

企業理念経営を支える
オムロンの事業ポートフォリオ戦略

オムロン株式会社
日戸 興史

自己紹介

氏 名：日戸 興史 (にっ と こうじ)

現 職：オムロン株式会社
取締役 (6月末の株主総会を持って退任予定)

学 歴：1983年 3月 慶応義塾大学工学部計測工学科卒

職 歴：

1983年 4月 立石電機株式会社 (現オムロン株式会社) に入社

以降 技術本部、ソーシャルシステム事業 で エンジニア/事業企画等

2001年 4月 オムロン株式会社 経営戦略部 担当マネージャ

2006年 6月 オムロンヘルスケア株式会社 経営戦略部/経営統括部長

2011年 3月 オムロン株式会社 グローバルリソースマネジメント本部長に就任

2014年 4月 同社 グローバル戦略本部長に就任

2017年 4月 同社 CFOに就任

2023年 3月 同社 執行役員専務 CFO、グローバル戦略本部長を退任



オムロンの概要

創業

90年

2023年5月末時点

本社所在地

京都市

グループ会社数

155社

2022年3月末時点

事業展開国/地域

約120

2022年3月末時点

売上高

7,629億円

2022年3月末時点

売上総利益率

45.5%

2022年3月末時点

時価総額

1.7兆円

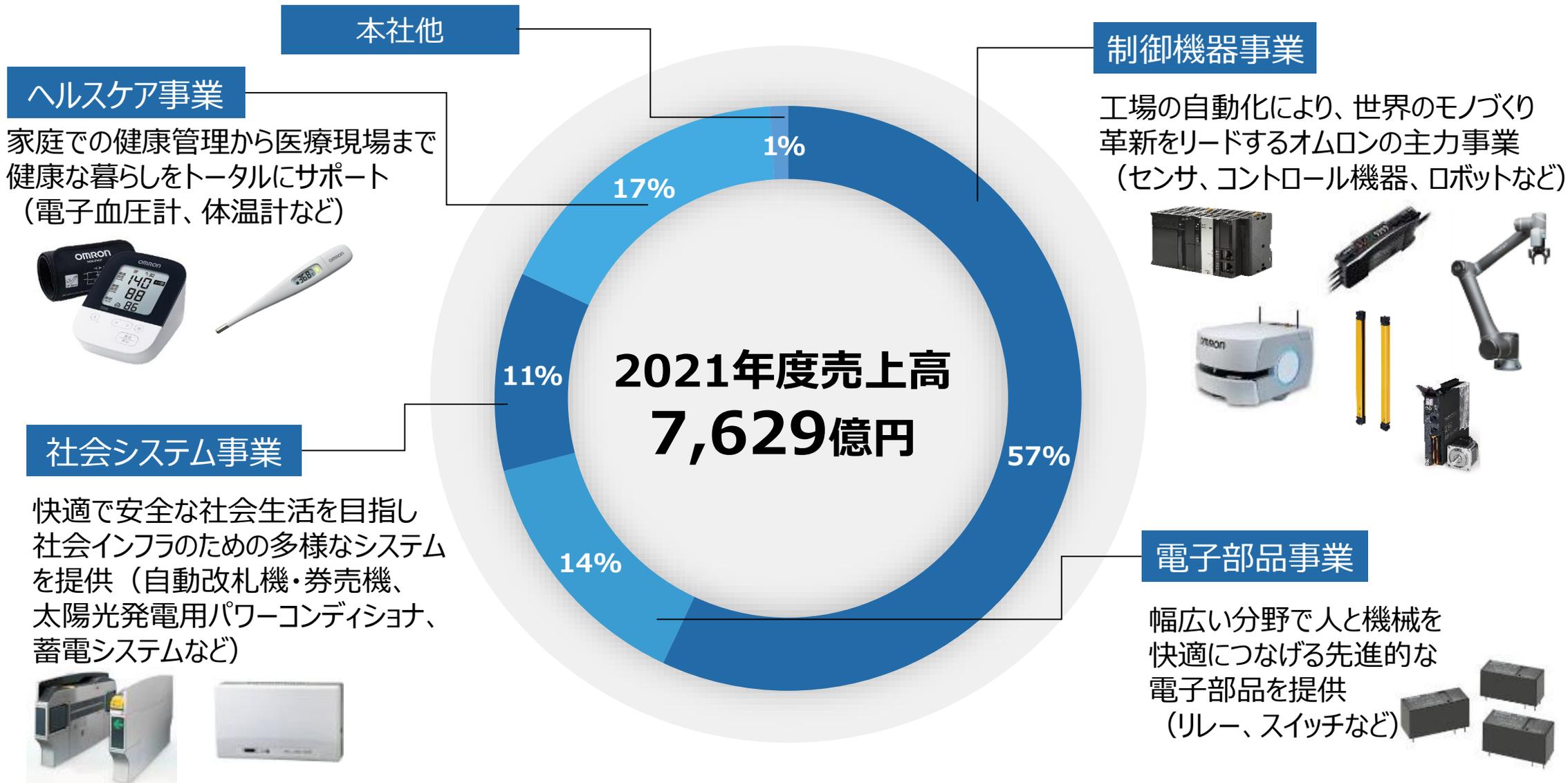
2022年3月末時点

グループ社員数

2.9万人

2022年3月末時点

オムロンの事業内容と売上構成



企業理念

1959年 創業者 立石一真が、会社の憲法「社憲」を制定。
創業者の社憲の精神が、「企業理念」として現在まで受け継がれている。



創業者 立石一真
(1900~1991)



