

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1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けると考えています。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なれると信じています。

■ 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。投資家の方々は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いきます。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いきますので、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

