

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

発表のポイント

■ 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。

目次

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

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 営業利益

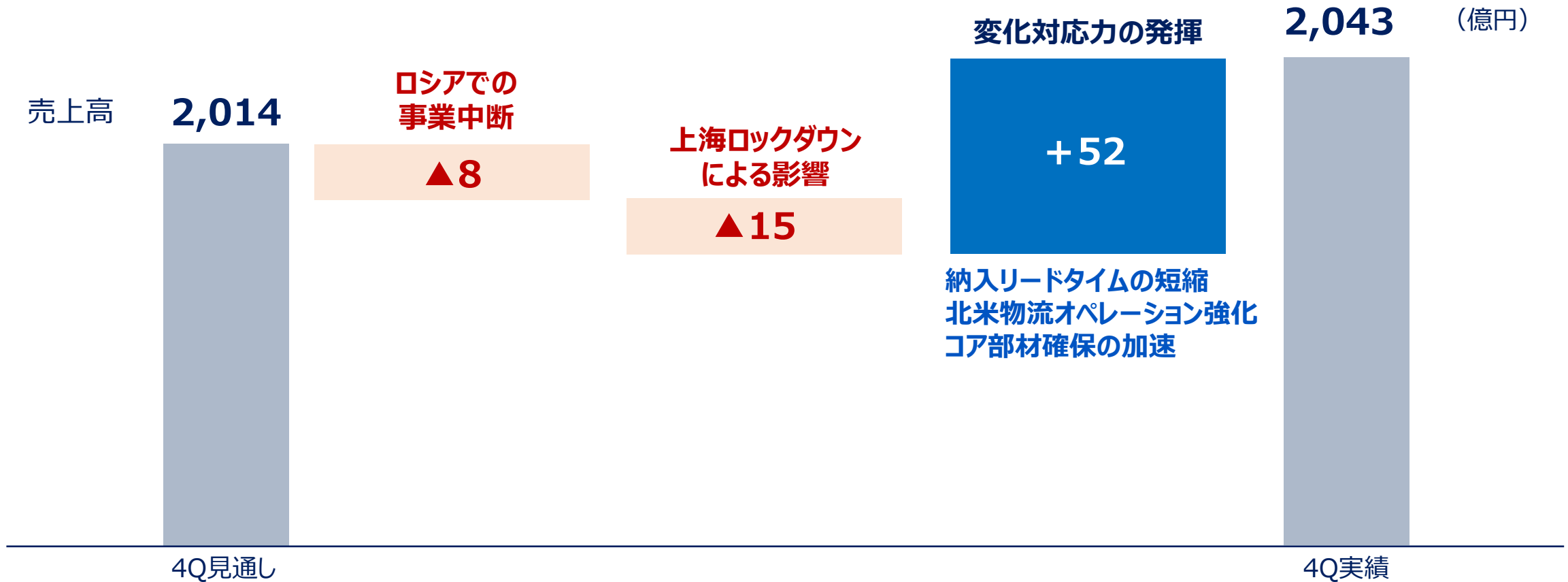
制御機器事業、電子部品事業は、前年から大幅増益を達成。

(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)

4Q期間における変化対応力の発揮

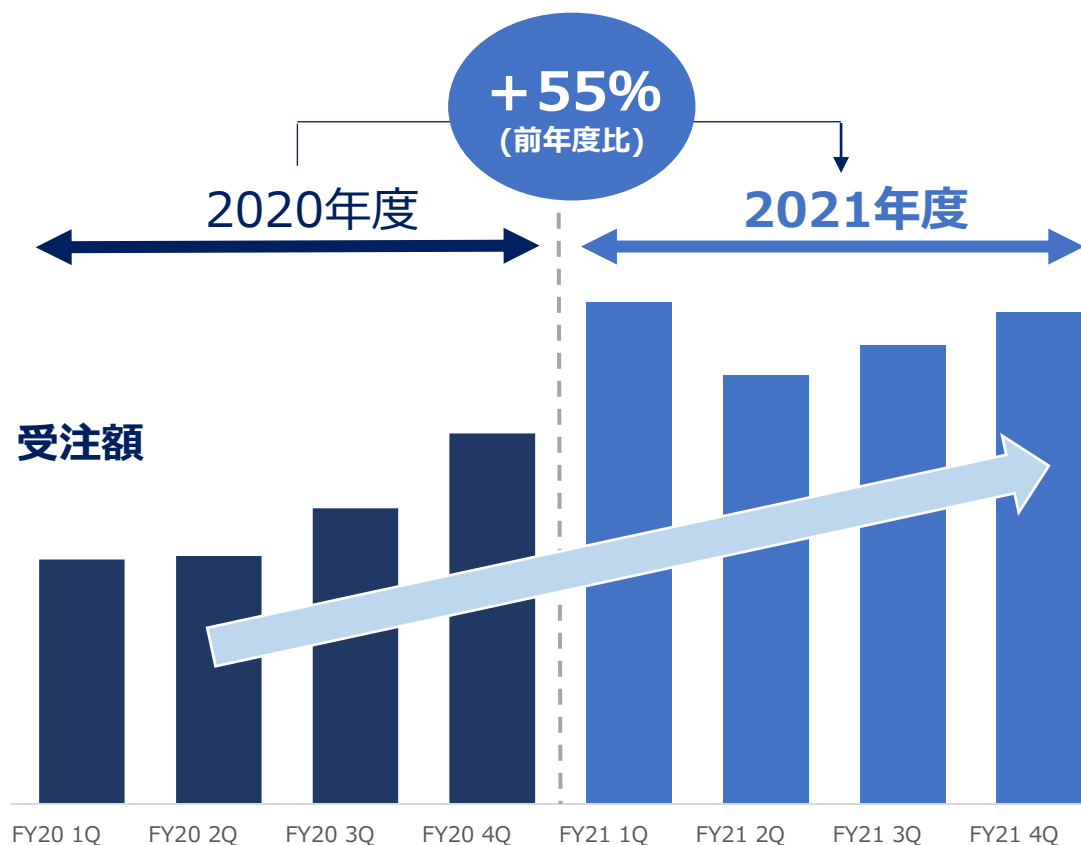
4Q期間において新たに発生したダウンサイドリスクに対して、
変化対応力を発揮し、見通しを上回る売上を達成。



