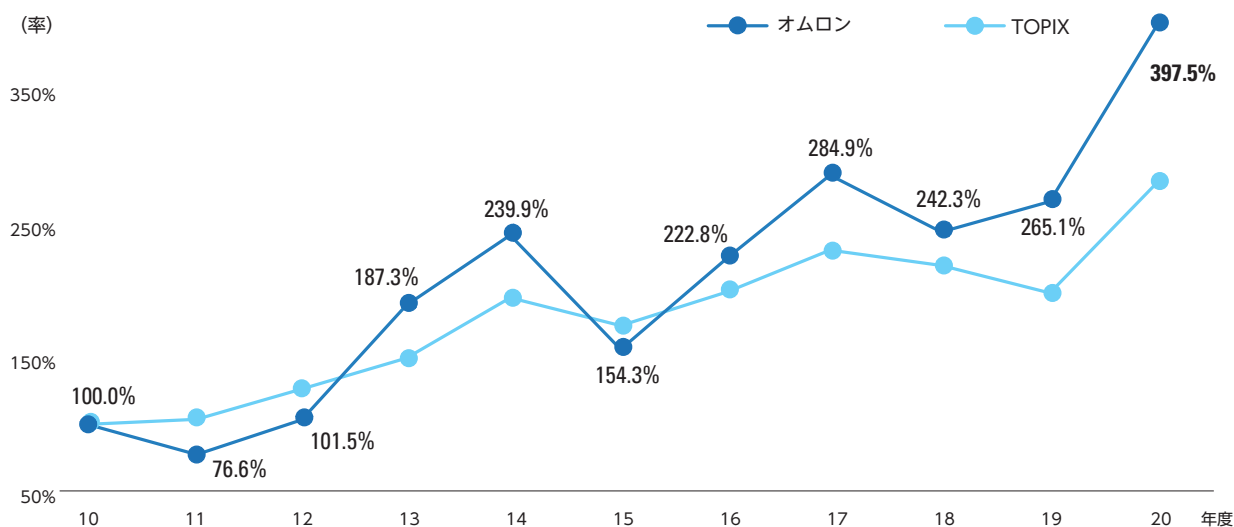


長期ビジョン「Value Generation 2020」の総括

オムロンは、2011年度から2020年度まで、10年間の長期ビジョン「Value Generation 2020 (VG2020)」を掲げ、長期視点に立った経営を進めてきました。VG2020の期間においては「成長力」、「収益力」、「変化対応力」の3つの力の強化による財務価値の向上と、サステナビリティへの取り組みによる非財務価値の向上に取り組みました。その結果、企業価値の創造を表す指標である「株主総利回り (TSR)」は10年間で約4倍となり、企業価値を大幅に向上させました。

■ TSR (株主総利回り) の推移



「成長力」、「収益力」、「変化対応力」の強化による「財務価値の向上」

——「成長力」の強化

VG2020の期間を通じて成長のための積極的な投資を実行することで、今後の成長を支える3つの資産を構築してきました。1つ目はソリューション提供力の強化です。主力の制御機器事業においては、競争力のある革新的な新商品・アプリケーションの開発と、その価値を伝達するフロント人財(営業・セールスエンジニア)を強化してきました。2つ目は、新しいビジネスモデルの構築です。制御機器事業の製造現場データ活用サービスであるi-BELTや、ヘルスケア事業の遠隔診療サービスのように、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。3つ目は、新製品や新技術の獲得です。ロボティクスやAIなどの分野を中心に、オムロンに不足している革新的技術や製品の獲得に向けたM&A&アライアンスを実行し

てきました。制御機器事業ではロボット事業やモーションコントローラー事業などを獲得し、商品ラインナップや技術力を拡充しました。また、ヘルスケア事業ではネブライザ事業の獲得や心電図解析技術を持つパートナー企業への出資などを通じて、競争力を強化してきました。

