

The background is a vibrant blue with a series of wavy, parallel lines that create a sense of depth and movement. A large, colorful shape, transitioning from purple to orange, is positioned in the lower right quadrant, adding a dynamic element to the composition.

**VISION**

## オムロンの企業理念

1933年、オムロンは立石一真の情熱と志からはじまりました。それから今日まで90年以上にわたり、オムロンはソーシャルニーズの創造に挑戦し続け、世の先駆けとなるさまざまなイノベーションを生み出すことで成長してきました。

その求心力の原点であり、発展の原動力となったのが、創業者が1959年に制定した、社憲「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」です。

創業者は、社憲に2つの意味を込めたとされています。1つは、「事業を通じて社会の発展に貢献する」という企業の公器性。そして、もう1つは、「自らが社会を変える先駆けとなる」という決意です。社憲を定めたことで全社に一体感が生まれ、その後の飛躍的な成長につながりました。

現在のオムロンで働く私たちは、この社憲の精神を企業理念として受け継いでいます。企業理念は、1990年に社憲を受け継いで制定されました。その後、時代の変化に合わせて1998年、2006年と改良し、現在の企業理念は2015年に制定されました。同時に、企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指す経営の姿勢や考え方を示す「経営のスタンス」を導入しています。さらに、今後も企業理念を実践し、社会の発展と企業価値の向上に努めていく当社の経営の根幹は普遍であることを明確にするために、22年度より定款に企業理念の実践を記載しています。

[▶ オムロン企業理念](#)

### オムロン企業理念

#### Our Mission (社憲)

われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう

#### Our Values

私たちが大切にする価値観

- ・ **ソーシャルニーズの創造**  
私たちは、世に先駆けて新たな価値を創造し続けます。
- ・ **絶えざるチャレンジ**  
私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます。
- ・ **人間性の尊重**  
私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます。

### 経営のスタンス

私たちは、「企業は社会の公器である」との基本的考えのもと、企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指します。

- ・ 長期ビジョンを掲げ、事業を通じて社会的課題を解決します。
- ・ 真のグローバル企業を目指し、公正かつ透明性の高い経営を実現します。
- ・ すべてのステークホルダーと責任ある対話を行い、強固な信頼関係を構築します。

### 定款

#### 第2条

当社は、「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」という社憲の精神に基づき企業理念を実践し、事業を通じて社会の発展に貢献するとともに、企業価値の向上に努める。

## オムロンのコア技術 「センシング(Sensing) & コントロール(Control) + Think」

「センシング&コントロール+Think」技術は、オムロンが誇る全社共通のコア技術です。オムロンは、時代に先駆けた価値を生み出すために、独自のコア技術を進化させてきました。

「センシング&コントロール+Think」技術とは、現場から必要な情報を取り出す“センシング技術”、蓄積した現場データや人の知恵や知見を用いて分析する“+Think”、そしてこの情報をもとに現場にソリューションを提供する“コントロール”を表しています。

そして、それぞれを連携させながら独自技術として進化させ製品やサービスの形で社会実装してきました。今後もコア技術を継続的に進化させるとともに、新たに出現する破壊的技術も活用しながら新しい価値創出を進めていきます。

オムロンがSF2030で取り組む、「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」を達成するため、「センシング&コントロール+Think」技術の進化においては、ロボティクス、センシング、パワーエレクトロニクス、そしてそれらを支えるAI/データ解析の技術領域に注力し技術開発に取り組んでいます。

オムロンは、これからも時代に先駆けた価値を生み出すために、この独自のコア技術を進化させていきます。



> オムロンのコア技術

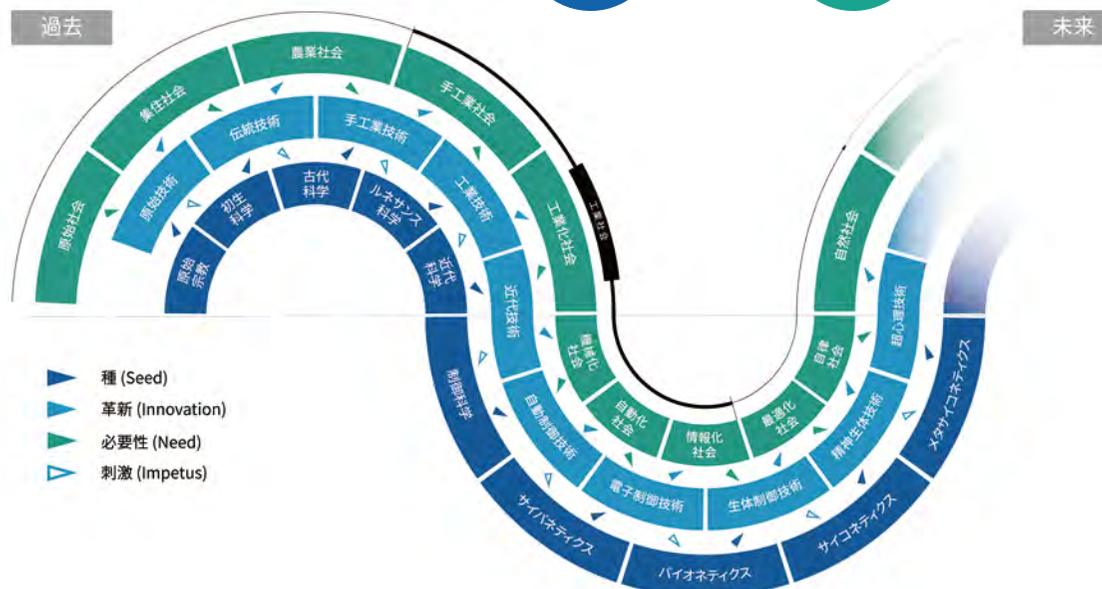
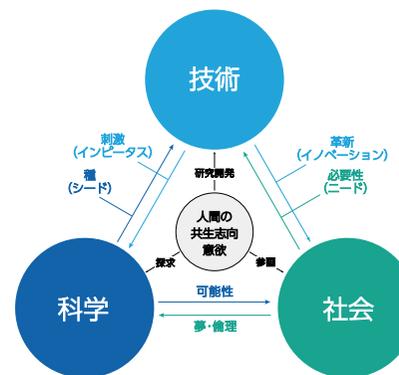
## 科学・技術・社会の相互作用から未来を予測する「SINIC(サイニック)\*理論」

立石一真は、「事業を通じて社会的課題を解決し、よりよい社会をつくるにはソーシャルニーズを世に先駆けて創造することが不可欠になる。そのためには未来をみる羅針盤が必要だ」と考えました。そこで、科学・技術・社会それぞれの円環的な相互関係から未来を予測するSINIC(サイニック)理論を1970年に構築し、国際未来学会で発表しました。以降、オムロンはこれを未来シナリオとし、経営の羅針盤としています。

SINIC理論の基本的な考え方は、科学・技術・社会が相互に作用しながら発展していくというものです。情報化社会を例にとると、1940年代に勃興した総合科学であるサイバネティクスやコンピュータ科学の発展が、新しい電子制御技術、プログラミングなどの種(シーズ)となり、パーソナルコンピュータやインターネットの普及を通じて、情報化社会が実現しました。一方、情報化社会が発達し、より多くのデータを正確に素早く分析・解析したいという社会の必要性(ニード)が、CPUやGPUなどの処理装置の性能を向上させ、ディープラーニングなどの人工知能(AI)技術の進化を促し、脳科学や認知科学の新たな展開を刺激していることも挙げられます。

最適化社会の現在は、工業社会から自律社会へと向かうパラダイムシフトの過渡期です。社会の変化が大きく、将来の見通しが見えないように見える今、SINIC理論をオープンにし、さまざまな人々との議論を通して未来創造のための社会の知として活用を進めています。

> SINIC理論



\* SINIC(サイニック): Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution の略

# イノベーションの歴史

## 自動化社会 [1945~74年]

## 情報化社会 [1974~2005年]

1933

立石電機製作所を創業



1959

「社憲」を制定

1970

「SINIC理論」を発表



1990

オムロンに社名変更  
企業理念体系を制定

1998

企業理念を改定(1回目)

1933 — レントゲン写真撮影用タイマを製造開始



1934 — 汎用型電磁継電器を開発



1943 — **日本初** マイクロスイッチを開発



1948 — 立石電機株式会社に商号変更

1955 — 「オートメ元年」と称し、オートメーション事業に本格進出

1960 — **世界初** 無接点近接スイッチを開発

1963 — **日本初** 食券自動販売機を開発



1964 — **世界初** 電子式自動感応式信号機を開発

1966 — メカニカルリレー「MY」を開発



1967 — **世界初** 無人駅システムを実現



1971 — **世界初** オンライン現金自動支払機を開発

1972 — オムロン 太陽(株)を設立

1973 — プログラマブルコントローラーを開発  
— オムロン血圧計1号機が誕生



1974 — (株)立石ライフサイエンス研究所を設立

1980 — 家庭用電子体温計1号機を開発



1987 — **世界初** ファジコントローラーを開発



1988 — オランダに欧州地域統轄会社を設立  
シンガポールにアジア・パシフィック地域統轄会社を設立

1989 — アメリカに北米地域統轄会社を設立

1990 — 長期ビジョン「Golden 90s」を開始 (1990~2000年)

