

# 2019年度 第2四半期決算

## 投資家様向け説明会



2019年10月29日  
オムロン株式会社

皆さんこんにちは。社長の山田でございます。

本日は大変お忙しいところ弊社の「2019年度 上期決算説明会」にお集まりいただき、誠にありがとうございます。

また、平素は私どもオムロンが、特にIRチームが大変お世話になっております。この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

まず冒頭に、先日の日本列島を襲った台風と大雨に被災された全ての方々に心よりお見舞いを申し上げます。

今回の台風では、鉄道や交通関連など、多くの社会インフラが被害を受けました。

被災地の方々が一日でも早く通常の暮らしに戻れるように現在、弊社の社会システム事業は、お客様からの要請に応え、インフラの復旧対応に今日も全力で取り組んでおります。一日も早い完全復旧にこれからも貢献してまいります。

# 発表のポイント

当資料では、車載事業を除いた継続事業の上期実績と通期見通しについて説明。

## ■ 上期実績

- ・ 前年から減収減益。制御機器事業と電子部品事業で厳しい事業環境が継続。
- ・ 売上総利益率は実質向上。稼ぐ力を着実に高めている。
- ・ 営業利益は社内計画達成。

## ■ 通期見通し

- ・ 厳しい事業環境の継続と為替の影響を織り込み、通期見通しを下方修正。
- ・ 今後の成長に必要な投資は厳選してやり切る。
- ・ 金庫株を消却し、新たに自己株式取得の枠を設定。

## ■ 企業価値向上に向けた取り組み

- ・ 事業ポートフォリオを最適化。
- ・ 社会システム事業と環境事業を統合し、ソーシャルソリューションドメインを強化。
- ・ 3ドメイン+1事業で成長を実現。

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

1

それでは、本日の発表のポイントです。3点ございます。

1つめは上期実績です。

前年から減収減益となりました。減収幅はマイナス6.4%です。制御機器事業と電子部品事業で厳しい事業環境が継続しました。その中でも売上総利益率は為替を除くと0.5P向上させました。稼ぐ力を着実に高めています。その結果として、営業利益は社内計画を達成しました。

2つめは通期見通しです。

下期も現在の厳しい事業環境が継続することを想定し、加えて為替の円高影響を織り込み、通期見通しを下方修正します。

一方、今後の成長に必要な投資は厳選してやり切ります。また、資本施策では、金庫株を消却し、新たに自己株式取得枠を設定します。

最後に、企業価値向上に向けた取り組みに対する私の思いをご説明します。

## 車載事業の株式等譲渡について

予定通り10月31日に株式等譲渡完了。

譲渡対価

1,000億円\*

譲渡益

税引前：520億円

税引後：395億円

キャッシュイン

845億円

※ 上記の数値は全て見込み数値

\* 運転資金・現預金調整等は含まない

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

2

業績の説明に入る前に、車載事業の株式譲渡の進捗についてお伝えします。

4月に発表した車載事業の譲渡については、予定通り明後日 10月 31日に完了します。

譲渡対価は 1,000億円、  
譲渡益は税引前で 520億円、税引後で 395億円、  
キャッシュインは 845億円となる見込みです。

これらの数字は、今回の通期見通しに織り込んでいます。

それでは本日のご説明に入ります。

5ページをご覧ください。

# 目次

---

<b>1. 上期実績</b>	P. 4
----------------	------

---

<b>2. 通期見通し</b>	P. 9
-----------------	------

---

<b>3. 企業価値向上に向けた取り組み</b>	P. 20
--------------------------	-------

---

<b>- 参考資料 -</b>	P. 28
-----------------	-------

---



# 上期実績

## 上期実績

前年から減収減益。売上総利益率は実質向上。

	(億円)		
	2018年度 上期実績	2019年度 上期実績	前年同期比
売上高	3,530	3,302	△6.4%
売上総利益 (売上総利益率)	1,590 (45.0%)	1,488 (45.0%)	△6.4% (+0.0P)
営業利益 (営業利益率)	318 (9.0%)	257 (7.8%)	△19.2% (△1.2P)
継続事業純利益	235	227	△3.6%
* 非継続事業純利益	34	△34	(-)
当社株主に帰属する ** 当期純利益	264	191	△27.8%
米ドル 平均レート (円)	109.5	109.2	△0.3
ユーロ 平均レート (円)	129.5	122.0	△7.5
人民元 平均レート (円)	16.7	15.9	△0.8

為替除き  
+0.5P

\* 2019年度上期実績の非継続事業純利益には専載事業単体での子会社株式会社等、時価評価益に対する税金負債を含む

\*\* 当社株主に帰属する当期純利益には、非支配持分帰属損益を含む

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

5

上期の売上高は 3,302億円、売上総利益は 1,488億円、  
営業利益は 257億円、当期純利益は 191億円でした。

オムロンが持つ事業ポートフォリオの強みを活かし、粘りに粘りましたが、  
制御機器事業と電子部品事業で厳しい事業環境が継続し、  
前年から減収減益となりました。

注目していただきたいのは売上総利益率です。

ご覧のように前年と同じ高い売上総利益率 45%を維持しました。

これは為替の円高影響を除くと 0.5P向上させたこととなります。

## セグメント別 売上高

制御機器事業、電子部品事業が減収。社会システム事業、環境事業は大幅増収。

(億円)

	2018年度 上期実績	2019年度 上期実績	前年同期比
制御機器事業 (I A B)	2,015	1,779	△11.7%
電子部品事業 (E M C)	529	459	△13.3%
社会システム事業 (S S B)	237	313	+32.4%
ヘルスケア事業 (H C B)	555	546	△1.6%
本社直轄事業 (その他事業)	169	190	+12.0%
本社他 (消去調整含む)	24	15	△37.8%
合計	3,530	3,302	△6.4%

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

6

事業セグメント別の売上高です。

制御機器事業は、自動車業界・デジタル業界を中心にグローバルで設備投資需要が停滞した影響を受けました。なかでも自動車業界は1Qからさらに減速しています。

また、電子部品事業は、欧米や中国における需要減速の影響を受けました。

一方、社会システム事業と本社直轄事業に含まれる環境事業は堅調に推移しました。

社会システム事業は、旺盛な社会インフラ需要を的確に捉え、ここ数年、事業成長を継続しています。

今期は、この実力アップに加え、消費税増税に伴うシステム改修案件の増収効果もあり、前年から大幅増収となりました。

また、環境事業は、蓄電システムの市場成長とシェア拡大によって、大幅増収となりました。

ヘルスケア事業は若干の減収となっていますが、これは為替の影響です。具体的には中国や新興国通貨安の影響です。

現地通貨ベースでは2%の増収を維持しています。

## セグメント別 営業利益

**制御機器事業では、減益幅を最小限に抑制。  
全社の営業利益は社内計画達成。**

(億円、%：営業利益率)

