

構造改革プログラム「NEXT 2025」について

2024年2月26日

オムロン株式会社

1. 現状認識

SF 1st Stageの進捗状況

価値創造への取り組みは、着実に進展

SF2030 1st Stage 全社方針

トランスフォーメーションの加速による価値創造への挑戦

進展したこと

ソリューションビジネスへのシフト

i-Automation!採用顧客数の増加

データソリューション創出への布石

JMDC社の連結子会社化
データソリューション事業本部の設立と推進

新たな成長ドライバーの伸長

i-BELT/サービス、
エネルギーマネジメント（蓄電池+パワーコンディショナ）

FY23 業績状況

IABとDMBの業績が悪化。特にIABの業績悪化が、全社業績に大きな影響を及ぼしている

FY23見通し

売上高
8,100億円
 (前期比▲7.5%)

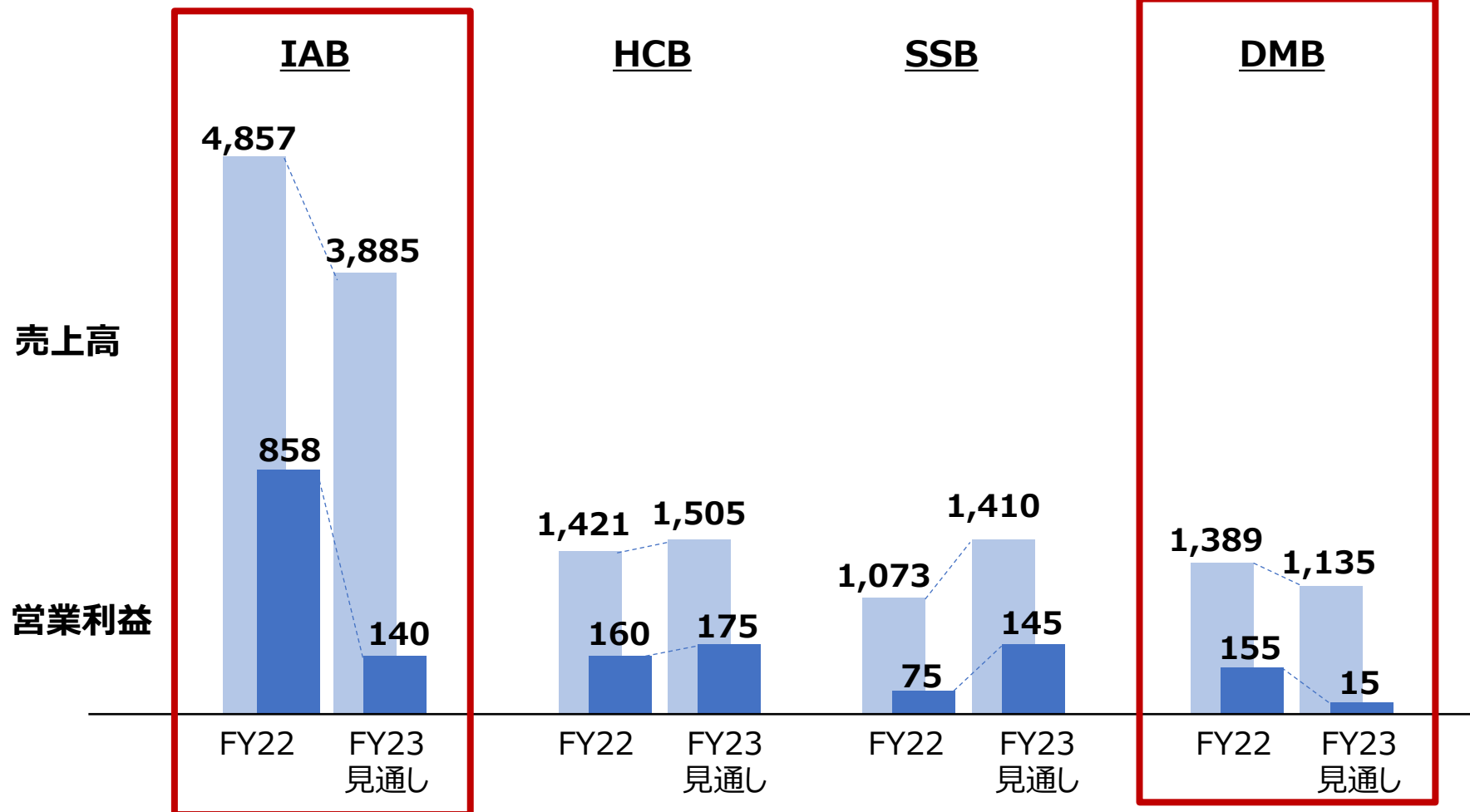
営業利益
240億円
 (前期比▲76.2%)

