

2017年度 第1四半期決算

投資家様向け説明会



2017年7月27日
オムロン株式会社

発表のポイント

■ 1Q実績

- ・新中計VG2.0は好スタートを切り、大幅増収増益を達成。1Qとして過去最高水準の業績。
- ・特に制御機器事業が好調で全社の成長を牽引。
- ・戦略の確からしさに手応えあり。

■ 持続的な企業価値向上

- ・ROIC経営の浸透を加速。
- ・資本効率を意識した経営の徹底。
- ・株主還元の充実。

Copyright: 2017 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

1

発表のポイントです。

本日の発表のポイントは2点あります。

まず1点目は1Q実績です。

我々は4月から新中期経営計画VG2.0を開始しました。

今回、その大事なスタートを非常に良い形で切ることができました。

1Q実績は前年同期比で大幅増収増益であり、過去最高水準の業績でした。

特に制御機器事業が好調で全社の成長を牽引しました。

VG2.0達成に向けた今後の飛躍的な事業成長に確かな手応えを感じています。

2点目は持続的な企業価値向上についてです。

ROIC経営、資本効率、株主還元に関して、CFOである私の考えを後ほど述べさせていただきます。

それでは本日の説明に入ります。4ページをご覧ください。

目次

1. 1Q実績	P. 3
----------------	------

2. 持続的な企業価値向上	P. 16
----------------------	-------

- 参考資料 -	P. 22
-----------------	-------



1Q実績

1Q実績

**大幅増収増益を達成。各利益は額・率ともに過去最高。
売上総利益率は41.3%。稼ぐ力は着実に向上。**

(億円)

	2016年度 1Q実績	2017年度 1Q実績	前年同期比・差
売上高	1,845	2,034	+10.2%
売上総利益 (売上総利益率)	708 (38.4%)	841 (41.3%)	+18.7% (+2.9P)
営業利益 (営業利益率)	98 (5.3%)	226 (11.1%)	+130.8% (+5.8P)
当社株主に帰属する 四半期純利益	79	155	+95.8%
USDレート (円)	111.1	111.5	+0.4
EURレート (円)	125.2	121.5	△3.7

Copyright: 2017 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

4

まずは1Q実績です。

ご覧の通り、売上高は前年同期比で10%以上、営業利益は2.3倍以上の大幅増収増益となりました。

1Q決算として各利益は額、率ともに過去最高を達成しました。

因みに売上高は過去2番目の数字でした。

特に拘っている売上総利益率は41.3%に達し、
稼ぐ力は着実に向上していると手応えを感じております。

その結果、営業利益率は11.1%に達しております。

事業セグメント別 売上高

制御機器事業が大幅増収で全社の成長を牽引。

(億円)

	2016年度 1Q実績	2017年度 1Q実績	前年同期比
制御機器事業 (IAB)	786	958	+21.9%
電子部品事業 (EMC)	230	260	+12.9%
車載事業 (AEC)	328	322	△1.8%
社会システム事業 (SSB)	78	83	+6.6%
ヘルスケア事業 (HCB)	250	257	+2.9%
本社直轄事業 (その他事業)	160	141	△12.0%
本社他 (消去調整含む)	14	13	△5.1%
合計	1,845	2,034	+10.2%

※経営管理区分の見直しのため、社会システム事業(SSB)傘下の一部を本社直轄事業(その他事業)の事業セグメントに含めて開示しています

次に、売上高についてご説明します。
事業セグメント別の売上高をご覧ください。

我々の主力である制御機器事業が20%を超える大幅増収となり、
全社の成長を力強く牽引しました。

中国におけるデジタル業界の市況が想定以上に活況な中、
我々の注力業界における取り組みが奏功し、
その波を確実に捉えることができました。

事業セグメント別 営業利益

全ての事業で増益を達成。
特に制御機器事業は大幅な増益。

(億円、%：営業利益率)

	2016年度 1Q実績	2017年度 1Q実績	前年同期差
制御機器事業 (IAB)	102 (13.0%)	192 (20.1%)	+90 (+7.0P)
電子部品事業 (EMC)	18 (7.8%)	36 (14.0%)	+18 (+6.1P)
車載事業 (AEC)	12 (3.7%)	14 (4.3%)	+2 (+0.7P)
社会システム事業 (SSB)	△ 25 (-)	△ 20 (-)	+5 (-)
ヘルスケア事業 (HCB)	25 (10.0%)	33 (12.9%)	+8 (+2.9P)
本社直轄事業 (その他事業)	△ 14 (-)	△ 2 (-)	+12 (-)
本社他 (消去調整含む)	△ 21	△ 28	△ 7
合計	98 (5.3%)	226 (11.1%)	+128 (+5.8P)