	2018年度 上期実績	2019年度 上期実績	前年同期差
制御機器事業 (IAB)	333 (16.6%)	276 (15.5%)	△58 (△1.0P)
電子部品事業 (EMC)	46 (8.6%)	7 (1.5%)	△39 (△7.2P)
社会システム事業 (SSB)	△22 (-)	4 (-)	+26 (-)
ヘルスケア事業 (HCB)	72 (13.0%)	69 (12.6%)	△3 (△0.3P)
本社直轄事業 (その他事業)	△16 (-)	10 (-)	+25 (-)
本社他(消去調整含む)	△95	△108	△13
合計	318 (9.0%)	257 (7.8%)	△61 (△1.2P)

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

7

事業セグメント別の営業利益です。  
一番右はしの前年同期差をご覧ください。

まずは、制御機器事業からご説明します。

前のスライドの通り、売上は 236 億円減少しましたが、営業利益の減少は 58 億円にとどめました。

減益ではありますが、ソリューション提案による単価アップや付加価値率の高い新商品の拡販など、売上総利益率向上の取り組みを続けてきたことで、減益幅を最小限に抑えました。

また、内需を中心とする社会システム事業と環境事業が大幅増益となりました。その結果、上期の社内計画は公表していませんでしたが、全社の営業利益は社内計画を達成しました。

多様な事業ポートフォリオを持つオムロンの強みが発揮できています。



## 連結貸借対照表

**在庫は適正水準でコントロール。引き続き健全な財務体質を維持。**

(億円)

	2019年3月末	2019年9月末	前年度末差
流動資産	4,600	4,479	△121
(たな卸資産)	(1,204)	(1,244)	(+41)
(売却予定資産)	(733)	(751)	(+18)
有形固定資産	1,151	1,142	△9
投資その他の資産	1,748	2,008	+260
資産の部合計	7,499	7,629	+130
流動負債	1,756	1,798	+42
(売却予定負債)	(277)	(301)	(+24)
固定負債	680	644	△36
負債の部合計	2,436	2,442	+7
株主資本	5,042	5,166	+124
非支配持分	21	21	△0
純資産の部合計	5,063	5,187	+124
負債及び純資産合計	7,499	7,629	+130
株主資本比率	67.2%	67.7%	+0.5P

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

8

次に、BSです。

BS構造に大きな変化はありません。

在庫については、適正な水準でコントロールできています。

3月末と比べると在庫は若干増えていますが、前年同月と比べると、86億円の圧縮ができています。

株主資本比率は高水準を維持しており  
引き続き健全な財務体質を維持しています。  
上期実績は以上です。

続いて、通期見通しについてご説明いたします。  
10ページをご覧ください。



# 通期見通し

## 下期 セグメント別 事業環境認識 (1Q時点からの変化)

**制御機器事業、電子部品事業は厳しい事業環境が継続。**

制御機器事業 (IAB)	日本：自動車販売低迷で投資抑制が継続。 米州：自動車業界・デジタル業界を中心に投資抑制が継続。 欧州：中国経済の減速の影響、および政局不安による内需減速による投資抑制。 中華圏：自動車販売台数の減速による投資抑制。スマホ・半導体投資低調が継続。 東南アジア他：米中向け輸出不振の影響など、各国において内需が停滞。
電子部品事業 (EMC)	民生：半導体市場は景気低迷により投資が停滞、関連業界への波及もあり、需要低調を見込む。 車載：自動車販売台数の低迷、中国EV市場の補助金減額により、需要低調を見込む。
社会システム事業 (SSB)	駅務：設備更新サイクルは堅調であり、需要拡大継続を見込む。 交通：堅調な更新需要を見込む。 決済：キャッシュレス決済ニーズの高まりから、堅調な決済端末需要を見込む。
ヘルスケア事業 (HCB)	世界経済の減速により、米州や中華圏で消費者の購買意欲が低下しているものの、 高血圧患者および喘息患者の増加により底堅い需要を見込む。
本社直轄事業 (その他事業)	環境：パワコンの需要は低調継続も、蓄電システムは引き続き拡大。

まず、セグメント別の事業環境認識です。

こちらのスライドは、2Q以降の事業環境認識が  
1Qの決算発表時からどう変化したかについて記載しています。  
個別の状況に関しては後ほどご覧いただきたいと思ひます。

一言で申し上げますと、  
制御機器事業、電子部品事業は、この下期も厳しい事業環境が続くと  
我々は想定しています。

制御機器事業については、もう少し詳しく次のスライドでご説明いたします。

## 下期 制御機器事業(IAB) 事業環境認識 (1Q時点からの変化)

## 自動車業界、デジタル業界を中心に厳しい事業環境が継続。

制御機器事業 (IAB)	自動車	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新車販売低迷を受け、ガソリン車関連投資の抑制が継続。</li> <li>・ADAS/EV等の先進投資は継続。</li> <li>・保守/メンテナンス投資は自動車販売低迷により投資抑制が継続。</li> </ul>
	デジタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・半導体/スマートフォンは需要回復せず投資停滞継続。</li> <li>・中国の二次電池投資が再開するも需要回復は限定的。</li> </ul>
	食品・日用品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省人化や品質関連投資は引き続き堅調。</li> <li>・特に欧州では機械輸出が低調継続。 顧客の収益悪化により新規投資を抑制。</li> </ul>
	社会インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国は政府の景気刺激策により、都市開発や公共インフラ投資が堅調継続。</li> <li>・米国のエネルギー関連投資は堅調継続。</li> </ul>

11ページのスライドをご覧ください。

このスライドは、制御機器事業の事業環境認識について注力業界別に記載しています。

ご覧の通り、自動車業界、デジタル業界を中心に投資の停滞が想定されます。

とくに、自動車業界においては、自動車の販売台数低迷の影響が継続しており、完成車メーカー、自動車部品メーカーともに、設備投資を抑制する動きが続いています。

短期的にはこのような状況が続くものの、中長期的には組立工程や検査工程を中心に、熟練工不足、人件費高騰、高密度実装など社会的課題を背景とした自動化ニーズは不変であり、そのトレンドに変化はありません。よって、成長のための投資は手を緩めずに継続していきます。

## 通期見通し

**厳しい事業環境の継続と為替の影響を織り込み、通期見通しを下方修正。  
売上総利益率は継続的に向上させる。**

(億円)