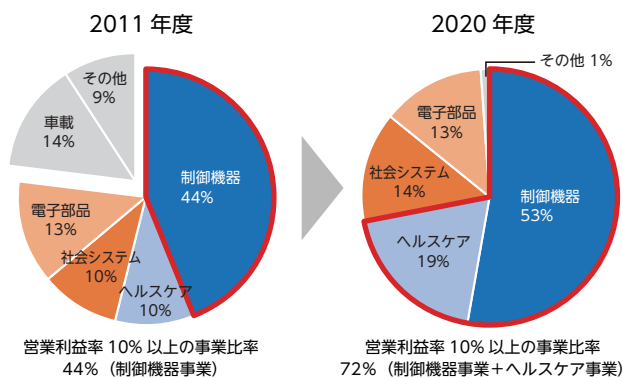
これらの取り組みを通じて、さらなる成長に向けた基盤を築くことができました。

——「収益力」の強化

ROIC経営による事業ポートフォリオの最適化と売上総利益率の改善によって、収益力を着実に強化してきました。車載事業の譲渡や低収益事業の収束を実行し、事業ポートフォリオを利益とシェアが高い事業に絞り込

み経営資源を集中させてきました。2011年度は営業利益率10%を超える事業は制御機器事業のみで、全社売上に占める割合は約4割でした。これが2020年度にはヘルスケア事業も営業利益率が10%を超え、制御機器事業とヘルスケア事業の売上が全社に占める割合は約7割に拡大しました。このようなポートフォリオマネジメントに加え、高付加価値商品の売上拡大やソリューション提供力の強化、変動費や製造固定費の削減などに生販開企が一体となって取り組んできたことで、稼ぐ力を継続的に向上させてきました。その結果、この10年間注力してきた売上総利益率を2011年度の36.8%から2020年度に45.5%へと向上させました。

■ セグメント別売上構成比率の変化



——「変化対応力」の強化

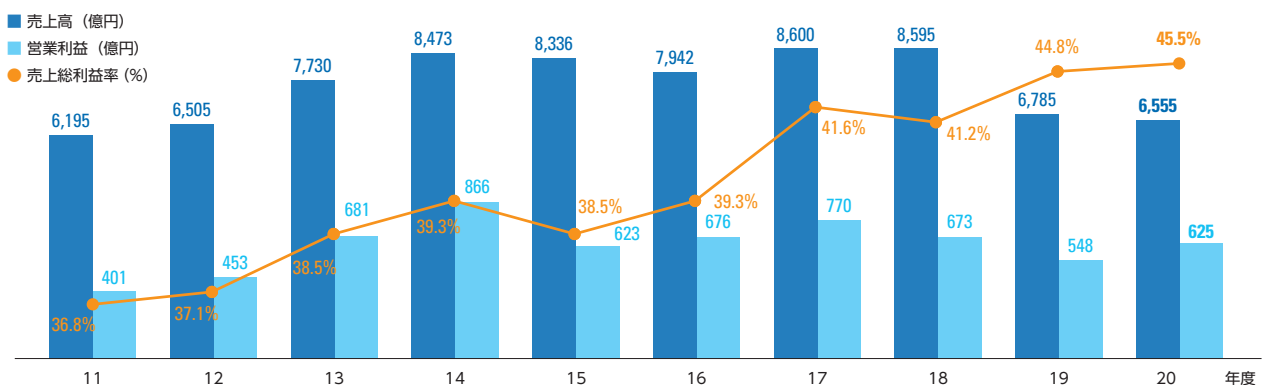
2011年より、グローバルな事業拡大を支える統合リスクマネジメントに取り組み、変化対応力を向上させてきました。生産性のさらなる向上と、変化に強いレジリエントな体質の構築を目的に、生産拠点やサプライチェーンの最適化に取り組んでいます。制御機器事業では、M&Aによる新規事業の獲得に加え、顧客のグローバル展開への対応を目的に、2011年度4か所だった生産拠点を8か所へと倍増させました。ヘルスケア事業では、消費者に近いところに生産拠点を置くためにM&Aを活用して南米のブラジル、欧州ではイタリアに生産拠点を獲得しました。2011年度、3か所だった生産拠点は5か所に増加しています。これにより主要市場である欧米の需要変動に迅速に対応することができるようになりました。一方、電子部品事業においては、11か所あった生産拠点を7か所に集約しました。小規模な生産拠点を統廃合することで、生産性を向上させました。

——今後へ向けた課題

VG2020の期間において、営業利益は2011年度の401億円から2020年度は625億円となりました。一方で、逆風を跳ね返し、自社の力だけで収益を伸ばす「自走的な成長構造の確立」は継続して取り組むべき課題です。

次期長期ビジョンでは、「自走的成長力」を身に付けるために、引き続き既存事業に磨きをかけ、さらなる価値の創造に取り組んでまいります。そのうえで、モノとサービスを組み合わせたビジネスモデルの進化にも取り組み、パートナーとも共創することで、新たな価値創造へのチャレンジを加速し、自走的な成長を実現してまいります。

