



2014年度

第1四半期決算

投資家様向け説明会

2014年7月29日
オムロン株式会社



EARTH-1 STAGE

目次

| | |
|----------------------|-------|
| 1. 本日の説明骨子 | P. 2 |
| 2. 1Q実績 | P. 4 |
| 3. 上期見通し | P. 11 |
| 4. 通期見通し | P. 17 |
| 5. 企業価値向上について | P. 19 |
| 参考資料 | P. 33 |

本日の説明骨子

本日の説明骨子



本日の説明骨子

- ・ **1Qは大幅に増収増益を達成**
- ・ **2Qも好調継続を見込み、上期計画を上方修正**
- ・ **下期も順調に推移することを見込むが、現時点での通期の見通しは期初計画を据え置く**

1Q実績

1Q実績



連結損益計算書

売上高は13%、営業利益・当期純利益はそれぞれ50%以上の増加

(億円)

| | 2013年度 1Q実績 | 2014年度 1Q実績 | 前年同期比 |
|------------|----------------|----------------|---------|
| 売上高 | 1,746 | 1,972 | +13.0% |
| 売上総利益 | 657 | 783 | +19.2% |
| (売上総利益率) | (37.6%) | (39.7%) | (+2.1P) |
| 営業利益 | 130 | 198 | +52.3% |
| (営業利益率) | (7.5%) | (10.0%) | (+2.5P) |
| 税引前四半期純利益 | 127 | 214 | +68.5% |
| 四半期純利益 | 92 | 155 | +67.5% |
| USDレート (円) | 98.3 | 102.0 | +3.7 |
| EURレート (円) | 127.6 | 139.9 | +12.3 |

事業セグメント別 売上高

制御機器事業および その他事業のうち環境事業が増収をけん引

(億円)

| | 2013年度 1Q実績 | 2014年度 1Q実績 | 前年同期比 |
|---------------------|----------------|----------------|--------|
| 制御機器事業 (I A B) | 668 | 782 | +17.2% |
| 電子部品事業 (E M C) | 237 | 263 | +11.1% |
| 車載事業 (A E C) | 293 | 328 | +11.9% |
| 社会システム事業 (S S B) | 128 | 131 | +2.8% |
| ヘルスケア事業 (H C B) | 209 | 221 | +5.4% |
| その他事業 | 195 | 234 | +19.6% |
| 本社他 (消去調整含む) | 16 | 13 | △16.4% |
| 合計 | 1,746 | 1,972 | +13.0% |

営業利益増減分析

売上高増加による付加価値増が営業利益増加に大きく寄与



事業セグメント別 営業利益

制御機器事業は売上高増加に伴い、大幅増益を達成

(億円)

| | 2013年度 1Q実績 | 2014年度 1Q実績 | 前年同期差 |
|---------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 制御機器事業 (I A B) | 77 (11.5%) | 119 (15.2%) | +43 (+3.8P) |
| 電子部品事業 (E M C) | 15 (6.5%) | 24 (9.1%) | +8 (+2.6P) |
| 車載事業 (A E C) | 22 (7.5%) | 23 (6.9%) | +1 (△0.6P) |
| 社会システム事業 (S S B) | △18 (-) | △15 (-) | +4 (-) |
| ヘルスケア事業 (H C B) | 22 (10.6%) | 19 (8.6%) | △3 (△2.0P) |
| その他事業 | 22 (11.1%) | 38 (16.3%) | +16 (+5.2P) |
| 本社他 (消去調整含む) | △10 | △10 | - |
| 合計 | 130 (7.5%) | 198 (10.0%) | +68 (+2.5P) |

連結貸借対照表

(億円)

| | 2014年3月末 | 2014年6月末 | 前年度末差 |
|-----------|----------|----------|-------|
| 流動資産 | 3,965 | 3,971 | +6 |
| 有形固定資産 | 1,356 | 1,346 | △10 |
| 投資その他の資産 | 1,226 | 1,114 | △112 |
| 資産合計 | 6,547 | 6,430 | △117 |
| 流動負債 | 1,627 | 1,471 | △156 |
| 固定負債 | 592 | 559 | △33 |
| 負債の部合計 | 2,219 | 2,031 | △189 |
| 株主資本 | 4,305 | 4,377 | +71 |
| 非支配持分 | 23 | 23 | +1 |
| 純資産の部合計 | 4,328 | 4,400 | +72 |
| 負債及び純資産合計 | 6,547 | 6,430 | △117 |
| 株主資本比率 | 65.8% | 68.1% | +2.3P |

