのゴールとして掲げた「売上高 1兆円」に向けて、2017年度まではほぼ計画通りに成長を続けてきました。

しかし、2018年度の後半以降、米中貿易摩擦やコロナショックによる経済環境の変化などの影響を受け、売上減少に転じました。

また、事業ポートフォリオの最適化のために行った、車載部品事業の売却やバックライト事業の収束も売上減少の要因となりました。

今期2021年度は売上が大きく回復基調にあるものの、1兆円の目標は未達に終わりました。事業環境の変化など、逆風を跳ね返す「自走的成長の実現」はまだ道半ばです。

6ページをご覧ください。

3. 変化対応力の発揮

並行生産体制の構築、デジタル技術の活用などの取り組みによって
高い変化対応力を発揮した結果、コロナ禍においても2年連続の営業利益成長を実現。

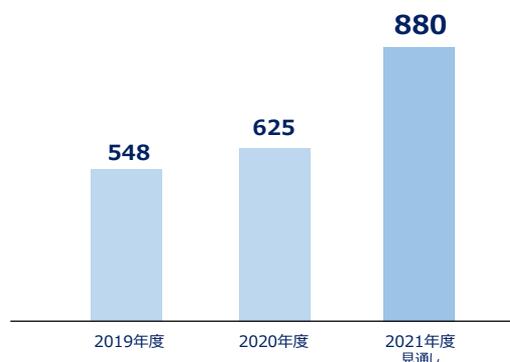
主な取り組み

並行生産体制の構築

デジタル技術活用による
事業継続

営業利益の推移

(単位: 億円)



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

6

3つ目は、変化対応力の発揮です。

左側をご覧ください。

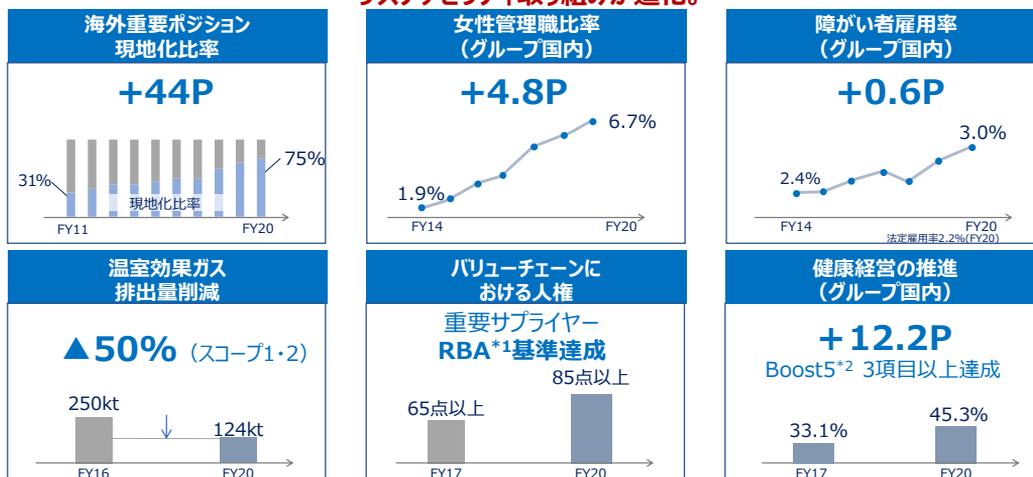
VG期間では、地政学リスクの影響回避のため、並行生産体制の構築を進めてまいりました。また、コロナ禍に対応した働き方のリモート化など、デジタル技術を活用し、事業を継続しました。

コロナ禍においても右側の棒グラフの通り、2年連続で営業利益成長を実現できたのは、いち早く変化対応力を発揮した結果だと考えています。

7ページをご覧ください。

4. サステナビリティ経営の実践

ダイバーシティ&インクルージョンをはじめ、環境・人権、健康経営の推進など、サステナビリティ取り組みが進化。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

*1:RBA; Responsible Business Allianceの略。電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス。RBAに準拠したセルフチェックを実施

*2:Boost5:心身の健康状態を把握するための重点テーマ5項目(運動・睡眠・メンタルヘルス・食事・タバコ)を選定し、指標化したもの。国内データ

7

4つ目は、サステナビリティ経営の実践です。

ご覧のように、サステナビリティ取り組みも大きく進化させてきました。中でも、このスライドでお伝えしたいのは 3つです。

まずは海外重要ポジション現地化比率です。以前は海外の重要ポジションは、日本人が過半数を占めていました。その後、着実に現地化を進めた結果、2011年度の 31%から、2020年度は 75%へと 44ポイント伸ばしました。

次に、障がい者雇用率です。2014年度の 2.4%から 3.0%と 0.6ポイント向上させました。ご存知の通り、2018年から 2021年 2月までの国内の法定雇用率は 2.2%でした。オムロンは、それを大きく上回る水準での障がい者雇用を実現しております。

最後は、温室効果ガス排出量削減です。オムロンの省エネ技術を自社のサイトに徹底的に取り入れ、2016年度比で、排出量を50%削減しました。これは、目標を大きく上回る成果です。

8ページをご覧ください。

5. 企業理念の実践とコーポレートガバナンス・統合リスクマネジメントの強化

企業理念の改定やTOGAにより、グローバルで企業理念経営の実践が浸透。
同時にコーポレートガバナンス・統合リスクマネジメントの強化により、強固なグループ体制へ進化。

<p>企業理念の実践</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業理念の改定 ・ TOGA*を通じた企業理念の現場での実践推進
<p>コーポレートガバナンスの強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシーの制定 ・ 取締役会の実効性向上の取り組みの強化
<p>統合リスクマネジメントの強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバルでのリスクマネジメント体制の構築

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

* TOGA(The OMRON Global Awards): 日々の仕事における企業理念実践を全社員で共有し、称え合う表彰制度

8

最後に、企業理念の実践、コーポレートガバナンスの強化、そして統合リスクマネジメントの強化です。

2015年に、我々は、企業理念を改定しました。
そして、TOGAの活動をはじめとして、
企業理念実践に対する共感と共鳴の輪を広げてきました。
その結果、世界中で企業理念経営の実践が社員によって
行われています。

また、「オムロンコーポレートガバナンス ポリシー」の設定や、
グローバルでのリスクマネジメント体制構築の強化を図り、
グループ体制をより強固なものへと進化させてきました。

これらの活動の結果、オムロンは社外から高い評価を得ています。

9ページをご覧ください。

VG期間における社外からの主な評価

 <p>Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA</p>	DJSI World 5年連続選定	 <p>S&P Global Sustainability Award Gold Class 2021</p>	セクター上位 1%
 <p>ecovadis</p>	ゴールド	 <p>GPIF</p>	4つの ESGインデックス 全てに選定

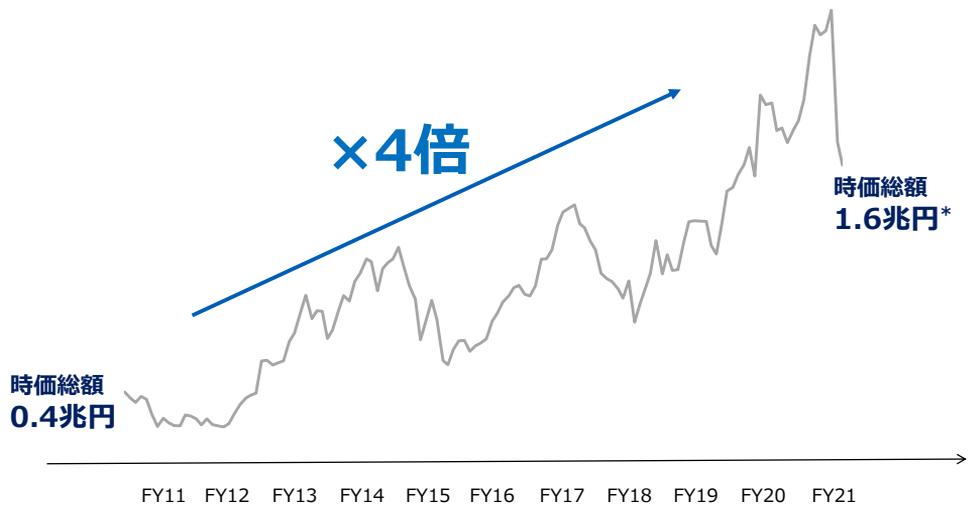
Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

9

VG期間を通じ、財務価値に加え、サステナビリティへの取り組みを強化することで、オムロンは、DJSIワールドをはじめ世界標準のさまざまな表彰やインデックスへ組み入れられるなど、社外からグローバルトップクラスの高い評価をいただいています。

10ページをご覧ください。

時価総額推移



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

10

結果、オムロンの企業価値はご覧の通り、過去 11年間で、約 4倍と大きく向上しました。

このように、VG期間においては、大きな成果を上げました。しかしながら、同時に課題も出てきています。VG期間の成果と課題をまとめましたので、11ページをご覧ください。

