

# 2021年度 決算

## 投資家様向け説明資料

2022年4月26日

オムロン株式会社

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

0

皆さんこんにちは。社長の山田です。

本日は大変お忙しいところ弊社の「2021年度 決算説明会」にご参加いただき、誠にありがとうございます。

本日も従来の説明会と同様、まず私がプレゼンを致します。

その後、Q&Aセッションに入ります。

時間のゆるす限り、できるだけたくさんのご質問をお受けしたいと思えます。

どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、プレゼンテーション資料に沿って説明致します。

まずは、1ページ目、発表のポイントをご覧ください。

### ■ 2021年度 実績

- ・供給制約が続く中、前回見通しを上回って着地。過去最高の営業利益を達成。
- ・制御機器事業は、過去最高の売上と営業利益を達成。これまでの投資の成果が着実に表出。
- ・2021年度の年間配当は前年から8円増配とし、過去最高の92円を予定。

### ■ 2022年度 計画

- ・旺盛な需要を捉え、引き続き増収および過去最高益の更新を目指す。  
成長機会の刈り取りを加速するとともに、将来の成長に向けた投資を実行する。
- ・上海のロックダウンによる主力工場の稼働停止影響などを、  
業績変動リスクとして、計画に売上100億円、営業利益40億円を計画に織り込んだ。
- ・2022年度の年間配当予想は、過去最高の前年92円から6円増配の98円とする。

### ■ 制御機器事業とヘルスケア事業の高成長の実現

- ・中期経営計画で定めた注力事業を中心に高成長を実現し、全社の売上成長を牽引する。
- ・制御機器事業は、デジタル・環境モビリティを中心にi-Automation!の展開を加速する。
- ・ヘルスケア事業は、循環器事業での中国やアジアでの売上成長の飛躍を目指す。

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

1

本日の発表のポイントは、3点ございます。

まず 1点目は 2021年度の実績です。この 4Q期間もロシアによるウクライナ侵攻や、上海のロックダウンなど多くの混乱がありました。

部材調達も厳しい状況が続きましたが、全社で変化対応力を発揮し、前回見通しを上回りました。結果、営業利益は、過去最高益を達成しました。セグメント別では、制御機器事業が、過去最高の売上と営業利益を達成しました。

これまでの投資の成果が着実に表出しています。後ほど詳しく説明します。

年間配当は、前年から 8円増配とし、過去最高の 92円を予定しています。

2点目は、2022年度の計画です。 22年度も旺盛な需要を捉え、増収増益を実現し、過去最高益を更新していきます。成長機会の刈り取りを加速するとともに、将来の成長に向けた投資を実行します。

しかしながら、国際情勢や世界経済の不透明感は増えています。

計画には、ロシア向け売上をゼロにするなど顕在化しているリスクは織り込みました。さらに、上海のロックダウンによる主力工場の稼働停止影響などを業績変動リスクとし、売上 100億円、営業利益 40億円のマイナスを計画に織り込みました。

年間配当予想は、過去最高の前年 92円からさらに 6円増配の 98円とします。

3点目は、制御機器事業とヘルスケア事業の高成長の実現についてです。

2022年度においても注力事業を中心に高成長を継続させます。

制御機器事業は、デジタル・環境モビリティを中心にi-Automation!の展開を加速します。

ヘルスケア事業は、循環器事業において、中国やアジアでの売上“高成長”を目指します。後ほど、詳しく説明します。 それでは、本題の説明に入ります。

はじめに 21年度の実績です。 4ページをご覧ください。

<b>1. 2021年度 実績</b>	P. 3
<b>2. 2022年度 計画</b>	P. 9
・ 経営方針	
・ 全社業績計画	
<b>3. 制御機器事業とヘルスケア事業の 高成長の実現</b>	P. 18

# 2021年度 実績

## 通期実績

前回見通しを上回って着地。営業利益は前年から+43%成長となり、過去最高を更新。

(億円)

	2021年度 見通し	2021年度 実績	見通し比・差	2020年度 実績	前年度比・差
売上高	7,600	7,629	+0.4%	6,555	+16.4%
売上総利益 (売上総利益率)	3,470 (45.7%)	3,468 (45.5%)	△0.0% (△0.2P)	2,984 (45.5%)	+16.2% (△0.1P)
営業利益 (営業利益率)	880 (11.6%)	893 (11.7%)	+1.5% (+0.1P)	625 (9.5%)	+43.0% (+2.2P)
当期純利益	570	614	+7.7%	433	+41.8%
米ドル 平均レート (円)	111.5	112.1	+0.6	105.8	+6.2
ユーロ 平均レート (円)	130.6	130.5	△0.1	123.2	+7.3
人民元 平均レート (円)	17.4	17.4	+0.1	15.5	+1.9

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

4

こちらが全社の通期実績です。網掛け部分をご覧ください。

売上高 7,629億円、売上総利益 3,468億円、売上総利益率 45.5%、  
営業利益 893億円、営業利益率 11.7%、  
当期純利益は 614億円となりました。

供給制約の継続に加えて、  
4Q期間におけるロシア・ウクライナ情勢、上海のロックダウンなど  
想定していなかった事態に対しても全社を上げて、  
素早く変化対応することで、見通しを上回る業績を出せました。

次に、表の右端、前年度比をご覧ください。

大幅増収増益となりました。

中でも営業利益は、前年度比でプラス 43%の増益で  
過去最高を更新しました。

これは、これまで培ってきた稼ぐ力、強い収益構造に、  
二桁を上回るトップラインの伸びが、掛け算で効いてきた結果です。

次にセグメント別の説明に移ります。

5ページをご覧ください。

## セグメント別 売上高

制御機器事業・電子部品事業は大幅な増収。  
 制御機器事業は過去最高の売上を達成。投資の成果が着実に表出し始めている。

(億円)

	2021年度 見通し	2021年度 実績	見通し比	2020年度 実績	前年度比
制御機器事業 (IAB)	4,300	4,326	+0.6%	3,464	+24.9%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,340	1,329	△0.9%	1,231	+7.9%
社会システム事業 (SSB)	900	877	△2.6%	957	△8.3%
電子部品事業 (DMB)	1,030	1,064	+3.3%	860	+23.7%
本社他(消去調整含む)	30	33	+10.0%	43	△23.4%
合計	7,600	7,629	+0.4%	6,555	+16.4%

