

2017年度 決算

投資家様向け説明会



2018年4月26日
オムロン株式会社

VG2020の7年間の成果

| | 2011年度 実績 | | 2017年度 実績 |
|--------|-----------|-------|-----------|
| 売上高 | 6,195億円 | ×1.4 | 8,600億円 |
| 売上総利益率 | 36.8% | +4.8P | 41.6% |
| 研究開発費 | 421億円 | ×1.4 | 591億円 |
| 営業利益 | 401億円 | ×2.1 | 859億円 |
| ROIC | 4.8% | +7.9P | 12.7% |
| EPS | 74.5円 | ×4.0 | 296.9円 |
| 配当 | 28円 | ×2.7 | 76円 |
| 株価 | 1,780円 | ×3.5 | 6,260円 |

※株価は3月末の終値を記載。

VG2020の7年間で注力してきたこと

ROIC経営の定着

企業理念経営の実践

技術経営の強化

発表のポイント

■ 2017年度実績

- ・ 増収増益を達成。新中期経営計画VG2.0は好調なスタート。
- ・ 制御機器事業、ヘルスケア事業が全社の成長を力強く牽引。
- ・ 将来の成長に向けた投資を、計画どおり着実に実行した。

■ 2018年度計画

- ・ VG2.0最注力の制御機器事業、ヘルスケア事業のさらなる成長によって過去最高業績の更新を見込む。
- ・ 売上総利益率をさらに引き上げ、投資の原資を生み出していく。
一方ROIC経営の規律に則り、継続して構造改革を実行。
- ・ 年間配当予想額は92円、16円の増配を見込む。

■ 技術経営の強化

- ・ これまでの技術経営強化で、制御機器事業を中心に技術面での成長基盤を構築。
- ・ 2020年以降の成長に向けて、新たな仕組みやプラットフォームづくりを加速させる。

目次

| | |
|--------------------|-------|
| 1. 2017年度実績 | P. 5 |
| <hr/> | |
| 2. 2018年度計画 | P. 11 |
| <hr/> | |
| 3. 技術経営の強化 | P. 26 |
| <hr/> | |
| 4. VG2.0進捗 | P. 37 |
| <hr/> | |
| 参考資料 | P. 40 |



2017年度実績



2017年度実績

増収増益を達成。売上高、売上総利益、当期純利益は過去最高。
売上総利益率は41.6%。稼ぐ力は大幅に向上。

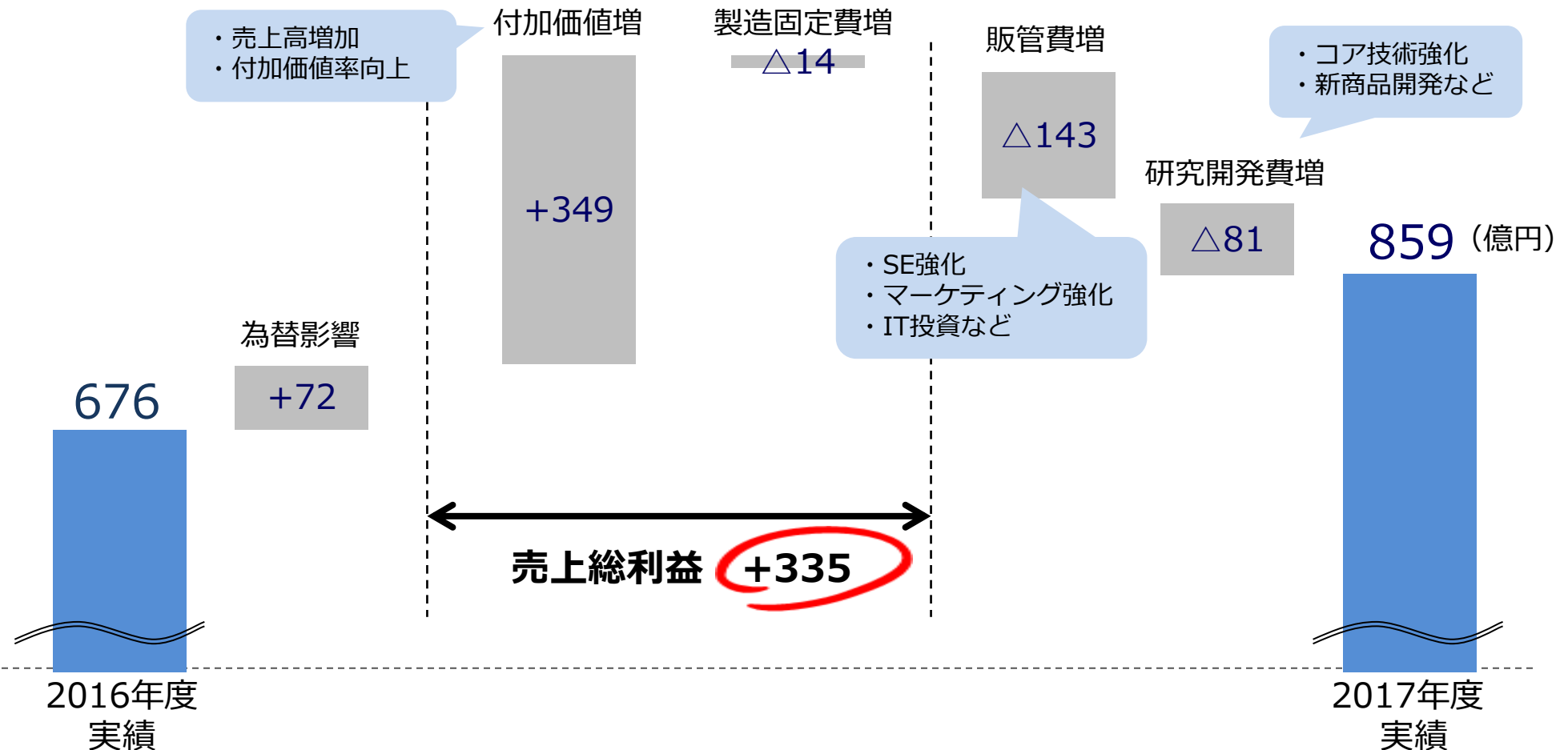
| | 2017年度 見通し | 2017年度 実績 | 見通し比・差 | 2016年度 実績 | 前年度比・差 |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| 売上高 | 8,500 | 8,600 | +1.2% | 7,942 | +8.3% |
| 売上総利益 (売上総利益率) | 3,535 (41.6%) | 3,577 (41.6%) | +1.2% (+0.0P) | 3,118 (39.3%) | +14.7% (+2.3P) |
| 営業利益 (営業利益率) | 850 (10.0%) | 859 (10.0%) | +1.1% (△0.0P) | 676 (8.5%) | +27.1% (+1.5P) |
| 当社株主に帰属する 当期純利益 | 590 | 632 | +7.0% | 460 | +37.3% |
| USDレート (円) | 111.3 | 111.2 | △0.1 | 108.9 | +2.3 |
| EURレート (円) | 127.9 | 129.4 | +1.5 | 119.4 | +10.0 |

(億円)

営業利益増減（前年度差）

売上総利益は大幅増加。

将来の成長に向けた投資を積極的に行いながら大幅増益を達成。



事業セグメント別 売上高

制御機器事業が約20%の大幅増収を達成。ヘルスケア事業も大きく成長。

(億円)

| | 2017年度 見通し | 2017年度 実績 | 見通し比 | 2016年度 実績 | 前年度比 |
|-------------------|---------------|--------------|--------|--------------|------------------|
| 制御機器事業 (IAB) | 3,930 | 3,961 | +0.8% | 3,310 | +19.7% |
| 電子部品事業 (EMC) | 995 | 1,028 | +3.4% | 939 | +9.5% |
| 車載事業 (AEC) | 1,295 | 1,312 | +1.3% | 1,321 | △0.7% |
| 社会システム事業 (SSB) | 635 | 637 | +0.3% | 619 | +3.0% |
| ヘルスケア事業 (HCB) | 1,085 | 1,085 | △0.0% | 1,013 | +7.1% *(+11%) |
| 本社直轄事業 (その他事業) | 520 | 548 | +5.4% | 685 | △20.0% |
| 本社他 (消去調整含む) | 40 | 28 | △29.5% | 55 | △49.2% |
| 合計 | 8,500 | 8,600 | +1.2% | 7,942 | +8.3% |

※社会システム事業(SSB)傘下の一部を本社直轄事業(その他事業)の事業セグメントに含めて開示しています

*旧オムロンコーリン社除く

事業セグメント別 営業利益

制御機器事業が大幅増益。ヘルスケア事業も全社の増益に貢献。

(億円、%：営業利益率)

| | 2017年度 見通し | 2017年度 実績 | 見通し差 | 2016年度 実績 | 前年度差 |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| 制御機器事業 (IAB) | 730 (18.6%) | 740 (18.7%) | +10 (+0.1P) | 520 (15.7%) | +220 (+3.0P) |
| 電子部品事業 (EMC) | 120 (12.1%) | 121 (11.8%) | +1 (△0.3P) | 94 (10.0%) | +27 (+1.8P) |
| 車載事業 (AEC) | 60 (4.6%) | 58 (4.4%) | △2 (△0.2P) | 71 (5.4%) | △13 (△1.0P) |
| 社会システム事業 (SSB) | 40 (6.3%) | 41 (6.5%) | +1 (+0.2P) | 37 (6.0%) | +4 (+0.5P) |
| ヘルスケア事業 (HCB) | 105 (9.7%) | 112 (10.3%) | +7 (+0.7P) | 85 (8.4%) | +27 (+1.9P) |
| 本社直轄事業 (その他事業) | △25 (-) | △21 (-) | +4 (-) | △18 (-) | △3 (-) |
| 本社他(消去調整含む) | △180 | △192 | △12 | △113 | △79 |
| 合計 | 850 (10.0%) | 859 (10.0%) | +9 (△0.0P) | 676 (8.5%) | +183 (+1.5P) |

