

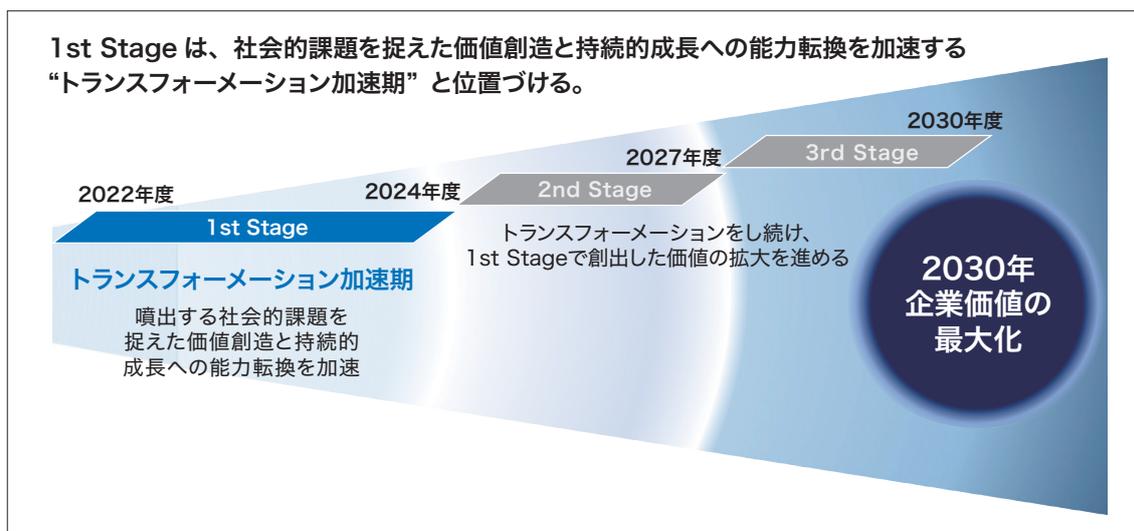
# 中期経営計画「SF 1st Stage」

## SF 1st Stageの位置づけ

SF2030は、コロナ禍によりスタートを1年遅らせたことで、計9年間の長期ビジョンとしてスタート。本長期ビジョンは、3つの中期経営計画にステージを分けて推進してきます。その最初の中期経営計画が「SF 1st Stage (2022年度～2024年度)」です。噴出する社会的課題を捉えた価値創造と持続的成長への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。

グローバル社会は、持続可能な社会の実現に向け、新たな社会・経済システムへの転換が加速しています。既に、再生可能エネルギー、EV、遠隔診療サービス、それらを支える高速通信インフラの整備など、持続可能な社会の構築にむけた動きが顕在化しています。この社会の変化は、多くの産業で構造転換を促し、オムロンにとっても、新たな事業機会の獲得、そして大きな飛躍のチャンスをもたらしています。一方で、地政学リスク、コロナ禍の継続、自然災害の頻発、それらに端を発したサプライチェーンの混乱など、事業環境の不透明さ・不確実性が“常態化”することが想定されます。また同時に、カーボンニュートラルや人権の尊重など、社会の持続可能性に対する要請は高まっており、この大きな変革期において、変化対応力をより強固なものにできるか否かが、長期ビジョンの達成に大きく影響します。

このチャンスとリスクが混在するSF 1st Stageは、VGをつうじ培った資産・能力を活かし、社会的課題の解決を積極的に進めることで高成長を実現するとともに、中長期的な環境変化に適応できる能力転換を進める期間とします。この実現により、「SF 2nd Stage (2025年度～2027年度)」の価値拡大へと繋げ、2030年の企業価値の最大化を確かなものにしていきます。