セグメント別の売上高はご覧の通りです。

制御機器事業は、引き続きグローバルで活発な需要を捉え、前年比プラス 24.9%の大幅増収でした。

通期だけでなく、変化の激しかった 4Q期間においても、過去最高の売上を達成しました。

ヘルスケア事業は、引き続き血圧計事業がグローバルで堅調に推移し、前年からプラス 7.9%の増収となりました。

社会システム事業は、蓄電システムの回復基調が継続しているものの、コロナ影響による鉄道事業者の投資抑制が影響し、減収となりました。

電子部品事業は、中国・米州を中心に堅調な需要を捉え、プラス 23.7%の大幅増収となりました。

ご覧のように昨年度は、制御機器事業と復活した電子部品事業が全社の成長を牽引しました。6ページをご覧ください。

## セグメント別 営業利益

制御機器事業、電子部品事業は、前年から大幅増益を達成。

	(億円)				
	2021年度 見通し	2021年度 実績	見通し差	2020年度 実績	前年度差
制御機器事業 (IAB)	790 (18.4%)	781 (18.1%)	△9 (△0.3P)	588 (17.0%)	+193 (+1.1P)
ヘルスケア事業 (HCB)	195 (14.6%)	185 (14.0%)	△10 (△0.6P)	206 (16.7%)	△20 (△2.8P)
社会システム事業 (SSB)	65 (7.2%)	65 (7.4%)	+0 (+0.2P)	57 (6.0%)	+8 (+1.5P)
電子部品事業 (DMB)	80 (7.8%)	82 (7.7%)	+2 (△0.0P)	30 (3.4%)	+53 (+4.3P)
本社他 (消去調整含む)	△ 250	△ 221	+29	△ 255	+34
合計	880 (11.6%)	893 (11.7%)	+13 (+0.1P)	625 (9.5%)	+268 (+2.2P)

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

6

セグメント別の営業利益はご覧の通りです。

制御機器事業は、売上成長と変化対応力の発揮によって、プラス 193億円の大増益を達成しました。

ヘルスケア事業は、血压計を中心に需要は非常に強いものの、部材費や物流費の高騰の影響を大きく受けました。さらに、体温計の売上減少による利益マイナス影響が約 30億円ありました。その結果、前年から 20億円の減益となりました。今後は売上拡大を継続しながら収益を高めてまいります。

社会システム事業は、減収の中でも収益性を高め、増益となりました。

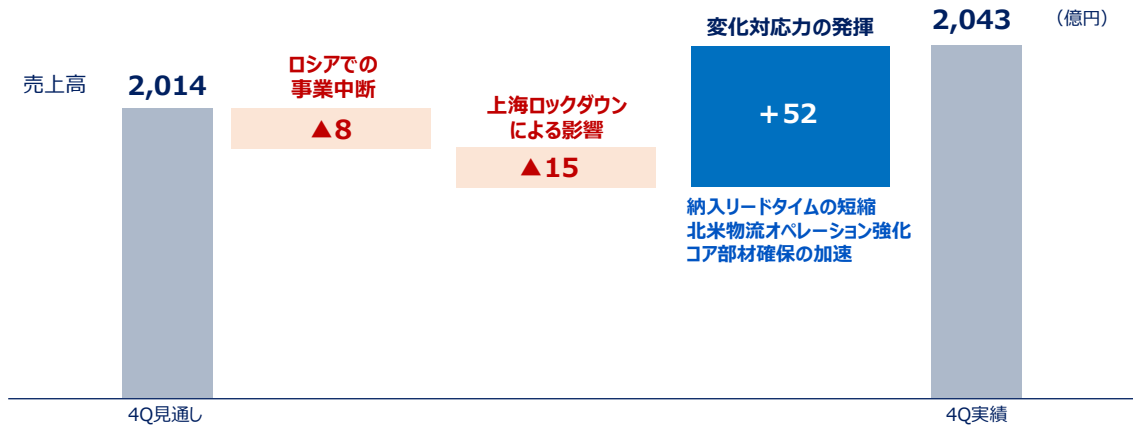
電子部品事業は、売上成長に加えて、これまで取り組んできた構造改革の成果により、プラス 53億円の大増益を達成しました。

売上同様、制御機器事業と電子部品事業が全社の増益を牽引しました。

それではロックダウンをはじめとする多くの混乱があった4Q期間に我々がいかに対応したか説明します。7ページをご覧ください。

## 4Q期間における変化対応力の発揮

4Q期間において新たに発生したダウンサイドリスクに対して、  
変化対応力を発揮し、見通しを上回る売上を達成。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

7

こちらのスライドは、  
4Q期間における売上の見通しと実績を比較したスライドです。

左から順に説明します。

4Q期間の売上見通しは、2,014億円でした。

その隣に記載の通り、ロシアでの事業中断や上海のロックダウンによる  
売上へのマイナス影響を受けました。

合わせて 23億円になります。

しかし、このような中でも、制御機器事業を中心に、  
納入リードタイムの短縮、北米における物流オペレーション強化、  
コア部材確保の加速など変化対応力を発揮することで、  
売상을 52億円上積みしました。

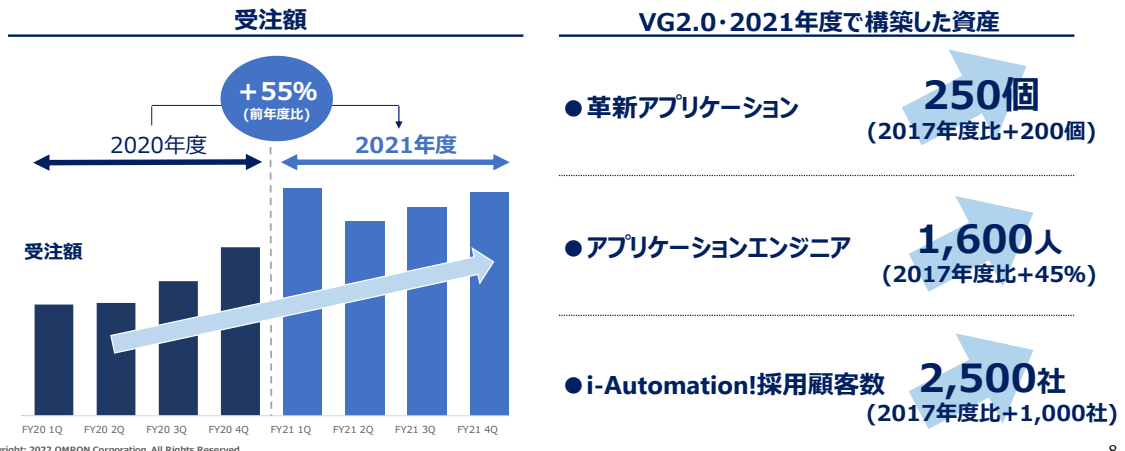
その結果、売上は、見通しを上回る、2,043億円となりました。

続いて、昨年度の業績を牽引した制御機器事業について説明します。  
8ページをご覧ください。



## 制御機器事業（IAB）成長を牽引したドライバー

制御機器事業の受注額は前年から大きく増加。  
ビジネスモデルは着実に進化し、より多くの顧客へ価値あるソリューションを提供。



8

一言で申しますと、制御機器事業は、これまでの投資で獲得した資産の活用によって、成長機会を確実に捉えています。

スライド左側をご覧ください。

通常は開示しておりませんが、この棒グラフは、制御機器事業の過去 2 年間の四半期ごとの受注額の推移を示しております。2021年度は、前年から受注額がプラス 55%と大きく増加しました。