※社会システム事業(SSB)傘下の一部を本社直轄事業(その他事業)の事業セグメントに含めて開示しています

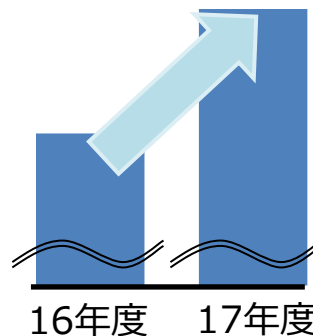
制御機器事業 注力業界での高成長

グローバル 注力4業界売上高 +23%

(前年度比、現地通貨ベース)



中華圏 +28%



日/米/欧/アジア +21%

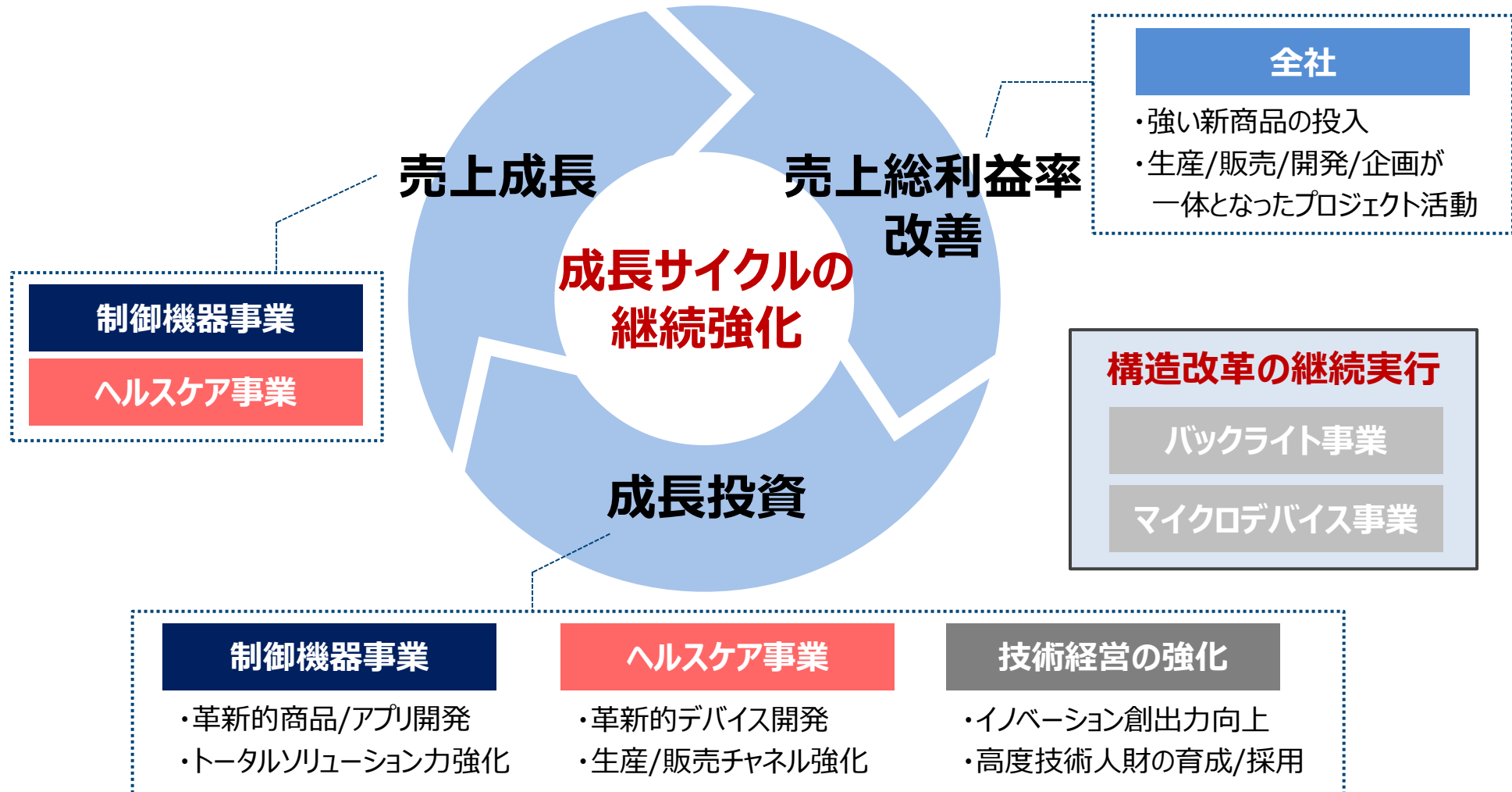




2018年度計画

2018年度重点施策

VG2.0達成に向けて、成長サイクルを継続強化。



2018年度計画

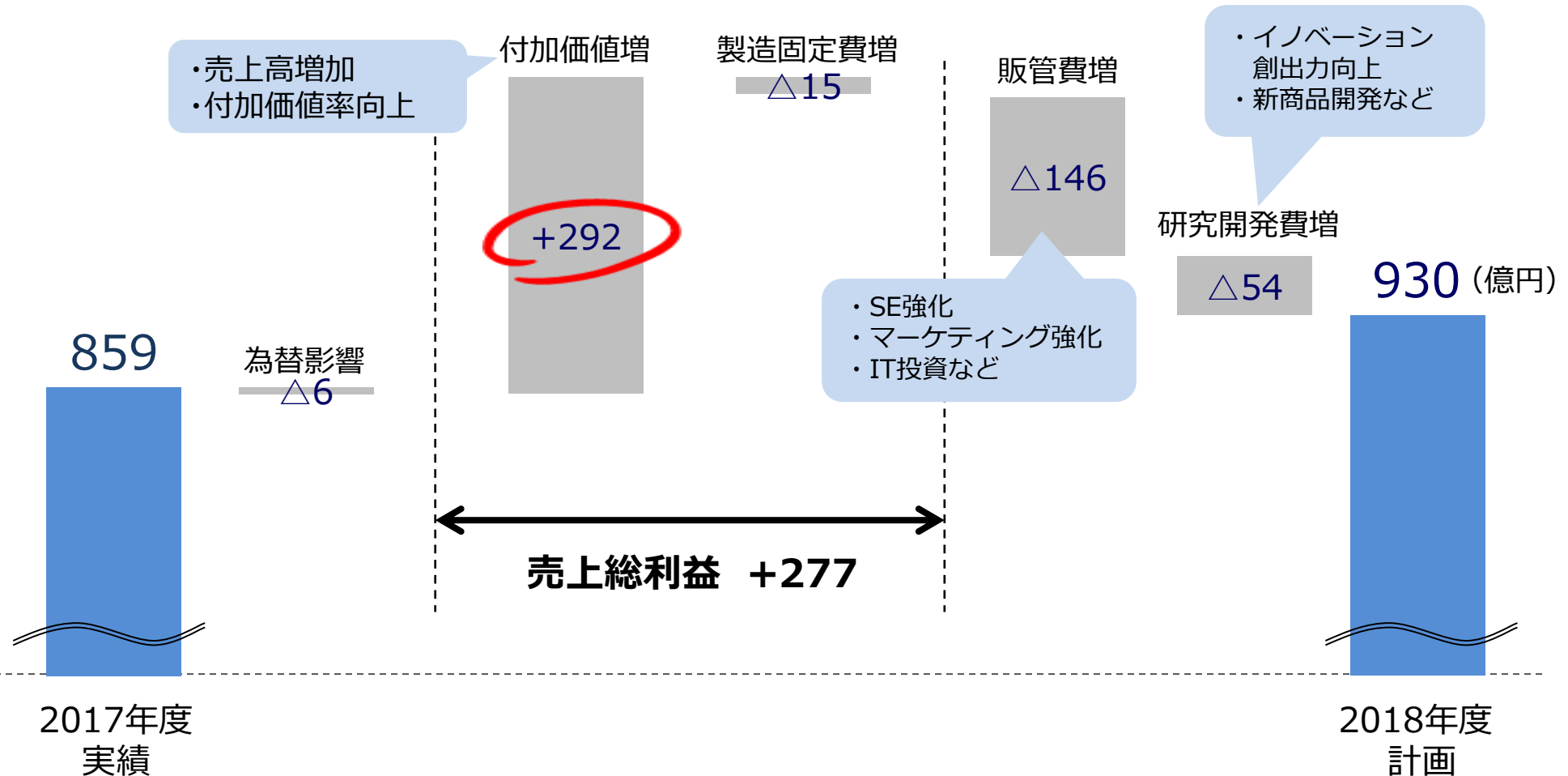
過去最高業績の更新を見込む。
 拘っている売上総利益率は42.5%まで引き上げる。

