

2022年度 決算

投資家様向け説明資料

2023年4月26日

オムロン株式会社

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

皆さんこんにちは。
4月より社長 CEOに就任いたしました辻永です。

本日は大変お忙しいところ、
弊社の「2022年度 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。

本日も従来の説明会と同様、
初めに決算の内容について説明した後、Q&Aセッションに入ります。
時間のゆるす限り、出来るだけ多く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。

プレゼンに入る前に、
簡単ではありますが、皆さまに自己紹介をさせていただきます。

代表取締役社長 CEO*

辻永 順太

1989年 立石電機株式会社（現オムロン株式会社）に入社

2016年 制御機器事業 商品事業本部長 に就任

2019年 執行役員常務 に就任

2021年 制御機器事業カンパニー社長 に就任

2023年 代表取締役社長 CEO に就任*

*23年6月開催予定の株主総会、株主総会後の取締役会の決議を経て正式に決定



私は、1989年に当時の立石電機、現在のオムロンに入社し、
一貫して制御機器事業に携わってまいりました。

営業からキャリアをスタートさせ、
商品事業部全体の責任者を経て、
制御機器事業のモノづくり革新コンセプト、
i-Automation!の立上げと推進をリードして参りました。

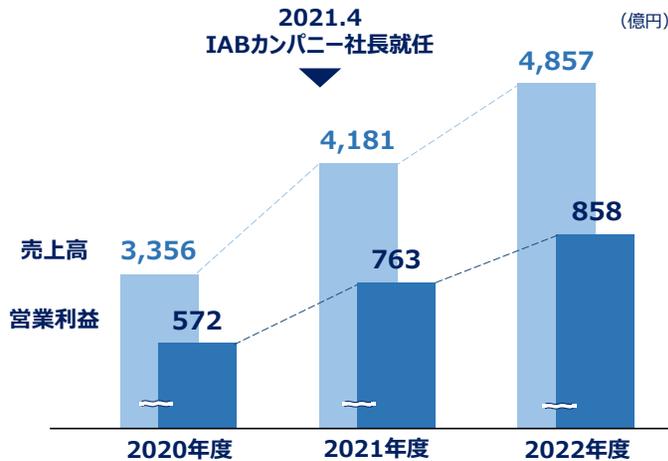
その後、2021年からは制御機器事業のカンパニー長に就任し、
この4月より、前社長の山田からバトンを受け継ぎ、
オムロンの社長 CEOを務めております。

次のページをご覧ください。

制御機器事業（IAB）の業績推移

制御機器事業（IAB）の業績推移

2020-2022年度
の伸長率



売上高
+45%

営業利益
+50%

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

2

制御機器事業のトップ就任後の2年間で振り返ると、新型コロナウイルスの蔓延や、地政学リスクの拡大、グローバルのインフレの加速など、事業環境は激しく変化し、非常に難しい舵取りを強いられた2年間でした。

しかし、そのような環境下においても、現場主義を実践し、生産をはじめ各現場の声を拾い上げることで、迅速に環境変化に対応するとともに、「i-Automation!」のコンセプトのもと、ソリューションビジネスへの転換を進めてまいりました。

その結果、売上高・営業利益は、ともに、この2年間で約1.5倍にまで、拡大することが出来ました。

これも、ひとえに社員一人ひとりが、お客様の課題に寄り添い、生き活きと能力を発揮してくれた結果だと捉えています。

今後は、オムロンのCEOとして、現場主義や、技術へのこだわりを大切にしながら、グループ全体の成長を牽引してまいります。

それでは、本年度の決算発表の説明へと移らせて頂きます。次のページをご覧ください。

■ 2022年度 実績

- ・ 2期連続の増収・増益を達成し、過去最高業績を更新。
- ・ セグメント別では、制御機器事業、社会システム事業、電子部品事業で2桁を超える増収・増益を達成。ヘルスケア事業は、インフレによる消費減速の影響を受けつつも、着実に成長。

■ 2023年度 計画

- ・ 事業環境は、依然として不透明感は継続するものの、培った成長力をより強化し、売上・営業利益ともに、過去最高業績の更新を目指す。
- ・ セグメント別においても、全てのセグメントで増収・増益を計画。
- ・ 2023年度の年間配当予想は、前年の98円から6円増配し、過去最高の104円とする。

■ 制御機器事業の成長力

- ・ 2016年度からスタートしたソリューションビジネスは順調に拡大。
- ・ 事業強化は着実に進展し、*i*-Automation/採用顧客数も拡大。売上・利益成長に大きく貢献。
- ・ 成長領域を中心にソリューションの提供を進め、*i*-Automation/採用顧客数の更なる拡大を目指す。

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

3

本日の発表内容は 3点あります。

1点目は、2022年度の実績です。

前年度は、2期連続の増収・増益となり、過去最高業績を更新いたしました。新たな中期経営計画 SF-1stStageは好調なスタートを切ることが出来ました。セグメント別では、制御機器事業、社会システム事業、電子部品事業の3事業が、2桁を超える大幅な増収・増益を達成しました。ヘルスケア事業においても、グローバルのインフレによる、消費減速などの影響を受けましたが、売上は着実に成長させることが出来ました。

2点目は、2023年度の計画です。

今期の事業環境は、上期を中心に、依然として不透明な景況感が継続すると、認識しています。しかしながら、培った成長力をより強化し、過去最高業績の更新を目指します。セグメント別の計画においても、全セグメントで、増収・増益を計画します。また、年間配当予想は、過去最高の前年 98円から、さらに 6円増配の104円とします。

3点目は、グループ全体を牽引する、制御機器事業の成長力についてです。制御機器事業のソリューションビジネスは、順調に拡大しており、本日は、その拡大の背景、そして今後の取り組みについて、説明いたします。

