

2018年度 決算

投資家様向け説明会



2019年4月24日
オムロン株式会社

発表のポイント

■ 2018年度実績

- ・ 4Qは想定通り厳しい事業環境だったが、1月末の発表数値からは上振れて着地。

■ 事業ポートフォリオの最適化

- ・ 車載事業の株式等譲渡契約を日本電産株式会社と締結。

■ 2019年度計画

- ・ 4Qの厳しい事業環境が継続することを前提に減収減益の計画とする。
さらに不透明な事業環境から全社業績変動リスクを織り込んだ。
- ・ 厳しい中でも、自走的成長力強化に必要な施策は手を緩めずに実行。
- ・ 年間配当予想額は、前年と同じ84円とする。

■ VG2.0前半で獲得した「今後の成長をドライブする資産」

- ・ VG2.0の前半2年間で制御機器事業とヘルスケア事業に積極的に投資。
技術や商品、インフラなど、自走的成長を支える「資産」を築き上げてきた。

目次

1. 2018年度実績	P. 3
<hr/>	
2. 事業ポートフォリオの最適化	P. 8
<hr/>	
3. 2019年度計画	P. 12
<hr/>	
4. VG2.0前半で獲得した資産	P. 20
<hr/>	
参考資料	P. 37



2018年度実績

2018年度実績

**12月の厳しい事業環境が想定通り4Qに継続するも、
1月末の発表数値から上振れて着地。**

(億円)

	2018年度 見通し	2018年度 実績	見通し比・差	2017年度 実績	前年度比・差
売上高	8,550	8,595	+0.5%	8,600	△0.1%
売上総利益 (売上総利益率)	3,525 (41.2%)	3,541 (41.2%)	+0.5% (△0.0P)	3,578 (41.6%)	△1.0% (△0.4P)
営業利益 (営業利益率)	720 (8.4%)	766 (8.9%)	+6.4% (+0.5P)	863 (10.0%)	△11.2% (△1.1P)
当社株主に帰属する 当期純利益	500	543	+8.6%	632	△14.0%
米ドル 平均レート (円)	110.1	110.7	+0.6	111.2	△0.5
ユーロ 平均レート (円)	128.2	128.8	+0.6	129.4	△0.6
人民元 平均レート (円)	16.4	16.5	+0.1	16.7	△0.2

※FASB会計基準更新 第2017-07 「期間年金費用及び期間退職後給付費用の表示の改善」適用後の数字を記載しております。

事業セグメント別 売上高

**制御機器事業と電子部品事業は、事業環境悪化を受けて前年から減収。
社会システム事業、ヘルスケア事業、環境事業は増収。**

(億円)

	2018年度 見通し	2018年度 実績	見通し比	2017年度 実績	前年度比
制御機器事業 (IAB)	3,900	3,918	+0.5%	3,961	△1.1%
電子部品事業 (EMC)	990	997	+0.7%	1,044	△4.5%
車載事業 (AEC)	1,300	1,305	+0.4%	1,312	△0.5%
社会システム事業 (SSB)	760	750	△1.3%	703	+6.7%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,155	1,155	△0.0%	1,085	+6.5%
本社直轄事業 (その他事業)	400	417	+4.3%	444	△5.9%
本社他 (消去調整含む)	45	52	+16.1%	52	+1.1%
合計	8,550	8,595	+0.5%	8,600	△0.1%

事業セグメント別 営業利益

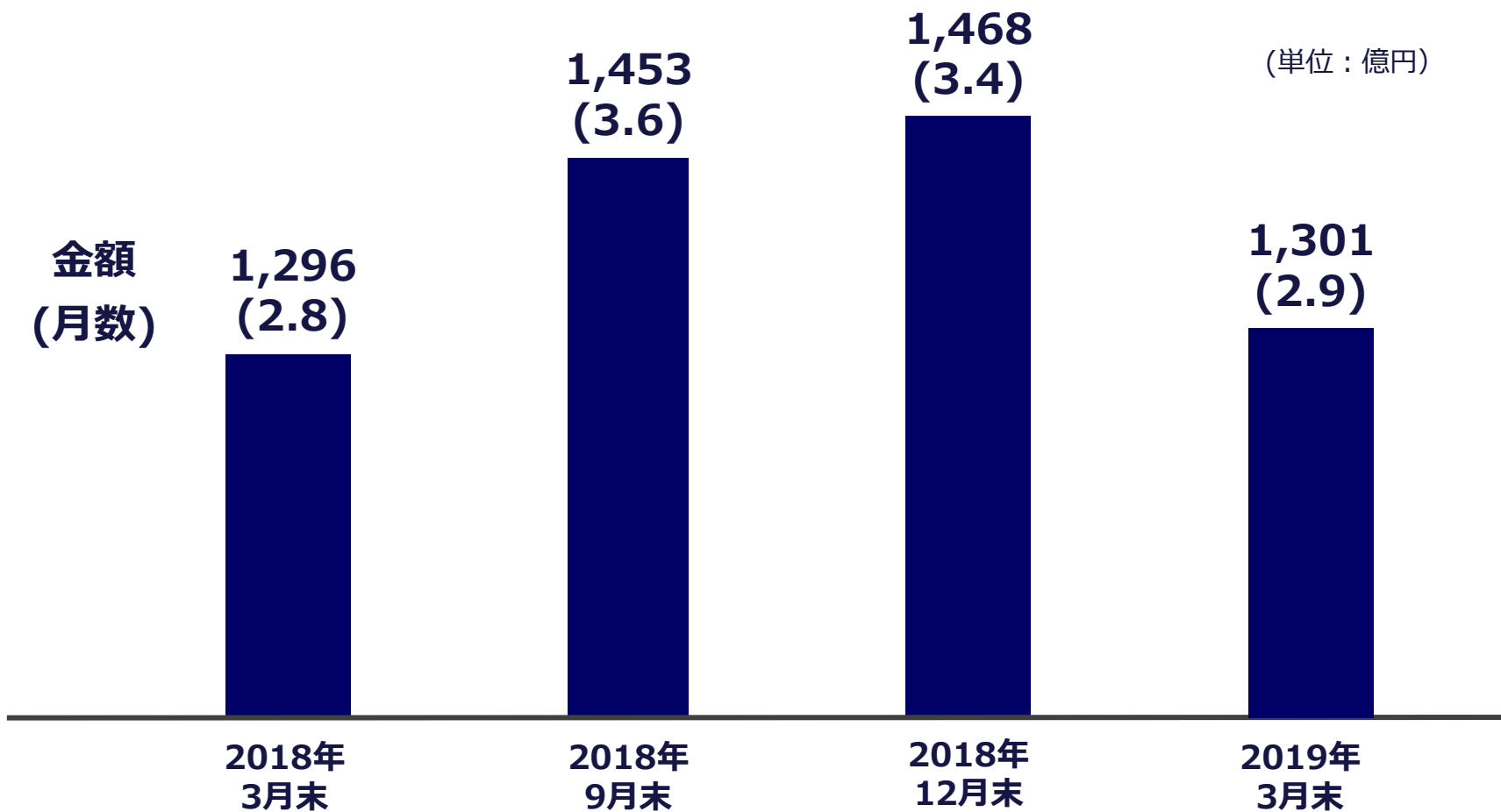
**制御機器事業と電子部品事業は、成長投資の増加もあり減益。
社会システム事業、ヘルスケア事業、環境事業は増益。**

