

**オムロン株式会社 2023年度3Q決算**  
**投資家様向けウェブ・電話説明会 質疑応答（サマリー）**  
**（2024年2月5日）**

**<全社>**

Q：2Q決算発表時に、固定費構造改革を進め、中期的に27～28%の販管比率を達成したいとの話があったが、進捗を教えてください。

A：すでに短期的に着手できることは実行しており、4Q期間に約100億円の効果をあげている。

但し、中長期的にはこれだけでは不十分であり、本社機能の見直し、オペレーションの見直し、固定費の変動費化などを大胆に着手し、硬直的な固定費構造を解消していきたい。詳細については改めてご報告する。

Q：制御機器事業、電子部品事業以外での構造改革の実行とは、どのようなものを考えているのか。課題感とあわせてご教示頂きたい。

A：短期視点と中期視点に分けて考えていきたい。制御機器事業の立て直しは短期視点でやっていかなければならない。製品・事業ポートフォリオの立て直しに加え、経費、人財に対して実施していく。

将来的にみると、制御機器事業だけでなく、全社としても硬直化した固定費は課題であり、事業ポートフォリオに関しても、さらに耐性を高めなければならない。中長期的には社会システム、ヘルスケアのドメインにおいても新たな成長ドライバーとなる事業の創造やエリアでの拡大に着手していくことが必要。それに適した人財ポートフォリオ、固定費構造を作っていくことを構造改革の施策のなかに取り入れて進めていく。

**<制御機器事業>**

Q：第4Qは制御機器事業・電子部品事業が営業赤字。

在庫引当など一過性の要因も想定されるが、その背景を教えてください。

A：売上減による付加価値減が営業利益を押し下げる一番大きな要因。

加えてGP率の低下。商品ミックスの影響や生産稼働が落ちたことによる生産付加価値の減少、在庫引当の増加、以上の3つが大きくGP率を引き下げた。来年度の見通しについては、売上が戻らないとGP率を十分に押し上げることができないが、生産調整部分については来期からプラスに転じてくると考えている。

Q：半導体と環境モビリティについて、前回見直しからの変化や、来年度の見通しについて教えてください。

A：半導体については第3Q、4Qで想定したいくつかの投資案件が延期になっている。半導体市場について、ベースの回復は徐々に始まってきているが、我々のお客様は依然在庫を抱えており、我々の受注、売上に本格的に返ってくるのが来年度の下期からとみている。一方、環境モビリティも第3Q、4Qでいくつかの投資案件をみこんでいたものの、延期や縮小になっている。ただ、環境モビリティの中でも、車体を作る領域と、二次電池など部品の領域では様相が異なる。二次電池は現在キャパオーバーになっているため、来年度いっぱいには大きな戻りはないと考えている。完成車の投資などは緩やかな回復を見込んでいるが、本格的な回復までには時間がかかるとみている。

Q：製品・事業ポートフォリオの見直しを行っていくとの話だが、海外の競合は、ソフトウェア分野に力を入れ、ハードからソフトへとシフトが進んでいる。オムロンもコンポからソリューションへのシフトの動きがあるが、日本のメーカーの出遅れを感じる。この点について、どのような考えを持っているのか？

A：制御機器事業は大きく3つに大別できる。

1つは今まで培ってきたコンポ事業。現在の制御機器事業の中でも大きな割合を占めている。

2つ目は最近立ち上がってきたソリューションビジネス。

年々顧客数が増加し、制御機器事業に占める構成比も拡大している。

3つ目は、データを活用したサービス。より製造現場に根付いたデータソリューション。

顧客起点に立ち返った時に、ベースを支えるコンポ事業においては、サプライチェーンの混乱期の納期問題や時間の経過により変化した可能性のある、顧客との関係や製品競争力、サービス面を今一度しっかりと見直し、制御機器事業の基盤として構築する。その上にソリューションビジネスやデータを中心としたサービスを上乘せする。そのような事業構造を構築することが、変化に耐える事業ポートフォリオになると考えている。