

# 2021年度 上期決算

## 投資家様向け説明資料



2021年10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「2021年度 上期決算説明会」にご参加いただき、誠にありがとうございます。

今回も、リモートでの決算発表とさせていただきます。

本日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。

時間のゆるす限り、できるだけたくさんのご質問をお受けしたいと思えます。  
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説明致します。

まずは、1ページ目、発表のポイントをご覧ください。

## 発表のポイント

### ■ 2021年度 上期実績

- ・サプライチェーンの混乱やロックダウンに対して変化対応力を発揮し、大幅増収増益。
- ・制御機器事業を中心に、グローバルに需要の拡大を捉え、全事業が社内計画を上回る。
- ・売上総利益率・営業利益額・営業利益率は過去最高を更新。

### ■ 2021年度 通期見通し

- ・好調な経済環境は継続。サプライチェーンの影響を織り込み、通期見通しを上方修正。
- ・活発な設備投資が継続する制御機器事業は、全エリアで売上拡大を見込む。
- ・下期もさらに変化対応力を発揮し、過去最高の業績を見通す。

### ■ 株主還元の強化

- ・年間配当予想を92円に増額修正する。
- ・さらに、新たに300億円の自己株式取得の枠を設定する。

### ■ 新たな成長ステージに向けて

- ・今期は次期長期ビジョンに向けて、スタートダッシュをかける重要な1年。
- ・コト視点のビジネスモデルへの進化が既に成果として表出し始めている。

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

1

本日の発表のポイントは、4点ございます。

まず1点目は2021年度の上期実績です。

この上期、特に2Q期間は、とても苦労しました。

皆様もご存知の通り、半導体不足、部品不足、あるいは原材料の高騰などのサプライチェーンの混乱に加えて、コロナの再拡大によるアジアの主力生産拠点のロックダウンも経験しました。しかしながら、オムロンは生産の効率化や部材調達力を改善するなど、組織をあげて変化対応力を発揮し、上期は大幅な増収増益を達成しました。制御機器事業を中心に、グローバルで拡大する需要を捉え、全事業で社内計画を上回りました。その結果、営業利益額、利益率ともに過去最高を更新し、売上総利益率もさらに伸ばしています。

2点目は、2021年度の通期見通しです。

上期に続いて下期もサプライチェーンの混乱などは継続すると見えています。一方、好調な経済環境も底堅く推移すると見ており、サプライチェーンのマイナス影響を織り込んだ上で、通期見通しを大幅に上方修正致します。活発な設備投資が継続する制御機器事業は、全エリアで売上拡大を見込みます。下期もさらに変化対応力を発揮し、全社で過去最高の業績を見通します。

3点目は、株主還元の強化です。年間配当予想を86円から92円に増額修正し、新たに300億円の自己株式取得の枠を設定します。

4点目は新たな成長ステージに向けた取り組みです。今期は、次期長期ビジョンが始まる来期に向けて、スタートダッシュをかける重要な1年と位置付けています。次期長期ビジョンで捉える成長機会において、「コト視点のビジネスモデルへの進化」が、既に成果として表れ始めており、具体例を交えてご紹介を致します。

それでは、本題の説明に入ります。4ページをご覧ください。

<b>1. 2021年度 上期実績</b>	P. 3
-----------------------	------

---

<b>2. 2021年度 通期見通し</b>	P. 12
------------------------	-------

---

<b>3. 株主還元の強化</b>	P. 20
-------------------	-------

---

<b>4. 新たな成長ステージに向けて</b>	P. 23
-------------------------	-------

---

<b>-参考資料-</b>	P. 32
---------------	-------

---



# 2021年度 上期実績

## 2021年度 上期実績

**大幅増収増益。過去最高の売上総利益率、営業利益額、営業利益率を達成。**

	2020年度 上期実績	2021年度 上期実績	(億円) 前年同期比
売上高	3,013	3,694	+22.6%
売上総利益 (売上総利益率)	1,364 (45.3%)	1,706 (46.2%)	+25.1% (+0.9P)
営業利益 (営業利益率)	247 (8.2%)	457 (12.4%)	+85.0% (+4.2P)
当期純利益	192	325	+69.5%
米ドル 平均レート (円)	106.9	109.9	+3.0
ユーロ 平均レート (円)	120.9	131.1	+10.1
人民元 平均レート (円)	15.2	17.0	+1.8

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

4

2021年度の上期実績です。網掛け部分をご覧ください。

売上高 3,694億円、売上総利益 1,706億円、売上総利益率 46.2%  
営業利益 457億円、営業利益率 12.4%、当期純利益 325億円となりました。

グローバルで拡大する需要を捉え、

前年比プラス 22.6%の大幅増収を実現しました。

私たちが最もこだわっている売上総利益率も 0.9ポイント向上させました。

さらに営業利益も 前年比プラス 85%の大幅増益です。

オムロンの各事業に、コロナ禍を乗り越え、

事業機会を捉えて売上を伸ばす、「自走的な成長力」が着実についてきました。

今まで培ってきた「変化対応力」と「収益力」に、

この「成長力」が掛け算で効いてきて売上総利益率、営業利益額、

営業利益率の全てにおいて過去最高を更新しました。

オムロンの利益成長力は、確実に向上しています。

次はセグメント別の説明に移ります。 5ページをご覧ください。

## セグメント別 売上高

制御機器事業、電子部品事業はグローバルの需要を捉えた。  
ヘルスケア事業は引き続き血圧計が好調。

(億円)

	2020年度 上期実績	2021年度 上期実績	前年同期比
制御機器事業 (IAB)	1,649	2,134	+29.4%
電子部品事業 (EMC)	388	516	+32.9%
社会システム事業 (SSB)	374	350	△6.4%
ヘルスケア事業 (HCB)	575	677	+17.7%
本社他 (消去調整含む)	26	16	△37.3%
合計	3,013	3,694	+22.6%

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

5

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、引き続き中国、日本を中心にグローバルに活発なデジタル業界の需要を捉え、前年比プラス 29.4%の大幅増収でした。その詳細については、後ほど詳しく説明します。

電子部品事業は、中国・米州を中心に堅調な需要を捉え、プラス 32.9%の大幅増収となりました。

社会システム事業は、パワコンがゆるやかな回復傾向を継続しているものの、コロナ影響による鉄道事業者の投資抑制が大きく影響し、減収となりました。

ヘルスケア事業はオンラインチャネルを中心に血圧計の需要がグローバルで好調に推移し、プラス 17.7%の増収でした。

それでは制御機器事業の詳細について説明します。

6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

中華圏はデジタル業界を中心に好調し、欧州は食品、医薬品で回復。  
全てのエリアで前年から大幅増収。

2021年度 上期  
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
+20%	+23%	+31%	+27%	+16%	+12%

