

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。

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

1

(代表取締役社長CEO 山田義仁によるプレゼンテーション)

本日の発表ポイントは 4点ございます。

① まず、2018年度実績です。

4Qは想定通り厳しい事業環境でした。しかし 1月末の発表数値からは売上/営業利益ともに内部努力により上振れて着地しました。

② 次に、事業ポートフォリオの最適化に関して、先日発表しました車載事業の株式等譲渡契約の締結について、その決心に至った背景と理由、今後の方針についてご説明致します。

③ 3つ目は、2019年度計画です。

2019年度は、我々が4Qで直面した厳しい事業環境が続くことを前提に、さらにリスクを織り込んだ計画としました。

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していきます。なお、年間配当予想額は、前年と同じ 84円としました。

④ 最後は、中期経営計画VG2.0で獲得した「今後の成長をドライブする資産」についてです。中計前半の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し、技術や商品、インフラなど、これからの自走的成長を支える「資産」を築き上げてきました。

今後の成長をドライブするこれらの資産をいかに成果につなげるか、本日、ご説明をいたします。

それでは、まず 2018年度実績から、4ページをご覧ください。

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。

2018年度の売上高は 8,595億円、売上総利益は 3,541億円、
営業利益は 766億円、当期純利益は 543億円でした。

期初には堅調だったグローバルの事業環境が 2Qから変調をきたし、
更に 12月に急減速しました。

基本的にはその厳しい状況が 1～3月期においても継続しました。

厳しい状況でしたが、1月末の発表数値からは売上・営業利益ともに上振れて
着地しました。売上は、ほぼ前年並みとなっております。

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%

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

5

事業セグメント別の売上高はご覧のとおりです。

制御機器事業、電子部品事業、車載事業は減収となりましたが、ヘルスケア事業、社会システム事業、環境事業の成長によってカバーし、全体では横ばいとなりました。

なお、本社直轄事業ではバックライト事業、マイクロデバイス事業の構造改革を計画通り進めました。

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)

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

6

次に、事業セグメント別の営業利益をご覧ください。

制御機器事業は、ご覧の通り減益となりました。

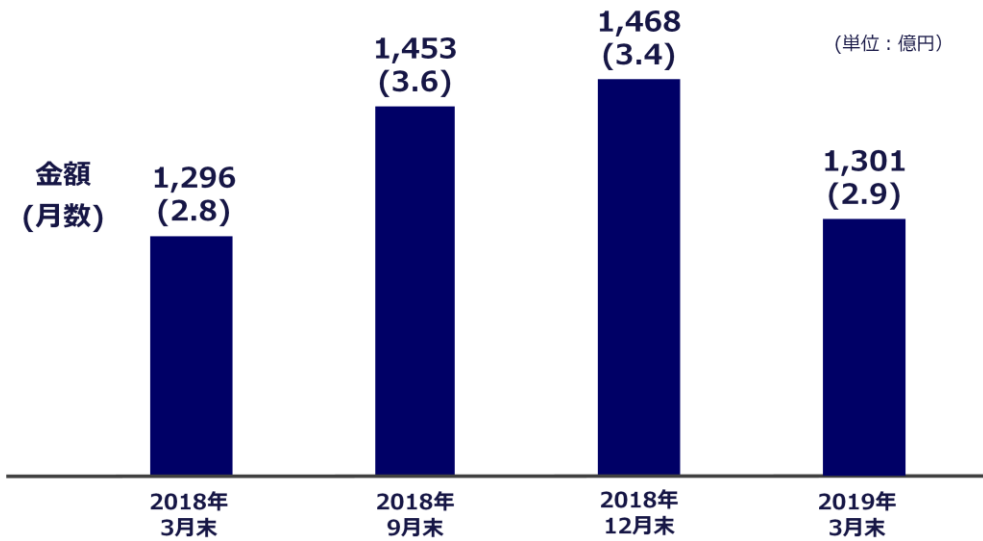
売上の減少に比べて、部門利益の減少が大きくなっているのは、制御機器事業の競争力強化と、今後の成長に必要なインフラ投資や研究開発を継続強化したからです。その成果については、後ほど詳しく説明致します。

電子部品事業では、売上減少に加え、現在進めている構造改革などへの投資、具体的には、生産ラインの移管、集約などの投資ですが、それにより減益となりました。

P/Lの説明は以上です。続いてB/Sですが、B/Sの状況に大きな変化はございません。在庫の状況のみ説明します。7ページをご覧ください。

在庫実績

全社の在庫は前年度末とほぼ同水準まで減少。



Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

7

期中にふくらんだ、全社の在庫については、12月末から3月末にかけて想定通り減少させ、前年度末とほぼ同水準まで下げることができました。

課題となっていた在庫は適切にコントロールできています。

ここまで2018年度実績についてご説明致しました。

次は事業ポートフォリオの最適化について説明します。9ページをご覧ください。



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

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

9

4月16日に、車載事業を担うオムロン オートモーティブエレクトロニクス社、および関連会社の株式等譲渡契約を日本電産株式会社と締結しました。

オムロンの車載事業は、1,300億円以上の事業規模があり、業界平均と比べても遜色ない収益力がありました。2018年度のROICは11%を超えており、5年先の受注も頂いています。また、車載電装部品産業そのものも拡大しています。

ではなぜ今オムロンが、事業売却を決心したのか？ 理由が3つあります。

1つ目は、車載事業の更なる発展であります。

皆様ご存知の通り、現在の自動車産業はCASEと呼ばれる100年に1度の大変革期に突入しています。車載部品事業は、モジュール化、標準化の大きな渦の中にあり、どのプレイヤーもその渦から逃れることはできません。コモディティ化の戦いがあり、そしてその先にはOEMによるハードとソフトの分割発注が待ち受けています。

