

CEOインタビュー

「人が生きるオートメーション」で未来を実現する。新たな「ソーシャルニーズ創造」に向けたギアチェンジ

代表取締役社長 CEO 山田 義仁

2022年3月、オムロンは2030年のありたい姿を描いた新長期ビジョン「Shaping the Future 2030」を発表。4月から、最初の中期経営計画「SF 1st Stage」（以下、SF 1st Stage）をスタートさせました。長引くコロナ禍や地政学リスクの高まりなど逆境が続く中でも変化対応力を発揮し、強い会社の基盤を着実に作り上げてきたオムロンは、これからどのように進化していくのか——。「2022年度は新たなソーシャルニーズ創造に向けてギアチェンジしていく」と力強く語る山田CEOに、次なるステージへと翔け上がるための決意を聞きました。

（聞き手 | 統合レポート編集部）



自律した社員の変化対応力で、21年度は力強いスタートダッシュを実現

——編集部(以下青文字): 昨年の統合レポートで「2021年度は次期長期ビジョンに向けたスタートダッシュを果たし、自分たちの手で未来を引き寄せる」と語りました。2021年度は、長引くコロナ禍や地政学リスクの高まり、エネルギー価格の高騰など困難な事態にいくつも見舞われました。しかし、逆境を跳ね返して業績は大幅増収、営業利益は過去最高を記録しました。力強いスタートダッシュを果たしたこの1年の振り返りをお願いします。

2021年度は大変な1年でした。想定よりも深刻だったのは、半導体をはじめとする部材不足です。受注は好調なのに思うように製品がつかれない、物流の混乱も重なってお客様に十分な量の製品をお届けできない、という状況が続きました。さらに第4四半期には、ロシア・ウクライナ情勢の悪化や急速なインフレによる物価の上昇に加えて、中国のゼロコロナ政策によるロックダウンという事態にも陥りました。ですが、このような困難な状況下であっても、世界中の社員が懸命に努力を重ねてくれました。

その結果、逆風下でも3Q時点の見通しを上回る業績を達成し、売上は対前年16%の増収、営業利益は43%の増益となりました。長年取り組んできた収益力向上に向けた取り組みに加え、売上が大きく伸びたことが掛け算となり、大幅な増益につながりました。

2021年度の好業績は、これまで取り組んできた変化対応力の向上、とりわけ「選択と分散」によるレジリエンスの強化がその背景にあります。たとえばSCMの観点では、生産拠点と調達先の双方で選択と分散に取り組みしました。その結果、部材不足が続く中でも、下期以降は徐々に供給能力を高めることができました。また、人財においても海外重要ポジションの現地化が進み、現在ではポジションの80%を現地採用の人財が占めるまでになりました。世界各地の社員が、本社からの指示を待つのではなく、企業理念を軸に自律的に判断して行動に移せる。そうした変化対応力の高い組織になってきました。

この10年間で培ってきた変化対応力や人財層の厚みなどが着実に好業績につながっている、という手ごたえを感じた1年でした。

■ 2021年度連結業績

	2021年度実績	前年度比・差
売上高	7,629億円	+ 16.4%
売上総利益	3,468億円	+ 16.2%
営業利益	893億円	+ 43.0%
当期純利益	614億円	+ 41.8%
売上総利益率	45.5%	△ 0.1p

P29 21年度の業績→

——スタートダッシュの実現に向けて、具体的にはどのような策を打たれましたか。

重点的に取り組んだのは、「既存事業の深化」と「新規事業の創出」です。まず、「既存事業の深化」では、たとえば制御機器事業においては、世界37拠点に設置された「オートメーションセンタ(ATC)」にシステムエンジニア(SE)を配置し、i-Automation!を通じた生産現場の課題解決に取り組んできました。現場の課題に精通したSEがお客様と一緒に難題に取り組むことで、これまでは実現が不可能だと思われていた、革新的なアプリケーションが数多く生み出されています。その採用社数は2,500社を超えるまでに広がってきました。また、ヘルスケア事業では主力の血圧計がグローバルに堅調で、特に新興国市場で大きく事業の成長を牽引しました。

