

OMRON

中期ロードマップ SF 2nd Stage

オムロン株式会社

2025年11月7日

皆さん、こんばんは。社長の辻永でございます。

本日はお忙しい中、2Qの決算説明会、および中期ロードマップ SF 2nd Stageの説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

少し長丁場となりますが、ぜひ最後までお付き合いいただければと思いますので、よろしく願いいたします。

本日は、来年、2026年4月よりスタートいたしますSF2030 2nd Stage、2026年から2030年までのオムロンのロードマップを皆様に共有いたします。

- Agenda**
- 01 CEOメッセージ
 - 02 中期ロードマップ SF 2nd Stage
 - 02.1 方針・目指す姿
 - 02.2 全社戦略
 - 02.3 財務ガイダンス
 - 02.4 事業戦略

こちらが本日のAgendaになっております。
初めに、このロードマップをスタートするにあたり、私自身が何を目指し、何にこだわり、オムロンをリードしていくのかお話しします。
その後、2nd Stageロードマップの詳細説明を行います。

01

CEOメッセージ

それでは初めに、私の思いをお伝えさせていただきます。

SF 2030

Shaping the Future 2030

人が生きるオートメーションで
ソーシャルニーズを創造し続ける



SF 2nd Stageにおきまして、われわれが当初掲げましたSF2030、この長期ビジョンと三つの社会的課題は一切変えずにこのまま進みたいと考えております。

今回のロードマップのポイントは、ビジョンや戦略を磨き込むことではなく、オムロンの未来の目指す姿に対して、何を実行し、どう結果を出し続けるかについて、こだわって策定してまいりました。

攻めと守り 両輪経営での再成長



©OMRON. All Rights Reserved. 5

この5年間で私がCEOとして目指すことは、攻めと守りの両輪の経営での成長です。再びオムロンを成長軌道に乗せ、ステークホルダーの皆様から評価される会社へと導いていきます。

攻めの取り組みでは、成長に向けての積極投資を行います。IAB・注力事業への投資、これを積極的に行ってまいります。また、後ほどご説明しますGEMBA DXの企業転身に向けた投資、これも継続して行ってまいります。

一方、守りの経営です。これにつきましては、資本効率の最大化、投資余力を最大限にするため、聖域なきポートフォリオの実行を行います。また、構造改革は今年の9月でいったん終了いたしました。引き続き改革の実行を行ってまいります。特に、先ほどの決算にもありました、固定費の効率化、GP率のさらなる拡大については、とことん経営としてこだわって実施していきます。

「実行力」を徹底強化し、「結果を出し続ける組織」へ

ガバナンス

注力13事業と全社重点施策へのCEO主導による執行ガバナンス

スピード経営

大胆な権限委譲と、各業務のDXを加速

人財

成果主義の徹底と実行をリードする100名の経営人財の輩出

企業文化

“凡事徹底” × “挑戦するベンチャー精神”の融合

©OMRON. All Rights Reserved.

6

この2nd Stageにおきまして私がこだわること、それは結果を出し続ける組織をつくり上げることです。そのために、実行力を徹底的に強化していきたいと考えています。

その中におきまして、こだわりは大きく4点ございます。現在、前にスライドで表示しているとおりでございます。

まず1点目は、ガバナンスです。このガバナンスは、取締役のガバナンスというわけではなく、われわれ執行チームの現場に対するガバナンスを意味しております。CEO主導で執行の経営ガバナンスを強化してまいります。注力事業、全社重点施策にハンズオンで入り込み、現場と一体となって成果を追い求めます。

二つ目、市場の大きな環境変化、ここに追従し、追い越すために、スピード経営を実行します。権限委譲を大幅に行い、BCの自立化、現場の自立化を促していきます。また、業務のプロセスDX化についても積極的に進めてまいりたいと考えております。

三つ目、何といたっても実行力の源泉は人財です。われわれは、成果主義への転換を図ってまいります。評価、処遇制度を大きく変え、成果へこだわり、人財の育成に努めてまいります。また同時に、経営人財100名の育成をしていきたいと思っております。担当するのは人事部門がメインになりますが、私も自ら入りまして、100名の育成に努めてまいりたいと思います。

4点目は、企業文化のアップグレードです。いま一度、オムロンは原点に戻り、凡事徹底をしていきたいと思っております。当たり前のことを当たり前のようにやる、そういった企業文化を醸成してまいります。それに加えまして、創業者の精神でありましたベンチャースピリッツ、ベンチャー精神を呼び起こします。まずやってみる、チャレンジしてみる、こういった文化を、凡事徹底と組み合わせ、新たな企業文化としてオムロンをアップグレードしていきたいと考えております。

02.1

中期ロードマップ SF 2nd Stage 方針・目指す姿

続きまして、ここからSF2030 2nd Stageの目指す姿について、皆様にご説明したいと思います。

2nd Stageの方針

Trusted Growth

GEMBA DX企業への転換に向けた顧客との信頼関係のさらなる深化

われわれの2nd Stageの方針は、Trusted Growthです。この方針には、GEMBA DX企業への転換に向けて、顧客との信頼関係を深化し、再度、力強い成長を実現するという強い思いを込めております。

2030年まではデバイスを成長の原動力とする。

デバイスの拡販を通じ競争優位性を再度鍛え上げ、GEMBA DX実現の確度を高めていく



©OMRON. All Rights Reserved. 9

オムロンは、これまで数々の製品、デバイスを通じて、多くのお客様の課題を解決し、お客様と共に成長してまいりました。いま一度原点に戻り、次の5年、GEMBA DX企業への転換の基礎、土台となる競争力を徹底的に磨き上げていきます。そして、持続的な成長を成し遂げたいと考えております。

では、私たちは未来に向けて具体的に何を実行していくのか。この5年間では、デバイスの強化に徹底的にこだわりたいと考えております。現在、オムロンの成長と収益の源泉はデバイスです。この基盤をより強固なものにしなければ、将来のDXサービス、データサービスをはじめとする新たな成長は築けないと考えております。

長期的な視点にいま一度立ち返り、社会に届ける価値を一層広げていく、一層深くしていくために、まずデバイス事業を徹底的に強化してまいりたいと考えております。デバイス事業を磨き上げることで、ビジネスモデルを進化させていきます。

GEMBA DX

モノづくり、医療・ヘルスケア、社会インフラ領域では、社会的課題を背景に顧客から従来以上の高付加価値化・高効率化が求められており、デバイス提供だけではそれらのニーズへの対応が限定的になっています。

“GEMBA DX”とは、オムロンの強みであるデバイスから得られる高品質データと他の現場データを突合し、長年にわたり培ってきた現場知見を活かし価値ある情報へ変換し、現場の課題解決に貢献するデータサービスのコンセプトです。

GEMBA DXを構成するオムロンの強み

1 デバイス

グローバルの現場に敷き詰められた高シェアのデバイス群

2 データ

顧客密着で蓄積してきた現場の多様なデータやノウハウ

3 技術

現場のデータやノウハウを突合し価値ある情報へ変換する技術

©OMRON. All Rights Reserved. 10

それでは、われわれが描くGEMBA DX企業とは何かについてご説明させていただきます。

オムロンが目指すGEMBA DXとは、オムロンの強みであるデバイスから得られる高品質のデータおよびその他の現場にあるデータを、現場の知見を生かして融合し、データそのものを価値があるものに変換すること、そしてこのデータを活用した、お客様の本質的課題を解決するデータサービスの提供です。

いまやDXという言葉はどの企業も多く使われていおり、バズワード化してきております。ただ、私たちがメインの事業としているFA、ファクトリーオートメーションの領域、ヘルスケアの領域におきましては、非常にDX化が遅れております。われわれはこれらの産業のDX化の遅れを、われわれの現場発の強みを生かして解決していきたいと強く思っております。

