

2014年度決算

# 投資家様向け説明会

2015年4月27日  
オムロン株式会社



EARTH-1STAGE

# 発表のポイント

---

## ■ 2014年度

- ・ 3期連続の増収増益。2期連続の過去最高業績を達成。
- ・ 主力の制御機器事業が大幅な増収増益を達成し全社業績を牽引。

## ■ 2015年度

- ・ 1年前倒しでEARTH-1 STAGEの最終年度(2016年度)目標の達成を目指す。
- ・ 開発費・設備投資等、成長投資は積み増す。
- ・ 配当性向を30%に引き上げ、配当予想額を大幅に引き上げる。

## ■ ROIC経営の進化

- ・ 持続的な企業価値向上を目指し、「ROIC経営」を進化させる。

# 目次

---

<b>1. 2014年度実績</b>	P. 3
.....	
<b>2. 2015年度計画</b>	P. 13
.....	
<b>3. 「ROIC経営2.0」への進化</b>	P. 26
.....	
<b>4. 経営体制の強化</b>	P. 31

# 2014年度実績

---

2014年度実績



## 2014年度実績

## 3期連続増収増益、2期連続で過去最高の業績を達成、営業利益率は10%超

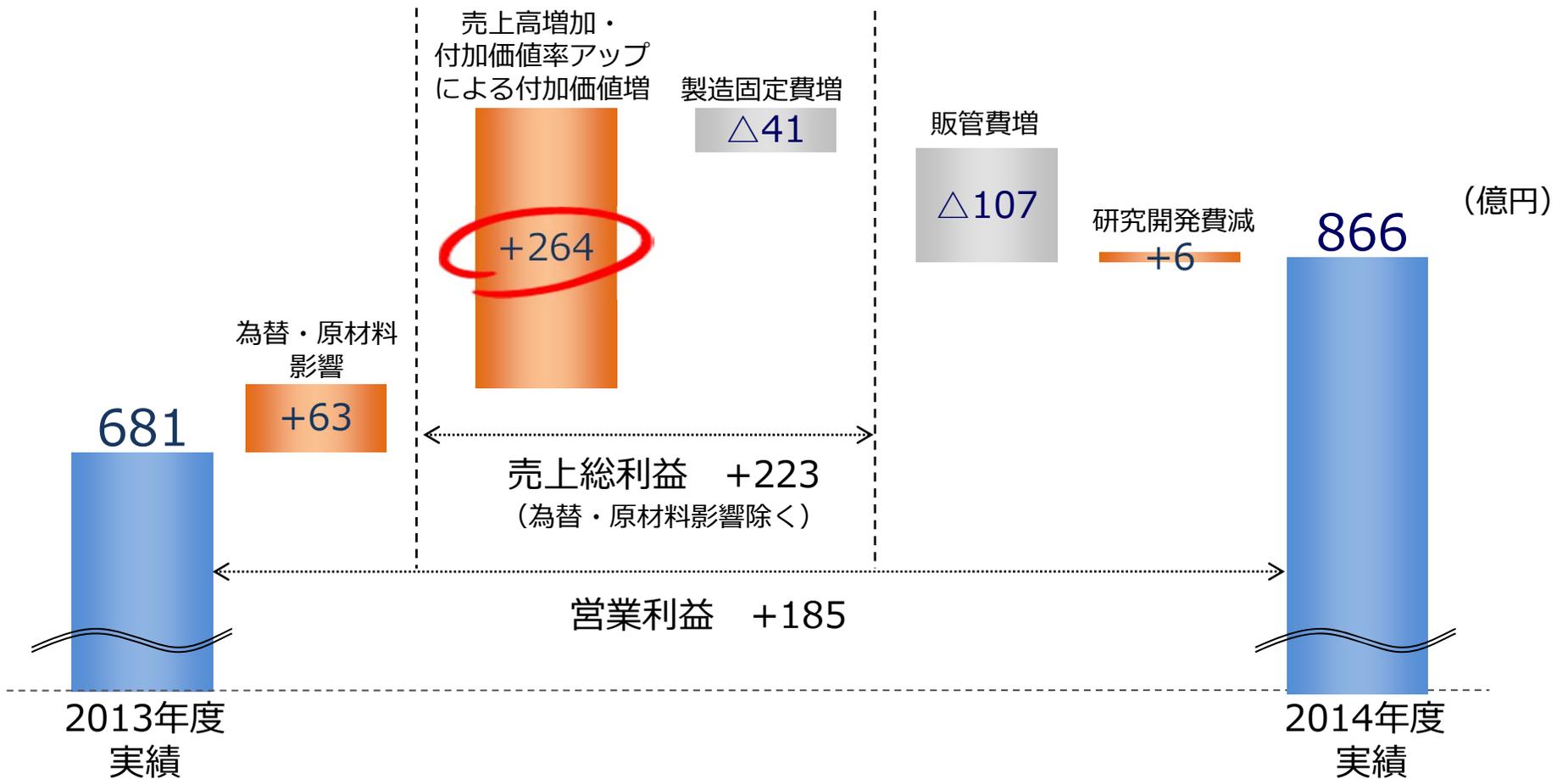
(億円)

