

企業理念を通じて持続可能な 「質量兼備の地球価値創造企業」を目指す — 「i-Automation!」でモノづくり現場のイノベーションを実現

**●聞き手**

株式会社 アルバック
代表取締役執行役員社長
岩下 節生

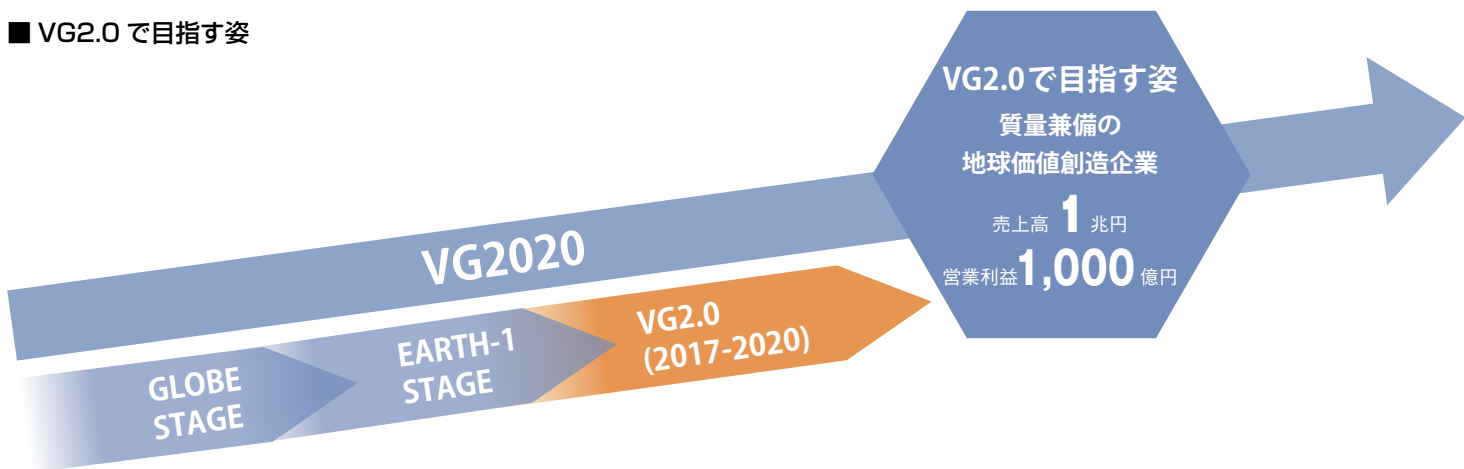
●ゲスト

オムロン株式会社 執行役員副社長
インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー社長
宮永 裕 氏

オムロン株式会社は、立石一真氏によって1933年に立石電機製作所として創業された、日本を代表する電機メーカーの老舗ともいえる伝統ある企業である。他社にはない大きな特長は「事業を通じて社会の発展に貢献する」という創業者の志を脈々と受け継ぎながら、世代を越えて事業を発展させてきたことである。1990年には現社名のオムロン株式会社に社名変更し、同時に、より強固な経営体制を確立するためにスタートしたのが、独自に展開している10年先を目標とする長期戦略である。今回の「巻頭対談」は、「オムロンの価値創造」について、2011年に発表した長期経営戦略「VG2020」の立案者のお一人でもある同社執行役員副社長の宮永裕氏をお訪ねし、企業発展の根幹をお聞きした。

●本稿では製品名等の登録商標の表記は割愛しています。

■ VG2.0 で目指す姿



AI、IoT、ロボティクスを全面に オムロン独自の長期戦略

岩下：オムロンさんをはじめ、京都にある多くの企業は世界的に活躍していて、飛び抜けてお元気ですね。どうしてですか。今日はこの対談を通して、宮永副社長にその点をお教えいただき、京都企業の元気をいただきにまいりました。(笑)

宮永：京都というと伝統的とか歴史的というイメージがありますが、その反面、京都のカルチャーはかなり「新しいもの好き」ということが言えると思います。かつ自らのアイデンティティにけっこうこだわっています。これは冗談ですが、いまだに京都人は京都が都だと思っているところがあります。(笑)ですから東京に対しては巻かれまいという意識が強いですね。それと新しいものに対して感性が研ぎ澄まされた面があると思います。人まねをせずに、むやみに規模だけを追わないというアイデンティティにこだわ