連結キャッシュ・フロー計算書

好調な業績を受けて、FCFも増加

(億円)

| | 2013年度 1Q実績 | 2014年度 1Q実績 | 前年同期差 |
|--------------------|----------------|----------------|-------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 178 | 215 | +36 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △56 | △26 | +30 |
| フリー・キャッシュ・フロー(FCF) | 123 | 189 | +66 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △14 | △66 | △52 |
| 四半期末の現金残高 | 678 | 1,020 | +342 |
| 設備投資 | 58 | 71 | +13 |
| 減価償却費 | 57 | 65 | +7 |

※四半期での設備投資額は、連結キャッシュ・フロー計算書の資本的支出を適用

上期見通し

上期見通し



2Q以降 エリア別事業環境認識

2Q以降も1Qの景況感が継続することを見込む

<国内>

自動車向けなど、総じて回復傾向

<海外>

米州 : 特に米国では個人消費の回復や設備投資の拡大など堅調推移

南米の一部の国では景況感の低調継続

欧州 : 緩やかな回復傾向が継続

中国 : 一部の業界での積極的な投資が落ち着き、他の業界は

概ね横ばい

アジア : 一部の国における景気低迷はあるが、全般的には回復傾向

2Q以降 事業セグメント別事業環境認識

| | |
|-----------------------------|--|
| 制御機器事業 (I A B) | <p>国内：自動車関連が引き続き堅調に推移し、総じて1Q並み 海外：中国はスマホ向けが一服するものの、他の業界は引き続き堅調推移 米州は好調、欧州は横ばい、アジアは韓国好調、その他は横ばい</p> |
| 電子部品事業 (E M C) | <p>国内：家電向けは消費税増税の影響が解消し、堅調推移 海外：北米・中国を中心に堅調推移、欧州・アジアは1Q並み</p> |
| 車載事業 (A E C) | <p>国内：消費税増税の影響は想定より小さく、また軽自動車は好調継続 海外：北米・中国は堅調推移、タイは内需が弱いものの輸出が堅調</p> |
| 社会システム事業 (S S B) | <p>駅務関連は、顧客の業績堅調により需要は堅調推移 環境関連は、産業用パワコンの需要が好調推移</p> |
| ヘルスケア事業 (H C B) | <p>国内：消費税増税前の駆け込み需要の反動が薄れ、回復基調 海外：米州・中国・アジアは引き続き堅調推移、ロシアは低調継続</p> |
| その他事業 | <p>環境は、住宅向けパワコンを中心に引き続き好調 バックライトは、スマホの需要が引き続き好調</p> |

上期見通し

好調継続を見込み、上期計画を上方修正

| | 2014年度 上期計画 | 2014年度 上期見通し | 増減率 | 2013年度 上期実績 | (億円) 前年同期比 |
|-------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| 売上高 | 3,760 | 4,000 | +6.4% | 3,597 | +11.2% |
| 売上総利益 (売上総利益率) | 1,480 (39.4%) | 1,580 (39.5%) | +6.8% (+0.1P) | 1,378 (38.3%) | +14.6% (+1.2P) |
| 営業利益 (営業利益率) | 310 (8.2%) | 390 (9.8%) | +25.8% (+1.5P) | 308 (8.6%) | +26.7% (+1.2P) |
| 税引前四半期純利益 | 305 | 400 | +31.1% | 300 | +33.2% |
| 四半期純利益 | 220 | 290 | +31.8% | 212 | +37.0% |
| USDレート (円) | 100.0 | 101.2 | +1.2 | 98.2 | +3.0 |
| EURレート (円) | 135.0 | 137.8 | +2.8 | 128.9 | +8.9 |

事業セグメント別 上期売上高見通し

制御機器事業、その他事業は前年同期比で2桁の増収を見込む

| | 2014年度 上期計画 | 2014年度 上期見通し | 増減率 | 2013年度 上期実績 | (億円) 前年同期比 |
|-------------------|----------------|-----------------|--------|----------------|---------------|
| 制御機器事業 (IAB) | 1,475 | 1,565 | +6.1% | 1,380 | +13.4% |
| 電子部品事業 (EMC) | 500 | 515 | +3.0% | 488 | +5.6% |
| 車載事業 (AEC) | 610 | 650 | +6.6% | 595 | +9.3% |
| 社会システム事業 (SSB) | 295 | 310 | +5.1% | 291 | +6.5% |
| ヘルスケア事業 (HCB) | 460 | 460 | ±0.0% | 428 | +7.4% |
| その他事業 | 405 | 475 | +17.3% | 385 | +23.5% |
| 本社他 (消去調整含む) | 15 | 25 | +66.7% | 30 | △18.0% |
| 合計 | 3,760 | 4,000 | +6.4% | 3,597 | +11.2% |

