

# 制御機器メーカーの財務分析

2023年11月15日

財務診断研究会

中小企業診断士 城南支部所属

加藤 裕之



# 自己紹介（加藤 裕之）

- 2021年4月診断士登録、5月城南支部入会
- 企業内診断士  
35年間オムロン(株)で勤務後、'23/8より昭和KDE(株)で就業中  
主には管理会計業務に携わる \* 財務会計・経理の実務経験なし
- 2022年4月より会員部部員、城南コンサル塾18期(FY22)生  
診断士としての活動は補助金関連
- 日商簿記 2 級取得（1997年）
- 横浜市戸塚区在住 妻・娘(大学生)の 3 人家族





# コンテンツ

---

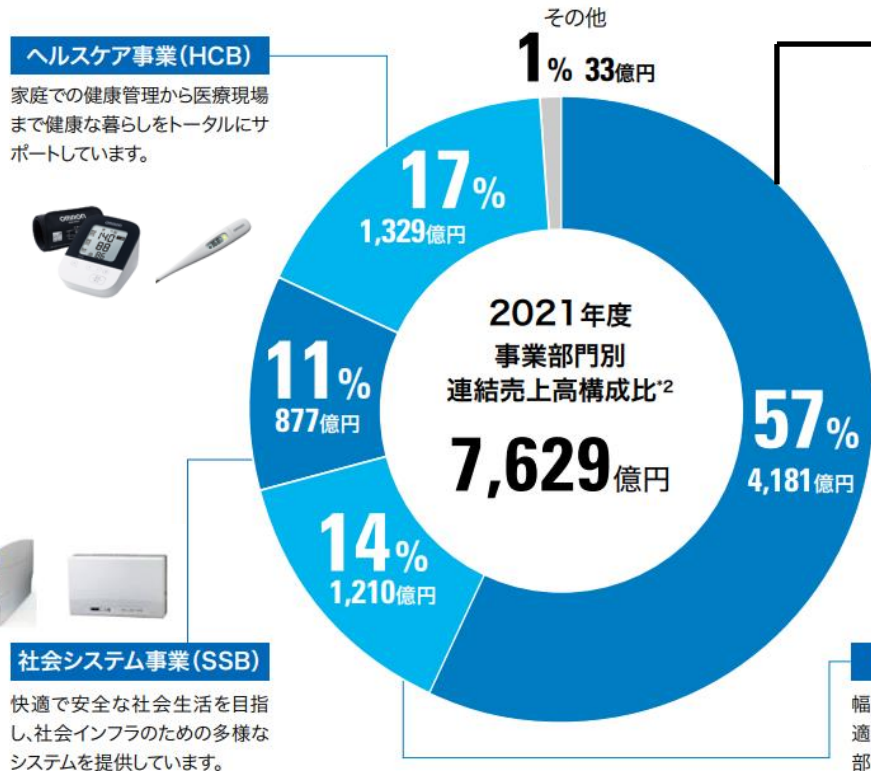
- |               |       |
|---------------|-------|
| 1. 制御機器業界の概要  | (15分) |
| 2. 分析対象企業の紹介  | (25分) |
| 3. 個人ワーク      | (20分) |
| 4. グループワーク    | (10分) |
| 5. 発表         | ( 5分) |
| 6. まとめ、Q&A など | (15分) |



# 制御機器とは？

制御機器は機器を制御する回路の為にスイッチ、リレー、コントロールボックス等の総合カテゴリーです。制御機器のリレーとは、スイッチやタイマーと連動し一定条件で電流のオン・オフを行うものです。制御機器内には電源の接点があり、国際規格のIEC規格に準拠しているものや、JISに準拠しているものがあります。