この受注額の大幅増加を実現した要因は大きく 3つあります。スライド右側をご覧ください。

1つ目は、革新アプリケーションです。i-Automation!を活用したオムロンユニークな革新アプリケーションの数は、いまや 250個にのびります。

次は、アプリケーションエンジニアです。グローバルで 1,600人以上のアプリケーションエンジニアが、お客様に密着し、共創を通じて新たなソリューションを開発しています。

最後は、i-Automation!採用顧客数です。グローバルのリーディングカンパニーを中心に、その数は年々拡大し、現在では 2,500社にのびります。

コンポ型からソリューション型へと進化したビジネスモデルが、着実に成果として表れています。今後も、より多くのお客様へ価値あるソリューションを提供し、将来にわたる力強い成長力へと繋げていきます。次は、2022年度計画です。10ページをご覧ください。

# 2022年度 計画

## 2022年度 経営方針

### 新たな価値創造へのギアチェンジ

#### 運営スタンス

### 変化対応力を発揮し続ける

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

10

はじめに、長期ビジョンSF 2030の初年度となる  
今期の経営方針と運営スタンスをお伝えします。

オムロンは、4つの事業、その全てが、成長領域にアドレスしており、  
制御機器事業を中心に、持続的な売上成長を見込んでおります。

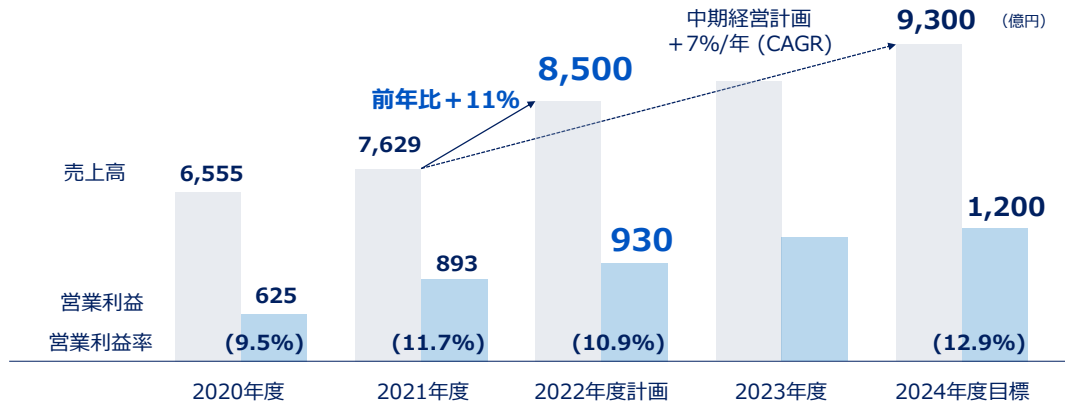
これまでに構築してきた強みを最大発揮し、  
事業機会を捉えた力強い成長を実現するとともに、  
将来の新たな価値創造に向けた成長投資を進める 1年とします。

その一方、コロナによる影響、地政学リスクの拡大、サプライチェーンの混乱、  
インフレ加速など、世界経済の不透明感が増している中、  
運営スタンスは、「変化対応力を発揮し続ける」としました。

では、SF 2030の最初の中計「1st Stage」のゴールである  
2024年度に向けて、私たちはどのように進んでいくのでしょうか。  
売上と営業利益から見ていきます。  
11ページをご覧ください。

## 売上高・営業利益の計画

成長機会の刈り取りを加速し、高い売上成長を実現する。  
同時に、成長の持続性を高めるため、将来にむけた投資を実行する。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

11

こちらは、売上・営業利益の過去実績と今後の目標を表したグラフです。

スライドの真ん中をご覧ください。

2022年度計画は売上高 8,500億円、営業利益 930億円です。

2022年度は、成長機会の刈り取りを加速させることで、  
前年からプラス 11%の売上成長を実現します。

これは、中期経営計画で目標に掲げた売上成長率目標 7%を  
上回る水準です。

この高成長を牽引するのは、制御機器事業とヘルスケア事業です。

両事業を中心に、高い売上成長を実現しつつ、  
今後の成長軌道をより力強いものにするために、  
成長投資を実行しながら、過去最高益を更新します。

次は事業環境認識です。

12ページをご覧ください。

## 事業セグメント別 注力事業の環境認識

グローバルで総じて旺盛な需要が継続。  
一方で、供給制約などマクロ環境の不確実性は継続。

制御機器事業 (IAB)	デジタル：半導体の大手顧客が、欧米やアジアで大規模な投資を継続するなど堅調に推移。 環境モビリティ：二次電池をはじめEV関連投資が中国に続き、欧米でも本格化。前年から投資が拡大。 食品・日用品：欧米・中国などの包装機出荷は好調。インフレやコロナ影響での自動化投資も堅調。 医療：コロナ関連投資の継続に加え、バイオ医薬投資が拡大。 物流：物流大手の大型倉庫投資が加速。ロボットなどの自動化投資は中小倉庫にも拡大。
ヘルスケア事業 (HCB)	循環器：オンラインチャネルの拡大などにより、中国・アジアを中心にグローバルで需要好調。 呼吸器：ネプライザ普及率の拡大に加え、行動制限の緩和による通院増により需要拡大。 遠隔診療：欧米を中心に需要は拡大傾向。
社会システム事業 (SSB)	エネルギー：補助金施策やカーボンニュートラル宣言企業増加を受けて、需要拡大。 マネジメント・サービス：小売店舗では、人手不足への対応/魅力ある店舗への改装などの投資拡大。
電子部品事業 (DMB)	DC機器：機器の直流化、高容量化が進み、DC駆動・インフラ領域での需要が好調。 高周波機器：半導体需要が継続し、IC検査および高速通信機器の需要好調。

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

12

セグメント別の注力事業における事業環境認識はご覧の通りです。

全体的には、制御機器事業を中心に、  
グローバルで総じて旺盛な需要が続くと見込んでいます。

一方、供給制約やインフレなど、  
マクロ環境の不確実性は高いため、  
事業環境を決して楽観視はしていません。

ロシア・ウクライナ地域の年間売上は約 90億円でしたが、  
今年度の計画では、年間売上をゼロとして織り込んでいます。  
また、後ほどお伝えしますが、  
上海のロックダウンはリスクとして計画に織り込みました。

今年度は、究極の変化対応力を求められる 1年だと考えており、  
そのように対応してまいります。

次に、この事業環境認識に基づいた、全社の財務目標です。  
13ページをご覧ください。

## 財務目標

増収増益を計画。ROIC・ROE・EPSも前年から向上させていく。

	2021年度実績	2022年度目標	前年度比
売上高	7,629億円	8,500億円	+11%
営業利益	893億円	930億円	+4%
ROIC	9.6%	10%超	+0.4pt超
ROE	9.7%	10%超	+0.3pt超
EPS	306円	316円	+10.6円
為替(USD/EUR/CNY)	112/131/17.4	121/133/19.0	+9/+3/+1.6

