

2014年度

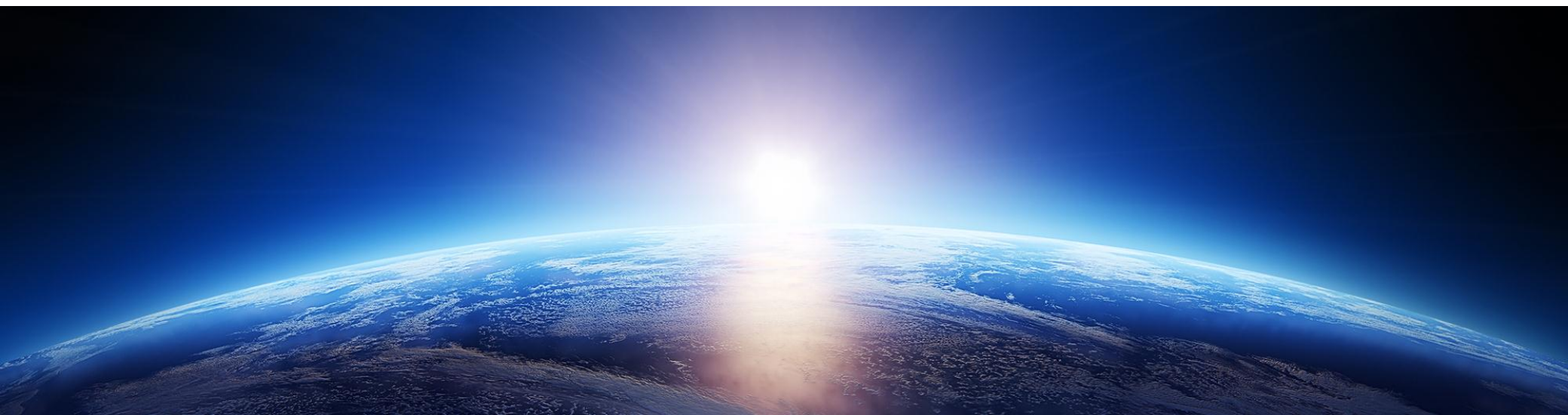
野村インバースメントフォーラム

持続的な企業価値向上を目指して

2014年12月5日
オムロン株式会社

はじめに

はじめに



トピックス（新技術：卓球ロボット）

「人と機械の調和」を表現した卓球ロボット



トピックス（Omron Total Fair インドネシア）

**大アジア（中国＋東南アジア）における市場拡大を狙い、
オムロンの技術展をインドネシアで開催**

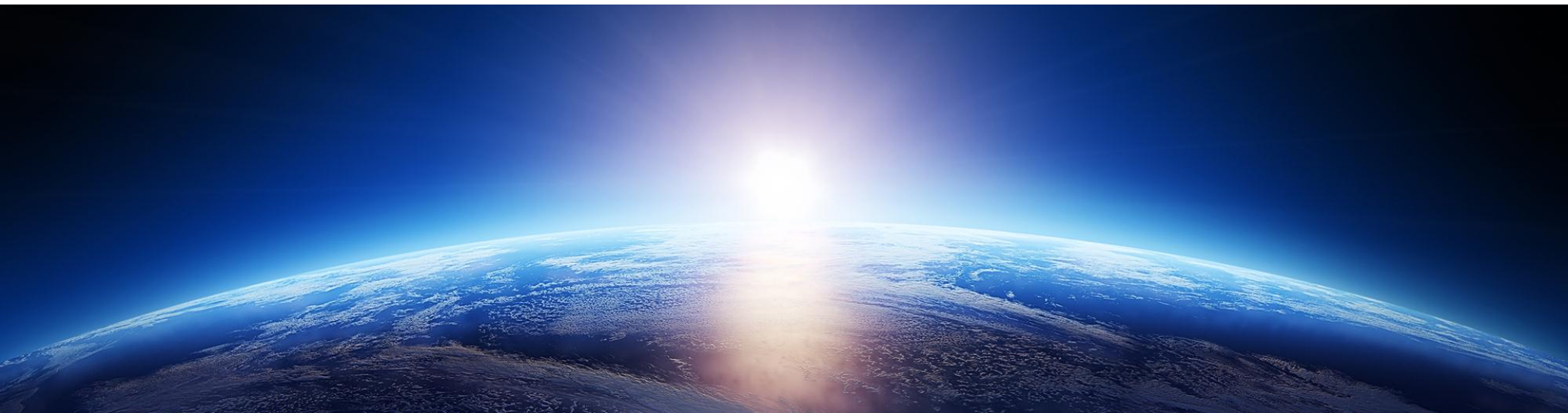


目次

1. 経営の目指す姿	P. 5
2. 経営の革新 ①ROIC経営	P. 10
3. 経営の革新 ②目標開示&報酬	P. 19
4. 株主還元	P. 23

