

CEO インタビュー

2021年度は、 次期長期ビジョンに向けたスタートダッシュの年

代表取締役社長 CEO 山田 義仁

オムロンは、「Value Generation 2020(以下:VG2020)」の下で強化してきた「成長力」、「収益力」、「変化対応力」を最大限に発揮し、コロナ禍という未曾有の危機となった2020年度を乗り越えました。しかしそれに安んずることなく、その視線は次なる未来をしっかりと捉えています。「次期長期ビジョンに向けたスタートダッシュを果たし、どんな逆境をも跳ね返す自走的成長力を身につけ、自分たちの手で未来を引き寄せる。その手応えと自信がある」と語る山田CEOに、次の成長ステージへと駆け上がるための構想と決意を聞きました。

(聞き手 | 統合レポート編集部)

未曾有の危機となったコロナ禍の1年を振り返る

——編集部(以下太文字)：未曾有の危機となった新型コロナウイルスのパンデミックは、オムロンにとって、長期ビジョンVG2020の総仕上げとなる矢先での出来事でした。先の見えない中で危機対応を迫られたこの1年間の振り返りをお願いします。

新型コロナウイルスが世界中に蔓延し、世界各国で次々とロックダウンや緊急事態が宣言された昨年3月、この感染症がどこまで拡大し、いつまで続くのか、先行きがまったく見えませんでした。

2020年度は、本来であれば長期ビジョンVG2020の最終年度であると同時に、次期長期ビジョンと中期経営計画を策定する年でもありました。しかし、こうした非常事態の下、長期ビジョン策定と危機対応の同時進行となれば現場が混乱することは必至です。何よりコロナ禍は、そう簡単には収束しないと判断し、次期長期ビジョンと中期経営計画の策定業務をいったん凍結し、目の前の危機対応に集中することにしました。そして、2020年度と2021年度を目前の危機対応とアフターコロナを見据えた「事業変革期」と位置付けるとともに、次期長期ビジョンのスタートを2022年度にすると決断しました。

私は、この有事に立ち向かうにあたり、3つの方針を掲げました。まず第1に社員の健康と安全を最優先すること、2つ目は、お客様への供給責任を果たす

2020年度連結業績

(億円)

	2020年度実績	前年度比・差
売上高	6,555	△ 3.3%
売上総利益	2,984	△ 1.8%
営業利益	625	+ 14.1%
当期純利益	433	+ 10.6%
売上総利益率	45.5%	+ 0.7p

こと、そして3つ目は事業への負の影響を最小限に抑えること。この優先順位で取り組みました。

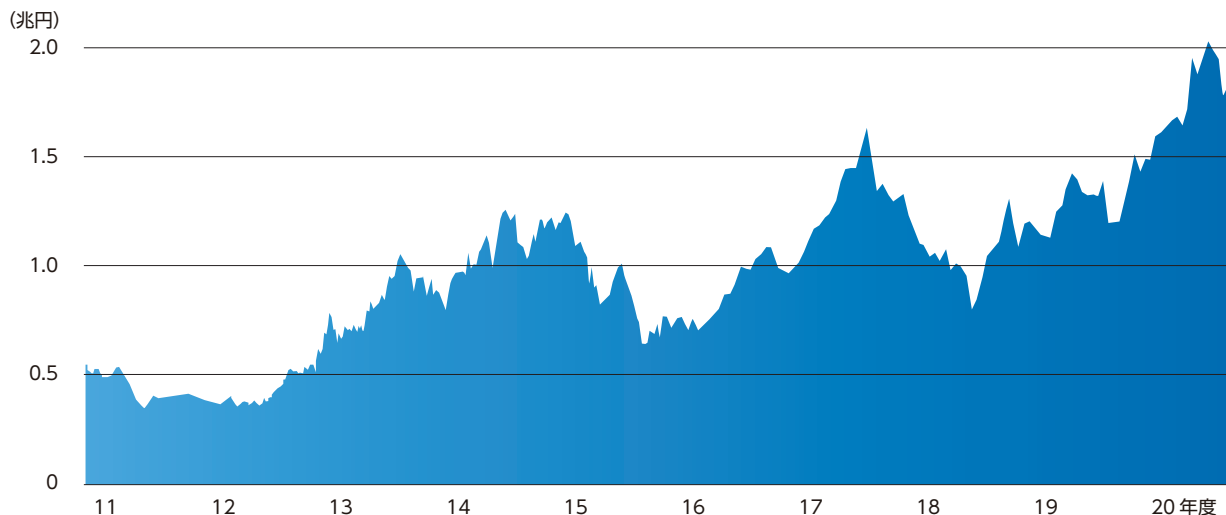
先が見通せない中、売上高は1,000億円規模の減収も覚悟していましたが、第2四半期以降、中国がけん引する形でグローバルに景気の回復基調が顕著になりました。

