

オムロン赤字転落の死角：ROIC 経営の陥穽と将来展望

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

本レポートは、かつて ROIC（投下資本利益率）経営の優等生と称賛されたオムロン株式会社（以下、オムロン）が直面している深刻な財務的苦境、特にその背景にある ROIC 中心の経営戦略の「死角」について深掘りするものである。同社は 2022 年度には売上高 8,760 億円、営業利益 1,000 億円超、ROIC10.4%という高い収益性を誇っていたが¹、2023 年度には一転して大幅な減益に見舞われ、ROIC は 1%台に急落する見通しとなった¹。

この業績悪化の主要因は、売上・利益の柱であった制御機器事業（IAB）の不振であり、これは中国市場への高い依存度、半導体・EV 関連といった特定産業の需要変動へのエクスポージャー、さらには在庫管理の失敗といった複合的な要因によるものである¹。しかし、本質的な問題はより根深く、ROIC という効率性指標を過度に重視する経営が、長期的な視点、将来への投資、そして最も重要な顧客起点の希薄化といった「見えざるコスト」を生み出した可能性が指摘される。

ROIC 経営は、資本効率の改善や事業ポートフォリオ最適化に貢献する一方で、その運用を誤れば短期的な数値改善に偏重し、研究開発や新規事業といった将来価値を生むための投資を抑制しかねない。また、無形資産や事業の成長ステージに応じた柔軟な評価が難しいという限界も抱えている。オムロンの事例は、この ROIC 経営の潜在的な「落とし穴」が現実化したケースとして、多くの示唆を与える。

同社は構造改革プログラム「NEXT 2025」を発表し、制御機器事業の立て直し、固定費削減、そして「財務的視点に加えて顧客視点での事業統制とマネジメントの思考・行動変革」を掲げ、再起を図っている¹。本レポートでは、オムロンの業績悪化の構造、ROIC 経営の功罪、外部環境と競争、そして同社の再生戦略を多角的に分析し、持続的な企業価値創造に向けた戦略的提言を行う。

2. オムロンの業績軌跡：高収益から急降下へ

かつて安定した高収益企業として知られたオムロンの財務状況は、近年急速に悪化し、市場に衝撃を与えた。このセクションでは、その業績急降下の実態を財務データに基づき明らかにし、特に深刻な影響を受けた事業セグメントと、その背景にある要因を詳述する。

近年の財務パフォーマンス概観：好調からの暗転

2022 年度（2023 年 3 月期）のオムロンは、売上高 8,760 億円、営業利益 1,006 億円を達成し、ROE（自己資本利益率）10.6%、ROIC（投下資本利益率）10.4%という高い資本効率性を誇る優良企業であった¹。しかし、この好調な状況は長くは続かなかった。2023 年度（2024 年 3 月期）に入ると業績は急変し、通期見通しでは ROE と ROIC が 1%台にまで低下する可能性が示唆された¹。実際に発表された 2024 年 3 月期の連結業績は、売上高 8,187 億円、営業利益 343 億円と、前年度から売上高で約 6.5%減、営業利益に至っては約 66%減という大幅な落ち込みを示した⁴。この業績悪化は一度ならず下方修正が繰り返されたことから、市場環境の読み違いや内部対応の遅れがあったことをうかがわせる⁵。

事業セグメント別分析：制御機器事業（IAB）の変調と全社への影響

オムロンの収益構造において、ファクトリーオートメーション（FA）を担う制御機器事業（IAB）は、長らく中核的な役割を果たしてきた。2022 年度には、IAB が全社売上高の約 55%、営業利益の約 85%を占めるなど、その影響力は絶大であった⁵。しかし、この牙城が揺らいだことが、今回の業績急降下の最大の要因である。

IAB セグメントの営業利益は、2023 年 3 月期の 858 億円から 2024 年 3 月期には 214 億円へと、実に 75%もの激減を記録した⁴。この IAB の利益減少額 644 億円は、全社営業利益の減少額 663 億円の大部分を占めており、IAB の不振がオムロン全体の収益性をいかに左右するかが明確に示された。

2025 年 3 月期第 3 四半期累計の IAB セグメントは、売上高 3,019 億円（前年同期比 11.9%減）と依然として厳しい状況が続くものの、営業利益は 286 億円（同 56.1%増）と、前年の極端な落ち込みからの反動増が見られた⁶。ただし、これはあくまで低水準からの回復であり、本格的な復調には至っていない。

以下に、主要セグメント別の業績推移を示す。

表 1：オムロンの主要事業セグメント別業績推移

事業セグメント	会計年度	売上高（百万円）	前年同期比（%）	営業利益（百万円）	前年同期比（%）
制御機器事業 (IAB)	2023 年 3 月期	485,738	-	85,835	-

	2024 年 3 月期	393,572	-19.0%	21,463	-75.0%
	2025 年 3 月期 (Q3 累 計)	301,900	-11.9%	28,600	+56.1%
ヘルスケア 事業 (HCB)	2023 年 3 月期	142,132	-	16,018	-
	2024 年 3 月期	149,726	+5.3%	18,463	+15.3%
	2025 年 3 月期 (Q3 累 計)	111,200	-4.7%	14,100	-14.9%
社会システ ム事業 (SSB)	2023 年 3 月期	107,273	-	7,490	-
	2024 年 3 月期	141,600	+32.0%	14,021	+87.2%
	2025 年 3 月期 (Q3 累 計)	92,800	+2.8%	5,800	+5.1%
電子部品事 業 (DMB)	2023 年 3 月期	138,854	-	15,501	-
	2024 年 3 月期	114,357	-17.6%	3,148	-79.7%
	2025 年 3 月期 (Q3 累	78,200	-	200	-94.6%

	計)				
データソリューション事業 (DSB)	2023 年 3 月期	-	-	-	-
	2024 年 3 月期	17,370	-	2,184	-
	2025 年 3 月期 (Q3 累計)	30,400	-	1,700	-
全社合計	2023 年 3 月期	876,082	-	100,686	-
	2024 年 3 月期	818,761	-6.5%	34,342	-65.9%
	2025 年 3 月期 (通期予想)	805,000	-1.7%	54,000	+57.2%

出典: 4 (2023 年 3 月期、2024 年 3 月期実績)、6 (2025 年 3 月期 Q3 累計実績、2025 年 3 月期通期会社予想)

DMB の 2025 年 3 月期 Q3 累計売上高の前年同期比は元データに記載なし。DSB は 2024 年 3 月期より新規報告セグメント。

この表から、IAB および DMB (電子部品事業) の深刻な落ち込みと、HCB (ヘルスケア事業) および SSB (社会システム事業) の相対的な堅調さ (ただし HCB は 2025 年 3 月期 Q3 で変調) が読み取れる。全社業績の回復は、IAB の再建が不可欠であることを明確に物語っている。

