



特集1

グローバル・タテヨコ経営

地域統轄会社と事業の連携

米国イリノイ州、シカゴの北西郊外ホフマンエステーツに本社を置くOMRON MANAGEMENT CENTER OF AMERICA, INC. (OMCA)は、米州におけるオムロンの事業を統括し、その対象地域はカナダ、米国、メキシコ、ブラジル、およびその他ラテンアメリカ各国に及んでいます。市場規模の大きな地域であり、2014年度は売上高約1,100億円(11億米ドル)、オムロングループ全体の約15%を計画しています。OMCAは、オムロングループの掲げる長期経営ビジョンVG2020の実現に最大限貢献すべく、グループにとって重要な同地域においてデューデリジェンス*や法務、財務、税務、人事サービスなどの面で、各事業の運営をサポートしています。

*デューデリジェンス：投資を行う際に、本当に投資対象にはそれだけの価値はあるのか、リスクはどうかなど詳細に調査する作業

OMCA会長であり、社長兼最高経営責任者(CEO)のブレイクウェイは、オムロングループ内の各事業や各機能が連結することで事業運営の最強化を実現する「グローバル・タテヨコ経営」実践の中核的な役割を担い、主に地域統轄会社の責任者として同地域における最適な経営プラットフォームの構築と、各事業の効率的な運営のための支援に尽力しています。



ナイジェル ブレイクウェイ
OMRON MANAGEMENT
CENTER OF AMERICA, INC.



OMCAのそのような活動の一例が、メキシコの新工場設立に伴うサポートです。OMCAでは貿易問題、税関の規則、難度の高い法的規制事案に関する専門知識の提供などを通じて、同プロジェクトのサポートにあたりました。

車載事業メキシコ工場立ち上げ支援

タテヨコの連結でより効率的な事業運営を実現

メキシコの自動車産業は大きく成長（成長率10%）し、生産台数は世界でも8位の水準となっています。自動車部品メーカーに関しても1,000社以上が進出しており、今後も継続的な進出が見込まれています。オムロンは2012年2月にメキシコに新工場を設立し、この成長市場に積極的にアプローチしています。また将来的には米州や欧州自動車市場へのアクセスや自由貿易協定（FTA）の利点を生かした中核拠点として拡大を図ります。

この工場の稼動に際しては、通常であれば1年～1年半はかかる期間をわずか半年というスピードで立ち上げています。お客様からのご要望を背景とした厳しい期日の中で、立ち上げにかかわったメンバーは、「絶対にあきらめない」という強いチャレンジ精神で

プロジェクトに臨んだといえます。

車載事業（AEC）は2010年に分社し、「タテ」ラインとして自律的な経営を行っていますが、事業の効率性をより高めるための本社機能（「ヨコ」機能）のサポートは以前にも増して強化されています。この工場の立ち上げに際して、現地企業との契約面でのサポートや、現地でのファイナンシャルサポートなど、OMCAはヨコ機能として現地の法務や財務の面で支援を行いました。

ラインの稼動後も、企業理念の浸透のための活動など、グループをつなぐヨコ機能として継続的にサポートを行っています。またメキシコ以外の地域においても、車載事業はタテヨコのつながりを保ちながら、より効率的な事業運営を行っていきます。



2012年2月に設立したメキシコ工場

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

さらには、エリアを越えて中国・大連工場における労働安全管理システムの確立を支援するなど、さまざまな地域においてOMCAの持つリソースを最大限活用し、ノウハウの共有を行っています。

エリアを越えたノウハウの共有

ヘルスケア事業の大連工場における労働安全管理システムの構築支援

OMRON DALIAN CO. LTD.(OMD)ではオムロンが全世界で販売している血圧計の約70%を含む健康医療機器を生産しており、現在約2,500人の従業員が働いています。

OMDは工場のビジネスリスクを分析・評価するため、2012年に本社法務部門とヘルスケア事業スタッフによるタスクチームで生産現場における危険分析を行いました。その結果、ライン内のさらなる安全性向上と従業員への安全教育が必要であるとの結論に至り、OMDの安全管理システムの再構築に向けて組織横断的なタスクチームが結成されました。チームはOMDスタッフが中心となり、OMCA、OMCC(中国の地域統括会社)、ヘルスケア事業部門のスタッフ、本社法務部門、オムロンセーフティ事業部のスタッフで構成され、それぞれの分野の専門家が集まりま