7月時点で発表した通期営業利益の予想は300億円でしたが、変化した市場の潮目をいち早く捉えた結果、下期には増収増益を実現しました。通期で見ると、営業利益は2ケタ増となる625億円を達成し、売上総利益率は45.5%まで向上させています。市場からの期待値も高まり、2021年の1月には株価が上場来最高値となり、時価総額が過去最高を更新しました。

コロナ禍という厳しい事業環境の中でも、増益という結果を出せたことは、オムロンの変化対応力が強くなっていることの証だと考えています。

[P13 2020年度業績 →](#)

VG2020期間の時価総額の推移

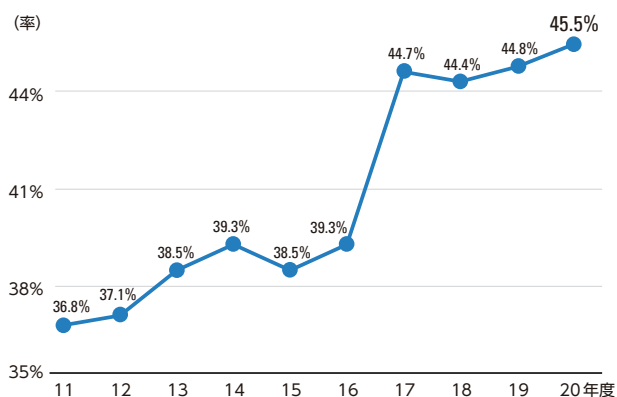


強化してきた「成長力」、「収益力」、「変化対応力」

—VG2020では、「成長力」、「収益力」、「変化対応力」の3つの力を強化してきました。それぞれの現状について教えてください。

「成長力」の強化に向けては、積極的な投資により、将来の成長を確かなものにする資産を築いてきました。具体的には、「ソリューション力の強化」、「新しいビジネスモデルの構築」、「新製品や新技術の獲得」です。「ソリューション力の強化」においては、例えば、制御機器事業では競争力のある革新的な新商品・アプリケーションを活用し、お客様と共に価値を創出する場であるオートメーションセンタをグローバル37拠点まで拡大しました。そして、その価値を伝達するSE（セールスエンジニア）人財を1,000人以上に拡大しています。オートメーションセンタでは、今日も生産現場の課題を解決する革新的なソリューションが生み出されています。次に、「新しいビジネスモデルの構築」では、制御機器事業における生産現場のデータを活用した、生産性や品質を向上させるサービス「i-BELT」、ヘルスケア事業における高血圧の遠隔診療サービス「バイタルサイト（VitalSight）」、社会システム事業における駅運営を包括的に支援する「駅マネジメントサービス」のように、今後大きな成長が見込めるサービスの事業化に向けた投資を実行してきました。そして、「新製品や新技術の獲得」においては、制御機器事業でのM&Aによるロボットやモーションコントローラーの獲得、ヘルスケア事業におけるウェアラブル血圧計や心電計付き血圧計などの革新的デバイスの開発、さらにはネブライザ事業の強化に取り組んできました。

