

# 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

### (代表取締役社長CEO 山田義仁によるプレゼンテーション)

業績説明に入る前に、この 2018年度に臨むにあたって、私の思いを述べさせていただきます。

私は、オムロンの長期経営ビジョン「バリュージェネレーションVG2020」がスタートする年、2011年に社長に就任しました。VG2020は、私がグループ戦略室長の時に立てたビジョンであります。オムロンを「地球価値創造企業」へと躍進させる野心的なビジョンでした。早いものであれから 7年が経ちました。2020年まで残りあと 3年です。これからの 3年間は、仕上げの期間に入ります。

目標達成に向けて条件は整ってきました。「あとはやり切るだけ」という心境です。ここで、これまでの 7年間で少し振り返ってみたいと思います。まずは業績です。

## 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。

Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

1

前方スクリーンをご覧ください。

左側が 2011年度の実績、

右側がこの 3月で終了した 2017年度の実績です。

ご覧のとおり、オムロンは業績、企業価値ともに大きく向上させてきました。

売上は 1.4倍、営業利益は、2倍以上。

ROICは、8ポイント向上させ、12.7%まで引き上げました。

結果、EPSは 4倍。配当は、2.7倍、株価も 3.5倍になりました。

因みに、この 7年間で 861万株、443億円の自己株式の取得を実施しました。

ここで、是非注目して頂きたいのは、「売上総利益率」です。

稼ぐ力を表わす指標として最も重視している「売上総利益率」を

我々は 4.8ポイントも引き上げてきました。

オムロンの改革は、この「稼ぐ力を鍛え上げる」ところからスタートしました。

生産、開発、販売、企画という、組織の連結力を高めると共に、

お客様へのトータルソリューション力を上げてきました。

我々が継続して取り組んでいることは、「売上総利益率」が毎年上がっていく構造を

作りこむことです。この取り組みに終わりはありません。

今期は、さらにその上、42.5%まで引き上げていきます。

次お願いします。

ROIC経営の定着

企業理念経営の実践

技術経営の強化

この7年間で注力してきたことです。  
大きく3つ、「ROIC経営の定着」、「企業理念経営の実践」、「技術経営の強化」でございます。

ROIC経営の定着では、経営目標を現場社員の目標と連鎖するまで、徹底的に分解して、アクションに結びつけてきました。

具体的には、ROICを利益率と投下資本回転率に分け、それを展開していくことで、現場に浸透させてきました。「ROIC逆ツリー展開」です。

そして、ROICを4.8%から12.7%に大きく引き上げた最大の原動力になったのは、制御機器事業の復活です。新事業コンセプト「i-Automation!」を打ち立て、M&Aを成功させたことにより、制御機器事業を再度、成長軌道にのせることができました。

企業理念経営の実践では、二つの事に注力してきました。

一つ目は、経営トップと現場の距離を縮める努力です。

具体的には、企業理念を体現して、周囲に波及させていく旗振り役をつくる、つまり社員の中に「種火をつくる」活動を続けてきました。

社長と現場リーダーが2時間対談する「社長車座」や会長による「企業理念ダイアログ」といった活動です。社員との直接対話を通じて、トップ自ら企業理念に目覚めたエピソードを話し、社員の中に企業理念実践の旗振り役を作ってきました。

もう一つは、「共鳴するマネジメント」の実践です。TOGA(トガ)と言う草の根活動を2012年より続けています。TOGAとは、The Omron Global Awardの頭文字を取ったもので、社員がチームを組んで、企業理念の実践テーマを宣言し年間を通じて活動するものです。そしてその成果を各国地域で発表しあい、最優秀の13チームは、創業記念日に京都に招かれ全社員に向けてプレゼンを致します。

この活動は、年々加速度的な盛り上がりを見せ、登録テーマ数は6,200を数え、参加する社員数は、グローバル社員の人数(36,000人)を上回る、51,000人となりました。参加人数が社員数を上回っているのは、一人で複数のテーマにエントリーしている社員がいるからです。これからもオムロンの企業理念経営は続いていきます。

3つ目は、「技術経営の強化」です。

2015年にCTOを任命し、技術軸と事業軸を融合させた経営を実践してきました。

オムロンユニークな技術経営は、人類が直面する社会的課題を解決する為、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描き、実行していることです。

この「技術経営の強化」については、後ほど、CTOの宮田より詳しく説明致します。是非ご期待ください。

では、本日の決算発表の内容についてご説明致します。3ページをご覧ください。

## 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。

本日の発表のポイントはご覧のとおりです。

①まず、2017年度実績です。

2017年度は増収増益を達成し、売上高、売上総利益、当期純利益は過去最高を達成しました。

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し、前回見通しを上回る着地となりました。

②次に 2018年度計画です。

2018年度も制御機器事業、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んでいます。

年間配当予想額も 16円増配し、過去最高 92円としています。

③技術経営の強化については宮田から説明致します。

# 目次

---

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

本日のアジェンダはご覧の通りです。

まずは 2017年度実績です。 6ページをご覧ください。



# 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。**

(億円)

	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

Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

6

ご覧の通り、1月に発表した見通しに対して上ブレをして着地しました。

売上高は 8,600億円、売上総利益は 3,577億円、営業利益は 859億円、  
当期純利益は 632億円でした。

前期比で 8%の増収、そして大幅な増益を達成しました。

売上高、売上総利益、当期純利益は過去最高でございます。

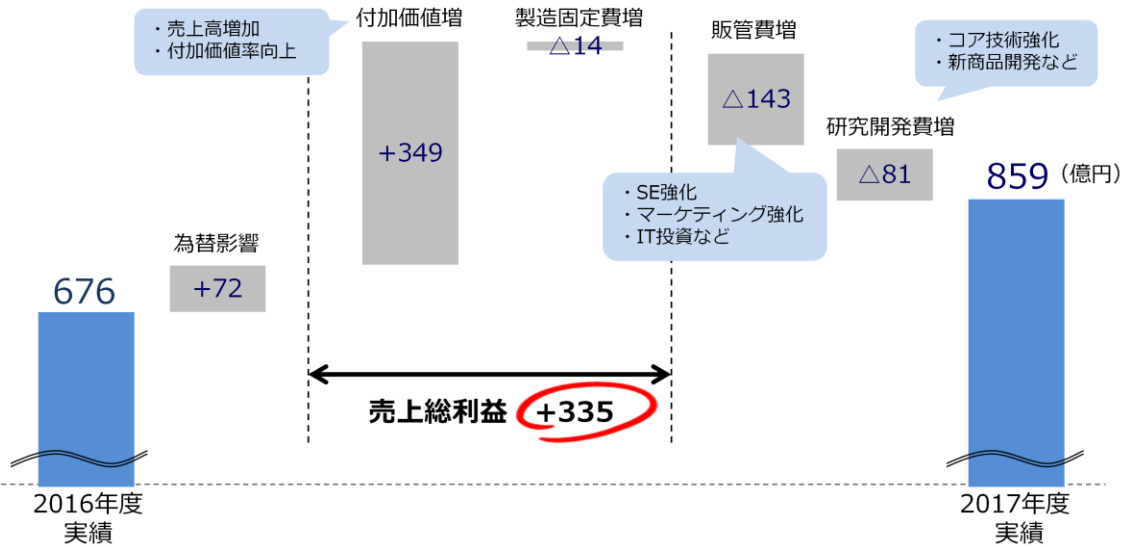
特に我々が拘っている売上総利益率は 2.3ポイント改善し、  
過去最高の 41.6%にまで引き上げることができました。

