

2025 年 11 月 7 日

各 位

会 社 名 オムロン株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 CEO 辻永 順太
コード番号 6645
上場取引所 東証プライム市場
問 合 せ 先 IR 部長 岡田 拓朗
T E L 03-6718-3421

『中期ロードマップ SF 2nd Stage』の策定に関するお知らせ

オムロン株式会社（以下「当社」といいます）は、2025 年 11 月 7 日開催の取締役会において、「SF2030 2nd Stage ロードマップ」を決議いたしましたので、下記のとおり、お知らせいたします。

記

1. 「中期ロードマップ SF 2nd Stage」について

オムロンは、2024 年 4 月より、収益・成長基盤の再構築を目的とした構造改革プログラム「NEXT2025」に取り組んできました。同プログラムが本年 9 月に完了したことを受け、新たに 2026 年度から 2030 年度までの 5 か年を対象とする「中期ロードマップ SF 2nd Stage」を策定いたしました。

本ロードマップでは、成長を実現する事業ポートフォリオへの転換を進め、利益を伴う持続的な成長を通じて企業価値のさらなる向上を目指します。

2. 添付資料

「中期ロードマップ SF 2nd Stage」の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

OMRON

中期ロードマップ SF 2nd Stage

オムロン株式会社

2025年11月7日

- Agenda**
- 01 CEOメッセージ
 - 02 中期ロードマップ SF 2nd Stage
 - 02.1 方針・目指す姿
 - 02.2 全社戦略
 - 02.3 財務ガイダンス
 - 02.4 事業戦略

01

CEOメッセージ

SF 2030

Shaping the Future 2030

人が生きるオートメーションで
ソーシャルニーズを創造し続ける



攻めと守り 両輪経営での再成長

攻めの取組

IAB・注力13事業への集中投資

GEMBA DX企業への転換

OMRON

守りの取組

聖域なきポートフォリオ再構築

構造改革の継続で
「未来への投資余力」を創出

「実行力」を徹底強化し、「結果を出し続ける組織」へ

ガバナンス

注力13事業と全社重点施策へのCEO主導による執行ガバナンス

スピード経営

大胆な権限委譲と、各業務のDXを加速

人財

成果主義の徹底と実行をリードする100名の経営人財の輩出

企業文化

“凡事徹底” × “挑戦するベンチャー精神”の融合

02.1

中期ロードマップ SF 2nd Stage 方針・目指す姿

2nd Stageの方針

Trusted Growth

GEMBA DX企業への転換に向けた顧客との信頼関係のさらなる深化

2030年まではデバイスを成長の原動力とする。

デバイスの拡販を通じ競争優位性を再度鍛え上げ、GEMBA DX実現の確度を高めていく

SF 2030 2nd Stage

GEMBA DX実現への移行期

“デバイス事業の競争力強化”に軸足

2030年までデバイス事業の競争力強化を最優先し、
成長とGEMBA DXの土台構築を実現する

データサービス
による成長

デバイスによる成長

2025

2030

GEMBA DX

モノづくり、医療・ヘルスケア、社会インフラ領域では、社会的課題を背景に顧客から従来以上の高付加価値化・高効率化が求められており、デバイス提供だけではそれらのニーズへの対応が限定的になっています。

“GEMBA DX”とは、オムロンの強みであるデバイスから得られる高品質データと他の現場データを突合し、長年にわたり培ってきた現場知見を活かし価値ある情報へ変換し、現場の課題解決に貢献するデータサービスのコンセプトです。