## オムロン(株)連結売上高構成比



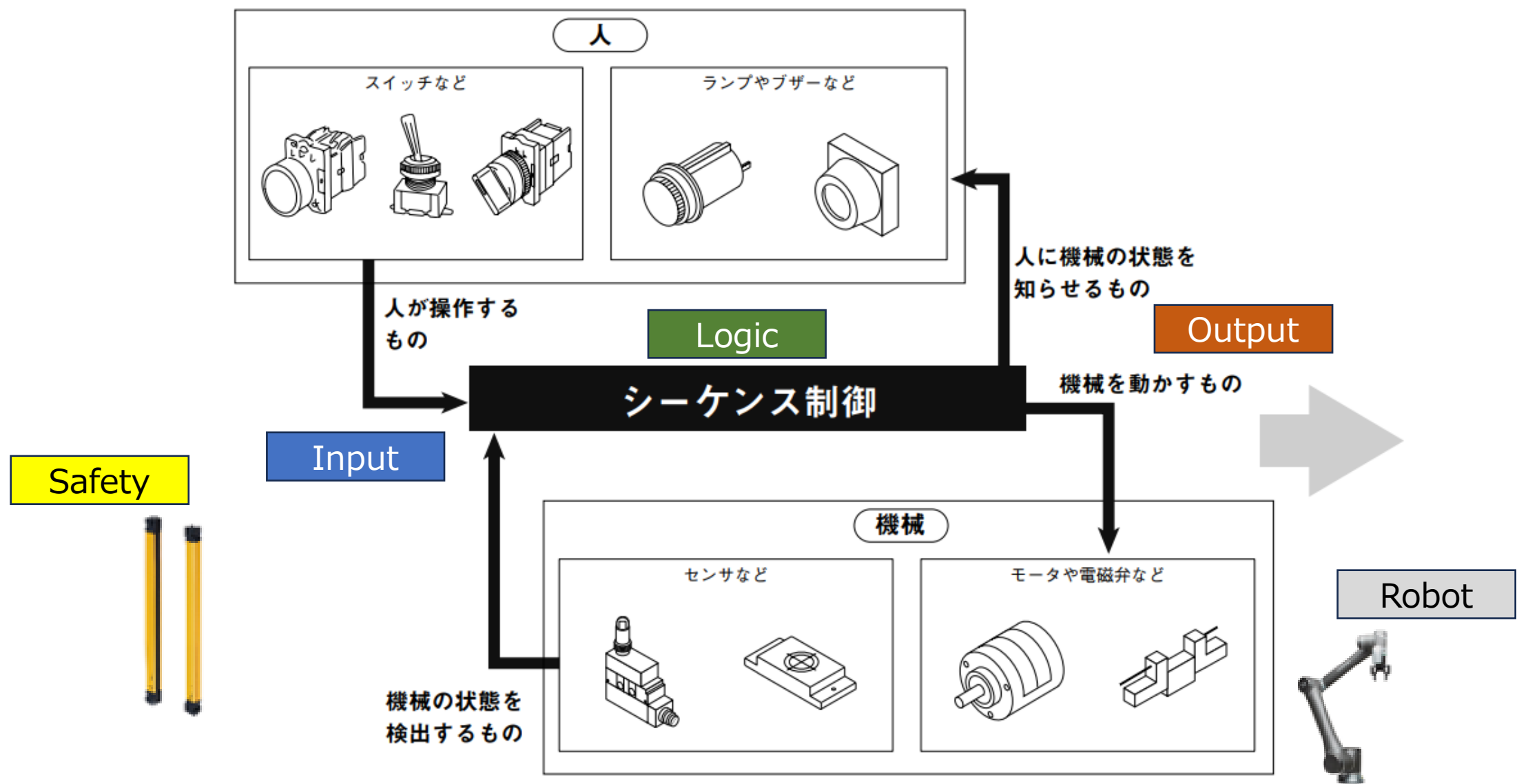
## 制御機器事業

工場の自動化により、世界のモノづくり革新をリードするオムロンの主力事業  
(センサ、コントロール機器、ロボットなど)





