

アニュアルレポート 2011

2011年3月期

OMRON

Sensing tomorrow™



事業セグメントの名称



インダストリアル
オートメーション
ビジネス
工場自動化用
制御機器事業



エレクトロニック&
メカニカル
コンポーネンツビジネス
家電・通信用
電子部品事業



オートモーティブ
エレクトロニック
コンポーネンツ
ビジネス
自動車用電子部品事業



ソーシャルシステムズ・
ソリューション&
サービス・ビジネス
社会システム事業



ヘルスケアビジネス
健康・医療機器事業



環境事業・
電子機器事業・
バックライト事業・
マイクロデバイス事業

創業者ものがたり

オートメーションとの出会い

「リスクは大きいが、その代わり夢がある」

1952年のある日、創業者・立石一真は、わが国の能率学の草分け上野陽一先生からこんな話を聞いた。「アメリカにはオートメーション工場というものができている。作業員が一人もいないのに、材料を供給してやると、立派な製品となって出てくるという、素晴らしい進歩した工場である」。



当時の日本では、まだオートメーションのことはほとんど知らされていなかった。しかし、一真はこのオートメーションに妙に引かれた。そして、その情報をできるだけ集め、長い間温めた。下地もあった。オートメーション工場に必要な制御継電器などはこれまで手掛けてきた製品であり、設計技術や生産設備もそのまま使えるだろうと一真は考えた。研究人材面の投資も怠ってはいなかった。

また一真が、西式健康法の創始者・西勝造先生から「サイバネティックス（通信工学と制御工学を融合し、生物、人間、機械、社会のメカニズムを統一的に解明しようとする学問）」の話を聞いたのも同じ年だった。

会社の運命を決めた重大な2つの情報がもたらされたのが同じ年だったのは、何かの因縁だろうか。この2人の先生の話を聞いた人は大勢いたが、ピーンとひらめき、実際に事業に乗り出したのは一真ただ一人だった。

翌1953年に一真は、全社員に「オートメーションに進出する」との号令を発し、新しいマーケット開拓に乗り出した。まだこの会社も手がけておらず、リスクは大きい、その代わり夢がある。あえてリスクを冒して冒険をする、まさにベンチャー経営であった。その後、このオートメーションとサイバネティックスを応用したサイバネーションという2つの技術開発を原動力として、立石電機（現オムロン）は飛躍的な発展を遂げる。

（湯谷昇羊著：『「できません」と云うなー オムロン創業者立石一真』より抜粋編集）



初期の保護継電器



西式健康法の創始者・西先生の「サイバネティックス」、能率学の草分け・上野先生の「オートメーション」

A BETTER WORLD FOR ALL THROUGH SENSING & CONTROL



Value Generation 2020

最適化社会に向けた価値創造への挑戦

次なるステージへ

オムロンが目指すのは「地球価値創造企業」です。人や社会はもちろん、地球視点に立つことで見えてくる新しい価値を創造し、未来をより豊かなものにしていこう、という強い想いが込められています。この想いを実現するためにオムロンは2020年に向けて新長期ビジョン「Value Generation 2020」を策定し、より一層高い企業理念の実践に取り組んでいきます。

これからもグローバル社会、そしてお客さまから期待されるかけがえのない存在であるために、オムロンはチャレンジし続けます。

Contents

プロフィール

4	コア技術と事業領域
6	事業内容および主要製品
10	10年間の主要財務データ オムロン株式会社および子会社
12	オムロンの1年

ステークホルダーの皆さまへ

14	会長メッセージ
16	社長メッセージ

18 [特集1] 社長インタビュー

山田社長、新長期ビジョン「VG2020」を語る

GLOBE STAGE：グローバルでの収益・成長構造づくり

EARTH STAGE：新たな価値創造による成長



25 [特集2] 部門長インタビュー

事業戦略座談会 各事業の「VG2020」

IA事業の最強化

新興国での売上拡大

環境事業への注力



見通しに関する注意事項

本アニュアルレポートに記載されている、オムロンおよびオムロングループの現在の計画、戦略や確信などのうち、歴史的事実でないものは将来の見通しであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。実際の業績等は、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績等に影響を与える重要な要因には、オムロンおよびオムロングループの事業領域を取り巻く日本、北米、欧州、アジア・パシフィックおよび中華圏等の経済情勢、オムロンの製品・サービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場のなかでオムロンが引き続き顧客に受け入れられる製品・サービスを提供できる能力、為替レートなどがあります。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。

セグメント情報

34	Omron at a Glance	各セグメントの業績推移と今後の見通し
	事業概況	
36	工場自動化用制御機器事業	IAB インダストリアルオートメーションビジネス
38	家電・通信用電子部品事業	EMC エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネス
40	自動車用電子部品事業	AEC オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス
42	社会システム事業	SSB ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネス
44	健康・医療機器事業	HCB ヘルスケアビジネス
46	その他	その他 環境事業・電子機器事業・ バックライト事業・マイクロデバイス事業
48	知的財産戦略	

コーポレートガバナンス・CSR等

49 [特集3] 対談：ガバナンス

作田会長と富山取締役が語る 「新社長誕生秘話」



54 コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスおよびリスクマネジメント

58 企業の社会的責任

59 [特集4] 震災対応レポート

1. 医療現場の震災対応【オムロンコーリン（株）】
2. お客様の資産の保全とインフラの維持のために
【オムロンフィールドエンジニアリング（株）】



62 取締役、監査役および執行役員

財務情報

63	財務セクション（米国会計基準）
107	内部統制セクション

企業情報・沿革等

109	会社情報／株式情報
110	経営の羅針盤—SINIC理論
111	「センシング&コントロール」技術で進化するオムロン

名称の定義

本アニュアルレポートに記載されている「オムロン」又は「当社」はオムロン株式会社とその連結対象会社を示しています。

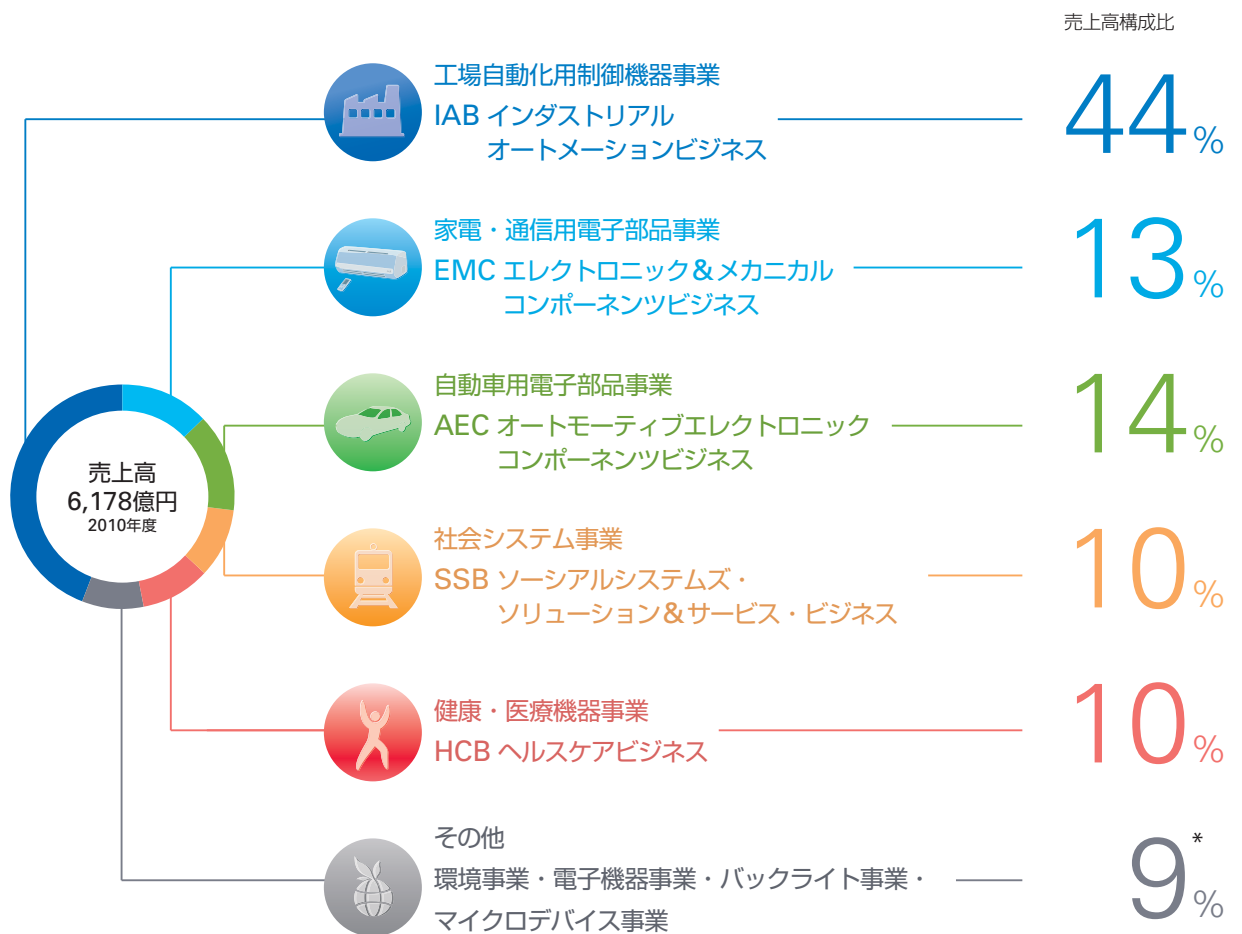
プロフィール

オムロンは、産業、社会、生活の分野で、「安心・安全、健康、環境」に貢献する価値あるビジネスをグローバルに展開しています。

Sensing and Control

コア技術は「センシング&コントロール」

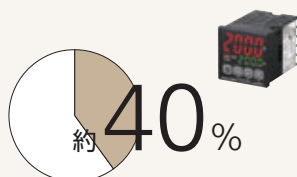
オムロンが提供する価値とは、コア技術である「センシング&コントロール」技術によって、人間の五感（視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚）に迫り、人間と機械が理想的に調和し、最大のパフォーマンスを生み出す「人と機械のベストマッチング」の実現です。



* その他には消去・調整他を含む。

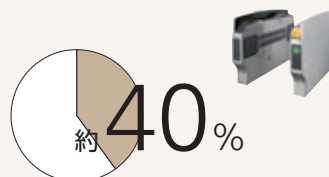
トップシェア *2011年8月現在

制御関連機器（国内シェア）



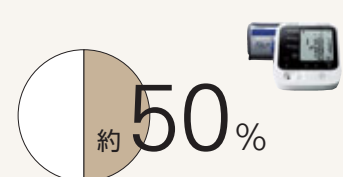
出所：NECA（日本電気制御機器工業会）統計

駅務機器シェア（国内シェア）



出所：自社調べ

家庭用電子血圧計（グローバルシェア）

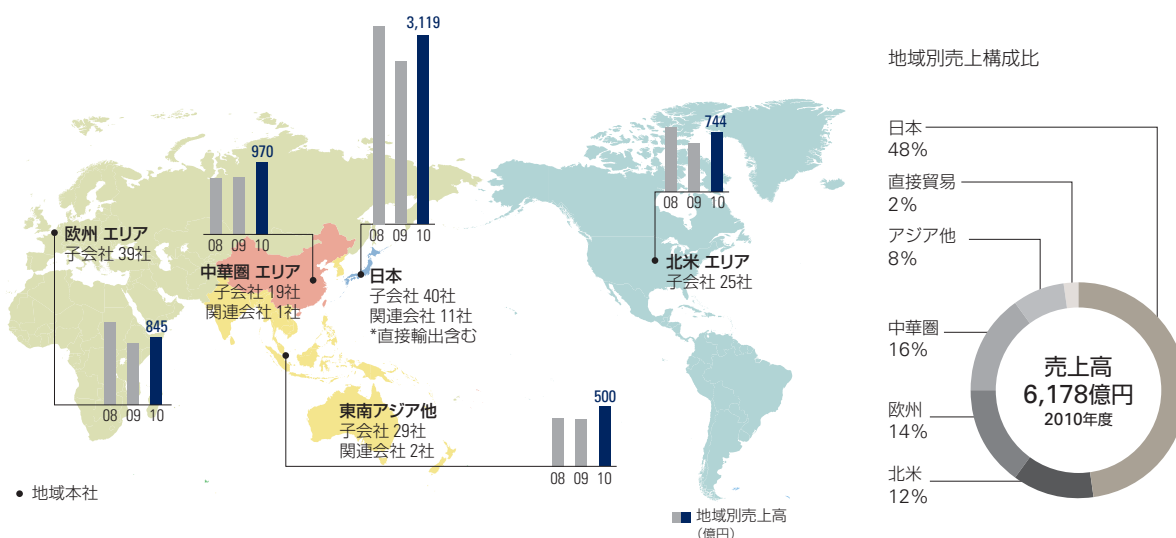


出所：自社調べ

グローバルネットワーク

お客さまの「欲しいもの」を「欲しいとき」に提供するため、日本、北米、欧州、中華圏、東南アジア他に広がる独自のグローバルネットワークと各エリアに密着したサービス体制を確立しています。

開発から、生産、物流、メンテナンスまでフルサポート体制を整え、オムロンは世界のビジネスパートナーのすぐそばで最適なサポートを行っています。

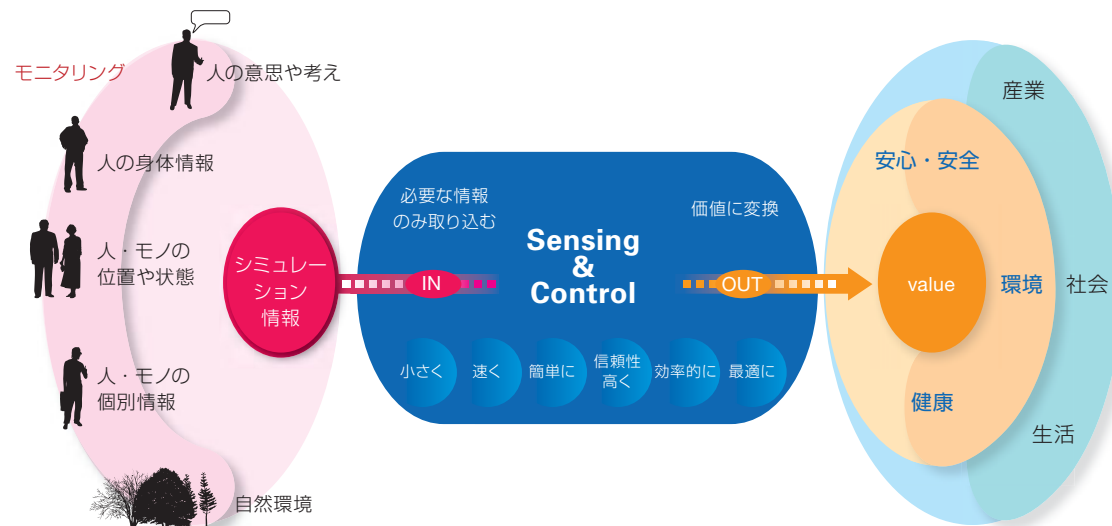


コア技術 “Sensing & Control” 技術とは？

Sensing技術とControl技術のConvergence（融合）によって

「人やシステムにとって必要な情報のみを取り込み」、「素早く・賢く処理し、出力する」技術です。

オムロンは、人の五感や知識・判断力に迫る機械のインテリジェント化を図り、一人ひとりに最適なサービスや情報を提供する機械の実現を目指しています。



工場自動化用制御機器事業



IAB
インダストリアル
オートメーション
ビジネス

セグメント情報
go to page

→36

製造業向け制御機器で国
内No.1*1、世界のもの
づくり革新をサポート

IABは、生産設備を最適に動作させるために欠かせないセンサ、コントロール機器、各種検査・加工装置や、ますます需要が高まる生産現場での人の安全確保、エネルギーの効率利用に貢献する環境対応商品など、業界No.1*1を誇る幅広い品揃えにより、世界のお客さまのものづくりを支援しています。(*1 2011年8月 自社調べ)



家電・通信用電子部品事業



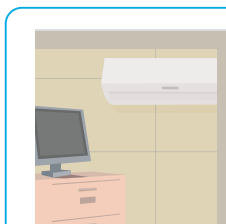
EMC
エレクトロニクス&
メカニカル
コンポーネンツ
ビジネス

セグメント情報
go to page

→38

ものづくり技術を生かして幅広い業界によりよい電子部品を提供

EMCは、家電、通信機器、モバイル機器、アミューズメント機器、OA機器などに内蔵される各種リレー、スイッチ、コネクタなどの商品づくりを通じて培った商品設計から、材料、金型、部品加工、組み立てまでの高度な「ものづくり技術」を強みとしています。



リレー・スイッチ

リレーは、電気信号を受けて機械的な動きに換える電磁石と電気を開閉するスイッチで構成され、冷蔵庫、電子レンジ、エアコンなどほとんどの電気製品で使用されています。

サーフェスマウント
高周波リレー

サーフェスマウント
スイッチ

コネクタ

電子機器間のインターフェース。モバイル機器から産業機器まで幅広く提供しています。

FPCコネクタ



センサ・モジュール

携帯電話やデジタルカメラなどの軽薄短小化、高機能化を支えています。

フレキシブル
光配線モジュール



コンビネーション
ジョグ

自動車用電子部品事業



AEC
オートモーティブ
エレクトロニクス
コンポーネンツ
ビジネス

セグメント情報
go to page

→40

安全で快適な未来のクルマづくりで世界に貢献

AECは、急速に進化するエレクトロニクス市場において、安全、快適そして環境にやさしいクルマ社会を目指し、世界の自動車メーカーおよび電装品メーカーに、各種コントローラ、センサ、スイッチなどを提供。未来のクルマづくりにセンシング&コントロール技術で応えています。

携帯型電子キー&
エンジン始動システム

携帯機（鍵）を取り出すことなくドアハンドルにタッチ（もしくはドアスイッチ操作）するだけで、開錠し搭乗できます。



運転席に設置されているスイッチを押すだけでエンジン始動ができます。携帯機（鍵）をカバンなどから取り出す必要はありません。



社会システム事業



SSB
ソーシャル
システムズ・
ソリューション&
サービス・ビジネス

セグメント情報
go to page

→ 42

駅務システムで
国内No.1^{*2}、多彩な
社会システムを創造

SSBは、鉄道・道路交通向けシステムを中心に社会インフラを支える多彩なシステムを提供しています。特に国内トップシェアを誇る駅務システム機器（自動改札機や券売機など）においては、近年のICカード化に大きく貢献。さらに領域を広げ、安心・安全で快適な社会づくりを目指し、画像センシングなどを駆使した新しいソリューションの創出に取り組んでいます。（*2 2011年8月 自社調べ）

自動改札機



券売機



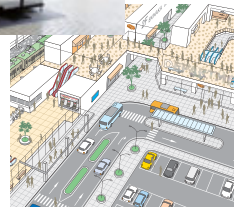
駅のソリューション

ユニバーサルデザインに配慮した最新型の自動改札機や券売機など駅をより快適かつ効率的にするシステムを提供しています。



ソーシャルセンシング

街を歩き交う人や車などの動きや状況を感じて、人に最適な情報を提供したり、機械を制御します。



道路交通のソリューション

交通量や渋滞状況などを集中管理するシステムに加え、センサで検知した歩行者や二輪車などの情報を、周辺車両に知らせる事故を未然に防止する次世代交通安全システムの開発に取り組んでいます。

道路交通管制システム



健康・医療機器事業



HCB
ヘルスケア
ビジネス

セグメント情報
go to page

→ 44

世界シェアNo.1^{*3}の家庭用電子血圧計を主力商品として、生活習慣病の予防・治療・改善領域を広範囲にカバー

HCBは、家庭での健康管理から医療現場まで、予防・治療・改善に貢献する機器・サービスをグローバルに提供。特に家庭用血圧計は、国内シェア約65%^{*3}、世界シェア約51%^{*3}を誇っています。生体情報センシング技術をコアに業界をリードしてきたHCBは、世界中の人々の毎日の健康管理をサポートするため、新たな挑戦をしています。（*3 2011年8月 自社調べ）

家庭向け健康医療機器

デジタル自動血圧計



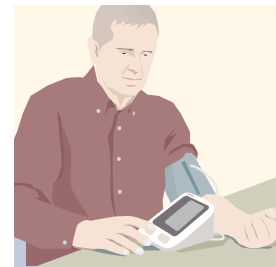
歩数計・活動量計



体重体組成計



体温計



毎日の家庭での健康管理から疾病管理まで、家庭と医療の現場をつなぎ、一人ひとりの健康をサポートします。

血糖自己測定器



ネブライザ



携帯型心電計



医療機関向け医療機器



セントラルモニタ



血圧脈波検査装置

その他



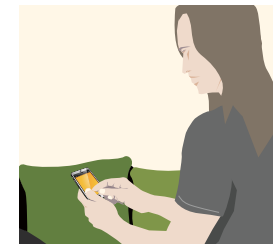
その他
環境事業・
電子機器事業・
バックライト事業・
マイクロデバイス事業

セグメント情報
go to page

→ 46

グループ成長戦略の実
現に向けた新規事業を
探索・育成

主要5セグメントに属さないその他事業では、環境事業・電子機器事業などでグループ成長戦略の一端を担うとともに、新規事業の探索・育成を行っています。拡大が期待される環境領域やスマートフォン市場など将来の成長に向けた事業を推進しています。



液晶用バックライト

ミクロンサイズの微細なレンズを数百万個集積して光の利用効率を極大化するマイクロレンズアレイ技術などにより、携帯電話などの高輝度化、薄型化、低消費電力化に貢献しています。



