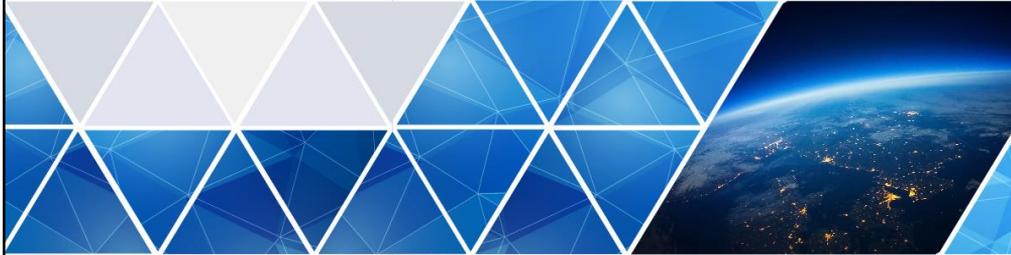


2020年度 1Q決算

投資家様向け説明資料



2020年7月28日
オムロン株式会社

皆さんこんにちは。社長の山田です。

本日は大変お忙しいところ弊社の「2020年度 第1四半期決算説明会」にご参加いただき、誠にありがとうございます。

通常 1Qの決算はCFOの日戸がスピーカーを務めるのですが、今回は通期の業績予想がありますので、私が説明をいたします。

また、今回も、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、リモートでの決算発表とさせていただきます。

本日の説明会でも通常の説明会と同様、まず私がプレゼンを致します。その後、Q&Aセッションに入ります。

できるだけたくさんの質問を受けたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、プレゼンテーション資料に沿ってご説明致します。まずは、1ページの発表のポイントをご覧ください。

発表のポイント

■ 2020年度1Q実績

- ・ 未曾有の変化の中で変化対応力を発揮。減収に対して大幅な増益を達成。
- ・ コロナ禍で生まれた需要を確実にとらえ、当初の想定より減収幅を圧縮。
- ・ 商品力の強化や構造改革などに継続して取り組み、売上総利益率をさらに向上。
- ・ 固定費削減は計画通りに進捗。

■ 2020年度計画

- ・ 年度内は極めて厳しい事業環境が継続する見立てを前提に、減収減益の計画とする。
- ・ あらゆる事業機会を捉え、売上・利益の最大化を狙う。
- ・ 年間配当予想額は、前年と同額の84円を維持する。

■ アフターコロナへのチャレンジ

- ・ 2020年度および2021年度を、アフターコロナに向けた事業変革期と位置付ける。
- ・ ビジネスモデルを進化させて、経営環境の変化に強い事業構造への転換を加速する。
- ・ アフターコロナで顕在化する新たなソーシャルニーズを捉え、収益を伴った成長を実現する。

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

1

本日の発表のポイントは 3点です。

まずは 2020年度 1Q実績です。1Qの営業利益は前年比 24%増の 125億円でした。コロナによる未曾有の変化が起きた中で変化対応力を発揮し、減収にも関わらず大幅な増益を達成することができました。

要因は 3つあります。まず、コロナ禍で生まれた新しい需要を確実にとらえ、当初の想定より減収幅を圧縮しました。

次に、商品力の強化や、変動費コストダウン、構造改革などに継続して取り組み、売上総利益率をさらに向上させました。

最後に、固定費の削減を計画通りに進捗させました。後ほど詳しく説明します。

次に 2020年度の通期計画です。

今年度内は、極めて厳しい事業環境が継続する見立てを前提に、減収減益の計画としました。計画は不確かなものを排除し堅めに組んでいます。もちろん、この見通しに甘んじることなく、コロナ禍で発生するあらゆる事業機会を確実に捉え、売上・利益の最大化を狙っていきます。

そして、厳しい事業環境下ではありますが、年間配当予想額は、前年と同額の 84円を維持します。

最後に、オムロングループにおけるアフターコロナへのチャレンジです。

今回のコロナショックは、世界を大きく変えました。この変化を踏まえて、2020年度および 2021年度を、アフターコロナに向けた事業変革期と位置付けます。この事業変革期に各事業のビジネスモデルを進化させ、経営環境の変化に強い事業構造への転換を加速させます。

そして、アフターコロナで顕在化する新たなソーシャルニーズを捉え、収益を伴った成長を実現していきます。

本日はオムロンが取り組む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事例を 3つご紹介します。

それではアジェンダに沿って説明に入ります。4ページをご覧ください。

1. 2020年度1Q実績	P. 3
----------------------	------

2. 2020年度計画	P. 9
--------------------	------

3. アフターコロナへのチャレンジ	P. 19
--------------------------	-------

- 参考資料 -	P. 35
-----------------	-------



2020年度 1Q実績

2020年度1Q実績

厳しい事業環境の中でも変化対応力を発揮し、大幅増益を達成。

	2019年度 1Q実績	2020年度 1Q実績	(億円) 前年同期比
売上高	1,600	1,465	△8.5%
売上総利益 (売上総利益率)	715 (44.7%)	664 (45.3%)	△7.2% (+0.6P)
営業利益 (営業利益率)	100 (6.3%)	125 (8.5%)	+24.2% (+2.2P)
当期純利益	78	97	+25.0%
米ドル 平均レート (円)	110.7	107.9	△2.8
ユーロ 平均レート (円)	123.6	118.3	△5.3
人民元 平均レート (円)	16.3	15.1	△1.2

*2019年度の当期純利益は非継続事業当期純利益（AEC事業利益とAEC売却益）を除く。
なお、非継続事業当期純利益を含むと85億円。

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

4

2020年度 1Qの実績です。

売上高は 1,465億円、売上総利益は 664億円、
営業利益は 125億円、当期純利益は 97億円となりました。

コロナの影響による未曾有の変化の中で、減収ではありましたが、
営業利益は 24.2%増の大幅な増益となりました。

その要因は 3つあります。

1つ目は、大混乱の中にあっても、粘りに粘って、売上の減少幅を最小限に抑えたことです。
4月時点で、この 1Qは 15%程度の減収を覚悟していましたが、結果は 8.5%の
減収にとどめました。

これは、コロナの影響で世界的に需要が消失する中においても、
変化対応力を発揮することで、突発的な需要の増加を的確に捉えた結果です。
例えば、制御機器事業ではデジタル業界の急激な需要増や、マスクの大増産需要を
捉えました。ヘルスケアにおいても、体温計需要の急増などを確実に捉えました。