オムロンの稼ぐ力は、着々と強くなってきています。

## 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。



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

7

このチャートは、営業利益の前年度に対する増減を表しております。

左側の 676億円が前年度実績、  
右側の 859億円が 2017年度の実績です。

ご覧の通り、売上増、付加価値率の向上により、  
売上総利益は 335億円的大幅増加を実現しました。

売上が増加する一方で、製造固定費は効率化ができており、  
14億円しか増加させていません。  
生産革新も、GP率の向上に貢献しています。

セールスエンジニアおよびマーケティング、コア技術の強化など、将来の成長に向けた  
投資を計画どおり実行したことにより、販管費と研究開発費は前年から  
増加させています。



## 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

Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

8

事業セグメント別の売上高です。

このスライドでお伝えしたいことが 2点ございます。

1点目は、VG2.0で最注力している制御機器事業が約 20%の大幅増収を達成し、全社の成長を力強く牽引したことです。

そして、2点目は、同じく注力しているヘルスケア事業が主に新興国で事業を拡大し、大きく成長してきたことです。2016年 12月に売却した旧オムロンコーリン社を除くと、10%を超える増収を達成しました。

なお、本社直轄事業が 20%の減収なのは、バックライトやマイクロデバイス事業において構造改革を進めているからです。

## 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

Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

9

次は、事業セグメント別の営業利益です。

ご覧の通り、制御機器事業が大幅増益を達成しました。  
また、ヘルスケア事業も全社の増益に貢献しました。

これらの2つの事業は過去最高業績を達成しています。

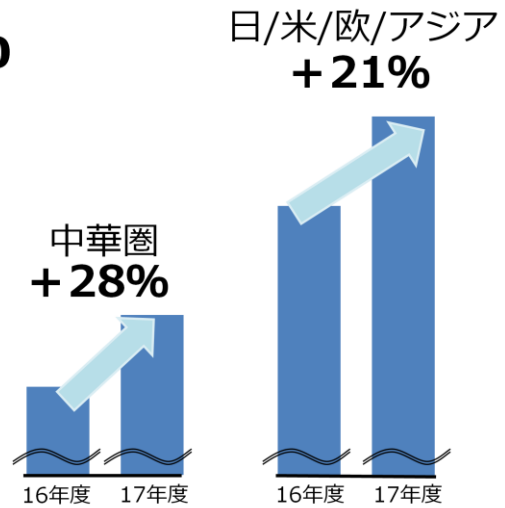
一方、将来に向けて商品ポートフォリオを組み替えている車載事業、  
構造改革を進めている本社直轄事業は減益となりました。

制御機器事業について、もう少し詳しくご説明を致します。

10ページをご覧ください。

## 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)



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

10

我々の成長の要因は、注力している自動車、デジタル、食品・日用品、社会インフラの4つの業界において大きく成長を実現できたことです。

注力業界においてはグローバルで前年度比+23%の成長を実現しました。特に、中華圏は注力業界で前年度比+28%と高成長を実現しています。また、中国だけではなく、日本、米州、欧州、アジアの合計でも+21%と大きく伸ばしました。

制御機器事業の成長戦略の成果がグローバルに拡大してきています。2017年度前半は、スマートフォン業界の需要増により、デジタル業界の売上が大きく伸びました。年間を通してフラット・パネル・ディスプレイや二次電池、半導体などが好調でデジタル業界向けの売上はバランスよく成長しました。また、自動車などその他3つの業界でも2ケタ以上の伸びとなっており、業界のバランスも良くなってきています。

2017年度実績の説明は以上でございます。

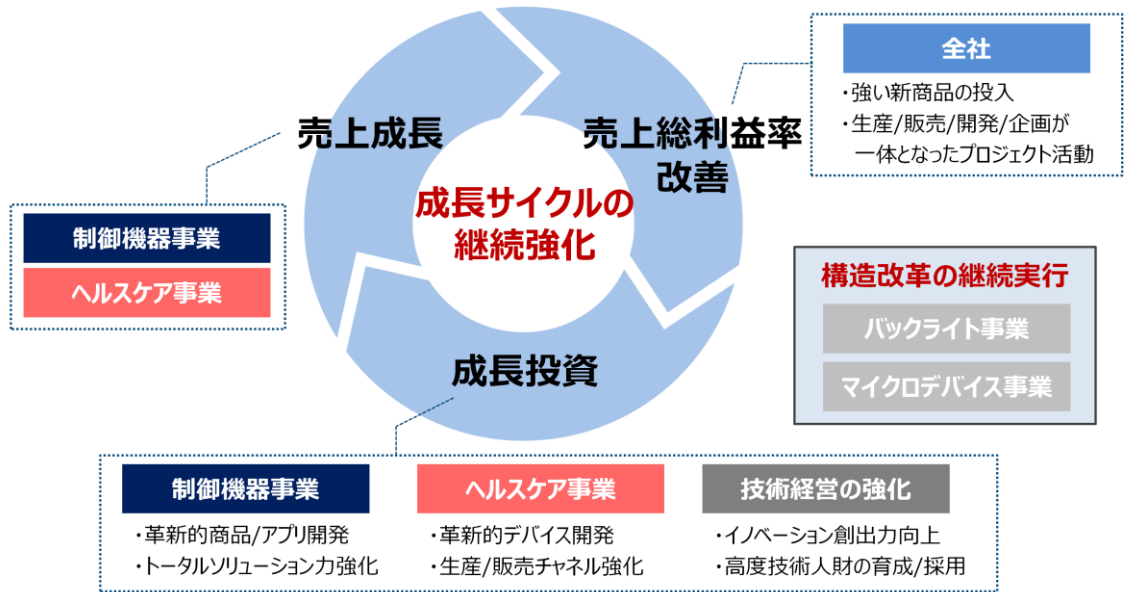
次は2018年度の計画です。12ページをご覧ください。



# 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。



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

12

前方スクリーンをご覧ください。

まず、2018年度の重点施策についてご説明致します。

我々オムロンが最も注力しているのは「成長サイクルを継続強化」することです。

まず、強い新商品の投入、そして生販開企が一体となったプロジェクト活動で売上総利益率をさらに改善させていきます。

次に、拡大した付加価値を原資とし、ご覧のような成長投資に振り向けていきます。

そして、制御機器事業、ヘルスケア事業を中心に大きな売上成長を実現させます。

2017年度はこの成長サイクルがうまく回りました。

2018年度はさらにレベルを上げ、このサイクルを回すスピードを上げていきます。

また、ROIC経営の規律に則って、引き続き構造改革に取り組みます。

具体的には、バックライト事業とマイクロデバイス事業です。

この成長サイクルを継続強化することで、VG2.0の達成を確かなものにしていきます。

## 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	<b>9,000</b>	+4.7%
売上総利益 (売上総利益率)	3,577 (41.6%)	<b>3,825</b> <b>(42.5%)</b>	+6.9% (+0.9P)
営業利益 (営業利益率)	859 (10.0%)	<b>930</b> <b>(10.3%)</b>	+8.3% (+0.3P)
当社株主に帰属する 当期純利益	632	<b>645</b>	+2.1%
USDレート (円)	111.2	107.0	△4.2
EURレート (円)	129.4	131.0	+1.6

Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

13

2018年度の計画はご覧の通りです。

売上高は 9,000億円。

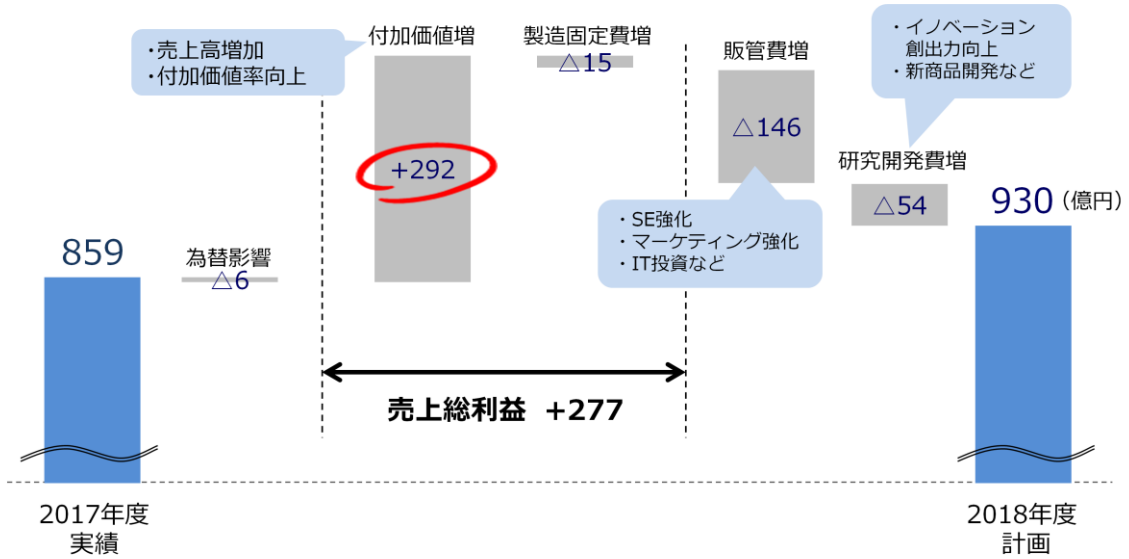
売上総利益は 3,825億円、営業利益は 930億円、

当期純利益は 645億円と、売上、利益ともに過去最高業績の更新を見込んでいます。

さらに稼ぐ力を向上させ、売上総利益率は 42.5%まで引き上げます。

## 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。



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

14

このチャートは、営業利益における 2017年度の実績と、  
2018年度計画の増減を表しています。

VG2.0の 2年目である 2018年度は稼ぐ力を引き続き向上させることで、  
付加価値を拡大させ、その拡大した付加価値を、さらなる成長加速に向けて  
積極投資してまいります。

稼ぐ力は着実に向上しており、投資を実行しながらも増益を実現していきます。

## 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。

こちらは、事業セグメント別の売上高です。

ご覧のように注力する制御機器事業、ヘルスケア事業が、引き続き全社の成長を力強く牽引致します。

電子部品事業はアミューズメント向けの売上が減少しますが、民生向けは引き続き堅調です。電子部品事業は、制御機器事業、ヘルスケア事業向けを中心に競争力のあるキーデバイスを提供していきます。EMCは部品事業という位置づけを明確にしており、今後は社内向け売上を拡大していきます。



## 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)

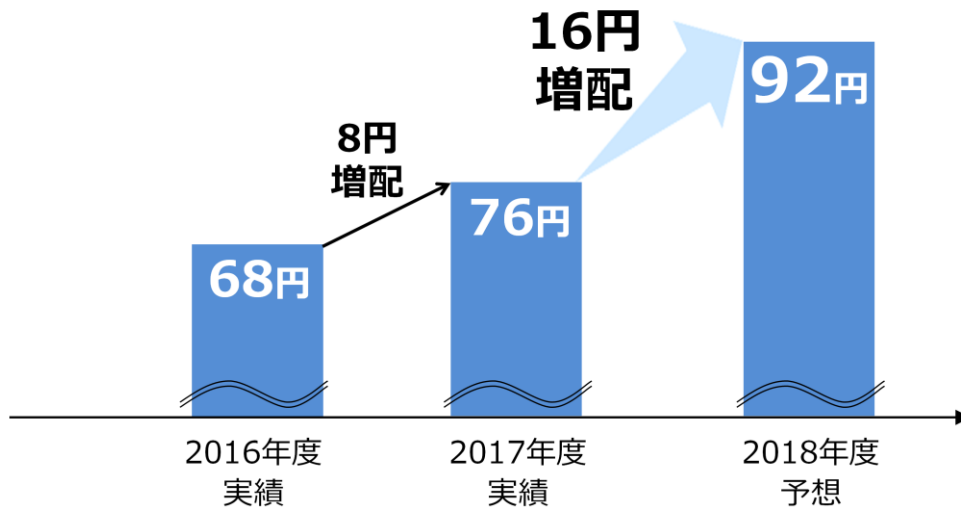
※本社直轄事業傘下のマイクロデバイス事業を、電子部品事業および本社他(消去調整)に含めて開示しています。

事業セグメント別の営業利益はご覧の通りです。

成長に向けた投資を拡大しながらも、  
制御機器事業、ヘルスケア事業で大幅増益を目指します。

## 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年度の中間・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。

次は株主還元についてご説明致します。

まずは配当です。

2017年度の年間配当は 8円増配の 76円と致します。

また 2018年度の年間配当予想額は 92円とし、16円の増配を予定しています。

今後も安定的かつ継続的な配当を行ってまいります。

## 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)

次は自己株式取得です。

2017年度7月末の1Q決算決算説明会で、2018年7月末までに200億円の自己株式取得枠を設定したことを発表しました。

既に3月末までに143億円、235万株の自己株式を取得しております。

引き続き、積極的な成長投資を実行しつつ、安定的な株主還元を目指してまいります。2018年度の計画については以上でございます。

ここからは、成長を牽引している制御機器事業の進化について詳しくご説明致します。

## 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。

Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

19

まず、我々が取り組む制御機器事業の成長を加速させる戦略コンセプトが i-Automation! です。

i-Automation! は、モノづくりの革新に向けた 3つの“i” によるイノベーションを表しております。

機械の高速高精度を追求する、制御進化「integrated」、情報の活用により設備を知能化させる、「intelligent」、人と機械の新しい協調、「interactive」。この 3つの“i”です。

