

2022年度 3Q決算

投資家様向け説明資料

2023年1月30日

オムロン株式会社

皆さんこんにちは。
CFOの日戸でございます。

本日は大変お忙しいところ弊社の「2022年度 3Q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。

本日は、まず私がプレゼンをし、その後、Q&Aセッションに入ります。
Q&Aセッションも、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

■2022年度 3Q期間（10月-12月）/累計（4月-12月）実績

- ・3Q期間（10月-12月）は、2Q期間に引き続き大幅な増収・増益を達成。制御機器事業は、中国のコロナ感染拡大など、厳しい外部環境の変化を乗り越え、大幅な増収・増益を達成。
- ・3Q累計（4月-12月）の全社実績は過去最高の業績を達成。セグメント別では、制御機器事業が2桁を超える増収・増益を達成。社会システム事業・電子部品事業も引き続き好調に推移。ヘルスケア事業は、インフレによる消費減速・中国でのコロナ影響を受け売上成長は減速。

■2022年度 通期業績見通し

- ・4Qの事業環境は、グローバル経済の減速により、不透明感が高まると認識。
- ・通期業績見通しは、制御機器事業が高水準の受注残を背景に、4Qも好調に推移することや、その他のセグメントも前回の見通し通りに推移することから、前回上方修正した見通しを据え置く。
- ・4Q期間の為替レートを円高方向に修正したものの、十分に達成可能。
- ・年間配当予想は期初の計画通り、前年度から6円増配の98円とする。また自己株式について1月に200億円の取得が完了。

■新体制について

- ・次年度より経営体制を変更。
- ・CEO・CFOの交代に加えCHROを新たに選任。CTOを加えた4名のCXO体制へ移行。
- ・また、各ビジネスカンパニー長は、4事業全てを新たなトップへ交代。

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

1

本日の発表のポイントは 3点あります。

1点目は、2022年度の 3Q期間と累計の実績です。

3Q期間は、2Q期間に引き続き大幅な増収・増益を達成しました。

特に、制御機器事業は、中国のコロナ感染拡大など、厳しい外部環境の変化を乗り越え、大幅な増収・増益を達成し、引き続き全社を牽引しました。

その結果、3Q累計の全社実績は、過去最高業績を達成いたしました。

セグメント別では、制御機器事業が 2桁を超える増収・増益を達成。

社会システム事業、電子部品事業も引き続き好調に推移しております。

ヘルスケア事業は、インフレによる消費減速・中国のコロナ影響を最も強く受け、

売上成長は昨年度とくらべ減速となっております。

2点目は、通期業績見通しです。

4Qの事業環境は、グローバル経済の減速により、不透明感が高まると認識しております。

しかしながら、主力の制御機器事業は、高水準の受注残を背景に、

4Q期間も高い売上・利益成長を見通しており、

その他のセグメントも見通し通りに推移することから、

前回上方修正した通期見通しを据え置きます。

なお、4Q期間の為替レートを円高方向に修正しましたが、

通期見通しを達成できるとみています。

年間配当予想は期初の計画通り、前年度から 6円増配の 98円とします。

また、自己株式については 1月に 200億円の取得が完了しました。

3点目は、新体制についてです。

本日発表した通り、次年度より経営体制を変更します。

CEO・CFOの交代に加え、CHROを新たに選任し、

CTOを加えた4名のCXO体制へと移行します。

また、各ビジネスカンパニー長も、4事業全てを新たなトップへと交代いたします。

次の時代を担う経営チームで、長期ビジョンと中期経営計画を推進していきます。

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。

1. 2022年度 3Q実績	…… P.3～10
2. 2022年度 通期見通し	…… P.11～15
3. 新体制について	…… P.17～19
4. CFOメッセージ	…… P.20～24

1. 2022年度 3Q実績

3Q期間（10月-12月）：全社実績

3Q期間は、売上・営業利益ともに大幅な増収・増益。四半期として過去最高益を達成

(億円)

	2021年度 3Q期間実績	2022年度 3Q期間実績	前年 同期比
売上高	1,893	2,336	+23.4%
売上総利益 (売上総利益率)	858 (45.3%)	1,053 (45.1%)	+22.8% (△0.2P)
営業利益 (営業利益率)	211 (11.2%)	312 (13.4%)	+47.8% (+2.2P)
当期純利益	123	226	+84.3%
米ドル 平均レート (円)	113.1	144.0	+30.9
ユーロ 平均レート (円)	130.3	144.5	+14.2
人民元 平均レート (円)	17.6	20.1	+2.4

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

4

まず初めに、全社の 3Q期間の実績です。
表の中央、網掛け部分をご覧ください。

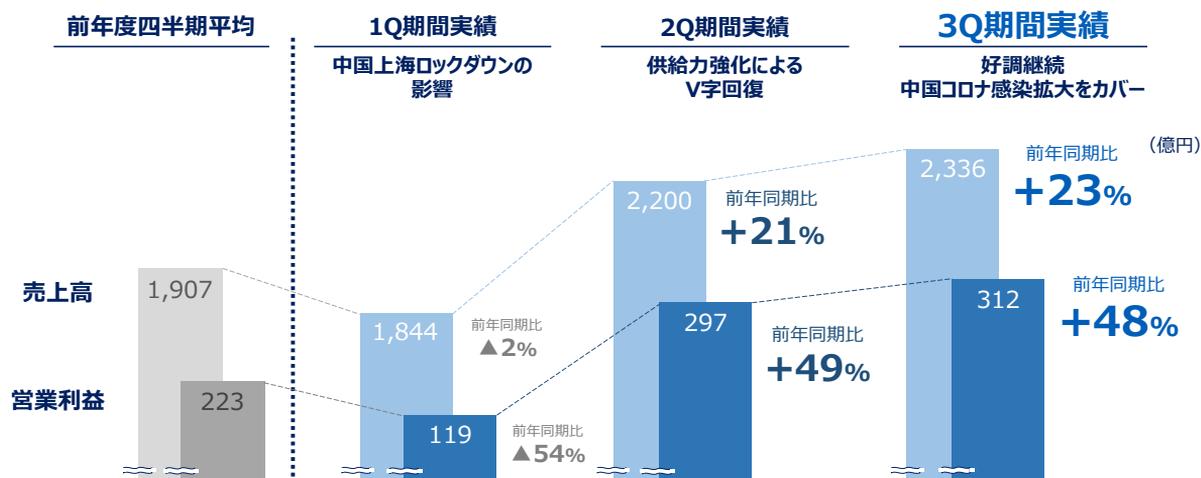
売上高 2,336億円、売上総利益 1,053億円、売上総利益率 45.1%、
営業利益 312億円、当期純利益 226億円となりました。

