

2016年度決算 新中期経営計画 「VG2.0」

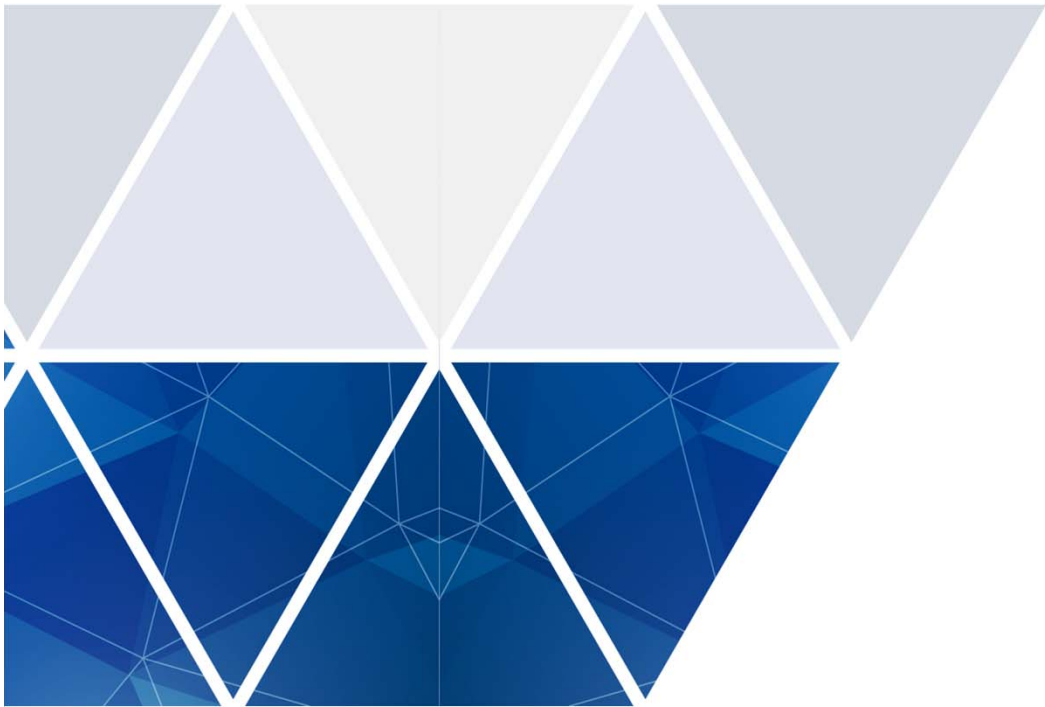
投資家様向け説明会



2017年4月27日
オムロン株式会社

目次

- | | |
|--|--------------|
| 1. 2016年度実績と
EARTH-1 STAGE 振り返り
(2014~2016年度) | P. 2 |
| <hr/> | |
| 2. 新中期経営計画 VG2.0
(2017~2020年度) | P. 14 |
| <hr/> | |
| 3. 2017年度計画 | P. 38 |
| <hr/> | |
| - 参考資料 - | P. 46 |



2016年度実績



2016年度実績

収益構造をさらに強化し、増益を達成。現地通貨ベースで、増収・大幅増益。

	2016年度 見通し	2016年度 実績	見通し比・差	前年度比	(億円) 前年度比 (為替影響除く)
売上高	7,800	7,942	+1.8%	△5%	+3%
売上総利益 (売上総利益率)	3,065 (39.3%)	3,118 (39.3%)	+1.7% (±0P)	△3% (+0.8P)	+6% (+1.1P)
営業利益 (営業利益率)	640 (8.2%)	676 (8.5%)	+5.6% (+0.3P)	+8% (+1.0P)	+31% (+2.0P)
当社株主に帰属する 当期純利益	440	460	+4.5%	△3%	-
USDレート (円)	107.7	108.9	+1.2	△11.3	
EURレート (円)	119.1	119.4	+0.3	△12.8	

事業セグメント別 売上高

制御機器事業が全社成長を牽引

(億円)

	2016年度 見通し	2016年度 実績	見通し比	前年度比	前年度比 (為替影響除く)
制御機器事業 (IAB)	3,230	3,310	+2.5%	△1%	* +6%
電子部品事業 (EMC)	920	939	+2.1%	△9%	±0%
車載事業 (AEC)	1,290	1,321	+2.4%	△6%	+4%
社会システム事業 (SSB)	690	671	△2.7%	△13%	△13%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,000	1,013	+1.3%	△6%	* +3%
本社直轄事業 (その他事業)	620	633	+2.0%	±0%	+6%
本社他 (消去調整含む)	50	55	+11.1%	+5%	+6%
合計	7,800	7,942	+1.8%	△5%	+3%

* オイル&ガス事業除く +9%、院内医療機器事業除く +5%

事業セグメント別 営業利益

現地通貨ベースで、既存5事業で大幅増益を達成

(億円、%：営業利益率)

	2016年度 見通し	2016年度 実績	見通し差	前年度比	前年度比 (為替影響除く)
制御機器事業 (IAB)	494 (15.3%)	520 (15.7%)	+26 (+0.4P)	+9%	+25%
電子部品事業 (EMC)	89 (9.7%)	94 (10.0%)	+5 (+0.4P)	+11%	+45%
車載事業 (AEC)	66 (5.1%)	71 (5.4%)	+5 (+0.3P)	△3%	+20%
社会システム事業 (SSB)	40 (5.8%)	40 (6.0%)	±0 (+0.2P)	+25%	+26%
ヘルスケア事業 (HCB)	85 (8.5%)	85 (8.4%)	±0 (△0.1P)	+17%	+50%
本社直轄事業 (その他事業)	△ 28 (-)	△ 21 (-)	+7 (-)	-	-
本社他 (消去調整含む)	△ 106	△ 113	△ 7	-	-
合計	640 (8.2%)	676 (8.5%)	+36 (+0.3P)	+8%	+31%



EARTH-1 STAGE

振り返り

(2014~2016年度)



EARTH-1 STAGEで目指した姿

方針

“自走的”な成長構造の確立

基本戦略

①既存事業戦略

IA事業の最強化

②超グローバル戦略

中国+アジアでの飛躍的な成長のための
基盤構築

③最適化新規事業戦略

環境に続く、産業・社会・生活での
新規事業の創出

全社定量目標 (2016年度)