(億円)

| | 2017年度 実績 | 2018年度 計画 | 前年度比 |
|--------------------|------------------|--------------------------------|------------------|
| 売上高 | 8,600 | 9,000 | +4.7% |
| 売上総利益 (売上総利益率) | 3,577 (41.6%) | 3,825 (42.5%) | +6.9% (+0.9P) |
| 営業利益 (営業利益率) | 859 (10.0%) | 930 (10.3%) | +8.3% (+0.3P) |
| 当社株主に帰属する 当期純利益 | 632 | 645 | +2.1% |
| USDレート (円) | 111.2 | 107.0 | △4.2 |
| EURレート (円) | 129.4 | 131.0 | +1.6 |

営業利益増減 (前年度比)

付加価値増を原資に将来の成長に向けた投資を積極的に実行。
投資を実行しながらも増益を実現。



事業セグメント別 売上高

制御機器事業とヘルスケア事業が全社の成長を力強く牽引。

(億円)

| | 2017年度 実績 | 2018年度 計画 | 前年度比 |
|-------------------|--------------|--------------|-------|
| 制御機器事業 (IAB) | 3,961 | 4,280 | +8.0% |
| 電子部品事業 (EMC) | 1,044 | 1,020 | △2.3% |
| 車載事業 (AEC) | 1,312 | 1,280 | △2.4% |
| 社会システム事業 (SSB) | 637 | 670 | +5.2% |
| ヘルスケア事業 (HCB) | 1,085 | 1,190 | +9.7% |
| 本社直轄事業 (その他事業) | 510 | 505 | △0.9% |
| 本社他 (消去調整含む) | 52 | 55 | +6.3% |
| 合計 | 8,600 | 9,000 | +4.7% |

※本社直轄事業傘下のマイクロデバイス事業を、電子部品事業および本社他(消去調整)に含めて開示しています。

事業セグメント別 営業利益

制御機器事業とヘルスケア事業で大幅増益を目指す。

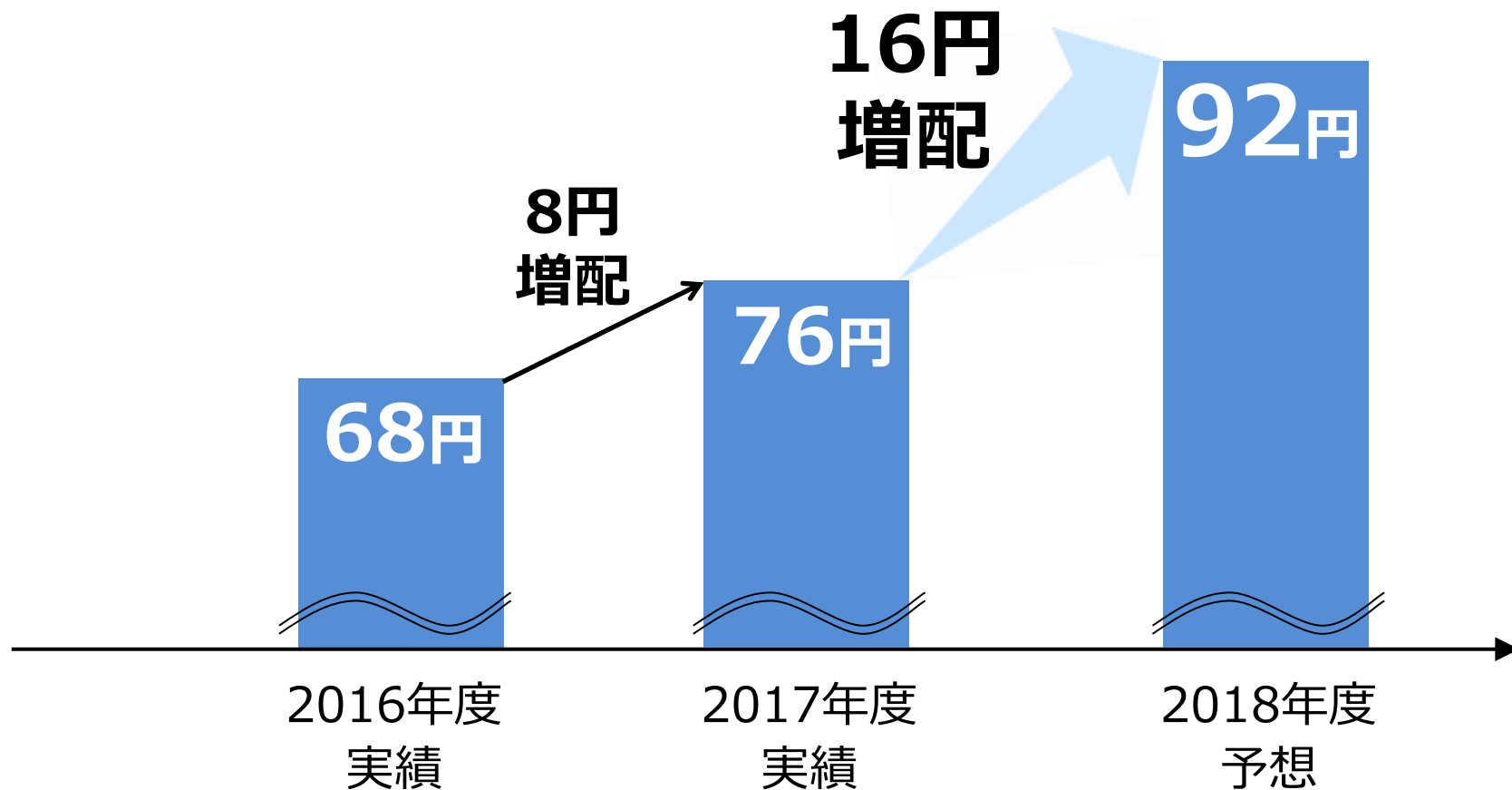
(億円、% : 営業利益率)

| | 2017年度 実績 | 2018年度 計画 | 前年度差 |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|
| 制御機器事業 (I A B) | 740 (18.7%) | 820 (19.2%) | +80 (+0.5P) |
| 電子部品事業 (E M C) | 125 (12.0%) | 125 (12.3%) | +0 (+0.3P) |
| 車載事業 (A E C) | 58 (4.4%) | 60 (4.7%) | +2 (+0.3P) |
| 社会システム事業 (S S B) | 41 (6.5%) | 45 (6.7%) | +4 (+0.3P) |
| ヘルスケア事業 (H C B) | 112 (10.3%) | 125 (10.5%) | +13 (+0.2P) |
| 本社直轄事業 (その他事業) | △ 5 (-) | 0 (-) | +5 (-) |
| 本社他 (消去調整含む) | △ 212 | △ 245 | △ 33 |
| 合計 | 859 (10.0%) | 930 (10.3%) | +71 (+0.3P) |

※本社直轄事業傘下のマイクロデバイス事業を、電子部品事業および本社他(消去調整)に含めて開示しています。

年間配当

2018年度は92円の配当を予想 (16円増配)。



※2017年度の年間配当は定時株主総会で決議予定、2018年度の間・期末配当は未定。

※配当性向30%程度・DOE3%程度を目安としている。

自己株式取得

2017年度に143億円の自己株式取得も実施し、株主還元を充実。

自己株式
取得

2017年度に自己株式取得を実行
143億円 (235万株)

※上記自己株式取得には、役員報酬BIP信託等のための自己株式取得分47億円を含まない。
(当該分を含む取得額は190億円)