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

6

こちらの表は、制御機器事業の上期における  
エリア別の売上を現地通貨ベースで前年同期と比較したものです。

まず中華圏をご覧ください。

1Qに続いて、デジタル業界を中心に好調を継続し、  
プラス 27%の売上成長となりました。

次に欧州は、食品・医薬品業界を中心にコロナからの回復需要を捉え、  
プラス 31%となりました。

その他のエリアも、日本はプラス 20%、米州は 23%、

韓国以外の東南アジアは 16%、韓国は 12%と

いずれも前年を大きく上回っており、グローバルでバランスよく成長を実現しています。

続いて7ページをご覧ください。

## 制御機器事業（IAB）成長を牽引したドライバー

特に投資が増えている高成長領域で売上拡大を実現。

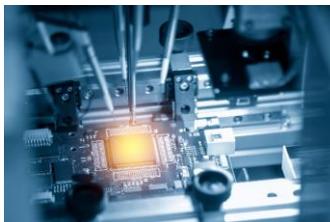
**2021年度 上期**  
**高成長領域における売上高成長率 +39%**

自動車



EV

デジタル



半導体/二次電池

食品・日用品・医薬品



包装機械

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

7

制御機器事業の成長を牽引しているドライバーは、投資が増えている高成長領域で売上拡大を実現していることです。

代表的な領域は、左から自動車業界におけるEV、デジタル業界では、半導体や二次電池、食品・日用品・医薬品業界では、包装機械です。

上期では、この高成長領域において前年同期比でプラス 39%と大きく売上を伸ばしました。

それでは、なぜ高成長領域でオムロンは売上を拡大できるのか、次のスライドで詳しく説明します。

## 制御機器事業（IAB）成長を牽引したドライバー

顧客との共創によって作り上げてきた革新アプリケーションの採用が顧客の量産化ステージに進んだことで、大幅売上拡大。

## アプリケーション資産

革新アプリケーションの数

50個

2017年度時点

230個以上

2021年度上期時点

## 高機能PLC採用社数と採用顧客における売上の推移

FY17-19 採用社数増  
FY20-21 量産化・売上拡大



Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

8

制御機器事業の高成長の要因は、好調な需要という追い風だけではありません。私たちはいかなる事業環境の下でも自走的な成長を実現するための取り組みをこれまでに粘り強く進めてまいりました。

スライドの左側をご覧ください。

私たちは、ソリューション提供の核となる「革新アプリケーション」をグローバルリーディングカンパニーのお客様と共に開発してまいりました。

その数は、17年度の50個から、いまや230個を超えるまでに増加しています。

そして現在、この革新アプリケーションが幅広い顧客から高い評価を得て、大きく売上拡大するステージに入りました。それを示しているのがスライド右側のグラフです。

折れ線グラフは、革新アプリケーションの核となる高機能PLCを採用していただいている顧客数を示しています。棒グラフは、その顧客における売上高の推移を示しています。まず折れ線グラフをご覧ください。

ご覧の通り、高機能PLCを採用していただいたお客様の数は、17年度から19年度にかけて、50%増加しました。

これは、革新アプリケーションの採用が新たな顧客に拡大していったことを示しています。

そして、売上高は棒グラフをご覧ください。20年度から21年度にかけて、40%増加しています。

これは、導入された革新アプリケーションが生産性向上に寄与すると評価され、標準採用にいただいたことで、お客様のラインの増設に伴って、1社あたりの採用金額が増加していることを示しています。この拡大は、今後さらに加速していきます。まさに自走的な成長が始まりました。

制御機器事業は、現場発のアプリケーション資産を充実させ、グローバルで展開することで売上拡大を実現してまいります。制御機器事業の詳細説明は以上です。

次にセグメント別の営業利益です。9ページをご覧ください。

## セグメント別 営業利益

**制御機器事業、電子部品事業、ヘルスケア事業は大幅増益を達成。**

(億円、% : 営業利益率)

	2020年度 上期実績	2021年度 上期実績	前年同期差
<b>制御機器事業 (IAB)</b>	264 (16.0%)	409 (19.2%)	+146 (+3.2P)
<b>電子部品事業 (EMC)</b>	3 (0.8%)	40 (7.7%)	+36 (+6.8P)
<b>社会システム事業 (SSB)</b>	△ 12 (-)	△ 14 (-)	△ 3 (-)
<b>ヘルスケア事業 (HCB)</b>	106 (18.5%)	121 (17.9%)	+15 (△0.6P)
本社他 (消去調整含む)	△ 114	△ 98	+16
<b>合計</b>	247 (8.2%)	457 (12.4%)	+210 (+4.2P)

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

9

セグメント別の営業利益はご覧の通りです。

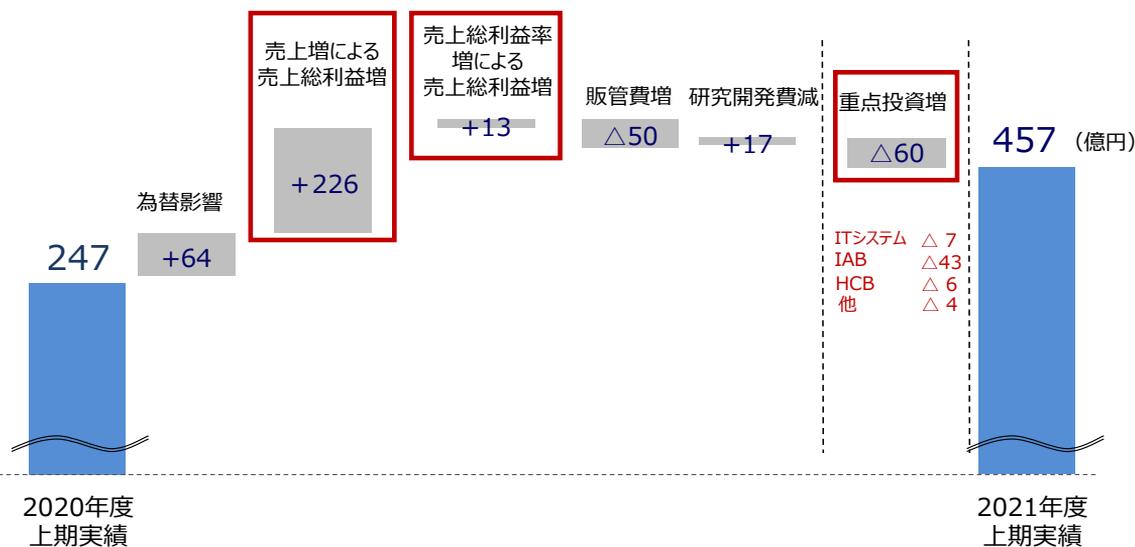
制御機器事業、電子部品事業、ヘルスケア事業は大幅増益を達成しました。  
制御機器事業とヘルスケア事業は過去最高の営業利益額です。

社会システム事業は、事業特性上、下期の売上ウエイトが高いため、  
上期の利益はマイナスとなっていますが、通期は期初の計画通り、  
前年比で増益となる見込みです。

10ページをご覧ください。

## 営業利益増減（前年同期差）

収益力を高めた上で売上成長を実現し、売上総利益額が大幅に増加。



Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

10

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 2020年度上期実績の 247億円、一番右端が  
今期実績の 457億円です。このグラフでお伝えしたいポイントが 3つございます。