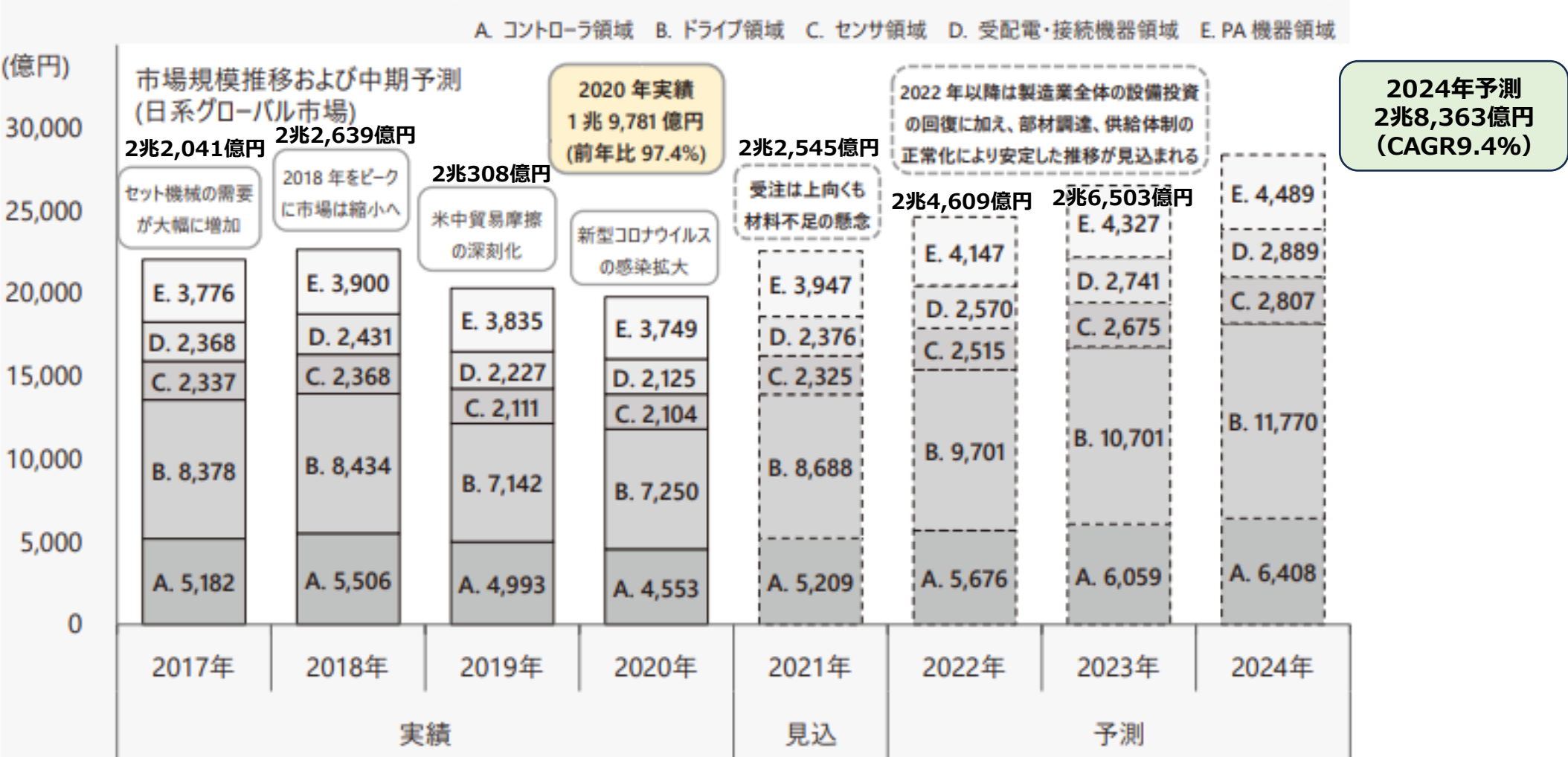
# 制御機器全体イメージ





# 制御機器市場の推移

2024年は2.8兆円の市場規模を予測（対2020年の年平均成長率は9.4%）



(富士経済予測)



# 代表的な制御機器メーカー

## 制御機器

メーカー名	主な取扱い製品
▶ IDEC(株) <a href="#">🔗</a>	制御用リレー、操作用スイッチ
▶ 井上電子(株) <a href="#">🔗</a>	光線式プレス安全装置
▶ ifm efector(株) <a href="#">🔗</a>	流体センサー、近接スイッチ、近接センサー
▶ オムロン(株) <a href="#">🔗</a>	センサ、スイッチ、F Aシステム機器
▶ 春日電機(株) <a href="#">🔗</a>	計測器、インバーター
▶ (株)キーエンス <a href="#">🔗</a>	センサー、画像処理装置
▶ 光洋電子工業(株) <a href="#">🔗</a>	ロータリーエンコーダー、近接スイッチ
▶ 国際電業(株) <a href="#">🔗</a>	操作用スイッチ、制御用専用機器
▶ パナソニックデバイスSUNX(株) <a href="#">🔗</a>	電子タイマー、光電スイッチ
▶ スタンレー電気(株) <a href="#">🔗</a>	スイッチング電源、超音波研磨装置
▶ 大和電業(株) <a href="#">🔗</a>	安全プラグ

メーカー名	主な取扱い製品
▶ NKKスイッチズ(株) <a href="#">🔗</a>	産業用スイッチ、モジュールソリッドステートリレー
▶ バルーフ(株) <a href="#">🔗</a>	近接スイッチ、リモートセンサ
▶ (株)ノーケン <a href="#">🔗</a>	フロートスイッチ、レベルスイッチ
▶ (株)日立産機システム <a href="#">🔗</a>	電磁開閉器、変圧器、配線用遮断器
▶ 富士電機(株) <a href="#">🔗</a>	PLC、インバーター、FAシステム機器
▶ 北陽電機(株) <a href="#">🔗</a>	光電スイッチ、カウンタ
▶ パナソニック インダストリアル マーケティング&セールス(株) <a href="#">🔗</a>	センサー
▶ マルハ電機(株) <a href="#">🔗</a>	操作用、検出用スイッチ
▶ 三菱電機(株) <a href="#">🔗</a>	シーケンサー、インバーター、電磁開閉器
▶ アズビル(株) <a href="#">🔗</a>	光電スイッチ、リミットスイッチ



