

EARTH-1 STAGE



OMRON

2015年度

野村インベストメントフォーラム

持続的な企業価値向上を目指して

2015年12月1日
オムロン株式会社

目次

1. はじめに	P. 2
----------------	------

2. 事業概要	P. 4
----------------	------

3. 経営の革新	P. 10
-----------------	-------

4. コーポレート・ガバナンス	P. 13
------------------------	-------

5. 今後の成長に向けて	P. 19
---------------------	-------

はじめに

はじめに



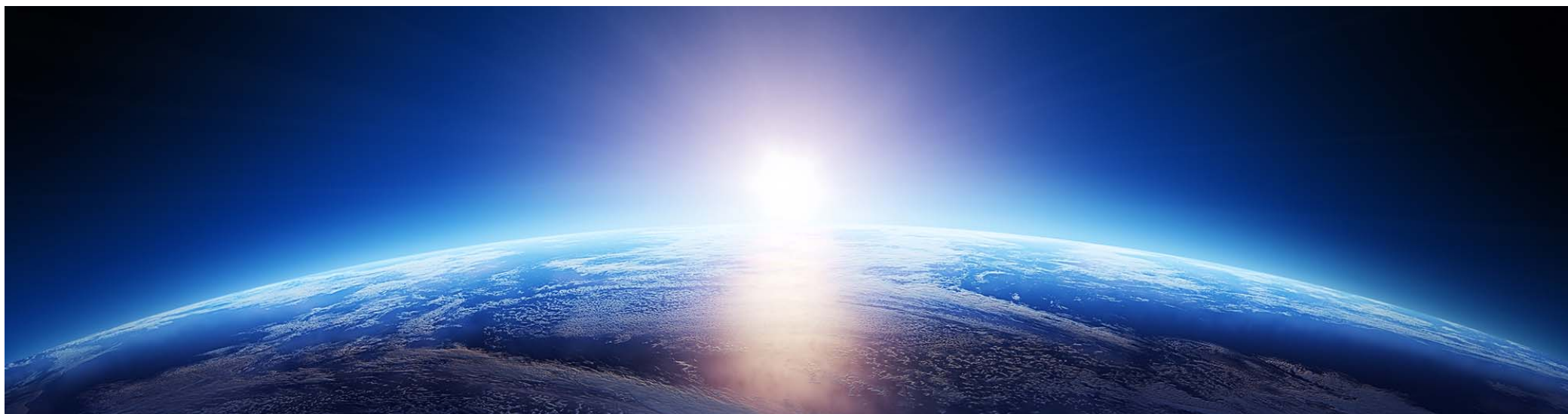
東京証券取引所主催 2014年度 企業価値向上表彰「大賞」受賞



2015年3月16日付日本経済新聞朝刊掲載・東京証券取引所広告紙面より一部抜粋・転載しております。
受賞理由など詳しくは：<http://www.jpx.co.jp/equities/listed-co/award/02.html>

事業概要

事業概要



オムロン紹介 (動画)



事業内容

2014年度 売上 8,473億円。110を超える国で6つの事業を展開。

■ 制御機器事業



■ 電子部品事業



■ 車載事業



Sensing & Control

■ 社会システム事業



■ ヘルスケア事業



■ 本社直轄事業（パソコン、バックライト等）



事業内容 (シェア)

