

# 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。ここでは、オムロンの代表的なソーシャルニーズ創造の事例を紹介します。

## 1. オートメーション市場の開拓(1955年～)

1950年代の日本は、第二次世界大戦からの復興の基盤を固め、本格的な成長期を迎えました。1955年には、1人当たりの実質GNPが戦前のレベルを超え、国民生活もテレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫のいわゆる「3種の神器」に代表される電化時代を迎えることになりました。

オムロンは、日本でいち早く、モノづくりのための機械を自動で動かすために不可欠な、リレー、タイマー、スイッチなどを開発し、電化製品や自動車など、人々の生活を豊かにする製品の普及をモノづくりの「オートメーション(自動化)」で支えてきました。また、当時、オートメーションという概念がほとんど知られていなかった日本において、「オートメニユース」など啓発紙の発行や技術懇談会の開催を通じて、「日本のオートメーション市場」という新しい市場を開拓しました。その結果、日本のモノづくり現場では、人の作業が機械に置き換わることで、長時間労働で発生していた作業ミスも減り、作業効率や安全性の向上につながりました。同時に商品が出来上がるまでのプロセス、生産工程、管理体制、品質管理の“モノづくり”の基礎を構築するとともに、世界に先駆けて無接点スイッチを開発し、故障や摩耗なく大量生産できる機械の進化に貢献しました。大量生産が実現したことで市場に製品が充分に出まわり、消費者はより手軽に製品を入手できるようになりました。

オムロンは以来、65年にわたり、リレーやスイッチに加え、センサー、コントローラー、ロボット、検査機器などのモノづくり現場を進化させる機器を提供し、世界の製造業の生産性向上に貢献し、人々の豊かな暮らしの実現を支え続けてきました。

現在も、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、人件費の高騰や熟練技能者の不足など、深刻化するモノづくり現場の課題解決を行っています。

### 社会的課題

### オムロンが提供し続けてきたソリューション例

#### 1950年代

高度成長期の  
大量生産を  
支える自動化



1943年  
日本初 マイクロスイッチ



1960年  
世界初 無接点近接スイッチ

#### 現在

人件費高騰や  
熟練技能者不足、  
モノづくりの  
高度化への対応



2015年  
世界初  
マルチカラー照明搭載  
高性能スマートカメラ



2016年  
世界初  
予知保全機能搭載  
スカラロボット



2020年  
世界初  
ロボット統合  
コントローラー

## 2. 無人でも動く駅への挑戦(1964年～)

1960年代中頃の日本では、経済発展により、新たな社会的課題が生まれてきました。人口集中による都市部の通勤ラッシュもその一つです。駅の切符発売口や改札口では、大勢の利用客たちに対して、駅員は手作業で一つ一つの切符を販売、確認するなどの対応をしており、長蛇の列となっていました。

オムロンは、1960年代初頭から研究開発を続け、自動券売機や感应式電子信号機などの開発で培った「サイバネーション」技術を応用して、この課題解決に挑戦しました。サイバネーションとは、自動制御技術にフィードバック機能を付加したオートメーションに、電子計算機(コンピューター)を組み合わせたものです。1964年から近畿日本鉄道と共同で、定期乗車券自動改札装置の開発に着手。1966年1月に試作機が完成し、実用試験に入ります。その後、阪急電鉄が新設を計画していた北千里駅(千里線)で、定期乗車券と普通乗車切符の両用自動改札機の導入に挑戦します。研究開発－試作機実験－調整を繰り返し、ついに大阪万博3年前の1967年に開発に成功、本格稼働しました。乗車券販売機、定期券穿孔機、紙幣両替機、自動改札機をラインナップした世界初の無人駅システムが実現しました。

オムロンは以来、50年以上にわたり、自動改札機や券売機、その保守・運用サービスを提供し、日本の発展を支える安心・安全・快適な駅づくりに貢献してきました。

現在日本では、駅利用客からの乗り換えや駅構内・周辺情報などに関するさまざまな問い合わせ、乗降の補助など、駅員が提供するサービスは、増加、複雑化しています。また、少子高齢化による労働人口の減少から、人の確保も難しくなっています。オムロンは、より安心・安全・快適で利用しやすい駅サービスの提供を実現する駅業務のオートメーション化を電鉄各社と進めています。2019年には、清掃・警備・案内を行う複合型サービスロボットの提供や、音声対話型AIを搭載した駅案内ロボットの検証実験を開始しました。

### 社会的課題

### オムロンが提供し続けてきたソリューション例

#### 1960年代

都市部への人口集中による公共交通機関の混雑



1967年  
世界初 無人駅システム(阪急電鉄 北千里駅)

#### 現在

駅員が提供するサービスの増加・複雑化



2019年  
複合型サービスロボット



2019年  
音声対話型AIを搭載した  
駅案内ロボット

### 3. 家庭での血圧測定の普及(1973年～)

家庭用血圧計の開発は、1960年代初頭に世界に先駆けて提唱した「健康工学」の考え方から始まりました。健康工学とは、創業者・立石一真が、当時のオートメーション工場のシステムから発想したものです。人間の身体を、無数の自動制御系の組織工学的な集合体ととらえ、オートメーション技術を活用して健康管理と病気の診断治療をしようとする考え方です。

この独創的な理論をもとに1961年、中央研究所において健康医療機器の研究がスタートしました。以来、「企業は社会の公器である」という企業理念のもと、「測定技術をとおして健康に貢献する」ために、家庭用血圧計の開発に取り組んできました。1973年、オムロン初の電子血圧計「マノメータ式手動血圧計(HEM-1)」が誕生。1978年には、オムロン初のデジタル血圧計「家庭用デジタル血圧計(HEM-77)」を開発しました。

オムロンは、以来、医療関係者と共に家庭での血圧測定の普及に取り組んできました。「高血圧治療ガイドライン」の2014年4月の改訂では、「診察室血圧と家庭血圧の間に診断の差がある場合、家庭血圧による診断を優先する」と記されたように、今では家庭血圧は高血圧治療に欠かせない存在となっています。このように、ホームメディカルケアという文化を作りあげてきました。

現在、先進国の高齢化、新興国の経済発展に伴う食生活の変化などにより、世界中で生活習慣病が急増しています。そして、それに伴う医療費の増大が、新たな社会的課題になっています。オムロンは、世界で約120の国や地域に家庭用血圧計を中心とした健康機器と共に、国ごとに異なる社会インフラや医療システムに対応したサービスを提供することで、人々の健康ですこやかな生活の実現に貢献し続けています。2018年には、気になった時にいつでもどこでも簡単に血圧を測定できる、世界初の腕時計型のウェアラブル血圧計、2019年には、家庭で手軽に心電を取れる、世界初の心電計付き血圧計などの革新的なデバイスの発売を続けています。