次に、「新規事業の創出」については、各ビジネスカンパニーが新しい領域での事業創出に挑戦してきました。制御機器事業では「i-BELT」というデータを軸としたサービスを加速しています。これは、設備の稼働データを分析することで、生産ラインが正しく稼働しているかを常時監視しサポートするという、定額制のサブスクリプション型事業です。このような取り組みの結果、製品の販売だけでなく、コンサルティングから保守・メンテナンスを含めたサービス事業が年間売上120億円規模に育ってきました。さらにヘルスケア事業では、米国・欧州・アジアで本格的な遠隔診療サービスが稼働を始めました。このように、強いデバイスをベースに、収集したデータを活用したソリューションを提供するビジネスモデルも展開しています。これらのビジネスは、将来の収益の柱の一つになると期待しています。

自らの手で未来を引き寄せる。 新長期ビジョンに込めた思い

—— 長期ビジョン「Shaping the Future 2030 (SF2030)」がスタートしました。「Shape」という語義からしても、次の未来を新たに創造し形づくるという思いが伝わってきます。前長期ビジョンとSF2030はどうつながり、どのように成長ステージが変わっていくのでしょうか。

前長期ビジョンは、オムロンにしかできない価値を創造し社会的課題を解決したいという思いを込めて「Value Generation 2020 (VG2020)」と名付け、価値の創造と伝達にこだわりました。その結果、営業利益率は2桁となり、企業価値も約4倍に成長しました。

新長期ビジョンでは、さらなる進化を目指しました。「Shaping the Future 2030」というビジョン名には、SINIC理論が定義する「自律社会」に向けて、VG2020で培った力を土台に、私たちがより能動的に新たなアイデアや夢を形づくり、自らの手で未来を引き寄せ、新たな価値をつくるという強い思いを込めました。オムロンは数ある社会的課題の中から、4つのドメイン「インダストリアルオートメーション」「ヘルスケアソリューション」「ソーシャルソリューション」「デバイス&モジュールソリューション」で価値を創出していきます。

[P13 長期ビジョン →](#)

—— 「自律社会」を引き寄せることは社員の自律にも通じ、山田さんが目指す「自走的成長」ともつながるのではないのでしょうか。

その通りです。いま、時代の大きなうねりの中で新たな社会的課題が生まれています。それを事業で解決するという強い意思を掲げて実行することでオムロンは自走的に成長していけます。また社員にとっても、事業の社会性が問われるこの時代において、自らが社会的課題の解決に関わることは働くうえでの誇りとなり、大きなモチベーションにもなります。だからこそ社員一人ひとりが上司の指示や命令で動くだけではなく、社会に役立つことをやろうとアイデアと個性を活かしながら前に進んでいく。これが、私がイメージする「自律社会」と「自走的成長」の関係性です。

私は、これからは「個人」が輝く時代になると見ています。なぜならば私たちが向かう自律社会は、個人が

自分の能力を思う存分に発揮できる社会だからです。SINIC理論が描く自律社会は、科学と技術の進化が個人の様々なハンディキャップを取り払い、誰でも個性を活かして活躍できる社会です。企業は、様々な個性を持った社員が、それぞれの想いを具現化できる場へと変わっていくでしょう。経営陣は「事業を通じて解決したい社会的課題は何か」というビジョンを示すのが役割の一つですが、その担い手となるのは社員にほかなりません。社員一人ひとりが創意工夫しながらチャレンジし、失敗と成功を繰り返すことで仕事の充実感や人間的な成長を実感する。そうした個人の力を引き出し、活躍の場を提供するマネジメントスタイルへと進化させることで、オムロンの自走的な成長を実現させていきます。

[P69 People →](#)

—— SF2030にある「人が活きるオートメーション」について、教えてください。

長期ビジョンを策定するにあたり、これまでの歴史を振り返りながら、「私たちオムロンは何のために存在するのか」という存在意義を問い直しました。創業以来、世界初の無接点スイッチや無人駅システムの創出をはじめ、社会的課題を解決することで成長してきました。この歴史から、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」であると再認識しました。そのうえで、ソーシャルニーズの創造や人間性の尊重に根ざしたビジョンでなければオムロンらしい未来はつくれない、そう思い至り、SF2030の作成に取り組みました。その過程で描いたのは、けっしてダークファクトリーのような人もいない照明もないといった無機質な世界ではなく、人と機械が助け合うことで人の創造力が発揮される世界です。このような未来に向けて、オムロンは「人が活きるオートメーション」の実現を掲げました。