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。

受注額



VG2.0・2021年度で構築した資産

●革新アプリケーション

250個
(2017年度比+200個)

●アプリケーションエンジニア

1,600人
(2017年度比+45%)

●i-Automation!採用顧客数

2,500社
(2017年度比+1,000社)

2022年度 計画

経営方針

2022年度 経営方針

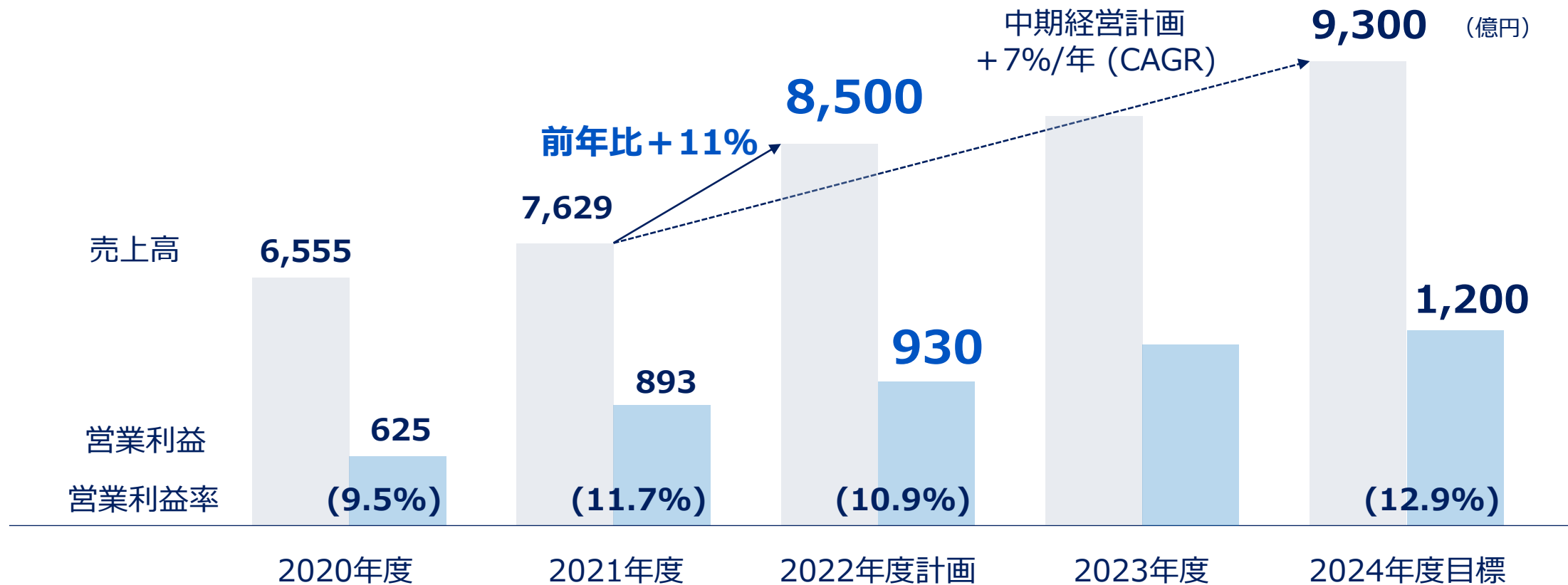
新たな価値創造へのギアチェンジ

運営スタンス

変化対応力を発揮し続ける

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。



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)	<p>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。</p>
ヘルスケア事業 (HCB)	<p>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：ネブ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。</p>
社会システム事業 (SSB)	<p>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。</p>
電子部品事業 (DMB)	<p>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。</p>