経営の目指す姿

経営の目指す姿



経営のモットー

センシング&コントロール技術を駆使して
ソーシャルニーズを創造し*、
事業を通じてグローバル社会に貢献します。
そして持続的な企業価値の向上を実現します。



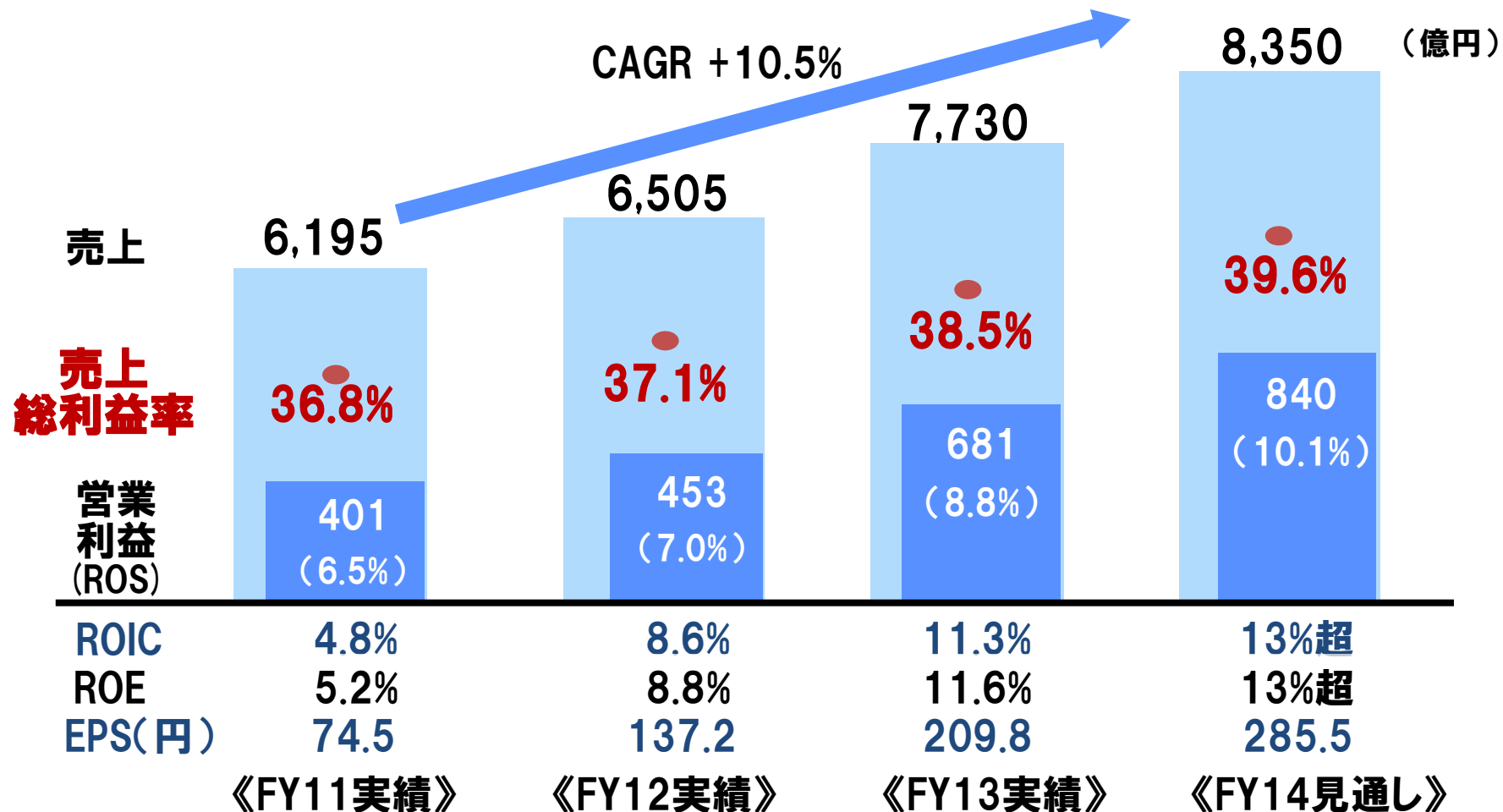
***ソーシャルニーズの創造**
社会課題を先取りしてとらえ、
その解決に貢献する商品やサービスを
世に先駆けて生み出すこと。

企業理念の実践

**「企業は社会の公器である」という企業理念のもと、
「産業・生活・社会・環境」という事業ドメインにおいて、
「センシング&コントロール技術」を成長エンジンとして
「社会が潜在的に抱えるニーズ」をいち早く捉え、
「グローバルに、かつフェアな」事業運営を目指します**