	2014年度 前回見通し※	2014年度 実績	見通し比	2013年度 実績	前年度比
売上高	8,350	8,473	+1.5%	7,730	+9.6%
売上総利益 (売上総利益率)	3,310 (39.6%)	3,326 (39.3%)	+0.5% (△0.3P)	2,972 (38.5%)	+11.9% (+0.8P)
営業利益 (営業利益率)	840 (10.1%)	866 (10.2%)	+3.1% (+0.2P)	681 (8.8%)	+27.2% (+1.4P)
税引前当期純利益	845	874	+3.4%	620	+40.9%
当期純利益 (参考)	625	622	△0.5%	462	+34.6%
繰延税金資産の取り崩し影響除く FY14 : 21億円、FY13 : 8億円	625	642	+2.8%	470	+36.9%
USDレート (円)	101.9	110.0	+8.1	100.1	+9.9
EURレート (円)	137.1	138.7	+1.6	134.0	+4.7

※2014年10月28日開示

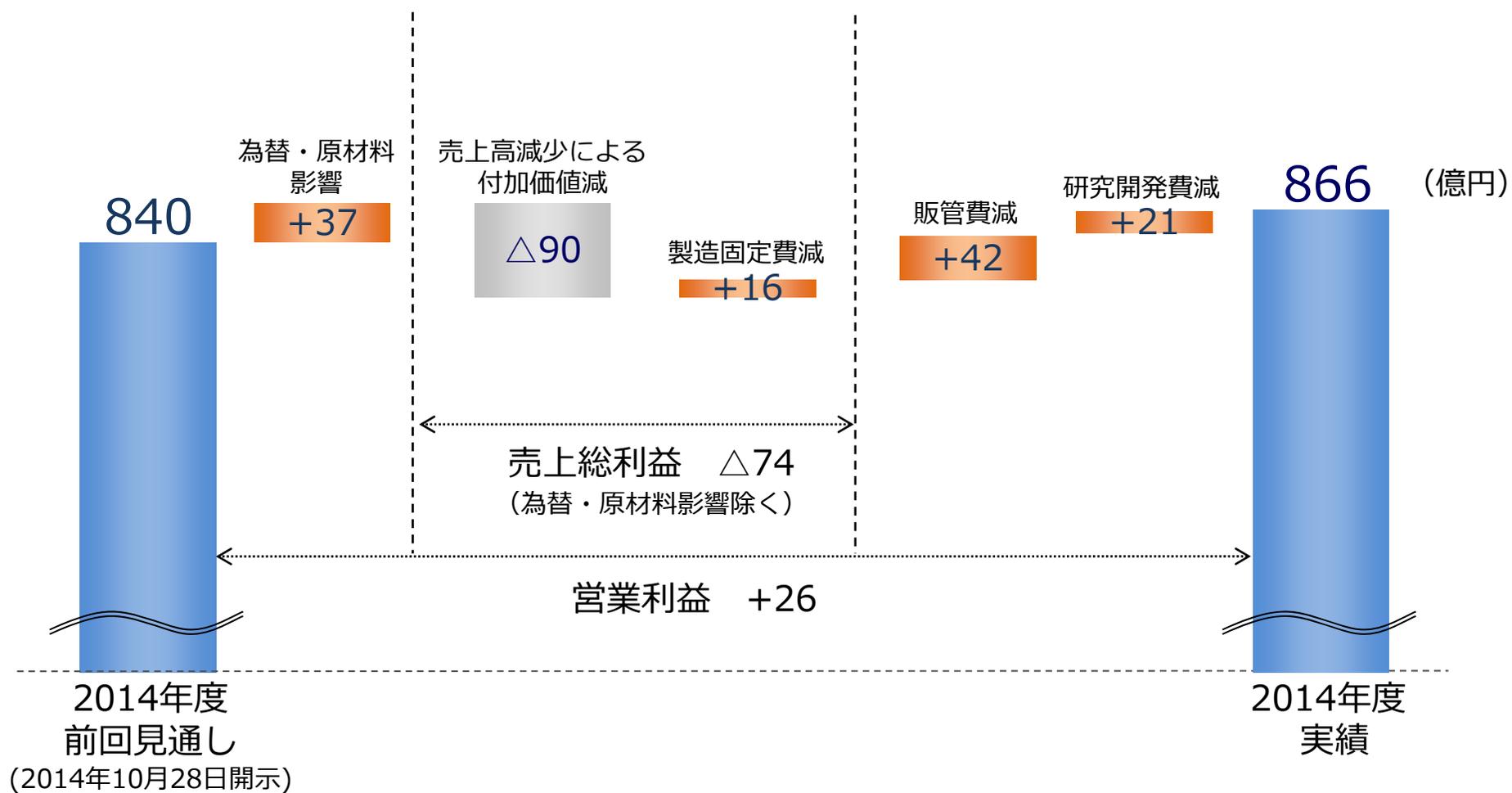
営業利益増減 (前年度比)

売上高増加・付加価値率アップによる付加価値増により、大幅増益を達成



## 営業利益増減 (見通し比)

事業環境の変化はあったが、見通しを上回る営業利益を達成



## 事業セグメント別 売上高

制御機器事業は大幅増収を達成。

ヘルスケア事業は新興国を中心に売上拡大。ブラジルでは血圧計でトップシェア獲得。

(億円)

