

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（IR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。

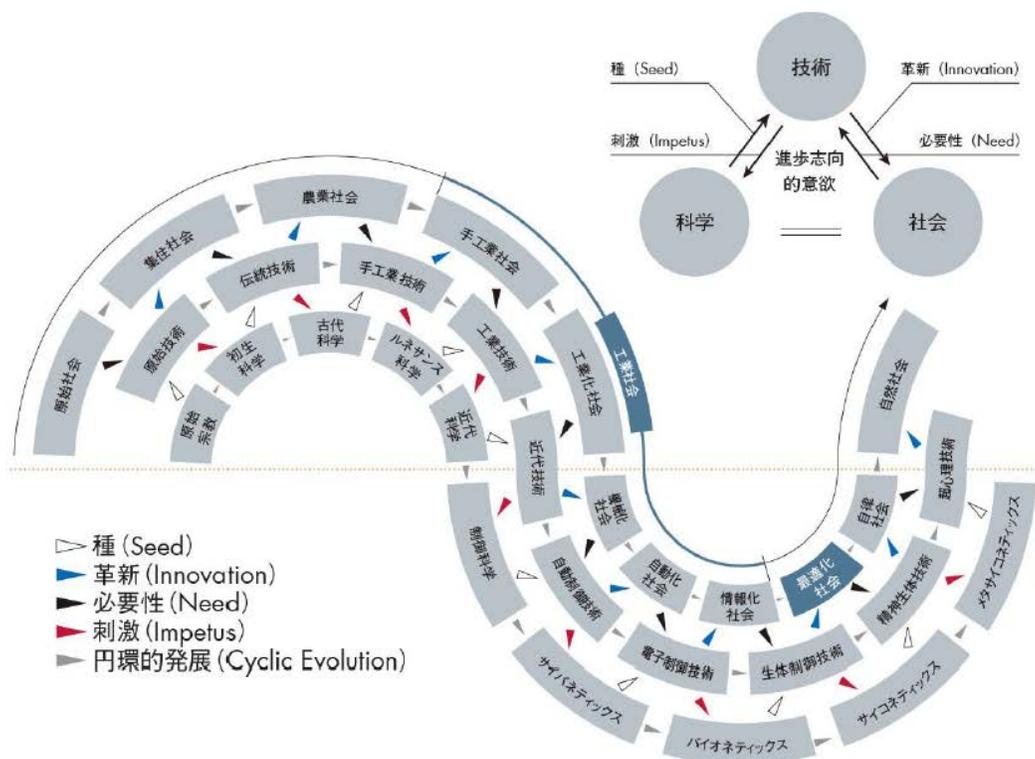
・人間性の尊重

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。

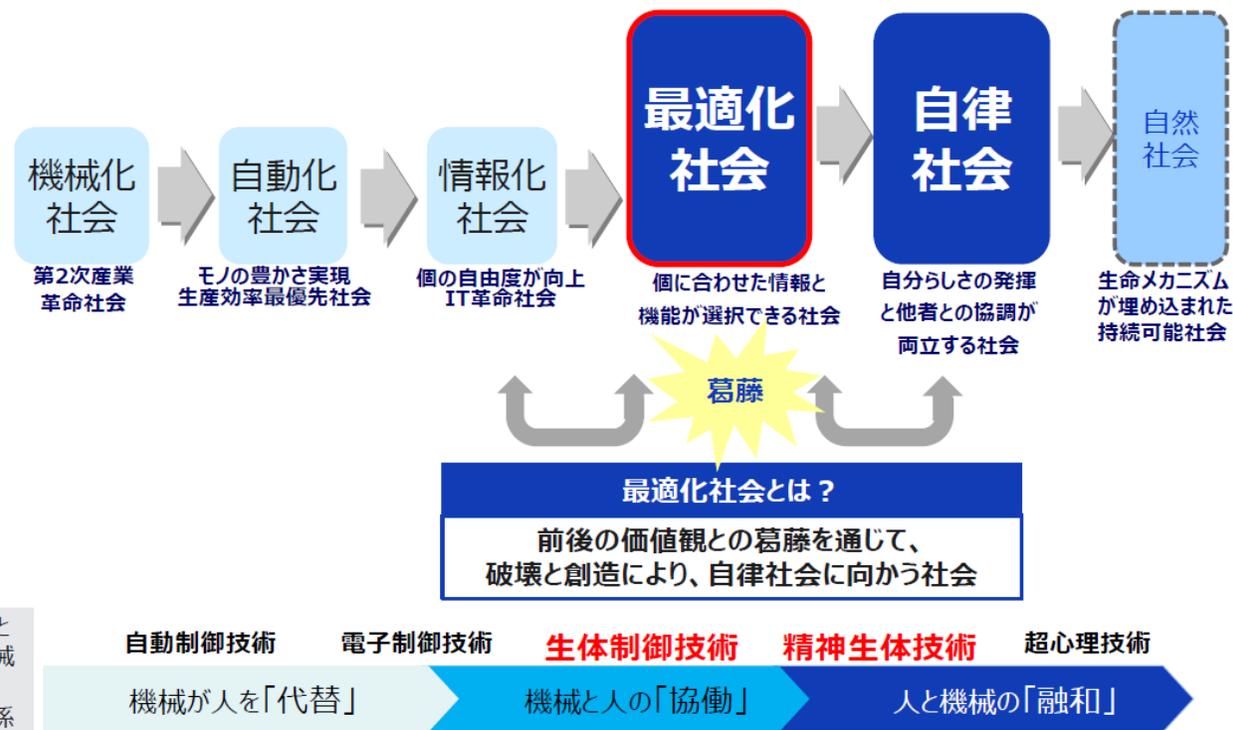
2. 企業理念経営

