

CFOメッセージ



未来の社会的課題を解決するために。
稼ぐ力を極めるROIC経営。

2020年9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

逆境の中で示された収益力と 変化対応力

— 激しい環境変化の中、いかに適応できるかで、
会社の力量が試されます。CFOとして、2019年度
をどのように総括されますか。

2018年度から続く米中貿易摩擦の影響を受け、昨年度の第2四半期決算発表時に、業績予想を下方修正しました。そこから回復の兆しが見え始めた矢先、第4四半期には想定外の新型コロナウイルス感染症のパンデミックに襲われました。いま振り返ってみても、非常に厳しい1年でした。しかし、最終的には、期中の予想を上回る業績で年度末を迎えることができました。

オムロンは、2011年度から掲げてきた長期ビジョン「VG2020」の中で、「成長力」「収益力」「変化対応力」の3つを重視してきました。厳しい2019年度を乗り越えられたのは、収益力と変化対応力の2つが着実に向上したからにほかなりません。

収益力を評価するうえで重視しているのが、稼ぐ力を示す「GP率」(売上高総利益率)です。これは、オムロンが顧客に提供した価値を測定するうえで

の最重要指標です。たとえどんなに優れた製品をつくっても、その提供価値を適切に伝達し、適正な価格で購入してもらえなければ、GP率は向上できません。変動費を含めたコストダウンの工夫はもとより、製品のタイムリーな提供、ソリューション提案による顧客価値の向上など、企画から開発、生産、営業に至るまでのメーカーとしての実行力が問われる、いわば「稼ぐ力の総合力」がGP率なのです。その意味で、2019年度は、売上げが下がったにもかかわらず、GP率が44.8%と過去最高値を記録したのは、大きな自信となりました。稼ぐ力にこだわり、10年にわたって着実に積み上げてきた努力の結果です。

変化対応力については、「事業ポートフォリオの継続的な見直し」が重要だと考えています。2019年度は車載事業の譲渡という重大な意思決定に加え、懸案だったバックライト事業の収束も進めました。これは、オムロンが進めてきた「ROIC経営」の柱の一つであるポートフォリオマネジメントに則り、事業構造の再構築を実践したからです。GP率が前年度より3.6ポイント上昇した背景には、こうした事業構造の再構築も大きく貢献したと言えます。事業譲渡による売却益も加わり、財務基盤は極めて強固になりました。

*車載事業を2018年度実績に含まない場合のGP率は、前年度比+0.4ポイント

— 長期ビジョンで重視してきた3つの力のうち、山田社長は、トップライン(売上高)をさらに押し上げる「成長力」が今後の課題だと述べています。どのようにサポートしますか。

未来の成長に向けた投資を続けることです。そのためには、既存事業のオペレーショナル・エクセレンスをいっそう高めていくことが求められます。無理・無駄を省き、生産性を高め、適正な売価で価値を提供することでGP率を向上させる。そして、そこから生み出された原資をどれくらい成長分野に回すことができるか。どんなに優れた成長戦略を描いても、原資がなければ成長の種を撒くことはできません。もちろん投資したからといって必ずしも成長が約束されるわけではありませんが、リスクを取って未来の成長への投資を続けることが、成長の必要条件です。

トップラインを押し上げ、「自走的成長力」を身につけるために、両利きの経営、「既存事業の深化」と「新規事業の探索と確立」に全社一丸となって取り組んでいきます。自社だけの力では限界があるチャレンジもあります。オペレーションの柔軟性を担保しながら、パートナーシップや戦略的提携、M&A&アライアンスなども視野に入れていきます。

— コロナショックにより2020年度業績が不透明な企業が多い中で、オムロンの見通しはいかがですか。売上高は13%の減収ながら、GP率は44.8%と高水準をキープした計画値となっていますが。

GP率は、為替によるマイナスの影響を織り込んでいるため、数字としては前年度と同じ計画値です

が、その影響を差し引くと、実質的には0.7ポイントほど上昇できる計画です。すでに、2020年度の第1四半期では45.3%と過去最高値を更新していますので、年間で44.8%という目標は達成できると見えています。