液晶用バックライト

マイクロデバイス

MEMS（超小型の電気機械システム）を中心とした新しいアプリケーションを提案しています。

MEMS
アコースティックセンサ

MEMS非接触温度センサ



「省エネ」ソリューション

CO₂削減に向け、電力監視機器や電力センサといった既存の省エネルギー関連機器を単に提供するのではなく、これらを組み合わせたソリューション型事業の展開を図っています。

エネルギー遠隔
監視システム

「創エネ」ソリューション

太陽光発電システム用
パワーコンディショナ

電子機器

PC、デバイス、UPSなどの電子機器関連事業です。

「Frantio® Platform Solution」
フランティオ プラットフォーム ソリューション

10年間の主要財務データ オムロン株式会社および子会社

	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
損益状況（会計年度）：						
売上高	¥ 533,964	¥ 522,535	¥ 575,157	¥ 598,727	¥ 616,002	¥ 723,866
売上総利益	180,535	201,816	235,460	245,298	232,667	278,241
販売費及び一般管理費（試験研究開発費を除く）	134,907	133,406	139,569	141,185	157,909	164,167
試験研究開発費	41,407	40,235	46,494	49,441	55,315	52,028
営業利益	4,221	28,175	49,397	54,672	60,782	62,046
EBITDA（注2）	37,790	57,851	77,059	83,314	91,607	95,968
当社株主に帰属する当期純利益（純損失）	(15,773)	511	26,811	30,176	35,763	38,280
キャッシュ・フロー状況（会計年度）：						
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,687	41,854	80,687	61,076	51,699	40,539
投資活動によるキャッシュ・フロー	(40,121)	(30,633)	(34,484)	(36,050)	(43,020)	(47,075)
フリー・キャッシュ・フロー（注3）	(6,434)	11,221	46,203	25,026	8,679	(6,536)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(12,056)	(1,996)	(28,119)	(40,684)	(38,320)	(4,697)
財政状態（会計年度末）：						
総資産	549,366	567,399	592,273	585,429	589,061	630,337
有利子負債残高	58,711	71,260	56,687	24,759	3,813	21,813
株主資本	298,234	251,610	274,710	305,810	362,937	382,822
1株当たり情報：						
当社株主に帰属する当期純利益（基本的）	(63.5)	2.1	110.7	126.5	151.1	165.0
純資産	1,201.2	1,036.0	1,148.3	1,284.8	1,548.1	1,660.7
現金配当額（注4）	13.0	10.0	20.0	24.0	30.0	34.0
財務指標：						
売上総利益率	33.8%	38.6%	40.9%	41.0%	37.8%	38.4%
営業利益率	0.8%	5.4%	8.6%	9.1%	9.9%	8.6%
EBITDA マージン	7.1%	11.1%	13.4%	13.9%	14.9%	13.3%
株主資本利益率（ROE）	(5.1%)	0.2%	10.2%	10.4%	10.7%	10.3%
株主資本比率	54.3%	44.3%	46.4%	52.2%	61.6%	60.7%

長期経営構想

Grand Design 2010 (GD2010)

2001年度～2003年度

1stステージ 収益体質づくり

コスト構造改革を中心に取り組み、収益の出る体質を再構築するステージ

達成内容

- ROE10%
- 低採算・不採算事業の収束・売却、ヘルスケア事業の分社化
- グローバルで認知されるコーポレート・ガバナンスの実現

2004年度～2007年度

2ndステージ 収益と成長のバランス

コスト削減改革に加え、M&A 含め成長投資を積極化し、事業基盤の強化を図るステージ

達成内容

- 株主価値（EPS）を
110.7円から185.9円に拡大
(2003年度) (2007年度)

注：1. 米ドル建表示金額は、2011年3月31日現在のおおよその為替レートである1米ドル当たり83円を用いて、円貨額を換算したものです。

2. EBITDA＝営業利益＋減価償却費

3. フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

4. 1株当たり現金配当額はそれぞれの事業年度に対応するもので、事業年度末後に支払われる配当額を含んでいます。

営業利益の表示について

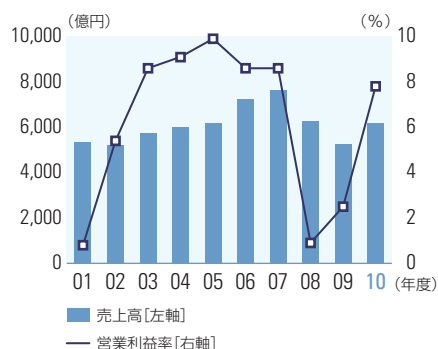
当社は、米国会計基準に基づき連結損益計算書の表示形式としてシングルステップ方式（段階利益を表示しない方式）を採用していますが、他社との比較可能性を高めるため、「営業利益」は、「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」、「試験研究開発費」を控除したものを表示しています。

非継続事業の組み替えについて

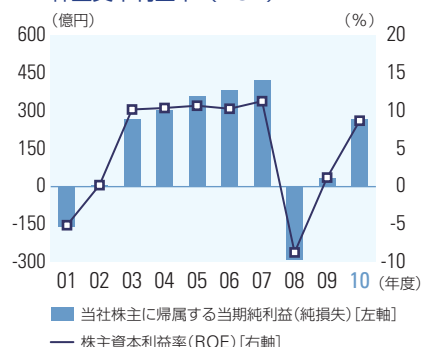
2007年度に非継続となった事業に関して2002年度以降の数値を組み替えて表示しています。

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2010年度
				百万円	千米ドル (注1)
	¥ 762,985	¥ 627,190	¥ 524,694	¥ 617,825	\$ 7,443,675
	293,342	218,522	184,342	231,702	2,791,590
	176,569	164,284	133,426	142,365	1,715,241
	51,520	48,899	37,842	41,300	497,590
	65,253	5,339	13,074	48,037	578,759
	101,596	38,835	40,088	71,021	855,675
	42,383	(29,172)	3,518	26,782	322,676
	68,996	31,408	42,759	41,956	505,495
	(36,681)	(40,628)	(18,584)	(20,210)	(243,495)
	32,315	(9,220)	24,175	21,746	262,000
	(34,481)	21,867	(20,358)	3,333	40,157
	617,367	538,280	532,254	562,790	6,780,602
	19,809	54,859	38,217	46,599	561,434
	368,502	298,411	306,327	312,753	3,768,108
				円	米ドル (注1)
	185.9	(132.2)	16.0	121.7	1.47
	1,662.3	1,355.4	1,391.4	1,421.0	17.12
	42.0	25.0	17.0	30.0	0.36
	38.4%	34.8%	35.1%	37.5%	
	8.6%	0.9%	2.5%	7.8%	
	13.3%	6.2%	7.6%	11.5%	
	11.3%	(8.7%)	1.2%	8.7%	
	59.7%	55.4%	57.5%	55.6%	

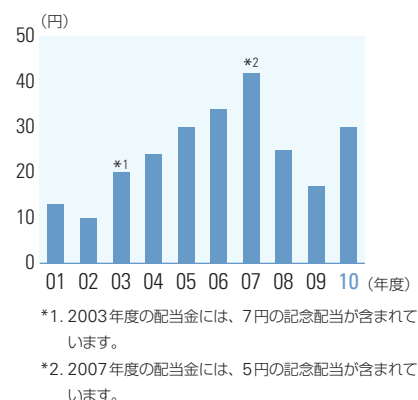
売上高と営業利益率



当社株主に帰属する当期純利益と株主資本利益率 (ROE)



配当金



Value Generation 2020 (VG2020)

2008年度～2010年度

3rdステージ 成長構造の実現 成長事業の強化（高収益化） を目指すステージ

環境激変に伴い、
3rdステージの目標を見直し

リバイバルステージ

（2009年2月～2011年3月）

- 緊急対策
（2009年度、約630億円のコスト削減達成）
14ヶ月（2009年2月～2010年3月）
- 構造改革（中期的な収益基盤の強化）
26ヶ月
- 2010年5月 車載事業の分社化
- 2011年4月 社会システム事業の分社化

2011年度～2020年度

GLOBE STAGE

（2011年度～2013年度）

グローバルでの収益・成長構造づくり
目標

- 売上高7,500億円
- 営業利益1,000億円
- 営業利益率13.3%、ROE15%以上

EARTH STAGE

（2014年度～2020年度）

新たな価値創造による成長
目標

- 売上高1兆円以上
- 営業利益1,500億円以上
- 営業利益率15%以上

オムロンの1年

経営トピックス

- 4月1日（木） オムロンスイッチアンドデバイス（株）の設立および、武雄拠点のオムロンリレーアンドデバイス（株）への統合
- 4月26日（月） 中国・青海省地震被災者に対する支援（リリース）
- 5月6日（木） 自動車用電子部品事業を分社。オムロンオートモーティブエレクトロニクス（株）の設立・事業開始
- 6月9日（水） 中国における液晶用バックライト生産拠点の新設および生産能力の拡大（リリース）

- 8月3日（火） NTT西日本、NTT東日本とオムロン（株）との協業による、法人向け環境ソリューションの提供開始について（リリース）
- 8月27日（金） オムロン京都太陽（株）が、平成22年度障害者雇用職場改善好事例で厚生労働大臣賞を受賞“自らのアイデアや工夫で、障がいのある社員が働きやすい環境づくりを実現”（リリース）

2010年

1Q 連結売上高 1,470億円 +37.4%
 連結営業利益 111億円 —

2Q 連結売上高 1,509億円 +20.3%
 連結営業利益 133億円 +428.2%

4月 5月 6月 7月 8月 9月

商品関連トピックス ■ IAB ■ EMC ■ AEC ■ SSB ■ HCB ■ その他

- 5月17日（月） 世界最薄コンパクト！省電力No.1！AGVから機械まで、フレキシブルに使えるセーフティレーザスキャナを発売

- 5月17日（月） 世界初 EtherCAT対応位置決め専用視覚センサ 形FZM1シリーズを発売



- 7月1日（木） 本格画像センシングを手のひらサイズに凝縮した視覚センサFQを発売

- 7月5日（月） 業界最高クラスの高速性を実現する 超高速“EtherCAT”対応 位置制御ユニット／リモートI/Oターミナルを発売



- 7月30日（金） ピッチ0.3mm、高さ1.1mmで業界最多極を実現した バックロックス式FPCコネクタを発売



- 8月6日（金） 業界最高クラスの高速性を実現する 超高速“EtherCAT”対応 多機能型小型インバータMX2シリーズ専用の通信オプションユニットを国内初で発売



- 8月10日（火） JR東日本ウォータービジネス様の自動販売機にセグメントセンサ導入スタート



- 8月20日（金） 体脂肪率、骨格筋率、内臓脂肪レベルを細かく判定する体重体組成計 カラダスキャン HBF-203を発売



- 9月16日（木） クーラントを使用する環境で業界最高クラスの耐久性を実現した工作機向け小形封入スイッチを発売



- 10月1日（金） 世界最高レベルの安全カテゴリ4／PLeに対応した 小形非接触式セーフティ・ドアスイッチを発売



- 10月8日（金） 操作性と視認性を高めた、コンパクトな一体型セントラルモニタ「セントラルモニタ HXC-1100シリーズ」を発売



3月2日（水） ニューゼaland地震被災者に対する支援（リリース）

3月14日（月） 東日本大震災の被災者・被災地に対する義援金の寄付（リリース）

3月16日（水） 東日本大震災の被災地に対する支援（リリース）

2011年度
4月1日（金） 社会システム事業を分社。オムロンソーシアルソリューションズ（株）として事業を開始

3Q 連結売上高 1,534億円 +11.1%
連結営業利益 127億円 +46.5%
(前年同期比)

2011年

4Q 連結売上高 1,665億円 +8.0%
連結営業利益 109億円 -10.0%
(前年同期比)

10月

11月

12月

1月

2月

3月

11月1日（月） ITを活用した個人の健康管理をサポートするサービス「WellnessLINK（ウェルネスリンク）」をスタート。同時に、ウェルネスリンク対応の通信機能付き血圧計、体重体組成計、歩数計も発売。

11月1日（月） さまざまな生活活動をとらえ、1日の総消費カロリーを正確に測定する活動量計 カロリスキャンHJA-306を発売



11月19日（金） 操作性と快適性を高めた医療機関向け血圧計「自動血圧計HBP-T105S-N」を発売



11月25日（木） 多画面表示が必要な、組込み機器の開発用プラットフォーム「Frantio® AX」の発売について（リリース）



12月10日（金） 測定結果を音声でお知らせする音声付電子体温計MC-174V けんおんくん発売



12月15日（水） 4.5mmのロングストロークで、操作感触に優れた小形電源スイッチを発売



1月14日（金） 燃料電池向けMEMSフローセンサのシリーズ強化（リリース）



1月末日 製造現場の省エネ推進に不可欠な「エネルギーの無駄の発見」をサポートする「省エネ分析支援ソフト Dr.ECO（ドクターエコ）」を発売

2月1日（火） 『業界初、エネルギーの仕分け機能を搭載したスマート電力量モニタ（KM50-E）』が、優秀省エネルギー機器表彰を受賞（リリース）



2月28日（月） あらゆる生産現場の安全対策にジャストフィットする新スタイルセーフティライトカーテンを発売



3月1日（火） 血圧計、体温計の2製品が、「iFプロダクトデザイン賞」と「ユニバーサルデザイン賞」をダブル受賞



ステークホルダーの皆さまへ

会長メッセージ

新長期ビジョン「VG2020」のスタートとともに、新たなトップマネジメント体制に移行しました。次の10年では、“チームオムロン”をつくりあげ、真のグローバル企業として成長に向けた足取りを加速していくものと信じています。

社会的価値に根ざした企業統治

2011年6月、8年間務めた社長職を退き、会長に就任いたしました。今後は執行役員の立場を離れ、ステークホルダーを代表する取締役会議長として、企業価値を持続的に高める執行がなされているかを監督する立場となります。

オムロンは「企業は社会の公器である」という創業者の信念を企業理念の最上位に据え、「企業は社会に役立ってこそ存在価値があり、利潤を上げることができ、存続していける」と考えています。そして、企業価値を“経済的価値×社会的価値”と捉えています。

言うまでもなく、取締役と執行役員は、ステークホルダーの皆さまから長期的に企業価値を高めていく舵取りを託されています。ただし、取締役と執行役員の立場は異なります。執行役員はどちらかと言えば経済的価値を高めることが主たる役割になってきます。端的に言えば、収益性・生産性を高め、売上を伸ばしていくための司令塔です。一方で、取締役は社会的価値を高めることに心血を注ぐべきだと考えます。社会的価値を高めるとは、社会に企業の

存在価値を認めてもらうことです。そのためには、まず取締役自身が志を高く持たなければなりません。さらに、「夢」「誇り」「自信」がしっかりと共有されている組織体へ導くことが、これからの私の重要な使命であると考えています。

V字回復は大きな自信につながった

次に、社長としての8年を振り返り、感じていることを申し上げます。

前長期経営構想「Grand Design 2010 (GD 2010)」がスタートした直後、ITバブルの崩壊に遭遇し、痛みを伴う構造改革を経て成長軌道に回帰した2003年6月、私は社長に就任しました。その後は外部環境にも恵まれ増収増益を続け、2007年度に過去最高の売上・利益を計上しました。ところが、一本調子で進んでいる先には、大きな落とし穴があるものです。経営資源のムラ・ムダには注意していたつもりでしたが、事業の拡大とともにメタボリック体質も進行させてしまいました。リーマンショックに端を発した世界同時不況で営業赤字寸前まで追い



込まれ、これをはっきりと自覚することとなったわけです。

しかし、その際の危機意識の共有が全社一丸で収益体質改善を本気で進めるきっかけとなり、短期間でオムロンは筋骨隆々とした収益体質を実現することができました。結果、2010年度の営業利益はV字回復を達成しました。これはオムロングループ全社員の大きな「自信」にもつながったのではないかと考えています。

また、GD2010では「事業の自律」を進め、事業間のもたれ合いをなくしながら、事業環境の変化対応力を高めることにも積極的に取り組みました。しかし、その副作用として、グループとしての強みが発揮できていないことにも気づきました。そこで、かねてより推進しようとしていた「共通化、標準化、プラットフォーム化」を徹底し、グループ全体の効率を高めるなかで、“チームオムロン”の持つ強さを実感しています。

“チームオムロン”での成長に期待

最後に山田新社長に一番期待していることを申し上げます。それはチームマネジメントによる成長です。オムロンは内外で150を超える事業体の集まりです。また、売上は海外が過半を占め、生産も40%が海外です。このようにビジネスモデルが多様性を伴ってグローバルに拡大しているステージでは、自律運営による個のモチベーションを尊重しながら、チーム力も引き出せるリーダーが必要です。

2011年7月には新長期ビジョン「VG2020」を発表しました。山田社長が“チームオムロン”の力を結集し、これまで何度も跳ね返されてきた成長の壁を飛び越えてくれるものと信じています。

今後のオムロングループの成長にご期待いただき、引き続きご支援をお願い申し上げます。

2011年8月

作田 久男

代表取締役会長 作田 久男

ステークホルダーの皆さまへ

社長メッセージ

2010年度は、国内外における設備投資需要の持ち直しや新興国市場の高成長を背景に売上が増加し、利益も急回復しました。2011年度は3月11日に発生した東日本大震災の影響により波乱の幕開けとなりましたが、7月に新長期ビジョンをスタートさせ、新体制の下で新しいオムロンへの「変革」を目指しています。

社長就任のごあいさつ

2011年6月21日付でオムロン株式会社代表取締役社長に就任しました山田義仁です。

私は1984年にオムロン（当時立石電機）に入社して以来、一貫してヘルスケア事業に携わってきました。まず国内営業を11年、商品企画を6年間経験し、2001年からの5年間は北米と欧州におけるマネジメントを担当する中で、事業運営スピードの重要性や多様性を尊重することの大切さを学んだ後、2008年からオムロンヘルスケアの社長を務めました。また、2010年4月からはオムロンの執行役員としてグループ戦略室長に就任し、全社事業戦略の企画・立案を担当する傍ら新長期ビジョン Value Generation 2020 (VG 2020) の策定も手掛けました。そして、このたび代表取締役社長としてオムロングループ全体の陣頭指揮を執ることになりました。

VG2020を通じてオムロンを変革し、一層発展させていく所存ですので、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

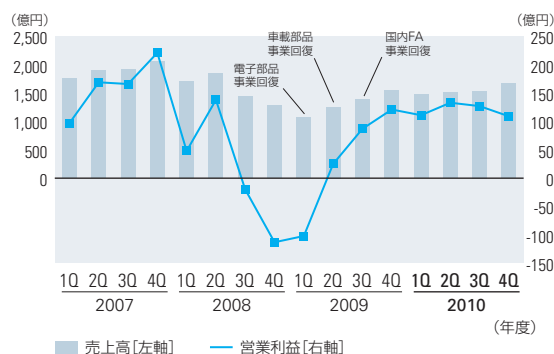
2010年度の業績報告

最初に2010年度の業績をご報告します。2010年度は期初より、新興国の経済成長を背景に製造業の設備投資需要が堅調に推移するなか、新興国への積極展開や新商品の投入などが奏功し、当社グループ

の売上高は6,178億円（前期比17.7%増）となりました。特に前年度から順次回復に転じていた工場自動化用制御機器事業（IAB）、家電・通信用電子部品事業（EMC）、自動車用電子部品事業（AEC）の業績が、年間を通じて好調に推移しました。さらに、これまでの構造改革とコスト削減の成果により、営業利益は480億円（前期比267.4%増）となり、当期純利益は前年度の35億円から268億円へとV字回復を果たしました。

なお、3月11日の東日本大震災発生に際しては、主要生産拠点が西日本中心であったため、直接的な影響は軽微でした。

売上高・営業利益推移



株主還元について

株主還元につきましては、配当政策の基本方針（P23参照）に従って配当を実施しました。2010年



度の1株当たり配当は、年間で30円（前年度17円）とさせていただき、結果として配当性向は24.7%、DOE（株主資本配当率）は2.1%となりました。

2011年度の見通し

2011年度は、上期に東日本大震災によるサプライチェーンの問題もあり、特に期初には、原材料・部品などの調達制約や、取引先の一部製品の生産停止・稼働率低下などの影響を受けました。しかし、海外における堅調な設備投資需要や国内における復興需要などにより、売上高は6,550億円（10年度比6.0%増）、営業利益は550億円（同14.5%増）、当期純利益は340億円（同27.0%増）を見込んでいます。

通期損益見通し

（億円）

	2011年度 （見通し）	2010年度	2009年度
売上高	6,550	6,178	5,247
売上総利益	2,535	2,317	1,843
販管費	1,525	1,424	1,334
R&D費	460	413	378
営業利益	550	480	131
その他費用 — 純額 —	15	63	29
税引前当期純利益	535	417	102
当社株主に帰属する 当期純利益	340	268	35
USDレート（円）	80.5	85.8	92.9
EURレート（円）	114.6	113.5	130.3

変革への決意

私は、「成長」の重要性を強く実感しています。成長することによって、社員にチャレンジする機会を多く提供することができ、組織に活力が生まれます。これからのオムロンはステークホルダーの皆さまから「イノベーションを起こす企業」「チャレンジ精神旺盛で若々しく活力のある企業」、さらに私が最も重視する「グローバルに隆々と成長する企業」という言葉で評価いただけるよう、全力で「変革」に取り組んでいきます。一方で企業理念を重視する姿勢は変えません。「企業は社会の公器である」という理念は、オムロンが創業以来、脈々と受け継いできた普遍の精神であり、オムロンのDNAとして今後一層、強化していきます。「変えるべきものは変え、変えてはならないものは変えない」という信念で経営してまいります。今後「変革」するオムロンにご期待ください。

