

# 2023年度 決算

2024年5月8日  
オムロン株式会社

1

皆さんこんにちは。社長の辻永です。  
本日は大変お忙しいところ、弊社の  
「2023年度決算説明会」に  
ご参加いただき、誠にありがとうございます。

本日は、前年度実績をCFOの竹田から、  
今年度計画と構造改革プログラムの取り組みについて、  
私から説明いたします。

その後、Q&Aセッションに入ります。  
時間のゆるす限り、できるだけたくさんのご質問をお受けしたいと思います。  
どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、プレゼンテーション資料に沿って説明します。  
次のページをご覧ください。

## ● 2023年度 実績

- ・ 全社は大幅な減収減益で着地。主な要因は、制御機器事業・電子部品事業の売上・利益減
- ・ ヘルスケア事業、社会システム事業は拡大する事業機会を捉え、大幅な増収増益を達成

## ● 2024年度 計画

- ・ 事業環境は、制御機器事業・電子部品事業で下期から緩やかな需要回復を見込む。ヘルスケア事業・社会システム事業・データソリューション事業は堅調な事業環境が継続
- ・ 全社で増収増益を計画。人員・人件費構造改革による一時費用として約280億円の営業外費用を織り込む
- ・ 24年度の年間配当予想は、前年度を据え置き、104円とする

## ● 構造改革プログラム「NEXT 2025」

本日の発表のポイントは3点です。

1点目は2023年度の実績です。

前年度は、制御機器事業・電子部品事業の売上・利益減が  
主要因となり、大幅な減収・減益となりました。

一方、ヘルスケア事業、社会システム事業は拡大する事業機会を捉え、  
大幅な増収増益を達成しました。

2点目は2024年度の計画です。

事業環境は、制御機器・電子部品事業で下期から緩やかな  
需要回復を見込んでいます。またヘルスケア・社会システム・  
データソリューション事業は堅調な事業環境が継続する見通しです。  
このような事業環境を踏まえ、全社業績は増収増益を計画します。

なお、人員・人件費構造改革の一時費用として、  
約280億円の営業外費用を織り込んでいます。

また、年間配当予想は、前年度を据え置き、104円とします。

最後に、構造改革プログラム「NEXT 2025」についてです。

今後の展望、ならびに再成長に向けた取り組みについてお伝えします。

それでは、まずは竹田から2023年度の実績をご説明します。

- 1. 2023年度 実績 …… P.4 ~ 7
- 2. 2024年度 計画 …… P.8 ~ 17
- 3. 構造改革プログラム「NEXT 2025」 …… P.18 ~ 23

## 1. 2023年度 実績

---

ここからは竹田が説明いたします。  
次のページをご覧ください。

減収減益。売上の減少・売上総利益率の低下を主要因に、大幅な減益

(億円)

	2022年度 実績	2023年度 実績	前年度比	2023年度 見通し	見通し比
売上高	8,761	<b>8,188</b>	△6.5%	8,100	+1.1%
売上総利益 (売上総利益率)	3,939 (45.0%)	<b>3,465</b> <b>(42.3%)</b>	△12.0% (△2.7P)	3,390 (41.9%)	+2.2% (+0.5P)
営業利益 (営業利益率)	1,007 (11.5%)	<b>343</b> <b>(4.2%)</b>	△65.9% (△7.3P)	240 (3.0%)	+42.9% (+1.2P)
当社株主に帰属する 当期純利益	739	<b>81*</b>	△89.0%	15*	+440.3%
ROE	10.6%	<b>1.1%</b>	△9.5P	1%程度	-
ROIC	10.4%	<b>1.0%</b>	△9.4P	1%程度	-
EPS (円)	372	<b>41</b>	△331	8	+33
米ドル 平均レート (円)	135.2	143.9	+8.7	143.4	+0.5
ユーロ 平均レート (円)	140.9	156.3	+15.4	155.0	+1.3
人民元 平均レート (円)	19.7	20.1	+0.4	20.0	+0.1

\*当期純利益はJMDC株式追加取得に伴う再評価にかかる損失（120億円）を含む

5

初めに、2023年度の通期実績です。  
表の中央、網掛け部分をご覧ください。

売上高 8,188億円、売上総利益 3,465億円、  
売上総利益率 42.3%、営業利益 343億円となりました。

当期純利益は、JMDC社の株式追加取得に伴う  
再評価にかかる損失120億円を計上しており、  
81億円となりました。

なお、前回見通しに対しては、  
売上総利益率の改善や、固定費効率化が進捗したことで、  
営業利益は、見通しを大きく上回る結果となりました。

続いて、事業セグメント別の実績です。

制御機器事業・電子部品事業は減収減益。ヘルスケア事業・社会システム事業は増収増益

	売上高			営業利益 (億円)		
	2022年度 実績	2023年度 実績	前年度比	2022年度 実績	2023年度 実績	前年度比
制御機器事業 (I A B)	4,857	3,936	△19.0%	858 (17.7%) <sup>*1</sup>	215 (5.5%)	△75.0% (△12.2P)
ヘルスケア事業 (H C B)	1,421	1,497	+5.3%	160 (11.3%)	185 (12.3%)	+15.3% (+1.1P)
社会システム事業 (S S B)	1,073	1,416	+32.0%	75 (7.0%)	140 (9.9%)	+87.2% (+2.9P)
電子部品事業 (D M B)	1,389	1,144	△17.6%	155 (11.2%)	31 (2.8%)	△79.7% (△8.4P)
データソリューション事業 (D S B) <sup>*2</sup>	-	174	-	-	22 (12.6%)	-
本社他 (消去調整含む)	21	21	+2.4%	△ 242	△ 249	-
合計	8,761	8,188	△6.5%	1,007 (11.5%)	343 (4.2%)	△65.9% (△7.3P)