(億円、%：営業利益率)

	2018年度 見通し	2018年度 実績	見通し差	2017年度 実績	前年度差
制御機器事業 (IAB)	610 (15.6%)	629 (16.1%)	+19 (+0.4P)	740 (18.7%)	△111 (△2.6P)
電子部品事業 (EMC)	85 (8.6%)	82 (8.2%)	△3 (△0.4P)	125 (12.0%)	△43 (△3.8P)
車載事業 (AEC)	60 (4.6%)	63 (4.8%)	+3 (+0.2P)	58 (4.4%)	+5 (+0.4P)
社会システム事業 (SSB)	60 (7.9%)	58 (7.7%)	△2 (△0.2P)	48 (6.9%)	+9 (+0.8P)
ヘルスケア事業 (HCB)	130 (11.3%)	130 (11.3%)	+0 (+0.0P)	112 (10.3%)	+18 (+1.0P)
本社直轄事業 (その他事業)	△10 (-)	△5 (-)	+5 (-)	△12 (-)	+7 (-)
本社他 (消去調整含む)	△215	△191	+24	△209	+18
合計	720 (8.4%)	766 (8.9%)	+46 (+0.5P)	863 (10.0%)	△96 (△1.1P)

在庫実績

全社の在庫は前年度末とほぼ同水準まで減少。





事業ポートフォリオ の最適化

車載事業（AEC）の株式等譲渡について

車載事業の株式等譲渡契約を日本電産株式会社と締結。

車載事業
(AEC)
概要

オムロン オートモーティブエレクトロニクス株式会社、他関連会社
2018年度 売上高：1,305億円* / 営業利益：63億円
譲渡価格：約1,000億円 *内部売上除く

スケジュール

契約締結日 2019年4月16日

本取引実行日 未定（2019年10月末を目処）

（本取引は、各国競争法当局における競争法上の認可等が得られることを条件としているため、本取引の実行日は未定です。）

狙い

- ・ 車載事業の更なる発展
「制御技術×アクチュエータ」による価値創造
- ・ オムロンの事業ポートフォリオをより強く、しなやかなものに
- ・ 長期的な成長戦略の実行

VG2020期間における事業買収・譲渡

過去から事業ポートフォリオの最適化に向けて事業買収・譲渡を実行。

買収

14年	南米ネブライザ(HCB)
15年	モーションコントローラー(IAB)
15年	産業用ロボット(IAB)
17年	産業用カメラ(IAB)
17年	産業用コードリーダー(IAB)
18年	欧州ネブライザ(HCB)

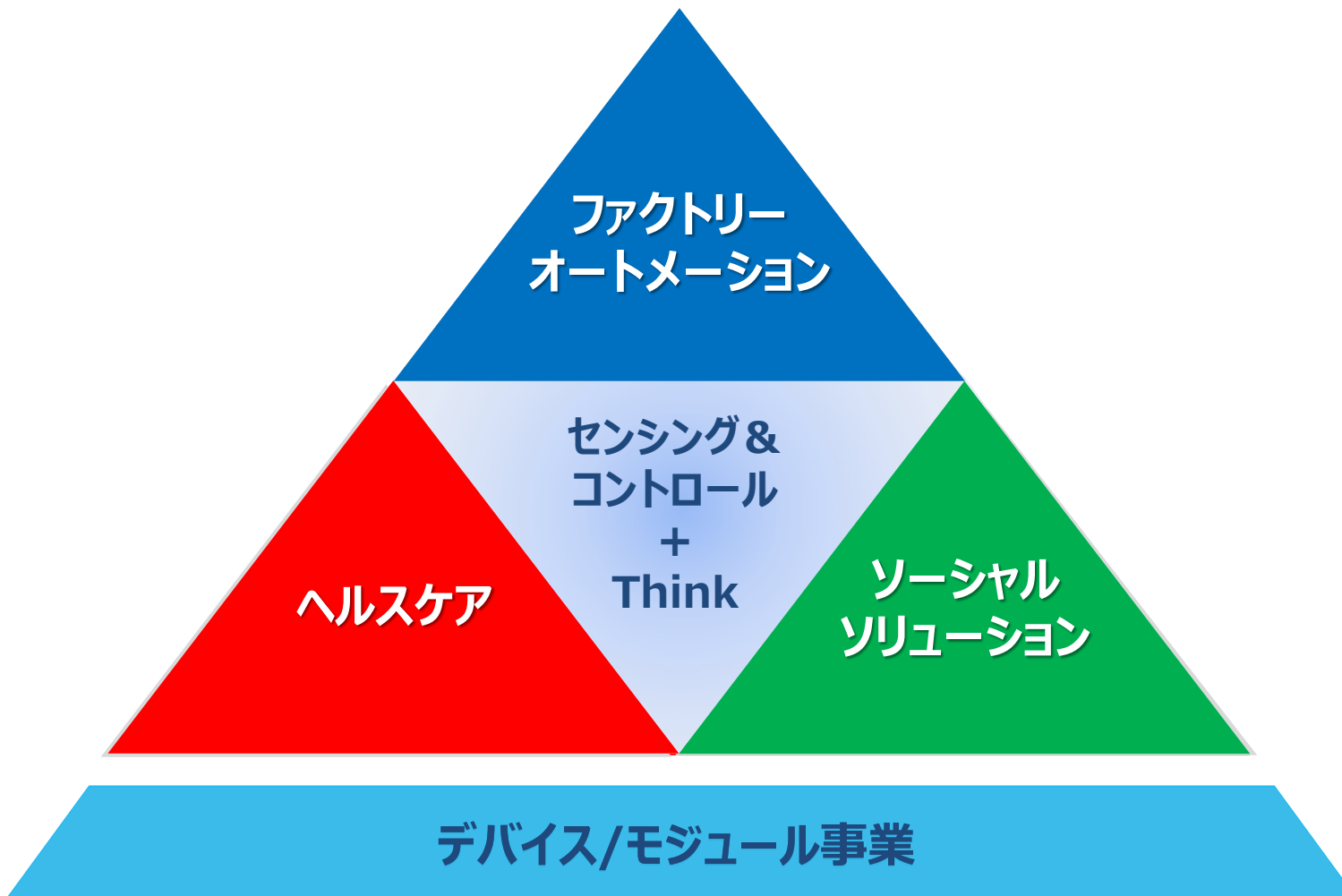
譲渡

12年	キャパシタ(EMC)
12年	組込ソフト/ハード受託開発(本社直轄)
13年	光通信(EMC)
16年	オイル&ガス(IAB)
16年	院内医療機器(HCB)
18年	レーザー加工装置(IAB)
19年	EDMS*(本社直轄)