当社の強みはECUに内蔵される制御技術にあります。例えば電動パワステに使われるモーター制御ECUは多くの顧客にご採用いただいています。

しかし、残念ながらECUだけでは魅力あるモジュールを構成することができません。

EPS領域においては、モーターと一体化して、初めて競争力あるモジュールを作り上げることができます。「制御技術×アクチュエータによる新しい価値の創造」これが当社が相手先に日本電産様を選んだ理由であります。

2つ目は、オムロンの事業ポートフォリオをより強く、しなやかなものにする為です。

車載事業は、魅力的ではありましたが、収益力、競争優位の観点では、制御機器事業、ヘルスケア事業が勝っています。オムロンは、この両事業を中心に、変化の激しい時代に勝ち残り、環境変化に強く、自立的成長が実現できる構造を作り上げていきます。

3つ目は、長期的な成長戦略の実行です。

より絞り込まれたドメインの中で、オムロンは経営リソースを集中させ、競争戦略、成長戦略を実行していきます。今回得るキャッシュは、成長投資に充当します。

今回の意思決定は、40年近く育ててきた「車載事業」丸ごとの事業売却なので、決して簡単なものではありませんでした。しかしながら、「長期的な競争優位構築の観点」で考えぬいた意思決定であります。

次、お願いします。

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

ご覧いただいているのは、私が社長に就任し、長期経営計画VG2020をスタートさせた2011年以降の主な事業買収、事業譲渡の一覧です。

オムロンは、事業ポートフォリオの最適化に向けて、数々の事業買収、事業譲渡を実行してまいりました。

左側をご覧ください。事業買収は制御機器事業とヘルスケア事業に集中し、強い事業基盤をさらに強めております。

右側をご覧ください。たとえ制御機器事業、ヘルスケア事業であっても、非注力の分野は切り離してきました。

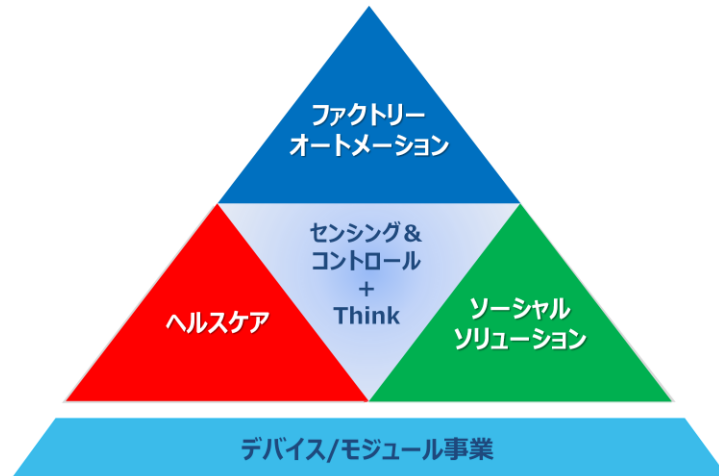
今後も、最適な事業ポートフォリオについて考え続け、全社の企業価値を高めてまいります。

今回の車載事業の事業売却に伴い、注力ドメインの再編が必要です。これからは、ファクトリーオートメーション、ヘルスケア、ソーシャルソリューションという3ドメインに集約していきます。

11ページをご覧ください。

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。



Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

11

ソーシャルソリューションとは、道路・交通を中心とする社会システムやエネルギー・マネジメント関連の事業を中心に、社会インフラ領域において新たな価値の創出を幅広く目指すドメインです。

今後は、基幹商品やサービスの多くに参入障壁があり、高いシェアを持っている、この3つの領域に注力します。

電子部品事業は、引き続き、この3ドメインを支えるデバイス/モジュール事業として位置づけ、継続的な成長を目指します。

これからも、コア技術であるセンシング & コントロール + Thinkをベースに、FAとヘルスケアに最注力していく方針に変わりはありません。

以上、車載事業売却と事業ポートフォリオ最適化について説明しました。

続いて、2019年度の計画です。

まずは、事業環境認識からご説明いたします。

13ページをご覧ください。



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)	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。
電子部品事業 (E M C)	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。
車載事業 (A E C)	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。
社会システム事業 (S S B)	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。
ヘルスケア事業 (H C B)	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。
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。

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

13

我々の事業環境認識はご覧の通りです。

2019年度は、米中貿易摩擦やBrexit、円高リスクなど、マクロの経済要因において不透明感がさらに高まっていると認識をしています。

年間通じて先行き不透明、かつ厳しい事業環境を想定しています。

中でも、制御機器事業、電子部品事業、車載事業は4Qの厳しい事業環境が年間通じて継続するという前提で計画を策定しました。

もちろん、米中貿易問題の解消や中国経済の上昇など、期中に事業環境が好転する可能性もあります。

したがって、攻めと守りの両面で、どちらにも対処できる経営を行ってまいります。

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。**

	2018年度 実績	2019年度 計画	前年度比	(億円)
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	

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

14

2019年度の通期の計画はご覧の通りです。

厳しい事業環境が継続することを前提に、減収減益の計画としました。
 為替は円高で想定しています。なお、今回から人民元レートも開示しています。

各事業のベストゲスに基づく売上高は 8,400億円、営業利益は 700億円です。

しかし、先ほどご説明したグローバル全体でのマクロ経済リスクをかんがみ、
 コーポレートとして、全社業績変動リスクを、売上 100億円、営業利益 50億円
 織り込みました。結果、売上 8,300億円、営業利益 650億円を全社計画としました。