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



サステナビリティ取り組みによる「非財務価値の向上」

2017年度からの中期経営計画VG2.0では、サステナビリティの重要課題（マテリアリティ）を設定し、企業価値の向上に取り組みました。サステナビリティ重要課題は「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軸で構成されています。注力する事業ドメインにおいて解決すべき社会的課題に対し、VG2.0の目標を設定し、各取り組みを進めています。また、人財マネジメント、ものづくり・環境、リスクマネジメントの分野において目標を達成することで事業基盤を強化し、社会との信頼関係を構築するとともに企業の社会的責任を果たしてきました。

事業を通じて解決する社会的課題に向けた目標

ファクトリーオートメーション P39 →		8 働き方改革 推進状況	9 事業に必要人材の 確保状況	17 社会貢献活動 推進状況
解決すべき社会的課題	- 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			
VG2.0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～			
2020年度実績	- integrated:世界初“ロボット統合コントローラ”を発売。バーチャルとリアルの融合による遠隔でのシステム構築を可能にするなど高度に自動化されたモノづくり革新を実現 - intelligent: 5Gソリューションを検証・開発、IoTによるデータを活用した生産性向上の加速 - interactive: モバイルロボットや協調ロボットを活用し、顧客の製造現場での組立・搬送・検査作業自動化への貢献			
社会的価値	社会の生産性向上による経済発展に貢献			

* i-Automation!とは、製造業のモノづくり現場を革新するオムロン独自のコンセプトです。

ヘルスケア P53 →		3 持続的に 成長させる	7 社会に 貢献する	11 社会に 貢献する	13 社会に 貢献する
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				
VG2.0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				
2020年度実績	- 血圧計販売台数: 2,400万台/年 - 臨床研究を2件実施。北米で遠隔診療サービスをスタート - ネブライザ+喘鳴センサ販売台数: 341万台/年。欧州にて喘鳴センサ上市。欧州にてドクターを交えた喘鳴センサに関するセミナーを開催するなど提供価値を広く訴求。				
社会的価値	健康寿命の延伸や医療費の削減など、世界中の人々の健康で健やかな生活への貢献（家庭での血圧測定のための拡大や連続測定への進化による脳・心血管疾患イベント発症ゼロへの取り組み、ネブライザや喘鳴センサ提供による喘息の早期発見・早期治療の実現）				

ソーシャルソリューション P49 →		3 持続的に 成長させる	7 社会に 貢献する	11 社会に 貢献する	13 社会に 貢献する
解決すべき社会的課題	- 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				
VG2.0の目標	- 安全運転支援システム、技術の創出 - 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）				
2020年度実績	- 大学と連携した運転リスク検知の共同研究など心理状態での運転挙動変化とリスクの相関分析・検証を実施 - 太陽光システム: 累計出荷容量 10.3GW、蓄電池システム: 累計出荷容量 695MWh - 自家消費を最大化するパワコンや、非常時のBCP対策を実現するエネルギーマネジメントシステムを提供				
社会的価値	- 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 - 再生可能エネルギーの普及で持続可能な社会作りへの貢献				

ステークホルダーの期待に応える課題の解決

人財マネジメント

企業理念経営の推進には社員が欠かせません。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。そして会社と社員が共に成長できる状態を創り、進化させ続けます。

人財アトラクションと育成 P65 →	
オムロンの取り組み	〈人財戦略の実行〉 ● 次世代リーダー（重要ポジション候補者）の確保・育成 ● 事業成長に必要な多種多様な人財獲得と活躍できる環境整備 ● 自ら変革し成長する自律型人財の育成
VG2.0の目標	① 企業理念実践に向けた 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：3分の2（66%） ③ 社員向けエンゲージメントサーベイ VOICE*2 実施によるPDCA加速
2020年度実績	① 第8回（2019年度）グローバル大会には、社外ゲスト200名を含め過去最大の16,000名が参加。共感・共鳴の輪の拡がりが増速に加速 ② 現地化比率：4分の3（75%） ③ 回答率：90% 社員の声を聴いて改善するサイクルが定着
事例	● 第9回（2020年度）には全従業員数の約1.8倍に相当する延べ51,033名、6,461件のテーマにエントリー ● 定期的なタレントレビューによるサクセッサの選定と現地化ポジションの設定。選定されたサクセッサの登用に向けた計画的な配置と必要なトレーニング機会の提供。 ● 社員が能力をフルに発揮できる職場環境にするため、上司部下間をはじめとする職場のコミュニケーション強化、ルールのシンプル化や柔軟な働き方を可能とする制度の整備、ITインフラの活用促進など
社会的価値	事業を通じて社会的課題を解決するためにイノベーションをけん引するリーダーと多彩な能力を保有し、発揮する人財の創出を実現