売上高

9,000億円以上

売上
総利益率

40%以上

営業
利益率

10%以上

ROIC

13%前後

ROE

13%前後

EPS

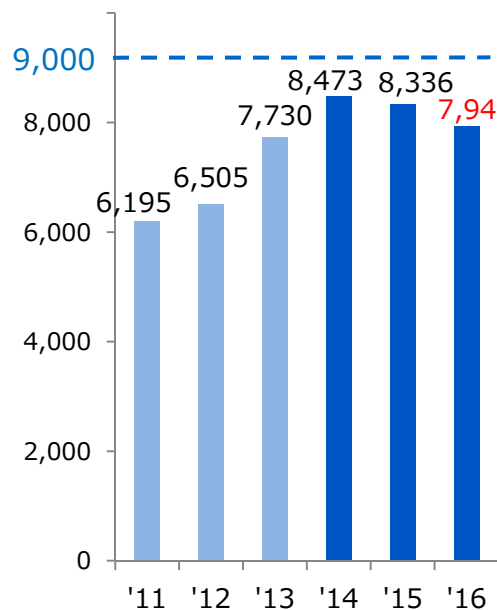
290円前後

※ 2014年4月発表

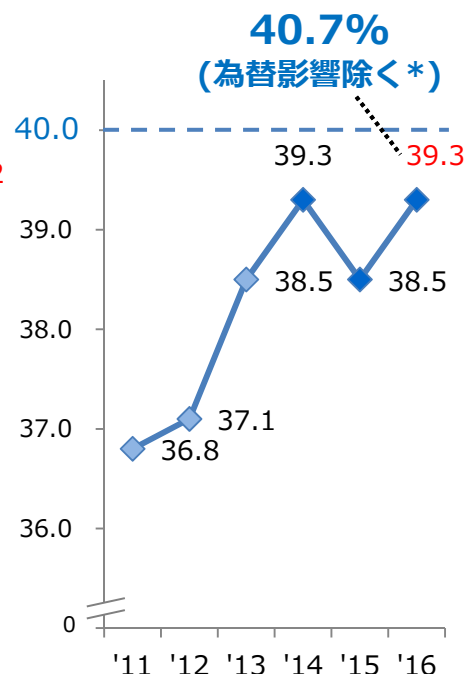
全社定量目標と実績推移

14年度まで順調に成長。15年度から構造改革に着手し、16年度に再び回復軌道へ。稼ぐ力の着実な向上に手応え。

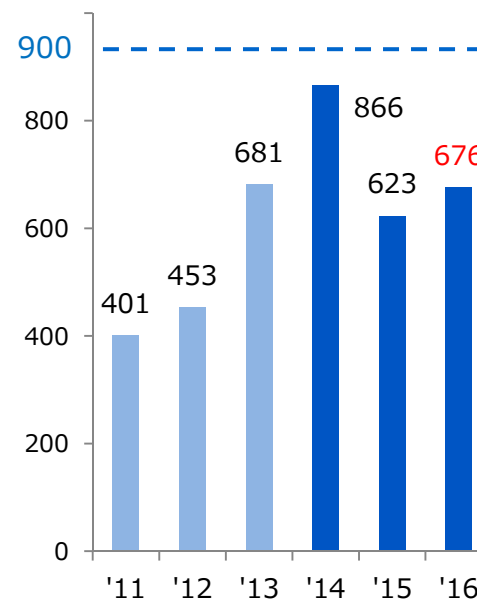
売上高 (億円)



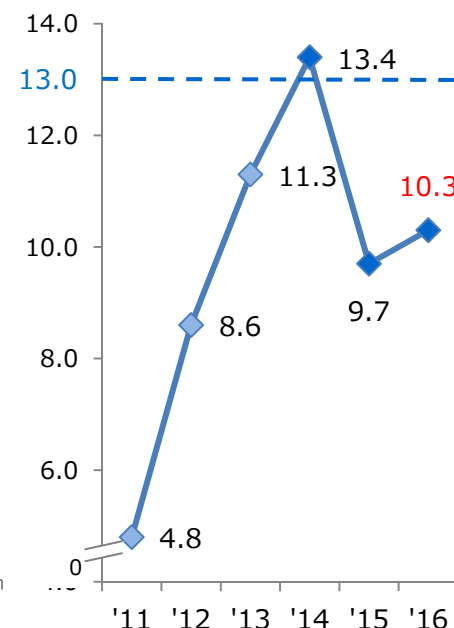
売上総利益率 (%)



営業利益 (億円)



ROIC (%)



----- : EARTH-1 STAGE 目標 (2014年4月発表)

* 2013年度の実績レートに合わせた場合

事業セグメント別 売上高

制御機器事業を再び成長軌道に乗せ、大幅増収を実現。
ヘルスケア事業も、全社成長を牽引。

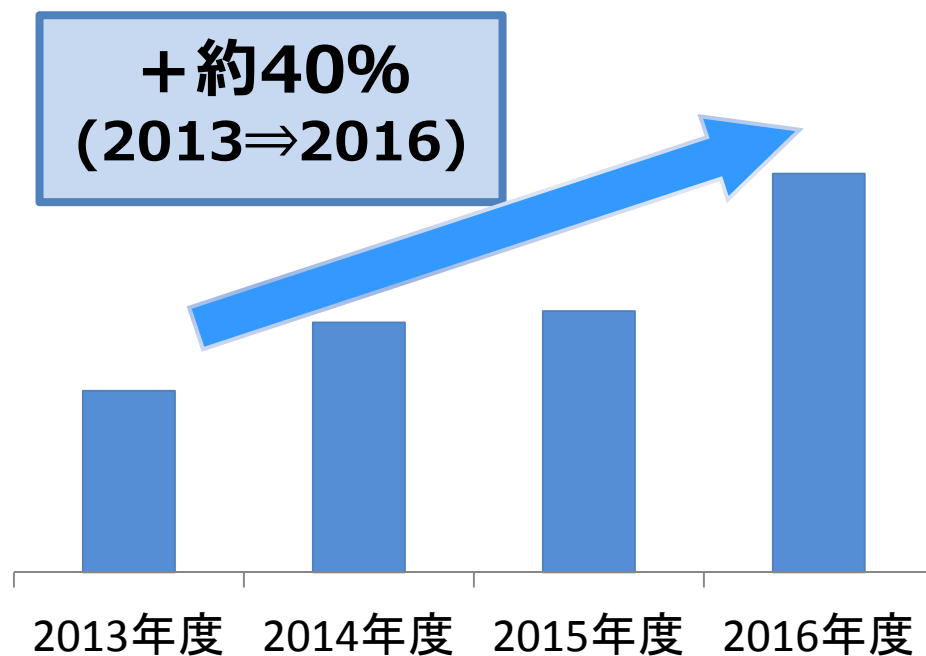
(億円)

	2013年度 実績	2016年度 実績	増減額
制御機器事業 (I A B)	2,917	3,310	+392
電子部品事業 (E M C)	977	939	△38
車載事業 (A E C)	1,266	1,321	+54
社会システム事業 (S S B)	827	671	△156
ヘルスケア事業 (H C B)	893	1,013	+120
本社直轄事業 (その他事業)	789	633	△157

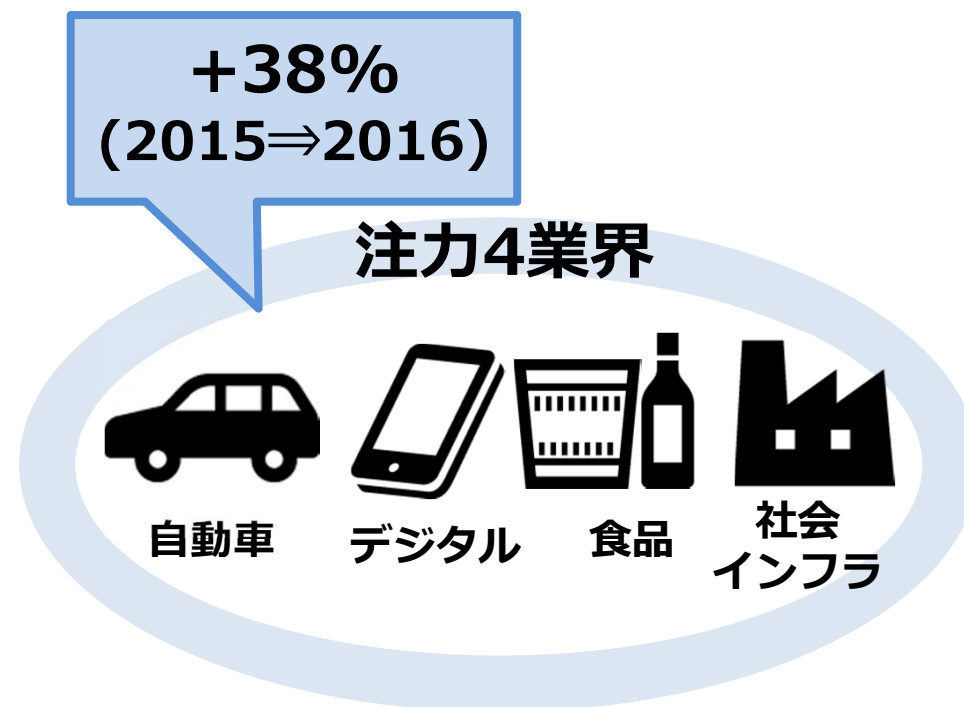
制御機器事業 中国エリアでの高成長

中国では2014年度から3年間で約40%の事業成長を実現。
特に2016年度は注力業界への提案が高評価を受け、成長が加速。

中国トータル 売上高
(2013年度比、現通ベース)