創業者直筆による社憲の草稿スケッチ

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

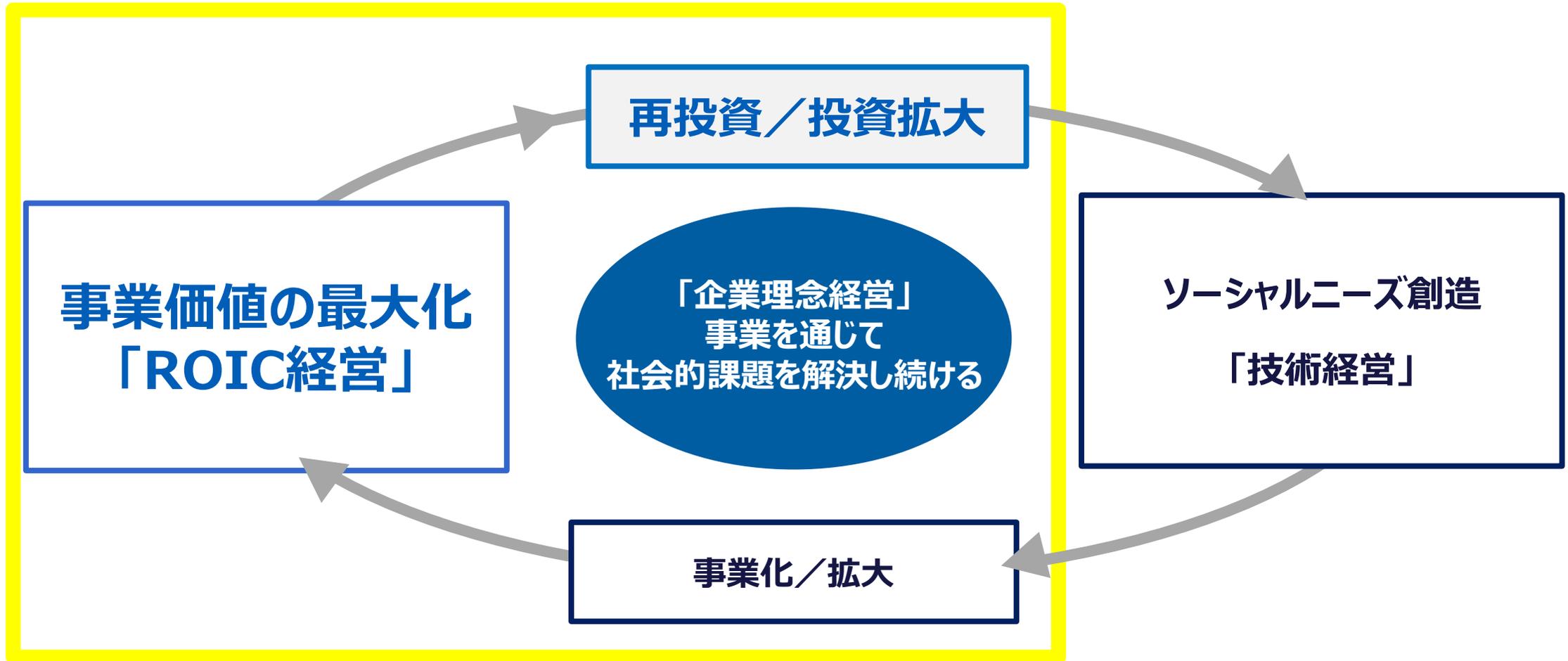
Our Values
私たちが大切にしている価値観

- ・ **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。

現在の企業理念 (2015年改定)