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

13

こちらが、今年度の財務目標です。

売上高 8,500億円、営業利益 930億円、  
そして、ROIC 10%超、ROE 10%超、EPS 316円です。

売上高、営業利益はもちろん、  
ROIC、ROE、EPSも、前年から向上させていきます。

次はセグメント別の売上と営業利益です。  
14ページをご覧ください。

## セグメント別 売上高・営業利益

全てのセグメントで増収増益を目指す。  
 全社の業績変動リスクとして、売上 100億円、営業利益 40億円のマイナスを計画に織り込む。

(億円)

	売上高			営業利益		
	2021年度実績	2022年度計画	前年度比	2021年度実績	2022年度計画	前年度比
制御機器事業 (IAB)	4,181	4,830	+15.5%	763 (18.2%)	900 (18.6%)	+18.0% (+0.4P)
ヘルスケア事業 (HCB)	1,329	1,540	+15.9%	185 (14.0%)	200 (13.0%)	+7.9% (△1.0P)
社会システム事業 (SSB)	877	920	+4.9%	65 (7.4%)	65 (7.1%)	+0.0% (△0.3P)
電子部品事業 (DMB)	1,210	1,280	+5.8%	101 (8.3%)	105 (8.2%)	+4.1% (△0.1P)
本社他 (消去調整含む)	33	30	△9.1%	△221	△300	-
<b>業績変動リスク</b>		<b>△100</b>	-		<b>△40</b>	-
合計	7,629	8,500	+11.4%	893 (11.7%)	930 (10.9%)	+4.1% (△0.8P)

\*制御機器事業の一部商品を電子部品事業に組み替えて表示しています。

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

14

このスライドで伝えたいことは、2つです。

1つ目は、全てのセグメントで増収増益を目指すことです。

そして 2つ目は、制御機器事業とヘルスケア事業が大きく成長し、  
 全社業績を牽引していくことです。

なお、上海のロックダウンについては、

我々の制御機器事業、電子部品事業の 2つの工場が大きく影響を受けましたが、今週から順次稼働を再開しています。

3月末から 4月にかけて、4週間の稼働停止により、  
 売上 100億円、営業利益 40億円のマイナス影響を  
 第 1四半期に受ける見込みです。

現時点の業績変動リスクとして、売上 100億円、営業利益 40億円を  
 マイナス影響として計画に織り込みました。

しかしながら、お客様からの需要自体は強いため、

年間ではその影響をリカバリーするよう努めてまいります。

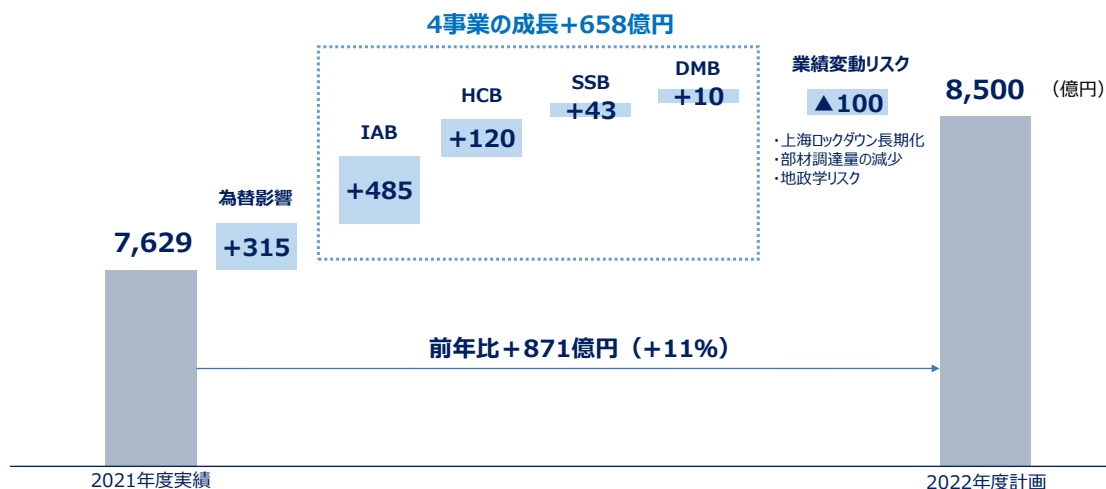
なお、業績変動リスクは各セグメントの事業計画ではなく、  
 グループ全体のリスクとして別枠で反映しています。

売上と営業利益、それぞれもう少し詳しく説明します。

15ページをご覧ください。

## 売上高増減（前年度差）

為替影響に加え、4事業で力強い売上成長を実現する。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

15

ご覧いただいているのは、売上の増減を前年と比較したステップチャートです。

左が 2021年度の実績 7,629億円、  
一番右が 2022年度の計画 8,500億円です。

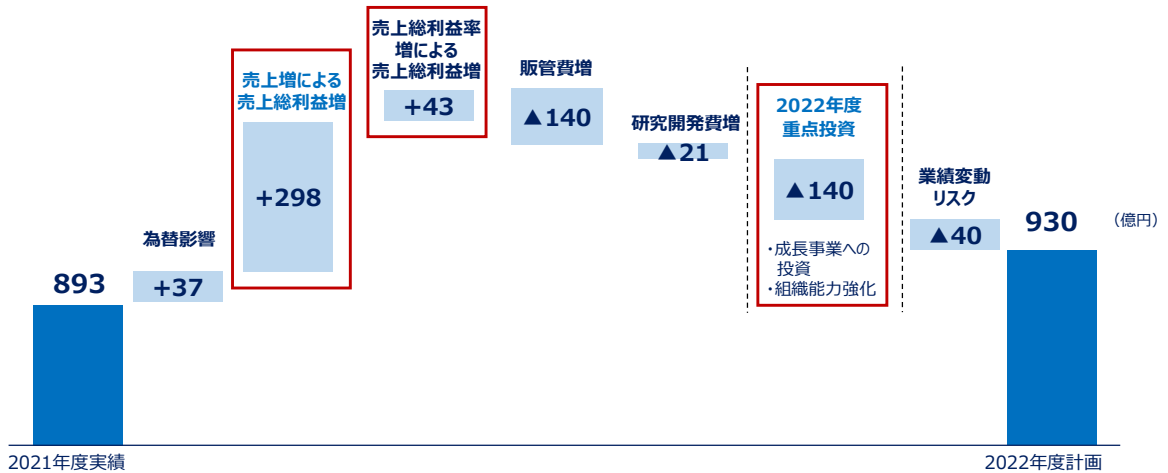
青枠で囲んでいるとおり、制御機器事業を中心に、  
4事業すべてが力強い成長を実現します。

次は営業利益です。 16ページをご覧ください。



## 営業利益増減（前年度差）

売上・売上総利益率を向上させるとともに、将来の成長に向けた投資を着実に実行する。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

