

## CFOインタビュー

### ROIC経営の進化が 「企業価値の最大化」を牽引する

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



— ROIC経営を掲げ、企業価値の向上に努めてきたVG2020(VG)ですが、これまでの取り組みについて総括をお願いします。

VGでは、「成長力」「収益力」「変化対応力」を兼ね備えた強い企業となるべく、ポートフォリオマネジメントやROIC逆ツリーの実践を重ね、その成果は企業力として実を結びつつあると手応えを感じています。

VG期間で事業の選択と集中がほぼ完了し、グループ全体の事業ポートフォリオはより強靱なものになりました。また、各事業における不採算商品の整理も進み、全体の売上高総利益率(GP率)は着実に向上しています。またROIC逆ツリーも、啓発活動に取り組んできたことで現場に浸透したのは大きな財産です。各現場が、グループ全体、個々の事業の目標達成に向けて、自分たちの役割の重要性を理解し、強いコミットメントを持って行動していることを心強く思います。こうした取り組みは、SF2030でもオムロンの変わらぬ強みとして活かし続けていきます。

もちろん、課題がないわけではありません。ROIC経営の本質は価値創造のマネジメントです。リソースを最適化し、伸ばすべき事業に投入する。収益管理はそのための工程の一つですが、再投資が価値創造につながって初めて完結するものです。VGで収益力を強化できたものの、これからの将来を見据えた時、投資領域を選別し、必要なリスクテイクと適切な資源配分がよりタイムリーに行える能力を伸ばしていく必要があります。また、データビジネスのような事業を進化させるには、市場やビジネスモデルを評価できる目を養うとともに、成果が表れるまでの時間軸を見極め、濃淡をつけたドラスティックな投資判断が必要となります。加えて、サプライチェーンマネジメントや現在進めているDXなど、中長期的な事業基盤の強化に向けた投資も不可欠です。先に述べた事業の戦略的投資と合わせ、どのように利益の持続的成長とのバランスを図っていくのか、その舵取りはこれまで以上に難しさを増しています。

— SF2030の目標を「企業価値の最大化」と設定されました。その実現に向けてROIC経営をどのように進化させていくのでしょうか。

企業価値の最大化という目標のために、ROIC経営を次の2つの側面から変革していきます。

1つ目は「社会価値を起点とした事業ポートフォリオマネジメント」です。SF 1st Stageでは、各ビジネスカンパニーが設定した社会価値の創出を牽引する事業を注力事業と位置づけ、事業単位のポートフォリオマネジメントを実行します。長期ビジョンを検討するにあたって、各ビジネスカンパニーと、どのような社会価値を創造するのか。そのために、解決しなければならない顧客の本質的課題は何かなどについて、幾度となく議論を重ねました。そうして明らかになった社会価値を起点に、バックキャストを試み、自らがアドレスすべき市場、創造すべき市場、そして各事業の競争優位性を再評価し、注力事業を設定しています。

各ビジネスカンパニーが、自分たちの注力事業を軸にして成長を牽引し、それぞれの事業価値を最大化させることで、企業価値の向上へと結実していきます。その際、これらの注力事業は、「モノ(商品)」だけでなく、たとえば「モノ(商品)+サービス」「新たなサービス」など、さまざまな形で展開されるため、商品ではなく事業を単位としたポートフォリオマネジメントを進める必要があります。なお、従来の商品を単位としたポートフォリオマネジメント(PPM)は、収益性の規律という観点から今後も継続させます。なお、今回の事業ポートフォリオマネジメントでは、人財のリソースマネジメントとの整合性を特に重要視しました。事業の成長シナリオに沿った人財の適所適財を実現していくことが成功のカギとなると認識しています。注力事業はいずれも成長性が高く、魅力ある市場を対象としているとはいえ、その成長ポテンシャルを最大化するには、最高の布陣を揃え、社員のパフォーマンスを最大化する環境を整えることが欠かせません。この事業ポートフォリオマネジメントと人財のリソースマネジメントの連鎖が、SF中期戦略の特徴の一つといえます。

2つ目は、「企業価値の向上を体系化した新たなマネジメントツリーの構築」です。

その理由は2つあります。1つ目は、事業を進化させるうえで、無形資産の重要性がより高まるということ

です。我々は、モノ(商品)のコスト競争力だけでなく、顧客の本質的課題を解決する高付加価値を生み出すことで、利益の成長を目指します。その付加価値を生み出す構成要素の多くが無形資産と紐付いています。

たとえば、制御機器事業のi-Automation!の場合、各業界のリーディングカンパニーとの共創により生み出された革新的なアプリケーション群であり、高度な技術を身につけたエンジニアたちが競争優位の源泉です。ヘルスケア事業ならば、長年培ってきた許認可取得のノウハウ、医療業界からの信頼、そしてグローバルに収集・蓄積してきた血圧データなどが他社との差異化を図り、オムロンユニークな価値の創出に大きく貢献しています。こうした無形資産を各事業の生み出す付加価値と紐付けると同時に、投資効果を財務インパクトで測るロジックを備えることが、企業価値の向上において極めて重要です。

2つ目の理由は、昨今の社会構造の変化や価値観の変化により、企業価値を構成する要素が多様化していることです。先程申し上げた事業の無形資産の話に加え、カーボンニュートラルや人権への配慮など、ESG関連の課題においても必要な投資を行い企業価値へと結び付けていく必要があります。しかしながら、ROICを起点に体系化したツリー構造だけでは、十分にその要素をカバーできておらず重要な経営資源配分の精度が落ちるリスクがあります。そのため仮説と検証を繰り返し、評価指標を調整しながら企業価値向上のメカニズムとして確立していきたいと思えます。

現在、グループ全体では企業価値を起点に、各ビジネスカンパニーでは事業価値を起点に、新たなマネジメントツリーの構築を進めています。今後の取り組みを通じて、より具体的な姿をお見せできるよう、努めてまいります。

— 2021年度、JMDC社へ1,000億円を超える出資を行いました。ROIC経営の視点から、この投資判断を行った背景や考え方について教えてください。

JMDC社への出資に関する評価は、中長期的なりターンとリスクについて徹底的に検証しました。資本コストを上回るリターンをどのように創出するのか、従来の経済的価値と戦略的価値の両面から評価しました。

この出資は、オムロングループの新たなチャレンジで

あるデータビジネスの創出を目的としたものであり、新規事業の評価に近い性格があります。既存事業のようなシナジー測定やバリュエーションをそのまま使うことは適切ではありません。時間軸に沿って、短期的な投資効果、中長期的なデータビジネスの構想と財務ポテンシャルについて何度も何度も議論を重ね、評価を行いました。一方で、戦略的価値は極めて明確です。

JMDC社は、オムロンにはないデータビジネスの知識と知見を持っています。オムロンは、これまででもトライアンドエラーで事業構築を進めてきましたが、我々の知らない領域の知識や知見を有するJMDC社と協業することで、成功確率も変革スピードもよりいっそう高めることができます。これも出資にゴーサインを出した理由の一つです。さらには、JMDC社への出資を契機に、ヘルスケア事業のみならず、制御機器事業や社会システム事業のデータビジネスを加速し、グループが掲げる事業のトランスフォーメーションを実現していきたいと思えます。

なお、この度の出資は、経営にとって必要なリスクテイクでもありますが、リスク評価についてはこれまで以上に入念な検討を行っています。より正確にお話すると、オムロンの事業戦略とは切り離れた投資のリスク評価の実施です。今回の出資はB/S上では投資有価証券となっていますが、JMDC社の財務的な強み、データプラットフォームの価値、参入障壁、将来的な成長性などについて検証しプロジェクトチームや取締役会で議論を重ねました。もちろん減損リスクの可能性もありますが、現状のオムロンの財務体質であ

れば、十分吸収できます。

当時、JMDC単体の最終利益は30億円と予想され、したがって33%の持ち分があるオムロンの利益は約10億円となります。足元の投資対効果だけでいえば、1,000億円に対して1%と、ハードルレート(資本コスト)を下回っています。しかしながら、この1,000億円を現金で持っておくのか、あるいは投資に回すのか、その選択を考えた時、5年後、10年後を見据えて、将来の企業価値へとつなげていくのがROIC経営の本質です。本出資により、オムロンが新たなデータビジネスを創造することで、中長期的なトータルリターンを大きく引き上げていきます。その進捗については、別の機会にご報告するつもりです。ご期待ください。

#### ——新たな中期経営計画におけるキャッシュアロケーション、株主還元について教えてください。

SF2030において、企業価値の最大化に向けて、成長投資を優先し、そのうえで株主還元の充実を図ることを新たなキャッシュアロケーションポリシーとして設定しました。これは、オムロンは今後も成長企業であり続けるという強い意志を示したものです。そしてこの新たな中期経営計画から営業キャッシュフローを経営指標の一つに設定しました。企業価値の最大化には、「価値創造と再投資」のサイクルをたえず回していく必要があります。営業キャッシュフローはその要となるからです。

ROIC経営によって、キャッシュを稼ぐ力は年々強化されています。得られたキャッシュは、グループの成長を牽引する制御機器事業とヘルスケア事業にしか

投資計画		
	直近3カ年見通し 2019~2021年度 累計	1st Stage計画 2022~2024年度 累計
成長投資 (M&A含む)	1,404億円	2,000億円
研究開発投資	1,343億円	1,650億円
設備投資 (DX投資含む)	913億円	1,300億円
カーボンニュートラルへの投資	38億円	200億円
人材開発投資	20億円	60億円

り再投資していきます。また、既存事業に必要な成長投資に加え、新たなビジネスモデルの創出に必要な投資を行い、中長期的な成長力を向上させていきます。その成長を確かなモノとするために、組織能力のトランスフォーメーションを成し遂げる投資も、全社横断的に進めてまいります。その重点領域は主に3つです。1つ目が人財への投資です。事業のトランスフォーメーションには、その実践を担う社員一人ひとりの能力開発、多様な人財が集まる環境づくりが重要です。その実現に向け、グローバルでの人財採用や育成プログラムの実行などを中心に、前中計の約3倍に当たる60億円の人財投資を実行していきます。

2つ目はDXの推進です。我々が目指すデータドリブンによる新規事業の創造には、それにふさわしい事業インフラが不可欠であり、従来のモノを中心に考えられてきた仕組みを、モノ(商品)+サービスを中心としたソリューション提供に最適化された仕組みにする必要があります。同時に、その過程において、各業務プロセスをより標準化し業務の効率化につなげなければ、市場競争には勝つことができません。中長期の投資となりますが、計画に従って実行してまいります。

そして3つ目が、サプライチェーンマネジメントです。ご承知の通り、地政学リスクや地球環境問題への対応など、サプライチェーンを取り巻く環境は複雑化しています。足元の課題はけっして一過性のもではなく、社会全体の構造変化による不可逆なもので、これに適應させたサプライチェーンの再構築避けては通れません。

また、事業と組織能力のトランスフォーメーション

で忘れてならないのが、カーボンニュートラルです。これもグループ全体の重点投資テーマの一つです。気候変動は、オムロンが企業市民として向き合うべき社会課題であり、あらゆる企業が事業活動の与件の一つとして認識しています。

SF2030では、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進します。CO<sub>2</sub>の排出ゼロという社会的責任を果たすだけでなく、こうした取り組みを企業の競争力へと転嫁していきます。たとえば、地球環境の問題解決に資する商品の開発、IAB事業やSSB事業でのエネルギーマネジメントなどのソリューションを積極的に展開し、社会とオムロンが持続的に発展していくことを目指します。なお、投資額は、5倍に当たる200億円規模を計画しており、国内76拠点のカーボンニュートラルに向けて省エネ、創エネへの設備投資を実施します。

株主還元は、DOE(株主資本配当率)のみを基準といたしました。なぜなら、株主還元への短期業績の変動影響を低減し、安定的かつ継続的な還元を行うためです。SF 1st Stageにおいても、事業への成長投資を優先する方針に変わりはありません。たとえば優良なM&A案件があれば、内部留保したキャッシュを活用するとともに、適切な資金調達手段も講じてタイムリーに実行していきます。

以上、目指すのは、価値創造と再投資のサイクルを力強く回していくこと。その実践により、企業価値の最大化を実現し、株主の皆様に報いていけるように努めてまいります。

### SF 1st Stage キャッシュアロケーションポリシー

- ①長期ビジョンの実現による企業価値の最大化を目指し、中長期視点で新たな価値を創造するための投資を優先します。SF 1st Stageにおいては、社会的課題の解決やソーシャルニーズ創造のための人財や研究開発などへの投資、増産やDXなどの設備投資、M&A(買収・合併・提携)などの成長投資に加えて、脱炭素・環境負荷低減やバリューチェーンにおける人権尊重などのサステナビリティへの取り組みに対する投資を優先します。その上で、安定的・継続的な株主還元を実行していきます。
- ②これら価値創造のための投資や株主還元の原資は内部留保や持続的に創出する営業キャッシュフローを基本とし、必要に応じて適切な資金調達手段を講じて充当します。なお、金融情勢によらず資金調達が可能とするため、引き続き財務健全性の維持に努めます。

### SF 1st Stage 株主還元方針

- ①中長期視点での価値創造に必要な投資を優先した上で、毎年の配当金については、「株主資本配当率(DOE)3%程度」を基準とします。そのうえで、過去の配当実績も勘案して、安定的、継続的な株主還元を努めます。
- ②上記の投資と利益配分を実施したうえで、さらに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入れなどを行い、株主の皆様に還元していきます。

## 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。

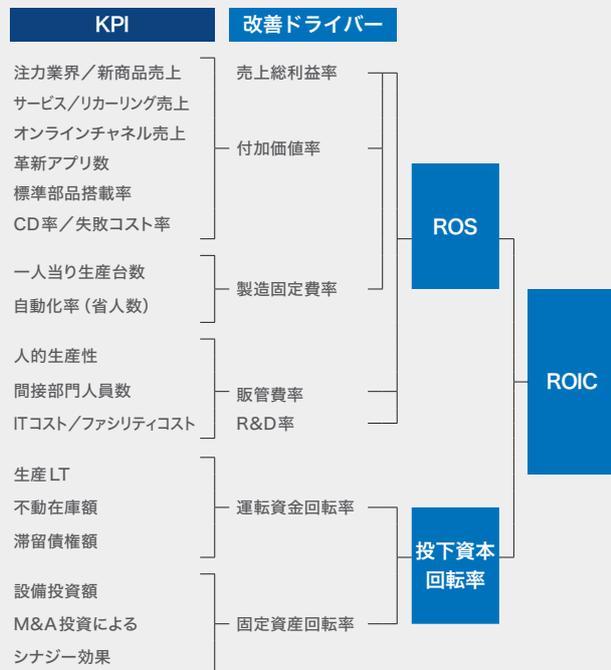
複数の事業ポートフォリオを持つオムロンにとって、ROICは各事業を公平に評価できる最適な指標です。営業利益の額や率などを指標とした場合、事業特性の違いや事業規模の大小で評価に差が出ますが、投下資本に対する利益を測るROICであれば、公平に評価することができます。



