オムロンの企業理念

オムロンの創業者・立石一真は、「企業は利潤の追求だけではなく、社会に貢献してこそ存在する意義がある」という企業の公器性に共鳴し、この考え方に基づいた社憲「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」を1959年に制定しました。1990年以降、社憲の精神を企業理念へと発展させ、時代に合わせて進化させてきました。

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。

サステナビリティ方針

**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。

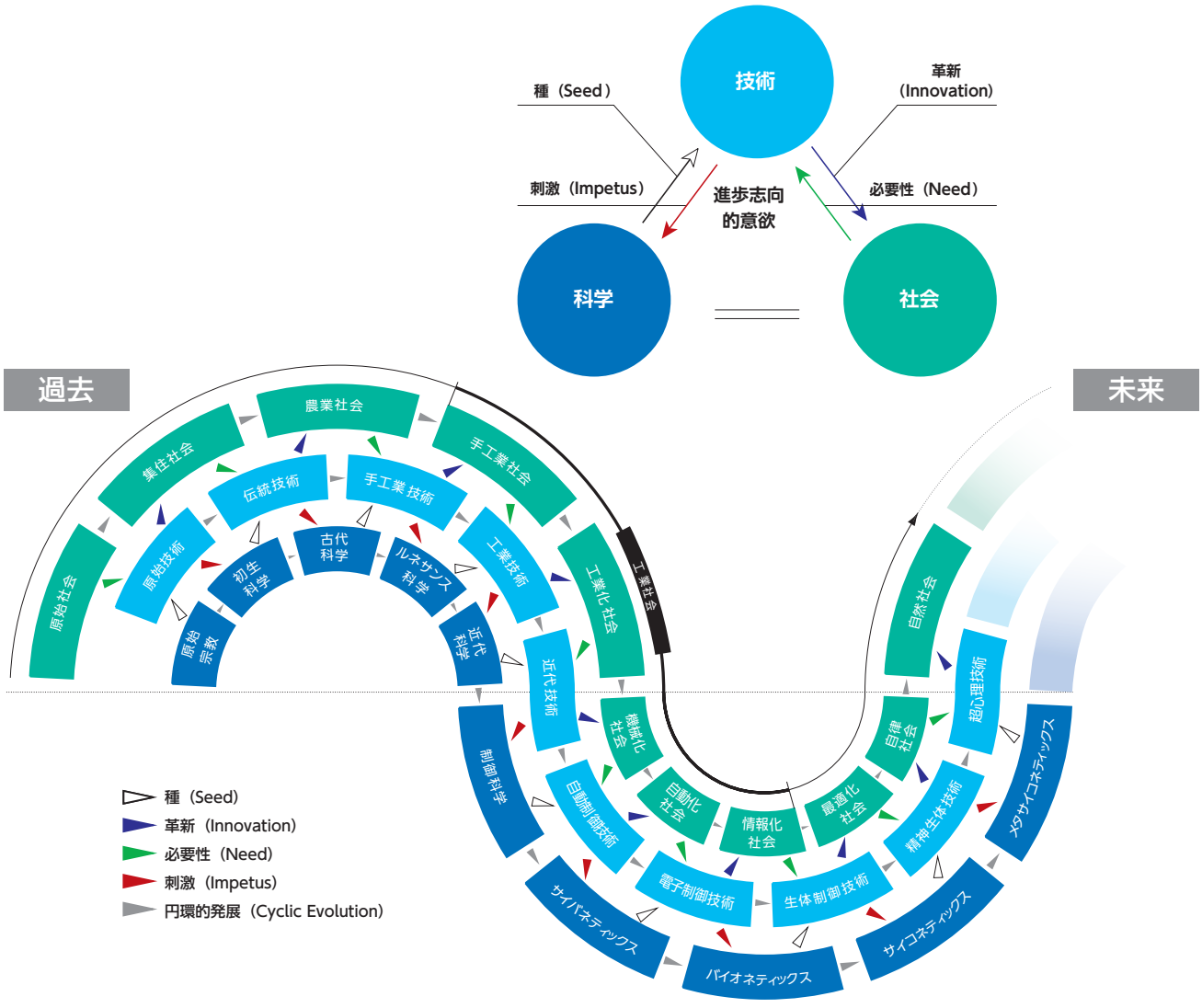
オムロンのサステナビリティ方針は、企業理念に基づく経営のスタンスで宣言している「企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指す」ことと同義と捉え、その内容を同一としています。

科学・技術・社会の相互作用から未来を予測する「サイニック(SINIC)*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。

サイニック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ッ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ー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(ニーズ)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。そしてこの相互作用による進化には、原動力としての人間の「進歩指向的意欲」があるとしています。

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

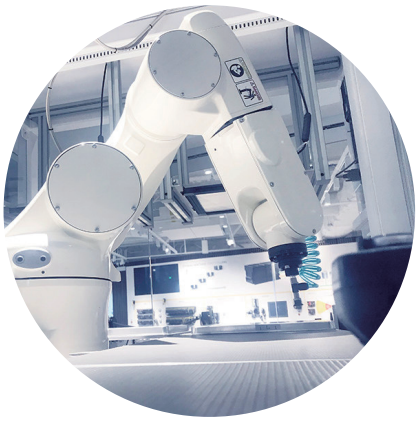


オムロンが実現を目指す「よりよい社会」

オムロンは、新たな社会的課題が顕在化することが想定される「ファクトリーオートメーション」「ヘルスケア」「モビリティ」「エネルギーマネジメント」の4つのドメインで、ソーシャルニーズを創造し、よりよい社会づくりを目指しています。