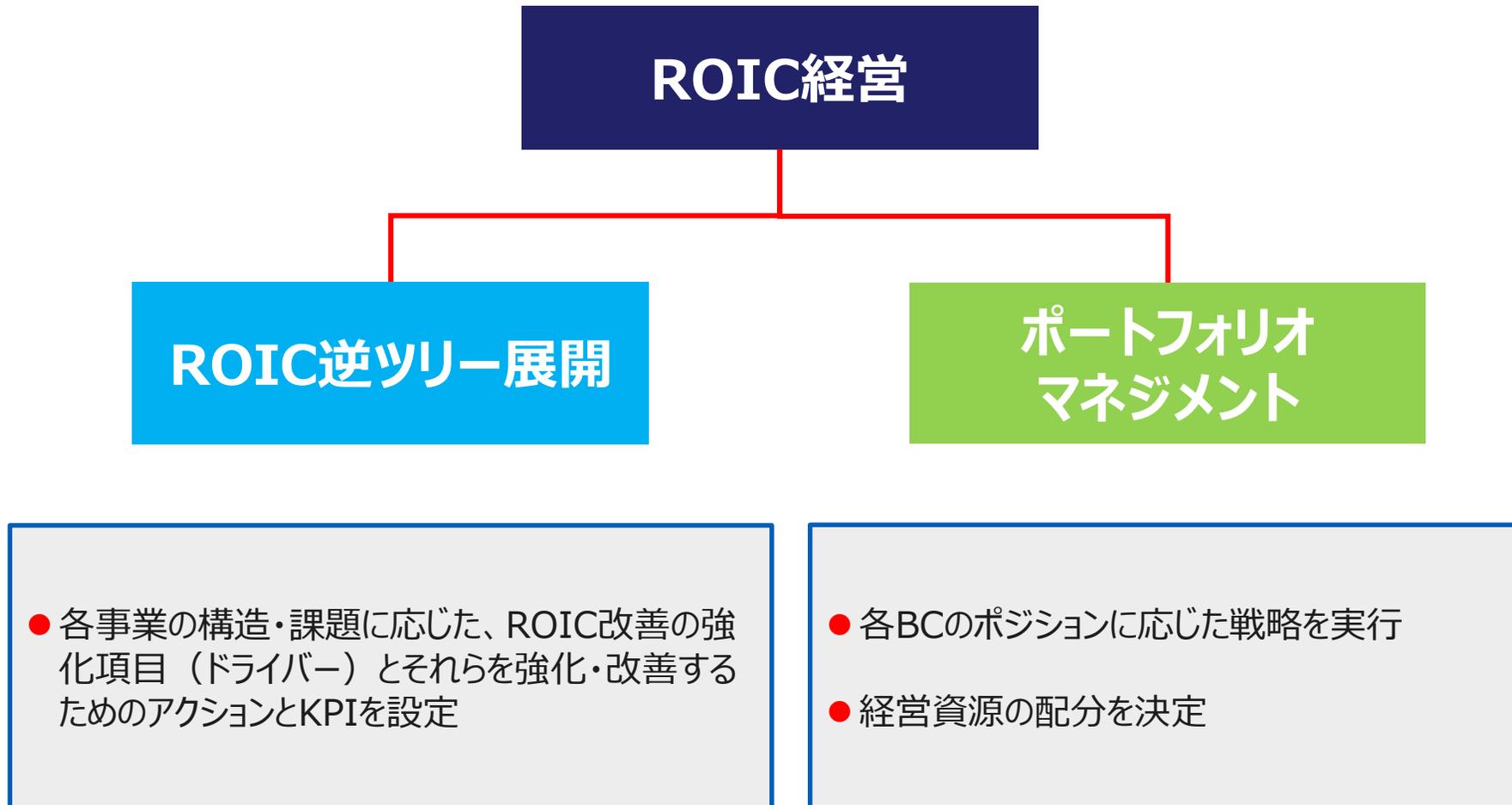
企業価値の最大化に向けて

オムロンの企業価値最大化のサイクル

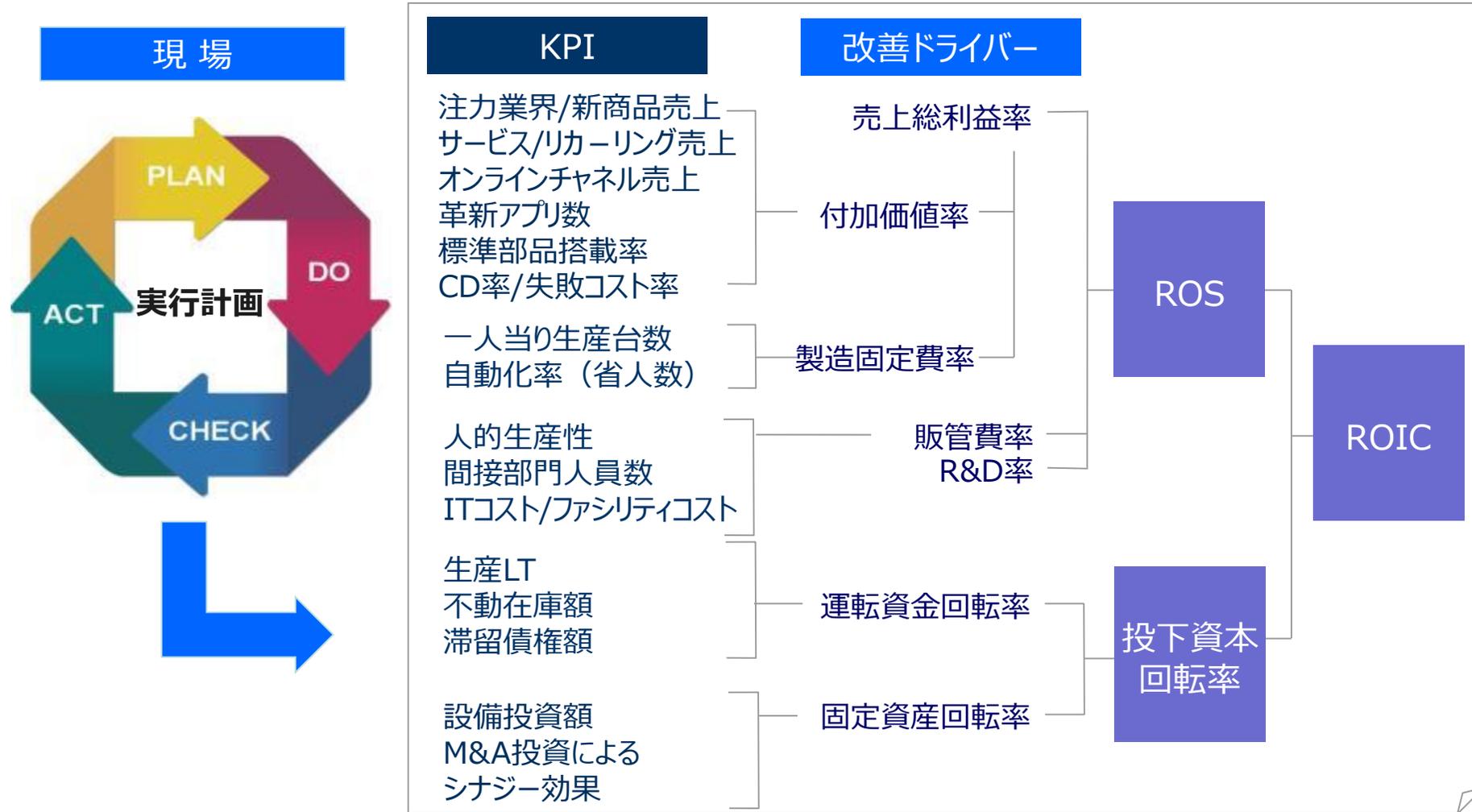


オムロンのROIC経営

中期経営目標達成に向け、経営判断材料として経営指標を設定

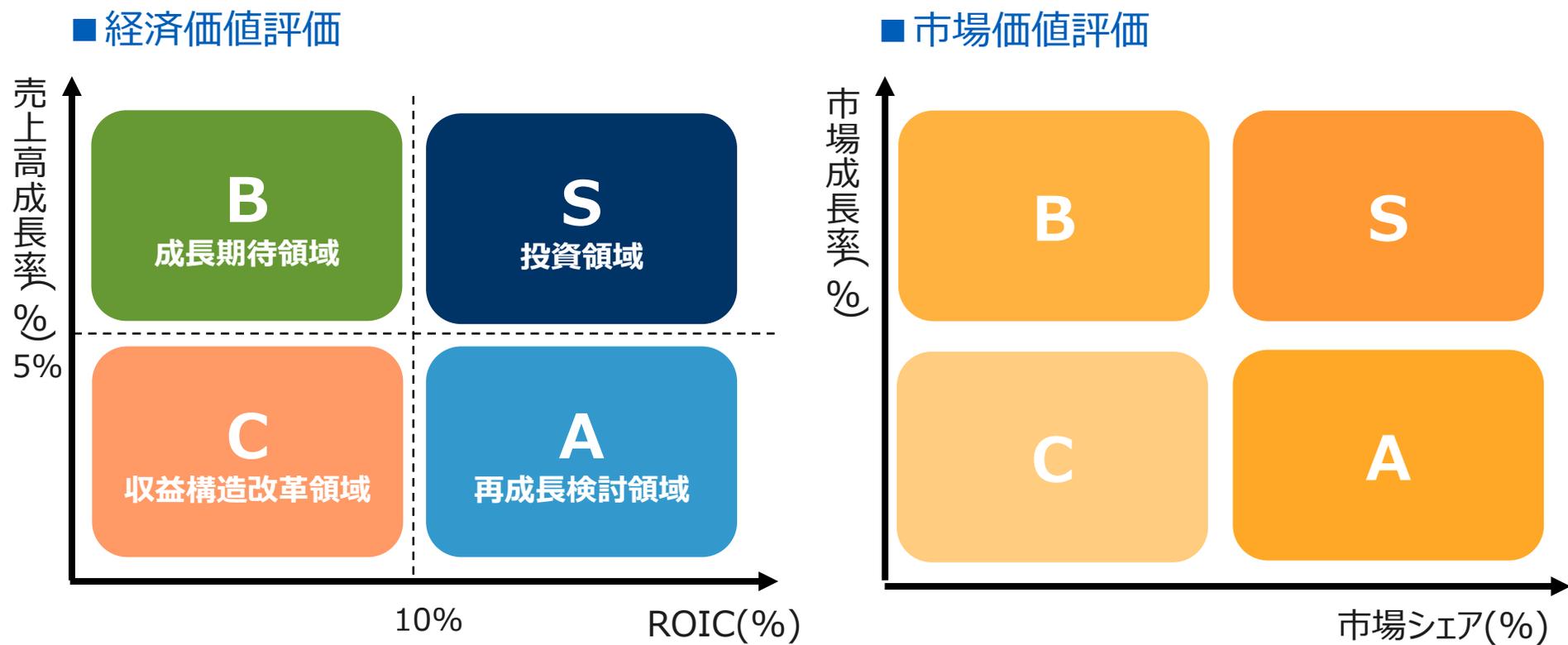


ROIC逆ツリー展開(2.0)



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



ポートフォリオマネジメントによる事業の新陳代謝

主な事業買収／資本提携

14年 南米ネブライザ（ヘルスケア事業）

15年 モーションコントローラー（制御機器事業）

15年 産業用ロボット（制御機器事業）

17年 産業用カメラ（制御機器事業）

17年 産業用コードリーダー（制御機器事業）

18年 欧州ネブライザ（ヘルスケア事業）

22年 ヘルスケアデータサービス事業

22年 飲料業界向け検査機（制御機器事業）

主な事業譲渡／事業収束

16年 オイル&ガス（制御機器事業）

16年 院内医療機器（ヘルスケア事業）

18年 レーザー加工装置（制御機器事業）

19年 EDMS*¹事業

19年 車載部品事業

19年 バックライト事業

21年 MEMS*²開発生産事業

21年 ATM事業（日立との合併解消）

車載部品事業の譲渡

車載事業の株式等譲渡契約を日本電産株式会社と締結。

車載事業 (AEC) 概要

オムロン オートモーティブエレクトロニクス株式会社、他関連会社
2018年度 売上高：1,305億円* / 営業利益：63億円
譲渡対価：約1,000億円 *内部売上除く

スケジュール

契約締結日 2019年4月16日
本取引実行日 2019年10月31日

狙い

- ・ 車載事業の更なる発展
「制御技術×アクチュエータ」による価値創造
- ・ オムロンの事業ポートフォリオをより強く、しなやかなものに
- ・ 長期的な成長戦略の実行