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

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。

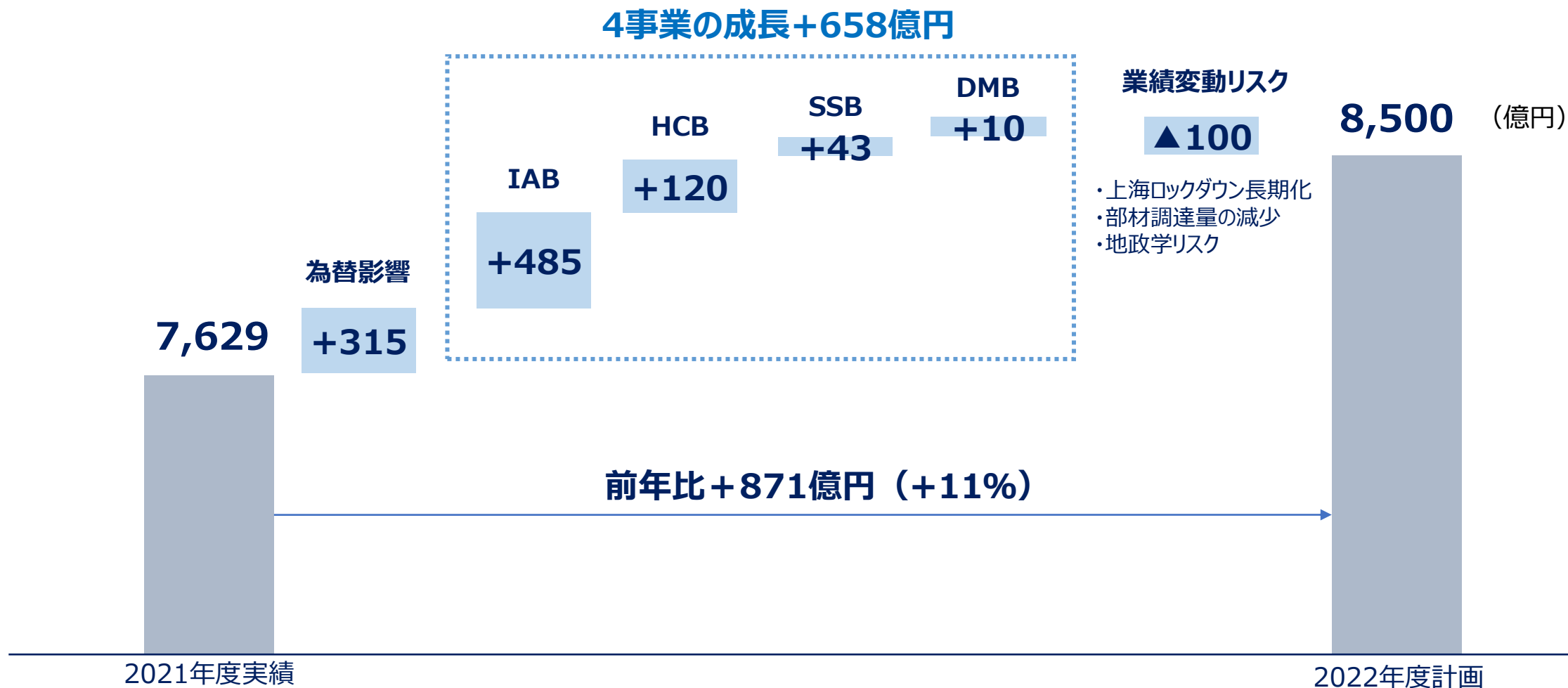
(億円)

	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	-
業績変動リスク		△100	-		△40	-
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。

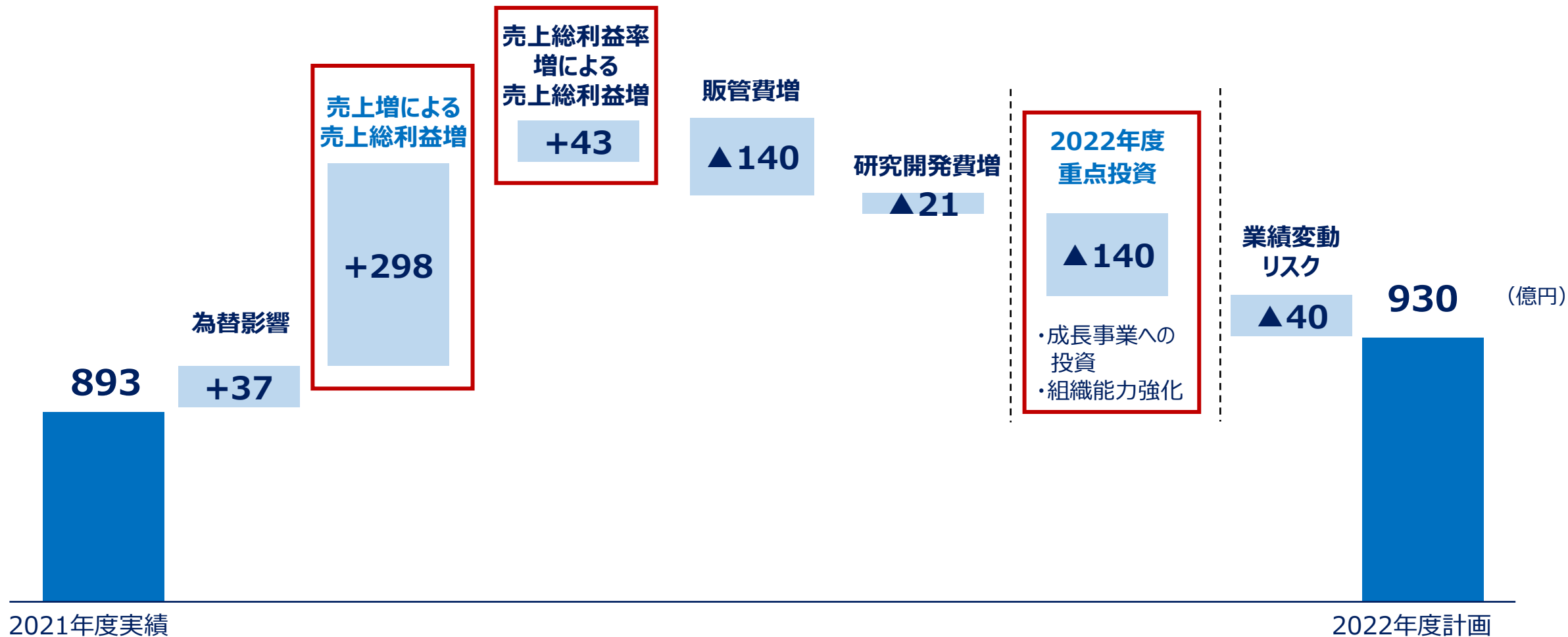
売上高増減（前年度差）

為替影響に加え、4事業で力強い売上成長を実現する。



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。



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

ヘルスケア事業
(HCB)
+29億円

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

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

組織能力強化

人財開発
+11億円

DX
+14億円

(BS投資+75億円)