成果と課題

VG期間を通じ、オムロンの価値創造の力は確実に高まっている。
 コロナによって急速に変化する社会での持続的な成長には、さらなる進化が求められる。

成果	課題
強い収益力への転換	変化対応力のさらなる向上 ・変化を察知する力の向上 ・バリューチェーンの再構築
変化対応力の発揮	
サステナビリティ経営の実践	自走的成長の実現 ・価値創造による成長 ・M&Aによる非連続な成長の実現
企業理念の実践とコーポレートガバナンス・統合リスクマネジメントの強化	
企業価値の向上	企業運営の進化 ・DX基盤構築の加速・完遂 ・ダイバーシティ&インクルージョンの推進

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

11

成果については、これまで説明してきた通りです。
 改めてスライドの左側にまとめております。

右側をご覧ください。課題ももちろんあります。
 それは、変化対応力のさらなる向上、自走的成長の実現、
 そして企業運営の進化です。

まず、先ほど、変化対応力は向上したと申しましたが、
 部材調達に関しては、大きな課題が残ったと認識しています。
 さらに、ロシアによるウクライナへの侵攻など国際情勢は
 不透明なものになっており、これまで以上に、
 変化を察知する力の向上や、供給力の向上を含む
 バリューチェーンの再構築が重要になります。

不確実性の高い事業環境下でも、自走的な成長を実現するためには、
 今後拡大する事業機会において、新たな価値創造による成長と、
 M&Aによる非連続な成長がともに必要となります。

また、その成長を支える企業運営も同時に進化させなければなりません。
 DX基盤の構築やダイバーシティ&インクルージョンの推進などを
 さらに進化させる事が重要です。
 このような振り返りを踏まえ、長期ビジョンを作成しました。

12ページをご覧ください。

1. VG2020振り返り（2011～2021年度）

2. 長期ビジョン SF2030

- 存在意義
- 2030年に向けて変化する社会
- ビジョンステートメント
- 創出する社会価値

3. 中期経営計画 SF 1st Stage（2022～2024年度）

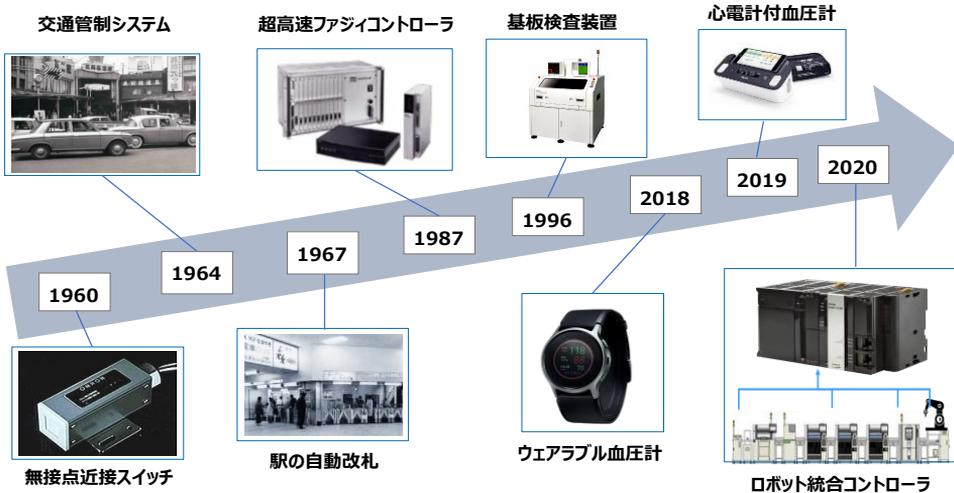
ここから、長期ビジョンについて説明します。

このパートでは、
オムロンの存在意義、2030年に向けて変化する社会、
ビジョンステートメント、創出する社会価値の順番で説明します。

今回、この長期ビジョンを作成するにあたって、
私たちオムロンは、何のために存在するのか、
過去の歴史を振り返り、オムロン自身の存在意義を改めて
問い直しました。

これまで成し遂げてきた価値創造

社会的課題を捉え、世界初のソリューションを次々と創造し、社会に価値を提供することで、成長を実現してきた。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

13

オムロンは、1933年の創業以来多くの社会的課題を解決してきました。

スライドでご覧いただいているのは、その代表的なソリューションと製品の事例です。例えば、1964年に交通管制システム、1967年に駅の自動改札システムを世に出しました。最近では、ウェアラブル血圧計や、ロボット統合コントローラなどです。いずれもオムロンが生み出した世界初となるイノベーションです。

世に先駆けて社会が求めていること、つまり、ソーシャルニーズを捉えて、オートメーションによって社会的課題を解決することで安心・安全・快適な社会づくりに貢献してきました。

このように、歴史を振り返ることで、オムロンの存在意義が見えてきます。

オムロンの存在意義

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

つまり、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。

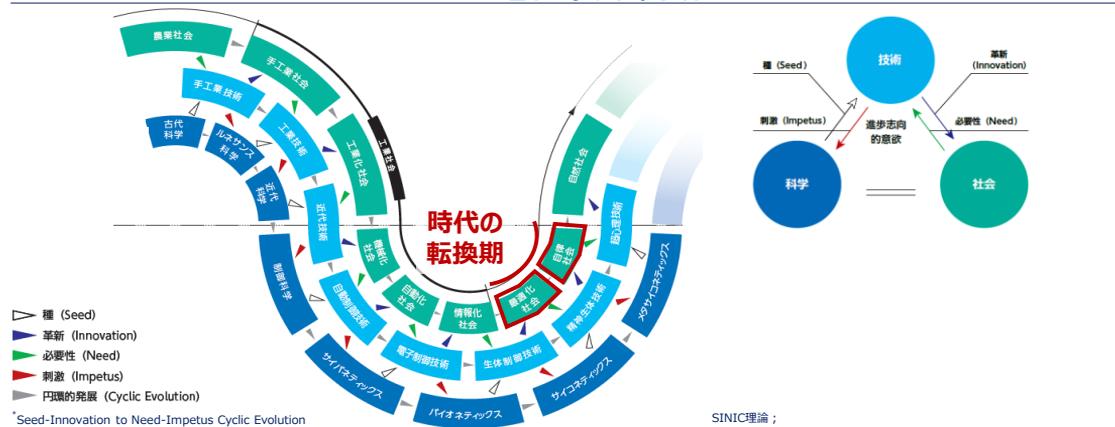
これは、これからも決して変わることはありません。

では、2030年の社会はどのように変化するのでしょうか。

最適化社会から自律社会へ

オムロンのSINIC*理論では、現在を「最適化社会」と呼び、時代の転換期としている。この転換期に起こる、葛藤と変化を乗り越えた先に訪れるであろう新しい社会が「自律社会」。自律社会とは、社会全体の豊かさと、自分らしさの追求が両立する社会。

SINIC理論による未来予測



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

SINIC理論 ; <https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/vision/sinic/theory.html#>

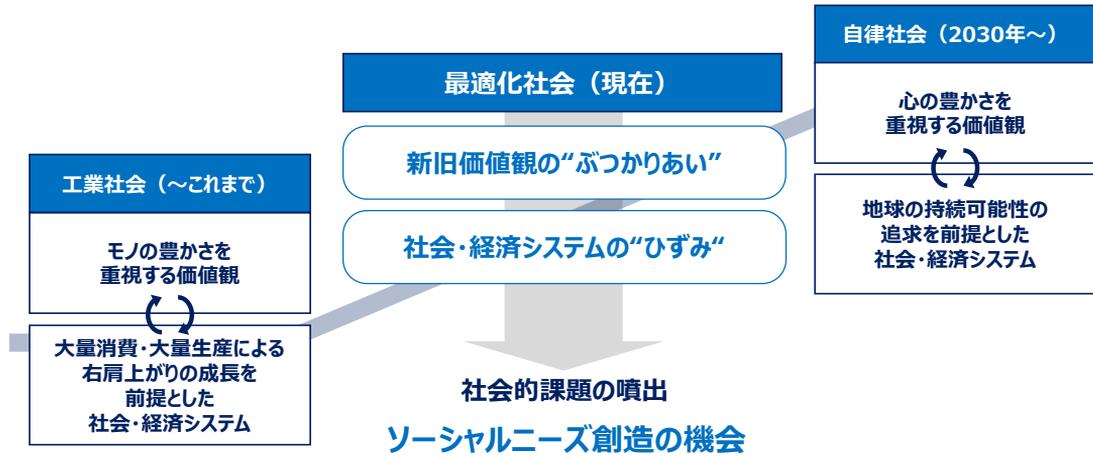
我々が経営の羅針盤としているSINIC理論では、次の10年は自律社会に向かう前の最適化社会と位置付けられています。

その最適化社会とは、新たな社会・経済への転換期であります。この転換期に起こる、葛藤と変化を乗り越えた先に訪れるであろう新しい社会が、自律社会です。

これからの時代

次の10年は、多様な社会的課題が噴出するため、
オムロンが存在意義を発揮し、飛躍と成長につながる大きなチャンスを迎える期間である。

——— 新たな社会・経済システムへの移行期 ———→



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

16

今の時代は、SINIC理論でいう工業社会と自律社会の間の最適化社会の真ん中にあるといえます。

まさに多くの混乱と葛藤が生じており、地球の持続可能性の追求を前提とした、新たな社会・経済への移行期です。

コロナをトリガーに、この移行スピードは加速しています。新旧の価値観がぶつかりあい、そして社会・経済システムにひずみが生じ、社会的課題が次々に発生しています。言い換えれば、ソーシャルニーズ創造の機会に溢れているということです。