それでは、われわれの強みは何か、この下の三つに書かれている3点だと考えております。

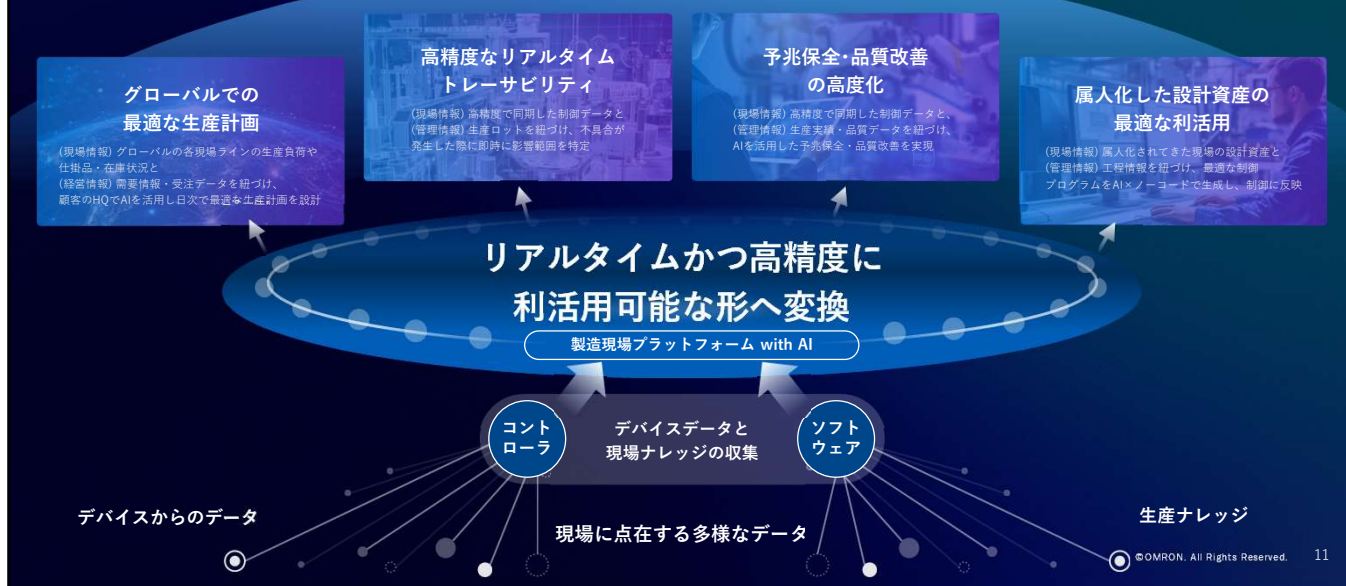
まず一つ目、世界中に展開している高シェアのデバイス群です。

二つ目、顧客と密接な関係から得られた多様なデータ、ノウハウ、経験、知見です。

三つ目は、これらのデータを、価値ある情報、価値あるデータに変えるわれわれ独自の技術です。

この3点の掛け合わせで、われわれはGEMBA DX企業へと轉身していきたいと考えております。

GEMBA DX実装後の姿



今日は、具体的な事例を一つ紹介させていただきたいと思っています。FA業界の事例です。

製造業、もしくは製造現場において、労働人口の不足、熟練工の不足は、モノづくりの継続ができないほど、深刻な現場課題となっております。この顧客の本質的な課題を解決するためには、デバイス、ハードウェアだけではなく、データを活用したサービスが必要だとわれわれは認識しております。

そのデータとは何か。中央に書かれている、リアルタイムかつ高精度な利活用可能なデータ、これを生成することです。生成されたデータが将来のソリューションにつながり、グローバルの最適生産計画やトレーサビリティ、予兆管理等に活用できるデータになります。単なるセンサやコントローラのデータを集めるだけでは利活用できません。利活用できるデータに変換することが一つ大きなポイントです。

実際、4月に発表させていただきましたCognizant社との提携については、Cognizant社が、われわれの持つデータに非常に魅力を感じたことでスタートいたしました。

それでは、半年たった現在、Cognizantとどんな事例が出ているかを紹介させていただきます。



こちらのスライドをご覧ください、われわれが活躍している分野は、一番下位層にある現場です。ここでわれわれは、豊富なIoTデバイスデータを兼ね備えております。

ただ、デバイスデータは個々のデータではなく、これを統合したデータが非常に重要です。われわれは、ハードウェアのデータだけではなく、現場のノウハウ、データ、例えば日報のデータや品質データ、保守データ、これをIoTのデバイスデータと時刻同期した形で融合することができます。時刻同期しているという点が非常にユニークなポイントです。バラバラに上がってきたデータは、見える化はできますが、ソリューションにつなぐことは非常に難しいです。ここで時刻同期しているというのが大きなポイントとなります。

このデータと、Cognizantが得意としているIT領域のデータ、これをある領域で融合させています。このデータ自身が非常にユニークで、あるユーザーにおいては、このデータを活用し、AIエージェントを活用しております。データの融合によって、熟練工のノウハウ、経験を伝承することが可能となります。品質の改善や機械故障の予兆を実現することができます。

また、あるユーザーでは、このデータを活用し、多品種少量生産、変動生産が多い現場において、段取り替えの時間を短くする、もしくはその段取り替えをしているオペレーターを省人化するというニーズが出てきております。ただ人のノウハウによって段取り替えをするのではなく、データをベースにして段取り替えを実施するといった領域までわれわれは踏み込んでおります。結果として、このユーザー様では稼働率が大きく向上いたしました。

どちらの事例も、われわれのユニークなデータがあったからこそ実現したソリューションでございます。残念ながら、この事例は守秘の関係もあり、顧客名や具体的な成果はなかなかオープンにできなくて非常に残念ですが、実はこれ自身が顧客との深い関係性を確立している、顧客の本質的な課題にわれわれがリーチしていることを表しております。また、今後も、具体的な事例を皆様にご紹介させていただきたいと思っております。

02.2

中期ロードマップ SF 2nd Stage 全社戦略

ここからは、われわれの2nd Stageの具体的な戦略をご説明させていただきます。

SF 2nd Stage のコア戦略

事業ポートフォリオの再構築

グループの将来成長を牽引する 13の注力事業 を特定。
 選択と集中を加速し、グループ全体の成長を最大化する“尖り”のある事業ポートフォリオを構築

A VALUE

コア技術の強化を軸に
 製品・サービスの価値を高め
 競争力を持続的に向上



B FRONT

パートナー連携×営業DXにより
 多様な顧客課題を広く・深く
 効率的に解ける営業体制を構築



C リソースアロケーション

注力事業の成長ポテンシャル
 を最大化する経営資源配分を
 実施

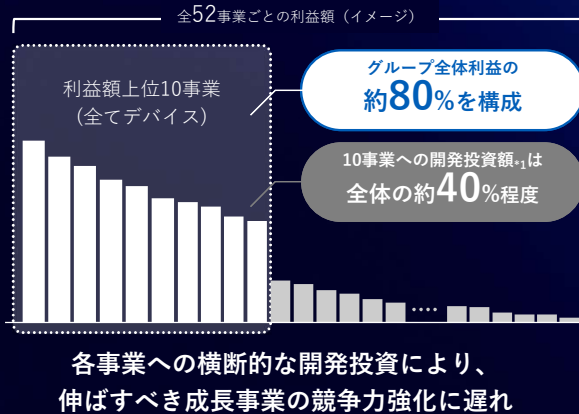


このSF 2nd Stageにおいて、われわれは事業ポートフォリオの再構築をコア戦略として位置づけます。より選択と集中を加速し、グループ全体の成長を最大化する事業ポートフォリオを再構築していきたいと考えます。