GEMBA DXを構成するオムロンの強み

1 デバイス

グローバルの現場に敷き詰められた
高シェアのデバイス群

2 データ

顧客密着で蓄積してきた
現場の多様なデータやノウハウ

3 技術

現場のデータやノウハウを突合し
価値ある情報へ変換する技術

GEMBA DX実装後の姿



基幹システム

製造現場プラットフォーム

データベース

アプリケーション

SaaSプロダクト

プラットフォームからのデータを用いた柔軟かつ迅速な意思決定

実工数

最適な計画を提供

Virtual Control Platform

各種データを融合し“利活用可能な形へ変換”ソリューションへ展開

事例①

時系列で整理された工程/ライン間で連動した
制御・デバイスごとのデータ一元管理と
熟練者を代替するAIエージェントの活用

事例②

制御と分離させたソフトオリエンテッドでの
段取り替えや生産変動を担保する
データ主導のオペレーション効率化

メタデータ収集

安定稼働

現場

工場

ラインA

ラインB

装置

装置

装置

装置

時刻同期&製品トレースと
リンクした各種データ

豊富なIoT機器ラインナップ

製造データ

日報データ

品質データ

保守データ



cognizant

OMRON

02.2

中期ロードマップ SF 2nd Stage 全社戦略

SF 2nd Stage のコア戦略

事業ポートフォリオの再構築

グループの将来成長を牽引する 13の注力事業 を特定。
選択と集中を加速し、グループ全体の成長を最大化する“尖り”のある事業ポートフォリオを構築

A VALUE

コア技術の強化を軸に
製品・サービスの価値を高め
競争力を持続的に向上



B FRONT

パートナー連携×営業DXにより
多様な顧客課題を広く・深く
効率的に解ける営業体制を構築



C リソースアロケーション

注力事業の成長ポテンシャル
を最大化する経営資源配分を
実施



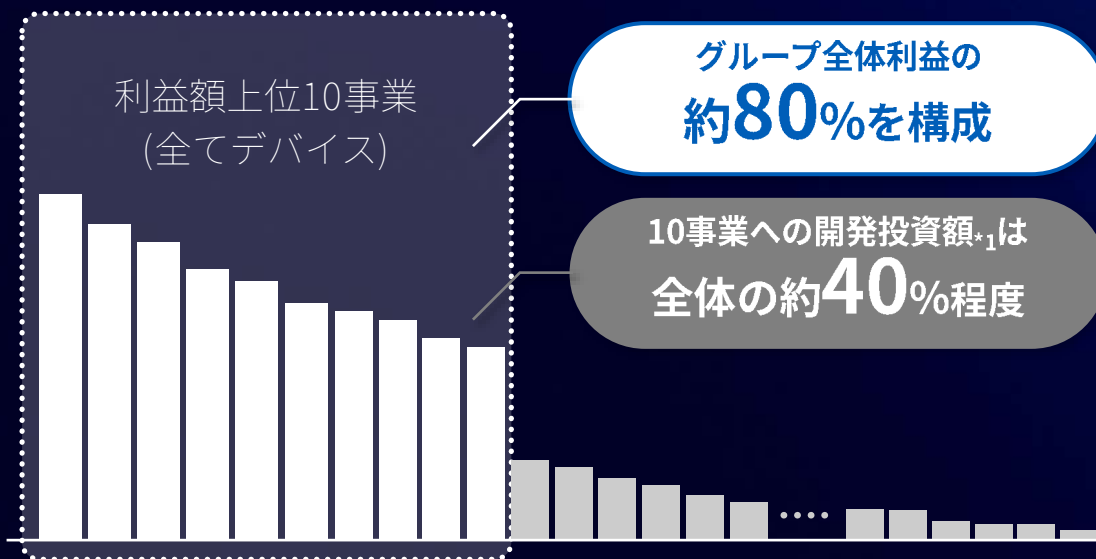
これまで価値棄損を防ぐ規律は徹底してきたが、成長事業への投資配分は不充分

注力デバイス事業で創出したキャッシュをデータサービス事業へも展開することで、成長の好循環を生みだしていく

従来

事業ポートフォリオの利益構成・投資配分

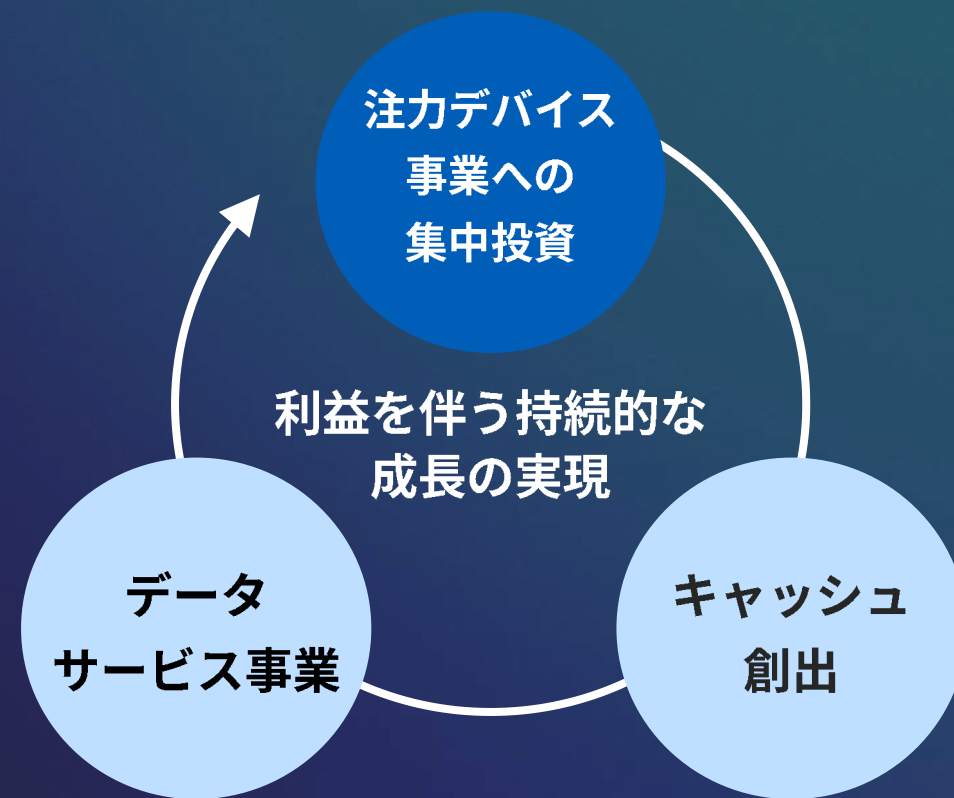
全52事業ごとの利益額（イメージ）



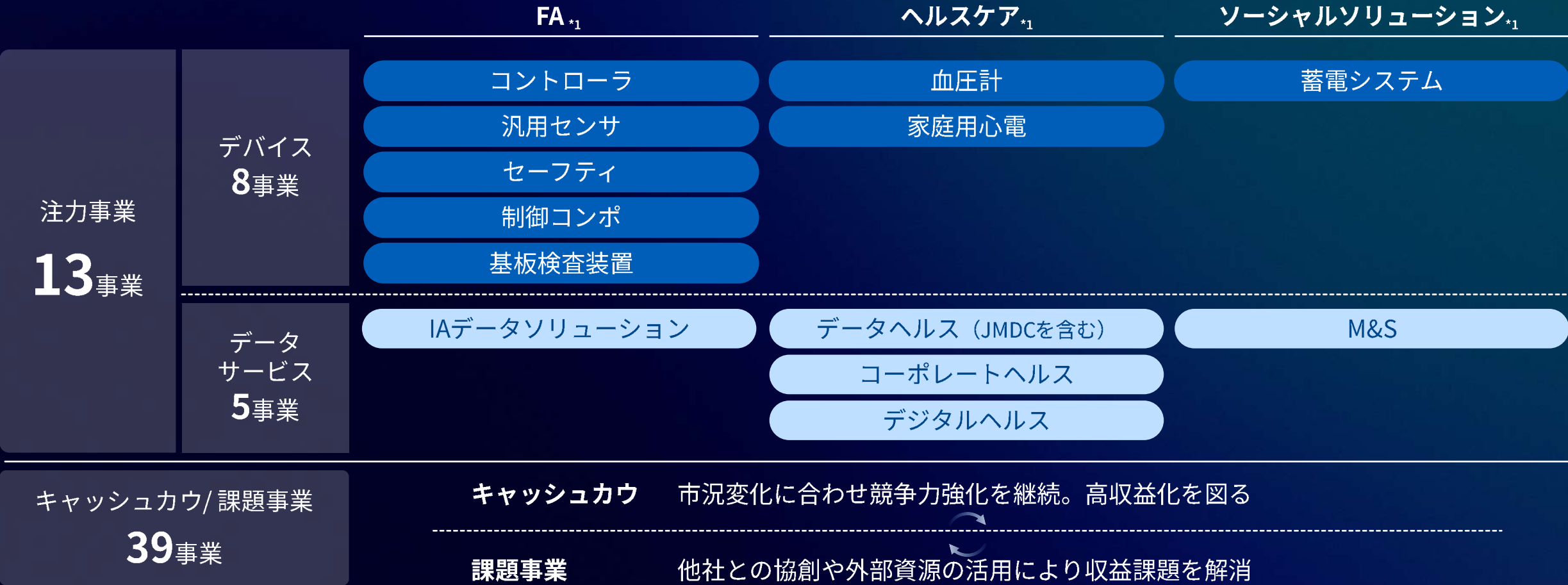