我々はこの i-Automation! によって革新的なソリューションをお客様に提供し、人手不足や品質問題など、深刻化する社会的課題を解決することで売上成長を実現しています。

## 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。

トータル  
ソリューション力  
強化

## グローバル注力4業界



この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し、  
グローバル注力4業界にその成果を展開しています。

次のページから詳しくご説明致します。

## トータルソリューション力強化



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

21

ご存知のとおり、我々は業界唯一の幅広い商品ラインナップを保有しています。また、ILOR+Sの品揃えを、シームレスに、そして強烈に摺りあわせて、お客様が簡単にプログラムできる制御アプリケーションソフトを拡充しています。

より高度なソリューションを提供するために、この3年間で4件のM&Aを実行してきました。FA専用カメラメーカーのセンテック社、最先端の2次元バーコード技術を持つマイクロスキャン社、世界最高水準のモーションコントローラーメーカーであるデルタ タウ社、そして、多種多様な産業用ロボットを持つアデプト社です。いずれも各業界において技術的にはリーディングカンパニーです。

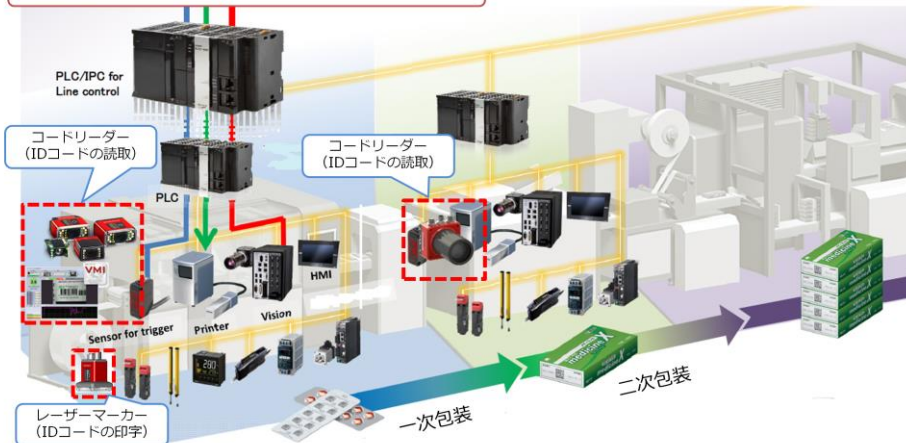
我々は成長市場である注力4業界のお客様に対して、高性能な機器と、高度な制御を簡単に実現できる制御アプリケーションソフトをセットで提供するトータルソリューションによって、より多くのお客様の課題解決に貢献できるようになりました。今後もトータルソリューション力の強化を続けていきます。

それでは、具体的な事例として2つ、コードリーダーとロボット事業をご紹介します。次のページをご覧ください。

## 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)



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

22

まずは、コードリーダについてです。

近年、食品・飲料の偽装や偽の医療品による健康被害、またはスマートフォンの品質事故や自動車のリコール台数の増加など、品質問題が大きな社会的課題となっています。

我々が実現させたいのは、これらの社会的課題を解決して、誰もが安心・安全を享受できる社会です。

具体的には部品に至るまで、極小かつ多様な個体に対して 2次元コードを印字します。

2次元コードは通常のバーコードと比較して、数十分の一の大きさにも関わらず、文字にして最大7,000文字の情報量を書きこむことができます。

これにより、個体単位で品質をトレースできる、オートメーションが実現できます。

その為に、我々は昨年度、産業用コードリーダメーカーのマイクロスキャン社を買収しました。

これによって、今、需要が高まるトレーサビリティの領域に、タイムリーに事業機会を広げています。

我々がマイクロスキャン社を選んだのは、彼らが持つ高度な読み取り技術をなんとしても手に入れたかったからです。

具体的には、極小コードの読み取り技術に加え、曲面や表面が粗い個体に対してのコード読取技術など、業界の中でも強い優位性を持っています。

これにオムロンの強みであるILOR+Sをすり合わせ、アプリケーションソフトとともにパッケージ化することで、お客様は簡単にトレーサビリティシステムを導入することができます。

我々はすでに、いくつかの重要顧客とともに新しい技術を用いてトライアルを始めています。

これらはお客様自身も不可能だと思っていた、部品単位の個別品質管理を実現するものです。

今後ますますトレーサビリティの需要は拡大していきます。

我々はこの大きな需要を取り込み、事業を拡大するとともに、

社会的課題の解決に取り組んでまいります。

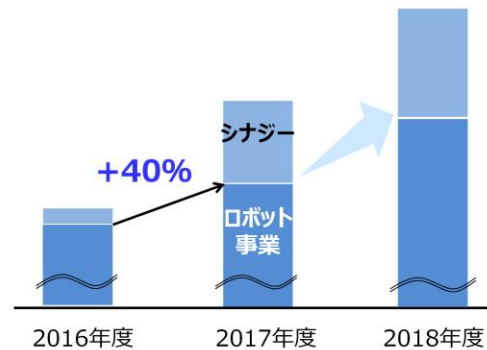


## トータルソリューション力強化 (ロボット事業)

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



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

23

次にロボット事業についてです。

産業用ロボットメーカー アdept社の買収によって、有力な顧客基盤を獲得するとともに、オムロンはお客様に新たな価値を提供できるようになりました。

我々がロボット事業で狙っているのは、既にある自動車の溶接や塗装ラインで使用されている大型ロボットではありません。

オムロンが目指すのは、今まで人手に頼っていた工程をロボットで簡単に自動化する、もしくはロボットが人間をサポートするといった新しい領域の自動化です。

自動化が進んでいない生産現場では、人手不足が深刻化しており、大きな社会的課題となっています。我々はそれを解決したいのです。

そこで、オムロンはロボットにPLCやセンサーなど、幅広い商品を組み合わせたトータルソリューションを提供し、高い生産性と柔軟なモノづくりを簡単に実現させています。例えば、高速に適切な位置に対象物を移動させるピック&プレースの工程において、食品加工のように形状や色・硬さなどが異なる掴みにくい物を扱うには実は非常に高い制御技術が要求されます。

我々は各種センサーや高精度なPLCを組みあわせ、独自のソフトウェアでロボットと生産ラインを同時にコントロールするトータルソリューションを提供しています。

その結果、2017年度のロボット事業の売上は、前年から+40%と大きく伸びました。

また、ソリューション販売の拡大によって、ロボットを核にセンサーやコントローラーなど、幅広い商品をご採用いただけるシナジー効果も増加しています。

2018年度も、昨年以上の成長を実現してまいります。



## 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拠点に拡大予定。



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

24

次に、オートメーションセンターです。

お客様に「価値を届ける力」をグローバルで強化しています。

具体的には、営業やSEを質量ともに強化しており、またお客様とともに製造現場の課題解決を実現するオートメーションセンターへの投資を拡大しています。

オートメーションセンターでは、自社の最新の制御機器を用いた生産性向上のデモンストレーションでお客様の課題を見える化し、改善提案を行っています。おかげさまで、ほぼ毎日多くのお客様にお越しいただいています。