また、売上総利益率は前年度から、0.8ポイント拡大の、42.0%を見込んでいます。
 制御機器事業における高付加価値商品の売上貢献や電子部品事業の構造改革の
 成果などで利益率を向上させます。

なお、車載事業売却のクロージングは 10月末を予定していますので、
 2019年度計画には車載事業も含まれています。

7月の決算発表から車載事業は非継続事業として切り離して説明する予定です。

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%

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

15

こちらは、事業セグメント別の売上高です。

ご覧のように制御機器事業、電子部品事業、車載事業は減収を想定しています。

特に制御機器事業は昨年、1-3月期、4-6月期ともに売上好調でした。
よって今期のスタートは、前年比でみると厳しくなると見えています。

一方、社会システム事業、ヘルスケア事業は引き続き増収の計画です。

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 (I A B)	629 (16.1%)	630 (16.7%)	+1 (+0.6P)
電子部品事業 (E M C)	82 (8.2%)	85 (8.7%)	+3 (+0.5P)
車載事業 (A E C)	63 (4.8%)	40 (3.2%)	△23 (△1.6P)
社会システム事業 (S S B)	58 (7.7%)	65 (7.8%)	+7 (+0.2P)
ヘルスケア事業 (H C B)	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)

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

16

続いて、事業セグメント別の営業利益です。

制御機器事業は減収を見込んでいますが、利益は微増を見込んでいます。

理由は 2つあります。

1つ目は、商品力強化が進んでおり、GP率の改善が見込まれること、

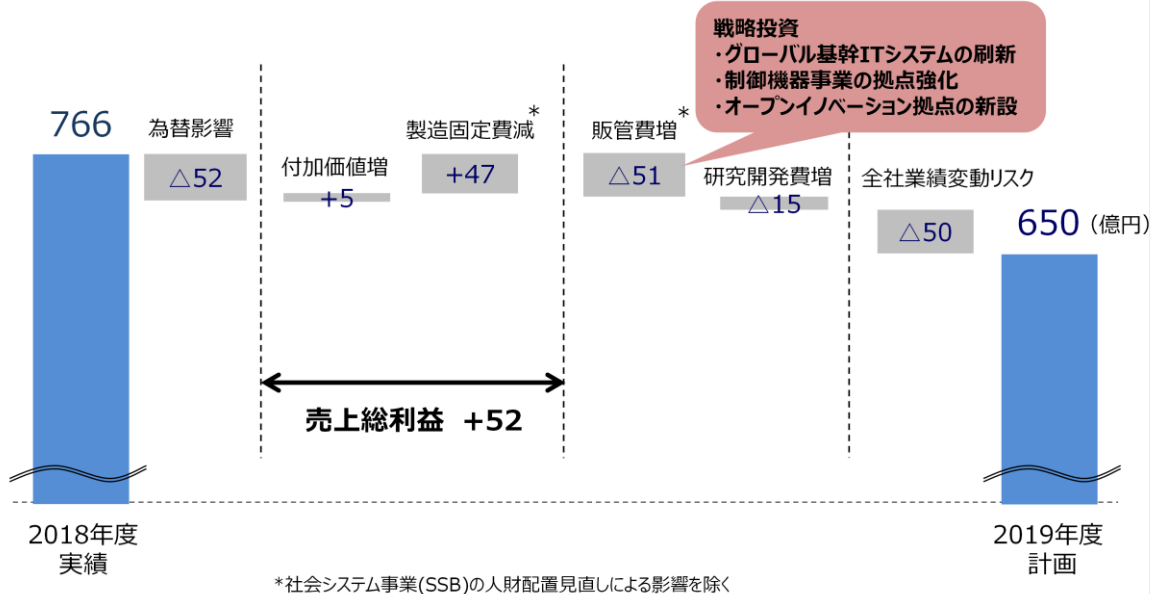
2つ目は、オートメーションセンターの開設など、大きなマーケティング投資が18年度までに終わっていることです。

社会システム事業、ヘルスケア事業は引き続き増益の計画です。

VG2.0において注力している制御機器事業とヘルスケア事業の取り組みについては、後ほど詳しくご説明します。

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。



Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

17

このチャートは、営業利益の前年からの増減を表しております。
 左端が 18年度実績、右端が 19年度計画です。

ご覧の通り、製造固定費は構造改革により 47億円減らしますが、販管費は 51億円増やします。これは中長期成長に欠かせない経営基盤の強化を、戦略投資として意図的に増やしているからです。