成長を加速させるモノづくり革新コンセプト

i-Automation! で成長を加速。

コンセプト

***i*-Automation!**

オムロンユニークなInnovationによるモノづくりの革新

進化の方向性

制御進化

***i*ntegrated**

知能化

***i*ntelligent**

人と機械の新しい協調

***i*nteractive**

i-Automation!加速に向けて

i-Automation! を加速するために、トータルソリューション力を強化。
グローバル注力4業界にその成果を展開。

グローバル注力4業界

トータル
ソリューション力
強化



自動車

デジタル

食品・
日用品社会
インフラ

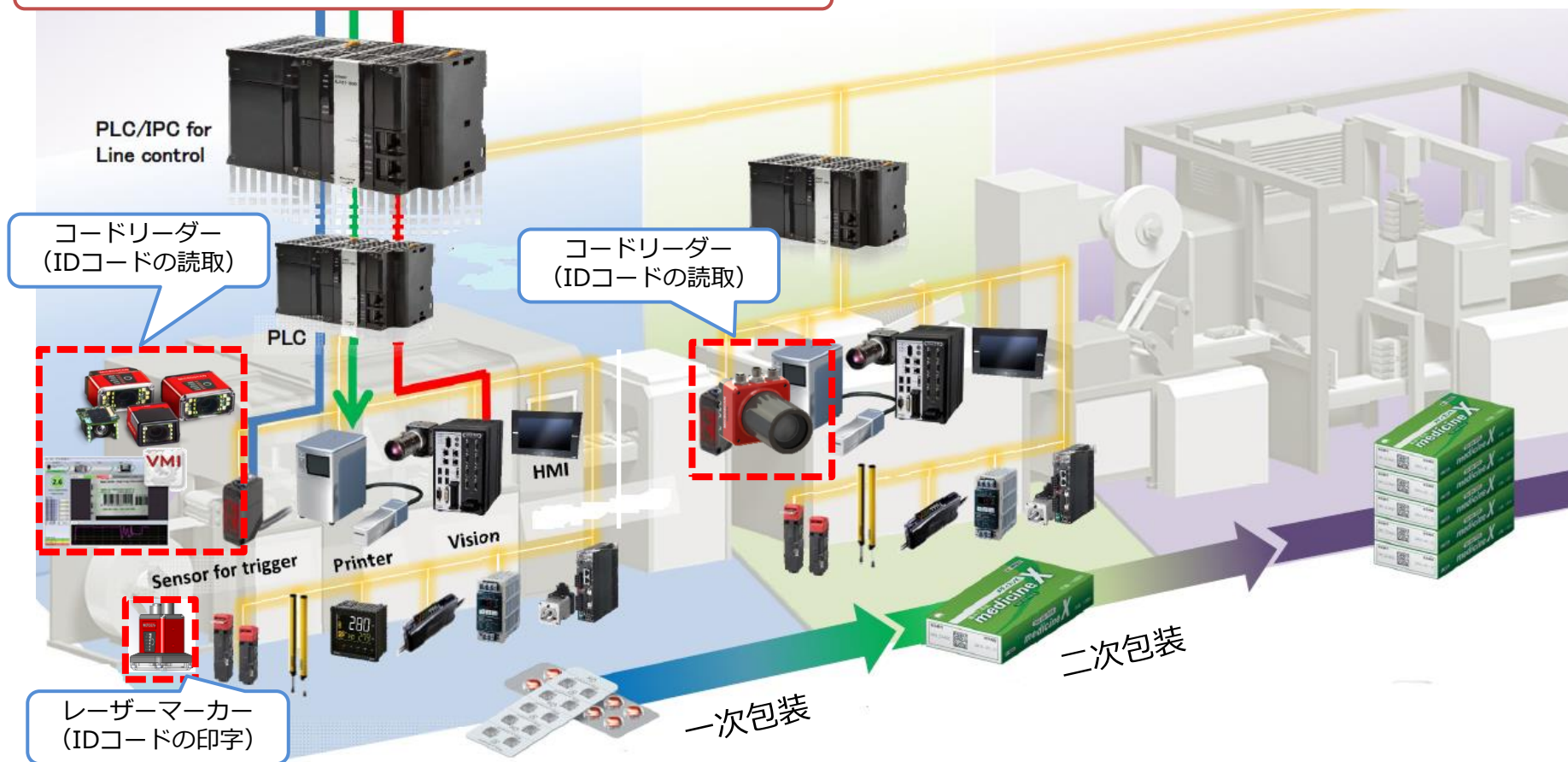
トータルソリューション力強化



トータルソリューション力強化 (コードリーダー)

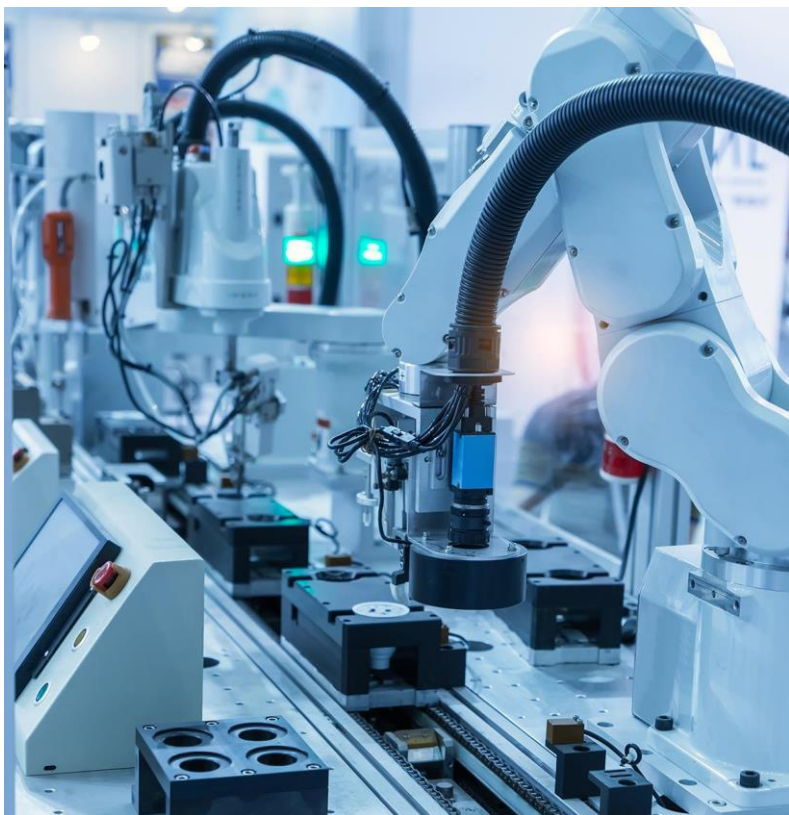
コードリーダーと幅広い商品群 (ILOR+S) を組み合わせ、トレーサビリティ領域で事業機会を拡大。

サーバー (簡単にトレーサビリティデータを保存)

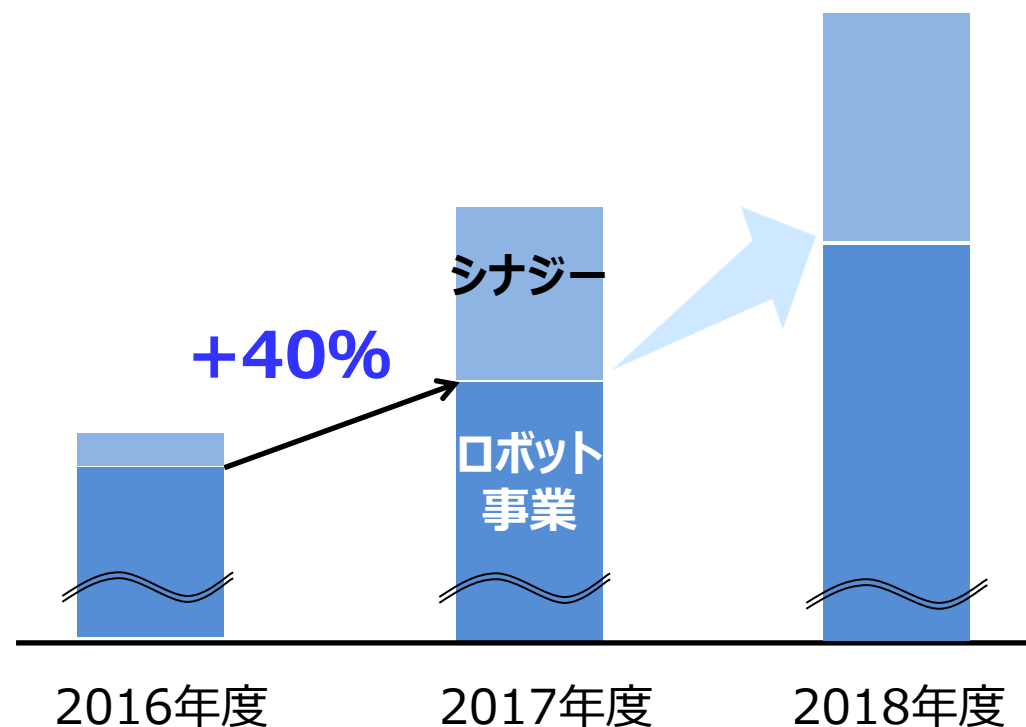


トータルソリューション力強化 (ロボット事業)