よって、2016年度にはグローバルで 8拠点あったものに加え、2017年度は北米を中心に新たに 9拠点を設立しました。

そして、2018年度は、さらに 18拠点を開設し、グローバルで 35拠点に大幅拡充させます。

それぞれの拠点は、各地域において注力 4業界へのアクセスを最大限生かせる場所を選定しています。オートメーションセンターはソリューション提案を行う上でのキーとなる武器となっています。

今後も、お客様とのコラボレーションをさらに促進し、提案力とサポート力をますます強化してまいります。

## 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

以上、2018年度の計画と成長を牽引する制御機器事業の更なる進化について、ご説明させていただきました。

続きまして、「技術経営の強化」について、CTOの宮田がご説明致します。



## 技術経営の強化

Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

26

**(代表取締役執行役員専務 CTO 兼 技術・知財本部長 兼  
イノベーション推進本部長 宮田喜一郎によるプレゼンテーション)**

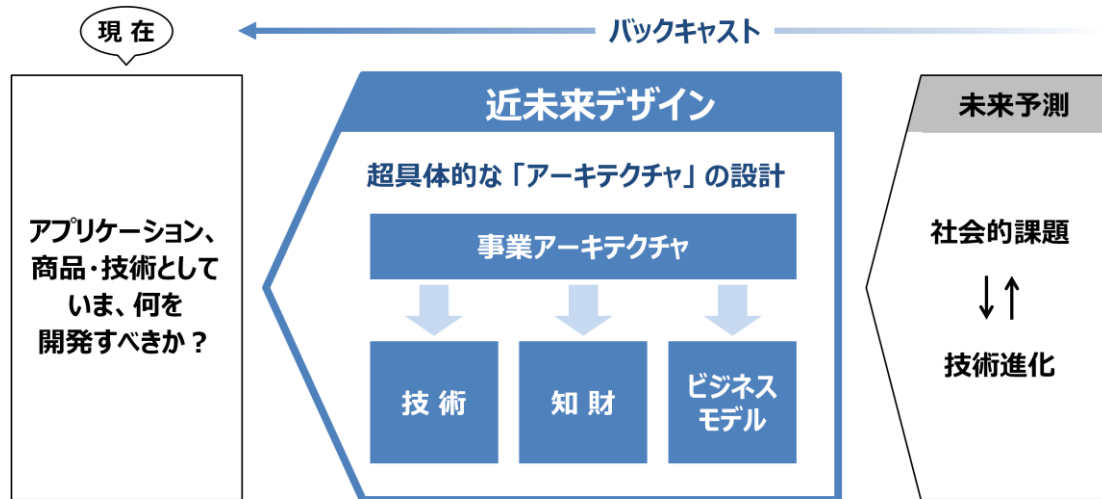
改めましてCTOの宮田です。

オムロンは成長投資としての技術先行開発投資を大変重視しています。

我々はいかにして技術開発への先行投資を将来の事業貢献に結び付けようとしているのか、そして結果的に開発リターンを高めようとしているのか、そのようなお話をベースに、「技術経営」の強化について説明させていただきます。

## 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。



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

27

まず初めにフォアキャストとバックキャストについてお話します。

フォアキャストとは現時点から将来を見て戦略をたてる、すなわち今日の商品・事業が数年後にどのように変化するかといった発想の仕方です。ほとんどの事業がこのフォアキャスト型で運営されています。

バックキャストとは、将来こうなるべきだ、こうしていきたいという意志を持って将来像を確定させ、そこから現時点でやるべきことを決めていくという発想の仕方です。

オムロンの将来の技術投資については、バックキャストの考え方を取り入れています。

バックキャストの実行は難しく、単なる未来像にならないようにしなければなりません。「近未来」の「近」には想いを込めておりまして、3年から7年先くらいの時間スパンで実現できる、超具体的な事業のデザインをしています。そして、技術や知財のビジネスモデルを描き、いま何をすべきかというところに落とし込んでいきます。

社会的課題解決に向けて、技術革新をベースとした近未来デザインを描き切り、やるべきことを決めることが、技術経営のコンセプトです。

## 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



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

28

技術経営のコンセプトは、創業から脈々と受け継がれてきました。

オムロンは、1950年代後半、スイッチやリレーの提供を通じて、当時の日本にはなかった工場の自動化をけん引しました。

そして創業者は自動化は工場だけでなく社会課題を解決するためにも必要であるとの思いから、無人駅システムや現金自動支払機など、当時としては画期的な近未来デザインを構想しました。

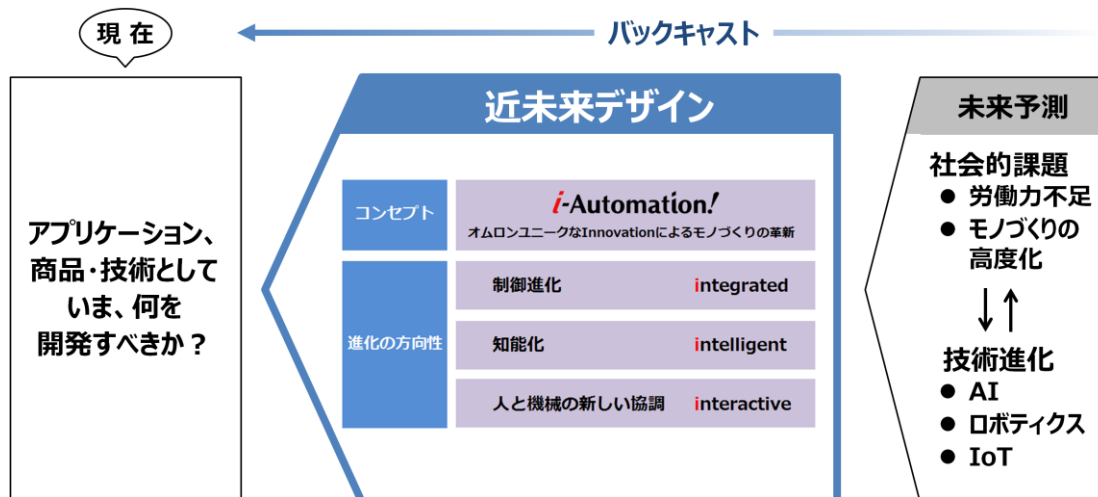
そしてその近未来デザインを実現するため、1960年に資本金の4倍を費やし中央研究所を設立しました。

