



# オムロンは、何のために、何をやろうとしているのか

リーマンショック後の世界経済の停滞や新興国の台頭、日中の経済摩擦など経営環境が激変するなか、日本企業は新たな企業ビジョンを模索している。

こうしたなか、創業80周年を迎えるグローバル企業オムロンは、「何のために、何をやろうとしているのか」。作田久男会長に、企業とビジネスマンに求められるものは何かお聞きした。



オムロン株式会社 取締役会長

## 作田 久男 氏

### 社会システムから血圧計まで

**高崎** 当誌は昭和63年7月に創刊し、このたび100号目を迎えることができました。そこで記念の意味もこめて、京都を代表する企業の一つであり、製造業等のオートメーション分野で世界を代表するメーカーであるオムロンの作田会長にご登壇をお願いした次第です。御社は汎用継電機のメーカーとして創業され、その後、産業のオートメーション化とともに、事業分野を社会や生活に拡大し、現在では個人向けの血圧計でも世界一のシェアを誇っていらっしゃいます。

**作田** 当社の事業は大きく五つに分けられます。いちばん大きな事業はFA（ファクトリーオートメーション）用の機器・部品で、当社の売上の40%強を占めています。次いで、民生品である家電製品と自動車に搭載する内蔵部品が約15%ずつあります。頭取がいわれた個人用の血圧計などのヘルスケア分野は10%強です。それから、みなさんに身近なものでいうと世界で初めて開発した駅の自動改札機・券売機などの鉄道向けシステムや、信号制御など道路交通向けシステムといった社会システム分野があります。

**高崎** 数字からも、御社の事業分野が産業用品から民生用品まで、また電子部品から社会インフラまでと幅広いことがわかりますね。そしてこの5月には、創業80周年を迎えられるとお聞きしますが、会長は今後、この五つの事業を柱として、どのようなビジョンを描いておられるのでしょうか。

**作田** まず地球の地理的なエリアのうち、どの



京都銀行 取締役頭取

## 高崎 秀夫氏

PM2.5による大気汚染が話題になりましたが、工場から人間にダメージを与える排出物を出さないように制御することも、私は広義のヘルスケアととらえています。

ヘルスケアというとすぐに血圧計や体温計をイメージしますが、それも含めて人間が安心して暮らせるような環境を作り出すこと、そういう環境をプロテクトすることにチャレンジしていきたいと思っています。

### オムロンの倫理、道徳、正義とは

**高崎** 環境技術の面では、2012年度の省エネ大賞（省エネルギーセンター主催）、新エネ大賞（新エネルギー財団主催）で最高の経済産業大臣賞を受賞されたとお聞きします。

**作田** 私はオムロンという会社がこれから環境のために何をしていくかを考えるときに、オムロンなりの倫理観、道徳観、正義観がなければいけないと思っています。誰もが企業は儲ければ何をやってもよいとは思っていない。私は法律を守る、守らないという話ではなく、もつと次元の高いところでオムロンの倫理・道徳・正義とは何かと、よく社員に問いかけています。

環境を広い視野でとらえ、地球全体を考えると地球には生物と鉱物という資源があつて、そのバランスの上で地球環境が保たれている。太陽の寿命はあと65億年といわれますが、太陽が消滅すれば地球もなくなりません。要は、その間、できるだけ長く地球を存続させていかなければならない。そのためには、地球上の限りある資源を大事に使っていくことが必要であり、その

地域に焦点をあてるか。これは、日本の立地から考えて、これから50年〜100年間はアジア

市場が中心となるでしょう。どんなビジネスも人間なしには成り立ちませんが、世界の人口70億人のうち、その半分はアジアに暮らしています。オムロンは、必ずしも日本を中心にした事業展開にこだわるわけではありませんが、我々の生い立ちの地は日本であり、その地の利、優位性を十分に活用することは大事です。

それから、どういう分野で頑張るのかというと、当社のコア技術である「センシング&コン

トロール」技術をさらに進化させ、展開を図るということになります。

それに加えて、今後、オムロンが挑戦していく分野として、環境関連分野と、広い意味でのヘルスケア分野があげられます。広い意味とは、たとえば主力事業のFA分野では安全で安心な工場環境を実現することに力を入れています。安全・安心な環境とは現場で働く従業員のケガや健康に配慮するだけでなく、その周辺の環境を汚染しないために工場から汚れた水や空気を排出しないことも含まれます。この冬、中国で



作田 久男(さくた ひさお)