IAB 事業不振の深層：複合的要因の分析

IAB 事業の急激な悪化は、単一の要因ではなく、複数の内外要因が複雑に絡み合った結果である。

- **中国市場への過度な依存と景気減速の直撃**：オムロンの IAB 事業は、特に中国市場への依存度が高かった²。しかし、中国経済は不動産不況や内需の停滞により設備投資が大幅に減速。特に FA ロボット市場は 2023 年に前年比 6.4%減と縮小し、スマートフォン関連や車載バッテリー関連の投資急ブレーキが追い打ちをかけた⁸。この市場環境の激変が、オムロンの IAB 事業に深刻な打撃を与えた。
- **半導体・EV 関連市場の需要変動リスク露呈**：半導体製造装置や電気自動車 (EV) 関連の設備投資は、IAB 事業の重要な収益源であったが、これらの市場は世界的な需給バランスの変化や投資サイクルの調整期に入り、需要が大きく変動した¹。2025 年 3 月期第 3 四半期の状況では、半導体関連は底堅さを見せ始めたものの、EV 関連は依然として低調と報告されており⁷、特定成長分野への集中が裏目に出た形だ。
- **在庫管理の失敗と需要予測の甘さ**：業績悪化に拍車をかけたのが、深刻な在庫管理の問題である。一時期、在庫が 2 倍程度まで滞留したとされ¹、これは需要予測の精度が低かったこと、あるいは市場変化への対応が遅れたことを示唆する。売上予測の手法が過去の経験値に依存していたことも、迅速な軌道修正を妨げた要因と考えられる¹。
- **顧客起点の希薄化という内部課題**：辻永順太社長自らが「顧客起点が薄まっている」「オムロンの本質的な問題が浮き彫りになった」と危機感を表明している点は極めて重要である⁵。これは、外部環境の変化だけでなく、オムロン内部の戦略や組織文化に問題があったことを示唆しており、後述する ROIC 経営のあり方とも深く関連する。

他事業セグメントの動向

- **ヘルスケア事業 (HCB)**：2024 年 3 月期までは血圧計などを中心に堅調な成長を見せていたが⁴、2025 年 3 月期第 3 四半期には中国市場での個人消費低迷や前期の特需 (ネブライザや酸素濃縮器) の反動減により減収減益となった⁶。市場環境の変化への対応力が問われている。
- **社会システム事業 (SSB)**：公共交通システムやエネルギー関連ソリューションなどを手掛ける SSB は、2024 年 3 月期に大幅な増収増益を達成し⁴、2025 年 3 月期第 3 四半期も堅調を維持している⁶。社会インフラ関連の安定的な需要が背景にあると考えられる。
- **電子部品事業 (DMB)**：リレーやスイッチなどの電子部品を供給する DMB は、IAB と同様に市況悪化の影響を強く受け、2024 年 3 月期、そして 2025 年 3 月期第 3 四半期ともに大幅な営業減益となった⁴。特に中国の民生業界の需要回復の遅れや、他エリアでの市況低迷が響いた⁷。
- **データソリューション事業 (DSB)**：2024 年 3 月期から新たに報告セグメントと

なった DSB は、ヘルスビッグデータ事業などを中心に、まだ規模は小さいながらも利益を計上している⁴。将来の成長ドライバーとしての期待がかかる。

オムロンの業績急降下は、主力事業である IAB の極端な不振に起因する。その背景には、特定市場・特定産業への集中という戦略的リスクが顕在化したこと、そして需要予測の誤りや在庫管理の失敗といったオペレーション上の問題、さらにはより本質的な「顧客起点の希薄化」という内部課題が存在する。これらの問題は、同社が長年推進してきた ROIC 経営のあり方と無関係ではない可能性があり、次章以降で詳述する。

3. ROIC 経営：理念、オムロンにおける実践、そして初期の成功

オムロンの近年の業績不振を理解する上で、同社が長年にわたり経営の中核に据えてきた ROIC（投下資本利益率）経営の理念と実践を把握することが不可欠である。本章では、ROIC の基本的な概念とその魅力、オムロンがどのように ROIC を導入し、経営システムに深く組み込んできたか、そしてそれが初期にもたらした成功について解説する。

ROIC の定義：理論と魅力

ROIC は、企業が事業活動のために投じた資金（投下資本）を使って、どれだけ効率的に利益を生み出したかを示す財務指標である¹¹。一般的な計算式は、「 $ROIC = \text{税引後営業利益} \div \text{投下資本（株主資本} + \text{有利子負債）}$ 」で表される¹¹。この指標の魅力は、株主資本だけでなく、銀行からの借入金など他人資本も含めた、企業が事業遂行のために実際に投下している全ての資本に対するリターンを測る点にある。これにより、ROE（自己資本利益率）や ROA（総資産利益率）といった他の指標に比べ、より実質的な資本効率や事業の収益性を評価できるとされる¹²。特に、ROE や ROA が自社株買いなど財務戦略によって数値を操作しやすいのに対し、ROIC は事業そのものの収益力と資本効率をより直接的に反映するため、経営実態を把握する上で信頼性が高いと評価されることが多い¹²。

企業経営において ROIC を活用する主な目的は、収益性の評価、投資判断の質の向上、事業部門間の資源配分の最適化、そして投資家への企業価値訴求力の強化など多岐にわたる¹²。一般的に、ROIC が WACC（加重平均資本コスト）を上回っている状態が、企業価値を創造している目安とされる。

オムロンの ROIC 経営：導入と深化の道のり

オムロンは、単に ROIC を財務指標の一つとして捉えるのではなく、経営の根幹に関わるフィロソフィーとして深く導入・実践してきた企業として知られている¹。その取り

組みは早期から行われ、2005年の時点ですでに執行役員の評価指標にも ROIC が採用されていたという¹⁴。

特筆すべきは、オムロン独自の「逆 ROIC ツリー経営」と呼ばれる手法である¹。これは、全社 ROIC を頂点とし、それを売上高営業利益率や投下資本回転率といった要素に分解し、さらにそれらを各事業部門、各機能部門の具体的な KPI（重要業績評価指標）にまで落とし込んでいく管理体系である。例えば、売上高営業利益率は売上原価率や販管費率へ、投下資本回転率は運転資本回転率や固定資産回転率へと細分化され、最終的には「原価率」「人件費率」「広告宣伝費率」といった現場レベルのアクションに結びつく指標にまで展開される¹²。この「逆 ROIC ツリー」により、組織全体で ROIC 向上に向けた意識と活動を共有し、各部門が自律的に資本効率改善に取り組むことを目指した。¹⁴によれば、このシステムは特に売上総利益率（GP 率）の向上を重視し、社内各部門が連携した取り組みを促進することで、企業価値向上を実現するマネジメントシステムの構築を狙いとしていた。

さらに、オムロンは ROIC を事業ポートフォリオマネジメントの重要な判断軸として活用してきた。同社は 60 を超える事業ユニットを抱えており¹⁶、各ユニットの ROIC を評価し、想定資本コスト（例えば 6%¹⁷）を基準に、価値を生まない事業からの撤退や、より社会的価値を創造できる分野へのリソース集中・シフトを機動的に行ってきた¹⁴。2019年の車載コンポーネント事業の日本電産（現ニデック）への譲渡は、その一例である¹⁶。