売上は 前年比でプラス 23.4%、営業利益は プラス 47.8%と、
大幅な増収・増益となり、
四半期としては過去最高の営業利益となりました。

次のページをご覧ください。

四半期の実績推移

1Qの上海ロックダウン影響をカバーし、2Q以降力強い売上・利益成長が継続



5

このページでは、売上・営業利益、それぞれの前年比を、四半期ごとの推移で示しております。

1Q期間は、上海ロックダウンの影響により、減収・減益のスタートとなりましたが、2Q期間では、供給力強化の取り組みが奏功し、V字回復を果たしました。

また、3Q期間も、好調に推移いたしました。

中国でのコロナ感染拡大により、同エリアの売上高は影響を受けたものの、他のエリアで大きく売上を伸ばし、カバーすることが出来ました。

生産についても、中国から他拠点への並行生産を強化することで、グローバルでの影響を最小化することが出来ました。

今期は、外部環境が激しく変化中での事業運営となっておりますが、これまで培った変化対応力を発揮することで、厳しい環境変化を乗り越えることが出来ています。

それでは、次のページをご覧ください。

3Q累計（4月-12月）：全社実績

売上は2桁を超える増収となり、3Q累計として過去最高業績を達成

	2021年度 3Q累計実績	2022年度 3Q累計実績	前年 同期比
売上高	5,586	6,380	+14.2%
売上総利益 (売上総利益率)	2,564 (45.9%)	2,868 (45.0%)	+11.9% (△0.9P)
営業利益 (営業利益率)	669 (12.0%)	729 (11.4%)	+9.0% (△0.5P)
当期純利益	448	505	+12.7%
米ドル 平均レート (円)	111.0	135.7	+24.7
ユーロ 平均レート (円)	130.8	140.3	+9.5
人民元 平均レート (円)	17.2	19.8	+2.6

(億円)

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

6

続いて、3Q累計実績です。
表の中央、網掛け部分をご覧ください。

3Q累計実績は、
売上高 6,380億円、売上総利益 2,868億円、売上総利益率 45.0%、
営業利益 729億円、当期純利益 505億円となりました。

売上高の前年比はプラス 14.2%となり、2桁を超える増収となりました。
また営業利益はプラス 9%の 729億円となり、
3Q累計として過去最高の業績を達成することが出来ました。

次にセグメント別の詳細について説明いたします。
7ページをご覧ください。

3Q累計（4月-12月）：セグメント別実績

制御機器事業は増益に転換。電子部品事業は高い売上・利益成長を実現

(億円)

	売上高			営業利益		
	2021年度 3Q累計実績	2022年度 3Q累計実績	前年 同期比	2021年度 3Q累計実績	2022年度 3Q累計実績	前年 同期比
制御機器事業 (IAB)	3,106	3,591	+15.6%	579 (18.6%)	645 (18.0%)	+11.4% (△0.7P)
ヘルスケア事業 (HCB)	1,011	1,067	+5.6%	162 (16.0%)	131 (12.3%)	△19.3% (△3.8P)
社会システム事業 (SSB)	552	639	+15.6%	△9 -	△2 -	- -
電子部品事業 (DMB)	892	1,050	+17.7%	82 (9.2%)	135 (12.8%)	+64.1% (+3.6P)
本社他(消去調整含む)	25	33	+30.9%	△145	△179	-
合計	5,586	6,380	+14.2%	669 (12.0%)	729 (11.4%)	+9.0% (△0.5P)

*営業利益の表にある()は、営業利益率を示しています。

*制御機器事業の一部商品を電子部品事業に組み替えて表示しています。

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

7

セグメント別の売上高と営業利益はご覧の通りです。

制御機器事業は、高水準の受注残を背景に、供給力強化の取り組みが奏功し、売上高は、前年比でプラス15.6%の増収、営業利益は、プラス11.4%の増益となり、引き続き力強く成長し続けています。

ヘルスケア事業は、前年同期比で増収となりましたが、円安の影響を除くと実質減収となります。

また、営業利益は、商品ミックスによる粗利率の低下などの影響により、減益となっております。

血圧計需要は、インフレの影響を受け一時的に減速していますが、中長期的に血圧計市場が拡大するという見通しは変わりません。引き続き、需要の回復局面での成長に向けたアクションを続けてまいります。

社会システム事業は、エネルギー事業が好調に推移したことに加え、鉄道業界の投資が回復したことにより、売上は増収となりました。営業利益については、3Q累計ではマイナスとなっているものの、事業特性上、4Q期間に売上・営業利益が大きく計上されます。通期見通しに対しては、順調に進捗しております。