SF 1st Stageの位置づけ

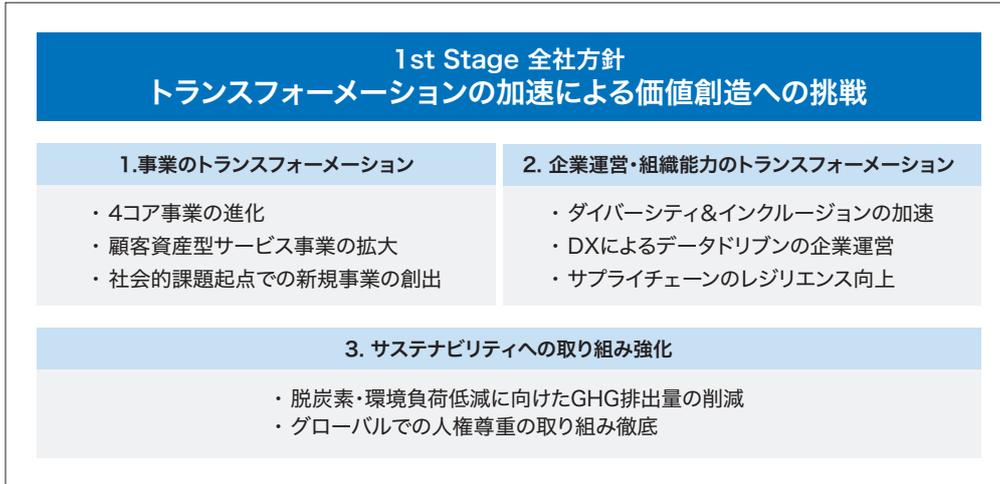
## SF 1st Stage全社方針

SF 1st Stageの全社方針は、「トランスフォーメーションの加速による価値創造への挑戦」です。2022年度からの3年間は、社会・産業構造の変化とともに成長機会あふれる期間であり、力強い成長、そして成長の持続性を高めるために3つのグループ戦略に取り組みます。

1つ目は、「事業のトランスフォーメーション」です。より複雑化・高度化する顧客課題の解決を果たし、持続的な成長力を獲得するために3つの取り組みを進めます。具体的には、4コア事業の進化、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。

2つ目は、「企業運営・組織能力のトランスフォーメーション」です。事業環境の変化に適応しながら、価値創造をし続けるための企業運営・組織能力の転換に向け、「ダイバーシティ&インクルージョンの加速」「DXによるデータドリブンの企業運営」「サプライチェーンのレジリエンス向上」を進めます。

3つ目は、「サステナビリティへの取り組み強化」です。脱炭素・環境負荷低減に向けたGHG排出量の削減、グローバルでの人権尊重の徹底に取り組みます。



SF 1st Stage全社方針・グループ戦略

## 事業のトランスフォーメーション

### ● 4コア事業の進化

SF2030で定めた社会価値の創出に向け、各事業が注力事業を再設定し、事業ポートフォリオを進化させていきます。各注力事業が新たな成長機会を獲得するため、VG+変革期で構築した資産・能力を最大活用していきます。また、新たな顧客価値を創造し、そして市場競争を勝ち抜く強固な無形資産の構築を進め、高い売上成長を実現していきます。

### ● 顧客資産型サービス事業の拡大

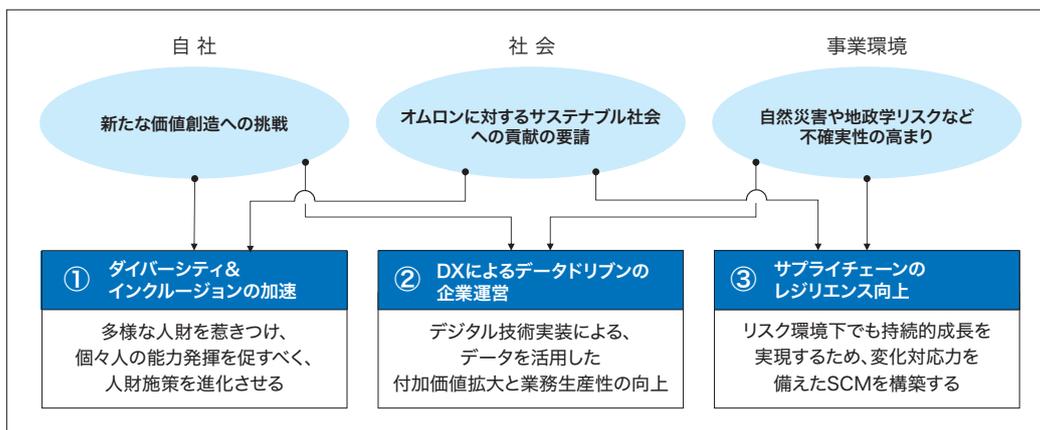
「モノ(商品)視点」から「コト視点」で顧客の本質的な課題にアプローチし、これまで培ってきた現場の知見やデータといった顧客資産を活かした、新たなサービス事業の創造・拡大を目指します。この「モノ(商品)+サービス」での新たな価値提供により、オムロンと顧客がつながり続け、将来にわたる顧客課題の把握と解決を実行するサイクルを回し続けます。