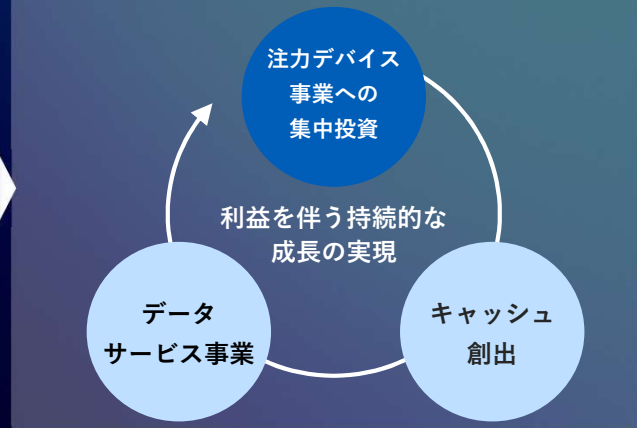
そのために、ロードマップの中で、グループの成長をけん引する13の注力事業を定めました。この事業の成長を最大限に実現するために、VALUE、FRONT、リソースアロケーション、この三つの領域で変革を力強く進めてまいります。

これまで価値棄損を防ぐ規律は徹底してきたが、成長事業への投資配分は不充分
注力デバイス事業で創出したキャッシュをデータサービス事業へも展開することで、成長の好循環を生みだしていく

従来 事業ポートフォリオの利益構成・投資配分



SF 2nd Stage 事業ポートフォリオマネジメント



*1: 研究開発費ベース

まず、コア戦略となる事業ポートフォリオマネジメントについてお話しします。

今回のロードマップにおいては、成長に向けたリソースアロケーションを大きく是正したいと考えております。従来のポートフォリオマネジメントでは、各BCの下にある全52事業を対象に規律のある運営を行ってきました。

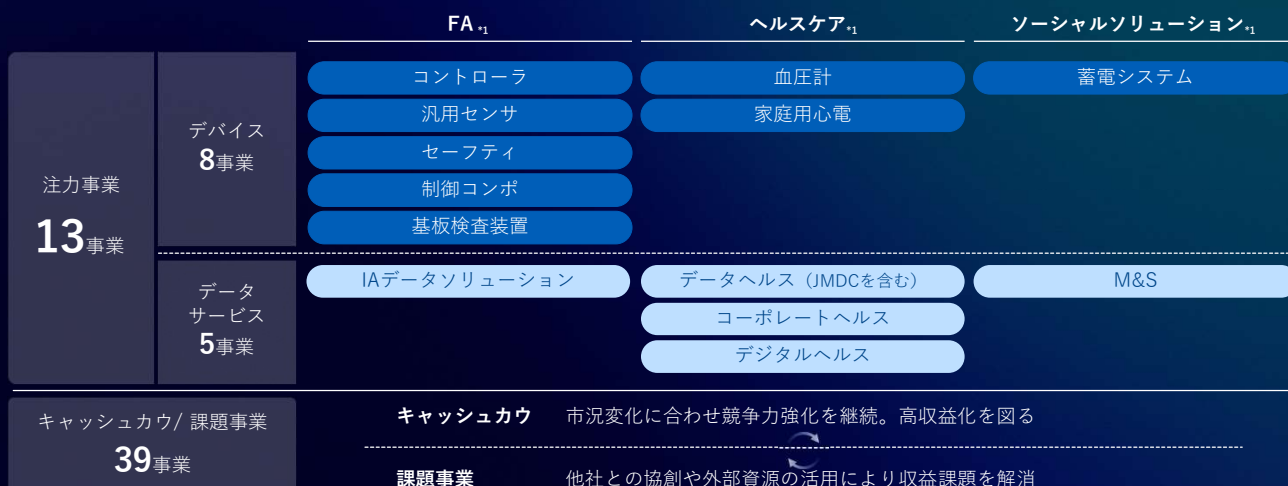
一方、成長投資という観点では、十分ではなかったと思っております。結果として、伸ばすべき事業、成長余力のある事業に十分な投資ができず、競争力強化に遅れが生じたという反省がございます。

スライドの左側でございますように、現在オムロンの52事業のうち、営業利益の8割を稼いでいるのは10のデバイス事業です。一方、この10のデバイス事業にかけていた開発投資額は約4割にとどまっておりました。すなわち、われわれの52の事業に投資が分散し、利益を稼ぎ、成長していた事業に十分な投資が行われていなかったというのが現状です。

スライド右側をご覧ください。われわれは、今回このロードマップの事業ポートフォリオマネジメントにおいて、注力デバイス事業に投資を集中し、確かな成長の土台を築き上げていきたいと考えています。そして、その注力事業から生まれるキャッシュを、先ほど申し上げたデータサービス事業への転換を図っていくための投資に充てたいと思っております。

これらを循環させていくことで、われわれは今後持続的な成長の実現と、GEMBA DX企業への転換を図っていききたいと考えております。

「収益性」「市場成長性」「データサービス事業との親和性」の観点から、13事業を“注力事業”と定める



*1: ドメイン。ヘルスケアドメインにはHCBとDSBの一部事業、ソーシャルソリューションドメインにはSSBとDSBの一部事業を含む

注力事業は八つのデバイス事業と五つのデータサービス事業で構成されております。これらの13の事業は、収益性、市場成長性、そして先ほど申し上げたGEMBA DX企業への転換に不可欠な親和という三つの観点から選定いたしました。

残りの39事業は、キャッシュカウの事業として、市況変化に応じた投資を行って、着実な高収益化を進めてまいりたいと考えております。事業ポートフォリオマネジメントを柔軟かつスピーディーに回すというのが、今回のロードマップでは非常にコアになってまいります。事業ポートフォリオを5年間固定するのではなく、そのときの市場環境、ビジネスチャンスに応じて、順次入れ替えを実施し、マネジメントを実施していきたいと考えております。

注力13事業それぞれが拡大する市場機会を確実に掴み、
デバイス事業は市場成長を上回る成長、データサービス事業は売上比率の拡大を目指す

事業セグメント	注力13事業	市場機会	市場成長率 ^{*1}	当社成長率 ^{*2}	
デバイス 8事業	IAB	コントローラ	<ul style="list-style-type: none"> 生産現場の自動化・デジタル化に伴う制御・センシング需要の拡大 人・設備の協働拡大に伴う安全制御需要の増加 半導体・電子部品微細化に伴う高精度検査需要の拡大 	5%	9%
		汎用センサ			
		セーフティ			
		制御コンポ			
		基板検査装置			
	HCB	血圧計	<ul style="list-style-type: none"> 高血圧人口の増加に伴う家庭血圧・心電測定の普及拡大 	3%	6%
		家庭用心電			
	SSB	蓄電システム	<ul style="list-style-type: none"> 再エネ普及・電力コスト上昇による蓄電システムの需要拡大 	13%	18%
	データ 5事業	各BC × DSB	IAデータソリューション	<ul style="list-style-type: none"> 人手不足の深刻化に伴い、生産性向上を実現するスマートファクトリー化が加速 慢性疾患患者と医療費の増加に伴う、医療・健康データ利活用のニーズ拡大 店舗運営コスト増や労働力不足に伴う事業運営の最適化需要の拡大 	データサービス売上比率 8%→15%
データヘルス (JMDCを含む)					
コーポレートヘルス					
デジタルヘルス					
M&S					

*1：IABはFA市場全体、HCBは血圧計市場、SSBは蓄電システム市場の成長率（自社推計）
*2：CAGR：FY24～FY30

この13注力事業の成長目標をお示しします。
われわれがこの13事業で目指す目標は、市場成長を上回る成長です。当然のことではありますが、市場成長を上回ることで、競合他社よりシェアを奪い、われわれの成長に貢献させていきたいと考えています。