オートメーションには、3つのステージがあります。最初は「代替」で、人がやっていた作業を機械が代わってやる。次は機械が人と一緒に作業ができる「協調」です。そして我々がいま目指しているのは、機械が人に寄り添い、モチベーションを上げ、人の可能性を最大限に発揮させる、人と機械の「融和」です。オムロンのコア技術「センシング&コントロール+Think」の進化でそれを実現し、人を幸せにする。人が活きるオートメーションを社会に実装していきます。

[P57 Innovation & Technology →](#)

— SF2030では、長期ビジョンとして初めて「サステナビリティ重要課題」を設定しました。

SF2030では、事業を通じて社会価値と経済価値の創出に取り組むことで企業価値を最大化します。そのためSF2030の策定にあたっては、事業計画とサステナビリティ重要課題を一体化して検討に取り組みました。具体的には、「企業理念と存在意義」「2030年とさらにその先の社会からのバックキャスティング」「環境や社会の持続可能性に貢献するための企業への要請」の3つの観点から検討しました。結果、以下の5つを重要課題として特定しました。これらの重要な課題に対応する目標の進捗状況を確認しながら、事業活動を通じて社会的課題の解決に取り組んでいます。

サステナビリティ重要課題

- ① 事業を通じた社会的課題の解決
- ② ソーシャルニーズ創造力の最大化
- ③ 価値創造にチャレンジする多様な人財づくり
- ④ 脱炭素・環境負荷低減の実現
- ⑤ バリューチェーンにおける人権の尊重

P15 サステナビリティ重要課題 →

— コロナ禍をはじめ予期せぬ事態の続出で、数年先の経営が見通せないという声が多く聞かれます。その中で「長期ビジョンを掲げる意味」はどこにあるのでしょうか。

社会的課題を見出し、それを満たすソーシャルニーズを創造していくには、10年先といった長期的な時間軸で社会や事業のあり方、取り組むべき課題について考える必要があります。たとえば、中期経営計画はほぼ3年ですが、3年であれば、改善の手当てをすれば何とか乗り切ることができます。しかし、10年となると、根本的な改革をしなければなりません。このままでは10年先は立ち行かなくなると思えば、たとえ苦しくとも今、改革に取りかかろうというモチベーションにつながります。長期ビジョン策定には、こうした「本質課題を先送りしない効果」もあります。だからこそ自分たちのありたい姿を10年に一度じっくりと考え、それをステークホルダーに向けて宣言することに、私は大きな意味があると思っています。

P87 Governance →

SF 1st Stageで挑む 3つのトランスフォーメーション

— SF2030は3つの中期経営計画で構成されています。その最初の中期経営計画となる「SF 1st Stage (2022～2024年度)」の位置づけと具体策をお聞かせください。

SF2030は、コロナ禍によりスタートを1年遅らせましたので9年間の長期ビジョンとなり、3年ごとの中期経営計画で実践していきます。その最初の中期経営計画となるSF 1st Stageは、社会的課題を捉えた価値創造と持続的成長に向けて能力転換を加速する「トランスフォーメーション加速期」と位置づけました。噴出する社会的課題から生まれる成長機会を掴むために、VGで培った競争力を発揮し、組織能力の転換を推進して成長の持続性を高めます。具体的には、「事業のトランスフォーメーション」「企業価値・組織能力のトランスフォーメーション」「サステナビリティへの取り組み強化」。この3つに取り組むことで、オムロン自身の変革に挑みます。

結果として、2024年度に向けて年率7%の成長を実現します。営業利益においても、将来の成長に向けた投資を行いながら年率2桁以上の成長を実現します。

P22 SF 1st Stage →

■ SF 1st Stage財務目標

	2021年度実績	2024年度目標	2021⇒2024年度
売上高	7,629億円	9,300億円	+ 7%/年
営業利益	893億円	1,200億円	+ 10%/年
営業C/F3年累計	2,327億円	2,500億円	+ 173億円
ROIC	9.6%	10%超	+ 0.4P超
ROE	9.7%	10%超	+ 0.3P超
EPS	306円	400円超	+ 9.3%/年