#### 社会的課題

#### オムロンが提供し続けてきたソリューション例

1970年代

経済発展や  
生活様式の変化  
による健康意識  
の高まり



1973年  
電子血圧計

現在

世界中での  
生活習慣病の急増  
による医療費の  
増大

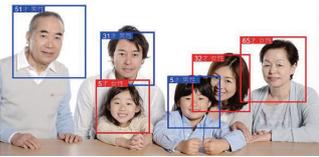


2018年  
世界初 腕時計型  
ウェアラブル血圧計



2019年  
世界初 心電計付き血圧計

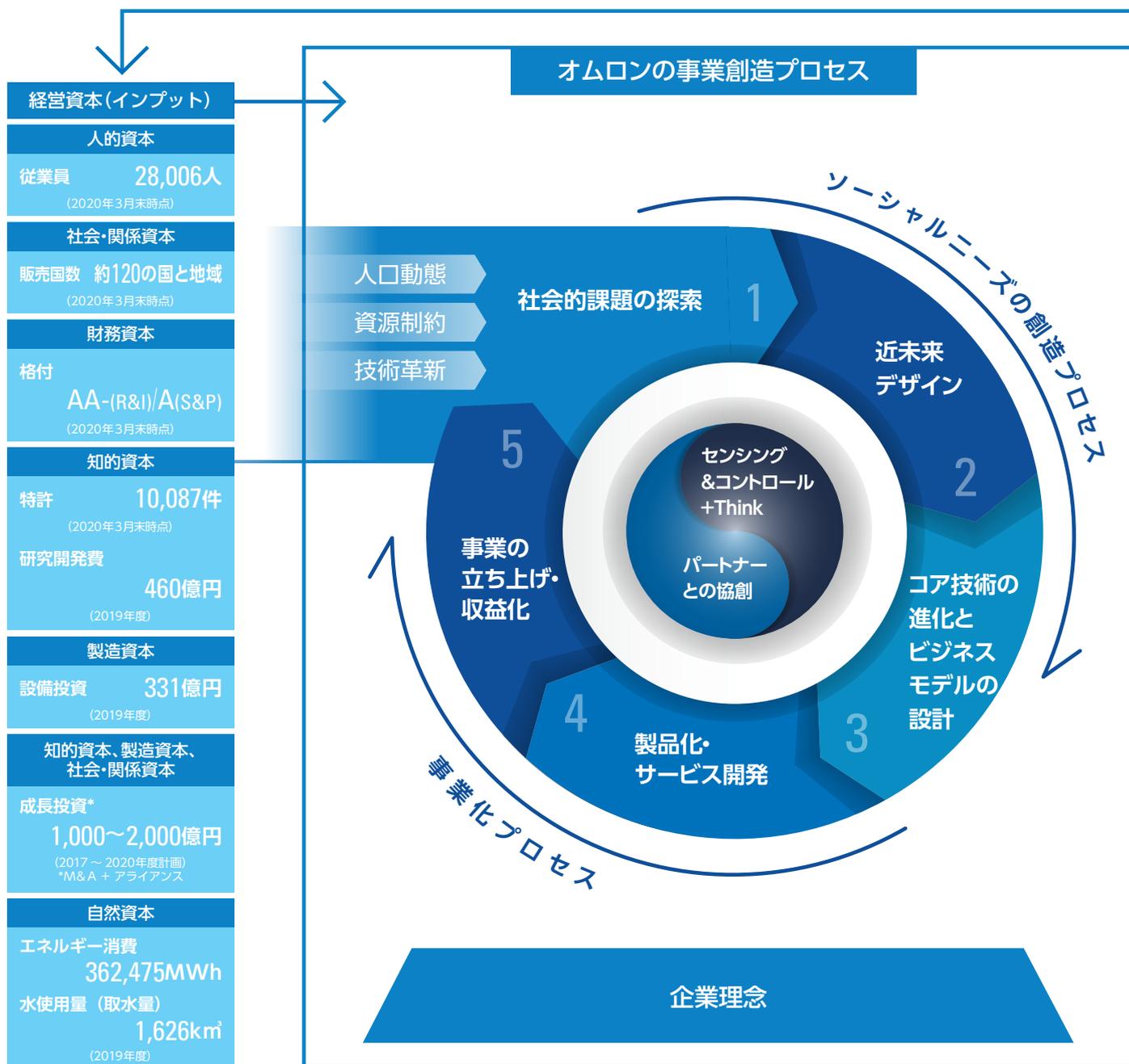
オムロンは、紹介した例以外にも、よりよい社会づくりに貢献する数多くの世界初、日本初、業界初のソリューションを社会に提供し続けています。

社会的課題 / 顧客課題	オムロンが提供し続けてきたソリューション例	
<p><b>1963年</b></p> <p>特定の時間のみ混雑して人手不足となる 食券販売の自動化</p>		<p>日本初 多能式食券自動販売機</p>
<p><b>1964年</b></p> <p>都市部への人口集中による 道路交通渋滞の緩和</p>	 	<p>世界初 全自動感应式電子信号機</p>
<p><b>1971年</b></p> <p>お金をカードで持ち歩く キャッシュレス社会の実現</p>	 	<p>世界初 オンラインキャッシュディスペンサー</p>
<p><b>1972年</b></p> <p>日本の障がい者の自立</p>		<p>日本初 福祉工場としてオムロン太陽を太陽の家 とともに開所</p>
<p><b>1987年</b></p> <p>ON/OFFだけでない、 微妙な動きができる機械の実現</p>		<p>世界初 超高速ファジィコントローラー</p>
<p><b>1997年</b></p> <p>デジタル機器の普及を加速する技術提供</p>		<p>顔画像認識技術 「OKAO Vision」</p>
<p><b>2011年</b></p> <p>日本の再生可能エネルギーの普及</p>	 	<p>業界初 多数台連系時単独運転防止技術 「AICOT®」搭載の太陽光発電用 パワーコンディショナー</p>
<p><b>2016年</b></p> <p>安全な自動運転の実現</p>		<p>世界初 最先端AI搭載車載センサー</p>
<p><b>2019年</b></p> <p>過疎化・高齢化する日本の地方都市での 住民の移動手段確保</p>		<p>日本初 住民同士の送迎とバス・タクシーなどの 公共交通機関を組み合わせたMaaS</p>

# 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。



# 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

### ① 「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。

### ② 「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。

### ③ 「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

### ④ 「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。

### ⑤ 「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	
3 ド メ イ ン	<b>ファクトリーオートメーション</b> 制御機器事業 (IAB) P33 →  FA機器	お客様: 製造業 ・デジタル ・自動車 ・食品 ・インフラ ほか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>i-Automation!</i> のアプリによる工場の生産性向上</li> <li>● <i>i-Automation!</i> による第二次産業の付加価値向上</li> <li>● 新興国 (特にインド) における家庭血圧計測普及による脳・心血管疾患発症者の低減</li> <li>● オムロン製品による環境貢献量: 971 kt-CO<sub>2</sub></li> <li>● 温室効果ガス排出量: 166 kt-CO<sub>2</sub></li> </ul>
	<b>ヘルスケア</b> ヘルスケア事業 (HCB) P49 →  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	
	<b>ソーシャルソリューション</b> 社会システム事業 (SSB) P45 →  駅務・交通機器 保守・サービス  パワーコンディショナほか	お客様: 鉄道、道路事業者 住宅メーカー ほか	
	<b>オムロンの発展を支えるデバイスモジュール</b> 電子部品事業 (EMC) P41 →  リレーほか  サーフェスマウントスイッチ	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			

## CEOメッセージ

「選択と分散」で、コロナショックを乗り越える。  
ニューノーマル時代に勝ち残る「企業理念経営」。

2020年9月  
代表取締役社長 CEO 山田 義仁

2008年のリーマンショックから12年経った2020年、世界は突如、新型コロナウイルスという新たな脅威に見舞われました。山田社長は、「想定外のことが常態化するこのニューノーマル時代を、私たちはしっかりと勝ち残って行きます」と述べています。

オムロンならではの企業理念経営の下、「選択と分散」という新たなコンセプトを掲げた山田社長に、未来を切り拓くための決意を聞きました。

(聞き手 | 統合レポート編集部)

## 前例なき危機を乗り越えるために 必要なこと

— 編集部(以下太文字)：新型コロナウイルスの世界的な蔓延によって、世界経済はリーマンショックを超える打撃を受けています。この状況をどのようにとらえていますか。

新型コロナウイルス感染症がパンデミック(世界的大流行)へと拡大したことで、需要が世界的に落ち込み、あらゆる産業に陰を落としています。世界経済へのダメージは、今後さらに本格化することも覚悟しています。雇用不安が生じ、個人消費にも悪影響が出ます。企業経営はさらに厳しい窮状に陥るかもしれません。まさに「淘汰の時代」を迎えています。