\*1.営業利益の表にある()は、営業利益率を示す

\*2.データソリューション事業 (DSB) は、JMDC社の財務数値ならびに連結に伴う関連費用 (無形資産償却費、取得関連費) を含む

Copyright: 2024 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

6

まず制御機器事業です。

売上高は、受注残を背景に1Q期間は安定して推移したものの、2Q以降は、設備投資需要が減速し、低調に推移しました。その結果、前年比マイナス19%の、3,936億円となりました。営業利益は、売上の減少や売上総利益率の低下の影響により、マイナス75%の、215億円となりました。

ヘルスケア事業です。

売上高は、欧州の血圧計需要や中国のネブライザ需要が好調に推移し、プラス5.3%の1,497億円となりました。営業利益は、商品ミックスの改善や、変動費コストダウンを進めたことで、プラス15.3%の185億円となりました。

社会システム事業です。

鉄道事業の需要回復に加え、エネルギーソリューション事業で拡大する市場機会を着実に捉えたことで、大幅な増収・増益を実現しました。売上高は、前年比でプラス32%の1,416億円、営業利益は、プラス87.2%の140億円となりました。

電子部品事業です。

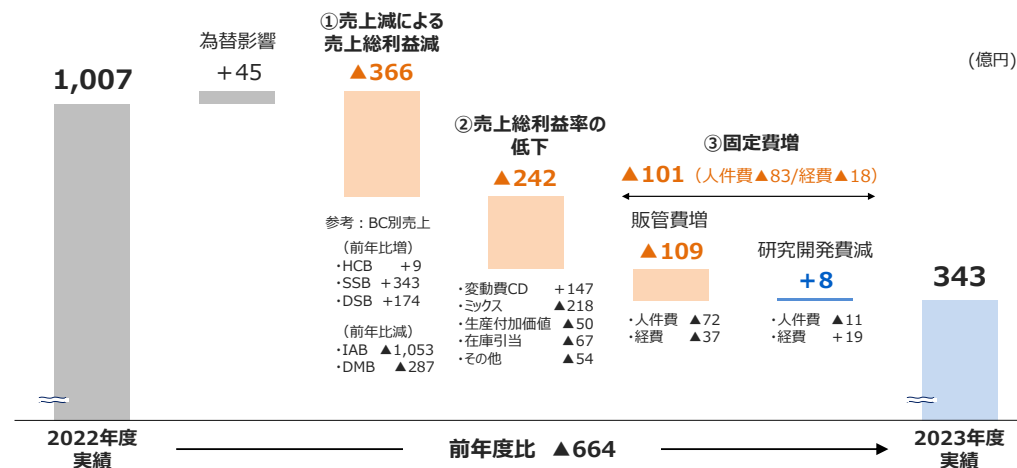
売上高は、主に家電など民生業界向けの需要が停滞し、マイナス17.6%の1,144億円となりました。営業利益は、売上の減少や製造固定費率の悪化により、マイナス79.7%の、31億円となりました。

最後に、データソリューション事業です。

JMDC社の業績ならびに連結に伴う関連費用を、下期から計上しています。なお、JMDC社は通期で大幅な増収増益を達成しています。次のページをご覧ください。

## 通期実績：営業利益増減（前年度比）

制御機器事業・電子部品事業の売上減に加え、売上総利益率低下の影響を受ける。  
販管費はインフレ影響により人件費が増加



Copyright: 2024 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

7

こちらは、営業利益のステップチャートです。  
22年度と23年度の営業利益、そしてその変化要因を示しています。

左から順に説明いたします。

まず、①売上減による売上総利益の減少です。  
ヘルスケア事業、社会システム事業が増収となった一方、  
制御機器事業と電子部品事業の減収の影響を受け、  
全社で366億円の利益減となりました。

次に、②売上総利益率の低下です。  
物流費の減少や、部材のコストダウンを進め、  
147億円の利益を創出しました。  
一方で、売上の事業構成比率の変化や、  
制御機器事業において、エリア・商品ミックスの影響を受けたほか、  
在庫引当金の増加により、全体では242億円の利益減となりました。

最後に③固定費の増加です。  
主に、インフレの影響により、  
人件費が販管・開発費合計で83億円増加したため、  
全体では、101億円のマイナス影響となりました。

23年度の実績に関するご報告は以上です。

## 2. 2024年度 計画

---

続いて、24年度の計画について、  
辻永が説明いたします。

次のページをご覧ください。



総じて23年度より改善。制御機器事業・電子部品事業は下期から緩やかな回復を見込む

<p><b>制御機器事業</b></p>	<p>業界ごとに濃淡はあるものの、上期は低調な事業環境が継続。                  下期は、デジタル業界を中心に、緩やかな需要回復を見込む ※詳細は後述</p>
<p><b>ヘルスケア事業</b></p>	<p>血圧計市場はグローバルで緩やかに成長                  循環器：中国、アジアを中心に、グローバルでの緩やかな成長を見込む。                  呼吸器：ネブライザーは、中国の呼吸器疾患特需の反動の影響を受けるものの、グローバルで需要拡大が継続。</p>
<p><b>社会システム事業</b></p>	<p>総じて好調な事業環境が継続                  エネルギー：住宅領域の再エネ関連投資は継続。産業領域ではPV導入ニーズが増加する見込み。                  鉄道業界：利用者数の回復及び運賃改定により、鉄道各社の投資需要は堅調。</p>
<p><b>電子部品事業</b></p>	<p>上期は総じて需要停滞が継続、下期から緩やかに改善                  DC機器・高周波機器：先端半導体の需要増に牽引され、半導体検査需要は下期から本格成長を見込む。                  汎用機器：各エリアによって濃淡があるものの、市場の在庫消化が進み、下期以降に緩やかな回復を見込む。</p>
<p><b>データソリューション事業</b></p>	<p>ヘルスビッグデータ事業を中心に好調な事業環境が継続                  JMDC：医療データ利活用の動きは、製薬・生損保業界を中心に拡大が継続。                  社会的な健康・予防意識の高まりを受けて、保険者・生活者向けサービスの需要拡大を見込む。</p>