# 計測測定・制御機器業界 売上高ランキング (FY22)

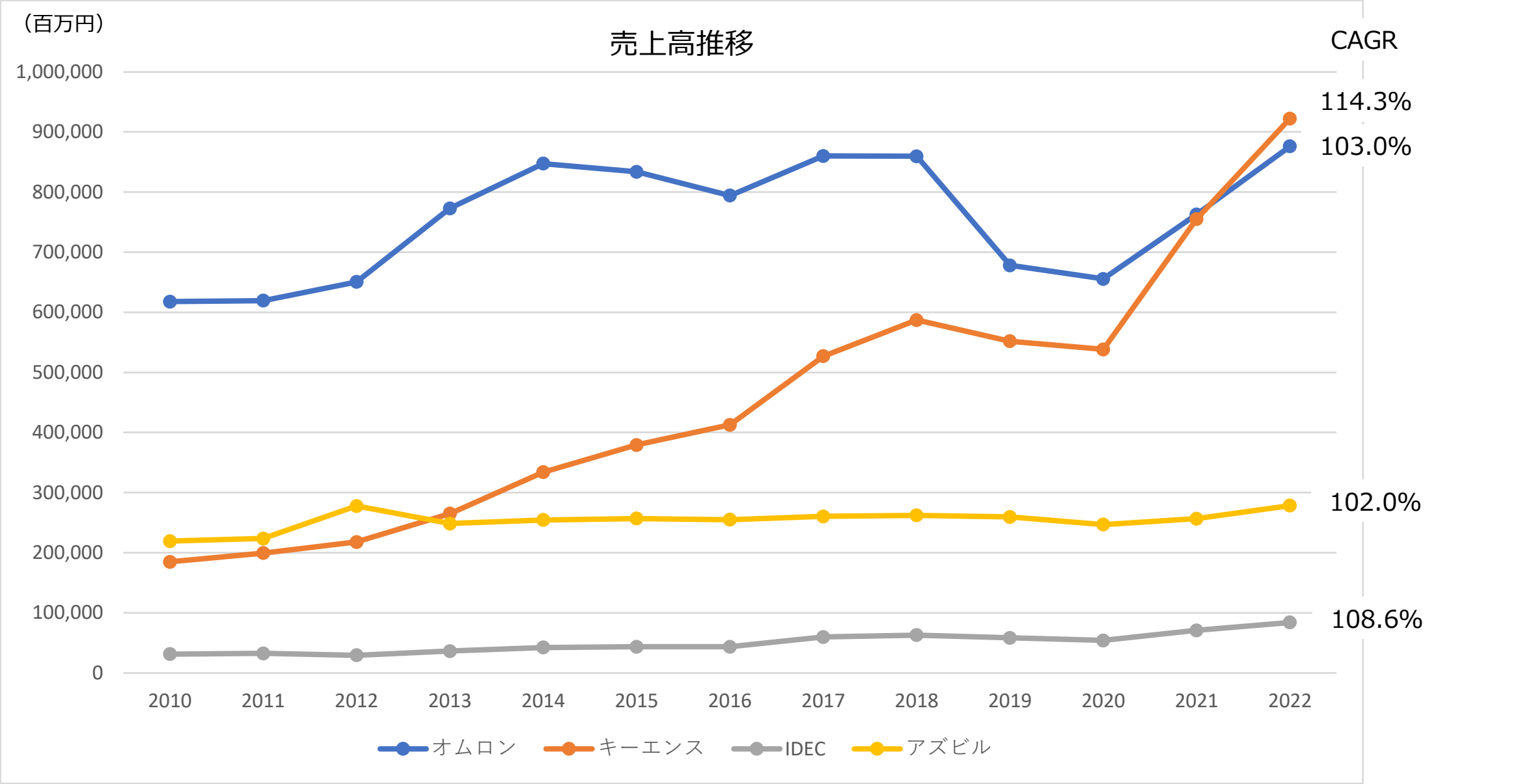
(百万円)