1944年名古屋生まれ。1968年慶応義塾大学工学部計測工学科卒業。同年立石電機(株)(現、オムロン(株))に入社。1989年電子機器統轄事業部温調機器事業部長。1995年取締役。1997年インダストリアル事業グループシステム機器統轄事業部長(兼)同グループ同統轄事業部企画室長。1999年執行役員常務、経営戦略室長。2001年執行役員専務、エレクトロニクスコンポーネンツビジネスカンパニー社長を経て、2003年代表取締役社長、創業家以外から初の就任。2011年代表取締役会長。2012年6月取締役会長。

方法は三つあります。一つ目はリサイクルです。

まず生物系を考えると、生物というのはこの世に生まれ、死んでいくというサイクルを繰り返していく資源であり、決してそのサイクルが途絶えるようなことをしてはいけません。

一方、地中から掘り起こす鉱物系には死という概念はありませんが、掘りつくせば枯渇してしまいます。そこで、鉱物系にはリユース、再利用することが必要になります。三つ目はリデュースといっていますが、セーブするといった方がわかりやすい。要はいかに使う量を減らすか。金属系は再利用できるが、たとえば鉱物資源でも石油は一度使ったら再利用できない。こういうものはリデュースする。

もし地球上に人類だけが残されたとしても、人類は存続できません。他の動植物や鉱物があり、そのバランスの上ではじめて、地球というシステムは成り立っています。そうした地球の

あるがままの環境をあと65億年間、いかに持続させ、どう人類は生きていくべきか、社内では結構、しつこいくらいに言っています。人間を含めて地球資源を無駄にしない、これがオムロン流の倫理・道徳・正義だと。

**高崎** オムロンでは、会長ご自身が環境問題に強い関心を寄せられ企業倫理についても言及される。単に利益を追求するのではなく、

社会のため、地球環境のためという広い視点から企業理念を確立し、企業活動をしていくことが、我々のような金融機関にも求められています。当行も環境面でいろいろご指導いただかなければなりません。

**作田** いやいや、指導するなんて。立場は一緒ですよ(笑)。

### 強いものが勝つのでは面白くない

**高崎** ところで、会長は愛知県のご出身で東京の大学を卒業されています。それがどういう経緯で、京都にある立石電機(当時)に就職されることになったのですか。

**作田** 頭取と私は同い年だから、わかると思いますが、当時、リクルート社の白い表紙の就職雑誌があったじゃないですか。

**高崎** ありました、ありました(笑)。

**作田** 当時、オムロンは一部上場企業といながらも、まだ小さな若い企業でした。その雑誌のなかに、創業者の立石一真が経営者としての考えを述べているページがありました。そのなかで印象に残ったのが、企業の「適者生存の法則」。他にも「機械にできることは機械に任せ、人間はより創造的な分野での活動を楽しむべきである」とか、いくつもの立石一真の言っていることに興味をもちましてね。そこで、私は立石一真本人から直接、言葉の意味を確認したいと、5月の連休を利用して自費で京都まで来ました。もちろん、一真さんは出てくれませんでした。それでも人事部の係長が対応してくれて、いくつか質問をすると、社長室との間で行ったり来たりしながら、いわば通訳をしてくれました(笑)。

たとえば、適者生存について、「社会に対し、うまく変化対応した生物・企業が生き残るというダーウイン流の考えはわかるが、もう少し他の意味があったら教えてほしい」と聞くと、「現実にはなかなかありえないだろうが、強いものだけが勝つのでは、面白くなろうが」という答えが返ってきた。ヘエー面白いことを言う経営者だなと。それから「機械にできることは……」とは何を言いたいのかと聞くと、「創造性・クリエイティビティは人間にしかないんだ」と。実際は犬やサルにも少しはあるが、人間は他の生物とは違うのだと。こうしたやりとりをするうちに、この人はちょっと変わっていて面白い、しばらく勤めてみようかということになりました(笑)。

**高崎** ダーウインの適者生存の話は私も勉強会



などでよく引用します。たとえば業界でつねに優良企業といわれてきた企業が、いつの間にか業績不振になり、従来のビジネスモデルを見直さなければならぬ事態に立ち至る。一方、それほど知られていない企業が新たな市場を掘り起し、着実に業績を伸ばしている例もある。要は刻一刻変化してやまないビジネス環境に対し、迅速に対応する適応力、組織としての自己変革力の有無が優劣の差となって出てくる。ですから、お話にあるように必ずしも、恐竜のように大きくて強い生き物が生き残るわけではない。環境の変化に上手に適応しえたものが生き残ることができる。企業も同じようなものですよ。

**作田** 環境の変化に対応するといいますが、後から振り返り、あのときは考え方、対応の仕方が我ながらわかっていなかったということがあります。2003年に社長に就任したときに、創業者や現名誉会長の立石義雄のことを傍で見えてきて、理解しているつもりでしたが、実際に