1991 — 横浜研究所、熊本研究所を開設  
— ファジ機能搭載血圧計を開発



1994 — 中国に地域統轄会社を設立  
— 太陽光発電用パワーコンディショナーを発売

1995 — **業界初** 視覚センサーを開発  
— 車間距離警報装置を開発  
— 顔画像センシング技術「OKAO Vision」を開発



# イノベーションの歴史

最適化社会 [2005年~]

## 1999

カンパニー制を導入

## 2006

企業理念を改定(2回目)

## 2015

企業理念を改定(3回目)

## 2022

定款に「企業理念」を記載

- 2000 — **日本初** デジタル  
ファイバセンサー開発 
- 2001 — 長期ビジョン「Grand Design 2010」を開始  
(2001~2010年)
- 2003 — グローバルR&D京阪奈イノベーションセンタを設立  
— オムロン ヘルスケア(株) を設立  
— オムロン リレーアンドデバイス(株) を設立
- 2004 — 腕を入れるだけの全自動血圧計を開発 
- 2005 — オムロン上海R&D協創センタを開所
- 2007 — **世界初** リアルカラー  
3次元視覚センサーを開発 
- 2009 — **世界初** 省エネルギー自動分析システム  
CO<sub>2</sub>見える化システム「ene-brain」を発売
- 2010 — オムロン スイッチアンドデバイス(株) を設立  
— オムロン オートモーティブエレクトロニクス(株) を設立

- 2011 — 長期ビジョン「Value Generation 2020」  
を開始 (2011~2020年)  
— オムロン ソーシャルソリューションズ(株) を設立  
— **業界初** 「AICOT®」搭載の  
パワーコンディショナーを発売
- 2014 — オムロンベンチャーズ(株) を設立
- 2015 — QR乗車券とICカード乗車券が併用可能な  
自動改札機システムの運用を開始
- 2016 — **世界初** 予知保全機能付  
スカルロボットを開発   
— 温湿度、気圧、照度、紫外線、音圧、加速度を  
計測する環境センサーを開発  
— **世界初** AI搭載車載センサーを開発
- 2017 — AI搭載 マシンオートメーションコントローラーを開発
- 2018 — イノベーション推進本部 (IXI) 設立  
— **世界初** マルチカラー高性能スマートカメラを発売  
— **世界初** ウェアラブル血圧計を開発  
— ドライバーの安全運転管理サービス  
(DriveKarte®) 提供を開始   
— セルフチェックイン端末  
(スマレ®) を発売

- 2019 — **日本初** 住民同士の送迎とバス・タクシーなどの  
公共交通機関を組み合わせたMaaSスタート  
— 車載事業を売却  
— アメリカで  
心電計付き上腕式血圧計を発売 
- 2020 — **世界初** 統合コントローラーを発売   
— 非接触ハイブリッド  
エレベータースイッチを発売 
- 2022 — 長期ビジョン「Shaping the Future 2030」  
を開始 (2022~2030年)
- 2023 — データソリューション事業本部を設立  
— 高速3D検査を可能とする  
「CT型X線自動検査装置」を開発 
- 2024 — 構造改革プログラム「NEXT2025」を開始  
(2024年4月1日~2025年9月30日)

## 長期ビジョン「Shaping the Future 2030」

オムロンは、オムロンの存在意義、そして2030年に向けて変化する社会を見据え、22年度から長期ビジョン「Shaping the Future 2030 (SF2030)」を設定、スタートさせました。「SF2030」には、オムロングループの全社員がコア技術「センシング&コントロール+Think」を軸に、企業理念を実践し持続可能な社会をステークホルダーとともにつくっていくという思いを込めました。

### オムロンの存在意義

オムロンの存在意義は、企業理念の実践そのものです。「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」であり、社会がどのように変化しようとも、これは、変わることはありません。

### オムロンが想定する2030年の社会

私たちは、効率や生産性を追求する「工業社会」を経て、物質的な豊かさを手に入れました。しかし人々の価値観は、モノの豊かさから心の豊かさに大きく変化しています。例えば、人々の環境問題に対する意識、仕事に対する価値観は大きく変わってきています。サステナブルな製品や生活を選択することはもちろん、仕事においても、自分の能力を発揮できる仕事を通じ、ワークライフバランスを見つめなおす動きが加速しています。オムロンは、新たな社会・経済システムへの移行期である現

在、そして2030年に向けては新旧の価値観がぶつかりあい、社会・経済システムへのひずみが生じることにより社会的課題が次々に発生する時代の転換期にあると考えています。オムロンは、これらの社会的課題を解決することで社会価値を創出し、社会全体の豊かさと自分らしさの追求が両立する社会の実現に貢献し続けます。

### オムロンが創出する社会価値

オムロンは、長期ビジョン策定にあたり多くの社会的課題が噴出するこれからの10年を、新たな市場と事業を創造する大きなチャンスと捉えました。SF2030では、このチャンスを実実に捉えるために優先する社会の変化因子を、「高齢化」「気候変動」「個人の経済格差の拡大」の3つに絞りました。この3つの変化因子から、オムロンが捉えるべき社会的課題を3つ設定しました。具体的には、「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」です。この3つの課題は、社会に与えるインパクトが大きく、そして、オムロンの強みであるオートメーション、そして顧客資産や事業資産を活かす観点から設定しました。

カーボンニュートラルの実現においては、安心・安全・便利な暮らしと自然環境の両立を実現するエネルギーシステムづくりに貢献します。デジタル化社会の実現においては、年齢や貧富の差に関わらず、人々があらゆる制約から解放され、楽しく創造的かつ、持続可能な社会を実現するモノづくりやインフラ

づくりに貢献します。そして、健康寿命の延伸においては、あらゆる人が健康で豊かな自立した人生を送るためのヘルスケアシステムを構築することで、高齢化社会における問題解決に真正面から取り組んでいます。

これらの3つの社会的課題を解決するために、グループのドメインを見直し、4つのドメイン「インダストリアルオートメーション」「ヘルスケアソリューション」「ソーシャルソリューション」「デバイス&モジュールソリューション」に設定するとともに、同領域での社会価値を定めました。インダストリアルオートメーションでは、「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献。ヘルスケアソリューションでは、「循環器疾患の“ゼロイベント”」への貢献。ソーシャルソリューションでは、「再生可能エネルギーの普及・効率的利用とデジタル社会のインフラ持続性」への貢献。そして、デバイス&モジュールソリューションでは、「新エネルギーと高速通信の普及」への貢献を目指します。

### オムロンの進化の方向性

オムロンは、社会価値の創出に向け、私たちの価値のつくり方を「モノ」から「モノとサービス」に進化させていきます。それは、商品を中心としたモノだけでなく、社会が抱える本質的課題を解決するサービスをモノに組み合わせた価値の実現です。社会や市場の転換期において、本質価値を捉え直した場合、価値の実装形態はモノだけに留まりません。

例えば、制御機器事業のi-BELTにおけるコンサルティングサービス、運用支援サービス、改善サービスなどです。また、自社のリソースにこだわらずパートナーと共創することで、実行スピードと実現可能性を高めています。モノ+サービスでの価値の実現、また、パートナーとの共創には、そのベースとなるデータプラットフォームの構築が重要になると考えています。自社のデバイスやサービスから生成されるデータとパートナーのデータとの連携によるデータプラットフォームを構築し、そのデータの活用により、モノ+サービスによる新たなソリューションを開発していきます。本コンセプトのもと、中長期でグループ全体の事業構造を転換し、モノだけでなく、リカーリング型サービスモデルも加えた収益構造に転換していきます。

### サステナビリティ重要課題

SF2030では、事業を通じて社会価値と経済価値の創出に取り組むことで企業価値の最大化を狙います。その使命を持続可能なものとするためにSF2030および中期経営計画「SF 1st Stage」では、サステナビリティ重要課題との完全統合を図って設定しました。重要課題の特定にあたっては、「企業理念と存在意義」「2030年とさらにその先の社会からのバックキャスト」「環境や社会の持続可能性に貢献するための企業への要請」の3つの観点から検討。社内での議論および外部有識者との対話による示唆を踏まえて、経営レベルで議論を重ねた結果、5つを重要課題として特定しました。( [図1] 参照)

図1

#### SF2030におけるサステナビリティ重要課題

1	<p><b>事業を通じた社会的課題の解決</b> 事業を通じた社会的課題の解決により、社会価値を創出するとともにオムロンの持続的な成長を牽引する</p>
2	<p><b>ソーシャルニーズ創造力の最大化</b> オムロンの持続的成長のために競争力となるビジネスモデルの進化と新たな事業創出の取り組みの拡大</p>
3	<p><b>価値創造にチャレンジする多様な人財づくり</b> オムロンの持続的成長の源泉となるオムロンで働く多様な人財の能力やスキルを引き出す人財マネジメントの進化</p>
4	<p><b>脱炭素・環境負荷低減の実現</b> 気候変動を「機会」と「リスク」の二側面で捉えた企業としての社会的責任の実践と更なる競争優位性の構築</p>
5	<p><b>バリューチェーンにおける人権の尊重</b> 企業の社会的責任として、自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対する影響力の発揮</p>