まず左側の赤枠をご覧ください。

売上増による売上総利益の増加額を表しています。

前年からプラス 226億円と大きく増加させました。

次に、その隣をご覧ください。これまでの継続的な取り組みの成果による  
売上総利益率アップで 13億円のプラスとなりました。

部材不足や、素材価格、物流費高騰の影響を大きく受けましたが、  
変動費のコストダウンや売価施策などにより、減少額を最小限に留め、  
逆に売上総利益率を増加させ、利益増につなげました。

具体的な内容は、次のスライドで説明します。

最後に、右側の赤枠で囲んでいる重点投資の増加額は 60億円です。  
規律ある固定費運営をしながら、ITシステムや制御機器事業を中心に、  
成長に欠かせない重点投資を着実に実行してきました。

次、お願いします。

## サプライチェーン・生産における変化対応力の発揮

**部材不足や素材・物流費の高騰には継続的に対応。影響を最小限に。  
マレーシア・ベトナムでのロックダウンなどによる供給力の一時的な低下も、すでに回復。**

	起こったこと	対応
半導体・樹脂不足	計画を上回る需要増に対して調達遅延が発生	影響が大きい部品を使った商品の設計変更は概ね完了し、部品調達可能に
素材(銀・銅)高騰	・銀価格は前提並みの水準に低下 ・銅価格は前提に対して高騰	売価の適正化や省材化技術の開発を実行
生産	・制御機器事業で一部の商品において生産キャパシティが不足 ・ロックダウンにより、マレーシア工場、インドネシア工場、ベトナム工場の生産稼働率が一時的に低下	・制御機器事業では生産キャパシティの増強投資を実行 ・3工場は10月末時点でフル稼働
物流費高騰	コンテナ価格増や航空便利用増などで費用水準が上昇	航空便と船便のバランスを見直し、物流費を適正化

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

11

こちらのスライドで、サプライチェーン・生産における変化対応力の発揮について説明します。上から順に、上期に起こったこと、そしてその対応について説明を致します。

まず半導体・樹脂の調達においては、計画を大きく上回る需要が一気に集中したことで、調達遅延が発生しました。この課題に対しては、影響が大きい商品の設計変更を実施し、新たな部材の調達を可能にしました。必要な設計変更は概ね上期中に完了しています。

次に素材価格です。銀は前提並みの水準に低下したものの、銅は前提に対して高騰したままです。この課題に対しては、売価の適正化や省材化技術の開発で対応しています。

続いて生産です。制御機器事業では、想定を大幅に上回る需要に対して、一部商品の生産ラインでキャパシティ不足が発生しました。この生産ラインに対しては、すでに増強投資を終えました。また、マレーシアやインドネシア、ベトナムの工場では、コロナの影響で一時的に稼働率が低下しましたが、現在は、正常に戻りフル稼働生産しています。

最後に物流です。サプライチェーンの混乱を避け、お客様へすみやかに製品をお届けするため、航空便の活用が増加していることもあり、物流コストが増加しています。この問題に対処するため、航空便と船便のバランスを見直し、物流コストの適正化に取り組んでいます。

このように 上期に発生した課題に対しては可能な限りの打ち手を実行してきましたが、今後も影響は残ると考えています。日々状況は変化しているため、引き続き最新情報を入手し、機動的に対応してまいります。

「上期実績」についての説明は以上です。続いて、通期見通しです。まずはセグメント別の事業環境認識についてお伝え致します。13ページをご覧ください。



# 2021年度 通期見通し

## 下期 事業セグメント別 事業環境認識

## サプライチェーンの影響は継続するものの、引き続きグローバル経済は堅調。

<b>制御機器事業 (IAB)</b>	自動車：EV関連投資が引き続き拡大。 デジタル：世界的な半導体投資や二次電池需要拡大を中心に、引き続き好調。 食品・日用品：ワクチン普及に伴うベース回復に加え、環境関連投資により堅調継続。 社会インフラ：太陽光発電など材料高の影響で調整局面が継続。
<b>電子部品事業 (EMC)</b>	民生：米州、中国を中心に回復基調継続。 車載：グローバルで緩やかな回復基調継続。
<b>社会システム事業 (SSB)</b>	鉄道：投資抑制の動きがさらに拡大。 交通：堅調な更新需要が継続。 エネルギー：コロナ影響からの緩やかな回復基調継続。
<b>ヘルスケア事業 (HCB)</b>	血圧計：オンライン販売を含め、グローバルで引き続き好調。 その他：ネプライザは中国・アジア市場、低周波治療器は日本市場で回復基調継続。

セグメント別の事業環境認識についてはご覧の通りです。

詳細は割愛しますが、

先ほどもお伝えしたとおり、3Q以降もサプライチェーンのマイナス影響が継続することを認識しています。

一方、足元の需要・受注の勢いは衰えておらず、

全体的には、制御機器事業を中心に、堅調が継続すると見えています。

この事業環境見通しに基づいた通期見通しについて説明します。

14ページをご覧ください。

## 2021年度 通期見通し

好調な経済環境の継続を見込み、通期見通しを上方修正する。

	2021年度		前回見通し比・差	2020年度	
	前回見通し	今回見通し		実績	前年度比・差
売上高	7,000	7,800	+11.4%	6,555	+19.0%
売上総利益 (売上総利益率)	3,250 (46.4%)	3,610 (46.3%)	+11.1% (△0.1P)	2,984 (45.5%)	+21.0% (+0.8P)
営業利益 (営業利益率)	700 (10.0%)	980 (12.6%)	+40.0% (+2.6P)	625 (9.5%)	+56.9% (+3.0P)
当期純利益	480	655	+36.5%	433	+51.2%
米ドル 平均レート (円)	108.0	108.9	+0.9	105.8	+3.1
ユーロ 平均レート (円)	128.0	129.5	+1.5	123.2	+6.4
人民元 平均レート (円)	16.5	16.7	+0.2	15.5	+1.2

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

14

好調な経済環境の継続と、製品供給力の強化による改善を見込み、通期見通しを上方修正します。

スライド真ん中の網掛け部分をご覧ください。

修正した見通しは、売上高 7,800億円、売上総利益 3,610億円、売上総利益率 46.3%、営業利益 980億円、営業利益率 12.6%、当期純利益 655億円です。

売上は、前年比 19%アップさせます。

注力している売上総利益率は前年から 0.8ポイント増加させます。

営業利益は、プラス 56.9%と、過去最高を更新します。

当期純利益も、51.2%アップさせます。

売上と当期純利益は、

事業譲渡した車載事業を除くと過去最高となります。

またこちらのスライドにはありませんが、

ROIC/ROEともに 10%を超える見込みです。

なお、この見通しには、想定される部材不足などのサプライチェーン混乱の影響を可能な限りすべて織り込んでいます。

15ページをご覧ください。

## 2021年度 セグメント別 売上高

**制御機器事業とヘルスケア事業は過去最高の売上を見通す。**

(億円)

	2021年度 前回見通し	2021年度 今回見通し	前回見通し比	2020年度 実績	前年度比
制御機器事業 (IAB)	3,750	4,430	+18.1%	3,464	+27.9%
電子部品事業 (EMC)	940	1,030	+9.6%	860	+19.7%
社会システム事業 (SSB)	960	920	△4.2%	957	△3.8%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,330	1,400	+5.3%	1,231	+13.7%
本社他 (消去調整含む)	20	20	-	43	△53.5%
合計	7,000	7,800	+11.4%	6,555	+19.0%