サステナビリティ
+6億円

(BS投資+12億円)

社員のさらなる能力発揮に繋がる人財開発投資の実行

SCM領域を中心とした、欧州拠点の標準モデル構築

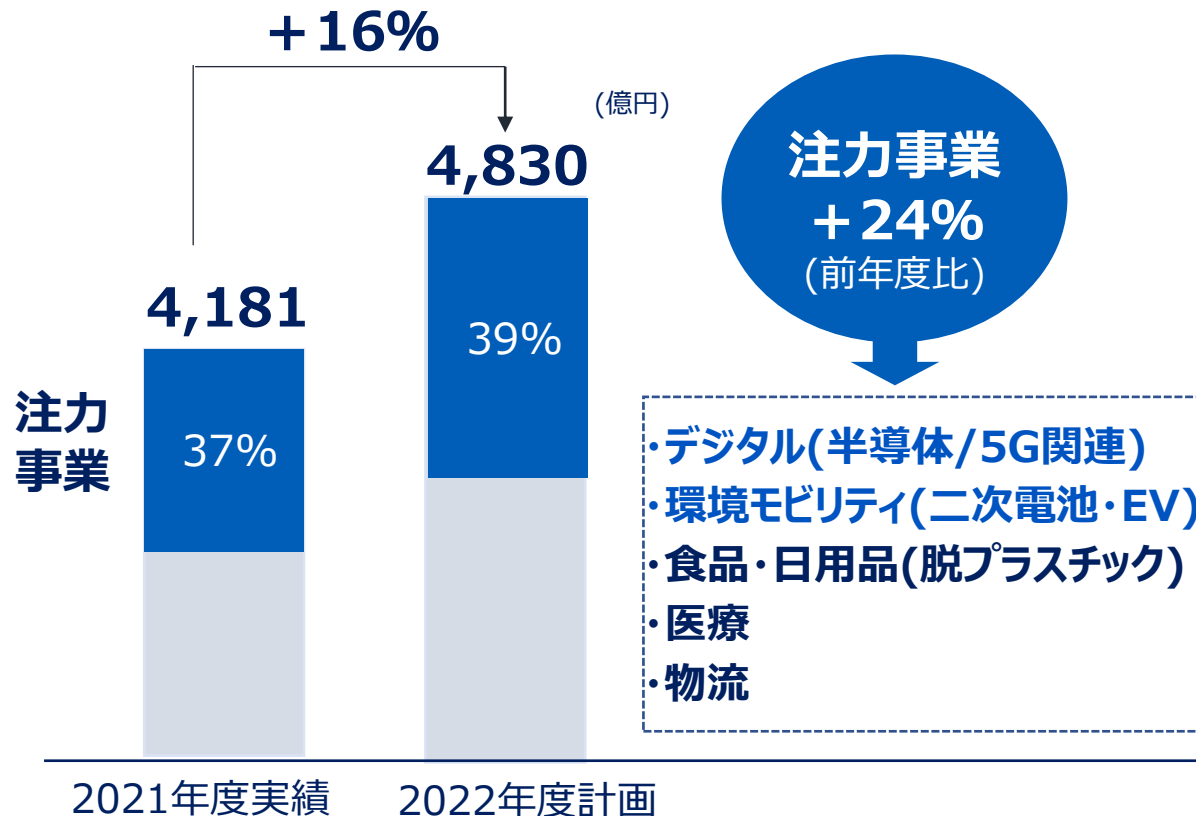
国内拠点のカーボンニュートラル促進に向けた設備更新、環境エネルギー事業の開発

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)