電子部品事業は、供給力強化や、顧客拡大のアクションが奏功し、売上高は、前年比でプラス17.7%、営業利益は、プラス64.1%の大幅な増収・増益を達成しています。

続いて、制御機器事業の状況について詳細を説明します。
次のページをご覧ください。

制御機器事業（IAB） エリア別成長率

中華圏の売上減を他のエリアでカバー。
米州では、EV・半導体の需要を掴み、他のエリアの中で最も高い成長率を達成

2021年度→2022年度 売上高成長率（3Q累計前年同期比・為替影響除く）

日本	米州	欧州	中華圏	東南アジア他
+9%	+17%	+9%	△1%	+11%

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

8

こちらは、制御機器事業における 3Q累計までの売上高成長率を、エリア別で示したものです。

売上高成長率は為替影響を除いた、現地通貨ベースで計算した実績を示しております。

先ほどのページでお伝えした通り、中華圏の売上は、ゼロコロナ施策、また解除後の感染急拡大による需要停滞の影響を受けたものの、他のエリアでカバー出来ており、制御機器事業全体としては、着実な成長を実現していることがお分かりいただけると思います。

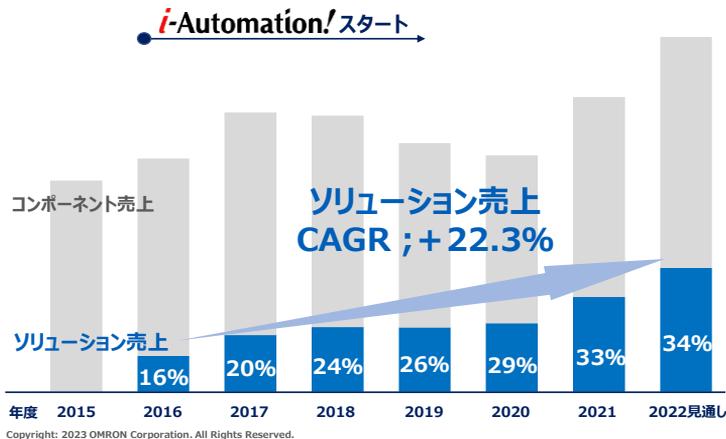
特に、米州においては、生産地分散の動きや、EV・半導体の需要をつかみ、プラス 17%と、大幅な成長を実現出来ています。オムロンは、これまで中華圏を中心に事業成長してきましたが、今後は中華圏以外のエリアでも大きく伸ばしていきたいと考えています。

そして、この成長を支えているのは、ソリューションビジネスの拡大です。詳細について、次のページをご覧ください。

制御機器事業（IAB） ソリューションビジネスの拡大

2016年度以降、ソリューションビジネスは年々拡大しており、
制御機器事業の売上・利益成長のドライバーとなっている

ソリューション売上構成比率の推移



制御機器事業の業績パフォーマンス
(2022年度見通し)

売上成長
CAGR ; +7.2%

(FY16~FY22見通し)

営業利益率
14.3%→18.5%
(+4.2P)

(FY15比)

2016年度より、我々は、i-Automation!という新たなコンセプトのもと、ソリューションビジネスを展開してまいりました。

制御機器事業のソリューションビジネスとは、我々の持つ幅広い商品群を組合せ、製造現場の課題解決に繋がるアプリケーションをパッケージにし、オムロンにしか実現できない価値を提供することです。

左側をご覧ください。

このグラフは制御機器事業の売上のうち、ソリューション売上の成長率と構成比率を示しています。

ご覧のように、ソリューションビジネスは着実に拡大を続けており、その売上は、2016年度から今年度にかけて年率 22.3%の成長を実現し、売上構成比率も 16%から 2倍以上の 34%まで拡大する見通しです。

次に右側をご覧ください。

こちらは、制御機器事業全体の業績パフォーマンスを示しています。ソリューション売上の拡大とともに、制御機器事業全体の売上成長は、年率 7.2%の高い成長を実現しております。また、営業利益率についても、4.2ポイント向上しています。

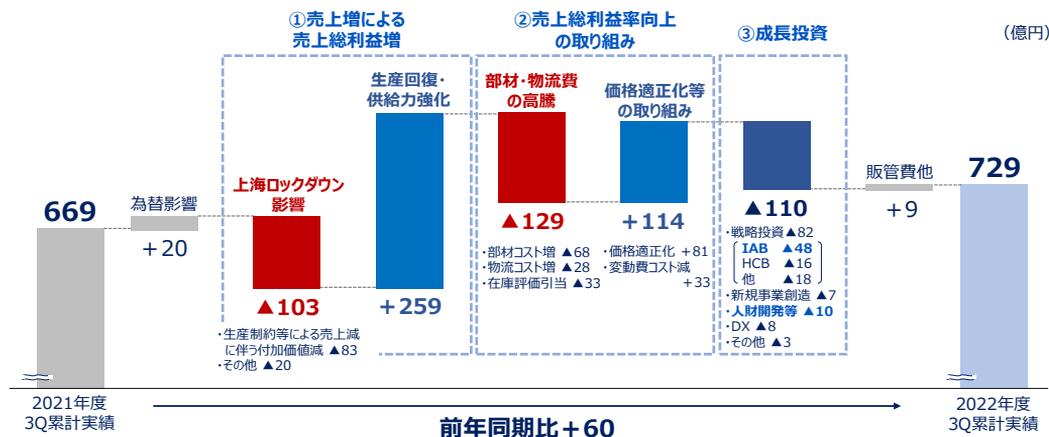
ソリューションビジネスが今後も制御機器事業の売上・利益成長に貢献する成長ドライバーであることがお分かり頂けると思います。

制御機器事業に関する説明は以上となります。

続いて、全社の営業利益の増減について説明致します。次のページをご覧ください。

3Q累計（4月-12月）営業利益増減 前期との比較

供給力強化に伴う増収に加え、価格適正化等により部材・物流費高騰の影響を最小化。
成長投資も継続しながらも、前年同期比+60億円の利益増



10

こちらは、営業利益の増減を前年 3Q累計と比較したステップチャートです。
一番左が 2021年度 3Q累計の実績、
一番右が 2022年度 3Q累計の実績、
その間が、前年から今期の変化要因を示しています。