これからの10年はオムロンが存在意義を発揮し、飛躍と成長につながる大きなチャンスを迎える期間です。オムロンは、この機会を捉え、持続的な成長を実現します。

私たちは、オムロンの存在意義と、これからの10年の変化をとらえて、次期長期ビジョンを定めました。

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



次期長期ビジョンは、「Shaping The Future 2030」

「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。

このビジョンには、「オムロングループ全社員が企業理念を実践し、センシング&コントロール+Think技術で、持続可能な社会をステークホルダーとともにつくり上げていく」という思いを込めました。

そして、その結果として、オムロンの企業価値も最大化されていくと考えています。

それでは、人が生きるオートメーションとは、どのようなものでしょうか。次のスライドをご覧ください。

人が生きるオートメーション

コア技術である「センシング&コントロール+Think」技術の進化によりオートメーションを「代替」から、「協働」・「融和」へと拡張し、能力を最大限発揮させる“人が生きるオートメーション”を社会実装する。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

18

オムロンは、人と機械の関係性によって、オートメーションを3種類に分類しています。

まず、一番下のステップの「代替」をご覧ください。これは、機械が人の作業を担うオートメーションです。いわゆる機械による自動化というレベルです。次にその上にある、「協働」は、機械が人と共に働くオートメーションです。人と一緒に作業ができる協調ロボットの出現により、この協働のオートメーションが、今、どんどん進化しています。最後に、一番上にある「融和」は、機械が人の可能性を引き出すオートメーションです。機械が人に合わせ、自律化を促します。オムロンの技術アイコンである卓球ロボット・フォルフェウスは、まさにこのレベルにあります。ここでフォルフェウスの動画を用意しましたので、ご覧ください。

オムロンの卓球ロボット、フォルフェウスは、相手のスキルに合わせて球を打ち返します。球を打ち返すだけでないのが、オートメーションの拡張です。徐々に相手のスキルを向上させ、そしてやる気や楽しさを引き出します。このように機械が人に寄り添い、人の可能性を最大に引き出すオートメーションを、将来は製造現場にも応用していきます。

この代替・協働・融和のステップを我々は「オートメーションの拡張」と呼んでいます。

オムロンは、人の能力を最大限発揮させるオートメーションを、「人が生きるオートメーション」と定義し、その活用によって社会的課題を解決してまいります。

では、ソーシャルニーズの創造に向けて、オムロンが捉える社会的課題は何でしょうか。

オムロンが捉える社会的課題

オムロンが捉える社会的課題は、社会インパクトが大きく、自社の強みが活かせる「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」とする。

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



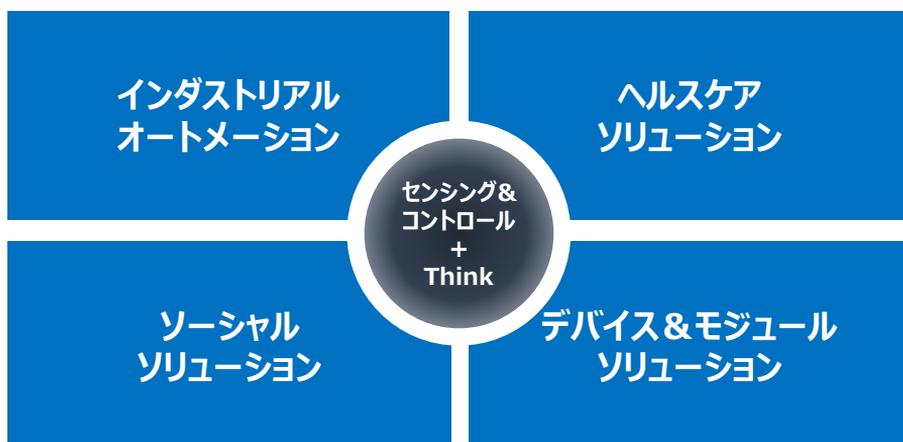
社会価値の創出に向けて、私たちは 3つの社会的課題を設定しました。

1つ目は、カーボンニュートラルの実現への貢献、
2つ目は、デジタル化社会の実現への貢献、
3つ目は、健康寿命の延伸への貢献です。

これらは社会インパクトが大きく、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、定めたものです。

4つのドメイン

社会的課題の解決に向けて、4ドメインで、事業を通じて社会価値を創出する。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

20

3つの社会的課題の解決に向けて、
私たちは 4つのドメインを設定しました。

それは、「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」、
そして「デバイス&モジュールソリューション」です。

我々は今後、この 4つのドメインで、社会価値を創出していきます。
1つずつ、動画を用意しておりますので、ご覧ください。

最初はインダストリアルオートメーションです。



創出する社会価値： 「持続可能な社会を支える モノづくりの高度化」への貢献

＜実現すること＞

1. 生産性とエネルギー効率の最大化
2. 人の可能性を最大発揮できる製造現場の構築
3. 業務プロセスの改善、エンジニアリング領域の業務効率の向上

21

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」へ貢献します。

これまでオムロンは、i-Automation!で、お客様との共創を通じて
アプリケーションを創出し、様々な業界のモノづくりの技術革新や
人手不足の解消、生産性の向上を実現させてきました。

これからは、i-Automation!をさらに進化させ、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
製造現場を構築していきます。

そのために実現することは 3つです。

1つ目は、生産性とエネルギー効率の最大化、
2つ目は、人の可能性を最大発揮できる製造現場の構築、
そして 3つ目は、業務プロセスの改善や、
エンジニアリング領域の業務効率向上です。

次は、ヘルスケアソリューションドメインです。



創出する社会価値： 「循環器疾患の“ゼロイベント”」への貢献

<実現すること>

1. 日常生活下でバイタルデータが測定できるデバイスの創出
2. 医師の診断・治療の意思決定を支援するアルゴリズムを用いた遠隔診療サービスの導入
3. 新しい予防医療サービスの開発

22

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”」へ貢献します。

これまでオムロンは、医療品質の家庭用デバイスをグローバルに普及させ、家庭で計測した血圧データを用いた診断・治療プロセスをつくり、脳・心血管イベント発症の予防に貢献してきました。

これからは、イベント発症を未然に防ぐ、新しい予防医療の仕組みを構築することで、誰もが自然と健康に暮らすことのできる社会、質の高い医療を誰もがどこでも受けられる社会の実現を目指していきます。

その社会に向けて、実現することは 3つあります。

1つ目は日常生活下でバイタルデータが測定できるデバイスの創出、
2つ目は、医師の診断・治療の意思決定を支援するアルゴリズムを用いた遠隔診療サービスの導入、
そして最後 3つ目は、新しい予防医療サービスの開発です。

続いて、ソーシャルソリューションドメインです。



創出する社会価値： 「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

＜実現すること＞

1. 発電を安定化させる制御システムの提供
2. 現場システムの効率的な運用を支援する
マネジメント&サービスシステムを開発
3. 社会インフラ全体の運用効率向上

23

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」への貢献を目指します。

オムロンはこれまで、太陽光発電や蓄電池の普及に貢献してきました。これからは、進化したエネルギー制御技術で発電の不安定さを解消し、再生可能エネルギーのさらなる普及に貢献します。また、社会インフラ領域においては、様々な機器、施設の運用現場を熟知し、日本全国を網羅するサービス網を通じ、運用・保守を支えてきました。

これからは、現場システムの効率的な運用を支援するマネジメント&サービスで、運用・保守プロセスを革新していきます。

そのために、実現することは 3つです。まず 1つ目は発電を安定化させる制御システムの提供、2つ目は、現場システムの効率的な運用を支援するマネジメント&サービスシステムの開発、そして 3つ目は社会インフラ全体の運用効率の向上です。

最後はデバイス&モジュールソリューションドメインです。



創出する社会価値： 「新エネルギーと高速通信の普及」への貢献

<実現すること>

1. 機器の安全性を高めるデバイスの創出
2. 安定した接続を可能とする高周波対応デバイスの創出
3. 環境負荷の低いデバイスの創出

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

24

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」に貢献します。

オムロンはこれまで、電気を繋ぐ・切る技術で、高い性能と品質を持つリレーやスイッチを顧客の製品に組み込み、グローバルに広く提供してきました。

これからは、環境負荷の低いエネルギーの導入によりあらゆる機器が直流化します。この変化を踏まえて、オムロンは、放電を安全に制御する技術や故障タイミングを事前に検知する技術で、火災や感電を防ぎ、機器の安全性を高めるデバイスを創出します。また、高速通信の普及では、耐ノイズ性能を高める技術と、これまで培った微細加工技術を用いた量産化により、「途切れない接続」を可能とする高周波対応デバイスを創出します。

その社会に向けて、実現することは 3つあります。

- 1つ目は、直流化による火災や感電を防ぎ機器の安全性を高めるデバイスの創出、
- 2つ目は 5Gや 6Gの環境下でも安定した接続を可能とする高周波対応デバイスの創出、
- そして 3つ目は環境負荷の低いデバイスの創出です。

以上が、これから私たちオムロンが創出する 4つの社会価値です。これらの社会価値の創出に向けて、私たちは価値のつくり方そのものも進化させていきます。

ビジネスモデルの進化：“モノ” から“モノとサービス” へ

“モノ”だけに限らず、“モノとサービス”を組み合わせながら、最も価値の高い実装形態を追求する。
また、パートナーとの共創によって、価値をつくり社会に実装していく。

