

The background of the cover is a vibrant blue with abstract, flowing lines in shades of green, yellow, and orange on the left side, and a purple and blue gradient on the right side. The Omron logo is in the top right corner.

OMRON

INTEGRATED REPORT 2024

Empowering People Through Automation

人が活きるオートメーションで、ソーシャルニーズを創造し続ける

「統合レポート 2024」の発行にあたって

オムロンは、すべてのステークホルダーの皆様との建設的な対話を促進するための年次報告書として、2012年より統合レポートを発行してまいりました。13回目となる今年度の統合レポート（以下、今号）では、「All for Creating Customer Value」をテーマとし、長期ビジョン「Shaping the Future 2030（以下、SF2030）」における価値創造の道筋を表出させることを目指しました。具体的には、現在のオムロンに対してステークホルダーの皆様から最も関心を寄せられている「経営課題と価値創造ストーリー」の表出と「統合レポートへの期待」への対応を特に意識して編集いたしました。

「経営課題と価値創造ストーリー」の表出においては、全編を通じて3つの点に拘りました。1つ目は、構造改革プログラム「NEXT2025」についてです。全社横断的な構造改革に踏み切った経営の意思と本質的な課題の深掘を試みました。2つ目は、構造改革の先を見据えた中長期視点にたった成長ストーリーについてです。今号でも、レポートの構成を5つのサステナビリティ重要課題に沿った編集とすることで、社会のサステナビリティと自社のサステナビリティを同期させた価値創造ストーリーとなるように努めました。3つ目は、23年度にグループに迎えた株式会社JMDCとの協業についてです。SF2030の実現に向けたビジネスモデルの進化のカギを握る同社との協業とシナジー効果について多面的に取り上げました。

「統合レポートへの期待」への対応についても3点あります。1つ目は、章立ての構成の見直しです。23年度から有価証券報告書でサステナビリティ情報の開示が求められたのに合わせて、23年度の統合レポートでも「サステナビリティ」の章を新設しました。しかし、事業戦略とサステナビリティ戦略を完全に一体化

したオムロンの価値創造ストーリーを表現するには、オムロンの5つのサステナビリティ重要課題の枠組みで章立てをしたほうがより正しくオムロンの取り組みを表現できると考え、ページ構成を変更しました。2つ目は、財務情報と非財務情報のコネクティビティ（結合性）への更なる挑戦です。23年度は、ESGの「S」にあたる人財施策の成果指標と財務指標の相関関係を仮説検証しました。今年は、同検証を「E」に拡大しました。また、オムロンの「環境」「製品」「雇用」分野の取り組みが社会にもたらす影響を貨幣価値に換算するインパクト加重会計にも挑戦しました。今号では、その進捗状況を報告します。3つ目は、ページ数の削減です。ステークホルダーの皆様からのフィードバックを元に内容を見直した結果、ページ数を昨年から約13%減らせました。

今号の制作においても、取締役会、監査役会、執行部門が緊密な連携を図り、議論を重ねて制作いたしました。そして、主要な非財務指標に対しては、独立した第三者評価機関の保証を取得して信頼性向上に努めています。ここに、私は統合レポートの発行責任者兼編集長として、今号の制作プロセスが正当かつ誠実であり、記載内容が正確であることを表明いたします。

私たちは、これからも皆様との対話を大切にしていきたいと思います。今号が、オムロンをより一層ご理解いただくための一助となれば幸いです。

執行役員常務
グローバルコーポレートコミュニケーション&エンゲージメント本部長
兼 サステナビリティ推進担当
井垣 勉

編集方針：オムロンの統合レポートは、すべてのステークホルダーの皆様との対話を通じた「相互理解の醸成」と「当社経営の高度化」の好循環を生み出すことを目指しています。編集にあたっては、国際会計基準(IFRS)財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」、内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」、ならびにWICI(The World Intellectual Capital/Assets Initiatives)リソースを参照しています。統合レポートを中心とした当社のコーポレート・レポーティング全体を通じて、統合思考に基づいた価値創造ストーリーの発信を強化するとともに、対話の質の向上に努めています。

対象組織：原則として、オムロン株式会社、子会社156社、関連会社9社を合わせたオムロングループ165社（2024年3月31日現在）を対象としています。

対象期間：2023年度（2023年4月1日から2024年3月31日）。ただし、2024年4月以降に開始した一部の開示事項や事業活動の内容を含みます。

見通しに関する注意事項：業績予想などは、現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績はさまざまなリスクや不確定な要素などの要因により、異なる可能性があります。業績予想の前提となる条件および業績予想のご利用にあたっての注意事項などについては、「2024年度の見通し」をご覧ください。



目次

VISION

- 4 オムロンの企業理念
- 5 オムロンのコア技術
- 6 科学・技術・社会の相互作用から未来を予測する「SINIC理論」
- 7 イノベーションの歴史
- 9 長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
- 11 価値創造モデル
- 13 中期経営計画「SF 1st Stage」の進捗と変更
- 15 構造改革プログラム「NEXT 2025」
- 17 オムロンの事業と2023年度業績
- 18 2024年度見通し
- 20 CEOメッセージ
- 24 CFOメッセージ

STRATEGY & BUSINESS

- 28 制御機器事業 (IAB)
- 30 SF2030トピックス「デジタル化社会の実現」
- 32 ヘルスケア事業 (HCB)
- 34 SF2030トピックス「健康寿命の延伸」
- 35 社会システム事業 (SSB)
- 37 電子部品事業 (DMB)
- 39 データソリューション事業 (DSB)
- 41 対談「オムロン × JMDC社 進化に向けて」

INNOVATION & TECHNOLOGY

- 47 CTOメッセージ
- 50 イノベーション推進本部 (IXI)
- 52 技術・知財本部

PEOPLE

- 58 CHROメッセージ

ENVIRONMENT

- 63 脱炭素・環境負荷低減の実現
- 69 SF2030トピックス「カーボンニュートラルの実現」

HUMAN RIGHTS

- 74 バリューチェーンにおける人権の尊重

GOVERNANCE

- 80 取締役会長インタビュー
- 82 社外取締役座談会
- 88 監査役座談会
- 94 コーポレート・ガバナンス
- 104 リスクマネジメント
- 110 取締役・監査役・執行役員

CORPORATE INFORMATION

- 114 非財務情報可視化とインパクトの貨幣価値化の取り組みについて
- 117 サステナビリティ評価から見るオムロン
- 118 財務・非財務情報ほか
- 124 会社情報ほか

〈表紙について〉

SF2030の実現に向けたブランドコンセプトは、「Sparks of Creation」です。

SF2030達成のカギを握るのは、オムロンで働く私たち一人ひとりのチャレンジです。社員一人ひとりが、持続可能な地球・社会をつくる為に、企業理念の実践に向けてソーシャルニーズの創造をする。そのWillとCreativityが解放されていることを「Sparks of Creation」は表現しています。

今号の表紙では、オムロンが新たな未来を創造し、手繰り寄せていく「プロセス」そのものを表現しました。



The background is a solid blue color with a series of thin, white, wavy lines that create a sense of depth and movement. A large, abstract shape with a gradient from purple to orange is positioned in the lower right corner, pointing towards the center. The word "VISION" is written in white, bold, sans-serif capital letters on the left side of the image.

VISION

オムロンの企業理念

1933年、オムロンは立石一真の情熱と志からはじまりました。それから今日まで90年以上にわたり、オムロンはソーシャルニーズの創造に挑戦し続け、世の先駆けとなるさまざまなイノベーションを生み出すことで成長してきました。

その求心力の原点であり、発展の原動力となったのが、創業者が1959年に制定した、社憲「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」です。

創業者は、社憲に2つの意味を込めたとされています。1つは、「事業を通じて社会の発展に貢献する」という企業の公器性。そして、もう1つは、「自らが社会を変える先駆けとなる」という決意です。社憲を定めたことで全社に一体感が生まれ、その後の飛躍的な成長につながりました。

現在のオムロンで働く私たちは、この社憲の精神を企業理念として受け継いでいます。企業理念は、1990年に社憲を受け継いで制定されました。その後、時代の変化に合わせて1998年、2006年と改良し、現在の企業理念は2015年に制定されました。同時に、企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指す経営の姿勢や考え方を示す「経営のスタンス」を導入しています。さらに、今後も企業理念を実践し、社会の発展と企業価値の向上に努めていく当社の経営の根幹は普遍であることを明確にするために、22年度より定款に企業理念の実践を記載しています。

➤ オムロン企業理念

オムロン企業理念

Our Mission (社憲)

われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう

Our Values

私たちが大切にする価値観

・ソーシャルニーズの創造

私たちは、世に先駆けて新たな価値を創造し続けます。

・絶えざるチャレンジ

私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます。

・人間性の尊重

私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます。

経営のスタンス

私たちは、「企業は社会の公器である」との基本的考えのもと、企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指します。

- 長期ビジョンを掲げ、事業を通じて社会的課題を解決します。
- 真のグローバル企業を目指し、公正かつ透明性の高い経営を実現します。
- すべてのステークホルダーと責任ある対話を行い、強固な信頼関係を構築します。

定款

第2条

当会社は、「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」という社憲の精神に基づき企業理念を実践し、事業を通じて社会の発展に貢献するとともに、企業価値の向上に努める。

オムロンのコア技術 「センシング(Sensing) & コントロール(Control) + Think」

「センシング&コントロール+Think」技術は、オムロンが誇る全社共通のコア技術です。オムロンは、時代に先駆けた価値を生み出すために、独自のコア技術を進化させてきました。

「センシング&コントロール+Think」技術とは、現場から必要な情報を取り出す“センシング技術”、蓄積した現場データや人の知恵や知見を用いて分析する“+ Think”、そしてこの情報をもとに現場にソリューションを提供する“コントロール”を表しています。

そして、それぞれを連携させながら独自技術として進化させ製品やサービスの形で社会実装してきました。今後もコア技術を継続的に進化させるとともに、新たに出現する破壊的技術も活用しながら新しい価値創出を進めていきます。

オムロンがSF2030で取り組む、「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」を達成するため、「センシング&コントロール+Think」技術の進化においては、ロボティクス、センシング、パワーエレクトロニクス、そしてそれらを支えるAI／データ解析の技術領域に注力し技術開発に取り組んでいます。

オムロンは、これからも時代に先駆けた価値を生み出すために、この独自のコア技術を進化させていきます。



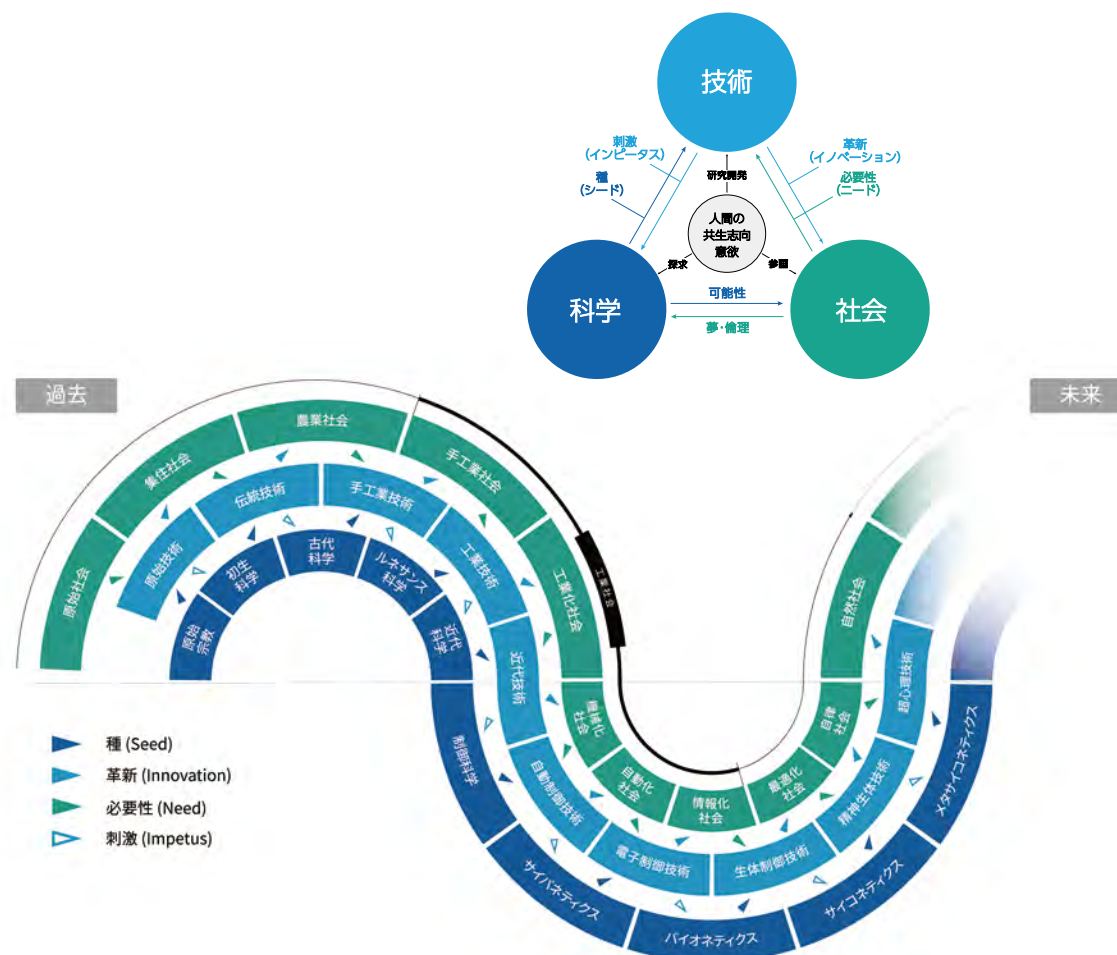
科学・技術・社会の相互作用から未来を予測する「SINIC(サイニック)*理論」

立石一真は、「事業を通じて社会的課題を解決し、よりよい社会をつくるにはソーシャルニーズを世に先駆けて創造することが不可欠になる。そのためには未来をみる羅針盤が必要だ」と考えました。そこで、科学・技術・社会それぞれの円環的な相互関係から未来を予測するSINIC(サイニック)理論を1970年に構築し、国際未来学会で発表しました。以降、オムロンはこれを未来シナリオとし、経営の羅針盤としています。

SINIC理論の基本的な考え方は、科学・技術・社会が相互に作用しながら発展していくというものです。情報化社会を例にとると、1940年代に勃興した総合科学であるサイバネティクスやコンピュータ科学の発展が、新しい電子制御技術、プログラミングなどの種(シーズ)となり、パーソナルコンピュータやインターネットの普及を通じて、情報化社会が実現しました。一方、情報化社会が発達し、より多くのデータを正確に素早く分析・解析したいという社会の必要性(ニード)が、CPUやGPUなどの処理装置の性能を向上させ、ディープラーニングなどの人工知能(AI)技術の進化を促し、脳科学や認知科学の新たな展開を刺激していることも挙げられます。

最適化社会の現在は、工業社会から自律社会へと向かうパラダイムシフトの過渡期です。社会の変化が大きく、将来の見通しがつかないように見える今、SINIC理論をオープンにし、さまざまな人々との議論を通して未来創造のための社会の知として活用を進めています。

> SINIC理論



* SINIC(サイニック): Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution の略

イノベーションの歴史

自動化社会[1945～74年]

情報化社会[1974～2005年]

1933

立石電機製作所を創業



1959

「社憲」を制定

1970

「SINIC理論」を発表



1990

オムロンに社名変更
企業理念体系を制定

1998

企業理念を改定(1回目)

1933 — レントゲン写真撮影用タイマを製造開始



1934 — 汎用型電磁継電器を開発



1943 — **日本初** マイクロスイッチを開発



1948 — 立石電機株式会社に商号変更

1955 — 「オートメ元年」と称し、オートメーション事業に本格進出

1960 — **世界初** 無接点近接スイッチを開発

1963 — **日本初** 食券自動販売機を開発



1964 — **世界初** 電子式自動感应式信号機を開発

1966 — メカニカルリレー「MY」を開発



1967 — **世界初** 無人駅システムを実現



1971 — **世界初** オンライン現金自動支払機を開発

1972 — オムロン 太陽(株)を設立

1973 — プログラマブルコントローラーを開発
— オムロン血圧計1号機が誕生



1974 — (株)立石ライフサイエンス研究所を設立

1980 — 家庭用電子体温計1号機を開発

1987 — **世界初** ファジィコントローラーを開発



1988 — オランダに欧州地域統轄会社を設立
— シンガポールにアジア・パシフィック地域統轄会社を設立

1989 — アメリカに北米地域統轄会社を設立

1990 — 長期ビジョン「Golden 90s」を開始
(1990～2000年)

1991 — 横浜研究所、熊本研究所を開設
— ファジィ機能搭載血圧計を開発



1994 — 中国に地域統轄会社を設立
— 太陽光発電用パワーコンディショナーを発売

1995 — **業界初** 視覚センサーを開発
— 車間距離警報装置を開発
— 顔画像センシング技術「OKAO Vision」を開発



イノベーションの歴史

最適化社会[2005年～]

1999

カンパニー制を導入

2006

企業理念を改定(2回目)

2015

企業理念を改定(3回目)

2022

定款に「企業理念」を記載

- 2000 — **日本初** デジタル
ファイバセンサー開発 
- 2001 — 長期ビジョン「Grand Design 2010」を開始
(2001～2010年)
- 2003 — グローバルR&D京阪奈イノベーションセンタを設立
— オムロン ヘルスケア(株) を設立
— オムロン リレーアンドデバイス(株) を設立
- 2004 — 腕を入れるだけの全自動血圧計を開発 
- 2005 — オムロン上海R&D協創センタを開所
- 2007 — **世界初** リアルカラー
3次元視覚センサーを開発 
- 2009 — **世界初** 省エネルギー自動分析システム
CO₂見える化システム「ene-brain」を発売
- 2010 — オムロン スイッチアンドデバイス(株) を設立
— オムロン オートモーティブエレクトロニクス(株) を設立

- 2011 — 長期ビジョン「Value Generation 2020」
を開始 (2011～2020年)
— オムロン ソーシャルソリューションズ(株) を設立
— **業界初** 「AICOT®」搭載の
パワーコンディショナーを発売
- 2014 — オムロンベンチャーズ(株) を設立
- 2015 — QR乗車券とICカード乗車券が併用可能な
自動改札機システムの運用を開始
- 2016 — **世界初** 予知保全機能付
スカラロボットを開発 
— 温湿度、気圧、照度、紫外線、音圧、加速度を
計測する環境センサーを開発
— **世界初** AI搭載車載センサーを開発
- 2017 — AI搭載 マシンオートメーションコントローラーを開発
- 2018 — イノベーション推進本部(IXI)設立
— **世界初** マルチカラー高性能スマートカメラを発売
— **世界初** ウェアラブル血圧計を開発
— ドライバーの安全運転管理サービス
(DriveKarte®) 提供を開始 
— セルフチェックイン端末
(スマーレ®) を発売

- 2019 — **日本初** 住民同士の送迎とバス・タクシーなどの
公共交通機関を組み合わせたMaaSスタート
— 車載事業を売却
— アメリカで
心電計付き上腕式血圧計を発売 
- 2020 — **世界初** 統合コントローラーを発売 
— 非接触ハイブリッド
エレベータースイッチを発売 
- 2022 — 長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
を開始 (2022～2030年)
- 2023 — データソリューション事業本部を設立
— 高速3D検査を可能とする
「CT型X線自動検査装置」を開発 
- 2024 — 構造改革プログラム「NEXT2025」を開始
(2024年4月1日～2025年9月30日)

長期ビジョン「Shaping the Future 2030」

オムロンは、オムロンの存在意義、そして2030年に向けて変化する社会を見据え、22年度から長期ビジョン「Shaping the Future 2030 (SF2030)」を設定、スタートさせました。「SF2030」には、オムロングループの全社員がコア技術「センシング&コントロール+Think」を軸に、企業理念を実践し持続可能な社会をステークホルダーとともにつくっていくという思いを込めました。

オムロンの存在意義

オムロンの存在意義は、企業理念の実践そのものです。「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」であり、社会がどのように変化しようとも、これは、変わることはありません。

オムロンが想定する2030年の社会

私たちは、効率や生産性を追求する「工業社会」を経て、物質的な豊かさを手に入れました。しかし人々の価値観は、モノの豊かさから心の豊かさに大きく変化しています。例えば、人々の環境問題に対する意識、仕事に対する価値観は大きく変わってきています。サステナブルな製品や生活を選択することはもちろん、仕事においても、自分の能力を発揮できる仕事を通じ、ワークライフバランスを見つめなおす動きが加速しています。オムロンは、新たな社会・経済システムへの移行期である現

在、そして2030年に向けては新旧の価値観がぶつかりあい、社会・経済システムへのひずみが生じることにより社会的課題が次々に発生する時代の転換期にあると考えています。オムロンは、これらの社会的課題を解決することで社会価値を創出し、社会全体の豊かさと自分らしさの追求が両立する社会の実現に貢献し続けます。

オムロンが創出する社会価値

オムロンは、長期ビジョン策定にあたり多くの社会的課題が噴出するこれからの10年を、新たな市場と事業を創造する大きなチャンスと捉えました。SF2030では、このチャンスを実実に捉えるために優先する社会の変化因子を、「高齢化」「気候変動」「個人の経済格差の拡大」の3つに絞りました。この3つの変化因子から、オムロンが捉えるべき社会的課題を3つ設定しました。具体的には、「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」です。この3つの課題は、社会に与えるインパクトが大きく、そして、オムロンの強みであるオートメーション、そして顧客資産や事業資産を活かす観点から設定しました。

カーボンニュートラルの実現においては、安心・安全・便利な暮らしと自然環境の両立を実現するエネルギーシステムづくりに貢献します。デジタル化社会の実現においては、年齢や貧富の差に関わらず、人々があらゆる制約から解放され、楽しく創造的かつ、持続可能な社会を実現するモノづくりやインフラ

づくりに貢献します。そして、健康寿命の延伸においては、あらゆる人が健康で豊かな自立した人生を送るためのヘルスケアシステムを構築することで、高齢化社会における問題解決に真正面から取り組んでいます。

これらの3つの社会的課題を解決するために、グループのドメインを見直し、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」に設定するとともに、同領域での社会価値を定めました。インダストリアルオートメーションでは、「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献。ヘルスケアソリューションでは、「循環器疾患の“ゼロイベント”」への貢献。ソーシャルソリューションでは、「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。そして、デバイス&モジュールソリューションでは、「新エネルギーと高速通信の普及」への貢献を目指します。

オムロンの進化の方向性

オムロンは、社会価値の創出に向け、私たちの価値のつくり方を「モノ」から「モノとサービス」に進化させていきます。それは、商品を中心としたモノだけでなく、社会が抱える本質的課題を解決するサービスをモノに組み合わせた価値の実現です。社会や市場の転換期において、本質価値を捉え直した場合、価値の実装形態はモノだけに留まりません。

例えば、制御機器事業のi-BELTにおけるコンサルティングサービス、運用支援サービス、改善サービスなどです。また、自社のリソースにこだわらずパートナーと共創することで、実行スピードと実現可能性を高めています。モノ＋サービスでの価値の実現、また、パートナーとの共創には、そのベースとなるデータプラットフォームの構築が重要になると考えています。自社のデバイスやサービスから生成されるデータとパートナーのデータとの連携によるデータプラットフォームを構築し、そのデータの活用により、モノ＋サービスによる新たなソリューションを開発していきます。本コンセプトのもと、中長期でグループ全体の事業構造を転換し、モノだけでなく、リカーリング型サービスモデルも加えた収益構造に転換していきます。

サステナビリティ重要課題

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の最大化を狙います。その使命を持続可能なものとするためにSF2030および中期経営計画「SF 1st Stage」では、サステナビリティ重要課題との完全統合を図って設定しました。重要課題の特定にあたっては、「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ト」「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。社内での議論および外部有識者との対話による示唆を踏まえて、経営レベルで議論を重ねた結果、5つを重要課題として特定しました。（[図1](#) 参照）

図1

SF2030における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 事業を通じた社会的課題の解決により、社会価値を創出するとともにオムロンの持続的な成長を牽引する
2	ソーシャルニーズ創造力の最大化 オムロンの持続的成長のために競争力となるビジネスモデルの進化と新たな事業創出の取り組みの拡大
3	価値創造にチャレンジする多様な人財づくり オムロンの持続的成長の源泉となるオムロンで働く多様な人財の能力やスキルを引き出す人財マネジメントの進化
4	脱炭素・環境負荷低減の実現 気候変動を「機会」と「リスク」の二側面で捉えた企業としての社会的責任の実践と更なる競争優位性の構築
5	バリューチェーンにおける人権の尊重 企業の社会的責任として、自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対する影響力の発揮

SF2030目標（ありたい姿）

SF2030でフォーカスする社会の変化因子「高齢化」、「気候変動」、「個人の経済格差」から、全社で捉える3つの社会的課題「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」を解決し、持続可能な社会の発展に貢献している状態

必要なコア技術開発の進化やビジネスモデルへの組み込みなどを通じて、既存事業および新規事業の領域でソーシャルニーズ創造力を発揮し、新たな事業を生み出し続けている状態

オムロンで働く多様な人財が成長できる機会を提供するとともに、能力・スキルを最大限引き出す人財マネジメントへと進化し、国籍・性別・働き方と関係なく、多様な人財が集まり、誰もが活躍している状態

バリューチェーンにおける温室効果ガスの排出削減と資源循環モデルの構築を通じて、社会的課題を解決すると共に、更なる競争優位性が構築されている状態
● Scope1・2*1：2016年度比▲65%
● Scope3 カテゴリー11*2：2016年度比▲18%

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」に沿って自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対して影響力を発揮し、人権侵害を許さない、発生させない風土と仕組みが形成されている状態

*1 Scope 1・2：自社領域から直接的・間接的に排出される温室効果ガス

*2 Scope 3 カテゴリー11：Scope 3は自社のバリューチェーンからの温室効果ガスの排出。そのうち、カテゴリー11は製造・販売した製品・サービスなどの使用に伴う排出。

価値創造モデル



価値創造モデル

インプット

アウトプット

アウトカム

サステナビリティ重要課題

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)

地球環境との共存と作業者の働きがいも両立させるサステナブルな
未来を支える製造現場の構築

➡ P29

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

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
健やかな生活の実現

➡ P33

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

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

➡ P36

デバイス & モジュールソリューション
電子部品事業 (DMB)

DC機器、高周波機器

新エネルギーと高速通信の普及で、地球上の人々の暮らしと社会の
発展に貢献

➡ P38

データソリューション事業
(DSB)

4つのビジネスカンパニーが持つ現場データと
JMDCC社のケイパビリティを融合した
データソリューション事業

データソリューションによってオムロングループ全体のビジネスモデルを
進化させるとともに、社会的課題の解決につながる成長事業を創造

➡ P40

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

3つの社会的課題を解決する「人が活きるオートメーション」を創出し、創業者の
経営哲学「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な活動を楽しむべき
である」が具現化した自律社会を実現

➡ P50 ➡ P52

技術・知財本部

ロボティクス、センシング、パワーエレクトロニクス、
AI/データ解析の4領域におけるコア技術開発

③価値創造にチャレンジする 多様な人財づくり

- 海外重要ポジション現地化比率: 80%以上
- グローバル女性管理職比率: 17.4%以上
- 海外26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
- VOICE SEI : 70P以上

事業を通じた社会的課題の解決を社員一人ひとりが実践

➡ P58

④脱炭素・環境負荷低減 の実現

- Scope1・2: 2016年度比▲68%
- Scope2: 国内全76拠点のカーボンゼロを実現
- Scope3 cat11: 新商品の省エネ設計を実施
- 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

「温室効果ガス排出量の削減」「循環経済への移行」「自然との共生」に向けた
実効性の担保と仕組みの構築により、持続可能な社会づくりに貢献

➡ P63

⑤バリューチェーンにおける 人権の尊重

- UNGPに沿った人権デューディリジェンスの実施
- 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

バリューチェーン全体で人権リスクを低減。人権侵害を許さない、発生させない風土と仕組みが
形成されている状態を確立

➡ P74

中期経営計画「SF 1st Stage」の進捗と変更

オムロンでは、22年度から24年度を中期経営計画(以下SF 1st Stage)とし、SF2030ビジョン達成に向け、社会的課題を捉えた価値創造と持続的成長への転換を加速する“トランスフォーメーション加速期”と位置付け、社会構造の変化に伴う成長機会を掴み、これまで培った競争力を発揮することにより力強い成長を実現することを目指しました。

しかしながら、23年度は、中国経済の成長鈍化やサプライチェーンの混乱など、事業環境が想定以上に悪化したことに加え、オムロンの成長を牽引する事業やエリアが一部に偏っていたことで、この急激な変化に対応できず、業績が大幅に悪化しました。このような状況を受け、当初24年度までとしていたSF 1st Stageを取り下げ、2024年4月1日～2025年9月30日までを「構造改革期間」とし、構造改革プログラム「NEXT2025」を実行することとしました。なお、次期中期経営計画「SF 2nd Stage」は26年度～30年度を予定しています。

SF 1st Stageでは、「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」を掲げ、この実現に向けて、3つのグループ戦略を設定しました。1つ目は、事業のトランスフォーメーションです。具体的には、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した。4コア事業の進化については、それぞれが成長領域を見直し注力事業を設定し、新たな価値創造の実現による売上成長の牽引を目指しました。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し続けるために、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に取り組みました。

そして、3つ目はサステナビリティへの取り組み強化です。特に、脱炭素・環境負荷低減に向けた温室効果ガス排出量の

削減、バリューチェーンにおける人権尊重の徹底に取り組みました。以上の戦略のもと、SF 1st Stageでは、財務目標と事業戦略とサステナビリティを融合させた非財務目標を設定しました。22年度においては、上海ロックダウンやグローバルでのインフレ拡大、部材の逼迫などの影響を大きく受ける中でも高水準の受注残に対応すべく供給力強化を加速させたことや、全社で価格適正化等の付加価値率改善に継続するなどしたことで、売上高、営業利益ともに過去最高業績を更新し、ROIC(投下資本利益率)とROE(株主資本利益率)は、ともに10%を超える水準となりました。23年度は、大幅な業績悪化となり、財務目標とした各指標も22年度比で大幅に悪化しました。一方で、非財務目標の取り組みにおいては、温室効果ガスの排出量について当初目標を達成、人権の取り組み状況も計画通りに達成するなど、概ね順調に推移しています。これらの取り組みが評価され、23年度もDJSI-Worldに継続して選定されました。

SF 1st Stage 財務目標と進捗

財務目標	2022年度(実績)	2023年度(実績)	2024年度(計画)	(参考)2024年度当初目標
売上高	8,761億円	8,188億円	8,250億円	9,300億円
営業利益	1,007億円	343億円	490億円	1,200億円
ROIC	10.40%	1.0%	1%程度	10%超
ROE	10.60%	1.1%	1%程度	10%超
EPS	372円	41円	43円	400円超

SF 1st Stageの非財務目標と進捗

非財務目標 (注1)	2022年度(実績)	2023年度(実績)
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 (注2) を2021年度比+45%成長させる	サステナビリティ売上高 4,178億円 + 28% (2021年度比)	サステナビリティ売上高 4,338億円 + 33% * (2021年度比)
② グローバル女性マネージャ比率18%以上を実現する	16.6% (注5)	19.1% (注7)*
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	海外：27拠点 国内：3.1%	海外：28拠点 国内：3.5%
④ Scope1・2でのGHG (注3) 排出量の2016年度比53%削減を実現する	62%削減 (注6) (2016年度比)	68%削減 (2016年度比)
⑤ 国内全76拠点のカーボンゼロを実現する	10拠点	39拠点 (累積)
⑥ UNGP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	・人権課題の特定 ・救済メカニズムの一次体制整備と試行	・特定した人権課題の解決策策定 ・救済メカニズムの運用とモニタリング
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	DJSI Worldに選定	DJSI Worldに選定
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	46%	70%
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	研修プログラムの欧州での試行開始	日本を除く全エリアで研修開始
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	44%削減 (2019年度比)	54%削減 (2019年度比)
+1 各リージョン (注4) 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	全エリア宣言と実行継続	全エリア宣言と実行継続

(注)
1 非財務目標に記載されている数値は、2022年度に設定したSF 1st Stageの当初設定目標
2 「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
3 GHG:温室効果ガス
4 リージョン: 米州、欧州、アジア、中華圏、韓国、日本
5 2023年4月3日出資完了したオムロンキリンテクノシステムズ株式会社を含む4月20日時点の当社及び連結子会社集計値
6 2022年度のGHG排出量は、上海ロックダウンなどの一時的な影響を含めた数値
7 2024年4月20日時点の当社及び連結子会社集計値

8 非財務目標の⑧から⑩は、社員投票で決定した目標
9 *はJMDC社を含む

SF 1st Stage戦略目標と進捗(23年度累計)

制御機器事業 (IAB) i-Automation! 採用顧客数 4315社 (目標 5000社)	ヘルスケア事業 (HCB) グローバル血圧計販売台数 遠隔診療サービス利用者数 4469万台 16.5万人 (目標 9400万台) (目標 60万人)	顧客資産型 [※] サービス事業の拡大 サービス事業比率 10.3% (目標10%超) ※顧客資産を活かした「モノ」+「サービス」事業	新規事業の創出 新規事業創出数 31事業 (目標3事業以上)
社会システム事業 (SSB) エネルギー・マネジメント機器接続台数 4万台 (目標 5万台)	電子部品事業 (DMB) 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 高周波機器向け製品 0.3億個 1.2億個 (目標 0.6億個) (目標 1.7億個)	ダイバーシティ&インクルージョン 人財開発投資 VOICE SEI 30億円 76P (目標60億円) (目標70P以上)	稼ぐ力の向上 売上総利益率 42.3% (目標47.0%超)

構造改革プログラム「NEXT 2025」

NEXT2025では、収益を伴った持続的な売上成長を確かなものとし、持続的な企業価値向上を実現すべく「制御機器事業（IAB）の早急な立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」の2つの経営課題に取り組み、次の5つの経営施策を実行しています。

経営課題	経営施策	計画（2月26日時点）	進捗（8月末時点）
早急な立て直しの 制御機器事業	① 制御機器事業の再成長に向けた取り組み	制御機器事業の再成長に向け、顧客起点かつ実効性の観点から同事業の現在の戦略・計画を刷新します。具体的には、構造改革期間での、制御機器事業の営業利益率の最大化と、SF2030で期待する成長を実現する成長基盤を確立するために、リソースアロケーションを見直して施策の実行を加速します。	業績不振の要因分析と変革プラン立案を完了し、変革を完遂するための10のタスクフォースを立ち上げ、実行を開始しています。
収益・成長基盤の再構築	② ポートフォリオの最適化	各事業を取り巻く環境変化に対する耐性の強化と、収益を伴った持続的な成長を実現する事業・製品・エリアの各ポートフォリオの最適化を行います。同時に、データソリューション事業本部が主導するJMDC社のケイパビリティを活用した制御機器・ヘルスケア・社会システム事業領域でのデータソリューションビジネスの創造加速にも取り組みます。	各事業の評価を行い、成長事業・エリアへの優先投資や低収益事業の収益化の取り組みや収束の検討など、具体的な実行フェーズへ移りました。また、JMDC社とのシナジーを各ビジネスカンパニーで創出するべく、制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業における共創の検討や実行を加速させています。 ⇒ 対談「オムロン×JMDC社 進化に向けて」
	③ 人員数・能力の最適化	顧客価値の拡大を実現し、収益を伴った成長を実現する人員・人件費構造を構築するために、グローバルに人員数・能力の最適化を実施します。具体的には、国内約1000名、海外約1,000名の合計約2,000名を削減することで、総人件費の適正化に取り組みます。本施策は、現地の労働法、規則、規制に従って実施されます。	2024年7月20日に国内1206名の退職が完了しました。海外は6月30日時点で1055名が退職に合意し、現地の労働法や規制に従って最終調整中です。なお、希望退職確定に至るまでには、対象者全員にキャリア面談を実施するとともに、キャリア支援説明会や個別キャリア相談の機会を設け、人材専門会社からの再就職支援サービスを提供しました。
	④ 固定費生産性の向上	グループ全体で固定費生産性の最大化を追求します。具体的には、売上高に対する販管費の比率について中期的に30%未満（JMDC社連結影響除き28%未満。2023年度の見通しは32.7%）を実現する固定費規律の導入と運用の徹底に取り組みます。	新たな固定費規律にもとづき今年度の予算を策定し、その規律に従った固定費管理を徹底しています。また、間接材購買の集約化や拠点の統廃合など、固定費生産性の向上に向けた新たな取り組みも進めています。これらの施策により、24年度の固定費削減目標に対し、計画通りに進捗しています。
	⑤ 顧客起点マネジメントシステムの導入・運用	経営・事業・本社のマネジメントを顧客起点での思考・行動に変革する施策の導入と運用を行います。具体的には財務観点に加えて、顧客観点での事業統制とマネジメントの思考・行動を変革させる人事施策の導入・運用の徹底を目指します。	顧客起点を全社の指針として設定した上で、顧客起点での思考・行動を体現するためのKPIを全部門で設定し、実行を開始しています。また、マネジメント層が顧客起点での思考・行動を体現するための新たな人事施策の設計を進め、国内では10月より運用を開始する予定です。 ⇒ CHROメッセージ

収益最大化に向けたシナリオとして、25年度にIABの市況回復、ヘルスケア事業や社会システム事業、データソリューション事業の売上成長を描いています。26年度以降は、構造改革期間の取り組みを活かし、成果が本格的に表れるIABを中心に、持続的な成長による収益拡大を実現します。

また、25年度までに300億円の固定費効率化を完遂させます。そして、グループの収益におけるベースラインを大きく引き上げながら、今後のグループ成長を牽引する事業や、経営・事業活動の基盤となる新たなERP※システムへの投資を実行予定です。

このように、2つの経営課題に5つの施策で取り組み、構造改革期間が終了する25年度には営業利益700億円、26年度には営業利益900億円を着実に目指します。

※Enterprise Resource Planning

IABの再成長に向けた取り組み

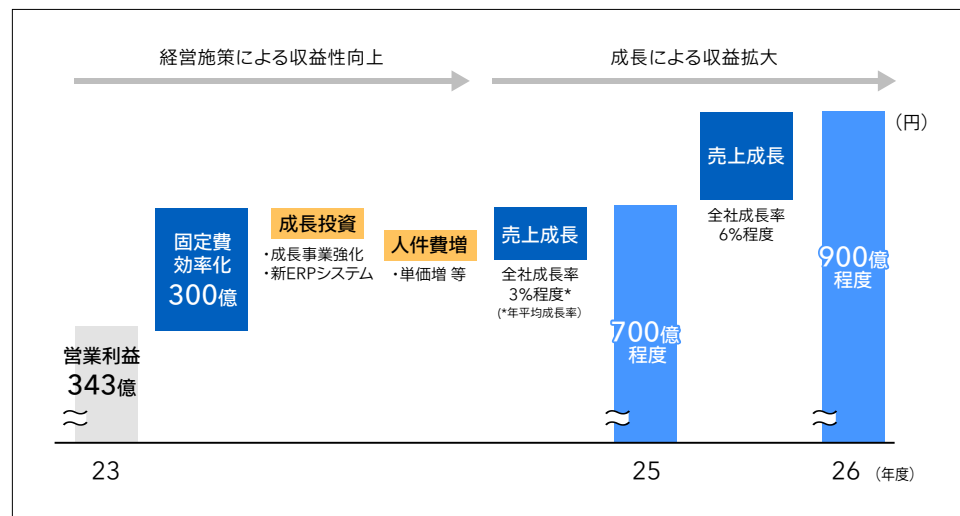
IABでは、IABのビジョンステイトメント「オートメーションで人、産業、地球の豊かな未来を創造する」の実現に向けて構造改革プログラム「NEXT 2025」を通じた事業基盤（顧客基盤/業務オペレーション）の強化に取り組んでいます。具体的には、CEO直下の全社プロジェクトとして10個のタスクフォースを立上げ、「商品・技術戦略」「商品ポートフォリオ」「欧州・北米成長戦略」「顧客基盤の強化・再構築」「SCM再構築」などの成長テーマです。

例えば、「商品・技術戦略」「商品ポートフォリオ」においては、IABが競争力を保有する制御アプリケーションやデータ活用サービスなどの強みを支えるコントローラーやセンサーなどの

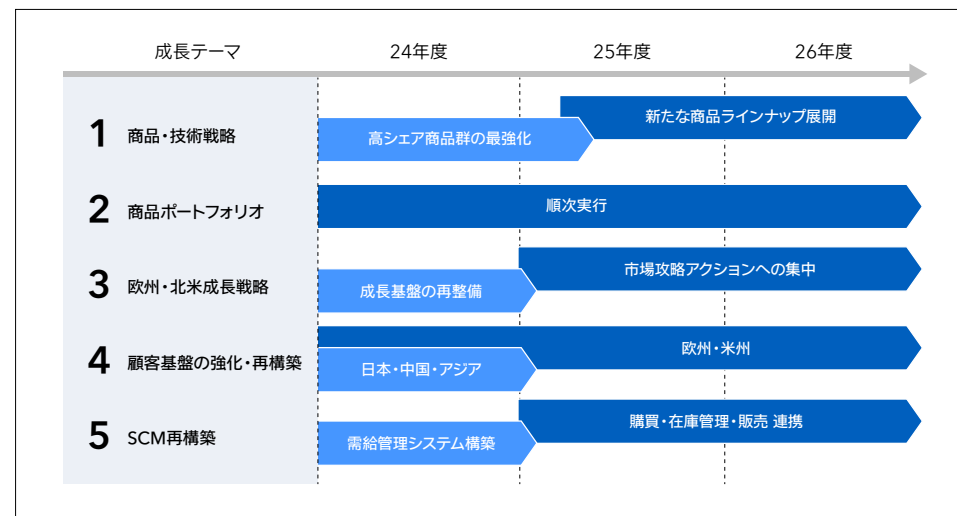
基幹商品群や、IABがグローバルで高いシェアを保有するコンポーネント商品群の競争力強化に向けて、全社を挙げて開発体制の増強を含めたアクションを開始しています。また、「欧州・北米成長戦略」については、グローバルで中国を中心に集中してきた生産拠点が欧州・米州などに分散していくトレンドを捉えるべく、モノづくり現場の自動化を加速させるソリューションの創出、営業網やサービス提供のための事業基盤の強化に着手しています。

いずれのテーマにおいても、グループのリソースを結集し、全社一丸となって完遂することで、25年度の売上拡大、そして、26年度に売上4,000億円、開発費を製造業最高水準の7%にした上でも、500億以上の営業利益を稼ぐ状態を目指しています。

収益最大化に向けたシナリオ

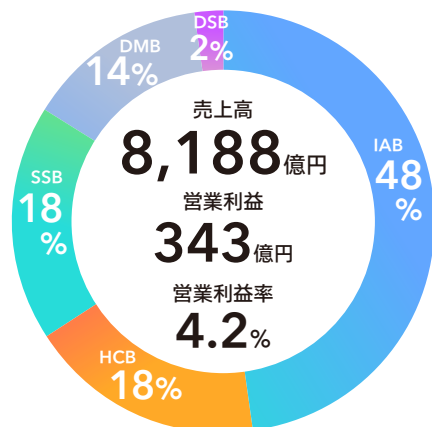


IABの再成長に向けたプロジェクト



オムロンの事業と2023年度業績

事業部門別 連結売上高構成比



■ 制御機器事業 (IAB)

売上高：3,936億円
営業利益：215億円
営業利益率：5.5%

■ 社会システム事業 (SSB)

売上高：1,416億円
営業利益：140億円
営業利益率：9.9%

■ データソリューション事業 (DSB)

売上高：174億円
営業利益：22億円
営業利益率：12.6%

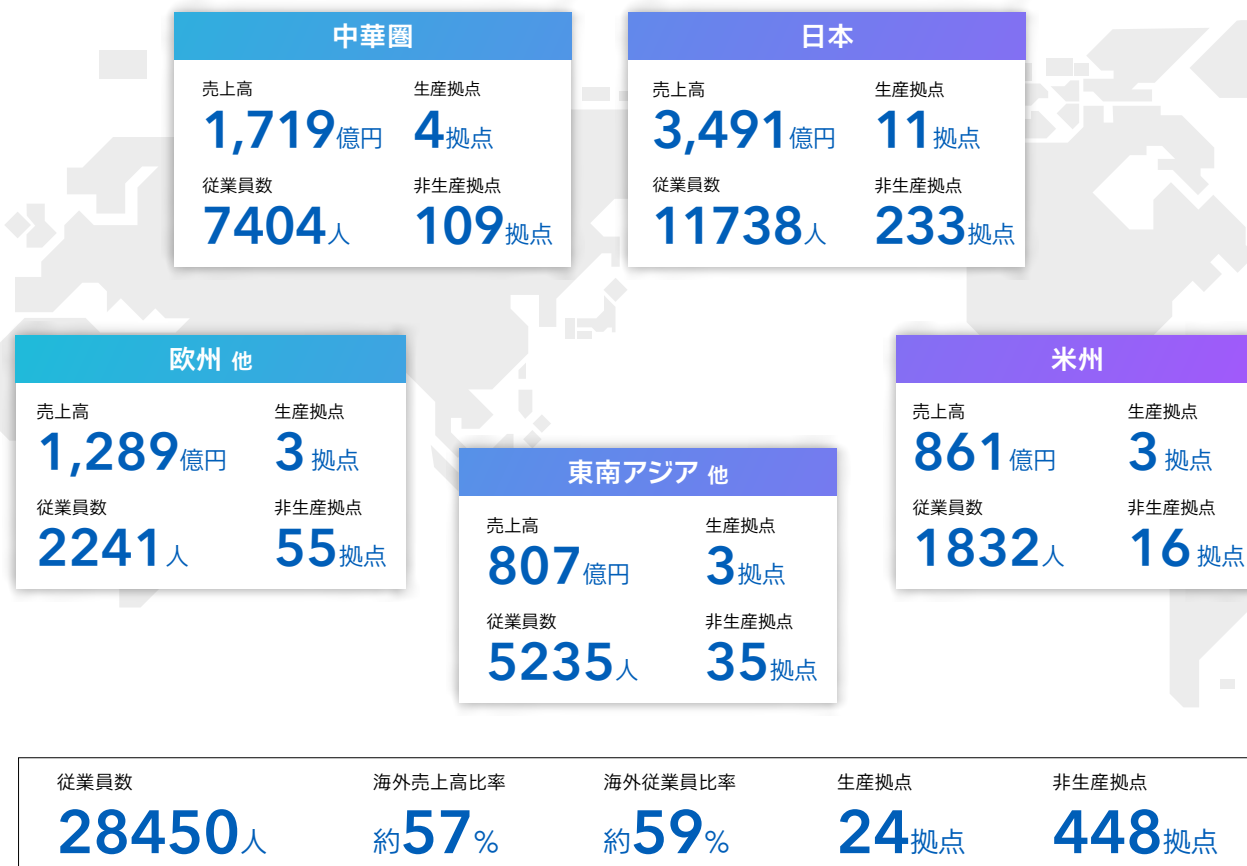
■ ヘルスケア事業 (HCB)

売上高：1,497億円
営業利益：185億円
営業利益率：12.3%

■ 電子部品事業 (DMB)

売上高：1,144億円
営業利益：31億円
営業利益率：2.8%

各エリアにおける業績、従業員数、生産・非生産拠点



* 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：米国・カナダ・ブラジル 欧州：オランダ・英国・ドイツ・フランス・イタリア・スペイン 中華圏：中国・香港・台湾 東南アジア他：シンガポール・韓国・インド・豪州

* 2024年3月31日時点

* データソリューション事業には、当社が2023年10月16日に連結子会社化したJMDC社の、同日以降の財務数値を含んでいます。

2024年度見通し

オムロンにおける24年度の事業環境は、グローバルでのインフレや、欧州・ロシア、中東情勢など、地政学リスクが継続し、不透明な状況が続くと見通します。

オムロンが事業活動を展開する事業領域においては、制御機器事業・電子部品事業では下期から緩やかな需要回復を見込んでいます。一方で、ヘルスケア事業は堅調な市場成長を見通しており、社会システム事業も好調な事業環境が継続すると見えています。

このような中、構造改革プログラム「NEXT2025」において、収益成長基盤の再構築に取り組むことで、売上高と営業利益は増収増益を見通します。一方で、2000人規模の人員削減による約280億円の一時的な費用を当見通しに含めているため、税引前当期純利益については減益となる見込みです。

24年度は、「All for creating customer value～すべてのアクションを顧客にとっての価値の創出に集中させ、収益・成長基盤を再構築する」を全社方針とし、構造改革プログラム「NEXT2025」の完遂に向けた取り組みを加速させます。この取り組みのもと、売上高8,250億円(当期比+0.8%)、売上総利益率44.7%(同+2.4ポイント)、営業利益490億円(同+42.7%)の増収増益を目指します。

	2023年度	2024年度(計画)	増減率
売上高	8,188億円	8,250億円	+0.8%
売上総利益(売上総利益率)	3,465億円 (42.3%)	3,685億円 (44.7%)	+6.4% (+2.4P)
営業利益(営業利益率)	343億円 (4.2%)	490億円 (5.9%)	+42.7% (+1.7P)
税引前当期純利益	350億円	210億円	△39.9%
当社株主に帰属する当期純利益	81億円	85億円*	+4.9%
米ドル平均レート	143.9円	145.0円	+1.1円
ユーロ平均レート	156.3円	155.0円	△1.3円
人民元平均レート	20.1円	20.0円	△0.1円

※構造改革における「人員数・能力最適化」に伴う特別一時金等の費用として、約280億円の営業外費用を反映

	売上高			営業利益		
	2023年度	2024年度(計画)	増減率	2023年度	2024年度(計画)	増減率
制御機器事業(IAB)	3,936億円	3,550億円	△9.8%	215億円 (5.5%)	275億円 (7.7%)	+27.9% (+2.2P)
ヘルスケア事業(HCB)	1,497億円	1,610億円	+7.5%	185億円 (12.3%)	220億円 (13.7%)	+18.9% (+1.4P)
社会システム事業(SSB)	1,416億円	1,545億円	+9.1%	140億円 (9.9%)	170億円 (11.0%)	+21.4% (+1.1P)
電子部品事業(DMB)	1,144億円	1,100億円	△3.8%	31億円 (2.8%)	40億円 (3.6%)	+29.0% (+0.8P)
データソリューション事業(DSB)	174億円	430億円	+147.1%	22億円 (12.6%)	30億円 (7.0%)	+36.4% (△5.6P)
本社他(消去調整含む)	21億円	15億円	△28.6%	△242億円	△245億円	△1.2%
業績変動リスク	—	—	—	—	—	—
合計	8188億円	8,250億円	+0.8%	343億円 (4.2%)	490億円 (5.9%)	+42.7% (+1.7P)

■ 制御機器事業 (IAB)

売上高の状況	半導体関連の投資需要は第3四半期以降、日本、韓国等を中心に回復を見通すものの、他業界における投資の需要回復は緩やかなものと想定しています。また、販売代理店において高水準で推移している在庫については、上期中には概ね正常化すると見えています。これらの状況から、24年度の売上高は3,550億円で減少を見込みます。
営業利益の状況	売上高は当期を下回るものの、構造改革を着実に実行し、売上総利益率の改善、固定費の適正化を進めることで、24年度の営業利益は275億円で増加を見込みます。

■ ヘルスケア事業 (HCB)

売上高の状況	グローバルで慢性疾患患者数の増加傾向が継続する中、血圧計等の健康機器の需要は増加すると見えています。このような中、グローバルで拡大するオンラインチャネルでの販売強化に加え、新興国における需要拡大を捉えてまいります。特に、日本、欧米、中国での家庭心電計の販売拡大や、各エリアの現地ニーズを捉えた商品展開の強化により、24年度の売上高は1,610億円で増加を見込みます。
営業利益の状況	売上高の増加に加え、慎重な固定費運用や、売上カテゴリ構成の変化に伴う利益率の改善、物流費のコストダウンにより、24年度の営業利益は220億円で増加を見込みます。

■ 社会システム事業 (SSB)

売上高の状況	エネルギーソリューション事業では、エネルギー価格の高騰やカーボンニュートラルに向けた取り組みが継続し、住宅・産業領域での再生可能エネルギーに対する需要が堅調に推移すると見えています。駅務システム事業では、顧客の設備投資が引き続き堅調に推移すると見えています。以上より、24年度の売上高は1,545億円で増加を見込みます。
営業利益の状況	売上高の増加や生産性向上により、24年度の営業利益は170億円で増加を見込みます。

■ 電子部品事業 (DMB)

売上高の状況	半導体関連業界向けの需要は緩やかに回復すると想定するものの、民生業界向けの需要は、顧客の在庫調整が続き、正常化は第3四半期以降になると想定することから低調に推移すると見えています。以上により、24年度の売上高は1,100億円で減少を見込みます。
営業利益の状況	売上高は減少を見込むものの、価格適正化や固定費削減などの事業構造改革の実行により、24年度の営業利益は40億円で増加を見込みます。

■ データソリューション事業 (DSB)

売上高の状況	JMDC社の事業において、製薬企業中心に医療データ利活用の動きが引き続き拡大すると見込んでいます。また個人の健康、予防意識の高まりを受け、保険者、生活者向けサービスの需要も拡大が続くと見えています。加えて、次期の売上高は、JMDC社の通期売上高が当事業に寄与するため、24年度の売上高は430億円で大きく増加すると見込みます。
営業利益の状況	売上高増加に伴い、24年度の営業利益は30億円で増加を見込みます。なお、当セグメントには新たなデータサービス創出に向けた成長投資も織り込んでいます。(JMDC社の財務数値に加え、JMDC社の連結子会社化によって識別した無形資産の償却費、オムロンが進めるデータソリューション事業に関する財務数値を当セグメントに含めています。)

CEOメッセージ

構造改革を確実にやり切り、 更なる企業価値向上を目指します



代表取締役社長 CEO

辻永 順太

何故、構造改革を決心したのか

CEOに就任して、1年が経ちました。私にとっては、業績の急速な悪化でステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をおかけしたことに対して、CEOとしての責任を重く受け止めた1年でした。そして同時に、厳しい事業環境を乗り越え、オムロンを持続的に成長させるために大きな決断をした重要な1年でもありました。

23年度の第1四半期は好調なスタートを切りましたが、第2四半期以降、急激に事業環境が悪化しました。事前に変調のシグナルを察知できず、業績見通しを2度にわたり下方修正することとなりました。この業績悪化の直接的な要因は、主に制御機器事業（IAB）において注力していたデジタル業界や中国での投資減速と流通在庫の滞留の状況を見誤ったことでした。この点を深く反省して、私たち執行チームは目の前で起きている事象だけではなく、この事象を引き起こしている根本的な原因が何かを徹底的に追及しました。そして、今回の業績悪化をもたらした根本的な原因は、「基本行動である顧客起点でのマネジメントや行動が薄まっている」ことにあるとの結論に至りました。言い換えると、社内向けの業務に、多くの人、投資、時間などのリソースが割かれていたということです。

その結果、我々の事業成長と収益拡大を阻害する「エリア・事業ポートフォリオの偏重」「硬直的な固定費構造」「人材・組織の能力転換の遅れ」という3つのマイナス要因が生まれ、今回の業績悪化という事象となって表出しました。そして、これはIABに限った話ではなく、オムロン全体に共通する課題でした。したがって、ここで抜本的な解決を先送りしたら、現在好調な事業も含めていつか取り返しのつかない状況になりかねないと考えたのです。このような背景から、私は、この根本的な原因と阻害要因の解決に向けて、短期的な対応策だけではなく、中長期的な視点で思い切った手を打つ決断をしました。

私たち執行チームは、これらの問題認識のもと、「顧客起点での構造改革の完遂」を経営課題として定め、収益基盤と成長基盤の再構築に向けた構造改革プログラムの策定に着手しました。また、早急に立て直しのシナリオを示さなければ、顧客や株