事業セグメント別 上期営業利益見通し

制御機器事業は売上高増加を背景に大幅増益を見込む

(億円)

| | 2014年度 上期計画 | 2014年度 上期見通し | 増減額 | 2013年度 上期実績 | 前年同期差 |
|---------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| 制御機器事業 (IAB) | 190 (12.9%) | 236 (15.1%) | +46 (+2.2P) | 178 (12.9%) | +58 (+2.2P) |
| 電子部品事業 (EMC) | 41 (8.2%) | 44 (8.5%) | +3 (+0.3P) | 39 (8.1%) | +5 (+0.5P) |
| 車載事業 (AEC) | 44 (7.2%) | 44 (6.8%) | ±0 (△0.4P) | 43 (7.3%) | +1 (△0.5P) |
| 社会システム事業 (SSB) | △15 (-) | △12 (-) | +3 (-) | △18 (-) | +6 (-) |
| ヘルスケア事業 (HCB) | 35 (7.6%) | 36 (7.8%) | +1 (+0.2P) | 44 (10.3%) | △8 (△2.4P) |
| その他事業 | 45 (11.1%) | 70 (14.7%) | +25 (+3.6P) | 58 (15.0%) | +12 (△0.3P) |
| 本社他(消去調整含む) | △30 | △28 | +2 | △36 | +8 |
| 合計 | 310 (8.2%) | 390 (9.8%) | +80 (+1.5P) | 308 (8.6%) | +82 (+1.2P) |

通期見通し

通期見通し



通期見通し

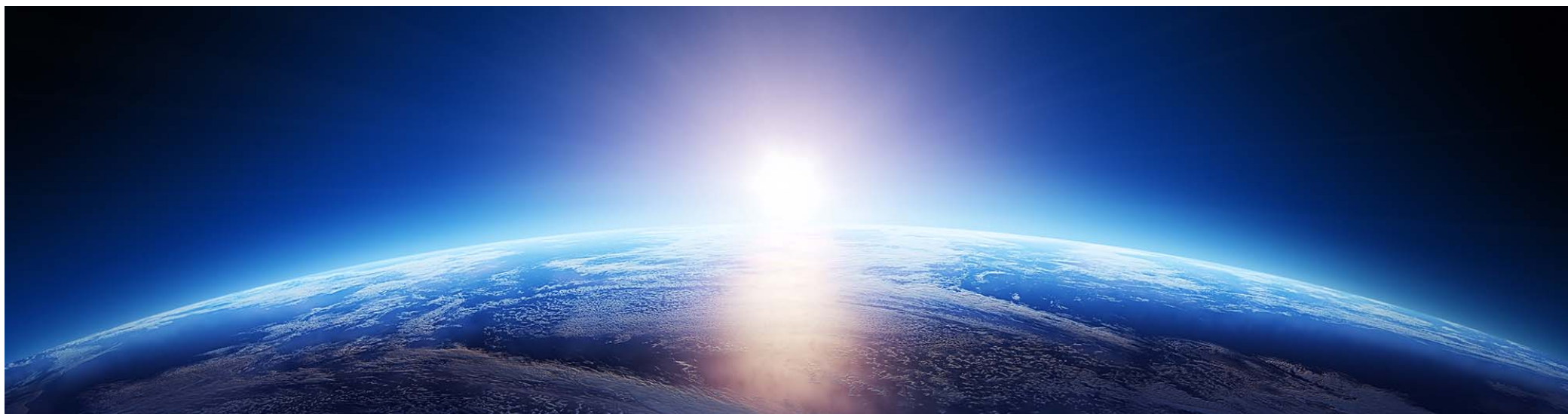
通期見通しは期初計画を据え置く

(億円)

| | 2013年度 実績 | 2014年度 計画・見通し | 前年度比 |
|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| 売上高 | 7,730 | 8,000 | +3.5% |
| 売上総利益 (売上総利益率) | 2,972 (38.5%) | 3,170 (39.6%) | +6.7% (+1.2P) |
| 営業利益 (営業利益率) | 681 (8.8%) | 740 (9.3%) | +8.7% (+0.5P) |
| 税引前当期純利益 | 620 | 710 | +14.5% |
| 当期純利益 | 462 | 510 | +10.4% |