各事業への横断的な開発投資により、
伸ばすべき成長事業の競争力強化に遅れ

SF 2nd Stage

事業ポートフォリオマネジメント



「収益性」「市場成長性」「データサービス事業との親和性」の観点から、13事業を“注力事業”と定める



^{*1}：ドメイン。ヘルスケアドメインにはHCBとDSBの一部事業、ソーシャルソリューションドメインにはSSBとDSBの一部事業を含む

注力13事業それぞれが拡大する市場機会を確実に掴み、
デバイス事業は市場成長を上回る成長、データサービス事業は売上比率の拡大を目指す

事業セグメント		注力13事業	市場機会	市場成長率 ^{*1}	当社成長率 ^{*2}
デバイス 8事業	IAB	コントローラ	- 生産現場の自動化・デジタル化に伴う制御・センシング需要の拡大 - 人・設備の協働拡大に伴う安全制御需要の増加 - 半導体・電子部品微細化に伴う高精度検査需要の拡大	5%	< 9%
		汎用センサ			
		セーフティ			
		制御コンボ			
		基板検査装置			
	HCB	血圧計	高血圧人口の増加に伴う家庭血圧・心電測定の普及拡大	3%	< 6%
		家庭用心電			
データ 5事業	SSB	蓄電システム	再エネ普及・電力コスト上昇による蓄電システムの需要拡大	13%	< 18%
	各BC × DSB	IAデータソリューション	- 人手不足の深刻化に伴い、生産性向上を実現するスマートファクトリー化が加速 - 慢性疾患患者と医療費の増加に伴う、医療・健康データ利活用のニーズ拡大 - 店舗運営コスト増や労働力不足に伴う事業運営の最適化需要の拡大	データサービス売上比率 8%→15%	
		データヘルス（JMDCを含む）			
		コーポレートヘルス			
		デジタルヘルス			
		M&S			

A VALUEの強化①：コア技術強化による成長加速

注力事業に紐づく6つのコア技術を重点的に強化。R&Dの投資効率を高め、より確度の高い持続的成長へ



*1：開發生産性＝営業利益/研究開発費 ただし投資実行から利益貢献までのリードタイムを見込む

サプライチェーンの最適化でコスト競争力を高め、稼ぐ力の要であるGP率を向上

中国国内での サプライチェーンの完結

中国ローカル部材の採用を前提とした設計・開発を推進し、商品原価の大幅な低減と調達・物流コストを最適化

製品開発の プラットフォーム化

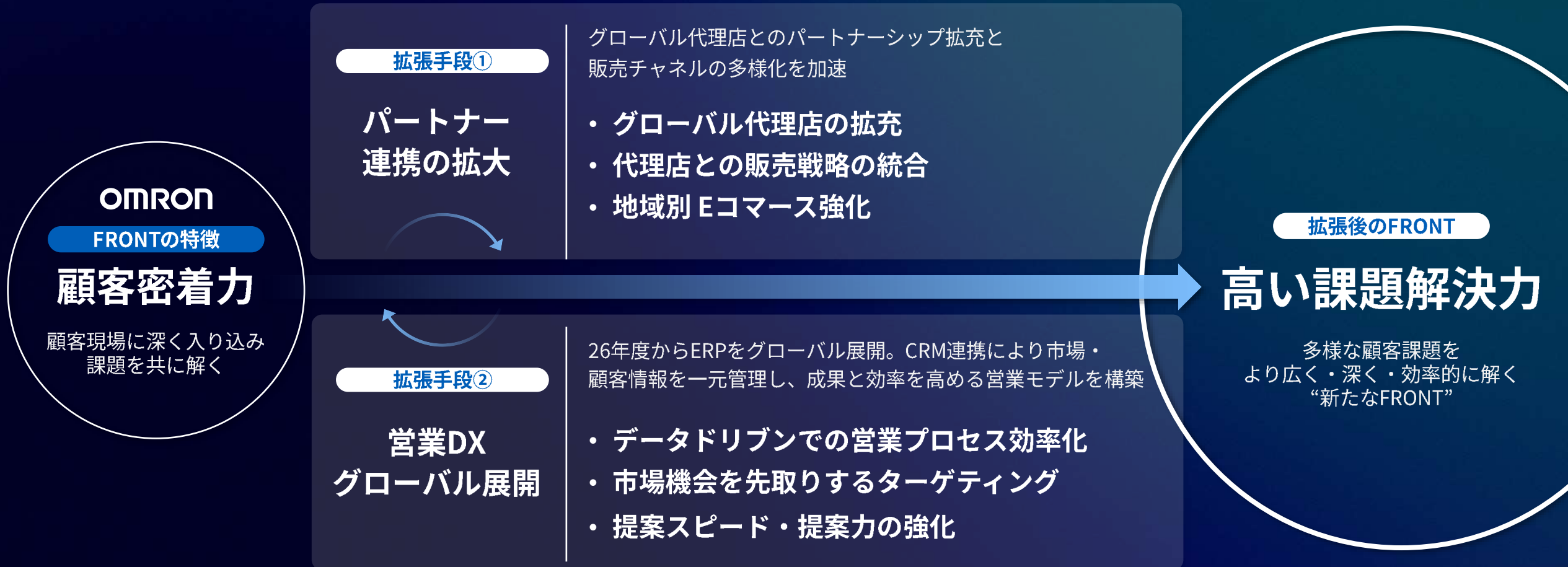
個別対応の設計から、ハード・ソフト共通の開発プラットフォームへ移行。設計・調達効率を向上