モノの差異が重要であり続ける事業の
価値の社会実装形態



()

+

モノの利用に価値がある事業の
価値の社会実装形態



()

パートナーとの共創

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

25

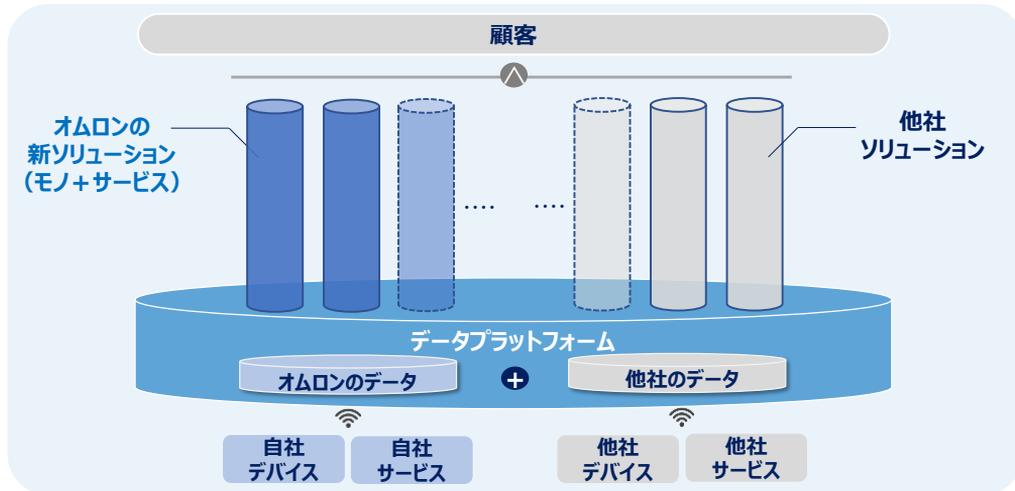
それは、コンポを中心としたモノだけでなく、
モノとサービスの組み合わせによる新たな価値の実現です。
社会や市場の転換期において、本質価値を捉え直した場合、
価値の実装形態はモノだけに留まりません。

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の共創により、
実行スピードと実現可能性を高めていきます。

データを基軸とした価値創造

自社のデバイスやサービスから生成されるデータと他社データを連携させるデータプラットフォームを構築し、そのデータの利活用により新たなソリューション（モノ+サービス）を創出する。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

26

いま申し上げたモノ+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、そのデータの利活用により、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。

JMDC社との資本業務提携

JMDC社との資本業務提携により、両社が保有するパーソナルヘルスデータの突合・解析を行うデータプラットフォームを構築し、健康増進・重症化予防ソリューションを創出していく。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

27

先日発表したJMDC社との資本業務提携は、まさにその先駆けです。

JMDC社が有するレセプト、健診などの医療データに、オムロンが血圧計や心電計など家庭用ヘルスケアデバイスから収集・蓄積してきたバイタルデータを加えた、強固なヘルスデータプラットフォームの構築を進めます。

そして、そのデータベース基盤に立脚した「健康増進・重症化予防ソリューション」のビジネスを展開していきます。

多くのパートナーを引き寄せ、これまで誰も出来なかったソリューションを創出することで、まずは日本の医療の課題を解決し、その進歩を支援する計画です。

さらに本資本業務提携を通じてJMDC社から、データを基軸としたサービスビジネスの事業構想・価値開発・事業運営を学び、それを制御機器事業、社会システム事業も含めて、データドリブンのビジネスへと転換していきます。

ここまで、存在意義、2030年の社会、創出する社会価値を説明してきました。

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



本日まで説明した通り、
これからの 10年、オムロンは、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てまいります。

オムロンは、これからも最適化社会で数多く発生する社会的課題を、
事業を通じて解決していくことで、社会価値を創出していきます。
それによってオムロンが事業を伸ばすことで
オムロンの経済価値も上げてまいります。
このように社会価値と経済価値の両方を創出することで、
オムロンの企業価値の最大化を目指していきます。

どうぞ、これからのオムロングループの進化にご期待ください。

長期ビジョンの説明は以上です。

1. VG2020振り返り（2011～2021年度）
2. 長期ビジョン SF2030
3. 中期経営計画 SF 1st Stage（2022～2024年度）
 - 中期経営計画方針
 - 事業のトランスフォーメーション
 - 企業運営・組織能力のトランスフォーメーション
 - サステナビリティへの取り組み強化
 - 経営目標

続いて、中期経営計画について説明します。

このパートでは、
中期経営計画の方針、事業のトランスフォーメーション、
企業運営・組織能力のトランスフォーメーション、
サステナビリティへの取り組み強化、経営目標の順番で説明します。

まずは、中期経営計画の方針です。

30ページをご覧ください。

1st Stageの位置づけ

**1st Stage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
“トランスフォーメーション加速期”と位置づける。**



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

30

私たちは、2022年からの3年間で、社会的課題を捉えた価値創造と持続的成長への能力転換を加速する“トランスフォーメーション加速期”と位置づけました。

次々に生まれる成長機会を掴み、VGで培った競争力を発揮することで力強い成長を実現します。
それと同時に、変化する社会に適応するため組織能力の転換を推進し、成長の持続性を高めてまいります。

31ページをご覧ください。

1st Stage 全社方針・グループ戦略

1st Stage 全社方針
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

1. 事業のトランスフォーメーション

- ・ 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

2. 企業運営・組織能力のトランスフォーメーション

- ・ 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

3. サステナビリティへの取り組み強化

- ・ 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取り組み徹底

こちらは1stステージの方針とグループ戦略です。

全社方針を、「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」としました。

グループ戦略は 3つです。
水色でハイライトしているところをご覧ください。

まず、“事業のトランスフォーメーション”、
次に、“企業運営・組織能力のトランスフォーメーション”、
そして、サステナビリティへの取り組み強化です。

1つずつ詳しく説明します。

32ページをご覧ください。

1. VG2020振り返り（2011～2021年度）
2. 長期ビジョン SF2030
3. 中期経営計画 SF 1st Stage（2022～2024年度）
 - 中期経営計画方針
 - **事業のトランスフォーメーション**
 - 企業運営・組織能力のトランスフォーメーション
 - サステナビリティへの取り組み強化
 - 経営目標

それでは、事業のトランスフォーメーションです。
本日は 4コア事業の進化について詳しくご説明します。

創出する社会価値

社会的課題の解決に向けて、4ドメインで、事業を通じて社会価値を創出する。

社会的課題 ドメイン・【コア事業】	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
インダストリアル オートメーション 【制御機器事業 (IAB)】	「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 【ヘルスケア事業 (HCB)】			「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 【社会システム事業 (SSB)】	「再生可能エネルギーの普及・効率的利用と デジタル社会のインフラ持続性」への貢献		
デバイス&モジュール ソリューション 【電子部品事業 (EMC)】	「新エネルギーと高速通信の普及」への貢献		

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

33

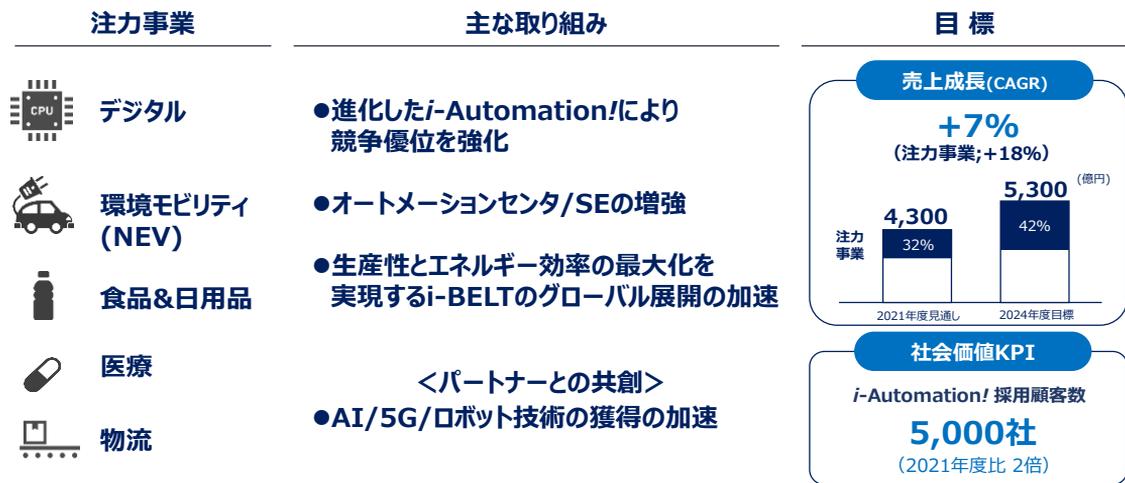
ビジョンパートで説明したとおり、
4つのドメインで、3つの社会的課題の解決に向けて、
事業の成長を通じて社会価値を創出していきます。

それでは次のページから、4つのドメインを担う
4コア事業の取り組みをそれぞれお伝えします。

まずは、制御機器事業です。

4コア事業の進化 - 制御機器事業 (IAB)