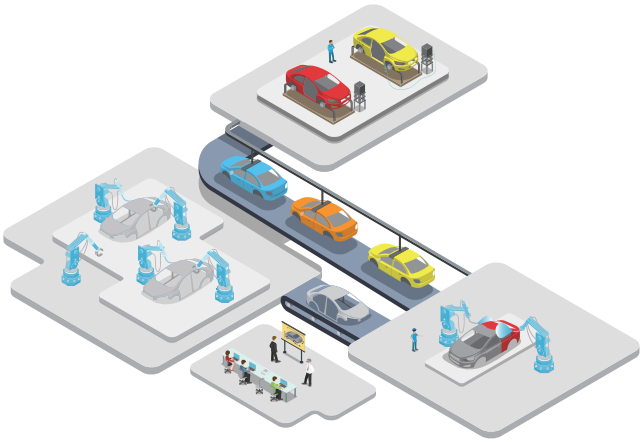
ファクトリーオートメーション

オムロンの提供価値



オートメーションによるモノづくりの革新

オムロンが実現を目指すよりよい社会



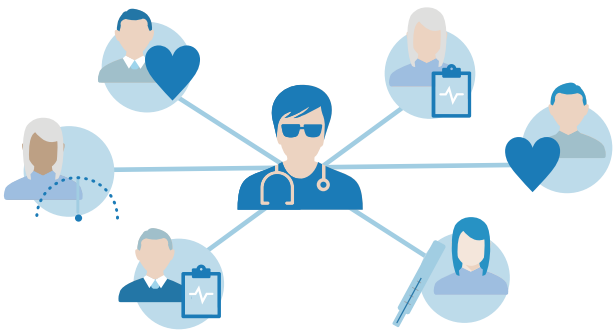
オートメーションでモノづくりを革新し、
世界中の人々を豊かにする

ヘルスケア

オムロンの提供価値

個人の日々のバイタル・生活情報を使った
一人ひとりに最適な医療

オムロンが実現を目指すよりよい社会



地球上の一人ひとりの
健康ですこやかな生活への貢献

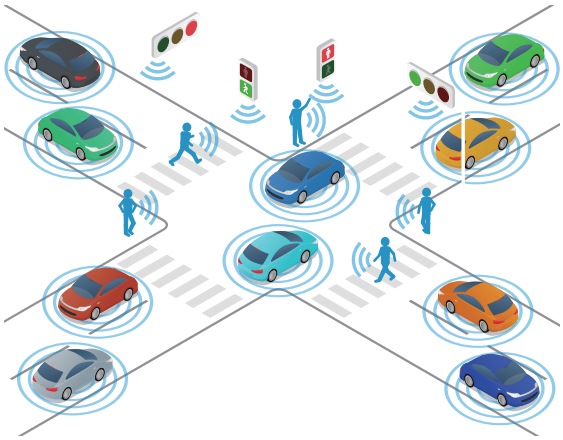
企業紹介動画
オムロンの技術が社会をどう変えようとしているのか、企業紹介動画でご覧いただけます。
https://goo.gl/S29jM8

モビリティ

オムロンの提供価値

- ストレス(事故・渋滞)のない都市交通の創造
- クルマ社会の発達と地球環境の両立

オムロンが実現を目指すよりよい社会



- クルマ社会の未来を見据え、人とクルマのベストマッチングに貢献
- 世界中の人々が安心・安全・快適に生活できる社会を創造する

エネルギーマネジメント

オムロンの提供価値

- 再生可能エネルギーの普及と安定稼働
- 分散電源のインフラ構築

オムロンが実現を目指すよりよい社会

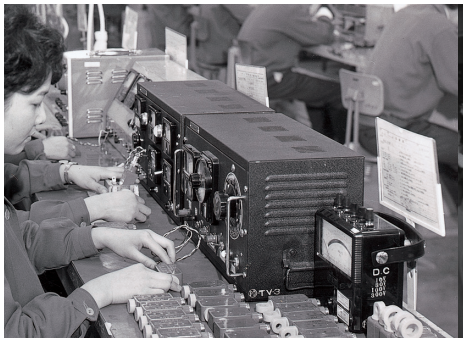
エネルギー変換技術と制御技術で
再生可能エネルギーを普及させ
持続可能な社会づくりへ貢献

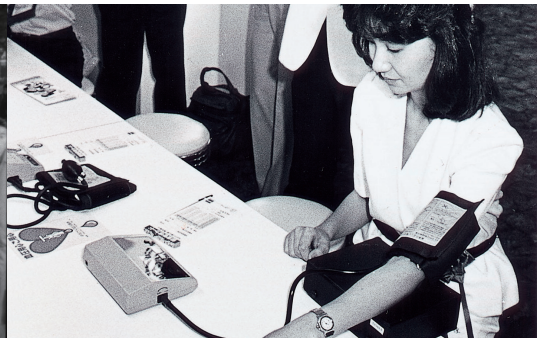
価値創造の歩み

オムロンは創業以来、ソーシャルニーズの創造に挑戦し、世の中の先駆けとなる様々なイノベーションを生み出してきました。これからも私たちは、未来を見据えた価値創造を通じて、よりよい社会の実現に貢献していきます。

