



HFLP B 2019総括

経理部 佐藤 哲郎

Agenda

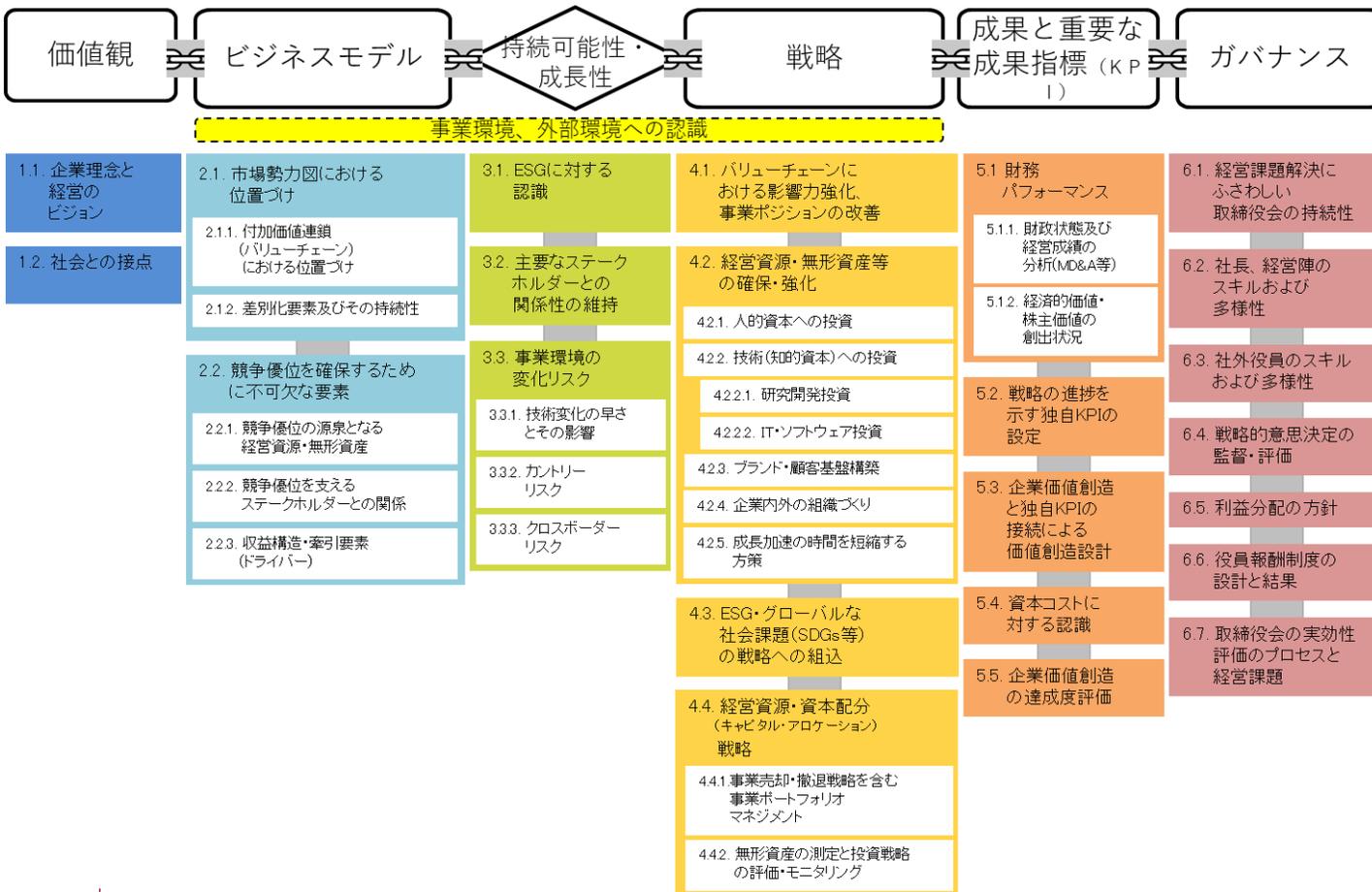
1. 通常セッションにおける振り返り、学んだ点、気づき
2. ワークショップにおける分析・気づき
3. 自社に持ち帰りたい点

Agenda

1. 通常セッションにおける振り返り、学んだ点、気づき
2. ワークショップにおける分析・気づき
3. 自社に持ち帰りたい点

1.通常セッションにおける振り返り、学んだ点、気づき

伊藤レポートにて『不都合な真実』として暴かれた日本企業の稼ぐ力の弱さや、創造と破壊が連続する構造において、100年企業を目指すのは絶望的とも思える厳しさがある。しかしながら、伊藤レポート2.0にて『価値協創ガイダンス』が提示され、生き残る術(秘伝タレ)が開示された。



$$ROE = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{資産合計}} \times \frac{\text{資産合計}}{\text{自己資本}}$$

		ROE	利益率	回転率	レバレッジ
日本	製造業	4.6%	3.7%	0.92	2.32
	非製造業	6.3%	4.0%	1.01	2.80
	合計	5.3%	3.8%	0.96	2.51
米国	製造業	28.9%	11.6%	0.86	2.47
	非製造業	17.6%	9.7%	1.03	2.88
	合計	22.6%	10.5%	0.96	2.69
欧州	製造業	15.2%	9.2%	0.80	2.58
	非製造業	14.8%	8.6%	0.93	3.08
	合計	15.0%	8.9%	0.87	2.86

価値観

ビジネスモデル

持続可能性
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標
(KPI)

ガバナンス

Grand
Design

Mid-Term
Plan

The Advantest Way

方向を定める



Captain
Yoshida



ADVANTEST®

ENGINE

米中貿易戦争

顧客要求

気候変動

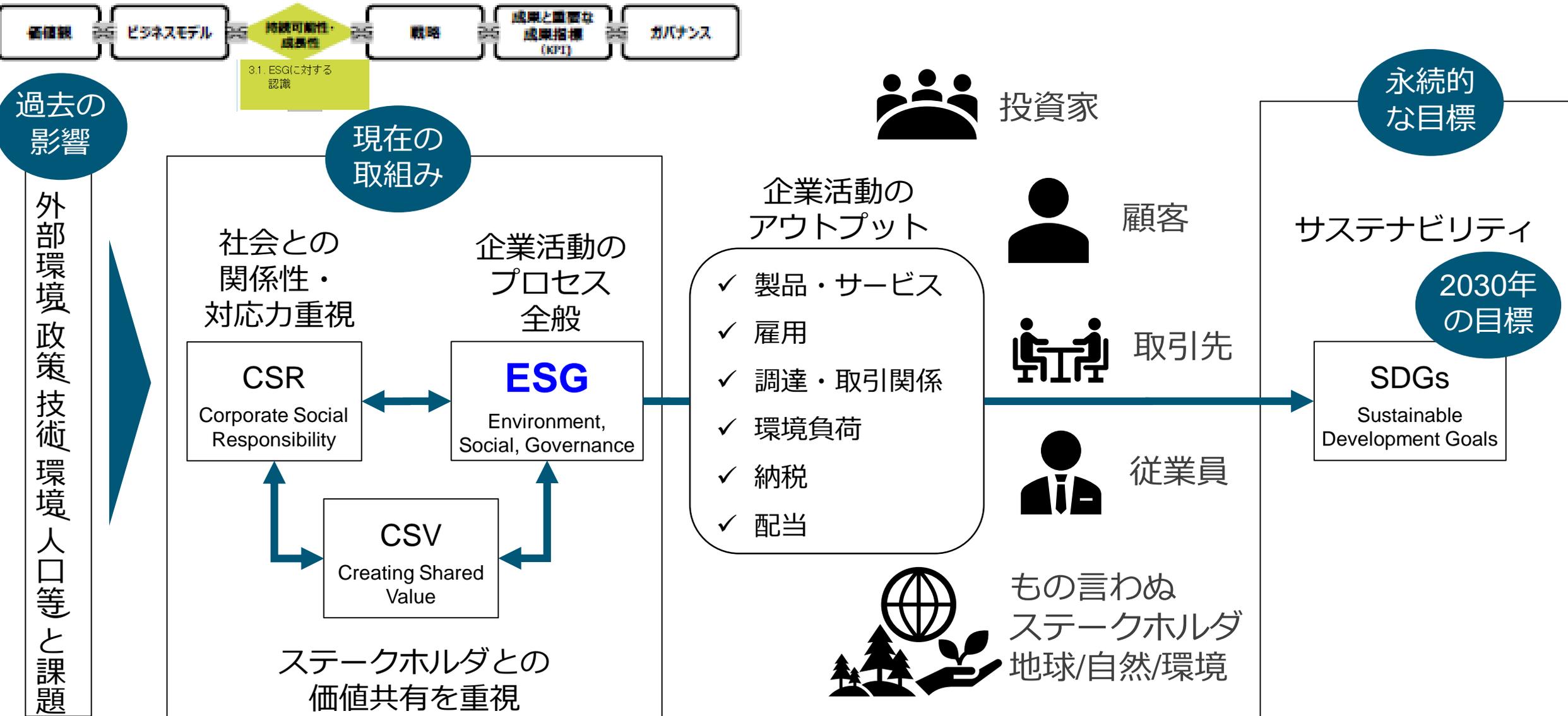
Covid19

2025年崖

ROESG経営

会社の推進力

1.通常セッションにおける振り返り、学んだ点、気づき



1.通常セッションにおける振り返り、学んだ点、気づき

戦略

認識

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

4.3. ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

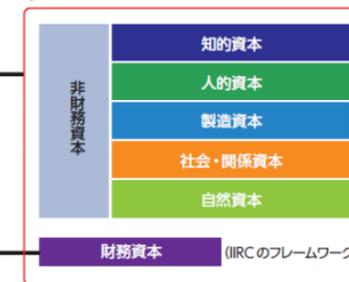
- ・リスクに備えつつ、競争優位の源泉となる経営資源・無形資産の維持強化
 - ・ROESGマネージメントが世界基準となっており、非財務情報の重要性が高い。
- エーザイ社価値関連性モデルの様に ESGやSDGsの価値に加え、長期的経営戦略に基づく人的・知的資本が 将来の市場付加価値を大きく左右する。

●非財務資本とエクイティ・スプレッドの価値関連性モデル^{*1}

①Intrinsic Value モデル^{*2}



②IIRC-PBRモデル



③残余利益モデル(RIM)

エクイティ・スプレッドの現在価値の総和(MVA)

$$\text{株主価値} = \text{BV} + \sum_{t=1}^{\infty} \left(\frac{\text{当期利益}_t - \text{CoE} \times \text{BV}_{t-1}}{(1+\text{CoE})^t} \right)$$

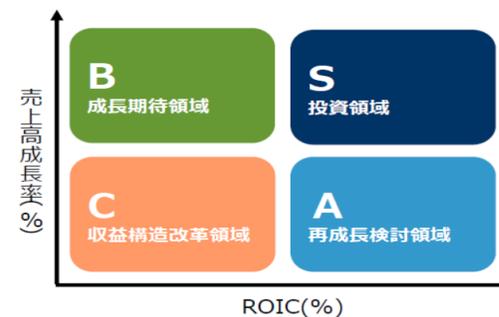
残余利益

$$\text{エクイティ・スプレッド} \times \text{BV} - (\text{ROE} - \text{CoE}) \times \text{BV}$$

(親会社所有者帰属持分 (株主資本コスト) 当期利益率)

