

CFOメッセージ ポートフォリオマネジメントの 進化と実践



2016年7月
代表取締役副社長 CFO

金本善隆

1. ポートフォリオマネジメントの推進

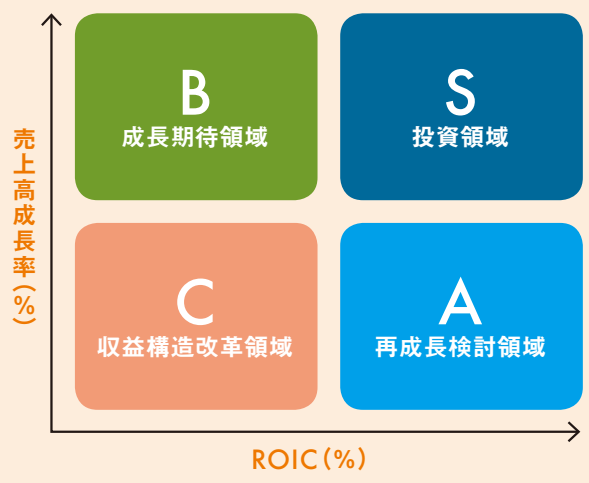
1.1. ポートフォリオマネジメントの進化

オムロンでは全社を約90個の事業ユニットに分解し、ROICと売上高成長率の2軸で経済価値を評価するプロダクトポートフォリオマネジメント(以下、PPM)を行っています。これにより新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退などの経営判断を適切かつ迅速に行い、グループの価値向上をドライブしています。

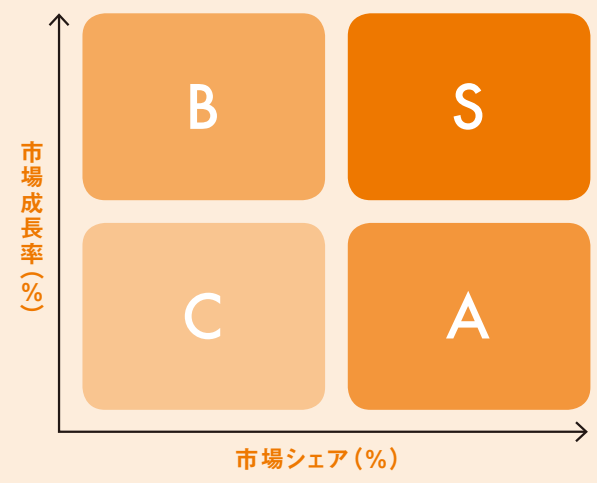
また、限られた資源を最適に配分するためには、経済

価値評価だけではなく、市場価値評価が必要と認識しています。そこで、自社の強み(市場シェア)と市場の魅力(市場成長率)の2軸による市場価値評価をPPMフローに組み込み、補完していきます。それにより、各事業ユニットの成長ポテンシャルを見極められ、より最適な資源配分が可能となります。我々は今後もさらなる事業成長を実現してまいります。

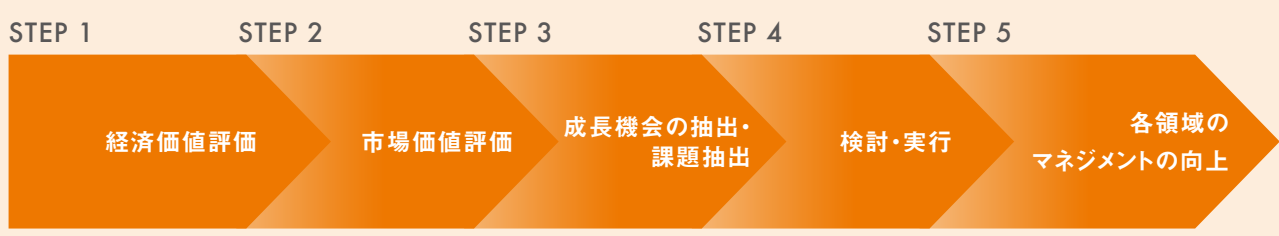
■ 経済価値評価



■ 市場価値評価



■ ポートフォリオマネジメントフロー



1.2. 事業成長の加速

中期経営計画EARTH-1 STAGEにおいては、制御機器事業、ヘルスケア事業に優先的に資源を配分し、事業成長を加速させています。具体的には、ヘルスケア事業でブラジルのネブライザーメーカー（NS社）、制御機器事業で北米のモーションコントローラーメーカー（デルタ タウ社）、ロボットメーカー（アデプト社）を買収し、事業成長に向けた基盤を構築しました。今後は各社とのシナジーを活かし、新たな価値創出を目指していきます。