無人駅システムなどの事業から利益が出始めたのは1973年以降です。近未来デザインを構想してから実に13年後です。

これが我々が着々と実行してきた技術経営そのものであります。

## 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。



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

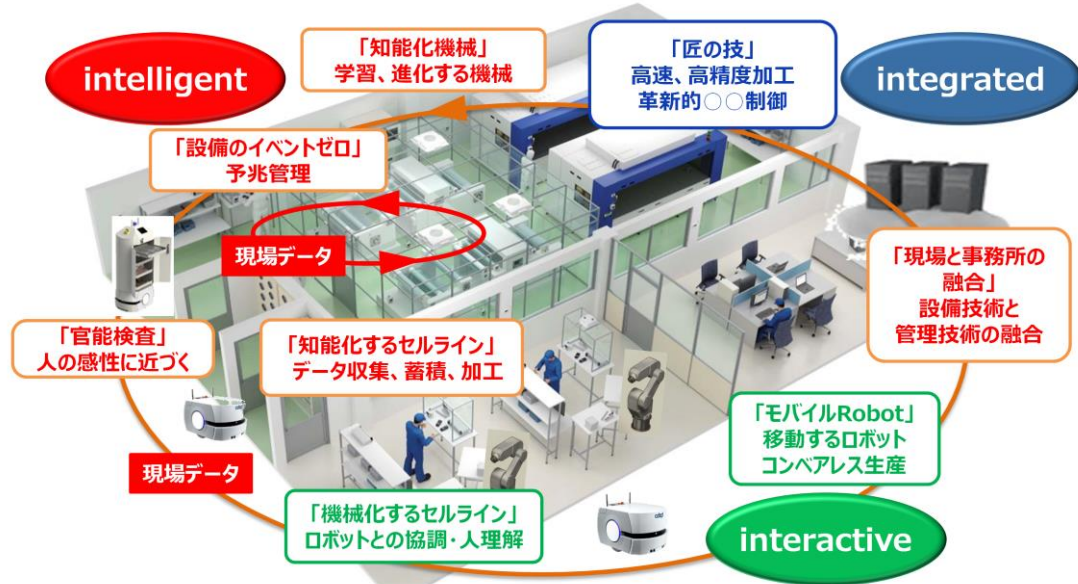
29

先ほどの例は約 50年も前の話ですが、現在、バックキャスト発想をFA領域で実現しているのがi-Automation!です。

i-Automation!の最初のコンセプトは約 10年前に考えられました。

## 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。



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

30

約 10年前はAI、IoTといった言葉は今ほどポピュラーではありませんでした。

しかし、いずれ生産現場でも自由にデータが扱えて人工知能によって高度な制御ができる世界がくるだろうと見通し、さまざまな近未来をデザインしました。

しかし、デザインだけではお客様は実装することはできません。

次のページをご覧ください。



## 近未来デザインに基づく革新的アプリケーション



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

31

そこで革新的アプリケーションを作り込んでまいりました。

すなわち、お客様の課題やお客様さえ気づいていない課題をアプリケーションというカタチで提供してきたのです。

官能検査を例にご説明致します。

人間の五感に頼る官能検査は現在最も自動化が困難な検査の一つであり、機械に置き換えるには様々な技術が必要になります。

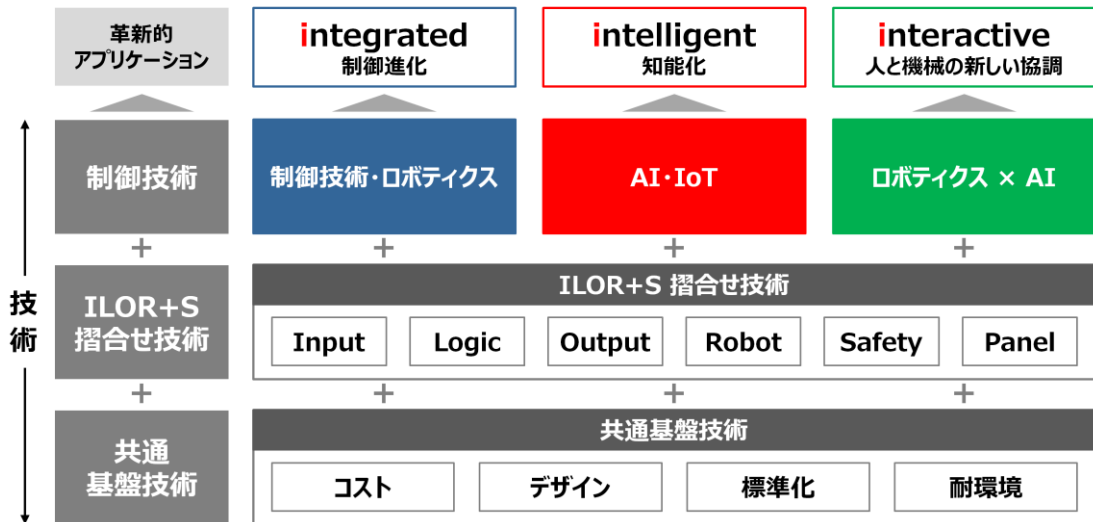
実際に、大手スマートフォンメーカーの工場では数万人もの検査員がこの官能検査に携わっています。

生産性向上だけでなく、健康面でも負荷がかかるこのような検査をいかに自動化するか、こういった大きなニーズに対して、具体的な革新的アプリケーションを提供しています。

これが近未来デザインのイメージです。



## 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!

Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

32

近未来デザインをイメージした後は、ここから技術戦略に落とし込みます。

落とし込み方はさまざまありますが、*i*-Automation!の場合は、3つの技術レイヤーに分けています。

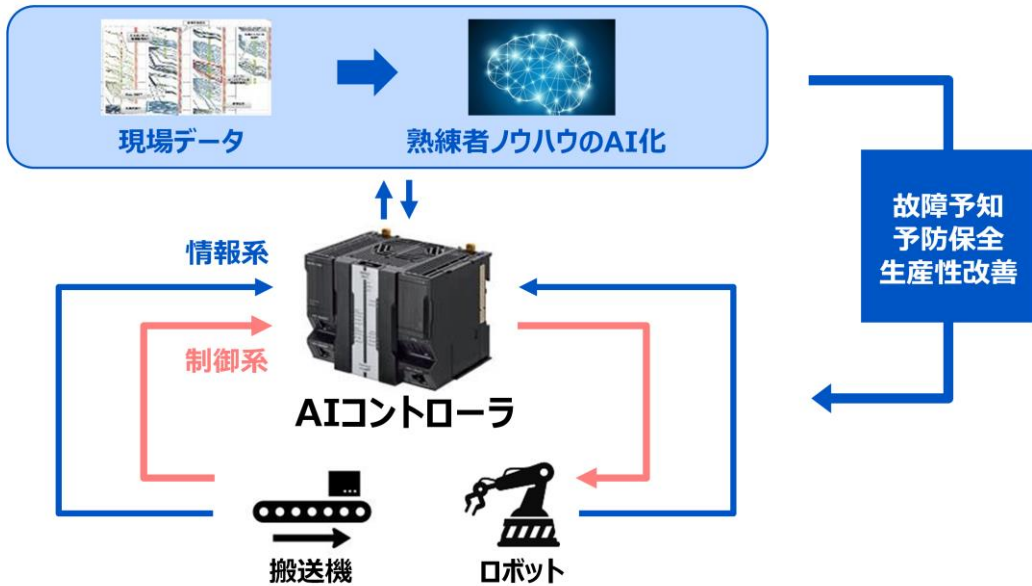
全ての技術で使える「共通基盤技術」、そして、技術同士を擦り合わせる「ILOR+S 摺合せ技術」、最後に重要な「制御技術」です。