	2019年度 前回見通し	2019年度 今回見通し	前回見通し比・差	2018年度 実績	前年度比・差
売上高	7,090	6,700	△5.5%	7,326	△8.5%
売上総利益 (売上総利益率)	3,225 (45.5%)	2,980 (44.5%)	△7.6% (△1.0P)	3,255 (44.4%)	△8.4% <b>(+0.1P)</b>
営業利益 (営業利益率)	575 (8.1%)	450 (6.7%)	△21.7% (△1.4P)	673 (9.2%)	△33.1% (△2.5P)
継続事業当期純利益	375	300	△20.0%	473	△36.6%
* 非継続事業当期純利益	55	365	(-)	77	(-)
** 当社株主に帰属する 当期純利益	425	660	+55.3%	543	+21.5%
米ドル 平均レート (円)	108.0	107.1	△0.9	110.7	△3.6
ユーロ 平均レート (円)	123.0	119.5	△3.5	128.8	△9.3
人民元 平均レート (円)	16.2	15.3	△0.9	16.5	△1.2

\* 今回見通しの非継続事業当期純利益には車載事業の譲渡益 395億円を含む  
※下期における為替レートの前提は、米ドル105円、ユーロ117円、人民元14.7円

\*\* 当社株主に帰属する当期純利益には、非支配持分帰属損益を含む

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

12

通期見通しはご覧の通りです。売上高は 6,700億円、  
売上総利益額は 2,980億円、売上総利益率は 44.5%、  
営業利益は 450億円です。当期純利益は 660億円とします。  
この中には、車載事業の譲渡益を含んでいます。

先ほどご説明したように、下期も厳しい事業環境が続くことを想定し、  
加えて為替のマイナス影響も織り込み、通期の見通しを下方修正しました。

ちなみに下期の為替レートの前提は、1ドル 105円、1ユーロ 117円、  
1人民元 14.7円と期初計画よりも円高で読み替えました。

このような状況ですが、商品力、技術力、提案力を引き続き強化し、  
売上総利益率を前年から 0.1P、  
為替の影響を除くと 0.6P向上させます。

## セグメント別 売上高

## 事業セグメント別の通期見通しを修正。

(億円)

	2019年度 前回見通し	2019年度 今回見通し	前回見通し比	2018年度 実績	前年度比
制御機器事業 (IAB)	3,780	3,430	△9.3%	3,918	△12.5%
電子部品事業 (EMC)	1,010	900	△10.9%	1,031	△12.7%
社会システム事業 (SSB)	830	840	+1.2%	750	+12.0%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,230	1,170	△4.9%	1,155	+1.3%
本社直轄事業 (その他事業)	320	340	+6.3%	417	△18.5%
本社他(消去調整含む)	20	20	-	54	△62.8%
全社業績変動リスク	△100	-			
合計	7,090	6,700	△5.5%	7,326	△8.5%

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

13

事業セグメント別の売上高です。

前回の見通しから、制御機器事業、電子部品事業は売上の減少を見込んでいます。ヘルスケア事業は為替のマイナス影響や、ブラジル、ロシア等の新興国における景気減速を織り込みました。

一方、社会システム事業と、環境事業が好調な本社直轄事業については前回見通しから売上増加を見込んでいます。

なお、本社直轄事業が前年比で減収となっているのは、バックライト事業を収束した影響です。

## セグメント別 営業利益

(億円、%：営業利益率)

	2019年度 前回見通し	2019年度 今回見通し	前回見通し差	2018年度 実績	前年度差
制御機器事業 (IAB)	630 (16.7%)	480 (14.0%)	△150 (△2.7P)	629 (16.1%)	△149 (△2.1P)
電子部品事業 (EMC)	85 (8.4%)	20 (2.2%)	△65 (△6.2P)	82 (7.9%)	△62 (△5.7P)
社会システム事業 (SSB)	65 (7.8%)	75 (8.9%)	+10 (+1.1P)	58 (7.7%)	+17 (+1.2P)
ヘルスケア事業 (HCB)	140 (11.4%)	135 (11.5%)	△5 (+0.2P)	130 (11.3%)	+5 (+0.3P)
本社直轄事業 (その他事業)	△10 (-)	0 (-)	+10 (-)	△5 (-)	+5 (-)
本社他(消去調整含む)	△285	△260	+25	△221	△39
全社業績変動リスク	△50	-			
合計	575 (8.1%)	450 (6.7%)	△125 (△1.4P)	673 (9.2%)	△223 (△2.5P)

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

14

事業セグメント別の営業利益はご覧の通りです。  
表の一番右側をご覧ください。

売上と同様に、制御機器事業、電子部品事業は減益となります。  
一方、社会システム事業、ヘルスケア事業、環境事業は増益を見込みます。

冒頭に、減収減益見通しではありますが売上総利益率は上がってきていると述べました。  
その理由は、我々のソリューション提案力が上がってきているからです。  
制御機器事業を事例に、どのようにオムロンのソリューション提案力が  
上がってきているかの具体例をお伝えします。

次のスライドをご覧ください。



## 制御機器事業（IAB）「革新アプリケーション」創出

過去2年の投資が結実し、お客様との共創が加速。  
競争力のある170もの革新アプリケーションにより、500億円の市場を自ら創出。

オートメーションセンタ

35拠点

(2016年度末比+27拠点)

i-Automation!人財  
(営業・SE・開発など)

+700名増

(2016年度末比)

※2018年度末時点

共創

商品力  
技術力  
フロント力  
×  
お客様

革新アプリケーション数

170

i-Automation!で新たに  
創出するターゲット市場規模

500億円

※2019年度末見込み

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

15

制御機器事業のソリューション提案力、それは、これまでの積極的な投資で作りに上げてきた、170もの革新アプリケーションと、新たに創出する、500億円ものターゲット市場です。

この2年間、制御機器事業では、i-Automation!を進めていくために必要な、商品力、技術力、フロントの強化への投資を実行してまいりました。

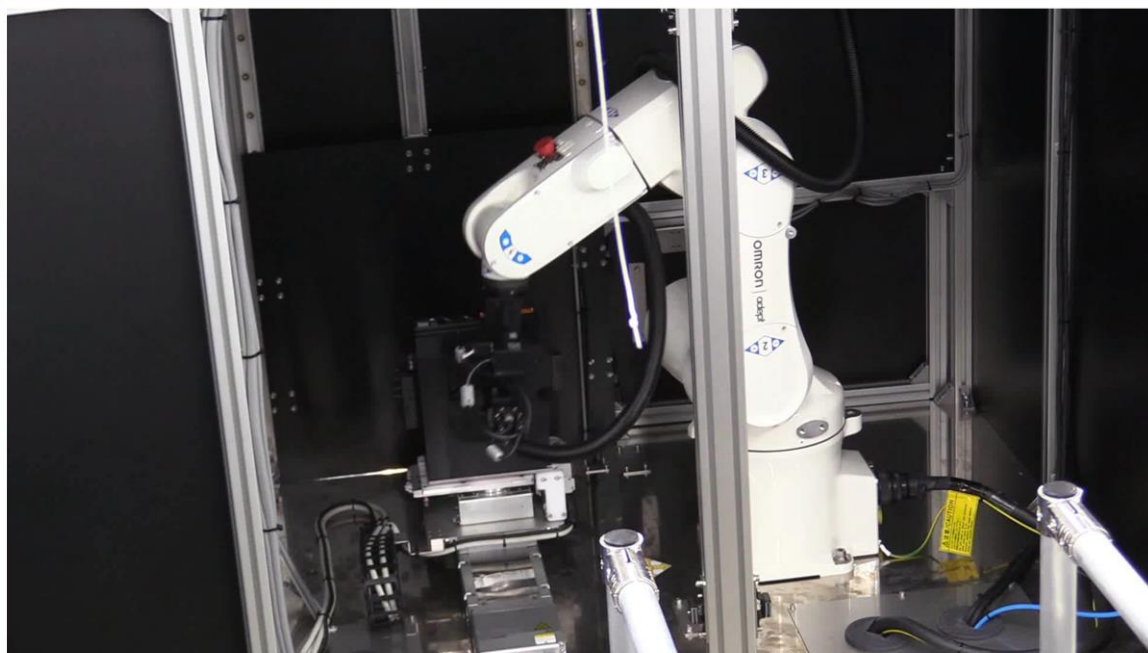
具体的には、オートメーションセンターをグローバルで35拠点に拡大し、営業、セールスエンジニア、開発などを中心としたi-Automation!人財を700名増強してきました。