持続可能な社会に向けてモノづくりが変化する成長業界へ事業領域をシフトし、
i-Automation!の継続進化によって、高成長を実現する。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

34

制御機器事業は、1stステージでも引き続き、グループの成長をリードするコア事業です。

左側をご覧ください。

持続可能な社会への移行に伴い、

モノづくりが変化するデジタルや環境モビリティ、食品・日用品に加え医療、物流業界といった成長業界を注力事業と設定し、フォーカスしていきます。

主な取り組みは、オムロンの強みである i-Automation!を進化させ、社内のリソースを増強しパートナーとの共創も強化することです。後ほど詳しく説明します。

右側に記載している目標をご覧ください。

注力事業を中心に年率 7%の売上成長を実現します。

具体的には、3年間で売上を 4,300億円から 5,300億円へと1,000億円拡大させます。

さらにKPIとして、i-Automation!採用顧客数を新たに設定しました。2024年度は、2021年度比 2倍の 5,000社を目指します。

35ページをご覧ください。

4コア事業の進化 - ヘルスケア事業 (HCB)

血圧計をはじめとするデバイスの一層の普及と、遠隔診療サービスの拡大によって高成長を実現する。

注力事業	主な取り組み	目標
 循環器	<ul style="list-style-type: none"> ●中国の地方都市・インド市場のマーケティング強化 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>売上成長(CAGR)</p> <p>+10% (注力事業; +12%)</p> <p>1,340 (2021年度見直し) → 1,800 (2024年度目標) (億円)</p> <p>注力事業: 84% (2021年度見直し) → 88% (2024年度目標)</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>社会価値KPI</p> <p>グローバル血圧計販売台数 9,400万台 (3年累計)</p> <p>遠隔診療サービス利用者数 60万人 (累計)</p> </div>
 呼吸器	<ul style="list-style-type: none"> ●血圧計から循環器計測デバイスへの進化 	
 ペインマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ●革新デバイスの創出による呼吸器事業の価値拡大 	
 遠隔診療サービス	<p style="text-align: center;">＜パートナーとの共創＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ●遠隔モニタリングサービスの拡大に向けたサービスプロバイダーとのアライアンス 	

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

35

続いて、ヘルスケア事業です。

制御機器事業と同様、左側から説明いたします。ヘルスケア事業においては、循環器、呼吸器、ペインマネジメント、そして遠隔診療サービスを注力事業に設定しました。

スライド中央に記載している主な取り組みをご覧ください。まず、成長ポテンシャルの高い中国やインドのマーケティングを強化します。そして、血圧計を循環器計測デバイスへ進化させます。さらに、革新デバイスの創出による、呼吸器事業の価値拡大にも取り組んでまいります。

そして、遠隔診療サービスのさらなる拡大に向けて、グローバルの有力なサービスプロバイダーとのアライアンスなど、パートナーとの共創を加速してまいります。

右側に記載している目標をご覧ください。注力事業を中心に年率 10%の売上成長を実現し、3年間で売上を 1,340億円から 1,800億円へと拡大させます。

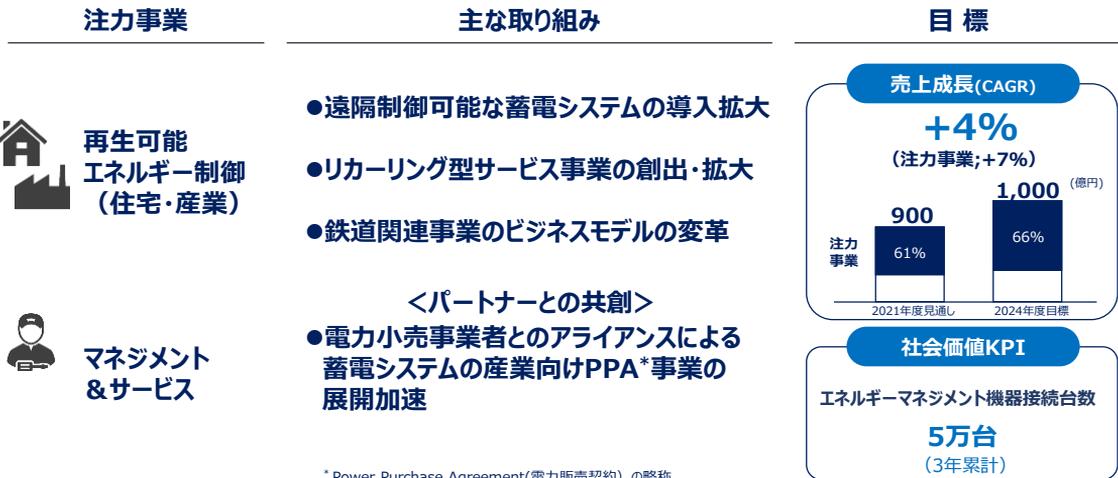
血圧計の販売台数も 今後 3年で累計 9,400万台と大幅拡大を見込んでいます。

また、皆さんの関心が高い遠隔診療サービスも、2024年度までに 60万人の利用者獲得を目指します。

36ページをご覧ください。

4コア事業の進化 - 社会システム事業 (SSB)

再生可能エネルギー制御事業の拡張と基盤事業である鉄道関連事業のビジネスモデル変革を加速する。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

36

次は、社会システム事業です。

左側でご覧いただいている通り、注力事業を、「再生可能エネルギー制御」、そして保守や運営支援などを行うマネジメント&サービスとしました。

続いて、主な取り組みです。まず、遠隔制御可能な蓄電システムの導入拡大を進めます。そして、顧客資産を活かしたりカーリング型サービス事業の創出・拡大に取り組めます。なお、基盤事業である鉄道関連事業のビジネスモデルの変革を進めてまいります。

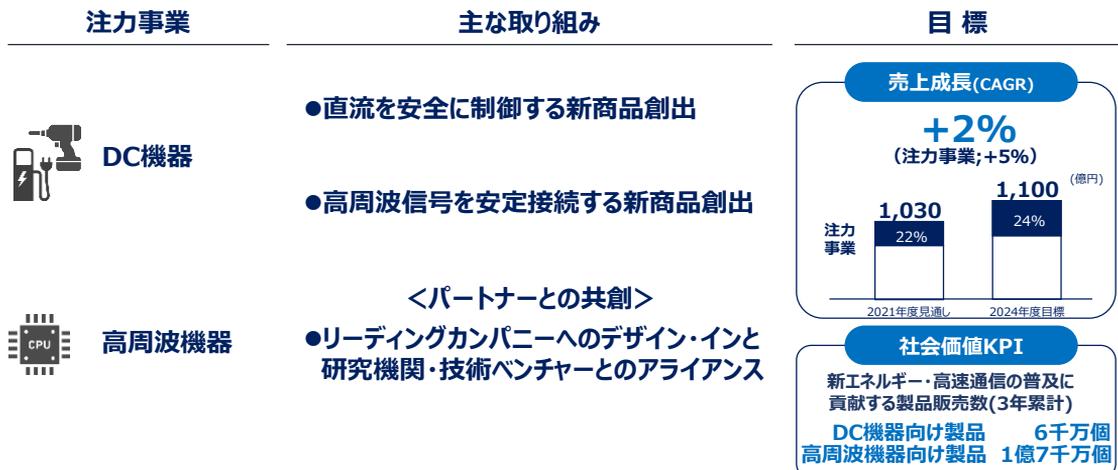
パートナーとの共創においては、電力小売事業者とのアライアンスによる蓄電システムのビジネス展開を加速してまいります。

売上は 1,000億円を目指します。さらに、エネルギーマネジメント機器接続台数 3年累計で 5万台の達成を目指します。

最後に、電子部品事業です。

4コア事業の進化 - 電子部品事業 (EMC)

環境負荷対応によるDC化、社会のデジタル化に伴う高機能デバイスのニーズ拡大を捉え、成長軌道を確立する。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

37

先ほどの長期ビジョンパートで、社会のデジタル化に伴いあらゆる機器が直流化すると申しました。その流れを先取りして対応していきます。さらに、5G・6Gに対応できる高周波機器に経営資源を集中投下していきます。

これまで培ってきた高い技術力を活かし、高機能・高品質な新商品を創出し、中長期の成長を実現していきます。

また、リーディングカンパニーへのデザイン・インや研究機関・技術ベンチャーとのアライアンスなど、パートナーとの共創を進めていきます。

売上成長に加えて、新エネルギー・高速通信の普及に貢献する製品販売数として、DC機器向け製品 6千万個、高周波機器向け製品 1億 7千万個を計画しています。

38ページをご覧ください。

4コア事業の進化 - 注力事業の売上成長

制御機器事業を中心に、注力事業がグループの成長をリードする。

注力事業の売上増加額と伸び率（2021年度比）

制御機器事業 (IAB)	デジタル、環境モビリティ (NEV) 食品&日用品、医療、物流	+875億円
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	+455億円
社会システム事業 (SSB)	再生可能エネルギー制御 (住宅・産業)、 マネジメント&サービス	+115億円
電子部品事業 (EMC)	DC機器、高周波機器	+35億円