2011年8月

山田義仁

代表取締役社長 山田 義仁

[特集1] 社長インタビュー

山田社長、新長期ビジョン「VG2020」を語る

[特集1] 社長インタビュー



「新体制」 × 「新戦略」 で「変革」を目指す

新長期ビジョン「Value Generation 2020 (VG2020)」において私が最も成し遂げたいことは「隆々と成長する真のグローバル企業となる」ことです。なぜなら、より良い社会づくりを企業理念とするオムロンにとって、グローバルに成長するということは、世界中のお客様に評価され、価値を認めていただくことであり、結果として事業を通じて国際社会に貢献することができるからです。この新長期ビジョンの策定においては、私以外にも各部門から若手メンバーが選抜され中心的役割を果たしました。そしてこのたび、VG2020における戦略の実行責任を負うオムロンの社長にヘルスケア事業出身の私が就くとともに、執行役員25名のうち50歳以下が4割（10名）という若い体制となりました。今後は新しい事業執行チームにより新しい戦略を遂行していきます。

新体制

×

新戦略

Q1 新長期ビジョン「VG2020」は、山田社長が中心メンバーとなって策定されたということですが、過去の長期経営構想の振り返りとVG2020との違いを聞かせてください。

リーマンショック後に着手した構造改革により、収益構造は大幅に改善

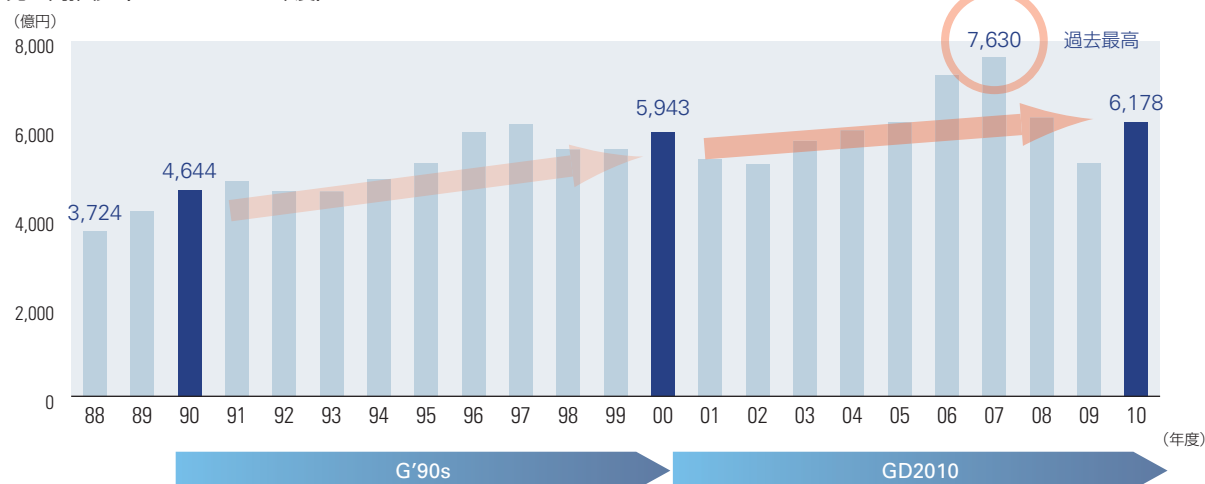
「GD2010」（2001～2010年度）の10年間は、コーポレート・ガバナンスの強化やカンパニー制の導入などを柱とする長期経営構想に基づいて様々な改革に取り組み、当社が目指したステークホルダー経営をより一層進化させることができました。また、業績面では2007年度に6期連続の増収増益と過去最高の売上高・営業利益を達成しましたが、その後急激に進んだ円高や「100年に一度」と称されたリーマンショックなどによる事業環境の悪化に伴い、結果として10年間の売上高成長率は4%程度

にとどまりました。

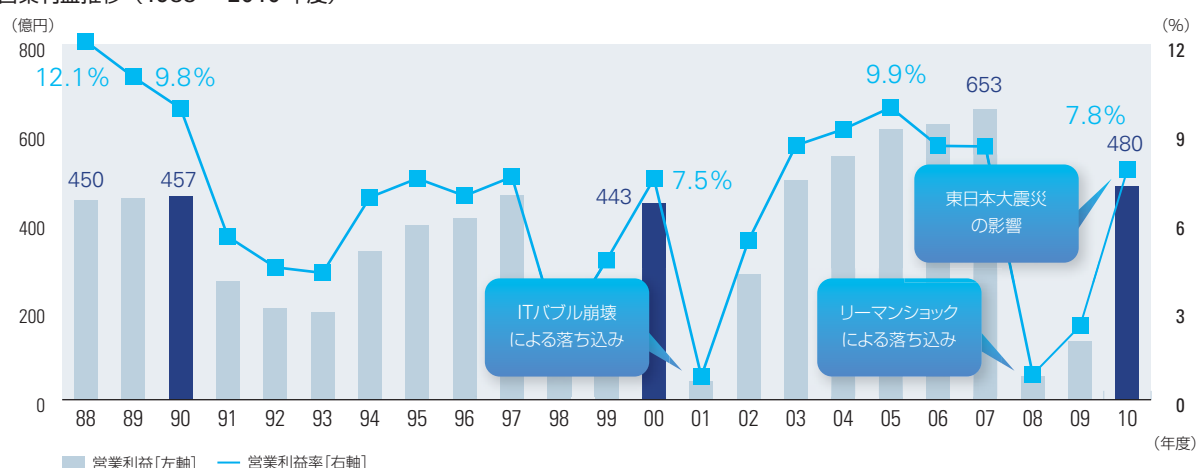
一方で未曾有の経済危機に際しては、オムロンは素早く構造改革を実行してきました。特にリーマンショック以降のリバイバルステージ（2009年2月～2011年3月）では、大幅な固定費・変動費の削減や大規模な構造改革を推進しました。結果として2010年度の営業利益は過去の水準に戻りつつあります。

VG2020では、こうした未曾有の危機をバネに取り組み始めた変革の動きを加速させ、1988年度の営業利益率12.1%を達成して以来22年間、一度も超えられていない10%の壁にチャレンジして、さらに上を目指していきます。

売上高推移（1988～2010年度）



営業利益推移（1988～2010年度）



「GD2010」と「VG2020」の違い

「GD2010」と「VG2020」では、大きく3つの要素で違いがあると認識しています。

まず事業領域に関しては、「GD2010」では先進国を中心にものづくり産業の成熟化を想定し、主力の

IABに次ぐ事業の柱を探索すべくIAB以外の領域でM&Aなどの投資を積極的に行いました。一方で「VG2020」では本業に回帰してIA事業（IAB+EMC）の最強化を行います。新興国市場の成長に伴い、市場に対する見方が変化したことが背景にあります。

2つ目はマネジメント面の変革です。過去は事業間のもたれあいの構造をなくして自律運営を促進するためにカンパニー制を導入し、コミットメント重視の経営を徹底しました。結果として、事業展開のスピードは確実に向上しましたが、ややもすると目標設定が保守的になりすぎたり、また各事業から得られるリターンから戦略投資に必要な資金を振り向けることになるため、短期のコミットメントが達成できない状況の下では新商品開発や成長へ向けての取組みが消極的になりがちでした。このため「VG2020」では、本社部門がカンパニーとの間で事

業環境認識を共有し、全体最適を確認したうえで、あえて高い目標を掲げ、バランスがとれた形でカンパニーにおける自律運営をさらに推進していきます。

3つ目は経営のオペレーションスタイルです。作田前社長は主力事業の出身であり、技術面にも精通していました。一方で私はヘルスケアの出身であり主力事業の経験が乏しい分、各事業の責任者や担当者の話を聞くことを心がけています。そして自分の強みでもあるチームビルディング力を活かしたチーム運営を基本として経営の舵取りを行っていきます。

Q2 今後10年間の事業環境をどのように想定していますか。

新興国のものづくりのニーズが高まる

世界経済において、新興国市場が成長することで、“ものづくり”の市場に大きな変化が起こります。「世界の工場」とも言われる中国においてもFA（ファクトリーオートメーション）導入はまだまだ進んでいません。しかし、市場成長に伴う消費の増大を受けて今後10年は、中国のみならずインドや他の新興国においても、我々の主たる事業領域であるFA市場は大きく伸びると見えています。

新たな競合が台頭

その一方で、新興国をマザーマーケットとする新しい競合が台頭してくると想定しています。しかも、新興国の競争はこれまで以上に激しくなりますし、さらに市場の変化も速くなります。したがってグローバル競争においては事業運営のスピードが鍵になり

ます。もはや、現地の判断で計画・実行・評価・改善といったプロセスを回していかなければ事業環境の変化に取り残されます。つまり、経営の現地化を促進するためグローバルにスピーディな対応が可能となる経営体制を構築します。



インド（ムンバイ）

Q3 VG2020の主な取り組みを教えてください。

基幹事業であるIA事業を強化

まずは主力事業の強化です。アジアを中心とする新興国の発展に伴う消費の増大によりものづくりのニーズ、つまりIA事業へのニーズがグローバルベースで強まっています。そこで、われわれの原点であり、主力でもあるIA事業を強化します。

あえて高い目標を設定

この変化の激しい時代に、10年という長期目標を

策定することに疑問を持たれる方もいらっしゃるでしょう。しかし10年という長期の視点で定性・定量それぞれの目標を掲げることで、人財育成や経営のグローバル化を考え、それを方針として明確に打ち出せば、全社員のベクトルをあわせることができます。計画を作るプロセスにおいては、中堅社員が経営の当事者であるとの自覚を持って取り組むことそのものに意味があります。そして実行段階ではあえて高い目標を掲げ、それを達成するためにどうする

かを必死に考えるプロセスこそが不可欠です。また、これまでのやり方にとらわれないアプローチが必要になってきますし、必然的に革新的なアイデアを考えるようになります。今回2020年度までに、「売上高1兆円、営業利益率15%」という目標を公表したのは、チャレンジ精神を復活させる狙いもあります。

グローバルタテ・ヨコ経営の推進

それに加えて、オムロングループ内の連結を強化します。我々はこれを“つなぎ”あるいは“チームオムロン”という言葉で表現しています。

今後10年は、新興国をマザーマーケットとする競合企業が台頭してきます。今後はこれらの企業と競っていくなかで従来の想定をはるかに超えるスピードや効率が要求されます。こうした環境に対応するためには、部門間（タテ・ヨコ）の連結を我々の強みにしていくことが重要であると考えています。

タテ・ヨコ経営には3つの形態があります。ひとつは、事業ライン（タテ）の製造・販売・開発・企画といったバリューチェーンが顧客に向かってシームレスにつながることです。

在庫削減という例でご説明します。こうした課題に対しては大抵、生産部門が中心になって対応します。しかし実際には、開発部門が売れる商品を開発しなければ在庫はたまります。営業がしっかり顧客

のニーズを把握し、生産部門に適切な発注をしなければ、必要な商品を欠品させ、不要な商品の在庫を増やしてしまいます。逆を言えば生産・販売・開発が連結力を強めれば、もっと効率的な策が見つかるはずです。

2つ目は、事業ライン（タテ）と本社機能（ヨコ）が連結し、新しい価値を創造することです。例えば技術や調達の共通化によるコスト削減の促進などが挙げられます。

そして、3つ目は事業ライン同士、つまりタテとタテの連結です。これは環境事業推進本部とIABやSSBといった事業ライン同士が連結して工場や公共施設などで新しい環境ビジネスを創出することなどが挙げられます。

VG2020のプロジェクトには、タテとヨコ、タテとタテがうまく連携して切磋琢磨しなければ達成困難な要素を多く含んでいますので、今まで以上に全体最適という発想を定着させたいと考えています。すでにオムロングループの売上の半分以上が海外ですから、海外の拠点を含めて製造・販売・開発が連結していきます。このようなグローバルタテ・ヨコ経営を推進していくその象徴として“チームオムロン”という言葉を用い、社内向けのロゴマークを新設して社内の連結意識を高めています。

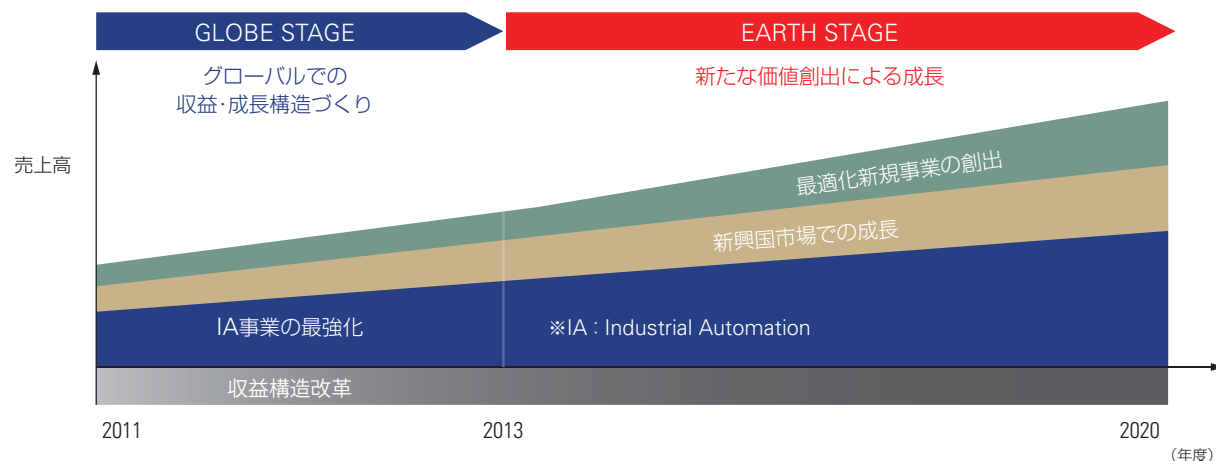
Q4 VG2020の経営目標と達成シナリオについて教えてください。

2つのステージで「質量兼備の地球価値創造企業」を目指す

VG2020では「感じる。考える。制御する。人と地球の明日のために」というビジョンのもと、定性的なゴールを「質量兼備の地球価値創造企業」とし

ました。今後の10年は、従来の延長線上ではない、全く新しい価値を提供できる会社が社会から認められる時代となっていきます。そうした社会に貢献し続けるため、人だけでなく資源、ひいては地球全体に配慮した新たな価値を、お客様に提供していくこ

VG2020 ゴールに向けたシナリオ





とを目指しています。また単純に量だけを追求するのではなく、質と量の両方を兼ね備えて成長していく姿をイメージしています。

そしてこの10年を、既存事業においてグローバルな成長機会を捉えていく“GLOBE STAGE”と、環境や資源など地球視点での新たなソーシャルニーズが成長をけん引する“EARTH STAGE”に分け、それぞれ定量的ゴールを設定しました。

GLOBE STAGEではグローバルでの収益・成長構造づくりを目指す

2013年度までの3年間を、GLOBE STAGEと呼び、グローバルでの収益・成長構造づくりを行います。GLOBE STAGEにおいては、新興国を中心に人口増加と中間所得層の購買力の高まりにより、経済成長が加速していくと考えています。そして、これに伴う新興国の消費増大によって、世界中のものづくり需要が活性化され、オートメーション市場がますます拡大していくと予測しており、「①IA事業（IAB+EMC）の最強化」、「②新興国での売上拡大」には積極的に投資を行う方針です。「③環境事業」に関しては環境事業推進本部として取り組む「創エネ」「省エネ」「統合エネルギーソリューション」に加え、

他の事業部門と全社横断的に事業拡大を行っていきます。

また、「④収益構造改革」に関しては2013年度に売上総利益率42%を目指します。「IA強化によるプロダクトミックスの改善」、「省材料技術」、「中国・アジアの自動化」やその他のコストダウンを行います。さらに、「⑤グローバル人財強化」に取り組みます。グローバル人財の確保・育成も急を要する課題であり、リーダークラスの育成に力を入れます。同時にグローバル事業連携による成長のための企業風土である“チームオムロン”というコンセプトの定着を図っていきます。

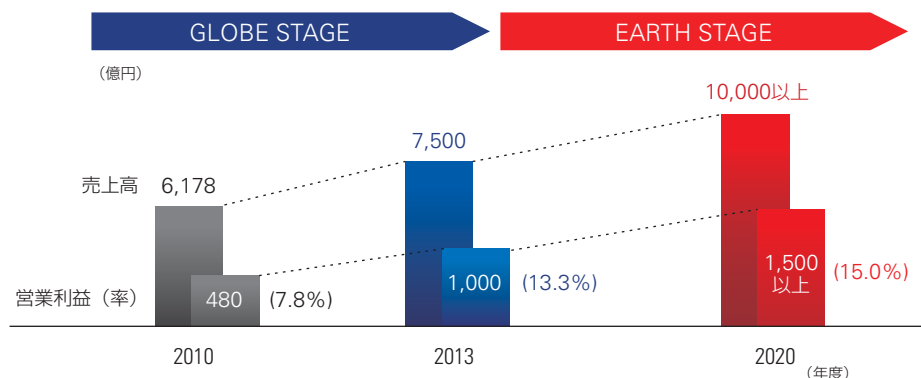
GLOBE STAGEの経営目標としては、売上高7,500億円、営業利益は過去最高の1,000億円、営業利益率13.3%、ROE15%を目指します。これらは具体的な実行計画を伴った目標であり、私にとっては単なる願望ではありません。しかしながら、業績自体は外部環境によって大きく影響を受けることも事実ですので柔軟に見直すことがありえます。むしろ自分自身を含めたグループ社員全員が高い目標を共有し、先に述べた①から⑤の課題に現状改革的に取り組むことが、経営のダイナミズムを一層強化するために極めて重要であると認識しています。

EARTH STAGEでは、売上高1兆円以上を目指す

2014年度以降をEARTH STAGEと呼び、「新たな価値創造による成長」を目指します。環境問題・資源の枯渇といった地球に配慮したこれまでとは全く異なるさまざまな課題が世界中に現れてきます。エネルギー問題をはじめ、地球規模で環境配慮型ビジネスのニーズが高まると想定しています。

オムロンでも2008年度より環境事業推進本部を設置してこうしたニーズの先取りに取り組んでいま

VG2020 成長イメージ



すが、この時期にこうした事業で花を開かせるチャンスがあると思っています。

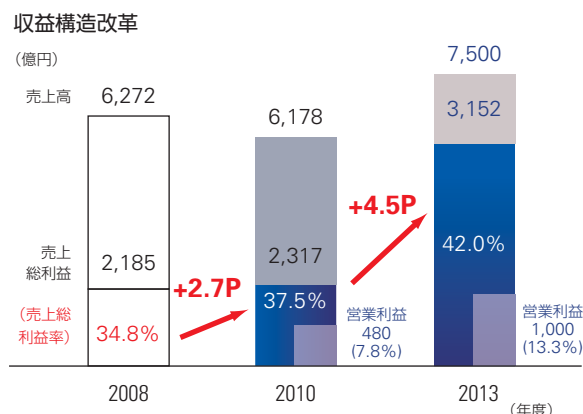
EARTH STAGEの経営目標としては、売上高1兆円以上、営業利益は1,500億円以上、営業利益率15%を目指します。もっとも、GLOBE STAGEの3年が経過したあとには、想定を超えた新しい景色が

見えるかもしれません。その場合は、機動的に施策を見直し、硬直的な運営に陥らないようにするつもりです。ただ、遅くとも2020年度までに、売上高1兆円、営業利益率15%は達成したいという強い想いを持っています。

Q5 収益基盤の改革はどのように進めていきますか。

IA事業比率上昇や生産性改善で、売上総利益率を4.5Pアップ

2009年2月から2011年3月までのリバイバルステージの構造改革が奏功したこともあり、売上総利益率は2.7P改善しました。GLOBE STAGEでは、さ



らに4.5P高め、2013年度の売上総利益率42%を目指します。そのために以下の取り組みを行います。

1つ目は、「IA事業の再強化によるプロダクトミックスの改善」です。オムロンのなかでも売上総利益率の高いこの事業の比率を高め、売上規模を伸ばすことにより利益率の改善につなげます。

2つ目は、「共通化、標準化、プラットフォーム化」を徹底します。その一環として、特に省材料技術の向上やグローバルに材料や部材を調達する仕組みづくりに注力します。

3つ目は、中国・アジアの工場に自動化生産ラインを順次導入し、効率的な生産を行います。

4つ目は、オムロンが有するものづくりのノウハウを最大限に活用し、一層のコストダウンを進めます。

Q6 グローバル人材強化とはどのようなことでしょうか。

マネジメントの現地化で真のグローバル化

オムロンの海外売上比率は50%を超え、海外での生産比率も40%程度となっており、事業のグローバル化は進んでいるほうではないかと思っています。しかし、必ずしもグローバル人材の確保は海外展開の拡大スピードに追いついていません。

今後は、多様化する新興国市場の価値観やニーズ

を的確にとらえ、しかもこれまで以上にスピードのある事業運営が必要になってきます。そのような運営体制の整った企業になることを、VG2020における“真のグローバル化”の最終形と考えています。そのために、現地での戦略決定を迅速に行うための経営の現地化と、それを支える人材づくり・確保に取り組めます。

Q7 GLOBE STAGEにおける投資政策と株主還元方針はどのように考えていますか。

IA事業と新興国での売上拡大に開発費や設備投資額の50%超を投入

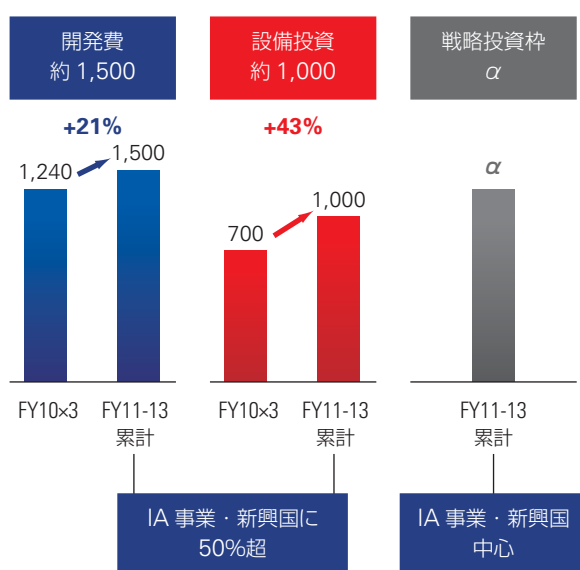
研究開発費については3年間の累計で約1,500億

円を予定しています。これは2010年度の開発費を3倍にした金額を21%上回る水準です。設備投資については3年間累計で約1,000億円を予定していま

す。2010年度の設備投資を3倍にした金額と比較すると43%の増加です。この2つの投資に加えて、GLOBE STAGEでは成長のための積極的な投資を行うべく戦略投資枠を数百億円～1,000億円確保し、M&Aやアライアンス、追加の設備投資へ振り向け、さらなる企業価値向上を目指します。