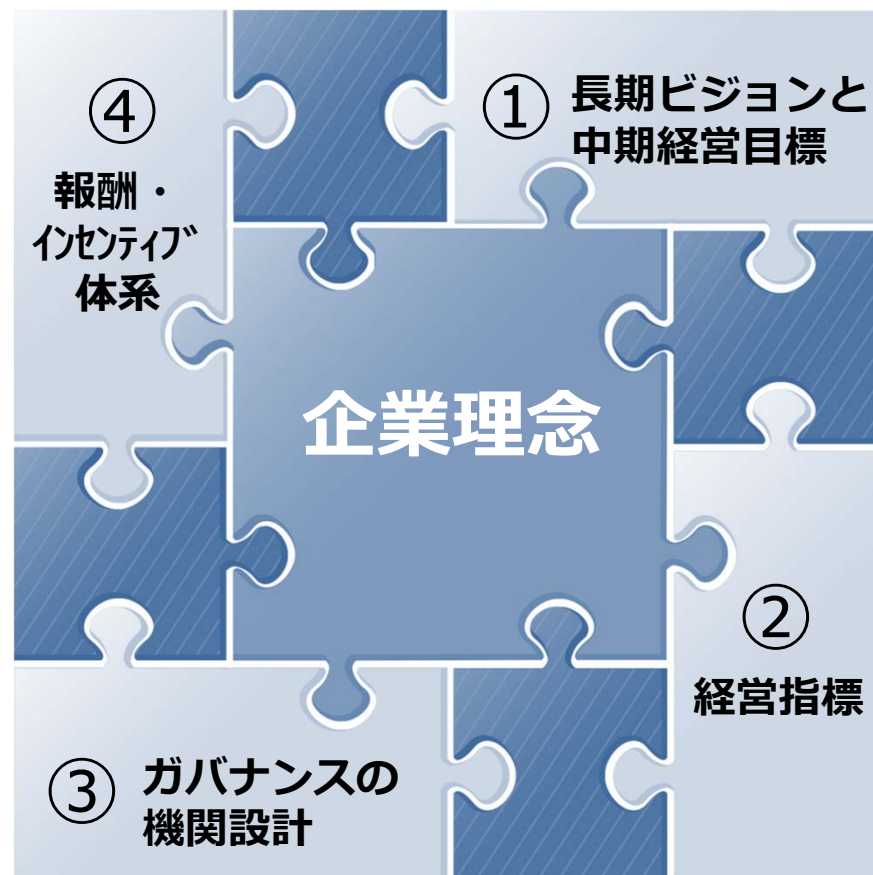
企業価値向上について

企業価値向上について



はじめに

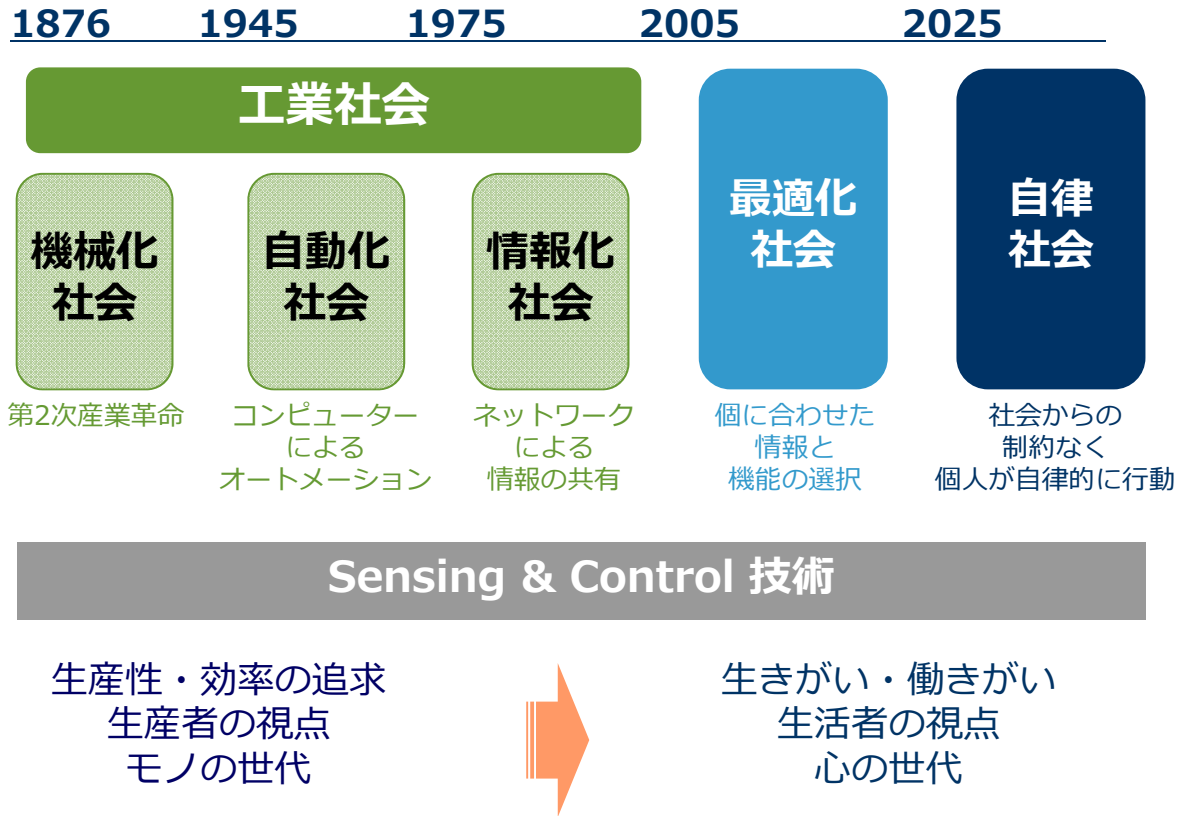
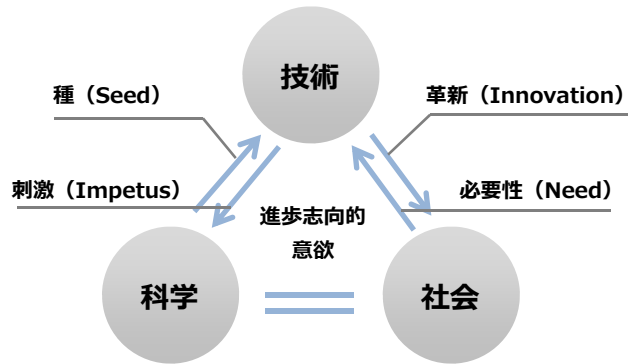
持続的な企業価値向上を支える要素