- 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。

1970年 未来予測理論「SINIC (サイニック) 理論」を発表

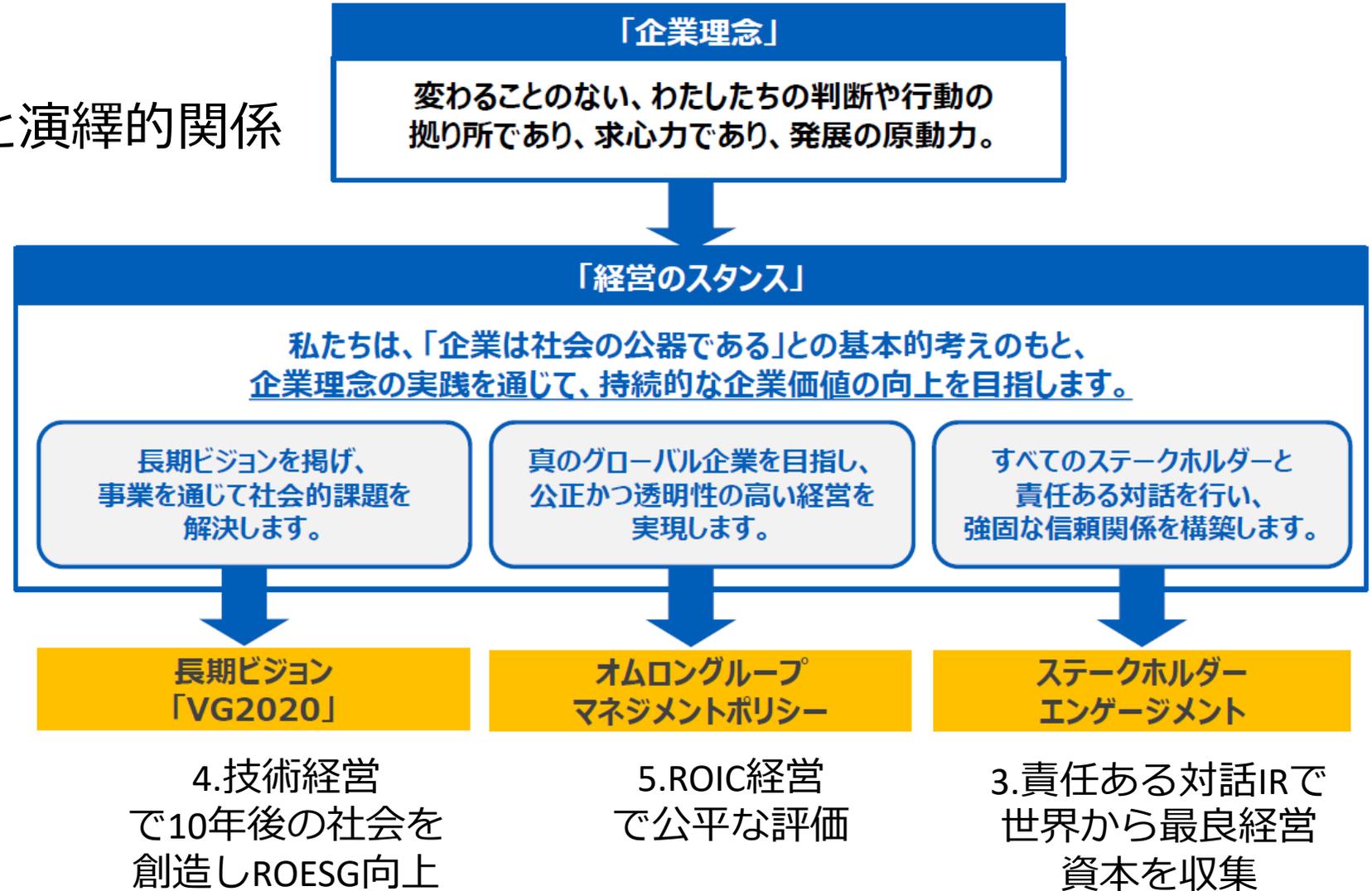


1876 1945 1975 2005 2025 2033



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。定期的にお会う

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。全社から20名以上の若手の戦略人財候補もIXIに参画。

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

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やすく紹介
 - ・e-Learning等も活用

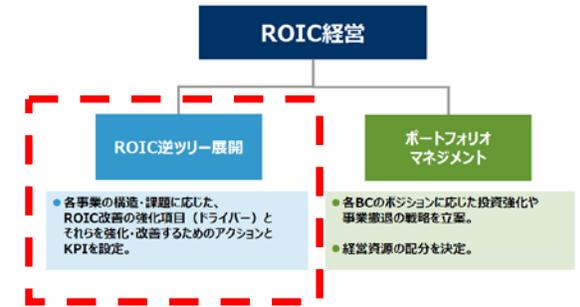
- 各事業の構造・課題に応じた、ROIC改善の強化項目（ドライバー）とそれらを強化・改善するためのアクションとKPIを設定。