ロボットを活用したトータルソリューションで、生産性向上や生産現場の人手不足解消に貢献。ロボット事業は2018年度以降も成長を加速。

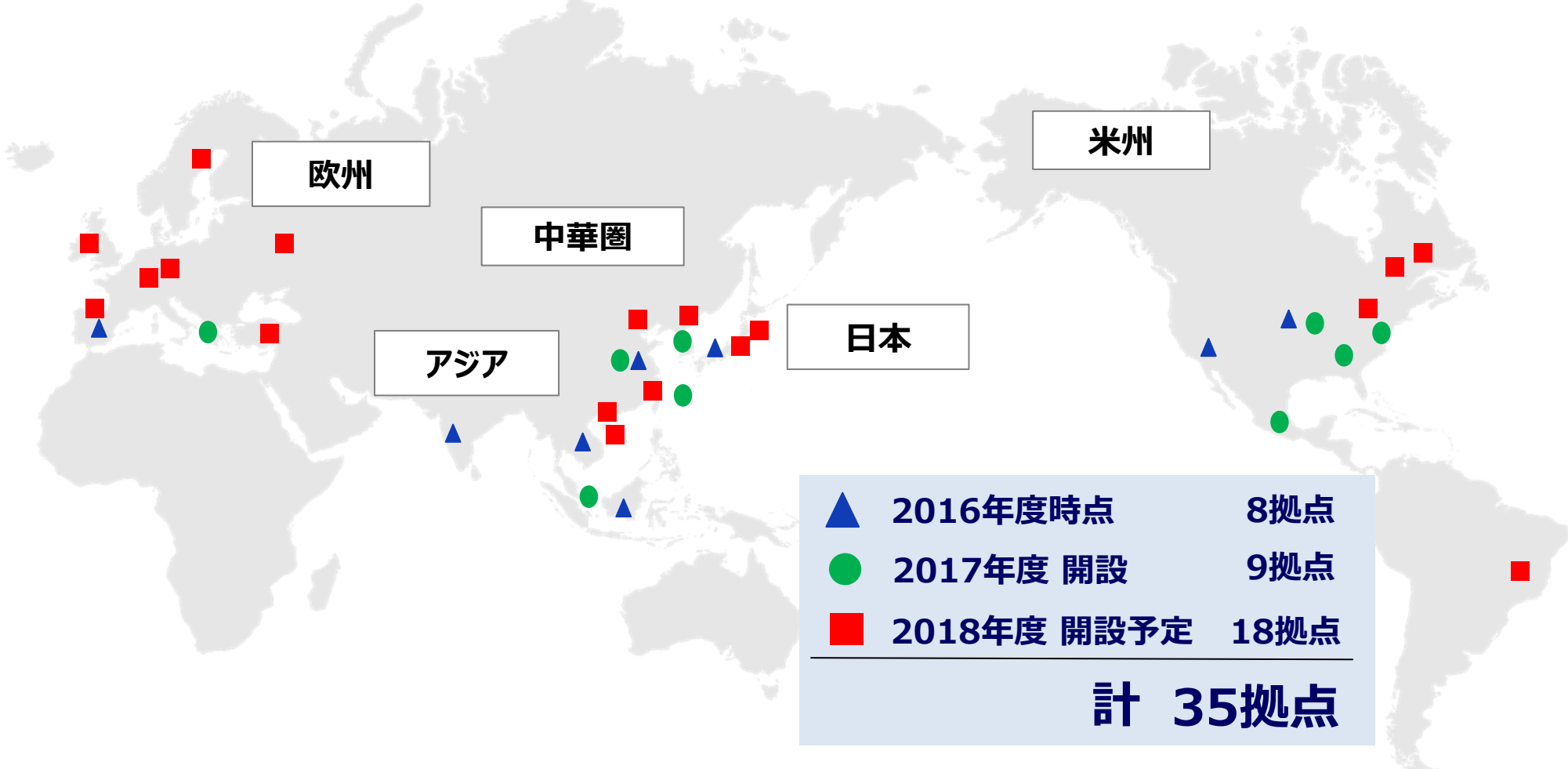


ロボット事業 売上高



トータルソリューション力強化 (オートメーションセンター)

お客様の経営・現場課題を解決する共創の場である
オートメーションセンターをグローバルで35拠点到拡大予定。



VG2020の7年間で注力してきたこと

ROIC経営の定着

企業理念経営の実践

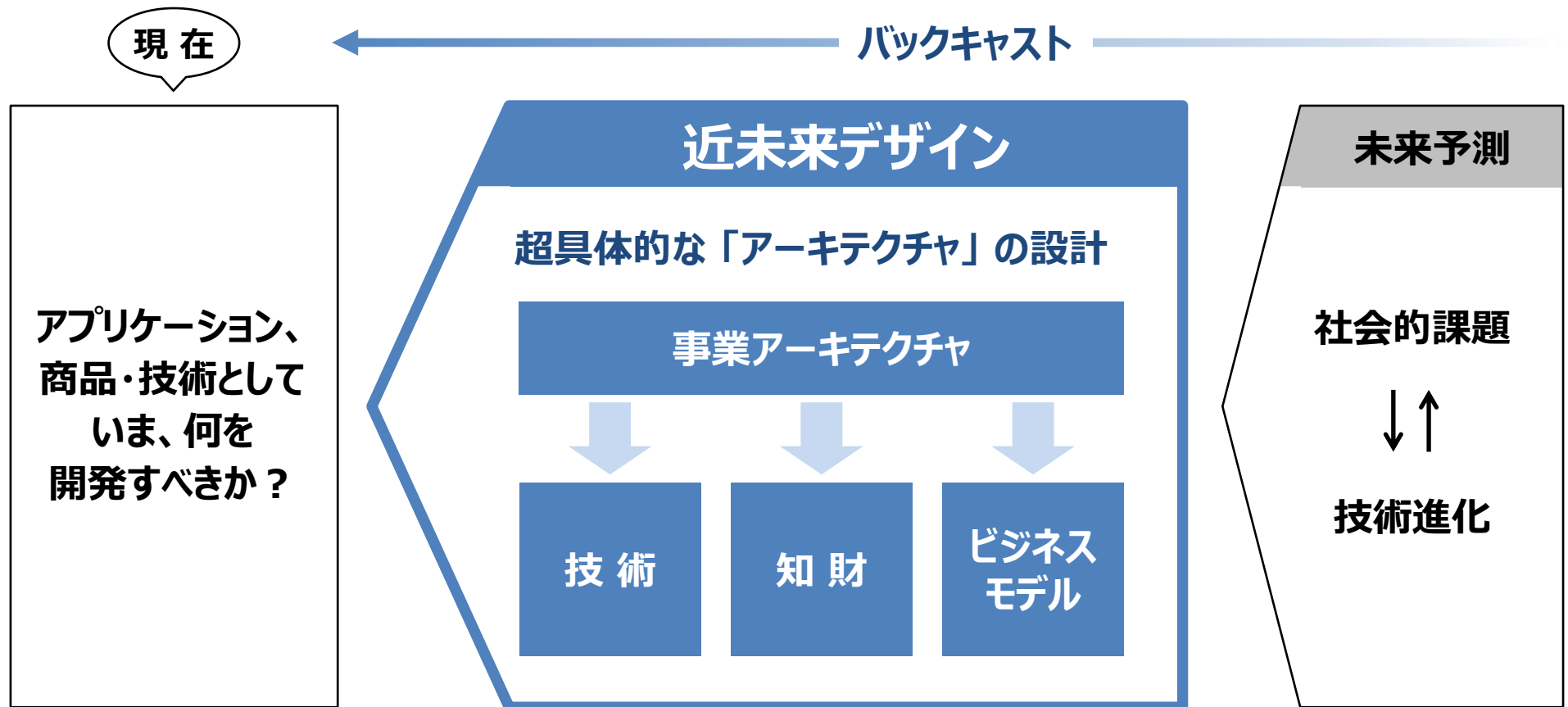
技術経営の強化



技術経営の強化

オムロンユニークな技術経営

社会的課題を解決するため、技術革新をベースに近未来をデザインし、その実現に必要な戦略を明確に描き、実行する経営スタンス。



技術経営コンセプトは、創業から脈々と受け継がれてきた

1933年
立石電機製作所を創業



1953年
アメリカのFA市場を視察



1960年
中央研究所設立



1930

1940

1950

1960

1970

1943年
マイクロスイッチの開発に成功



1955年
オートメーション元年
マイクロスイッチ国産化の挑戦を開始



サイバネーション革命への挑戦

1964年
電子式自動感應信号機



1967年
無人駅システム



1971年
現金自動支払機 など



バックキャストからのアプローチ：FA領域の事例

モノづくり現場を革新する近未来をデザインし、その実現に必要なアプリケーションを定め、アプリケーションを支える商品・技術をバックキャストで開発する。

現在

バックキャスト

アプリケーション、
商品・技術として
いま、何を
開発すべきか？

近未来デザイン

コンセプト

i-Automation!