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

15

セグメント別の売上高はご覧の通りです。

スライド真ん中の網掛け部分をご覧ください。制御機器事業は、前回見通しから大幅に上方修正した 4,430億円を見込みます。EV、半導体を中心に高成長領域の投資を捉え、継続的な成長を実現します。エリア別の状況についてはこの後、詳しく説明します。

電子部品事業も、引き続き回復基調を見込み、1,030億円に上方修正します。

社会システム事業は、920億円に見通しを引き下げました。コロナ影響の長期化による鉄道・決済関連の売上減少を織り込んでいます。

ヘルスケア事業は、好調な血压計をドライバーに、見通しを 1,400億円に引き上げます。

制御機器事業とヘルスケア事業は、従来からの投資の成果が売上成長に結実しており、過去最高の売上を見通しています。

続いて、制御機器事業のエリア別事業環境について、詳細を説明します。16ページをご覧ください。

## 下期 制御機器事業（IAB）エリア別 事業環境認識

## デジタル業界を中心に堅調な需要は継続する見通し。

制御機器事業 (IAB)	日本	経済活動の段階的な正常化で回復傾向が継続 デジタル：半導体製造装置や5G向け電子部品需要が高位継続 自動車：EV向けを中心に部品メーカーの投資回復基調継続
	米州	緩やかな回復基調が継続 デジタル：半導体製造装置の需要が高位継続 自動車：EV向けは堅調の一方、生産調整影響等で投資が一時的に停滞
	欧州	ワクチン接種の浸透と復興基金による経済安定化 食品・日用品：欧州内・中国向け食品包装機需要拡大継続 自動車：環境規制強化を受けたEV関連投資が本格化
	中華圏	電力不足等の設備投資への影響は軽微で底堅く推移 デジタル：半導体、二次電池を中心に高水準な投資が続く 自動車：市場拡大を見据えたEVを中心とした新車投資拡大
	東南アジア	回復傾向が続くが、感染再拡大の不透明感が残る デジタル：半導体関連投資が高位横ばいで推移 食品・日用品：ロックダウンにより停滞していた設備投資を本格再開

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

16

まず、全般的な概要としては、ワクチン普及に伴う経済回復により、デジタル業界を中心に、現在、オムロンがアドレスしている領域では、今後も活発な設備投資を見込んでいます。

例えば、皆さんの関心が高い中国においては、電力制限や不動産市場のリスク、GDPの伸び悩みなどが話題になっており、我々も経済環境の変化を注意深く見守っています。

しかしながら、EVや半導体、二次電池などの高成長領域では、国策として活発に投資が行われています。

さらに食や医療分野における安全意識の高まりから、食品や医薬品業界でも新たな生産工法の開発が進みつつあります。オムロンは、このような高成長領域に特化することで、中国全体のマクロ経済環境に左右されない強みを発揮していきます。

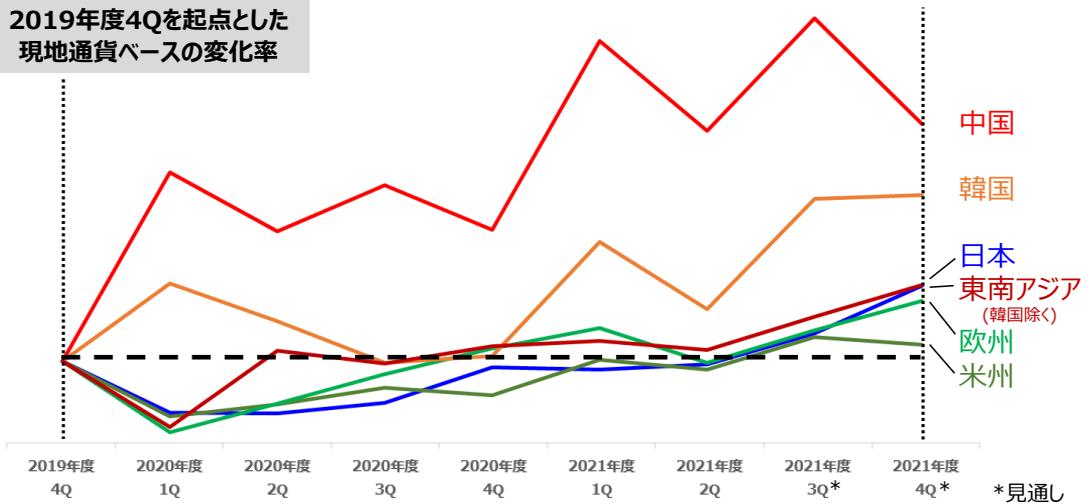
次に、エリア別の業績推移と見通しについて説明します。

17ページをご覧ください。

## 制御機器事業（IAB）エリアごとの四半期別売上高推移イメージ

コロナ影響から回復し、売上は拡大基調。下期は全てのエリアで売上拡大を見込む。

2019年度4Qを起点とした  
現地通貨ベースの変化率



Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

17

こちらは制御機器事業のエリア別における売上推移を示したチャートです。2019年度 4Qを起点として、20年度と 21年度の四半期ごとの実績と見通しの変化を示しています。

今期は、全てのエリアでコロナ前の水準を上回る、売上拡大を見込んでいます。

グラフを上から順番に説明します。まずは赤いラインの中国をご覧ください。

21年度の 1Qは大変好調に推移しました。

2Qも引き続き事業環境は好調でしたが、季節要因に加え、部材不足や生産能力不足のために十分な出荷ができず、一時的に売上が減少しました。

部材不足などの問題にはすでに手を打っており、3Qは売上が再度拡大する見込みです。なお、4Qが減少するのは、例年通りの季節要因です。

次にオレンジ色の韓国です。韓国もほぼ中国と同じ動きをします。

他のエリアでも、増強した生産キャパシティをフル活用し、3Qから 4Qにかけて、さらなる売上拡大を見込んでおります。この結果、すべてのエリアでコロナ前を上回る業績となります。

続いてセグメント別の営業利益です。18ページをご覧ください。

## 2021年度 セグメント別 営業利益

**制御機器事業とヘルスケア事業は過去最高の営業利益を見通す。**

(億円、%：営業利益率)

	2021年度 前回見通し	2021年度 今回見通し	前回見通し差	2020年度 実績	前年度差
<b>制御機器事業 (IAB)</b>	630 (16.8%)	870 (19.6%)	+240 (+2.8P)	588 (17.0%)	+282 (+2.7P)
<b>電子部品事業 (EMC)</b>	45 (4.8%)	75 (7.3%)	+30 (+2.5P)	30 (3.4%)	+45 (+3.8P)
<b>社会システム事業 (SSB)</b>	70 (7.3%)	70 (7.6%)	±0 (+0.3P)	57 (6.0%)	+13 (+1.7P)
<b>ヘルスケア事業 (HCB)</b>	225 (16.9%)	225 (16.1%)	±0 (△0.8P)	206 (16.7%)	+19 (△0.6P)
本社他(消去調整含む)	△ 270	△ 260	+10	△ 255	△ 5
合計	700 (10.0%)	980 (12.6%)	+280 (+2.6P)	625 (9.5%)	+355 (+3.0P)

