OMRON

統合レポート 2019

2019年3月期

To improve lives and contribute to a better society

オムロンの企業理念

オムロンの創業者・立石一真は、「企業は利潤の追求だけではなく、社会に貢献してこそ存在する意義がある」という企業の公器性に共鳴し、この考え方に基づいた社憲「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」を1959年に制定しました。1990年以降、社憲の精神を企業理念へと発展させ、時代に合わせて進化させてきました。

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。

サステナビリティ方針

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。

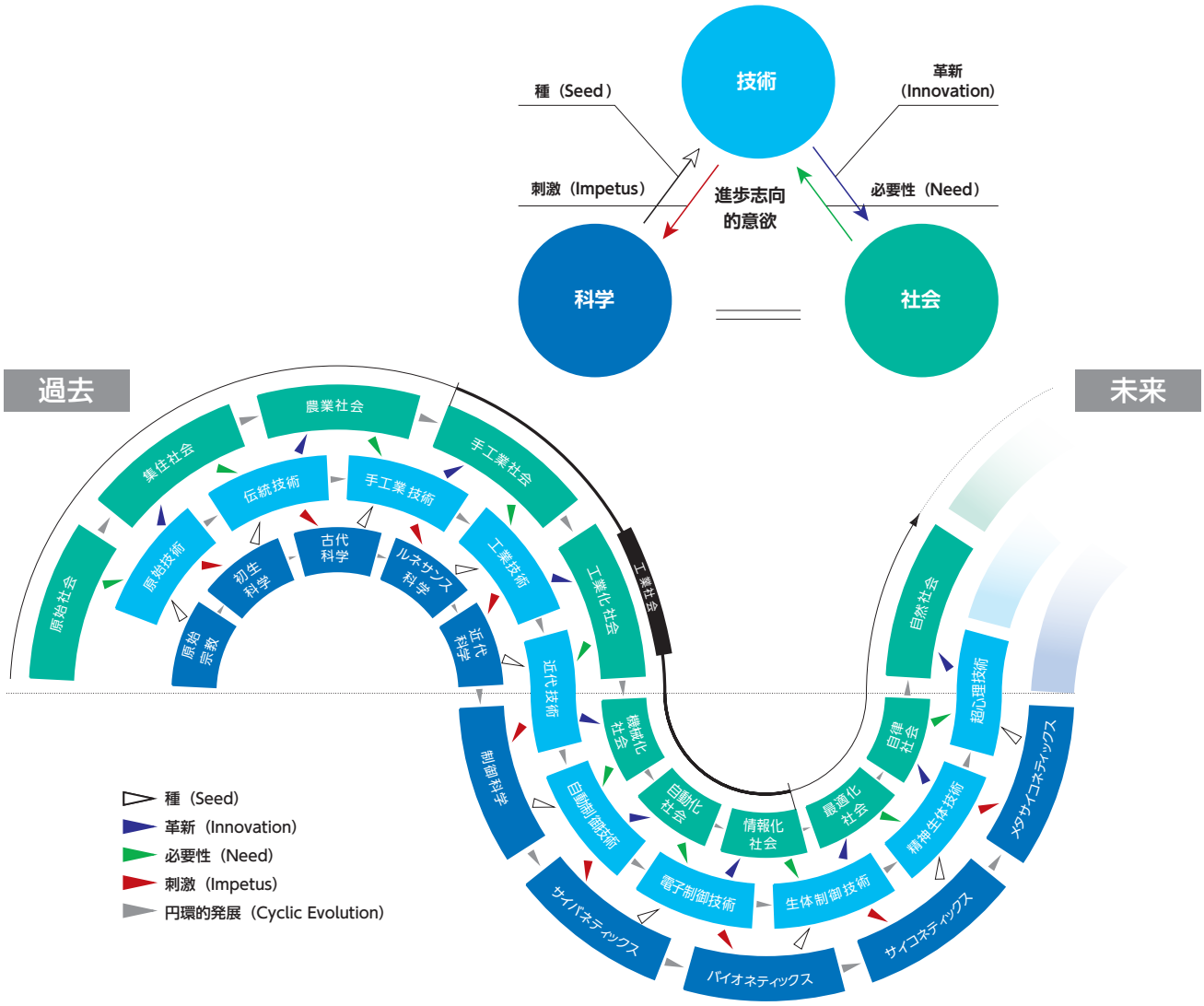
オムロンのサステナビリティ方針は、企業理念に基づく経営のスタンスで宣言している「企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指す」ことと同義と捉え、その内容を同一としています。

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から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ッ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。そしてこの相互作用による進化には、原動力としての人間の「進歩指向的意欲」があるとしています。

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



オムロンが実現を目指す「よりよい社会」

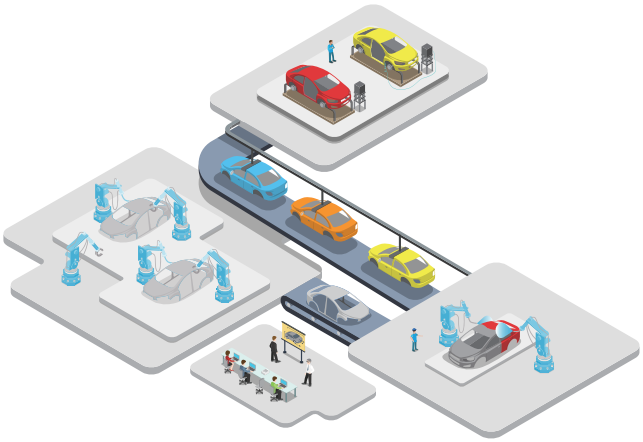
オムロンは、新たな社会的課題が顕在化することが想定される「ファクトリーオートメーション」「ヘルスケア」「モビリティ」「エネルギーマネジメント」の4つのドメインで、ソーシャルニーズを創造し、よりよい社会づくりを目指しています。

ファクトリーオートメーション

オムロンの提供価値

オートメーションによるモノづくりの革新

オムロンが実現を目指すよりよい社会



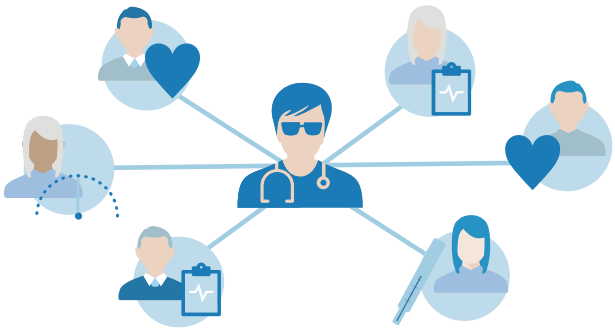
オートメーションでモノづくりを革新し、
世界中の人々を豊かにする

ヘルスケア

オムロンの提供価値

個人の日々のバイタル・生活情報を使った
一人ひとりに最適な医療

オムロンが実現を目指すよりよい社会



地球上の一人ひとりの
健康ですこやかな生活への貢献

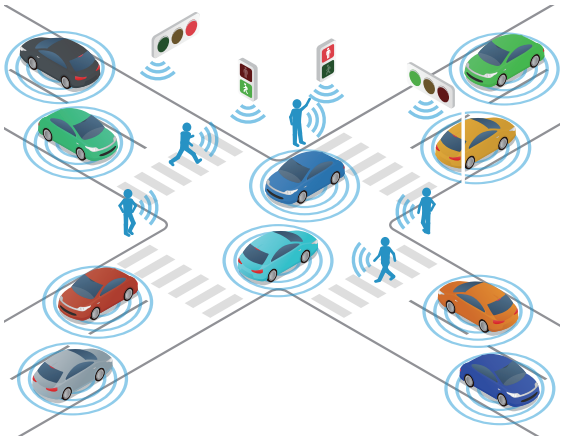
企業紹介動画
オムロンの技術が社会をどう変えようとしているのか、企業紹介動画でご覧いただけます。
https://goo.gl/S29jM8

モビリティ

オムロンの提供価値

- ストレス(事故・渋滞)のない都市交通の創造
- クルマ社会の発達と地球環境の両立

オムロンが実現を目指すよりよい社会



- クルマ社会の未来を見据え、人とクルマのベストマッチングに貢献
- 世界中の人々が安心・安全・快適に生活できる社会を創造する

エネルギーマネジメント

オムロンの提供価値

- 再生可能エネルギーの普及と安定稼働
- 分散電源のインフラ構築

オムロンが実現を目指すよりよい社会

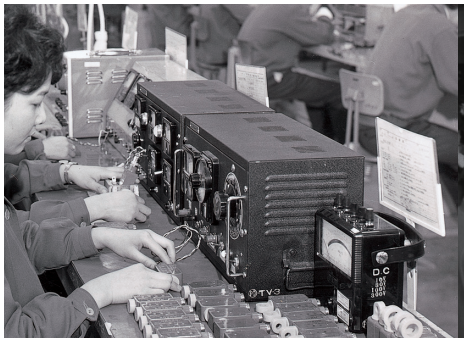
エネルギー変換技術と制御技術で
再生可能エネルギーを普及させ
持続可能な社会づくりへ貢献

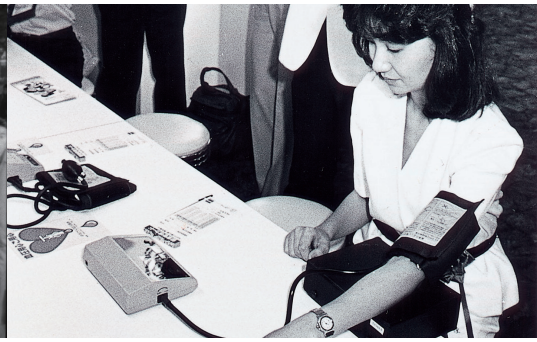
価値創造の歩み

オムロンは創業以来、ソーシャルニーズの創造に挑戦し、世の中の先駆けとなる様々なイノベーションを生み出してきました。これからも私たちは、未来を見据えた価値創造を通じて、よりよい社会の実現に貢献していきます。

社会的課題・ニーズ

自動化社会（1945～74年） → 情報化社会





(c) Tokyu Corporation /amanaimages

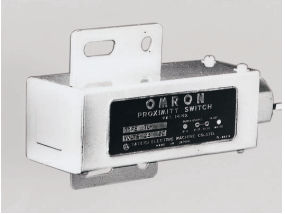
高度経済成長を支える
モノづくりの生産性向上の必要性

都市部への人口集中による
公共交通機関の混雑

経済発展や生活様式の変化による
健康意識の高まり

オムロンのソリューション

工場の自動化



1960年
世界初無接点近接スイッチ

1966年
一般リレー「MYシリーズ」

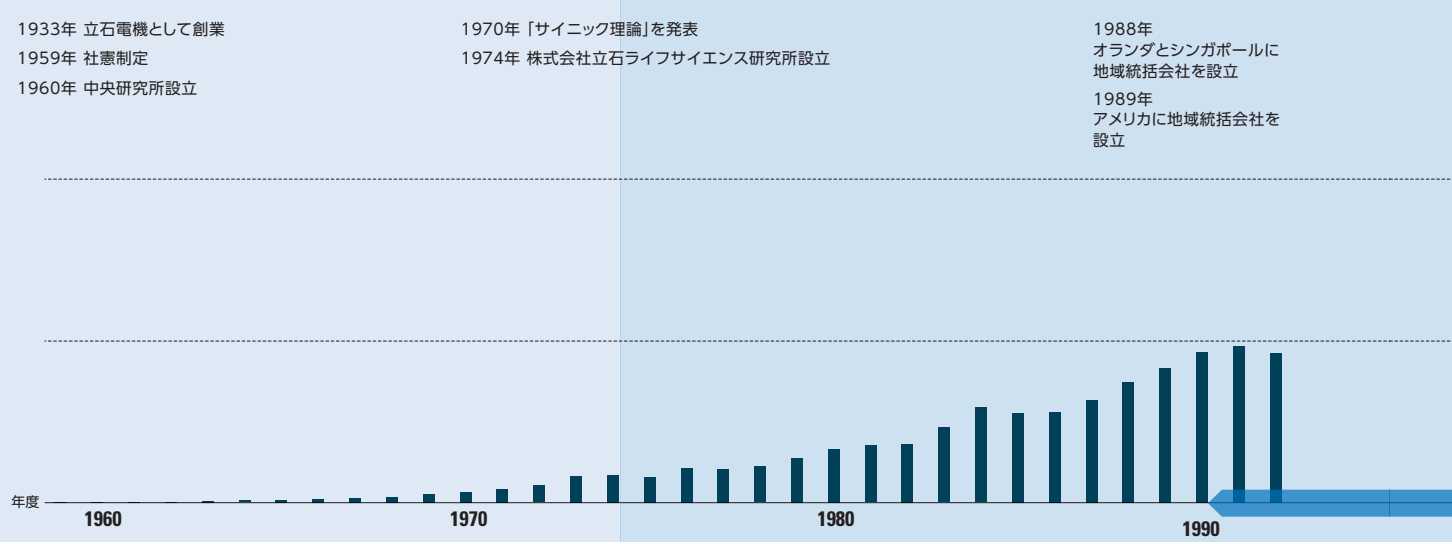
社会システムの自動化

1967年
世界初無人駅システム

家庭での血圧測定の普及

1973年
電子血圧計

オムロンの歴史と売上高の推移



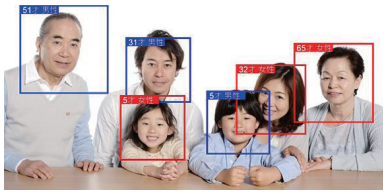
(1974～2005年) → 最適化社会(2005年～)

情報化社会の発達

地球温暖化の深刻化

労働人口減少や
人件費高騰

デジタル機器の普及を加速する技術提供



1995年
顔画像認識技術「OKAO Vision」

再生可能エネルギーの普及　省エネ促進

2011年
パワー
コンディショナ

2012年
アイドリング
ストップ用
DC / DCコンバータ

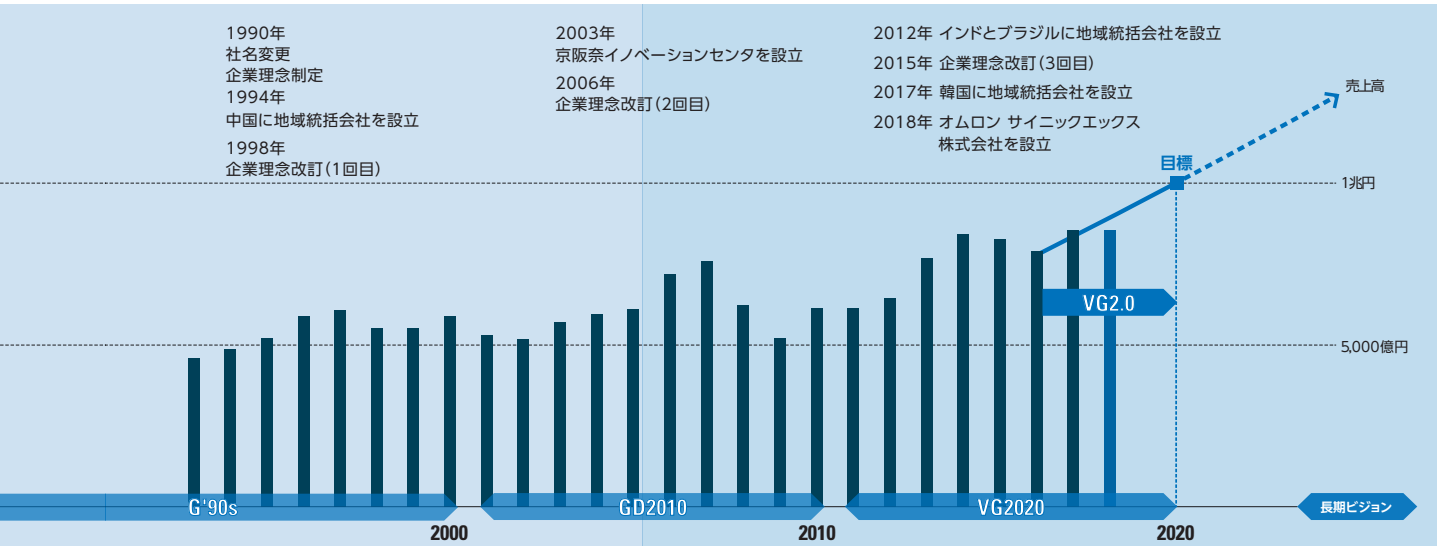
工場の省人化　モノづくりの高度化

2015年
マシンオートメーション
コントローラー「NX」

2018年
協調型ロボット

2016年
AI搭載モバイルロボット

2018年
X線検査装置



価値創造モデル

オムロンの価値創造は、よりよい未来の社会を描き、未来を起点にソーシャルニーズを創造することからはじまります。「ソーシャルニーズの創造」とは、社会的課題の解決への挑戦を通じて新たな価値を創造することを意味しており、オムロンが大切にしている企業理念と未来を予測するサイニック理論に基づいています。

よりよい社会の実現に向けて生み出された数々のイノベーションは、製品・サービスとしてお客様に届き、それらが社会に実装されていくことで社会の発展に貢献します。この価値創造の流れが、オムロン自身の成長と持続的な企業価値向上につながり、新たに投入すべき経営資本を増やし、オムロンの次なるソーシャルニーズの創造への挑戦を可能にしています。

経営資本（インプット）

人的資本
従業員 35,090人
（2019年3月末時点）

社会・関係資本
販売国数 117カ国
（2019年3月末時点）

財務資本
格付
AA-(R&I)/A(S&P)
（2019年3月末時点）

知的資本
特許 9,782件
（2019年3月末時点）
研究開発費
2,700億円
（2017～2020年度計画）

製造資本
設備投資 1,600億円
（2017～2020年度計画）

知的資本、製造資本、社会・関係資本
成長投資*
1,000～2,000億円
（2017～2020年度計画）
*M&A ＋ アライアンス

オムロンの事業創造プロセス

ソーシャルニーズの創造プロセス

❶ **「社会的課題の探索」**
世の中の変化の兆しをいち早く捉え、社会的課題(顧客の課題を含む)を起点に、全社で取り組むべき領域を探索する。

❷ **「近未来デザイン」**
社会的課題や技術革新、科学進化の潮流といった未来観を起点に、3年から10年先の未来をデザインし、その実現に必要な戦略を、技術開発・事業化まで視野に入れてバックキャストして描く。

❸ **「コア技術の進化とビジネスモデルの設計」**
ありたい近未来像の実現のために必要なコア技術を進化させ、ビジネスモデルを設計する。

事業化プロセス

❹ **「製品化・サービス開発」**
社会・顧客に提供する製品やサービスを開発する。

❺ **「事業の立ち上げ・収益化」**
事業として育て、収益化し、社会的課題を解決するとともに、次なる社会的課題の探索につなげる。

ドメイン	製品・サービス(アウトプット)	社会的価値	2020年度全社目標
4ドメイン ファクトリーオートメーション 制御機器事業 P43	 FA機器 お客様:製造業 ・デジタル ・自動車 ・食品 ・インフラ ほか	モノづくりの生産性向上による経済発展への貢献	中期経営計画VG2.0の実現 P19
ヘルスケア ヘルスケア事業 P55	 健康・医療機器 お客様:医療関係者 一般消費者など ユーザー	世界中の人々の健康で健やかな生活への貢献	
モビリティ 車載事業 社会システム事業 P51,53	 車載電装部品　駅務・交通機器 保守・サービス お客様:自動車メーカー 鉄道、道路事業者 ほか	世界中の人々がより安全・安心・快適・クリーンに生活できる社会への貢献	サステナビリティ目標の実現 P21
エネルギーマネジメント 本社直轄事業 P59	 パワーコンディショナほか お客様:住宅メーカー ほか	再生可能エネルギー普及で持続可能な社会づくりへの貢献	
オムロンの発展を支えるデバイスモジュール 電子部品事業 P49	 リレーほか お客様:家電メーカー ほか		

パートナーとの協創

人財マネジメント　ものづくり・環境　リスクマネジメント

コーポレート・ガバナンス

目 次

Vision

1 オムロンの企業理念

3 オムロンが実現を目指す「よりよい社会」

5 価値創造の歩み

7 価値創造モデル

9 目次

11 CEOインタビュー

Strategy

19 中期経営計画「VG2.0」

21 サステナビリティ取り組みの進捗

25 財務・非財務ハイライト

- 25 収益構造とグローバル事業展開
- 27 マーケットシェアと商品構成比
- 29 財務ハイライト
- 30 非財務ハイライト
- 31 11年間の主要財務・非財務データ

33 CFOインタビュー

37 ROIC経営

表紙について
オムロンは、企業理念を実践し、事業を通じた社会的課題の解決に取り組んでいます。
その主役は「社員」です。オムロングループの全社員は日々、よりよい社会づくりに邁進しています。

〈編集方針〉
本報告書は、当社、子会社150社、関連会社20社をあわせたオムロングループ170社（2019年3月31日現在）を対象としています。オムロンは事業を通じた社会的課題の解決やサステナビリティの取り組みを通じて、持続可能な社会の発展に貢献しています。ステークホルダーの皆様に対してはこれらの内容を積極的に情報開示していきます。編集においては、IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。またGRIのサステナビリティ・レポーティング・ガイドライン（スタンダード）を参照しています。（対照表はウェブサイトに掲載　https://www.omron.co.jp/sustainability/guide_line/）

Environment
Social
Governance
価値協創
ガイダンス

Business

39 CTOインタビュー
43 制御機器事業(IAB)
49 電子部品事業(EMC)
51 車載事業(AEC)
53 社会システム事業(SSB)
55 ヘルスケア事業(HCB)
59 本社直轄事業(環境事業)
61 人財マネジメント
67 環境
69 リスクマネジメント
71 自然災害への対応

Governance

73 会長メッセージ
75 コーポレート・ガバナンス
79 社外役員座談会

Financial Information

93 財務セクション ほか

Corporate Information

107 会社情報 ほか

〈見通しに関する注意事項〉

本報告書に記載されている、オムロンおよびオムロングループの現在の計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは将来の見通しであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。実際の業績などは、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績などに影響を与えうる重要な要因には、オムロンおよびオムロングループの事業領域を取り巻く日本、米州、欧州、中華圏およびアジア・パシフィックなどの経済情勢、オムロンの製品・サービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場の中でオムロンが引き続きお客様に受け入れられる製品・サービスを提供できる能力、為替レートなどがあります。なお、業績に影響を与えうる要因はこれらに限定されるものではありません。

「企業理念経営」を加速して自走的成長へ――。オムロンならではの価値創造にチャレンジする

2019年8月
代表取締役社長 CEO 山田 義仁

「企業は社会の公器である」として、オムロンの創業者 立石一真氏が「社憲」を制定したのは1959年のこと。以来60年、オムロンはその使命を「事業を通じて、よりよい社会づくりに貢献すること」とし、世に先駆けてイノベーションを生み出すという「ソーシャルニーズの創造」へのチャレンジを続けています。近年、複雑な変化と不確実性が増し、先を見通すのも困難な時代となりました。こうした厳しい事業環境下で、いかに社会的課題と対峙し、オムロンならではの価値創造を実現していくのか。その展望と戦略について、山田CEOに話を聞きました。

（聞き手｜統合レポート編集部）

2018年度の振り返りと2019年度の展望

――編集部(以下太文字)：中期経営計画「VG2.0」(2017～2020年度)の前半を終えました。「2018年度の振り返り」をお願いします。

山田(以下略)：2018年度は、第2四半期以降、急速に悪化した事業環境の影響を受けました。その結果、通期の売上高は過去最高を記録した2017年度と同水準に留まり、利益は減益となりました。

主力の制御機器事業(IAB)は、日本、欧州、米国、アジア、中国の各地域で過去最高の売上高を記録しましたが、半導体を中心としたデジタル業界の市況悪化の影響により、韓国は大きく落ち込みました。

また、電子部品事業(EMC)や車載事業(AEC)も、グローバルな事業環境悪化の影響を受けて減収となりました。その一方で、社会システム事業(SSB)、ヘルスケア事業(HCB)、そして本社直轄事業に含まれる環境事業は堅調に推移しました。

VG2.0の前半(2017～2018年度)は、将来の成長に向けた「投資フェーズ」と位置づけており、2018年度は、厳しさを増す事業環境下においてもIABとHCBを中心に、技術開発、マーケティング力強化、組織改革、人財投資など、中長期の成長に必要な投資を完遂しました。またEMCでは、生産拠点統廃合などの構造改革を着実に進めました。

株主還元においては、一株当たりの配当金を過去最高の84円としました。これは前期から見ると8円の増配であり、この結果、TSR(トータル・シェアホルダーズ・リターン)は約130%となりました。また、257億円の自己株式の取得も実施するなど、株主価値と資本効率を意識した経営を継続しています。

――「VG2.0」の後半が始まる「2019年度の展望」をお聞かせください。

2019年度は、厳しい事業環境が続くことを前提に減収減益の事業計画としました。グローバルなマクロ経済環境悪化のリスクを鑑み、売上高で100億円、営業利益で50億の全社業績変動リスクを織り込んでいます。

ただし、稼ぐ力を示す「売上総利益率」(GP率)は昨年度を0.8ポイント上回る計画としており、IABにおける高付加価値商品の売上げ貢献や、EMCの構造改革による成果などでさらに向上させる予定です。長年にわたる地道な改善効果で積み上げてきたこの高いGP率は、現在のような厳しい事業環境下において大きな武器となります。なぜならば、GPは成長に不可欠な「投資の原資」を生み出す源泉となるからです。よって2019年度は、引き続きこのGP率を磨き上げながら、環境変化に臨機応変に対応できる複数のシナリオを持って経営を進めていきます。

2018年度連結業績

	2018年度実績	前年度比・差
売上高	8,595億円	△ 0.1%
売上総利益	3,541億円	△ 1.0%
営業利益	766億円	△ 11.2%
当期純利益	543億円	△ 14.0%
売上総利益率	41.2%	△ 0.4P

2018年度事業セグメント別売上高

	2018年度実績	前年度比・差
制御機器事業	3,918億円	△ 1.1%
電子部品事業	997億円	△ 4.5%
車載事業	1,305億円	△ 0.5%
社会システム事業	750億円	+ 6.7%
ヘルスケア事業	1,155億円	+ 6.5%
本社直轄事業	417億円	△ 5.9%

また、厳しい事業環境は、競合他社に対して競争優位を確立する絶好の機会でもあります。短期的には米中貿易摩擦の影響で逆風が強まっていますが、少子高齢化による人手不足や世界で急増する生活習慣病など、オムロンの技術と事業を通じて解決できる中長期的な社会的課題はますます顕在化しています。2019年度もこれらの課題解決に向け、主力ドメインであるIABとHCBを中心に取り組んでいきます。

IABにおいては、熟練技能者不足の解決に向けた機械による匠の技の再現や、電子機器の高度化・小型化・高品質化による高精度なモノづくりへのニーズがますます高まっています。これらのニーズを確実に捉え、課題を解決するオムロンならではのモノづくり革新コンセプト「*i*-Automation!」を進化させていきます。そして、オムロンのエンジニアがお客様と一緒に生産現場のデータを活用することで、保守・メンテナンスや生産ラインの進化を実現する課金型のサービス、**「i-BELT」**により、さらなる成長を実現します。

HCBでは、世界的な健康ニーズの高まりを追い風に、着実に事業を成長させていきます。特に、グローバルで社会的課題となっている「循環器疾患」「呼吸器疾患」「ペインマネジメント」の3分野に注力し、革新的なデバイスとサービスを提供することで、**「パーソナライズ医療」**の実現を目指します。

中でも、主力となる「循環器疾患」分野では、先進国での高齢化加速や新興国での中間層拡大に伴う生活習慣病増加により、脳卒中や心筋梗塞などの高血圧を起因とする重大疾患が増え続けています。オムロンはそれらを撲滅する**「ゼロイベント」**を事業ビジョンに掲げており、その実現に向けて、生体情報の計測を可能にする新たなデバイスや、心電モニタリングを活用した診断支援サービスの開発に取り組んでいます。

また、グループ経営を支えるグローバルなITインフラの整備や品質向上、国内におけるIABの生産・開発拠点の強化など、将来を見据えた投資についてもさらに加速させていきます。厳しい事業環境だからこそ、逆風は浮力を生むチャンスと捉え、将来に向けた投資を着実にやりきることで、再び市場に追い風が吹いた時、飛躍的に成長できる力を身に付けていきます。

P43 制御機器事業(IAB) → P55 ヘルスケア事業(HCB) →

2019年度連結業績予想

	2019年度計画※	前年度比・差
売上高	8,300億円	△ 3.4%
売上総利益	3,490億円	△ 1.4%
営業利益	650億円	△ 15.2%
当期純利益	425億円	△ 21.8%
売上総利益率	42.0%	+ 0.8P

※車載事業（AEC）を含む

車載事業（AEC）の株式譲渡と新たな注力ドメイン

――日本電産に対する「車載事業（AEC）の株式譲渡」を発表されました（正式譲渡は2019年10月予定）。その決断理由を教えてください。

AECの事業譲渡は、「事業を通じて社会の発展に貢献する」という企業理念に立ち返り、決断しました。その理由は三つあります。

一つ目の理由は、AECのさらなる発展のためです。現在の自動車産業は、CASE[*1]といわれる100年に一度の大変革期に突入しています。いま車載部品事業はモジュール化と標準化の大きな渦中にあり、どのプレイヤーもここから逃れることはできません。この中で車載部品メーカーが勝ち残っていくには、強いモジュールを提供し続けることがカギとなります。オムロンはECU（電子制御ユニット）に内蔵される制御技術を強みとしますが、ECUだけでは強いモジュールを

構成することは困難です。しかし、日本電産の強みであるモーターと組み合わせることで、競争力のあるモジュールをつくることができます。これが、同社を譲渡先に選んだ理由です。

二つ目の理由は、オムロンの事業ポートフォリオをより強く、しなやかにするためです。AECは、1,300億円以上の事業規模があり、業界平均と比べても遜色のない収益力があります。しかし、オムロンの事業ポートフォリオの中では、収益力だけでなく、市場競争力という観点でも、IABやHCBのほうが競合優位性があります。今後はこの両事業にリソースを集中することで変化の激しい時代に勝ち残り、いかなる事業環境においても自走的に成長できる構造をつくりあげていきます。

三つ目の理由は、長期的な成長戦略を実行するためです。より絞り込まれたドメインの中で経営リソースを集中させ、競争戦略と成長戦略を加速させます。なお、今回の株式譲渡で得るキャッシュは、IABとHCBを中心としたM&A&アライアンスを含む、「将来の成長投資」に充当します。

P33 ROIC経営 →

*1 CASE：Connected（つながる車）、Autonomous（自動運転）、Shared（共有）、Electric（電動化）

――車載事業を譲渡することで、事業分野に変化はありますか。どの分野で存在価値を高めますか。

「VG2.0」では、ファクトリーオートメーション（FA）、ヘルスケア、モビリティ、エネルギーマネジメントの4分野を注力ドメインと位置づけ、各領域で成長戦略を実行してきましたが、今回の車載事業の譲渡に伴い、ドメインの再編を行います。

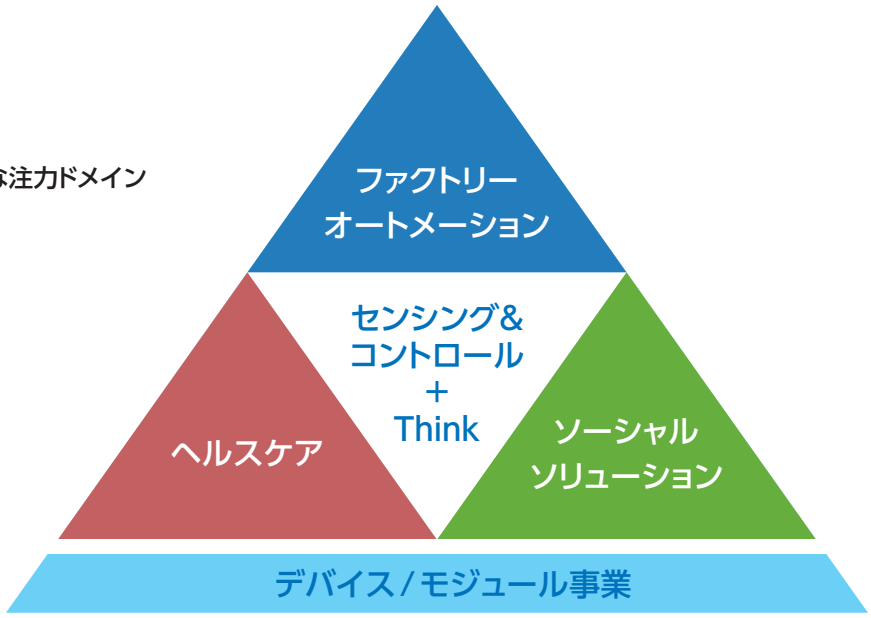
具体的には、「FA」「ヘルスケア」「ソーシャルソリューション」の3つを新たな注力ドメインとして設定します。三つ目のソーシャルソリューションは、道路・交通などの社会システムやエネルギーマネジメント関連の事業を中心に、社会インフラ領域において新たな価値の創出を幅広く目指すドメインです。

これらの注力ドメインは、いずれも基幹商品やサービスの多くに参入障壁があり、オムロンはそこで高いシェアを持っていることが大きな強みです。

そして電子部品事業のEMCは、引き続き注力ドメインを支えるデバイス/モジュール事業として位置づけ、継続的な成長を目指します。

P53 社会システム事業（SSB） → | P59 環境事業 →
P49 電子部品事業（EMC） →

オムロンの新たな注力ドメイン



未来への責任を果たす企業理念経営

――オムロンには、「社憲(Our Mission)」と「私たちが大切にする価値観(Our Values)」からなる「企業理念」があります。オムロンが企業理念経営に情熱を注ぐ理由を教えてください。

それは、企業理念の実践こそが中長期にわたる持続的な企業価値の向上につながると考えているからです。企業は“会社の人格”といえる法人格を持っていますが、人間と大きく異なるのは、「寿命が定められておらず、死ぬことは許されない」ということです。企業にはさまざまなステークホルダーがいて、ゴーイングコンサーン(継続企業の前提)が宿命づけられています。しかし同時に、企業はとても危うい存在でもあります。会社の規模に関わらず、社会から存在を許されない状態となれば、一瞬にして淘汰されてしまうからです。

現在はVUCA*2と呼ばれる先の見えない困難な時代であると同時に、ESGやSDGsなどの持続可能な世界の実現に貢献することが求められています。こうした時代にオムロンが社会から必要とされ、企業価値を上げ続けていくためには、企業理念経営を実践し、事業を通じてよりよい社会づくりに貢献し続けていくことが不可欠です。

*2 VUCA:Volatility(変動)、Uncertainty(不確実)、Complexity(複雑)、Ambiguity(曖昧)

――では、どうやって企業理念を実践し、永続的な発展を実現していくのでしょうか。

そのためには、社内の隅々にまで企業理念を浸透させることはもちろんのこと、社員一人ひとりが、企業理念の実践を通じてよりよい社会づくりに貢献したいという内発的動機を持ち続けることが重要です。こうした一人ひとりの想いが“共鳴の輪”となって社内外に広がっていくことで、社会的課題を解決する大きな力になります。

毎年5月10日(創業記念日)に開催されるTOGAグローバル大会で、
企業理念実践のテーマを発表する各エリアから選ばれたオムロン社員。(2019年5月10日)

そこでオムロンは、社員による企業理念実践の取り組みを共有、賞賛し、共鳴の輪を社内外に広げる運動を始めました。それが、2012年から取り組んでいる「The OMRON Global Awards」(TOGA)です。初年度に20,828人だった参加人数は年を追うごとに増え、2018年度は延べ62,469人(6,957テーマ)にまで拡大しました。オムロンのグループ社員は約35,000人ですので、参加者の多くは複数テーマにエントリーしていることになります。いまでは、このTOGAが企業理念経営に欠かせない活動となっているのです。

また、企業理念経営に取り組むうえで大切にしている社内対話のひとつに、グローバル全社員を対象にしたエンゲージメントサーベイ「VOICE*3」があります。2018年度は約85%の社員が回答し、8,500件にも及ぶ「社員の声」が寄せられました。私はこのすべてに目を通し、これらの声を経営課題の改善に活かしています。

こうしたTOGAやVOICEをはじめとする人財戦略によって「ダイバーシティ&インクルージョン」を加速させることで、社員一人ひとりが企業理念という軸を心に持ち、誰もが生き生きと働き続ける企業を目指しています。

P61 人財マネジメント → P63 TOGA →

*3 VOICE : VG OMRON Interactive Communication with Employee

――オムロンはこれまで、世に先駆けて数々のイノベーションを生み出してきました。何がそれを可能にしてきたのでしょうか。

いち早く社会的課題を見出し、それと対峙していくためには、「中長期の視点」が欠かせません。だからこそオムロンは未来を見据えたバックキャスト型の経営に取り組んでおり、その羅針盤となるのが、創業者が1970年に発表した未来予測理論「サイニック理論」です。この理論は、「科学」「技術」「社会」の円環的な相互関係から未来を予測しており、現在は「最適化社会」の過程にあるとされています。かつての「情報化社会」から、現在の「最適化社会」を経て、私たちが次に向かっているのが、自分らしさの発揮と他者との協調が両立するという「自律社会」です。

P17 図参照 →

オムロンが自らの手でこの自律社会を実現していくベンチャーであり続けるためには、ソーシャルニーズを創造していく力が必要です。そのため、技術革新を軸に近未来をデザインし戦略を明確に描く、「技術経営」に取り組んでいます。

2018年には、近未来デザインを起点とし、バックキャスト型でイノベーションを創出するプラットフォーム「イノベーション推進本部」(IXI)と、近未来デザインを研究する新会社「オムロン サイニックエックス」

(OSX)を新設しました。OSXは柔軟な雇用制度を取り入れた別会社とすることで、国内はもとより、海外からも、AIやロボティクスといった分野の最先端の技術者が、専業、兼業、プロジェクト単位といったさまざまなスタイルで活躍できるように組織運営をしています。社内外の壁を取り払う仕組みによってトップレベルの研究者が、オープンな環境の下で新たなイノベーションの創出に取り組んでいます。

その一つが、人の指の感覚を備えたロボットの研究です。こうした技術をFA現場で展開している産業用ロボットと組み合わせることで、将来的には生産現場だけでなく、あらゆる生活シーンで人とロボットが共存することが可能になります。

このようにIXIとOSXでは、最先端の技術人財とオープンイノベーションによって、未来のソーシャルニーズとビジネスモデルの創造にチャレンジしています。技術と人財を強化し続けることで、これからも世に先駆けてイノベーションを生み出していきます。

