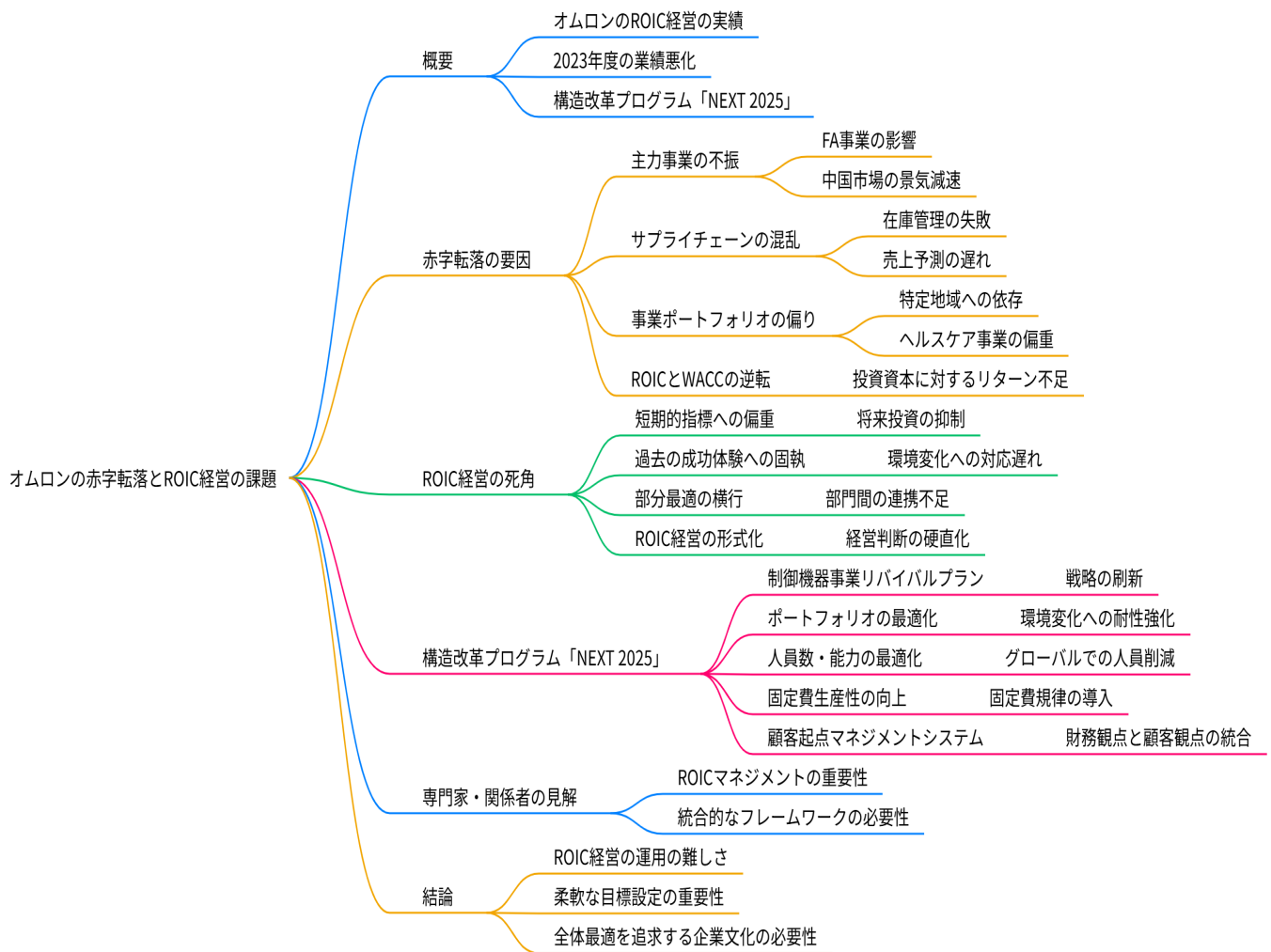


「オムロン、赤字転落の死角」「将来見ぬ ROIC 経営に落とし穴」を深堀

Felo AI



概要

オムロンは ROIC（投下資本利益率）経営の先進企業として知られ、過去には企業価値向上に大きく貢献してきたものの、2023 年度には大幅な業績悪化に見舞われ、赤字転落の危機に直面しています [5][10][32]。この背景には、ROIC を重視するあまり将来への投資が疎かになった可能性や、指標達成を優先するあまり硬直的な経営判断に陥った「ROIC 経営の落とし穴」が存在すると指摘されています [2][35][36]。同社は現在、構造改革プログラム「NEXT 2025」を策定し、収益力の回復と成長基盤の再構築に取り組んでいます [36][46]。本レポートでは、オムロンの ROIC 経営の軌跡と現状の課題、そして構造改革の方向性について深掘りします。