初期成功と市場からの称賛

オムロンの ROIC 経営は、長期間にわたり目覚ましい成果を上げてきた。元オムロン取締役 CFO の日戸興史氏は、企業理念経営をベースとした ROIC マネジメントにより業績を向上させたと評価されており、同社はこの分野の先進事例として高く評価されていた¹⁵。実際に、ポートフォリオの新陳代謝、売上総利益率や ROIC の向上を通じて営業利益額は増加し、2021年度、2022年度には連続して過去最高益を達成している¹⁵。¹⁴によれば、ROIC 導入以降の 10 年間で企業価値（時価総額）を約 4 倍にまで高めることに成功し、これは ROIC への取り組みが財務価値向上に貢献した結果と分析されている。

このように、オムロンの ROIC 経営は、精緻な管理システムと事業再編への大胆な活用により、一時は大きな成功を収め、資本効率の高い優良企業としての評価を確立した。しかし、この成功体験の裏で、ROIC 経営の持つ潜在的な「死角」が徐々に影響を及ぼし始めていた可能性が、現在の苦境から浮かび上がってくる。オムロンの「逆 ROIC ツリー」は、各部門の KPI を細かく管理することで、オペレーション効率の向上に大き

く貢献したことは間違いない。しかし、このような詳細な内部管理指標に過度に焦点が当たると、組織の関心が内部の数値達成に集中し、外部の市場環境や顧客ニーズの変化に対する感度が鈍る危険性がある。前述の「顧客起点の希薄化」⁵という社長の言葉は、まさにこの内部最適化への傾倒が、外部環境への適応力を削いだ結果である可能性を示唆している。

また、¹⁴で触れられているように、2005年時点ではROICはまだ「結果指標」としての側面が強かったものが、10年以上の歳月を経て経営の中核に深く浸透した。この深化の過程で、ROICが単なる有用なツールから、絶対視される「ドグマ」へと変質し、他の重要な経営判断要素を覆い隠してしまったのではないかという懸念が生じる。日経ビジネスの記事タイトルが示唆する「将来見ぬROIC経営」という批判は、まさにこの点を突いている。経営指標が金科玉条となれば、短期的な費用や投資の抑制によって目標達成が図られがちになるという警鐘¹⁸は、オムロンの事例を考える上で重く響く。

さらに、オムロンは「企業理念経営」を根幹に置き、ROICはその理念実現のための手段であると強調してきた¹⁴。しかし、結果として顧客起点が薄まり、市場変化への対応が遅れたという事実は、この理念とROIC経営の実践との間に乖離が生じていたか、あるいはROICを通じて追求された「事業の健全性」や「ソーシャルニーズ創造」の解釈が、市場の実態や将来の要請とズレてしまった可能性を示している。理念がROICという強力な効率化ツールによって、意図せず狭い視野に押し込められてしまったのかもしれない。

4. ROICの「死角」：オムロンにおける陥穽の顕在化

ROIC経営は資本効率の向上という明確なメリットを提供する一方で、その運用方法や重視の度合いによっては、企業経営に深刻な「死角」を生み出す可能性がある。本章では、ROIC中心の経営が持つ固有の限界点を明らかにし、それらがオムロンにおいてどのように顕在化し、現在の苦境の一因となったのかを分析する。

ROICを主要指標とする経営の固有の限界

ROICは強力な経営ツールであるが、万能ではない。その限界を理解せずに過度に依存することは、以下のような問題を引き起こす可能性がある。

- **短期志向と長期投資の軽視:** ROICは通常、単年度ベースで算出されるため、経営陣が短期的な数値改善にインセンティブを持ちやすい構造がある¹⁸。将来の成長に不可欠な研究開発投資、新規事業への先行投資、ブランド構築、人材育成などは、短期的には費用増となりROICを押し下げる要因となるため、抑制されたり先送りされたりするリスクがある¹³。¹⁸は、市場や技術が大きく変化している局面で、将

来の果実を得るための先行投資を ROIC のような指標が抑制してしまう危険性を指摘している。これはソニーが EVA（経済的付加価値、ROIC と類似の資本効率指標）を重視しすぎた結果、長期的な投資ができなくなったという過去の事例とも通じる¹⁸。

- **成長志向の投資判断の歪み:** ROIC の「率」を過度に重視すると、たとえ ROIC が資本コストを上回り、企業価値を増加させる（NPV がプラスの）投資案件であっても、既存事業の ROIC 平均値を下げる可能性があれば見送られることがある¹⁹。これは「率」の最大化が「額」（利益総額や企業価値総額）の最大化と必ずしも一致しないという問題であり、成長機会の逸失につながりかねない。
- **事業ステージや業種特性への不適合:** ROIC は、特に導入期や成長前期の事業には馴染みにくい。これらのステージでは、市場シェア獲得や事業基盤構築のために積極的な投資が必要であり、赤字であったり、ROIC が低水準であったりすることが一般的である¹³。このような事業に対し、成熟期事業と同じ ROIC 基準を画一的に適用すると、将来性のある事業の芽を摘んでしまう可能性がある¹³。また、サービス業や IT 企業など、投下資本が少ないビジネスモデルでは、ROIC による適切な企業価値評価が難しい場合もある¹³。
- **「見えざる資本（無形資産）」の過小評価:** ROIC の計算における投下資本は、主に貸借対照表に計上される有形固定資産や運転資本が中心となる。そのため、ブランド価値、特許・ノウハウなどの知的資本、人的資本、顧客基盤、サプライチェーンとの関係性といった、貸借対照表に現れにくい「見えざる資本」すなわち無形資産への投資やその価値を適切に評価・反映しにくい¹⁹。これらの無形資産は、現代の企業競争において長期的な価値創造の源泉としてますます重要性を増している。¹⁹では、非財務資本である製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本の多くが ROIC の分母に含まれないと指摘されている。
- **戦略的視野の狭窄と俊敏性の低下:** ROIC の最適化に過度に集中すると、経営の視野が内部効率の改善に偏り、外部環境の大きな変化や破壊的イノベーションの兆候を見逃したり、対応が遅れたりするリスクがある¹⁸。既存事業の ROIC を高める活動にリソースが集中し、新たな市場や技術への挑戦が手薄になる可能性がある。
- **計算・理解の複雑さと誤用のリスク:** ROIC は ROE や ROA に比べて計算が複雑であり、特に「投下資本」の概念や ROIC が持つ戦略的意味合いを組織全体で正しく理解し共有するには、相応の教育やコミュニケーションが必要となる¹²。理解が不十分なまま導入・運用されると、指標達成のための表面的な行動を誘発したり、現場の納得感が得られず形骸化したりする可能性がある²³。