これらの拠点と人財が、注力業界のお客様との共創を加速し、数多くのソリューションパッケージである170もの革新アプリケーションを創出しています。この革新アプリケーションが、お客様が今まで実現不可能だと諦めていた生産課題を解決し、新たに我々がアドレスできる500億円もの市場を創出します。

今後、景気が回復したときに一気に成長を遂げられる準備が、我々にはできています。次のスライドではこの革新アプリケーションの事例2つを、動画でご覧いただきたいと思ひます。



## 制御機器事業 (IAB) ロボット&amp;画像センシングによる官能検査



Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

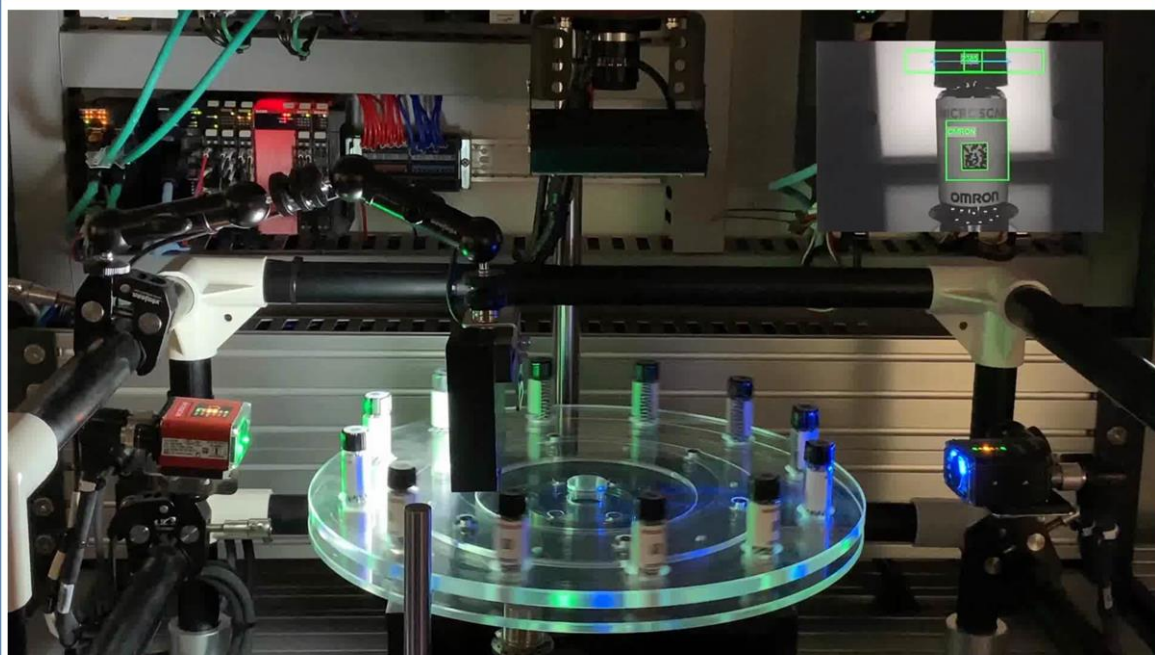
16

こちらは、ロボットと画像センシングによる制御コンポの官能検査の事例です。  
カメラを取り付けたアーム型のロボットが、外観検査を行っています。  
この動画は、弊社草津工場の外観検査ラインに実際に導入した事例です。

これまでの外観検査は、人の目でしか行うことができませんでした。  
検査対象物を手に取って動かしながら、  
目を凝らして 120もの検査箇所を見る必要があったからです。  
この検査は何時間も繰り返され、検査員にとって大きな負荷になっていました。

私たちは、手に代わるロボット、そして目に代わる画像センシングを制御によって連動させ、  
検査員の苦しい作業を取り除く、官能検査の自動化を実現しました。  
さらに、この官能検査の導入により、検査タクトを 3分の2に短縮することができ、  
かつ、検査モレもほぼゼロになりました。  
今後、草津工場にある 50の外観検査工程に順次導入していく予定です。

## 制御機器事業 (IAB) 高速2次元コード読み取りによるトレーサビリティ強化



Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

17

次に、高速 2次元コード読み取りによるトレーサビリティ強化の事例です。  
これは、韓国のオートメーションセンターにある、ビンに貼り付けられた  
2次元コードを高速に読み取る装置です。

従来、このような小さく、かつ高速に移動する 2次元コードをカメラで正確に撮像し、  
データ内容を読み取ることは非常に困難でした。  
そのため、製造ラインで高速に搬送される飲料や医薬品業界において、  
トレーサビリティの質を向上する障壁になっていました。

私たちが開発した「フライングトリガ」というアプリケーションは、  
カメラの視野内に 2次元コードが入ってくることを、あらかじめ制御コントローラが  
演算によって予測し、2次元コードを正確に撮像することを可能にします。