#### SF2030目標(ありたい姿)

<p>SF2030でフォーカスする社会の変化因子「高齢化」、「気候変動」、「個人の経済格差」から、全社で捉える3つの社会的課題「カーボンニュートラルの実現」、「デジタル化社会の実現」、「健康寿命の延伸」を解決し、持続可能な社会の発展に貢献している状態</p>
<p>必要なコア技術開発の進化やビジネスモデルへの組み込みなどを通じて、既存事業および新規事業の領域でソーシャルニーズ創造力を発揮し、新たな事業を生み出し続けている状態</p>
<p>オムロンで働く多様な人財が成長できる機会を提供するとともに、能力・スキルを最大限引き出す人財マネジメントへと進化し、国籍・性別・働き方と関係なく、多様な人財が集まり、誰もが活躍している状態</p>
<p>バリューチェーンにおける温室効果ガスの排出削減と資源循環モデルの構築を通じて、社会的課題を解決すると共に、更なる競争優位性が構築されている状態</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Scope1・2*1：2016年度比▲65%</li> <li>● Scope3 カテゴリー11*2：2016年度比▲18%</li> </ul>
<p>国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」に沿って自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対して影響力を発揮し、人権侵害を許さない、発生させない風土と仕組みが形成されている状態</p>

\*1 Scope 1・2：自社領域から直接的・間接的に排出される温室効果ガス

\*2 Scope 3 カテゴリー11：Scope 3は自社のバリューチェーンからの温室効果ガスの排出。そのうち、カテゴリー11は製造・販売した製品・サービスなどの使用に伴う排出。

# 価値創造モデル



# 価値創造モデル



## 中期経営計画「SF 1st Stage」の進捗と変更

オムロンでは、22年度から24年度を中期経営計画(以下SF 1st Stage)とし、SF2030ビジョン達成に向け、社会的課題を捉えた価値創造と持続的成長への転換を加速する“トランスフォーメーション加速期”と位置付け、社会構造の変化に伴う成長機会を掴み、これまで培った競争力を発揮することにより力強い成長を実現することを目指しました。

しかしながら、23年度は、中国経済の成長鈍化やサプライチェーンの混乱など、事業環境が想定以上に悪化したことに加え、オムロンの成長を牽引する事業やエリアが一部に偏っていたことで、この急激な変化に対応できず、業績が大幅に悪化しました。このような状況を受け、当初24年度までとしていたSF 1st Stageを取り下げ、2024年4月1日～2025年9月30日までを「構造改革期間」とし、構造改革プログラム「NEXT2025」を実行することとしました。なお、次期中期経営計画「SF 2nd Stage」は26年度～30年度を予定しています。

SF 1st Stageでは、「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」を掲げ、この実現に向けて、3つのグループ戦略を設定しました。1つ目は、事業のトランスフォーメーションです。具体的には、4コア事業(制御機器事業・ヘルスケア事業・社会システム事業・電子部品事業)の進化、顧客資産型サービス事業の拡大、社会的課題起点での新規事業の創出に取り組みました。4コア事業の進化については、それぞれが成長領域を見直し注力事業を設定し、新たな価値創造の実現による売上成長の牽引を目指しました。2つ目は、企業運営・組織能力のトランスフォーメーションです。事業環境の変化に適応しながら価値創造し続けるために、ダイバーシティ&インクルージョンの加速、DXによるデータドリブンの企業運営、サプライチェーンのレジリエンス向上に取り組みました。

そして、3つ目はサステナビリティへの取り組み強化です。特に、脱炭素・環境負荷低減に向けた温室効果ガス排出量の

削減、バリューチェーンにおける人権尊重の徹底に取り組みました。以上の戦略のもと、SF 1st Stageでは、財務目標と事業戦略とサステナビリティを融合させた非財務目標を設定しました。22年度においては、上海ロックダウンやグローバルでのインフレ拡大、部材の逼迫などの影響を大きく受ける中でも高水準の受注残に対応すべく供給力強化を加速させたことや、全社で価格適正化等の付加価値率改善に継続するなどしたことで、売上高、営業利益ともに過去最高業績を更新し、ROIC(投下資本利益率)とROE(株主資本利益率)は、ともに10%を超える水準となりました。23年度は、大幅な業績悪化となり、財務目標とした各指標も22年度比で大幅に悪化しました。一方で、非財務目標の取り組みにおいては、温室効果ガスの排出量について当初目標を達成、人権の取り組み状況も計画通りに達成するなど、概ね順調に推移しています。これらの取り組みが評価され、23年度もDJSI-Worldに継続して選定されました。

### SF 1st Stage 財務目標と進捗

財務目標	2022年度(実績)	2023年度(実績)	2024年度(計画)	(参考)2024年度当初目標
売上高	8,761億円	8,188億円	8,250億円	9,300億円
営業利益	1,007億円	343億円	490億円	1,200億円
ROIC	10.40%	1.0%	1%程度	10%超
ROE	10.60%	1.1%	1%程度	10%超
EPS	372円	41円	43円	400円超

SF 1st Stageの非財務目標と進捗

非財務目標 <small>(注1)</small>	2022年度(実績)	2023年度(実績)
① 3つの社会的課題解決への貢献を示すサステナビリティ売上高 <small>(注2)</small> を2021年度比+45%成長させる	サステナビリティ売上高 4,178億円 + 28% (2021年度比)	サステナビリティ売上高 4,338億円 + 33% * (2021年度比)
② グローバル女性マネージャ比率18%以上を実現する	16.6% <small>(注5)</small>	19.1% <small>(注7)*</small>
③ 海外28拠点での障がい者雇用の実現と日本国内の障がい者雇用率3%を継続する	海外：27拠点 国内：3.1%	海外：28拠点 国内：3.5%
④ Scope1・2でのGHG <small>(注3)</small> 排出量の2016年度比53%削減を実現する	62%削減 <small>(注6)</small> (2016年度比)	68%削減 (2016年度比)
⑤ 国内全76拠点のカーボンゼロを実現する	10拠点	39拠点 (累積)
⑥ UNGPに沿った人権デューデリジェンスの実施とバリューチェーンにおける人権救済メカニズムを構築する	・人権課題の特定 ・救済メカニズムの一次体制整備と試行	・特定した人権課題の解決策策定 ・救済メカニズムの運用とモニタリング
⑦ サステナビリティの取り組みを着実に実践し続け、DJSI Worldに選定され続ける	DJSI Worldに選定	DJSI Worldに選定
⑧ 多様な人財の能力を引き出すマネジメントトレーニングをグローバル管理職が100%受講する	46%	70%
⑨ DXの基礎知識となる統計、データ分析、AIなどの研修プログラムを全エリアに導入する	研修プログラムの欧州での試行開始	日本を除く全エリアで研修開始
⑩ デジタルツールの駆使により、ペーパー使用量を削減する	44%削減 (2019年度比)	54%削減 (2019年度比)
+1 各リージョン <small>(注4)</small> のトップマネジメントが、オムロンのサステナビリティ方針に則り、地域社会に対するコミットメントを宣言し、実行を継続する	全エリア宣言と実行継続	全エリア宣言と実行継続

(注)  
 1 非財務目標に記載されている数値は、2022年度に設定したSF 1st Stageの当初設定目標  
 2 「カーボンニュートラルの実現」、「デジタル化社会の実現」、「健康寿命の延伸」に繋がる注力事業の売上高  
 3 GHG:温室効果ガス  
 4 リージョン: 米州、欧州、アジア、中華圏、韓国、日本  
 5 2023年4月3日出資完了したオムロンキリンテクノシステムズ株式会社を含む4月20日時点の当社及び連結子会社集計値  
 6 2022年度のGHG排出量は、上海ロックダウンなどの一時的な影響を含めた数値  
 7 2024年4月20日時点の当社及び連結子会社集計値

8 非財務目標の⑧から⑩は、社員投票で決定した目標  
 9 \*はJMDC社を含む

SF 1st Stage戦略目標と進捗(23年度累計)

<b>制御機器事業 (IAB)</b> i-Automation! 採用顧客数 <b>4315社</b> <small>(目標 5000社)</small>	<b>ヘルスケア事業 (HCB)</b> グローバル血圧計販売台数 遠隔診療サービス利用者数 <b>4469万台</b> <b>16.5万人</b> <small>(目標 9400万台) (目標 60万人)</small>	<b>顧客資産型*サービス事業の拡大</b> サービス事業比率 <b>10.3%</b> <small>(目標10%超)</small> <small>*顧客資産を活かした「モノ」+「サービス」事業</small>	<b>新規事業の創出</b> 新規事業創出数 <b>31事業</b> <small>(目標3事業以上)</small>
<b>社会システム事業 (SSB)</b> エネルギーマネジメント機器接続台数 <b>4万台</b> <small>(目標 5万台)</small>	<b>電子部品事業 (DMB)</b> 新エネルギー・高速通信の普及に貢献する製品販売 DC機器向け製品 <b>0.3億個</b> 高周波機器向け製品 <b>1.2億個</b> <small>(目標 0.6億個) (目標 1.7億個)</small>	<b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b> 人財開発投資 VOICE SEI <b>30億円</b> <b>76P</b> <small>(目標60億円) (目標70P以上)</small>	<b>稼ぐ力の向上</b> 売上総利益率 <b>42.3%</b> <small>(目標47.0%超)</small>

## 構造改革プログラム「NEXT 2025」

NEXT2025では、収益を伴った持続的な売上成長を確かなものとし、持続的な企業価値向上を実現すべく「制御機器事業 (IAB) の早急な立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」の2つの経営課題に取り組み、次の5つの経営施策を実行しています。