### ● 社会的課題起点での新規事業の創出

オムロンの強みが活きる領域で社会的課題を起点に事業テーマを設定し、事業構想・事業開発とオートメーション技術開発を一体化して進めていきます。新事業の創出確度を高め、2024年度までに3つの新たな事業を創出します。

## 企業運営・組織能力のトランスフォーメーション

事業環境の変化に適応し価値創造の持続性を高めるために、企業運営と組織能力を進化させていきます。そのために、「自社」「社会」「事業環境」の観点から、トランスフォーメーションに取り組むべき3つの領域を定めました。



企業運営・組織能力のトランスフォーメーション

まず、自社の観点では、新たな価値創造への挑戦です。SF 1st stageでは、注力事業での競争力強化に加え、サービス事業の拡大、新規事業の創出など、難易度の高いチャレンジに取り組みます。この実現に向け、従来にない新たな能力獲得を進める必要があります。次に、社会の観点では、オムロンは従来からサステナビリティ貢献に向けた活動を推進してきました。しかし、社会からの要請はより強く範囲も広がっており、事業活動を行う過程において、ステークホルダーへの貢献をより重視した企業・事業運営にシフトしていく必要があります。そして事業環境の観点では、自然災害や地政学リスクなどの常態化が挙げられます。頻繁に発生する異常気象や米中摩擦など不確実性の高い事業環境が継続する前提に立ち、そのような環境でも価値創造が継続できる事業基盤を作り上げる必要があります。

これらの3つの観点を踏まえ、注力すべき重点領域を「ダイバーシティ&インクルージョンの加速」「DXによるデータドリブンの企業運営」「サプライチェーンのレジリエンス向上」と決めました。

### ● ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の加速

オムロンが、D&Iの加速で目指すのは、社会的課題を志すスペシャリティを備えた多様な人財が集い、一人ひとりが主体性をもって能力を発揮し続ける集団です。このありたい姿に向けて、「専門人財のグローバルでの採用の継続」「成長意欲のある人財への積極的な投資」「キャリア・雇用体系・働き方の多様な選択肢の拡充」「グローバルでのジョブ型人事制度導入」など、人財を惹きつけ、一人ひとりの情熱と能力を解放する施策の拡充を進めていきます。

### ● DXによるデータドリブンの企業運営

付加価値の拡大と業務の効率化を目的に、4つの基幹業務領域でデジタルトランスフォーメーションを推進し、データドリブンの企業運営へのシフトを加速します。具体的には、「バリューチェーン：情報の連結による事業スピードの向上とコスト改善力の獲得」「経営管理：成長ドライバと事業リスクのタイムリーなマネジメントによる企業価値の向上」「タレントマネジメント：グローバル全社員の見える化を通じた適所適材による組織能力の最大化」「ガバナンス：グローバルエクセレントカンパニー水準のガバナンスと生産性の両立」です。2024年には欧州での業務実装を果たし、「SF 2nd Stage」のグローバル展開へと繋げていきます。

### ● サプライチェーンのレジリエンス向上

サプライチェーンを取り巻く環境は、地政学リスクの高まりや物流価格高騰の長期化、カーボンニュートラルや人権尊重への対応要請の高まりなど、大きく変化しています。これらの環境変化に適応し、かつ顧客への商品・サービスをタイムリーに提供できる柔軟性と、高い生産性を備えたサプライチェーンを再構築していきます。