社会的課題・ニーズ

自動化社会(1945~74年) → 情報化社会





(c) Tokyu Corporation /amanaimages

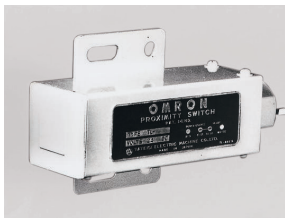
高度経済成長を支える
モノづくりの生産性向上の必要性

都市部への人口集中による
公共交通機関の混雑

経済発展や生活様式の変化による
健康意識の高まり

オムロンのソリューション

工場の自動化



1960年
世界初無接点近接スイッチ

社会システムの自動化

1966年
一般リレー「MYシリーズ」

1967年
世界初無人駅システム

家庭での血圧測定の普及

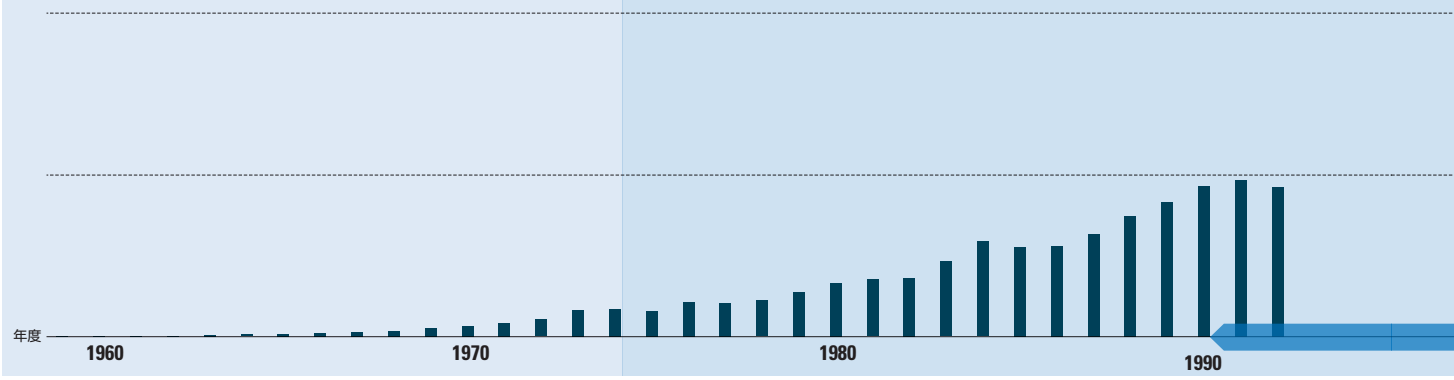
1973年
電子血圧計

オムロンの歴史と売上高の推移

1933年 立石電機として創業
1959年 社憲制定
1960年 中央研究所設立

1970年「サイニック理論」を発表
1974年 株式会社立石ライフサイエンス研究所設立

1988年
オランダとシンガポールに
地域統括会社を設立
1989年
アメリカに地域統括会社を
設立



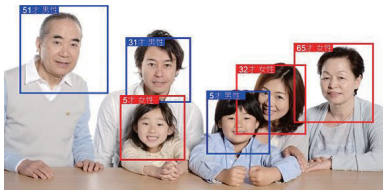
(1974～2005年) → 最適化社会(2005年～)

情報化社会の発達

地球温暖化の深刻化

労働人口減少や
人件費高騰

デジタル機器の普及を加速する技術提供



1995年
顔画像認識技術「OKAO Vision」

再生可能エネルギーの普及 省エネ促進

2011年
パワー
コンディショナ

2012年
アイドリング
ストップ用
DC / DCコンバータ

工場の省人化 モノづくりの高度化

2015年
マシンオートメーション
コントローラー「NX」

2018年
協調型ロボット

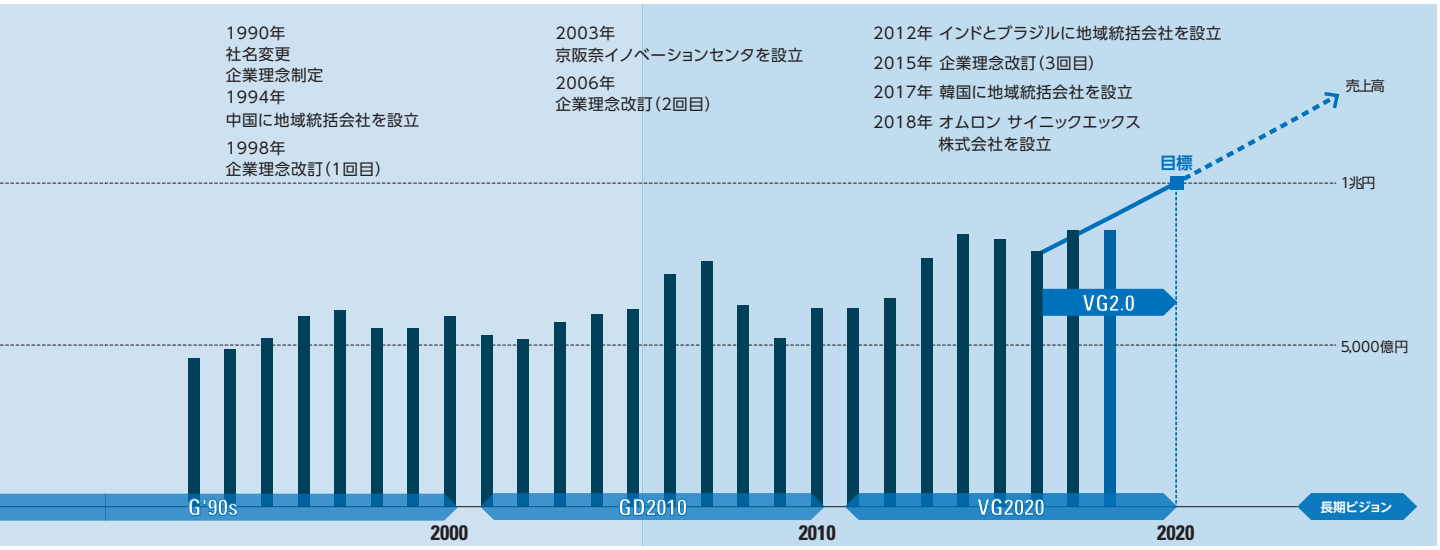
2016年
AI搭載モバイルロボット

2018年
X線検査装置

1990年
社名変更
企業理念制定
1994年
中国に地域統括会社を設立
1998年
企業理念改訂(1回目)

2003年
京阪奈イノベーションセンタを設立
2006年
企業理念改訂(2回目)

2012年 インドとブラジルに地域統括会社を設立
2015年 企業理念改訂(3回目)
2017年 韓国に地域統括会社を設立
2018年 オムロン サイニックエックス
株式会社を設立



価値創造モデル

オムロンの価値創造は、よりよい未来の社会を描き、未来を起点にソーシャルニーズを創造することからはじまります。「ソーシャルニーズの創造」とは、社会的課題の解決への挑戦を通じて新たな価値を創造することを意味しており、オムロンが大切にしている企業理念と未来を予測するサイニック理論に基づいています。

よりよい社会の実現に向けて生み出された数々のイノベーションは、製品・サービスとしてお客様に届き、それらが社会に実装されていくことで社会の発展に貢献します。この価値創造の流れが、オムロン自身の成長と持続的な企業価値向上につながり、新たに投入すべき経営資本を増やし、オムロンの次なるソーシャルニーズの創造への挑戦を可能にしています。

経営資本(インプット)

人的資本
従業員 35,090人
(2019年3月末時点)