Copyright © 2024 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

9

まず24年度の事業環境認識です。  
 制御機器事業は、デジタル業界を中心に  
 下期から緩やかな回復を見込んでいます。  
 後ほど詳細を説明いたします。

ヘルスケア事業です。  
 血圧計市場は、  
 中国やアジアを中心にグローバルで緩やかな成長を見込んでいます。

社会システム事業です。  
 総じて好調な事業環境が継続する見通しです。  
 特に再生可能エネルギー市場は、  
 住宅や産業領域での投資が継続するとみています。

電子部品事業です。  
 制御機器事業と同様に、下期から緩やかな改善を見込みます。

データソリューション事業です。  
 JMDC社は、ヘルスビッグデータ事業を中心に  
 好調な事業環境が継続します。  
 製薬や生保・損保業界を中心に、医療データを利活用する動きは、  
 引き続き拡大していく見込みです。

増収増益。売上総利益率の改善・固定費生産性の向上により、大幅な営業利益増を計画

(億円)

	2023年度 実績	2024年度 計画	前年度比
売上高	8,188	<b>8,250</b>	+0.8%
売上総利益 (売上総利益率)	3,465 (42.3%)	<b>3,685</b> <b>(44.7%)</b>	+6.4% (+2.4P)
営業利益 (営業利益率)	343 (4.2%)	<b>490</b> <b>(5.9%)</b>	+42.7% (+1.7P)
当社株主に帰属する 当期純利益	81	<b>85*</b>	+4.9%
ROE	1.1%	<b>1%程度</b>	-
ROIC	1.0%	<b>1%程度</b>	-
EPS (円)	41	<b>43</b>	+2
米ドル 平均レート (円)	143.9	145.0	+1.1
ユーロ 平均レート (円)	156.3	155.0	△1.3
人民元 平均レート (円)	20.1	20.0	△0.1

\*構造改革における「人員数・能力最適化」に伴う特別一時金等の費用として、約280億円の営業外費用を反映

10

Copyright: 2024 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

次に今期の業績計画について説明します。  
中央の網掛け部分をご覧ください。

売上高 8,250億円、売上総利益 3,685億円、  
営業利益 490億円、当期純利益 85億円です。

売上高は、前年度と同水準を見込むものの、  
営業利益は、売上総利益率の改善や、  
固定費生産性向上の取り組みを進めることで、  
42.7%の増益を計画します。

なお、この計画には、2,000人規模の人員削減による、  
一時金等の費用として、約280億円の営業外費用を反映しています。

続いて、事業セグメント別の計画です。

制御機器事業・電子部品事業は減収も、増益を計画。  
ヘルスケア事業・社会システム事業は増収増益を継続

	売上高			営業利益 (億円)		
	2023年度 実績	2024年度 計画	前年度比	2023年度 実績	2024年度 計画	前年度比
制御機器事業 (I A B)	3,936	3,550	△9.8%	215 (5.5%) <sup>1)</sup>	275 (7.7%)	+28.1% (+2.2P)
ヘルスケア事業 (H C B)	1,497	1,610	+7.5%	185 (12.3%)	220 (13.7%)	+19.2% (+1.4P)
社会システム事業 (S S B)	1,416	1,545	+9.1%	140 (9.9%)	170 (11.0%)	+21.3% (+1.1P)
電子部品事業 (D M B)	1,144	1,100	△3.8%	31 (2.8%)	40 (3.6%)	+27.1% (+0.8P)
データソリューション事業 (D S B) <sup>2)</sup>	174	430	-	22 (12.6%)	30 (7.0%)	-
うちJMDC <sup>3)</sup>	174	430	-	48 (27.6%)	93 (21.6%)	-
本社他 (消去調整含む)	21	15	-	△249	△245	-
合計	8,188	8,250	+0.8%	343 (4.2%)	490 (5.9%)	+42.7% (+1.7P)

\*1. 営業利益の表にある()は、営業利益率を示す

\*2. データソリューション事業 (DSB) の計画は、JMDC社の財務数値ならびに連結に伴う無形資産償却費、他データサービスに関する財務数値を含む

\*3. JMDC社の2023年度実績は、2023年10月16日の連結子会社化以降の財務数値、24年度計画は、通期の財務数値を表示

11

制御機器事業です。

下期から緩やかな市況回復を見込むものの、本格回復には至らず、売上高は減収を計画します。

一方で、営業利益は、売上総利益率の改善と固定費効率化により、増益を計画しています。後ほど詳しく説明します。

ヘルスケア事業です。

血圧計市場の成長に加え、アジアやインドでのチャネル拡大を通じたグローバルでのシェア拡大により、引き続き売上成長を目指します。営業利益は、2期連続で二桁成長を実現してまいります。

社会システム事業です。

市場拡大が続く再生可能エネルギー領域にて、蓄電システムの営業強化を継続することで、今年度も高い売上・利益成長を実現してまいります。

電子部品事業です。

制御機器事業と同様、本格回復には至らず、減収を計画します。市況の本格回復を見据え、成長領域であるDC機器向けリレー事業の顧客基盤強化に向けた取り組みを継続してまいります。