詳細を説明します。 P18をご覧ください。

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

戦略投資には大きく 3つあります。

まず 1つ目は、グローバルでの基幹ITシステムの刷新です。

市場が今後も変化する中で、さらに競争力を高めるために、グローバルでの基幹ITシステムを刷新します。

これにより、業務プロセスを標準化し、生産性の向上を実現します。

また、経営の意思決定スピードを従来以上に上げていくことを狙っています。

数年間にわたる投資になりますが、持続的成長を支える重要な経営インフラという認識のもと完遂してまいります。

次に 2つ目は制御機器事業の生産/開発拠点の強化です。

中長期的な成長に向けて生産/開発スペースの拡張を実行してまいります。

例えば、複数事業の商品を生産している草津工場を、今後は制御機器事業専用の開発/生産拠点にすることで、制御機器事業のスペースは現在の約 1.5倍になる予定です。

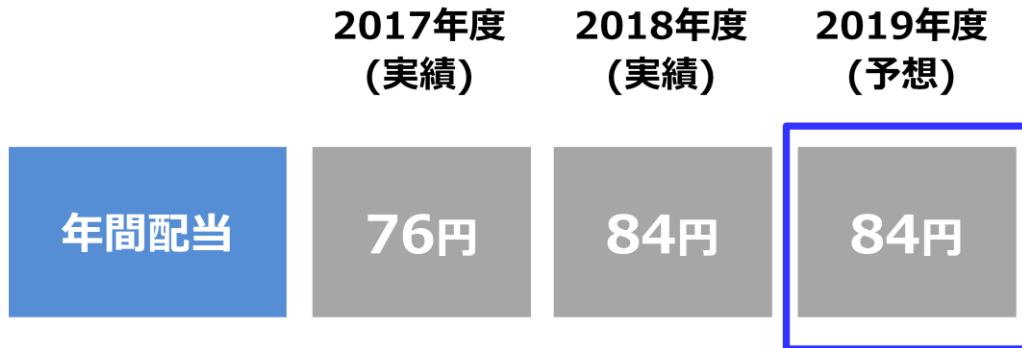
3つ目はオープンイノベーション推進拠点の創設です。

ヘルスケア事業所がある京都市の桂川にオープンイノベーションのための拠点を増設します。

国内拠点の強化については、今年中に全て完了させます。

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年度の中間・期末配当は未定。

このスライドでは、年間配当について、ご説明します。

年間配当予想額は前年と同じ 84円とします。

今期は不透明な事業環境や車載事業の事業譲渡もあり、例外的に、期初からDOE基準で算出しました。

今後も、株主還元を意識した経営を継続してまいります。



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

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

20

ここからは、2017年度からスタートした 4年間の中期経営計画VG2.0の前半 2年間で獲得した「今後の成長をドライブする資産」と成果についてご説明致します。

我々は、前半の 2年間で投資フェーズと位置付け、FAとヘルスケアの競争力を高めるために経営資源を集中投下してきました。

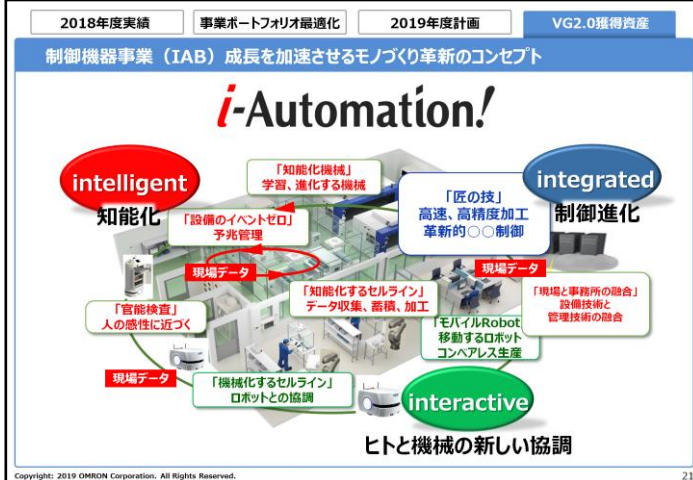
制御機器事業、ヘルスケア事業ともに、確実に実力がついてきており、投資の成果もでてきています。

今後、さらに資産を活用して、自走的な成長を実現してまいります。

次のスライドから、具体的にご説明致します。

まずは、制御機器事業です。

21ページをご覧ください。



これは、制御機器事業の成長を加速させる「モノづくり革新のコンセプト」、i-Automation! を表したスライドです。

i-Automation! の“i” は「innovation」の“i” であり、またモノづくりの革新に向けた3つの“i” によって成り立っています。

機械を高速高精度かつスムーズに制御するための、制御進化「integrated」、情報の活用により設備を智能化させる、「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! を実現するソリューションを商品単体の提案ではなく、制御アプリケーションソフトと組み合わせた「革新アプリケーション」としてお客様に提供しています。

革新アプリケーションとは、例えば、「EVの組立工程における品質管理」や「電子部品の官能検査」など、注力業界ごとに特化して開発したソリューションパッケージのことです。

革新アプリケーションを構成する制御アプリケーションのソフト数はこの2年間で大幅に増え、現在では230以上まで拡充しました。そして、この制御アプリケーションソフトと複数の商品を組み合わせた革新アプリケーションの数もこの2年で倍増し、現在では50以上のソリューションパッケージを展開しています。革新アプリケーションの個数は現在進行形で増え続けています。

革新アプリケーションをセットで導入いただいたお客様は、難しい機器のすり合わせをすることなく、簡単に高度なマシン制御を獲得することができます。

これこそが、オムロンユニークな競争優位であり、グローバルで多くのお客様に高い評価をいただいているものです。

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%

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

22

i-Automation! の成果をお伝えするために、まず、改めて制御機器事業の 2018年度実績を振り返ります。前方スクリーンをご覧ください。制御機器事業の売上は前年マイナスでしたが、実は、足を引っ張ったのは韓国だけです。半導体業界向けビジネスが大きく落ち込んだからです。

ご覧の通り、2018年度の厳しい事業環境の中でも、韓国を除く全エリアで増収を達成しました。

中でも、競合がひしめく欧州では、前年から 6%伸ばすことができました。特に、自動車大国のドイツが欧州事業の成長を牽引しました。

ADAS/EV関連を中心に、i-Automation! を実現する新たなソリューションを提供することで、欧州、特にドイツの自動車メーカーや大手自動車部品メーカーとの取り引きが大きく増えています。