それでは、本編の説明に入ります。

6ページをご覧ください。

目次

1. 2022年度 実績	…… P.5 ~ 8
2. 2023年度 計画	…… P.9 ~ 15
3. 制御機器事業の成長力	…… P.16 ~ 22

1. 2022年度 実績

通期実績：全社

2期連続の増収・増益。過去最高業績を更新。営業利益は1,000億円に到達

(億円)

	2021年度 実績	2022年度 実績	前年度比	見通し比
売上高	7,629	8,761	+14.8%	△0.4%
売上総利益 (売上総利益率)	3,468 (45.5%)	3,939 (45.0%)	+13.6% (△0.5P)	△0.7% (△0.1P)
営業利益 (営業利益率)	893 (11.7%)	1,007 (11.5%)	+12.7% (△0.2P)	+6.0% (+0.7P)
当期純利益	614	739	+20.3%	+14.5%
EPS (円)	306	372	+67	+48
ROIC	9.6%	10.4%	+0.8P	-
ROE	9.7%	10.6%	+0.9P	-
米ドル 平均レート (円)	112.1	135.2	+23.1	+2.2
ユーロ 平均レート (円)	130.5	140.9	+10.4	+1.9
人民元 平均レート (円)	17.4	19.7	+2.3	+0.1

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

6

まず初めに、2022年度の通期実績です。
表の中央、網掛け部分をご覧ください。

売上高 8,761億円、売上総利益 3,939億円、売上総利益率 45.0%、
営業利益 1,007億円、当期純利益 739億円となりました。

売上高は、前年比プラス 14.8%と、
大幅な増収を達成いたしました。
これまでに培った成長力と、環境変化に対する変化対応力、
この二つの力が最大発揮され、
売上拡大を実現することが出来ました。

営業利益は、1,000億円の水準を超え、
2Q決算にて、上方修正した見通しを上回るとともに、
前年比では、プラス 12.7%と大幅な増益となりました。

営業利益率についても、
売上成長に加え、進めてきた価格適正化の取り組みなどにより、
着実に収益体質が強化され、
11.5%と、高い水準を維持できています。

なお、ROICとROEについても、ともに10%を超え、
前年度から向上しています。

続いて、事業セグメント別の実績です。
次のページをご覧ください。

通期実績：事業セグメント別

全セグメントにおいて増収を達成。
特に制御機器事業、社会システム事業、電子部品事業は2桁を超える売上・利益成長を実現

(億円)

	売上高				営業利益			
	2021年度 実績	2022年度 実績	前年度比	見通し比	2021年度 実績	2022年度 実績	前年度比	見通し比
制御機器事業 (I A B)	4,181	4,857	+16.2%	△3.4%	763 (18.2%)	858 (17.7%)	+12.6% (△0.6P)	△7.7%
ヘルスケア事業 (H C B)	1,329	1,421	+7.0%	△0.6%	185 (14.0%)	160 (11.3%)	△13.6% (△2.7P)	+6.8%
社会システム事業 (S S B)	877	1,073	+22.3%	+11.7%	65 (7.4%)	75 (7.0%)	+15.1% (△0.4P)	+49.8%
電子部品事業 (D M B)	1,210	1,389	+14.8%	+2.9%	101 (8.3%)	155 (11.2%)	+53.7% (+2.8P)	+29.2%
本社他 (消去調整含む)	33	21	△36.8%	△30.5%	△ 221	△ 242	-	-
合計	7,629	8,761	+14.8%	△0.4%	893 (11.7%)	1,007 (11.5%)	+12.7% (△0.2P)	+6.0%

*営業利益の表にある () は、営業利益率を示しています。

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

7

本ページでは、各セグメントごとの実績をお伝えいたします。

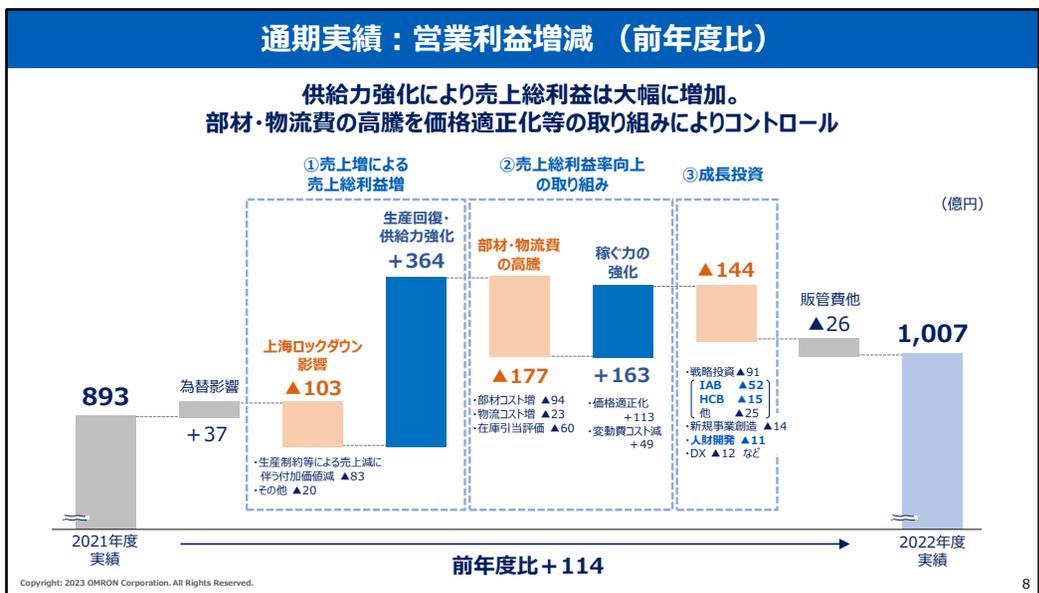
制御機器事業は、1Qに上海ロックダウンの影響を大きく受けたものの、2Q以降は、高水準の受注残の解消に向け、供給力強化の取り組みを進めてきました。その結果、売上高は、前年比でプラス 16.2%の増収、営業利益は、プラス 12.6%の増益となり、過去最高業績を達成しました。

