

オムロンの企業理念経営と 事業ポートフォリオ戦略

2021年 7月 26日

オムロン株式会社

井垣 勉

オムロンのDNA: 事業を通じて社会の発展に貢献する

創業者 立石一真が1959年に会社の憲法「社憲」を制定。
「事業を通じて社会的課題を解決すること」を使命とし、成長の原動力としてきた。

【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”



創業者 立石一真
(1900~1991)

創業者が社憲に込めた思い

- ・ 企業の公器性
- ・ 自らが社会を変える
“先駆け”になる決意

企業理念経営の歴史

1990年から、企業理念を求心力としたコーポレート・ガバナンスを進化させてきた

	1999年	2003年	2011年
社長	87年～ 立石義雄	03年～ 作田久男	11年～ 山田義仁
取締役会議長／CEO	社長が議長とCEOを兼務	03年～ 会長が議長／社長がCEO	
監督と執行の分離	取締役30名	99年 定款に定める取締役員数を10名以内に改定	17年～ 取締役の役位を廃止*2
		99年 執行役員制度を導入	17年～ 社長を執行役員の役位に変更
アドバイザリー・ボード	99年 アドバイザリー・ボード		
社外取締役		01年1名 03年～ 2名 (取締役7名)	15年～ 3名 (取締役8名)
社外監査役	98年1名 99年～ 2名	03年～ 3名 (監査役4名)	11年～ 2名 (監査役4名)
諮問委員会など	96年～ 経営人事諮問委員会	00年～ 人事諮問委員会	
		03年～ 報酬諮問委員会	
		06年～ 社長指名諮問委員会	
		08年～ コーポレート・ガバナンス委員会	
企業理念	1959年 社憲制定	90年制定 98年改定	06年改定 15年改定
オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー			15年制定

*2 取締役会会長を除く。

企業理念の改定

DNAを継承しながら、時代の変化に合わせて企業理念を更新

年代	制定・改定内容
1959年	「社憲」制定
1990年	「企業理念」体系制定 <ul style="list-style-type: none">・ 社憲の精神をベースに、企業理念を制定・ 経営全体の精神的バックボーンと、職務 遂行上の経営姿勢・日常行動の方向性の確立・ 社内の多彩なメッセージを4つのテーマに整理
1998年	改定 <ul style="list-style-type: none">・ 社会環境や事業環境の急激な変化に対し、企業理念を最適化・ これからの時代に重要なものに焦点を絞り再整理し、シンプル化
2006年	改定 <ul style="list-style-type: none">・ 時代変化への対応をするため、理念の内容や構造、表現を時代性に合わせる・ 社員の自律を促すべく、企業理念・経営ビジョン・事業戦略・部門・個人の行動基準の連鎖を意図した構造・体系化
2015年	改定 <ul style="list-style-type: none">・ グローバルで社員が誰でもオムロンの存在意義・価値観を理解し、企業理念実践とは何かについて自ら考え、行動できる基盤づくり・ オムロンが目指す「よりよい社会」に対して、事業活動を通じてどのような社会的課題を解決していくのかの軸を明確化