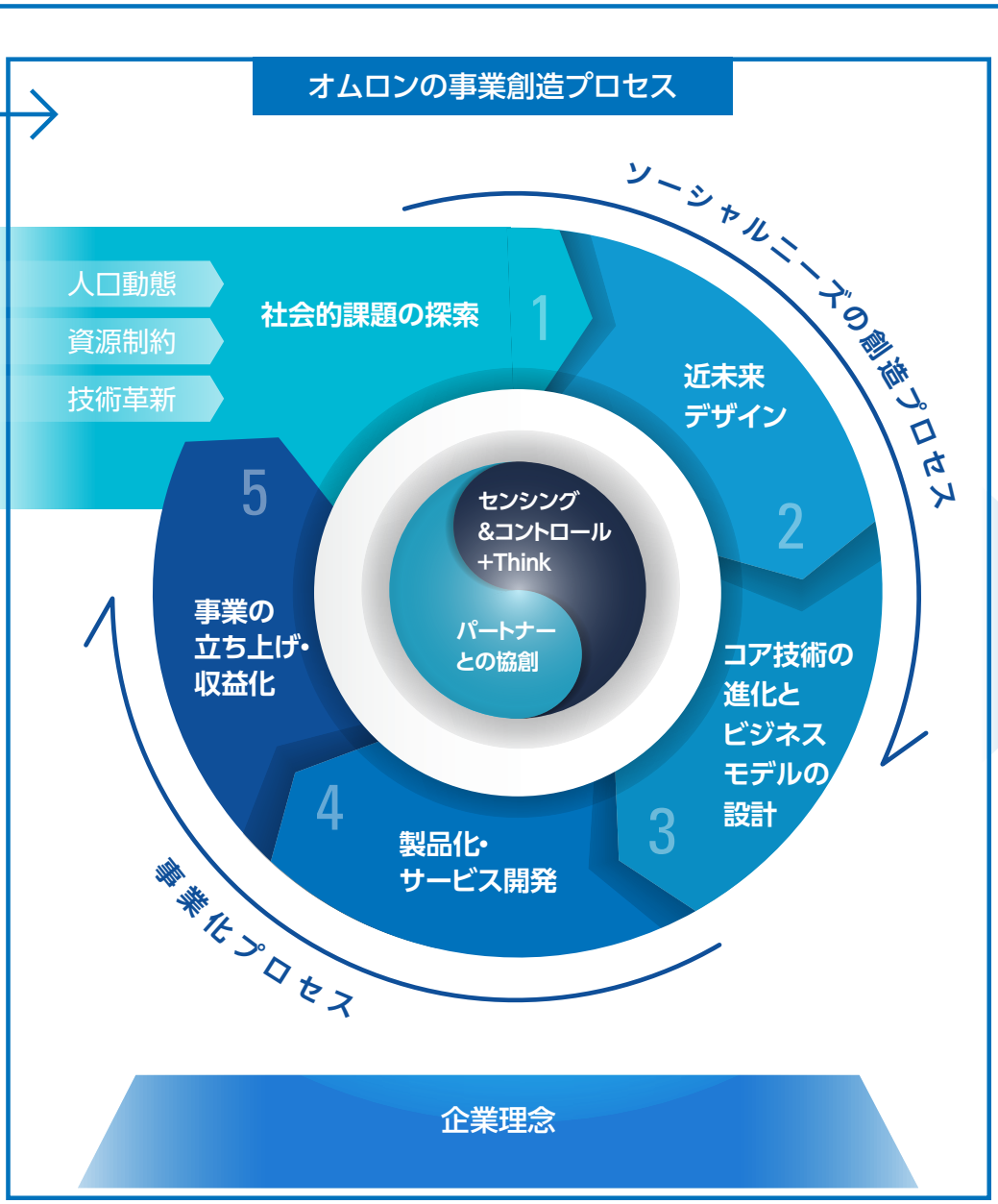
社会・関係資本
販売国数 117カ国
(2019年3月末時点)

財務資本
格付
AA-(R&I)/A(S&P)
(2019年3月末時点)

知的資本
特許 9,782件
(2019年3月末時点)
研究開発費
2,700億円
(2017～2020年度計画)

製造資本
設備投資 1,600億円
(2017～2020年度計画)

知的資本、製造資本、社会・関係資本
成長投資*
1,000～2,000億円
(2017～2020年度計画)
*M&A + アライアンス



オムロンの事業創造プロセス

ソーシャルニーズの創造プロセス

❶「社会的課題の探索」
世の中の変化の兆しをいち早く捉え、社会的課題(顧客の課題を含む)を起点に、全社で取り組むべき領域を探索する。

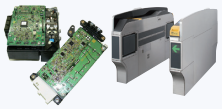
❷「近未来デザイン」
社会的課題や技術革新、科学進化の潮流といった未来観を起点に、3年から10年先の未来をデザインし、その実現に必要な戦略を、技術開発・事業化まで視野に入れてバックキャストして描く。

❸「コア技術の進化とビジネスモデルの設計」
ありたい近未来像の実現のために必要なコア技術を進化させ、ビジネスモデルを設計する。

事業化プロセス

❹「製品化・サービス開発」
社会・顧客に提供する製品やサービスを開発する。

❺「事業の立ち上げ・収益化」
事業として育て、収益化し、社会的課題を解決するとともに、次なる社会的課題の探索につなげる。

ドメイン	製品・サービス(アウトプット)	社会的価値	2020年度全社目標
4ドメイン			中期経営計画VG2.0の実現 P19
ファクトリーオートメーション 制御機器事業 P43	FA機器	お客様:製造業 ・デジタル ・自動車 ・食品 ・インフラ ほか	モノづくりの生産性向上による経済発展への貢献
ヘルスケア ヘルスケア事業 P55	健康・医療機器	お客様:医療関係者 一般消費者など ユーザー	世界中の人々の健康で健やかな生活への貢献
モビリティ 車載事業 社会システム事業 P51,53	 車載電装部品 駅務・交通機器保守・サービス	お客様:自動車メーカー 鉄道、道路事業者 ほか	世界中の人々がより安全・安心・快適・クリーンに生活できる社会への貢献
エネルギーマネジメント 本社直轄事業 P59	パワーコンディショナほか	お客様:住宅メーカー ほか	再生可能エネルギー普及で持続可能な社会づくりへの貢献
オムロンの発展を支えるデバイスモジュール 電子部品事業 P49	リレーほか	お客様:家電メーカー ほか	サステナビリティ目標の実現 P21