VG2020期間における収益力の向上

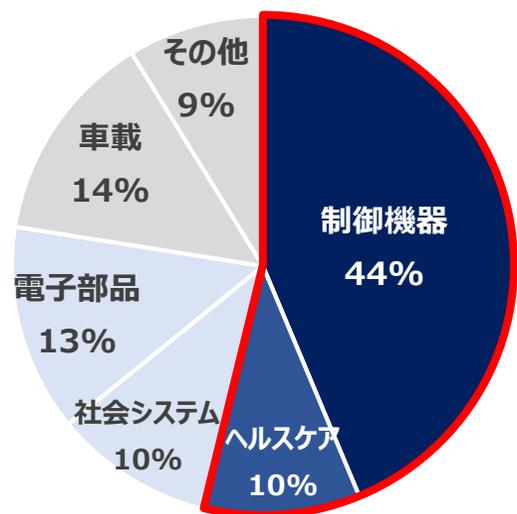
ポートフォリオの進化や売上総利益率・ROICの向上により、営業利益額・率が向上。

2021年度は過去最高益を達成。

ポートフォリオの進化

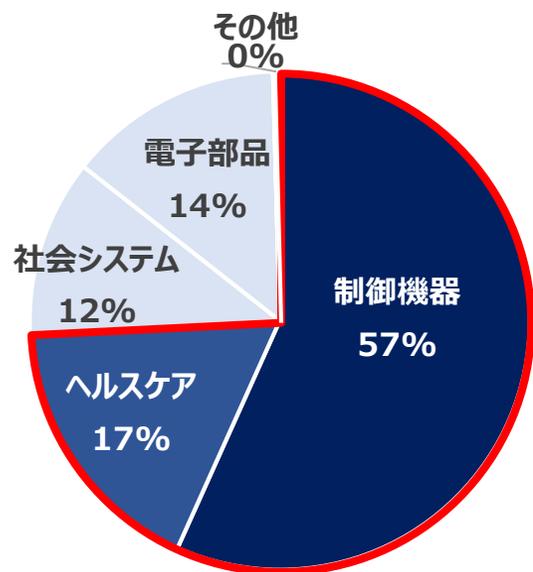
2011年度実績

54%



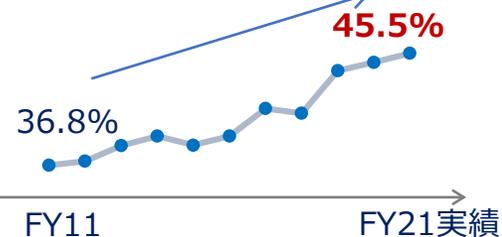
2021年度実績

74%



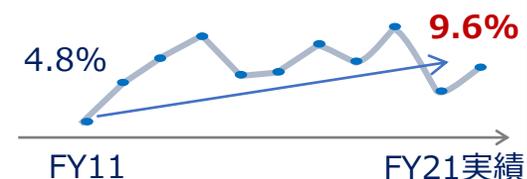
売上総利益率

+8.7P



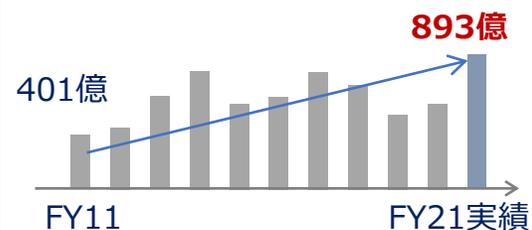
ROIC

+4.8P



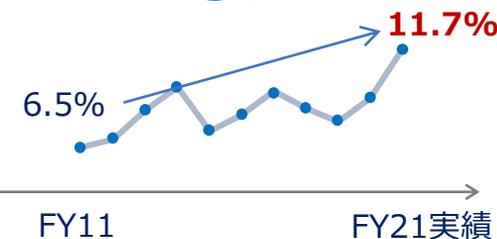
営業利益額

+8.3%(CAGR)