各セグメントで、市場シェアNo.1の製品を有する

■ 制御機器事業

制御機器
国内市場シェア*

40%

■ 電子部品事業

リレー
世界市場シェア

20%

■ 車載事業

軽自動車
Body Control Unit
国内市場シェア

50%

Sensing & Control

■ 社会システム事業

駅務機器
国内市場シェア

45%

■ ヘルスケア事業

家庭用
電子血圧計
世界市場シェア

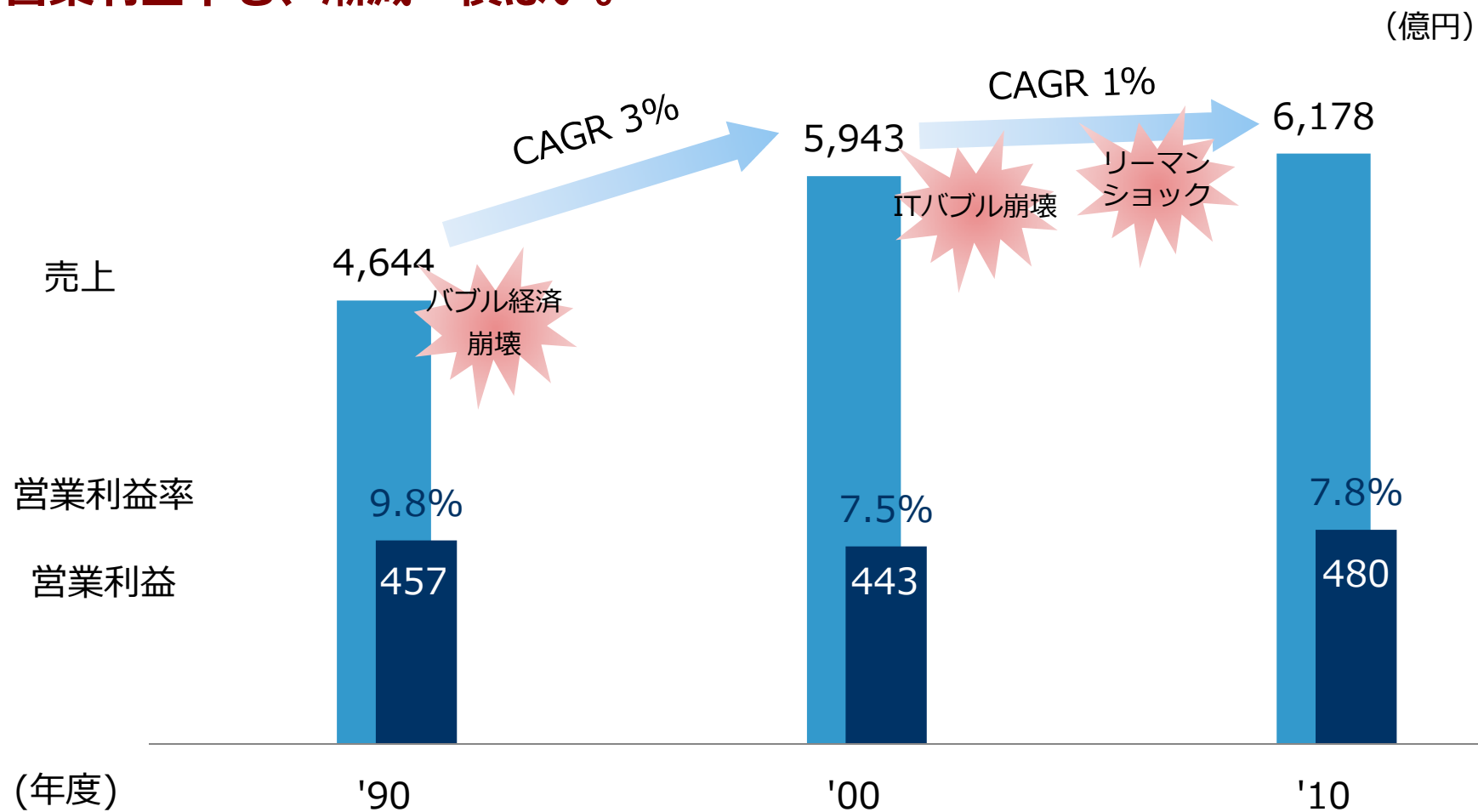
50%

■ 本社直轄事業 (パワコン
バックライト 等)住宅向け太陽光パワコン
国内市場シェア

40%

売上高と営業利益の推移

外部要因もあり、売上成長率は1990年代は3%、2000年代は1%。
営業利益率も、漸減～横ばい。



社長就任前の課題

成長力の低下

収益力の低下と、
収益の制御機器事業への偏り

企業風土の弱体化

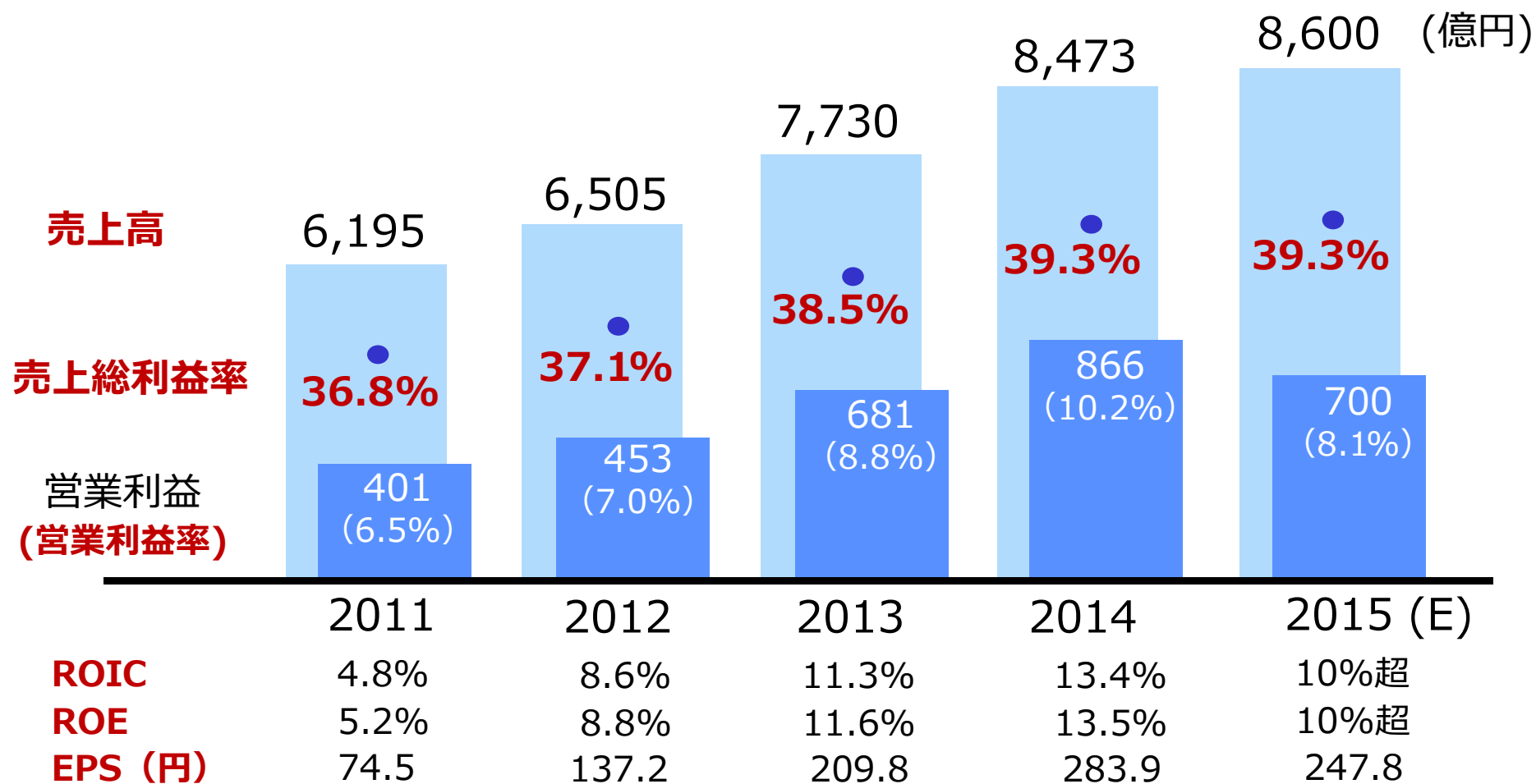
経営の革新

経営の革新



社長就任後の業績推移

社長就任以降、6つの経営指標を大幅に改善



革新／強化したこと

全事業で成長領域にアドレスし、かつリターンを計上できる体質に革新。
また、ショートターミズムに陥らないよう、マネジメント・システムを強化。

「稼ぐ力」を発揮する経営

- 事業部門制を前提としたマトリックス経営
- ROIC経営2.0
- タテヨコ連結経営

中長期視点の経営

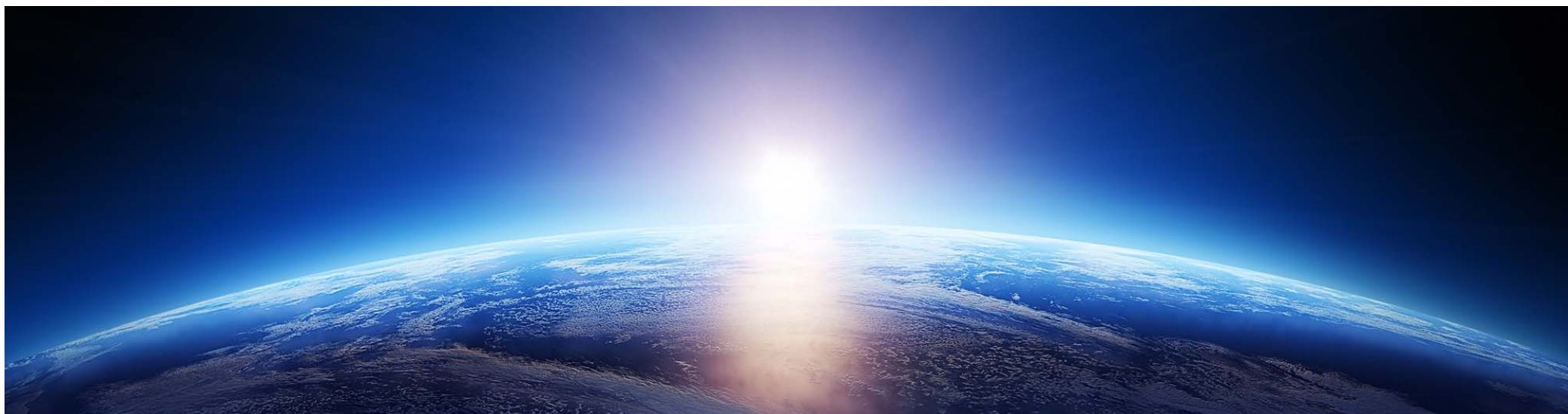
- 中期経営目標の開示
- 報酬ガバナンスの強化
- 投資家とのエンゲージメント

企業理念の実践