今年度は、売上高が前年度比でマイナス13%と大幅な減収になる中でも、300億円の営業利益を見込んでいます。年間200億円の固定費の削減も計画どおりしっかりとやっていますが、やはりGP率という本業での稼ぐ力が強化されていることが大きいです。

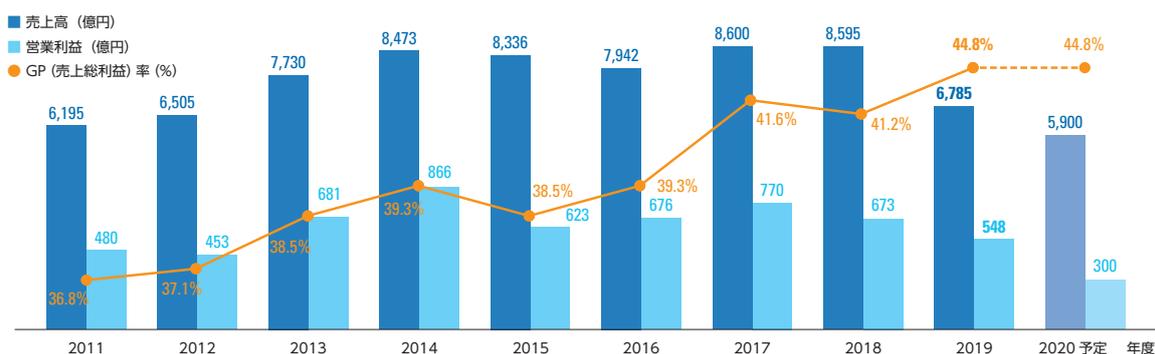
昨年度以上にさらなる逆境が予想される2020年度において、こうした目標を立てられたのは、現場の理解と協力の賜物です。その背景には、「企業理念経営」があります。我々が社会から何を期待され、どのようにして貢献できるか。企業理念がグローバル全社員で共有できているからこそ、この難局をみんなで乗り越えようという原動力になっているのは間違いありません。危機感だけでは人は動きません。人と人をつなぐものが重要です。オムロンの場合、それが企業理念です。

■ 2020年度連結業績予想 (億円)

	2020年度計画	前年度比・差
売上高	5,900	△ 13.0%
売上総利益	2,645	△ 12.9%
営業利益	300	△ 45.2%
当期純利益	165	△ 78.0%
売上総利益率	44.8%	+ 0.0P*

*為替除くと+0.7P

■ 売上高、営業利益、GP (売上総利益) 率 実績の推移 (2011年度～ 2020年度)



アフターコロナで 飛躍するために

— 山田社長は、2020年度と2021年度は、アフターコロナを見据えた準備と変革の期間とし、3つのチャレンジ(①ニュービジネスの確立、②事業のサービス化やリカーリング化、③オペレーションの刷新とデジタル化)に取り組むと言っています。

「モノ」から「コト」へとビジネスモデルを転換するチャレンジを加速させます。そのためには、外部との共創も含めた、新規事業を生み出すインキュベーションの仕組みを整えることが必要です。

一方で、固定費を引き下げ、収益力をより強化するために、コスト構造の見直しを進めていきます。稼ぐ力を示すGP率は上昇しましたが、SG&A(販売費および一般管理費)の水準にはまだ課題があり、効率やコスト構造を徹底的に見直さねばなりません。

さらには、既存事業のオペレーショナル・エクセレンスを向上するためにも、デジタル化が急務です。基幹システムをグローバルに刷新・統合する必要があり、現在、急ピッチで全体構想と設計を進めています。フォーマットや手順が変わるので、現場に戸惑いや混乱が生じるでしょうが、全社一丸となって、これを乗り越えないと、データ経営の基盤が整いません。向こう2年間は、まさにデジタルトランスフォーメーション(DX)の山場です。強い意志と覚悟をもって、もちろんしかるべき資金を投じてやり切っていきます。