営業利益率

+5.2P



ROICと資本コスト（WACC）

“ROIC向上の施策”および“資本コストを中心としたWACC低減の施策”を実行することで、ROIC/WACCスプレッドを最大化させ、企業価値向上を実現

企業価値向上に向けた施策



註1: 想定資本コストに本社部門コストを加えた上でも、確実にROIC/WACCスプレッドを確保できるようROIC10%をハードルレートとして設定

註2: オムロンでは、有利子負債（リース負債が主）の株主資本に対する比率は約7%（FY21期初/期末平均）と低く、足元、資本コスト≒WACCとして評価

ROIC逆ツリー展開

事業ごとにKPIを設定し、全社連結しながらPDCAを回すことでROICを向上

ポートフォリオマネジメント

ROIC10%を下回る事業のGo/No Go判断

最適資本構成の追求

Debt活用も視野に入れた投資を前提に、最適資本構成を追求し、WACCを低減

高格付の獲得

高格付の獲得により借入・社債調達コストを低減させ、負債コストを低減

収益ボラティリティの低減

収益変動の安定化により、事業の不確実性を低減し、 β を低減

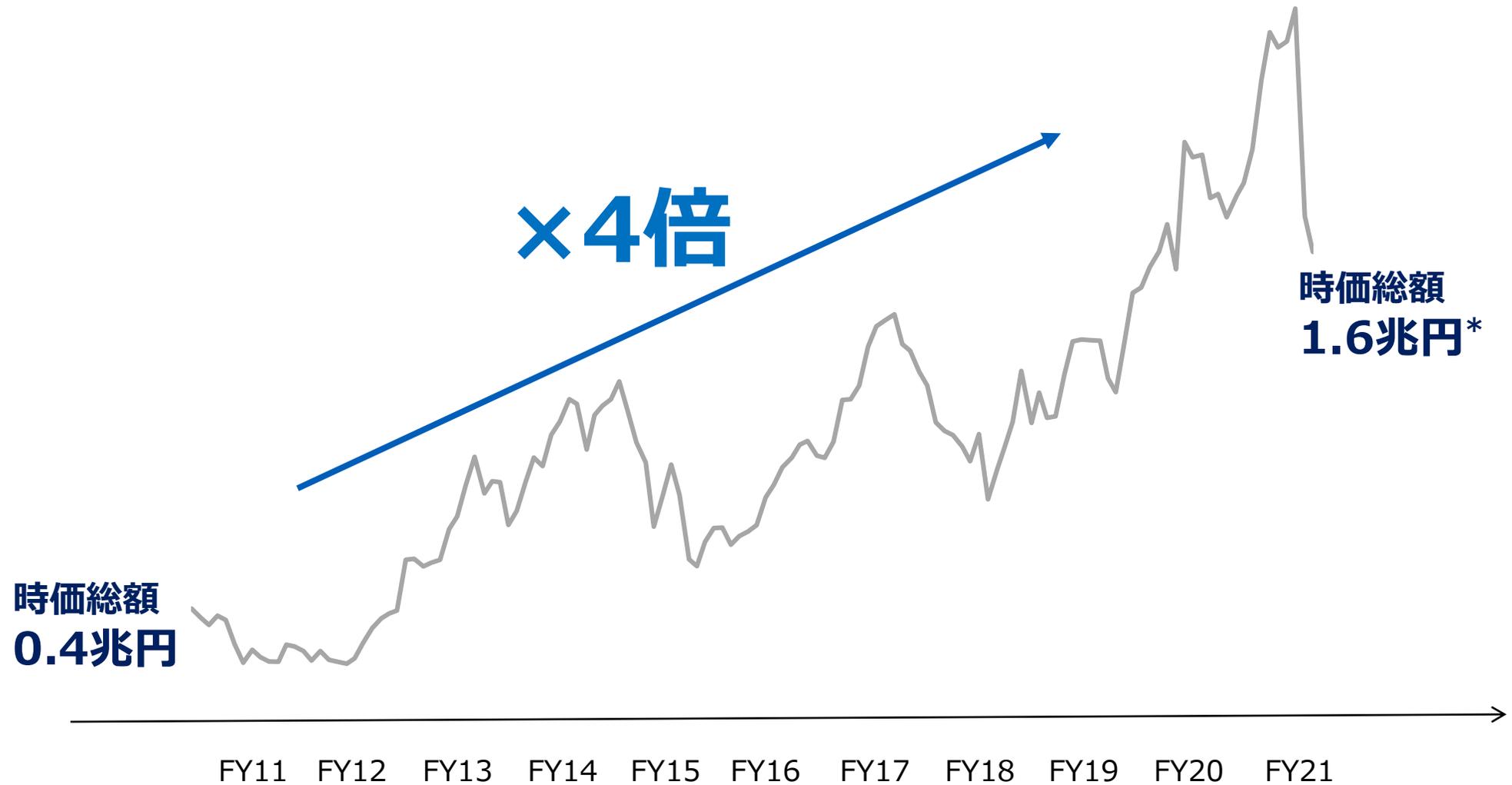
開示拡充による情報の非対称性解消

開示情報の拡充により、情報の非対称性を解消し、 β を低減

ESG推進による社会・市場耐性強化

事業活動にESGを浸透させ、社会・市場変動に対する耐性を強化し、 β を低減

時価総額推移

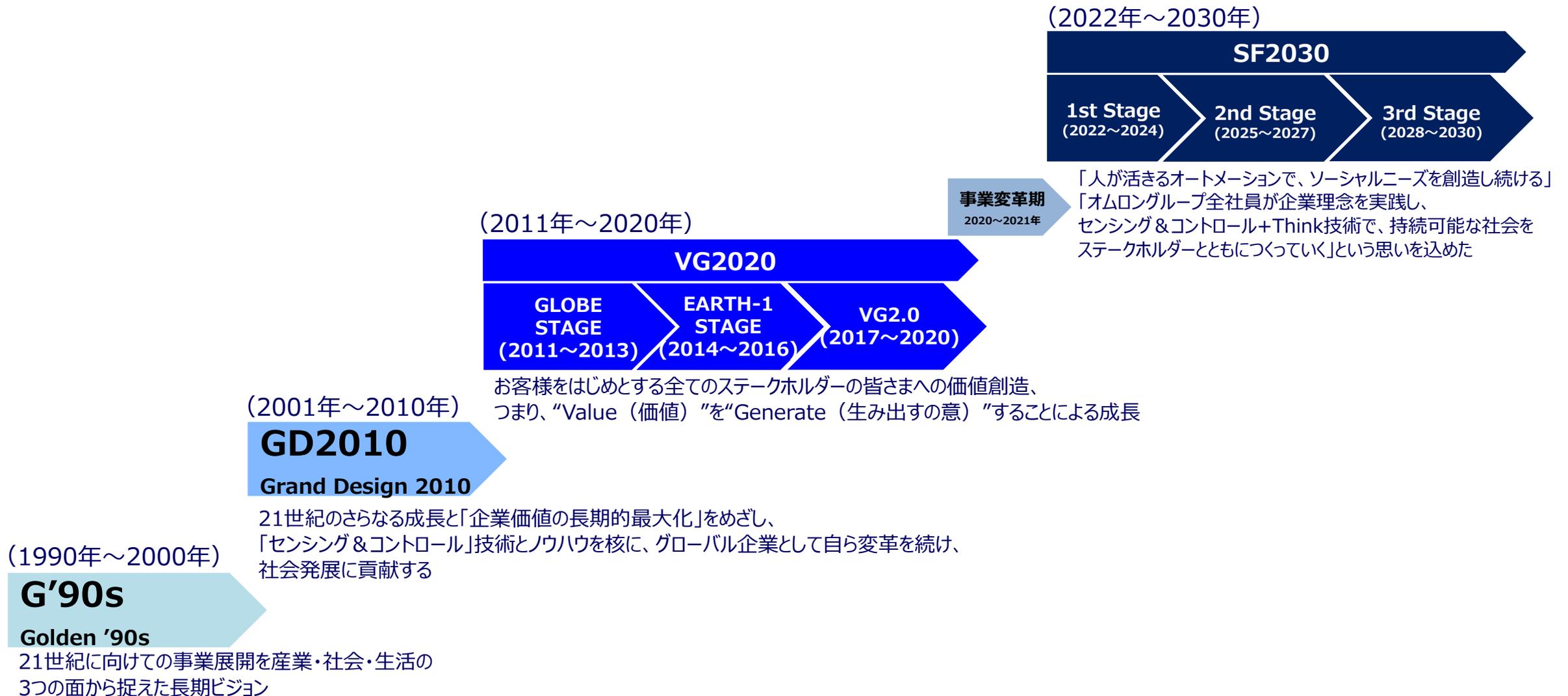


*2022年2月28日時点

オムロンにおけるROIC経営の考え方（まとめ）

- オムロンのすべての活動の根底には企業理念がある。
ROIC経営は、企業理念の実践を通じて世の中に提供する価値を最大化するための手段。
- 技術経営とROIC経営が両輪となって、新たな事業を生み出しながら、世の中に価値を提供できる事業を伸ばす新陳代謝の役割を果たしている。
- ROICは、特性の異なる複数の事業を抱えるオムロンにとって、事業ごとのリターンをフェアに評価するために有用な指標である。
- オムロンは、ROIC逆ツリー展開とポートフォリオマネジメントによって、高収益かつ競争力の高い事業の集合体として進化している。
- オムロンでは十分な収益を生み出せない事業を他のベストオーナーに委ね、新たな価値創出の機会を与えることもまた企業理念の実践としている。
- 上場企業として、資本コストを上回る収益（リターン）を生み出すことも重要。投資家の先にいるアセットオーナーは、その多くが年金基金、つまり、私たちの親、そして私たちの未来の資産のこと。
- 各事業において資本コストを上回るリターンを生み出し続けることが、企業理念の実践で目指す“よりよい社会の実現”に繋がる。

オムロンの長期ビジョン



人が生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

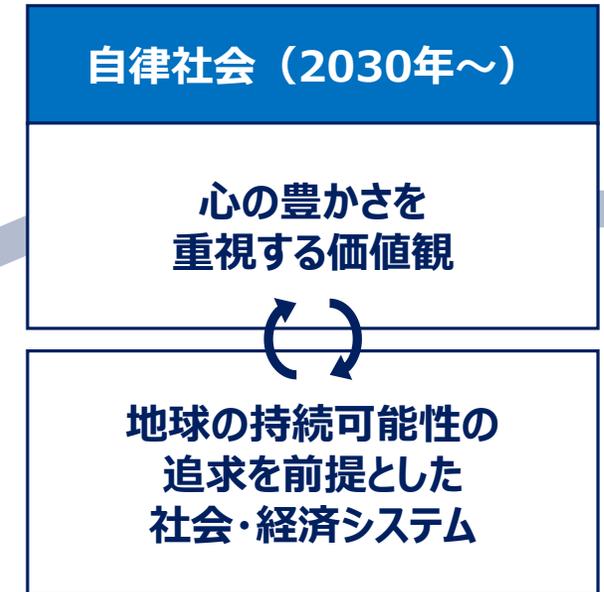
Empowering People Through Automation