16

こちらは、営業利益増減を前年と比較したステップチャートです。

左が 2021年度の実績の 893億円、一番右が 2022年度計画の 930億円です。

左側の赤枠をご覧ください。  
売上増による売上総利益の増加額は前年から 298億円と大きく拡大させます。

次に、その隣をご覧ください。  
売上総利益率アップで 43億円のプラスを見込みます。  
インフレの影響を受けるものの、生産性向上の取り組みや価格適正化などの施策の実行により、売上総利益率を向上させます。

また、売上拡大に伴う販管費の増加と、今後の成長を見据えた研究開発費の増加を織り込みました。

そして、右側の赤枠で囲んでいるとおり、成長事業への投資と組織能力強化に向けた重点投資を実行していきます。こちらは前年から 140億円の増加となります。

この重点投資の詳細について次のスライドで説明します。  
17ページをご覧ください。

## 重点投資領域

制御機器事業とヘルスケア事業への重点投資を継続。  
事業環境に応じた柔軟な運営を行い、利益成長とのバランスを取った投資を実行する。

グループ重点投資領域（前年比 PL投資+140億円、BS投資+87億円）

## 成長事業への投資

制御機器事業  
(IAB)  
+80億円

営業・アプリケーションエンジニア・  
オートメーションセンタの  
フロント3層強化と、  
i-Automation!を支える  
新たな革新アプリケーションの創出

ヘルスケア事業  
(HCB)  
+29億円

中国・インドの成長飛躍にむけた  
マーケティング強化、  
および欧米での遠隔診療サービス展開

人財開発  
+11億円

社員のさらなる  
能力発揮に繋がる  
人財開発投資の実行

## 組織能力強化

DX  
+14億円

(BS投資+75億円)

SCM領域を中心とした、  
欧州拠点の  
標準モデル構築

サステナビリティ  
+6億円

(BS投資+12億円)

国内拠点の  
カーボンニュートラル  
促進に向けた設備更新、  
環境エネルギー事業の開発

こちらは、2022年度の重点投資領域です。

SF 1st Stageの成長に向け、  
成長事業である制御機器事業、ヘルスケア事業に  
積極的な投資を継続します。

さらに、組織能力のトランスフォーメーションに向け、  
人財開発、DX、サステナビリティへの投資も着実に実行していきます。

なお、重点投資については、事業環境の変化に応じた柔軟な運営を行い、  
利益成長とのバランスを取ってまいります。

2022年度計画の説明は以上です。

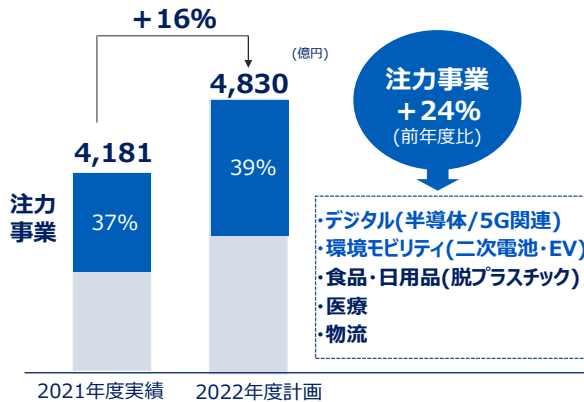
ここからは、今期の成長を牽引する  
制御機器事業とヘルスケア事業について説明します。  
19ページをご覧ください。

# 制御機器事業とヘルスケア事業の 高成長の実現

## 制御機器事業（IAB）売上計画

旺盛な需要が継続するデジタル・環境モビリティを中心に、i-Automation!の展開を加速する。  
アプリケーションエンジニアの増強と製品供給力を高め、成長機会の獲得を最大化。

## 売上計画



## 成長への重点取り組み

成長市場 × 強固なビジネスモデル × 供給力強化

- 高成長領域でのi-Automation!  
採用顧客数の拡大(前年比+800社)
- 半導体/二次電池のグローバル投資  
刈り取りに向けたアプリケーションエンジニア増強  
(前年比+100人)
- 製品供給力のさらなる強化  
(前年比+650億円)

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

19

まずは、制御機器事業です。

スライド左側のグラフをご覧ください。

制御機器事業全体では、前年からプラス 16%成長させます。

次に、青い丸をご覧ください。

旺盛な需要を捉えることで、成長を牽引する注力事業は、前年からプラス 24%の成長を実現します。

具体的には、半導体や 5G関連、二次電池やEVを中心に伸ばしていきます。

次に、右側をご覧ください。

今年度は、大幅成長の実現に向けて 3つの重点取り組みを実行します。

それは、高成長領域での、i-Automation!採用顧客数の拡大、

次に、半導体/二次電池のグローバル投資刈り取りに向けたアプリケーションエンジニア増強、

そして、製品供給力のさらなる強化、この 3点です。

特に今期の重要項目である「製品供給力の強化」については、

次のスライドで詳しく説明します。

20ページをご覧ください。

## 制御機器事業（IAB）製品供給力の向上

設計変更の成果刈り取り、供給リードタイムの短縮、EMS（生産受託企業）との戦略的パートナーシップによって、供給力を向上させていく。

1 設計変更による  
部材点数の低減・調達力向上  
の継続

2 輸送効率の向上と  
産地生産の加速による  
供給リードタイムの短縮

3 EMSとの戦略的  
パートナーシップの形成による  
生産の柔軟性と調達力の向上

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

20

制御機器事業の売上成長のカギを握るのは、製品供給力の向上です。

昨年から進めている打ち手は着実に成果として表れており、今年度もさらに供給力を向上させていきます。

具体的には、昨年度の設計変更による部材点数の低減、調達力向上の効果、これを今期、フルイヤーで効かせていきます。

次に、輸送効率の向上や、地産地消を加速させることで、物流の効率化を図り、供給リードタイムの短縮につなげていきます。

さらに、新たな取り組みとして、EMSとの戦略的パートナーシップの形成によって、変化に対する生産の柔軟性を高めるとともに、調達力を向上させます。EMSからの調達は1Q期間内にスタートします。

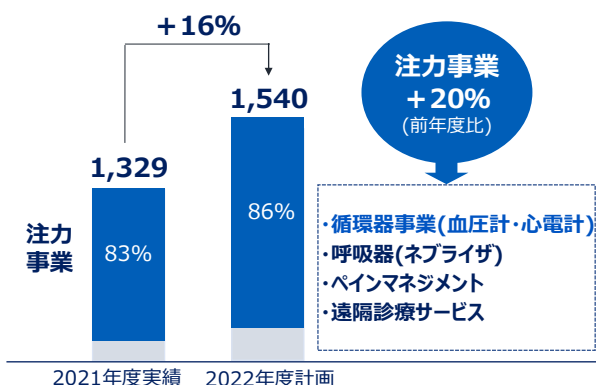
このような取り組みにより、供給力を高め、成長機会を確実に捉えていくことで、今期のプラス16%成長を確かなものにしてまいります。