### 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。

### ROIC逆ツリー



### 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



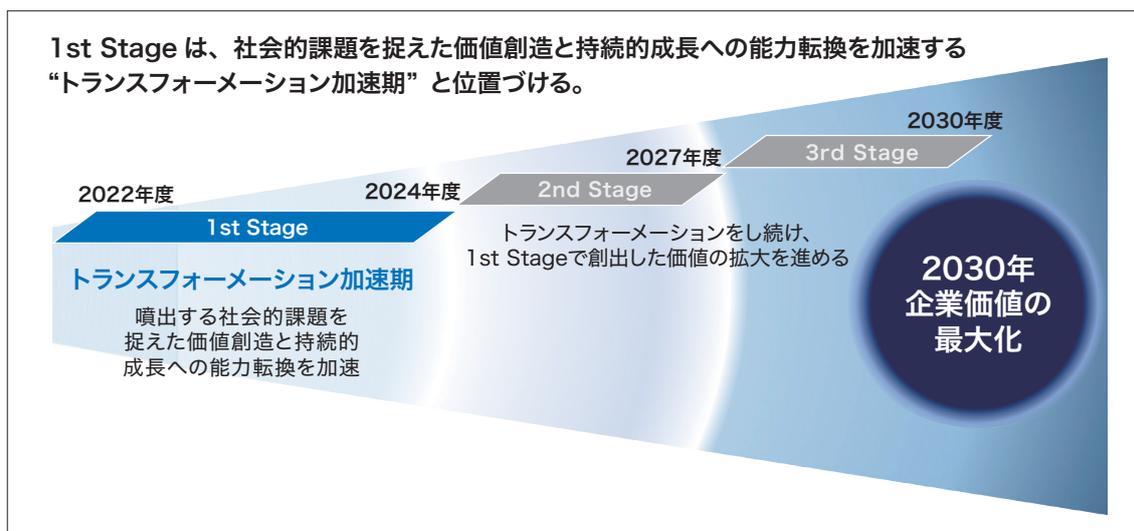
# 中期経営計画「SF 1st Stage」

## 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

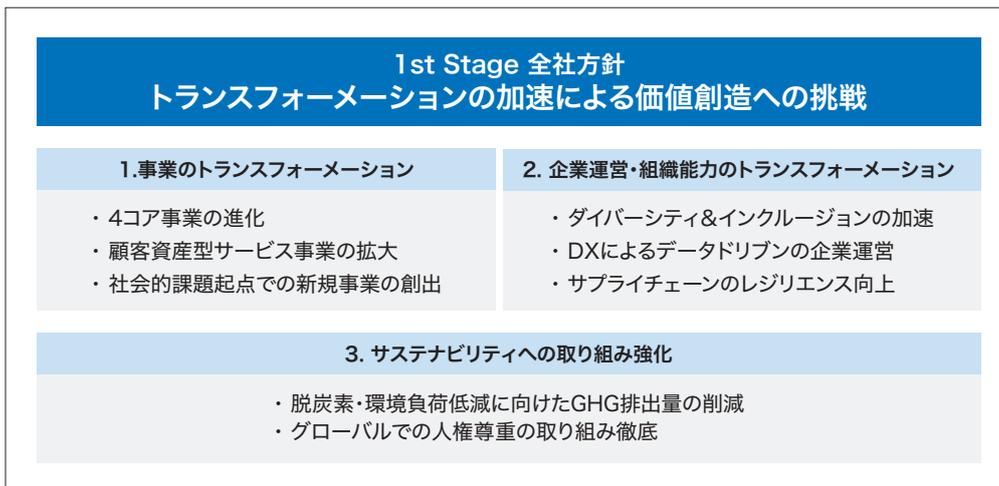
## SF 1st Stage全社方針

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

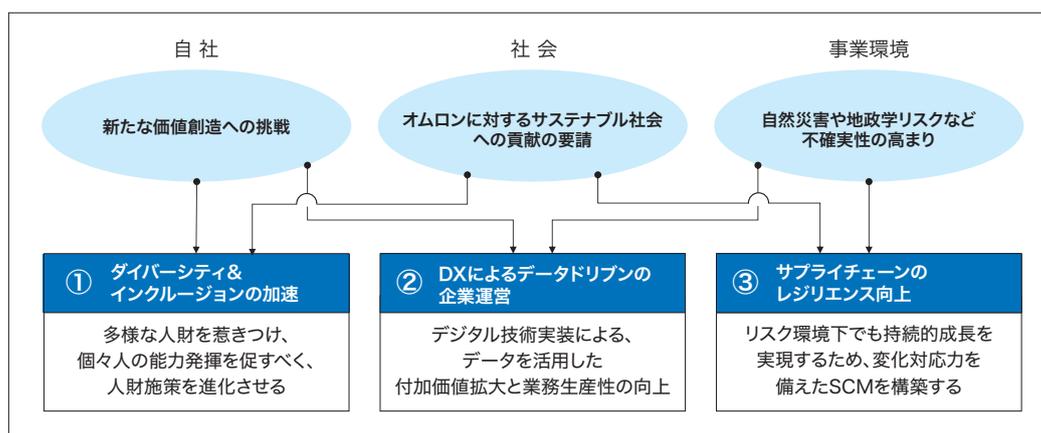
「モノ(商品)視点」から「コト視点」で顧客の本質的な課題にアプローチし、これまで培ってきた現場の知見やデータといった顧客資産を活かした、新たなサービス事業の創造・拡大を目指します。この「モノ(商品)+サービス」での新たな価値提供により、オムロンと顧客がつながり続け、将来にわたる顧客課題の把握と解決を実行するサイクルを回し続けます。

### ● 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 style="text-align: center;"><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 style="text-align: center;"><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>

<sup>1</sup> GHG=Greenhouse Gas(温室効果ガス)。  
<sup>2</sup> 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。  
<sup>3</sup> 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 営業利益 (営業利益率)	4,181億円 763億円 (18.2%)	5,150億円 1,040億円 (20.2%)
営業利益	893億円	1,200億円		ヘルスケア事業 (HCB)	売上高 営業利益 (営業利益率)	1,329億円 185億円 (14.0%)
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	社会システム事業 (SSB)		売上高 営業利益 (営業利益率)	877億円 65億円 (7.4%)
ROIC	9.6%	10%超		電子部品事業 (DMB)	売上高 営業利益 (営業利益率)	1,210億円 101億円 (8.3%)
ROE	9.7%	10%超				
EPS	306円	400円超				

(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

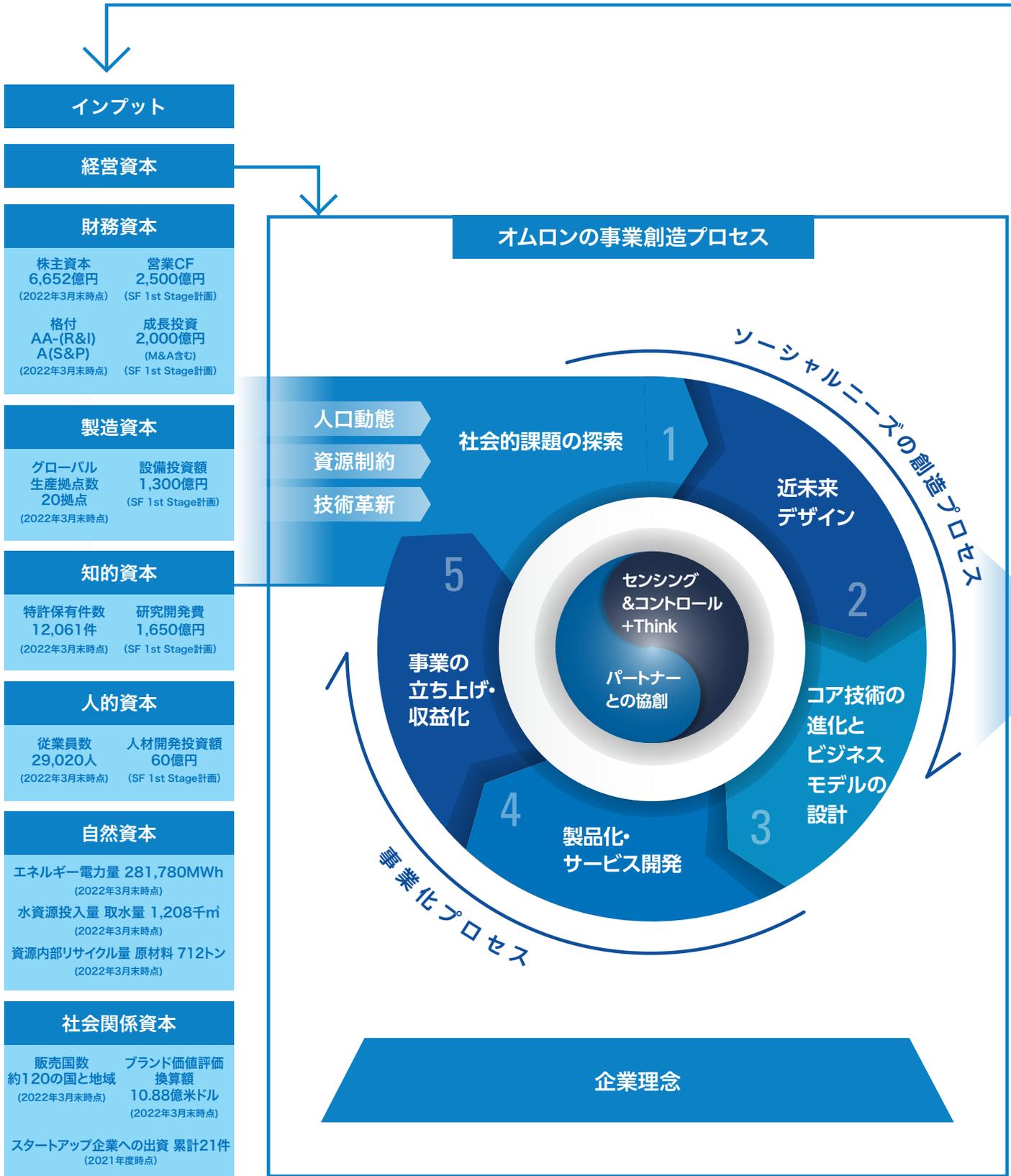
また、財務目標、非財務目標の達成に導くグループの重要な取り組み目標として戦略目標を設定しました。戦略目標は、以下のとおりです。

## 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>

# 価値創造モデル

オムロンは、SF 1st Stageにおいても、「人財」「知的」といった無形資産や経営資本を活かして、企業理念とサイニク理論に基づく事業創造プロセスを経て生み出されたイノベーションや製品・サービスをお客様にとどけ、サステナビリティ重要課題を追求することで、自律社会づくりに貢献する社会的価値を創出し持続的な



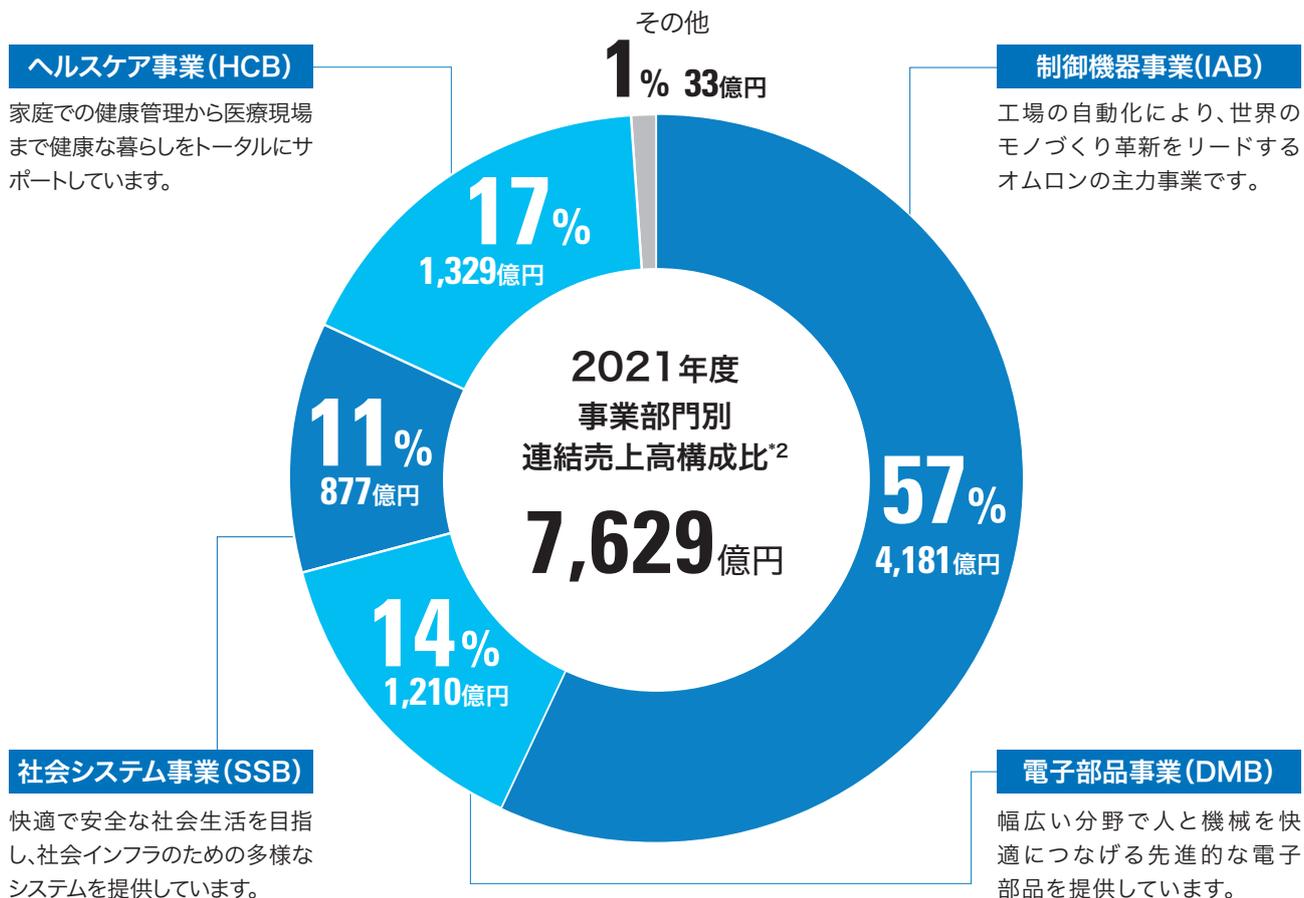
企業価値向上へとつなぎます。そして、新たな経営資本を増やして次なるソーシャルニーズの創造を図り、社会価値を拡大再生産し続けます。

サステナビリティ重要課題	アウトプット		アウトカム
	ドメイン	注力事業	社会的価値
①事業を通じた社会的課題の解決	インダストリアルオートメーション 制御機器事業 (IAB)	デジタル、環境モビリティ (NEV)、食品&日用品、物流、医療 (+ ロボット・コトビジネス)	i-Automation! 採用顧客数 5,000社 (2021年度比 2倍)
	ヘルスケアソリューション ヘルスケア事業 (HCB)	循環器、呼吸器、 ペインマネジメント、 遠隔診療サービス	グローバル血圧計販売台数 9,400万台 (3年累計) 遠隔診療サービス利用者数 60万人 (累計)
	ソーシャルソリューション 社会システム事業 (SSB)	エネルギー (住宅・産業・モビリティ) マネジメント&サービス、 ネットワーク保護	エネルギーマネジメント 機器接続台数 5万台 (3年累計)
	デバイス&モジュールソリューション 電子部品事業 (DMB)	DCドライブ機器、DCインフラ機器、 高周波機器、遠隔/VR機器	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：6千万個 高周波機器向け製品：1億7千万個 (3年累計)
②ソーシャルニーズ創造力の最大化	イノベーション推進本部 (IXI)	新規事業の創出	新規事業創出数 3事業以上
③価値創造にチャレンジする多様な人財づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外重要ポジション現地化比率:80%以上</li> <li>● グローバル女性管理職比率:18%以上</li> <li>● 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%維持</li> <li>● VOICE SEI :70P以上</li> </ul>		人的創造性* (2021年度比) +7%向上 *人件費あたり付加価値額
④脱炭素・環境負荷低減の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Scope1・2:2016年度比▲53%</li> <li>● Scope2:国内全76拠点のカーボンゼロを実現</li> <li>● Scope3 cat11:新商品の省エネ設計を実施</li> <li>● 循環経済への移行対応としてのビジネスモデルの変革、環境配慮設計、回収とリサイクル、持続可能な調達の実施</li> </ul>		2050年に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」の実現
⑤バリューチェーンにおける人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>● UNGPに沿った人権デューデリジェンスの実施</li> <li>● グローバルにおけるバリューチェーンの人権救済メカニズムの構築</li> </ul>		