- ・オムロン社のベンチャー精神であり続ける為の財務基盤を整え、資本コストを考慮した徹底したROIC経営とポートフォリオマネージメント

経済価値評価



市場価値評価



1.通常セッションにおける振り返り、学んだ点、気づき



認識

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

42.1. 人的資本への投資

42.2. 技術(知的資本)への投資

42.2.1. 研究開発投資

42.2.2. IT・ソフトウェア投資

42.3. ブランド・顧客基盤構築

42.4. 企業内外の組織づくり

42.5. 成長加速の時間を短縮する方策

4.3. ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

- 戦略実行の時短方法の代表的方法であるM&Aは、秘匿作業でありながら、経営者と企業の総合力が試される総合格闘技。
 - 戦略に応じたロング・ショートリスト更新と実行タイミングの見計らい
 - 合併スキームと資金調達方法検討（債務信用格付けプランニング含む）
 - バリュエーション
 - 人間力が影響する交渉力(想定外BATNA準備含む)
 - PMI計画と実行
 - シナジー効果の早期実現
- 社内の満足感ではなく、EPSとROE上昇による株価上昇を伴って“投資家からの信認獲得”がM&A成功の定義。
- 生々しい経験談を、様々な角度から聞ける素晴らしい機会
 - アドバイザー視点（朱先生）
 - 金融機関視点（JPM-小が大を食う武田薬品工業・シャイアー案件）
 - 企業視点（・事業ポートフォリオ変革でグローバル化で成功を続ける東京海上HD
 - 実現しなかったが業界再編門戸を開いた東京エレクトロン・AMAT案件）

1.通常セッションにおける振り返り、学んだ点、気づき

成果と重要な
成果指標 (KPI)

5.1 財務
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・
株主価値の
創出状況

5.2 戦略の進捗を
示す独自KPIの
設定

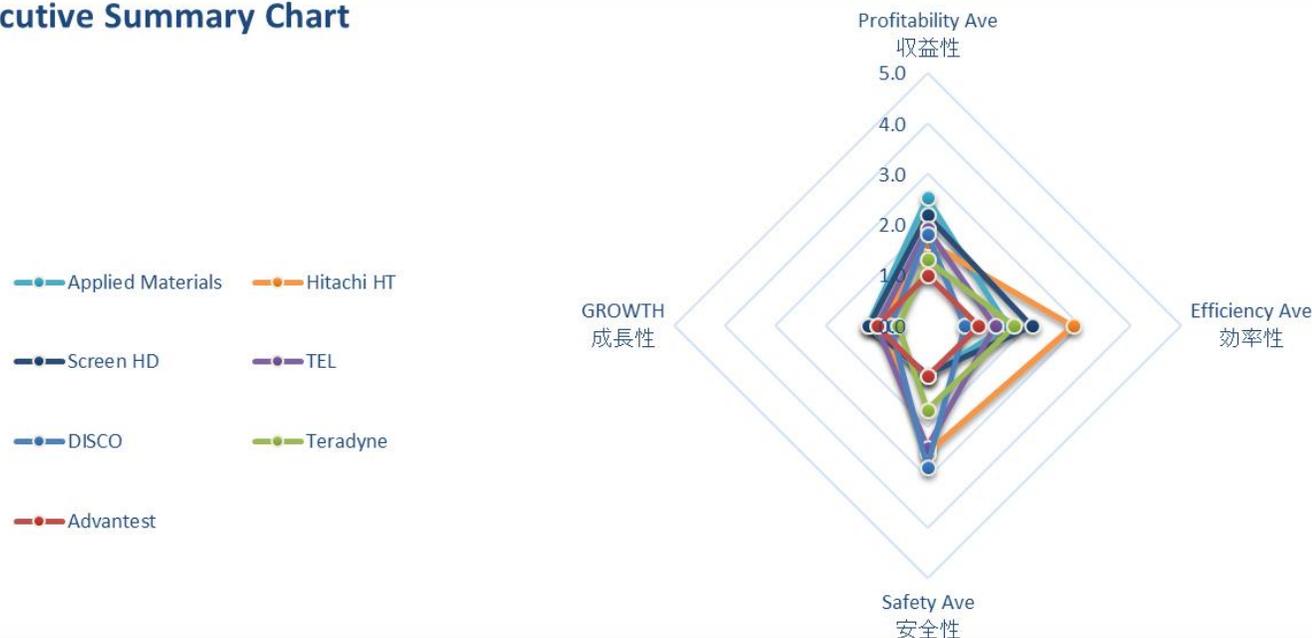
5.3 企業価値創造
と独自KPIの
接続による
価値創造設計

5.4 資本コストに
対する認識

5.5 企業価値創造
の達成度評価

- ・ファンダメンタル分析により、俯瞰目線で現実を正しく直視できる事が重要
- ・弊社は、好業績が続いているものの、競合他社との比較では課題が多く危機感が必要。
例；CCCは競合メーカーの2倍超(136日)で、調査継続中もファブレススキームでは説明つかず、
言い逃れを断切り、営業デモ機、自社工場の原材料・中間品を中心とした改革必須。
例；ROSは競合メーカーの6割程度で、売価、原価、SG&A等適正化に向けた、
コンカレントエンジニアリングによる未然防止活動（モグラ叩きから脱却）が必要。

Executive Summary Chart



- ・アナリストは戦略と経営行動が連鎖した結果で、良い業績が出ているかも重要視しており、一過性の継続性がない利益は評価されない。

1.通常セッションにおける振り返り、学んだ点、気づき

成果と重要な
成果指標 (KPI)

5.1 財務
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・
株主価値の
創出状況

5.2. 戦略の進捗を
示す独自KPIの
設定

5.3. 企業価値創造
と独自KPIの
接続による
価値創造設計

5.4. 資本コストに
対する認識

5.5. 企業価値創造
の達成度評価

- ・“資本コストを意識した超過リターンの追求”と、
価値創造プロセスが適切に機能しているかを確かにする“KPI設定”は必須

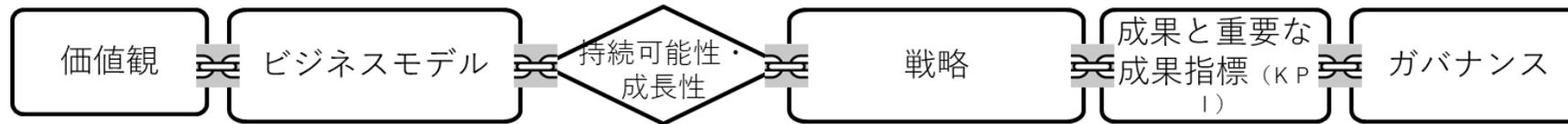
超過リターン追及のベストプラクティスとして、

- ・エーザイ社のビジネスリスク、投資国、流動性を加味した
200種類に及ぶリージョン毎ハードルレートの設定や、
NPV(正味現在価値)プラスのみならず、IRR(内部収益率)にもスプレッドを設け、
株主価値創造を担保しているValue-Creative Investment Criteria.

資本生産性の代表KPIとして、

- ・ROEとROICの追求が挙げられ、どの程度経済価値を創造し、
その結果をどう受け止めるかの“達成度確認”指標であり、
その後の『価値観』や『戦略』を高度化のきっかけとなるもの

1.通常セッションにおける振り返り、学んだ点、気づき



- その他共通的に重要だと学び、気づいた点
 - **TP/BEPS考慮でのTaxプランニング**
 - 租税条約にて課税リスクがグローバル化
 - デジタル課税等の最新動向も確認しながら、機能とリスクを考慮した海外拠点所属配分を検討
 - **IR戦略**
 - “対話”や求められている“情報開示”により、自社が好む(長期)投資家を誘導するプランニング必須
 - **為替考慮**
 - 決定因子を考慮した、最適な為替政策の検討
 - **経営戦略とマーケティング**
 - 生き残りを掛けて、一見相反する2つの両輪のバランスをとる事の重要性。
 - 深化：ガバナンスによる合理性、社会性、収益性、資本効率の追求
 - 探求：ゆとり、遊び、逸脱から産まれる新たな発想



Agenda

1. 通常セッションにおける振り返り、学んだ点、気づき
2. ワークショップにおける分析・気づき
3. 自社に持ち帰りたい点

ワークショップまとめ

Cグループ 投資家との対話セッションを通じて対応した事項とその所感

- CFO代理として投資家への会社説明
 - 自社の将来戦略について説明
 - 俯瞰した情報整理と長期思考のステークホルダを誘導する難しさを体感
- 投資家としてCFOへ重要内容の質問
 - 対象会社についてSWOT分析を含む深掘りとCFO役へのQ&Aを実施
 - 変化に気付ける感度を身に着ける重要性、アナリスト着眼点との比較
- ケーススタディ
 - 以下を参考として投資家との対話における優良企業を選定して優れている点を調査
 - 東証上場会社表彰制度：<http://www.jpx.co.jp/equities/listed-co/award/01.html>
 - ディスクロージャー優良企業：<https://www.saa.or.jp/standards/disclosure/index.html>
 - IR優良企業：<https://www.jira.or.jp/activity/bluechip.html>
 - 対象企業としてオムロン社本社ならびに、オムロン太陽社を訪問し、働く人々と交流し、企業思想に触れ、現場・ショールームを見て、優良企業として納得して、ベンチマーク企業に設定。

自社の投資家説明資料 -1/4



1

アドバンテスト at a Glance

社名	株式会社アドバンテスト
本社所在地	東京都千代田区丸の内1丁目6番2号 新丸の内センタービルディング
設立	1954年(昭和29年)12月
代表取締役社長	吉田 芳明
資本金	32,363百万円
上場証券取引所	東証一部(コード: 6857)
発行済株式総数	199,566,770株
連結対象子会社数	29社(国内6社、海外21社)

半導体テスト
市場シェアNo.1
(2018年、当社調べ)

世界各地で
30,000台以上の
当社システムが
稼働中

31
Consecutive
Years
VLSIresearch社の
顧客満足度調査で
「10 BEST」を
31年連続受賞

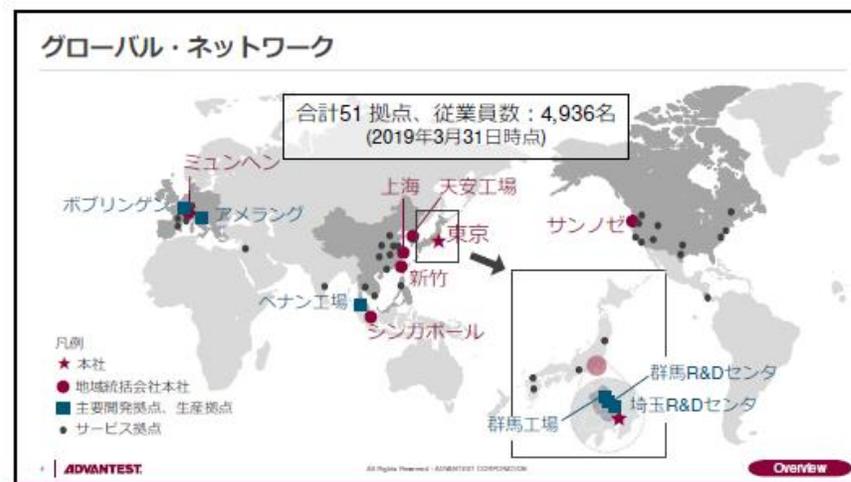
50
Countries and
Regions
従業員約5,000人の
国籍は50カ国以上
多様な人材は
高い競争力の源泉