	2014年度 前回見通し※	2014年度 実績	見通し比	2013年度 実績	前年度比
制御機器事業 (IAB)	3,210	3,318	+3.4%	2,917	+13.7%
電子部品事業 (EMC)	1,015	1,039	+2.4%	977	+6.4%
車載事業 (AEC)	1,315	1,379	+4.9%	1,266	+8.9%
社会システム事業 (SSB)	845	804	△4.8%	827	△2.8%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,000	1,006	+0.6%	893	+12.7%
その他事業	915	874	△4.5%	789	+10.7%
本社他 (消去調整含む)	50	53	+6.0%	61	△13.1%
合計	8,350	8,473	+1.5%	7,730	+9.6%

※2014年10月28日開示

## 事業セグメント別 営業利益

## 制御機器事業が営業利益率を大幅に伸ばし、全社を牽引

(億円)

	2014年度 前回見通し※	2014年度 実績	見通し差	2013年度 実績	前年度差
制御機器事業 (IAB)	500 (15.6%)	546 (16.5%)	+46 (+0.9P)	388 (13.3%)	+159 (+3.2P)
電子部品事業 (EMC)	92 (9.1%)	102 (9.8%)	+10 (+0.7P)	87 (8.9%)	+15 (+0.9P)
車載事業 (AEC)	89 (6.8%)	92 (6.7%)	+3 (△0.1P)	91 (7.2%)	+1 (△0.5P)
社会システム事業 (SSB)	62 (7.3%)	50 (6.2%)	△12 (△1.1P)	56 (6.7%)	△6 (△0.5P)
ヘルスケア事業 (HCB)	72 (7.2%)	65 (6.5%)	△7 (△0.7P)	75 (8.5%)	△10 (△2.0P)
その他事業	105 (11.5%)	84 (9.6%)	△21 (△1.9P)	87 (11.0%)	△3 (△1.4P)
本社他 (消去調整含む)	△ 80	△ 73	+7	△ 103	+29
合計	840 (10.1%)	866 (10.2%)	+26 (+0.2P)	681 (8.8%)	+185 (+1.4P)

※2014年10月28日開示

## 連結貸借対照表

## BS構造は大きな変化なし

	2014年3月末	2015年3月末	(億円) 前年度末差
流動資産	3,965	4,341	+376
有形固定資産	1,356	1,515	+159
投資その他の資産	1,226	1,255	+28
資産の部合計	6,547	7,110	+563
流動負債	1,627	1,768	+141
固定負債	592	422	△171
負債の部合計	2,219	2,189	△30
株主資本	4,305	4,898	+593
非支配持分	23	23	+1
純資産の部合計	4,328	4,921	+593
負債及び純資産合計	6,547	7,110	+563
株主資本比率	65.8%	68.9%	+3.1P

## 連結キャッシュ・フロー計算書

**FCFの減少はNS社買収に加えて、年金基金への拠出(132億円)が影響**  
**財務CFの減少は自己株式取得(150億円)による**

(億円)

	2013年度 実績	2014年度 実績	前年度差
営業活動によるキャッシュ・フロー	790	771	△20
投資活動によるキャッシュ・フロー	△311	△395	△84
フリー・キャッシュ・フロー(FCF)	479	375	△104
財務活動によるキャッシュ・フロー	△163	△293	△130
期末の現金残高	903	1,026	+124
設備投資	337	381	+44
減価償却費	251	283	+33

## 3つの基本戦略

## 3つの基本戦略ともに着実に進捗、前年度から大幅増加

(億円)

	2014年度 前回見通し※	2014年度 実績	見通し比	2013年度 実績	前年度比
<IA事業の最強化>					
IA事業売上高	4,225	4,358	+3.1%	3,894	+11.9%
<超グローバル戦略>					
新興国売上高	2,925	3,004	+2.7%	2,476	+21.3%
<最適化新規事業戦略>					
新規事業売上高	600	643	+7.2%	522	+23.2%
USDレート (円)	101.9	110.0	+8.1	100.1	+9.9
EURレート (円)	137.1	138.7	+1.6	134.0	+4.7

※2014年10月28日開示

## 経営指標

## 6つの経営指標は全て向上、特にROICの改善が顕著

	2013年度 実績	2014年度 実績	前年度比
売上高 (億円)	7,730	8,473	+9.6%
売上総利益率	38.5%	39.3%	+0.8P
営業利益率	8.8%	10.2%	+1.4P
ROIC	11.3%	13.4%	+2.1P
ROE	11.6%	13.5%	+1.9P
EPS (円)	209.8	283.9	+74.1
USDレート (円)	100.1	110.0	+9.9
EURレート (円)	134.0	138.7	+4.7