今回定めた13事業というのは、いずれもマーケットにおいて、非常に魅力的であり、今後市場成長の拡大が見込める機会を捉えております。戦略的に投資を実行していき、競争優位性をさらに磨き上げ、市場成長を上回る成長を実現していきたいと考えております。

一方、データサービスの事業では、JMDC自体の成長に加え、JMDCと各ビジネスカンパニーとのシナジー創出を含め、2030年までにはグループ全体の売上の15%まで引き上げていきます。現在JMDCは、当初の想定を上回る成長を実現しています。また、各BCとの取り組みも順調に進んでおり、十分な手応えを得ている状況でございます。

注力事業に紐づく6つのコア技術を重点的に強化。R&Dの投資効率を高め、より確度の高い持続的成長へ



*1：開発生産性＝営業利益/研究開発費。ただし投資実行から利益貢献までのリードタイムを見込む

次に、この目標を達成するためにどのような全社取り組みをするか、先ほどの三つの観点でお話しします。

まず一つ目は、VALUEの強化です。すなわち、デバイス自身の強化、サービスの強化です。この強化に関しましては、大きく二つございます。

一つは、コア技術の強化です。オムロンはもう一度、メーカーとして基本に戻り、技術強化にこだわっていきたいと思っております。このロードマップにおいては、全社の重要技術として、スライド右側に記載した通り六つの領域を設定しました。デバイスの領域においては、昔からわれわれのコア技術と言っている、Sensing & Control + Think、データサービス事業においては、AIとデータマネジメント技術、ここに集中してまいります。

今申し上げた技術は、選定した13の事業に対して非常に共通性があります。この技術を強化し、磨き上げることで、相互の事業へのシナジーを果たすことができます。結果として、13事業を強くし、成長につなげていきたいと思っております。

また同時に、開発投資を増やすだけでなく、開発生産性の向上にこだわってまいります。従来の2.5倍の開発生産性目標を掲げ、取り組んでいきたいと考えます。

サプライチェーンの最適化でコスト競争力を高め、稼ぐ力の要であるGP率を向上

中国国内での サプライチェーンの完結

中国ローカル部材の採用を前提とした設計・開発を推進し、商品原価の大幅な低減と調達・物流コストを最適化

製品開発の プラットフォーム化

個別対応の設計から、ハード・ソフト共通の開発プラットフォームへ移行。設計・調達効率を向上

SKU数の最適化

グローバル標準品への統合によりSKU数を最適化。きめ細やかな収益管理とサプライチェーンコストの負担を低減

GP率
+2.5Pt
(FY24比)

©OMRON. All Rights Reserved. 19

VALUE強化の二つ目は、コスト競争力の強化です。やはり技術の差異化だけでは戦えない市場環境になってきております。競争力強化の重要なポイントとして、コスト強化があります。具体的に三つの施策がございます。

まず一つ目は、中国国内でのサプライチェーンの完結化です。従来からいろいろな場でご説明しておりますが、この取り組みをより加速、強化し、中国国内で完結するサプライチェーンを確立します。

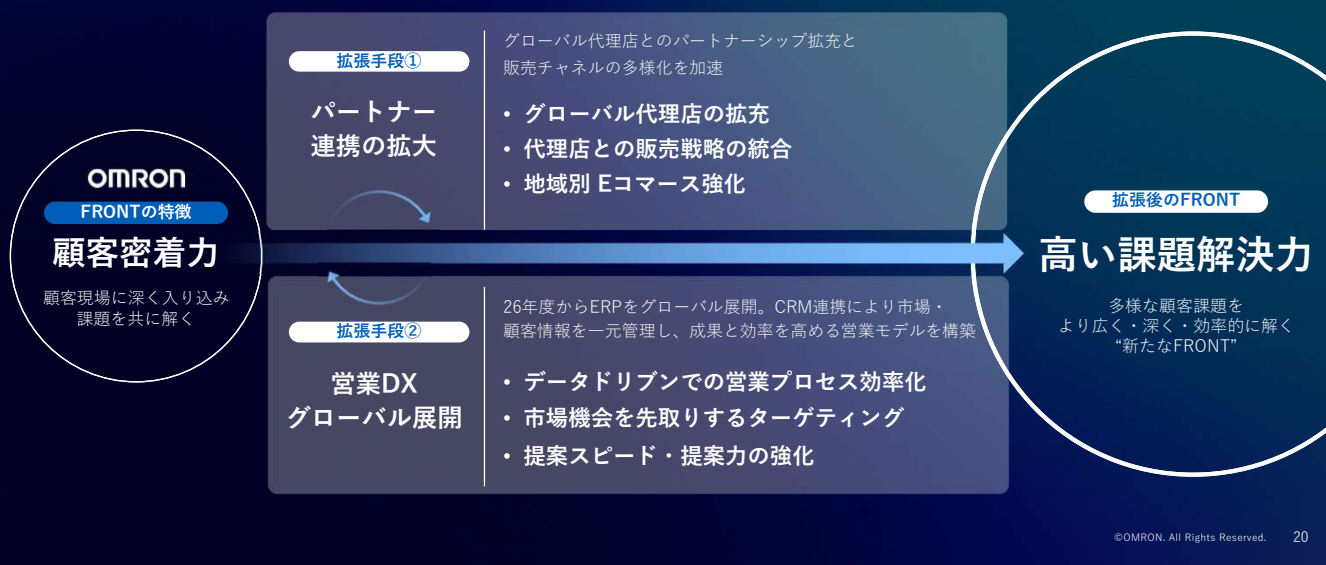
二つ目は、製品開発のプラットフォーム化です。個別対応でバラバラになっていた商品の開発思想をプラットフォーム化することで、より効率化を図ってまいります。

三つ目は、SKUの最適化です。グローバル標準品などに統合し、より収益を生むSKUの持ち方に変えていきます。

この三つに関しましては、構造改革の期間から既に着手しており、早い段階での成果創出を目指してまいりたいと考えております。

スライド右側でございますように、FY24年比較で、FY30までにはプラス2.5ポイントのGP率改善を目指し、利益のある成長を支えていきたいと考えます。

顧客密着力を“パートナー×DX”で拡張する新たなFrontを構築。顧客接点の拡張と成長機会の先取りで成長を促進



次に、FRONTの強化です。FRONTというのは、営業部隊、サービス部隊のことを指しております。

オムロンのFRONT部隊の最大の強みは、お客様に深く入り込み、お客様と密着して現場の課題を解決するところだと考えています。今回この5年間でこの強みをさらに拡張するために、パートナー×DXという軸を設定し、各エリア、顧客属性に適したFRONT体制を築いていきたいと考えております。

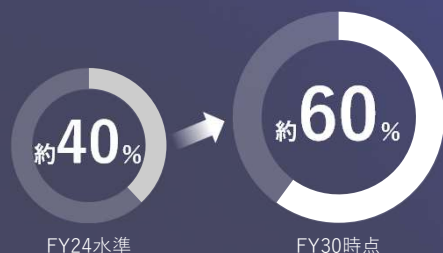
キーとなる一つ目は、パートナーとの連携です。地域ごとに適切な販売ネットワークを強化します。パートナーと販売戦略を一体推進する体制にシフトし、成長を果たしていきます。

二つ目は、営業のDX化です。われわれは、ERPの入れ替えを来年からスタートいたします。また、CRMを着々と入れ込んでおり、データ化が進んでおります。これらのデータを活用し、データドリブンのプロセスへ進化させていきます。もちろんデータ化されることによって、営業プロセスが効率化し、よりターゲティングが明確になり、営業の提案力の強化にもつながってまいります。