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

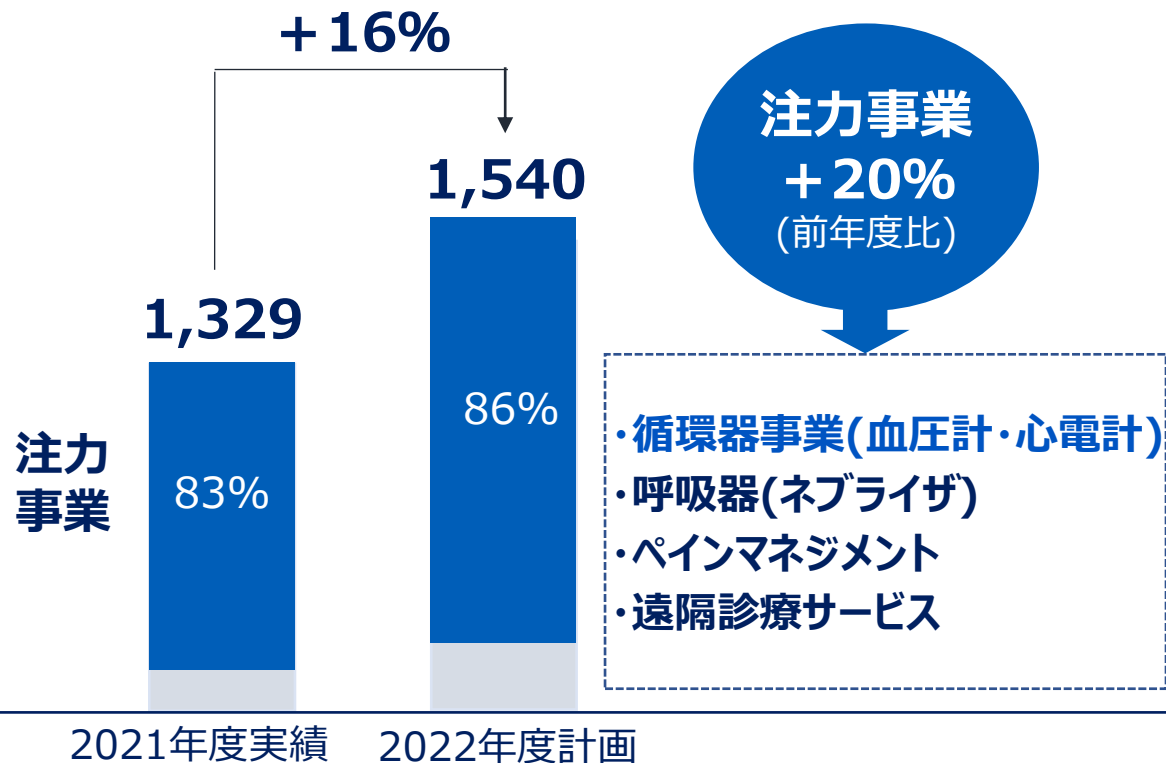
2 輸送効率の向上と
産地生産の加速による
供給リードタイムの短縮

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

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

チャンネル強化 × エリア拡大 × 商品拡充

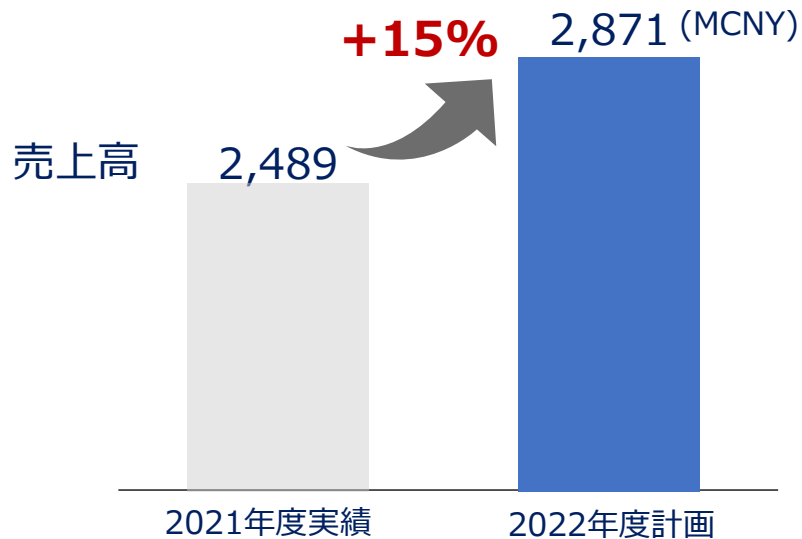
- 中国・アジア市場での販売チャンネルの強化と販売エリアの拡大
- 家庭用心電計の主力商品の市場投入と、販売国を15カ国から22カ国へ拡大
- 欧米における遠隔診療サービスの営業・企画・開発体制の強化

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。

中国

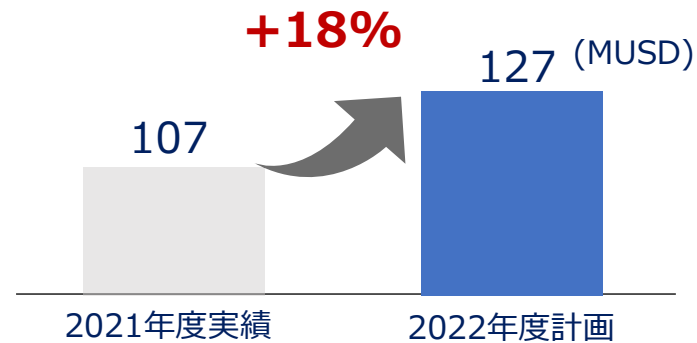
拡大市場の攻略加速



- 3・4級都市での事業拡大
- 中国独自商品のラインナップ強化

アジア(インド除く)

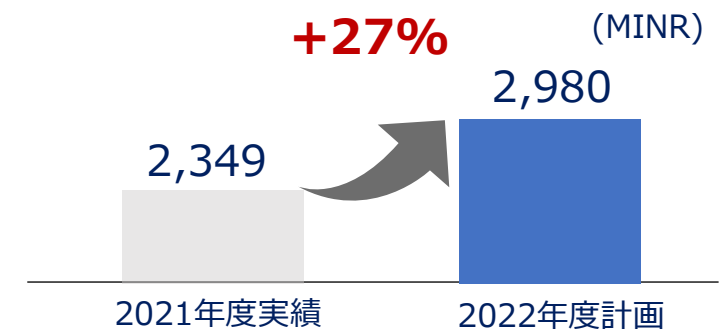
拡大市場の攻略加速



- 血圧計・ネブライザ取り扱い店の拡大
- オンラインチャネルの強化

インド

将来の大成長への布石



- 医学会と連携した家庭血圧の啓発
- 取り扱い店舗拡大による販売強化

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 UNGP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%