営業利益率
3.0%
 (前期比▲8.5pt)



【セグメント別】

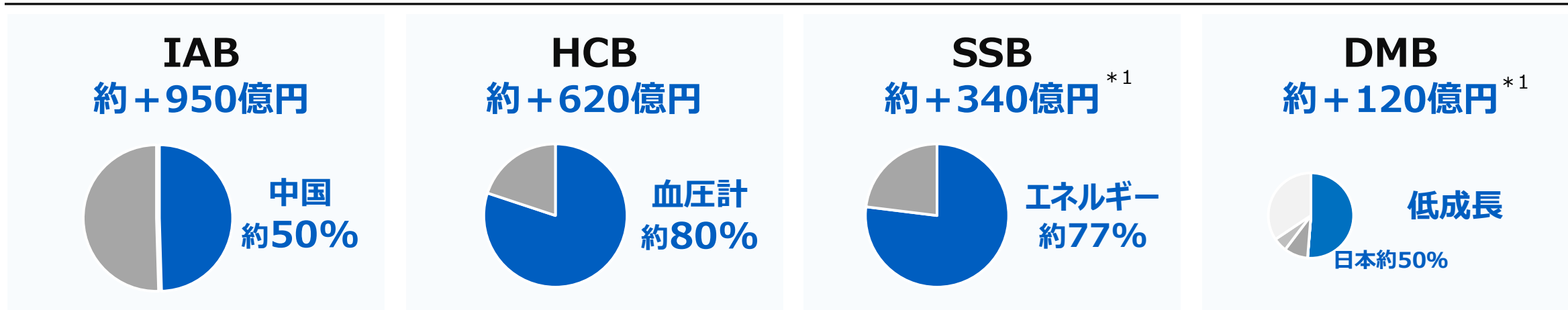
(単位: 億円)



成長および投資効率の状況

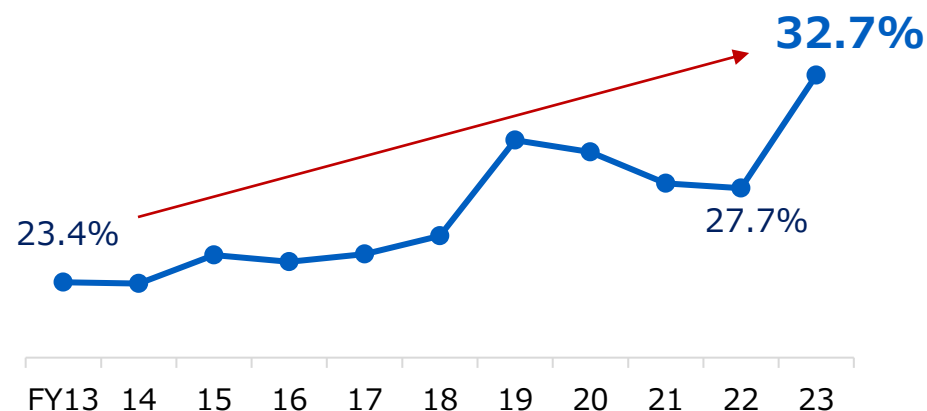
各事業で成長の牽引役に偏りあり。グループの販管費率、人的創造性は悪化傾向

各セグメントの売上成長の内訳 (FY13→23)