GLOBE STAGEではIA事業と新興国の売上拡大に注力しており、研究開発費および設備投資の50%超をこれらに配分する計画です。具体的には、新たな商品開発、新興国でのインフラ投資、生産設備の増強などを順次行います。

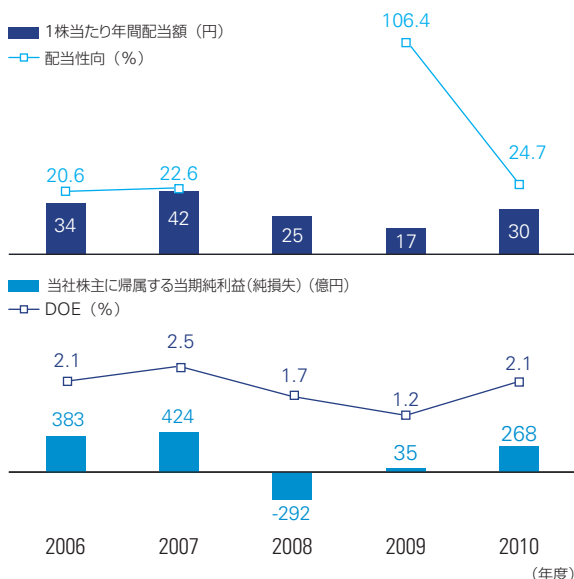
GLOBE STAGE での投資の計画（億円）



20%以上の配当性向と2%程度のDOEを継続

こうした研究開発、設備投資、M&Aおよびアライアンスなどの成長のための内部留保を確保したうえで、株主還元につきましては20%以上の配当性向を基本とする方針を継続します。また参考指標として2%程度のDOE（株主資本配当率）を当面の目標としています。なお、過去の配当性向は2006年度から20%以上をキープしています。今後とも、フリーキャッシュ・フローを勘案し、成長のための投資資金や内部留保を確保した後の余剰資金は、株主の皆さまに還元してまいります。

DOE、配当、当社株主に帰属する当期純利益の推移



Q8 最後に山田社長が考えるオムロンのあるべき姿を聞かせてください。また、その実現に向けて、ご自身の強みをどのように生かされていきますか。

徹底したお客さま視点で、「とがった」事業が「つながり合っている」ユニークな企業

際立った能力や個性を持っている個（＝とがり）と、その個がしっかり連結（＝つなが）している集団が強いのは当然です。オムロンは伝統的に、とがった事業をたくさん持っています。したがって、それら多くのとがった事業において「No.1商品」を市場に供給し、さらに各事業が有機的につながり合って、優れた価値を生み出すユニークな企業として成長していく、そのような姿を理想としています。

そのためにも、社長である私が世界中の現場をまわり、たくさんの社員と同じ目線で徹底的に議論し、個の力を尊重しながら、「チームオムロン」のポテンシャルをフルに引き出します。私は自分の強みを、世界の現場を精力的に回ってゆける若さと、チームビルディング力であると考えています。強いマネジメントチームにより、スピード感のある経営を通じてオムロンを「隆々と成長するグローバル企業」にしたいというのが私の最大の目標です。

〔特集2〕 部門長インタビュー

事業戦略座談会

各事業の「VG2020」

〔特集2〕 部門長インタビュー



創業以来引き継がれてきた「チャレンジ精神の発揮」と、
「連携力」がオムロンをもっと強くする

一人ひとりが高い目標を掲げて
「チャレンジ精神」を発揮し、一方で
はチームとして部門の壁も国境も越
えて連携し、仲間同士が切磋琢磨し
ていく。この「チャレンジ精神」と
「連携力」から生み出される力が、オ
ムロングループの真の強みです。

TEAM OMRON

IAB
(インダストリアル
オートメーション
ビジネス)
藤本 茂樹



環境事業推進本部
勅使川原 正樹

EMC
(エレクトロニック&
メカニカル
コンポーネンツビジネス)
多田 幸一

HCB
(ヘルスケアビジネス)
宮田 喜一郎

AEC
(オートモーティブ
エレクトロニック
コンポーネンツビジネス)
鈴木 吉宣

SSB
(ソーシャルシステムズ・
ソリューション&
サービス・ビジネス)
近藤 喜一郎

INTERVIEWER



執行役員 経営IR室長
安藤 聡

2011年6月より
経営IR室長に就任

安藤：VG2020のGLOBE STAGEにおける3つの成長戦略（①IA事業の最強化、②新興国での売上拡大、③環境事業への注力）をどのように推進し、また、チームオムロンがその連携力をいかに発揮していくべきかをテーマとして、6つの主要部門長にインタビューしました。

IA事業の最強化

「特集2」部門長インタビュー

安藤：VG2020のGLOBE STAGEでは、新興国を中心に“ものづくりの市場”が拡大していくとの見方から、IABとEMCが主導するIA事業（インダストリアルオートメーション事業）の最強化を重点施策として打ち出しました。そこでまず、IABとEMCの部門長にお伺いします。

「制御No.1」「品揃えNo.1」
「未来No.1」を目指す

— 中核事業であるIABの基本戦略を教えてください。

藤本（IAB）：我々の基本戦略は、「制御No.1」「品揃えNo.1」「未来No.1」です。製造現場では単に機械を速く正確に動かそうとするだけでは危険性が高まります。それゆえ“安全”の要素を付加し、どこよりも高速／高精度かつ“安全な”マシンコントロールを実現する、それが我々の考える「制御No.1」です。「品揃えNo.1」とは、プロダクトラインの広さでNo.1であること。そしてもうひとつ、日本を例にすれば全体の40%の電力を消費しているのは製造業です。我々はFA現場のマシンのエネルギー制御にフォーカスし、新しい価値提供でNo.1になることを「未来No.1」と言っています。

我々はグローバル市場でこれらの実現を目指しています。そのためにも今後はタテ（事業ライン）と



現職：執行役員常務
インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー
カンパニー社長
生年月日：1958年2月19日（53歳）
座右の銘：従流志不変

藤本 茂樹

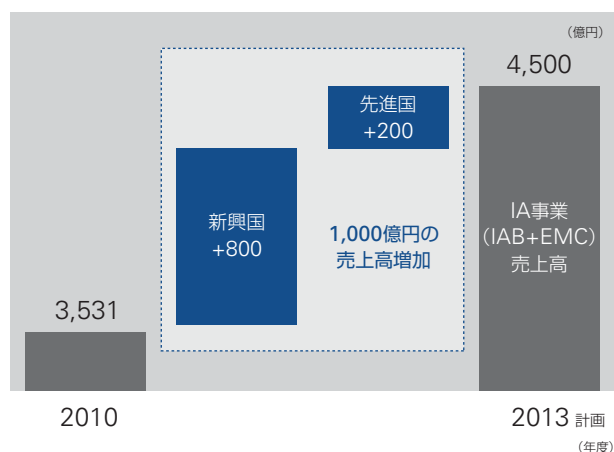
ヨコ（本社機能、スタッフ機能ライン）のクロスが、IAB内部はもちろん、オムロングループ全体でも増えてきます。そこで、この交点に配置するグローバル人財の育成も重要な課題であると認識しています。

固定電話のないところに、
いきなりスマートフォン

— IA事業においては、どのような市場ニーズがあるのでしょうか。

藤本（IAB）：やはり中国を中心とした新興国ニーズです。現在、中国市場におけるIABの取引先は80%が現地メーカーですが、近年はオートメーション化のニーズの高まりを如実に感じています。しかし、求められるものは多様です。例えば固定電話のインフラがなかったところに、いきなりスマートフォンのネットワークが構築されるといった“不連続の進化”が起きるのも、中国を含む新興国市場の特徴です。つまり、エリアの価値基準に合ったベーシックなオートメーション機能を求めるニーズと、先進国市場

IA事業の最強化



多田 幸一



現職：執行役員
エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネス
カンパニー社長
生年月日：1954年1月27日（57歳）
座右の銘：七転八起

で通用する高機能なものを求めるニーズの2つが、同時に発生しています。

同じやり方では ローカル競合に負ける

—— 新興国市場には競合が集中していますが、どのような戦い方を考えていますか。

藤本（IAB）：競合は大きく2つに分類できます。すでに世界展開している“グローバル競合”と“ローカル競合（現地メーカー）”です。ローカル競合と、アウェイの我々が同じやり方で戦っても勝ち目がありませんので、グローバルなサプライチェーンを構築している強みや、先進国市場でのニーズにも対応できる「品揃えNo.1」といった差異化が必要です。一方、グローバル競合に対しては、先進的な要素が決め手になりますので、高速／高精度かつ安全なマシンコントロールでNo.1を目指しているわけです。

当然、さらなる収益力の強化も重要です。これは突き詰めると、「安くつくる」、「経費を多くかけずに売る」、「（価値を認めていただいて）高く買っていただく」、この3点をどうするかです。「安くつくる」、「高く買っていただく」という点では、日本起点のものづくりの考え方を180度転換し、グローバル基準で共通的なプラットフォームをつくって、カスタマイズするやり方に変えました。また、新興国ではオムロンとしての品質の良さを維持しながら現地のローコスト品に対抗できる商品の実現が求められます。その場合、現地調達した安価な部品に我々の技術を

かぶせて耐久性を高めるなどの方法で、品質を向上させて、そのエリアの価値基準でベストなものを供給していきます。

付加価値を高めるという点では、直近、中国で「オートメーションセンタ」の立ち上げを行っています。他社品も含む商品同士の接続検証もでき、品質とサービスという面でも提供範囲を広げ、トータルの付加価値を高める施策を推進しています。

また、新興国ではスピードが第一ですから、GLOBE STAGEの3年間でこうした競争戦略のインフラを確立するつもりです。

—— 競争優位維持の観点から、IABとEMCとの連携をどのように進めていきますか。

多田（EMC）：昨年後半にIA市場への注力と新興国需要の獲得を目指す「産機コンボ協議会」を立ち上げました。IABと戦略・施策について互いに理解を深め、一致点を見出しながら協業を進めるという狙いです。すでに相互理解のもと、IA市場向けリレーの戦略的な増産投資を決心しました。もっとも、EMCはリレーやスイッチなどグループ全体で使われる中核製品を供給する使命も負っているだけに、“共生”をキーワードとした運営を徹底したいと考えています。

「ものづくり力」の強化は、 ヨコ機能との関係強化がポイント

—— EMCは“ものづくり力”の観点から、どのようにIA事業の強化を推進しますか。

多田（EMC）：新興国需要を取り込むためには、供給力強化とともに素材開発・工法開発・自動化推進などによる生産性向上も不可欠です。とはいえ、「ものづくり力」の強化において、単独でできることは限られていますので、ヨコ機能（本社機能）であるグローバルプロセス革新本部や技術本部との連携強化のもと、我々の強みであるQCDS（Quality、Cost、Delivery、Service：品質、価格、納期、サービス）の総合力を持った商品提供を行っていくために「ものづくり力」を極め、各カンパニーとも連携してチームオムロンに貢献したいと考えています。

新興国での売上拡大

安藤：GLOBE STAGEでの成長は、新興国需要の獲得にかかっています。そこで、グローバルに事業を展開するIAB、EMC、AEC、HCBの部門長に伺います。

フロントのパワーがものをいう

—— IABは、新興国市場の需要をどのように取り込んでいく考えですか。

藤本（IAB）：やはり、お客さまとの接点（フロント）が最も重要です。そこで、この3年間で新興国のフロント人数を倍増させ、お客さまの課題を吸い上げるパワーを2倍にする計画です。最大の成長市場である中国では、3年間ではなく1年間、つまり、2011年度中に営業拠点を約20増やし、52にします。さらにテクニカルサポートのエンジニアも3年間で6倍に増やそうと思っています。



オートメーションセンタを中国上海に設立

GLOBE STAGEは 生産供給力増強の3年間

—— EMCは民生用電子部品について、新興国戦略をどのように考えていますか。

多田（EMC）：総人口が13億人を超える中国・11億人を超えるインドで中間所得層が年々増えています。それに伴い、新興国で求められる業務・民生機器の品質水準は、先進国の中間所得層が求めるものと同等水準になってくると想定しています。また、IABの藤本さんが言われた“不連続の進化”が起きる市場でもありますから、グローバルスタンダードな視点で供給力強化と生産性向上を考える必要があります。当

然、グローバルスタンダードとは何か、どういう仕様（スペック）とアプリケーションが求められているのかを素早く察知することが極めて重要になってきますので、情報を吸い上げるマーケティング機能も強化します。

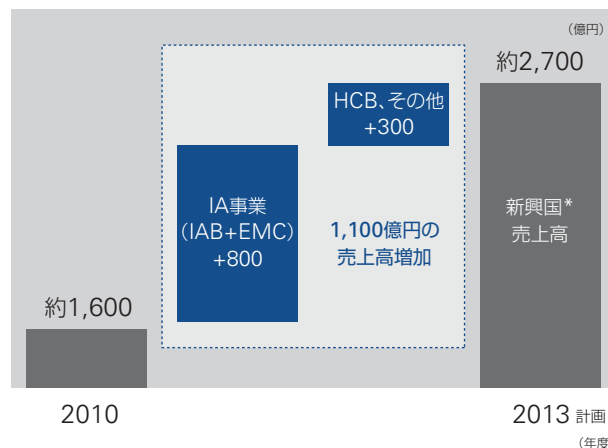
また、生産性向上の面では、自動化による原価低減策と徹底した省材化を進め、競争優位をつくりあげていきます。加えて新興国ではスピード勝負の面もありますので、GLOBE STAGEは生産供給力増強の3年間にしていきます。

—— 特に新興国市場において、AECがGLOBE STAGEで注力する点はどのようなことですか？

鈴木（AEC）：我々は、すでに受注が決まったさまざまなビジネスについて完成車メーカーを頂点とする取引先の生産計画をベースに日々の活動を行っていますので、2013年度までの事業量を概ね想定することができます。そこでGLOBE STAGEでは、業界標準（営業利益率5～6%）を超える収益構造の確立と、次のステージに向けた成長の種まきに注力することになります。また、生産・販売・開発一体機能の中で、グローバル人財の育成に向けた施策にも積極的に取り組みます。

分社して1年が経ち、すべての社員が新会社に転籍し、我々は大きな覚悟をもって進もうとしています。そういった人の力とチームオムロンとしての変わらぬ強みを大切にしながら、成長を目指しています。ようやく黒字化も定着してきましたので、これからは利益の半分くらいを成長投資に回すことができと思っています。

新興国での売上拡大



* 新興国 中華圏、東南アジア（インド等）、中南米（ブラジル等）、東欧・ロシア、中東・南アフリカ

鈴木 吉宣



現職：執行役員常務
オムロン オートモーティブエレクトロニクス株式会社
代表取締役社長
生年月日：1952年4月27日（59歳）
座右の銘：仁・義・礼・智

— AECでは、新興国市場をどのように見えていますか。

鈴木（AEC）：世界上位の完成車メーカーの間では、グローバルに統一されたプラットフォームをベースにローカルモデルを開発する方法が主流となっていますが、徐々にエリアごとにプラットフォームをつくる動きも出始めています。EMCの多田さんから業務・民生機器の品質水準は均質化していくとの話がありましたが、完成車は逆に、エリア最適で仕様、価格、デザインを考えるトレンドに変わりつつあります。

中国の自動車産業の進化は、他の新興国とは異なる

— AECは中国市場でどのような戦略を考えていますか。

鈴木（AEC）：エリア最適の動きが見られるなか、アジア圏の新興国市場では、中国と他のアジアを分離して考える必要があると思っています。中国市場を除けばメインプレイヤーが大きく変わることはないと考えますが、中国市場では国策としての支援もあって、たくさんの現地企業（現地メーカー）が力をつけています。また、ニーズの面でも中型・大型車あるいは高級車の人気が高まるなど、これから成長期を迎える他の新興国とは異なります。ですからチームオムロンの共有リソースを活用しながらも、中国では生産拠点を生産・販売・開発がすべて完結できる自律拠点にしていく方針です。

ただし、中国の現地メーカーが育っているとはいえ、先端のグローバルメーカーのように何千、何万もの部品を掌握し、すり合わせて高品質のコンポをつくり上げるノウハウは不足していると考えられます。逆にそこにビジネスチャンスがあると思っています。したがって、さまざまな部品サプライヤーと手を組み、我々の電子制御ユニットに、シートベルト、モーター、電池なども加えて、中国現地取引先がよりアセンブリしやすい商品として提供していくことを考えています。

— コンシューマ向けに事業展開するHCBの基本戦略はどのようになっていますか。

宮田（HCB）：我々は、VG2020のビジョンとして「検査・健康管理をより生活者の身近にする」を掲げています。この“身近にする”を3つの切り口でとらえたのが次に挙げる基本戦略です。

ひとつ目は「顧客のアクセシビリティの向上」です。これは、世界中のどこでも購入いただけるよう、顧客へのチャネルを増やす、つまり販売における面を広げることです。2つ目は「機器のアクセシビリティの向上」です。HCBは、血圧測定など、医療機関で行われていた検査・計測のための機器を家庭向けに提供することにより、市場を創造してきました。それを、医療現場から家庭へ、大病院から近所のクリニックへと、検査の場が身近になるよう、操作が簡単で、安全・安価な機器開発を加速し、早期発見・早期治療に貢献しようということです。3つ目は「データ・サービスのアクセシビリティの向上」です。これは測定データの蓄積・解析といった情報サービスを通じて、健康・医療サービスを身近にすることです。

徹底して面を広げる

— HCBの新興国市場の見通しと成長戦略を教えてください。

宮田（HCB）：家庭用健康機器の場合、1人当たりGDPが1万ドルを超えると、急速に需要が伸びるという経験則があります。実際、中国に続いてロシアでもその傾向が見られます。ブラジルは2009年度ですでに8,000ドルを超えていますので、これから大

きく伸びると考えています。このように国の経済発展はもとより、新興国市場では国内の購買層が拡大しています。また、所得が増えれば生活も豊かになってきますが、それに付随して高血圧症・糖尿病などの生活習慣病も増えてきます。

こうしたなか、我々の成長戦略は、“面を広げる”が中心となります。現在、グローバルベースで商品供給している大手チェーンストアと薬局は26万店です。これを2020年度までに40万店にしたいと考えています。その増加分のほとんどが新興国です。中国での取引店は現在2万店ですが、来年には3万店に増やしていく計画です。また、インドでも代理店を数社から30社以上にして、取扱店は今年度で1万店にもっていく方針です。

面を広げる取り組みとしては、日本からコントロールするカテゴリーを血圧計、血糖計、体温計、ネブライザの4機種に限定する一方、エリア販社を事業会社と位置づけ現地に企画を任せる施策も進めています。というのも、エリア固有の大きなニーズもあるからです。例えば、ぜんそくや高喫煙率を背景としたCOPD（慢性閉塞性肺疾患）に対するニーズです。つまり、エリアで企画し、責任をもって売り切る、そのようなことも含めて面を広げるため、販社の事業会社化も加速しようと考えています。



インド バンガロール店頭

—— 新興国向けの商品戦略はどのように考えていますか。

宮田（HCB）：商品は徹底的に現地（ローカル）の価値基準で勝てるコストと品質を目指します。新興国市場に日本基準を持ち込んでも通用しません。シンプルな機能の低価格機種で攻めます。当然、新興国でシェアNo.1を狙うためには、世界一安くつくらなければなりません。さらに、例えば中国のローカルニーズに対応した酸素吸入器などは日本では開発せず、中国の現地メーカーとタイアップしています。しかし、主力商品ではグローバルプロセス革新本部との連携などオムロングループのヨコ機能（本社機能）とのチーム連携が今後ますます重要になってくると思っています。

チームオムロンの先頭で オムロンブランドを浸透させる

—— ブランド戦略はどのように考えていますか。

宮田（HCB）：コンシューマ商品の場合、面を押さえて、商品を出し切ってから、ブランド戦略に投資をするのがもっとも効果的です。早すぎても遅すぎてもダメです。インドはそろそろブランド戦略投資に注力するタイミングかもしれません。まずは健康医療機器としての認知向上を基本とし、ドクターのネットワークへのブランド浸透に加えてマスマーケティングのブランド戦略もやっていきたいと考えています。

なによりも、HCB はチームオムロンの先頭に立って、オムロンブランドをコンシューマから浸透させていく重要な使命を負っています。VG2020では、ヨコの連携を密にしながら、グローバルベースでのオムロンブランドの浸透を目指していきます。



現職：執行役員
オムロンヘルスケア株式会社 代表取締役社長
生年月日：1960年7月24日（51歳）
座右の銘：新手一生

宮田 喜一郎

環境事業への注力

安藤：3つ目の成長戦略として、「環境事業への注力」があります。ここでは、環境事業推進本部とSSBの部門長に質問します。

エネルギーの最適制御に軸足

—— 環境事業推進本部の取り組みについて教えてください。

勅使川原（環境）：環境事業推進本部では、エネルギーの最適制御に軸足を置いています。具体的には、製造業などへのパッケージ販売による「省エネ事業」の拡大、ソーラーパワーコンディショナを中核とした「創エネ事業」のグローバル展開、創エネと省エネを統合した「総合エネルギーソリューション事業」による将来ニーズへの対応、の3つです。

