



ノムラ・アジア・エクイティ・フォーラム

オムロンの経営戦略

2008年7月8日

オムロン株式会社

代表取締役社長

作田 久男



目次

- | | |
|------------------------------|-----|
| 1. <u>オムロンのプロフィール</u> | P.3 |
| 2. <u>GD2010 オムロンの長期経営構想</u> | P.7 |

注記

1. 当社の連結決算は米国会計基準を採用しています。
2. 業績見通し等は、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、実際の業績等はさまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なることがあります。実際の業績等に影響を与える重要な要因には、(i) 当社の事業領域を取り巻く日本および海外の経済情勢、(ii) 当社製品・サービスに対する需要動向、(iii) 新技術開発・新商品開発における当社グループの能力、(iv) 資金調達環境の大幅な変動、(v) 他社との提携・協力関係、(vi) 為替・株式市場の動向などがあります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

1. オムロンのプロフィール

創業

1933年5月10日

売上高

7,630億円（2007年度実績）

営業利益

653億円（2007年度実績）

総資産

6,174億円（2007年度実績）

格付

A1（ムーディーズ）

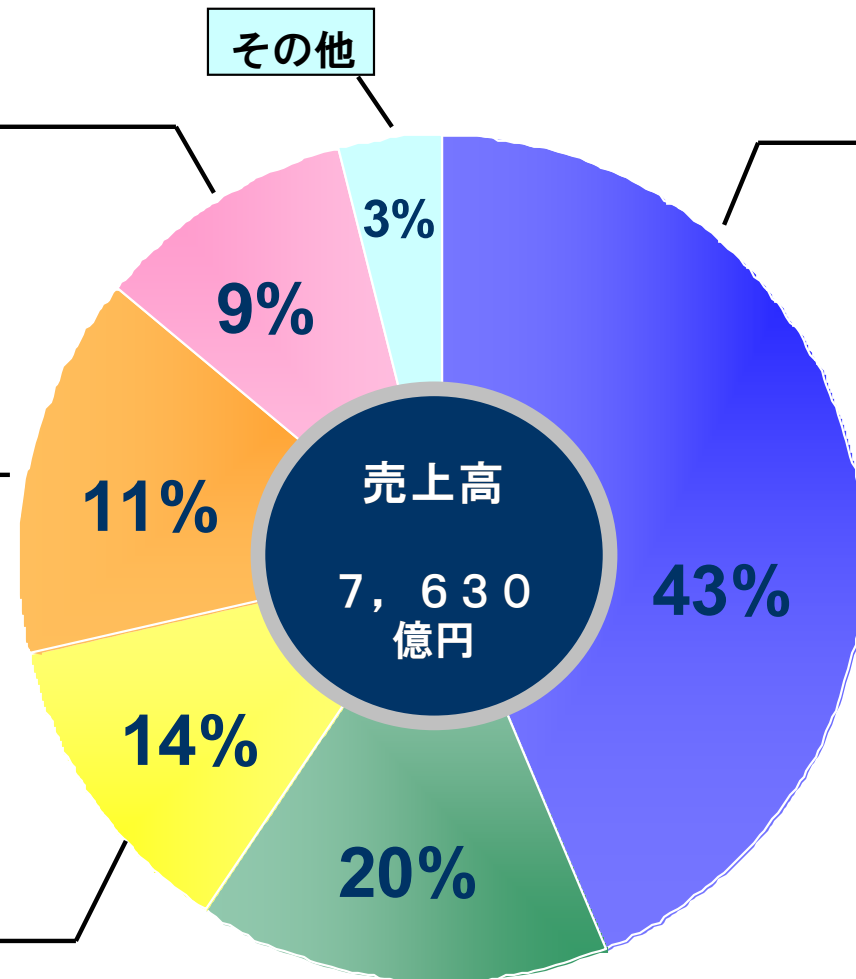
従業員数

オムロングループ	35,486人
オムロン株式会社	5,402人
国内関連会社	6,520人
海外関連会社	23,564人
	（2007年度）

制御機器／FAシステム	インダストリアルオートメーションビジネス
IAB	: センシング機器、コントロール機器、セーフティ機器、各種検査装置 等
電子部品	エレクトロニクスコンポーネンツビジネス
ECB	: リレー、スイッチ、コネクタ、液晶バックライト、アミューズメント機器用部品 モバイル機器搭載部品、光通信部品 等
車載電装部品	オートモティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス
AEC	: キーレスエントリーシステム、パワーウィンドウスイッチ、車載用リレー レーザーレーダー、タイヤ空気圧監視システム、電動パワーステアリングシステム 等
社会システム	ソーシャルシステムズビジネス
SSB	: 自動改札機、自動券売機、道路情報提供システム セキュリティマネジメントシステム、顔認識システム 等
健康機器	ヘルスケアビジネス
HCB	: 電子血圧計、体組成計(体脂肪計)、電子体温計、歩数計 ネブライザー、業務用電子血圧計、健康サービス事業 等
その他	
その他	: パソコン周辺機器、RFID、エネルギーマネジメント等

売上高構成

(2007年度実績)