株式会社 アルバック
代表取締役執行役員社長
岩下 節生

る京都企業の特徴かなと思います。

岩下：私は2017年に社長に就任しました。そのときの市況をみますと、第4次産業革命と言われる、AI、IoT、ロボティクスという技術革新が始まっていて、これは当社にとって大きなビジネスチャンスでもあります。オムロンさんにとってもこの技術革新は現在進行中のVG (Value Generation) 2.0という中期計画でも掲げられている言葉と一致しますね。そういった大きな波をオムロンさんほどのようにとらえていらっしゃるのでしょうか。

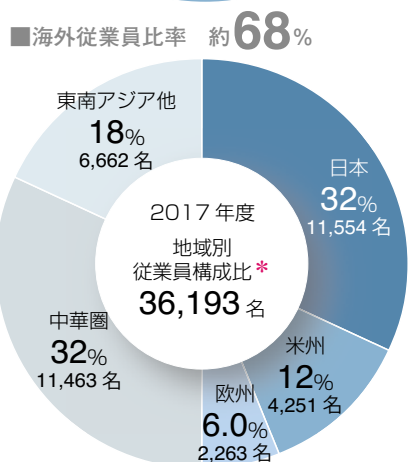
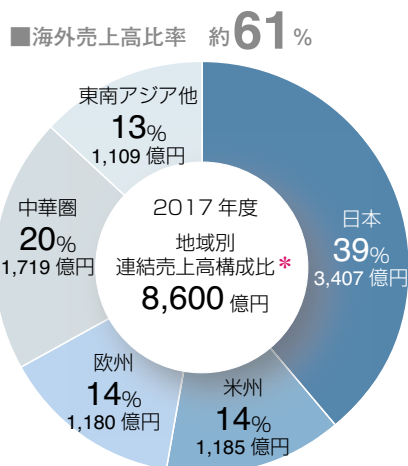
宮永：技術革新の波によって、私どもが携わるオートメーションは、人手不足や人件費の高騰、熟練技能者の大量退職など、社会的な課題の解決が期待される市場になってきています。特にファクトリーオートメーション (FA) の市場にイノベーションが起きつつあるのを肌で感じまして、2017年より大きく舵を切りながら、次の2020年、さらに次の2030年までの成長を引っ張るためにも、アクセルを踏みなおしたところです。

私どもの長期戦略VG2020は2011年からスタートし、2020年に及ぶ企業ビジョンを見据えたもので、その10年を3つのステージに分けています。最初の2011年から13年まではGLOBEステージといって、地理的な拡大、たとえば新興国の成長をテコにしてさらに成長しようとする戦略です。2014年からのステージ2はEARTH-1ステージといって新しい価値を創造して大きく成長しようというもので、それをもう一つ加速したのがEARTH-2ステージでした。当初この3つのステージを考えていました。ところが第1期のGLOBEステージで新興国の成長がうまく行き過ぎてしまい、第2期のEARTH-1ステージでは、中国や東南アジアの市場成長をテコに、もう一段成長ロケットを飛ばそうとしましたが、中国の経済成長が少し鈍化し、さらなる成長を期待していた東南アジア地域は思うほどには成長できない状態になりました。

一方、事業を取り巻く環境は、AIやIoT、ロボティクスといった新しい技術革新によって、様々な社会的課題を解決したいという流れに急速なスピードで変化しています。

■ TOGA (The OMRON Global Awards)

2012年からスタートした企業理念に基づくチャレンジ活動を社員自ら宣言し、チームで実行し、その成果をグローバルで共有・称賛しあう表彰制度。



* 2018年3月31日時点

注：各区分に属する主な国または地域は次のとおりです。
 米州：北米、中米、南米を含む
 欧州：ヨーロッパ、ロシア、アフリカ、中東を含む
 中華圏：中国、台湾、香港を含む
 東南アジア他：東南アジア、韓国、インド、オセアニアを含む

宮永：5年という中期プランでは2年という期間はかけられませんが、10年だからこそ、2年という長い準備期間を設けることができるのです。世界中を回って忌憚のない意見を聞き、それをすぐにフィードバックして、経営陣の意見もベースにしなが議論を重ねました。2年間というこの期間が社員に浸透していくのに役立っていると思います。

岩下：今回のVG2.0では、社会の変化に対応するために新たにサステナビリティ課題や戦略が組み込まれましたが、これはどういう意義があるのでしょうか。

宮永：昨今のサステナビリティやSDGs (Sustainable Development Goals) の流れは、私どもが昔からこだわってやってきた経営の一つの根幹にかかわるものだと思っています。オムロンは企業理念を常に念頭におきながら経営を行っているのですが、その企業理念とは、社憲でもある「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」というものです。これは言い方を変えますと、常に社会の課題を、事業を通じて解決しながら、よりよい社会をつくっていききたい、ということです。