*1 TOGA: The OMRON Global Awardsの略で、仕事を通じて企業理念の実践にチャレンジし続ける風土を醸成するためのグローバル全社員参加型の取り組み。この活動を通じ、社員一人ひとりが社会的課題の解決や価値の創造に向け自発的にチャレンジすることを目指す

*2 VOICE: VG OMRON Interactive Communication with Employee

ダイバーシティ&インクルージョン P65 →	
オムロンの取り組み	〈ダイバーシティの推進〉 ● 女性の活躍推進（グループ国内） ● 障がい者の活躍推進
VG2.0の目標	① 女性管理職比率：8% *1（グループ国内） ② 障がい者雇用率：法定雇用率以上の雇用人数拡大（グループ国内）
2020年度実績 *2	① 女性管理職比率：6.7%（グループ国内） ② 障がい者雇用率：3.0%（グループ国内）（法定雇用率2.2%）
事例	● 女性活躍推進 ・女性社員対象のリーダー研修、キャリア研修、交流会の実施 ・管理職を対象とした部下育成研修の実施 ・女性リーダー層のキャリア採用 ・柔軟な働き方を可能とする制度の拡充 ● 障がい者雇用 ・グループ全社の活躍支援と合理的配慮の確保実施 ・障がい者職業相談員による相談体制整備、活躍支援 ・就労機会の拡大に向けた職務拡大 ・心のバリアフリー研修の実施
社会的価値	性別や障がいなど制約の有無などに関わらず、多様な人財が活躍できる職場の実現

*1 女性管理職比率は2022年4月時点の目標/KPI *2 ①は2021年4月時点、②は2020年6月時点

従業員の健康	
オムロンの取り組み	〈健康経営の推進〉 ● 健康経営宣言の発信 ● 社員教育の実施 ● 健康阻害要因の改善に関する取り組みの実施
VG2.0の目標	健康経営の浸透度の向上（Boost5*をベースにした活動をグローバルに浸透）
2020年度実績	Boost5の3項目以上達成者：45.3% コロナの影響もあり運動と食事に課題。海外では社員の健康意識を高めるオンライン・イベントを提供
事例	● 日本国内 ・「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 ・喫煙者の禁煙支援施策として、チームでサポートしながらタバコ卒業を目指すイベント「卒煙マラソン」を実施（2020年度より国内オムロングループにおいて、休憩時間を含む就業時間内の全社禁煙化をスタート） ● 海外 - 海外リージョンごとに独自のBoost5を設定し活動を実施（全社員1日1万歩チャレンジ、体重減量競争、キックボクシング教室、健康講座、メンタルヘルスの相談先の設置、専門家による禁煙支援など）
社会的価値	社員の健康管理・健康づくりの推進により、生産性や社員の創造性の向上を図り、社員一人ひとりの働きがいと生きがいの実現に貢献。医療費の節減にも効果

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

労働安全衛生



オムロンの取り組み	〈マネジメント体制の確立と改善活動の実施〉 ● 主要生産拠点における、労働安全衛生に関する国際規格認証取得の推進 ● 推進人材の充足と教育の実施
VG2.0の目標	① 労働安全衛生に関する国際規格認証取得生産拠点数：生産高の80%を占める拠点での取得 ② 推進人材の継続配置：全対象サイト
2020年度実績	① 生産高80%以上を占める拠点の認証取得完了 ② 労働安全衛生マネジメント人材配置の維持継続
事例	● OSHマネジメントシステム導入により労災リスク調査プロセスの体系を整備し、拠点ごとの自律的な再発防止のプロセス改善を促進 ● 人材補強が必要な地域・拠点の特定と優先順位付けを行い、適切な人材配置を実施
社会的価値	職場の労働安全衛生に関する法令・規定を遵守するのはもとより、社員にとって心身ともに安全で健康に就業できる職場の形成に努めることにより、オムロングループ構内で働くすべての人が能力を最大限発揮できる労働環境の実現

