

オムロンの事業と2020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

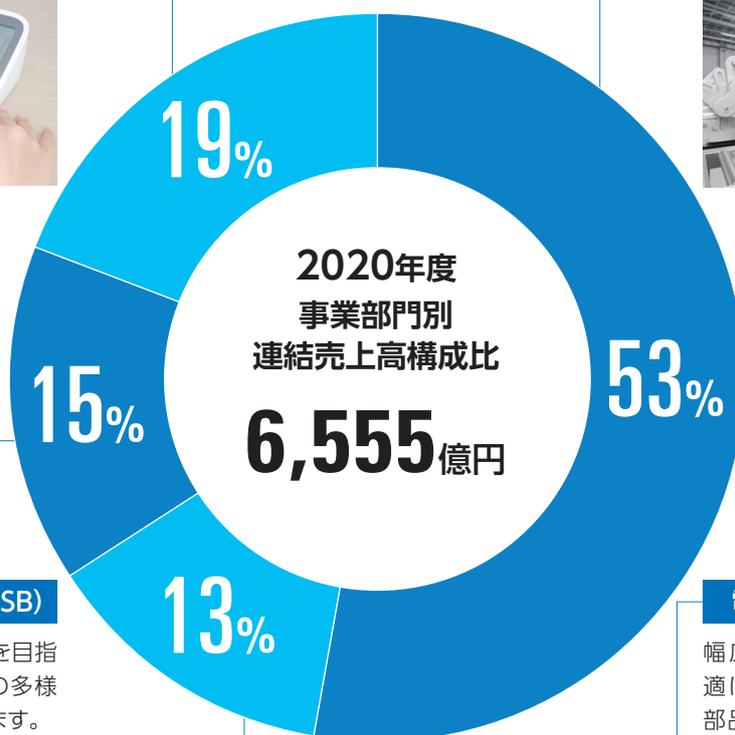
ヘルスケア事業(HCB)

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。



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。

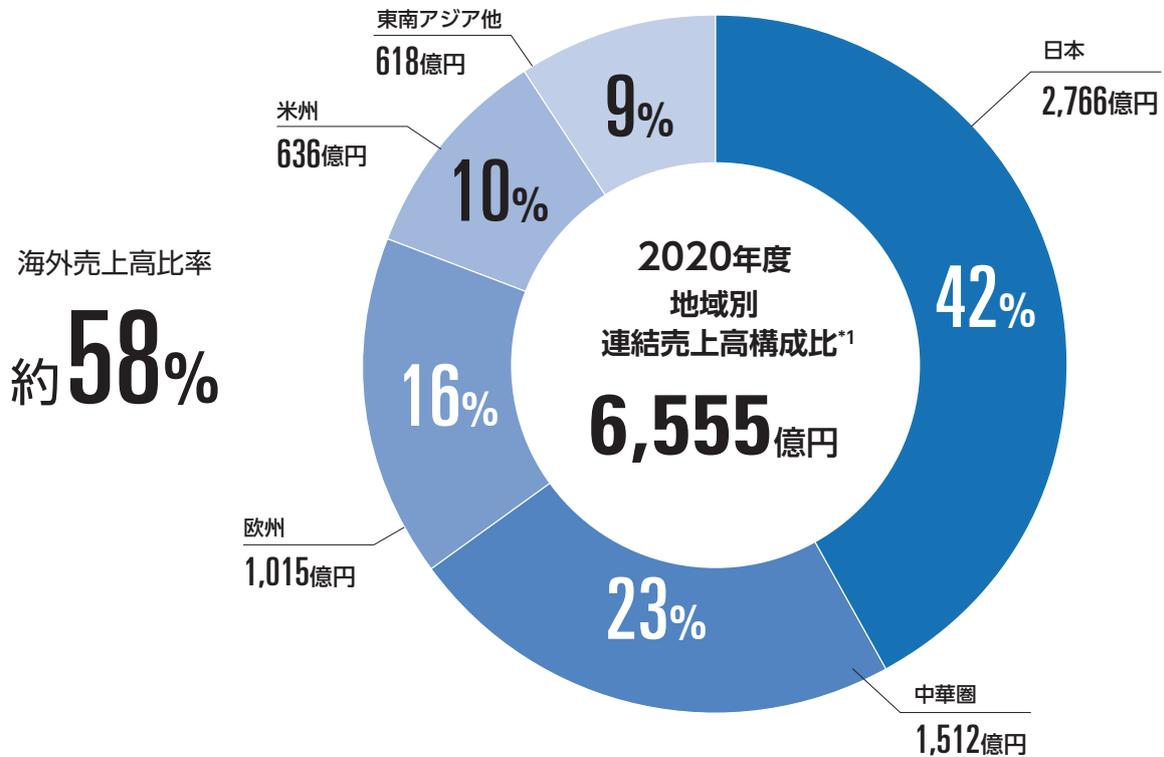


2020年度 事業部門別の売上高、営業利益、営業利益率

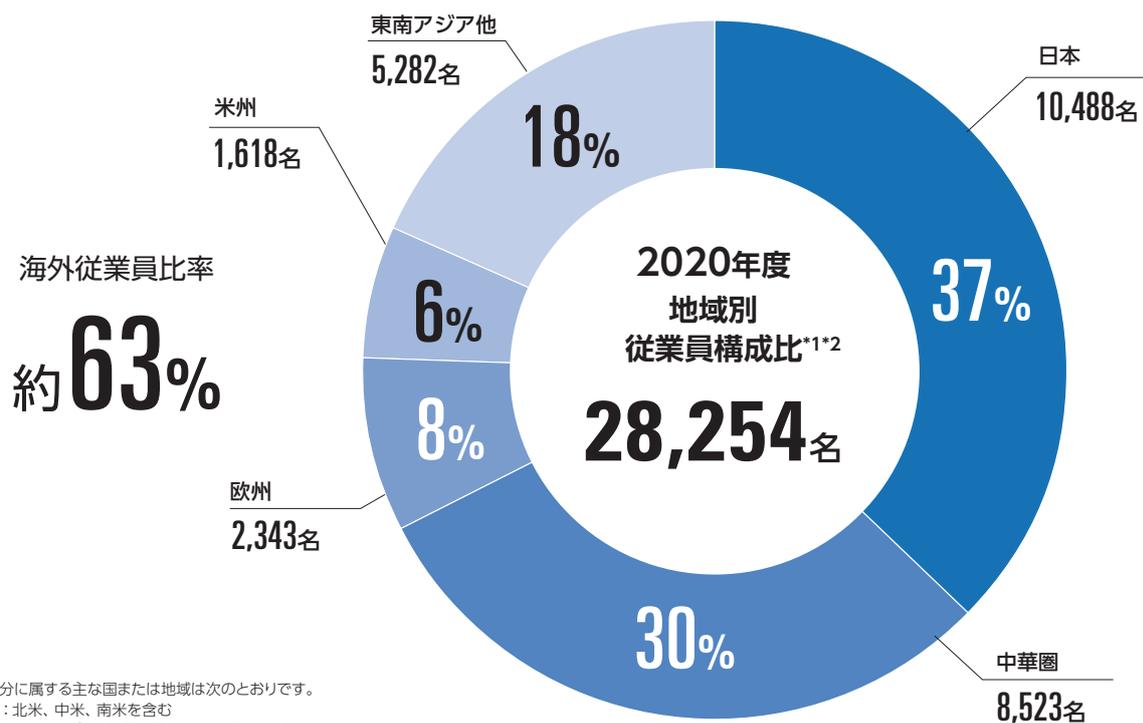
(億円)

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)	3,464	588	17.0%
電子部品事業(EMC)	860	30	3.4%
社会システム事業(SSB)	957	57	6.0%
ヘルスケア事業(HCB)	1,231	206	16.7%
本社他(消去調整含む)	43	△255	—
合計	6,555	625	9.5%

地域別の売上高



地域別の従業員数



*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

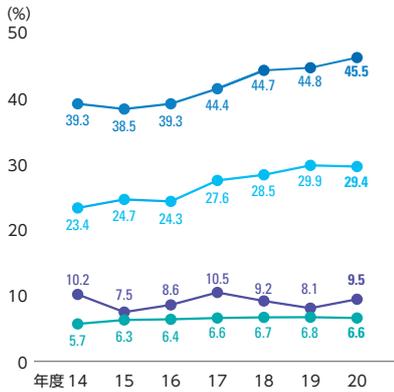
*2 2021年3月31日時点

財務ハイライト

売上総利益率

45.5%

● 売上総利益率 ● 販売費及び一般管理費率(試験研究開発費を除く) ● 試験研究開発費率 ● 営業利益率



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

7.8%

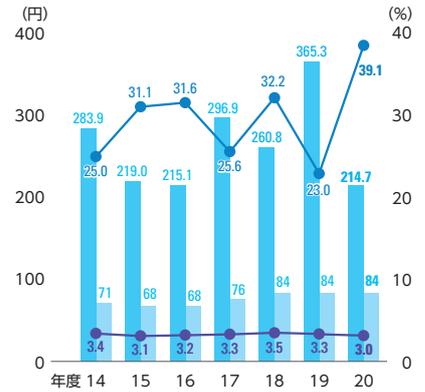


ROIC経営の推進により、想定資本コスト6%を上回る7.8%を達成しました。

EPS及び現金配当額

214.7円

■ 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (EPS) ■ 1株当たり現金配当額 ● 配当性向 ● DOE