左から順に説明いたします。

まず、円安の影響により 20億円のプラスとなりました。

次に、①の 青枠、売上増による利益増をご覧ください。

1Qで上海ロックダウンの影響を受け、103億円の利益減となりましたが、
早期の生産回復と、継続した供給力強化の取り組みにより
259億円の利益を創出いたしました。

次に②の売上総利益率向上の取り組みです。

部材・物流費の高騰は依然として継続しており、
これまでにマイナス 129億円の影響を受けましたが、
価格適正化やコストダウンに取り組むことで、
114億円のプラス効果を創出しました。
インフレの影響を適切にコントロールできております。

最後に、③の成長投資です。

制御機器事業における、i-Automation!強化などの戦略投資や、
人材開発への投資などを着実に実行しております。

その結果、3Q累計ではプラス 60億円と大幅な増益へと転換することが
出来ました。次に 通期見通しを説明いたします。12ページをご覧ください。

2. 2022年度 通期見通し

セグメント別 事業環境認識

グローバル経済の減速により、事業環境は不透明感が高まると認識。
各事業領域においては需要の濃淡がみられる

制御機器事業 (IAB)	<p>デジタル：半導体は用途別に濃淡がみられるものの、全体的な投資ペースは鈍化。再エネ(PV)は高位継続。 環境モビリティ：EV関連投資や二次電池投資は、堅調。</p> <p>食品・日用品：インフレによる消費需要減退を受け、投資は縮小。脱プラ関連投資は堅調。 医療：ワクチンなどのコロナ特需が一服。高齢化による医薬品需要の高まりを受けた設備投資は継続。 物流：倉庫新設に伴う設備投資は停滞継続。倉庫労働者不足による自動化投資は拡大。</p>
ヘルスケア事業 (HCB)	<p>循環器：インフレによる個人消費への影響から、血圧計需要は停滞。</p> <p>呼吸器：中国でのコロナ禍に加え、中南米やアジア、欧州での行動制限の緩和により、需要は拡大。 遠隔診療：欧米を中心に需要は引き続き堅調。</p>
社会システム事業 (SSB)	<p>エネルギー：電力の逼迫・価格高騰や、省エネ促進に向けた補助金の継続により需要堅調。</p> <p>マネジメント・サービス：人手不足により、アナログ点検からIT活用による点検への見直し堅調に推移。 鉄道業界：輸送人員の増加を受けて、鉄道業界各社の設備投資は、回復傾向が継続。</p>
電子部品事業 (DMB)	<p>DC(直流)機器：グローバルで需要に濃淡がみられるなか、EVや再エネは引き続き堅調。</p> <p>高周波機器：メモリ半導体の需要は停滞するが、半導体検査装置関連は堅調維持。</p>

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

12

まず、4Q期間の事業環境認識です。

グローバル経済の減速により、
事業環境は不透明感が高まると認識しております。

ここからは、セグメント別に説明します。

まず、制御機器事業です。

半導体は、用途別には需要に濃淡がみられるものの、
業界全体としては投資ペースが鈍化しています。

一方、再生可能エネルギーや、EV関連投資、二次電池投資については、
引き続き高い需要を見込んでおります。

ヘルスケア事業は、インフレによる個人消費への影響から、
血圧計需要の停滞が継続するとみています。

社会システム事業は、電力の逼迫、価格高騰などを背景に、
エネルギー事業の需要は、引き続き堅調に推移するとみています。

また、鉄道業界の投資は回復傾向が継続しています。

電子部品事業は、インフレの影響を受け、

グローバルで需要が減速するものの、

EVや再生可能エネルギー、半導体検査装置向けは依然堅調とみています。

次に、全社の通期見通しです。13ページをご覧ください。

2022年度 通期見通し

上期決算で上方修正した通期見通しを据え置く

(億円)

	2021年度 実績	2022年度 見通し	前年度比
売上高	7,629	8,800	+15.3%
売上総利益 (売上総利益率)	3,468 (45.5%)	3,965 (45.1%)	+14.3% (△0.4P)
営業利益 (営業利益率)	893 (11.7%)	950 (10.8%)	+6.4% (△0.9P)
当期純利益	614	645	+5.0%
米ドル 平均レート (円)	112.1	133.0	+21.0
ユーロ 平均レート (円)	130.5	139.0	+8.5
人民元 平均レート (円)	17.4	19.6	+2.2

*4Q期間の前提為替レートを変更しています。

米ドル：140→125円、ユーロ：140→135円、人民元：20.0→19.0円

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

13

通期見通しは、前回決算で上方修正した見通しを据え置きます。

制御機器事業では、依然として高水準の受注残を保有しており、4Q期間も継続して高い売上・利益成長を見通しております。また、その他のセグメントにおいても、見通し通りに推移するとみています。

今回の見通しにおいて、4Q期間の為替レートを円高方向へ修正しましたが、通期見通しを十分に達成できると考えています。

続いて、セグメント別の通期見通しを説明します。

次のページをご覧ください。

セグメント別 通期見通し

セグメント別売上・営業利益も通期見通しを据え置く

(億円)

	売上高			営業利益		
	2021年度 実績	2022年度 見通し	前年度比	2021年度 実績	2022年度 見通し	前年度比
制御機器事業 (IAB)	4,181	5,030	+20.3%	763 (18.2%)	930 (18.5%)	+22.0% (+0.3P)
ヘルスケア事業 (HCB)	1,329	1,430	+7.6%	185 (14.0%)	150 (10.5%)	△19.1% (△3.5P)
社会システム事業 (SSB)	877	960	+9.5%	65 (7.4%)	50 (5.2%)	△23.1% (△2.2P)
電子部品事業 (DMB)	1,210	1,350	+11.6%	101 (8.3%)	120 (8.9%)	+19.0% (+0.6P)
本社他 (消去調整含む)	33	30	△9.1%	△221	△300	-
合計	7,629	8,800	+15.3%	893 (11.7%)	950 (10.8%)	+6.4% (△0.9P)