中国注力業界 売上高
(2015年度比、現通ベース)



成長のための投資

将来の成長に向けた投資を着実に実行

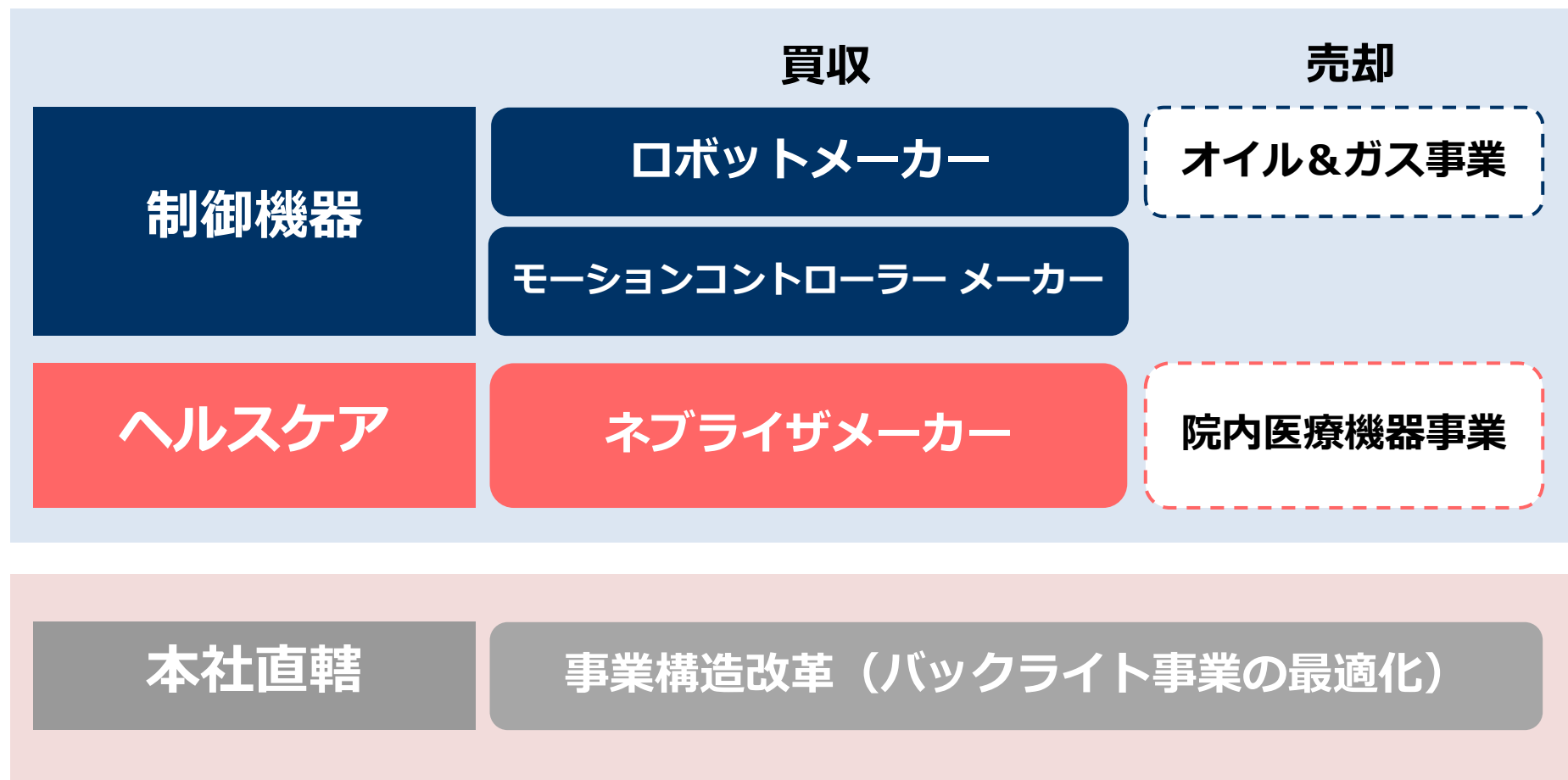
3年間の投資総額 (億円)

	計画	実績
成長投資 (M&A&A*)	1,000	447
研究開発費	1,500	1,514
設備投資	1,000	1,007

* M&A&A = M&A + Alliance

ポートフォリオマネジメントによる事業構造の転換

全社でポートフォリオマネジメントを推進し、
収益を伴った成長を実現する事業構造への転換が進んでいる



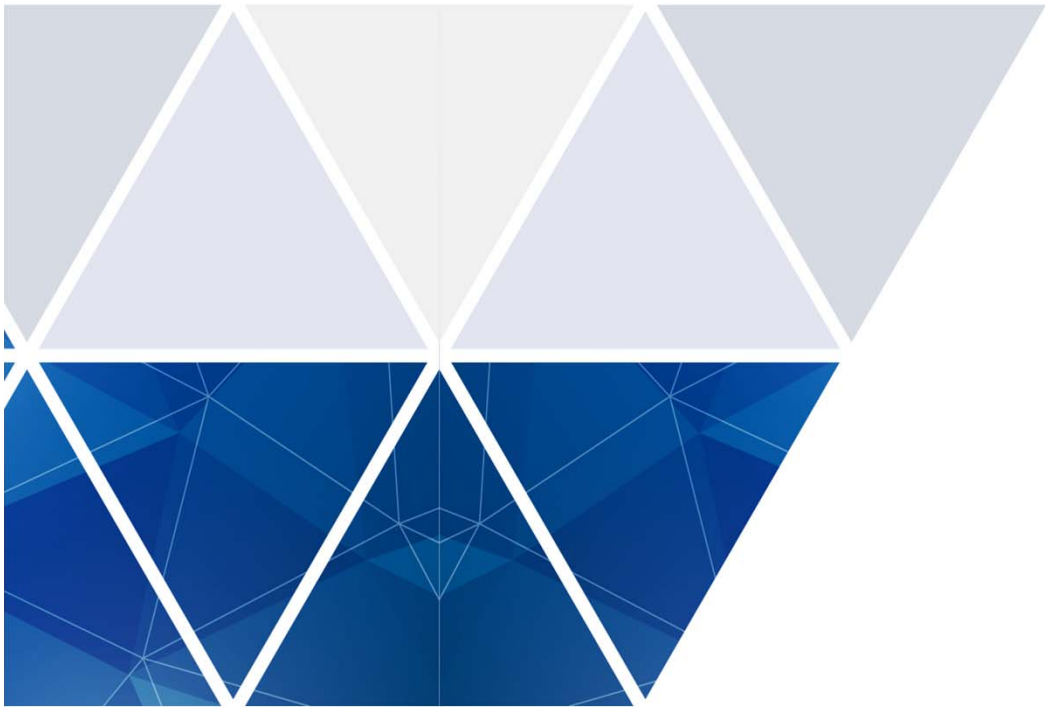
振り返りまとめ

EARTH-1 STAGE 成果

1. 制御機器事業の成長回帰
2. 稼ぐ力の着実な向上
3. 収益を伴った成長を実現する事業構造への転換

次期中計への課題

成長構造の確立



新中期経営計画 「VG2.0」 (2017～2020年度)