現在のオムロンの事業ドメインは、FA、ヘルスケア、交通管制システムや、駅務機器などの社会インフラ、車載用部品(車の電装化機器)などですが、これらはすべてソーシャルニーズ、社会の課題を解決することが元になっています。オムロンは社会課題の解決を通じて世の中に貢献することで成長してきた会社です。VG2.0では、そういったオムロンの経営姿勢や取り組みを投資家の方々にも理解して頂き、さらに新たな投資をしていただこうと考えています。

企業理念を世界中の社員に浸透する TOGA の役割

岩下：オムロンさんのこうした「オムロンイズム」を社員に浸透させるための布教活動みたいなことは意識的にされていますか。

宮永：過度に意識的にやっています。オムロンの企業理念に基づく、社会に対する取り組みを世界中の社員に浸透させるために、The OMRON Global Awards、略してTOGA(トガ)とっていますが、この試みを推し進めています。今年で6年目になります。世界中の社員全員を巻き込んでのもので、社員がチャレンジするテーマをエントリーし、世界中のそれぞれの地域で勝ち抜き方式にして、最後の本選を京都で開催し、自分たちの取り組みを全世界に中継しながら社員全員に向けて発表するわけです。

岩下：そのテーマは、どのような内容でしょうか。

宮永：年々変化してきています。テーマの根底にあるのは「チャレンジ」です。オムロンの企業理念の一つに「絶えざるチャレンジ」というものがあり、「絶えざるチャレンジ」を現場にまで浸透させようと、みんなでチャレンジする風土・文化づくりが目的です。それを個人のチャレンジではなくグループ単位でエントリーします。年度初めにエント

リーし、1年を通じて活動した結果を発表して、みんなで評価しあう。結果だけを評価するのではなく、まずエントリーして、手を挙げるといことが重要です。

予選を勝ち残ったチームは、5月10日の創業記念日に最後の決戦発表を行います。今年の大きな傾向として、「チャレンジを通していかに社会に貢献するか」です。こういったテーマに深化していることが挙げられます。

ちなみに、私のカンパニーの若いメンバーは、寒冷地である北海道の工場です人手不足が深刻化し、なかなか働き手がみつからないことに着目して、現地のエスアイヤー（システム業者）と組んで、人手がなくてもできる食品ピッキングロボットのシステムを開発しました。結果、その工場の生産性をかなり上げることができました。彼らのテーマ名は、大胆にも「日本の食を救え」です。彼らはそういう気概をもって、自分の仕事を通じて、お客様だけでなく社会に貢献するという大きなチャレンジ精神をもってエントリーしているのです。

岩下：スケールの大きい、前向きなテーマですね。素晴らしい。

宮永：発表会では TOGA で選ばれたチームを役員全員がみんなの前で精いっぱい褒めます。こういった活動を6年も続けていますと、事業を通じて社会貢献をするというオムロンの企業理念がグローバルベースで社員に浸透していきます。オムロンの社員は全部で3万6000人いますが、ほぼオムロン社員全員がそこに参加しています。さらに参加メンバーの数は社員数よりも多いのです。一人ひとりが複数のテーマに関わっているからです。毎年参加メンバーが増えていて、テーマ数も増えています。TOGAは、企業理念の浸透活動ともいえるもので、自然な形で企業理念を世界中の社員にインストールするといった目的が定着してきたかなと思います。

グローバル化経営のキーは高い現地化比率の実現から

岩下：オムロンさんの社員の地域分布をみますとバランスが取れていますね。

宮永：日本が約4割であとは世界中にいます。

岩下：VG2020にもありましたグローバル人財、とくにダイバーシティの観点から国と文化の違う人たちを登用していく、そういったところでもいろいろなアイデアをお持ちでしょうね。

宮永：ダイバーシティについては発展途上の段階であると思います。一般的によく言われている男女のダイバーシティだけでなく、オムロンは人種の垣根を越えた現地化にも重点を置いています。多くの日本企業は、欧米の現地法人の社長や幹部は日本人というのが一般的ですが、オムロンは現地化比率を上げるようにしています。現地化比率はいま約半分を占めています。当初、心配な面もありましたが、