オムロンユニークなInnovationによるモノづくりの革新

進化の方向性

制御進化

integrated

知能化

intelligent

人と機械の新しい協調

interactive

未来予測

社会的課題

- 労働力不足
- モノづくりの高度化

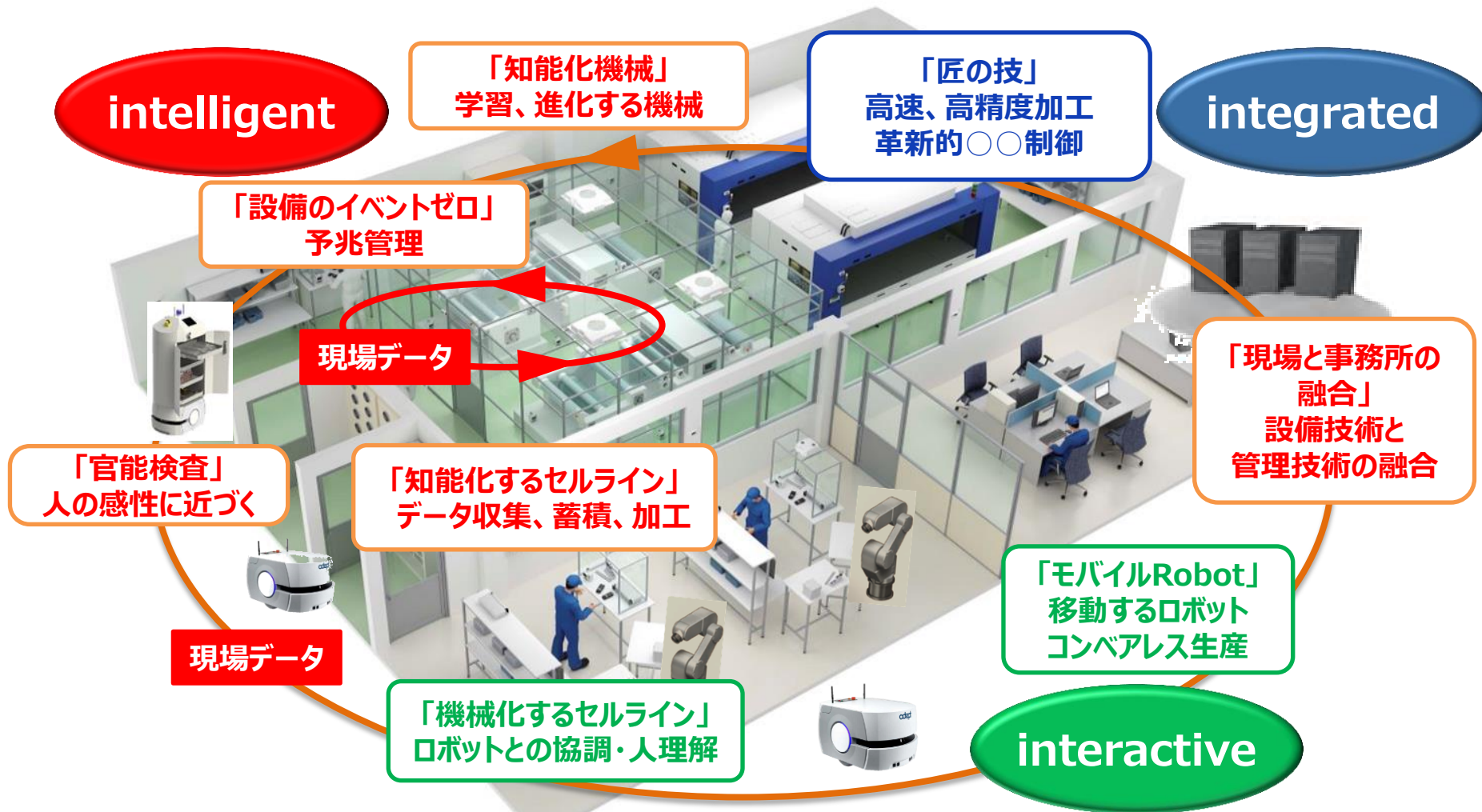


技術進化

- AI
- ロボティクス
- IoT

モノづくりの近未来デザイン

i-Automation! 3つの“i”で、モノづくりにイノベーションを起こす。



近未来デザインに基づく革新的アプリケーション

intelligent

「知能
学習、進

「匠の技」
高速、高精度加工
革新的〇〇制御

integrated

「設備のイベントゼロ」
予兆管理

P&P Pack Expert

1 μ超精密加工

ロボットビジョン
高速検査

高速同期組立て

1 μm精度アライメント

金型設備予知保全

AI故障予知

「現場と事務所の
融合」
設備技術と
管理技術の融合

「官能検査」
人の感性に近づく

「知能化するセルライン」
データ収集、蓄積、加工

コンベアレス搬送

自動ピッキング・搬送

「モバイルRobot」
移動するロボット
コンベアレス生産

官能検査

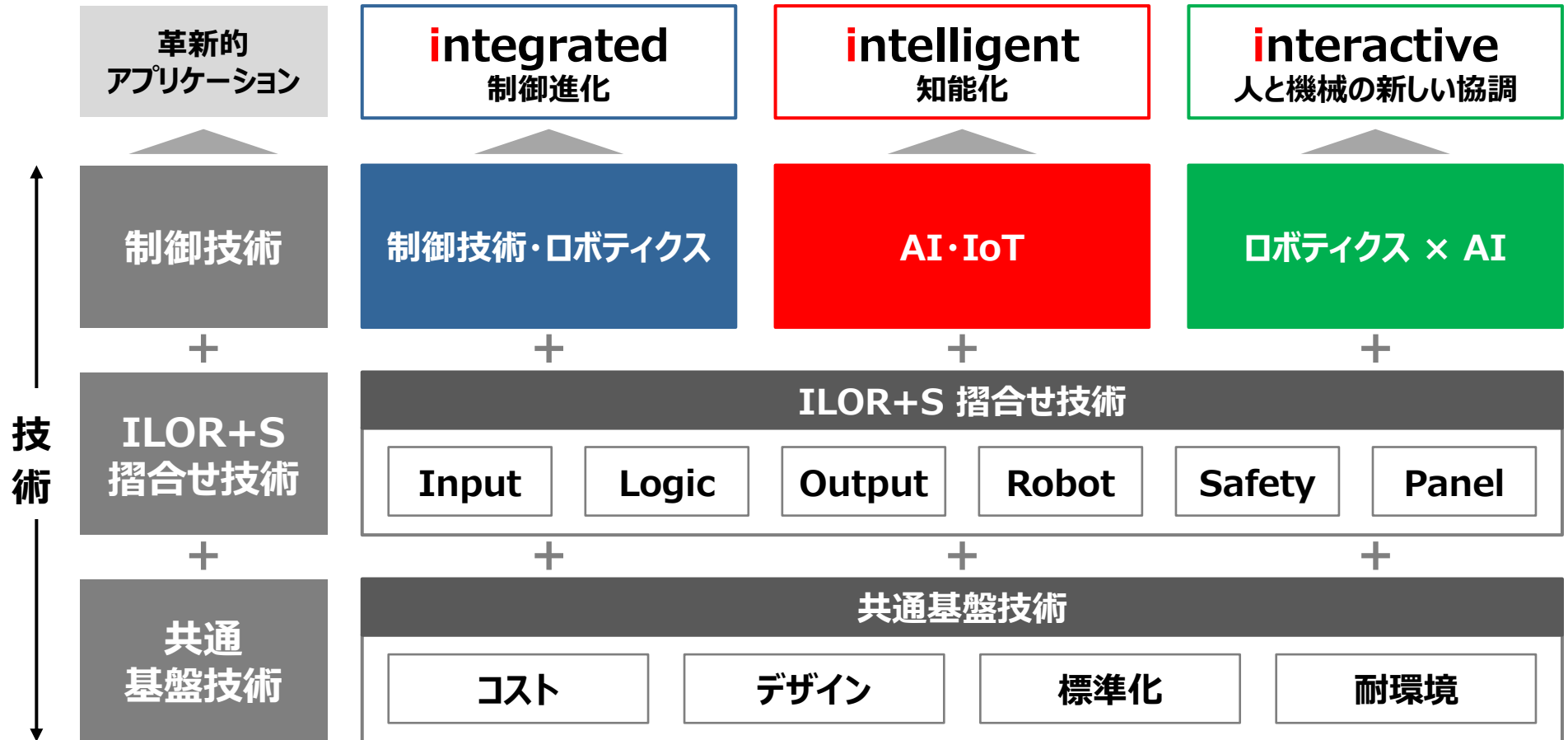
作業の管理
解析・指示

interactive

「ロボットとの協調・人理解」

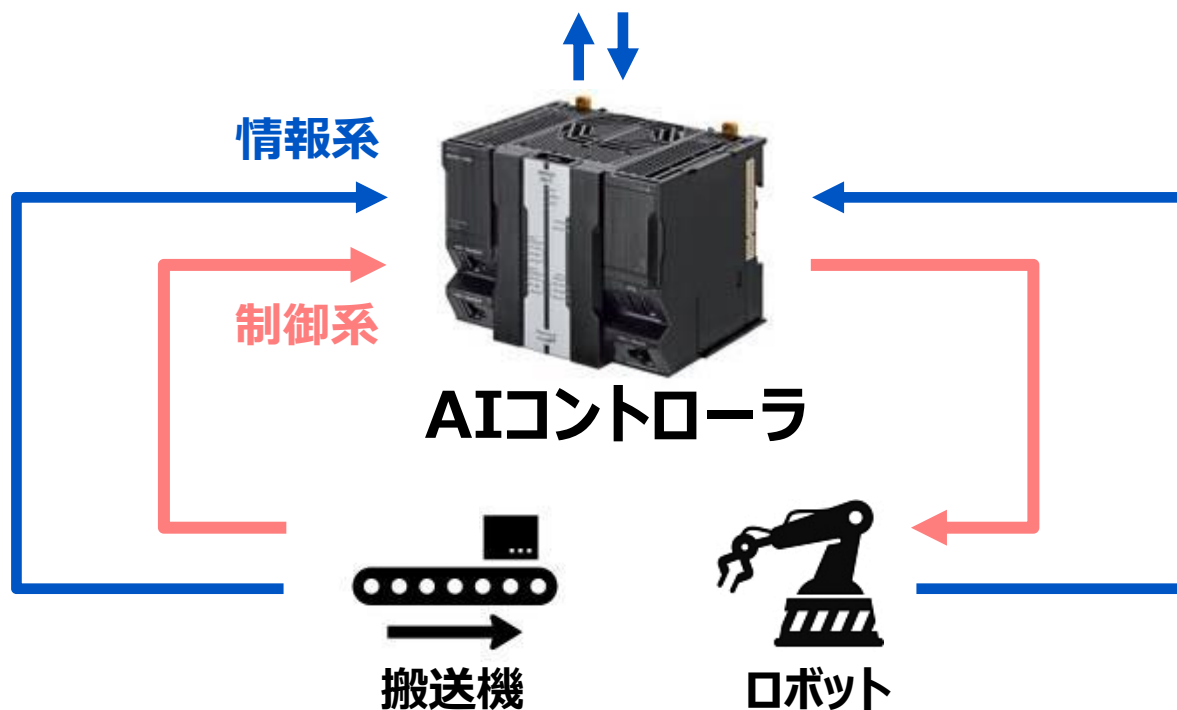
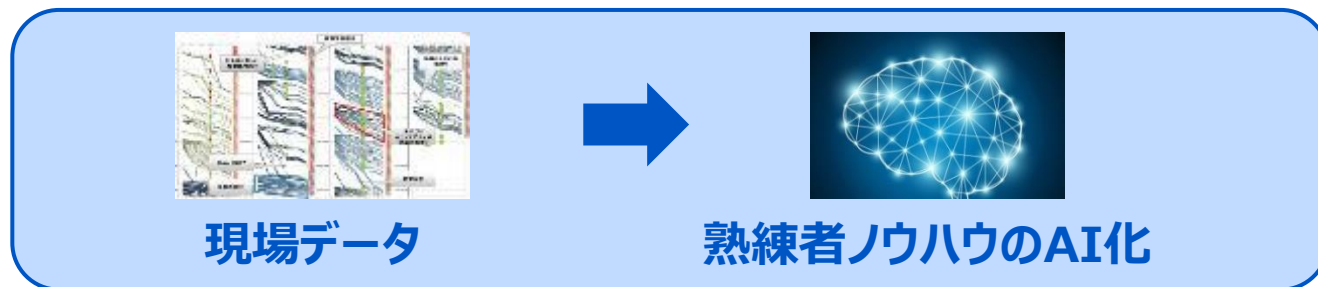
革新的アプリケーションを創出する技術アーキテクチャー

i-Automation!