## ■ サステナビリティへの取り組み強化

グループ戦略の3つ目は、サステナビリティへの取り組み強化です。なかでも、「脱炭素・環境負荷低減に向けたGHG排出量の削減」と、「グローバルでの人権尊重の取り組み徹底」に注力します。オムロンに対する社会からの期待は、事業の持続的な成長とともに、社会の持続的な発展への貢献です。オムロンは、SF2030において、「脱炭素・環境負荷低減の実現」と「バリューチェーンにおける人権の尊重」の2つを、サステナビリティ重要課題として設定しました。SF2030・SF 1st Stageにおいてこれを推進し、目標達成するための重要な指針として、2022年3月1日に「オムロン環境方針」と「オムロン人権方針」を新たに制定しました。

今後、オムロンは、本方針に基づきステークホルダーの期待に応えることで、企業価値の向上につなげていきます。

● 脱炭素・環境負荷低に向けたGHG排出量の削減

オムロンは、2018年7月に、2050年にScope 1・2について温室効果ガス排出量ゼロを目指す「オムロンカーボンゼロ」を設定し、着実に温室効果ガス排出量の削減を進めています。SF2030では、カーボンゼロ社会の実現、また循環経済への移行に向けて、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量の削減、資源循環モデルの構築の実現を目指します。

SF 1st Stageでの主な取り組みは、以下の通りです。

- 温室効果ガス排出量の削減 (Scope 1・2: 自社領域からの排出量)
- 温室効果ガス排出量の削減 (Scope 3 カテゴリー 11: 製造・販売した製品・サービス等の使用に伴う排出量)
- 循環経済への移行

取り組み項目	SF 1st Stage目標
<p><b>自社から排出されるGHG<sup>(1)</sup>削減 (Scope 1・2)</b></p>	<p>2050年の“カーボンゼロ”実現に向けて、2024年度までにGHG排出量総量を基準年である2016年度比で「53%削減」する。そのために「省エネ・創エネの拡大」と「国内全76拠点のカーボンゼロの実現<sup>(2)</sup>」などに取り組む。</p>
<p><b>自社が販売した製品使用から排出されるGHG削減 (Scope 3 カテゴリー 11)</b></p>	<p>2030年度目標の「18%削減」(2016年度比)達成に向けて、1st Stageでは、各事業において新商品の省エネ設計を実施。同時に、1st Stage期間中に2030年度目標達成のシナリオを策定する<sup>(3)</sup>。</p>

\*1 GHG=Greenhouse Gas(温室効果ガス)。

\*2 生産13拠点、非生産(本社・研究開発・販売)63拠点における自社の電力使用により排出されるGHGが対象。

\*3 Scope 3の2050年目標は現時点では未定。今後の検証・検討を経て策定予定。

SF 1st Stage 「脱炭素・環境負荷低減の実現」に向けた取り組み

● グローバルでの人権尊重の取り組み徹底

オムロンは、これまで自社生産拠点および重要仕入先を対象に、サステナビリティセルフアセスメントなどを活用して人権リスク調査や対策を行ってきました。これらの取り組みに加えてSF 1st Stageでは、対象をバリューチェーン全体に拡大し、オムロン人権方針ならびに国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGP)」に則った取り組みを進め、グローバルにおける人権ガバナンス体制の確立を目指します。

SF 1st Stageでの主な取り組みは、以下の通りです。

- UNGPに沿った人権デューデリジェンスの実施
- 各国・地域に適した人権救済メカニズムの構築

オムロンのバリューチェーンに関わる人々が、人権リスクにさらされずに働き、生活できることは持続可能なビジネスの基盤であり、よりよい社会へと繋がると考えています。これらの取り組みをつうじオムロンの成長力を高めていきます。

■ 経営目標

SF2030では、社会価値と経済価値を最大化させることで企業価値の最大化を目指します。その実現のマイルストーンとして、SF 1st Stageでは、財務目標に加え、初めて非財務目標を経営目標として設定しました。財務目標では、2024年度に売上高:9,300億円、営業利益:1,200億円、ROIC/ROE:10%超を目指します。高い売上・利益成長を実現するとともに、ROIC10%を超える価値創造を成し遂げ、企業価値を高めていきます。