# オムロンの事業と2021年度業績

オムロンは、制御機器、ヘルスケア、社会システム、電子部品などの事業を、約120の国と地域で展開しています。

## 連結売上高構成比



## 事業部門別の売上高、営業利益、営業利益率

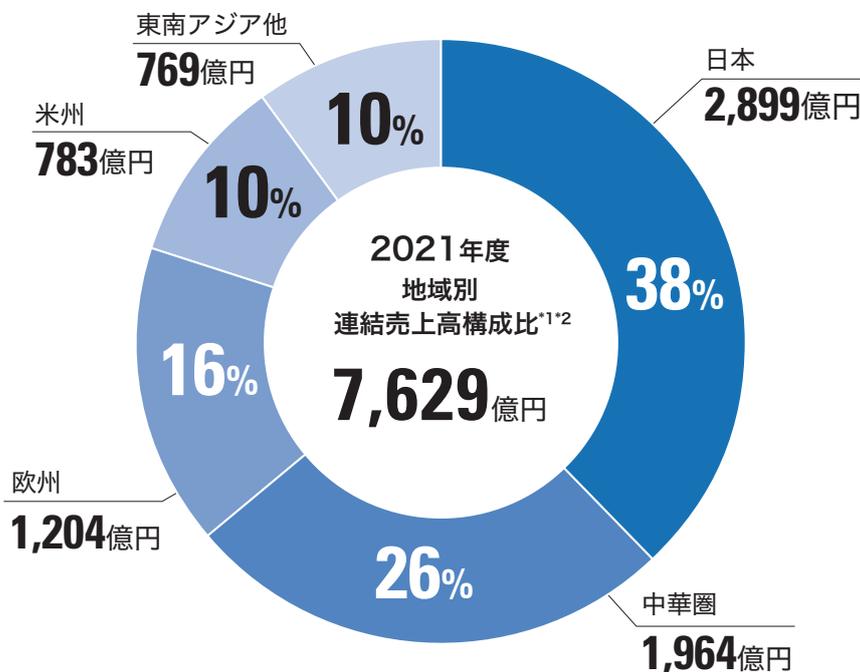
事業部門	売上高*2	営業利益*2(△は損失)	営業利益率*2
制御機器事業(IAB)	4,181 億円*1	763 億円	18.2%
ヘルスケア事業(HCB)	1,329 億円	185 億円	14.0%
社会システム事業(SSB)	877 億円	65 億円	7.4%
電子部品事業(DMB)	1,210 億円*1	101 億円	8.3%
本社他(消去調整含む)	33 億円	△ 221 億円	—
合計	7,629 億円	893 億円	11.7%

\*1 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。

\*2 2022年3月31日時点

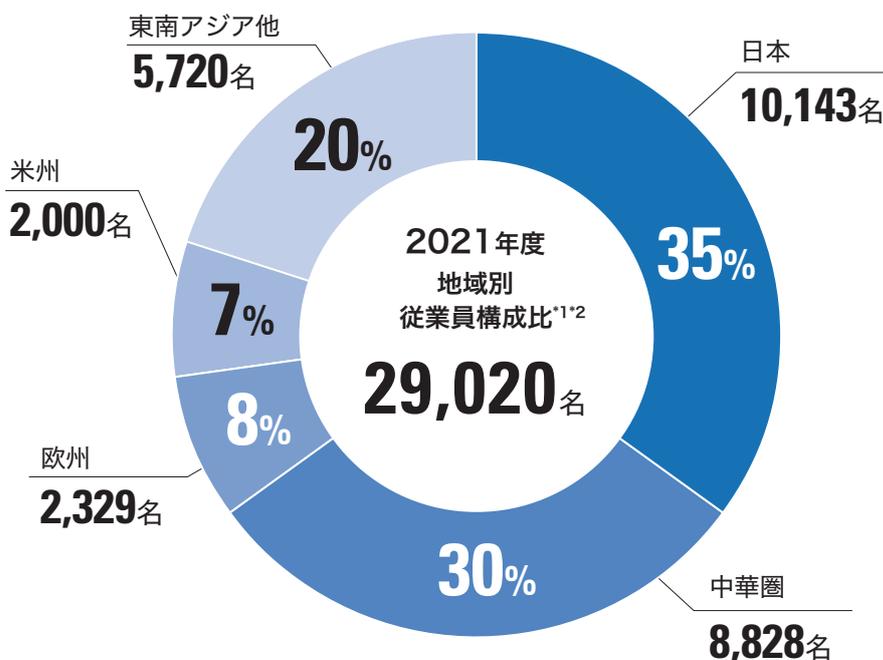
## 地域別の売上高

海外売上高比率  
約**62%**



## 地域別の従業員数

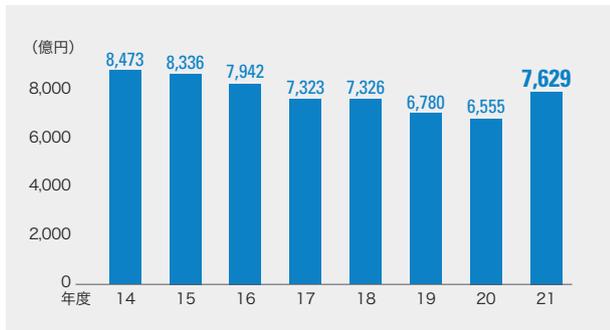
海外従業員比率  
約**65%**



\*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 2022年3月31日時点

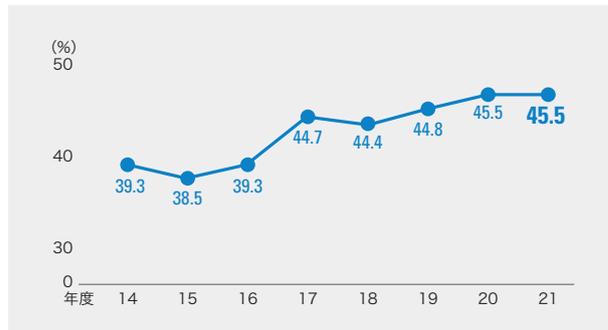
# 財務ハイライト

## 売上高



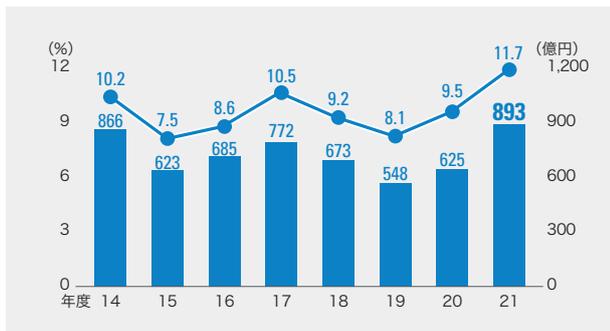
全社の売上高は、事業環境の不確実性が継続する中、制御機器事業、ヘルスケア事業が着実に需要を捉えたことで、前期比で大きく増加しました。

## 売上総利益率



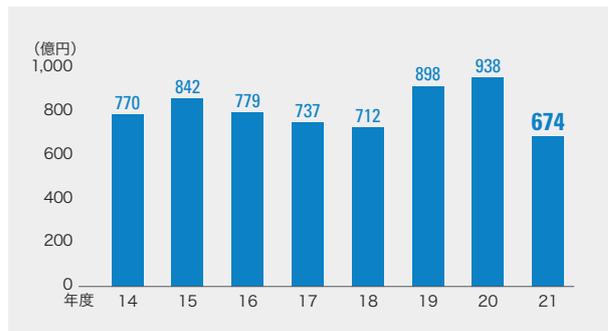
全社の売上総利益率は、インフレの影響を受ける中でも、価格適正化やコストダウン等を実行したことで、引き続き高い水準を維持しています。

## 営業利益 / 営業利益率



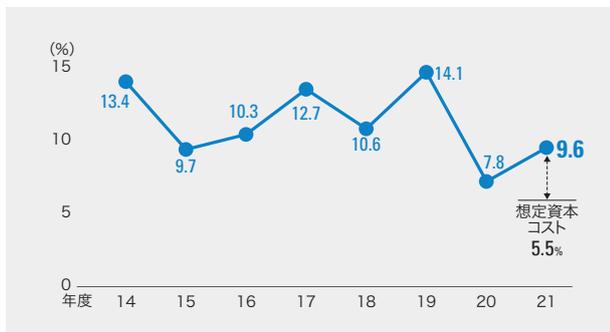
全社の営業利益は、売上増に加え、GP率を中心とした収益率強化の取り組みを強化し、過去最高益を達成しました。

## 営業キャッシュ・フロー



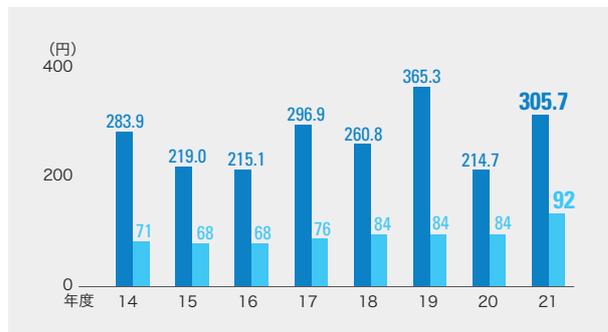
キャッシュは、前年からの大幅な売上増に伴う運転資金の拡大により一時的に減少していますが、キャッシュの創出力は安定かつ高い水準にあります。

## ROIC



ROIC経営の推進により、各事業のROICが向上し、全社ではWACC5.5%を上回る9.6%を達成しました。

## EPS及び現金配当額

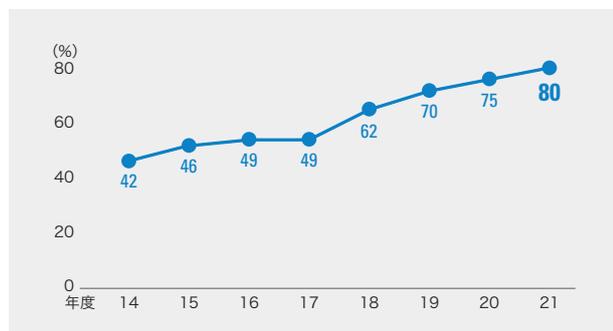


EPSは、2021年度の利益成長により増加しております。また、株主還元も配当方針:DOE3%に則り安定的・継続的な配当を実施しました。

\* オートモーティブエレクトロニック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

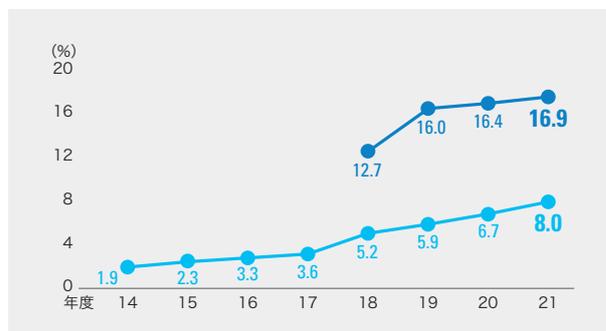
## 海外重要ポジションに占める現地化比率★



現地化比率は年々上昇し、2021年度は8割の比率を達成しています。

\* 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となっています。

## 女性管理職比率



2024年度のグローバル女性管理職比率18%以上達成にむけて、着実に増加しています。一方で中長期的な候補者母集団の形成が課題となっています。

\* グローバルの女性管理職比率については18年度以降より集計を開始しています。

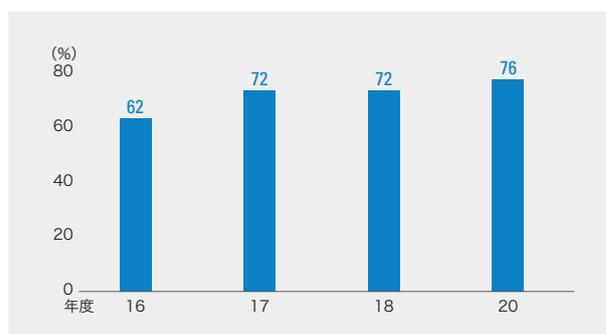
## グローバルと国内における障がい者雇用率



障がい者の就労機会創出と活躍機会の拡大に取り組み、日本の法定雇用率2.3%を上回る3.1%を実現しました。

\* 各年度6月20日時点の数値。「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にしており、雇用率の算定は同法に基づいています。  
\* 障がい者雇用率-グローバルは、法定雇用率がある国の適用対象拠点をスコープとし、各国法令の算出方法に基づき算出。

## 従業員エンゲージメント率



社員の多様性を高める環境整備・能力発揮を高める人財施策を強化した結果、高い水準を保っています。

\* 2015年度は未集計のため掲載していません。また、2017年度以降の数値は社員向けエンゲージメントサーベイのVOICEにおけるSEI(Sustainable Engagement Index)に変更しています。  
\* 18年以降は隔年実施。

## 温室効果ガス排出量★



2050年に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。2021年度は2016年度比50%削減を達成しました。

\*1 温室効果ガス排出量: Scope1・2

\*2 売上高CO<sub>2</sub>生産性: 生産拠点のCO<sub>2</sub>排出量1t当たりの売上高

## 環境貢献量☆



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CO<sub>2</sub>削減に努めています。

\* 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CO<sub>2</sub>排出量算出方法  
[https://sustainability.omron.com/jp/enviro/Climate\\_change/contribution/](https://sustainability.omron.com/jp/enviro/Climate_change/contribution/)

★印は、独立した第三者機関による保証を受けています。 ☆印は、独立した第三者機関によるレビューを受けています。

## 2021年度 サステナビリティ目標と実績

オムロンでは、サステナビリティ方針のもと、サステナビリティの重要課題として「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」を設定しました。

2021年度は、SF2030スタートまでの変革期と位置づけ、前中期経営計画「VG2.0」で設定したサステナビリティ重要課題を継承して単年度目標を設定し、各取り組みを進めました。

### 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 <span style="float: right;">P37 →</span>	
解決すべき社会的課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CASE*1 や5Gなどに代表される業界の変化に伴う製品の高機能化・高度化</li> <li>● 消費者ニーズの多様化に伴う多品種少量生産の進展</li> <li>● 貿易摩擦に起因して加速する地産地消の流れ</li> <li>● 先進国を中心にした熟練技能者の高齢化や不足、新興国での人件費高騰</li> </ul>
2021年度目標	i-Automation! *2を具現化するアプリケーションを創造、可能にする制御技術を確認、実現する新商品を創出
2021年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>● モノづくり現場のDX化を加速するソフトウェア商品を拡充し、リアルとバーチャルを融合したリモートエンジニアリングを提供</li> <li>● モノづくり現場の人と機械の協調を実現し安全性確保と生産性を両立するロボット関連分野を拡充することで、モノづくり現場の大幅な効率化に貢献</li> <li>● 創出したアプリケーションは、2021年度は77件、累計では247件にまで拡大</li> </ul>
創出する社会的価値	社会の生産性向上による経済発展への貢献

\*1 CASE：Connected（コネクティッド）、Autonomous（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）の技術の総称

\*2 i-Automation!：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、「3つのi：制御進化（integrated）、知能化（intelligent）、ヒトと機械の新しい協調（interactive）」によって、未来のモノづくりの実現を目指す

ヘルスケア <span style="float: right;">P43 →</span>	
解決すべき社会的課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高血圧由来の脳・心血管疾患発症の増加</li> <li>● 全世界で増加する喘息などの呼吸器疾患</li> </ul>
2021年度目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 高血圧遠隔モニタリングサービスを創出し、新しい高血圧治療のあり方を社会に提案</li> <li>② グローバルでの家庭血圧測定普及を加速し、血圧計の累計販売台数3億台を実現</li> <li>③ 遠隔診療など、呼吸器疾患サービス事業創出のための、関連商材を拡充</li> </ol>
2021年度実績	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 北米・欧州・アジアパシフィックにおいて、高血圧遠隔モニタリングサービス内容の強化や登録患者数・導入病院数増加に注力</li> <li>② 血圧計累計販売台数3億台の達成。HPなどを通じて、ゼロイベントの実現に向けた取り組みを継続発信</li> <li>③ 喘鳴センサを用いた呼吸器遠隔モニタリングの事業モデル検証完了</li> </ol>
創出する社会的価値	健康寿命の延長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 <span style="float: right;">P49 →</span>	
解決すべき社会的課題	CO <sub>2</sub> 排出増による地球温暖化
2021年度目標	再生可能エネルギーの普及と安定稼働に向けた分散電源の電力インフラ作り <ol style="list-style-type: none"> <li>① 太陽光システム：累計出荷容量：10.7GW</li> <li>② 蓄電池システム：累計出荷容量：900MWh</li> </ol>
2021年度実績	太陽光システムとの組み合わせで、効率的な自家消費と災害時の非常用電源確保を実現する蓄電システムのラインナップを拡充 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 太陽光システム：10.8GW</li> <li>② 蓄電池システム：900MWh</li> </ol>
創出する社会的価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>