は的外れなことをやっていました。簡単にいうと売上げを上げたい、利益を出したい。そうすれば社内外から注目を浴び、拍手喝采されて、気持ちが良いかと。ところが、社長になって6年目にリーマンショックに遭い、あのころから、経営者としての私の考えが変わってきました。たとえば、成長と収益をあげることはイコールではないということです。

私が企業に成長を求めるのは、仕事はおもしろくなければいけない、そのためには社員の働く空間は広くなければいけないと思うからです。働く空間が広がれば広いほど社員は楽しい。空間を広げるために企業は成長しなければならぬ。だから国内だけでなく国外へも、既存事業だけにとどまらず、新規事業へと挑戦する。ところが利益の場合は、5年、10年単位で儲けたといっても、倍儲かったから、従業員の給料が倍になるわけでもありません。株主の配当然り、製品の価格然りで、社会にそれほど貢献するわけではない。それよりも、オムロンは今日も在るが、明日も存在するよという方が、お客様にとっても社員にとっても安心感がある。儲かっても、明日いなければ困る。もちろん、企業として成長しなければいけません。リーマンショックやその少し前のエンロンの不祥事があったころから、そういうことを深く考え始めました。

## 企業理念は社員の価値観のプラットフォーム

**高崎** まさに御社の企業理念にあるとおり、企業は社会の公器であるということですね。とこ

ろで会長は、2003年に創業家以外からはじめて社長に抜擢され、そして2006年には新しい企業理念を制定されました。この新しい企業理念に託された思いをお聞かせ願えますか。

**作田** 社長に就任して2年目の2004年、当時、従業員の半分以上を外国籍の人が占めました。企業理念はもちろん社員全員、さらにステークホルダーやお客様にも理解していただきたい。ですから企業理念を見直した目的は、それまでの企業理念をガラッと変えることなく、日本人だけが理解できるあいまいな表現を取り払うということです。たとえば、現在の基本理念では「企業は社会の公器である」と言い切っていますが、従来は「公器性」と言っていた。日本人はわかりません。公器性の中身は経済的公器性と社会的公器性だ。しかし、英語をはじめとした各国語に翻訳すると、意味を伝えることが難しくなる。新しい企業理念を制定した2006年にはもう、従業員の3分の2、お客様も約半分が海外です。

**高崎** 企業理念というのは社内外に浸透して、実践されてこそ意味があるし、そういう姿を求めているのが理念だと思えます。まして、私どもと違い世界3万6千人の社員がいらつしゃる。そうした大組織のなかに企業理念を伝えていくには、いろいろご苦労もおありだと思えますが。

**作田** 御行も同じ悩みをかかえられておられると思いますが、私は社員に企業理念の中身は時代とともにあなたたちが変えていってもよいと言っている。ただ、みなさんには企業理念の中身ではなく、それがどういうフレームをもち、それを浸透させるには、さらに実践するにはど



うしたらいいのか、という3点について考えてほしいと言っています。すると、作田、おまえはどう考えているかと問われますが、私は、社員が3万6千人いれば3万6千通りの価値観があり、そういう多様な価値観をもった人たちが載ることができるプラットフォームが企業理念だと。だから一つだけの価値観に固まり、違う価値観の人を排除してはいけない。世の中は変化していくのだから。ただし、中心軸である「企業は社会の公器である」ことに本質的に反対す

る人はオムロンに来て、あまり幸せになれませんよ。それでは経営者は何をするのか、プラットフォームに集った社員は思い思い勝手に動けばいいのかという質問があります。

私も頭取も含めて、一人の人間は点でしかありません。しかし、点と点を結んで線になると方向感が出てくる。さらに線と線を結べば面に、面と面を結べば立体になる。経営者の役割は3万6千人をバラバラにせず、点を線・面・立体化してつなげ、企業理念の浸透を図ることです。

さて、そこでいちばん大事なのが実践です。どこの会社も同じですが会社というのは法人というかたまりで、いろいろな機能をもった組織から構成され、組織には個人が所属しています。そのときに、オムロンでいえば経営理念の「ソーシャルニーズの創造」をするためには何をしたらいいかというと、会社として、組織として、個人として、3層でどうしたらいいかを徹底的に追及します。そのことが実践につながる源だと思えます。部長クラスとのディスカッションの集まりでは、私は、それを部下に聞えと、そのかわり聞かれたら自分の意見を言えといままです。自分で意見を言えないようなことを、部下に問うなど。床の間の飾りというが、会話がなければ飾りになってしまいます。

**高崎** 我々も理念の浸透には腐心しており、どこまで徹底できるかがつねに課題としてあります。大変参考になるお話しをうかがうことができ、襟を正して拝聴しました。

**作田** イヤイヤ、これはあくまで私の考えであって、押しつける気はないと社員にも言っているのですが(笑)。

## 人間は創造性を活かした仕事を

**高崎** ここまで企業理念を浸透し、実践に移すには何が必要かというところでお話しをうかがいました。そうした体制をふまえ、御社では創業80周年を迎えて、「オートメート」という考え方というか、バリューを提唱されています。「オートメート」とは何か、少し説明していただけますか。