長期ビジョンと中期経営目標 (SINIC理論)

SINIC理論を経営の「羅針盤」として活用し、10年の長期ビジョンを設定

<未来を描くSINIC理論>



SINIC: Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution

長期ビジョンと中期経営目標

10年間の持続的成長を確実にするべく中期経営目標を設定・開示

<長期ビジョン>

Value Generation 2020
2011年度～2020年度
2011年7月発表

定性ゴール

質量兼備の地球価値創造企業

定量ゴール

売上高： 1兆円以上
営業利益率： 15%

<中期経営目標>

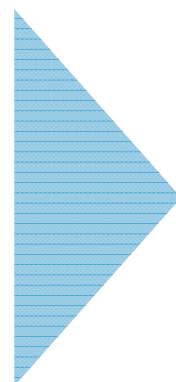
EARTH-1 STAGE
2014年度～2016年度
2014年4月発表

方針

“自走的”な成長構造の確立

目標

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



経営指標

中期経営目標達成に向け、経営判断材料として経営指標を設定

ROIC経営

ROIC逆ツリー展開

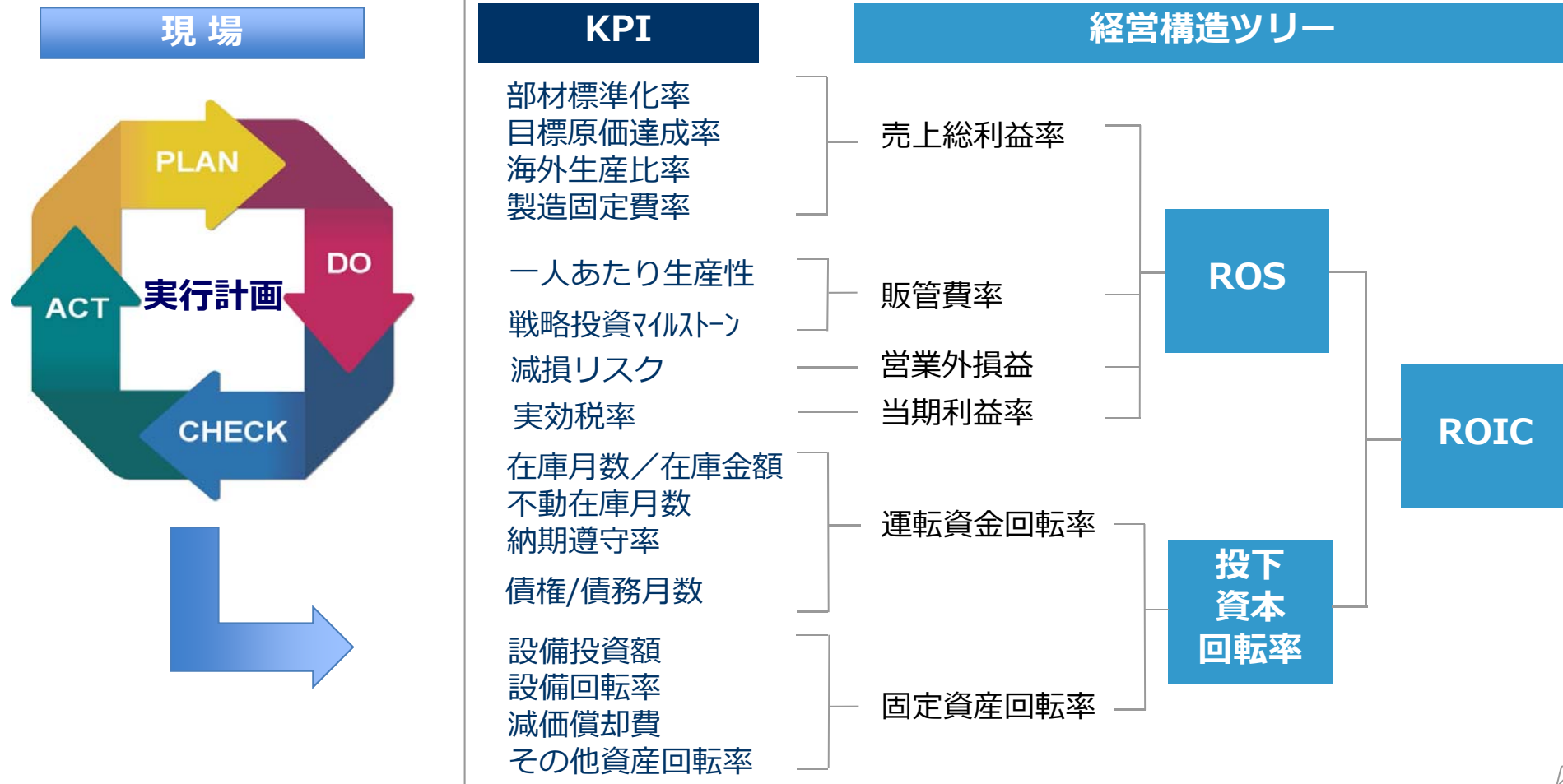
- 各事業の構造・課題に応じた、ROIC改善の強化項目（ドライバー）とそれらを強化・改善するためのアクションとKPIを設定。