2. GD2010 長期經營構想

センシング&コントロール技術でソーシャルニーズを創造
グローバルに業界をリードする事業ユニットの集合体

GD2010

経営目標:企業価値の長期的最大化

2010年までに

収益を伴った成長企業の実現

第1ステージ(2001/4~2004/3)でめざしたもの

高収益構造の確立、ROE 10%の実現



2004/03にROE10.2%達成

第2ステージ(2004/4~2008/3)でめざしたもの

収益と成長のバランス、事業価値の倍増

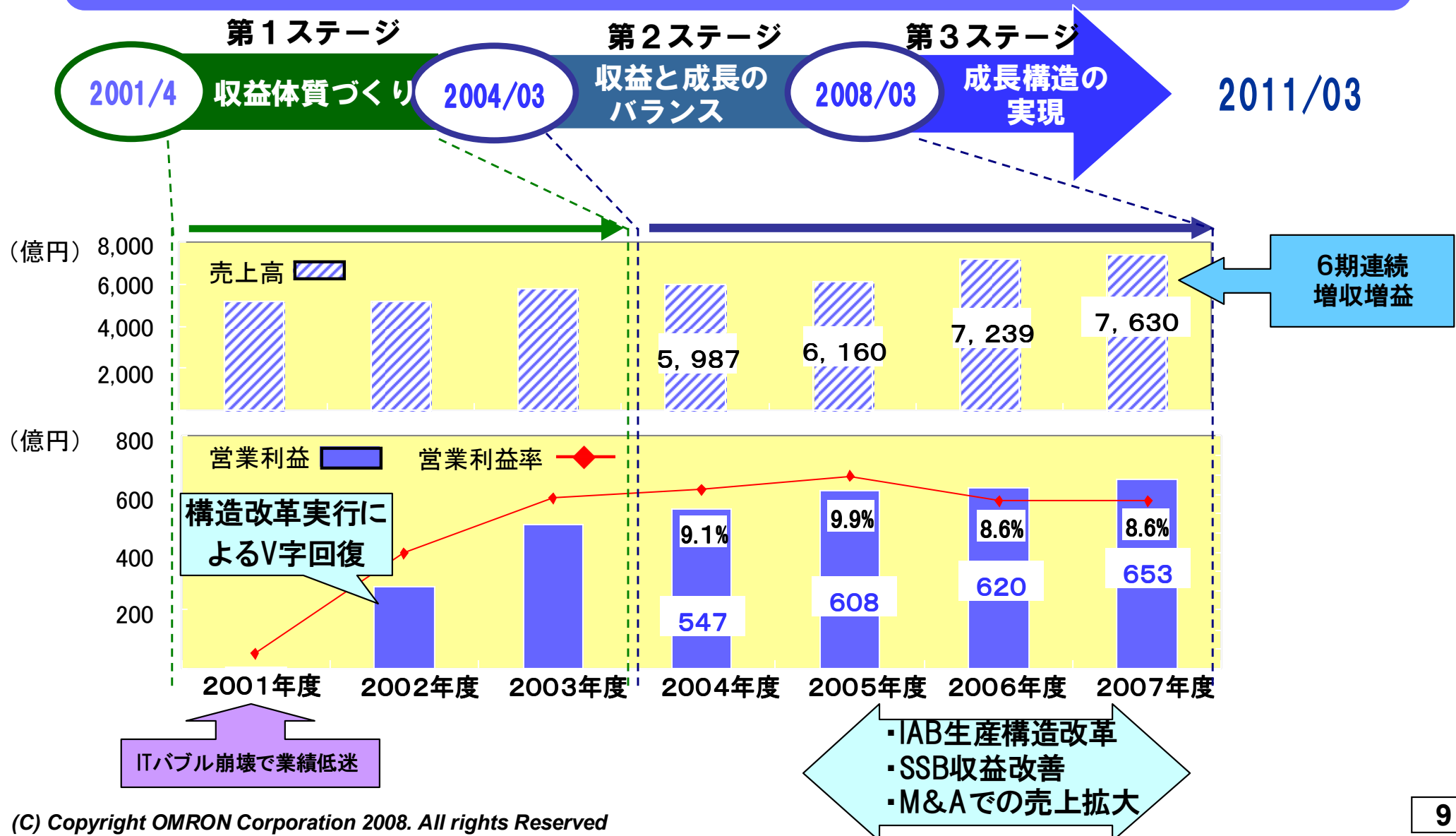


- ・事業価値^{*1}の倍増を見込む
- ・株主価値(EPS)は108円(03年度)から186円(07年度)に向上

*1 第2ステージの内部計算方式に基づく

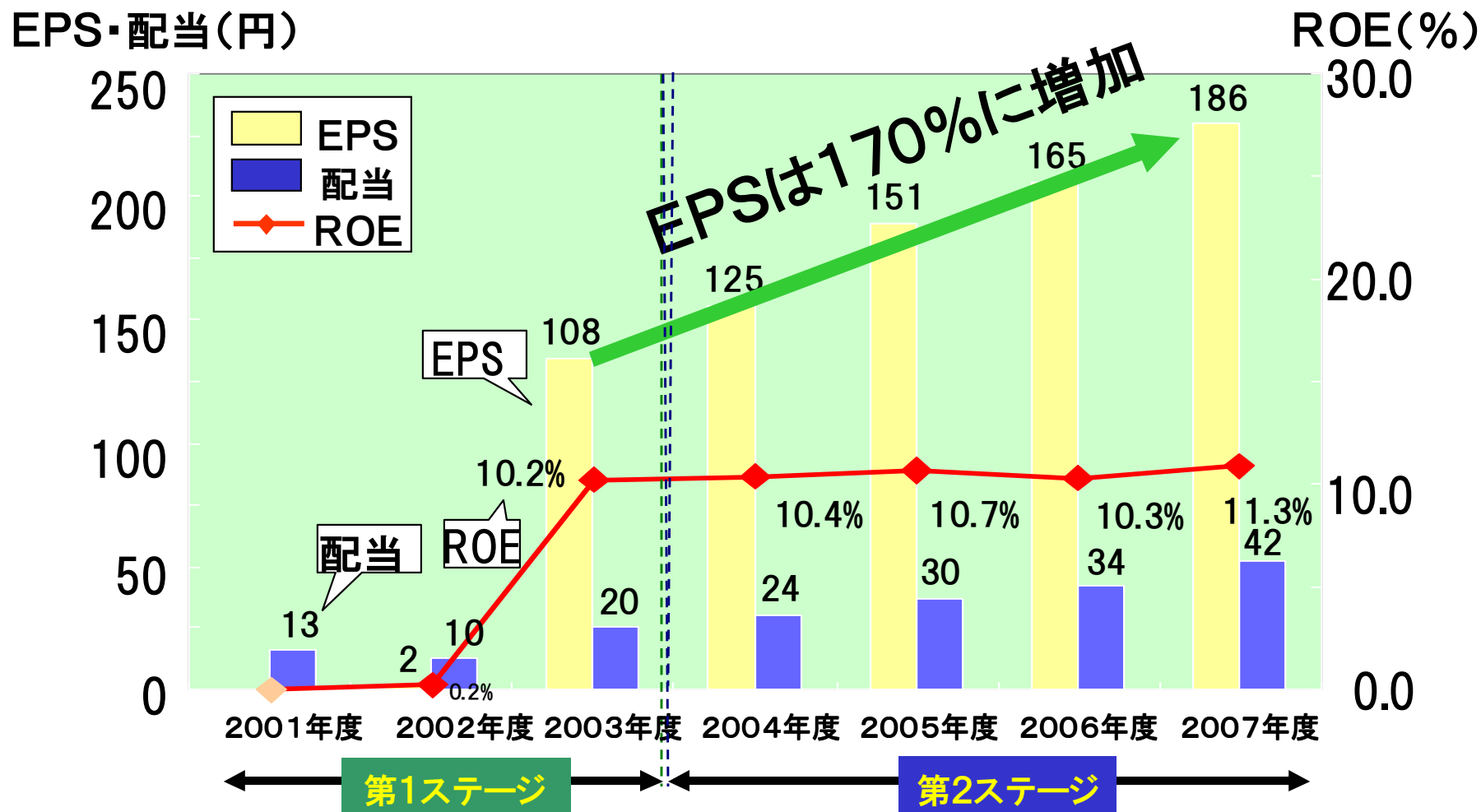
GD2010業績推移(売上、営業利益)