# 2015年度計画

---

2015年度計画



## エリア別事業環境認識

**一部の新興国に不透明感があるものの、緩やかな世界経済の改善を見込む**

## ＜国内＞

電子部品、半導体は大企業を中心に全般的に堅調

自動車は軽自動車税の引き上げなどにより軟調

## ＜海外＞

米州 : 米国は個人消費や設備投資の拡大など総じて堅調推移

一方、ブラジルは景気低迷により低調

欧州 : 全体ではほぼ横ばい、ロシアなどでは景気低迷により低調

中国 : 不動産関連投資の冷え込みにより、一部に減速感あり

スマホ関連は好調継続

アジア : タイ、インドネシアは個人消費の拡大により、景況感は回復

## 2015年度方針

**Accelerate EARTH-1**  
“「自走的な成長のためのエンジンづくり」の  
加速と成果の追求”

1. EARTH-1 STAGE業績目標の1年前倒しでの達成
2. 「稼ぐ力(売上総利益率)」の更なる向上への不断のチャレンジ
3. 全事業セグメントでの増収増益

## 2015年度計画

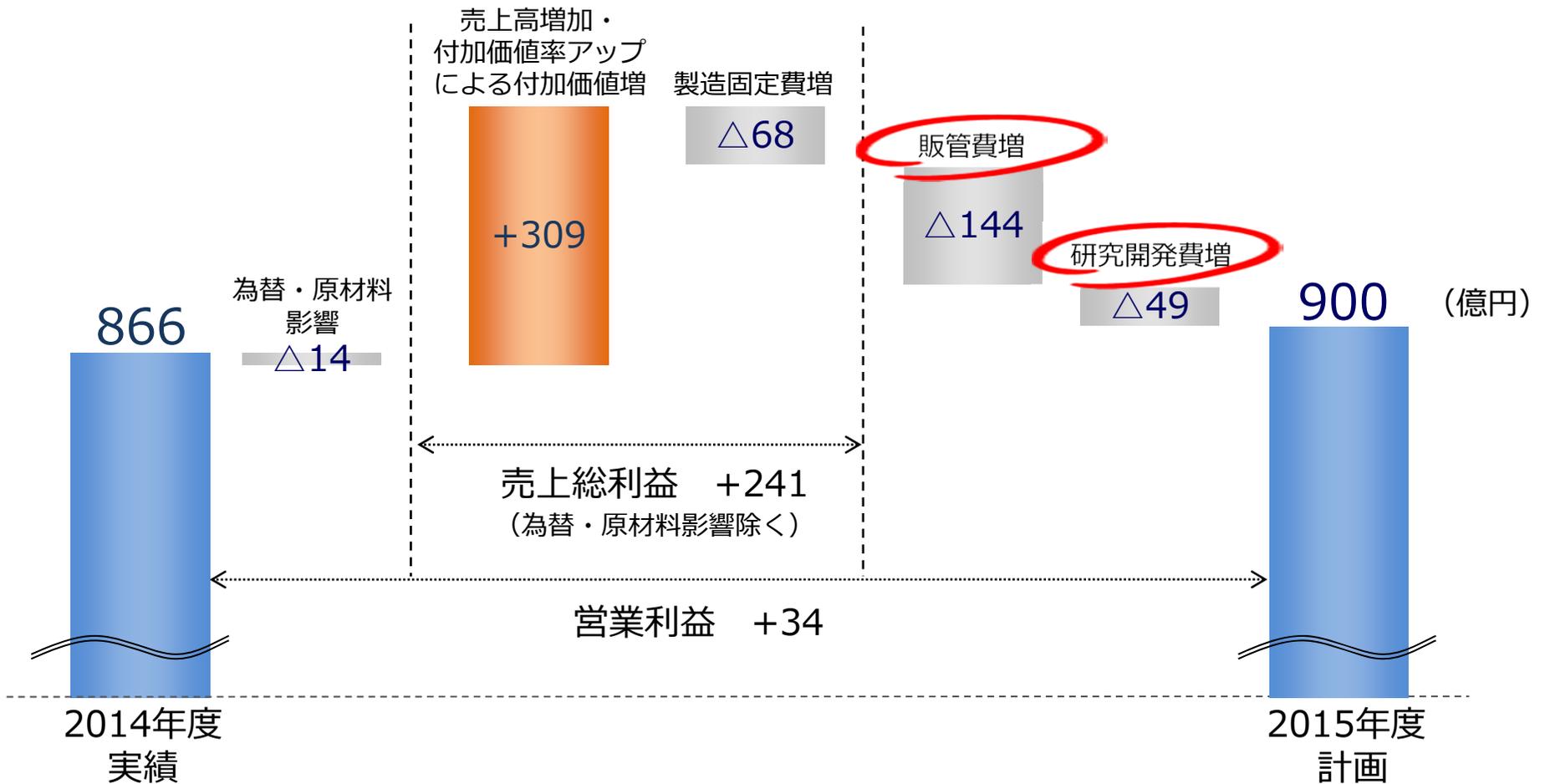
事業環境の変化がある中でも、4期連続の増収増益を目指す

(億円)

	2014年度 実績	2015年度 計画	前年度比
売上高	8,473	9,000	+6.2%
売上総利益 (売上総利益率)	3,326 (39.3%)	3,560 (39.6%)	+7.0% (+0.3P)
営業利益 (営業利益率)	866 (10.2%)	900 (10.0%)	+3.9% (△0.2P)
税引前当期純利益	874	890	+1.8%
当期純利益	622	665	+7.0%
USDレート (円)	110.0	115.0	+5.0
EURレート (円)	138.7	130.0	△8.7