ヘルスケア事業は、中国のコロナ影響や、グローバルでのインフレ影響を受ける中、売上高は、前年比プラス 7%と着実に成長させることが出来ました。一方、営業利益は、血圧計の構成比率の低下と、成長への投資を継続した結果、減益となりました。

社会システム事業は、エネルギー事業において、再生エネルギーへの投資拡大の機会を的確に捉え、好調に推移いたしました。また、鉄道事業も、投資再開の需要を着実に獲得し、大幅な増収となりました。営業利益は、部材仕入れに対する円安影響を受けたものの、プラス 15.1%と、大幅な増益を達成いたしました。

電子部品事業は、前中計期間に進めた生産構造改革の成果が表出し、収益体質の強化が着実に実を結びました。加えて、昨年度は、供給力強化や顧客拡大の取り組みを進めたことで、売上高は、前年比でプラス 14.8%、営業利益は、プラス 53.7%の大幅な増収・増益となり、過去最高業績を達成しました。

続いて、営業利益について詳細を説明いたします。
次のページをご覧ください。



こちらは、営業利益を前年と比較したステップチャートです。
一番左が 2021年度の実績、
一番右が 2022年度の実績、
その間が、2021年から2022年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 37億円のプラスとなりました。

次に、①の青枠、売上増による売上総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、
早期の生産回復や、供給力強化の取り組みにより
364億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・物流費の高騰により、通期累計でマイナス177億円の影響を受けましたが、
迅速に価格適正化やコストダウンに取り組んだことで、
163億円のプラス効果を創出しました。
インフレによるマイナス影響を適切にコントロールできています。

最後に、③の成長投資です。
制御機器事業における革新アプリケーションの開発や、
ヘルスケア事業でのマーケティング強化に加え、
人財のスキル開発トレーニングなど、
成長力の強化に向けた投資を実行しました。

このように、2022年度は、環境変化に対応し、
収益基盤を、より強固なものにすると同時に、
来期以降の成長に向けた仕込みも、着実に実行することが出来ました。

では続いて、2023年度の計画について説明いたします。
10ページをご覧ください。

2. 2023年度 計画

事業環境は、上期を中心に依然として不透明な景況感が継続。 業界ごとに需要の濃淡があるものの、下期にかけて回復を見込む

制御機器 事業 (IAB)

上期は業界ごとに濃淡があるものの不透明な景況感が継続。下期から回復を見込む
デジタル：中期的な投資トレンドに変化はなく、パワー半導体や再エネ（PV）への旺盛な投資が続く。
環境モビリティ：政府による景気刺激策を受け、EV関連投資や二次電池投資は、通年で堅調継続。
食品・日用品：環境関連投資の継続に加えて、インフレ鈍化による緩やかな投資回復を見込む。
医療：コロナ特需一服後も、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が再開の兆し。倉庫労働者不足による自動化投資は引き続き堅調。

ヘルスケア 事業 (HCB)

血圧計市場は下期にかけて緩やかに回復。中華圏では通期での市場の正常化を見込む
循環器：中国のコロナ規制緩和や、欧米を中心としたインフレのピークアウトに伴い、下期にかけて緩やかな回復を見込む。
呼吸器：ネブライザは、アジアを除き概ね回復傾向が継続。
遠隔診療：欧米を中心に市場拡大傾向が継続。

社会システム 事業 (SSB)

総じて事業環境は堅調に推移。エネルギーは、住宅・産業の再エネ需要が継続
エネルギー：電力代高騰・補助金支援が継続し、住宅・産業領域での再エネ関連が堅調。
マネジメント・サービス：一般的に需要は継続。各社サステナビリティ目標に対して多様化する業務運営課題の解決に向けた投資が増加。
鉄道業界：利用者数の回復に伴い、鉄道各社の設備投資需要が回復傾向。

電子部品 事業 (DMB)

上期は総じて低調な景況感が継続。下期から特に半導体、EV、再生エネルギー関連需要の回復を見込む
DC（直流）機器・高周波機器：上期は顧客需要の停滞が継続。EV・バッテリーなどの脱炭素、半導体設備需要の回復を下期より見込む。
汎用機器：各業界において濃淡があるものの、全体的には下期以降に緩やかな回復を見込む。

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

10

まず、2023年度の事業環境認識です。

我々を取り巻く事業環境は、グローバル経済の停滞により、
上期を中心に、不透明な景況感が続くと思込んでいます。

その一方で、
カーボンニュートラルやデジタル化社会、健康寿命の延伸といった、
我々が定めた3つの社会的課題に紐づく需要は、
引き続き拡大する見通しであり、
我々は、各セグメントにおいて、これらの事業機会を捉えています。

例えば、「カーボンニュートラル社会の実現」に繋がる需要は、
制御機器事業における、EVや二次電池の設備投資需要の拡大、
社会システム事業における、再エネ需要の拡大、
電子部品事業における、DC機器の拡大など、
各セグメントの、成長への追い風となっています。

このように、今年度はグローバル経済が不透明な中でも、
成長に向けた多くのチャンスが存在すると認識しています。

次に、2023年度の経営方針と運営スタンスについて説明いたします。
11ページをご覧ください。

2023年度 経営方針
トランスフォーメーションの大加速

運営スタンス
“自走的成長力”の発揮

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

11

今年度の経営方針は、「トランスフォーメーションの大加速」と決めました。

先ほどお伝えしたように、
事業環境は不透明な状況が続くと見えていますが、
我々は、社会構造の変化から生じる骨太な事業機会を既に掴んでいます。

この事業機会を、今期そして中長期的な売上拡大に繋げていくため、
営業のリソースシフトによる顧客接点の拡大、
新たなソリューションの創造、
そして人財開発の強化など、
「自走的成長力」の強化に向けたアクションプランを完遂し、
掲げた“トランスフォーメーション”を大加速させていきます。