現在の企業理念

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。

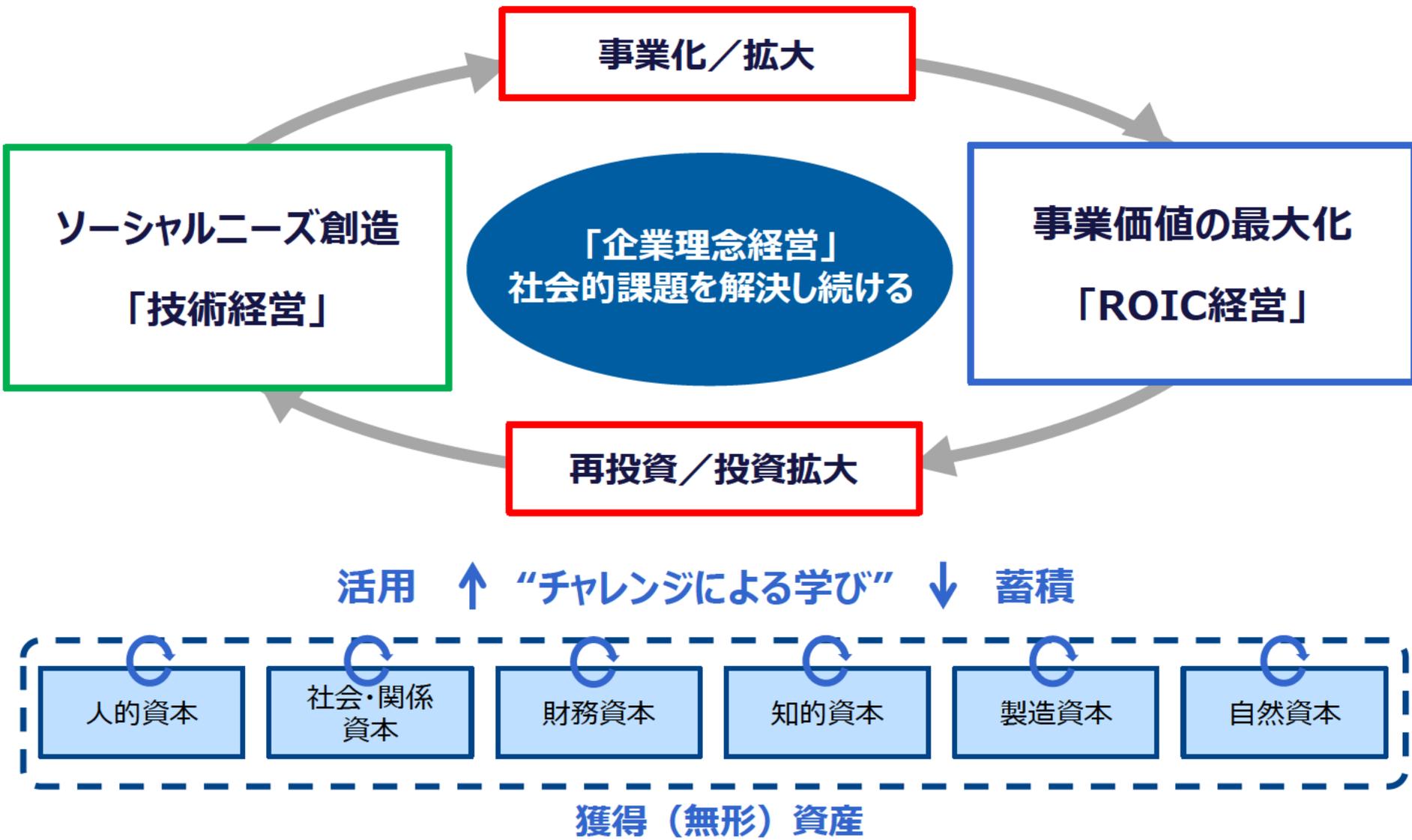
- ・ **絶えざるチャレンジ**

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。

企業理念経営を支える「技術経営」と「ROIC経営」



オムロンのROIC経営



- 各事業の構造・課題に応じた、ROIC改善の強化項目（ドライバー）とそれらを強化・改善するためのアクションとKPIを設定。

- 各BCのポジションに応じた、戦略を実行。
- 経営資源の配分を決定

ROIC逆ツリー展開(2.0)

現場



KPI

注力業界/新商品売上
サービス/リカーリング売上
オンラインチャネル売上
革新アプリ数
標準部品搭載率
CD率/失敗コスト率
一人当り生産台数
自動化率 (省人数)
人的生産性
間接部門人員数
ITコスト/ファシリティコスト
生産LT
不動産在庫額
滞留債権額
設備投資額
M&A投資による
シナジー効果