*営業利益の表にある () は、営業利益率を示しています。

*制御機器事業の一部商品を電子部品事業に組み替えて表示しています。

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

14

セグメント別売上・営業利益においても通期見通しを据え置きます。

次のページをご覧ください。

株主還元について

期末配当・年間配当予想は前回予想通りの49円・98円。
7月公表の自己株式取得は1月11日に上限に達し、200億円分の取得を完了

配当	期末配当 (予想) 49円	(21年度比 3円増配)	年間配当 (予想) 98円	(21年度比 6円増配)
	自己株式 取得	取得完了 (2023年1月11日) 200億円 (286万株)	(7月26日公表の取得枠 金額 : 200億円 (上限) 株式数 : 330万株 (上限) 取得期間 : 2022年7月27日~2023年3月31日)	

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

15

次に、2022年度の株主還元について説明いたします。

期末配当は、前回予想通り、49円を計画します。
年間配当予想は、期初計画通り、前年度から6円増配の98円を据え置きます。

また、7月に公表した自己株式の取得については、1月に200億円の取得を完了しましたので、ご報告いたします。

通期見通しの説明については以上です。

続いて、オムロンのESGについてご報告を加えさせていただきます。

次のページをご覧ください。

ESG社外評価やインデックス

主な社外評価

DJSI World	6年連続	Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA
EcoVadis社 サステナビリティ調査	Platinum (上位1%)	
CDP (旧: Carbon Disclosure Project)	気候変動「A」 水セキュリティ「A」	

選定されている主要なESGインデックス

<グローバル>	
✓ DJSI World	6年連続選定
✓ FTSE4Good Index Series	7年連続選定
✓ MSCI ESG Leaders Indexes	8年連続選定
✓ MSCI SRI Indexes	6年連続選定
✓ STOXX Global ESG Leaders Indices	7年連続選定
<国内>	
✓ FTSE Blossom Japan Index	6年連続選定
✓ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	初選定
✓ MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数	6年連続選定
✓ MSCI 日本株 女性活躍指数	6年連続選定
✓ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	5年連続選定

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

16

オムロンは、2022年 4月にスタートした長期ビジョンにおいて、サステナビリティ重要課題を掲げ、社会価値、そして経済価値の創造による企業価値の最大化を目指しております。

スライドの左側をご覧ください。

オムロンは、本年度「DJSI World」構成銘柄に6年連続で選定されました。

そして、サステナビリティ評価として特に欧州での重要度が高い、EcoVadis社のサステナビリティ調査にて最上位の評価を頂きました。さらに、CDPにおいても過去最高の評価を獲得しました。

また、スライドの右側にあるように、GPIFが採用している主なインデックスを含め、主要なESGインデックスについても、継続して選定されております。

オムロンは、これからもサステナビリティの取り組みを強化してまいります。

なお、本年度 3月8日に対面でのESG説明会の開催を予定しており、社長の山田が、会場にて登壇致します。

皆様とリアル会場にて対話をさせていただきたいと考えております。

では次に、新体制について説明します。18ページをご覧ください。

3. 新体制について

23年度以降の新体制

取締役会長
取締役会議長山田義仁
(61)

代表取締役社長 CEO

辻永順太
(56)

代表取締役副社長 CTO

宮田喜一郎
(62)執行役員専務 CHRO
兼 グローバル人財総務本部長富田雅彦
(56)執行役員常務 CFO
兼 グローバル戦略本部長竹田誠治
(55)* 2023年6月に開催予定の第86期定時株主総会および取締役会にて決議予定
* () は2023年4月1日時点の年齢

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

18

それでは、ここからは本日発表いたしました新しい経営チームを紹介します。
左からご覧ください。

皆様ご存知のとおり、代表取締役社長の山田が退任し、6月の株主総会を経て、取締役会長に就任する予定です。その後は、取締役会議長の立場から、コーポレートガバナンスの強化につとめてまいります。

続いて、4月1日付で新たな社長CEOに辻永が就任いたします。

辻永は、入社以来一貫して制御機器事業に携わっており、欧州での事業拡大を進めたのち、2016年には「i-Automation!」を立ち上げ、ソリューション事業への転換を主導してきました。21年に同事業のトップ就任以降は、2年で事業の売上を約1.5倍、営業利益は約1.6倍に伸ばすなど高い実績をあげております。そして、その隣、宮田は引き続きCTOとして、辻永を支えています。

次に、今回、新たにCHROを設置し、富田を選任致しました。

富田は、日本や米国において事業・グループ双方の経営戦略部門を歴任後、現在は、グローバル人財総務本部長として、グループの人財戦略を推進しております。今後はCHROとして、人的資本の投資、価値向上を通じた企業価値の向上への取り組みを加速していきます。

そして、その隣、CFO兼グローバル戦略本部長に、私に代わり竹田が就任いたします。竹田は、アメリカ、中国、ブラジルなどでヘルスケア事業のマネジメントを行ってきました。その後、オムロングループの経営戦略部長としてグループ経営戦略の立案と実行を牽引しています。長期ビジョン策定プロジェクトのリーダーでもあります。

私を6年間支え続けてくれた人物であり、安心してバトンを渡すことができます。

次のページをご覧ください。

4事業の新たな経営メンバー

SF2030実現に向け、若きリーダーが各事業を力強く牽引していく

制御機器事業



執行役員常務
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー社長

山西 基裕
(48)