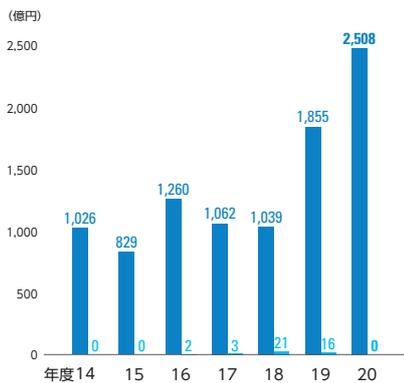


DOE3%程度を目安として年間配当は84円としました。

現金及び現金同等物

2,508億円

■ 現金及び現金同等物 ■ 有利子負債



営業キャッシュフローの増加により、現金及び現金同等物が大きく増加しました。

海外売上高比率

57.7%

● 海外合計 ● 日本

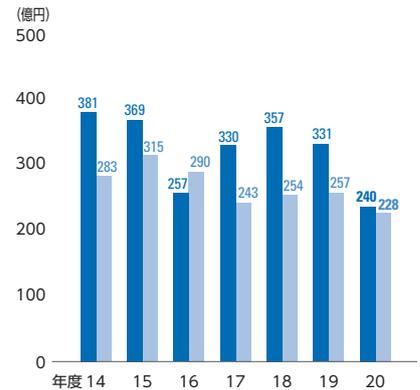


海外での売上高比率は引き続き5割以上を占めています。

設備投資

240億円

■ 設備投資 ■ 減価償却費



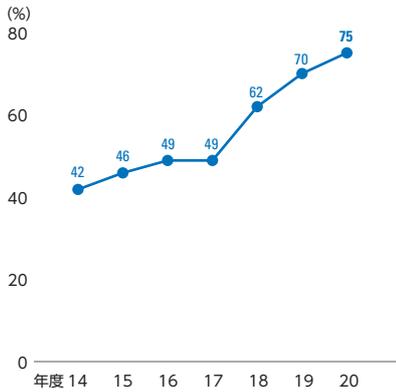
将来の成長に向けた生産設備の増強や拠点投資など、厳選した設備投資を行いました。

* 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

75%★

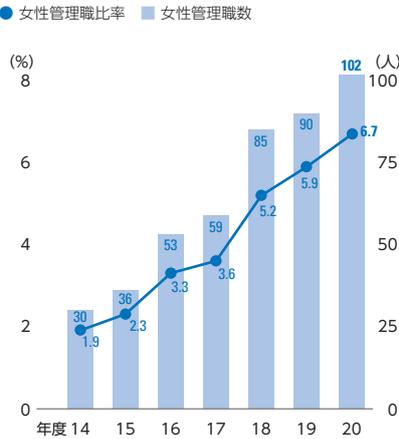


海外グループ会社各社の規模に応じて当社が定めた重要ポジション数に占める現地雇用人材の人数比率を引き上げています。2020年度は、現地化比率目標3分の2(66%)に対して計画的交代実施が定着し、4分の3(75%)を達成しました。

* 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)

6.7%★

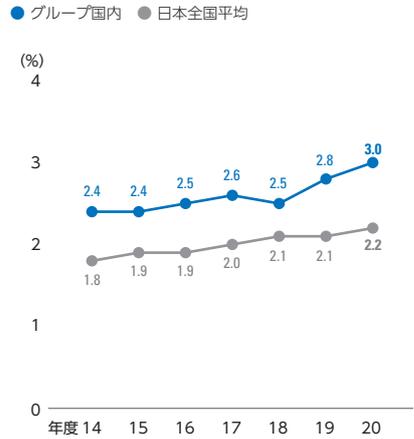


2020年度は、目標8%に対して、6.7%になりました。女性若手社員のキャリア開発意欲は高まりつつあるものの、中長期的な候補者母集団の形成が課題となっています。

* 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比率(グループ国内)は、これまで毎年4月20日時点(当社グループ人事上の前年度考課が反映された職位が確定する日)の数値を当年度実績として表示していましたが、これを前年度実績として表示するように変更しました(今回より、2021年4月20日時点の数値を2020年度実績として表記)。この変更に伴い、過年度分につきましても遡及して表示の変更を行っております。

障がい者雇用率(グループ国内)

3.0%★

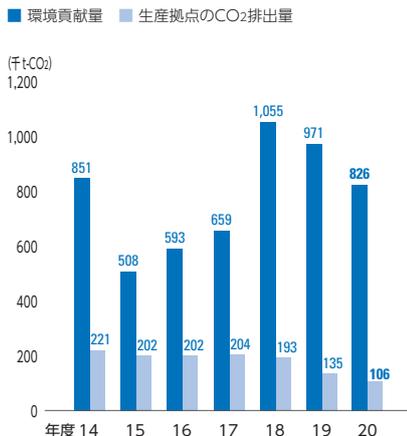


障がい者の就労機会の創出と活躍機会の拡大に取り組んでいます。2020年度は法定雇用率の2.2%を上回る3.0%となりました。

* 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☆

826千t-CO₂



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CO₂削減に努めています。2020年度は、環境貢献量が826千t-CO₂となり、生産拠点のCO₂排出量106千t-CO₂を上回りました。

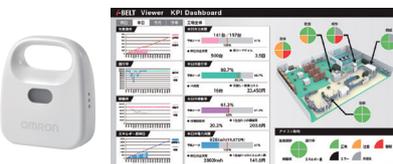
* 環境貢献量：創エネ、省エネに関する商品・サービスが社会で活用されることにより削減できるCO₂排出量算出方法
https://sustainability.omron.com/jp/environ/climate_change/contribution/

創エネ・蓄エネ関連製品



太陽光発電用マルチ蓄電プラットフォーム

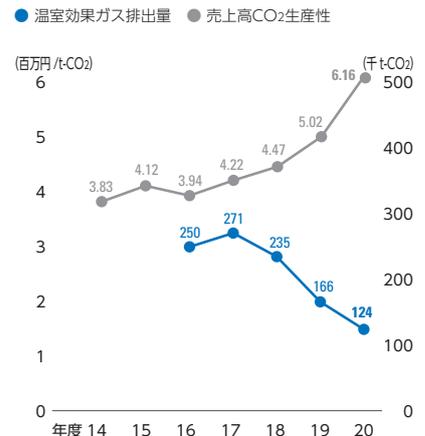
省エネ支援製品例



環境センサー(左)
i-BELTエネルギー見える化・分析サービス(右)

温室効果ガス排出量☆

124千t-CO₂



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。2020年度は、当初の削減目標である2016年度比4%削減を上回り、2016年度比50%削減を達成しました。

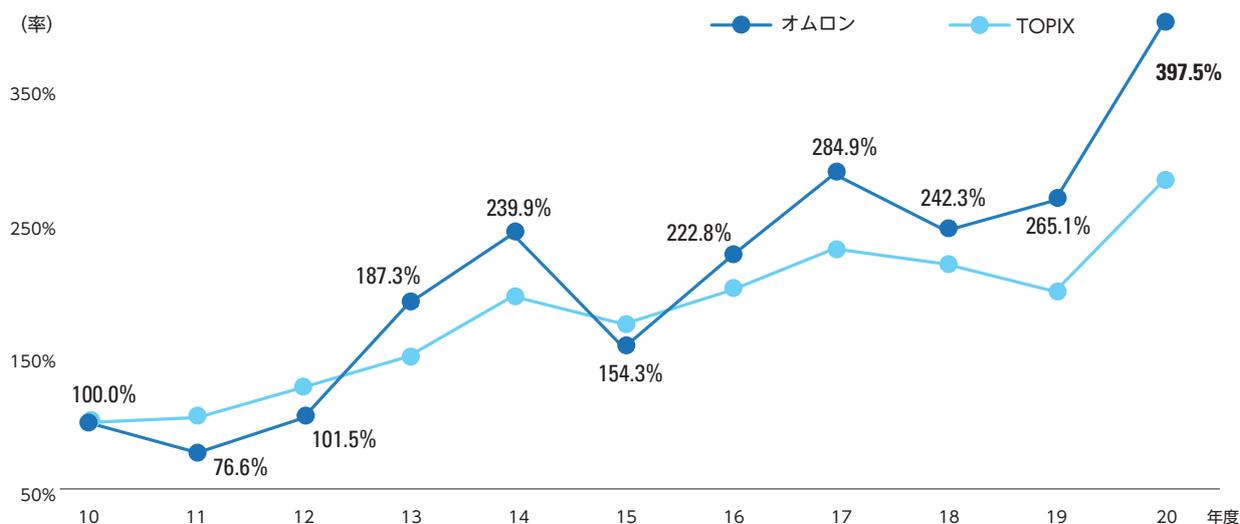
* 売上高CO₂生産性：生産拠点のCO₂排出量1t当たりの売上高
* 2016年度より電力関係のCO₂排出係数は以下の公表値 [日本：環境省電気事業者別(毎年更新)、中国：国家発展改革委員会電力会社別(毎年更新)、その他：IEA国別(2011年)]
https://sustainability.omron.com/jp/environ/data/ghg_emissions/