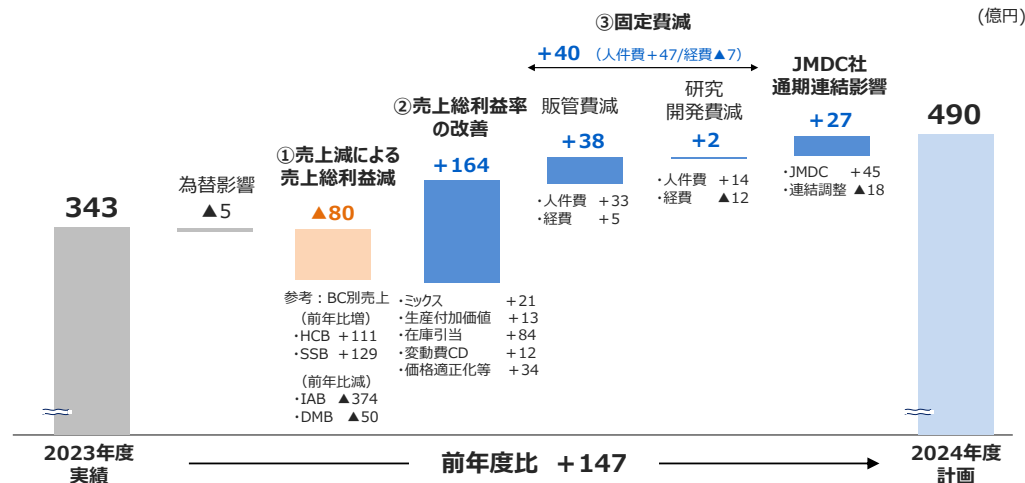
最後に、データソリューション事業です。

本セグメントには、JMDC社の財務数値、連結に伴う関連費用、そして、オムロンが進めるデータビジネスに関する財務数値が含まれています。

今年度は、JMDC社で高い売上・利益成長を計画するとともに、オムロンの新たなデータサービスの創出に向けた投資を実行し、各事業の売上拡大を加速させてまいります。

次のページをご覧ください。

売上総利益率の改善に加えて、固定費適正化、JMDC社の通期での連結影響により、  
147億円の増益



こちらは、営業利益について23年度と24年度で比較したステップチャートです。

JMDC社の通期の連結影響を、グラフの一番右側に示しており、それを除く利益変化要因を①から③で示しております。

左から順にご説明いたします。

まず①売上減による売上総利益の減少です。

ヘルスケア事業・社会システム事業の増収を織り込む一方、制御機器事業・電子部品事業の減収により、全社で80億円の利益減を見込んでいます。

次に②売上総利益率の改善です。

全体では、164億円の利益増を計画しています。

在庫引当金額の増加幅の縮小により、プラス84億円の影響を織り込むほか、各事業でコストダウンや価格適正化の効果出しを進め、稼ぐ力を高めてまいります。

最後に③固定費の減少です。

全体では40億円の利益増を計画に織り込んでいます。

今年度の固定費計画については、次のページにて、その詳細を説明いたします。

固定費効率化の取り組みを進める一方、成長投資は厳選して実行

	テーマ	固定費増減* (前年度比)
固定費 効率化	グローバルでの人員削減	▲220億円
	固定費生産性の向上	
成長投資	成長事業の競争力強化	+60億円
	新ERPシステムの構築・展開	
人件費 増加	インフレによる単価増など	+120億円
合計		▲40億円

\*JMDC社分および為替影響除く

13

Copyright: 2024 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

まず、全社で進める固定費の効率化については、  
販管・開発費で合計220億円の削減を計画しています。

グローバルでの人員削減や、固定費生産性の向上により、  
今年度の利益成長、そして収益基盤の強化を進めてまいります。






一方、成長投資として、  
合計60億円を計画に織り込みます。

各セグメントの中で、  
成長ポテンシャルが高く、オムロンの成長を牽引する事業には、  
競争力強化に向けた投資をしっかりと実行します。

また、経営・事業運営の要となる  
新たなERPシステムの構築にも投資を継続してまいります。

次のページからは、制御機器事業について説明いたします。

デジタルは、半導体業界で下期に緩やかな回復を見込むも、PV・スマホ投資は低位継続。  
ベースとなる注力業界以外の設備投資は年間を通して緩やかな回復に留まる

業界	24年度の事業環境認識
 <b>デジタル</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体は、上期は顧客・代理店の在庫滞留が続くも、下期は設備投資が緩やかに回復</li> <li>太陽光発電システム（PV）・スマホ投資は、年間を通じ低位横ばい</li> </ul>
 <b>環境モビリティ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV完成車・部品投資は昨年度並みで推移</li> <li>二次電池は、中国での供給過多やEVの需要鈍化を背景に各社慎重な投資姿勢。欧米投資の立ち上がりも緩やかで、全体として23年度並みの低位横ばい</li> </ul>
 <b>食品&amp;日用品</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上期は欧州中心に投資が低調に推移するも、下期以降は緩やかに回復</li> </ul>
 <b>医療・物流</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療・物流ともに、設備投資は23年度の下期水準並みであり、年間を通じ低位横ばい</li> </ul>
 <b>注力業界以外</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上期から下期にかけて緩やかな投資回復に留まり、年間を通じ低水準で推移</li> </ul>

Copyright: 2024 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

14

まず、売上計画について説明いたします。

今年度は減収を期初計画としました。

その主な理由は、2点です。

1つ目は、前年度の上期は、受注残により売上が安定的に推移したこと。

2つ目は、下期の需要回復を慎重に見ているためです。

ポイントとなるデジタル、環境モビリティ、

そして、ベースとなる注力業界以外の売上計画を説明します。

まずデジタル業界です。

今年度は、半導体市況が回復する見通しですが、製造装置メーカーや代理店での在庫滞留の影響から、下期以降での緩やかな受注回復を見込んでいます。

次に、環境モビリティです。

EV販売が減速することに加え、二次電池領域においても、欧米での投資再開が不透明なことから、大幅な改善を見込まない計画としています。

最後に、注力業界以外です。

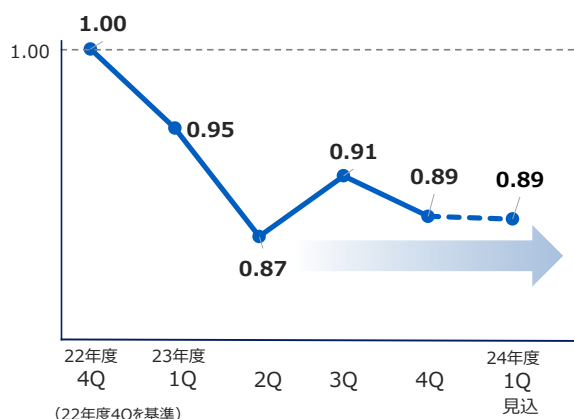
欧州や中国の設備投資需要の停滞が継続しており、回復の兆しが現時点では確認できないため、下期の需要の立ち上がりも慎重に見ています。