主をはじめとするステークホルダーの皆様からの信頼を失うことになるという危機感も執行チームで共有しました。このような経緯から2024年4月から2025年9月までを構造改革期間とし、構造改革プログラム「NEXT2025」をスタートさせました。同時に中期経営計画「SF 1st Stage」を取り下げ、全社でNEXT2025に集中することとしました。NEXT2025では、「IABの早期立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」に取り組みます。私はCEOとして構造改革の完遂に向けて不退転の覚悟で取り組む所存です。 [➡ NEXT2025](#)

制御機器事業の再成長に向けて

NEXT2025は、着実に進んでいます。まずは、IABの早期立て直しです。IABはNEXT2025の完了後、収益を伴った成長ステージへと移行することで、早期に22年度水準のROS 17%に戻していくことを目指します。これを実現するために10のタスクフォースを組んで「商品・技術戦略」「SCM（サプライチェーンマネジメント）再構築」「商品ポートフォリオ」「欧州・北米成長戦略」などの取り組みをスタートしました。このタスクフォースは、CEO直下の全社プロジェクトと位置づけ、全社のリソースを投入し推進しています。具体的な取り組みを2つ紹介します。

1つが「北米市場の収益・成長基盤の再構築」です。北米市場を中心とした米州事業全体の収益改善と持続性を担保する体制・構造づくりに着手するために、米州で事業責任を担った経験を持つ役員を2024年5月に新たに任命し、陣頭指揮をとらせています。世界的なサプライチェーン再構築の動きは、オムロンにとって商機です。米州のみならず欧州も含めて各エリアの顧客開拓を強化し、このチャンスをしっかり掴んでいきます。

もう1つは、「商品・技術戦略」、すなわち基幹商品の競争力強化です。オムロンは、コントローラやセンサー、セーフティ機器など、コンポーネントを中心とする幅広い領域の制御機器を揃えていることを大きな強みとしてきました。しかし、デジタル化社会の高度化が進み、消費者が高性能な最終製品を求め続ける中、私たちの顧客である製造業のお客様のモノづくり現場においては、その製造プロセスにおけるより一層の高度化が求められるようになってきています。その一方で、顧客のモノづくり現場では製造に関わる人手不足に直面しています。このようなモノづくり現場の課題を解決することがオムロンの使命です。

私たちは、顧客のモノづくり現場における製造プロセスの高度化や人手不足といった経営課題に対応する生産革新を実現できる基幹商品の開発投資に注力することで、さらなる事業成長を目指します。IABはオムロンの基幹事業です。このまま終わらせるつもりはありません。必ず復活させます。

顧客起点に立ち返る

収益・成長基盤の再構築においては、これからの成長を支える強い土台をつくるために、「ポートフォリオの最適化」「固定費生産性の向上」「人員数・能力の最適化」「マネジメントシステムの進化」に取り組んでいます。構造改革を完遂した時には、全社員が顧客に向かい、全部門が連結しながら顧客と新たな価値を創出し、日々の活動を通じて社員・組織のエンゲージメントが向上し続けている状態を作り上げます。このありたい姿を実現するために、構造改革1年目は、徹底的に「顧客起点マネジメント」に取り組んでいます。顧客起点マネジメントとは、顧客にとって価値を生み出すものに集中することで投資効率を

高め、「売上にこだわった業績の立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」に取り組むことです。

なぜ、売上にこだわるのか。それは、「売上」が、私たちの製品やサービス等が提供する価値に対する顧客からの期待の大きさを表すものだからです。ごく当たり前のことですが、創業の精神に戻り、顧客に真正面から向き合うために重要と考えました。そして、トップラインを伸ばしていくための収益・成長基盤の再構築にどのように取り組むのか。オムロンはこれまで、価値を高める指標としてGP率やROICにこだわった経営を実施することで、稼ぐ力を着実に伸ばしてきました。その結果、22年度は過去最高の営業利益1,000億円を達成しました。一方、過去10年を振り返ると事業ポートフォリオの入れ替えもありトップラインは大きく伸ばせていませんでした。成長投資に十分な資本を投下できなかった面も否めません。それに加えて、ここ数年は、地政学リスクや感染症拡大などに起因する原材料費や物流費の高騰により、固定費が増加。そこにインフレや円安の影響も重なり、経費・人件費が急速に増加しました。この損益分岐点を高くしてしまった固定費構造が利益とキャッシュの創出を圧迫し、売上が減少した際、それ以上に利益が低下する構造となっていました。

NEXT2025では、この高い固定費構造と人員構成の構造を変えるために、顧客起点マネジメントに拘り、売上成長に集中します。これを実現するために、4つのアクション「顧客を理解する」、「連結し価値を創造する」、「ムリ・ムダを排除する」、「経営層、すなわち、役員・経営基幹職が徹底した顧客起点でマネジメントができる仕組みづくり」に取り組んでいます。中でも、オムロンが顧客起点に変わるためにこだわる「連結し価値を創造する」施策について説明します。

顧客起点で価値を創造するために、全社・部門のKPIを部門横断で売上に連動する指標に変えました。具体的には、売上目標達成までのプロセスが確認出来るように、スタッフ部門も含めた全部門が連鎖したKGI・KPIを設定します。ここでは、各部門で設定されたKPIと各現場担当者の行動KPIが、連鎖していることが重要です。その行動を着実に実行・管理すれば、業績達成につながります。そして、このマネジメントを繰り返し実行することで、各部門がユニークな顧客起点のビジネスモデルを作っていけると考えています。このマネジメントを役員・経営基幹職が着実に実行できる新たな仕組み・評価制度を導入します。変化の激しい事業環境に対して耐性のある人員・人件費構造を作ることが狙いです。顧客価値の拡大を実現し、収益を伴った成長を実現する人財育成に投資していきます。

なお、これからも資本効率を測る指標としてROICを活用する方針に変わりはありません。ただし、先ほども述べたように、ROICのハードルレート達成を意識するがあまり、売上が伸びないときにコスト削減が優先され将来に向けた成長



投資が十分に出来てこなかったことは、反省点です。今のオムロンに不可欠なのは、全社一丸となって顧客マネジメントに取り組むことで売上を伸ばしながら収益体制を立て直していくことです。構造改革期間が終了する25年度には、営業利益を700億円程度まで回復させます。26年度以降は、成長による収益拡大を目指すフェーズに入り、26年度には営業利益を900億円程度まで拡大。それ以降もオムロンを成長軌道に乗せていきます。これらの結果として、再び全社のROICを安定的に、WACCを上回る10%以上の水準に戻していきます。

→ CFOメッセージ

→ CHROメッセージ

成長のドライバーは、ソリューション ビジネスへのモデルチェンジ

構造改革で中期経営計画は取り下げましたが、SF2030で掲げた基本戦略は変えません。これからも事業を通じて3つの社会的課題、「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」を解決することで成長を目指します。22年度に新長期ビジョンをスタートして以降、3つの社会的課題の解決に向けた取り組みは、各事業で進んでいます。そして、より深刻化・複雑化する社会的課題を本質的に解決するために、我々の強みであるハードウェアの強化に加え、新しいビジネスモデルの創出に取り組んでいます。それは、「モノ」中心の事業からサービスを含めた「モノ＋サービス」事業への転換です。

オムロンは、従来、製品を提供することで成長してきました。例えば、IABでは、業界随一の豊富で幅広い製品ラインナップを展開しています。HCB（ヘルスケア事業）では、世界シェア

No.1を誇る家庭用の血圧計や心電計が主力です。しかし、社会的課題が深刻化・複雑化する中で、製品だけで解決できることは限られています。このような観点から、あらゆる現場のデバイスから得られるデータをソリューションに変えるビジネス、すなわち「モノ＋サービス」事業への転換を加速させようとしているのです。

オムロンの多種多様な製品は、世界中の製造現場、社会インフラ、家庭や人々の生活シーンで幅広くご利用いただいています。そして、それらの製品を通じて、私たちは膨大な現場データを収集し活用しています。例えば、製造ラインの稼働状況、駅での人の流れや道路での車の動き、コンビニエンスストアやホテルでの決済状況、そして血圧・心電といった個人のバイタルデータなどです。しかし、これまでのオムロンはこれらのデータ活用をさらに高度化して、ひとつの独立した事業として十分に成り立つ規模にまで発展させるだけの能力と知見が強化ポイントでした。この課題を解決する鍵を握るのが、23年10月にグループ化したJMDC社です。

オムロンが持つ潜在的なデータ活用能力に、JMDC社の医療データなどの情報量と解析能力を掛け合わせることで、オムロンユニークな新たなソリューションを生み出すことができると私は確信しています。JMDC社との共創を軸に既存事業と連携することでソリューション事業を加速する事業体として、23年12月にデータソリューション事業本部（DSB）をCEO直轄部門として新設しました。DSBは、「コーポレートヘルス事業」に代表されるヘルスケア領域でのシナジー創出に加え、制御機器や社会システムなどの領域でも「スマートM&S事業※」「カーボンニュートラルソリューション事業」などを立ち上げ、順

2025年度
営業利益

700億円程度

2026年度
営業利益

900億円程度

ROIC目標水準
10%以上

調に動き出しています。中でも事業成長・収益化への手応えを得ているのがスマートM&S事業です。24年度は流通向けのスマートM&Sで60億円程度の売上を目指しています。今後、オムロンのデータソリューションビジネスを軌道にのせることで、27年度にはDSB全体で売上高1,000億円を目指します。

→ DSBセクション → 対談「オムロン×JMDC社 進化に向けて」

※ スマートM&S事業は、取引先企業の現場・管理・経営層の課題にワンストップで応えるソリューションサービスを提供する事業です。

■ SF2030実現に向けて、社員の可能性を引き出す

私は、CEO就任以降、SF2030の実現に向け日本国内だけでなく世界中の拠点に足を運び、社員と直接会って対話することに力を入れています。24年8月末で社員との対話は、110回以上、のべ800名を超えました。また、デジタルコミュニケーションツールを活用したメッセージの配信、社員との双方向コミュニケーションの頻度も増やしています。なぜなら、社員の声を直接聞くことで現場の実情を理解することができるからです。また、トップの姿勢やメッセージ、社員への激励を直接伝えることでモチベーションや一体感が高まると考えています。現在は、希望する社員が自主的な意思で誰でも参加できる手挙げ制の職場対話を増やし、一人ひとりのやりたいこと（Will）を引き出し、そのうえで、顧客起点の活動を後押しする取り組みを進めています。社員一人ひとりのWillを尊重し、どう実現できるかを皆でサポートし合うことで自由闊達な組織を創ります。そして、全社員が顧客に向き合い、売上を伸ばすことに拘った活動を徹底することで、もう一度、ベンチャー精神に溢れた会社になれると信じています。

■ 更なる企業価値向上を目指す

昨年来の当社株式に対するバリュエーションは、オムロンの将来の成長力に対する資本市場の厳しい見方を反映したものだとして受け止めています。もう一度、資本市場からの信頼と期待を取り戻すには、構造改革をスピーディかつ確実にやり切り、その先の成長の姿をしっかりと見せしていくこと以外にありません。CEO就任以降、投資家の方と対話する機会が数多くありました。色々な厳しい意見や提言をいただくなかで、当社に対する想像以上に強い期待を直接肌で感じています。投資家の方々ははじめとしたすべてのステークホルダーの皆様の期待に応えるために、私はスピード感をもって会社を変革していきます。またその姿を色々な形で伝えてまいります。

私は今後も、「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」を貫きとおします。なぜならば、それがオムロンの存在意義だからです。私はこれからも、ステークホルダーの皆様と新たな価値を共創することで社会的課題を解決し、収益を伴った持続的な成長につなげていきます。そして、その成果として必ず企業価値を最大化させ、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていきますので、今後とも一層のご理解・ご支援をお願いいたします。

2024年9月
代表取締役社長 CEO

辻永順太

2027年度
DSB売上高
1,000億円

社員との対話
110回、800名以上



CFOメッセージ

ROIC経営の実践で 力強い再成長を実現していきます



執行役員専務 CFO 兼
グローバル戦略本部長

竹田 誠治

将来の事業環境を想定した ポートフォリオマネジメントの強化

オムロンは、2013年よりROIC経営を実践しています。具体的には、各現場のアクションで創出する効果を数値化し、その構成要素と繋ぐことでROIC目標の達成を全組織で推進する“ROIC逆ツリー展開”と、低収益事業の改善と成長事業への投

資のアロケーションを推進する“ポートフォリオマネジメント”の実践です。この仕組みは、資本コストを上回る収益性を実現するという目的と、持続的な売上・収益の成長による企業価値の拡大を目的としたものです（図1 参照）。

しかしながら、ROICの水準は、23年度は1%、そして24年度も1%程度と大きく低下する見通しです。これは、①コロナ禍におけるサプライチェーンの混乱によりGP率（売上高総利益率）が大きく低下したこと、②半導体・EV・PV業界などでの設備投資需要の停滞により、制御機器事業（IAB）・電子部品事業（DMB）において、特に中華圏での売上減少を背景に利益が大幅に減少したこと、③構造改革費用を計上したことが主な要因です。しかし、本局面においてもROIC逆ツリーを用いた各現場での迅速なアクションにより、GP率はすでに回復トレンドにあります（図2 参照）。また、人員の最適化や業務プロセスの見直しにより人件費・経費の最適化も進んでおり、収益性の回復に関しては目途が付きつつあります。

一方で、持続的な売上・収益の成長に向けては、それを実現する製品・サービスのポートフォリオの進化が重要です。具体的には現在、2つの観点でのポートフォリオマネジメントを強化しています。

1つ目は、将来の事業環境を想定した事業評価です。近年、半導体やEV業界などでの設備投資額はより大型化し、それに伴いファクトリーオートメーション（FA）機器の需給の振幅も大きくなっています。また、世界の経済成長を牽引してきた中国市場ではGDP成長の鈍化に加え、実行スピードとQCDを高めるローカル企業との競争が激化しています。従来は、過去実績から低収益・不採算の事業を特定し、改善を図るポートフォリオマネジメン

図1 オムロンのROIC経営

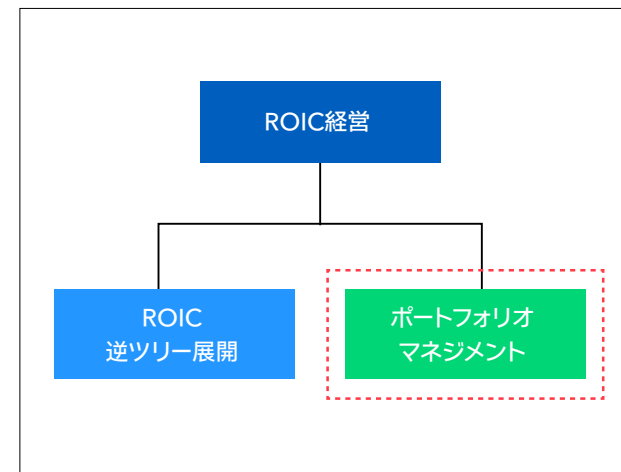
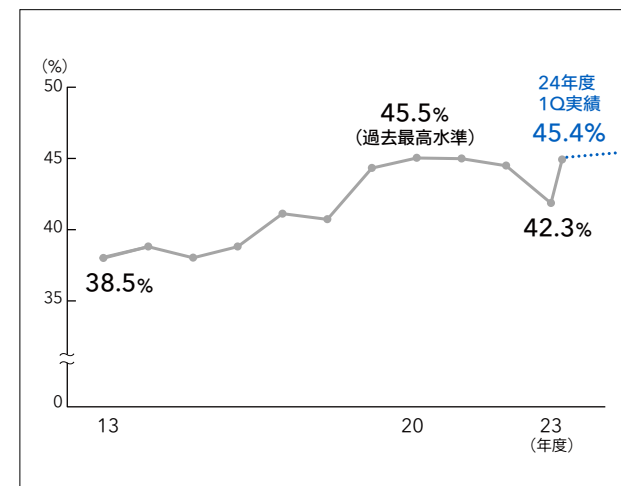


図2 GP率の推移



トを実践してきました。しかしながら、この事業環境下においてはそのアプローチだけでは不十分であり、結果、経営の安定性を損なう事態になったことを反省しています。現在はその反省を踏まえ、実績をベースとした事業評価に加えて、将来の事業環境を想定した評価を行っています。特にIABの事業環境は、地政学リスクの回避に向けてグローバルサプライチェーンの再構築が加速しており、製品・サービスだけでなく、エリア観点での事業評価も強化しています。

2つ目は、高成長・高収益事業への重点的キャピタルアロケーションです。オムロンは現在、64の製品・サービス事業を保有しています。売上・利益の拡大スピードを加速するため、これまで以上にメリハリのついたキャピタルアロケーションを実施していきます。特に幅広い製品を保有するIABでは、市場成長を上回る売上・利益の実現が可能な製品に自社リソースを集中させ、事業パフォーマンスの最大化を図ります。既に、対象製品の設定に目途がつきつつあり、スピーディーに競争力ある製品・サービスの市場投入を進めています。また、社会システム事業における蓄電池やパワーコンディショナー、ヘルスケア事業における血圧計や携帯型心電計などは、今後も市場成長が見込めます。

これら将来にわたって持続的成長が見込める製品・サービスには、適切な投資を行うことで、これまで以上の強固なポジションを構築していきます。この点においては、データソリューション事業(DSB)も同様です。本領域においては23年度のJMDC社の買収を通じ布石を打つことができました。JMDC社の保有するケイパビリティを活かし、ヘルスケアドメインのみならず、ファクトリーオートメーションやソーシャルソリューションドメインでのDSBの創出を加速していきます。将来の事業環境を見据えたポー

トフォリオの再構築は、持続的な売上・利益成長を担保するものでありROIC経営の根幹です。この取り組みを完遂することが、私自身の大きな役割の一つだと認識しています。

営業キャッシュフローは再拡大フェーズへ

オムロンの営業キャッシュフローは、過去700~900億円程度の水準で安定的に推移していましたが、23年度はIABの売上減と大幅な在庫の増加を背景に大きく減少しました(図3参照)。24年度においても、業績回復が一定水準に留まることと構造改革の一時費用を計上するため、従来と比べ低い水準で推移する見通しです。

しかしながら、25年度以降の営業キャッシュフローは再度、拡大フェーズに移行する見通しです。キャッシュ創出を圧迫した在庫については、23年度の調達コントロールの成果が表出し、緩やかながら受注回復とともに正常化の目途がつきつつあります。加えて、IABでは、市場のボラティリティに迅速に対応できるようなSCM(サプライチェーンマネジメント)システムの再構築にも着手しています。また、販管費率の低減、人員・人件費構造の適正化なども計画通りに進行し、構造改革に必要な一時費用計上も24年度で完了することから、25年度以降の営業キャッシュフローは、過去水準に近いレベルの回復を見込んでいます。

キャピタルアロケーションについては、24年度は構造改革にかかる投資を最優先としますが、25年度以降は新たなポートフォリオ計画のもとで、売上・利益成長を支える投資をしっかりと行っていきます。また、SCMシステムの再構築をはじめとする市場変化の迅速な把握と対応力を高めるためのIT投資も継続していきます。なお、株主還元についても企業価値向上において

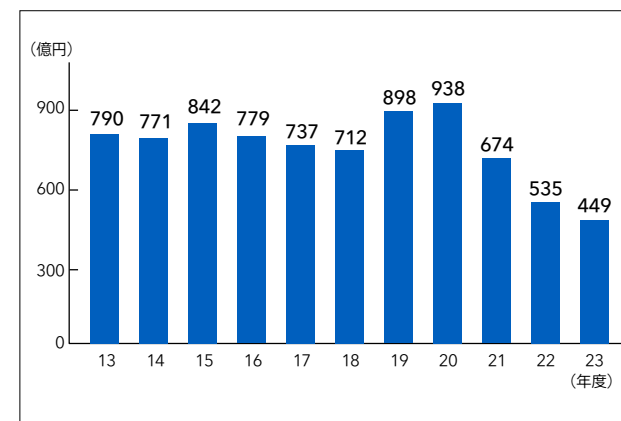
その重要性を認識しており、今後も持続的・安定的な配当を行うためDOE3%程度を基準とした運用を継続し、自己株式の取得は株価と投資状況を踏まえながら適切に判断してまいります。

資本コストの低減に向けて

ここまでROICの向上を軸にお話ししましたが、企業価値の向上においては資本コストの低減も重要な要素として認識しており、その取り組みを進めていきます。足元の水準は金利上昇の影響もあり8%程度と従来に比べ高い水準にあります。この低減においては、もちろん安定的な収益・成長構造の構築が一義的に重要なことには変わりはありません。しかしながら財務価値の観点からも、2つの取り組みを強化していきます。

1つ目は、財務規律です。オムロンの株主資本比率は、24年度の第1四半期時点で58%であり、23年度にJMDC社への投資に向け855億円程度のファイナンスを実施したため有利子負債

図3 営業キャッシュフローの推移



は約2,000億円程度となっています。しかしながら、現預金を加味した実質的な有利子負債（ネットデット）は400億円程度であり、現在のバランスシートの健全性に大きな懸念はなく、成長投資への余力も有する適切な水準だと評価しています。バランスシートの評価は戦略と時間軸を考慮して行うべきであり、将来キャッシュフローを把握しつつ適切な財務規律のもとマネジメントを行っています（図4参照）。特に、M&A実行時には様々な角度から徹底した企業価値評価を行います。投資回収の検証においてはEBITDA計画を踏まえた負債コントロールだけでなく、のれんなどリスクアセットとなる資産のインパクトも把握し、バランスシート全体のリスクアセットにCAPを設定することで、成長と財務健全性のバランスを維持しています。なお政策保有株については、オムロンではコーポレートガバナンスの指針に沿って過去からその解消を進めてきました。今後も指針に沿って適切に対応していきます。

2つ目は、資本市場との対話です。これまでも資本市場との対話を大切にしてきましたが今後、より強化していくべきと考えています。私自身、昨年からの多数の投資家・株主の皆様と対話を続ける中で、多くの示唆に富んだご意見やアドバイスを頂くことができました。投資家視点での事業評価やご指摘は非常に大きな刺激であるとともに、私たちの戦略の質を向上させ、実行スピードを加速させるトリガーとなる貴重な要素と捉えています。振り返ってみると、厳しいご指摘を頂いた対話ほど、実りのある対話はありませんでした。

また、投資家・株主の皆様との対話は、適切な株価形成の観点からも重視しています。足元で進める構造改革の目的は持続的な成長ですが、多くの取り組みが途上であり必要な投資とリターン

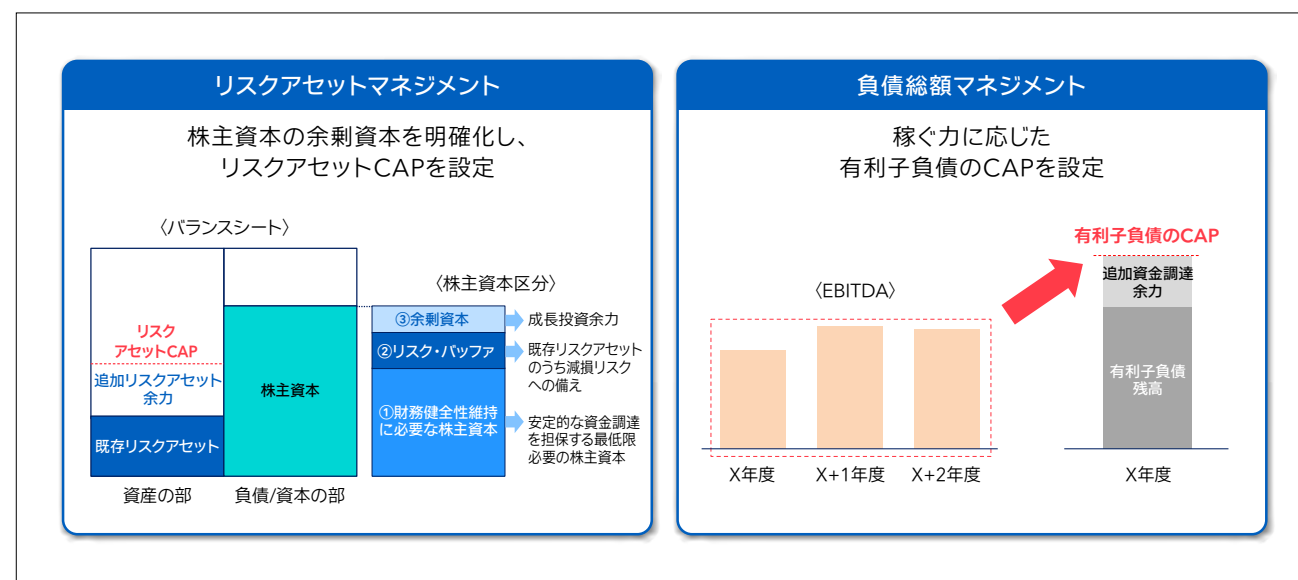
には時差が生じることもあります。この理解の橋渡しとしてエクイティストーリーを構築し皆様と共有すること、そして支援頂ける状態を作ることがオムロンの企業価値の拡大に向け必要だと考えているからです。その趣旨からも今年度にグループの経営戦略部門とIR部門をCFO直下へと一元化しました。この体制のもと、私たちの目指す姿やその進捗について透明性・一貫性・継続性ある対話と開示を行い、企業価値の拡大へと繋げていきます。

株主の皆様へのメッセージ

結びとなりますが、今年度からスタートした構造改革は着実に進展しており、“より強いオムロン”へと変貌を遂げるため全社一

丸となって取り組みを進めています。特に、収益基盤の強化が進展する中、私たちは目線を中長期の持続的成長に置き、各取り組みを加速させています。私の役割は各事業の取り組みの成果を最大化するために、適切なリスク管理と経営資源配分を行っていくことです。オムロンは、これまで培った多くの有形・無形資産を保有し、展開する多くの事業は成長市場にアドレスする成長ポテンシャルを秘めた事業です。長期ビジョン「SF2030」で定めた3つの社会的課題を捉え、かつ、持続的な売上・利益成長が可能な事業を見極め、しっかりと投資を行い、次なる成長・リターンに結びつける。このサイクルを力強くすることで企業価値の拡大を図り、株主の皆様、そして社会へ貢献してまいります。

図4 財務規律の強化に向けたマネジメント



STRATEGY & BUSINESS

事業を通じた社会的課題の解決

事業を通じた社会的課題の解決により、社会価値を創出するとともにオムロンの持続的な成長を牽引する

制御機器事業 (IAB)

市場環境

製造現場ではグローバルでモノづくりが高度化し、ガソリン車からハイブリッド車、さらにEVに移行するなど、製造工程に大きな変化がある一方で、人件費高騰や労働人口減少による人手不足が深刻化しています。また、よりサステナブルな商品やサービスを求める顧客ニーズに応じて生産プロセスにおける脱炭素を推進する取り組みや、エネルギーマネジメントの導入などが進んでいます。24年度は、これらの社会的課題を背景に、下期以降底堅いFA（ファクトリーオートメーション）需要が回復に向かう見込みです。特に、グローバルでのAI需要の急速な高まりによる半導体業界の設備投資が回復傾向にあり、日本や韓国、台湾などを中心にデジタル業界の投資額が伸び続けると見えています。加えて、各国での半導体国産化に向けた投資も相まって、さらなる需要増加を想定しています。このような市場環境を確実に捉え、製造現場の課題解決を通じて事業成長を目指します。

事業の強み

お客様の製造現場を解決できる3つの提供価値を有していることです。1つ目は、「業界随一の豊富さを誇る商品群」です。装置の状態などの情報を把握する多様なセンサー、高速かつ高精度な装置の制御を可能とするコントローラーやロボットなどの基幹商品の強化に着手していきます。オムロンがこれまで製造現場で培ってきた知見をもとに、製造現場の高度化に貢献する商品群

をさらに充実させていきます。2つ目は、「高度な制御を簡単に実現する制御アプリ」です。デバイス構造の三次元化やチップレットなど技術革新が止まらない半導体の製造工程や、脱炭素社会の実現を支える2次電池の製造工程など、高度な生産技術が求められるモノづくり現場において、オムロンが誇る商品群とソフトウェア技術をすり合わせることで創出される制御アプリを広く活用いただいています。加えて、お客様の製造現場に機能実装するためのフィールド技術サービスを担う経験豊富なアプリケーションエンジニアをグローバルに整備しています。お客様と共にオムロンのオートメーション技術で新たなモノづくり現場における課題の解決を進めていきます。

そして、3つ目は、お客様の経営に直結するエネルギーマネジメントやモノづくり人材に関わる課題の解決を支援する「サービス」の提供です。代表例は、「i-BELT」と「インダストリアルオートメーションアカデミー（IAアカデミー）」です。i-BELTは、お客様の知見を活かしながら、現場データを活用し、コンサルティングを通して現場課題の把握と改善活動を一気通貫でサポートし、定着させる現場データ活用サービスとして高い評価を受けています。また、IAアカデミーは、従来のFA機器の操作トレーニングのみならず、製造・設備の管理手法までを網羅する独自のカリキュラムをお客様のニーズに応じてカスタマイズするなど、多くのお客様の人材育成プログラムに組み込んで頂いています。

SF2030への成長戦略

中国に集中してきた生産拠点が人件費の高騰や地政学リスク、そして地産地消の広がりを受け、欧米やアジア、インドなどへ

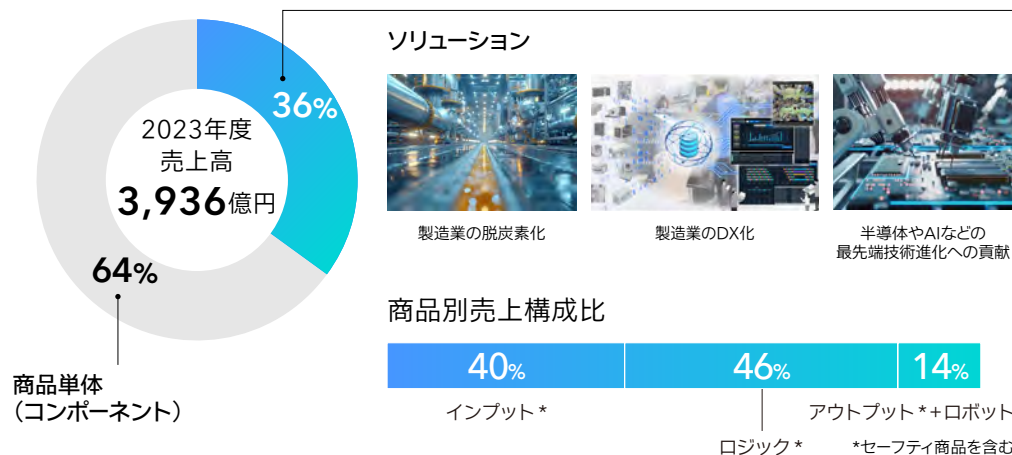
急速に分散が進んでいます。さらに、製造技術の進化はますます進展しており、製造業の人手不足への対応や脱炭素・デジタル化など製造業の構造変換が進むと想定しています。こういったFAのニーズに対し、IABはお客様のモノづくり課題を一つずつ着実に解決することで売上拡大を目指していきます。特に、中国・アジアを中心にモノづくり変化を捉えて作りこんだオートメーション技術を世界中の生産拠点に展開することで、地域的にバランスのとれた売上成長を図ります。

そのためにNEXT2025において、お客様のモノづくり課題の解決に向けた強みを強化していきます。まず、基幹商品を中心に商品ポートフォリオの最適化を図ります。全社の開発リソースを集中的に投入し、競争力の高い商品ラインナップを創出し、成長力の強化につなげます。次に、構造変換ともいえるべき製造技術の進化に対応した制御アプリの強化を進めていきます。世界中に配備したエンジニアがお客様の現場に入り込み、お客様と一緒に課題解決することで制御アプリを進化させていきます。さらに、商品や制御アプリを使った課題解決を効果的にするために、サービスを磨きこみます。例えば、製造現場のあらゆるデータを圧倒的な速度で統合する技術を持つソルティスター社への出資*です。同社との共創で「予兆保全」や「不良品を作らないモノづくり」「省エネルギー生産」など、現場データを活用したi-BELTサービスの拡充を図ります。

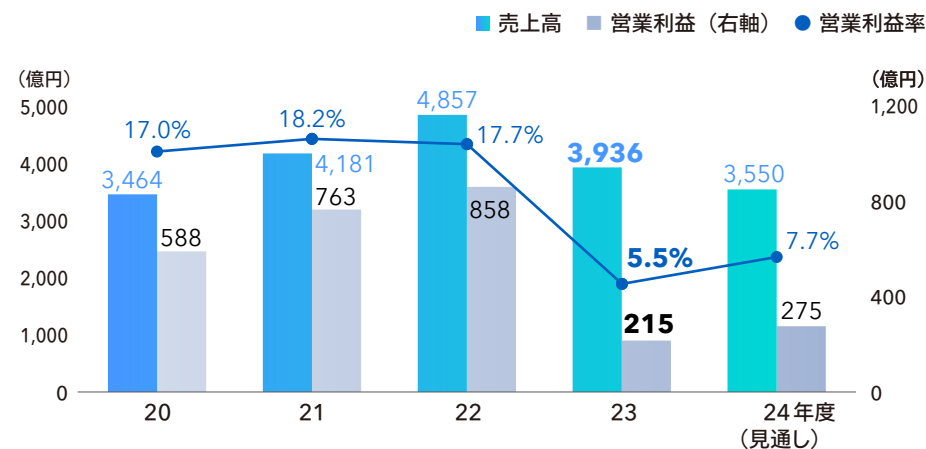
高品質でサステナブルなモノを求める消費者ニーズの高まりや、モノづくりの変化に起因する課題は待ったなしです。オムロンは業界随一の品揃えとオートメーション技術で社会的課題を解決するイノベーションを量産し、持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化に貢献していきます。

*ソルティスター社への出資は23年10月

事業別売上構成比



売上高/営業利益/営業利益率



2023年度の売上高の状況

製造業における設備投資需要は、グローバルで年間を通して低調に推移しました。特に、EV向け二次電池や半導体関連の投資延期・縮小の影響を大きく受けました。また、課題となっていたお客様や販売代理店における当社商品在庫については減少傾向にあるものの、引き続き高水準で推移しました。これらの結果、売上高は3,936億円となり前期比で大きく減少しました。

2023年度の営業利益の状況

売上高の減少に加え、売上商品構成の変化や滞留在庫に対する評価損の計上などによる売上総利益率の低下により、営業利益は215億円となり前期比で大きく減少しました。

INPUT

- 研究開発費：259億円(23年度実績)
- 設備投資費：73億円(23年度実績)
- 生産現場のあらゆる製品データを圧倒的な速度で統合する技術を持つソルティスター社へ出資(23年10月)
- 業界トップクラスの高速検査を実現する「CT型X線自動検査装置」を商品化(23年11月)
- 設計変更・部材の調達強化や複数拠点での平行生産などのSCM改革の実行による製品供給力の強化(24年7月)
- 多様化するロボットニーズに対応するため戦略的提携を積極的に展開(23年11月：ローパッド社、24年4月：ニューラ・ロボティクス社)

OUTPUT

- 売上高：3,936億円(前期比19.0%減)
- 営業利益：215億円(前期比75.0%減)
- i-Automation!採用顧客数：4,315社
- ソリューションビジネス売上構成比率：36%(前期比1pt増)
- 「半導体チップレット向け高精細・高速インラインCT型X線自動検査技術の確立」が「第53回日本産業技術大賞 文部科学大臣賞」を受賞(24年3月)

OUTCOME

- “モノ”と“社会”が抱える本質的課題を解決するサービス”の組み合わせによる、「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献



SDGs
ゴール8.2.1



SDGs
ゴール9.2.1



SDGs
ゴール17.16

SF2030 トピックス 「デジタル化社会の実現」

デジタル技術の進化を支える、
オムロンの基板検査ソリューション

オムロンがSF2030で目指す「デジタル化社会の実現」では、人々があらゆる制約から解放され、自分らしさを追求できる社会づくりへの貢献を目指しています。例えば、制御機器を組み合わせたオートメーションの進化が、高度な技術の普及を支え、誰もが自分らしく創造的な活動を楽しめる世界です。今や私たちの生活に必要な不可欠なものとなっているスマートフォンやIoTデバイスのように、生成AIや5G/6Gといった高速通信技術が、近未来のデジタル化社会を形作っています。これらの製品や技術に搭載され、技術革新を下支えするのが半導体です。いまや戦略物資と認知されるほどその重要性が注目されています。また、そのコアパーツである半導体には必ず

品質の問題がつきまといます。

半導体チップは従来、素子や回路の配線幅を微細化することで高性能化してきましたが、微細加工技術は年々技術的な難易度が上がり、良品を生産することが難しくなっています。特に先端半導体は、研究開発費や生産装置も高額になり製造コストが上昇しているため、製造時の歩留まり向上が課題となっています。このような技術課題に対し小さな半導体チップを1パッケージに収める「チップレット」(図1 参照)と呼ばれる新たな技術が、微細化に加え性能向上手段として注目されています。一方で、チップレットは従来の平面設計(モノリシック)とは異なり、3次元実装によって構造が複雑化していくため、2次元検査装置による透過画像では良品の判断が難しく、より精緻な検査が課題になります。この精緻な検査を高速・高精度で可能にするのが、23年11月に発表した高速イン

ラインCT型X線自動検査装置「VT-X950」です。

(図2 参照)

半導体製造プロセスを革新する検査装置で
業界の技術課題を解決

VT-X950は、オムロン独自の制御技術・画像処理技術を組み合わせることで、先端半導体パッケージにおける高速・高精度な検査を実現しています。最先端の3DCT技術の活用により、最小0.2 μ m(1 μ mは1mmの1/1000)の高分解能で撮像、半導体パッケージ内部の極小のはんだ品質を可視化し、定量検査による自動良否判定が可能です。これにより、研究開発から量産まで、半導体製造のあらゆるフェーズにおいて、顧客のそれぞれの用途に合わせた活用方法により、開発スピードや歩留まりの向上、量産品質の安定化に貢献します。(図3 参照)

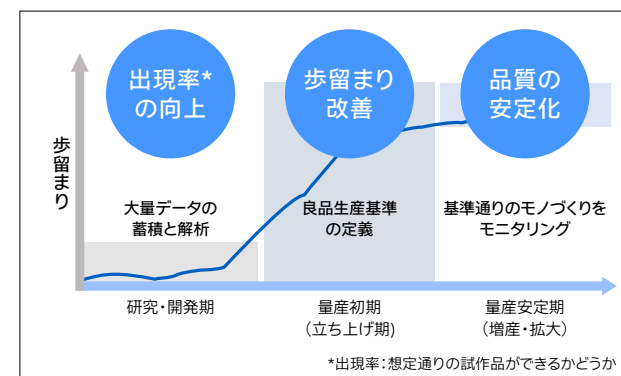
図1 半導体業界の進化と課題



図2 CT型X線自動検査装置「VT-X950」とX線による撮像画像



図3 半導体製造のあらゆるフェーズに貢献



また、VT-X950における「半導体チップレット向け高精度・高速インラインCT型X線自動検査技術の確立」が、「第53回日本産業技術大賞」(2024年3月)において、文部科学大臣賞を受賞しました。審査委員会の講評として「半導体産業の底上げに必要な技術であり、半導体の性能向上にとっても重要な自動化検査技術であること」や「CT型線検査において1画素あたりの最小分解能が従来機の $0.3\mu\text{m}$ から $0.2\mu\text{m}$ に向上したこと」が評価されています。

パワー半導体モジュールや、データセンター向けの新機種も追加し、先端技術の普及に貢献

先端半導体に加え、自動車業界の検査ニーズにも応えるべく、パワー半導体モジュール向け製品VT-X850を開発。EVは環境要請も相まって、これからのデジタル化社会における主要な移動手段の一つになります。EVのギア、モーター、インバーターといった主要動力装置の集積体である「eAxle」のよ

うな複数機能を兼ね備えた部品のモジュール化(X in 1)が技術的な主流となっていますが、内部構造が複雑化して透過すべき対象物が増加するため、高解像度な3D検査ニーズが高まります。VT-X850は、大きくて分厚いパワー半導体モジュールにも対応できるよう、高出力のX線源を採用し、生産ラインに負荷をかけないインライン高速検査で、半導体の歩留まりを改善します。(図4参照)

また、新たに独自のAI技術を採用し、検査設定の自動化を実現するとともに、良・不良判断がしやすくなる高精細な画像を生成するAI画像処理技術を強化しました。熟練作業者による画像処理などの専門スキルに頼ることなく、検査プログラムの作成を自動化します。この機能により、技術革新に伴って深刻化する半導体業界の人手不足に貢献していきます。

高度なデジタル化社会の実現に必要な不可欠な機器は、性能が向上し使い勝手が高まる半面、技術的な構造が複雑化し、モノづくりの観点では外観や機能検査による品質担保が難解に

なります。半導体は今後の技術革新においてさらなる高性能化が期待されており、安定した生産・高い品質の実現のためには高度な検査技術が欠かせません。オムロンでは、2024年9月4日～9月6日に開催された「SEMICON TAIWAN」に出展し、これらの技術を発表しました。先端半導体の中心地である台湾において多くの半導体業界に携わるお客様に半導体製造プロセスを革新する提供価値を示しました。

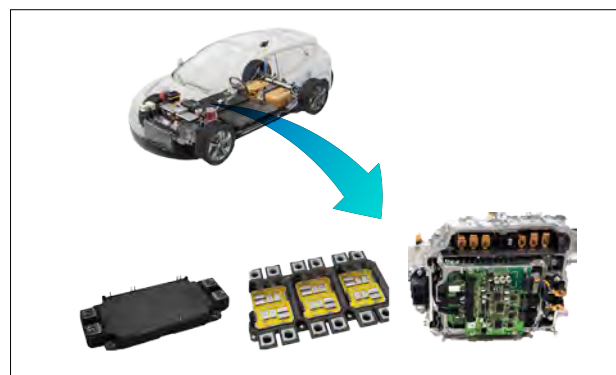
オムロンは、基板検査装置のみならず、半導体業界の生産性や品質を向上させるための製品やソリューションを多数保有しています。そして、このような技術革新を支えるソリューションを創出し続けることでデジタル化社会を支え、よりよい社会・明るい未来づくりを目指します。

「日本産業技術大賞」で文部科学大臣賞を受賞



(写真右端)
オムロン 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
検査システム事業本部本部長 渋谷 和久

図4 パワー半導体モジュールや車載部品



「SEMICON TAIWAN」でのオムロンの出展ブース



ヘルスケア事業(HCB)

市場環境

世界の高血圧患者は12.8億人、心房細動患者数は4600万人と言われています。これらの患者数は先進国での高齢化の加速や成長国における中間層の拡大を背景にグローバルで増加傾向にあり、健康機器の需要は拡大していく見通しです。中でも、インドやアジアなど成長国においては、血圧計の普及率が低く、成長ポテンシャルが高いと考えています。

また今後は、デジタル技術やAIの活用が加速し、個人の健康管理にとどまらず、治療や診断サポートなど新たな医療インフラとしての導入が進むと考えています。

一方、消費者の購買行動はグローバルでオンラインヘシフトしており、新たなエコシステムの登場や異業種、新興企業の参入など、市場環境変化はさらに激しくなっています。

事業の強み

血圧計の普及を通じて築いた医療従事者や患者、消費者からの信頼が、私たちの強みの1つです。これは新たな取り組みである「家庭での心電図記録文化の創造」にも活かされています。心房細動が脳梗塞のリスク因子であることや家庭で心電図がとれることはあまり知られていません。そこで、関連学会などへの参加、消費者やメディア向けの疾病啓発や機器の認知向上に取り組んでいます。また、心房細動の早期発見や再発防止における家庭での心電図記録の有用性を京都府立医科大学と共

同研究。94名の心房細動患者のうち、31名で心房細動の再発を検出することができました。

また、私たちは医療機器として必要な安全性と精度基準をクリアし、130以上の国と地域で血圧計を販売しています。一方でデバイスの普及に向けた規制緩和にもチャレンジしています。日本では今まで一般消費者向けに心電計の製品情報を提供できませんでした。今回、許認可取得活動を通じて構築した行政等との関係性を活かし「発作時心臓活動記録装置・発作時心臓活動記録装置用プログラムの適正広告・表示ガイドライン」の発行に携わりました。これにより、心電計付き上腕式血圧計や携帯型心電計の情報をダイレクトに消費者に提供できるようになりました。

「SF2030」実現に向けた成長戦略

私たちは「Going for ZERO 予防医療で世界を健康に」というビジョンを掲げ、循環器疾患、呼吸器疾患、慢性疼痛領域における健康課題の解決を目指しています。

基盤となるデバイス事業では、顧客が必要な時に最適な場所で製品を購入できるよう、オフライン、オンラインそれぞれで更なる販路強化に取り組めます。新規事業では、心電計の普及に注力。欧州では1500人以上の心臓専門医を訪問、年間約1600軒の売り場を開拓しました。

また、24年2月からは心房細動の疾病啓発キャンペーンをグローバルに展開。脳梗塞患者の実体験と心臓専門医による解説、心拍の不規則なリズムを音楽で表現し、疾病リスクを印象的に伝える動画を制作しました。

24年4月には、遠隔診療サービスを展開するオランダのルーシーヘルステック(Luscii Healthtech B.V. :ルーシー社)を完全子会社化。同社が医療機関に提供する150以上の診療支援プログラムの多くは、その導入効果が証明されています。また、同社が採用するフラット型の“ホロクラシー型組織”は今後の組織改革の参考にしていきます。デジタルヘルス領域では、現在世界130以上の国や地域で配信されている健康管理サービス「OMRON connect」を強化していきます。日本ではJMDC社の健康保険組合向け生活習慣改善ソリューションサービスとオムロンコネクトのデータ連携を開始しました。

そして、デジタルヘルス領域の顧客ニーズをいち早くとらえ、事業スピードをさらに高めるためデジタルヘルスサービスの企画・開発を1つの組織に集約し、北米を拠点としてスタート。今後は、グローバル横断的な視点でサービスを進化させていきます。

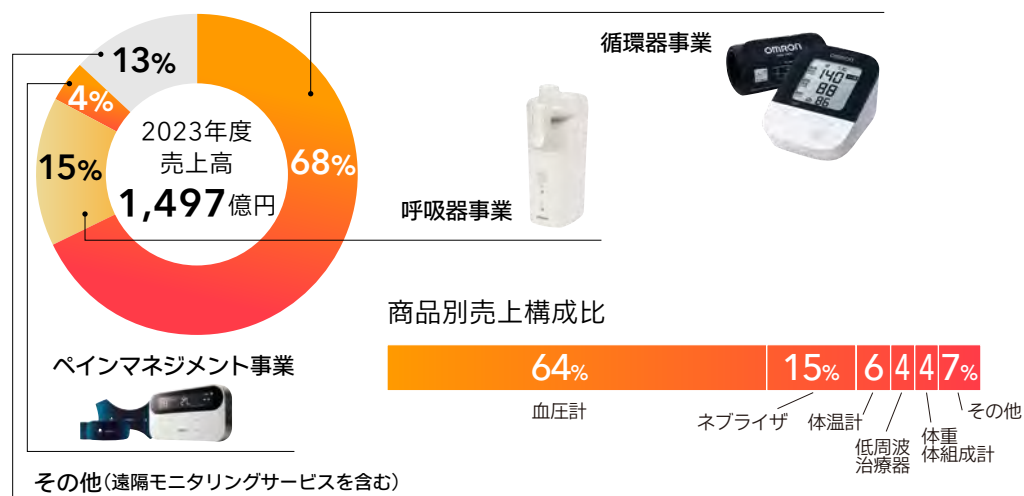
カーボンニュートラルの実現に向け、23年4月より、松阪事業所の事務スペースと生産ラインにエネルギー消費量の可視化システムおよび空調・照明制御システムを導入。DXを活用し、各スペースの稼働状況に合わせたエネルギー制御を行っています。

→ SF2030トピックス「カーボンニュートラルの実現」

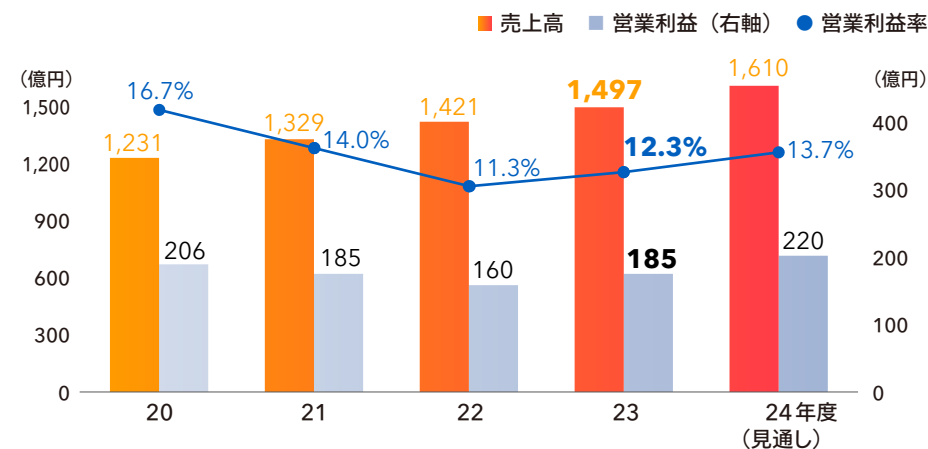
24年1月からは、経営チームと社員が自由に意見交換をする場「Vision Link Meeting」をスタート。顧客価値を創造できる風土づくりに取り組み、より早く柔軟に行動できる組織を目指します。

ヘルスケア事業では、これらの取り組みを通じて新しい予防医療を創出していきます。

事業別売上構成比



売上高/営業利益/営業利益率



2023年度の売上高の状況

欧州などの一部地域で主力製品である血圧計の需要が好調に推移しました。また、中国では肺炎など呼吸器疾患の増加により、ネブライザに対する需要が大きく増加しました。これらの結果に加え、円安による為替影響もあり、売上高は1,497億円となり前期比で増加しました。

2023年度の営業利益の状況

売上高の増加に加え、物流費や部材費のコストダウンにより、営業利益は185億円となり前期比で大きく増加しました。

INPUT

- 研究開発費：83億円(23年度実績)
- 設備投資費：39億円(23年度実績)
- スマートフォン健康管理アプリ「OMRON connect」とJMDC社のPHRサービス「Pep Up」間のデータ連携を開始。(23年4月)
- 松阪事業所の事務スペースと生産ラインにエネルギー消費量の可視化システムおよび空調・照明制御システムを導入。カーボンニュートラル実現に向け、各スペースの稼働状況に合わせたエネルギー制御を行う。(23年4月)
- 医師の診断に有用な心電図データを記録できる携帯型心電計を国内で発売(23年4月)
- 松阪事業所で生産する血圧計の部品における国内での調達を開始。温室効果ガス排出量の削減と地域社会との共存を目指す。(23年7月)
- 中国の大連工場の新工場が稼働開始。(23年8月)
- 心房細動啓発のグローバルキャンペーン「Listen to your Heart」スタート(24年2月)

OUTPUT

- 売上高：1,497億円(前期比 5.3%増)
- 営業利益：185億円(前期比 15.3%増)
- グローバル血圧計販売：2,246万台(23年度)
- 携帯型心電計、心電計付き血圧計の販売国数 45カ国

OUTCOME

- 慢性心疾患イベントの発症を未然に防ぐ予防医療の仕組みを創出し、世界中の人々の健康でこやかな生活に貢献



SDGs ゴール3.4.1

SF2030 トピックス

「健康寿命の延伸」

「健康であり続けたい」という人々の想いに、
予防医療で貢献

オムロンがSF2030で目指す「健康寿命の延伸」では、人々が健康であり続けることで自分らしさを追求できる社会づくりへの貢献を目指しています。

■ 家庭での健康管理を重大疾病の予防医療に

ヘルスケア事業を担うオムロン ヘルスケアでは「Going for ZERO ―予防医療で世界を健康に―」をビジョンに掲げ、循環器疾患、呼吸器疾患、慢性痛の領域を中心に、健康寿命の延伸に向けた取り組みを進めています。

循環器疾患領域において、オムロンは40年以上前から医療関係者と連携し家庭での血圧測定の普及に努めてきました。今では、家庭での血圧測定が高血圧治療のスタンダードとなり、家庭用血圧計市場はグローバルで拡大しています。引き続き、各国の学会と連携しながら家庭血圧のさらなる普及に注力していきます。毎年5月に国際高血圧学会 (ISH) の主導により世界100カ国以上で

開催される血圧測定イベント「世界血圧測定月間」に本年も協力しました。これまでに累計2万台以上の血圧計を寄贈し、400万人以上がこのイベントで血圧を測定しています。また、脳梗塞の原因の一つである心房細動の早期発見に向けて、家庭での心電図記録の浸透に取り組んでいます。2024年2月には、家庭や外出先などで胸の痛みや動悸などの自覚症状を感じた時に、簡単に心電図を記録できる携帯型心電計の新商品を発売しました。医療機関や健康診断で行われている心電図チェックをより身近なものにすることで、脳梗塞や心疾患の発症数の低減につなげていきます。

23年度は、中国で呼吸器疾患の患者が急増し、医療機関向けネブライザの需要が高まりました。特にオンライン市場にて大きく伸び、過去最高の売り上げを記録しました。ネブライザは喘息などの治療薬を細かい霧状にして、気管支や肺に送り届けるための医療機器です。今後も中国や大気汚染が進む成長国を中心に喘息呼吸器疾患数は増加すると言われています。当社は呼吸器疾患の治療に有用なネブライザをグローバルに提供することで、喘息の治療や重症化予防に貢献しています。

慢性痛を緩和するペインマネジメントにおいては、低周波治療器を応用し新たに運動後の筋肉疲労や筋肉痛を緩和するスポーツリカバリー領域での新市場の創出に取り組んでいます。サッカーやバスケットボールなどのプロチームや大学や高校の強豪校との連携を通じて、スポーツリカバリー市場での商品認知の拡大を目指しています。慢性痛の治療からアスリートのコンディショニングまでの幅広い領域で、痛みによる活動制限のない生活の実現を目指しています。

■ 遠隔診療サービスで、医療現場をサポート

2024年4月、欧州で遠隔診療サービスを提供するルーシー社のすべての発行株式を取得しました。ルーシー社とは2018年に業務提携を行い、当社の機器とルーシー社の治療支援プログラムを連携させてきました。今回の完全子会社化により欧州における遠隔診療サービス事業を強化、加速していきます。

ルーシー社が提供する医療支援ソリューションでは、家庭で測定した生体データをもとにしたケアプランと治療を継続するための支援プログラムを提供しています。このサービスはオランダ、英国を中心に、約70の主力病院で導入され、診療の効率化や疾患の重症化予防に役立てられています。

提供されるプログラムは、循環器系疾患や呼吸器系疾患にとどまらず、新型コロナウイルス感染症やがん、大腸炎、糖尿病など150以上の疾患に対応していることが最大の強みです。当社のデバイスやノウハウの強みと、ルーシー社が持つ医療支援ソリューションを融合し、より多くの患者に適切な治療を提供する遠隔診療サービスを開発していきます。

■ 予防医療で新しい価値を創出し、健康寿命の延伸を実現する

オムロン ヘルスケアは、これからも「病氣にならない」「なくても重症化させない」「重大疾病を起こしても再発させない」ために、疾患の早期発見、早期治療介入に役立つ機器やサービスの提供を通じて世界中のすべての人々の健康寿命延伸を目指します。





社会システム事業(SSB)

市場環境

24年度の社会インフラ市場は、地球温暖化を起因としたエネルギー設備への投資の拡大や、社会インフラ既存設備の高度化や更新への投資の継続で、堅調な市場環境であると予測されます。特に住宅や産業領域を中心としたエネルギー市場は、カーボンニュートラルの実現、電気料金の高騰を背景とした再生可能エネルギーの自家消費ニーズが継続するため、太陽光発電システムや蓄電システムの需要拡大が継続すると見込んでいます。