ポートフォリオ
マネジメント

- 各BCのポジションに応じた投資強化や事業撤退の戦略を立案。
- 経営資源の配分を決定。

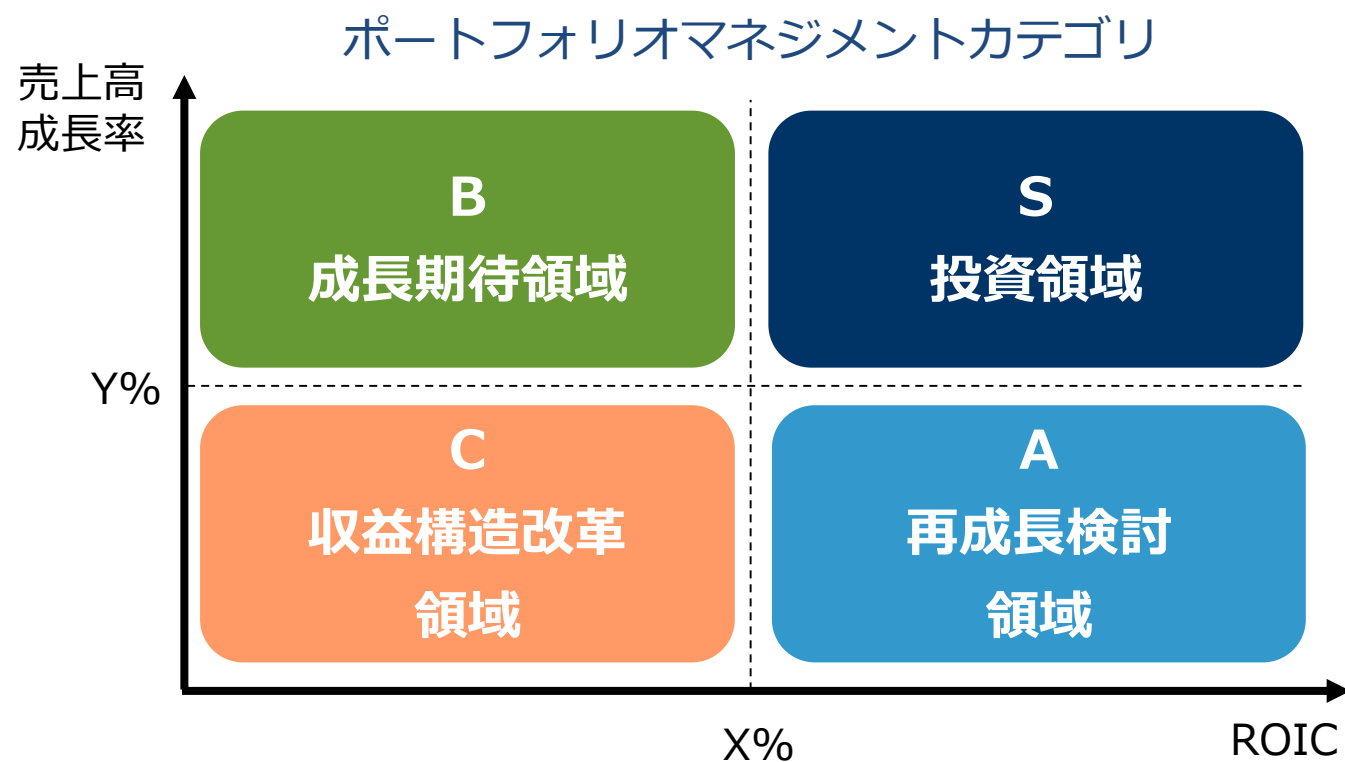
経営指標（ROIC逆ツリー展開）

逆ツリー展開を通じ、現場まで繋がったKPI/PDCAを実行



経営指標（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**