オムロンは、人が生きるオートメーションでソーシャルニーズを創造しつづけ
個人の幸せと豊かな社会が両立する未来をつくります。ちょっとワクワクしませんか？

これからの時代

次の10年は、多様な社会的課題が噴出するため、
オムロンが存在意義を発揮し、飛躍と成長につながる大きなチャンスを迎える期間である

——— 新たな社会・経済システムへの移行期 ———→



最適化社会（現在）

新旧価値観の“ぶつかりあい”

社会・経済システムの“ひずみ”



社会的課題の噴出

ソーシャルニーズ創造の機会

工業社会（～これまで）

モノの豊かさを重視する価値観



大量消費・大量生産による
右肩上がりの成長を
前提とした
社会・経済システム

次の10年間で、オムロンが取り組む社会的課題

オムロンが捉える社会的課題は、社会インパクトが大きく、自社の強みが活かせる
「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」

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



人が生きるオートメーション

コア技術「センシング&コントロール+Think」の進化により、オートメーションを「協働」・「融和」へと拡張。
能力を最大限発揮させる“人が生きるオートメーション”によって社会的課題を解決していく。

人が生きるオートメーション

人が幸せになるように、
人が能力を最大発揮できるように、
代替・協働・融和のオートメーションを
シーンに応じて選択し、社会に実装していく

人の可能性を引き出すオートメーション

個人の自律化を促し人をより幸せにする



プレイヤーのモチベーション
コントロールを実現する
卓球ロボットシステム



フォルフェウス

機械が人と共に働くオートメーション

良いものを効率的につくる



効率的にモノづくりをするため
人とロボットが協働する



協調ロボット

人の作業を担うオートメーション

人がいなくてもできる



医師による血圧測定を
家庭で自己測定



自動血圧計

駅員の手作業による
切符の検札業務を自動化



自動改札機

オートメーションの拡張

SF2030における「事業を通じた社会的課題の解決」

社会的課題の解決に向けて、4ドメインで、事業を通じて社会価値を創出する

社会的課題 ドメイン・【コア事業】	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
インダストリアル オートメーション 【制御機器事業（IAB）】	「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 【ヘルスケア事業（HCB）】			「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 【社会システム事業（SSB）】	「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		
デバイス&モジュール ソリューション 【電子部品事業（DMB）】	「新エネルギーと高速通信の普及」への貢献		