P2 サイニック理論 → P39 技術経営 →

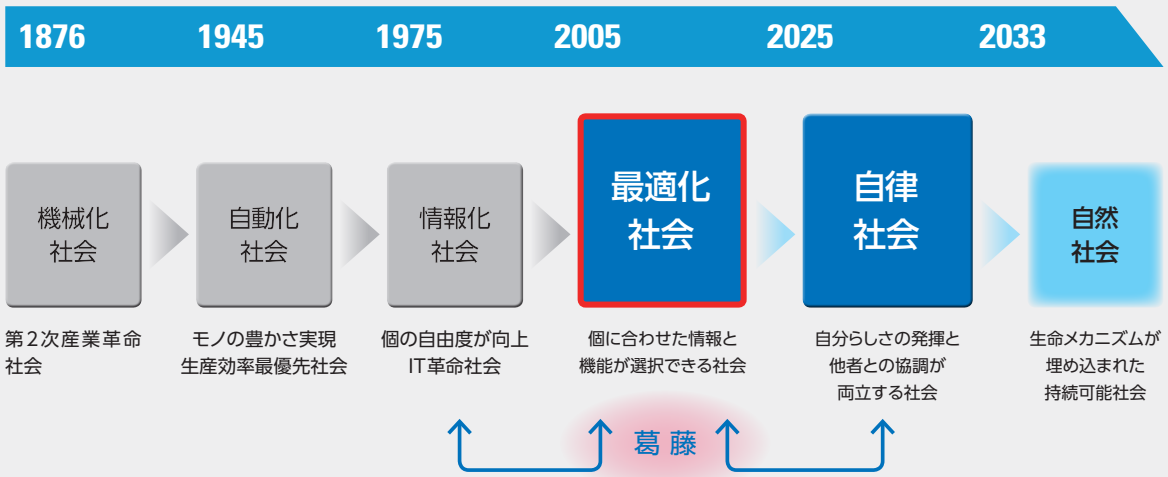
オムロンならではの「持続的な成長構造」を

――オムロンが目指す「自走的成長を実現する強い会社」になるためには、何が必要でしょうか。

私は、強い会社とは「成長力」「収益力」「変化対応力」の3つが揃っている会社だと定義しています。これら3つが揃って、はじめて自走的な成長構造が構築できるからです。その意味では、昨年度、逆風の影響を受けて減益となったオムロンは、いかなる環境においても自らの力で成長できる「自走的成長構造」の確立はまだ道半ばです。

ただ先ほど申し上げた通り、逆風は、競合他社に対して競争優位を獲得する絶好のチャンスでもあります。だからこそ私たちは、目先のことではなく将来を見据え、複数の異なる未来シナリオを想定し準備することで、不確実な将来に打ち勝つ戦略マネジメントを

サイニック理論で予測される社会の変遷



最適化社会は「情報化社会」から、次の「自律社会」に移行し、「モノ中心」から「こころ中心」へと、新旧の価値観がせめぎ合う対立と葛藤がある期間とされています。その破壊と創造を乗り越えることで、人が自分らしさの発揮と他者と協調が両立でき、人間が人間らしく生きられる自律社会が到来すると予測されています。

続行します。具体的には、構造改革や成長戦略への投資など、逆風を逆手にそれらを前倒しして実施することで、全社の収益力を高めていきます。また、全社の知見を標準化して横展開するナレッジマネジメントを極めることで、技術と人財、ノウハウを武器にソーシャルニーズを創造し、経済価値と社会的価値を両立する、「持続的な成長構造」を目指します。

――最後に、今後の展望と課題を教えてください。

現在の不透明な事業環境は、今後もしばらく継続すると見ています。しかし、これまでも申し上げてきた通り、少子高齢化による人手不足や世界で急増する生活習慣病など、オムロンの技術と事業を通じて解決できる中長期的な社会的課題はますます顕在化しています。むしろ、私たちが真価を発揮するのはこれからです。

VG2.0の前半では、成長に必要な資源を十分に強化しました。そして今年から始まった後半では、培ってきた資源と鍛えてきた能力をフルに使い、オムロンならではの価値創造にチャレンジします。困難な時代だからこそ、私たちは常に前を向いて進んでいかなければなりません。変化をチャンスと捉え、よりよい社会の実現に向けて挑戦し、世界中の人々からその存在を必要とされ、期待される企業であり続ける――。それがオムロンの目指す姿です。

中期経営計画「VG2.0」

未来を起点にしたロードマップ

オムロンは、2011年に10年間の長期ビジョン「Value Generation 2020（VG2020）」を策定しました。2017年度にスタートした中期経営計画「VG2.0」は、その最終ステージの４年間であるとともに、VG2020以降の社会の変化も見据えた成長戦略です。

VG2.0の策定にあたっては、これからの世界の潮流や社会の変化を見通し、未来を予測するオムロン独自のサイニック理論や国際的な取り組みであるSDGs*等を考慮し、未来を起点として戦略に落とし込みました。

オムロンの強みを発揮しながら、社会的課題の解決を通じて、事業成長が見込める大きな市場として「ファクトリーオートメーション」「ヘルスケア」「モビリティ」「エネルギーマネジメント」を注力ドメインとし、お客様やパートナーとのオープンイノベーションにより、ソーシャルニーズの創造に取り組んでいます。

* SDGs：国連が採択した持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）の略

深刻化する社会的課題

労働力の不足
モノづくりの変化への対応

事故・渋滞の多発
都市環境の悪化

高齢化の加速
医療費の高騰

温暖化の加速

急速な技術革新

AI

IoT

ロボティクス

企　業

サ　ス　テ　ナ　ビ

VG2.0

事業戦略

1. 注力ドメインを再設定し事業を最強化
2. ビジネスモデルの進化
3. コア技術の強化

パートナーとの協創

運営機能戦略

人財マネジメント、ものづくり・環境
リスクマネジメント

VG2.0と連動するサステナビリティ課題への取り組み

オムロンでは、サステナビリティ方針のもと2017年度にサステナビリティ重要課題を設定しました。これは、VG2.0で設定した４つの事業ドメインにおいて解決すべき社会的課題と、VG2.0の遂行を支える事業基盤を強化し、ステークホルダーからの期待に応える課題の二軸で構成されています。これらの課題に対して2020年度の目標を設定し、その達成に向け、2017年度より各取り組みを進めています。また、同年導入した役員向けの新たな中長期業績連動型株式報酬の評価項目には、VG2.0の業績目標の達成度に加えて、第三者機関の評価に基づくサステナビリティ指標*を組み込みました。

このようにオムロンは、VG2.0とサステナビリティ課題への取り組みのベクトルを一致させ、持続的な企業価値の向上を目指しています。P77 →

* サステナビリティ指標：Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)に基づく評価

理　念

リ　テ　ィ　方　針

サステナビリティ重要課題

事業を通じて解決する社会的課題 P21 →

FA	ヘルスケア	モビリティ	エネルギーマネジメント
9 産業と技術革新の基盤をつくろう	3 すべての人に健康と福祉を	11 住み続けられるまちづくりを 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 3 すべての人に健康と福祉を	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を

パートナーとの協創 17 パートナーシップで目標を達成しよう

ステークホルダーの期待に応える課題 P23 →

人財マネジメント	ものづくり・環境	リスクマネジメント
5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も	12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を	16 平和と公正をすべての人に

VG2.0で目指す姿

質量兼備の地球価値創造企業

売上高 **1兆円**

営業利益 **1,000億円**

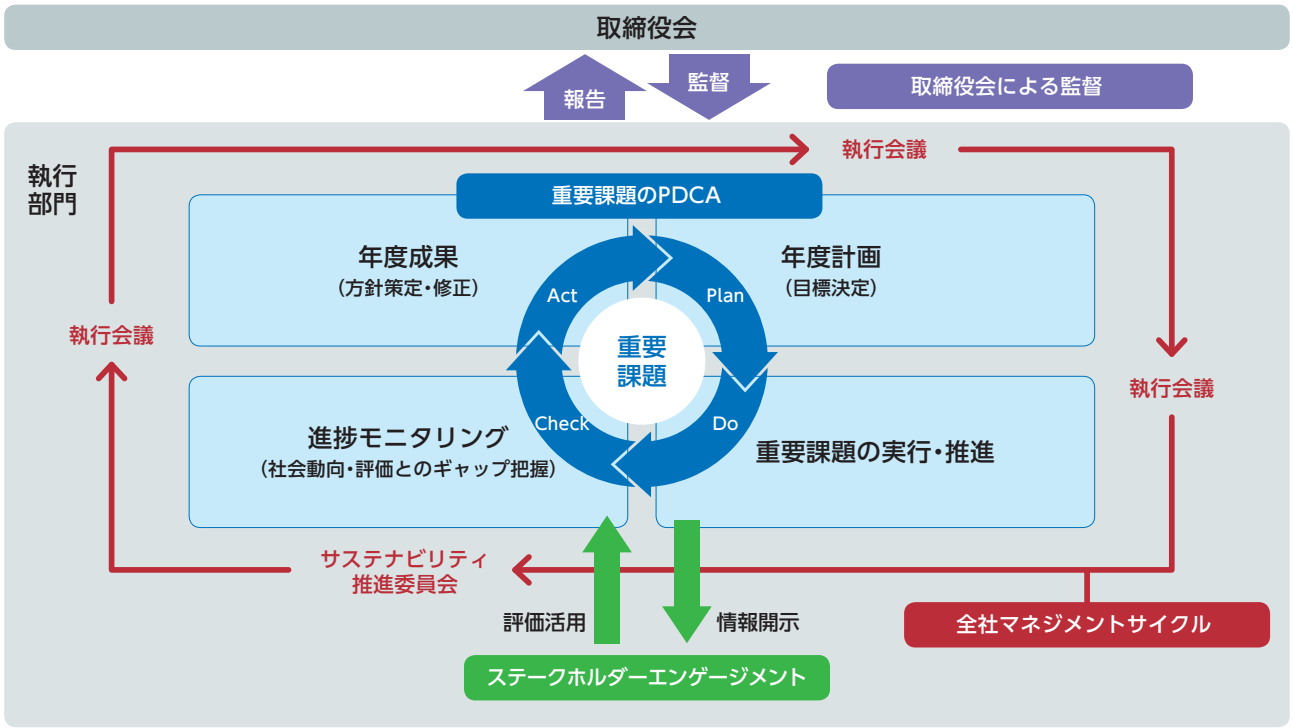
P11 CEOインタビュー →

2030年国際社会共通の目標（SDGs）

http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

サステナビリティ取り組みの進捗

2018年度は、2020年度のサステナビリティ目標の達成に向けた全社マネジメント構造を確立しました。サステナビリティ推進委員会及び執行会議での議論やエンゲージメント活動を通じたステークホルダーによる評価を通じて、個別課題への対応が着実に進みました。取締役会は執行部門から報告を受け、サステナビリティ課題への取り組みを監視監督しています。



サステナビリティ推進のための全社マネジメント構造

事業を通じた社会的課題の解決(4ドメイン)

ファクトリーオートメーション

P43 →

解決すべき社会的課題	● 労働力不足(先進国での労働人口減少と新興国での熟練者不足等) ● 高度化、多様化するモノづくりへの対応
2020年度の目標	注力4業界における“*i*-Automation!”を実現する新商品の創出 ～モノづくり革新の制御技術創出～
2018年度の進捗	重要顧客との共創を通じて、革新的なアプリケーション&新商品を創出、モノづくり現場を革新中 ● integrated:高速高精度モーション制御の進化と共に熟練技能者を代替する“官能検査”の提供 ● intelligent:モノづくり現場のデータを活用し、熟練者のノウハウ継承や現場改善に貢献するi-BELTサービスの提供開始 ● interactive:単純作業を代替し、人と機械が協調するフレキシブルな生産現場を実現する協調ロボットを発売
事例	● 3つの“i”の進化で生み出されたX線検査装置による、基板の立体的な画像検査のスピードアップ約2倍

ヘルスケア

P55 →

解決すべき社会的課題	● 高血圧由来の脳・心血管疾患発症の増加 ● 全世界で増加する喘息などの呼吸器疾患
2020年度の目標	● 血圧計販売台数：2,500万台/年 ● 血圧変動を連続的に把握できる解析技術の確立 ● ネブライザ+喘鳴センサ販売台数：765万台/年
2018年度の進捗	● 血圧計・ネブライザともに販売地域拡大中 ● 血圧変動を把握できるウェアラブル血圧計を開発、米国にて上市（2018年12月）
事例	（脳・心血管疾患対応） ● 血圧変動把握を可能にする解析技術確立に向け、「夜間家庭高血圧測定意義に関するコンセンサス論文」が欧州高血圧学会の論文誌に公表

モビリティ

P51,53 →

解決すべき社会的課題	● 先進国での事故リスクの急激な増加、新興国での事故、渋滞の増加 ● 新興国での交通渋滞の増加や環境負荷の増加
2020年度の目標	● 安全運転支援システム、技術の創出（SSB） ● 高度運転支援/自動運転用の車両前方認識技術の創出（AEC） ● エコ製品搭載台数：1,200万台/年 上記のうち、燃費効率の高い製品提供比率：50%（AEC）
2018年度の進捗	● 安全運転管理サービス「ドライブカルテ」導入開始（SSB） ● 安全運転指標の高度化完了、商品化に向けた実証完了（SSB） ● エコ製品搭載台数は増大中、燃費効率の高い製品提供比率も向上中（AEC）
事例	● 安全運転管理サービス「ドライブカルテ」を2019年1月から自社社有車数百台に導入。特に、社有車を使用する機会の多い社員には、活動量計を配布し、睡眠時間などの生活習慣（健康状態）と安全運転度合いに相関があるのかについて実証実験実施。

エネルギーマネジメント

P59 →

解決すべき社会的課題	● CO_2排出増による地球温暖化、再エネ市場の拡大不足
2020年度の目標	● 太陽光/蓄電システム累計出荷容量：11.2GW ● 太陽光/蓄電を活用した電力アグリゲーション事業の構築（国内）
2018年度の進捗	● 太陽光/蓄電システム累計出荷容量：8.8GW ● 蓄電システム事業が好調に推移
事例	● 建物内の電力利用効率を上げる充放電制御や、エリアでの電力安定化などの実証実験に参画

ステークホルダーの期待に応える課題の解決

ステークホルダーの期待に応える課題として、計11のサステナビリティ目標を設定しています。今回はその中から6つの事例をご紹介します。全項目につきましては、Webにて順次開示予定です。

人財マネジメント

P61 →

人財アトラクション	
2020年度の主な目標	● 企業理念実践に向けTOGA*1の発展的継続 ● 海外重要ポジションに占める現地化比率：66% ● エンゲージメントサーベイVOICE*2実施によるPDCA加速
2018年度の主な進捗	● TOGAへの社員参加者数増：前年比22% ● 海外重要ポジションに占める現地化比率：62% ● VOICE結果を基にした経営陣と社員の対話機会の増加
事例	(VOICE) ● VOICE結果を基に、ビジョン・戦略の浸透徹底、人財育成、業務生産性向上など、組織単位で共通する課題を特定し対応策を実施
従業員の健康	
2020年度の主な目標	● 健康経営の浸透度の向上（Boost 5 *3をベースにした活動をグローバルに浸透）
2018年度の主な進捗	● Boost5を設定し、国内グループで推進 ● 海外リージョンごとにBoost5をベースにした活動目標を設定し、取組みを開始
事例	●「オムロン健康白書」を発行し、Boost5と社員の健康状態やパフォーマンスとの関係を社員に発信 ● 経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄2019」に初めて選定（2019年2月）
人権の尊重と労働慣行	
2020年度の主な目標	● 人権デューデリジェンスのプロセスの設定・導入 ● 生産拠点における人権リスク分析の実施と是正
2018年度の主な進捗	● 国内事業所における構内業務委託会社社員の実態調査を実施 ● グローバルの21生産拠点で人権リスクの調査・分析を実施（前年比5拠点増）
事例	● 生産拠点での潜在的な人権リスクとして、強制労働、児童労働、ハラスメント、外国人労働などを特定し、予防対策を実施（例：就業規則の見直し、研修実施）

ものづくり・環境

P67 →

製品安全・品質	
2020年度の主な目標	● 新規開発品の製品安全アセスメント実施率：100% ● 製品安全アセスメントの進化
2018年度の主な進捗	● 同アセスメント実施率：100% ● アセスメント内容を進化させ、新プロセスで試行開始 ● オムロングループルール*4のガイドライン改定完了
事例	● 最新安全規格、法令への適用、市場/顧客のユーザビリティ向上にアセスメント内容を拡大し、各事業のアセスメントプロセスに適用

環境	
2020年度の主な目標	● 温室効果ガス排出量総量：4%削減（2016年度比） ● 環境貢献量>生産拠点のCO_2排出量
2018年度の主な進捗	● 2020年度までに4%削減アクションプランの策定完了 ● 徹底した省エネと使用電力のクリーン化を推進 ● 環境貢献量：1,055千トンCO_2 > 生産拠点のCO_2排出量：193千トンCO_2
事例	● 温室効果ガス削減のポテンシャル診断を実施し、省エネ、再エネ導入計画を策定 ● 関東・関西エリアでCO_2ゼロ電力の調達を開始

リスクマネジメント

P69 →

情報セキュリティ・個人情報保護	
2020年度の主な目標	● 新たな情報セキュリティ体制の構築
2018年度の主な進捗	● GDPR*5等の法規制対応の完了 ● 情報セキュリティに関する脅威情報の集約監視を開始
事例	● グループ会社間でのデータ移転に関する契約締結 ● 各国の個人情報保護法令の調査及びオムロングループルールの整備 ● 社員への情報セキュリティ教育強化

*1 TOGA：The OMRON Global Awards
*2 VOICE：VG OMRON Interactive Communication with Employee
*3 Boost5：心身の健康状態を把握するための5項目（運動・睡眠・メンタルヘルス・食事・タバコ）
*4 オムロングループルール：倫理行動、リスクマネジメント、不正統制、情報セキュリティ、安全保障取引管理、IT統制、会計資金、労働安全性制管理、環境経営、購買、ブランドロゴ管理等様々なリスクを網羅した24のグローバル共通ルールからなる。
*5 GDPR：EU一般データ保護規則（General Data Protection Regulation）

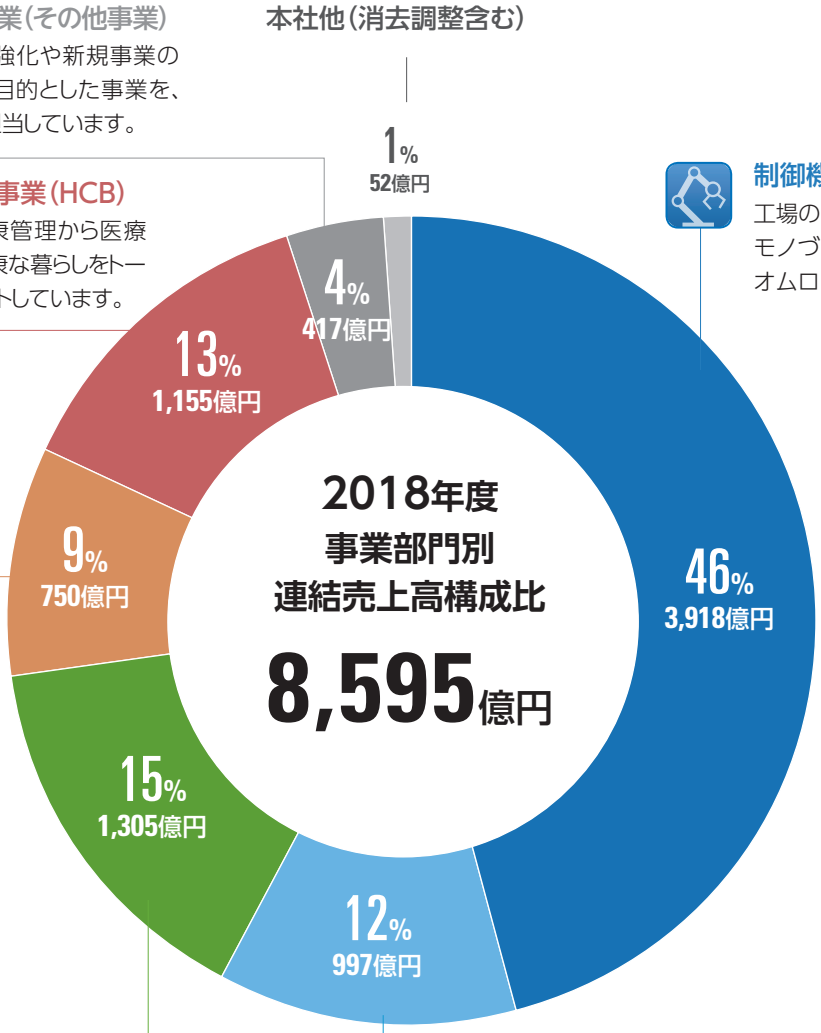
収益構造とグローバル事業展開

オムロンは、制御機器・電子部品・車載部品・社会システム・ヘルスケアなど、多岐にわたる事業を117カ国で展開しています。

本社直轄事業(その他事業)
事業の育成・強化や新規事業の探索・育成を目的とした事業を、本社直轄で担当しています。

ヘルスケア事業(HCB)
家庭での健康管理から医療現場まで、健康な暮らしをトータルにサポートしています。

制御機器事業(IAB)
工場の自動化により、世界のモノづくり革新をリードするオムロンの主力事業です。



社会システム事業(SSB)
快適で安全な社会生活を目指し、社会インフラのための多様なシステムを提供しています。

車載事業(AEC)
安全で、人と環境にやさしいクルマを目指し、カーエレクトロニクスの新たな領域にチャレンジしています。

電子部品事業(EMC)
幅広い分野で人と機械を快適につなげる先進的な電子部品を提供しています。

2018年度 事業部門別の売上高、営業利益、営業利益率

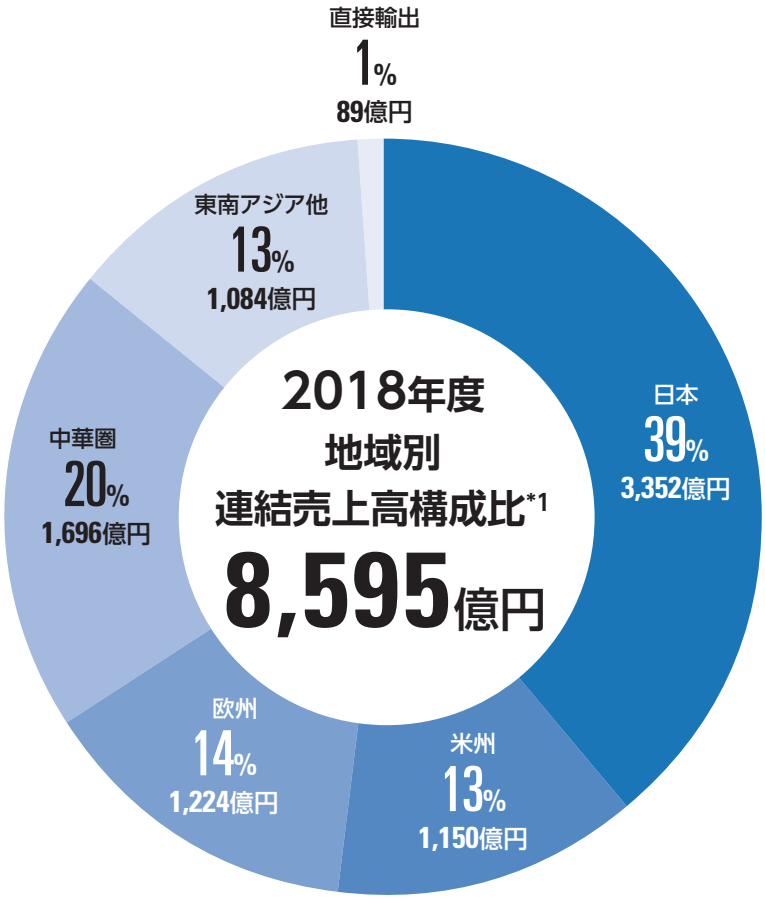
(億円)

事業部門	売上高	営業利益(△は損失)	営業利益率
制御機器事業(IAB)	3,918	629	16.1%
電子部品事業(EMC)	997	82	8.2%
車載事業(AEC)	1,305	63	4.8%
社会システム事業(SSB)	750	58	7.7%
ヘルスケア事業(HCB)	1,155	130	11.3%
本社直轄事業(その他事業)	417	△ 5	—
本社他(消去調整含む)	52	△ 191	—
合計	8,595	766	8.9%

当社は、2019年4月16日開催の取締役会において、当社のオペレーティング・セグメントであるオートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス(AEC、車載事業)、すなわち当社の連結子会社であるオムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社(以下、OAEといいます。)の全株式(注1)および当社の特定子会社であるOMRON AUTOMOTIVE ELECTRONICS de Mexico,S. de R.L. de C.V.を含む当社の連結子会社2社の全株式等ならびに当社の連結子会社3社の車載電装部品事業を、譲渡対価総額約1,000億円(注2)で日本電産株式会社グループへ譲渡すること(以下、本取引といいます。)を決議し、同日に株式等譲渡契約(以下、本譲渡契約といいます。)を締結いたしました。
なお、本取引の完了は2019年10月末を目途としておりますが、各国競争法当局における競争法上の認可等が得られることを条件としているため、本取引の実行日は未確定です。
また、本取引による財務への影響額は現在精査中であり、公表すべき事項が生じた場合には、速やかに開示してまいります。
本取引により、AEC(車載事業)は非継続事業に分類して開示する予定です。
(注1) OAEの子会社9社につきましても、当社の連結子会社から異動します。(注2) 譲渡対価総額は、財務数値等を含む本譲渡契約記載の条件に基づき最終決定される予定であり、上記の金額から変動する可能性があります。

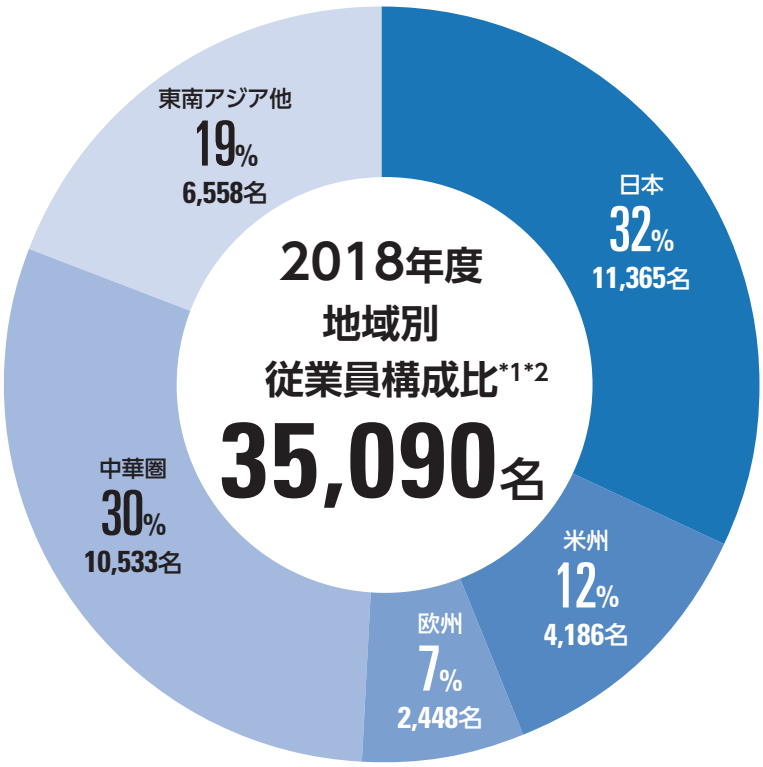
海外売上高比率

約61%



海外従業員比率

約68%



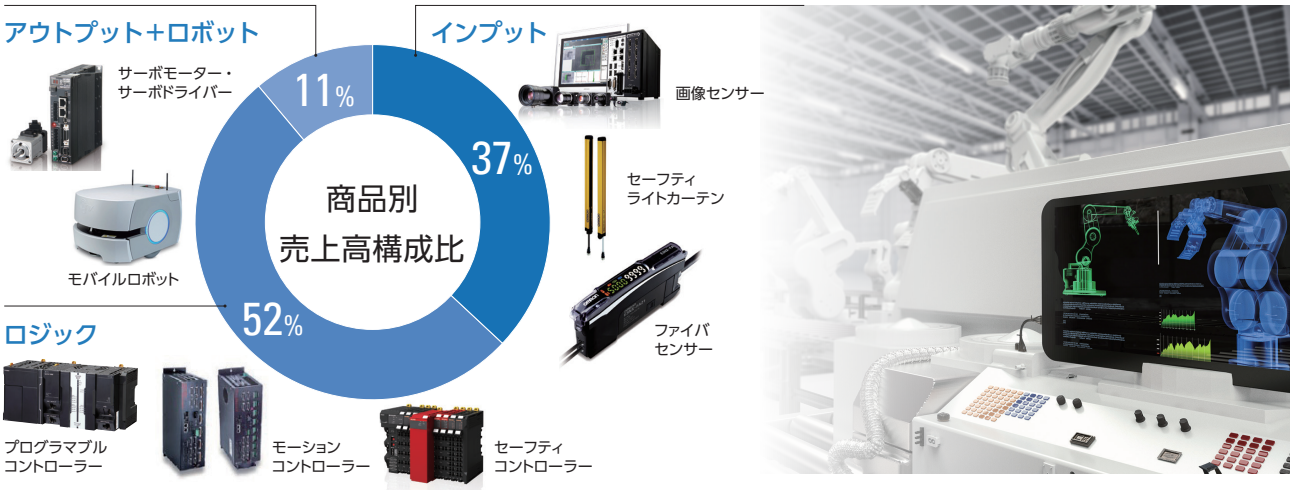
*1 各区分に属する主な国または地域は次のとおりです。
米州：北米、中米、南米を含む
欧州：ヨーロッパ、ロシア、アフリカ、中東を含む
中華圏：中国、台湾、香港を含む
東南アジア他：東南アジア、韓国、インド、オセアニアを含む
*2 2019年3月31日時点

マーケットシェアと商品構成比

オムロンの6つの事業はそれぞれ世界・国内でトップシェアを誇る商品群を有しています。

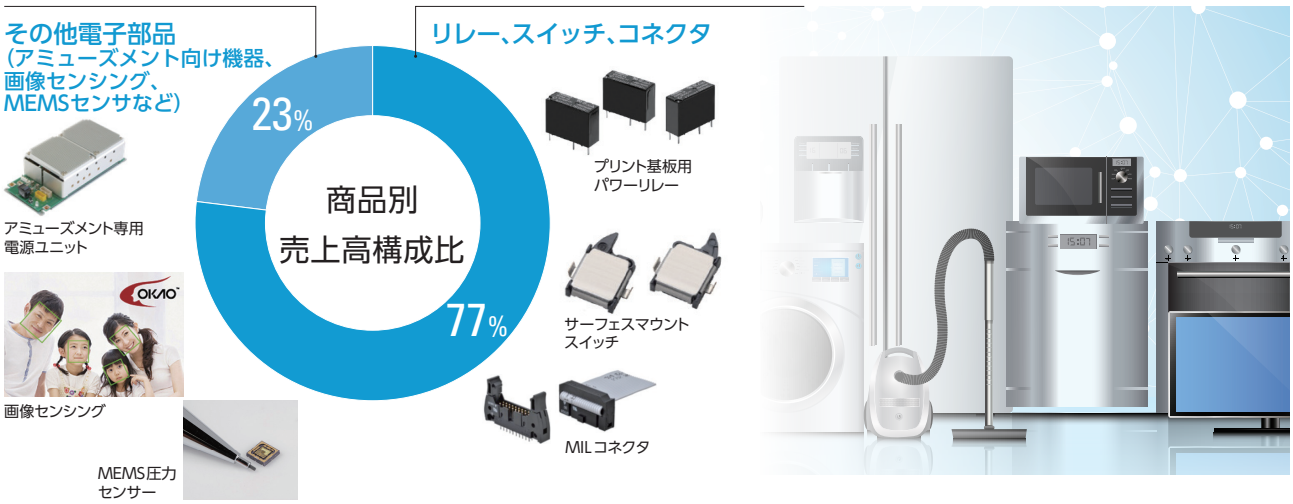
制御機器事業(IAB)

制御機器関連国内シェア 約40%
(出所) NECA (日本電気制御機器工業会) 統計



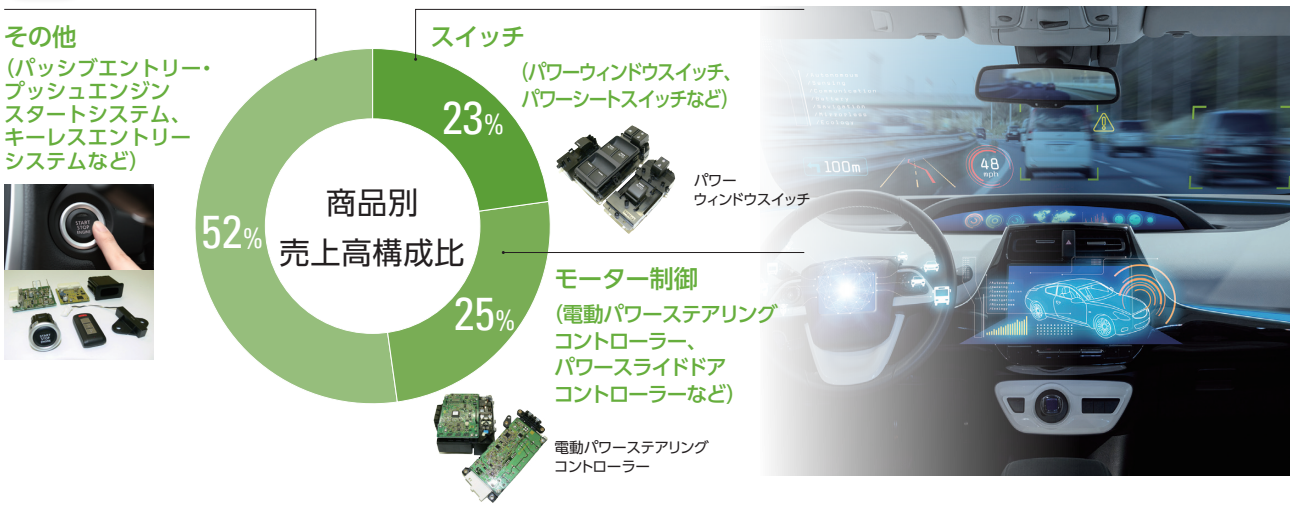
電子部品事業(EMC)

リレー世界シェア 約20%
(出所) 当社調べ



車載事業(AEC)

軽自動車向けボディー
制御ユニット国内シェア 約20%
(出所) 当社調べ

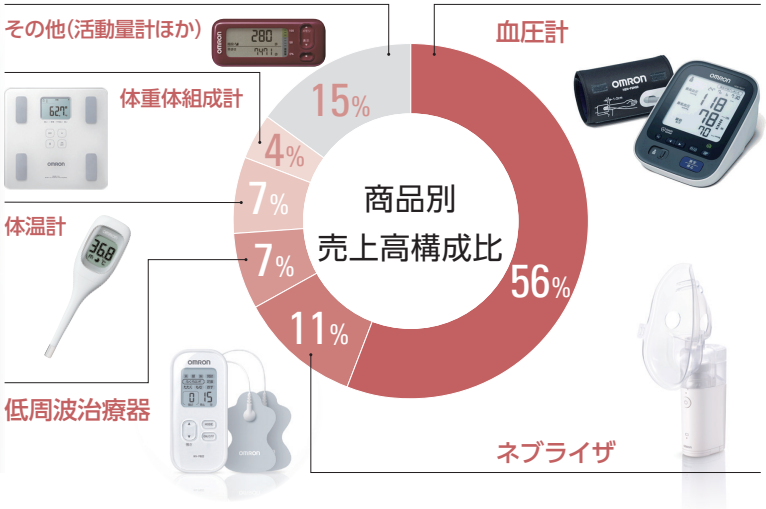


社会システム事業(SSB)

駅務機器国内シェア 約50%（出所）当社調べ

ヘルスケア事業(HCB)

家庭用電子血圧計世界シェア 約50%（出所）当社調べ



本社直轄事業(その他事業)