SKU数の最適化

グローバル標準品への統合によりSKU数を最適化。きめ細やかな収益管理とサプライチェーンコストの負担を低減

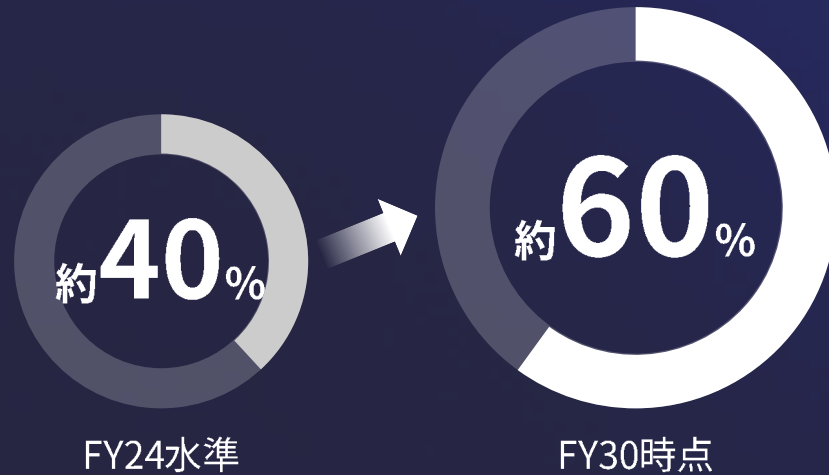
GP率
+2.5Pt
(FY24比)

顧客密着力を“パートナー×DX”で拡張する新たなFrontを構築。顧客接点の拡張と成長機会の先取りで成長を促進



注力事業へ、開発費およびフロント・開発人財などの経営資源を重点的に配分し、事業推進力を高める

注力事業への開発費投入



注力事業への開発投資を拡大。
その他事業へは、競争力維持を目的に
効率的に開発費を投資

注力事業への人財増強

フロント・開発人財

+1,000名超

注力事業のフロント・開発領域に
社内の人財流動を加速。
即戦力層を中心とした社外登用も実行

02.3

中期ロードマップ SF 2nd Stage 財務ガイダンス

負債調達も活用しつつ成長投資を最優先に実行。株主還元は、DOE3%程度をベースとした配当を基本方針とし、成長投資や資本構成のバランスを踏まえた上で、余剰資金は機動的に自己株式の取得に充当