ガバナンスの機関設計

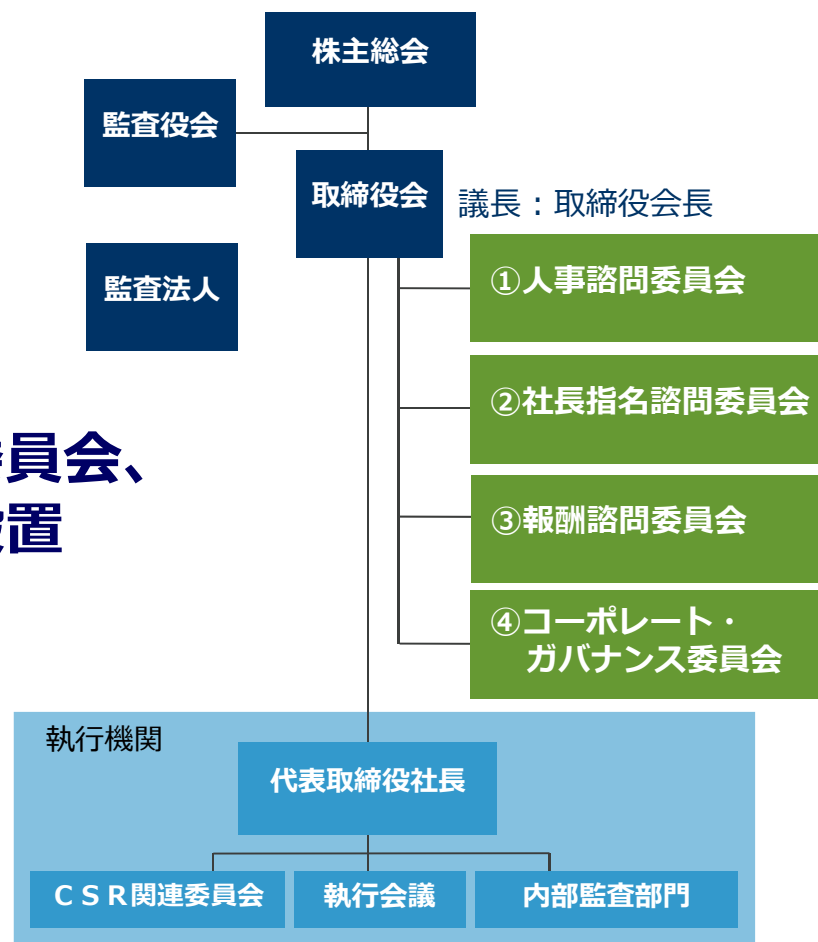
持続的な価値向上を担保するため、透明性・実効性の高い機関設計を有する

✓ 経営監視と事業執行の分離

- 取締役会議長とCEOの分離
- 全取締役7名中、2名が社外独立取締役、非業務執行取締役がマジョリティ
- カンパニー社長への大幅権限移譲により、意思決定を迅速化