改善ドライバー

売上総利益率

付加価値率

製造固定費率

販管費率
R&D率

運転資金回転率

固定資産回転率

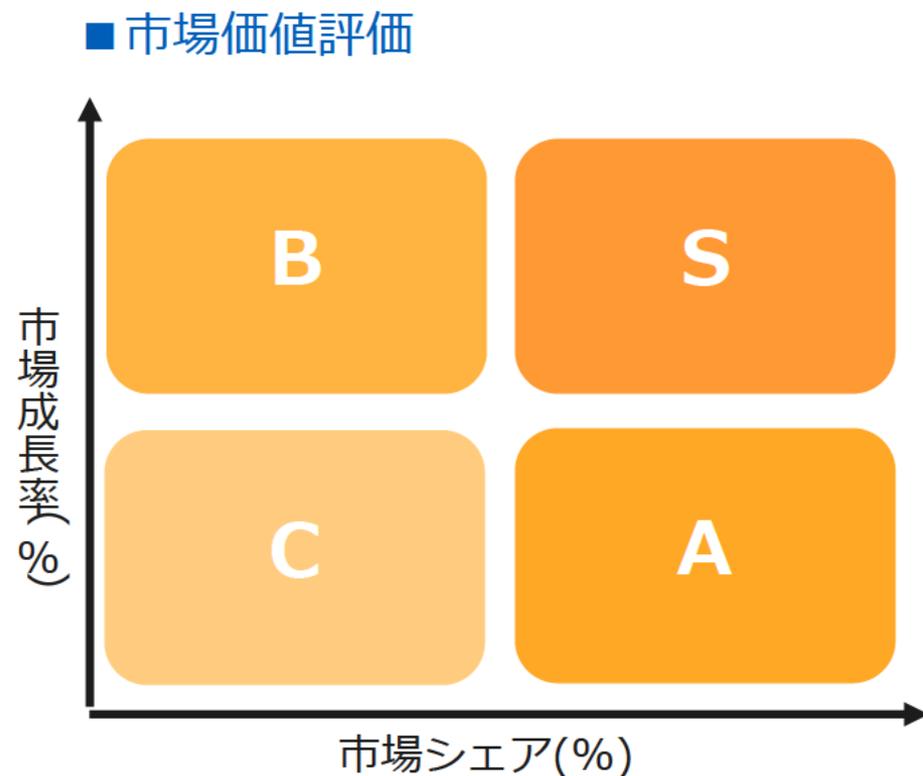
ROS

投下資本
回転率

ROIC

ポートフォリオマネジメント

経済価値評価および市場価値評価を行い、最適な資源配分を実行



VG2020期間におけるポートフォリオ最適化の取り組み

ROIC経営の徹底により、事業買収や譲渡・収束を進めてきた

主な買収

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)

主な譲渡/収束

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)

*産業用電子機器の開発・製造受託サービス事業

19年 車載事業(AEC)

19年 バックライト(本社直轄)

21年 MEMS開発・生産(本社他)

MEMS開発・生産機能の譲渡

今後は「モノ+サービスによるソリューション創出」に注力していく方針に基づき
MEMS※開発・生産機能の譲渡を決定。

概要

圧力センサー、フローセンサー等の内需向けMEMSデバイスの開発・生産に関わる施設・設備の譲渡および社員の転籍
(滋賀県・野洲市のオムロン野洲事業所の一部)

スケジュール

契約締結日	2021年6月30日
譲渡日	2021年10月1日 (予定)

