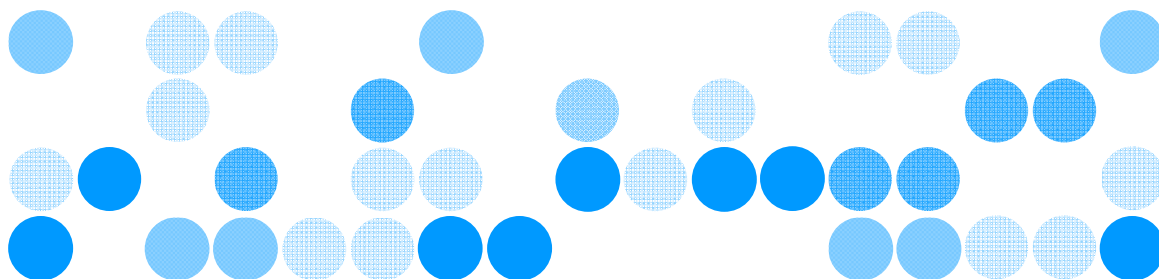


野村CEOフォーラム2012
企業価値向上に向けて



2012年12月6日
オムロン株式会社

皆様、こんにちは。オムロン株の山田義仁でございます。

本日は、歴史ある野村CEOフォーラムに参加の機会を得たことを大変光栄に感じております。

投資家の皆様、オムロンのプレゼンテーションにお集まりいただきありがとうございます。

経 歴

1984年 4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社

～営業、マーケティング部門担当～



代表取締役社長
山田 義仁
(やまだ よしひと)

2001年10月 米国Omron Healthcare, Inc. 副社長に就任

2003年 4月 欧州Omron Healthcare, Europe B.V. 社長に就任

2008年 6月 オムロンヘルスケア株式会社 代表取締役社長に就任

2010年 3月 オムロン株式会社 グループ戦略室長に就任

2010年 6月 オムロン株式会社 執行役員常務に就任

2011年 6月 オムロン株式会社 代表取締役社長に就任

私は1984年にオムロンに入社、現在のヘルスケア事業にあたる部門に配属されました。2001年に米国の副社長、2003年から欧州拠点の社長を務めロシアや東欧、中東など、新興国市場の開拓に取り組みました。

帰国後2008年にオムロンヘルスケアの社長を拝命しました。

オムロンの社長に就任する前の1年間は、本社グループ戦略長として、「新長期ビジョンVG2020」の策定を行いました。この期間は前社長の作田のマネジメントをつぶさに見て、多くのことを学んでいます。

新しい長期ビジョンは作田からバトンを渡された次の世代のものではありますが、決して不連続というわけではなく、リーマンショック後の構造改革をはじめ、その根幹ともいべきものはしっかりと受け継いでいます。

日本企業の社長としては比較的若いと周囲からは見られますが、10年近くマネジメントの経験を積んでいます。私にしかできないダイナミックな変革、そして成長を期待されての登用だと認識し、現在オムロンの経営にあたっております。

これまでもそしてこれからも自ら中心となって変化を起こしていきたいと考えております。

- 事業の成長を目指す一方、経営指標を重視し投資効率を向上
- 変化対応力を高め、強い企業体質を作る

①事業の成長

②経営管理

③変化対応力

企業価値の向上

「経営者として企業価値向上に向けて」という視点で私の考え方をお話しさせていただきます。

- ・「企業価値向上」とは社会的に必要とされる企業が本当に価値のある企業。
オムロンの製品やサービスを必要とし、なくてはならないとお客さまに思っただけ、欠くことができないと称される企業です。なくてはならない企業であれば、多くのお客さまに商品やサービスの対価を払っていただけますから、結果的に売上や利益を向上させることができます。お客さまからの高い評価は成長性に反映され、結果としてこれが株価にも反映されることで、株主価値を高めることにもなります。これが私の考える「企業価値の向上」です。

- ・では経営者として企業価値を上げるために何をすべきか？

①「事業成長」の視点。

事業の強みを生かし成長につなげること。

「成長」を目指す、これは事業規模の拡大のみを追求するのではなく、収益性を高め、その結果企業価値を向上させることで株主の皆様の「期待」に応えることを目指すものです。

②「経営管理」の視点。資本を有効に活用し、効率を上げる努力。

③「変化対応力」。近年、事業を取り巻く変化は早く、その振幅もおおきくなるばかりです。災害や景気変動などの様々なリスクに立ち向かう中で、企業として強くなることが求められています。