住宅向け太陽光発電用
パワーコンディショナ国内シェア 約30%（出所）当社調べ

環境事業
・太陽光発電用
パワーコンディショナ

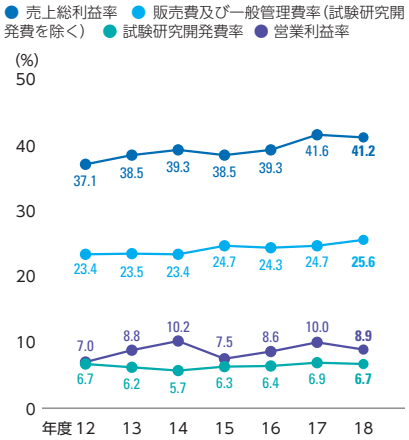
バックライト事業
・液晶用バックライト

※全て2018年度実績

財務ハイライト

売上総利益率

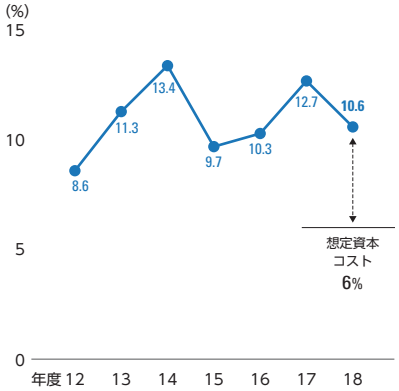
41.2%



全社の稼ぐ力の向上により、売上総利益率は40%を超えています。

ROIC

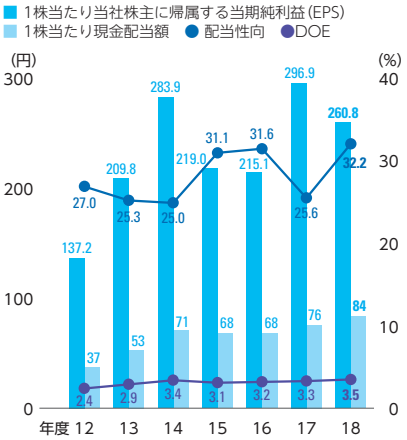
10.6%



ROIC経営の推進により、想定資本コスト6%を大きく上回る10.6%を確保しました。

EPS及び現金配当額

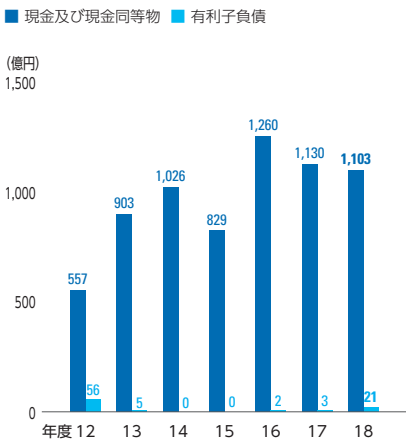
260.8円



配当性向30%程度、DOE3%程度を目安として年間配当は84円としました。

現金及び現金同等物

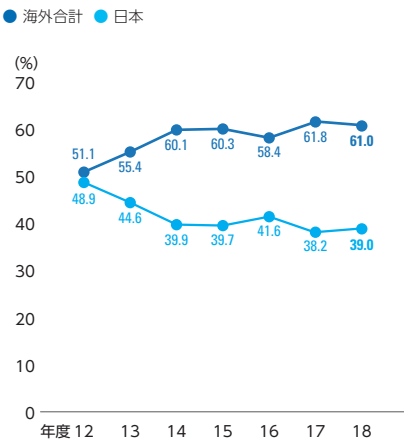
1,103億円



現金が有利子負債を超える実質無借金経営を継続しました。

海外売上高比率

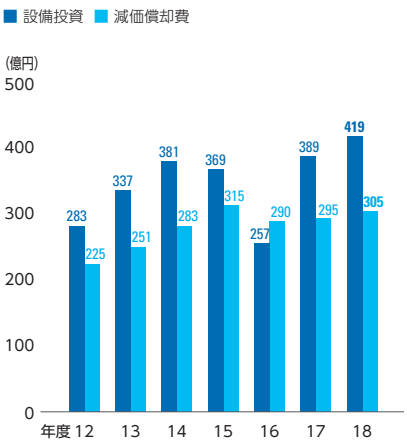
61.0%



海外での売上高比率は引き続き6割を超えています。

設備投資

419億円

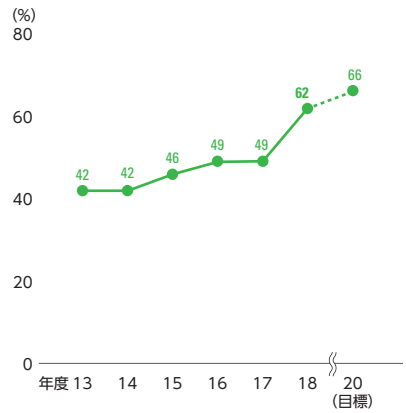


将来の成長に向けた生産設備の増強や開発力強化に向けた新拠点の設立などを行いました。

非財務ハイライト

海外重要ポジションに占める現地化比率★

62%

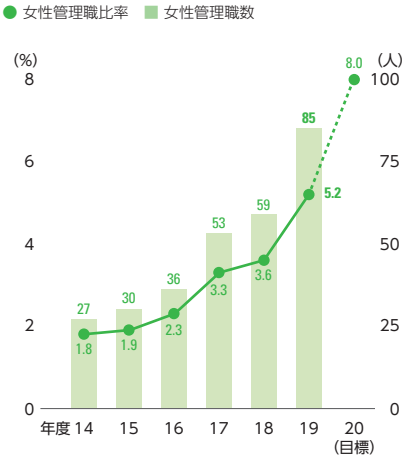


海外グループ会社各社の規模に応じて当社が定めた重要ポジション数に占める現地雇用人財の人数比率を引き上げます。

※2018年度より、ガバナンス目的の兼務ポジション及び育成目的のポジションは対象外。従来の算定基準の場合、2018年度は57%。

女性管理職比率(グループ国内)★

5.2%

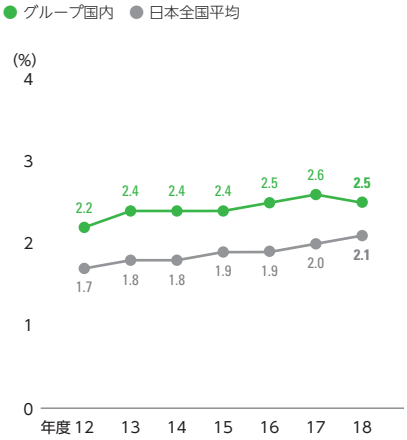


国内でリーダー的役割を担う女性管理職の比率を引き上げます。

※各年度4月20日時点。
※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。

障がい者雇用率(グループ国内)★

2.5%

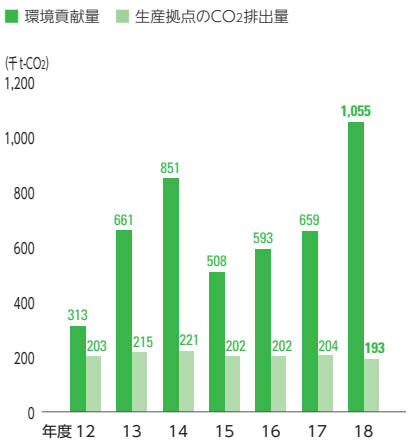


障がい者の就労機会の創出と活躍機会の拡大に取り組んでいます。

※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。

環境貢献量☆

1,055千t-CO_2



環境負荷低減に寄与する自社商品・サービスの提供による環境貢献量の拡大に取り組むとともに、当社省エネ支援製品の導入などを通じて生産拠点でのCO_2削減に努めています。

※環境貢献量：創エネルギー、省エネルギーに関する商品・サービスが社会で活用されることにより削減できるCO_2排出量算出方法
https://www.omron.co.jp/sustainability/environ/contribution/products/#calc

創エネ関連製品例

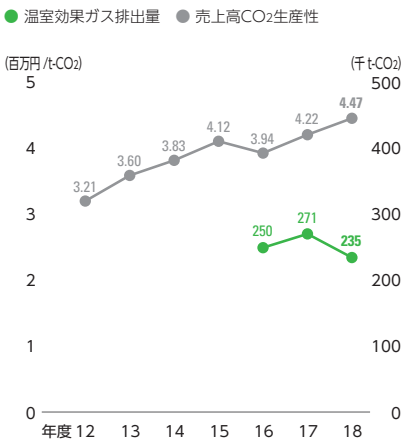
パワーコンディショナ

省エネ支援製品例

電力量モニタ(左)「環境あんどん」(右)

温室効果ガス排出量☆

235千t-CO_2



2050年に温室効果ガス排出量ゼロを目指す新目標「オムロン カーボンゼロ」を達成するため、温室効果ガス排出量を新たな指標として設定しました。

※売上高CO_2生産性：生産拠点のCO_2排出量1t当たりの売上高
※2016年度より電力関係のCO_2排出係数は以下の公表値 [日本：環境省電気事業者別(毎年更新)、中国：国家発展改革委員会電力会社別(毎年更新)、その他：IEA国別(2011年)]
https://www.omron.co.jp/sustainability/environ/reduce/co2/#co2

★印の3項目は、独立した第三者機関による保証を受けています。P113 → ☆印の2項目は、独立した第三者機関による検証・レビューを受けています。P113 →

11年間の主要財務・非財務データ

オムロン株式会社および子会社

長期ビジョン

	Grand Design 2010 (GD2010)			
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
財務データ:				
損益状況(会計年度):				
売上高	¥627,190	¥524,694	¥617,825	¥619,461
売上総利益	218,522	184,342	231,702	227,887
販売費及び一般管理費(試験研究開発費を除く)	164,284	133,426	142,365	145,662
試験研究開発費	48,899	37,842	41,300	42,089
営業利益	5,339	13,074	48,037	40,136
EBITDA (注1)	38,835	40,088	71,021	62,753
当社株主に帰属する当期純利益(純損失)	(29,172)	3,518	26,782	16,389
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	31,408	42,759	41,956	31,946
投資活動によるキャッシュ・フロー	(40,628)	(18,584)	(20,210)	(26,486)
フリー・キャッシュ・フロー (注2)	(9,220)	24,175	21,746	5,460
財務活動によるキャッシュ・フロー	21,867	(20,358)	3,333	(33,492)
財政状態(会計年度末):				
総資産	538,280	532,254	562,790	537,323
現金及び現金同等物	46,631	51,726	74,735	45,257
借入金残高	52,970	36,612	45,519	18,774
株主資本	298,411	306,327	312,753	320,840
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)	(132.2)	16.0	121.7	74.5
株主資本	1,355.4	1,391.4	1,421.0	1,457.5
現金配当額 (注3)(円)	25	17	30	28
配当性向	—	106.4%	24.7%	37.6%
その他財務データ:				
売上総利益率	34.8%	35.1%	37.5%	36.8%
営業利益率	0.9%	2.5%	7.8%	6.5%
EBITDAマージン	6.2%	7.6%	11.5%	10.1%
投下資本利益率(ROIC)	(7.6%)	1.0%	7.8%	4.8%
株主資本利益率(ROE)	(8.7%)	1.2%	8.7%	5.2%
株主資本比率	55.4%	57.6%	55.6%	59.7%
総還元性向 (注4)	—	106.7%	25.2%	37.7%
設備投資	36,844	19,524	23,192	28,341
減価償却費	33,496	27,014	22,984	22,617
海外売上高比率	49.7%	50.7%	51.4%	52.2%
非財務データ:				
従業員数(人)	32,583	36,299	35,684	35,992
海外従業員比率	63.4%	68.1%	67.8%	67.7%
海外重要ポジションに占める現地化比率	—	—	—	34%
女性管理職比率(グループ国内)	—	—	—	—
女性管理職数	—	—	—	—
障がい者雇用率(グループ国内)	2.1%	2.1%	2.2%	2.2%
特許保有件数(件) (注5)	5,205	5,218	5,452	5,959
環境貢献量(千t-CO_2)	—	—	193	189
生産拠点のCO_2排出量(千t-CO_2)	—	—	187	193
売上高CO_2生産性(百万円/t-CO_2)	—	—	3.31	3.21
温室効果ガス排出量(千t-CO_2)	—	—	—	—

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. 特許保有件数は3月15日時点の件数です。

Value Generation 2020 (VG2020)						
2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
						百万円
¥650,461	¥772,966	¥847,252	¥833,604	¥794,201	¥859,982	**¥859,482**
241,507	297,208	332,607	320,812	312,161	357,812	**354,093**
152,676	181,225	198,103	205,735	193,093	212,481	**219,683**
43,488	47,928	47,913	52,790	50,539	59,077	**57,777**
45,343	68,055	86,591	62,287	68,529	86,254	**76,633**
67,795	93,144	114,930	93,747	97,495	115,719	**107,092**
30,203	46,185	62,170	47,290	45,987	63,159	**54,323**
53,058	79,044	77,057	84,207	77,875	73,673	**71,245**
(28,471)	(31,125)	(39,517)	(67,116)	(15,041)	(55,842)	**(34,957)**
24,587	47,919	37,540	17,091	62,834	17,831	**36,288**
(18,550)	(16,298)	(29,303)	(31,550)	(15,012)	(33,082)	**40,783**
573,637	654,704	711,011	683,325	697,701	744,952	**749,878**
55,708	90,251	102,622	82,910	126,026	113,023	**110,250**
5,570	488	0	0	156	298	**2,086**
366,962	430,509	489,769	444,718	469,029	505,530	**504,212**
137.2	209.8	283.9	219.0	215.1	296.9	**260.8**
1,667.0	1,956.1	2,254.4	2,080.0	2,193.7	2,400.4	**2,455.2**
37	53	71	68	68	76	**84**
27.0%	25.3%	25.0%	31.1%	31.6%	25.6%	**32.2%**
37.1%	38.5%	39.3%	38.5%	39.3%	41.6%	**41.2%**
7.0%	8.8%	10.2%	7.5%	8.6%	10.0%	**8.9%**
10.4%	12.1%	13.6%	11.2%	12.2%	13.4%	**12.5%**
8.6%	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%	12.7%	**10.6%**
8.8%	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%	**10.8%**
64.0%	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%	67.9%	**67.2%**
27.0%	25.3%	49.1%	62.7%	31.6%	48.2%	**79.5%**
28,285	33,653	38,143	36,859	25,692	38,852	**41,861**
22,452	25,089	28,339	31,460	28,966	29,465	**30,459**
51.1%	55.4%	60.1%	60.3%	58.4%	61.8%	**61.0%**
35,411	36,842	37,572	37,709	36,008	36,193	**35,090**
67.4%	69.1%	69.7%	69.3%	68.3%	68.1%	**67.6%**
36%	42%	42%	46%	49%	49%	**62%**
1.4%	1.5%	1.8%	1.9%	2.3%	3.3%	**3.6%**
22	23	27	30	36	53	**59**
2.2%	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.6%	**2.5%**
6,448	6,635	7,194	7,686	8,224	8,774	**9,782**
313	661	851	508	593	659	**1,055**
203	215	221	202	202	204	**193**
3.21	3.60	3.83	4.12	3.94	4.22	**4.47**
—	—	—	—	250	271	**235**

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「販売費及び一般管理費」、「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。

規律とチャレンジで成長サイクルを回す「ROIC経営」

2019年8月
取締役　執行役員専務　CFO 兼
グローバル戦略本部長

日戸　興史

「オムロンの使命は、企業理念の実践を通じて社会的課題を解決し、社会の発展に貢献することです」。そう語る日戸CFOが担うのは、企業理念経営を加速する仕組み「ROIC経営」です。社会的課題を解決していくには、「自走的な成長構造」の構築が欠かせません。ROIC経営を通じて自走的な成長を実現し、いかにしてイノベーションの創造を経営のメカニズムの中に取り込んでいくか。稼ぐ力を高め、規律とチャレンジで成長サイクルを回すための仕組みづくりについて、日戸CFOに聞きました。

（聞き手｜統合レポート編集部）

企業理念経営におけるCFOの役割と自走的な成長に向けて

――編集部（以下太文字）：オムロンが目指す「企業理念経営」と、その実践における「CFOの役割」についてお聞かせください。

日戸（以下略）：オムロンは何を目指し、何のために存在しているのか――。創業者が残した社憲、そしてその精神を受け継いだ企業理念は、いつも私たちにそれを問うてきます。その問いに答え、企業理念を実践し、事業を通じてよりよい社会の実現に貢献することは、オムロンで働く社員に課された使命です。

その中でCFOとしての役割は、投資を評価し、規律を持って資源の再配分を行っていくことです。

――企業理念で掲げている「社会的課題の解決」のために、必要な要素は何でしょうか。

オムロンが社会的課題を解決し、継続的に成長するには、「自走的な成長構造」の構築が不可欠です。では、それをどのようにして築くのか。

そのためにはまず、「よりよい社会づくりに貢献できる事業を生み出し続けること」が重要です。現在の事業環境は逆風下にありますが、すべての経済活動や社会活動が止まるわけではありません。例えば少子高齢化に伴う人手不足など、オムロンの技術と事業を通じて解決できる中長期的な社会的課題は、ますます顕在化しています。そうしたトレンドを捉えて、他社が真似できない参入障壁や、潜在的な競争力のある事業に対して投資をやりきることができれば、逆風下でも価値を創出し、社会に貢献する「成長エンジン」をつくり上げることができます。

オムロンではそうした新たな成長エンジンを生み出すため、開発費の増加とともに、イノベーション創出のプラットフォームとなるイノベーション推進本部や、オムロンサイニックエックスなどの新組織を設立しました。また、オムロン ベンチャーズを通じた、世界中のベンチャー企業とのオープンイノベーションの加速に向けた投資にも積極的に取り組んでいます。

そしてもう一つ、自走的な成長に必要なものは、「事業を成長させ、収益力を向上し続けること」です。新たな事業を生み出すだけでは、自走的な成長は実現できません。新規事業はもちろん、既存事業の収益力を、不断の構造改革によって高め、成長させていくことが重要です。

これら2つの要素を加速させることで自走的な成長を実現し、社会的課題の解決に挑戦し続けることができる、オムロンならではの成長サイクルを回すことができます。

GP率向上で収益力を磨き上げ、必要な投資をやりきる

――VG2.0の前半戦では、成長投資とGP率にこだわり続けてきました。その理由を教えてください。

VG2.0の前半2年間は、自走的な成長の実現に向け、必要な投資を積極的に行ってきました。成長エンジンとなる制御機器事業、ヘルスケア事業を中心に、不足していた技術や製品を拡充することでソリューションの幅を広げました。

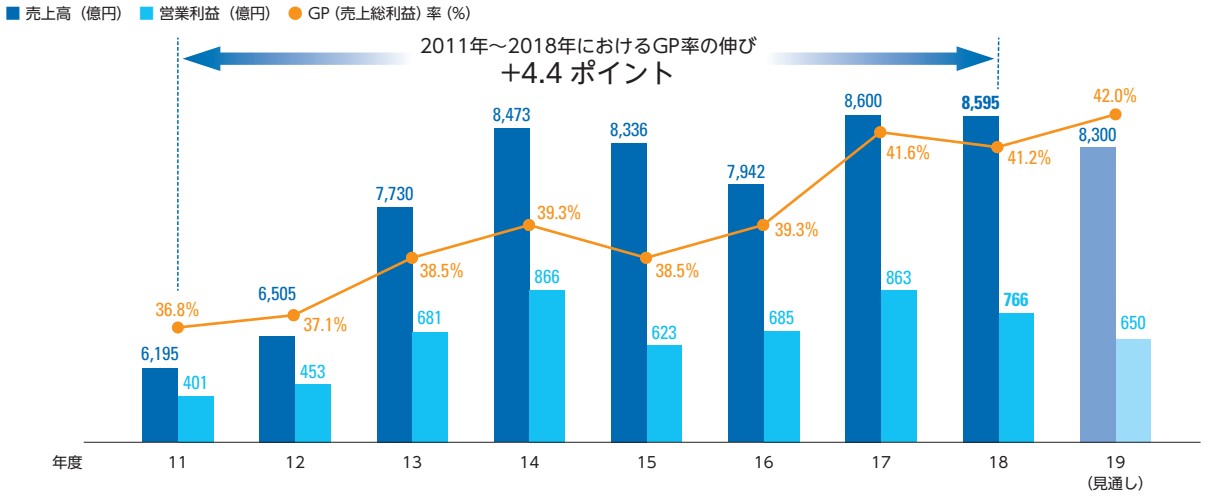
自走的な成長の実現に向けてこだわり続けているのが、「売上総利益率（GP率）」です。なぜなら売上総利益は、売上げから売上原価を差し引いたものづくりの純粋な利益だからです。ここから投資の原資が生まれるため、GP率が上がれば投資余力が増し、投資により競争力が高まるという、成長サイクルが実現します。成長のためには厳しい環境下でも必要な投資を行うことが不可欠であり、その原資を生み出すGP率が重要となります。

このGP率は、生産だけでなく、営業や開発、本社を含めた全部門で連携して高めていくものです。例えば、生産で3%のコストダウンするのはとても大変なことですが、仮にGP率が50%だとした場合、営業が1.5%値引きすれば、生産が血の滲むような努力で削り出した3%は全部吹き飛んでしまいます。このようにGP率は非常に動的なものだからこそ、その重要性を全社で共有しています。その結果、VG2020がスタートした2011年度36.8%だったGP率は、2018年度41.2%にまで増えました。

この4.4ポイントのアップを2018年度の売上高8,595億円から逆算すれば、378億円の投資原資を稼いだ計算になります。GP率の向上により生み出した利益を原資に、開発費や販管費を大きく増加させてきましたが、営業利益率は2.4ポイント高めることができています。

VG2.0後半がスタートする2019年度は、成長投資により獲得した資産を評価し、収益力を高めるとともに、

売上高、営業利益、GP（売上総利益）率 実績の推移（2011年度～2018年度）



構造改革をやりきることで、より筋肉質なオムロンを作り上げていきます。 P37 ROIC経営 →

規律ある経営に不可欠な「ROIC経営」

――GP率の向上以外に、持続的な企業価値向上に寄与するオムロンユニークな取り組みとは。

限りある原資を有効に使い、自走的な成長を実現するには、投資のリターンをモニタリング、評価し、最大化していくことが必要です。事業には、成長力に加えて収益力も備わっていなければなりません。これを両立させるのが「ROIC経営」です。ROICは投下資本に対するリターンを測るため、事業形態に即してパフォーマンスを評価できる重要な経営指標となります。

ただし、経営指標のままでは、現場の社員が自身の業務とのつながりを実感できません。そこで導入したのが、「逆ツリー展開」です。これは、ROICを自動化率や失敗コスト率、設備回転率といったKPI（重要な業績評価指標）に分解し、業務プロセスの何を改善すれば効率化され、業績の向上につながるのか。それを逆ツリー型にすることで、見える化したものです。収益を上げ、成長を担うのは社員一人ひとりですから、皆の活動がバラバラだと、価値創造へ向かうベクトルが一致しません。そこで、上からの経営施策と下からの改善アクションをリンクさせ、上下双方のアクションをしっかりとつなげることを目的にしています。

さらには、ROICをより深く浸透させるために「ROIC経営2.0」という翻訳式も導入し、各事業部にアンバサダーを置くことで、その先進事例を全社で共有しています。

――オムロンは「ポートフォリオマネジメント」も重視しています。

事業環境が変化し続ける中、全ての事業が計画通りの成長を遂げられるわけではありません。オムロンが自走的な成長を実現するには、規律ある経営が不可欠です。そのためには、常に事業構成を見直し、収益力、成長力の高い事業に注力したポートフォリオに組み替えていく必要があります。オムロンには約90の事業ユニットがありますが、それぞれを経済価値評価と市場価値評価で常に精査し、継続・撤退などの経営判断や、新たな成長事業への資源シフトを行っています。こうした「ポートフォリオマネジメント」による事業評価は、持続的な事業運営に欠かせません。また規律ある経営は、企業理念を追求するうえでも必要です。

企業は社会の公器であり、さまざまなステークホルダーが関わり、成り立っています。例えばステークホルダーの一つである機関投資家の場合、その先には年金で暮らす人々がいます。そうした間接的なステークホルダーにも、きちんと利益を還元していく必要があります。つまり、ある一定以上の収益を上げられない事業は、十分に社会に貢献できていない事業だと言えます。収益は世の中に提供している価値の対価である以上、個々の事業

がどの領域でどのような活動をして、どれだけの収益を上げているか、それを明確にするためにも規律を持った投資マネジメントは必要不可欠だと考えています。

オムロンでは、各事業がクリアするべき基準として、ROIC10%を設定しています。ROICが6%以下なら、事業撤退も検討します。想定資本コストは約6%ですから、それを上回るリターンを上げられない事業を抱えていては、将来の成長投資に向けた原資を生み出せませんし、よりよい社会への貢献を目指す企業理念とも齟齬をきたすからです。

「逆ツリー展開」と「ポートフォリオマネジメント」をはじめとした取り組みの結果、2018年度のROICは、成長に向けた開発費や販管費を増やしながらも10.6%となり、日本の上場企業の平均値である6.75%を大きく上回ることができました。

P37 ROIC経営 →

オムロンならではの成長サイクルを確立し、社会的課題の解決を通じた企業価値向上を

――「株主価値の向上」に対するポリシーと施策を教えてください。

今後も引き続き、ROICを起点とする成長戦略を着実に実行し、高いGP率により生み出した利益を成長投資に充てることでさらなる成長を実現する、という成長サイクルを加速していきます。この成長サイクルで生み出した利益は、適切なキャッシュマネジメントと利益配分ポリシーに基づき、運用していく計画です。株主価値の向上のため、成長投資、安定的な配当、機動的な自己株式取得の順で、これらを実行していきます。2019年度の年間配当額は、事業環境が不透明なことから、DOE基準を適用し、算出しています。

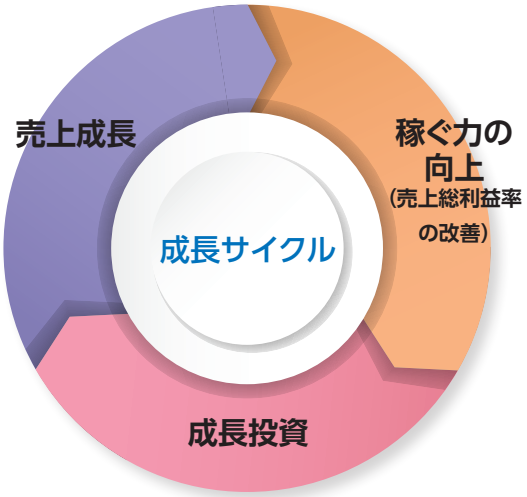
また近年は、企業に対するESGやSDGsといったサステナビリティへの期待が高まっています。これは、株主からお預かりした資産をよりよい社会づくりに活かしつつ、リターンをしっかりと返すことができる会社が選ばれる時代であることを表しています。オムロンもこの期待に応えるため、ROIC経営を加速することで事業の成長を実現するとともに、オムロンならではの技術やサービスによって社会的課題を解決し、よりよい社会づくりに貢献する。この両立を実現してまいります。

――最後に、ポストVGを見据えた「持続的な企業価値の向上」についてお聞かせください。

今年度も不透明な事業環境を背景に、FA業界を中心に、大きな影響を受けることが予想されます。このような厳しい事業環境を企業変革の好機と捉え、ROIC経営をさらに徹底することで、強い企業体質を実現していきます。

また、持続的な企業価値向上のためには、イノベーション力が勝負のカギを握ります。よってVG2.0の後半2年間、そしてその先においても、規律とチャレンジでイノベーション創出の成長サイクルを着実に回し、この仕組みを経営メカニズムの中にしっかりと組み込んでいきます。オムロンならではの自走的な成長サイクルを確立し、社会的課題の解決を通じた企業価値向上を目指す――。CFOとしてのチャレンジは、これからも続きます。

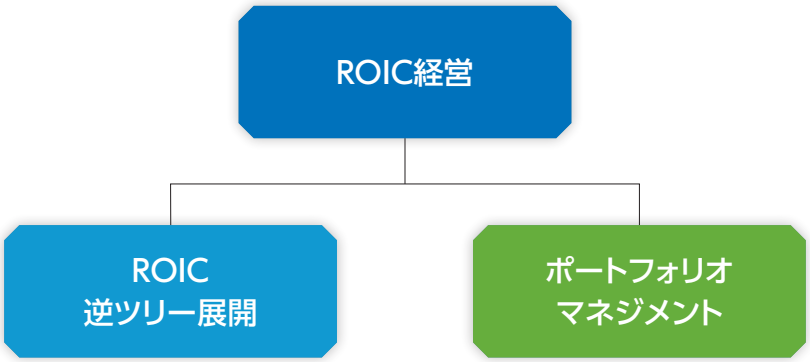
VG2.0成長サイクル



ROIC経営

ROIC経営は、「ROIC逆ツリー展開」、「ポートフォリオマネジメント」の2つで構成しています。

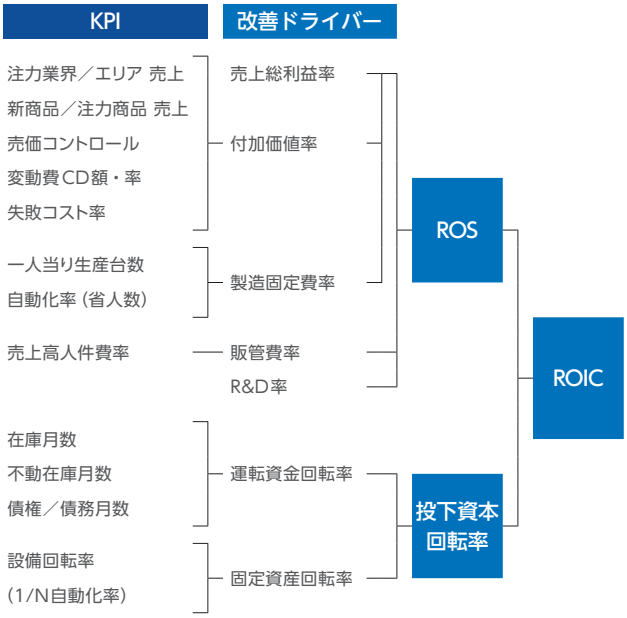
複数の事業ポートフォリオを持つオムロンにとって、ROICは各事業を公平に評価できる最適な指標です。営業利益の額や率などを指標とした場合、事業特性の違いや事業規模の大小で評価に差が出ますが、投下資本に対する利益を測るROICであれば、公平に評価することができます。VG2.0で4つの注力ドメインを設定し、引き続き独自の事業ポートフォリオを展開していくオムロンにとって、ROICは欠かせません。



ROIC逆ツリー展開

ROIC逆ツリー展開により、ROICを各部門のKPIに分解して落とし込むことで、現場レベルでのROIC向上を可能にしています。ROICを単純に分解した「ROS」、「投下資本回転率」といった指標では、現場レベルの業務に直接関係しないことから、部門の担当者はROICを向上させるための取り組みをイメージすることができません。例えば、ROICを自動化率や設備回転率といった製造部門のKPIにまで分解していくことで、初めて部門の担当者の目標とROIC向上の取り組みが直接つながります。現場レベルで全社一丸となりROICを向上させているのが、オムロンの強みです。

ROIC逆ツリー

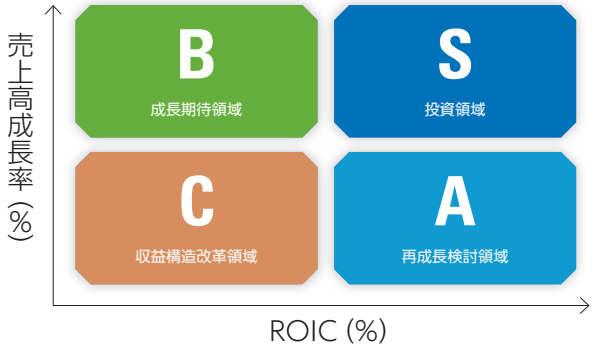


ポートフォリオマネジメント

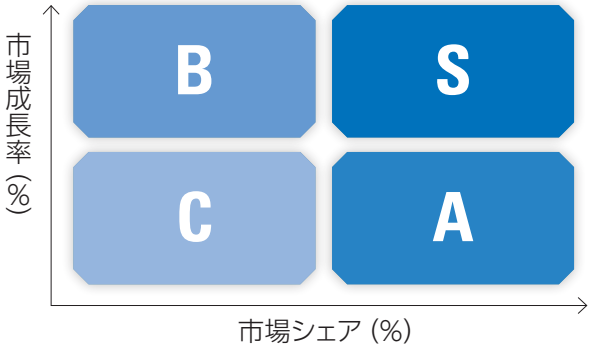
全社を約90の事業ユニットに分解し、ROICと売上高成長率の2軸で経済価値を評価するポートフォリオマネジメントを行っています。これにより新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退などの経営判断を適切かつ迅速に行い、全社の価値向上をドライブしています。

また、限られた資源を最適に配分するために、「経済価値評価」だけではなく、「市場価値評価」も行っています。それにより、各事業ユニットの成長ポテンシャルを見極められ、より最適な資源配分を可能にしています。

経済価値評価



市場価値評価

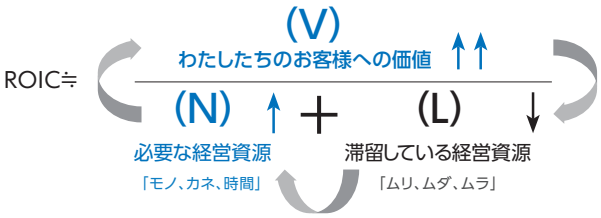


ROIC経営のさらなる浸透に向けて

ROIC経営の浸透をより加速させるため、ROICの定性的な翻訳式を活用した「ROIC経営2.0」を2015年から開始しています。翻訳式が意味するのは、「必要な経営資源(N)」を投入し、それ以上に「わたしたちのお客様への価値(V)」を上げ、そのために「滞留している経営資源(L)」を減らすというものです。このような簡単な翻訳式により、普段は財務諸表と縁のない営業や開発部門などの担当者が、ROIC向上の取り組みを具体的にイメージすることができます。

また、オムロンには各事業部門の経理・財務の担当者が中心となり、ROIC経営2.0の浸透を推進するアンバサダーがいます。アンバサダーが各事業部門におけるROIC経営2.0の取り組み事例を、全社に分かり易く紹介することで、現場レベルの取り組みがグローバルに広がり、深く根付くことにつながっています。

ROIC経営2.0-ROIC翻訳式



❶ 価値創造のために**必要な経営資源(N)**(モノ、カネ、時間)を果敢に投入する。

❷ それ以上に、**お客様への価値(V)**を大きくする(↑は二つ!)。

❸ 滞留している経営資源(L)(ムリ、ムダ、ムラ)を減らして(N)にシフト/投入する。

技術と人財でソーシャルニーズを創造する。進化する「技術経営」への挑戦。

2019年8月
代表取締役 執行役員専務　CTO 兼
技術・知財本部長 兼 イノベーション推進本部長
宮田　喜一郎

オムロンは、社会的課題の解決に向けてソーシャルニーズを創造する「企業理念経営」を実践しており、それを支えている仕組みのひとつが「技術経営」です。これまでオムロンは、無接点近接スイッチや自動改札機など技術の力で世界初の製品やシステムを次々と生み出してきました。AI、IoT、ロボティクスなどの技術革新が加速するいま、オムロンはどのような未来を描き、今後どのようにして社会的課題解決を目指すのか。オムロン流イノベーションの加速を託された宮田CTOに、進化する技術経営について聞きました。

（聞き手｜統合レポート編集部）

オムロン流イノベーションの「型」をつくる

――編集部（以下太文字）：オムロン流のイノベーションとはどういったもので、どのように加速されようとしているのでしょうか。

宮田（以下略）：オムロン流のイノベーションとは、「社会的課題を解決するため、技術革新をベースに近未来をデザインし、その実現に必要な戦略を明確に描き、実行すること」です。これは、オムロンの技術経営そのものです。

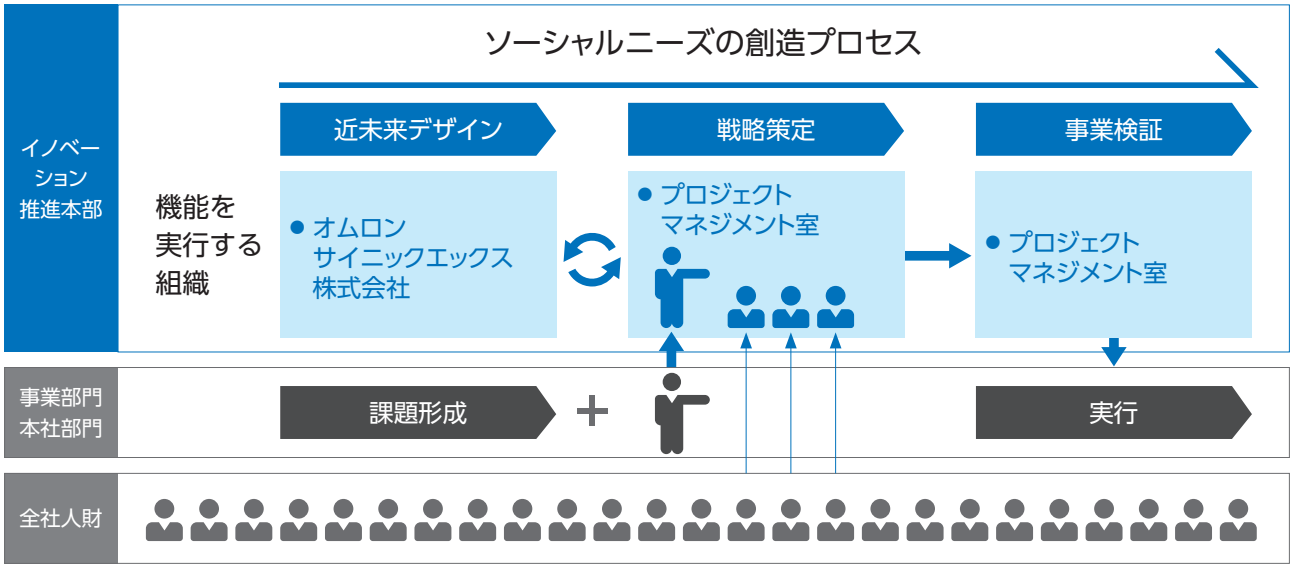
CTO就任以来、私はオムロンが組織としてソーシャルニーズを創造していく力を強化するために、技術経営の確立と強化によるイノベーションの加速、全社技術戦略の策定と実行によるコア技術「センシング＆コントロール+Think」の強化に取り組んできました。特に、「VG2.0」がスタートした2017年度からは、オムロンの技術経営を強化し、全社でイノベーション創出を加速していくために、今の時代に適合したオムロン流イノベーションの「型」つくりを行っています。具体的には、近未来デザインを起点としたバックキャスト型のイノベーションを創出する、戦略策定や事業検証までを行う専門組織の構築と、そのナレッジの蓄積です。

――それが2018年4月から本格稼働した「イノベーション推進本部（IXI）」と、その傘下の子会社「オムロンサイニックエックス株式会社（OSX）」ですね。設立から1年経ちましたが、どのような手応えを感じられていますか。

IXIは、バックキャスト型のイノベーション創出に必要な機能を全て揃えており、そのプロセスを一気通貫で実行できる組織です。その傘下の子会社OSXは、イノベーション創出のプロセスの起点となる近未来デザインを研究する役割を担っています。OSXには、AI、IoT、ロボティクスなど最先端技術のトップ人財を広く外部から登用しています。その人脈もフル活用しながら、社内だけでなく社外の研究機関などと徹底したオープンイノベーションを行い、近未来をデザインしています。

IXIを設立する際にこだわったことは、IXIをオムロン全社の「イノベーション・プラットフォーム」にするということです。新事業を創出する部門の設立は、オムロンも過去に何回も挑戦し、失敗してきました。そこで改めてなぜ失敗したのかを探ってみると、答えが見え

オムロングループ全社のイノベーションプラットフォーム「イノベーション推進本部」



てきました。それは“離れ小島”だったからです。独立性が高いばかりに、既存の事業部門の人たちから見れば「お手並み拝見」となってしまい、各事業部門が本気のテーマとリーダーを送り込めていなかった。それをどう払拭するかが課題でした。

そのため設立以降、IXIの価値を社内外に積極的に発信してきました。その結果もあり、この1年間で社内外から60以上のさまざまなアイデアが持ち込まれ、20件近くのプロジェクトが走るようになりました。また、全社から20名以上の若手の戦略人財候補もIXIに参画してもらえました。

IXIで走っているプロジェクトの一つに、2019年4月に京都府舞鶴市様とオムロンの社会システム事業(SSB)が発表した「2030年を見据えた日本の地方都市の課題解決に向けた連携協定」があります。このプロジェクトは、OSXの存在を知った舞鶴市山口副市長から「日本の地方創生の未来を一緒に創りたい」とコンタクトいただいたことがきっかけでスタートしました。舞鶴市山口副市長とOSX社長の諏訪の面談後、すぐにIXIとしてプロジェクトを立ち上げることが決定、舞鶴市様とIXI、SSBによるプロジェクトが立ち上がりました。プロジェクトのメンバーは、「人口が5万人から10万人の日本の地方都市が活性化した、2030年のありたい姿は何か、それを実現していくためにはどのような技術やビジネスモデルを含めた枠組みが必要なのか」について、議論を重ねました。現在は、創り上げた近未来デザインの実現に向けた実証実験の段階に入っています。これは、社会的課題から近未来デザインを描き、戦略策定、事業検証と進めていくIXIのイノベーション創出のプロセスと、それを回す仕組みの確からしさを示している一つの事例です。