より多様な顧客の課題解決を広く深く進めていくために、新たなFRONT体制を強化してまいりたいと考えております。

注力事業へ、開発費およびフロント・開発人財などの経営資源を重点的に配分し、事業推進力を高める

注力事業への開発費投入



注力事業への開発投資を拡大。
その他事業へは、競争力維持を目的に
効率的に開発費を投資

注力事業への人財増強

フロント・開発人財

+ 1,000名超

注力事業のフロント・開発領域に
社内の人財流動を加速。
即戦力層を中心とした社外登用も実行

©OMRON. All Rights Reserved. 21

最後に、リソースアロケーションです。
今回一つのポイントは、このリソースアロケーションにあると思っています。
注力事業への大胆なシフトをさせていきたいと思っています。
先ほど申し上げましたように、現在、注力事業への投資比率は約40%にとどまっております。FY30にかけて、注力事業に対し、開発費の投下比率を年々上げ、60%まで高めていきます。
もう一つは人財です。やはり注力事業強化のためには人財の強化が必要です。この注力事業に約1,000名の人財増強を行います。これは単なる増分ではなく、内部からのリソースシフトもございまして、外部からの登用も考えています。9月まで実施していた構造改革で行った固定費効率化、こちらを人財強化の原資に使って、1,000名の増強を進めてまいりたいと思っています。
以上、全体戦略についてご説明させていただきました。

02.3

中期ロードマップ SF 2nd Stage 財務ガイダンス

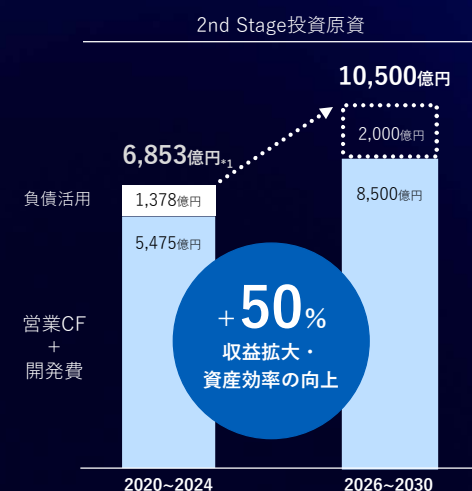
次に、財務のガイダンスについてご説明させていただきます。

負債調達も活用しつつ成長投資を最優先に実行。株主還元は、DOE3%程度をベースとした配当を基本方針とし、成長投資や資本構成のバランスを踏まえた上で、余剰資金は機動的に自己株式の取得に充当

キャッシュフロー 創出力向上	利益を伴った成長、コスト効率化、資産流動化、運転資本改善等を通じ、 キャッシュフロー創出力を引き上げ
成長投資	最重要事業であるIABを中心とした注力13事業に集中投資
負債調達	財務規律を意識しつつ有望なM&Aに対しては、必要に応じて財務レバレッジを活用 成長投資と健全性の両立を図る
株主還元	TSRの持続的向上へのコミットメント - DOE3%程度をベースとした配当に、余剰資金があれば機動的な自己株式取得も実行

本スライドは、キャピタル・アロケーションの基本的な考え方を示しております。
 本スライドのポイントは、今後5年間においては、負債の調達も最大限に活用しながら、注力事業、特に制御機器事業への再投資を優先的に実行するという点です。
 また、株主還元についても記載しておりますが、こちらは後ほど改めて説明させていただきます。

注力事業の成長と収益構造改革の継続により利益拡大を継続。同時にCCC短縮と資産流動化を進めることで、成長への投資原資を確保



収益拡大

- **収益性の高い事業の成長**
収益性の高い注力デバイス事業の拡大によるGP率向上と利益創出
- **グループ間接コストの更なる圧縮**
BPR²の実施とIT活用による業務プロセスの整流化を通じた間接費低減
- **開発生産性の向上**
リードタイム短縮と利益貢献への確度向上を可能とするガバナンス

資産効率向上

- **CCC短縮**
サプライチェーンの清流化による在庫低減とエリア債権管理の強化
- **資産流動化**
事業ポートフォリオマネジメントを通じた資産効率の向上と非事業資産の流動化

*1: 投資原資は、営業CF+開発費+負債活用

*2: Business Process Re-engineeringの略称。業務プロセスを抜本的に見直し、組織や制度、システムなどを再構築すること

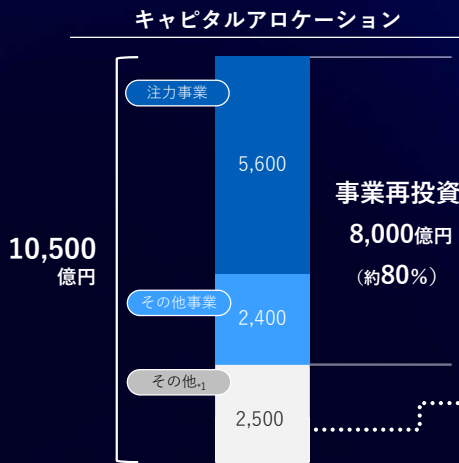
まず1点目は、キャッシュ創出力の強化です。過去5年間の比較において、約50%のキャッシュ創出拡大をターゲットとして、収益拡大と資本効率の両面から施策を実行してまいりたいと考えております。

まず一番は、収益性の高い注力事業にフォーカスします。ここを成長させることが、やはりキャッシュインに一番の効果があると考えております。

また同時に、構造改革で進めていた固定費生産性の取り組みも継続しながら、投資の原資、投資の余力を創出してまいります。

また同時に、資産効率向上の観点では、CCCの短縮、資産効率の観点からも、投資原資の創出に邁進してまいりたいと考えております。

成長を優先し、本ロードマップで創出されるキャッシュフローは最重要事業である注力事業、中でもIABに集中投資。同時にTSRの持続的向上に向けて株主還元も重視



事業再投資

- 成長を牽引する注力事業に70%を投資
特にデバイス事業への開発アロケーション拡大
- 制御機器事業への優先投資
事業再投資の約50%を制御機器事業へ配分
- M&Aの実行
IABを優先し、インオーガニックでの成長も志向

株主還元

- TSRの持続的向上へのコミットメント
 - DOE3%程度をベースに継続的な配当を目指す
 - 余剰資金があれば機動的な自己株式取得も実行

*1: 本社等の設備投資、必要手元資金への充当、社債・借入返済、株主還元等

次に、キャピタル・アロケーションです。
 全体のキャッシュイン、1兆500億円をこの5年間で想定しております。
 そのうち約8割を事業投資に配分し、うち7割を先ほど申し上げた注力事業へ投入いたします。
 BCセグメントの観点においては、繰り返し申し上げているとおり、IABを最優先領域として位置づけ、M&Aについても優先的に実行してまいりたいと考えております。
 株主還元につきましては、TSRの持続的向上を基本方針として、安定性と継続性を重視してまいります。また、余剰資金に関しましては、機動的な自己株買いも実施してまいりたいと考えております。

市場成長以上の成長によりEPS成長を実現し、企業価値の拡大を図る

	FY2024 実績	FY2030 挑戦的目標
売上CAGR	+2%	7% ^{*2} (M&A効果を含む)
営業利益率	6.7% (営業利益540億円)	12% (営業利益1,400億円水準)
ROE	2.1%	10~12%
ROIC	3.2%	8~10%
EPS成長率	▲17% ^{*1}	+ ~20%
データ・サービス 売上比率	8%	15%