ヘルスケア事業



執行役員常務
オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長

岡田 歩
(50)

社会システム事業



執行役員常務
オムロン ソーシャルソリューションズ
株式会社 代表取締役社長

四方 克弘
(52)

電子部品事業



執行役員常務
デバイス&モジュールソリューションズ
カンパニー社長

江崎 雅彦
(52)

現任

執行役員
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー 商品事業本部長

執行役員
オムロン ヘルスケア株式会社
執行役員 経営統轄部長

執行役員
オムロン フィールドエンジニアリング株式会社
代表取締役社長

執行役員
デバイス&モジュールソリューションズカンパニー
事業統轄本部長

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

* 2023年3月21日付で就任

* () は2023年4月1日時点の年齢 19

4事業のトップも、今回全員がフレッシュな顔ぶれとなります。

この4名は、いずれも長い間、各カンパニー社長の右腕として、事業運営の中心を担うだけでなく、長期ビジョンの策定のほか、構造改革や海外での事業運営のリーダーを務めるなど、十分な経験と実績を有しております。

なお、オムロンヘルスケアの新社長となる岡田は、オムロン初の女性カンパニー長に就任することになります。

この4名には、SF 2030の実現にむけ、事業成長を牽引するリーダーとして、大いに期待しております。

若さと活気に満ちた新しい経営チームが、オムロンの事業をさらに発展させ、持続的な企業価値の向上を実現してくれるものと私は確信しています。

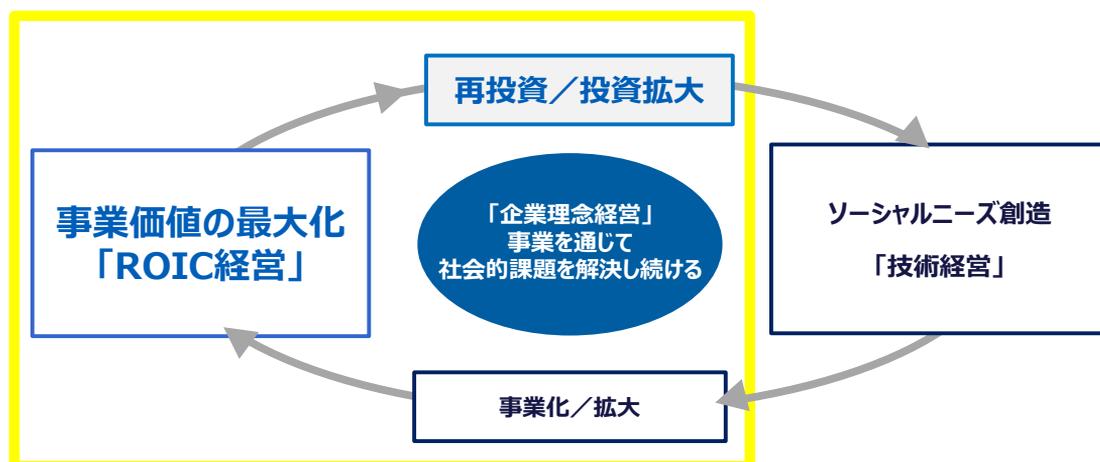
次のページをご覧ください。

4. CFOメッセージ

最後に、私が退任するにあたり、これまでCFOとして取り組んできたこと、
これからのSF 2030の実現に向けて、
先ほどの新しい経営メンバーへ何を残し、何を引き継いでいくのか、
皆さんにお伝えしたいと思います。
次のページをご覧ください。

企業価値の最大化に向けて

オムロンの企業価値最大化のサイクル



Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

21

本ページは、オムロンの企業価値最大化のサイクルを示しております。

オムロンにとって企業価値最大化の中核となるのは、企業理念です。

企業理念を実践し、「事業を通じて社会的課題を解決し続ける」ことで、事業価値の最大化を果たし、次なるソーシャルニーズ創造に向けた再投資を行い、事業拡大へと繋げていく。

この拡大サイクルにおいて、私自身はCFO兼グローバル戦略本部長として、黄色の枠で囲んだ領域を担ってまいりました。

日本では、CFOと戦略長の兼務はそれほど多くありませんが、ROIC経営のように、グループのマネジメント機能を強固にするだけでなく、投資の目利き、そして事業戦略の強化も合わせた経営執行は、オムロンの企業価値を高める一つの強みであったと感じております。

次のページをご覧ください。

ROIC経営の実践とSF2030の成長を支えるCF基盤

VGでのROIC経営の実践

ポートフォリオ
マネジメントROIC逆ツリー
の展開

オムロンの強固なCF基盤（FY16→FY22見込み）

①	絞り込まれた事業セグメント構成 (事業ポートフォリオ)	事業セグメント数 9→4
②	収益性の高い商品群への絞り込み (商品ポートフォリオ)	総セグメント数* 86→62
③	IAB事業の成長、ソリューション比率拡大	ソリューション売上構成比率 +18P
④	利益成長を強固にする稼ぐ力	GP率 +5.8P
⑤	ROIC10%以上の事業セグメント	全4事業セグメント

*商品群のみFY21実績

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

22

オムロンでは、ROIC経営として主に二つの取り組みを実践し続けてきました。
左側をご覧ください。

一つ目が、ポートフォリオマネジメント

二つ目が、ROIC逆ツリーの展開による現場アクションとKPIのマネジメントです。

右側に主な取り組みの成果、つまりオムロンの強みを示しています。

まず、ポートフォリオマネジメントでは、車載事業やバックライト事業など、
ビジネスカンパニーの見直しを進め、利益成長性の高い4事業に絞り込みました。
同時に、商品レベルでのポートフォリオ管理を徹底し、
収益性の高い商品セグメント群への絞り込みを行いました。