また、流通・小売市場では、人件費の高騰や労働人口の不足を背景とした省力化ニーズが継続するため、店舗の運用・管理の需要が、中期的に継続すると見えています。

このように市場環境を確実に捉えながら、顧客課題の解決に貢献するソリューションの提供を通じ、事業成長を目指します。

事業の強み

SSBIは、社会インフラの各市場の現場課題を解決する製品やシステム等の「モノ」を開発から保守までワンストップで提供しています。様々な現場環境や運用条件に応じて社会インフラの安定稼働を支えてきたモノは、私たちの強みとして各市場で高いシェアを保有しています。これからは、モノを強化・活用しながら、市場や経営視点の課題を解決するコト起点での「サー

ビス」ソリューションを創出し、「モノ＋サービス」を事業の強みとして磨いていきます。

エネルギーソリューションでは再生可能エネルギー普及のための蓄電システムの機能強化を進めながら市場に広く展開していきます。加えて、市場視点の課題である原油価格の高騰による電力の調達コストの高騰に対応するため、蓄電システムを制御し、最適な時間帯に充放電することで電力の調達コストを低減するサービスを開始しています。蓄電システムを強化・活用しながら、電力需給調整の課題を解決します。

また、マネジメント・サービスソリューション(M&S)では店舗設備の保守サービスについて継続的な改善を実施しています。加えてそれらのサービスを発展させ、流通・小売市場の経営視点の課題である省エネ管理や省力化に対応するため、店舗の電力使用量などの環境データや、設備保守の傾向分析による店舗運営の最適化を提案するメニューづくりをオムロンデータソリューション事業本部(DSB)と進めています。

このように各市場で高いシェアを保有しているモノを強化し続け、市場や経営視点の課題を解決するコト起点でのサービスをモノと連携して創出することで、モノ＋サービスによる強みを社会インフラの各市場に展開していきます。

「SF2030」実現に向けた成長戦略

2030年に向け、社会からは地球温暖化を起因とした脱炭素化や、少子高齢化に伴う人手不足を起因とした省力化・省人化が求められます。その中で、SSBが創出する社会価値を「再生可能エネルギーの普及・効率的運用とデジタル社会のインフラ持

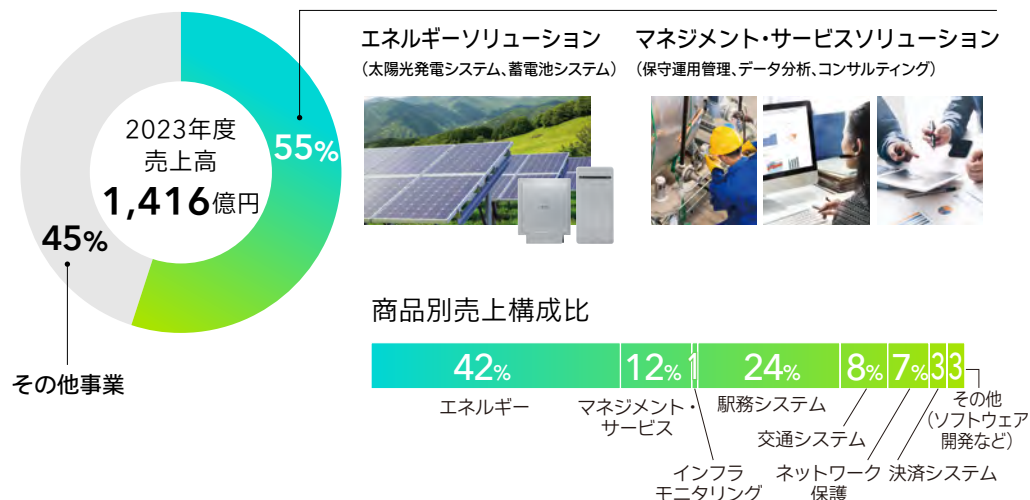
続性への貢献」とし、SF2030ビジョンを「Design Next Social Structure 〜ソーシャルオートメーションで、人と社会を有機的につなげ“ソーシャルグッド”を生み出す〜」としています。これには、顧客視点でお客様のニーズに応え、世の中の課題を見つめ、これからの社会システムのあり方を導き、「次世代の社会システム」をデザインし続ける意志を込めています。

SF2030でSSBが実現することは3つです。1つめは、「発電を安定化させる制御システムの提供」です。現在の強みである太陽光発電システムや蓄電システムの展開に加え、発電を安定化させる制御システムとして発電設備をSSBが資産として保有し電力を安定供給するPPAサービスや、電力を賢く制御するエネルギーマネジメントシステムの提供を開始しています。2つめは、「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」です。全国の保守ネットワーク網を活かした迅速・均質なサービス提供と、顧客に導入されている機器メーカーに拘らないマルチベンダー対応に加え、流通・小売市場では保守データ・機器の稼働データ・店舗設備環境などの様々なデータを分析・評価し、店舗運営を効率化するマネジメント・サービスの実証実験を進めており、この2つをSSBの中長期的な成長ドライバーとして注力していきます。

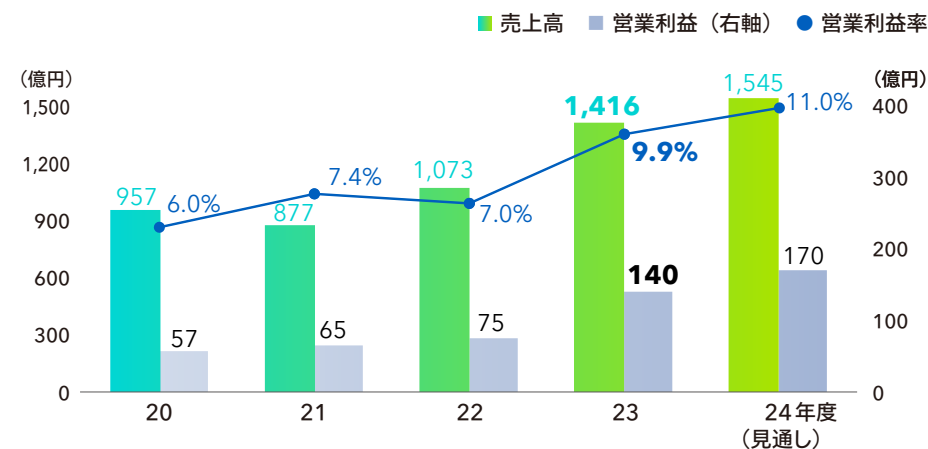
3つめは「社会インフラ事業の運用効率の向上」です。鉄道市場では現場機器の稼働データから最適な保守を行う“予兆保全”の取り組みを進めています。

SSBは、次世代の社会システムをデザインし続けながら“ソーシャルグッド”による笑顔溢れる未来を実現します。

事業別売上構成比



売上高/営業利益/営業利益率



2023年度の売上高の状況

エネルギーソリューション事業は、再生可能エネルギーの自家消費ニーズの高まりや補助金制度の利用、産業・商業領域でのカーボンニュートラルに向けた取り組み加速による投資拡大を受け、蓄電システムなどが好調に推移しました。また、駅務システム事業は、旅客者数の回復と運賃改定による鉄道各社の好調な業績を背景に、設備投資需要が好調に推移しました。これらの結果、売上高は1,416億円となり前期比で大きく増加しました。

2023年度の営業利益の状況

売上高の増加により営業利益は140億円となり前期比で大きく増加しました。

INPUT

- 研究開発費：43億円(23年度実績)
- 設備投資費：56億円(23年度実績)
- 新出力制御に対応した余剰売電型自家消費三相システム提供開始(24年2月)
- エネルギー一元監視サービス提供開始(24年2月)
- 家庭用蓄電池を用いた遠隔充放電制御サービス実証開始(23年9月)
- 電力調達コスト低減ソリューション「POWER JUGGLING」提供開始(23年8月)
- 林業活性化に向けた自治体との連携協定締結(23年8月)
- 産業太陽光発電用完全自家消費三相システム提供開始(23年4月)

OUTPUT

- 売上高：1,416億円(前期比 32.0%増)
- 営業利益：140億円(前期比 87.2%増)
- エネルギーマネジメント接続機器：8万台(24年3月)
- 太陽光発電システム累計出荷容量：12.0GW(24年3月)
- 蓄電池システム累計出荷容量：1.4GW(24年3月)
- Jクレジット累計認証量：56GW/5647t-CO₂(24年3月)
- オムロン国内工場への太陽光発電システム導入・運用開始

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



SDGs
ゴール7.1.2



SDGs
ゴール11.2.1



SDGs
ゴール13.2.1

電子部品事業(DMB)

市場環境

24年度の電子部品需要は、各業界・エリアで濃淡はありますが、上期は市場や顧客の在庫調整の影響が続くことでやや弱含。下期は、これらの解消によるFA機器やビル設備向け需要に加え、半導体市況の復調が期待され、緩やかな回復が予測されます。

また、地球温暖化の進行で環境問題が深刻化する中、太陽光発電システムや蓄電池、EVなど再生エネルギーの普及に貢献するエネルギーマネジメント市場は拡大しています。特にEVチャージャー市場は、各国のEV普及促進に向けた補助金や税制優遇措置などの政策を背景に成長しており、搭載される電子部品の需要も高まっています。半導体市場については、データセンターの普及、生成AIなどの最新技術を活用した企業のDXの取り組みが拡大する中、24年度下期はグローバルで成長が期待されています。中でも、生成AIなどの先端半導体を中心とした需要拡大に伴い、半導体検査向けビジネスも同様の成長を見込んでいます。

このように電子部品の需要は、着実な成長が予想されています。電子部品事業では、急成長する業界アプリへのアプローチを強化し、受注を捉え、市場成長スピードを超える事業成長を目指します。

事業の強み

3つの強みがあります。1つ目は、幅広い業界におけるリー

ディングカンパニーの顧客資産と顧客要望に応える最適なソリューションを提供できるグローバル販売網です。私たちは社会の変化やニーズをいち早く捉え、競合に先駆けた商品開発・提供をグローバルで実現してきました。この顧客基盤が事業の強力な支えとなっています。2つ目は、リーディングカンパニーとの取引で磨き続けてきた品質や性能の信頼性です。モノづくりの開発・設計から完成に至るまでの全工程における品質評価、グローバルにおける生産ラインでの品質状況の見える化を徹底することで安定した製品を提供しています。また、性能については市場や顧客ニーズをバックキャストで捉えた商品開発により、トレンドを先取りした価値提供を進めています。これにより顧客からの信頼を獲得し、長期的なパートナーシップを築いてきました。3つ目は、「繋ぐ・切る」を軸とした技術です。安定的にオン・オフする技術に加え、創業以来培ってきた微細加工技術、そして多彩な機能をコンパクトにパッケージ化する技術により、専門メーカーとは異なる高機能で独自性のあるデバイスやモジュールを創出することができます。今後、これらの強みを更に強化し活かすために、「提案力、早期実現力の強化」と「データに基づく判断で変化対応力の向上」を目指しハイサイクル・マネジメントを実践しています。具体的には、コンカレント活動による商品創出リードタイムの1/2化と、調達・生産・販売のビジネスコントロールの4倍速化です。顧客から常に最初に選出される企業として3つの強みを更に強化していきます。

「SF2030」実現に向けた成長戦略

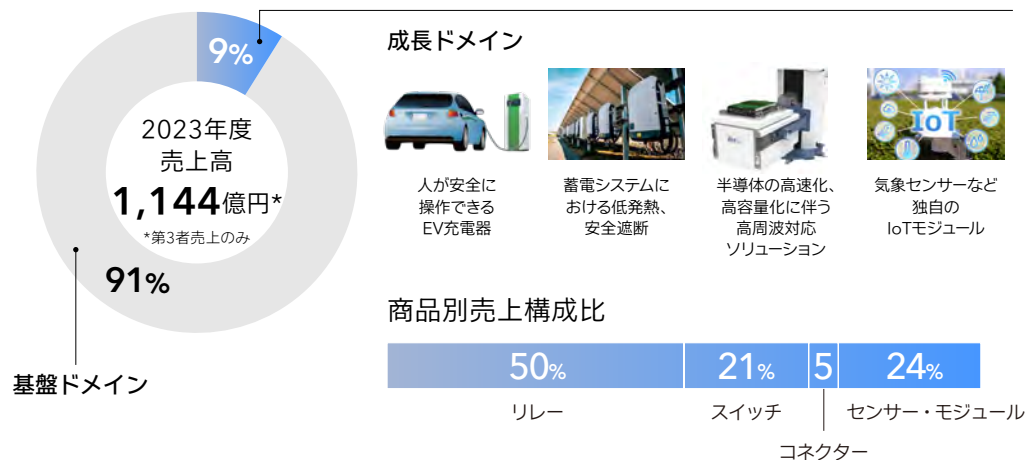
SF2030実現に向けて、NEXT2025では事業ポートフォリオ

と収益構造の強化を進めます。1つ目は、「新たな成長の柱の創出」です。カーボンニュートラルの実現とデジタル化社会の実現に貢献する領域を新たな成長の柱とし、同領域における売上を27年度までに事業全体の売上構成比30%となる500億円を目指します。環境負荷低減に向け、太陽光発電システムやEVチャージャーなど新エネルギー機器の普及が進んでおり、これらのニーズに応える高容量リレーやモジュールの展開を進めています。また、生成AI用先端半導体や高速通信の普及によるデバイス検査向け商品の需要に対し、高周波リレーや検査モジュールの提供を強化し売上成長に繋げます。そして異常気象への対応に貢献する気象IoTセンサーなど、顧客での新データビジネスを実現する、IoT通信技術を組み込むモジュールの共創にも取り組んでいます。

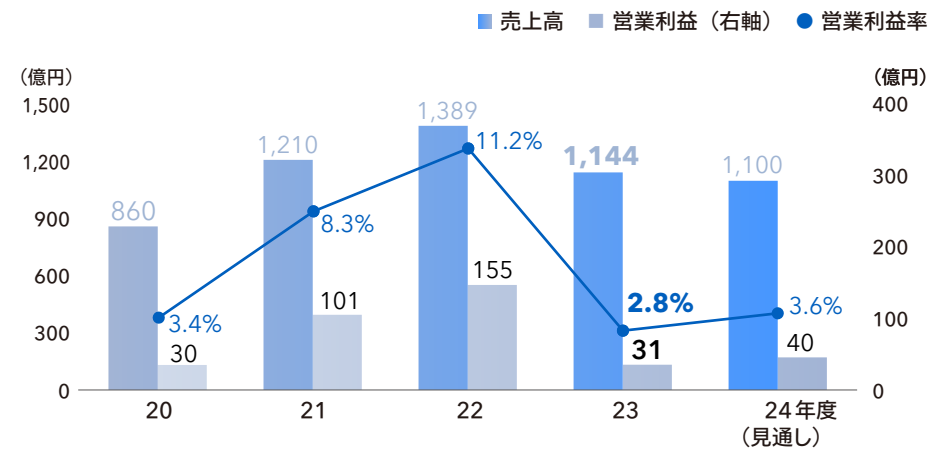
2つ目は、「基盤事業の再強化」です。これまで培ってきた品質や技術対応の強みに加え、AIを活用した統計予測モデルへの進化や、需要予測に基づく増産投資により、需要変動への柔軟な納期対応を強化します。また、事業の再強化に向けた提供価値として、「グリーン」「デジタル」「スピード」を軸とした価値創出に取り組んでいます。例えば、グリーンの提供価値としてサプライチェーン全体でのCO₂排出量削減への貢献を目指し、高容量リレー製品におけるカーボンフットプリント提供など、取り組みを加速させています。

3つ目は、収益構造改革です。生産の自動化や間接業務のDX化による生産性向上に加え、商物流の集約や品番の統廃合、需要統計予測の導入により生産効率を向上し、ROIC10%以上を持続する強い収益構造の構築を進めています。

事業別売上構成比



売上高/営業利益/営業利益率



2023年度の売上高の状況

民生業界向け部品の需要は、顧客の投資抑制や生産活動が停滞したことに加え、顧客での在庫調整の影響を受け、米州、中国を中心に大きく減少しました。自動車向け部品の需要は、下期に一部市場で自動車生産台数の増加は見られたものの、総じて低調に推移しました。これらの結果、売上高は1,144億円となり前期比で大きく減少しました。

2023年度の営業利益の状況

売上高の減少などにより、営業利益は31億円となり前期比で大きく減少しました。

INPUT

- 研究開発費：49億円(23年度実績)
- 設備投資費：61億円(23年度実績)
- 研究開発体制の強化による新商品創出の加速
 - ・ 中国深圳工場における商品開発体制増強と、国際的な試験場認定資格「CNAS」取得
 - ・ 産学連携強化による開発スピード加速
- サステナビリティ推進
 - ・ マレーシア工場でRBA行動規範に準じたRBA-VAP監査実施

OUTPUT

- 売上高：1,144億円(前期比 17.6%減)
- 営業利益：31億円(前期比 79.7%減)
- カーボンニュートラル・デジタル化社会実現に貢献する技術・商品開発
- 気象変動、災害リスク低減に貢献する新型IoT気象センサー「ソラテナPro」の商品化
- EV普及を促進する「EV充電スマートプラグ」の商品化
- クリーンエネルギー生産の拡大
 - ・ GHG排出量48Kt-CO₂(21年度比▲25Kt)
 - ・ ISO14067に基づくCFP第3者認証取得

OUTCOME

- 新エネルギーと高速通信の普及で、地球上の人々の暮らしと社会の発展に貢献
- 社会価値KPI：DC機器向け3千万個、高周波機器向け1億2千万個(22年度～23年度累計)



SDGs ゴール9.4.1

データソリューション事業(DSB)

市場環境

データソリューション事業本部(DSB)のミッションは、「モノの枠を超えるビジネスへ。オムロンを変革し、真の顧客価値を創出する」です。オムロングループ全体をモノづくりからデータを活用したソリューションビジネスへ進化させます。

デジタル機器の普及や多様化により、個人や企業が保有するデータを活用し、ビジネス成果創出につなげるデータドリブンカンパニーやデータドリブンサービスが業界を問わず急増しています。

DSBが捉える市場は、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の3つの領域であり、オムロンの注力領域そのものです。オムロンが注力する領域は、地球環境の持続可能性、超高齢社会、人手不足などを背景とした社会的課題に溢れています。DSBはSF2030で掲げる3つの社会的課題を事業機会と捉え、オープンイノベーションによるエコシステム構築とデータを活用したソリューションの開発・提供という独自のアプローチで、社会の成熟化に伴って増大する社会コストの適正化に貢献し、事業成長につなげていきます。

事業の強み

DSBは、JMDC社とオムロンの既存事業との連携の要です。オムロン、JMDC社、DSBの強みを掛け合わせてオムロン

グループ全体の事業成長をリードします。オムロンの強みは、既存の4つのビジネスカンパニーが築いてきたハードウェアのインストールベースとそこから得られる現場データ、世界各地の幅広い業界にまたがる顧客基盤です。他方、JMDC社には多種多量のデータをビジネスに活用するデータマネジメント力とデータの価値を顧客価値に転換しマネタイズするソリューション開発力があります。DSBの強みは、こうしたオムロンの事業アセットとJMDC社のケイパビリティを融合し、新たな価値を創出する事業開発力と、既存事業のビジネスモデルを変革するDX推進力にあります。

DSBは6つの事業構成で立ち上げ、オムロン全体をモノを中心としたビジネスからデータを活用したソリューションビジネス(モノ+サービス)に変革させるべく、4つのビジネスカンパニーとの協業を一層加速していきます。

SF2030に向けた成長戦略

DSBの成長ドライバーは3つです。1つ目は「JMDC社の成長加速」、2つ目は「ヘルスケア領域でのデータソリューション事業の創出」、3つ目は「ヘルスケア領域以外でのデータソリューション事業の創出」です。それぞれ成長戦略を説明します。

① JMDC社の成長加速

JMDC社はこれまで年率30%近い売上・利益成長を実現してきました。DSBはJMDC社の更なる成長に必要なオムロンの事業アセットを提供することで、JMDC社の成長加速を支援します。例えば、2023年6月に設立され、424社・団体

が加入[※]する健康経営アライアンス[®]では、JMDC社のデータ分析手法が「健康経営アセスメント」として採用され、企業向けサービスとして拡がりの可能性を見せています。

※2024年8月29日時点

② ヘルスケア領域でのデータソリューション事業の創出

JMDC社が持つ医療データとオムロンヘルスケアが持つバイタルデータを組み合わせたサービス開発や、2024年7月に資本業務提携した、健康管理クラウドサービス「Careely」を展開する株式会社iCAREとの3社協業による事業の立上げなど、さまざまなテーマを進めています。

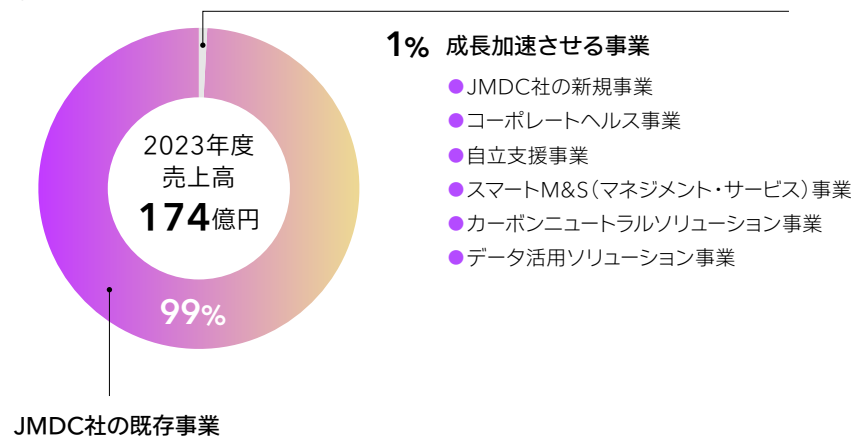
③ ヘルスケア領域以外でのデータソリューション事業の創出

インダストリアルオートメーション、ソーシャルソリューション領域でも、JMDC社のデータマネジメント力を活用した事業開発を加速します。すでにサービス提供を開始しているスマートM&S事業では、人手不足の著しい小売流通から順次、インフラ監視、鉄道など広くDXサービスの拡大を図ります。

以上3つの成長ドライバーで、DSBで27年度に1,000億円のデータソリューション事業売上を目指します。

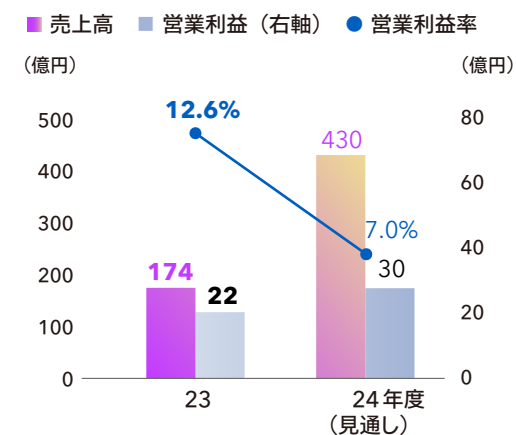
「健康経営アライアンス[®]」は、オムロン株式会社の登録商標です。

事業構成



* データソリューション事業には、当社が2023年10月16日に連結子会社化したJMDC社の、同日以降の財務数値を含んでいます。

売上高/営業利益/営業利益率



2023年度の売上高の状況

JMDC社における契約健康保険組合数、データ活用先である製薬企業および保険会社との取引量、さらに遠隔読影サービスを利用する医療機関数などが引き続き拡大し、売上高は174億円となり堅調に推移しました。

2023年度の営業利益の状況

売上高の増加により、営業利益は22億円となり堅調に推移しました。

INPUT

- 研究開発費：1億円 (23年度実績)
- 設備投資費：12億円 (23年度実績)
- 株式会社JMDCによる株式会社キャンサーキャンの子会社化(2023年12月)
- 株式会社iCAREと資本業務提携(2024年7月)

OUTPUT

- 売上高：174億円(前期比なし)
- 営業利益：22億円(前期比なし)
- 自立支援事業の導入自治体数：4府県9市町村25地域包括支援センター
- 自立支援事業がデジタル田園都市国家構想交付金(デジタル実装タイプTYPES)において大分県の事業パートナーとして契約を締結
- データ活用ソリューション事業(pengu)の社内導入数：営業部門や生産部門、バックオフィスなど70部門以上

OUTCOME

- オムロングループ全体をソリューションビジネスに変革することで、オムロンが挑む社会的課題、カーボンニュートラルの実現、デジタル化社会の実現、健康寿命の延伸を加速



SDGs
ゴール3.4.1



SDGs
ゴール8.2.1



SDGs
ゴール13.2.1

対談「オムロン×JMDC社 進化に向けて」



データソリューション事業本部長 兼
イノベーション推進本部長

石原 英貴

株式会社JMDC
代表取締役社長 兼 CEO

野口 亮

ソリューションビジネス加速に向けた 協業の効果・両社への期待

— 2022年2月にオムロンとJMDC社は資本業務提携契約を締結し、2023年10月には同じグループになりました。お互いの関係への期待を聞かせてください。

石原：グループに入っていただいて本当に感謝しています。JMDCは、データを使ってソリューションを開発し、ヘルスケア領域で大きな価値を生み出してきた会社です。他方、オムロン

は、モノづくり中心の会社から、モノにサービスを加えたソリューションで価値を提供する会社へ進化することを目指しています。その意味では、まずJMDCが大きく成長してくれること、それがオムロングループの成長に繋がると考えています。そのためにもJMDCには、オムロンからの「ギブ・アンド・ギブ」でも良いので、オムロンが持つ事業アセットを遠慮なく活用いただき、JMDCだけでは実現できなかった大きな成長を遂げてもらいたいですね。JMDCの成長はオムロングループの売上・利益成長に直結します。JMDCが持つスキルやケイパビリティ（能力）をより知ること、オムロンが進化し、これまでにないビジネスと価値を顧客に提供できるようにもなります。中長期的には、オムロンの企業カルチャーをよりよいものに変えることにもつながるでしょう。長い目で見るとオムロングループへの波及効果はとても大きなものになると考えています。

野口：大きな期待をいただき、ありがとうございます。オムロンは非常に信頼のおけるパートナー・株主だと思っています。JMDCの自主性や独立性を尊重していただいており、資本業務提携が始まったときから、信頼関係をしっかり培ってきたと思っています。JMDCとしては、まず我々がしっかり成長することを実現しながら、オムロンの社内文化にポジティブな影響を与えることにもしっかり取り組んでいきます。両社で目線が合っているところが信頼につながり、これからの協業をとても楽しみにしています。

石原：目線が合うという意味では、ヘルスケアのビジョンが同じところを見据えているのが大きいですね。オムロン ヘルスケア

は半世紀続けてきた血圧計事業で、グローバルで50%以上のシェアを持つに至ったわけですが、循環器の重症疾患ゼロ（ゼロイベント）を実現するためには、いかに患者の行動変容を促すかということが課題でした。そこで行き着いたのがデータです。多種多様なヘルスケアのデータを大量に集積し、重症化を防ぐために活用していたJMDCに出会い、ゼロイベントのビジョンを実現する最強最良のパートナーとして、一緒になりたいという思いに至ったのです。

野口：JMDCとしても「健康で豊かな人生を全てのの人に」というミッションを、データとICT（情報通信技術）で実現することを目指しており、そこにオムロンのアセットが当てはまったのです。社会課題を解消に近づけたいと考えています。

— 協業による既存事業の成長をどう考えていますか。

野口：オムロンのどのアセットを活用し、事業を成長させるかという点では、オムロン ヘルスケアのデバイスとJMDCのデータやソリューションを組み合わせ、新たなサービスやデバイスの開発に取り組みたいと考えています。また、一緒に取り組んでいる健康経営アライアンスも、JMDCが今後コーポレートヘルスの領域に進出していくという観点で非常に重要です。一方、オムロンのヘルスケア以外の領域が事業として非常に大きい中、JMDCのデータサイエンスやデータソリューションのケイパビリティと一緒にチャレンジし、成長させたいと思います。さらに、オムロンにはグローバルに多様なフットプリント（占有領域）があるので、そこを活用しながら、JMDCのグローバル展開も加速させたいです。

石原：ヘルスケア領域は互いに活用しあえるアセットが協業当初から明確に見えていました。非ヘルスケア領域で協業を進めるなか見えてきたのは、非ヘルスケアのお客様のヘルスケアへの関心とデータ活用に対する課題感の大きさです。前者は、人々の健康があらゆる産業で重視されていること、後者は、デジタルトランスフォーメーション(DX)を進める上で、データ活用がキーテクノロジーになっていることに起因していると捉えています。JMDCがヘルスケア領域で蓄積してきたデータ活用のノウハウが、非ヘルスケア領域でも広く使える可能性に強い手応えを感じています。

健康経営アライアンスをきっかけにした事業成長

— JMDC社との協業は健康経営アライアンスから始まりました。アライアンスによる事業成長の実例を教えてください。

野口：JMDCは元々、健康保険組合のデータをお預かりし、健保組合の中で活用いただく支援から始まりました。今でも健保組合向けの事業は大きな部分を占めており、400組合以上毎月約1900万人のデータをお預かりしています。次のステージとして、企業人事領域におけるビジネス推進を考えています。人口減や高齢化に伴う生産人口減少社会において、従業員の健康寿命の延伸が将来的に収益性を高めるという観点から、健康経営®や人的資本の重要性に対する声が高まっており、コーポレートヘルスは、JMDCとしても取り組んでいきたい領域です。JMDCからすると企業の人事領域に踏み込んでいくことはひとつのチャレンジでしたが、オムロンと健康経営アライアンスの活動をする中で、まだJMDCと接点がなかった企業から声がかか

るなど、企業にサービス提供をする機会が増えてきています。事業を拡大していくうえでの重要な取り組みと考えており、期待しているところです。

石原：オムロンには企業向けに提供できるヘルスケア事業アセットがありませんでしたから、データ分析に基づいて一人ひとりに健康を促すというJMDCのソリューションがあったからこそ、自信を持って会員企業へお声がけし、健康経営アライアンスを設立することができたのです。まさに補完の関係性ですね。

DSBで4 BCを「モノ＋サービス」に進化

— 社長直轄事業として昨年12月に設立したデータソリューション事業本部(DSB)について教えてください。

石原：データソリューション事業本部は、既存の4つのビジネスカンパニー(以下BC)に次いで第5のBCとして立ち上げたものです。BCですから当然売上利益にコミットします。4つのBC同様、独自に売上利益を作るのはもちろんですが、DSBにはもうひとつユニークな役割があります。それは、4つのBCが「モノ」から「モノ＋サービス」のビジネスモデルに進化することをドライブする役割です。つまり、DSB独自にデータソリューション事業を作って成長させる「縦」の役割と、4つのBCのビジネスモデル進化をリードする「横」の役割があるわけです。この2つの役割を担っていることがユニークなポイントです。オムロンは元々モノを作って売するというビジネスモデルで、これまでも大量のデータにアクセスできる状態にありながら、モノを提供するところで終わっていました。この状態を革新します。

野口：とても大事な役割ですね。

石原：オムロンの企業理念は、創業以来、「事業を通じて社会の課題を解決する」です。地球環境を守りながら、あるいは超高齢社会や人手不足に直面しながらも、いかに経済成長を両立させるかという「最適化の課題」に直面している現状、モノの提供だけで解決できることには限界があります。そこで鍵を握るのがデータです。つまり、データを活用して最適解を探索し、トライ＆ランを重ねてソリューションを見出し、それが結果として顧客の価値となり、事業としてのサービスになるのです。その取り組みをハイサイクルに回すのがDSBの役割ですね。現長期ビジョンSF2030の期間中には、オムロン全体が「モノ＋サービス」のビジネスモデルに進化したことが社会的に認知される。その結果、オムロンのデータソリューション事業比率が売上高の2割から3割を占める。これぐらいのイメージを持ちたいと思っています。そう考えると、JMDCの売上・利益がオムロングループの中でも大きなウェイトを占めていくでしょうね。DSBは、JMDCのさらなる成長加速とオムロングループのビジネスモデル進化をドライブするリード組織として飛躍したいと意気込んでいます。

野口：野心的でいいですね。JMDCもしっかり成長し、貢献していきたいと思います。

— DSBから見て、JMDC社にはどのように成長してほしいと考えていますか。

石原：JMDC自身の成長を最優先に考えてほしいですね。JMDCはすでに売上高400億円を超える事業体になっていますし、利益率も素晴らしいパフォーマンスです。これが2倍、3倍と成長すれば、JMDCの事業だけで相当なインパクトが出てきます。加えてJMDCのアセットとオムロンのアセットを掛け合

「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

わせることで生まれる新規事業、例えば現在協業しているコーポレートヘルス事業などは、JMDCをさらに大きく成長させる事業の1つになると確信しています。健康経営アライアンスのような大きな枠組み作りをリードしながら、予防医療と健康増進の市場をともに大きく育てていきたいですね。社会システムとインダストリアルオートメーション領域の協業では、社会インフラのDXと製造業のカーボンニュートラル実現を目指してデータ活用を進めています。この取り組みにはJMDCのデータサイエンスチームがオムロンの各事業に参画し、ビジネスモデル進化をサポートいただいているのですが、早くも大きな成果が出ています。ヘルスケア以外の領域でもデータ活用のケイパビリティを発揮し、価値創出できることを目の当たりにして、JMDCにはまだまだ大きな成長余地があることを頼もしく感じています。

野口：ヘルスケア以外の領域を支援することで、JMDCのデータサイエンスのチームの規模を大きくすることができたなど、JMDCにもポジティブな影響があります。領域を広げることで、

より尖った専門性を持った人材がチームに取り入れられるようになってきています。そういう人材が加わることで、従来からのヘルスケア領域の取り組みも非常に活性化し、新たな取り組みがさらにJMDCもできるようになってきています。良い協業の効果だと思っています。

石原：それは嬉しいです。協業をスタートした頃、ヘルスケアに携わりたくてJMDCに入社したデータサイエンティストの皆さんが、異なる領域のテーマに取り組むことについて、ともすればデモチベーションするのではないかと心配をしていました。

野口：ヘルスケアへの思いを持って集まってくるメンバーが多いのは事実ですが、知見を深めたり取り組める幅を広げたりできるという意味で、オムロンのプロジェクトに携わることは決してネガティブなことではありません。

石原：データサイエンティストの皆さんに感服するのは、目の前に課題があれば好奇心を持って前向きに取り組まれる。そしてデータに基づいて課題解決に貪欲に取り組む姿勢があるこ

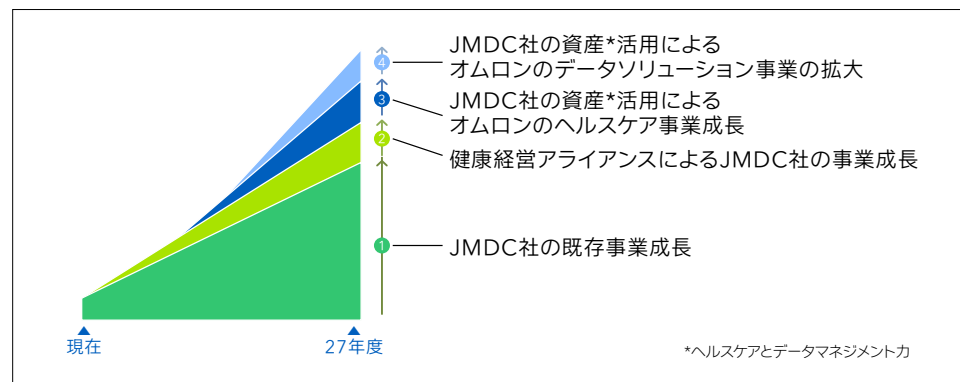
とです。どの領域でも前のめりに我々の検討に加わって議論しています。この一体感は素晴らしいと思いますね。

データ利活用で生産性を高め、社会的課題解決を目指す

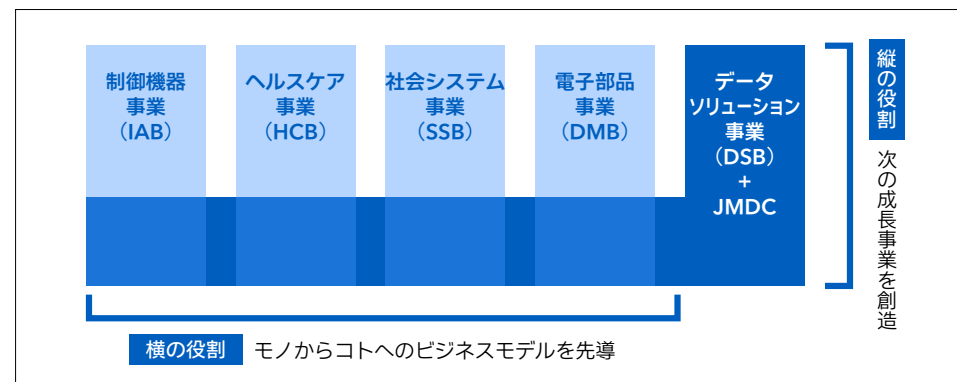
— DSBは次の成長事業の創造を目指し、五つの事業領域を設定しています。そのうちの一つであるスマートM&S事業の現状について教えてください。またJMDC社との協業の現状をどう評価していますか。

石原：スマートM&S事業は、オムロン フィールドエンジニアリング(OFE)が長年取り組んできた保守メンテナンス事業がベースです。データを活用していかに生産性を高めるか、保守メンテナンスに留まらずマネジメントサービスとしてより高い価値を創り、お客様に提供していくか、に取り組んでいます。とても上手くいっているプロジェクトの1つで、大きな成果も見えてき

事業成長のイメージ



データソリューション事業(DSB)の役割



ています。例えば、お客様の問い合わせ履歴は過去からの膨大なデータで、「このようなケースはこう対応すればよい」という長年の経験を蓄積した知見があります。これまでは人手に頼った属人的なオペレーションだったのですが、徹底的にデータを活用して生産性を高める取り組みをスタートしています。あるコンタクトセンターでは、年間で約1000時間を削減できる見通しが立ってきました。他の拠点にも横展開すればオムロン全社で生産性が高まり、効果は目覚ましいものになります。同時に、お客様の現場をDXすることで、お客様の売上高や利益率を高めるためのサービス開発にも着手しています。両取り組みにはJMDCのデータサイエンティスト4、5名が加わって進めています。大きな手応えを感じており、早くも複数のお客様から問い合わせをいただいています。サービス開発を進めて早期に社会実装したいですね。

野口：素晴らしいですね。JMDCのデータサイエンティストたちにもポジティブなインパクトをもたらしています。まさにWin-Winが今、上手に作れており、非常に良い取り組みだと思います。



石原：まさにWin-Winです。オムロンにないケイパビリティを補おうとすれば、どのみちどこかの外部パートナーにお願いするわけです。オムロングループのキャッシュを外部流出させることなく同じグループ企業のJMDCに適正な対価を支払い、その結果、JMDCで新たな人材投資に繋がる。それによってデータサイエンスチームが大きくなり、またオムロンの他のプロジェクトを支えてくれる。ポジティブなスパイラルが回りつつあると思います。

— オムロンとJMDC社によるソリューション事業における他社との差別化のポイントを教えてください。

石原：オムロン + JMDCの前に、オムロンがコングロマリット（複合企業）で、さまざまな領域でビジネスを行っていることが大きなアドバンテージです。データの活用は1つの領域に留まらないこと、ソリューションの価値が領域をまたいで必要とされることが大きな理由です。例えば人の健康や日常生活に関連するデータはヘルスケア領域だけの活用に留まりません。また、これはよくあることですが、例えば社会システム領域でお客様に提案すると、「自動化やヘルスケアなど、オムロングループの多彩なソリューションをトータル提案してほしい」などとリクエストいただきます。1つの領域にしか通用しないものだけを追求していると、広がりは見えてこないものです。「モノ + サービス」のソリューション事業の重要性は多くの製造業で認識されていますが、データを使ったソリューションを複数領域で社会実装できる企業はそう多くありません。ここは大きな差異化ポイントですね。

野口：JMDCはデバイスなどのモノを作ったことがない一方、長けている点は、特にヘルスケア領域でのノウハウや知見、マネタイズのポイントなど社内にはいろいろなアセットがあること

です。加えてJMDCはヘルスケアの多種多様なデータを集積している点が非常に大きな強みです。ソリューションだけいろいろあっても、あるいは作ろうとしてもデータがないと始まらないという点がヘルスケアの多くのサービスでつまずくところです。JMDCは約1900万人の方のデータをお預かりしていて、そのうち約700万人はPHRのサービスを活用いただいています。ここでのケイパビリティと、オムロンがコングロマリットとしてさまざまな領域でモノを提供してきたということが重なると思っています。この両方を持っている事業体は世の中にほとんどないと思いますので、差別化のポイントになると思います。

石原：非常に良い組み合わせだと感じるのは、モノを提供してきたオムロンは、モノをどう使うかというモノ起点の発想になりがちですが、JMDCはモノを持たない分、どうすれば課題解決に繋がるかという顧客起点の発想から入ります。我々とは真逆の発想で、大いに刺激になっています。

データソリューションビジネスで成長を牽引

— JMDC社の業績は順調に伸びていますが、本源的な価値が市場からもっと評価されるべきだという声も聞きます。この点はどう見ていらっしゃいますか。そして今後どう取り組んでいこうとされていますか。

野口：JMDC自身が力強く成長しており、今後もしっかり成長していく手応えを得ている中で、JMDCの価値を正しく市場の皆様にご理解いただくことが重要です。コロナもあって投資家の皆様と直接お話しする機会はこれまであまり持ていませんでしたが、今年から海外の投資家も含めて直接ご説明するツ

アーなどもしています。日本のヘルステックのマーケットの状況が海外の投資家の皆様には必ずしも十分伝わっていないと感じており、情報発信をより強化して、我々の事業の健全な成長性を理解いただけるように努めたいと思っています。

石原：私もJMDCと協業を始めてから2年半が経ち、ようやくそのビジネスの本質が理解できました。ヘルスケアの世界はデータの保有者、サービスの提供者と受益者、費用の負担者などステークホルダーが多い上に、国ごとに医療のレギュレーションが異なります。JMDC自身が保有するデータの種類と量も文字通り日々増加しており、ビジネスモデルの幅も広がっています。日本の投資家の方々も理解は難しいでしょうが、それ以上に海外の投資家には分かりにくいのではないのでしょうか。JMDCの本源的な価値を理解いただくための対話はとても重要な取り組みだと思います。

野口：JMDCが持っているのは、ヘルスケアのデータそのものです。どのような世代、性別の患者がどのような疾患を患い、どのような治療を受けたのかをつぶさに知ることができます。これは判断を精緻化する上で必須のデータです。製薬企業の間では、コロナ禍でさまざまな取り組みがDXの方向に進む中、データを使って視認性を高め判断を精緻化することの重要性が非常に高まりました。

—— 一方で、オムロンの企業価値の評価も、JMDC社とのシナジー効果が織り込まれて伝わっているという状況とは必ずしも言えません。オムロンにはどのようなチャレンジや取り組みが必要となっていくのでしょうか。

石原：シナジーは業績として数字で見えてこない限り評価に

繋がりません。いかに早く目に見える形で成果を生むかが重要です。スマートM&S事業は目に見える形で成果が出始めました。JMDCの医療データとオムロンヘルスケアのバイタルデータを連携した新たなサービス開発も着実に前進しています。これらの成果を業績数値として、オムロンの成長実感に変えることが目先のチャレンジです。その次の、より大きなチャレンジはオムロン全体への波及です。オムロンの売上高に占める「モノ＋サービス」の比率が顕著に大きくなったという状態が作れなければ、オムロンが本質的に進化したものとして市場評価に反映されません。4つのBCと一体となって、オムロングループ全体でデータソリューションのビジネスモデルを作っていく。これが最大のチャレンジですね。

展望：グループ化で、より高い次元のソリューション開発を目指す

—— JMDC社にとってオムロンはどのような会社でしょうか。またオムロングループの一員として成長シナリオをどう描いているか、オムロンへの期待も含めて教えてください。

野口：オムロンは非常に信頼できるパートナーだと捉えています。「モノ」から「モノ＋サービス」という協業の中で、Win-Winを作りながら取り組んでいます。JMDCの成長を「一丁目一番地」にしながら、オムロングループとして成長に繋がる取り組みができればと思います。

石原：私から見たJMDCは、人の健康と機微な情報の取扱いを生業としているためか、情報の取り扱いやコンプライアンスも含め非常にしっかりされている。良い意味で真面目だというこ

と。さらに、データを使ってアジャイルにサービスを開発し、お客様にとっての価値をスピーディに見極める。スピード感と、まづやってみようというカルチャー、これがとても良いと思います。真摯にビジネスに向き合いつつ、トライを重視するメンバーがたくさん在籍しており、DSBが目指す組織と波長が合います。ともにチャレンジをし、一緒に成長していきたいと願っています。よろしくお願いします。

野口：JMDCの特徴を付け加えると、意外と貪欲です。新しいことにチャレンジすると同時に、結果も大事だということを考えて取り組むという点はカルチャーとしてあります。これからもうぞよろしく願いいたします。

WEB限定コンテンツはこちら



INNOVATION & TECHNOLOGY

ソーシャルニーズ創造力の最大化

オムロンの持続的成長のために競争力となるビジネスモデルの進化と新たな事業創出の取り組みの拡大

CTOメッセージ

確立した「技術経営」による
事業創造プロセスを
全社へ展開することで
「NEXT2025」を完遂し、
企業価値向上を実現します



代表取締役
執行役員副社長 CTO
宮田 喜一郎

オムロンは確立した技術経営の知見を活かし 事業創造プロセスを構築

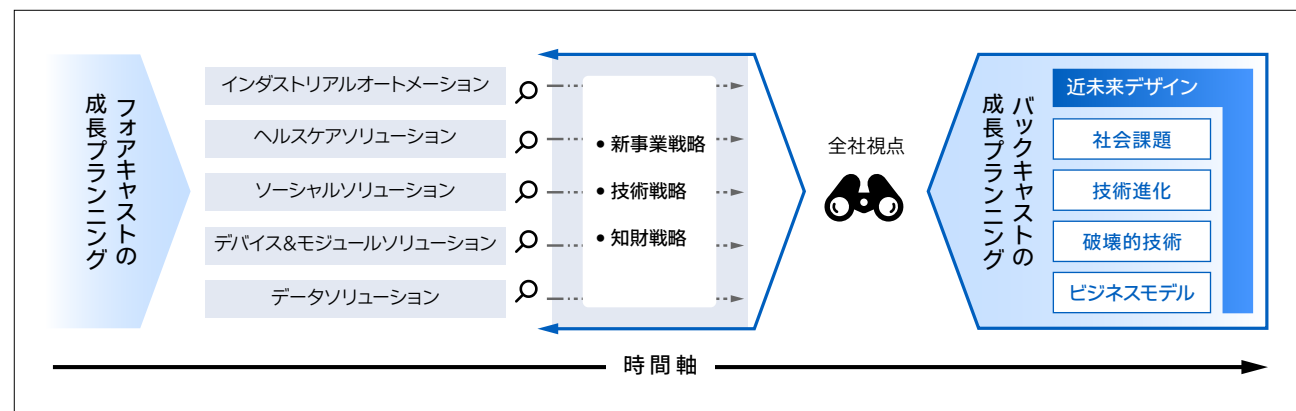
オムロンは、創業者立石一真が提唱した未来を予測する「SINIC理論」を経営の羅針盤に置き、世に先駆けたソーシャルニーズの創造で社会的課題を解決し成長を遂げてきました。NEXT2025においても、22年度に打ち出した長期ビジョンSF2030で掲げる3つの社会的課題、「カーボンニュートラルの実現」「健康寿命の延伸」「デジタル化社会の実現」の達成に向け、世に先駆けたソーシャルニーズを創造し続ける姿勢に変わりはありません。しかし、急激な事業環境の悪化に対して、オムロンを持続的な成長軌道へ戻すために、私たちがNEXT2025で取り組むべきことは、これまでの「技術経営」確立の過程で得た知見を事業における開発にまで落とし込むことです。



私は、CTO就任以来、フォアキャストと、近未来のありたい姿を具体的に描く“近未来デザイン”からのバックキャストの2つの視点による成長戦略(図1参照)が重要と捉え、事業、技術、知財の各戦略を立案し実践する「技術経営」の確立に挑戦してきました。その技術経営を具現化する組織が3つあります。

1つ目は、オムロンのイノベーション創造プラットフォームであるイノベーション推進本部(IXI)。2つ目は、コア技術「センシング&コントロール+Think」の進化と知財・無形資産戦略の立案と実行を担う技術・知財本部です。そして3つ目が、近未来デザインからの研究をオープンイノベーションで推進するオムロン サイニックス株式会社(OSX)です。この3つの組織は、変化の激しい近年において近未来デザインからのバックキャストにより、新たな事業や技術をアジャイルに創出するプロセスづくりに取り組んできました。そして、その一環として、IXIやOSXの活動を通して、社会的課題の解決につなが

図1 オムロンの技術経営 バックキャストとフォアキャストの視点で実行



る新たな事業と技術が生まれ始めています。

例えば、IXIでは、「モノ」から「モノ＋サービス」にビジネスモデルを進化させるなか、自立支援事業や、製造現場のDX支援事業を新たに立ち上げました。これらは、オムロンのビジネスモデルを進化させる事業部門として新設したデータソリューション事業本部（DSB）で、更なる成長に向けた取り組みを進めています。

また、技術・知財本部では、事業の成長と強化を実現するためのコア技術の開発に取り組むことに加え、OSXでは、最先端のAIやロボティクスを活用した研究成果を着実に蓄積してきました。現在、これらの研究成果を社会実装するため、顧客や事業部門との連携を強化しています。そして事業戦略やビジネスモデル、技術戦略を起点とした「競争優位性」と「持続性」を決定づけるのが知財・無形資産です。

知財・無形資産の活用については、クローズ戦略とパート

ナーとのオープン戦略を実行するため、「独占排他型」と「共有共鳴型」を両利きの知財活動（[図2](#)参照）の方針と定め、自社センシング技術の特許網の構築や健康経営アライアンスの実行などにおいて、この両利きを使い分けて実行しています。これまでの挑戦をふまえると、技術経営とは“近未来デザイン”からのバックキャストにより、事業、技術、知財の各戦略を具体的に描き、その実現を共に享受できるパートナーをよび込み、それらをビジネスモデルとして強固に連結して、事業を創造し続ける「事業創造プロセス」の構築そのものではないかと捉えています。

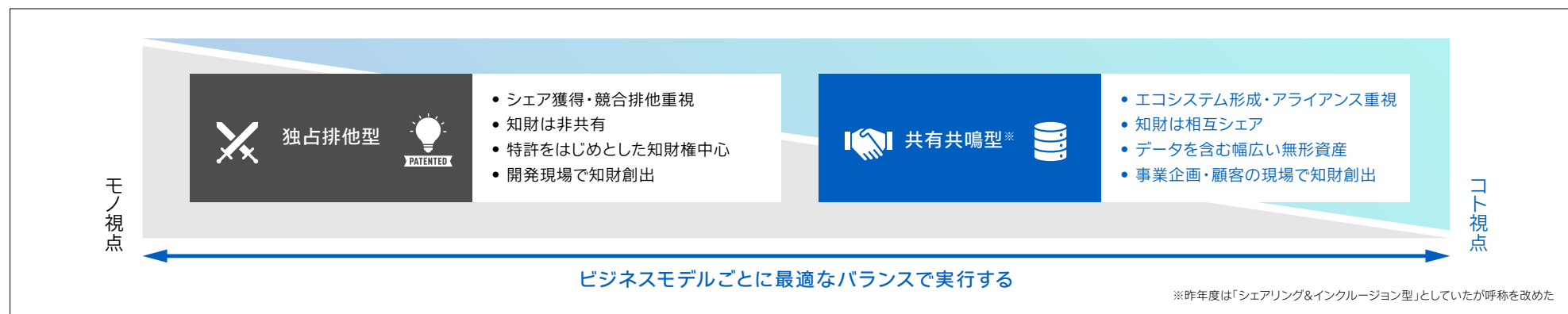
NEXT2025で取り組む経営課題は 顧客起点での成長戦略の再構築

確立した技術経営をベースに新たな事業や技術の芽が育ち始めた一方、今回の業績悪化の中で見えてきた課題は、

既存事業の開発生産性の低下です。背景には、市場環境の変化やビジネスモデルの変化が早くかつ大きくなってきているにもかかわらず、我々は特定業界の顧客や事業にリソースを集中する戦略を重視しすぎたことがあげられます。その戦略によって、ターゲットとした業界や顧客へは事業としての成果を享受できたものの、市場での幅広い顧客ニーズを迅速かつ正確につかみきれない状況に陥りました。結果として、残念ながら市場の要望にお応えできる商品投入ができていませんでした。

また、時間がかかる重厚な開発プロセスが、開発テーマの長期化と競合他社のスピードに遅れを取る原因となっていました。言い換えると、本来なら顧客起点でフォアキャストし、そのうえで成長戦略、商品戦略を立案すべきところを、目の前の特定顧客ニーズに対応するプロダクトアウト型の商品企画・開発に重きを置きすぎたことがオムロンの課題の本質です。

図2 両利きの知財活動



事業部門との連携を強め技術経営力を結集し NEXT2025完遂をサポート

NEXT2025では、各事業部がフォアキャストの成長戦略を立案する時点から本社部門が深く議論に入り、根本からの成長戦略・商品企画・開発テーマなどの見直しを行っています。これまでバックキャスト視点で培ってきた技術経営の知見を取り入れることで、顧客起点のソーシャルニーズ創造に取り組めます。具体的には次のとおりです。

これまで、各事業部がフォアキャストから成長戦略を立案し、技術・知財本部と連携してコア技術と知財・無形資産の強化を図ってきました。しかし、NEXT2025では、成長戦略の立案を各事業部だけに任せるのではなく、技術経営を描いてきた本社部門が事業部門との連携をさらに強化することで、事業と技術を強固に連結するパイプラインの構築に全社一丸となって取り組んでいます。

例えば、NEXT2025の中の制御機器事業の立て直しにおいては、「商品・技術戦略」タスクフォースに私自身や技術・知財本部長も参画し、バックキャストで技術経営を行ってきたプロセスや知見をもとに、戦略の再構築をけん引しています。また、事業スピードを加速するにはパートナーとの共創も有効な選択肢です。従来、各事業に関するテーマは各事業部門主導でパートナーとの共創を進めてきました。今後は、さらなる成果を獲得するために本社の予算やリソースも積極的に投入し、対応のスピードを上げていきます。

技術戦略については、技術・知財本部が責任部門として技術責任者を設定し、各事業部の技術戦略の構築を開始しています。ここでも各事業のプロダクト主導の技術開発に陥らない

ように、企画・営業・技術が一体となってサプライチェーンとエンジニアリングチェーンをつなぎ、事業戦略と強固に連結する技術戦略を立案します。そして、これら各事業部の技術戦略をまとめあげ、全社の技術戦略として統合します。オムロンの特徴である社会的課題を起点とした複数事業の展開では、事業横断的に差別化に寄与する影響度の高い技術を特定し、投資対効果の高い研究開発へ経営資源を集中的に投下することを目指します。また、顧客への価値提供に対するビジネスモデルの特性に合わせた、研究、技術開発、商品開発の3層から構成される全社開発体制と、その実行プロセスの改革にも取り組み始めています。

SF2030の実現には新時代の「技術経営」を担う 人財育成が重要

フォアキャストからの成長戦略を前述のように再構築してNEXT2025を完遂させ、フォアキャストとバックキャストの両輪により、顧客起点でのソーシャルニーズの創造を加速させます。これまで技術経営においては、事業・技術・知財の各戦略を立案できる「アーキテクト人財」の育成に力を入れてきました。今後は、それに加え、成長戦略の方向性を描くことができる「ビジョン人財」の育成を行います。なぜならば、オムロンを持続的に成長させるためには、SINIC理論をベースに近未来をデザインし、社会の変化を敏感に捉え、多様な情報や人をつなぐことで事業創造プロセス全体を見渡したビジョンを描ける人財が不可欠だからです。言い換えれば、社会（顧客）、事業、技術それぞれの境界を越え、顧客価値や技術の本質を理解し、翻訳できる人財です。