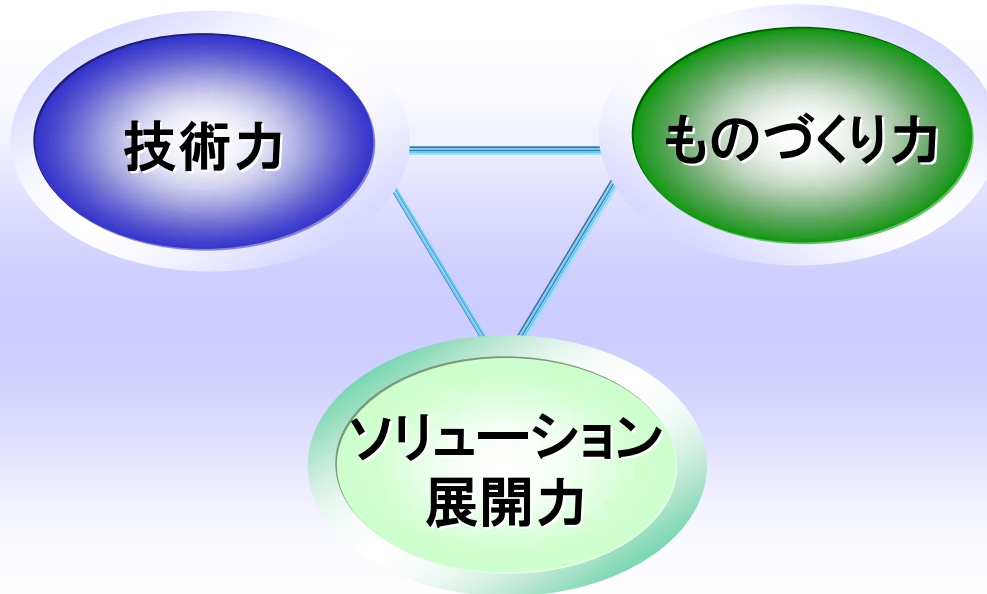
【企業価値向上に向けて】

①事業の成長

②経営管理

③変化対応力

- ▶ 技術力(コア技術:センシング&コントロール)とものづくり力
- ▶ ソリューション展開力=技術をお客様の価値に展開する力



©Copyrights OMRON Corporation , All Rights Reserved.

5

- ・オムロンの強みは何か？そう問われたら、私は3つあると答えます。
- ・センシング&コントロールをコア技術とする技術力です。制御事業でいえば高速&高精度なPLCなどに代表されるコントローラーの技術や、製造ラインで不良を検出する画像センシングの技術などですし、ヘルスケアのような身近なもので言えば、血圧を正確に計測する技術などです。
- ・二つめはメーカーとしてコストや品質を作りこむ「ものづくり」の力。これはQ/C/Dを高いレベルで実現する力です。FAを主力事業とするオムロンは、いってみれば「メーカーのメーカー」ですからこの「ものづくり」の力は大変重要です。
- ・そして三つめは「ソリューション展開力」です。例えば大変面白い、尖った技術を保有している企業があるとしてみます。しかしながら、尖った技術を持っていてもそれだけでは事業展開できません。適切な用途があって初めて事業になります。技術を活かす商品群、アプリケーションが重要なのです。我々の制御事業の現場の営業や技術スタッフは幾多の「現場」を知り、たくさんのノウハウを持っています。そのような技術やアイデアを商品や製造ラインの中で具現化することを得意としています。
また世界中で事業を拡大するためには、法規制に従い、幾多の技術や知見をアレンジして適応させていく展開力が重要となります。それらの規制にうまく対応する力があることも、オムロンの強みのひとつです。ヘルスケア事業が110カ国以上での販売を可能としているのもメディカル分野の事業を持ち、その知見を一般消費者分野に生かして市場展開し、圧倒的シェアを誇るのもこの強みを示す一例です。

➤ 各事業がユニークな強みを持ち、高いシェアを誇る



©Copyrights OMRON Corporation, All Rights Reserved.

6

・事業ごとの強みについて

- ・一見関係ないように見える5つの事業ですが、センシング&コントロールというコア技術で結ばれ、それぞれ技術的な強みを有しています。
- ・制御事業の強みは幅広い商品の品揃えと、これを販売していくグローバルチャネルです。制御関連機器において国内シェア(NECAベース)は40%強を有しています。
- ・電子部品事業の強みはリレーなどを中心とした「生産ネットワーク」とものづくりの技術力。リレーではグローバルシェアNo1です。
- ・車載事業はどの系列にも属さない、独立系であるということ自体が強みです。多くのお客さまと取引することで、生産や開発効率の良い運営が可能となります。
- ・社会システム事業は日本国内の自動改札や券売機でシェア40%強を誇っていますが、事業の半分は自身だけでなく他事業も支える保守・メンテやソフトの開発力を保有しています。開発から保守まで一貫体制で価値提供できるエンジニアリング力とサービス網が強みです。
- ・ヘルスケア事業は唯一のBtoC事業で、オムロンブランドの確立に大きく貢献しています。電子血圧計グローバルシェア50%強を有しています。またこの圧倒的シェアを背景とする規模の利益、コスト優位性、チャネル展開力が強みです。現在、全世界で約30万店にも上る薬局などの販売網を有しています。

➤ 基幹事業であるIA事業の成長を第一に収益・成長構造を作りこむ

方針

グローバルでの収益・成長構造づくり

取組み
(不変)