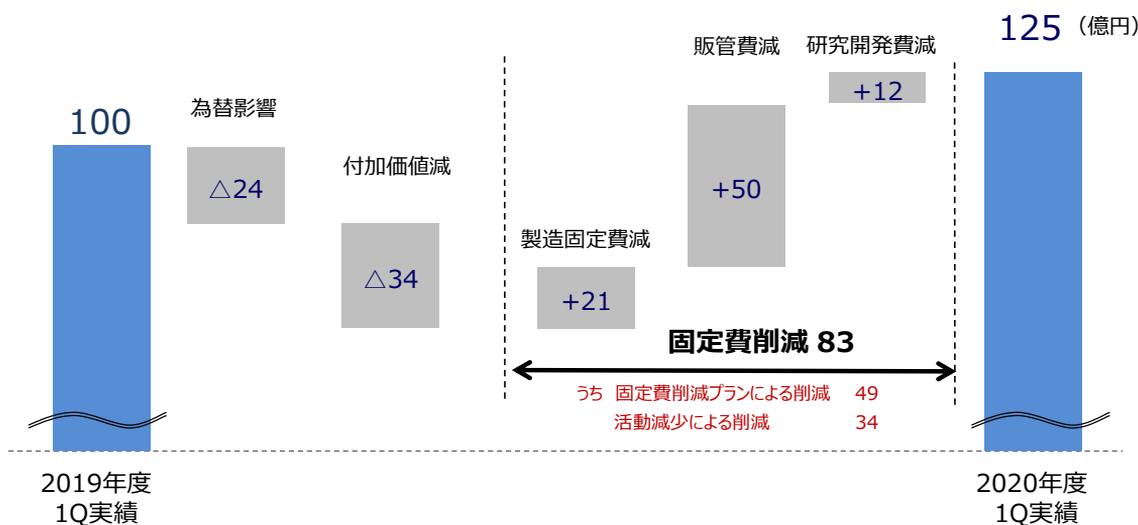
2つ目は、売上総利益率の更なる向上です。変動費のコストダウンやバックライト事業の
収束など、今まで継続的に取り組んできた施策が功を奏し、為替や減収によるマイナス影響を
乗り越え、前年比で 0.6P向上させました。オムロンの稼ぐ力は確実に伸び続けています。

3つ目は固定費の削減です。期初に計画した年間 200億円規模の固定費削減を
計画通りに実行しました。これに加え、コロナで事業活動が制限されたことによる
経費の未消化もあり、これらが増益に寄与しました。

その詳細について次のスライドで詳しくご説明します。 5 ページをご覧ください。

営業利益増減（前年同期差）

計画通りの固定費運営と一時的な要因もあり、営業利益は想定以上の着地。



Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

5

こちらは営業利益の増減を前年と比較したステップチャートです。

左からご説明します。

2019年度の1Qの営業利益は100億円でした。

ここに、為替の円高影響がマイナス24億円ありました。

付加価値は、減収幅を最小限に抑えたことで、34億円のマイナスに抑えました。

一方で固定費は、製造固定費と販管費を中心に、合計で83億円を削減しました。

このうち、固定費削減プランによる削減額は、為替を除いて49億円となります。

残りの34億円はコロナ影響による活動減少に伴う一時的な削減です。

このように利益の中身を分解してみると、2020年度1Qの営業利益125億円は少々出来すぎの数字であると、私は見えています。

前のページでご説明した突発的な売上増による利益が14億円程度あり、活動減少による固定費の削減34億円と合わせると48億円がかさ上げされています。これを営業利益の実績125億円から差し引いた77億～80億円程度が本来の実力だと見えています。

次にセグメント別の説明に移ります。6ページをご覧ください。

セグメント別 売上高

大幅な減収を想定していた制御機器事業では、変化対応力を発揮し、減収幅を抑制。

(億円)

	2019年度 1Q実績	2020年度 1Q実績	前年同期比
制御機器事業 (IAB)	891	821	△7.9%
電子部品事業 (EMC)	230	180	△21.9%
社会システム事業 (SSB)	173	181	+4.9%
ヘルスケア事業 (HCB)	277	266	△4.1%
本社他 (消去調整含む)	30	18	△40.1%
合計	1,600	1,465	△8.5%

* 本社直轄事業傘下の環境事業をSSBに移管したこと、バックライト事業の収束に伴い、2019年度の実績を組み替えて表示しています。

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

6

セグメント別の売上高はご覧の通りです。

制御機器事業は期初には大幅な減収を想定していましたが、7.9%の減収に留めました。

この要因については、次のページでエリア別に詳しくご説明します。

電子部品事業は車載向けの大幅減収に加え、民生向けでも厳しい状況が継続しました。社会システム事業は、鉄道事業の一部のテーマが前倒しとなった結果、増収となりました。ヘルスケア事業は、世界各地でロックダウンになったため、店販が大幅に制限されました。しかし、コロナによって高まった家庭での血圧管理ニーズをオンラインチャネルで的確に捉えたことにより、店販の減少を補いました。

なお、昨年度まで本社直轄事業に含めていた環境事業は社会システム事業に移管し、バックライト事業は収束を完了しました。

その結果、今年度から本社直轄事業セグメントは廃止しています。

ご覧のスライドの社会システム事業の数値は、移管後の数値に組み替えています。

それでは次に制御機器事業の売上について詳しくご説明します。

7ページをご覧ください。

制御機器事業（IAB） エリア別 売上高成長率

中国と韓国では、デジタル業界の需要の高まりを捉え、大幅増収。

2020年度1Q
制御機器事業 エリア別 売上高成長率
 (前年同期比、現地通貨ベース)

日本	米州	欧州	中華圏	東南アジア他	
				韓国以外	韓国のみ
△9%	△10%	△22%	+22%	△23%	+31%
			4Q比 (+64%)		(+27%)

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

7

こちらの表は、1Qの制御機器事業のエリア別売上を現地通貨ベースで前年同期と比較したものです。

コロナの影響で世界的に製造業の設備投資が縮減する中で、コロナショックからいち早く回復した中華圏と韓国では、デジタル業界の需要の高まりを捉え、大幅な増収を実現しました。

中華圏では、コロナの影響で4Qから後ろ倒しになっていた投資と経済活動の再開により、前年同期比で22%の増収となりました。これは、前四半期の4Qと比較すると、64%の大幅増となります。

次に韓国では、5Gなどに向けた半導体向け投資の前倒し需要を捉え、前年同期比で31%の増収となりました。同じく前四半期の4Qと比較すると、27%の増収となります。

1Qでは、この2つのエリアが他のエリアの落ち込みをカバーして、制御機器事業全体の売上を下支えました。

次にセグメント別の営業利益について説明します。8ページをご覧ください。

セグメント別 営業利益

コロナ禍においても、全ての事業セグメントが変化対応力を発揮して増益を達成。

(億円、% : 営業利益率)

	2019年度 1Q実績	2020年度 1Q実績	前年同期差
制御機器事業 (IAB)	133 (14.9%)	138 (16.8%)	+5 (+1.9P)
電子部品事業 (EMC)	0 (0.0%)	1 (0.5%)	+1 (+0.4P)
社会システム事業 (SSB)	△ 14 (-)	△ 9 (-)	+5 (-)
ヘルスケア事業 (HCB)	34 (12.3%)	45 (16.9%)	+11 (+4.6P)
本社他 (消去調整含む)	△ 53	△ 51	+2
合計	100 (6.3%)	125 (8.5%)	+24 (+2.2P)

*本社直轄事業傘下の環境事業をSSBに移管したこと、バックライト事業の収束に伴い、2019年度の実績を組み替えて表示しています。

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

8

セグメント別の営業利益はご覧の通りです。

一番右側をご覧下さい。

コロナの影響を受ける中でも、全セグメントで増益を達成しました。
これは、売上総利益率の向上や固定費の削減に取り組むなど、
変化対応力を発揮した成果です。

とくにヘルスケア事業の営業利益は、日本での体温計に対する需要の急増に対して
クイックに取り組んだ成果が表れました。

1Q実績の説明は以上です。

続いて、2020年度の通期計画について説明します。

10ページをご覧ください。



2020年度 計画

2020年度計画の前提

- ✓ **新型コロナウイルスの感染拡大は国内外ともに長期化の様相。
市場環境の不透明感は継続。**
- ✓ **少なくとも年度内は厳しい状況が継続する見立てを前提に、
2Q以降の計画を策定。**
- ✓ **固定費の慎重運営は計画通りに継続。
アフターコロナを見据えた将来の成長に不可欠な投資は継続してやり切る。**