順位	銘柄コード	会社名	売上高	営業利益	当期純利益	営業利益率	純利益率	ROE	時価総額
1位	6861	キーエンス	922,422	498,914	362,963	54.1%	39.3%	14.3%	16,169,203
2位	6645	オムロン	876,082	-	-	-	-	-	1,499,511
3位	6273	SMC	824,772	258,200	224,609	31.3%	27.2%	13.2%	4,851,737
4位	7701	島津製作所	482,240	68,219	52,048	14.1%	10.8%	12.3%	1,268,263
5位	6841	横河電機	456,479	44,409	38,920	9.7%	8.5%	10.3%	709,097
6位	6845	アズビル	278,406	31,251	22,602	11.2%	8.1%	11.1%	593,492
7位	6856	堀場製作所	270,133	45,843	34,072	17.0%	12.6%	13.7%	345,857
8位	6965	浜松ホトニクス	208,803	56,983	41,295	27.3%	19.8%	14.0%	1,052,525
9位	6925	ウシオ電機	175,025	15,861	13,699	9.1%	7.8%	5.6%	228,174
10位	6754	アンリツ	110,919	11,746	9,272	10.6%	8.4%	7.9%	161,890
11位	6652	IDEC	83,869	14,060	10,144	16.8%	12.1%	17.4%	87,919

\* 三菱電機インダストリー・モビリティ：1,660,296百万円    富士電機：1,009,447百万円    SUNX：35,456百万円    北陽電機(FY21)：12,400百万円






# 売上高推移





# 分析対象 3 社の概要

	オムロン 	キーエンス 	IDEC 
主要事業	制御機器/ヘルスケア 社会システム/電子部品	電子応用機器	HMI/インダストリアルコンポーネンツ オートメーション&センシング/安全・防爆
創業/創立	1933年創業	1974年設立	1945年創業
資本金	641億円	306億円	101億円
売上高	8,761億円	9,242億円	839億円
経常利益	972億円	5,128億円	144億円
総資産額	9,982億円	2兆6,504億円	1,042億円
従業員数(連結/単独)	28,034名/4,621名	10,580名/2,788名	3,186名/637名
連結子会社	117社（国内26社・海外91社）	28社	32社（国内6社・海外26社）
会計基準	米国会計基準	日本会計基準	日本会計基準
平均年齢/年間給与	45.5歳/8,987千円	35.8歳/22,794千円	44.1歳/7,263千円



## ＜参考＞ 日本会計基準と米国会計基準の違い

---

- 日本基準にある経常利益が、米国基準にはない。（IFRSにも経常利益はなし）  
米国基準やIFRSでは、日本基準の営業外費用や特別損失などのうち、事業に関するものは営業費用として計上。
- 退職給付会計における数理計算上の差異の償却方法
  - ＜日本基準＞ 税効果を考慮した上で、その他の包括利益において認識し、その後、従業員の平均残存勤務期間内の一定年数で費用処理
  - ＜米国基準＞ 費用処理するのは、期首における予測給付債務又は年金資産のうち、大きい方の金額の10%を超える部分に限る（回廊アプローチ）
- のれんの取扱い
  - ＜日本基準＞ 20年以内の合理的な年数で定額法により償却
  - ＜米国基準＞ のれんの償却は認められず、少なくとも年1回報告単位で減損テストを実施
- 法人税等の不確実性に関する会計処理  
米国基準では、50%を超える確率で否認されるような税務ポジションにおいては、税金費用と税金負債を追加的に認識することが要求される。



# <参考> オムロン損益計算書の転換

【オムロン連結損益計算書】

区分	注記 番号	第85期 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)			第86期 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)		
		金額 (百万円)		百分比 (%)	金額 (百万円)		百分比 (%)
売上高	(注記Ⅰ－F, Ⅱ－A)		762,927	100.0		876,082	100.0
売上原価及び費用	(注記Ⅱ－J, O)						
売上原価		416,100			482,199		
販売費及び一般管理費	(注記Ⅰ－F)	213,234			243,015		
試験研究開発費		44,277			50,182		
その他費用—純額—	(注記Ⅱ－C, G, H, M, X)	2,602	676,213	88.6	2,277	777,673	88.8
法人税等、持分法投資損益控除 前当期純利益			86,714	11.4		98,409	11.2

日本会計基準

(売上総利益)

(営業利益)

営業外収益/営業外費用  
(経常利益)

特別利益/特別損失  
(税金等調整前当期純利益)