オムロンにおける「陥穽」の顕在化：「将来見ぬ」経営の実態

これらの ROIC 経営の潜在的な問題点が、オムロンにおいてどのように現実の「陥穽」

として現れたのか。日経ビジネスが指摘する「将来見ぬ」というキーワードを軸に考察する。

- 「将来見ぬ」投資姿勢の帰結か？：オムロンの急激な業績悪化は、FA 市場の構造変化、中国経済の変調、EV・半導体といった特定分野の需要サイクルの転換といった外部環境の変化に、同社が十分に対応できなかったことを示している。ROIC を至上命題とする経営が、これらの変化を予見し、備えるための研究開発、新規技術への布石、市場の多角化といった「将来への投資」を躊躇させたり、規模を小さくしたりした可能性は否定できない。¹の分析では、過去に ROIC が高かった分野への経営資源の集中が、市場変化への迅速な対応を妨げた可能性を示唆しており、これは将来の多様な可能性への投資よりも、過去の成功体験に基づく効率性を優先した結果と言えるかもしれない。
- 顧客起点の希薄化 – 内部効率追求の副作用：辻永社長が認めた「顧客起点の希薄化」⁵ は、ROIC 経営が内部の効率性や数値目標達成に過度に偏重した結果、顧客の真のニーズや市場のダイナミズムから乖離してしまったことを示唆する。オムロンの「逆 ROIC ツリー」は、各部門の ROIC への貢献を可視化し、効率改善を促す精緻なシステムであったが、それが顧客価値の創造という本質的な目的よりも、内部指標の最適化を優先する行動を組織内に蔓延させてしまったとすれば、それは ROIC 経営の「死角」そのものである。
- 在庫問題と需要予測の誤り – 将来を見通す力の欠如：深刻な在庫積み増し¹や、「過去の経験値」に依存した売上予測¹は、将来の市場動向を正確に読み解く能力、あるいは不確実性に対応する柔軟性が不足していたことを露呈している。ROIC 経営が、より高度な（しかし初期投資や運用コストがかさむ可能性のある）需要予測システムや、サプライチェーンの強靱化・柔軟化への投資を抑制する方向に作用したとすれば、これも「将来見ぬ」経営の一側面と言えよう。
- 必要な構造改革の遅延・不徹底の可能性：オムロンは ROIC を用いて事業ポートフォリオの見直しを行ってきたが¹⁴、結果として特定市場・特定顧客への依存度が高い収益構造が形成され、それが今回の危機を招いた。ROIC 基準が、既存事業の延命や、短期的な ROIC 数値を悪化させるような大胆な事業転換・新規事業参入を阻害し、真に将来を見据えたポートフォリオ変革を遅らせた可能性も考えられる。

オムロンが長年培ってきた ROIC 経営は、効率化と収益性向上に大きく貢献した反面、その運用と組織文化への浸透の過程で、将来への洞察力や変化への適応力を削ぐという負の側面が顕在化した。特に、オムロンの「逆 ROIC ツリー」のような精緻な管理システムは、既存事業の効率を極限まで高めることには長けていたかもしれないが、外部環境が大きく変動する局面においては、その効率追求の姿勢が逆に足枷となり、「効率性の罠」に陥った可能性がある。過去の成功モデルに最適化された組織は、新たなパラダ

イムへの移行に必要な、不確実性を伴う投資や実験を躊躇しがちである。

また、ROIC の計算根拠となる「投下資本」が主に有形資産に偏るため、オムロンが将来の競争優位を築く上で不可欠な、市場インテリジェンスの深化、革新的な R&D 能力の涵養、強靱なサプライチェーン・パートナーシップの構築といった「見えざる資本」¹⁹ への投資を十分に評価し、促進するメカニズムが弱かったのではないか。これらはまさに、市場の変動を乗り越え、「将来を見る」ために必要な無形資産である。

さらに、オムロンが抱える 60 以上の事業ユニット¹⁶ は、それぞれ異なる成長ステージ、市場環境、戦略的意義を持っていたはずである。これら多様な事業に対し、ROIC という単一的な評価軸（たとえ逆ツリーで分解されたとしても）を過度に適用することは、各事業の特性に応じた最適な資源配分や戦略遂行を歪めた可能性がある。^{13、20、19} で警告されているように、成長初期の事業やサービス型事業には ROIC は馴染みにくい。もし、ROIC 目標が一律的であったり、その達成度合いが評価の大部分を占めていたとすれば、新規事業の育成が阻害されたり、成熟事業からのキャッシュ創出や大胆な再編が不徹底になったりする「画一的評価の弊害」が生じたかもしれない。

注目すべきは、オムロンの場合、²³ や ²³ で指摘されるような「経営者の ROIC 経営へのコミットメント不足」が問題だったわけではない。むしろ、経営層は積極的に ROIC 経営を推進し、長期間にわたりコミットしてきた¹⁴。問題は、そのコミットメントの方向性や、ROIC という指標の限界を補うためのバランス感覚、そして経営システムそのものに内在していた構造的欠陥が、環境変化の中で露呈したという点にある。これは、単なる実行上の失敗ではなく、戦略と経営システム設計の根源的な課題を示唆している。

5. 外部環境の逆風と競争環境の試練

オムロンの業績悪化は、内部の経営課題だけでなく、厳しい外部環境と熾烈な競争環境によってもたらされた側面が大きい。本章では、オムロンが直面したマクロ経済および特定市場の逆風、そして FA（ファクトリーオートメーション）分野における競合他社との比較を通じて、同社の戦略的ポジションを分析する。

マクロ経済および特定市場の課題

- **中国経済の減速とその影響**：オムロンの主力事業である制御機器事業（IAB）にとって、中国市場は極めて重要な位置を占めていた。しかし、中国経済は不動産市場の不振、地方政府の債務問題、ハイテク分野への規制強化、そして「ゼロコロナ」政策解除後の景気回復の遅れなど、複数の要因により急速に減速した²。設備投資意欲は冷え込み、特に FA ロボット市場は 2023 年に前年比 6.4%減と大幅に縮小した⁸。この中国市場の変調は、同市場への依存度が高かったオムロンの IAB 事業

に直接的な打撃を与えた。

- **半導体およびEV市場のボラティリティ**：半導体製造装置関連やEV（電気自動車）関連市場は、近年の成長を牽引してきた分野であり、オムロンもこれらの分野の設備投資需要を捉えてきた。しかし、これらの市場は需要と供給のサイクルが大きく、地政学的リスクの影響も受けやすい。2023年以降、半導体市場は一部で在庫調整局面に入り、EV市場も補助金政策の変更や競争激化、充電インフラの課題などから、一部地域で成長の勢いが鈍化した¹。オムロンの2025年3月期第3四半期の報告でも、半導体関連は底堅いものの、EV関連は想定以上に低調とされており¹⁰、これらの市場の変動性がオムロンの業績を不安定にさせる要因となった。
- **グローバルサプライチェーンの混乱とインフレ圧力**：（直接的な言及は少ないものの、製造業全体が直面した課題として）新型コロナウイルス感染症パンデミック以降のグローバルサプライチェーンの混乱、部品不足、物流コストの高騰、そして世界的なインフレ圧力は、製造コストの上昇や生産計画の不安定化を通じて、オムロンのような製造業の収益性を圧迫する要因となった。
- **オムロン自身の環境認識**：オムロンは2024年の統合報告書において、事業環境を「新たな社会・経済システムへの移行期」と捉え、社会・経済システムへの歪みから社会的課題が次々に発生する「時代の転換期」にあると認識している³。具体的には、高齢化、気候変動、個人の経済格差の拡大といった社会的課題に対応しつつ、制御機器事業や電子部品事業では2024年度下期からの緩やかな需要回復を見込み、ヘルスケア事業や社会システム事業は堅調な市場成長が続くと予測していた³。しかし、この認識と実際の市場動向との間には、特にIAB事業において大きなギャップが生じた。