※経営管理区分の見直しのため、社会システム事業(SSB)傘下の一部を本社直轄事業(その他事業)の事業セグメントに含めて開示しています

Copyright: 2017 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

6

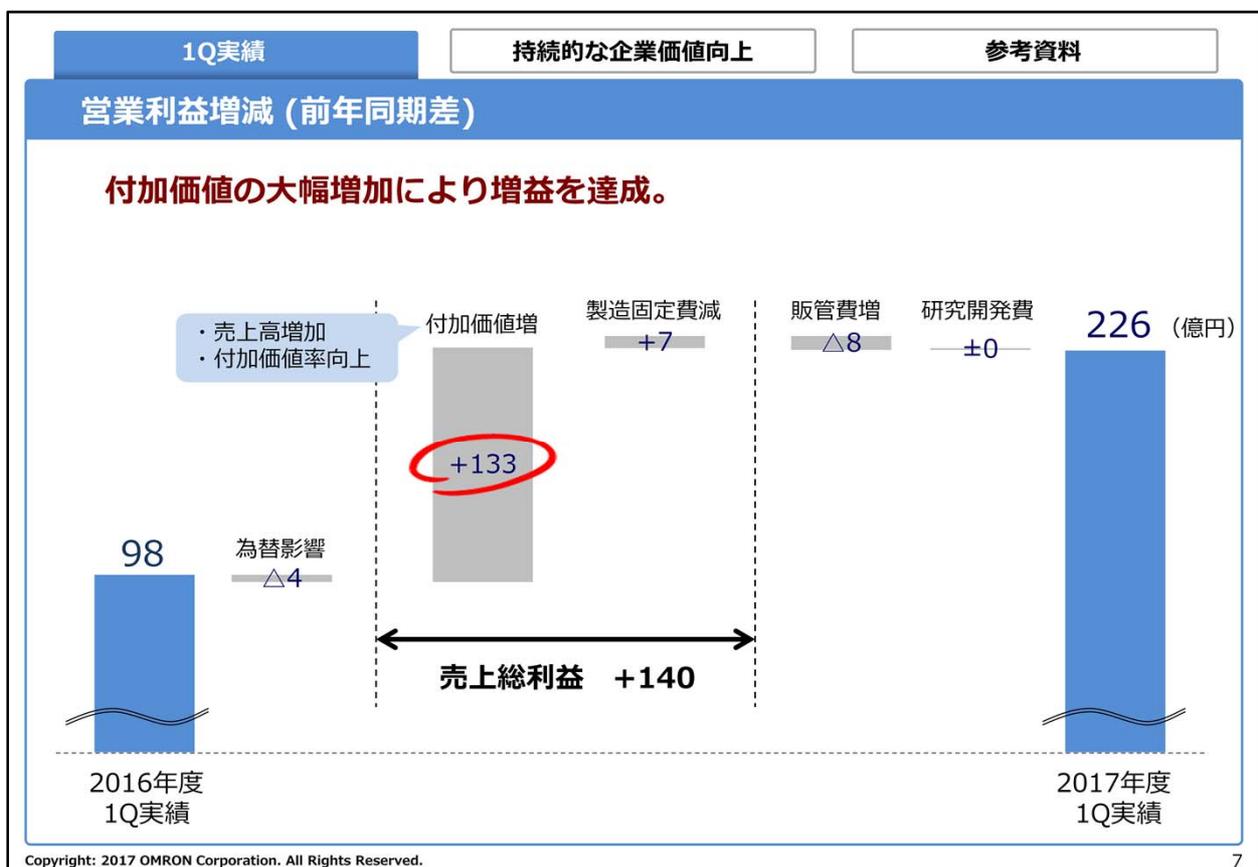
次は、事業セグメント別の営業利益です。

一番右側の列にご注目ください。

ご覧の通り、全ての事業で増益を達成しました。

特に制御機器事業が大幅増益となりました。

この1Qの制御機器事業の営業利益率は20%を超える水準となりました。



それでは全社の営業利益について少し詳しくご説明致します。

ご覧のチャートは、営業利益における2016年度1Q実績と、2017年度1Q実績の増減を表しています。

昨年度の1Qは厳しかったということもあり、大幅な増益となりました。

稼ぐ力の向上により、付加価値を大幅に増加しました。

製造固定費は継続して行っている構造改革が寄与し、7億円減少しました。

販管費については、8億円の微増でした。

これは、計画通り20億円程度増額した中で、着実に構造改革を実行し10億円程度減らしたことによるものです。

なお、今後、実行計画を確実に遂行することで、2Q以降の経費は増加する見込みです。これにより成長構造をさらに作り込んでまいります。

1Q実績	持続的な企業価値向上		参考資料
【これまでの過去最高水準との比較】収益構造の進化			
継続的な収益構造改革により、収益構造は大きく進化			
	2014年度 1Q実績	2017年度 1Q実績	増減
売上総利益率	39.7%	41.3%	+1.6P
販管費率	23.9%	23.8%	△0.1P
研究開発費率	5.8%	6.4%	+0.6P
営業利益率	10.0%	11.1%	+1.1P
USD/EUR	102.0/139.9	111.5/121.5	+9.5/△18.4