*産業用電子機器の開発・製造受託サービス事業

VG2.0 注カドメインの方向性

競争力がありシェアが高い3ドメインに注力。





2019年度計画

2019年度 事業環境認識

年間通じて先行き不透明かつ厳しい事業環境の継続を想定。

制御機器事業 (I A B)	<p>自動車：完成車投資を中心に不透明感が継続。ただしADAS/EV・電動化関連投資は堅調継続。 デジタル：特にアジアにおける半導体・スマートフォン関連投資は低調継続。 食品・日用品：横ばいが継続。省人化や品質関連投資は引き続き堅調。 社会インフラ：景気を下支えする投資が増加し、堅調。</p>
電子部品事業 (E M C)	<p>民生：中国市況が減退し、家電や半導体・スマホ設備向けは低調継続。欧州市場も減退。 車載：グローバルでは緩やかな成長を見込むも、中国は購買層の消費意欲低下が継続。</p>
車載事業 (A E C)	<p>中国では米国車と消費意欲の冷え込み等により、引き続き需要減少を見込む。 日本・米国は、総じて堅調継続。</p>
社会システム事業 (S S B)	<p>駅務：設備更新サイクルは堅調であり、需要拡大継続を見込む。 交通：堅調な更新需要を見込む。 決済：キャッシュレス決済ニーズの高まりも想定し、決済端末需要の増加を見込む。</p>
ヘルスケア事業 (H C B)	<p>世界経済の減速による消費低迷リスクがあるものの、 高血圧患者および喘息患者の増加により堅調な需要を見込む。</p>
本社直轄事業 (その他事業)	<p>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。</p>

2019年度計画

厳しい事業環境を前提とした計画に、さらに業績変動リスクを織り込む。

(売上高△100億円、営業利益△50億円)

一方、売上総利益率は前年から改善を目指す。

(億円)

	2018年度 実績	2019年度 計画	前年度比	
売上高	8,595	*8,300	△3.4%	*リスク△100億円を含む
売上総利益 (売上総利益率)	3,541 (41.2%)	3,490 (42.0%)	△1.4% (+0.8P)	
営業利益 (営業利益率)	766 (8.9%)	*650 (7.8%)	△15.2% (△1.1P)	*リスク△50億円を含む
当社株主に帰属する 当期純利益	543	425	△21.8%	
米ドル 平均レート (円)	110.7	108.0	△2.7	
ユーロ 平均レート (円)	128.8	123.0	△5.8	
人民元 平均レート (円)	16.5	16.2	△0.3	

事業セグメント別 売上高

**制御機器事業、電子部品事業、車載事業は減収を想定。
一方、社会システム事業、ヘルスケア事業は増収の計画。**

(億円)

	2018年度 実績	2019年度 計画	前年度比
制御機器事業 (IAB)	3,918	3,780	△3.5%
電子部品事業 (EMC)	997	980	△1.7%
車載事業 (AEC)	1,305	1,240	△5.0%
社会システム事業 (SSB)	750	830	+10.6%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,155	1,230	+6.5%
本社直轄事業 (その他事業)	417	320	△23.3%
本社他(消去調整含む)	52	20	△61.7%
全社業績変動リスク		△100	-
合計	8,595	8,300	△3.4%