キャッシュフロー
創出力向上

利益を伴った成長、コスト効率化、資産流動化、運転資本改善等を通じ、
キャッシュフロー創出力を引き上げ

成長投資

最重要事業であるIABを中心とした注力13事業に集中投資

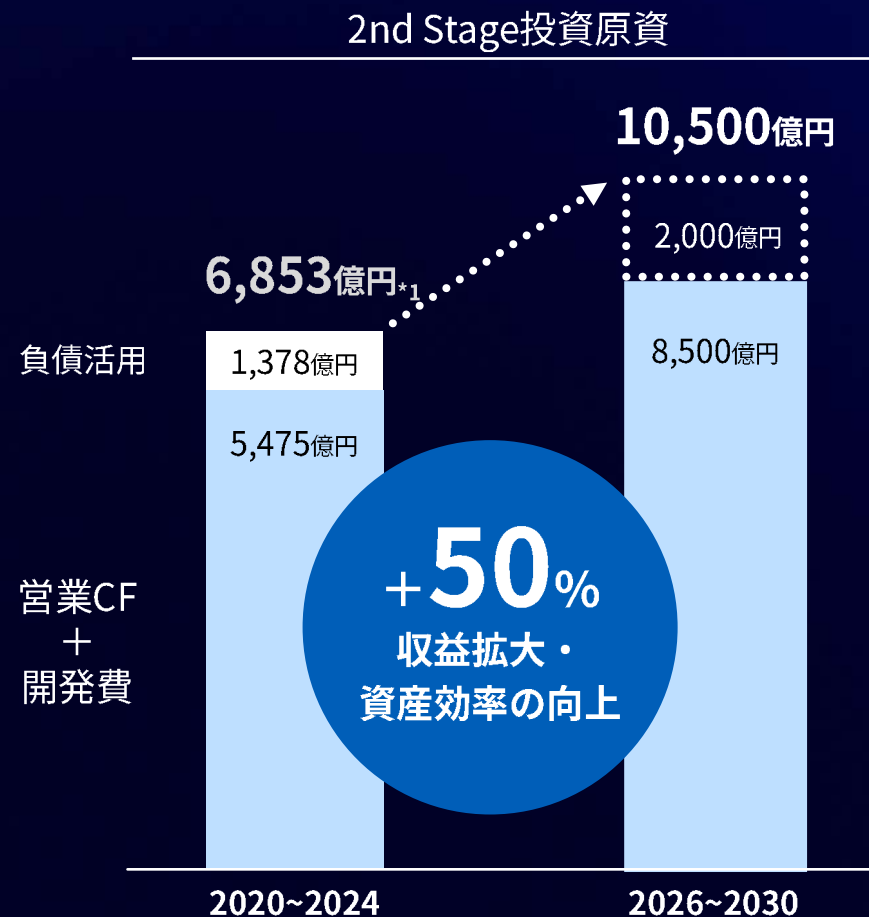
負債調達

財務規律を意識しつつ有望なM&Aに対しては、必要に応じて財務レバレッジを活用
成長投資と健全性の両立を図る

株主還元

TSRの持続的向上へのコミットメント
- DOE3%程度をベースとした配当に、余剰資金があれば機動的な自己株式取得も実行

注力事業の成長と収益構造改革の継続により利益拡大を継続。同時にCCC短縮と資産流動化を進めることで、成長への投資原資を確保



収益拡大

- ・ 収益性の高い事業の成長

収益性の高い注力デバイス事業の拡大によるGP率向上と利益創出

- ・ グループ間接コストの更なる圧縮

BPR^{*2}の実施とIT活用による業務プロセスの整流化を通じた間接費低減

- ・ 開發生産性の向上

リードタイム短縮と利益貢献への確度向上を可能とするガバナンス

生産効率向上

- ・ CCC短縮

サプライチェーンの清流化による在庫低減とエリア債権管理の強化

- ・ 資産流動化

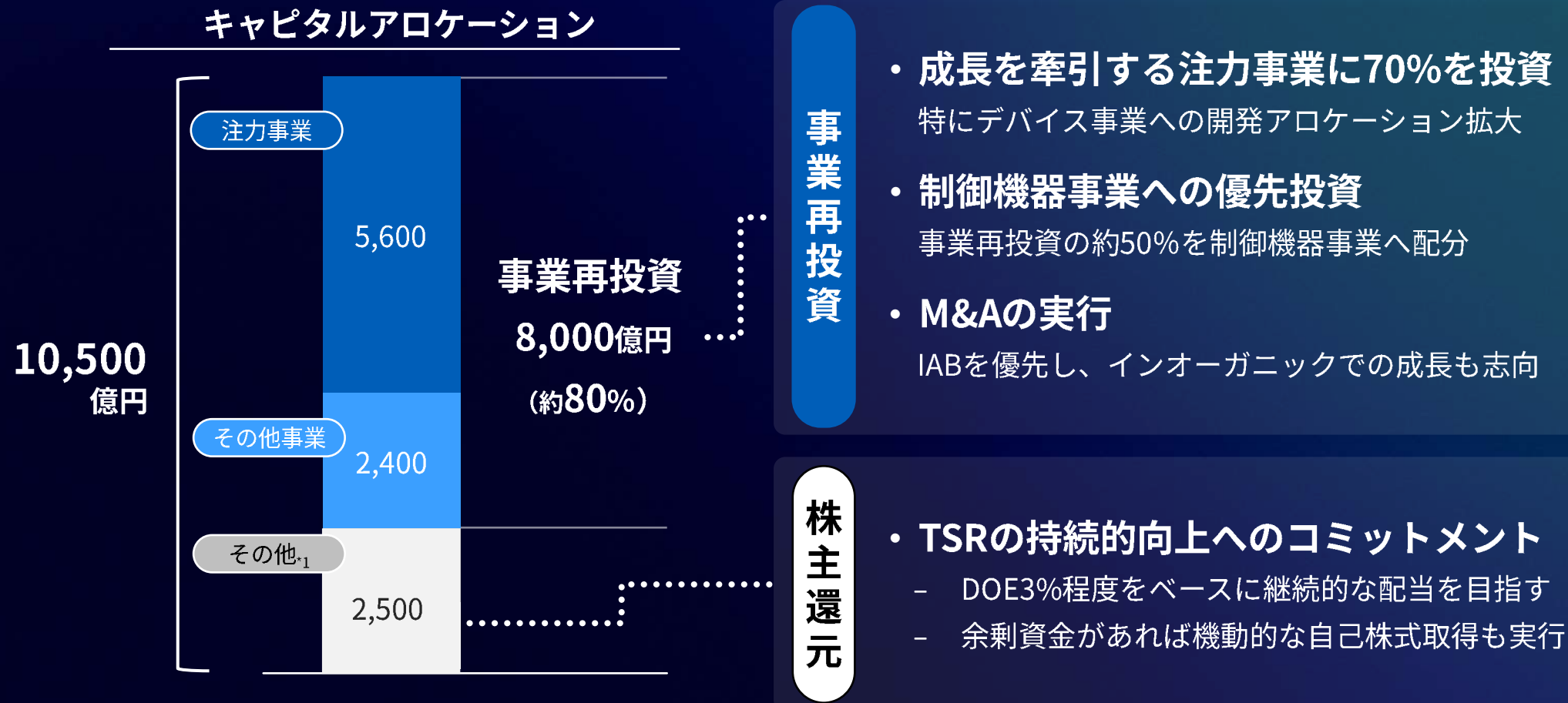
事業ポートフォリオマネジメントを通じた資産効率の向上と非事業資産の流動化

*1: 投資原資は、営業CF+開発費+負債活用

*2: Business Process Re-engineeringの略称。業務プロセスを抜本的に見直して、組織や制度、システムなどを再構築すること

キャピタル・アロケーションと株主還元方針（5年間累計）

成長を優先し、本ロードマップで創出されるキャッシュフローは最重要事業である注力事業、その中でもIABに集中投資。同時にTSRの持続的向上に向けて株主還元も重視



*1：本社等の設備投資、必要手元資金への充当、社債・借入返済、株主還元等

市場成長以上の成長によりEPS成長を実現し、企業価値の拡大を図る

	FY2024 実績	FY2030 挑戦的目標
売上CAGR	+2%	7% ^{*2} (M&A効果を含む)
営業利益率	6.7% (営業利益540億円)	12% (営業利益1,400億円水準)
ROE	2.1%	10~12%
ROIC	3.2%	8~10%
EPS成長率	▲17% ^{*1}	+ ~20%
データ・サービス 売上比率	8%	15%

*1：2024年に人員数・能力の最適化に伴う一時的費用220億円を計上

*2：CAGR：FY24～FY30

	FY2024 実績			FY2030 挑戦的目標	
	売上高	営業利益	OPM	売上高CAGR*2	OPM
IAB	3,608億円	363億円	10.1%	+6.0%	16.0%
HCB	1,459億円	175億円	12.0%	+4.0%	14.0%
SSB*1	1,434億円	153億円	10.7%	+9.0%	14.0%
DMB	1,504億円	3億円	0.3%	+4.0%	7.0%
DSB	427億円	28億円	6.6%	+23.0%	18.0%