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

38

こちらのスライドは、4コア事業の注力事業とその注力事業における売上増加額を示しています。

左側をご覧ください。

これまで説明した通り、4コア事業で注力事業を定め、売上成長を牽引していきます。

右側の棒グラフは、全社の売上推移を表しています。

青色で示している、注力事業の売上は、プラス45% 金額に直すとプラス1,480億円の大幅成長を計画しています。

この1,480億円のうち、制御機器事業が875億円と半分以上をしめており、制御機器事業を中心に成長を実現します。

39ページをご覧ください。

4コア事業の進化 - 制御機器事業 (IAB) が捉える成長機会

投資が活発な5つの注力事業における成長機会を捉える。

注力事業における成長機会



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

39

それでは、制御機器事業の注力事業において、どのように売上を拡大するか、説明します。

投資が活発になされている注力 5業界ごとに、新たな成長機会を捉えます。

まず、デジタル業界では、グローバルで不足する半導体の製造能力増強と、超微細化が進む次世代半導体の投資を捉えていきます。

次に、環境モビリティ業界では、新エネルギー車普及にともない、投資が拡大する二次電池を中心とした、EV部品の高効率生産の投資がターゲットです。

また、食品&日用品業界では、脱プラスチックに向けて技術革新が進む包装機や加工機への投資を捉えます。

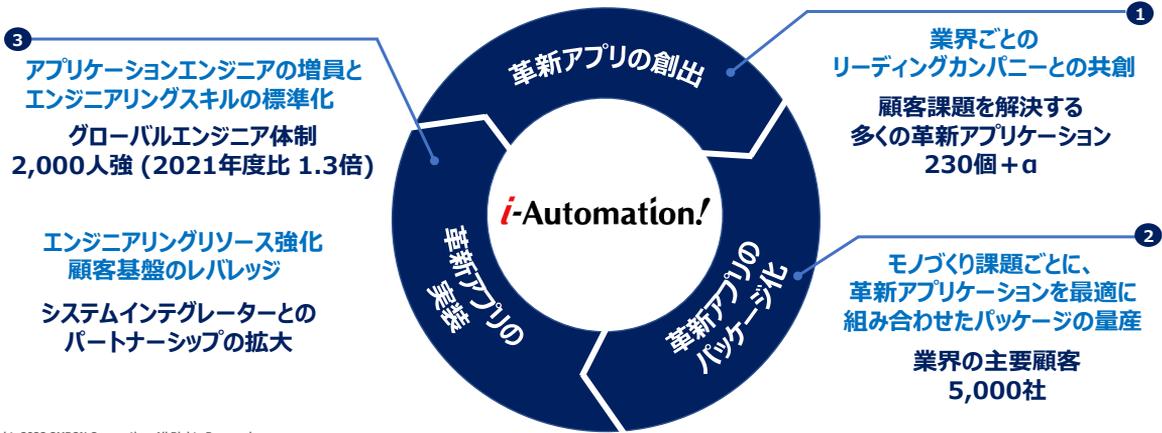
さらに、制御機器事業が新たな成長領域と位置付ける医療業界では、偽造薬品流通防止の厳格化で加速する、トレーサビリティ強化への投資、そして物流では、物流量の増加や深刻な作業不足によって進む物流業務の自動化への投資を狙ってまいります。

また、業界共通で加速度的に進むエネルギー効率の向上、生産現場の人手不足の解消、働きやすい生産現場の実現など、サステナブルなモノづくりに向けた投資も捉えていきます。

4コア事業の進化 - 制御機器事業 (IAB) のアプリケーションビジネスの進化

***i-Automation!*を具現化するアプリケーションビジネスのサイクルを力強く回し、
2024年度の売上5,300億円を達成する。**

成長機会を獲得するユニークなアプリケーションビジネス



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

40

この 1stステージでは、先ほどの成長機会を最大限取り込むべく、*i-Automation!*を具現化するアプリケーションビジネスのサイクルを力強く回していきます。

ご覧いただいているのは、アプリケーションビジネスのサイクルを表したものです。

右上をご覧ください。

オムロンは、業界ごとのリーディングカンパニーとの共創によって、これからも先進的な革新アプリケーションを創出していきます。

そして、右下の通り、創出した革新アプリケーションをモノづくり課題ごとに最適に組み合わせ、効率的に、広く展開できるようパッケージ化を進めています。

さらに、このパッケージを、顧客へ広くスピーディに実装していきます。グローバルエンジニア体制を 1.3倍の 2,000人に強化します。グローバル 37拠点のオートメーションセンタもフル活用してまいります。また、この価値の展開にレバレッジを効かせ、進めていくためにも、外部のシステムインテグレーターをはじめアライアンスも積極的に実行していきます。

このサイクルを力強く回すことで、2024年度に売上 5,300億円を達成していきます。我々が創出する革新アプリケーションの代表例について、次のページで説明します。

4コア事業の進化 - 制御機器事業 (IAB) が創出する革新アプリケーション

人を超える自動化



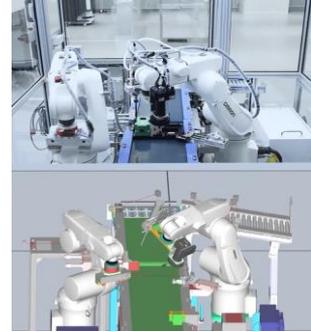
- エネルギー制御と生産性を両立する生産ライン
- 変化を自律的に察知する設備
- 匠の技と感性の再現

人と機械の高度協調



- 知能化された機械が人を支援する現場
- 人と機械が柔軟に協調する現場
- 人と機械のシームレスな連携

デジタルエンジニアリング革新



- ロボット統合コントローラとデジタルツインを組み合わせた製造管理
- 匠を超えたデジタル保全
- 現場と融合したバーチャル設備設計

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

41

1stステージでは、「人を超える自動化」、「人と機械の高度協調」、「デジタルエンジニアリング革新」のモノづくりコンセプトで、革新的なアプリケーションを創出していきます。

既に、多くの新たなアプリケーションのリリースや検証が進行しています。その事例としてスライドに代表的なアプリケーションを示しております。

本日は、右側のデジタルエンジニアリング革新の事例を紹介します。動画をご覧ください。

オムロンのロボット統合コントローラとデジタルツイン技術で、生産ライン上の全ての機器の動作をバーチャルで再現できるようになりました。マザー工場に居ながらにして、世界中にある工場の設備の立ち上げからメンテナンスが可能になります。これにより、モノづくり現場のDX化と、生産性を飛躍的に高めていきます。

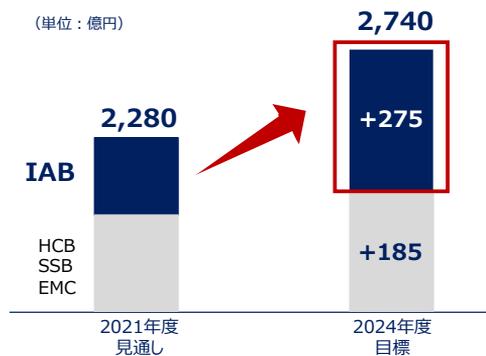
このように、モノづくりコンセプトに沿った、多くのアプリケーションを1stステージで構築することで、オムロンだけができるユニークな価値を創造し、多くの顧客に届けていきます。

42ページをご覧ください。

4コア事業の進化 - 制御機器事業（IAB）への経営資源配分

事業成長のポテンシャルが大きい制御機器事業に積極投資。
アプリケーションの創出や人財など新たな価値創出に向け、リソースを投入する。

4コア事業の販管費・研究開発費



制御機器事業の主な投資

- 新たなアプリケーションやロボットをはじめとする製品の開発
- アプリケーションエンジニアの採用と能力強化への人財投資
- サービス事業拡大に向けた基盤構築

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

42

こちらのスライドでご覧の通り、
4コア事業の販管費・研究開発費は、2,740億円まで伸ばします。
その中でも、事業成長のポテンシャルが大きい
制御機器事業に重点的に配分してまいります。

主な投資の内容については、スライド右側をご覧ください。

それは、新たなアプリケーションやロボットをはじめとする製品の開発、
アプリケーションエンジニアの採用と能力強化への人財投資、
サービス事業拡大に向けた基盤構築です。

ここまで、4コア事業の進化、特に制御機器事業を中心に
事業のトランスフォーメーションについて説明してきました。

43ページをご覧ください。

1. VG2020振り返り（2011～2021年度）
2. 長期ビジョン SF2030
3. 中期経営計画 SF 1st Stage（2022～2024年度）
 - 中期経営計画方針
 - 事業のトランスフォーメーション
 - **企業運営・組織能力のトランスフォーメーション**
 - サステナビリティへの取り組み強化
 - 経営目標

続いて、企業運営・組織能力のトランスフォーメーションについてお伝えします。

44ページをご覧ください。

企業運営・組織能力のトランスフォーメーション

トランスフォーメーションを加速させる3つの領域を設定。
企業・事業運営基盤と組織能力を進化させていく。

ダイバーシティ& インクルージョンの加速

- ・ 事業領域の拡張・新たな価値の作りこみに向け、“多様な人財を惹きつけ、個々人の能力発揮を促す人財施策”の展開をグローバルで加速

DXによるデータドリブンの 企業運営

- ・ デジタル技術実装によるデータを活用した付加価値拡大と業務生産性の向上 (DX基盤モデルの確立と一部エリアでの実装)