## ステークホルダーの期待に応える課題に向けた目標

### 人財マネジメント

#### 人財アトラクションと育成 P69→

オムロンの取り組み	〈人財戦略の実行〉 ● 企業理念の実践による共感・共鳴の輪の拡大 ● 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
2021年度目標	① 企業理念実践に向けTOGA*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：75% ③ エンゲージメントサーベイに基づく課題解決アクションの推進
2021年度実績	① 第9回(2020年度)グローバル大会は、オンサイトとデジタル活用のハイブリッド開催で、録画視聴も含めて過去最高水準の視聴者数を維持 ② 海外重要ポジション現地化率：80% ③ グローバルで230件を超える課題解決アクションを立案・実施
創出する社会的価値	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

\* 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

#### ダイバーシティ&インクルージョン P69→

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 ● 障がい者の活躍推進
2021年度目標	① 女性管理職比率：8% (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)
2021年度実績	① 女性管理職比率：8.0% *1 (グループ国内) ② 障がい者雇用率 (グループ国内)：3.1% *2 (法定雇用率2.3%)
創出する社会的価値	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 2022年4月時点

\*2 2021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実施
2021年度目標	健康経営浸透度およびBoost5*1の3項目達成度の向上 (国内)
2021年度実績	● 健康経営浸透度 89.2% (前年比+4.4P) ● Boost5の3項目達成度 49.4% (前年比+4.1P)
創出する社会的価値	社員一人ひとりの健康の維持・増進と創造性発揮による「人的創造性」*2の向上を実現

\*1 Boost5：仕事における集中力や豊かな人生に直結する要素として重点テーマ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

\*2 人的創造性：人件費(製造+販管+開発)あたりの付加価値額

### 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 ● 推進人財の充足と教育の実施
2021年度目標	① OSH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維持 ② 推進人財の継続配置：全対象サイト
2021年度実績	① OSH国際規格認証取得拠点数：生産高の87%を占める拠点で取得 ② 労働安全衛生マネジメント人財配置の維持
創出する社会的価値	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 P75→

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 ● 生産拠点における人権リスク分析の実施と是正
2021年度目標	① 生産拠点における人権リスク分析の実施と是正 ② 構内業務委託先・派遣会社従業員の人権リスク管理プロセスの運用対象拡大
2021年度実績	① グローバル19生産拠点でリスク分析・是正を実施 ② 国内の構内業務委託先会社の従業員への人権リスク管理プロセス導入、海外では行動規範遵守条項を含む業務委託契約への改訂実施
創出する社会的価値	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

## ものづくり・環境

### 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
2021年度目標	① 新規開発製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
2021年度実績	① 新規開発製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84件、商品の使用用途に適合した製品安全アセスメント項目の更新完了
創出する社会的価値	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

### 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RBA*1に準拠したサステナビリティセルフチェック*2実施によるサステナビリティレベルの維持向上 ● 仕入先様との資源循環を目指した協創
2021年度目標	① 市販品重要仕入先様50社に対するサステナビリティチェック (RBA行動規範V7.0) のスコアで85点以上達成 ② 再利用可能な樹脂成形材料の廃棄量15%削減 (2019年度比)
2021年度実績	① すべての市販品重要仕入先様においてサステナビリティセルフチェック85点以上達成 (ローリスク) ② 樹脂成形材料の廃棄量：16.7%削減
創出する社会的価値	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 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

\*2 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

### 温室効果ガス排出量の削減 P77→

オムロンの取り組み	〈グリーンオムロンの推進〉 ● 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
2021年度目標	① 温室効果ガス排出量総量*：47%削減 (2016年度比、1.5°Cシナリオで設定) ② 環境貢献量>生産拠点のCO <sub>2</sub> 排出量
2021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：881kt-CO <sub>2</sub> >生産拠点のCO <sub>2</sub> ：109 (kt-CO <sub>2</sub> )
創出する社会的価値	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

\* 自らによる温室効果ガスの直接排出と、他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

### 化学物質の適正な管理と削減 P77→

オムロンの取り組み	〈グリーンオムロンの推進〉 ● 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
2021年度目標	① 電子体温計と電子血圧計等の普及による水銀削減：65t/年 ② 揮発性有機化合物 (VOC) の使用量の把握
2021年度実績	① 水銀削減：66t/年 ② 揮発性有機化合物 (VOC) の使用量の把握完了および、中期削減目標設定完了
創出する社会的価値	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

### 誠実で公正な事業活動 P82→

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
2021年度目標	オムロングループルール*のグローバル全拠点浸透
2021年度実績	オムロングループルールの浸透とアップデートを完了
創出する社会的価値	● 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、様々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 P82→

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 ● 情報セキュリティ教育の見直しと教育の継続実施
2021年度目標	環境変化に対応した情報セキュリティ高度化についての中長期計画策定と実行着手
2021年度実績	● グローバルスタンダード (NIST CSF*) に則した、オムロングループとして優先的に強化すべき管理策を選定し、情報セキュリティ中期計画策定を完了 ● 攻撃検知ツールを先行的に導入・運用開始 (日本)
創出する社会的価値	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

\*NIST CSF: National Institute of Standards and Technology (米国国立標準技術研究所) が作成した、Cyber Security Framework (サイバーセキュリティに関するフレームワーク)

## 2022年度見通し

SF 1st Stageの1年目である2022年度は、「新たな価値創造へのギアチェンジ」を方針に掲げました。これまで培ってきた資産を活用し成長を加速するとともに、将来の成長に向けた投資を着実に実行していきます。製品供給制約の継続、インフレの進行、世界秩序が混乱する中でも変化対応力を発揮しグローバルで旺盛な需要を捉えることで注力事業を中心に成長を目指します。また、SF 1st Stageを成功に導くために、価値創造のあり方をもう一段高いステージへとギアチェンジし、進化させていきます。

2022年度の事業環境は、地政学リスクの拡大、サプライチェーン混乱、インフレ加速、新型コロナウイルス感染症の再拡大に伴う都市ロックダウンの影響などの不確実性が継続する一方で、当社グループがアドレッシングする領域では、総じて堅調に推移すると見えています。特に製造業における設備投資需要がデジタル業界などを中心に引き続き堅調に推移し、特に制御機器事業においては、年間を通じて好調な受注が継続する見通しです。培ってきた変化対応力を発揮することで、社会の変化がもたらす事業機会を着実に捉え、力強い成長を実現します。また、SF2030の新たな価値創造に向け、制御機器事業やヘルスケア事業を中心とした成長投資を積極的に実行します。

2022年度は、売上高8,500億円(前年度比11.4%増)、営業利益930億円(同4.1%増)、売上総利益率は、過去最高の45.6%(同0.1ポイント増)を計画しています。2期連続で増収増益となり、営業利益は過去最高を更新する見通しです。なお、不確実性が高い事業環境をふまえ、通期見通しには全社業績変動リスク(売上高100億円減・営業利益40億円減)を織り込みます。

	2021年度	2022年度	増減率
売上高	7,629億円	8,500億円	+11.4%
売上総利益 (売上総利益率)	3,468億円 (45.5%)	3,875億円 (45.6%)	+11.7% (+0.1P)
営業利益 (営業利益率)	893億円 (11.7%)	930億円 (10.9%)	+4.1% (△0.8P)
当社株主に帰属する当期純利益	614億円	630億円	+2.6%
米ドル平均レート	112.1円	121.0円	+8.9円
ユーロ平均レート	130.5円	133.0円	+2.5円
人民元平均レート	17.4円	19.0円	+1.6円

	売上高			営業利益		
	2021年度	2022年度	増減率	2021年度	2022年度	増減率
制御機器事業 (IAB)	4,181億円	4,830億円	+15.5%	763億円 (18.2%)	900億円 (18.6%)	+18.0% (+0.4P)
ヘルスケア事業 (HCB)	1,329億円	1,540億円	+15.9%	185億円 (14.0%)	200億円 (13.0%)	+7.9% (△1.0P)
社会システム事業 (SSB)	877億円	920億円	+4.9%	65億円 (7.4%)	65億円 (7.1%)	+0.0% (△0.3P)
電子部品事業 (DMB)	1,210億円	1,280億円	+5.8%	101億円 (8.3%)	105億円 (8.2%)	+4.1% (△0.1P)
本社他 (消去調整含む)	33億円	30億円	△9.1%	△221億円	△300億円	—
業績変動リスク	—	△100億円	—	—	△40億円	—
合計	7,629億円	8,500億円	+11.4%	893億円 (11.7%)	930億円 (10.9%)	+4.1% (△0.8P)

\*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。

## 制御機器事業 (IAB)

**VISION** オートメーションで人、産業、地球の豊かな未来を創造する

### SF2030ビジョンに込めた思い

制御機器事業は、半導体やデジタル機器、EV・二次電池など継続する堅調な需要の獲得に加え、モノづくりコンセプト「i-Automation!」を具現化したソリューションの市場普及が奏功し、2021年度は過去最高の収益となる売上4,326億円、営業利益781億円を達成しました。一方、半導体を中心とした部材不足や世界的な物流の混乱を受け、製品供給では多くのお客様にお待ちいただく状況となりました。このような状況に対し、製品供給力の強化に向けさまざまな打ち手を実行してきており、引き続き最優先事項としてお客様のニーズに迅速に対応できるサプライチェーンの改革を進めてまいります。

制御機器事業は、SF2030のスタートに際し、事業ビジョン「オートメーションで人、産業、地球の豊かな未来を創造する」を設定しました。オートメーションをつうじ豊かな医・食・住環境を支える持続的な産業の発展と、働く人々の幸せ、そして地球環境の維持との両立を目指しています。

私たちは、事業ビジョンの設定において、今後10年で私たちが直面するであろう社会の変化を想定しました。それは、目まぐるしく世界が変化する中で、さまざまな社会的課題が浮き彫りになる時代だと考えています。このような市場背景の中で、私たちが解決すべき社会的課題を、「働く人」と「産業の高度化」の二つの側面で見ました。

「働く人」とは、ミレニアル世代やZ世代に代表される価値観の変化や技術の進化に伴う働く人のマインドの変化、そして働く人にとっての労働機会の変化です。そして、「産業の高度化」とは、次々と生まれる先進技術により2次産業でのモノづくりの革新だけでなく、1次産業や3次産業にまで広がる大きな変革です。私たちが取り組むべき社会的課題は、制御機器事業が強みとするオートメーションにより、働くすべての人々の幸せと産業の高度化の両立を実現し、さらに社会的要請でもある地球環境の保全にも貢献していくことです。私たちが目指すのは、持続可能な産業の進化により、世界中の人々が共通して求める医・食・住環境が充実した社会です。これは、長年に渡りモノづくりを源流で支えてきた私たちだからこそ可能なチャレンジであり、事業ビジョンには、このような思いを込めました。

その実現に向け2016年に提唱した独自のモノづくりコンセプト、「i-Automation!」を進化させ、業界随一の幅広い制御機器の品揃えと技術・ソリューションで社会的課題を解決するイノベーションを量産し、持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化に貢献していきます。

1st Stage では、これまでに築き上げた事業基盤を元に、さらに多様化する社会的課題を解決することで安定した事業成長を目指します。具体的には、持続可能な社会に向けて大きく変化する成長業界（デジタル、環境モビリティ、食品・日用品、医療、物流）への注力です。その背景にあるのが、世界的に高まるSDGs実現への機運であり、ESG関連投資を踏まえた新たなイノベーションの社会実装の拡大です。デジタルや環境モビリティ業界では、5G関連機器や次世代ディスプレイ、EV・ADASなど技術革新により生み出される新製品に対し、これまで構築してきた高速高精度の制御ソリューションを基盤にエネルギー使用の効率化も加え、新たなモノづくりを実現するオートメーションを提供していきます。食品・日用品業界に向けては、人手不足に加えて、喫緊の社会的課題であるフードロスの削減や脱プラスチックに貢献するソリューションを提供していきます。医療業界においては、現場の人材不足に対応した自動化に加え、偽薬防止など安心・安全の確立に貢献するソリューションを提案します。そして、物流業界に対しては、深刻な現場作業不足の解決策を中心に、製造業で培ってきたさまざまな革新的アプリケーションの展開を進めてまいります。

このような価値提供をつうじて、事業目標を達成するために、2022年度から3つの重点取り組み「i-Automation!の進化」「サービス事業拡大」「サプライチェーンの改革」を進めてまいります。



執行役員常務  
インダストリアルオートメーション  
ビジネスカンパニー社長

辻永 順太

## 「SF 1st Stage」について

### 目標



### 注力事業



デジタル



環境モビリティ



食品・日用品



医療



物流

### 主な取り組み

#### 1. i-Automation!の進化

製造業を取り巻く環境は大きく変化し、モノづくりに関連した社会的課題はますます深刻化しています。コロナ禍で顕在化した熟練者の高齢化や後継者不足をはじめ、人手不足は製造業にとって最重要な経営課題です。また、環境問題や人権への対応など社会から企業への要請は待たなしの状況です。このような社会的課題の解決に向け、これまでに創出した250を超えるi-Automation!のアプリケーション資産を有効に活用し、さらに融合・進化させ近未来のモノづくりを実現すべく2022年1月、i-Automation!の進化形(i-Automation!-Next)を発表しました。

進化したコンセプトは、モノづくり革新を牽引しながら、地球環境との共存と働く人の働きがいを実現し、持続可能な産業の発展に貢献する新たなオートメーションの創出です。SF 1st Stageでは、これらの価値創造への積極投資を通じて、社会的課題の解決を加速していきます。

#### 2. サービス事業拡大

私たちのお客様は、モノづくり現場における生産性や収益性の追求に加え、SDGsへの取り組み、人材不足や働きがいの創出といった複雑な経営課題への取り組みがますます重要になってきます。これらの課題を解決するには、お客様の現場で、お客様との密な対話をつうじて、お客様が認識されていない潜在的な課題をも特定する共創型のプロセスが必要です。また、変化する市場環境に合わせて導入いただいたソリューションの維持・メンテナンスや、改善・進化へのサポートも重要になってきます。こういったお客様のバリューチェーンをつうじてお客様と共創する「i-BELTサービス」を2017年に立ち上げました。さらに、お客様の活動工程に応じたエンジニアリングサービス、保守サービス、教育サービスなど最適なサービスを組み合わせることでお客様の経営課題の解決に貢献していきます。そして、より多くのお客様との共創をつうじて、高付加価値なサービス事業の拡大を目指していきます。

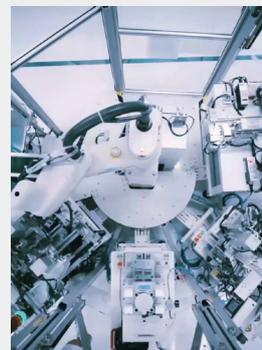
#### 3. サプライチェーンの改革

2021年度、世界的な部材不足や物流の混乱に対応するため、3つの取り組みを優先的に進めてきました。一つ目は、調達性の高い部品への切替えや部品点数の低減を目的とした製品設計の変更をつうじ、年間で約750件のテーマを完了しました。二つ目は、中国、日本を代表に制御機器を生産する自社工場の、生産設備や生産ラインの新設を中心とした生産能力増強の投資です。三つ目は、世界中に広がるオムロンの生産拠点網を活かした地産地消の比率を高める、並行生産の強化です。これにより、生産供給地と消費地間の輸送効率の向上や供給リードタイムの短縮に加え、地政学リスクや生産地の一極集中へのリスクの軽減にもつなげていきます。既に、設計変更の成果出しを中心に、これらの打ち手の成果は着実に成果として現れています。2022年度以降も、これら製品供給力の強化に向けた打ち手を継続強化するとともに、新たに外部EMSとの戦略パートナーシップ締結により、変化の激しい市場ニーズに対応した生産の柔軟性を高めることで、さらに部材調達力を補強し、お客様の需要に迅速に対応できる製品供給体制を整えていきます。

