



**経済産業省主催**

**持続的な価値創造に向けた投資のあり方検討会**

**(無形資産・ESG投資検討会)**

**ご参考資料**

# **オムロンの企業価値向上の取り組みについて**



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経営

### ROIC逆ツリー展開

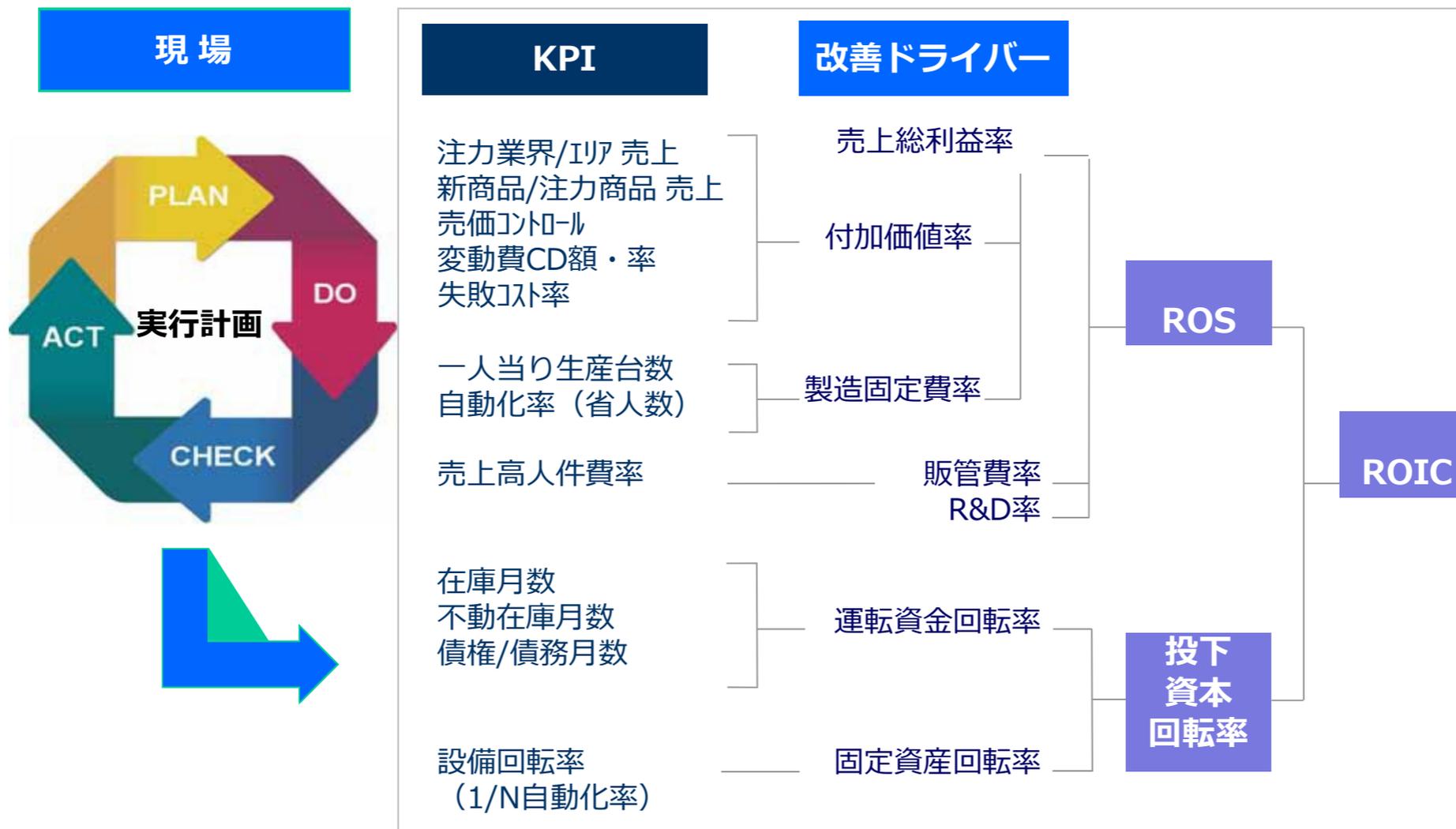
- 各事業の構造・課題に応じた、ROIC改善の強化項目（ドライバー）とそれらを強化・改善するためのアクションとKPIを設定。