詳細レポート

オムロンにおける ROIC 経営の導入と実績

オムロンは、コーポレートガバナンス・コード策定以前の 2014 年 3 月期から ROIC 経営を本格的に導入し、資本コストを意識した経営を推進してきました [13]。元執行役員の大上高充氏は、ROIC 経営導入により 10 年間で時価総額 4 倍、売上総利益率 45.5%を達成したと述べており、ROIC 経営が企業価値向上に貢献した事例として紹介されています [1]。同社は ROIC を経営の共通言語とし、各事業部門の業績評価や資源配分の判断基準として活用してきました。具体的には、ROIC を売上高総利益率や投下資本回転率などに分解し、現場レベルの KPI に落とし込む「逆 ROIC ツリー」といった手法を導入し、全社的な浸透を図ってきました [6][36]。また、ROIC が 6%を下回る事業については撤退を検討する一方、ROIC が低くても成長期待の高い分野へは投資を行うポートフォリオマネジメントも実施していました [7][8]。2018 年度には ROIC10.6%を達成するなど、高い水準を維持していました [8]。

赤字転落の現状と要因

しかし、輝かしい実績を誇ったオムロンの業績は 2023 年度に急変しました。2023 年度第 3 四半期累計実績で売上高は前年度比 4.7%減、営業利益は 63.5%減と大幅な減益となり

[5][33]、通期では ROIC が 1.0%まで低下する見込みとなりました [10][32]。2024 年度も ROIC は 1%程度にとどまる見通しです [32]。

この業績悪化の主な要因として、以下の点が挙げられます。

- 主力事業である制御機器（FA）事業の不振: 売上の約半分、利益の約 7 割を占める FA 事業が、中国市場の景気減速や半導体・EV 関連の需要変動の影響を大きく受けました [5][36]。特に中国向けが 50%と依存度が高かったことが響きました [36]。同業他社と比較してもオムロンの落ち込みは突出しています [5]。
- サプライチェーンの混乱と在庫管理の失敗: コロナ禍後の供給網の混乱に対応する中で在庫が積み上がり、一時期は通常の 2 倍程度まで滞留したとされています [5][36]。売上予測の手法が過去の経験値に基づくものであったことも、変化への対応を遅らせた一因と考えられます [5][36]。
- 事業ポートフォリオの偏り: 制御機器事業の中国依存に加え、ヘルスケア事業の血圧計が売上の 80%を占めるなど、特定地域や製品への偏りが見られました [36]。これにより、外部環境の変化に対する脆弱性が露呈しました。
- ROIC と WACC の逆転: 2024 年 12 月時点のデータでは、オムロンの ROIC が 4.27%であるのに対し、WACC（加重平均資本コスト）は 6.39%となっており、企業が投資資本に対して十分なリターンを生み出せず、企業価値を破壊している可能性が示唆されています [3]。2024 年 3 月期の ROIC（TTM）は 2.70%とさらに低下しています [3]。

ROIC 経営の死角と「落とし穴」

オムロンの急激な業績悪化は、ROIC 経営そのものに潜む「落とし穴」と無関係ではないと指摘されています。

- 短期的な指標改善への偏重と将来投資の抑制: ROIC を高めるために、短期的な利益確保やコスト削減が優先され、将来の成長に向けた研究開発投資や新規事業への大

胆な投資が抑制された可能性があります [31][36]。日経ビジネスの記事も「将来見ぬ ROIC 経営に落とし穴」と題し、この点を問題視しています [2][35]。