制御機器事業についての説明は以上です。21ページをご覧ください。

## ヘルスケア事業（HCB）売上計画

拡大する中国・アジア市場で循環器事業の売上成長を実現。

## 売上計画



## 成長への重点取り組み

チャネル強化 × エリア拡大 × 商品拡充

- 中国・アジア市場での販売チャネルの強化と販売エリアの拡大
- 家庭用心電計の主力商品の市場投入と、販売国を15カ国から22カ国へ拡大
- 欧米における遠隔診療サービスの営業・企画・開発体制の強化

2021年度実績 2022年度計画

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

21

次にヘルスケア事業です。

スライド左側のグラフをご覧ください。

ヘルスケア事業全体では、前年からプラス 16%成長させます。

次に、青い丸をご覧ください。

グローバルでの旺盛な需要を捉えることで、循環器事業を中心とする注力事業は、前年から プラス 20%の成長を実現します。

右側をご覧ください。

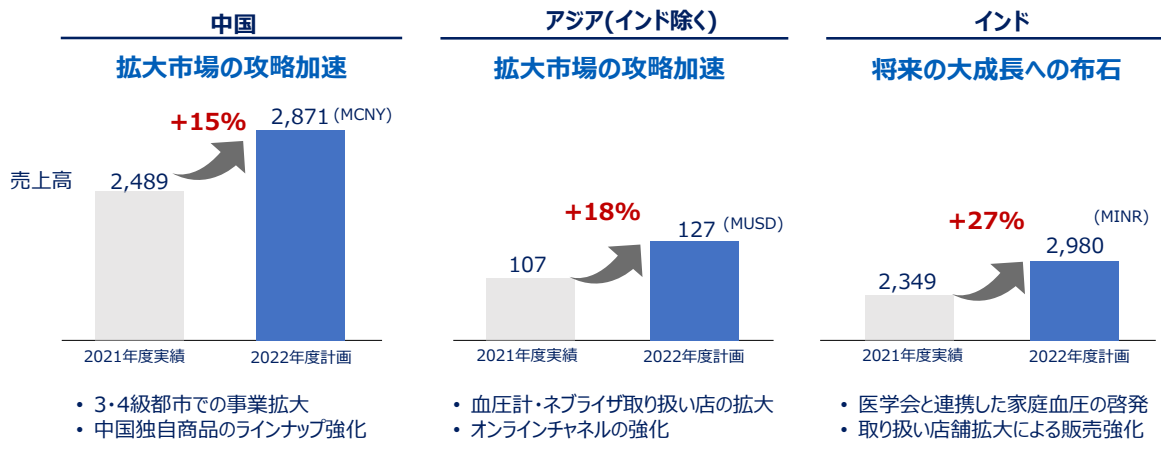
今年度は、大幅成長の実現に向けて 3つの重点取り組みを実行します。

1つ目は、中国・アジア市場での販売チャネルの強化と販売エリアの拡大、次に、家庭用心電計の主力商品を市場投入し、販売国を 22カ国へと拡大します。そして、欧米における遠隔診療サービスの体制強化です。

中国・アジア市場での取り組みについては次のスライドで詳しく説明いたします。22ページをご覧ください。

## ヘルスケア事業（HCB）の中国・アジア市場での飛躍

高まる健康ニーズを捉え、中国・アジアでの“飛躍”を実現する。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

22

このスライドでは、今年度の中国・アジア・インドでの事業計画を説明します。

各エリアにおける売上成長率を赤字で記載しています。ご覧の通り、どのエリアでも高い成長率を見込んでます。

まず中国では、3・4級都市での事業拡大、中国独自商品のラインナップを強化します。

次にアジアでは、血圧計・ネブライザの取り扱い店の拡大、オンラインチャネルの強化を実行します。

最後にインドは、血圧計の普及率はまだまだ低いものの、高血圧患者の増加が社会的課題になっており、これから大きく成長していく市場です。

我々は中国をはじめ、他の新興国でも医学界からの高い信頼をベースに、チャネル基盤を強化しながら血圧計市場を開拓してきました。

インドでもこの成功パターンを展開して、高成長を実現します。さらに、将来の大幅成長を見据え、この中計期間内にインドに新たな生産拠点を立ち上げる検討を進めていきます。

このように、将来の成長につながる準備を着実に進めていきます。ヘルスケア事業の説明は以上です。

次は非財務目標です。23ページをご覧ください。

## 非財務目標

## 中期経営計画目標

- 1 3つの社会的課題解決への貢献を示すサステナビリティ売上高\*を2021年度比+45%成長させる
- 2 グローバル女性マネージャー比率18%以上を実現する
- 3 海外28拠点での障がい者雇用の実現と日本国内の障がい者雇用率3%を継続する
- 4 Scope1・2でのGHG排出量の2016年度比53%削減を実現する
- 5 国内全76拠点のカーボンゼロを実現する
- 6 UNGPIに沿った人権デューデリジェンスの実施とバリューチェーンにおける人権救済メカニズムを構築する
- 7 サステナビリティの取り組みを着実に実践し続け、DJSI Worldに選定され続ける
- 8 多様な人財の能力を引き出すマネジメントトレーニングをグローバル管理職が100%受講する
- 9 DXの基礎知識となる統計、データ分析、AIなどの研修プログラムを全エリアに導入する
- 10 デジタルツールの駆使により、ペーパー使用量を削減する
- +1 各リージョンのトップマネジメントが、オムロンのサステナビリティ方針に則り、地域社会に対するコミットメントを宣言し、実行を継続する

## 2022年度目標

- 2021年度比+15%
- 17.4%
- 海外26拠点/日本国内3%
- 2016年度比▲51%
- 9拠点
- 人権課題の特定/  
救済メカニズムの一次体制整備と試行
- DJSI Worldに選定
- 40%
- 研修プログラムの作成と  
欧州での試行
- 2019年度比▲40%
- 全エリア宣言と実行継続

こちらは、非財務目標の“10プラス1”の  
中期経営計画目標と 2022年度目標をまとめたスライドです。

赤枠で囲んでいる 8番目から 10番目の目標をご覧ください。  
この 3項目は、グローバル全社員の投票で決定しました。

投票には、1万人以上が参加し、この取り組みは社員に大変好評でした。  
社員自らがグループ全社目標の決定に参画することで、  
参画意欲が高まるとともに、達成意識が高まり、  
これが、オムロンの価値創造を促進するエンジンとなると考えています。

一番下をご覧ください。

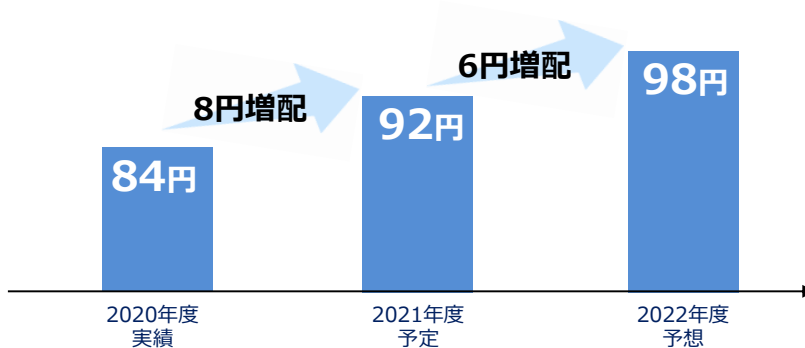
プラス 1の目標としている、各リージョンのトップマネジメントによる、  
地域社会に対するコミットメントもそれぞれ決定しました。  
その内容は、それぞれの国やコミュニティの抱えている課題に対して、  
社員が参加するボランティアを中心とした取り組みとなります。  
具体的な取り組み事例については、  
今後、統合レポートやホームページなどで紹介してまいります。