- ① IA事業(IAB+EMC)の最強化
- ② 新興国での売上拡大
- ③ 環境事業への注力
- ④ 収益構造改革
- ⑤ グローバルの人財強化

- ・これらの強みを生かして各事業の成長をめざしています。
新しい長期ビジョンにおいては最初の3年間をグローブステージと称し、グローバルでの収益・成長構造づくりを方針に掲げています。
- ・このための不変の取組みとして5つの項目を掲げています。
基幹事業であり利益率の高い①IA事業の最強化を掲げていることです。
また同時に②新興国での売上拡大をはかります。これは主にIA事業とヘルスケア事業の拡大をさします。
市場が確実に成長するエリアで、収益性の高い事業への注力を行い、全体の収益性を向上させます。
- ・また今後期待される新規事業として③環境関連事業にも力をいれ、成長のための推進力としていきます。
- ・一方で成長を支えるベースとして④収益構造改革を全社を挙げて進めており、成長のために欠かせない⑤グローバル人財の強化をすすめております。

これら5つの取組みを進め、グローバルでの収益・成長構造を作りこんでおります。

- IA事業(制御機器+電子部品)、ヘルスケアに注力
- 車載、社会システムは収益性の向上を重視

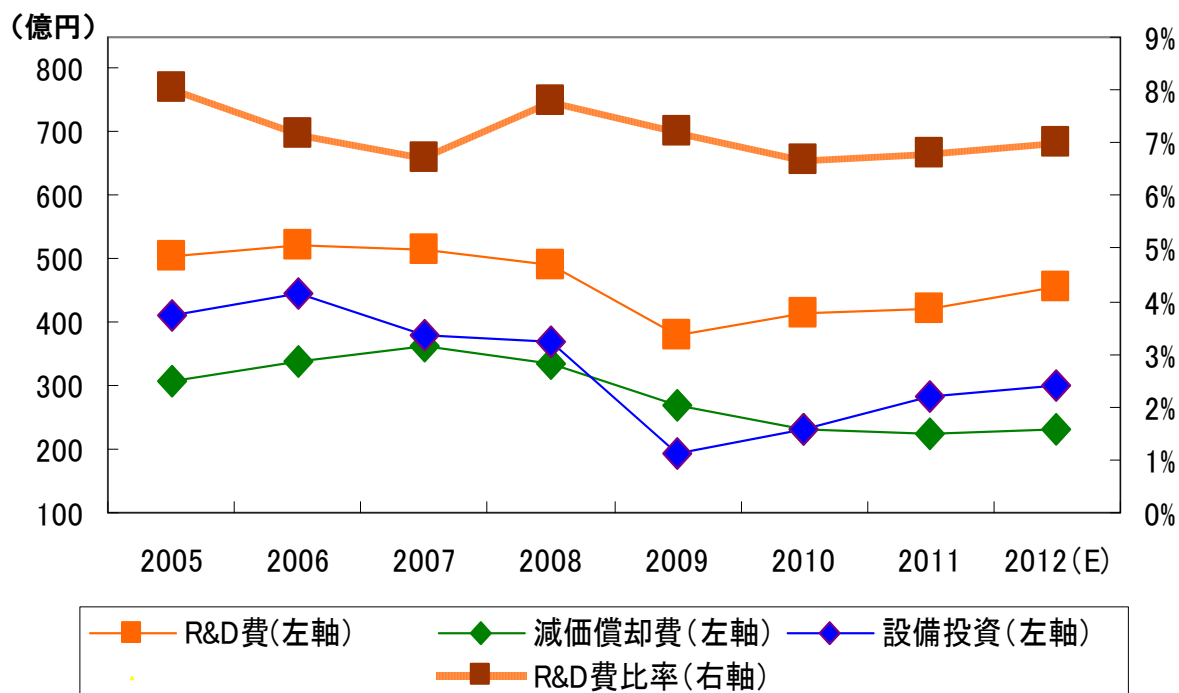


©Copyrights Omron Corporation. All rights reserved.

8

- ・オムロンには5つの主力事業があります。
- ・事業運営方針はそれぞれ異なりますが、制御機器事業と電子部品事業、これに加えてヘルスケア事業は成長投資を行い、売上と収益性両面から「成長」を目指しています。
- ・ただし車載事業と社会システム事業も決してノンコアの事業と位置づけてはおりません。それぞれにユニークな立ち位置を持つこれらの事業は、分社後に特に徹底されている自律運営の中で収益性向上を重視した経営を行っています。
- ・これらの事業を中心に今後大きく成長させていく所存です。

➤設備、開発費とも将来の成長に欠かせぬ投資は継続的に実行



©Copyrights OMRON Corporation, All Rights Reserved.