ADVANTEST
All Rights Reserved - ADVANTEST CORPORATION

2



3



4

自社の投資家説明資料 -2/4

事業セグメント

**半導体・部品
テストシステム事業**

- SoC テスト・システム
- メモリ・テスト・システム

**メカトロニクス
関連事業**

- テスト・ハンドラ
- デバイス・インタフェース
- ナノテクノロジー製品

サービス他

- フィールド・サービス
- リース/ファイナンス
- 中古装置の買取/販売
- SSDテスト・システム
- システムレベル・テスト
- テラヘルツ解析システム
- CloudTesting Service

ADVANTEST All Rights Reserved - ADVANTEST CORPORATION Overview

5

アドバンテストの主力製品：半導体テスト装置

SoC テスト・システム

V93000

主要ターゲットデバイス

- アプリケーションプロセッサ(AP)
- 高性能ロジックIC
- アナログミクストシグナルIC
- CMOS イメージセンサ
- RISC ベースロジック
- MCU 標準ロジックIC
- パワー マネジメントIC
- ディスプレイ・ドライバ/IC(DDI)

メモリ・テスト・システム

T2000 T5833

- DRAM
- 非揮発性メモリ

ADVANTEST All Rights Reserved - ADVANTEST CORPORATION Overview

6

半導体テスト市場における当社の強み

業界 No.1 の製品ポートフォリオ

- 拡張性あふれるモジュール・アーキテクチャ・プラットフォーム
- 成長分野での支配的なポジション：DRAM、NVM、High Performance Computing、ネットワーク

業界 No.1 の優良顧客基盤

- 長年開拓し築き上げてきた顧客基盤
- 今後拡大の期待が大きいアジア市場でのプレゼンス

周辺機器を含めた **総合提案力、グローバルサポート能力**

- デバイスI/F等の周辺機器を含めた総合テスト環境の提供

ADVANTEST All Rights Reserved - ADVANTEST CORPORATION Overview

7

連結財務ハイライト

売上高

2018年度に
当社過去最高
前年比
+36.3%

営業利益/営業利益率

増収に伴い
大幅増益を達成
前年比
2.6倍

EPS 株主1株当たり当期純利益 (EPS)

確実に増加
前年比
+196.6%

フリーキャッシュフロー

安定した
キャッシュの創出
前年比
+11.3%

営業利益/当期利益率

2018年度に
当社過去最高
前年比
3.1倍

総資産/株主資本・PCE

3年連続で
2割ROE達成
前年比
+19.8%

研究開発費/設備投資

将来成長の
存続拡大
前年比
+13.1%

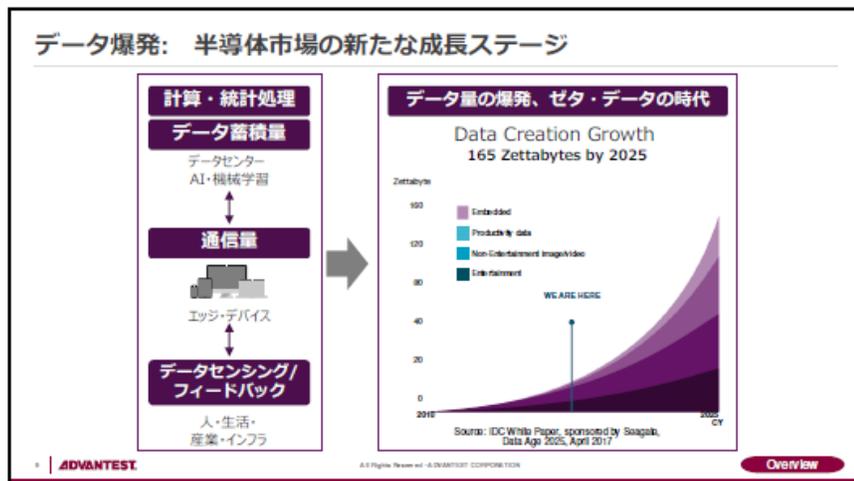
1株当たり配当金

利益の伸びは
株主にも還元
前年比
+187.5%

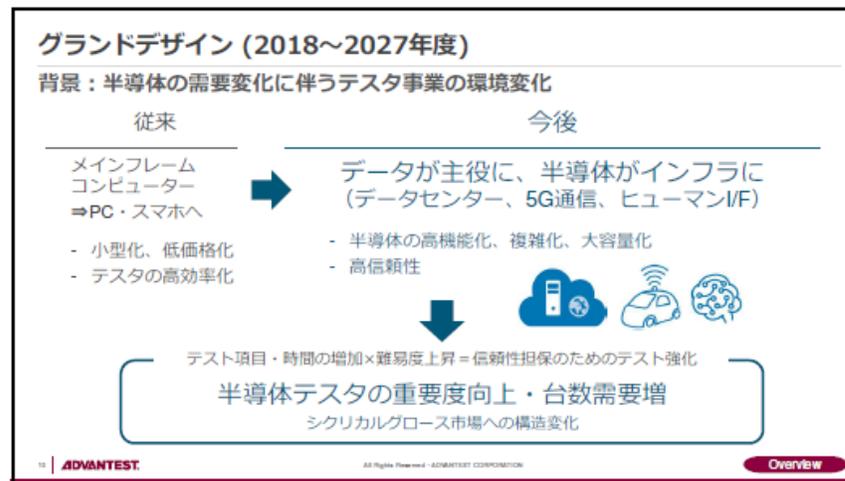
ADVANTEST All Rights Reserved - ADVANTEST CORPORATION Overview

8

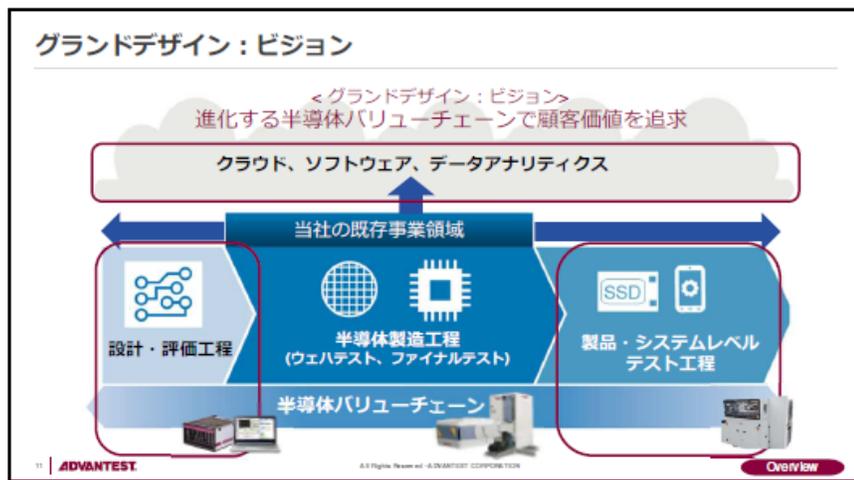
自社の投資家説明資料 -3/4



9



10

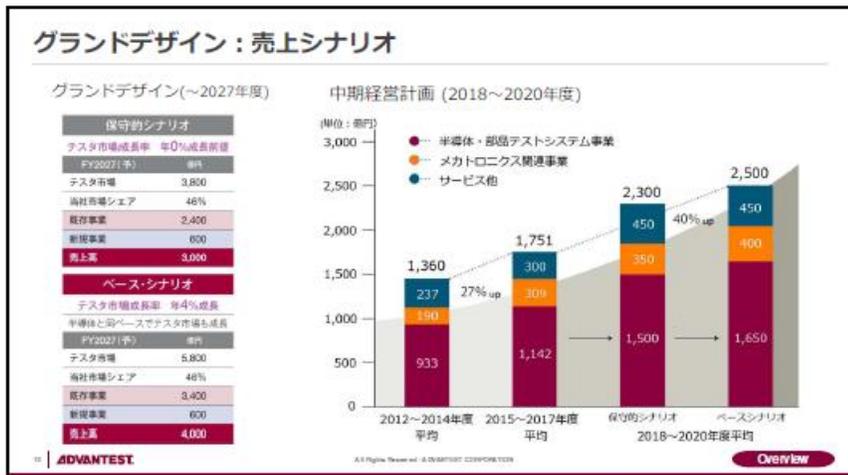


11

- ## グランドデザイン： ありたい姿
1. テスト・測定ソリューションのNo.1プロバイダー
 2. 最先端顧客のベストパートナー
 3. 先端技術開発
 4. 業界最先端の優秀な人材の育成
 5. 学習する組織
 6. 財務KPI向上に絶えず取り組む会社
- ADVANTEST All Rights Reserved - ADVANTEST CORPORATION Overview

12

自社の投資家説明資料 -4/4



13

事業戦略ハイライト

新たなテスト需要に卓越したソリューションを提供

半導体・部品テストシステム

- 次世代Human/Machine I/Fの波に乗る

- ✓ 5G
- ✓ HPC
- ✓ ADAS
- ✓ IoT/スマートデバイス
- ✓ クラウド/AI
- ✓ ストレージ
- ✓ モバイル
- ✓ VR/AR

- 半導体プロセスの微細化：
-セル数の増加、複雑さ増大
- 半導体の社会インフラ化：
-より高度な信頼性の要求

メカトロニクス関連

- デスタビリティとの連動、統合ソリューション
- 温度コントロール対応
- 高度な信頼性試験への対応

サービス他 (新規事業含む)

- 進化する顧客要求への対応
-工場自動化 -トレーサビリティ
- SSD プラットフォームソリューション
- M&A、アライアンス
- オープンイノベーション

14 | ADVANTEST | Overview

14

財務方針・株主還元

健全な財務基盤の維持

- 安定的なフリー・キャッシュ・フロー創出
-3年間で850～1000億
- 最低現金保有レベル
-短期的なリスク対応力として、ネットキャッシュ500～600億円を保有
-超過資金は成長投資、M&A等の事業投資に優先的に活用

中長期的な投資による企業価値向上

- 研究開発投資
-年間300億円以上を研究開発に継続的に投資
- M & A 投資枠
-1,000億円・半導体/バリューチェーンにおけるソリューション拡充

株主還元

- 還元方針
-中期連結配当性向30%
-長期にわたり確保された剰余金は、配当性向の見直し、自己株式取得等の総株主還元を検討

15 | ADVANTEST | Overview

15

ガバナンス、人財戦略

コーポレートガバナンス強化

- 取締役会のダイバーシティ向上(国籍、性別)
- 業績連動型株式報酬制度導入
-役員並びに経営幹部

事業マネジメント体制強化

- ROIC導入による採算性重視の事業管理

人財投資

- グローバル、フロンティア人財の育成
- ワークスタイル改革

中長期テーマへの挑戦

さらなる飛躍への価値探求

- Next waveビジネスリサーチチーム組成
- お客様の工程により深く入り込み
各工程へのテストソリューションの探求
- AI、データ解析導入と活用
- リカーリングビジネス比率拡大

16 | ADVANTEST | Overview

16

投資家役として企業分析とCFOへの質問概要

超優良企業(2社)の投資家役を通じて重要と感じた事項

- 企業は、S ; 強みやO ; 機会のポジティブ側面を強調する事に専念していないか？
W ; 弱みとT ; 脅威を冷静に受止め戦略を練っているのか？
- 変えられない過去ではなく、この先将来をどうするか？
 - 短期的なリスク要因を考慮した活動を行っているのか？
 - 中長期的なありたい将来像を描いており、そのコミットメントは本気なのか？
また、実現性はどの程度あるのか？
- 企業のリーダーとして、CEO、CFOは素質があるのか？
また、ガバナンスは機能して適切な統治がされているのか？
- M&Aは実施後のシナジーや投資効果が投資家から見え難い。

オムロン企業研究

WorkShop C グループ2

メンバ (企業名順)