サプライチェーンの レジリエンス向上

- ・ 高い不確実性を前提に置いた、全事業のSCM進化
 - 需要拡大エリアへの最適な供給体制の構築
 - サプライチェーン全体のサステナブル化 (脱炭素取り組み・人権取り組み強化)

事業環境の変化に適応しながら価値創造し続けるために、
企業運営と組織能力を進化させていきます。
取り組むべき 3つの領域を掲げました。

それは、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経営、
そして、サプライチェーンのレジリエンス向上です。

本日はこの中でも、ダイバーシティ&インクルージョンの加速について
詳しく説明します。

45ページをご覧ください。

オムロンのダイバーシティ&インクルージョンのコンセプト

Diversity

“より良い社会づくり”へ挑戦する
多様な人たちを惹きつける

&

Inclusion

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

求める人材像

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

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

45

オムロンのダイバーシティ&インクルージョンのコンセプトは、
ご覧の通りです。

今後の加速に向けた取り組みを次のページで説明します。

46ページをご覧ください。

ダイバーシティ&インクルージョンの加速への取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンの加速に向けた人事施策の導入を加速。
人的創造性を+7%向上させる。

	人財施策の進化	成果指標	2024年度 目標
多様な人を惹きつける	価値創造をリードする専門人財のグローバルでの採用	人財ポートフォリオ充足率	人的創造性* (2021年度比) +7%向上 *人件費あたり付加価値額
	グローバル重要ポジションの現地化推進	80%以上	
	次世代リーダーの育成による女性活躍の推進	グローバル女性管理職比率 18%以上	
成長意欲のある人財への投資	キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充	VOICE SEI 70P以上	
	役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度	人財開発投資 3年累計額60億円	
情熱と能力を解放し イノベーションを創造する	成長と挑戦を後押しする“応援文化”の醸成	VOICE&360°FB 該当スコア	
	社会的課題解決の成果を分かち合う取り組み・制度	<ul style="list-style-type: none"> TOGAの進化 グローバル基幹職への中期運動株式報酬制度導入 	
共創と成果を共有する仕組み			

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

46

このスライドで、特にお伝えしたいのは、太字でハイライトしている 3つです。

1つ目は、成長意欲ある人財への積極的な投資です。
従来比 3 倍強の 60億円まで拡大します。

2つ目は、ジョブ型人事制度です。
すでに管理職には導入済みですが、一般社員に順次、拡大します。

3つ目は、業績連動株式報酬制度です。
新たにグローバルの全マネージャーに導入します。

これらの人財施策を進め、人的創造性を 21年度比でプラス 7%
向上させます。

なお、人的創造性とは、付加価値額を人件費で割ったものです。
一人ひとりの能力発揮による価値創造の成果指標であり、
重要な戦略目標と位置付けています。

1. VG2020振り返り（2011～2021年度）
2. 長期ビジョン SF2030
3. 中期経営計画 SF 1st Stage（2022～2024年度）
 - 中期経営計画方針
 - 事業のトランスフォーメーション
 - 企業運営・組織能力のトランスフォーメーション
 - **サステナビリティへの取り組み強化**
 - 経営目標

続いて、サステナビリティへの取り組み強化です。

48ページをご覧ください。

脱炭素・環境負荷低減への取り組み加速 ; Scope1・2

2024年度までに2016年度比53%削減する。そのために「国内拠点でのカーボンゼロ実現」に
取り組む。カーボンニュートラル社会の実現をリードするとともに製品の競争力に変えていく。

GHG排出量の実績と目標



対象と取り組み

国内

全76拠点のカーボンゼロ*の実現

- 省エネ・創エネ拡大
- 社会システム事業のエネルギー事業で得るJクレジットの活用

グローバル

全拠点への省エネ・創エネの拡大

- 生産拠点での省エネ設備の更新
- 太陽光自家発電の新設等

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

* 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

48

はじめに、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みです。

オムロンは、地球・社会に対する社会的責任を果たすとともに、
カーボンニュートラルを自社の競争力へと転換していきます。

左側のグラフをご覧ください。

まず、1stステージでは、自社の活動により排出されるスコープ 1・2は、
2016年度比で 53%削減します。

次に、右側の国内の取り組みをご覧ください。
今後 3年かけて、スコープ 2の電力については
国内全 76拠点でカーボンゼロをやり遂げます。

これら全拠点のカーボンゼロが実現すると、
オムロンのPLCや血圧計などの製品は、
カーボンゼロの工場で作られた製品ということになります。
性能や価格以外に、環境価値が付加されることになります。
今後、顧客はカーボンゼロ製品をますます求めるようになります。
オムロンの環境への取り組みが製品の強みにつながっていきます。

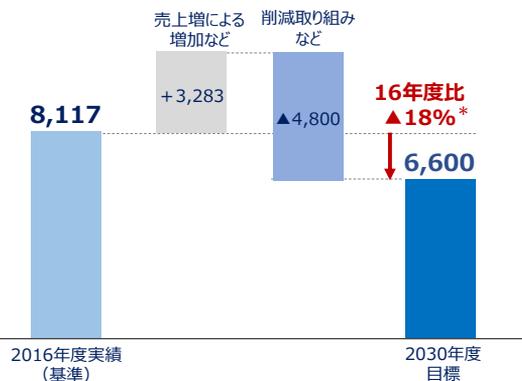
他社に先駆けて取り組み、社会価値を経済価値に発展させ、
さらなる成長を実現してまいります。

次はスコープ 3の取り組みです。 49ページをご覧ください。

脱炭素・環境負荷低減への取り組み加速 ; Scope3 カテゴリー11

Scope3 カテゴリー11における2030年度の目標を設定。2016年度比で18%の削減を目指す。
その実現に向けて1st Stageでは、各事業で新商品の省エネ設計などを実施。

GHG排出量の実績と目標

(単位 : kt-CO₂)

主な取り組み

制御機器事業 (IAB)

i-Automation!具現化を支える
新商品における省電力設計

ヘルスケア事業 (HCB)

血圧計の新商品で
消費電力削減技術の開発と導入

社会システム事業 (SSB)

排出量の2/3を占める無停電電源装置における
・低消費電力製品への置換促進
・省エネ製品の開発、販売

電子部品事業 (EMC)

顧客商品の省エネ化
(待機電力レス/低消費電力/小型・軽量)

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

* Scope3カテゴリー11 FY30▲18%の背景 : 2℃シナリオの削減目安1.23%/年×14年間 (FY16から) = 18%

49

ご覧のようにスコープ 3についても、新たに削減目標を設定しました。
2030年度は、2016年度比で 18%の削減を目指します。

1stステージでは、各事業が、この目標に向けた取り組みを開始します。

50ページをご覧ください。

バリューチェーンにおける人権尊重の徹底

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGP)に沿った人権デューデリジエンスの実施とグローバルにおける人権ガバナンス体制の確立を実現する。

継続する主な取り組み

自社とサプライチェーンに対する マネジメントの実施

- 全生産拠点における人権リスク分析の実施と是正の継続
- 重要仕入先に対するサステナビリティセルフチェックの100%実施の継続

新たな取り組み

UNGPに沿った バリューチェーンに対する取り組み

- UNGPに沿った人権デューデリジエンスの実施
- 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

+

次は、バリューチェーンにおける人権尊重の徹底です。

従来の取り組みに加えて、新しく 2つの取り組みを始めます。
右側をご覧ください。

1つ目は、UNGPに沿った人権デューデリジエンスの実施、
2つ目は、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です。

51ページをご覧ください。

1. VG2020振り返り（2011～2021年度）
2. 長期ビジョン SF2030
3. 中期経営計画 SF 1st Stage（2022～2024年度）
 - 中期経営計画方針
 - 事業のトランスフォーメーション
 - 企業運営・組織能力のトランスフォーメーション
 - サステナビリティへの取り組み強化
 - **経営目標**

このパートの最後は経営目標です。

今回、財務目標と非財務目標を一体化した経営目標として設定しました。

事業成長とサステナビリティの取り組みを、今まで以上に融合させ、取り組んでいきます。

まずは、財務目標です。
52ページをご覧ください。

SF 1st Stage経営目標（2024年度 財務目標）

	2021年度見通し	2024年度目標	2021→2024年度
売上高	7,600億円	9,300億円	+7%/年 [*] <small>年平均成長率 (CAGR)</small>
営業利益	880億円	1,200億円	+11%/年 [*]
営業C/F 3年累計	2,179億円 <small>(車載事業譲渡影響除く)</small>	2,500億円	+321億円
ROIC	9%超	10%超	+1P
ROE	9%超	10%超	+1P
EPS	284円	400円超	+12%/年 [*]