Copyright: 2017 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

8

冒頭でこの1Qは過去最高水準の業績と申し上げましたが、ここから2ページを使い、これまでの過去最高であった2014年度の1Qとの比較をご説明します。

まずは収益構造の進化です。

従来から各事業で取り組んできた収益構造改革やROIC経営の推進などの内部努力により、全体的な円高基調の中でも、売上総利益率を1.6ポイント向上させました。稼ぐ力は着実に強化しています。

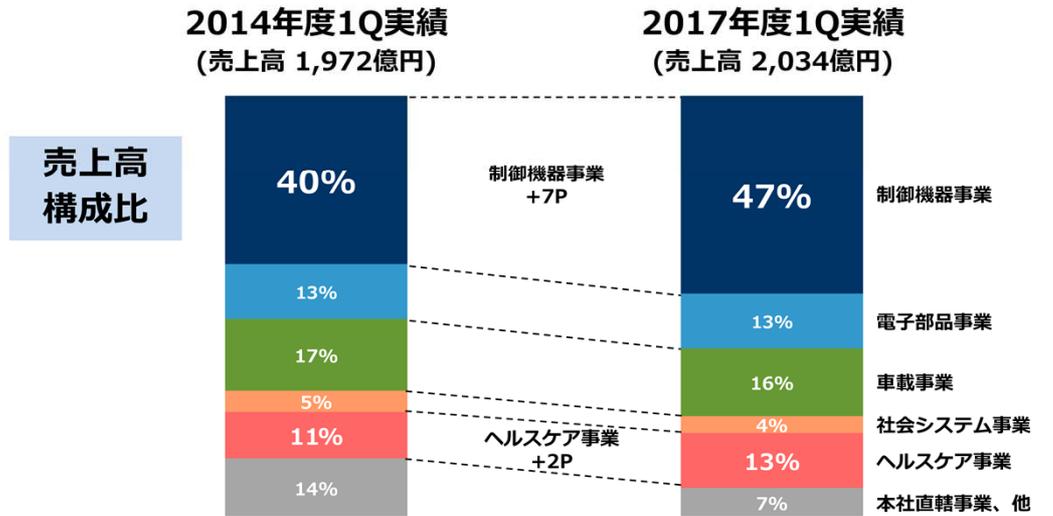
販管費率は事業運営の効率化により、0.1ポイント減少させています。

売上総利益率の向上と販管費の抑制により、投資の原資を生み出し、コア技術の強化や商品開発を進めました。これにより研究開発費率は0.6ポイント増加しました。

その結果、営業利益率は1.1ポイント向上しました。過去最高の業績を達成した2014年度の1Q決算と比較し、収益構造は大きく進化をしました。

【これまでの過去最高水準との比較】事業ポートフォリオの強化

ポートフォリオマネジメントの着実な実行により、制御機器事業、ヘルスケア事業を拡大。この3年間で事業構造を大きく転換。



Copyright: 2017 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

9

次は、事業ポートフォリオの強化です。

ポートフォリオマネジメントの着実な実行により、制御機器事業、ヘルスケア事業の構成比を大きく拡大させました。制御機器事業は7ポイントの増加し、47%の構成比となりました。ヘルスケア事業は2ポイントの増加となりました。

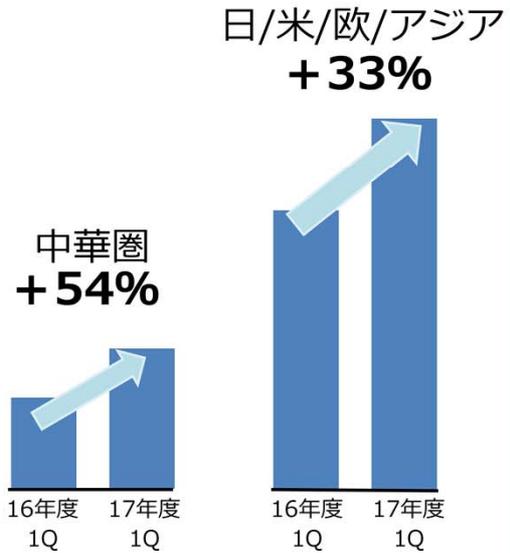
一方、本社直轄事業は構造改革により、構成比が減少しています。このように、収益をともなった成長を可能にする事業ポートフォリオにこの3年間で大きく転換させており、手応えを感じています。

4月に発表した新中期経営計画VG2.0の戦略に則り、今後も制御機器事業、ヘルスケア事業に投資することで事業ポートフォリオを強化していきます。

制御機器事業 成長の背景① 注力業界での高成長

2016年度は中国を中心に顕著な成果を上げたが、今年度はグローバルに拡大。
注力4業界で+38%の事業成長を実現。

1Q グローバル
注力4業界売上高 **+38%**
(前年同期比、現通ベース)