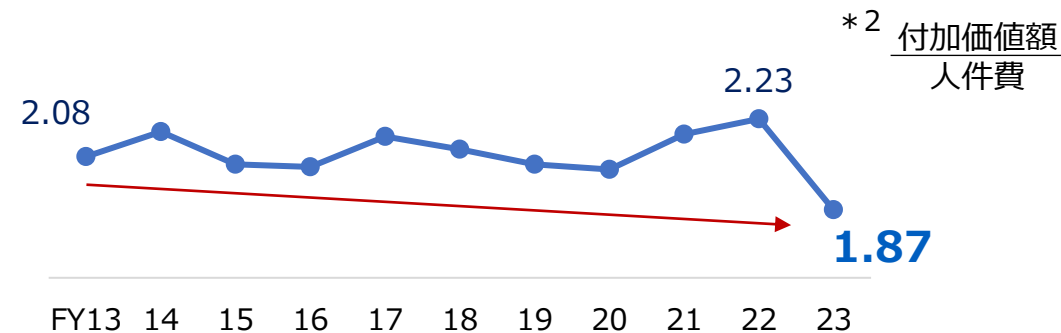


*1 組織移管の影響を除く

販管費率



人的創造性^{*2}



成長・収益拡大を阻害する要因

3つの阻害要因を認識。阻害要因を解消するスピードとインパクトが不足

1

偏重する 成長のポートフォリオ

- ・各事業での中華圏での成長依存。
他エリアの成長基盤の弱さ
- ・各事業での“第二の柱”創出遅れ

2

硬直的な固定費構造

- ・グローバルでの人件費の上昇
- ・ITシステム導入・運用費の増加

3

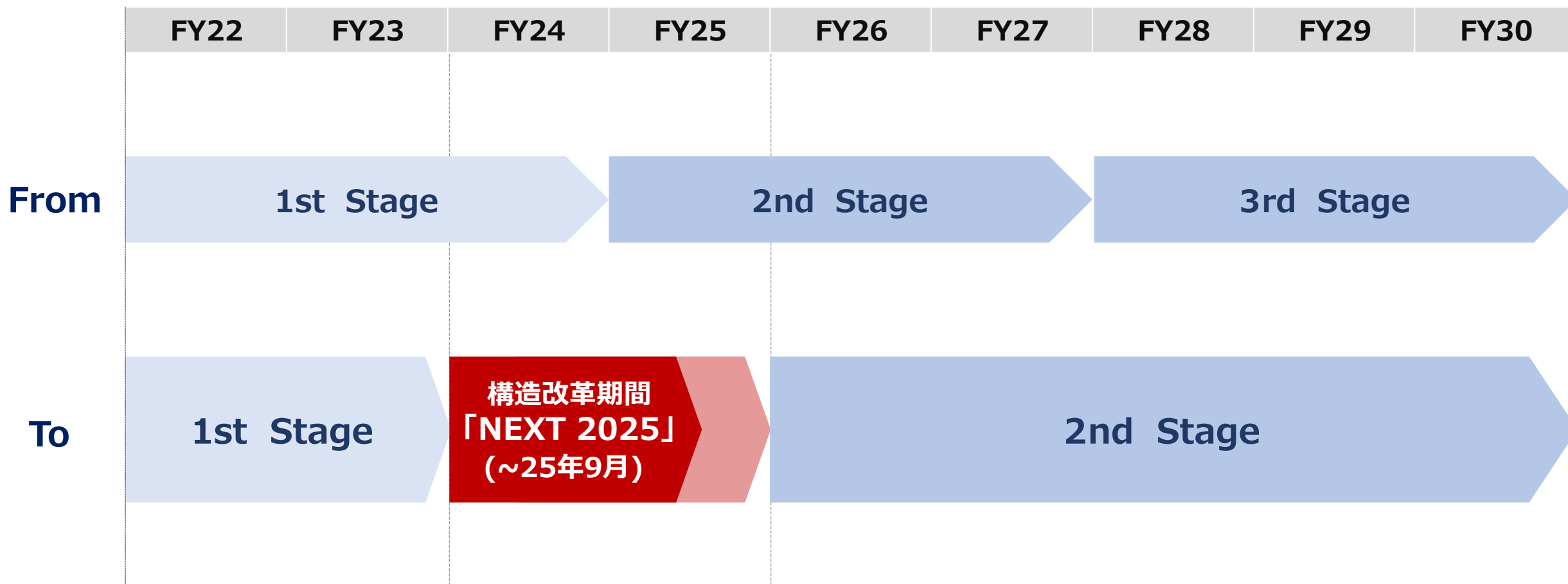
人財・組織の 能力転換の遅れ

- ・戦略を加速する価値創造人財の不足