このようなプロジェクトは他にも複数動いています。大きな成果が出るまでには時間がかかるので、経営的には忍耐強さが求められますが、それでも可能性の大きなネタがゴロゴロ転がっています。これからが楽しみです。P53 社会システム事業(SSB) →

――オムロン流イノベーションの「型」が回り始めてきたということですね。一方、イノベーション創出のためには、技術が欠かせません。コア技術強化の手応えはいかがでしょうか。

技術を生み出し、磨き上げるのは人です。全社技術戦略を実行する中で、技術人財の採用と育成に特に注力してきました。その成果の一例として、技術論文発表数と特許保有件数の質と量の向上があります。2018年度の技術論文発表件数と特許保有件数は、ともに2014年度と比較して約1.4倍と大幅に増加しています。技術の質に関しても、オムロンが発表した技術論文が権威ある学会で採択される例が増える、オムロンが保有する特許の内、事業への貢献が大きく期待される特許の割合が倍増するなど、着実に成果が表れています。これは、オムロン全社で技術を社会に実装する力が底上げできたことを示しています。

また、分散データを活用した人工知能(AI)の学習モデルを統合する技術や、ロボットを遠隔操作するプラットフォーム、人の感性をAIが再現できる画像検査技術など、近未来デザインにつながるユニークな技術や構想も生み出され始めています。

未来に向け、一段上のイノベーションを創出する

――「型」と「技術」の双方がうまく強化されているように見えますが、今後オムロンが強化すべきことは何でしょうか。

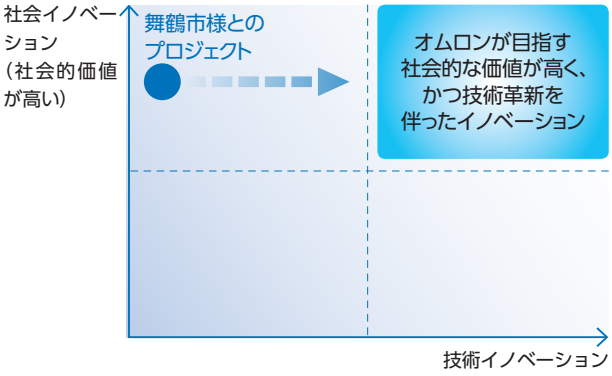
技術経営の強化を行う中で、ソーシャルニーズの創造をさらに加速させていくための新たな課題が見えてきました。それは、社会的な価値が高く、かつ技術革新を伴ったイノベーションをいかに創出していくのかということです。舞鶴市様との事例のように、社会的課題を起点に近未来デザインを描き、社会に実装していく、社会的な価値の高いイノベー

ション創出のプロセスは確立できました。また、それを回せる人財も育ってきました。しかしオムロンが、自らの手で自律社会を実現していくベンチャーであり続けるためには、誰も想像できていない未来の社会的課題を解決できる、社会的な価値が高く、かつ技術革新を伴ったイノベーションを創出していく必要があります。舞鶴市様とのプロジェクトについても、社会的な価値の実証を進めるとともに、技術によるイノベーションをより高めていくための検討を重ねています。

そのために2019年度は、社会的価値を高めるための「新しい価値の生み出し」と、技術革新を起こす「高い技術で競争力を強める」ことに、徹底的にこだわっていきます。具体的な取り組みとしては、「人財」と「仕組み」の強化と、「ナレッジ・マネジメント」に注力します。

特に、IXIでイノベーション創出のプロセスを回すために欠かせない技術戦略や知財戦略、ビジネスモデルなどを構築できるアーキテクト人財と、技術・知財本部で技術革新を起こせるAI、ロボティクスをはじめとするコア技術人財の育成が急務です。両人財とも、市場にはなかなかいないため、自前で育て、数を増やしていく必要があります。そのために、戦略人財育成専門の組織をIXI内に新設しました。アーキテクト人財については、2018年度に技術戦略、知財戦略、ビジネスモデルなど、それぞれの分野のアーキテクトに必要な能力は何か、そしてどのレベルが必要かなどという能力要件が、「構想力」「表現力」「貫徹力」の3つの要素で定義できています。この能力要件を伸ばすために、IXIで確立されたイノベーション創出のプロセスを複数経験させることで、全社から参画してきた戦略人財候補を鍛え上げていきます。コア技術人財は、IXIの人財育成プロセスを参考にして能力要件の定義からスタートすることになりますが、技術・知財本部でも新技術探索に取り組みやすくする施策の実行などを通じて、育成を進めていきます。

オムロンが目指す一段上のイノベーション



また、社会的、技術的な価値を高めていくための仕組みとして、直感的なアイデアを試してアイデアを形にする経験を積ませる場や、視点・知見の多様性を持つメンバーが異なる切り口で議論することでアイデアを磨き上げる場を設けます。

そして、IXIでプロセスを回した経験から得られた成功事例のノウハウや技術・知財本部で創り上げる価値創出ノウハウを、再現性と継続性が担保された状態の組織知として蓄積し、全社に展開できる形として資産化していきます。

オムロンの技術経営は、スタンス、戦略、プロセス、組織、制度といった「仕組み」と、それを実行する「人財」が揃いつつあります。これからは、その「仕組み」と「人財」を有機的につなぎ合わせ成果を最大化していく、全社の知を結集した総力戦といえる「ナレッジ・マネジメント」に取り組んでいきます。そして、オムロンのあらゆる組織でソーシャルニーズが次々と創造されている状態を創り上げていきます。

オムロンによるソーシャルニーズの創造にご期待ください。

制御機器事業（IAB）

ドメイン ファクトリーオートメーション

該当するSDGs項目

事業ビジョン

オートメーションでモノづくりを革新し、世界中の人々を豊かにする

制御機器事業は、オムロンが歴史的に育んできたオートメーションを事業の中心におき、モノづくりを革新することで、世界の製造業の生産性向上に貢献してきました。そして現在、モノづくり現場のオートメーション化は、ますます加速しています。独自のコンセプト「*i*-Automation!」を掲げ、業界随一の幅広い制御機器を軸に、技術とソリューションでお客様のモノづくり現場にイノベーションを起こし、世界中の人々を豊かにする世界を目指します。

執行役員副社長
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
宮永 裕

モノづくり現場に共通する課題

モノづくり現場は、大きな変革期を迎えています。それは、「作るモノ・作り方」「作る場所」「作るヒト」といったニーズの変化です。「作るモノ・作り方」では、CASE*[1]や5Gに代表される業界の変化に伴う製品の高度化、小型化、高品質化、そして消費者ニーズの多様化による多品種少量生産などのモノづくりへの対応が急務です。「作る場所」では、米中貿易摩擦を起因に、地産地消の流れが加速し、世界中に分散した生産現場における同一品質のモノづくりや、生産設備の急峻な立ち上げが求められています。「作るヒト」では、人件費の高騰や少子高齢化から製造現場で働く人、特に熟練技能者の不足が深刻です。このようなニーズの変化は、時代の流れと共に急速に拡大しています。

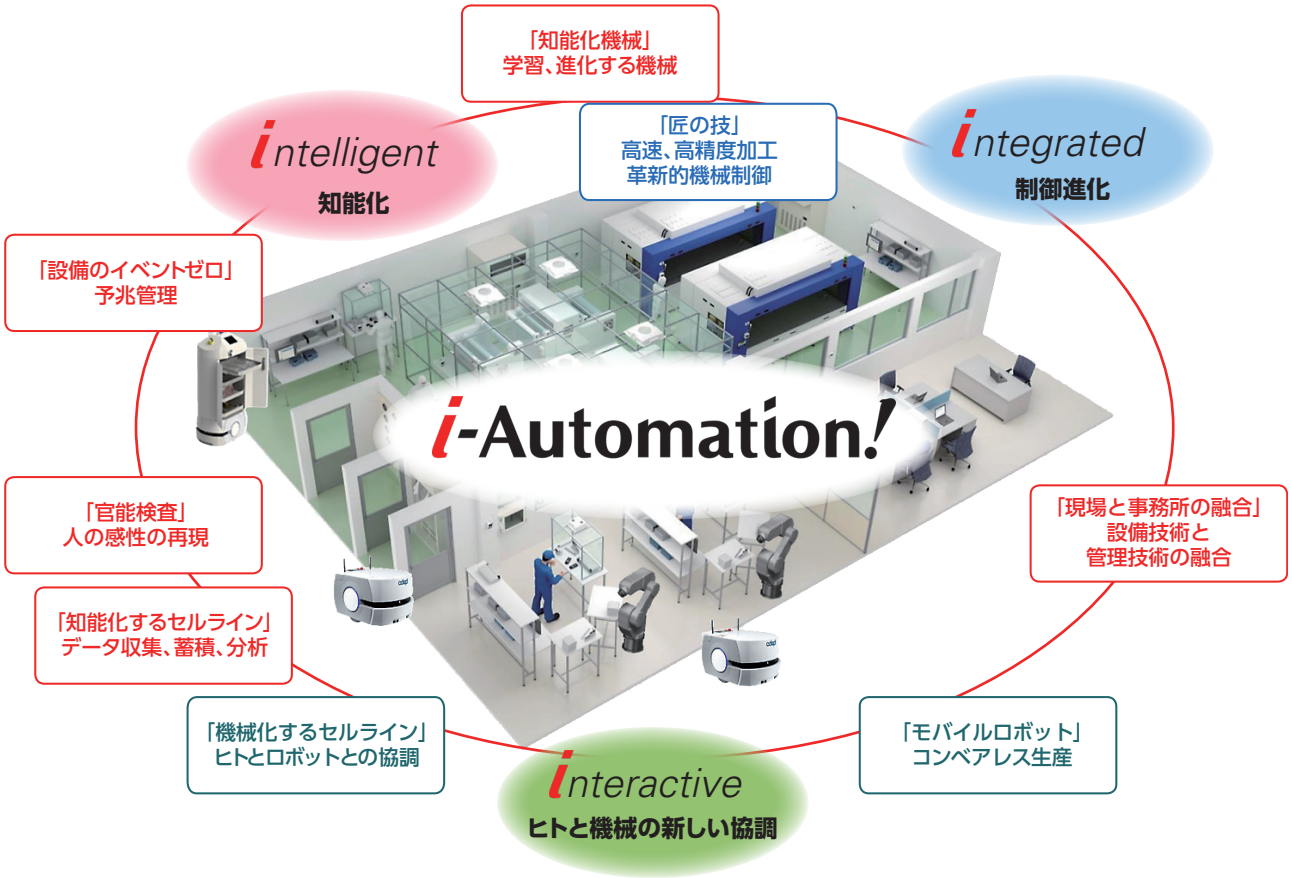
一方、AI、IoT、ロボティクスに代表される技術革新、シーズの変化も加速しています。これらの技術の急速な変化は、モノづくり現場におけるニーズの変化を解決するうえでの大きな追い風となります。

*[1] CASE：Connected（つながる車）、Autonomous（自動運転）、Shared（共有）、Electric（電動化）

「*i*-Automation!」の誕生

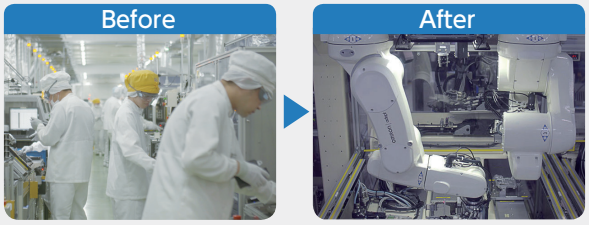
2016年、モノづくり現場が直面する課題をイノベーションで解決するべく、IABの価値創造コンセプト「*i*-Automation!」を打ち出しました。*i*-Automation! の「i」は、「innovation（革新）」。それは、製造現場の自動化を革新する「3つの“i”」のイノベーションで構成されています。3つの“i”とは、「integrated（制御進化）」、「intelligent（知能化）」、「interactive（ヒトと機械の協調）」です。これは、ニーズの変化とシーズの変化とオムロンの独自性を掛け合わせたものです。「制御進化」とは、IABが所有する業界随一の幅広い制御機器とソフトウェアの“擦り合わせ”による超高速・超高精度な機械制御を

実現するものです。「知能化」は、製造現場のあらゆる制御機器をAI、IoT化することで機械自らが学習し、進化することで止まらないライン、不良品をつくらない高品質なモノづくりを、そして「ヒトと機械の協調」は、機械が自律的に動き、ヒトと一緒に働くことで、ヒトと機械がそれぞれの持ち味を引き出し、相互に協力し合うという新たなモノづくり現場の実現を目指すものです。



i-Automation! を“リアル”に実現、アイシン・エィ・ダブリュ社のスマート工場

世界有数の自動車部品メーカー、アイシン・エィ・ダブリュ株式会社の岡崎工場は、オムロンとの共創で、まさに *i*-Automation! が実現されたスマート工場です。電子制御ユニット(ECU)の組立てを行うための天井から吊り下げられたロボット、高度な基板検査装置、部品を自動的に搬送するモバイルロボットと、製造現場の革新がリアルに実現された姿がそこにあります。



従来は10人がかりで行っていた、各装置への部品の設置と工程間移動を完全自働化した天井吊り下げ型のロボット

※ アイシン・エィ・ダブリュ社のスマート工場の詳細記事は、こちらをご覧ください

i-Automation! の進化

integrated（制御進化）

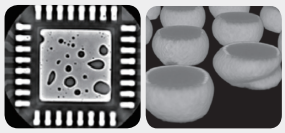
i-Automation! の誕生以来、数多くの革新的制御アプリケーションを増産

オムロンは、20万種にも及ぶ幅広い制御機器を所有する業界随一の企業です。この圧倒的な商品群とソフトウェアを高度に摺合わせ、極めてスムーズで、高精度かつ高速な制御を実現してきました。具体的には、製品の搬送時に発生する「揺れ」「ずれ」「こぼれ」をソフトウェアで解決する制振制御技術や、高速に動く異なる機器の動きをピタリと合わせる高速同期制御などです。ますます高まるモノづくり現場の課題を解決する革新的な制御アプリケーションの拡充に取り組んでいます。

"*i*-Automation! "で、自動車業界の社会的課題を解決

自動車業界では、自動運転車の開発が活況の中、その心臓部にあたる電子制御基板の高精度かつ効率的な全数検査がますます切実な課題となってきました。なぜなら、安全な自動運転を担保する最も重要な生産工程が、高度な電子部品等が実装された電子制御基板の検査だからです。電子制御基板は、自動車のブレーキやエンジンの制御という人命に関わる所にも使用されており、商品不良は一切許されないからです。この課題を解決したのが、オムロンの「X線検査装置」です。 X線の技術を活用し、ヒトの目に見えない基板実装の不具合を発見する画像検査装置です。オムロンの独自性は、そのスピードと精度。立体画像を連続撮影しながら止めることなく、従来の2.3倍という圧倒的なスピードで検査することを可能にしました。

X線検査装置



X線検査装置で撮影した電子制御基板の立体検査画像

【社員コメント】

民生品に使われているごく小さい部品が車にも搭載されていく、という大変革の兆しを我々は2007年に掴んでいました。*i*-Automation! の制御技術によって量産に耐える検査スピードをもち、3D-CT技術*2を搭載した自動検査装置を開発しました。これからも「車の安心・安全を我々が創る」いう使命感をもって、高品質な検査装置を提供していきます。

企画担当：検査システム事業部　プロダクトマネージャー　**藤田 有人**

X線検査装置の開発の歴史は、『お客様のためになるものを創る』ということに徹底的にこだわった、お客様との密着による共創の連続でした。性能を落とさずスピードを速め、品質やメンテナンス性を格段に向上させた設計刷新で画期的なX線検査装置を誕生させました。

開発担当：検査システム事業部　開発部　**七呂 真**

業界最高のX線検査装置をいち早く最適品質・コスト・納期で安定供給し、世の中の安全・安心づくりに貢献したい。その想いで商品企画段階から生産・開発・企画が一体となり、急速な受注増にも対応できるモノづくり体制を実現することができました。重要な検査工程を担う責任と誇りを持ち、さらなる社会的課題の解決、顧客価値創造に向け邁進していきます。

生産担当：綾部工場　**藤原 秀介**

*2 3D-CT技術：X線を用いて、ヒトの目に見えない構造物内部の連続的な断面の画像を撮影し、コンピューター処理することで、3次元の立体的な画像を得る技術。医療機関などで利用されているCTスキャンに同様の技術が使われている。

intelligent（知能化）

オムロンの主戦場は、リアルな現場のオートメーション

オムロンが拘るのは、リアルな現場のオートメーションによるモノづくり革新です。オムロンの20万種にも及ぶ制御機器をネットワークに接続し、生産ラインや装置の状態をリアルタイムに収集します。2017年4月、業界初のAI搭載マシンオートメーションコントローラー（AIコントローラー）を開発、2018年10月には、AIコントローラー用「AI予知保全ライブラリ」を発売しました。大量の現場データをAIコントローラーにより収集、分析し、そして制御するといった“学習する設備”が可能となり、「止まらない」「不良品をつくらない」生産ラインづくりが実現しています。さらに2018年11月には、世界最速の組み込み型AIベンチャー「株式会社エイシング（エイシング社）」と提携するなど、オープンイノベーションによる、さらなる技術の開発にも取り組んでいます。

interactive（ヒトと機械の新たな協調）

ヒトと機械が互いに補完し、協力し合いながら働く

オムロンは、モノづくり現場で人と機械が共に働き、機械が人の動きや考えを理解しサポートするなど、人と機械が互いに補完し、協調し合う「製造現場における人と機械の新たな関係」を目指しています。これこそ、未来のモノづくりの姿です。そのため、2015年に産業用ロボットのアデプト テクノロジー社を買収。現在、フレキシブルな自動搬送を行うモバイルロボットを世界中で発売しています。2018年5月には、モノづくり現場におけるヒトとロボットの協調を進化させるために台湾の協調型ロボットメーカー「テックマン・ロボット社」と提携しました。アーム型協調ロボットを新たに商品ラインアップに加えることで、“ヒトと機械が協調する未来型のモノづくり現場”を加速させています。

3つの“i”を強化する2018年度の取り組み

台湾・協調ロボットメーカー「テックマン・ロボット社」と提携（2018年5月）

「テックマン・ロボット社」は、製造現場において、人と一緒に作業できるアーム型協調ロボットの世界的なリーディングカンパニーです。同社とオムロンは、成長著しい協調ロボット分野において、戦略的提携を締結しました。人と機械が協調する革新的なモノづくり現場の実現に向け、次世代型の協調ロボットの共同開発に取り組んでいます。

アーム型協調ロボット

組み込み型AI開発ベンチャー「エイシング社」と提携（2018年11月）

エイシング社は、少ない学習数でも予測精度が高く、高速処理が可能なAIアルゴリズムを保有する世界有数のAIベンチャーです。同社との提携により制御機器用AIエンジンを共同開発しました。センシングしたデータの収集から機械制御へのフィードバックまでを瞬時に行うことが求められる未来型のモノづくり現場において、同社とともに製品不良の発生を予防するスマートな製造ラインの実現を目指します。

エイシング社との提携発表
（左）技術開発本部長 福井と
（右）株式会社エイシング代表取締役CEO 出澤氏

※ エイシング社との提携の詳細記事は、こちらを覧ください。

課金型サービス「i-BELT」も、さらに進化

i-Automation! を届けるビジネスモデル「i-BELT」を2017年に開始しました。同ビジネスは、データを使った保守・メンテナンスや生産ラインの進化を、オムロンのエンジニアがお客様のモノづくり現場でお客様と一緒に行う課金型のサービスです。お客様の現場に密着することで、様々なデータを収集、分析することが可能になり、課題の抽出、新たなソリューションの提案に繋げることができます。また、現場から得た様々な制御のノウハウを新たなビジネスに結び付けています。「i-BELT」を通じ、お客様とより継続的な関係を構築することで、熟練技能者に依存していた「設備のいつもと違う状態の予兆管理」や工作機の「切削速度の調節」など"匠の技"を、簡単に再現できるようになりました。

お客様の製造設備での
診断サービス

「オートメーションセンタ」もさらに拡大

i-Automation! を広げ、i-BELTでお客様とつながり続けることでモノづくり現場に革新を起こしつづけます。これを可能にするのが、世界各地に広がるオートメーションセンタ(ATC)と、そこでお客様に密着するセールスエンジニアです。ATCは、セールスエンジニアがお客様のモノづくり現場の課題解決に向けて、実際にお客様が現場で使用される装置を想定して解決策を検証・実証する場所です。2017年度に世界17か所だったATCは、2018年度35か所に拡大しました。また、現場に精通したセールスエンジニアは、2016年度比で約20%増員しました。現在、1,000名以上のセールスエンジニアが、世界中に広がるお客様との共創により製造現場の課題解決に取り組んでいます。

お客様との共創で、モノづくり現場の課題解決に取り組むセールスエンジニア

“ヒトと機械の新しい協調”の完遂で、*i*-Automation! は更に未来へ

創業者 立石一真は、「機械にできることは機械に任せ、人間はより創造的な分野で活動を楽しむべきである」と唱えました。オムロンが目指すのは、人と機械の協調による新しい関係です。機械が人の仕事を奪うのではなく、ロボットが人に合わせて仕事をする世界です。

現在、必要な時に、必要な場所で、人と共同で作業ができる「モバイルマニピュレーター（MoMa）」を開発しています。2019年度導入予定です。MoMaは、人や障害物を検知し、ぶつかることなく自由自在に動くモバイルロボットの上にアーム型協調ロボットを設置した、移動型作業ロボットです。モノを画像で認識して掴むことができるため、搬送に加え、部品の陳列や組み立て作業の自動化が可能です。モノづくり現場で多くのロボットが、ワーカーの如く人と協調して働く、人と機械が絶妙に調和した夢の世界は、実はもう手に届くところまで来ているのです。

i-Automation! で世界中の工場で働く人や消費者を豊かにするモノづくり現場の実現を目指すオムロン。刻一刻と変化を遂げるモノづくり現場革新のチャレンジに、終わりはありません。*i*-Automation! は、更に未来に向けて進化していきます。

モバイルマニュピレーター

商品を陳列する

リレーをソケットに挿入して組み立てる

電子部品事業（EMC）

オムロンの発展を支える
デバイスモジュール

該当する
SDGs項目

事業ビジョン

高度なものづくり力で、先進的な電子部品をグローバルに提供

電子部品事業は、リレー、スイッチ、コネクタなど豊富な実績をもつ基幹商品を中心に、お客様のさまざまなニーズに応えるデバイスやモジュールで幅広い商品群を展開しています。スマートフォンなどのデジタル製品、エアコンや冷蔵庫、電子レンジなどの家電製品、そして自動車、工作機械などの産業機器から車載領域にいたるまで、電子部品はさまざまな分野で私たちの生活に溶け込み、社会を便利にしています。最先端技術と長年培われた確かなものづくり技術を駆使し、幅広い分野で人と機械を快適につなげる先進的な電子部品・機構部品をグローバルに提供し、世の中を支えていきます。

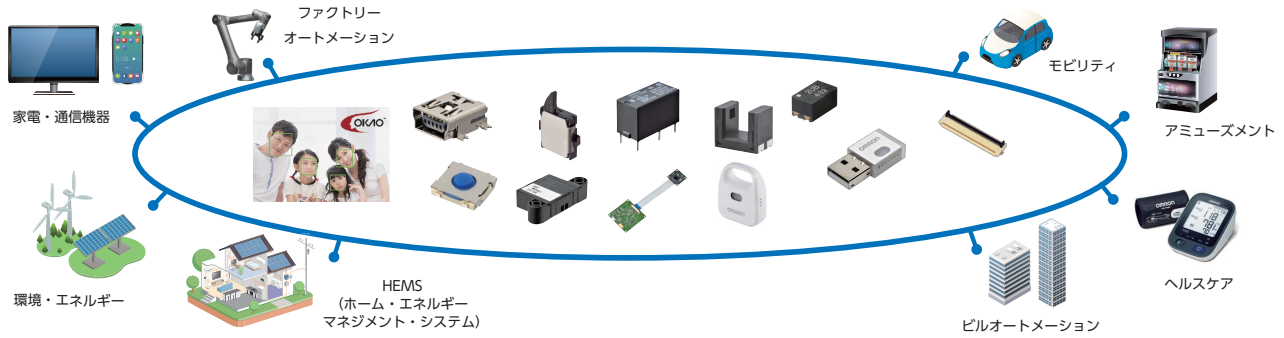
執行役員常務
エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネスカンパニー社長
行本 閑人

電子部品事業はオムロンの歴史とともに

創業者 立石一真が立石電機を創業する基盤となったのがリレーの技術です。リレーとは外部から電気信号を受け取り、電気回路のオン/オフや切り替えを行う部品です。電気製品に組み込まれた「リレー」は電気信号を受け取り、スイッチをオン、オフすることにより次の機器へ信号を伝える働きをしています。例えばテレビのリモコンのスイッチを押すと、テレビの中の「リレー」に電気信号が送られ、主電源のスイッチが入り、テレビが視られるようになります。リレーは、電気の流れる量・回路の数など、その用途によって数多くの種類があります。この技術がのちに世界初の「無接点スイッチ」の開発へとつながり、機械による自動化・無人化が進むオートメーション時代のオムロン飛躍の原動力となりました。

そして現在、リレーの技術はハイブリッドカー・電気自動車などに使われるDC高容量リレーとして需要の増加に対応しています。同様に、電子部品事業を支えるさまざまな技術は社会の変化とともに進化し、私たちの身近な製品に搭載されています。例えば、顔認識技術（OKAO Vision）は、人の顔を自動で見つける機能としてデジタルカメラなどに、超小型で高感度のMEMSマイクロフォンチップは、携帯電話の小型マイクロフォンに搭載されています。

当初、オートメーションの現場で活躍していたセンサー技術は、来客を知らせる人体センサーや、農業で活用される環境センサーに変化し、社会のインフラの一部としてさまざまなシーンに活用されています。



社会を支える電子部品

これからのスマート社会における電子部品事業

オムロンの強みは、創業以来、時代の変遷に合わせて移り変わる、お客様の電子部品に対する高度化、小型化、短納期化などのニーズをキャッチアップして培ってきた、商品開発力や安定した生産能力です。

あらゆる製品がスマート化していく、これからの社会に向けて、オムロンは、この強みを活かし、お客様のニーズに応えるバリエーション豊かな電子部品を提供していきます。

その一例が、競技人口が一億人を超え、市場が急成長しているeスポーツで使われるマウスやキーボード用のスイッチです。eスポーツでは、素早く繊細な動きが求められるためプレイヤーは、マウスやキーボードのスイッチの操作感触に非常にこだわります。オムロンは、プレイヤーが気持ちいいと感じる操作感触を、計測して見える化し、定量化したことで、個別ニーズに応えるスイッチを提供しています。これも長年、お客様に寄り添い、技術を磨き上げてきたオムロンだからこそできることです。

創業以来培った電子部品の技術は、歴史を重ねる中で進化し続け、今もオムロンのさまざまな事業を支えています。

eスポーツに熱中する若者たち

定評のあるeスポーツ用キーボードやマウスのスイッチ

次なる成長に向け、筋肉質な構造改革

家電やファクトリーオートメーションのスマート化は、これからさらに加速していきます。それを支えるのは、先進的な高品質の電子部品・機構部品です。オムロンは、これらを安定的に供給するために、生産地の最適化を軸とした生産構造改革を行い、生産能力を増強しました。これからも先進的な電子部品・機構部品をグローバルに提供し、世の中の発展を支えていきます。

生産構造改革に向けて　中国深圳工場への大規模移管と増設

スマートコミュニティなどの新たな市場でイノベーションを起こすには、電子部品が欠かせません。お客様のさまざまな要求を叶え、品質の良い電子部品を大量にローコストで提供するために生産構造の大改革を行いました。

その内容は、リレー・スイッチ・コネクタなどの36本もの生産ラインを移管・増設するもので、生産ラインがフル稼働すれば年間100億円規模の売上アップになります。

大規模な移管・増設は、370台ものトラック搬入が必要となる大がかりなものでしたが、品質システムや設備の改革、生産技術者の確保と養成を一気にやりきったこの改革により、私たちの電子部品の品質がお客様からも評価され、受注アップに繋がりました。さらに納期も改善されたことで、顧客価値向上に貢献することができました。

オムロン電子部品（深圳）有限公司
袁冬華

車載事業（AEC）

ドメイン　モビリティ

該当するSDGs項目

事業ビジョン

クルマ社会の未来を見据え、人とクルマのベストマッチングに貢献

車載事業は、安心・安全で快適なクルマ社会の実現に向けた製品の提供に関わる事業です。私たちは、車載製品を通じて、人とクルマのベストマッチングに貢献することをミッションとして、クルマの高機能化の実現に不可欠なカーエレクトロニクス製品を提供しています。今後もクルマ社会の未来を見据え、ものづくり力を進化させ続けることで、世界中の人々がより安全・安心・快適・クリーンに生活できるモビリティ社会づくりに貢献していきます。

執行役員常務
オムロン オートモーティブエレクトロニクス株式会社
代表取締役社長　和田 克弘

車載事業の解決すべき社会的課題

自動車が便利な移動手段として世界中に行き渡りつつある一方で、自動車に起因する問題も大きくなっています。増え続ける交通事故死亡者数に対して、安全運転支援関連の技術開発によって交通事故を抑制することが期待されています。また、新興国では自動車の排ガス等の呼吸器疾患による死者数増加が問題となりつつあります。

次世代モビリティ社会の潮流「CASE：Connected（つながる）、Autonomous（自動運転）、Shared/Service（シェア&サービス）、Electric（電動化）」の進展により、商品構造やバリューチェーン、ビジネスモデルのあり方について新たな価値創出が始まっています。同時に、協業加速、選択と集中、異業種の新規参入、業態転換といった業界構造の変革も進んでいます。

自動運転やEV化を支えるメーカーとしてモノづくり力を進化

オムロンは、安全・安心、環境への貢献度を高めるべく、「CASE」の示す4つの業界変化を踏まえたコネクテッド・自動運転・電動化に必要な製品の開発に力を入れています。なかでも、自動運転を実現するアクティブセーフティ領域と電動化を支える電源制御領域の2領域を強みとしています。

高度運転支援などのアクティブセーフティ領域では、車両前方認識技術でクルマの自動運転の実現に貢献するとともに、ドライバーが運転に集中できる状態かを判断する技術を搭載したドライバー見守り車載センサーなどにより、車内外の状況を高度にセンシングする商品・サービスを展開して新たな価値創出を進めています。

電源制御領域では、電気自動車で使われる電力を変換するDC/DCコンバータ(直流電圧変換装置)など、電気自動車の性能をアップする超高効率なパワーユニットや直流電圧を変換する装置で、新たなモビリティ社会の顧客要求に応えています。

環境に配慮したDC/DCコンバータの革新的生産モデルラインを構築

DC/DCコンバータとは、電気自動車等の自動車の電動化に欠かせない商品です。この商品はOAEで生産している他の商品と比較し、「大きく」「重く」、組立部品点数が格段に多く、製品の組立が複雑であることに加え、顧客からの品質安定性への要求も高く、生産ラインの設計に困難を極めました。

このような課題に直面する中、品質を安定させるためにすべての生産工程を自働化するのではなく、『人と機械のベストマッチング』『良品しかつくれないライン』『止まらないライン』を生産モデルラインのコンセプトとし、諦めずチャレンジし続けることでオムロングループの生産技術共創を生み、革新的な生産モデルラインを体現させることもでき、結果としてお客様からの評価にも繋がりました。

チャレンジしなければ何も始まりません。勇気を出して一歩踏み出し、自分のやるべきことを信じ続けることが大切であり、理念や社会を見つめ、行動し続けることが周囲を巻き込み、グローバルでの大きなプロジェクトの成功に繋がりました。

生産統括室
生産技術部
田中 一也

モビリティ3.0を未来へのエンジンに

事故ゼロでクリーンなクルマ社会への貢献を目指して、オムロンはこれからもクルマを熟知したエレクトロニクスの進化と技術を追求していきます。

自動車の事故を未然に防止する高度運転支援制御や自動運転制御に必要なセンサー、燃費向上に貢献するモーター制御製品や電力制御製品など、これまで培ってきたセンシング&コントロール技術とものづくり力を進化させ続けて、安全・安心・快適で環境に配慮したモビリティ社会に挑戦します。

オムロンが目指す未来の交通社会

社会システム事業(SSB)

ドメイン　モビリティ　エネルギーマネジメント

該当するSDGs項目

事業ビジョン

世界中の人々が、安心・安全・快適に生活できる社会を創造する ～スマート社会の実現～

社会システム事業は、自動改札機、券売機などの駅務システム、交通管制システム、決済システム、電源保護・データ保護などのIoTソリューション、エネルギーマネジメントなど、社会インフラを支える様々なシステムを提供している事業です。鉄道事業者様、道路事業者様をはじめとするインフラ事業者様へコア技術を活用したソフトウェアと、保守メンテナンスのトータルサービスでソリューションを構築し、お客様とともによりよい社会づくりに貢献しています。深刻化する労働力不足による社会課題に対し、IoT、AIなどの最先端技術と独自のサービスプラットフォーム、データプラットフォームを活用した「ソーシャルオートメーション」で、誰もがより安心・安全・快適に生活できるスマート社会の実現を目指します。

執行役員常務
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　**細井 俊夫**

日本の社会システムが抱える課題

少子高齢化に伴う労働人口の減少が引き金となり、交通サービスの低下、地方都市の機能維持困難、社会インフラの老朽化など、様々な不都合が顕在化、深刻化しています。一方で、インバウンド需要の増加、防災・減災対策など安心安全要求の高まりなど、これまで以上に社会システムに求められる領域は広くなっています。

社会システム事業の取り組み

これからますます深刻化する社会課題に対して、社会システム事業は新たに4つの事業ドメインを設定しました。これまでの交通(鉄道、警察)、エネルギーに留まらず、安心・安全・快適な暮らしを実現する「生活サービス」、自律した地域社会の実現を目指す「コミュニティ」の領域にも拡大し、これまで以上に幅広く社会課題の解決に取り組んでいます。また、これらの事業を、コンサル(業界熟知)、機器・ソフト開発、設計、製造から保守・運用サービスに至る『バリューチェーン※』を強みとして、日本全国ワンストップでソリューション提供しています。 ※ 業務の流れを機能単位に分割してとらえ、効率化や競争力強化を目指す経営手法

社会システム事業のドメインと強み

2030年に向けた社会システム事業の新たな取り組み

社会システム事業が関わる領域は、交通、エネルギー、生活サービス、コミュニティの４つです。コミュニティ領域では、社会システム事業がこれまで培ったノウハウを活かし、2030年に向けて京都府舞鶴市様をはじめとする自治体と共同でスマート社会を実現する取り組みを開始しました。きっかけは、オープンイノベーションを行うオムロン サイニックエックス株式会社へのお声かけでした。

舞鶴市様との取り組み事例

地方都市では人口減少が続き自治体の収入が減少し、満足のいくサービスを住民に提供しにくくなっています。その状況から抜け出すために、私は地方都市が“自律”する必要があると考えています。私が考える「自律社会」とは、地域がリソースを最大限活用して自らの力で財源を稼ぎ、住民が心身ともに健康で、ありたい姿を探求し、そして必要なときには助け合って、やりたいことを実現する社会です。

京都府舞鶴市様を舞台に現在取り組んでいるのは、ITを活用した、人々が助け合い心豊かに暮らせる「お互いさま」の共生社会の実現です。人と人、人とコミュニティ、コミュニティとコミュニティが簡単につながる仕組みがあれば、より人々が助け合う関係性を実現できるのではないかと考えました。具体的には、生活のあらゆるシーンにおいて、困っている人と助ける人を安心して簡単につなぐ共生型マッチングシステムの開発です。

NEXT事業統括部
プロジェクトリーダー
横田 美希

都市圏や海外の使用を前提とした一般的なマッチングシステムではなく、地方特有のコミュニティや環境に合わせたマッチングシステムの成功の鍵は、『信用担保』と『インセンティブ』の設計です。舞鶴市様とオムロンのチームで実地調査と実証実験に向け準備を進めています。金銭的価値を目的としない、「共生」の新しい物語をつくるには課題は多くありますが、この課題を一つ一つ解決していけば、日本の地方都市が持続的に発展していけると信じています。

社会システム事業が考える2030年の日本の地方自治体のありたい姿

ヘルスケア事業（HCB）

ドメイン　ヘルスケア

該当するSDGs項目

事業ビジョン

地球上の一人ひとりの健康ですこやかな生活への貢献

ヘルスケア事業は、世界中の一人ひとりの健康ですこやかな生活に貢献するために健康医療機器およびサービスを提供しています。医療現場で活用される精度の高いデバイスへの信頼や、グローバルで要求される品質と安全性を担保する許認可の取得は、血圧計事業を40年以上おこなってきた私たちの強みです。

今後は主力の循環器事業に加え、呼吸器事業、ペインマネジメント事業の３つの注力分野においても積極的に革新的デバイスの開発とデジタルヘルスを推進し、一人ひとりに最適なパーソナライズ医療の実現で、疾病の進行を防ぎ、健康寿命の延伸にチャレンジし続けます。

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　荻野 勲

ヘルスケア市場が直面する社会的課題

新興国における中間層の拡大による生活習慣病患者の増加、先進国における超高齢化社会の到来による平均寿命と健康寿命のギャップ拡大、それらに伴う医療費の増加は、グローバルな社会的課題となっています。特に、患者や疾病予備軍が多く存在している注力3分野では、その対応を迫られています。

一つ目は、食生活など生活習慣の変化により増加する高血圧が原因となって発症する脳卒中や心筋梗塞などの「循環器疾患」の分野です。発症者数は1,750万人、その医療費は120兆円にもおよびます。二つ目は、グローバルで進む大気汚染などにより増加する、「呼吸器疾患」の分野です。患者数は世界で4.4億人いるとされています。

そして、三つ目は、腰痛や関節痛などの日常生活の妨げとなる「痛み」の分野です。日米で7,300万人もの方が、慢性的な痛みに悩み、その多くが痛みを緩和するために薬の力を借りています。

循環器疾患	呼吸器疾患	ペインマネジメント
脳・心血管イベント患者*1 1,750万人	世界の呼吸器疾患患者*2 4.4億人	日米慢性疼痛患者数*3 7,300万人
循環器疾患医療費*4 120兆円	日米欧呼吸器疾患医療費*5 19兆円	日米鎮痛剤市場*6 2.4兆円

*1 WHO報告より
*2 International Respiratory Societies報告より
*3 Pain in Japan（日本）、National Health Interview（米国）より
*4 世界銀行並びにOECDのデータを基に推計
*5 厚生省公表データ、欧州呼吸器学会データ、Creative Biotech Inc調査を基に推計
*6 世界鎮痛剤市場調査2013より

脳・心血管疾患を起こさない「ゼロイベント」の推進

『ゼロイベント』とは、脳卒中や心筋梗塞など、高血圧が原因で起こる重篤な疾患（イベント）の発症を未然に防ぐことです。新たなセンシングデバイスにより、従来は計測が難しかった日中行動下や夜間のバイタルデータの計測を可能にします。新たに蓄積されたデータを解析することで、高血圧治療の効率化につながる診断・治療サービスを提供し、「ゼロイベント」の実現を目指します。