- 社憲を中心とした「企業理念」を改訂
グローバルで「連結」を強化
- 「オムロン コーポレート・ガバナンス
ポリシー」の制定

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス



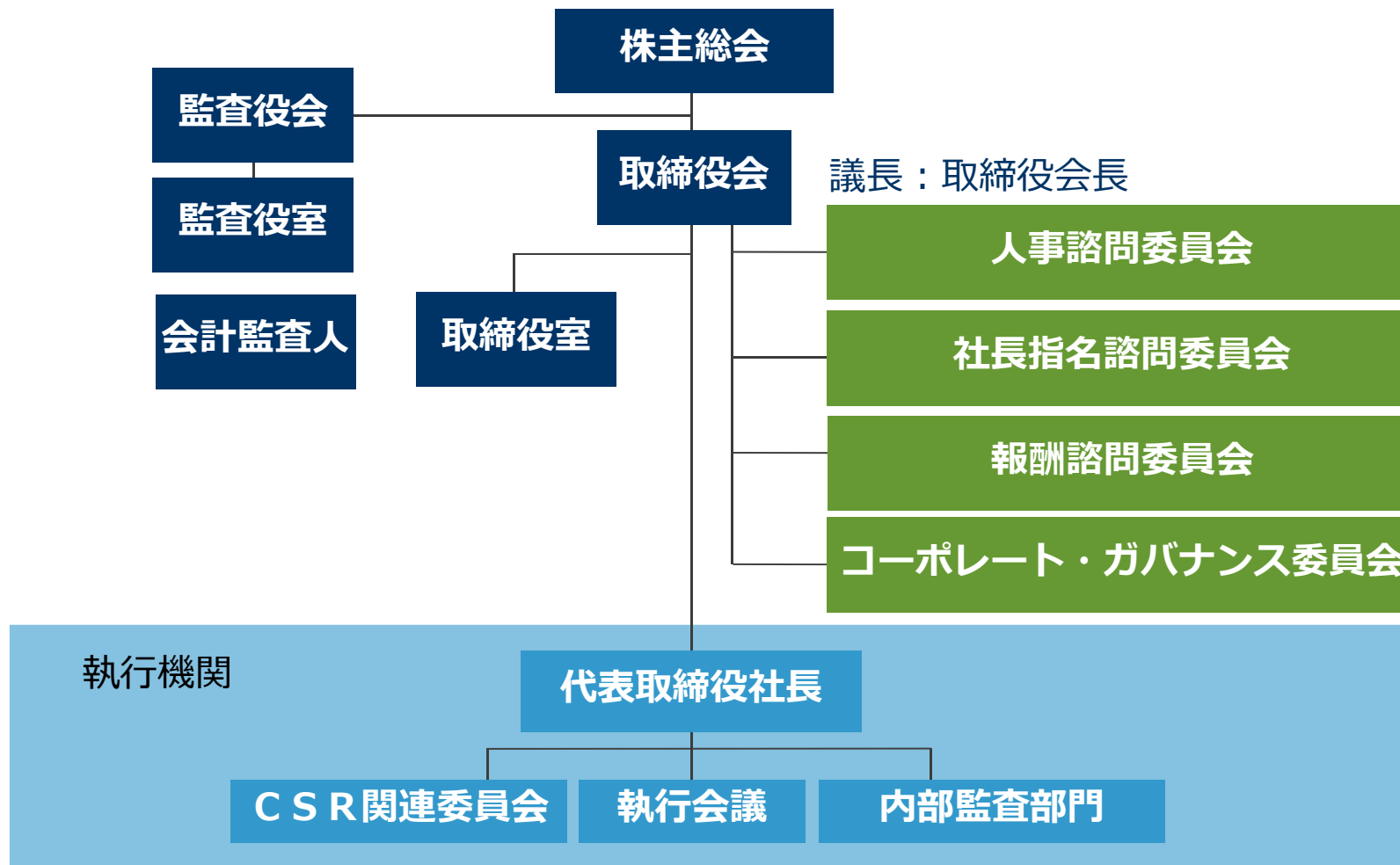
コーポレート・ガバナンスの歴史

コーポレート・ガバナンスの強化に1990年代から取り組み、 その後も進化させ続けている

		1999年	2003年	2011年
社長	87年～立石義雄社長		03年～作田久男社長	11年～山田義仁社長
取締役会議長／CEO	社長が議長とCEOを兼務		会長が議長/社長がCEO	
監督と執行の分離	取締役30名	99年 定款に定める取締役員数を10名以内に改定		
		99年 執行役員制度を導入		
アドバイザリー・ボード		99年 アドバイザリー・ボード		
社外取締役		01年～ 1名	03年～ 2名(取締役7名)	15年～ 3名(取締役8名)
社外監査役	98年1名	99年～ 2名	03年～ 3名(監査役4名)	11年～ 2名(監査役4名)
諮問委員会など	96年～経営人事諮問委員会	00年～人事諮問委員会		
			03年～報酬諮問委員会	
			06年～社長指名諮問委員会	
			08年～コーポレート・ガバナンス委員会	
企業理念	1959年社憲制定	90年制定 98年改定	06年改定	15年改定
コーポレート・ガバナンス ポリシー				15年制定

ハイブリッド型の機関設計

持続的な価値向上を担保するため、ハイブリッド型の機関設計を有する



報酬ガバナンスの強化

中長期の価値創造に向けた動機づけ＝株主目線での経営

従来の取締役報酬 (～2013年度)