FA（ファクトリーオートメーション）分野における競争環境

FA市場は技術革新が速く、グローバルな競争が激しい分野である。オムロンの主要な競合企業としては、キーエンス、SMC、三菱電機、シーメンスなどが挙げられる²⁴。

- **業績比較の観点**：FA市場全体の環境が悪化する中で、オムロンの業績落ち込みは特に顕著であった¹。例えば、²⁴（2023年5月時点）では、オムロンが2期連続で最高業績を更新したと報じられる一方で、SMCもグローバルな直販体制とIT活用により大幅な増収を達成しており、競争環境の厳しさがうかがえる。
- **ビジネスモデルの差異（キーエンス vs. オムロン）**：競合の中でも特に高収益企業として知られるキーエンスとオムロンのビジネスモデルには顕著な違いがある。
 - **キーエンス**：「直販モデル」を採用し、営業担当者が顧客企業と直接対話し、課題解決型の提案を行うことで高付加価値を実現し、高い利益率を確保している²⁵。また、測定器や検査機など、利益率の高いニッチ市場に特化する戦略も特徴的である²⁷。

- オムロン：主に「代理店経由」での販売が中心であり、最終顧客との間に距離が生じやすく、価格競争に巻き込まれやすい構造にあるとされる²⁵。制御システム全体をカバーする幅広い製品ラインナップを持つが、これが逆に単価の低下や競争の激化を招きやすい側面もある²⁷。
- 技術的ポジショニングと顧客エンゲージメントの変化：顧客とのデジタル接点の重要性が増す中で、2023年にはBtoBサイトのスコアランキングで、三菱電機（FA）がオムロン（制御機器）を逆転し、16年ぶりに首位の座を奪ったという報告がある²⁶。これは、オムロンのデジタル顧客エンゲージメントにおける競争力に変化が生じている可能性を示唆する。

これらの外部環境と競争状況を鑑みると、オムロンの苦境は単なる市場の波に翻弄された結果とは言えない。キーエンスの直販モデルは、顧客ニーズの迅速な把握とそれに基づく高付加価値提案を可能にし、市場変動に対する感度と対応力を高めていると考えられる。これに対し、オムロンの代理店モデルは、広範な顧客リーチを持つ一方で、顧客との直接的なフィードバックループが弱く、市場の微妙な変化を捉えきれなかったり、価格競争に陥りやすかったりする構造的な脆弱性を抱えていた可能性がある。社長が言及した「顧客起点の希薄化」⁵は、このビジネスモデルの特性によって増幅されたとも考えられる。

また、オムロンの「制御システム全体をカバーする」という戦略²⁷は、包括的なソリューション提供能力という強みを持つ反面、キーエンスのような特定高収益分野への集中戦略に比べ、リソースが分散し、各分野での競争が激化する中で収益性を維持することが難しくなる「幅広さのジレンマ」に直面した可能性がある。市場全体が縮小する局面では、このような広範な事業ポートフォリオは、多くの戦線で同時に苦戦を強いられるリスクを伴う。

さらに、BtoBサイトランキングでの首位陥落²⁶は、財務諸表に現れる前の、市場におけるブランド力や顧客とのコミュニケーションチャネルにおける競争力低下の兆候と捉えることができる。デジタル化が進む現代において、オンラインでの情報提供や技術サポートの質は、顧客の購買決定プロセスに大きな影響を与える。この分野でのリーダーシップの変動は、オムロンが市場との接点において、競合他社に後れを取り始めている可能性を示唆しており、単なるウェブサイト評価以上の意味を持つ。

6. オムロンの戦略的対応：「NEXT 2025」プログラムと将来の方向性

深刻な業績悪化に直面したオムロンは、事態を打開し持続的な成長軌道へ復帰するた

め、構造改革プログラム「NEXT 2025」を策定・実行している。本章では、このプログラムの概要、市場およびアナリストからの評価、そしてオムロンが目指す経営哲学の転換可能性について考察する。

「NEXT 2025」構造改革プログラムの概要

2024年2月に発表された「NEXT 2025」¹は、オムロンが直面する喫緊の課題に対処し、中長期的な成長基盤を再構築するための包括的な取り組みである。

- **主要目標**：プログラムの核心は、「制御機器事業（IAB）の早急な立て直し」と「全社的な収益・成長基盤の再構築」に集約される³。
- **具体的施策**¹：
 1. **製品・事業ポートフォリオの見直し**：不採算事業や成長性の低い分野からの撤退・縮小、成長分野へのリソース集中を加速する。
 2. **固定費の抜本的削減**：グローバルでの人員最適化を含む固定費効率化を進め、2025年度には2023年度見通し比で約300億円の固定費削減を目指す¹⁰。
 3. **人事戦略の変革**：最も注目すべきは、「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」¹という方針である。これは、過去のROIC偏重とも取れる経営からの転換を示唆し、「顧客起点の希薄化」という自己批判への具体的な対応策と言える。

市場およびアナリストの評価

「NEXT2025」に対する市場やアナリストの評価は、期待と慎重さが入り混じっている。

- **短期的な業績への影響と株価変動**：構造改革発表後も、オムロンの株価は不安定な動きを見せており²⁹、市場が改革の成果を確信するまでには時間を要することを示している。一部アナリストは、直近の決算でEPS（一株当たり利益）が市場予想を上回ったことを指摘する一方、売上高は予想通りであり、本格的な回復軌道に乗ったとの判断は時期尚早との見方もある²⁹。2025年5月時点のアナリストコンセンサス予想では、2025年度の経常利益は前年度比約19%減と、依然として厳しい見通しが示されている³⁰。ただし、より新しい情報として、一部証券アナリストが投資判断を「買い」に引き上げ、目標株価を設定する動きも見られる³¹。
- **長期戦略への評価（なかのアセットマネジメント・関口氏の分析）**³²：なかのアセットマネジメントのアナリスト関口氏は、オムロンが「ロボット統合コントローラ」のような新製品を軸に推進してきた、顧客の課題解決に焦点を当てたソリューション提案型ビジネス「i-Automation」を長期的な成長戦略として高く評価してい

る。この戦略は、従来の製品販売中心のビジネスモデルから、「スペックレベルの競争から、課題解決レベルの競争へ」と事業の質を変革し、利益率の向上や顧客ロイヤルティの強化、収益安定性の向上に繋がる可能性がある」と指摘する。現在の設備投資サイクルの影響による業績低迷は認識しつつも、このビジネスモデル転換の方向性自体は、長期的に見て質の高い成長戦略であるとの見解を示している。ただし、このソリューション提案型ビジネスは、景気変動や設備投資サイクルの影響を受けやすい側面も持つため、事業の多角化や新たな製品開発による強靱化が持続的成長には不可欠であるとも示唆している。

経営哲学転換の可能性

「NEXT 2025」で明示された「顧客観点」の重視¹は、オムロンの経営哲学が、過去の ROIC 数値を絶対視する傾向から、よりバランスの取れた、顧客価値創造を中核に据える方向へとシフトする可能性を示唆している。辻永社長が「一度リセットして業務内容を見直し、顧客に向けた仕事に傾注していく必要がある。現場任せにはしない」⁵と述べたことは、単なるスローガンの変更ではなく、具体的な業務プロセスや組織文化の変革への強い意志の表れと解釈できる。