*1：オムロンデジタル株式会社の業績を除く

*2：CAGR：FY24～FY30

マテリアリティ		非財務目標（経済価値創出のKPI）	
長 マテリアリティ	事業を通じた社会的課題の解決	IA Customer Base Map 占有数拡大率	DM DC機器向け製品・高周波機器向け製品の販売台数
	ソーシャルニーズ創造力の最大化	HC 血圧計販売台数、OMRON connect+Pep-UpのAU ^{*1} 数	SS 蓄電システム出荷台数
長 & 盤	人財の可能性を引き出し成長を加速	インキュベーションフェーズの4事業のマネタイズモデル確立	
	レジリエントなサプライチェーン構築	社員エンゲージメント（VOICEエンゲージメント指標）	
盤 マテリアリティ	脱炭素 循環経済の実現による環境負荷の低減	主要製品の調達・生産の複線化推進 ^{*2}	
	バリューチェーンにおける人権の尊重	脱炭素 Scope1&2削減量(1.5℃水準) / Scope3(カテゴリ1・11)削減量(ウェルビロウ 2℃水準)	循環経済 資源循環モデルの拡大・拡充
		・オムロンにおける顕著な人権課題ごとに、UNGPsに沿った人権デューデリジェンスを実施 ・救済メカニズムの整備 ^{*2}	

*1：AU＝Active User（アクティブユーザー）
*2：定量目標は設定しない。取り組むこと自体を目標とする

02.4

中期ロードマップ SF 2nd Stage 事業戦略

実現すること

“制御機器事業の復活”