- 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 (2014年度～)

- 基本（固定）報酬
+ 1年の業績連動賞与

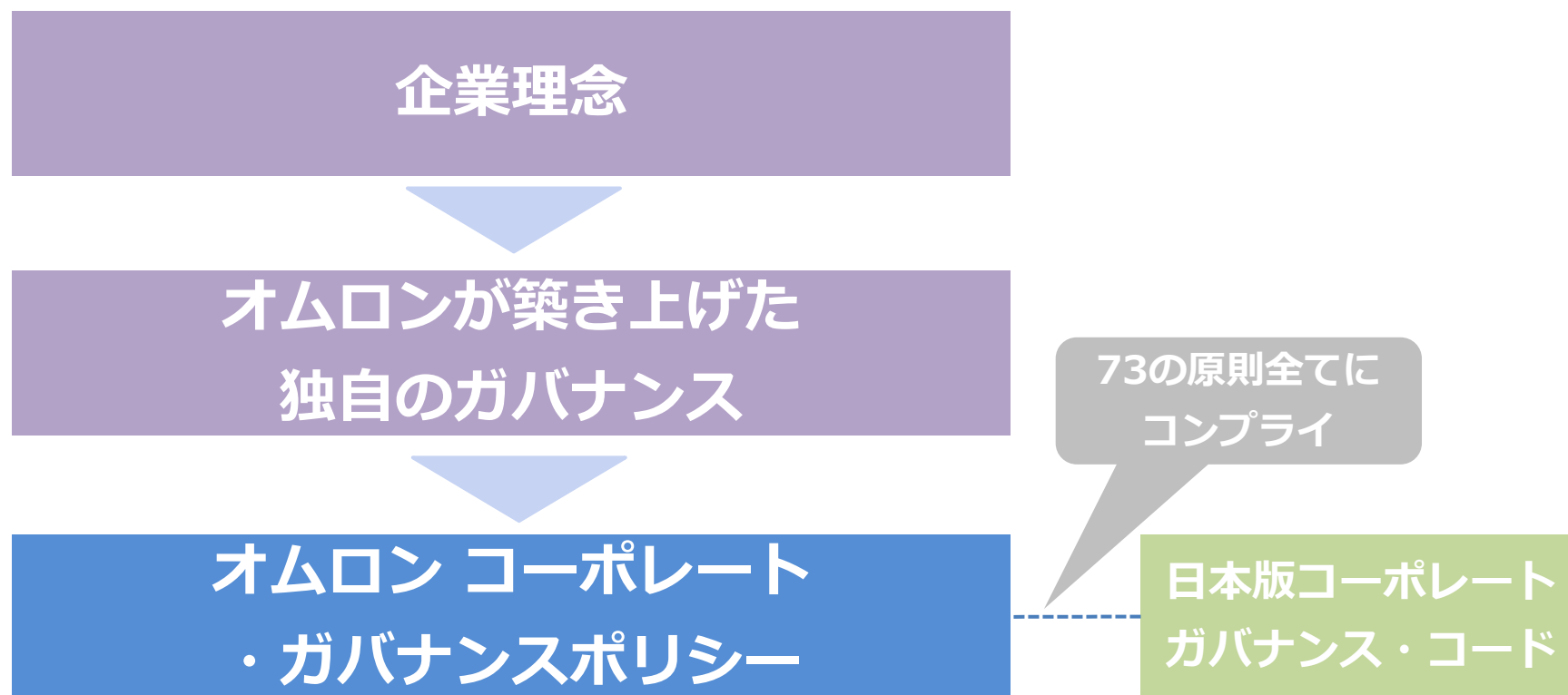
+ 中期業績連動賞与

- 持株連動報酬

+ 有償ストックオプション

オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシーの制定

オムロン独自のガバナンスを体系化した「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー」を2015年6月に公表



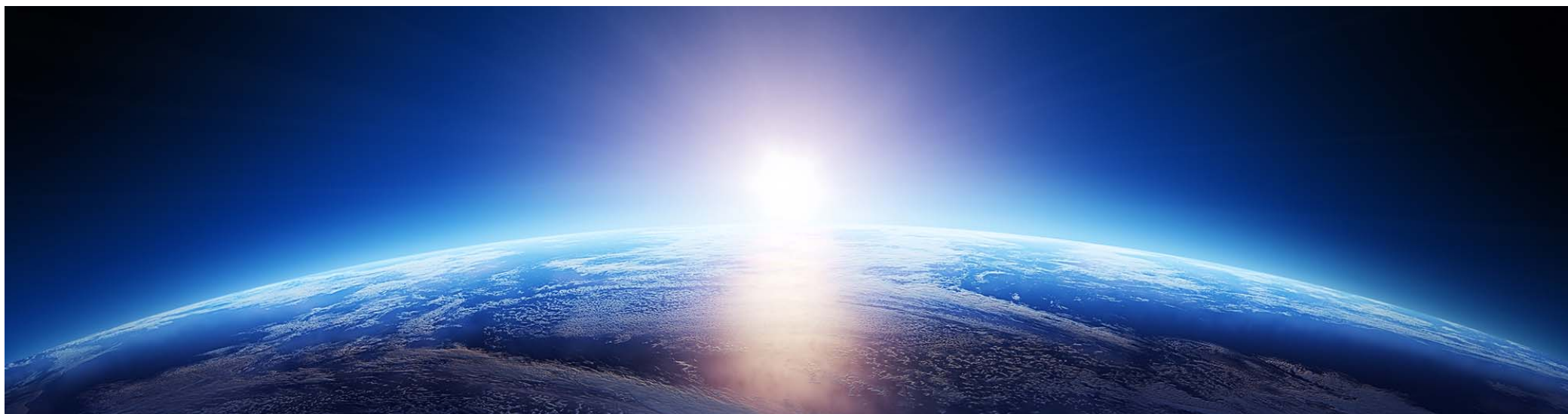
オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー掲載URL
http://www.omron.co.jp/ir/keiei/pdfs/20150623_governance_policies_j.pdf

オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシーにおける拘り

1. 総会に関する具体的スケジュールの記載：
 - ・ 総会の日程（集中日の3営業日以上前）、招集通知の発送（開催日の3週間以上前）、事前ウェブ開示（開催日の1か月程度前）
2. 株主の権利確保：反対率の目処値30%
3. 資本政策において考慮する具体的指標（ROIC, ROE, EPS）
4. 買収防衛策を導入しないと宣言
5. 社憲・企業理念に則り、従業員・顧客・取引先・社会との関係を記載
6. 監査役会設置会社に諮問委員会の機能を付加したハイブリッド型の機関設計
7. 取締役の構成：
 - ・ 業務執行を行わない取締役が過半数、独立社外取締役は1/3以上
 - ・ 諮問委員会の委員長は独立社外取締役、委員の過半数は独立社外取締役
 - ・ コーポレート・ガバナンス委員会の委員は、全て独立社外取締役および独立社外監査役
 - ・ 議長は代表取締役ではなく、また業務執行を行わない
8. 内部統制システム：四半期毎に運用状況を取締役会に報告
9. 取締役の報酬等の構成：
 - ・ 基本報酬＋単年度業績連動賞与＋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
10. 株主との建設的な対話に関する基本方針を新たに策定、開示

今後の成長に向けて

今後の成長に向けて



VG2020の基本戦略

IA事業の最強化

超グローバル戦略

最適化新規事業戦略

中長期の成長に向けて

新たな事業機会と価値の創造によりIA事業を最強化する

IA事業の最強化

M&AおよびFAとICTの融合による
新たな事業機会の創造

コア技術強化による
新たな価値の創造

成長を加速させるM&A

長期経営ビジョンVG2020の基本戦略に則り、M&Aを実行

IA事業の最強化

デルタ タウ社
(IAB 2015年9月)



アデプト社
(IAB 2015年10月)



超グローバル戦略

NS社
(HCB 2014年10月)



最適化新規事業戦略

デルタ タウ社、アデプト社のM&Aの狙い

幅広い商品ラインナップをさらに拡充

Input

画像センサー



ファイバーセンサー



Logic

コントローラー



PLC



Output

サーボモーター・
サーボドライバ

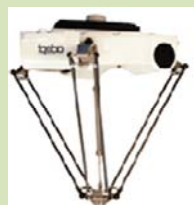
インバーター

デルタ タウ社製
モーション
コントローラー

非常停止スイッチ

セーフティー
ライトカーテンセーフティー
コントローラー

Safety

アデプト社製
ロボット

Robot

商品ラインナップ（競合比較）

競合を上回る幅広い商品ラインナップを有する

		I		L			O			S		R				
		Sensor	Vision	PLC	CNC	IPC	HMI	INV	Servo	Linier	Sensor	Compo	1 axis	Scalar	Parallel	6 axis
Components	オムロン	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	A社	—	—	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—	—	—	—
	B社	—	—	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—	—	—	—
	C社	—	○	○	○	—	○	○	○	○	—	○	—	○	—	○
	D社	—	—	○	○	○	○	—	○	○	—	○	—	—	—	—
	E社	○	○	○	—	—	○	—	○	—	○	—	—	—	—	—
Robot	F社	—	○	—	○	—	—	—	○	○	—	—	—	—	○	○
	G社	—	○	○	—	○	—	○	○	○	—	—	—	○	○	○
	H社	—	○	○	—	○	○	○	○	—	—	○	—	—	○	○
	I社	—	○	○	—	○	—	—	—	○	—	○	—	○	—	○
	J社	—	○	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	○	—	○