# 事例企業①：オムロン株式会社

## ■沿革

1933年 5月	立石一真が大阪市で「立石電機製作所」を創業 レントゲン写真撮影用タイマの製造を開始
1945年 6月	京都市右京区花園に工場を移転
1959年 1月	商標を「OMRON」とし、社憲制定
1960年 2月	世界初の「無接点近接スイッチ」を開発
1964年 4月	世界初の「電子式自動感应式信号機」を開発
1967年 3月	世界初の「無人駅システム」が阪急北千里駅で稼働
1971年 6月	世界初の「オンライン現金自動支払機」を開発
1972年 2月	日本初の福祉工場である「オムロン太陽株式会社」を設立
1988年 9月 ～1989年4月	オランダ・シンガポール・アメリカに各地域統轄会社を設立
1990年 1月	社名を「オムロン株式会社」に変更
1994年 5月	中国に地域統轄会社(OMRON(CHINA)CO.,LTD.)を設立
1999年 4月	事業部制を廃止し、カンパニー制を導入

## Sensing & Control +Think

2003年 7月	ヘルスケアビジネスカンパニーを分社化し、「オムロンヘルスケア株式会社」を設立
2016年12月	米国の産業用ロボットメーカー「Adept Technology Inc.」およびその傘下5社を子会社化
2021年 3月	「日立オムロンターミナルソリューションズ株式会社」の株式全てを「株式会社日立製作所」に譲渡

### ■ 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

- ・ソーシャルニーズの創造  
ー私たちは、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  
ー私たちは、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  
ー私たちは、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。



# 事例企業①：オムロン株式会社

## ■オムロンのコア技術

センシング＆コントロールは、「情報を価値に変換する」オムロンのコア技術です。  
これにThink（人の知恵）をプラスして、新しいオートメーションの創造を目指します。