次に、受注動向と代理店在庫の状況を説明します。

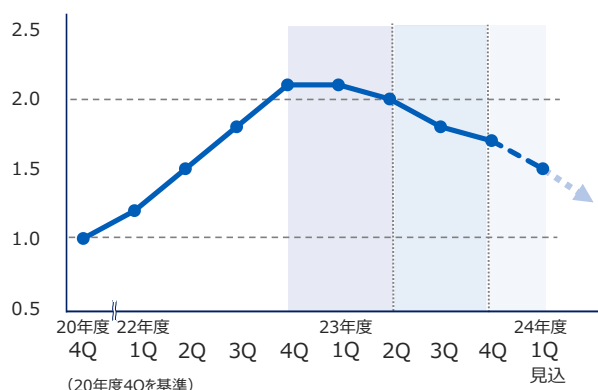
## 制御機器事業：受注・代理店在庫水準の推移

受注水準は横ばい、代理店在庫は一部エリアを除き正常化に向け着実に進捗

受注水準の推移 (FY24予算レートベース)



代理店在庫水準の推移 (全エリア平均)



Copyright: 2024 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

15

まずは、左側の受注状況をご覧ください。

23年度の4Q期間は、前回の見通しどおりに推移しました。

受注水準が底打ちしているという見方に変化はございません。

上期までは概ね同水準で推移すると想定しています。

次に、右側の代理店在庫の水準です。

こちらも4Q期間は、前回の見通し通り、着実に進捗しています。

一部エリアでは正常化のタイミングが下期にずれ込むとみておりますが、

総じて、上期中に正常化する見通しに変化はございません。

出荷コントロールなど、代理店在庫の正常化に向けた取り組みを継続し、市況回復局面での投資需要を売上に繋げてまいります。

なお、昨年度、進捗を共有してまいりました、i-Automation!採用顧客数は、順調に増加しており、23年度末までの累計で、計画を超える、4,315社を達成しました。今後も採用顧客数を拡大させていきます。

続いて、営業利益の変化要因です。

売上減の影響があるものの、売上総利益率の改善と固定費効率化により増益を計画

営業利益の変化要因		24年度の見通し	前年度比
売上減	事業環境	・ 上期は低調な事業環境が継続。下期から緩やかに回復	▲173億円
	代理店在庫の滞留	・ 一部エリアを除き、総じて上期に正常化	
売上総利益率の改善	商品・エリアミックス	・ 高付加価値商品群の構成比率拡大による改善	+147億円
	生産付加価値	・ 次年度の市況回復を見込み、下期より増産を計画	
	在庫引当	・ 調達コントロール等による引当減	
	製造固定費	・ 人員数最適化の影響により減少	
固定費	その他	・ 23年度以降の価格適正化による効果が通期で影響	+85億円
	販管費・開発費	・ 人員数最適化により人件費減。厳選投資の継続	

※為替影響除く

16

Copyright: 2024 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

今年度は、減収を計画するものの、売上総利益率の改善と固定費の効率化により、増益を計画しています。

まず、売上総利益率の改善により、約147億円の利益増を計画しています。

主な要因は、前期急速に増加した部品在庫の引当金において、当期は調達コントロール強化などにより追加引当金が減少すると見込んでいるためです。

次に固定費です。販管費・開発費で合計85億円の効率化を進めていきます。人員数の最適化に取り組みながらも、商品開発など、事業の競争力を高めるために必要な投資は、厳選して実行いたします。