*1：2024年に人員数・能力の最適化に伴う一時的費用220億円を計上
*2：CAGR：FY24～FY30

©OMRON. All Rights Reserved. 26

ここまでの戦略目標を踏まえ、2030年の挑戦的目標についてお伝えしたいと思います。

ご覧のとおり、この2nd Stageでは、注力事業の成長を軸に運営してまいります。その注力事業を伸ばすことで、過去を上回る大幅な成長にチャレンジしてまいります。

同時に、利益を伴った成長を目指し、営業利益の向上も目指してまいります。

同時に、EPSの成長につきましても、次の5年間で確実に拡大し、株主価値向上を実現してまいります。

	FY2024 実績			FY2030 挑戦的目標	
	売上高	営業利益	OPM	売上高CAGR ^{*2}	OPM
IAB	3,608億円	363億円	10.1%	+6.0%	16.0%
HCB	1,459億円	175億円	12.0%	+4.0%	14.0%
SSB ^{*1}	1,434億円	153億円	10.7%	+9.0%	14.0%
DMB	1,054億円	3億円	0.3%	+4.0%	7.0%
DSB	427億円	28億円	6.6%	+23.0%	18.0%

*1：オムロンデジタル株式会社の実績を除く
*2：CAGR：FY24～FY30

各事業における目標、挑戦的目標については、ご覧の通りです。それぞれの事業が市場機会を捉えることで、持続的な成長を実現していきたいと考えます。また、営業利益においても、これまでを上回る高い水準を達成し、グループ全体の収益力を高めてまいります。

マテリアリティ		非財務目標（経済価値創出のKPI）	
成長マテリアリティ	事業を通じた社会的課題の解決	IA Customer Base Map 占有数拡大率	DM DC機器向け製品・高周波機器向け製品の販売台数
	ソーシャルニーズ創造力の最大化	HC 血圧計販売台数、OMRON connect+Pep-UpのAU ^{*1} 数	SS 蓄電システム出荷台数
成長&基盤	人財の可能性を引き出し成長を加速	インキュベーションフェーズの4事業のマネタイズモデル確立	
	レジリエントなサプライチェーン構築	社員エンゲージメント（VOICEエンゲージメント指標）	
基盤マテリアリティ	脱炭素・循環経済の実現による環境負荷の低減	脱炭素 Scope1&2削減量(1.5°C水準) / Scope3(カテゴリ1・11)削減量(ウェルビロウ 2°C水準)	資源循環モデルの拡大・拡充
	バリューチェーンにおける人権の尊重	・オムロンにおける顕著な人権課題ごとに、UNGPに沿った人権デューデリジェンスを実施 ・救済メカニズムの整備 ^{*2}	

*1: AU=Active User (アクティブユーザー)
 *2: 定量目標は設定しない。取り組むこと自体を目標とする

非財務目標です。
 弊社のマテリアリティに即し、内容を改めて見直しました。これらの目標は、事業につながる経営の重要な手法として、確実な達成を目指します。
 以上、簡単ではございますが、2nd Stageの全社ロードマップについてご説明いたしました。

02.4

中期ロードマップ SF 2nd Stage 事業戦略

ここからは、今回、IABへの再注力ということで、制御機器事業の戦略についてご説明させていただきたいと思います。
本日、時間の関係で、IABのみのご説明にとどめさせていただきます。
他の事業に関しましては、Appendixにサマリーを付けさせていただきますので、ぜひ参照いただければと思います。

実現すること

“制御機器事業の復活”



©OMRON. All Rights Reserved. 30

この2nd Stageにおきまして、制御機器事業で実現することは、復活のみだと思っております。制御機器事業の力強い成長を成し遂げることで、完全復活を実現させます。そのためには、原点に立ち返り、顧客起点の活動を徹底し、顧客からの信頼を獲得し続けることです。そして、今回のアクションの肝は、徹底的な顧客の見える化、可視化にあります。スライド左側にあります顧客の可視化を起点にバリューチェーンを大きく変革してまいりたいと思っております。

特定業界2万社に対する可視化から、代理店×デジタル活用によりグローバル11万社の可視化へ



©OMRON. All Rights Reserved. 31

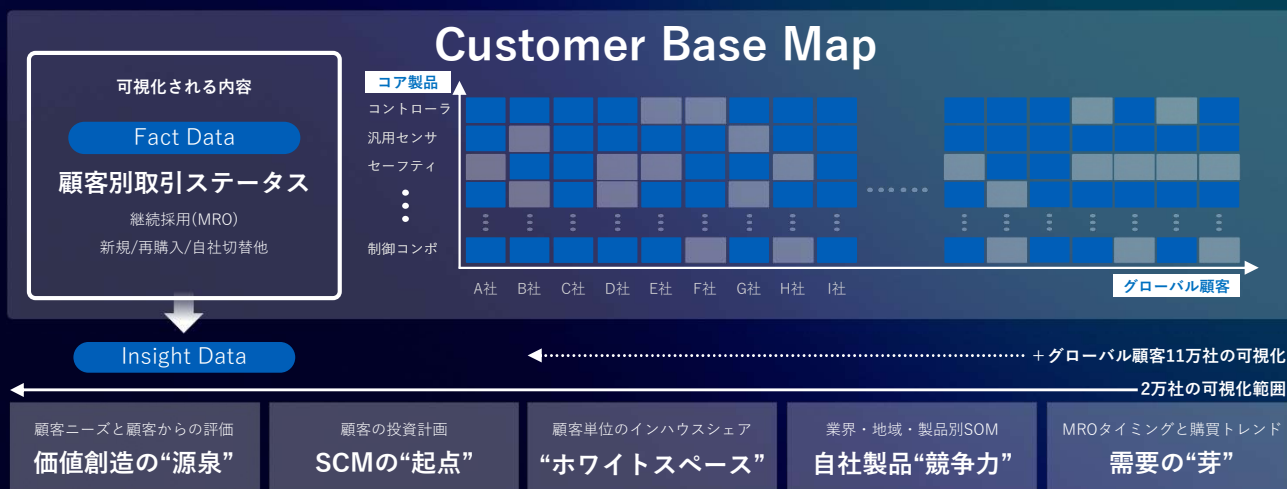
これから、この成長のモデルについて、全体像をご説明させていただきます。

まず、その起点となる可視化とは何かについてご説明いたします。今まで制御機器事業は、ソリューションビジネスを通じて、成長が著しい注力2万社をグローバルで設定してフォーカスしてきました。

しかし一方で、年間ではおおよそ5万から6万社のお客様とお取引し、顧客資産としては10万社以上のお客様がございますが、そこに関して、代理店を通じた間接的な把握にとどまっていたのは事実です。われわれの反省点は、お客様全体の課題ニーズを十分に捉えられていなかった点です。

今回は代理店との連携を強化し、かつデジタルの技術を活用しながら、顧客の可視化を、2万社からグローバルの11万社に拡大します。これにより、グローバル顧客の成長機会や変化を的確に捉えることができ、自社のアクションを柔軟にアップデートする仕組みに変えていきます。

グローバルの幅広い顧客を面的に把握。データに基づくターゲティングで需要を先読みし、勝ち筋を掴む



では、具体的に何が可視化できるかについてご説明させていただきます。

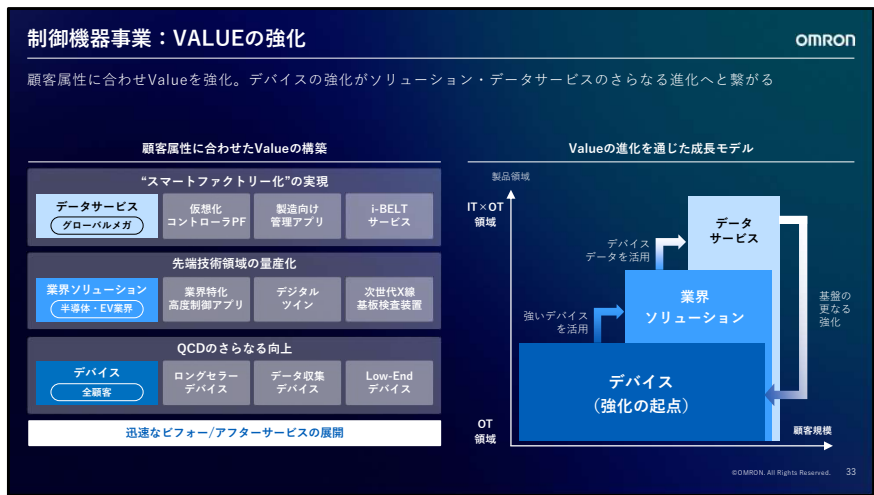
簡単に言いますと、右側のCustomer Base Mapが、見える化のイメージです。横軸には、グローバルの顧客11万社の名前が、A社、B社、C社という形で入ります。縦軸には、われわれが持っている商品のラインナップ、制御コンポやコントローラ、セーフティ、汎用センサ等が並びます。