非財務目標では、グループで創出する社会価値と将来にわたる競争能力の獲得を示す「10+1」の目標を掲げます。10の非財務目標のうち3つは、グローバルの社員投票により決定しました。全社員が自ら定めた目標を一つの原動力とし、アクションを推進してきます。また、+1の目標は、オムロンのサステナビリティ方針に則り、各リージョンで地域に根差した社会貢献活動を宣言したものです。財務目標、非財務目標は、次の通りです。

## SF 1st Stage 財務目標

	2021年度実績	2024年度目標		2021年度実績	2024年度目標
売上高	7,629億円	9,300億円	制御機器事業 (IAB)	売上高 4,181億円	5,150億円
営業利益	893億円	1,200億円		営業利益 763億円	1,040億円
営業C/F 3年累計 (車載事業譲渡影響除く)	2,327億円	2,500億円	ヘルスケア事業 (HCB)	売上高 1,329億円	1,800億円
ROIC	9.6%	10%超		営業利益 185億円	280億円
ROE	9.7%	10%超	社会システム事業 (SSB)	売上高 877億円	1,000億円
EPS	306円	400円超		営業利益 65億円	100億円
			電子部品事業 (DMB)	売上高 1,210億円	1,250億円
				営業利益 101億円	130億円
				(営業利益率) (8.3%)	(10.4%)

(注) 制御機器事業の一部商品を電子部品事業に組み替えて表示しています。

## SF 1st Stage 非財務目標

- ① 3つの社会的課題解決への貢献を示すサステナビリティ売上高<sup>(\*)</sup>を2021年度比+45%成長させる
- ② グローバル女性マネージャー比率18%以上を実現する
- ③ 海外28拠点での障がい者雇用の実現と日本国内の障がい者雇用率3%を継続する
- ④ Scope1・2でのGHG排出量の2016年度比53%削減を実現する
- ⑤ 国内全76拠点のカーボンゼロを実現する
- ⑥ UNGPIに沿った人権デューデリジェンスの実施とバリューチェーンにおける人権救済メカニズムを構築する
- ⑦ サステナビリティの取り組みを着実に実践し続け、DJSI Worldに選定され続ける
- ⑧ 多様な人財の能力を引き出すマネジメントトレーニングをグローバル管理職が100%受講する
- ⑨ DXの基礎知識となる統計、データ分析、AIなどの研修プログラムを全エリアに導入する
- ⑩ デジタルツールの駆使により、ペーパー使用量を削減する
- ⑪ 各リージョンのトップマネジメントが、オムロンのサステナビリティ方針に則り、地域社会に対するコミットメントを宣言し、実行を継続する

\*1 「カーボンニュートラルの実現」、「デジタル化社会の実現」、「健康寿命の延伸」に繋がる注力事業の売上高 \*2 ⑧から⑩は、当社グループ社員投票で決定した目標

また、財務目標、非財務目標の達成に導くグループの重要な取り組み目標として戦略目標を設定しました。戦略目標は、以下のとおりです。

## SF 1st Stage 戦略目標

制御機器事業 (IAB)	ヘルスケア事業 (HCB)	社会システム事業 (SSB)	電子部品事業 (DMB)
i-Automation! 採用顧客数 <b>5,000社</b> (2021年度比 2倍)	グローバル血圧計販売台数 <b>9,400万台</b> (3年累計) 遠隔診療サービス利用者数 <b>60万人</b> (累計)	エネルギー・マネジメント 機器接続台数 <b>5万台</b> (3年累計)	新エネルギー・高速通信の 普及に貢献する製品販売 DC機器向け製品 <b>0.6億個</b> 高周波機器向け製品 <b>1.7億個</b> (3年累計)
顧客資産型サービス 事業の拡大 サービス事業比率 <b>10%超</b>	新規事業の創出 新規事業創出数 <b>3事業以上</b>	ダイバーシティ& インクルージョン 人的創造性 <b>+7%</b> (2021年度比) 人財開発投資 <b>60億円</b> (3年累計) VOICE SEI <b>70P以上</b>	稼ぐ力の向上 売上総利益率 <b>47.0%超</b>