✓ 人事諮問・社長指名諮問・報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の設置

- 監査役会設置会社として監査機能をもつと同時に、3つの諮問委員会と1つの委員会を設置
- いずれの委員会も、委員長は社外独立取締役
- 社長はいずれの委員会にも属さない



ガバナンスの機関設計

社長指名諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会について

● 社長指名諮問委員会

- 社長の選定に特化して、次期社長人事や、緊急事態が生じた場合の継承候補者を審議
- 委員長は社外取締役、他委員(3名)のうち1名は社外取締役、全メンバーが非業務執行取締役

● コーポレート・ガバナンス委員会

- コーポレート・ガバナンスの継続的な充実と、経営の公正性・透明性を高めるための施策について議論
- 委員長含め、全メンバー（4名）が社外（社外取締役2名、社外監査役2名）

報酬・インセンティブ体系

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

その他のインセンティブ

- + 有償ストックオプション**
(中期業績目標達成が権利行使の条件)

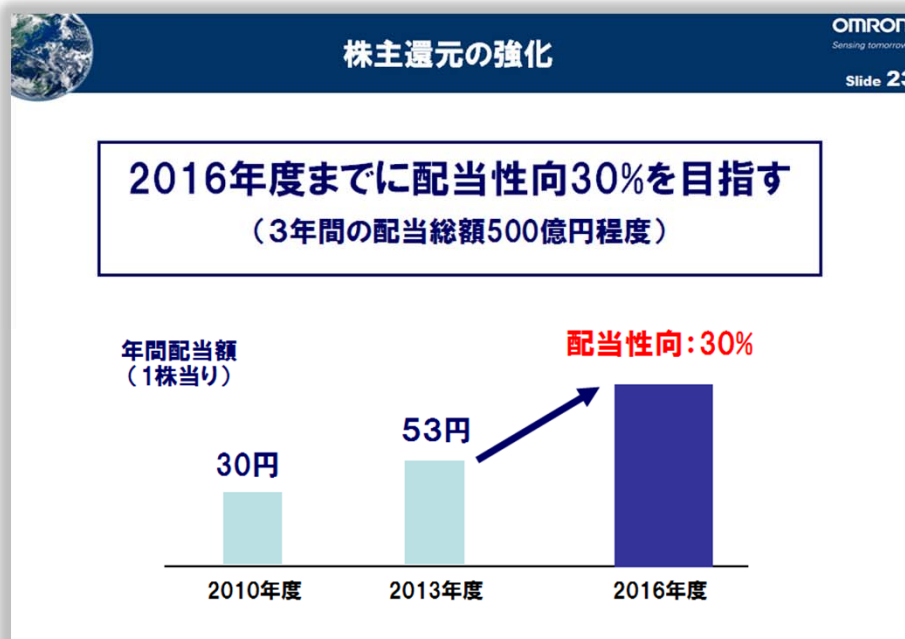
中期財務戦略

VG2020における利益配分基本方針

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

中期財務戦略

EARTH-1 STAGEで公表した現金使途と株主還元方針



中期財務戦略

中期財務戦略 – 総括

- 現状認識：財務体質は極めて健全
 - (S&P) 長期 A , 短期 A-1 / (R&I) 長期 AA- , 短期 a-1+
 - 十分な資金調達余力を有する
 - 強固な財務体質により積極的な事業運営が可能
- 利益配分基本方針：成長投資と株主還元のバランスに配慮
- 資金調達：成長投資に向けた資金調達は、必要に応じ臨機応変に実施
 - 手元現預金は、月商程度を運転資金として確保

OMRON

Sensing tomorrow™

参考資料

参考資料



為替・原材料前提

2Q以降の為替、原材料の前提は期初計画どおり

2Q以降の前提

為替： USD・・・100円
EUR・・・135円

1円変動による影響額（通期）

| | 売上高 影響額 | 営業利益 影響額 |
|-----|------------|-------------|
| USD | 約31億円 | 約4億円 |
| EUR | 約8億円 | 約4億円 |

原材料： 銀・・・72,000円/kg
銅・・・760円/kg

価格変動による影響額（通期）

| | 変動額 | 営業利益 影響額 |
|---|-----------|-------------|
| 銀 | 1,000円/kg | 約1億円 |
| 銅 | 10円/kg | 約1億円 |

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 | |

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

投下資本 = 純資産 + 有利子負債

※投下資本は、前期末および当期の四半期末の実績を平均

<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27年3月期 第1四半期決算短信」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
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