9

- ・次に成長のための投資として設備投資と開発投資について説明します。
- ・このグラフは、R&D比率とR&Dの金額、減価償却費と設備投資額の推移を表しています。
- ・今年度のR&D費の見通しは455億円、R&D比率は7%です。
減価償却費は230億円、設備投資額は300億円を見通しております。
- ・このグラフでお伝えしたいことは3つあります。
 - ①事業環境によって若干の上下はあるものの、成長の為の開発投資、設備投資をコンスタントに実行してきていること
 - ②R&D費比率は約7%と、比較的高い水準の開発投資を実行しているということ。
 - ③減価償却を上回る設備投資を行っていること。

これらの投資は成長の源泉であります。今後も一定レベルの投資を維持し、効率的にかつ、決して手を抜くことなく、競争力の維持、向上に努めてまいります。

【企業価値向上に向けて】

①事業の成長

②経営管理

③変化対応力

➤ ROICなど主要な経営指標を念頭に経営

主な指標	FY11実績	FY12(計画)
売上総利益率	36.8%	37.5%
営業利益率	6.5%	7.1%
ROE	5.2%	8.5%
ROIC	6.8%	7.7%

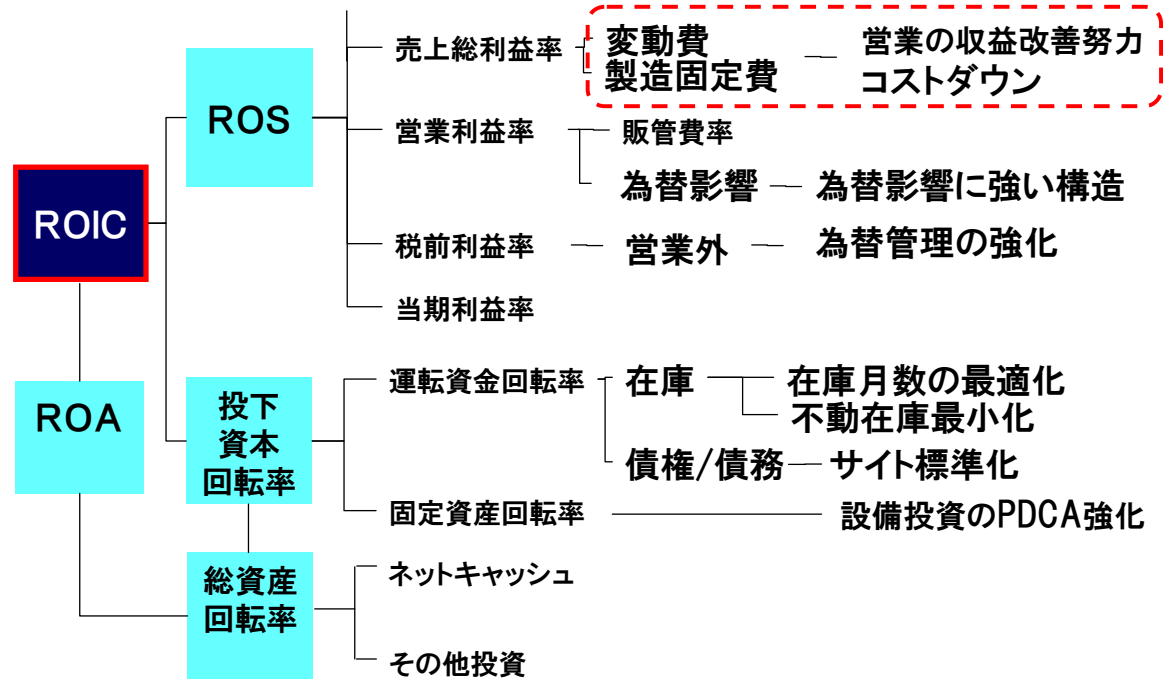
©Copyrights OMRON Corporation , All Rights Reserved.

● 11

・経営指標について

- ・我々はこれまで主に「売上総利益率」、「営業利益率」、「ROE」を開示しております。ROICはこれまでほとんど開示しておりませんが、全社レベルでも、各事業の単位でも内部指標として継続的に活用しています。
- ・私自身、オムロンヘルスケアの社長の時代からROICを意識し、経営にあたってきました。
- ・事業の効率化のために用いてもいますし、また具体的にはROICを各セグメントの社長のコミットメントのひとつとして本人の賞与の査定にも用いています。
- ・また私自身、資本コストを意識して、それぞれの事業を評価し、経営判断を行うようにしております。今後も資本コストを上回るROICを念頭に経営を行ってまいります。

➤ 指標別に分解し改善内容を定め、体質強化をはかる

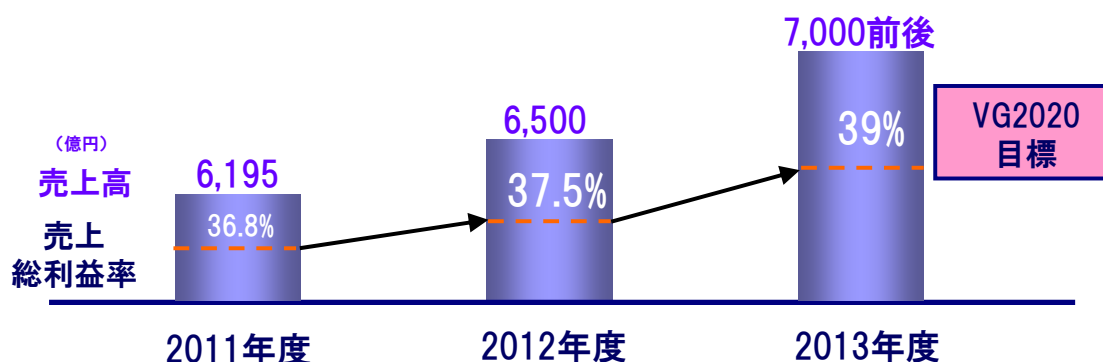


©Copyrights OMRON Corporation , All Rights Reserved.