この一つ一つのセルには濃い青と薄いグレーがございます。青はわれわれの商品が納入されているお客様、グレーは納入されていないお客様です。要は、11万社を俯瞰し、どこで売れていて、どの商品がどのように採用されているかが、一目で分かるということです。

すなわち、お客様の現在のステータスと、購入のタイミング、こういったものが分かる。これがCustomer Base Mapです。これをベースに、今後様々な活動を練っていきたいと思っております。

このCustomer Base MapのFact Data、スライド左側に記載しております取引ステータスが分かることで、当然インハウスシェアや、自社の競争力、どのエリアでどの商品が強いということも分かりますし、今この需要が動いている、動いていないということも分かるようになります。

それを見た結果、商品開発や営業活動、それに直結するインサイトを進化させていくことができます。この可視化は、単なる見える化ではなく、制御機器事業のバリューチェーンの起点となる非常に重要なものになってまいります。



それでは、先ほどのCustomer Base Mapを利用して、こういったVALUEを進化させていくか。それはスライド左側にございます、デバイス、業界ソリューション、データサービスです。

本年5月の決算説明会でもご説明させていただきましたが、この三つのVALUEは変えずに、これからも進めてまいります。

まず一番下のデバイスです。これは、制御機器事業の成長の起点です。Customer Base Mapのインサイトを活用し、顧客のQCDのさらなる向上にタイムリーに貢献していきたくと思っています。ここを強化し続けることで、スライド右側にございます、盤石な顧客基盤をつくってまいります。

二つ目は、業界向けのソリューションです。こちらは昔申し上げていたi-Automation!を業界向けに集中させた内容です。半導体、EVといった成長の著しい業界に特化し、制御アプリケーションやデジタルツインなどの技術を新たに駆使しながら、先端技術の量産化を支えるソリューションを通じて、高度なモノづくりに貢献していきたくと考えます。

最後は、データサービスです。先ほどCognizantとの事例でご説明した通り、グローバルの大手の顧客、このスマートファクトリー化を徹底的に支援していきます。IT、OTをまたぐデータサービスを提供し、顧客内のプレゼンスを高めていきたくと思います。

この三つのVALUEのユニークな点は、それぞれ独立しているものではなく、連関して、好循環を及ぼすところです。スライド右側にございますように、強いデバイス、これが全ての起点になります。デバイスが強化されることで、デバイスを組み合わせて提供するソリューション、これ自身も高度に進化してまいります。

ソリューションが導入されることで、より高精度な質の高いデータを取得することができます。そこで得られた多くのデータが、データサービスへ繋がっていきます。IT×OTを繋ぐデータサービスを提供し、新たな顧客課題を解決すると、コンポが敷き詰められます。

これらを循環させながら、顧客の属性に合わせたVALUEを提供していく。これがIABのVALUEの進化です。これからも徹底的にこだわって実施してまいります。

グローバル顧客のデータを活用し、パートナー連携×営業DXを通じて効果的・効率的に“成長余白”を埋めていく

パートナー連携×営業DXによるFront進化

“成長余白”への敷き詰め

代理店との販売戦略統合

グローバルの代理店と顧客ニーズや受注情報をリアルタイムで共有。専任のセールスサポートを配置し、市場浸透を加速

顧客提案力・スピード強化

自社の競争力ある商品群と可視化された顧客ニーズ・投資計画を突き合わせ、訴求すべき商品・価値を最適なタイミングで提案

成長機会に応じた人財の最適配置

地域ごとの需要構造に応じた最適な人財配置を進めるとともに、IT×OTおよびソリューション領域では社外の専門人財を採用し体制強化

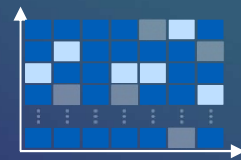
営業生産性の向上と評価処遇の見直し

グローバルで営業プロセスを標準化するとともに、その実行性を高める新たな処遇制度へ転換し、生産性と成果を追求



顧客の採用アイテム数拡大

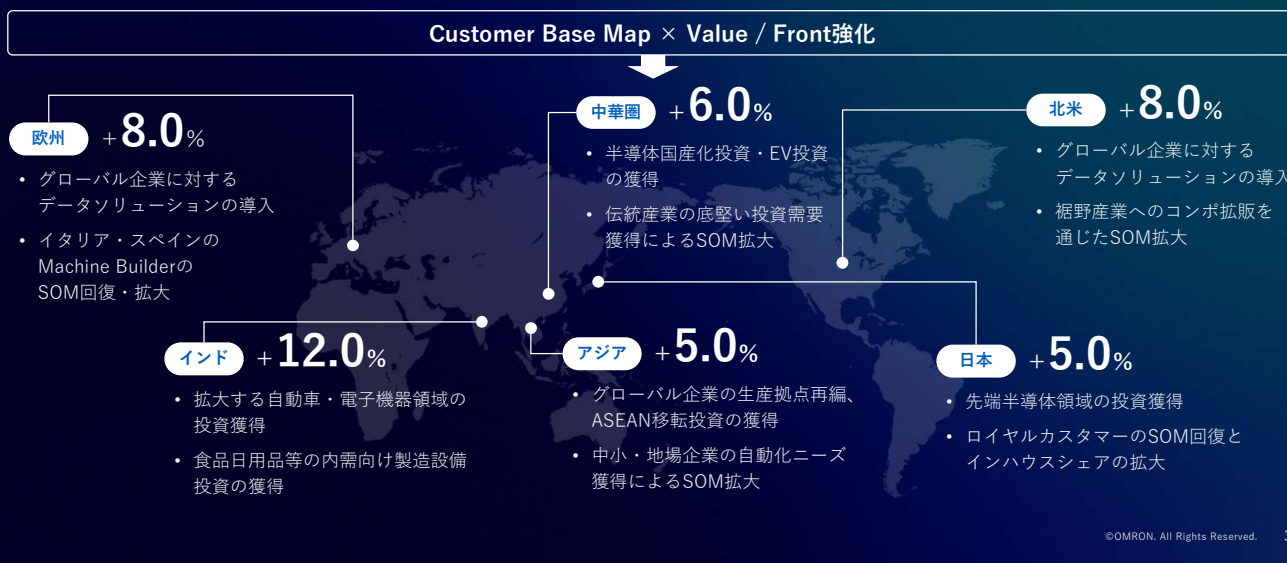
- アップセル・クロスセル拡大
- 参入障壁の強化



■ 自社製品採用中
□ 新規・再採用

続いて、FRONTの強化についてご説明いたします。全社パートでもご説明した通り、今回の進化の要は、スライド左側記載した通り、パートナーとの連携と営業のDXの掛け算にあります。先ほどのCustomer Base Mapを活用し、既に日本、中国においては、代理店と戦略統合した活動が進んでいます。それにより、ベースのお客様での成果が出てきており、商談機会の可視化やターゲティングの精度の向上に確かな手応えを持っております。また、この可視化を起点にした活動の推進により、ライトタイミングでの提案や、最適な人財配置、提案力の向上を具に把握することが可能になり、冒頭で申し上げた成果主義、営業のパフォーマンスを正しく評価することができます。これにより、現場での実効性向上につなげてまいります。次に代理店網についてです。11万社のお客様全てに代理店がついております。この代理店からいただいたお客様データを可視化マップに反映し、それをベースに代理店と戦略を図ってまいります。すなわち、われわれがグローバルで保有する広範な代理店網、それ自身を今回のCustomer Base Mapをベースに強みへと昇華させます。われわれはユニークな代理店ビジネスをこのCustomer Base Mapを用いて実施し、他社には真似できない参入障壁として、代理店との連携をつくり上げていきたいと考えています。