— **すると、この2年間は、オムロンの歴史の中でも、極めて重要な時期となりますね。**

2020年度と2021年度は、コロナショックによって事業の前提が大きく変わったため、次の成長に向けた変革を加速する期間と再定義しました。

2008年のリーマンショック時は、まだ量的拡大の時代でしたが、今度のコロナショックでそれが終わり、いたるところで質的転換が起きてくるでしょう。この変化に適応できなければ生き残れないという強い危機感を抱いています。変化対応力を高め、アフターコロナで飛躍するためにも、この2年間で変革を加速させます。

— 山田社長は「選択と分散」という考え方も打ち出しています。CFOとして、どのように実践していきますか。

アフターコロナで勝ち残っていくには、それぞれの既存事業が自律性を高め、スピードを加速し、新たな価値創出にチャレンジしていく必要があります。同時に、事業を固定しすぎるリスクにも十分に配慮しなければなりません。現在オムロンは、「制御機器」「ヘルスケア」「ソーシャルソリューション」という3つの事業ドメインに、「電子部品事業」を加えた事業ポートフォリオを選択していますが、このドメインで未来永劫やっていけるとは限りません。未来のオムロンをつくり上げていくためには、新たな「柱」となる事業を生み出していく必要があります。

では、どうするか。そのカギを握るのが「分散」です。自分たちの強みを活かす事業領域を選択をしながら、新たなビジネスを生み出していくために、適度に分散を図る。どのように分散させるかを選択する、ともいえます。

オムロンは制御部品から始まりました。創業者はその技術を活かしてヘルスケアに進出し、駅の自動改札などの社会システムへと事業を広げていきました。「うちは制御機器メーカーだ」と定義していたら、ヘルスケアや社会システム事業は生まれなかったでしょう。つまりオムロンは昔から、コア技術を選択し事業領域を分散してきたのです。

— **「選択と分散」が機能するのは、ROIC経営が確立してきたからでもありますね。**

その通りです。分散にも規律が必要です。既存事業、新規事業にかかわらず、全カンパニー、全事業ユニットにおける規律を高める仕組み、つまりROIC経営を確実に浸透させ、求心力を維持していく。求心力としての集中と、遠心力としての分散、この両者を高度にバランスさせなければなりません。

その両立には、根底に企業理念があるからこそみんなのベクトルを同じにすることができます。これを、ROIC経営でも適用しています。「逆ツリー展開」といって、ROICを自動化率や設備回転率といったKPIに分解し、現場の業務プロセス改善による効率

化が業績向上にどうつながるのか、それを逆ツリー型で見える化したものです。

また、経済価値の評価と市場価値の評価に基づいて事業を評価する「ポートフォリオマネジメント」を徹底し、現在約60ある事業ユニットに対して、ROIC10%というハードルレートを課しています。10%という基準は、それがオムロンの想定資本コスト6%をカバーする水準だからであり、それを下回るとは企業価値を毀損するに等しい、と全事業に伝えています。なおROICが6%を割り込むと、一定期間のリカバリーチャンスを与えたくて、達成できない場合は売却・撤退も検討するというルールを設けています。一方で、成長性も重要な指標として見えています。なぜなら、成長途上の事業は多額の投資を必要とし、収益性が低くなる傾向があるからです。それらの事業には、収益性が低くても、成長を加速させるために、さらなる投資を行うケースもあります。(次ページの最下段図 B領域)

撤退基準を明確にしていることで、逆に社員が安心して新規事業に取り組める仕組みになっています。

— 最後に、株主の期待にはどう応えていきますか。

7月末の第1四半期決算で減収減益の計画を発表したにもかかわらず、市場から高い評価をいただいたのは、ステークホルダーからのオムロンへの期待

の表れと理解しています。長期ビジョンをしっかりと掲げることで、長期的視点でオムロンを評価してくれる企業が増えていることを実感しています。この期待に応え、企業価値を高め続けていくために、成長投資、安定配当、自己株式の順で、資本効率を意識したキャッシュアロケーションを実施していきます。