企業運営・組織能力のトランスフォーメーション

トランスフォーメーションを加速させる3つの領域を設定。
企業・事業運営基盤と組織能力を進化させていく。

ダイバーシティ& インクルージョンの加速

- ・ 事業領域の拡張・新たな価値の作りこみに向け、“多様な人財を惹きつけ、個々人の能力発揮を促す人財施策”の展開をグローバルで加速

DXによるデータドリブンの 企業運営

- ・ デジタル技術実装によるデータを活用した付加価値拡大と業務生産性の向上 (DX基盤モデルの確立と一部エリアでの実装)

サプライチェーンの レジリエンス向上

- ・ 高い不確実性を前提に置いた、全事業のSCM進化
 - 需要拡大エリアへの最適な供給体制の構築
 - サプライチェーン全体のサステナブル化 (脱炭素取り組み・人権取り組み強化)

人的創造性の考え方

オムロンでは、人財に積極的な投資を行い、より大きな付加価値を創造することで、人的創造性を向上させていく

人的創造性

+7%

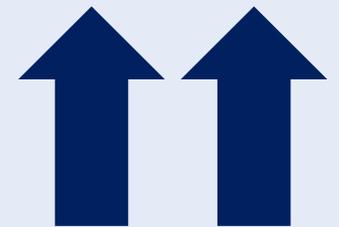
2024年度目標
(21年度比)

=

付加価値額

市場に向けて創り
届けた価値の大きさ

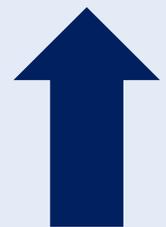
+22%



人件費総額

価値を創出する
人財への投資の大きさ

+15%



SF2030での飛躍に向けて

長期ビジョン SF2030

“CF最大化を支えるメカニズム”

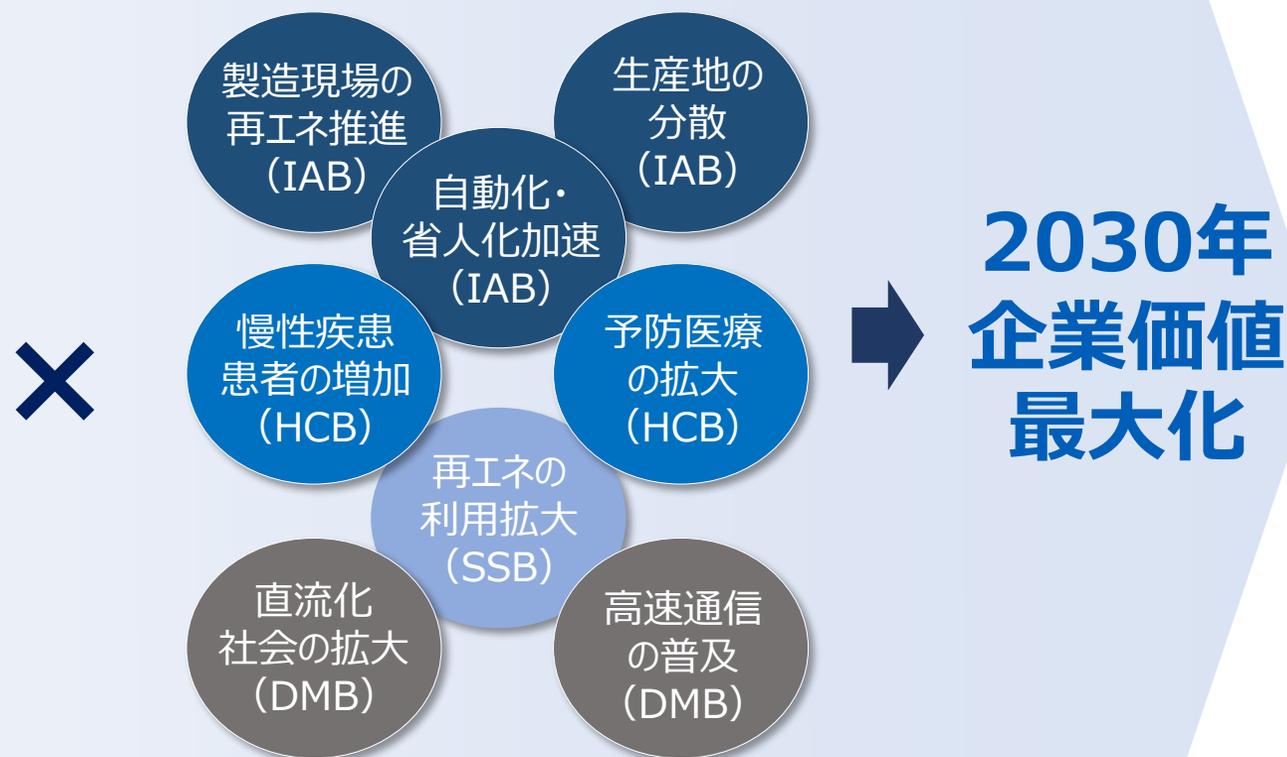


“求める人財像”



- ・社会的課題の解決を志す人財
- ・志の実現に向けて、スペシャリティを自ら磨き続ける人財
- ・チームを大切にし、自らリーダーシップを発揮する人財

“SF2030で捉えた多くの成長機会”



×



2030年
企業価値
最大化

OMRON