● 12

- ・ROICひとつをとっても、それぞれの指標をさらに細分化し、改善に向けた打ち手につなげています。
- ・新しい長期計画においては売上総利益率の向上にこだわっています。主に営業の収益改善での努力、変動費や製造固定費のコストダウンに努力しています。

▶ 13年度の売上総利益率目標39%を目指す



◆営業の収益改善努力

◆部品点数削減・プラットフォーム化の進展

◆銀や銅、樹脂など主要部材の省材料化

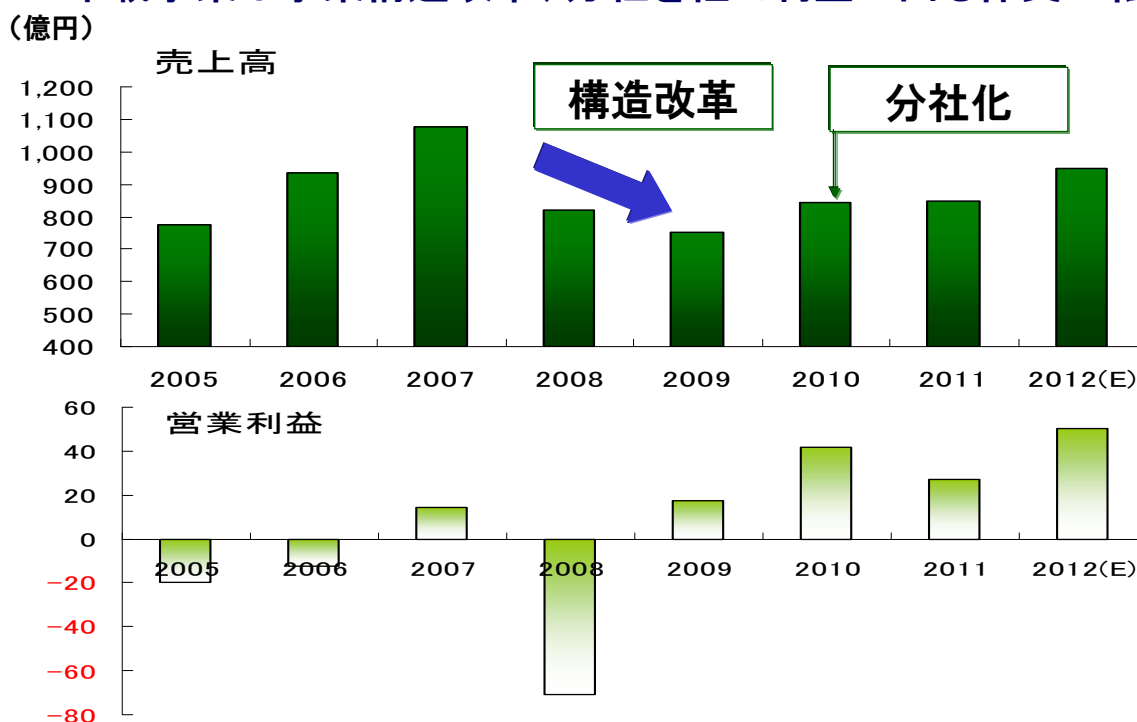
◆中国・アジアでの自動化／ローコストオートメーション

©Copyrights OMRON Corporation, All Rights Reserved.

● 13

- ・過去は原価率をひとつの指標として説明していましたが、新しい長期計画の発表を機に「売上総利益率」に変更しました。
これには理由があります。原価率を目標にすると、どうしてもコストダウン努力を行うのは製造部門ばかりになります。しかし、製造原価を落とすにも、営業利益を上げるにも、営業サイドの努力は欠かせません。売上総利益率という指標を向上させるには、営業サイドも利益へのこだわりをもち、他部門と一体となって収益向上を目指す必要性が生まれるのです。
- ・製造や開発部門は、商品の部品点数の削減、プラットフォーム化を進めています。また省材料化を進め、銀や銅などの原材料の総使用量の削減を進めています。
- ・また自社内部でも自動化を促進しています。アジアでの自動化、ローコストオートメーションを促進し、より安価で効率のよい投資を行う中で、着実に製造固定費も削減しています。
- ・景気変動の影響も受け現状は全体に占める制御事業の比重が想定よりも小さくなっている中で37.5%というレベルに売上総利益率をもっていくために、現場では細かな努力を積み重ねています。一方でこれはIA事業が成長の波に乗ってきたときには掛け算で効いてくるということも示唆しています。
- ・地道ではありますが、生産、販売、開発の各部門が一体となって高いコスト意識を持ちながら改善を進めてまいります。