○ : 自社保有 / アライアンス — : 保有なし / 開発中

FAとICTの融合

幅広いFA機器をIoT対応にすることで、FAとICTを融合させる



新たな事業機会を創造

加工ラインでは、生産設備のさらなる高速高精度な摺り合わせを実現
組立・検査ラインでは、人と機械の協調という新しいオートメーションを創造

情報技術（幅広い制御機器のIoT対応）

さらなる高精度な摺り合わせへ

加工ライン



射出成型機

工作機械

人と機械の協調へ

搬送ライン



組立ライン



検査ライン



ロボティクス技術（+R）

オムロンの制御技術（ILO+S）

中長期の成長に向けて

新たな事業機会と価値の創造によりIA事業を最強化する

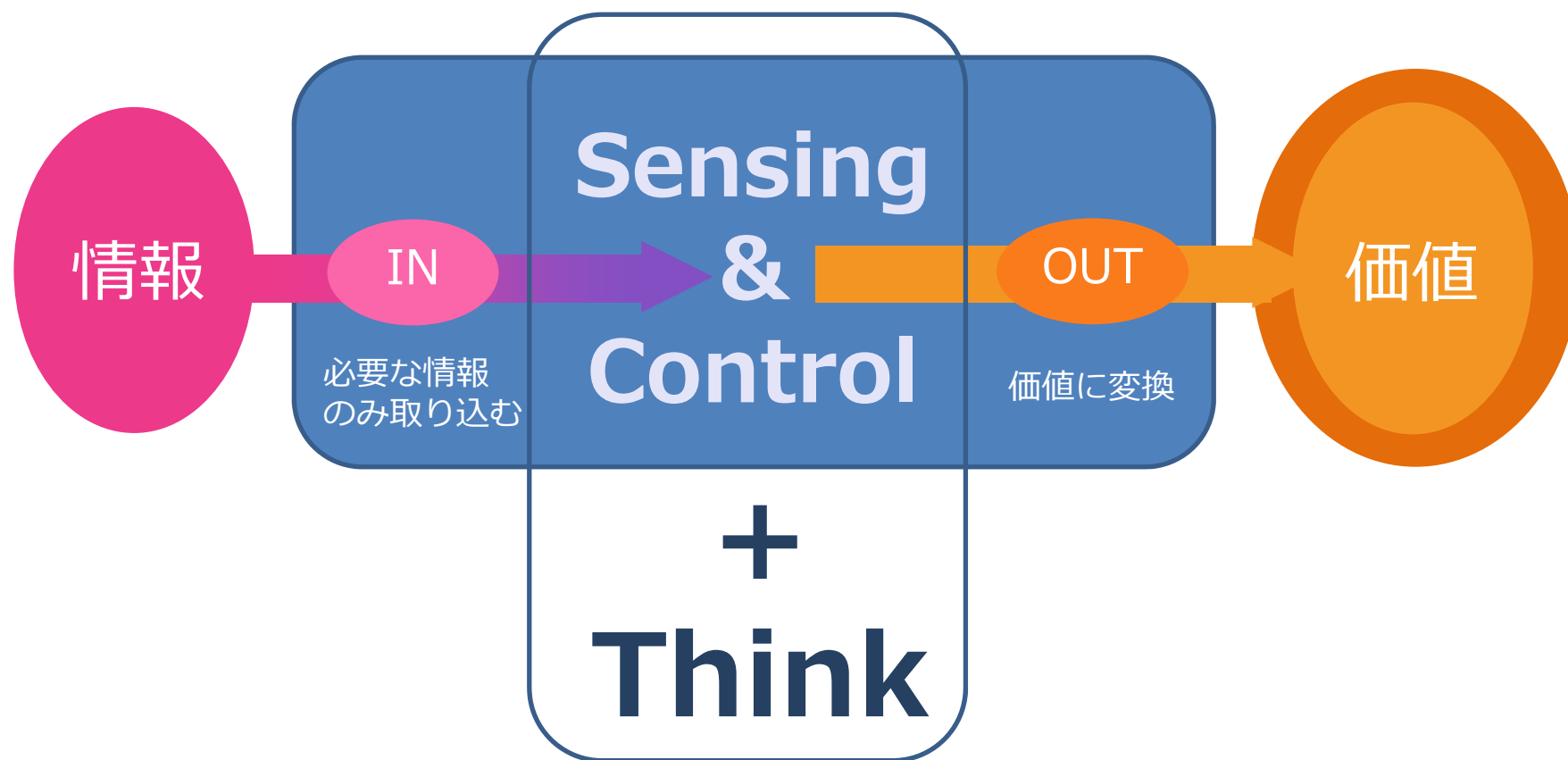
IA事業の最強化

M & AおよびFAとICTの融合による
新たな事業機会の創造

コア技術強化による
新たな価値の創造

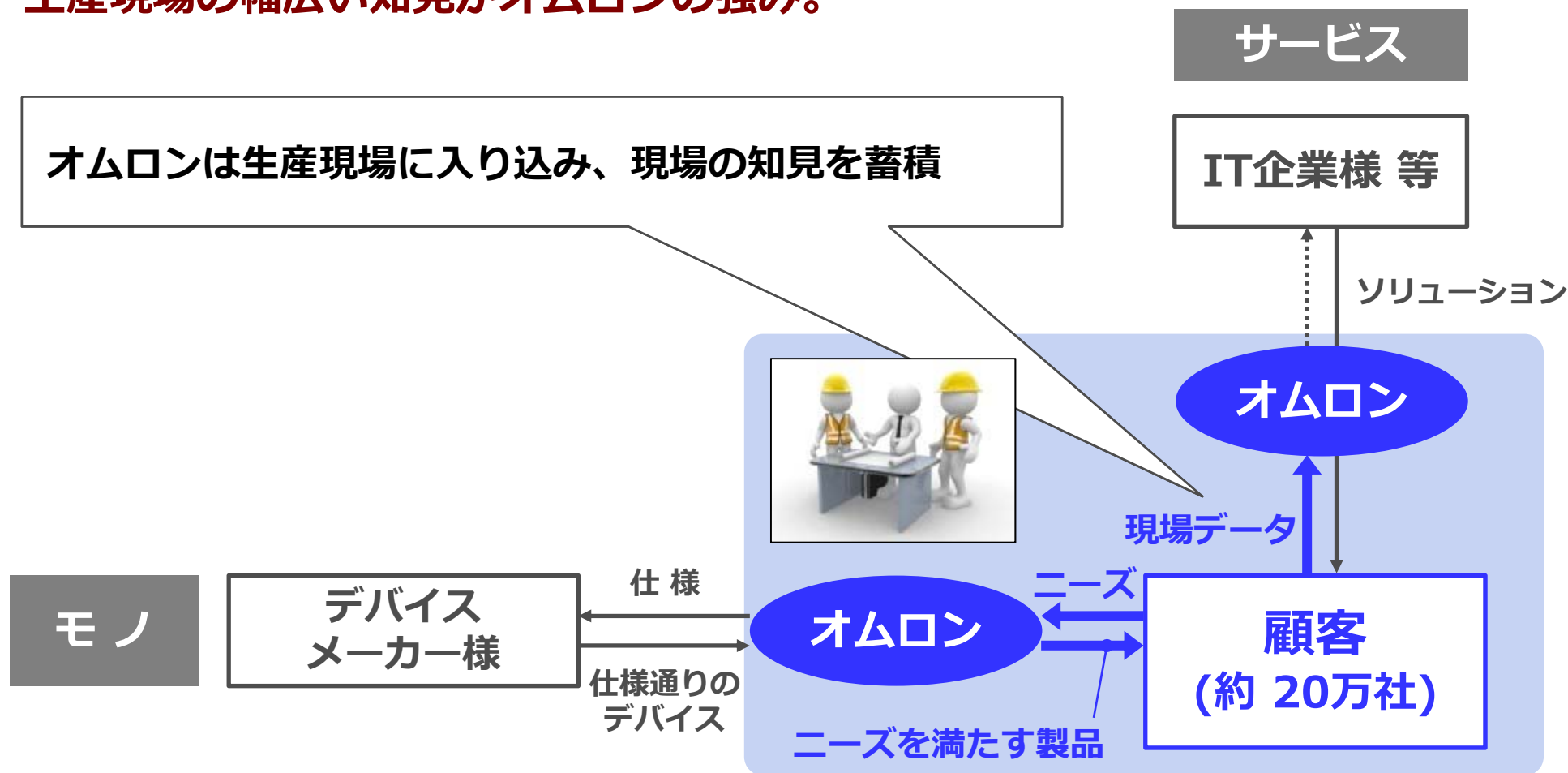
コア技術 : Sensing & Control + Think

**Sensing & Controlは、情報を価値に変換するオムロンのコア技術。
これにThink(人の知見)をプラスし、新たな価値を創造する。**



コア技術を支えるオムロンの強み

**制御機器事業のお客様は、グローバルで約20万社。
生産現場の幅広い知見がオムロンの強み。**

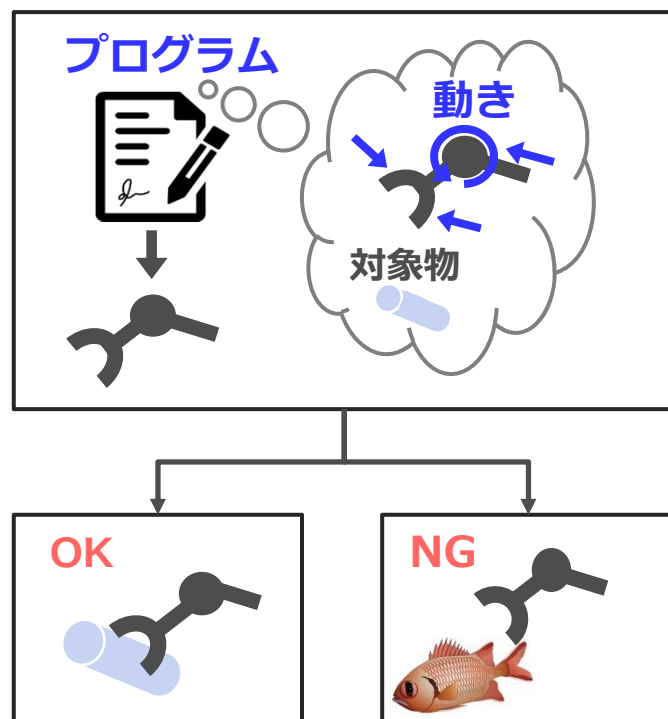