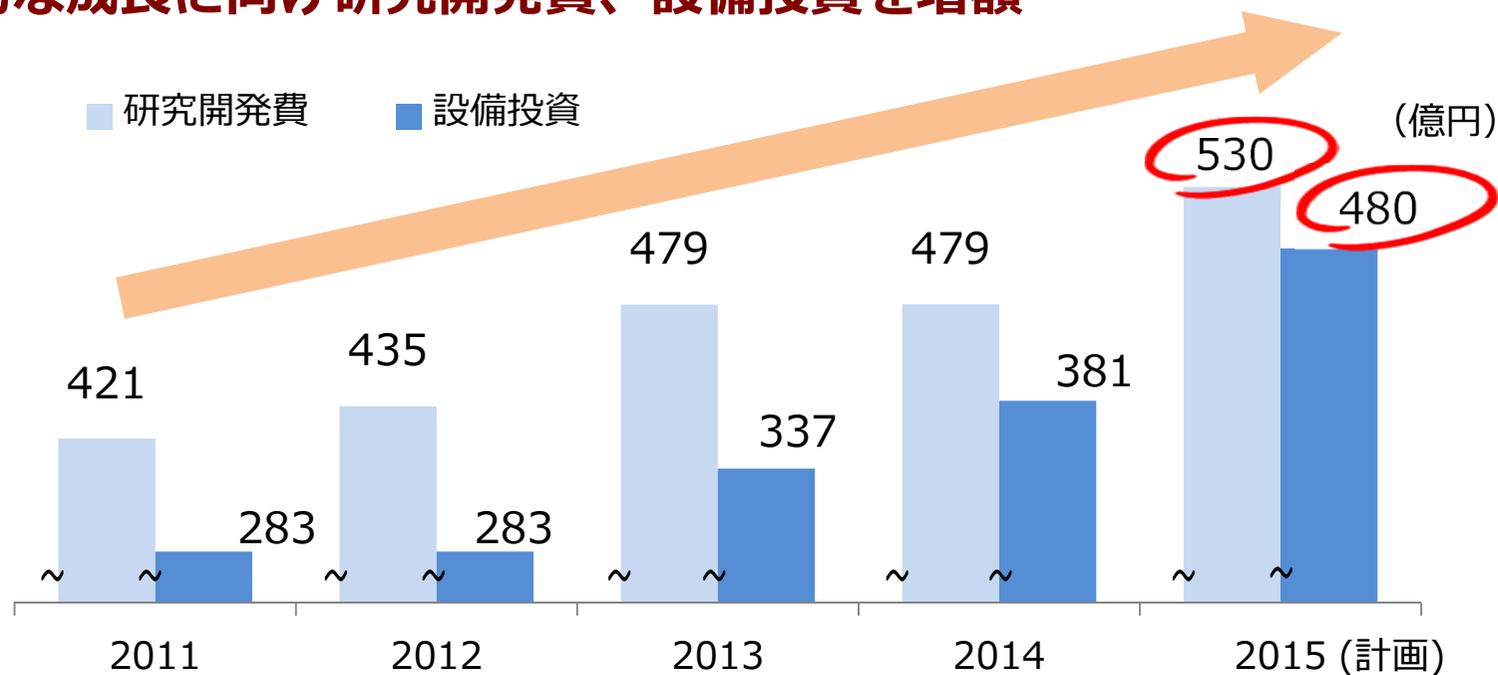
## 営業利益増減（前年度比）

成長に向けた投資を確実に実行しながら増益を目指す



## 研究開発費、設備投資

持続的な成長に向け研究開発費、設備投資を増額



研究開発費

制御機器事業、ヘルスケア事業、コア技術強化

設備投資

制御機器事業+電子部品事業、バックライト事業  
(加工機・検査機など)

## 事業セグメント別事業環境認識

<b>制御機器事業 (IAB)</b>	<p>全般にグローバルでは自動車・スマホが好調。          国内：電子部品・半導体向けが拡大し、全体では底堅い推移を見込む。          海外：中国は市場の成長率が鈍化。米州は原油安によりオイル&amp;ガス関連が低調。欧州は横ばい。アジアは横ばいもしくは緩やかに回復。</p>
<b>電子部品事業 (EMC)</b>	<p>家電：白物家電の販売台数の伸びに伴い、堅調継続。          車載：自動車販売台数の伸び率鈍化に伴い、成長はやや鈍化。</p>
<b>車載事業 (AEC)</b>	<p>国内：自動車販売台数の減少により軟調。          海外：北米は好調継続。中国は伸び鈍化するも堅調。アジアは横ばい。</p>
<b>社会システム事業 (SSB)</b>	<p>駅務関連：旅客数の増加により総じて堅調。          環境関連：太陽光発電関連事業は堅調、保守監視サービスはニーズ拡大。</p>
<b>ヘルスケア事業 (HCB)</b>	<p>国内：家庭向けは堅調、病院向けは軟調。          海外：ロシアは低調、北米・中国・アジアは総じて堅調。</p>
<b>その他事業</b>	<p>環境：住宅向けは横ばい。蓄電などの新たな需要は拡大。          バックライト：スマホ市場は好調継続。</p>

## 事業セグメント別 売上高

## 全事業セグメントで増収を目指す

(億円)

	2014年度 実績	2015年度 計画	前年度比
制御機器事業 (I A B)	3,318	3,450	+4.0%
電子部品事業 (E M C)	1,039	1,090	+4.9%
車載事業 (A E C)	1,379	1,400	+1.5%
社会システム事業 (S S B)	804	850	+5.7%
ヘルスケア事業 (H C B)	1,006	1,110	+10.3%
その他事業	874	1,050	+20.2%
本社他 (消去調整含む)	53	50	△5.7%
合計	8,473	9,000	+6.2%