経営課題	経営施策	計画 (2月26日時点)	進捗 (8月末時点)
早急な立て直しの制御機器事業	① 制御機器事業の再成長に向けた取り組み	制御機器事業の再成長に向け、顧客起点かつ実効性の観点から同事業の現在の戦略・計画を刷新します。具体的には、構造改革期間での、制御機器事業の営業利益率の最大化と、SF2030で期待する成長を実現する成長基盤を確立するために、リソースアロケーションを見直して施策の実行を加速します。	業績不振の要因分析と変革プラン立案を完了し、変革を完遂するための10のタスクフォースを立ち上げ、実行を開始しています。
収益・成長基盤の再構築	② ポートフォリオの最適化	各事業を取り巻く環境変化に対する耐性の強化と、収益を伴った持続的な成長を実現する事業・製品・エリアの各ポートフォリオの最適化を行います。同時に、データソリューション事業本部が主導するJMDC社のケイパビリティを活用した制御機器・ヘルスケア・社会システム事業領域でのデータソリューションビジネスの創造加速にも取り組みます。	各事業の評価を行い、成長事業・エリアへの優先投資や低収益事業の収益化の取り組みや収束の検討など、具体的な実行フェーズへ移りました。また、JMDC社とのシナジーを各ビジネスカンパニーで創出するべく、制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業における共創の検討や実行を加速させています。 <a href="#">→ 対談「オムロン×JMDC社 進化に向けて」</a>
	③ 人員数・能力の最適化	顧客価値の拡大を実現し、収益を伴った成長を実現する人員・人件費構造を構築するために、グローバルに人員数・能力の最適化を実施します。具体的には、国内約1000名、海外約1,000名の合計約2,000名を削減することで、総人件費の適正化に取り組みます。本施策は、現地の労働法、規則、規制に従って実施されます。	2024年7月20日に国内1206名の退職が完了しました。海外は6月30日時点で1055名が退職に合意し、現地の労働法や規制に従って最終調整中です。なお、希望退職確定に至るまでには、対象者全員にキャリア面談を実施するとともに、キャリア支援説明会や個別キャリア相談の機会を設け、人材専門会社からの再就職支援サービスを提供しました。
	④ 固定費生産性の向上	グループ全体で固定費生産性の最大化を追求します。具体的には、売上高に対する販管費の比率について中期的に30%未満 (JMDC社連結影響除き28%未満。2023年度の見直しは32.7%) を実現する固定費規律の導入と運用の徹底に取り組みます。	新たな固定費規律にもとづき今年度の予算を策定し、その規律に従った固定費管理を徹底しています。また、間接材購買の集約化や拠点の統廃合など、固定費生産性の向上に向けた新たな取り組みも進めています。これらの施策により、24年度の固定費削減目標に対し、計画通りに進捗しています。
	⑤ 顧客起点マネジメントシステムの導入・運用	経営・事業・本社のマネジメントを顧客起点での思考・行動に変革する施策の導入と運用を行います。具体的には財務観点に加えて、顧客観点での事業統制とマネジメントの思考・行動を変革させる人事施策の導入・運用の徹底を目指します。	顧客起点を全社の指針として設定した上で、顧客起点での思考・行動を体現するためのKPIを全部門で設定し、実行を開始しています。また、マネジメント層が顧客起点での思考・行動を体現するための新たな人事施策の設計を進め、国内では10月より運用を開始する予定です。 <a href="#">→ CHROメッセージ</a>

収益最大化に向けたシナリオとして、25年度にIABの市況回復、ヘルスケア事業や社会システム事業、データソリューション事業の売上成長を描いています。26年度以降は、構造改革期間の取り組みを活かし、成果が本格的に表れるIABを中心に、持続的な成長による収益拡大を実現します。

また、25年度までに300億円の固定費効率化を完遂させます。そして、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ながら、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<sup>※</sup>システムへの投資を実行予定です。

このように、2つの経営課題に5つの施策で取り組み、構造改革期間が終了する25年度には営業利益700億円、26年度には営業利益900億円を着実に目指します。

※Enterprise Resource Planning

### IABの再成長に向けた取り組み

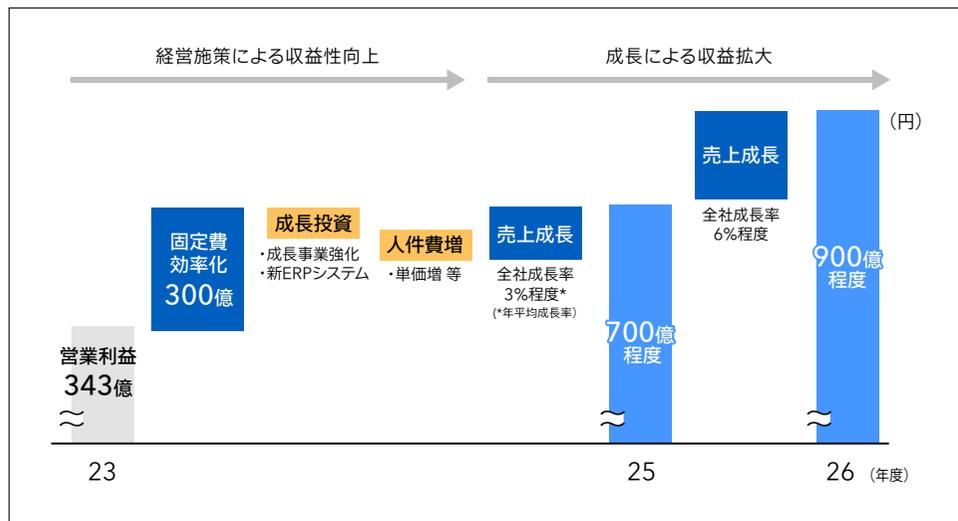
IABでは、IABのビジョンステイトメント「オートメーションで、産業、地球の豊かな未来を創造する」の実現に向けて構造改革プログラム「NEXT 2025」を通じた事業基盤(顧客基盤/業務オペレーション)の強化に取り組んでいます。具体的には、CEO直下の全社プロジェクトとして10個のタスクフォースを立上げ、「商品・技術戦略」「商品ポートフォリオ」「欧州・北米成長戦略」「顧客基盤の強化・再構築」「SCM再構築」などの成長テーマです。

例えば、「商品・技術戦略」「商品ポートフォリオ」においては、IABが競争力を保有する制御アプリケーションやデータ活用サービスなどの強みを支えるコントローラーやセンサーなどの

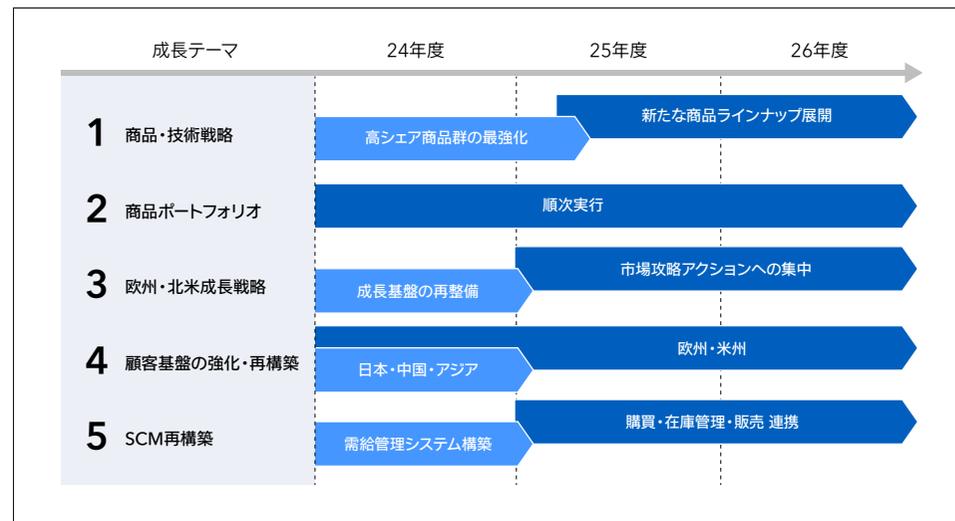
基幹商品群や、IABがグローバルで高いシェアを保有するコンポーネント商品群の競争力強化に向けて、全社を挙げて開発体制の増強を含めたアクションを開始しています。また、「欧州・北米成長戦略」については、グローバルで中国を中心に集中してきた生産拠点が欧州・米州などに分散していくトレンドを捉えるべく、モノづくり現場の自動化を加速させるソリューションの創出、営業網やサービス提供のための事業基盤の強化に着手しています。

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年度に売上4,000億円、開発費を製造業最高水準の7%にした上でも、500億以上の営業利益を稼ぐ状態を目指しています。