営業利益計画の説明は以上です。



24年度の年間配当予想は、23年度と同額の104円を維持。  
構造改革期間においても、「株主資本配当率3%程度」を継続する

## 年間配当

2023年度：予定

104円



2024年度：予想

104円

本章の最後に、株主還元についてご説明いたします。

23年度の年間配当は、期初計画通り、  
前年度から6円増配の、104円を予定しております。

今年度の年間配当予想は、  
23年度と同額の104円とします。

構造改革期間においては、  
構造改革に必要な投資を最優先で実行するものの、  
株主還元方針に変わりはありません。

配当は、株主資本配当率3%程度を目安に、  
安定的かつ継続的な還元而努力まいります。

以上、2024年度計画に関する説明でございます。

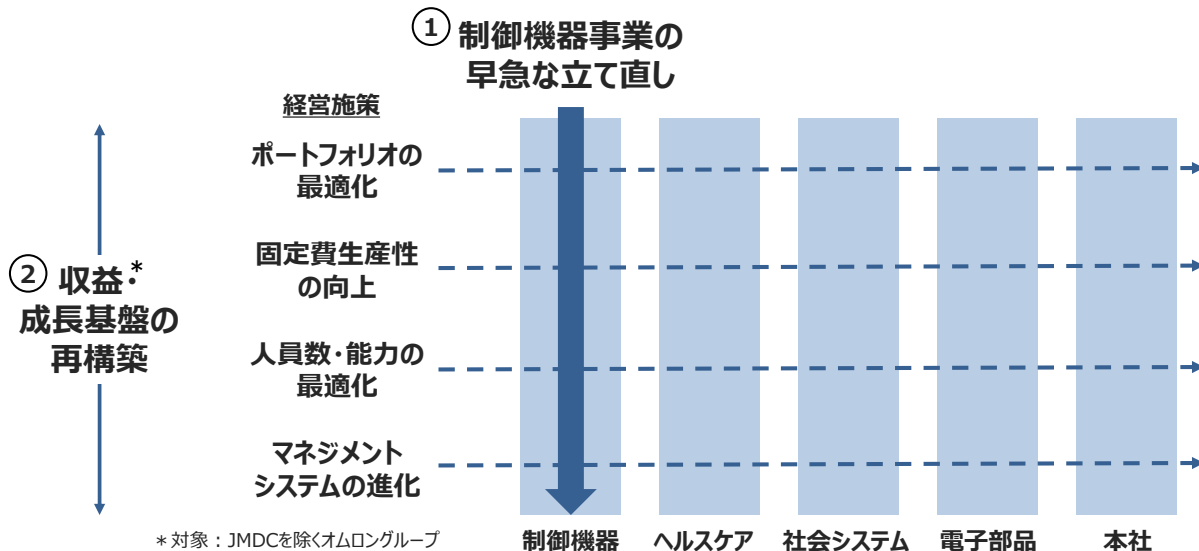
### 3. 構造改革プログラム「NEXT 2025」

---

次に構造改革プログラム「NEXT 2025」についてご説明いたします。

# 構造改革の全体像

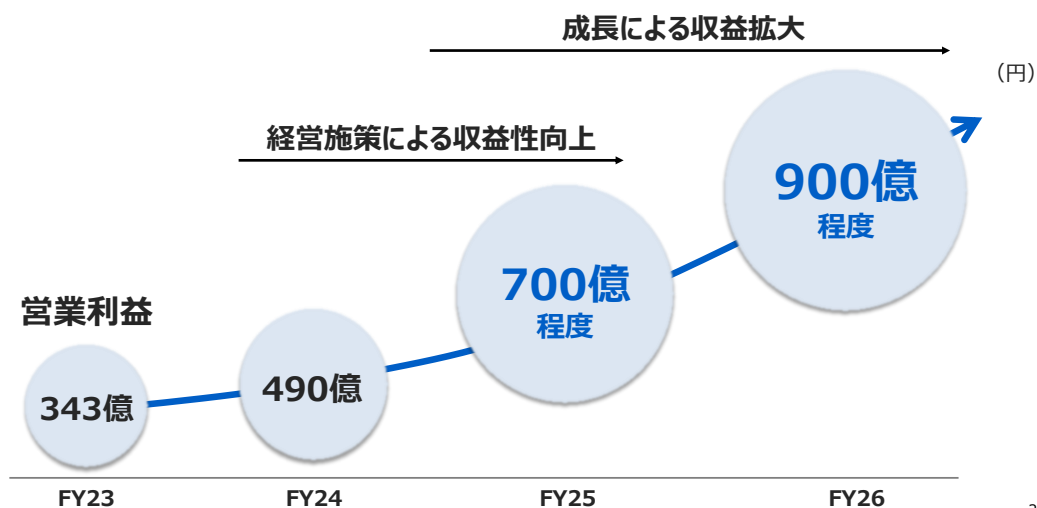
2つの経営課題に取り組む



2月にご説明した通り、  
 今回の構造改革では、  
 ①制御機器事業の早急な立て直し、そして、  
 ②収益・成長基盤の再構築 を全社で推進しております。

本日は、今後の展望と、  
 再成長に向けた取り組みについて、共有いたします。

収益性向上と成長による収益拡大により、26年度営業利益 900億円程度を目論む

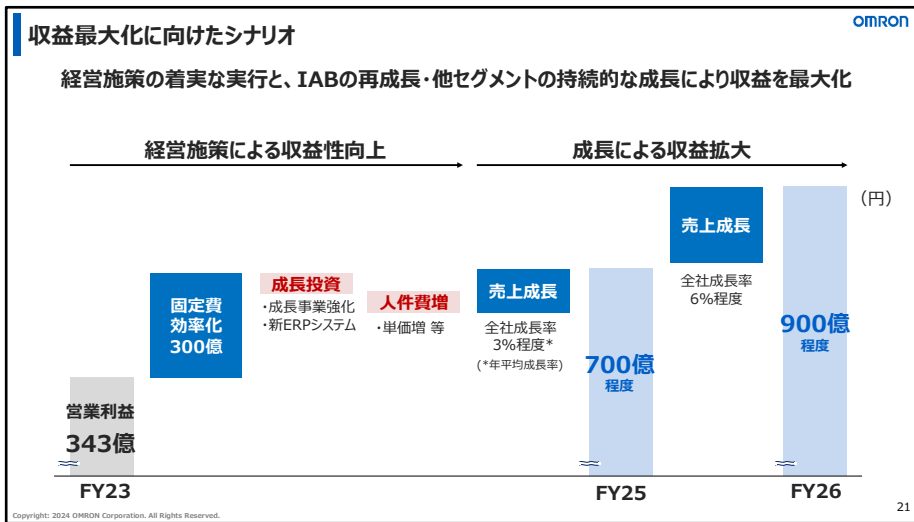


まず、今後の業績について展望をご説明します。  
本スライドは、26年度までのグループが目指す  
営業利益の水準感を示しています。

構造改革期間が終了する25年度までは、  
経営施策による収益基盤の強化を進め、  
営業利益を700億円程度まで回復させていきます。

その後、制御機器事業の再成長を中心とした、  
売上成長による収益拡大を進め、  
26年度に、900億円程度の利益水準を目指してまいります。

この実現シナリオについて、もう少し詳細にご説明します。



まず、25年度までに、  
300億円の固定費効率化を完遂させることで、  
グループの収益におけるベースラインを大きく引き上げます。

その上で、今後のグループ成長を牽引する事業や、  
経営・事業活動の基盤となる新たなERPシステムへの投資を  
実行してまいります。

また、25年度では、制御機器事業の市況回復、  
ヘルスケアや社会システム、データソリューション事業の売上成長  
により、営業利益を700億円程度まで引き上げていきます。

その後、26年度以降は、構造改革期間の取り組みを活かし、  
成長による収益拡大を実現していきます。

特に、制御機器事業の取り組みは、  
その効果が26年度以降に本格的に表出してきます。  
また、市場拡大が見込まれるヘルスケア、社会システム、  
データソリューション事業においても、成長投資の効果が表出し、  
より高い売上成長を見込むことができます。