この「NEXT 2025」で掲げられた顧客中心主義への回帰という方針は、極めて重要である。オムロンが長年培ってきた ROIC 経営の文化は深く根付いており、この変革を真に組織の隅々まで浸透させ、具体的な行動変容に結び付けることができるかどうか、プログラム成功の鍵を握る。言葉だけでなく、評価制度、資源配分、日々の意思決定プロセスにおいて、顧客価値が ROIC と同等かそれ以上に重視されるような仕組みを構築しなければ、再び同様の課題に直面するリスクが残る。

また、関口氏が評価するソリューション提案型ビジネス「i-Automation」³²は、長期的には正しい方向性であるものの、そのビジネスモデルの特性を考慮する必要がある。ソリューション販売は、個々の製品販売に比べて顧客との関係性が深まり、スイッチングコストも高まる可能性がある一方で、大型案件が多く、顧客の設備投資判断に大きく左右されるため、景気後退期には受注の遅延や中止のリスクが高まる。今回の業績悪化は、このソリューション型へのシフトが進む中で、設備投資の急減速という逆風に直面したことも一因かもしれない。この経験を踏まえ、ソリューション提案の幅を広げつつも、市況変動に対する耐性を高めるための収益構造の多様化（例えば、サービスやサブスクリプションモデルの強化など）が求められるだろう。

辻永社長の「リセット」という言葉⁵は、単なるコスト削減や事業整理に留まらない、より根本的な企業文化や事業運営の前提条件の見直しを示唆している。これが真の変革につながるならば、「NEXT 2025」はオムロン再生の転機となり得るが、その道のりは

平坦ではない。

7. ROIC を超えて：長期的な企業価値の醸成

オムロンの事例は、ROIC という単一の財務指標に過度に依存することの危険性を示唆している。企業が持続的に成長し、長期的な価値を創造するためには、ROIC のような効率性指標を補完し、時にはそれよりも優先されるべき、より広範な視点と経営指標が不可欠である。本章では、企業価値評価の進化する潮流と、短期的な効率性と長期的な成長 imperatives のバランスを取るための戦略について論じる。

企業価値評価の進化する潮流

現代の企業価値評価は、伝統的な財務資本だけでなく、非財務資本の重要性をますます認識する方向に進化している。

- **ESG（環境・社会・ガバナンス）要因の台頭**：投資家や社会は、企業が環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）に対してどのような配慮と貢献をしているかを厳しく評価するようになってきている²²。ESG への取り組みは、単なる社会貢献活動ではなく、長期的なリスク管理、事業機会の創出、そして企業価値そのものに直結する経営課題として認識されている²²。
- **無形資産・非財務資本の重要性**：企業の競争優位性や持続的成長力は、貸借対照表に計上される有形資産だけでなく、以下のような無形資産（「見えざる資本」¹⁹）によって大きく左右される。
 - **知的資本**：研究開発能力、特許、独自の技術やノウハウ、イノベーションを生み出す組織文化など²¹。³⁴は、無形資本は有形資本に比べて、よりゆっくりと財務業績に反映される傾向があると指摘する。
 - **人的資本**：従業員のスキル、知識、経験、モチベーション、多様性、そしてそれらを活かす組織風土や人材育成システム¹⁹。
 - **社会・関係資本**：ブランド価値、顧客との信頼関係、サプライヤーとの強固なパートナーシップ、地域社会との良好な関係など¹⁹。
 - **自然資本**：事業活動が依存する自然環境や資源、そしてそれらを持続可能な形で利用・保全する取り組み¹⁹。これらの無形資産は、ROIC の計算式の分母である「投下資本」には直接的には含まれにくいため、ROIC 中心の経営ではその価値が見過ごされたり、投資が抑制されたりするリスクがある。

伝統的財務指標の限界と将来価値の捕捉

ROIC、ROE、ROA といった伝統的な財務指標は、主に過去の会計データに基づいて算出されるため、過去の業績を評価するには有効であるが、将来の価値創造能力を十分に

捉えきれないという限界がある¹⁸。特に、研究開発費、従業員研修費、ブランド構築費など、将来の成長ドライバーへの投資は会計上費用として処理されるため、短期的にはこれらの指標を悪化させる可能性がある¹⁸。

代替的・補完的なフレームワークと指標

ROIC の限界を補い、より長期的な視点を取り入れるためには、以下のようなフレームワークや指標を経営に統合することが考えられる。

- **バランス・スコアカード (BSC) 的アプローチ**：財務の視点だけでなく、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点という多角的な観点から戦略目標を設定し、業績を評価する。
- **ESG 要因の戦略的統合**：ESG 課題をリスク・機会として認識し、事業戦略、リスクマネジメント、投資判断に体系的に組み込む²²。
- **研究開発・イノベーション指標の重視**：売上高研究開発費比率、新製品売上高比率、特許取得数やその質、研究開発パイプラインの進捗などを重要な経営指標として追跡・評価する²²。
- **顧客生涯価値 (CLV) の活用**：短期的な取引ごとの利益だけでなく、一人の顧客が生涯にわたって企業にもたらす総利益を最大化する視点を持つ²²。
- **経済的付加価値 (EVA)**：ROIC と類似の資本効率指標であるが、資本コストを明示的に控除することで、真の経済的利益を測ろうとする。ただし、¹⁸でソニーの事例が示すように、EVA も運用を誤れば ROIC と同様の短期志向の罠に陥る可能性がある。
- **無形資産の測定・開示の試み**：知的資本報告書や統合報告書などを通じて、無形資産への投資とその成果を積極的に開示し、ステークホルダーとの対話を深める。

短期効率と長期 imperatives のバランス戦略

短期的な収益性・効率性の確保と、長期的な成長・持続可能性への投資という、時に相反するように見える目標を両立させるためには、以下のような戦略的アプローチが求められる。

- **投資ポートフォリオの戦略的区分**：投資案件を、既存事業の効率化・維持、隣接領域への成長、そして破壊的イノベーションを目指す変革といった戦略的バケツに分類し、それぞれに異なる評価基準、ROIC 目標、投資回収期間を設定する。
- **シナリオプランニングとフューチャーバック思考**：将来起こりうる複数の市場環境や社会変化のシナリオを描き、そこから逆算して現在取るべき戦略や投資を特定する。過去の延長線上ではない未来を見据える。
- **リーダーシップによる長期ビジョンの提示と浸透**：経営トップが、短期的な財務

リターンに直結しないかもしれないが、長期的な企業価値向上に不可欠な投資の意義を明確なビジョンとして語り、組織内外に粘り強くコミュニケーションし、理解と共感を醸成する²³。

- **調整後指標の活用**：一部の企業では、特定の無形資産投資（例えばソフトウェア開発費など）を費用ではなく資本的支出として内部管理会計上処理し、調整後の ROIC を用いて事業評価を行うといった工夫も見られる¹⁹。

オムロンが ROIC 経営で高い効率性を達成した後、成長が鈍化し、市場変化への対応が遅れたのは、ある種の「ROIC の天井」に突き当たったためかもしれない。既存事業の効率改善だけでは持続的な成長は難しく、新たな価値ドライバー（多くは無形資産への投資やビジネスモデル革新）への戦略的転換が求められる局面で、ROIC 中心のシステムがその転換を十分に後押しできなかった可能性がある。

