

オムロンの取り組み

2020年 3月4日

オムロン株式会社
取締役 執行役員専務 CFO
兼 グローバル戦略本部長

日戸 興史

はじめに

- **日本企業の経営者は、事業ポートフォリオ入れ替えの重要性や意義を、頭では十分理解しているはず**
- **しかしながら、なぜその実行が阻まれているのか。実行を阻む要素は何か**
 - 資本コスト意識の低さ? (黒字だからいいではないか!)
 - マーケット・バリューの意識の欠如? (自社単独 vs 他社との統合)
 - 対象部門からの強い抵抗? (まだ自分達で何とかできる!)
 - 社員からの理解が得られない? (対象部門以外も明日は我が身)
 - 自身のターンで実行することへの躊躇? 先輩OBへの配慮?
 - 適切な譲渡先が見つからない?
 - 切り出しが困難? (組織カーブアウト、システム制約)
 - 独禁法等 法的な制約 / 税務的制約を懸念?

会社によって理由は様々であり、乗り越えるべき課題は一樣ではないと推察・・・
本研究会の検討結果・指針作成にあたり、当社の取り組みが参考になれば幸いです

創業

86年前に創業したオムロンの原点は「ベンチャー精神」



創業者
立石一真 (1900~1991)

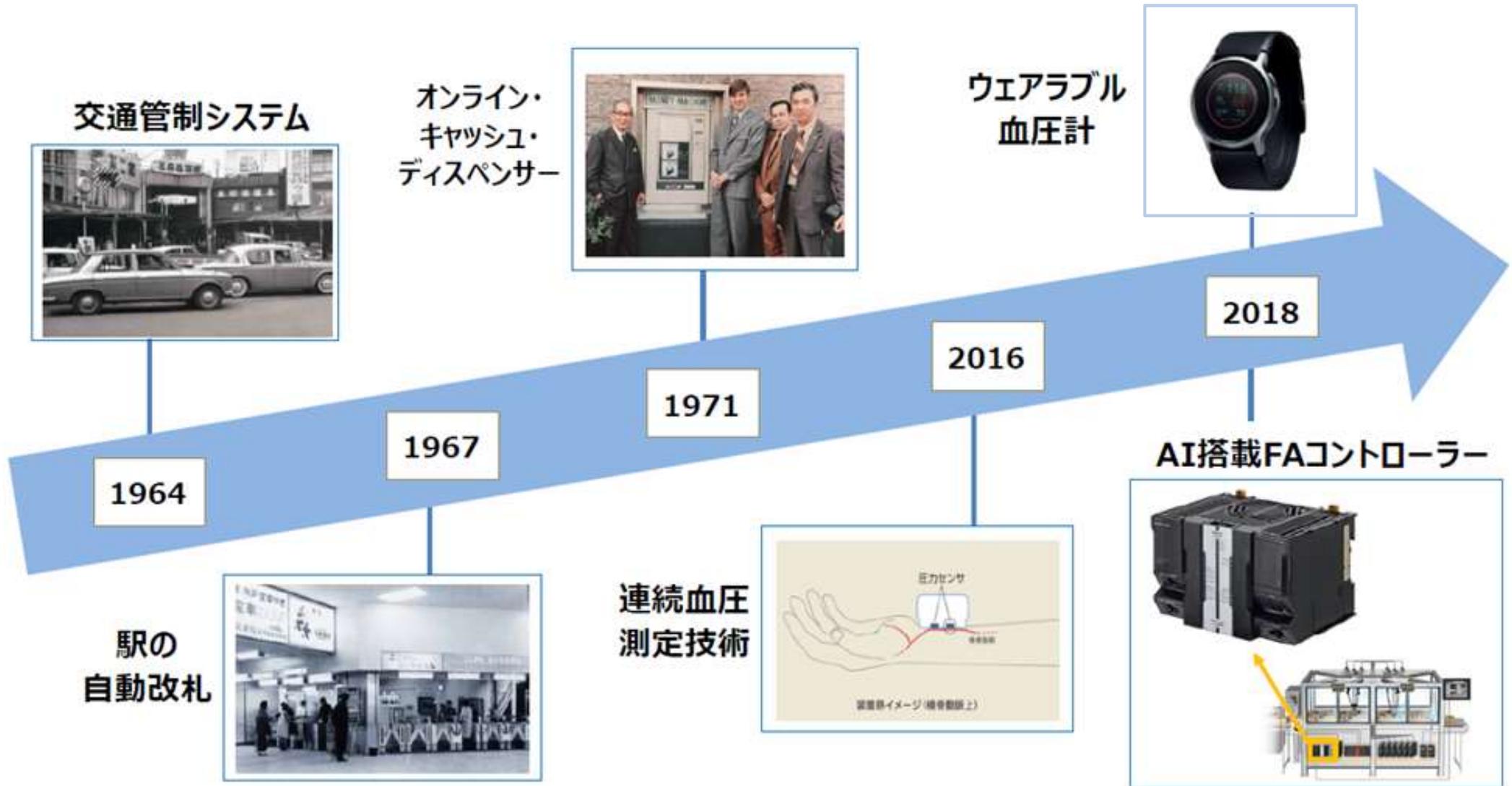
レントゲン撮影用
タイマの誕生



1933年に開発

イノベーションの歴史

企業理念をベースに事業を展開し、世界初となる数々のイノベーションを創出



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

私たちが大切にしている価値観

- ・ **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**

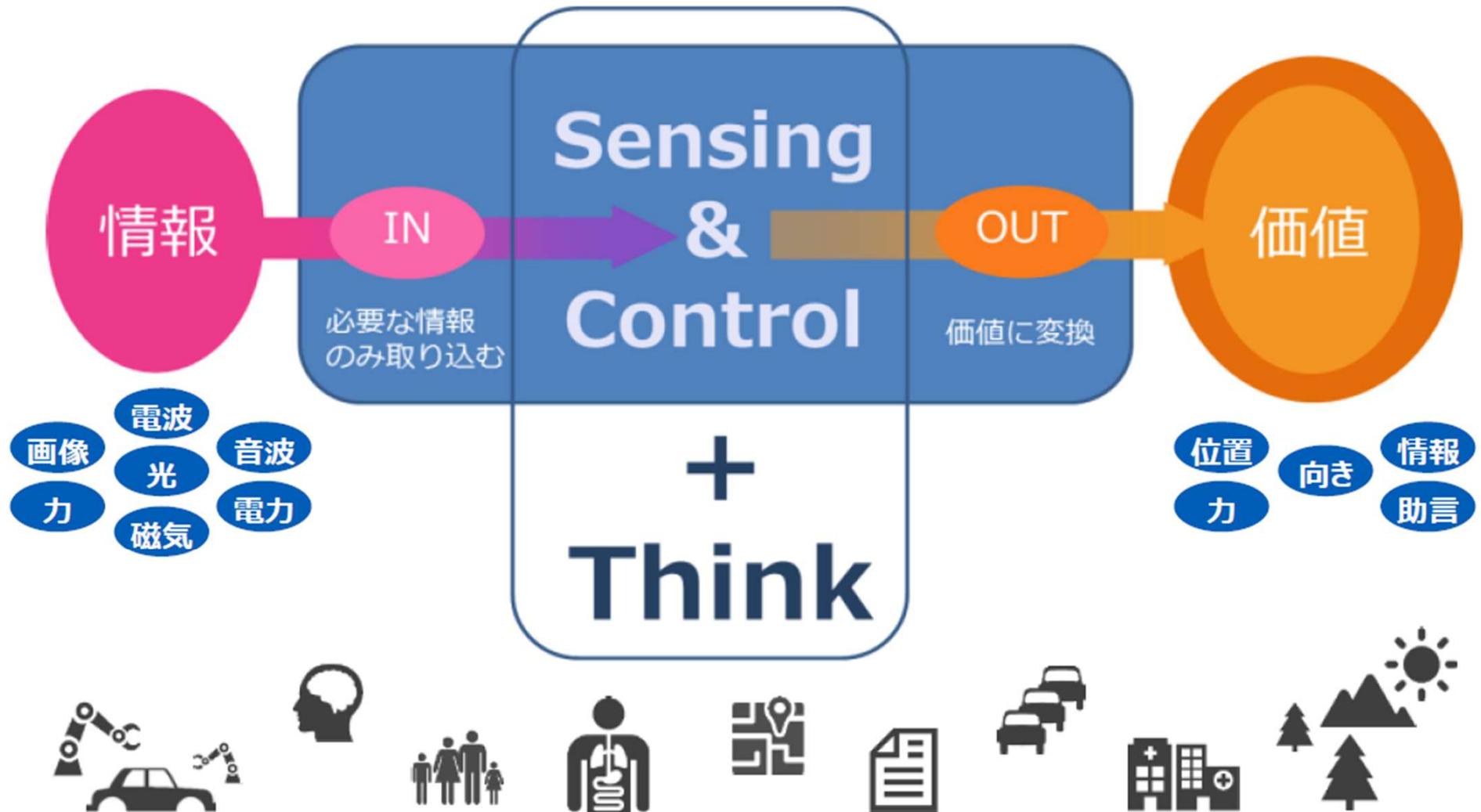
私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます。