このように技術を明確にし、先行投資を実行していくというスタンスです。

先行投資の実例を次のページでご紹介致します。

## 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



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

33

皆さんご存知のAIコントローラーのコンセプトは、i-Automation!と同じく約 10年前にスタートしています。

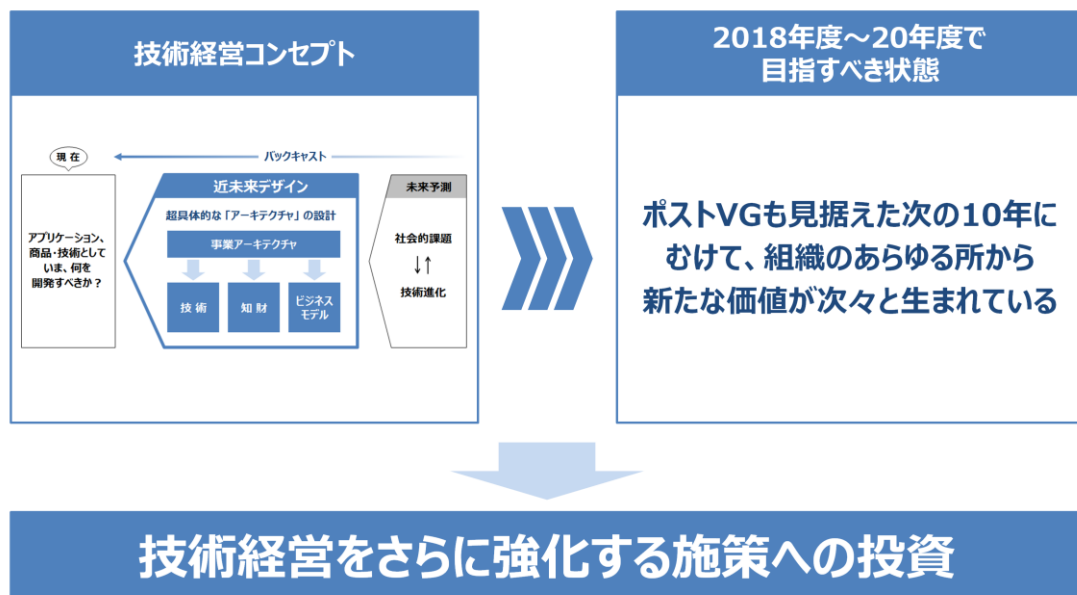
i-Automation!の革新的なアプリケーションを、従来型の汎用コントローラーで実現することは不可能です。

まず処理速度が追いつきませんし、データを収集・加工することはできませんでした。さらに、今のAIのように情報を高度にコントロールすることもできませんでした。

そのため、全く新しいアーキテクチャーのコントローラーを開発しようとなったのです。

当時から、ここまでの高性能が必要なのか、価格も高くなって顧客に受け入れられるのかさまざまな議論がありましたが、i-Automation!の実現には欠かせないということから、開発を進めてまいりました。

## 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



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

34

このように近未来デザインから、いかに技術先行投資を行い、できあがった技術が確実に世の中に実装されることで、我々の業績にも影響していくという発想が、技術経営の根幹でございます。

今回は制御機器事業を例にご説明しましたが、このような発想は我々の元来のDNAであり、全部門で実行されています。

さらに効率的にノウハウや知識を形式知化するために、3つの打ち手を実行しました。

次のページをご覧ください。

## 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

組織、拠点、人財の3つの観点です。

まず組織についてご説明致します。今春よりイノベーション推進本部を設立しました。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組織です。全社の共通基盤プラットフォームとして機能していきます。

次に拠点についてです。

3つの拠点を新たに開設しました。近未来デザインの創出を担う「オムロン サイニック エックス(OSX)」、組み込み型AIの開発などを担う「エッジ型AI開発センター」、ロボティクス技術の開発を担う米国西海岸の「ロボティクス開発センター」です。

「エッジ型AI開発センター」では、いわゆる大脳型AIではなく、ロボットやコントローラーに実装するコンパクトで高性能な組み込み型のAIの開発に取り組みます。

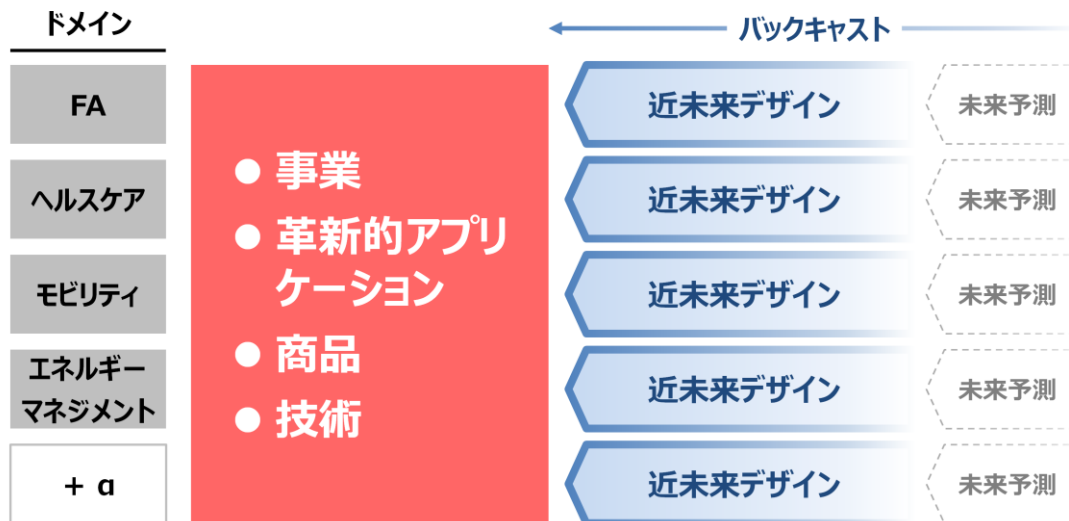
最後に人財についてです。

高度技術人財については、2017年度に50名を超えるトップクラスの技術人財を採用しました。

「オムロン サイニック エックス(OSX)」は、研究員約10名でスタートしましたが、うちオムロン社員は3名のみです。その他はすべて外部の人財です。今後さらに人員を増強していく予定です。