Sensing & Control + Thinkによる進化 ①

これまでロボットで扱えなかった対象物も、柔軟に作業可能

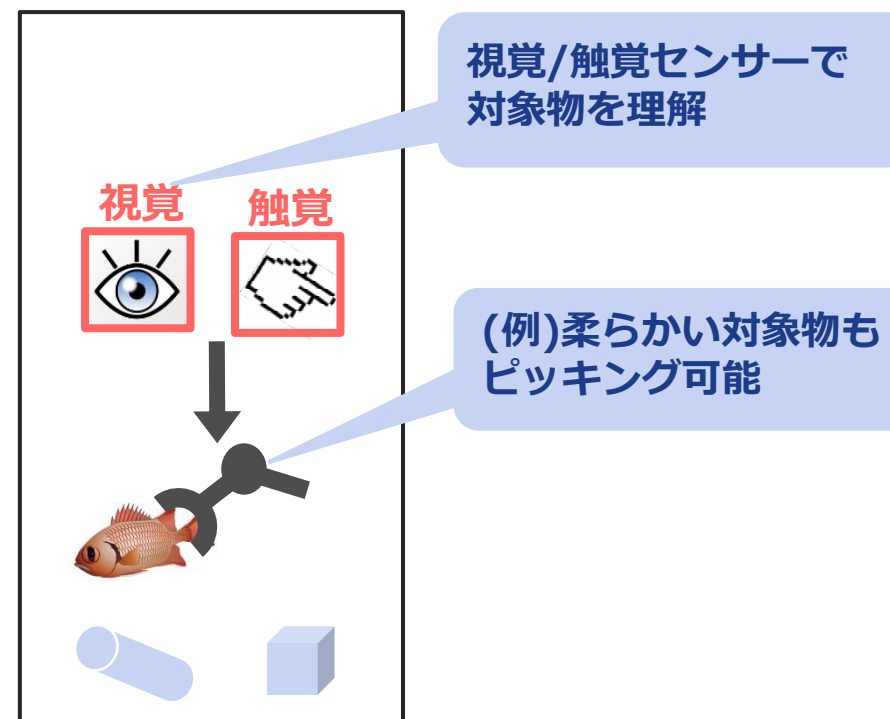
From : プログラム・ベース

- ロボットはプログラミングした作業のみ実施



To : センシング・ベース

- センシングした対象物の情報を基に、ロボットは柔軟に作業を実施

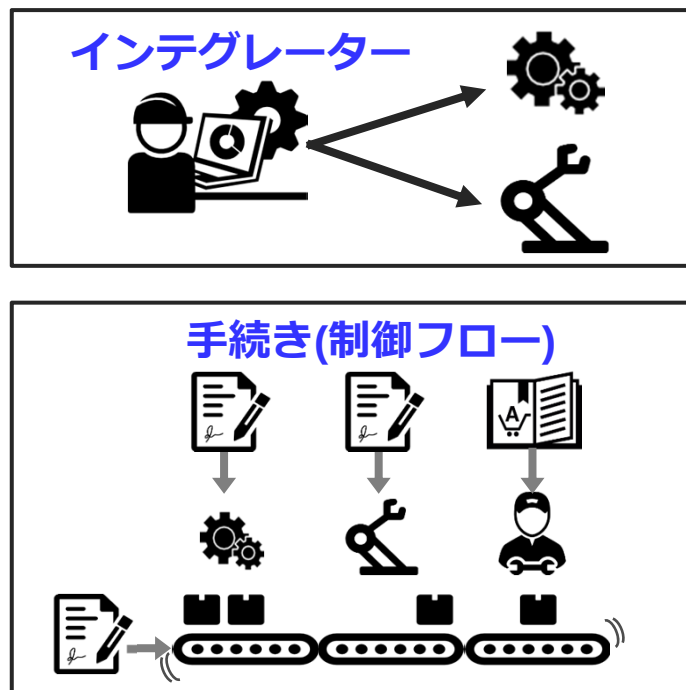


Sensing & Control + Thinkによる進化 ②

人工知能(AI)の活用により、生産ラインの立ち上げを大幅に短縮

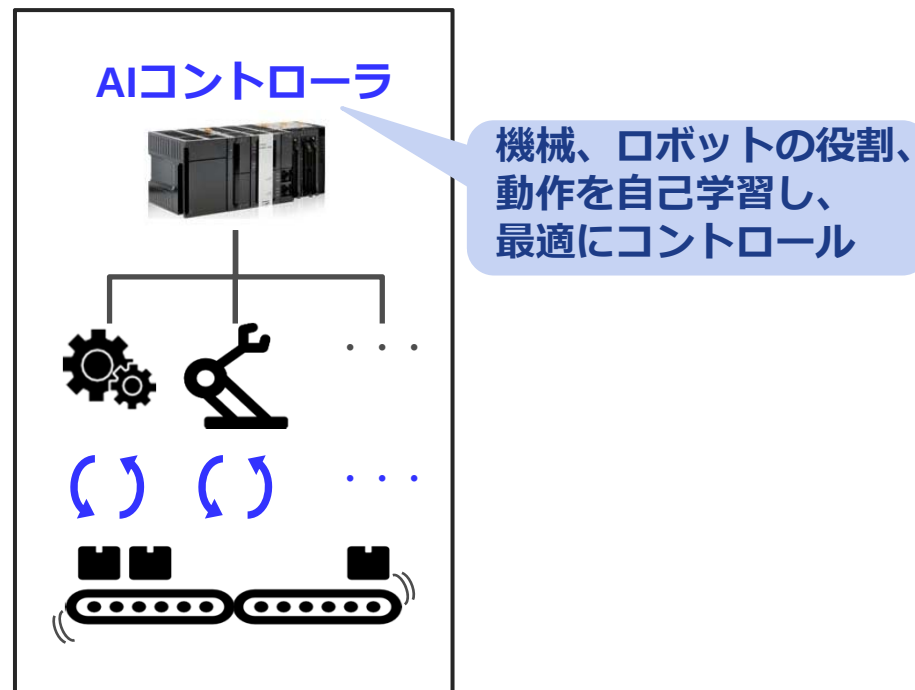
From : ルール・ベース

- 立ち上げ時に、複雑かつ膨大な手続き(制御フロー)の作成が必要



To : ラーニング・ベース

- AIコントローラーが各種機器の動作を自己学習し、ラインは短期間で最適に動作





OMRON

参考資料

参考資料



会社データ

創業	1933年（昭和8年）5月10日
本社	京都市下京区塩小路通堀川東入
連結売上高	8,473億円（2015年3月期連結）（うち、海外売上高構成比60.1%）
連結従業員数	グループ全体37,572人*
上場市場	東証 1 部（証券コード 6645）
発行済株式総数	217,397,872株*
時価総額	約9,837億円（2015年11月30日、株価4,525円）
単元株	100株