(株)アドバンテスト 佐藤 哲郎

(株)ニチレイ 鈴木 健二

富士フィルム(株) 福島 浩一

ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ (株) 樋口 直之

ミネベアミツミ(株) 中原 浩二

Agenda

1. Executive Summary
2. 企業理念経営
3. ステークホルダエンゲージメント（I R活動）
4. 技術経営
5. ROIC経営
6. 経営指標達成状況と、ファンダメンタル分析

1.Executive Summary

企業理念経営

企業理念と経営活動、戦略に一貫性・連動性があり、
“永遠のベンチャー企業であり続ける”ための仕組み作りが充実

ステークホルダエンゲージメント（IR活動）

全てのステークホルダーと責任ある対話を行い強固な信頼関係を構築
投資スタイルを踏まえてターゲット投資家を選定

技術経営

「歴史(DNA)」x「経営管理の仕組」で技術経営を促進
さらに発展させ、イノベーションの「型」づくりを推進

ROIC経営

社員への継続的な啓蒙活動による「ROIC」浸透
現場レベルのアクションがROIC改善につながるようなKPI設定
年2回、経営層自らが、約60事業のレビューを実施し、ポートフォリオ見直しを常時実施

経営指標達成状況と、ファンダメンタル分析

次世代型FA機器・システム市場規模の需要拡大の期待に、制御機器セグメントが
確実に売上と収益性を向上させている
ROE,ROICも10%を超える水準を維持し、売上総利益率の上昇による自己資本、投下資本を
効率的に運営していることが伺える

2. 企業理念経営

企業理念をCGの軸とする事で一貫性を保ち、
経営の求心力を維持・向上し続けるための仕組み

*CGは1990年代から取り組み

*1983年経団連記者クラブ会見で『大企業病』とベンチャー精神復元の重要性言及

創業者（立石一真氏）が制定した“社憲”は維持しつつ、
成長過程の節目で企業理念を改定

企業理念が神聖化

“不変的判断・行動の拠り所・求心力”

“発展の原動力”



オムロン企業理念

Our Mission
(社憲)

われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう

Our Values

私たちが大切にしている価値観

・ソーシャルニーズの創造

私たちは、世に先駆けて新たな価値を創造し続けます。

・絶えざるチャレンジ

私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます。

・人間性の尊重

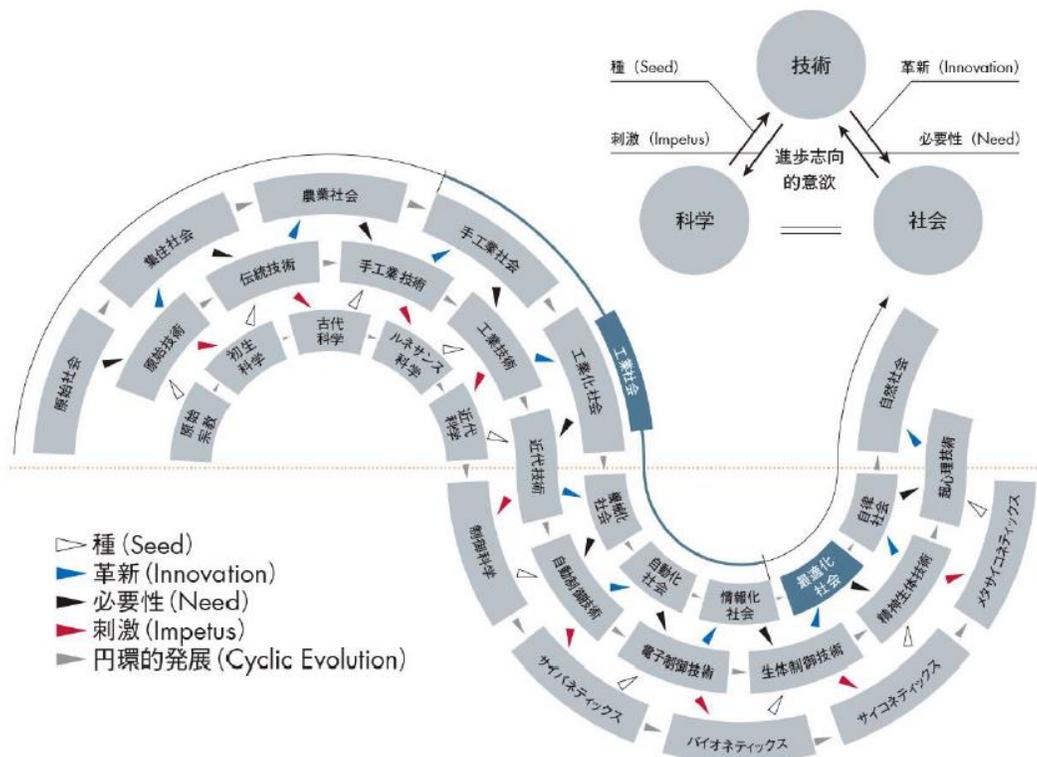
私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます。

2. 企業理念経営

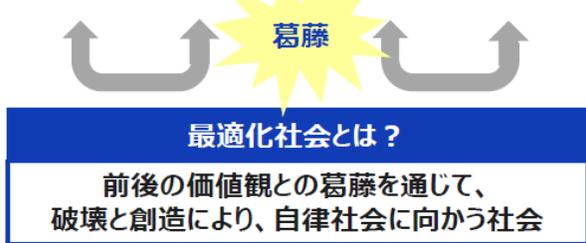
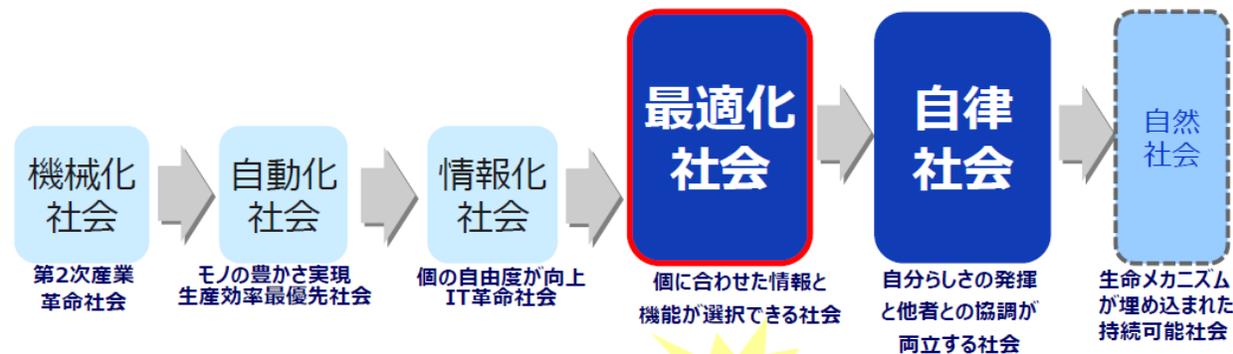
ソーシャルニーズを持続的に創造する羅針盤を創業者が1970年に発表
50年前から現代社会のバックキャストを的中しており、
ベンチャー精神の礎であり、企業理念が神聖化した理由と考えた。

※課題は、Post-SINIC理論をどうするか？

1970年 未来予測理論「SINIC (サイニック) 理論」を発表

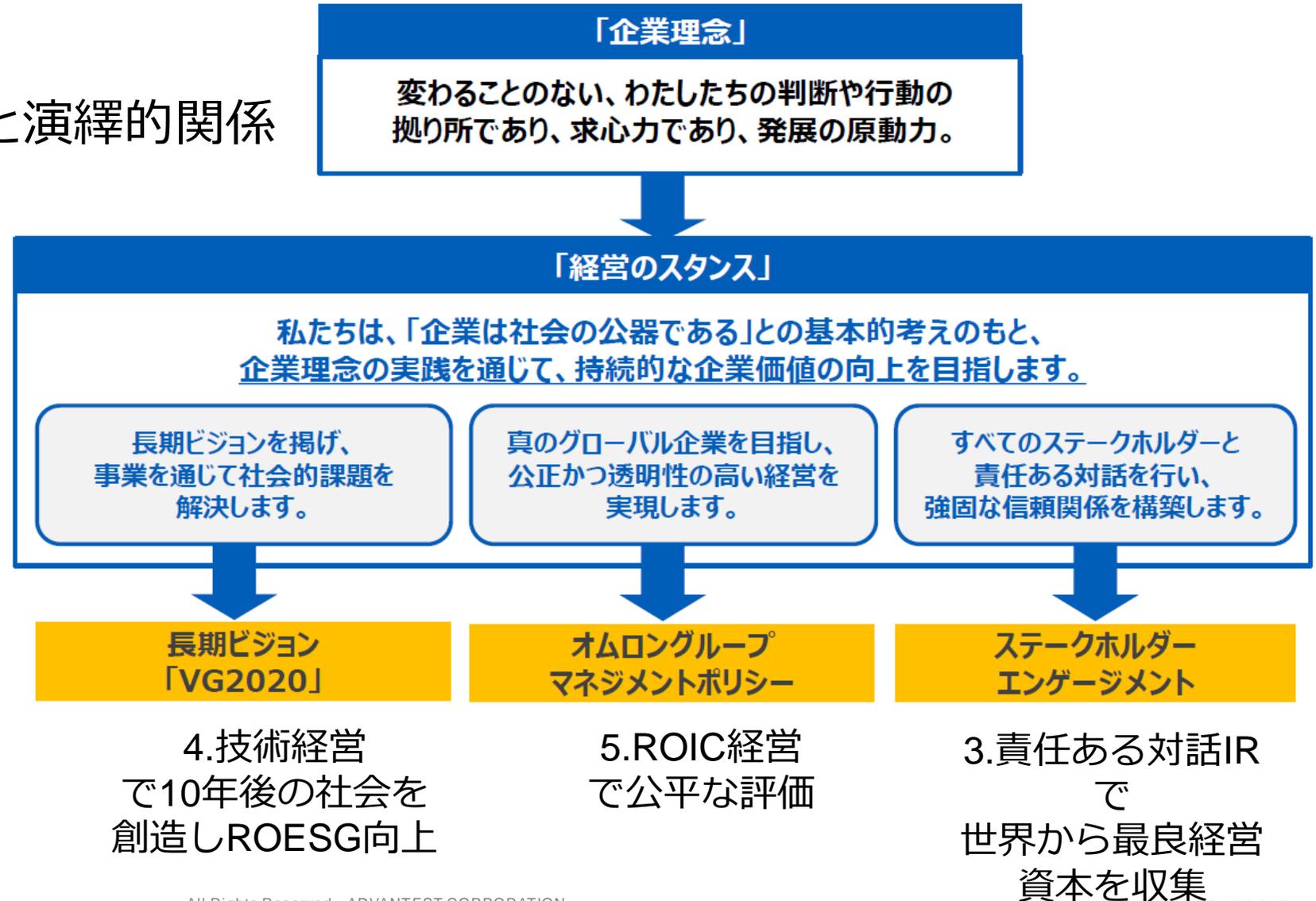


1876 1945 1975 2005 2025 2033



2.企業理念経営

- 経営理念が
サステナビリティ方針と演繹的關係



2.企業理念経営

企業理念やサステナビリティ方針が自分事になる様々な仕組みを展開



エンゲージメントサーベイ (Voice) で活動成果を確認 (PDCA) している。

- ・ **企業理念浸透・実践**
 - ・ **誠実性・倫理性**
- は、会社の強みに昇華

グローバルでBest Practiceを共有し、業務と企業理念の結びつきを実感し、チャレンジ風土を醸成
 例：オムロン太陽のOMI展開

「TOGA (The OMRON Global Awards) 」
 仕事を通じた理念の実践内容を共有し、社員全員で理念実践を褒め称える場

3.ステークホルダーエンゲージメント

1. I R部の組織・活動内容

組織

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

- ・IRグループ 7名
- ・SRグループ 6名

活動内容

機関投資家向け：決算説明会、スモールミーティング、
工場見学会、国内・海外カンファレンス

個人投資家向け：中規模説明会、証券会社支店での説明
会

従業員向け：IR説明会

株主向け：株主総会、懇談会

- IR活動をベンチャーであり続けるための一つの機能
と捉えているのが特徴

2.目的・目指す姿

- 価値伝達を通じてブランド価値を高め続ける
- 優良な資本を世界中から集める
- 株価のボラティリティを抑え、資本コストの低減に貢
献する

1. 理想的な株主構成を実現（個人が少ないので増やし
たい）
2. インデックスの組み入れ（一度入れば銘柄の入れ替
えが少ない）
3. 透明性の担保でイベント発生時のサプライズを最小
化