起点

アクション

FY30 挑戦的目標

顧客の
可視化



VALUE × FRONT

提供価値の
磨き込み

高い課題解決力
の発揮



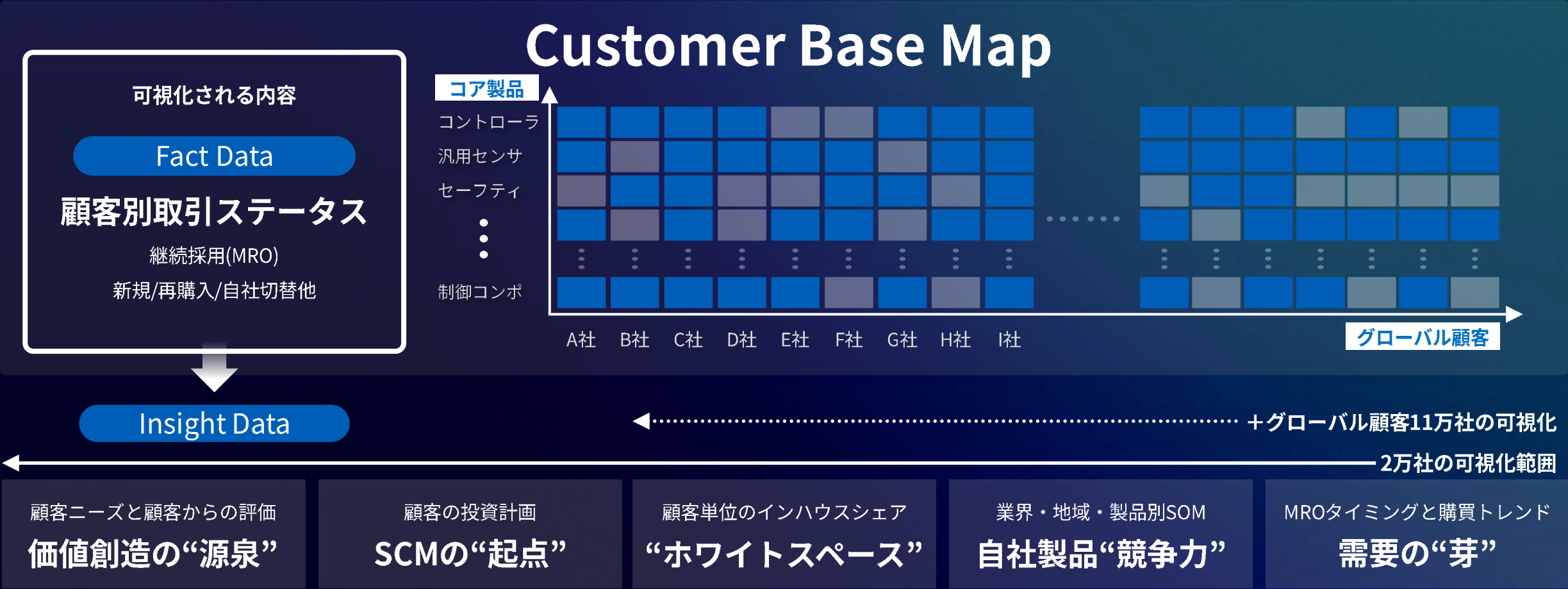
売上高CAGR **6%**

OPM **16%**

特定業界2万社に対する可視化から、代理店×デジタル活用によりグローバル11万社の可視化へ



グローバルの幅広い顧客を面的に把握。データに基づくターゲティングで需要を先読みし、勝ち筋を掴む



顧客属性に合わせValueを強化。デバイスの強化がソリューション・データサービスのさらなる進化へと繋がる

顧客属性に合わせたValueの構築

“スマートファクトリー化”の実現

データサービス

グローバルメガ

仮想化
コントローラPF

製造向け
管理アプリ

i-BELT
サービス

先端技術領域の量産化

業界ソリューション

半導体・EV業界

業界特化
高度制御アプリ

デジタル
ツイン

次世代X線
基板検査装置

QCDのさらなる向上

デバイス

全顧客

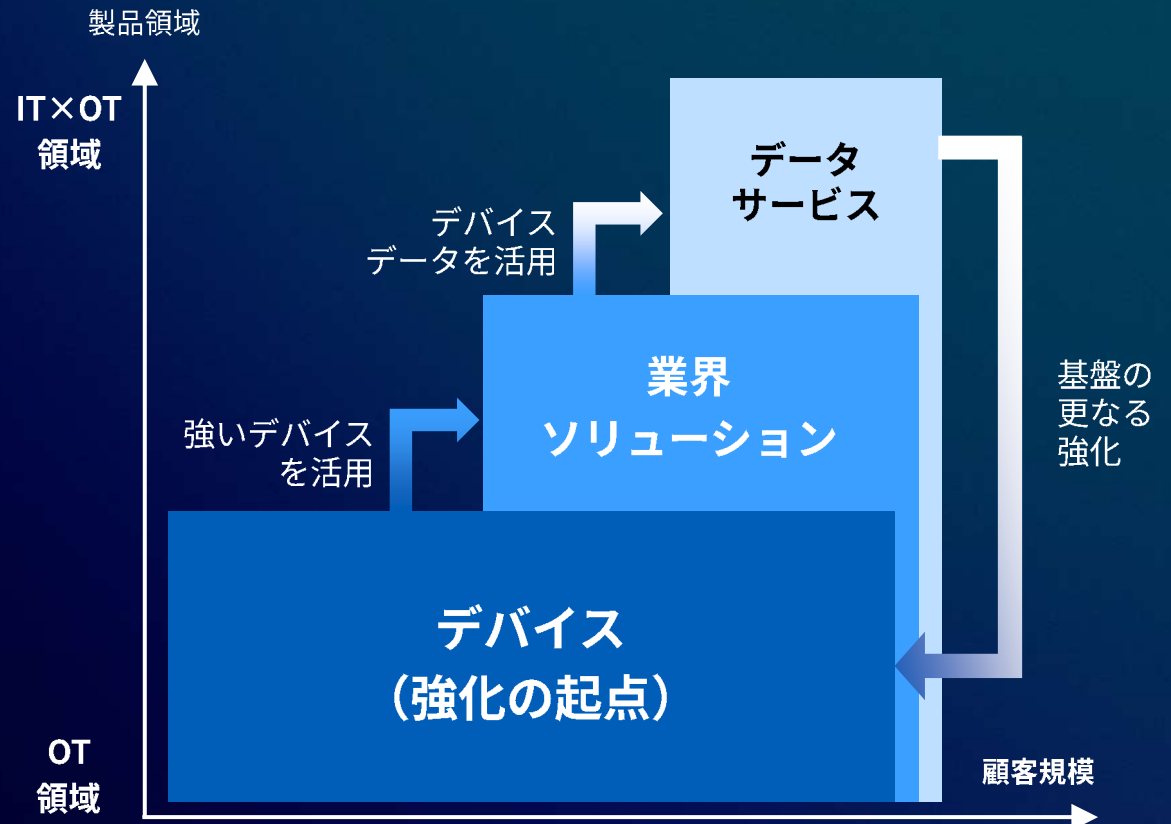
ロングセラー
デバイス

データ収集
デバイス

Low-End
デバイス

迅速なビフォー/アフターサービスの展開

Valueの進化を通じた成長モデル



グローバル顧客のデータを活用し、パートナー連携×営業DXを通じて効果的・効率的に“成長余白”を埋めていく

パートナー連携×営業DXによるFront進化

“成長余白”への敷き詰め

代理店との販売戦略統合

グローバルの代理店と顧客ニーズや受注情報をリアルタイムで共有。専任のセールスサポートを配置し、市場浸透を加速

顧客提案力・スピード強化

自社の競争力ある商品群と可視化された顧客ニーズ・投資計画を突き合わせ、訴求すべき商品・価値を最適なタイミングで提案

成長機会に応じた人財の最適配置

地域ごとの需要構造に応じた最適な人財配置を進めるとともに、IT×OTおよびソリューション領域では社外の専門人財を採用し体制強化

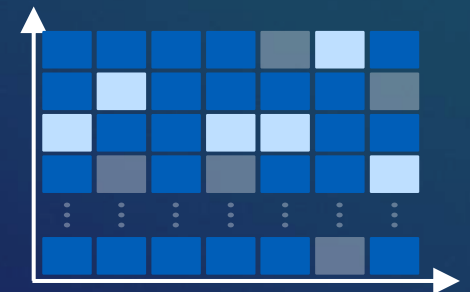


営業生産性の向上と評価処遇の見直し

グローバルで営業プロセスを標準化するとともに、その実行性を高める新たな処遇制度へ転換し、生産性と成果を追求

顧客の採用アイテム数拡大

- アップセル・クロスセル拡大
- 参入障壁の強化

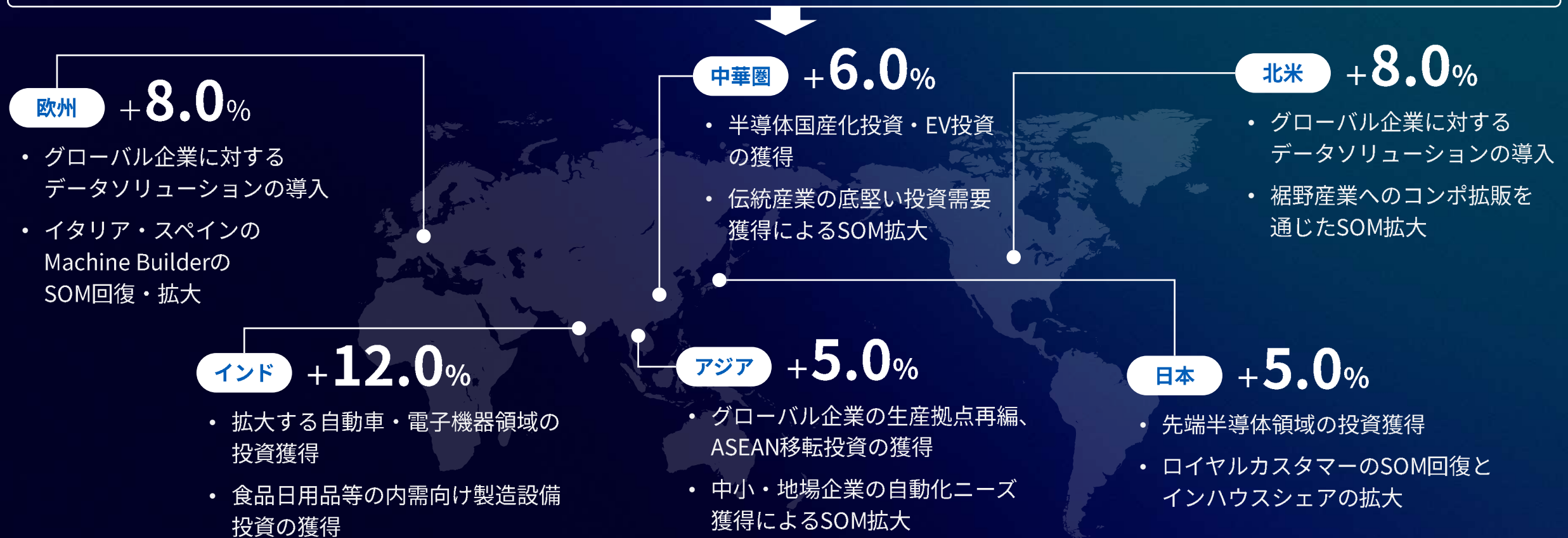


■ 自社製品採用中
■ 新規・再採用

制御機器事業：エリア別 売上成長率（FY24→FY30）

各エリアの需要を掴み、中国に依存しないグローバルでの持続的・安定的な成長を実現する

Customer Base Map × Value / Front強化



The Omron logo is displayed in a bold, white, sans-serif font. The letters are closely spaced, with the 'm' and 'R' being particularly prominent. The background is a dark blue gradient with a subtle network pattern of dots and lines at the bottom.