➤ 車載事業は事業構造改革、分社を経て利益の出る体質へ転換



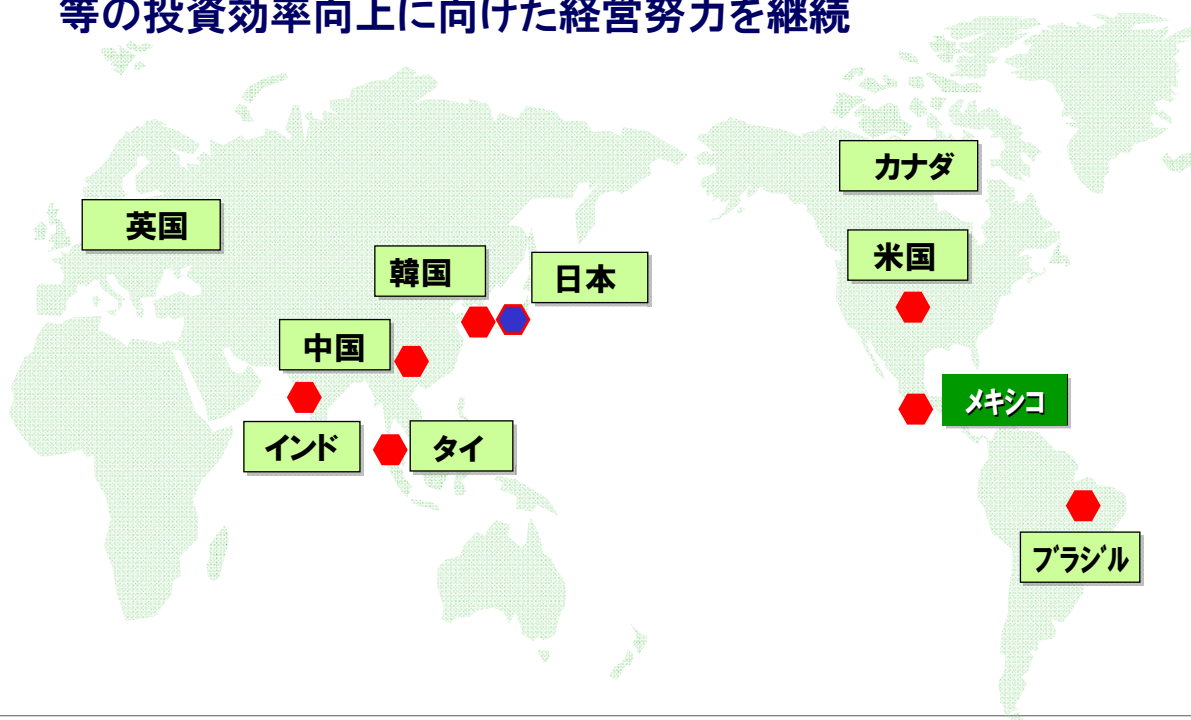
©Copyrights OMRON Corporation, All Rights Reserved.

● 14

- ・収益性改善については車載事業が体質転換した例でご説明します。
- ・そもそも車載事業を取り巻く事業環境は昨今、大きく変貌しています。
独立系の自動車部品メーカーとしての立ち位置が生きる状況が生まれています。
車の小型化、軽量化、ハイブリッド化など電子部品のニーズの広がりなど、市場環境が変わる
中で、独立系であるからこそ、複数の自動車メーカーさまとのお取引が可能です。
結果的に開発や生産効率を高めることも可能となっています。
- ・また震災の後、BCPの観点で自動車メーカーがセカンドサプライヤの設定を加速していることも、独立系の当社にとって追い風になっています。
- ・一方で車載事業はリーマンショックの後、幾多の構造改革を断行しました。
- ・商品ラインを絞り、売上高は一時期の1000億円を超える規模から800億円台に縮小しました。いったん身を縮めた後はより効率的な事業展開を進め、現在では950億を見通す売上レベルまで再成長しています。
営業利益率も安定的に5－6%のレベルを出せるようになっており、オムロンの業績貢献への期待も高まっています。