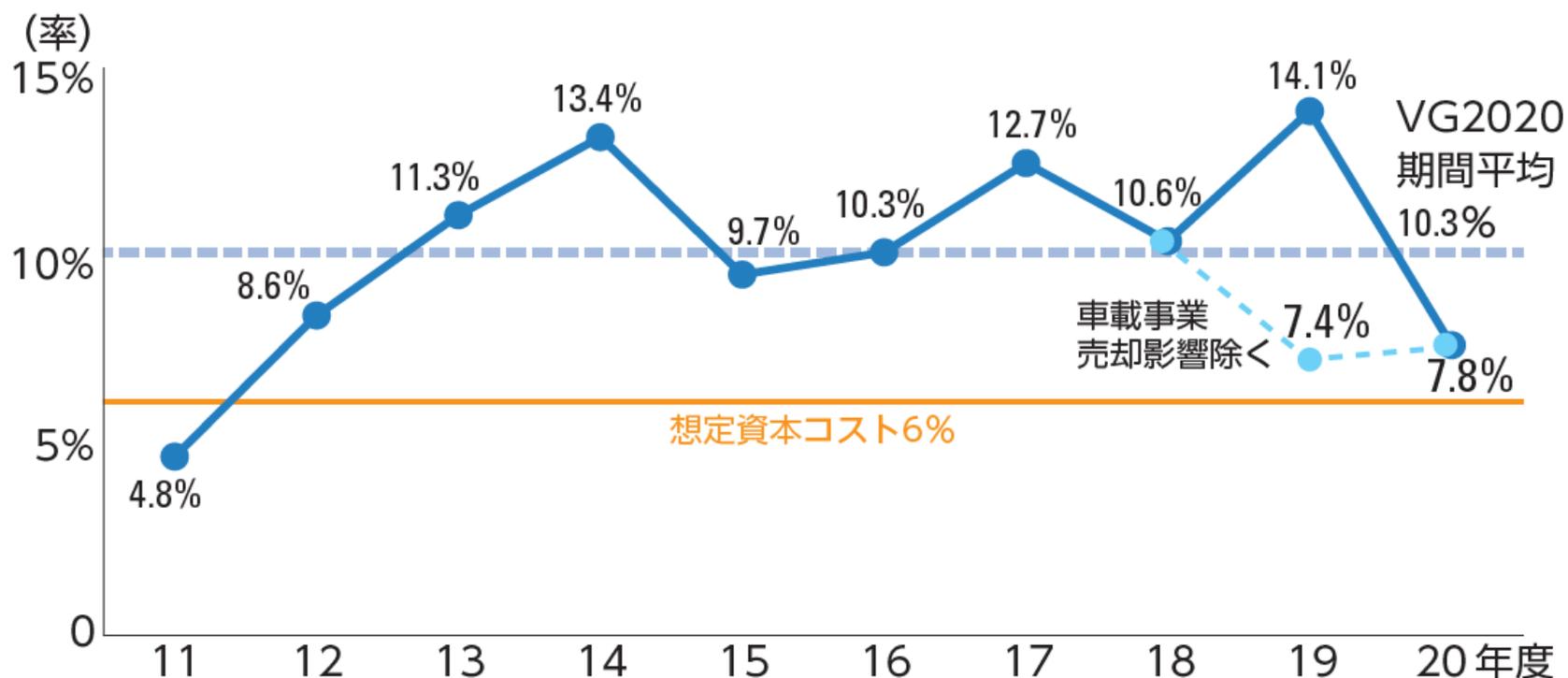
狙い

事業ポートフォリオの最適化
-ソリューション創出へのさらなる注力

※ MEMS: Micro Electro Mechanical Systems

投下資本利益率(ROIC)の推移

VG2020期間平均のROICは、
想定資本コスト6%とハードルレート10%を超えている



次の10年間で、オムロンが取り組む社会的課題

「CO₂排出量の抑制」、「健康寿命の延伸」、「人と機械の協働・融和」に取り組む。

社会の変化因子

気候変動



高齢化



個人の経済格差の拡大



オムロンが取り組む社会的課題

CO₂排出量の抑制



人と機械の協働・融和



健康寿命の延伸



次期長期ビジョンで捉える成長機会とビジネスモデル進化

成長機会として「製造現場の高度化」「1次・3次産業の自動化」「予防医療支援」「エネルギーソリューション」を捉え、付加価値の継続的拡大に向けてビジネスモデル進化にチャレンジする。

オムロンが捉える成長機会

製造現場の
高度化



1次・3次産業の
自動化



予防医療支援



エネルギー
ソリューション



ビジネスモデル進化

モノ

+

サービス

×

パートナーとの協創

次期長期ビジョンを見据えた報酬ガバナンスの進化

役員報酬体系を見直し、すべてのステークホルダーの視点を経営に反映。
ガバナンスの進化にも取り組み、企業理念経営をさらに進化させていく。

基本報酬

短期業績
連動報酬
(賞与)

賞与

=

役位別
基準額

×

業績評価

×

ROIC
評価

営業利益50%
当期純利益50%

中長期業績
連動報酬
(業績連動型株式報酬)

