

オムロン赤字転落の背景と ROIC経営の課題

村田製作所との比較分析

2024年



財務分析



戦略比較



改善提案

オムロンの業績推移と赤字転落の概要



売上高 (2024年3月期)

8,190億円

前期比 ▲6.5%

営業利益 (2024年3月期)

340億円

前期比 ▲66%

純利益 (2024年3月期)

15億円

前期比 ▲98%

赤字転落の概要

- 主力の制御機器(FA)事業が中国市場の減速で大幅減
- 一時的な構造改革費用として約280億円が発生
- 2度の業績予想下方修正を実施
- 全従業員の約7%にあたる2,000人規模の人員削減

オムロン赤字転落の主要因



中国市場への過度な依存

制御機器（FA）事業の売上高の**約50%が中国向け**、中国景気減速と現地メーカーとの価格競争激化



事業ポートフォリオの偏り

特定市場に偏った製品構成（ヘルスケアは日本市場が80%など）、地域・製品分散の失敗



需要予測ミスと経営判断の遅れ

2度の業績予想下方修正、マーケット変化への対応遅延、過剰なコスト削減（2000人削減）



成長投資不足

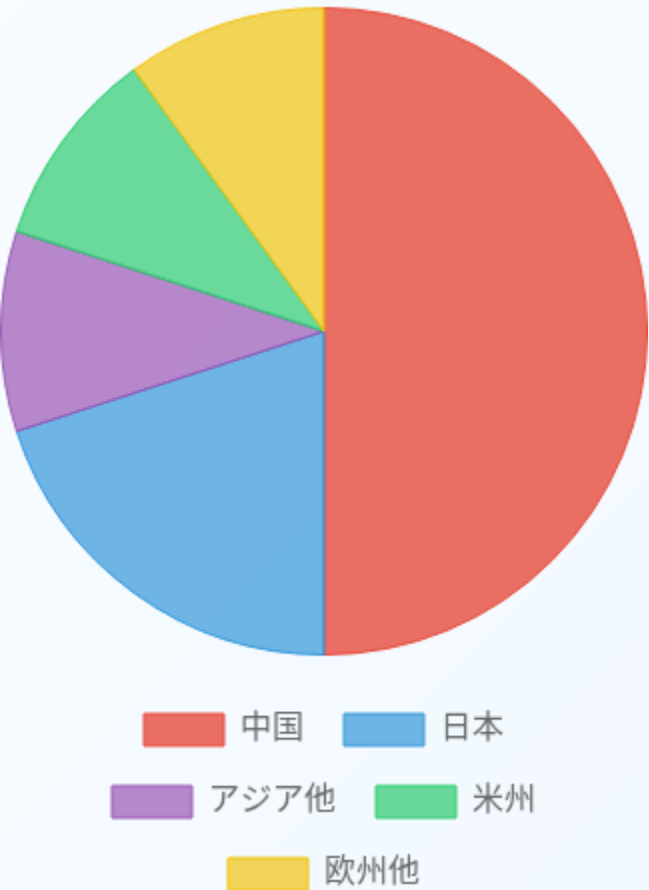
新規事業・分野への投資遅延（医療データ事業買収など後手に）、既存事業の市場シェア低下



ROIC経営の弊害

短期志向・数値目標偏重、高ROIC事業への集中で**将来成長の芽を摘む**結果に

オムロン制御機器（FA）事業の地域別売上構成



外部要因の影響

半導体・電子部品市況の悪化
世界的な景気減速懸念

ROIC経営の概要と仕組み

ROICとは：投下資本利益率

Return On Invested Capital（投下資本利益率）の略。企業が事業に投じた資本（投下資本）に対して、どれだけの利益を生み出したかを示す財務指標。事業の収益性と効率性を同時に評価できる。