### 収益最大化に向けたシナリオ

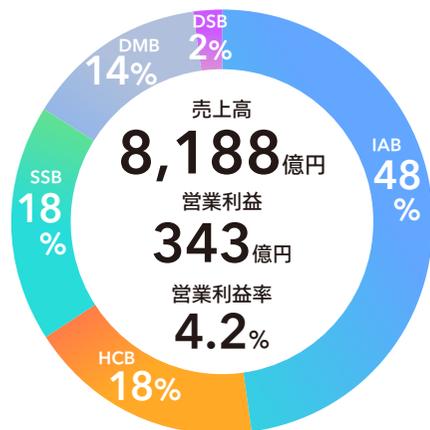


### IABの再成長に向けたプロジェクト



## オムロンの事業と2023年度業績

### 事業部門別 連結売上高構成比



#### ■ 制御機器事業 (IAB)

売上高：3,936億円  
営業利益：215億円  
営業利益率：5.5%

#### ■ ヘルスケア事業 (HCB)

売上高：1,497億円  
営業利益：185億円  
営業利益率：12.3%

#### ■ 社会システム事業 (SSB)

売上高：1,416億円  
営業利益：140億円  
営業利益率：9.9%

#### ■ 電子部品事業 (DMB)

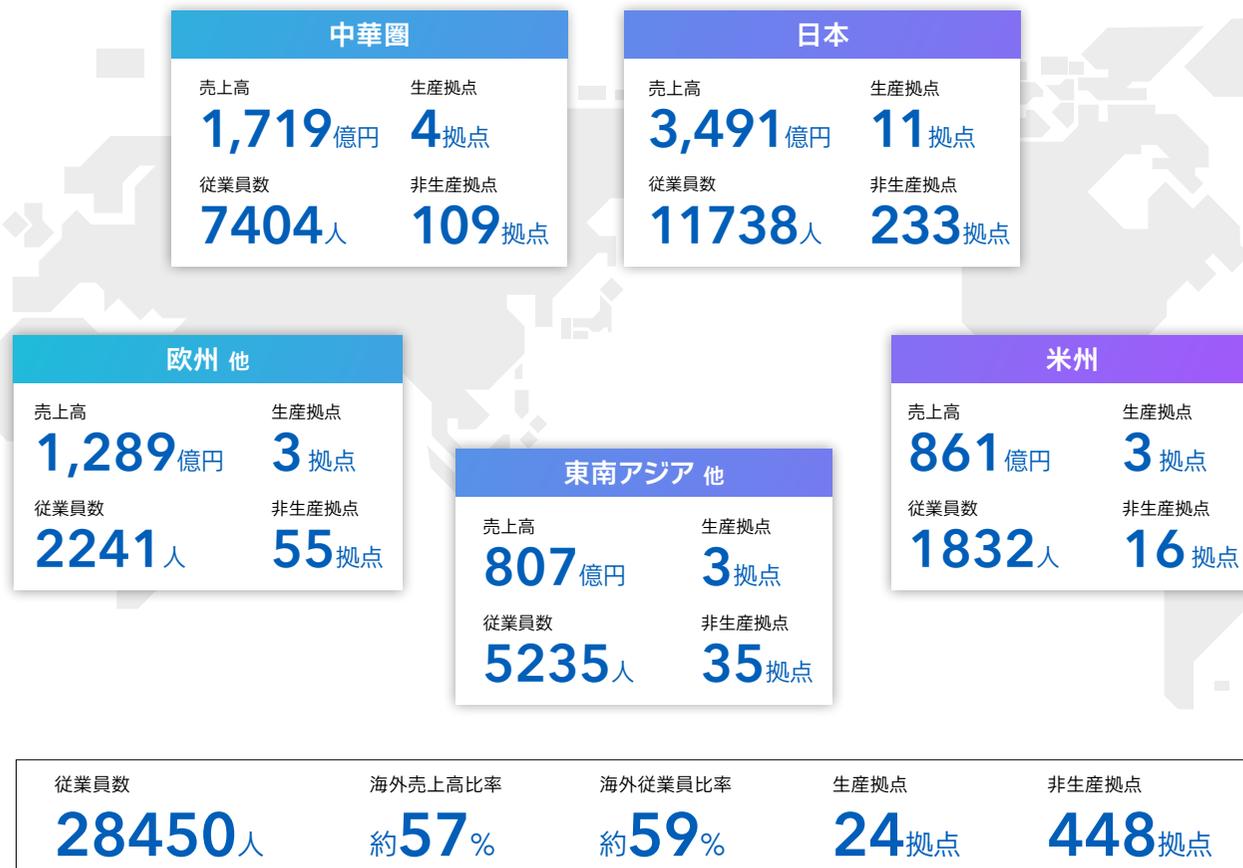
売上高：1,144億円  
営業利益：31億円  
営業利益率：2.8%

#### ■ データソリューション事業 (DSB)

売上高：174億円  
営業利益：22億円  
営業利益率：12.6%

\* データソリューション事業には、当社が2023年10月16日に連結子会社化したJMDC社の、同日以降の財務数値を含んでいます。

### 各エリアにおける業績、従業員数、生産・非生産拠点



\* 各区分に属する主な国または地域は次のとおりです。

米州：米国・カナダ・ブラジル 欧州：オランダ・英国・ドイツ・フランス・イタリア・スペイン 中華圏：中国、香港、台湾 東南アジア他：シンガポール・韓国・インド・豪州

\* 2024年3月31日時点

## 2024年度見通し

オムロンにおける24年度の事業環境は、グローバルでのインフレや、欧州・ロシア、中東情勢など、地政学リスクが継続し、不透明な状況が続くと見通します。

オムロンが事業活動を展開する事業領域においては、制御機器事業・電子部品事業では下期から緩やかな需要回復を見込んでいます。一方で、ヘルスケア事業は堅調な市場成長を見通しており、社会システム事業も好調な事業環境が継続すると見えています。

このような中、構造改革プログラム「NEXT2025」において、収益成長基盤の再構築に取り組むことで、売上高と営業利益は増収増益を見通します。一方で、2000人規模の人員削減による約280億円の一時的な費用を当見通しに含めているため、税引前当期純利益については減益となる見込みです。

24年度は、「All for creating customer value～すべてのアクションを顧客にとっての価値の創出に集中させ、収益・成長基盤を再構築する」を全社方針とし、構造改革プログラム「NEXT2025」の完遂に向けた取り組みを加速させます。この取り組みのもと、売上高8,250億円(当期比+0.8%)、売上総利益率44.7%(同+2.4ポイント)、営業利益490億円(同+42.7%)の増収増益を目指します。

	2023年度	2024年度(計画)	増減率
売上高	8,188億円	8,250億円	+0.8%
売上総利益(売上総利益率)	3,465億円 (42.3%)	3,685億円 (44.7%)	+6.4% (+2.4P)
営業利益(営業利益率)	343億円 (4.2%)	490億円 (5.9%)	+42.7% (+1.7P)
税引前当期純利益	350億円	210億円	△39.9%
当社株主に帰属する当期純利益	81億円	85億円*	+4.9%
米ドル平均レート	143.9円	145.0円	+1.1円
ユーロ平均レート	156.3円	155.0円	△1.3円
人民元平均レート	20.1円	20.0円	△0.1円

※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

	売上高			営業利益		
	2023年度	2024年度(計画)	増減率	2023年度	2024年度(計画)	増減率
制御機器事業(IAB)	3,936億円	3,550億円	△9.8%	215億円 (5.5%)	275億円 (7.7%)	+27.9% (+2.2P)
ヘルスケア事業(HCB)	1,497億円	1,610億円	+7.5%	185億円 (12.3%)	220億円 (13.7%)	+18.9% (+1.4P)
社会システム事業(SSB)	1,416億円	1,545億円	+9.1%	140億円 (9.9%)	170億円 (11.0%)	+21.4% (+1.1P)
電子部品事業(DMB)	1,144億円	1,100億円	△3.8%	31億円 (2.8%)	40億円 (3.6%)	+29.0% (+0.8P)
データソリューション事業(DSB)	174億円	430億円	+147.1%	22億円 (12.6%)	30億円 (7.0%)	+36.4% (△5.6P)
本社他(消去調整含む)	21億円	15億円	△28.6%	△242億円	△245億円	△1.2%
業績変動リスク	—	—	—	—	—	—
合計	8188億円	8,250億円	+0.8%	343億円 (4.2%)	490億円 (5.9%)	+42.7% (+1.7P)

## ■ 制御機器事業 (IAB)

売上高の状況	半導体関連の投資需要は第3四半期以降、日本、韓国等を中心に回復を見通すものの、他業界における投資の需要回復は緩やかなものと想定しています。また、販売代理店において高水準で推移している在庫については、上期中には概ね正常化すると見えています。これらの状況から、24年度の売上高は3,550億円で減少を見込みます。
営業利益の状況	売上高は当期を下回るものの、構造改革を着実に実行し、売上総利益率の改善、固定費の適正化を進めることで、24年度の営業利益は275億円で増加を見込みます。

## ■ ヘルスケア事業 (HCB)

売上高の状況	グローバルで慢性疾患患者数の増加傾向が継続する中、血圧計等の健康機器の需要は増加すると見えています。このような中、グローバルで拡大するオンラインチャネルでの販売強化に加え、新興国における需要拡大を捉えてまいります。特に、日本、欧米、中国での家庭心電計の販売拡大や、各エリアの現地ニーズを捉えた商品展開の強化により、24年度の売上高は1,610億円で増加を見込みます。
営業利益の状況	売上高の増加に加え、慎重な固定費運用や、売上カテゴリ構成の変化に伴う利益率の改善、物流費のコストダウンにより、24年度の営業利益は220億円で増加を見込みます。

## ■ 社会システム事業 (SSB)

売上高の状況	エネルギーソリューション事業では、エネルギー価格の高騰やカーボンニュートラルに向けた取り組みが継続し、住宅・産業領域での再生可能エネルギーに対する需要が堅調に推移すると見えています。駅務システム事業では、顧客の設備投資が引き続き堅調に推移すると見えています。以上より、24年度の売上高は1,545億円で増加を見込みます。
営業利益の状況	売上高の増加や生産性向上により、24年度の営業利益は170億円で増加を見込みます。