## 進化したi-Automation!が提供する経済価値と社会価値

### 「人を超える自動化」

これまでに培ってきた高速・高精度の制御アプリケーション技術を基盤に、IoT、AIそしてロボティクス技術を駆使して、人への依存度の高い作業や業務を機械に任せ、人は創造的な分野で活躍することができるオートメーションを目指します。例えば、熟練者や人の柔軟性に頼っている自動化の困難な組み立て作業や目視検査を、ロボット統合コントローラーを活用した“インテリジェント組み立て”や“AI官能検査”などのアプリケーションにより自動化を実現しています。製造業の人手不足の解決、現場人材の高付加価値業務へのシフトに向け、人にしかできない、人に頼ってきた作業を完全に自動化し、まさに「人を超える」ことで、人が安心して創造的な業務に従事できる現場革新にチャレンジします。さらに、長年に渡り自社工場を中心に開発してきたエネルギーマネジメント技術を組み合わせ、生産性とエネルギー効率を両立したオートメーションを目指します。



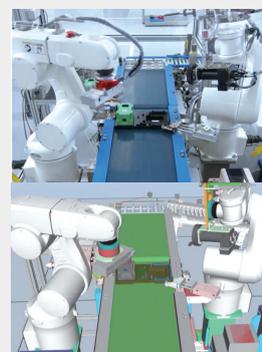
### 「人と機械の高度協調」

人から機械への代替を進めながらも、人の感性や創造性を最大限に活かすモノづくりの革新を進めていきます。既に、現場データをフルに活用し、自律型モバイルロボットや協調ロボットも駆使した“セルラインコントロールシステム (CLCS)”では、重労働で単純な繰り返し作業はロボットに任せ、生産現場の日々の変化に対しては人とロボットがお互いをカバーし合うモノづくり現場を実現しています。また、CLCSでは生産ラインに張り巡らした様々なセンサーからの情報を使い、機械が作業者の習熟を支援することで、未経験者や別のラインから移動した作業者の立ち上げもスムーズに、かつ短時間で行うことができるようになります。さらに、5GやAIなど先端技術も取り入れ、作業者を含めた現場データを活用することで、機械が人の早期習熟を支援し、新たなモノづくりの習得を促す、働きがい・モノづくりの喜びと生産性を両立した現場の実現にチャレンジします。



### 「デジタルエンジニアリング革新」

最先端のデジタル技術を活用し、お客様の生産活動における地理的、そして物理的な制約を解消するイノベーションを実現します。コロナ禍で直面した移動制限や現場への立入り制限では、バーチャル技術を使ったシミュレーションやリモートモニタリングが、弊社の商品開発、そして製造現場の維持・メンテナンスに大きな役割を果たしました。今後は、DXによる現場革新がモノづくりの高度化に必須となります。既に多くのお客様に採用いただいているロボット統合コントローラーの3Dシミュレーションでは、実機と同等の精度でロボットを含む装置全体の動作検証を提供し、設計・立ち上げ期間の短縮に貢献しています。今後、「デジタルエンジニアリング革新」において、お客様のエンジニアリング活動にまで対象を広げ、弊社独自のセンシング&コントロール技術を駆使し、製造現場や設備をデジタル空間で再現することでモノづくり現場のDXを加速させ、業務プロセスの革新に貢献していきます。



## AIで「匠の技」を超える生産現場を、顧客との共創で実現

製造現場では、深刻化する人手不足や、更なる高品質の追求、地産地消の流れによる生産の分散化などの複雑化するモノづくり課題の解決に向け、DX導入やデータ活用への期待が高まっています。オムロンは、このような課題を解決するため、2017年からモノづくりの生産性や品質を向上させる製造現場データ活用サービス「i-BELT」を提供しています。IoT化された豊富なセンサーや高精度にデータ収集が可能なコントローラーなどのオムロン独自の制御機器と、AI技術を製造現場に導入する知見を組み合わせ、複雑化するモノづくり課題の解決に取り組んでいる事例を紹介します。

アサヒビール社の工場では、熟練者のカン・コツ・経験を生かした、いわゆる「匠の技」で指定量のビールを1秒間に25本と正確かつ高速に充填しています。しかし、正確に充填するために、機械の調整に多くの時間を要していました。また、将来、熟練者の高齢化や後継者不足により、匠の技の継承が難しくなることが予想されることから、持続可能なモノづくりの実現に向け、オムロンと共創を開始しました。オムロンはアサヒビール社と共に、一つの生産ラインに120本ある充填バルブの特性や外気温、ビールの特性の違いなど充填量を左右する要因となるデータを100億個以上収集。これらをもとに、機械制御に関する知見と、AI導入に関する知見の両方を併せ持つアプリケーションエンジニアが分析と試行錯誤を繰り返すことで、機械の状態を最適に調整する自動化技術を開発。熟練者による「匠の技」を更に超える正確な充填に成功しました。オムロンは今後も、継続的な顧客現場の進化に向けて、新たなソリューションの開発・提案を進め、お客様と共にモノづくり革新に挑戦し続けます。

ビールを容器に詰める「充填機」が今回の取り組み設備です。

今まで社員／匠が充填機の設定を調整していました。設定値を最適な状態にするための方法として、「AI技術」を使うことを考え、2017年オムロン様に相談をしました。そこから、オムロン様と一緒に取り組みをしてきましたが、数多くの高い壁がありました。両社が力を合わせることで、壁を乗り越え、2022年「AI技術」を弊社工場に導入しました。

その結果、「AI技術」は、匠の技を超えることができました。オムロン様の高い技術力と、熱意により、実用化が出来ました。

アサヒビール株式会社 生産技術センター次長 美馬 恒治 氏



## モバイルロボットを活用し、構内搬送と生産プロセスを革新

人手不足の深刻化は、製造現場のみならず物流倉庫にも広がっています。オムロンは製造現場で磨き上げてきたオートメーション技術を用いて、倉庫内の搬送作業の自動化にも取り組んでいます。このように広い業界での社会的課題の解決にチャレンジしている事例を紹介します。

イタリアの輸入商社であるガーネット社は、多種多様な電子部品を組み合わせ電子機器モジュールとして顧客に提供することで、高付加価値なビジネスを展開しています。しかし、その作業プロセスにおいては、使用する部品の点数や組合せの多さから、高い習熟が作業員に求められる状況でした。そこで、ガーネット社は、オムロン、そしてオムロンのパートナー企業であり、製造業や物流倉庫の自動化を支援するファスシンク社の3社での共創により、部品のピッキングと構内搬送を自動化するシステムを実現。この自動化システムにより、ミスなく正確に部品を選定し組立て、加えて受注からのリードタイムを短縮する成果をあげることができました。

まず、オムロンの自律搬送モバイルロボットを導入することで、多くの部品から適切なものを選定し、運搬する作業を完全自動化することができ、人手による選定ミスを削減することができました。さらに、上位システムとの連携が容易である本ロボットの「フリートマネジメントソフトウェア」の特長を生かし、顧客からの受注と作業タイミングを同期させることで、飛躍的な生産性改善につなげることができました。

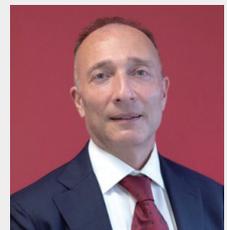
このように、オムロンはオートメーション技術を活かし、多様な現場において、働く人々が搬送などの単調な作業から解放され、さらに付加価値の高い仕事に集中できる時間を創出していきます。

当社が全プロセスを刷新しようと決めた理由は、物流と生産との間の不一致を解消するためでした。この不一致のせいで、想定よりも長い管理時間がかかっていたのです。

オムロンのモバイルロボット技術とファスシンク社の無線タッチレスPick2Lightシステムを組み合わせ利用できたおかげで、汎用的で柔軟なアプリケーションを構築することができ、物流・生産プロセスの革新に向け、さらなる一歩を踏み出すことができました。実際に、管理システムの不一致を無くすことにより、質の高いピッキングを実現することができたのです。その結果、当社の作業員は、製品の物理的移動に携わる時間を短縮し、より専門能力が求められる活動に集中できるようになりました。

イノベーションおよびインダストリー4.0の導入により、市場に近い将来直面するであろう難題に立ち向かう準備が、ますます整ったと感じています。また、高度な製造技術とインダストリー4.0を活用する革新的企業のパートナーとなることができ、心より嬉しく思っております。

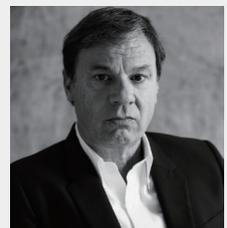
ガーネット社 CEO レオ・イウリーノ 氏



オムロンとのパートナーシップの一環として、ファスシンクは、当社の独自技術であるPick2Lightシステムをオムロンのモバイルロボットシステムに統合した真に革新的なソリューションを開発しました。2つの技術を組み合わせることで、汎用的で、柔軟かつスケラブルなアプリケーションの構築が可能になり、生産時間と物流管理の大幅な改善・削減を実現しています。

中小企業の手が届く、高度な能力と性能を備えたソリューションで、マニュファクチャリング&ロジスティクス4.0を実現します。

ファスシンク社(オムロン認定パートナー) ジェネラルマネージャー マルコ・マレラ 氏

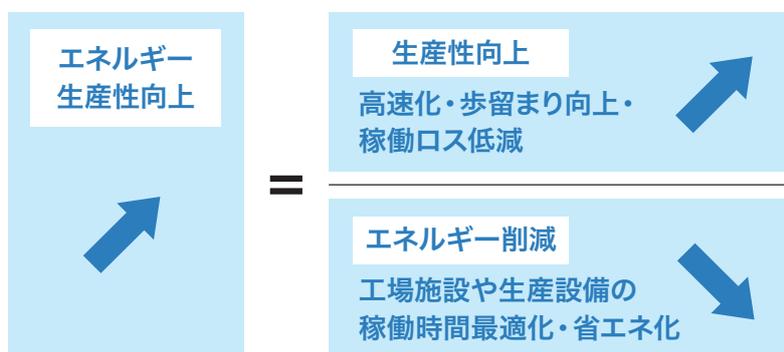


## 生産性・QCDと消費エネルギーの削減を両立した、持続可能なモノづくりの実現

近年、地球環境と共存したモノづくりの実現が急速に求められる中、オムロン制御機器事業の主要工場のひとつである綾部工場では、10年以上に渡り、モノづくりの高いQCDと地球環境保全とを両立する取り組みを行ってきました。その成果が評価され、2013年には省エネ大賞「経済産業大臣賞」を受賞しました。その後も取り組みを継続することで進化した点について紹介します。

まず1つ目は、生産設備や制御方法にまで踏み込んでいることです。現在、製造業各社が工場の脱炭素化に向け、照明や空調などのファシリティ設備の省エネ化に着手されていますが、工場全体のエネルギー消費量の70%を占める生産設備に関しては、品質や生産性への影響を懸念し、対策が後回しになっている傾向があります。この課題に対して、i-Automation!を具現化した革新アプリケーションの導入を積極的に進めることで、品質、生産性とエネルギー効率の両立を実現しています。

次に2つ目は、「エネルギー生産性」という考え方を導入していることです。「エネルギー生産性」とは、分母に消費エネルギー、分子に付加価値を置いた指標です。単なる消費エネルギーの削減だけではなく、分子の生産性向上によって捻出された時間・設備を、賢く止める・減らすことができれば、消費エネルギーの減少にも直結する、という考えです。



例えば、綾部工場は2万品種を製造する超変種変量生産を行っていますが、その代表的製品であるセンサーの組立工程を、協調ロボットなどを用いて混流ライン化、自動化を行いました。この結果、生産性を25%向上することで消費エネルギーあたりの生産量が増加したことに加え、スペース効率の向上によるエネルギー消費量の低減にもつながりました。

これらの取り組みの結果、2010年から2021年の10年間で、綾部工場の出荷は金額ベースで35%以上増加していますが、生産ラインの消費電力は約15%削減してきました。

オムロンでは、脱炭素の実現においても、製造現場で「働く人」を本位とした取り組みでなければならないと考えています。具体的には、綾部工場が開発した「環境あんどん」と呼ぶエネルギーマネジメントシステムでは、現場で「働く人」の役割に応じて必要な情報をリアルタイムに提供し、日々の現場改善アクションとそれぞれの状況により、日々i-Automation!のソリューションの改善方法の検討を進めています。結果、エネルギー可視化に関する基本特許に加え、生産設備や制御方法にまで踏み込んだエネルギー制御技術に関する特許が10件を超えて創出され、自社工場の「エネルギー生産性」の向上にとどまらず、「i-BELT」サービスとして、お客様への外販展開をスタートさせています。オムロンは、長年に渡ってモノづくりを源流で支えてきた企業としての社会的責任と捉え、地球環境と共存したモノづくりの最先端を牽引してまいります。



### 綾部工場長からのコメント

今、モノづくり現場では、大きな変革期を迎えています。半導体などの部素材不足による調達の長期化、材料費の高騰に加えて、新型コロナ感染症、そして、熟練者も含めた製造業の就業者数の減少、人手不足など枚挙にいとまがありません。また、国際的な機運の高まりを受け、カーボンニュートラル実現に向けた設備投資や技術開発は製造業でも必須となってきています。このような状況下、綾部工場では、これまで10年以上に渡って継続して取り組んできた“モノづくりにおけるQCD追求と地球環境保全”の両立をめざし、i-Automation!を自社のモノづくり現場で更に進化させ、サステナブルなモノづくりの実現をリードしていきます。

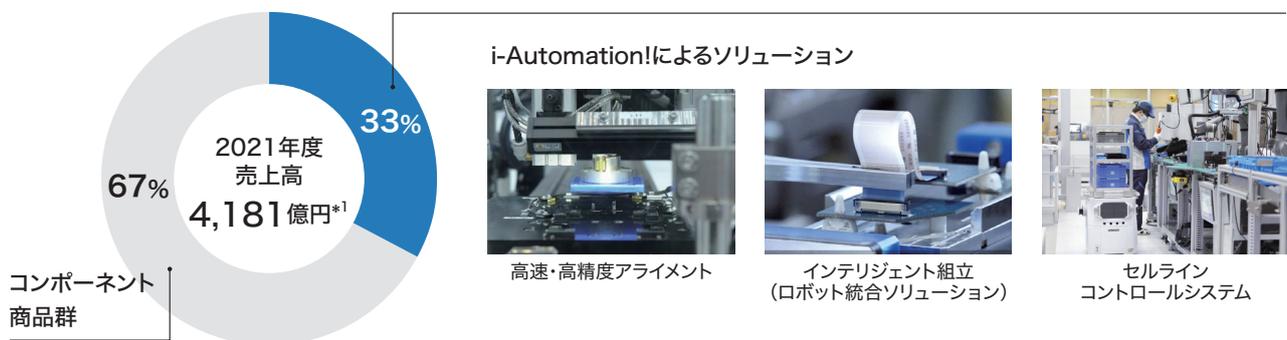


綾部工場長  
辨官 達也

## 2021年度 事業ハイライト

2021年度は、製造業の設備投資需要はグローバル全エリアにおいて拡大しました。デジタル業界においては、中華圏・アジア・米州を中心に半導体や二次電池の設備投資需要が好調に推移し、日本の装置メーカーにおける需要も増加しました。また、自動車業界では、電気自動車に関連する設備投資需要が引き続き増加しました。さらに、食品・日用品業界においても、包装機械などの需要が堅調に推移しました。これまで強化してきたソリューション型ビジネスで、これらの需要の高まりを的確に捉える一方で、増産対応などに取り組んだ結果、売上高は前期比で大きく増加し、過去最高となりました。売上高の大幅な増加などにより、営業利益は前期比で大きく増加し、過去最高となりました。この結果、2021年度の売上高は、4,181億円(前期比24.6%増)、営業利益は、763億円(前期比33.4%増)\*1となりました。