非財務目標についての説明は以上です。  
最後に配当です。24ページをご覧ください。



## 年間配当予想

2021年度は8円増配の92円、2022年度予想は6円増配の98円とする。  
引き続き、安定的・継続的な還元を実施。



※2021年度の年間配当は定時株主総会で決議予定、2022年度の中間・期末配当は未定。

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

24

2021年度は、前年の 84円から 8円増配の 92円を予定しており、過去最高の配当額となります。

そして、今期の年間配当予想は、  
2021年度からさらに 6円増配の 98円とします。

SF 1st Stageで設定した新たな株主還元方針に則り、  
DOE 3%程度を目安に、  
今後も安定的かつ継続的な還元を実施してまいります。  
もちろん、成長投資を最優先する方針に変わりはありません。

2022年度計画の説明は以上です。

プレゼンの最後に、今期の経営スタンスについて私の思いをお伝えします。



お伝えしたいことが 2つあります。

1つ目は、オムロンの4事業、その全てが、成長領域にアドレスしているということです。

これまでの事業ポートフォリオの入れ替えや選択と集中を経て、現在のオムロンの事業は、中長期的に成長が見込める領域にアドレスしています。

これからも、制御機器事業を中心に、自走的成長力をより高めてまいります。

2つ目は、今期も変化対応力を発揮し続けていく1年になるということです。

コロナによる影響、インフレの進行、国際情勢の変化などにより、今年度も事業環境が大きく変化する1年となるでしょう。

そのような環境下においても変化を迅速に察知し、より柔軟、かつスピード感あるマネジメントを実践してまいります。

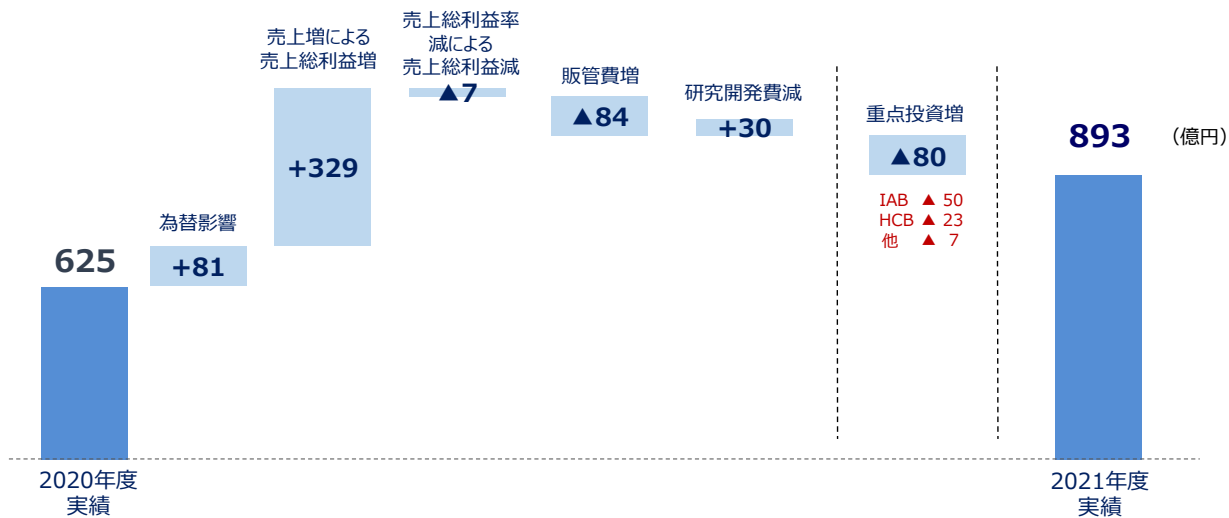
そして、今期も増収増益を実現させます。

引き続き、株主の皆様、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たします。

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

# 営業利益増減（前年度差）



## 連結貸借対照表

(億円)

	2021年3月末	2022年3月末	前年度末差
流動資産	5,144	4,829	△315
(現金及び現金同等物)	(2,508)	(1,555)	(△953)
(たな卸資産)	(1,033)	(1,419)	(+387)
有形固定資産	1,130	1,221	+91
投資その他の資産	1,929	3,256	+1,327
資産の部合計	8,204	9,306	+1,103
流動負債	1,614	2,117	+503
固定負債	497	510	+13
負債の部合計	2,110	2,627	+516
株主資本	6,069	6,652	+584
非支配持分	25	27	+2
純資産の部合計	6,094	6,680	+586
負債及び純資産合計	8,204	9,306	+1,103
株主資本比率	74.0%	71.5%	△ 2.5P

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(億円)

	2020年度 実績	2021年度 実績	前年度差
営業活動によるキャッシュ・フロー (営業CF)	938	674	△264
投資活動によるキャッシュ・フロー (投資CF)	△148	△1,502	△1,354
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)	790	△827	△1,618
財務活動によるキャッシュ・フロー (財務CF)	△204	△296	△93
期末の現金残高	2,508	1,555	△953
設備投資	240	342	+103
減価償却費	228	234	+6

## 為替前提と為替感応度

1円変動（人民元は0.1円）による影響額（通期）

	2022年度 為替前提	売上高	営業利益
米ドル	121円	約18億円	約1億円
ユーロ	133円	約9億円	約4億円
人民元	19.0円	約10億円	約3億円

※ 新興国通貨などが、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。

## 中期経営計画 セグメント別 売上高・営業利益目標

		2024年度目標 (組み替え反映前)	2024年度目標 (組み替え反映後)
<b>制御機器 事業 (IAB)</b>	売上高 営業利益 (営業利益率)	<b>5,300億円 1,060億円 (20.0%)</b>	<b>5,150億円 1,040億円 (20.2%)</b>
<b>ヘルスケア 事業 (HCB)</b>	売上高 営業利益 (営業利益率)	<b>1,800億円 280億円 (15.6%)</b>	<b>1,800億円 280億円 (15.6%)</b>
<b>社会システム 事業 (SSB)</b>	売上高 営業利益 (営業利益率)	<b>1,000億円 100億円 (10.0%)</b>	<b>1,000億円 100億円 (10.0%)</b>
<b>電子部品 事業 (DMB)</b>	売上高 営業利益 (営業利益率)	<b>1,100億円 110億円 (10.0%)</b>	<b>1,250億円 130億円 (10.4%)</b>