VG2.0を策定した背景

社会的課題の深刻化と急速な技術革新はオムロンにとって大きなチャンス

深刻化する社会的課題

労働力の不足

高齢化の加速

モノづくりの変化への対応

医療費の高騰



事故・渋滞の多発

温暖化の加速

都市環境の悪化



急速な技術革新

AI



IoT



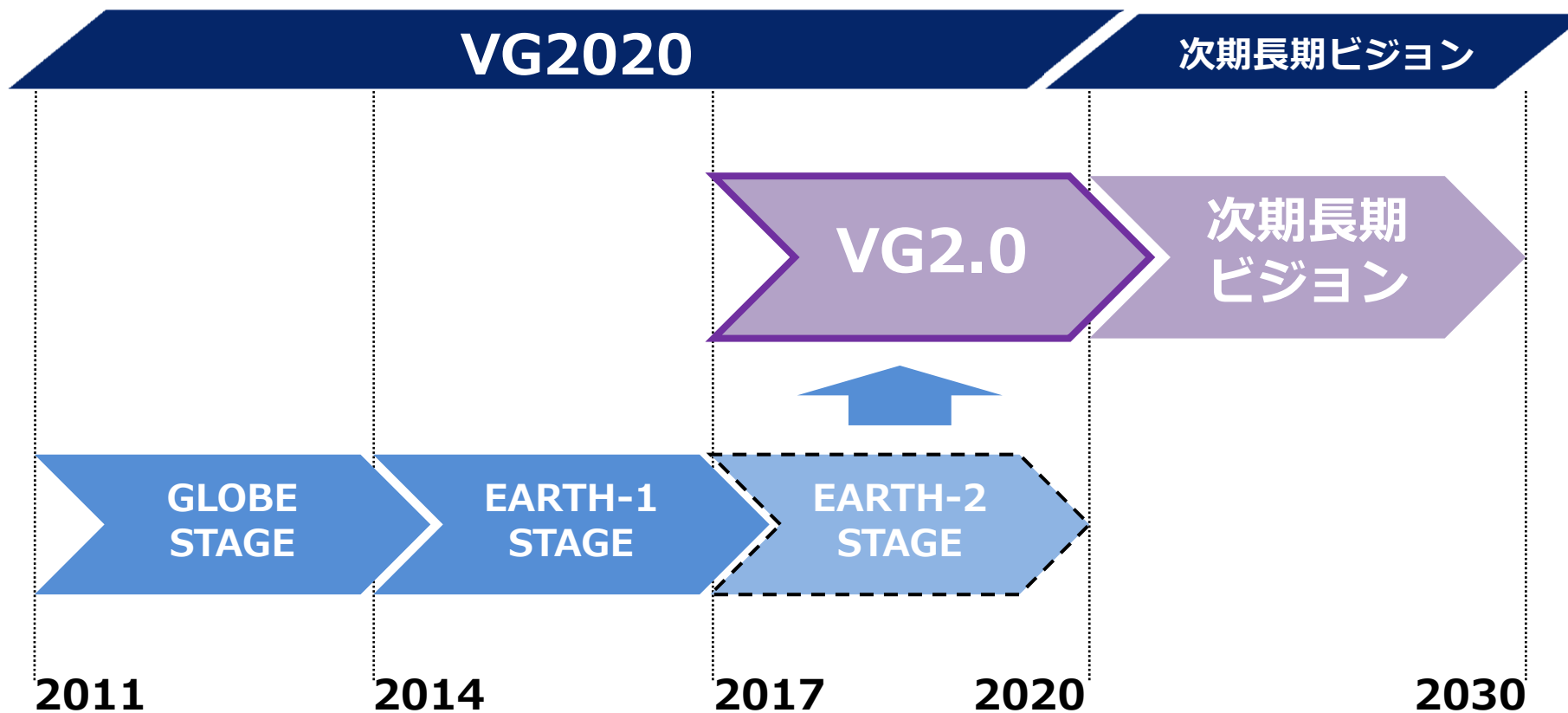
ロボティクス



センシング & コントロール + Think

VG2.0の位置付け

VG2020の最終ステージを、非連続的な成長を実現する「VG2.0」とする



VG2.0 目指す姿・全社方針

VG2.0で目指す姿

質量兼備の地球価値創造企業

売上高 1兆円

営業利益 1,000億円

全社方針

**技術の進化を起点に、イノベーションを創造し、
自走的成長を実現**

VG2.0 基本戦略

VG2.0基本戦略

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

注カドメイン

4つの注カドメインを設定し、全社一丸でソーシャルニーズを創造する。
特に、FA、ヘルスケアに注力する。



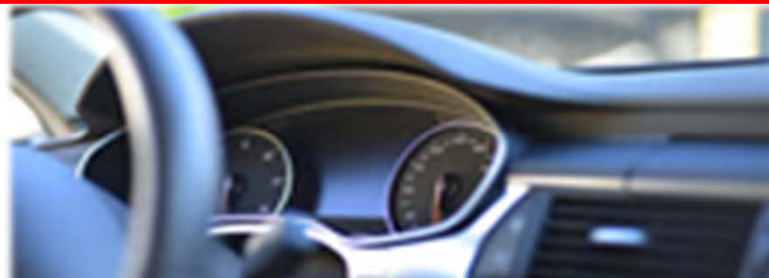
FA

モノづくりでイノベーションを起こす



ヘルスケア

世界中の人々の健康で健やかな生活へ貢献



モビリティ

世界を安全、安心、快適、クリーンにする



エネルギーマネジメント

再生可能エネルギーで持続可能な社会作り

FA モノづくりを取り巻く環境

モノづくりの現場では、世界中で大きな変化が起きている

熟練工不足



人件費高騰



高精度組立



世界同一品質



地産地消



大量一斉供給



生産の垂直立ち上げ



FA i-Automation!によるモノづくりのイノベーション

技術革新を生産現場に持ち込んで、我々が起こすモノづくりのイノベーション

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

FA 制御進化の加速 ILOR+S

業界唯一のILOR+Sの品揃えをさらに強化



FA 制御進化の加速 センテック社買収

センテック社の産業用カメラを加え、ILOR+Sの「I」を特に強化

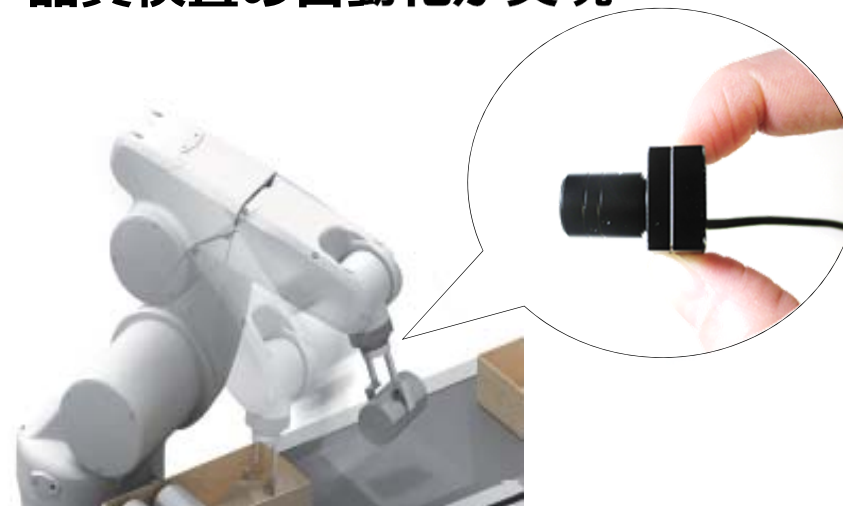
センテック社 強み

- ・ 約200機種にもものぼる豊富なカメラのバリエーション
- ・ FAの現場で高画質、小型化を実現する高い技術力



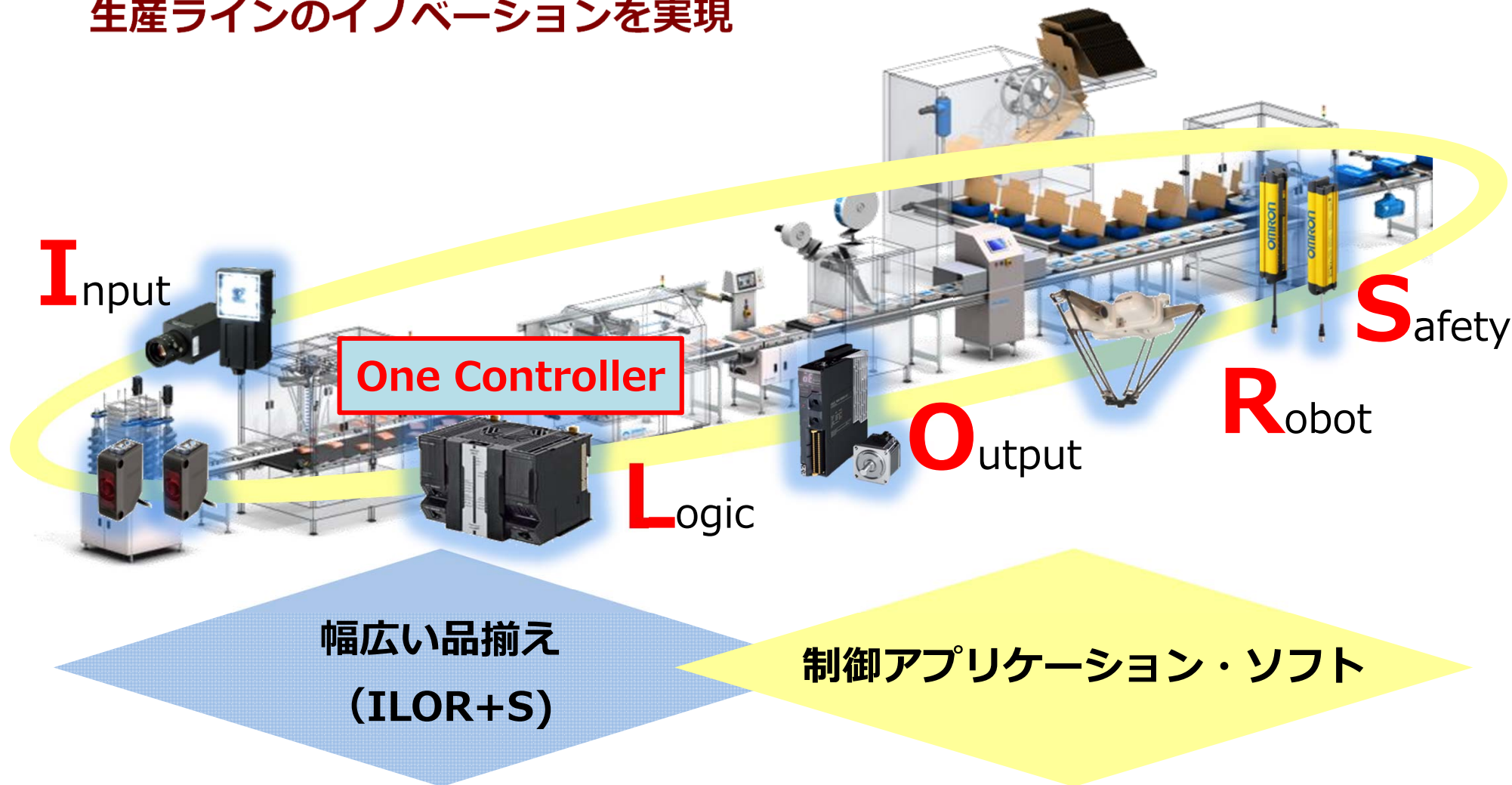
実現する世界

小型の高画質カメラがロボットの目となり、高精度な組み立てや品質検査の自動化が実現