パートナーとの協創

人財マネジメント | ものづくり・環境 | リスクマネジメント

コーポレート・ガバナンス

目 次

Vision

1 オムロンの企業理念

3 オムロンが実現を目指す「よりよい社会」

5 価値創造の歩み

7 価値創造モデル

9 目次

11 CEOインタビュー

Strategy

19 中期経営計画「VG2.0」

21 サステナビリティ取り組みの進捗

25 財務・非財務ハイライト

25 収益構造とグローバル事業展開

27 マーケットシェアと商品構成比

29 財務ハイライト

30 非財務ハイライト

31 11年間の主要財務・非財務データ

33 CFOインタビュー

37 ROIC経営

表紙について
オムロンは、企業理念を実践し、事業を通じた社会的課題の解決に取り組んでいます。
その主役は「社員」です。オムロングループの全社員は日々、よりよい社会づくりに邁進しています。

〈編集方針〉
本報告書は、当社、子会社150社、関連会社20社をあわせたオムロングループ170社（2019年3月31日現在）を対象としています。オムロンは事業を通じた社会的課題の解決やサステナビリティの取り組みを通じて、持続可能な社会の発展に貢献しています。ステークホルダーの皆様に対してはこれらの内容を積極的に情報開示していきます。編集においては、IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。またGRIのサステナビリティ・レポーティング・ガイドライン（スタンダード）を参照しています。（対照表はウェブサイトに掲載　https://www.omron.co.jp/sustainability/guide_line/）

Environment
Social
Governance
価値協創ガイダンス

Business

39 CTOインタビュー
43 制御機器事業(IAB)
49 電子部品事業(EMC)
51 車載事業(AEC)
53 社会システム事業(SSB)
55 ヘルスケア事業(HCB)
59 本社直轄事業(環境事業)
61 人財マネジメント
67 環境
69 リスクマネジメント
71 自然災害への対応

Governance

73 会長メッセージ
75 コーポレート・ガバナンス
79 社外役員座談会

Financial Information

93 財務セクション ほか

Corporate Information

107 会社情報 ほか

〈見通しに関する注意事項〉
本報告書に記載されている、オムロンおよびオムロングループの現在の計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは将来の見通しであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。実際の業績などは、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績などに影響を与えうる重要な要因には、オムロンおよびオムロングループの事業領域を取り巻く日本、米州、欧州、中華圏およびアジア・パシフィックなどの経済情勢、オムロンの製品・サービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場の中でオムロンが引き続きお客様に受け入れられる製品・サービスを提供できる能力、為替レートなどがあります。なお、業績に影響を与えうる要因はこれらに限定されるものではありません。

CEOインタビュー

「企業理念経営」を加速して自走的成長へ――。オムロンならではの価値創造にチャレンジする

2019年8月
代表取締役社長 CEO 山田 義仁

「企業は社会の公器である」として、オムロンの創業者 立石一真氏が「社憲」を制定したのは1959年のこと。以来60年、オムロンはその使命を「事業を通じて、よりよい社会づくりに貢献すること」とし、世に先駆けてイノベーションを生み出すという「ソーシャルニーズの創造」へのチャレンジを続けています。近年、複雑な変化と不確実性が増し、先を見通すのも困難な時代となりました。こうした厳しい事業環境下で、いかに社会的課題と対峙し、オムロンならではの価値創造を実現していくのか。その展望と戦略について、山田CEOに話を聞きました。

（聞き手｜統合レポート編集部）

2018年度の振り返りと2019年度の展望

――編集部（以下太文字）：中期経営計画「VG2.0」（2017～2020年度）の前半を終えました。「2018年度の振り返り」をお願いします。

山田（以下略）：2018年度は、第2四半期以降、急速に悪化した事業環境の影響を受けました。その結果、通期の売上高は過去最高を記録した2017年度と同水準に留まり、利益は減益となりました。

主力の制御機器事業（IAB）は、日本、欧州、米国、アジア、中国の各地域で過去最高の売上高を記録しましたが、半導体を中心としたデジタル業界の市況悪化の影響により、韓国は大きく落ち込みました。

また、電子部品事業（EMC）や車載事業（AEC）も、グローバルな事業環境悪化の影響を受けて減収となりました。その一方で、社会システム事業（SSB）、ヘルスケア事業（HCB）、そして本社直轄事業に含まれる環境事業は堅調に推移しました。

VG2.0の前半（2017～2018年度）は、将来の成長に向けた「投資フェーズ」と位置づけており、2018年度は、厳しさを増す事業環境下においてもIABとHCBを中心に、技術開発、マーケティング力強化、組織改革、人財投資など、中長期の成長に必要な投資を完遂しました。またEMCでは、生産拠点統廃合などの構造改革を着実に進めました。

株主還元においては、一株当たりの配当金を過去最高の84円としました。これは前期から見ると8円の増配であり、この結果、TSR（トータル・シェアホルダーズ・リターン）は約130%となりました。また、257億円の自己株式の取得も実施するなど、株主価値と資本効率を意識した経営を継続しています。

2018年度連結業績

	2018年度実績	前年度比・差
売上高	8,595億円	△ 0.1%
売上総利益	3,541億円	△ 1.0%
営業利益	766億円	△ 11.2%
当期純利益	543億円	△ 14.0%
売上総利益率	41.2%	△ 0.4P

2018年度事業セグメント別売上高

	2018年度実績	前年度比・差
制御機器事業	3,918億円	△ 1.1%
電子部品事業	997億円	△ 4.5%
車載事業	1,305億円	△ 0.5%
社会システム事業	750億円	+ 6.7%
ヘルスケア事業	1,155億円	+ 6.5%
本社直轄事業	417億円	△ 5.9%