★印は、独立した第三者機関による保証を受けています。
☆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。

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。

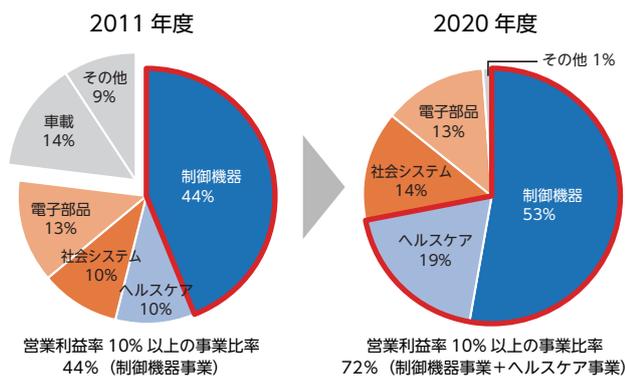
これらの取り組みを通じて、さらなる成長に向けた基盤を築くことができました。

— 「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

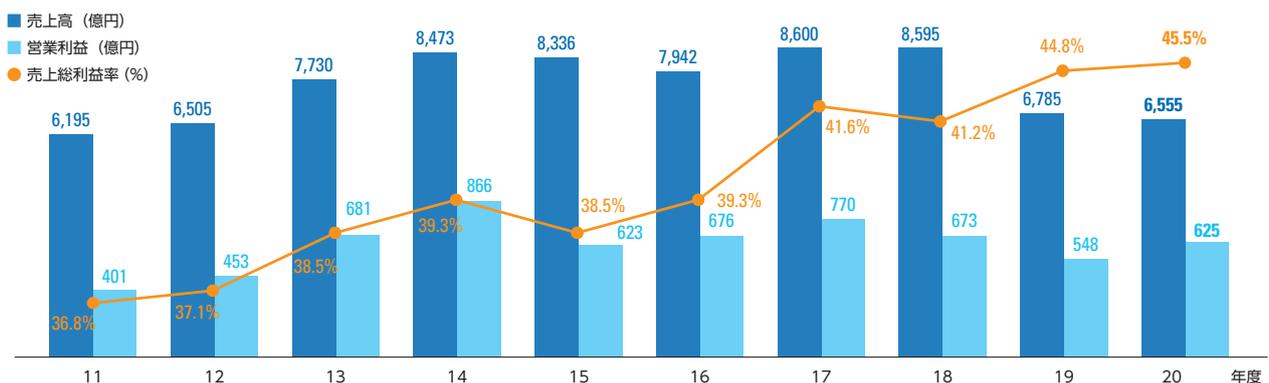
2011年より、グローバルな事業拡大を支える統合リスクマネジメントに取り組み、変化対応力を向上させてきました。生産性のさらなる向上と、変化に強いレジリエントな体質の構築を目的に、生産拠点やサプライチェーンの最適化に取り組んでいます。制御機器事業では、M&Aによる新規事業の獲得に加え、顧客のグローバル展開への対応を目的に、2011年度4か所だった生産拠点を8か所へと倍増させました。ヘルスケア事業では、消費者に近いところに生産拠点を置くためにM&Aを活用して南米のブラジル、欧州ではイタリアに生産拠点を獲得しました。2011年度、3か所だった生産拠点は5か所に増加しています。これにより主要市場である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 →	
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
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 →	
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
VG2.0の目標	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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さらなる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 →	
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
VG2.0の目標	<ul style="list-style-type: none"> 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プリケーション事業の構築(国内)
2020年度実績	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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・共鳴の輪の拡がり確実に加速 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認実施 ・ 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（Boost 5*をベースにした活動をグローバルに浸透）
2020年度実績	Boost 5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、Boost 5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Boost 5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

*Boost 5: 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〉 <ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ol 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
2020年度実績	<ol style="list-style-type: none"> 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-CO₂ >生産拠点のCO₂排出量：106kt-CO₂
事例	温室効果ガス削減の事例 <ul style="list-style-type: none"> ● 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〉 <ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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〉 <ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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〉 <ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。

次期長期ビジョンの方向性について

2020～2021年度の位置づけ

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年度からは、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として中期経営計画「VG2.0」を開始しました。VG2.0は、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SINIC理論や国際的な取り組みであるSDGs等を考慮して、未来を起点に戦略へ落とし込みました。VG2.0では、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「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共創による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、2020-2021年度の2年間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」と位置づけ、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る期間としました。次期長期ビジョンは2022年度から開始します。

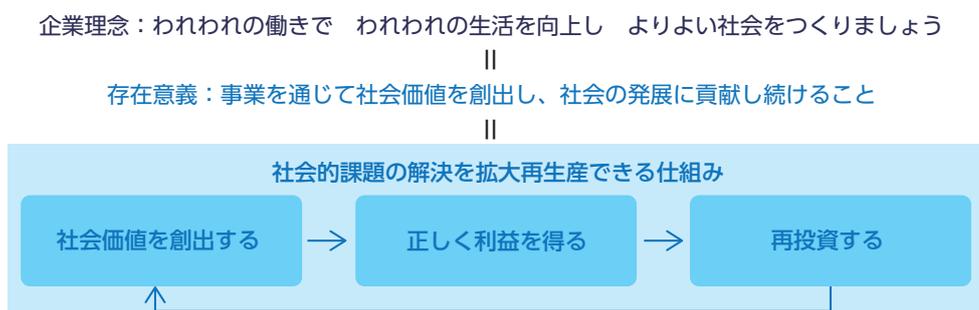
オムロンが捉えるこれからの10年

世界は、甚大化・頻発化する自然災害、超高齢社会への突入、経済格差の拡大、米中衝突による世界分断リスクの高まりなど、不確実で、これまでに経験したことのない多くの社会変化に直面しています。加えて、新型コロナウイルスの感染拡大は、「社会にとって、自身にとって何が必要か」という本質価値の追求や、「モノの豊かさ」から「心の豊かさ」を重視する価値観へと変革させ、持続可能な新たな社会・経済システムの構築が加速しつつあります。

オムロンは、これからの10年を、大量消費・大量生産による右肩上がりの成長を前提とした社会・経済システムから、持続可能な社会を追求する社会・経済システムへの移行期とみています。今後、持続可能な社会を実現する過程において、新・旧の価値観のぶつかり合いや、これまでの社会・経済システムが生み出したひずみにより、オムロンが解決すべき社会的課題が噴出すると捉えています。

オムロンの存在意義

過去を振り返ると、社会・経済システムが大きく変革する時代があり、その度に、オムロンは社会的課題を捉えソーシャルニーズを創造することで、事業を構築し成長してきました。高度経済成長期では、生産現場や移動インフラの現場における社会的課題を、人の作業を機械・システムで自動化する新たなソリューションで解決することで、人々の生活を革新し、安心・安全・快適に生活できる豊かな社会を創造してきました。また、高度情報化社会では、それまでに創出してきた価値を広く展開可能なシステムコンポーネントに落とし込み、グローバル市場に提供することで、生活・産業・社会の発展を支えてきました。このように、各時代で噴出する社会的課題を捉えて社会価値を創出し、経済価値に変えることで、社会と共に成長を遂げてきました。企業理念を原動力に、今日までのチャレンジを振り返ったとき、存在意義が明確に見えてきます。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」です。持続可能な社会に向けて社会的課題が噴出する次の10年は、オムロンがオムロンであり続けるために、存在意義を発揮するときです。次期長期ビジョンでは、不確実性が高い社会においても変化に柔軟に対応しながら存在意義を発揮し、社会的課題を捉え、社会価値を創出すると同時に、社会価値を経済価値に変え、企業価値を最大化していくことを目指します。