第1ステージ、第2ステージを通じて増収増益基調で推移
2007年度には、6期連続の増収増益を達成



第2ステージのROEは10%を維持

EPSは170%に増加



※米国財務会計基準に基づき、過去数値は非継続事業組替後で計算

事業価値を年平均10%以上向上させる



<第3ステージ中期目標>

事業価値の年平均10%以上向上

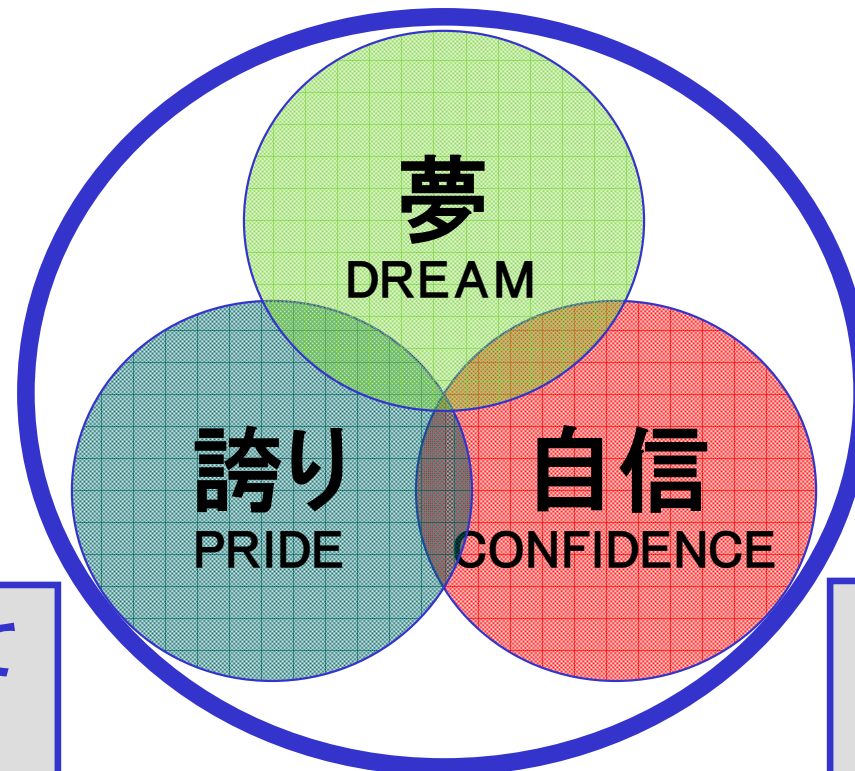
運営指標

投資収益性	:	ROIC 12%以上
売上収益性	:	ROS 10%程度
資本効率性	:	投下資本回転率 10%改善

「夢」「誇り」「自信」

グローバルに存在が認知される企業を目指す

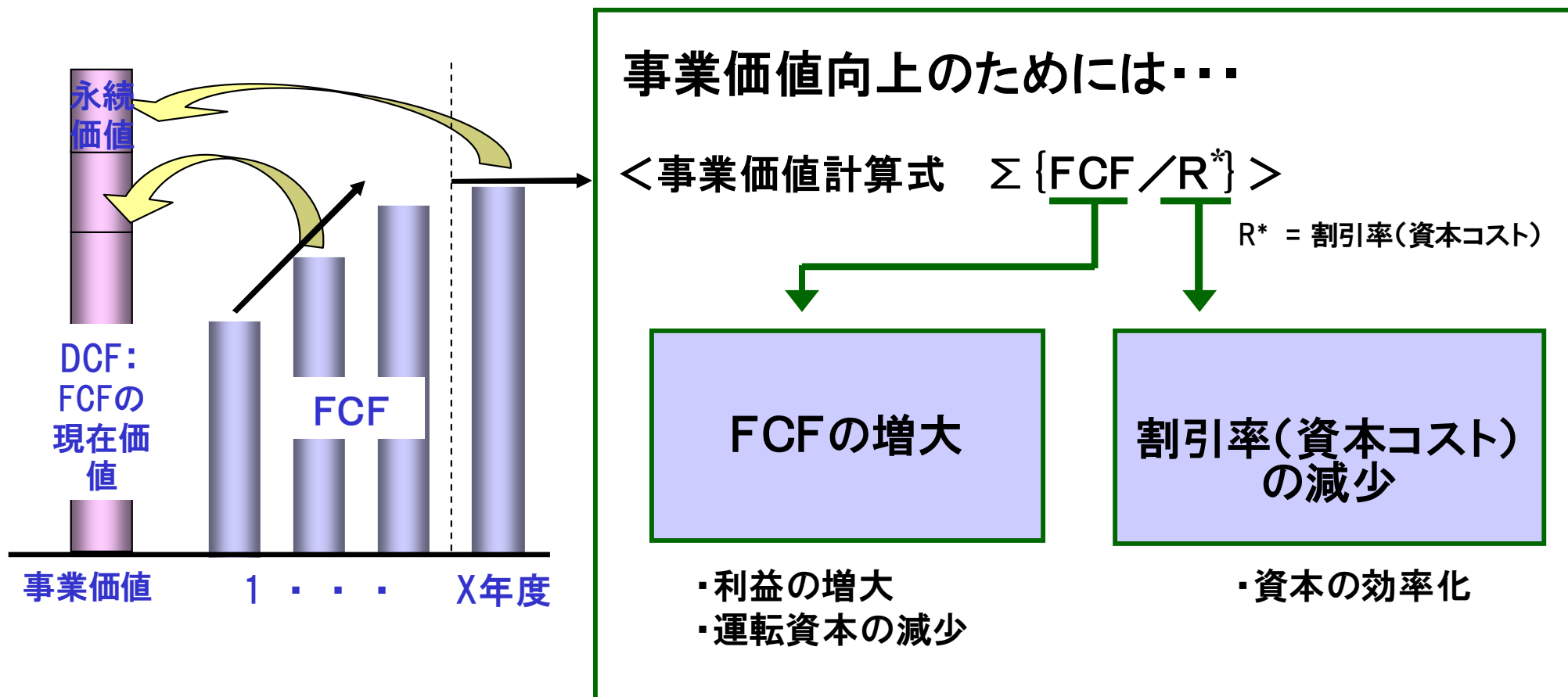
ソーシャルニーズを
創造する



社会の公器として
社会に貢献する

持続的に利益を
出し続ける

当社が定義する事業価値は各事業が将来に生み出す
FCF(フリーキャッシュフロー)の現在価値の合計値



第3ステージ中期目標達成のシナリオ

既存事業の強化と新規事業の拡大により
持続的成長のメカニズムを実現する

<中期目標>

事業価値の年平均
10%以上向上

事業価値向上策

(2) 新規事業の拡大
(約20%)

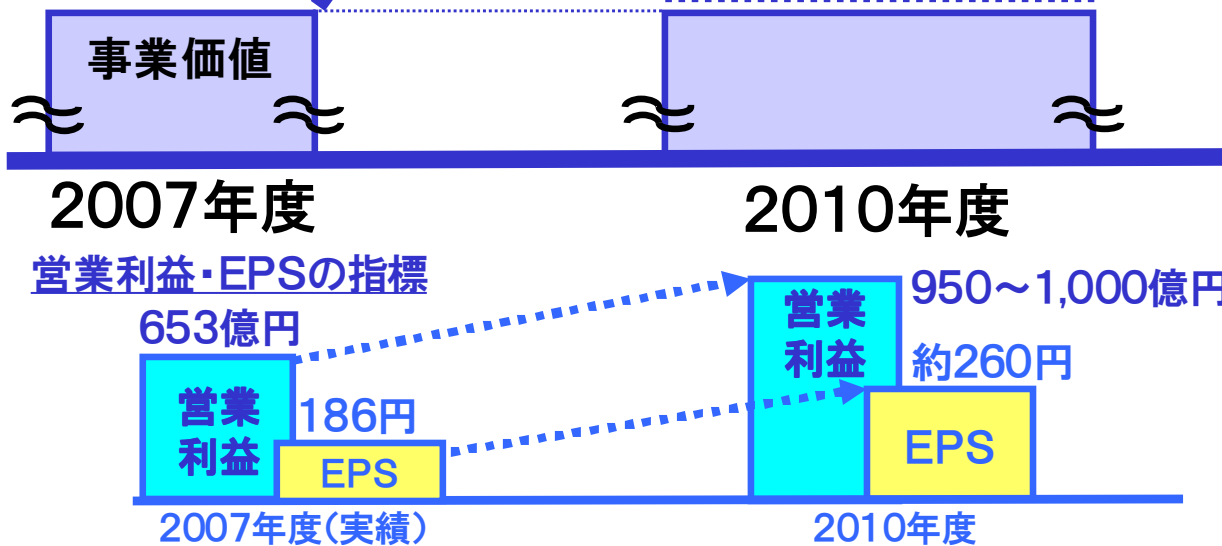
中華圏での
事業拡大

(1) 既存事業の強化
(約80%)

取組み内容

・コア技術:
センシング & コントロール技術
・アプリケーション:
安心・安全、健康、環境に着目し
ソーシャルニーズを創造

・各セグメントにおける注力事業の
事業価値向上をめざす
・中華圏での売上成長



特に既存事業の強化に
よって収益力を高め、
事業価値の向上を図る。

各セグメントにおける注力事業の事業価値向上をめざす

工場自動化用制御機器 (IAB)	アプリケーション領域に特化しFAの品質、安全、環境に特に注力さらにセーフティ事業、QLM事業 ^{*1} 、マイクロPLC事業など高付加価値型ビジネスに最注力する
家電・通信用電子部品 (ECB)	MEMS事業では「圧力、加速度、フロー、温度、音」の多種多様な現象からセンシング&コントロール技術を用いて価値ある情報をつくり出す高付加価値製品に注力する
自動車用電子部品 (AEC)	EPS(電動パワーステアリング)を中心に高成長を追求する
社会システム (SSB)	顔認識システムなどソーシャルセンサ ^{*2} を新たなコア事業に加え店舗・駅・施設・工場などの安心・安全を実現する
健康・医用機器 (HCB)	ネットヘルスケアを基盤としたホームメディカルケアを実現し生活習慣病予防・改善のトータルソリューションを推進する