- 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。

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、積極的に社外へも開示。



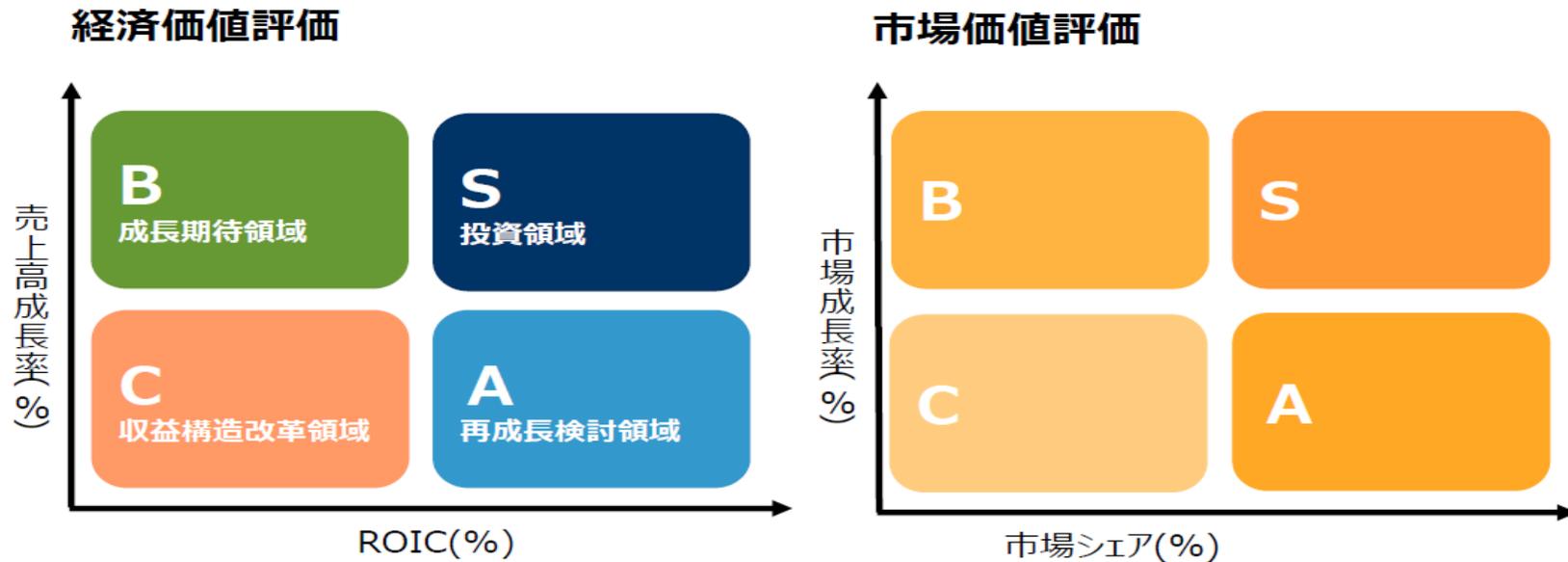
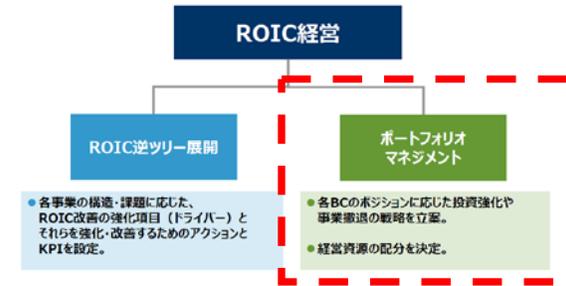
各事業の構造・課題に応じた**改善ドライバーとアクションを、各現場レベルに落とし込み、KPIとして設定**

→ **全社的にROIC改善につながる仕組み**

5. ROIC経営

事業ポートフォリオマネジメント

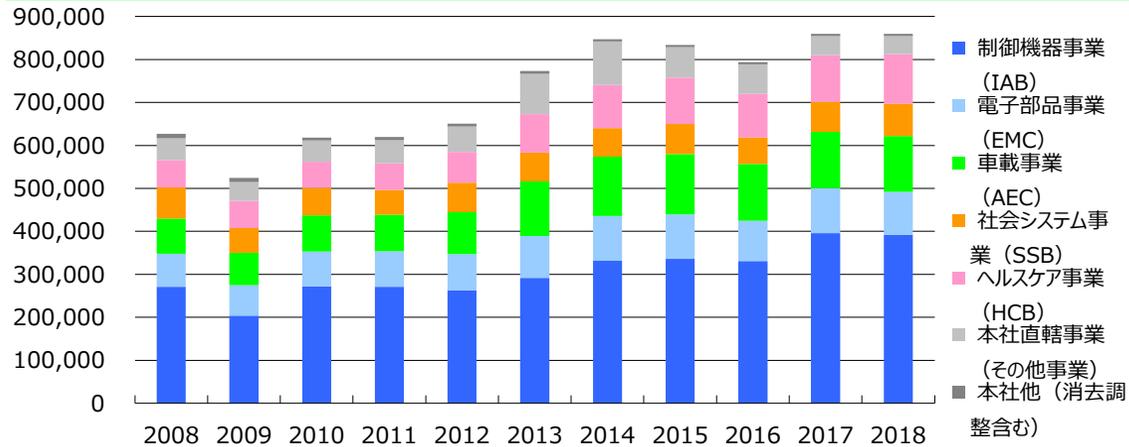
株主との対話により、ROIC経営の導入・加速を意思決定。
さらに、積極的に社外へも開示。