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

18

セグメント別の営業利益は、ご覧の通りです。

制御機器事業と電子部品事業で大幅に上方修正します。

社会システム事業は、売上減少の見通しに対して、変動費のコストダウンや業務効率の向上などにより、前回通りの営業利益を見込みます。

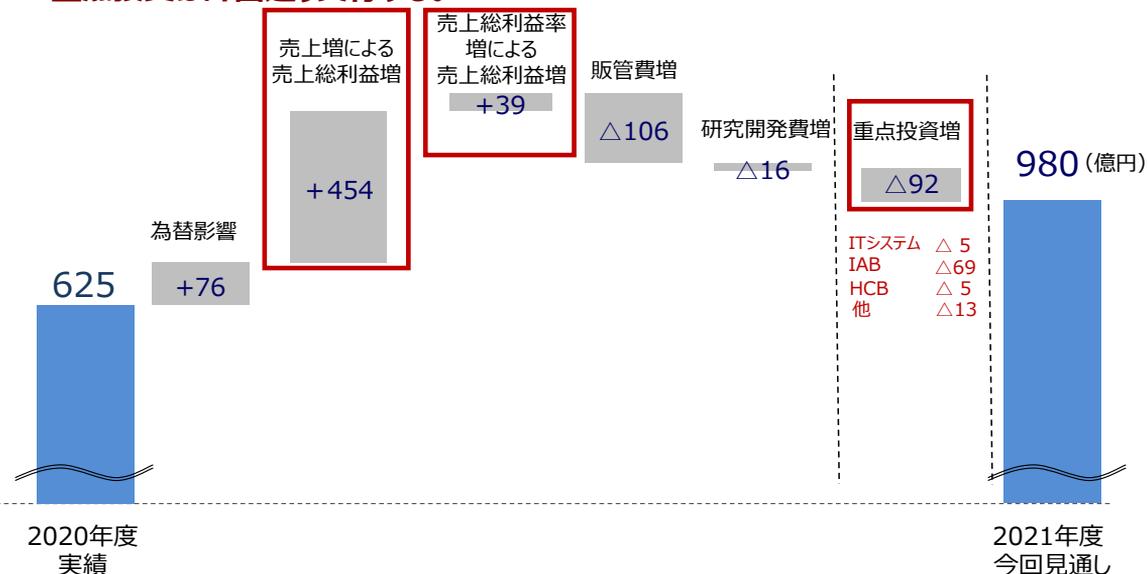
ヘルスケア事業は、売上増加を見込みますが、部材費の高騰や、デリバリーを最優先にした航空便利用の増加などの影響を織り込み、前回通りの営業利益を見込みます。

売上同様、制御機器事業とヘルスケア事業は、過去最高の営業利益を見通しています。

19ページをご覧ください。

## 営業利益増減（前年度差）

部材不足などのマイナス影響を織り込みつつ、大幅増益を見込む。  
重点投資は計画通り実行する。



Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

19

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。

グラフの構成は、先ほどお見せした上期のグラフと同様です。

左から 2020年度実績の 625億円、

一番右は 2021年度見通しの 980億円です。

このステップチャートでお伝えしたいポイントが、3つございます。

まず、左側の赤枠をご覧ください。

売上増による売上総利益の増加額は

前年から 454億円と大きく拡大させます。

次に、その隣をご覧ください。

売上総利益率アップで 39億円のプラスを見込みます。

部材不足などの影響はあるものの、生産性向上の取り組みや  
価格適正化などによって増加させます。

最後に、右側の赤枠で囲んでいる重点投資をご覧ください。

92億円の増加を見込んでいます。

次期長期ビジョンでの成長実現に向けた重点投資は  
手をゆるめることなく計画通りやり切ります。

次に株主還元の強化について説明します。

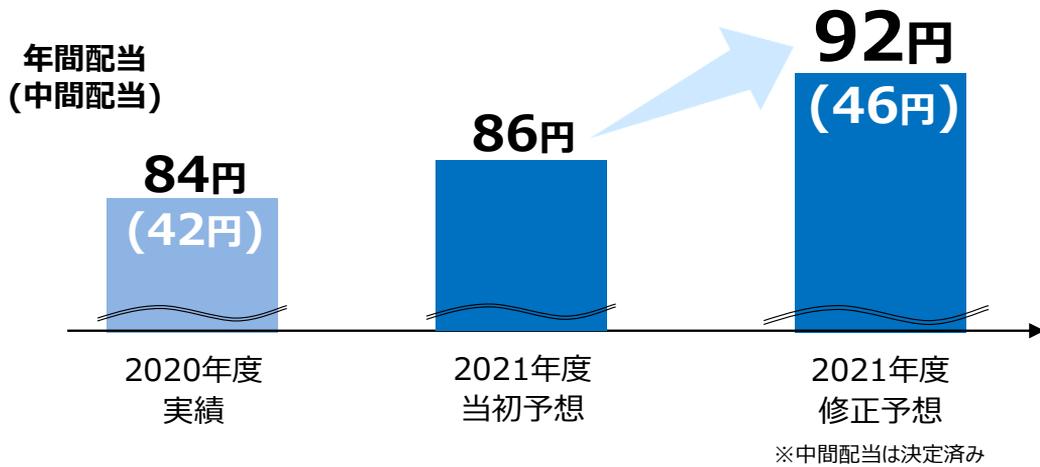
21ページをご覧ください。



# 株主還元強化

## 配当の増額

年間配当額予想は92円に引き上げる。20年度実績から8円増配。  
中間配当は46円に決定し、期末配当予想も46円とする。



Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

21

まずは、配当です。

今回の通期見通し上方修正に伴い、

年間配当予想を、当初の 86円から 6円増額修正し、92円に引き上げます。

前年度は 84円でしたので、8円の増配となります。

なお中間配当は 46円に決定し、期末予想も 46円とします。

今後も、安定的かつ継続的な配当を目指してまいります。

次に自己株式の取得について説明します。

22ページをご覧ください。

## 自己株式取得

新たに300億円の自己株式の取得枠を設定。今後も資本効率を重視した経営を継続。

## 自己株式取得

金額 : 300億円 (上限)  
株式数 : 330万株 (上限)  
取得期間 : 2021年10月29日  
~2022年4月28日

過去4年間の自己株式取得枠金額 : 総額600億円  
(17年度200億円 18年度200億円 19年度200億円)

年間配当予想の増額修正に加え、株主還元強化のため、今回、新たに300億円を上限とする自己株式の取得枠を設定します。取得期間は、半年間としています。過去4年間の自己株式取得枠は年間200億円が最大でしたので、今回の300億円は過去最高額となります。