- ・成長機会へのアロケーションが不十分

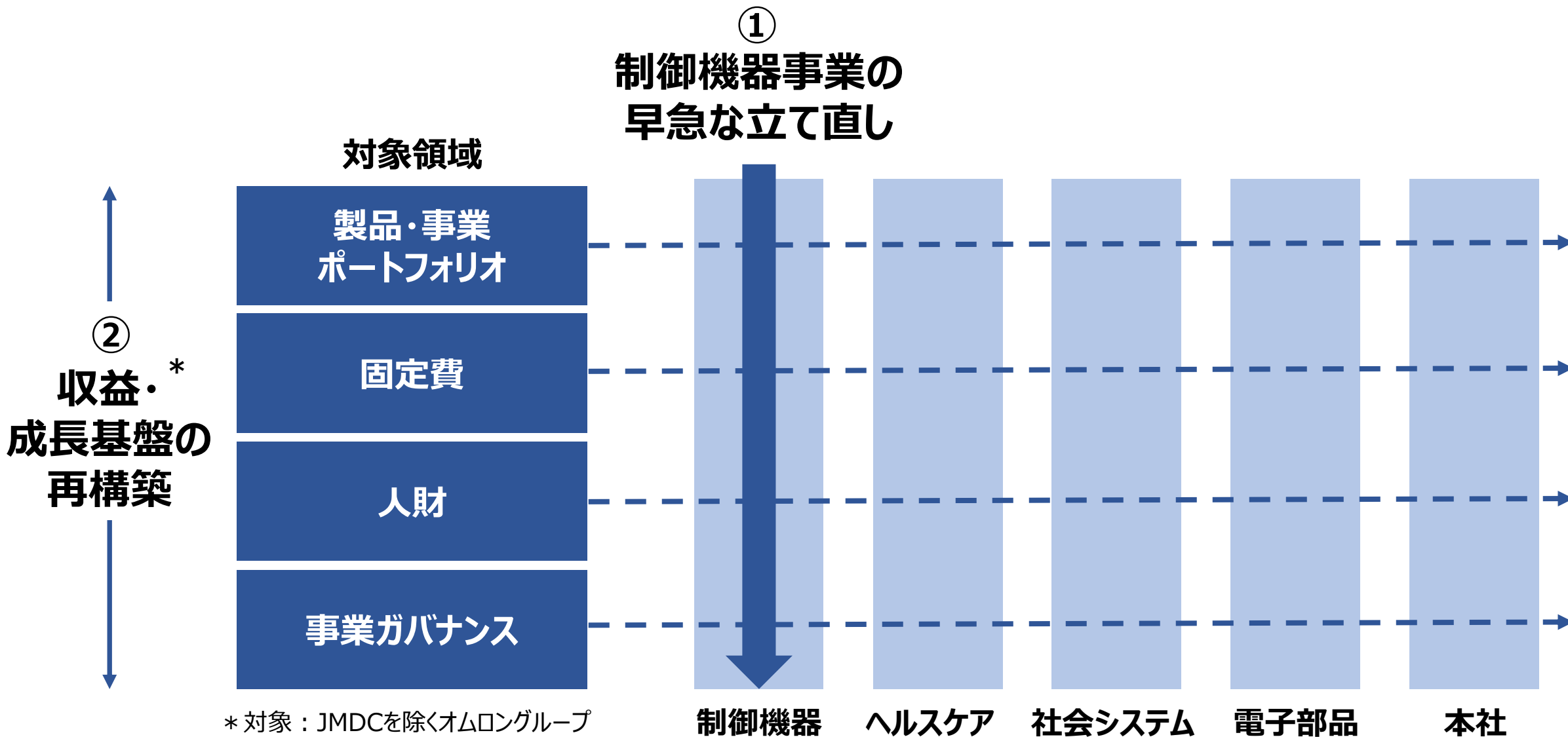
2. 構造改革プログラム「NEXT 2025」

構造改革プログラム「NEXT 2025」への移行

24年4月～25年9月を構造改革期間とし、構造改革プログラム「NEXT 2025」に取り組む



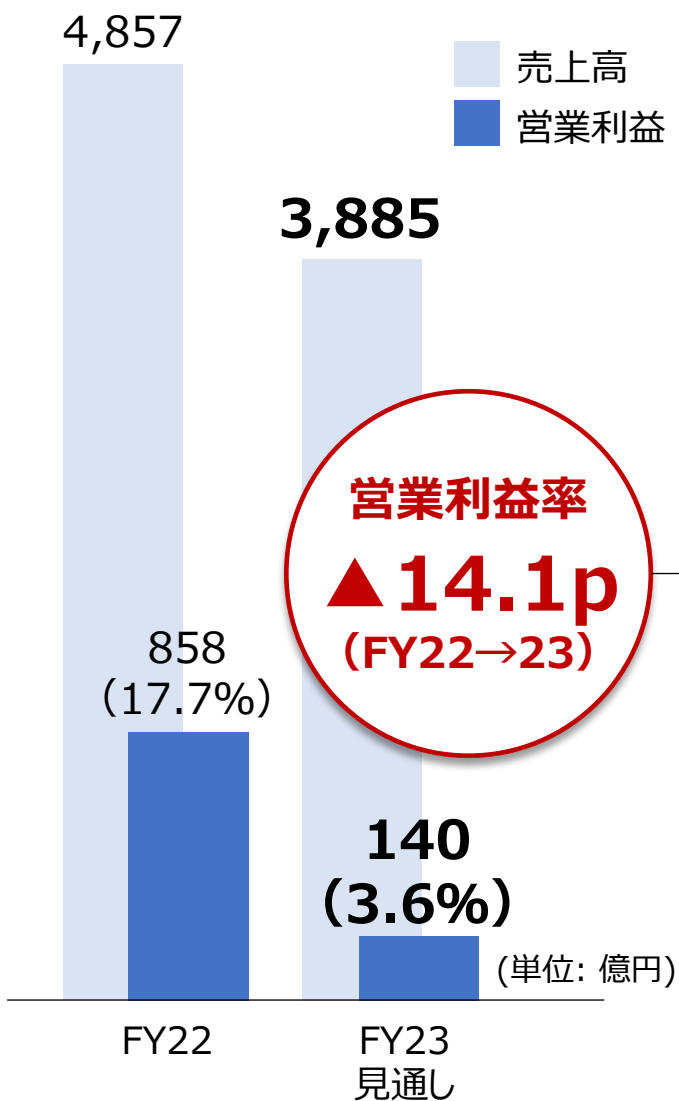
2つの経営課題の解決に取り組む



① 制御機器事業の早急な立て直し

制御機器事業 利益率低下の要因

3つの要因が重なり、今期の利益率は大幅に低下



売上の減少

成長を牽引してきた注力業界・エリアの低迷

- 中国×二次電池・半導体領域での売上減

▲2.4P

生産量の減少

- 生産調整による付加価値減
- 製造固定費比率の上昇

▲2.6P

販管費率の上昇

硬直的な固定費構造

- 人件費構成の高まり
- IT・ファシリティ費用の高まり

▲4.1P

過剰在庫

急激な需要変動に弱いサプライチェーン

- 長納期部材の引当金増加
- 代理店在庫の増加

▲5.0P

収益改善の道筋

固定費構造の適正化を加速。
 その上で、過剰在庫の解消、成長による収益強化を進め、高収益事業へ回帰する

FY22水準
 ROS17%

“成長による収益強化”

“過剰在庫の解消”

- ・引当金の減少
- ・市況回復時の売上総利益率への寄与

“固定費構造の適正化”