まずはじめに 2020年度計画の前提についてご説明します。

新型コロナウイルスの感染拡大は国内外ともに長期化の様相を呈しており、市場環境の不透明感は継続すると見えています。

よって、少なくとも年度内は厳しい状況が継続するという見立てを前提として、2Q以降の計画を策定しました。

引き続き、年間 200億円規模の固定費の削減プランは計画通りに実施していきます。

しかし、その中でもアフターコロナを見据えた、将来の成長に不可欠な投資は継続してやり切ります。

次に、事業セグメント別の事業環境認識です。

11ページをご覧ください。

セグメント別 2Q以降 事業環境認識

事業環境は極めて不透明。厳しい事業環境が継続する。

制御機器事業 (IAB)	自動車： コロナ影響による自動車販売台数の減少を受け、設備投資は引き続き停滞を見込む。 デジタル： 中国・韓国を中心に好調だった1Qから反動減となるが、4Q以降は緩やかな回復を見込む。 食品・日用品： 経済減速の影響は続くが、感染防止/社会生活維持関連需要が下支えし、横ばいを見込む。 社会インフラ： コロナ影響で停滞するが政府の景気刺激策の効果等もあり全体としては横ばいを見込む。
電子部品事業 (EMC)	民生： 中国は国内市場が回復基調の一方、前年水準まで戻らず。欧米は緩やかな回復を見込む。 車載： 自動車販売台数減少に伴って大幅な需要減少を見込む。
社会システム事業 (SSB)	鉄道： 投資抑制の動きが拡大しており、需要低調を見込む。 交通： 堅調な更新需要を見込む。 エネルギー： 販売店の活動再開により、蓄電システムの緩やかな回復を見込む。
ヘルスケア事業 (HCB)	国内： 体温計を中心に堅調。外出規制緩和による店頭販売の緩やかな回復を見込む。 海外： オンライン販売・血圧計を中心に堅調。国内同様店頭販売も緩やかな回復を見込む。

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

11

世界的な景気停滞長期化の影響を受けて、
2Q以降も引き続き厳しい事業環境が継続すると見えています。

制御機器事業においては、今後も顧客の設備投資の抑制が継続すると見えています。
1Qは好調だった中国や韓国を中心とするデジタル業界も 2Qは、
1Qの反動で落ち込み、回復は4Q以降にずれ込むと見えています。
自動車業界はEV/ADASの需要はありますが、全体では今後も、
設備投資は低調に推移すると見えています。

電子部品事業では制御機器事業と同様に車載向けが厳しいことに加え、
民生向けもエリアごとの回復度合いが異なる状況が継続すると見えています。

社会システム事業では、旅客収入の減少影響で鉄道関連の投資が
見直される見込みです。

ヘルスケア事業は、コロナ禍での世界的な健康管理意識の高まりによるニーズや、
オンラインでの需要が継続する見通しです。

この見立てに基づいた 2020年度の計画についてご説明します。
12ページをご覧ください。

2020年度計画

**厳しい事業環境の継続を前提に、減収減益の計画だが、
売上総利益率は前年並みの高さを維持し、営業利益300億円を確保する。**

(億円)

	2019年度 実績	2020年度 計画	前年度比
売上高	6,780	5,900	△13.0%
売上総利益 (売上総利益率)	3,037 (44.8%)	2,645 (44.8%)	△12.9% (+0.0P) *為替除くと+0.7P
営業利益 (営業利益率)	548 (8.1%)	300 (5.1%)	△45.2% (△3.0P)
当期純利益	392	165	△57.9%
米ドル 平均レート (円)	109.1	106.5	△2.6
ユーロ 平均レート (円)	121.2	119.6	△1.6
人民元 平均レート (円)	15.7	15.0	△0.7

*2019年度の当期純利益は非継続事業当期純利益（AEC事業利益とAEC売却益）を除く。
なお、非継続事業当期純利益を含むと749億円。

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

12

2020年度の計画です。

売上高は 5,900億円、売上総利益は 2,645億円、営業利益は 300億円、
当期純利益は 165億円と減収減益の計画としました。

今後も厳しい事業環境は継続すると見ており、1Qでは 8.5%の減収でしたが
通期では 13%まで減収幅が広がると想定しています。

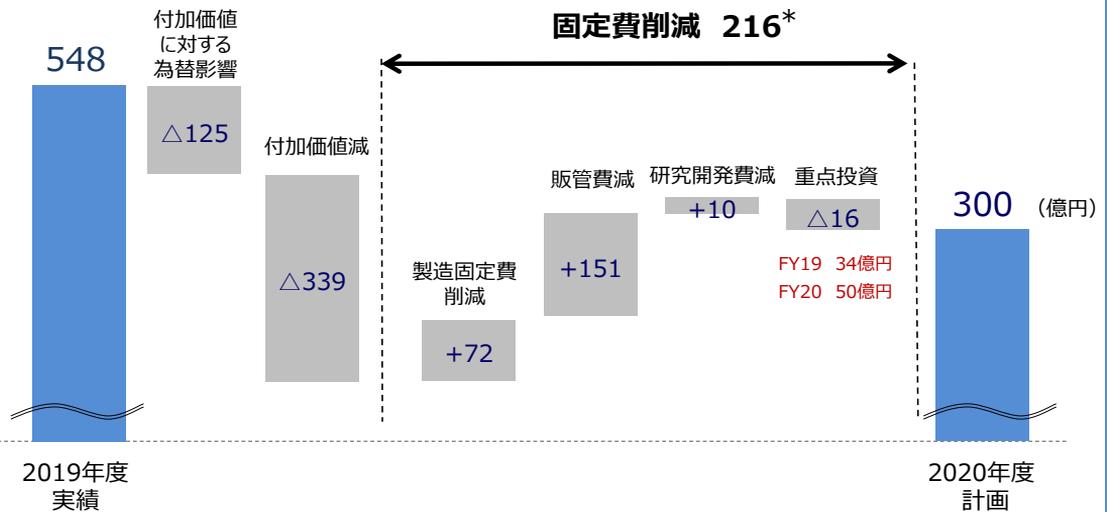
このような中でも、売上総利益率は、44.8%と前年並みを維持します。
これは、為替影響を除くと前年度比 +0.7Pとなり、実質的には大幅な改善となります。

この高い売上総利益率をてこに、計画通り固定費の削減をやりきることで、
営業利益 300億円を確保していきます。

続いて営業利益の増減分析についてご説明します。
13ページをご覧ください。

2020年度計画 営業利益増減（前年度差）

重点投資を実行しながらも、計画通りの固定費削減をやり切る。



*為替の円高影響含む

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

13

2020年度の営業利益を前年の実績と比較しました。

一番左が昨年の営業利益 548億円です。

付加価値に対する為替のマイナス影響が 125億円。

為替を除いた付加価値の減少が 339億円あります。

固定費は計画通り、約 200億円の削減をやり切ります。

具体的にはスライドでご覧の通り、為替影響を含めて

合計 216億円削減いたします。

製造固定費と販管費を中心に削減しながらも、将来の成長に不可欠な IT投資を中心とした重点投資は50億円確保し、前年から16億円積み増します。

この結果、今期の計画を 300億円としました。

次に事業セグメント別の売上高です。

14ページをご覧ください。

セグメント別 売上高

ヘルスケア事業は前年並みの売上高を確保する。

(億円)