オムロンが取り組む社会的課題

次期長期ビジョンでは、オムロンの強みである技術や事業展開するドメインの観点から、「CO₂排出量の抑制」、「健康寿命の延伸」、そして「人と機械の協働・融和」を社会的課題として捉えています。

また、それらの社会的課題の解決に向けて、「製造現場の高度化」「1次・3次産業の自動化」「慢性疾患の予防医療支援」「カーボンニュートラルの実現に貢献するエネルギーソリューション」の4つをオムロンが捉えるべき事業機会と定め、価値創造を行ってまいります。

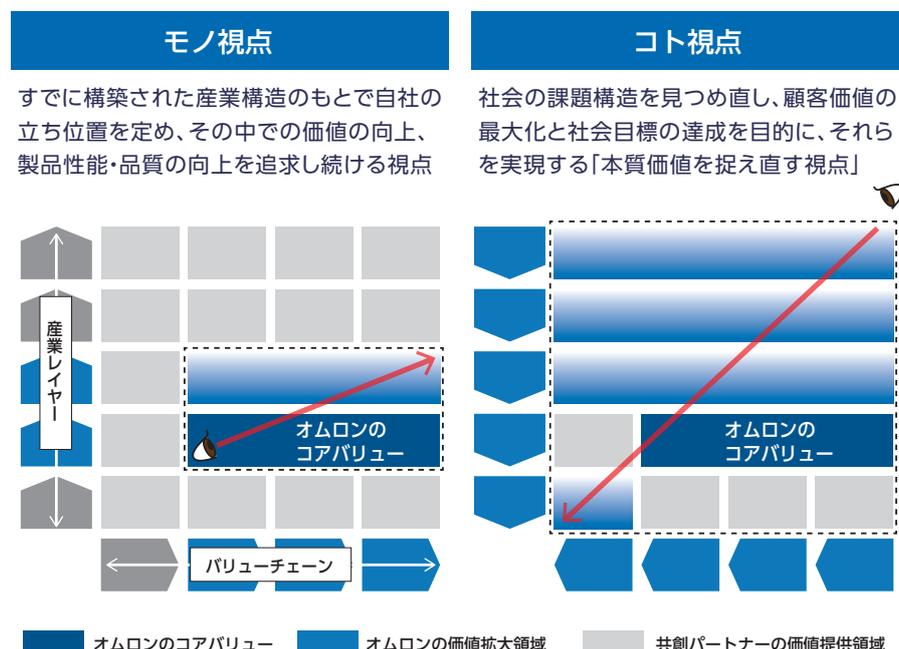


オムロンの価値創造

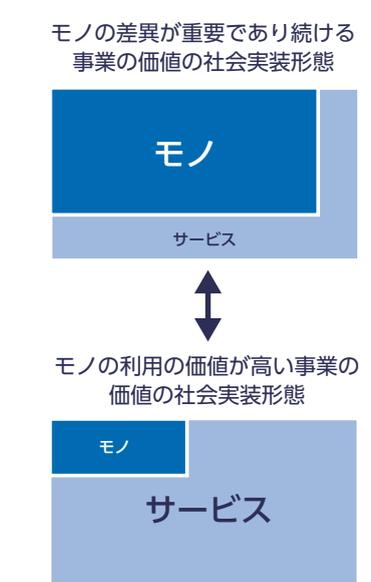
新たな社会・経済システムの移行期における価値創造に必要なのは、「視点」の変化です。産業構造が大きく変わり、価値の源泉も移り変わっていきます。これまでのモノを起点にした“モノ視点”の価値の創り方から、私たちが“コト視点”と呼ぶ「本質価値を捉え直す視点」によって課題の本質を見定め、市場を観ることが重要です。オムロンは、“コト視点”で顧客価値の最大化と社会目標の達成に取り組んでいきます。そのために、価値実装の形態も変えていきます。これまでの“モノ”への価値実装に限らず、事業ごとに、モノとサービスを組み合わせながら最も価値の高い実装形態を選択していきます。

また同時に、“コト視点”で社会の課題構造を俯瞰して捉えた時、持続可能な社会を実現するための要件は複雑で、ときには社会システム全体の再設計が必要であり、オムロンだけで社会的課題を解決し、新たな価値を創造することは困難です。そのため、パートナーとの共創を重視した価値創造のチャレンジを加速させてまいります。

■ 価値創造に必要な「視点」



■ 価値創造に必要な「価値実装形態」





CFOインタビュー

進化し続けるROIC経営が 自走的成長を実現する

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

未曾有の有事の中で さらに高めた収益力

— 世界各国が厳しい状況に追い込まれ、難しいかじ取りが求められる中、コロナ対策を主導されました。昨年度の振り返りをお願いします。

昨年1月のコロナ対策本部立ち上げ後、私は本部長代理として、各事業や海外の拠点と連携しながら対策を進めました。コロナ禍では、社員の安全と健康を第一に、地域社会の一員としての責任と、お客様に対する供給責任を果たすことを最優先に取り組みました。感染状況は、国や地域によって異なりましたので、基本方針は日本の本社から発信する一方で、個々の地域で対策本部を設置し、働き方を含め、自律的かつ臨機応変に対応することを心がけました。

さらに、大幅な売上減少が想定される中、この危機を生き残るために、年間200億円以上の固定費削減

を実施し、リモートを駆使したソリューション提案営業や業務プロセス改革にも積極的に取り組みました。その結果、昨年度は減収ながらも前年度比プラス14.1%の増益を達成、稼ぐ力を示す売上総利益率は、前年度比で0.7ポイント向上させ45.5%と過去最高を更新しました。

昨年度の固定費削減は、単に固定費をカットしたりストップしたりだけではなく、対面を前提としたコミュニケーションなど、従来の仕事の進め方を工夫するきっかけと捉えて取り組みました。その結果、計画していた200億円を上回る、222億円の固定費を削減しました。そして同時に、将来の成長につながるITシステムや制御機器事業、ヘルスケア事業への投資は、コロナ禍においても厳選して実行しました。固定費の削減も成長投資も、将来につながるアクションであるという共通認識を持って取り組んだことで、計画通りに進めることができました。

ポートフォリオマネジメントと 逆ツリー展開で支えるROIC経営

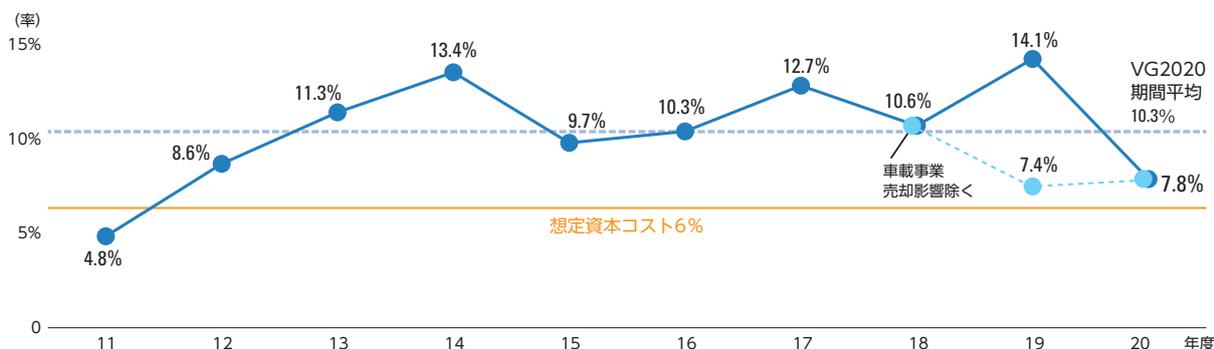
— 2020年度は、10年間の長期ビジョンVG2020の最終年度でもありました。この間、企業理念経営をROIC経営と技術経営の両輪で推進してきました。10年間の成果について、どのように評価していますか。

ROIC経営の根幹には、企業理念があります。この考えに基づき、第一に取り組んでいるのが、「ポートフォリオの再構築」です。我々が目指すのは、事業を通じて社会の発展に貢献することであり、売上や利益の向上が全てではありません。世の中から必要とされるものを提供していれば、おのずと売上や利益につながり、その結果、次なる投資も可能になります。よって、利益を生み出している事業は、成長投資を加速することでさらに提供する価値が拡大できないかを検討します。一方、利益を生み出せていない

事業については、世の中に貢献できていないと捉え、オムロン以外でその事業が活躍できるベストオーナーを探すか、事業そのものを収束すべきかを検討します。その際、単に数字だけで判断するのではなく、保有している技術と市場の将来性も勘案しながら議論しています。