全てのステークホルダーとの責任のある対話

社訓で言う“われわれ”に全てのステークホルダーを含め、
皆で一緒になって社会全体の富を向上させて良い社会を
作る、という思いを込めている。

3.ステークホルダーエンゲージメント

3.投資家コミュニケーションの進化

方針：発信するだけでなく、対話を通じてアドバイスを意見を頂く。

中長期視点の情報開示を常に進化

1)やめたこと

短期視点の取引に繋がることをやめた。
ノイズが増えるだけ。

上期下期の見通し開示・月次開示・プレビュー決算直前ミーティング

2)変えたこと

ROIC経営の徹底
役員報酬制度の改定

3)始めたこと

統合レポート発行
ROIC・EPS
ESG説明会の実施

4.株主構成とターゲット投資家

株主構成の特徴

2018年と比べると、海外機関投資家が13%減り、国内機関投資家が13%近く増えた。

個人株主が11%と少ない

2019年にパッシブ銘柄入りし国内機関投資家の比率が増えて、その影響で株価上昇し海外投資家が売却した。

その時売った海外の投資家に買い戻してもらおう取組みを始めている。

ターゲット投資家の選定

コミュニケーション頻度と売買頻度（投資スタイル）で投資家をマッピング

現在及び過去の大株主はCEO,CFOが実施。定期的に会う

トップ自身が「良い投資家からは影響を受けたい」と考えている。

反対に短期志向投資家からも自分の考えが影響を受けてしまうので会わない

年金・政府系ファンドはIRチームが実施

3.ステークホルダーエンゲージメント

5.インデックスへの組み入れ

ESG活動を評価され多くのインデックスに組み入れられている

- グローバル、ESGインデックス
: DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)
MSCI=AAA最高ランク
FTSE
- 国内、ESGスコア・銘柄選定
: なでしこ銘柄、健康経営銘柄
健康経営優良法人～ホワイト500

ディスクロージャーに対する社外からの評価

- ・日経アニュアルレポートアワード
- ・インターネットIR優秀賞
- ・ディスクロージャー優良企業
- ・経済産業大臣賞 など

ディスクロージャーに対する効果として、過去15年のβ値は下がっている。

IRは社内ではこれをアピールしている。

6.経営へのフィードバック

投資家からの声を経営にフィードバックする仕組み

- 決算発表前
経営チームに投資家の関心・直近の質問を報告
執行役員会議で決算発表資料をレビュー
- 決算発表前
経営チームに投資家の関心・直近の質問を報告
執行役員会議で決算発表資料をレビュー
- デイリーの活動
アナリストレポート分析
週次の株価分析・報告

【補足】

株価については、財務部門と経営トップとで毎週意見交換をしている。理論株価は常に用意しており、株価が低いときだけでなく高すぎる時も要因分析を行う。

4.オムロンの技術経営

(1) 歴史からみるオムロンの技術経営：

オムロンは、社会的課題の解決に向けてソーシャルニーズを想像する「企業理念経営」を実践。それを支えている一つが「技術経営」

1933年立石一真が東大阪で「立石電機製作所」を創業。オムロン創業の契機となった第1号製品は、レントゲンの写真撮影用タイマー。20分の1秒で正確に撮影できる当時としては画期的な製品。

それ以降も、「無接点近接スイッチ」「自動改札機」など、技術の力で世界初の製品やシステムを次々と生み出してきた。

オムロンの歴史 = 技術イノベーションによる「ソーシャルニーズの持続的創造」の歴史

4.オムロンの技術経営

(2) 技術経営／イノベーションを促進する経営管理の仕組み：

- オムロンは、数億円から数百億円の事業（SBU）が90集まったベンチャー企業の集合体。
- 「90のSBU＝ベンチャー企業」、「本社（コーポレート）＝企業理念に合致した事業に投資するベンチャーキャピタル、売上高に応じ事業からロイヤリティを徴収」
- 各SBUがROICで管理され、SBUの新陳代謝、イノベーションを促進する経営管理の仕組みが構築されている。

4.オムロンの技術経営

(3) 最近の技術経営の実践：

オムロン流のイノベーションとは、「社会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、実行すること」と定義 (by CTO)。

オムロンの技術経営を強化し、オムロン流イノベーションを加速するため、オムロン流イノベーションの「型」づくりを進めている。

バックキャスト型のイノベーションを創出 (= 新事業創出) する、戦略策定や事業検証まで行う専門組織の構築とナレッジの蓄積のため、「イノベーション推進本部 (IXI)」・その子会社「オムロンサイニックエックス株式会社 (OSX)」を2018年4月～本格稼働させた

- 「IXI」：バックキャスト型のイノベーション創出に必要な機能を全てそろえている、イノベーションのプロセスを一気通貫で実行できる組織。オムロン全社の「イノベーション・プラットフォーム」に
- 「OSX」：イノベーション創出のプロセスの起点となる近未来デザインを研究する役割。AI・IOT・ロボティクスなど最先端技術のトップ人財を広く外部から登用

これまで、新規事業創出部門の設立は、過去何度も挑戦し失敗。Why?→「離れ小島だった」。独立性が高く、既存事業部門から見れば「お手並み拝見」となり各事業部門は本気のテーマとリーダーを送りこめていなかった。

この1年間で社内外から60以上の様々なアイデアが持ち込まれ、20件近くのprjが走るように。

5.ROIC経営

ベンチャー企業的に「攻めの経営」をするために、**投資効率**（失敗を受入れる体力）を重視。かつ、常に新陳代謝を促すための仕組み。

株主との対話により、ROIC経営の導入・加速を意思決定。
さらに、積極的に社外へも開示。

ROIC経営

ROIC逆ツリー展開

ポートフォリオ マネジメント

- 各事業の構造・課題に応じた、ROIC改善の強化項目（ドライバー）とそれらを強化・改善するためのアクションとKPIを設定。

- 各BCのポジションに応じた投資強化や事業撤退の戦略を立案。
- 経営資源の配分を決定。

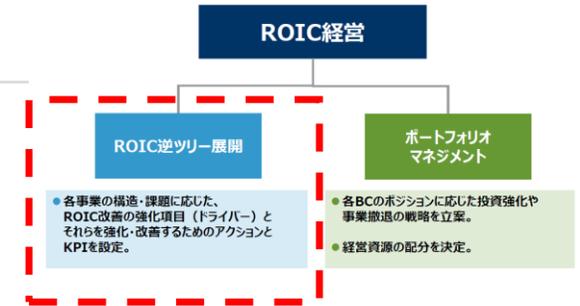
全社員がROIC改善に取り組む仕掛け

1. 改善につながる現場レベルのKPI設定
2. 社員への啓蒙活動
 - ・ 各事業部門にアンバサダー（経理・財務担当）
 - ・ 取り組み事例をわかり易く紹介
 - ・ e-Learning等も活用