## ■ 電子部品事業 (DMB)

売上高の状況	半導体関連業界向けの需要は緩やかに回復すると想定するものの、民生業界向けの需要は、顧客の在庫調整が続き、正常化は第3四半期以降になると想定することから低調に推移すると見えています。以上により、24年度の売上高は1,100億円で減少を見込みます。
営業利益の状況	売上高は減少を見込むものの、価格適正化や固定費削減などの事業構造改革の実行により、24年度の営業利益は40億円で増加を見込みます。

## ■ データソリューション事業 (DSB)

売上高の状況	JMDC社の事業において、製薬企業を中心に医療データ利活用の動きが引き続き拡大すると見込んでいます。また個人の健康、予防意識の高まりを受け、保険者、生活者向けサービスの需要も拡大が続くと見えています。加えて、次期の売上高は、JMDC社の通期売上高が当事業に寄与するため、24年度の売上高は430億円で大きく増加すると見込みます。
営業利益の状況	売上高増加に伴い、24年度の営業利益は30億円で増加を見込みます。なお、当セグメントには新たなデータサービス創出に向けた成長投資も織り込んでいます。(JMDC社の財務数値に加え、JMDC社の連結子会社化によって識別した無形資産の償却費、オムロンが進めるデータソリューション事業に関する財務数値を当セグメントに含めています。)

## CEOメッセージ

### 構造改革を確実にやり切り、 更なる企業価値向上を目指します



代表取締役社長 CEO

辻永 順太

#### 何故、構造改革を決心したのか

CEOに就任して、1年が経ちました。私にとっては、業績の急速な悪化でステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をおかけしたことに対して、CEOとしての責任を重く受け止めた1年でした。そして同時に、厳しい事業環境を乗り越え、オムロンを持続的に成長させるために大きな決断をした重要な1年でもありました。

23年度の第1四半期は好調なスタートを切りましたが、第2四半期以降、急激に事業環境が悪化しました。事前に変調のシグナルを察知できず、業績見通しを2度にわたり下方修正することとなりました。この業績悪化の直接的な要因は、主に制御機器事業(IAB)において注力していたデジタル業界や中国での投資減速と流通在庫の滞留の状況を見誤ったことでした。この点を深く反省して、私たち執行チームは目の前で起きている事象だけではなく、この事象を引き起こしている根本的な原因が何かを徹底的に追及しました。そして、今回の業績悪化をもたらした根本的な原因は、「基本行動である顧客起点でのマネジメントや行動が薄まっている」ことにあるとの結論に至りました。言い換えると、社内向けの業務に、多くの人、投資、時間などのリソースが割かれていたということです。

その結果、我々の事業成長と収益拡大を阻害する「エリア・事業ポートフォリオの偏重」「硬直的な固定費構造」「人材・組織の能力転換の遅れ」という3つのマイナス要因が生まれ、今回の業績悪化という事象となって表出しました。そして、これはIABに限った話ではなく、オムロン全体に共通する課題でした。したがって、ここで抜本的な解決を先送りしたら、現在好調な事業も含めていつか取り返しのつかない状況になりかねないと考えたのです。このような背景から、私は、この根本的な原因と阻害要因の解決に向けて、短期的な対応策だけではなく、中長期的な視点で思い切った手を打つ決断をしました。

私たち執行チームは、これらの問題認識のもと、「顧客起点での構造改革の完遂」を経営課題として定め、収益基盤と成長基盤の再構築に向けた構造改革プログラムの策定に着手しました。また、早急に立て直しのシナリオを示さなければ、顧客や株

主をはじめとするステークホルダーの皆様からの信頼を失うことになるという危機感も執行チームで共有しました。このような経緯から2024年4月から2025年9月までを構造改革期間とし、構造改革プログラム「NEXT2025」をスタートさせました。同時に中期経営計画「SF 1st Stage」を取り下げ、全社でNEXT2025に集中することとしました。NEXT2025では、「IABの早期立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」に取り組みます。私はCEOとして構造改革の完遂に向けて不退転の覚悟で取り組む所存です。 [➔ NEXT2025](#)

#### 制御機器事業の再成長に向けて

NEXT2025は、着実に進んでいます。まずは、IABの早期立て直しです。IABはNEXT2025の完了後、収益を伴った成長ステージへと移行することで、早期に22年度水準のROS 17%に戻していくことを目指します。これを実現するために10のタスクフォースを組んで「商品・技術戦略」「SCM(サプライチェーンマネジメント)再構築」「商品ポートフォリオ」「欧州・北米成長戦略」などの取り組みをスタートしました。このタスクフォースは、CEO直下の全社プロジェクトと位置づけ、全社のリソースを投入し推進しています。具体的な取り組みを2つ紹介します。

1つが「北米市場の収益・成長基盤の再構築」です。北米市場を中心とした米州事業全体の収益改善と持続性を担保する体制・構造づくりに着手するために、米州で事業責任を担った経験を持つ役員を2024年5月に新たに任命し、陣頭指揮をとらせています。世界的なサプライチェーン再構築の動きは、オムロンにとって商機です。米州のみならず欧州も含めて各エリアの顧客開拓を強化し、このチャンスをしっかり掴んでいきます。

もう一つは、「商品・技術戦略」、すなわち基幹商品の競争力強化です。オムロンは、コントローラやセンサー、セーフティ機器など、コンポーネントを中心とする幅広い領域の制御機器を揃えていることを大きな強みとしてきました。しかし、デジタル化社会の高度化が進み、消費者が高性能な最終製品を求め続ける中、私たちの顧客である製造業のお客様のモノづくり現場においては、その製造プロセスにおけるより一層の高度化が求められるようになってきています。その一方で、顧客のモノづくり現場では製造に関わる人手不足に直面しています。このようなモノづくり現場の課題を解決することがオムロンの使命です。

私たちは、顧客のモノづくり現場における製造プロセスの高度化や人手不足といった経営課題に対応する生産革新を実現できる基幹商品の開発投資に注力することで、さらなる事業成長を目指します。IABはオムロンの基幹事業です。このまま終わらせるつもりはありません。必ず復活させます。

## 顧客起点に立ち返る

収益・成長基盤の再構築においては、これからの成長を支える強い土台をつくるために、「ポートフォリオの最適化」「固定費生産性の向上」「人員数・能力の最適化」「マネジメントシステムの進化」に取り組んでいます。構造改革を完遂した時には、全社員が顧客に向かい、全部門が連結しながら顧客と新たな価値を創出し、日々の活動を通じて社員・組織のエンゲージメントが向上し続けている状態を作り上げます。このありたい姿を実現するために、構造改革1年目は、徹底的に「顧客起点マネジメント」に取り組んでいます。顧客起点マネジメントとは、顧客にとって価値を生み出すものに集中することで投資効率を

高め、「売上にこだわった業績の立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」に取り組むことです。

なぜ、売上にこだわるのか。それは、「売上」が、私たちの製品やサービス等が提供する価値に対する顧客からの期待の大きさを表すものだからです。ごく当たり前のことですが、創業の精神に戻り、顧客に真正面から向き合うために重要と考えました。そして、トップラインを伸ばしていくための収益・成長基盤の再構築にどのように取り組むのか。オムロンはこれまで、価値を高める指標としてGP率やROICにこだわった経営を実施することで、稼ぐ力を着実に伸ばしてきました。その結果、22年度は過去最高の営業利益1,000億円を達成しました。一方、過去10年を振り返ると事業ポートフォリオの入れ替えもありトップラインは大きく伸ばせていませんでした。成長投資に十分な資本を投下できなかった面も否めません。それに加えて、ここ数年は、地政学リスクや感染症拡大などに起因する原材料費や物流費の高騰により、固定費が増加。そこにインフレや円安の影響も重なり、経費・人件費が急速に増加しました。この損益分岐点を高くしてしまった固定費構造が利益とキャッシュの創出を圧迫し、売上が減少した際、それ以上に利益が低下する構造となっていました。

NEXT2025では、この高い固定費構造と人員構成の構造を変えるために、顧客起点マネジメントに拘り、売上成長に集中します。これを実現するために、4つのアクション「顧客を理解する」、「連結し価値を創造する」、「ムリ・ムダを排除する」、「経営層、すなわち、役員・経営基幹職が徹底した顧客起点でマネジメントができる仕組みづくり」に取り組んでいます。中でも、オムロンが顧客起点に変わるためにこだわる「連結し価値を創造する」施策について説明します。

顧客起点で価値を創造するために、全社・部門のKPIを部門横断で売上に連動する指標に変えました。具体的には、売上目標達成までのプロセスが確認出来るように、スタッフ部門も含めた全部門が連鎖したKGI・KPIを設定します。ここでは、各部門で設定されたKPIと各現場担当者の行動KPIが、連鎖していることが重要です。その行動を着実に実行・管理すれば、業績達成につながります。そして、このマネジメントを繰り返し実行することで、各部門がユニークな顧客起点のビジネスモデルを作っていくと考えています。このマネジメントを役員・経営基幹職が着実に実行できる新たな仕組み・評価制度を導入します。変化の激しい事業環境に対して耐性のある人員・人件費構造を作ることが狙いです。顧客価値の拡大を実現し、収益を伴った成長を実現する人財育成に投資していきます。