■ 売上総利益率の推移



「収益力」においては、ROICを基準とするポートフォリオマネジメントを徹底することで、利益とシェアが高い事業にリソースを集中させました。収益力が上がらない事業は事業譲渡や収束をしてきた一方、高収益な事業は、M&A&アライアンスを通じてさらに強化してきました。これらの取り組みの結果、全社の成長エンジンと位置付ける制御機器事業とヘルスケア事業が占める売上の比率は、この10年間で44%から72%に拡大しています。

そして「変化対応力」です。オムロンは、事業環境の変化や災害など、外部環境変化への対応力を高めるため、生産拠点の分散に取り組んできました。昨年の統合レポートでは、我々がいままで取り組んできた「選択と分散」を紹介しましたが、同時に取り組んできたのが、世界各地に張り巡らせた組織の責任者や現場に権限を委譲する現地化、つまり「分権」です。グローバル各地域のトップに現地の人財を登用し、現地化を推進することで、個々の地域で自ら考え、自律的に行動し、スピーディーな意思決定とアクションを起こせるようになりました。例えば、中国大連工場では、都市がロックダウンしている中でも地方政府からの要請に応え、感染対策を整えたうえで、体温計をはじめとするヘルスケア製品の生産を再開しました。変化対応力がレベルアップしたのは、分権の賜物だといえます。

このように、この10年間で「成長力」、「収益力」、「変化対応力」は着実に強くなりましたが、逆風下でも売上を伸ばす力は、充分ではありません。昨年度のヘルスケア事業のように2けた成長を実現できる「自走的成長力」を、他の事業でも実現できるかどうか。私たちの真価が問われていると思います。

[P17 VG2020の総括](#) ➔

[P39 Business](#) ➔

— 売上総利益率が、大きく向上した理由について教えてください。

売上総利益率をこの10年間、継続的に向上してこれたのは、生販開企が一体となって取り組んできたからです。とりわけ営業部門の評価項目に売上総利益率を入れたことが、大きく影響しています。営業部門にも、売上総利益率という全社共通の物差しを導入することで、利益とコストへの責任を担ってもらい、製造の現場との一体感が生まれてきました。引き続き、売上総利益率を改善して稼ぐ力を向上させ、キャッシュ・フローを増やし、それを事業へと再投資し、さら

なる成長へとつなげていきます。「キャッシュ・アロケーション」の方針は、引き続きR&Dを中心とした成長投資を最優先に検討します。その中には、M&Aやアライアンスへの投資も含まれます。そのうえで、安定的な配当を継続します。それでもキャッシュが積みあがることが想定されるときには、機動的な自己株式の取得を検討していきます。

[P25 CFOインタビュー →](#)

市場からの高い評価を得た 企業理念経営

——「**ダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス (DJSI)**」をはじめとする多くのESGインデックスに組み入れられました。どのような点が評価されたのでしょうか。

2017年にスタートした中期経営計画VG2.0とサステナビリティ重要課題を連動させ、11項目にわたるサステナビリティ目標を設定しました。また、さまざまなステークホルダーからの期待に応えるESGの取り組みも加速させています。

まずE(環境)では、環境ビジョン「グリーンオムロン2020」の下、「自社の事業活動を通じた環境負荷の低減」と、「商品・サービスを通じた顧客の環境貢献の支援」という2軸で取り組んでいます。前者に関しては、2050年までの温室効果ガス排出量をゼロにする、「オムロンカーボンゼロ」を宣言しており、2020年度の段階で目標を大きく上回る50%削減(2016年度比)を実現しました。引き続き、計画達成に向け、今後も前倒しで進めていく予定です。また2019年には、TCFDへの賛同を表明し、その要請に基づいた情報開示も進めています。