5.ROIC経営

ROIC逆ツリー展開

株主との対話により、ROIC経営の導入・加速を意思決定。
さらに、積極的に社外へ開示。

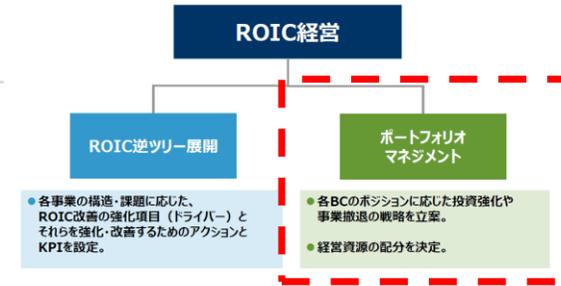


各事業の構造・課題に応じた**改善ドライバーとアクションを、各現場レベルに落とし込み、KPIとして設定**

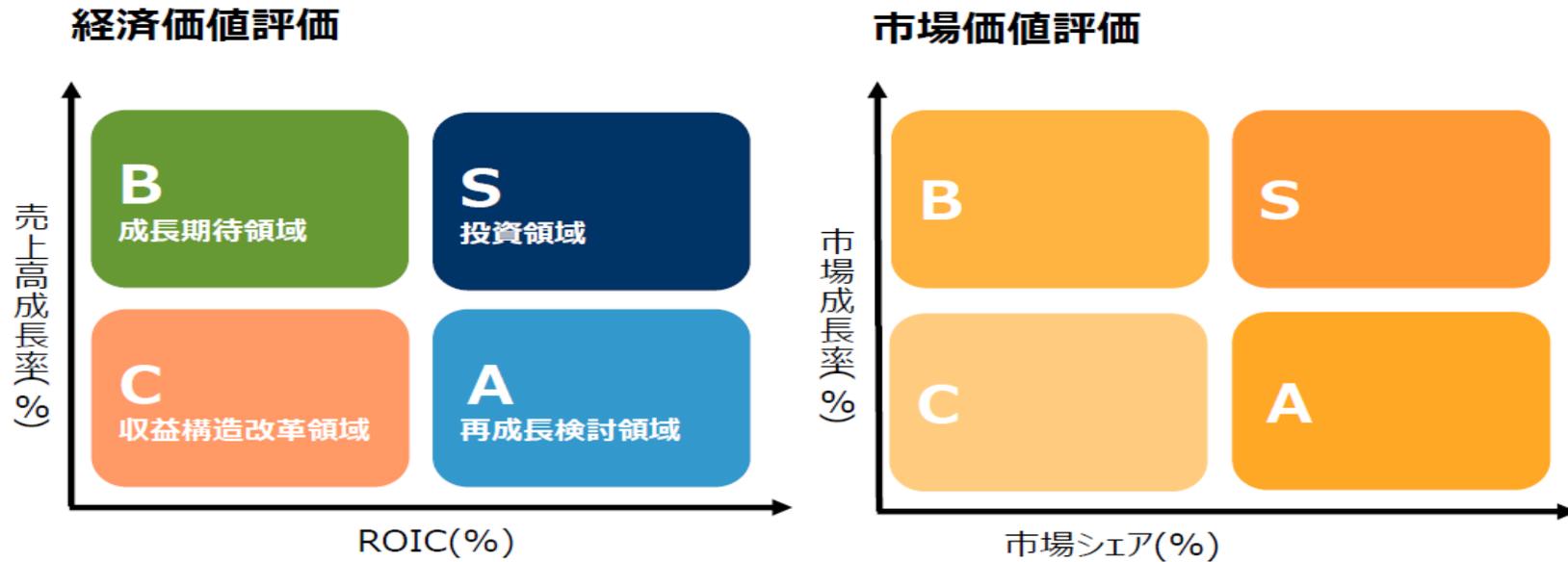
→ **全社的にROIC改善につながる仕組み**

5.ROIC経営

株主との対話により、ROIC経営の導入・加速を意思決定。
さらに、積極的に社外へも開示。



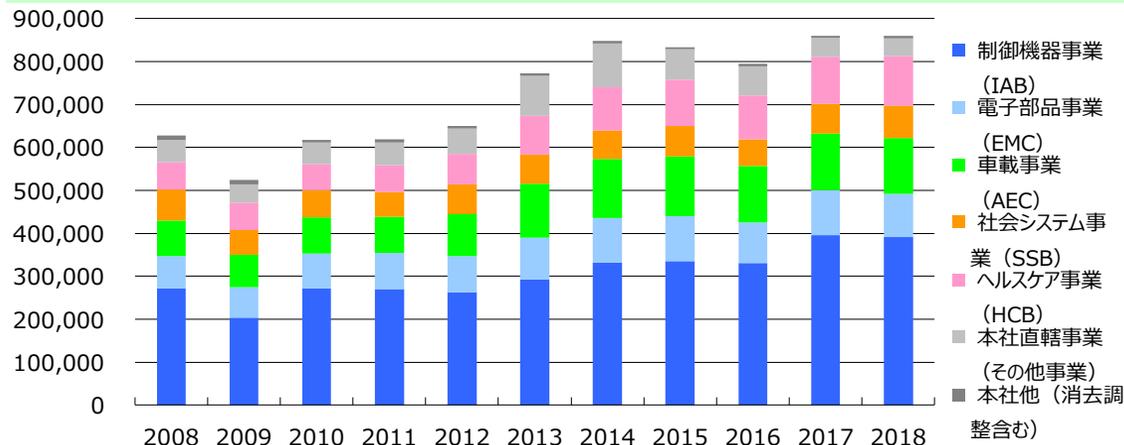
事業ポートフォリオマネジメント



- ・ **約60の事業ユニット**をモニタリング（2年間実績）
 - ・ 年2回経営会議で、**経営層でレビュー**。
 - ・ 新規参入・成長加速・構造改革・事業撤退等の**経営判断の基準**。
 - ・ （経済価値評価）売上高成長率105%、ROIC 10%以上か
 - ・ （市場価値評価）市場成長性・シェアの観点から、有望か
- 車載事業の日本電産への売却は、前者は問題なしも、後者の観点から決断

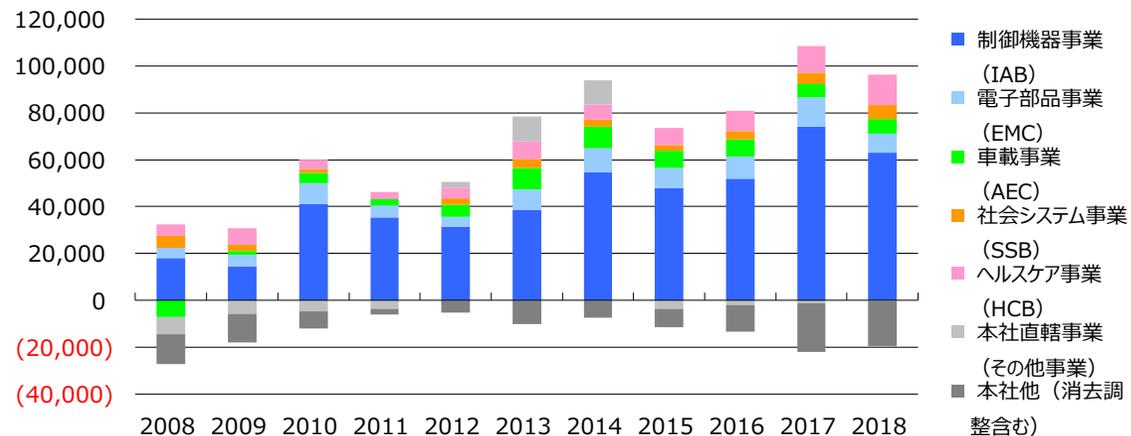
6.オムロンの財務情報

事業セグメント別売上高推移



(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
制御機器事業 (IAB)	271,204	203,917	271,894	270,835	262,983	291,739	331,840	335,959	330,959	396,140	391,826
構成比	43.2%	38.9%	44.0%	43.7%	40.4%	37.7%	39.2%	40.3%	41.7%	46.1%	45.6%
電子部品事業 (EMC)	76,494	70,717	81,216	83,002	84,107	97,699	103,946	103,681	93,938	104,362	99,703
構成比	12.2%	13.5%	13.1%	13.4%	12.9%	12.6%	12.3%	12.4%	11.8%	12.1%	11.6%
車載事業 (AEC)	82,109	75,163	84,259	85,027	97,643	126,620	137,883	139,966	132,060	131,152	130,471
構成比	13.1%	14.3%	13.6%	13.7%	15.0%	16.4%	16.3%	16.8%	16.6%	15.3%	15.2%
社会システム事業 (SSB)	72,336	57,981	63,846	57,200	68,754	67,575	66,419	70,378	61,883	70,289	75,023
構成比	11.5%	11.1%	10.3%	9.2%	10.6%	8.7%	7.8%	8.4%	7.8%	8.2%	8.7%
ヘルスケア事業 (HCB)	63,592	63,359	60,629	62,446	71,520	89,275	100,615	108,121	101,295	108,489	115,493
構成比	10.1%	12.1%	9.8%	10.1%	11.0%	11.5%	11.9%	13.0%	12.8%	12.6%	13.4%
本社直轄事業 (その他事業)	50,989	43,592	49,672	53,535	59,240	94,069	101,373	70,188	68,510	44,377	41,739
構成比	8.1%	8.3%	8.0%	8.6%	9.1%	12.2%	12.0%	8.4%	8.6%	5.2%	4.9%
本社他 (消去調整含む)	10,466	9,965	6,309	7,416	6,214	5,989	5,176	5,311	5,557	5,173	5,227
構成比	1.7%	1.9%	1.0%	1.2%	1.0%	0.8%	0.6%	0.6%	0.7%	0.6%	0.6%
合計	623,199	524,694	617,825	619,461	650,461	772,966	847,252	833,604	794,201	859,982	859,482

事業セグメント別営業利益推移

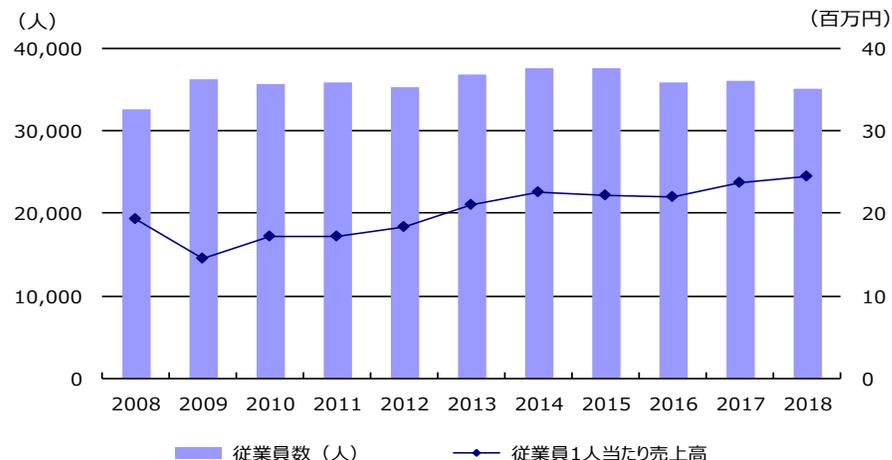


(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
制御機器事業 (IAB)	18,175	14,644	41,083	35,354	31,349	38,755	54,617	47,929	52,005	73,980	62,895
電子部品事業 (EMC)	4,223	4,788	8,959	5,114	4,351	8,655	10,168	8,494	9,428	12,474	8,165
車載事業 (AEC)	(7,115)	1,731	4,162	2,691	5,009	9,084	9,230	7,342	7,127	5,816	6,323
社会システム事業 (SSB)	5,194	2,654	1,653	98	2,915	3,880	3,054	2,542	3,685	4,823	5,763
ヘルスケア事業 (HCB)	4,767	7,055	4,078	2,918	4,407	7,545	6,511	7,285	8,535	11,211	13,033
本社直轄事業 (その他事業)	(7,318)	(5,822)	(4,659)	(3,553)	2,526	10,348	10,305	(3,463)	(1,852)	(1,158)	(473)
本社他 (消去調整含む)	(12,587)	(11,976)	(7,239)	(2,486)	(5,214)	(10,212)	(7,294)	(7,842)	(11,362)	(20,892)	(19,073)
合計	5,339	13,074	48,037	40,136	45,343	68,055	86,591	62,287	67,566	86,254	76,633

注：1. 2010年度より、制御機器事業 (IAB) 傘下のソーラーパワー・コンベクション事業を本社直轄事業 (その他事業) の事業セグメントに含めて開示しています。2008～2009年度までの金額についても組替表示しています。
 2. 2013年度より、電子部品事業 (EMC) 傘下の一部を制御機器事業 (IAB) の事業セグメントに含めて開示しています。2009～2012年度までの金額についても組替表示しています。
 3. 2017年度より、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。2013～2016年度までの金額についても組替表示しています。
 4. 2018年度より、本社直轄事業 (その他事業) 傘下の一部を電子部品事業 (EMC) の事業セグメント等に、また、本社直轄事業 (その他事業) 傘下の一部を社会システム事業 (SSB) の事業セグメントに含めて開示しています。2017年度までの金額についても組替表示しています。

6.オムロンの財務情報

従業員数、従業員1人当たり売上高



<従業員数、従業員1人当たり売上高>

(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
従業員数 (人)	32,583	36,299	35,684	35,992	35,411	36,842	37,572	37,709	36,008	36,193	35,090
売上高	627,190	524,694	617,825	619,461	650,461	772,966	847,252	833,604	794,201	859,982	859,482
従業員1人当たり売上高	19.2	14.5	17.2	17.2	18.4	21.0	22.6	22.1	22.1	23.8	24.5

注：従業員数は各年度末時点

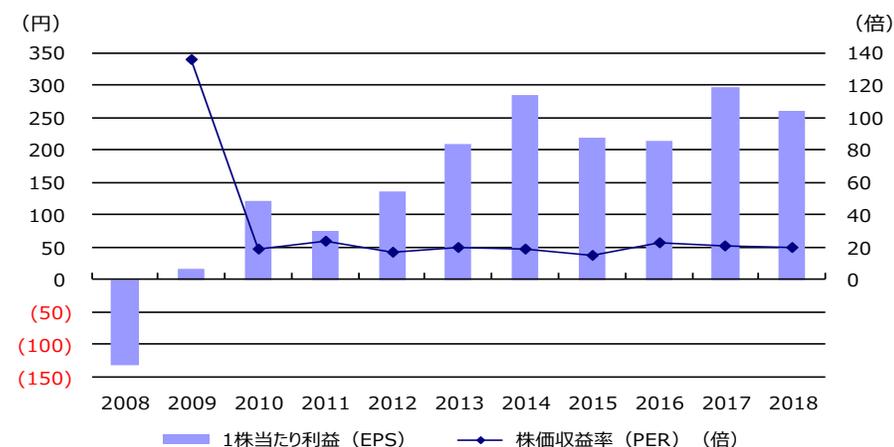
<1株当たり利益 (EPS)、株価収益率 (PER) >

(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1株当たり利益 (EPS)	(132.2)	16.0	121.7	74.5	137.2	209.8	283.9	219.0	215.1	296.9	260.8
株価 (年度末)	1,157	2,170	2,338	1,780	2,320	4,260	5,420	3,350	4,885	6,260	5,180
株価収益率 (PER) (倍)	-	135.8	19.2	23.9	16.9	20.3	19.1	15.3	22.7	21.1	19.9