これにより、飲料、医薬品など、人の健康に関わる製品のトレーサビリティ情報を  
強化し、より安心・安全な製品の流通に貢献してまいります。

このように、私たちが開発する革新アプリケーションは、着実に広がり、  
お客様の生産ラインを進化させています。

今後の制御機器事業にぜひ、ご期待ください。

## 配当施策

年間配当額予想の84円を据え置く。中間配当は42円に確定。

	中間配当 ＜決定＞	期末配当 (予想)	年間配当 (予想)
今年度	42円	42円	84円
2018年度 (実績)	42円	42円	84円

通期見通しの最後に、株主還元と資本効率向上を意識した経営についてご説明します。まずは配当です。

年間配当予想額は、期初計画通り 84円とします。

なお、中間配当は 42円に確定しました。前年と同じ水準です。

引き続き、安定的かつ継続的な配当を目指し、経営努力を行ってまいります。

## 金庫株消却と自己株式取得

金庫株を消却し、新たに自己株式取得の枠を設定。  
今後も資本効率を重視した経営を継続。

## 金庫株消却

種類 : 当社普通株式  
株式数 : 771万3,300株  
消却予定日 : 2019年11月29日

## 自己株式取得

株式数 : 500万株 (上限)  
金額 : 200億円 (上限)  
取得期間 : 2019年10月30日  
~2020年10月29日

次に資本施策についてご説明します。

まず、現在保有している金庫株 約 771万株を消却いたします。

また、新たに 200億円を上限とする自己株式取得の枠を設定します。

これまでと同じく、今後も資本効率を重視した経営を続けてまいります。



## 企業価値向上に 向けた取り組み

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

20

次に、企業価値向上に向けての私の思いをお話しします。

私は社長就任以来、

事業ポートフォリオの最適化にこだわりを持って取り組んでまいりました。

なぜなら、オムロンは事業ドメインを限定せず、社会的課題の解決に幅広くチャレンジする会社であり、規律を持って事業ポートフォリオを常に最適化し続けることが重要だからです。

事業を通じて社会的課題を解決し、社会の発展に貢献することがオムロンの企業理念であり、使命です。

## 事業ポートフォリオを構成する条件

- **高齢化社会や地球温暖化などの社会的課題を捉えている事業**
- **コア技術が発揮できる事業、すなわち、高い参入障壁を構築できる事業**
- **資本コストを上回ったリターンを生み出し続けられる事業**

私はオムロンの事業ポートフォリオを構成する条件として、次の 3つを前提としています。

1つめは、「高齢化社会や地球温暖化など、社会的課題を捉えている事業かどうか」、

2つめは、「オムロンのコア技術である“センシング&コントロール+Think”が発揮できる事業かどうか」、すなわち、「オムロンの強みが発揮でき、高い参入障壁を構築できる事業かどうか」です。

3つめは、「資本コストを上回ったリターンを生み出し続けられる事業かどうか」です。

この観点で実行した、事業ポートフォリオの最適化について説明します。

## 事業ポートフォリオの最適化 事業構造改革

**車載事業の譲渡、バックライト事業の収束を予定。**

**車載事業**

**2019年10月31日  
日本電産株式会社への株式等譲渡完了**

**バックライト  
事業**

**2020年3月末  
事業収束予定**

冒頭にもご説明した通り、  
10月31日に、車載事業の株式等譲渡を予定通り完了いたします。

また、本社直轄事業傘下のバックライト事業についても、  
2020年 3月末をもって収束することを決定いたしました。

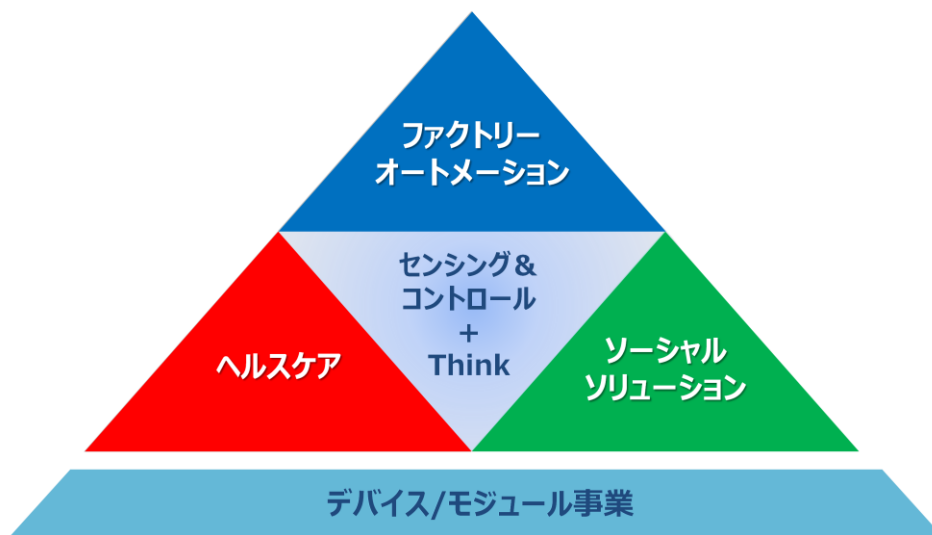
今後も中長期視点での成長戦略実行に向けて、事業ポートフォリオを最適化し、  
M&Aやアライアンスも含めて、より強く、しなやかな事業ポートフォリオへの転換を  
進めてまいります。

事業ポートフォリオを最適化することで、  
オムロンは今後、基幹商品やサービスの多くに参入障壁があり、  
高いシェアを持っているドメインに注力します。  
次のスライドをご覧ください。



## 事業ポートフォリオの最適化 3つの注カドメイン

事業ポートフォリオの最適化によって、新たに「ソーシャルソリューション」ドメインを創出。



Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

23

オムロンは、コアテクノロジーである「センシング&コントロール+Think」を中心に、ファクトリーオートメーション、ヘルスケア、ソーシャルソリューションの3ドメインに注力します。

電子部品事業は、引き続き、デバイス/モジュール事業としてこの3ドメインを支えます。

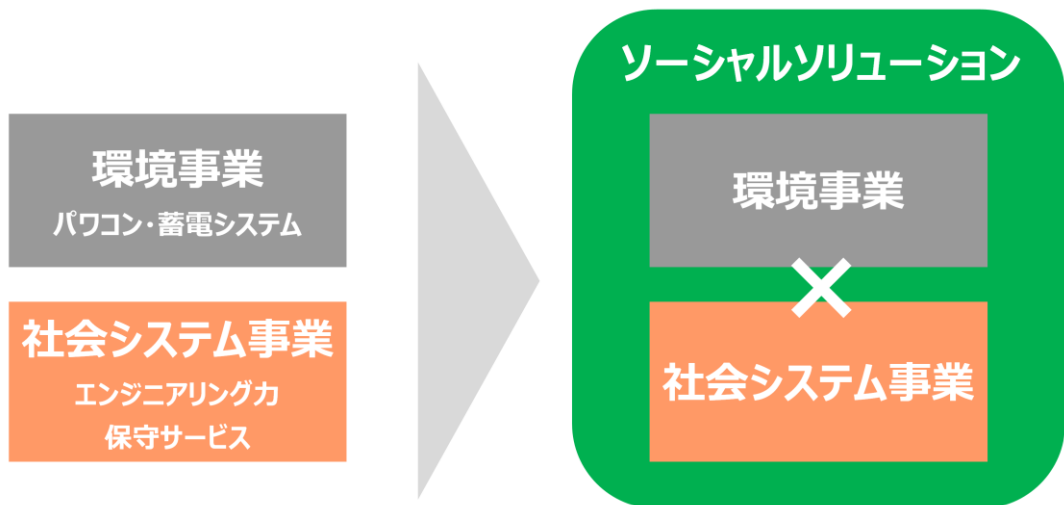
さらに、ソーシャルソリューションドメインの主要領域であるエネルギー事業を強化するため、2020年度より社会システム事業と環境事業を統合します。