業績推移

年率10%超の成長を実現。売上総利益率も大幅に向上。



受け継ぐこと・革新したこと

社長就任以来、ROIC経営などの革新を実行

受け継ぐこと

- 企業理念に基づく経営
- 透明性・実効性の高いコーポレート・ガバナンス
- 株主とのエンゲージメント

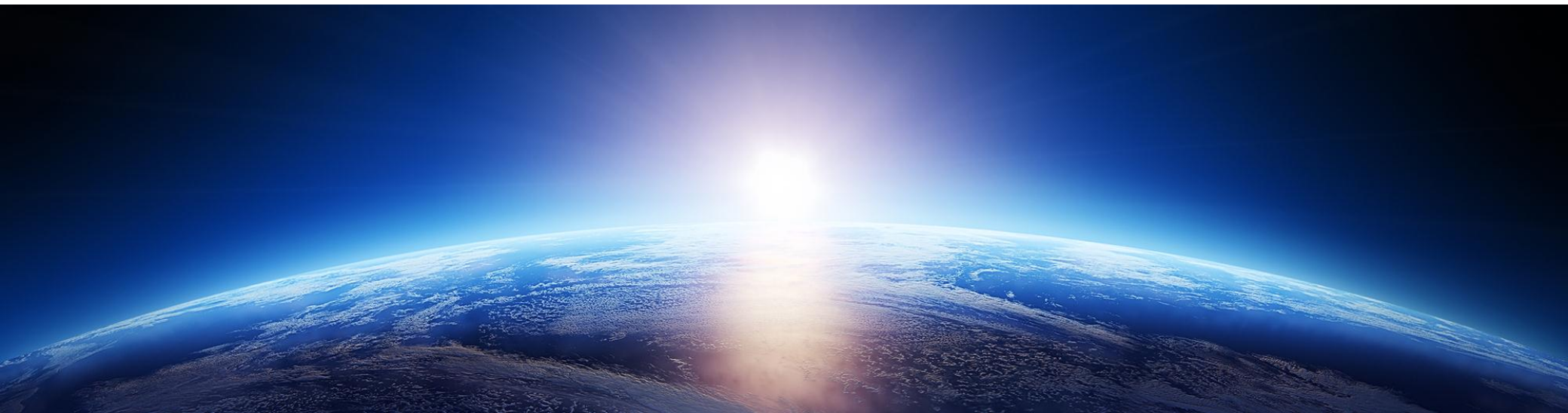
革新したこと

- ROICをKPIにした事業ポートフォリオ運営
- 対ヨコ（マトリックス）経営
- 中期経営目標の開示
- 中期業績連動報酬インセンティブ
- 経営陣・社員一丸となった経営理念・事業戦略の共有