ドイツでは今月、世界最大規模の産業展示会、ハノーバメッセが開催されました。次のページで、その様子をトピックスとして紹介します。

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

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

23

これはオムロンブースを撮影した写真です。大変多くのお客様でにぎわいました。先ほどご説明したi-Automation! のコンセプトに沿って、人と機械が最適に協調した柔軟かつ生産性の高いモノづくり現場など、近未来に繋がるリアルなモノづくり現場を再現しました。

実は、初日にドイツのメルケル首相とスウェーデンのローベン首相にオムロンのブースをご見学いただきました。両首相がオートメーション分野でご訪問されたのは Siemens、Sick、Beckhoff、そしてオムロンの 4社だけです。日系ではオムロンが唯一、訪問先に選ばれました。

我々がi-Automation! を通じて訴求する、人と機械の協調、調和が、ドイツ政府が推進する「インダストリー 4.0」や「人工知能戦略」のコンセプトを具現化するブランドとして認知されたことで、今回の訪問が実現しました。

これは、オムロンをFA領域においてイノベーションリーダーと位置づけて頂いたということであり、大変誇らしく感じています。

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。



Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

24

そして、欧州の自動車メーカーや自動車部品メーカーのお客様へのドアオープナーとして、飛躍的な売上成長に貢献しているのが、ご覧の3つの商品です。左から最新鋭のX線基板検査装置、AXI、真ん中がモバイルロボット、右側が協調ロボットのロボットです。

特に成長著しいのが、X線基板検査装置、AXIです。

前年比で73%も売上が伸びました。

本日は、i-Automation!のコンセプトを具現化することで力強い成長を実現している自走的商品の代表例として、このAXIについて紹介します。

競争が激しい自動車業界では、100年に1度の変革期と言われ、ADAS/EV関連の投資が活発化しています。

この生産工程において、品質を担保するために最も重要な工程が、電子基板の検査工程です。

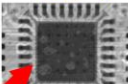
制御の要となる電子基板は、ますます小型化・高密度実装化が進んでいます。

さらに、車1台あたりに搭載される電子基板の枚数もどんどん増えており、今では300枚を超えるといわれています。

つまり、電子基板の不具合はクルマの制御を失うリスクに直結し、人々の命の安全を脅かす可能性があることを意味しています。

こうした背景から、電子基板の品質確保の重要性が急速に高まってきているのです。

オムロンのAXIは、この重要な電子基板の検査において、お客様から非常に高い評価を得ています。次のスライドで、その技術的な背景についてご説明いたします。

2018年度実績		事業ポートフォリオ最適化		2019年度計画		VG2.0獲得資産		
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	・透過画像 ・高速撮影 秒/sec			・全方向から断層撮影 ・撮影に時間がかかる 分/min				
医療	簡易検査：レントゲン  			精密検査：CTスキャン  				
産業 (基板検査)	透過画像を使った2D検査 ->各メーカーがラインナップ  			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  				
	空洞がボヤける		裏映りしてしまう		空洞くつきり		裏映りせず立体的	
Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved. 25								

電子基板の品質を確保する重要性が高まるにつれ、品質検査の手法も外観のみをチェックする検査から、基板の内部を検査するX線を使った検査に移行しています。

そのX線検査も進化しています。左側をご覧ください。“透過型”といわれる2D、つまり二次元検査がこれまでの主流でした。しかし最近では、より高度な検査要求にこたえるため、右側の“CT方式”といわれる3D検査、つまり三次元の立体画像検査が主流になりつつあります。

この2D検査と3D検査の違いを医療を例にわかりやすくお伝えすると、左側の2D検査はレントゲンによる検査にあたります。静止した状態で平面的に撮影します。一方右側の3D検査はCTスキャンのイメージです。

CTスキャンは、動きながら360度方向からX線画像を大量に取得して3D形状に復元して検査するため、レントゲン検査に比べて、より精密な検査が可能です。

実際に基板を撮影したものが、こちらの矢印がついている画像です。

同じ基板内のハンダ付けの状態を2Dと3Dで撮影し、比較しています。

左側の画像では空洞がぼやけたり、裏映りしています。それに対して、

右側の画像では、ハンダの溶接の不具合がはっきりとわかります。

このようなハンダの溶け残りは、例えばエンジンルーム内の過酷な環境に晒されると、接触不良を引き起こす重大な欠陥ですが、これはCTスキャン方式の3D検査でしか検出できません。

良いことづくめのこの3D検査ですが、技術的な課題がありました。それは、画像を大量に取得する必要があるため、一回の検査に非常に時間がかかり、効率が悪いことです。オムロンのAXIは、革新的技術により高速高精度な検査を実現し、この課題を解決しました。これが、お客様から圧倒的な支持を受けている理由です。次のスライドで、その詳細をご説明いたします。

2018年度実績	事業ポートフォリオ最適化	2019年度計画	VG2.0獲得資産
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		オムロンユニークな技術	
各ポイントで停止してから撮影 抜き取り検査		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			
<small>Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.</small>			

こちらのスライドは投影のみとなりますので、前方スクリーンをご覧ください。

オムロンのAXIは、業界最速のコントローラとサーボモータ、画像センサなどのハードウェアと、独自のソフトウェアを組み合わせた、オムロンユニークな検査装置です。まさに、i-Automation! の制御進化を装置の中に具現化したものです。