- ・人員構造の適正化
- ・固定費生産性向上

FY23

ROS
 3.6%

今後の再成長に向けて

進化させること

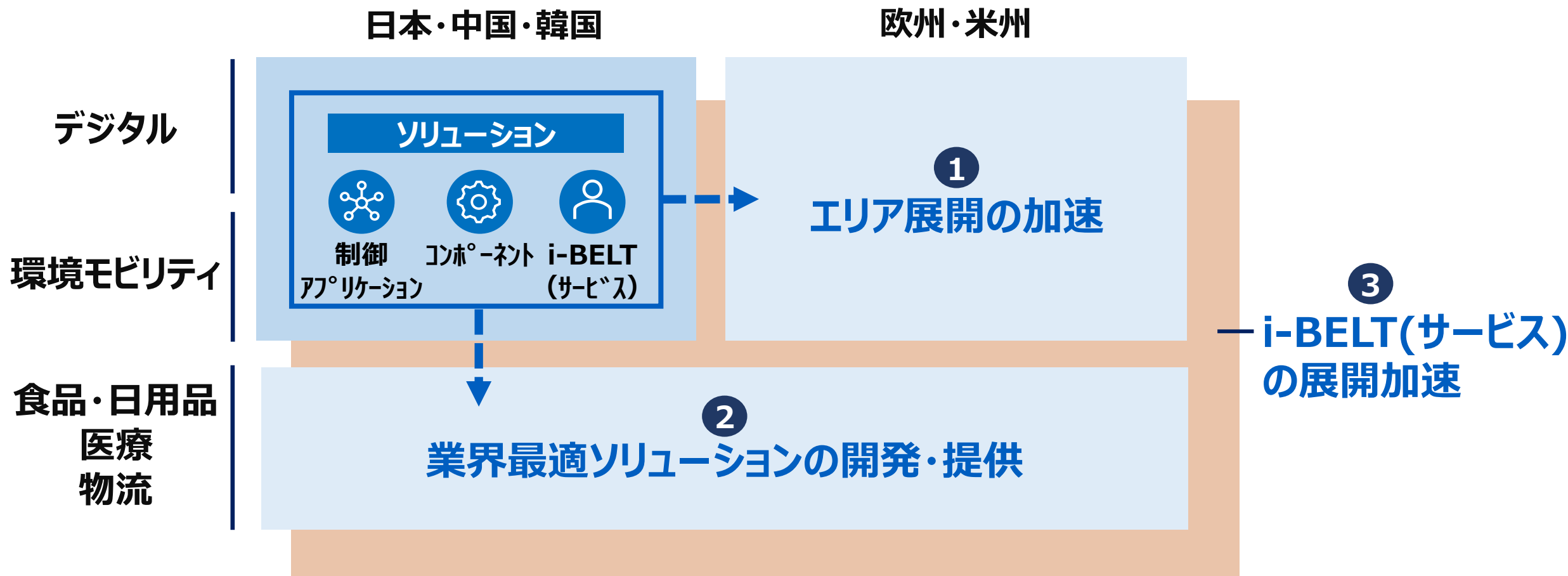
**中国依存を低減する業界・エリアポートフォリオの構築
(ソリューションビジネスの再拡大)**