ROICは、VG2020がスタートした2011年度は4.8%でしたが、2012年度以降、想定資本コストの6%を上回って推移しました。10年間の平均は10.3%です。2020年度は、7.8%となりましたが、これは前年度に実施した車載事業の譲渡の影響もあり、手元キャッシュが月商の4.6ヶ月分と、平時の目安としている1~2ヶ月を大きく上回っていることが影響しています。今後は、さらなる企業価値向上のために、今まで蓄積してきたキャッシュと、今後事業が生み出すキャッシュを、既存事業の強化と新たな成長機会に投資し、成長を加速していきます。引き続き、経営資本の適正配分により、将来キャッシュ・フローの創出能力と資本効率を高めていきます。

■ 投下資本利益率 (ROIC) の推移



— ROIC経営を推進するうえで、やはりポートフォリオマネジメントが重要です。

オムロンの事業ユニットは2020年度末時点で、63あります。ROICで事業ユニットを評価する際、各事業には想定資本コストの6%を、企業価値を毀損しているか否かを測るハードルにしています。そして、そこからスタッフ部門などのコストを加えた10%をハードルレートとして課しています。ただし、こうした数字だけで判断することなく、事業のライフサイクルやステージの違いを考慮しながら、まずは現状の数字に基づいて議論し、問題点は何か、いかに改善していくのかを考えます。次いで、ハードルレートをクリ

アするには、どのようなマイルストーンや施策が必要になるのかを記した行動計画を作成・説明します。その際、ROIC経営の責任者である私がオーナーとなって、事業部門の責任者と合意に至ることが必要になります。

事業部門は常にプレッシャーを感じているでしょうが、ROICを共通言語とした議論を毎年繰り返す中で、「この事業の問題は自分たちで十分解決できる」、「どこかと提携する」、もしくは「譲渡するのが賢明である」といった冷静かつ現実的な意見が自然に出てきます。さらに、全社のポートフォリオの視点から、「制御機器事業とヘルスケア事業を中核事業として注力す

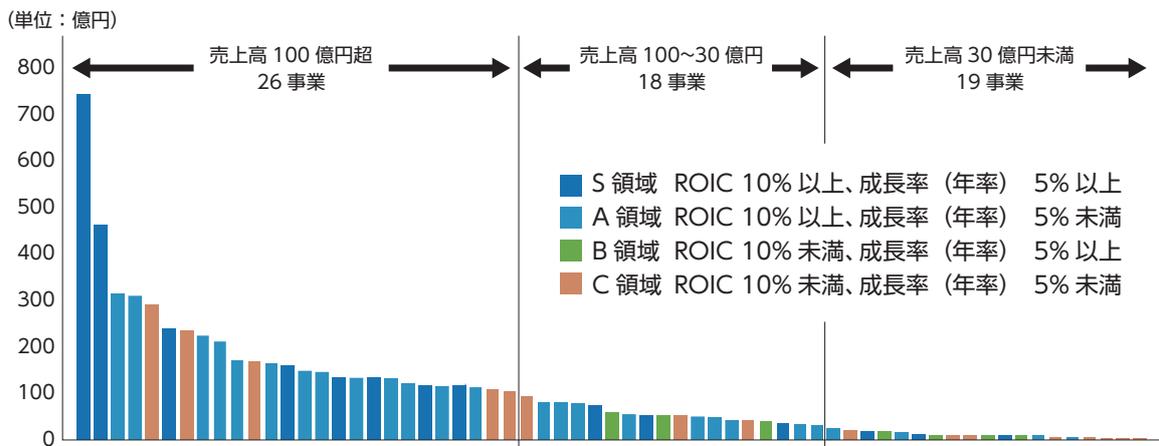
べきである]、「社会システム事業は環境事業と一緒に
なってソリューションビジネスを開発しよう]、「電子部
品事業は収益構造を高めるために生産拠点の機能集
約を進めよう」といった事業のリポジショニングや組
織再編などが検討されるようになります。

2020年度は、2019年度と比べて投資領域(S領
域)が3ユニット増加し、収益構造改革領域(C領域)が
4ユニット減少するなど、事業ユニットの評価が前年

度から大きく改善しました。今後も、ROICを共通言語
に事業部門との議論を深めることで、より強くしなや
かなポートフォリオの構築に取り組んでいきます。

なお、2021年度からは想定資本コストを従来の
6%から5.5%に変更していますが、各事業に課すハー
ドルレートは10%のまま踏襲します。引き続き、ROIC
の改善と資本コストの低減によって、企業価値の向上
を目指していきます。

■ 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 (2020年度)



自走的成長に向けて ROIC経営も進化する

—ROIC経営の10年の成果ともいえる、財務体質
の強靱化について総括をお願いします。合わせて
キャッシュアロケーションポリシーについても教えて
ください。

キャッシュ面から見ると、10年前と比べ、稼ぐ力が
大きく向上し、資本が蓄えられています。さらにキャッ
シュマネジメントをグローバルで統合し、本社でアロ
ケーションできる体制ができ上がりました。

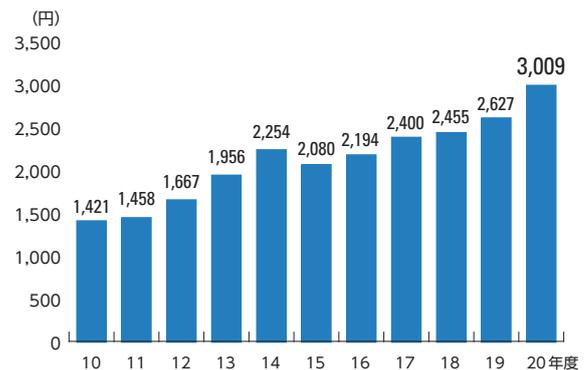
VG2.0期間(2017年度~2020年度)の営業キャッ
シュ・フローは、稼ぐ力の強化と運転資金の効率的な
運用により、着実に増加しています。さらに、車載事業
の譲渡収入もあり、営業キャッシュ・フローと合わせて
大幅なキャッシュ・インとなりました。一方で、注力す
る制御機器事業、ヘルスケア事業を中心に、将来の成
長に向けた設備投資やM&A投資などの戦略的な投
資を実行しています。株主還元については、安定的な

配当を継続するとともに、資本効率を考慮した機動
的な自己株式取得を実施しました。

このような取り組みの結果、1株当たりの株主資本
(BPS)は、2020年度末には2010年度末比で約2倍
の3,009円となりました。また、株価を含めたTSR(株
主総利回り)は、2010年度末の終値を起点とすると、
2020年度末は397.5%と4倍になりました。

株主還元を含むキャッシュアロケーションの方針
については、引き続き、企業価値の持続的な向上を

■ 1株当たりの株主資本 (BPS)

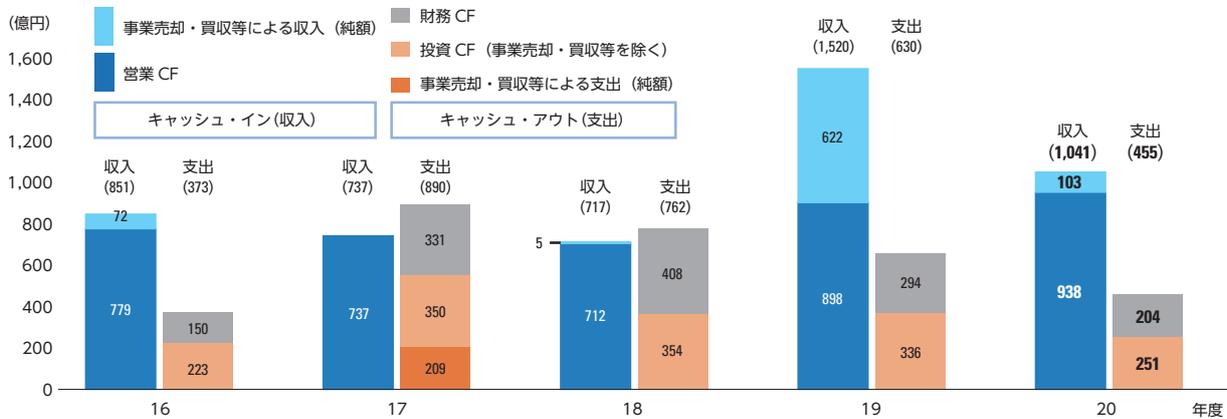


*2010年度末の終値で投資した場合の各年度末時点の値

目指し、既存事業から生まれる営業キャッシュ・フローを継続的に高めるとともに、将来の成長に必要な投資を優先して実行します。そして、将来の投資に必要な内部留保を確保したうえで、株主の皆様へ