一方で、時計の針が大きく前に進みました。たとえば医療現場では、さまざまな規制でこれまで進まなかった遠隔診療がグローバルに進みました。また生産現場では、ソーシャルディスタンスを保ち、社員の健康を守るために、人と協働するロボットによる新たな省人化ニーズが高まっています。

このように、いま「総需要の減退」と「新たなニーズの胎動」という2つの変化が同時に起こっています。オムロンはそれらに真正面から向き合い、この淘汰の時代を勝ち残っていきます。

— 最近、「選択と集中」という聞き慣れた言葉ではなく、「選択と分散」という興味深いコンセプトを掲げられています。どのような意味と狙いが込められているのですか。

オムロンは、以前から「選択と分散」を進めてきました。オムロンにおける「選択」とは、企業理念に基づいて、自分たちのコア技術が生きる事業領域を選ぶことです。そしてその中でも、オムロンがみずから取り組むべき領域と、協力者やパートナーに協力してもらう領域を明確にします。かたや「分散」は、ひとつの特定となる事業や顧客、国だけに依存するのではなく、複数の「柱となる事業」を確立することを意味しています。現在のような不確実性が極めて高い環境では、ひとつの特定の事業や顧客、国だけに依存することはリスクを高めます。複数の自立した「柱となる事業」を持つことでリスクを分散でき、かつ、それらが有機的につながることによってレジリエントな組織になります。

通常、複数の事業をグローバルに展開すると、効

率は悪くなります。しかし、オムロンには共通の価値観である企業理念があるので、それぞれの組織が自律的に行動しても、シナジーを発揮することが出来ます。また、「分散」には、多様性という考えも含まれています。何を選択し、いかに分散させるか、またどのように多様性を取り込むか。我々はこれらを常に考えながら、事業ポートフォリオの強靱化に取り組んでいます。

オムロンは2019年度、「車載事業の譲渡」という大きな意思決定をしました。それは制御機器、ヘルスケア、社会システムの3つの事業と、これらを支える電子部品事業を将来の成長に向けたエンジンとして「選択」したからです。そして、この選択した3+1の「柱」の事業でしっかりと収益を上げていくことが、私たちが目指す姿です。コアとなる事業に他事業が寄りかかるといった構図は、我々が目指している姿ではありません。事業領域を「選択」したうえで、柱となる事業は「分散」させています。どこか一つの事業に逆風が吹いても、その影響を他の事業が補い、全社を安定させることができるのです。

[P13 「選択と分散」表参照 →](#) [P69 会長メッセージ →](#)

— コロナショックという有事の中で、オムロンはどのように社員を守り、事業継続を実現したのでしょうか。そこでも「選択と分散」が機能しましたか。

もちろん、有効に機能しました。オムロンでは社員の健康を守ることを最優先とし、感染症拡大初期の1月下旬には、世界各地から情報がリアルタイムかつ一元的に集まる体制を整えました。そして同時に、エリアごとの変化に応じて工場を一時的に休止したり、出勤を規制して在宅勤務に切り替えたりするなど、臨機応変な対応を指示しました。社員の健康を守りながら、操業を維持して供給責任を果たす。この両立こそが経営者の責任にほかなりません。

オムロンではサプライチェーンにおいて、日本・中国・東南アジアという三極体制を確立し、お互いが有機的にカバーすることで、リスクを分散しています。感染症拡大の初期には、中国での生産が停止しましたが、日本と東南アジアの生産拠点がバックアップすることで、供給を途絶えさせることなく、危機を乗り越えました。これは、「分散したうえで、自律した組織を有機的につなぐ」という下地があったからこそ可能だったといえます。具体的には、自律的な補完体制によるスムーズな生産移管と生産技術の共有

の成果です。このように、自律した組織同士がつながり、互いにバックアップする能力を持つことで、「選択と分散」が成り立つのです。

P17 新型コロナウイルス感染症拡大への対応 →

## 企業理念が「解放」する、社員の情熱

— 有事の最中でも、世界各地で企業理念が実践されたと聞きました。具体的にはどのような事例がありましたか。

多くのチャレンジが世界各地で行われました。特に私が嬉しかったのは、社員たちが「いま自分たちにはできることは何か」と考え、自発的に行動を起こし、挑戦してくれたことです。

例えば、制御機器事業では欧州のエンジニアが、自主的に社外の人工呼吸器開発プロジェクトに参画したり、米国やアジアでは、UV(紫外線)光を使った無人消毒ロボットの開発にパートナーと共に挑戦してくれました。また、中国やイタリアのヘルスケア事業の生産拠点では、感染症が拡大する中においても、政府の要請に応え、体温計やネブライザー、医療用吸引機といった、新型コロナウイルス感染症の治療に欠かせない製品の生産をやりきってくれました。ほかにも、現地の社員たちが自発的に動き、企業理念を実践してくれた例はたくさんあります。

企業理念に関し、よく組織への「浸透」という言葉

が使われますが、私のイメージは違います。浸透させるのではなく「解放」、つまり“解き放つ”イメージです。企業理念で掲げるソーシャルニーズの創造を「自分ごと」としてとらえられれば、社員はみずから考え、行動します。そして仲間の企業理念の実践に周りが共鳴することで、世の中を変える大きなムーブメントになります。社員一人ひとりがよりよい社会の実現に向けて一歩を踏み出す。その情熱を「解放」するのが企業理念経営であると私は考えています。

P60 People →

## 2019年度の振り返りと2020年度の事業計画

— 2019年度を振り返ると、米中対立の激化とコロナショックによって激しい荒波を受けた形です。2019年度の業績を、どのようにご覧になっていますか。

厳しい一年でした。年明けの第4四半期に想定外のコロナショックに襲われましたが、それ以前から、米中貿易摩擦による地政学リスクが当社にも重くのしかかっていました。貿易と設備投資のスパイラルダウンが制御機器事業に大きく影響し、19年度の全社業績は前年比で546億円の大幅減収となりました。売上が大きく落ち込んだ一方で、減益幅は最小限に抑えることができました。

これは、稼ぐ力を示す「GP率」(売上高総利益率)を向上できたことの成果です。一般的には売上が落

### ■ 選択と分散の取り組み

取り組み	成果	機会
事業ドメイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長領域にアドレスした3ドメイン+1事業を設定</li> <li>IAB、HCB、SSBと3事業を支えるEMCを注力事業と設定</li> <li>注力領域を自動的に見直しできるROICの仕組みを経営にビルトイン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次の柱となる新規事業の創出</li> <li>サービス事業による収益の拡大</li> </ul>
事業拠点	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外地域統合管理拠点によるグローバル経営体制の確立(6拠点)</li> <li>海外重要ポジションの現地化(2020年度目標66%に対し2019年度70%)</li> <li>海外人事機能のシンガポールへの移転</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外地域統合管理拠点の機能強化</li> <li>ブロック経済化、地政学リスクに対応できるガバナンス機能の強化</li> </ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>「センシング&amp;コントロール+Think」による技術開発</li> <li>OSX*による、社外パートナーとのイノベーション創造の取り組み加速</li> <li>OVC*による、社外ベンチャーへの投資を通じた技術獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先進技術の社会への実装</li> </ul>
生産体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本・中国・東南アジアのグローバル三極生産体制の確立(IAB:日本 草津/綾部・中国 上海・インドネシア)(HCB:日本 松阪・中国 大連・ベトナム)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地産地消に即した生産拠点の分散(欧州・米国等)</li> <li>各生産拠点における、代替生産機能のさらなる強化</li> </ul>
購買機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>集中購買によるグループ購買量に基づく優位なQCDの獲得</li> <li>コロナ禍での安定調達の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先進部材の採用による商品競争力の強化</li> <li>ロジスティクスの最適化による調達コストの削減</li> </ul>
ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア人財の採用(2019年度99名、新卒は174名)</li> <li>ジョブ制度による異能人財の採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財の流動性強化、人事制度の再整備</li> <li>国内女性管理職比率の増加</li> <li>取締役会の多様性(外国人)</li> </ul>