●事業のトランスフォーメーション

SF2030で掲げる事業のトランスフォーメーションでは、「4コア事業(制御機器事業・ヘルスケア事業・社会システム事業・電子部品事業)の進化」、「顧客資産型サービス事業の拡大」、「社会的課題起点での新規事業の創出」に取り組みます。

「4コア事業の進化」では、各事業が成長領域を見なおし、注力事業を設定しました。これらの注力事業の成長を通じ、社会価値の創出を進めていきます。

2つ目の「顧客資産型サービス事業の拡大」では、いままで培ってきた知見やデータといった顧客資産を活かし、コト視点で顧客の本質課題を把握します。さらに、モノにサービスを組み合わせた新たな価値を提供していくことで顧客とつながり続け、新たな課題を把握・解決するサイクルを回し続けていきます。

3つ目の「社会的課題起点での新規事業の創出」では、4コア事業における新規事業の構想と技術開発に取り組み、タイムリーに社会が必要とする価値を提供することで、事業化へとつなげていきます。

P22 SF 1st Stage →

●企業価値・組織能力のトランスフォーメーション

企業価値・組織能力のトランスフォーメーションでは、3つの取り組みを加速させます。

1つ目は「ダイバーシティ&インクルージョンの加速」による人財能力開発です。このSF 1st Stageでは、DX研修など、人財への投資を従来比3倍に増やします。

2つ目は「DXによるデータドリブンの企業経営」です。まずは、グローバルに基幹システムを一つのシステムに刷新・統合します。これを完成させる過程で、事業運営のスピードアップと、効率化を実現し、最終的には販管費の圧縮にもつなげていきます。DX人財の採用や教育も重点的に行います。

3つ目は「サプライチェーンのレジリエンス向上」です。不測の事態に備え、サプライチェーンの強靱化・複線化に取り組んでいきます。事業機会の観点では、コロナ禍に加え、地政学リスクや自然災害リスクの顕在化は、当社の制御機器事業にとっては、お客様の課題克服に向けて貢献できるチャンスでもあります。なぜなら選択と分散に伴う複線化によって、新設される生産拠点には必ずAIやロボットなどを使った最新の生産ラインが導入されるからです。

●サステナビリティへの取り組み強化

そして、サステナビリティへの取り組み強化では、「脱炭素・環境負荷の低減」「グローバルでの人権尊重」に取り組むことで、企業としての責任を果たすと同時に、これを競争力に変え、オムロンのバリューチェーンの付加価値をさらに向上させていきます。

サステナビリティへの取り組みは、待ったなしの課題であると同時に、オムロンにとって大きなビジネスチャンスでもあります。私たちは、コア技術「センシング

&コントロール+Think」により、省エネや再生可能エネルギーの有効利用、プラスチック代替素材の包装技術などを生み出すことで、お客様のサステナビリティ取り組みを支援していきます。

P22 SF 1st Stage →

——企業価値・組織能力のトランスフォーメーションにおける具体的取り組みで注目すべきは、社員に対する「業績連動株式報酬制度」の導入です。今後、グローバルの全管理職にも拡大予定だとか。日本企業としては珍しい試みですが、この狙いをお願いします。

この制度を導入した最大の理由は、オムロンが目指している、経営・社員・株主の皆が豊かになる「三位一体の経営」の実現のためです。

前回の長期ビジョンの10年間では株価が約4倍になり、キャピタルゲインとして株主に大きく還元することができました。社員にも業績連動の賞与という形で還元しました。しかし、賞与ではその金額が何割か増す程度で、それが数倍にもなるわけではありません。私は以前から、企業価値の向上と社員の資産形成を両立する施策に取り組みたいと考えていました。そこで、従来の社員持株会を活性化する形で、中期業績に連動してオムロン株が社員に配分される仕組みをつくることにしたのです。社員が長期ビジョンを正しく理解し、企業価値の向上を自分事として強く意識する効果も期待しています。