なお、これからも資本効率を測る指標としてROICを活用する方針に変わりはありません。ただし、先ほども述べたように、ROICのハードルレート達成を意識するがあまり、売上が伸びないときにコスト削減が優先され将来に向けた成長



投資が十分に出来てこなかったことは、反省点です。今のオムロンに不可欠なのは、全社一丸となって顧客マネジメントに取り組むことで売上を伸ばしながら収益体制を立て直していくことです。構造改革期間が終了する25年度には、営業利益を700億円程度まで回復させます。26年度以降は、成長による収益拡大を目指すフェーズに入り、26年度には営業利益を900億円程度まで拡大。それ以降もオムロンを成長軌道に乗せていきます。これらの結果として、再び全社のROICを安定的に、WACCを上回る10%以上の水準に戻していきます。

[→ CFOメッセージ](#)

[→ CHROメッセージ](#)

## 成長のドライバーは、ソリューション ビジネスへのモデルチェンジ

構造改革で中期経営計画は取り下げましたが、SF2030で掲げた基本戦略は変えません。これからも事業を通じて3つの社会的課題、「カーボンニュートラルの実現」、「デジタル化社会の実現」、「健康寿命の延伸」を解決することで成長を目指します。22年度に新長期ビジョンをスタートして以降、3つの社会的課題の解決に向けた取り組みは、各事業で進んでいます。そして、より深刻化・複雑化する社会的課題を本質的に解決するために、我々の強みであるハードウェアの強化に加え、新しいビジネスモデルの創出に取り組んでいます。それは、「モノ」中心の事業からサービスを含めた「モノ＋サービス」事業への転換です。

オムロンは、従来、製品を提供することで成長してきました。例えば、IABでは、業界随一の豊富で幅広い製品ラインナップを展開しています。HCB（ヘルスケア事業）では、世界シェア

No.1を誇る家庭用の血圧計や心電計が主力です。しかし、社会的課題が深刻化・複雑化する中で、製品だけで解決できることは限られています。このような観点から、あらゆる現場のデバイスから得られるデータをソリューションに変えるビジネス、すなわち「モノ＋サービス」事業への転換を加速させようとしているのです。

オムロンの多種多様な製品は、世界中の製造現場、社会インフラ、家庭や人々の生活シーンで幅広くご利用いただいています。そして、それらの製品を通じて、私たちは膨大な現場データを収集し活用しています。例えば、製造ラインの稼働状況、駅での人の流れや道路での車の動き、コンビニエンスストアやホテルでの決済状況、そして血圧・心電といった個人のバイタルデータなどです。しかし、これまでのオムロンはこれらのデータ活用をさらに高度化して、ひとつの独立した事業として十分に成り立つ規模にまで発展させるだけの能力と知見が強化ポイントでした。この課題を解決する鍵を握るのが、23年10月にグループ化したJMDC社です。

オムロンが持つ潜在的なデータ活用能力に、JMDC社の医療データなどの情報量と解析能力を掛け合わせることで、オムロンユニークな新たなソリューションを生み出すことができると私は確信しています。JMDC社との共創を軸に既存事業と連携することでソリューション事業を加速する事業体として、23年12月にデータソリューション事業本部(DSB)をCEO直轄部門として新設しました。DSBは、「コーポレートヘルス事業」に代表されるヘルスケア領域でのシナジー創出に加え、制御機器や社会システムなどの領域でも「スマートM&S事業\*」「カーボンニュートラルソリューション事業」などを立ち上げ、順

2025年度  
営業利益

700億円程度

2026年度  
営業利益

900億円程度

ROIC目標水準  
10%以上

調に動き出しています。中でも事業成長・収益化への手応えを得ているのがスマートM&S事業です。24年度は流通向けのスマートM&Sで60億円程度の売上を目指しています。今後、オムロンのデータソリューションビジネスを軌道にのせることで、27年度にはDSB全体で売上高1,000億円を目指します。

→ DSBセクション

→ 対談「オムロン×JMDC社 進化に向けて」

※ スマートM&S事業は、取引先企業の現場・管理・経営層の課題にワンストップで応えるソリューションサービスを提供する事業です。

### SF2030実現に向けて、社員の可能性を引き出す

私は、CEO就任以降、SF2030の実現に向け日本国内だけでなく世界中の拠点に足を運び、社員と直接会って対話することに力を入れています。24年8月末で社員との対話は、110回以上、のべ800名を超えました。また、デジタルコミュニケーションツールを活用したメッセージの配信、社員との双方向コミュニケーションの頻度も増やしています。なぜなら、社員の声を直接聞くことで現場の実情を理解することができるからです。また、トップの姿勢やメッセージ、社員への激励を直接伝えることでモチベーションや一体感が高まると考えています。現在は、希望する社員が自主的な意思で誰でも参加できる手挙げ制の職場対話を増やし、一人ひとりのやりたいこと（Will）を引き出し、そのうえで、顧客起点の活動を後押しする取り組みを進めています。社員一人ひとりのWillを尊重し、どう実現できるかを皆でサポートし合うことで自由闊達な組織を創ります。そして、全社員が顧客に向き合い、売上を伸ばすことに拘った活動を徹底することで、もう一度、ベンチャー精神に溢れた会社にできると信じています。

### 更なる企業価値向上を目指す

昨年来の当社株式に対するバリュエーションは、オムロンの将来の成長力に対する資本市場の厳しい見方を反映したものだとして受け止めています。もう一度、資本市場からの信頼と期待を取り戻すには、構造改革をスピーディかつ確実にやり切り、その先の成長の姿をしっかりとお見せしていくこと以外にありません。CEO就任以降、投資家の方と対話する機会が数多くありました。色々な厳しい意見や提言をいただくなかで、当社に対する想像以上に強い期待を直接肌で感じています。投資家の方々をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様の期待に応えるために、私はスピード感をもって会社を変革してまいります。またその姿を色々な形で伝えてまいります。

私は今後も、「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」を貫きとおします。なぜならば、それがオムロンの存在意義だからです。私はこれからも、ステークホルダーの皆様と新たな価値を共創することで社会的課題を解決し、収益を伴った持続的な成長につなげていきます。そして、その成果として必ず企業価値を最大化させ、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいりますので、今後とも一層のご理解・ご支援をお願いいたします。

2024年9月  
代表取締役社長 CEO

辻永順太

2027年度  
DSB売上高  
1,000億円

社員との対話  
110回、800名以上



## CFOメッセージ

### ROIC経営の実践で 力強い再成長を実現していきます



執行役員専務 CFO 兼  
グローバル戦略本部長

竹田 誠治

#### 将来の事業環境を想定した ポートフォリオマネジメントの強化

オムロンは、2013年よりROIC経営を実践しています。具体的には、各現場のアクションで創出する効果を数値化し、その構成要素と繋ぐことでROIC目標の達成を全組織で推進する“ROIC逆ツリー展開”と、低収益事業の改善と成長事業への投

資のアロケーションを推進する“ポートフォリオマネジメント”の実践です。この仕組みは、資本コストを上回る収益性を実現するという目的と、持続的な売上・収益の成長による企業価値の拡大を目的としたものです（[図1](#)参照）。

しかしながら、ROICの水準は、23年度は1%、そして24年度も1%程度と大きく低下する見通しです。これは、①コロナ禍におけるサプライチェーンの混乱によりGP率（売上高総利益率）が大きく低下したこと、②半導体・EV・PV業界などでの設備投資需要の停滞により、制御機器事業（IAB）・電子部品事業（DMB）において、特に中華圏での売上減少を背景に利益が大幅に減少したこと、③構造改革費用を計上したことが主な要因です。しかし、本局面においてもROIC逆ツリーを用いた各現場での迅速なアクションにより、GP率はすでに回復トレンドにあります（[図2](#)参照）。また、人員の最適化や業務プロセスの見直しにより人件費・経費の最適化も進んでおり、収益性の回復に関しては目途がつつきつつあります。

一方で、持続的な売上・収益の成長に向けては、それを実現する製品・サービスのポートフォリオの進化が重要です。具体的には現在、2つの観点でのポートフォリオマネジメントを強化しています。

1つ目は、将来の事業環境を想定した事業評価です。近年、半導体やEV業界などでの設備投資額はより大型化し、それに伴いファクトリーオートメーション（FA）機器の需給の振幅も大きくなっています。また、世界の経済成長を牽引してきた中国市場ではGDP成長の鈍化に加え、実行スピードとQCDを高めるローカル企業との競争が激化しています。従来は、過去実績から低収益・不採算の事業を特定し、改善を図るポートフォリオマネジメン