また、これらの取り組みにより生み出した資金を、

制御機器事業を中心とした成長事業に再投資を行いました。

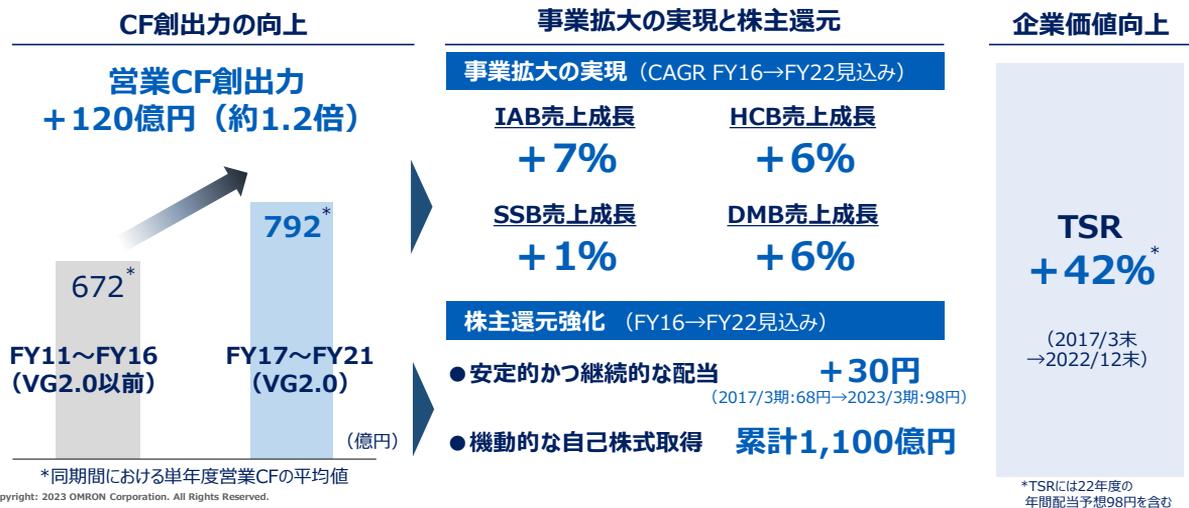
その結果、今期業績で示した通り、制御機器事業の成長力は着実に高まり、
そのエンジンとなるソリューション比率も拡大しております。

そして、ROIC逆ツリーの展開です。各現場のアクションとROICの構成要素を
連鎖させ、取り組みの実行性を高めた結果、稼ぐ力のGP率は大幅に向上しました。
また、今では全ての事業セグメントがグループのハードルレートであるROIC 10%を
超える水準へと至りました。

ここで皆さんにお伝えしたいことは、オムロンはこの取り組みを続けたことで、
SF 2030の成長を支える、強固なCF創出の基盤を保有しているということです。
次のページをご覧ください

企業価値向上への結実

ROIC経営により創出されたキャッシュは、事業拡大・株主還元強化を通じ、企業価値向上に繋がる



先ほど申し上げたROIC経営の実践により、オムロンのCF創出力は、格段に向上しております。

左側をご覧ください。

こちらは、私がCFOに就任した2017年度以降の営業CFの単年度平均と就任前の平均を比較したグラフです。

単年度の営業CF水準は、プラス120億円と、約1.2倍に拡大しました。

そして、この獲得したキャッシュを成長事業へ再投資し続けたことで、制御機器事業を始め、各事業の売上成長へとつなげることが出来ております。

同時に、キャッシュアロケーションポリシーに基づき、株主還元の強化も進めることができました。

配当は、2016年度からプラス30円の増配。

自己株式の取得においても、2017年度から累計で1,100億円を実行しました。

事業成長を軸とした株価向上と、株主還元の向上を両輪で進めることで、企業価値は着実に向上し、TSRでは2016年度比でプラス42%と大幅に向上しました。

この成果は、戦略の方向性が確かなものであるという裏付けに他なりません。

CFOとして、この先のオムロンの未来に繋がる、大きな資産を残すことができましたと感じています。

次のページをご覧ください。

SF2030での飛躍に向けて

長期ビジョン SF2030

“CF最大化を支えるメカニズム”



“SF2030で捉えた多くの成長機会”



“熱意にあふれたプロフェッショナル人財”



- 能力を最大発揮する人財制度
- 成長意欲ある人財への継続的な投資

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

24

本パートの最後です。

ここまでお話したとおり、オムロンでは

各事業のCFを最大化するROIC経営の仕組みが、既に定着しています。

そして、優秀で熱意にあふれたプロフェッショナルな人財がグローバルで活躍しています。

各メンバーの能力発揮を高める人財制度が整備されつつあり、意欲ある人財への投資もしっかりと行われています。

このROIC経営の仕組みと熱意にあふれたプロフェッショナルな人財が、社会的課題の解決を進め、SF 2030で捉えた多くの成長機会を確実に企業価値の向上へと繋げてくれると確信しております。



以上、今期業績に関するご報告、次年度体制、
並びに日戸からのメッセージをお伝えしました。

私からの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

參考資料

連結貸借対照表

(億円)

	2022年3月末	2022年12月末	前年度末差
流動資産	4,829	4,679	△150
(現金及び現金同等物)	(1,555)	(876)	(△679)
(たな卸資産)	(1,419)	(1,874)	(+455)
有形固定資産	1,221	1,237	+16
投資その他の資産	3,256	3,529	+273
資産の部合計	9,306	9,445	+138
流動負債	2,117	1,882	△235
固定負債	510	447	△63
負債の部合計	2,627	2,329	△298
株主資本	6,652	7,089	+437
非支配持分	27	27	△1
純資産の部合計	6,680	7,116	+436
負債及び純資産合計	9,306	9,445	+138
株主資本比率	71.5%	75.1%	+3.6P

連結キャッシュ・フロー計算書

(億円)