注：1. 1株当たり利益は、希薄化効果を考慮した株式数に基づいています。

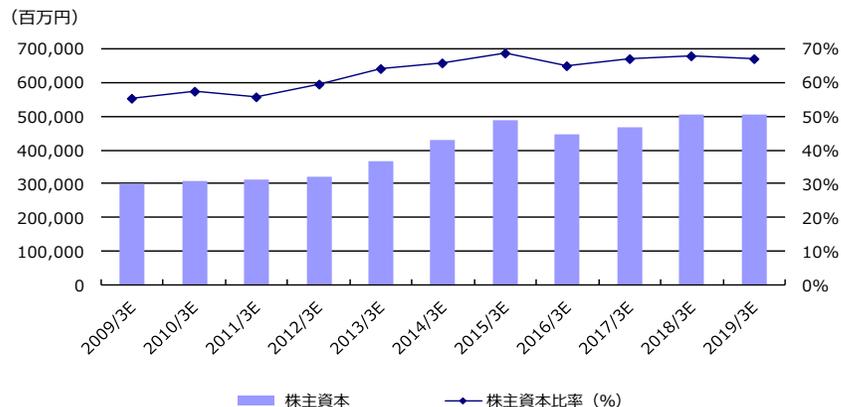
2. 株価収益率 = 株価 (各年度末) / 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益

1株当たり利益 (EPS)、株価収益率 (PER)



6.オムロンの財務情報

株主資本（比率）

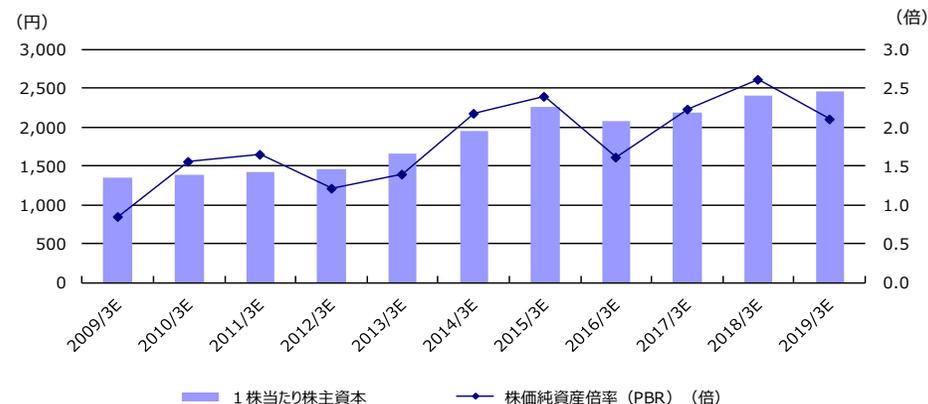


<株主資本（比率）>

	2009/3E	2010/3E	2011/3E	2012/3E	2013/3E	2014/3E	2015/3E	2016/3E	2017/3E	2018/3E	2019/3E
負債	238,299	225,119	249,138	215,643	204,874	221,926	218,917	236,291	226,944	237,566	243,567
デットエクイティレシオ	0.80	0.73	0.80	0.67	0.56	0.52	0.45	0.53	0.48	0.47	0.48
株主資本	298,411	306,327	312,753	320,840	366,962	430,509	489,769	444,718	469,029	505,530	504,212
総資産	538,280	532,254	562,790	537,323	573,637	654,704	711,011	683,325	697,701	744,952	749,878
株主資本比率	55.4%	57.6%	55.6%	59.7%	64.0%	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%	67.9%	67.2%

注：デットエクイティレシオ = 負債 / 株主資本

1株当たり株主資本、株価純資産倍率（PBR）



<1株当たり株主資本、株価純資産倍率（PBR）>

	2009/3E	2010/3E	2011/3E	2012/3E	2013/3E	2014/3E	2015/3E	2016/3E	2017/3E	2018/3E	2019/3E
株数 (株)	220,162,428	220,155,078	220,088,828	220,129,633	220,128,465	220,089,329	217,253,405	213,808,774	213,805,336	210,605,256	205,361,564
1株当たり株主資本	1,355	1,391	1,421	1,458	1,667	1,956	2,254	2,080	2,194	2,400	2,455
株価 (年度末終値)	1,157	2,170	2,338	1,780	2,320	4,260	5,420	3,350	4,885	6,260	5,180
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.9	1.6	1.6	1.2	1.4	2.2	2.4	1.6	2.2	2.6	2.1

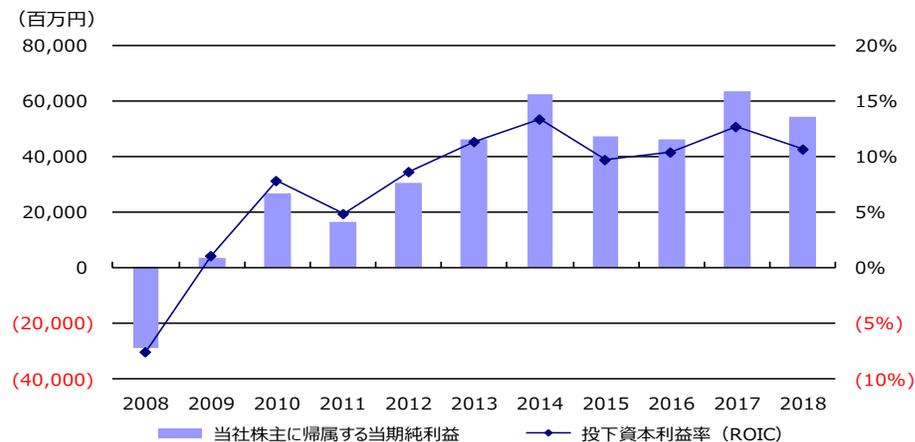
注：1. 株数 = 期末発行済株式数 - 期末自己株式数

2. 1株当たり株主資本は、期末発行済株式数と株主資本（連結）に基づいています。

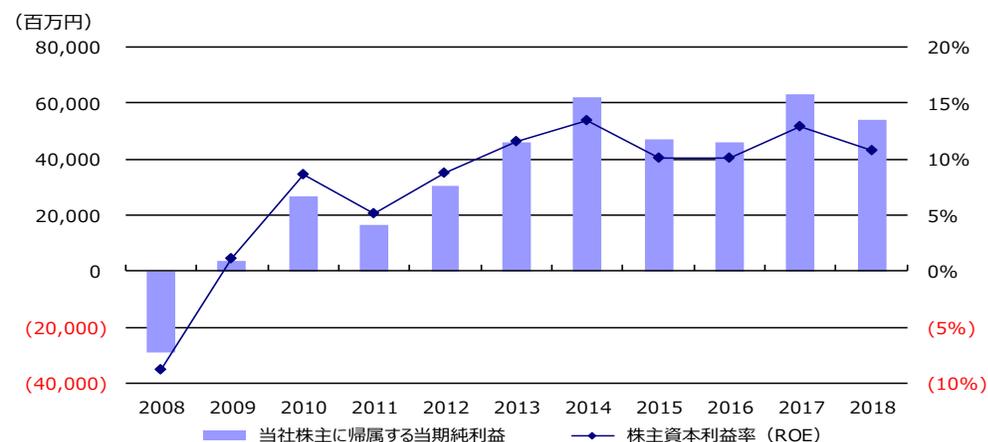
3. 株価純資産倍率 (PBR) = 株価 (各年度末) / 1株当たり株主資本

6.オムロンの財務情報

当社株主に帰属する当期純利益 投下資本利益率 (ROIC)



当社株主に帰属する当期純利益 株主資本利益率 (ROE)



<当社株主に帰属する当期純利益、投下資本利益率 (ROIC) >

(百万円)

(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
当社株主に帰属する当期純利益	(29,172)	3,518	26,782	16,389	30,203	46,185	62,170	47,290	45,987	63,159	54,323
投下資本	383,342	349,921	344,866	341,919	351,449	408,310	465,004	489,136	446,628	498,776	514,272
投下資本利益率 (ROIC)	(7.6%)	1.0%	7.8%	4.8%	8.6%	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%	12.7%	10.6%

注：1. 投下資本は前期末実績および当期の四半期毎の実績を平均して算出

2. 投下資本 = 純資産 + 有利子負債

3. 投下資本利益率 (ROIC) = 当社株主に帰属する当期純利益 / 投下資本

<当社株主に帰属する当期純利益、株主資本利益率 (ROE) >

(百万円)

(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
当社株主に帰属する当期純利益	(29,172)	3,518	26,782	16,389	30,203	46,185	62,170	47,290	45,987	63,159	54,323
株主資本	333,457	302,369	309,540	316,797	343,901	398,736	460,139	467,244	456,874	487,280	504,871
株主資本利益率 (ROE)	(8.7%)	1.2%	8.7%	5.2%	8.8%	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%	10.8%

注：1. 株主資本は期中平均

2. 株主資本利益率 (ROE) = 当社株主に帰属する当期純利益 / 株主資本

Agenda

1. 通常セッションにおける振り返り、学んだ点、気づき
2. ワークショップにおける分析・気づき
3. 自社に持ち帰りたい点

3. 自社持ち帰りたい点

a) スコアキープ・報告集計部門から、業績最適化や経営意思決定サポートを行う付加価値集団へ変換

3Mジャパン社長に昇進された昆先生より紹介戴いたPerformance accelerator と
 ビジネスコンサルティング制度をベンチマークとして、フォワードルッキング業務への転換を図りたい。

業務効率化

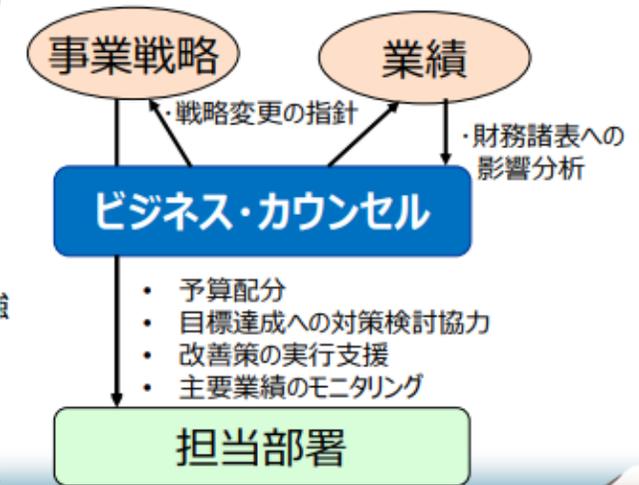
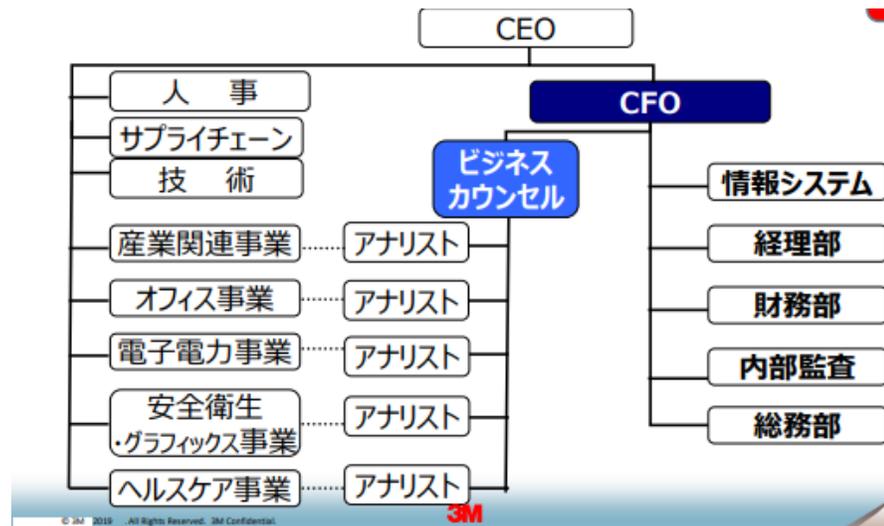
高