Copyright: 2017 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

10

ここからは制御機器事業の飛躍的な成長の背景について、
少し詳しくご説明させていただきます。

まず好調な理由の1つ目です。

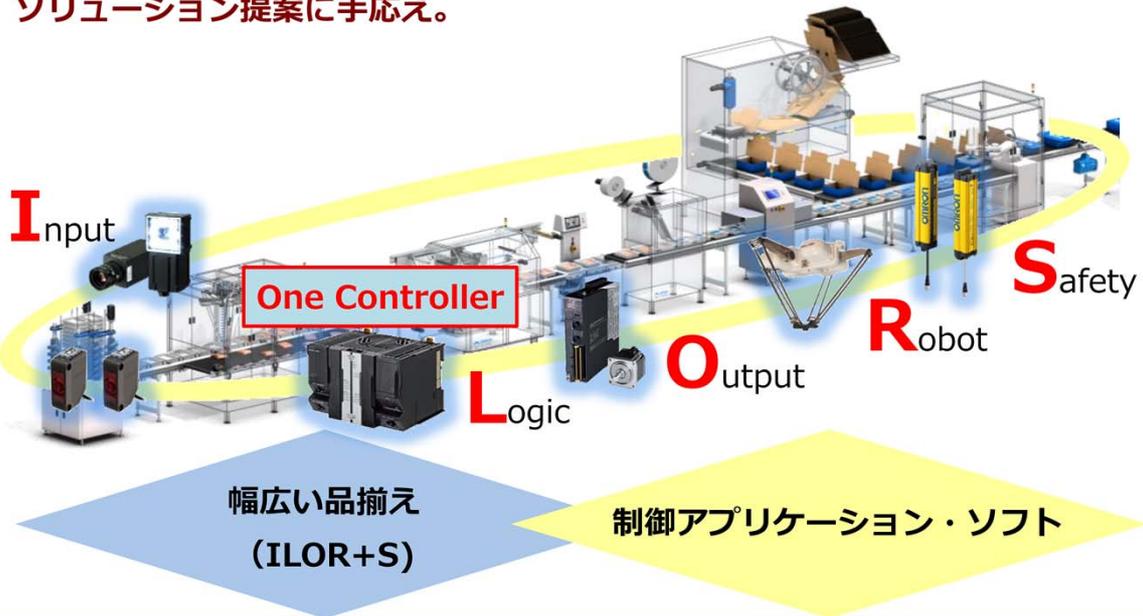
それは、自動車、デジタル、食品、社会インフラの4つの注力業界に
おける高成長です。

昨年度は中国における成長を説明しましたが、
この取り組みによる成果が他エリアにも拡大し、
グローバルでの注力4業界で大きな成長を実現しています。
具体的には、グローバルで前年同期比+38%の事業成長を実現しました。
中華圏は前年同期比で+54%と高成長を継続していますが、
日本、米州、欧州、アジアの合計でも+33%と顕著に伸ばしました。
我々の戦略の確からしさに手応えを感じています。

なお、注力業界以外でも売上高を伸ばしており、お客様の数は拡大を
続けています。FA市場における我々の存在価値の高さを
強く実感しております。

制御機器事業 成長の背景② ソリューション提案

業界最多の商品ラインナップと制御アプリケーション・ソフトを組み合わせたソリューション提案に手応え。



Copyright: 2017 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

11

次に、好調な理由の2つ目です。

それは、総合FAメーカーの我々にしかできないソリューション提案がお客様に認められていることです。

我々の最大の強みは、業界最多の幅広い商品ラインナップと、多種多様な制御アプリケーション・ソフトを組み合わせたソリューション提案にあります。

我々は世界最速の統合コントローラ1台で、あらゆる機器を高速・高精度かつ簡単に制御することができます。

その制御を可能にするのは、制御アプリケーション・ソフトです。その数は100本を超え、我々の価値提供の源泉になっています。

これらを活用した提案が、好調な注力業界のお客様のニーズを捉え、事業成長につながっていると認識しています。

今後も革新的な新商品や技術を創出し続け、このソリューション提案に磨きをかけていきます。

制御機器事業 センテック社買収

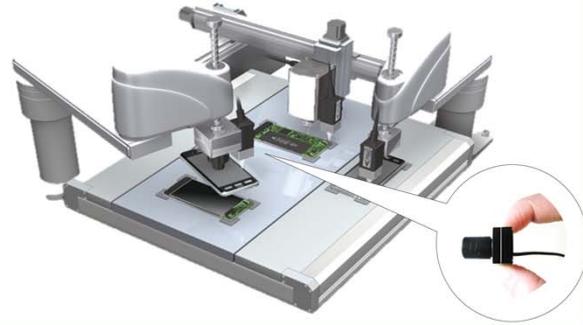
7月3日にセンテック社の買収を完了。
ソリューション提案の幅を広げる商品ラインナップを拡大。

約200機種の
豊富なバリエーション



実現する世界

超多品種に対応した組み立て工程や
人の介入しない品質工程を実現



Copyright: 2017 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

12

また、既にニュースリリースを発行した通り、7月3日にセンテック社の買収を完了しました。この買収によって、ソリューション提案の幅を広げる商品ラインナップを拡大しました。