\* OSX:オムロン サイニックエクス株式会社 \* OVC:オムロン ベンチャーズ株式会社

ちればGP率は下がるものですが、当社のGP率は前年から0.4ポイント向上し、44.8%と過去最高を記録しました。これは、ソリューション販売への転換や、競争力のある新商品投入などの「ROIC経営」の取り組みを継続的に積み上げてきた結果です。

GP率の向上は、変化に負けない収益力がついてきた証といえます。財務基盤も着実に強化されています。リーマンショックが起きた2008年度と、今回のコロナショックが起きた2019年度の数字を比較すれば明らかです。GP率は2008年度の34.8%から10ポイント向上しました。現預金、借入金、株主資本比率も大幅に改善しています。

一方で、景気の荒波に負けることなく売上を押し上げていく成長力には、課題が残りました。「自走的な成長構造の確立」という観点では、まだまだ力が足りません。今後は、「自走的成長力」を身につけるために全社一丸となって「両利きの経営」\*に取り組みます。「両利きの経営」とは、企業が永続的に発展していくために、「既存事業の深化」と「新規事業の探索と確立」に、同時にバランスよく取り組むことを意味しています。既存事業の成長だけでは飛躍的な売上成長は実現できません。オムロンの使命でもあるソーシャルニーズの創造を通じて、新たな事業領域を創っていくことに取り組んでいきます。

[P24 CFOメッセージ](#) → [P53 CTOメッセージ](#) →

\* チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン (2019) 「両利きの経営」

## ■ サプライチェーンにおけるBCP体制 (主要生産拠点)

三極の生産体制で運営しており、お互いをカバーできる生産体制を構築。



## ■ 財務基盤の変化

(億円)

	2008年度	2019年度	差
GP率	34.8%	44.8%	+ 10.0P
現預金	466	1,855	398.0%
借入金	544	17	3.1%
株主資本比率	55.4%	70.0%	+ 14.6P

## —さらなる逆境が予想される2020年度をどのようにサバイブするのか。第一四半期の実績を踏まえて2020年度の見通しを教えてください。

新型コロナウイルスの厄災は1年では終わらないと見ています。最終需要の減退が大きくのしかかります。まずは、淘汰の時代を生き抜くのが最優先です。

第1四半期の業績は、新型コロナウイルスによる未曾有の危機の中でも変化対応力を発揮した結果、前年比で売上は減収となるも、利益は大幅な増益となりました。この理由は主に3つあります。

一つ目は、デジタル業界の急激な需要増加をはじめ、マスクなどの防疫製品増産の需要や、体温計の需要拡大といった、コロナ禍で生まれた突発的な需要を確実に捉え、減収幅を当初の想定より圧縮することができたことです。二つ目は、商品力の強化や、変動費コストダウン、構造改革などに継続して取り組み、売上総利益率をさらに向上させたことです。そして三つ目は、期初に定めた固定費の削減を計画通りに進捗させたことと、新型コロナウイルスにより事業活動が制限されたことによる、固定費の圧縮があったためです。

第1四半期は、想定以上の好業績となりましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大は長期化の様相を呈しており、市場環境の不透明感は継続するとみえています。よって、少なくとも年度内は厳しい状況

## ■ 2019年度連結業績

(億円)

	2019年度実績	前年度比・差
売上高	6,780	△ 7.5%
売上総利益	3,037	△ 6.7%
営業利益	548	△ 18.6%
当期純利益*	749	+ 37.9%
売上総利益率	44.8%	+ 0.4P

\* 当期純利益は非継続事業（車載事業）当期純利益（売却益を含む）を含めています。

## ■ 2020年度第一四半期実績

(億円)

	2019年度 1Q実績	2020年度 1Q実績	前年同期比
売上高	1,600	1,465	△ 8.5%
売上総利益 (売上総利益率)	715 (44.7%)	664 (45.3%)	△ 7.2% (+0.6P)
営業利益 (営業利益率)	100 (6.3%)	125 (8.5%)	+24.2% (+2.2P)
四半期純利益	85*	97	+13.5%

\* 非継続事業（車載事業）にかかる非継続事業四半期純利益を含めています。

が継続するという前提で、不確実性の高いものは極力排除したコンサバティブなシナリオを選択して、減収減益の通期計画を立てました。もちろんこれで良しとしているわけではなく、事業機会を確実に捉えて、上積みを狙っていきます。不透明な事業環境ではありますが、アフターコロナに向けた将来の成長に不可欠な投資は継続してやり切ります。

P25表：2020年度連結業績予想 →

### — 2020年度、2021年度の2年間で、「アフターコロナを見据えた準備と変革の期間」と位置付けられました。

「ウィズコロナ」の時代はしばらく続くと見ています。そのインパクトは未来の社会に対しても強烈な影響を与えるでしょう。よって、この2年間は有事対応の期間とし、事業継続と収益確保に向けた危機対応を最優先します。それに加えて、アフターコロナに向けた準備と変革を同時に進め、次の長期ビジョンづくりも進めていきます。この期間を経て次の長期ビジョンは、2022年度よりスタートします。コロナショックは大きな試練ですが、オムロンが創造すべき近未来のソーシャルニーズの輪郭をよりはっきりと浮かび上がらせました。人々の価値観もビジネスモデルも社会のあり方も大きく変わろうとしています。オムロンは、この変化をとらえ、世に先駆けてソーシャルニーズを創造する企業であり続けるための変革を、この2年間で加速します。

## 大変革時代にオムロンの存在意義を示す

### — 社会の大変革が進む中で、オムロンは次の長期ビジョンにおいて、どのように事業を変革し、自らの「存在意義」を発揮していきますか。

制御機器、ヘルスケア、社会システムと、それらを支える電子部品事業を成長エンジンとしていく構図は基本的に変わりません。ただしその中で、次の「3つのチャレンジ」に取り組みます。

一つ目は、新たなニーズに対応した「既存事業の深化」です。たとえば、遠隔診療に対応した事業や、さらなる省人化を実現するロボットなどの制御機器事業です。アフターコロナの社会では、自動化がますます進みます。ここにしっかりアドレスして

いくことが肝心です。

二つ目は、「新規事業の確立」です。例えば、モノからコトにニーズが大きく変化するという流れに沿った「事業のサービス化やリカーリング化」です。制御機器事業では、我々がこれまでに得た知見とデータを生かし、不良品を出さない究極の生産ラインづくりを実現します。AIを搭載した世界初のコントローラーや、画像処理システムにAI技術を搭載することで、膨大なデータを学習することなく傷や欠陥を検出できる業界初の画像処理システムなど、独自の技術を活用して事業のサービス化・リカーリング化を確立していきます。