省エネ事業は、①エネルギー、およびそのエネルギーが使われる環境をセンシングするコンポーネン

ト事業、②センシングしたエネルギー情報をASP（アプリケーションサービスプロバイダー）によってお客さまに届ける、あるいは遠隔監視するシステム事業、③エネルギー情報に基づくコンサルティング、さらにはエンジニアリングを加えて企業のエネルギーやCO₂の削減に貢献するソリューション事業、の3階層で展開しています。

創エネ事業では、従来の家庭向けに加え、産業向けソーラーパワーコンディショナおよび周辺機器の品揃えを充実させ、欧州、中国を中心としたグローバル展開を目指すとともに、将来的には蓄電機能等も加え、エネルギー制御の中核商品に発展させたいと考えています。

統合エネルギーソリューション事業では、エネルギーを創る、蓄える、賢く使うという機能をエネルギーフローコントロールに盛り込み、主に法人向けに、ミニグリッド事業を育成するのが大きな狙いです。単にエネルギーを測って「見える化」するだけでなく、そのエネルギーが経済活動に寄与するのが無駄なものかをセンシングするオムロングループらしい提案を行っていきます。

勅使川原 正樹



現職：執行役員
環境事業推進本部 本部長
生年月日：1958年8月7日（53歳）
座右の銘：乾坤一擲



+



分散電源の広まりは グループ全体のビジネスチャンス

—— 環境はすべての事業部門に共通するテーマですが、チームオムロンとしての連携をどのように考えていますか。

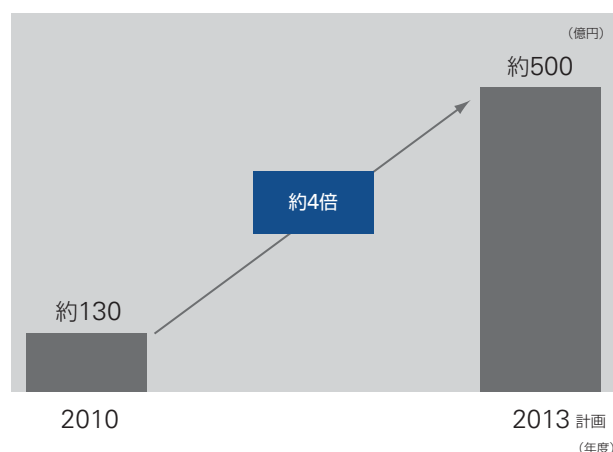
勅使川原（環境）：環境事業推進本部は、独自に事業開発をするだけでなく、各カンパニーの事業ドメインとのクロス領域で積極的に協業し、隙間をつくらないことを課題認識として持っています。

具体例を挙げますと、IABとは産業機械向けのエネルギー／環境センシングという領域で連携しています。これは「節電」に寄与する電力センサを入口商品として、IABの商材を加えることにより、顧客に新しい付加価値を提供する活動であり、IABと共同で実施しています。AECとは、電気自動車関連のエネルギー制御技術と我々のエネルギーコントローラとのシナジー創出を検討しています。さらに、SSBとは環境事業の事業開発をより一体化した取り組み方で進めています。また、ソフトウェア会社（オムロンソフトウェア（株））のデータセンタを活用したり、CO₂削減ソリューション事業でもSSBのフィー

ルドエンジニアリング会社（オムロンフィールドエンジニアリング（株））と共同で事業を推進しています。

加えて、分散型電源が注目されるなか、EMCとはスマートメーターやスマートタップなどをはじめとしたスマートエネルギー機器のマーケティングを共同で進めています。分散型電源の拡大はエネルギーのインフラを根底から変えることにもなってきますので、チームオムロン全体にとっても大きなチャンスです。我々は環境ニーズ全般に広い網をかけるという意味で、ヨコ機能としてもぜひ貢献したいと思っています。

環境関連事業の売上高



近藤 喜一郎



現職：執行役員常務
オムロンソーシャルソリューションズ株式会社
代表取締役社長
生年月日：1954年12月10日（56歳）
座右の銘：順境は友をつくり、逆境は真の友をつくる

エンジニアリング機能と ソフトウェア機能で貢献

— 最後にSSBの成長戦略を教えてください。

近藤（SSB）：我々は、収益基盤を支えている鉄道・道路など社会インフラや商業施設といった領域での「安心・安全」に対するソリューションビジネスを推進していますが、環境事業も新たな成長ドメインと考えています。そのため、2011年4月に環境事業部をSSB内部に設置し、環境事業推進本部との連携をより深めています。傘下にフィールドエンジニアリング会社（オムロンフィールドエンジニアリング（株））とソフトウェア会社（オムロンソフトウェア（株））を有していますので、環境事業においてチームオムロンに貢献できる部分は大きいと思っています。同時にSSB内部の連携として、これら機能子会社を“チームSSB”として一体化させ、トータルソリューション提案をお客さまに密着して行っていく方針です。

社会に驚きと感動を提供する ソリューションイノベーター

— 具体的にSSBの強みを活かした環境事業とはどのようなことでしょうか。

近藤（SSB）：我々は「社会に驚きと感動を提供するソリューションイノベーター」を目指していますので、コンポを売っておしまいではなく、ソリューショ

ンビジネスへのシフトを進めています。例えば、エネルギーの使用状況を「見える化」するだけでなく、それを最適にコントロールするという観点で、カメラによる画像処理センサを使って、人の密集度を測りながら温度や照明を調整するといった新たな価値を付加できる技術力を持っています。そういったところをもっとソーシャルニーズとマッチさせていこうと思っています。同時に、環境推進事業本部と連携しながら、保守・工事も含めチームオムロンでワンストップサービスとして引き受けることのできるビジネスを育てたいと考えています。

安藤（インタビュアー）：今回の座談会を通じて、株主・投資家の皆さまに、VG2020のGLOBE STAGEにおける3つの主要戦略の推進、そしてチームオムロンの連携力発揮への各事業の意気込みをお伝えできたとすれば幸いです。

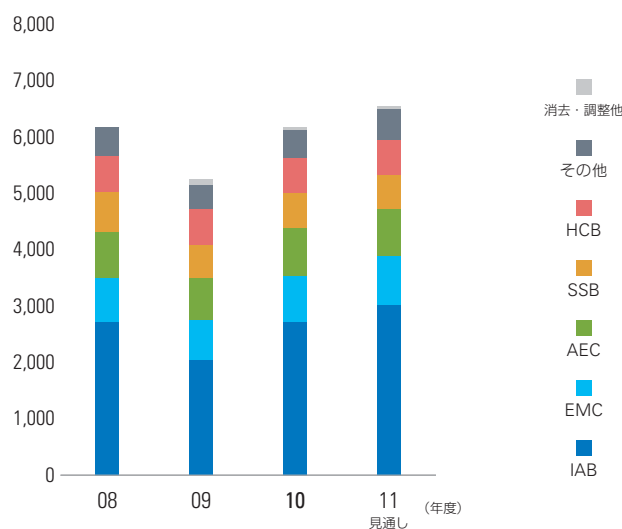


Omron at a Glance

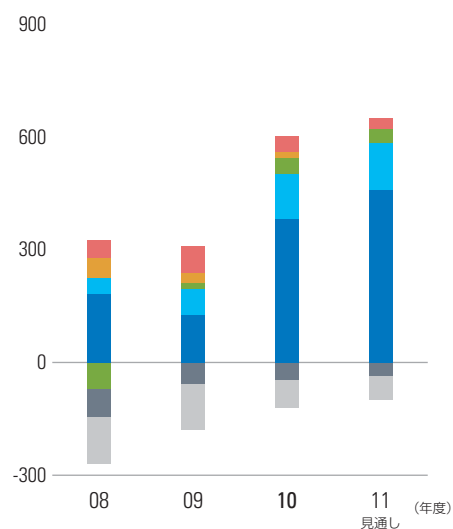
各セグメントの業績推移と今後の見通し

売上推移と営業利益推移

各セグメントの売上高（億円）

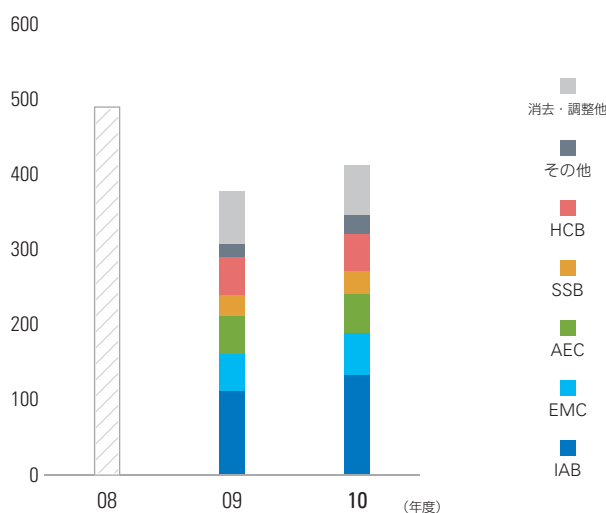


各セグメントの営業利益（億円）

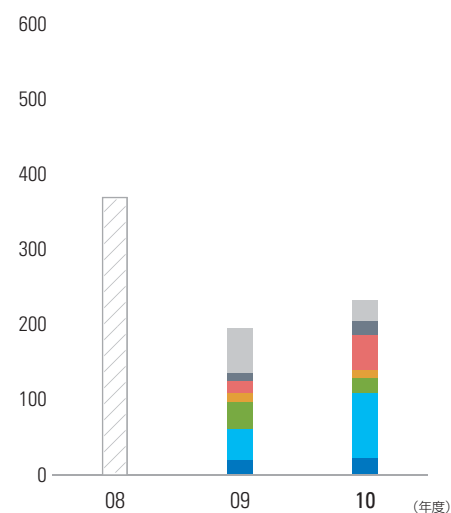


研究開発費と設備投資

各セグメントの研究開発費（億円）



各セグメントの設備投資（億円）



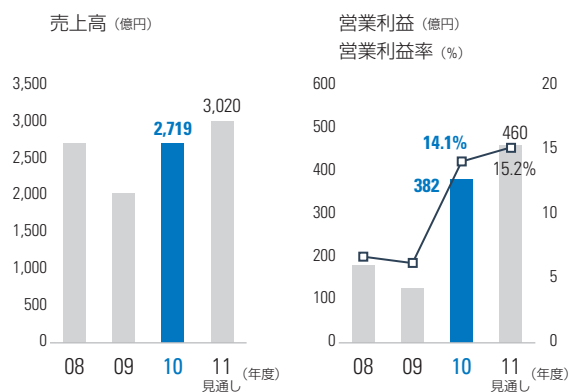
- (注) 1. 2009年度よりFASB会計基準書第280号「セグメント報告」(旧FASB基準書第131号「企業のセグメント及び関連情報に関する開示」)を適用しています。当基準書の適用に伴い、2008年度に係るセグメント情報の数値を組み替えて表示しています。
2. 2009年度第3四半期より、組織変更を反映し「IAB」「EMC」「AEC」「SSB」「HCB」「その他」の事業セグメントに変更しています。これに伴い、2008年度に係るセグメント情報の数値を新組織区分に組み替えて表示しています。
3. 2010年度より当社グループでは選択と集中を強化し、戦略的な資源配分を実行するために本社に資金を集中する目的で、経営指導料等の改定を実施しています。これにより各セグメントの営業利益に変動があります。
4. 2008年度の研究開発費および設備投資の金額は、新セグメントへの組織変更に伴い総額のみ表示しています。

工場自動化用制御機器事業

IAB インダストリアル
オートメーションビジネス

売上高構成比

44%

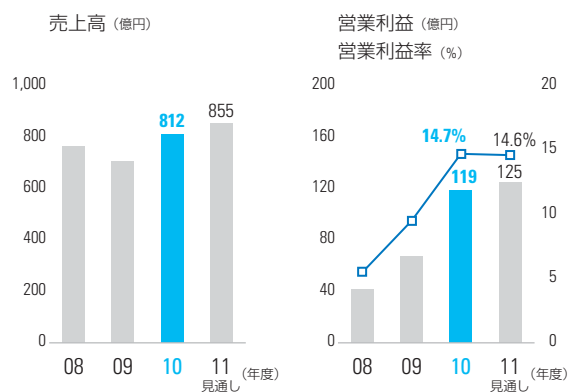


家電・通信用電子部品事業

EMC エレクトロニック&
メカニカルコンポーネンツビジネス

売上高構成比

13%

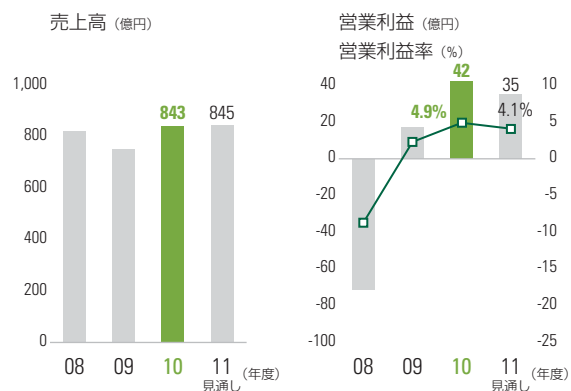


自動車用電子部品事業

AEC オートモーティブエレクトロ
ニックコンポーネンツビジネス

売上高構成比

14%

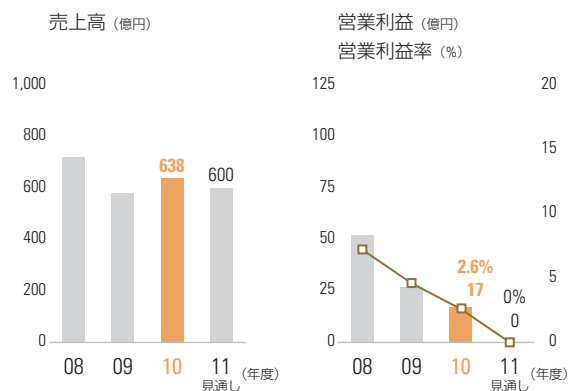


社会システム事業

SSB ソーシャルシステムズ・
ソリューション&サービス・ビジネス

売上高構成比

10%

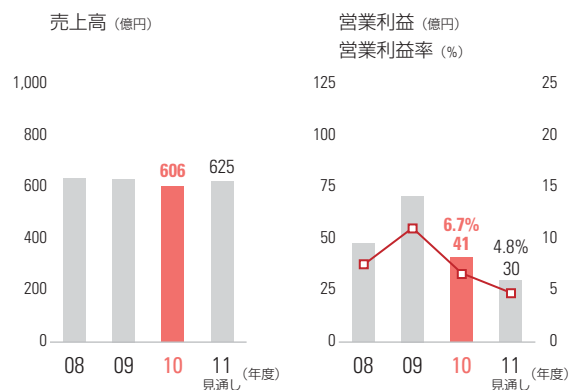


健康・医療機器事業

HCB
ヘルスケアビジネス

売上高構成比

10%

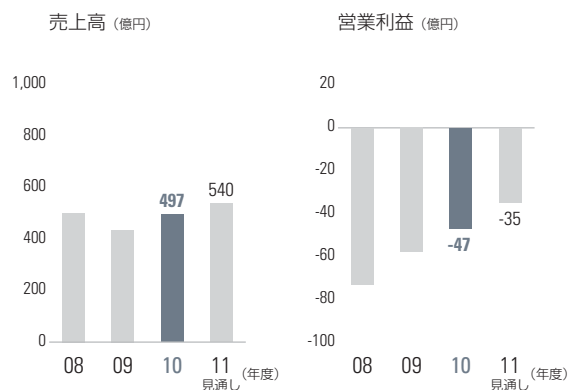


その他

環境事業・電子機器事業・
バックライト事業・マイクロデバイス事業

売上高構成比

9%*



* 消去・調整他を含む。

事業概況

工場自動化用制御機器事業

IAB インダストリアルオートメーションビジネス

— 工場自動化用、産業機器用の制御システム・機器の製造および販売 —

当カンパニー（以下、IAB）は、「機械にできることは機械にまかせ、人はより創造的な分野での活動を楽しむべきである」との思想のもと、FAのパイオニアとして世界中の英知を集めて“自動化”領域を拡大する新しい商品を他社に先駆けて開発し、人々の生活に役立つ商品を“自動化”により生み出すことで社会に貢献しています。

売上構成比

44%



2010年度の業績回顧

旺盛な設備投資需要を受け、全地域で売上増加

利益も急拡大

2010年度のIABの売上高は2,719億円（前年度比33.3%増）、営業利益は382億円（同201.2%増）となりました。

このうち、国内売上は1,239億円（前年度比35.9%増）となりました。政府によるエコカー補助金・減税制度などの需要創出策が、製造業全般で設備投資の回復に寄与したことから、センサやコントロール機器類を中心に第1四半期より売上が大幅に増加、その後も好調に推移しました。さらに、スマートフォンに代表される電子機

器端末の市場成長が半導体・電子部品業界の設備投資拡大につながり、IABの売上を伸長させました。

海外売上は円高の影響を受けましたが、1,480億円（前年度比31.2%増）となりました。中国では、内需拡大策により生産設備への投資が続くなか、中国市場に適合したプログラマブルコントローラなどの商品投入や営業力の強化策が奏功し、売上が急拡大しました。また先進国でも、欧州ではユーロ安に支えられた輸出環境の改善、北米では自動車業界での設備投資の回復による制御関連機器需要の増加により、売上は好調に推移しました。さらに、インド・ブラジルなどの新興国においても旺盛な設備投資需要環境を背景に売上が増加しました。

IABの実績と見通し

年度	2008	2009	2010	2011 (見通し)
売上高	2,720	2,039	2,719	3,020
国内	1,255	912	1,239	1,315
海外	1,465	1,127	1,480	1,705
北米	316	189	267	307
欧州	707	512	567	628
アジア	174	168	250	300
中国	257	255	388	465
直接輸出	10	3	7	5
営業利益	182	127	382	460
営業利益率	6.7%	6.2%	14.1%	15.2%
研究開発費	—	111	132	—
減価償却費	—	52	45	—
設備投資	—	19	22	—

* 2009年度よりFASB会計基準第280号「セグメント報告」を適用しています。当基準書の適用および2009年度第3四半期の組織変更に伴い、2008年度に係るセグメント情報の数値を組み替えて表示しています（ただし、2010年度のその他へのソーラーパワーコンディショナ事業移管は未反映）。

* 2010年度より当社グループでは選択と集中を強化し、戦略的な資源配分を実行するために本社に資金を集中する目的で、経営指導料等の改定を実施しています。これにより各セグメントの営業利益に変動があります。

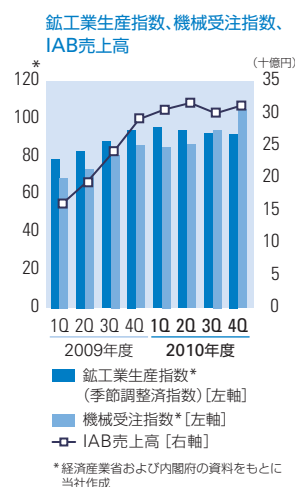
* 研究開発費、減価償却費、設備投資の2008年度の実績は、新セグメントへの組織変更に伴い表示しておりません。

* 記載の売上高とは、セグメント間の取引を除く「外部顧客に対する売上高」を示しています。一方、営業利益についてはセグメント間の取引および配賦不能な本社経費等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の「見通し」は公表しておりません。

Check!