- ・ **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。

オムロンのコア技術

センシング & コントロール + Thinkは、
「情報」を独自のアルゴリズムで「価値」に変換するオムロンのコア技術



オムロンの事業機会

社会的課題の深刻化と急速な事業革新はオムロンにとって大きなチャンス

深刻化する社会的課題

熟練工の不足



高齢化の加速



都市環境の悪化



温暖化の加速



急速な技術革新

AI



IoT

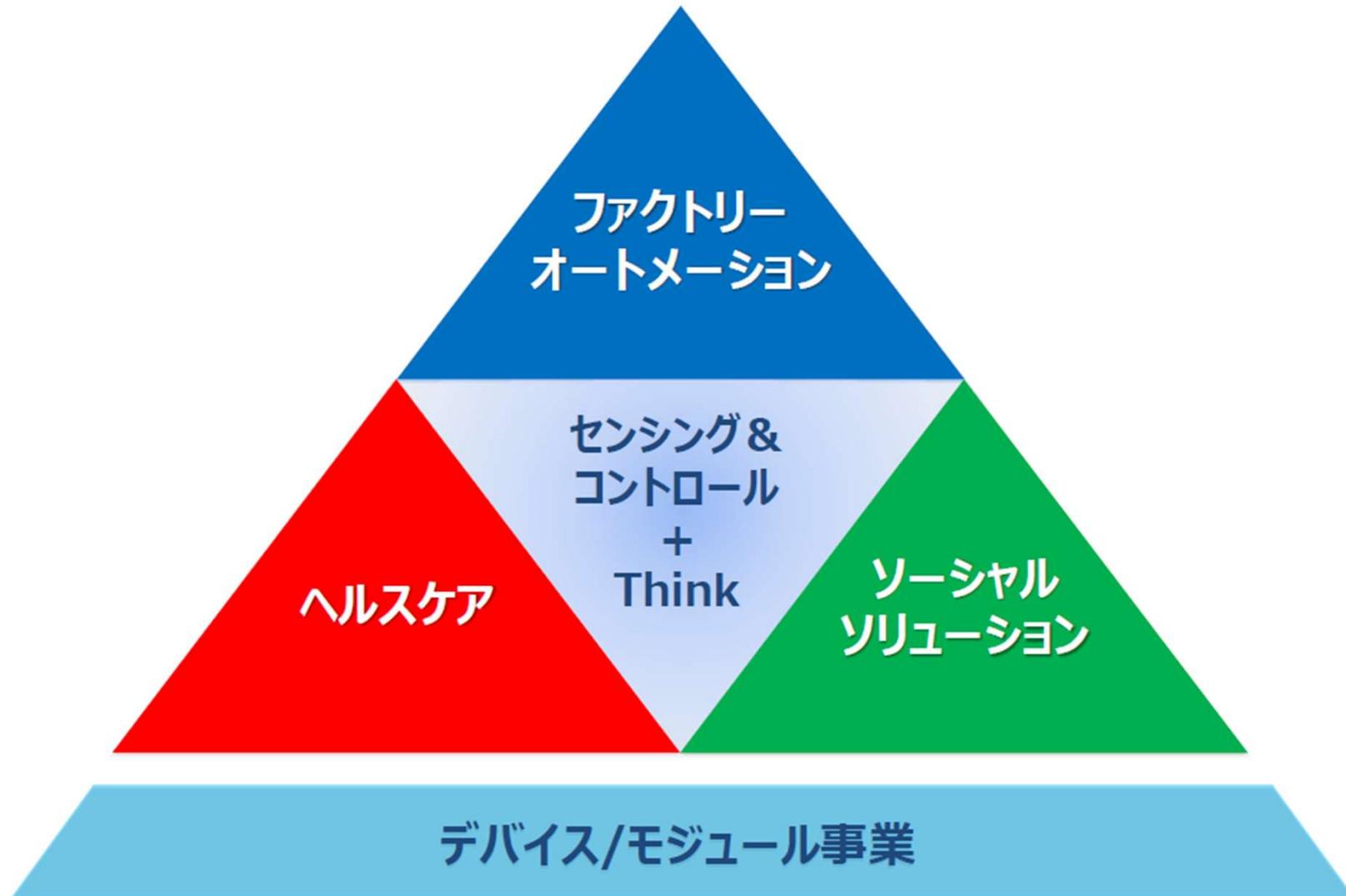


ロボティクス



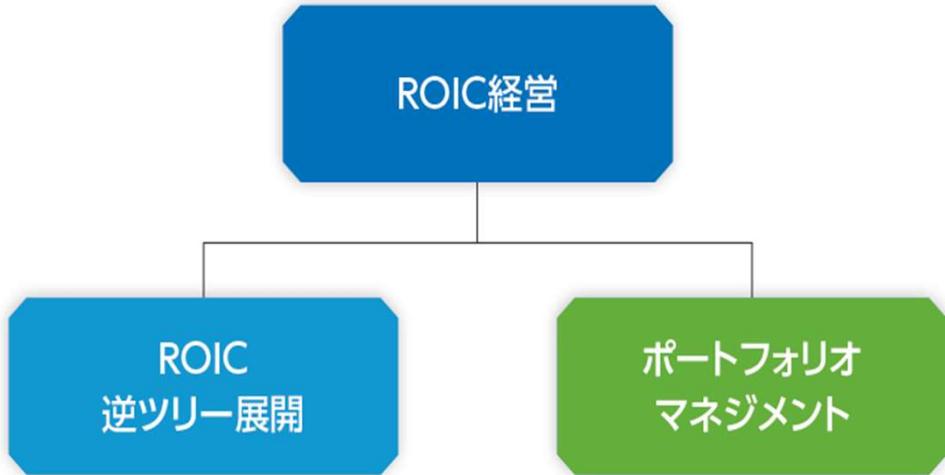
3つの注カドメイン

競争力がありシェアが高い3ドメインに注力

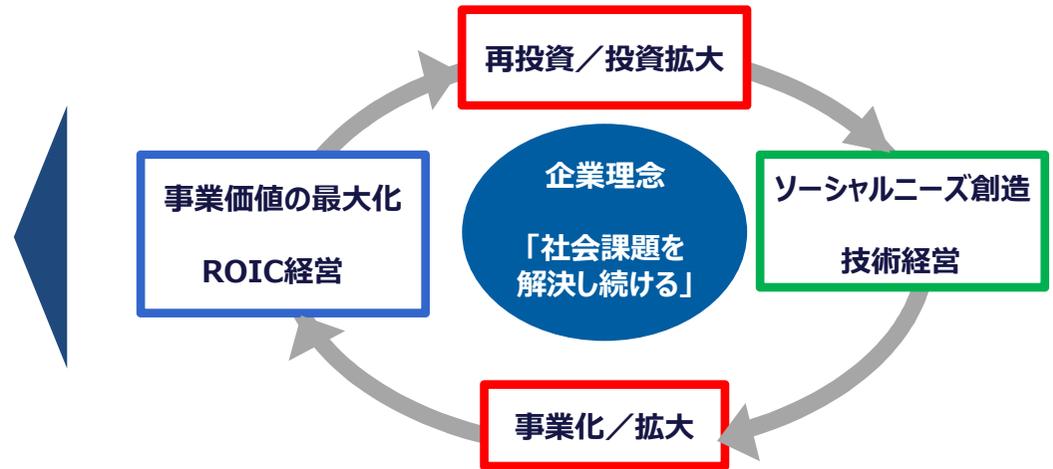


オムロンのROIC経営