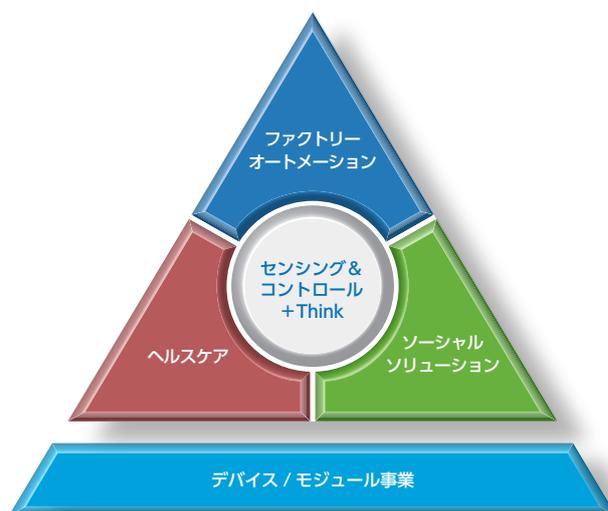
また、ヘルスケアでも心筋梗塞や脳卒中といった重篤な発作を撲滅する「ゼロイベント」の実現に向けた遠隔診療サービスを米国からスタートさせました。このサービスは、今後5年間でユーザー数10万人、事業規模は50億円以上を目指します。

三つ目は、オムロンの全事業を支える「オペレーションの刷新とデジタル化」です。数年前から新たな情報基幹システムの導入プロジェクトを進めていますが、新規事業の確立、事業のサービス化やリカーリング化を実現するためには、基幹システムがそれに合致したものでなくてはなりません。さらには、新たな社会的課題を解決するためのプロジェクトに、世界各地から最適な人財をアサインし活躍してもらうための人事制度刷新にも取り組んでいきます。

これらの3つのチャレンジは、オムロン自身の自己変革への挑戦です。

P33 Business →

### ■ オムロンの注力ドメイン



— 今後の世界は、未知の感染症の拡大や大規模な自然災害、地政学リスクの高まりなど、さまざまな危機が同時に起きる「リスク多発の時代」になるかもしれません。そのような中で、オムロンは社会的課題を解決しながら、どのようにグローバルという舞台で成長していきますか。

想定外のことが常態化する、それが“ニューノーマル”の時代です。感染症や自然災害だけではなく、破壊的な技術革新も起こってくるでしょう。ですから、不確実性や急激な変化を前提とした経営をやっていくしかありません。では、どうすればそれができるのか。私は、「企業理念経営」しかないと考えています。

まずは自分たちの存在意義は何か、どんな社会的価値を提供すべきか、その本質を理解する。そして、より現場に近いところで臨機応変に対応するために、経営と現場を支える人たちが連結し、迅速に意思決定を下す。もしうまくいかなければ、すぐさま修正し、再度挑戦する。こうした一連の行動を高速で回していく。そういう経営でなければ変化に対応できません。

ですから、皆が同じ方向を向いて前を進んでいくためには「共有できるもの、共鳴できるもの」がとても大切です。オムロンの場合、それが企業理念です。コロナショックという試練を乗り越えるうえで、いまこそこの「企業理念経営」と「共鳴するマネジメント」が大きな力を発揮すると信じています。

— コロナショックを受けて、国際機関や機関投資家などが相次いで声明を発表し、産業界に「本気のESG経営」を求め始めました。オムロンには、知財や人財、環境、ガバナンスといった「非財務の無形資産」も数多くあります。それらをどのように将来の企業価値につなげ、企業理念経営を加速させますか。

貧困や気候変動など、SDGs（持続可能な開発目標）で掲げられているさまざまな社会的課題はコロナ以前からのものであり、解決するどころか、むしろ悪化しています。そのような中で、企業に何ができるのか、どのような経営をするのか、投資家に限らず、すべてのステークホルダーの目はますます厳しくなっており、企業の本気度が問われています。このような社会からの期待に対し、オムロンは、具体的なサステナビリティ課題を設定し、明示することで、社外をも巻き込んで、課題を解決して

いくループを回していきます。この取り組みが共鳴の軸となって広がり、優秀な人財がオムロンに集まってきます。彼らとともに事業を通じて社会的課題を解決することで、事業の拡大再生産につなげていきます。

サステナビリティの取り組み以外にも、オムロンには、企業理念をはじめ、これまで培ってきたコア技術、実効性のあるガバナンス、そして何より、社会的課題の解決に情熱を燃やす社員がいます。その力を結集して、事業を通じた社会的課題の解決という使命に真正面から取り組んでいきます。なぜなら、それが企業理念の実践にほかならないからです。

[P31 サステナビリティ取り組みの進捗 →](#)

— ニューノーマル時代に向けて、社長としての思いや決意を聞かせてください。

新型コロナウイルス感染症はまだ終息していません。まずは、今の淘汰の時代をしっかりと勝ち残ること。社員の健康を第一に、事業を継続しつつ、いかにアフターコロナに向けて将来の成長への種まきができるかが勝負です。

振り返ってみると、オムロンはリーマンショックの時、今より財務基盤が脆弱だった中でも、将来の成長に向けた種まきをしっかりやりました。それが今、制御機器事業の「i-Automation!」などのビジネスモデルとなって花開き、成長の原動力となっています。逆風の時に何をするか、それが次の未来を決めるのです。

その意味では、M&A&アライアンスも将来の成長に必要な種まきの一つであり、この逆風はチャンスでもあります。M&A&アライアンスを含め、社外の新しい能力と我々の強みをかけ合わせることで、次の時代に大きく飛躍するための準備を着実に進めていきます。

私たちが目指すオムロンは、世界中の人々からその存在を必要とされ、期待される企業です。ニューノーマル時代においても、変わらず社会の発展に貢献し続けることで、持続的な成長を実現していきます。

# 新型コロナウイルス感染症拡大への対応

2019年12月に発見されて以来、世界中に拡大した新型コロナウイルス感染症。

オムロンは、顧客や取引先、当社社員とその家族をはじめとするすべてのステークホルダーの安全確保と感染拡大防止を最優先に、新型コロナウイルス感染症拡大によって生じる社会的課題解決に向けてさまざまな取り組みを行ってきました。

## コロナ禍におけるオムロンの対応

### 1月

- 中国地域統括全社より、対象地域の社員に対して、感染防止対策を指示(21日～)
- 本社に「Aランク 緊急対策本部」を設置(27日) [P19 →](#)
- 中国全域への出張を規制(31日～)

### 2月

- 中国の全生産拠点の操業を停止(3日～12日)  
\* 大連市のヘルスケア事業の生産拠点は4日より一部操業再開
- 日本国内の社員に対して、感染拡大防止対策を指示(20日～)
- 本社にリスクランク最高レベルの「Sランク全社緊急対策本部」を設置(25日)

### 3月

- イタリアおよびヨーロッパの指定地域、韓国への出張禁止(1日～)
- イタリアのヘルスケア事業の生産拠点の操業を停止(9日)
- アメリカの制御機器事業の生産拠点2ヶ所の操業を停止(17日～4月7日)
- マレーシアの電子部品事業の生産拠点の操業を停止(18日～23日)
- イタリアの電子部品事業の生産拠点の操業を停止(23日～5月4日)

### 4月

- 日本政府による緊急事態宣言を受け、社員に原則在宅勤務を指示(8日～5月26日)

### 5月

- 日本政府の緊急事態宣言解除を受け、感染拡大の防止と社会経済活動を両立させていく新型コロナウイルス感染症と共存する「ウィズ・コロナ」モードに移行(26日)

## 新型コロナウイルス感染症拡大によって生じた

### 事業を通じた新型コロナウイルス感染症拡大への対応

新型コロナウイルス感染症が拡大する状況の中においても、オムロンは企業の社会的責任を果たすために感染防止や社会生活の維持に必要な商品、サービスの供給を継続してきました。