	2019年度 実績	2020年度 計画	前年度比
制御機器事業 (IAB)	3,528	3,070	△13.0%
電子部品事業 (EMC)	884	760	△14.0%
社会システム事業 (SSB)	1,160	930	△19.8%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,120	1,120	+0.0%
本社他 (消去調整含む)	89	20	△77.5%
合計	6,780	5,900	△13.0%

* 本社直轄事業傘下の環境事業をSSBに移管したこと、バックライト事業の収束に伴い、2019年度の実績を組み替えて表示しています。

制御機器事業は、1Qのデジタル需要が2Q以降スローダウンするとともに、自動車の低調継続を想定しています。

電子部品事業は、制御機器事業と同様に、車載の回復の遅れなどから減収を見込みます。

社会システム事業では鉄道顧客の売上減少に伴う投資抑制により減収を予想しています。

ヘルスケア事業は景気の影響を受けにくい事業特性を發揮することで円高の影響を乗り越え、前年並みの売上を確保します。

ここで制御機器事業の見通しについて、もう少し詳しくご説明します。

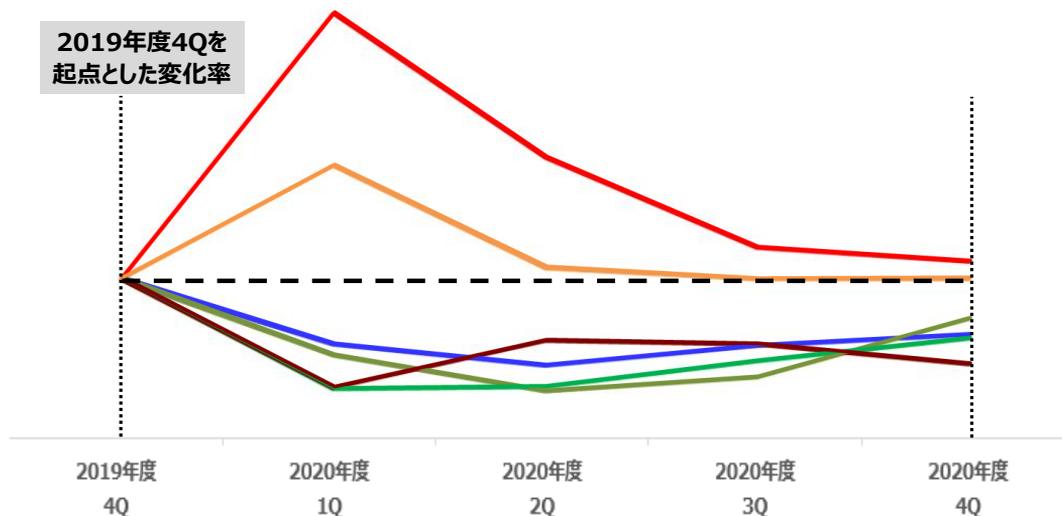
15ページをご覧ください。

制御機器事業 エリアごとの四半期別売上高推移イメージ

2020年度は1Qが好調だった中華圏と韓国においても2Q以降は厳しい状況が続く。

— 日本 — 米州 — 欧州 — 中華圏 — 韓国 — 韓国除く東南アジア

2019年度4Qを
起点とした変化率



Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

15

こちらは制御機器事業のエリア別における売上の推移を示したチャートです。2019年度 4Qを起点として、2020年度の四半期ごとの実績と見通しの変化を表しています。

2019年度 4Qからのエリア別の変化についてご説明します。

中華圏と韓国が特徴的な動きをしております。まず赤色の中華圏をご覧ください。

2019年度の4Qは、コロナの影響で厳しい状況でしたが、2020年度の 1Qは、マスクの増産に伴う需要とスマホ関連の投資の4Qからの後ろ倒しが重なり、急速に持ち直しました。

しかしながらグローバル経済停滞の影響を受け、2Qから減速し、前年は上回るものの 4Qまで減速が続くと見えています。

次にオレンジ色の韓国をご覧ください。

ご覧の通り、1Qは半導体関連投資の前倒しを含む需要増加によって、売上が大きく伸びましたが、2Q以降は平準化すると見えています。

制御機器事業全体では、2Qないし 3Qを底に回復に向かうと見えています。

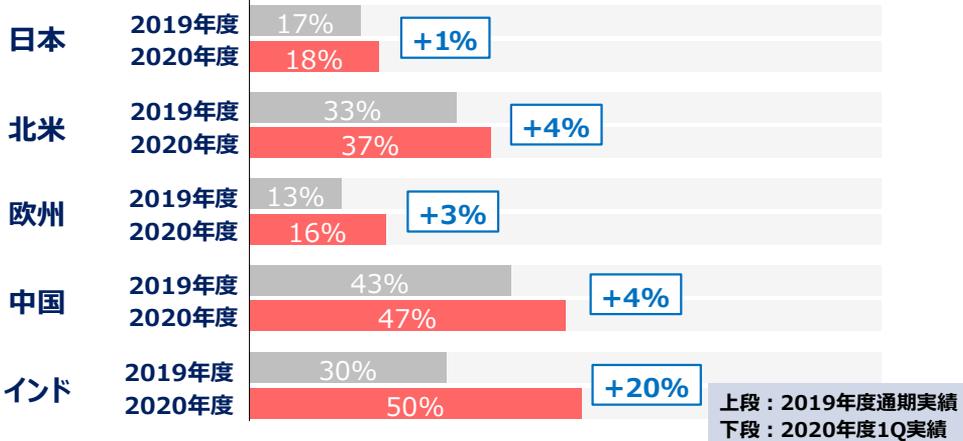
次に、ヘルスケア事業のオンライン売上の急拡大についてご説明します。

16ページをご覧ください。

ヘルスケア事業 オンラインチャンネルでの売上比率拡大

オンラインチャンネルの拡大を着実に進め、店販の不振による影響を受けない体質に変容してきた。

ヘルスケア事業 売上高に占めるオンラインチャンネル構成比



Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

16

こちらは、ヘルスケア事業におけるエリア別のオンラインチャンネルでの売上構成比率です。上段は19年度通期の実績です。下段は、20年度 1Qの実績です。

これまでヘルスケア事業の最大の強みは、グローバルで 60万軒にもものぼる取扱店舗数でした。日本や米州はもちろんのこと、欧州、中国、中東でもオムロンの商品は、ドラッグストアで取り扱われています。

しかしこの強みに安住することなく、ここ数年継続してオンラインでのチャネル開拓を進めてきました。例えば、中国ではオンラインの売上構成比はすでに 40%を超えています。アリババはもちろんのこと、ジンドン（京東）などでもオムロンの血圧計を売れ筋商品として取り扱ってもらっています。