人権の尊重と労働慣行 P71 →



オムロンの取り組み	〈マネジメント体制の確立と改善活動の実施〉 ● マネジメント体制の確立（人権方針、組織体制の確立） ● 生産拠点における人権リスク分析の実施と是正
VG2.0の目標	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
2020年度実績	① 自社従業員に加え、派遣会社・構内委託先会社の従業員に対する運用を、国内に加え、海外ターゲット拠点でも開始 ② 全生産拠点（25拠点）でリスク分析・是正の実施*
事例	● 事業場で働く委託先社員用の教育コンテンツの整備、委託先責任者に対する人権教育実施、委託先社員への「救済手段へのアクセス」の提供 ● 派遣会社や業務委託先への当社方針の周知 ● RBA SAQ（自己評価アンケート）を活用した生産拠点のリスク評価を19拠点で実施し、その全てで「Low Risk」であることを確認、労働セクションにおいても「Low Risk」が16拠点まで拡大（前年比+6拠点）
社会的価値	オムロングループで働くすべての人たちの人権が尊重されたよりよい職場環境の実現

* 当社グループの生産高80%以上を占める生産拠点（軽微な生産は除く）

ものづくり・環境

オムロンは、「ものづくりポリシー」*を通じて企業理念を实践し、価値の創出と持続可能なものづくりに貢献します。また、購買方針に則り、ガイドラインに準じた購買を通じて、仕入先様とともに持続可能な調達に貢献します。

製品安全・品質



オムロンの取り組み	〈全社品質マネジメントの推進〉 ● 全社品質マネジメント改革の実行 ● 製品安全リスクの低減
VG2.0の目標	① 新規開発品の製品安全アセスメント実施率：100% ② 製品安全アセスメントの進化
2020年度実績	① 新規開発品の製品安全アセスメント：100%実施 ② 新規開発品への適用101件、運用定着を確認
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
社会的価値	品質、安全、環境、人権を商品・サービスに組み込み、持続可能なものづくりを実現

* ものづくりポリシー：ものづくりにおける3つの指針。Quality first（品質第一）、3F:Front-loading, Flowing & Flexible（価値を開発の上流で作る。必要なものを必要な時に必要なだけ届ける）、H&E:Human-oriented & Eco-manufacturing（人と機械のベストマッチングの実現や人間性を重視したものづくり、環境を配慮したものづくり）

サプライチェーンマネジメント



オムロンの取り組み	〈パートナーとのエンゲージメント〉 ● 重要仕入先様へのサステナビリティセルフチェック*1の推進 ● RBA*2に準拠したマネジメントの導入と維持向上への取り組み
VG2.0の目標	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
2020年度実績	① 重要仕入先に対してサステナビリティセルフチェック100%実施 ② すべての重要仕入先においてRBA基準85点以上（ローリスク）達成
事例	● 重要仕入先との個別面談会で対話を実施し、サステナビリティセルフチェックが取引上の課題の一つであることをあらためて伝達 ● サステナビリティセルフチェック未実施の仕入先を訪問し、協力を要請 ● RBAで85点未満の仕入先とは個別に対話し、理解度向上のためのフォローを実施（改善計画書に基づき重要仕入先責任者やCSR担当部門と取り組み内容を整合、サステナビリティセルフチェック完了）
社会的価値	サプライチェーン上における社会的課題を仕入先様と共に解決することで、持続可能な生産消費社会の実現

*1 サステナビリティセルフチェック：労働、安全衛生、環境などの取り組みをアンケート方式でサプライヤーが自己評価するもの。85点以上でリスクが低い、65点以下でリスクが高いとみなす。
RBA(Responsible Business Alliance)に準拠

*2 RBA:Responsible Business Allianceの略。電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス

温室効果ガス排出量の削減 P72 →



オムロンの取り組み	〈グリーンオムロン2020の推進〉 ● 効率的な電力使用および再エネ導入による温室効果ガス排出量の削減 ● クリーンエネルギー普及に貢献する商品・サービスの提供
VG2.0の目標	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CO ₂ 排出量
2020年度実績	① 温室効果ガス排出量総量：50%削減（2016年度比） ② 環境貢献量：826kt-CO ₂ > 生産拠点のCO ₂ 排出量：106kt-CO ₂
事例	温室効果ガス削減の事例 ● 太陽光発電システムの設置：国内3拠点、海外1拠点 ● 再エネ調達：国内6拠点、海外1拠点 ● 高効率機器の導入と最適化運転（中国深センの生産工場） ● 省エネ・再エネ中期計画のための専門家によるポテンシャル診断の実施（インドネシアの生産工場）
社会的価値	温室効果ガス排出量削減により脱炭素社会を実現することで持続可能なものづくりを実現