（例：The Omron Global Awards）

経営の革新 ①ROIC経営

経営の革新 ①ROIC経営



① ROIC経営

2年前から本格的にROIC経営を実行



①ROIC経営（ROIC逆ツリー展開）

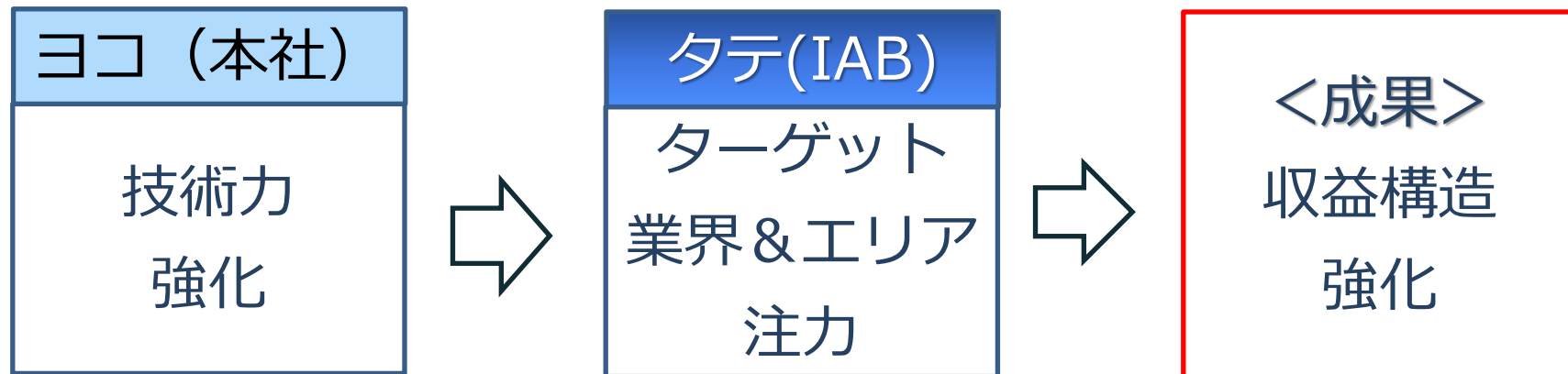
逆ツリー展開を通じ、現場まで繋がったKPI/PDCAを実行



①ROIC経営（タテヨコ経営事例：制御機器事業）

**制御機器事業（I A B）のROIC改善ドライバーは
「付加価値率向上」と「売上の拡大」**

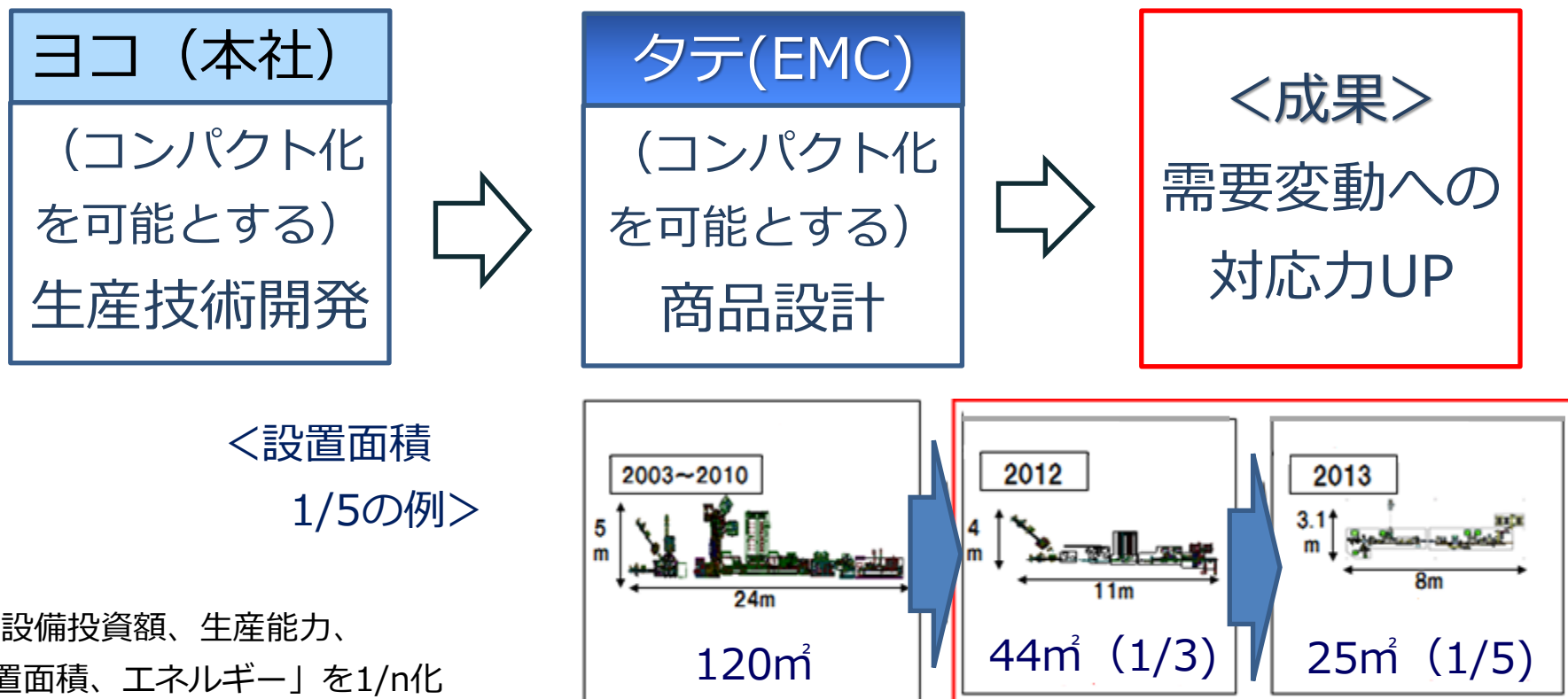