P69 People →

データビジネス確立に向けた 戦略的な資本業務提携

——今年2月、株式会社JMDCの株式33%を取得し、資本業務提携を行いました。この決断の経緯と戦略についてお聞かせください。

私はJMDC社のビジネスモデルに早くから注目していました。彼らのビジネスモデルは、国内最大の2,000もの健康保険組合と1,400万人にも及ぶレセプトデータを匿名化・類型化して分析、情報提供することで、データ提供元に還元するというものです。また、このビッグデータを加工して、製薬会社や保険会社などにマーケティングデータとして提供したり、コンサルティングを行ったりもしています。データが貯まれば貯まるほど、提供する価値が上がっていく。この仕組みに大きな可能性を感じていました。

たとえば、同社が保有するビッグデータに、血圧値や体重、心電情報など、オムロンが有する家庭でのバイタルデータを突合させると、患者がどんな診断を受け、どの薬を飲んで血圧が下がったのかなど、ペイシェントヒストリーを把握できるようになります。また、効果測定だけでなく予防医療の観点でも有効です。同社とオムロンのデータと掛け合わせることで、オムロンが目指す脳心血管疾患の発作をゼロにする「ゼロイベントの実現」に大きく前進できます。これがJMDC社との資本業務提携に踏み切った大きな理由です。医療費の高騰という社会的課題が深刻化する中で、治療から予防へという大きなトレンドの下、健康ビッグデータの重要性はますます高まっています。

さらに、資本業務提携にはもう一つの狙いがあります。それは、JMDC社から「データを基軸にした事業のコツ」を学ぶことです。中長期で見れば、ヘルスケアビジネスの領域に留まらず、制御機器事業や社会システム事業でも、データを活用して個人や企業にソリューションサービスを提供していくビジネスが次々と立ち上がっていきます。同社からデータを活用してマネタイズする力を習得し、「コト視点」での価値創出も加速させていきます。すでに、新サービス開発や海外展開など「7の協業テーマ」を走らせています。

[P57 Innovation & Technology →](#)

■ (株)JMDCとの共同記者会見 (2022年2月22日)



オムロン株式会社
代表取締役社長 CEO
山田 義仁

株式会社 JMDC
代表取締役社長兼CEO
松島 陽介 氏

「個人が輝く」未来を 社員とともに

—— 長期ビジョン実現に向けた重要な第一歩となる
「2022年度の決意」を、あらためてお願いします。

2022年度第1四半期の決算は、上海ロックダウン

により上海の主力工場が生産制約を受けたため、前年同期比で減収減益となりました。しかし、この状況は既に解消されています。6月単月の業績は前年を超える水準まで大幅に回復しており、通期では期初に立てた増収増益の計画を達成できる見通しです。第2四半期以降も部材不足や地政学リスクの高まり、インフレの進行など、様々な課題と向き合いながらの事業運営になります。しかし、今のオムロンには変化があっても、それを乗り越えるだけの力がついてきています。この力をさらに確実なものとするために、今後も成長に必要な投資は継続して実施してきます。現在も受注は好調であり、お客様から数年先の設備投資に向けた相談も数多く頂いています。2022年度は、これらの短期・中期の期待に応える新たなソーシャルニーズ創造を加速することで、SF2030のゴールに向けて飛躍する1年とします。

■ 2022年度連結業績予想

	2022年度計画	前年度比
売上高	8,500億円	+ 11.4%
売上総利益	3,875億円	+ 11.7%
営業利益	930億円	+ 4.1%
当期純利益	630億円	+ 2.6%

[P36 2022年度見通し →](#)

[P82 統合リスクマネジメント →](#)

SF2030においても、激動の時代に向き合う覚悟に変わりはありません。時代が動く時には必ず「変化」が起こる。むしろ、変化がある時が大きなチャンスです。だからこそアンテナをしっかりと張り、その流れや風向きをいち早く察知する。そして、世に先駆けて変化から生まれる社会的課題の解決に挑戦する。オムロンではこれを「ソーシャルニーズの創造」と呼び、企業理念の中で私たちが大切にしている価値観「Our Values」のひとつとして掲げています。これを実践することがオムロンのミッションであり存在意義です。

社員のやりがいと会社の成長を結び付けるグッドサイクルを回すこと、一人ひとりが能力を存分に発揮できる仕組みづくり上げること、これが経営チームに課された重要な役割です。「人が生きるオートメーション」を掲げるオムロンは、これまで以上に「社員一人ひとりが輝く企業」へとギアチェンジしていきます。新たなソーシャルニーズの創造に向け、社員とともに、その挑戦を続けていきます。