### 事業別売上構成比



### (IAB) 制御機器事業の強み

- モノづくり革新コンセプトi-Automation!
- AI/IoT/Roboticsなどの先端技術とFA向け制御技術をすり合わせた独自のオートメーション技術
- 製造現場をカバーする、業界随一の広い商品ラインナップ(ILOR+S)
- i-Automation!を具現化した250個を超える革新アプリケーション
- 顧客の製造現場へアプリケーションを実装するグローバル1,600名のアプリケーションエンジニア
- 顧客の課題を解決するソリューションを創る拠点「オートメーションセンター(ATC)」(世界37拠点)
- 製造現場データ活用サービス「i-BELT」を支える豊富なナレッジ

#### INPUT

- 成長投資\*2：計25億円
- 研究開発費：計226億円
- 設備投資費：計70億円(2021年度実績)
- モノづくり革新コンセプトi-Automation!の進化(22年1月)
- アプリケーションエンジニア増員(前期比30名増)
- ATC-KUSATSU リニューアルし、5G PoCを新設(22年1月)
- 協調ロボットメーカー、世界第2位のテックマン・ロボット社への出資(21年12月)

#### OUTPUT

- 売上高：4,181億円(前期比24.6%増)  
営業利益：763億円(前期比33.4%増)\*1
- 2021年度受注額：前期比55%増
- ソリューションビジネス売上構成比率：33%(前期比5pt増)
- 革新アプリケーションの創出(前期比約1.5倍)
- 事業成長を支える製品供給力の強化

#### OUTCOME

i-Automation!を通じた社会の生産性向上による経済発展に貢献



\*1 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。 \*2 M&A含む。

# ヘルスケア事業(HCB)

**VISION** Going for ZERO ～予防医療で世界を健康に～

## SF2030ビジョンに込めた思い

ヘルスケア事業では、家庭で測定した血圧が人々の健康に役立つという信念のもと、その普及に取り組んできました。今では、高血圧治療の現場で家庭で測った血圧データが活用されるようになり、高血圧患者の降圧コントロールにも成果が見られます。しかし、高齢化に伴い高血圧患者はグローバルに増え、高血圧に起因する脳・心血管疾患の発症も増加しています。加えて、新興国を中心に増え続ける呼吸器疾患患者、日常生活に大きな影響を与える膝や腰、肩の慢性的な痛み。これらは人々のQOLを著しく低下させてしまいます。

SF2030のビジョン「Going for ZERO ～予防医療で世界を健康に～」には、世界中の一人ひとりが健康ですこやかに生活できる社会を、私たちの手で切り拓いていく、という強い意志を込めました。

これまで培ってきた技術と知見を活用し、「循環器」「呼吸器」「ペインマネジメント」領域において、脳卒中や心不全などの「脳・心血管疾患の発症ゼロ」、喘息や慢性閉塞性肺疾患(COPD)などの「呼吸器疾患の増悪ゼロ」、膝痛や腰痛などの「慢性痛による日常生活の制限ゼロ」の3つのゼロにチャレンジします。

そして、病気にならない、病気を重症化させないための予防医療という新しい価値を提案し、「健康であり続けたい」という世界中の人々の願いをかなえます。

2021年、グローバルでの家庭用血圧計の累計販売台数は3億台を突破しました。しかし、世界を見渡すと、まだ普及率は低く、市場規模は2020年の6,100万台から2024年には、8,700万台に拡大するとされています。中でも、今後ますます市場の拡大が見込まれる中国・インドに注力し、基盤事業を強化します。

また、高齢化に伴う慢性疾患患者の増加、医療従事者の業務負荷の増大、医師不足など、医療をとり巻く課題はグローバルに顕在化しています。家庭で測定したバイタルデータを医療現場とつなぎ、医師の診療をサポートするサービスを社会実装することで、医師の負荷を軽減し、誰もが最適な医療を受けられる予防医療の仕組みを構築します。さらに、脳梗塞の主要な危険因子である心房細動を家庭で早期に見つけ、治療を促すために、家庭での心電図記録の普及にグローバルで挑戦していきます。高血圧患者が抱える心房細動という見えないリスクを“見える化”し、心房細動を起因とする脳梗塞という循環器イベントの発症を未然に防ぎます。そして、心電図記録など、イベント発症に関係する血圧以外の指標を把握するためのデバイス開発にも取り組んでいきます。

ここ数年、コロナ禍における国際物流の混乱や半導体不足、ロシア・ウクライナ情勢の悪化など、事業を取り巻く環境において予想を上回る変化が起こっています。環境に左右されることなく、お客さまの期待にこたえるための取り組みとして、昨年度は、部品から市場の商品まで、全ての在庫をグローバルで一元管理し、必要な時に、必要な人へ商品をお届けするためのMTA(Make to Availability)生産体制を構築しました。今年度は、電子部品の標準化や適性な量の部品保有など、購買戦略を磨き上げ、安定した商品供給のための部材調達力を高めます。

また、環境に配慮した紙パッケージの導入、カーボンニュートラルなものづくりなど、脱炭素・環境負荷低減に向けた取り組みも積極的に推進し、世界中の誰もが健康ですこやかな生活を送ることができる、持続可能な社会を創出します。

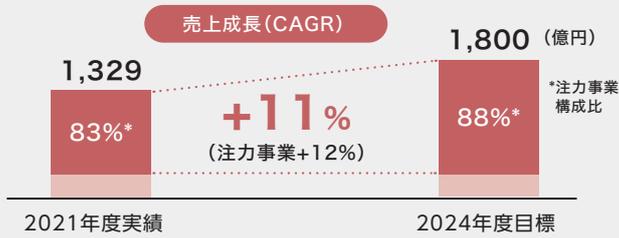


執行役員常務  
オムロンヘルスケア株式会社  
代表取締役社長

荻野 勲

## 「SF 1st Stage」について

### 目標



### 社会価値KPI

グローバル血圧計販売台数  
**9,400万台** (3年間累計)

遠隔モニタリングサービス利用者数  
**60万人** (累計)

1st Stageでは、私たちの事業基盤である血圧計の販売をグローバルに拡大し、3年間の累計販売台数9,400万台を目指します。また、新たな取り組みである遠隔モニタリングサービスの利用者を60万人にまで広げ、「Going for ZERO～予防医療で世界を健康に～」の実現に向けた、礎を築きます。

### 注力事業



循環器



呼吸器



ペインマネジメント



遠隔モニタリングサービス

ヘルスケア領域の巨大な市場であり、今後も大きな成長が見込まれる中国、インドでの事業を拡大し、事業基盤を作り上げます。そして、サービス事業では、米国・英国でスタートした遠隔診療サービスを軌道にのせ、新たなサービス創出につなげます。さらに、3つのゼロ(ゼロイベント)実現に必要な革新的デバイスの開発に取り組み、サービス事業に活用していきます。

### 主な取り組み

#### 1. 中国、インド市場の深耕

経済成長や高齢化に伴う高血圧患者数および呼吸器疾患患者数の増加により、さらなる市場拡大が見込まれる中国、インド市場に注力し、収益基盤を強化します。

中国の血圧計市場は、2020年の約2,100万台から、2024年には3,000万台に増加すると言われてしています。私たちは、中国の中でも経済成長が著しく、2024年にはGDPが1、2級都市を上回ると言われる3、4級都市を攻略します。1、2級都市で築いてきたオフライン/オンラインチャンネルを3、4級都市に展開。協業パートナーとの連携を強化し、オムロン商品が体験できる「オムロンヘルスコンビニ」を通じたお客さまとの接点を拡大します。呼吸器事業では、市場ニーズの高いネブライザの商品ラインナップを強化します。また、喘息患者特有の喘鳴音を検知する喘鳴センサを発売。小児喘息専門の院内管理センターの医療従事者と連携し、専門医療スタッフによる最適な治療をワンストップで提供する院内モデルを構築し、喘息患者により良い治療を提供していきます。

また、2025年に撤廃される水銀式体温計を電子体温計に置き換える動きが活発になります。高速の予測式電子体温計の有用性を、医療従事者に浸透させ、病院での導入に取り組みます。そして、病院で使われているという信頼性を活用し、家庭での検温にもオムロン電子体温計を普及させることに取り組みます。

高血圧患者が約3億人といわれるインドは、巨大ポテンシャル市場でありながら、現在の血圧計の普及率が約3%であり、家庭血圧の浸透が課題となっています。また呼吸器疾患領域においても、ネブライザの普及はまだ途上です。



オムロンヘルスコンビニ

そこで、血圧計・呼吸器カテゴリの需要創造を行い市場拡大に取り組みます。消費者には、オムロン商品が体験でき、カスタマーサポート窓口も備えたエクスペリエンスセンターを主要都市から順次展開し、実際に商品を体験いただくとともに、家庭血圧の重要性やネブライザの有効性などの啓発活動を行います。また、医療従事者向け教育プログラム「オムロンアカデミー」を推進し、高血圧治療における家庭血圧の重要性や呼吸器疾患に関する啓発活動に取り組み、医療現場での活用を促します。



インドのドラッグストア

## 2. 「家庭での心電図記録文化」創造へのチャレンジ

SF2030では、ゼロイベント実現のため、イベント発症の要因の1つである「心房細動」を家庭で早期に発見するデバイスやサービス展開を推進し「虚血性心疾患の早期発見」と「心不全の増悪予防および予兆検知」にチャレンジします。1st stageでは、心房細動のリスクや家庭での心電図記録の重要性を医師、患者双方へ啓発するためのビジネスモデルに取り組み、「家庭での心電図記録文化」創造を推進します。



携帯型心電計HCG-8060T

## 3. 遠隔モニタリングサービスの利用者拡大

英国・米国では、遠隔モニタリングサービスが保険適用化されるなど、市場が顕在化してきています。すでにサービスがスタートしている米国の「バイタルサイト (VitalSight)<sup>\*1</sup>」、英国の「ハイパーテンションプラス (Hypertension Plus)<sup>\*2</sup>」では、その降圧効果や医療費削減効果といった遠隔診療サービスの有用性が確認されてきました。一方、患者の治療継続サポートの必要性や、新規患者登録時の現場の業務負担増といった課題も見えてきました。そこで、企画・開発・営業といった社内体制を強化し、顧客管理や請求業務などの業務サポートシステムによる現場の業務負担軽減に注力します。また、英国では、地域医療を運営する総合ケアシステム (ICS) の1つである、ドルセット (Dorset) と連携し、ハイパーテンションプラスの臨床効果、有用性に関する医師/患者双方の声を収集。かかりつけ医のサービス導入決定に大きな影響力を持つドルセットからそれらの声を発信することで、すでに多くの医療機関から引き合いをいただいています。

米国と英国で、臨床効果や医療費削減効果といった遠隔診療サービスの有用性を確実に示すことで、利用者拡大をはかり、サービス事業の基盤を確立します。

<sup>\*1</sup> バイタルサイト (VitalSight) : 2020年9月に北米でスタートした、遠隔モニタリングサービス。患者の家庭測定データを医師と共有することで、効率的・効果的な治療を実現する。  
<sup>\*2</sup> ハイパーテンションプラス (Hypertension Plus) : 2021年4月に英国でスタートした、家庭血圧を用いた処方プラン提案を特長とする、遠隔モニタリングサービス。

## 4. 脱炭素・環境負荷低減に向けた取り組み

事業活動にともなう環境負荷を把握し、環境負荷低減に向けたさまざまな取り組みも加速します。

その1つとして、すでに日本で発売している体温計に使用しているプラスチック素材のプリスターパッケージを、環境負荷の少ない紙製に置き換えていきます。今後は、電動歯ブラシ、活動量計、低周波治療器へと対象商品を拡大するとともに、海外商品の紙パッケージへの置き換え準備をすすめ、プラスチック使用ゼロを実現します。

また、生産現場では製造工程での消費エネルギーを可視化。エネルギーの削減余地を把握し、無駄なく効率的に利用することで、エネルギー生産性の倍増を目指します。これらの活動を通じてカーボンニュートラルな工場を目指します。



(左) プラスチックを使った旧パッケージ  
 (右) 環境に配慮した紙パッケージ

## 2022年の取り組み(共創パートナー)

### 家庭で心電図を記録することの意義を、パートナーと共に広め、ゼロイベントを実現

ゼロイベントの実現のために、脳梗塞のリスク因子であり、高血圧と併存して発症しやすい心房細動に着目しました。心房細動は早期発見・早期治療により発症リスクを低減することができますが、自覚症状が無く見過ごされやすいため、人間ドックや健康診断で確認できない場合もあります。

そこで、家庭で血圧を測定する際に、心電図も同時に記録できる心電計付き上腕式血圧計を開発しました。記録した心電図は、専用アプリ「オムロン コネクト」で分析し、心房細動の可能性をメッセージで知らせます。そして、より多くの高血圧患者の心房細動を早期に発見するために、今年度より一般社団法人スマートヘルスケア協会とパートナーシップを結びました。地域の生活者が利用する、調剤薬局やドラッグストアで、心電計付き上腕式血圧計とチェックシートを活用した「心電図による受診勧奨モデル」を展開しています。

店内に設置された心電計付き上腕式血圧計で心電図を記録し、心房細動の可能性が確認された場合は薬剤師が受診勧奨を行います。

日常生活の中で心房細動を早期に発見する機会を増やし、治療を促すことでイベント発症を未然に防ぐ取り組みです。



受診勧奨モデル導入ドラッグストア

#### 社員のコメント

日本初となる「心電計付き上腕式血圧計」を2022年3月に発売しました。しかし、心電図を家庭で記録することで、脳梗塞の原因ともなる心房細動のリスクを確認できるという新しい価値を、どのように生活者のみなさんに伝えたら良いのか。社内で議論を重ねる中、薬局やドラッグストアで新たな事業モデルの創出や、サービス提供の環境づくりに取り組まれている一般社団法人スマートヘルスケア協会様にご協力いただきたいと声があがりました。そして、「調剤薬局を活用した受診勧奨モデル」を開発し、一緒に取り組んでいただくことを快諾いただきました。今後もスマートヘルスケア協会様と連携して、このモデルを全国の薬局・ドラッグストアに広げ、心房細動の早期発見、ゼロイベントの実現に向け邁進します。



健康機器営業部 東部営業課  
伊賀 隆

#### 共創パートナーのコメント

私たちは、生活者の“健康でいたい”という想いにこたえるために地域住民の健康に寄り添う薬局・ドラッグストアでの健康サポート活動を支援しています。日本の心房細動の患者数は2030年には108万人を超えるといわれていますが、それがどのような病気なのか、どんなリスクがあるのか、生活者にはまだ浸透していません。生活者の健康状態の変化に気づき疾病予防や健康増進に貢献することや必要に応じて病院の受診を促すことは、薬局・ドラッグストアの役割であると考えます。今回、オムロンヘルスケアとともに、受診勧奨モデルの導入を働きかけ、運用に関わる資料の作成、薬剤師等の研修などを手掛けました。これからも地域住民の健康をサポートするという薬局やドラッグストアの価値向上に貢献していきます。



一般社団法人スマートヘルスケア協会(SHCA)代表理事 岡崎 光洋 先生

## 2022年の取り組み(共創パートナー)

### インドでの家庭血圧の普及

経済成長に伴う生活習慣の変化や高齢化の進展などにより、インドでは高血圧患者が増加し続けており、血圧計市場は2030年度に約1,400万台と、中国に次ぐ世界2位の市場になると予測しています。