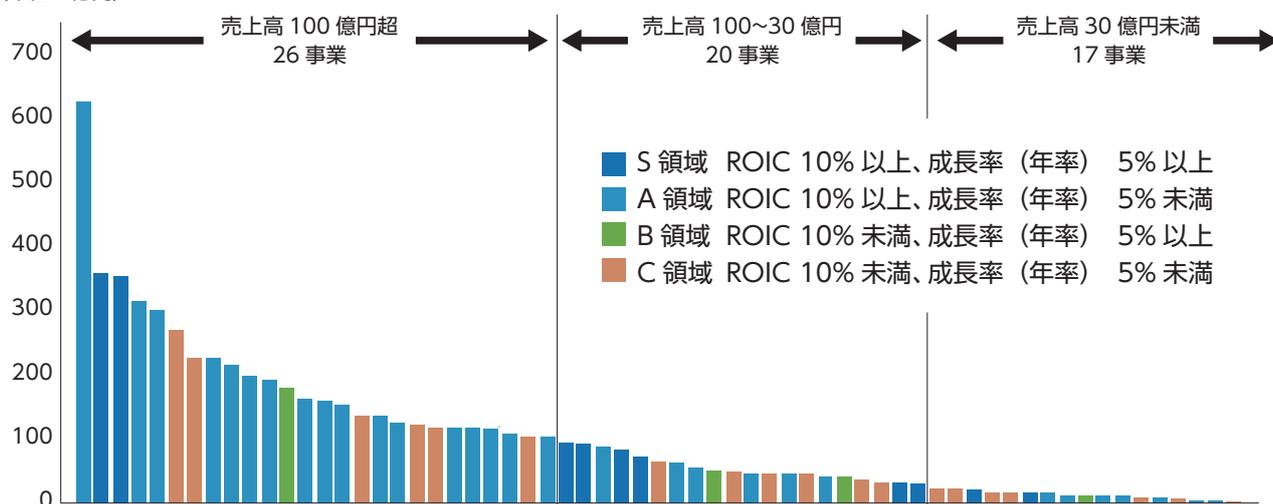
手元のキャッシュは、平時は月商の1~2か月分を目安にしています。金額にすると、約500億円強から、約1,000億円のレンジです。今年度は、昨年度実施した車載事業の売却益があるのと、ウィズコロナの中、事業環境の急変に備えて、月商の3~4か月分にあたる、約2,000億円前後に積み増しています。この手元資金を臨機応変に活用することで、ウィズコロナの中においても、将来の成長につながる投資は着実に実施していきます。

配当については、今年度は、減収減益を予測していますが、配当金額は84円を継続する予定です。事業環境の見通しが立てにくい状況下ですから、DOE(株主資本配当率)基準を適用し、的確に資本配分を行っていきます。

規律を保ちながらも、将来の成長を確かなものにするための投資をやり切ることで、企業価値を高め、株主の期待にも応えていく。CFOとして、その責任を果たしていきます。

■ ポートフォリオマネジメントの対象となる事業ユニット (2019年度)

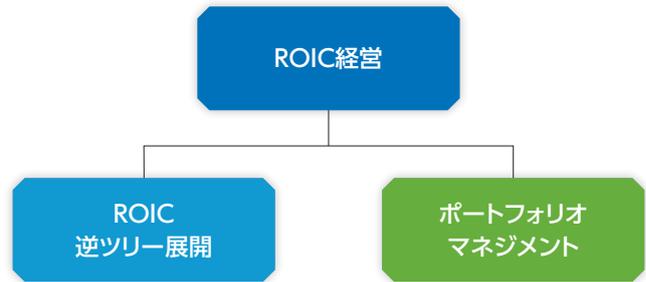
(単位：億円)