オムロン株式会社 執行役員副社長
インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー社長

宮永 裕（みやなが ゆたか）氏プロフィール

1962年（昭和37年）8月28日生まれ
1985年4月（昭和60年）立石電機株式会社（現オムロン株式会社）入社
2004年9月（平成16年）同社 インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー センシング機器統轄事業部 アプリセンサ事業部長に就任
2008年3月（平成20年）同社 グループ戦略室 経営戦略部長に就任
2010年6月（平成22年）同社 執行役員に就任
2011年3月（平成23年）同社 グローバル戦略本部長に就任
2013年4月（平成25年）同社 執行役員常務に就任
2014年3月（平成26年）同社 インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー社長に就任
2014年4月（平成26年）同社 執行役員専務に就任
2017年4月（平成29年）同社 執行役員副社長に就任

●会社概要（2018年3月末現在）

オムロン株式会社

本社所在地：京都市下京区塩小路通堀川東入

代表者：代表取締役社長 CEO 山田義仁

創業：1933年5月10日

設立：1948年5月19日

資本金：641億円

売上高（連結）：2017年度 8,600億円

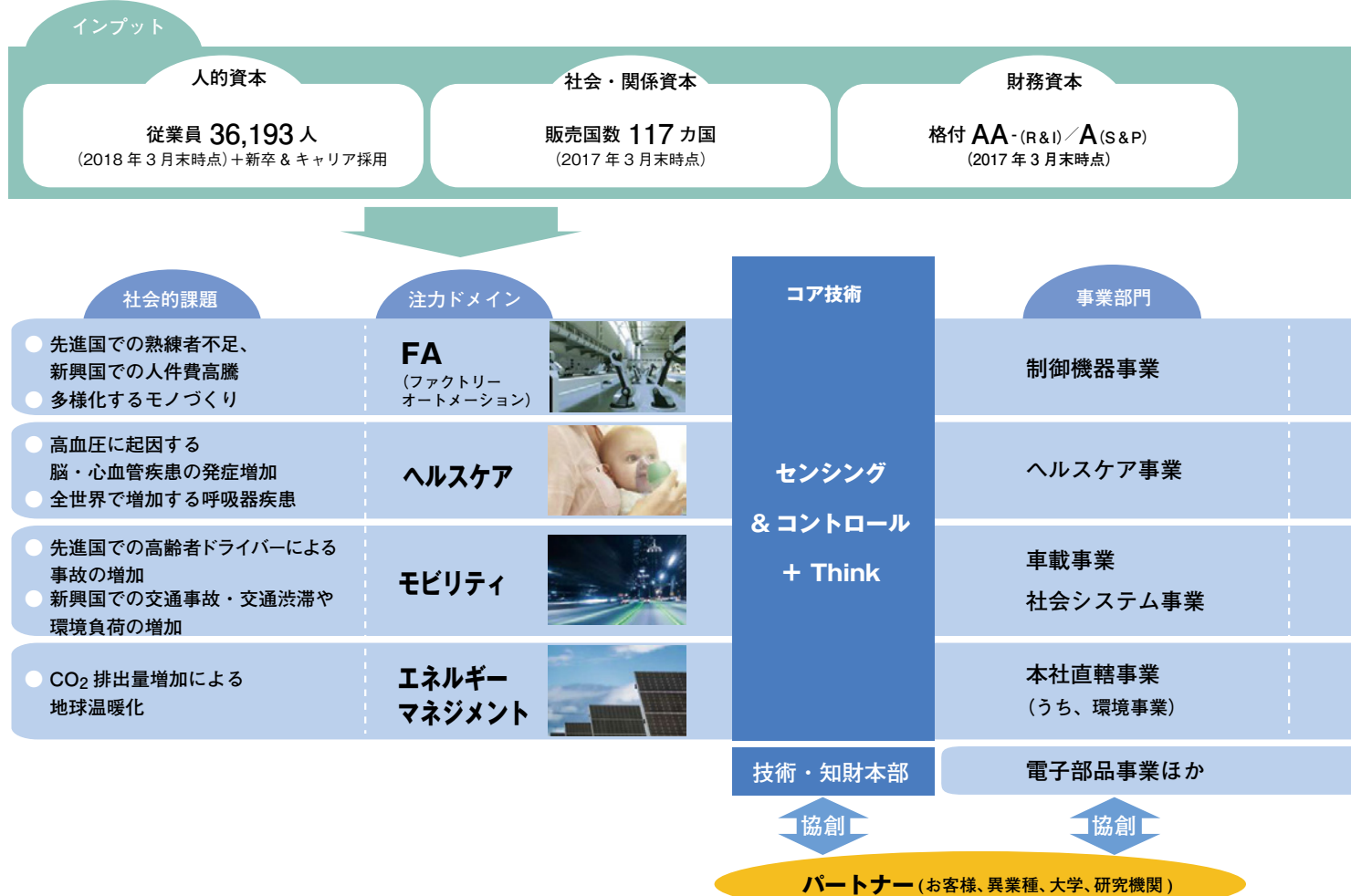
従業員数：36,193人