- ・ 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

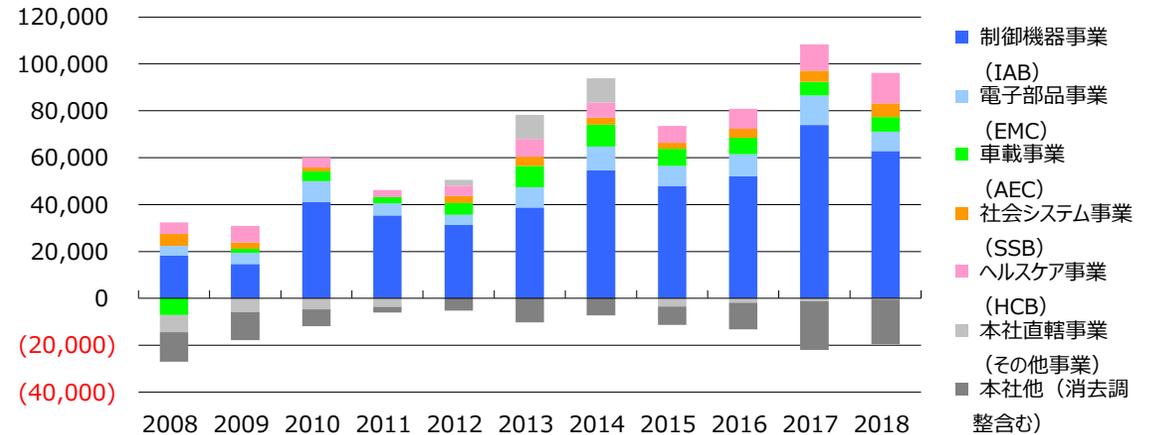
5.オムロンの財務情報

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	627,190	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

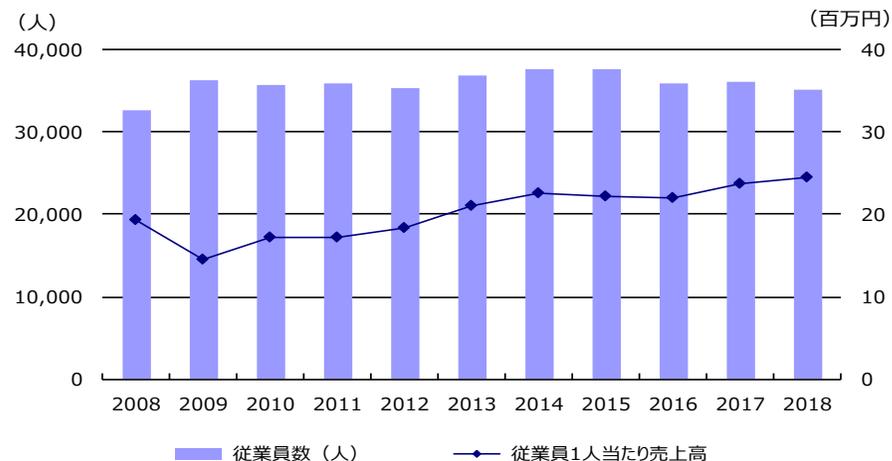


(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
制御機器事業 (IAB)	18,175	14,644	41,083	35,354	31,349	38,755	54,617	47,929	52,005	73,980	62,895
電子部品事業 (EMC)	4,223	4,788	8,959	5,114	4,351	8,655	10,168	8,494	9,428	12,474	8,165
車載事業 (AEC)	(7,115)	1,731	4,162	2,691	5,009	9,084	9,230	7,342	7,127	5,816	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・コネクティビリティ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。