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。

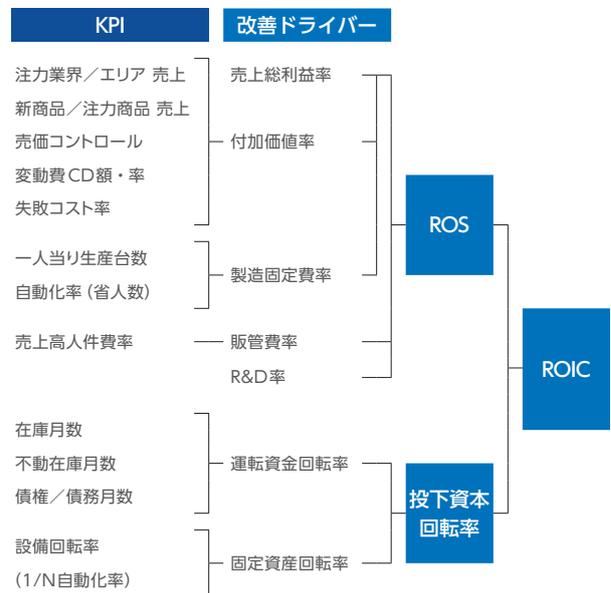
複数の事業ポートフォリオを持つオムロンにとって、ROICは各事業を公平に評価できる最適な指標です。営業利益の額や率などを指標とした場合、事業特性の違いや事業規模の大小で評価に差が出ますが、投下資本に対する利益を測るROICであれば、公平に評価することができます。



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

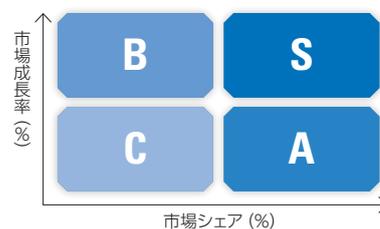
全社を約60の事業ユニットに分解し、ROICと売上高成長率の2軸で経済価値を評価するポートフォリオマネジメントを行っています。これにより新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退などの経営判断を適切かつ迅速に行い、全社の価値向上をドライブしています。

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



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 (FA)」「ヘルスケア」「ソーシャルソリューション」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まいりました。

新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、2020-2021年度の2年間は、ウィズコロナの期間が続くことを前提に、事業継続と収益確保に向けた危機対応を最優先します。そのうえで、「変化対応力の最大発揮による成長への事業構造転換と収益力の最強化」を基本スタンスに、ニューノーマル時代における持続的な成長を実現するための事業変革を加速させ、この2年間で次期長期ビジョンにつなげる「変革期」とします。次期長期ビジョンは、2022年度よりスタートします。

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

サステナビリティ

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

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

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で設定した注力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。 [P31 →](#)

理念

サステナビリティ方針

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 [P33 →](#)

FA



ヘルスケア



ソーシャルソリューション



パートナーとの協創 [P31 →](#)



ステークホルダーの期待に応える課題 [P31 →](#)

人財マネジメント



ものづくり・環境



リスクマネジメント



2020-2021年

次期長期ビジョンにつなげる変革期

- 事業継続と収益確保に向けた危機対応
- 持続的な成長を実現するために事業変革を加速

2030年国際社会共通の目標 (SDGs)



<http://www.un.org/sustainabledevelopment/>
http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

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

サステナビリティ取り組みの進捗

2019年度は、2020年度をゴールとしたサステナビリティ目標の達成に向け、1年間取り組みを進めました。全社マネジメント構造を活用し、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。

事業を通じた社会的課題の解決(3ドメイン)

オムロンが注力する3つの事業ドメインにおいて解決すべき社会的課題を設定し、目標を設定しています。

ファクトリーオートメーション P33 →	
解決すべき社会的課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的なモノづくりの課題である労働力不足の解決 ● 生産現場における熟練技能者不足の課題解決やより高度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! ”を具現化するアプリケーション創造、制御技術確立、新商品の創出 ～モノづくりを革新する新たな価値創出～
2019年度の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ● i-Automation! を具現化したアプリケーションは累計で170種以上 ● 生産品目の変更や段取り替えに柔軟に対応し、稼働率の向上や生産性の革新に貢献する「フレキシブル生産ライン」や、人と機械が協調する新しい生産ライン「セルラインコントロールシステム」などの新たな価値を創造

ヘルスケア P49 →	
解決すべき社会的課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ol style="list-style-type: none"> ① 血圧計販売台数：2,500万台/年 ② 血圧変動を連続的に把握できる解析技術の確立 ③ ネブライザ+喘鳴センサ販売台数：765万台/年
2019年度の進捗	<ol style="list-style-type: none"> ① 血圧計販売台数：2,001万台/年 ② ウェアラブル血圧計での臨床評価（隠れ高血圧とその原因となる生活行動との関係、および日中測定下での精度評価）を完了 ③ ネブライザ+喘鳴センサ販売台数：344万台/年