OMRON

Appendix

挑戦的目標

売上高CAGR^{*1} +4% 営業利益率 14%

注力事業

血圧計事業
CAGR+4%

心電計事業
CAGR+40%

デジタルヘルス事業
CAGR+20%

成長シナリオ（血圧計）

- 医療機関からの推奨、高精度・高品質な商品力、強固なブランド力が強み
- 強みをベースに、成熟市場では高価格領域でのポジションを盤石化
- 成長市場では、拡大する低価格領域で 価格競争力ある商品を投入しシェアを獲得。利益の伴う成長を実現する

市場成長率と自社成長率^{*2}（血圧計）



競争力の強化

VALUE

成熟市場(日米欧)

- デバイスの高機能化
- データサービスの拡充

成長市場(中国・アジア・インド)

- コスト競争力の強化
- 新興国向け商品開発期間の短縮
- 中国からアジア・インドへの商品展開

FRONT

デジタルマーケティングの強化

- ECサイトの広告強化
- ソーシャルコマースの強化

KPI（FY30）

成長市場
SOM^{*3}

42%
(FY24比+7%)

挑戦的目標

売上高CAGR^{*1} +9% 営業利益率 14%

注力事業

蓄電システム事業
CAGR+18%

成長シナリオ（蓄電システム）

- 政府・自治体による普及促進を追い風に、家庭用蓄電システムは市場FY30までにCAGR+13%の成長を見通す
- 現状の既築領域における蓄電システム機器の普及率は数%
- 国内No.1シェアによるブランド認知力と次世代パワーエレ技術による商品開発力によりシェアを拡大し、市場成長を上回る成長を実現

競争力の強化

VALUE

競争優位な新商品の投入

- トリプルパワコンなどニーズに適応した高品質なコンポの市場投入
- 原価低減による価格競争力強化

サービスビジネスの拡大

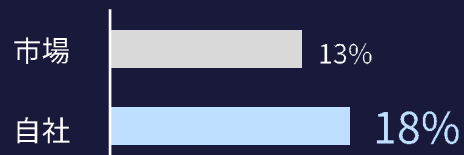
- 新築市場におけるPPAの展開

KPI（FY30）

国内
SOM

40%
(FY24比+14%)

市場成長率と自社成長率^{*2}（蓄電システム）



FRONT

販売網の拡大

- 直販促の実施による大手販売店連携強化
- 戦略的販売網の拡大施策

挑戦的目標

売上高CAGR^{*1} +4% 営業利益率 7%

成長シナリオ（高容量・DCリレー）

競争力の強化

KPI（FY30）

・ターゲット市場

エネルギーインフラ、xEV、半導体市場

- ・ EV、半導体、再生可能エネルギーの普及に伴い高容量・DCリレーの需要は拡大。市場はFY30までに8~11%の成長を見通す
- ・ 強みである高い信頼性と技術力で、参入障壁が高い高容量領域での競争優位を構築
- ・ 顧客機器の進化を支える性能・仕様の商品拡充でシェアを拡大し、市場成長以上の成長を実現

VALUE

高容量・DCリレー

さらなる高容量化や低発熱など、高度化する顧客ニーズに応える新商品をリリース、そのための開発リソースを大幅に拡充

高周波領域（EFC）

トップ顧客のニーズに他社とのアライアンスも活用してスピーディーに対応、トップポジションを強化

FRONT

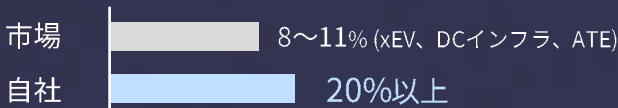
顧客テーマ開拓から開発・生産のシームレスな連動強化と、量的/質的向上

ターゲット顧客へのFirst Oneでの提案と実現に拘り、営業/開発/生産一体となった活動量の大幅拡大

売上高
成長領域^{*3} 比率

30%以上

市場成長率と自社成長率^{*2}（注力デバイス）



*1：CAGR：FY24～FY30 *2：自社推計 *3：高容量・DCリレー・高周波領域

挑戦的目標

売上高CAGR^{*1} +23% 営業利益率 18%

注力事業

(HC)ヘルスケアドメイン：データヘルス事業・コーポレートヘルスケア事業
(SS)ソーシャルソリューションドメイン：M&S事業

ドメイン	注力事業・サービス	進捗状況	FY30 市場ポテンシャル	挑戦的目標 ^{*3}
HCドメイン	データヘルス事業 ^{*2} ・ 法人・個人向けヘルスケアサービス	法人向け：複数企業とPoc展開 個人向け：疾患予測モデルを構築中	2,600億円	売上CAGR +58% OPM：33%
	コーポレートヘルスケア事業 ・ 法人向け健康管理・組織運営支援サービス	iCARE社の子会社化、および 健康管理システム事業の協業・拡大	4,400億円	売上CAGR +34% OPM：17%
SSドメイン	M&S事業 ・ 店舗向けBPO・DX支援サービス	流通小売業界向けサービスメニュー の拡充と提案強化	2,500億円	売上CAGR +15% OPM：10%

^{*1}：CAGR：FY24～FY30 ^{*2}：記載内容にJMDC単独事業は含まない
^{*3}：データヘルス事業、M&S事業にはそれぞれHCBとSSBの売上の一部が含まれる / CAGR：FY25～FY30