FA 制御進化の加速 制御アプリケーション・ソフト

ILOR+Sを高速高精度にすり合わせる制御アプリケーション・ソフトで、
生産ラインのイノベーションを実現



FA 知能化の加速

10万機種のIoT対応機器が現場データを収集し、 業界初のAI搭載コントローラーで進化・学習するモノづくりを実現

業界初!

AI搭載
コントローラー



AIを用いたデータ解析

- データの蓄積
- 機械の状況を推論

生産現場の見える化

現場データ

製品不良予知
設備故障予知

10万機種 IoT対応



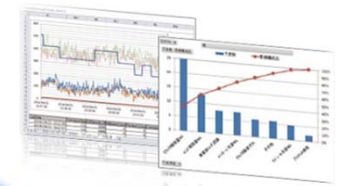
FA i-Automation!で実現する近未来のモノづくり

3つの“i”で未来のモノづくりを具現化し、イノベーションを起こす

超多品種に対応した組立工程 桁違いの生産性を実現



匠による検査の機械化 情報化による予兆管理



制御進化 **i**ntegrated

知能化 **i**ntelligent

桁違いの高精度加工

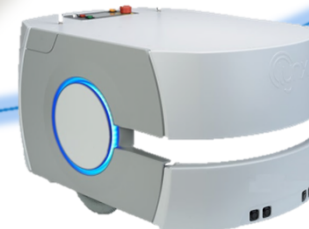
人の介入しない品質工程



機械の知能化



モバイルRobotが
縦横無尽に稼働



人と機械の新しい協調
interactive

ヘルスケア フォーカスする領域

社会的課題の大きい3つの領域にフォーカスし、事業を展開する

循環器疾患

脳・心血管イベント患者 *1

1,750 万人

循環器疾患医療費 *4

120 兆円

呼吸器疾患

世界の呼吸器疾患患者 *2

4.4 億人

日米欧 呼吸器疾患医療費 *5

19 兆円

ペインマネジメント

日米 慢性疼痛患者数 *3

7,300 万人

日米 鎮痛剤市場 *6

2.4 兆円

*1 WHO報告より *2 International Respiratory Societies報告より *3 Pain in Japan（日本）、National Health Interview（米国）より

*4 世界銀行並びにOECDのデータを基に推計 *5 厚生省公表データ、欧州呼吸器学会データ、Creative Biotech Inc調査を基に推計 *6 世界鎮痛剤市場調査2013より

ヘルスケア 基本戦略

3つのコアカテゴリーの最強化

血圧計

ネブライザ

ペインマネジメント

「脳・心血管イベントゼロ」への取り組み

ヘルスケア 3つのコアカテゴリーの最強化

強みを更に強化、3つのコアカテゴリーにおいて圧倒的シェアNo.1を目指す

	2016年度 実績	2020年度 目標
家庭用血圧計	50%	55%以上
ネブライザ	30%	40%以上
低周波治療器 (ペインマネジメント)	35%	45%以上