その結果、コロナ禍において、外出制限で売上が落ちた店販をオンラインが補い、売上の拡大に貢献しました。

今では、店販もオンラインチャンネルもオムロンの強みとなっています。

続いて、事業セグメント別の営業利益についてご説明します。17ページをご覧ください。

セグメント別 営業利益

ヘルスケア事業は前年から増益を見込む。

(億円、%：営業利益率)

	2019年度 実績	2020年度 計画	前年度差
制御機器事業 (IAB)	536 (15.2%)	350 (11.4%)	△186 (△3.8P)
電子部品事業 (EMC)	9 (1.0%)	5 (0.7%)	△4 (△0.4P)
社会システム事業 (SSB)	109 (9.4%)	50 (5.4%)	△59 (△4.0P)
ヘルスケア事業 (HCB)	135 (12.1%)	150 (13.4%)	+15 (+1.3P)
本社他(消去調整含む)	△241	△255	△14
合計	548 (8.1%)	300 (5.1%)	△248 (△3.0P)

*本社直轄事業傘下の環境事業をSSBに移管したこと、バックライト事業の収束に伴い、2019年度の実績を組み替えて表示しています。

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

17

セグメント別の営業利益はご覧の通りです。

各事業共に厳しい売上の見通しを踏まえ、減益を見込んでいます。

赤い丸印をご覧ください。このような状況でもヘルスケア事業は増益を見込みます。

前のページでご説明したとおり、各国で新型コロナウイルスによる外出が制限される中、オンラインチャンネルでの売上拡大が貢献します。

主力の血圧計需要は増加する見通しです。

事業セグメント別の営業利益見通しの説明は以上です。

全社でみると1Qの営業利益125億円と通期の300億円との間に大きなギャップを感じられると思います。それだけ、我々は、2Q以降の状況を厳しく見えています。

業績は2Qないし3Qが底で、その後緩やかに回復するとみて、計画を策定しました。

もちろん、これで良しとしているわけではありません。

1Qと同様、チャンスを捉えて、売上を積み増していきます。

現在のオムロンは売上総利益率が高いので、売上の増加は大きく営業利益に効いてきます。

高い売上総利益率を維持したままトップラインを引き上げる事で、ボトムの利益を伸ばしていきます。

このパートの最後は年間配当予想額です。18ページをご覧ください。

年間配当

年間配当予想額は、DOE基準により前年と同額の84円を維持する。



※2020年度の中間・期末配当は未定。

今期の年間配当予想額は、前年と同額の84円を維持します。
私はこれまでCEOとして、「成長力」・「収益力」・「変化対応力」を向上することを目標に、経営を担ってまいりました。足元では、米中の確執など地政学リスクや新型コロナウイルス感染症の蔓延など、事業環境は先行き不透明であります。過去9年間を振り返ってみて、それ相応の成果があり、結果として企業価値を高めることができたと自負しております。

今年度は厳しい事業環境のもと、バランスのとれたリーンで機動的なマネジメントを行うつもりであります。このような状況のもとで、特に収益力と変化対応力に対するオムロンの自信を示すため、計画対比の配当性向が、おおむね100%となることを認識したうえで、DOE基準を適用し、配当予想額を昨年度同額の84円とすることを決めました。引き続き、安定的な配当、持続的な株主還元に向けて参ります。

2020年度計画についての説明は、以上です。

次のページからは、今後を見据えた取り組み、「アフターコロナへのオムロンのチャレンジ」について説明します。20ページをご覧ください。



アフターコロナへの チャレンジ

アフターコロナで新たに顕在化する社会的課題

コロナは社会変革のスピードを加速させている。
将来に想定していた社会的課題や事業機会が一気に前倒して顕在化。



Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

20

新型コロナウイルスは、人命や経済に甚大な影響を与える一方、社会変革のスピードを加速させています。

例えば、人とロボットが協調する新しい省人化や、遠隔診療ニーズ、駅務サービスの遠隔化・省人化ニーズなど、これまで様々な規制やコストの問題により進んでいなかったことが、前倒して実現しつつあります。

これは、我々オムロンが将来において想定していた事業機会が一気に前倒して顕在化してきたことを意味しています。

今日は、製造業の変化、医療の変化、社会・サービスの変化の3つの観点からこれらの事業機会に対するオムロンの取り組みをご紹介します。

まず初めに、製造業の変化についてです。

21ページをご覧ください。

アフターコロナで新たに顕在化する社会的課題

製造現場で3密回避という新たな省人化ニーズが顕在化。



Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

21

コロナウイルスは製造現場に、「人が集められない」、あるいは「人が集まっても3密を回避しなければならない」という制約をもたらしました。これまでのコスト削減を図るための自動化とは異なり、社員の健康を守るという観点から、モノづくりの人への依存をいかに減らすかという、新たな省人化ニーズが顕在化しています。具体的には、未だに人手作業が多く残る「組立て、検査、搬送工程」といった後工程の自動化ニーズです。

しかし、これらの工程を自動化し、省人化するには、これまで大きなハードルがありました。なぜなら、生産ラインのコントローラと、ロボットのコントローラは別々に存在し、かつ、プログラム言語も全く違うからです。

これを統合して、人の繊細な動作と同等の品質を再現するには、高い生産技術力と大きな投資が必要なため、後工程の自動化は製造工程の中でも、もっとも遅れていた領域でした。

オムロンは、このソリューションを、世界初のロボット統合コントローラで実現します。

22ページをご覧ください。

新しい省人化ニーズ

“ILOR+S”^{*}を結実するロボット統合コントローラで、新たな市場を創造する。

ライン制御とロボット制御の統合を
Oneコントローラで実現

7月31日出荷開始！

世界初



省人化

“ILOR+S”のシームレスな制御により
人にしかできない繊細な組付け作業を自動化



世界初

一元化されたデータにより設計・運用・保守まで
遠隔でのシミュレーションを実現



世界初

^{*}“ILOR+S”についてはP45を参照。

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

22

オムロンは、生産ラインを制御するコントローラと、ロボット制御のコントローラを統合し、人が行う複雑で繊細な作業を高度に自動化する、世界初となる「ロボット統合コントローラ」を 7月31日にリリースいたします。

「ロボット統合コントローラ」のメリットは、大きく 2つあります。

まず1つ目は、人にしかできない繊細な組付け作業の自動化実現です。これまで別々に動作していたコントローラを 1つに統合し、自動化に必要な、幅広い制御機器を1つのソフトウェア、1つのプログラム言語でシームレスに制御できることを可能にしました。

そうしてもう 1つが、Oneソフトウェアになったことで、できるようになった生産設備データの一元化です。このデータの一元化が生産ラインの設計や事前検証、運用、そして保守に至るまで、ソフトウェア上でシミュレーションすることを可能にしました。

これにより、一人の技術者が同時に、複数の生産ライン立ち上げや保守に携われるようになりました。

例えば、今後、地産地消の加速により、世界各地に複数の生産ラインを同時に立ち上げる必要が生じた際にも、マザー工場にいる優秀な生産技術者が、遠く離れた生産ラインの構築に携われるようになります。