S(社会)では、「よりよい社会をつくる」という企業理念を掲げているオムロンとしては当然ですが、社員にはよき企業市民としての行動が根付いています。これは、昨年のコロナ禍においても、世界各地で企業理念を軸にさまざまな取り組みがされたことに表れています。先述した中国での生産再開や、スペインの制御機器事業の社員が、コロナ禍の克服に向けNPOと連携して人工呼吸器開発プロジェクトへ参加したことなどは、その一例です。

G(ガバナンス)でも、常に進化を続けています。当社は、制度としては「監査役会設置会社」を選択しています。これは、オムロンが多様な事業をグローバ

ルに展開しているため、内部統制の強化を目的に監査役会の独任制を尊重しているからです。さらに、取締役会の監督機能を強化するため、取締役会の傘下に任意の4つの委員会を設置し、「指名委員会等設置会社」の優れた側面を取り入れた、“ハイブリッド型”の仕組みを導入しています。社長指名諮問委員会を含む4つの委員会の長は社外取締役が担っており、社長である私はどの委員会にも入っていません。そして2015年には取締役会評価を導入し、取締役会の実効性を強化しています。また、今年度、役員報酬制度を改定しました。これは、次期長期ビジョンおよび中期経営計画の達成を動機づける内容となっています。

さまざまなESGインデックスに組み入れられているのは、こうした実効性を伴う取り組みが評価され、期待されていることの表れだと受け止めています。DJSIのワールドには、4年連続で選定されています。またGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が推奨するESGインデックスすべてにおいても継続して上位に選ばれています。これらのインデックスに組み込まれていることで、株価のボラティリティが縮小し、資本コストの低減にもつながっています。

[P19 非財務価値の向上 →](#)

[P65 人財マネジメント →](#)

[P72 環境 →](#)

[P75 コーポレート・ガバナンス →](#)

[P115 社外からの評価 →](#)

——**VG2020では企業理念に新たな息吹を吹き込み、「企業理念経営」を打ち出しました。**

私が社長に就任した2011年当時のオムロンには、閉塞感がありました。2008年のリーマンショックの余波が残る中、東日本大震災の直後に社長のバトンを引き継いだのですが、そうした混乱期の暗いムードや停滞感を打破したいという思いがありました。そして、考え抜いた末、企業理念を発展の原動力にすることを決しました。

オムロンの企業理念は、創業者立石一真のベンチャースピリットがDNAとなっています。私はそのDNAを受け継いだ社員が抱く、社会の発展に貢献したい、新たなソーシャルニーズを創り出したい。というエネルギーやチャレンジ精神を、企業理念により解放し、後押ししたいと思ったのです。さらには、企業理念の実践で持続的な発展を確かなものとするために、2015年、企業理念をよりわかりやすく改定しました。この10年は、いかに社員に企業理念に共感し共鳴してもらうか、どう現場に根付かせるかに注力しました。

——企業理念経営を現場に根付かせる活動として始めたのが「TOGA(The Omron Global Awards)」です。いまや全社員がグローバルに参加する一大イベントですが、なぜこれほどまでに拡大・進化したのでしょうか。

昨年12月に開催したTOGAグローバル大会には、全世界から1万5,000人以上の社員がリモートなどで参加し、社外から招待した200人ほどのビジネスパートナーからも貴重なフィードバックをいただきました。

2012年のスタート当初は、TOGAがここまで発展するとは思っていませんでした。もともとTOGAの前身には業績表彰制度という、過年度の取り組みを表彰する制度がありました。しかし、過去ではなく、現在、そして未来に向けたチャレンジを皆で共有し、その取り組みを褒め称えたいと考え、TOGAを始めたのですが、社内外に広がる共鳴の輪の大きさは、私の期待をはるかに上回ってきました。