^{*1} 機械に熟練者と同じような品質検査力を持たせると同時に、効率的・効果的な品質改善・管理を行うソリューション事業

^{*2} 「人」「車」「モノ」の状態を画像その他の情報から正しく理解・分析し、判断結果をアウトプットすることで社会の安心・安全に貢献するセンサ

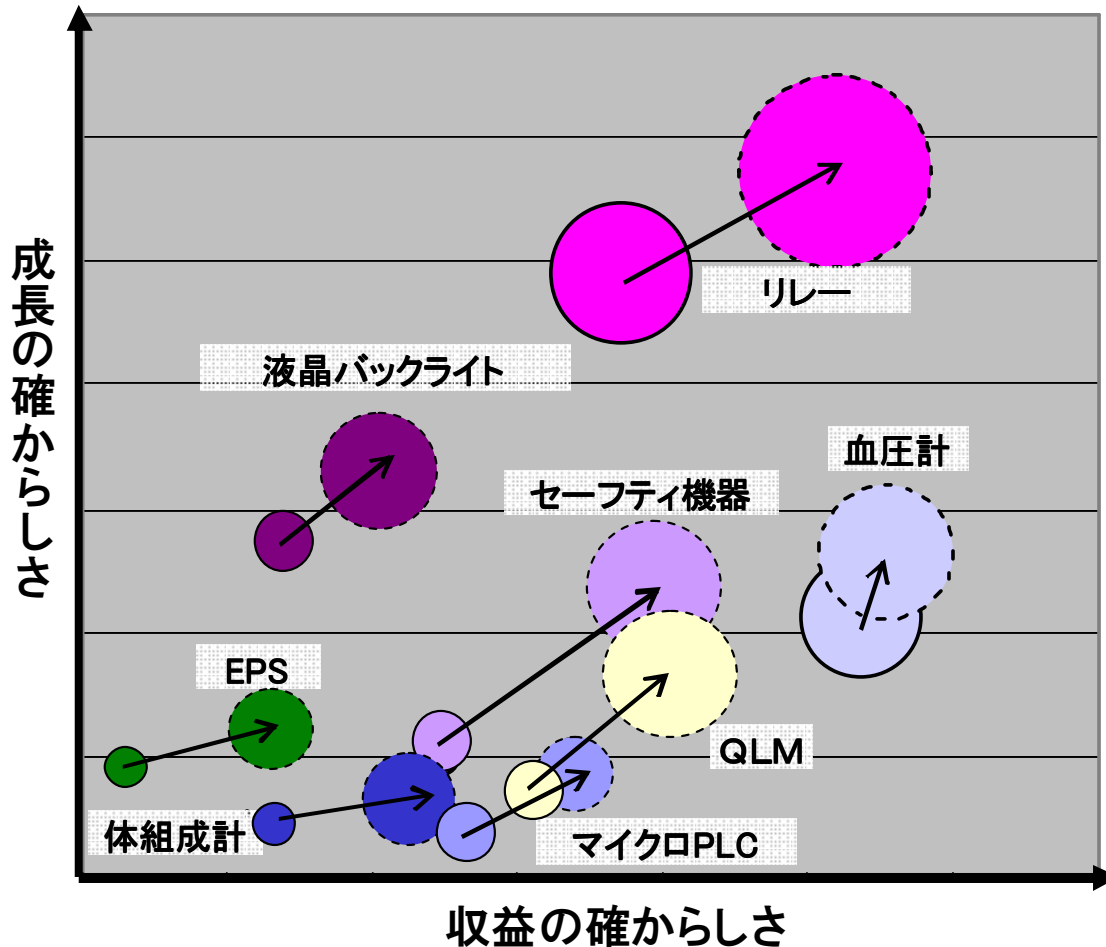
(1)-1 既存事業の強化 グローバルNo.1へのポジションシフト戦略

既存

事業価値向上に着目し、注力事業を設定
8つの事業を全社注力事業として重点強化

グローバルNo. 1へのポジションシフト戦略

ポートフォリオマネジメントにより、それぞれの事業の事業価値を高め、グローバルに業界をリードする事業ユニットの集合体をめざす



※既存のグローバルNo.1事業ユニット
(光電/近接センサ等)も継続強化

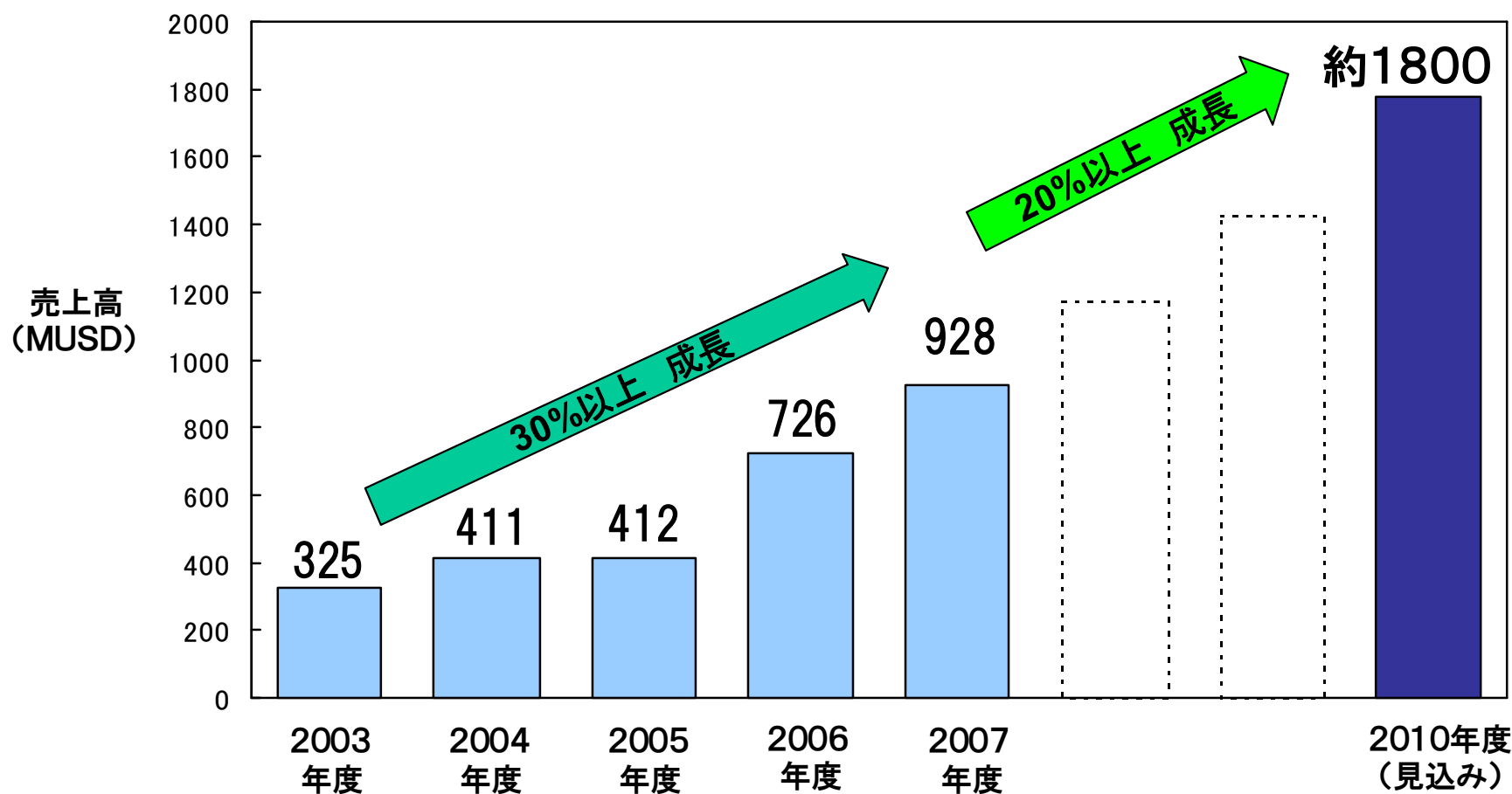
(1)-2 既存事業の強化(中華圏成長)