引き続き、資本効率を意識した経営を続けてまいります。

株主還元強化についての説明は以上です。

23ページをご覧ください。



# 新たな成長 ステージに向けて

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

23

それでは、ここから新たな成長ステージに向けた取り組みについて紹介します。

まずは、テックマン・ロボット社との資本・業務提携です。

24ページをご覧ください。

## 製造現場の高度化：テックマン社との提携関係の強化

協調ロボットの世界シェア第2位であるテックマン社(広達電脳(クアンタ)グループ)へ出資し、提携関係を強化。

## テックマン・ロボット社



人と機械の協調を実現する  
アーム型協調ロボットの  
世界シェア第2位



Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

24

オムロンは、人と一緒に作業するアーム型協調ロボットの領域で、世界シェア第2位である台湾のテックマン社への出資を10月25日に発表しました。テックマン社は、パソコンOEM大手のクアンタ・コンピュータ社のグループ会社です。出資比率は、約10%で、12月末にクロージングする予定です。

この出資により、オムロンとテックマン社は、提携関係を強化し、次世代型協調ロボットの共同開発を進めます。

25ページをご覧ください。

## 製造現場の高度化：これまでに獲得した主な資産

M&Aやアライアンスの活用や、積極投資によって革新的な製品を創出してきた。



オートメーションセンタ37拠点 ILOR+Sを活用し顧客との共創を加速

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

25

オムロンがテックマン社との提携を強化する理由を説明します。

オムロンは、これまでM&Aやアライアンスを活用し、オムロンユニークなソリューションパッケージを実現する「ILOR+S」のラインナップを強化してきました。

2015年にアデプト・テクノロジー社、デルタ・タウ社  
2017年にはセンテック社、マイクロスキャン社を買収し、  
2018年にテックマン社とアライアンスを開始しました。  
昨年は、世界初のロボット統合コントローラをリリースしました。  
そしてこれらの「ILOR+S」を活用し、お客様との共創を加速させる、  
オートメーションセンタをグローバル 37拠点に設立してまいりました。

「ILOR+S」、この全てのピースを持っているのは世界中でオムロンだけです。  
今回、テックマン社への出資で、協調ロボットの領域をさらに確固たるものにしていきます。

これらのピースをさらに強化し、  
顧客へのソリューション提供力をより一層、向上してまいります。  
オムロンは協調ロボットと、ロボット統合コントローラを掛け合わせることで、  
新しいオートメーションの実現を目指してまいります。

26ページをご覧ください。

## 製造現場の高度化：テックマン社との提携関係の強化

ソリューションのさらなる進化を目指して、テックマン社と次世代型協調ロボットの共同開発を進めていく。

## 協調ロボットの採用事例

大手メーカーのシェーバーネジ締め工程  
提供価値：ヒトとロボットの安全な  
協調作業と品質向上を実現



## さらなるソリューションの進化

オムロン

ロボット統合  
コントローラを活用した  
ソリューションカ

テックマン・ロボット社

協調ロボットの  
開発技術

## 次世代型の協調ロボットの共同開発

統合コントローラによる協調ロボットとの  
同期制御や高速動作の実現によって  
製造現場の高度化に貢献

Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

26

ここで、テックマン社の協調ロボットを活用した、顧客への導入事例を紹介します。ご覧いただいているのは、欧州の大手シェーバーメーカーのネジ締め工程です。ここで、お伝えしたいポイントが、3つございます。

まず1つ目は、安全柵無しで、ヒトとロボットと一緒に作業をしていることです。これまでは、ヒトとロボットと一緒に作業するときは両者を区切る安全柵や作業スペースの確保が必須でした。

協調ロボットは、ヒトを認識して自動的に動作スピードを調整することができるため、ご覧のように隔離することなく、安全性を確保できます。

2つ目は、多品種少量生産への対応です。電気シェーバーは型式が非常に多く、段取り替えに時間がかかります。しかし、協調ロボットを活用すると、フレキシブルに生産ラインのレイアウトを変更できるため、スピーディーに段取り替えを実行できます。

3つ目は、品質の安定です。

段取り替えを行うと工程が変わって、ネジ締め位置も変わるため、ヒトが行うと、どうしてもミスや品質のバラつきが発生します。

しかし、協調ロボットがネジ締めを行うことで、その課題を解決しています。

今後、製造現場におけるヒトと機械の協調に対するニーズは、ますます高まります。オムロンは、そのニーズに応えるために、テックマン社と次世代型協調ロボットの共同開発を進めてまいります。

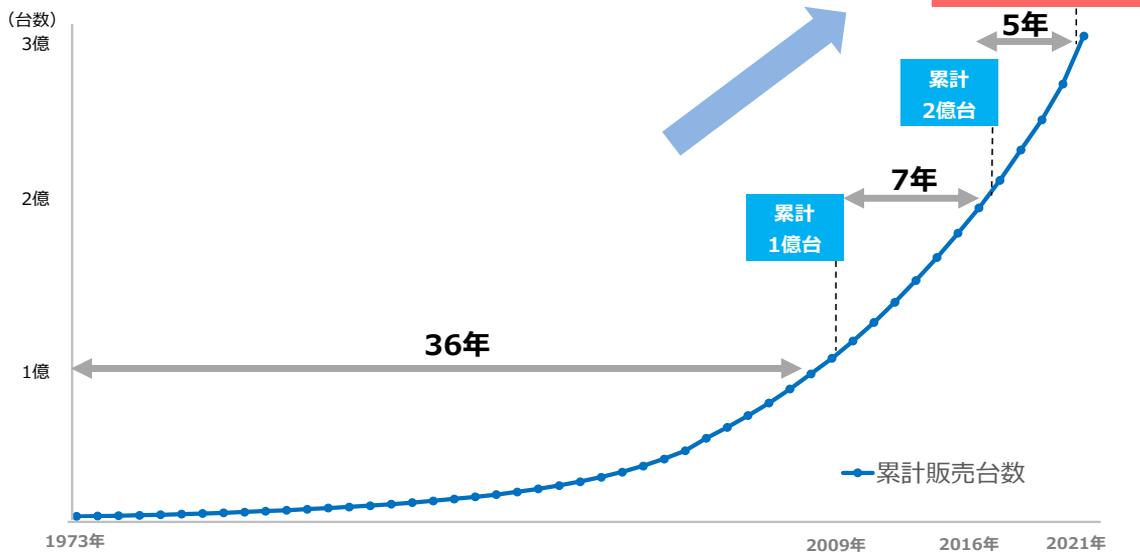
そして、ロボット統合コントローラによる同期制御や、ロボットのさらなる高速動作の実現によって、製造現場の高度化に貢献してまいります。

ファクトリーオートメーションの取り組み事例は以上です。

次にヘルスケアの取り組みをお伝えします。27ページをご覧ください。

## 予防医療支援 血圧計の累計販売台数推移

グローバル110カ国以上で展開する血圧計の販売台数は、累計3億台を突破。  
販売台数の伸びは急加速している。



Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

27

この折れ線グラフは、1973年に発売して以来の血圧計の累計販売台数を表しています。

現在、オムロンは、グローバル 110カ国以上の国で血圧計を販売しています。  
今年、血圧計の販売台数は、グローバルで累計 3億台を突破しました。

血圧計の累計販売台数 1億台を達成するまでには、  
2009年までの 36年間を要しました。  
それから 7年後の 2016年には、2億台を達成し、  
そのわずか 5年後の今年に 3億台を突破しました。  
このように血圧計は近年販売台数を大きく伸ばしています。