- 体温計・人工吸引器など、人々の健康を支えるヘルスケア機器の生産の維持や増産(中国、イタリアなど:2月～)
- マスクや検査キットなどの感染防止商品や食品、生活必需品などの社会生活を維持する商品を提供する顧客のモノづくり現場へのソリューション提供(中国、ドイツなど:2月～)
- 鉄道や交通など、人々の生活を支える輸送機関を運行する顧客への保守・メンテナンスサービスの提供(日本:2月～)
- コロナ禍で通院が難しくなった高血圧患者へのオンライン診療の提供による高血圧の継続治療の支援(日本、アメリカなど:5月～)
- 病院や公共施設への「紫外線光照射器ロボット」の提供による消毒作業時の感染拡大防止(フランス、イタリアなど10カ国以上:6月～)

### 社会貢献活動や社員のボランティア活動などを通じた新型コロナウイルス感染症拡大防止への貢献

オムロンは、新型コロナウイルス感染症拡大にともなう各国での検温需要の高まりに応え、健康機器の寄付を行いました。また、オムロン社員はボランティア活動を通じて、逼迫する人工呼吸器開発などに参画しました。

- 日本や中国各地における体温計の寄付(2月～)
- スペインの人工呼吸器開発プロジェクトへのオムロン社員の参画(3月～)
- 各国での社員によるフェイスシールド作成ボランティアへの参画(4月～)
- アメリカのオムロン財団を通じた現地慈善団体への寄付(4月21日)
- 「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に参加(5月18日)
- 非接触の皮膚赤外線体温計1万本を全国知事会に寄付(6月8日)
- 非接触の皮膚赤外線体温計500本を内閣府に寄付(7月3日)
- 株主優待制度を通じて785万円をIPS細胞研究基金に寄付(9月9日)

2020年5月26日からは、緊急事態宣言下での感染拡大の防止と事業継続を最優先した「緊急対策」モードから、感染拡大の防止と社会経済活動を両立させていく新型コロナウイルス感染症と共存する「ウィズコロナ」モードに移行しました。「ウィズコロナ」モードでは、これまで実施してきた予防対策などは継続しながら変革を進め、人々の価値観が大きく変わるニューノーマル時代に向けて顕在化する社会的課題の解決に全力で取り組んでいます。

## 社会的課題の解決の取り組み

### ウィズコロナでも継続して診断と治療を受けることができる遠隔診療サービスの開発



新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、高血圧患者は、移動中や病院内での感染リスクへの不安から通院をためらう人も多くなっています。

オムロンは、血圧計や心電計、体重体組成計などを用いて測定した家庭でのバイタルデータをタイムリーに医師と共有。自宅や医療機関などの場所を気にすることなく、医師の適切な診断と治療を受けることができる遠隔診療サービスの開発に取り組んでいます。

### スペインの人工呼吸器開発プロジェクトへのオムロン社員の参画



制御機器事業のヨーロッパ地域の社員3名は、自国スペインで感染が急拡大し、多くの人が亡くなっていくのを目の当たりにし、非営利団体の人工呼吸器開発プロジェクトに参画しました。

彼らが急ピッチで開発した人工呼吸器は、スペインの病院のみならず、新型コロナウイルスが猛威を振るう南米の各国で試験機の導入が進み、エクアドルには50台以上が寄贈されました。

## ニューノーマル時代に向けて

オムロンは、コロナ禍を経て、人々の価値観が変わるニューノーマル時代において、今まで以上にニーズの高まる遠隔診療や、公共施設やモノづくり現場での3密を避けた生産ラインの確立などに応えてまいります。

### 各事業の取り組み

#### 制御機器事業

モノづくり現場における3密を避けた生産ラインの確立や、製造業の活動の大原則である三現主義のデジタルトランスフォーメーション化に貢献するロボット統合コントローラーなど革新的な商品群の提供

[P33 →](#)

#### 電子部品事業

非接触での検温システムや、スイッチに触れずに動く機器など、機器のスマート化のニーズへの対応

[P41 →](#)

#### 社会システム事業

省力化、非接触化を実現するホテルなどの公共性が高い施設へのチェックイン端末納入などのサービスオートメーションの提供

[P45 →](#)

#### ヘルスケア事業

遠隔診療サービスの開発と、日本、アメリカ、ヨーロッパ、アジアなど各国でのサービス展開による普及

[P49 →](#)

## 新型コロナウイルス感染症拡大における統合リスクマネジメント

オムロンはリスクマネジメント方針として、「当社グループにとって重要なリスクを指定し、執行会議を通じ、社内カンパニーを横断した全社対応を行う」、「危機発生時には、『オムロングループ統合リスクマネジメントルール』に定められた手順に従い、報告・情報伝達を行い、必要な対応チームを編成する」こと等を定めています。この方針とルールに基づいて、今回の新型コロナウイルス感染症の拡大にも対応を行いました。

中国以外の国や地域に感染が広がり始めた2020年1月27日には、本件を重要なグループの目標の実現を阻害するAランク危機であると判断。取締役専務執行役員CFO兼グローバル戦略本部長の日戸を対策本部長とする緊急対策本部を立ち上げ、社員の安全確保と事業継続に向けた対策を開始しました。

その後、感染がグローバルに拡大していったことから、代表取締役社長CEOの山田は、最重要リスクのSランク危機への対応に引き上げることが必要と判断し、自らが対策本部長となりました。以降、対策の強化を世界中に展開する当社グループ各社と連携し、社員の健康と安全の確保、該当拠点地域への感染拡大防止を最優先に、規制地域に勤務する社員に対する支援物資の手配や、IT環境の整備をはじめとした在宅勤務の拡充などに取り組んでいます。引き続き、新型コロナウイルス感染症と共存する「ウィズコロナ」を前提に、社員の安全・安心の確保と地域への感染拡大防止を継続した上で、顧客への供給責任と社会的責任を果たしていきます。

## グローバルな事業活動を支える統合リスクマネジメント

オムロンでは、VG2020開始と共に、統合リスクマネジメントをスタートさせました。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素早く対応するためには、リスクへの感度を上げて、リスクが芽のうちに察知し、手を打つ必要があるためです。

グローバルでの事業展開によって直面する様々なリスクを見える化するため、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。

現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合わせて解決する活きたリスクマネジメントを目指し、グローバルでPDCAサイクルを回し活動のレベルアップを図っています。

加速する環境変化を機会と捉え、「いかにリスクテイクするか」も重要な観点です。経営理念やルールを守りつつ、いかに効率・効果的で迅速なリスク判断が現場でできるようにするかについても重要テーマとして、現在取り組みを進めています。