既存

年平均20%以上の成長を見込む

第3ステージは第2ステージでの投資を踏まえ回収に取り組む

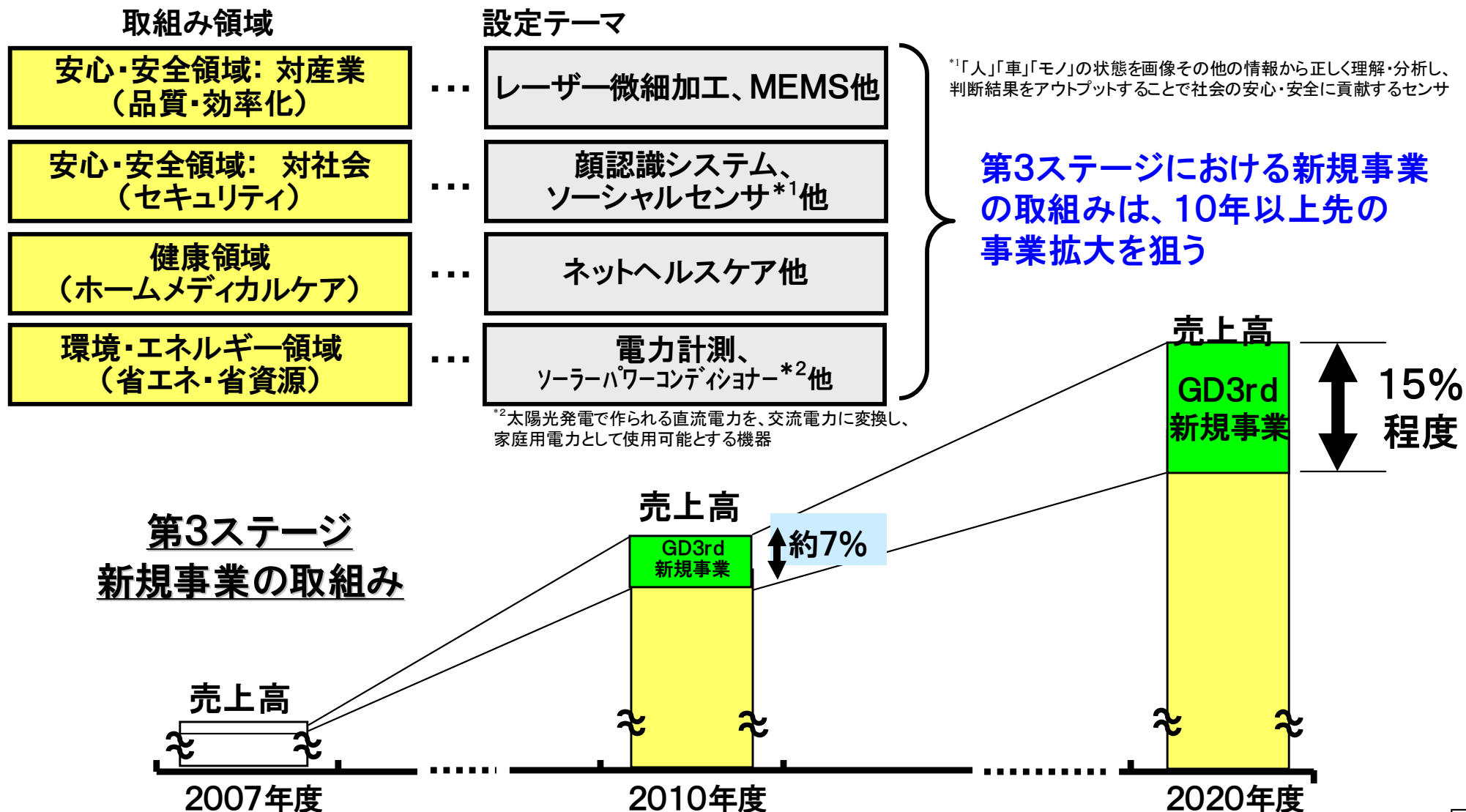
中華圏売上推移



(2)-1 Expanding New Businesses

新規

「安心・安全、健康、環境」に着目し、ソーシャルニーズを創造
2020年度における連結売上の15%程度の構成を狙う



(2)ー2 新規事業の拡大:アプリケーション例①

新規

コア技術であるセンシング&コントロール技術により、
10年以上先を見据えた新規事業を創出

第3ステージ 新規事業のアプリケーション例

安心・安全

<セキュリティ: 顔認識システム>

店舗・駅・施設・工場など社会の安心・安全を実現



(2)ー2 新規事業の拡大:アプリケーション例②

新規

コア技術であるセンシング&コントロール技術により、
10年以上先を見据えた新規事業を創出

第3ステージ 新規事業アプリケーション例

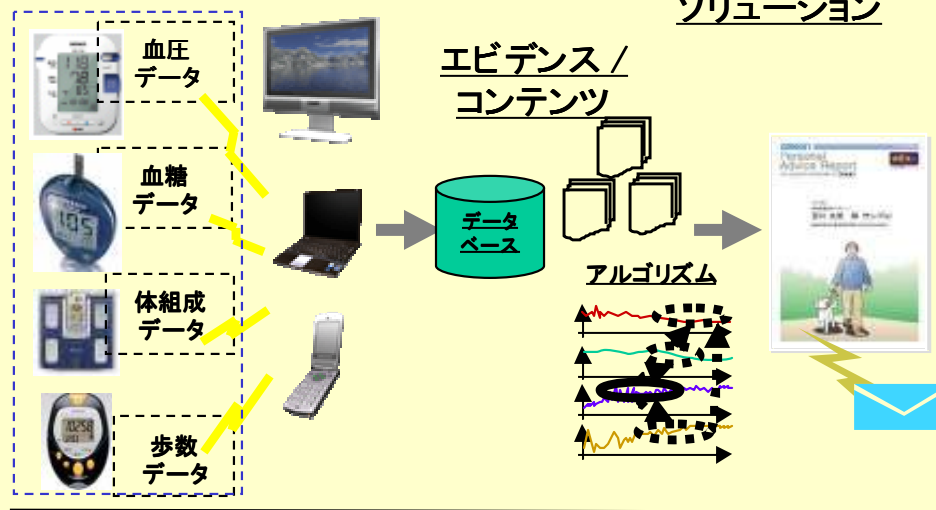
健康

<ホームメディカルケア: ネットヘルスケア>

生活習慣病予防・改善のトータルソリューションを実現

生体・行動情報センシング

生活習慣病予防・改善
ソリューション



顧客:

個人

民間企業

保険者・
事業主

医療機関

(2)ー2 新規事業の拡大:アプリケーション例③

新規

コア技術であるセンシング&コントロール技術により、
10年以上先を見据えた新規事業を創出

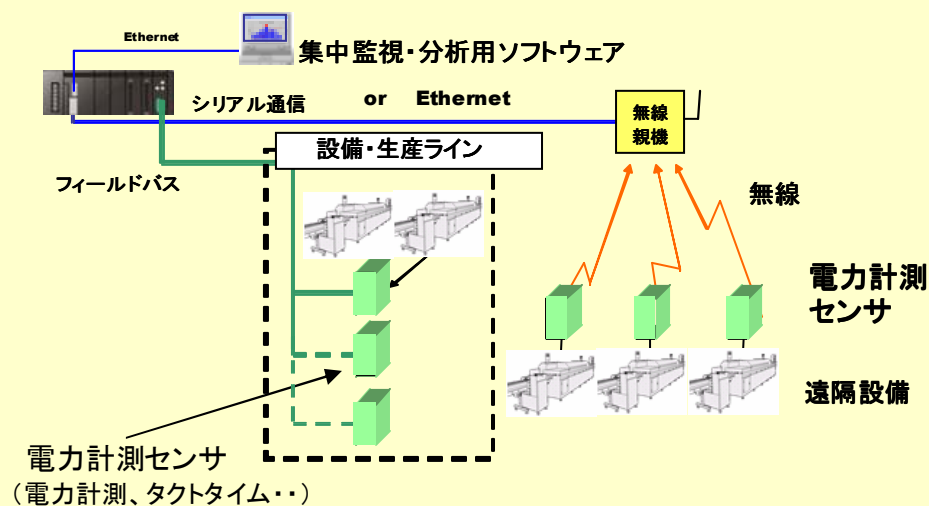
第3ステージ 新規事業アプリケーション例

環境

＜エネルギー：電力計測＞

省エネ法需要(原単位管理*1)への対応

*1 設備／製品毎の消費エネルギー管理



電力の“見える化” 対応力強化

高精度計測技術

+

各種通信技術
(無線各種、電力線通信など)