――「VG2.0」の後半が始まる「2019年度の展望」をお聞かせください。

2019年度は、厳しい事業環境が続くことを前提に減収減益の事業計画としました。グローバルなマクロ経済環境悪化のリスクを鑑み、売上高で100億円、営業利益で50億の全社業績変動リスクを織り込んでいます。

ただし、稼ぐ力を示す「売上総利益率」（GP率）は昨年度を0.8ポイント上回る計画としており、IABにおける高付加価値商品の売上げ貢献や、EMCの構造改革による成果などでさらに向上させる予定です。長年にわたる地道な改善効果で積み上げてきたこの高いGP率は、現在のような厳しい事業環境下において大きな武器となります。なぜならば、GPは成長に不可欠な「投資の原資」を生み出す源泉となるからです。よって2019年度は、引き続きこのGP率を磨き上げながら、環境変化に臨機応変に対応できる複数のシナリオを持って経営を進めていきます。

また、厳しい事業環境は、競合他社に対して競争優位を確立する絶好の機会でもあります。短期的には米中貿易摩擦の影響で逆風が強まっていますが、少子高齢化による人手不足や世界で急増する生活習慣病など、オムロンの技術と事業を通じて解決できる中長期的な社会的課題はますます顕在化しています。2019年度もこれらの課題解決に向け、主力ドメインであるIABとHCBを中心に取り組んでいきます。

IABにおいては、熟練技能者不足の解決に向けた機械による匠の技の再現や、電子機器の高度化・小型化・高品質化による高精度なモノづくりへのニーズがますます高まっています。これらのニーズを確実に捉え、課題を解決するオムロンならではのモノづくり革新コンセプト「*i*-Automation!」を進化させていきます。そして、オムロンのエンジニアがお客様と一緒に生産現場のデータを活用することで、保守・メンテナンスや生産ラインの進化を実現する課金型のサービス、**「i-BELT」**により、さらなる成長を実現します。

HCBでは、世界的な健康ニーズの高まりを追い風に、着実に事業を成長させていきます。特に、グローバルで社会的課題となっている「循環器疾患」「呼吸器疾患」「ペインマネジメント」の3分野に注力し、革新的なデバイスとサービスを提供することで、**「パーソナライズ医療」**の実現を目指します。

中でも、主力となる「循環器疾患」分野では、先進国での高齢化加速や新興国での中間層拡大に伴う生活習慣病増加により、脳卒中や心筋梗塞などの高血圧を起因とする重大疾患が増え続けています。オムロンはそれらを撲滅する**「ゼロイベント」**を事業ビジョンに掲げており、その実現に向けて、生体情報の計測を可能にする新たなデバイスや、心電モニタリングを活用した診断支援サービスの開発に取り組んでいます。

また、グループ経営を支えるグローバルなITインフラの整備や品質向上、国内におけるIABの生産・開発拠点の強化など、将来を見据えた投資についてもさらに加速させていきます。厳しい事業環境だからこそ、逆風は浮力を生むチャンスと捉え、将来に向けた投資を着実にやりきることで、再び市場に追い風が吹いた時、飛躍的に成長できる力を身に付けていきます。

P43 制御機器事業(IAB) → P55 ヘルスケア事業(HCB) →

2019年度連結業績予想

	2019年度計画※	前年度比・差
売上高	8,300億円	△ 3.4%
売上総利益	3,490億円	△ 1.4%
営業利益	650億円	△ 15.2%
当期純利益	425億円	△ 21.8%
売上総利益率	42.0%	+ 0.8P

※車載事業（AEC）を含む

車載事業（AEC）の株式譲渡と新たな注力ドメイン

――日本電産に対する「車載事業（AEC）の株式譲渡」を発表されました（正式譲渡は2019年10月予定）。その決断理由を教えてください。

AECの事業譲渡は、「事業を通じて社会の発展に貢献する」という企業理念に立ち返り、決断しました。その理由は三つあります。

一つ目の理由は、AECのさらなる発展のためです。現在の自動車産業は、CASE[*1]といわれる100年に一度の大変革期に突入しています。いま車載部品事業はモジュール化と標準化の大きな渦中にあり、どのプレイヤーもここから逃れることはできません。この中で車載部品メーカーが勝ち残っていくには、強いモジュールを提供し続けることがカギとなります。オムロンはECU（電子制御ユニット）に内蔵される制御技術を強みとしますが、ECUだけでは強いモジュールを

構成することは困難です。しかし、日本電産の強みであるモーターと組み合わせることで、競争力のあるモジュールをつくることができます。これが、同社を譲渡先に選んだ理由です。

二つ目の理由は、オムロンの事業ポートフォリオをより強く、しなやかにするためです。AECは、1,300億円以上の事業規模があり、業界平均と比べても遜色のない収益力があります。しかし、オムロンの事業ポートフォリオの中では、収益力だけでなく、市場競争力という観点でも、IABやHCBのほうが競合優位性があります。今後はこの両事業にリソースを集中することで変化の激しい時代に勝ち残り、いかなる事業環境においても自走的に成長できる構造をつくりあげていきます。

三つ目の理由は、長期的な成長戦略を実行するためです。より絞り込まれたドメインの中で経営リソースを集中させ、競争戦略と成長戦略を加速させます。なお、今回の株式譲渡で得るキャッシュは、IABとHCBを中心としたM&A&アライアンスを含む、「将来の成長投資」に充当します。

P33 ROIC経営 →

*1 CASE：Connected（つながる車）、Autonomous（自動運転）、Shared（共有）、Electric（電動化）

――車載事業を譲渡することで、事業分野に変化はありますか。どの分野で存在価値を高めますか。

「VG2.0」では、ファクトリーオートメーション（FA）、ヘルスケア、モビリティ、エネルギーマネジメントの4分野を注力ドメインと位置づけ、各領域で成長戦略を実行してきましたが、今回の車載事業の譲渡に伴い、ドメインの再編を行います。