1つずつ具体例を使って、説明します。まずは、Oneコントローラによる、繊細な組付け作業の自動化実現についてです。23ページをご覧ください。

人にしかできない繊細な組付け作業を自動化

世界初の“ロボット統合コントローラ”が革新的なソリューションを実現。スマートフォンの
カメラモジュール

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

23

このスライドは、スマートフォンに搭載されているカメラモジュールの組立の例です。

カメラモジュールは、微細なレンズやユニット部品で構成されており、これらがミクロンオーダーで、ずれることなく絶妙な力加減で組付けられる必要があります。さらに、最近ではカメラの高性能化によってレンズが複数枚になるなど、組付けの難易度がさらに上がり、これまでは熟練の作業員でしかできなかった工程でした。

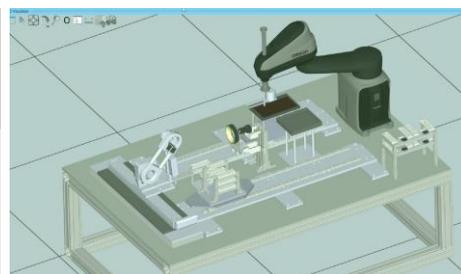
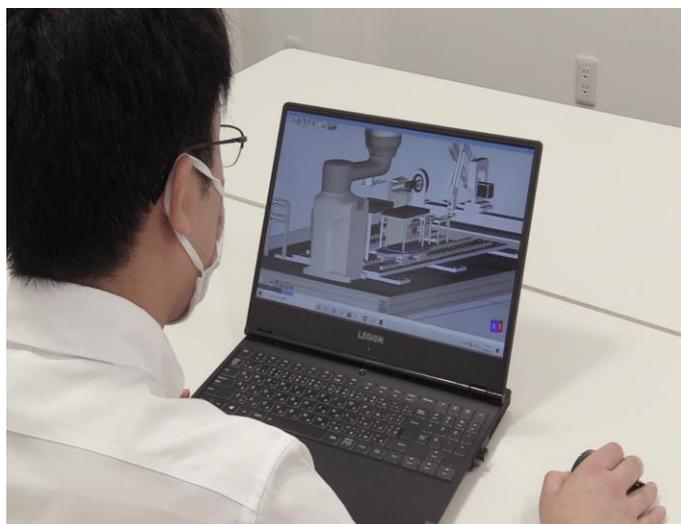
我々の世界初のロボット統合コントローラは、各種センサやサーボとロボットをOneコントローラで統合して制御することができ、今まで熟練の作業員にしかできなかった微小部品の組付けの自動化を実現したのです。

オムロンが、これまで磨いてきた統合制御技術が、アフターコロナで顕在化した新たなソーシャルニーズを捉えはじめています。

続いて、統合コントローラと生産設備データの一元化が実現する、生産技術エンジニア業務のイノベーションについてご説明します。

こちらは、1分ほどの動画を準備しておりますので、ご覧ください。

Oneソフトウェアに集約されたデータによる設計・運用・保守シミュレーション



Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

24

ご覧いただいている動画は、生産技術者がロボット統合コントローラのシミュレータを使って、新しい生産ラインの設計に取り組んでいる様子です。

ロボット統合コントローラにあらゆる生産設備のデータを一元化することによって、現場にいなくとも生産ライン設計を可能にするというイノベーションを起こしました。

さらに、ご覧のように、稼働状況のチェックや改善作業も生産技術エンジニアが、離れたロケーションに存在する生産ラインからデータを収集し、実施できるようになったのです。

また、一つのシミュレータで生産ライン上の全ての機器の動作を再現できるようになりました。生産技術エンジニアは、マザー工場に居ながらにして、世界中の現場技術者とコミュニケーションをとることが可能になりました。

これにより、生産ラインの問題解決時間を格段に短縮することが可能になりました。

今、製造業においては、現場オペレータのみならず、生産技術人財の不足が深刻な課題になっています。

オムロンは統合コントローラのソリューションを通じて、「生産技術者不足」という社会的課題の解決に挑戦していきます。

ファクトリーオートメーションの事例は以上です。

アフターコロナで新たに顕在化する社会的課題

製造業の変化

新しい省人化



医療の変化

遠隔診療ニーズ



社会・サービスの変化

駅務サービスの
遠隔化・省人化ニーズ

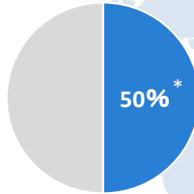
次に、医療の変化に対する遠隔診療ニーズについてご説明しますが、まずはアフターコロナに向けたオムロンのヘルスケア事業の強みをもう一度整理したいと思います。

26ページをご覧ください。

アフターコロナに向けたオムロンの強み

オムロンが保有する、マーケットにおける圧倒的な強みを活かすことで、アフターコロナに適応した新しいビジネスを創出する。

血圧計 シェア



グローバルシェア NO.1



*金額ベース。自社調べ

グローバル カバレッジ



薬局中心の店販



オンラインチャネル

アプリ ダウンロード数



Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

26

オムロンは、家庭用血圧計のグローバルシェア 50%を保有しています。その年間販売台数は 2,150万台に及びます。まずはこれが最大の強みです。そして、これを支えるのが、全世界で約 120の国にまたがる60万軒の取扱店舗です。さらに、オンラインでも売上を拡大しており、グローバルでのカバレッジを年々拡大しています。

2016年度からは、これらの血圧測定データを記録・可視化するアプリ、オムロンコネクトを提供しており、そのダウンロード数は 190万件を超えています。このデータは世界中のサービスプロバイダーとの協業により、様々なアプリで活用されています。

これらの活動が、世界各国で、医療従事者から高い評価を得て、ブランド力の向上に大きく貢献しています。

オムロンは、この強いブランド力と顧客基盤を活かし、数年前から遠隔診療を支援するビジネスモデルをパートナー企業とともに開発してきました。

コロナ感染の拡大に伴い、医療従事者や患者同士の接触による病院内での感染拡大リスクが課題となっており、遠隔診療の導入がグローバルで加速しています。

次のスライドでこの需要を捉えるための遠隔診療のサービスのビジネスモデルをご説明します。

27ページをご覧ください。

遠隔診療サービスのビジネスモデル

遠隔診療サービスのビジネスモデルを構築。米国・医療機関でサービス提供を開始。



このスライドは、患者と医師を結ぶ遠隔診療サービスの全体像を表しています。スライドの1番から5番に関して順番にご説明します。

右側をご覧ください。

1番は血圧計や心電計をはじめとする計測機器で、生体データを計測し、そのデータはスマホに自動転送されます。

次に2番です。健康管理アプリ「オムロンコネクト」により、収集した個人の生体データを電子カルテに直接転送することができます。

3番で、計測したデータをオムロンが持つアルゴリズムで分析し、医師の診療に役立つ形にして提供します。

そして4番です。3番で分析したデータを医師のパソコンに表示することで、治療の選択肢を提案します。

ここまでを一気通貫にサービス提供できることが、オムロンの強みです。

5番では、患者に対しても、分析したデータをもとに、治療の継続をサポートし、生活習慣の変容を支援することができます。

オムロンはこのビジネスモデルに基づいたサービスをすでに進めています。6月より全米トップクラスの医療機関であるニューヨークのマウントサイナイ病院と、高血圧患者向けの遠隔診療サービスのトライアルを開始しました。