また、ROIC は投資家へのアピール材料として用いられるが¹²、近年、特に長期志向の機関投資家は、ESG 要因や無形資産への取り組みを重視する傾向が強まっている²²。オムロンの ROIC 偏重が、これらの非財務的価値創造への投資や情報開示を相対的に手薄にしていたとすれば、長期投資家の期待との間にギャップが生じ、企業価値評価に影響を与えた可能性も否定できない。

結局のところ、オムロンの経験は「何を測るかによって、何が得られるかが決まる (What You Measure Is What You Get)」という経営の鉄則を改めて浮き彫りにする。ROIC とその構成要素（逆 ROIC ツリー）に集中的に注力した結果、組織はそれらの指標を最適化することに長けた。しかし、その代償として、測定対象外であったり、ROIC 改善に直接結びつきにくい要素、例えば、変化する市場における深い顧客理解、将来への備えとしての先行投資、無形資産の戦略的蓄積などが軽視された可能性がある。これらがまさに、ROIC 経営の「死角」となった部分である。

8. 結論とオムロンへの戦略的提言

オムロンが直面している深刻な業績不振は、中国市場の減速や特定産業の需要変動といった外部環境の急変に加え、同社が長年推進してきた ROIC 中心の経営戦略に内在していた「死角」が顕在化した結果であると言える。特に、主力である制御機器事業 (IAB) の急激な収益悪化は、特定市場・顧客への高い依存リスク、在庫管理の失敗、そして何よりも「顧客起点の希薄化」という内部課題が複合的に作用したことを示している。ROIC 経営は資本効率向上に貢献する一方で、その過度な重視は短期志向を助長し、長期的な視点や将来への投資、無形資産の価値を軽視する傾向を生み出す。オムロンの事例は、この経営手法の陥穽を如実に示した。

同社が発表した構造改革プログラム「NEXT 2025」は、コスト削減、事業ポートフォリオの見直し、そして顧客視点の強化といった重要な課題に取り組むものであり、その方向性は正しい。しかし、真の再生のためには、単なる戦術の変更に留まらず、経営哲学の根本的な転換と組織文化の変革が不可欠である。

以下に、オムロンがこの危機を乗り越え、持続的な企業価値創造を実現するための戦略的提言を行う。

オムロンへの戦略的提言

1. 経営管理システムの進化 – ROIC 至上主義からの脱却：

- **提言 1a：** バランスの取れた業績評価フレームワークの導入 ROIC を補完する形で、イノベーション（例：研究開発生産性、新製品売上構成比）、顧客エンゲージメント（例：顧客生涯価値（CLV）、ネットプロモータースコア（NPS））、無形資産開発（例：ブランドエクイティ、従業員スキル向上度）といった将来価値に繋がる戦略的 KPI 群を慎重に選定し、業績評価におけるウェイトを高めるべきである。
- **提言 1b：** 事業特性に応じた評価指標の差別化 全社一律の ROIC 目標ではなく、各事業ユニットの戦略的役割（成長牽引、キャッシュ創出など）や成熟度に応じて、異なる KPI、ROIC 目標水準、評価期間を設定するべきである¹⁹。例えば、成長事業は市場シェアやイノベーションのマイルストーン達成度を重視し、成熟事業はキャッシュフロー創出と最適化された ROIC を追求するといった柔軟な運用が求められる。

2. 顧客中心主義の徹底と市場洞察力の強化：

- **提言 2a：** 顧客理解と市場インテリジェンスへの戦略的投資 特に代理店販売モデルが中心である現状を踏まえ、エンドユーザーとの直接的な接点を増やし、深い顧客理解を得るための仕組み（例：戦略的顧客諮問委員会、エスノグラフィック調査）や、高度なデータ分析に基づく需要予測・市場インテリジェンス機能へ重点的に投資すべきである。
- **提言 2b：** 「顧客課題ファースト」の組織文化醸成 辻永社長が言及した「リセット」⁵を具現化し、研究開発から生産、販売、サービスに至る全てのプロセスにおいて、顧客の抱える課題を起点とした思考と行動を徹底する。これを評価制度や日常業務に組み込むことが重要である。

3. 戦略的俊敏性と未来志向の投資の促進：

- **提言 3a：** 長期的・戦略的投資のための「聖域」設定 短期的な ROIC 目標の制約を受けない、戦略的な研究開発や新規ビジネスモデル探索のための専用予算枠や「サンドボックス」を設ける。これらの投資は、戦略的学習効果や将来の

オプション価値といった異なる基準で評価する。

- **提言 3b**：「見えざる資本」の戦略的マネジメント 人的資本、知的資本、ブランド、社会・関係資本といった「見えざる資本」¹⁹を戦略計画に明示的に組み込み、その蓄積と活用状況を（可能な範囲で）内部管理会計や非財務情報開示を通じて追跡・評価する。

4. 競争優位性の再構築：

- **提言 4a**：販売チャネル戦略の再評価と最適化 主要市場・セグメントにおける現在の代理店中心の販売チャネル戦略を批判的に検証し、キーエンスのような競合の成功事例も参考に²⁵、高付加価値ソリューションや戦略的アカウントに対しては、より直接的なエンゲージメントやハイブリッドアプローチを検討し、顧客フィードバックの質とスピード、そして価値獲得能力を高める。
- **提言 4b**：ソリューションビジネスの進化と強靱化 アナリストからも評価されているソリューション提案型ビジネス「i-Automation」³²へのシフトを加速する。同時に、そのビジネスモデルが設備投資サイクルに脆弱であるという課題に対応するため、サービスベースの継続収益モデル（例：予知保全サービス、ソフトウェア・アップデート、コンサルティング）を強化し、収益の安定性と予測可能性を高める。

5. 「NEXT 2025」による真の変革の実現：

- **提言 5a**：経営トップによる変革の強力なリーダーシップ ROIC 一辺倒の思考から脱却し、顧客価値創造を中核に据えたバランスの取れた経営への転換を、経営トップが率先して示し続ける必要がある。一貫したコミュニケーション、模範となる行動、そして新たな目標体系に整合した報酬・評価制度の導入が不可欠である。
- **提言 5b**：「NEXT 2025」の進捗と成果の透明性ある報告 構造改革プログラムの進捗について、財務的成果（コスト削減、ROIC 改善など）だけでなく、戦略的成果（顧客満足度、イノベーションパイプライン、従業員エンゲージメントなど）も含めて、定期的かつ透明性の高い情報開示を行い、ステークホルダーからの信頼を再構築する。

結語

オムロンの経験は、財務指標に大きく依存する全ての企業にとって貴重な教訓を提供する。課題は、ROICのような指標を放棄することではなく、それらを賢明に、より広範な戦略的ツールキットの一部として活用し、現在の効率性と将来の活力の双方を育むことにある。オムロンがこの困難な局面を乗り越え、真の顧客価値創造企業として再生することを期待したい。