### キャッシュアロケーション ポリシー

- ①長期ビジョンの実現による企業価値の最大化を目指し、中長期視点で新たな価値を創造するための投資を優先します。SF 1st Stageにおいては、社会的課題の解決やソーシャルニーズ創造のための人材や研究開発などへの投資、増産やDXなどの設備投資、M&A&A（買収・合併・提携）などの成長投資に加えて、脱炭素・環境負荷低減やバリューチェーンにおける人権尊重などのサステナビリティへの取り組みに対する投資を優先します。その上で、安定的・継続的な株主還元を実行していきます。
- ②これら価値創造のための投資や株主還元の原資は内部留保や持続的に創出する営業キャッシュフローを基本とし、必要に応じて適切な資金調達手段を講じて充当します。なお、金融情勢によらず資金調達を可能とするため、引き続き財務健全性の維持に努めます。

### 株主還元方針

- ①中長期視点での価値創造に必要な投資を優先した上で、毎年の配当金については、「株主資本配当率（DOE）3%程度」を基準とします。そのうえで、過去の配当実績も勘案して、安定的、継続的な株主還元を努めます。
- ②上記の投資と利益配分を実施したうえで、さらに長期にわたり留保された余剰資金については、機動的に自己株式の買入れなどを行い、株主の皆さまに還元していきます。

# 主要ESGインデックスへの組み入れ (2022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                             | <b>5年連続選定</b> |
| ✓ FTSE4Good Index Series                   | <b>6年連続選定</b> |
| ✓ MSCI ESG Leaders Indexes                 | <b>7年連続選定</b> |
| ✓ MSCI SRI Indexes                         | <b>5年連続選定</b> |
| ✓ STOXX Global ESG Leaders Indices         | <b>6年連続選定</b> |
| ✓ FTSE Blossom Japan Index                 | <b>5年連続選定</b> |
| ✓ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index | <b>初選定</b>    |
| ✓ MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数                 | <b>5年連続選定</b> |
| ✓ MSCI 日本株 女性活躍指数                          | <b>5年連続選定</b> |
| ✓ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数                    | <b>4年連続選定</b> |

\*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。  
2021年度評価：気候変動「A-」、水セキュリティ「A-」

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA



2021 CONSTITUENT MSCI JAPAN  
ESG SELECT LEADERS INDEX



2021 CONSTITUENT MSCI JAPAN  
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)



THE INCLUSION OF OMRON CORPORATION IN ANY MSCI INDEX AND THE USE OF MSCI LOGOS, PROGRAMMING, SERVICES, MARKS OR OTHER ASSETS HEREIN DO NOT CONSTITUTE A GUARANTEE, ENDORSEMENT OR PROMOTION BY OMRON CORPORATION, BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEX ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI, MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

## <ESG関連表彰・銘柄選定>

### S&Pグローバル社選定

- ✓ S&P サステナビリティアワード シルバークラス

### EcoVadis社選定

- ✓ サステナビリティ調査 ゴールド

### 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**

### 環境省 主催

- ✓ 平成30年度 地球温暖化防止活動大臣表彰 「対策活動実践・普及部門」を受賞 **2018年度受賞**

### 日本経済新聞社 主催

- ✓ 日経SDGs経営大賞 「SDGs戦略・経済価値賞」を受賞 **2019年12月受賞**

### 経済産業省・東京証券取引所 選定

- ✓ 企業価値向上表彰 大賞 **2014年度受賞**
- ✓ なでしこ銘柄 **2017年度より5年連続選定**
- ✓ 健康経営銘柄 **2018年度より4年連続選定**
- ✓ 健康経営優良法人～ホワイト500～ **2016年度より6年連続選定**

### 日本経済新聞社 選定

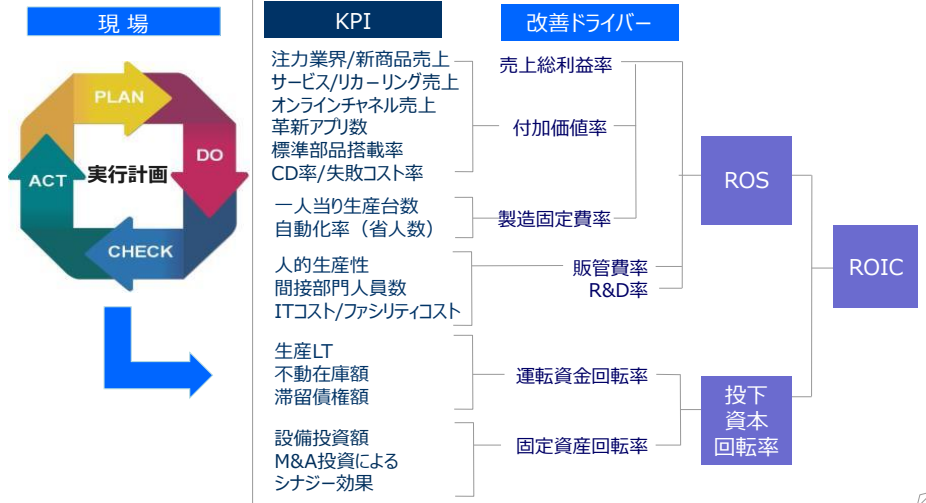
- ✓ 日経225 **2019年3月 初選定**

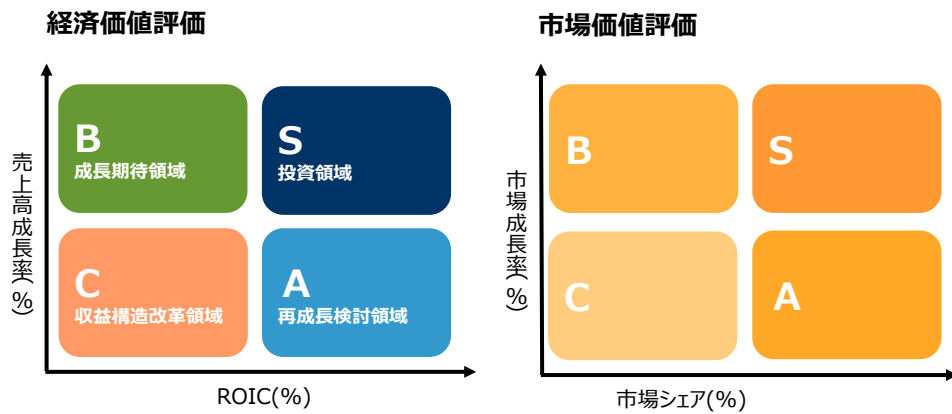
Sustainability Award  
Silver Class 2022

S&P Global



# ROIC逆ツリー展開 (2.0)





# 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

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

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

※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。

**2021~2024年度の想定資本コスト：5.5%**

＜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。

＜ 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**

E-mail : [omron-ir@omron.com](mailto:omron-ir@omron.com)

Webサイト : [www.omron.com/jp/ja/](http://www.omron.com/jp/ja/)