### ポートフォリオ マネジメント

- 各BCのポジションに応じた投資強化や事業撤退の戦略を立案。
- 経営資源の配分を決定。

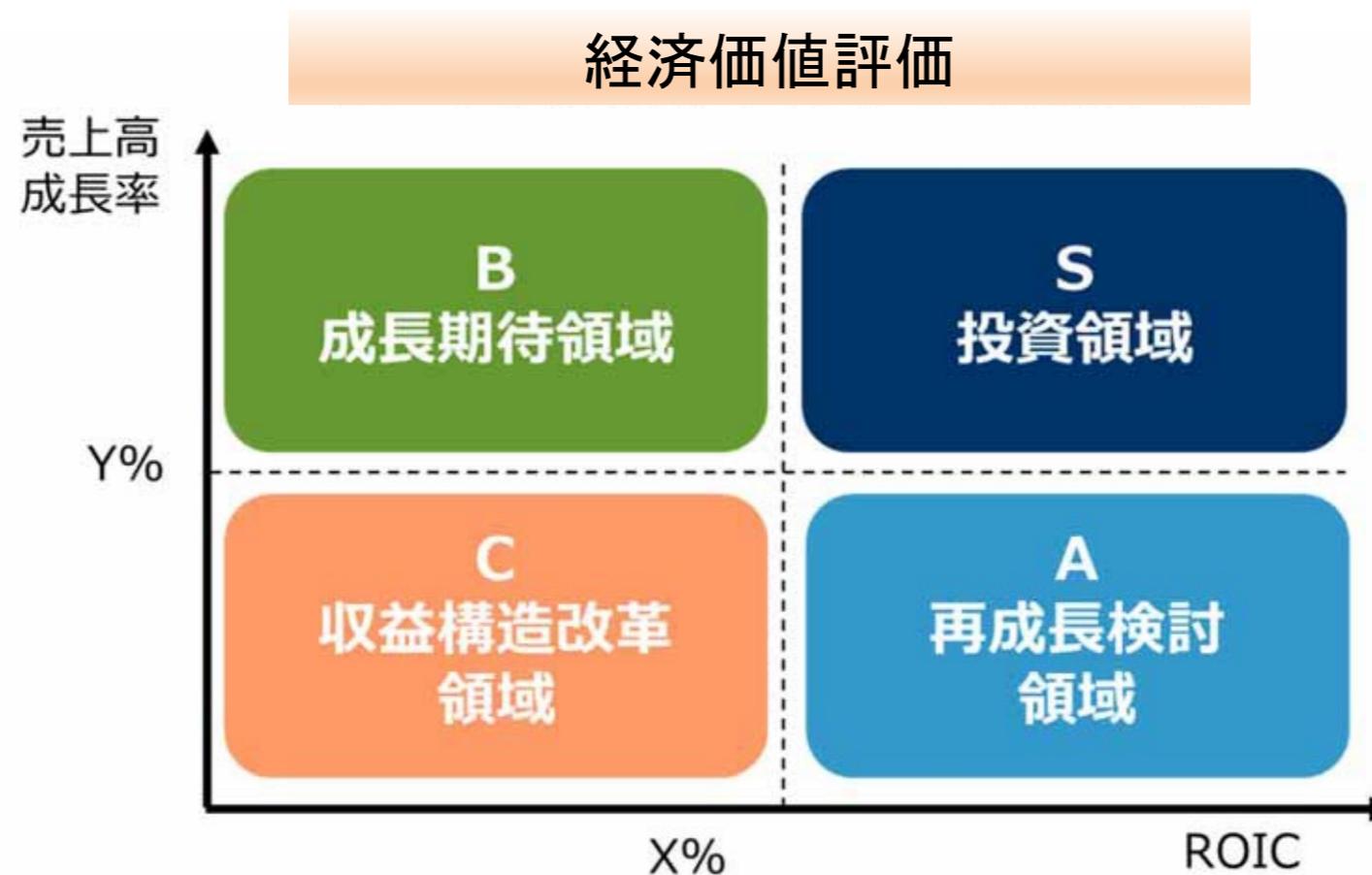
# 逆ツリーによるKPI実行

逆ツリー展開を通じ、現場まで繋がったKPI/PDCAを実行



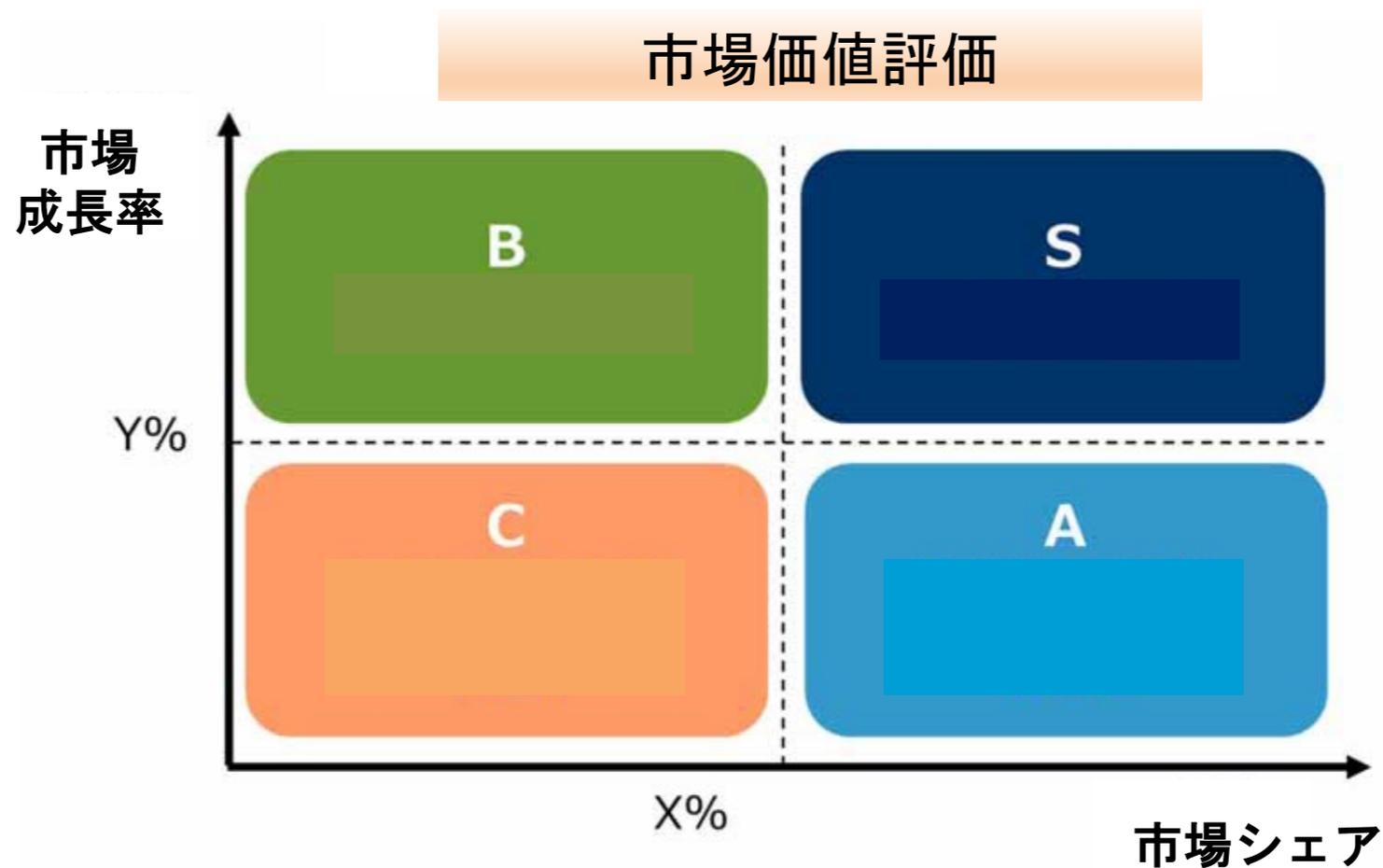
# ポートフォリオマネジメント

全社を約90の事業ユニットに分解し、ROICと売上高成長率の2軸で**経済価値**を評価するポートフォリオマネジメントを行っています。これにより、**新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退**などの**経営判断**を適切かつ、迅速に行い、全社の価値向上をドライブしています。



また、限られた資源を最適に配分するために、「経済価値評価」だけでなく「市場価値評価」も行っています。

それにより、各事業ユニットの成長ポテンシャルを見極められ、より最適な資源配分を可能にしています。



## ROIC経営の進化 = 「ROIC経営2.0」をスタートさせる

ROICのより深い理解により、各人が自分ごととして捉え、自律的に活動が展開できるように進化させていく。