例えば、技術戦略においては、研究から社会実装にいたるスピードを高めるためには、顧客が持つ課題、研究成果の価値の本質を見極め、これまでの枠にとらわれない仮説を立てる力が求められます。これは、「生成AI」に聞いても出てくるものではありません。このような力を備えた人財を育てるためには、これまでの若手社員が配属された各事業部で独自に企画された教育プログラムでは十分ではありません。若いうちから多様な部門に異動させたり、大きな責任がともなう業務に挑戦させたりして、トライ＆ラーンを繰り返し経験させ鍛え上げていくような、全社として意思を持った体系的な能力開発が欠かせません。このような観点から、オムロンの新時代の「技術経営」を担う人財を育成するプログラムについて経営レベルで議論を開始しています。

創業者が提唱したSINIC理論では、私たちの社会は2025年に向けて、「最適化社会」から「自律社会」へ転換していく過渡期に入るとされています。現在のオムロンもSF2030実現に向けてまさに大きな転換点を迎えています。私はCTOとして、これまで取り組んできた技術経営を更に進化させることでNEXT2025を完遂し、社員一人ひとりが顧客起点でソーシャルニーズを創造できるようオムロンの構造改革を推し進めていきます。そしてステークホルダーの皆様と共に、自律社会をたぐり寄せる新たな事業や技術の創出にこれからも取り組んでいます。

イノベーション推進本部 (IXI)

2023年度の成果

23年度はイノベーション推進本部 (IXI) が大きく羽ばたいた1年でした。最も象徴的なできごととは、IXIを母体に、オムロンの5つ目のビジネスカンパニーとなるデータソリューション事業本部 (DSB) が設立されたことです。

DSBのミッションは2つです。1つは、オムロングループに加わったJMDC社の成長を加速すること。そしてもう1つは、JMDC社が持つデータマネジメント力、ソリューション開発力と、オムロンのデバイスやコンポーネントから得られる膨大な現場データを組み合わせることで、オムロンのビジネスモデルを進化させるとともに社会的課題の解決につながる成長事業を創造することです。ビジネスモデルも企業カルチャーも異なるJMDC社とオムロンが協業するに至ったのは、健康経営アライアンスの立上げをはじめ、IXIを中心にオムロンだからこそ実現できるアプローチを、スピード感をもって実行し、互いにベストパートナーとして信頼関係を築き上げてきたからにはほかありません。

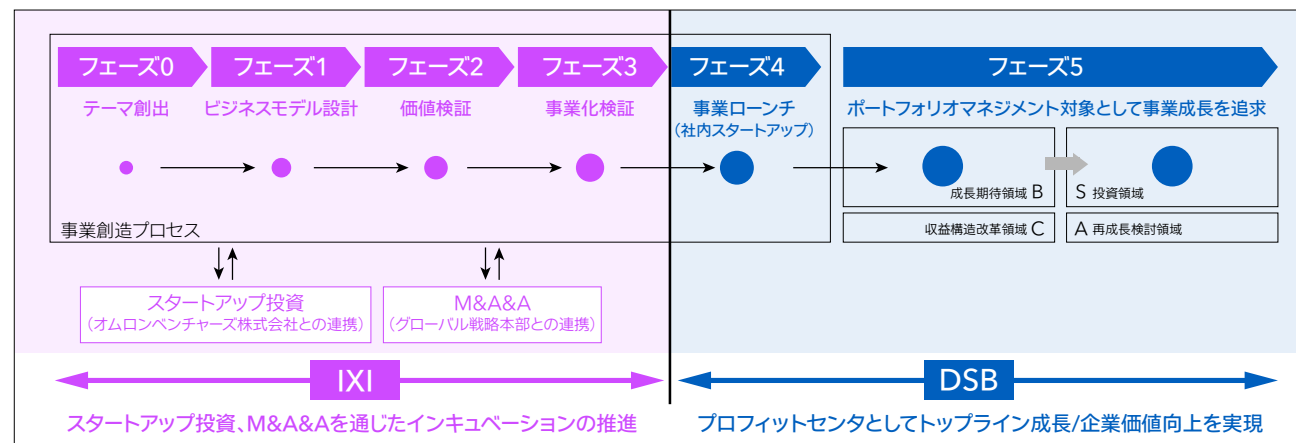
もう1つのできごととは、IXIで事業仮説を検証し、インキュベーションを行ってきた2つの社内スタートアップ、データ活用ソリューション事業と自立支援事業がサービスローンチしたことです。両事業は、DSBの設立に伴って24年度からDSBへ移管し、それぞれ25年度、26年度内の黒字化を目指して売上成長を加速しています。

事業創造アプローチの進化

DSBの設立により、オムロンの新規事業創造とビジネスモデルトランスフォーメーションの戦略が明確になりました。DSBの注力事業はいずれも、データヘルスケアや製造業のカーボンニュートラル実現支援など、これまでIXIで旗を立て推進してきたテーマに基づくものです。これからIXIは、DSBの注力事業を「ステップストーン (置き石)」として、その周辺事業を先回りして拡張し、成長を加速することに注力します。

周辺事業を創っていくにあたっては、アイデアベースで事業の種を育てていくのではなく、M&A (最後のAはアライアンス) やスタートアップとの共創など、オープンイノベーションを前提とした進め方にシフトします。中長期視点で新規事業の構

新しい事業創造アプローチ



想を描き、DSBや他のビジネスカンパニーの事業拡張戦略と連動してオムロンの成長に貢献します。

オムロングループ全体のDX推進

23年度から、IXIをCoE (Center of Excellence) として生成AIを活用した全社ビジネスの革新に取り組んでいます。NEXT2025を進める中、DXによる全社の業務プロセス変革は不可欠ですが、その取り組みを全社横断で推進するには強力な推進エンジンが必要です。新規事業の価値検証・ビジネス変革を行ってきたIXIのノウハウをNEXT2025にも活かす形で、全体の変革をリードしていきます。

イノベーションカルチャーを全社へ

IXIのミッションの1つに「人財の育成」、即ち全社イノベーションを牽引できる人財を多産することがあります。23年度の成果であるDSBの設立やオムロングループ全体のDX推進を実現できているのは人財ポートフォリオの強化と人財育成があってこそです。

IXIの人財育成を体系化したものとしてEX(Employee Experience)ジャーニーというフレームを導入しています。その狙いは、IXIのメンバーになってから一日も早くパフォーマンスを発揮してもらい成果創出につなげることで、そして出向等でIXIに参画した社員が各組織に戻る際にイノベーションカルチャーを持ち帰り広めることです。入社(異動)前から参画、初日、キャリア開発、そしてIXIを卒業した後までも含めて目指すべき「従業員体験」が考えられています。

EXジャーニーを導入した結果、社内外から集まった多様なバックグラウンドを持つ社員がそれぞれの強みを生かしながら新規事業創造やオムロン全体のDX推進に挑むことができています。IXIで経験を積んだ社員がIXIを卒業して各組織にイノベーションカルチャーを持ち帰ることも増え、スピード感やバリューアップ(上司部下の立場に関係なくよりよくするためのアイデアを出し合う)というオムロン全体のカルチャー変革にもつながっています。

さらなる飛躍に向けて

IXIは23年度に大きな進化を遂げましたが、IXIが目指すことは変わりません。オムロン全社のイノベーションプラットフォームとして、また、挑戦を学びに変える実験的組織として、ビジネスカンパニーの枠を超えた事業創出を目指すとともにオムロンの企業価値最大化に貢献していきます。

コラム1：健康経営アライアンスの設立

健康経営アライアンスは、「社員の健康をつうじた日本企業の活性化と健保の持続可能性の実現」をビジョンに設立された企業間連携の枠組みです。IXIのもとで企画を具現化し、代表幹事企業9社(オムロンを含む)とともに、業界・業種・企業の垣根を越えて省庁や学術機関とも連携する枠組みを作り上げてきました。設立から1年強で424社・団体[※]が参画するまでに活動が広がり、企業の先進的な取り組みを相互に共有しあうプラットフォームとしての活動の形ができました。24年度からは、より実践的に、企業間で協働して成果を創出する分科会活動に注力し、さらなる進化を目指します。

※24年8月29日現在



健康経営
アライアンス

> 健康経営アライアンス

コラム2：生成AI活用推進プロジェクトの推進

新規事業の価値検証・ビジネス変革を行ってきたIXIのノウハウをオムロン全社に活かす「生成AI活用推進プロジェクト(AIZAQ)」を開始しました。生成AIを活用して生産性を高めたい、顧客への提供価値を革新したいという強い意志を持った200名を超える人財が全社から集まり、IXIが中心となってプロジェクトを推進しています。生成AIの知見があり技術的にサポートできる社員はもちろん、未経験でも普段の業務効率化に危機感を持ち変革したいという社員も含め、部長クラスから若手まで、幅広い層が役職や年齢・部門に関係なく手を上げ、トライ&ラーンを実践しています。

最初は生成AIが活用できそうなテーマを全社的に募ってテーマ別に人員を配置し、目標設定や活用検証を始めました。取り組みから半年で、生成AIを活用する上での課題を明らかにするとともに、およそ20のユースケースに対して具体的な成果に導きました。例えば製品に関する顧客アンケートの集計・分析というテーマでは、既存の作業を生成AIに置き換える検証を行い、一定の成果があったため他部門にも横展開する方向となりました。24年度からは年間50のユースケースを継続的に開発し、全社的なナレッジの蓄積・共有と成果の横展開などさらなる成果創出を目指します。

技術・知財本部

ソーシャルニーズ創造の源泉はコア技術

技術・知財本部は、オムロンのコーポレートR&D部門として各事業の競争力強化と成長を担うとともに、近未来に起こりうる社会的課題を先取りし、それらを解決するためにコア技術を進化させることで“ソーシャルニーズの創造”を実践しています。また、その実現においては、企業にとって重要な経営資源である知財・無形資産に関する全社のガバナンスを統括し、研究開発や各事業に対する知財戦略を立案し実行しています。このように、「技術」と「知財」の両輪でオムロンの技術経営を担うのが我々の役割です。

ソーシャルニーズの創造を通じて顧客価値を生み出す、その源泉となるのは我々のコア技術「センシング & コントロール+Think」です。SF2030で設定した3つの社会的課題「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」を実現すべく技術・知財本部では、コア技術領域としてロボティクス、センシング、パワーエレクトロニクス、そしてAI/データ解析に注力し、“近未来デザイン”をもとに社会実装に向けた技術開発を進めてきました。具体的には、以下のとおりです。

■ ロボティクス

創薬研究における一連の実験作業を自動化する「次世代ラボオートメーションシステム」の実現に向けて、中外製薬株式会社と実証実験を開始しました（2023年7月）。具体的には、人が実施していた創薬実験をサポートしたり自動化する

るロボティクス技術、ラボの狭い空間をロボットが自在に移動するための自律走行技術などの検証を行っています。

■ センシング

心疾患・脳血管疾患の1つの要因となる高血圧の状態を推定するために、場所や時間を問わずより簡便に計測したいというニーズがあります。それに応えるべく、センサーデバイス設計技術とAI技術を融合させることで精度を高めつつ簡便に計測可能な革新的な血圧計測技術の開発を行い、学会等での技術発信を行っています。

■ パワーエレクトロニクス

工場の生産設備を効率よく稼働させるための制御盤において、心臓部である電源の小型化と効率化を両立する共振回路設計技術やCAE（Computer Aided Engineering）による設計最適化技術などの新たな電源技術を開発しました。

■ AI/データ解析

生産設備から得られるデータを解析し品質特性に対する因果構造を定量的に評価し、それに基づいて現地のメンバーと設備立ち上げを調節することで、設備立ち上げ時間が従来比で75%の削減を実現する因果分析技術などを構築しました。

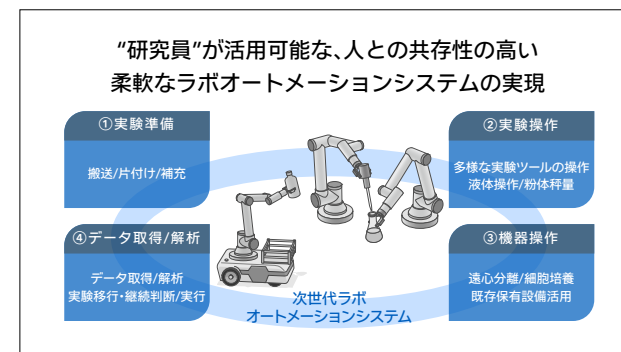
これらの技術開発に加え、AIを含むテクノロジーの倫理的な活用を推進すべく、技術・知財本部が主導し「オムロンAI方針」を策定しました（2024年6月）。

➤ オムロンAI方針

このように、社内外における顧客に向き合いながらコア技術を進化させてまいりましたが、社会は凄まじく変化し続けています。生成AIやロボットによる人の代替や協働がますます進展し、それに応じて、製造現場だけでなく医療、食品などさまざまな現場の課題が高度化し、顧客ニーズそのものも著しく変化しています。そのような環境下においても顧客の価値の源泉となる技術を然るべきタイミングで創出できるように、事業戦略と密に連動させた上で全社技術戦略を描き、開発の生産性を高め競争力を維持し続けなければなりません。社会の変化が激しい中でも、顧客ニーズの方向性を常に捉えながら、必要となる技術を見極め、先取りし価値を生み出していく技術開発プロセスが必要です。

24年度は、強い技術経営を更に進化すべくテクノロジーガバナンスの強化に取り組んでいきます。

次世代ラボオートメーションシステム



開發生産性・競争力を高め、 技術経営を支えるテクノロジーガバナンス

ソーシャルニーズの創造に挑戦し続け、社会的課題の解決を継続的に進めていくための源泉は技術です。各事業が独立して競争力を強化していくだけでは十分ではなく、技術・知財本部が全社をリードし、オムロンとして継続性のある技術・知財成果を創出しなければなりません。そのために、顧客起点で、研究開発・技術開発・商品開発を強固に連結しながら、事業からも社会からも必要とされる技術成果を創出していくことが重要です。全社横断のR&D組織である我々だからこそ、事業間の連携により開発成果を有効に活用していくことができます。技術・知財本部を中心に、全社の技術の中核人財と共に、オムロンの企業価値最大化に向けて、技術経営を支える実行部隊として研究開発の生産性を高め競争力を磨き続けるテクノロジーガバナンスを強化する、2つの取り組みを実施していきます。

■ 事業領域ごとの技術戦略を策定

事業戦略と技術戦略を強連結させ、事業領域毎の技術戦略を全社一体となって策定し、全社視点で技術の優先順位付けを行い、戦略に基づいた質の高い開発テーマを実行していきます。これにより、戦略的に、事業貢献効率や開發生産性を高いレベルで実現することにつなげていきます。

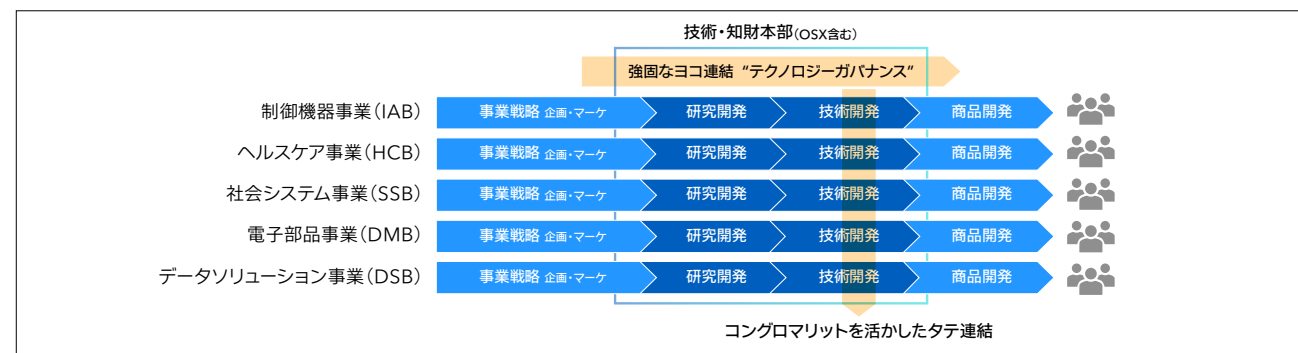
■ 技術戦略の実効性を高める指標策定と全社実装

現場の開發生産性と技術戦略の実効性とその進捗をモニタリングするために、技術が「戦う力」の観点で必要十分足りえるかを示す指標を策定します。そして、全社の事業運営の仕組みにそれらを実装し、経営の議論・意思決定に活用できるように

していきます。これらの活動を通じて、強い技術経営の進化を目指していく中で、社会システム事業(SSB)との連携では、事業・商品戦略と技術が強固に連結しパイプラインを形成したことで、顧客にとって価値のある技術を創出した事例も現れています。例えば、カーボンニュートラルの実現に向け、家庭でも太陽光発電や蓄電池、電気自動車、プラグインハイブリッド車などを利用したCO₂削減の取り組みが求められています。特に、家・車の中で双方向に電力を供給できるV2Xシステムは、家庭のライフスタイルに合わせたエネルギーマネジメントに大きく貢献することができます。また、近年の相次ぐ自然災害に対するレジリエンス強化としても注目を集めています。SSBでは、こうした社会的課題に対応するための事業戦略を描き、狭小地などこれまで設置が難しかった場所にも対応可能な高い自由度を持つシステムの商品開発を進めてきました。それらを実現するために、技術・知財本部ではエネルギーソリューションビジネス領域の先行研究および技術開発を進めていた中で、当時普及帯のパワーコンディショナー（パワコン）では採用されていなかったも

の、将来業界スタンダードの技術になるであろうと予測し、GaNデバイスの活用を提案しました。GaNデバイスは窒化ガリウム結晶上に形成された次世代半導体パワーデバイスで、従来のシリコン系のパワーデバイスと比べ大きい電力を少ない損失で扱うことができ、回路構成を大幅に小型化できるメリットがあります。しかし、ノイズが出やすく使いこなすことが難しいという課題がありました。そこで、ノイズを抑える駆動回路やフィルタ回路を開発することで、当時業界トップクラスの小型軽量のパワコンを実現しました。現在も、次の事業課題を解決するための先行技術開発を進めています。さらに、技術の進化を捉え採用したこのGaNデバイスの技術は、FA領域などその他の事業領域における顧客ニーズに合わせて技術の横展開が可能です。各事業戦略と連結し、商品への搭載を進めていくことで、顧客からの期待を上回ることができると考えています。このような取り組みができることも、コーポレートR&D部門である技術・知財本部が技術開発を実施するメリットであり、コングロマリット組織を武器にできるオムロンの強みと考えています。

事業部との強固な連結、組織内でのタテ連結



社会実装に向け、革新技術創出の歩みは止めない

一方で変化の激しい社会で顧客の期待を超える技術を生み出すためには、中長期の視点で将来必要とされる技術を読み、蓄積し続けなければなりません。その役割を担うのが、オムロン サイニックスエックス(OSX)です。OSXは、既存の事業や技術開発の枠に縛られない広い視点で“近未来デザイン”を描き、SINICにおける「科学」の視点から社会と技術に目を向け革新技術の創出に挑戦しています。2023年は、AIに関して社会が動いた年でした。生成AIに代表されるように、これまで研究開発されてきた技術がいよいよ社会実装され、大きく世界に広まってきました。OSXでは、このような技術の進化を踏まえ、機械学習や強化学習を活用したロボット学習技術や材料科学分野における素材研究効率を高めるAI技術などの研究に取り組んでいます。トップレベルの国際学会での論文採択は延べ60件を超え、国内外からユニークな企業研究所として認知され研究成果の蓄積は着実に進んでいます。23年度は、これらの成果を社会実装につなげていくため、顧客視点で共創プロセスを構築し、テクノロジーコミュニケーション活動を行いながら共創パートナーを発掘するコラボレーション推進に注力しました。

例えば、社内の公募制兼務型制度を活用し、OSXの考える“近未来デザイン”を世の中へ伝えていく伝道師(近未来デザインエバンジェリスト)を募集しました。最先端の研究者たちと連携し、他社が真似できないような先駆的な商品やサービスを創りたいと志すメンバーや、社内外に向けて「伝える」「届ける」ことで事業貢献することにチャレンジしたいと思うメンバー

が集まってくれました。

23年度は、彼らと共に各事業の競争力強化に貢献するため、各事業本部の商品開発部隊と連携し、OSXと技術・知財本部の成果を技術提案する機会創出に力を入れてきました。営業・企画・商品開発など様々な部門と交流しながら、顧客課題の解決に資する技術としての交点を見出す活動をしていきました。また、WebやSNSを通じた成果の発信も強化しました。従来、論文採択を伝えるだけにとどまっていたものを、非専門家でも分かりやすい内容で技術成果を解説することで興味や関心を高め、社外関係者との共創を促す活動を実施しています。これらの活動の結果、営業部門が抱える顧客から課題の相談があり、解決手段を共創する活動に発展しています。

社内での技術交流の様子



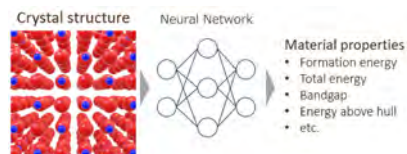
事例紹介：研究成果を社会実装する共創プロセス

先端テクノロジーを起点とした事業開発では、研究開発成果が事業化されず社会実装フェーズまで進めることができない“デスバレー（死の谷）”が存在するといわれます。この課題を乗り越えるためには、タイムリーに顧客起点で課題を持ち込み発想する力が必要不可欠であり、研究開発成果を事業に繋げ社会実装する意欲を持った人材を全社から募る社内制度を活用しています。ただし、“異動”をしてしまうと顧客の声と決別してしまい課題を捉えることが難しくなります。そこで、普段の業務に取り組みながら、事業化プロセスに取り組む働き方が必要と考え、社内の公募制兼務型制度も積極的に活用しています。このように顧客視点での共創プロセスを構築し、事業創造を目指しています。



研究紹介：CrystalFormer

生成AIの活用は、文章作成や画像の生成といったデジタル領域において急速に進んできていますが、現実の世界での活用についても日々研究が行われています。例えば、全固体電池の効率を高める新しい材料を見つけるといった材料開発の分野で、開発効率を高めるために用いられ始めています。OSXでは、無機材料開発の生産性を向上させるためのAI技術の開発を進めています。近年、言語モデルとして注目を集めているTransformer型ニューラルネットワークを材料学分野に転用し、結晶構造から材料の物性を予測する「CrystalFormer」を世に先駆けて開発しました。Transformerは、元々は文章翻訳のために考えられたニューラルネットワークで、単語間の関係性を推定しながら文脈中での単語の意味を把握するための自己注意機構が主要モジュールとして用いられています。CrystalFormerでは、Transformerの自己注意機構が、結晶構造シミュレーションにおいてエネルギー計算に用いられる原子間ポテンシャル和計算とほぼ同様の計算であるとみなすことで、結晶構造中の原子間の相互作用を考慮しながら原子状態を推定できるようになります。これにより、材料科学やナノテクノロジー分野での新たな発見と応用において、開発生産性の飛躍的向上に貢献できると考えています。本研究は国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)未来社会創造事業「共通基盤」領域 本格研究「マテリアル探索空間拡張プラットフォームの構築」(研究開発代表者：東京大学 長藤 圭介氏)の一環として実施しており、様々な研究機関や研究者とオープンイノベーションにより進めています。



知財・無形資産活動の進化

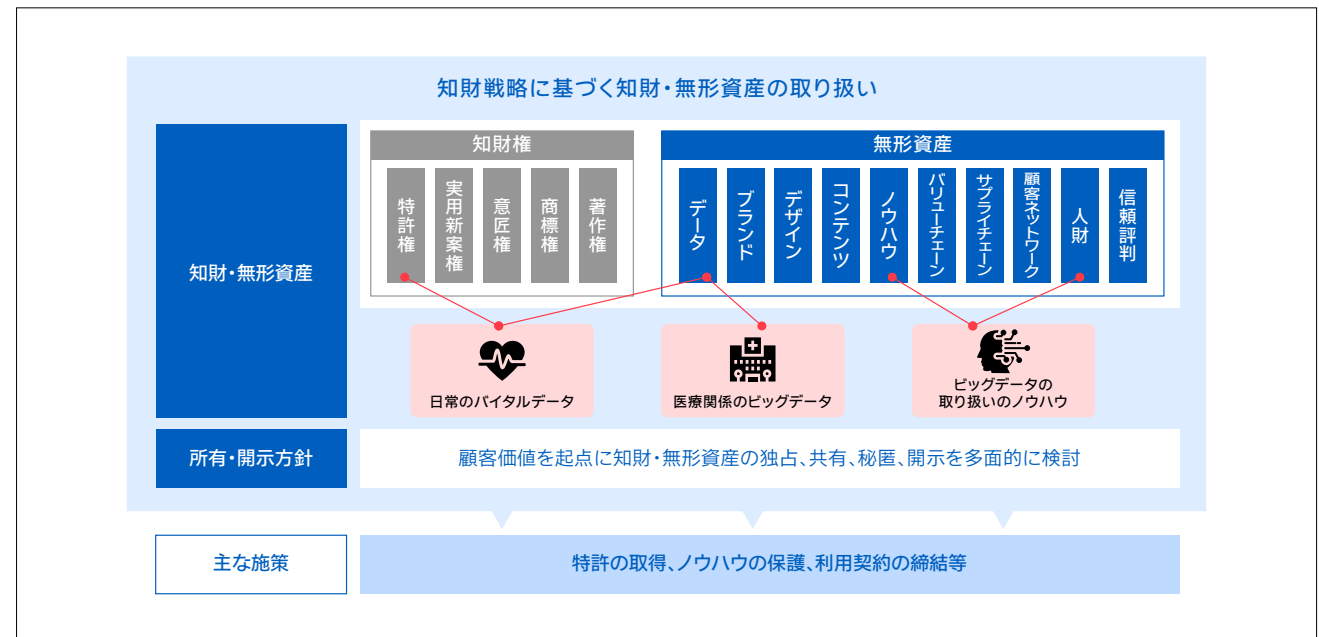
知的財産センタでは、知的財産を軸に新たな価値を創り、届けることでオムロンを持続的な成長に導けるよう18年度、知財ミッション&ビジョンを定め、その実現に向け、知財・無形資産活動を進化させ続けています。それらの知財・無形資産活動が評価され、オムロンは、世界で最も革新的な企業・研究機関を選出する「Top100 グローバル・イノベーター」(クラリベイト社)にも8年連続で選出されました。

オムロンの知財活動方針は、自社製品の売上やシェアを伸

ばずことを目的に、知財を自社だけが使用することを原則とする「独占排他型」と、パートナーとのアライアンスを重視しながら、必要な知財を相互にシェアする「共有共鳴型」と、を最適なバランスで組み合わせた「両利きの知財活動」を掲げ、その実践に取り組んでいます。

特に、共有共鳴型の知財活動においては、これまで活動の中心となっていた個々の知財権だけではなく、無形資産まで対象として捉え、顧客価値の最大化を念頭に知財・無形資産をマネジメントするよう取り組んでいます。その第一歩として、健康経営アライアンスをはじめとするデータ活用ビジネスでは、知

知財戦略構築プロセス



的財産センタのメンバーが事業構想の段階からプロジェクトに参画することで、事業にとって不可欠な知財・無形資産の取り扱いを含む、事業戦略と密接に連動した知財戦略を構築しています。

今後、ここで培った知財戦略構築プロセスをオムロングループの事業へ横展開していきます。また、投資に対して、最大限の事業の競争力を獲得するために、全社的に知財・無形資産の活用効率を高めることが今後ますます重要となります。そのため、社内に存在する知財・無形資産を全社員が認識し、活用できることが欠かせないことから、知的財産センタでは、個別事業毎に蓄積されている社内技術を、顧客価値を実現するために必要な機能を軸として分類するとともに、特許の発明者情報なども活用し、技術と人財とを紐づけて体系的な可視化に取り組んでいきます。これにより、知財・無形資産の活用効率の向上を目指します。また、これらの知財・無形資産活動を更に促進するために、事業成功に紐づいた知財活動のKPIを、「先進技術開発効率（研究開発投資をどの程度の効率で競争力のある技術へと変換しているか）」、「社会実装率（創出した知財・無形資産がどの程度オムロンの事業成長や事業優位性に繋がっているか）」、「人財能力（開発行為の成果として、いかに人財の能力を向上できているか）」の観点で検討しています。

価値創造型の知財・無形資産活動

知財情報を活用して顧客・事業環境の分析を行う「IPランドスケープ」を、マーケティングをはじめとした事業の意思決定プロセスに取り入れています。例えば、事業仮説の具体化、

開発テーマの設定段階において、仮説検証のサイクルを効率的に回すことで、「顧客ニーズの把握」、「事業で勝つためのストーリー作り」、および「事業における投資対効果の向上」を推進しています。このような知財情報分析活動を知的財産センタ直下の専任チームのもと実施し、事業プロセス上流から実装することで経営戦略、事業戦略、技術戦略の質を高めていきます。また、知的財産センタは、各事業部門の技術や知見を知財・無形資産として集約し、全社に展開していきます。そのために、知的財産センタの体制を事業別の体制から、各知財機能を軸とした機能別の体制へと移行し、事業ごとの垣根を無くすることで、全社横断的に知財・無形資産をマネジメントできるように進めています。

将来的には、オムロンの各事業で保有している技術や知見を知財センタで一元的に管理し、全社で効率的に活用することを目指します。

オムロン知的財産センタ ミッション

私たちは、知的財産をコアとして
世界中の人々にオムロンユニークな価値を届けます。

私たちは、魅力のあるアイデアを発展・深化させます。
私たちは、顧客に安心と信頼を届けます。
私たちは、競合に攻守両面で存在感を知らしめます。

さらに、価値創造型の知財活動を加速すべく、AI活用にも注力しています。例えば、人間にしかできないと考えられていたアイデアの創出等に対して、積極的に生成AIを活用することで業務効率の飛躍的な向上を図るとともに、IPランドスケープにおける仮説検証の更なる質向上・ハイサイクル化を目指しています。その実現に向け、組織的かつ継続的な教育プログラムを実施し、知財メンバー全員のマインドセットの刷新とスキルアップを図ります。これらの価値創造型の知財・無形資産活動を通じて、知的財産センタは、知財・無形資産の側面から技術開発投資効率の向上に取り組むとともに、事業における提供価値の創造に貢献していきます。

今後も顧客の期待を超え、未来を切り拓く技術を多産し、ソーシャルニーズの創造につなげていきます。

オムロン知的財産センタ ビジョン

私たちは、多様な知財専門能力を集結させ、
イノベーションを巻き起こす集団であり続けます。

私たちは、既成概念を打破する存在になります。
私たちは、新しいつながりを生み出す存在になります。
私たちは、経営に頼られる存在になります。

PEOPLE

価値創造にチャレンジする多様な人財づくり

オムロンの持続的成長の源泉となるオムロンで働く多様な人財の能力やスキルを引き出す人財マネジメントの進化

CHROメッセージ

会社と社員が企業理念に
共鳴し、常に選び合い、
共に成長し続ける環境をつくります



取締役執行役員専務 CHRO 兼
グローバル人財総務本部長

富田 雅彦

オムロンの人財ビジョンは、「会社と社員が、“よりよい社会をつくる”という企業理念に共鳴し、常に選び合い、ともに成長し続ける」です。この人財ビジョンのもと、事業の持続的成長によって企業価値を向上させるための人財戦略を長期視点でグローバルに実行しています。私は、2030年に向けて変化する

社会を、新たな市場と事業を創造する大きなチャンスと捉えています。また同時に、事業環境の変化が激しく、不確実で不透明な時代とも捉えています。

このような認識のもと、事業環境の変化に適応しながら、持続的に顧客価値を創出していくために、組織能力の転換を進めてきました。22年度からスタートした中期経営計画(SF 1st Stage)では、社員一人ひとりこそが新しい価値を創出していく原動力と考え、人的資本に投資をしながら、新たな価値創造がどれだけ実現できたかを測る数値指標として人的創造性を設定し、数ある人財施策の中から、人的創造性を高めるために最も有効と考えた8つの人財施策に注力してきました。

しかしながら23年度までの業績の推移をみると、オムロンが変化の激しい事業環境に追従し切れず、また先回りして対

応することもできていないことが浮き彫りになりました。言い換えると、これまで進めてきた8つの人財施策は順調に推移してきましたが、人的創造性の向上にまでは十分につなげられていないという点が大きな反省点です。この状況に対する私の課題認識は、次の3つです。

1つ目は、変化の激しい事業環境に対して耐性のある人員・人件費構造になっていなかったことです。これまでオムロンは、事業戦略に則った人財ポートフォリオの構築に投資してきました。しかし、激しく変化する事業環境に合わせて人財ポートフォリオを機動的に新陳代謝させたり、その投資対効果を適時適切に検証したりする取り組みが不十分でした。その結果、売上高に対する販管費の比率が高くなり、今回の業績変動において収益構造が大きく崩れた要因の一つとなりました。このような観点から、変化の激しい事業環境に対しても耐

8つの人事施策

ダイバーシティ&インクルージョンを加速する取り組み	2023年度成果指標・取組目標	2023年度実績
価値創造をリードする専門人財のグローバルでの採用	採用充足率	計画通り充足
グローバル重要ポジションの現地化推進	80%以上	80%以上
次世代リーダーの育成による女性活躍の推進	グローバル女性管理職比率17.4%以上	グローバル女性管理職比率19.1%
キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充	「業務効率性」、「パフォーマンスマネジメント」課題解決の実行推進	計画通り進捗
成長意欲のある人財への投資	人財開発投資 20億円超	14億円水準
役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度	・一般職賃金・評価制度の導入・運用 ・スペシャリスト100名以上の認定	計画通り完了
成長と挑戦を後押しする“応援文化”の醸成	360度評価 関連項目スコア	計画達成
社会的課題解決の成果を分かち合う取組み・制度	・TOGAの進化 ・社外のパートナー拡大	・参加者・視聴数・事後視聴数116% ・社会のパートナー拡大420%

性のある人員・人件費の構造を早期につくりあげる必要性を認識しました。

2つ目は、SF2030で掲げたビジョンを実現するために、必要不可欠な組織能力へと転換するスピードとインパクトが大きく不足していたことです。具体的には、3つの社会的課題の解決を通じて高い収益成長を目指すために不可欠なソリューションビジネスを推進する人財が、まだ十分に揃えられていないという事です。もちろんこれまでも私たちは、組織の能力転換に向けて、社員一人ひとりのスペシャリティ（専門性）を磨き続けるための能力開発投資や、新たなスペシャリティを獲得するための人財開発投資を行ってきました。しかし、前述の人的創造性指標において、人件費は上がっているのに付加価値額がそれ以上に上がっていない現状を見る限りでは、その取り組みが現時点で十分ではなかったと判断せざるを得ません。今のオムロンに必要なのは、「新しい顧客価値をつくる能力」と「顧客に価値を届けきる能力」で

す。私たちは今後、顧客起点を重要視するこれらの能力獲得を柱とした育成体系へと刷新することで、組織能力の転換を加速させます。

3つ目は、顧客への価値創造に集中できていなかったことです。これまでも価値創造をリードする専門人財の採用や、多様な働き方に向けた環境づくりに取り組んできました。しかし、多様な価値観を持った人財の能力と貢献意欲を存分に引き出し、チームとして顧客ニーズを捉え、顧客に価値を提供し続けることには、改善の余地があると感じています。現在の事業環境の変化をチャンスと捉え、多様性に富んだ人財が連結して価値を生み出しているチームをつくり、率いていく顧客起点マネジメントへ進化させることに取り組まなければならないと考えています。

NEXT2025において、事業環境の変化に適応しながら持続的に顧客価値を創出していくために、私は、今一度、ここまで述べてきた学びをもとに、顧客起点マネジメントに拘り組織能力の転換を加速させていきます。その具体策について、説明します。

NEXT2025での取り組み

①これからも変えないこと

会社と社員、両者の持続的成長を追求する人的資本経営

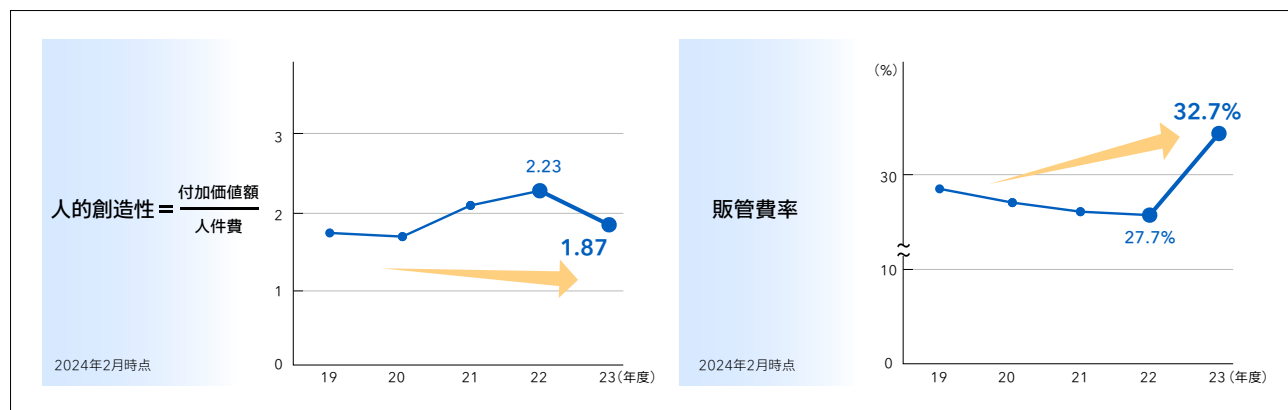
私は、「人財戦略は経営戦略・事業戦略を実現させるためのもの」だと考えています。事業を通じた社会的課題の解決を一人ひとりが実践するため、SF2030人財ビジョンでは、会社と社員が「互いに選び・選ばれ」、「ともに成長する」という新たな関係を掲げました。この考えは変えません。

また、事業環境の変化に適応しながら、持続的に新しい価値を創出していくためには、社会的課題の解決を志すスペシャリティを備えた多様な人財がオムロンに集い、新しいことにチャレンジしながら、能力を発揮し続けてもらうことが不可欠であると考えています。このような考えに基づいて定義したオムロン独自の「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」も変えません。このような人財ビジョンとD&Iコンセプトのもと、引き続き人的資本に投資しながら、人的創造性を高めていきます。

②これから変えていくこと

人財ポートフォリオの再構築を通じた組織能力の転換

今回、国内外合わせて2000人規模の人員・人件費構造の適正化を進めたのは、変化の激しい事業環境にも耐えられる人財ポートフォリオを再構築するためです。今後、オムロンが持続的に成長するうえで必要な能力を社員一人ひとりに獲得してもらうことに取り組みます。具体的には、社員一人ひとりが新しい顧客価値を創出できるスペシャリティを獲得し、高いパフォーマンスを発揮するための能力開発です。これまで取り組んできた、「リーダー育成と登用」、「多様で多様な人財活躍」、「新しい価値



を創出できる能力獲得に向けた実践型トレーニング」の中でも、特に、新しい価値を創出できる能力獲得に向けた実践型トレーニングを加速させていきます。

例えば、生産性の高い企業運営の実現にもつながる能力開発としてDX・生成AIを現場に実装し、使いこなすためのトレーニングを拡充させていきます。また、オムロンにはない経験や知見を保有する人財の外部からの確保も進めます。そして、社員の能力の開発・向上は、社員個人にとっても、また、企業や組織にとっても持続的成長の礎になります。これまでの各事業で実施していたトレーニングに加え、キャリアの早い段階で、基礎的な能力が徹底的に鍛えられ、その能力を十分に発揮できる機会を付与し、その後も、社員一人ひとりが自律的に自身の能力を開発し、成長し続けることができる仕組みを全社で整備していきます。一方、多様な人財が能力を向上させ、活躍し、そして成長するためには、メンバーの育成責任を持つマネージャ自身の関与と支援が重要です。そこで必要不可欠となるのは、マネージャ

図1

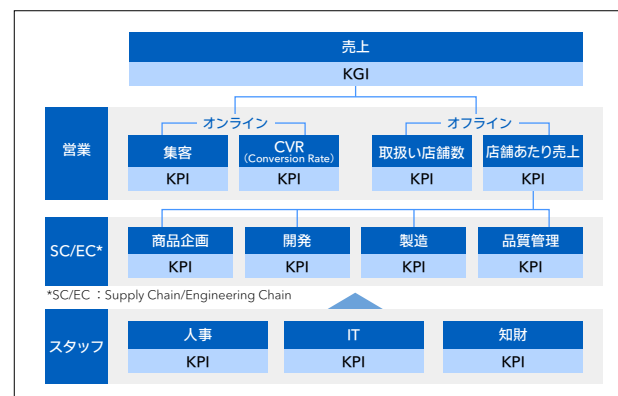


とメンバーが素直に意見を交わし合う対話です。社員の成長を促す多様な学びや対話の機会、行動を促す仕組みもセットで作りにていきます。

顧客起点マネジメントの強化

これらに加えて、経営層（執行役員・経営基幹職）が、多様な人財の能力を引き出し、新しい顧客価値を創出できるマネジメント能力を保有していることが非常に重要なことと捉えています。そのため、今年度から顧客への価値創造に向けて、「全部門が連結し、成果を出す“パフォーマンスマネジメント”」と「多様な人財の能力と主体的な貢献意欲を引き出す“ピープルマネジメント”」を両立できるマネジメント能力の強化（図1参照）に取り組んでいます。その目的は、顧客に対してハイサイクルに価値を提供出来る組織づくりを牽引する経営層のマネジメント力の強化です。変化対応のスピードアップや組織連結のリーディング、そして多様な人財の力を引き出すことができるリーダーを育

図2 ヘルスケア事業の例



てるために、経営層に対し、この2軸のマネジメント力で適性を見て、適所適材を推進する仕組みを今年度から導入します。

パフォーマンスマネジメントについては、全社・部門のKGIとKPIを部門横断で売上に連動する指標で設定し（図2参照）、その行動を着実に実行・マネジメントしながらチームとして成果を出すことに拘っていきます。ピープルマネジメントでは、「納得感を得るストーリーテリング」「フラットなコミュニケーション」「一人ひとりの力を引き出すエンパワーメント」を経営層に求めるスキルとして定義し、新たな評価指標の導入やスキル習得のためのトレーニングなどを検討しています。顧客への価値創造に向けて、多様な人財の能力と主体的な貢献意欲を引き出していくための仕組みを構築していきます。

オムロン独自のD&Iの推進

私たちは、様々な考え方を持った多様な人財が、国籍・宗教・婚姻の有無・性別・性的指向・性自認・性表現または障がいの

ダイバーシティ&インクルージョンのコンセプト



有無などに関わらず、個性や能力を発揮し活躍できる企業を目指しています。そして前述の通り、構造改革期間においても、これらのオムロン独自のD&Iの取り組みは継続していきます。なぜならば、オムロンで働く人財の多様性こそが、企業理念を原点にしたイノベーションの創出を可能にし、事業を通じた社会的課題の解決を実現するからです。

①女性活躍推進

次世代女性リーダーの育成強化による女性活躍推進

オムロンでは女性のさらなる活躍を経営の重点戦略に位置づけ、グローバルで女性管理職比率の向上を高める取り組みを行っています。22年度に16.6%であったグローバル女性管理職比率は、23年度には19.1%となり、これまでの取り組みが着実に成果へ結びついています。一方で、経営・事業を牽引する最重要ポジションに登用されている女性の現職者や後継候補者はグループ全体でまだ十分ではありません。この課題解決に向けて、将来の女性管理職を対象にした「Women Leaders Circle」を23年度からスタートさせました。Women Leaders Circleは、グループ最重要ポジションの後継者になるポテンシャルがある人財を発掘して育成し、女性リーダーの母集団を形成していくことを狙いとしています。受講する女性管理職対象者のさらなるキャリアアップに向けた意識改革を促すため、「自分らしいリーダーシップと自身のキャリアの切り拓き方」「女性のさらなる活躍のためにオムロンができること」「自分自身へのバイアスを乗り越える」といったテーマを社内外で活躍する女性リーダーと対話するプログラムを行いました。23年度受講した8カ国19名の受講者からは、「自分なりのリーダーシップ像を確立できた」「自分

個人の活躍から、オムロンで働く女性の活躍へと経営目線に近づいた」「自分の悩みが健全であることに気が付いた」という声があり、より高いポジションにチャレンジすることへの意欲が醸成されました。また、受講者の中から経営・事業を牽引する最重要ポジションのサクセッサー（後継者）候補も育成されました。

今後も女性の活躍を支援する取り組みを続け、さらに母集団を形成し着実な育成を実現していきます。

②障がい者活躍

持続的な障がい者活躍の推進

オムロンでは、障がい者の活躍に向けて、「障がい者活躍サイクル」を定義しています。障がい者活躍サイクルとは、「①障がい者雇用を理解する ～すべての部門で、オムロンが進める障がい者雇用の理解を進める」「②事業に必要なJOBを創出する～活躍領域を拡充させる、JOBを業務特性レベルまで定義する」「③人財とマッチングする～マッチング精度をさらに高める」「④安心できる環境を整える～ハード、ソフトの両面で環境整備を強化する」といった4つの活動の実行です。このサイクルをまわすことで障がい者雇用を持続的に推進し、人財と企業がともに成長できる職場環境の実現を目指しています。

インターンシップからの採用活動へ

オムロンでの活躍を希望する障がい者の方々に対し、入社後に担っていただくJOBの能力とスキルのマッチングを図りながら、双方の可能性を確認し合うことを目的に、インターンシップを実施しています。この取り組みを通じて、受け入れ部門と入社を希望される方の双方が、能力とスキル、特性（必要な環境）を

理解し合うことで、具体的な入社準備を整えることができるようになりました。結果、入社後からスムーズに活躍する社員が増えています。

安定した就労と能力発揮をサポートする体制の構築

オムロンは50年以上にわたり、身体に障がいのある方々が安心して働ける環境を整備してきました。現在は、身体に障がいのある方々に加えてさまざまな障がいのある方々（精神・発達障がいがある方々）も安心して働ける環境の整備を積極的に進めています。具体的には、障がいのある社員とその上司・同僚それぞれの困りごとを相談できる専門人財を窓口配置することで、日常的な困りごとを一緒に解決し、能力を発揮できる環境を整えています。また、専門人財は、日々集まる社員からの声をもとに、事業所・医療職と連携しながら、よりよく安心して働ける環境づくりを行っています。

このような取り組みの結果、24年度の国内障がい者雇用率は3.5%となり、今年度改定された法定雇用率の2.5%を上回っています。オムロンは、これからも「障がい者活躍サイクル」の活動を各職場で積極的に取り組み、障がい者の活躍を推進していきます。

ENVIRONMENT

脱炭素・環境負荷低減の実現

気候変動を「機会」と「リスク」の二側面で捉えた企業としての社会的責任の実践と更なる競争優位性の構築

脱炭素・環境負荷低減の実現

オムロンの環境に対する考え方

オムロンは、環境分野において持続可能な社会をつくることが企業理念にある「よりよい社会をつくる」とことと捉え、気候変動や資源循環といった地球規模の社会的課題に向けて積極的に取り組んでいます。特に「温室効果ガス排出量の削減」「循環経済への移行」「自然との共生」に取り組むべき重要な環境課題と捉えて、実効性の担保と仕組みの構築により、持続可能な社会づくりへ貢献し企業価値の向上に努めています。

オムロン環境方針

SF2030におけるサステナビリティ重要課題、「事業を通じた社会的課題の解決」「脱炭素・環境負荷低減の実現」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を改定しました。この方針で、取り組むべき重要な環境課題と行動指針を定め、脱炭素・環境負荷低減に取り組めます。今後、オムロンは、本方針に基づき、バリューチェーン全体での環境課題解決に取り組み、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。



環境推進体制

オムロンでは、取締役会が監視・監督責任を果たし、経営と執行が一体となって環境課題に取り組んでいます。ガバナンス体制

として、社長CEOから権限委譲された各執行部門長がそれぞれ責任を持って気候変動や循環経済をはじめとする環境課題への対応を推進しています。また、取り組みの進捗状況や重要な事項などについては、社長CEOが取締役に報告し、取締役会が意思決定を行い執行に対して監視・監督します。

また、環境の取り組みを含むサステナビリティガバナンスを一層強化することを目的とし、23年度より環境担当の取締役およびサステナビリティ推進担当役員を設置するとともに、サステナビリティ推進担当役員を委員長とする「サステナビリティ推進委員会(原則 四半期に一度開催)」を設置し、グループ共通の環境施策や環境法規制への対応などを審議しています。

オムロンの環境目標

オムロンは、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」を設定しました。また、サステナビリティ重要課題の1つに「脱炭素・環境負荷低減の実現」を特定し、SF2030におけるサステナビリティ目標(24年度目標)を定めるとともに、5項目に対して24年度を目標年とする6つの目標を掲げ、その進捗をモニタリングしています。

なお、温室効果ガス排出量目標Scope 1・2 およびScope 3は、SBTイニシアチブよりそれぞれ「1.5℃」目標および「2.0℃」目標の認定を受けています。

中長期環境目標 「オムロン カーボンゼロ」			
2050年に温室効果ガス排出量 (Scope 1・2)ゼロ			
SF2030における サステナビリティ 重要課題	SF2030 (2030年度)目標	2024年度 目標	
脱炭素・環境負荷 低減の実現	バリューチェーンにおける温室効果ガスの排出削減と資源循環モデルの構築を通じて、社会的課題を解決するとともに、更なる競争優位性が構築されている状態 ● Scope1・2: 2016年度比▲65%*1 ● Scope3: 2016年度比▲18%*1	● Scope1・2: 2016年度比▲68% ● 国内全76拠点のカーボンゼロの実現*2 ● Scope3 カテゴリー11:新商品の省エネ設計実施 ● 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	
項目	2024年度 目標	2023年度実績	評価
温室効果 ガス排出量 の削減	2016年度比*1 総量68%削減	2016年度比 総量68%削減	計画 以上
	環境貢献量*3 > 生産拠点のCO ₂ 排出量	環境貢献量(1,158千t-CO ₂) > 生産拠点のCO ₂ 排出量 (75千t-CO ₂)	計画 通り
廃棄物の 適正な 管理と削減	グローバル全生産拠点での ゼロエミッション*4維持	23拠点 (進捗率100%)	計画 通り
環境関連の 法令順守	グローバル全生産拠点 での環境リーガル アセスメント実施	24拠点 (進捗率100%)	計画 通り
水資源の 有効活用	グローバル全生産拠点 での水使用量を 2015年度比20%削減	48%削減	計画 以上
環境 マネジメントの 推進	グローバル全生産拠点 でのISO14001 認証取得と継続	24拠点 (進捗率100%)	計画 通り

*1 2022年5月にSBTイニシアチブの認定を取得
2024年5月にSF2030(2024年度)目標を2016年度比 総量53%削減から、総量68%削減に
上方修正しました。

*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(Scope2)が対象

*3 オムロンの省エネルギー、創エネルギーに関する商品・サービスを利用することにより削減できるCO₂排出量

*4 廃棄物の再資源化率98%以上

「SF2030」で注力する環境の取り組み

オムロンは、2030年までにバリューチェーンにおける温室効果ガス排出量の削減と資源循環モデルの構築を通じて、社会的課題を解決すると共に、更なる競争優位性が構築されている状態を目指しています。

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)

Scope 1・2削減に向けては、徹底した省エネの推進と再生可能エネルギーを活用した使用電力のクリーン化を行います。また、自社のエネルギーソリューション事業が提供する再エネ由来の「J-クレジット^{*1}」や「自己託送^{*2}」などを活用することで、24年度にオムロンの国内拠点の再エネ電力100%の実現を目指します。

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)

Scope 3については、オムロンの温室効果ガス排出量の約7割を占めるScope 3 カテゴリー11について、各事業において新商品の省電力化設計や小型・軽量化、低消費電力製品への置き換えなどを促進し、優先的に削減を進めていきます。

循環経済への移行

資源枯渇や環境破壊の問題を解決するため、「ビジネスモデルの変革」「製品寿命の延長」「回収・リサイクルの拡大」「循環型の原材料調達」「再資源化率の最大化」などにより循環経済への移行に取り組みます。具体的には、「循環型の原材料調達」では、生産プロセスにおけるプラスチック廃材削減と個装箱(外装)の紙梱包材へ変更、また「回収・リサイクルの拡大」では工程内リサイクル、パートナー・顧客と連携した自社製品の回収・リサイクルや、生産プロセス上、発生してしまう樹脂廃材の生産工程の見直しやリサイクル率を改善する取り組みを進めています。

^{*1} J-クレジット:環境価値(CO₂を排出しない効果)を国が認証する制度

^{*2} 自己託送:自家発電設備を保有する事業者が当該設備を用いて発電した電力を、一般送配電事業者の送電網を介して遠隔地にある自社工場や事業所などに送電・供給し、電力を使用することが可能となる電力供給制度

環境評価制度

オムロンは、環境評価制度を通じて、製品のライフサイクル全体における環境へのネガティブの影響を最小限に抑え、環境貢献を明確に示すことで、環境課題の解決と事業の持続的成長に貢献します。この制度では、EUタクソノミーに基づき、環境影響に配慮した製品を「環境配慮製品」とし、ライフサイクル全体での環境貢献が明確な製品を「環境貢献製品」とします。

この制度に沿って、グローバル基準に基づきCFPにおける自社算定ガイドラインを策定しました。

環境貢献製品

オムロンの製品やサービスを通じて顧客の環境課題の解決に貢献できる製品を指します。高い環境性能を持つ製品を対象に、製品の付加価値を信頼性と透明性を高め可視化するためLCAを活用しています。

環境配慮製品

製品のライフサイクルにおいて環境に与えるネガティブインパクト・対応すべき重要課題について軽減や緩和策を講じている製品を指します。環境配慮製品は、製品の企画・設計段階から実施する製品環境アセスメントを合格した製品が対象となります。そのため、全てのオムロンの新製品が環境配慮製品となります。

電子部品事業ではパワーコンディショナーや蓄電システムなど新エネルギー機器向けに提供する高容量パワーリレー「G9KBシリーズ」において、ガイドラインを基にCFPを算出、2024年5月より算出データを顧客の要望に応じて提供しています。なお、本製品シリーズのCFPは、ISO 14067^{*3}に基づき算出されており、第三者機関による認証も取得しています。

今後、脱炭素社会の実現に向け、幅広いラインナップを持つ高容量パワーリレー群におけるデータ提供を順次進めていきます。また、「サプライチェーンのGHG排出量を把握する実証実験」と連動することで、CFP算定の機種展開を加速して参ります。

^{*3} ISO 14067:製品のCFPを定量化する為の要求事項とガイドラインを定義した気候変動に関する基準の一つ。

2023年度の主な取り組み

温室効果ガス排出量の削減に向けた取り組み

目標達成に向けて徹底した省エネの推進と再生可能エネルギーを活用した使用電力のクリーン化を展開し、毎年、着実に排出量を削減しています。23年度は、継続して、省エネ機器の設備投資などによる高効率な機器への置き換え、省エネ診断により抽出した施策を実行することによる運用の最適化取り組み、太陽光発電設備の拡大を継続的に取り組みました。23年度の温室効果ガス排出量削減（Scope1・2）は、計画を上回る省エネ・創エネの取り組みに加え、国内カーボンゼロの拡大（Jクレジット活用）、生産減等の影響により、目標を大幅に上回る16年度比総量68%を削減しました。これを受け、24年度目標を16年度比総量53%削減から、総量68%削減に上方修正しました。また、Scope3（Cat.11）も16年度比で総量32%の削減となりました。