革新的デバイスのリリース

独自の腕帯構造により小型化を実現し、医療機器認証を取得した世界初のウェアラブル血圧計「HeartGuide™」を米国で発売しました。ウェアラブル血圧計により、今までは捉えることがむずかしかった日中の血圧変動を医療精度で把握することができます。

2018年12月に発表したウェアラブル血圧計「HeartGuide™」

ゼロイベントの実現には、日々の生活の中でストレス無く血圧の状態を把握することが大切です。

オムロンの血圧計は医師からも信頼のある高品質なデバイスでしたが、日常持ち歩くには、大きさが課題でした。腕時計型に小型化したHeartGuide™の登場によって、ユーザーはいつでも気になった時にみずからの健康状態を把握しケアできるようになりました。

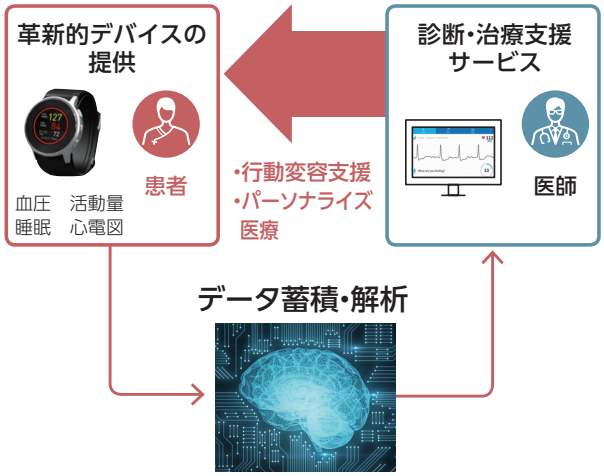
医療精度基準を満たしつつ、デバイスを小型化するのは並大抵のことではなく、開発の努力は計り知れないものでした。しかし、ゼロイベントを実現し、トップブランドとして走り続けていくためにはHeartGuide™の成功はなくてはならないものであり、世界中のスタッフが一丸となって発売にこぎつけました。

今年1月に北米で発表されたHeartGuide™は、世界最大の家電ショー「CES」で発表され、多くのメディアに取り上げられました。HeartGuide™への期待を感じるとともに、各国スタッフ全員が、この期待を誇りと自信に変えて、今後の展開を加速していきます。

オムロン ヘルスケアInc.（米国）
エグゼクティブ ディレクター
プロダクト ストラテジー アンド テクノロジー
ジェフ・レイ

デバイス・エビデンス・サービスが一体となり ゼロイベントを推進

多くの大規模臨床研究で採用されているオムロンの血圧計。そこで得られる医学的エビデンスから、行動変容支援プログラムや投薬最適化支援プログラムなどの降圧エビデンスを伴った、診断・治療支援サービスを構築します。これらのサービスを、遠隔医療やコーポレートウェルネスサービスなど、国ごとに異なる文化や生活習慣、医療や保険制度に合わせて提供し、ゼロイベントの実現につなげていきます。



ゼロイベントを実現するパーソナライズ医療の確立

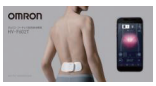
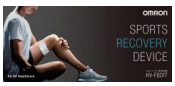
喘息発作ゼロを目指して

喘息のお子さまを持つ家庭では、いつ喘息発作が起きるのか、どのタイミングで投薬すればよいのかなど、日々不安を抱えています。呼吸器事業では、喘息の治療薬の吸引に使用するネブライザの使いやすさ、手入れのしやすさを追求しています。さらに、次のチャレンジとして喘息発作の予兆をとらえ、早期発見を可能にするデバイスの提供を目指します。そのために、喘息発作で生じる喘鳴音を検出して解析する新たなセンサーとサービスを開発しています。これらの取り組みにより、小児における重大な喘息発作を未然に防ぎ、重症化の予防に貢献します。

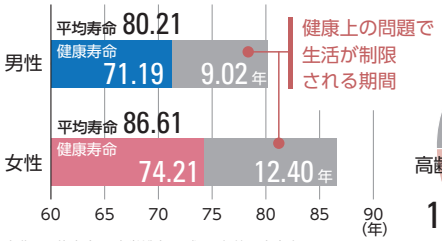
ひざ痛・腰痛を緩和し健康寿命を延伸するデバイスをリリース

今日の日本では、平均寿命と健康寿命のギャップは男性が約9年、女性では約12年と、その間には10年近い隔たりがあることが社会的課題となっています。そして、健康的な生活の阻害要因(介護の原因)の第一位は、関節痛や腰痛など運動器の障害です。

ペインマネジメント事業では、ひざ下に電気刺激を与えることでひざの痛みを緩和し、ひざの痛みが気になりはじめた方のウォーキングをサポートするひざ電気治療バンドや、国民病ともいえる腰痛やアスリートの筋肉疲労回復に特化したワイヤレス低周波治療器などの新たなデバイスを発売しました。日常生活の妨げになる関節痛などの痛みや身体的な疲労を緩和することで、生活の質の維持・向上を実現し、何歳であっても健康でいきいきと暮らせる社会を実現します。

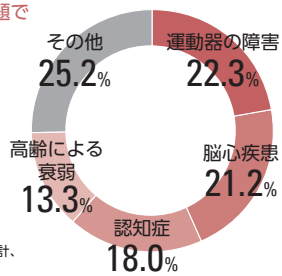
シニアのひざに	ニッポンの悩める腰に	アスリートの疲労回復に
		
ひざ電気治療バンド HV-F710	コードレス低周波治療器 HV-F602T	コードレス低周波治療器 HV-F601T
2018年12月発売開始	2018年11月発売開始	2018年11月発売開始

■ 平均寿命と健康寿命のギャップ



出典：平均寿命 厚生労働省 平成25年簡易生命表
健康寿命 厚生労働省 平成25年簡易生命表、平成25年人口動態統計、平成25年国民生活基礎調査、総務省 平成25年推計 人口より算出

■ 介護が必要となった主な原因の構成割合



ペインマネジメント事業部
浅井 義人

ひざ痛の予防と改善には、ひざ関節を支える筋力の低下を防ぐことが重要で、特に歩くことが大切といわれています。しかし、ひざ痛を抱える人にとって、痛みを我慢しながら歩くことは、肉体的だけでなく精神的な側面からも大きな負担になっています。その結果、痛みに耐えられず、歩かなくなることで筋力が低下し、さらにひざ痛が悪化してしまうという悪循環に陥るケースも多いのが現状です。ひざ電気治療バンドは、歩行中にひざ下に装着し、電気刺激を与えることで、ひざの痛みをやわらげてくれます。

歩きながら使用することでウォーキングをサポートできるので、筋肉を鍛えることができ、ひざ痛を予防改善できるという好循環を生みます。

少しでも多くのひざ痛に悩む方々のQOLを向上し、ロコモーティブシンドロームから歩行困難、要介護という悪循環を断ち切りたいです。

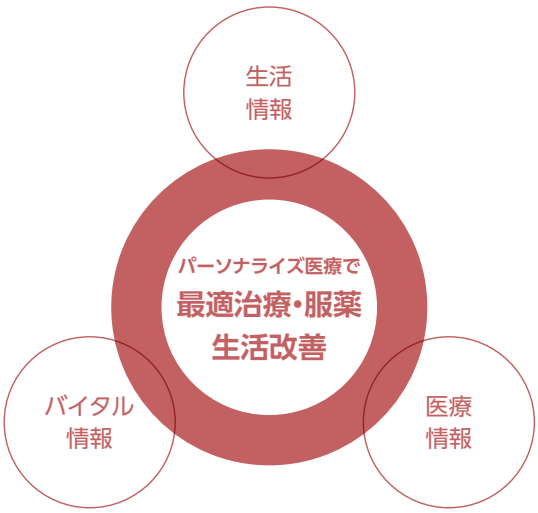
グローバルなものづくり技術発信基地へと「松阪工場」がさらなる進化

2020年3月、松阪工場は「ものづくり技術発信基地」として、グローバルな生産を支えるマザー工場の役割を強化し、ローコストかつフレキシブルな自動化を核とする先端生産技術のグローバル展開拠点に生まれ変わります。より高度な自動化により、生産性を従来の3倍にするとともに、商品の多様化にフレキシブルに対応し、お客様の需要に合わせた最適な生産を実現します。さらに、日本で構築した最先端の生産ラインを、世界中の生産拠点へ展開していきます。

私たちは「よりスピーディーに、より高品質に、より安定的に商品を供給する」をテーマに、高度な自動化・精密加工技術・品質管理力の開発に取り組んでいきます。

パーソナライズ医療の未来へ向かって

ヘルスケア事業は、革新的なデバイスの開発、医療従事者と連携したデータの蓄積と解析、そこから生まれる信頼の高いサービスの提供、高度な生産技術とモジュール化により、ヘルスケアを推進するビジネスモデルを構築してきました。今後も、引き続き循環器、呼吸器、ペインマネジメントの3分野に注力し取り組みを加速していきます。グローバルでの圧倒的なシェアのもと、バイタル・医療・生活情報などを組み合わせ、解析することで個人に最適化された診断・治療支援サービスを創出していきます。



本社直轄事業（環境事業）

ドメイン　エネルギーマネジメント

該当するSDGs項目

事業ビジョン

エネルギー変換技術と制御技術で再生可能エネルギーを普及させ持続可能な社会づくりへ貢献

環境事業は、人々が快適に生活できる社会の実現に向け、CO_2排出量を抑制する再生可能エネルギーの普及に取り組んでいます。エネルギーマネジメントを支える蓄電制御テクノロジーや、「エネルギー見える化」といった先駆的取り組みによるエネルギー効率化への貢献。また、企画から保守管理にいたるすべてのプロセスで品質・性能の向上に携わり、環境分野におけるNo.1ビジネスパートナーを目指しています。「効率よく創る」から「上手に蓄える」、「かしこく使う」まで、エネルギーライフサイクル全般を独自のバリューチェーンで支え、持続可能な社会づくりに貢献します。

執行役員
環境事業本部長
立石 泰輔

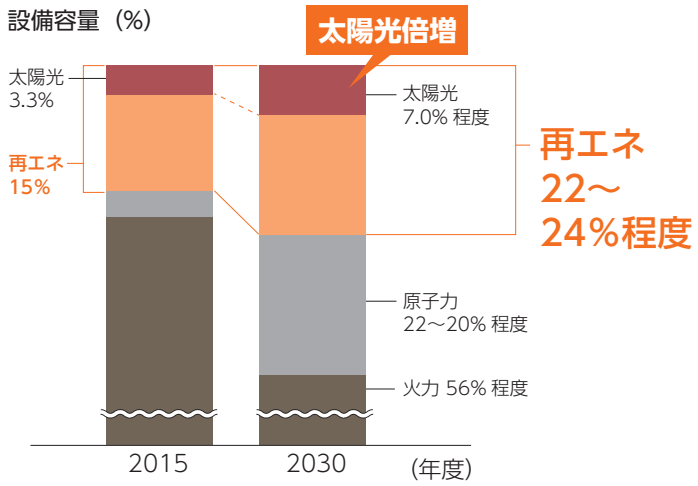
エネルギーマネジメント市場が直面する課題

CO_2排出増による地球温暖化や化石燃料の枯渇、度重なる災害や燃料コスト高騰のなかでクリーンなエネルギーをより活用できる社会が求められており、実際に企業活動においても自然エネルギーの有効活用を含めた、エネルギー利用体制の見直しの動きが始まっています。また、目まぐるしく変化する環境関連法令・規制への適応や、BCP*1への対応も急務です。

こうした中、COP21*2により、温室効果ガスの削減に向けた施策がグローバルに進められています。日本では2030年度までに、使用電源における再生可能エネルギーの割合を2015年度の15%から22～24%に増やすことを目標として掲げています。その中でも、太陽光発電の比率は3.3%から7.0%に倍増する見込みです。

太陽光発電システム用のパワーコンディショナや蓄電システムをもっと効率よく、最適に制御していくことで、温室効果ガスの削減につながる再生可能エネルギーを普及させ、持続可能な社会にすることが求められています。

日本が目指す電源構成



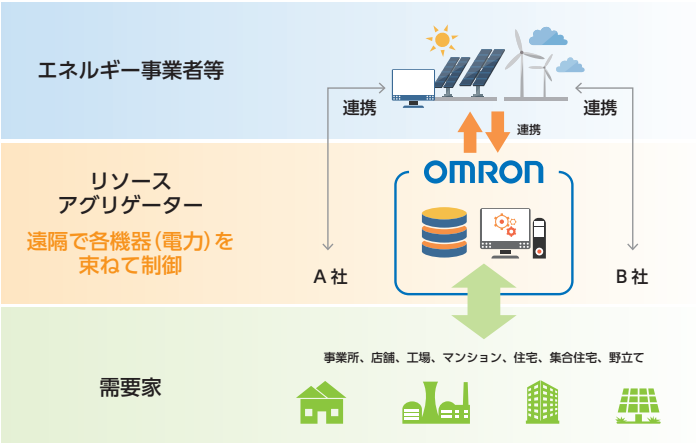
（出所）経済産業省、isep

*1 BCP（事業継続計画）：企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画

*2 COP21（気候変動枠組条約締約国会議）：2015年にパリで開催され、2020年以降の地球温暖化対策について議論し"京都議定書"に代わる新たな国際枠組みを決定した会議

エネルギーマネジメントのトータルソリューションプロバイダーに

天候によって発電力が変動する再生可能エネルギー（再エネ）を有効活用するには、電力の安定化が欠かせません。エネルギー変換と制御の技術を持つオムロンは、再エネ発電や使用電力の情報を活用できることに着目し、「電池を束ねて制御することで電力の安定化を実現する」ことにチャレンジしてきました。電力の安定化で再エネ導入を最大化し、エネルギーの観点から豊かな社会の実現を目指します。



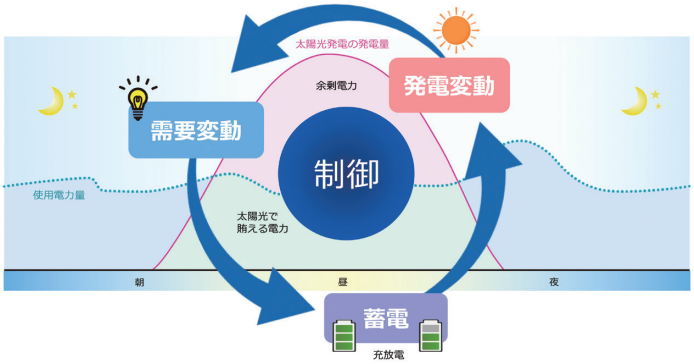
エネルギー事業者と需要家をつなぐリソースアグリゲーターの役割

昨今、人口減や高齢化といったキーワードをよく見かけるようになりましたが、私の出身地でも、帰省のたびに小売店やバスの本数が減少するなど、身近な課題として実感していました。このような社会問題に対し、自然エネルギーから安定収入を実現できる再エネは、課題解決の大きな一歩となりえます。まずは太陽光＋蓄電池の普及を加速するため、お客様の価値とビジネススキームをチームで徹底的に考え抜き、関係者それぞれの価値を実現するスキーム（コト）を創り出すことができました。現在、お客様からの「いいね！」を原動力として、組織を巻き込んだ「コト売り」への事業変革を進めています。

環境事業本部
マーケティング部
川合 喜典

無駄のないエネルギー利用 ～蓄電ソリューションの構築～

固定価格買取制度（FIT）終了や自然災害による停電対策など、太陽光発電と蓄電池を組み合わせたエネルギー利用ニーズが加速しています。そのため、電流電圧特性が異なるさまざまな蓄電池を活用できるよう、エネルギー制御技術の構築を進めています。また、建物内の電力利用効率を上げる充放電制御や、エリアでの電力安定化などの実証実験に参画。培った技術を更に磨き上げ、蓄電ソリューションを拡大していきます。



需要と太陽光発電の状態をセンシングし、蓄電コントロールによって電力バランスを取る

再生可能エネルギーのさらなる普及に向けて

エネルギー変換技術および制御技術を軸に再エネと蓄電池を連携し「エネルギーを効率よく創り、上手に蓄え、賢く使う」より高度なエネルギーマネジメントにチャレンジします。今後はエネルギーの制御対象をEV（電気自動車）を活用したV2X等へ拡大し、建物内におけるエネルギー効率の更なる向上を実現します。導入を進めたエネルギーリソースを束ねて制御を行い、エリアでの電力安定化を行うことで再生可能エネルギーをより普及させ、地球に負担をかけず、持続可能な社会づくりへ貢献します。

人財マネジメント

該当するSDGs項目

イノベーション創出の原動力である「人財」と「組織」の成長を加速

企業理念経営の実行に不可欠なのは、社員です。私たちは、オムロンの成長を支える社員が、楽しみながら、社会的課題を解決するソーシャルニーズの創造にチャレンジできる魅力的な企業づくりに取り組んでいます。

VG2.0人財戦略のゴールは、「人が育ち、仕事を楽しみ、高いパフォーマンスを上げ続けることができる強い会社を創る」ことです。イノベーション創出の原動力である「人財」と「組織」の成長を加速することで、ソーシャルニーズを創造する力を高めていきます。これを実現する、3つのグローバル重点テーマを設定しています。

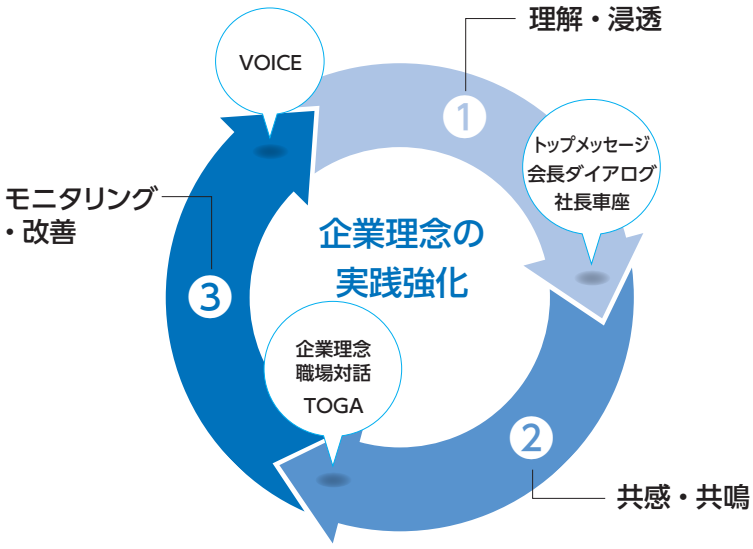
執行役員
グローバル人財総務本部
グローバル人財戦略部長
ヴィレンドラ・シェラー

グローバル重点テーマ

- 経営と事業をけん引するリーダー人財の育成
- 多種多様な人財の採用・育成・活躍
- 自律型人財の創出

この重点テーマは、企業理念と深く結びついています。中でも、「経営と事業をけん引するリーダー人財」とは、企業理念の中で、価値ある行動例に示している「未来志向で社会を捉える」「本質的な課題はなにかを常に考え行動する」「高い目標を掲げ宣言する」「どんな環境でも誠実さを貫く強い意志を持つ」などの行動を実行し続けられる人財です。全社員の企業理念の実践力を高めることを、人財戦略の土台に添え、理解・浸透から、共感・共鳴、そしてモニタリング・改善に至る、オムロンユニークな3つのプロセスを通じて企業理念実践の強化に取り組んでいます。一つ目は、企業理念を社内に理解・浸透させる活動です。経営陣がダイアログや車座などを通じて、社員と直接対話することで、社員が理解を深め、主体的に企業理念の実践に取り組めるように促します。

二つ目は、社員一人ひとりの企業理念実践を、全社員に共有することで共感と共鳴を起こさせることです。その活動が2012年度から続けている「The OMRON Global Awards(TOGA)」です。社会的課題の解決につながるチャレンジをお互いに称え合うことで、自分たちの理念実践を実感する活動につなげています。



三つ目が、社員の生の声を軸に、社員が感じる課題をモニタリングし、経営課題の改善につなげるエンゲージメントサーベイ「VOICE」*の取り組みです。

これら3つのプロセスを通じて、社員の企業理念の実践力を高め、「ダイバーシティ＆インクルージョン」を加速することで楽しみながらソーシャルニーズを創造できる魅力的な企業づくりに努めていきます。

* VOICE:
VG OMRON Interactive Communication with Employees

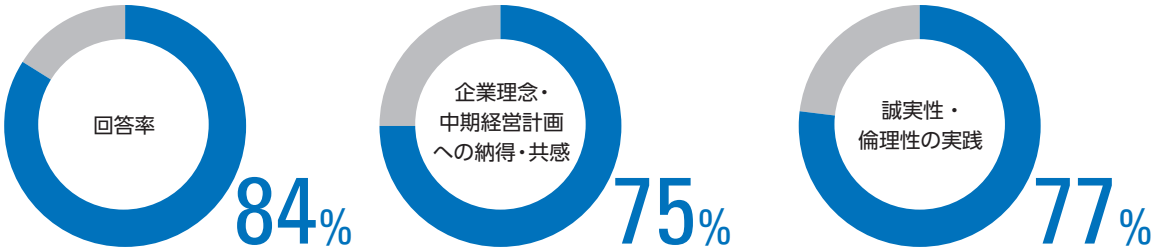
社員の生の声を聴き、経営課題の解決につなげる

オムロンでは、経営陣がグローバル全社員の生の声を聴くエンゲージメントサーベイ「VOICE」を2016年度より実施しています。オムロンが持続的に発展し続けるため、経営陣が働く場としての自社の魅力度を測り、経営課題を把握・特定し、その課題解決のためのアクションを起こす取り組みです。VOICEの結果をもとに、経営陣が会社をより魅力的にしていくために議論を重ね、改革を続けています。

2018年度は、前年度の結果を受けて、グローバル共通のコミュニケーションインフラの導入・強化に加えて、ITシステムの見直しを含む業務プロセスの革新を図りました。また、国内では、高い志を持ち、チャレンジに向けてしっかりと準備をしている社員の期待に応え、多様な機会にチャレンジできる環境・仕組みを構築しました。従来からある、各部門の求人に対し手上げによる異動ができる「公募制」に加えて、自らを各部門に売り込みチャレンジ機会を作ることができる「応募制」を導入しました。集計・分析したスコアに加えて、社員の生の声である「フリーコメント」から経営陣が真のニーズをつかみ、次のアクションにつなげています。これからもVOICEの結果を活かして、経営の意思決定スピードのさらなる向上や、組織としてのコミュニケーション力の強化など、特に重要な課題を特定し、経営陣で改革に向けた議論を重ねていきます。

2018年度のVOICEの結果（抜粋）

タワーズワトソン社 肯定的回答の比率による評価:
70-80% 健康的、50-70% 維持・向上すべき水準、50%未満 要改善



一人ひとりの声から始まった理想の職場づくり
～効果的でオープンなコミュニケーションを目指して～

アジアパシフィックエリアでは、2017年度VOICEの「多様性・相互尊重」の集計から、社員がより効果的でオープンなコミュニケーションを望んでいることがわかりました。その分析から見えてきた共通課題は、経営陣が企業理念の精神に沿って、社員の多様な視点や意見を取り入れようと努力していることが、社員には十分に伝わっていないことです。アジアパシフィックエリアは9か国で社員が働いているため、それぞれの文化的な背景から、無意識に持つ考えや振る舞いが、社員のモチベーションや職場環境にマイナスの影響を与えている可能性があると考えました。

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
ニュートン・ジラウド

そこで、私が導入したのは、多様性やすべての人を受け入れることを重んじる研修プログラムです。シンガポールで2018年度に2回実施し、上中層部のマネージャー43人が参加しました。研修では、職場のダイバーシティ、無意識のうちに持つ考えや振る舞い、マイクロ・ビヘイビア（人に一瞬だけ現れる感情を表すしぐさ）の概念を定義して行動例を使って掘り下げることで、参加者が持っているステレオタイプや無意識の考え方について振り返りました。そして、それらがいかに職場のダイバーシティ尊重の障壁となり、ビジネスへの影響があるのかについて話し合いました。

この活動は他の社員にも拡大し、参加者は多様性を受け入れる職場環境を築くためのノウハウを学んでいます。2019年度は、他のエリアにも活動を展開し、「ダイバーシティ&インクルージョン」を加速していきます。

The OMRON Global Awards (TOGA)

TOGAを起点に生まれた共鳴の輪は、社外の人たちをも巻き込み、新たなソーシャルニーズ創造の起点になろうとしています。2012年から開始したTOGAの「はじまりの物語」と、2018年度の発表事例をご紹介します。

TOGAのはじまりは、ひとりの社員の熱い想いだった

TOGAのはじまりは、インドネシアにある生産拠点、P.T.オムロン マニュファクチャリング オブ インドネシア(OMI)社長のイラワン・サントソによる同国での企業理念の実践でした。サントソの企業理念の実践とは、自社工場のみならず、周囲の工場、インドネシア政府をも巻き込んだ障がい者雇用の促進です。2012年の創業記念式典では、企業理念を実践した素晴らしい事例として「特別チャレンジ賞」を受賞しました。「オムロンには、きっと彼のように企業理念を実践した事例が他にもたくさんあるはずだ。今、皆が取り組んでいる企業理念の実践、そして、未来に向けて取り組んでいる企業理念の実践を掘り起こしたい。そして、その実践を皆と共有し、応援し、賞賛したい。」というCEO山田の想いからTOGAがはじまりました。

TOGAグローバル大会の冒頭で、握手を交わすCEOの山田とサントソ(2019年5月)

OMI社長
イラワン・サントソ

私は、2007年にOMIの工場長に就任した後、世界初の福祉工場であるオムロン太陽(大分県別府市)を訪問しました。そこでは、障がい者が個々の能力や個性を最大限に発揮し活き活きと働いていました。すべての労働者が互いの足りないところを補いあい、それぞれの強みを活かしながら働いていたのです。その光景を目の当たりにした私は、オムロン太陽のようにすべての人々が輝ける職場をインドネシアにもつくりたいと強く思いました。そこで帰国後にチャレンジしたのが、これまで取り組んできた障がいを持つ労働者の雇用だけでなく、健常者と障がい者の双方が働きがいのある現場づくりです。その後さまざまな工夫を重ね、2010年に障がい者の方へのトレーニングと雇用をセットにしたプログラムをつくり上げました。その結果、障がい者の雇用を前年の倍以上となる30人まで広げることができました。これからも、世界中のすべての人々にとって働きがいのある環境をつくり出せるよう努力していきます。

われわれの働きで社会的課題を解決する
「IoTを活用した廃棄物処理の実現で、環境に対する意識変革に貢献」

オーストラリアでは、ゴミの埋立地不足と、埋立地から発生する有害物質による環境汚染が大きな問題となっています。そのため、同国連邦政府は、2030年までに埋め立てゴミを大幅に削減する目標を打ち出しています。

私たちは子供たちの世代にまで影響するこの社会的課題を解決したいと思い、シンガポールと日本の技術者を巻き込んで、IoTとビッグデータ活用の技術を駆使した業務用“スマートゴミ箱”を開発しました。業務用“スマートゴミ箱”は、ショッピングセンターなどの事業者が、施設内のゴミを集約する際に利用する大型のもので、埋め立てに回される一般ゴミ用とリサイクル用の２つの箱があります。事業者の環境に対する意識を喚起するために、一般ゴミは廃棄重量による課金制、リサイクルゴミの回収は無料となっています。また回収事業者は、このゴミ箱を導入することでのメリットがあります。ゴミ箱には、ゴミの蓄積状況や“スマートゴミ箱”の回収のタイミングをインターネットで通知できる仕組みが入っており、ゴミを収集するトラックの効率的な運用や、積載量を超過したゴミ箱のトラック運搬による道路の破損防止を含めたトータルでの運用コストの最適化が実現できるのです。このゴミ箱は、200個以上が設置され、その数は日々増え続けています。これは、私たちの制御機器事業の事業領域を広げるチャレンジでしたが、私たちが連邦政府の掲げる埋め立てゴミを削減するという目標への貢献と、持続可能な社会の実現に貢献できたことに誇りを感じています。今後も、この取り組みを続けていくことで、よりよい社会を、子供たちにつないでいきます。

制御機器事業のオーストラリア販売会社
オムロン エレクトロニクスPTY. LTD.
ミロハド・サディージ（左）と
ヘンリー・チョウ（右）

人々の健康ですこやかな生活への貢献を実現する
「お客様へタイムリーに製品を届けるために部品のリードタイムを大幅に短縮」

中国では、家庭用医療機器の需要が高まるとともに、ネット販売が急激に拡大しています。このような環境の変化に対応するために、お客様が欲しい時に買っていただける環境を整えることが急務と考えました。そこでキーとなるのは「スピード」です。私たちは、家庭用医療機器を製造するオムロン大連の製品供給スピードをあげれば、オムロンの健康機器を必要とするすべての人々に、必要なときに届けられると考えました。その実現のために立てた目標は、ボトルネックとなっていた部品供給のリードタイムを、従来から1/10に短縮することです。当初はその目標に疑念の声もありましたが、私の思いが伝わり、チームオムロンが一丸となって目標に取り組むことができました。各部品の仕入先様と運搬ルートを一から見直し、何度もシミュレーションを重ねることで実現できたのが、部品保管倉庫の集約化です。また、部品の開梱作業や梱包材の見直しなど、前例のないことにも挑戦し続けたことで、2016年から3年間かけて、ようやく部品供給のリードタイム1/10を達成しました。これらの取り組みによって、在庫削減や物流コスト削減実現。さらに、運送頻度も下がり、CO_2排出量の削減にもつながりました。これらは企業理念の実践の賜物です。これからもすべての人々が欲しいときに健康機器を手に入れることができるよう取り組みを進め、人々の健康ですこやかな生活に貢献していきます。

ヘルスケア事業の中国生産拠点
オムロン大連有限公司
唐麗華

TOGAの特徴

TOGAは、社員自らが目標を立てることで、企業理念実践にチャレンジし続ける風土の醸成を狙いとした取り組みです。日々の仕事や職場における企業理念実践の取り組みを全社員で共有し、称え合うことで、企業理念実践への共感、共鳴の輪を拡大しています。

TOGAは年間を通じて取り組み、創業記念日には、各組織・地域予選を勝ち抜いた13チームが、京都で開催するグローバル大会でプレゼンテーションを披露します。他のチームの取り組みや審査での評価が、チームや職場での話題となり、仲間と共に語り合うことによって、共感の輪が世界中に広がっています。

TOGAのプロセス

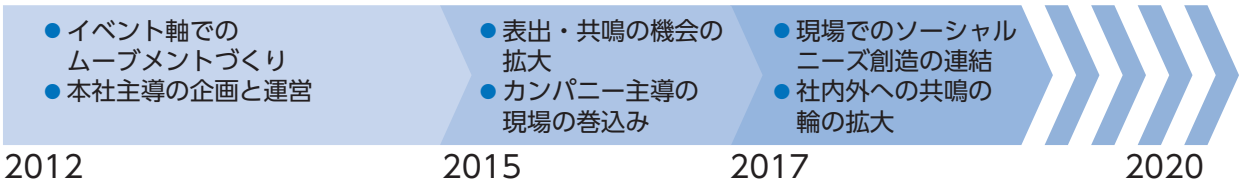
個人に内在化する暗黙知を表出させ組織共通の知識にするナレッジ・マネジメントの枠組み「SECIモデル」*で設計しています。旗を立てて宣言する、実行する、振り返り共有する、共鳴する、というサイクルで、年間を通じて取り組んでいます。

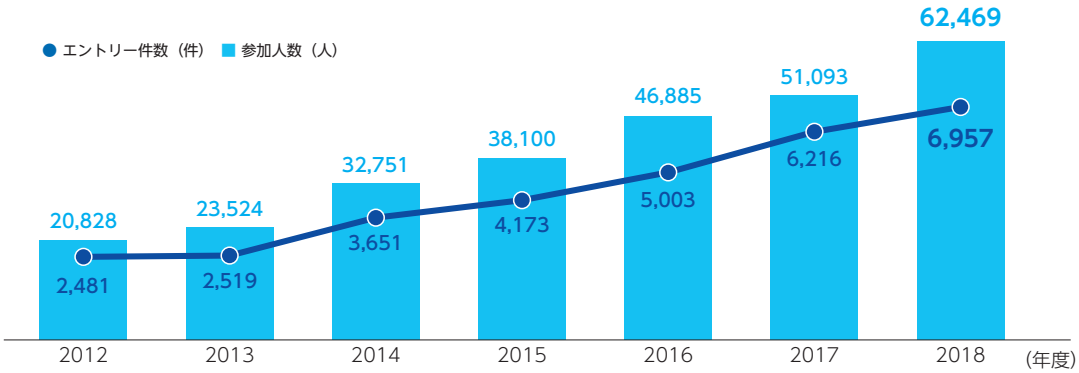
*SECIモデル ： 一橋大学の野中教授が提唱した、知識創造活動に注目した、ナレッジ・マネジメントの枠組み。個人が持つ暗黙的な知識は、「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の4つの変換プロセスを経ることで、集団や組織の共有の知識となると考える。（グロービス経営大学院　MBA用語集より抜粋引用）

TOGAの7年間の進化

2012年度に開始したTOGAは、7年間のエントリー実績が延べ275,000人、31,000件にのぼります。企業理念実践の草の根運動としてグローバルに定着しています。

2015年の企業理念改定後、理念と事業のつながりをよりはっきり見せるため各カンパニーや本部主体で活動を進めてきました。その結果、TOGAにおけるチャレンジは多様化し、ソーシャルニーズの創造を意識したテーマは年々増加しています。TOGA自体も、社員のエントリー内容も進化し続けています。さらに、TOGAを起点に生まれた共鳴の輪は、社外にも広がっています。





企業理念を実践できる人財になるために――
オムロン社員が大切にする「価値ある行動例」

オムロンでは、社員一人ひとりが、企業理念の実践と自身の行動を結びつけるために、企業理念に基づいた価値ある行動例を18個定義しています。

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。

価値ある行動例

- 未来志向で社会を捉える
- 本質的な課題はなにかを常に考え行動する
- 求心点はお客様であることを忘れない
- 現状に甘んじたり、安易な現状肯定はしない
- 「なぜ」、「何のために」を習慣化する
- これまでと違う新たな方法を試してみる

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。

価値ある行動例

- 7:3の原理で、まずやってみて誤りがあれば正していくという考え方を持つ
- チャレンジを楽しむ心を大切にする
- 失敗を糧にし、次の成功につなげる
- 高い目標を掲げ宣言する
- 揺るぎない自分の考え、信念を持つ
- 人に言われてからではなく自らが積極的に行動する

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。

価値ある行動例

- 責任感と良識のもと、法令と社会的ルールを遵守し、高い倫理観をもって行動する
- どんな環境でも誠実さを貫く強い意志を持つ
- 社会の一員としての自覚を持ち、他社への配慮や思いやりを心がける
- 最初からできないとあきらめるのではなく、自分はできると信じて行動する
- 一人ひとりが仲間の可能性を信じ、お互いが支援しあい共に成長する
- 自分とは違う多様な価値観を受け入れ、新たな価値創造につなげる

環境

該当するSDGs項目

オムロンは、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」ことと捉え、環境ビジョン「グリーンオムロン2020」のもと、取り組みを進めてきました。「グリーンオムロン2020」では、2020年をゴールとする環境目標を6つ設定しています。その中でも「温室効果ガス排出量削減」と「化学物質の適正な管理と削減」は、全社でのサステナビリティ課題（重要課題）として、2017年に目標を定め、注力して取り組んでいます。

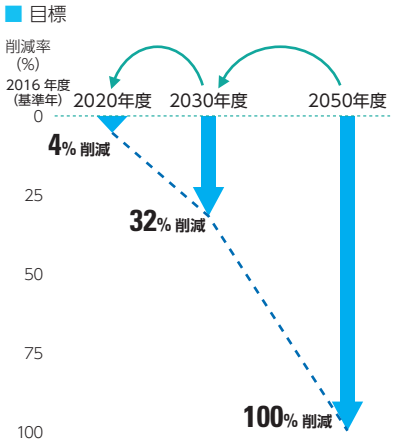
2050年に温室効果ガス排出量ゼロを目指す 「オムロン カーボンゼロ」実現に向けた取り組み

オムロンは、2018年7月、2050年に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」を新たな目標として掲げました。それに合わせ、気候変動・地球温暖化への対応として、温室効果ガス排出量削減目標を、従来の売上高CO_2生産性から排出総量の削減に変更しました。2016年の温室効果ガス排出量を基準として、2050年からのバックキャストで2030年と2020年の目標を設定しています。

2018年度の実績:

2020年4%削減目標（基準:2016年）に向けたアクションプラン（省エネ、再エネ投入及び再エネ購入）を作成、2018年度に前倒しで2.1万t-CO_2削減しました。

温室効果ガス排出量削減目標



オムロンの場合、排出する温室効果ガスの90%は電力消費に由来するため、電力に対する取り組みを最重要課題と置いています。そのため、自社で消費する電力を最小化し、企業活動に必要最低限の電力を、再生可能エネルギー由来の電力を使用することで、企業の成長と温室効果ガス排出量削減を両立していくことを、基本方針として進めています。

2018年度、オムロンの電力消費の約40%を占める日本の電力調達の方法を見直しました。それに伴い、2018年12月から関西エリア、2019年6月には関東エリアで、再生可能エネルギー由来の電力調達を開始しました。

今後は、アジアなど他のエリアにも取り組みを広げていくことで、2050年の温室効果ガス排出量ゼロを目指してまいります。

私たちは「企業理念」をすべてのよりどころにしています。その中で謳う、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」を、「事業活動を通じて、環境負荷を低減するとともに環境への貢献を拡大する」ことで、私たちが「安心して心豊かに暮らせる」「持続可能な社会を実現すること」と捉えています。「よりよい社会」を次の世代につないでいくことが私たちの使命との信念のもと、日々の企業理念実践として環境活動を推進していきます。

グローバルものづくり革新本部　**今井 照泰**

温室効果ガス排出量削減の取り組み

オムロンの温室効果ガス排出量削減に関連する環境アクションは、事業活動における環境負荷低減と、社会に有用な商品やサービスの提供を通じた環境貢献の２つがあります。事業活動における環境負荷低減の事例として、自社工場で生産フロアの空調や照明などファシリティの消費量を見える化し、生産の状況に応じて最適に制御することで省エネを推進しています。また、建屋に太陽光発電の設置も進めています。事業を通じた環境貢献の事例として、太陽光発電に必要なパワーコンディショナーや発電した電力を有効活用するための蓄電池などの事業（「環境貢献量」として測定）のほか、地域の活性化と連動した地産地消のエネルギーシステムやサービスの導入を行っています。