かなり大胆に抜擢してみると日本人の感覚で心配しているにすぎなかったと分かりました。現地の人に任せたことで、思った以上に大きな効果がありました。

直近の例で申しますと、韓国の現地法人の社長を韓国人にしました。韓国人からすると、自分たちも上のポストに行く可能性があるという意識が生まれ、現地のムードが一気に変わりました。

性別や人種などの理由で昇進を妨げる意味の「ガラスの天井」という言葉がありますが、他の重要なポストに自分たちも就けるんだという、まさに「ガラスの天井」が取り払われた状態なのでしょう。

■価値創造モデル



トップダウンで人財育成のカギを握る コアポジション戦略

岩下: 事業を展開するとき、情熱をもってやれる幹部がいるかどうかで、成功するかどうかが決まってしまうように思います。オムロンさんの成功する秘訣をお教えてください。

宮永: 決して成功確率は100パーセントではないんですが、グローバルな人財制度として、コアポジション戦略というのを設けています。事業にとって大きなインパクトを与える200のコアなポジションを定めており、事業部長あるいは買収した会社の社長などが含まれます。この200のポストだけは、コーポレートの社長である山田が全部の人事権を握っています。

岩下: 宮永さんが社長をされているインダストリアルオートメーションビジネスカンパニーの社員であろうとも、このコアポジションに入っていると山田社長の指示に従わざるを得ないのですか。

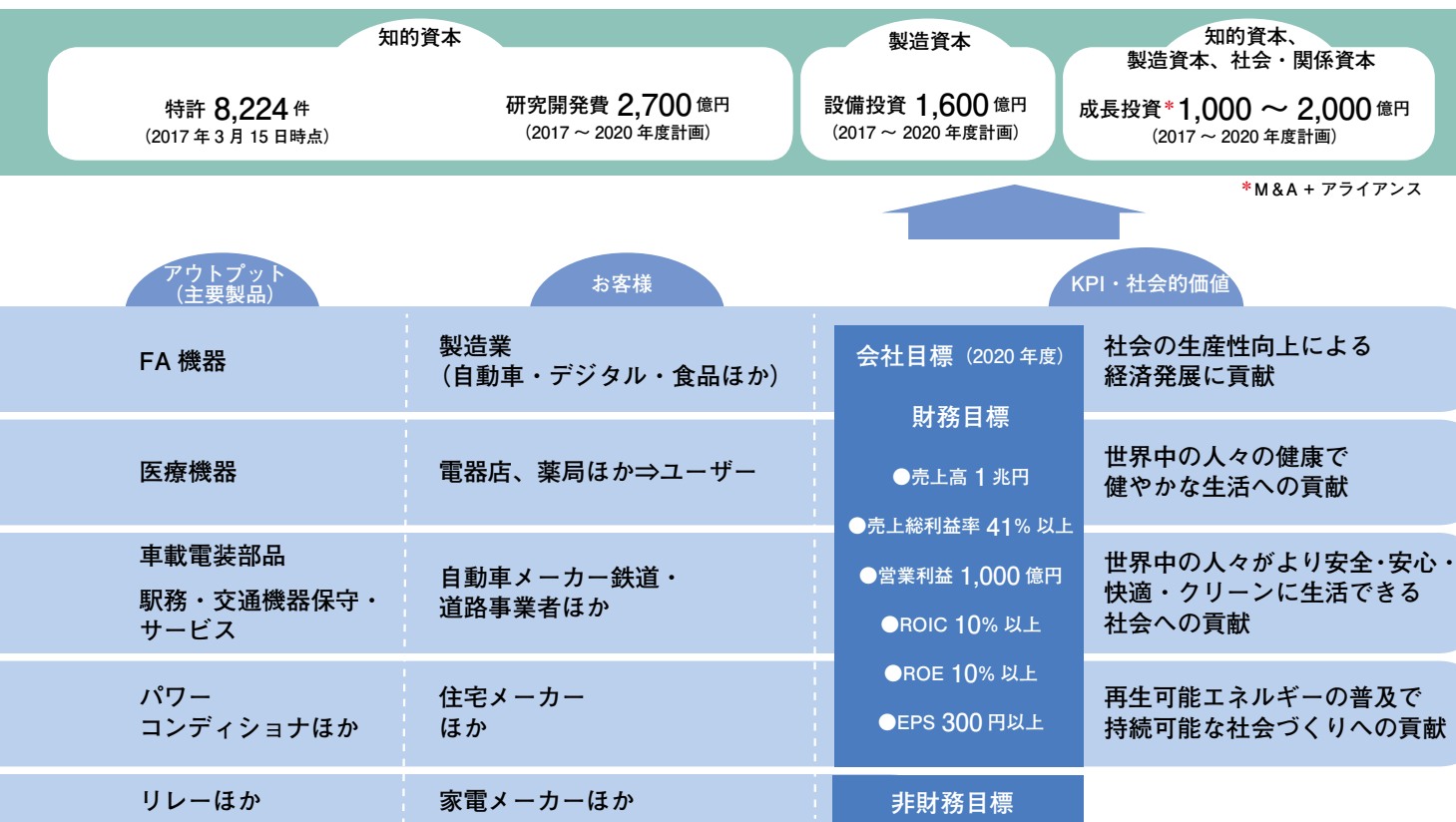
宮永: 山田が変わると言ったら、私には断る権利はないのです。200のコアポジションに有能かつ情熱のある人がはまっているかどうかを、「能力」という軸と「価値」という