事業基盤を強固にするコア技術の強化

新規

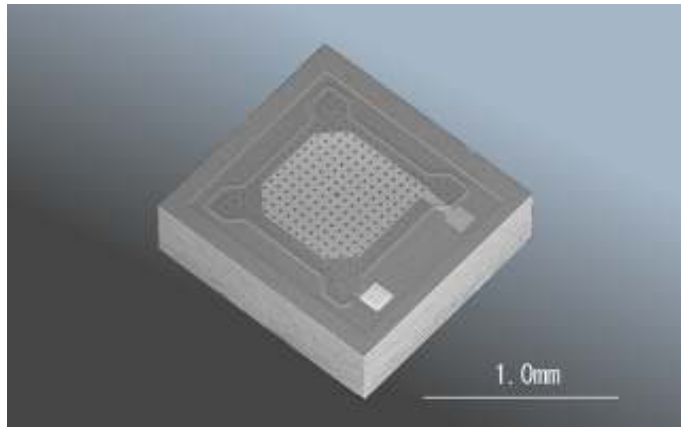
既存

半導体技術による
センシング&コントロール技術の最強化

<MEMSの例>



ウェハ上に成型された
RF MEMSスイッチ



MEMSマイクロフォンチップ

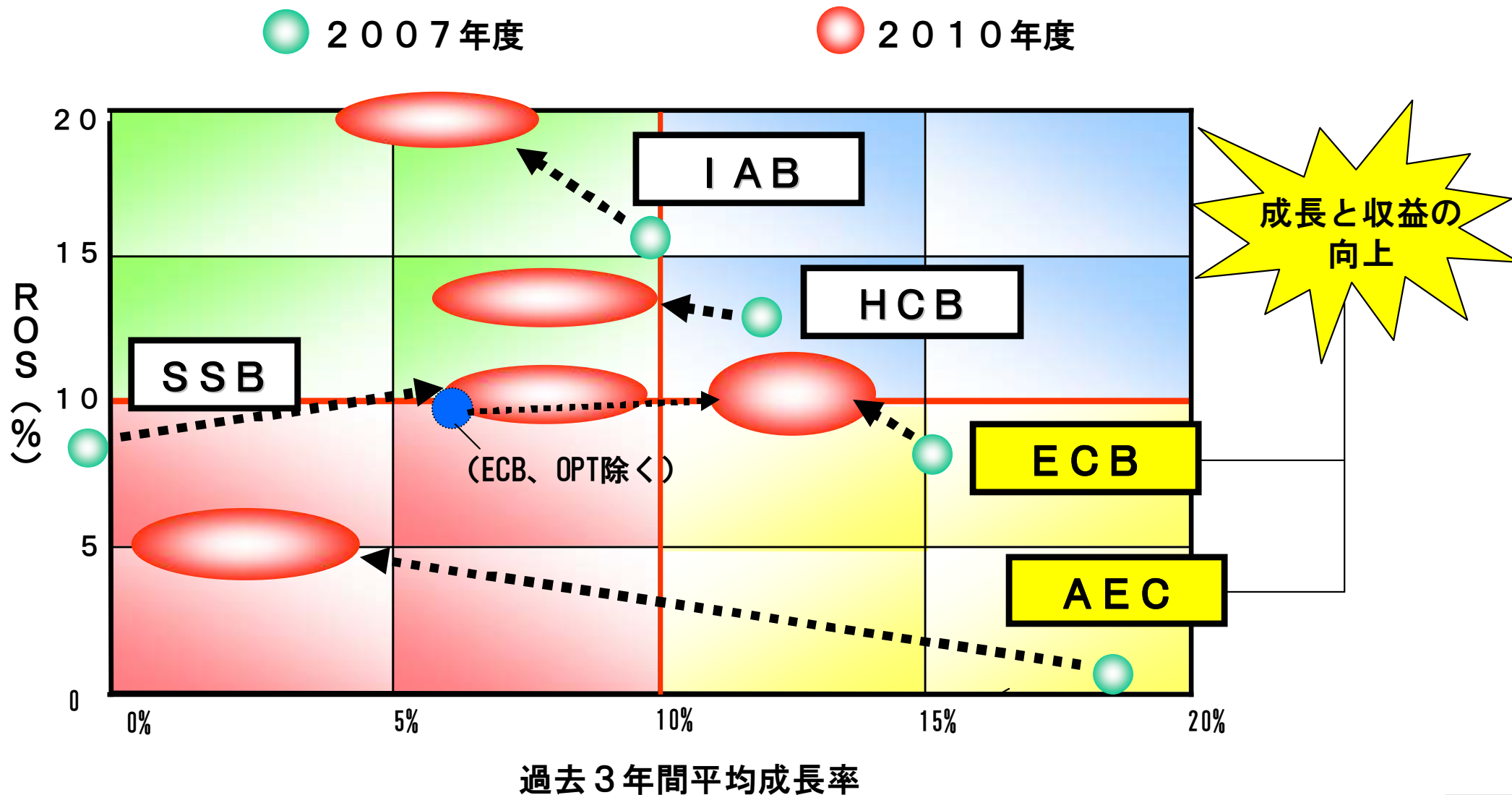
【オムロン 野洲事業所 <滋賀県>】



敷地面積：42,000㎡
床面積：39,900㎡

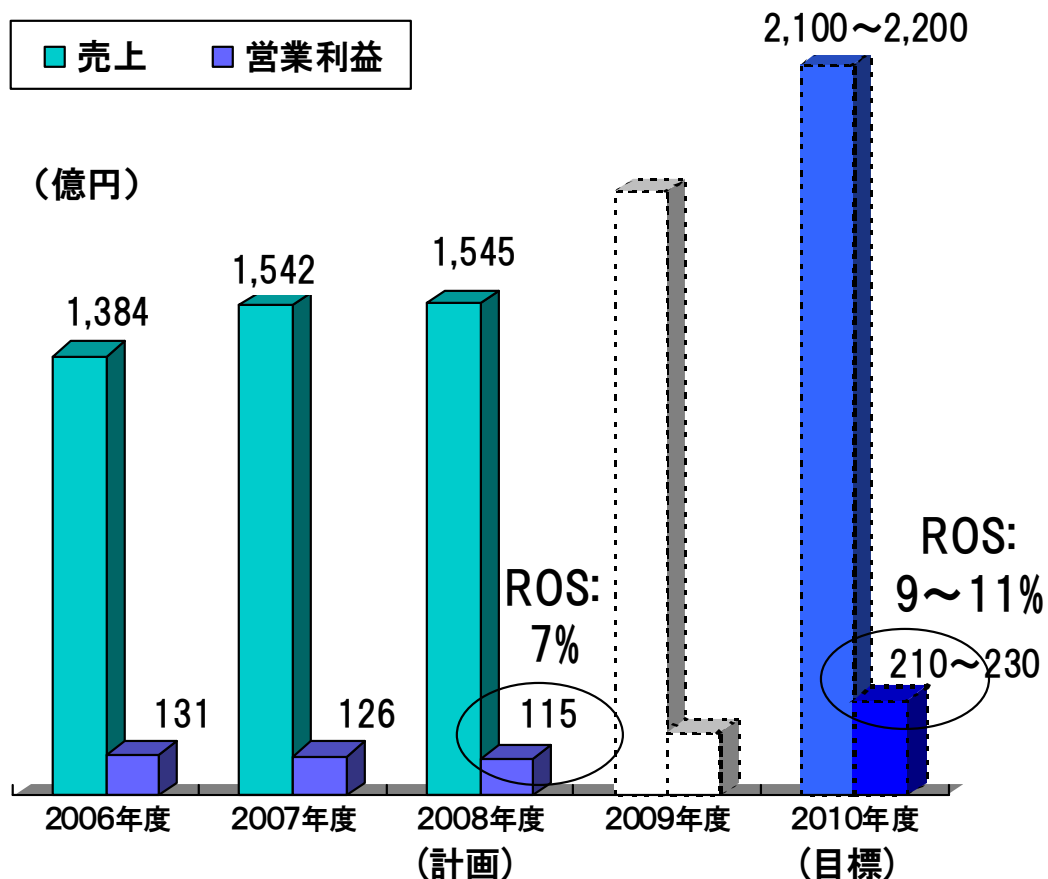