次のスライドをご覧ください。



## 事業ポートフォリオの最適化 ソーシャルソリューションの強化に向けて

ソーシャルソリューションドメインの主要領域であるエネルギー事業の強化を目的に、  
2020年度より環境事業と社会システム事業を統合する。



Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

24

環境事業と社会システム事業は、ともに再生可能エネルギー領域においてビジネスを展開しています。

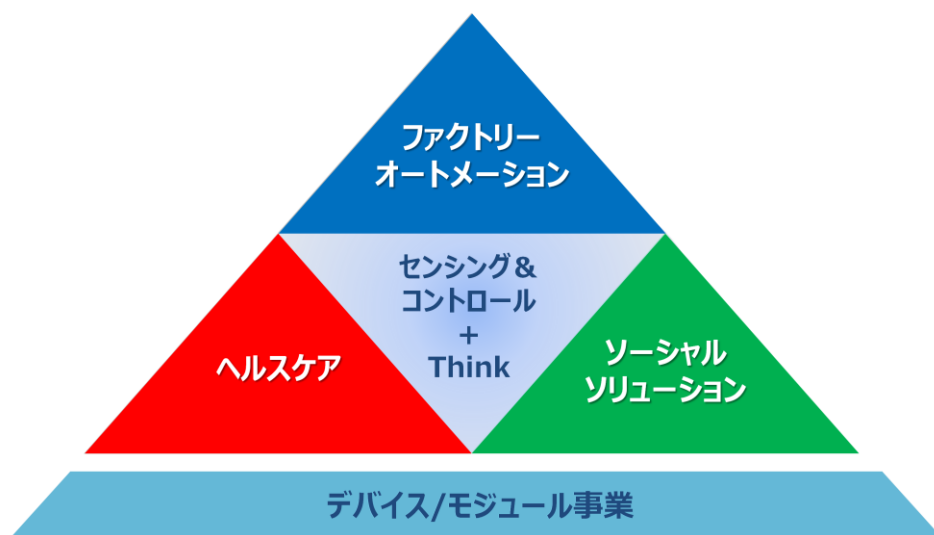
環境事業が持つパワコンや蓄電システムを中心とする商品力と、社会システム事業が持つエンジニアリング力と 24時間 365日対応する保守サービスを掛け合わせることで、エネルギーマネジメント領域においてオムロンはトータルソリューションを提供していきます。

今後、地球温暖化の進行によって再生可能エネルギーの普及、ならびにエネルギーマネジメントはますます重要になっていきます。今回の統合によって両事業部門の戦略と運営を一体化することで、今後、創出されるエネルギーマネジメントの需要を獲得してまいります。

詳しい事業戦略は、来年 4月の決算説明会でお伝えします。  
ご期待ください。

## 事業ポートフォリオの最適化 3つの注カドメイン

3ドメインとデバイス/モジュール事業で成長を実現。



Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

25

今回、3ドメインに事業を集約したことで、オムロンの収益力はさらに強化されました。

前方スクリーンの網掛け部をご覧ください。

昨年度、車載事業やバックライト事業を含むオムロンの売上総利益率は41.2%でした。今期は44.5%、3.3P向上します。

今後は3ドメインに注力し、収益力を上げ続けながら成長を目指します。

- ROIC経営の徹底
- 資本効率を重視した経営
- 成長投資の実行
- ESG経営の推進

プレゼンの最後に私の思いを述べたいと思います。  
これまでお伝えしたようにオムロンを取り巻く事業環境はさらに不透明感を増しています。  
少なくとも今期中はこの事業環境が続くとみて、通期の業績を厳しく見通しました。

しかしながらこのような逆境の時こそ、オムロンの競争力を高めるチャンスです。  
今やるべき投資は、手を緩めることなく厳選してやり切ります。  
私の中で再成長への意欲は高まってきています。

例えば、制御機器事業の競争力の源泉であるオートメーションセンター、ATCは、  
この2年間で8拠点から35拠点到まで増やしてきました。  
ATCはお客様から大変好評を頂いており、各地で来場予約は1ヵ月先まで埋まっています。  
そして今年12月には、東京品川に世界最大のオートメーションセンターを開設します。

このATC東京をあえて今、東京品川に開設する意味は何なのか？  
それは、お客様の経営トップをお招きするためです。  
経営トップと工場長を同時にお招きすることにより、  
仮に大型投資であってもその場で、迅速な意思決定に導くことができます。  
制御機器事業はATCで創出する付加価値の高いソリューションをスピーディにお客様に届け、  
i-Automation!でモノづくり現場を革新し、売上総利益率を高めながら成長を目指します。

本日は良い機会ですので、私が力を入れてきた経営の最重要テーマについて、あらためてご説明します。

第一に、「ROIC経営」を徹底してきました。  
バックライト事業など資本コストを下回る幾つかの事業から撤退した一方で、  
約1,300億円の売上高があり、資本コストを上回るリターンを上げていた車載事業を売却しました。  
結果として、残したのは、いずれもオムロンのコアコンピタンスである  
<センシング&コントロール+Think>を活用し、  
オムロンユニークなビジネスモデルによる強みを発揮することができる事業です。  
そして、これらの事業は、グローバルな社会的課題を解決すると同時に、  
持続的に事業成長を実現しうる、シェアも利益率も高い事業です。  
この意思決定によりオムロンの事業ポートフォリオは更に強くなりました。