外部環境分析



鉱工業生産指数と機械受注指数にIABの売り上げは若干遅れて連動する傾向があります。

藤本 茂樹
執行役員常務
インダストリアル
オートメーションビジネス
カンパニー社長



このように国内・海外すべての地域で売上が拡大したことに加え、これまでの構造改革効果が表れ、営業利益も急拡大しました。

2011年度の見通しと事業戦略

世界中のオートメーションパートナーとして進化しつづける

2011年度のIABの売上高は3,020億円（10年度比11%増）、営業利益は460億円（同20%増）を計画しています。

急成長する新興エリアでの自動化ニーズと、高度化・複雑化する制御に加え、安全・環境・エネルギーといった先進エリアでの制御ニーズに対応するために、以下の3つの価値をお客さまにお届けすることで、「制御」「品揃え」「未来」No.1を目指しています。

①人と機械を“安全に”ベストマッチング（マシンオートメーション事業強化）：

業界No.1の超高速・高精度マシンオートメーション製品を他社に先駆けて投入し、世界中の現場診断で培って

きた安全化ノウハウを付加した最適なマシンオートメーションを提供することで生産性と安全性の両立に貢献していきます。

②グローバルで多様なニーズに応える豊富な商品群（制御機器コンポーネント事業強化）：

先進工業国のニーズはもちろんのこと、勃興する新興工業国のニーズにもマッチする世界No.1の制御機器の品揃えをさらに強化します。各エリアの販売ネットワークも拡充し、グローバルシームレスにお客さまに早く商品をお届けする体制を強化します。

③Sensing & Control技術を活かしてエネルギー制御に貢献（新ニーズへの対応）：

急拡大する省エネ化・省資源化のニーズに対応し、動力、空調、照明などの製造環境の状態を常時「見える化」して監視するセンシング技術と、無駄なエネルギーを発見して最適にコントロールする技術を組み合わせる、製造現場の「エネルギー制御」を実現する商品とソリューションを開発していきます。

事業概況

IAB インダストリアルオートメーションビジネス

What's New

マシンオートメーションの進化を牽引する“オートメーションセンタ”を中国上海に設立

お客さまの進化するニーズに柔軟に対応していくには、提供する機器が高性能であるとともに、構成する機器同士が最適に接続され、思い通りに機械が動いて、スピーディーに生産が開始されることが必要です。オムロンでは、お客さまの機械が最高のパフォーマンスを発揮して動作するためのさまざまな機能を包含した、“オートメーションセンタ”をグローバルに拡充しています。

今年9月には、人件費の高騰や沿海部の人手不足などにより、工場の自動化へのニーズがますます拡大する中国において、新たなセンタを開設します。そして、お客さまの現場で技術サポートを提供するエンジニアを3倍に増員し、これまで現地での解決が難しかったお客さまの技術課題を直接サポートする体制を強化します。

オムロンは、お客さまに貢献する価値を具現化し、今後も世界中のオートメーションパートナーとして革新し続けます。



マシンオートメーションコントローラ Sysmac NJシリーズ マシンオートメーションソフトウェア Sysmac Studio

インテル コーポレーション製MPUを搭載し、超高速・高精度に機械を構成する多くの制御機器をひとつにつなぎ、ひとつのソフトウェアで制御することで、機械全体を統合的に制御するオートメーションプラットフォーム



レーザスキャナ

世界最薄コンパクト！ 省電力 No.1！
レーザ光の反射を利用し、非接触で人体の存在・侵入を検知する国際安全規格に適合した、AGV（無人搬送車）から機械までフレキシブルに設置可能なレーザ光反射式セーフティレーザスキャナ（形：OS32C）



ファイバレーザ発振器

独自技術により微細化する印字・加工、難加工材料への印字・加工を可能にする、従来にはない特長を持ったファイバレーザ発振器を開発。この発信器を搭載し、高ビーム品質・高ピークパワー・高繰返し・パルス制御を実現するレーザマーカ（2011年度に発売）



事業概況

家電・通信用電子部品事業

EMC エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネス

— 家電、通信機器、携帯電話、アミューズメント機器、OA機器向けの電子部品の製造および販売 —

当カンパニー（以下、**EMC**）は、リレー、スイッチ、コネクタなどのエレクトロメカニカルコンポ商品を通して培ったものづくり技術を強みとし、幅広い業界のお客さまに商品を提供していきます。

売上構成比

13%



2010年度の業績回顧

リレーを中心に売上は堅調に推移

新興国を中心とした旺盛な需要で増益

2010年度のEMCの売上高は、各種領域でリレーを中心に需要が拡大し、812億円（前年度比14.8%増）となりました。また、プロダクトミックスの改善などにより営業利益は119億円（同76.8%増）の増加となりました。なお、オムロングループの構造改革の一環として、2010年度から国内・北米のリレー事業をAEC（自動車用電子部品事業）からEMCへ移管しました。

こうしたなか、国内売上は249億円（前年度比11.5%増）となりました。国内では、政府による家電エコポイント制度やエコカー補助金・減税制度に加え、猛暑によるエ

アコン増産の特需などもあり、家電向けや車載向け商品の売上が年間を通じて堅調に推移しました。

海外売上も好調に推移し、563億円（前年度比16.4%増）となりました。海外では、中国をはじめとした新興国で家電需要の拡大が継続したことに加え、欧米においても環境・省エネ志向に対応した家電需要が増加しました。さらに、国内のみならず、世界的な猛暑によるエアコンの増産がありました。これらが家電向けリレーやスイッチの売上を一段と押し上げました。また、中国やアジアでの自動車生産の拡大、北米自動車生産の回復に伴い、車載用のリレーやスイッチの売上も増加しました。

一方、銀・銅など原材料価格の高騰は、大きな収益圧迫要因となりました。しかし、継続的な生産性向上策など

EMCの実績と見通し

年度	2008	2009	2010	2011 (見通し)
売上高	765	707	812	855
国内	256	223	249	246
海外	509	484	563	609
北米	86	73	137	140
欧州	92	117	130	142
アジア	84	76	84	92
中国	209	198	198	221
直接輸出	38	19	15	14
営業利益	42	67	119	125
営業利益率	5.5%	9.5%	14.7%	14.6%
研究開発費	—	50	56	
減価償却費	—	85	69	
設備投資	—	42	87	

* 2009年度よりFASB会計基準書第280号「セグメント報告」を適用しています。当基準書の適用に伴い、2008年度に係るセグメント情報の数値を組み替えて表示しています。

* 2009年度第3四半期の組織変更に伴い、2008年度に係る売上高、営業利益、営業利益率の数値を新組織区分に組み替えて表示しています。

* 2010年度より当社グループでは選択と集中を強化し、戦略的な資源配分を実行するために本社に資金を集中する目的で、経営指導料等の改定を実施しています。これにより各セグメントの営業利益に変動があります。

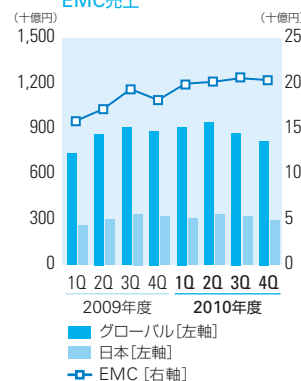
* 研究開発費、減価償却費、設備投資の2008年度の実績は、新セグメントへの組織変更に伴い表示しておりません。

* 記載の売上高とは、セグメント間の取引を除く「外部顧客に対する売上高」を示しています。一方、営業利益についてはセグメント間の取引および配賦不能な本社経費等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の「見通し」は公表しておりません。

Check!

外部環境分析

電子部品グローバル出荷統計と
EMC売上

出所:JEITA

2010年は、特に上半期の需要が高水準で推移しましたが、下期は少し弱含みとなりました。

多田 幸一
執行役員
エレクトロニック&
メカニカル
コンポーネンツビジネス
カンパニー社長



構造改革に取り組んだ結果、営業利益は前年度に続いて改善しました。

2011年度の見通しと事業戦略

ものづくり力による製造原価低減と

世界最適地生産に注力

2011年度のEMCの売上高は855億円（10年度比5.3%増）、営業利益は125億円（同4.9%増）を計画しています。

電子部品を取り巻く市場環境において、新興国を中心とするグローバル市場は堅調に推移すると予測しており、需要拡大に対応して供給力を強化します。また、原材料価格の高騰や中国での人件費上昇が続くなか、新興国メーカーとの競合優位を維持するため、ものづくり力による製造原価低減と世界最適地生産に注力します。

ものづくりの強化としては、部材の成形時間やプレス

時間の短縮、工法の改善によるメッキ量の削減、製造上で発生する廃棄部材（成形材、プレス材など）の削減など「省材料技術」を高めることで、よりローコストで環境負荷の低いものづくりを推進します。

また、スイッチ事業会社「オムロンスイッチアンドデバイス」において、2011年5月より岡山本社の新生産棟で新商品の量産立ち上げを開始しました。スイッチのものづくり技術とグローバル生産を統括するマザー拠点としてさらに強化していきます。

加えて海外生産拠点では、中国での需要拡大に対応するため、信号用リレーのほか、車載用リレー、車載用スイッチの生産拠点として、上海工場を移転し拡大を図ります。2011年5月に着工式を行い、2012年4月に稼働を開始する予定です。そして、2013年度に現在の生産量の2倍を目指します。

事業概況

What's New

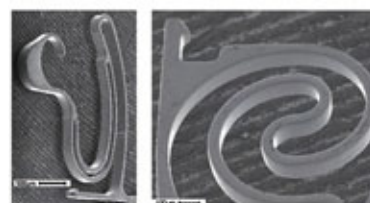
電鑄技術を用いたコネクタを開発し、量産開始

当社は電気メッキの方法で形成した微細電鑄コンタクトを採用し、プレス加工技術では困難であった端子の自由形状に加え、超小型化を実現したコネクタを開発しました。そして、これを用いた携帯電話用バッテリーコネクタの量産を開始しました。

電鑄とは、電気メッキの方法で製品となる厚さの金属層をマスター（母型）に成長させ、これをマスターから剥離して製品の形状をつくる技術です。

電鑄技術では、40 μm の微小なR（曲げ半径）形状を形成でき、高精度な自由形状形成が可能です。例えば板厚250 μm に対し、プレス加工では不可能な80 μm の形状幅とスリット幅のパターン形成が可能になり、部品のさらなる小型化に大きく貢献します。

今後は高機能小型モバイル機器に加えて、検査治具、検査装置等の検査接触子などへの展開を進めていきます。



電鑄コンタクト例

ピッチ0.3mm、高さ1.1mmで業界最多極を実現したバックロック式FPCコネクタ

スマートフォン／携帯電話／PC／光ディスクドライブ／液晶プロジェクタ等の機器をはじめ、幅広い用途で使用するFPC（Flexible Printed Circuit）に対応する多極90ピンのFPCコネクタです。



形XF3E 多極FPCコネクタ

4.5mmのロングストロークで、操作感に優れた小形電源スイッチ

スナップアクション機構を応用した独自の構造で、4.5mmのロングストロークと良好な感触をもつ、操作性を重視した小形電源スイッチです。掃除機、エアコンなどの家電製品、プリンタ・複写機といった事務用機器、さらには計測機・工作機などの産業用設備の主電源をオン・オフする用途に幅広く使用されます。



形C4V 小形電源スイッチ

工作機向け小形封入スイッチ

産業機械向けのリミットスイッチで、主に工作機械に組み込まれ、加工対象を固定するテーブルなどの位置検出用途で使用されます。工具と加工対象の摩擦によって発生する熱を抑える、クーラントと呼ばれる各種切削油を絶えず浴びる環境での使用に最適なスイッチです。



形D4E 小形封入スイッチ
耐クーラント仕様

事業概況

自動車用電子部品事業

AEC オートモーティブエレクトロニクスコンポーネンツビジネス

— 自動車搭載用電子部品の製造および販売 —

オムロン オートモーティブエレクトロニクス（株）（以下、**AEC**）はカーエレクトロニクス分野に特化した事業を展開。“人とクルマのベストマッチング”を実現する技術や製品をつくり続けます。

売上構成比

14%



2010年度の業績回顧

自動車生産回復を受け売上増

構造改革の効果とともに黒字体質が定着

2010年度のAECの業績は市場回復に加え構造改革が進展し、売上高は843億円（前年度比12.1%増）、営業利益は42億円（同140.4%増）となりました。

2010年度は、構造改革の一環としてオムロン（株）の100%子会社として分社化し、「オムロン オートモーティブエレクトロニクス（株）」を設立（2010年5月6日）しました。自動車産業を取り巻く環境変化のスピードがより一層速まるなか、AECは、より自動車業界に特化した自律運営を開始し、顧客ニーズへの迅速かつ柔軟な対応を推進してきました。北米生産再編によるエリア事業運

営体制の強化や、プラットフォーム開発の取組みなど「質」の強化に向けた取組みにも着手してきました。

こうしたなか、国内において上期エコカー減税などの新車購入支援制度が追い風となり、市場回復につながりました。また、3月11日に発生した東日本大震災による影響は軽微に留まりました。この結果、国内売上は284億円（前年度比18.8%増）と増加しました。また、海外売上においては559億円（前年度比9.0%増）と順調に推移しました。北米自動車市場の緩やかな回復や中国、インド、ブラジルなど新興市場の成長が寄与しました。

収益面では、市場の回復および構造改革の効果の結果、対前年比で大幅に改善しました。

AECの実績と見通し

年度	2008	2009	2010	2011 (見通し)
売上高	821	752	843	845
国内	250	239	284	268
海外	571	513	559	577
北米	279	240	239	209
欧州	90	20	26	27
アジア	125	131	142	175
中国	47	63	91	91
直接輸出	30	59	62	75
営業利益	(71)	17	42	35
営業利益率	—	2.3%	4.9%	4.1%
研究開発費	—	50	53	
減価償却費	—	21	21	
設備投資	—	36	20	

* 2009年度よりFASB会計基準第280号「セグメント報告」を適用しています。当基準書の適用に伴い、2008年度に係るセグメント情報の数値を組み替えて表示しています。

* 2009年度第3四半期の組織変更に伴い、2008年度に係る売上高、営業利益、営業利益率の数値を新組織区分に組み替えて表示しています。

* 2010年度より当社グループでは選択と集中を強化し、戦略的な資源配分を実行するために本社に資金を集中する目的で、経営指導料等の改定を実施しています。これにより各セグメントの営業利益に変動があります。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の2008年度の実績は、新セグメントへの組織変更に伴い表示しておりません。

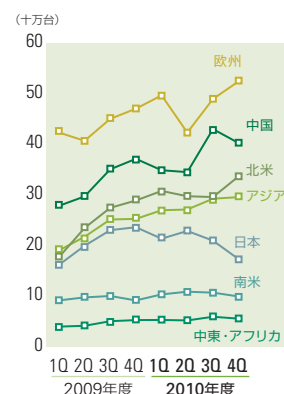
* 記載の売上高とは、セグメント間の取引を除く「外部顧客に対する売上高」を示しています。一方、営業利益についてはセグメント間の取引および配賦不能な本社経費等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の「見通し」は公表しておりません。

Check!

外部環境分析

世界の自動車生産台数



出所: CSM Worldwide, Inc.

2010年度は震災影響もあり日本の生産が4Qで落ちこみました。

鈴木 吉宣

執行役員常務

オムロンオートモーティブ
エレクトロニクス（株）
代表取締役社長

2011年度の見通しと事業戦略

新興国向け需要の増加で売上増ながら、

利益は震災影響等で減少

2011年度のAECの売上高は845億円（10年度比0.3%増）、営業利益は35億円（同15.9%減）を予測しています。東日本大震災の影響で、自動車業界は大きな打撃を受けています。特に一部の自動車メーカーさまにおける直接的被害や自動車を構成するさまざまな部材調達の問題により大幅な減産を余儀なくされました。この影響により上期前半における国内売上が大幅に減少しましたが、業界をあげての復旧・復興が進むなか、下期以降の市場回復を見込んでいます。また、夏場の電力不足回避策として7月から自動車メーカーさま各社が行っている休日シフ

トに対応した取組みを実施しています（AECも7～9月末の期間は木曜日と金曜日を休みとし、土日の勤務に変更しています）。

一方、海外では引き続き新興国を中心に自動車市場の成長が見込まれるなか、自動車メーカーさま各社の競争激化や生産のグローバル化が加速する傾向にあります。AECにおきましても、主力商品領域において新興国に立地する生産拠点の能力強化・拡大に取り組みます。また新興国におけるモータリゼーションの動向や、エリアごとに異なる自動車へのニーズを積極的に調査し、自動車メーカーさまへ独自の提案活動を推進することで、新たな事業機会の獲得に努めていきます。

What's New

アジア需要の拡大に対応すべくタイ工場の生産能力を強化

今後アジアをはじめとする新興国において、自動車やバイク等の需要はさらに拡大していくものと期待されます。AECもその需要増を鑑み、当社タイ（アユタヤ）にある生産拠点の能力拡大のため、同じ敷地内に新たな工場を建設中です（2011年12月竣工予定）。

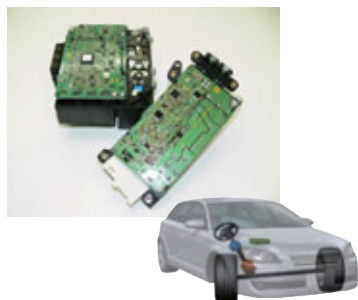
タイの工場では、これまでスイッチやリレーといった車載用部品の生産が中心でしたが、これらに加えてより複雑な電子部品の組立能力を強化し、アジア域内のお客さまのニーズに合致した生産・サービスを提供できる拠点づくりを目指しています。



タイ第3工場（完成予想図）

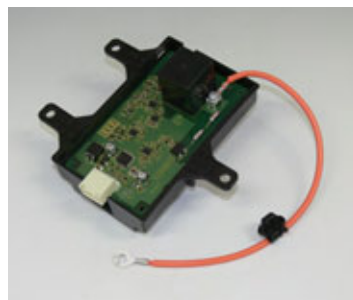
電動パワーステアリングコントローラ

より快適なハンドル操作を実現するとともに省エネルギーに貢献する電動パワーステアリングコントローラの搭載は、今後ますます拡大していきます。AECの長年にわたる出荷実績から高い信頼性を確保するとともに、中国工場での本格量産を開始しました。



環境車対応商品

電気自動車向け電池制御技術を実用化し、セルモニタリングユニットや漏電センサなどを量産しています。環境車対応技術、商品開発に今後も注力していきます。



漏電センサ

携帯型電子キー&エンジン始動システム

豊富な無線技術と小型・軽量化技術によりさまざまな統合ユニットの開発生産を行っています。本システムはユーザーにとって、より便利で快適なドアの施錠・開錠、エンジンスタートを実現するシステムです。



事業概況

社会システム事業

SSB ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネス

— 安心・安全で快適な社会の実現に向けたソリューション&サービスの提供 —

当カンパニー（以下、SSB）は、安心して快適な生活と安全な社会インフラを支える、さまざまな機器、システム、サービスを提供します。

売上構成比

10%



2010年度の業績回顧

「ソーシャルセンシング事業」が着実に拡大

2010年度のSSBの売上高は638億円（前年度比10.1%増）、営業利益は17億円（同37.7%減）となりました。

駅務システム事業では、新型機器（自動券売機・自動改札機）の導入が進んだことに加え、下期からは駅の安心・安全ソリューションが商談に結びつくとともに、関連投資も拡大傾向となりました。その結果、駅務システム事業の売上は大幅に増加しました。

交通管理・道路管理システム事業でも、高速道路での大型追加投資に加え、高速道路への立入者の検知および逆走車両検知など安心・安全ソリューションに対するニ

ズが具体化し、売上は堅調に推移しました。

環境ソリューション事業では、関連メンテナンス分野において、購入補助政策による太陽光発電関連商品の需要拡大および関連設置工事の増加が、売上増に貢献しました。

また、センサ技術を社会分野に応用して、「安心・安全・環境」領域を中心に問題解決を図る「ソーシャルセンシング事業」では、顔照合システムや侵入検知システムなど画像処理技術を含む大規模映像監視システムの導入が進み、着実に事業を拡大しました。

なお、本社からの経営指導料の変更による費用負担が前年度比14億円増加しており、この影響を除きますと、売上高の増加と固定費削減の継続的な取組みにより、営業利

SSBの実績と見通し

年度	2008	2009	2010	(億円) 2011 (見通し)
売上高	723	580	638	600
国内	707	575	631	595
海外	16	5	7	5
北米	0	0	0	0
欧州	0	0	0	0
アジア	0	0	0	0
中国	0	0	0	0
直接輸出	16	5	7	5
営業利益	52	27	17	0
営業利益率	7.2%	4.6%	2.6%	—
研究開発費	—	29	30	—
減価償却費	—	14	17	—
設備投資	—	12	10	—

* 2009年度よりFASB会計基準第280号「セグメント報告」を適用しています。当基準書の適用に伴い、2008年度に係るセグメント情報の数値を組み替えて表示しています。

* 2009年度第3四半期の組織変更に伴い、2008年度に係る売上高、営業利益、営業利益率の数値を新組織区分に組み替えて表示しています。

* 2010年度より当社グループでは選択と集中を強化し、戦略的な資源配分を実行するために本社に資金を集中する目的で、経営指導料等の改定を実施しています。これにより各セグメントの営業利益に変動があります。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の2008年度の実績は、新セグメントへの組織変更に伴い表示しておりません。

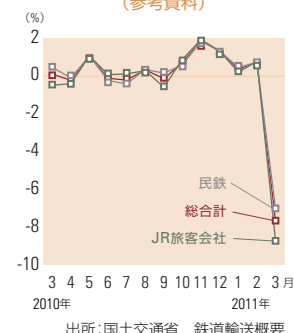
* 記載の売上高とは、セグメント間の取引を除く「外部顧客に対する売上高」を示しています。一方、営業利益についてはセグメント間の取引および配賦不能な本社経費等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の「見通し」は公表しておりません。

Check!