● ROIC経営



技術経営とROIC経営の両輪で 企業価値の最大化

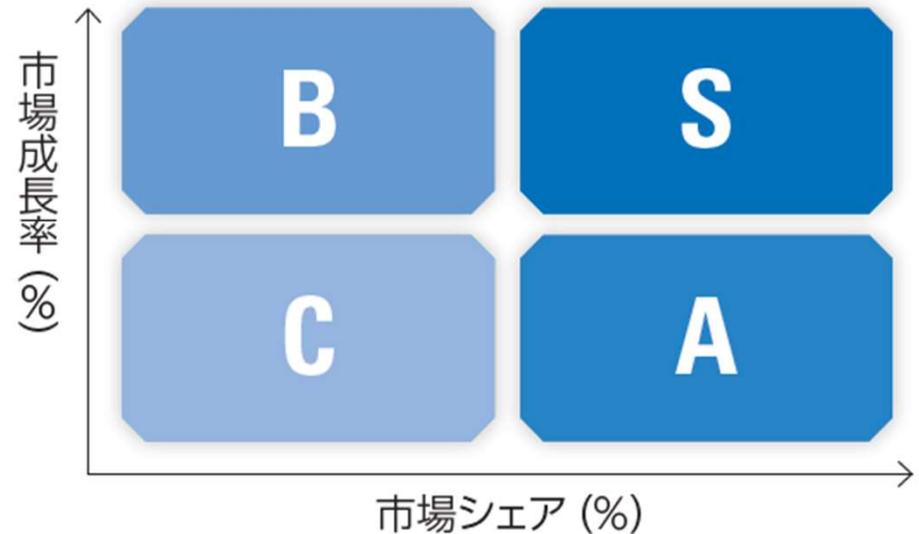


● ポートフォリオマネジメント

■ 経済価値評価

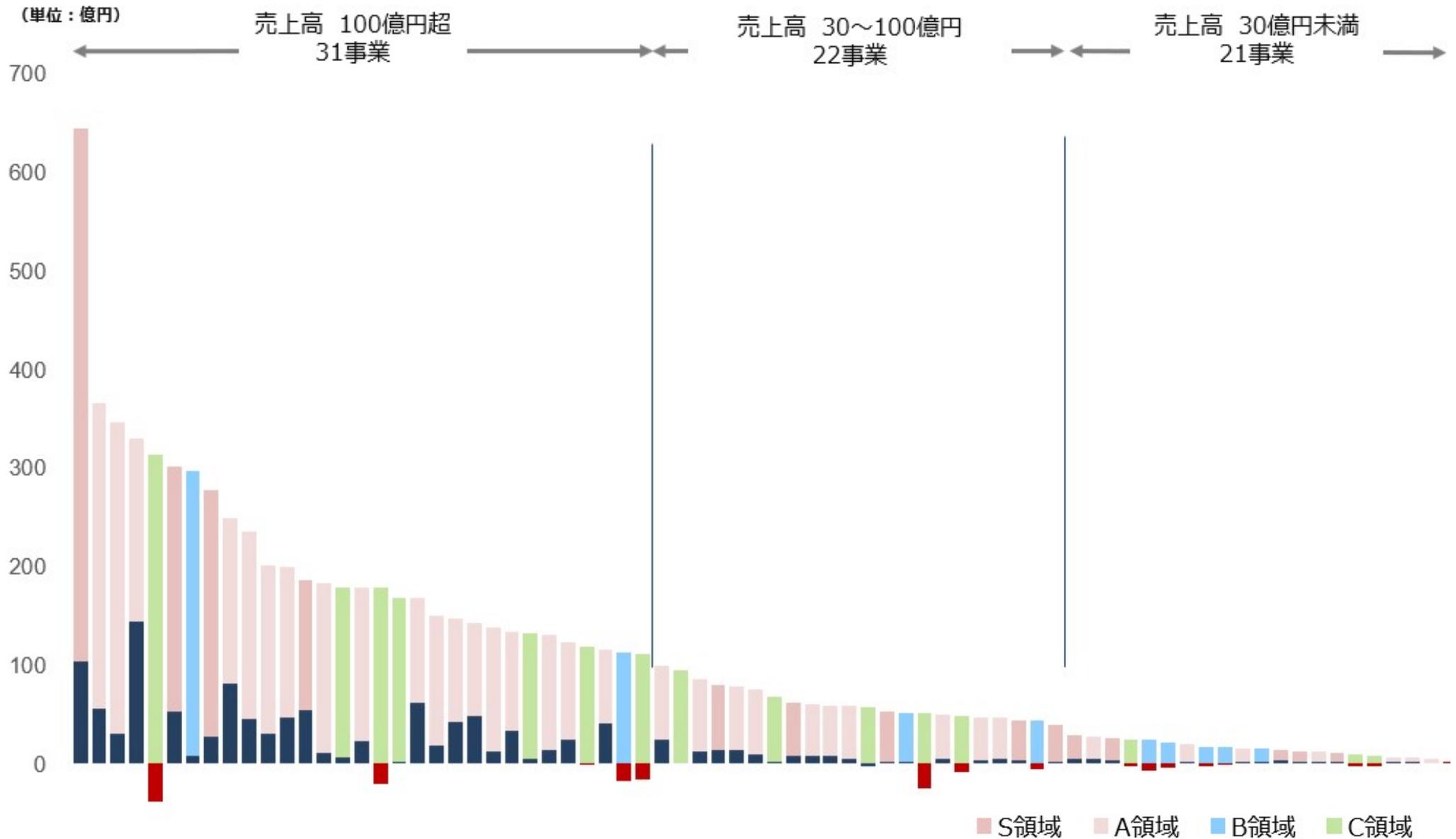


■ 市場価値評価



全社PPM構造

オムロンの事業は約80のセグメントから構成



VG2020期間(2010~2020年度)における事業買収・譲渡