では、次のページにて
今年度の業績計画を説明いたします。
12ページをご覧ください。

売上・営業利益ともに、過去最高業績の更新を目指す

(億円)

	2022年度 実績	2023年度 計画	前年度比
売上高	8,761	8,900	+1.6%
売上総利益 (売上総利益率)	3,939 (45.0%)	4,145 (46.6%)	+5.2% (+1.6P)
営業利益 (営業利益率)	1,007 (11.5%)	1,020 (11.5%)	+1.3% (+0.0P)
当期純利益	739	745	+0.9%
EPS (円)	372	379	+6
ROIC	10.4%	10%程度	-
ROE	10.6%	10%程度	-
米ドル 平均レート (円)	135.2	130.0	△5.2
ユーロ 平均レート (円)	140.9	140.0	△0.9
人民元 平均レート (円)	19.7	19.0	△0.7

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

12

今年度の業績計画です。中央の網掛け部分をご覧ください。

売上高 8,900億円、売上総利益 4,145億円、
営業利益 1,020億円、当期純利益 745億円です。

売上高は、需要が堅調な注力事業を伸ばすことで、
通期での増収が達成可能と見えています。

また営業利益も、稼ぐ力であるGP率をより強化することで、
過去最高業績の更新を目指します。

ROIC/ROEは、ともに 10%程度を計画し、
引き続き、高い水準を継続していきます。

続いて、事業セグメント別の計画です。

次のページをご覧ください。

業績計画：事業セグメント別

全事業セグメントで増収・増益。制御機器事業は3期連続での過去最高業績を計画

(億円)

	売上高			営業利益		
	2022年度 実績	2023年度 計画	前年度比	2022年度 実績	2023年度 計画	前年度比
制御機器事業 (IAB)	4,857	4,900	+0.9%	858 (17.7%)	880 (18.0%)	+2.5% (+0.3P)
ヘルスケア事業 (HCB)	1,421	1,460	+2.7%	160 (11.3%)	170 (11.6%)	+6.1% (+0.4P)
社会システム事業 (SSB)	1,073	1,140	+6.3%	75 (7.0%)	90 (7.9%)	+20.2% (+0.9P)
電子部品事業 (DMB)	1,389	1,390	+0.1%	155 (11.2%)	155 (11.2%)	+0.0% (△0.0P)
本社他 (消去調整含む)	21	10	△52.0%	△242	△275	-
合計	8,761	8,900	+1.6%	1,007 (11.5%)	1,020 (11.5%)	+1.3% (+0.0P)

*営業利益の表にある () は、営業利益率を示しています。

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

13

各セグメントの業績計画を説明いたします。

ご覧の通り、全セグメントで増収・増益を計画します。

制御機器事業は、
高い水準で留まる受注残の正常化を進めるとともに、
ソリューションビジネスの拡大を通じて、
過去最高業績の更新を目指します。
ソリューションビジネスの拡大については、後ほど詳細をお伝えいたします。

また、ヘルスケア事業は、
中国の血圧計需要や、
インドなどの新興国市場における需要を取り込み、
グローバルでのシェア拡大を進めていきます。

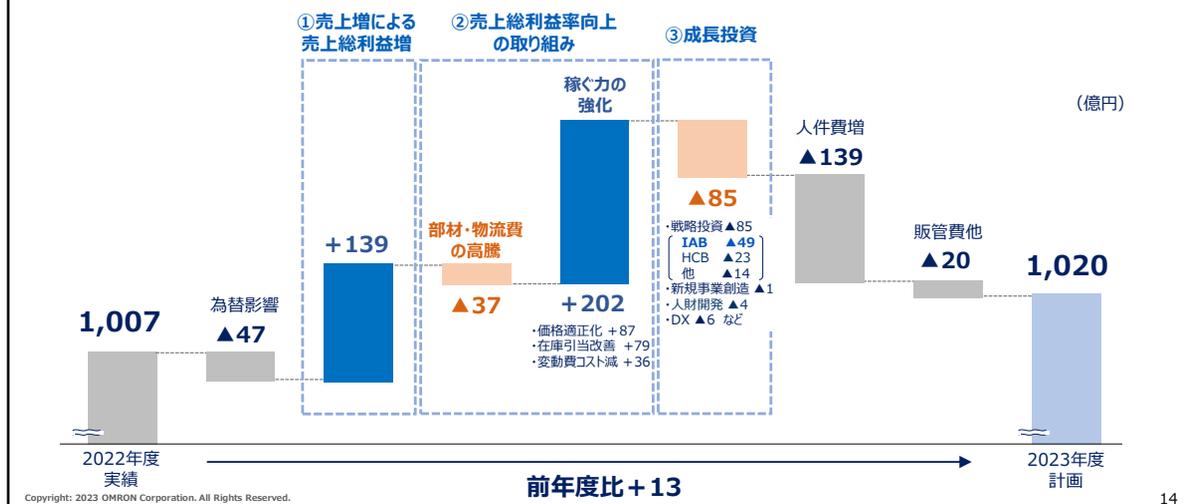
社会システム事業は、
引き続き堅調なエネルギー領域の事業機会を獲得するとともに、
鉄道業界の投資再開の動きを捉え、確実に売上に繋げていきます。