第二に、常に資本効率を重視した経営をしてきました。

私はROICと売上総利益率を重視して事業価値を最大化してきましたが、同時に積極的な自社株買入・償却を含めた株主還元強化により株主価値を高めてきました。

今回自社株取得枠の設定と金庫株の消却を発表しましたが、

これらは車載事業の譲渡益取得とは関係ありません。

車載事業譲渡によって得られるキャッシュは、今後の成長投資に充てます。

成長投資を確保し成長戦略を実行する事、そして資本効率と株主還元を重視した経営を実践すること、この両立を図ることがオムロンが目指してきたものです。

第三に、成長投資に力を入れてきました。

制御機器事業の強化と共に、成長のためのM&Aの実行やアライアンス強化、スタートアップに対する出資をすすめてまいりましたが、今後更に加速します。

M&Aに関しては、現在グローバル戦略室に常設チームを設置し、

ロングリスト・ショートリストを作成して案件の探索を進めています。

もちろん、これらのテーマは、CEOとして積極的に取り組んでいるだけでなく、

取締役会に報告し、全社的なコンセンサスを得てすすめています。

またイノベーションの推進・加速に関しては、CTOに大幅な権限移譲を行い、

近未来デザインによる技術経営を強化しています。

最後にESG経営です。

企業は経済的価値と同様に社会的価値も作り出し、

持続可能な社会づくりに積極的な役割を担わねばなりません。

我々はサステナビリティ重要課題にも積極的に取り組んでいます。

そしてその姿勢と活動が評価され、オムロンはDJSIワールドに3年連続選出されました。

また多くのESGインデックスにも採用されています。

オムロンが貢献できる領域はますます広がってきています。

これからも成長力、収益力、変化対応力の強化に取り組み、企業価値の持続的向上を実現致します。

引き続き、株主の皆様、投資家の皆様からのご支援を賜りますよう、

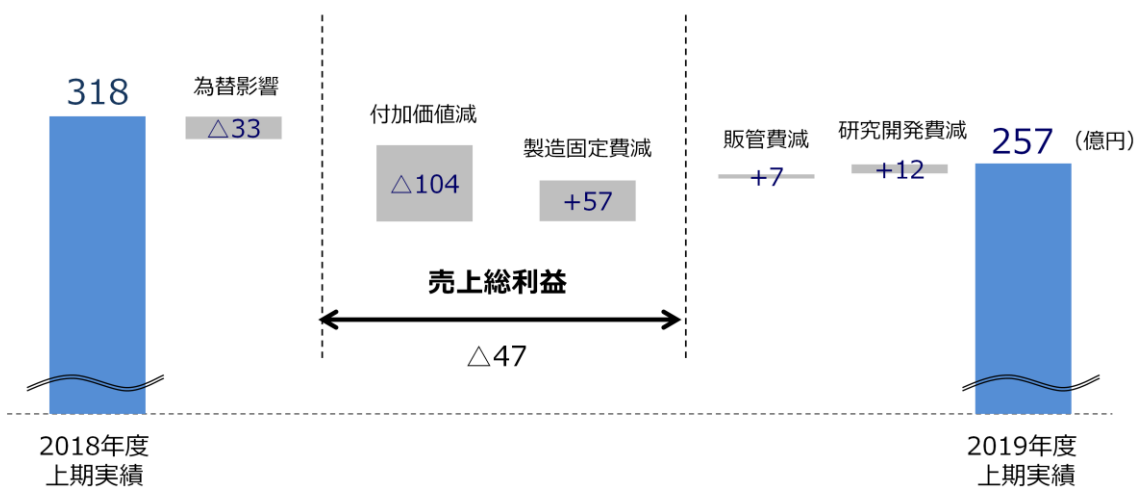
今後ともよろしくお願い致します。

私の説明は以上です。 ご清聴ありがとうございました。

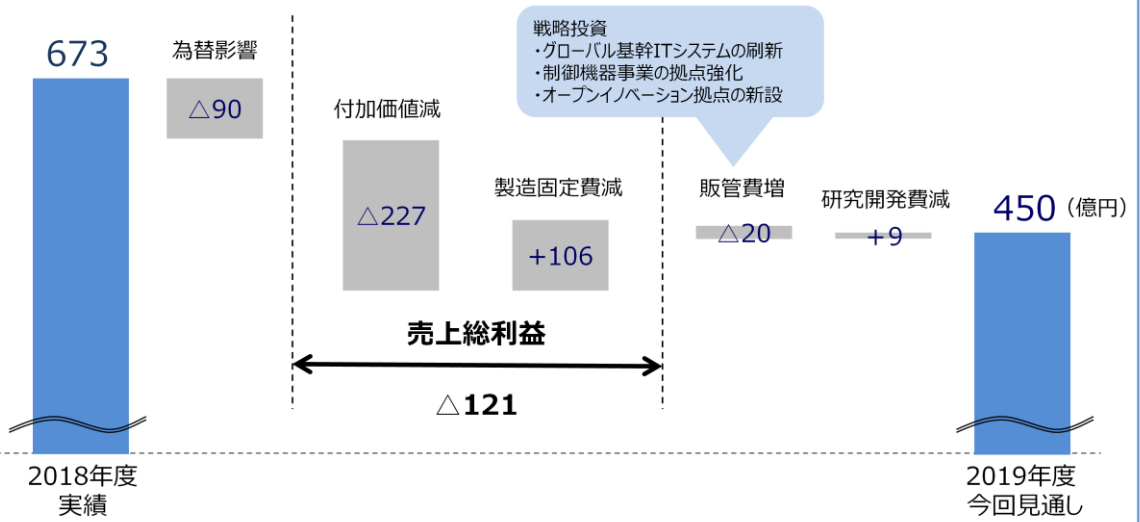


# 参考資料

上期実績 営業利益増減（前年同期差）



## 通期見通し 営業利益増減（前年度差）



## 車載事業（AEC）の株式等譲渡について（2019年4月発表）

**車載事業の株式等譲渡契約を日本電産株式会社と締結。**

### 車載事業 (AEC) 概要

オムロン オートモーティブエレクトロニクス株式会社、他関連会社  
2018年度 売上高：1,305億円\* / 営業利益：63億円  
譲渡対価：約1,000億円 \*内部売上除く

### スケジュール

契約締結日 2019年4月16日  
本取引実行日 2019年10月31日

### 狙い

- ・ 車載事業の更なる発展  
「制御技術×アクチュエータ」による価値創造
- ・ オムロンの事業ポートフォリオをより強く、しなやかなものに
- ・ 長期的な成長戦略の実行



## 非継続事業 上期実績

(億円)

	2018年度 上期実績	2019年度 上期実績	前年同期比
売上高	639	563	△11.9%
売上総利益 (売上総利益率)	148 (23.2%)	117 (20.7%)	△21.3% (△2.5P)
営業利益 (営業利益率)	47 (7.4%)	14 (2.6%)	△69.4% (△4.8P)
* 非継続事業純利益	34	△34	(-)
米ドル 平均レート (円)	109.5	109.2	△0.3
ユーロ 平均レート (円)	129.5	122.0	△7.5
人民元 平均レート (円)	16.7	15.9	△0.8

\* 2019年度上期実績の非継続事業純利益には車載事業単体での子会社株式会社等、時価評価益に対する税金負債を含む

## 制御機器事業（IAB） オートメーションセンタ(ATC)の新設

イノベーション創出のキーステーション、世界最大のオートメーションセンタを東京・品川に新設。  
革新的なソリューションをお客様との共創で創出し、圧倒的な競争優位を創る。



上図はATC東京のイメージ画像、下図は既存のオートメーションセンタの写真

## 2019年度 下期為替前提（継続事業）

	2019年度 下期為替前提	1円変動による影響額（通期） *人民元は0.1円変動の影響額	
		売上高	営業利益
米ドル	<b>105円</b>	約17億円	約3億円
ユーロ	<b>117円</b>	約10億円	約5億円
人民元	<b>14.7円</b>	約7億円	約0.5億円