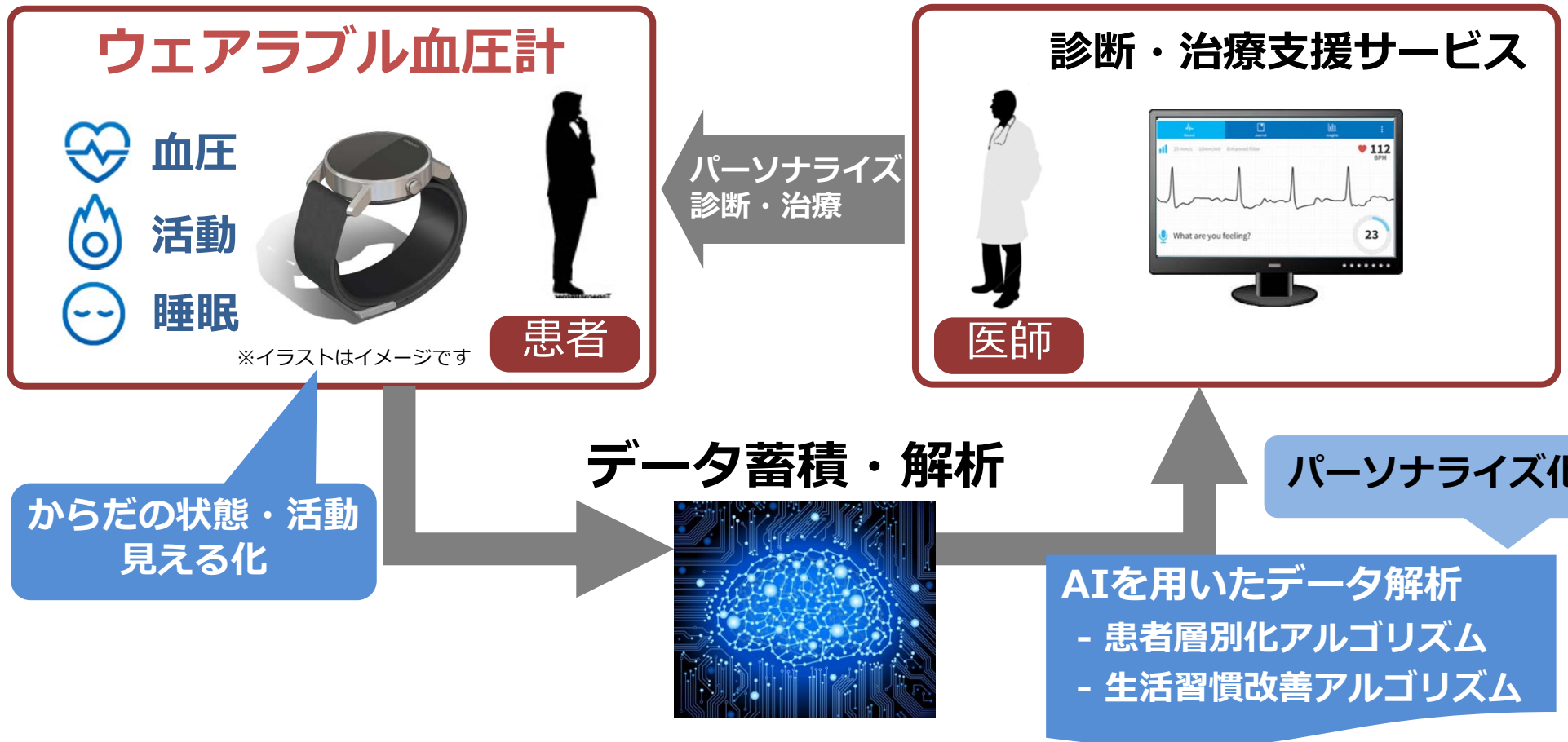
※ 血圧計・ネブライザは世界シェア、低周波治療器は日本・米国の合算シェア

※ 金額ベースのシェア

※ 自社調べ

ヘルスケア 「脳・心血管イベントゼロ」への取り組み

AI技術を用いたデータ解析でパーソナライズ化された 予防・診断・治療支援サービスを提供する



ヘルスケア AliveCor社との協創

両社の強みを融合したデバイスとサービスプラットフォームを共同開発。
脳・心血管イベントの発症予防事業の構築を加速する。

AliveCor社の強み

- ・ FDA認可 モバイル心電計
心房細動の確定診断が可能

世界初!



- ・ 心疾患専門医および患者向
サービスプラットフォーム



オムロンの強み

- ・ ウェアラブル血圧計測技術



※イラストはイメージです

- ・ アルゴリズム
 - 診断アルゴリズム
 - 最適投薬アルゴリズム

協創する内容

- ・ ウェアラブル心電+血圧計の
開発



※写真はイメージです

- ・ 心電+血圧データを用いた
サービスプラットフォーム開発



コア技術の強化 磨き続ける技術領域

オムロンのコア技術「センシング&コントロール+Think」の強化に向けて
AI技術を活用し、3つの技術領域を強化する

センシング & コントロール + Think

ディープセンシング技術

人・物の内側に潜む現象を抽出・
理解し、価値ある情報に転換する

センシングベースド
コントロール技術

センシングデータに基づき、
リアルタイムかつ柔軟に制御する

AI技術

コンポーネント技術

様々な制約条件のもと、
価値提供に最適なコンポに仕上げる

コア技術の強化 技術開発拠点の新設

東京、米国に技術開発拠点を新設。外部リソースを積極活用してAI技術を強化する役割を担い、既存拠点との連携で3つの技術領域を磨き込む。

東京：

先進AI技術のハブ拠点

AIセンターとして、社内研究拠点、社外研究連携先を束ねる

京阪奈イノベーションセンター
3つの技術領域のR&D中核拠点

草津事業所
商品への技術の組込・実装
FA現場データの収集・実証実験

米国西海岸：

AI技術を用いたアルゴリズム開発拠点

- ・ロボティクス制御
- ・ヘルスケアリスク予知
- ・自動運転支援技術

将来の成長に向けた投資

中長期の視点でFA、ヘルスケア、コア技術に積極投資し、強力な成長構造を構築

	EARTH-1 STAGE 3年間実績 (億円)	VG2.0 4年間計画 (億円)
成長投資 (M&A&A*)	447	1,000 ~2,000
研究開発費	1,514	2,700
設備投資	1,007	1,600

6つの経営指標

VG2.0でも6つの経営指標を設定し、収益を伴った成長を実現させる

	実績 (2016年度)	目標 (2020年度)
売上高	7,942億円	1兆円
売上総利益率	39.3%	41%以上
営業利益	676億円	1,000億円
ROIC	10.3%	10%以上
ROE	10.1%	10%以上
EPS	215.1円	300円以上

※ 為替前提 USD110円、EUR118円

事業セグメント別 売上高目標

制御機器・ヘルスケア事業で飛躍的な成長を実現

	2016年度 実績	2020年度 目標	(億円) 伸び率 (年率)
制御機器事業 (IAB)	3,310	4,800	+10%
電子部品事業 (EMC)	939	1,000	+2%
車載事業 (AEC)	1,321	1,500	+3%
社会システム事業 (SSB)	619	800	+7%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,013	1,500	+10%
本社直轄事業 (その他事業)	685	400	△13%