新たに強化すること

キーコンポーネントの競争力強化による提供価値の拡大

1. 中国依存を低減する業界・エリアポートフォリオの構築

各業界・エリアに、最適なソリューション提供し、変化への耐性強化と再成長を加速する。
その実現にむけたリソースアロケーションを実行する





2. キーコンポーネントの競争力強化による提供価値の拡大

狙い



1. ソリューション導入後の継続的な価値の向上
2. 全顧客への提供価値の拡大
3. 中国市場での事業競争力の強化

取り組み

① 商品ポートフォリオの最適化

- ・ 商品点数の絞り込み 
- ・ 低採算コンポーネントの収束 

② 開発投資の集中と拡大

- ・ 開発投資の強化 
- ・ 本社技術本部の開発リソースの投入 

② 収益・成長基盤の再構築

経営施策 概要

1

ポートフォリオの最適化

- エリア・顧客・商品、ポートフォリオの見直し
- 低採算事業の収束・適正化
- データソリューションビジネスの創出・拡大

2

固定費生産性の向上

- 低付加価値業務の撤廃
- 拠点・機能の統廃合
- 固定費規律の導入・徹底によるリバウンド防止

3

人員数・能力の最適化

- グローバルでの人員削減
- グレーディングの適正化
- 人財の適所適材配置・充足

4

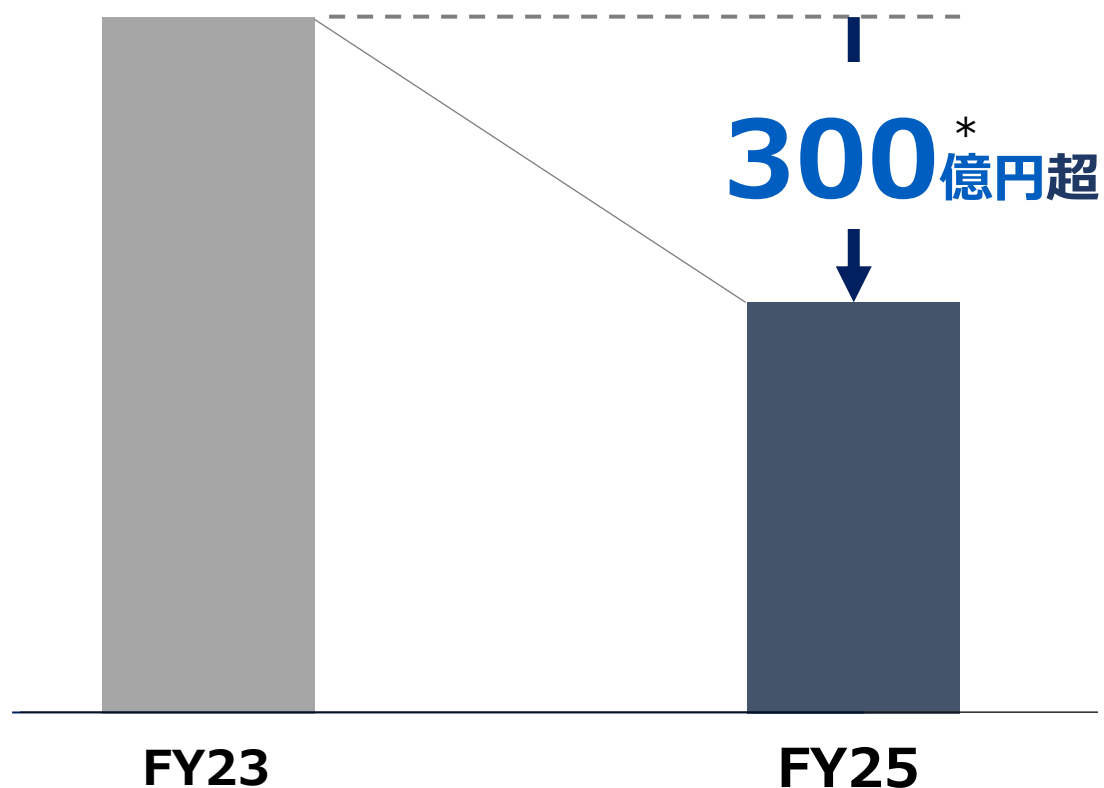
マネジメントシステムの進化

- ERP刷新による現場データの可視化
- 業績予測プロセス進化
- 投資効率を高めるKPI設定と事業評価

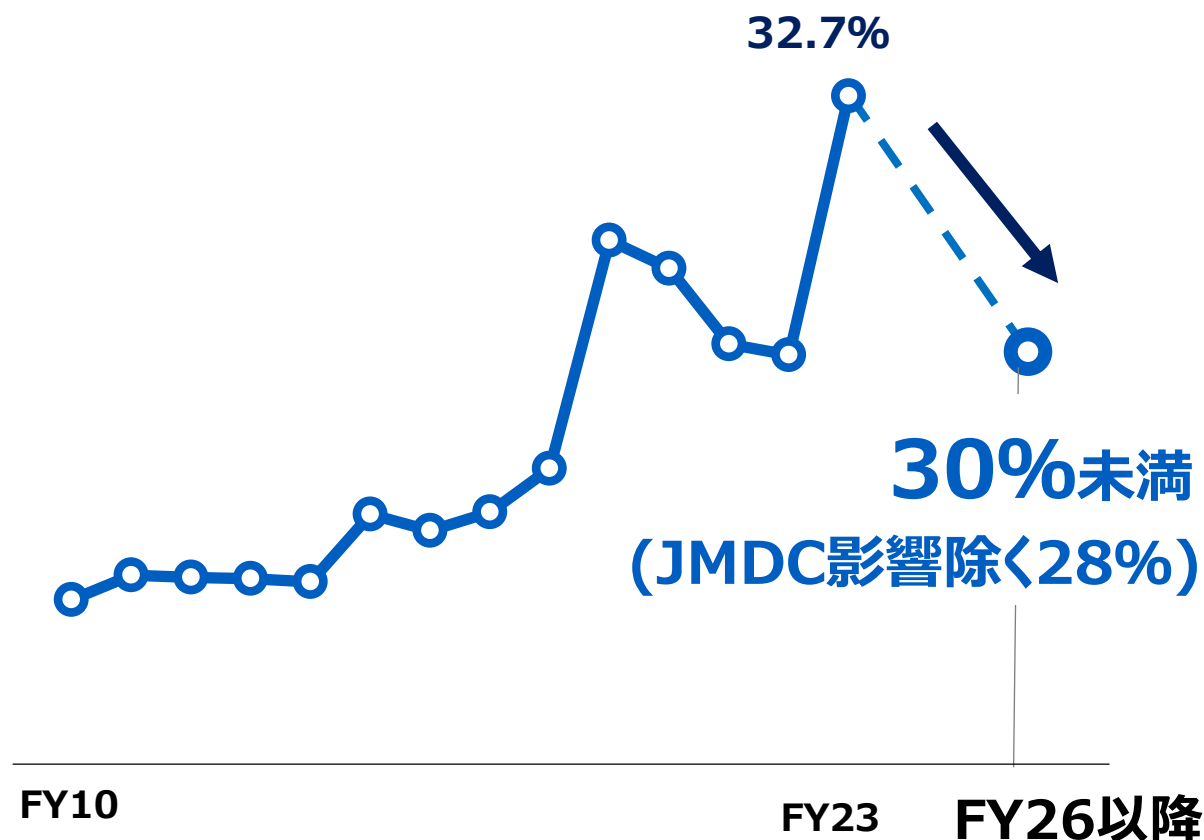
②固定費生産性の向上

300億円超の固定費効率化を図り、販管費率を30%未満へ

固定費削減目標



販管費率目標



* FY23 3Q見通し比。構造改革による削減目標額であり、構造改革期間における人件費単価増などは含まず

経営施策 概要

1

ポートフォリオの最適化

- エリア・顧客・商品、ポートフォリオの見直し
- 低採算事業の収束・適正化
- データソリューションビジネスの創出・拡大

2

固定費生産性の向上

- 低付加価値業務の撤廃
- 拠点・機能の統廃合
- 固定費規律の導入・徹底によるリバウンド防止

3

人員数・能力の最適化

- グローバルでの人員削減
- グレーディングの適正化