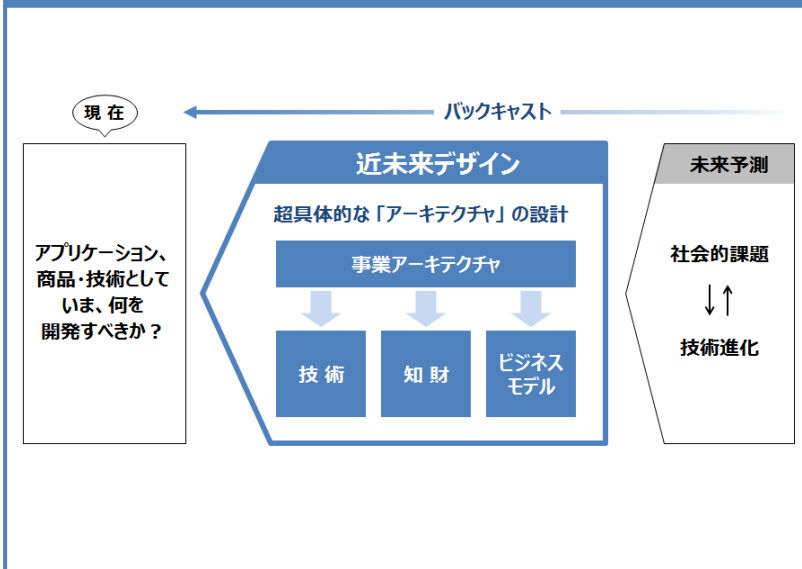
FA領域におけるAI技術の価値

故障予知など、熟練者のノウハウを装置やラインの制御に取り込む



ポストVGも見据えて、技術経営の強化に向けての投資を実行

技術経営コンセプト



2018年度～20年度で 目指すべき状態

ポストVGも見据えた次の10年に
むけて、組織のあらゆる所から
新たな価値が次々と生まれている

技術経営をさらに強化する施策への投資

イノベーション創出力向上にむけた技術経営の強化

組織・拠点・人財の3つの軸で技術経営の大幅な強化を図る。

組織

近未来デザインから戦略策定、事業検証までを一気通貫で担う
全社イノベーションプラットフォーム

「イノベーション推進本部」の設立

拠点

徹底したオープンイノベーションで
AI・ロボティクスの研究開発を推進する

「R&D拠点」の設立

近未来デザイン研究会社 OSX（東京）

エッジ型AI開発センター（東京）

ロボティクス開発センター（米国西海岸）

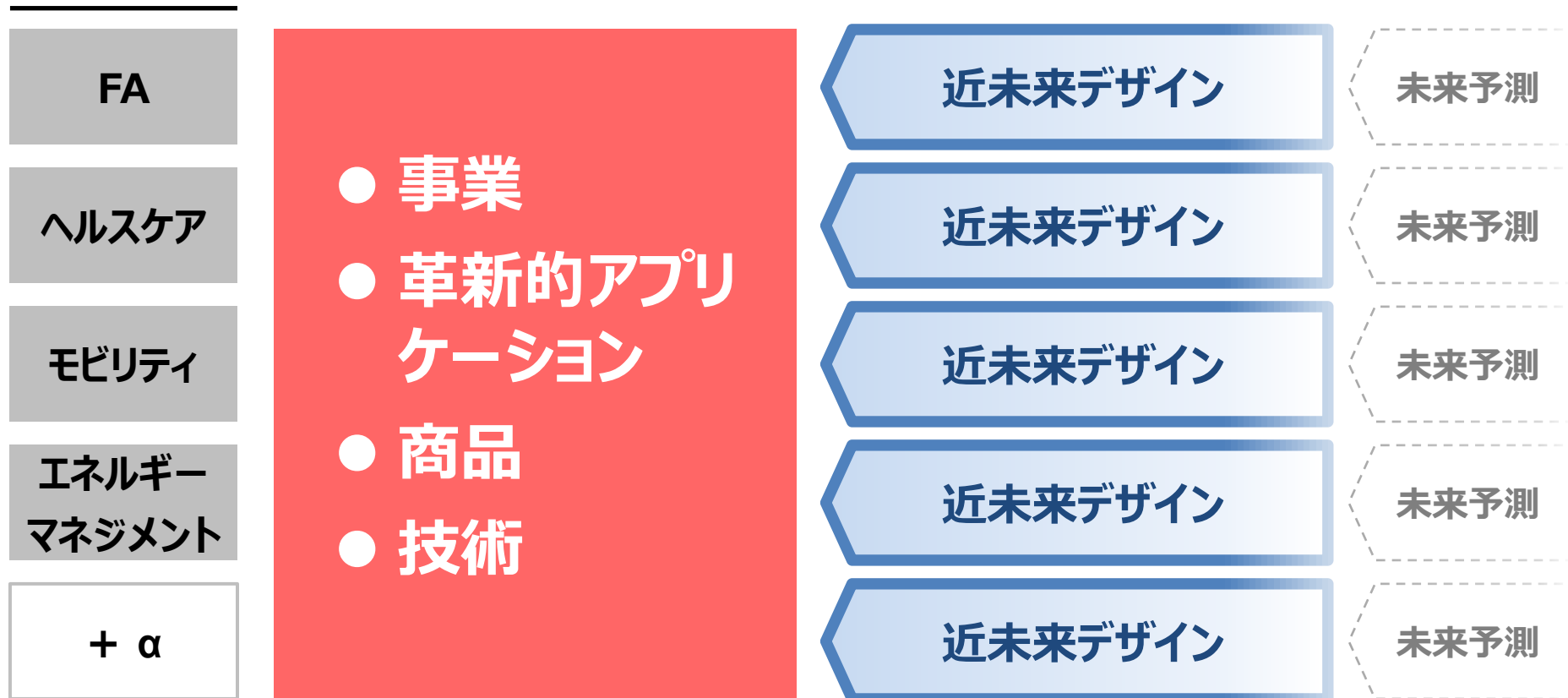
人財

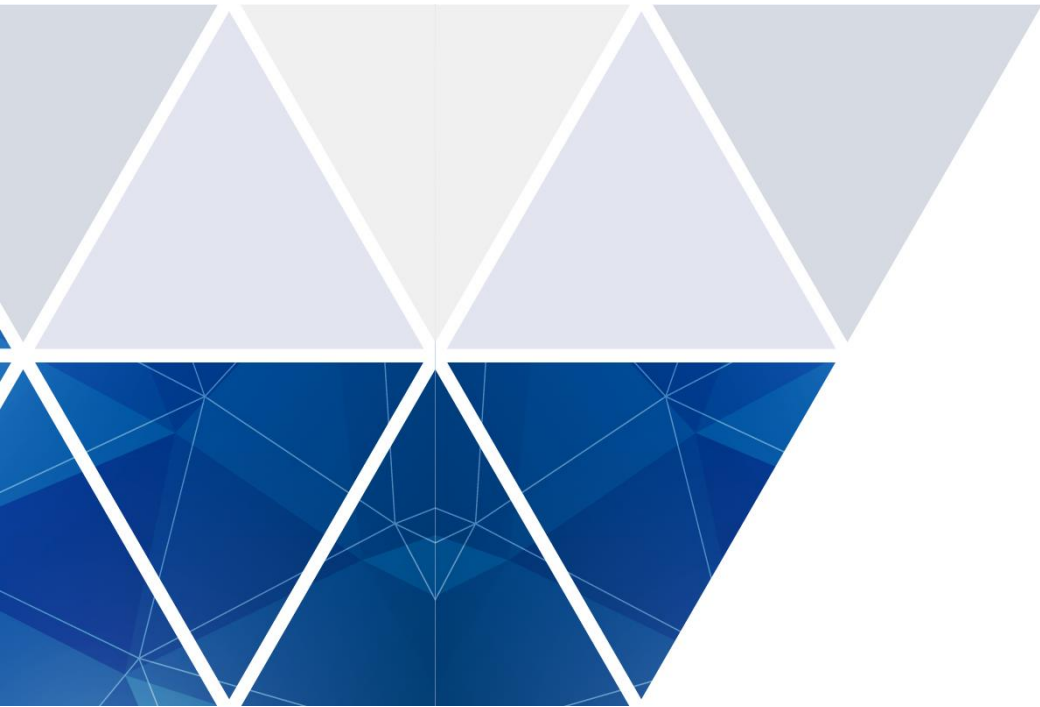
AI・ロボティクス・近未来デザインを担う
「高度技術人財」の採用・育成

VG2.0の確実な成功とポストVGの更なる成長にむけて

近未来デザインで、事業、革新的アプリケーション、商品・技術を多産することでVG2.0、ポストVGの成長を牽引していく。

ドメイン





VG2.0進捗

VG2.0進捗

VG2.0における6つの経営指標のうち、4つの目標を達成する。

| | 2018年度 計画 | 2020年度 目標 |
|--------|--------------|--------------|
| 売上高 | 9,000億円 | 1兆円 |
| 売上総利益率 | 42.5% | 41%以上 |
| 営業利益 | 930億円 | 1,000億円 |
| ROIC | 12%前後 | 10%以上 |
| ROE | 12%前後 | 10%以上 |
| EPS | 306円 | 300円以上 |