このサービスは公的医療保険メディケアの対象になりました。

これは高血圧患者が家庭で血圧を測定し、医師に共有化する遠隔モニタリングにおいて、医療機関には月額64ドルの診療報酬が認められます。

そしてそのうちの一部が、オムロンの収入となります。

8月より米国にて、正式スタートします。

今後、このビジネスモデルに基づいた、遠隔診療サービスを、米国内のみならず、欧州や国内でも加速していきます。28ページをご覧ください。

心電測定デバイスのグローバル展開

遠隔診療サービスの加速のため、心電計付血圧計とモバイル心電計ビジネスを拡大し、「家庭で心電測定」のコンセプトを確立する。



Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

28

このスライドは、遠隔診療サービスを加速させるためのカギとなる新商品発売スケジュールを表しています。

今年4月の決算説明会でもご紹介した心電計付き血圧計は、2019年に米国を皮切りに発売を開始しました。すでに累計販売数は、1万台を超えています。米国に続き、2021年2月に欧州で、3月には日本でも発売が決定しました。また、来年度以降は、中国、アジアでも順次発売していく計画です。いずれも、各国で医療機器としての許認可を取得し、医療現場で活用いただける機器として販売していきます。

さらにモバイル心電計についても、今年9月には欧州で発売を開始し、来年度には日本、2022年度には中国での販売も開始する予定です。どちらの商品も着実にグローバル展開を進めていきます。

今後も家庭で計測可能な心電計付き血圧計や、モバイル心電計をグローバルに普及させ、各地のパートナー企業と連携し、遠隔診療サービスの展開を加速していきます。

アフターコロナで新たに顕在化する社会的課題

製造業の変化

医療の変化

社会・サービスの変化

新しい省人化

遠隔診療ニーズ

駅務サービスの
遠隔化・省人化ニーズ

ここまで、FAとヘルスケアにおけるアフターコロナに向けた取り組みについてご紹介してきました。

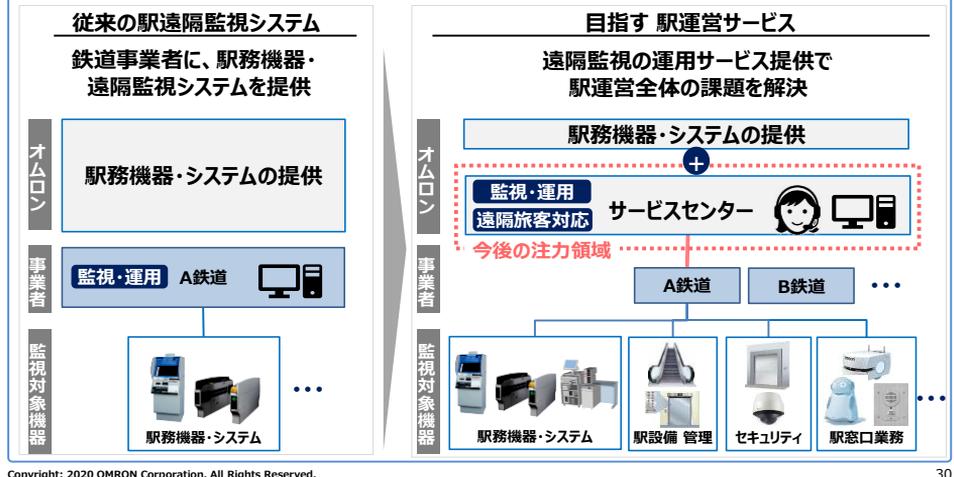
最後に、ご紹介するのはソーシャルソリューション領域です。29ページをご覧ください。オムロンが注力する3つの事業ドメインのひとつであるこの領域でも、新型コロナウイルスにより大きな変化が生じています。それは、社会、サービスの変化です。

今日は、良い機会ですので、オムロンにおける、この領域での新たな社会的課題解決の例として、駅務サービスの遠隔化、省人化の取り組みについてご説明します。

30ページをご覧ください。

駅務サービスの遠隔化・省人化

これまでの鉄道事業者への駅務機器や遠隔監視システムの提供に加え、
遠隔監視運営をおこなうサービスの提供により、安心安全快適な駅空間を実現する。



こちらのスライドは、駅の遠隔監視サービスの進化を表しています。

現在オムロンは、ソーシャルソリューションの領域で駅の遠隔監視システムを手掛けており、高い市場シェアを持っています。左側の図をご覧ください。

現状の遠隔監視システムは、オムロンが鉄道会社に駅務機器およびシステムを販売し、鉄道会社自身が監視・運用を行っています。

しかし、現状の遠隔監視サービスは、駅務の一部を監視しているにすぎず、省人化への貢献は限定的でした。

これに対し、今後は右側の下の図のように、

駅務機器だけでなく、窓口業務やセキュリティを含め、

オムロンのサービスセンターが一括で受託し、駅運営サービスを提供していきます。

鉄道会社のアウトソースニーズを取り込むことにより、省人化と安心・安全・快適な駅の両立を実現してまいります。

オムロンは、すでに一部の鉄道会社から、このサービスを受託し運営を開始しています。

将来的には、取引のあるすべての鉄道会社の遠隔運営システムを担うことも視野に入れています。

従来のモノ売りに留まらないサービス事業を加速させ、事業構造の転換を実現していきます。

以上、オムロンが取り組むアフターコロナへのチャレンジについて、3つの具体的事例をご紹介します。

最後に

オムロンの存在意義**事業を通じて社会価値を創出し、
社会の発展に貢献し続けること**

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

31

最後に、今後のオムロンの経営スタンスについて、私の考えをお伝えします。

グローバルで長期化するコロナ感染は、気候変動、医療格差、地政学リスクなど、社会の歪みをあらためて浮き彫りにしました。社会全体が持続可能なシステムへ移行することが求められる中で、私は、改めてオムロンの存在意義に立ち戻り、その重要性を実感しています。

オムロンの存在意義とは、

「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」です。

これは、私たちの企業理念の実践そのものです。

コロナ禍において社会の歪みが浮き彫りになった今、

新たな社会価値を生み出すために、既存事業の枠組みにとらわれず、

ビジネスモデルを進化させ、事業変革を加速することが重要だと考えています。

先ほど紹介した、ヘルスケア領域の遠隔診療サービスへのビジネスモデル転換は、まさに事業変革の事例です。

オムロンは、これまで血圧計をグローバルに販売し、「家庭で血圧を測定する文化」をつくってきました。しかし、高血圧が原因で脳卒中や心筋梗塞などで亡くなったり、後遺症を患ったりする人は増え続けています。人口の高齢化が最大の要因ですが、結果的に、国民医療費は高騰し続けています。

つまり、心臓や脳のイベントをなくすこと、そして医療費を最適化するには、血圧計を販売しているだけでは不十分なのです。

最後に



オムロン ヘルスケアは『**ゼロイベント**』を目指します。
『ゼロイベント』とは、**脳卒中**や**心筋梗塞**など、
高血圧が原因で起こる、**生死につながり寝たきり**などの
原因となる疾患（イベント）を、ゼロにすること。

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

32

だからオムロンは、ヘルスケア事業において、「ゼロイベント」というゴールを掲げ、各国で保険制度が整う中で、これまでの血圧計の販売から、遠隔診療サービスへの事業変革を進めているのです。