なぜ、これほどまでに社員がTOGAに打ち込むのか。そこには、制度的な仕組みや自己承認欲求を越えた「何か」があるように感じます。私はよく「自尊心と使命感」という言葉を使っていますが、社員が自分の仕事が社会の発展に貢献できていることを感じることに誇りにつながり、TOGAに打ち込む原動力になっていると思います。社会的課題を解決するソリューションを開発したい、社会の発展に貢献する価値を創造したいという思いは、周囲を巻き込む大きな力になります。自分たちが立ち上げたプロジェクトが共感の輪とともに広がっていく達成感が、何物にも代えがたいやりがいとなっています。

TOGAは、業務の一環です。社内では「旗を立てる」と表現していますが、社会的課題の解決につながる取り組みを見出し、2人以上の仲間を集め、宣言する(旗を立てる)ところからTOGAは始まります。社会の発展に貢献する内容であると上司から承認されれば、勤務時間内での活動や予算が認められるなど、社員が積極的に取り組める環境を整えています。その結果、昨年は、6,461件のエントリーがあり、各国でさまざまな「旗」が立ちました。 [P65 人材マネジメント](#) →

——TOGAで出されたアイデアや施策が、現実のビジネスで成功を収めた例はありますか。

もちろん、たくさんあります。例えば、2018年度に発表された中国チームによるメタボリックマネジメントセンター(MMC)の取り組みです。さまざまな合併症を引き起こす糖尿病はその症状ごとに診療

科を訪れて治療を受ける必要がありましたが、キーオピニオンリーダーや病院、医療機器メーカーなどと連携することで、ワンストップの診療サービスソリューションを実現しました。このMMCは中国内で650拠点を超え、2021年度中に1,000拠点を目指しています。

このMMCへの共鳴の輪は薬局チェーンにも広がり、糖尿病、高血圧症などの生活習慣病を予防する「MMCヘルスコンビニ」が誕生しました。このMMCヘルスコンビニは、街の小売薬局を進化させた健康管理と医療サービスのプラットフォームです。血圧計や心電計、体重計をはじめとした検査機器を活用した健康チェックサービスで病院・薬局・家庭をシームレスにつなぎ、中国の人々の健康で健やかな生活に貢献しています。2020年度に15カ所だったヘルスコンビニは、2021年度には100カ所にまで増やす計画です。

次期長期ビジョンに向けた成長戦略

——オムロンには、未来を予測する羅針盤「SINIC理論」があります。今後10年の間に訪れるとされる「自律社会」に向け、社会はどのように変化していくとお考えですか。また次期長期ビジョンはどのような内容になるのでしょうか。

私は、次期長期ビジョンを策定するにあたり、オムロンの存在意義を改めて問い直しました。

オムロンの存在意義は、「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」であり、それは企業理念の実践そのものです。

SINIC理論によると現在は、まさに「最適化社会」から「自律社会」への移行期だと考えられています。自律社会の姿は、それぞれが自分らしさを発揮しながら他者と協調し、バランスが取れた社会というイメージです。気候変動、超高齢化社会、経済格差などに起因するさまざまな社会的課題が噴出する現在、右肩上がりの経済成長を前提としたこれまでの社会・経済システムは、崩壊寸前と言えます。さまざまな課題の中から、オムロンは、「CO₂排出量の抑制」、「人と機械の協働・融和」、そして「健康寿命の延伸」を解決すべき社会的課題と捉え、これらを解決するソーシャルニーズを創造することで、自走的成長へとつなげていきます。

[P4 SINIC理論](#) →

[P23 次期長期ビジョンの方向性](#) →

——2021年度を、次期長期ビジョンの「スタートダッシュ」の年と位置付けています。具体的なアクションプランを教えてください。

私は、事業変革期と定めたこの2年間で、VG2020を通じて注力してきた3つのドメイン、「ファクトリーオートメーション」、「ヘルスケア」、「ソーシャルソリューション」における事業と、これらを支える電子部品事業が、新たな成長ステージへと移行しつつあることに手応えを感じています。