## 事業セグメント別 営業利益

成長に向けた投資を拡大しながら、全事業セグメントで増益を目指す

(億円)

	2014年度 実績	2015年度 計画	前年度差
制御機器事業 (I A B)	546 (16.5%)	570 (16.5%)	+24 (+0.1P)
電子部品事業 (E M C)	102 (9.8%)	112 (10.3%)	+10 (+0.5P)
車載事業 (A E C)	92 (6.7%)	93 (6.6%)	+1 (△0.1P)
社会システム事業 (S S B)	50 (6.2%)	55 (6.5%)	+5 (+0.3P)
ヘルスケア事業 (H C B)	65 (6.5%)	78 (7.0%)	+13 (+0.6P)
その他事業	84 (9.6%)	100 (9.5%)	+16 (△0.1P)
本社他 (消去調整含む)	△ 73	△ 108	△ 35
合計	866 (10.2%)	900 (10.0%)	+34 (△0.2P)

## 3つの基本戦略

**IA事業の最強化を加速させる  
制御機器事業、電子部品事業、それぞれで過去最高の売上高を狙う**

(億円)

	2014年度 実績	2015年度 計画	前年度比
<IA事業の最強化> IA事業売上高	4,358	4,540	+4.2%
<超グローバル戦略> 新興国売上高	3,004	3,320	+10.5%
<最適化新規事業戦略> 新規事業売上高	643	710	+10.4%
USDレート (円)	110.0	115.0	+5.0
EURレート (円)	138.7	130.0	△8.7

## 長期経営ビジョン (VG2020)

VG2020達成のためにEARTH-1 STAGEは重要な位置付け

## 中期経営計画 (EARTH-1 STAGE)

売上高 9,000億円以上

営業利益率 10%以上

(2016年度)

## 長期経営ビジョン (VG2020)

売上高 1兆円以上

営業利益率 15%

(2020年度)

## 2015年度経営指標

**EARTH-1 STAGEの目標は1年前倒しでの達成を目指す**

	2014年度 実績	2015年度 計画	EARTH-1 STAGE 目標(2016年度)※
売上高 (億円)	8,473	9,000	9,000以上
売上総利益率	39.3%	39.6%	40%以上
営業利益率	10.2%	10.0%	10%以上
ROIC	13.4%	13%超	13%前後
ROE	13.5%	13%超	13%前後
EPS (円)	283.9	306.1	290前後
USDレート (円)	110.0	115.0	100.0
EURレート (円)	138.7	130.0	135.0

※2014年4月24日開示

## 配当

配当性向のコミットメントを1年前倒して、30%に引き上げる

配当性向30%へ

1株あたり年間配当額予想  
(配当性向)

71円  
(25.0%)

2014年度

92円  
(30.1%)