各エリアの需要を掴み、中国に依存しないグローバルでの持続的・安定的な成長を実現する



最後に、制御機器事業のエリア別の売上成長ターゲットをお話しさせていただきます。

一言で申し上げますと、今回、制御機器事業、2nd Stageにおいては、中国に依存しないグローバルでの持続的・安定的な成長を図ってまいります。

ただ、こう申し上げますと、中国市場に注力しないのかとよくを質問されるますが、全くそういうわけではございません。過去からの成長率としては多少鈍化いたしますが、われわれにとって中国市場は引き続き重要な市場でございます。ソリューションによる半導体・EV、投資獲得に向けた活動、また伝統産業の需要を確実にゲットしてまいります。

欧米に関しては、Cognizantとの提携が大きく効いてまいります。大手顧客を中心にして、スマートファクトリーのニーズを獲得し、われわれのデータサービスとコンポの敷き詰めを行ってまいります。また、欧州、米州、それぞれエリアに適した営業戦略を敷き、SOMの拡大を図ってまいります。

インドは、エリアの中では最も成長率が高いものの、規模的には、この5年間で支配的になるとは思っておりません。ただ、今後の成長を見越して、エリアに適した営業戦略を加速してまいりたいと思います。中国外の営業体制を強化していくことで、この5年間の中国依存を下げて、全体的な成長を引き上げていきたいと考えております。

最後となりますが、この5年間、われわれは選択と集中をより明確にして、経営メンバーが現場と一体となって、利益を伴った持続的成長を成し遂げる企業に変わっていきたくて思っております。結果を出し続けたいと考えます。そして、各ステークホルダーの皆様から期待いただける存在であり続ける、そのようなオムロンを目指してまいります。どうぞ引き続きご支援賜りますよう、よろしくお願いいたします。ご清聴ありがとうございました。



OMRON

Appendix

挑戦的目標 売上高CAGR₁ +4% 営業利益率 14%

注力事業

血圧計事業
CAGR + 4%

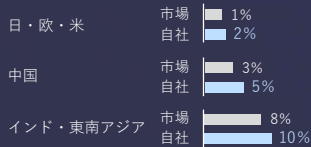
心電計事業
CAGR + 40%

デジタルヘルス事業
CAGR + 20%

成長シナリオ（血圧計）

- 医療機関からの推奨、高精度・高品質な商品力、強固なブランド力が強み
- 強みをベースに、成熟市場では高価格領域でのポジションを盤石化
- 成長市場では、拡大する低価格領域で価格競争力ある商品を投入しシェアを獲得。利益の伴う成長を実現する

市場成長率と自社成長率^{*2}（血圧計）



競争力の強化

成熟市場(日米欧)

- デバイスの高機能化
- データサービスの拡充

成長市場(中国・アジア・インド)

- コスト競争力の強化
- 新興国向け商品開発期間の短縮
- 中国からアジア・インドへの商品展開

デジタルマーケティングの強化

- ECサイトの広告強化
- ソーシャルコマースの強化

KPI (FY30)

成長市場
SOM^{*3}

42%
(FY24比+7%)

VALUE

FRONT

*1 : CAGR : FY24~FY30 *2 : 自社推計 *3 : 台数SOM

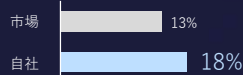
挑戦的目標 売上高CAGR₁ +9% 営業利益率 14% 注力事業

蓄電システム事業
CAGR+18%

成長シナリオ（蓄電システム）

- 政府・自治体による普及促進を追い風に、家庭用蓄電システムは市場FY30までにCAGR+13%の成長を見通す
- 現状の既築領域における蓄電システム機器の普及率は数%
- 国内No.1シェアによるブランド認知力と次世代パワーエレ技術による商品開発力によりシェアを拡大し、市場成長を上回る成長を実現

市場成長率と自社成長率₂（蓄電システム）



競争力の強化

VALUE

競争優位な新商品の投入

- トリプルパワコンなどニーズに適応した高品質なコンポの市場投入
- 原価低減による価格競争力強化

サービスビジネスの拡大

- 新築市場におけるPPAの展開

FRONT

販売網の拡大

- 直販促の実施による大手販売店連携強化
- 戦略的販売網の拡大施策

KPI (FY30)

国内
SOM
40%
(FY24比+14%)

*1: CAGR: FY24~FY30 *2: 自社推計

挑戦的目標 売上高CAGR₁ +4% 営業利益率7%

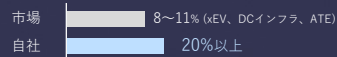
成長シナリオ（高容量・DCリレー）

・ターゲット市場

エネルギーインフラ、xEV、半導体市場

- EV、半導体、再生可能エネルギーの普及に伴い高容量・DCリレーの需要は拡大。市場はFY30までに8~11%の成長を見通す
- 強みである高い信頼性と技術力で、参入障壁が高い高容量領域での競争優位を構築
- 顧客機器の進化を支える性能・仕様の商品拡充でシェアを拡大し、市場成長以上の成長を実現

市場成長率と自社成長率₂（注カデバイス）



競争力の強化

高容量・DCリレー

さらなる高容量化や低発熱など、高度化する顧客ニーズに応える新商品をリリース、そのための開発リソースを大幅に拡充

VALUE

高周波領域（EFC）

トップ顧客のニーズに他社とのアライアンスも活用してスピーディーに対応、トップポジションを強化

顧客テーマ開拓から開発・生産のシームレスな連動強化と、量的/質的向上

FRONT

ターゲット顧客へのFirst Oneでの提案と実現に拘り、営業/開発/生産一体となった活動量の大幅拡大

KPI（FY30）

売上高成長領域₃比率

30%以上

*1：CAGR：FY24～FY30 *2：自社推計 *3：高容量・DCリレー・高周波領域

挑戦的目標 売上高CAGR₁ +23% 営業利益率 18% **注力事業** (HC)ヘルスケアドメイン：データヘルス事業・コーポレートヘルスケア事業 (SS)ソーシャルソリューションドメイン：M&S事業

ドメイン	注力事業・サービス	進捗状況	FY30 市場ポテンシャル	挑戦的目標 ^{*3}
HCドメイン	データヘルス事業² ・ 法人・個人向けヘルスケアサービス	法人向け：複数企業とPoc展開 個人向け：疾患予測モデルを構築中	2,600億円	売上CAGR +58% OPM：33%
	コーポレートヘルスケア事業 ・ 法人向け健康管理・組織運営支援サービス	iCARE社の子会社化、および 健康管理システム事業の協業・拡大	4,400億円	売上CAGR +34% OPM：17%
SSドメイン	M&S事業 ・ 店舗向けBPO・DX支援サービス	流通小売業界向けサービスメニュー の拡充と提案強化	2,500億円	売上CAGR +15% OPM：10%

^{*1}: CAGR：FY24～FY30 ^{*2}: 記載内容にJMDC単独事業は含まない
^{*3}: データヘルス事業、M&S事業にはそれぞれHCBとSSBの売上の一部が含まれる / CAGR：FY25～FY30