5. オムロンの財務情報

従業員数、従業員1人当たり売上高

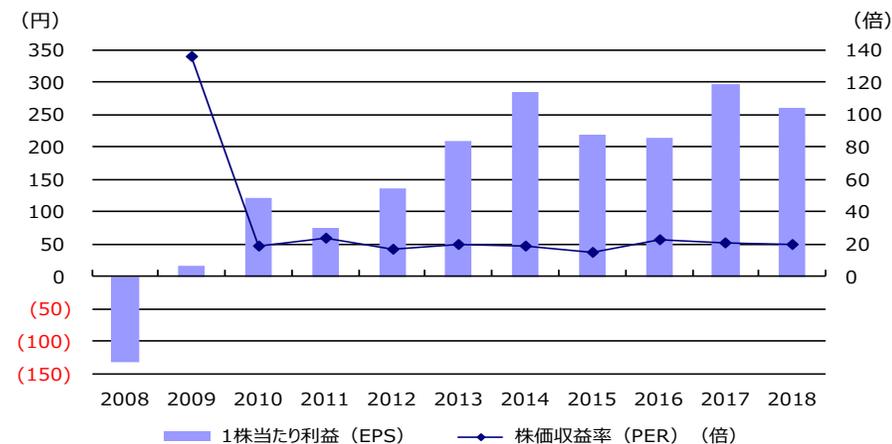


<従業員数、従業員1人当たり売上高>

(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)



<1株当たり利益 (EPS)、株価収益率 (PER)>

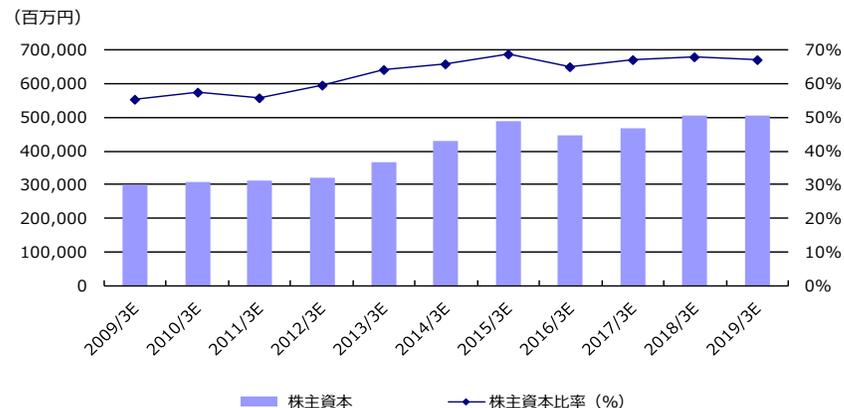
(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1株当たり利益 (EPS)	(132.2)	16.0	121.7	74.5	137.2	209.8	283.9	219.0	215.1	296.9	260.8
株価 (年度末)	1,157	2,170	2,338	1,780	2,320	4,260	5,420	3,350	4,885	6,260	5,180
株価収益率 (PER) (倍)	-	135.8	19.2	23.9	16.9	20.3	19.1	15.3	22.7	21.1	19.9