### <ROIC翻訳式>

$$\text{ROIC} \approx \frac{\text{お客様（ステークホルダー）への価値（V）} \uparrow \uparrow}{\text{必要な経営資源（N）} \uparrow + \text{滞留している経営資源（L）} \downarrow}$$

↳「モノ、カネ、時間」                      ↳「ムリ、ムダ、ムラ」

- ① 成長戦略に基づき、成長に必要な経営資源への投資 (N)を増やす
- ② それ以上に、お客様への価値 (V)を上げる
- ③ 滞留している経営資源 (L)を減らして(N)にシフト/投入する

## ROIC経営のさらなる浸透に向けて

ROIC経営の浸透をより加速させるため、ROICの定性的な翻訳式を活用した「ROIC経営2.0」を2015年から開始しています。翻訳式が意味するのは、「必要な経営資源(N)」を投入し、それ以上に「わたしたちのお客様への価値(V)」を上げ、そのために「滞留している経営資源(L)」を減らすというものです。このような簡単な翻訳式により、普段は財務諸表と縁のない営業や開発部門などの担当者が、ROIC向上の取り組みを具体的にイメージすることができます。

また、オムロンには各事業部門の経理・財務の担当者が中心となり、ROIC経営2.0の浸透を推進するアンバサダーがいます。アンバサダーが各事業部門におけるROIC経営2.0の取り組み事例を、全社に分かり易く紹介することで、現場レベルの取り組みがグローバルに広がり、深く根付くことにつながっています。