電子部品事業においても、
投資が活発なDC機器領域など、
注力業界を中心に顧客数を拡大させていきます。

続いて、今年度の営業利益の見通しです。
次のページをご覧ください。

業績計画：営業利益増減（前年度比）

売上成長と稼ぐ力の更なる強化を通じ、利益拡大を目指す。
また、成長力強化や組織能力強化に向けた成長投資も実行



14

こちらのスライドは、営業利益について、
22年度と23年度で比較したステップチャートです。

左から順に説明いたします。

今年度は、円高の影響により47億円のマイナスを織り込んでいます。

次に、①の青枠、売上増による売上総利益増をご覧ください。
全セグメントでの増収により、139億円の利益創出を見込んでいます。

次に、②の売上総利益率向上の取り組みです。
部材・物流コストのピークアウトにはまだ時間がかかると見込んでいますが、
価格適正化やコストダウンの効果だしを一層進めることで、
202億円の利益を創出し、稼ぐ力を高めていきます。

続いて、③の成長投資です。

制御機器事業での、i-Automation!強化の投資などを中心に、
中長期的な成長力を高めるため、
前年比でプラス85億円の戦略投資を実行します。

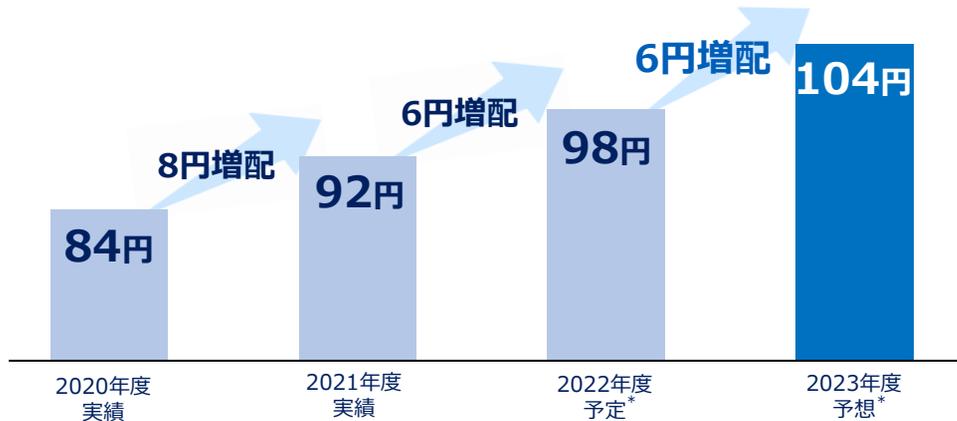
最後に人件費については、
グローバルでの賃金上昇として139億円を織り込んでいます。

今期は、売上成長・稼ぐ力をさらに強化しつつ、
今後の成長に向けた投資も着実に実行し、
過去最高益である1,020億円の達成を目指します。

次のページをご覧ください。

年間配当予想

2022年度は6円増配の98円、2023年度予想も6円増配の104円とする。
積極的な成長投資の実行と、安定的・継続的な株主還元を両立



* 2022年度の年間配当は定時株主総会で決議予定、2023年度の間・期末配当は未定。

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

15

本章の最後に、配当予想について説明いたします。

2022年度は、前年の92円から6円増配の98円を予定しており、過去最高の配当額となります。

そして、今年度の年間配当予想は、2022年度からさらに6円増配の104円とします。

中期経営計画で設定した、新たな株主還元方針に則り、成長投資を最優先に実行しつつ、配当は、DOE 3%程度を目安に、安定的かつ継続的な還元を実施していきます。

ここまで、2023年度計画について説明いたしました。

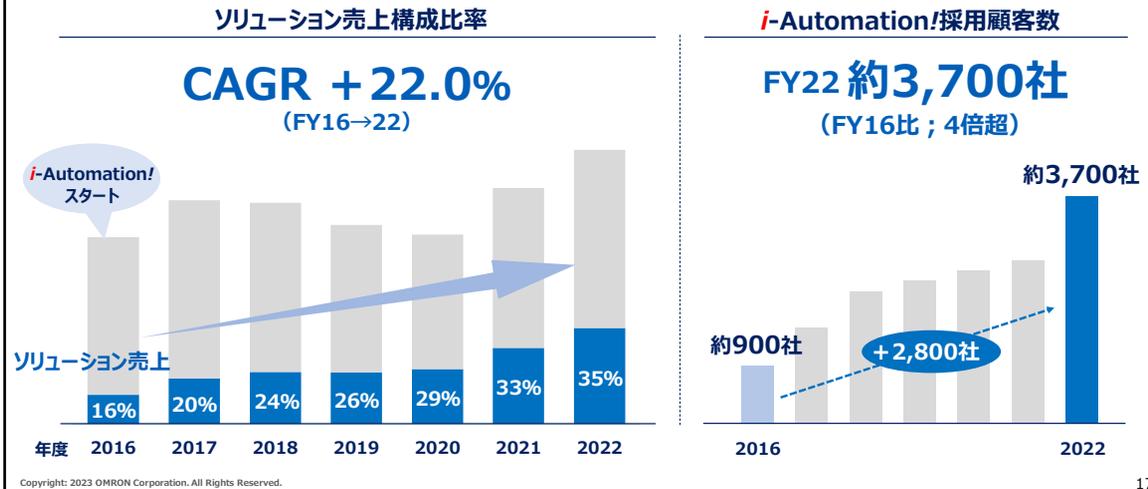
続いて、オムロングループの成長を牽引する制御機器事業の成長力について説明します。