すべての経営資源を最大限に有効活用

消費電力を見える化するシステムの導入（京都府綾部市の事業所）

自社電力のクリーンエネルギー化（中国 広州の生産工場）

社会に有用な商品・サービスを提供

クリーンエネルギー普及に貢献する商品

耕作放棄地を活用したエネルギーの地産地消化（京都府宮津市）

TCFDへの対応

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

オムロンは、気候変動が我々の今後の持続的な成長に影響を及ぼすことを認識しています。2019年2月に賛同した気候変動財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言を活用し以下の枠組みで取り組みを進めています。

カテゴリー	オムロンの取り組み
ガバナンス	● サステナビリティ取り組みや目標に関するガバナンス及びマネジメント体制に気候変動課題を組み込み ● 役員の中長期業績連動報酬に気候変動を含むサステナビリティ全体を連動
戦略	● リスク：エネルギーコストの上昇や再エネ・省エネ対応の設備投資、炭素税の影響等による事業コストの増加（移行リスク）と、水害リスク等に伴う自社及びサプライチェーンの事業継続等（物理的リスク）への対応を検討開始 ● 機　会：事業を通じた商品・サービスによる環境貢献量の拡大に加え、環境事業及び環境関連保守・メンテナンス事業における機会拡大を見込む
リスク管理	● 規制や事業への影響等のリスク要因を幅広く情報収集・分析 ● 気候変動により大規模化し、頻度が増すと想定される各拠点での自然災害（洪水、集中豪雨、水不足等）に対する生産拠点等の脆弱性を把握、事業継続への備えを検討中
指標と目標	● 2050年にカーボンゼロ達成（Scope1&2）を目指し目標設定（SBT*承認基準に合わせ1.5℃目標に改訂） ● Scope 3についても目標を策定中

*SBT：Science Based Targetsの略。科学的根拠に基づく温室効果ガス削減の中長期目標。

リスクマネジメント

該当する SDGs項目

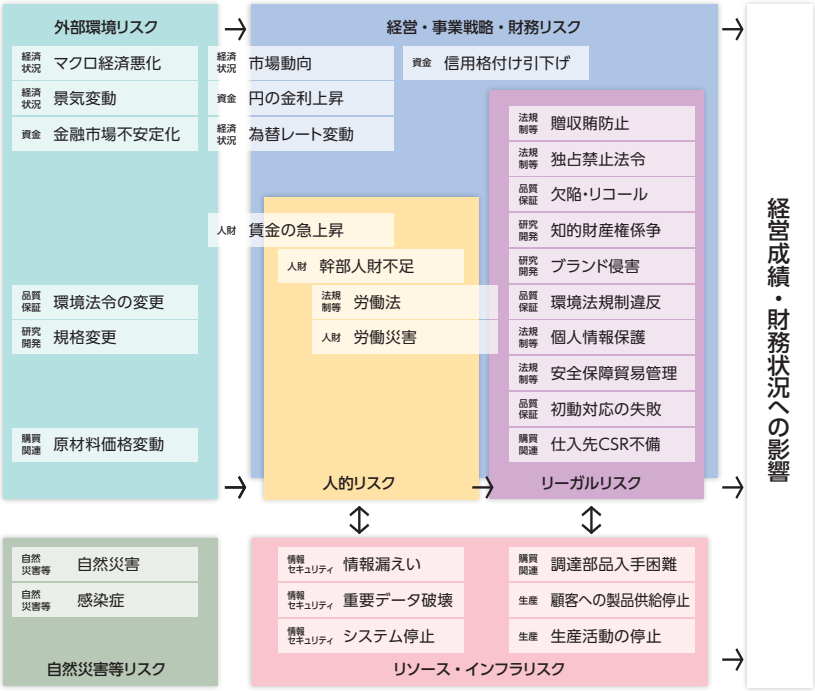
グローバルな事業活動を支える統合リスクマネジメント

VG2020開始と共に、現在の統合リスクマネジメントがスタートしました。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、リスクに備え、素早く対応するため、リスクへの感度を上げて、リスクが芽のうちに手を打っています。

グローバルに事業を展開する中で、さまざまなリスクに対応していく必要があります。そのため、経営や財務状況に影響を及ぼしうるリスク全般を分類し、その相互関連を把握しています。

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。VG2.0においては、イノベーションの創出を支える事業リスクマネジメントにも挑戦しています。

事業等のリスク*

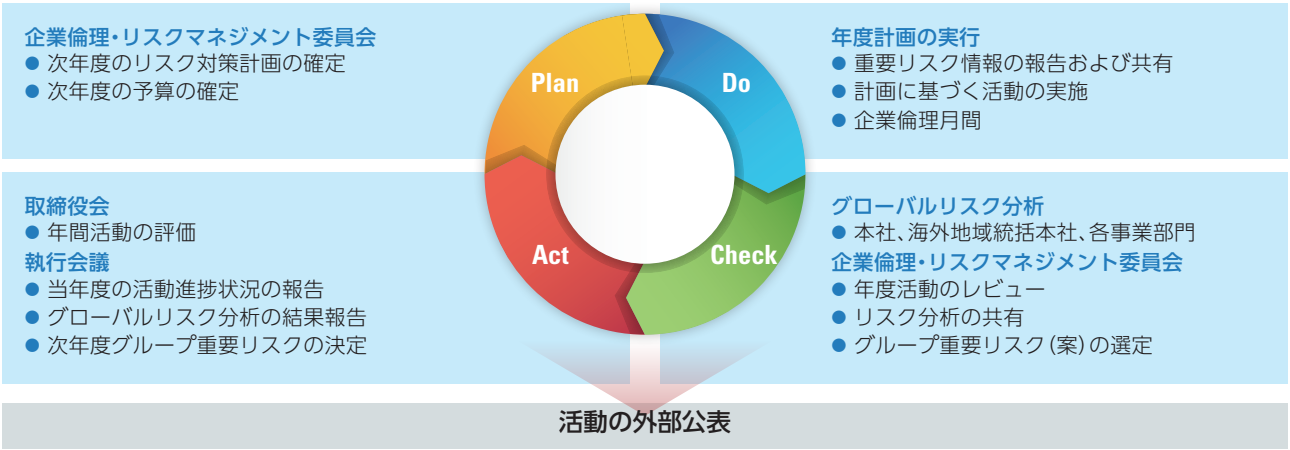


*https://www.omron.co.jp/ir/keiei/risk.htmlに記載の「事業などのリスク」を図示したもの

統合リスクマネジメントの仕組み

年間のPDCA活動を確立し、リスク分析や重要リスクへの対策や危機管理対応を行っています。例えば、過去のリスク事例をまとめて社内共有していることです。グループ共通の活動の枠組みは、企業理念に基づいた「オムロングループルール」にまとめ、グループ経営におけるリスクマネジメントの位置づけを明確にしています。

統合リスクマネジメントの活動サイクル



倫理行動ルールの浸透によるコンプライアンス強化の取り組み

オムロン社員が大切にする企業理念の「価値ある行動例」の一つに、「責任感と良識のもと、法令と社会的ルールを遵守し、高い倫理観をもって行動する」ことを掲げています。オムロンでは、グループ全社員がこの行動が実践できるよう、日本中心に行ってきた「企業倫理月間」の活動を、2016年度からグローバルに拡大しています。

オムロンにおける企業倫理月間は、法令やルールの遵守の観点に加え、企業理念に立ち返り、私たちの業務に取り組む姿勢が、社会に対して誠実であるかを見直す機会としています。毎年10月の1か月を企業倫理月間としており、その期間に、社員への企業倫理の浸透と教育機会の提供を行っています。

この活動をグローバルに拡大していくために、各地域統括本社でリスクマネジメントを担当する社員がコアメンバーとなり、グローバルで活動を根付かせていくためには、どのような方法がベストなのか議論を重ねました。その結果、企業理念をベースとしたグループ共通の取り組みに加えて、事業の最前線である各地域の法令や習慣などの特性に合わせてカスタマイズした取り組みを加えていくこととしました。2018年度は、CEO山田のメッセージを25言語に翻訳してグローバル全社員に配信することに加え、各地域では独自の倫理行動ルールの学習を行いました。例えば、ヨーロッパエリアでは、個人情報保護を大幅に強化するEU一般データ保護規則(GDPR)が適用されたことを受けて、その内容を題材にするなど、時代に合わせて話題を変えることで、社員が、より身近で親しみが持てるように工夫しています。

このような倫理意識を向上する取り組みを推進してきたことで、2018年度のエンゲージメントサーベイ「VOICE」では、「倫理性・誠実性の実践」が77%となりました。これは、調査委託先である第三者機関から、企業にとって健康的な状態であるとの評価を受けています。P61 人財マネジメント →

アジアパシフィックエリアでは全従業員の倫理意識を高めるため、成長や調和、安全性、環境を表すグリーンの色の服を着用するイベントを実施

ヨーロッパエリアではポスターを通じた啓発や、E-learningによる研修でオムロンにおける企業倫理を浸透

従業員とその家族が利用できる「内部通報制度」

オムロンは、組織や従業員等による人権の尊重、労働基準を尊重した職場づくり、製品・サービスの安全性、会社のブランドを傷つける私的行為の禁止などを「オムロングループ倫理行動ルール」で定めています。ルールに違反する行為およびその可能性がある場合に、会社として速やかに把握し早期解決を図るための通報・相談窓口が「内部通報制度」です。2003年に日本で開設して以降、グローバルに取り組みを拡大しており、各地域にあったやり方で運用しています。窓口は社内と社外に設けており、社内窓口は現地法人の法務部門、社外窓口は外部の専門機関や弁護士事務所が行っています。この窓口には、オムロンの正社員だけでなく、関連会社を含む嘱託社員・パート社員・派遣社員およびそのご家族が相談できるようにしています。運用にあたっては、秘密厳守や相談により不利益を受けないことなどを社内規定で定め、掲示板や社内研修などで窓口の周知を図っています。2018年度の通報・相談件数は83件でした。

自然災害への対応

該当するSDGs項目

2018年度は、大阪北部や北海道、インドネシア、メキシコでの大規模地震、西日本での豪雨災害、大型台風など、オムロンの事業の継続を脅かす可能性のある自然災害の発生が続きました。

オムロンは、2011年3月の東日本大震災以降、「供給責任」と「事業継続」という社会的責任を果たすために、気候変動などにより今後、増える可能性が想定される自然災害等のリスクへの対応を強化する取り組みを進めています。

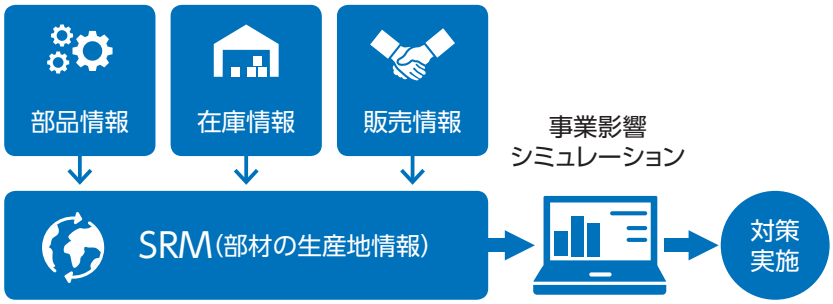
サプライヤー&リスク マネジメント システムによる調達BCPの強化

メーカーとしての「供給責任」を果たすことは重要課題であり、結果として企業価値の向上につながります。「お客様とオムロンへの事業の影響を最小化する」取り組みの一つが、東日本大震災を教訓に2012年に構築したサプライヤー&リスク マネジメント システム(以下 SRM)を活用した調達リスク対策です。SRMとは、全社業務基盤システム上のアプリケーションソフトであり、グローバルの仕入先様の所在地や、生産されている部材の情報を一元管理しています。

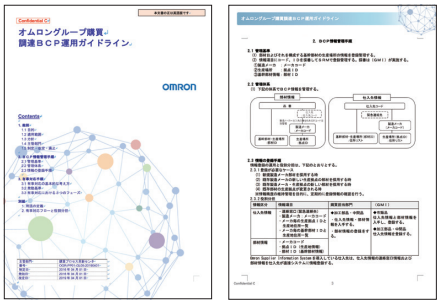
東日本大震災の際は、東北地方にあった半導体や電子部品を中心とした多くの仕入先様が被災、広範囲の部品調達網に甚大な被害を受けました。そのため、部材およびその生産拠点の把握や特定に1か月以上かかり、生産復旧が読めない状況が続きました。

SRMは、その教訓をもとに構築しました。また、調達BCP運用ガイドラインを2016年の熊本地震を契機に作成し、システム構築に加え運用にも磨きをかけ続けています。現在では、災害発生の際、SRMから得られた情報をもとに、災害が発生したエリアの仕入先様で生産されている部材と、その部材で構成される製品の把握、事業影響のシミュレーション評価を24時間以内に行うことが可能となりました。

2018年のメキシコ地震、大阪北部地震、西日本豪雨といった災害の際にも、SRMと調達BCPの運用が効果を発揮し、迅速に仕入先様の状況把握と部材管理を行い、メーカーとしての調達と供給の責任を果たしました。



SRMに登録した部材の生産地情報をもとに、対象となる部品・在庫・販売情報から事業影響をシミュレーション



グローバルで共通化されている運用ガイドライン(2016年策定)

調達BCPは、「災害は発生するかもしれない」ではなく、「災害は必ず発生する」というスタンスのもと平時から情報収集とリスク軽減策実行に取り組んでいます。有事の迅速な対応には、情報精度が重要になります。仕入先様のご協力をいただきながら、インタラクティブなシステムによるタイムリーな情報収集を実現しています。災害発生時でも、お客様への供給責任を果たすことで、持続可能な社会に貢献しています。

グローバルものづくり革新本部　**上野 久美子**

BCP訓練による災害対策の強化

電子部品事業の生産拠点での訓練の様子(2017年12月)

東日本大震災以降、グローバルの各拠点において、人的・物的被害の未然防止および軽減を図り、災害発生時に迅速かつ的確な初動対応を定着させるために、災害対策とその訓練・教育に注力しています。災害時、訓練で行っている以上のことを対応することは難しいと考え、社員の防災意識・対応力を向上することを目的に、各地域で発生しうる災害を想定した訓練を行っています。

オムロンでは、従来から全社員を対象に行っている初動訓練・避難訓練、安否登録訓練などの災害対策訓練に加えて、2012年度から、地震や台風など、自然災害の多く発生する日本を中心にBCP訓練を実施してきました。その成果が表れたのは、2016年4月に発生した熊本地震です。オムロンも熊本・大分に位置する複数の拠点が被災しましたが、幸い生産に影響の出るような大きな被害はありませんでした。電子部品の生産拠点であるオムロン リレーアンドデバイス株式会社では、従業員の安全確認と、工程の品質確認を迅速に行い、熊本に位置する企業として、いち早く生産を再開できました。それは、従来からの災害対策訓練に加えて、2014年に地震を想定して実施したBCP訓練での経験があったためです。

これら日本を中心とする訓練で培った経験やノウハウをオムロングループ全体に広げていくために、2016年度から、グローバルにもBCP訓練を展開しています。2018年度は、生産拠点が多く位置する中国と日本を含むアジアを中心に15か所で実施しました。BCP訓練では、各拠点の上層部および危機管理担当者自身が、過去の自然災害でオムロンが対応したノウハウや観点などを踏まえて用意したシナリオに沿って、災害の状況を予測し、対策を判断していきます。この訓練を通じて、状況を予測する能力の向上や、メンバー間で災害発生時の認識共有を行い、災害によるオムロンの事業への影響の最小化を図っています。

このような訓練によって社員の防災意識を高める災害対策を強化することに加え、訓練および被災時の経験知を財産とするためのナレッジ・マネジメントにも力を入れています。この取り組みを継続することで、オムロンで働く従業員の安全、供給責任と事業継続につなげています。

オムロンや社員に関する直接・間接的なリスクや被害を未然に防止することに加えて、万が一リスクや被害が発生した場合に備えた安全対策を行っています。私自身も現場に出向き、現場と一緒になって、オムロンで働く従業員の安全対策に日々取り組むことで、オムロングループの事業を支えたいと強く思っています。その現場で体感し、学んだことをオムロングループ全体に広げていくことで、従業員の安全を守り、さらなる事業の発展に寄与していきます。

オムロン エキスパートリンク株式会社　**櫛田 昌徳**

会長メッセージ

オムロンは、常に社会の目線に立って独自のガバナンスの仕組みを磨き続け、持続的な企業価値の向上を目指します

2019年8月
取締役会長　立石　文雄

企業理念経営とコーポレート・ガバナンス

「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」――。1959年に制定されたこの「社憲」には、創業者の2つの想いが込められています。1つは、「事業を通じて社会の発展に貢献する」という志。もう1つは、「よりよい社会をつくるためにオムロンがその先駆けとなる」という宣言です。そして1990年、社名をオムロンに変更した際に、この社憲の精神を受け継いだ「企業理念」を制定しました。以来、会社の発展と時代の変化に合わせて3回にわたって改訂を重ね、企業理念を経営のよりどころとしてきました。オムロンのコーポレート・ガバナンスは、この企業理念経営を実践し、企業価値を向上することを目的としています。

オムロン独自のコーポレート・ガバナンス

オムロンでは、経営の透明性、公正性を高め、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ることを重視しています。つまり、「ソーシャルニーズの創造」を加速し、持続的な企業価値の向上を実現する仕組み、それがオムロンのコーポレート・ガバナンスです。

そのためにオムロンでは、会長は取締役会の議長として、CEOは経営のトップとして、監督と執行の役割を明確に分離することでガバナンスのコントロールと経営のダイナミズムを両立させています。この体制は、1996年に「経営人事諮問委員会」を設置して以降、23年にわたり、能動的に進化させてきた結果です。これを可能にしたのは、1991年から開始した「長期ビジョン」の策定があったからです。長期的な視点を持つことで、ソーシャルニーズの創造やイノベーションへの挑戦をサポートするコーポレート・ガバナンスへと進化することができました。

2017年には役員報酬制度を改訂し、「中長期業績連動報酬」の比率を高めました。これは、役員が企業理念を実践し、中長期での企業価値向上に挑戦する動機付けを行うためです。そして、この役員報酬方針等を自主的に開示することで、持続的な企業価値の向上に取り組む決意をステークホルダーに示し、経営の考え方や取り組みへの理解を促しています。

これらが評価され、2018年にオムロンは、日本取締役協会主催の「コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー2018」で経済産業大臣賞の第1号をいただきました。特に高く評価されたのは、社長指名諮問委員会の運営による社長選任と後継者育成計画の仕組みです。コーポレート・ガバナンスの一丁目一番地である社長選任において、選任プロセスの透明性が高いこと、同委員会の実効性が継続的に担保され、社長選任の実績があることが高く評価されました。今回の受賞を励みとして、さらに研鑽を重ねてまいります。

さらなる企業価値の向上に向けて

中期経営計画「VG2.0」は3年目に入りました。外部環境に目を移すと、米中貿易摩擦に起因する世界情勢の不透明感は続くものと考えられ、事業環境変化への対応力がさらに求められます。加えて、オムロンは短期的な視点だけではなく、将来からバックキャストする形で社会的課題の解決に挑戦しています。

具体的には、2017年に「サステナビリティ重要課題」を設定し、「事業を通じて解決する社会的課題」と「ステークホルダーの期待に応える課題」の2軸から取り組んでいます。持続的な企業価値向上のためには、この「サステナビリティ重要課題」への取り組みと中期経営計画「VG2.0」とを一体化させることが重要です。そこで取締役会では、「取締役会評価」の結果を踏まえ、サステナビリティへの取り組みを運営方針の重点テーマとして掲げ、継続して議論を重ねています。

なお、取締役会評価は2015年から開始され、社外取締役と社外監査役で構成されるコーポレート・ガバナンス委員会で行っています。その評価結果を踏まえて、取締役会は次年度の取締役会運営方針と重点テーマを決定し、監督機能を発揮することで取締役会の実効性を向上させ、持続的な企業価値の向上を目指しています。2019年度もその方針に基づき取締役会運営を行い、VG2.0の確実な達成、さらには2021年度から始まる次期長期ビジョンを見据えた監督機能を発揮する予定です。

オムロンは、これからも企業理念をよりどころに、常に社会の目線に立って独自のガバナンスの仕組みを磨き続け、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

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*1」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20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。

*1 オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー　https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/policy/

コーポレート・ガバナンスの取り組み

*2 取締役会長を除く。

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。また、監督と執行を分離し、取締役の過半数は業務執行を行わない取締役による構成にするとともに、独立社外取締役の割合を3分の1以上としています。

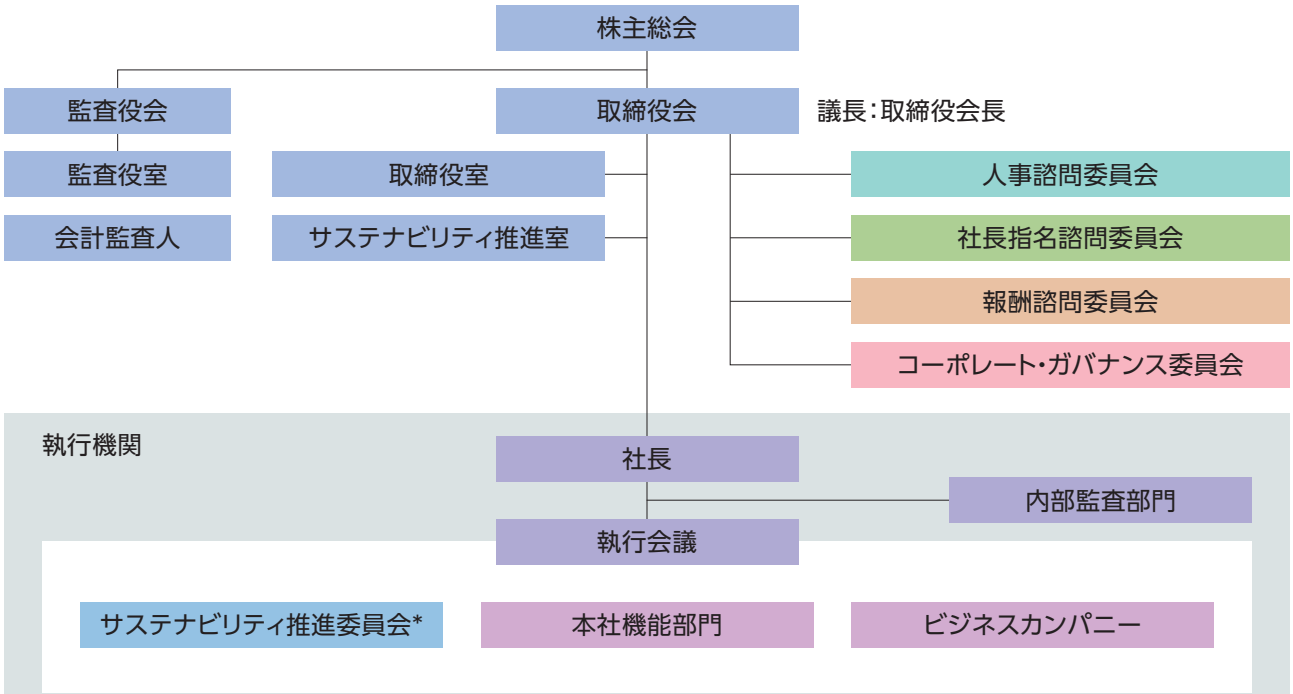
取締役会の客観性を高めるため、取締役会議長と社長CEOを分離し、取締役会の議長は代表権を持たない取締役会長が務めています。

取締役会の監督機能を強化するため、人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、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。人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、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は属しておりません。また、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長および委員は、独立社外取締役および独立社外監査役とし、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。

なお、2018年度の取締役会への社外取締役と社外監査役の出席率は100%(13回開催)、監査役会への社外監査役の出席率は96.2%(13回開催)でした。

2019年度コーポレート・ガバナンス体制



* サステナビリティ推進委員会は、注力ドメインおよび本社機能部門、各種委員会(企業倫理リスクマネジメント委員会、情報開示実行委員会、グループ環境委員会など)におけるサステナビリティに関わる重要課題を特定し、全社的に統括しています。

取締役会
取締役・監査役・執行役員の選任、取締役・執行役員の報酬の決定、および重要な業務執行の決定等を通じて監督機能を発揮する。

監査役会
コーポレート・ガバナンスの体制と運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動を監査する。

人事諮問委員会
取締役・監査役・執行役員の人事に関する選任基準・方針を策定し、候補者を審議する。

社長指名諮問委員会
社長の選定に特化して次年度の社長CEO候補者、緊急事態が生じた場合の継承プランおよび後継者計画(サクセッションプラン)を審議する。

報酬諮問委員会
取締役・執行役員の報酬に関する方針を策定し、報酬水準および報酬額を審議する。

コーポレート・ガバナンス委員会
コーポレート・ガバナンスの継続的な充実と、経営の透明性・公正性を高めるための施策について議論する。

執行会議
社長の権限の範囲内で、重要な業務執行案件について審議または議論の上、方向性の決定を行う。

2019年度諮問委員会等の構成

地位	氏名	人事諮問委員会	社長指名諮問委員会	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	立石 文雄		□		
代表取締役	山田 義仁				
代表取締役	宮田 喜一郎	□			
取締役	日戸 興史			□	
取締役	安藤 聡	○	○	○	
社外取締役	小林 栄三 ★	◎	◎	□	◎
社外取締役	西川 久仁子 ★	□	□	◎	○
社外取締役	上釜 健宏 ★	□	□	□	□
常勤監査役	近藤 喜一郎				
常勤監査役	吉川 浄				
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

役員報酬

当社は、取締役・執行役員の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的として、報酬諮問委員会を設置しています。

報酬諮問委員会は、取締役会議長より諮問を受け、「取締役報酬の方針」について審議・答申を行います。また、社長より諮問を受け、「執行役員報酬の方針」について決定しています。取締役会は、報酬諮問委員会からの答申に基づき、「取締役報酬の方針」を決定しています。

報酬諮問委員会は、上記各報酬方針に基づき、取締役・執行役員の報酬について、審議しています。各取締役の報酬の額は、報酬諮問委員会の答申に基づき、株主総会の決議により決定した取締役全員の報酬の総額の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。各執行役員の報酬の額は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ決定しています。

各監査役の報酬の額は、監査役の協議により定めた「監査役報酬の方針」に基づき、株主総会の決議により決定した監査役報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

※監査役報酬の方針の詳細は、Webサイトをご参照ください。
https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/compensation/

取締役報酬の方針

❶ **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。

❷ **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。
- 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。

❸ **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する。

❹ **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。
- 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。

❺ **報酬ガバナンス**
- 全ての取締役報酬は、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。

取締役報酬制度の概要

(1)報酬構成比率

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「短期業績連動報酬(賞与)」および「中長期業績連動報酬(業績連動型株式報酬)」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。

基本報酬 : 短期業績連動報酬(賞与) : 中長期業績連動報酬(業績連動型株式報酬) = 1 : 1 : 1.5*

*代表取締役社長 CEOの場合　*各業績連動報酬の目標達成度等が全て100%と仮定した場合の比率です。

(2)基本報酬

取締役に対して、固定報酬である基本報酬を支給します。基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく同輩企業(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、0%～200%の範囲で変動します。

役位別の基準額 × 業績評価(営業利益50%、当期純利益50%) × ROIC評価 = 短期業績連動報酬(賞与)

(4)中長期業績連動報酬(業績連動型株式報酬)

社外取締役を除く取締役に対して、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。

業績連動部分の株式報酬は、中期経営計画に基づき設定した売上高、EPS、ROEの目標値に対する達成度、および第三者機関の調査に基づくサステナビリティ評価*等に応じ、0%～200%の範囲で変動します。

役位別の基準額 × 業績評価(売上高30%、EPS70%) × ROE評価 × サステナビリティ評価* = 株式報酬(業績連動部分)

なお、当株式報酬により交付した当社株式は、原則として在任期間中は保持し続けることとしています。また、取締役在任期間中に、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、取締役会の決議により株式報酬の支給を制限します。

*サステナビリティ評価　Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)に基づく評価。DJSIは長期的な株主価値向上の観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面で統合的に評価・選定するESGインデックス。

社外役員座談会

不確実な時代だからこそ、コーポレート・ガバナンスのコントロールと執行のダイナミズムのバランスの最適化が大切です。そこで問われてくるのは、「取締役会の実効性」です。オムロンでは、取締役会の実効性を向上させるためにこれまでの監督機能強化の取り組みに加え、2015年度に取締役会評価をスタートしました。これをきっかけに、取締役会は中長期の重点テーマの議論を中心としたモニタリングボード*に近い取締役会運営に変化しています。今回は、当社の社外役員（社外取締役と社外監査役）の皆様から、オムロンのガバナンスの特徴や今後の課題を、座談会形式で率直に語っていただきました。

※ 当座談会のファシリテーターは、取締役会議長の立石 文雄会長が務めました。
＊ モニタリングボード:役員の選解任を中心とした業務執行を監督する取締役会。一般的には、指名委員会等設置会社の取締役会がこれに当たります。

立石　オムロンの取締役会について、率直な感想を伺いたい。

小林　最大の特徴は、取締役会において取締役、監査役、社内、社外に関係なく自由闊達な議論をすることですね。私たち社外役員の知見や専門性とオムロンの方針や哲学が共鳴したり、時に意見を戦わせたりしながら、議論が深まっていく点です。業務執行の皆さんは、私たち社外取締役の要請や提案を受け入れ、前向きにPDCAサイクルを回し、次から次へと課題に挑戦してくれており、ガバナンスのレベルが高いと感じています。私たちもより一層勉強しながら、進化に貢献しなければと思っています。

西川　取締役会において、多様な取締役メンバーが多岐にわたっていろいろな視点で議論できていることでしょうか。業務執行を兼務している取締役も合わせて、多様な意見を真摯に受け止めて改善することで、毎年少しずつガバナンスが進化している実感があります。私たち社外取締役も、けっして上から目線ではなく、それぞれの専門視野を活かしながら、一緒に企業価値を高めていこうという姿勢で取り組んでおり、それを全取締役会メンバーが共有できていると思います。

小林 栄三
社外取締役
人事諮問委員会委員長
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
報酬諮問委員会委員

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

上釜　オムロンの取締役会の素晴らしいところは、企業理念を現場まで浸透させ実践させているところです。先日、TOGAのグローバル大会に参加しました。グローバルに企業理念を浸透させ、世界中の社員がそれを実践している姿に感銘を受けました。企業理念の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」に込められた「企業は社会の公器である」という基本的な考えがしっかりと社員レベルで共有されているので、自分たちが儲けることだけしか考えていない会社とはまったく違う。オムロンの取締役会は、経営の監督と業務の執行が明確に分かれていますが、「企業理念の実践」というベクトルは同じ。私も社外取締役として、それに参画できてよかったと実感しています。P63 人財マネジメント（TOGA）→

内山　皆さんがオムロンの取締役会の特徴についてお話しされたので、私は、取締役会の機能を担保している仕組みの観点からお話しします。取締役会のガバナンスを担保するうえで大事なポイントは、「取締役会の議長を誰が担うか」です。業務執行者が議長をすると、どうしても結論誘導的になってしまうのではないか。その点、オムロンは、執行側ではない立石会長が議長を担っているので、結論ありきではなく、私たち社外役員の経験や知見を引き出すようにファシリテートをしてくれている。また、会社法的には、取締役、監査役は立場が違うのですが、あまりそれを意識されないような運営をしていただいているので、私たち監査役も含め極めて活発な議論を交わさせていただいている。ここが重要であると思っています。

國廣　私はオムロンが好きです。どこが好きかというと、取締役会においても現場においても、企業理念経営や社会的責任ということを建前でなく、本気で取り組んでいる。ESGやSDGsが唱えられるずっと前から社会的課題の解決を掲げており、目先ではなく長期ビジョンの下で企業価値向上を目指している。しかも、その軸がけっして揺るがない。これがオムロン最大の強みです。

P19 中期経営計画「VG2.0」→

上釜 健宏
社外取締役
人事諮問委員会委員
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・ガバナンス委員会委員

立石　当社は、取締役会の向上施策として2015年から「取締役会評価」を導入しました。その結果を分析し、翌年の取締役会の運営方針に反映させています。この取り組みに対する感想をお聞かせください。

小林　2015年に取締役会評価を開始して以来、取締役会として運営方針を立てて進めるというＰＤＣＡを愚直に進めています。例えば、評価の高くない項目については、取締役会と業務執行側が徹底的にフォローして改善に努めています。その結果、評価のスコアが着実に上がってきています。中長期の課題も明確にして、愚直にＰＤＣＡを回して実現させています。この方向でいいのではないかと思います。

上釜　小林さんの言われる通り、取締役会が課題だと考える項目に対して、すぐテーマとして取り上げ、状況を明らかにして取締役会で議論をしています。こういう取り組みはなかなか他の会社でも実現できていませんが、私は大切なことだと思います。

西川　私は、この取締役会評価の方法を高く評価しています。私自身は、この取締役会評価を、業務執行者と社外役員との「対話ツール」として非常に有効だと思っています。辛口の意見や課題を率直に伝えられますし、それらに真摯に対応してもらえます。私が一番心掛けていることは、誰かの顔を思い浮かべて評価するのではなく、オムロンの価値向上のために必要なことをきっちりと評価することです。

内山　オムロンの取締役会評価は、とてもうまく機能しています。今後の改善ポイントは「都度評価」です。現在でも運営テーマについては取締役会の終了後にその都度評価をしていますが、それ以外は年間を通じて一度だけ、3月に評価をしています。年間で評価するとどうしても記憶が薄れ、平均的な印象になりがちです。だから、取締役会直後に毎回やっておけば実効性向上のＰＤＣＡをもっと早く回せるのではないかと思います。

國廣　これは私の持論ですが、「社外役員を使い倒す」ことが重要です。社外役員のご意見拝聴といった受け身ではなく、社外役員の専門性や経験を使い倒すといった、攻めの姿勢も必要ではないでしょうか。また、取締役会の評価基準も一般的なものさしではなく、自分たちは何を大事にすべきか、という「オムロンらしさやこだわり」を取り入れてみたら

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

國廣 正
社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

どうかと思います。そういったオリジナルな工夫を重ねていき、それを積極的に開示していくことも、これからの時代は重要だと思います。

P85 取締役会の実効性評価 →

立石　社外役員の皆さんの積極的な関与が、オムロンのコーポレート・ガバナンスを進化させる原動力となっています。最後に、社外役員としてご自身の役割をどのように考え、取り組んでいるかをお聞かせください。

西川　私がコーポレート・ガバナンスで一番大事にしているのは、「ちゃんとしたロジックで意思決定がなされているか」です。経営は意思決定の連続であり、紆余曲折があって決定に至ります。

プロセスがロジカルか、集めた情報が適正かなど、それらをウォッチし精査するのが私たちの役割です。また、新たなデータや視点を提供することも私たちの大事な役割です。私は、社外取締役として、執行に干渉するという意味ではなく、有用と思われる情報や見識を積極的に提案するようにしています。

上釜　社外取締役として、自分の専門性の視点を大切にして監督することですね。確かに意思決定のロジックは、非常に重要です。自分の専門性の経験から質問を重ねています。そしてとことん納得するまで質問して納得できたら、今度は「前に進め」と背中を押します。これが私たちの役目だと考えています。ガバナンスのコントロールと執行のダイナミズム、その最適なバランスが大切ですね。

國廣　私は常に、「物事には両面があることを指摘する」ことを意識しています。オムロンには長所が沢山ありますが、それが欠点になる時もあります。ですからオムロンらしさとは違う見方なり、風を吹き込んでいくことも社外監査役である私のチャレンジです。オムロンに欠けている視点を懸命に探して、揺り動かす。あえて議論を促し、その結果、納得できれば、上釜さんと同じで背中を押します。それゆえ、この会社をよりよくするためにあえて厳しい眼を持ちたい。牽制的な役割はもちろん、オムロンがよりアグレッシブに飛躍するために、ここだけは押さえておくべき「土台を保証する」ことも、私たち社外役員の役割だと思います。

内山　非常に教科書的になってしまいますが、私が常に意識していますのは、私は株主総会で選任されたということです。つまりステークホルダーの目線というのを忘れてはいけないということです。そして、監査というのは常にファクトに基づく必要があります。したがって、社外監査役という制約があるにしても、取締役会で議論されることについて、極力、現場を見させていただき、その背景、背後にある事実を理解することを意識しています。また、私どもの監査報告書というのは会計監査人に依拠する部分が極めて多いわけです。そのため、会計監査人の皆さんが活動しやすく、働きやすい環境づくりを我々が後押しすることも必要だと思っています。

小林　オムロンは、真摯に企業理念経営を実践しています。ただ、オムロンがよりアグレッシブに飛躍するためにも、失敗を怖れずに飛んで跳ねるようなやんちゃさや、尖った個性がもう少しあってもいい。だからこそ私は、オムロンという池にポンと石を投げて、波風を立てたい。この会社の常識にあえて疑問を投げかけることで、経営陣や社員がさらに飛躍するためのバックアップをしたいと思っています。そういう意味で、オムロンという会社の常識に対して、一般の常識で色々と質問をしていきたい。それが、執行の皆さんにとって参考になればいいかと思います。

立石　このように厳しく優しい眼を持ち、積極的にコミットしてくださる社外の取締役・監査役がいらっしゃることは、オムロンにとって何よりも頼もしいことです。皆さんの期待に応えるためにも、オムロンは進化する歩みをけっして止めてはいけない。改めてそう強く思いました。本日は、ありがとうございました。

立石 文雄
取締役会長
取締役会議長
社長指名諮問委員会委員

取締役会の実効性評価

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目的として、取締役会の実効性向上に取り組んでいます。その取り組みは、(1)「取締役会の実効性評価」、(2)「(1)を踏まえた取締役会の運営方針の決定・実行」というサイクルで行っています。

※「取締役会の実効性向上の取り組み」の詳細は、Webサイトをご参照ください。
https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/chart/

2. 2018年度取締役会の実効性評価結果の概要

(1) 2018年度取締役会運営方針

取締役会は、2017年度取締役会の実効性評価結果を踏まえ、中期経営計画「VG2.0」の達成に向けて、特に以下の3点のテーマについて、監督機能を発揮していくことを掲げました。

- 中期経営戦略における情報システム、品質に関する戦略
- 人財戦略、技術戦略に対する継続的な取り組み
- サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に対する取り組み

(2) 2018年度取締役会の実効性評価結果

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役・監査役による自己評価および取締役会議長面談の結果、テーマ選定、議論内容、運営状況等について、いずれも高い評価結果であったことを踏まえ、取締役会が持続的な企業価値の向上に向けて取締役会の実効性を向上し、監督機能を発揮していることを確認しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会運営方針に掲げた各テーマについて、以下の通り評価しました。