因みに、3件の買収に要した約400億円は、全て自己資金で対応しました。もし今後の買収で手元キャッシュを超える資金が必要な場合は、現在の長期格付*が維持される範囲で資金調達をしていきます。具体的には1,000億円規模の資金調達が可能であると想定しています。無借金経営に拘ることなく、有望な投資案件があれば積極的に外部からの資金調達を行い、成長を実現させます。

*格付投資情報センター：AA-、スタンダード&プアーズ：A（2016年7月現在）

■ 買収

	買収年度	会社概要	ニュースリリース (URL)
NS社	2014年度	ブラジル市場でシェアNo.1のネブライザーメーカー	http://www.healthcare.omron.co.jp/corp/news/2014/0902.html
デルタ タウ データシステムズ社 (デルタ タウ社)	2015年度	世界最高水準の制御を可能にする米国のモーションコントローラーメーカー	http://www.omron.co.jp/press/2015/07/c0730.html
アデプト テクノロジー社 (アデプト社)	2015年度	多彩な品揃えを有する米国の産業用ロボットメーカー	http://www.omron.co.jp/press/2015/09/c0916_2.html

1.3. 事業撤退や構造改革による資本効率の改善

PPMは、事業成長の加速だけではなく、事業撤退や構造改革といった経営判断にも活かしています。事業撤退については、CFOとして特にリーダーシップを発揮し、決断すべき事項と認識しています。直近ではオムロン オイルフィールド&マリン社と、オムロン コーリン社の売却を決定し、2016年6月に公表しました。意思決定にあたっては、事業の現状と事業部門側が想定する2~3年後の姿を全社視点で合理的に評価し、当該事

業が他事業や全社に与えるプラスやマイナスの影響を俯瞰した位置から見通しました。さらに、お客様、従業員、売却先といった様々なステークホルダーを考慮し、さらなる価値向上を実現するための最適解として実行しました。今回の売却はポートフォリオの見直しを進めるオムロンと、当該事業のより一層の価値向上を狙う買収先の双方にとって、大変価値のあることと認識しています。

PPMで課題を抱えていると判断した事業は、概ね2年を一つの区切りとし、構造改革を実行しながら今後の方針を見極めていきます。もし、構造改革の成果が十分に上がらない場合や、グループ内の他事業とのシナジーが薄く、他社に売却した方が事業の価値が創造されると判断する場合は、事業撤退などを本格的に検討します。

PPMの本質は限られた資源の再配分による、価値

向上の最大化です。今後もCFOとして徹底したポートフォリオマネジメントを推進します。成長事業には資源配分を厚くする一方、課題事業については改革もしくは資源配分のシフトを行い、資本効率を改善していきます。そして、最適なポートフォリオを構築し、企業価値を向上させてまいります。

■ 売却

	会社概要	ニュースリリース (URL)
オムロン オイルフィールド&マリーン社	オイル掘削機向けインバーター制御システムや、制御ハウスなどの製造および販売 (本社：米国)	http://www.omron.co.jp/press/2016/06/c0603.html
オムロン コーリン社	生体情報モニター、血圧脈波検査装置などの医療機器の販売 (本社：日本)	http://www.omron.co.jp/press/2016/06/h0609.html

2. 株主還元の強化

株主還元の強化と資本効率の向上の観点から、2014年度に続き、2015年度も150億円の自己株式を取得しました。なお、取得した自己株式344万株は全て消却しました。現状、消却後の金庫株は15万株(発行済株式数の0.1%以下)となっています。配当については、2016年度としていた配当性向30%のコミットメントを1年前倒しし、2015年度に前年度の25.0%から31.1%に引き上げました。買収を始めとした成長投資を

積極的に実行しながらも、株主還元を強化しています。

今後も業績、財務状況、成長投資の見通しなどを勘案し、安定的な配当と、機動的な自己株式の取得を実施していく所存です。