17ページをご覧ください。

3. 制御機器事業の成長力

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順調に拡大。*i-Automation!*の採用が加速



制御機器事業は、
冒頭の私の自己紹介や、
前年度の実績パートでお示したように、
力強い成長軌道に乗せることができます。

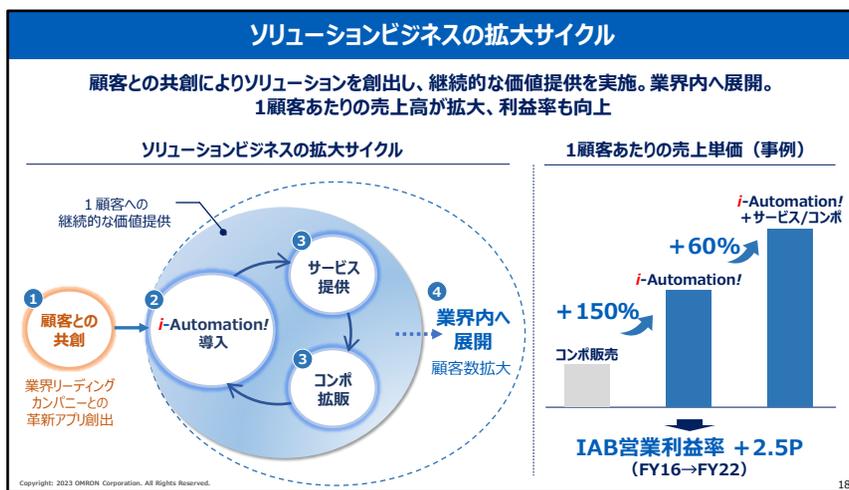
そしてその原動力となっているのは、
ソリューションビジネスが拡大していることにあります。

スライド左側をご覧ください。
2016年度よりスタートしたソリューションビジネスは、
順調に拡大し続けています。
その売上高は、2016年度から前年度にかけて
年率22.0%の成長を実現し、
売上構成比率も16%から2倍以上となる35%まで拡大することが
できました。

スライド右側をご覧ください。
我々の*i-Automation!*を採用頂いたお客様は着実に増加しており、
2016年度の900社から、
4倍超の3,700社に至るまで、採用実績が広がっています。

本日は、ソリューションビジネスの拡大が、
どのように制御機器事業の成長に繋がっているのか、
そして更なる成長に向けた今後の取り組みについて、
説明いたします。

18ページをご覧ください。



本ページでは、ソリューションビジネス拡大のサイクルについて説明いたします。左から順にご覧ください。

我々のソリューションビジネスの肝は、リーディングカンパニーとの共創から始まります。顧客の本質的な課題に向けて、顧客の現場で、i-Automation!のコンセプトに基づいた革新アプリケーションを顧客とともに創出します。その革新アプリケーションとは、我々が保有する豊富な制御機器とソフトウェアを組合せ、オムロンだけが実現できる唯一無二のものです。また、我々のエンジニアは、革新アプリケーションをラインへの実装に至るまでお客様と並走することで、課題解決スピードを短縮し、モノづくりの革新に貢献します。この共創から実装に至るソリューションパッケージの導入が、リーディングカンパニーの主要工程で加速しています。

このi-Automation!導入に至る過程により、お客様とオムロンは、パートナーとしての強い信頼関係が構築されます。その結果、i-Automation!の導入だけにとどまらず、新たな顧客課題を解決するサービスや、周辺の生産ラインも含めたコンポ製品の採用、そして、次なる共創テーマの拡大につながっています。

また、我々は、培った革新アプリや現場ナレッジを、同じ業界の中で、同じ課題を持つ多くのお客様に展開しています。その結果が、先ほどお示した、i-Automation!採用顧客数の拡大へと繋がっています。

なお、スライド右側にあるように、i-Automation!の導入を契機に、顧客単価が高まっていることがお分かりいただけると思います。また、i-Automation!は、我々が提供する唯一無二の革新アプリと、サービスが組み合わさった競争優位性の高いビジネスです。そのため収益性も高く、採用顧客数の拡大がIAB全体の利益率の向上に繋がっています。

このように、i-Automation!の導入は、制御機器事業の大きな売上・利益成長のドライバーとなっており、本年度もその拡大を目指していきます。次のページをご覧ください。

ソリューションビジネス拡大に向けた事業資産の強化

ソリューションの中核となる3つの事業資産は、2016年度以降、着実に強化が進む

		2016年度	2022年度	2016年度比
ソリューション売上 構成比率		16%	35%	+19P
競争優位な事業資産	オートメーション センター 	8拠点	36拠点	+28拠点
	革新 アプリケーション 	12個	290個	+278個
	アプリケーション エンジニア 	1,340人	1,740人	+400人

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

19

我々は、先ほどお見せしたソリューションビジネスの拡大サイクルを回すため、3つの事業資産の強化を継続的に行ってきました。

スライド左側をご覧ください。

顧客との価値共創の拠点となるオートメーションセンター、顧客課題を解決する革新アプリケーション、そして、モノづくりを熟知し、課題解決の提案、現場実装ができるエンジニア、この3つが我々の競争優位であり、ソリューションの中核となる事業資産です。

スライド右側にあるように、2016年度以降、それぞれの事業資産の強化は着実に進んでいます。その結果、我々のソリューションの質、そして幅は大きく広がり、より多くの顧客課題の解決ができる実力が身に付いてきました。

次のページからは、更なる成長に向けた我々の事業機会と今後の取り組みについて説明いたします。

20ページをご覧ください。

グローバルで広がる事業機会

社会的課題や地政学リスクを背景に、中長期的な事業機会が拡大。足元では、業界ごとに需要に濃淡があるものの、半導体・二次電池領域などで大規模な設備投資需要が継続

中長期的な
事業機会

社会課題や地政学リスクを背景としたFA需要

自動化・省人化

エネルギー効率向上

生産地分散化

2023年度
の事業機会

グローバルで大規模な設備投資需要が継続



Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

20

まず、我々が捉える事業機会です。

今年度は依然としてグローバル経済の不透明さが残るものの、社会的課題を背景とした、モノ作り革新のニーズは強く、中長期的な投資需要の拡大に変わりはありません。

人手不足による自動化ニーズ、脱炭素実現に向けたエネルギー効率の向上、地政学リスクを背景とした生産地の分散など、今後も、FAにおける投資需要は拡大すると見えています。