各事業の成長を追求し、  
26年度では、営業利益を900億円程度、  
そして、過去最高業績に近づけていきたいと考えております。

## 経営施策の実行計画

各経営施策を推進し、収益基盤・成長基盤を強化する

経営施策	FY24計画
① <b>ポートフォリオの最適化</b>	全事業・商品セグメントに対する再評価と最適化の順次実行。 厳選した成長投資の実施
② <b>固定費生産性の向上</b>	固定費効率化の各プログラムを完遂し、240億円を削減
③ <b>人員数・能力の最適化</b>	グローバル2,000名を対象とした人員数最適化を完了。 同時に、必要な人財強化を進めグループの能力転換を図る
④ <b>マネジメントシステムの進化</b>	欧州でのERP運用開始とグローバル展開の加速。 売上成長につながるKPIの設定と運用

22

Copyright: 2024 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

次に、収益基盤・成長基盤の再構築に向けた“4つの経営施策”に関して、今年度の取り組み内容を説明いたします。

まず、ポートフォリオの最適化です。

各事業において、成長性・収益性の観点から全商品セグメントを再評価し、最適化に向けたアクションの加速と成長ポテンシャルの高い商品セグメントへの投資を強化していきます。

進捗については、ご報告できる段階であらためて皆様に共有いたします。

固定費生産性の向上については、

目標に掲げている300億円のうち、240億円の効率化を完遂します。各事業、本社で設定した取り組みを着実に進めてまいります。

人財施策に関しては、一部エリアを除き、

上期までに人員数の最適化を完了します。

下期以降は、中長期的な成長に必要な人財獲得・能力強化を進め、グループの能力転換を進展させてまいります。

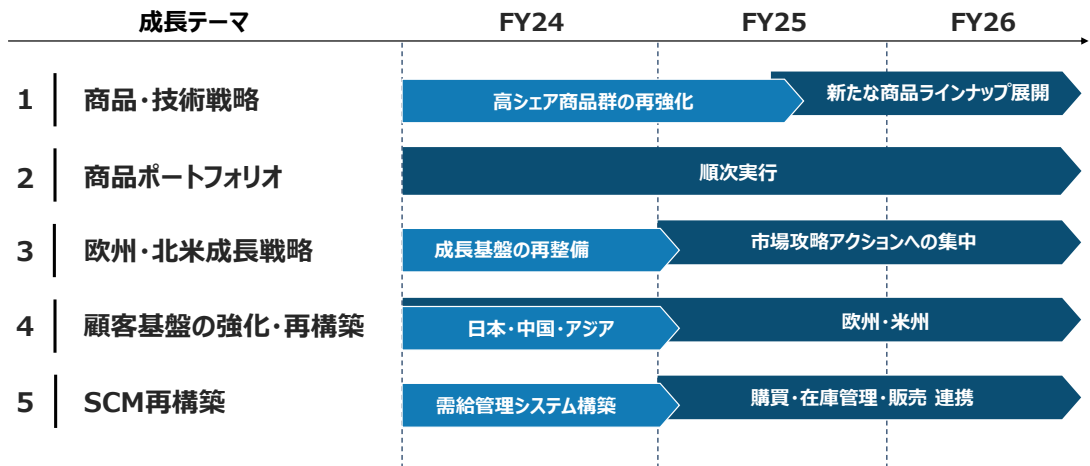
最後に、マネジメントシステムの進化についてです。

今年度は、欧州で新ERPシステムの運用を開始し、

今後、グローバルに順次展開していきます。

グローバルの事業データを可視化し、それらのデータを活用することで、経営・事業のスピード、そして新たな価値創造の力を高めてまいります。

再成長に向けて事業競争力を強化し、持続的な売上・利益拡大を実現する



Copyright: 2024 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

23

本章の最後に、  
制御機器事業の早急な立て直しに向けた取り組みを  
説明いたします。

2月に「業界・エリアポートフォリオの構築」と  
「キーコンポーネントの競争力強化」、  
この2つの方向性をお伝えしました。

今、画面にお示しているのは、プロジェクトの一部の  
テーマでございますが、これらはCEO直下の全社プロジェクトと  
位置づけ、すでに取り組みをスタートさせています。

上段にある商品・技術戦略のように、25年・26年と段階的な  
効果出しを進めるテーマもあれば、  
SCM再構築のように、24年度に仕組みを構築し、  
25年度以降の競争力へ繋げるテーマもあります。

いずれのテーマにおいても、グループのリソースを結集し、  
全社一丸となって完遂することで、  
25年度の売上拡大、  
そして26年度の飛躍へと繋げてまいります。

制御機器事業における各テーマの進捗につきましては、  
継続して皆様に共有していきたいと思っております。



最後に、私から2つお伝えしたいと思います。

1つ目は、今期の業績ガイダンスについてです。今年度は、制御機器事業、電子部品事業については、下期における需要の回復レベルが不透明なため、慎重に売上計画を設定しました。

もちろん、これで良しとするわけではなく、事業環境が変化する中で生じる機会を、貪欲に捉え、トップラインの引き上げにチャレンジしていきます。

2つ目は、中長期の成長についてです。

オムロンが見据えていることは、持続的な成長、そして市場変化にも揺るがない、強い企業へ変貌を遂げることです。24年度は、新たな成長ベクトルを強固にするための一年であり、再成長への道のり、具体的なプランも固まりつつあります。

全社が一丸となり実行力を発揮することで、着実に取り組みを前進させてまいります。

どうぞ、引き続きご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。ご清聴ありがとうございました。



## 参考資料

---

## 連結貸借対照表

(億円)