- 人財の適所適材配置・充足

4

マネジメントシステムの進化

- ERP刷新による現場データの可視化
- 業績予測プロセス進化
- 投資効率を高めるKPI設定と事業評価

③ 人員数・能力の最適化

価値創造の加速に向け、組織・人財の能力転換を進めていく

1. 変化の激しい事業環境でも耐性のある人員・人件費構造の構築
(国内約1,000名*、海外約1,000名の合計約2,000名の削減)
2. 既存人財に対する更なる能力開発と、必要な能力を有する人財の獲得

* 国内は以下の通り希望退職を募集

希望退職者の募集概要

① 対象会社	オムロン国内グループ会社（JMDC社、その他一部の子会社は除く）
② 対象者	2024年7月20日時点で、勤続年数3年以上かつ年齢40歳以上の正社員およびシニア社員
③ 募集人数	1,000名程度
④ 実施期間	2024年4月10日～5月31日
⑤ 退職日	2024年7月20日（予定）

「人員数・能力の最適化」に伴う特別一時金等の費用として、2024年度において特別損失の計上を想定しております。
2024年5月に公表予定の2024年度の連結業績予想に当施策が与える影響額については、確定次第、速やかに公表いたします。

経営施策 概要

1

ポートフォリオの最適化

- エリア・顧客・商品、ポートフォリオの見直し
- 低採算事業の収束・適正化
- データソリューションビジネスの創出・拡大

2

固定費生産性の向上

- 低付加価値業務の撤廃
- 拠点・機能の統廃合
- 固定費規律の導入・徹底によるリバウンド防止

3

人員数・能力の最適化

- グローバルでの人員削減
- グレーディングの適正化
- 人財の適所適材配置・充足

4

マネジメントシステムの進化

- ERP刷新による現場データの可視化
- 業績予測プロセス進化
- 投資効率を高めるKPI設定と事業評価

「NEXT 2025」で実現すること

ROIC

**FY26以降の早いタイミングで資本コストを上回る
ROICの実現に目途をつける**

固定費

**「人員数・能力の最適化」「固定費生産性の向上」により
300億円*の削減を完遂**

営業CF

**過剰在庫の解消と収益最大化により営業CFが
コロナ前の水準まで正常化**

* FY23 3Q見通し比。構造改革による削減目標額であり、構造改革期間における人件費単価増などは含まず

OMRON