事業セグメント別 営業利益

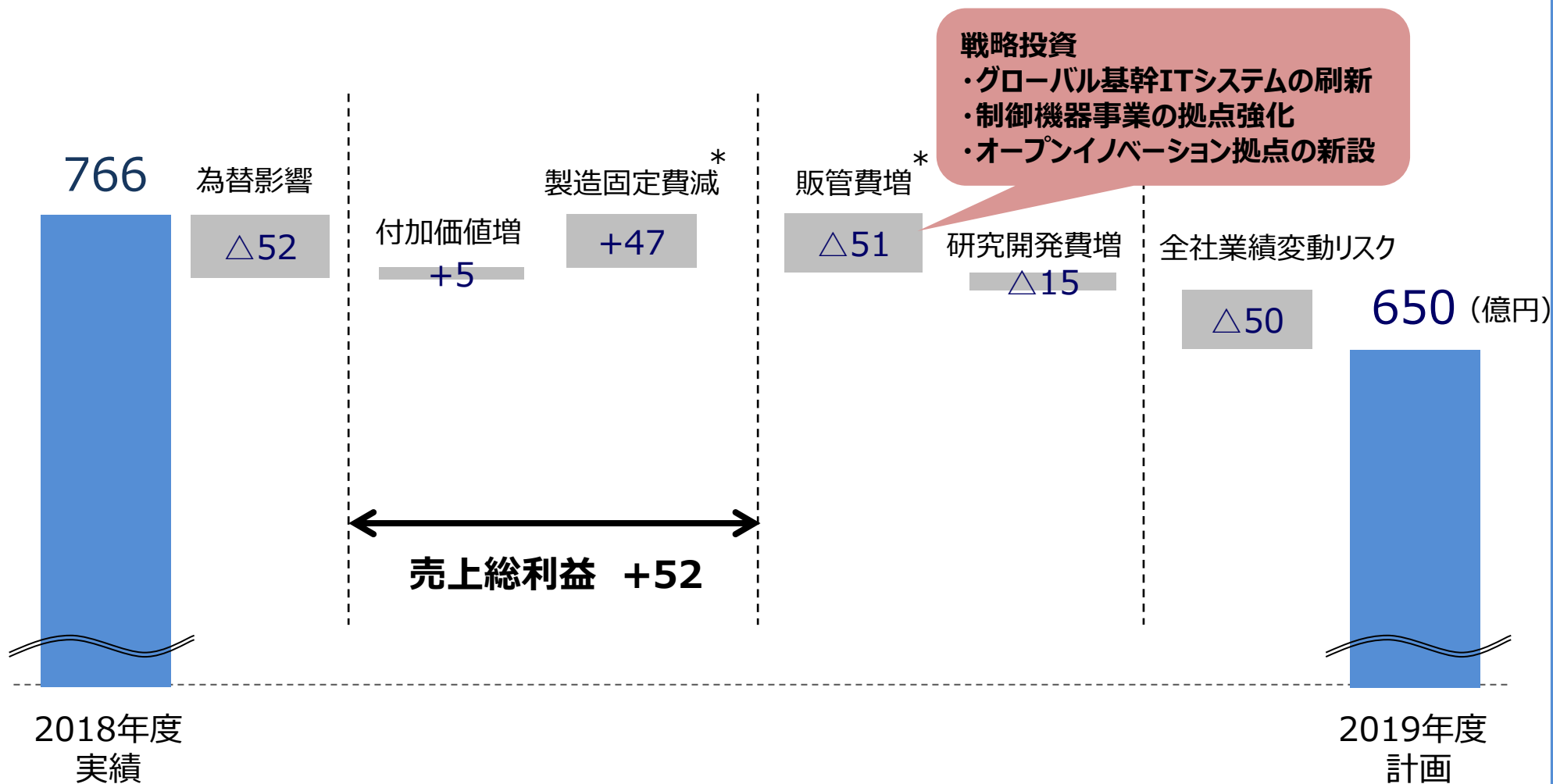
厳しい事業環境が前提の中、制御機器事業では微増を目指す。

(億円、% : 営業利益率)

	2018年度 実績	2019年度 計画	前年度差
制御機器事業 (IAB)	629 (16.1%)	630 (16.7%)	+1 (+0.6P)
電子部品事業 (EMC)	82 (8.2%)	85 (8.7%)	+3 (+0.5P)
車載事業 (AEC)	63 (4.8%)	40 (3.2%)	△23 (△1.6P)
社会システム事業 (SSB)	58 (7.7%)	65 (7.8%)	+7 (+0.2P)
ヘルスケア事業 (HCB)	130 (11.3%)	140 (11.4%)	+10 (+0.1P)
本社直轄事業 (その他事業)	△5 (-)	△10 (-)	△5 (-)
本社他 (消去調整含む)	△191	△250	△59
全社業績変動リスク		△50	-
合計	766 (8.9%)	650 (7.8%)	△116 (△1.1P)

営業利益増減 (前年度比)