OMRON



参考資料

グローバル経済は堅調に推移する見通し。

<国内>

半導体・自動車業界における設備投資の拡大により、引き続き堅調。

<海外>

米州 : 大型減税などの政策により、全般的な景気回復が継続。

欧州 : 設備投資や生産拡大により、緩やかな回復が継続。

中国 : 成長率の鈍化は継続。ただし製造業の自動化需要は堅調。

アジア : 韓国は好調継続、タイ・インド・インドネシアの景気回復は継続。

2018年度 事業セグメント別 事業環境認識

| | |
|-----------------------------|---|
| 制御機器事業 (I A B) | 国内：自動車、半導体は堅調継続。 海外：中国・アジアはスマートフォン関連で不透明感があるものの、半導体を中心に引き続き好調。欧州は食品向け中心に堅調継続。米州は堅調継続も不透明感あり。 |
| 電子部品事業 (E M C) | 民生：欧州・米州は市場堅調。中国・アジアは家電・設備向けの需要増等により堅調継続。 車載：国内は横ばいを見込むが、グローバルでは堅調。 |
| 車載事業 (A E C) | 国内：顧客の海外生産割合の増加などにより軟調を見込む。 海外：グローバルでは堅調継続。中国は成長率鈍化を見込む。 |
| 社会システム事業 (S S B) | 駅務：設備更新サイクルの端境期を抜けて需要拡大を見込む。 交通：堅調な更新需要を見込む。 |
| ヘルスケア事業 (H C B) | 国内：オンラインチャネル向けを中心に堅調を見込む。 海外：中国やアジアで好調を見込む。 |
| 本社直轄事業 (その他事業) | 環境：パワコンの需要は低調も、蓄電システムは引き続き拡大。 バックライト：スマートフォン市場は低調継続。 |

2018年度 為替前提

| | 2018年度 為替前提 | 1円変動による影響額（通期） | |
|-----|----------------|----------------|------|
| | | 売上高 | 営業利益 |
| USD | 107円 | 約39億円 | 約6億円 |
| EUR | 131円 | 約10億円 | 約5億円 |

※ 新興国通貨等がUSD、EURに想定通り連動しなかった場合、感応度に影響を与えます

「VG2.0」とサステナビリティ戦略の関係

企業理念

経営のスタンス・サステナビリティ方針

VG2.0

事業戦略

1. 注カドメインを再設定し事業を最強化
2. ビジネスモデルの進化
3. コア技術の強化

×

パートナーとの協創

運営機能戦略

+

人財マネジメント・ものづくり・
リスクマネジメント…

サステナビリティの注力課題領域

事業を通じて解決する社会課題 ～ソーシャルニーズへの対応～

FA



ヘルスケア



モビリティ



エネルギー
マネジメント



×

パートナーとの協創



+

ステークホルダーの期待に応える課題

人財
マネジメント



ものづくり



リスク
マネジメント



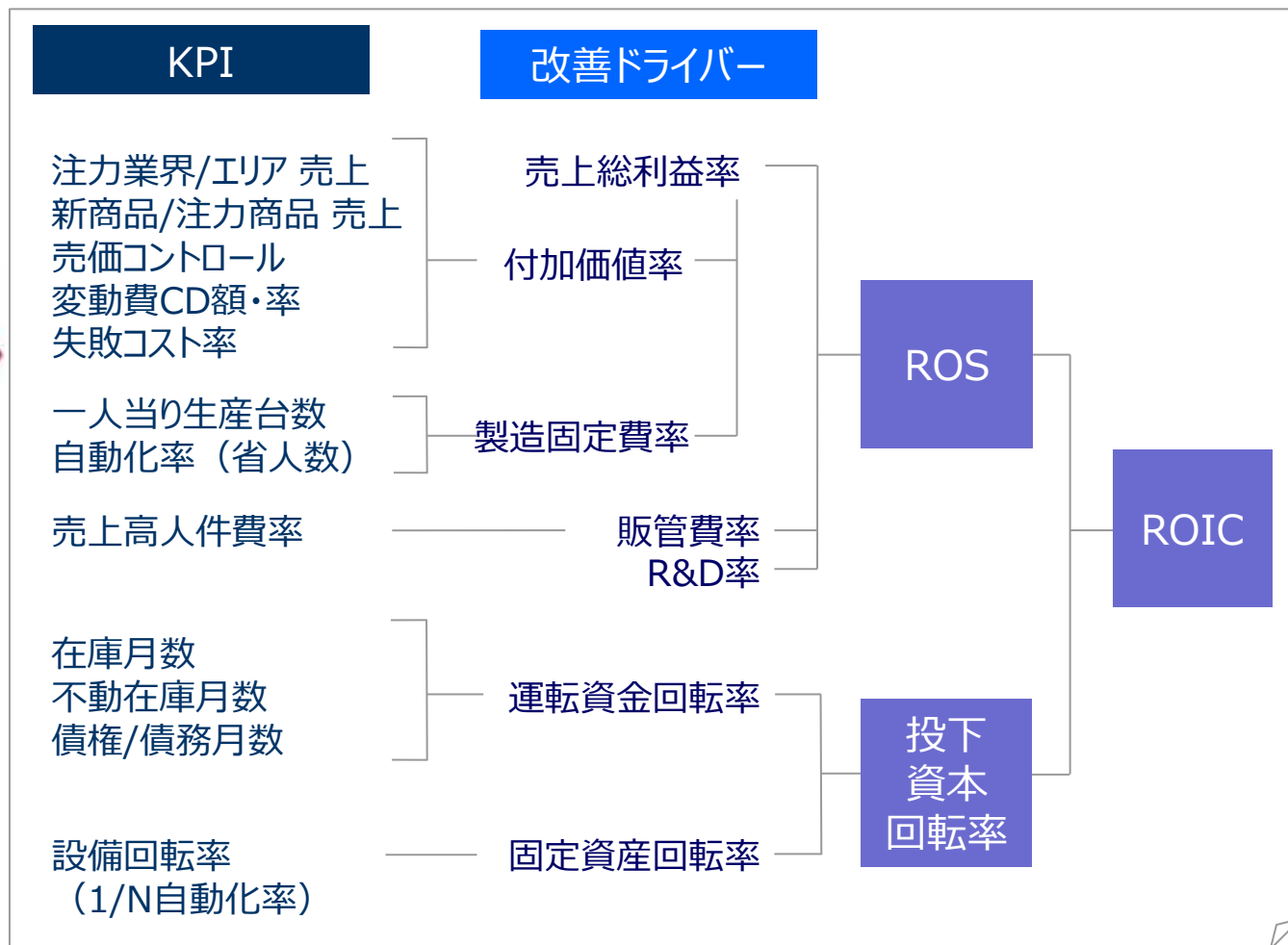
主要ESGインデックスへの組み入れ (2018年4月現在)

<オムロンが選定されているESGインデックス>

- ✓ DJSI – World
- ✓ FTSE4Good Index Series
- ✓ MSCI ESG Leaders Indexes
- ✓ MSCI SRI Indexes
- ✓ STOXX Global ESG Leaders indices
- ✓ CDP
- ✓ MS-SRI
- ✓ FTSE Blossom Japan Index
- ✓ MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数
- ✓ MSCI 日本株 女性活躍指数



ROIC逆ツリー展開



ROIC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 | |

当社株主に帰属する
当期純利益

ROIC =

投下資本

投下資本 = 純資産 + 有利子負債

※投下資本は、前年度末実績および当年度の各四半期毎の実績または見通しを平均して算出。

2017～2020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. 業績予想などは、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、実際の業績はさまざまなリスクや不確定な要素などの要因により、異なる可能性があります。
業績予想の前提となる条件および業績予想のご利用にあたっての注意事項等については、2018年3月期 決算短信のP8「1. 経営成績等の概況(5)今後の見通し」をご参照ください。
3. 当資料は「2018年3月期 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。

< I R に関するお問い合わせ >

オムロン株式会社

グローバルインベスター & ブランドコミュニケーション本部 IR部

電話 : 03-6718-3421

E-mail : omron_ir@omron.co.jp

HPアドレス : www.omron.co.jp