循環経済への移行に向けた取り組み

「循環型社会」を実現するために、グローバル全生産拠点での廃棄物の削減に取り組んでいます。具体的には、使用する資源の最小化と効率化による廃棄物削減、リユース、リサイクルを拡大し再資源化の推進、有害廃棄物の排出量の削減にも取り組んでいます。23年度では、オムロン全体で23生産拠点のゼロエミッションを達成・維持しました（日本11拠点、海外12拠点）。廃棄物の発生を削減するとともに、リユース、リサイクルの拡大による再資源化を推進し、グローバル全生産拠点でのゼロエミッションを維持しました。また、生産拠点から排出され

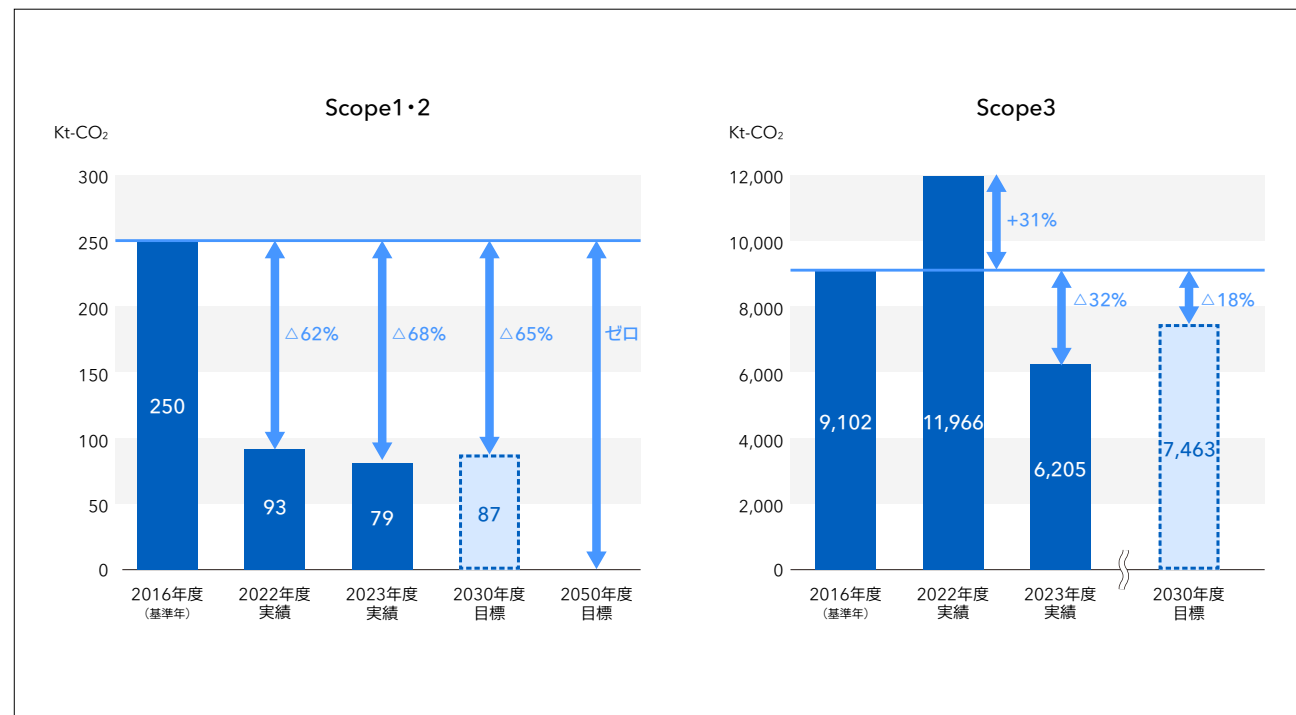
る廃棄物等の分別をリサイクルに適した区分に細分化し、リサイクル業者に委託することで埋立処分量を最小化しています。これにより、資源の有効活用を推進しています。

取り組み事例として、電子部品事業の生産拠点においては、生産設備の改良や金型の設計変更により、部品を成形する際に発生するプラスチック廃棄物を削減するとともに、エネルギーの消費を抑えつつ再生材の活用を可能にしました。

また、成形樹脂の再生化率を向上させることで、プラスチック廃棄物の大幅な削減が可能となりました。容器包装材および梱包材の使用量についても、物流の改善や軽量化に取り組み、容器包装材は9%減少（22年度比）、梱包材は17%減少（22年度比）しました。

24年度も従来通り「物流の改善や軽量化」に取り組みます。

温室効果ガス排出量の目標と実績



TCFD提言に沿った情報開示

気候変動への対応

世界各地で異常気象による大規模な自然災害が多発する中、気候変動は当社が取り組むべき最重要課題であると捉え、SF2030のもと、社会的課題である「カーボンニュートラル社会の実現」にチャレンジします。

2019年2月に、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明以降、株主・投資家などのステークホルダーと当社グループの気候変動の取り組みについてのエンゲージメントを強化するため、TCFDのフレームワークに基づいた情報開示を進めています。

ガバナンス

取締役会の役割・監視体制

「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー」において、TCFD等の枠組みに基づく気候変動リスクへの取り組みを含むサステナビリティ方針・重要課題および目標について、取締役会が決定・開示することを明確に定めています。TCFD提言に沿ってSF2030および中期経営計画と連動させ各事業のシナリオ分析を行い、特定した気候変動に関するリスクや事業機会、目標や具体的な取り組み施策については、執行会議およびサステナビリティ推進委員会で協議・決定・進捗管理・モニタリングを定期的実施し、必要に応じて是正策を検討します。取締役会は、執行会議で協議・決定された内容の報告を定期的に受け、論議・監督を行っています。また、21年度から24年度を対象とする社内取締役および執行役員の中長期業績連動報酬（株式報酬）の評価指

標の一部として、温室効果ガス排出量の削減目標、気候変動対応を含む第三者機関によるサステナビリティ指標（Dow Jones Sustainability Indices）に基づく評価を組み込んでいます。

戦略

短期・中期・長期の気候関連リスク・機会および対応

SF2030では、サステナビリティ重要課題「脱炭素・環境負荷低減の実現」を設定し、気候変動を「機会」と「リスク」の二側面から捉え、企業としての社会的責任の実践と更なる競争優位性の構築を図っています。そして、気候変動による生態系および人間社会に対する深刻な影響の拡大を抑止するため、当社は「脱炭素に向けた製品・サービスの提供」、「モノとサービスを組み合わせたビジネスモデルの進化」、「パートナーとの共創」、「エネルギー効率の改善」、「再生可能エネルギーの使用拡大」などによりバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。

その中で、当社グループは、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）やIEA（国際エネルギー機関）などが発表する「世界の平均気温が4℃以上上昇する」「世界の平均気温がパリ協定で合意した2℃未満の上昇に抑えられる（一部1.5℃以内）」の2つのシナリオで、リスクと機会を分析し、気候変動問題解決にはオムロンの対応が必要であると再確認しました。

具体的には、インダストリアルオートメーションの分野において、i-Automation!を進化させ、地球環境との共存と、働く人々の働きがいも両立させるサステナブルな未来を支える製造現場を構築し、生産性とエネルギー効率を高めるオートメーションの実現を目指します。ソーシャルソリューションの分野においては、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が、今後は、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。デバイス&モジュールソリューション分野では、製品の環境性能向上、およびカーボンフットプリント削減に係る関心の高まりによる電子部品事業部品の開発・提供も加速させます。その他にも社会と様々な接点を持つオムロンは、社会の多くの場面でカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

また、22年度、オムロンは国内製造業で初めてEP100に加盟し、制御機器事業とヘルスケア事業のすべての生産拠点において1ギガワット時（GWh）当たりの売上高比率である「エネルギー生産性」を2040年までに2016年比で倍増させることをコミットしました。現在、血圧計や体温計の国内生産拠点である松阪事業所では、制御機器事業とヘルスケア事業が連携し、エネルギー消費量を減らしながら生産量を倍増する仕組みづくりに取り組んでいます。

[→ SF2030トピックス「カーボンニュートラルの実現」](#)

事業を通じてカーボンニュートラルに貢献する全社売上高目標と進捗

23年度のカーボンニュートラルに貢献する全社売上高（Green Revenue）は1,024億円となりました。24年度の目標値は業績の見直しを踏まえて1,160億円（SF 1st Stageの当初目標1,300億円）に変更しています。

リスクマネジメント

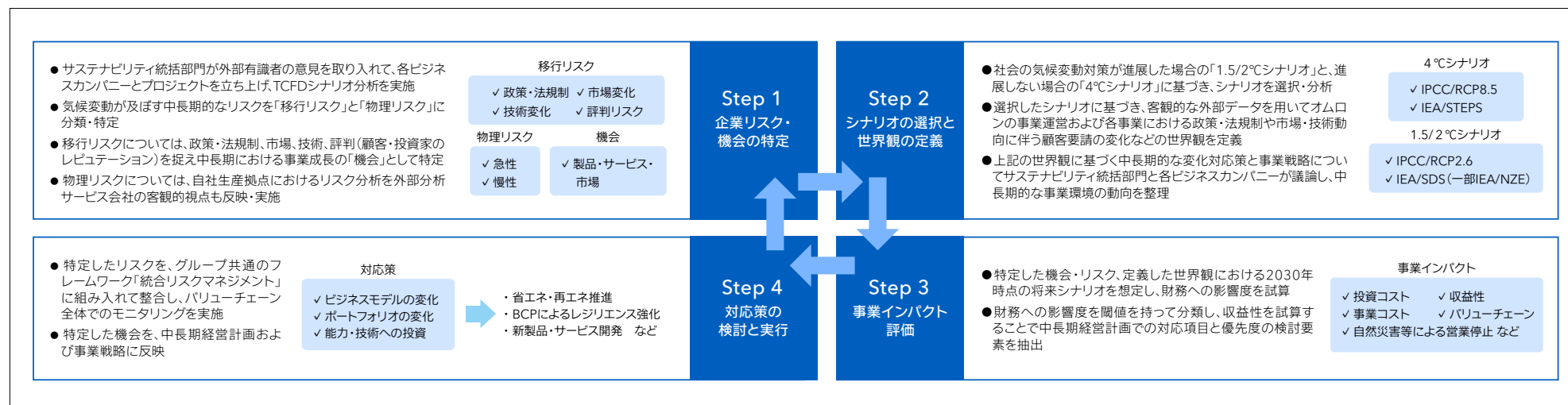
リスクを評価・識別・管理するプロセス

オムロンは、各事業のシナリオ分析を実施し、気候変動影響による「移行リスク」「物理リスク」を網羅的に抽出しています。そして、抽出した気候変動に伴うリスクについて、採用シナリオごとに

「顕在時期」「事業および財務への影響額」を可視化し、事業および財務への影響度を評価しています。評価を基に当社グループにとって重要な気候変動に伴うリスクを特定し、事業リスクの一環として全社リスクマネジメントに統合しています。なお、対応策の立案にあたっての重要事項は、取締役会へ報告しています。

23年度は、IAB、HCB、DMBおよびSSBのシナリオ分析の結果について変更が無いことを確認しました。加えて、構造改革プログラム「NEXT2025」により各事業のシナリオ分析結果に変更が無いことも確認しています。なお2023年12月に新設された、データソリューション事業（DSB）についてはシナリオ分析の対象事業として検討を進めると同時に、次期中期経営計画（SF 2nd Stage）と連動させたシナリオ分析を計画していきます。

シナリオ分析ステップ



全社リスクマネジメントへの統合状況

リスクを全社的に管理する体制を構築することが重要であることを踏まえ、グループ共通のフレームワークで統合リスクマネジメントの取り組みを行っています。気候変動リスクをグループ重要リスクと識別・評価し、シナリオ分析によるリスクと整合させ、取り組みのモニタリングを行っています。

指標と目標

気候変動のリスク・機会に関する指標

気候関連リスク・機会を管理するための指標として、Scope 1・2・3^{*1}の温室効果ガス排出量、および事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギーに関する指標を定めています。

温室効果ガス排出量に関する目標及び実績（Scope 1・2・3）

環境分野において、持続可能な社会をつくることが企業理念にある「よりよい社会をつくる」とことと捉え、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」を設定しました。また、Scope 1・2およびScope 3 カテゴリー11についてそれぞれ2030年目標を定め、SBTiイニシアチブからScope 1・2については「1.5℃目標」、Scope 3 カテゴリー11については「2.0℃目標」の認定*を受けています。これらの目標達成に向けて、オムロンは、引き続きエネルギー効率の改善を進めるとともに、自社のエネルギーソリューション事業が提供する再エネ由来のJ-クレジットや自己託送などを活用することで、2024年度にScope 2についてオムロンの国内拠点のカーボンゼロの実現を目指します。

*「SBTi基準」に従い、2027年にScope 1・2およびScope 3の2030年目標を見直し予定。

気候変動による事業および財務への影響評価

- 想定期間：SF2030期間(2030年度まで)
- 採用シナリオ：・4℃シナリオ：IPCC/RCP8.5, IEA/STEPS
・1.5/2℃シナリオ：IPCC/RCP2.6, IEA/SDS(一部IEA/NZE)
- 時間軸の定義：短期：3年未満、中期：3年～10年未満、長期：10年～30年
- シナリオ分析対象：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
- 事業および財務への影響度(大中小)の定義
(リスクへの影響度：営業利益に対してプラスもしくはマイナスの影響)

当社グループの気候変動のリスク・機会の概要と対応

リスクの種類		顕在時期	リスクの概要	事業および財務への影響		リスクへの対応
				1.5℃/2℃	4℃	
移行	政策・規制	中期	・気候変動規制への対応による事業コスト増加(炭素税、排出権取引、サーキュラーエコノミー規制などの導入)	小	小	・計画的な省エネ・再エネの推進(高効率空調機器の導入、再エネ自家発電の拡大、社会システム事業からのJ-クレジット調達等)など
	市場・技術	短～中期	・製品の環境性能向上、カーボンフットプリントの削減等、脱炭素に係る領域での競争環境の激化	小	小	・温室効果ガス排出量削減・サーキュラーエコノミー規制対応などの環境課題解決に繋がる製品・サービスの開発など
	評判	短～中期	・顧客からのニーズに応えられないことでの評価の変化 ・環境課題解決ニーズを捉えられないことでの業績不振により投資家からの評価の変化	小	小	・積極的な気候変動/サーキュラーエコノミー対応を進めることによるESG投資の呼び込みと自社製品の付加価値向上など
物理	急性	短期	・自然災害の激甚化(洪水・集中豪雨・水不足等)による拠点・協力工場の生産設備停止および部材調達の停止	小*	小*	・自社拠点における事業継続計画(BCP)再構築によるレジリエンス強化 ・半導体を中心とする複数調達先の確保、設計変更による調達リスクの低い部材への切り替えを継続強化すると同時に、中長期的視点に立ち、よりレジリエンスを高めるためのサプライチェーン戦略の策定など

大	当社の顧客や市場等における気候変動に対する継続的な規制・政策等により、今後も当社への影響が見込まれ、その結果、当社の営業利益(単年度)への影響が100億円以上と試算される。
中	既に当社の顧客や市場等における気候変動に対する動きがあり、継続的な影響が今後も影響が見込まれる。ただし、消費者の受入れは非や投資対効果の判断などにより、中長期的に対応の変化も想定される。その結果、当社の営業利益(単年度)への影響が30億円以上100億円未満と試算される。
小	既に当社の顧客や市場等における気候変動に対する動きがあるが、中長期的な影響は限定的と想定される。その結果、当社の営業利益(単年度)への影響が30億円未満と試算される。

*・リスクへの影響度として営業利益に対してプラスもしくはマイナスの影響を定義しております。・影響度は、特定したリスク・機会へ対応した場合を記載しております。

機会の種類		顕在時期	機会の概要	事業および財務への影響		機会への対応
				1.5℃/2℃	4℃	
製品・サービス市場	制御機器事業	短～中期	下記事業領域にてFA機器提供機会が増加 【領域別】・デジタルデバイス領域：環境対応車やEV普及を支える半導体需要増加 ・環境モビリティ領域：二次電池などEV関連部品やEV車の需要増加 ・食品日用品領域：脱炭素社会実現に向けた脱プラスチックなど環境配慮型包材の需要増加 生産プロセスにおける脱炭素化ニーズの拡大	大	中	・生産工法変化や新規設備投資、生産現場におけるエネルギー生産性向上ニーズへの、i-Automation!によるソリューション提供など
	ヘルスケア事業	短～中期	エシカル消費の拡大による環境性能対応へのニーズの増加	小	小	・環境性能対応強化(カーボン削減やサーキュラーエコノミー対応など)による消費需要の獲得など
	社会システム事業	短期	脱炭素化や電力価格高騰、災害対策のための再エネ創出とエネルギー管理ニーズ増加 【共通】・再エネ/蓄エネ/エネルギー管理市場の拡大により、「電力を自ら創る・貯める・使う」スタイルが加速 ・自治体の条例による設置義務化や優遇措置により、太陽光発電システムおよびパワーコンディショナーのニーズが拡大 ・自然災害への対策や電力価格高騰への対応として、EVへの双方向充電システムやエネルギー需給制御システムのニーズが拡大 【領域別】・家庭(住宅)領域：自治体による優遇措置や自然災害への対策強化ニーズにより、自家発電/蓄電池システムの需要が増加 ・業務/産業領域：脱炭素化の加速により、太陽光発電システムやエネルギー需給調整システムの需要が増加	中	小	・太陽光を始めとする再生可能エネルギーを活用したエネルギー管理市場における、更なるパワーコンディショナー、蓄電池の拡販 ・V2Xなど新技術、エネルギー管理市場での事業機会獲得
	電子部品事業	短～中期	下記による電子部品事業部品の提供機会の増加 【共通】・製品の環境性能向上、およびカーボンフットプリント削減に係る関心の高まり 【領域別】・家電領域：平均気温の上昇により、空調設備の需要が増加することに加えて、同設備に起因する温室効果ガス排出削減策の強化が求められることに伴い、インバーター付エアコンの需要が増加 ・電動工具領域：製品利用に伴う温室効果ガス排出削減策の強化が求められることによる工具の電動化が進展。これに伴い、DC電流の遮断需要が増加 ・FA領域：新たな製品(EVや次世代パワー半導体、再生プラ、代替食品等)の需要増加や、生産工程の脱炭素化が進展することにより、FA設備の新規導入・入替需要が増加	小	小	・顧客製品の省エネ化、および顧客生産プロセスを含む製造プロセスのカーボンフットプリント削減に寄与する電子部品の開発・提供加速 ・脱炭素化に向けた製品の需要・設計の変化を機会として獲得すべく、市場動向の適時把握など

(注)リスクとして記載の物理リスクは、日本、中国を中心とする主要生産15拠点を対象として、ハザードマップ、AQUEDUCTを活用した分析を実施しました。

100年に一度の災害が発生した際には、2拠点以上リスクに晒されることが明らかになりましたが、再現期間を加味した年間影響額は1.5/2℃・4℃どちらのシナリオでも極めて小さいことから影響度は「小」としています。

SF2030 トピックス

「カーボンニュートラルの実現」

事業横断型の取り組みで生産の
カーボンニュートラルを実現

オムロンがSF2030で目指す「カーボンニュートラルの実現」では、安心・安全・便利な暮らしと自然環境の両立を実現する社会を目指しています。例えば、再生可能エネルギーの普及によって、各家庭が当たり前のように電気をつくったり、貯めたり、賢く使ったりしながら、自然と共存している世界。この世界の実現に向けて、太陽光発電用パワーコンディショナや蓄電システムなどを開発し、世の中に提供しています。オムロンの貢献する領域は、再生可能エネルギーの普及だけでは留まりません。製品ごとのカーボンフットプリント(CFP)の算定やサプライチェーン全体のGHG排出量を把握するための検証など、持続可能なモノづくりを実現する取り組みにも注力しています。

持続可能なモノづくりを実現するには、単にGHGを減らすだけでなく、同時に生産性を上げ、経済価値を高め続けることが重要です。オムロンは、「カーボンニュートラルの実現」と「生産性向上」を両立することこそが、我々が貢献すべき社会的課題だと捉えています。この考えのもと、オムロングループは、国内製造業で初めてEP100に加盟し、制御機器事業(IAB)とヘルスケア事業のすべての生産拠点において1ギガワット時(GWh)当たりの売上高比率である「エネルギー生産性」を2040年までに2016年比で倍増させることを宣言しました。エネルギー消費量を減らしながら生産性を向上し生産量を増やすという、「エネルギー生産性」に着目した取り組みを進めています。その取り組み

を進めるヘルスケア事業(HCB)の松阪工場の事例を紹介します。(図1 参照)

事業連携によるプロジェクトで、エネルギー生産性向上

血圧計や体温計の国内生産拠点である松阪事業所では、カーボンニュートラルの実現に向けて「減らす」「創る」「吸収する」の3つのキーワードを掲げています。これは、消費エネルギーを減らすことで、CO₂排出量を「減らす」。CO₂を排出しないクリーンなエネルギーを「創る」。そして、減らしきれなかったCO₂を「吸収する」ことによって、CO₂の排出を実質的に0(ゼロ)にするというものです。(図2 参照) 主軸となる、「CO₂を減らす」に向けては、IABとHCBが連携し、エネルギー生産性向上の取り組みを進めています。

社員に“気づき”を与え改善を促す「見える化」

松阪事業所の取り組みは、IABが展開するデータ活用基盤「i-BELT Data Management Platform (i-DMP)」によるエネルギー消費量の見える化からスタートしました。i-DMPでは、エネルギー生産性の低下要因を、図1の右側の分母分子の形で表示するシンプルで分かり易いレイアウトにしています。なぜならば、大量の情報の見える化をしても、何が重要な情報が判断がつかなければ、現場の社員の改善活動をかえって阻害してしまうからです。i-DMPによってシンプルな実績値をメンバー全員が把握することで、生産性の向上と共にエネルギーを減らすことへの気づきを与えます。その気づきが、次に取り組む課題を

図1 製造業のジレンマを解決するエネルギー生産性の向上

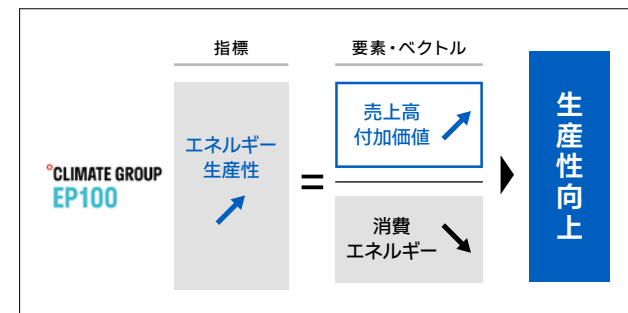
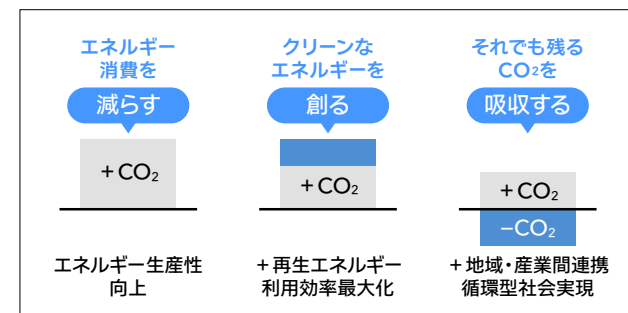


図2 松阪事業所の3つのキーワード



見つけることに繋がり、エネルギー生産性向上をミッションとする社員のモチベーション向上に繋がっています。この見える化から生まれた具体的事例を紹介します。

“気づき”から生まれた改善とIABの制御技術で、各工程のGHG排出量を約半分に

はんだ付けを行う基板実装ラインでは、高温状態を保つために非稼働時もエネルギーを消費し続けなければなりません。これまで改善活動は行っていましたが、設備の生産状態とエネルギー消費量を時間軸で可視化し、実績データをもとに議論、分析することで改善余地があるという気づきを現場に与えました。その気づきが非稼働時の待機時間を使って効率的に製造できるよう、基板の投入方法を改善するという行動変容につながりました。そして、非稼働時間が稼働時間に切り替わったことで生産性を1.4倍向上させることができました。また、設備を止めてしまうと温度が下がってしまい、再び高温で安定した状態に復帰させるために1時間～1時間30分程度かかるため、かえって非稼働時間が増える要因となります。そこで、IABの技術やノウハウを活用し、季節変動や生産情報から設備復帰にかかる時間を予測するための制御システムを導入、検証しています。試算としては、約20%のエネルギー削減が期待効果として見えています。この結果、エネルギー生産性の1.75倍向上に加え、基板一枚あたりのカーボンフットプリント(CFP)は42.9%削減できることが分かりました。(図3参照)

次に血圧計組立ラインでの改善事例です。血圧計組立ラインは、自動化と手組みを駆使して生産しています。自動化ラインは綾部工場や草津工場で実績のある自動化ノウハウを導入するこ

とで、はんだ付け検査や搬送工程を最適化し生産性を30%向上させることができました。また、松阪事業所の消費エネルギーの4分の1が空調として使用され、組立ラインの占有面積あたりに使用される空調エネルギーは年間2.5メガワットになります。各工場で培った改善ノウハウを結集し30%の省スペース化を実現するとともに、空いたスペースの空調、照明に使うエネルギーも同様に30%削減しました。この結果、工程間の距離が縮まったことで動きのムダがなくなり、作業者の生産効率が1.3倍に向上しています。空調エネルギーの削減と合わせ、エネルギー生産性は1.85倍となり、組立ラインの製品あたりのCFPは、45.9%減らすことができています。(図4参照)

物流改革でエネルギー生産性向上と共に廃棄物を削減

改善の取り組みは生産ラインにとどまらず、物流改革にも及んでいます。調達先を海外から国内、さらに地域近郊の部品メーカーに切り替える取り組みを進め、輸送距離を短縮しました。社内試算では、本取り組みによる陸上・海上輸送の短縮に伴い、部品調達にかかわるGHG排出量が約3.4t削減できると見立てています。さらに、海外調達の際は耐久性の高い段ボールに厳重な緩衝材とともに入れて運ばれ、最終的にごみとして処分されますが、その量は年間90tに及んでいます。そこで松阪事業所では近隣メーカーだからこそ可能な拠点間を往復して輸送する際に繰り返し使用できる「通い箱」を使った輸送を開始しました。通い箱を現場まで持ち込むダイレクト配送を実施することで荷降ろしのための空間、時間、停滞する部品在庫を減らしエネルギー生産性を向上させ、これまでに約30tのごみ削減につなげています。

今後もクリーンなエネルギーの創出や利用はもちろん、現場データの利活用によって「エネルギー生産性」向上を中心に据えた取り組みを加速させていきます。さらに自社の改善のみならず、そのノウハウを世界中の製造業のお客様に提供することで、持続可能なモノづくりに貢献します。これからもオムロンは、事業を通じて安心・安全・便利な暮らしと自然環境の両立を実現する社会を目指していきます。

オムロンが目指す製造現場起点でのエネルギー生産性の革新

図3 基板実装ラインの改善効果

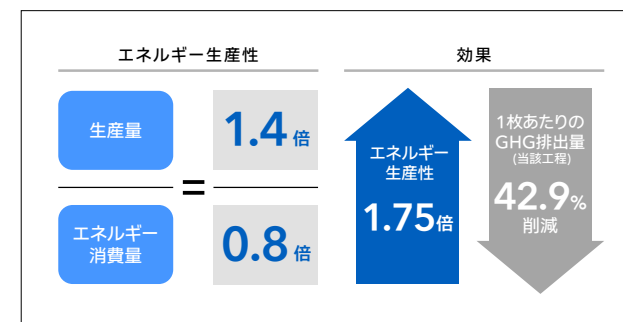
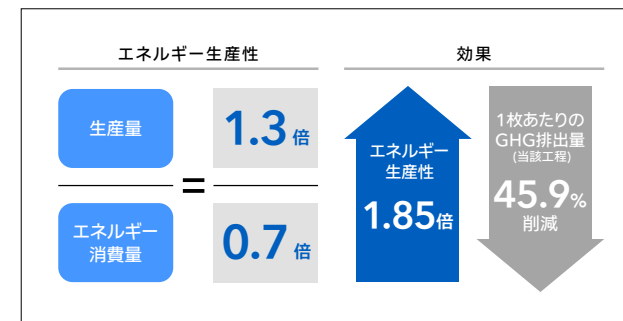


図4 血圧計組立ラインの改善効果



自然との共生(生物多様性の保全)への取り組み

生物多様性方針の改定

私たちの生活や経済、そしてウェルビーイングは、生命の基盤である生物多様性のもとに成り立っています。一方で、この生物多様性は深刻な減少危機に瀕しています。オムロンは、生態系の保全と回復を大きな課題として認識しており、2010年に「生物多様性方針」を制定し、「オムロン環境方針」で定めた取り組むべき重要な環境課題である「自然との共生」に取り組んできました。

本取り組みをより強化していくため、2022年12月に策定された「昆明・モントリオール生物多様性枠組」の自然との共生、ネイチャーポジティブの考え方に賛同するとともに、2024年7月に本方針を改定しました。本方針の改定にあたっては、自然資本に関するリスクと機会の開示フレームワークであるTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）等を参照しています。今後、オムロングループは「生物多様性方針」を基に、生物多様性の保全を、事業のリスク管理と成長の機会と捉えて取り組むことで、社会・経済価値の創出に貢献し、ネイチャーポジティブの実現に努めます。

> オムロン生物多様性方針

取り組み

TNFD提言に基づく開示に向けての取り組みを開始

オムロンは23年度下期より、積極的にTNFDフォーラムに参画するとともに、TNFD提言に基づく開示に向けて着手しました。2024年度にまずLEAPアプローチを使用して、生産拠点が立地している地域の自然の状態(Locate)と自然資本への依存およびインパクト(Evaluate)を評価しました。今後、Locate(自然との接点の発見)とEvaluate(依存・インパクト関係の評価)の結果を踏まえて、重要なリスク・機会の評価を行い、情報開示を進めていきます。

	Locate (自然との接点の発見)	Evaluate (依存・インパクト関係の評価)
検討対象	生産拠点24拠点	制御機器事業、電子部品事業
検討内容	・活動場所の評価 ・優先地域の特定	・売上等の情報に基づき事業ごとの産業分類の確認 ・セクターレベルの依存・インパクトの評価 ・拠点実態に踏まえて評価結果の精査 ・優先度の高い依存項目、インパクト項目の抽出
アウトプット	・活動場所の評価結果 ・優先地域リスト	・依存・インパクトの評価結果 ・優先度の高い依存項目、インパクト項目の抽出

L 自然との接点の発見

本段階では、生態系の完全性、生物多様性の重要性、物理的な水リスク、土壌汚染の観点から、生産拠点の評価を行い、優先地域を特定しました。

評価項目	評価ツール	評価指標	拠点 (Highリスク以上)
①生物多様性の重要性	IBAT ^{*1}	IUCN Red List、Protected Areas(National、Natura2000 Regional Seas、World Heritage、Ramsar、MAB、Emerald Network)、KBA	日本(愛知、鳥取、大分、佐賀、熊本、京都、滋賀、三重)、イタリア(Lonato)、オランダ(Zilverenberg)、インドネシア(Bekasi)、マレーシア(PETALING JAYA)、中国(深圳)、アメリカ(Pleasanton、Renton)、ブラジル(Sao Paulo)、ベトナム(Thu Dau Mot)
	Biodiversity Risk Filter ^{*2}	Protected/Conserved Areas、KBA、Other Important Delineated Areas、Range Rarity	
②生態系の完全性	Biodiversity Risk Filter	Ecosystem Condition	なし
③物理的な水リスク(水ストレス、洪水リスク、水質)	Aqueduct Water Risk Atlas ^{*3}	Baseline water stress	中国(大連、上海)、インドネシア(Bekasi)
		Riverine flood risk、Coastal flood risk	日本(愛知、三重、熊本)、中国(大連、上海)、ベトナム(Thu Dau Mot)、インドネシア(Bekasi)、アメリカ(Pleasanton)
	Water Risk Filter ^{*4}	Surface Water Quality Index	イタリア(Frosinone、Lonato)、オランダ(Zilverenberg)、中国(大連、上海)、ブラジル(Sao Paulo)
④土壌汚染	なし	自社による調査・分析	なし

^{*1} IBAT : Integrated Biodiversity Assessment Tool 国連環境計画が開発した生物多様性リスク評価ツール。当レポートでは、拠点から半径50km圏内の数を計測しています

^{*2} Biodiversity Risk Filter : WWFが開発 / バリューチェーン上の生物多様性のリスクと機会を把握するツール

^{*3} Aqueduct Water Risk Atlas : 世界資源研究所(WRI)が提供している、世界中の水リスクを特定及び評価するためのツール

^{*4} Water Risk Filter : WWFとドイツの金融機関DEGによって開発したツール。水環境にかかわるリスクを調査、評価

取り組み

E 依存・インパクト関係の評価

オムロンでは、制御機器事業、電子部品事業、ヘルスケア事業、社会システム事業でモノづくりを行い事業展開をしています。2023年度から事業規模と拠点数に応じて優先順位付けして制御機器事業、電子部品事業を対象に絞りました。また、制御機器事業や電子部品事業を代表する製品の売上割合より該当セクターを特定し、ENCORE*より依存・インパクトの評価を行いました。分析した結果、水関連(地下水・地表水)、汚染関連(水質汚染物質、土壌汚染物質、固形廃棄物)、その他(騒音・光害)のスコアがM以上です(表①、表②参照)。ツールの分析結果を応じて、オムロンの実態を以下に整理しました。下記の実態を踏まえて、優先度の高い依存・インパクト項目は「地下水・地表水」のみと判断しました。

【水関連】：オムロンの生産拠点での水の取水は第三者からの上水がほとんどであり、その利用は、生活用水が大半です。実態として直接的な地下水、地表水への依存はEncoreの結果より小さいと判断しています。しかし、オムロンが環境方針で定めた取り組むべき重要な環境課題の一つである「自然との共生」にて、「水資源の有効活用」を掲げているため、地下水、地表水の依存項目への対応は優先度が高いと考えています。

【汚染関連】：オムロンの全生産拠点について、Phase 1 調査(書面調査、インタビュー、現地視察などの初期調査)を実施し、定性的なリスク分析を実施しています。また一部の拠点ではPhase 2 調査(土壌・地下水調査)を行い、リスク分析を行っています。分析の結果、生産拠点およびその周辺で土壌が汚染されておらず、土壌汚染リスクは小さいと判断します。また、オムロンの製造工程は組み立てがメインとなり、液体の化学物質をほぼ使用していません。そのため、土壌・地下水、固定廃棄物汚染へのインパクトはEncoreの結果より小さいと考えています。

【その他】：騒音・光害のインパクトについても、サイト環境パフォーマンスデータの結果からEncoreの結果より小さいと考えています。

*ENCORE: Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure 国連環境計画 世界自然保全モニタリングセンターが開発した生物多様性に関するリスク評価ツール

表① 評価結果(依存)

事業	産業分類	直接的物理インプット					生産プロセス						直接的な影響の低減				混乱からの保護					
		動物由来のエネルギー	繊維およびその他の材料	遺伝物質	地下水	地表水	幼魚等の生息域の維持	花粉媒介サービス	土壌肥沃度の維持	換気	健全な水循環の維持	水質	生物による修復	水と大気による希釈	汚染物質のろ過、隔離、貯蔵、蓄積	騒音や光害の低減	堆積物の輸送と貯蔵	気候調整	生物学的コントロール(害虫の抑制)	生物学的コントロール(病気の抑制)	自然災害の影響緩和(水害等)	土壌浸食の抑制
制御機器	電子装置・機器	—	—	—	中	中	—	—	—	—	—	—	—	低	—	—	—	—	—	—	—	
	電子部品・設備	—	—	—	中	中	—	—	—	—	—	—	—	低	—	—	—	—	—	—	—	
電子部品	電子装置・機器	—	—	—	中	中	—	—	—	—	—	—	—	低	—	—	—	—	—	—	—	

表② 評価結果(インパクト)

事業	産業分類	土地・水・海の利用変化			資源開発		気候変動	汚染				その他
		①陸域生態系の利用	②淡水生態系の利用	③海洋生態系の利用	④水資源の利用	⑤その他の資源の利用	⑥GHG排出量	⑦非GHG大気汚染物質	⑧水質汚染物質	⑨土壌汚染物質	⑩固形廃棄物	⑪騒音・光害
制御機器	電子装置・機器	—	—	—	—	—	—	—	高	高	中	中
	電子部品・設備	—	—	—	—	—	—	—	高	高	中	中
電子部品	電子装置・機器	—	—	—	—	—	—	—	高	高	中	中

HUMAN RIGHTS

バリューチェーンにおける人権の尊重

企業の社会的責任として、自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対する影響力の発揮

バリューチェーンにおける人権の尊重

オムロンの人権に関する考え方

オムロンは、私たちが大切にしている価値観のひとつとして、企業理念の中で「人間性の尊重」を掲げています。オムロンが考える人間性の尊重とは、人の多様性、人格、個性の尊重はもとより、人間らしい暮らしや仕事を追求するという私たちのすべての活動の根底にある価値観です。私たちは、常に誠実さをもって人に接し、行動していくことが社会からの信頼向上につながり、会社の存続につながると考えています。

オムロン人権方針

2011年に国連において「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」が採択されたことにより企業の人権尊重責任が明確化されました。その対象範囲は自社だけに留まらず、バリューチェーン全体に広がっていくことが社会から要請されています。こうした背景を踏まえ、サステナビリティ重要課題のひとつとして「バリューチェーンにおける人権の尊重」を設定し、その実現のためにオムロン人権方針を2022年3月1日に制定しました。特に近年では、UNGPsに沿った人権取り組みが法規制によりグローバルで企業に義務化される動きが高まり、また、顧客からの取り組み状況を確認する問い合わせも増加しています。このように法令対応や顧客要請の充足など、事業継続の観点からも重要性が増しています。オムロンは、国際社会と協調した経営や行動に努め、バリューチェーン全体で人権侵害リスクの低減に取り組めます。

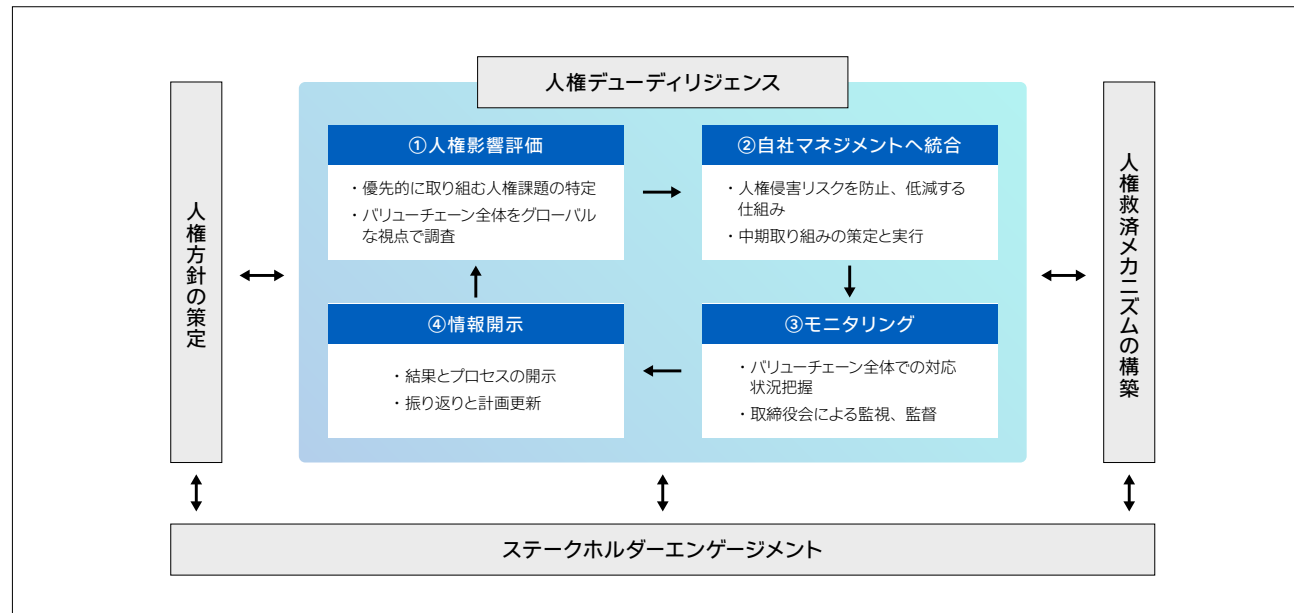
➤ オムロン人権方針

人権推進体制

オムロンは、以下[図1]の取り組みの全体像のもと、経営と現場が一体となってグローバルで人権尊重責任を遂行する体制の構築に取り組んでいます。具体的な執行体制としては、社長CEOから権限委譲されたサステナビリティ推進担当役員の責任のもと、グローバルコーポレートコミュニケーション&エンゲージメント本部が中心となって取り組みを推進し、自社領域はグローバル人財総務本部長、サプライチェーン領域はグローバル購買・品質・物

流本部長、事業戦略領域は各ビジネスカンパニー長、AIを含むテクノロジーの倫理的な活用については技術・知財本部長、救済メカニズムについてはグローバルリスクマネジメント・法務本部長がそれぞれ責任を持って対応しています。人権尊重へのコミットメントを果たす上で重要な事項については取締役会に報告し、取締役会が監視・監督します。また、環境と同様に、23年度より人権担当の取締役を設置するとともに、サステナビリティ推進担当役員を委員長とするサステナビリティ推進委員会において、グループ共通の人権施策などの議論、審議を行っています。

図1 オムロンの人権尊重取り組みの全体像



SF2030で注力する人権の取り組み

SF2030における目標達成に向け、2024年までの目標を設定し、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ています。

SF2030目標

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」に沿って自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対して影響力を発揮し、人権侵害を許さない、発生させない風土と仕組みが形成されている状態。

2024年までに達成すべき目標

〈UNGPsに沿った人権デューデリジェンスの実施〉

バリューチェーン全体を俯瞰した人権影響評価を実施することにより、「優先的に取り組む人権課題」を特定し、人権デューデリジェンスのサイクルを回せる状態を作り込んでいきます。

〈各国・地域に適した人権救済メカニズムの構築〉

オムロンが人権に対して悪影響を引き起こしたり、または助長を確認した場合、正当な手続きを通じた救済を実行できるよう、各国・地域に適した人権救済メカニズムを構築していきます。

目標に向けた取り組みとして、仕入先様、自社のデューデリジェンスについては、リスクの調査・評価・是正のサイクルづくりが進みました。またバリューチェーンの下流にあたるオムロンの製品・サービスが与える影響に対して、注力するAI倫理のガバナンス体制を構築しました。救済メカニズムについては、幅広

いステークホルダーからの相談・苦情を受け付ける体制を拡充しました。

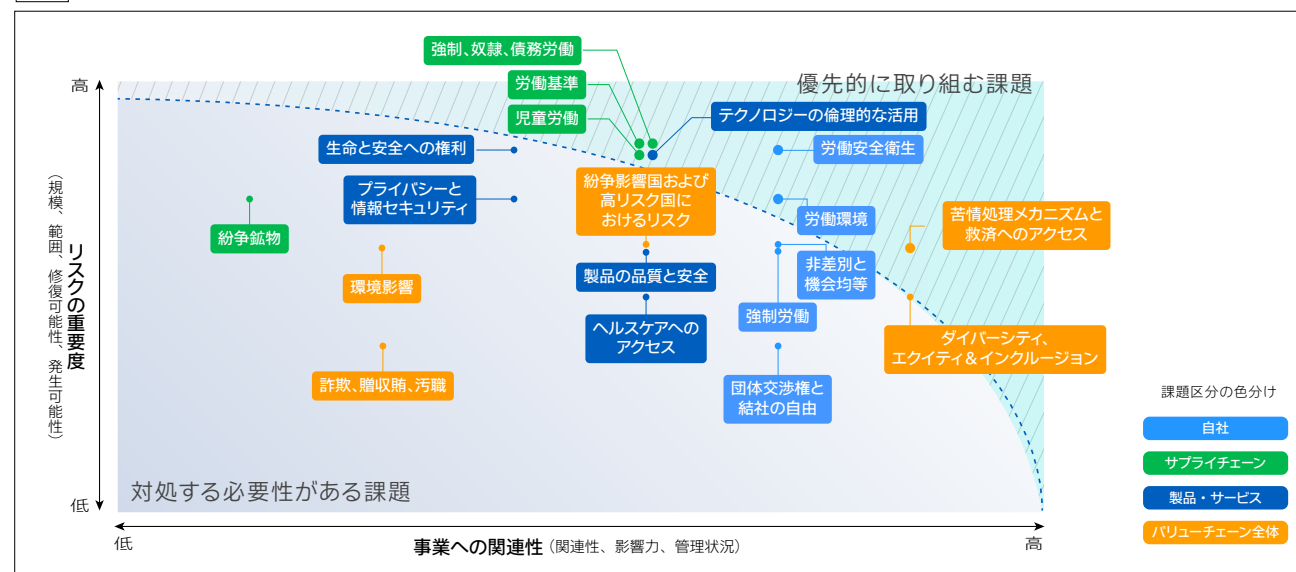
また、2024年1月には責任あるサプライチェーンの実現のための国際的なアライアンスであるResponsible Business Alliance (RBA) に加盟しています。当社はこれまでも同アライアンスが提供する行動規範を参照してきましたが、今後は自社・サプライチェーンの取り組みへの活用を強化していきます。このように今後は、構築したサイクルの実効性向上を図るための取り組みを進めていきます。

人権影響評価

オムロンは、22年度にUNGPsに基づいたグループ全体での人権影響評価を実施しました。この人権影響評価の実施にあたっては、バリューチェーン全体において、自らの事業活動を通じて引き起こす、または加担する可能性のある人権侵害リスクの評価・特定を行いました。この評価を通じて特定した19課題のうち、以下[図2]の通り、「リスクの重要度」と「事業への関連性」の2軸からマッピング・優先順位付けを行い抽出した、7つの優先的に取り組む課題(顕著な人権課題)を中心に各責任部門が対応を進めています。

> 人権影響評価の詳細なステップ

図2 特定した人権課題のマッピング



サプライチェーンの取り組み

サプライチェーンにおいては、仕入先様とともに人権問題の発生防止に努めており、定期的な仕入先様の調査を行っています。

具体的には、仕入先様にセルフチェックシートを配布し、人権尊重、労働慣行を含めて、「オムロングループサステナブル調達ガイドライン」の遵守状況を確認し、改善を求めています。このガイドラインはRBA行動規範に準拠して作成しています。取引金額や重要度などの観点で選定した重要仕入先様については毎年、それ以外の仕入先様については少なくとも以下【図3】の通り、3年に1回アセスメントを実施しています。23年度は重要仕入先様60社、それ以外の仕入先様575社に対してセルフチェックを実施しました。重要仕入先様に対してはRBAより求められる要件のクリアを両社の共通目標として設定しています。また、22年度に実施した人権影響評価の結果に基づき、特に中国・マレーシアに生産拠点を持つ仕入先様を24年度までの重点対象と定

めて活動を進めています。23年度は具体的に、次のような仕入先様へ人権に関する詳細なセルフチェックを実施しました。

- ・中国：労働集約型の業種の仕入先様
- ・マレーシア：マレーシア近隣国から外国人労働者を雇用している仕入先様

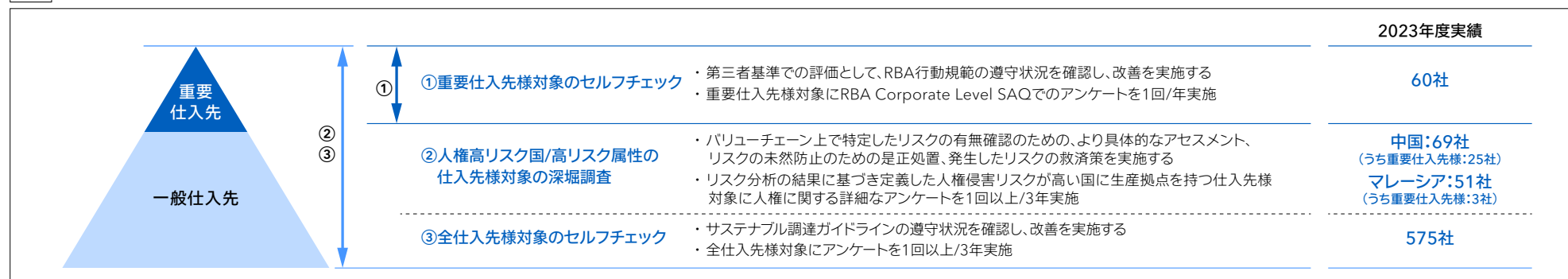
セルフチェックの回答を精査した結果、リスクが高いと懸念される仕入先（中国：2社、マレーシア：3社）へ当社従業員による現地確認による実態調査を実施し、「負傷、発病した労働者へ医療上の応急処置を行うための訓練を受けた要員が設置されていない」（中国）、「雇用時に外国人労働者の母国語での契約が締結されていない」（マレーシア）等の事象が確認されました。これらの結果については対面でフィードバックを行い、改善計画を合意しました。現在は改善計画に基づき正行動を進めています。また、軽微なリスクが発見された仕入先（中国：16社、マレーシア：1社）については、個別に評価結果を報告して改善点を合意し、立案いただいた改善計画に基づき

正行動を進めていただいています。24年度については、これらのは正計画の進行を確認すると同時に、まだ調査を実施していない中国・マレーシアの仕入先様への詳細なセルフチェックを同様に進めることで対象範囲を拡大します。また重要仕入先、それ以外の仕入先へのセルフチェックも継続し、人権デューデリジェンスのサイクルを継続していきます。

自社拠点の取り組み

自社拠点では人権影響評価で特定された優先課題である、「労働安全衛生」と「従業員の労働環境（強制労働を含む）」を中心に対応を進めています。拠点の現状調査や取り組みの達成度を測るツールとしては、RBAのSAQ（自己評価質問書）を毎年活用しています。23年度は日本、中国、アジア・パシフィック、欧州、および米州の自社生産拠点25か所に対してSAQを実施し、人権侵害リスクの分析と是正を行いました。

【図3】 仕入先様に対する階層別サステナビリティアセスメント



優先課題への個別の対応として、労働安全衛生については、拠点別の安全衛生・労災状況の課題分析と是正を進めました。24年度も継続して重点エリア・拠点に対する労災モニタリングと是正を進めていきます。従業員の労働環境については、RBA行動規範に準拠した労働マネジメントシステムの導入・展開をグローバルに進めました。中国の生産拠点や、構内委託先に移民労働者を抱えるマレーシアの生産拠点や、構内委託先に外国人技能実習生を抱える日本国内の生産拠点に対しては、強制労働の潜在リスクが高いと想定されることから、構内サプライヤ管理手順の運用徹底に向け、構内委託先にオムロングループ「サプライヤ行動規範」の遵守の同意確認を実施した他、強制労働・児童労働を防止・発見・救済する手順の文書化などを進めました。加えて、日本国内の構内委託先の外国人技能実習生に対しては、拠点ごとの人数・国籍等の実態調査の結果を受けて、24年度は、構内委託先で外国人技能実習生を受け入れている5拠点において、強制労働に該当する事案がないことの確認を進めています。また、長時間労働リスクに対しては、同じくリスクが高いと想定される中国・マレーシア・日本の生産拠点を重点的にモニタリングしました。24年度はグローバルでのモニタリング体制構築が強化のポイントです。

これらの人権侵害リスク低減の取り組みに加えて、中国（大連市）とベトナム、マレーシアの生産拠点においては、RBA基準による第三者監査を受審しており、その監査結果に基づく労働環境や労働安全衛生などに関する改善に取り組みしました。23年度も、第三者監査を受審したベトナム工場では、指摘にもとづき、適正な作業用個人防護具への改善を行いました。RBA認証プログラムにおける最上位のステータスであるプラチナ認証を取得した

大連工場では、設定した項目の遵守レビューを毎月行い、RBA遵守状況の維持向上に取り組みしました。マレーシア工場においては、監査で確認された構内サプライヤ管理や雇用条件、避難設備に関する課題の是正を進めています。自社拠点の取り組みにおける今後の方針としては、以上のような優先度の高い課題・拠点到注力したアクションを進める一方で、モニタリングの仕組み化や、各エリアをまたいだナレッジ共有を進めることで、グループ全体の人権侵害リスクの低減を目指していきます。

製品・サービスの取り組み

オムロンでは、「テクノロジーの倫理的な活用」を優先して取り組む課題として特定しており、人権方針の中で、「**オムロンは、AI・ロボティクス・IoTなどのテクノロジーが人権に与える影響を理解し、事故の発生・差別・プライバシー侵害などの問題を発生させることがないよう、テクノロジーを適切に活用します。**」と宣言しています。

中でもAIについては急速な技術の進化を遂げる一方で、国内外でリスクが顕在化しており、G7やOECD、国連等が各国にAIの安全・適切な使用に向けた対処を求めるなど、利活用と規制のバランスを模索した議論が続いている現状です。

オムロンは、AIを搭載した製品・サービスを展開しており、今後もそうした製品・サービスは益々増える見込みです。これらを受けて、AIガバナンス体制を構築するため、2024年6月に「オムロンAI方針」を策定しました。「オムロンAI方針」（P78 図4 参照）を基に、オムロン内でAIの適正な利用を啓発し、AI活用に起因する事故や人権侵害等のリスクを最小限にすうえで安全・安心な

AI利用を目指します。また、2024年3月よりAIガバナンス委員会（P78 図5 参照）の運用を開始しています。本委員会ではオムロンAI方針を受けた適切なAI使用の支援・リスク低減を図ります。また政府がAI事業者に求めるガイドラインに対応したガバナンス体制とプロセスを構築し、情報収集や助言を行います。本委員会では今後、必要となる法令対応やガイドラインの策定・改定、グループ各部門から寄せられるAI使用に関する具体的な相談事項への対応を進めます。これらを通じて、AIガバナンスの強化に努め、オムロンの提供する製品・サービスを通じた人権侵害の発生を防ぎます。

各国・地域に適した人権救済メカニズムの構築

オムロンの従業員（派遣社員を含む）に対しては、地域ごとにオムロングループ各社の従業員が利用できる内部通報窓口を設けています。この窓口は、差別・ハラスメント等の人権に関する懸念をはじめ、法令や社内ルールの違反および非倫理的な社内の行為について、社内の誰でも容易に通報したり、懸念事項に対して助言を求めたりすることができます。これらは各国の法令で禁止されていない限り匿名で行うことも可能です。

23年度における内部通報件数はグローバルで106件でした。オムロンでは、ある程度の通報件数があることが適正と考えています。

また、サプライチェーンにおいては、23年度より全エリアで仕入先様からの通報を受け付けており、仕入先様も上記窓口を利用し、不正の疑いのある行為の報告や助言を求めることができます。

報告された事案については、秘密保持を厳守し、通報者が通報したことにより不利益を受けないことを保証しています。また、通報内容については中立公正に事実確認を行い、適正な措置を行っています。内部通報制度の運用状況については、当社ウェブサイトにて公開しています。

加えて、オムロンは22年度に一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に正会員として加盟しました。JaCERはUNGPに準拠した非司法的な苦情処理プラットフォームである「対話救済プラットフォーム」を提供しており、オムロンは本プラットフォームを23年度より運用開始しています。この対話救済プラットフォームを通じて地域社会や顧客、直接取引関係のない2次以降の仕入先様も含めたあらゆるステークホルダーから苦情を受け付けます。

このように23年度までの取り組みで幅広いステークホルダーからの相談・苦情を受け付ける体制を拡充しました。今後は拡充した体制の運用強化を注力テーマとして、相談・苦情