百聞は一見にしかずです。動画をご覧ください。

まず、左側の従来の3D技術です。

下からX線が照射され、ご覧の通り動きながら撮影しています。

しかし、従来の3D検査技術では、検査するポイントごとに停止してから撮影するため、時間がかかる上に撮影する枚数も限られていました。

このため、お客様の求めるスピードを満たせていませんでした。

次に、右側のオムロンのAXIです。

ご覧のように止まらずに円を描いて動いていることが分かります。

オムロンはハードウェアとソフトウェアを高度に擦り合わせることによって、検査するポイントで停止することなく、スピーディーに連続撮影するユニークな技術を開発しました。これにより従来の2.3倍の速度での検査が可能となりました。

この2.3倍の速度が大きな意味を持ちます。なぜなら、インラインで全数検査が可能となるからです。右側の画像をもう一度ご覧ください。レールが2本見ていただけだと思います。

この動画では、レールの上に製品は流れていませんが、実際には製品が流れて、インラインで全数検査することができます。

これが今まで実現できなかった革新的なアプリケーションです。

本日は、i-Automation! 強化に向けた積極投資が、競争力の高い資産を築き上げてきた事例としてAXIを紹介しました。他にもたくさんのアプリケーションパッケージがございます。

今後とも、このような資産を活用し、制御機器事業の持続的な成長を実現してまいります。

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

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

27

続いてヘルスケア事業です。

我々は「循環器疾患」、「呼吸器疾患」、「ペインマネジメント」の3つの領域を事業ドメインとして、パーソナライズ医療の実現を目指しています。

どの領域においても、グローバルで十分な市場規模があります。
特に循環器疾患の領域では、高齢化や生活習慣病の進展により、
脳卒中や心筋梗塞などの脳・心血管イベント患者が増え続けています。

我々はこの循環器の領域において「ゼロイベント」というコンセプトを掲げています。

「ゼロイベント」とは、脳卒中や心筋梗塞など、高血圧が原因で起こる、生死につながり寝たきりなどの原因となる重篤な疾患イベントをゼロにすることです。

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

ゼロイベントの実現のために、まずは高品質の機器を市場にお届けする必要があります。

我々の血圧計事業は、グローバル 50%という圧倒的なシェアを誇り、競争を寄せ付けません。

我々には、長年の努力によって築き上げてきた 3つの圧倒的な強みがあります。

1つ目は、高い精度に基づく医学界からの信頼、つまり医療ブランド力。

2つ目は、日本における薬事法や米国におけるFDAなど、

医療機器の許認可取得ノウハウ。

3つ目は、グローバルに展開する販売チャネル基盤です。

これらに支えられ、血圧計の売上高は年率 10%成長しており、

ヘルスケア事業の成長をしっかりと支えています。

しかし、血圧を測る、という行為はファーストステップにすぎません。

測ったデータを医師に伝えて、その情報をもとに患者ひとりひとりに対する最適な治療を実現することで、「ゼロイベント」につなげていけると我々はそう考えています。

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。

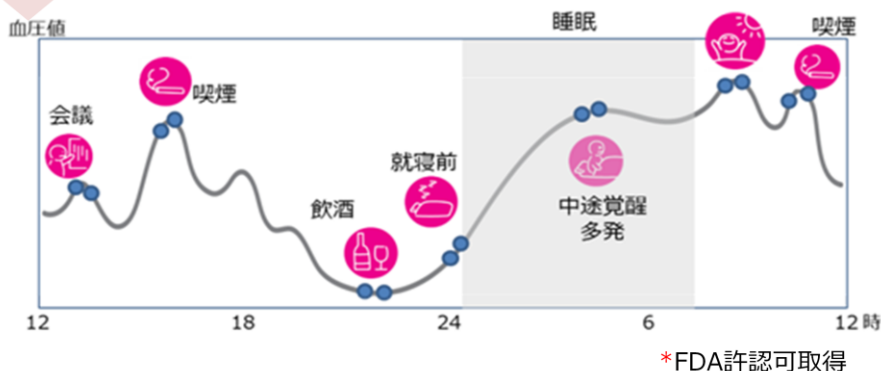
■ いつでもどこでも測定可能



ウェアラブル
血圧計*

世界初

血圧変動を起こす要因を特定



*FDA許認可取得

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

29

ゼロイベント実現のために、我々に出来ることがまだまだたくさんあります。
近年、急速に進むIT技術やセンサ技術の高度化により、我々が提供できる
ソリューションの幅が広がってきました。

12月に北米で発売をしたウェアラブル血圧計の登場により、24時間、
いつでもどこでも正確な血圧データを取得できるようになりました。
この商品の何がすごいかというと、
米国のFDAが認めた、医療機器としての精度を持つ世界初のウェアラブル血圧計です。

血圧測定と同時に血圧変動要因でもある、睡眠や活動、気温などの複数の情報も
同時に計測することができます。

例えば気温が急に下がると血圧は上昇します。運動すれば心拍数が上がります。
血圧の変動の背景にどんな要因があるのかという、これまでにない「新しいデータ」を
このデバイスにより手に入れることができます。将来的には心臓発作の前兆シグナルを
検知して、患者さんが部屋を暖めるなどの回避行動がとれるようにします。

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

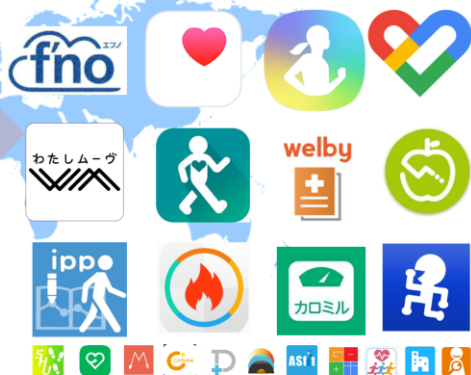
■ サービスプロバイダーとの協業

<通信アプリ>
オムロンコネクト



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



Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

30

取得した血圧などの健康データは、通信アプリの「オムロンコネクト」を用いることで、世界中の、多くのサービスプロバイダーが提供するアプリケーションで活用することができます。