中長期成長に必要な経営・事業基盤強化を目的に戦略投資を実施していく。



*社会システム事業(SSB)の人財配置見直しによる影響を除く

経営基盤強化に向けた戦略投資

10年先を見据えた必要な投資は意志を持って実行。

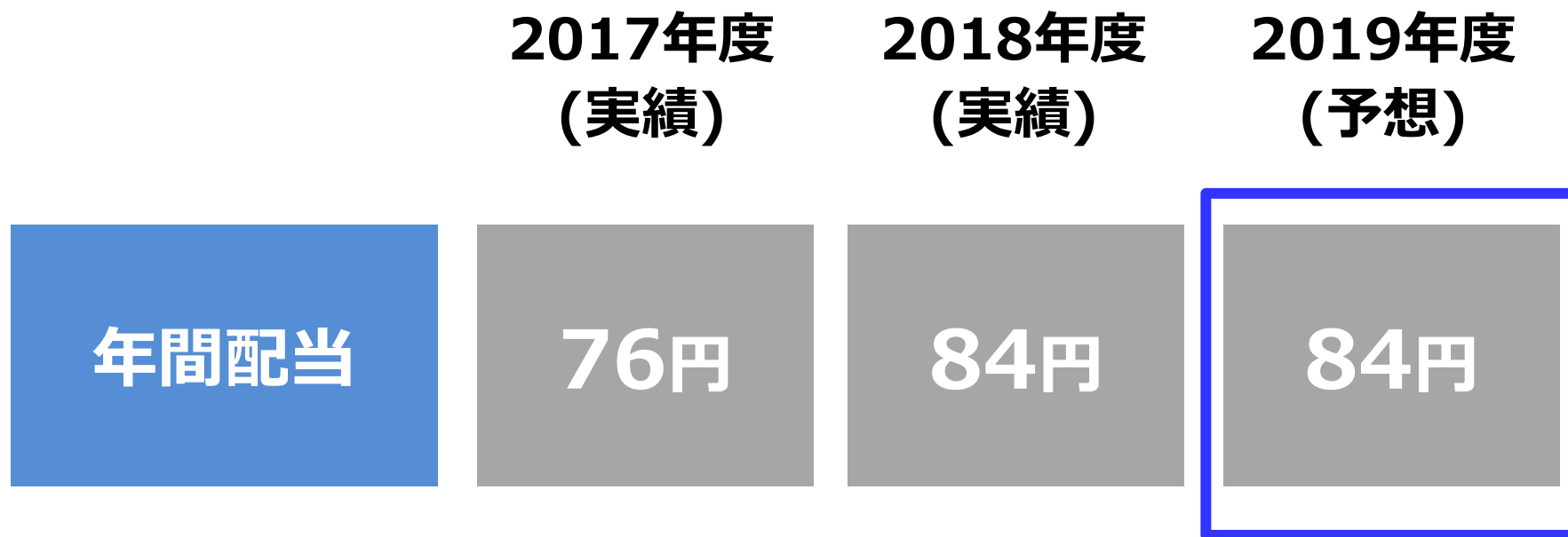
グローバルでの基幹ITシステムの刷新

制御機器事業の生産/開発拠点の強化

オープンイノベーション推進拠点の創設

年間配当

安定的な還元を念頭にDOE基準を考慮し、配当予想は前年と同じ84円とする。



※2018年度の年間配当は定時株主総会で決議予定、2019年度の間・期末配当は未定。

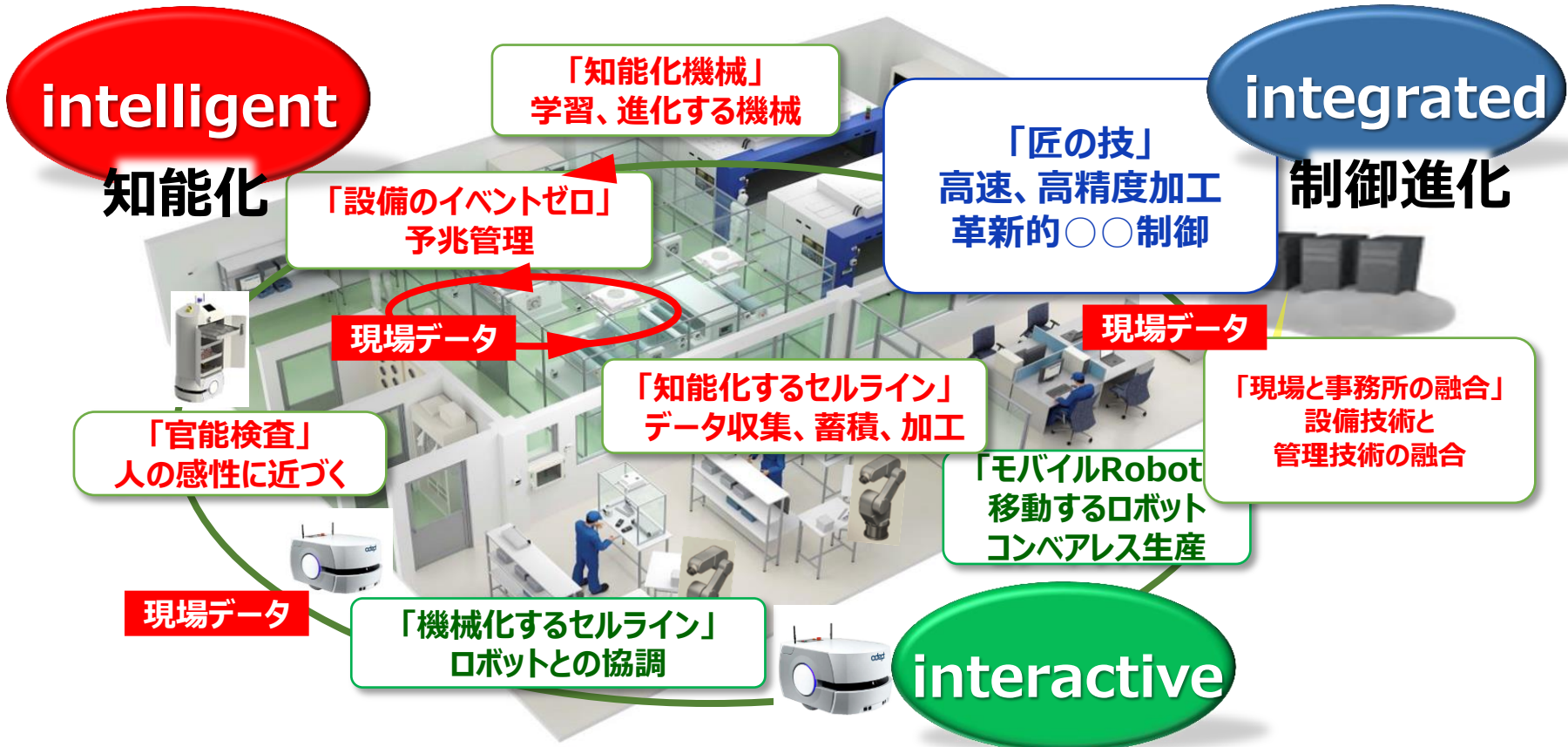


VG2.0前半で 獲得した資産

1. 制御機器事業
2. ヘルスケア事業

制御機器事業 (IAB) 成長を加速させるモノづくり革新のコンセプト

i-Automation!



ヒトと機械の新しい協調

制御機器事業（IAB）2018年度 エリア別 売上高成長率

制御機器事業は、厳しい事業環境の中でもグローバルで着実に成長。

2018年度 エリア別 売上高成長率 (前年度比、現地通貨ベース)

日本	米州	欧州	中華圏	東南アジア他	
				韓国除く	韓国含む
+2%	+1%	+6%	+2%	+6%	△17%

制御機器事業（IAB）トピックス ハノーバーメッセ

毎年4月にドイツ・ハノーバーで開催される、世界最大規模の産業展示会。
ドイツの産業機器企業を中心に、世界中の企業が出展。



会期 2019年4月1日(月)～5日(金)

来場者数 約21万人

出展社数 約5,000社/75カ国・地域

制御機器事業（IAB）成長著しい3つの商品

i-Automation!のコンセプトを体現する自走的商品が成長を牽引。

AXI (X線基板検査装置)



前年比 + 73%
(2018年度実績)

モバイルロボット



前年比 + 34%
(2018年度実績)


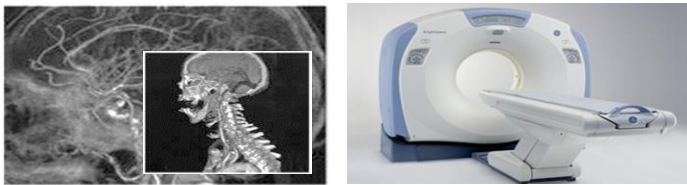
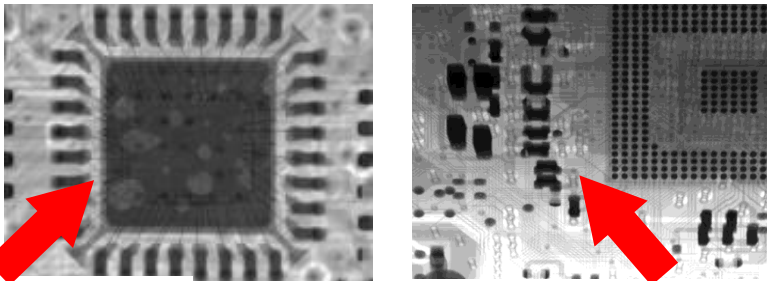
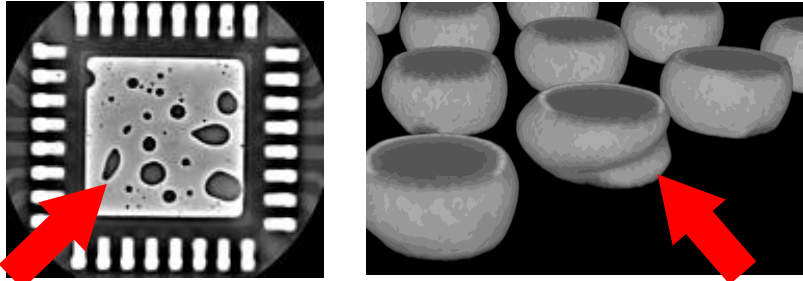
協調ロボット



2018年10月発売
売れ行き好調

制御機器事業 (IAB) X線基板検査装置

外観からは見えない部分を“見える化”

	透過型 (2D)	CT方式 (3D)
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・透過画像 ・高速撮影 秒/sec 	<ul style="list-style-type: none"> ・全方向から断層撮影 ・撮影に時間がかかる 分/min
医療	<p>簡易検査：レントゲン</p> 	<p>精密検査：CTスキャン</p> 
産業 (基板検査)	<p>透過画像を使った2D検査 >各メーカーがラインナップ</p>  <p>空気がボヤける 裏映りしてしまう</p>	<p>CT断層画像を使った3D検査 >分析機主体。検査はオムロンのみ</p>  <p>空洞くっきり 裏映りせず立体的</p>