した。

工場の安全管理システムの構築においてより重要なことは、最前線の現場で日々作業を行っている従業員自身による労働安全衛生や機械安全のリスクアセスメントをいかに促進・定着化させるかです。そのためには従業員への安全教育が不可欠です。米国では高いレベルの労働安全衛生のマネジメントシステムが確立されており、環境・衛生・安全(EHS)教育が進んでいます。そこでOMCAはEHSに精通した専門家を派遣し、工場監査のみならずEHS教育のコンテンツづくりでもOMDを支援しました。

こうしたエリアと機能を越えたノウハウ共有の仕組みはオムロンのタテヨコ経営の一例であり、OMDにおける安全管理の取り組みは、今後ほかの事業部門にも拡げていく予定です。



従業員への安全教育

OMCAのサポート業務および、オムロンのグローバルなタテヨコ経営の実践については、電子部品事業(EMC)の生産子会社再編の取り組みも事例としてあげられます。この生産子会社は強力な技術基盤を持つものの、オムロンの事業ポートフォリオ戦略の側面で合致しなくなってきたことから、電子部品事業は子会社の再編に着手し、最終的には2013年度にMBOによる売却を実施しました。これに際してOMCAは人事面や法務面で支援を行い、この再編において、損失を発生させることなく、また同社の従業員の雇用にも影響を及ぼさずに円滑にプロジェクトを完了させました。

もう一つの事例は、オムロンが約3年前まで直営していた北米の物流センターです。同センターの業務効率改善と経費削減に向け、OMCAは倉庫業務全般

をアウトソーシングすることにしました。倉庫の運営を外部に移管することで社内の業務効率の向上と経費削減を進めたほか、配送業務の改善を行うことで、お客様からも高い評価をいただきました。

また、OMCAは米州におけるオムロンの企業理念浸透にも力を入れています。オムロンの企業理念は、オムロングループを結束するための原動力であり、オムロンのすべての活動の拠りどころとなっています。そのほか、企業の合併・買収成立後の統合プロセス(PMI)推進時や、新興市場における現地雇用の拡大時においても重要な役割を果たしています。ブレイクウェイは「円滑なPMIの成否は、オムロンという企業が企業文化の違いをどのようにマネジメントし、正



社長による現地従業員との直接対話(ブラジル)

しい考え方や行動原則をいかに統合していくかにかかっている。」と語っています。

幸い北米内では、オムロンの企業理念を浸透させる上で問題が生じることはありませんが、南米やその他の文化の異なる地域では、現地従業員の生活習慣も異なり、時として難しさを感じることもあります。こうした市場に参入する際の重要な点は、現地の人々や企業を尊重することです。オムロンではCEOの山田をはじめ経営トップが各地を訪問し、現地従業員との直接対話を行っています。先日もCEOがブラジルとメキシコの拠点を訪問し、従業員との交流を通じて企業理念や企業文化の共有を行いました。

オムロンの企業理念は、オムロングループの存在意義とその存在意義にふさわしい企業活動を実現す

るためにオムロングループの従業員一人ひとりが共有すべき価値観と方針を定めています。OMCAはこの企業理念の浸透と実践に努めており、ブレイクウェイ自身「私がオムロンに入社したのも、この企業理念の存在がきっかけでした。この素晴らしい理念を持つ企業で働きたいというだけでなく、従業員とステークホルダーを尊重するオムロンという組織で仕事をしたいと思ったからです。」と述べています。企業理念の精神に基づき、OMCAでは事業を通じた社会的課題の解決や地域社会への貢献を行っています。その一環として、非営利組織である「オムロン財団 (Omron Foundation Inc.)」を通じ、社会福祉プログラムを活発に推進しています。同財団では、日本文化や言語教育、エンジニアリング教育に重点を置き、広範な活動をサポートしています。代表的な社会貢献の一つとして、北イリノイ大学エンジニアリング工学技術カレッジ内に設立した「オムロン・ロボティクス&メカトロニクス研究室」があげられます。OMCAはこうした活動を通じ、地域社会における事業のプレゼンスを高めると共に、オムロンの企業理念の浸透と実践に努めています。

OMCAでは現在、オムロンの新たな価値創造による成長を目指す「EARTH-1 STAGE (自走的な成長構造の確立)」において、米州におけるオムロンのポジションのさらなる強化に取り組んでいます。OMCAは、オムロンのグローバル事業の発展に不可欠な存在として、今後も米州における現地の各事業を支援してまいります。

最後に「OMCAはVG2020の『GLOBE STAGE』で掲げた目標に有言実行で取り組んでまいりました。今後の『EARTH STAGE』の戦略実行のためにも、ステークホルダーの皆さまの変わらぬご支援をお願いします。」とブレイクウェイは締めくくりました。