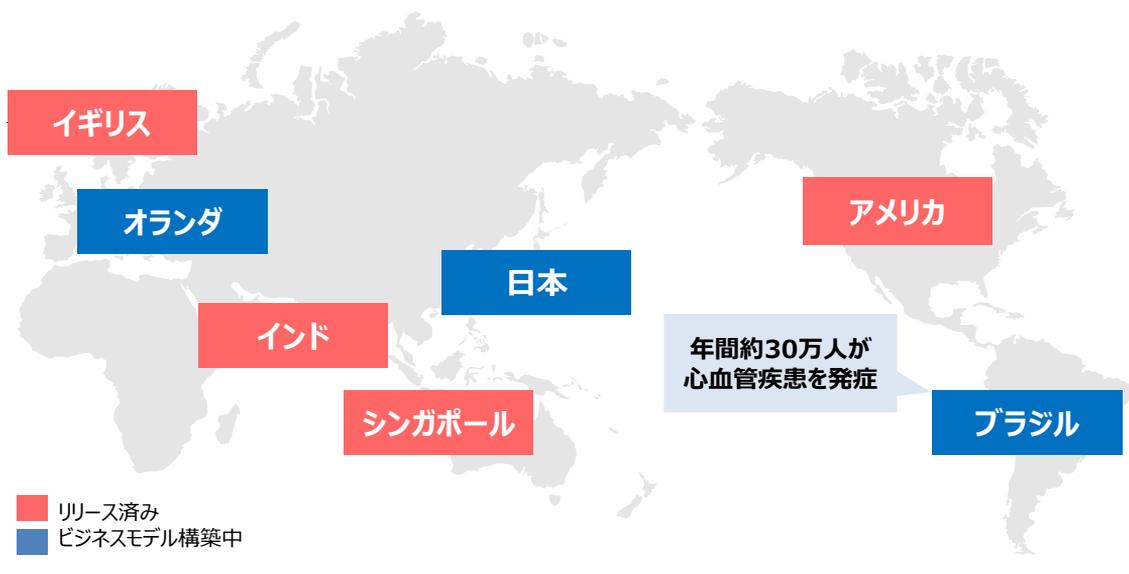
これは、人々の健康意識の高まりや、世界的な生活習慣病患者の増加に加え、  
オムロンが長年各国で啓蒙し続けてきた「家庭での血圧測定」が  
グローバルに浸透してきているからです。

そして、私たちは、この実績と半世紀にわたる血圧計販売で培ってきた  
医師や薬剤師などの医療関係者からの信頼をベースに、  
遠隔診療サービスを展開しています。

28ページをご覧ください。

## 予防医療支援 遠隔診療サービスのグローバル拡大

グローバルNo1血圧計メーカーの強みを発揮し、遠隔診療サービスを展開。  
イベントの発生が多い国から優先して取り組み、4カ国に展開中。



Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

28

オムロンは、遠隔診療サービスを、脳心血管疾患などのイベントが課題となっている国を中心に展開しています。

スライドでご覧いただいているとおり、  
現在は、イギリス・インド・シンガポール・アメリカの4カ国で展開を始めました。  
次のステップでは、年間30万人が心血管疾患を発症するブラジルにて  
サービスをスタートします。

29ページをご覧ください。

## 予防医療支援 遠隔診療サービスのグローバル拡大

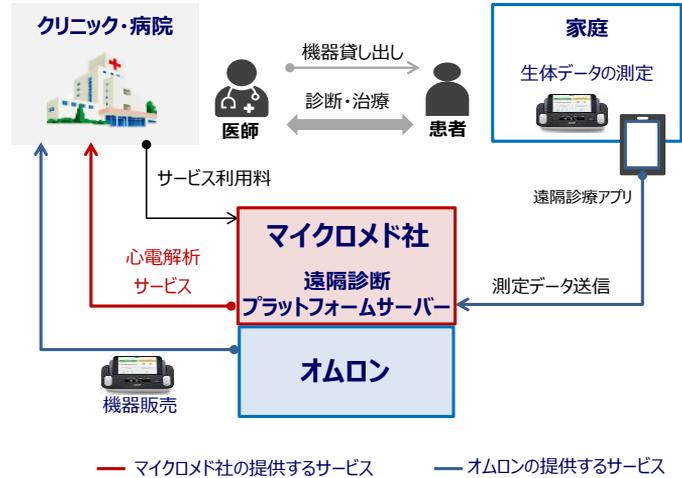
遠隔診療サービスのグローバル拡大に向け、ブラジルのマイクロメド社に出資。  
心電データを用いた遠隔診療サービスに参入する。

### マイクロメド社

＜事業概要＞  
医療機関向け心電計の製造・販売  
心電解析プラットフォームの提供

＜強み＞  
心電解析における高いノウハウ  
病院や医療関係者とのネットワーク

### マイクロメド社と実施する遠隔診療サービス



Copyright: 2021 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

29

遠隔診療サービス、5カ国目の展開先となるブラジルには医療機関向け心電計や心電解析プラットフォームを提供するマイクロメド社への出資を通じて参入します。

今回の提携により、オムロンのデバイスで記録した家庭での心電データをマイクロメド社の心電解析プラットフォームでタイムリーに解析し、医師と共有するという遠隔診療サービスを提供します。

オムロンは、血圧に加えて、心電データなど、イベントの要因となる「高血圧」と「心房細動」の早期発見につながるデバイスを提供してまいります。

また、遠隔診療サービス事業による新たな価値の創造に挑戦し、予防医療支援を強化していくことで、ゼロイベントの実現を目指してまいります。

以上、ヘルスケアの予防医療支援の取り組みについてご説明申し上げました。

30ページをご覧ください。

## 次期長期ビジョンで捉える成長機会とビジネスモデル進化

次期長期ビジョンでは、4つの成長機会を捉え、付加価値の継続的拡大に向けてビジネスモデル進化にチャレンジする。

## 次期長期ビジョン

## オムロンが捉える成長機会

製造現場の  
高度化1次・3次産業の  
自動化

## 予防医療支援

エネルギー  
ソリューション

## ビジネスモデル進化

## モノ

- ・強いハードウェア
- ・顧客へのインストールベース

## サービス



## パートナーとの共創

これまでお伝えした新たな成長ステージに向けた取り組みは次期長期ビジョンでオムロンが捉える 4つの成長機会の中に組み込んでいます。

4つの成長機会とは、

「製造現場の高度化」、「1次・3次産業の自動化」、「予防医療支援」、「エネルギーソリューション」、この 4つです。

これまで培ってきた強いハードウェアとグローバル顧客へのインストールベースに、サービスの価値とパートナーとの共創を組み合わせたビジネスモデルの進化に取り組み、新たな価値創造へのチャレンジを加速してまいります。