しかし、医療現場で家庭血圧を治療に活用したり、患者が家庭で血圧を測る習慣はまだ根付いていません。

私たちは、医師/患者に家庭血圧の重要性を啓発し、インドに「家庭で血圧を測る文化」を浸透させていくための取り組みを強化しています。

その1つとして、糖尿病や高血圧症などの慢性疾患管理サービスを展開するインドのオンライン診療サービスプロバイダーであるテラルス社と業務提携を行いました。始めの取り組みとして、テラルス社の運営するオンライン診療サービスにオムロンの血圧計を導入し、家庭血圧を利用した高血圧管理を浸透させるとともに、医師・患者双方へオムロンブランド、オムロンの家庭用血圧計の認知拡大をはかります。



### 社員のコメント

糖尿病や高血圧などの患者の増加は、インドの社会的課題になっており、政府が慢性疾患患者への遠隔診療の強化を発表するなど、その取り組みが急速に進んでいます。また、コロナ禍で、国民の健康意識も高まっていると感じています。私たちは、家庭血圧が浸透していないインドでのゼロイベント実現に向け、志を同じくするテラルス社とともに、医師・患者双方に家庭血圧の有用性を理解いただき、インド国民の健康に貢献していきます。



オムロン ヘルスケア インド  
山本 克行

### 共創パートナーのコメント

インドでは医療の質やアクセスが社会問題となっています。我々は10億人のインド人にサービスを届けるべく、オムロンと共に慢性疾患患者の管理を包括的に行うサービスを展開しています。オムロンは我々の進む方向性と一致するビジョンを持っています。オムロンとのパートナーシップにより、インドにおける社会課題の解決を加速させていきます。



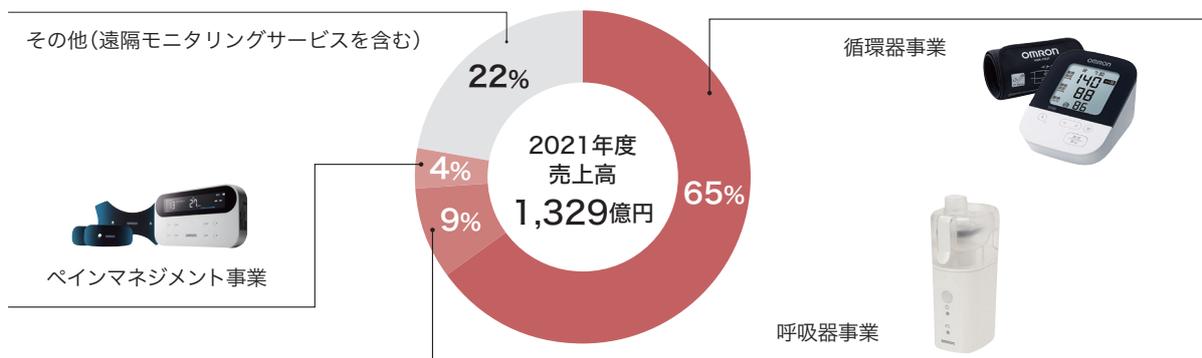
共同創設者 兼 CEO テラルス・テクノロジー社 スミット・シンハ 氏

テラルス社(Terrals Technologies Pvt. Ltd. 本社:インド バンガロール。2017年設立。)  
糖尿病や高血圧症などの慢性疾患を扱う医師向けに、オンライン診療プラットフォームを開発・提供。

## 2021年度 事業ハイライト

2021年度は、血圧計の需要は、コロナ禍による慢性疾患の重症化予防に対する意識の高まりを背景に、グローバルで継続的に拡大しました。ネブライザの需要は、患者の通院機会の増加に伴って回復基調で推移しました。前期において急増した体温計の需要は、反動で減少しました。上期にはコロナ禍影響による工場操業制限があり、第3四半期以降にはサプライチェーン混乱があったものの、製品の設計変更や輸送ルートの切り替えなどを迅速に実施し、旺盛な需要を着実に捉えた結果、売上高は前期比で増加しました。固定費抑制や付加価値向上に取り組みましたが、部材価格や物流費の高騰により、営業利益は前期比で減少しました。この結果、2021年度の売上高は、1,329億円(前期比7.9%増)、営業利益は、185億円(前期比9.9%減)となりました。

## 事業別売上構成比



### (HCB)ヘルスケア事業の強み

- **グローバル許認可の取得対応力**  
各国の医療機器認証を90カ国で取得。使いやすさだけでなく、各国から要求される安全性と、国ごとに異なる社会インフラや医療システムに対応したデバイス・サービスを展開。
- **グローバル販売チャネル/シェア**  
グローバルで60万軒以上の販売チャネルを有し、家庭用血圧計でNo.1のグローバルシェアを保有。
- **革新的なデバイス・サービス**  
世界初のウェアラブル血圧計や心電計付き血圧計や、家庭での生体データを活用した遠隔モニタリングサービスなど、革新的なデバイス・サービスを創出。
- **世界中の医学界・医療現場からの厚い信頼**  
自社の血圧計が、家庭血圧に関する研究論文の65%にあたる200件で採用。 \*2000年～2018年11月 自社調べ

### INPUT

- 成長投資\*: 計2億円
- 研究開発費: 計79億円
- 設備投資費: 計44億円 (2021年度実績)
- 心電図解析プラットフォームを提供するマイクロメド社(ブラジル)に出資

### OUTPUT

- 売上高: 1,329億円(前期比7.9%増)  
営業利益: 185億円(前期比9.9%減)
- 血圧計の世界累計販売台数が3億台を突破。
- 英国で遠隔モニタリングサービスをスタート。また、インドでオンライン診療サービスプロバイダと業務提携。
- 心電計付き血圧計、モバイル心電計をグローバルで発売開始

### OUTCOME

- 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すこやかな生活への貢献。
- グローバル血圧計販売台数 2,500万台(21年度)
  - 遠隔モニタリングサービス利用者数 1万人(21年度)



SDGs ゴール3.4.1

\* M&amp;A含む。

## 社会システム事業(SSB)

VISION

Design Next Social Structure ～ソーシャルオートメーションで、人と社会を有機的につなげ“ソーシャルグッド”を生み出す～

### SF2030ビジョンに込めた思い

社会システム事業では、VG2020期間、持続的成長構造の構築を目指し2018年にUPS事業、2020年に環境事業を統合し事業複線化のもと収益基盤の盤石化と新たな成長軌道づくりを実行してきました。具体的には、家庭用の蓄電池システムや鉄道AFC、決済端末などベース事業における業界でのポジションの獲得に努めました。また、チェックイン端末によるホテルの受付業務の自動化や自立型サービスロボットによる清掃・警備・案内の代行業務、また、地方創生における共生型MaaSなど、ソリューションによる提供価値の拡大により、暮らしの不都合の解消に取り組みました。しかしながら2021年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大、部材の納期遅れ、為替変動など、これまでに経験したことのない逆風にさらされ、変化対応力の重要性が顕在化した年となりました。

2030年に向かうこれからは、地球温暖化を起因とした自然災害の多発や、少子高齢化に伴う労働人口の不足など、暮らしの安心・安全・快適への障害となる、新たな社会的課題が顕在化する時代です。そして、そのような時代を生きる人々の価値観も多様化していきます。私たちは、顧客のニーズに応えることに加え、顕在化する社会的課題を踏まえ、社会システムのあり方を考え、その答えを導き出してまいります。そして、その答えに共感していただいたステークホルダーの皆様とともに、「次世代の社会システム」をつくっていく。この一連のプロセスと想いをSF2030の事業ビジョンの「Design」に込めました。私たちは、暮らしをよくする“ソーシャルグッド”を生み出しながら人々の暮らしをより良くし、笑顔溢れる明るい未来を実現します。

SF2030において私たちが捉えた解決すべき社会的課題は、「カーボンニュートラルの実現」と「デジタル化社会の実現」です。CO<sub>2</sub>総排出量の増加や気候変動の加速、少子高齢化の加速による労働力不足といった社会的課題は深刻化し、私たちの生活にもさまざまな不都合や不安が生じます。また、企業各社では事業運営の効率化や省力化の進展と同時に、事業継続や環境配慮への対応が求められるなど、経営課題は複雑化していきます。これからは、既存の機器やサービス提供による現場課題の解決だけでなく、お客様の経営課題の解決に、ともに取り組むことが必要です。これからの安心・安全・快適な社会とは何か？私たち自身が将来像を描き、社会システム事業で培ってきたノウハウを活かしたソーシャルオートメーションで、次世代の社会システムの実現を目指します。

SF 1st Stageで実現することは3つです。まず1つ目は、「発電を安定化させる制御システムの提供」、2つ目は、「現場システムの効率的な運用を支援するマネジメント・サービスシステムの開発」、そして、「社会インフラ事業の運用効率の向上」です。私たちは、社会的課題の解決に向け、社会にとって欠かせない存在になるための“強み”を社会へインストールしながら、SF 2nd Stage(2025年度～)へつなげていきます。



執行役員常務  
オムロン ソーシャルソリューションズ  
株式会社  
代表取締役社長

細井 俊夫

## 「SF 1st Stage」について

### 目標



### 注力事業



再生可能エネルギー制御(住宅・産業・モビリティ)



マネジメント・サービス

### 主な取り組み

社会システム事業では、「再生可能エネルギーの普及・効率的利用とデジタル社会のインフラ持続性」への貢献を目指します。私たちはこれまで、太陽光発電や蓄電池の普及に貢献してきました。そしてこれからは、進化したエネルギー制御技術で発電の不安定さを解消し、再生可能エネルギーのさらなる普及に貢献します。また、社会インフラ領域でも、様々な機器、施設の運用現場を熟知し、日本全国を網羅するサービス網を通じ、運用・保守を支えてきました。これからは、現場システムの効率的な運用を支援するマネジメント・サービスで、顧客の保守・運用プロセスを革新していきます。

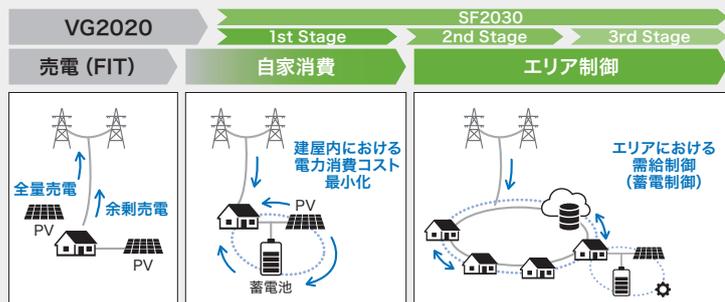
#### 1. SF2030で注力する事業

SF2030では、「エネルギーソリューション」と「マネジメント・サービス」、2つの事業に注力します。「エネルギーソリューション」では、進化したエネルギー制御技術で発電の不安定さを解消し、遠隔制御可能な蓄電システムの導入を拡大させ、住宅、産業、モビリティ領域における再生可能エネルギーのさらなる普及により、カーボンニュートラルとレジリエントな社会の実現に貢献していきます。そして、「マネジメント・サービス」では、機器・システムの保守や、顧客施設の運用支援などを行ううえでの現場システムの効率的な運用を提供するため、保守・運用プロセスを革新し、顧客資産を活かしたリカーリング型サービス事業の創出・拡大に向けた、マネジメント・サービスシステムの開発で、人手不足の解消を目指します。

#### 2. エリアエネルギーの需給制御に向けた取り組み

SF 1st Stageでは、「住宅」「産業」「モビリティ」の3領域における「再生可能エネルギー制御」に取り組みます。住宅領域では、効率的に蓄電システムを社会に敷き詰め、非化石価値(J-クレジット)を取得するなどの、継続的な接点を持つサービスを付加することでエネルギーリソースをつなぎます。そしてSF 2nd Stage以降は、ピークシフトや市場取引によって、進化したエネルギー需給制御サービスの実現を目指します。また産業領域では、施設所有者が提供する敷地や屋根などに太陽光発電設備を所有し管理を行うPPAの事業検証とマネジメント・サービスを組み合わせることで、先進領域におけるポジション構築を仕込んでいきます。そしてモビリティ領域では、SF 1st Stageで住宅・産業の両市場にEV・PHEV向けシステム・サービスを敷き詰めます。そして、SF 2nd Stage以降、需給制御サービスの提供を目指します。このように領域を超えた取り組みで、地域やエリア全体のエネルギー需給制御を実現し、再生可能エネルギーを社会に普及していきます。ソリューションとして創出する力・スピードをコンカレント活動によりさらに加速していきます。

#### 電力システムイメージ



## 現場視点から経営視点へ、マネジメント・サービスで社会インフラを支えていく

日本全国に約5万7,000店舗あるコンビニエンスストアは、今や私たちの生活を支える重要な社会インフラです。オムロンは50年以上にわたり、機器・システムの提供や、その保守・運用・エンジニアリングなどの現場サービスをつうじ、鉄道や道路など、さまざまな社会インフラを支え続けてきました。この長年培ってきた現場視点のノウハウを活かし、全国にある店舗システムの保守運用管理の課題を解決したソリューション事例をご紹介します。

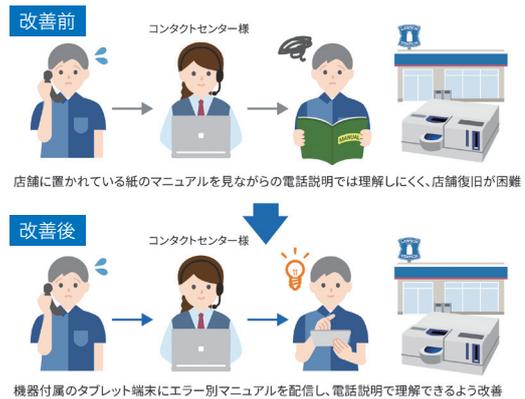
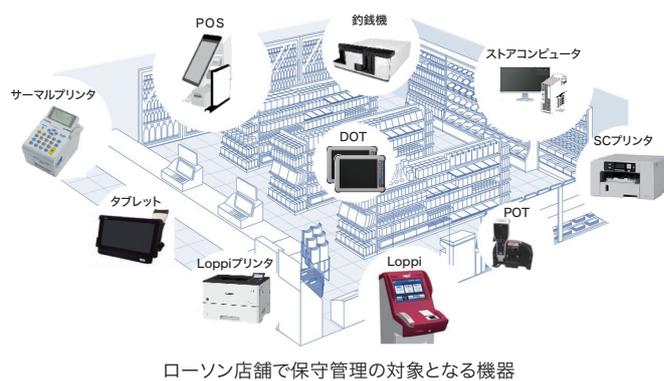
### 保守・メンテナンスサービスの一元化でお客様の業務運営を最適化

全国1万5,000店舗を運営するローソン社では、月に約2,200件にも及ぶ障害が発生していましたが、複数の機器を複数のメーカーが対応していたため、リアルタイムの現状把握や蓄積したナレッジの活用、店舗の品質管理や機器管理ができないなど、保守運用管理の課題がありました。

全国に約140拠点を持ち、均一なサービス提供に自信を持つ私たちオムロン フィールドエンジニアリングは、この課題を解決するため、異なるメーカーの機器をすべて一元化し、統合管理するプロジェクトを立ち上げ、全国ワンストップで対応可能な統合保守体制を8か月という短期間で構築しました。また、コールセンターと現場の対応状況を一元管理するシステムを導入し、障害データの可視化と分析からナレッジを蓄積。タブレットを使用して店舗スタッフと共有することにより、店舗における障害解決率を各段に高め、店舗への出勤率を約30%削減することにも成功しました。



オムロン フィールド  
エンジニアリング株式会社  
ライフシステムソリューション部  
竹村 宇雅



### 現場課題から経営課題の解決へ

2019年より開始した統合保守によるトータルサービスでは、お客様の省人化・省力化が管理者や経営者が求めるニーズと捉え、障害受付や保守・据付などの現場作業、ロジスティクスやキitting、報告代行業務などのサービスをご提供しています。さらに現在では、店舗内機器のリペアやリユースによる廃棄ロスの低減、出勤回数削減の取り組みや、機器輸送方法の最適化によるCO<sub>2</sub>削減により、環境負荷低減やSDGsへの取り組みにも積極的に参画しています。