### ■ 事業等のリスク

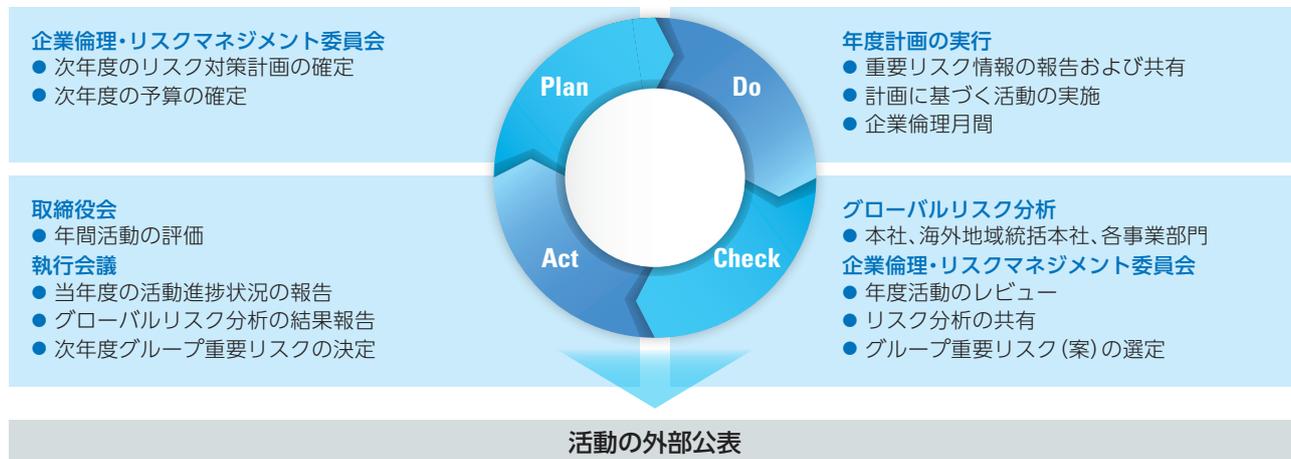


<https://www.omron.co.jp/ir/keiei/risk.html>に記載の「事業などのリスク」を図示

## 統合リスクマネジメントの仕組み

統合リスクマネジメントでは、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、危機管理対応を行っています。現場と一体となってグローバルで活動を推進していくため、リスクマネージャーを本社部門、各事業部門、海外の地域統括本社、国内外の各グループ会社で任命しています。

### ■ 統合リスクマネジメントの活動サイクル



## 重要リスクへの対応

統合リスクマネジメントの主な活動の一つが、グローバルにリスクを分析して重要リスクを洗い出し、対策を取る重要リスク対応です。グループの存在を危うくする、または重大な社会的責任が生じるリスクを、グループ運営上の最重要リスクとしてSランクリスク、重要なグループの目標の実現を阻害するリスクをAランクとし、企業倫理・リスクマネジメント委員会で議論したうえで、執行会議にて決定しています。

### ■ 2019年度重要リスク

Sランクリスク： 事業継続、グローバル情報・ITセキュリティ、グローバル法規違反(贈賄など) 等

Aランクリスク： 地政学リスク、労働安全衛生、等



私は、アメリカ、カナダ、メキシコ、ブラジルなどを含む米州エリアのリスクマネージャーとして、リスク、環境、安全衛生、施設などの管理を担っています。この中には、自然災害やパンデミック発生時の事業継続計画(BCP)の策定支援も含まれています。

今回の新型コロナウイルス感染症が米州で広がり始めたとき、私たちはオムロン社員の安全と健康の確保を第一にしながらも、事業を継続すべく、3つの取り組みを実施しました。

まず、米州エリアの大多数を占める営業やスタッフ部門の社員については、原則全員在宅勤務としました。ハリケーンなどの自然災害が多い米州エリアでは、事前にテストを実施していたため、この取り組みをスムーズに行うことができました。

次に、工場で働く社員への対応です。各工場では、出社する社員の体温を非接触で測定する仕組みの導入、個人用保護具の配布、3密を防ぐ対策などを素早く実施しました。

最後が、コミュニケーションです。法務部門が主体となり、国や州が発信する新型コロナウイルスに関連する情報や、社員から寄せられたコロナ禍での活動などの情報を集約、それを定期的に社員に共有しました。そして、マスクが入手困難な社員へのマスクの配布や、顧客を訪問する社員に、ゴム手袋やマスク、ゴーグルなどが入った新型コロナウイルス感染予防セットを配布し、社員の不安を取り除きました。