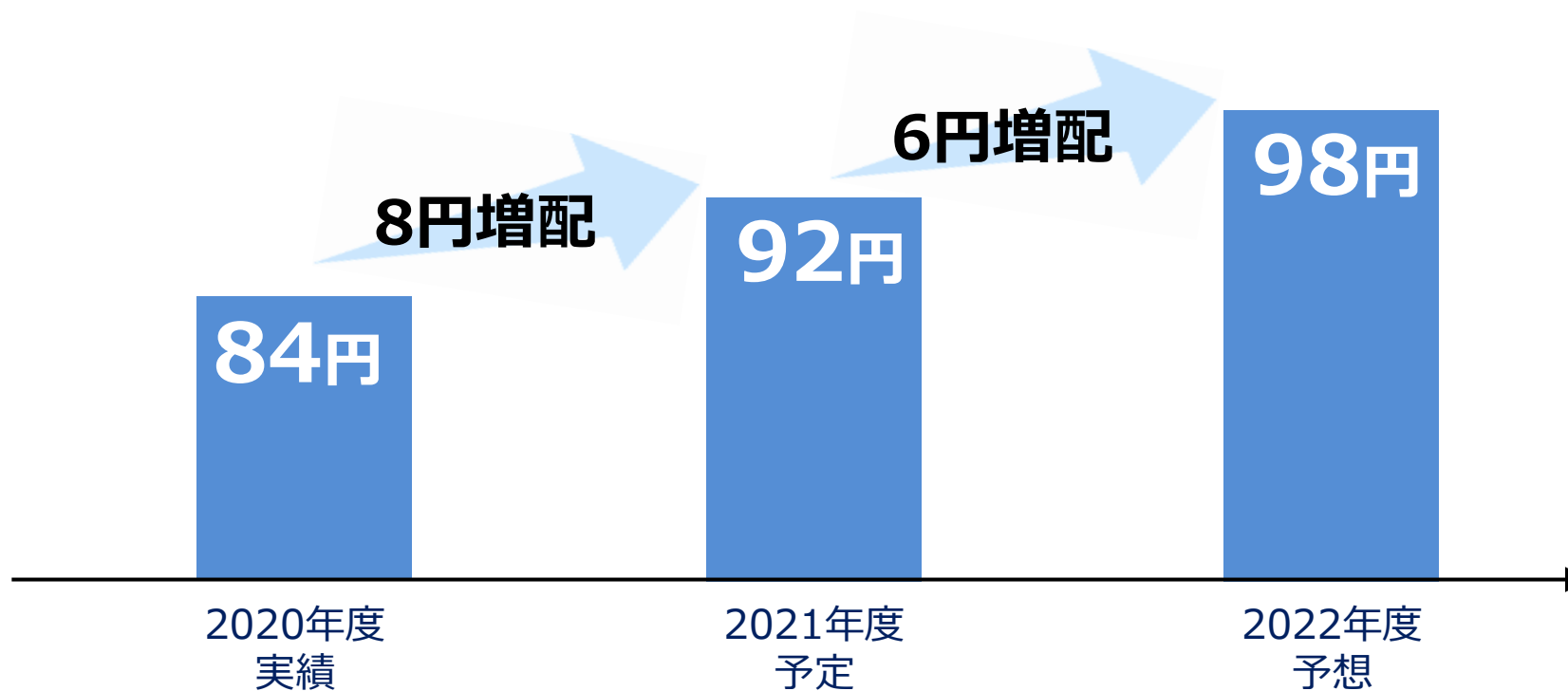
研修プログラムの作成と
欧州での試行

2019年度比▲40%

全エリア宣言と実行継続

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。

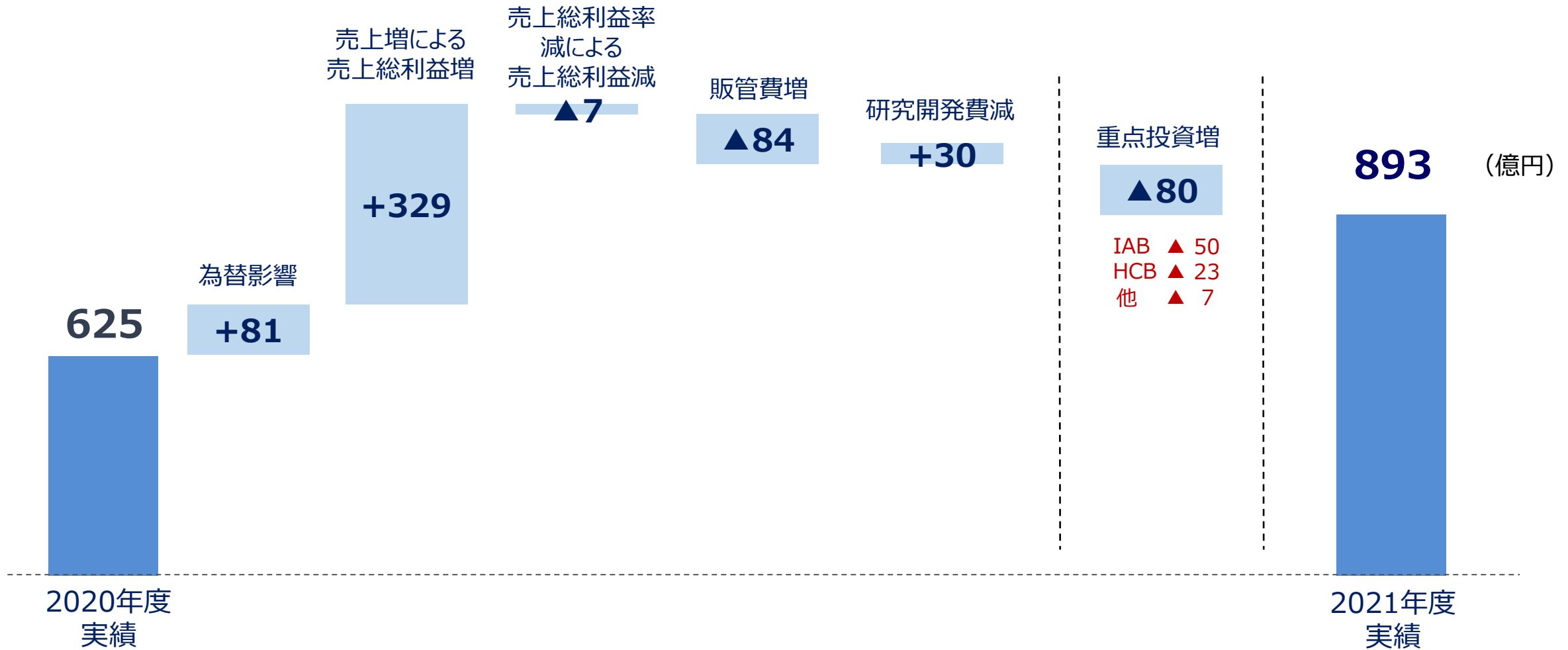


※2021年度の年間配当は定時株主総会で決議予定、2022年度の間・期末配当は未定。

OMRON

参考資料

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)
制御機器 事業 (IAB)	売上高 営業利益 (営業利益率)	5,300億円 1,060億円 (20.0%)	5,150億円 1,040億円 (20.2%)
ヘルスケア 事業 (HCB)	売上高 営業利益 (営業利益率)	1,800億円 280億円 (15.6%)	1,800億円 280億円 (15.6%)
社会システム 事業 (SSB)	売上高 営業利益 (営業利益率)	1,000億円 100億円 (10.0%)	1,000億円 100億円 (10.0%)
電子部品 事業 (DMB)	売上高 営業利益 (営業利益率)	1,100億円 110億円 (10.0%)	1,250億円 130億円 (10.4%)

キャッシュアロケーションポリシー/株主還元方針

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財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
- ✓ FTSE4Good Index Series
- ✓ MSCI ESG Leaders Indexes
- ✓ MSCI SRI Indexes
- ✓ STOXX Global ESG Leaders Indices
- ✓ FTSE Blossom Japan Index
- ✓ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- ✓ MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- ✓ MSCI 日本株 女性活躍指数
- ✓ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

5年連続選定

6年連続選定

7年連続選定

5年連続選定

6年連続選定

5年連続選定

初選定

5年連続選定

5年連続選定

4年連続選定

*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



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

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, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF OMRON CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDICES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

社外からの評価(2022年4月現在)