どの国でもシェアが高く、信頼のブランドとして認知されている我々の血圧計だからこそ、多くのサービスプロバイダーが活用してくれています。

現状、世界117か国でオムロンコネクトを活用した多くのアプリが利用されており、今後、さらに増えていきます。

つまり、家庭での血圧データを管理するには、オムロンの血圧計を選ぶ必要があるという状況が出来つつあります。

例えばSamsung HealthやApple Healthなどの有力なアプリにつながることで血圧計自体の競争力が強化され、また同時にデータの活用が進みます。

我々の狙いはそこにあります。

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

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

31

ウェアラブル血圧計に加えて、アライブコア社との協業により開発した、心電計付血圧計もFDA認可を取得し、今年北米で販売をスタートしました。

心電と血圧を同時測定できるという点で、世界初の商品です。

今後は複数の生体情報をITを用いて一元管理することで、これまでとらえられなかった重篤な発作のサインをとらえ、医師が判断できる情報として活用できるようになります。血圧だけでなく心電データも加え、パーソナライズ医療、予防事業に進化し、一人ひとりにあった治療の実現を支援してまいります。

我々はこのような革新的デバイスの開発、そして商品をお届けする販売網や啓蒙活動などの投資を継続して行ってきました。これからも継続的に強みを磨くための努力を怠りません。

なぜならこれらの投資は我々の将来の成長を支えてくれるからです。

ヘルスケア事業は今後も高い事業成長率を実現してまいります。

是非ご期待ください。



私のプレゼンは以上ですが、最後に、今期の経営方針についてもう一度述べます。今期は通期で厳しい事業環境が続くとみております。事業環境のさらなる悪化、下振れのシナリオも検討してきました。もちろん上振れのシナリオもあります。どんな変化が起こっても対応できるように計画を組みました。

一方、逆風は競争優位を獲得する絶好の機会でもあります。変化を見逃さず、再成長に向けた打ち手は怠りません。本日ご紹介した制御機器事業、ヘルスケア事業における「競争力に資する資産」の構築がその一例です。制御機器事業の開発本部である草津拠点も大幅に拡充します。

そしてもう一つ、ESG経営です。企業は、経済的価値と同様に社会的価値も創り出し、持続可能な社会づくりに積極的な役割を担わなければなりません。

中期経営計画VG2.0では、サステナビリティ重要課題にも積極的に取り組んでいます。

そしてこれまでの活動が評価され、オムロンは、DJSIワールドをはじめ、多くのESGインデックスに採用されました。

そして皆様もご存知のようにこの3月、日経225にも選定されました。これからも事業を通じた社会的課題の解決に邁進していきます。

今回、車載事業の売却、事業ポートフォリオマネジメントで注目されましたが、我々は縮小均衡で納まるつもりはありません。得られるキャッシュは、成長投資に活用します。制御機器事業、ヘルスケア事業を中心に、中長期的な企業価値向上に取り組んでまいります。

引き続き、株主の皆様、そして投資家の皆様からのご支援を賜りますよう、今後ともよろ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。