	2023年3月末	2024年3月末	前年度末差異
流動資産	4,869	5,476	+607
（現金及び現金同等物）	(1,053)	(1,431)	(+378)
（たな卸資産）	(1,739)	(1,740)	(+1)
有形固定資産	1,296	1,368	+72
投資その他の資産	3,817	6,704	+2,886
資産の部合計	9,982	13,547	+3,566
流動負債	2,100	2,312	+211
固定負債	569	1,726	+1,157
負債の部合計	2,669	4,037	+1,368
株主資本	7,285	7,867	+582
非支配持分	28	1,643	+1,616
純資産の部合計	7,312	9,510	+2,198
負債及び純資産合計	9,982	13,547	+3,566
株主資本比率	73.0%	58.1%	△ 14.9P

## 連結キャッシュフロー計算書

(億円)

	2022年度 実績	2023年度 実績	前年度差異
営業活動によるキャッシュ・フロー（営業CF）	535	449	△86
投資活動によるキャッシュ・フロー（投資CF）	△555	△1,071	△516
フリー・キャッシュ・フロー（FCF）	△21	△622	△601
財務活動によるキャッシュ・フロー（財務CF）	△588	860	+1,448
期末の現金残高	1,053	1,431	378
設備投資	450	437	△13
減価償却費	266	308	+42

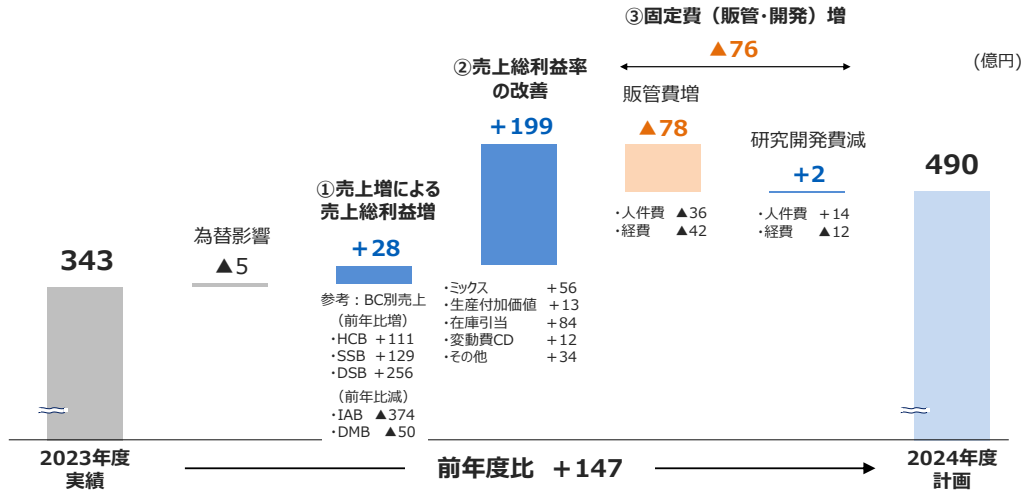
1円変動(人民元は0.1円)による影響額(通期)

	為替感応度		為替前提
	売上高	営業利益	2024年度 為替前提
米ドル	約13億円	約▲1億円	145.0円
ユーロ	約8億円	約3億円	155.0円
人民元	約7億円	約1億円	20.0円

\*新興国通貨などが、主要通貨に対して期初想定通りに連動しなかった場合、感応度に影響を与えます。

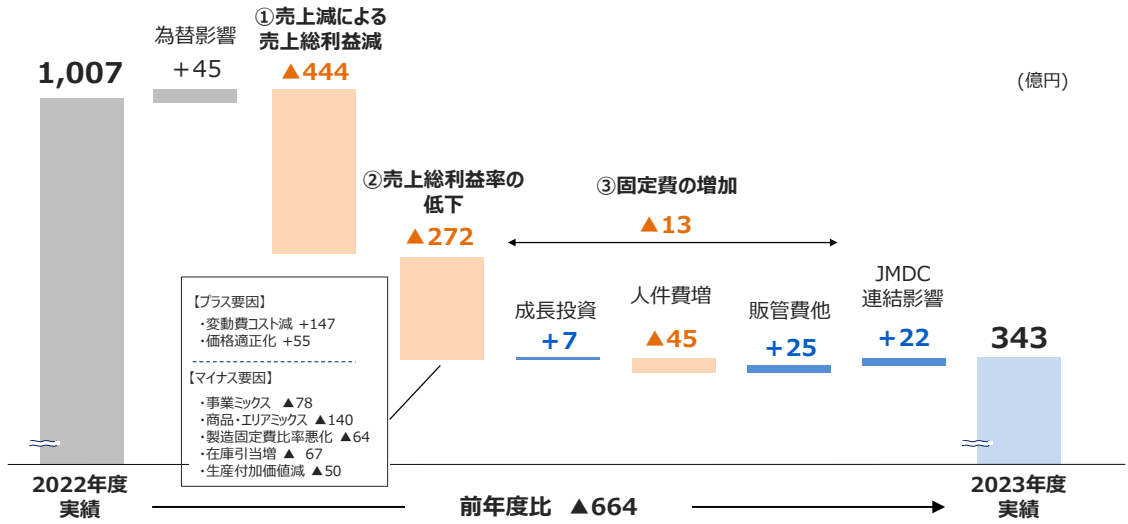
【参考】FY24業績計画：営業利益増減（前年度比）

FY24新区分表記における利益増減 ※JMDC社連結影響含む



【参考】FY23通期実績：営業利益増減（前年度比）

FY23区分表記における利益増減



$$\text{ROIC} = \frac{\text{当社株主に帰属する  
当期純利益}}{\text{投下資本}^*}$$

\* 投下資本 = 借入金 + 株主資本

投下資本は、前年度末実績および当年度の各四半期毎の実績  
または見通しを平均して算出。

**<注意事項>**

1. 当社の連結決算は米国会計基準を採用しています。
2. 業績予想などは、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績はさまざまなリスクや不確定な要素などの要因により、異なる可能性があります。

**<IRに関するお問い合わせ>****オムロン株式会社**  
**グローバル戦略本部 IR部**E-mail : [omron-ir@omron.com](mailto:omron-ir@omron.com)  
Webサイト : [www.omron.com/jp/ja/](http://www.omron.com/jp/ja/)