具体的には、約200機種にもものぼる豊富なカメラのバリエーションと、FA現場で高画質・小型化を実現する高い技術力を手に入れました。

スライドの右側をご覧ください。

このイラストは、スカラロボットにおけるセンテック社の小型カメラの活用をイメージしています。

今後は、このようにロボットへのカメラの組み込みや、小型で取付け場所を選ばないスマートカメラによって、複雑化し続ける組立工程や、過酷な目視検査に依存する検査工程の自動化など、さらに革新的なモノづくりを実現していきます。

今後も買収を活用して商品ラインナップを拡大していきます。

それにより成長を確かなものにする強力な事業基盤を作り込んでまいります。

どうぞご期待ください。

2Q以降 エリア別 事業環境認識 (期初想定からの変化)

グローバル経済は緩やかな回復基調。

<国内>

自動車・デジタルを中心に設備投資需要は堅調継続。

<海外>

米州 : 米国自動車業界は緩やかに減速。引き続き不透明感あり。

欧州 : 個人消費と機械輸出の拡大により、緩やかな回復が継続。

中国 : 外需の回復や政府によるインフラ投資により堅調継続。

アジア : 外需の回復により、景気持ち直しの動きが継続。

ここで2Q以降のエリア別の事業環境認識について、
ご説明致します。

一部のエリアや業界でやや不透明感はあるものの、
グローバル経済は緩やかな回復基調にあると想定をしております。

2Q以降 事業セグメント別 事業環境認識 (期初想定からの変化)

制御機器事業 (I A B)	国内：半導体は堅調継続。自動車は想定どおり投資の活発化を見込む。 海外：中国は総じて好調。アジアはデジタルが堅調継続。欧州は回復基調継続。 米州は堅調も不透明感あり。
電子部品事業 (E M C)	民生：アジアにおける電力機器や、中国での家電市場の需要増により堅調継続。 車載：欧州は堅調継続を見込むが、グローバル全体では軟調。
車載事業 (A E C)	国内：昨年度の低調な市場環境から回復し、堅調の見込み。 海外：中国は成長鈍化も堅調継続。米国は需要一巡で軟調。
社会システム事業 (S S B)	駅務：更新需要一巡による軟調は変わらず。 交通：期初想定通り更新需要は堅調。
ヘルスケア事業 (H C B)	国内：オンライン市場を中心に堅調継続。 海外：中国、アジアなど新興国での健康志向の高まりにより好調継続。
本社直轄事業 (その他事業)	環境：パソコンの需要は低調も、蓄電システムは引き続き好調。 バックライト：スマートフォン向けバックライト市場は低調継続。