軸の2つの軸で判断します。成果が出ないと、人を替えることになります。コアポジションには、常に有能でやる気のある人をずっと埋め続けるという考えです。このように、コアポジションの人財をきっちり見続けるということと、さまざまな修羅場を経験させることで経営人財を育成しています。

オムロン流世代交代の 仕掛けともなる長期戦略のメリット

岩下: オムロンさんは売上高1兆円にもう少しで手が届くところまでできました。企業規模に応じた対応を変えることも必要じゃないですか。

宮永: 長期戦略ではまさに1兆円の売上を目指しています。当社の山田は、「世の中で期待される企業になろう。世の中から期待される企業になったということは、それがすなわち成長につながることで、売上をあげるだけではなく、顧客や市場の期待に応え続けること、そうすることによって、さらに新しい期待につながる。それが売上というかたちになって、企業に大きなメリットをもたらす。成長イコール、われわれが世の中から必要とされる企業になったということだ」とよく言います。1兆円で満足することでは



なく、それは区切りだと思えます。

岩下: オムロンさんにとって、それはあくまでも通過点なのです。

宮永: 前の長期戦略のとき、先輩方は「今度はおまえたただけでやってくれ、10年先にわれわれはいないから……」と。次の10年間をフルに活躍できるメンバーでやってほしいということでした。

私がVG2020をスタートしたときは当時40歳台でしたので、10年後までフルにできる年齢でした。2019年頃に始まるVG2020の次の2030年の長期計画は、オムロンの将来を支える若いメンバーを招集して、新しい2030年を見据えたポストVGがスタートすることになるでしょう。次の世代に舵取りを任せる意味でもオムロン流の世代交代といういいでしょう。

広義にわたるオートメーション技術 「センシング&コントロール+ Think」

岩下: 次の10年計画をつくるにあたり、従来のドメインのほかにどういったものがでてくると思えますか。

宮永: 次の10年はきわめてスピーディに変化する時代ですが、そのなかでもオムロンが社会貢献できるのはやはり

FAの領域だと思えます。ただし、これからはFAだけにこだわらず、もっと社会全般の広義にもわたるオートメーションを広げていかないといけないと思います。例えば、高齢化や人手不足という社会現象が世の中の変化を促すことになります。

それに対してオムロンはコントロールとセンシングと、最近では「Think」をプラスした「センシング&コントロール+ Think」をコア技術にして新たなオートメーションを実現する、社会をオートメーションという横串で通していくというイメージをもっています。

岩下: 近い将来、100歳という平均寿命になると、家中にセンシング技術とコントロール技術とロボティクスをあわせた「ホームオートメーション」というのがあっていいでしょう。オムロンさんの仕事は限りないですね。