今年度初めてテーマとして選定した中期経営戦略における情報システムおよび品質に関する戦略について、取締役会は現状を把握し、社外取締役・社外監査役からも経験や知見を踏まえた有益な示唆を受け、今後の方向性のコンセンサスが醸成されました。2017年度からの継続テーマである人財戦略および技術戦略について、取締役会は執行が戦略に基づく取り組みを進化させ、着実に進捗・浸透させていることを理解し、多面的な質疑応答を通じて深い議論を行いました。3年目の継続テーマであるサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に対する取り組みについて、取締役会はサステナビリティ重要課題に対する取り組みとエンゲージメント活動が共に進化し、取り組みを推進する仕組みが機能していることを確認しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会が2018年度取締役会運営方針に基づくテーマについて中長期的な企業価値の向上の観点で議論し、議論を通じて運営方針として掲げたテーマは「人財」「技術」というキーワードで有機的に関連していることを認識できました。

また、取締役会において、取締役・監査役は積極的に発言しており、特に社外取締役・社外監査役は、それぞれの経験や知見を踏まえた意見・提言を行っています。執行は、取締役会の意見・提言を真摯に受け止め、戦略や取り組み等の更なる強化に繋げています。

<各テーマの議論の概要>

- **情報システムに関する戦略**
  既存のITシステムの課題を認識し、AI等による技術革新により業務システムが抜本的に変化することを前提として、次期長期ビジョンを見据えた全社ITシステムの方向性を議論しました。
- **品質に関する戦略**
  既存のQuality Management System(QMS)の課題を認識し、目指すべきQMSに向けた改善の方向性および改善の要となる人財の育成方針を議論しました。
- **人財戦略**
  人財戦略の全体像や主要テーマの進捗を確認し、今後取り組む戦略テーマ(経営を担うリーダー人財・多様な人財・自律型人財の育成等への取り組み)について議論しました。

- **技術戦略**
  技術経営を実現するための価値創造、技術創造の戦略、およびそれら戦略を支えるための変革型人財の発掘と育成の取り組みについて議論しました。
- **サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に対する取り組み**
  サステナビリティ重要課題の目標達成に向けた取り組みの進捗を確認し、また、新たな社会的課題の解決に向けた目標の設定や取り組みについて議論しました。

3. 2019年度取締役会運営方針

取締役会は、2018年度取締役会の実効性評価結果を踏まえ、2019年度の取締役会運営方針について議論し、決定しました。

中期経営計画「VG2.0」の3年目である2019年度の取締役会は、「VG2.0」の達成、さらに2021年度から始まる次期長期ビジョンを見据えて、監督機能を発揮していきます。

<運営方針に掲げる重点テーマ>

- 次期長期ビジョンを見据えた長期戦略の方向性の確認
- 情報システムおよび品質に関する戦略への継続的な取り組み
- 2019～2020年度の社内外の事業環境変化に対する取り組み

当社は持続的な企業価値の向上を目的として、取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

4. 2016年度～2019年度取締役会運営方針および重点テーマ

取締役会は、取締役会の実効性評価の導入以降、毎年取締役会運営方針を決定し、運営方針と運営方針に掲げた重点テーマを中心に監督機能を発揮してまいりました。この取り組みにより、取締役会は中長期の重点テーマの議論を中心にしたモニタリングボードに近い取締役会運営に変化しています。また、継続して監督していく必要があると判断したテーマについては次年度への継続テーマとしました。特にサステナビリティの取り組みは3年間継続テーマとし、徹底的に議論をしてまいりました。

議論においては社外役員を中心に多くの示唆をいただき、執行は取締役会の意見を真摯に受け止め取り組みに反映しています。

これからも持続的な企業価値の向上に向けて、取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
運営方針			
執行への権限委譲、中長期の経営戦略に対する監督機能の発揮	「VG2.0」の確実な達成に向けた監督機能の発揮	「VG2.0」の確実な達成に向けた監督機能の発揮	「VG2.0」の達成、さらに2021年度から始まる次期長期ビジョンを見据えた監督機能の発揮
重点テーマ			
● 中長期の経営戦略を踏まえた次期中期経営計画 ● ESGに関する方針および実践する仕組みの構築 ● 監督機能の強化と執行への権限委譲	● 短期経営計画の進捗確認 ● 中期経営戦略の要となる人財戦略、技術戦略 ● サステナビリティ方針に基づき設定した重要課題(マテリアリティ)に対する取り組み	● 中期経営戦略における情報システム、品質に関する戦略 ● 人財戦略、技術戦略に対する継続的な取り組み ● サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に対する取り組み	● 次期長期ビジョンを見据えた長期戦略の方向性の確認 ● 情報システムおよび品質に関する戦略への継続的な取り組み ● 2019～2020年度の社内外の事業環境変化に対する取り組み

オムロンを支えるマネジメント (2019年6月末現在)

上釜 健宏
社外取締役
人事諮問委員会委員
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・ガバナンス委員会委員

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

小林 栄三
社外取締役
人事諮問委員会委員長
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
報酬諮問委員会委員

日戸 興史
取締役
執行役員専務 CFO
報酬諮問委員会委員

宮田 喜一郎
代表取締役
執行役員専務 CTO
人事諮問委員会委員

山田 義仁
代表取締役社長 CEO

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

國廣 正
社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

近藤 喜一郎
常勤監査役

吉川 浄
常勤監査役

立石 文雄
取締役会長
取締役会議長
社長指名諮問委員会委員

安藤 聡
取締役
人事諮問委員会副委員長
社長指名諮問委員会副委員長
報酬諮問委員会副委員長

取締役・監査役・名誉会長 (2019年6月末現在)

取締役

取締役会長 **立石 文雄**

1975年8月　当社入社
1997年6月　取締役
1999年6月　執行役員常務
2001年6月　グループ戦略室長
2003年6月　執行役員副社長
　　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
2008年6月　取締役副会長
2013年6月　取締役会長(現任)

取締役 **安藤 聡**

1977年4月　株式会社東京銀行
　　(現株式会社三菱UFJ銀行)
　　入行
2003年7月　同行ジャカルタ支店長
　　(2007年6月 同行退社)
2007年6月　当社社外監査役
2011年6月　執行役員、経営IR室長
2015年3月　グローバルIR・コーポレート
　　コミュニケーション本部長
2015年4月　執行役員常務
2017年6月　取締役 (現任)

代表取締役社長 CEO **山田 義仁**

1984年4月　当社入社
2008年6月　執行役員
　　オムロン ヘルスケア株式会社
　　代表取締役社長
2010年3月　グループ戦略室長
2010年6月　執行役員常務
2011年6月　代表取締役社長 CEO (現任)

社外取締役 **小林 栄三**

1972年4月　伊藤忠商事株式会社入社
2000年6月　同社執行役員
2002年4月　同社常務執行役員
2003年6月　同社代表取締役 常務取締役
2004年4月　同社代表取締役 専務取締役
2004年6月　同社代表取締役社長
2010年4月　同社代表取締役会長
2011年6月　同社取締役会長
2013年6月　当社社外取締役 (現任)
2016年6月　伊藤忠商事株式会社会長
2018年4月　同社特別理事(現任)

代表取締役 執行役員専務 CTO **宮田 喜一郎**

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)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
2010年6月　当社執行役員
2012年6月　執行役員常務
2015年4月　CTO 兼 技術・
　　知財本部長(現任)
2017年4月　執行役員専務(現任)
2017年6月　代表取締役(現任)
2018年4月　イノベーション推進本部長(現任)

社外取締役 **西川 久仁子**

1986年4月　シティバンク、エヌ・エイ入行
1996年2月　A.T.カーニー株式会社入社
2000年9月　株式会社スーパーナース
　　代表取締役社長
2010年8月　株式会社ファーストスター・
　　ヘルスケア設立
　　代表取締役社長(現任)
2013年6月　株式会社ベネッセMCM
　　代表取締役社長
2015年6月　当社社外取締役(現任)
2017年5月　株式会社FRONTEO
　　ヘルスケア代表取締役社長
　　(現任)

取締役 執行役員専務 CFO **日戸 興史**

1983年4月　当社入社
2011年3月　グローバルリソースマネジメント
　　本部長
2011年6月　執行役員
2013年3月　グローバルSCM&
　　IT革新本部長
2013年4月　執行役員常務
2014年3月　グローバル戦略本部長(現任)
2014年4月　執行役員専務(現任)
2014年6月　取締役(現任)
2017年4月　CFO(現任)

社外取締役 **上釜 健宏**

1981年4月　TDK株式会社入社
2002年6月　同社執行役員
2003年6月　同社常務執行役員
2004年6月　同社取締役専務執行役員
2006年6月　同社代表取締役社長
2016年6月　同社代表取締役会長
2017年6月　当社社外取締役(現任)
2018年6月　TDK株式会社
　　ミッションエグゼクティブ(現任)

監査役

常勤監査役 **近藤 喜一郎**

1977年4月　三井海洋開発株式会社入社
1988年1月　三井信託銀行株式会社（現三井住友信託銀行株式会社）入社
1999年4月　当社入社
2007年3月　ソーシアルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスカンパニー公共ソリューション事業部長
2007年6月　執行役員
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代表取締役社長
2011年6月　執行役員常務
2015年6月　常勤監査役（現任）

社外監査役 **内山 英世**

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
2002年5月　同監査法人本部理事
2006年6月　同監査法人専務理事
2010年6月　同監査法人理事長、KPMGジャパン チェアマン
2011年9月　KPMGアジア太平洋地域チェアマン
2013年10月　KPMGジャパン CEO
2015年9月　朝日税理士法人 顧問（現任）
2016年6月　当社社外監査役（現任）

常勤監査役 **吉川 浄**

1983年4月　当社入社
2010年3月　ものづくり革新本部長（現グローバルものづくり革新本部長）
2010年6月　執行役員
2016年4月　執行役員常務
2019年6月　常勤監査役（現任）

社外監査役 **國廣 正**

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　当社社外監査役（現任）

名誉会長

名誉会長 **立石 義雄**

1963年4月　当社入社
1973年5月　取締役
1976年6月　常務取締役
1983年6月　専務取締役
1987年6月　代表取締役社長
2003年6月　代表取締役会長
2007年5月　京都商工会議所会頭（現任）
2011年6月　名誉会長（現任）

執行役員

社長

山田 義仁

CEO

執行役員副社長

宮永 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

執行役員専務

宮田 喜一郎

CTO 兼 技術・知財本部長 兼
イノベーション推進本部長

日戸 興史

CFO 兼 グローバル戦略本部長

執行役員常務

和田 克弘

オムロン オートモーティブエレクトロニクス
株式会社 代表取締役社長

行本 閑人

エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツ
ビジネスカンパニー社長 兼
事業開発本部長

細井 俊夫

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

荻野 勲

オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長

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

衣川 正吾

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 ヨーロッパ B.V.　CEO

冨田 雅彦

グローバル人財総務本部長

辻永 順太

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

執行役員

大場 合志

オムロン インダストリアルオートメーション（中国）有限公司 会長 兼 社長

大上 高充

グローバル理財本部長

北川 尚

取締役室長

尾武 宗紀

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 営業本部長

玉置 秀司

グローバルリスクマネジメント・
法務本部長

太田 誠

オムロン リレーアンドデバイス株式会社
代表取締役社長 兼
エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツ
ビジネスカンパニー 生産統轄本部長

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

徐 堅

グローバルものづくり革新本部
中国ものづくり革新担当 兼
上海オムロン コントロールコンポーネンツ
有限公司 社長

江田 憲史

グローバルものづくり革新本部長

福井 信二

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 技術開発本部長

久保 雅子

オムロン エキスパートリンク株式会社
代表取締役社長

竹田 誠治

グローバル戦略本部 経営戦略部長

立石 泰輔

環境事業本部長

四方 克弘

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

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

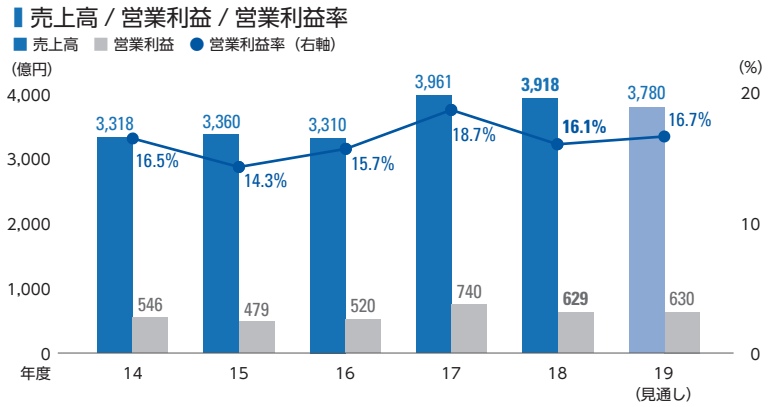
山本 真之

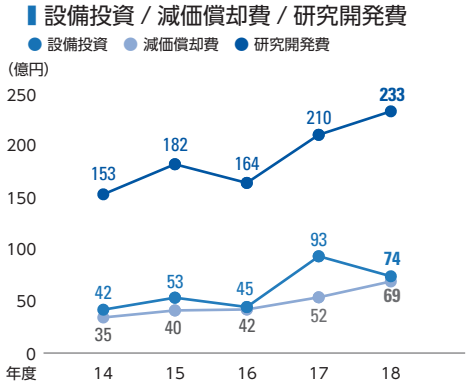
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー 企画室長

財務セクション(米国会計基準)

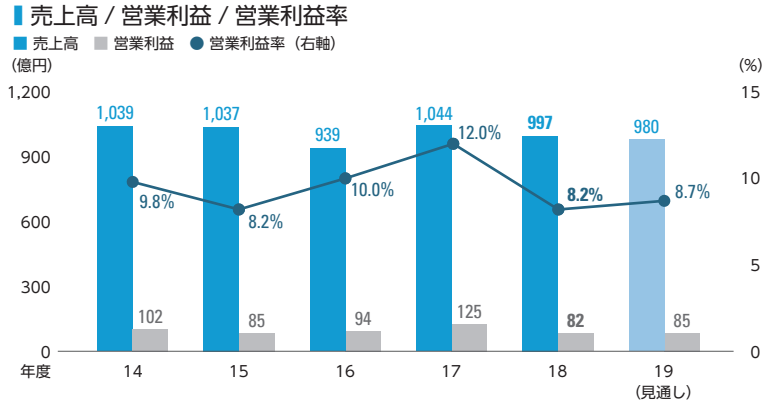
At a Glance

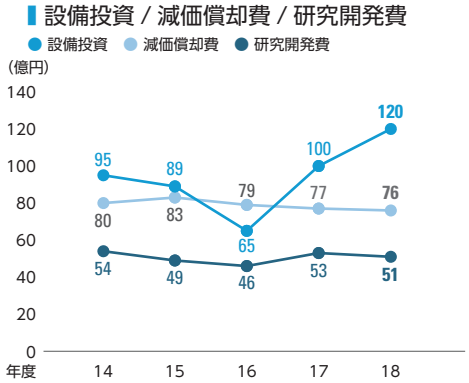
制御機器事業(IAB)



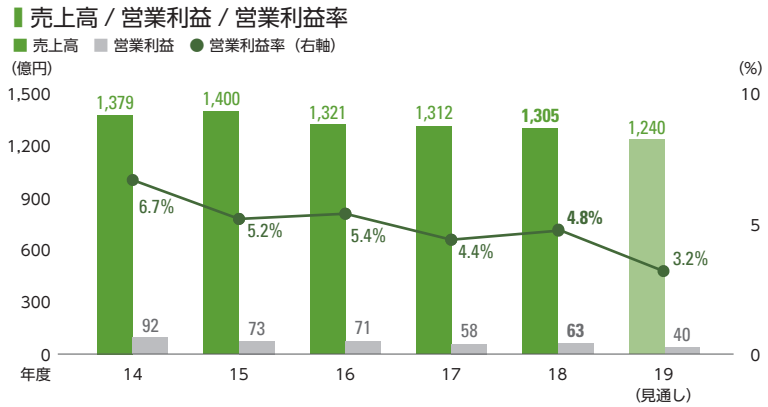


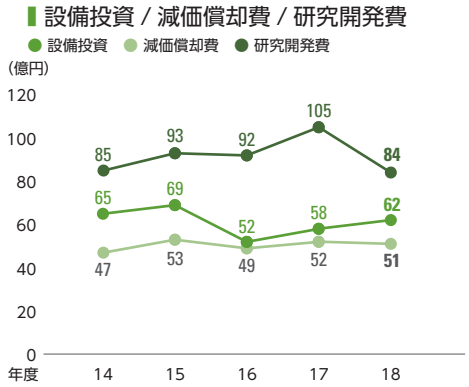
電子部品事業(EMC)





車載事業(AEC)





財務セクション 目次

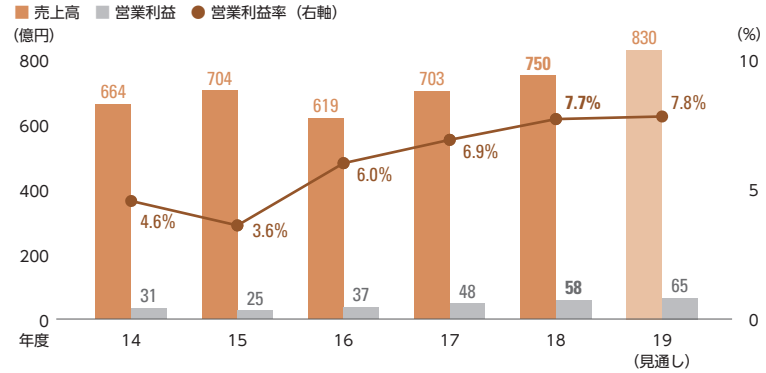
連結財務諸表の詳細については、当社ウェブサイトに掲載されている有価証券報告書をご覧ください。
https://www.omron.co.jp/ir/irlib/yukahoukoku.html

95 | **営業成績** 2018年度の振り返り
100 | **営業成績** 2019年度の見通し

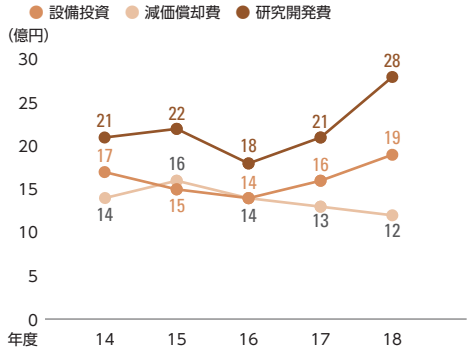
※ 経営管理区分の見直しにより、2018年度より、「その他事業」傘下の一部を「EMC」の事業セグメント等に含めて開示しております。これに伴い、2017年度を新管理区分に組み替えて表示しております。
※ 2018年10月における経営管理区分の見直しにより、「その他事業」傘下の一部を「SSB」の事業セグメントに含めて開示しております。これに伴い、2017年度および2018年度第2四半期連結累計期間を新管理区分に組み替えて表示しております。
※ 2019年度の見通しは2019年4月24日に開示したものです。

社会システム事業(SSB)

売上高 / 営業利益 / 営業利益率

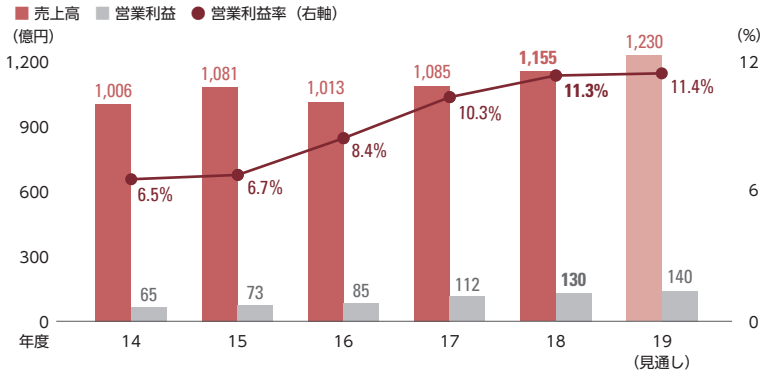


設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

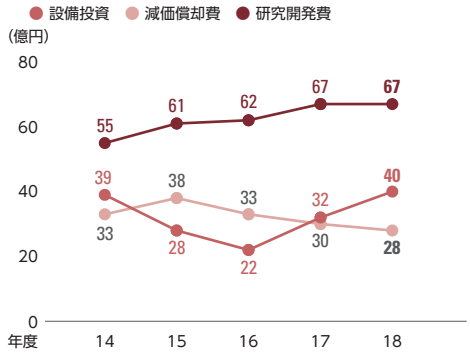


ヘルスケア事業(HCB)

売上高 / 営業利益 / 営業利益率

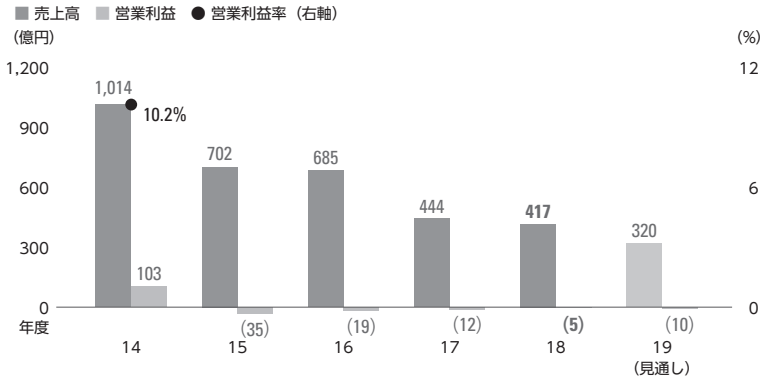


設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

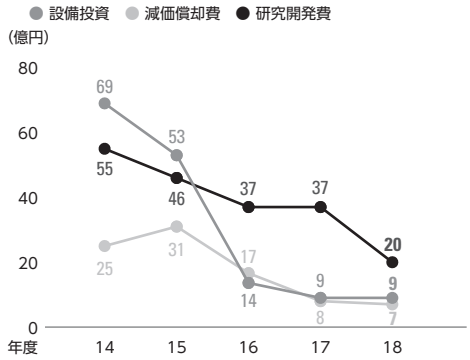


本社直轄事業(その他事業)

売上高 / 営業利益 / 営業利益率



設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費



102 | 連結貸借対照表
103 | 連結損益計算書
104 | 連結包括利益計算書
105 | 連結株主持分計算書
106 | 連結キャッシュ・フロー計算書

営業成績

2018年度の振り返り

連結業績の概況

新中期経営計画「VG2.0」の2年目にあたる2018年度は、「変化創造 “イノベーションによる成長加速と収益構造の革新”」を基本方針に、注力事業である制御機器事業とヘルスケア事業の牽引による全社成長と「ソーシャルニーズの創造」に向けてイノベーションへの投資を加速しました。制御機器事業、電子部品事業、車載事業は、年度後半から米中貿易摩擦の影響を受け減収となりました。一方、ヘルスケア事業、社会システム事業は、堅調に業績を伸ばすことが出来ました。

損益の状況

売上高

2018年度の当社グループ売上高は、8,595億円（前年度比0.1％減）となりました。スマートフォンや半導体関連の需要が減速したことに加え、下半期には製造業の景況感の悪化がグローバルに拡大したことで、制御機器事業、電子部品事業が低調に推移しましたが、ヘルスケア事業、社会システム事業などの成長によってカバーしました。

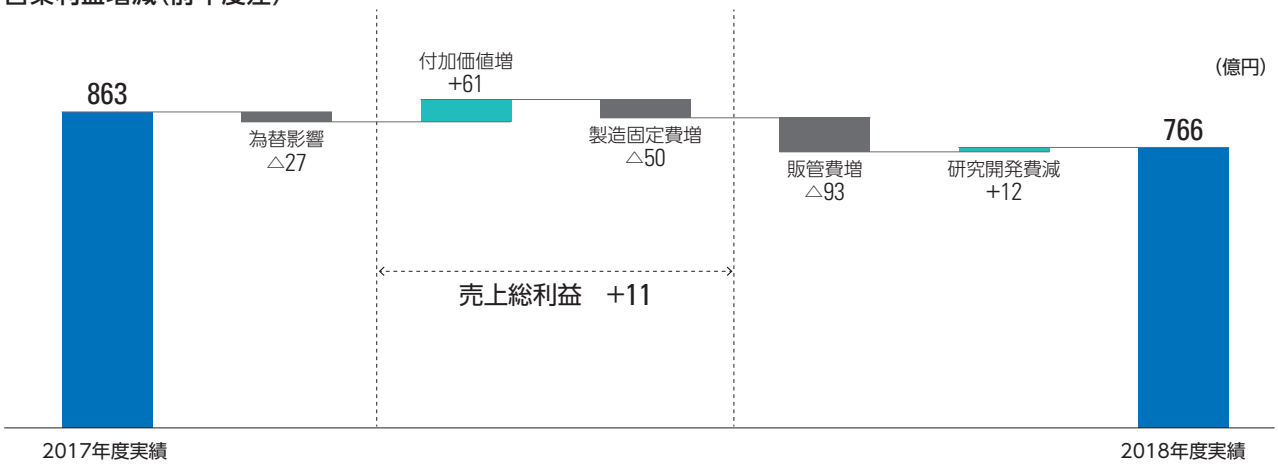
売上原価、販売費及び一般管理費、試験研究開発費

2018年度の売上総利益率は41.2％（前年度差0.4ポイント減）となりました。販売費及び一般管理費は、期初に計画した成長投資を完遂したことで前年度差72億円増の2,197億円、試験研究開発費は、研究開発テーマを厳選したことで前年度差13億円減の578億円となりました。

営業利益、税引前当期純利益、当社株主に帰属する当期純利益

営業利益は766億円（前年度比11.2％減）、営業利益率は8.9％（同1.1ポイント減）となりました。その他の収益を差し引いた税引前当期純利益は754億円（同9.5％減）、当社株主に帰属する当期純利益は543億円（同14.0％減）となりました。

営業利益増減（前年度差）



事業別営業概況

制御機器事業（IAB）

自動車業界・食品業界では、先進技術ならびに地産地消に伴う設備投資や省人化ニーズの高まりを捉えた、幅広い商品ラインナップとソリューション提案力を活かした販売活動が功を奏し、売上高が増加しました。一方で、デジタル業界では、スマートフォンや半導体関連の設備投資需要が減速し、下半期からは製造業の景況感の

悪化がグローバルに拡大したことで、売上高が減少しました。これらが相殺した結果、事業全体の売上高は3,918億円(前年度比1.1%減)となりました。一方、期初に計画した成長投資を完遂し、今後の成長加速に向けた技術や製品、インフラなど様々な資産を構築しました。具体的には、お客様毎の製造現場に合わせたアプリケーション開発を行う「オートメーションセンタ」を、世界で35拠点(2016年度比:+27拠点)まで拡大し、お客様の製造現場においてアプリケーションの実装をサポートする「セールスエンジニア」を、2016年度比で20%増員しました。また、国内および中国の生産拠点において、将来の成長を支える生産能力の強化を進めました。これらの中長期を見据えた成長投資を継続したことで、営業利益は629億円(同15.0%減)と大幅に減少しました。

億円

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度(見通し)
売上高	3,318	3,360	3,310	3,961	3,918	3,780
日本	1,267	1,305	1,335	1,520	1,547	1,505
米州	476	404	303	353	350	320
欧州	678	693	656	777	799	750
中華圏	550	583	596	777	782	750
東南アジア他	341	369	413	531	438	450
直接輸出	7	6	6	4	3	5
営業利益	546	479	520	740	629	630
営業利益率	16.5%	14.3%	15.7%	18.7%	16.1%	16.7%
研究開発費	153	182	164	210	233	—
減価償却費	35	40	42	52	69	—
設備投資	42	53	45	93	74	—

電子部品事業(EMC)

民生業界では、米州、欧州での好調な事業環境を背景に需要が好調に推移し、顧客ニーズを確実に捉えることができました。しかし、車載業界では中国での購買意欲低下、アミューズメント業界では市場縮小の影響から需要が減少し、事業全体の売上高は997億円(前年度比4.5%減)となりました。利益面では、外部顧客および当社グループ事業への売上高が減少したことに加え、製造工程のさらなる自動化やコストダウン、付加価値の高い製品の市場投入を推進するために、製造拠点の強化や生産ラインの集約を行うことで、製造固定費の効率化を図る生産性改善投資を継続しました。その結果、営業利益は82億円(同34.5%減)と大きく減少しました。

億円

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度(見通し)
売上高	1,039	1,037	939	1,044	997	980
日本	239	232	225	243	216	215
米州	181	199	163	175	179	170
欧州	159	161	148	169	177	175
中華圏	350	336	290	310	304	300
東南アジア他	101	104	113	145	119	120
直接輸出	9	5	1	1	1	0
営業利益	102	85	94	125	82	85
営業利益率	9.8%	8.2%	10.0%	12.0%	8.2%	8.7%
研究開発費	54	49	46	53	51	—
減価償却費	80	83	79	77	76	—
設備投資	95	89	65	100	120	—

※ 経営管理区分の見直しにより、2018年度より、「その他事業」傘下の一部を「EMC」の事業セグメント等に含めて開示しております。これに伴い、2017年度を新管理区分に組み替えて表示しております。

車載事業(AEC)

当社製品を搭載した車種のモデルチェンジなどの影響から、米州、欧州、中国における需要が低調となりました。一方で、アジアにおいては、好調な自動車生産や二輪向け商品の需要が増加し、好調に推移しました。これらが相殺し、事業全体の売上高は1,305億円(前年度比0.5%減)となりました。利益面では、収益性の改善を進めたことで、営業利益は63億円(同8.7%増)と増加しました。

億円

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度(見通し)
売上高	1,379	1,400	1,321	1,312	1,305	1,240
日本	259	211	190	173	182	185
米州	393	476	439	419	385	385
欧州	36	46	39	28	21	15
中華圏	299	274	280	286	235	205
東南アジア他	322	319	301	333	420	395
直接輸出	71	73	72	73	62	55
営業利益	92	73	71	58	63	40
営業利益率	6.7%	5.2%	5.4%	4.4%	4.8%	3.2%
研究開発費	85	93	92	105	84	—
減価償却費	47	53	49	52	51	—
設備投資	65	69	52	58	62	—

社会システム事業(SSB)

駅務システム事業や交通管制・道路管理システム事業の堅調な更新需要に対応して、顧客ニーズを踏まえたソリューション提案活動を実施しました。この結果、事業全体の売上高は750億円(前年度比6.7%増)と増加しました。売上高の増加や収益性の改善により、営業利益は58億円(同19.5%増)と増加しました。

億円

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度(見通し)
売上高	664	704	619	703	750	830
日本	651	686	613	694	738	815
米州	0	0	0	0	0	0
欧州	0	0	0	0	0	0
中華圏	3	6	3	3	4	5
東南アジア他	0	0	0	0	0	0
直接輸出	11	12	3	6	8	10
営業利益	31	25	37	48	58	65
営業利益率	4.6%	3.6%	6.0%	6.9%	7.7%	7.8%
研究開発費	21	22	18	21	28	—
減価償却費	14	16	14	13	12	—
設備投資	17	15	14	16	19	—

※ 2018年10月における経営管理区分の見直しにより、「その他事業」傘下の一部を「SSB」の事業セグメントに含めて開示しております。これに伴い、2017年度および2018年度第2四半期連結累計期間を新管理区分に組み替えて表示しております。

ヘルスケア事業(HCB)

グローバルで血圧計の需要が堅調に推移したことに加え、中国、日本、米州を中心にオンラインチャネルでの販促を強化しました。さらに、ネブライザの開発・生産を行うイタリアの3A Health Care社を買収したこともあり、事業全体の売上高は1,155億円(前年度比6.5%増)と好調に推移しました。営業利益は、成長のための研究開発投資を増加させる一方、売上高の増加と生産性向上により、130億円(同16.3%増)と大きく増加しました。

億円

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度(見通し)
売上高	1,006	1,081	1,013	1,085	1,155	1,230
日本	314	311	289	260	269	285
米州	186	231	217	238	236	245
欧州	212	192	183	210	227	230
中華圏	224	254	231	268	310	345
東南アジア他	66	89	90	103	107	120
直接輸出	5	5	3	6	6	5
営業利益	65	73	85	112	130	140
営業利益率	6.5%	6.7%	8.4%	10.3%	11.3%	11.4%
研究開発費	55	61	62	67	67	—
減価償却費	33	38	33	30	28	—
設備投資	39	28	22	32	40	—

本社直轄事業(その他事業)

環境事業は、蓄電システムの需要の拡大を受けて好調に推移しました。バックライト事業は、事業の最適化を進めたことにより低調に推移しました。これらの結果、事業全体の売上高は417億円(前年度比5.9%減)と減少しました。利益面では、環境事業の売上高増加とともにバックライト事業の固定費最適化効果などから、営業損失は5億円と前年度から7億円減少しました。

億円

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度(見通し)
売上高	1,014	702	685	444	417	320
日本	598	512	602	355	355	305
米州	0	0	0	0	0	0
欧州	0	0	0	0	0	0
中華圏	382	171	73	85	61	15
東南アジア他	0	0	0	0	0	0
直接輸出	34	19	10	4	1	0
営業利益	103	(35)	(19)	(12)	(5)	(10)
営業利益率	10.2%	—	—	—	—	—
研究開発費	55	46	37	37	20	—
減価償却費	25	31	17	8	7	—
設備投資	69	53	14	9	9	—

※ 経営管理区分の見直しにより、2018年度より、「その他事業」傘下の一部を「EMC」の事業セグメント等に含めて開示しております。これに伴い、2017年度を新管理区分に組み替えて表示しております。
※ 2018年10月における経営管理区分の見直しにより、「その他事業」傘下の一部を「SSB」の事業セグメントに含めて開示しております。これに伴い、2017年度および2018年度第2四半期連結累計期間を新管理区分に組み替えて表示しております。

資産および負債・資本の状況

2018年度末の資産合計は前年度末より49億円増加して7,499億円となりました。これは主に、有形固定資産が前年度より増加したことによるものです。

負債合計は、前年度末より60億円増加し、2,436億円となりました。流動負債は、買掛金・未払金や未払費用が減少したことで前年度末より113億円減少し、1,715億円となりました。一方、退職給付引当金は前年度末より160億円増加し、583億円となりました。

純資産合計は、当社株主に帰属する当期純利益を計上する一方で、自己株式の取得の実行などにより、前期末に比べ11億円減少して5,063億円となりました。以上により、株主資本比率は前期末の67.9%から67.2%と0.7ポイント減少しましたが、積極投資や経営環境の変化に対応できる強固な財務体質は維持されています。

設備投資の概要

当社グループが2018年度に実施した設備投資は419億円(前年度比7.7%増)となりました。投資案件を精査しながら積極的に将来の成長に向けた設備投資を実行しました。

キャッシュ・フローの状況

2018年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、仕入債務や未払費用等が減少する一方で、当期純利益や減価償却費の計上などにより、712億円の収入(前年度比24億円の収入減)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、生産能力の増強や将来に向けた成長投資の実行による資本的支出などにより、350億円の支出(同209億円の支出減)となりました。なお、営業活動によるキャッシュ・フローから投資活動によるキャッシュ・フローを控除したフリーキャッシュ・フローは363億円の収入(同185億円の収入増)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いや自己株式の取得などにより、408億円の支出(同77億円の支出増)となりました。以上の結果、現金及び現金同等物の当期末残高は、1,103億円(前年度末差28億円減少)となりました。

配当政策

当社における利益配分は、企業価値の持続的な向上を目指し、将来の成長に必要な研究開発、設備投資、M&Aなどの投資を優先いたします。そのための内部留保を確保したうえで、資本効率を勘案し、継続的に株主の皆さまへの還元の充実を図ってまいります。

2017～2020年度の中期経営計画期間は、配当性向30%程度およびDOE3%程度を目安として、利益還元に努めてまいります。2018年度の年間配当は、1株当たり84円といたしました。その結果、配当性向32.2%(前年度差6.6ポイント増)、株主資本配当率(DOE)は3.5%(同0.2ポイント増)となりました。

2019年度の見通し

連結業績の概況

当社グループでは、2019年度方針を、「逆風下で、したたかに“自走的な成長構造の確立”を進める。副題:『収益力』『成長力』『変化対応力』の強化」としました。グローバル経済は、2018年度よりさらに不安定で不確実性が高く、制御機器事業、電子部品事業、車載事業では、厳しい事業環境の継続を想定しています。当社グループでは、この逆風をチャンスと捉え、自走的な成長構造の確立に向けた運営を行っていきます。

具体的には、まず「収益力の強化」を進めていきます。当社グループ全体で「GP率(売上総利益率)の改善」と「販管費の効率化」に継続して取り組み、生み出した原資を厳選したテーマに充て、将来の持続的成長を確かなものとします。さらに、電子部品事業で進めてきた生産体制の再構築で得られる効果の最大化を図ります。

また、VG2.0前半(2017～2018年度)の2年間で構築した技術や製品、インフラなど様々な資産を最大限に活用し、「成長力の強化」を進めます。制御機器事業では、グローバルに拡大してきた「オートメーションセンタ」の活用と営業やセールスエンジニアの育成に注力し、お客様の課題解決に向けた提案力を強化します。ヘルスケア事業では、これまでの2年間で、米国、欧州主要国、中国、日本を中心に成長するオンラインストア市場における販売網の構築をグローバルで進めてきました。2019年度は、この構築した販売網における販促施策を強化することで、世界中のより多くのお客様に商品を提供していきます。

そして、全ての事業部が業界の動向や顧客の変化をモニタリングする仕組みを保有し、本社では、各事業部の変化を集約・分析することで、常時変化を注視しアクションにつなげる、「変化対応力の強化」に注力していきます。

2019年度の業績計画は、不透明なマクロ経済を業績変動リスクとして織り込み、売上高8,300億円(2018年度実績比3.4%減)、営業利益650億円(同15.2%減)、当社株主に帰属する当期純利益425億円(同21.8%減)としました。一方、稼ぐ力を示す売上総利益率は42.0%(同0.8ポイント増)とし、前年度比で大幅な改善を目指します。また、当社グループが重視しているROIC、ROEはともに8%超を目指します。この業績計画には、2019年4月16日に日本電産株式会社との株式等譲渡契約を発表した車載事業(AEC)の年間業績予想額を含んでいます。当社グループは、「長期的な競争優位構築」の観点から、絞り込まれたドメインの中で経営リソースを集中させ、競争戦略、成長戦略を実行するために、40年近く育ててきた車載事業の売却を決断しました。売却により獲得するキャッシュは、さらなる成長に向けた投資に充当していく計画です。

制御機器事業(IAB)

自動車業界における自動運転や環境車に関連する設備投資需要や省人化・IoT化に伴う投資は引き続き堅調に推移すると想定し、引き続きこれらの需要に対する最適なソリューション提案活動を強化していきます。一方で、事業環境は引き続き不透明かつ厳しい状況が継続すると見込んでおり、特にデジタル業界では設備投資需要が低調に推移すると見込んでいます。これらの先行き不透明な事業環境に為替の影響も加わり、2019年度の売上高は3,780億円(2018年度実績比3.5%減)と減少を想定しています。営業利益は、売上総利益率の改善や固定費の効率的な運用などにより、630億円(同0.2%増)を見込んでいます。