今年度においても、業界ごとに需要の濃淡があるものの、我々が定める注力5業界においては、半導体や二次電池など、グローバルで大規模な設備投資需要が見込まれています。

まさに、これまでに培ったソリューションを、注力業界のお客様に提供する、成長拡大のチャンスと捉えています。

このような環境下において、オムロンが何に取り組むのか、次のページで説明いたします。

21ページをご覧ください。

3つの重点取り組みに注力。注力業界全体で2桁を超える高い成長を目指す

FY23の重点取り組み

- 1 **注力業界へのリソースシフト**
(注力業界；デジタル・環境モビリティ・食品&日用品・医療・物流)
- 2 **革新アプリの創出加速**
- 3 **サービス事業の強化**



Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

21

今年度は、3つの取り組みに注力します。

スライド左側をご覧ください。

一つ目は、注力業界へのリソースシフトです。

注力5業界の中でも、堅調な需要が見込まれる市場に向け、昨年度比で、約1.4倍まで営業リソースをシフトさせます。

2つ目は、革新アプリの創出加速です。

我々のもとには、日々お客様から多くの課題が持ち込まれています。お客様との共創を進め、注力業界のモノ作り課題を解決する、より多くの革新アプリケーションの創出に注力します。

3つ目は、サービス事業の強化です。

オムロンができる課題解決は、生産ラインの構築に留まりません。エネルギー生産性向上のように、現場データを活用した新たなサービスや、高度生産技能の人財不足を解決する教育サービスなど、あらゆる現場課題の解決を対象に、サービスを強化させていきます。

これらの取り組みを通じ、

右側で示すとおり、

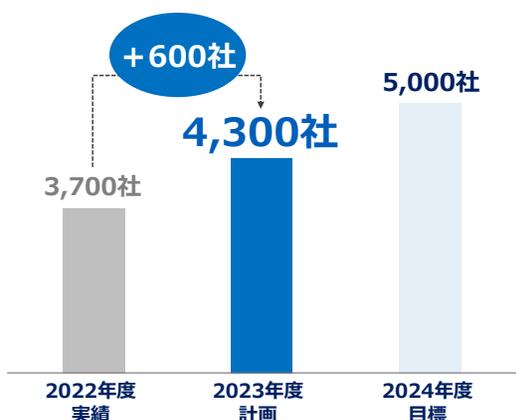
注力業界全体では、2桁を超える高い売上成長を目指していきます。

次のページをご覧ください。

i-Automation!採用顧客数の拡大と2024年度に向けて

i-Automation!の導入を成長ドライバーに、
今年度の増収・増益、および中期業績目標の達成を目指す

i-Automation!採用顧客数の拡大



制御機器事業の業績目標



Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

22

本ページにて本年度の目標をお伝えします。

我々のソリューションビジネスの更なる拡大に向けて、最も重要となるKPI、i-Automation!採用顧客数を、前年度から+600社となる、4,300社まで拡大させていただきます。

今期、上期を中心に不透明な事業環境が継続するとみています。しかしながら、今後の需要拡大を見込む市場にフォーカスし、i-Automation!の導入を成長ドライバーに、今期の増収・増益、そして、中期目標達成の確からしさを高めてまいります。

制御機器事業に関する説明は以上です。

それでは、本プレゼンの最後に、私の思いを皆さまにお伝えしたいと思います。



私自身がCEOとして拘ること、それは「自律的成長」です。

オムロンは、新たなビジョンSF2030で企業価値の最大化を目標に掲げ、着実に、その歩みを進めることができています。

私は、新たなビジョン・中期経営計画において、オムロンを力強い成長とともに発展させるという、大きな役割を前社長の山田より引継ぎました。

では、この成長のベクトルをより力強くするための鍵は何か？
それは「実行力」にあると考えています。

我々は、市場・顧客の変化を捉え、各事業・各現場が自ら変革を進めるとともに、成果へ結びつけるためのプランを具体化し、実現できるだけの準備を、進めてきました。
あとは、ビジネスのサイクル、そして意思決定と実行のサイクルを、ハイサイクルに回すことで、実行力を一段高め、より大きな成長へと繋げてまいります。

なお、「企業は社会の公器である」という考え方は、創業以来、受け継いできた普遍の精神です。
今後も企業理念を実践する経営を一層、強化していきます。

この先も、私が重視する、「現場を大切に作るポリシー」を持ち続け、株主や投資家の皆様との対話を数多く重ね、ご期待に応えられるよう、オムロンの企業価値の向上に、全力で取り組んでまいります。
是非、これからのオムロンにご期待ください。

以上でプレゼンテーションを終わります、ご清聴ありがとうございました。

参考資料

非財務価値KPI

非財務目標（24年度目標）	22年度実績	23年度目標
1. 3つの社会的課題解決への貢献を示すサステナビリティ売上高：+45%成長（2021年度比）	+28%成長	+43%成長
2. グローバル女性マネージャー比率：18%以上	16.8%*	17.4%
3. ・障がい者雇用：海外全28拠点 ・日本国内の障がい者雇用率：3%超の継続	・27拠点 ・3.1%*	・28拠点 ・3%超
4. Scope1・2でのGHG排出量：53%削減（2016年度比）	58%削減*	52%削減
5. カーボンゼロ実現の拠点数：国内全76拠点	10拠点	38拠点
6. UNGPに沿った人権デューデリジェンスの実施とバリューチェーンにおける人権救済メカニズムの構築	計画通り進捗	人権課題の解決策策定
7. サステナビリティの取り組みを着実に実践し続け、DJSI Worldに選定され続ける	22年度 選定	23年度 選定
8. 多様な人材の能力を引き出すマネジメントトレーニング： グローバル管理職が100%受講	46%受講済み	60%受講
9. DXの基礎となる統計、データ分析、AIなどの研修プログラム：全エリアに導入	欧州での試行開始	他エリアへの導入開始
10. デジタルツールの駆使により、ペーパー使用量：50%超削減（2019年度比）	44%削減	46%削減
+1. 各リージョンのトップマネジメントが、オムロンのサステナビリティ方針に則り、地域社会に対するコミットメントを宣言し、実行を継続	22年度 宣言・実行	23年度 宣言・実行