オムロンは、本気で世の中から脳卒中や心筋梗塞の発作をゼロにしたいと考えています。

また、本日までご紹介させていただいたロボット統合コントローラや駅の遠隔サービスは、製造現場や駅の現場における人手不足という社会的課題解決に向けた事例です。これらも、オムロン自身が、事業を変革し、新たな社会価値を生み出し、コロナ禍で浮彫になった社会的課題の解決にチャレンジするものです。

最後に

オムロンの存在意義**事業を通じて社会価値を創出し、
社会の発展に貢献し続けること****2020～2021年度 経営スタンス****アフターコロナに向けた
事業変革の加速**

Copyright: 2020 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

33

社会全体が持続可能なシステムへ移行することが求められる中で、
企業自身が、自らを変革することが求められています。

私たちのチャレンジも、待ったなしです。

アフターコロナのニューノーマルの時代に勝ち残る企業となるために、
中長期視点で、改めてオムロンの存在意義に立ち戻り、
20年度から 21年度にかけての 2年間は、集中して、
「事業変革の加速」に注力する経営を進めてまいります。

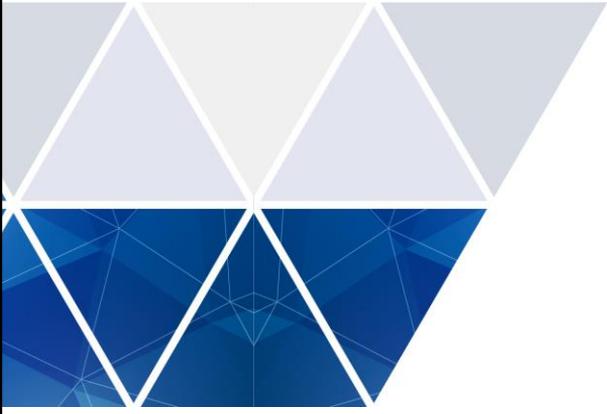
オムロンは、ニューノーマルの時代においても社会から必要とされる企業として、
必ず勝ち残ります。

新たな成長機会を捉える準備はすでにできています。

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、
今後ともよろしく願います。

私の説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

OMRON



參考資料

セグメント区分の変更

環境事業の社会システム事業への移管、バックライト事業の収束に伴い
本社直轄(その他)セグメントを廃止する。

～2019年度

制御機器事業 (IAB)	
電子部品事業 (EMC)	
社会システム事業 (SSB)	
ヘルスケア事業 (HCB)	
本社直轄事業 (その他事業)	環境事業 バックライト
本社他(消去調整含む)	

2020年度～

制御機器事業 (IAB)	
電子部品事業 (EMC)	
社会システム事業 (SSB)	環境事業
ヘルスケア事業 (HCB)	
収束	バックライト

連結貸借対照表

	(億円)		
	2020年3月末	2020年6月末	前年度末差
流動資産	4,471	4,346	△126
(現金及び現金同等物)	(1,855)	(1,959)	(+104)
(たな卸資産)	(1,043)	(1,097)	(+54)
有形固定資産	1,145	1,118	△27
投資その他の資産	1,965	1,962	△3
資産の部合計	7,581	7,426	△155
流動負債	1,513	1,290	△223
固定負債	742	731	△12
負債の部合計	2,255	2,020	△235
株主資本	5,304	5,386	+82
非支配持分	22	20	△2
純資産の部合計	5,326	5,406	+80
負債及び純資産合計	7,581	7,426	△155
株主資本比率	70.0%	72.5%	+2.5P

連結キャッシュ・フロー計算書

(億円)

	2019年度 1Q実績	2020年度 1Q実績	前年同期差
営業活動によるキャッシュ・フロー (営業CF)	172	275	+103
投資活動によるキャッシュ・フロー (投資CF)	△63	△46	+16
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)	109	229	+120
財務活動によるキャッシュ・フロー (財務CF)	△88	△113	△26
期末の現金残高	1,103	1,959	+855
設備投資	56	39	△16
減価償却費	60	60	△0

2020年度 為替前提

	2020年度 2Q以降為替前提	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	106円	約13億円	約1億円
ユーロ	120円	約8億円	約4億円
人民元	15.0円	約7億円	約1億円

※ 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。

主要ESGインデックスへの組み入れ (2020年7月現在)

<オムロンが選定されているESGインデックス >

- ✓ DJSI – World **3年連続選定**
- ✓ FTSE4Good Index Series **3年連続選定**
- ✓ MSCI ESG Leaders Indexes **4年連続選定**
- ✓ MSCI SRI Indexes **3年連続選定**
- ✓ STOXX Global ESG Leaders Indices **4年連続選定**
- ✓ FTSE Blossom Japan Index **4年連続選定**
- ✓ MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 **4年連続選定**
- ✓ MSCI 日本株 女性活躍指数 **4年連続選定**
- ✓ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 **2年連続選定**

*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。
2019年度評価：気候変動「A-」、水セキュリティ「B」



社外からの評価（2020年7月現在）

<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**



日本経済新聞社 主催

- ✓ 日経SDGs経営大賞「SDGs戦略・経済価値賞」を受賞 **2019年12月受賞**

経済産業省・東京証券取引所 選定

- ✓ 企業価値向上表彰 大賞 **2014年度受賞**
- ✓ なでしこ銘柄 **2017年度より3年連続選定**
- ✓ 健康経営銘柄 **2018年度より2年連続選定**
- ✓ 健康経営優良法人～ホワイト500～ **2016年度より4年連続選定**



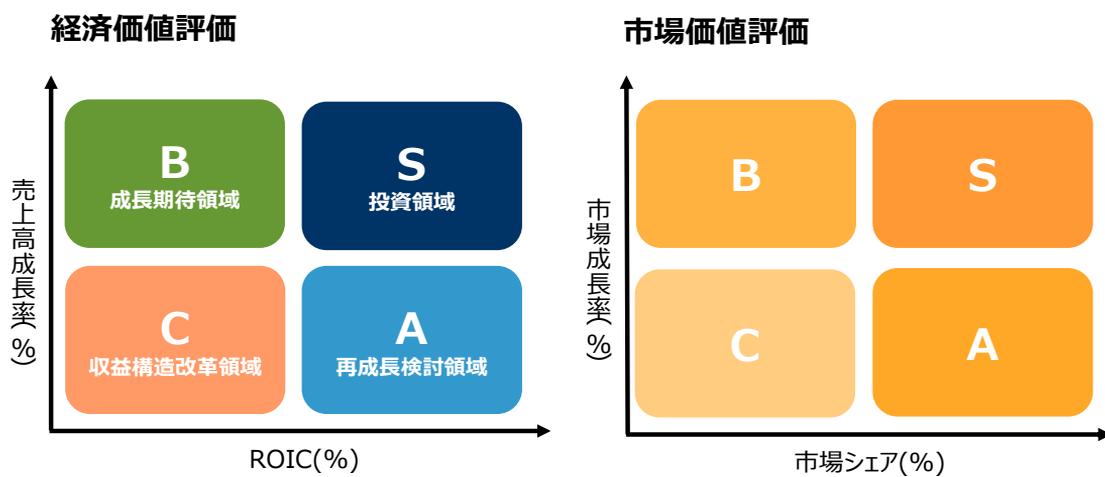
日本経済新聞社 選定

- ✓ 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	

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%

20万機種を越える豊富な商品 × 170に及ぶ制御アプリ技術の摺合せ



<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「2021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。

< 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
Webサイト : www.omron.co.jp