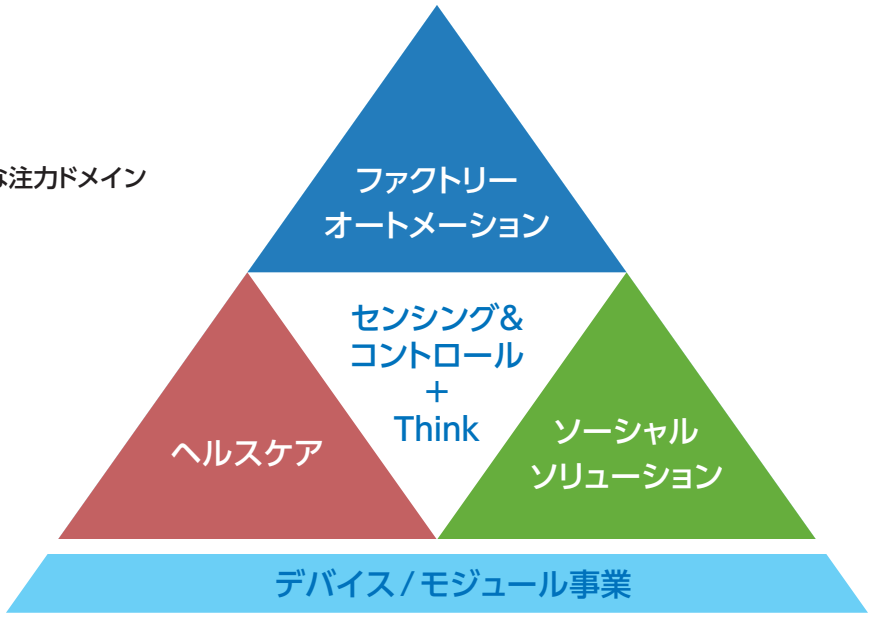
具体的には、「FA」「ヘルスケア」「ソーシャルソリューション」の3つを新たな注力ドメインとして設定します。三つ目のソーシャルソリューションは、道路・交通などの社会システムやエネルギーマネジメント関連の事業を中心に、社会インフラ領域において新たな価値の創出を幅広く目指すドメインです。

これらの注力ドメインは、いずれも基幹商品やサービスの多くに参入障壁があり、オムロンはそこで高いシェアを持っていることが大きな強みです。

そして電子部品事業のEMCは、引き続き注力ドメインを支えるデバイス/モジュール事業として位置づけ、継続的な成長を目指します。

P53 社会システム事業（SSB） → | P59 環境事業 →
P49 電子部品事業（EMC） →

■ オムロンの新たな注力ドメイン



未来への責任を果たす企業理念経営

――オムロンには、「社憲(Our Mission)」と「私たちが大切にする価値観(Our Values)」からなる「企業理念」があります。オムロンが企業理念経営に情熱を注ぐ理由を教えてください。

それは、企業理念の実践こそが中長期にわたる持続的な企業価値の向上につながると考えているからです。企業は“会社の人格”といえる法人格を持っていますが、人間と大きく異なるのは、「寿命が定められておらず、死ぬことは許されない」ということです。企業にはさまざまなステークホルダーがいて、ゴーイングコンサーン(継続企業の前提)が宿命づけられています。しかし同時に、企業はとても危うい存在でもあります。会社の規模に関わらず、社会から存在を許されない状態となれば、一瞬にして淘汰されてしまうからです。

現在はVUCA*2と呼ばれる先の見えない困難な時代であると同時に、ESGやSDGsなどの持続可能な世界の実現に貢献することが求められています。こうした時代にオムロンが社会から必要とされ、企業価値を上げ続けていくためには、企業理念経営を実践し、事業を通じてよりよい社会づくりに貢献し続けていくことが不可欠です。

*2 VUCA:Volatility(変動)、Uncertainty(不確実)、Complexity(複雑)、Ambiguity(曖昧)

――では、どうやって企業理念を実践し、永続的な発展を実現していくのでしょうか。

そのためには、社内の隅々にまで企業理念を浸透させることはもちろんのこと、社員一人ひとりが、企業理念の実践を通じてよりよい社会づくりに貢献したいという内発的動機を持ち続けることが重要です。こうした一人ひとりの想いが“共鳴の輪”となって社内外に広がっていくことで、社会的課題を解決する大きな力になります。

毎年5月10日(創業記念日)に開催されるTOGAグローバル大会で、
企業理念実践のテーマを発表する各エリアから選ばれたオムロン社員。(2019年5月10日)

そこでオムロンは、社員による企業理念実践の取り組みを共有、賞賛し、共鳴の輪を社内外に広げる運動を始めました。それが、2012年から取り組んでいる「The OMRON Global Awards」(TOGA)です。初年度に20,828人だった参加人数は年を追うごとに増え、2018年度は延べ62,469人(6,957テーマ)にまで拡大しました。オムロンのグループ社員は約35,000人ですので、参加者の多くは複数テーマにエントリーしていることになります。いまでは、このTOGAが企業理念経営に欠かせない活動となっているのです。

また、企業理念経営に取り組むうえで大切にしている社内対話のひとつに、グローバル全社員を対象にしたエンゲージメントサーベイ「VOICE*3」があります。2018年度は約85%の社員が回答し、8,500件にも及ぶ「社員の声」が寄せられました。私はこのすべてに目を通し、これらの声を経営課題の改善に活かしています。

こうしたTOGAやVOICEをはじめとする人財戦略によって「ダイバーシティ&インクルージョン」を加速させることで、社員一人ひとりが企業理念という軸を心に持ち、誰もが生き生きと働き続ける企業を目指しています。

P61 人財マネジメント → | P63 TOGA →

*3 VOICE : VG OMRON Interactive Communication with Employee

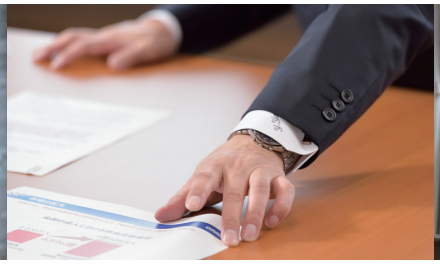
――オムロンはこれまで、世に先駆けて数々のイノベーションを生み出してきました。何がそれを可能にしてきたのでしょうか。