- 過去の成功体験への固執と環境変化への対応遅れ: ROIC の算出根拠となるのは過去の財務データであり、これに依存しすぎると、市場環境の急激な変化に対する感度や対応が遅れるリスクがあります [36]。今回の FA 事業における需要予測の誤りも、過去のトレンドに頼った結果と考えられます [36]。
- 指標達成のための「部分最適」の横行: 各事業部が自部門の ROIC 達成のみを追求する結果、全社的な視点での最適解が見失われ、部門間の連携不足やサイロ化を招いた可能性が指摘されています [4][9][11]。
- ROIC 経営の形式化・硬直化: ROIC という指標自体が目的化し、経営判断の柔軟性が失われた可能性があります。「ROIC を KPI にするだけでは経営力の強化にならない」という元オムロン取締役の安藤聡氏の指摘もあります [6]。経営陣が ROIC を注視しすぎるあまり、現場の創造性や自律的な動きを阻害した可能性も考えられます。

オムロンの対応策：構造改革プログラム「NEXT 2025」

こうした危機的状況を受け、オムロンは 2024 年 2 月 26 日に構造改革プログラム「NEXT 2025」を発表しました [36][46]。このプログラムは、2024 年 4 月から 2025 年 9 月までを「業績の立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」に集中する期間と位置づけ、以下の 5 つの主要施策を実行するとしています [46]。

1. 「制御機器事業リバイバルプラン」の実行: 顧客起点で戦略を刷新し、リソースアロケーションを見直すことで、同事業の営業利益率最大化と成長基盤確立を目指します [46]。製品数を絞り高付加価値商品に注力する方針も示されています [47]。
2. ポートフォリオの最適化: 事業・製品・エリアの各ポートフォリオを見直し、環境変化への耐性強化と持続的成長を実現します。データソリューションビジネスの創造も加速させます [46]。

3. 人員数・能力の最適化: 国内約 1,000 名、海外約 1,000 名の合計約 2,000 名の人員削減を含む、グローバルでの人員・人件費構造の最適化を実施します [44][46]。
4. 固定費生産性の向上: 売上高に対する販管費比率を中期的に 30%未満（JMDC 社連結影響除き 28%未満）に抑える固定費規律を導入します [46]。
5. 顧客起点マネジメントシステムの導入・運用: 財務観点に加え、顧客観点での事業統制とマネジメントの思考・行動に変革する人事施策を導入します [36][46]。

この構造改革により、2025 年度には 2023 年度見通し比で約 300 億円の固定費削減を見込んでいます [46]。ただし、構造改革の効果が本格的に表れるのは 2026 年度以降になるとの見通しです [43][47]。オムロンの辻永順太社長 CEO は、「2024 年度は、新たな成長ベクトルを強固にするための 1 年だ」と述べています [47]。

専門家・関係者の見解

元オムロン CFO の日戸興史氏は、ROIC マネジメントにおいては、単に数値を追うだけでなく、それを起点に変革のアクションを起こすことが重要であり、全体最適の視点が必要だと説明しています [9][17]。また、ROIC 経営を機能させるためには、財務目標の設定、資本政策・利益配分方針の策定と開示、ステークホルダーとの対話を通じたシステム修正といった統合的なフレームワークが不可欠であると、元オムロン取締役の安藤聡氏も指摘しています [6]。多くの企業が ROIC 経営の導入で苦労する中、オムロンは成功事例として挙げられることが多かったものの [21]、今回の事態は ROIC 経営の運用の難しさを示唆しています。

結論

オムロンの赤字転落と ROIC 経営の課題は、多くの日本企業にとって示唆に富む事例と言えます。ROIC は資本効率を高める有効な指標である一方、その運用を誤ると、短期志向に陥り将来への成長投資を妨げたり、環境変化への対応を遅らせたりする「死角」を生み出す可能性があります。重要なのは、ROIC を絶対的な目標ではなく、あくまで企業価値

向上のための一つのツールとして捉え、事業の特性や成長ステージに応じた柔軟な目標設定や評価を行うことです。また、財務指標だけでなく、非財務情報や顧客視点を取り入れた多角的な経営判断、そして全社的な視点での「全体最適」を追求する企業文化の醸成が不可欠です。オムロンが構造改革プログラム「NEXT 2025」を通じて、ROIC 経営の課題を克服し、再び持続的な成長軌道に戻れるかどうか注目されます。この取り組みは、ROIC 経営の進化の方向性を示す試金石となるでしょう。