**作田** まず、オムロンという自動化というのは人間のやることを自動化することではなく、機械のことは機械に任せるということを意味します。じゃあ、人間はというと、立石一真が言う「機械にはない創造性を活用した仕事をする」。その方が達成感があるし、楽しい。機械でできることと人間にしかできないことがある。そこで、機械にできることは機械に任せようということ、オムロンでは広い意味で「オートメート」と言っています。我々がFA等で目指す企業活動の一つは工場等の生産性を上げることです。もう一つは、安全・安心を担保しながら設計どおりの生産を実現する。我々はこれを「人と機械のベストマッチング」と言っています。もしミスマッチングがあれば、不良品が出てくる、従業員がケガをする。そのミスマッチングに至るプロセスをいかにセンシングしていくか、それが我々のミッションです。わかりやすい例でいうと、30分ぐらい車を運転すると、その運転手のブレーキの踏み方や反射神経を自動的にセンシングし、ブレーキのポイント

を上げたり下げたりする自動車が既に実用化されています。人間の能力や目的をセンシングして、それに合わせて機械をコントロールし最適なパフォーマンスを提供する。人間が機械の能力を一杯引き出すことに価値があった時代がありました。オムロンは、それは前近代的な考えで、いまは人と機械のベストマッチングが大事ですよとお客様に提案していきたくと思っています。

**高崎** 車の運転などまさにそうですね。私などは、車には危険人物と映るようで、センタラーインに寄るとすぐに正規の車線に戻れと指示が出る。ブレーキの踏み方も、車が合わせてくれる。ひよっとして、車に使われているのかもしれないですね（笑い）。



**作田** 昨今、公共インフラの老朽化が問題となつていますが、オムロンではずいぶん前から高感度センサーを付けることを提案していました。既存の施設、トンネルでも親指の先ぐらいのセンサーを付けて、無線で結ぶ。それで人間の血圧を測定するようにモニタリング、状態監視をするのです。生死を分けるような状態での精密な測定ではなく、傾向変化を探るのです。機械的な疲労が音響、熱、振動の変化となって表れるので、データを数値化し、シミュレーションし、予知することができます。

こうしたシミュレーションによる予知はじつは人間にも適用することができます。オムロンの血圧計など健康機器で測定し、傾向変化を探り、投薬や治療に入るベストタイミングを探るのです。適切な時期がわかれば、苦痛も治療費も少なくて済みます。

### 俺は何者で、何のために、何をやるうとしてなのか

**高崎** 私も毎日、血圧計を利用しています。たしかに傾向変化がわかり、朝のスタート時に安心感を与えてくれます。それから、私どもも機械のできる場所は機械でという考えのもと、単純で多量な業務は機械に任せ、まあ創造的というほどの仕事ではないが、人でなければ判断できない融資の審査などに人材をあてています。会長が言われるように人間には人間にしかできない仕事があり、やはり、そういう仕事をやりとげたときに達成感が生まれるということですね。そこで、最後にビジネスマンへのアドバイス

がございましたら、お聞かせください。企業をめぐる経営環境も変貌しておりますが、同時にビジネスマンに求められるものも変化していると思います。

**作田** 頭取も、もう45年勤められたわけでしょう。私はここ数年とくに感じるのは、とにかく周囲の環境がすごく変化しているということ。特にグローバル化はますます進展しています。そこでお客様も含めて、海外の人と話をする。そのとき、もちろん相手のことを正しく理解することは必要ですが、相手に対して自分自身が何者か、いかに正しく伝えるかが大事だと思っています。失われた20年と言われますが、日本はわかりにくい。だから「Who is ジャパン」、「Who is オムロン」、「Who is 作田」と、つねに問い直さなければなりません。特に、グローバル化のなかで世界中の人と接し、協同で仕事をしていくうえで、俺はいたい何者で、何のために何をやるうとしているのか。原点を見失わないようにすることです。赤字が3年続いても会社は潰れません。しかし、不祥事には一発退場になるものもあります。そのとき、誰も確信的に不祥事を起こしたわけではない。みんな少しでもお客様のため、会社のためと思つてやっている間に、判断基準と価値観がズレてしまった。だから、仕事を通じて人と向かい合い、私は何者で、何をやるうとして、どこに行こうとしているのかを、たえず自分に問いかけてほしいですね。

**高崎** 本日はこれからの企業、ビジネスマン像を考えると、大変示唆に富むお話しをいただき、ありがとうございました。