過去から事業ポートフォリオの最適化に向けて事業買収・譲渡を実行

買収

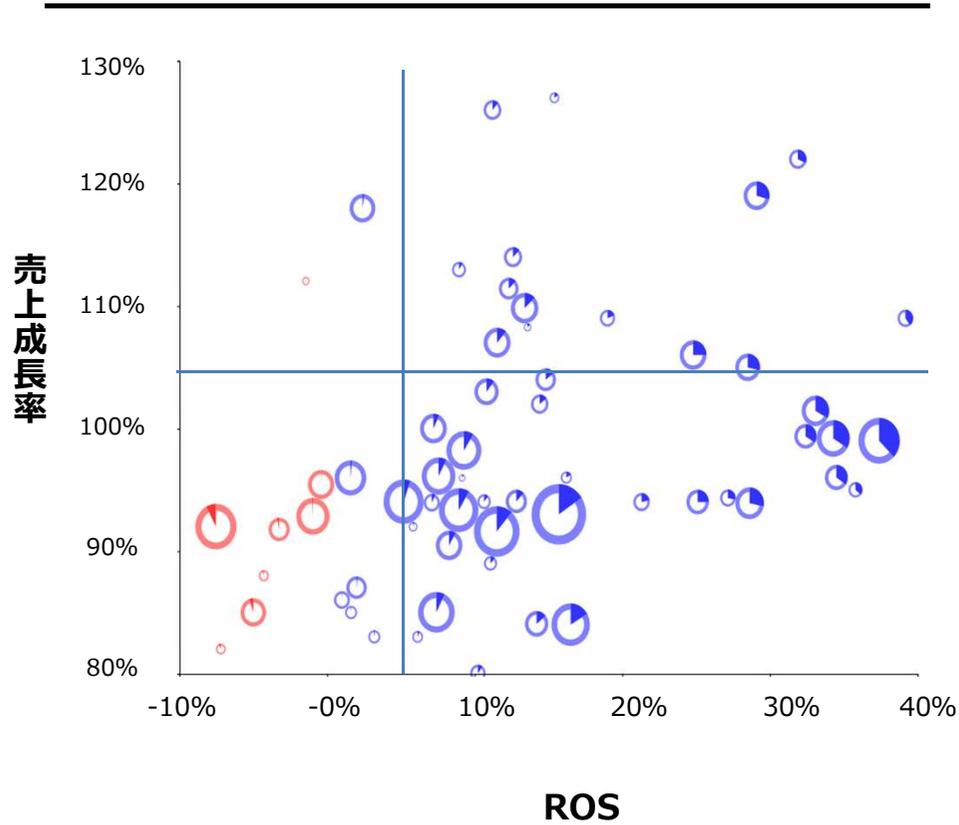
14年	南米ネブライザ(HCB)
15年	モーションコントローラー(IAB)
15年	産業用ロボット(IAB)
17年	産業用カメラ(IAB)
17年	産業用コードリーダー(IAB)
18年	欧州ネブライザ(HCB)

譲渡/終息