モニタリングを進め、救済メカニズムの実効性を向上させていきます。

> 内部通報窓口の運用状況

人権教育

オムロンでは、誠実で公正な事業活動推進のため、毎年10月を企業倫理月間と定め、子会社を含む国内外の役員・従業員に対するトップメッセージ配信(14言語対応)、職場研修などを行っています。23年度の人権研修は、「ビジネスと人権」をテーマに、オムロン人権方針と国際基準に基づく人権課題の周知浸透を目的としたEラーニングでの自己学習と、「ビジネスのために人権対応が必要である」ことの認識を深めることを目的とした相互啓発ディスカッションなどを実施しました。グローバルで98.9%の従業員と構内委託業者が研修を受講し、人権尊重への理解を促進しました。また、人権尊重推進の取り組みをリードする管理責任者・啓発推進者向けには、「UNGP」、「RBA行動規範」を主

とする国際ガイドラインの理解浸透を目的とした研修を実施しました。さらに、取締役、監査役に「高まる人権尊重責任と取締役会に期待される役割」をテーマとした勉強会、および執行役員に「高まる人権への対応要請と事業への影響」をテーマとした勉強会を実施しました。

調達業務においては、オムロングループマネジメントポリシーの中に「法遵守はもとより、環境への配慮などを含めた統合的なサステナブル調達をグローバルに推進すること」を定めており、その中には強制労働防止の取り組みも含めています。その実現に向けた手順として「オムロングループ購買ルール」を設定し、事業部門の購買責任者や購買担当者への個別説明等を実施することにより、ルールの社内浸透を行っています。

また、仕入先においては、サステナブル調達の理解促進のために研修教材を作成し、Eラーニングの受講を推進しています。23年度は、グローバルで481社の仕入先に研修を受講していただきました。

図4 オムロンAI方針

オムロンAI方針(前文)
オムロンは、よりよい社会をつくるため、AIを正しく活用します。 AIは、推論や判断等の知的な機能を実現する技術です。オムロンは、AIの活用起因する事故や人権侵害等の重大な問題が発生するリスクに適正に対処するために、AIの活用に際して留意すべき内容を定めたAI方針を制定します。本方針は、オムロンが自ら開発するAIに加え、オムロンが利用するAIに対しても、適用されます。オムロンは、本方針の精査と改善に継続的に取り組みます。 オムロンは、人間性の尊重を最も重要な原則とした上で、国際的な人権基準や社会の規範に基づき適正な配慮を行いつつAIを活用し、社会課題の解決に挑戦し続けます。その実現に向け、AIの適正な取り扱いと、AIガバナンスへの取り組みについて、それぞれ定めます。
※ Webで全文公開しています > オムロンAI方針

図5 AIガバナンス委員会の概要

主な役割	参加部門
1. リスク要因の収集・分析 2. ガイドラインの策定と改定及び周知 3. 教育コンテンツの作成と啓発 4. AIを活用した業務や製品開発におけるリスクに対する相談対応 5. 企業倫理リスクマネジメント委員会との連携 6. グローバルガバナンス体制の確立 7. 各国関連法令への対応指針の明確化と必要な対応の準備	・ 技術・知財本部(事務局・技術・知財) ・ グローバルビジネスプロセス&IT革新本部(ITセキュリティ) ・ グローバルリスクマネジメント・法務本部(法令・機密情報保護・個人情報保護) ・ グローバルコーポレートコミュニケーション&エンゲージメント本部(社会受容性・人権) ・ 各ビジネスカンパニー(技術・知財・個人情報保護) ※ ()内は担当領域

GOVERNANCE

取締役会長インタビュー

オムロンの持続的成長に向け
取締役と執行陣が一丸となって
構造改革を完遂し、
必ずや再び成長軌道に戻し、
更なる企業価値向上を目指します



取締役会長
取締役会議長
社長指名諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長

山田 義仁

— 取締役会長ならびに取締役会議長に就任されてから1年が経ちました。この1年をどう総括されますか？

23年度、オムロンは、CEOとCFOをはじめビジネスカンパニー長（以下、BC長）の全員を新たに任命したフレッシュな執行体制でスタートしました。新執行チームは、JMDC社をグループ会社化し、データソリューションビジネスの確立を着実に進めるなど、SF2030ビジョンの実現に向けて力強く前進してくれています。その一方で、厳しい業績に至ったことについては、取締役会としても重く受け止めています。

私は、CEO時代、「変化対応力の強化」の向上に取り組んできました。しかし、今回のような急激な環境変化を乗り越えるだけの力が、オムロンにはまだ十分備わっていませんでした。取締役会においても、中国リスクの顕在化に代表される事業環境の変化を、あらかじめ早い段階で正確に察知するプロセスが不十分だったと認識しています。特に2回目の下方修正を回避できなかったことは、大きな反省です。取締役会として同じことを繰り返さないように、改善に向けた取り組みを23年度から進めています。

— 今回の反省を踏まえて、改善された取り組みの内容について教えてください。

具体的には、業績推移や事業環境の見通しにおいて、何らかの予兆を取締役会で感じた時点だけではなく、平時から社外取締役がBC長や本社機能部門長とフランクに議論する場として「オフサイト・ミーティング」と呼ぶ会議体を新設しました。オフサイト・ミーティングでは、取締役会にあげる前に素

案段階で議論したり、執行メンバーが運営上の課題について社外取締役からアドバイスをもらったりしています。社外取締役と執行メンバーの連携を深める場を取締役会以外に設定することで、経営チーム内の意思疎通と情報流通の頻度と密度が高まりました。今では、BC長や本社機能部門長から社外取締役に対して、自身が直面する変化や課題について積極的にアドバイスを求めるようになってきており、経営チーム内での風通しがさらによくなった印象です。

取締役会議長として最初の1年目に私が学んだことは、取締役会の議論だけが取締役会の実効性を高めるものではないということです。オフサイト・ミーティングでのフリーディスカッションなど、取締役会メンバーと執行メンバーがざっくばらんに本質的な議論を交わす機会を増やしたことで、取締役会の実効性が確実に高まってきたと手ごたえを感じています。

— 昨年の統合レポートで、「多様な視点でガバナンスを進化させていきます」と、抱負を語られました。実際に進化させたことを教えてください。

進化させたのは、コーポレート・ガバナンス（企業統治）委員会です。同委員会を「中長期的にコーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的」とした議論や審議を行う諮問機関として機能強化するために、委員会の構成を見直しました。従来は社外取締役と社外監査役だけで委員会を構成していましたが、23年度から、私を含む非執行の社内取締役2名を加えた構成としています。

その狙いは、取締役会の重要な責務であるコーポレート・ガバナンスを継続的に進化させることです。なぜなら、事業環境や社内事情に詳しい社内取締役の経験や情報と、社外取締役が持つ社外の視点を掛け合わせて議論することが、実効性の観点から有益だからです。ただし、あくまでもガバナンス機能の強化であることから、参加する社内取締役が非執行の立場であることが重要です。非執行の社内取締役が参画することで、現場の実態や事業の現実に即した深い議論が出来ます。

—— オムロンは、今回、思い切った構造改革に着手しました。取締役会ではどのような議論があったのでしょうか？

大切なことは、執行チームが、今回浮き彫りになった課題を、短期視点ではなく中長期的な課題として捉え、手を打ったことです。したがって、取締役会では、執行チームの決断に対し、株主の皆様を含む全てのステークホルダーを代表する立場から、中長期の視点でこの取り組みについて慎重に審議しました。NEXT2025では、「制御機器事業（IAB）の早急な立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」に取り組みます。具体的には、25年9月までの18か月間を全社で構造改革に集中する期間と定め、5つの経営施策に取り組んでいます。中でもIABについては、本社と事業部門が一体となって10のタスクフォースを走らせており、取締役会でもその進捗をモニタリングしています。

取締役会では、構造改革後の中長期的な成長戦略についても議論を始めています。NEXT2025の完遂に集中するために

中期経営計画は取り下げましたが、SF2030で掲げた旗は降ろしていません。そのビジョンを実現するために取り組むべきことは2つあります。ひとつは既存事業の再強化、もうひとつは新たなビジネスモデルの確立です。

既存事業の再強化は、すなわちIAB事業の立て直しです。現在、商品力や提案力の強化をつうじて、競争力の向上に取り組んでいます。また、エリアのポートフォリオについては、中国偏重からバランスよくグローバル全体で成長するために欧州、米州、アジア、日本の顧客拡大を目指しています。また、ヘルスケア事業では、アジアやインドでのチャネル拡大を通じたグローバルでの成長を目指します。

新たなビジネスモデルの確立においては、SF2030実現に向け、データを基軸とした「モノ＋サービス」へのビジネスモデルの転換にも取り組んでいます。そのひとつの成果がJMDC社をグループ会社にしたことです。オムロンの強みは、コア技術である「センシング＆コントロール+Think」を有したモノ（デバイス）です。各事業がこれまでそれぞれの領域で提供してきたモノを顧客起点でさらに強化しています。そして、このあらゆる領域でご利用いただくモノから得られるデータにJMDC社が持つ技術やソリューション開発のノウハウを加えることで、ヘルスケア領域に留まらない新たなデータソリューション事業の創出が可能になります。例えば、社会システム事業ではJMDC社との協業で、既に、今年度から、コンビニエンスストアや、小売・飲食業店舗の電力使用量、お客様の購買情報といったデータを活用し、省エネにつながるソリューション事業をはじめています。

以上、取締役会は、NEXT2025の推進はもちろんのこと、この将来の成長に向けた既存事業の再強化と新たなビジネスモデルの確立に向けて執行チームを後押ししていきます。

—— 最後に、ステークホルダーの皆様メッセージをお願いします。

辻永CEOが率いる新しい執行チームは、必ず構造改革を完遂させ、オムロンをV字回復に導いてくれると信じています。私たち取締役会は、株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーの代表として、その道筋をしっかりと監視・監督すると同時に、適切にリスクテイクし、執行チームのチャレンジをサポートしていきます。そして、私は、取締役会議長として引き続き取締役会の実効性を高め、オムロンの中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。

引き続き皆様のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

社外取締役座談会「新たな経営体制から1年 難局を開くガバナンスとは」



事業環境の変化を察知できなかった 取締役会の責任と反省

— 23年度に期初の計画を大きく下回る業績となったことについて、社外取締役の皆さんはどのように受け止めていますか？ 取締役会としての反省点や改善点について、意見を聞かせてください。

上釜：正直なところ、報告を受けた時は急激な悪化に驚きました。適切に指標を分析すれば、本来はもっと早く気づけたはずだったと大いに反省しています。このように状況変化への対応が遅れた要因について、取締役会でも、もっと先手を打って突き詰めた議論をすべきでした。

小林：いま振り返ると、偏ったポートフォリオに手を打ってこなかったことも大きな反省点です。今回の業績は中国の景気低迷が最大要因でしたが、中国への依存自体は以前から経営チームでも懸念されていました。その時点で方針変更を図る実行プランの作成を求める立場にありました。ポートフォリオの偏りは常に生じるものなので、複数のシナリオに基づいたリスク分析を徹底すべきでした。最悪の事態に備えたポートフォリオ構築という点において、現在のオムロンは弱いと言わざるを得ません。

鈴木：私も社外取締役就任時から中国依存の危険性を強調していましたが、具体的なアクションを起こすまで追及すべき

だったと反省しています。例えば北米などの事業を伸ばしておけばリスクを分散できたのですが、具体的な施策の議論まで進めてできませんでした。表面的な議論だけでは、結局は何も生み出せません。今回の下方修正は、そうした教訓を与えてくれました。

小林：ポートフォリオも、事業領域や地域など、多面的に分析していくべきでしょう。ビジネスに永遠は存在しません。一極集中にはリスクが潜んでいることを、改めて全員が念頭に置くべきだと強く再認識しました。

鈴木：下方修正が2度も生じたという点も検証すべきです。これは1度目の下方修正で、問題が見えていなかったことを示しています。経営において「見えていない」状況は極めて危険です。では、なぜ見えなかったのか。今回はサプライチェーンも関連していたので、ビジネスモデルやビジネスプロセスを再検証することも、新たな議題になるでしょう。一方で、困難な時期に、就任1年目の辻永社長が2000人もの人員削減に踏み切ったことは、評価すべきでしょう。もっと早く判断できたことが他にもあったかもしれませんが、動くべき時期を見極めるには、経験がもたらす「経営の勘」も必要です。執行チームには、今回の経験を通して、そうした力も身につけてほしいと思います。

新たな経営チームに変わり 深化したコミュニケーション

— そのような厳しい経営環境を経験している辻永社長が率いる現在の執行チームをどのように見えていますか。

上釜：以前から社内の風通しが良いところがオムロンの特徴ですが、それがさらに進んだと感じています。辻永さんは頻繁に現場へと足を運び、誰とでも分け隔てなく会話をしています。また、取締役会と執行サイドのコミュニケーションも良くなっています。とくに、定例の取締役会以外で経営チームがカジュアルに議論する新たな機会として23年度からスタートした「オフサイト・ミーティング」などを通じて、新たなビジネスカンパニー長（BC長）とは、この1年間でざくばらんに意見を交換できるようになりました。問題意識や議論すべきテーマの共有が、円滑になったと感じます。辻永さんの人柄が良い方向に表れ始めたと感じています。

小林：BC長の皆さんが抱えている課題は、ざくばらんに会話をの方が伝わってきます。特に、今後のビジネスモデルを構築するにあたっては、フレッシュな視点であるからこそ悩むことも多いでしょう。それを私たち社外取締役にストレートに伝えてもらえれば、助言や協力の方法も最適化できます。率直に課題意識を共有できる土壌ができたことは、大きな一歩です。

鈴木：制御機器事業（IAB）という主力事業の発展に寄与した辻永さんは、社長就任時にステークホルダーから大きな期待

を集めました。しかし就任後は2度にわたる業績見通しの下方修正という、非常に大きな困難に直面しました。問題はこの難局にどう対処するかですが、若い力を結集した新たな経営チームは、活発に意見を交わしています。「世代交代を行い、若い力でさらにオムロンを成長させたい」というのが23年度に新たな経営体制に移行した理由でしたので、懸命かつ冷静に次の一手を模索する経営チームの姿勢は、ポジティブに評価すべきでしょう。

取締役会の実効性をさらに高め 課題意識を社内外で共有

— 取締役会の議論においては、どのような変化が現れましたか。

上釜：いま振り返ると、従来の取締役会における執行サイドからの報告は、「問題は特にない」といった具合に、どこか形式的にまとまっていた気がします。現在は、テーマに対する提案の要望、報告に対する課題や悩んでいることを合わせて相談してもらえるので、良い意味で突っ込み合える雰囲気になっています。

小林：これまでもストレートな意見交換はありましたが、時には事前にパーフェクトな回答が用意されていたり、隙のないプレゼンテーションが行われたりと、本質が見えづらいと感じたことがありました。

鈴木：体制変更前の取締役会は、美しい編隊飛行のように、整然とした雰囲気がありました。今回、立石さんから山田さん

に取締役会議長が変わり、辻永さん、行本さん、富田さんが新たに取締役に就任されました。これだけ取締役会の顔ぶれが変化したのだから、かつての雰囲気が変わるのとは当然です。むしろ最初の1年は、辻永さんやBC長がゼロから自分のスタイルを築いていく時期で、今後の取締役会の進化に期待しています。社外取締役が率直な意見を言うことがより大事な局面である今、傾聴力に長けた辻永さんとのコミュニケーションは、いっそう加速すると考えます。

小林：コーポレート・ガバナンスの形は、社会や会社の変化に応じて変わっていくべきものです。現在のオムロンのガバナンス体制が優れているのは、社内取締役が内部の課題を忌憚なく報告し、社外取締役や監査役に新たな視点を与えてくれる点にあります。新任で非執行取締役である行本さんなどは、非常に鋭い質問を取締役会で投げかけてくれますが、こうした空気は他社と比べても特徴的で、それにより社外の私たちは内部事情を把握した上で、独立した立場として意見や質問を受け



ことができます。社内外の人間が役割を補完できる、有効な体制といえるでしょう。

コーポレート・ガバナンス委員会のさらなる進化で中長期的な会社像の議論がスタート

— 取締役会が大きく変わる中で、23年度には「コーポレート・ガバナンス委員会」の構成も変更されています。どのような意図があったのでしょうか。

上釜：コーポレート・ガバナンス委員会は、ガバナンスの継続的な充実と、経営の透明性・公正性を高める施策について、中長期的な視点で議論する機関です。23年度には、非執行の社内取締役を新たに加入させました。世の中の変化や今後の事業ビジョンを捉えながら、将来のガバナンスに対する議論を強化させるという狙いが、根底にあります。



小林：それまでのコーポレート・ガバナンス委員会は、社外取締役・監査役による取締役会の実効性評価が主な役割でした。しかし将来的なガバナンスの議論に委員会の機能をシフトさせるためには、社内の実情や事業の変化を把握した人材も必要です。非執行の社内取締役を入れるのは、自然の流れだったといえるでしょう。

> 2024年度諮問委員会等の構成

鈴木：社外取締役に就任した当時、私はオムロンに“ガバナンスの先進カンパニー”というイメージを抱いていました。しかし部分的には、何年間も役割や取り組みが変わっていない機能も存在し、その一つがコーポレート・ガバナンス委員会でした。社外監査役から「実効性評価を定期的に行うだけでは不十分であり、見直すべき」という指摘が入ったことがきっかけですが、オムロン自体がガバナンスの仕組みを再構築するフェーズに突入したのだと感じました。

— コーポレート・ガバナンス委員会では、どのような議論が行われていますか。

上釜：最近活発に議論されているのが、全方位的に100点満点をとるような、従来型のオムロンのガバナンスの見直しです。例えば、企業価値が上がるのであれば、領域ごとに多少の落差があっても100点満点には見えなくても、オムロンが持つユニークな強みの部分を活かしたガバナンスのあり方を追求していくべきだという意見が、委員会の中で上がりました。なぜならば、オムロンならではの強みを生かせる取り組みにフォーカスしていかなければ、リソースも不足するからです。

鈴木：企業理念経営やROIC経営など、オムロンが掲げた先進的な取り組みも、時代に応じて見直し進化させるべき時期に差し掛かっています。仮にガバナンスが100点であっても、23年度、収益が落ち込んだのは事実です。ガバナンスも含む経営手法全般を、世の中の激変に合わせてアップデートしていかなければなりません。

小林：“コーポレートガバナンス・コード対応を満点にするためのガバナンス”から脱却する時でしょう。収益性や成長性をより高めるのが、本来のコーポレート・ガバナンスのあるべき姿。私たち自身もそのことに、改めて気づけました。こうした姿勢は、ガバナンスの先進カンパニーとして、世の中全体にも投げかけるべきかもしれません。

NEXT2025を完遂し、企業価値向上のサイクルを再構築する

— 進化したガバナンス体制の下で、進行中の構造改革の完遂と中長期的な成長に向けた挑戦の両立に挑むこととなります。取締役会としてどのように課題に対応すべきか。今後の方針を教えてください。

上釜：まずはIABのV字回復に向けた過程を取締役会がしっかりとウォッチすることが最優先です。適切なKPIを設定し、商品・エリアポートフォリオなどを社外取締役も随時モニタリングできるような環境を整えていきます。もちろんチェックするだけでは不十分で、業績が回復しない際には厳しく改善を求めなければなりません。一度離れた顧客は簡単には戻りません

ので、改めて中国、北米、欧州、日本国内、新規開拓の各事業を精緻に分析し、伸び代のある地域を見定めていかなければなりません。それぞれにリスクと機会があるからこそ、私たちもモニタリングを強化したいと考えています。

鈴木：ポートフォリオの最適化は、構造改革プログラム「NEXT 2025」の大きな柱です。加えて、人員数・能力の最適化にもアプローチする必要があります。

上釜：特に、人員削減を行った後の組織能力の最適化は、急務になるでしょう。AI活用による生産性の向上、効率的な人財確保が必要です。重要なのは人数ではなく、本当に必要なスキルを持つ人財を中途採用するようなスキームではないでしょうか。

小林：組織能力の最適化という目的が明確であれば、今回の全社的な構造改革も有効に働くはずで。例えば、事業構造を変革する中で、デジタルを筆頭にこれまでなかったスキルを獲得するとしましょう。極端な話ですが、今回の構造改革が、そうした人財を育成したり外部から採用したりする余力を保つために人員構成や全体人数を調整したのであれば、納得できます。新たな人財を活用し、事業を育むために、組織の方が変わっていく。そうした巨視的なプランがあってはじめて、構造改革は意味をなすのです。今後重要になるのは、外部から入った人財の能力をフルで活用し、企業価値の向上につなげる組織風土だと考えています。

—— 構造改革の先を見据えた成長ストーリーを描く上で、ポイントになる観点はどこにあるのでしょうか。

上釜：改革が完遂された先に、どのような効果が現れ、次どのような成長の道が開かれるか。今の段階から、執行チームが、そこを見極めていることがポイントです。そこを見誤ると、構造改革が終わった時になって、進んできた道が間違っていたという事態に陥ってしまいます。それを避けるためにも、最初はぼんやりとした筋道であっても、構造改革のステップが進むにつれて、だんだんと見通しがクリアになっていく、という成長ストーリーが大事になるでしょう。

小林：一つの山に対し、頂上まで登り切る野望がなければ、道は開けません。でも実際に歩き始めたら、道が土砂崩れで塞がっていることもある。その時は柔軟に方針転換をすればよいのですが、頂上自体を見失うと、次に進めないものです。構造改革を終えた時に、オムロンはどのような企業であるべきか。そこを経営チームが共有できていることがポイントになりますね。

鈴木：課題と進むべき道を共有した上で、それをやり切る実行力も必要です。辻永さんも就任当初から「オムロンの成長には実行力のさらなる向上が必要だ」と力説していました。IABを指揮するカンパニー長の山西さんも、顧客起点で再スタートする方針を示しています。進む道を示すと同時に、それを確実にやりきる実行力を強化することがポイントになると思います。

JMDC社との協働による データソリューションビジネスが 持続的な成長を可能とする

—— JMDC社とのパートナーシップを機に、オムロンはデータソリューションビジネスへの変革に舵を切っています。構造改革の先を見据えた新たな事業価値創出に対し、考えをお聞かせください。

小林：執行サイドのリスクテイクを後押しするのは、社外取締役の大きな責務です。ただしそのリスクは、マネージできるものに限ります。執行サイドがどのようなストーリーの上で、リスクを取ろうとしているのかを、私たちは深掘りしなければなりません。市場の動向や地政学的リスクなど、前提となるストーリー自体を見誤れば、結果も当然間違えますし、取るべきではないリスクを抱える可能性も生じます。客観的な視野によるストーリー自体の妥当性は、社外の人間である私たちが検証すべきでしょう。





上釜：JMDC社と進める「モノ」から「コト(モノ+サービス)」へのトランスフォーメーションは、さまざまな業界で模索されてきましたが、必ずしも成功したケースばかりではありません。なぜならば、そこでは強固な顧客資産や事業基盤が必要になるからです。オムロンとJMDC社が各々のノウハウを活かし、データ活用による価値創造に挑むという点においては、他社よりもスピーディーな転換が可能だと考えています。ヘルスケア事業、社会システム事業が蓄積してきた膨大な現場データは、新たな事業でも力を発揮するはずですが、ただし利益が出るまでには時間も要するので、社外取締役としては随時チェックする必要があります。

鈴木：データを本業とするJMDC社でさえ、データ収集と加工はできても、ソリューションとしての事業化/収益化には苦労しているのが実態です。その難しい分野にオムロンも取り組むわけですから、成長に時間がかかるのは当然で、着実に事業を進める覚悟と実行力が必要になります。

— JMDC社をグループに加えた、新たなオムロンの展開と将来に対する期待をお聞かせください。

上釜：JMDC社のベンチャー精神は、オムロンに良い影響を与えてくれています。両社の文化の違いを生かし、むしろオムロンがJMDC社から学ぶような環境づくりをしていくのも、面白いかもしれません。

鈴木：そうした相乗効果は、正反対のものがぶつかるときに生まれます。今の延長線上では大きくは変わらないため、オムロン文化の変革が必要です。カルチャーが変われば、成長の可能性は一気に広がると思います。

上釜：データ活用のマインドは、無駄の削減をはじめ、社内にも必須なのでしょう。例えば、海外の事業は、都度日本から人財を派遣し、ゼロから動かすようなスピード感で展開していると、現地の競合に勝てません。データベースを活用して、遠隔からでもスピーディーにビジネスを進めるようなモデルは、欧米においてもニーズがあるはずです。

小林：例えば、「DXによるデータドリブンの企業運営」が中期経営計画(SF 1st Stage)では掲げられていますが、データソリューション事業を担う本部長の石原さんが、今のうちから社内の先頭に立ちアクションを起こせるようになれば、グループ全体の動きも加速するのではないのでしょうか。データは持っていても使わなければ意味がありません。社内に存在するさまざまなデータを、グループ内の誰もが活用できる環境を整えるべきです。JMDC社のリソー

スを活用できる石原さんのチームに、その先陣を切ってほしいですね。

鈴木：石原さんが組織した新しいチームが動きやすくなるようにトップの辻永さんがメッセージを出すのも大切です。目の前の構造改革の完遂と、その先にある中長期の成長を見据えたビジネスモデルの変革。トップとしてのメッセージ発信に偏りが生じないように、バランスを取らなければなりません。

小林：時間軸の問題ですね。直近の注力課題はIABの再強化と収益・成長基盤の再構築ですが、10年後のオムロンの企業価値向上には、JMDC社の力が欠かせない。そのようなメッセージが求められます。そして最終的に重要なのは、優先順位です。目先のタスクは膨大である一方、リソースには限りがあるので、思考・行動パターンを変えなければなりません。従来の思考のまま動けば必ず無駄が生じます。取締役会資料の簡素化のように、小さなことでもムリ・ムダを削ぎ落として



いく。そんな発想を、一人一人が持つべきフェーズです。そのようにカルチャー改革が進めば、新たな価値も創造できるでしょう。

上釜：JMDC社との協業については、その将来の可能性に対する資本市場からの理解を正しく深めていくことが大切です。IR活動も強化したいですね。JMDC社をグループに迎えたことによる新たなオムロンの企業価値が投資家に適正に評価されれば、私たちも、安心してリスクテイクができるはずです。

小林：そうすれば、オムロンの株価にもプラスの効果が現れますよね。最近では、ヘルステック業界におけるJMDC社の優位性を報じるメディア報道なども、徐々に目にするようになりました。このポジティブな風向きに合わせ、もっと積極的にIR活動を展開して欲しいと思います。

上釜：双方とも独立した上場企業であることは留意すべきですが、経験豊富なオムロンとJMDC社のIRチームが連携するのも有効だと思います。取締役会でも情報共有を強化してほしいです。

困難な時代、リーダーに必要なのは 傾聴力と牽引力

—— 辻永社長のリーダーシップについて、今後どのような力が求められると考えますか。

上釜：辻永さんの良いところは、色んな人の話をよく聞くこと。今回も「顧客起点」を掲げて率先垂範しています。社員とのコミュニケーションにも十分に注力されています。誰かを間に挟まずに、社長自ら足を運ぶからこそ、シビアで率直な意見を直接聞けることを辻永さんは分かっておられます。これからも実直にオムロンに足りない部分を直接ヒアリングし、経営に活かしていく姿勢を貫いてほしいです。

小林：社内外の幅広いステークホルダーと対話を重ねる中で、辻永さんはCEOとしての力量を高め、ビジネスの核を熟考しながら、それを周囲に伝えようとしています。これが他者の意見を取り入れる辻永さんだからこそ、発揮できる力だと思います。

鈴木：私は、辻永さんがオムロン全体を強い会社、高収益体質に変革してくれることを期待しています。辻永さんは、「創業時のベンチャースピリットを取り戻す」と繰り返し言っていますが、これからのオムロンには野武士のような強い心構えも必要だと感じます。利益の最大化に向けて、攻めの姿勢を強くして頂きたいです。辻永さんにはIAB時代に培ったリーダーシップが備わっているので、その部分でもさらに力を発揮してくれることを期待しています。



監査役座談会「逆風の中でこそ強靱化させる“監査3.0”」



情報収集力により本質的課題を探り 企業価値向上に貢献する常勤監査役

— 今回は社外監査役に加え、常勤監査役の2名も交えた対談となります。オムロンの常勤監査役について、改めて役割を教えてください。

玉置：コーポレートガバナンス・コードには、「社外監査役に由来する強固な独立性と、常勤監査役が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせる実効性を高めるべきである」という旨の規定があります。私たちオムロンの常勤監査役は、常にこの言葉を念頭に置いてきました。社内の情報を収集し、社外監査役と共有して、ガバナンスの実効性を高めるのが、常勤監査役の重要な役割です。社外監査役の二人によって行われた昨年度の対談では、独立性の発揮を主軸に議論されましたが、今回は常勤監査役の立ち回りも含め、オムロンにおける監査役監査の全体像をお伝えしたいと考えています。

細井：我々監査役4人は、持続的な成長を実現することで、企業価値を高めるために常に努力しています。しかし監査活動は、私たち4人や監査役スタッフの力だけでは成り立ちません。監査役会の活動を透明かつ効果的に社外の皆さまに伝え、様々なご意見を取り入れることで、より質の高い監査活動を展開していきたいと考えています。

— オムロンの監査役会では、どのような形で議論が交わされているのでしょうか。

細井：監査役会では、社外監査役の独立性にあたる“外の目”と、常勤監査役の情報収集力にあたる“内の目”。これを足し算ではなく、掛け算で相乗効果を出し、成果を生み出すことを目指しています。私たちはそれぞれ異なるバックグラウンドを持ちながらも、共通の目的である企業価値の維持向上に向けて協力し合い、一丸となって活動しています。限られた時間の中で知恵を絞り出すためには、お互いが同じ方向を向いて進むことが重要です。このように私たちはそれぞれの視点を組み合わせ、確固たる軸を持ちながら活動しています。

國廣：日本で他の企業を見渡すと、常勤監査役は取締役会では能動的に発言しない傾向が強いと感じます。一方、オムロンでは常勤監査役も積極的に意見を述べますが、これは特徴的といえるでしょう。また、監査役会でも毎回「フリーディスカッション」の時間を設けています。その目的は、テーマを限定せず、徹底的に議論を重ねること。議題になるのは、明確な答えのない経営課題です。課題を提起するのは主に常勤監査役で、監査役会でも共有された課題意識は社外監査役が取締役会でも共有します。この循環には、徹底した情報収集力が欠かせません。社外監査役は会社にいる時間と得られる情報が限られているため、常勤監査役の問題発見力が不可欠の前提になっています。

企業価値向上に向けた「監査3.0」への進化

— 前回の対談では、「監査3.0」をリードすることが、監査役会の立場だという話がありました。現在「監査3.0」は、どのような形で機能しているのでしょうか。

國廣：オムロンでは「監査役行動原則[※]」を、監査役会が自ら定めています。筆頭項目で掲げているのが、「準拠性・不備指摘（監査1.0）にとどまらず、リスクベース・内部統制での意見（監査2.0）、経営課題への助言（監査3.0）を積極的に行うことで、企業価値向上に貢献する」。つまり、事業がしっかりと発展し、企業価値が高まるかについて、監査役会も問題提起をする姿勢です。日本の多くの企業では、「監査役は経営に口を出さない」という暗黙の自己規制が働きがちですが、オムロンは逆に、監査役にも意見を期待されます。取締役から「経営課題に対し、もっと突っ込んだ意見を出してほしい」という声があがるなど、単なる不備指摘にとどまらない積極的な姿勢が求められる点が、当社のユニークなところですよ。

※監査役行動原則について、詳しくは当社HPをご覧ください。

＜ コーポレート・ガバナンス体制 ＞

玉置：ただし「監査3.0」で誤解してはならないのは、1.0→2.0→3.0と進化した結果、監査3.0だけではなく、常に3つの監査領域に取り組むということです。私たちは1.0～3.0の領域すべてをカバーしています。一言で表すならば、「監査1.0」は、不備指摘や問題発見という、起きてしまったことを後から見つけるのが目的。いわゆる適法性監査です。そこにとどまらず、例えば他の部署でも同じ問題が起きている可能

性など、再発の防止、リスクの発見に努めるのが「監査2.0」。しかしその問題の背景に、たとえば人員や予算の不足といった根本的な経営課題が潜んでいる場合があるかもしれません。そこに踏み込むのが「監査3.0」です。監査1.0、2.0と一体であるからこそ、経営チームにもはっきりと意見を述べられるのです。

國廣：監査役と取締役との違いがあるとすれば、それは課題に対する向き合い方なのでしょう。取締役が事業推進を責務としているのに対し、監査役は、その事業推進の課題が何かを見つめなければなりません。オムロンが企業価値を高める上で、監査役として何ができるのか。最適解を追求・提示し、課題発見に向き合うのが使命です。もちろん、監査1.0も2.0も手を緩めてはなりません。

玉置：逆にいえば、監査3.0を意識し、たとえば現場のリソースといった経営課題を吟味するからこそ、経営にとって、不備指摘やリスクの意味もはっきりすると考えられます。リソース不足が不備やリスクの原因であれば、それを抜きに再発防止に取り組んでも、しばらくすると、また同様のことが起きるでしょう。監査1.0～3.0がセットになり、初めて本質的なガバナンスが機能すると思います。

— 「監査3.0」における現時点での進捗について、どのように評価されますか。

細井：監査3.0における現時点での進捗は、山登りで例えるならば、3合目というところでしょう。まだ評価すべき段階では

ないですが、着実に活動は進展しています。監査3.0は、企業の健康状態を見、病気になる前に予防したり、体質強化したりすることを目的としています。23年度の当社の業績は厳しいものでしたが、監査役として健康状態を議論する中で、2つの課題を導き出しました。1つは構造改革に伴う新たな施策を確実に定着させる基盤作り、もう1つは、長年にわたり伝承してきたオムロンの企業文化の変革です。これらの課題に取り組むため、監査役会は23年より経営チームと連携し改革を後押ししています。監査3.0活動を前進させられたという意味では、大きな一歩だと評価しています。

國廣：経営課題の炙り出しという観点では、他社から学ぶことも必要です。ガバナンスの形は1つではなく、多様性が求められるようになっていきます。オムロンに欠けている点を客観的に把握することも、監査役の重要な役割です。



細井：監査3.0の進化に向け、他社からの学びが不可欠だと感じています。23年度、我々は8社の企業のトップや監査役と積極的に意見交換を行いました。その結果、様々な視点やアイデアを得ることができ、我々自身の強みや課題を再認識する貴重な機会となりました。これからもさらなる進化を遂げるために、他社の事例から学び、新たな展望を見据えていきたいと思っています。

玉置：当社の「監査役行動原則」には、「常に信頼される存在となるよう自己研鑽に努める」という記載があります。こうした姿勢を具体化するためには、他社に学ぶことは欠かせませんね。

細井：今後も、私たち監査役会としては、“虫の目”だけではなく“鳥の目”、“表層”だけではなく“深層”をしっかり掴み、経営課題を炙り出し、課題解決に向け監査3.0の進化に努力を重ねていきます。

大規模な組織のガバナンスで不可欠なのは 分担型のリスク管理と認識の共有

— 2024年6月に社外監査役に就任した三浦さんにとって、オムロンの監査、ガバナンス体制はどのように映りましたか。

三浦：率直に、ここまで勇猛に立ち回る監査役は、余り類を見ないと感じています。一般に監査役の責務の性格上、企業価値向上への貢献を自問自答すること自体大きなチャレンジです。多くの企業においては、基本的ミッションである業務のコンプ

ライアンス状況や内部統制システムの有効性を評価するだけでも、実は容易ではありません。従って、内部監査室や会計監査人などとの連携と協力を得ながら、3～5人の監査役が国内外のグループ会社を含む大規模な企業集団の状況を把握する責任を負います。加えて当社では、リスクマネジメント・プロセスの評価から、更に経営課題の解決提言へと踏み込もうとしている。経営陣が監査役に意見を求めるのに対し、監査役がそれに応えようとする風土は、ガバナンス体制として高い水準にあると思います。

國廣：経営課題のような根本的議題は、ある意味でどのような話をしても行き着く領域。そこを社外監査役のみならず、常勤監査役も事実に基づき問題提起する構造になっているのは強みです。“発言しやすい”という単純な空気感を越えた、認識の共有という点が一歩進んでいるのではないのでしょうか。

三浦：そうですね。確かに経営というのは、唯一の正解があるようでない世界です。未来に向けた選択肢も常に複数あり、経営者は迷いの中から、最後は信念を持って一つの道を選ばなければなりません。その際に、執行サイドと少し距離を置いた視点で客観的に助言できるのが、監査役かもしれません。会社組織を現業部門、本社管理部門、内部監査部門に分け、各々の立場でモニタリングを分業する「3ラインモデル」という考えがありますが、監査役は第3線からではなく、全体を俯瞰して経営に提言する立場にあります。実際に、執行部門が適切に経営意思決定するには、「社会ニーズに適合しているか」「ステークホルダーの期待に即しているか」といったマクロな視点も重要です。

その役割を監査役が社外取締役と連携して果たしている点で、オムロンのガバナンスは先進的といえるでしょう。

“攻め”と“守り”の垣根を越え 取締役と監査役が連携するのが理想

— 社外監査役については、ガバナンス体制の中でどのように機能しているのでしょうか。オムロンにおける特徴を聞かせてください。

國廣：オムロンの取締役会ではガバナンスは企業価値を高めるための機能という認識が共有されていて、社外取締役と社外監査役の連携は非常に強いといえるでしょう。「コーポレート・ガバナンス委員会」も、両者が構成員となっており、緊密な情報交換やディスカッションが行われています。社外取締役の任務であるモニタリングは、監査役とも重なる部分が多いと思います。私個人としては自分が社外取締役なのか、社外監査役なのかで区別することなく活動しています。取締役会やコーポレート・ガバナンス委員会では、皆が「自分は取締役だから、監査役だから」といった役割の自己規制をせずに発言しています。会社法の条文から見れば違いはありますが、実際には切り口やバックグラウンドが異なるだけ。企業価値向上のために、社外取締役も社外監査役もできる限り多くの知恵を出し合うとする姿勢が、オムロンの特徴だといえます。

三浦：その点は、とても強く実感しますね。一般論的にいえば、ガバナンスの内、“守り”を監査役が、“攻め”を社外取締役が担うというのが分かり易い理解ではあります。しかしなが

ら、例えば、巨額なM&A事案があった場合には、社外取締役が慎重論を採ることもあります。また、成長事業に必要な多額の設備投資を監査役が支持することもあるとすれば、どちらの立場でも“守り”と“攻め”の両面を意識するのが、健全なガバナンス体制かと思います。当社はそれが自然に実践されている好事例だと思います。

國廣：特に有事対応のような局面では、両者の境界を超えた対応が必要になりますね。リスクをマネージする上では、「監査役に任せていれば大丈夫」では成り立たないわけです。

玉置：“守り”と“攻め”の議論はガバナンスの頻出テーマですが、サッカーに例えるとわかりやすいです。得点を入れる（企業価値を高める）局面では、多くの場合フォワードが攻めますが、時にはディフェンスがシュートすることもある。逆に攻められた（企業価値を守る）局面では、フォワードだって守りに参加しなければならない。「自分はディフェンスだから攻めません」では、強いチームにはなれないわけです。

三浦：コーポレートガバナンス・コードが公表された当初、当局の狙いは、近年の日本企業における“守り”偏重の風潮を転じて、健全なリスクテイクによる“攻め”の経営を促す「日本再興戦略」にあったとされています。それは、大きく成長した大企業の多くが、過去の成功体験に囚われ、時代の変化に対応したビジネスモデルの変革に立ち遅れ、国際競争力が低下しているという危機感から、“攻め”の姿勢が強調されたのでしょうか。しかしながら、同時期に企業の不祥事が相次ぐなどの社会間

題もあり、現在、多くの企業で「ガバナンス」を内部統制と同義にとらえていて、「攻めのガバナンス」の議論が余り進んでいないことが危惧されます。

業績悪化を繰り返さないためには 優等生ではなく、ワイルドな姿勢が必要

—— 23年度は2度にわたる業績の下方修正がありました。監査役として振り返り、どのような点に課題があったか、認識を聞かせてください。

細井：市場と自社の変化を捉え、早期に手を打てなかった点について、監査役会としても反省があります。私は過去を調べる中で、下方修正が行われた際に、予兆に機敏に対応できていないことがあったことを知りました。この点において、過去の教訓を学びとすることができていませんでした。今後は、先手の対応を実現するために、より迅速かつ確かな情報収集・分析を行い、リスクを早期に把握し、適切な施策をどう打っていくのか、現在議論を重ねているところです。

玉置：フリーディスカッションで話し合っているのは、「実際に何ができたか」です。今回のことを後世に伝えるのも、監査役を務め。私たちが語り部となれるよう分析していかなければなりません。現時点では明確な答えが出ていませんが、忌憚なく意見を交わすことで、複数の仮説が現れ始めています。

國廣：仮説を議論している中で、オムロンの弱さが今回につながったと考えています。つまり、“全方位的に100点満点のガバ

ナンス”を意識するあまり、きれいに见せるプレゼンや報告になり、結果的に潜在する課題が見えにくくなってしまっていたのではないかと。時代は大きく変わっています。困難な事業環境の中で収益を上げるためには、真面目な優等生ではなく、多少粗削りでもワイルドでアグレッシブな姿勢が不可欠です。ハングリー精神を持ち、競争の本質を見据えながら、徹底した議論を交わさなければ、同じ過ちを繰り返してしまうのではないのでしょうか。

JMDCのベンチャー精神が 硬化したオムロンの体質を変えていく

—— JMDC社の子会社化も、昨年度の重大なトピックです。現時点での評価を聞かせてください。

玉置：JMDCは、急成長を遂げている会社です。「監査3.0」の観点から見ても、私たちが学ぶべきことは多いでしょう。一方、株式取得をしているオムロンにとっては、投資家、ステークホルダーに対する責任を持ち、しっかりとリスクを捉える姿勢



が必要で、それは「監査2.0」の領域にあたります。私は、たとえばJMDCが上場した以降の有価証券報告書を熟読するなどしながら、自分なりに同社の分析も試みています。同社をしっかりと理解して課題の把握に努めていきたいと考えています。

國廣：オムロンもかつてはベンチャー企業でしたが、いつの間にか品の良い大企業に変わっています。長年積み重ねられた文化は、内側からはなかなか変えられません。ベンチャー精神を持つJMDCが、オムロンの企業風土にどのような化学反応を及ぼすのか。大いに期待したい点です。JMDCが起爆剤となるためには、「リトルオムロン」に収まってはならないはず。“出島”のような異文化の発信地として、独自性を発揮してほしいです。

細井：オムロンとJMDCは、それぞれの独自性を生かしつつ、融合性を持って連携することが重要です。両社が持つ独自の強みを最大限に生かし、相互補完しながら協力関係を築くことが企業価値向上につながると思います。我々はJMDCの取締役監査等委員と連携し、議論を深めることで両社のもつポテンシャルを最大限に引き出し、持続可能な成長を実現するための基盤を築いていくことに貢献していきたいと考えます。

三浦：企業文化の変容は重要です。それをもう一段階進化させることができれば、ビジネスモデルの変革をもたらすことができるでしょう。「モノ（製品）売り」から「モノ＋コト（サービス）売り」へのトランスフォーメーションは、JMDCグループとの連携における重要な目的です。製品を売るだけでなく、顧

客のニーズに合わせたソリューションを提供するというデータ営業のスタイルは、当社のデータソリューションビジネスにとどまらず、制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業にも活かせ、JMDCとのシナジーが最大限発揮されると思います。事業買収の成果は、そうした本質的なシナジーによって測られるものだと考えています。

國廣：「モノ」から「モノ＋サービス」へのトランスフォーメーションの成功は、企業風土の変革にも還元されるかもしれません。事業と組織が相互に好影響をもたらすような、新たな循環の創出が、次なるステップであるべきです。

構造改革プログラムのモニタリングは“現在視点”と“未来視点”の二軸でアプローチすべき

—— 現在オムロンでは構造改革プログラム「NEXT2025」が進められている一方、中長期的な成長も両立させなければなりません。こうした状況の中で、監査役はどのように企業価値向上に貢献すべきか、お考えをお聞かせください。

細井：監査役が企業価値向上に貢献するためには、構造改革だけでなく、中長期的な成長を両立させる視点からもアプローチする必要があります。今年度の監査役会重点テーマの一つが、構造改革の進捗確認です。そこでは、施策内容に抜け漏れがないか、定着するかを確認する“現在視点”と、中長期的にどのような成果が表れるかを確認する“未来視点”という、二つの視点からアプローチしていきます。構造改革プログラムでは、短期的な成果をウォッチするだけでなく、中長期にわたるテーマ

も、しっかりとフォローしていくべきです。さらに2026年からは、「SF2030」の中期経営計画も走り出します。未来を見据え、リスクを適切に評価しながら企業価値の最大化に向けた戦略の構築に貢献していくことが監査役の重要な役割となります。

國廣：ポイントは、どのようにモニタリングすべきかですね。中長期的なモニタリングは監査役会だけでは不十分で、社外取締役を巻き込みながら、幅広い視点で執行サイドを見つめるべきです。フォワードとディフェンスが連携し、多様な考えからガバナンスを最適化しなければなりません。

玉置：結局のところ、「100点満点のガバナンス」から脱却し、注力課題を選択しながら、柔軟な発想を駆使すべきなのでしょう。オムロンの企業風土は真面目ですが、創業者の立石一真氏は、成算が7割あれば実行すべきという「七：三の原理」を提唱していました。100点にしてから動くのではなく、70点で走り出し、経過の中で30点の部分を潰していく。オムロンのそうし



た精神にも立ち返りながら、もう一度チャレンジングな姿勢を取り戻すべきです。

SF2030に向け企業文化を変える上で キーワードになるのは“やめる”こと

— 構造改革を経たSF2030実現に向け、監査役会はどのように進化していくべきでしょうか。未来への展望をお聞かせください。

三浦：日本では一般に、大きく成長した企業ほど、社会の期待に応えるためのプレッシャーが大きくなり、失敗を避ける守りの経営姿勢に陥りがちです。もちろん、致命的な失敗はあってはなりませんが、大きな成功にはリスクが伴うのも事実です。多少の失敗は走りながら修正すべきであり、前向きなリスクは敢えて取る企業文化こそが、今後の強い武器になるはず。業績低迷に直面する現在は、苦しいシーンが続きますが、この時期を大切に、体質を変えるチャンスにし

たいものです。そのためには、新たな一歩の後押しができるように、監査役会も進化すべきだと思います。

國廣：難局は変化のチャンスですね。キーワードは“やめる”かもしれません。「100点満点のガバナンス」をやめることを筆頭に、過剰、重複、無駄なものを捨て去り、焦点を絞っていく。困難に直面した企業が生まれ変わるケースは、私も数多く見てきました。オムロンにとっては、今回こそがチャンスです。

玉置：「100点満点のガバナンス」から脱却するためには、監査役会もきれいで建前の会議をしてはなりません。よりユニークで、既存のイメージに縛られない新しいガバナンスモデルを監査役会でも追求し、世の中に提示していくことを目指します。

細井：10年後の監査役会が現在を振り返った時、後悔のないように、私たち監査役会は常に進化し続けることを心

がけています。ベンチャー精神を持ち、AI活用や他社との連携を積極的に取り入れながら、一歩進んだ“監査4.0”の未来を築いていきます。未来型の監査チームとして、常に挑戦し変化に対応していくことで、より価値ある監査を提供していきたいと考えています。

— 三浦さんにとっては、社外監査役として最初の1年がスタートしたばかりですが、あらためて今後の抱負をお願いします。

三浦：2024年6月に社外監査役に就任し、監査役会に参加して間もないですが、既にこれまでの監査役の皆さんが作り上げたオムロン監査役会精神が身にしみ込みつつあります。当面の課題は、業績悪化の要因分析と回復へのシナリオ作り、そして次なる成長に向けての企業風土の改革です。社外監査役としての“外の目”を活かしつつも、常勤監査役や取締役の皆さんの“内の目”としっかり連携し、オムロンの企業価値向上に貢献したいと思っています。



取締役・監査役の選任方針

- ・取締役・監査役・執行役員は、経営ビジョンを実現するために必要な経験・専門知識・知見を備える多様な人材で構成するとともに、ジェンダー、国籍、国際性、年代等の区別なく多様性を確保します。
- ・人事諮問委員会は、グローバルでの成長、競争力強化、著しいビジネス環境の変化に迅速に対応するために、取締役・監査役・執行役員の多様性(経験・専門知識・知見・ジェンダー・国籍・国際性・年代)を確保します。
- ・取締役・監査役に関わる経営ビジョンを実現するために必要な経験・専門知識・知見は、スキルマトリックスで開示します。

〔社外取締役の登用基準〕

当社の監督機能上の最重要事項である社長の選任等に特化した社長指名諮問委員会には社外取締役が深く関与しており、透明性・客観性の高い社長CEOの選任体制を確立するために、社外取締役は経営者経験もしくはそれに準ずる経験があることとしています。

〔社外監査役の登用基準〕

監査役としての必要な見識、高い倫理観、公正さ、誠実さを有し、また、法律、財務および会計、経営等の専門的知見を有することとしています。

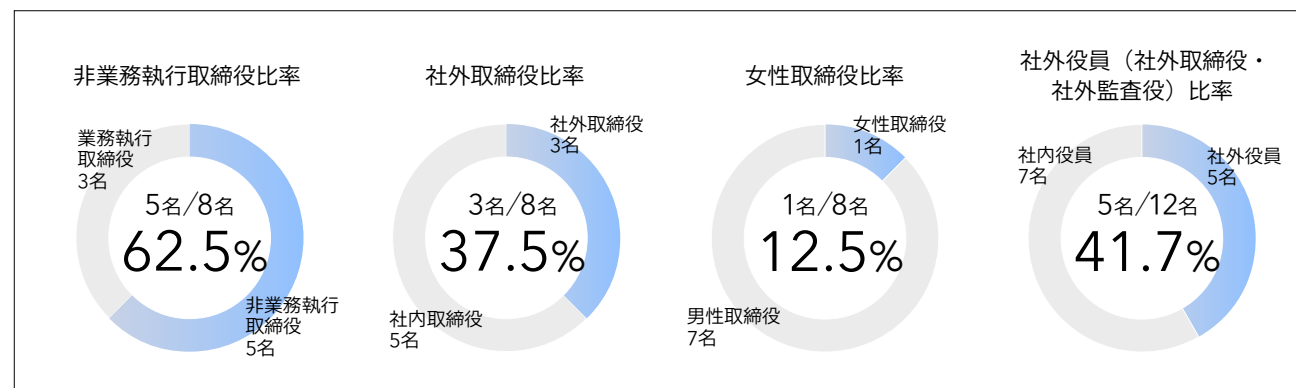
2024年度諮問委員会などの構成

地位	氏名	社長指名諮問委員会	人事諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
取締役会長	山田 義仁	□			○
代表取締役	辻永 順太				
代表取締役	宮田 喜一郎			□	
取締役	富田 雅彦		□		
取締役	行本 閑人	○	○	○	□
社外取締役	上釜 健宏 ◆	◎	□	□	◎
社外取締役	小林 いずみ ◆	□	◎	□	□
社外取締役	鈴木 善久 ◆	□	□	◎	□
常勤監査役	玉置 秀司				
常勤監査役	細井 俊夫				
社外監査役	國廣 正 ◆				□
社外監査役	三浦 洋 ◆				□

注：◎委員長 ○副委員長 □委員 ◆独立役員

※2023年9月、コーポレート・ガバナンス委員会の構成を社外取締役、社外監査役、非業務執行社内取締役に変更しました。

取締役会の構成



役員報酬

オムロンは、取締役・執行役員の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的として、報酬諮問委員会を設置しています。

報酬諮問委員会は、取締役会議長より諮問を受け、「取締役報酬の方針」について審議・答申を行います。また、社長より諮問を受け、「執行役員報酬の方針」について決定しています。取締役会は、報酬諮問委員会からの答申に基づき、「取締役報酬の方針」を決定しています。

報酬諮問委員会は、上記各報酬方針に基づき、取締役・執行役員の報酬について、審議しています。各取締役の報酬の額は、報酬諮問委員会の答申に基づき、株主総会の決議により決定した取締役全員の報酬の総額の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。各執行役員の報酬の額は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ決定しています。

各監査役の報酬の額は、監査役の協議により定めた「監査役報酬の方針」に基づき、株主総会の決議により決定した監査役報酬などの総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

> 取締役報酬の方針・制度の概要

取締役会の実効性向上の取り組み

1. 取締役会の実効性向上の取り組みの概要

オムロンは、持続的な企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を行うとともに、経営のスピードを速め、企業の競争力の強化を図ります。そのために、当社は、取締役会の実効性向上の取り組みを通じ、取締役会の監督機能を強化しています。その取り組みは、(1)「取締役会の実効性評価」、(2)「取締役会運営方針および重点テーマの決定、年間計画の策定・実行」というサイクルで行っています。

(1) 取締役会の実効性評価

オムロンの取締役会の実効性評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役（以下、社外役員）ならびに非業務執行社内取締役で構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。社外役員は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの視点を持ちながら、取締役会構成メンバーとして活動しています。その社外役員と非業務執行社内取締役で構成するコーポレート・ガバナンス委員会が評価を行うことで、「客観性」と「実効性」の両面を担保した評価を実現しています。

(2) 取締役会運営方針および重点テーマの決定、年間計画の策定・実行

取締役会は、(1)のコーポレート・ガバナンス委員会による評価結果および事業環境などを踏まえた上で、次年度の取締役会運営方針および注力する重点テーマについて決定しています。取締役会は、その運営方針に基づき年間計画を策定し運営しています。

取締役会の実効性向上の取り組み



オムロンは、上記の(1)(2)を事業年度単位で実行し、取締役会の実効性を向上し続けています。コーポレート・ガバナンス委員会は、この取り組みについて、「客観性」と「実効性」を兼ね備えた当社独自の最適な取り組みであると評価しています。なお、取締役会は、当社の取り組みを、第三者による評価より有効性が高いと認識しています。

2. 2023年度取締役会の実効性評価の評価方法

2023年度取締役会の実効性評価の評価方法および自己評価の評価項目は以下の通りです。

(1) 取締役および監査役による自己評価の実施

- 各取締役および監査役は、各取締役会終了直後に取締役会の議論内容、監督機能の発揮度合に対する自己評価を実施しました。また、社外役員は各取締役会終了直後に取締役会を評価し、振り返りを行う取締役会レビューミーティングを実施しました。
- 各取締役および監査役は、2024年2月26日および3月26日の取締役会終了後に年間を通じた取締役会運営などに対する自己評価*を実施しました。

*自己評価：質問票への回答方式で評価項目ごとに、5段階評価や自由に記入するフリーコメント欄を設けて実施しています。

- ①取締役会直後に実施する自己評価〔取締役会議論内容/取締役会監督機能の発揮度合〕
②年度末に実施する年間を通じた自己評価〔取締役会運営/情報共有機会の充実/各諮問委員会/その他取締役会全体〕

(2) 取締役会議長面談の実施

- 取締役会議長は、2023年12月～2024年2月に取締役および監査役を対象として個別面談を実施しました。

(3) コーポレート・ガバナンス委員会による評価の実施

- コーポレート・ガバナンス委員会は、2024年3月26日および4月24日に取締役会の実効性評価を実施しました。

3. 2023年度取締役会運営方針および重点テーマ

〈2023年度取締役会運営方針〉

“取締役会は、新しい執行体制による長期ビジョンSF2030および中期経営計画SF 1st Stageの実現に向けて、以下の重点テーマおよび監督する観点の連動性を認識し、中長期視点で監督機能を発揮していきます。”

〈重点テーマ〉

① 長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング

〈監督する観点〉

- 新体制の運営状況
- グローバル人材戦略の進捗
- 自走的成長とビジネスモデルの変革
- JMDC社との協業における今後の事業戦略

② 不確実性の時代におけるリスク対応

〈監督する観点〉

- グローバル地政学の変化察知力の向上(市場変化への対応)
- サイバーセキュリティの強化

③ コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

〈監督する観点〉

- 欧州および日本のERP*導入の進捗

*ERP:Enterprise Resources Planning

2023年度取締役会運営方針および重点テーマを設定した背景

(2023年5月取締役会で議論して決定)