制御機器事業（IAB）X線基板検査装置

i-Automation!独自の技術により立体画像検査の高速化を実現。

従来の技術

各ポイントで停止してから撮影
抜き取り検査

オムロンユニークな技術

移動しながら連続撮影
インライン全数検査

動画は説明会会場での投影のみ

ヘルスケア事業（HCB）3つのドメイン

強みを最大限に活かすことができ、グローバルにおいて十分な市場規模がある
3領域でパーソナライズ医療の実現による社会的課題の解決を目指す。

循環器疾患

世界の高血圧人口^{*1}

11.3 億人

血圧計



呼吸器疾患

世界の呼吸器疾患患者^{*2}

4.4 億人

ネブライザ



ペインマネジメント

日米 慢性疼痛患者数^{*3}

7,300 万人

低周波治療器



*1 Lancet 2017; 389: 37-55より *2 International Respiratory Societies報告より *3 Pain in Japan（日本）、National Health Interview（米国）より

ヘルスケア事業（HCB）事業の強みと血圧計事業

圧倒的グローバルシェアNo1。

患者の増加により市場拡大も継続しており、安定的な売上成長を実現している。

<ヘルスケア事業の強み>

1. 高い精度に基づく医学界からの信頼（医療ブランド力）
2. 医療機器の許認可取得ノウハウ
3. グローバルのチャネル基盤

**血圧計
グローバル
シェア**



2018年度実績

血圧計 売上成長率
(金額ベース)

+10%/年

ヘルスケア事業（HCB） 血圧データの進化

これまでとはれなかったデータを新しいデバイスで取得可能。

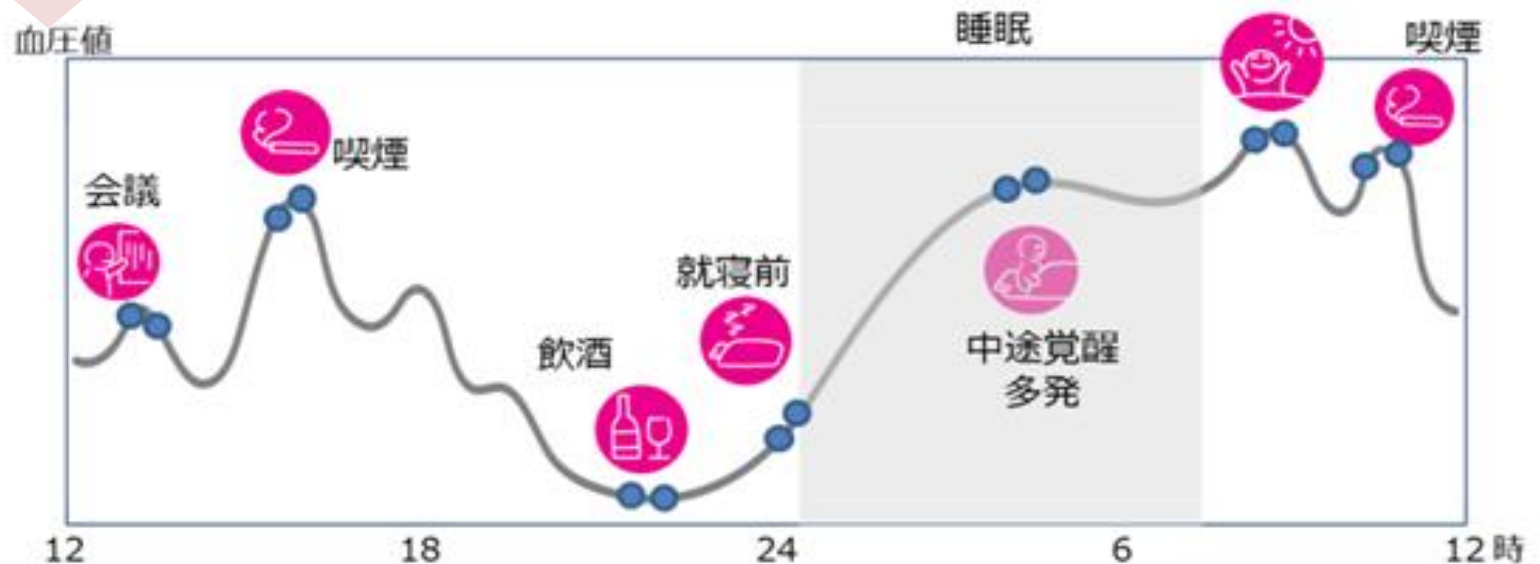
■ いつでもどこでも測定可能

世界初

血圧変動を起こす要因を特定



ウェアラブル
血圧計*



*FDA許認可取得

ヘルスケア事業（HCB） 血圧データの進化

世界中のサービスプロバイダーとの協業により、さまざまなアプリでデータ活用が進む

■ サービスプロバイダーとの協業

<通信アプリ>
オムロンコネク



血圧測定データ活用

サービスプロバイダー
& アプリケーション



ヘルスケア事業（HCB） データビジネスへの進化

血圧だけでなく心電データも加え、パーソナライズ医療、予防事業に進化。
一人ひとりにあった治療を実現する。

世界初

心電計付血圧計*

(心電と血圧を同時測定)



*FDA許認可取得

OMRON

「VG2.0」とサステナビリティ戦略の関係

企業理念

中期経営計画 VG2.0

業績目標・事業戦略

サステナビリティ重要課題

質量兼備の地球価値創造企業



主要ESGインデックスへの組み入れ (2019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
- ✓ 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
- ✓ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

*オムロンでは、CDP気候変動・水に関する調査を含むESG評価機関による調査など、多くの外部からの調査に協力し、情報を開示しています。



社外からの評価 (2019年4月現在)