⇒高付加価値で競争力ある商品を
ターゲット業界やお客様を明確化し、拡販する



①ROIC経営（タテヨコ経営事例：電子部品事業）

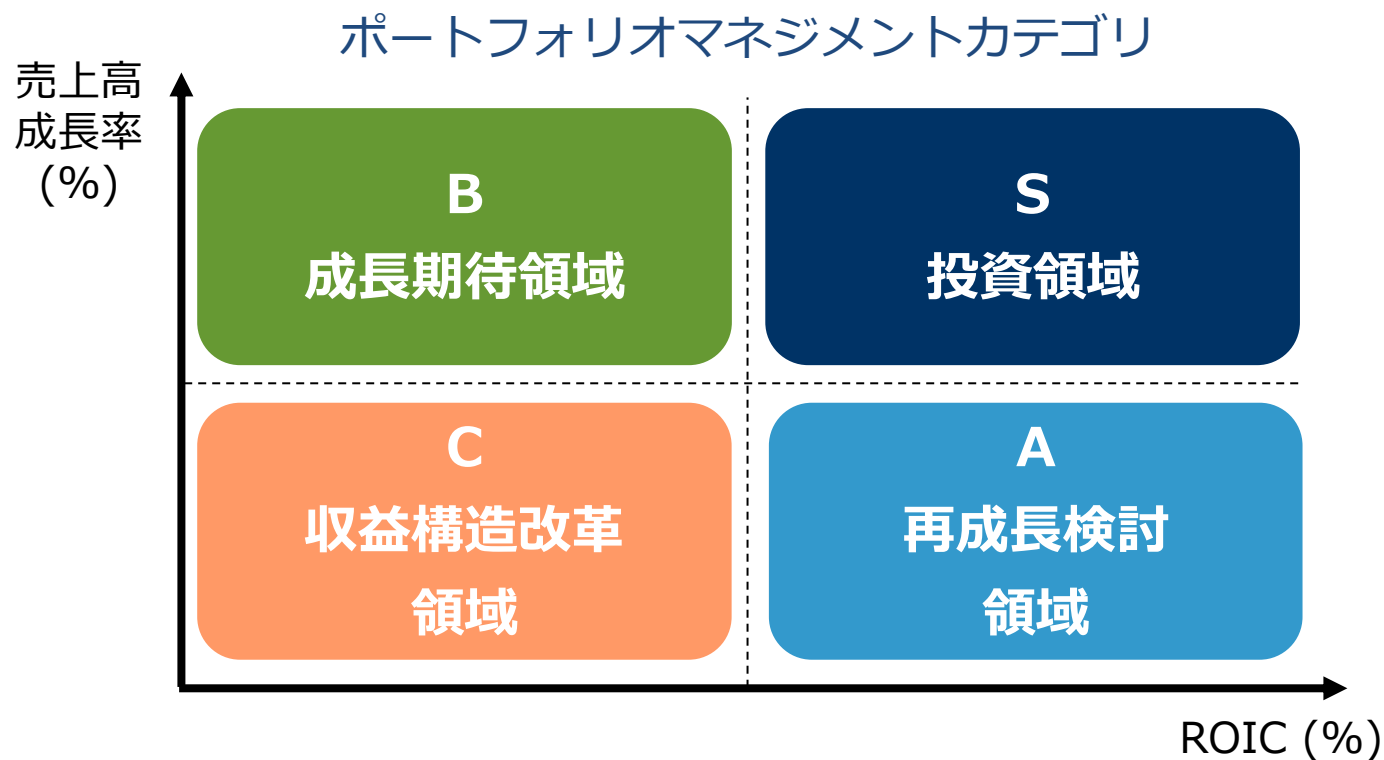
電子部品事業（EMC）のROIC改善ドライバーは「設備回転率の向上」

⇒需要変動に対応するため、生産設備をコンパクト化※



① ROIC経営（ポートフォリオマネジメント）

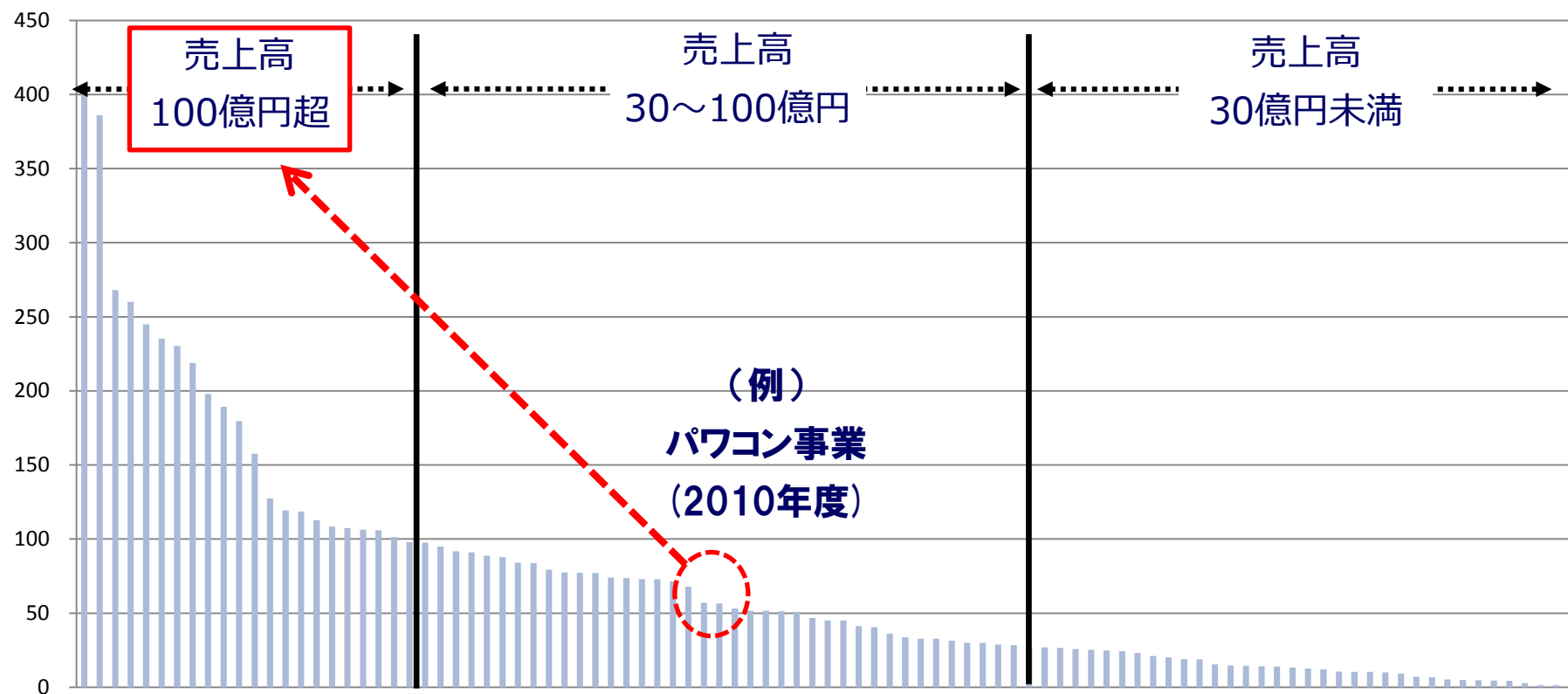
**M&A・成長加速・構造改革・新規参入を見据えた、
投資資源配分の経営判断**