宮永: オムロンの目指すオートメーションとは人と機械がいかにベストに調和するかです。製造現場では人の動きや体調まで把握してセンシングする。省人化・無人化だけでなく、お互いに上手に持ち味を引き出しながらお互いが調和するような、これも広い意味で調和の取れた社会貢献のオートメーションだと思います。

VG2.0は、まさにイノベーションが期待される時代に対

■ 「センシング&コントロール+ Think」を具現化した卓球コーチロボット「フォルフェウス」



「フォルフェウス」の仕組み

センシング

球の速度・軌道を「見る」

+ Think

対戦相手の打つ球の特徴を捉える
対戦相手の打ちやすい場所・速度を予測する

コントロール

打ち返す位置を「制御する」

人と機械の相互成長を実現

応させたプランです。次の2020年から2030年もイノベーションを中心に据えるというのはオムロンとして変わらないと思います。

世界一の幅広い制御技術でモノづくり現場を革新するオムロンの「i-Automation!」

岩下: こうしてお話しをお聞きしているとオムロンさんだけが儲かるという仕組みですね。(笑)

アルバックに対して宮永副社長からアドバイスを頂戴したいと思いますが……。

宮永: アドバイスなどとてもありませんが(笑)、ぜひご提案させてください。私どもオムロンは装置や生産ラインのオートメーションを構成するために必要なかなり幅広い機器と技術を持っています。「ILORS」と称していますが、IはInput、LはLogic、OはOutput、RはRobot、SはSafetyです。センサーとコントローラー、モーターとロボット、そして人を危険から守るセーフティ機器の全てを横串で通すことができるメーカーは世界でもオムロンだけだと自負しています。私どもはこの「ILORS」をお客様の現

場や装置の課題に応じてソフトウェアでつなぎ、モノづくり現場を革新することを「i-Automation!」と呼び、実現を目指しています。

オムロンでは制御に関するさまざまな課題を解決するために、お客様のところにオートメーションセンターのSEやフィールドエンジニアが出向き、場合によっては何か月もお客様のところに詰めっきりで帰ってこないこともあります。泥臭く現場経験を積み上げて、ソフトウェア部品をつくり上げ、お客様とさらに磨いていきます。こうして出来上がったプログラマブルロジックコントロール(PLC)用ソフトウェア部品が現在150個ほどあり、今までできなかった高度な機械の制御をおこなえるようになってきました。そうした制御と技術のライブラリーで、装置メーカーのアルバックさんと「i-Automation!」の実現に向けてご一緒させていただければ有り難いと思っています。

スピードアップが要求される先端的なイノベーションを担う技術本部

岩下: オムロンさんの開発戦略はどのようにされていますか。

宮永: オムロンには大きく二つの開発体制があります。一つは事業部門がそれぞれ持つ開発体制です。もう一つは、それぞれの部門を横串に通した形態の技術本部(京阪奈イノベーションセンタ)を設けていることです。技術本部はより先端的な技術を開発しており、VG2.0になってからこの技術本部の役割が急速に高まってきました。IoTとかロボティクスなどの分野はますますスピードが速くなっていきます。自社だけの開発ではこの進歩についていけないので、オムロンだけでやるのではなく、技術本部がハブの役割となって、それぞれの企業や大学、ベンチャー企業などとアライアンスのハブをつくる。今までは事業部の開発ラインだけがやっていましたが、今回は技術本部がイノベーションを担当します。