	2021年度 3Q累計実績	2022年度 3Q累計実績	前年同期差
営業活動によるキャッシュ・フロー (営業CF)	473	202	△271
投資活動によるキャッシュ・フロー (投資CF)	△240	△386	△147
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)	233	△184	△417
財務活動によるキャッシュ・フロー (財務CF)	△496	△568	△72
期末の現金残高	2,352	876	△1,477
設備投資	207	284	+77
減価償却費	174	198	+24

為替感応度（期初時点の想定）と為替前提

1円変動（人民元は0.1円）による影響額（通期）

	為替感応度		為替前提
	売上高	営業利益	2022年度 4Q為替前提
米ドル	約18億円	約1億円	125円
ユーロ	約9億円	約4億円	135円
人民元	約10億円	約3億円	19.0円

*新興国通貨などが、主要通貨に対して期初想定通りに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 (2023年1月現在)

<オムロンが選定されているESGインデックス >

- | | |
|--|---------------|
| ✓ DJSI World | 6年連続選定 |
| ✓ FTSE4Good Index Series | 7年連続選定 |
| ✓ MSCI ESG Leaders Indexes | 8年連続選定 |
| ✓ MSCI SRI Indexes | 6年連続選定 |
| ✓ STOXX Global ESG Leaders Indices | 7年連続選定 |
| ✓ FTSE Blossom Japan Index | 6年連続選定 |
| ✓ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index | 初選定 |
| ✓ MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 | 6年連続選定 |
| ✓ MSCI 日本株 女性活躍指数 | 6年連続選定 |
| ✓ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 | 5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。
2022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



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN
ESG SELECT LEADERS INDEX

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)



CLIMATE WATER

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

社外からの評価（2023年1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 シルバークラス

EcoVadis社選定

- ✓ サステナビリティ調査 プラチナ

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**
- ✓ 日経SDGs経営大賞 「SDGs戦略・社会価値賞」を受賞 **2022年11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5年連続選定**
- ✓ 健康経営銘柄 **2018年度より4年連続選定**
- ✓ 健康経営優良法人～ホワイト500～ **2016年度より6年連続選定**

日本経済新聞社 選定

- ✓ 日経225 **2019年3月 初選定**

Sustainability Award
Silver Class 2022

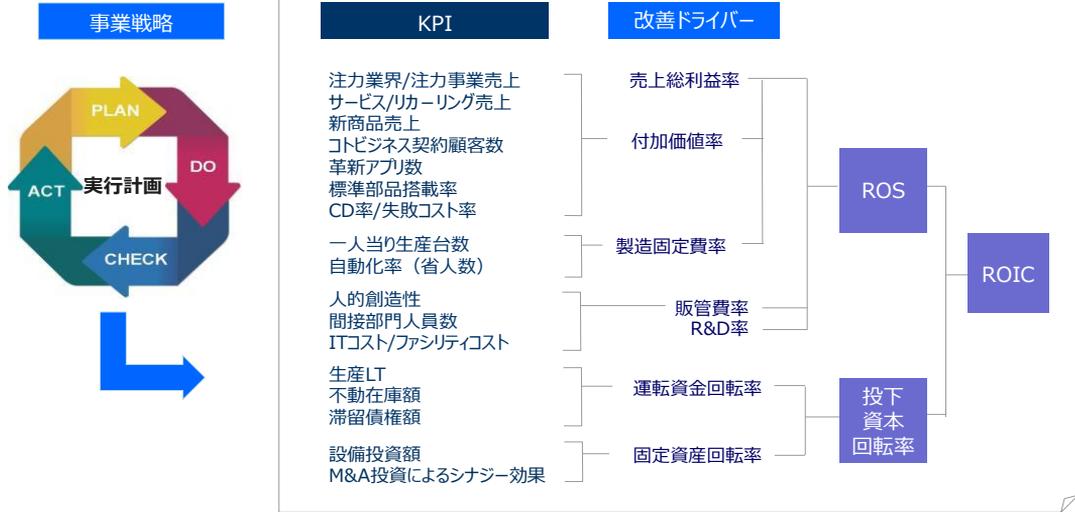
S&P Global

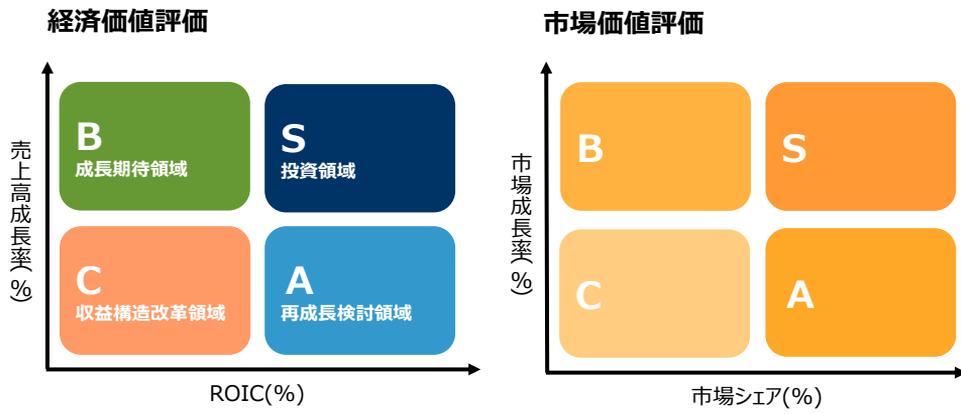


平成30年度
地球温暖化防止活動
環境大臣表彰



ROIC逆ツリー展開 (2.0)





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	
...	
...	
固定負債	
...	
純資産の部	
株主資本	
...	
剰余金	
...	
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

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

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。

< 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

E-mail : omron-ir@omron.com

Webサイト : www.omron.com/jp/ja/