※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

利益配分

利益配分の優先順位は、①将来の成長に向けた投資、②配当、③自己株式取得

将来の成長に向けた投資

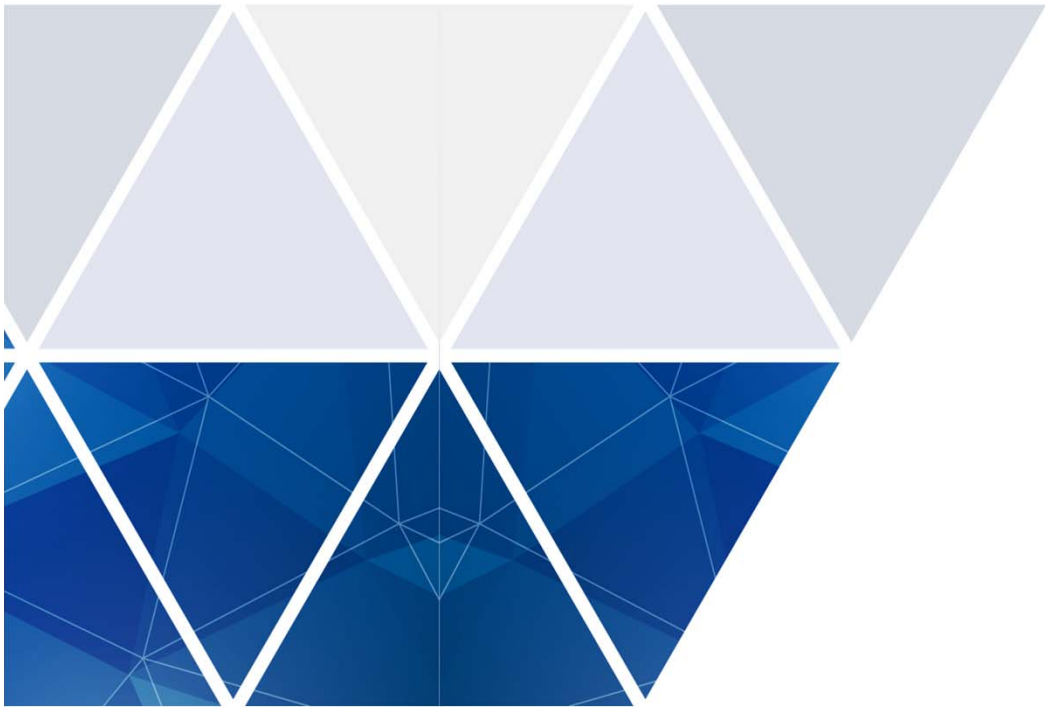
FA、ヘルスケアを中心に、成長投資(M&A)、研究開発費、設備投資に振り向ける

配当

年間配当は配当性向30%程度、DOE3%程度を目安として決定する

自己株式取得

長期にわたり留保された余剰資金は、機動的に自己株式の取得を実施



2017年度 計画



2017年度計画

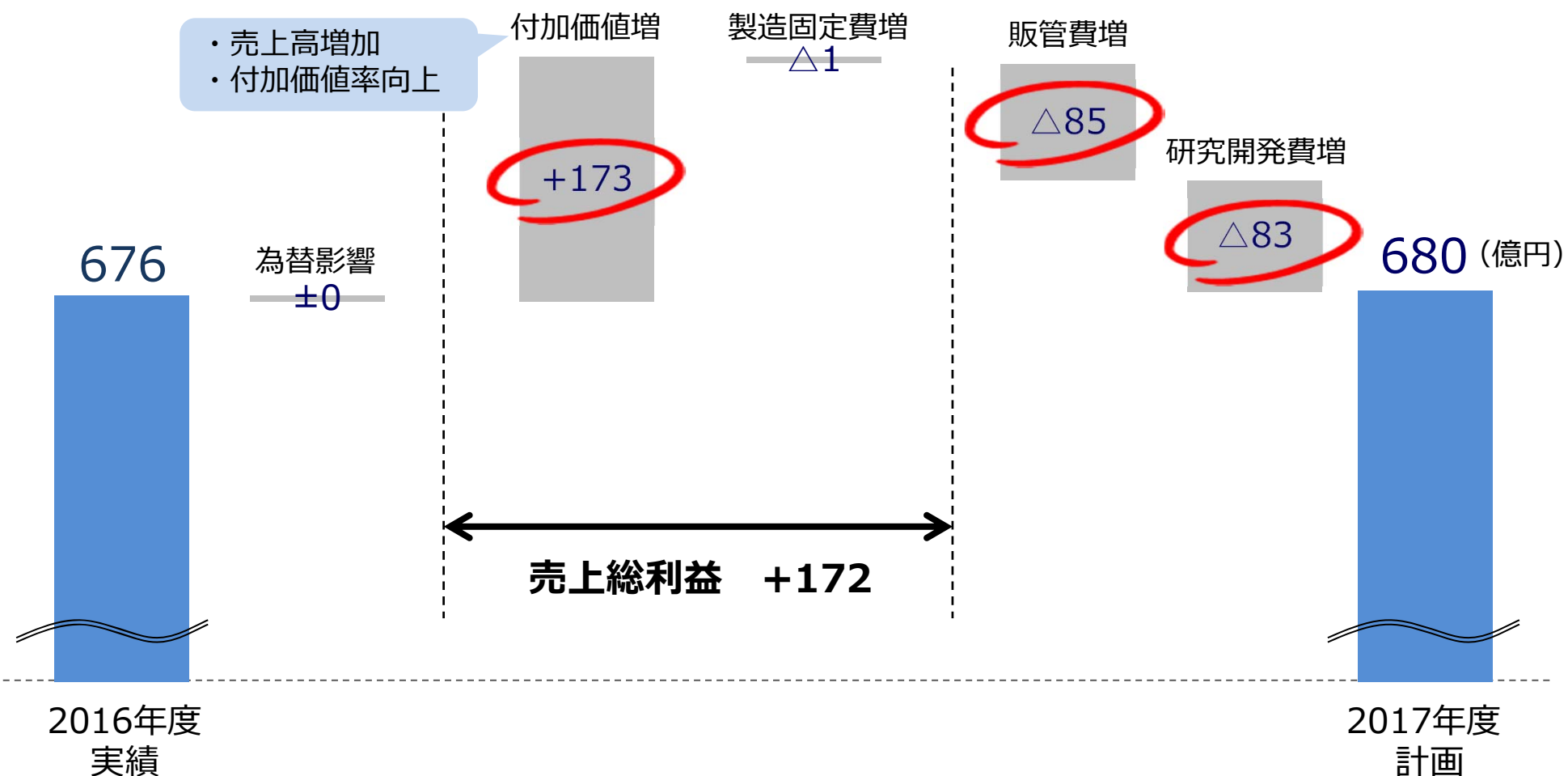
将来の成長に向けた投資の原資となる稼ぐ力(売上総利益率)を大幅に向上

(億円)

	2016年度 実績	2017年度 計画	前年度比
売上高	7,942	8,100	+2.0%
売上総利益 (売上総利益率)	3,118 (39.3%)	3,290 (40.6%)	+5.5% (+1.4P)
営業利益 (営業利益率)	676 (8.5%)	680 (8.4%)	+0.6% (△0.1P)
当社株主に帰属する 当期純利益	460	485	+5.5%
USDレート (円)	108.9	110.0	+1.1
EURレート (円)	119.4	118.0	△1.4

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施



事業セグメント別 売上高

制御機器・ヘルスケア事業が全社を牽引

(億円)

	2016年度 実績	2017年度 計画	前年度比
制御機器事業 (IAB)	3,310	3,500	+5.8%
電子部品事業 (EMC)	939	940	+0.1%
車載事業 (AEC)	1,321	1,310	△0.8%
社会システム事業 (SSB)	619	635	+2.6%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,013	1,050	+3.7%
本社直轄事業 (その他事業)	685	600	△12.4%
本社他 (消去調整含む)	55	65	+18.2%
合計	7,942	8,100	+2.0%

※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

事業セグメント別 営業利益

成長に向けた投資を拡大しながらも、制御機器・ヘルスケア事業の収益力をさらに強化

(億円、%：営業利益率)

	2016年度 実績	2017年度 計画	前年度差
制御機器事業 (I A B)	520 (15.7%)	560 (16.0%)	+40 (+0.3P)
電子部品事業 (E M C)	94 (10.0%)	90 (9.6%)	△4 (△0.5P)
車載事業 (A E C)	71 (5.4%)	65 (5.0%)	△6 (△0.4P)
社会システム事業 (S S B)	37 (6.0%)	40 (6.3%)	+3 (+0.3P)
ヘルスケア事業 (H C B)	85 (8.4%)	95 (9.0%)	+10 (+0.6P)
本社直轄事業 (その他事業)	△18 (-)	△10 (-)	+8 (-)
本社他 (消去調整含む)	△113	△160	△47
合計	676 (8.5%)	680 (8.4%)	+4 (△0.1P)

※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

経営指標

売上総利益率は40.6%に引き上げ、ROIC、ROEは10%超を目指す

	2016年度 実績	2017年度 計画
売上高 (億円)	7,942	8,100
売上総利益率	39.3%	40.6%
営業利益 (億円)	676	680
ROIC	10.3%	10%超
ROE	10.1%	10%超
EPS (円)	215.1	226.8

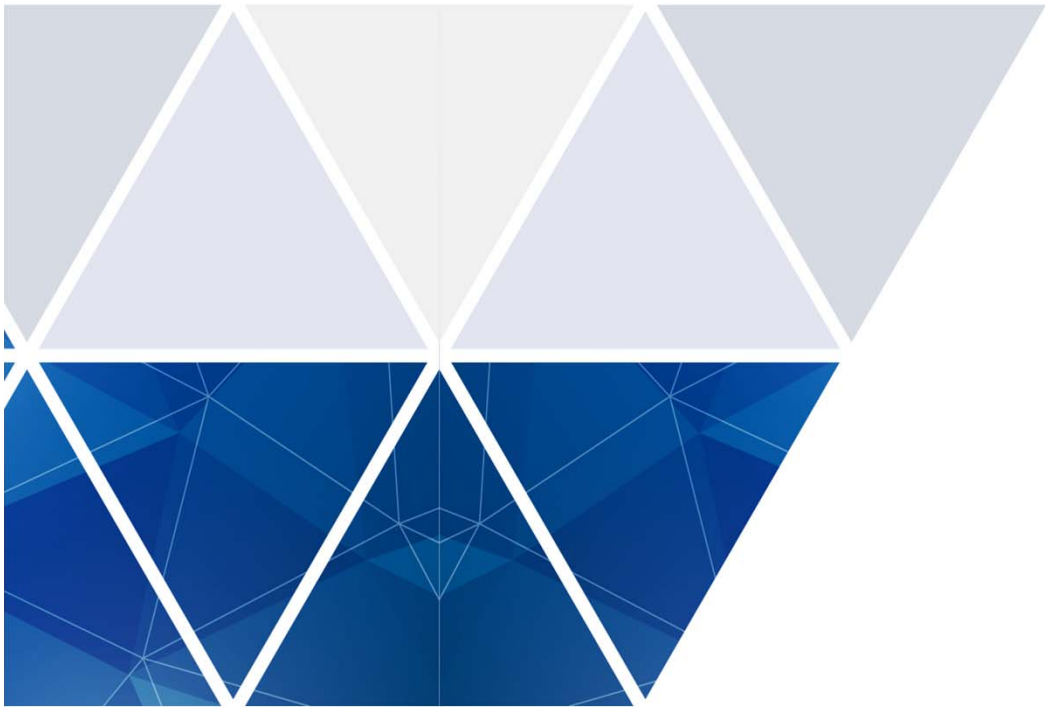
1株あたり配当

年間配当予想額は68円 (目安: 配当性向30%程度・DOE3%程度)