の安定的、継続的な配当を実施します。また、長期にわたり留保された余剰資金については、機動的に自己株式の買い入れなどを行い、資本効率を考慮した経営に取り組みます。

■ キャッシュ・フローの推移



(注1) 為替レートの影響は除いて表示しています。

(注2) 投資キャッシュ・フローについては、事業売却・買収等による影響を分けて表示しています。

事業売却・買収等による収入・支出には、連結キャッシュ・フロー計算書の「事業売却 (現金流出額との純額)」、「事業買収 (現金取得額との純額)」および「関連会社に対する投資の減少 (△増加)」が含まれています。

— 今後の成長を描くうえで、ROIC経営はどのような進化を果たしていくのでしょうか。

モノとコトを組み合わせしていくという世界的な潮流の中で、サービス事業やリカーリングビジネスなどの新しい稼ぎ方が生まれています。この変化は、これまでの逆ツリー展開には十分反映できていない点があるため、KPIも適宜見直ししながら、現在進行形で取り組みを把握していく必要があります。同時に、ROICは財務情報として表出された現在価値は示せますが、将来の成長に繋がる無形資産の価値は測ることができないため、今後は新たな指標が必要となります。そこで、次期長期ビジョンに向けて、ESG(環境・社会・ガバナンス)や非財務価値を含め、将来の成長性を指標化・見える化するための議論を行っています。

— 2021年度は「自走的成長」に向けたスタートダッシュの年と位置づけられています。CFOとしてどのように取り組まれていきますか。

グローバル経済が回復基調にあることに加え、CO₂削減のようなサステナビリティに対する社会的な要請が高まっています。2021年度は、これらの事業機会を着実に捉えることで、全ての事業セグメントにおいて増収を実現します。また、商品力の強化などによる付加価値向上や、構造改革に取り組むとともに、コロナ禍で実行した新たな働き方を継続すること

で固定費の増加を最小限にとどめ、収益力をさらに向上させていきます。

現在、中核と位置づけている制御機器事業、ヘルスケア事業はこれからも大きな成長が見込めるため、ここでしっかりと売上成長を実現していきます。そして売上成長と高い収益力により生み出したキャッシュをM&A&アライアンスやベンチャーへの投資をはじめ、新たな成長機会の開拓に充てることで、次なる成長を実現していきます。また、成長を確かなものにするために、人財への投資と同時に、現在進めている基幹システムの進化を含めたデジタルトランスフォーメーション(DX)もさらに加速させます。この両者には長期的な視点が求められるため、将来キャッシュ・フローを踏まえて取り組んでいきます。

VUCAといわれるように変化が激しい時代です。現状に甘んじていては早晚取り残されてしまいます。この時代においてオムロンは、既存事業を最強化すると同時に、新たな成長機会を捉えた価値創造に取り組んでいきます。次期長期ビジョンでは、モノによる価値提供にとどまらず、サービスを組み合わせ、パートナーとも共創することでビジネスモデルを進化させていきます。そのために、2021年度はビジネスモデルの改革、次なるマネジメントシステムの構想などを加速させ、次期長期ビジョンでの成長を確かなものにしていきます。

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。

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。

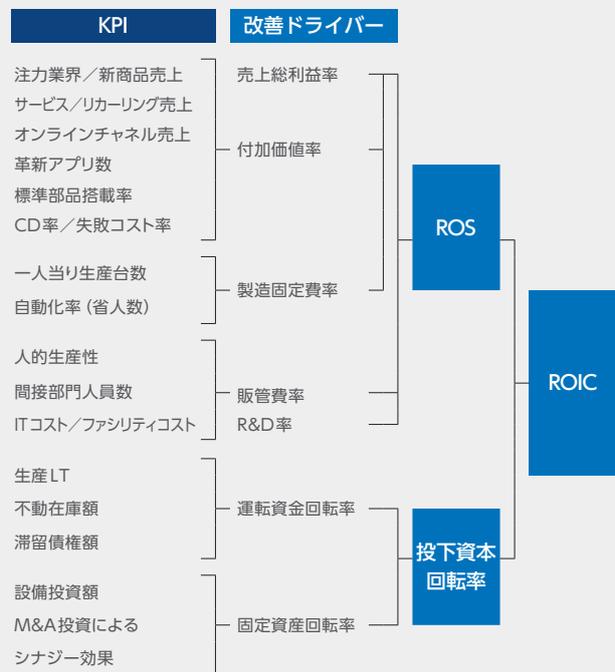
■ 経済価値評価



■ 市場価値評価



■ ROIC逆ツリー



リスクマネジメント

該当するSDGs項目

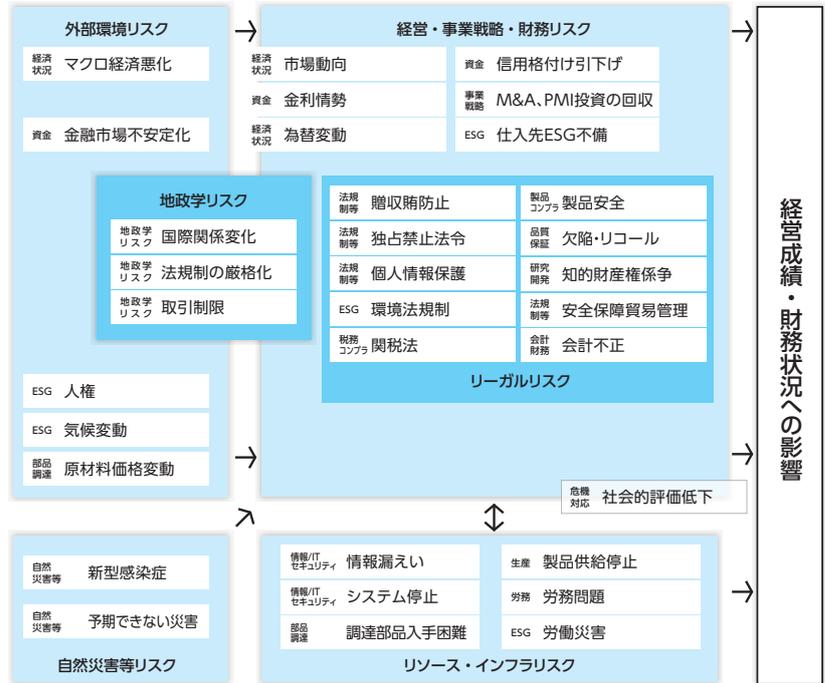


グローバルな事業活動を支える統合リスクマネジメント

オムロンでは、VG2020を開始した2011年より、グループ共通のフレームワークでリスクマネジメントを行うため、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変化に迅速に対応するためには、リスクへの感度を上げ、リスクが顕在化する前に察知し、打ち手を講じていく必要があるためです。

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サイクルを回すことで、当活動の質の向上を図っています。加速する事業環境を機会と捉え、「いかにリスクをテイクするか」も重要な観点と捉えています。企業理念やルールを守りつつ、いかに効率的、効果的で迅速なリスク判断を現場ができる仕組みを構築するかという点も重要なテーマとして、取り組みを進めています。

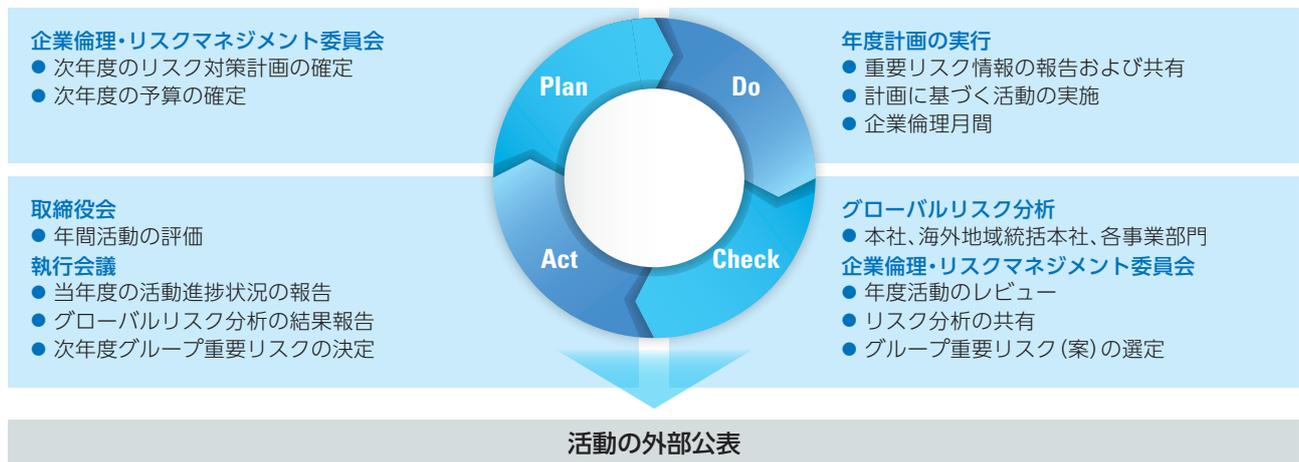
■ 事業等のリスクの全体像



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



経営、事業を取り巻くリスクとその分析

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、当社グループは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。