* 2015年3月末時点

事業部門別売上高比率

■ 制御機器事業 (IAB)



■ 電子部品事業 (EMC)

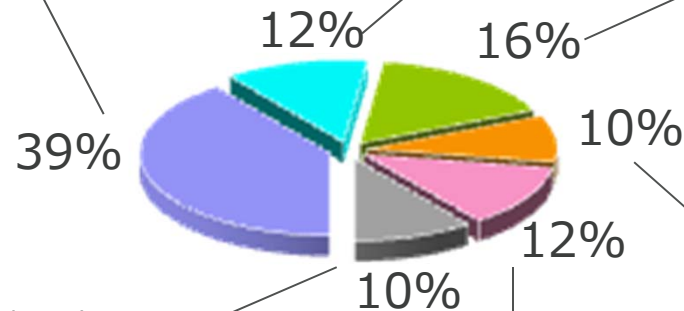


■ 車載事業 (AEC)



オムロングループ
8,473億円
(2015年3月期・連結)

注：上記以外に売上高には
本社他（消去調整含む）1%が含まれます。



■ 本社直轄事業 (その他事業)



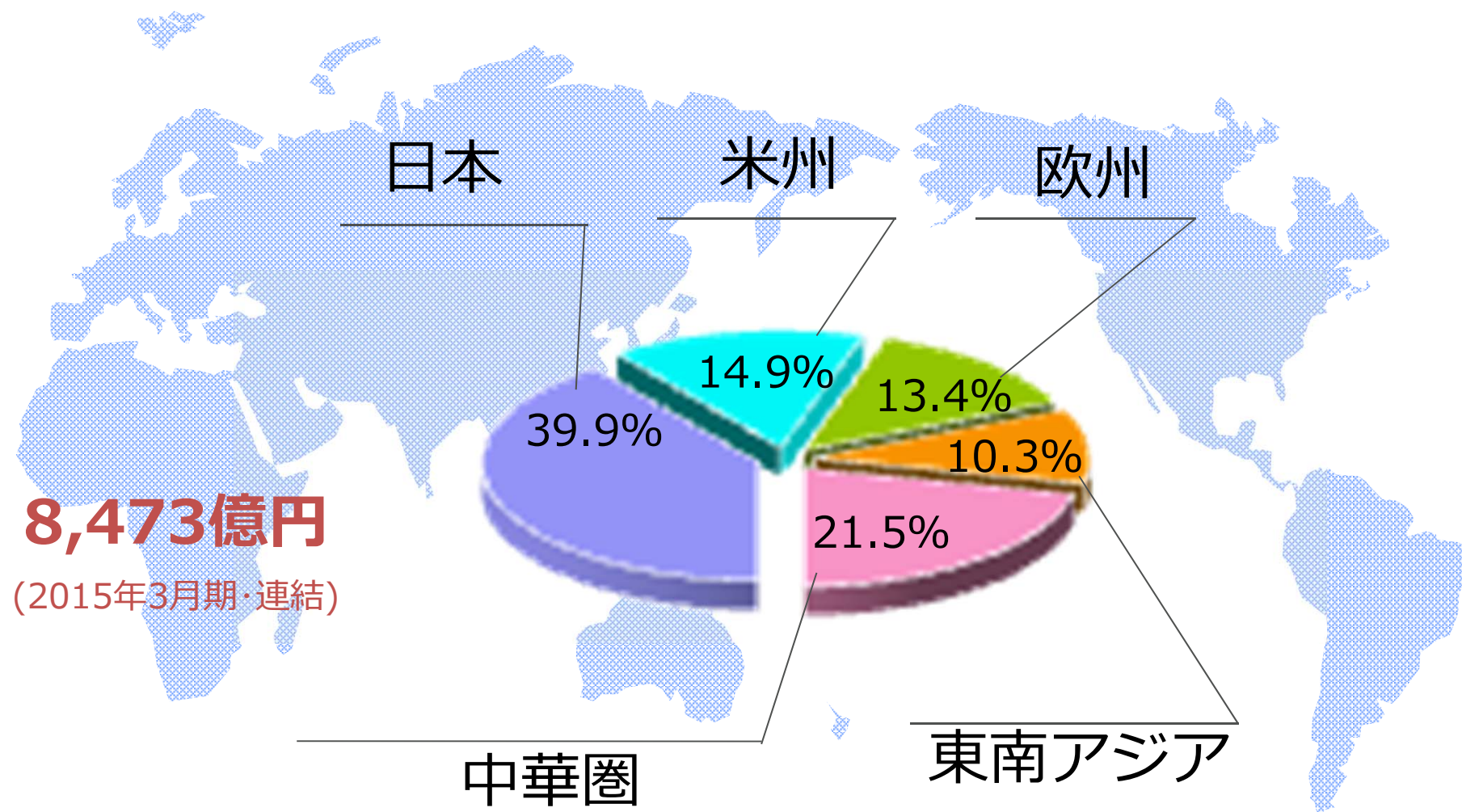
■ ヘルスケア事業 (HCB)



■ 社会システム事業 (SSB)



地域別売上高比率



ROIC逆ツリー展開



KPI

注力業界/エリア 売上
 新商品/注力商品 売上
 売価コントロール
 変動費CD額・率
 失敗コスト率

一人当り生産台数
 自動化率（省人数）

売上高人件費率

在庫月数
 不動産在庫月数
 債権/債務月数

設備回転率
 （1/N自動化率）

改善ドライバー

売上総利益率

付加価値率

製造固定費率

販管費率
 R&D率

運転資金回転率

固定資産回転率

ROS

投下
 資本
 回転率

ROIC

ROICの計算式

<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	

$$ROIC = \frac{\text{当期純利益}}{\text{投下資本}}$$

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

※投下資本は、前期末実績および当期の各四半期毎の実績または見通しを平均し算出

EARTH-1 STAGE (2014～2016年度)における想定資本コスト：6%

＜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。
3. 当資料は「平成28年3月期 第2四半期決算短信」に準拠し作成しています。
差額、比率については百万円単位で計算し、四捨五入しています。

＜IRに関するお問い合わせ＞

オムロン株式会社

**グローバルIR・コーポレートコミュニケーション本部
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