取締役会は、社長、CFO、各ビジネスカンパニー長が変わった新執行体制による長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗をモニタリングすることが監督機能として重要事項であることを確認するとともに、より中長期視点にフォーカスし、議論を行っていくことを確認しました。また、株式会社JMDC(以下、JMDC社)との協業は会社を変革するテーマであり、重要であることを確認しました。さらに、②不確実性の時代におけるリスク対応および③コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認は昨年度に引き続き、重点テーマであることを確認しました。

4. 2023年度取締役会の実効性評価結果

4-1. 取締役会運営の実績

重点テーマ①

「長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング」

〈新体制の運営状況、自走的成長とビジネスモデルの変革〉

■ 取締役会での報告・決議内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- 2023年度経営計画の議案において、低成長のグローバル経済が継続するなかで各ビジネスカンパニーが自走力の発揮による売上成長の計画を報告し、取締役会は決議しました。また、各ビジネスカンパニー長は、短期経営計画の報告において自走力の発揮に向けた具体的施策を報告、その中で制御機器事業(IAB)は成長顧客へのシフトとソリューションビジネスモデル進化による受注獲得の計画を報告しました。

・1回目の下方修正をおこなった「第2四半期連結業績および通期連結業績予想(以下、第2四半期業績見通し)」の議案においては、中国市場を中心に需要が想定より減速し、IAB、電子部品事業(DMB)の売上高が低調であったことを報告。また、営業利益減少については、売上減による付加価値の減少、そして付加価値が高いソリューションビジネスの売上において、構成比率が高い中国での売上減少が要因となりました。その結果、商品・エリアの売上構成が変化することで売上総利益率が低下したことを報告しました。下期の事業環境認識はIAB、DMBは引き続き低調、ヘルスケア事業(HCB)は好調と低調のエリアが混在、社会システム事業(SSB)は好調が継続することを報告し、その状況下において、第2四半期業績見通しの必達に向けて、自走力の強化・発揮による需要獲得など設定したアクションの加速を報告しました。

・2回目の下方修正をおこなった「第3四半期連結業績および通期連結業績予想(以下、第3四半期業績見通し)」の議案においては、通期見通しの事業環境認識として、IAB、DMBにおける一部の業界で緩やかに回復の兆しはあるものの第2四半期見通し時の想定を下回る状況となることを報告。その結果、売上、GP率、営業利益のすべてにおいて、第2四半期見通しを大きく下回ることを報告しました。その要因として、IABは半導体、二次電池業界など主要顧客における投資延期、縮小による影響を受けたこと、また、営業利益の大幅な減少要因として、売上減による付加価値額減に加え在庫引当金の増加が主要因であることを報告し、さらに現在の硬直的な固定費構造では変化に対して吸収余地が少ないことを報告

しました。このような状況を踏まえ、顧客価値(付加価値)の拡大に向けた顧客起点マネジメントへの変革と硬直的な固定費構造の改革を課題と設定し、再成長に向けて、IABリバイバルプランや人員数・能力の最適化など5つの経営施策を報告しました。

■ 取締役会での主な議論内容

- ・取締役会は2023年度経営計画の議案において、計画達成に向け、アメリカ金融市場の破綻の可能性など市場環境変化への備えの必要性があることを提言しました。次に自走力の発揮に重要なコトビジネスへの収益構造の進化について、販売代理店と、経営者間でソリューションビジネスに対する議論を始めていることを確認しました。IABの短期経営計画の報告では、成長顧客へのシフトとソリューションビジネス進化に重要な価値伝達力の現状について議論を行い、人財ポートフォリオの見直しの必要性を確認しました。
- ・第2四半期業績見通しの報告において、取締役会は第1四半期から大きく状況が変化したことについて、直近の市場状況と中長期の変化について、どのような分析を行ない、シナリオを作ってきたのかを確認しました。また、販売代理店の在庫状況の把握ができていなかったことについて言及し、ボラティリティが大きい事業では、市場の実需を掴むための仕組みの改善が必要であることを指摘しました。また、現在の在庫状態が景気以外の要因である可能性も含め丁寧に分析するよう要請しました。
- ・第3四半期業績見通しの報告において、取締役会は競合他社

との業績状況の差の原因について確認を行い、IABの課題として、偏ったエリアポートフォリオや業界ポートフォリオをどのように適正化し、成長につなげるかを議論しました。また、ポートフォリオに関しては、最も収益が上がる事業構成・組合せを考えると同時に、景気変動におけるダウンサイド時の耐性をどのように持たせるべきかを議論しました。さらにIABだけでなく、各事業の顧客ポートフォリオやエリアポートフォリオの見直しが必要であることも確認しました。次に販管費が高水準になっている固定費構造について人件費、IT関連の運営・保守、償却費が問題であることを確認し、人件費構造を変えることの必要性や現在開発を進めているコーポレートITシステムをスケジュール通り立ち上げることの重要性、また投資効率を上げるために各BCにおけるROIC経営をもう一段進め、キャッシュフロー経営に変えていくことの重要性などを確認しました。最後に、取締役会は中期経営計画・1st Stageの取り止めと5つの構造改革プログラムについて議論を行い、決議しました。

〈グローバル人財戦略の進捗〉

■ 取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- ・「オムロングループの重要ポジションに最適な人財を供給し続け、オムロンの長期的な成長を支える」ことをミッションとするグローバルコアポジション・コア人財戦略(以下、コアポジ戦略)の進化について報告しました。その報告の中で、コアポジ戦略は「ポジション要件の明確化」→「後任候補の特定」→「育成」→「評価・抜擢」のサイクルを回すことで、最適配置と

人財パイプラインの充足に繋げていること（[図1](#) 参照）と、10年以上継続してきた結果と成果について報告しました。

- ・一方、今後のありたい状態の実現に向けては、現職者における女性活躍の遅れ、生産・品質系のポジションにおける高齢化・後継者不足、5年後を見据えたサクセッサの充足などが課題として特定されており、それぞれ現在の状況と対応について報告しました。

■ 取締役会での主な議論内容

- ・取締役会では女性の執行役員比率が高くないことについて議論を行い、経営層におけるダイバーシティの加速のためには、一般社員からの人財パイプラインを充足することが重要であることを確認しました。また、そのためにも、社内のあらゆるバイアスの排除と様々な場面での女性登用が必要であることを議論し、業務執行部門として、意識して進めることを確認しました。

〈JMDC社との協業における今後の事業戦略〉

■ 取締役会での報告・決議内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- ・「JMDC社の追加株式取得検討について」の議案において、2022年2月25日33%株式取得後の資本業務提携締結以降の振り返りと評価を行ない、強い信頼関係の構築ができたこと、JMDC社の競争優位性および協業による両社の成長可能性が明確になったことを報告しました。そして両社の成長可能性の具現化加速とJMDC社の事業パフォーマンスを組み込み当社の企業価値の拡大につなげることを目的に、JMDC社を連結子会社化する検討案を報告しました。

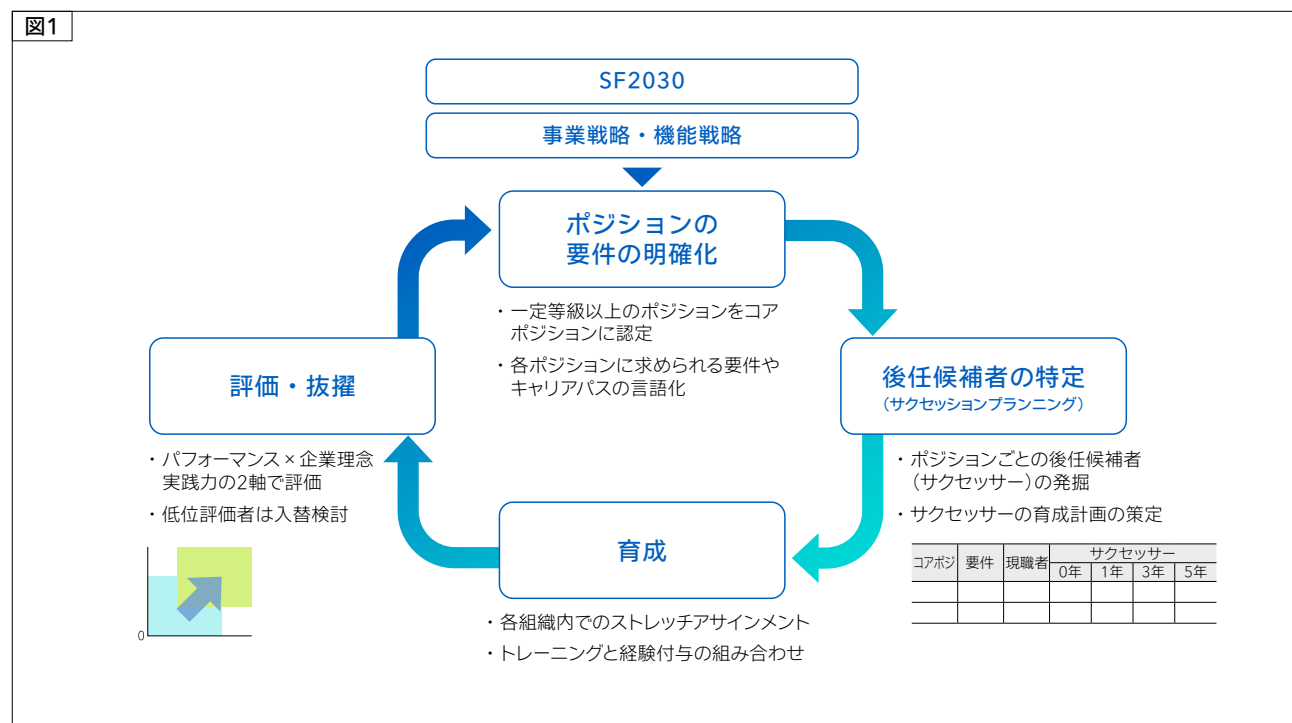
- ・JMDC社の追加株式取得と連結子会社化の議案においては、連結子会社化による事業計画、TOB方針、投資評価、連結子会社化に伴うリスクと対応策などを報告しました。連結子会社化による事業計画では、両社のヘルスケア事業だけでなく、IAB、SSB領域のデータサービス事業を加速・拡大できることについて、M&S事業*のビジネスモデルの事例を基に説明しました。また、JMDC社の持続的成長を実現するガバナンスの実施や両社の企業価値棄損の回避などを報告しました。

*M&S事業：保守メンテナンス業務などのマネージメント・サービス事業

■ 取締役会での主な議論内容

- ・取締役会はJMDC社連結子会社化後のガバナンスについて議論を行い、JMDC社の良さを活かし、独立性を保ちながらガバナンスを行っていくためには、資本業務提携の締結が重要であることを確認しました。また、JMDC社との協業におけるオムロンの存在意義について、JMDC社が保有しているアルゴリズムによって抽出されたハイリスク者に対して、モニタリング目的のデバイスを開発、提供することで、重症イベント発症ゼロに近づける大きな一歩になることを確認しました。

図1



- ・取締役会はJMDC社が保有するデータサイエンティストの活用について議論を行い、SSBが保有するフィールドメンテナンスのデータをDX化することで業務効率化などの新たな価値を創出し、大きな事業成長を実現できることを確認しました。また、IAB、SSBのデータビジネスを強化することで、会社全体のトランスフォーメーションを進めて行くことを確認しました。次にJMDC社株式を33%取得した時の株主の声を踏まえ、オムロンが50%を超える株式を取得する意義を明確に説明するよう要請しました。
- ・取締役会はTOBIにおいて、当社想定以上の価格提示をしてくる企業の予測とリスクについて確認をするとともに、「大きな組織のマネジメント」や「海外展開の実行」などのケイパビリティをJMDC社はオムロンから学ぶことを期待していることを確認しました。また、JMDC社には魅力的な人財やオムロンが目指しているハイサイクルの意思決定など、オムロンが学ぶべきことが多いことも確認し、TOBを成功させノウハウの獲得につなげることを要請し、本議案を決議しました。

重点テーマ②

「不確実性の時代におけるリスク対応」

〈グローバル地政学の変化察知力の向上(市場変化への対応)〉

- ・「米中関係の地政学リスクと日本や世界経済への影響」について、エコノミストによる講演と意見交換を実施し、取締役会からは中国におけるEV市場の状況や水素技術の拡大の可能性について確認しました。また、ゼロコロナ政策以降の国民の消費に対する考え方の変化について、意見交換しました。

〈サイバーセキュリティの強化〉

■ 取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- ・サイバーセキュリティ対策の実行結果及びセキュリティ成熟度の外部評価を報告し、着実にセキュリティ強度が向上している一方、IT資産管理の自動化やサプライチェーンにおけるリスク対応などの課題を報告しました。また、情報セキュリティ基本方針の策定と開示についても報告しました。

■ 取締役会での主な議論内容

- ・取締役会はサイバー攻撃が常に進化する中、当社が目指すべき水準の確認や事業特性に応じたセキュリティレベルの設定の必要性などの議論を行いました。また、セキュリティ強度を上げるため不要なIT資産の精査を並行して行うよう要請しました。

重点テーマ③

「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認」

〈欧州および日本のERP導入の進捗〉

■ 取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- ・1月の取締役会でERP導入の欧州・日本の進捗状況を報告し、スケジュール、予算ともに大きな計画変更はないことを報告しました。その中で先行して導入を進めていた欧州展開における学びと日本展開に向けた対策・打ち手を報告しました。

■ 取締役会での主な議論内容

- ・取締役会では販売代理店への説明結果と反応について確認し、特に大きな懸念はないことを確認しました。また、顧客対応状況についても確認、他社での導入事例をあげ、システム立ち上げ時のトラブルに対する顧客の不安から必要以上の在庫保有の要請を受けないよう顧客と十分なコミュニケーションを取ることが重要であることを指摘しました。
- ・次に取締役会は先行して導入が進んでいる「間接材購買」「立替経費」「人財マネジメント」の3つの領域について、導入後の効果の確認を行うことが重要であることを議論し、今後は本システムの活用を徹底するよう要請しました。

4-1-2. 重点テーマ以外の重要事項

〈重点M&Aおよびアライアンスの進捗報告〉

- ・業務執行部門は過去に取締役会で審議した重点M&Aおよびアライアンスの事業価値評価および、事業計画の進捗と今後の計画について報告しました。また、買収当初計画からの進捗を、より事業側面から報告を行うため、買収した3事業の事業計画の進捗をビジネスカンパニー長から説明を行いました。

〈高まる人権尊重責任と取締役会に期待される役割〉

- ・取締役会では、バリューチェーンに関係するすべての国や地域で、高まる人権への対応要請に関する最新情報と、取締役会に期待される役割ならびに当社の現在地を確認するため、外部講師を招いて、意見交換を実施しました。

〈知財活動の進捗報告〉

- ・業務執行部門は2015年からスタートしている「量と質の両方の側面から特許を創出する力を向上する取り組み」、「ビジネスモデルの競争力の源泉となる知財・無形資産を維持・強化する取り組み」の2つの知財改革の取り組みについて報告し、取締役会で議論しました。

4-2. コーポレート・ガバナンス委員会による評価

コーポレート・ガバナンス委員会は2023年度取締役会の実効性評価を実施し、2024年5月8日の取締役会において以下の通り評価結果を報告しました。

4-2-1. 評価

■ 評価した点

- ・取締役会の議論は全般的に活発に議論が行われており、議題においても中長期的な議題が多く、重点テーマの選定を含め適切であると評価しました。
- ・取締役会メンバーと業務執行部門メンバーの対話やディスカッションの機会が増え、より議論ができるようになったことを評価しました。
- ・JMDC社連結子会社化においては、事業における位置づけ、注力すべき課題などの議論ができ、理解が進んだことを評価しました。
- ・コーポレートITシステムの構築に向けた進捗は、プロジェクト開始前に懸念されていた点においても適切に対応され、運営できていることを評価しました。

■ 課題

- ・業績の下方修正が2回に至ったことは、取締役会としても大きな反省点であり、下方修正に関する議論が十分に尽くせなかったことを課題とするとともに、予兆を検知して、業績の予見性を高め、事前にプロアクティブに議論を行う必要性があることを認識しました。

- ・取締役会上程議案において、問題の根本原因に対する追究が不足している場合があることを課題として認識しました。
- ・上程議案に対して、取締役会メンバー同士でも意見を出し合い、さらに議論を活性化することの必要性を認識しました。
- ・各ビジネスの戦略議論においては、競争を意識した競争優位性の明確化や、市場分析データの統一性など、これまで以上に現状を数字で明確に示す必要があることを課題として認識しました。

■ 要請した点

- 上記、課題の解決に向けて、コーポレート・ガバナンス委員会は以下の方向性を示し、取締役会に要請しました。
- ・下方修正が2回に至った反省を踏まえ、業績推移や事業環境などで何らかの予兆を感じた時点で、オフサイトミーティングなどを活用し、取締役会メンバーへの状況共有と議論する場の設定を要請しました。
- ・議案の上程にあたっては、業務執行部門の課題の深掘りや計画実行上の障壁の明確化を要請しました。
- ・説明者対取締役会メンバーの構図(1対N)ではなく、取締役会メンバー同士(N対N)で議論を行い、よりバリューアップにつなげることを要請しました。
- ・議論のベースとなるファクトやデータの整備を行ない、継続的にそのデータを参考に確認できる仕組みを検討することを要請しました。

4-3. 各諮問委員会の取り組みおよびコーポレート・ガバナンス委員会による評価

■社長指名諮問委員会

人数／委員長	5名(社外取締役3名・社内取締役2名)／上釜健宏筆頭独立社外取締役
委員会構成	● 過半数が社外取締役 ● 社内取締役2名は非業務執行取締役(社長CEOは委員ではない)
開催回数／出席率	1回／100%
審議事項報告事項	● 社長候補者の審議 ● FY24非常事態発生時の社長継承候補者の審議
評価した点	次年度の社長CEO候補者および緊急事態発生時の継承者の確認を適切に実施できていることを評価しました。
委員長コメント	23年度は社長交代があり、諮問委員会としては将来の次期社長選任に向けた新しいサイクルに入った。今年度は辻永新社長の就任初年度の振り返りや課題感の確認を中心に進めたが、次年度からは今後の後継者育成プランの議論を進めていく。

■人事諮問委員会

人数／委員長	5名(社外取締役3名・社内取締役2名)／小林いずみ独立社外取締役
委員会構成	● 過半数が社外取締役 ● 取締役会議長、社長CEOは委員ではない
開催回数／出席率	8回／100%
審議事項報告事項	● 女性役員比率向上に向けた検討 ● 取締役・監査役・執行役員の選任基準の決定 ● 取締役候補者・監査役候補者・執行役員候補者の審議 ● 経営陣幹部の後継者計画の報告 ● 社外取締役・社外監査役候補者リストの報告 ● 各諮問委員会の委員体制の審議
評価した点	経営幹部(CFOなどのCxO)の後継者について適切にプールが行えていることを確認し、評価しました。また、女性役員の拡充に向けて、女性候補者を積極的に探し、候補者プールに反映していることを評価しました。
委員長コメント	種々人事制度の見直しに加えグローバルで多様な人財の育成と登用を議論してきた。さらに大胆な人財活用やカンパニーを超えた人財育成、特にリーダーの登用と育成計画に注力していく。

■報酬諮問委員会

人数／委員長	5名(社外取締役3名・社内取締役2名)／鈴木善久独立社外取締役
委員会構成	● 過半数が社外取締役 ● 取締役会議長、社長CEOは委員ではない
開催回数／出席率	4回／100%
審議事項報告事項	● 取締役・執行役員の報酬方針の審議 ● 取締役・執行役員の報酬水準、テーブルの審議 ● 外国人執行役員報酬の審議 ● 取締役賞与・株式報酬の評価基準、支給額の審議 ● 執行役員賞与・株式報酬の評価基準、支給額の報告
評価した点	2021年度に決定した報酬制度に基づき、報酬水準の見直しなどの審議がされ、適切な運営であったことを評価しました。
委員長コメント	急激な業績変動や構造改革が始動する状況下でも、適切な制度・運用となるよう、今後はより柔軟性を意識し、諮問委員会を推進していく。

■コーポレート・ガバナンス委員会

人数／委員長	7名(社外取締役3名・社外監査役2名・非業務執行社内取締役2名)／上釜健宏筆頭独立社外取締役
委員会構成	● 過半数が社外役員(社外取締役・社外監査役) ● 執行を兼務する取締役は委員ではない
開催回数／出席率	6回／100%
審議事項報告事項	● コーポレート・ガバナンス委員会の目的の議論 ● 2023年度取締役会の実効性評価の審議 ● 2023年度取締役会実効性評価のプロセスの審議 ● 執行役員(狭義)・社長直轄部門長の選解任などの審議 ● 取締役会レビュー共通指摘事項についての議論
評価した点	今期から委員に業務を執行しない社内取締役を加え、委員会の目的を再整理し、コーポレート・ガバナンスの本質を議論する場に、進化が図れたことを評価しました。
委員長コメント	非業務執行の社内取締役を新たに委員に加え、当委員会が当社のガバナンス向上に果たすべき役割の議論を重ねることで、委員会の進化が図れた。今後、中長期視点で最適なガバナンスがどうあるべきか議論を深化させていきたい。

4-4. 情報共有機会の取り組みおよびコーポレート・ガバナンス委員会による評価

コーポレート・ガバナンス委員会は取締役会の開催時間だけでなく、関連する活動全体が実効性向上に向けて重要と考え、議論の場や様々な情報共有機会の取り組みが実施されたことを評価し、今後も機会の設定を要請しました。

■オフサイト・ミーティング(2014年から継続して実施。さらに23年度から新たな位置付けのオフサイト・ミーティングを追加し実施。)

目的(回数)	事業戦略や事業課題などの早期検討段階の議論の場や個別テーマの相談を行う場として設定、さらに取締役会として把握しておくべき最新事例や動向などを共有する場として、本会議体を設定し、社外役員の理解の向上と業務執行部門の課題解決に繋がっています。(8回)
構成	全取締役、監査役が出席する場や社外役員だけで構成する場など、テーマに応じて設定。
取り組み	● 「高まる人権尊重責任と取締役会に期待される役割」、「コーポレート・ガバナンスに関する検討」、「米中関係の地政学リスクと日本や世界経済への影響」について全取締役、監査役で議論を実施。 ● 「短期経営計画の方針やガイドラインについて」は業務執行部門が社外役員と非執行社内取締役へ個別相談する場を設定。 ● 「グローバル人財戦略の進捗」や「取締役会のバリューアップ」について、社外取締役、社内取締役の意見交換を行う場を設定。

■社外役員と経営幹部との意見交換会(2019年度から継続して実施)

目的(回数)	社外役員と経営幹部との意見交換の機会を提供し、当社の事業や組織風土の理解向上に繋がっています。(4回)
取り組み	● 各新任のビジネスカンパニー長と社外取締役の意見交換会を個別で実施し、「新体制の運営状況および成長に向けた課題」を議論。

■取締役会議長面談（2016年度から継続して実施）

目的 (回数)	取締役会議長は年1回取締役および監査役を対象として個別面談を実施し、取締役会の運営に関する改善案などを議論しています。各1回(合計11回) ※すべての取締役および監査役と個別に面談
------------	---

■取締役会レビュー（2021年度から継続して実施）

目的 (回数)	社外役員は取締役会終了直後に取締役会レビューを実施しています。社外役員同士で、取締役会終了直後に感じたことや課題、改善点などを共有することで、取締役会評価の充実に繋がっています。(13回)
------------	--

■社外役員と会計監査人との意見交換会（2015年度から継続して実施）

目的 (回数)	会計監査人の視点を社外役員に共有することにより、監督機能、監査機能の強化に繋がっています。また、この取り組みにより、当社におけるリスク情報等について社外役員が会計監査人と直接情報交換する関係を構築しています。(2回)
取り組み	● 将来の経営管理課題に関する会計監査人の注目点について意見交換を実施。 ● 会計監査人の視点で現場監査を踏まえた不正、リスクの対応ポイントとガバナンス強化について意見交換を実施。

京阪奈イノベーションセンタ視察



■執行会議へのオブザープ（2021年度から継続して実施）

目的 (回数)	社外役員は毎月開催の執行会議(役員による経営会議)へのオブザープが可能であり、業務執行部門の状況を十分に掴むことで、取締役会における議論の幅と深さの広がりに繋がっています。
取り組み	● 毎月事前に執行会議のアジェンダを送付、希望される議案をオンラインにて視聴。 ● 四半期毎に議事録を取締役会メンバーへ送付。

■現場訪問（2015年度から継続して実施）

目的 (回数)	社外役員に対して主要拠点、展示会などの視察および社内イベントへの参加機会を提供し、当社の事業や組織風土の理解向上に繋がっています。(5回)
取り組み	● リニューアルしたオムロンコミュニケーションプラザの見学。 ● グローバルR&Dの中核拠点である京阪奈イノベーションセンタの視察。 ● 近未来の社会で必要とされる革新的技術の研究開発を行うオムロンサイニックス株式会社を視察。 ● 2023国際ロボット展(iREX2023)におけるIABの出展を視察。 ● 日本最大級オートメーション総合展(IIFES2024)におけるIABの出展を視察。

オムロン サイニックス視察



5. 2024年度取締役会運営方針および重点テーマ

取締役会は、コーポレート・ガバナンス委員会からの評価結果を踏まえて、2024年度取締役会運営方針および重点テーマについて議論を行いました。議論結果を踏まえて、6月4日取締役会において、2024年度取締役会運営方針および重点テーマを決定しました。

〈2024年度取締役会運営方針〉

“取締役会は長期ビジョンSF2030の実現と構造改革「NEXT2025」の完遂に向けて、以下の重点テーマおよび監督する観点の連動性を認識し、中長期視点で監督機能を発揮していきます。”

〈重点テーマ〉

① 構造改革「NEXT2025」の完遂に向けた進捗モニタリング

〈監督する観点〉

- ・ 事業ポートフォリオ、エリアポートフォリオの最適化
- ・ 上記を実現する組織能力

② 長期ビジョンの実現に向けた進捗モニタリング

〈監督する観点〉

- ・ データソリューションビジネスにおける成長に向けた課題と対策
- ・ グローバル人財戦略

リスクマネジメント

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、統合リスクマネジメントという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っています。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サイクルを回しながら、当活動の質

の向上を図っています。

「SF2030」を実現していくため、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。

統合リスクマネジメントの仕組みと体制

統合リスクマネジメントの枠組みは、内部統制システムの下、グローバルリスクマネジメント・法務本部長（GRL長）を推進責任者とし、オムロングループルール（OGR）*「オムロン統合リスクマネジメントルール」にまとめ、グループ経営における位置づけを明確にしています。また、リスクマネージャを本社機能部門、ビジネス

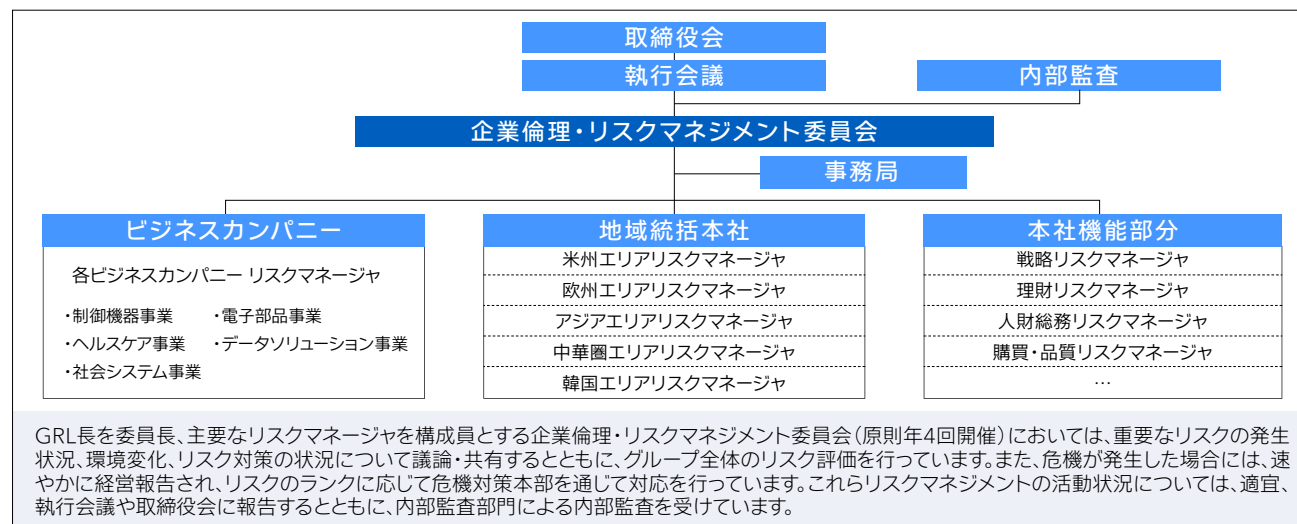
カンパニー、海外の地域統括本社、国内外の各グループ会社で任命し（160名）、経営と現場が一体となってグローバルの活動を推進しています。主な活動は次の3点です。

- 環境変化をタイムリーに把握して、関係者で共有し、適時に影響評価を行うこと
- 定期的に、グローバルにリスクを分析して重要リスクを洗い出し、対策をとること
- リスクが顕在化し、危機が発生した場合は、即時に報告し危機対策を講じること

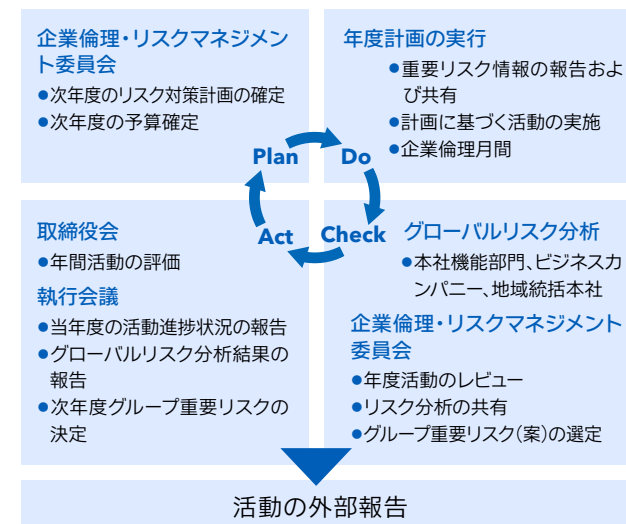
*当社グループでは、公正かつ透明性の高い経営を実現する経営基盤として、グループ共通の「オムロングループルール（OGR）」を制定しています。OGRは、リスクマネジメントの他、会計・資金、人財、情報セキュリティ、品質保証などの主な機能に対し制定されています。環境変化などを適宜・適切にルールへ反映するため、毎年見直しを行っています。

→ コンプライアンス・リスクマネジメント

企業倫理・リスクマネジメント委員会体制



統合リスクマネジメントのサイクル



グループ重要リスクとその分析

SF2030において、「新たな社会・経済システムへの移行」に伴い生じる社会的課題を解決するため、事業ドメインにおける社会価値創出、事業とサステナビリティとの一体としての取り組みを行っています。24年4月から25年9月については構造改革期間とし、構造改革プログラムNEXT2025を実行中です。これらを遂行する中で対処すべき重要な要素を、リスクと捉えています。

リスクのうち、当社グループを運営する上で、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リスク（Sランク）および重要なグループ目標の実現を阻害するリスク（Aランク）

を「グループ重要リスク」に位置付け、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。「グループ重要リスク」に対して適切な対策が講じられない場合、重大な社会的責任が生じたり、事業戦略の失敗につながり、結果的に企業価値が喪失する可能性があります。

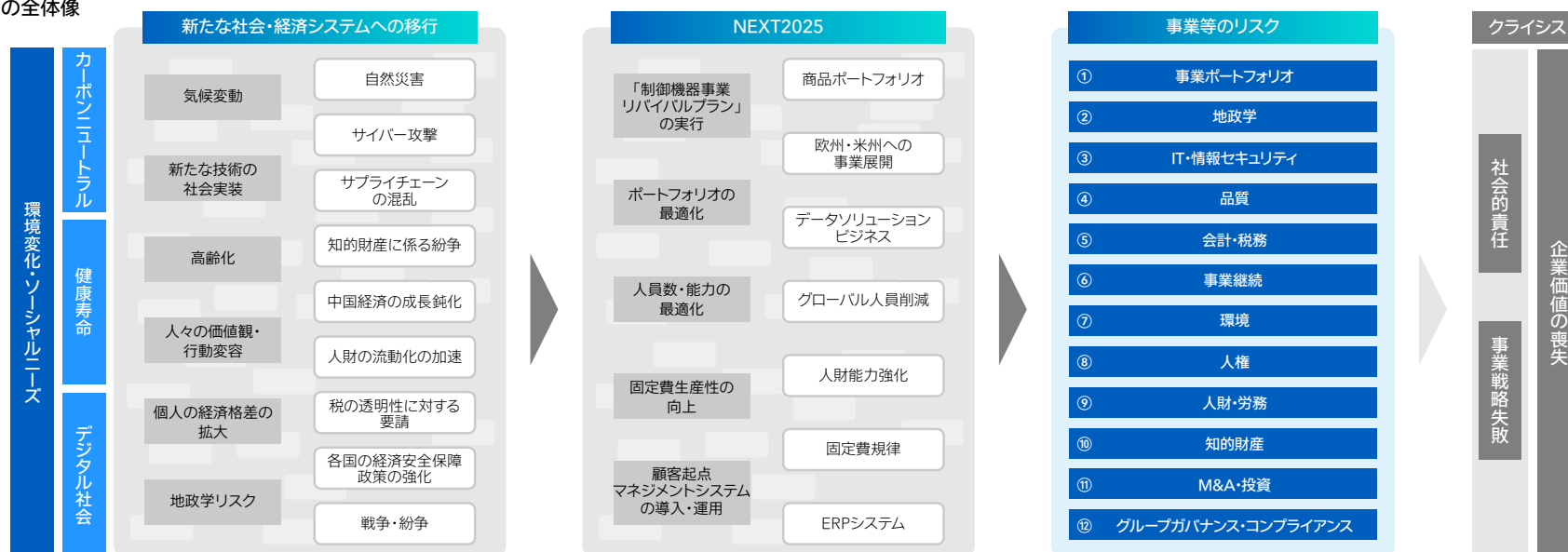
2023年度末時点のリスク評価

23年度末に実施した当社グループのリスク分析に基づくグループ重要リスクのテーマは下表の通りです。事業ポートフォリオや人員数・能力の最適化などNEXT2025の実行に伴うリスク、事業スピードの加速や収益性の改善をはかる中でのグ

ループガバナンス・コンプライアンスリスクなどについては特に注視をしていきます。これらのリスクは、適切かつ十分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン目標の実現、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るため、投資家の皆様の判断にも重要な影響を及ぼす可能性がある事項と考えています。

ただし、すべてのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見出来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、有価証券報告書提出日（2024年6月21日）現在において当社グループが判断したものです。

事業などのリスクの全体像



グループ重要リスクへの対応

① 事業ポートフォリオ

リスクシナリオ	〈環境認識〉当社グループが解決すべき社会的課題に対する取り組みの必要性は高まる一方で、足元では中国経済の成長鈍化やサプライチェーンの混乱など経済環境が悪化、今後もボラティリティが高い不透明な状況が続くことが見込まれます。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの各事業における活動エリアや製品展開に大きな影響があります。 ・制御機器事業における中華圏エリアでの事業展開 ・ヘルスケア事業における血圧計事業 ・社会システム事業におけるエネルギーソリューション事業 〈影響〉成長業界・エリアの需要拡大に的確に 대응していくことは、新たな社会価値創出、事業機会となります。一方、現在依存度の高い中華圏エリアや各事業で成長の牽引役となる事業・製品の事業環境が想定以上に悪化し、環境変化に対応するポートフォリオの最適化が図れなかった場合、売上減少などの業績低迷や、収益を伴った持続的成長が実現しないリスクがあります。
	対応 〈体制〉『構造改革プログラム「NEXT2025」』のもと、欧州・米州への事業展開を加速するなど、中国依存を低減する業界・エリアポートフォリオの構築に取り組みます。

② 地政学

リスクシナリオ	〈環境認識〉米中関係やロシア・ウクライナ情勢、中東紛争などを巡る各国・地域の政策により、グローバルビジネスの環境は複雑さを増しています。特に半導体など重要物資の安定供給や先端技術開発の促進、輸出入や投資への規制など、経済安全保障政策は、多国間枠組みの形成・活用を含めさらに進展しています。今後、政治的対立や人権問題、紛争リスクの高まりによる各種措置の更なる拡大や各国での選挙に伴う政策転換の可能性もあり、これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・中国・アジアなどの主要工場からグローバル市場への製品供給 ・米国などにおけるロボットなど先端技術に対する投資や事業拡大 ・経済安全保障政策の対象製品に関わる顧客への販売、金融・交通など社会インフラに関する事業の推進
---------	--

リスクシナリオ	〈影響〉グローバルでのサプライチェーン再編などの動向は、新たな社会価値創出、事業機会となります。一方、市場変化への対応が十分でなかった場合、当社グループへの需要が減少し、また、新たな法規制への対応が適切に行われなかった場合には、輸出規制や制裁違反などが発生する可能性があります。その結果、売上減少・戦略の見直しや重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
対応	〈体制〉事業対応方針については、取締役会や執行会議などの経営会議体にて議論し、決定しています。法規制対応については、各主管理部门が統括し、例えば、輸出規制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のもと、グローバルに安全保障取引管理を行っています。 ・関連OGR:統括リスクマネジメントルール・安全保障取引管理ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・地政学リスク影響を低減する中長期的な生産・研究開発などの体制検討と推進 ・グローバルの政治・経済情勢や法規制動向のモニタリング、経済制裁などに対する影響分析と対応 [具体的なリスク対応例:ロシア・ウクライナ情勢] 安全保障取引管理について、グローバルに懸念のある取引を事前審査するプロセスを強化することにより、複雑化する各国の輸出規制や制裁に対する対応体制の整備を進めました。

③ IT・情報セキュリティ

リスクシナリオ	〈環境認識〉社会経済活動の急速なデジタル化は、データに基づく経営判断やAI・IoT機器を中心とした新たな製品・サービスの開発など企業運営に変革をもたらしています。グローバルにデータ流通の基盤が整備されていく一方で、AIの悪用などによるサイバー攻撃や人財の流動化などに伴う技術情報漏えいのリスクはますます高まり、また、プライバシー保護や経済安全保障の観点から個人データや技術情報など、重要情報の取扱いや移転について各国で規制の強化も進んでいます。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・サプライチェーンも含むグローバルのシステムによる事業運営 ・新たな経営システムの構築を目的とした「コーポレートITシステムプロジェクト」 ・データソリューション事業での健康データの活用など「モノとサービス」での新規ビジネスモデルの推進
---------	--

リスクシナリオ	〈影響〉医療におけるビッグデータ活用などの動向は、新たな社会価値創出、事業機会となります。一方、サイバー攻撃対策や技術情報の管理などの情報セキュリティ対応が十分でなかった場合、当社グループの事業活動や製品・サービス提供の停止および情報の漏えいといったセキュリティインシデントが発生する可能性があります。また、グローバルの個人データ規制について、特に国外移転対応が適切に行われなかった場合、法令違反が発生する可能性があります。その結果、売上減少や重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
対応	〈体制〉基本方針として「情報セキュリティ基本方針」を新たに制定し公表しています。施策については、統括担当取締役の監督のもと、情報セキュリティ、製品セキュリティ、個人情報管理の領域ごとに、各本社機能本部長が執行責任者として統制・管理しています。各領域を横断する課題については、統括担当取締役を議長とする「サイバーセキュリティ統合会議」を開催し、解決しています。さらに、経営レベルで推進の方向付けを行うために、社長を議長とする「情報セキュリティ戦略会議」にて優先課題と戦略を議論しています。実行面においても、サイバーセキュリティ統括担当役員として、グローバルビジネスプロセス&IT革新本部長を議長とし、全地域統括本社のIT責任者が参画する「情報セキュリティ推進会議」を通じて施策を推進・管理しています。また、個人データについては、グローバルリスクマネジメント・法務本部長の責任のもと、各国法令動向や当社グループの状況を把握し、法規制対応の強化を図っています。 ・関連OGR:IT統制ルール・情報セキュリティルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・グローバル標準のフレームワークであるNIST-CSF*に準拠した評価と対策の強化 ・外部専門機関を通じた包括的な脅威情報の収集とグループ内への対策の展開 ・インシデント対応オフィス(CSIRT)による事故発生時の迅速な報告と被害最小化に向けた対応 ・高リスクのサプライチェーンのセキュリティ確保のためリスク評価と対応の推進 ・情報リテラシー向上のための社員教育・サイバー攻撃訓練の実施 ・Webサイトの脆弱性診断と改善の実行 ・グローバルでの個人データ規制への対応体制構築 [具体的なリスク対応例:有事を想定した対応体制・プロセスの進化] ランサムウェア危機管理手順の整備、経営層向けサイバー攻撃演習訓練、地域統括本社毎のインシデント対応訓練などの活動により、有事における対応力の向上を図りました。

* NIST-CSF:米国国立標準技術研究所(NIST)が2014年に発行したサイバーセキュリティフレームワーク(CST)。汎用的かつ体系的なフレームワークで、米国だけでなく世界各国が準拠を進めている。

④ 品質

リスクシナリオ	〈環境認識〉品質は企業に対する社会的信頼の基盤です。新技術を活用した新規性の高い製品・サービスにおいても、高い安全性や正確性の確保が求められ、AI利用や製品セキュリティに対する新たな法規制なども検討・制定が進んでいます。また、人の健康や環境負荷低減に対する社会的要請はますます高まり、有機フッ素化合物(PFAS)などをはじめとする化学物質の含有やリサイクル表示などに関する規制が各国で厳格化しています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・不具合発生時に火災や事故、設備の停止などにつながる制御機器やエネルギーソリューション製品の展開 ・様々な国の製品安全や化学物質、サイバーセキュリティなどの法規制が適用されるグローバル製品の展開 ・製造現場のデータ活用サービス・BELTなど「モノとサービス」を組み合わせたビジネスモデルの推進 〈影響〉新たな技術や製品安全などの高い基準にグローバルで対応した品質の確保は、新たな社会価値創出、事業機会につながります。一方、製品やサービスの設計・検査の不備や、品質不具合発生時などの顧客対応や報告が十分でなかった場合、グローバルの法規制・規格などへの準拠が適切に行われなかった場合には、当社グループ製品の大規模リコール、製品の生産・流通の停止などが生じる可能性があります。その結果、損失の発生や売上減少、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
	〈体制〉社長を最高責任者とする品質保証体制を構築し、「品質第一」を基本とする「品質基本方針」のもと、グローバル購買・品質・物流本部が推進しています。重大な品質問題が発生した場合は、取締役会の監督のもと、迅速かつ適切に対応を行っています。 ・関連OGR：品質保証ルール、製品品質リスク管理ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・ISO9001など(ISO13485：医療機器産業、IATF16949：自動車産業)品質マネジメントシステム(QMS)の取得 ・サービス事業に適合したQMSの適用展開 ・安全リスクが高い技術(リチウムイオン電池、パワーデバイスなど)に関する品質技術確立 ・製品セキュリティ体制強化(外部からの脆弱性情報収集と対応(PSIRT)・セキュリティ監視活動など) ・製品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 ・品質相談窓口の設置・運用、品質コンプライアンス研修・現場品質点検の実施

対応

⑤ 会計・税務

リスクシナリオ	〈環境認識〉適正な財務報告と税務コンプライアンスは企業活動の基本です。企業のグローバル化や取引のボーダーレス化が加速し、新たなビジネスモデルやサービスが生まれる中で、会計基準も高度化し税制も複雑化しています。また、各国間の協調・連携が進み企業に対する税の透明性に対する要請も高まっています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・グローバルでの顧客との取引・グループ間取引 ・「モノ」に加え「モノ」と「サービス」の組合せによる多様なサービス展開 〈影響〉グローバルの会計基準への準拠と税務手続きに対する信頼の確保は、新たな社会価値創出、事業機会につながります。一方、新サービスや事業、構造改革などを行うに際して、資産が適切に管理されなかった場合や、会計処理が適切に行われなかった場合、また、各国の租税法や移転価格税制、関税法、および当局の執行動向に適切な対応が行えなかった場合、決算修正、多額の追徴や和解金の支払い、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
	〈体制〉財務報告に係る内部統制の基本的枠組み、取締役会で承認した「税務方針」*のもと、グローバル理財本部を中心に、会計・税務の適正性を担保するための体制・ルールを整備し、運用しています。 ・関連OGR：会計・資金ルール、不正統制ルール、J-SOX推進ルール、関税・通関ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・内部統制の自主点検強化とリスク兆候への重点監査 ・外部専門家などを活用した会計基準の定期的な情報収集と影響などの調査・対応 ・OECDの各種報告書や新しい国際課税ルールの整備状況などを踏まえた国際税務に係る方針の見直し ・現地法人と連携した各国・地域における税制や当局の執行状況の変化への対応 ・関税コンプライアンス体制およびモニタリングの強化

*「税務方針」については下記をご参照ください。

税務方針

⑥ 事業継続リスク(自然災害など)

リスクシナリオ	〈環境認識〉洪水・豪雨、巨大地震などの自然災害や感染症の発生により、社会が機能不全に陥る可能性がグローバルで継続しています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・グローバルの様々な国や地域に存在する仕入先や生産拠点 ・緊急時においても継続が求められる社会インフラや人の健康管理に使用される製品・サービスの提供 ・防災・減災需要に対するエネルギーソリューションビジネスの展開 〈影響〉企業に対する事業継続の要請や社会のレジリエンスを高める取り組みは、新たな社会価値創出、事業機会となります。一方、予期できない災害などが発生した場合、社会インフラ・経済活動の大規模停止、自社工場の生産停止、重要仕入先からの長期にわたる部品供給停止などにより、事業活動の一部停止や縮小などが生じる可能性があります。その結果、売上減少やブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
	〈体制〉人身の安全、社会インフラの維持、復興への全面協力などを定めた基本方針のもと、各ビジネスカンパニーと本社機能部門とが連携し、生産、購買調達、物流、ITを含めた事業継続計画を整備しています。 ・関連OGR：統合リスクマネジメントルール・購買ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・有事を想定したシミュレーション・訓練 ・社員の安否確認システムの運用、リスクに応じた事業所での非常食や飲料水の備蓄対応 ・仕入先の生産地情報の一元管理、代替生産拠点の評価体制整備 ・緊急時のエスカレーションルート・影響を把握する仕組みの整備

対応

⑦ 環境

リスクシナリオ	〈環境認識〉脱炭素・環境負荷低減の実現に向け、気候変動を「機会」と「リスク」の二側面で捉えた企業としての社会的責任の実践と更なる競争優位性の構築が求められています。また、企業価値評価・投資活動に反映させるため、企業の環境課題への取り組みに対する開示要請は年々高まっており、内容の第三者保証を法規制化する動きも進んでいます。一方で、温暖化に起因する洪水や干ばつなどの頻発化により生じる食料・水不足、プラスチック問題、生態系の破壊などは地球レベルでの社会課題となっており、グローバル各国でカーボンニュートラルに向けた政策が加速する中、企業に対する温室効果ガス排出量の削減やトレーサビリティの確保などの要請も拡大しています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・制御機器事業における生産性とエネルギー効率を高める生産現場オートメーションの実現 ・社会システム事業におけるエネルギー制御技術の進化による再生可能エネルギーの普及 ・電子部品事業におけるカーボンフットプリント削減に繋がる部品の開発・提供 ・「循環型社会」実現に向けたグローバル全生産拠点での廃棄物の削減 〈影響〉脱炭素に貢献する製品やサービスに対するニーズの高まりは、新たな社会価値の創出と事業機会となります。一方、多くの企業が社会課題の解決に挑む中、戦略と実行の成否は事業競争力に直結します。また、販促活動においていわゆるグリーンウォッシングといわれる不適切な開示を行った場合には、社会的信用が失われ、その結果、取引停止・製品の開発中止や戦略の見直し、ブランド価値の棄損につながる可能性があります。
	〈体制〉環境課題への対応については、取締役会決議により制定されたオムロン環境方針に基づいた活動を行っています。具体的な執行体制としては、社長CEOから権限委譲されたサステナビリティ推進担当役員の実任のもと、グローバルコーポレートコミュニケーション&エンゲージメント本部が中心となって取り組みを推進し、自社領域はグローバル人財総務本部長、サプライチェーン領域はグローバル購買・品質・物流本部長、事業戦略領域は各ビジネスカンパニー長がそれぞれ責任を持って対応しています。 ・関連OGR:環境経営ルール、購買ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・Scope1・2、Scope3カテゴリー11ごとに目標を設定した温室効果ガスの削減の加速 ・回収・リサイクルの拡大、循環型の原材料調達、再資源化率の最大化などによる循環経済への移行 ・TCFD提言に沿った情報を含む環境課題にかかる情報開示

対応

⑧ 人権

リスクシナリオ	〈環境認識〉持続可能な社会の実現に向け、人権課題に対して、自社だけでなくバリューチェーン全体を通じて、企業が責任を果たすことが求められています。一方で、強制労働、児童労働、低賃金や未払い、長時間労働、安全や衛生が不十分な労働環境、ハラスメントなどの是正は社会課題となっており、デューデリジエンスによるサプライチェーンの可視化や人権侵害懸念国・地域からの輸入禁止などにより、人権の尊重を法規制で担保する取り組みが進んでいます。また、AIの活用など技術革新による新たな人権課題も生じています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・中国・アジアを含めグローバルの事業拠点とサプライチェーン ・AIを活用した製品・サービスの研究開発・提供 〈影響〉人権に配慮したバリューチェーンの構築やAIの活用は、新たな社会価値の創出、事業機会となります。一方、バリューチェーン上の人権課題に適切な対応を行わなかった場合やAIに対する法規制などに準拠せず製品やサービスを通じて差別などの人権問題を発生させた場合には、社会的信用が失われ、その結果、取引停止・製品の開発中止や戦略の見直し、ブランド価値の棄損につながる可能性があります。
	〈体制〉人権課題への対応については、取締役会決議により制定されたオムロン人権方針に基づいた活動を行っています。具体的な執行体制としては、社長CEOから権限委譲されたサステナビリティ推進担当役員の実任のもと、グローバルコーポレートコミュニケーション&エンゲージメント本部が中心となって取り組みを推進し、自社領域はグローバル人財総務本部長、サプライチェーン領域はグローバル購買・品質・物流本部長、事業戦略領域は各ビジネスカンパニー長、AIを含むテクノロジーの倫理的な活用については技術・知財本部長、救済メカニズムについてはグローバルリスクマネジメント・法務本部長がそれぞれ責任を持って対応しています。 ・関連OGR: HRMルール、労働安全衛生管理ルール、購買ルール 〈取り組み〉具体的には、企業の人権尊重責任を果たすために、国連「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」に沿って、以下を含む対策を推進しています。 ・RBA*アセスメントツールを活用したリスク評価 ・仕入先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 ・AIに関する情報収集およびAIを事業で活用するための社内ルールの整備 ・グローバルでの人権救済メカニズムの運用

*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。

⑨ 人財・労務

リスクシナリオ	〈環境認識〉グローバルで人財の流動化が進むなか、IT人財をはじめ先端技術を保有する希少な人財の獲得競争がこれまで以上に激化しています。また、世界的なインフレや人手不足を契機として、賃金水準はグローバルで上昇傾向にあります。このような環境では、人財から選ばれる人的資本経営を実行し、従業員のエンゲージメントを高めることが重要になってきます。加えて、近年は社会から人的資本の情報開示が求められるようになってきました。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・既存人財に対する更なる能力開発と、必要な能力を有する人財の獲得 ・ダイバーシティ&インクルージョンの加速 〈影響〉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持って能力を発揮し続ける人財づくり・環境づくりは企業価値向上の原動力となります。一方、構造改革期間での人事施策の効果が十分でない場合は、新たな人財の採用が困難になるだけでなく、希少なスキルや経験を持つ従業員の流出や労務トラブルにつながる可能性があります。加えて、人的資本の情報開示が不適切な場合、投資家からの信頼低下等により、ブランド価値の毀損にもつながる可能性があります。
	〈体制〉重要な人財戦略については、取締役会・執行会議にて議論し、決定しています。CHRO(最高人事責任者)の下、グローバル人財総務本部が中心となり施策を実行しています。 ・関連OGR: HRMルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・人財ポートフォリオの再構築 ・執行役員・経営基幹職のマネジメント適正評価、登用・配置 ・能力転換に向けた人財への投資 ・社会課題解決の成果を分かち合う取り組み・制度(中期連動株式報酬制度など) ・企業理念を全社員に浸透させ、共感と共鳴の拡大を促す取り組み「TOGA」の実行

対応

⑩ 知的財産

リスクシナリオ	〈環境認識〉社会課題を解決しながら持続的に企業価値を向上するためには、強みのある知的財産・無形資産を形成した上で価値創造ストーリーと連結することが必要不可欠となり、また、技術開発やビジネスモデルの構築においてオープンイノベーションやアライアンスが加速しています。一方で、知的財産を巡る企業や国家間の競争や対立も激化するとともに、スタートアップ企業との事業連携における公正取引上の課題も指摘されています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・ロボティクス、センシング、パワエシ、AI・データ解析などの注力する技術領域 ・データヘルスケア、食生産のオートメーション、製造現場のDX支援などの新規事業創造 〈影響〉知的財産・無形資産への投資を促進し競争力の源泉とする動向は、新たな社会価値創出、事業機会となります。一方、その取得や保護が十分でなかった場合、技術・ノウハウの流出やブランドの模倣などが発生し、事業競争力を喪失する可能性があります。また、特許などの侵害や不正使用に関する紛争が発生した場合、当社グループの製品・サービスの提供停止や巨額の損害賠償請求・ロイヤリティの支払いなどが生じる可能性があります。その結果、損失の発生や売上減少、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
	〈体制〉技術・知財本部を主管として、基本方針に基づく知的財産活動を実行しています。また、知的財産戦略については定期的に取締役会にて報告・議論されています。 ・関連OGR:知財管理ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・IPランドスケープを活用して研究テーマの方向性決定や協業先選定の確度を高める取り組み ・事業や研究開発と連動させた知的財産戦略を策定・実行し、強みのある知的財産権を蓄積 ・研究開発および設計にあたっての第三者の知的財産権調査 ・第三者の当社グループへの知的財産権の侵害に対する分析・評価と権利行使の強化 ・オンライン取引も含む模倣品摘発活動、悪意を持った当社ブランド名と類似した商標権取得の阻止

対応

⑪ M&A・投資

リスクシナリオ	〈環境認識〉社会課題を解決する手段として、テクノロジーの進化が求められる中、技術力のある企業とのアライアンス、M&A、出資を通じたイノベーションの加速が期待されています。一方で、投資先の業績・評価の変動に加え、経済安全保障政策による投資規制やITなど新たな分野における独占禁止法の運用強化などの動きもあります。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・ポートフォリオマネジメントのもとアライアンスや事業売却も含むM&A・投資の推進 ・新規事業の創出などのための、オムロンが捉える社会的課題に共感・共鳴しあえるパートナーとの共創 〈影響〉戦略的なM&A・投資を通じた新たな経営資源の獲得は、社会価値創出、事業機会となります。一方、計画やデューディリジェンスが不十分であったり、PMI(Post Merger Integration)やM&A・投資先に対するガバナンスが適切に行われなかった場合には、想定したシナジー効果や提携が計画通り進まない可能性があります。その結果、多額の減損や計画の大幅な見直しにつながるリスクがあります。
	〈体制〉M&A・投資の方針と実行は、投資規律のもと、経営ルールに定める責任権限に基づき取締役会などの経営会議体にて議論・決定し、案件ごとに、ビジネスカンパニー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により推進しています。 ・関連OGR:経営ルール 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・事業戦略に基づいたM&A・投資候補の探索・評価 ・対象企業の財務内容や契約内容の確認などの詳細な事前審査・デューディリジェンス ・取締役会における、買収や出資後の経済効果の具体的目標進捗のレビュー(少なくとも年に1回) [具体的なリスクへの対応例:上場子会社に対する監視・監督] 出資先であるJMDC社に対してTOBを実施し、23年10月に連結子会社化しました。同社の戦略・事業計画や進捗と課題について、当社取締役会にて監視・監督を行い、同社の持続的成長を実現する体制を構築します。