ROIC =

利益率

営業利益

売上高

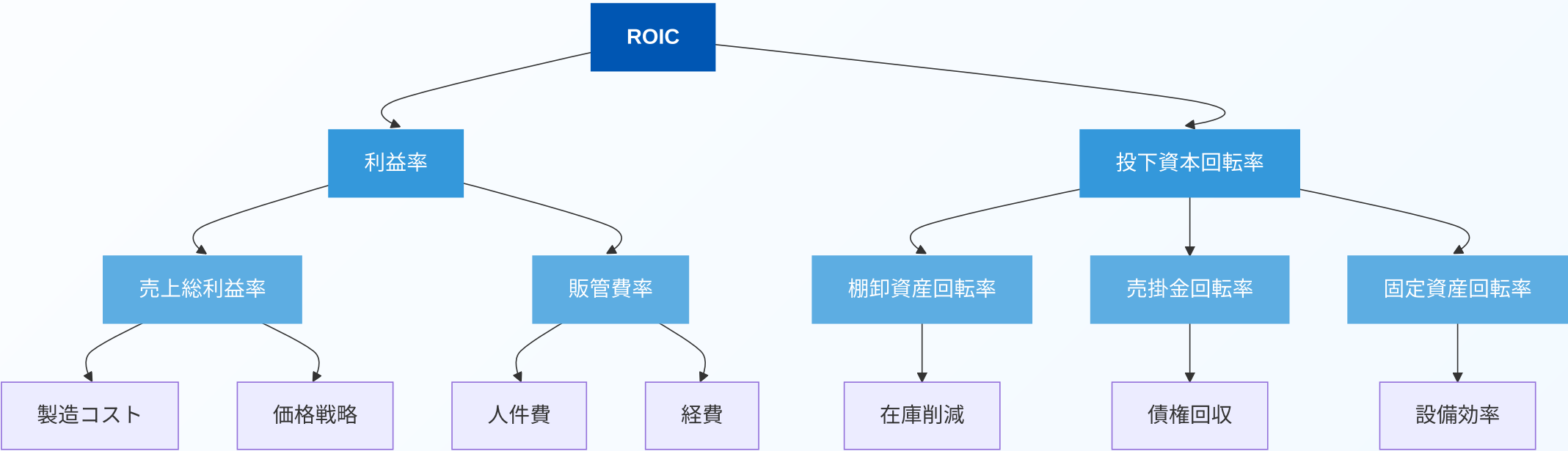
×

投下資本回転率

売上高

投下資本

オムロンでの実践：逆ROICツリー



🏢 全社横断的指標

オムロンではROICを財務指標として全社・全部門に浸透させ、現場レベルのKPIとして活用。部門ごとに細分化された指標で管理。

↓ トップダウン展開

経営陣が設定した全社ROIC目標を、逆ROICツリーを用いて部門・事業ごとの具体的目標へ落とし込み、現場レベルで実行。

📊 事業評価基準

ROICを事業ポートフォリオ判断の基準とし、資本コスト（WACC）を上回る事業に経営資源を集中投下する意思決定に活用。

ROIC経営の課題と問題点

⚠ ROIC偏重がもたらす5つの落とし穴 ⚠



短期志向・数値目標偏重

目標達成のため短期的収益を優先し、長期的な成長戦略やビジョン実現が二の次になるリスク



成長投資の抑制

大規模投資はROICを一時的に低下させるため、必要な戦略投資が見送られる可能性



高ROIC事業への偏り

短期的にROICの高い既存事業を優先し、新規事業の育成が遅れ将来の成長機会を逃す



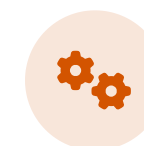
環境変化への対応遅延

数値目標達成に固執するあまり、市場環境の変化や顧客ニーズの変化への対応が遅れる



ROICの遅行性

ROICは過去の実績を示す「遅行指標」であり、将来の成長機会をタイムリーに捉えられない



現場レベルでの硬直化

全社的なROIC目標が現場レベルまで細分化され、柔軟性や創造性が失われる運用リスク

オムロンのケースでは、ROIC経営が「効率性」を重視するあまり「成長性」を犠牲にした可能性があります。ROICは一つの指標であり、**バランスの取れた経営判断と柔軟な運用**が重要です。

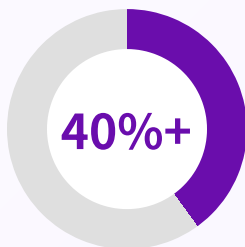
村田製作所の経営戦略と業績

🏢 会社概要

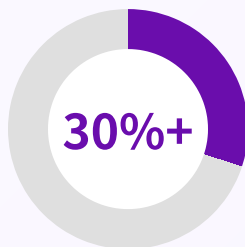
世界トップシェアの電子部品メーカー。MLCCをはじめとするセラミックコンデンサや各種センサー、通信モジュールなど高性能電子部品を開発・製造。グローバルに事業展開し、特にスマートフォン、車載機器、AIデータセンター向け事業が成長を牽引。