図1 オムロンのROIC経営

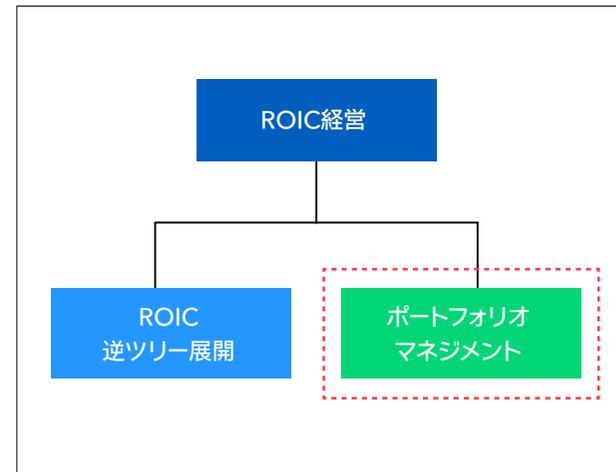
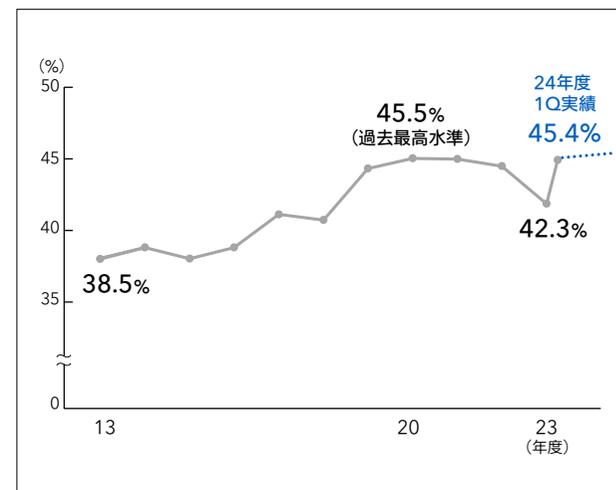


図2 GP率の推移



トを実践してきました。しかしながら、この事業環境下においてはそのアプローチだけでは不十分であり、結果、経営の安定性を損なう事態になったことを反省しています。現在はその反省を踏まえ、実績をベースとした事業評価に加えて、将来の事業環境を想定した評価を行っています。特にIABの事業環境は、地政学リスクの回避に向けてグローバルサプライチェーンの再構築が加速しており、製品・サービスだけでなく、エリア観点での事業評価も強化しています。

2つ目は、高成長・高収益事業への重点的キャピタルアロケーションです。オムロンは現在、64の製品・サービス事業を保有しています。売上・利益の拡大スピードを加速するため、これまで以上にメリハリのついたキャピタルアロケーションを実施していきます。特に幅広い製品を保有するIABでは、市場成長を上回る売上・利益の実現が可能な製品に自社リソースを集中させ、事業パフォーマンスの最大化を図ります。既に、対象製品の設定に目途がつきつつあり、スピーディーに競争力ある製品・サービスの市場投入を進めていきます。また、社会システム事業における蓄電池やパワーコンディショナー、ヘルスケア事業における血圧計や携帯型心電計などは、今後も市場成長が見込めます。

これら将来にわたって持続的成長が見込める製品・サービスには、適切な投資を行うことで、これまで以上の強固なポジションを構築していきます。この点においては、データソリューション事業(DSB)も同様です。本領域においては23年度のJMDC社の買収を通じ布石を打つことができました。JMDC社の保有するケイパビリティを活かし、ヘルスケアドメインのみならず、ファクトリーオートメーションやソーシャルソリューションドメインでのDSBの創出を加速していきます。将来の事業環境を見据えたポー

トフォリオの再構築は、持続的な売上・利益成長を担保するものでありROIC経営の根幹です。この取り組みを完遂することが、私自身の大きな役割の一つだと認識しています。

### 営業キャッシュフローは再拡大フェーズへ

オムロンの営業キャッシュフローは、過去700~900億円程度の水準で安定的に推移していましたが、23年度はIABの売上減と大幅な在庫の増加を背景に大きく減少しました(図3参照)。24年度においても、業績回復が一定水準に留まることと構造改革の一時費用を計上するため、従来と比べ低い水準で推移する見通しです。

しかしながら、25年度以降の営業キャッシュフローは再度、拡大フェーズに移行する見通しです。キャッシュ創出を圧迫した在庫については、23年度の調達コントロールの成果が表出し、緩やかながら受注回復とともに正常化の目途がつきつつあります。加えて、IABでは、市場のボラティリティに迅速に対応できるようSCM(サプライチェーンマネジメント)システムの再構築にも着手しています。また、販管費率の低減、人員・人件費構造の適正化なども計画通りに進行し、構造改革に必要な一時費用計上も24年度で完了することから、25年度以降の営業キャッシュフローは、過去水準に近いレベルの回復を見込んでいます。

キャピタルアロケーションについては、24年度は構造改革にかかる投資を最優先としますが、25年度以降は新たなポートフォリオ計画のもとで、売上・利益成長を支える投資をしっかりと行っていきます。また、SCMシステムの再構築をはじめとする市場変化の迅速な把握と対応力を高めるためのIT投資も継続していきます。なお、株主還元についても企業価値向上において

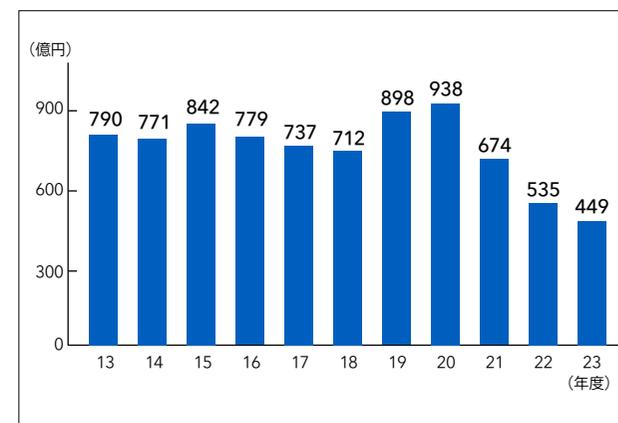
その重要性を認識しており、今後も持続的・安定的な配当を行うためDOE3%程度を基準とした運用を継続し、自己株式の取得は株価と投資状況を踏まえながら適切に判断してまいります。

### 資本コストの低減に向けて

ここまでROICの向上を軸にお話ししましたが、企業価値の向上においては資本コストの低減も重要な要素として認識しており、その取り組みを進めていきます。足元の水準は金利上昇の影響もあり8%程度と従来に比べ高い水準にあります。この低減においては、もちろん安定的な収益・成長構造の構築が一義的に重要なことには変わりはありません。しかしながら財務価値の観点からも、2つの取り組みを強化していきます。

1つ目は、財務規律です。オムロンの株主資本比率は、24年度の第1四半期時点で58%であり、23年度にJMDC社への投資に向け855億円程度のファイナンスを実施したため有利子負債

図3 営業キャッシュフローの推移



は約2,000億円程度となっています。しかしながら、現預金を加味した実質的な有利子負債(ネットデット)は400億円程度であり、現在のバランスシートの健全性に大きな懸念はなく、成長投資への余力も有する適切な水準だと評価しています。バランスシートの評価は戦略と時間軸を考慮して行うべきであり、将来キャッシュフローを把握しつつ適切な財務規律のもとマネジメントを行っています(図4参照)。特に、M&A実行時には様々な角度から徹底した企業価値評価を行います。投資回収の検証においてはEBITDA計画を踏まえた負債コントロールだけではなく、のれんなどリスクアセットとなる資産のインパクトも把握し、バランスシート全体のリスクアセットにCAPを設定することで、成長と財務健全性のバランスを維持しています。なお政策保有株については、オムロンではコーポレートガバナンスの指針に沿って過去からその解消を進めてきました。今後も指針に沿って適切に対応していきます。

2つ目は、資本市場との対話です。これまでも資本市場との対話を大切にしてきましたが今後、より強化していくべきと考えています。私自身、昨年から多数の投資家・株主の皆様と対話を続ける中で、多くの示唆に富んだご意見やアドバイスを頂くことができました。投資家視点での事業評価やご指摘は非常に大きな刺激であるとともに、私たちの戦略の質を向上させ、実行スピードを加速させるトリガーとなる貴重な要素と捉えています。振り返ってみると、厳しいご指摘を頂いた対話ほど、実りのある対話はありませんでした。

また、投資家・株主の皆様との対話は、適切な株価形成の観点からも重視しています。足元で進める構造改革の目的は持続的な成長ですが、多くの取り組みが途上で必要な投資とリターン

には時差が生じることもあります。この理解の橋渡しとしてエクイティストーリーを構築し皆様と共有すること、そして支援頂ける状態を作ることがオムロンの企業価値の拡大に向け必要だと考えているからです。その趣旨からも今年度にグループの経営戦略部門とIR部門をCFO直下へと一元化しました。この体制のもと、私たちの目指す姿やその進捗について透明性・一貫性・継続性ある対話と開示を行い、企業価値の拡大へと繋げていきます。

### 株主の皆様へのメッセージ

結びとなりますが、今年度からスタートした構造改革は着実に進展しており、“より強いオムロン”へと変貌を遂げるため全社一

丸となって取り組みを進めています。特に、収益基盤の強化が進展する中、私たちは目線を中長期の持続的成長に置き、各取り組みを加速させています。私の役割は各事業の取り組みの成果を最大化するために、適切なリスク管理と経営資源配分を行っていくことです。オムロンは、これまで培った多くの有形・無形資産を保有し、展開する多くの事業は成長市場にアドレスする成長ポテンシャルを秘めた事業です。長期ビジョン「SF2030」で定めた3つの社会的課題を捉え、かつ、持続的な売上・利益成長が可能な事業を見極め、しっかりと投資を行い、次なる成長・リターンに結びつける。このサイクルを力強くすることで企業価値の拡大を図り、株主の皆様、そして社会へ貢献してまいります。

図4 財務規律の強化に向けたマネジメント