<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



Corporate Governance
of The Year



健康経営銘柄 2022

Health and Productivity

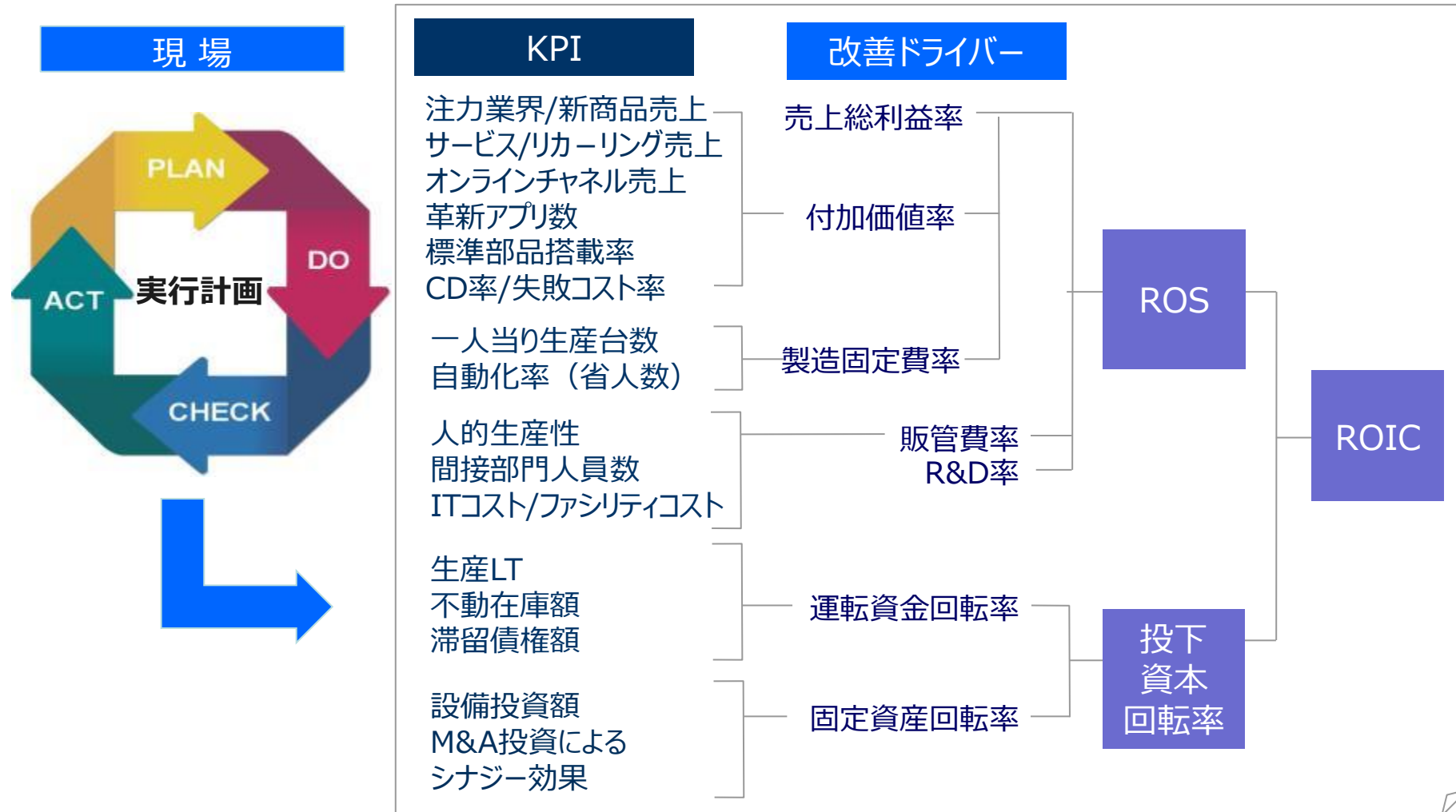


健康経営優良法人 2022

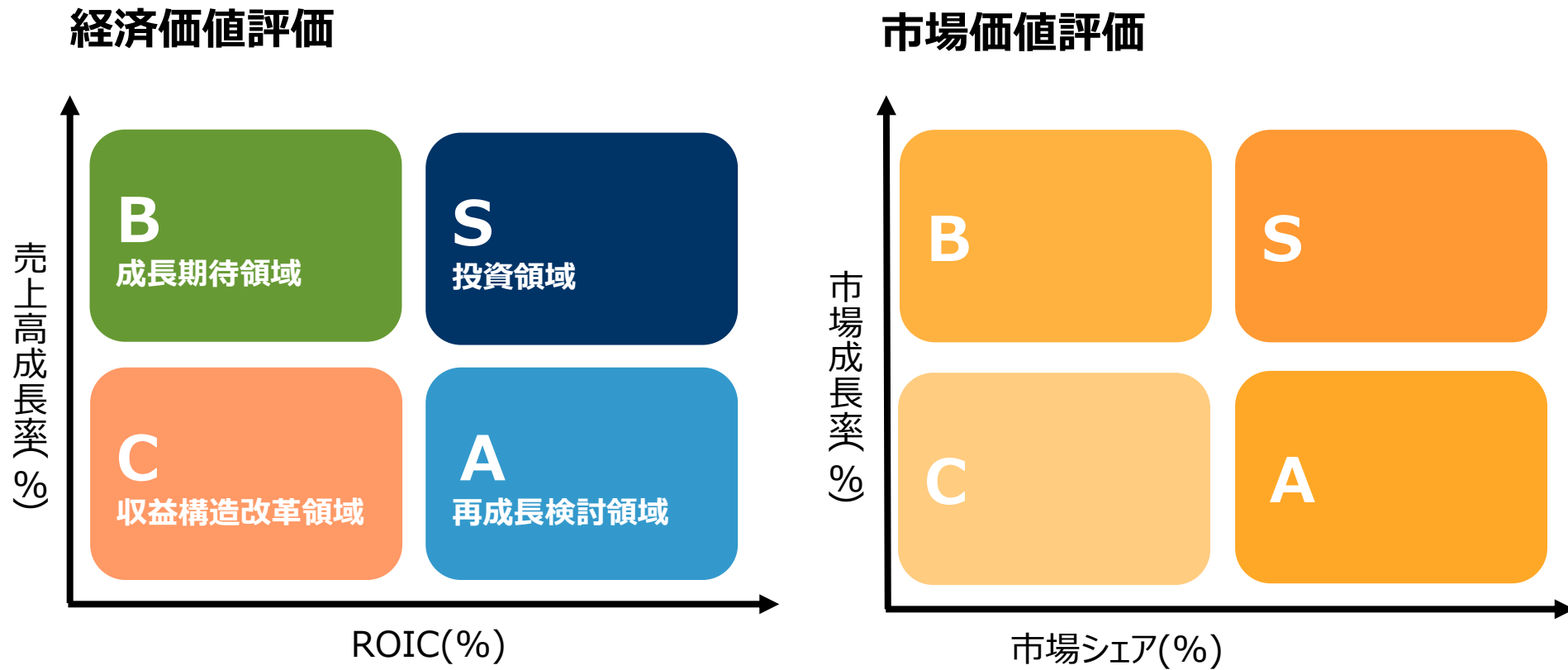
Health and productivity

ホワイト500

ROIC逆ツリー展開 (2.0)



事業ポートフォリオマネジメント



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	

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

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

※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

Webサイト : www.omron.com/jp/ja/