1. [オムロン式 ROIC 経営 ～企業価値 4 倍に導いた“牽引力”とは](#)
2. [オムロン、赤字転落の死角 「将来見ぬ ROIC 経営に落とし穴」](#)
3. [OMRON \(OMRNY\) ROIC % – GuruFocus](#)
4. [The seven pitfalls hindering improvements in effective ROIC ...](#)
5. [オムロン ROIC 経営の死角と業績急降下](#)
6. [なぜ ROIC 経営が浸透しないのか | QUICK for Biz](#)
7. [OMRON – Creating Value through Integrated Reporting – IFAC](#)
8. [CFO Interview | INTEGRATED REPORT – OMRON Global](#)
9. [元オムロン CFO 日戸氏が語る、多くの企業が誤解し ... – JBpress](#)
10. [財務・業績の主要指標 | オムロン – OMRON Global](#)
11. [OMRON Corporation | CASE STUDIES](#)
12. [A Comparative Study of Integrated Thinking, Information ...](#)
13. [難解になりがちな「ROIC の考え方」を現場社員に伝えるため ...](#)
14. [オムロンが実践する「ROIC 経営」、導入しても効果を出せ ...](#)
15. [OMRON \(OMRNY\) 3-Year ROIC % – GuruFocus](#)
16. [Omron Possesses Solid Business Model With Wide Economic ...](#)
17. [指標に踊らされず企業価値を向上、元オムロン CFO が語る ...](#)
18. [「統合レポート 2022」CFO インタビュー – オムロン](#)
19. [Omron \(OMRNF\) ROIC Chart – FinanceCharts.com](#)
20. [Japan Association for Chief Financial Officers Director Koji ...](#)
21. [【米国公認会計士に聞く】ROIC 経営の落とし穴とは？成功に ...](#)
22. [ROIC を根拠にブレのない M&A で企業価値を向上 | オムロン](#)
23. [企業価値を上げ続ける ROIC 経営からみた SCM 改革の重要性 ...](#)
24. [オムロン、健康データビジネスで描く ROIC 経営の先](#)
25. [たにやん – X](#)

26. [オムロン【6645】ー ニュース | Ullet \(ユーレット\)](#)
27. [イオンのネットスーパー／オムロン、赤字転落の死角 \(2025 ...](#)
28. [日経ビジネスーX](#)
29. [ROIC 経営の先進企業といえばオムロンだ。現場に落とし込ん ...](#)
30. [「実際に FFS 理論の診断を受けて、それに基づくチーム ...](#)
31. [奥田和広@ 本気で OKR on X: "目標管理の落とし穴ですね ...](#)
32. [オムロン、赤字転落の死角「将来見ぬ ROIC 経営に落とし穴」](#)
33. [オムロン ROIC 経営の死角と業績急降下](#)
34. [オムロン、赤字転落の死角「将来見ぬ ROIC 経営に落とし穴」](#)
35. [オムロン、赤字転落の死角「将来見ぬ ROIC 経営に落とし穴」：日経ビジネス電子版](#)
36. [オムロン ROIC 経営の死角と業績急降下 | ハンズオン・CFO・パートナーズ](#)
37. [オムロンの開示情報「構造改革プログラム「NEXT 2025 ...](#)
38. [オムロン社長に聞く、米国関税政策やコグニザントとの提携](#)
39. [オムロン【6645】：【開示事項の経過】構造改革プログラム ...](#)
40. [日経 ESGーオムロン・井垣勉常務「イノベーションへ会社一丸」](#)
41. [オムロン、全社的な構造改革を実施 合計約 ...ーAMP【アンプ】](#)
42. [オムロン・辻永社長 CEO 国内外の従業員約 2000 人削減へ 構造 ...](#)
43. [オムロン「構造改革の成果は 2026 年度以降」、製造機器事業 ...](#)
44. [構造改革プログラム「NEXT 2025」に関するお知らせ | オムロン](#)
45. [青島周一@簿記×投資&薬の現象学 on X: "オムロン：構造改革 ...](#)
46. [構造改革プログラム「NEXT 2025」に関するお知らせ | オムロン](#)
47. [オムロン「構造改革の成果は 2026 年度以降」、製造機器事業の立て直しは道半ば | 日経クロステック \(xTECH\)](#)