## Sensing & Control + Think





# 事例企業①：オムロン株式会社

## ■オムロンの経営の特徴

永遠のベンチャー企業であり続けるための仕組みを、経営の中に実践しています。

### 1.「企業理念経営」

企業理念を企業統治の軸とすることで、経営の求心力の原点ならびに発展の原動力を維持・向上し続けるための仕組み

### 2.「技術経営」

世に先駆けて自ら市場を創造し、よりよい社会づくりに貢献し続ける仕組み

### 3.「ROIC経営」

事業の新陳代謝を促し、常に投資効率を最大化し続ける仕組み



# 事例企業①：オムロン株式会社

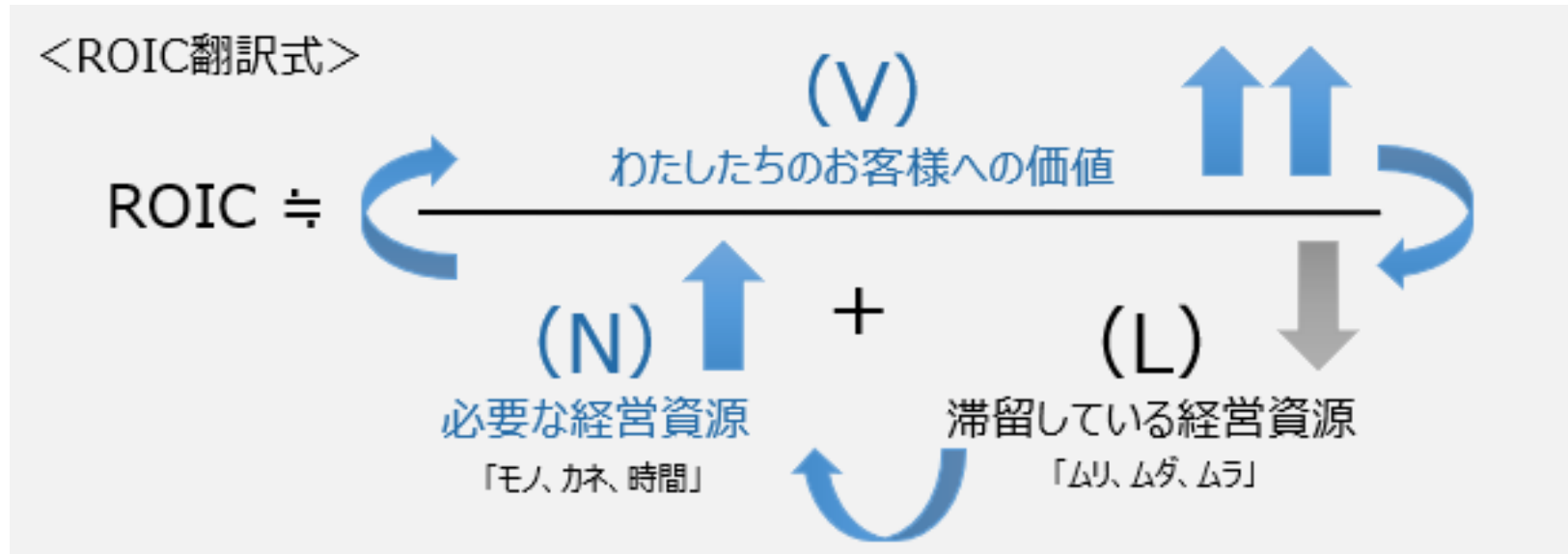
## ■ ROIC経営進化（ROIC経営2.0）

Return On Invested Capitalの略称で、和訳は投下資本利益率。企業が事業活動のために投じた資金を使って、どれだけ利益を生み出したかを示す指標。

一般的な計算式は、 $ROIC = (\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率})) \div (\text{株主資本} + \text{有利子負債})$



ROIC経営浸透を加速させるため、定性的な翻訳式の活用により、各人が自分ごととして捉え、自律的に活動ができるように進化



①価値創造のために必要な経営資源(N)（モノ、カネ、時間）を果敢に投入する。

②それ以上に、お客様への価値(V)を大きくする。

③滞留している経営資源(L)（ムリ、ムダ、ムラ）を減らして(N)にシフト/投入する。



# 事例企業②：キーエンス株式会社

## ■沿革

1974年 5月	滝崎武光が兵庫県尼崎市にリード電機株式会社設立
1985年 3月	アメリカに現地法人KEYENCE CORPORATION OF AMERICAを設立
1985年 9月	製造子会社クレポ株式会社（現キーエンスエンジニアリング株式会社）を設立
1986年10月	ブランドと商号の統一を図るため、社名を株式会社キーエンスに変更
1990年 5月	ドイツに現地法人KEYENCE DEUTSCHLAND GmbHを設立
1990年 9月	東京証券取引所及び大阪証券取引所市場第一部に上場
2001年 9月	中国に現地法人KEYENCE (CHINA) CO.,LTD.を設立
2022年 4月	東京証券取引所市場第一部からプライム市場に移行

＜余談＞ ①2023年3月期有価証券報告書頁数  
オムロン：189頁、キーエンス：74頁、IDEC：125頁  
②Yシャツは絶対に白

## ■経営理念

「最小の資本と人で最大の付加価値を上げる」

## ■特徴

- ・ファブレス生産体制
- ・新商品の7割が「世界初」「業界初」
- ・グローバルダイレクトセールス
- ・当日出荷体制





# 事例企業③：IDEC株式会社

## ■沿革

1945年11月	和泉商会創業 電気器具の小売・卸売業開始
1947年 3月	和泉電気株式会社（大阪市中央区）設立 開閉器の生産・販売開始
1975年10月	IDEC CORPORATION（米国）を設立
1976年 6月	IDEC Elektrotechnik GmbH（ドイツ）設立
1982年 7月	CI導入「IDEC」商標決定
1983年 9月	台湾愛徳克股份有限公司（中華民国）を設立
1990年10月	東京証券取引所、大阪証券取引所市場第一部に指定
2005年11月	IDEC株式会社へ社名を変更
2022年 4月	東京証券取引所市場第一部からプライム市場に移行

## ■Vision

いつも、ずっと、みんなに新しい安心を

## ■Mission

人と機械の最適環境を創造

## ■特徴

- ・制御用操作スイッチ/非常停止用押ボタンスイッチで国内TOPシェア
- ・安全DNAをベースとした製品開発



制御用操作スイッチ



非常停止用  
押ボタンスイッチ



# 事例企業③：IDEC株式会社

## 注力業界



- 注力業界の中でも、今後急速な成長が期待される**AGV・AMR**、**ロボット**に加え、**工作機械**、**自動車業界**に注力
- 装置の搭載だけでなく、エンドユーザーやシステムインテグレーターへの提案を強化
- 各業界へ積極的な**ソリューション提案**により競争力を強化



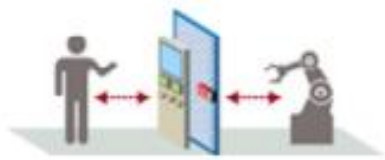


## IDECグループの新コンセプト「HMI-X」



### **HMI-X** [Transformation]

- 人と機械の関係の変化に伴い、最適なインターフェースの在り方が変化していくことを、「HMI-X」と定義
- これまで培ってきた、HMI・安全を融合した製品・サービスを社会へ提供することで「HMI-X」をリードし、多様なステークホルダーのウェルビーイング実現に貢献