ソーシャルソリューション P45 →							
解決すべき社会的課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 交通事故や交通渋滞の増加 ● CO₂排出増による地球温暖化 ● 再生可能エネルギー市場の拡大不足 						
2020年度の目標	<table border="0"> <tr> <td>交通</td> <td>● 安全運転支援システム、技術の創出</td> </tr> <tr> <td>エネルギー</td> <td>● 太陽光/蓄電システム累計出荷容量 11.2GW</td> </tr> <tr> <td></td> <td>● 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)</td> </tr> </table>	交通	● 安全運転支援システム、技術の創出	エネルギー	● 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)
交通	● 安全運転支援システム、技術の創出						
エネルギー	● 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)						
2019年度の進捗	<table border="0"> <tr> <td>交通</td> <td>● あおり運転検知機能の上市完了</td> </tr> <tr> <td>エネルギー</td> <td>● 太陽光システム：累計出荷容量 9.6GW</td> </tr> <tr> <td></td> <td>● 蓄電池システム：累計出荷容量 438MWh</td> </tr> </table>	交通	● あおり運転検知機能の上市完了	エネルギー	● 太陽光システム：累計出荷容量 9.6GW		● 蓄電池システム：累計出荷容量 438MWh
交通	● あおり運転検知機能の上市完了						
エネルギー	● 太陽光システム：累計出荷容量 9.6GW						
	● 蓄電池システム：累計出荷容量 438MWh						

ステークホルダーの期待に応える課題の解決

事業基盤を強化し、ステークホルダーの期待に応える課題として、計11件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5つの事例を紹介します。

全項目はWebを御覧ください。 (URL: https://sustainability.omron.com/jp/omron_csr/tasks_goals/)

人財マネジメント

人財アトラクション

P60 →

2020年度の目標	<ul style="list-style-type: none"> ① 企業理念実践に向けTOGA*1の発展的継続 ② 海外重要ポジションに占める現地化比率：66% ③ エンゲージメントサーベイVOICE*2実施によるPDCA加速
2019年度の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ① TOGAが社員の自発的な企業理念実践のチャレンジを全社で共有・称賛するプロセスとして定着 ② 海外重要ポジションに占める現地化比率：70% (前年度比+8ポイント) ★ ③ VOICE結果から導いた組織課題に対する改善アクション実施

人権の尊重と労働慣行

P64 →

2020年度の目標	<ul style="list-style-type: none"> ① 人権デューデリジェンスのプロセスの設定・導入 ② 全生産拠点における人権リスク分析の実施と是正
2019年度の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ① 自社従業員に留まらず、派遣会社・委託先の従業員の人権尊重の取り組み (国内グループ) <ul style="list-style-type: none"> ・事業場で働く全ての人の人権を守る体制構築と運用開始 ・派遣会社・委託先に対する人権リスク管理体制の運用設計完了、トライアル運用実施 ② 人権リスク分析/是正実施の生産拠点数の拡大：計19拠点

ものづくり・環境

サプライチェーンマネジメント

2020年度の目標	<ul style="list-style-type: none"> ① 重要仕入先に対するサステナビリティセルフチェック：100%実施 ② サステナビリティセルフチェック：RBAで85点以上達成
2019年度の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ① 重要仕入先に対するサステナビリティセルフチェックを100%実施完了 ② 85点未満の12社のうち、11社から計画書を受領。取り組み内容を合意

環境

P67 →

2020年度の目標	<ul style="list-style-type: none"> ① 温室効果ガス排出量総量：4%削減 (2016年度比) ② 環境貢献量>生産拠点のCO₂排出量
2019年度の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ① 温室効果ガス排出量総量：34%削減 (2016年度比) ② 環境貢献量：971千t-CO₂ >生産拠点のCO₂排出量：135千t-CO₂

リスクマネジメント

情報セキュリティ・個人情報保護

2020年度の目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな情報セキュリティ体制の構築
2019年度の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要拠点のITネットワークセキュリティのさらなる強化

*1 TOGA: The OMRON Global Awards

*2 VOICE: VG OMRON Interactive Communication with Employee