主要なリスクに対して年1回以上定期的に、想定される環境変化、当社グループで実施している対策の妥当性・十分性および顕在化しているリスク事案の内容を総合的に分析して、リスクのランクを設定します。以下のように定義するSランクリスクおよびAランクリスクを「グループ重要リスク」とし、対策の実行状況やリスク状況の変化をモニタリングしています。

- ・Sランク：グループの存続を危うくするか、重大な社会的責任が生じうるグループ運営上の最重要リスク
- ・Aランク：重要なグループ目標の実現を阻害するリスク

グループ重要リスクへの対応

当社グループの経営成績および財務状況(株価等を含む)に影響を及ぼす可能性のある主なグループ重要リスクには次のようなものがあります。そのうち、特に経営・事業環境の変化が大きく、現在当社グループとして重点的に取り組んでいるテーマを下表内の*印で示しています。ただし、すべてのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見できない、または重要とみなされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。

なお、文中の将来に関する事項は、2021年6月25日時点(有価証券報告書提出日)において当社グループが判断したものです。

〈Sランク〉	〈Aランク〉				
<ul style="list-style-type: none"> * 新型コロナウイルス感染症 * グローバル情報・ITセキュリティ * 事業継続 * 品質問題 危機対応 会計・財務不正 グローバル法規制違反 (カルテル・贈賄等)	<ul style="list-style-type: none"> * 地政学リスク * サステナビリティ課題への対応 人権リスク 気候変動リスク * M&A及びアライアンス投資の回収 製品コンプライアンス 税務コンプライアンス(関税等) グループ会社のガバナンス体制 社内不正 <table border="0" style="float: right;"> <tr> <td>労務問題</td> </tr> <tr> <td>従業員安全</td> </tr> <tr> <td>知財係争・訴訟</td> </tr> <tr> <td>環境・労働安全衛生</td> </tr> </table>	労務問題	従業員安全	知財係争・訴訟	環境・労働安全衛生
労務問題					
従業員安全					
知財係争・訴訟					
環境・労働安全衛生					

* 重点的に取り組んでいるテーマ

リスク	S 新型コロナウイルス感染症
リスクシナリオ	<p>当社グループは、事業拠点やサプライヤーをグローバルに展開していることから全世界で新型コロナウイルス感染症が長期にわたって拡大が続く場合、当社グループの事業活動に大きく影響します。具体的には、顧客の事業活動、設備投資の停滞や個人消費の低迷に伴う需要減、および社内での集団感染の発生や重要サプライヤーからの部品供給の停止等により顧客への長期にわたる製品供給が停滞する場合、生産拠点の操業度低下や売上高の減少等により、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
対策	<p>昨年から引き続き、社長を対策本部長とする対策本部を設置し、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とし、対応を行っています。また、新型感染症事業継続計画(BCP)をもとに、各国政府・地域の法令・指導も踏まえて、在宅勤務の拡充や職場における感染防止措置等を継続しています。感染の状況や、当社グループでの取組みについては、取締役会においても重点テーマとして取り上げ議論を行いました。また、感染対策を充分に行ったうえで、コロナ禍により発生した需要へ迅速に対応するとともに、この環境下で培ったリモートワークやペーパーレスなどの新しい働き方による生産性向上を図っています。</p> <p>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、サプライチェーンを維持しながら顧客への供給責任と社会的責任を果たしていきます。</p> <p>[主な取組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新型感染症事業継続計画(BCP)に基づく対策の施行 ● 主要国サプライヤーのモニタリング(54か国・地域) ● 社内感染防止策の実行と継続的改善 ● 感染発生状況・出社率等のモニタリング

リスク	S グローバル情報・ITセキュリティ
リスクシナリオ	<p>当社グループは、事業上の重要情報および事業の過程で入手した個人情報や取引先等の秘密情報を保有しています。世界中で増加している新たなウイルスによるサイバー攻撃や欧州でのGDPR(注)の運用強化をはじめとする米州、中国、アジアでのデータ・個人情報の保護に関する法律の制改定は、事業活動にも大きく影響します。当社グループのITシステムのウイルス感染による重要な機密情報・個人情報の漏えいや生産活動の停止、およびデータ・画像ビジネス等における各国の個人情報法規制に準拠した当社の管理状態が不十分な場合、事業活動の停止や行政罰、ブランドに対する社会的信頼の喪失等により、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>(注)GDPR：EUにおける個人情報保護のための規則</p>
対策	<p>情報セキュリティ強化をグローバルで図るべく、平常時からの監視・未然防止対策、及びインシデント発生時の円滑かつ迅速な対応可能な体制としてCFOを統括役員とするサイバーセキュリティ統合会議を運用しています。また、グローバル標準の情報セキュリティマネジメントシステムに基づく対策を評価し、課題に対応しています。さらに、情報セキュリティ及び個人情報保護に関するグループルールを整備しています。Webサイトの脆弱性診断やサイバーアタック訓練、および情報リテラシー向上のための社員教育等により、対策の実効性を高めています。</p> <p>[主な取組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Webサイトの脆弱性診断と課題対応 ● 工場ネットワーク環境の分割と保護の強化 ● サイバーアタック訓練の実施 ● 巧妙化するサイバーリスク事案の分析に基づく、情報の暗号化対策の実施 ● 個人データ規制の把握と、個人の権利を保護するための対応実施 ● 情報セキュリティルールに基づく情報の取扱いの徹底(利用、保管、廃棄、事故発生時の対処の運用など) ● 情報リテラシー向上のための社員教育
リスク	S 事業継続
リスクシナリオ	<p>当社グループは、中国・アジアをはじめとして海外に生産拠点をもち、各国の営業拠点等を通じて製品をグローバルの顧客に供給しています。また、当社グループの部品等のサプライチェーンは材料調達から生産組み立て工程までグローバルに分業されており、競争力の高いメカへの依存度が高まってきています。近年の気候変動に伴う大規模な自然災害や巨大地震、取引先の大規模火災など予想できない災害等や需要の高まりによる部品供給の逼迫等は、事業活動へも大きく影響します。広域での社会インフラ・経済活動の停止、および重要部品の供給不足が生じた場合、事業活動の一部停止や縮小等が生じ、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
対策	<p>新型感染症の発生や、あらゆる自然災害などに備え、必要とされる安全対策や事業継続・早期復旧のため、生産はもとより、購買調達、物流、ITを含めた事業継続計画(BCP)を策定し、対策を進めています。また、有事を想定したシミュレーション・訓練を行うことや、災害に備えた社員の安否確認システムの運用、事業所での非常食や飲料水の備蓄などにより、その実効性を高めています。</p> <p>さらに、サプライチェーンでの有事に備え、発災後速やかに部品供給リスクを把握する仕組みの構築や、重要度に応じた戦略的部品在庫の確保などの手立てを講じています。現下においては、自動車の電装化、コロナ禍でのリモートワークの加速等によるPC需要の高まり、そして欧米等での経済回復期待等による半導体等の世界的な供給が逼迫しています。この状況は短期的には解決が難しいと予測されますが、仕入先との戦略的な対話を通じた強固な信頼関係と密接なコミュニケーションにより供給の確保に努めています。あわせて、リスクの高い部品については代替部材の検討・採用を行いリスクの最小化を図っています。</p> <p>[主な取組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続計画(BCP)の策定と更新 ● シミュレーション・訓練の実施 ● サプライヤーの生産地情報の一元管理、代替生産拠点の評価体制整備 ● 第三者情報を活用した市場・部材情報の把握と分析 ● 仕入先との定例会議(情報分析に基づく対話) ● 重要度に応じた部品在庫の確保 ● 緊急時のエスカレーションルートの整備