人と機械が隔離された環境での制御



人と機械が協働する環境での制御





# 個人ワーク

財務諸表などから読み取れる事例企業の特徴や強み、課題の分析

企業名	着目した経営指標	特徴、強み、経営課題など

その他気付いたこと、疑問点など



# まとめ（キーエンスの強さのメカニズム）

## ■キーエンス関連の本





# まとめ（キーエンスの強さのメカニズム）

## ■キーエンスに関するエピソード

- ・30代で家が建ち、40代で墓が建つ
- ・「目的に合わなければ情報発信はしない」と、徹底的な合理主義を貫く
- ・本社ビルのあちこちに化石が置かれている：常に変化し、進化し続けるための戒め
- ・最小の資本と人で最大の付加価値を上げる
- ・ウェブサイトから商品カタログをダウンロードすると、すぐに営業から電話がかかってくる
- ・顧客情報は社内DBで共有される
- ・10～15分/人のロープレをほぼ毎日実施
- ・顧客の前どれだけデモを見せたかの回数もKPIとして記録
- ・週2日の「社内日」は30～80件のアポ取り電話、部下の電話を上司がモニター機能を使って聞いている
- ・電話件数が毎夕刻にランキング表示
- ・週3日の「外出日」は5～10件/日の訪問、顧客訪問後に営業担当者の上司が顧客にフォローの電話をかける
- ・分単位の「外出報告書」を、商談後5分以内に入力する
- ・営業担当がプログラミングもこなし、現場でリアルタイムに課題を解決する
- ・オムロンの営業車は購買部のそばにあり、キーエンスの営業車は工場のそばにある
- ・ニーズの裏のニーズ（顧客自身が気づいていない潜在需要）を探る：顧客が欲しいというものは作らない
- ・特注品は作らない
- ・営業担当者にニーズカードの提出を促すためにインセンティブを設けている
- ・営業は飛び込みなし、接待禁止。課題解決提案により、顧客と対等の立場での営業スタイルを40年前から実施





# まとめ（キーエンスの強さのメカニズム）

## ■キーエンスに関するエピソード

- ・スターは不要、アベレージヒッターを底上げ
- ・ID制度：他事業部に商品需要を紹介し、成約すると金一封が貰え、自分の評価にもつながる
- ・商品開発は粗利 8 割が目安。原価の削減も頑張るが、基本的には付加価値をあげることに重きを置いている
- ・役職は「長」ではなく「責」で呼ぶ
- ・会議の席は入った順、肩書・年齢・年数に関わらず、全員が「さん」付けで呼び合う
- ・商品企画を練るときに「引き算」を大事にしている
- ・シェアの目標は不要。積み上げ式での説明が求められる。
- ・営業は営業活動だけを行い、伝票作成・配送手配・集金・納品立会いは行わない
- ・他社に比べてサプライヤーに早く支払い、顧客からはゆっくりと回収している
- ・業績賞与を年に 4 回支給し、会社の業績をリアルタイムに感じやすくしている
- ・前年度付加価値額を、全社員の総労働時間で割った「時間チャージ」の意識が社員に浸透
- ・ナレッジは共有。社内サイトのナレッジを書き込むとポイントがたまり、ポイントの多い人が表彰される
- ・内部監査は抜き打ちで、顧客訪問時間とETC通過時間の関係性など、細かくチェック（秩序や文化の維持が目的）
- ・採用時はESなし、志望動機も不問。20秒自己PRや、説得面接を実施。高額な性格診断も実施し、最終面接時にFB
- ・属人化を極力排除し、カリスマもよしとしない
- ・公式の「社史」を作らない。「付加価値を生み出すのは技術やサイエンスで、過去ではない」が哲学





## 最後に（会員部イベント告知）

- ・12月 2日(土)am 企業内診断士フォーラム（遊んで学んでつながって by Chat-GPT）
- ・ **1月27日(土)am 和菓子作り体験イベント@柴又**
- ・ 2月 23日(祝)pm 2～5年目の会

### 和菓子作り体験イベント@柴又

**日時：2024年1月27日（土） 10時～**

**場所：高木屋老舗@柴又** \*映画「男はつらいよ」のモデルとなった老舗和菓子店！

#### 企画概要

- ・上生菓子を作るだけでなく、抹茶を点てる体験もできます！
- ・老舗和菓子店の経営・店舗運営の実態につき経営者（後継者）から講演
- ・帝釈天参拝や柴又商店街散策もでき、小旅行気分で交流が図れます！

**会費：城南支部会員2,300円（他支部会員3,000円）**