Copyright: 2023 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

*4/25時点の見込み値

25

連結貸借対照表

(億円)

	2022年3月末	2023年3月末	前年度末差
流動資産	4,829	4,869	+40
（現金及び現金同等物）	(1,555)	(1,053)	(△502)
（たな卸資産）	(1,419)	(1,739)	(+320)
有形固定資産	1,221	1,296	+75
投資その他の資産	3,256	3,817	+561
資産の部合計	9,306	9,982	+675
流動負債	2,117	2,100	△17
固定負債	510	569	+59
負債の部合計	2,627	2,669	+43
株主資本	6,652	7,285	+632
非支配持分	27	28	+0
純資産の部合計	6,680	7,312	+633
負債及び純資産合計	9,306	9,982	+675
株主資本比率	71.5%	73.0%	+1.5P

連結キャッシュ・フロー計算書

(億円)

	2021年度 実績	2022年度 実績	前年度差
営業活動によるキャッシュ・フロー (営業CF)	674	535	△140
投資活動によるキャッシュ・フロー (投資CF)	△1,502	△555	+946
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)	△827	△21	+807
財務活動によるキャッシュ・フロー (財務CF)	△296	△588	△292
期末の現金残高	1,555	1,053	△502
設備投資	342	450	+108
減価償却費	234	266	+32

2023年度の為替感応度・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	2023年度 為替前提
米ドル	約17億円	約1億円	130円
ユーロ	約10億円	約4億円	140円
人民元	約9億円	約2億円	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。

社外からのESG評価①（2023年4月現在）

選定されている主要なESGインデックス・評価

<グローバル>

- ✓ DJSI World
- ✓ FTSE4Good Index Series
- ✓ MSCI ESG Leaders Indexes
- ✓ MSCI SRI Indexes
- ✓ STOXX Global ESG Leaders Indices
- ✓ CDP評価（2022年度評価）
- ✓ CDP サプライヤーエンゲージメントリーダー2022

- 6年連続選定
- 7年連続選定
- 8年連続選定
- 6年連続選定
- 7年連続選定
- 気候変動「A」、水セキュリティ「A」
- 初選定

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



STOXX

Member 2022/2023
ESG Leaders
Indices



<国内>

- ✓ FTSE Blossom Japan Index
- ✓ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- ✓ MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- ✓ MSCI 日本株 女性活躍指数
- ✓ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

- 6年連続選定
- 初選定
- 6年連続選定
- 6年連続選定
- 5年連続選定



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN
ESG SELECT LEADERS INDEX



<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
- ✓ S&P サステナビリティ・イヤーブック2023 「グローバルESGスコア上位5%」

Sustainability Award
Silver Class 2022
S&P Global

EcoVadis社選定

- ✓ サステナビリティ調査 プラチナ



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**
- ✓ 日経統合報告書アワード「グランプリ」を受賞 **2023年3月受賞**

経済産業省・東京証券取引所 選定

- ✓ 健康経営銘柄 **2018年度より5年連続選定**
- ✓ 健康経営優良法人～ホワイト500～ **2016年度より7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)

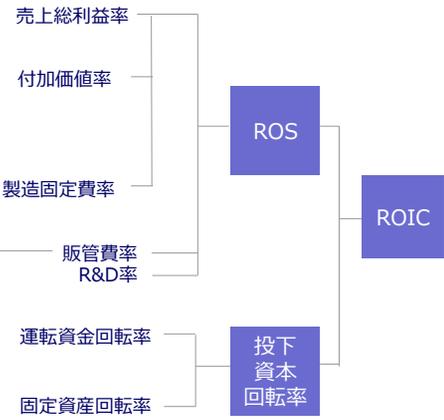
事業戦略

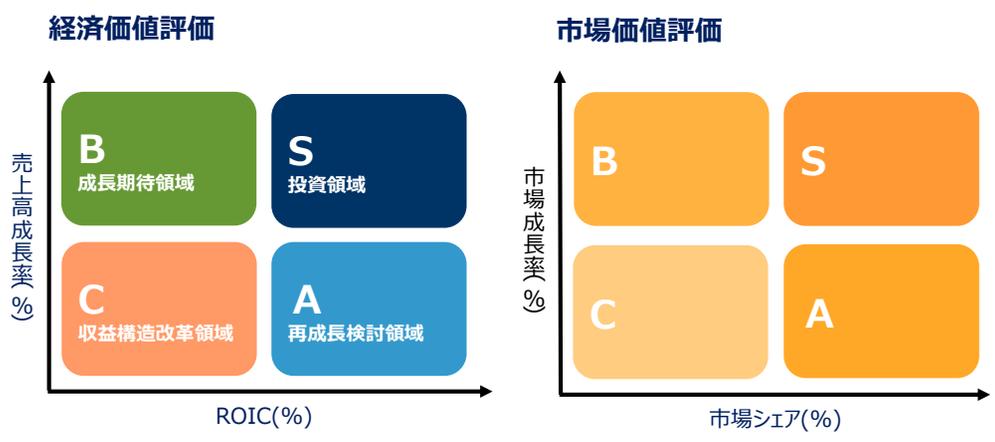


KPI

注力業界/注力事業売上
 サービス/リカーリング売上
 新商品売上
 コトビジネス契約顧客数
 革新アプリ数
 標準部品搭載率
 CD率/失敗コスト率
 一人当り生産台数
 自動化率 (省人数)
 人的創造性
 間接部門人員数
 ITコスト/ファシリティコスト
 生産LT
 不動産在庫額
 滞留債権額
 設備投資額
 M&A投資によるシナジー効果

改善ドライバー





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

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

投下資本

$$\text{投下資本} = \text{純資産} + \text{有利子負債}$$

* 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/