外部環境分析

鉄道旅客数の推移(対前年同期比)
(参考資料)



出所:国土交通省 鉄道輸送概要

SSBの事業フィールドは広く社会分野にわたるため、特定の経済指標との密接な連動性はありませんが、例えば鉄道分野ではICカードの導入施策や新線・新駅開業計画といった投資計画の影響を受けます。10年度は震災影響で3月に旅客が大幅に落ち込んでおり、11年度の投資環境にも影響が想定されます。

近藤 喜一郎
執行役員常務
オムロンソーシャル
ソリューションズ（株）
代表取締役社長



益は前年度比16.3%（4億円）の増加という結果です。

2011年度の見通しと事業戦略

ソリューションイノベーターへの変革

2011年度のSSBの売上高は600億円（10年度比6%減）、営業利益は0億円（同17億円減）を予測しています。

駅務システム事業では昨年から続く設備投資抑制の傾向に加え、東日本大震災による東日本地区でのさらなる投資抑制は否めない状況にあり、被災地で事業展開する企業さまの投資減も予想されます。一方で、震災の影響を受けた社会インフラの復旧に対する需要が見込まれます。そのようななか、SSBは駅・鉄道、道路・交通といった既存の事業においては、構造改革を加速して利益を確保し、成長を目指します。また、成長事業として、社

会の安心・安全への取組みを強化するとともに、節電に対する急速なニーズの高まりに対し、リソースを投入し、環境市場への取組みを一気に加速します。

SSBは2011年4月1日より、オムロンソーシャルソリューションズ（株）として新たに事業をスタートさせました。グループ会社である、保守・サービスを提供するオムロンフィールドエンジニアリング（株）とソフトウェア開発を行うオムロンソフトウェア（株）との一体化運営・連携強化により、コンサルティングからセンシング機器の提供をはじめ、システムの構築、保守・運用、サービスに至るまでのバリューチェーン全体を見据えたソリューションで、お客さまに価値と信頼を提供します。グループ一体化運営の力でソリューションイノベーターとしての変革を成し遂げ、事業成長を図っていきます。

事業概況

What's New

「買う人とコミュニケーションができる次世代飲料自販機」

2010年8月より、JR東日本ウォータービジネスさまの次世代自販機にオムロンの「セグメントセンサ」が搭載されています。「セグメントセンサ」はカメラがとらえた人々の顔の画像から、顔画像センシング技術「OKAO Vision」で年代・性別などを推定するものです。この次世代自販機は、購入者が前に立つとセグメントセンサが年代と性別を判断し、さらに気温や時間帯などの要素を加味して、目の前にいるお客さまのニーズを推測し、おすすめ商品を表示します。また集積された属性データは、実際に飲料の新商品開発にマーケティングデータとして活用されています。

この技術はオムロンが10年以上の長い間培ってきた、100万人分、のべ500万枚以上の顔画像のデータベースと照合して判定をするものです。新たなテクノロジーで買う人と機械（自動販売機）との少し楽しいコミュニケーションが始まっています。



次世代自販機での飲料の売れ行きは、設置から1年を経過した現在でも好調を維持しており、今後も関東圏を中心に設置を拡大し、トータル500台導入される予定です。

駅設置型情報端末

鉄道を利用する人の通過点であった駅が、たくさんの人が集まる複合商業施設へと変化してきました。そのような大規模化、複雑化した駅構内や駅周辺の案内にお役立ちし、さらにICカードの処理も可能なキオスク端末です。駅の無人コーナーに設置し、利用者と駅係員がマイクとカメラを通してFace To Faceで対話することができます。



PG-R 新型改札機

改札機の幅を従来機よりスリム化し通路幅を広げることで、よりスムーズに改札を通ることができるようになりました。さまざまな利用者にとってのユーザビリティを向上させた最新型改札機です。



2010年度グッドデザイン賞受賞

事業概況

健康・医療機器事業

HCB ヘルスケアビジネス

— 家庭および医療機関向け健康医療機器・サービスの提供 —

オムロン ヘルスケア（株）（以下HCB）は、新興国での事業拡大をはじめ、世界中の人々が正確で簡単に自分の健康状態を知るための革新的な商品・サービスの開発に注力します。

売上構成比

10%



2010年度の業績回顧

国内は消費低迷で苦戦、海外も円高で微減

2010年度のHCBの売上高は、前年度の新型インフルエンザに伴う一時的な需要増の反動もあり、606億円（前年度比4.3%減）となりました。また、営業利益は低価格志向の影響を強く受け、41億円（同42.2%減）となりました。

こうしたなか、国内売上は269億円（前年度比9.0%減）となりました。国内の家庭向け健康機器では、第1四半期より、主力の血圧計新商品や体重体組成計・歩数計のテレビコマーシャルなどを積極展開しましたが、低価格志向や猛暑による来店客数の減少が逆風となりました。ま

た、新型インフルエンザによる電子体温計需要が急増した前年度の反動もあり、国内売上は大幅な減少となりました。しかし、病院向け医療機器の売上は、生体情報モニタの新商品投入などが奏功し、堅調に推移しました。

海外売上は円高の影響があり、337億円（前年度比0.2%減）と伸び悩みました。中国では、地方都市における健康管理意識の高まりが追い風となったものの、第4四半期に入ると、急激な物価高騰による消費鈍化の傾向が見られました。ロシア・中東・東南アジア・中南米など他の新興国では、健康機器商品への需要が堅調に推移しました。

HCBの実績と見通し

年度	2008	2009	2010	(億円) 2011 (見通し)
売上高	636	634	606	625
国内	281	296	269	255
海外	355	338	337	370
北米	120	108	102	103
欧州	143	127	122	135
アジア	21	23	25	30
中国	67	74	80	92
直接輸出	4	7	8	10
営業利益	48	71	41	30
営業利益率	7.5%	11.1%	6.7%	4.8%
研究開発費	—	50	50	
減価償却費	—	13	12	
設備投資	—	15	47	

* 2009年度よりFASB会計基準第280号「セグメント報告」を適用しています。当基準書の適用に伴い、2008年度に係るセグメント情報の数値を組み替えて表示しています。

* 2009年度第3四半期の組織変更に伴い、2008年度に係る売上高、営業利益、営業利益率の数値を新組織区分に組み替えて表示しています。

* 2010年度より当社グループでは選択と集中を強化し、戦略的な資源配分を実行するために本社に資金を集中する目的で、経営指導料等の改定を実施しています。これにより各セグメントの営業利益に変動があります。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の2008年度の実績は、新セグメントへの組織変更に伴い表示しておりません。

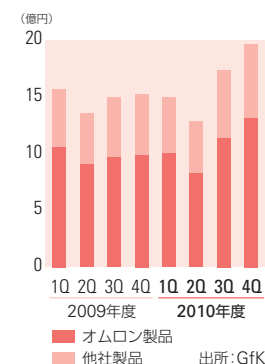
* 記載の売上高とは、セグメント間の取引を除く「外部顧客に対する売上高」を示しています。一方、営業利益についてはセグメント間の取引および配賦不能な本社経費等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の「見通し」は公表しておりません。

Check!

外部環境分析

国内電気系市場推移(血圧計)



血圧計の売上高は猛暑の影響などで2Qでいったん落ち込みましたが、下期は好調に推移しました。

宮田 喜一郎

執行役員

オムロン ヘルスケア（株）
代表取締役社長

2011年度の見通しと事業戦略

新興国市場は拡大基調ながら、営業利益は減少

2011年度のHCBの売上高は625億円（10年度比3.1%増）、営業利益は30億円（同26.4%減）を予測しています。

中国、インド、ロシア、中南米などの新興国・成長国では、生活水準の向上や食の欧米化といった生活習慣の変化によって、生活習慣病患者の増加傾向は続き、健康機器市場の拡大基調に変化はないものと見ています。一方、先進諸国においては、個人消費の低迷や医療機関の投資抑制が継続し、健康機器事業・医療機関向け機器事業ともに低調に推移すると予想されますが、ますます加速する高齢化に伴い、予防意識はより高まっていくものと考えます。また、日本においては、震災の影響による個人消費の落ち込みが予想されます。

このような環境のなか、家庭で計測したデータをもとに個人の健康管理から医療現場との連携による疾病管理をサポートする「ネットヘルスケア」構想のもと、ITを活用した健康管理サービス「ウェルネスリンク」に対応する健康機器の開発を強化しており、パソコンや携帯電話など、さまざまなネットサービスへの対応を進めていきます。

一方、海外では健康志向の高まる新興国に、それぞれの地域のニーズに合わせた商品を積極投入していくことにより、新興国市場でのプレゼンスをさらに高めながら需要喚起を図っていきます。

What's New

健康管理サービス「ウェルネスリンク」をスタート

2010年11月、ITを活用し、毎日測定した健康データをもとにパーソナルアドバイスを受けられたり、さまざまな健康支援コンテンツを利用できる無料の健康管理サービス「ウェルネスリンク」をスタートしました。

会員数は50,000人を超え（2011年8月末時点）、会員向けのWEB上のイベントでは、会員間で励ましあったりさまざまな情報交換が行われるなど、活発なコミュニケーションが展開されています。

血圧計や歩数計など、すでにお持ちの機器で測定したデータを手入力することも可能ですが、簡単に測定データを転送できるウェルネスリンク対応の通信機能付き商品も発売しています。サービス開始時には血圧計、体重体組成計、歩数計の3種類の展開でしたが、2011年6月から1日の活動カロリーを管理することができる活動量計も発売しました。今後、対応商品を拡大するとともに、毎日の健康管理がより楽しく続けられるようなサービスを充実させていきます。



HJ-205iIT



画面イメージ（マイグラフ、朝晩ダイエット）

オムロン自動血圧計 HEM-7250-iT

健康管理サービス「ウェルネスリンク」に対応した、通信機能付きの血圧計。毎日の測定データをグラフで管理できるほか、正しい血圧の測り方や血圧の変化をもとにした分析情報をWEB上でお知らせします。



オムロン体重体組成計 カラダスキャン HBF-208iIT

毎日、朝と晩の2回測定するだけで、その日の目標体重や目標の達成状況を確認することができる「朝晩ダイエット」機能搭載の体重体組成計。「ウェルネスリンク」の朝晩ダイエットプログラムでは、減量目標に向けたアドバイスがもらえます。



オムロン活動量計 カロリスキャン HJA-307iIT

「ウェルネスリンク」につなぎ、1日の活動カロリーを管理することができる活動量計。1日の目標活動カロリーを設定すると、あとどれぐらいカロリーを消費すれば目標が達成できるのか、目標の達成度合いを表示してお知らせします。



事業概況

その他

環境事業・電子機器事業・ バックライト事業・マイクロデバイス事業

— 主にインキュベーションを目的とした複数の事業を社長直轄で運営 —

主にインキュベーションの事業として将来の事業拡大を目指します。節電、CO₂削減ニーズなどでますます期待される環境領域や拡大するスマートフォン市場など、将来の成長に向けた事業を推進しています。

売上構成比

9%*



* その他には消去・調整他を含む。

2010年度の業績回顧

バックライト事業、環境事業などの売上が堅調に推移

2010年度の「その他」セグメントの売上高は497億円（前年度比13.9%増）、営業損失は47億円（前年度58億円の損失）となりました。

環境事業推進本部では、使用電力量の見える化システムを用いたCO₂削減ソリューションや製造現場における高精度の電力量センサ（省エネ事業）に対する需要が好調に推移しました。また、第3四半期において、IAB（工場自動化用制御機器事業）から移管したソーラーパワーコンディショナ（創エネ事業）も拡大しました。

電子機器事業本部では、国内顧客の需要回復傾向の継続により、産業用組み込みコンピュータ、電子機器の開発・生産受託サービス、無停電電源装置のいずれの事業とも好調に推移しました。

マイクロデバイス事業推進本部では、半導体生産受託の一部で需要減がありましたが、新興国市場での景気回復傾向によりカスタムICの需要が拡大しました。

バックライト事業では、主力の携帯電話向けバックライトの需要が鈍化しましたが、本格化したスマートフォン市場への需要拡大へ積極的な取り組みを行うことにより、通年で好調に推移しました。

その他の実績と見通し

年度	2008	2009	2010	(億円) 2011 (見通し)
売上高	502	436	497	540
国内	305	247	275	274
海外	197	189	222	266
北米	0	0	0	0
欧州	0	0	0	0
アジア	0	0	0	0
中国	170	175	207	240
直接輸出	27	13	15	26
営業利益	(73)	(58)	(47)	(35)
営業利益率	—	—	—	—
研究開発費	—	17	25	—
減価償却費	—	12	12	—
設備投資	—	11	19	—

* 2009年度よりFASB会計基準第280号「セグメント報告」を適用しています。当基準書の適用および2009年度第3四半期の組織変更に伴い、2008年度に係るセグメント情報の数値を組み替えて表示しています（ただし、2010年度のIABからのソーラーパワーコンディショナ事業移管は未反映）。また、消去・調整を含みません。

* 2010年度より当社グループでは選択と集中を強化し、戦略的な資源配分を実行するために本社に資金を集中する目的で、経営指導料等の改定を実施しています。これにより各セグメントの営業利益に変動があります。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の2008年度の実績は、新セグメントへの組織変更に伴い表示しておりません。

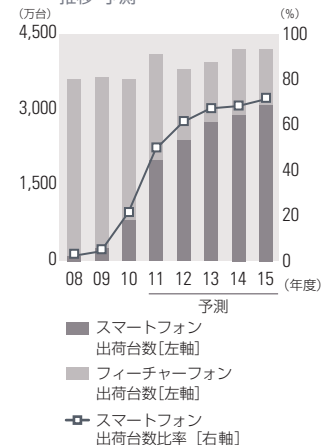
* 記載の売上高とは、セグメント間の取引を除く「外部顧客に対する売上高」を示しています。一方、営業利益についてはセグメント間の取引および配賦不能な本社経費等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の「見通し」は公表しておりません。

Check!

外部環境分析

スマートフォン出荷台数の 推移・予測



* PHS・データ通信カード・通信モジュールは含まない

出所:MM総研調べ

スマートフォンの拡大により、ハイエンド液晶パネル向けのバックライト市場の拡大が想定されます。

「その他」セグメント全体の営業損失は、主としてマイクロデバイス事業の先行投資費用が影響していますが、前年度に続き、損失幅は縮小しました。

2011年度の見通しと事業戦略

スマートフォン向け売上拡大。環境事業を積極育成

2011年度のその他の売上高は540億円（10年度比8.7%増）、営業損失は35億円（同25.5%減）を予測しています。

環境事業推進本部は省エネ事業領域、創エネ事業領域の2つの側面からCO₂削減ソリューション事業の成長確立と、低炭素社会の実現に向けた将来事業の確立を行っていきます。

電子機器事業本部は、電子機器の開発・生産受託サービス、無停電電源装置事業の売上水準を維持しながら、特に産業用組み込みコンピュータ事業における売上拡大と将来

のさらなる成長に向けた準備を進めていきます。

マイクロデバイス事業推進本部ではカスタムICなどの既存商品の需要はほぼ横ばいに推移しますが、拡大が見込まれるMEMSマイクロフォンや半導体生産受託などの市場に注力し売上拡大を図ります。

バックライト事業では量産技術力の底上げや中国拠点の強化、さらには組織の見直しによる事業運営の効率アップを図ることで収益性の改善を目指します。特にスマートフォン向けハイエンド商品の販売に注力する事で売上の拡大を図ります。

What's New

日本初 多数台連系時の単独運転防止技術「AICOT®」を搭載したパワーコンディショナ

オムロンは今後ますます推進が想定されるソーラータウンなどにおいて、太陽光発電システムが局所集中的に連系^{*1}されるアプリケーションを可能にする技術「AICOT®」を搭載した日本初のパワーコンディショナを開発・発売開始しました。

また、生産現場において設備の稼動中に消費される電力を、本当に必要な電力（稼動電力）と、生産に直接関係しない無駄な電力（待機電力）に自動的に仕分けることを実現したスマート電力量モニタ（KM50-E）が2010年度の優秀省エネルギー機器表彰を受賞しました。

今後は創エネ事業と省エネ事業の2本柱を中心に統合エネルギーソリューション事業を積極的に展開していきます。

^{*1} 連系（系統連系）とは：発電設備（分散型発電）の出力を系統（商用ライン）に接続することをいいます。発電設備の電力でまかなうことができない時は、系統から不足分で供給します。



スマートフォン向け 4インチバックライト

スマートフォン向けの高精細液晶をより美しく光らせるために、輝度・色度バラツキを極限まで抑えた、高輝度・高性能バックライトです。



MEMS非接触温度センサ

すでに発売済みのセンサをさらに小型化・多素子化し、家電用アプリとしてグローバル展開するとともに、工場や実証実験にも供給していきます。



Frantio® AX

アクセル「AG10」グラフィックスLSI搭載の多画面表示対応組み込み機器 開発キットです。



知的財産戦略

知的財産センタは、オムロングループの長期的企業価値の最大化に向けて、事業競争力を向上する価値の高い技術資産の創出に取り組み、特許・商標・ノウハウ等として保護し、有効に活用することで事業の成功確率を高め、オムロングループの収益向上と事業成長に貢献していきます。

知財行動指針の制定と実行

オムロンでは、経営理念を基にした「知財行動指針」を制定し、知的財産活動の指針および判断基準としています。また、この「知財行動指針」から導かれる「知財ポリシー」のもと、事業戦略と技術戦略に整合した知財戦略を策定し、実行しています。

知財行動指針

- [1] 質の高い知的財産の形成
- [2] 知的財産の積極的な活用
- [3] 知的財産の尊重・保護・管理
- [4] 知的財産に基づいた強み・役割の認識

事業に貢献する知財活動

知的財産センタは、経営資源を効率的・効果的に使い事業に貢献するため、事業戦略をもとに取り組みテーマの優先度・重要度を決定し、フォーカスの効いた知財戦略を策定し、実行しています。この中では、“現在”の基幹事業をさらに強くするための投資を行うとともに、その事業が“将来”も基幹事業であり続け、さらに新たな事業を創出する、次なる技術革新の方向を見定めた長期視点の投資も行っています。また、新エネルギー事業など新規市場の技術動向を把握・分析し、市場拡大のタイミングを逃さず、「オムロンの基盤技術を活用したオムロンらしい事業の創造」ができるよう準備を進めています。

このように知的財産部門は、昨今の速い市場変化に対応できるよう社内連携を強化し、自社基盤技術を的確に把握し、事業と技術をマトリクス的に結びつけることにより、タテの事業に知財力でヨコの連携を持たせることで、オムロングループの長期的な事業価値の向上を知的財産面から支えています。

知的財産および研究開発関連データ

年度	2006	2007	2008	2009	2010
特許件数（件）					
出願全体	1,300	1,255	1,119	794	901
登録件数	836	943	826	730	753
特許件数	5,206	5,717	5,205	5,218	5,452
研究開発費（億円）	520	515	489	378	413
売上高研究開発費比率	7.1%	6.7%	7.7%	7.2%	6.7%
研究開発員数（人）	1,630	1,622	1,509	1,449	1,543

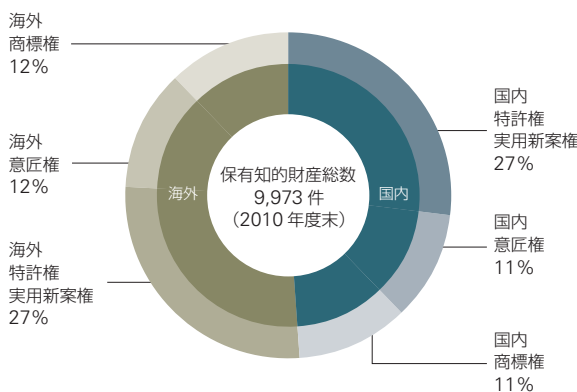
知的財産機能のグローバル化を推進

オムロングループの超グローバル展開に先んじた、知的財産機能のグローバル化を進めています。特にシンガポールは、日本と同じ機能を持たせる主要な拠点と位置づけ、市場の急拡大が見込まれる新興国をはじめ、グローバルすべてのエリアを対象とした知財活動を自律的に展開できるハブ機能の充実を図っています。

中国では、生産機能に加え開発機能も拡大してきており、現地での発明に対応できる知財機能を整備しています。現地で核となる知財マネジメント人材および知財専門人材の育成にも力を注ぎ、中国での知的財産機能の大幅な向上を目指しています。また米国においても中国同様、現地関係会社における知財研修を実施し、人材育成に努めています。

このように、グローバル各エリアで知的財産面から事業成功に貢献できる人材の育成を積極的に実施し、グローバルでの知財管理体制の整備や知財リスクの低減を行い、グローバルな知的財産機能の基盤強化を進めています。

国内外における知的財産の保有状況



作田会長と富山取締役が語る 「新社長誕生秘話」



社外取締役

富山 和彦

ボストンコンサルティンググループを経て、国内初の独立系経営戦略コンサルティング会社であるコーポレートディレクション社設立に参画、後に代表取締役役に就任し、41社の再生を実現。2003年、産業再生機構設立時に専務取締役COOに就任。2007年4月に長期・持続的な事業・企業価値の向上を目指し、経営支援サービスを提供する（株）経営共創基盤を設立。

「特集3」対談：ガバナンス

私の時は「あうんの呼吸」

——作田会長は、2003年度に創業家以外から初の社長と
なられました。どのように選ばれたのですか。

作田 ITバブルが崩壊した2002年、オムロンも危機的な状況に追い込まれ、早期退職者を募る辛い構造改革をやりました。その年の6月の株主総会後、当時の立石義雄社長（現名誉会長）が、「責任を果たして身を退く」と公言されました。経営者としては忸怩（じくじ）たるものがあったのだと思います。責任を果たすとは、収益回復の道筋をつけることですが、構造改革の結果、2003年度から業績は急回復に向かいました。

マスコミの言う次期社長候補には私の名前もありましたが、立石社長から最初に話を受けたのは2002年の8月

下旬です。「お前に社長のボールを投げたら逃げるなよ」と言われ、「そうになったら、腹をくくります」と返しましたが、実感はありませんでした。その後も何度かそのような話があり、その年の12月8日に「決めた、あとは頼む」と言われました。実際、当時の立石社長と自分の間には何か「あうんの呼吸」みたいなものがあったように思います。

プロセスのチェックが重要

——社長就任後、「社長指名諮問委員会」を設置したのはなぜですか。

作田 2003年6月に社長に就任して1年が過ぎ、少し余裕が出てきて思ったことは、次は誰にバトンタッチすべき

かです。創業家とは縁もゆかりもない人間が社長として全社員を引っ張っていくには、フェアでオープンな選び方、つまり可視化されたプロセスが必要になると考えたからです。社内の話し合いだけで選ぼうとすると、暗黙の了解のようなものが多く、言わずもがな的に進められ、プロセスの公平性を省いてしまいがちです。それで他の役員の賛同を得て、社外取締役を長とする「社長指名諮問委員会」を2006年12月に設置しました。とはいえ、社長候補の選定を社外の人に単に委ねるといのは無責任な話ですから、委員会にはアンフェアな選び方になっていないかというプロセスのチェックを期待しました。

—— 富山取締役は社長指名諮問委員会の長として、どのような役割を果たされましたか。

富山 絞り込まれた数名の候補者について、作田さんなりのプロファイリングをいただきました。そして、オムロンのフェーズごとに適するリーダー像の仮説を立て、意見を述べました。

社長指名諮問委員会の仕組みをちゃんと機能させるこ



とは簡単ではありません。形式から入ってしまうと、恣意的な社長人事にまでお墨付きを与えることになります。社外役員と候補者との接点はごく限られていますから、まずは社内の人たちがフェアに人物評価できる環境が整備されていること、なおかつ、それをチェックする私もマネジメントの経験に裏打ちされた評価軸を持っていて、変に周りの顔色をうかがわずに、おかしければ、はっきり

「特集3」対談：ガバナンス

コーポレート・ガバナンスへの取り組みの全体像

	1999年		2003年	2011年
社長	87年～ 立石義雄社長 (創業家)		03年～ 作田久男社長 (非創業家)	11年～ 山田義仁社長 (非創業家)
取締役議長／CEO	社長が議長とCEOを兼務		会長が議長／社長がCEO	
経営と執行の分離	取締役30名		99年～ 取締役を7名に削減 (社外含む)	
			99年～ 執行役員制度を導入	
アドバイザー・ボード	99年	アドバイザー・ボード		
社外取締役		01年 1名	03年～ 2名 (取締役7名)	
社外監査役	98年 1名	99年～ 2名		03年～ 3名 (監査役4名)
諮問委員会	96年～ 経営人事諮問委員会		00年～ 人事諮問委員会	
			03年～ 報酬諮問委員会	
			06年～ 社長指名諮問委員会	
企業理念			08年～ コーポレート・ガバナンス委員会	
	1959 社憲制定	90年制定	98年改定	06年改定
求心力：創業者・創業家⇒企業理念				