私たちはこれからも、「どのような価値を提供できるのか？」を起点に、お客様の業務運営の最適化をはかり、ローソン社の掲げる「マチの“ほっと”ステーション」の実現に貢献していきます。

オムロン フィールドエンジニアリングには弊社の様々なメーカー機器の運用保守基盤の整備を行っていただき、運用保守業務を可視化する仕組みができたことについて感謝しています。運用保守の現場作業、在庫管理、非効率な業務の改善などあらゆる面で全国の店舗の状況がすぐに把握できるようになりました。

ローソンは、「変化対応業」として、これまでも社会やお客様のニーズの変化に対応し、新たな商品・サービスを常に創り出してきました。これからも「マチの“ほっと”ステーション」として、「圧倒的な美味しさ」「人への優しさ」「地球(マチ)への優しさ」の実現に向けて、社会やマチのために役立つチャレンジを続けてまいります。戦略的パートナーであるオムロン フィールドエンジニアリングと様々な取り組みを推進し、SDGsの観点からも一層の効果が出せるよう、Win-Winな関係を構築していきたいと考えています。

LAWSON



株式会社ローソン ITソリューション本部 プロジェクト推進部 徳広 和幸 氏

## 事業ハイライト

2021年度は、エネルギーソリューション事業では、カーボンニュートラルや防災・減災の需要の高まりに対して、部品の確保に取り組み、蓄電システムの売上高は大きく拡大しました。駅務システム事業では、長引くコロナ禍の影響を受けて、主要顧客の投資抑制が継続しました。これらの結果、売上高は前期比で減少しました。売上高減少の影響を受けましたが、固定費抑制や付加価値向上に取り組み、営業利益は前期比で大きく増加しました。この結果、2021年度の売上高は、877億円(前期比8.3%減)、営業利益は、65億円(前期比14.3%増)となりました。

## 事業別売上構成比



### (SSB) 社会システム事業の強み

- 創業以降、世界初の「電子式自動感應信号機」や「無人駅システム」など、独自のオートメーション技術とイノベーションを数多く創出
- 鉄道や交通、エネルギーなど幅広い社会システム市場においてシェアNo1、No2を占め、業界におけるオピニオンリーダーとしてのポジション
- 現場課題解決に向け、モノづくりからソフトウェア、保守・運用のトータルサービスまでをワンストップでソリューションとして提供

### INPUT

- 研究開発費：計35億円
- 設備投資費：計28億円(2021年度実績)
- 全国約140カ所でのトータルサービスを提供する販売網
- 地方が抱える社会課題解決に向けた自治体との連携協定2件締結(21年度)
- 地域新電力安定化およびEV・PHEV活用、ロボットの建物設備連携など、新たなサービス創出に向けた実証実験

### OUTPUT

- 売上高：877億円(前期比 8.3%減)  
営業利益：65億円(前期比14.3%増)
- 太陽光システム累計出荷容量 10.8GW  
蓄電池システム累計出荷容量 900MWh
- 太陽光発電長期安定稼働のためのエネルギー機器定額貸出・保守サービス提供開始
- 太陽光発電自家消費量を環境価値として活用するサービス提供開始
- 地方都市での、大雨時の河川監視システムや住民同士の送迎による地域共助型生活交通サービス提供開始
- 省力化・省人化のための施設管理データ活用プラットフォームサービス提供開始

### OUTCOME

再生可能エネルギーの普及と人に寄り添う次世代システムの提供で、世界中の人々が安心・安全・快適に生活し続ける豊かな社会の実現に貢献



## 電子部品事業(DMB)

**VISION** 我々の“繋ぐ・切る”技術を軸に、顧客と共に社会課題を解決する

### SF2030ビジョンに込めた思い

電子部品事業は、SF2030において、3つのトランスフォーメーションを実現していきます。

1つ目は、事業のトランスフォーメーションです。オムロンの注力ドメインの一つとして、「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会」の社会的課題を解決する事業を目指します。その意思を込めて、12年ぶりに事業のカンパニー名称を、「エレクトロニクス&メカニカルコンポーネンツビジネスカンパニー」から「デバイス&モジュールソリューションズカンパニー」に2022年4月1日付で変更しました。コア技術と多彩な機能の組み合わせで製品の価値を向上させ、お客様が必要な機能をデバイス&モジュールを軸としたソリューションとして提供し、社会課題の解決に取り組んでいきます。コアとなる“繋ぐ・切る”技術は、創業以来、社会・お客様に提供し続けているリレー、スイッチ、コネクタ、センサーなどのデバイス&モジュールの高機能化と品質向上で磨き続けてきた製品に流れる電気を繋ぐ・切る(オン・オフする)機能や、センシングする機能です。これらで、「新エネルギー\*と高速通信の普及」に貢献する新たな社会価値を創出していきます。

2つ目は、注力領域のシフトです。コア技術を軸とした事業の強みが最大限発揮でき、さらなる成長機会が見込まれる4つの事業領域にフォーカスしていきます。注力領域は、DCドライブ機器、DCインフラ機器、高周波機器、遠隔/VR機器です。DCドライブ機器、DCインフラ機器においては、環境負荷対応により電源の直流化・高容量化、インフラの電動化が進んでいきます。製品の普及促進に向けて課題となるのが、感電や発火を防ぐための安全対策です。高周波機器、遠隔/VR機器においては、急速なデジタルシフトで高速通信・データの大容量化を実現する技術・デバイスが必要となります。これら課題解決の根幹を、我々の“繋ぐ・切る”技術で実現します。

3つ目は、提供価値のシフトです。これまでの価値に加えて、「グリーン・デジタル・スピード」を軸とした新たな価値を加えていきます。脱炭素社会の実現に貢献するデバイス群の創出、デジタル価値の提供、営業・開発・生産が一体となり、社会変化に柔軟かつタイムリーに対応するコンカレント活動などにより提供価値スピードを加速していきます。

2021年度は、モジュール化による付加価値の向上や構造改革の完遂とともに、部材不足や物流混乱などの影響を受ける中でも需要にタイムリーに応える体制を構築してきました。トランスフォーメーションとして位置付けた最初の中期経営計画では、3つのトランスフォーメーションを完遂することで、デバイス&モジュールの提供にとどまらない付加価値をソリューションとして提供します。2022年度は社会課題解決を起点に、営業・生産・開発が一体となったコンカレント活動で社会に必要なキーデバイスをお客様とともに創出し、さらなる成長を遂げていきます。

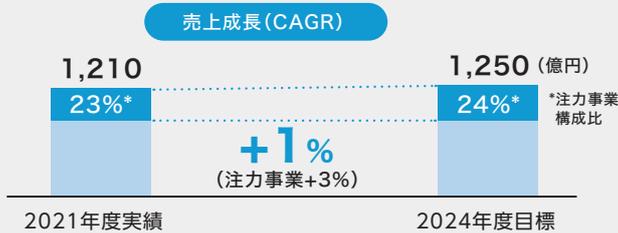
\* 新エネルギー：再生可能エネルギーと水素、燃料電池などの革新的なエネルギーを称す



執行役員常務  
デバイス&モジュール  
ソリューションズカンパニー社長  
**行本 閑人**

## 「SF 1st Stage」について

## 目標



## 社会価値KPI

新エネルギー・高速通信の普及に  
貢献する製品販売数(3年累計)

DC機器向け製品 6千万個  
高周波機器向け製品 1億7千万個

## 注力事業



DC機器



高周波機器

## 主な取り組み

中期経営計画「1st Stage」においては、「環境負荷対応によるDC化、社会のデジタルシフトに伴うデバイスの高性能化・高速化ニーズを捉え、「新エネルギーと高速通信の普及」に貢献するデバイス&モジュール、ソリューションの提供を通じて成長軌道を確立していきます。

実現に向けて、4つの注力領域を設定しました。近年、環境意識の高まりからCO<sub>2</sub>排出量削減に寄与する新エネルギーの活用が急速に進んでいます。製品やインフラ機器の直流化・高容量化が進む一方で、安全性を確保するため製品に流れる直流電流を安全に遮断・制御するデバイスが必要となります。これらを、長年培ってきた“繋ぐ・切る”技術で創出することで、製品の普及を促進し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。また、高齢化や個人の格差拡大という社会課題解決につながる半導体や製品の進化には、安定した高速通信を実現するデバイスやこれまで数値化することが難しかった人の感性情報のデジタル化が必要となります。オムロンは、コア技術をベースとしたデバイス&モジュール、そしてソリューションを生み出し、誰もが快適に暮らせるデジタル化社会の実現に貢献します。これらをリーディングカンパニー、研究機関、技術ベンチャーなどパートナーとの共創を通じて、新たな社会価値創出にチャレンジしていきます。

さらに電子部品事業では、新たにグリーン・デジタル・スピードの価値をお客様に提供していきます。価値を掛け合わせ、相乗効果を図ったデバイス&モジュールを軸としたソリューションとして提供することで、お客様へさらなる付加価値を生み出していきます。

電子部品事業は、お客様とともに社会課題の解決に取り組み、地球上すべての人々が安全・安心に暮らせるカーボンニュートラル社会とあらゆる製品が繋がって安定して動き続け、より便利で快適なデジタル化社会の実現を促進していきます。2022年度は、脱炭素に貢献するものづくりに取り組むとともに新たな社会価値をデバイス&モジュール、そしてソリューションとして創出する力とスピードをコンカレント活動によりさらに加速していきます。

## 3つのトランスフォーメーション

我々の“繋ぐ・切る”技術を軸に、顧客と共に社会課題を解決する

デバイス&モジュールソリューションズカンパニー

## 注力領域

直流化、電動化推進

半導体を支える社会の実現



DCドライブ機器



DCインフラ機器



高周波機器



遠隔/VR機器

## 新たな提供価値

地球に優しい  
脱炭素商品&  
プロセスの提供



グリーン

お客様が求める  
高次元の設計/製造/  
製品情報の提供



デジタル

お客様の期待を  
超えたスピードでの  
価値提供



スピード

## “強み”を掛け合わせることで気候変動・災害リスクを低減、持続可能な社会づくりに貢献

近年、地球温暖化や自然災害が及ぼす社会への影響は深刻化しています。オムロンは、2017年から、世界最大級の民間気象情報会社であるウェザーニューズ社との共創で、社会的課題の解決に取り組んでいます。ウェザーニューズ社は、観測データやアプリユーザーからの天気・体感報告を独自の予測モデルに反映して予報することで、予報精度No.1を実現しています。この高精度かつ高解像度な予測データをもとに、企業や個人向けに気象リスク回避につながる情報サービスを提供しています。オムロンは、様々なエリアに設置可能な気象センサーを提供することで、従来よりも詳細な気象観測データを収集し、ウェザーニューズ社の気象予測精度向上をサポートしています。

気象センサーは、温度・湿度・気圧など様々なセンシングデバイスと独自のアルゴリズム・通信技術を組み合わせ、モジュール化した商品です。オムロンの営業・開発・生産、そしてウェザーニューズ社が一体となったコンカレント活動で、開発プロセスの効率化・短縮化を実現しました。ハードウェア技術を持つオムロンと、気象予測システムや対応策サービスなどソフトウェア開発・提供ノウハウを持つウェザーニューズ社の技術や知見を融合することで、地球上の人々の安全と安心な暮らしを守るサービスを生み出していきます。

今後も、両社の連携で高効率なエネルギー運用・自然災害へのレジリエンス強化に向けたソリューションを提供し、新たな価値創造に取り組んでいきます。



事業統轄本部 商品事業統括  
小島 英明



ビルの屋上など様々な場所でデータを収集する気象センサー

ウェザーニューズが、電力や小売、鉄道、道路など様々な市場に対して、精度の高い気象情報サービスを提供し続けるには、詳細な観測データが必要不可欠となります。当社は、より多くの気象データを収集するため、オムロン社とアプリユーザー携行型の簡易気象観測器「WxBeacon2(ウェザービーコン2)」や、建設や農業でニーズの高い気象センサーの共創・協業において、両社の強みを互いに活かしながら取り組ませていただいています。両社共に事業を通じて社会課題に向き合うといった企業理念への共感はもちろん、現場においては高い技術力への信頼と、起こりうる社会変化や環境変化に対する、アジャイルな取り組み姿勢と品質向上のためのPDCAに共感し、継続的に協業させていただいている状況です。いま社会が直面する気候変動や環境、災害の課題に対しては、より高精度で解決性の高いサービスをタイムリーに生み出していく必要があります。そうした課題解決とよりよい社会づくりにおいて、今後も両社の強みを活かしたシナジーを生み出し、国内だけでなくグローバルにも協業活動の範囲を拡大していきたいと考えております。



株式会社ウェザーニューズ モバイル・インターネット事業部 マーケティング&セールス担当 井原 亮二 氏

## 環境保全と事業成長を両立するものづくり

中国深圳市坪山区内にある数々の工場では、経済成長に伴い工場から排出される産業廃棄物の量が増加していました。同エリア内にあるオムロン深圳工場(OMZ)は、環境負荷低減に向けてさまざまな取り組みを率先して進めています。そのひとつが、自社の産業廃棄物のうち20%を占めていためっき残渣の削減です。OMZは、2019年からめっき残渣削減に向けた検討を開始し、高効率残渣処理システムを考案しました。その結果、2020年OMZは約10トンものめっき残渣削減(前年比約50%減)に成功しました。さらに、OMZは改善技術・ノウハウを他めっき工場にソリューションとして提案、2021年坪山区エリア全体で合計8社、約225トン(前年比約40%減)の残渣削減に貢献しました。自社で実現したサステナブルなものづくりを深圳から広東省、そして将来的には中国全土に広げていくことで、事業を通じた社会的課題の解決に取り組んでいきます。



環境負荷低減に取り組む、オムロン深圳工場メンバー

## 2021年度 事業ハイライト

2021年度は、民生業界向け部品は、家電や住宅設備、電動工具などの注力業界を中心に需要が堅調に増加しました。自動車向け部品は、コロナ禍の影響や顧客での半導体不足による生産調整の影響を受けたものの、需要が緩やかに回復しました。これらの需要を的確に捉え、増産などの製品供給量確保にも着実に対応した結果、売上高は前期比で大きく増加しました。原材料価格や物流費高騰の影響を受けたものの、売上高の大幅な増加に加えて、付加価値向上の取り組みや構造改革の成果により、営業利益は前期比で大きく増加しました。この結果、2021年度の売上高は、1,210億円(前期比24.9%増)、営業利益は101億円(前期比120.6%増)\*となりました。

### 事業別売上構成比



### (DMB) 電子部品事業の強み

- 根幹となる電気を繋ぐ・切る技術(アーク遮断等)
- コア技術を活用した機能組み合わせによるモジュール化の実現
- グローバルでのレジリエントな生産供給体制と品質管理体制

#### INPUT

- 研究開発費：計52億円
- 設備投資費：計61億円(2021年度実績)
- 商品の需要変動にタイムリーに対応するレジリエントな生産体制構築
- デジタル基盤強化  
グローバルでの事業サイト(日・英・中)リニューアル(21年12月)

#### OUTPUT

- 売上高：1,210億円(前期比24.9%増)  
営業利益：101億円(前期比120.6%増)\*
- 次世代デバイス・モジュールの技術・商品開発
  - ・ 脱炭素社会の実現に貢献する低発熱リレーなど新技術・商品開発
  - ・ 低発熱高容量リレー「G9KA」が、「超」モノづくり部品大賞の「環境・資源・エネルギー関連部品賞」を受賞(21年11月)
  - ・ 顧客との共創を通じたモジュールの創出
- 顧客製品の安全性を担保する品質の強化
  - ・ オムロン深圳工場が、「清潔生産優秀企業」を受賞(22年2月)

#### OUTCOME

デバイスとモジュールの提供を通じた地球上の人々の暮らしと社会の発展に貢献



SDGs ゴール9.4.1

\*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。