なお、次期長期ビジョンは中期経営計画とともに、来年の 3月に発表する予定です。

この次期長期ビジョンにおいては、さらに積極的な投資を実行し、企業価値を一層高めてまいります。皆様ぜひご期待ください。



私のプレゼンは以上でございますが、最後に私の想いをもう一度、お伝え致します。

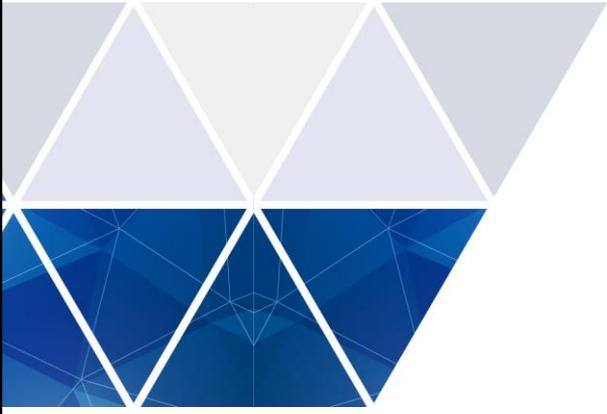
オムロンは、これまで事業ポートフォリオマネジメントの徹底や、FAとヘルスケアへの集中投資の実行により、着実に成長力・収益力・変化対応力を強化してきました。

本日ご紹介したように、成長機会を的確に捉える力がついてきたことや、顧客の拡大、さらには、ソリューション型ビジネスモデルの展開が進んでいることに、私は手応えを感じています。

収益力と変化対応力に成長力がかけ算で効いてきており、今年度は過去最高の業績を見通します。これからオムロンは、新たな成長ステージに向けての取り組みを加速してまいります。

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いたします。

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

利益配分の優先順位は、①将来の成長に向けた投資、②配当、③自己株式取得

### 将来の成長に に向けた投資

FA、ヘルスケアを中心に、成長投資(M&A)、研究開発費、設備投資に振り向ける

### 配当

年間配当は配当性向30%程度、DOE3%程度を目安として決定する

### 自己株式取得

長期にわたり留保された余剰資金は、機動的に自己株式の取得を実施

## 連結貸借対照表

(億円)

	2021年3月末	2021年9月末	前年度末差
流動資産	5,144	5,451	+307
(現金及び現金同等物)	(2,508)	(2,740)	(+232)
(たな卸資産)	(1,033)	(1,150)	(+118)
有形固定資産	1,130	1,119	△12
投資その他の資産	1,929	1,911	△18
資産の部合計	8,204	8,481	+277
流動負債	1,614	1,612	△2
固定負債	497	469	△28
負債の部合計	2,110	2,081	△30
株主資本	6,069	6,377	+309
非支配持分	25	23	△2
純資産の部合計	6,094	6,401	+307
負債及び純資産合計	8,204	8,481	+277
株主資本比率	74.0%	75.2%	+1.2P

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(億円)

	2020年度 上期実績	2021年度 上期実績	前年同期差
営業活動によるキャッシュ・フロー (営業CF)	457	393	△65
投資活動によるキャッシュ・フロー (投資CF)	△100	△124	△24
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)	357	268	△89
財務活動によるキャッシュ・フロー (財務CF)	△120	△104	+16
期末の現金残高	2,091	2,740	+649
設備投資	83	118	+35
減価償却費	115	115	△0

## 2021年度 為替前提

	2021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>108円</b>	約17億円	約2億円
ユーロ	<b>128円</b>	約9億円	約4億円
人民元	<b>16.5円</b>	約8億円	約2億円

※ 新興国通貨などが、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 (2021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                     | <b>4年連続選定</b> |
| ✓ FTSE4Good Index Series           | <b>6年連続選定</b> |
| ✓ MSCI ESG Leaders Indexes         | <b>7年連続選定</b> |
| ✓ MSCI SRI Indexes                 | <b>5年連続選定</b> |
| ✓ STOXX Global ESG Leaders Indices | <b>5年連続選定</b> |
| ✓ FTSE Blossom Japan Index         | <b>5年連続選定</b> |
| ✓ MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数         | <b>5年連続選定</b> |
| ✓ MSCI 日本株 女性活躍指数                  | <b>5年連続選定</b> |
| ✓ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数            | <b>4年連続選定</b> |

\*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。  
2020年度評価：気候変動「A-」、水セキュリティ「A-」

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good

**2021** MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

THE INCLUSION OF OMRON CORPORATION IN ANY MSCI INDEX AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF OMRON CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

**STOXX**

Member 2020/2021  
**ESG Leaders  
Indices**

**2021 CONSTITUENT MSCI JAPAN  
ESG SELECT LEADERS INDEX**

THE INCLUSION OF OMRON CORPORATION IN ANY MSCI INDEX AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF OMRON CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



FTSE Blossom  
Japan

**2021 CONSTITUENT MSCI JAPAN  
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)**

THE INCLUSION OF OMRON CORPORATION IN ANY MSCI INDEX AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF OMRON CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES

## 社外からの評価 (2021年10月現在)

### <ESG関連表彰・銘柄選定>

#### S&Pグローバル社選定

- ✓ S&P サステナビリティアワード ゴールドクラス **初選定**

Sustainability Award  
Gold Class 2021  
S&P Global

#### 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-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4年連続選定**
- ✓ 健康経営銘柄 **2018年度より3年連続選定**
- ✓ 健康経営優良法人～ホワイト500～ **2016年度より5年連続選定**



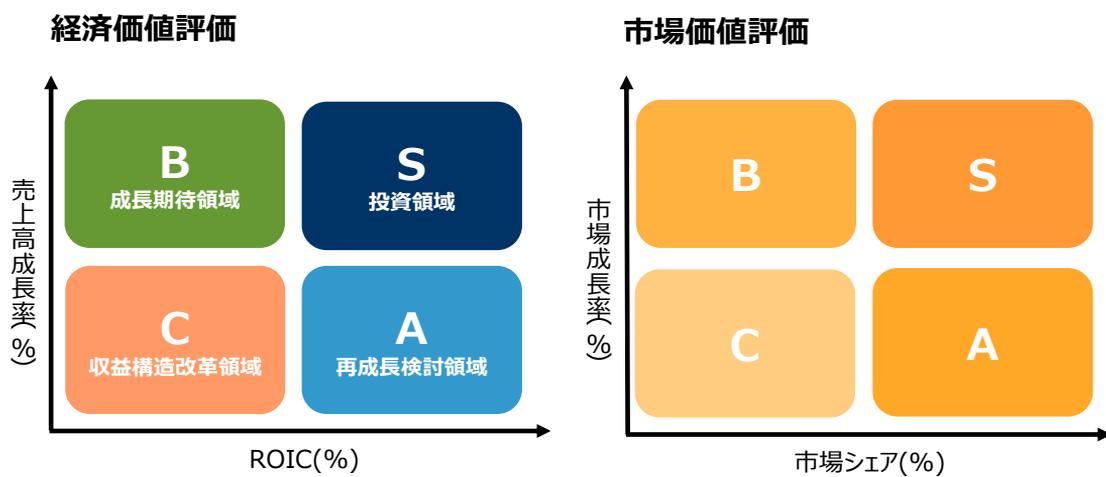
#### 日本経済新聞社 選定

- ✓ 日経225 **2019年3月 初選定**

# ROIC逆ツリー展開 (2.0)



# 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。

**2021～2024年度の想定資本コスト：5.5%**

<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「2022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.com/jp/ja/](http://www.omron.com/jp/ja/)