※ 新興国通貨等が、主要通貨に想定通り連動しなかった場合、感応度に影響を与えます。

# 「VG2.0」とサステナビリティ戦略の関係



## 質量兼備の地球価値創造企業



## 主要ESGインデックスへの組み入れ (2019年10月現在)

### <オムロンが選定されているESGインデックス >

- ✓ DJSI – World
- ✓ FTSE4Good Index Series
- ✓ MSCI ESG Leaders Indexes
- ✓ MSCI SRI Indexes
- ✓ STOXX Global ESG Leaders indices
- ✓ FTSE Blossom Japan Index
- ✓ MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- ✓ MSCI 日本株 女性活躍指数
- ✓ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- ✓ Euronext Vigeo Eiris World 120 Index **2019年度 初選定**

\*オムロンでは、CDP気候変動・水に関する調査を含むESG評価機関による調査など、多くの外部からの調査に協力し、情報を開示しています。



<国内におけるESG関連表彰・銘柄選定>

一般社団法人 日本取締役協会 主催

- ✓ コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー2018  
経済産業大臣賞

2018年度受賞



環境省 主催

- ✓ 平成30年度 地球温暖化防止活動大臣表彰  
「対策活動実践・普及部門」を受賞

2018年度受賞

経済産業省・東京証券取引所 選定

- ✓ なでしこ銘柄
- ✓ 健康経営銘柄2019
- ✓ 健康経営優良法人～ホワイト500～

2017年度より2年連続選定

2018年度 初選定

2016年度より3年連続選定

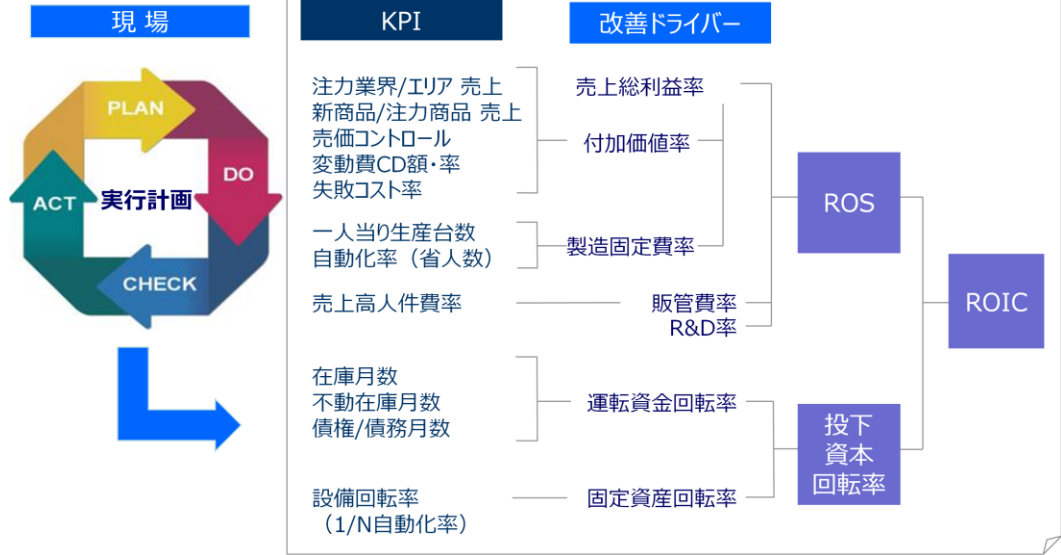


日本経済新聞社 選定

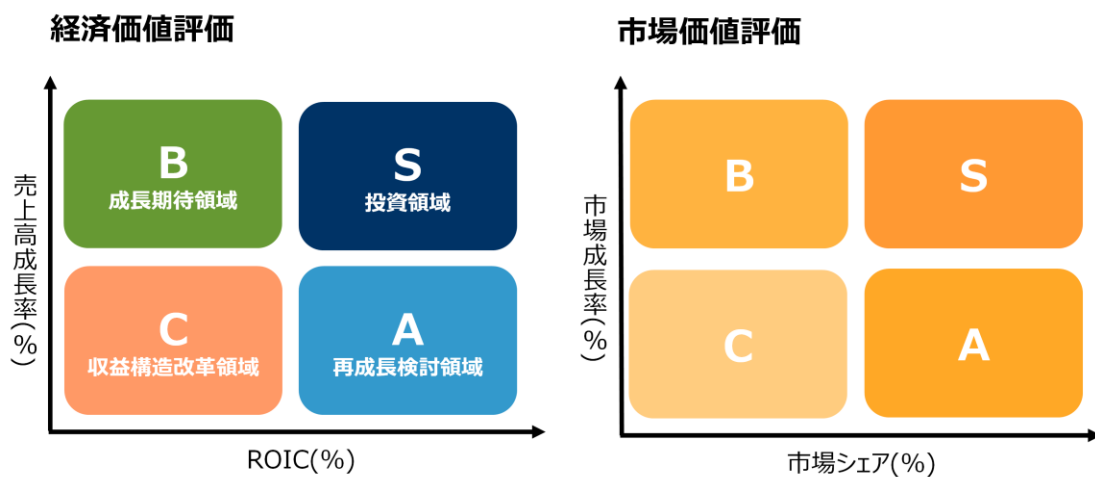
- ✓ 日経225

2019年3月 初選定

# ROIC逆ツリー展開



# 事業ポートフォリオマネジメント





## ROIC計算式

<連結貸借対照表>

科目	年 月 末
資産の部	
流動資産	
...	
...	
有形固定資産	
...	
投資その他の資産	
...	
負債の部	
流動負債	
短期債務	
...	
...	
純資産の部	
株主資本	
...	
...	
純資産の部合計	
負債及び純資産合計	

$$\text{ROIC} = \frac{\text{当社株主に帰属する当期純利益}}{\text{投下資本}}$$

$$\text{投下資本} = \text{純資産} + \text{有利子負債}$$

※投下資本は、前年度末実績および当年度の各四半期毎の実績または見通しを平均して算出。

**2017～2020年度における想定資本コスト：6%**

<注意事項>

1. 当社の連結決算は米国会計基準を採用しています。
2. 業績予想などは、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績はさまざまなリスクや不確定な要素などの要因により、異なる可能性があります。
3. 当資料は「2020年3月期 第2四半期 決算短信」に準拠し作成しています。  
差額、比率については百万円単位で計算し、四捨五入しています。

< I Rに関するお問い合わせ >

**オムロン株式会社**

グローバルインベスター & ブランドコミュニケーション本部 IR部

電話 : 03-6718-3421

E-mail : [omron-ir@omron.com](mailto:omron-ir@omron.com)

Webサイト : [www.omron.co.jp](http://www.omron.co.jp)