岩下: カンパニーの開発部門はどういったテーマをやっているのですか。

宮永: 一つは商品開発、もう一つは商品開発をより強化するための技術開発です。この技術開発と技術本部が連携しあう、2階建ての構造にしています。

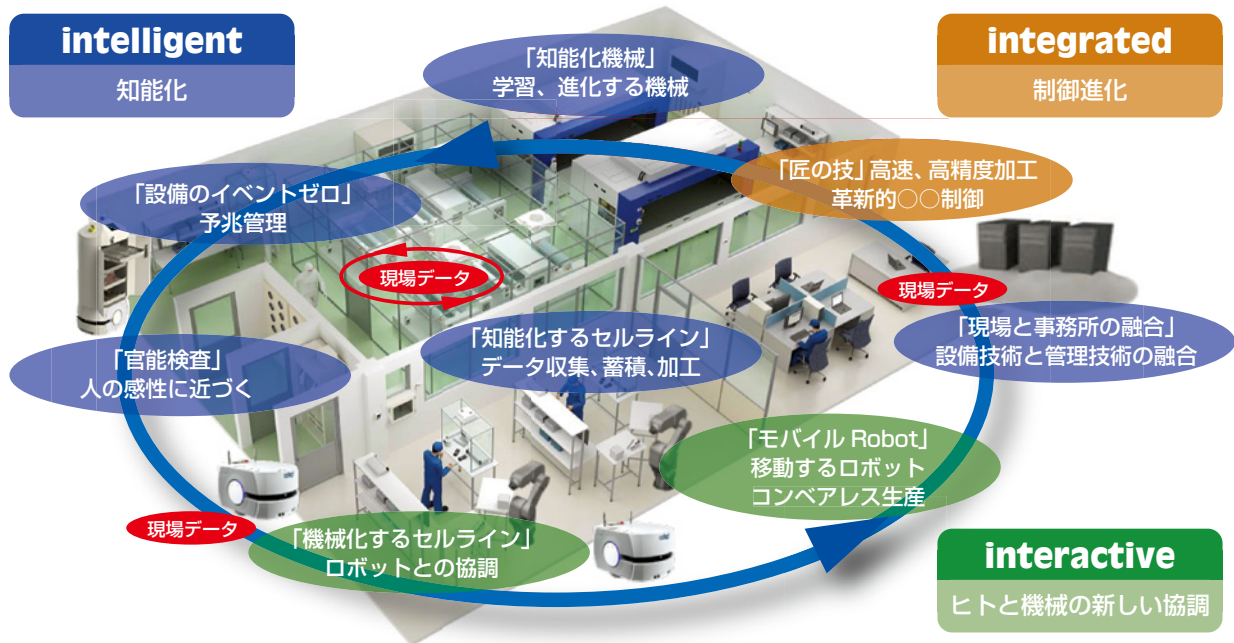
岩下: そこには境界みたいなものはあるのですか。

宮永: 組織としての境界はありますが、毎年それぞれのカンパニーと技術本部は役割分担をしてテーマを決めていきます。両部門は極めて密に人事交流もやっています。そこで共同のテーマをつくりながら、技術本部は外部の技術をもってきたり、もっと先の時間軸を担当したりするなど、お互いに役割分担をしながら、技術本部は自分らの発案でちょっと跳んだ技術なんかを少しプロダクトアウトかも知れませんが進めていきます。

岩下: 技術本部の運営予算はカンパニーからいただくので

■ i-Automation!

3つの“i”で、ものづくりにイノベーションを起こす「i-Automation！」



はなくて別予算でされているんですか。

宮永：別予算です。技術本部は完全に社長直轄です。連携は積極的に行っていますが、新しい技術と事業を起こしていくということですから、まるっきり別の組織として、予算も別にしてあります。

オムロンとアルバックとの「共創」実現を提案

岩下：アルバックは組織的に縦割りの事業部制を敷いていますが、私は横串として各事業部の制御機器を専門に開発する開発センターを開設したいと考えています。これからの装置の付加価値は、装置の健康診断ができることです。健康診断からデータが上がってきて、そこでの確に対応する機能がないと装置としての付加価値は生まれません。

宮永：装置の制御を横串にするというお考えは極めて素晴らしいビジョンだと思います。機械メーカーが所持の機械についての素晴らしい知見をデータ処理、あるいは通信などで横串で通すためには制御技術が一つのキーではないかと思えます。

岩下：一つご提案があります。アルバックの装置の中にはIoTやAI、場合によってはロボティクスも入れてあります。FAのオムロンさんと装置メーカーのアルバックがビジネスパートナーとなり、アルバックを実験台にいただき、アルバックの装置でこの第4次産業革命の技術を盛り込んだ価値を高めていただく。例えばジョイントチームをアルバックの本社工場に常設していただき、ぜひ装置メーカーとオムロンさんと

のコラボをお考えいただきたい。われわれも成長していきたいと考えています。

宮永：オムロンでは“共に創る”と書いて「共創」と言っていますが、私どもが実現を目指す「i-Automation！」は、われわれだけでつくるのではなく、お客様と共創して実現していくものだと考えています。特にIoTやAIの世界ではデータがキーになっています。数多いデータをどうやって分析し活用するか。例えば、データに基づいた新たな制御アルゴリズムを一緒に現場で試しながら、装置に入れ込んでいくという、創り込みがないと開発ができない時代になっています。まさに「共創」です。アルバックさんとの「共創」が可能であれば、非常にありがたいことです。

岩下：ぜひともオムロンさんにご協力をお願いしたいと思います。本日は有難うございました。