化学物質の適正な管理と削減 P72 →



オムロンの取り組み	〈グリーンオムロン2020の推進〉 ● 生産プロセスで使用する化学物質管理の仕組みを構築 ● 社会的要請の高い化学物質の使用廃止と使用量削減
VG2.0の目標	① 電子体温計と電子血圧計等の普及による水銀削減：69t/年 ② フロン(CFC)使用機器の2018年度全廃、フロン(HCFC)使用機器、水銀使用機器（蛍光灯）の2020年全廃
2020年度実績	① 水銀削減：70t/年 ② フロン(CFC)使用機器は2018年度に全廃、フロン(HCFC)使用機器、水銀使用機器（蛍光灯）は1年前倒しで全廃
事例	展示会、学会での出展等による医師向け啓発活動を継続
社会的価値	化学物質削減により人・生物・環境への環境負荷を低減することで脱炭素社会と自然共生社会を実現

リスクマネジメント

オムロンは、グローバルな視点でリスクに関わる活動を統合したリスクマネジメントを行うことで、企業の存続と目標の達成を確保し、企業の社会的責任を果たします。社内で定めた方針やルールを周知し、ステークホルダーと長期的な信頼関係を構築すること、および社員が安心して誇りを持って業務や事業に取り組むことを実現します。

誠実で公正な事業活動 P30 →



オムロンの取り組み	〈コンプライアンスプログラムの強化〉 ● 世界各国の法規制/社会的要請を反映するため、倫理行動ルールの定期的な見直し ● コンプライアンス意識を維持し、ルールに定める事項を浸透させるため、必要な研修および教育を定期的かつ継続的に実施 ● 内部通報制度等を活用した課題の把握と早期是正
VG2.0の目標	グループガバナンスの飛躍的な進化
2020年度実績	オムロングループルール（OGR）*の整備とグローバル浸透の仕組みの構築を完了
事例	● CEOメッセージの配信（25言語に翻訳し、グローバル全社員に配信） ● グローバル企業倫理月間における全社員対象のe-learningの実施（贈収賄防止など） ● プロモーションビデオやポスター等を活用して、内部通報制度の理解促進（欧州）
社会的価値	各国の政治・経済・文化的背景を踏まえた適切な腐敗防止の取り組みを行い、法に基づく秩序ある健全な社会の維持に貢献 各国の法律やグローバルルールに沿った公正な取引を徹底し、公正で自由な競争ができる社会の実現に貢献

* オムロングループルール：マネジメントの透明性・公平性・グローバル性を確保し、適切で迅速な意思決定を行う経営基盤として制定した社内ルール。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、労働安全衛生管理、環境経営、購買、ブランドロゴ管理等、さまざまなリスクを網羅した23のグローバル共通ルールからなる。

情報セキュリティ・個人情報保護 P30 →



オムロンの取り組み	〈情報セキュリティ管理体制の再構築〉 ● 世界各国で改正/新規制定される個人情報保護関連法への対応 ● 近年増加するサイバー攻撃等への技術対策の強化
VG2.0の目標	新たな情報セキュリティ体制の構築
2020年度実績	法務やITなどの専門部署による施策推進、情報セキュリティ管理委員会による定常的活動など、明確化した責任に基づく活動が定着
事例	● 各国の個人情報保護法令の調査およ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および標的型メール対応訓練の実施 ● ウェブサイトの脆弱性診断、管理状況のモニタリング等のグローバルでの取り組みの実施
社会的価値	秘密情報・個人情報の適切な管理を通じて、デジタル化社会の中で安心・安全にビジネスができる社会の実現に貢献

* オムロングループルール：マネジメントの透明性・公平性・グローバル性を確保し、適切で迅速な意思決定を行う経営基盤として制定した社内ルール。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、労働安全衛生管理、環境経営、購買、ブランドロゴ管理等、さまざまなリスクを網羅した23のグローバル共通ルールからなる。