	2016年度 実績	2017年度 予想
年間配当	68円	68円
配当性向	31.6%	30.0%

※2017年度の中間、期末配当は未定

OMRON

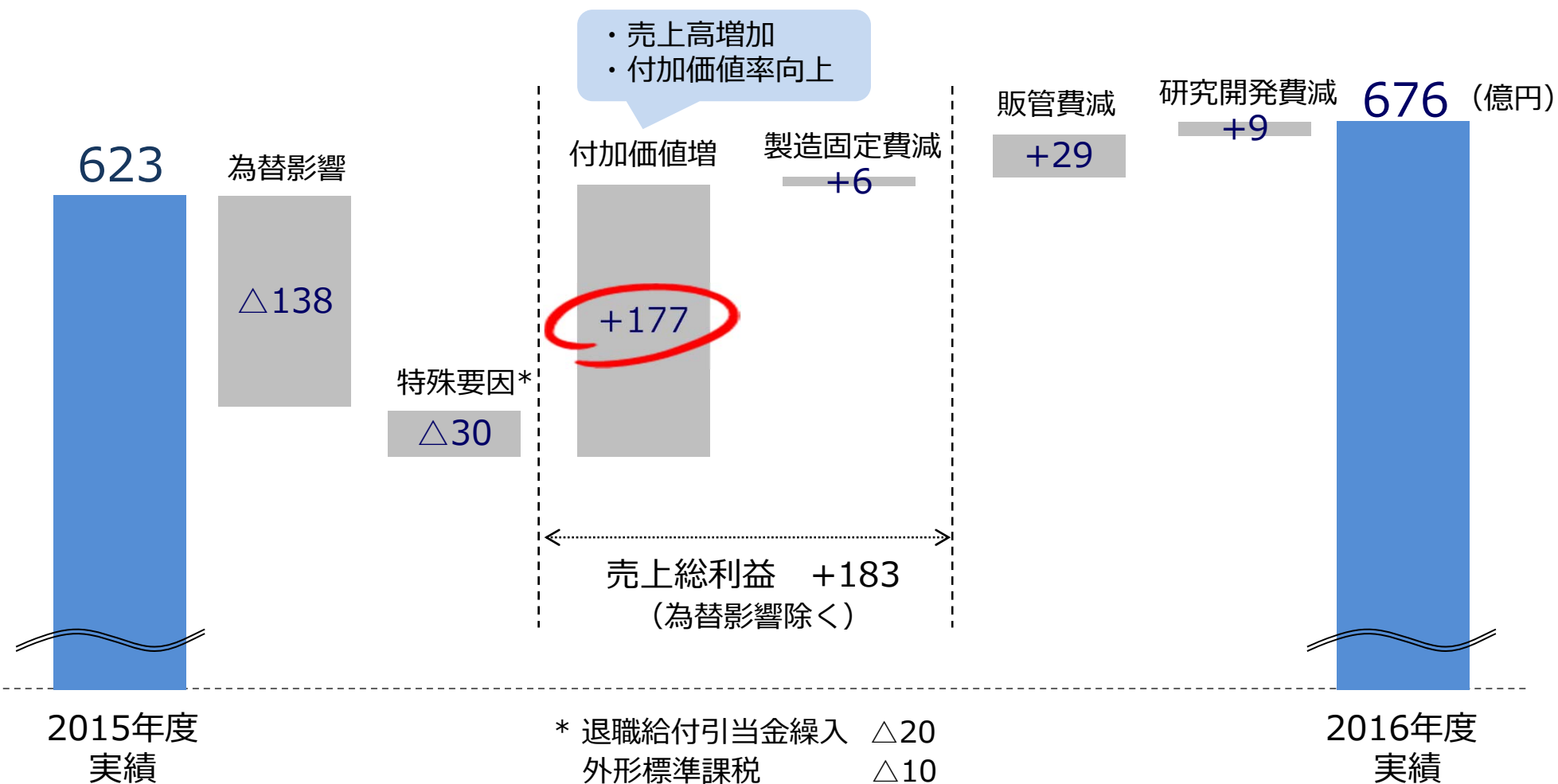


参考資料



【2016年度実績】 営業利益増減（前年度比）

付加価値の大幅増加により増益を達成



【EARTH-1 STAGE振り返り】6つの経営指標

	2016年度目標 (2014年4月発表)	実績
売上高	9,000億円以上	7,942億円
売上総利益率	40%以上	39.3%
営業利益率	10%以上	8.5%
ROIC	13%前後	10.3%
ROE	13%前後	10.1%
EPS	290円前後	215.1円

【EARTH-1 STAGE振り返り】3つの基本戦略

	2016年度目標 (2014年4月発表)	実績
<既存事業> IA事業売上高	4,400億円	4,249億円
<超グローバル> 新興国売上高	3,200億円	2,743億円
<最適化新規事業> 新規事業売上高	900億円	526億円

【2017年度計画】 エリア別 事業環境認識

グローバル経済は緩やかな回復が継続。但し、米国や欧州に不透明感あり。

＜国内＞

自動車・デジタルを中心に設備投資需要は堅調継続。

＜海外＞

米州 : 米国は個人消費や設備投資が堅調継続。但し、不透明感あり。

欧州 : 緩やかな回復が継続。不透明感は残るものの、個人消費と機械輸出が底堅い。

中国 : 外需の回復や政府によるインフラ投資により堅調継続。

アジア : 外需の回復により、景気持ち直しの動きが継続。


【2017年度計画】事業セグメント別 事業環境認識

制御機器事業 (I A B)	<p>国内：自動車は回復基調継続。半導体は堅調。 海外：中国は好調を見込む。アジアはデジタルが堅調継続。欧州は回復基調継続。 米州は堅調継続も不透明感あり。</p>
電子部品事業 (E M C)	<p>民生：アジアでの電力機器の需要増や、中国での設備投資増により堅調。 車載：中国は環境車関連を中心に需要増を見込み、グローバル全体でも堅調。</p>
車載事業 (A E C)	<p>国内：エコカー減税基準が引き上げられるも、横ばい。 海外：北米は足元堅調も不透明感あり。中国・アジアは堅調継続。</p>
社会システム事業 (S S B)	<p>駅務：更新需要一巡による軟調継続。 交通：堅調な更新需要を見込む。</p>
ヘルスケア事業 (H C B)	<p>国内：オンライン市場向けを中心に堅調継続。 海外：中国やアジアで好調を見込む。</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>

【2017年度計画】為替前提

	2017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	110円	約35億円	約5億円
EUR	118円	約9億円	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



＜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、平成29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「平成29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。

＜IRに関するお問い合わせ＞

オムロン株式会社

**グローバルIR・コーポレートコミュニケーション本部
経営IR部**

電話 : 03-6718-3421

E-mail : omron_ir@omron.co.jp

HPアドレス : www.omron.co.jp