<国内におけるESG関連表彰・銘柄選定>

一般社団法人 日本取締役協会 主催

- ✓ コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー2018
経済産業大臣賞

2018年度受賞



経済産業省・東京証券取引所 選定

- ✓ なでしこ銘柄
- ✓ 健康経営銘柄2019
- ✓ 健康経営優良法人～ホワイト500～

2017年度より2年連続選定

2018年度 初選定

2016年度より3年連続選定



日本経済新聞社 選定

- ✓ 日経225

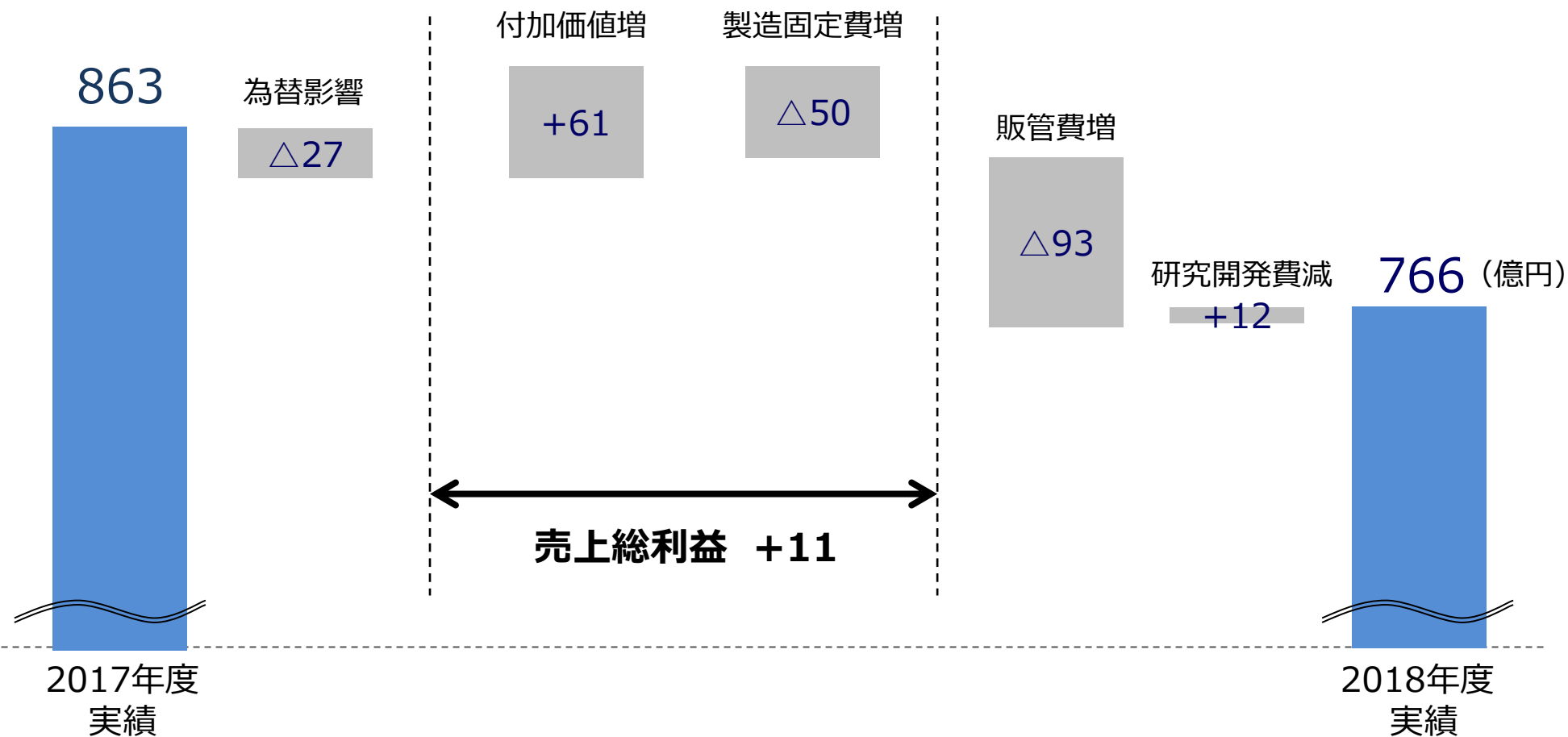
2019年3月 初選定

OMRON



參考資料

2018年度 営業利益増減（前年度差）



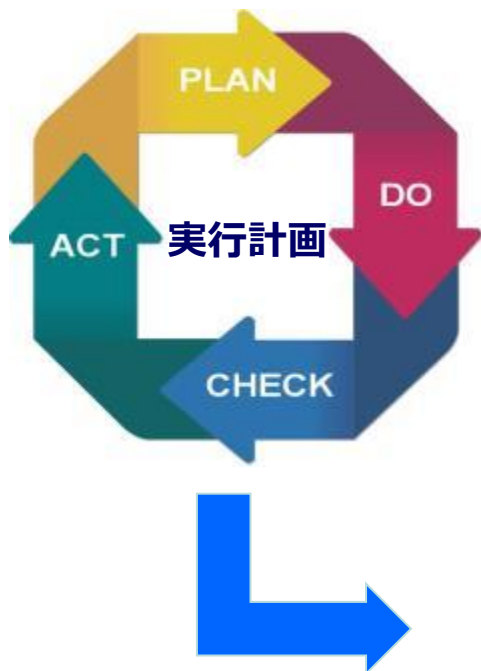
2019年度 為替前提

	2019年度 為替前提	1円変動による影響額（通期） *人民元は0.1円変動の影響額	
		売上高	営業利益
米ドル	108円	約25億円	約4億円
ユーロ	123円	約10億円	約5億円
人民元	16.2円	約8億円	約1億円