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

5.オムロンの財務情報

株主資本（比率）

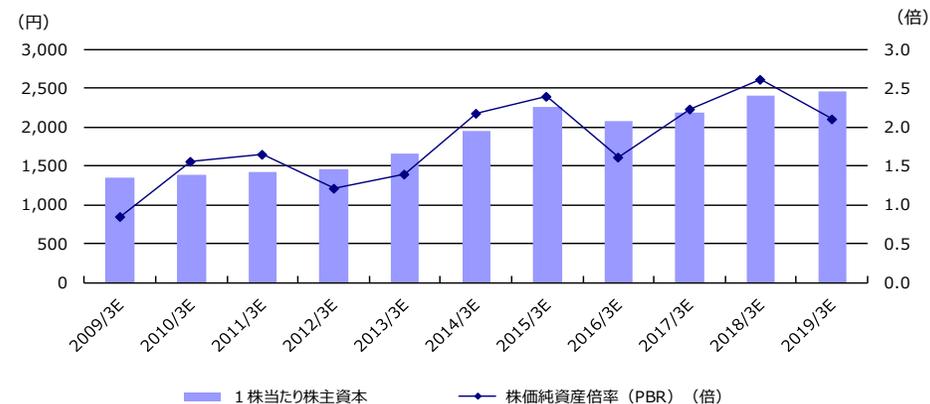


<株主資本（比率）>

	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

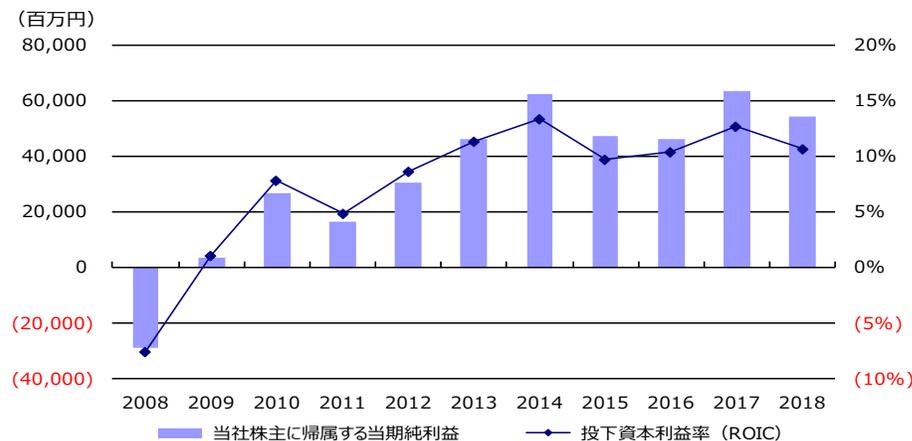
注：1. 株数 = 期末発行済株式数 - 期末自己株式数

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。

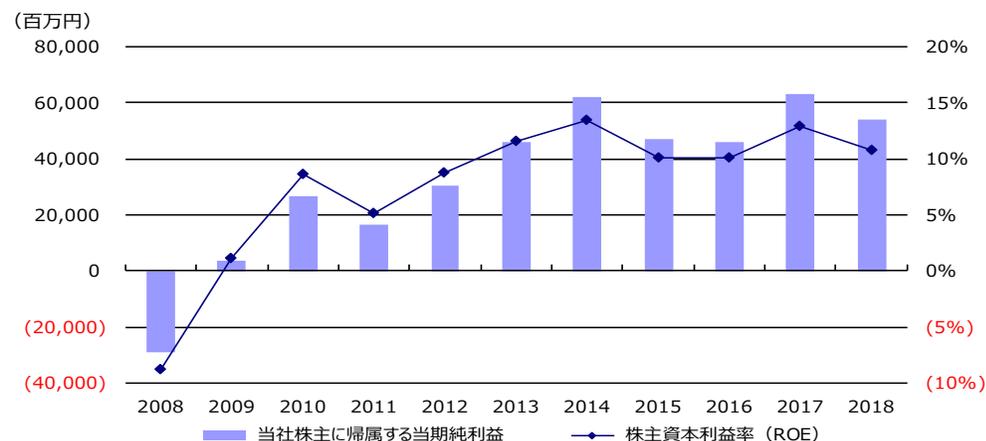
3. 株価純資産倍率 (PBR) = 株価 (各年度末) / 1株当たり株主資本

5. 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