「VG2.0」とサステナビリティ戦略の関係



質量兼備の地球価値創造企業



<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。



＜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

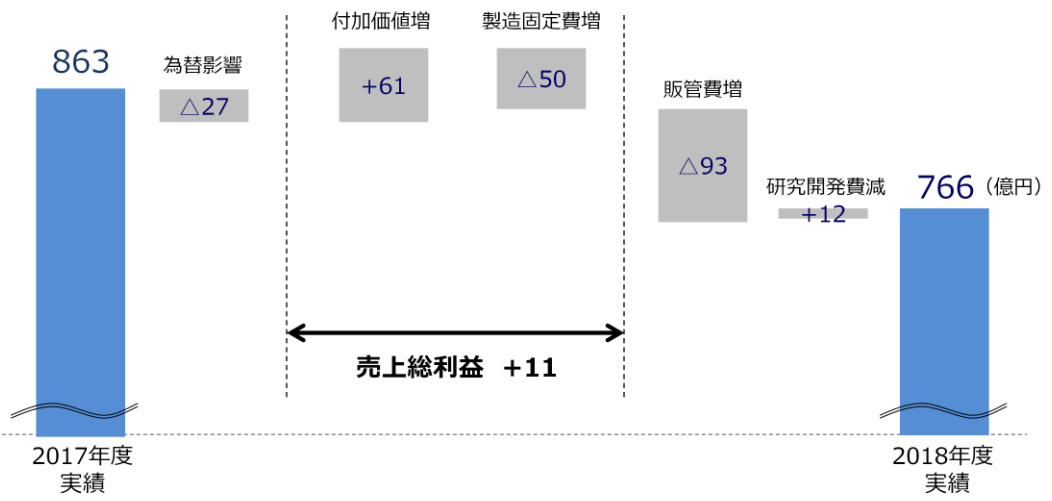
2019年3月 初選定

OMRON



參考資料

2018年度 営業利益増減（前年度差）

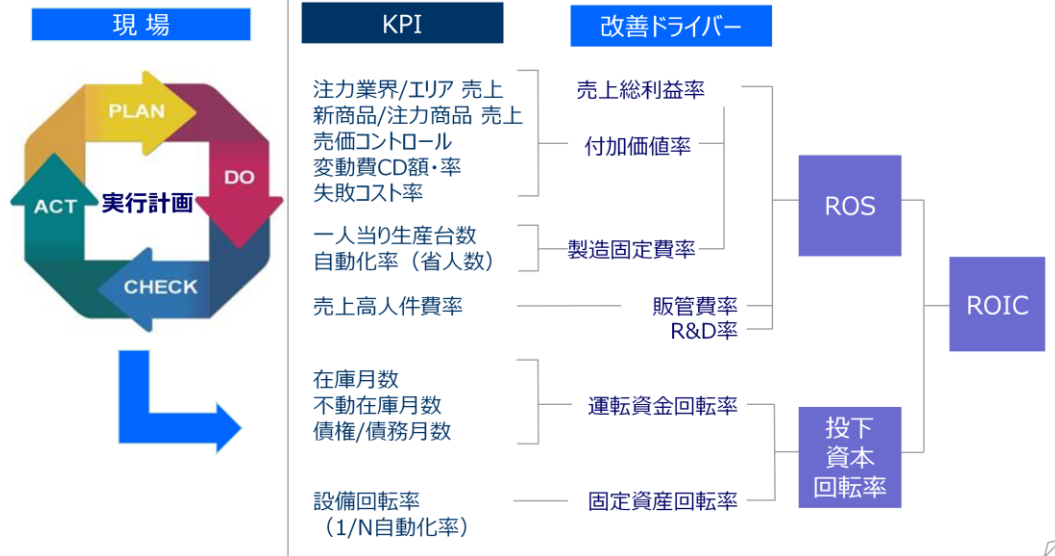


2019年度 為替前提

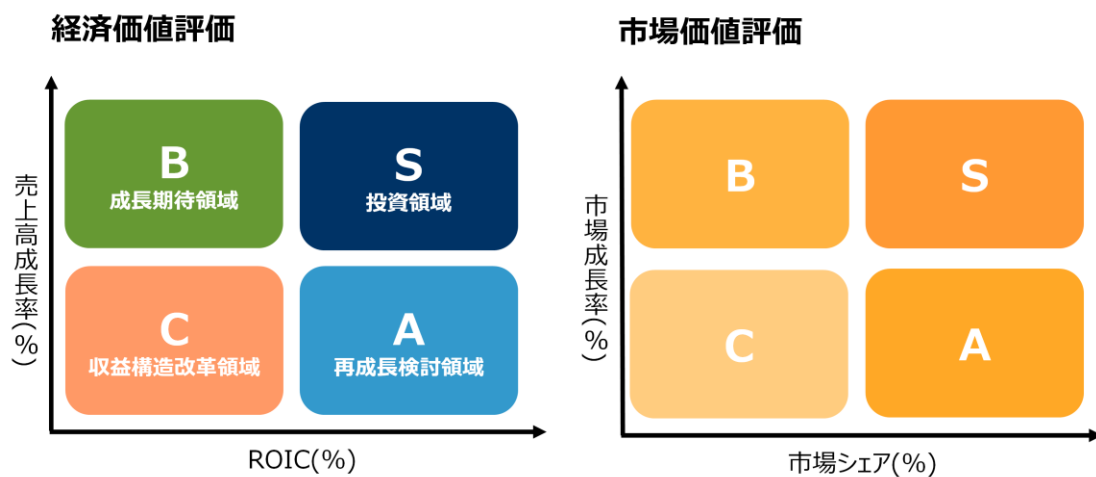
	2019年度 為替前提	1円変動による影響額（通期） *人民元は0.1円変動の影響額	
		売上高	営業利益
米ドル	108円	約25億円	約4億円
ユーロ	123円	約10億円	約5億円
人民元	16.2円	約8億円	約1億円

※ 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



事業ポートフォリオマネジメント



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	

$$\text{ROIC} = \frac{\text{当社株主に帰属する当期純利益}}{\text{投下資本}}$$

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

※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」

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。



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

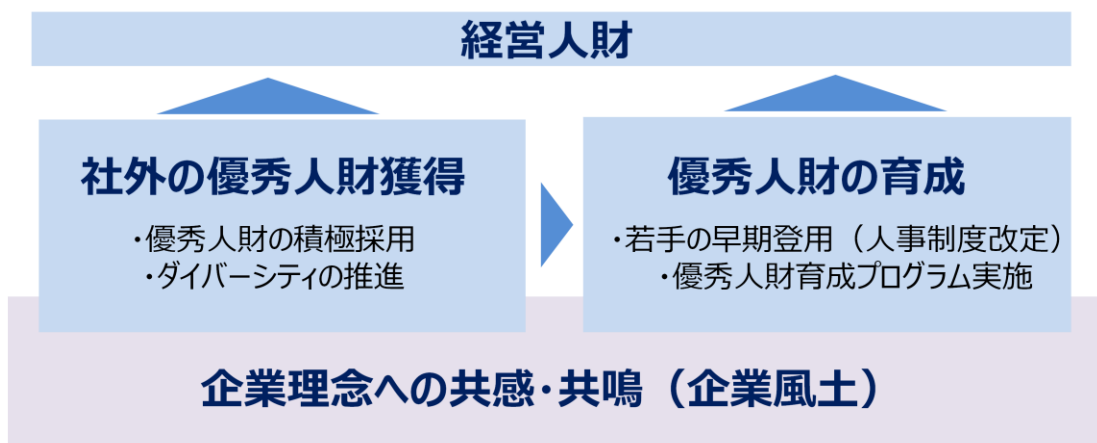
企業理念の浸透・実践は健康な状態。誠実性・倫理性と併せてオムロンの強みに。

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%

タワースワトソン社 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。



<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