※ 新興国通貨等が、主要通貨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。

ROIC逆ツリー展開

現場



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

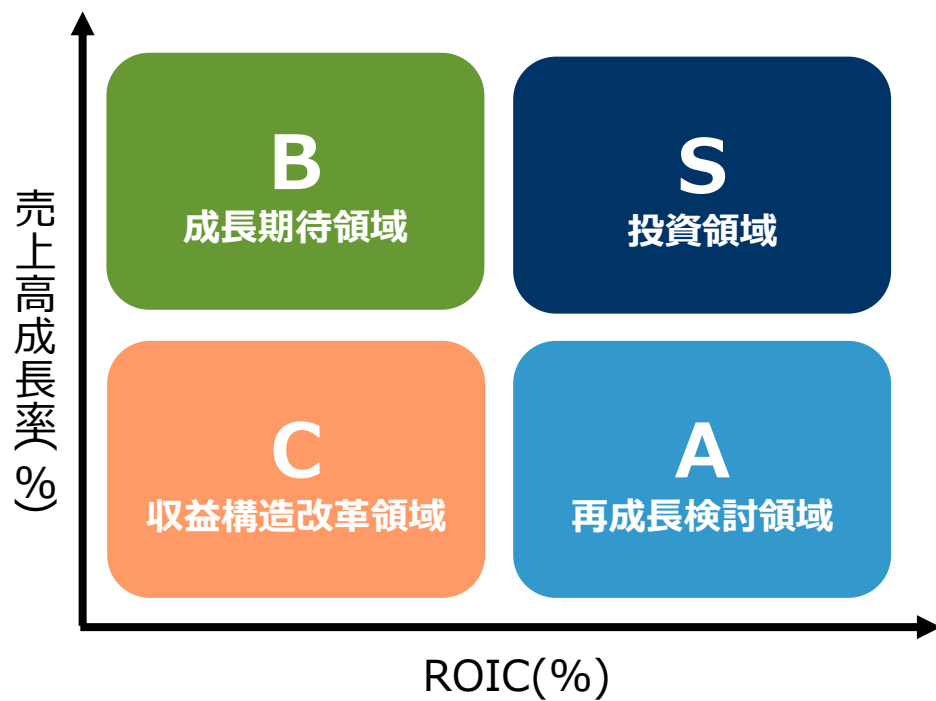
ROS

投下
 資本
 回転率

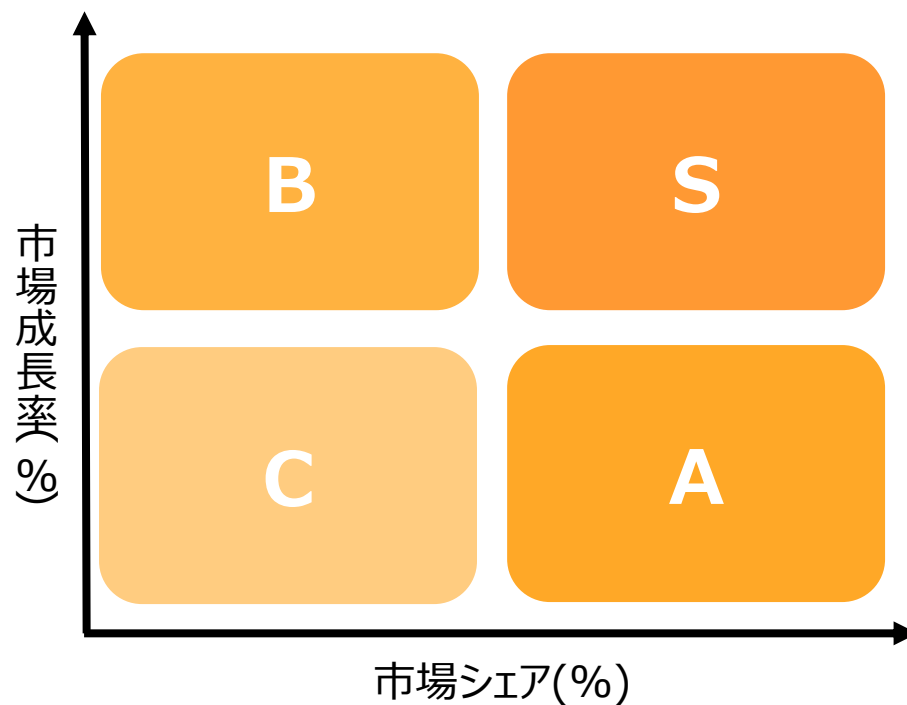
ROIC

事業ポートフォリオマネジメント

経済価値評価



市場価値評価



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%



参考資料 「人財アトラクション」

優秀な人財の獲得

新卒採用、キャリア採用を問わず、オムロンが就職先として注目を集めている。

■「就職希望企業調査」で 理系総合10位、関西1位にランクイン

順位	理系総合	関西
1	ソニー	オムロン
2	味の素	Sky
3	明治グループ	積水ハウス
4	カゴメ	日本生命保険
5	富士通	任天堂
6	トヨタ自動車	大和ハウス工業
7	サントリーグループ	西日本旅客鉄道
8	アサヒビール	江崎グリコ
9	森永乳業	ワコール
10	オムロン	アシックス

出所：2019年4月9日、日本経済新聞社とマイナビが発表した
2020年卒大学生・大学院生就職企業人気ランキング

■ AI開発の第一人者を 採用したことが日経新聞で報道

- AI開発の第一線に立つ若手研究者が企業に相次いで移籍。
- AI開発の第一人者の牛久祥孝氏が、2018年に東京大学の講師から、オムロンサイニックエックスの研究責任者に転身。

出所：2019年4月8日、日経新聞朝刊

企業理念の実践強化

現場への企業理念浸透から経営改善にまでつなげる様々な活動を実施。

③ モニタリング・改善



① 理解・浸透



企業理念の
実践強化

② 共感・共鳴



エンゲージメント サーベイ VOICE

サーベイの結果をベースに経営が経営課題を把握・特定し、その解決のためのアクションを起こすのが目的

目的

- オムロンが持続的に発展し続けるため、“執行チーム”が
- ① 働く場としての自社の魅力度を測り
 - ② 経営課題を把握、特定
 - ③ 課題解決のためのアクションを起こすための取組み

対象

グローバル全社員 23,920名
*海外の生産オペレータ除く

結果

回答者数 : 20,161名
回答者率 : 84.3%
フリーコメント数 : 8,496件

*VOICE : **V**G **O**MRON **I**nteractive **C**ommunication with **E**mployees

エンゲージメント サーベイ VOICE

企業理念の浸透・実践は健康な状態。誠実性・倫理性と併せてオムロンの強みに。

設問 15カテゴリ	設問で評価する内容	肯定的回答比率
企業理念・VG2.0・組織目標	企業理念や戦略・目標に対する理解、納得、実践	75%
顧客起点/品質志向	顧客起点、品質志向の業務プロセス、実践	70%
職場やチームの状態	権限移譲、意思決定への参画、仕事に対する意識	70%
変化と挑戦	変革、チャレンジが推奨され実行できる組織風土	66%
チームワーク・連携	組織内・組織間の連携、チームワーク状態	67%
タレント・キャリア開発	仕事を通じたキャリア・能力開発機会	61%
多様性・相互尊重	ダイバーシティの状態、多様性を受容する組織風土	64%
経営陣	社員から見た経営陣の行動・リーダーシップ	65%
業務効率性	意思決定プロセス等、仕事を進める環境や業務効率	49%
誠実性・倫理性	倫理・コンプライアンス遵守の経営、組織運営	77%
直属上司	社員から見た直属上司の行動・言動	73%
コミュニケーション	職場におけるコミュニケーションの状態	63%
パフォーマンスマネジメント	人事評価、報酬	54%
ワークライフバランス	ワークライフバランスの状態	73%
エンゲージメント	会社に対するマインド、誇り、魅力度の状態	70%

タワーズワトソン社 肯定的回答の比率による評価 70-80%:健康的、50-70%:維持・向上すべき水準、50%未満:要改善

将来の経営人財育成と登用

企業理念の共感・共鳴は人財の獲得にもつながる。
社外から人財を獲得するとともに、社内の優秀人財の育成にも力を入れている。

経営人財

社外の優秀人財獲得

- ・優秀人財の積極採用
- ・ダイバーシティの推進

優秀人財の育成

- ・若手の早期登用（人事制度改定）
- ・優秀人財育成プログラム実施

企業理念への共感・共鳴（企業風土）

<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。
3. 当資料は「2019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.com

Webサイト : www.omron.co.jp