## 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。



Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

36

我々の未来に向けた技術先行投資は、しっかりと近未来デザインを描き切り、そこからやるべきことを明確にして実行していくものです。

VG2.0は残り 3年です。

我々はその先 2030年を見据えて技術開発に取り組んでまいります。

どうぞこれからのオムロンの成長に、ご期待下さい。

以上でございます。



**(代表取締役社長CEO 山田義仁によるプレゼンテーション)**

それでは最後に、VG2.0進捗についてご説明致します。

## 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

Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

38

前方スライドをご覧ください。

重要経営指標 6項目において、今期の計画と 2020年度の目標を並べて、記載しています。

ご覧の通り、売上総利益率、ROIC、ROEは既に、2017年度に目標を達成しました。EPSの目標「300円以上」も今期達成する見込みです。

ROICとROEのレンジは 10%から15%の間で運用していきます。

収益力は十分ついてきました。

これからの3年間は、制御機器事業、ヘルスケア事業を中心に売上高を伸ばし、2020年度の目標である売上高 1兆円、営業利益 1,000億円を超えていきます。



2017年度は好業績で終え、新しい中期経営計画VG2.0は、良いスタートが切れました。2018年度は、市場に不透明感はあるものの、それを補う「自走的な成長力」がついてきたと手応えを感じています。

制御機器事業を中心にオムロンの成長を実現するVG2.0の方向性に間違いはありません。

センシング&コントロール+THINKというオムロンの強み、そして16,000社以上ある強固な顧客基盤。これらを磨き続けることで、真の競争力を高め続ける経営を実行してまいります。

今後も強いリーダーシップで経営チームを率い、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

引き続き、株主・投資家の皆様のご支援を賜りますよう、今後とも宜しくお願い致します。

私の説明は以上です。  
ご清聴ありがとうございました。





## 參考資料

**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

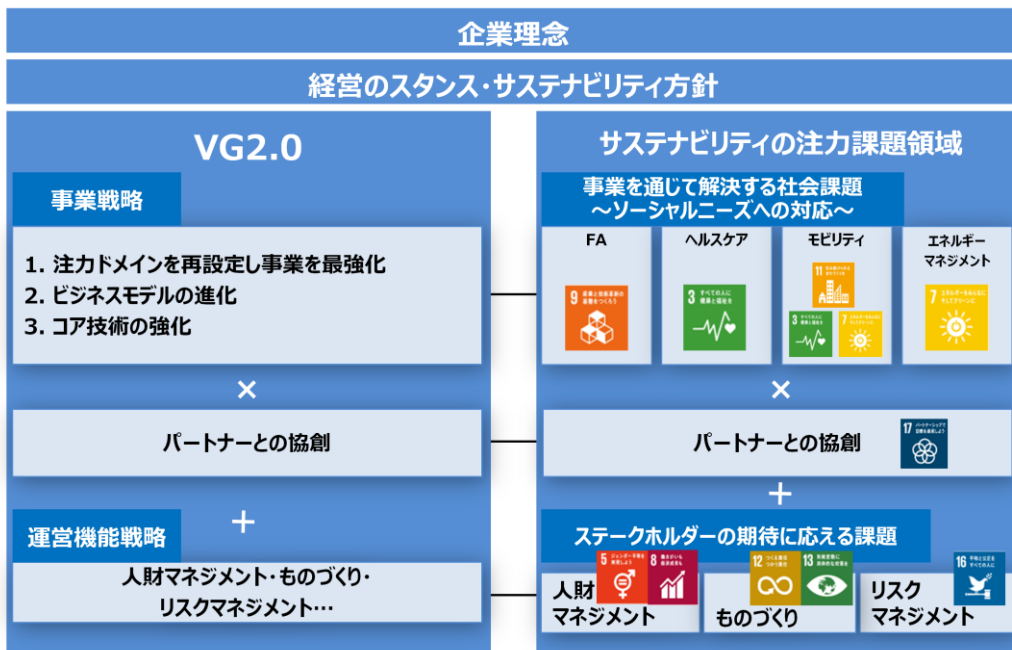
<b>制御機器事業 (I A B)</b>	国内：自動車、半導体は堅調継続。 海外：中国・アジアはスマートフォン関連で不透明感があるものの、半導体を中心に引き続き好調。欧州は食品向け中心に堅調継続。米州は堅調継続も不透明感あり。
<b>電子部品事業 (E M C)</b>	民生：欧州・米州は市場堅調。中国・アジアは家電・設備向けの需要増等により堅調継続。 車載：国内は横ばいを見込むが、グローバルでは堅調。
<b>車載事業 (A E C)</b>	国内：顧客の海外生産割合の増加などにより軟調を見込む。 海外：グローバルでは堅調継続。中国は成長率鈍化を見込む。
<b>社会システム事業 (S S B)</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。
<b>ヘルスケア事業 (H C B)</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。
<b>本社直轄事業 (その他事業)</b>	環境：パソ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	<b>107円</b>	約39億円	約6億円
EUR	<b>131円</b>	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

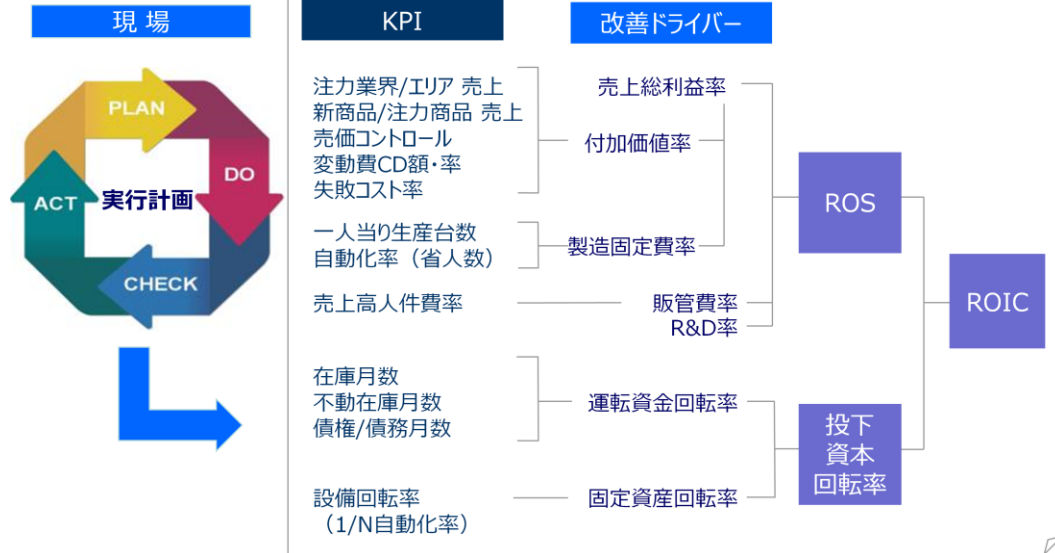


<オムロンが選定されているESGインデックス>

- ✓ 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](mailto:omron_ir@omron.co.jp)  
HPアドレス : [www.omron.co.jp](http://www.omron.co.jp)