対応

⑫ グループガバナンス・コンプライアンス

リスクシナリオ	〈環境認識〉気候変動や高齢化などの社会課題に対する取り組みはグローバルで加速し、企業の果たす役割が重要になる中、公正な取引に対する社会的要請も益々高まっています。国際機関や各国政府により反競争法的行為や贈賄防止などに対する法規制は厳格化するとともに、ITやAIなど技術の進化やアライアンスなどによるイノベーションの推進などに対応した規制の検討や運用も進んでいます。また、一部の新興国、地域においては法による統治機能が脆弱であったり、政情が不安定であることから、汚職や腐敗などが社会問題化する場合があります。日本では、昨今の円安やエネルギー価格高騰などの影響から、下請事業者に対する保護要請が高まっています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・各国政府の許認可を含む製品・サービスのグローバル展開 ・様々なビジネスパートナーとの共創による新たな製品やビジネスモデルの開発 〈影響〉グローバルな需要拡大に的確に捉えること、企業のイノベーションに対する期待は、新たな社会価値創出、事業機会となります。一方、事業スピードの加速や収益性の改善が求められ、各地域やグループ会社における事業運営の自立化も進む中、ガバナンス不全や社内管理の不備により、公正な取引や会計などに関する法規制・コンプライアンス違反が発生した場合には、重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。
	〈体制〉企業倫理・コンプライアンスを含む内部統制としての対応方針は、取締役会で議論し決定しています。「オムロングループマネジメントポリシー」のもと、OGRに基づくグループ会社におけるガバナンス体制の構築と運用、企業倫理リスクマネジメント委員会による活動の展開を行っています。 ・関連OGR:法人運営ルール、倫理行動ルール、内部監査ルール、購買ルールなど 〈取り組み〉具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ・各機能主管部門におけるグローバルでの牽制とモニタリング ・地域統括会社毎のリスクマネジメントにより、エリア特性に応じた重要リスクへの対応 ・毎年10月のグローバル企業倫理月間などによる定期的なコンプライアンス教育 ・グローバル内部通報制度の運用 ・リスクアプローチに基づく内部監査と改善指導 ・購買統括部門における対象事業所に対するモニタリング・下請法研修

対応

取締役・監査役 (24年現在)

各役員の職歴

取締役



山田 義仁

取締役会長
取締役会議長社長指名諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長

2011年から約12年にわたり当社代表取締役・社長CEOとして当社グループの企業価値向上を牽引し、2023年からは取締役会長・取締役会議長として取締役会を適切に運営しています。企業経営・サステナビリティ/ESGに関する高い見識を有しており、企業理念のグループ内への浸透の活動を精力的に行っています。



辻永 順太

代表取締役

長年にわたり当社の制御機器事業に携わり、商品事業本部長、カンパニー社長を歴任。制御機器事業の成長を牽引し、企業経営・技術・DX/ITに関する高い見識を有しています。2023年から代表取締役・社長CEOとして、グループの構造改革完遂と中長期の企業価値向上に向けて、リーダーシップを発揮しています。



宮田 喜一郎

代表取締役
報酬諮問委員会委員

長年にわたり当社のヘルスケア事業に携わり、開発・技術部門での業務経験を経て、オムロンヘルスケア株式会社の社長を務め、新規事業創造/イノベーション・DX/ITに関する高い見識を有しています。現在は、副社長、CTOとして中長期を見据えた経営視点での技術戦略を策定し実行しています。



富田 雅彦

取締役
人事諮問委員会委員

当社の電子部品事業、社長秘書、経営戦略部門など幅広い業務経験を経て、人材開発/ダイバーシティ/ヒューマンリソースマネジメントに関する高い見識を有しています。現在はCHRO兼グローバル人材総務本部長として、中長期を見据えた経営視点で人材戦略を策定し実行しています。



行本 閑人

取締役
社長指名諮問委員会副委員長
人事諮問委員会副委員長
報酬諮問委員会副委員長
コーポレート・ガバナンス委員会委員

長年にわたり当社の制御機器事業に携わり、欧州子会社社長を経て、環境事業本部長、電子部品事業のカンパニー社長を歴任。DX/IT、ならびにグローバルでの豊富な事業経験に基づく高い見識を有しています。非業務執行の客観的な立場から、これらの経験を活かしてガバナンス向上に貢献しています。



上釜 健宏

社外取締役
社長指名諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
人事諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

グローバルに事業を展開するTDK株式会社の代表取締役社長として長年経営に携わるとともに、コンテンボラリー・アンプレックス・テクノロジー・ジャパン株式会社のChief Consultantを務めるなど、豊富な経営実績とイノベーション・技術・DX/ITに関する高い見識を有しています。

社外取締役



小林 いずみ

社外取締役
人事諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会委員

メリリンチ日本証券株式会社(現BofA証券株式会社)代表取締役社長、世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官を歴任し、また多様な企業で社外取締役を務めるなど、豊富な経験と国際的な見識を有するとともに、サステナビリティ/ESG・ダイバーシティにも精通しています。



鈴木 善久

社外取締役
報酬諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員
人事諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会委員

グローバルに事業を展開する総合商社である伊藤忠商事株式会社の代表取締役社長として経営を携わった経験を有しています。また、同社海外現地法人の社長、製造会社の代表取締役社長を歴任するなど、国内外での豊富な経営実績とイノベーション・技術・DX/ITに関する高い見識を有しています。



玉置 秀司

常勤監査役

長年にわたり当社の法務機能に携わるとともに、グローバルリスクマネジメント・法務本部長として、グループガバナンスの浸透、統合リスクマネジメントの活動、コンプライアンスの徹底を推進しました。これらの経験により、法務/コンプライアンス/内部統制/リスクマネジメントに関する高い見識を有しています。



細井 俊夫

常勤監査役

長年にわたり当社の社会システム事業に携わり、ソフトウェア開発子会社の社長、ソリューション事業本部長を経て、オムロンソーシアルソリューションズ株式会社の社長として社会システム事業を牽引しました。これらの経験により、新規事業創造/イノベーション・DX/ITに関する高い見識を有しています。



國廣 正

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

弁護士として主にコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、会社法を専門分野としています。また、企業の危機管理(クライシス・マネジメント)やリスク管理体制構築にも精通しており、内閣府および消費者庁の顧問などの要職を歴任しています。



三浦 洋

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

公認会計士として有限責任あずさ監査法人、KPMGで長年に渡り国内外での豊富な国際業務経験があり、財務および会計に関する知見を有しています。特に、IFRSを含む国際的会計基準に関する専門性およびガバナンス・リスクマネジメントに関する高い見識を有しています。

取締役・監査役の主たる経験分野・専門性（スキルマトリックス）

長期ビジョン SF2030の実現に向けて取締役・監査役に必要な経験分野・専門性（スキル）

経験分野・専門性（スキル）	スキルの定義
企業経営	会長・社長経験もしくはそれに準ずる経験（代表取締役経験等）
サステナビリティ・ESG	サステナビリティ・ESGに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
新規事業創造・イノベーション	新規事業・イノベーションに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
技術・生産・品質	技術・生産・品質に関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
DX・IT	DX・ITに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
人財開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメント	人財開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメントに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
財務・会計	公認会計士資格保有、CFO経験、金融機関・経理部門での業務経験、上場企業経営経験
法務・コンプライアンス・内部統制	弁護士資格保有、監査役経験、法務部門・内部監査部門での業務経験
グローバル経験	グローバルでの駐在経験、海外事業経験

取締役および監査役の主たる経験分野・専門性

地位・氏名	企業経営	サステナビリティ・ESG	新規事業創造・イノベーション	技術・生産・品質	DX・IT	人財開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメント	財務・会計	法務・コンプライアンス・内部統制	グローバル経験	出身・資格
取締役会長 山田 義仁	●	●					●		●	
代表取締役 社長 CEO 辻永 順太	●			●	●				●	
代表取締役 執行役員副社長 CTO 宮田 喜一郎	●		●	●	●				●	
取締役 執行役員専務 CHRO 富田 雅彦		●				●			●	
取締役 行本 閑人					●				●	
社外取締役 上釜 健宏	●	●	●	●	●		●		●	製造業
社外取締役 小林 いずみ	●	●	●			●	●		●	金融・国際機関
社外取締役 鈴木 善久	●	●	●	●	●		●		●	総合商社
常勤監査役 玉置 秀司								●	●	海外弁護士
常勤監査役 細井 俊夫			●		●					
社外監査役 國廣 正	●	●						●	●	弁護士
社外監査役 三浦 洋	●						●	●	●	公認会計士

執行役員 (24年現在)

[各役員の職歴](#)

執行役員社長		執行役員副社長		執行役員専務		執行役員常務	
							
辻永 順太 CEO	宮田 喜一郎 CTO	富田 雅彦 CHRO 兼 グローバル人財総務本部長	ナイジェル・ブレイクウェイ オムロン マネジメント センター オブ アメリカ 会長 兼 CEO 兼 オムロン マネジメント センター オブ ヨーロッパ 会長 兼 オムロン マネジメント センター オブ アジア パシフィック 会長	竹田 誠治 CFO 兼 グローバル戦略本部長	衣川 正吾 グローバルビジネスプロセス & IT革新本部長	井垣 勉 グローバルコーポレートコミュニケーション & エンゲージメント本部長 兼 サステナビリティ推進担当	

執行役員常務



江田 憲史
グローバル購買・品質・物流本部長 兼
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 米州事業統轄



四方 克弘
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



江崎 雅彦
デバイス&モジュールソリューションズ
カンパニー社長



山西 基裕
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



岡田 歩
オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長



石原 英貴
データソリューション事業本部長 兼
イノベーション推進本部長

執行役員



徐 堅
オムロン (中国) 有限公司
社長



立石 泰輔
オムロン フィールド
エンジニアリング株式会社
代表取締役社長



ヴィレンドラ・シェラー
オムロン マネジメントセンター
オブ アジアパシフィック 社長 兼
グローバル人財総務本部
グローバル人財戦略部長



山本 真之
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
グローバルソリューション営業統轄
本部長



高田 寿子
CEO室長



諏訪 正樹
技術・知財本部長 兼
オムロン サイニクエックス
株式会社 代表取締役社長



田茂井 豊晴
グローバル理財本部長



アンドレ・ヴァン・ギルス
オムロン ヘルスケア株式会社
グローバル営業統轄本部長



岩佐 博人
取締役室長



神尾 幸孝
デバイス&モジュール
ソリューションズカンパニー
グローバル営業統轄本部長



田邊 慶周
グローバルリスクマネジメント・
法務本部長



村松 勇介
グローバル戦略本部
コーポレートシステム推進部長



大場 恒俊
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
商品事業本部長



鈴木 高太郎
グローバル戦略本部
経営戦略部長



CORPORATE INFORMATION

非財務情報可視化とインパクトの貨幣価値化の取り組みについて

23年度の統合レポートでは、人的資本の活用が財務指標にどのようなインパクトを与え企業価値に転換していくのかを紐解くために、SF 1st Stageで掲げるダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進施策のマテリアリティとしての妥当性と、財務指標とのコネクティビティを仮説検証する相関分析を試みました。仮説検証にあたっては、内閣府の新しい資本主義実現本部事務局が2022年8月に策定した「人的資本可視化指針」の中で例示されているROIC逆ツリーの考え方を参照しました。

> 人的資本可視化指針

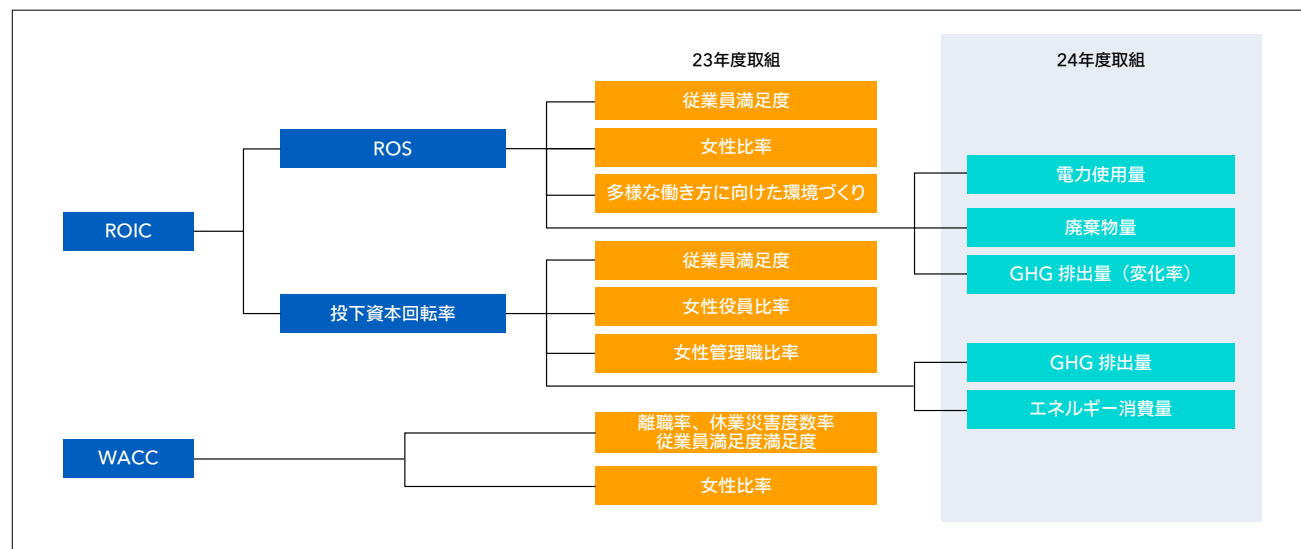
具体的には、ROICを構成する要素であるROS(営業利益率)と投下資本回転率、ならびにWACCとの間に相関関係のある人的資本指標を特定することに挑戦しました。人的資本可視化指針の中で例示されたROICとの紐づけだけではなくWACCとの相関関係も求めたのは、人的資本の活用とエクイティストーリーの関連性を検証するためです。今年は、同検証を「E(環境)」に拡大しました。

また、オムロンの「環境」「製品」「雇用」の取り組みが社会に与えるインパクトの貨幣価値化の創出を目指しました。非財務情報可視化とインパクトの貨幣価値化の検討から得た学びを、次の中期経営計画におけるマテリアリティの特定と目標設定に活かしていくことを検討してまいります。

今回の仮説検証も、サステナブル・ラボ株式会社の協力を得て実施しました。オムロンは、引き続き、外部パートナーの知見や科学的アプローチなども活用することで、非財務情報の可視化を推進していきます。

分析方法	① 当社を含む電子機器・部品業界136社の財務・非財務指標を元に機械学習モデルを構築。環境関連データの財務指標に対する重要性和貢献度を定量化。 ② SF2030に関連する環境施策の成果指標にまつわる非公表データについて同様に定量化。 ③ どの非財務指標が、財務指標に対してどの程度ポジティブまたはネガティブな影響を与え得るか、相関性をそれぞれに可視化。結果に対してESGコンサルタントらが解析。
対象データ	分析対象: 世界産業分類基準(GICS)「テクノロジー・ハードウェアおよび機器」業種136社(当社含む) 変数: ・財務: ROS(営業利益率)、投下資本回転率 ・非財務: ESG指標における、環境指標 時系列: 2016年~2023年
解析結果のハイライト	- 当セクターにおいては、電力使用量や廃棄物量削減への取り組みによる直接的なコスト削減と、継続的なGHG排出量削減への取り組みによる市場競争力の向上を通してなど、間接的な売上高への貢献が収益性、ひいてはROIC向上につながる。 - 投下資本回転率においては、GHG排出量やエネルギー消費量を抑えることが、資本の効率的な運用に寄与する可能性が示唆された。

ROIC・ESG逆ツリー展開



非財務情報可視化の取り組み

環境関連指標は、23年度と同様のアプローチを用いてROICを構成する要素であるROS(営業利益率)と投下資本回転率との間に相関関係のある指標の特定に試みました。単年の排出量だけでなく変化率を織り込み、企業の継続した環境への取り組みの影響もデータ分析で再現できるよう工夫しました。

解析の結果から、当セクターにおいては環境への取り組みがROICに重要な影響を与えることが示唆され、オムロンがSF2030で取り組む「脱炭素・環境負荷低減の実現」に向けた施策の妥当性が一定程度確認できたと考えています。

インパクトの貨幣価値化の取り組みについて

オムロンでは、社会価値の創出を経済価値につなげることで企業価値を最大化させることを目指しています。そのため、当社が生み出す社会価値をわかりやすく可視化するために、従来から非財務データの開示を充実させてきました。今回は、その創出価値を定量的に表出させることを目的に、当社のサステナビ

リティ重要課題に取り組んだ結果が事業面に与えるインパクト(事業インパクト)と、事業が社会に与えるインパクト(社会インパクト)の貨幣価値化の取り組みに着手しました。

インパクトの貨幣価値化にあたっては、Harvard Business School (HBS)のImpact-weighted Accounts Initiative (IWI)やThe International Foundation for Valuing Impacts (IFVI)などによるインパクト加重会計の動向を踏まえ、SF2030で設定したサステナビリティ重要課題のアウトカム(社会価値)をもとに、環境・雇用・製品の3つの分野におけるインパクトの可視化にチャレンジしています。今号では、現時点で試算が出来た環境分野の結果と、雇用・製品分野の進捗状況について概要を報告します。

今後、インパクトの貨幣価値化の取り組みの結果は、KPI設定などの内部管理とともに、外部ステークホルダーへの説明にも活かしていきます。

環境インパクト

環境インパクトについては、GHG排出量の削減による環境負荷の低減を効果と捉え、Scope1、Scope 2のGHG排出量を対象に、前年度のGHG排出量からの差分を炭素価格と掛

け合わせた金額を損失回避額として算出しました。オムロンでは、環境分野において持続可能な社会をつくることが企業理念にある、「よりよい社会をつくる」とことと捉え、2018年7月に、2050年にScope1、Scope2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」を設定しています。

そのため、GHG排出抑制効果の算出にあたり、19年度を起点とし、累積の効果を把握することにしました。GHG排出抑制効果によるインパクトの金額は19年度から23年度までの累積で約15億円※となりました。

インパクトの貨幣価値換算によりGHG排出抑制効果が見えやすくなった半面、比較的炭素価格の安い新興国のGHG排出抑制効果は過小評価される懸念もあります。今回の試算プロセスを通じた学びとして、炭素価格に関わらず、全社としてGHG排出抑制を進める観点から、GHG排出量の実績とインパクトの金額の両面による排出抑制効果の把握が必要ということがわかりました。

※各国毎の排出量に、IEA「World Energy Outlook 2023」より2030年までのシナリオを採用し、先進国(ネットゼロ公約国)など国別炭素価格を乗じ、1USD=157.83円(2024年7月12日現在)で算出。算出式の作成にはIWI及びIFVIの資料を参考にしました。

雇用インパクト

雇用インパクトについては、サステナビリティ重要課題に挙げた指標の中から、特にD&Iに着目し、事業に与えるインパクトを可視化することを目指し、考えられる評価項目や必要な手順について検討を行いました。

当社データの分析や先行研究の調査を重ねた結果、「重視すべきインパクトの絞り込み」と、「そのために必要なデータの収集」という2つの課題が見えてきました。具体的には、プロ

インパクト	対応するサステナビリティ重要課題	可視化の対象
環境	脱炭素・環境負荷低減の実現	GHG排出量の削減による社会インパクト
雇用	価値創造にチャレンジする多様な人財づくり	ダイバーシティ&インクルージョンによる事業インパクト
製品	事業を通じた社会的課題の解決	ヘルスケア事業、社会システム事業、電子部品事業の製品・サービスによる社会インパクト

ジェクトやチーム単位でのデータの把握とその反映などです。

今後、この試算プロセスを進め、さらなる精査と知見の蓄積を続けることで、当社の雇用における貨幣価値の見える化を目指します。

製品インパクト

製品インパクトについては、ヘルスケア事業、社会システム事業、電子部品事業の製品・サービスの社会インパクトについて、貨幣価値の見える化にチャレンジしています。

例えば、ヘルスケア事業においては、家庭用血圧計の導入が高血圧治療にもたらす社会インパクトを日本と北米を対象に検討を試みています。

オムロンでは、家庭用血圧計の販売とともに、家庭で血圧を測ることの重要性の啓発・普及に取り組んでいます。また、遠隔診療サービスによる血圧の適正なコントロールの実現や医師の診療サポートなどにも取り組むなど、家庭から医療現場までの幅広い領域で、高血圧症の重症化の先にある脳・心血管疾患の発症予防に力を入れています。これらの取り組みが、高血圧症の早期発見や早期治療の実現、重症化予防、治療コストや医療現場の負担軽減などにつながるまでの流れを整理し、具体的なインパクトの算出にチャレンジします。

今後、各事業の製品・サービスが社会にもたらすインパクト（貨幣価値など）の見える化についても、試算が完了次第、順次情報提供を検討していきます。

インパクト会計有識者コメント

オムロンのインパクト会計への取り組みは、「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」という自社の存在意義を体現しています。長期ビジョンであるSF2030に設定されたサステナビリティ重要課題に基づき、環境・雇用・製品の3つの分野におけるインパクトを特定している点は、他社にも参考となる優れたアプローチです。また、インパクトの貨幣価値化だけでなく、その背景にある考え方や得られた学び、今後の改善策についても記載されており、非常に意義深い取り組みです。インパクト会計は、人々や地球にとって、より良い意思決定を行うための重要なツールです。経営者にとっては意思決定の質を高め、社会価値を含めた企業価値を最大化させる手段であり、従業員に対しては、公正で平等な職場環境を提供し、エンゲージメントや働きがいを高め、地域コミュニティに対する貢献を促進させ、顧客をはじめとする幅広いステークホルダーに対しては、企業が社会や環境に与える影響を明確に示し、信頼と共感を深めます。オムロンが掲げる「自らが社会を変える先駆けとなる」という理念に基づき、今後もインパクト会計への取り組みをさらに前進させることを期待しています。

公認会計士 五十嵐剛志 氏

共創パートナー サステナブル・ラボ社のコメント

今回の分析を通じて、環境の取り組みが財務や社会へ与えるインパクトが可視化され、オムロンのサステナビリティが価値創造に寄与していることが示唆されたと考えています。今後は、非財務情報可視化の深化、インパクトの貨幣価値化へのチャレンジを推進し、更なる開示の充実を図られることを期待します。

ESGコンサルタント 前田 大地 氏

データサイエンティスト 池上 祥平 氏

ESGコンサルタント 丸山 智子 氏

〈サステナブル・ラボ社について〉

サステナブル・ラボ社は、AIとビッグデータを活用し企業の非財務データを収集・分析するスタートアップとして、2019年に設立された。今回の解析では、同社が提供するSaaS「TERRAST」のデータセットを使用した。



Sustainable Lab

サステナビリティ評価から見るオムロン (24年6月現在)

顧客・取引先要請向け(グローバル)

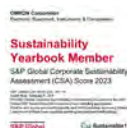


「サプライヤー・エンゲージメント評価」で最高評価

「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」2年連続選定



「ecovadis」最高位プラチナに格付け



「S&Pグローバル・サステナビリティ・イヤーブック2024」で「S&Pグローバル・サステナビリティ・イヤーブック・メンバー」に選定

機関投資家向け(グローバル)

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

「DJSI-World」(セクター上位3%)7年連続選定



MSCI^{*1} ESG レーティング 最高評価「AAA」



「FTSE4Good Index Series」^{*2}

8年連続採用



「Euronext Vigeo World 120 Index」構成銘柄に選定



ISS「ISS ESGコーポレート・レーティング」

「プライム」初獲得

^{*1} THE INCLUSION OF OMRON CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF OMRON CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.

^{*2} FTSE Russell (FTSE International Limited & Frank Russell Company)の登録商標はここに「オムロン株式会社」が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexに組み入れの要件を満たし、インデックスの構成銘柄になったことを意味します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

^{*3} Morningstar, Inc.及び/またはその関連会社(単体/グループ)は、オムロン株式会社が、指定されたランキング年において、環境でのジェンダー・ダイバーシティに関して、Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)(「インテグレーション」)を構成する銘柄の上位5分の1にランクされたという事実を反映するために、オムロン株式会社がMorningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)・スコア(「スコア」)を使用することを承認しました。Morningstarは情報提供のみを目的としてオムロン株式会社にスコアの提供を承認していません。オムロン株式会社がMorningstar がオムロン株式会社を推薦するものではなく、オムロン株式会社に推薦する有価証券の購入、売却、引受けを推奨、提案、勧誘するものでもありません。インテグレーションは日本市場のジェンダー・ダイバーシティを反映するようにデザインされていますが、Morningstar は、インテグレーションまたはインテグレーションに含まれるデータの正確性、完全性、または信頼性を保証しません。Morningstarはインテグレーションまたはインテグレーションに関連して明示的にも暗黙的にも保証を行わず、インテグレーション、インテグレーションに含まれるデータまたはスコアに関する商品性および特定の目的または使用への適合性の保証を明示的に否認します。前述のいずれにも制限することなく、いかなる場合においても、Morningstarまたはその第三者のコンテンツプロバイダーは、いずれかの当事者によるインテグレーションまたはスコアの使用または信頼に起因する(直接的・間接的に)関与する損害について、Morningstarが当該損害の可能性について認識していたとしても、いかなる責任も負わないものとします。Morningstarの名称、インテグレーション、およびスコアは、Morningstar, Inc.の商標またはサービスマークです。商標の「マーク」は、将来の結果を保障するものではありません。

機関・個人投資家向け(国内)



経済産業省・東証/SX銘柄「SX銘柄2024」初選定



経済産業省・東証・IPA/DX銘柄

「DX銘柄2024」初選定



経済産業省「なでしこ銘柄」

通算6度目の選定



「PRIDE指標」最高評価「ゴールド」

通算6度目の選定

GIPIFが採用するESG指数への選定



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

「FTSE Blossom Japan Index」^{*2}

7年連続選定

「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」^{*2}

2年連続選定

「MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」^{*1}

7年連続選定

「MSCI 日本株・女性活躍指数」^{*1}

7年連続選定

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」

6年連続選定

「Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)」^{*3} 初選定



「統合レポート2023」受賞アワード



第3回 日経統合報告書アワード 準グランプリ受賞

GIPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」3機関から選定

Asia Integrated Reporting Awards 2023

ガバナンス部門：銅賞 受賞 統合思考部門：銀賞 受賞

連結財務諸表

連結貸借対照表

オムロン株式会社および子会社
2023年および2024年3月31日現在

百万円

資産	2022年度	2023年度	資産	2022年度	2023年度
流動資産：			投資その他の資産：		
現金および現金同等物	105,279	143,086	オペレーティング・リース 使用権資産	47,501	54,383
受取手形および売掛金	180,074	172,268	のれん	43,125	361,783
貸倒引当金	(869)	(1,058)	その他無形資産	45,247	108,881
たな卸資産	173,926	174,034	関連会社に対する投資 および貸付金	134,557	13,931
その他の流動資産	28,482	59,273	投資有価証券	46,123	33,897
流動資産合計	486,892	547,603	施設借用保証金	8,094	7,883
有形固定資産：			前払年金費用	29,103	65,267
土地	20,238	21,280	繰延税金	23,513	19,382
建物および構築物	136,492	145,708	その他の資産	4,420	4,944
機械その他	183,578	200,947	投資その他の資産合計	381,683	670,351
建設仮勘定	6,363	9,662			
小計	346,671	377,597			
減価償却累計額	(217,086)	(240,822)			
有形固定資産合計	129,585	136,775			
資産合計	998,160	1,354,729			

百万円

負債および純資産	2022年度	2023年度	負債および純資産	2022年度	2023年度
流動負債：			株主資本：		
支払手形および 買掛金・未払金	92,855	82,548	資本金	64,100	64,100
短期借入金	213	22,548	普通株式		
1年以内返済予定の 長期借入金	—	6,451	授權株式数： 2022年度：487,000,000株		
未払費用	50,246	47,345	2023年度：487,000,000株		
未払税金	10,560	6,457	発行済株式数： 2022年度：206,244,872株		
短期オペレーティング・ リース負債	11,871	13,385	2023年度：206,244,872株		
その他の流動負債	44,275	52,426	資本剰余金	98,506	98,997
流動負債合計	210,020	231,160	利益準備金	24,729	27,457
繰延税金	2,052	16,419	その他の剰余金	571,807	556,705
退職給付引当金	9,348	8,310	その他の包括利益(損失) 累計額	39,947	109,396
長期借入金	—	92,075	自己株式	(70,616)	(69,969)
長期オペレーティング・ リース負債	33,284	38,299	2022年度：9,417,692株		
その他の固定負債	12,229	17,473	2023年度：9,329,283株		
負債合計	266,933	403,736	株主資本合計	728,473	786,686
			非支配持分	2,754	164,307
			純資産合計	731,227	950,993
負債および純資産合計	998,160	1,354,729			

連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2022年、2023年および2024年3月31日終了時事業年度

百万円

	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	762,927	876,082	818,761
売上原価および費用：			
売上原価	416,100	482,199	472,297
販売費および一般管理費	213,234	243,015	261,978
試験研究開発費	44,277	50,182	50,144
その他費用（収益）－純額－	2,602	2,277	(611)
合計	676,213	777,673	783,808
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	86,714	98,409	34,953
法人税等	23,046	24,943	10,485
持分法投資損益（利益）	1,624	(1,079)	14,519
当期純利益	62,044	74,545	9,949
非支配持分帰属損益	644	684	1,844
当社株主に帰属する当期純利益	61,400	73,861	8,105

円

	2021年度	2022年度	2023年度
1株当たりデータ：			
当社株主に帰属する当期純利益			
基本的	305.65	372.19	41.17
希薄化後	—	—	—

連結包括利益計算書

オムロン株式会社および子会社
2022年、2023年および2024年3月31日終了時事業年度

百万円

	2021年度	2022年度	2023年度
当期純利益	62,044	74,545	9,949
その他の包括利益（損失）－税効果考慮後：			
為替換算調整額：			
当期発生為替換算調整額	40,078	17,840	44,771
実現額の当期損益への組替修正額	2,029	(337)	0
当期純変動額	42,107	17,503	44,771
退職年金債務調整額：			
当期発生退職年金債務調整額	1,625	6,094	23,257
実現額の当期損益への組替修正額	3,012	2,610	1,577
当期純変動額	4,637	8,704	24,834
デリバティブ純損益：			
未実現利益（損失）当期発生額	(1,066)	(523)	(1,019)
実現額の当期損益への組替修正額	383	1,317	1,211
当期純変動額	(683)	794	192
その他の包括利益（損失）計	46,061	27,001	69,797
包括利益	108,105	101,546	79,746
非支配持分に帰属する包括利益	747	751	2,192
当社株主に帰属する包括利益	107,358	100,795	77,554

連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社
2022年、2023年および2024年3月31日終了時事業年度

百万円

	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益準備金	その他の 剰余金	その他の包括利益 (損失) 累計額	自己株式	株主資本	非支配持分	純資産合計
2021年3月31日現在残高	206,244,872	64,100	101,403	22,931	476,185	(32,945)	(24,816)	606,858	2,500	609,358
当期純利益					61,400			61,400	644	62,044
当社株主への配当金 (1株当たり92円)					(18,447)			(18,447)		(18,447)
非支配株主への配当金								–	(503)	(503)
株式に基づく報酬 *			(751)				1,639	888		888
利益準備金繰入				1,572	(1,572)			–		–
その他の包括利益 (損失)						45,958		45,958	103	46,061
自己株式の取得およびその他							(31,430)	(31,430)		(31,430)
2022年3月31日現在残高	206,244,872	64,100	100,652	24,503	517,566	13,013	(54,607)	665,227	2,744	667,971
当期純利益					73,861			73,861	684	74,545
当社株主への配当金 (1株当たり98円)					(19,394)			(19,394)		(19,394)
非支配株主への配当金								–	(741)	(741)
株式に基づく報酬			(2,140)				4,003	1,863		1,863
利益準備金繰入				226	(226)			–		–
その他の包括利益 (損失)						26,934		26,934	67	27,001
自己株式の取得およびその他			(6)				(20,012)	(20,018)		(20,018)
2023年3月31日現在残高	206,244,872	64,100	98,506	24,729	571,807	39,947	(70,616)	728,473	2,754	731,227
当期純利益					8,105			8,105	1,844	9,949
当社株主への配当金 (1株当たり104円)					(20,479)			(20,479)		(20,479)
非支配株主への配当金								–	(581)	(581)
非支配株主との資本取引等			(54)					(54)	65	11
連結子会社の増加による非支配持分の増加								–	159,877	159,877
株式に基づく報酬			619				666	1,285		1,285
利益準備金繰入				2,728	(2,728)			–		–
その他の包括利益 (損失)						69,449		69,449	348	69,797
自己株式の取得およびその他			(74)				(19)	(93)		(93)
2024年3月31日現在残高	206,244,872	64,100	98,997	27,457	556,705	109,396	(69,969)	786,686	164,307	950,993

* 株式に基づく報酬の見積り変更による資本剰余金の増加19百万円を含みます。

連結キャッシュ・フロー計算書

オムロン株式会社および子会社
2022年、2023年および2024年3月31日終了時事業年度
百万円

	2021年度	2022年度	2023年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期純利益	62,044	74,545	9,949
営業活動によるキャッシュ・フローと当期純利益の調整：			
減価償却費	23,367	26,587	30,816
株式報酬費用	864	1,863	1,237
固定資産除売却損（純額）	901	45	1,517
長期性資産の減損	410	1,768	1,285
のれんの減損	3,384	—	—
事業譲渡に関連する利益	1,116	(922)	(328)
投資有価証券評価損（純額）	(5,447)	2,099	(6,731)
投資有価証券売却損（純額）	—	—	—
退職給付引当金	(662)	(574)	(2,080)
繰延税額	4,632	(9,421)	(6,791)
持分法投資損益（利益）	1,624	(1,079)	14,519
事業売却益（純額）	—	—	—
資産・負債の増減：			
受取手形および売掛金の減少（増加）	(9,074)	(23,581)	27,341
たな卸資産の減少（増加）	(30,427)	(29,004)	12,054
その他の資産の増加	(3,178)	(2,331)	(13,366)
支払手形および買掛金・未払金の減少	13,293	4,667	(17,918)
未払税金の増加（減少）	1,749	4,758	(5,403)
未払費用およびその他流動負債の増加（減少）	2,316	5,179	(1,120)
その他（純額）	516	(1,143)	(106)
調整合計	5,384	(21,089)	34,926
営業活動によるキャッシュ・フロー	67,428	53,456	44,875

	2021年度	2022年度	2023年度
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
投資有価証券の売却による収入	921	84	24,774
投資有価証券の取得	(5,386)	(2,860)	(3,299)
資本的支出	(33,357)	(45,018)	(45,378)
施設借用保証金の減少（△増加）（純額）	(140)	(299)	756
事業・会社の買収（現金取得額との純額）	—	—	(82,173)
有形固定資産の売却による収入	748	1,614	539
貸付による支出	—	—	(1,378)
関連会社に対する投資の増加	(112,444)	(9,976)	(1,121)
事業売却（現金流出額との純額）	(505)	922	0
事業買収（現金取得額との純額）	—	—	—
その他（純額）	0	0	184
投資活動によるキャッシュ・フロー	(150,163)	(55,533)	(107,096)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期債務の増加（減少）（純額）	20,000	(19,787)	3,228
短期借入れによる収入	—	—	101,281
短期借入金の返済による支出	—	—	(85,500)
長期借入れによる収入	—	—	88,000
長期借入金の返済による支出	—	—	(485)
親会社の支払配当金	(17,754)	(18,912)	(19,885)
非支配株主への支払配当金	(504)	(741)	(581)
自己株式の取得	(31,430)	(20,013)	(18)
自己株式の売却	0	772	—
その他（純額）	85	(76)	(53)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(29,603)	(58,757)	85,987
換算レート変動の影響	17,067	10,629	14,041
現金および現金同等物の増減額	(95,271)	(50,205)	37,807
期首現金および現金同等物残高	250,755	155,484	105,279
期末現金および現金同等物残高	155,484	105,279	143,086

11年間の主要財務データ

オムロン株式会社および子会社

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
財務データ:											
損益状況 (会計年度):											
売上高	772,966	847,252	833,604	794,201	732,306	732,581	677,980	655,529	762,927	876,082	818,761
売上総利益	297,208	332,607	320,812	312,161	327,585	325,484	303,702	298,351	346,827	393,883	346,464
販売費および一般管理費 (試験研究開発費を除く)	181,225	198,103	205,735	193,093	201,777	208,895	202,954	192,687	213,234	243,015	261,978
試験研究開発費	47,928	47,913	52,790	50,539	48,622	49,335	45,988	43,184	44,277	50,182	50,144
営業利益	68,055	86,591	62,287	68,529	77,186	67,254	54,760	62,480	89,316	100,686	34,342
EBITDA (注1)	93,144	114,930	93,747	97,495	101,501	92,609	80,466	85,236	112,683	127,273	65,158
当社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	46,185	62,170	47,290	45,987	63,159	54,323	74,895	43,307	61,400	73,861	8,105
キャッシュ・フロー状況 (会計年度):											
営業活動によるキャッシュ・フロー	79,044	77,057	84,207	77,875	73,673	71,245	89,787	93,831	67,428	53,456	44,875
投資活動によるキャッシュ・フロー	(31,125)	(39,517)	(67,116)	(15,041)	(55,842)	(34,957)	28,639	(14,785)	(150,163)	(55,533)	(107,096)
フリー・キャッシュ・フロー (注2)	47,919	37,540	17,091	62,834	17,831	36,288	118,426	79,046	(82,735)	(2,077)	(62,221)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(16,298)	(29,303)	(31,550)	(15,012)	(33,082)	(40,783)	(29,430)	(20,352)	(29,603)	(58,757)	85,987
財政状態 (会計年度末):											
総資産	654,704	711,011	683,325	697,701	744,952	749,878	758,124	820,379	930,629	998,160	1,354,729
現金および現金同等物	90,251	102,622	82,910	126,026	106,223	103,850	185,533	250,755	155,484	105,279	143,086
借入金残高 (短期借入金)	488	0	0	156	298	2,086	1,593	0	20,000	213	22,548
借入金残高 (長期借入金)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	98,526
株主資本	430,509	489,769	444,718	469,029	505,530	504,212	530,415	606,858	665,227	728,473	786,686
1株当たり情報:											
当社株主に帰属する当期純利益 (純損失) (EPS) (円)	209.8	283.9	219.0	215.1	296.9	260.8	365.3	214.7	305.7	372.2	41.2
株主資本	1,956.1	2,254.4	2,080.0	2,193.7	2,400.4	2,455.2	2,626.6	3,009.2	3,339.6	3,701.1	3,995.0
現金配当額 (注3) (円)	53	71	68	68	76	84	84	84	92	98	104
配当性向	25.3%	25.0%	31.1%	31.6%	25.6%	32.2%	23.0%	39.1%	30.1%	26.3%	253.3%
株主資本配当率 (DOE)	2.9%	3.4%	3.1%	3.2%	3.3%	3.5%	3.3%	3.0%	2.9%	2.8%	2.7%
その他財務データ:											
売上総利益率	38.5%	39.3%	38.5%	39.3%	44.7%	44.4%	44.8%	45.5%	45.5%	45.0%	42.3%
営業利益率	8.8%	10.2%	7.5%	8.6%	10.5%	9.2%	8.1%	9.5%	11.7%	11.5%	4.2%
EBITDA マージン	12.1%	13.6%	11.2%	12.2%	14.6%	12.6%	11.9%	13.0%	14.8%	14.5%	7.9%
投下資本利益率 (ROIC)	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%	12.7%	10.6%	14.1%	7.8%	9.6%	10.4%	1.0%
株主資本利益率 (ROE)	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%	10.8%	14.5%	7.6%	9.7%	10.6%	1.1%
株主資本比率	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%	67.9%	67.2%	70.0%	74.0%	71.5%	73.0%	58.1%
総還元性向 (注4)	25.3%	49.1%	62.7%	31.6%	48.2%	79.5%	47.7%	42.6%	79.0%	53.4%	253.3%
設備投資	33,653	38,143	36,859	25,692	33,027	35,661	33,110	23,959	34,210	45,074	44,894
減価償却費	25,089	28,339	31,460	28,966	24,315	25,355	25,706	22,756	23,367	26,587	30,816
海外売上高比率	55.4%	60.1%	60.3%	58.4%	57.3%	56.5%	54.1%	57.8%	62.0%	62.7%	57.1%

注: 1. EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

2. フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

3. 1株当たり現金配当額はそれぞれの事業年度に対応するもので、事業年度末後に支払われる配当額を含んでいます。

4. 総還元性向 = (現金配当額 + 自己株式の取得金額) / 当社株主に帰属する当期純利益 (純損失) (単元未満株の買取分は含まない)

11年間の主要非財務データ

オムロン株式会社および子会社

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
非財務データ:											
従業員数(人)	36,842	37,572	37,709	36,008	36,193	35,090	28,006	28,254	29,020	28,034	28,450
海外従業員比率	69.1%	69.7%	69.3%	68.3%	68.1%	67.6%	62.2%	62.9%	65.0%	64.4%	58.7%
海外重要ポジションに占める現地化比率 ^(注5)	42%	42%	46%	49%	49%	62%	70%	75%	80%	80%	★ 81%
従業員に占める女性比率(グローバル) ^(注6)	—	—	—	—	—	—	41.2%	41.1%	43.2%	42.0%	41.5% ^(注13)
女性管理職比率(グローバル) ^(注7)	—	—	—	—	—	12.7%	16.0%	16.4%	16.9%	16.6%	19.1% ^(注13)
女性管理職比率(グループ国内) ^(注8)	1.8%	1.9%	2.3%	3.3%	3.6%	5.2%	5.9%	6.7%	8.0%	8.7%	★ 11.9% ^(注13)
男性育児休暇取得率	—	—	—	—	—	—	5.0%	10.0%	18.0%	41.0%	66.0% ^(注14)
男女の賃金の差異 ^(注9)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	72.2%
障がい者雇用率(グループ国内) ^(注10)	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.6%	2.5%	2.8%	3.0%	3.1%	3.1%	★ 3.5%
海外における障がい者雇用拠点数	—	—	—	—	—	—	—	25	27	27	28
休業災害度数率(従業員)	—	—	—	—	—	—	0.61	0.40	0.40	0.52	0.54 ^(注14)
退職率(グローバル)	—	—	—	—	—	—	14.4%	8.5%	17.8%	17.8%	14.8% ^(注14)
特許保有件数(件) ^(注11)	6,635	7,194	7,686	8,224	8,774	9,782	10,087	11,037	12,061	12,908	13,334
環境貢献量(千t-CO ₂)	661	851	508	593	659	1,055	971	826	881	938	☆ 1,158
生産拠点のCO ₂ 排出量(千t-CO ₂)	215	221	202	202	204	193	135	106	109	87	75
カーボンゼロ国内拠点数	—	—	—	—	—	—	—	—	5	10	39
売上高CO ₂ 生産性(百万円/t-CO ₂)	3.60	3.83	4.12	3.94	4.22	4.47	5.02	6.16	7.02	10.02	★ 10.96
温室効果ガス排出量(千t-CO ₂) ^(Scope1・2)	—	—	—	250	271	235	166	124	123	93	★ 79
ペーパー使用量削減率 ^(注12)	—	—	—	—	—	—	—	—	36%	44%	54%

注： 5. 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、ガバナンス目的の兼務ポジションおよび育成目的のポジションは対象外。

6. グローバルは、海外：2022年度までは翌年度4月20日時点、2023年度は3月31日時点のデータ、国内：翌年度4月20時点を掲載。

7. 海外は各年度3月31日時点。グローバルの女性管理職比率については2018年度以降より集計を開始。

8. 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人数比率。

9. 男女賃金差異については、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づく情報公表の求めは常時雇用する労働者301人以上だが、法の求めを超えて101人以上の連結子会社を対象として記載。

10. 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。

11. 特許保有件数は3月末日時点の件数。

12. 2019年度を基準年度として算出した比率。

13. オムロン キリンテクノシステム株式会社、株式会社JMDCを含む。(3月31日時点)

14. オムロン キリンテクノシステム株式会社、株式会社JMDCは含まれない。

★印は、ビューローベリタスジャパン株式会社による保証を受けています。

☆印は、ビューローベリタスジャパン株式会社によるレビューを受けています。

★印は、一般財団法人日本品質保証機構による保証を受けています。

営業利益の表示について：当社は、米国会計基準に基づき連結損益計算書の表示形式としてシングルステップ方式(段階利益を表示しない方式)を採用していますが、他社との比較可能性を高めるため、「営業利益」は、「売上総利益」から「販売費および一般管理費」、「試験研究開発費」を控除したものを表示しています。

会計方針の変更について：2018年度の米国会計基準変更に伴い、2016年度より連結損益計算書を組み替えて表示しています。

財務データの組み替えについて：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。

会社情報 (2024年3月31日現在)

創業

1933年5月10日

設立

1948年5月19日

資本金

64,100百万円

連結従業員数

28450名

株式の状況

発行済株式数 206,245千株

単元株式数 100株

株主数 47096名

上場証券取引所

東京

証券コード

6645

決算日

3月31日

定時株主総会

6月

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

米国預託証券(ADR)の預託

および名義書換代理人

JPモルガン・チェース銀行

本社

〒600-8530

京都市下京区塩小路通堀川東入

Tel 075-344-7000

国内の主な関係子会社、生産・開発拠点、研究開発拠点、営業拠点

生産・開発拠点

草津事業所

岡山事業所

綾部事業所

野洲事業所

研究開発拠点

京阪奈イノベーションセンタ

営業拠点

東京事業所

大阪事業所

名古屋事業所

三島事業所

関係子会社

オムロン ソーシャルソリューションズ株式会社

オムロン ヘルスケア株式会社

オムロン リレーアンドデバイス株式会社

オムロン スイッチアンドデバイス株式会社

オムロン アミューズメント株式会社

オムロン フィールドエンジニアリング株式会社

オムロン ソフトウェア株式会社

オムロン 阿蘇株式会社

オムロン エキスパートリンク株式会社

株式会社JMDC

海外地域統括本社

米州本社

オムロン マネジメント
センター オブ アメリカ
(アメリカ イリノイ州)

欧州本社

オムロン マネジメント
センター オブ ヨーロッパ
(オランダ 北ホラント州)

中国本社

オムロン マネジメント
センター オブ チャイナ
(上海)

アジア パシフィック本社

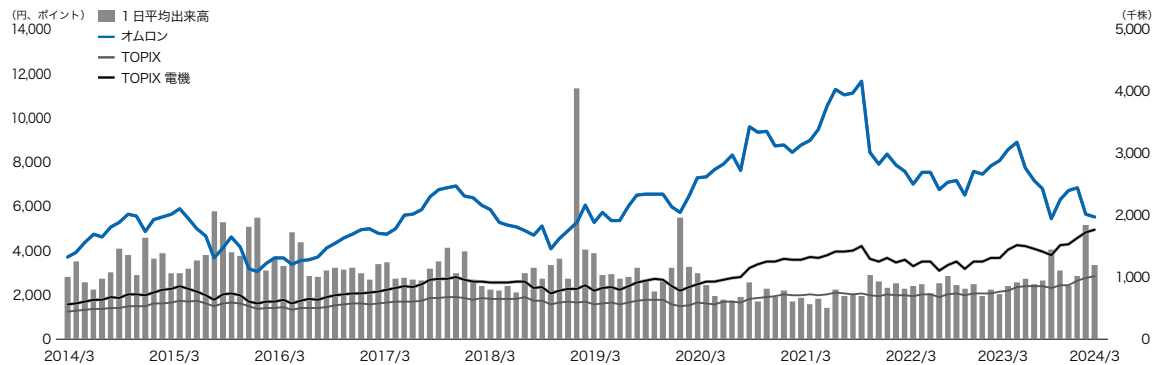
オムロン マネジメント
センター オブ アジア パシフィック
(シンガポール)

韓国本社

オムロン マネジメント
センター オブ コリア
(ソウル)

株式情報 (2024年3月31日現在)

株価・出来高推移

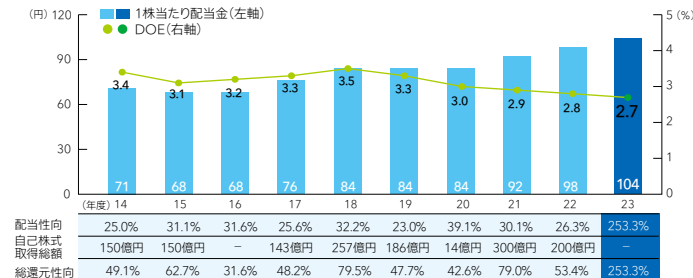


株主総利回り(トータル・シェアホルダーズ・リターン)*1

保有期間	3年	5年	10年
オムロン	66.0%	113.4%	146.5%
TOPIX	152.5%	196.2%	288.6%
TOPIX電機	144.2%	239.8%	362.9%

*1 キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り
を表します。内閣府令で規定する計算式を参考に、2022年度末にお
ける各保有期間の利回りを計算しています。基準となる投資開始時の株
価は、3年:2019年度末、5年:2017年度末、10年:2012年度末の終値
を適用しています。

株主還元の推移



年間株価最高値・最安値・ボラティリティ*2

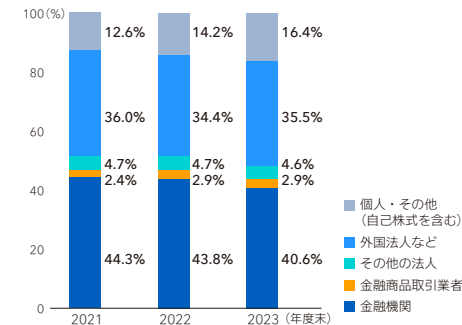
年度	最高値(円)	最安値(円)	ボラティリティ(%)
2023	9,329	5,245	34.2%
2022	8,164	6,237	29.1
2021	12,115	7,306	30.1
2020	10,040	5,330	28.8
2019	6,870	4,410	32.3
2018	6,300	3,740	34.5
2017	7,670	4,385	27.1
2016	5,120	3,045	32.5
2015	5,900	2,742	40.0
2014	5,800	3,365	30.9

*2 ボラティリティ: 価格変動リスク。数値は標準偏差。

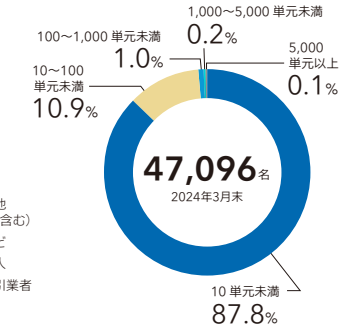
配当・配当性向・株主資本配当率(DOE)

年度	配当(円)	配当性向(%)	株主資本配当率(DOE)(%)
2023	104	253.3	2.7
2022	98	26.3	2.8
2021	92	30.1	2.9
2020	84	39.1	3.0
2019	84	23.0	3.3
2018	84	32.2	3.5
2017	76	25.6	3.3
2016	68	31.6	3.2
2015	68	31.1	3.1
2014	71	25.0	3.4

所有者別株式数比率



所有株数別株主数比率(1単元:100株)



大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	39,687	20.10
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,162	8.69
株式会社京都銀行	7,069	3.58
株式会社三菱UFJ銀行	5,143	2.60
オムロン従業員持株会	3,863	1.95
MOXLEY AND CO LLC	3,696	1.87
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,681	1.86
日本生命保険相互会社	3,640	1.84
BBH FOR GLOBAL X ROBOTICS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ETF	2,661	1.34
公益財団法人立石科学技術振興財団	2,625	1.32

従業員持株会の規模推移

	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月*2	2024年3月
所有株式数(株)	3,024,604	2,839,809	2,836,597	3,564,338	3,863,163
持株比率 ※自己株式を含む	1.46%	1.37%	1.37%	1.72%	1.87%
会員数(人)	6,035	6,077	6,210	9,985	10,089
加入率 *1	55%	54%	55%	92%	89%
株主順位 ※自社を含む	11	12	12	8	6

*1 加入率は、会員数およびオムロン株式会社・国内関係会社の対象従業員数をもとに計算しています。

*2 2023年3月期の所有株式数や加入率の増加は、従業員持株会を用いて譲渡制限付株式を付与した「従業員持株会活性化プラン」等の導入によるものです。

第三者保証

オムロンでは、「統合レポート 2024」の記載事項の信頼性を高めるため、本レポートに掲載されている社会・環境に関連するパフォーマンス指標のうち、下記の項目について独立した第三者機関*による保証などを受けています。

保証対象項目

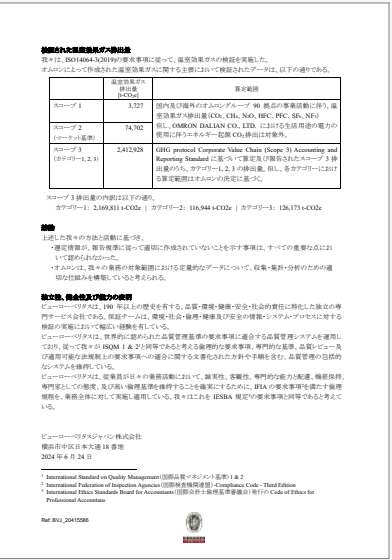
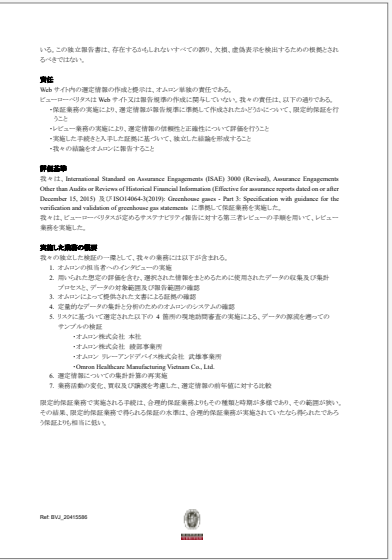
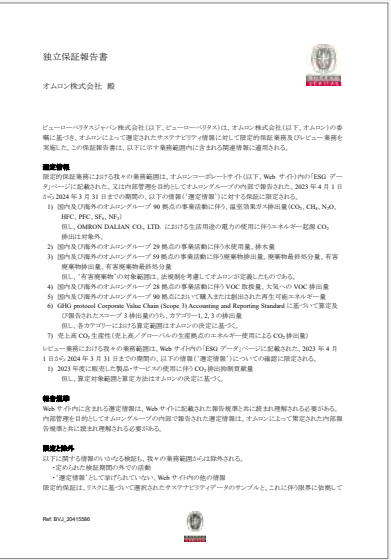
- 海外重要ポジションに占める現地化比率 (P123)
- 女性管理職比率 (グループ国内) (P123)
- 障がい者雇用率 (グループ国内) (P123)

保証対象項目

- 温室効果ガス排出量 (P123)
- 売上高CO₂生産性 (P123)

レビュー対象項目

- 環境貢献度 (P123)



*一般財団法人日本品質保証機構 ビューロベリタスジャパン株式会社

Shaping the Future 2030

お問い合わせ

オムロン株式会社

〒600-8530 京都市下京区塩小路通堀川東入
グローバルコーポレートコミュニケーション&エンゲージメント本部
<https://www.omron.com/jp/ja/>

お問い合わせフォームにはQRコードからアクセスください。