電子部品事業(EMC)

民生業界では、不透明な市場環境の継続による需要の低迷の中で、成長分野への新商品投入および商談の獲得を見込みます。車載業界では、グローバルでの市場の緩やかな成長や中国での市場低迷の継続を想定し、需要は横ばいを見込みます。これらに為替の影響が加わり、2019年度の売上高は980億円(2018年度実績比1.7%減)を見込みます。また、将来の成長に向けた投資と生産性向上施策を継続することで、2019年度の営業利益は85億円(同4.1%増)と増加を見込みます。

車載事業(AEC)

日本・米国・アジアにおける自動車販売は総じて堅調ですが、中国では米中貿易摩擦の影響から需要の冷え込みが見込まれます。また、アジアでは当社製品を搭載した車種のモデルチェンジの影響を受けて売上の減少を見込みます。為替の影響も加わり、2019年度の売上高は1,240億円(2018年度実績比5.0%減)を見込みます。売上高の減少により、営業利益は40億円(同36.7%減)と大きく減少を見込んでおります。

※当車載事業(AEC)は、日本電産株式会社グループへの譲渡を予定しています。

社会システム事業(SSB)

駅務システム事業や交通管制・道路管理システム事業の更新需要や安心・安全需要が堅調に推移するとともに、キャッシュレス決済ニーズの高まりから決済端末需要の増加が見込まれます。これらから、2019年度の売上高は830億円(2018年度実績比10.6%増)、営業利益は65億円(同12.8%増)と、大きく増加を見込みます。

ヘルスケア事業(HCB)

グローバルで高齢化、ライフスタイルの変化に伴う生活習慣病の2次予防に対する需要が引き続き堅調に推移すると見込みます。さらに、米国、欧州主要国、中国、日本を中心としたオンラインストア市場の販売網での販促施策を強化することで、2019年度の売上高は1,230億円(2018年度実績比6.5%増)、営業利益は140億円(同7.4%増)と引き続き増収増益を見込んでおります。

本社直轄事業(その他事業)

環境事業では、家庭用蓄電システムの市場拡大により需要の増加を見込みます。バックライト事業は、引き続き事業の最適化を実行していきます。これらの結果、2019年度の売上高は320億円(2018年度実績比23.3%減)と、大きく減少を見込みます。バックライト事業の売上高の減少により、営業損失は10億円(2018年度営業損失5億円)と損失額の増加を見込みます。

連結貸借対照表

オムロン株式会社および子会社
2018年および2019年3月31日現在

百万円

資産	2017年度	2018年度
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥ 113,023	¥ 110,250
受取手形及び売掛金	174,065	171,196
貸倒引当金	(1,117)	(945)
たな卸資産	129,581	130,083
その他の流動資産	21,833	18,081
流動資産合計	437,385	428,665
有形固定資産：		
土地	24,886	24,675
建物及び構築物	145,389	136,439
機械その他	205,233	207,991
建設仮勘定	10,063	15,822
小計	385,571	384,927
減価償却累計額	(250,468)	(242,215)
有形固定資産合計	135,103	142,712
投資その他の資産：		
のれん	38,705	40,532
関連会社に対する投資及び貸付金	27,195	26,023
投資有価証券	29,016	29,003
施設借用保証金	7,531	7,730
繰延税金	39,947	43,695
その他の資産	30,070	31,518
投資その他の資産合計	172,464	178,501
資産合計	¥ 744,952	¥749,878

百万円

負債及び純資産	2017年度	2018年度
流動負債:		
支払手形及び買掛金･未払金	¥ 93,792	¥ 89,235
未払費用	44,291	41,549
未払税金	6,414	3,511
その他の流動負債	38,281	37,177
流動負債合計	182,778	171,472
繰延税金	706	1,338
退職給付引当金	42,342	58,332
その他の固定負債	11,740	12,425
負債合計	237,566	243,567
株主資本:		
資本金	64,100	64,100
普通株式		
授権株式数: 2018年度: 487,000,000株		
2017年度: 487,000,000株		
発行済株式数: 2018年度: 213,958,172株		
2017年度: 213,958,172株		
資本剰余金	99,588	100,233
利益準備金	19,940	21,826
その他の剰余金	390,950	433,639
その他の包括利益(損失)累計額	(49,359)	(70,200)
自己株式	(19,689)	(45,386)
2018年度: 8,596,608株		
2017年度: 3,352,916株		
株主資本合計	505,530	504,212
非支配持分	1,856	2,099
純資産合計	507,386	506,311
負債及び純資産合計	¥ 744,952	¥749,878

連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2017年,2018年および2019年3月31日終了事業年度

百万円

	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	¥ 794,201	¥ 859,982	¥ 859,482
売上原価及び費用：			
売上原価	482,040	502,170	505,389
販売費及び一般管理費	193,093	212,481	219,683
試験研究開発費	50,539	59,077	57,777
その他費用−純額−	3,037	2,887	1,201
合計	728,709	776,615	784,050
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	65,492	83,367	75,432
法人税等	19,882	21,615	18,863
持分法投資損益（利益）	(712)	(1,754)	1,578
当期純利益	46,322	63,506	54,991
非支配持分帰属損益	335	347	668
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 45,987	¥ 63,159	¥ 54,323

円

	2016年度	2017年度	2018年度
1株当たりデータ：			
当社株主に帰属する当期純利益			
基本的	¥ 215.09	¥ 296.85	¥ 260,78
希薄化後	215.09	—	—

※ 2016年度、2017年度の連結損益計算書の組み替えを行っている。

連結包括損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2017年,2018年および2019年3月31日終了事業年度

百万円

	2016年度	2017年度	2018年度
当期純利益	¥ 46,322	¥ 63,506	¥ 54,991
その他の包括利益(損失)ー税効果考慮後:			
為替換算調整額:			
当期発生為替換算調整額	(9,003)	3,153	(4,419)
実現額の当期損益への組替修正額	(7)	ー	(109)
当期純変動額	(9,010)	3,153	(4,528)
退職年金債務調整額:			
当期発生退職年金債務調整額	4,908	451	(11,419)
実現額の当期損益への組替修正額	3,046	2,335	2,556
当期純変動額	7,954	2,786	(8,863)
売却可能有価証券未実現損益:			
未実現利益(損失)当期発生額	1,164	3,695	ー
実現額の当期損益への組替修正額	(7,283)	(2,034)	ー
当期純変動額	(6,119)	1,661	ー
デリバティブ純損益:			
未実現利益(損失)当期発生額	983	(514)	32
実現額の当期損益への組替修正額	(1,109)	920	(73)
当期純変動額	(126)	406	(41)
その他の包括利益(損失)計	(7,301)	8,006	(13,432)
包括利益	39,021	71,512	41,559
非支配持分に帰属する包括利益	193	349	651
当社株主に帰属する包括利益	¥ 38,828	¥ 71,163	¥ 40,908

連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社
2017年,2018年および2019年3月31日終了事業年度

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
2016年3月31日現在残高	213,958,172	¥ 64,100	¥ 99,101	¥ 15,194	¥ 317,171	¥ (50,204)	¥ (644)	¥ 444,718	¥ 2,316	¥ 447,034
当期純利益					45,987			45,987	335	46,322
当社株主への配当金（1株当たり68円）					(14,539)			(14,539)		(14,539)
非支配株主への配当金								—	(297)	(297)
非支配株主との資本取引等			14					14	(484)	(470)
利益準備金繰入				2,619	(2,619)			—		—
その他の包括利益（損失）						(7,159)		(7,159)	(142)	(7,301)
自己株式の取得							(16)	(16)		(16)
自己株式の売却					(0)		1	1		1
新株予約権の発行			23					23		23
2017年3月31日現在残高	213,958,172	64,100	99,138	17,813	346,000	(57,363)	(659)	469,029	1,728	470,757
当期純利益					63,159			63,159	347	63,506
当社株主への配当金（1株当たり76円）					(16,083)			(16,083)		(16,083)
非支配株主への配当金								—	(215)	(215)
非支配株主との資本取引等			6		1			7	(6)	1
株式に基づく報酬			444					444		444
利益準備金繰入				2,127	(2,127)			—		—
その他の包括利益（損失）						8,004		8,004	2	8,006
自己株式の取得							(19,030)	(19,030)		(19,030)
2018年3月31日現在残高	213,958,172	64,100	¥99,588	19,940	390,950	(49,359)	(19,689)	505,530	1,856	507,386
FASB会計基準更新第2016-01および2018-03適用による累積影響額					7,650	(7,426)		224		224
FASB会計基準更新第2016-01および2018-03の適用を反映した2019年3月期首現在	213,958,172	64,100	99,588	19,940	398,600	(56,785)	(19,689)	505,754	1,856	507,610
当期純利益					54,323			54,323	668	54,991
当社株主への配当金（1株当たり84円）					(17,398)			(17,398)		(17,398)
非支配株主への配当金								—	(343)	(343)
非支配株主との資本取引等								—	(65)	(65)
株式に基づく報酬			645					645		645
利益準備金繰入				1,886	(1,886)			—		—
その他の包括利益（損失）						(13,415)		(13,415)	(17)	(13,432)
自己株式の取得							(25,697)	(25,697)		(25,697)
2019年3月31日現在残高	213,958,172	¥ 64,100	¥ 100,233	¥ 21,826	¥ 433,639	¥ (70,200)	¥ (45,386)	¥ 504,212	¥ 2,099	¥ 506,311

※ FASB会計基準更新第2016-01および2018-03の適用による影響を表示している。

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
2017年,2018年および2019年3月31日終了事業年度

百万円

	2016年度	2017年度	2018年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期純利益	¥46,322	¥63,506	¥54,991
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	28,966	29,465	30,459
固定資産除売却損（益）（純額）	705	949	(1,098)
長期性資産の減損	12,998	911	196
投資有価証券評価損（純額）	—	—	563
投資有価証券売却益（純額）	(3,764)	(3,003)	—
投資有価証券の減損	558	155	—
退職給付信託設定益	(7,004)	—	—
退職給付引当金	2,863	2,706	3,818
繰延税金	11	(2,607)	(383)
持分法投資損益（利益）	(712)	(1,754)	1,578
事業売却損（益）（純額）	(3,686)	14	(407)
資産・負債の増減：			
受取手形及び売掛金の減少（増加）	(8,923)	(3,210)	(534)
たな卸資産の減少（増加）	(7,112)	(17,409)	(3,491)
その他の資産の減少（増加）	2,604	(6,113)	(294)
支払手形及び買掛金・未払金の増加（減少）	8,384	4,116	(5,401)
未払税金の増加（減少）	852	(614)	(2,775)
未払費用及びその他流動負債の増加（減少）	5,097	6,276	(6,851)
その他（純額）	(284)	285	874
調整合計	31,553	10,167	16,254
営業活動によるキャッシュ・フロー	77,875	73,673	71,245
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
投資有価証券の売却及び償還による収入	4,606	3,776	465
投資有価証券の取得	(3,274)	(649)	(602)
資本的支出	(25,816)	(38,542)	(39,045)
施設借用保証金の増加（純額）	(145)	(634)	(193)
有形固定資産の売却による収入	2,278	990	3,475
関連会社に対する投資及び貸付金の減少（増加）	30	—	(498)
事業の売却（現金流出額との純額）	7,187	(427)	1,817
事業の買収（現金取得額との純額）	—	(20,445)	(830)
その他（純額）	93	89	454
投資活動によるキャッシュ・フロー	(15,041)	(55,842)	(34,957)
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）	155	951	2,109
親会社の支払配当金	(14,539)	(15,378)	(16,776)
非支配株主への支払配当金	(297)	(215)	(343)
非支配株主との資本取引による支出額	(470)	—	—
自己株式の取得	(16)	(18,530)	(25,716)
その他（純額）	155	90	(57)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,012)	(33,082)	(40,783)
換算レート変動の影響	(4,706)	2,248	1,722
現金及び現金同等物の増減額	43,116	(13,003)	(2,773)
期首現金及び現金同等物残高	82,910	126,026	113,023
期末現金及び現金同等物残高	¥126,026	¥113,023	¥ 110,250

会社情報 2019年3月31日現在

創業
1933年5月10日
設立
1948年5月19日
資本金
64,100百万円
連結従業員数
35,090名
株式の状況
発行済株式数
213,958千株
単元株式数
100株
株主数
41,489名
上場証券取引所
東京・フランクフルト
証券コード
6645
決算日
3月31日
定時株主総会
6月
株主名簿管理人
三菱UFJ信託銀行株式会社
米国預託証券(ADR)の預託
および名義書換代理人
JPMorgan Chase Bank, N. A.
本社
〒600-8530
京都市下京区塩小路通
堀川東入
Tel 075-344-7000
Fax 075-344-7001

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
草津事業所
岡山事業所
綾部事業所
野洲事業所

研究開発拠点
京阪奈イノベーションセンタ

営業拠点
東京事業所
大阪事業所
名古屋事業所
三島事業所

関係子会社
オムロン オートモーティブエレクトロニクス株式会社
オムロン ソーシアルソリューションズ株式会社
オムロン ヘルスケア株式会社
オムロン リレーアンドデバイス株式会社
オムロン スイッチアンドデバイス株式会社
オムロン アミューズメント株式会社
オムロン フィールドエンジニアリング株式会社
オムロン ソフトウェア株式会社
オムロン 阿蘇株式会社
オムロン エキスパートリンク株式会社

海外地域統合管理拠点

米州本社
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)

ブラジル本社
オムロン マネジメント
センター オブ ブラジル
(サンパウロ)

欧州本社
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)

中国本社
オムロン マネジメント
センター オブ チャイナ
(上海)

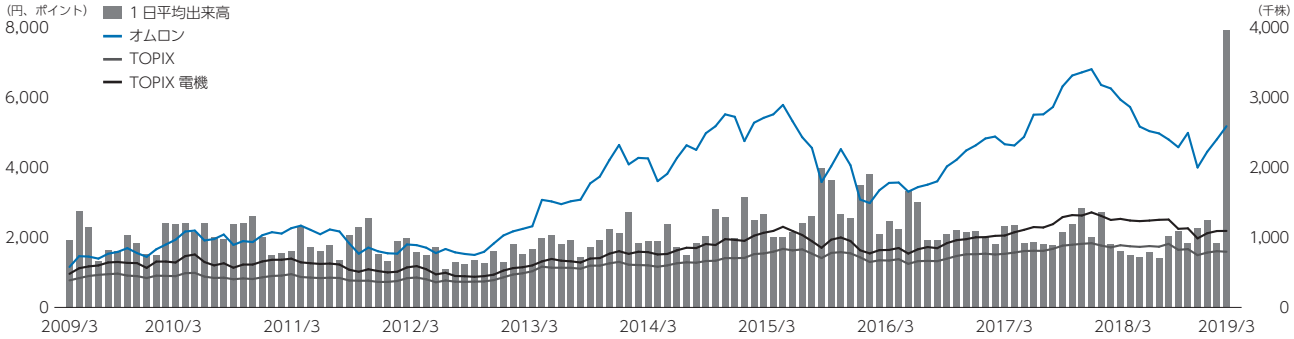
アジア パシフィック本社
オムロン マネジメント
センター オブ アジア パシフィック
(シンガポール)

インド本社
オムロン マネジメント
センター オブ インディア
(グルガオン)

韓国本社
オムロン マネジメント
センター オブ コリア
(ソウル)

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

年度	2014	2015	2016	2017	2018
オムロン	128.9%	81.9%	119.5%	153.6%	130.2%
TOPIX	130.7%	116.5%	133.7%	154.9%	147.1%
TOPIX電機	137.0%	107.4%	136.4%	169.6%	151.3%

*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。今回から、内閣府令で規定する計算式で算出しています。

※ 2013年度末の終値で投資した場合の2014年度以降の期末時点の値です。

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 (%)
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
2012	2,478	1,436	29.9
2011	2,357	1,381	36.5
2010	2,418	1,749	34.7
2009	2,215	1,132	35.9

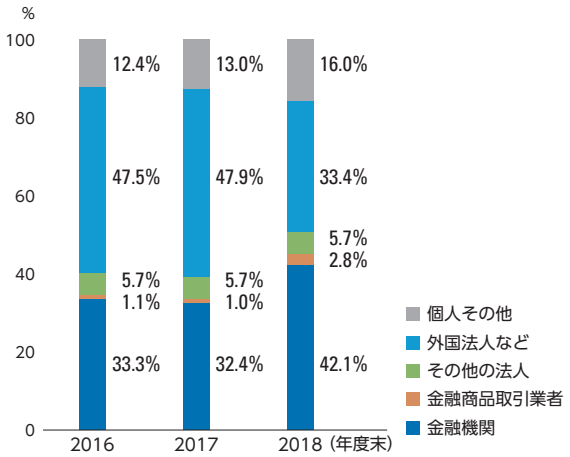
*2 ボラティリティ：価格変動リスク。数値は標準偏差。

配当・配当性向

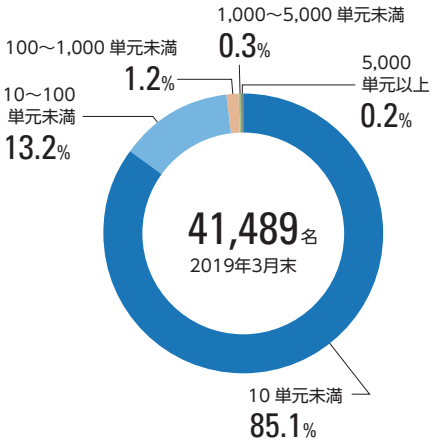
年度	配当 (円)	配当性向 (%)
2018	**84**	**32.2**
2017	76	25.6
2016	68	31.6
2015	68	31.1
2014	71	25.0
2013	53	25.3
2012	37*3	27.0
2011	28	37.6
2010	30	24.7
2009	17	106.4

*3 うち80周年記念配当5円

所有者別株式数比率



所有株数別株主数比率(1単元:100株)



社外からの評価

イノベーションに関する社外からの評価

「Top100 グローバル・イノベーター2018」を受賞

2018–19 DERWENT TOP 100 GLOBAL INNOVATOR Clarivate Analytics

オムロンは、世界で最も革新的な企業・研究機関100社を選出する「Top100 グローバル・イノベーター」に3年連続で選出されています。

平成30年度 全国発明表彰「発明賞」初受賞

オムロン ヘルスケア株式会社は、従来と異なる新デザインのチューブレススマート上腕式血圧計の意匠が評価され、今後大きな功績を挙げることが期待される「発明賞」を受賞しました。

各種インデックスの組み入れ状況

オムロンは、世界各国のESG評価機関より高い評価を得ており、国内外のESGインデックスの構成銘柄に選定されています。Dow Jones Sustainability Indicesのアジアパシフィックに9年連続選定ののち、ワールドに2017年度から2年連続選定されました。またMSCI ESG Leaders Indexesに4年連続、FTSE4Good Index Seriesに3年連続選定されています。さらには2019年6月に初めてEuronext Vigeo Eiris World 120 Indexに選定されるなど、数々の指数に組み入れられています。

ESGインデックス

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM

FTSE4Good

MSCI 2018 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes

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.

EURONEXT vigeo eiris INDICES WORLD 120

Member 2017/2018 STOXX ESG LEADERS INDICES

MS-SRI モーニングスター社会的責任投資株価指数 Morningstar Socially Responsible Investment Index

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG投資の運用開始にあたって2017年7月に選定した以下の3つのESGインデックス全てに3年連続で選定され、2018年に追加されたS&P/JPXカーボン・エフィシェント指数にも選定されました。

FTSE Blossom Japan

MSCI MSCI Japan ESG Select Leaders Index

MSCI MSCI Japan Empowering Women Index (WIN)

日本国内主要インデックス

日経平均株価を構成する225銘柄に、2019年3月に初めて選定されました。

NIKKEI 225

サステナビリティに関する社外からの評価

平成30年度 地球温暖化防止活動大臣表彰「対策活動実践・普及部門」受賞

オムロンが掲げる環境ビジョン「グリーンオムロン2020」に対する環境目標「オムロンカーボンゼロ」の取り組みが環境省から地球温暖化防止に顕著な功績のあった団体として評価され、受賞しました。

健康経営銘柄2019に初選定

オムロンは、経営トップをリーダーとした「健康経営宣言」や「オムロン健康白書」による社員の健康状態の見える化などが高く評価され初めて選定されました。

なでしこ銘柄に選定

オムロンは、VG2.0における人財戦略のダイバーシティ推進の取り組みが評価され2年連続で選定されました。

コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー 2018「経済産業大臣賞」受賞

オムロンは、ガバナンスの根幹である社長CEOの指名プロセスの透明性の高さが評価され、選定されました。

コミュニケーションに関する社外からの評価

統合レポート2018

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」として高い評価を得ました。

Best Japan Brands 2019 30位ランクイン

日本企業のブランド価値ランキングにおいて、2018年度の取り組みが評価され2017年度の39位からランクアップしました。

Webサイトのご紹介

オムロンは、Webサイトを通じて様々な角度から情報を発信しています。当社が目指している未来を身近に感じていただける動画も掲載していますので、ぜひご活用ください。

IR情報

https://www.omron.co.jp/ir/

サステナビリティ情報

https://www.omron.co.jp/sustainability/

中期経営計画 特設サイト

https://www.omron.co.jp/vg2020

EDGE & LINK

EDGE & LINKは、事業を通じたよりよい社会の実現に貢献する技術や取り組みを紹介するサイトです。

https://goo.gl/59o7Y4

企業紹介動画

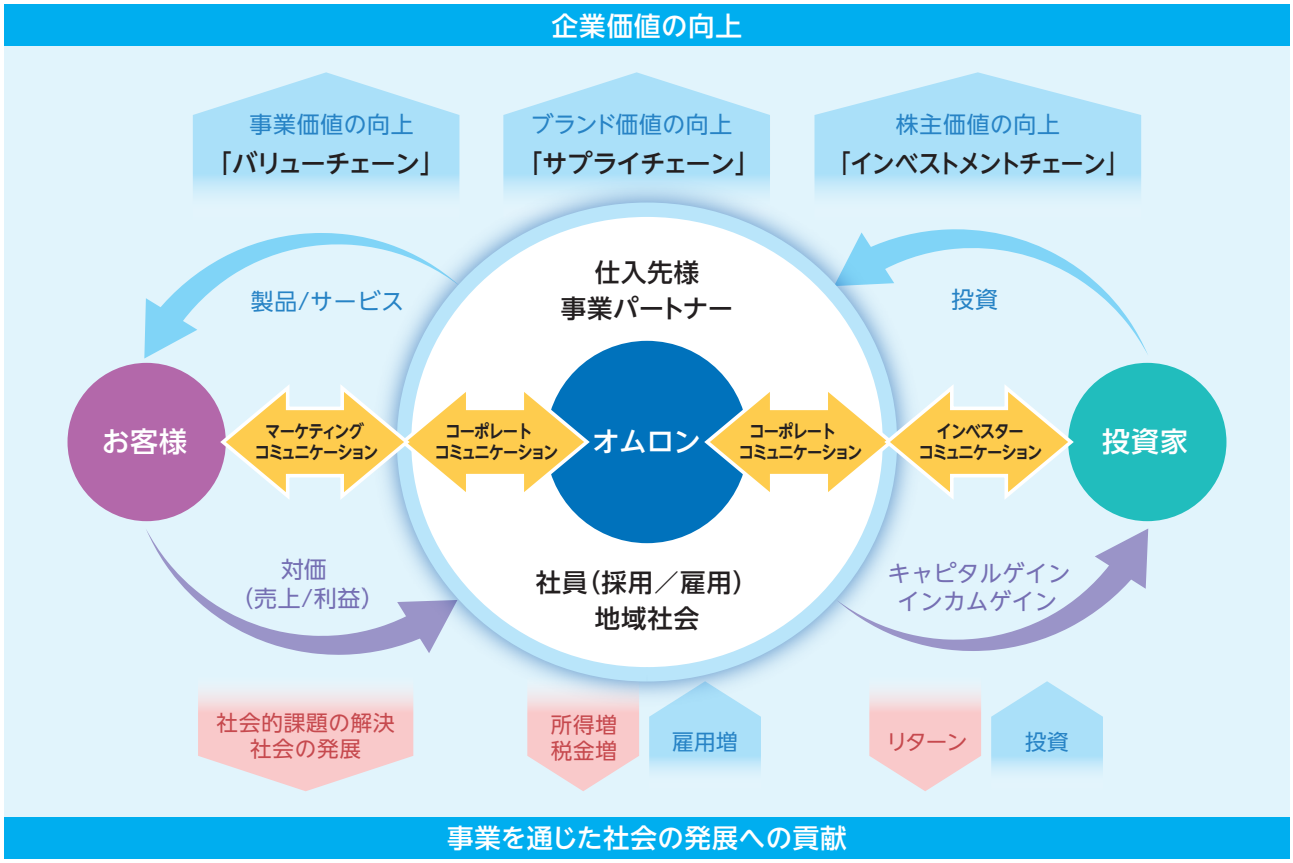
オムロンの技術が社会をどう変えようとしているのか、企業紹介動画でご覧いただけます。

https://goo.gl/S29jM8

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「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。ステークホルダーとの対話を通じた強固な信頼関係は、オムロンの持続的な成長にとって大切な目に見えない資産です。また、私たちが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、マーケティング、コーポレート、インベスターの各コミュニケーションを駆使して、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、事業を通じた社会発展への貢献を行ってまいります。

すべてのステークホルダーとの責任ある対話



ステークホルダーとの対話例

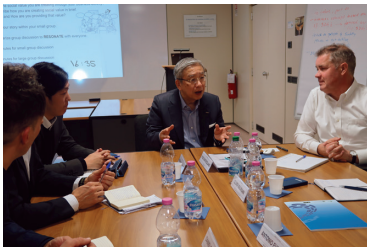
マーケティングコミュニケーション / お客様との対話

オムロンでは、対話を通じたお客様との価値の共創を進めています。制御機器事業では、全世界35か所に「オートメーションセンタ」を開設しました。そこでは、各業界のリーディングカンパニーのお客様とオムロンのセールスエンジニアが、現場のモノづくり課題についての対話を、日々行っています。その対話から得られた知見を、現場データ活用サービス「i-BELT」の新たなサービスや、新たな製品などの創出につなげています。

オートメーションセンタ

コーポレートコミュニケーション / 社員との対話

オムロンでは、企業理念実践を社員に理解・浸透させる活動の一つとして、会長による「企業理念ミッショナリーダイアログ」を行っています。2018年度は、米州、アジアパシフィック、中国、欧州、日本で開催しました。「私たちは何のために、若しくは誰のために働いているか」「企業理念を実践し継承していくために、明日から何をどう変えていくのか」など、会長と社員の闊達な議論を通じて、企業理念を実践する力を高めています。



欧州でのダイアログの様子

コーポレートコミュニケーション / 仕入先様との対話

オムロンは毎年、主要な仕入先の責任者様を対象にグローバル・パートナー・カンファレンスを開催し、オムロンの経営方針・事業戦略・購買方針・サステナブル調達の取り組み方針等を共有しています。2019年5月のカンファレンスには、仕入先様110社が参加し、サステナブル調達の取り組みが順調に進んでいることを提示し、サプライチェーンを通じた持続可能な社会の実現に向けてオムロンと共に引き続き取り組んでいくことを改めてお願いしました。

グローバル・パートナー・カンファレンス
(2018年5月開催)

コーポレートコミュニケーション / 事業パートナーとの対話

オムロンでは、事業パートナーとのオープンイノベーションによる事業創出にチャレンジしています。2018年は、京都府舞鶴市様から、「オムロン サイニックエックス株式会社」に「日本の地方創生の未来をオムロンと一緒に創りたい」とコンタクトいただきました。そこから議論を重ね2019年4月には、舞鶴市様と社会システム事業の「2030年を見据えた日本の地方都市の課題解決へ向けた連携協定」の締結に至りました。

舞鶴市様との協定締結式
(2019年4月)

コーポレートコミュニケーション / 地域社会との対話

オムロンの特定子会社 オムロン京都太陽株式会社では、自社で障がい者雇用を進めています。さらには、2016年に京都府・京都市と3者で、「障害者雇用に関わる環境づくりに関する協定」を締結して以降、3者の強みを活かした、企業に対する障がい者雇用の促進活動や障がい者への就業支援活動を強化することで京都全体、さらには全国の障がい者雇用率の上昇につながるよう日々活動しています。

オムロン京都太陽で働く社員たち

インベスターコミュニケーション / 投資家との対話

オムロンは、株主・投資家の皆さまとの対話を通じた企業価値の向上に取り組んでいます。2018年度は、第81期定時株主総会をはじめ、第2回目となるESG説明会を開催しました。これらの会を通じ、オムロンの事業やガバナンスの取り組み説明を行い、参加した株主・投資家の皆さまから多くのご質問、ご意見をいただきました。株主の皆さまとの対話から得られた知見は、経営の取り組み改善にもつながっており、IR優良企業特別賞を受賞する等、外部からの評価にもつながっています。

第81期 定時株主総会
(2018年6月19日開催)

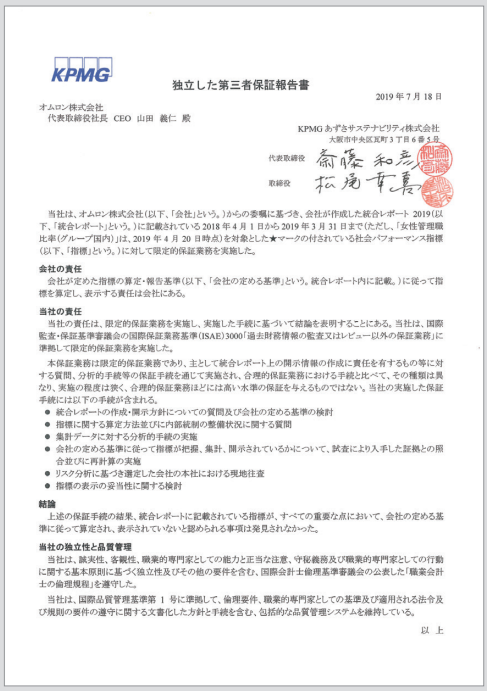
第三者保証

オムロンでは「統合レポート2019」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。

* 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

保証対象項目

- 海外重要ポジションに占める現地化比率(P30)
- 女性管理職比率(グループ国内)(P30)
- 障がい者雇用率(グループ国内)(P30)



KPMG

独立した第三者保証報告書

2019 年 7 月 18 日

オムロン株式会社
代表取締役社長 CEO 山田 義仁 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
大阪市中央区瓦町 3 丁目 6 番 5 号
代表取締役 [illegible]
取締役 [illegible]

当社は、オムロン株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した統合レポート 2019(以下、「統合レポート」という。)に記載されている 2018 年 4 月 1 日から 2019 年 3 月 31 日までにおいて、「女性管理職比率(グループ国内)」は、2019 年 4 月 20 日時点)を対象とした★マークの付されている社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告基準(以下、「会社の定める基準」という。)に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、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」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合レポート上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を適じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合レポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める基準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める基準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した会社の本社における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、統合レポートに記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める基準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質管理

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性及びその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質管理基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

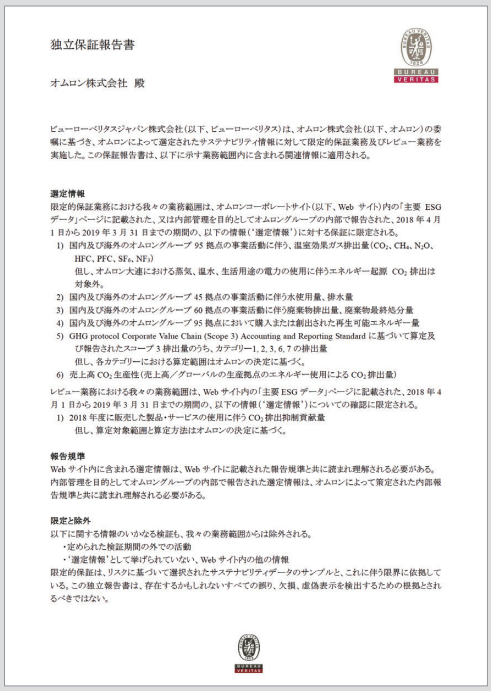
以 上

保証対象項目

- 温室効果ガス排出量(P30)
- 売上高CO_2生産性(P30)

レビュー対象項目

- 環境貢献量(P30)



独立保証報告書

オムロン株式会社 殿

ビューローベリタスジャパン株式会社(以下、ビューローベリタス)は、オムロン株式会社(以下、オムロン)の委嘱に基づき、オムロンによって選定されたサステナビリティ情報に対して限定的保証業務及びレビュー業務を実施した。この保証報告書は、以下に示す業務範囲内に含まれる関連情報に適用される。

選定情報

限定的保証業務における我々の業務範囲は、オムロンコーポレートサイト(以下、Web サイト)内の「主要 ESG データ」ページに記載された、又は内部管理を目的としてオムロングループの内部で報告された、2018 年 4 月 1 日から 2019 年 3 月 31 日までの期間の、以下の情報(「選定情報」)に対する保証に限定される。

1) 国内及び海外のオムロングループ 95 拠点の事業活動に伴う、温室効果ガス排出量(CO_2、CH_4、N_2O、HFC、PFC、SF_6、NF_3)
   但し、オムロン大連における蒸気、温水、生活用途の電力の使用に伴うエネルギー起源 CO_2 排出は対象外。
2) 国内及び海外のオムロングループ 45 拠点の事業活動に伴う水使用量、排水量
3) 国内及び海外のオムロングループ 60 拠点の事業活動に伴う廃棄物排出量、廃棄物最終処分量
4) 国内及び海外のオムロングループ 95 拠点において購入または創出された再生可能エネルギー量
5) GHG protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard に基づいて算定及び報告されたスコープ 3 排出量のうち、カテゴリー1, 2, 3, 6, 7 の排出量
   但し、各カテゴリーにおける算定範囲はオムロンの決定に基づく。
6) 売上高 CO_2 生産性(売上高／グローバルの生産拠点のエネルギー使用による CO_2 排出量)

レビュー業務における我々の業務範囲は、Web サイト内の「主要 ESG データ」ページに記載された、2018 年 4 月 1 日から 2019 年 3 月 31 日までの期間の、以下の情報(「選定情報」)についての確認に限定される。

1) 2018 年度に販売した製品・サービスの使用に伴う CO_2 排出抑制貢献量
   但し、算定対象範囲と算定方法はオムロンの決定に基づく。

報告規準

Web サイト内に含まれる選定情報は、Web サイトに記載された報告規準と共に読まれ理解される必要がある。内部管理を目的としてオムロングループの内部で報告された選定情報は、オムロンによって策定された内部報告規準と共に読まれ理解される必要がある。

限定と除外

以下に関する情報のいかなる検証も、我々の業務範囲からは除外される。

・定められた検証期間の外での活動
・「選定情報」として挙げられていない、Web サイト内の他の情報

限定的保証は、リスクに基づいて選択されたサステナビリティデータのサンプルと、これに伴う限界に依拠している。この独立報告書は、存在するかもしれないすべての誤り、欠損、虚偽表示を検出するための根拠とされるべきではない。

「統合レポート2019」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

エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネスカンパニー
大塩 和正
櫻木 美春
寺川 裕佳里
安田 成留

オムロン オートモーティブエレクトロニクス株式会社
髙橋 敏紀
古河 靖之
横井 佑果

オムロン ソーシアルソリューションズ 株式会社
家里 隆弘
川上 健
國米 清治

オムロン ヘルスケア株式会社
飯島 かおり
富田 陽一

環境事業本部
駒峯 達也

技術・知財本部
北村 陽子

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
奥村 俊次
小森 雄介
坂本 由香梨
佐藤 友美
佐藤 雅之
柴田 昇
疋田 進
松山 和樹
森 三佳子
森本 陽香
劉 越

統合レポート2019発行にあたって

当社が「統合レポート」を発行するのは、今回で8回目となります。このレポートを手にとってくださった読者の皆様と、今回の制作と発行に関わって下さったすべての関係者に、この場を借りて御礼いたします。

今年のレポートのテーマは、「企業理念の実践による、よりよい社会づくり」です。このテーマを選んだ背景には、この一年で世界経済と事業環境の不透明感がさらに一層強くなってきたことがあります。今回のレポートの編集にあたっては、このような時だからこそ、あらためて当社の経営の原点に立ち返ることが大切だと考えました。この方針に従って、今回のレポートでは、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当社の取り組みを様々な角度から表出させることを心がけました。

今回のレポートでも、従来の編集に対するステークホルダーの皆様からのフィードバックを取り入れて、よりよいレポートになるように様々な改善に取り組んでいます。その中の代表的なものを三つ紹介します。一つ目は、すべての独立社外役員が一堂に会した座談会の実施です。この座談会を通じて、既存の開示資料だけでは表現しきれない当社の取締役会の実効性の片鱗をお伝えすることを目指しています。二つ目は、社外の専門家の編集への参画です。CEO、CFO、CTO、そして取締役会長のメッセージを中心に、報道の第一線で活躍される現役の記者の方によるインタビューを実施することで、従来以上にステークホルダーの皆様の興味関心に応えるメッセージとなるように工夫しました。そして三つ目は、当レポートを冊子として印刷し配布することを廃止したことです。この決定は、ステークホルダーの皆様の価値観やメディア視聴環境の変化と有限な地球資源への配慮を前提として、グローバルに広がる当社の多様なステークホルダーの皆様に最も効果的かつ効率的に当レポートをお届けするには、デジタルメディアでの配信に集約することが最適であるとの判断によるものです。なお、デジタルメディアへのアクセスが困難な方には、当社から印刷したレポートをお渡しする準備もしております。

今回のレポートは、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が編集の中心となり、社内外の多くの方の協力を得て議論を繰り返して作成しました。私たちはこれからも皆様との対話の機会を大切にしてまいります。是非、ご忌憚のないご意見を頂ければ幸いです。

2019年8月
執行役員 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長
「統合レポート 2019」発行責任者
井垣 勉

「統合レポート2019」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

染川 里美
編集長

安井 一宣
副編集長

飯田 紀章

千代 亜由美

着本 朋義

布施 麻里花

グローバル人財総務本部
一森 恒久
稲並 幸生
今井 充子
上嶋 了太
上島 安彦
國府方 悦宜
谷村 仁志
中島 伸
山本 泰玄

グローバルものづくり革新本部
糸井 南渚
内川 考
河内谷 昌彦
高嶋 秀松
立岡 周二

グローバルリスクマネジメント・法務本部
岡本 浩二
八木 佐千子

サステナビリティ推進室
上山 留美
貝崎 勝
杉井 勝彦
平尾 佳淑
平川 靖行
平田 純子
松古 樹美
吉川 由紀

取締役室
伊藤 浩
須永 百合子
中井 直樹
永田 晋也

制作協力
宝印刷グループ
株式会社ダイヤモンド社

VEGETABLE OIL INK

FSC
www.fsc.org
ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC® C022915