今回を教訓に、予期せぬ事態を想定した弾力性のあるリスクマネジメントプランを策定していきます。

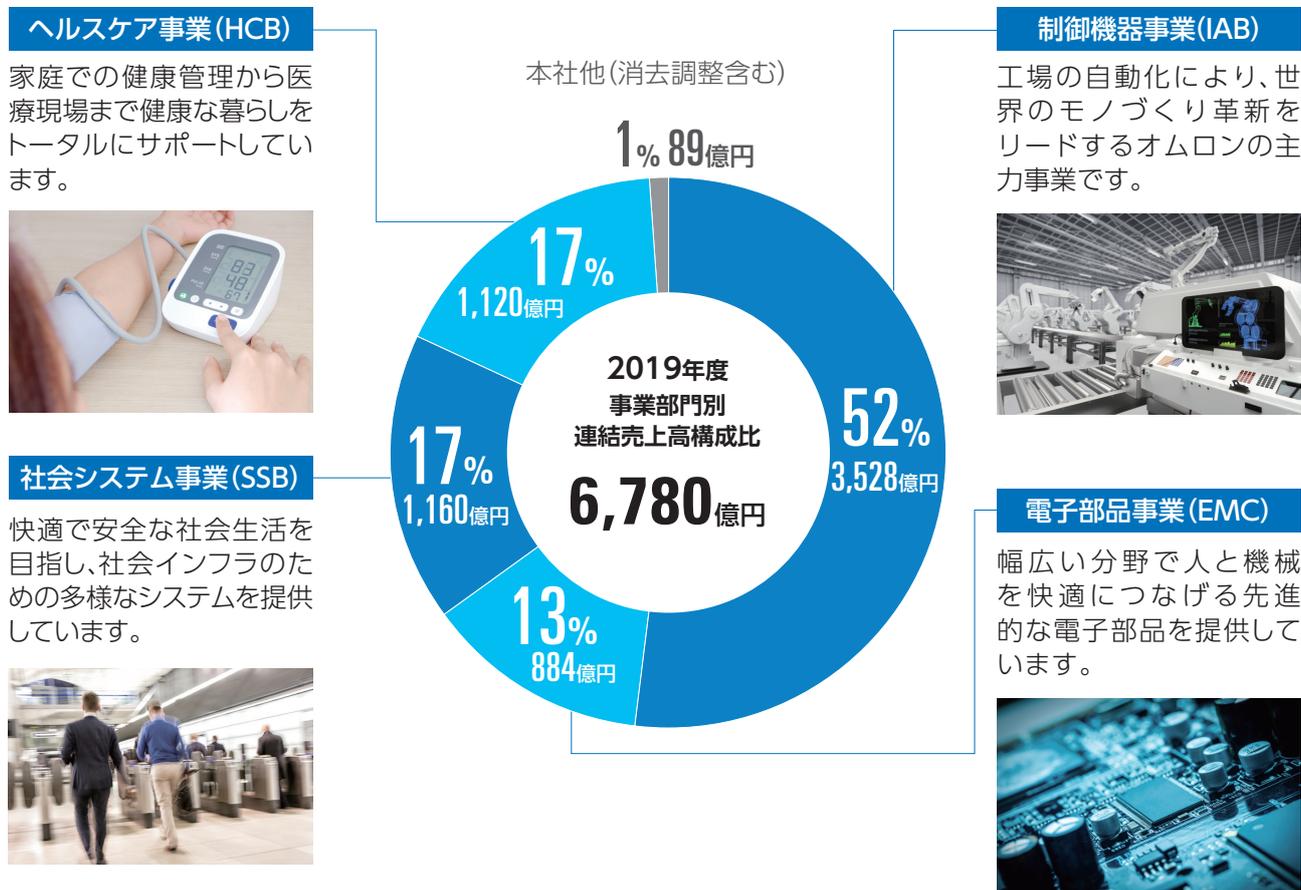


オムロン マネジメントセンター  
オブ アメリカ  
米州リスク責任者  
ケビン・ブラテック

# オムロンの事業と2019年度業績

オムロンは、制御機器、電子部品、社会システム、ヘルスケアなどの事業を、約120の国と地域で展開しています。

## 連結売上高構成比

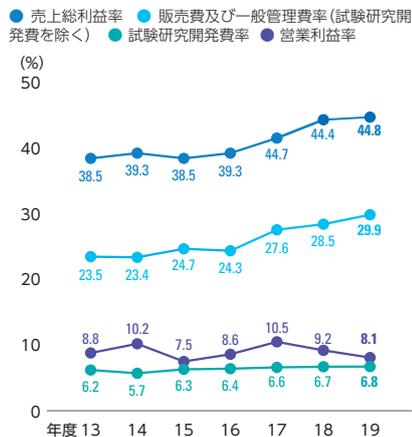


## 地域別の売上高・従業員数



\* 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

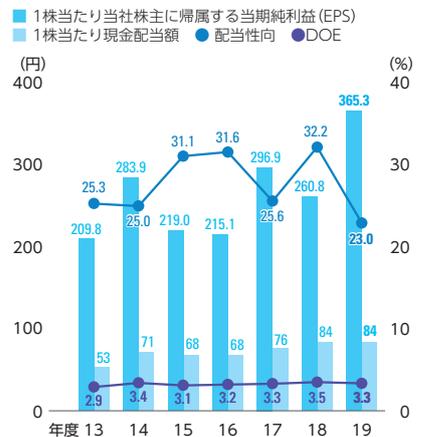
# 財務ハイライト



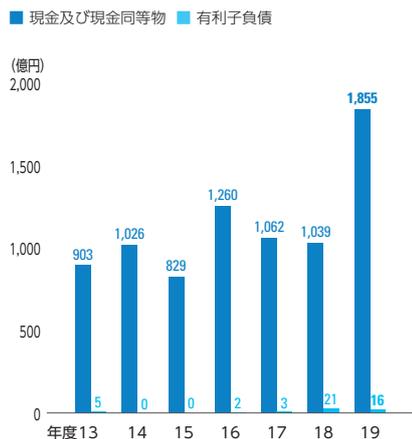
全社の稼ぐ力の向上により、売上総利益率は過去最高となりました。



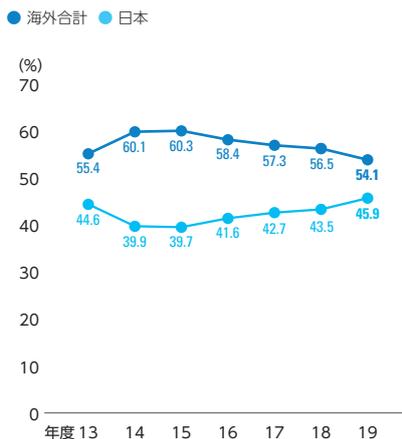
ROIC経営の推進により、想定資本コスト6%を大きく上回る14.1%を達成しました。



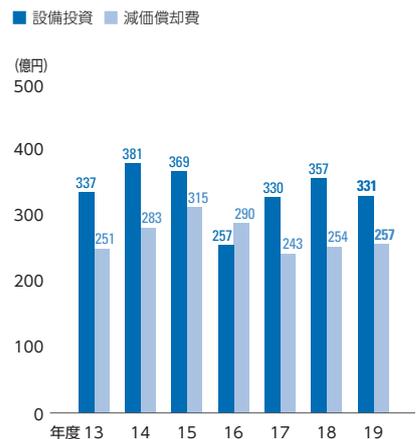
DOE3%程度を目安として年間配当は84円としました。



事業譲渡により、現金及び現金同等物が前年比で大きく増加しました。



海外での売上高比率は引き続き5割以上を占めています。



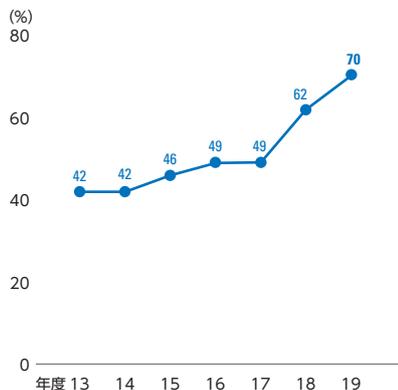
将来の成長に向けた生産設備の増強や拠点投資など、厳選した設備投資を行いました。

\* オートモーティブエレクトロニクスコンポーネンツビジネス (AEC、車載事業) の譲渡に伴い、同事業を非継続事業に分類したことから2017年度および2018年度の財務データの一部を組み替えて表示しています。

# 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

70%

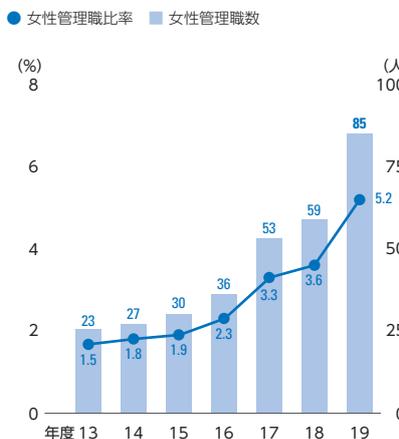


海外グループ会社各社の規模に応じて当社が定めた重要ポジション数に占める現地雇用人材の人数比率を上げます。

\* 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。

## 女性管理職比率(グループ国内)

5.9%\*

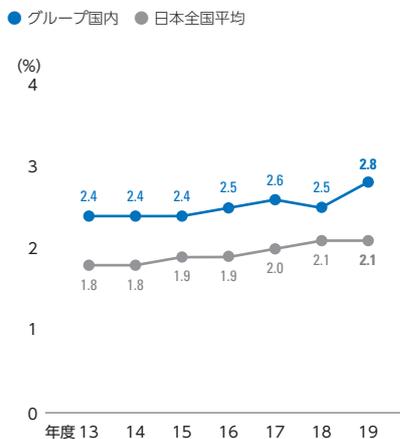


国内でリーダー的役割を担う女性管理職の比率を上げます。

\* 各年度4月20日時点。ハイライト数値は2020年4月20日時点のものです。  
\* 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)

2.8%

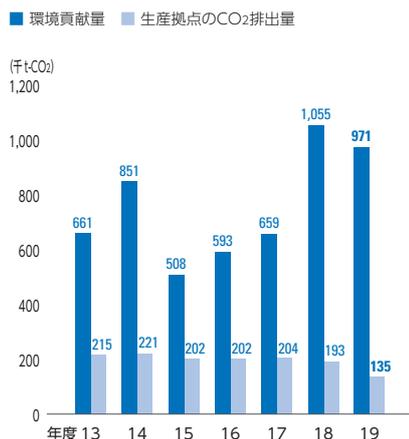


障がい者の就労機会の創出と活躍機会の拡大に取り組んでいます。

\* 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☆

971千t-CO<sub>2</sub>



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<sub>2</sub>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<sub>2</sub>排出量算出方法  
<https://www.omron.co.jp/sustainability/envirom/contribution/products/#calc>

## 創エネ関連製品例



パワーコンディショナー

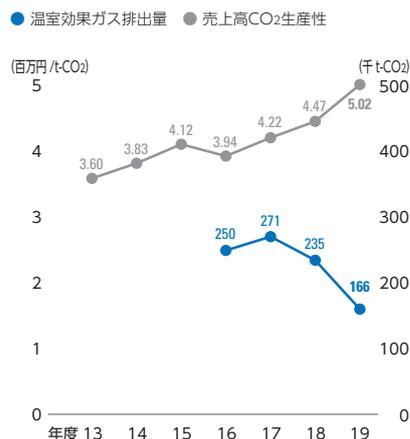
## 省エネ支援製品例



電力量モニター(左)「環境あんどん」(右)

## 温室効果ガス排出量☆

166千t-CO<sub>2</sub>



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指標として設定しています。

\* 売上高CO<sub>2</sub>生産性：生産拠点のCO<sub>2</sub>排出量1t当たりの売上高  
\* 2016年度より電力関係のCO<sub>2</sub>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/envirom/reduce/co2/#co2>

☆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。 P103 →