Copyright: 2017 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

14

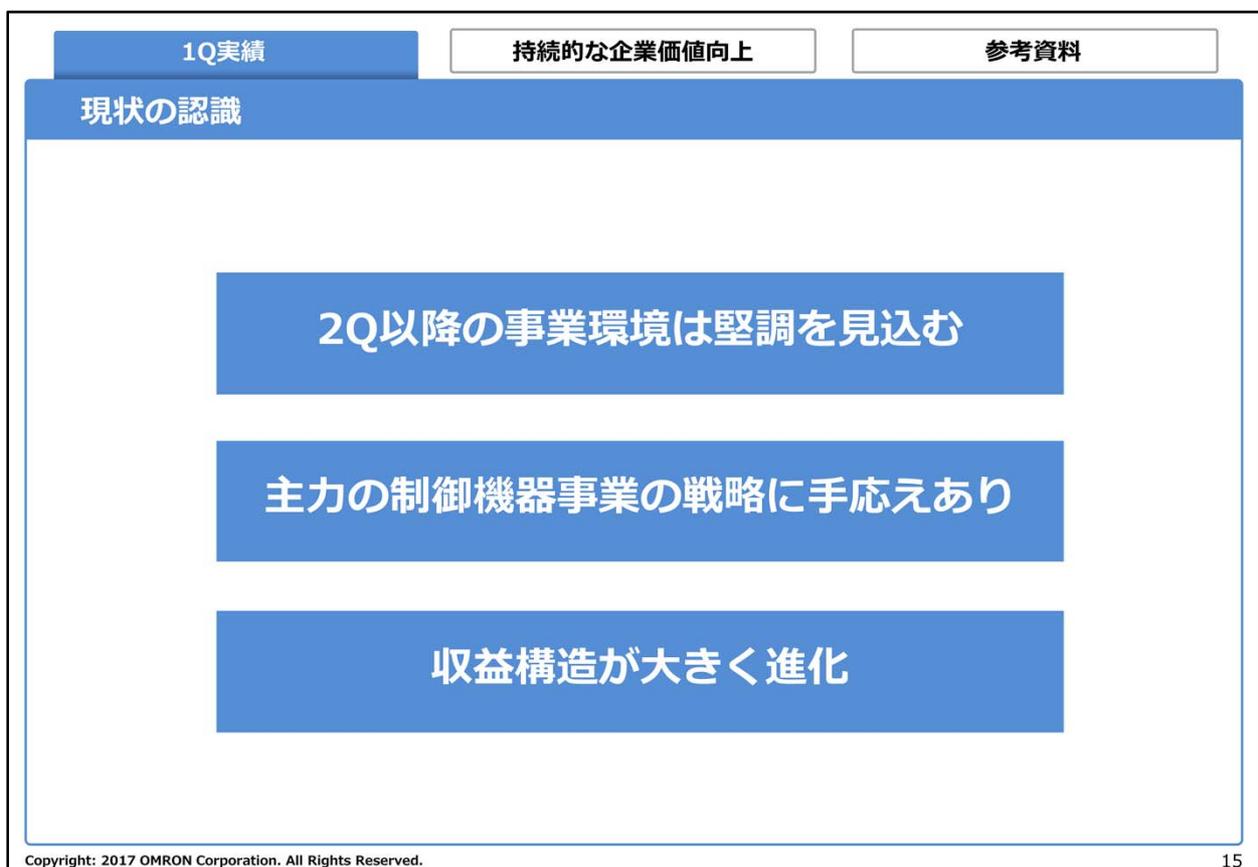
次は、2Q以降の事業セグメント別の事業環境認識です。

1Qを牽引したスマートフォン向け設備投資は1Qの需要がピークで、2Q以降は成長率が鈍化すると見えています。

また、自動車は北米での需要の一巡や中国の減税の終了など、リスク要因もあります。

このように一部に不透明感はあるものの、全体では主力の制御機器事業を始め、堅調な事業環境を見込んでいます。

各事業の詳細につきましては、後ほどお手元の資料をご覧ください。



1Q実績の最後に現状認識をまとめます。

1つ目は、FA関連の投資は引き続き旺盛な状況が続くと想定しているなど、2Q以降の事業環境は堅調を見込んでいること。

2つ目は、主力の制御機器事業で顕著な成果が上がっており、戦略に確かな手応えがあること。

3つ目は、収益構造が大きく進化していることです。

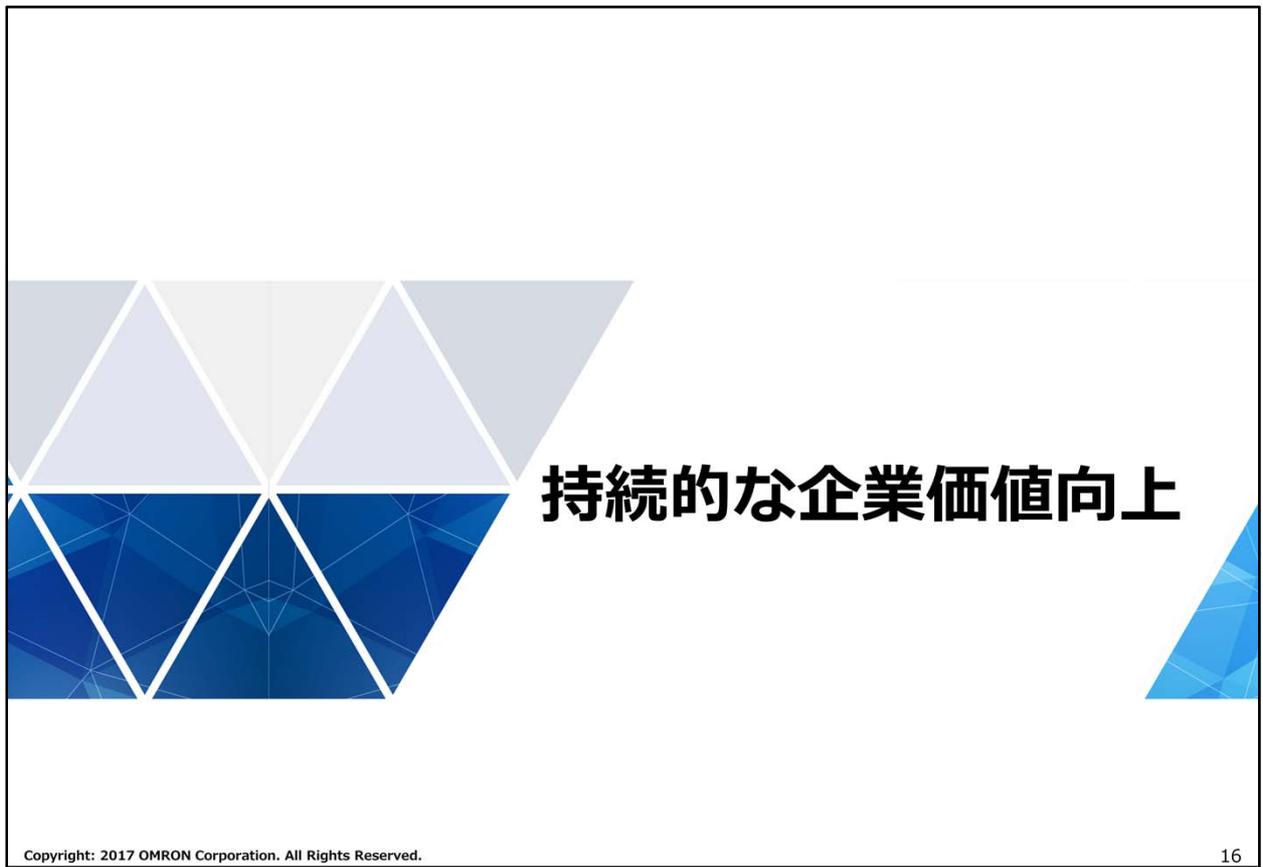
2Q以降はこれらのチャンスを実確にとらえ、成長を加速させるため、生産能力の増強や人財採用など、1Qよりも投資を拡大させてまいります。