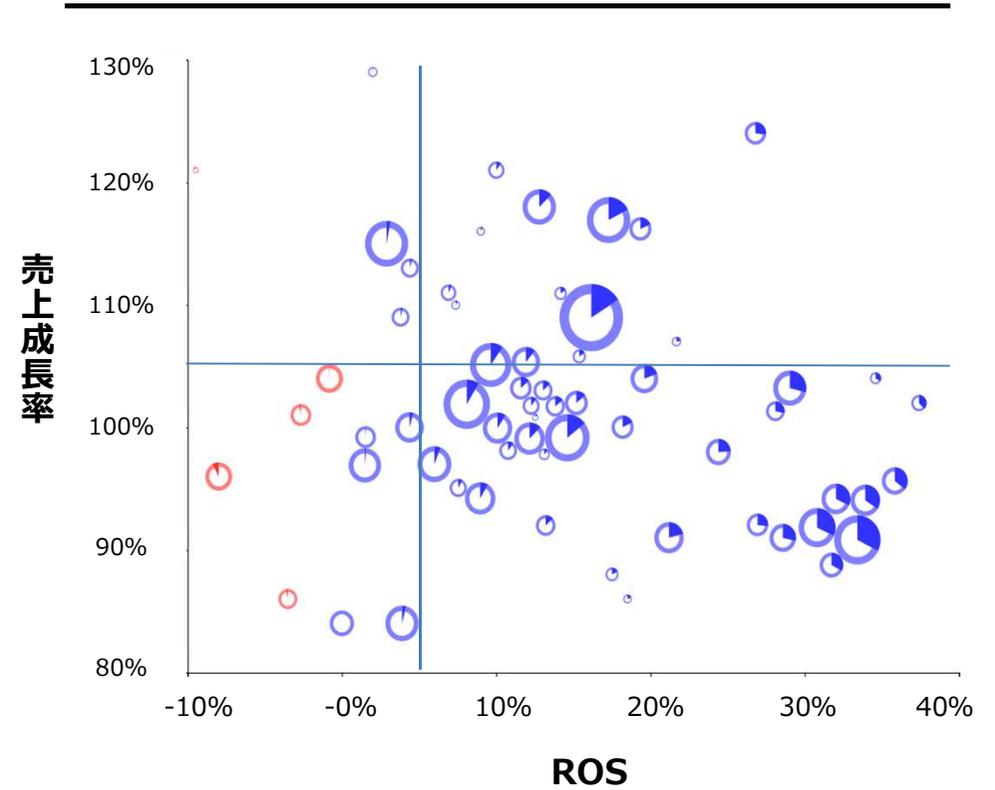
12年	キャパシタ(EMC)
12年	組込ソフト/ハード受託開発(本社直轄)
13年	光通信(EMC)
16年	オイル&ガス(IAB)
16年	院内医療機器(HCB)
18年	レーザー加工装置(IAB)
19年	EDMS*(本社直轄)
	<small>*産業用電子機器の開発・製造受託サービス事業</small>
19年	車載事業(AEC)
19年	バックライト(本社直轄)