- 🏆 高い技術力と開発力による業界最先端製品の提供
- 🌐 グローバル生産体制と地域分散型リスク管理

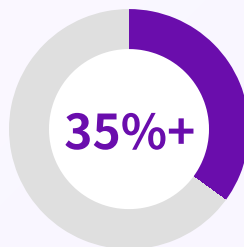
主要製品の世界シェア



MLCC



通信モジュール



圧電センサー

売上高（2024年3月期）

1兆6,401億円

前期比 ▲2.8%

純利益（2024年3月期）

1,808億円

前期比 ▲25.9%

営業利益率

約17%

業界トップクラス

株主還元余力

4,000億円超

強固な財務基盤

🚀 成長戦略

- AI・データセンター向け高性能部品の積極開発
- 5G通信・EV関連など成長分野への戦略的投資
- 新技術・新材料の研究開発への継続投資
- M&Aによる技術・製品ポートフォリオ強化

📈 投資方針

- 長期的視点での成長分野への大型設備投資
- 一時的なROIC低下を許容した戦略投資判断
- 多角的生産拠点の整備によるリスク分散
- 自動化推進による生産効率向上と品質安定

ROIC活用アプローチ

税引後ROIC 12%以上を目標としつつも、将来の成長に必要な場合は一時的なROIC低下を許容。経営指標として活用しながらも柔軟な投資判断を優先し、長期的な企業価値向上と持続的成長を両立。

オムロンと村田製作所の比較分析

比較項目	OMRON オムロン	MURATA 村田製作所
経営方針	効率重視型の「守りの経営」 ROIC目標達成を最優先する傾向	成長志向型の「攻めの経営」 長期的な企業価値向上を重視
ROIC運用	現場レベルまで厳格に管理 逆ROICツリーで全社に展開・徹底	目安として経営判断に活用 必要な成長投資は一時的なROIC低下を許容
事業ポートフォリオ	中国市場に依存度高い 制御機器（FA）の中国比率50%	地域・顧客分散が進んでいる 多様な産業向け製品の展開
投資スタンス	短期的なROIC達成を優先 新規投資に慎重で投資判断が遅れがち	成長機会には積極的に投資 データセンター・AI向けなど先行投資

業績変動と回復力（過去3年間の推移）

両社の経営アプローチ：主要な相違点

- オムロン**はROICを厳格に運用するあまり、成長投資を抑制し景気悪化時にリストラを実施。一方**村田製作所**は景気減速時も大規模リストラなく将来投資を継続。
- オムロン**は短期的KPI達成を重視して市場変化への適応が遅れ、**村田製作所**はROICも重視しつつ戦略的長期投資を継続し顧客基盤を維持・拡大。
- オムロン**の事業構造は中国依存度が高く景気変動の影響を受けやすい一方、**村田製作所**は製品・地域・顧客を多様化し外部環境変化への耐性を構築。
- 村田製作所**は一時的な失敗（リチウムイオン電池事業での減損等）を許容しながらも長期的成長を追求する柔軟性がある。

まとめと今後への示唆



オムロン赤字転落の主因

- ▶ **中国市場への過度な依存**（FA事業の約50%）が景気減速で直撃
- ▶ 事業ポートフォリオの地域・製品偏重による**リスク分散の失敗**
- ▶ 需要予測ミスと対応遅れ、**環境変化への適応力不足**
- ▶ 成長投資を抑制した結果、**短期的な収益悪化を吸収できない体質**に



ROIC経営の課題

- ▶ **数値目標偏重の短期志向**で長期的な成長機会を逃す
- ▶ ROICは**過去の実績を示す遅行指標**であり、環境変化の先読みに不向き
- ▶ 全社KPIへの落とし込みが**現場レベルでの硬直的運用**を招く
- ▶ 高ROIC事業への資源集中で**将来の成長事業育成が後回し**に



村田製作所から学ぶべき点

- ▶ **ROICを柔軟に運用**し、成長に必要な投資は一時的なROIC低下を許容
- ▶ **事業・地域・顧客の多様化**でリスク分散と環境変化への耐性強化
- ▶ **長期的視点での成長投資**を継続し、一時的な業績変動に左右されない姿勢
- ▶ 高い技術力・開発力を基盤に**競争力のある事業ポジション**を確立



オムロンの今後の方向性

- ▶ 中国依存からの脱却と**地域・事業ポートフォリオの多様化推進**
- ▶ ROICを一指標としつつ**長期的成長と短期収益のバランス**を図る経営へ
- ▶ AI・データ活用など**将来の成長領域への積極投資**と事業育成
- ▶ 環境変化に強い**柔軟な組織体制**と迅速な意思決定プロセスの構築

ROICは有効な経営指標だが、**数値目標達成のみに捉われる硬直的運用は危険**です。長期的な企業価値向上と短期的な効率性のバランスを取り、**環境変化に柔軟に対応できる経営体制の構築**が今後のオムロンに求められます。