なお、1Qは中国におけるデジタル業界の市況が想定以上に活況で、好業績となりました。また、昨年度の1Qは事業環境が比較的厳しかったことから、大幅な増収増益となりました。

しかし、現時点ではまだ3ヶ月が経過しただけで、残り9ヶ月あることから、通期の見通しは4月発表の期初計画から変更していません。

この点は2Q決算で改めて精査し、必要に応じて通期の見通しの修正を行います。

業績に関するご説明は以上です。



持続的な企業価値向上

Copyright: 2017 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

16

ここからは新しいCFOとして、持続的な企業価値向上に向けた私の考えを皆さまにお伝えします。

CFO自己紹介

**グローバル戦略本部長として新中期経営計画VG2.0を策定。
4月からはROIC経営の浸透をCFOとして推進。**



日戸 興史

取締役執行役員専務 CFO兼グローバル戦略本部長

経歴

1983年4月 立石電機株式会社 (現オムロン株式会社) 入社
技術者として技術・商品開発、事業提携に従事

2002年～ グローバル戦略本部でM&A推進、ROIC導入

2006年6月 オムロンヘルスケア株式会社 経営統括部 経営戦略部長

2011年3月 オムロン株式会社 グローバルリソースマネジメント本部長
(兼) 人財総務センタ長

2014年3月 グローバル戦略本部長 (現任)

2017年4月 CFO (現任)

Copyright: 2017 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

17

まず最初に簡単に自己紹介をさせていただきます。

私は1983年に立石電機に技術者として入社し、ATMなどの技術・商品開発、事業提携などに従事しました。

2002年からはグローバル戦略本部で、M&Aや各種構造改革を推進し、また本日同席している大上と一緒にROICや、ポートフォリオマネジメントを社内に初期導入しました。

以降、ヘルスケアの戦略部長、オムロンの人事総務部門のトップを経て、グローバル戦略本部長として、全社経営戦略の立案と推進を担っています。そして、4月に発表した新中計VG2.0を責任者として策定をしました。

この4月からはCFOに就任し、企業価値の向上にまい進しています。

ROIC経営

実行責任者のCFOとしてROIC経営の浸透を加速。



Copyright: 2017 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

18

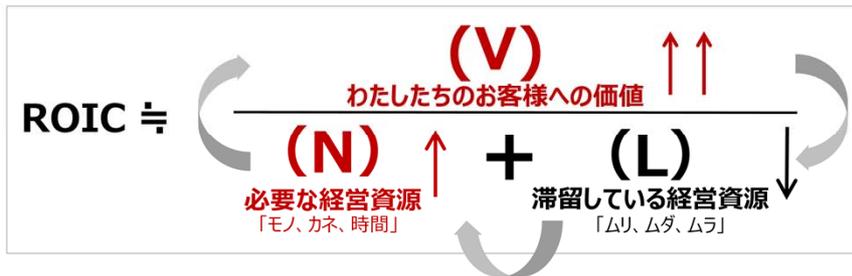
このチャートはROIC経営の構造を示しております。

このパートで皆さんに一番お伝えしたいことは、
実行責任者のCFOとしてROIC経営を社内により一層浸透させていく、
ということです。

ROIC経営2.0

必要な経営資源をお客様への価値に結びつける考えを社内に徹底

「ROIC経営2.0 - ROIC翻訳式」



- ① 価値創造のために**必要な経営資源(N)**(モノ、カネ、時間)を果敢に投入する。
- ② それ以上に、**お客様への価値(V)**を大きくする(↑は二つ！)。
- ③ **滞留している経営資源(L)**(ムリ、ムダ、ムラ)を減らして(N)にシフト/投入する。

Copyright: 2017 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

19

以前の決算説明会でご説明したように、当社は2年前からROIC経営2.0と銘打ったROIC翻訳式を活用した取り組みを展開しています。前任のCFOの鈴木とともに、グローバル戦略本部長の私もこの取り組みに深く関与して実行してきました。

お客様への価値(V)、すなわち企業価値の最大化に向け、収益性を見ながら必要な経営資源(N)を果敢に投入していくことがCFOとしての注力ポイントです。

さらに、お客様への価値(V)に貢献していない滞留している経営資源(L)を徹底的に減らして、(N)にシフト/投入していきます。

必要な経営資源(N)がお客様への価値(V)にどれだけ繋がっているのか、厳しく見ていきます。

VG2.0は成長戦略です。将来の成長に向けた投資を優先させますが、その中でも、ROICおよびROEは10%が最低水準であり、10~15%が理想の水準と見ています。