各事業のポジショニングの変化

FY16



FY18



事業売却プロセスの要点

- 対象事業の競争優位・持続的成長が大事（×短期的またはその時点における損益）
 - 中長期的に見て対象会社がグループ内にとどまることが、会社・社員・社会にとってベストな選択肢か？
- 上記徹底的な議論を踏まえた上で、経営（CEO）として強い腹決め（後続プロセスでいろんな抵抗が出る。ブレない）
- 売却先の選定。WIN会社 - WIN対象事業 - WIN社員 - WIN売却先 の追及
 - コンフリクトは出る。選択肢上でのベストと信じる相手先を選定する。保有し続けるよりベターなら進める。
- 意思決定途中段階から、対象会社キーマンをプロセスに参画させる（×決定事項の一方的な伝達）。情報管理徹底は前提
 - 意思決定の理由や当該意思決定がベストであることを徹底的に議論・共有
- 役職員への説明：丁寧なコミュニケーションプランを策定（誰が、誰に、何を、どの媒体で、どのタイミングで伝えるか）
 - 対象会社：対象会社社長/事業トップのビデオメッセージ配信（○か国語キャプション）など。
拠点・国によっては、対象会社/事業の経営陣を現地に派遣（中国、韓国は労働争議の発生懸念が高い）
 - グループ全役職員：社長メッセージ配信 + 各部門長・企画室長からコミュニケーション実施
（対象以外の役職員・組合員の納得性も同じく重要。明日は我が身と見ている。不信感が求心力低下に。）
- 開示前（契約前）のリーク報道回避には細心の注意。情報管理の徹底。問い合わせ対応準備
- 開示後の社外ステークホルダーへのコミュニケーションプラン（顧客、株主、地域、行政、取引先）
- すべてのステージで、社外専門家の適切な活用（ただし、丸投げにはしない。主体的な意思が大事）

**特に、対象会社役職員が意思決定を理解・納得し、
売却先で活躍して「さらに事業価値を伸ばす」という意欲を醸成することが肝要**

本研究会の論点について

最終的にはCEOのビジョンと覚悟が重要

事業切り出しの決定にあたって、対象部門の役職員やOB等、様々なステークホルダーからの抵抗や非難が考えうる中、CEOの確固たるビジョンと、それに基づく「覚悟」や「腹決め」が重要 (インセンティブよりもむしろ)

・・・そのためには・・・

取締役会

- 現場の抵抗を乗り越え、事業改革や構造改革をやり続ける覚悟がある人物をCEOとして指名するプロセス
- 取締役会における、継続的にCEOの覚悟を迫り続ける/促すようなダイアログ

執行部門

- 事業の入れ替えや構造改革ができる風土の醸成
- 「当たり前化」する仕組みの構築と運用（回し続ける）
- 常に「わが毎」としてデイリー・コミュニケーションや議論を実施

以上