引用文献

1. オムロン ROIC 経営の死角と業績急降下 | ハンズオン・CFO ..., 5月 11, 2025 にアクセス、<https://hands-on-cfo.com/blog/omuron/>
2. オムロン【6445】インフレや中国経済停滞の影響が業績悪化に繋がる話 | 妄想する決算 - note, 5月 11, 2025 にアクセス、<https://note.com/ijnrdx/n/n376a9888be94>
3. INTEGRATED REPORT 2024 OMRON Global, 5月 11, 2025 にアクセス、[https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar24j/OMRON Integrated Report 2024_jp_A4.pdf](https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar24j/OMRON_Integrated_Report_2024_jp_A4.pdf)
4. 事業別業績 | オムロン - OMRON Global, 5月 11, 2025 にアクセス、https://www.omron.com/jp/ja/ir/zaimu/segment_company.html
5. オムロン「純利益 98%減」で社長が示唆した懸念「顧客起点が薄まって ...」, 5月 11, 2025 にアクセス、<https://toyokeizai.net/articles/-/735966?display=b>
6. オムロン、2025 年 3 月期第 3 四半期決算 制御機器事業の回復を受け ..., 5月 11, 2025 にアクセス、<https://www.automation-news.jp/2025/02/88941/>
7. 2024 年度 上期決算, 5月 11, 2025 にアクセス、https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/20241106_presentation_script_j.pdf
8. 主要 FA ロボットの中国市場を調査 | プレスリリース | 富士経済グループ, 5月 11, 2025 にアクセス、<https://www.fuji-keizai.co.jp/press/detail.html?cid=24057>
9. 2024 年中国の主要 FA ロボット市場 緩やかに回復して 6.1%増の見通し - ファクトリージャーナル, 5月 11, 2025 にアクセス、<https://factoryjournal.jp/43074/>
10. 2025 年 3 月期 第 3 四半期決算, 5月 11, 2025 にアクセス、https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/20250210_presentation_j.pdf
11. ROIC | 証券用語解説集 | 野村証券, 5月 11, 2025 にアクセス、<https://www.nomura.co.jp/terms/english/other/A02596.html>
12. ROIC (投下資本利益率) とは? 【意味を簡単に】 計算式、経営 ..., 5月 11, 2025 にアクセス、<https://www.kaonavi.jp/dictionary/roic/>
13. ROIC 経営とは? 指標のメリットや注意点、適した事業者を紹介 ..., 5月 11, 2025 にアクセス、<https://biz.moneyforward.com/establish/basic/67893/>
14. オムロン式 ROIC 経営 ~ 企業価値 4 倍に導いた“牽引力”とは - 株式会社パソナ JOB HUB, 5月 11, 2025 にアクセス、https://pasona-jobhub.co.jp/seminar_report/20220315-roic-management/
15. 部分最適から全体最適の経営へー企業価値を上げ続ける実践 ROIC マネジメントー: ワコールホールディングス - TCG Review, 5月 11, 2025 にアクセス、<https://review.tanabeconsulting.co.jp/studygroupreport/44065/>
16. なぜ ROIC 経営が浸透しないのか | QUICK for Biz, 5月 11, 2025 にアクセス、<https://corporate.quick.co.jp/biz/pbr2index/ando04/>
17. CFO インタビュー, 5月 11, 2025 にアクセス、[https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar21j/OMRON Integrated Report 2021_jp_09.pdf](https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar21j/OMRON_Integrated_Report_2021_jp_09.pdf)
18. EVA で「失われた 15 年」を作り出したソニーは、ROIC 導入でどの ..., 5月 11,

- 2025 にアクセス、 <https://diamond.jp/articles/-/299929>
19. それ間違っただけ ROIC 経営です。～ROIC 経営がうまくいかない訳 ..., 5 月 11, 2025 にアクセス、 <https://www.layers.co.jp/solution/roic3/>
 20. ROIC とは | ROE などとの違いやメリット、CLO や物流リーダーが ..., 5 月 11, 2025 にアクセス、 <https://hacobu.jp/blog/archives/3847>
 21. ESG 時代の企業価値とは？企業価値を向上させていくためには何が必要？, 5 月 11, 2025 にアクセス、 <https://www.rd.ntt/se/media/article/0010.html>
 22. www.env.go.jp, 5 月 11, 2025 にアクセス、
https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/files/dms_trends/20171024_07_Takuya_Fukumoto_METI.pdf
 23. 【米国公認会計士に聞く】ROIC 経営の落とし穴とは？成功に導く方法を解説 - アバント, 5 月 11, 2025 にアクセス、
<https://www.avantcorp.com/column/2025/03/24/pitfalls-of-roic-management/>
 24. 主要 FA メーカー 2023 年 3 月期通期決算出揃う 22 社中 19 社増収増益 海外売上、営業利益率の上昇で利益体質に 富士電機 1 兆円、キーエンス 9000 億円、安川電機 5000 億円など大台突破 | オートメーション新聞 WEB, 5 月 11, 2025 にアクセス、 <https://www.automation-news.jp/2023/05/71375/>
 25. FA 業界で一人負けのオムロン。なぜキーエンスと大きな差がついたのか？Web マーケティングの面から考察してみる - 機械買取プロ, 5 月 11, 2025 にアクセス、 <https://kikai.asmedia.pro/2025/03/comparing-keyence-and-omrons-marketing-strategies/>
 26. BtoB サイト調査 2023 三菱電機(FA)が初のトップ奪取、オムロン(制御機器)は 2 位へカーボンニュートラルなど SDGs 関連の情報収集が活発化 - トライベック・ブランド戦略研究所, 5 月 11, 2025 にアクセス、
https://brand.tribeck.jp/news_event/news/2023/0615.html
 27. FA 業界で一人負けのオムロン。なぜキーエンスと大きな差がついたのか？Web マーケティングの面から考察してみる - YouTube, 5 月 11, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=R9hm96Cwwaw>
 28. 構造改革プログラム「NEXT 2025」に関するお知らせ | オムロン - OMRON Global, 5 月 11, 2025 にアクセス、
<https://www.omron.com/jp/ja/news/2024/02/c0226.html>
 29. オムロン 2025 年通期決算：EPS は予想を上回る - Simply Wall St News, 5 月 11, 2025 にアクセス、 <https://simplywallst/ja/stocks/jp/tech/tse-6645/omron-shares/news/4d1472a1600f1de2>
 30. オムロン(6645): アナリスト予想、コンセンサス | 株予報 Pro, 5 月 11, 2025 にアクセス、 <https://kabuyoho.jp/sp/reportAnalyst?bcode=6645>
 31. オムロン(6645): アナリストの予想株価・プロ予想 [OMRON] - みんかぶ, 5 月 11, 2025 にアクセス、 https://minkabu.jp/stock/6645/analyst_consensus
 32. 新製品が創るビジネスモデルと成長 オムロンの事例より | なかの ..., 5 月 11, 2025 にアクセス、 <https://note.com/nakanoam/n/n48b0a4e07c11>
 33. 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート

- ト～令和2年 - 経済産業省, 5月11, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf
34. 令和2年度産業経済研究委託事業（企業の無形資産構築の実態に関する調査）
報告書, 5月11, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2020FY/000340.pdf
35. 「日本企業の企業価値を高める ESG 指標トップ30」分析結果に基づく、新たな
ESG 指標「研究開発成果」と「ブランド力」が示す企業の非財務情報活用の進展
|インサイト|アビームコンサルティング, 5月11, 2025 にアクセス、
<https://www.abeam.com/jp/ja/insights/053/>