リスク	S 品質問題
リスクシナリオ	<p>当社グループは、技術進化の加速と社会課題解決に向けた新規性の高い商品の提供を目指しています。製品の安全性・正確性の確保に対する要求、製品の不具合発生時の報告や対策に関する要求の高まり、更には、欧州のRoHS指令をはじめとする製品に含有する環境化学物質規制や、製品安全関連の法規制・規格等のグローバルでの厳格化は事業活動にも大きく影響します。製品の設計・検査の不備、不適切な顧客対応や報告が行われた場合や、法規制・規格等の遵守不備があった場合、大規模リコールやブランドに対する社会的信頼の喪失等が生じ、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
対策	<p>顧客満足の最大化を実現するため「品質第一」を基本に「品質基本方針」を定め、国際規格の要求事項をベースとした品質マネジメントシステムを確立しています。また、品質ガバナンスを推進するため、全社品質を主管するグローバル購買・品質本部は全社品質会議を運営しています。また、品質保証体制や品質保証活動および重大な品質問題が発生した際の管理に関するグループルールを整備し、運用しています。さらに、グローバルで変化する製品等に係る環境や安全関連の法規制、規格の動向を把握し、管理体制の強化を進めています。</p> <p>[主な取組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ISO9001/ISO13485/ IATF16949(注1)の取得・社内監査によるビジネスカンパニーQMS(注2)監査・設計プロセス課題解決活動推進 ● 製品等に係る環境や安全関連の法規制・規格の動向の把握、影響評価を行う管理体制の強化を推進中 <p>(注1)ISO9001:品質マネジメントシステム国際規格 ISO13485:医療機器品質マネジメントシステム国際規格 IATF16949:自動車産業に特化した品質マネジメントシステム国際規格 (注2)QMS:品質マネジメントシステム</p>
リスク	A 地政学リスク
リスクシナリオ	<p>当社グループは、中国・アジアをはじめとして海外にも生産拠点をもち、各国の営業拠点等を通じて製品をグローバルの顧客に供給しています。米中関係をはじめとする国際関係の変化に伴う政策や法規制の変更は事業活動にも大きく影響します。各国の輸出規制、技術移転の制限、関税の引き上げ等により、開発、生産、物流や営業活動が制限を受け、顧客への製品供給に支障をきたす場合、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
対策	<p>グローバルで政治・経済情勢や法規制の動向を定期的にモニタリングし、エリア毎の事業環境の変化や業績影響を定期的に把握しています。また最適な生産、研究開発、知的財産管理の在り方や、法規制の変化を捉えて各事業への影響を早期に分析・洞察する体制等の検討を行っています。また、近年影響が高まっている各国の輸出規制については、グローバルリスクマネジメント・法務本部が輸出管理全社委員会を運営し、適正な安全保障取引管理を実行しています。これらの取組みについては、取締役会においても重点テーマとして取り上げ議論を行いました。</p> <p>[主な取組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 主要国の関税の引上げや安全保障貿易管理に基づく輸出規制、新興技術等に対する取引制限等の政策に対する分析と評価 ● 取引形態やサプライチェーンの見直し ● 製品を複数拠点で並行して生産する体制の構築
リスク	A サステナビリティ課題への対応(人権リスク)
リスクシナリオ	<p>当社グループは、グローバルに事業拠点をもち、取引するサプライヤーも多国にわたっています。先進国を中心として「ビジネスと人権」に関する意識はますます高まっており、ステークホルダーによる人権への対応要求やサプライチェーンにおいても紛争鉱物への対応などのESG観点でより高度な対応要求の高まりは事業活動にも大きく影響します。当社グループやサプライヤーにおいて適切な対応が取られていない場合、顧客の取引の停止や行政罰、ブランドに対する社会的信頼の喪失等により、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
対策	<p>各国・地域の法律を遵守し、ISO26000(注1)などサステナビリティに関する国際的な規範やガイドラインを参照し、当社グループの方針や行動規範を策定しています。また、英国現代奴隷法への対応を表明し、当社グループの人権への取り組みも公表しています。さらに、グローバルでの内部通報の運用などの施策を講じています。</p> <p>サステナビリティ目標の対象となる人権リスクについては、取締役会の監視・監督のもと、サステナビリティ推進委員会での議論等を通じて取組の推進を行っています。また、サプライヤーに対しても、サステナブル調達ガイドラインに基づく適切な管理を求めています。</p> <p>[主な取組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● オムロングループサステナブル行動ポリシー、オムロングループ倫理行動ルールの制定 ● RBA(注2)リスク評価の実施(全生産拠点25拠点(注3)) ● 英国現代奴隷法対応公表 ● 人権研修(日本、中国)の実施 ● 内部通報制度をグローバルで運用 ● 構内業務委託社員に対する人権研修や内部通報窓口の設置(日本) ● サプライヤーに対するサステナブル調達ガイドラインの提示、遵守状況確認 <p>(注1)ISO26000:社会的責任(Social Responsibility)に関する国際規格 (注2)RBA:責任ある企業同盟 (注3)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)</p>

リスク	A サステナビリティ課題への対応 (気候変動リスク)
リスクシナリオ	<p>気候変動リスクへの国際的な対応として、脱炭素社会に向けたバリューチェーンにおける温室効果ガス排出量の削減や、製品・サービスの環境配慮が、顧客やサプライヤーに加えて社会全体からも求められています。</p> <p>当社グループは、グローバルに事業拠点をもち、取引するサプライヤーや顧客も多国にわたっていますが、各国の規制強化に伴うエネルギー価格の上昇や省エネ・再エネ対応の追加設備投資、炭素税導入の影響により、事業コストが増加するリスクがあります。また、当社やサプライヤーにおいて適切な対応が取れない場合、顧客取引の停止や行政罰、ブランドに対する社会的信頼の喪失、事業機会の損失が生じる可能性があります。以上のリスクが顕在化した場合、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
対策	<p>当社グループは、各国・地域の環境法令やガイドラインを遵守し、国際的な規範を参照したグループ方針を策定するとともに、将来の規制動向も踏まえて事業機会やリスク分析を開始しています。「オムロンカーボンゼロ」を宣言し、2050年に自社(スコープ1, 2)からの温室効果ガス排出量ゼロを目指しており、その目標達成に向けて毎年、着実に排出量を削減しています。また、TCFD(注1)に賛同し、その枠組みに則ってガバナンスやリスク管理、目標設定、戦略構築を行い、情報開示しています。</p> <p>サステナビリティ目標の対象となる「温室効果ガス排出量の削減」や「環境貢献量の増加」(注2)については、取締役会の監視・監督のもと、サステナビリティ推進委員会での議論等を通じて取組みの推進を行っています。</p> <p>[主な取組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「オムロンカーボンゼロ」宣言 ● SBT(注3)に基づく温室効果ガス排出削減目標を設定、省エネ、再エネ 自家消費の導入などの取組みを推進 ● TCFDへの賛同と枠組みに沿った情報開示、シナリオ分析の実施 ● 環境貢献量(注2)の増加 ● サプライヤーに対する気候変動対応を含むサステナブル調達ガイドラインの提示、遵守状況確認 <p>(注1)TCFD:Taskforce on Climate-Related Financial Disclosures (注2)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CO₂排出量 (注3)SBT:Science Based Targets 科学的根拠に基づく温室効果ガス削減の中長期目標</p>
リスク	A M&A及びアライアンス投資の回収
リスクシナリオ	<p>当社グループでは、M&A及びアライアンスを将来の成長に必要な戦略と考えており、ポートフォリオマネジメント(注)のもとM&A及びアライアンスや事業売却も進めながら、当社グループの企業価値向上を推進しています。</p> <p>その中で、投資対象企業において事前の調査によっても把握できなかったガバナンス及びコンプライアンス上の問題が生じた場合や、急激な景況の悪化や競合状況の変化、法規制の変更等によって想定した十分なシナジー効果が得られなかった場合に、期待する成果が得られないことによる減損処理が生じ、当社グループの経営成績および企業価値に影響を及ぼすリスクがあります。</p> <p>(注)ポートフォリオマネジメント:現在約60ある事業ユニットに対して、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取組み</p>
対策	<p>M&A及びアライアンスの実施に際しては、事業部門と本社部門および外部専門家から構成されるプロジェクトチームを組成し、対象企業の財務内容や契約内容の確認、経営陣との面談を通じた詳細な事前審査等とともに、当社グループとの協業によるシナジー効果とリスクを考慮した投資判断を行っております。また、買収後も事業部門と本社部門が連携し、事業戦略とリスクを踏まえたPMI(Post Merger Integration)計画を策定、実行しております。加えて、対象事業の業績、事業戦略の進捗、事業価値評価を当社取締役会において定期的にレビューしております。</p> <p>[主な取組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業戦略に基づいたM&A及びアライアンス候補の探索、評価 ● M&A及びアライアンス案件に応じた、デューデリジェンスや事業計画の策定 ● 当社取締役会における、買収後の経済効果の具体的目標進捗のレビュー(少なくとも毎年1回)