①ROIC経営（ポートフォリオマネジメント）

100近い事業ユニットでポートフォリオを管理

《事業構成：パレート図》



①ROIC経営（ポートフォリオマネジメント）

事業整理を随時行っている

パワーシステム

（電子部品事業）

12年2月

キャパシタ事業譲渡

モバイルコンピューティング
テクノロジー

（その他事業）

12年9月

組込み用ソフトウェアと
ハードウェアの受託開発

OLFT 一部事業

（制御機器事業）

13年10月

FPD/半導体事業向け
リペア装置事業譲渡

ONP

（電子部品事業）

13年11月

光通信事業譲渡

出雲事業所

（電子部品事業）

14年3月

スイッチ等の工場の閉鎖

①ROIC経営（ポートフォリオマネジメントM&A&A）

10月には新興国強化を狙った100億規模のM&A&Aを実行

BST

（電子部品事業）

11年9月 パワーラッチングリール事業

Tongling Automation

（制御機器事業）

12年3月 中国システムインテグレーター/代理店との合併会社

北京百世

（ヘルスケア事業）

14年1月 中国医療器系代理店

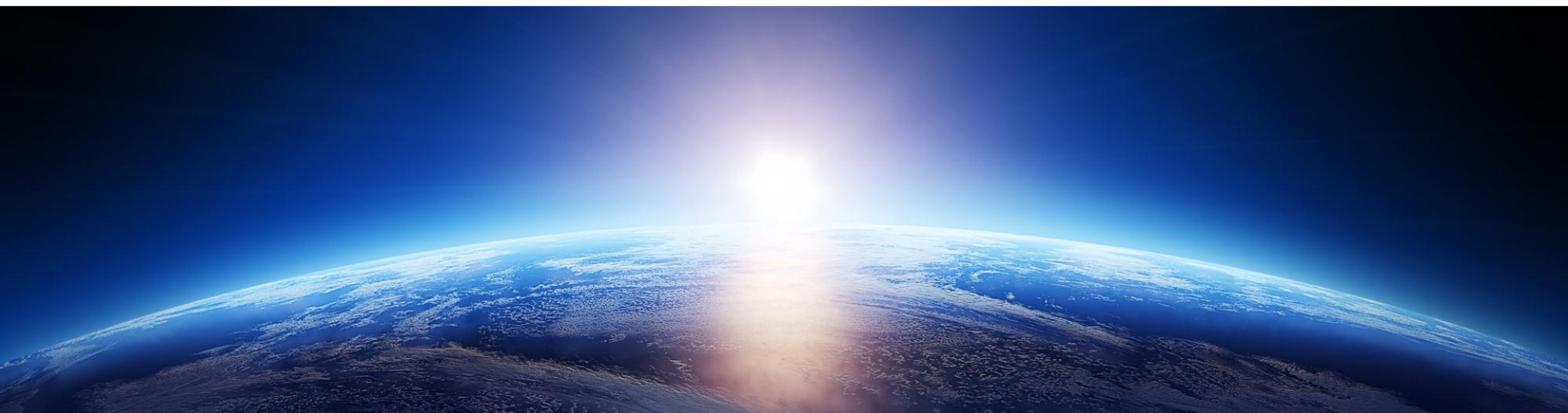
NS社

（ヘルスケア事業）

14年10月 ネブライザ事業
（ブラジル）

経営の革新 ②目標開示&報酬

経営の革新 ⑤目標開示&報酬



②目標開示&報酬（中期経営目標の開示）

EARTH-1 STAGEにおけるROIC・EPSの目標を開示

中期経営方針

“自走的”な成長構造の確立

中期経営目標
(2016年度)

売上高：9,000億円以上

売上総利益率：40%以上

営業利益率：10%以上

ROIC：13%前後

ROE：13%前後

EPS：290円前後

②目標開示&報酬（経営指標実績）

各指標ともに年々向上

	2012年度 (実績)	2013年度 (実績)	2014年度 (見通し)
売上総利益率	37.1%	38.5%	39.6%
ROIC	8.6%	11.3%	13%超
EPS	137.2円	209.8円	285.5円
USDレート (円)	83.2	100.1	101.9
EURレート (円)	107.6	134.0	137.1