2015年度

# 「ROIC経営2.0」への進化

---

「ROIC経営2.0」への進化



## 企業価値向上表彰

東京証券取引所主催の「企業価値向上表彰」において大賞を受賞



企業価値向上表彰 大賞

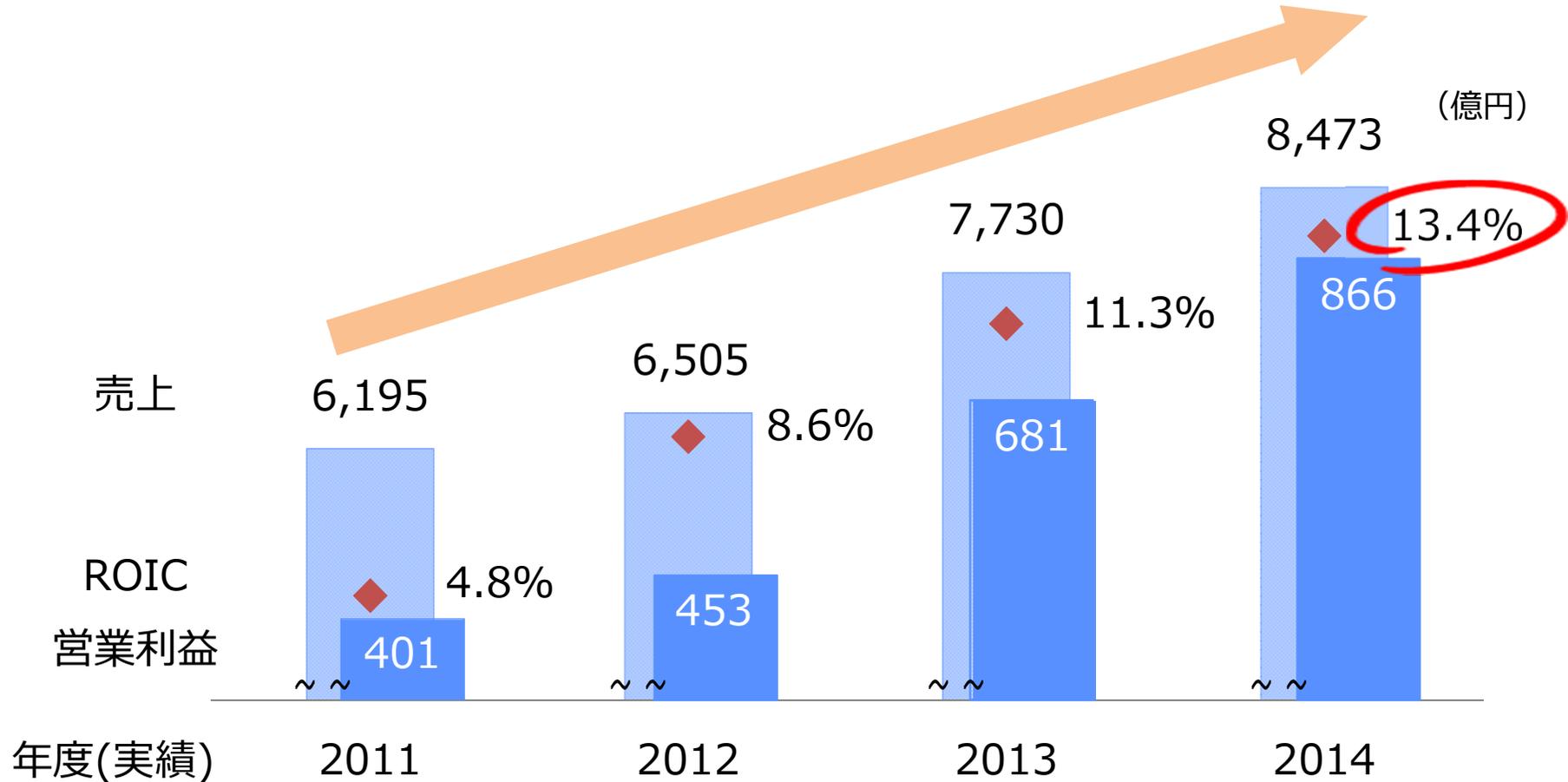
<評価ポイント※>

1. 投資者視点を意識した経営目標を掲げて投資者との対話を深めている。
2. 経営目標の達成に向けてきめ細かな事業ポートフォリオの管理を実践している。
3. 企業価値向上に関する経営管理の仕組みを組織に深く落とし込んでいる。
4. 企業価値向上の取組みの成果が現れている。

※東京証券取引所ニュースリリースから抜粋

## ROIC推移

## ROIC経営の実践によりROICは着実に向上



## ROIC経営の進化

ROIC逆ツリーの現場への浸透・実践を通じて、現場での理解が深まり、「ROICの式」自体も進化し始めている

## ■ ROICの一般式

$$\text{ROIC} = \frac{\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率})}{\text{投下資金}}$$

## ■ オムロンとして「ROIC逆ツリー」で活用している式 (ROIC 1.0)

$$\text{ROIC} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{投下資金 (運転資金 + 固定資産)}}$$

## ■ 「ROIC逆ツリー」の現場起点で進化した翻訳式 (ROIC 2.0)

$$\text{ROIC} \doteq \frac{(V)}{(N) + (L)}$$

## ROIC経営の進化

## ROIC経営の進化 = 「ROIC経営2.0」をスタートさせる

ROICのより深い理解により、各人が自分ごととして捉え、自律的に活動が展開できるように進化させていく。

## &lt;ROIC翻訳式&gt;

$$\text{ROIC} \cong \frac{\text{お客様（ステークホルダー）への価値（V）} \uparrow\uparrow}{\text{必要な経営資源（N）} \uparrow + \text{滞留している経営資源（L）} \downarrow}$$

↳「モノ、カネ、時間」                      ↳「ムリ、ムダ、ムラ」

- ①成長戦略に基づき、成長に必要な経営資源への投資（N）を増やす
- ②それ以上に、お客様への価値（V）を上げる
- ③滞留している経営資源（L）を減らして（N）にシフト/投入する