また利益率向上に向けて様々な施策をうってきました。

- ▶ 利益率の向上に加え、生産拠点の統廃合、外部委託立ち上げ等の投資効率向上に向けた経営努力を継続

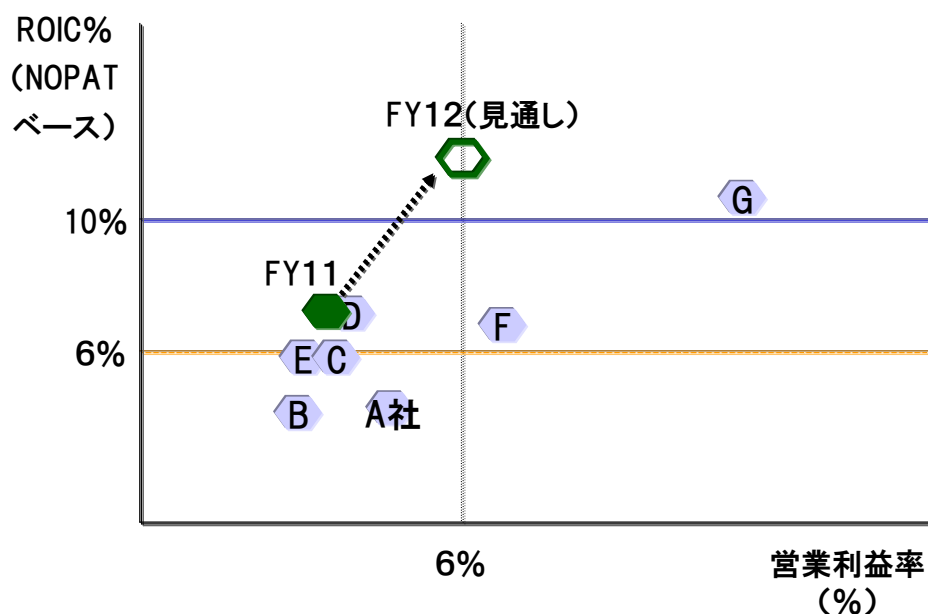


©Copyrights OMRON Corporation, All Rights Reserved.

15

- ・投資効率の面では、生産拠点の統廃合など、幾多の経営努力を行っていることが挙げられます。
- ・例えば大規模で採算性の悪かったカナダや英国の拠点を閉め、拠点の集約化を行う一方で、エリアによっては外部委託などの施策を駆使しながら小さな拠点でメリハリをつけた生産展開を進めています。
- ・車載事業はスピーディに、限られた投資の中で利益を生み出す努力を積み重ね、自ら変革を行っています。

➤ 車載のROICは競合他社と比較しても高い水準



©Copyrights OMRON Corporation , All Rights Reserved.

● 16

- ・これらの経営努力は数字にも表れています。
- ・このスライドでは縦軸にROIC、横軸に営業利益率をとって、2011年度の実績をベースに日系の競合他社をプロットしています。企業名は伏せておりますが、どれも業界では優良と言われる企業ばかりです。緑色の印が車載事業です。
- ・FY11はタイの水害の影響を受け営業利益率は一時的に低下したものの、今年度は6%水準を想定しており、競合並みの利益率を確保します。
- ・ROICの軸でいえばすでに6%を上回っており、さらに12年度は10%を超える水準を見通しております。
- ・車載事業は投資効率の向上をはかり、より強い事業体質を作る経営努力を行ってまいります。

【企業価値向上に向けて】

①事業の成長

②経営管理

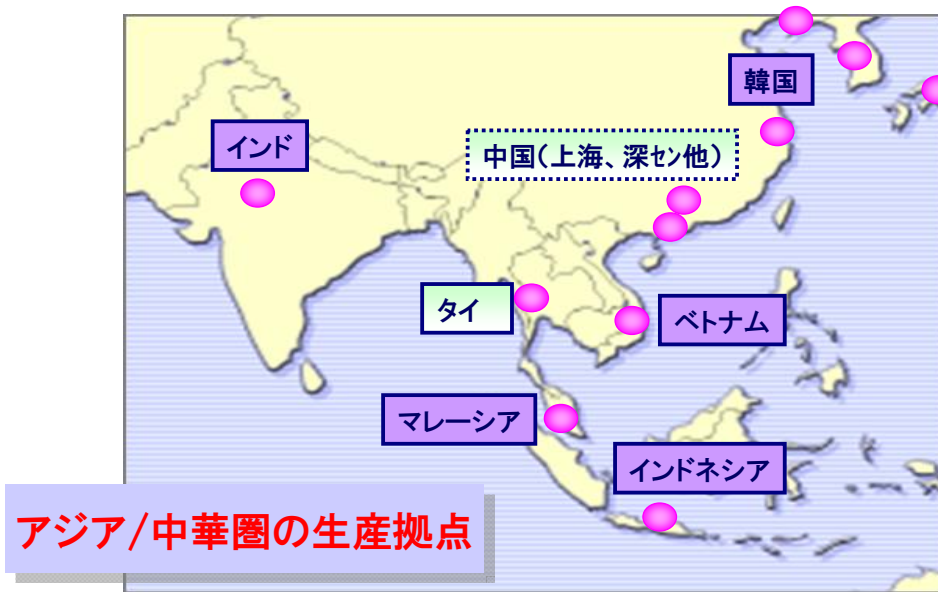
③変化対応力

東日本大震災

タイの洪水

- ・我々は昨年の東日本大震災、そしてタイで起こった洪水など、過去にはなかなか想像し得なかった未曾有の「変化」に直面してきました。

- 「供給責任」を果たすため部材調達や代替生産体制整備
- 政治リスクや災害リスクを想定し、生産拠点分散を推進



©Copyrights OMRON Corporation , All Rights Reserved.