②目標開示&報酬（報酬・インセンティブ）

中長期の価値創造に向けた動機づけ＝株主との利害一致

従来の取締役報酬

- 基本（固定）報酬
+ 1年の業績連動賞与
- 持株連動報酬

現在の取締役報酬

- 基本（固定）報酬
+ 1年の業績連動賞与

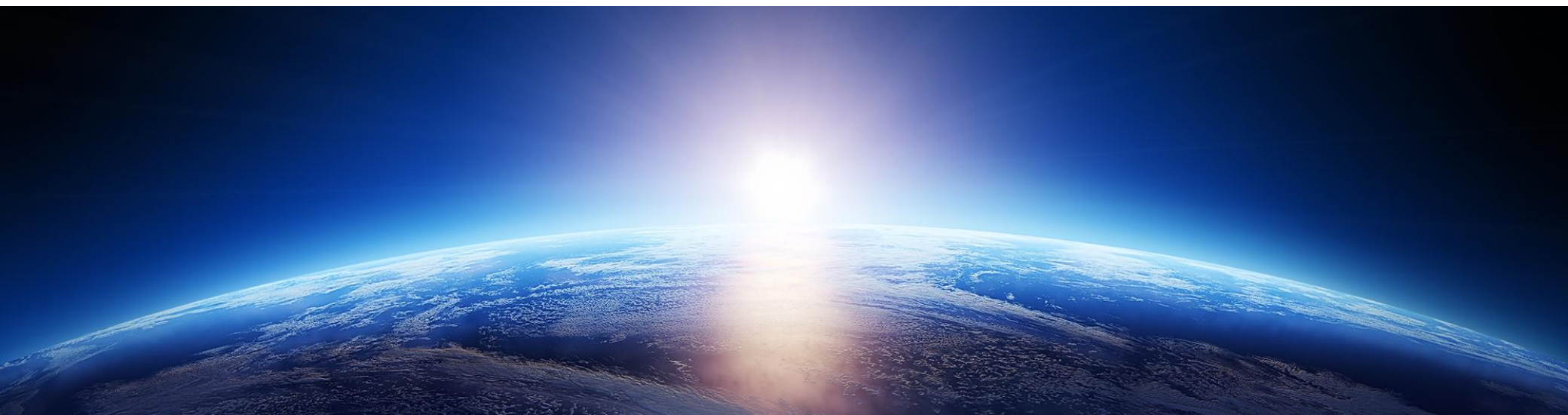
+ 中期業績連動賞与

- 持株連動報酬

+ 有償ストックオプション

株主還元

株主還元



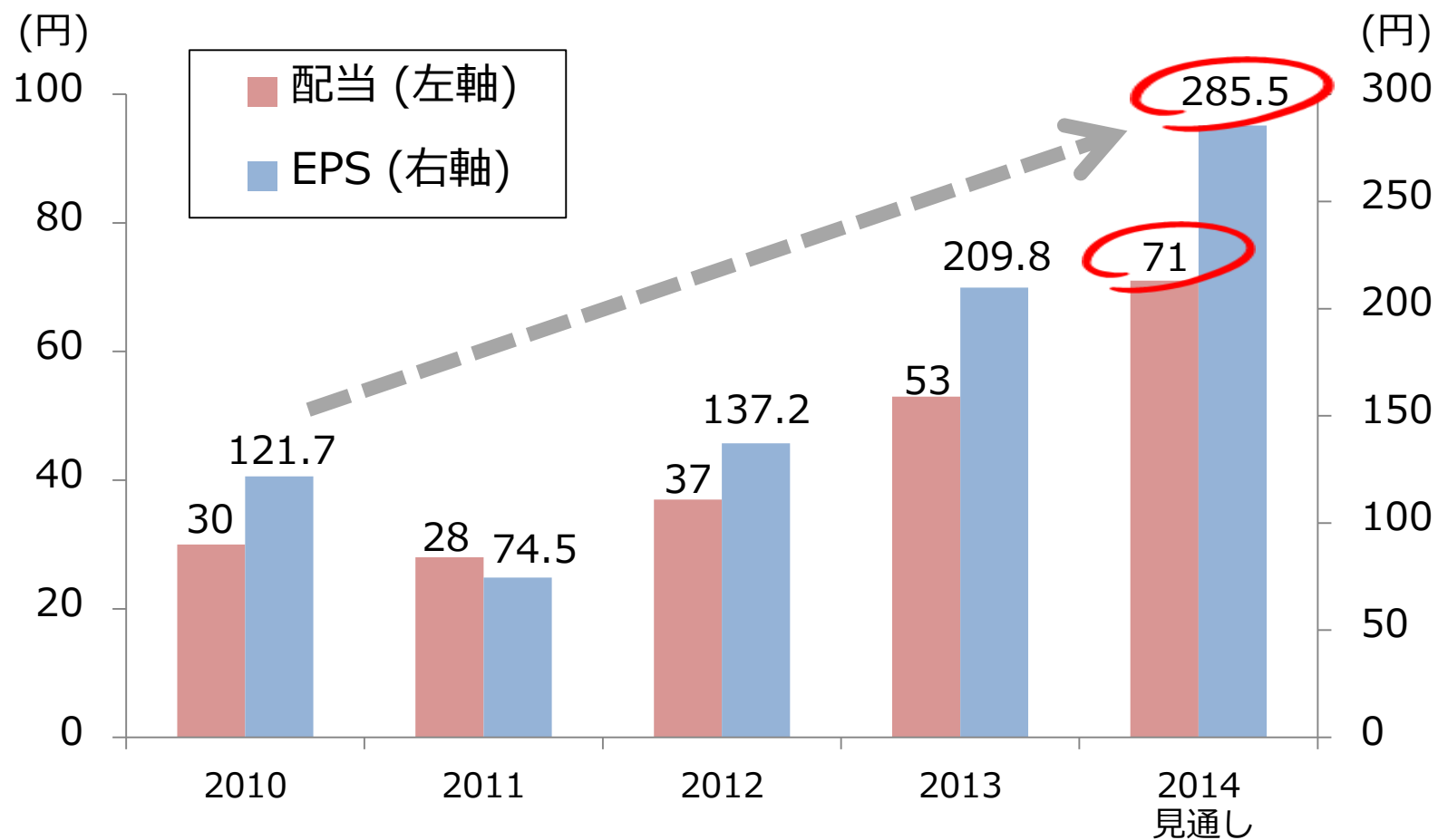
株主還元方針

VG2020における資金配分基本方針

1. 企業価値の長期最大化にむけた**成長投資を優先**
2. 配当については、フリー・キャッシュ・フローのレベルを勘案し、
安定的かつ継続的に還元
(2014年度は25%以上の配当性向を踏襲し、**中長期的な株主還元の
さらなる充実に向け、2016年度までに配当性向30%を目指す**)
3. 長期にわたり留保された余剰資金は、**自社株買い等により機動的に還元**