# 経営体制の強化

---

経営体制の強化



## CTO新設

## 前ヘルスケア事業トップの宮田が2015年4月に新設したCTOに就任



## 宮田 喜一郎

## 経歴

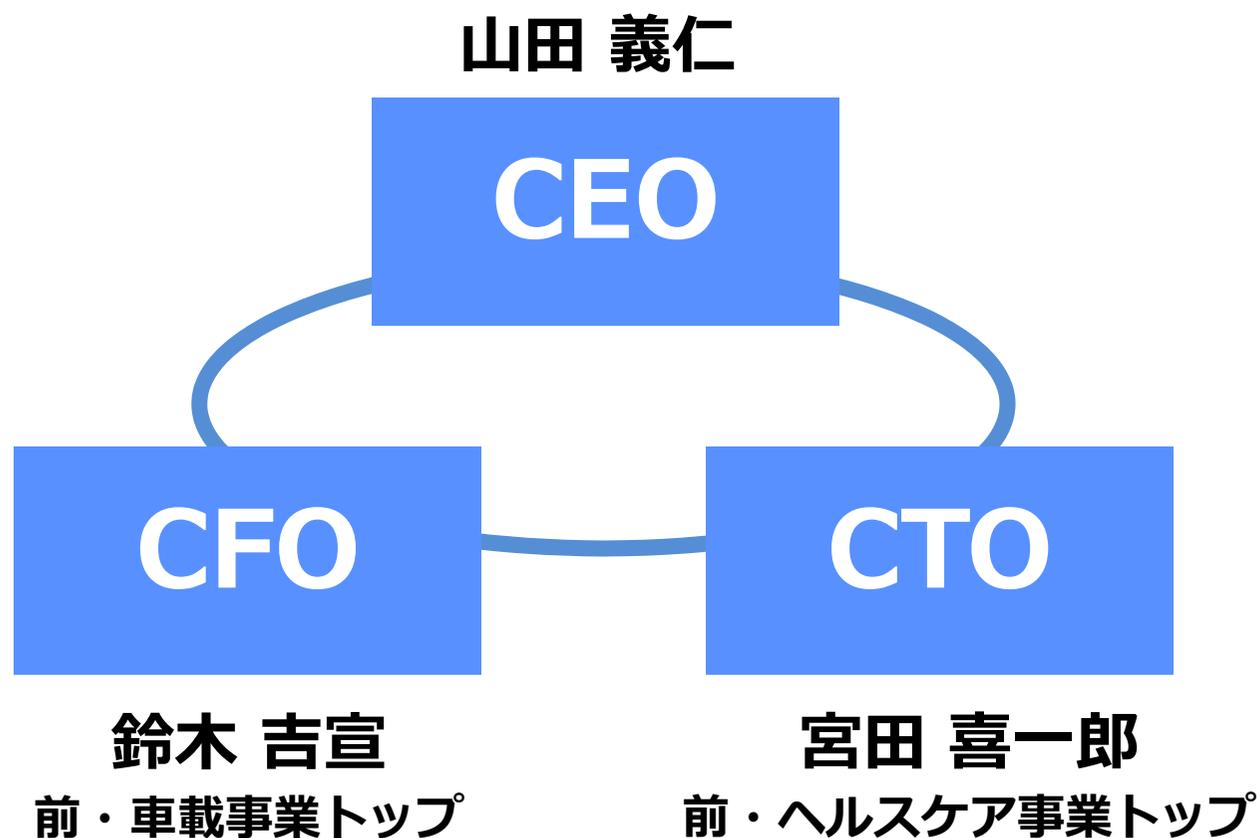
- 1985年4月 (株)立石ライフサイエンス研究所 入社  
1998年9月 (株)オムロンライフサイエンス研究所 開発グループリーダー  
2006年4月 オムロンヘルスケア(株) 商品事業統括部長 兼 執行役員  
2010年3月 オムロンヘルスケア(株) 代表取締役社長  
2015年4月 オムロン(株) CTO 兼 技術・知財本部長

CTO  
ミッション

- ①オムロン全社のコア技術の強化
- ②社外との提携によるオープンイノベーションの推進
- ③2020年の先を見据えた新規技術の開発

## 三位一体の経営体制

三位一体の経営体制でさらなる企業価値向上をはかる  
CFO、CTOは事業部門のトップ経験を有する



**OMRON**

*Sensing tomorrow™*

# 参考資料

---

参考資料



## 為替・原材料前提

### 2015年度における前提（影響額は2014年度の実績をベースに算出）

為替： USD・・・115円  
EUR・・・130円

#### 1円変動による影響額（通期）

	売上高 影響額	営業利益 影響額
USD	約34億円	約3億円
EUR	約8億円	約4億円

原材料：銀・・・67,000円/kg  
銅・・・840円/kg

#### 価格変動による影響額（通期）

	変動額	営業利益 影響額
銀	1,000円/kg	約0.8億円
銅	10円/kg	約0.3億円

# ROIC逆ツリー展開

現場



KPI

改善ドライバー

注力業界/エリア 売上  
 新商品/注力商品 売上  
 売価コントロール  
 変動費CD額・率  
 失敗コスト率

一人当り生産台数  
 自動化率 (省人数)

売上高人件費率

在庫月数  
 不動産在庫月数  
 債権/債務月数

設備回転率  
 (1/N自動化率)

売上総利益率

付加価値率

製造固定費率

販管費率  
 R&D率

運転資金回転率

固定資産回転率

ROS

投下  
 資本  
 回転率

ROIC

# ROICの計算式

<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	

$$ROIC = \frac{\text{当期純利益}}{\text{投下資本}}$$

投下資本 = 純資産 + 有利子負債

※投下資本は、前期末実績および当期の各四半期毎の見通しを平均し算出

**EARTH-1 STAGE (2014~2016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. 業績見通し等は、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、実際の業績等はさまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なることがあります。

実際の業績等に影響を与えうる重要な要因には、

- (i) 当社の事業領域を取り巻く日本および海外の経済情勢
- (ii) 当社製品・サービスに対する需要動向
- (iii) 新技術開発・新商品開発における当社グループの能力
- (iv) 資金調達環境の大幅な変動
- (v) 他社との提携・協力関係
- (vi) 為替・株式市場の動向
- (vii) 事故・震災など

があります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

3. 当資料は「平成27年3月期 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。

< IRに関するお問い合わせ >

**オムロン株式会社**

**グローバルIR・コーポレートコミュニケーション本部  
経営IR部**

電話 : 03-6718-3421

E-mail : [omron\\_ir@omron.co.jp](mailto:omron_ir@omron.co.jp)

HPアドレス : [www.omron.co.jp](http://www.omron.co.jp)