● 19

- ・「供給責任を果たす」と宣言した東日本大震災の時の教訓を生かし、タイの洪水が発生したときには、部材調達をはじめとする対応を大変スピーディに実行できました。自社においても車載事業の工場が直接的被害にあいましたが、大震災の対応を受けデータインフラなどができていたので洪水発生からわずか4日間で対応の目処をつけることができました。
- ・また昨今の政治リスクや災害リスクも想定し、過去は考えていなかった事業部門をまたいだアジア生産網の整備にも着手しています。中長期的にはアジアでの生産能力の増強を図っていきます。

▶ 今後も変化対応を通じてより強い企業体質へ

リスク

災害

景気

対応

- ・社員の結束
- ・グローバル事業プロセス改革
- ・構造改革を通じた強固でより高い収益力
- ・複数事業によるバランス

- ・変化に対して嘆くのではなく、変化対応を通じて、オムロンはより強い企業体質を実現していますし、これからもそうありたいと考えています。
- ・またこれまでオムロンはFA事業を主力とすることから景気の影響を大きく受けてきました。しかし、構造改革を進め、それぞれの事業が体質強化を進め強くなってきています。ヘルスケア事業や社会システム事業も収益力をつけてきており、景気変動時に事業を支えています。今期、厳しい事業環境ながら目標を堅持できているのもこれゆえです。
- ・今後も思わぬ災害や大きな市場の「変化」が襲ってくる可能性は否定できません。しかし、リスクをチャンスに変えて、強い体質を今後も作りこんでいきます。

➤ 当面は投資を優先。自社株買い等はM&A他、資金の状況を加味し機動的に対応したい

		単位	01年度	02年度	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度	累計 (FY01-11)
当期純利益		億円	-158	5	268	302	358	383	424	-292	35	268	164	1,757
配当	年間配当額 (一株あたり)	円	13	10	20	24	30	34	42	25	17	30	28	273
	年間配当額 (総額)	億円	33	24	48	57	70	78	93	55	37	66	62	624
	配当性向	%	-20.9%	475.3%	17.8%	18.9%	19.7%	20.5%	22.0%	-18.9%	106.4%	24.7%	37.6%	35.5%
自己株 取得	取得額	億円	7	102	84	31	101	112	223	30	0	1	0	692
	純利益比率	%	-4.6%	2000.0%	31.4%	10.2%	28.2%	29.3%	52.7%	-10.3%	0.4%	0.5%	0.1%	39.4%
総還元性向 (配当+自己株取得)		%	-25.4%	2475.3%	49.2%	29.1%	47.8%	49.7%	74.7%	-29.1%	106.7%	25.2%	37.7%	74.9%
DOE		%	1.1%	1.2%	1.1%	1.9%	1.7%	2.0%	2.2%	3.2%	1.0%	1.7%	2.1%	1.8%

©Copyrights OMRON Corporation, All Rights Reserved.

●21

- ・株主還元について触れておきます。
- ・配当性向は20%以上とコミットさせていただいていますが、すでに徐々に引き上げており、実績として2010年の実績は24.7%、2011年に37.6%となっています。また、オムロンにおいては業績悪化時にも安定的な配当を行った結果、11年間の平均として配当性向は約35%となっています。
- ・一方で過去11年間の総還元性向は約75%です。過去には継続的に自社株買いも積極的に行っています。リーマンショック後、事業環境が大きく変わり、不透明な状況が続いていることに加え当面はIABを中心とする将来投資を優先させていただいています。しかし今後は資金の状況を加味しながら成長のための投資・M&Aと株主還元をバランスよく機動的に行って参ります。

企業価値向上 (株主重視の経営)

**「成長する」オムロンにご期待ください
ご清聴ありがとうございました**

- ・最後に繰り返しになりますが、私の考えを述べさせていただきます。
- ・私は経営者の果たすべき役割として、オムロンの企業価値を高めます。
社会的に必要とされる本当に価値のある企業を目指します。
株主重視の経営を心がけ、経営指標を意識し、資本効率を高める経営を行います。
- ・幾多の変化に対応していく中で、さらにオムロンは企業としてより強くなっていきます。
リスクをチャンスに変えて、今後も成長するオムロンにご期待ください。
- ・皆様のご支援を御願いたします。



<お問い合わせ>

オムロン株式会社

経営IR室 経営IR部

電話 : 03-6718-3421

E-mail : omron_ir@omron.co.jp

HPアドレス : www.omron.co.jp

<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. 業績見通し等は、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、実際の業績等はさまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なることがあります。実際の業績等に影響を与える重要な要因には、(i) 当社の事業領域を取り巻く日本および海外の経済情勢、(ii) 当社製品・サービスに対する需要動向、(iii) 新技術開発・新商品開発における当社グループの能力、(iv) 資金調達環境の大幅な変動、(v) 他社との提携・協力関係、(vi) 為替・株式市場の動向、(vii) 事故・震災などがあります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。