2010年度の各セグメントの成長・収益性イメージ



ECBでは、2010年度にROS 10%以上を達成する

< ECBの売上、営業利益推移 >

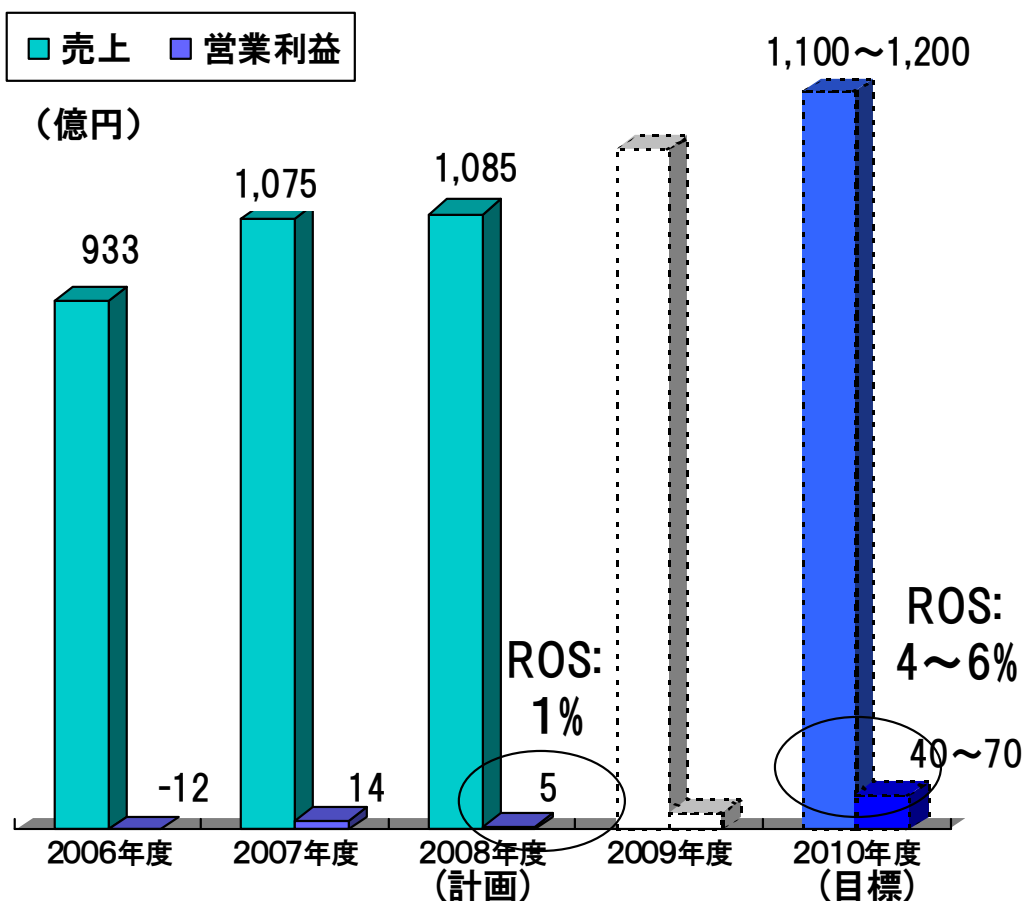


2010年度に向けたROS向上への打ち手

- ① リレー事業の収益性最大化、および、スイッチ/コネクタ事業の拡大
- ② 中小型バックライト事業の収益性改善
 - ・売上拡大
 - ・利益率改善(ROS 4%ポイント改善)
- ③ マイクロデバイス事業の拡大
 - ・MEMSの売上拡大