制御機器事業では、各業界でのパラダイムシフトが大きなビジネスチャンスの契機となるでしょう。たとえば自動車業界ならば、グリーンリカバリー政策によるEV投資が拡大しています。食品・日用品業界では、脱プラスチックが加速することでリサイクル素材による新しい生産工法の開発が進んでいます。また半導体の世界的な需要増加による生産設備の増強、5G基地局の拡大など、デジタル化による成長領域が広がっています。

電子部品事業においては、今まで取り組んできた構造改革が実を結びつつあるとともに、アフターコロナにおける景気回復の波をいち早く捉えた結果、業績が向上しつつあります。今後も、お客様のニーズに合わせた高付加価値のモジュール製品などの開発を加速し、収益に大きく貢献していきます。

社会システム事業は、コロナ禍による鉄道顧客の投資抑制などの影響があるものの、遠隔による駅務サービスや保守の需要は確実に大きくなっています。また、温室効果ガス削減に向けた政策により、再生可能エネルギーの普及拡大と有効活用に向けたパワーコンディショナーや蓄電システムの需要は、引き続き拡大すると見ています。

ヘルスケア事業では、コロナ禍を契機に、本格的な遠隔診療サービスが世界各地で加速しました。すでに、米国ではオムロンが提供する遠隔診療サービスが、高齢者向け公的医療保険「メディケア」の対象になっています。ヘルスケア領域における世界的なト

レンドは、高齢化に伴う医療費の増加を防ぐため、疾病が発症してから対応する「治療」から、発症を未然に防ぐ「予防」へと移行しています。これは、オムロンが2015年から掲げてきた事業ビジョン、「ゼロイベント ―脳・心血管疾患の発症をゼロにする―」が、まさに時代のニーズに沿った取り組みであることを表しています。

このように、オムロンのビジネスモデルはモノだけでなく、さまざまなサービスを組み合わせてソリューションを提供する方向へと進化しています。言い換えれば、売り切り型から継続的なリカーリング型への進化です。お客様とつながり続けることで対価と新たなニーズが発生するビジネスモデルへと発展させるには、「データビジネス」も重要です。「センシング&コントロール+Think」を実践してきたオムロンだからこそ可能なデータビジネスを提供し、モノとサービスを掛け合わせたビジネスモデルを定着させていきます。

[P35 CTOインタビュー →](#)

[P39 Business →](#)

——「自走的成長」とは、逆風下にあっても収益を増やして着実に成長できる構造を意味していると同時に、広義には「自律社会にふさわしい成長」とも捉えられます。

コロナ禍の収束は未だ見えませんが、自律社会の胎動はすでに始まっています。これからの10年間は、これまで以上に不透明で困難な時代になるかもしれません。そのような中、オムロンは、お客様はもとより、さまざまなステークホルダーと接する中で、変化の兆しをいち早く察知し、それをしっかり取り込み、逆風下でも収益を伸ばせる自走的成長へとつなげていかなければなりません。

それを担うのは、企業理念の実践に共感し、自尊心と使命感に突き動かされた社員たちです。そして、社会的課題の解決に向けて、彼らが掲げる旗が世界中ではためく会社になりたい。ですから、「選択と分散」、そして社員が主役となる「分権と現地化」を推し進めることで、自律社会にふさわしい成長を実現していく。これが、オムロンが目指す自走的成長です。

すでに申し上げた通り、そのための準備は整いました。2021年度は、次期長期ビジョンに向けたスタートダッシュの年です。私は、成長への手応えを感じていると同時に、オムロンがさらなる変革を実現できると確信しています。私たちは、自分たちの手で自律社会をたぐり寄せる——。この決意を持って次のステージへと駆け上がっていきます。

■ 2021年度連結業績予想

(億円)

	2021年度計画	前年度比・差
売上高	7,000	+ 6.8%
売上総利益	3,250	+ 8.9%
営業利益	700	+ 12.0%
当期純利益	480	+ 10.8%
売上総利益率	46.4%	+ 0.9p