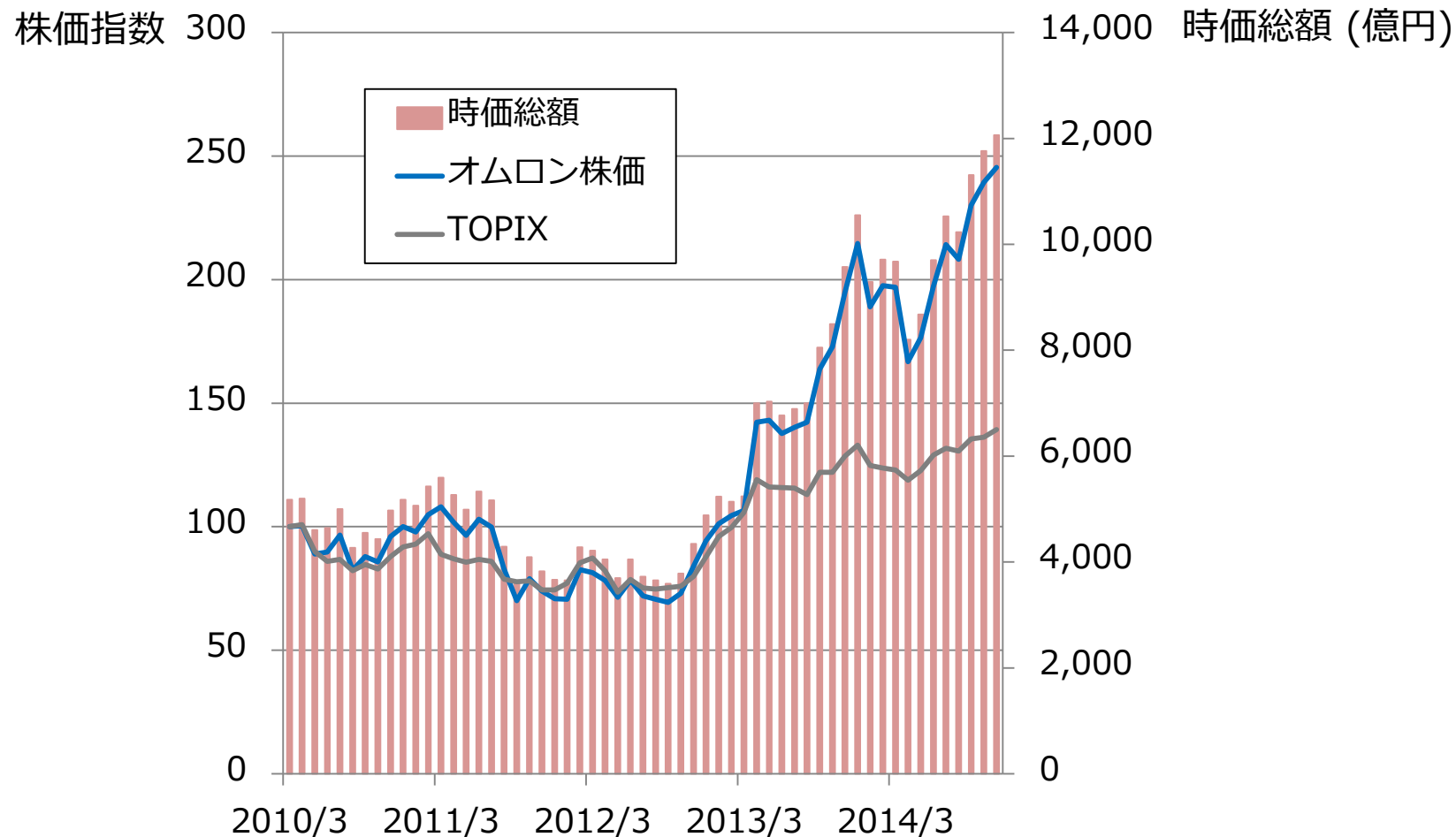
配当とEPS

配当性向を高めるとともに、EPSを着実に増加させることで配当実額も増加



時価総額推移

株価はTOPIXを大幅にアウトパフォーム。時価総額も1兆円を超える。



*オムロン株価、TOPIXは2010年3月末日の終値データを100として算出

企業価値向上表彰

企業価値向上表彰のファイナリストの1社として選出されました



2014年度上場会社表彰

東京証券取引所では、より良い実務慣行の定着・促進に取り組む上場会社を後押しする「上場会社表彰」を行っています。

企業価値向上表彰ファイナリスト決定！

企業理念に基づく経営

ROIC経営の実践

エンゲージメント

今後も持続的な成長を目指します

＜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うる重要な要因には、

- (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。

＜ I R に関するお問い合わせ＞

オムロン株式会社
経営 I R 室 経営 I R 部

電話 : 03-6718-3421
E - m a i l : omron_ir@omron.co.jp
H P アドレス: www.omron.co.jp