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

2024年度目標の前提レート：米ドル 113円、ユーロ 130円、人民元 17.8円 52

ご覧の通り、6つの全社目標を掲げます。

売上高は、本日説明した注力事業を中心に、
年率 7%の成長を実現します。

次に営業利益です。

積極的な投資を実行しながら、年率 2ケタ以上の成長を実現します。

3つ目に、営業キャッシュフローです。

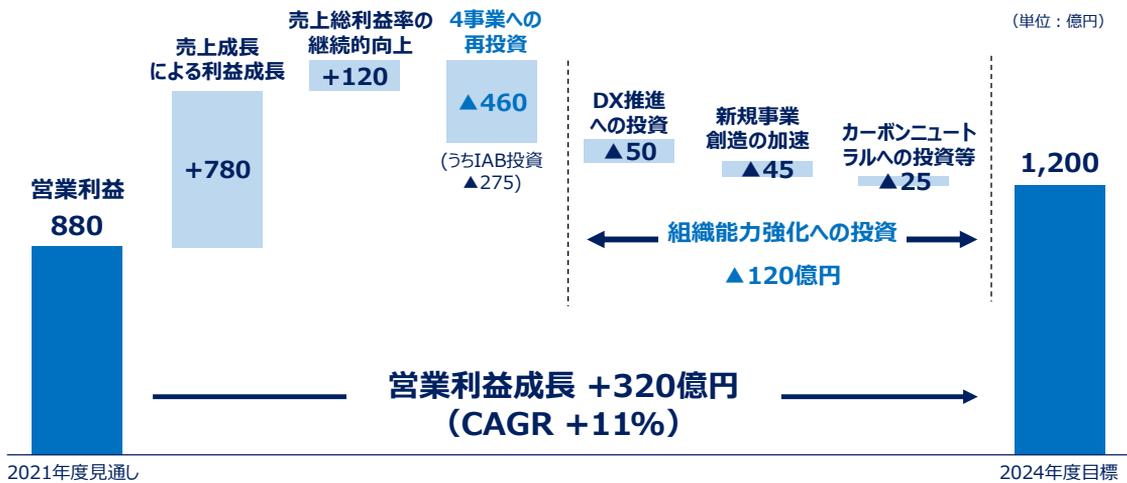
3年累計で 2,500億円を計画します。

なお、ROIC・ROEは、10%超をグループの目標とするとともに、
EPSについても 400円超、12%の成長を計画します。

53ページをご覧ください。

営業利益成長（2021年度→2024年度）

成長機会を捉え、4コア事業で高い利益成長を計画。
新たな価値創造に向けた再投資に加え、組織能力強化への投資を積極的に実行。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

53

こちらのスライドは、2021年度見通しと、2024年度目標の営業利益を比較したステップチャートです。

左から、2021年度の見通し 880億円、一番右端が 2024年度目標の 1,200億円です。

ご覧の通り、売上成長や売上総利益率改善によって創出した原資を活用し、制御機器事業を中心とする再投資や、組織能力強化に向けた投資を積極的に実行していきます。

54ページをご覧ください。

2024年度 セグメント別 売上高・営業利益目標

		2021年度見通し	2024年度目標	2021→2024年度 伸び率 (年率)
制御機器 事業 (IAB)	売上高	4,300億円	5,300億円	+7%
	営業利益 (営業利益率)	790億円 (18.4%)	1,060億円 (20.0%)	+10% (+1.6P)
ヘルスケア 事業 (HCB)	売上高	1,340億円	1,800億円	+10%
	営業利益 (営業利益率)	195億円 (14.6%)	280億円 (15.6%)	+13% (+1.0P)
社会システム 事業 (SSB)	売上高	900億円	1,000億円	+4%
	営業利益 (営業利益率)	65億円 (7.2%)	100億円 (10.0%)	+15% (+2.8P)
電子部品 事業 (EMC)	売上高	1,030億円	1,100億円	+2%
	営業利益 (営業利益率)	80億円 (7.8%)	110億円 (10.0%)	+11% (+2.2P)

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

54

続いて、事業セグメント別の目標です。

全ての事業セグメントで成長を実現します。

中でも、制御機器事業とヘルスケア事業が
売上、利益成長を牽引します。

制御機器事業は、積極投資を実行しながら
7%の売上成長かつ営業利益率は 20%を目指します。

ヘルスケア事業は、同じく 10%の売上成長かつ
営業利益率は 15.6%を目指します。

社会システム事業と電子部品事業は、
構造転換を進め、成長機会を捉えることで、
営業利益率 10%の達成を目指します。

次に、非財務目標です。

SF 1st Stage経営目標（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*1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排出量を2016年度比53%削減を実現する
 5. 国内全76拠点*2のカーボンゼロ*3を実現する
 6. UNGP*4に沿った人権デューデリジエ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.
 9. **グローバルでの社員投票によりグループ目標を設定。(4月末に最終化)**
 - 10.
- + 1. 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する

*1 「カーボンニュートラルの実現」、「デジタル化社会の実現」、「健康寿命の延伸」に繋がる注力事業の売上高

*2 生産13拠点、非生産(本社・研究開発・販売)63拠点 *3 自社の電力使用により排出されるGHG(Scope2)が対象 *4 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

55

1stステージから、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プラス1の、合わせて11の非財務目標を掲げます。

まずはじめに、3つの社会的課題解決につながる注力事業売上をサステナビリティ売上高とし、2021年度比プラス45%を実現します。グループ横断で取り組み、社会へのインパクトを大きくします。

2番目から7番目の6つの目標は、企業運営・組織能力の転換と環境・人権の取り組み強化を示す目標です。

なお、8番目から10番目の3つの目標は、グローバル全社員の投票によって定める目標としました。グローバル社員の参画により決定することで、参画意欲を高めるとともに、社員一人ひとりの行動につなげ、競争力へと変えていきます。

最後のプラス1の目標は、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することを目標として置きました。

56ページをご覧ください。

投資計画

価値創造に向けた事業投資に加え、社会・自社のカーボンニュートラルへの投資も積極的に実行する。

	直近3カ年見通し 2019~2021年度 累計	1st Stage計画 2022~2024年度 累計
成長投資 (M&A含む)	1,402億円	2,000億円
研究開発投資	1,342億円	1,650億円
設備投資 (DX投資含む)	936億円	1,300億円
カーボンニュートラルへの 投資	38億円	200億円
人財開発投資	20億円	60億円

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

56

次に、投資計画です。

1stステージの成長、そして 2ndステージの持続的な成長に向け、制御機器事業を最優先とし、積極的な成長投資を実行します。成長投資は、現時点では 2,000億円を計画していますが、M&Aのチャンスがあれば、さらなる追加も検討してまいります。

成長投資・研究開発・設備投資の事業投資のみならず、非財務目標達成に向けた投資も増額します。カーボンニュートラルへの投資は大幅増の 200億円、人財開発投資も 60億円と、3倍に増額します。

キャッシュアロケーションポリシー/株主還元方針

キャッシュアロケーション
ポリシー

- 新たな価値を創造するために、成長投資とサステナビリティへの取り組みに対する投資を優先する
- 投資や株主還元の原資は、内部留保や営業キャッシュフローを基本とする

株主還元方針

- 「株主資本配当率（DOE）3%程度」を基準とする
- 長期にわたり留保された余剰資金は、機動的に自己株式の買入れなどを実施

最後に、キャッシュアロケーションポリシーと株主還元方針です。

まず、キャッシュアロケーションポリシーは、新たな価値を創造するために、成長投資とサステナビリティへの取り組みに対する投資を優先するとともに、安定的・継続的な株主還元を実行してまいります。

なお、投資や株主還元の源泉は、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ます。

続いて、株主還元方針です。

従来の配当性向とDOEの併用ではなく、DOEのみを基準といたします。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実施いたします。

以上、中期経営計画についてご説明申し上げました。

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



本日のプレゼンの最後に、改めて、私の思いをお伝えします。

SF2030では、「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」、これをビジョンに、私たち自らが企業理念を実践し、持続可能な社会をステークホルダーと共に形作ること、そしてそれを通じて、企業価値を最大化している状態を実現していきます。

次の10年は、時代の転換期であり、ソーシャルニーズ創造の機会に溢れています。私たちは、人が生きるオートメーションで、社会から必要とされる価値を次々に生み出し続け、さらなる成長を実現します。

オムロンには、社会的課題から生まれる成長機会を確実に捉える準備ができています。VGを通じて高めた力を進化させ、事業とサステナビリティを統合した価値創造を進めてまいります。長期的に力強い成長を成し遂げ、企業価値を向上し続けます。

ぜひ、これからのオムロンにご期待ください。私の説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

OMRON

参考資料

戦略目標

制御機器事業 (IAB)	ヘルスケア事業 (HCB)	社会システム事業 (SSB)	電子部品事業 (EMC)
i-Automation! 採用顧客数 5,000社 (2021年度比 2倍)	グローバル血圧計 販売台数 9,400万台 (3年累計) 遠隔診療サービス 利用者数 60万人 (累計)	エネルギー・マネジメント 機器接続台数 5万台 (3年累計)	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 6千万個 高周波機器向け製品 1億7千万個 (3年累計)
顧客資産型サービス 事業の拡大	新規事業の創出	ダイバーシティ& インクルージョン	稼ぐ力の向上
サービス事業比率 10%超	新規事業創出数 3事業以上	人的創造性 +7% (2021年度比) 人財開発投資 60億円 (3年累計) VOICE SEI 70P以上	売上総利益率 47.0%超

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

61

＜注意事項＞

1. 当社の連結決算は米国会計基準を採用しています。
2. 業績予想などは、当社が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。

＜ I Rに関するお問い合わせ＞

オムロン株式会社

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 IR部

E-mail : omron-ir@omron.com

Webサイト : www.omron.com/jp/ja/