株式報酬

=

役位別
基準額

×

財務目標
評価
60%

企業価値
評価
20%

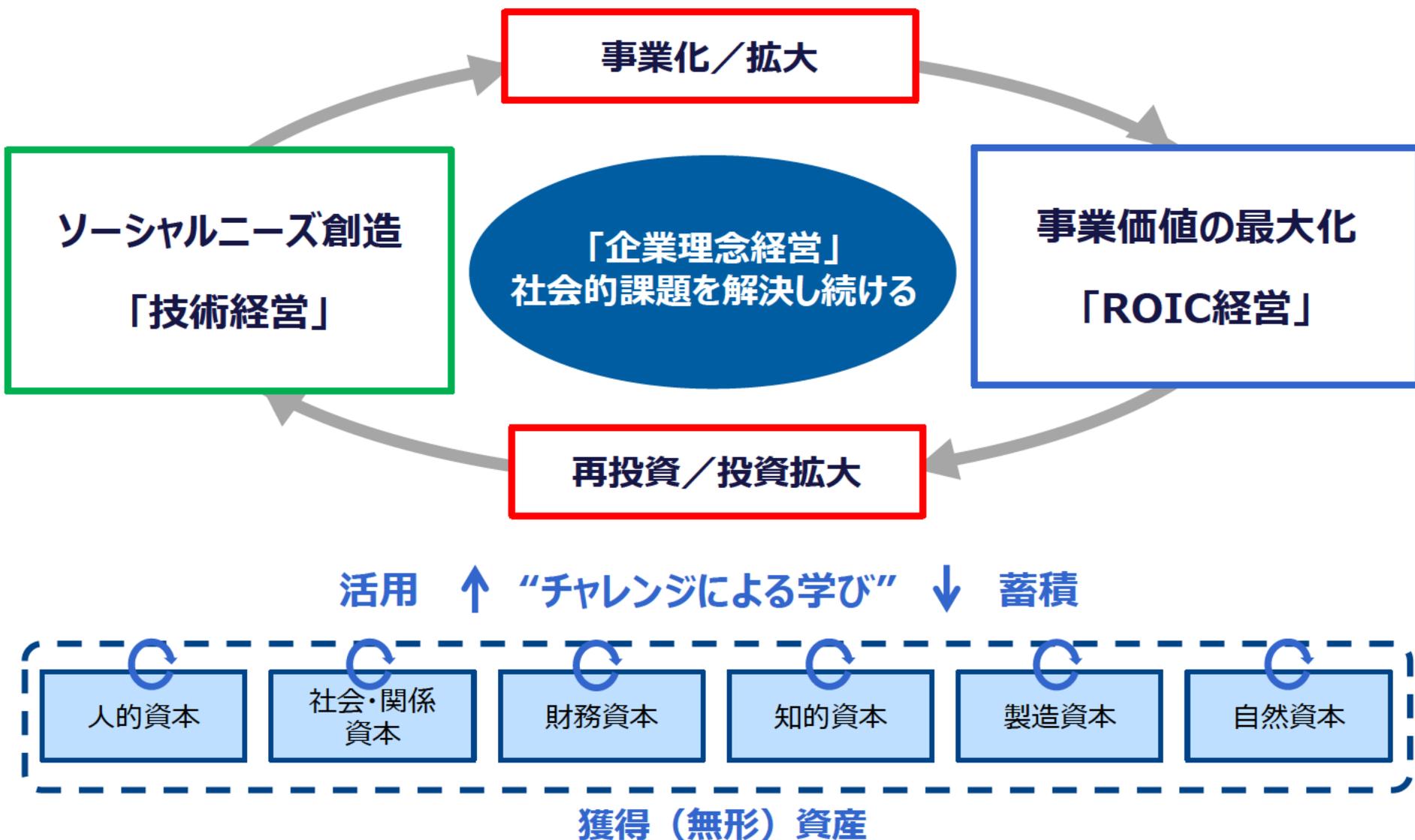
サステナビリティ
評価
20%

EPS
ROE

相対TSR

温室効果ガス排出量削減
社員エンゲージメントサーベイ
DJSI

対話の課題:「ソーシャルニーズ創造」ストーリーの伝達



2021年度：非財務情報の開示強化の一例

価値協創ガダンスに基づいて、統合レポートに記載されている項目を有報でも網羅し開示。
一貫したメッセージを統合レポートと有報で展開。

		統合レポートにおける記載内容	有価証券報告書			
			1.経営方針・経営環境・対処すべき課題	2.事業等のリスク	3.経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析	その他
価値協創ガダンス	価値観	企業理念	○			
		SINIC理論	—			
		価値創造の歩み	—			
	ビジネスモデル		価値創造モデル	○		
	持続可能性	ESG	VG2.0サステナビリティ課題と取組	○		
			人財マネジメント	○		
			環境	○		
	リスク	新型コロナ感染拡大への対応		○		
		統合リスクマネジメント		○		
	戦略	経営方針（CEOメッセージにて記載）		○		
		中期経営計画「VG2.0」				○
		ROIC経営（CFOメッセージにて記載）				○
		キャピタルアロケーション				○
	成果と重要な成果指標（KPI）	イノベーション（CTOメッセージにて記載）				○ 研究開発活動
財務ハイライト（VG2.0の進捗）				○		
非財務ハイライト（VG2.0進捗、事業別含）		○				
BC別事業状況（製品別売上構成比）				○		
想定資本コスト				○		
社外からの評価					該当なし	
ガバナンス	取締役会の実効性（会長メッセージに記載）				○ ガバナンスの状況	
	コーポレートガバナンス				○ ガバナンスの状況	
	ステークホルダーとの対話					該当なし

OMRON