AECでは、2010年度にROS 5%を達成する

< A E C の売上、営業利益推移 >



2010年度に向けたROS向上への打ち手

①EPSの事業拡大と収益性改善

- ・グローバルでの売上拡大
- ・プロダクトミックスでの収益性改善

②生産性改善

- ・集中購買
- ・最適地生産

③販管費抑制

- ・SCMプロセス革新

補足資料

工場自動化用制御機器

売上高: 3,288億円 / 営業利益: 519億円

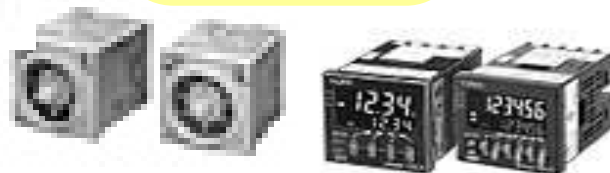
PLC



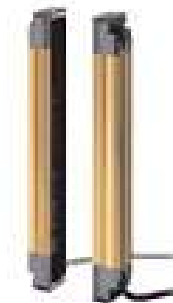
温度調節機



タイマー



セーフティセンサー



センサー



基板検査装置



家電・通信用電子部品

家電製品／携帯電話／通信機器／アミューズメント機器向けの電子部品、
液晶バックライトユニット

売上高: 1,542億円 / 営業利益: 126億円



MEMS



液晶バックライトユニット

家電用電子部品



コネクタ



スイッチ



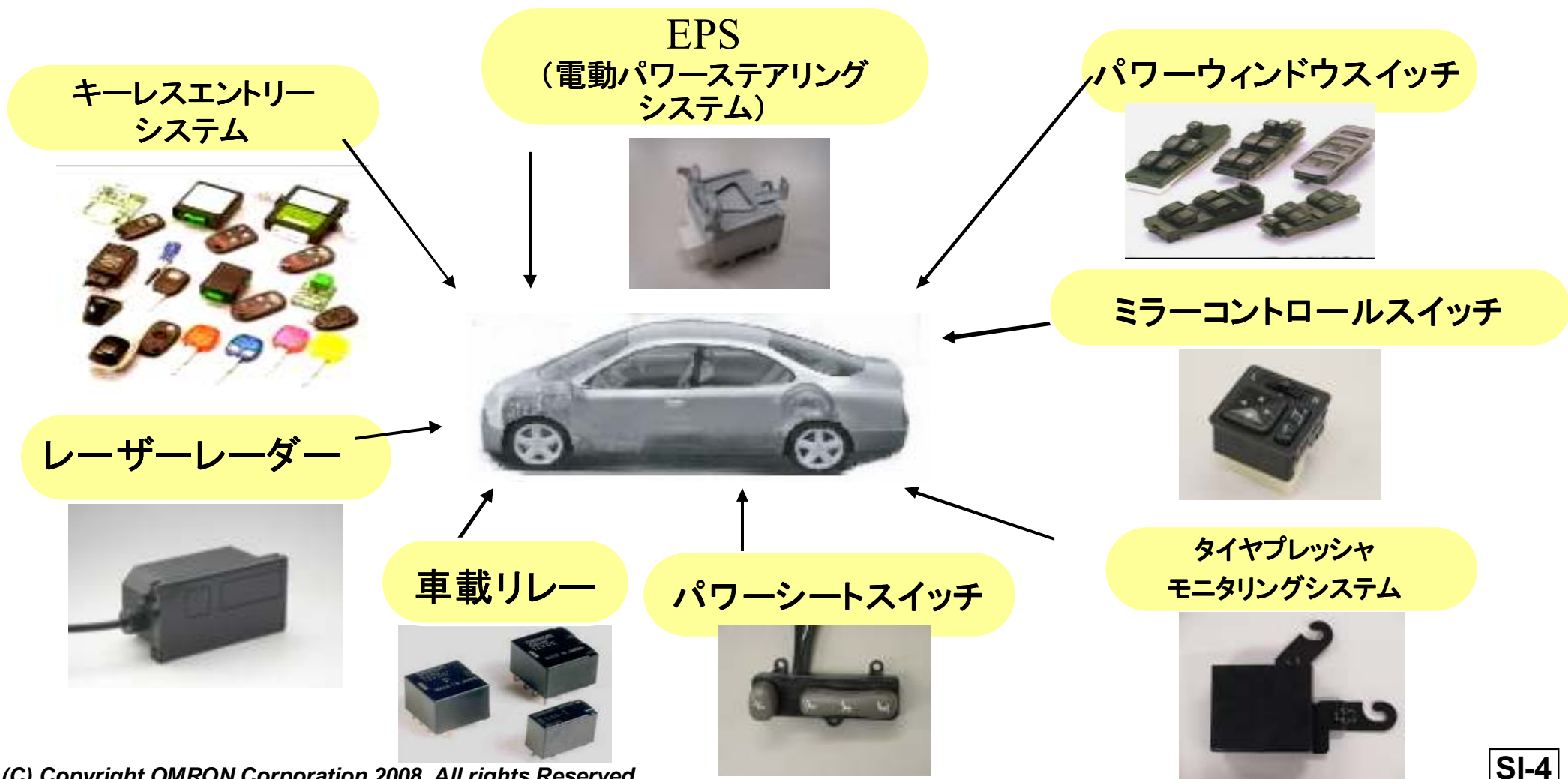
リレー



光通信デバイス

自動車用電子部品

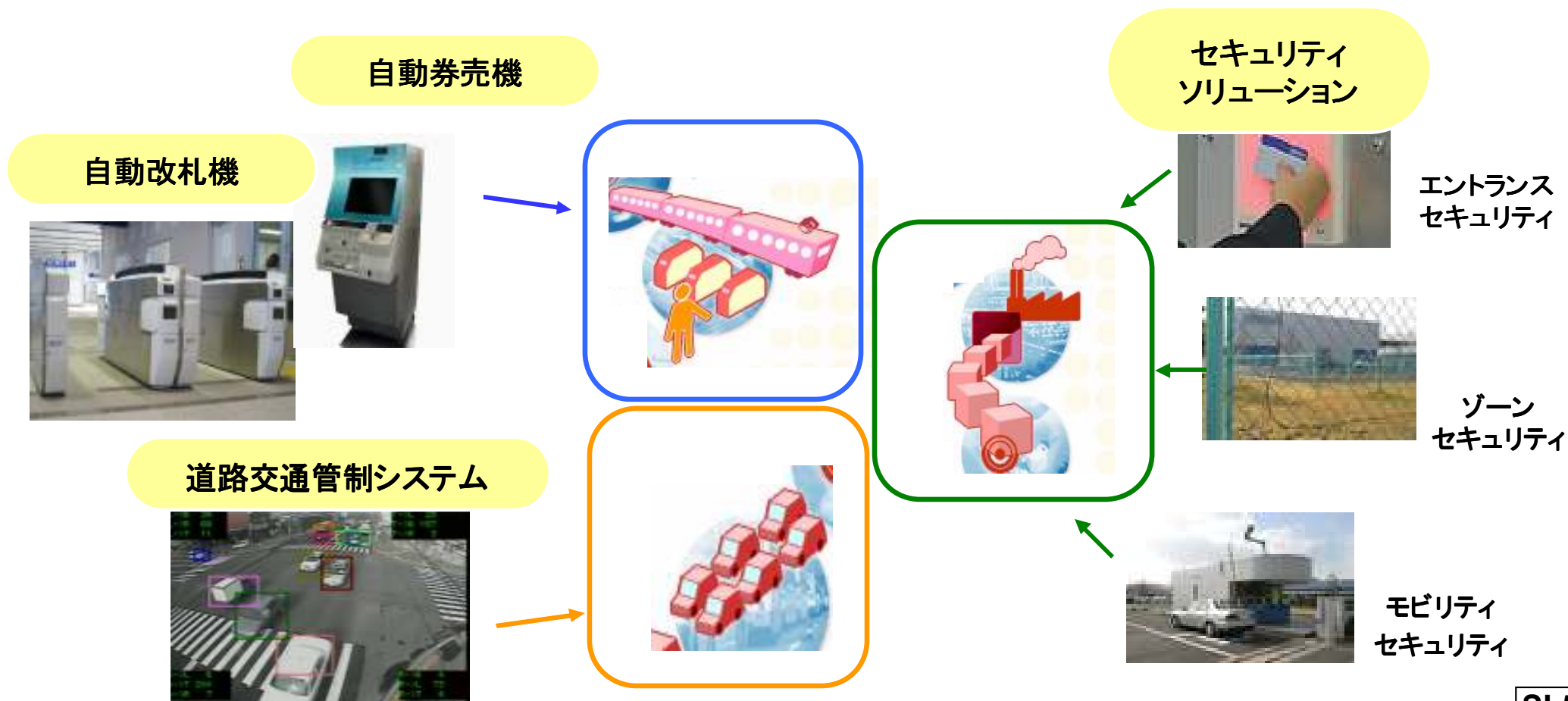
売上高: 1,075億円 / 営業利益: 14億円



公共システム

駅務機器、道路交通管制システム

売上高: 852億円 / 営業利益: 70億円



健康・医療用機器

売上高: 716億円 / 営業利益: 94億円

家庭用健康機器

体重体組成計



血圧計



体温計



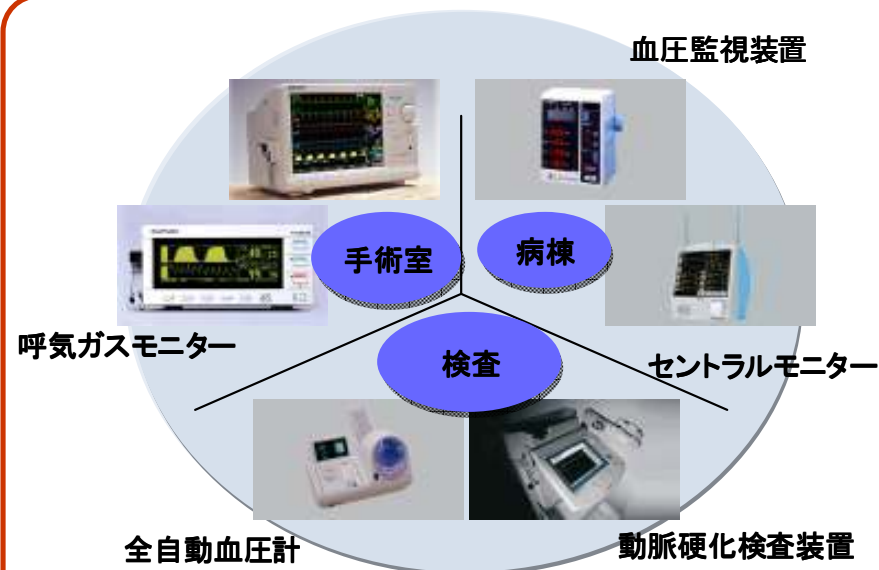
心電計



低周波治療器



医療用機器



コーリンメディカルテクノロジーの買収により、
医療機関、医師へのアクセスを強化

その他のご案内

上場市場	東京、大阪、名古屋、フランクフルト
証券コード	6645
ADR (American Depositary Receipts) タイプ 比率 上場 シンボル 発行者	レベル1 (スポンサー付) 1 ADR = 1 普通株 店頭市場 (OTC) OMRNY JPMorgan Chase Bank
ホームページ	http://www.omron.co.jp (日本語) http://www.omron.com (英語)
コンタクト先	経営IR部 Tel: +81-3-3436-7170 E-mail : omron_ir@omron.co.jp