いち早く社会的課題を見出し、それと対峙していくためには、「中長期の視点」が欠かせません。だからこそオムロンは未来を見据えたバックキャスト型の経営に取り組んでおり、その羅針盤となるのが、創業者が1970年に発表した未来予測理論「サイニック理論」です。この理論は、「科学」「技術」「社会」の円環的な相互関係から未来を予測しており、現在は「最適化社会」の過程にあるとされています。かつての「情報化社会」から、現在の「最適化社会」を経て、私たちが次に向かっているのが、自分らしさの発揮と他者との協調が両立するという「自律社会」です。

P17 図参照 →

オムロンが自らの手でこの自律社会を実現していくベンチャーであり続けるためには、ソーシャルニーズを創造していく力が必要です。そのため、技術革新を軸に近未来をデザインし戦略を明確に描く、「技術経営」に取り組んでいます。

2018年には、近未来デザインを起点とし、バックキャスト型でイノベーションを創出するプラットフォーム「イノベーション推進本部」(IXI)と、近未来デザインを研究する新会社「オムロン サイニックエックス」



(OSX)を新設しました。OSXは柔軟な雇用制度を取り入れた別会社とすることで、国内はもとより、海外からも、AIやロボティクスといった分野の最先端の技術者が、専業、兼業、プロジェクト単位といったさまざまなスタイルで活躍できるように組織運営をしています。社内外の壁を取り払う仕組みによってトップレベルの研究者が、オープンな環境の下で新たなイノベーションの創出に取り組んでいます。

その一つが、人の指の感覚を備えたロボットの研究です。こうした技術をFA現場で展開している産業用ロボットと組み合わせることで、将来的には生産現場だけでなく、あらゆる生活シーンで人とロボットが共存することが可能になります。

このようにIXIとOSXでは、最先端の技術人財とオープンイノベーションによって、未来のソーシャルニーズとビジネスモデルの創造にチャレンジしています。技術と人財を強化し続けることで、これからも世に先駆けてイノベーションを生み出していきます。

P2 サイニック理論 P39 技術経営

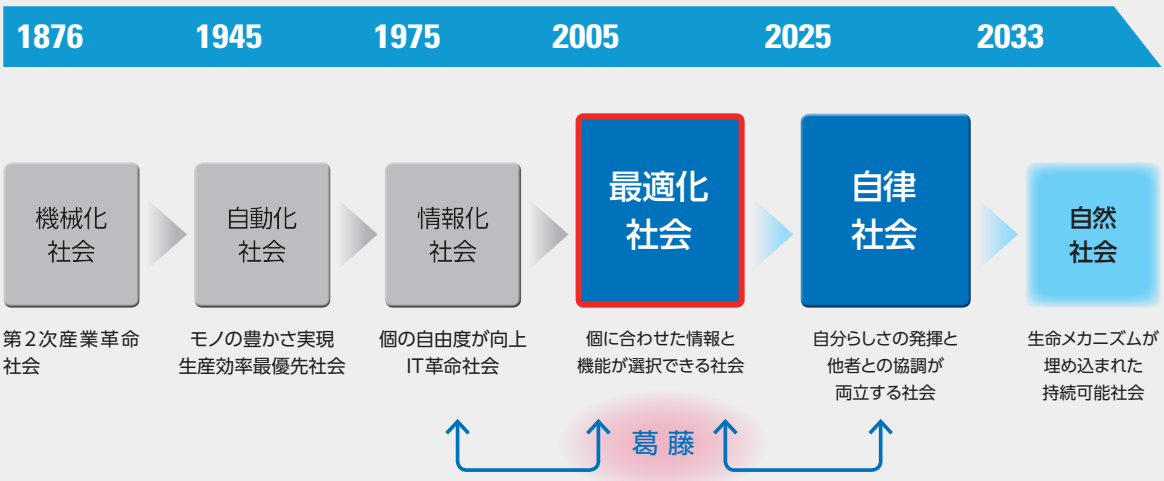
オムロンならではの「持続的な成長構造」を

――オムロンが目指す「自走的成長を実現する強い会社」になるためには、何が必要でしょうか。

私は、強い会社とは「成長力」「収益力」「変化対応力」の3つが揃っている会社だと定義しています。これら3つが揃って、はじめて自走的な成長構造が構築できるからです。その意味では、昨年度、逆風の影響を受けて減益となったオムロンは、いかなる環境においても自らの力で成長できる「自走的成長構造」の確立はまだ道半ばです。

ただ先ほど申し上げた通り、逆風は、競合他社に対して競争優位を獲得する絶好のチャンスでもあります。だからこそ私たちは、目先のことではなく将来を見据え、複数の異なる未来シナリオを想定し準備することで、不確実な将来に打ち勝つ戦略マネジメントを

サイニック理論で予測される社会の変遷



最適化社会は「情報化社会」から、次の「自律社会」に移行し、「モノ中心」から「こころ中心」へと、新旧の価値観がせめぎ合う対立と葛藤がある期間とされています。その破壊と創造を乗り越えることで、人が自分らしさの発揮と他者と協調が両立でき、人間が人間らしく生きられる自律社会が到来すると予測されています。

続行します。具体的には、構造改革や成長戦略への投資など、逆風を逆手にそれらを前倒しして実施することで、全社の収益力を高めていきます。また、全社の知見を標準化して横展開するナレッジマネジメントを極めることで、技術と人財、ノウハウを武器にソーシャルニーズを創造し、経済価値と社会的価値を両立する、「持続的な成長構造」を目指します。

――最後に、今後の展望と課題を教えてください。

現在の不透明な事業環境は、今後もしばらく継続すると見ています。しかし、これまでも申し上げてきた通り、少子高齢化による人手不足や世界で急増する生活習慣病など、オムロンの技術と事業を通じて解決できる中長期的な社会的課題はますます顕在化しています。むしろ、私たちが真価を発揮するのはこれからです。

VG2.0の前半では、成長に必要な資源を十分に強化しました。そして今年から始まった後半では、培ってきた資源と鍛えてきた能力をフルに使い、オムロンならではの価値創造にチャレンジします。困難な時代だからこそ、私たちは常に前を向いて進んでいかなければなりません。変化をチャンスと捉え、よりよい社会の実現に向けて挑戦し、世界中の人々からその存在を必要とされ、期待される企業であり続ける――。それがオムロンの目指す姿です。