パフォーマンス・アクセラレーター

- 収益性/経済情勢分析
- 販売価格の決定・価格戦略
- 需要計画、予測
- 製品/サービスの開発
- 合併買収 (M&A) の分析

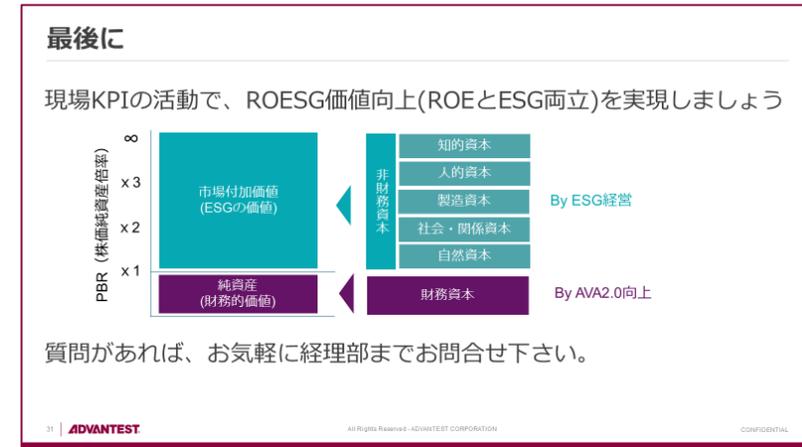
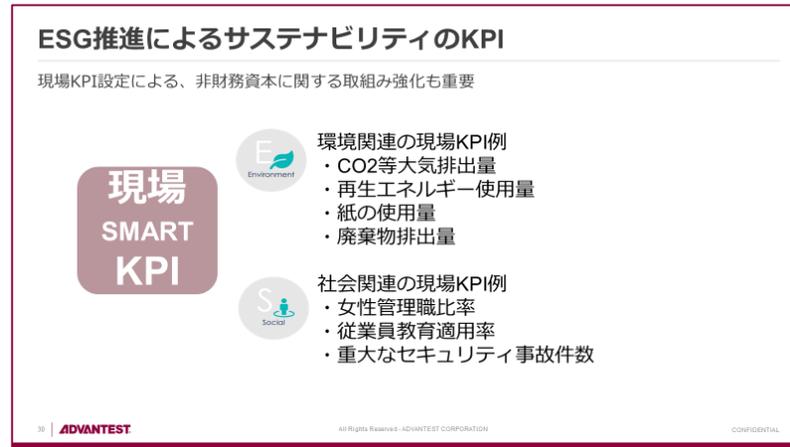
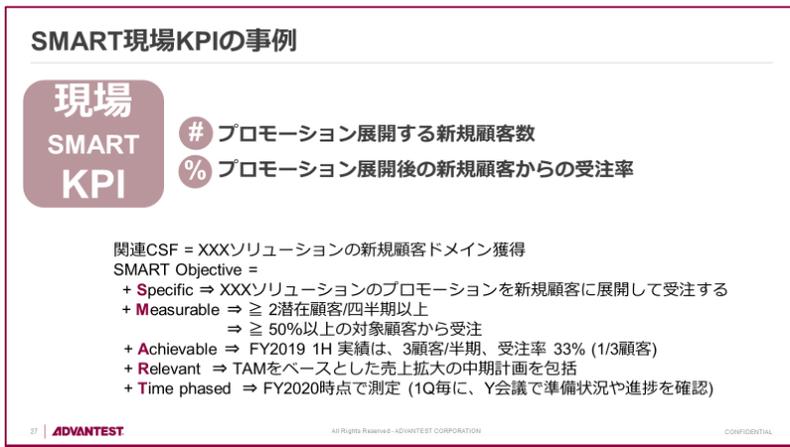
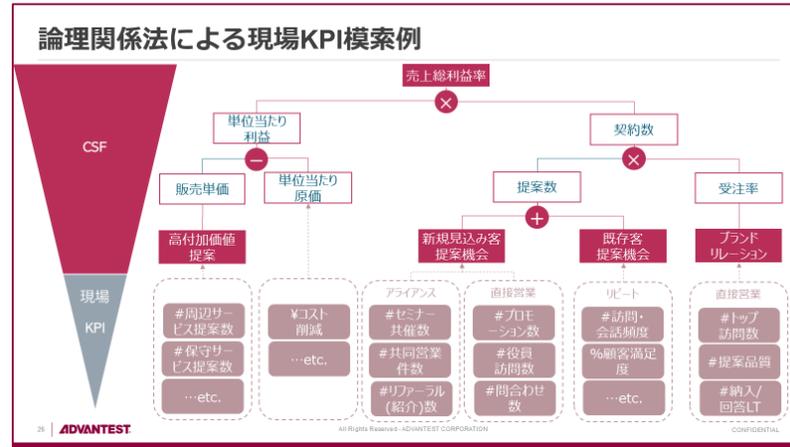
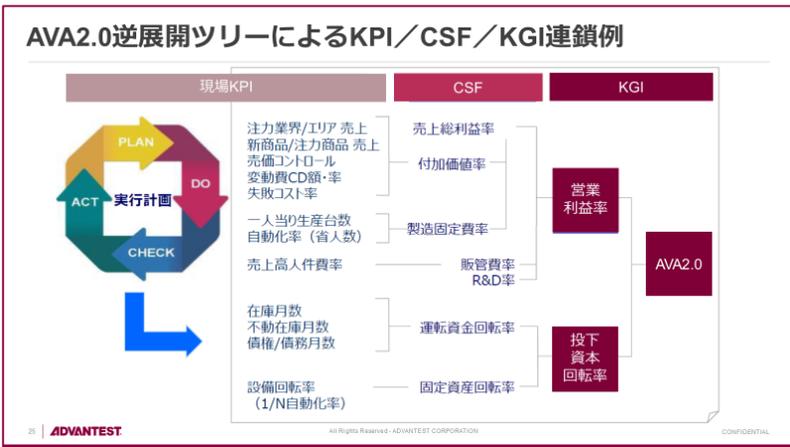
高
 ビジネス
 洞察力



3. 自社持ち帰りたい点

b) KPI強化管理によるROESGマネージメント強化

従業員が他人事ではなく、自分事として資本生産性向上に積極的になる為に、オムロン社事例を参照しながらROEのみならずESG関連の現場KPI化して活性化を図りたい。



3. 自社持ち帰りたい点

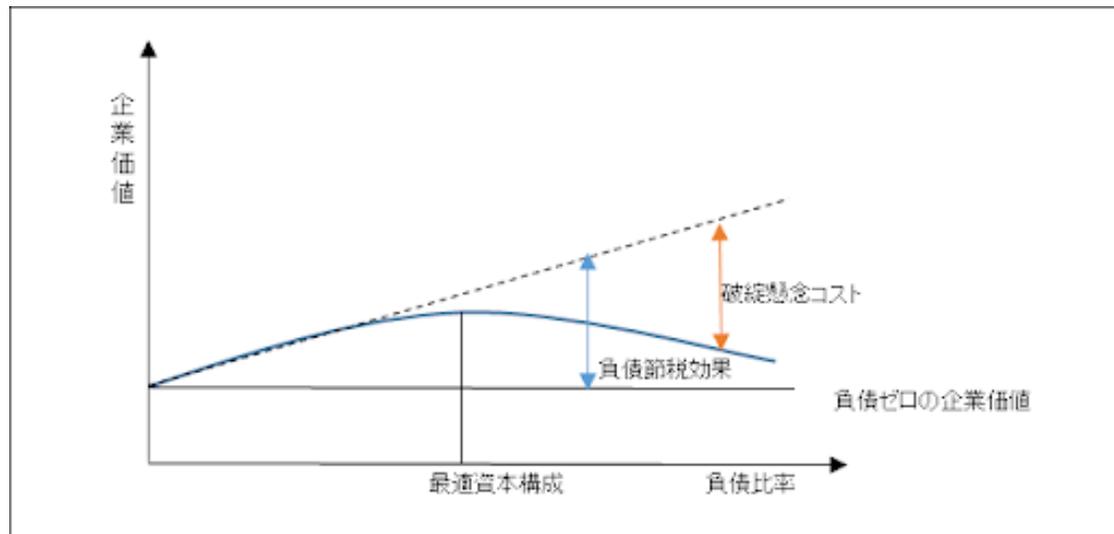
c) M&Aプロセスの最適化

- ・過去の成功体験と、その煩雑さから持ち込み案件とFA頼みが多く社内ノウハウが蓄積されていない。
- ・理想的には専門部隊を持つべきであるが、即日転換は難しい。
サポート部門として、朱先生のM&A講義内容を、実業務内に活かす。
- ・適切な買収価格検討
 - ・FAとは別の自社視点で複数のバリュエーションを実行
 - ・提示された業績予想を鵜呑みにせず複数シナリオによるリスク折込実施
 - ・ウォークアウェイ価格の提案
- ・PMIによる業績改善
 - ・PMI活動段階による対応項目の優先順位付け
 - ・コストシナジーの早期実現化
 - ・つかず離れずの最適なガバナンス体制の提案
- ・適切なファイナンス
 - ・世の中の最新状況をモニタし、必要な時に最善な方法で資金調達できる様、日頃の準備を推進
(増資以外の資本手当や、最新の負債動向をチェック)

3. 自社持ち帰りたい点

d) 経営陣へのタイムリーな情報発信と最適資本構成の検討

- 定期的なファンダメンタル分析を行い、他社分析を通じてなぜなぜ分析(仮説検証)を行いながら、本質を見極める力を養成 (稼働率が低い、ブルームバーグ端末を有効利用。)
- 海外M&Aを実行する最適タイミングを見計らう為にも、会計と財務が一体となってエクスポージャー量の認識合わせと、最適為替ヘッジ量ならびに、方法を模索する。
- 最適資本構成の思想を持ち、非流動資本過多による事業資産の期待収益率を悪戯に上昇させない。
2020年1月時点では、事業資産の β が約2.5 (半導体業界標準 β が1.5, CAPM=WACC=11.25%
総資産の40%が現金)



3. 自社持ち帰りたい点

e) 統合報告書の充実化

投資家との対話の前提条件であり、IR活動の最重要アイテムの一つである、統合報告書については、初回発行でGPIFの運用機関委託先の評価で、「優れた統合報告書」71社（上位14%）に選定されたものの価値協創ガイダンス対応、TCFD対応と課題が多い。速やかな対応を行った上で、投資家の期待に近づけられる様にする。



ADVANTEST.

[ホーム](#)

[企業情報](#)

[製品情報](#)

[グローバル・サービス](#)

[投資家の皆様へ](#)

[サステナビリティ](#)

[採用情報](#)

[ログイン](#) [お問い合わせ](#) | [English](#) | [🔍](#)

TCFDへの賛同を表明

2020/04/27

Sustainability

End

以上

ご清聴ありがとうございました。
また、今後も未永く交流機会を戴ければ幸いです。