ROIC経営2.0を社内に徹底させることで、投資の優先順位を明確化していきます。

今後もCFOとして資本効率を意識した経営を継続してまいります。

自己株式取得

資本効率の向上と株主還元の充実を図るため、自己株式取得の枠を設定

金額

200億円 (上限)

株式数

500万株 (上限)

取得期間*

2017年7月28日
～2018年7月27日

* 2017年4月27日に公表した「取締役等に対する業績連動型株式付与制度(BIP信託Ⅰ・Ⅱ、ESOP信託)」における株式を取得する時期(2017年8月2日～2017年8月31日)は、取得(買付け)を行わない。

資本効率を意識した経営の一環として、
今回、200億円の自己株式取得の枠を設定しました。

株式数は最大500万株とし、1年間の取得期間を設け、
株式を取得していきます。

今後もキャッシュや株価の水準などを総合的に勘案して、
自己株式の取得を機動的に実施してまいります。



21

本日お話した通り、VG2.0の初年度である17年度の1Qは好スタートを切り、1Qは大幅増収増益を達成しました。

我々が取り組んできた主力の制御機器事業の戦略や、
全社での収益構造改革の成果が着実に表れていることに、
VG2.0の目標達成に向けた強い手応えを感じています。

繰り返しになりますが、今回はまだ3ヶ月を経過しただけで、
残り9ヶ月あることから、通期の見通しは4月発表の期初計画から
変更しませんでした。この点は2Q決算で改めて精査し、
必要に応じて通期の見通しの修正を行います。

今後もCFOとしてお客様への価値(V)を最大化するROIC経営を
推進していきます。同時に、資本効率を意識した経営の徹底、
株主還元の強化など、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

引き続き、株主・投資家の皆様のご支援を賜りますよう、
今後とも宜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。



參考資料

新中期経営計画VG2.0 6つの経営指標

	実績 (2016年度)	目標 (2020年度)
売上高	7,942億円	1兆円
売上総利益率	39.3%	41%以上
営業利益	676億円	1,000億円
ROIC	10.3%	10%以上
ROE	10.1%	10%以上
EPS	215.1円	300円以上

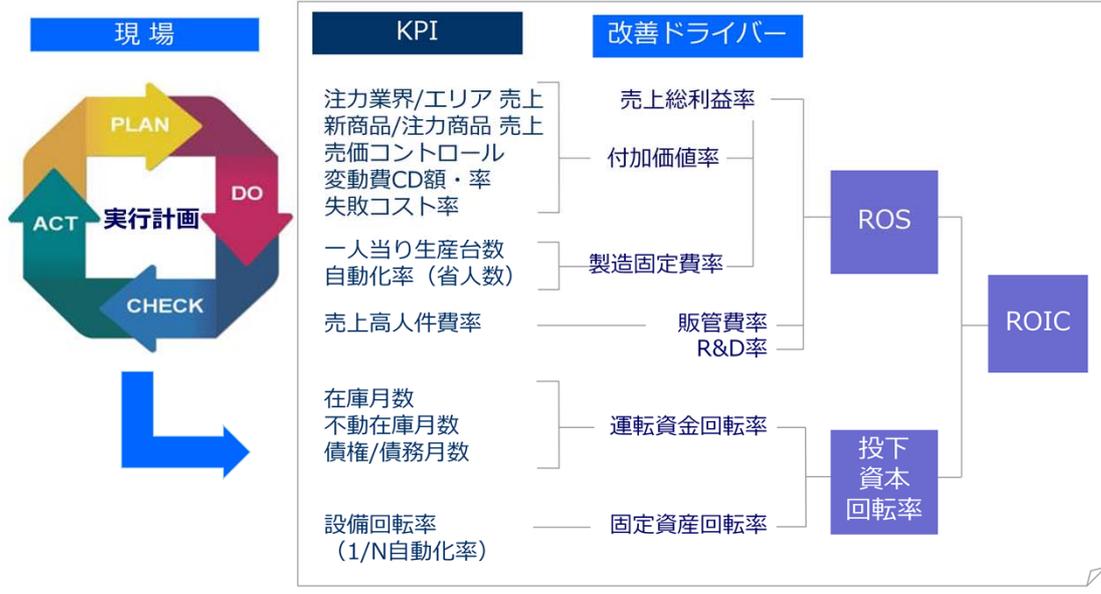
※ 為替前提 USD110円、EUR118円

2017年度 為替前提

	2017年度 為替前提	1円変動による影響額（通期）	
		売上高	営業利益
USD	110円	約35億円	約5億円
EUR	118円	約9億円	約5億円

※ 新興国通貨等がUSD、EUR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。

ROIC逆ツリー展開



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	

当社株主に帰属する
当期純利益

ROIC =

投下資本

投下資本 = 純資産 + 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「平成30年3月期 第1四半期決算短信」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。

<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
HP : www.omron.co.jp