NOと言う人間と思われる必要があります。もちろん、企業文化も絡んできます。

私はかつて産業再生機構のCOO（最高執行責任者）として、数多くの社長人事にかかわってきましたが、今回のオムロンでの新社長選出の仕組みは、しっかりと機能したと思っています。

—— izzgo 山田社長を後継者としてリストアップされたのですか。

作田 2年くらい前です。社長指名諮問委員会は“諮問”ですから、委員会に判断材料を提供するのは社長です。しかし、私の独断と偏見でアンフェアや間違いがあっては いけませんので、立石義雄会長（当時）をはじめ取締役の皆さんには相談を投げかけました。「このような観点から後継者をリストアップしましたが、ご意見ありませんか？」。逆に言えば、「もっといい人をご存知なら、教えてください」という相談です。そうしたプロセスを経て、富山委員長には翌月（1月）に新社長を公表するから判断してほしいと言って、数名の候補者の名前を2010年12月に提出しました。

チームマネジメント力に
優れたリーダーが必要

—— 今、オムロンで最も必要なリーダーはどのようなタイプですか。

作田 社長に適任な人は誰か—— それは一義的に決めら

れているものではなく、状況によって変わります。リーマンショック時のような、待ったなしの危機的状況では、きりで穴を開けるような人（一点に集中して難局を打開する人）が必要かもしれません。そういう人はカリスマ経営者に多いような気がします。しかし、今は危機を乗り越えた平時。また、5年くらい先を見通しても、全社的に目を配りながら、チームマネジメントで力を発揮できる人が適任だと思いました。

もっとも、オムロンでは事業領域と従業員のグローバル化・多様化が急速に進み、カリスマ的な経営でやれる範囲をとうに超えています。つまり、グローバルな“チームオムロン”をつくりあげられるリーダーが必要だということです。とりわけ多様性へのフレキシビリティの高いリーダーで、世界中を飛び回れる若い人。リーダーといっても輪の中心で傲慢になっているようなタイプはダメです。

ひとつ大きな問題があって、世界規模でリソースを活用し、世界の市場で競争優位を構築するためには、マネジメントのグローバル化が不可欠ですが、販売拠点や生産拠点などハードのグローバル化に対し、それがまだ追いついていません。もはやグローバルな人をマネジメントに登用していくことも併せて進めないと間に合わない状況です。従業員の3分の2が海外国籍の会社ですから、本来ならマネジメントももっと多国籍になっていて当然ですよね。現地のことは現地の人が一番よくわかっているだろうし。

山田さんは学生時代、ハンドボール部の主将として西日本大会でチームを優勝に導いた経験を持っています。また、さまざまな国での駐在経験を通じて、多様性を受け入れられる度量も身につけています。国籍に関係なく、フランクに接することができる人物ですし、ビジネスの場でチームをまとめる能力も高いものがあります。

“フルグローバル化”の時代

—— 富山取締役は、日本企業のグローバル化はどのような方向に向かうとお考えですか。

富山 経済合理性だけで考えると、もっと日本の産業空洞化は進んでいてもおかしくありません。そうならないのは、日本企業のホームバイアスに起因しています。そ

れが急速な円高に加え、今回の震災によるサプライチェーンの寸断がグローバル展開に大きな影響を及ぼすなか、空気が一変してきました。今後は多様な価値観や文化・言語を、ひとつの企業体のプラットフォーム上に置いて価値を生み出すことで生き残りを考える時代です。今までのグローバル化とは次元が違います。しかし、日本育ちの人はそもそも多様性に慣れていませんし、対応も苦手です。必然的に、社内のマネジメントのグローバル化から、全世界規模のグローバル採用に切り替える企業も増えていくでしょう。

ただ、間違えてはいけないのは、“フルグローバル化”といっても、無国籍の企業になることではありません。オムロンの場合は、日本の京都で育った会社で、創業から引き継がれてきた確固たる理念・社憲がタテ糸としてあって、それを背骨にしている組織体としてまとまっているべきです。つまり、DNAや理念といったタテ糸と、多様性というヨコ糸を織り交ぜて、世界の土俵で勝負していく——これが山田社長のチャレンジだと思います。

チームオムロンには マイノリティ目線も必要

—— 山田社長は49歳、主力事業の出身ではなく、創業家でもありません。これからのオムロンをまとめていくのに不安はありませんか。

作田 まったく不安がないと言うほどの確信はありません。ただ、グローバル化・多様化を進めていくうえで、若い人を後継者にしたいとは思っていました。しかし現実問題、社長だけ若くしたら苦勞するでしょうから、3年くらいかけて、若い執行役員を増やしていきました。役員の交代は、50歳以下2名、50歳以上1名くらいのバランスで進めました。その結果、現在25名の執行役員のうち、実に10名が50歳以下です。決して山田さんだけが若いわけではありません。

また可能性があるなと思った時点で、山田さんにはグループ戦略室長を経験してもらいました。それで全社的な視点でのマネジメント能力をチェックしました。他の候補者はそれに近い経験をすでにしていました。もちろん、ノミネートしていることは、当人には知らされませ

ん。まるで3年前から山田さんに決めていたように思われるかもしれませんが、そういうことはありません。

確かに山田さんはヘルスケア事業の出身です。言葉は悪いですが、主力事業をマジョリティ、それ以外をマイノリティとすれば、マイノリティは、マジョリティに対してけっこうコンプレックスを持っているものです。しかし、ヘルスケア事業は規模ではマイノリティであっても、オムロン全体の社会的価値を高めるうえでとても貢献しています。山田社長が誕生したことによるマイノリティの人々のモチベーションの向上、そして彼がマイノリティの人だからこそ持っている目線への期待もあります。



大切なのは“裸の人間性”

—— 山田社長はどのような人柄ですか。

作田 私のなかで山田さんを認識したのは2005年、ヨーロッパの現地幹部を集めての方針発表会の後、「私の名前をご存知とは思いませんでした。感激です」と山田さんが私のテーブルに来た時です。実はメンバー全員の名前を事前に秘書からもらっていたのですが（笑）。その時、すごく明るくて元気のある男だな、という印象を持ちました。

彼には2008年にオムロンヘルスケア（株）の社長になってもらいました。私も2年間、ある理由でその取締役役を兼務することになり、ヘルスケアの社長である山田さんを叱咤激励しました。そのような接点で、「山田さんがオムロン全体の社長をやったらおもしろいかもな」と思うことがありました。何と言っても彼は明るい。それから、人の話をよく聞く。それでいて兄貴分。仕事熱心でがんがんやるタイプには見えませんでした。彼の人



間性はとても魅力的だったからです。

富山 社長はその要素が大きいと思います。スキルと違って、人間性は補完できるものではありませんから。だから、社長人事は難しい。スキルなら客観的な指標と照らせば済みますが、人間性の評価はそうはいきません。

作田 誰でも気づくことですが、自分の力だけでできることは知れています。部下が「この人についていこう」と思って、サポートしてくれないと何も進みません。ではなぜついていくか——価値観に対する共感だと思います。経済的な部分是否定しませんが、正義感、道德観、倫理観、そこに疑問を感じる上司に誰が本気でついていこうと思いますか。

“まさかの坂”を乗り越えると腹が据わる

——社長の資質として重要視したことはありますか。

作田 山田さんは実は“まさかの坂”を乗り越えています。欧州で初めて彼と話をしたその後、彼は頸椎の病気を患って、失敗したら半身不随を覚悟しなければならない手術に臨みました。大学のハンドボール部で主将までを務めた人間ですから、健康には自信があったはずですが。それがあの日、指先のしびれと首に違和感を感じて、調べてもらうと頸椎を患っていることがわかりました。しかも手術の成功確率も必ずしも高いとはいえない状況で、「どうしますか？（手術しますか？）」と突きつけられたわけです。“まさかの坂”です。しかし、それを乗り越え（手術は大成。後遺症もなく完全復帰）、腹の据わった男になったのではないかと思います。

富山 山田さんが“まさかの坂”を経験していることは、私もひとつの判断要素として見ていました。ビジネスの世界でもきわめて切迫した状況に直面すると裸の人間性が出てしまいますが、修羅場において機能停止に陥る人もたくさん見てきました。“社長ご決断を”——まさに社長が最後に決断しなければならない状況は、得てして合理的な判断で右か左かを決められない問題にぶち当たります。そういう時に芯が脆弱ですと、問題を先送りしたり、肝心の場面で意思決定できなくなったりします。そして、状況をどんどん悪くしてしまいます。

ネガティブな決断こそ社長が下す

——社長としての心構えを山田社長に伝えたとしたら、どんなことでしょう。

作田 ひとつ言えることは、関係者から批判を受けるネガティブな案件の決断は社長が下さなければ前に進まないということです。例えば事業の収束や痛みを伴う人員などのリストラです。ポジティブな決断なら、普通は歓迎されますから部下に任せればいいのですが、重要な案件でかつネガティブな決断は社長しかできないと思っておくべきです。なぜなら、総攻撃を受けても耐えられる地位を与えられているのは社長だけですから。

富山 企業というのは足し算の意思決定と、場合によっては同じくらい引き算の意思決定もあって、足し算と引き算を積み重ねながら、全体のパイを大きくしていくのが通常です。逆に言えば引き算の決断をするべき時にしなければ、企業は成長していきません。そこは、トップが背負わなければいけない十字架の領域です。「理屈はそうだけど」から批判は始まり、情理と合理の間で、最後は自分の人格とか、価値観を受け入れてもらうしかありません。山田さんは若くても、そのような状況に耐えられる人間であると評価されたから、選ばれたのです。

コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスおよびリスクマネジメント

オムロンは、経営の透明性を高めながら、適正なガバナンス体制の維持・運営に取り組んでいます。また、高い企業倫理の確立を目指しコンプライアンス体制の充実を図るとともに、企業価値の持続的向上を支えるリスクマネジメント体制の強化に努めています。

コーポレート・ガバナンス

基本方針

オムロンは、企業の持続的な成長を目指し、最適な経営体制の構築と適正な企業運営を行うとともに、それを証明できる仕組み（監視システム）を強化し、機能させることがステークホルダーの支持を得るうえで最も重要であると考え、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

こうした基本方針を踏まえ、執行役員制度によって経営監視機能と業務執行機能の明確な分離を図り、社長以外の取締役は執行役員を兼務しないことを定めています。また、社内カンパニー制のもと、ビジネスカンパニー社長への大幅な権限委譲によって意思決定の迅速化と業務の効率化を実現しています。そして、顧客価値創造に特化できる自律した個々の事業体が主体的に事業に取り組むとともに、コミットメント運営によって役割・責任を明確にし、株主価値に基づいた企業価値経営を実践しています。

経営・監視の仕組み

オムロンは監査役会設置会社であり、取締役会による事業執行の監督および監視機能と、監査役会による監査機能を有しています。しかし、委員会設置会社の優れた要素も取り入れ、社外取締役を委員長とする「人事諮問委員会」「社長指名諮問委員会」「報酬諮問委員会」「コーポレート・ガバナンス委員会」を設置し、経営の公正性・透明性をより高めています。

取締役会では効率的に実質的な議論を深めるため、取締役を7名に少人数化するとともに、事業執行を兼務する取締役は社長のみとし、他の取締役から日々の業務執

行を分離することで執行モニタリング機能を確保しています。また、経営の客観性を高めるため、取締役会議長と社長（CEO）を分離し、経営監視機能の強化を図っています。なお、取締役会の議長は取締役会長が務め、執行を兼務せずに「ステークホルダーの代表」として執行監視を行っています。

監査機能

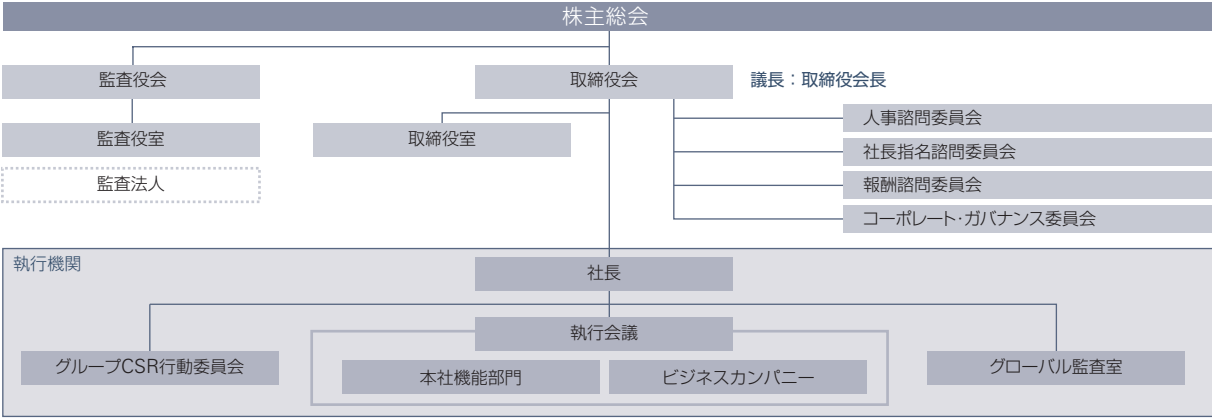
監査役4名で構成する監査役会は、ガバナンスのあり方と運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動の監査を行っています。また、内部監査機能としては、取締役社長の直轄部門であるグローバル監査室が、各本社部門および各カンパニーの会計、業務、事業リスク、コンプライアンスなどの内部監査を定期的に行い、チェック機能を果たすのみならず、業務改善に向けた具体的な助言も行っています。

社外役員の選定

取締役会が「株主をはじめとするステークホルダーの代表」として業務執行を監視するために、7名の取締役中2名を社外取締役とし、監査役についても、2名を社外監査役としています。

さらに、社外取締役・監査役の実質的な独立性を重視し、会社法の規定を超える厳格な選定要件を設定しています。具体的には、社外役員の新任候補者と本人が帰属する企業・団体が、「過去5年間、オムロングループの会計監査人であったことがないこと」「主要取引先でないこと」「オムロングループの大株主でないこと」などを定めています。

コーポレート・ガバナンス体制



- 取締役会**
経営目標・経営戦略などの重要な事項を決定するとともに、執行を監視する。
- 監査役会**
コーポレート・ガバナンスの体制と運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動を監査する。
- 人事諮問委員会**
社外取締役を委員長とし、取締役、執行役員の選考基準の策定、候補者の選定、現職の評価を行う。
- 社長指名諮問委員会**
社外取締役を委員長とし、社長の選定に特化して次期の社長人事、緊急事態が生じた場合の継承プランなどを議論する。
- 報酬諮問委員会**
社外取締役を委員長とし、取締役、執行役員の報酬体系の策定、評価基準の選定、現職の評価を行う。
- コーポレート・ガバナンス委員会**
社外取締役を委員長とし、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実と、経営の公正性・透明性を高めるための施策について議論する。
- 執行会議**
社長の権限の範囲内で、重要な業務執行案件の審議・決定を行う。

役員報酬

取締役の報酬に関しては、判断の客観性と透明性を高めるため、社外取締役を委員長とした報酬諮問委員会に諮問を行い、報酬諮問委員会は諮問に対して審議のうえ答申しています。その答申を経て、株主総会の決議により決定した取締役全員および監査役全員のそれぞれの報酬等の総額の範囲内で、各取締役の報酬等の額を取締役会の決議により、各監査役の報酬等の額を監査役の協議により決定しています。

2010年度の役員報酬の内容				(百万円)
	人数	基本報酬	賞与	報酬等の総額
取締役	7名	367	200	567
(うち社外取締役)	(2名)	(21)	(―)	(21)
監査役	4名	82	―	82
(うち社外監査役)	(3名)	(49)	(―)	(49)
合計	11名	449	200	649
(うち社外役員)	(5名)	(70)	(―)	(70)

● 取締役の報酬は、基本報酬（月額報酬）、賞与、持株連動報酬*により構成されています。
● 社外取締役の報酬は、基本報酬（月額報酬）のみで構成されています。
● 監査役の報酬は、基本報酬（月額報酬）のみで構成されています。
* 持株連動報酬とは、毎月一定の報酬額を支給し、その一定額で当社株式を毎月取得（役員持株会経由）し、この株式を在任期間中保有することをガイドラインとするものです。

内部統制

健全かつ効率的に組織を運営するために

オムロンでは、健全かつ効率的に組織を運営するために、「内部統制システムの整備に関する基本方針」を制定しています。この基本方針をもとに、財務報告の信頼性、法令遵守、業務効率、資産保全という4つの目的すべてを満たすための内部統制システムを、オムロングループ全体を対象に整備し、運用しています。

2006年6月に成立した金融商品取引法によって義務づけられた内部統制報告制度（いわゆるJ-SOX）については、各部門・関係会社が業務プロセスの整備・運用状況の自己点検を行った結果に対し、内部監査部門がモニタリングを行う体制により対応しています。自己点検により、各部門・関係会社における財務報告に係る内部統制への理解がより一層深まり、自律的なコントロールが促進される仕組みとなっています。

健全性と効率性を確保する2種類の内部監査を実施

健全かつ効率的な組織運営を図るために、オムロンでは2種類の内部監査を実施しています。ひとつ目は、財務報告の信頼性、法令遵守、業務効率、資産保全という4つの目的すべてを満たす内部統制が機能していることを保証するための「内部統制監査」、2つ目は、特定の経営課題に対して、解決方法や改善策を提案する「経営監査」です。いずれの内部監査においても、監査の結果、改善提言事項があった場合は、改善完了まで支援しています。

また、オムロングループでは日本以外にも4エリア（米州、欧州、アジア・パシフィック、中華圏）に監査室を設置し、専任の監査人を配置することにより、現地商習慣・法制度等を踏まえた内部監査を実施しています。

コンプライアンス

内外の環境変化から発生するリスクへの対応を強化

オムロンでは、グループ全体のコンプライアンス活動を推進するための組織として、グループCSR行動委員会のもとに「グループ企業倫理行動推進委員会」を設置しています。メンバーは、各カンパニーと本社の企業倫理行動推進委員で構成されます。

2010年度は2回の委員会を開催し、リスク対応力強化に向けた企業倫理活動などについて審議し、決定内容に基づいてリスク分析手法の見直しや従業員総合意識調査、教育研修などを実施しました。

また、国内関係会社についても、各社のコンプライアンス教育の実施などを担う「企業倫理推進責任者」をマネジメント層以上から選任し、全委員が参加する「企業倫理推進責任者会議」を年1回開催して行動計画に基づくPDCAサイクルの推進状況などについて情報交換するとともに、研修を実施しています。海外関係会社においても企業倫理推進責任者等を配置するなど、体制の充実を図っています。

さらに、法規制等の外部環境の変化とともに、新規事

業、新興国への進出等の内部環境の変化から発生するリスクも早期に検知・共有する場として、委員会活動を継続・強化しています。

通報者保護を明文化した運用規定を定めて、 通報窓口を運用

日本と北米エリアでは、役員・従業員・派遣従業員とその家族を対象とした内部通報者窓口を設置しています。

日本では、社内窓口は法務部門が、また社外窓口は外部弁護士事務所がそれぞれ通報を受け付けています。通報手段は電話、電子メールのほか、2008年度からイントラネット上の電子掲示板でも通報・相談を可能にしています。

2010年度の日本での通報・相談件数は25件、北米エリアでの通報・相談件数は4件でした。

内部通報者窓口の運用にあたっては、秘密の厳守や通報によって不利益な扱いを受けないことなどを運用規定で明文化しています。また企業倫理カードやイントラネット、入社時研修などで、窓口の存在に対する従業員の周

知を図っています。今後も引き続き周知徹底と通報への対応体制強化策を実施していきます。

PDCAサイクルに沿って情報セキュリティ管理レベルの継続的な維持・向上を推進

オムロンでは、「取引先などから提供された情報や個人情報、自社情報の適切な管理を行うことにより、すべてのステークホルダーに対する責任を果たす」という基本方針に沿って、情報セキュリティの向上に努めています。

2007年度に、秘密情報と個人情報の統合管理体制を強化することを目的に「情報セキュリティ管理委員会」を発足し、基本方針を具体化した管理規定を新たに制定しました。そして、同委員会を中心とする推進体制のもとで、従業員教育や職場の管理状況のモニタリング、重要情報の漏洩リスク分析に基づく対策や委託先の情報セキュ

リティ管理状況調査を定期的実施するなど、全社PDCAサイクルに沿った情報セキュリティの向上に努めています。

管理規定についても社外環境の変化や職場モニタリングの結果を踏まえ、毎年、継続的に見直しを実施しています。2010年度は社内でも利用するノートパソコンの暗号化を追加しました。

海外については、2007年度に情報セキュリティに関するグローバル共通ルールを制定しました。これに基づいて各関係会社で規定の制定を進め、2010年度末までにすべての海外関係会社で規定の制定を完了しました。また、一部のエリア関係会社において情報セキュリティ教育を実施しました。

今後も、国内外で情報セキュリティ管理の継続的な維持・向上に努めていきます。

リスクマネジメント

オムロン危機管理基本規定（1999年制定、2009年6月改訂）では、危機発生時に全従業員が迅速かつ確に対処し、被害の最小化、事業の継続・早期復旧、再発防止に取り組むことを定めています。

2011年3月11日に発生した東日本大震災においても、全社緊急対策本部を立上げ、グループをあげて震災対応および復旧を実施してきました。当社グループでは、直

接的影響は軽微でありましたが、原材料・部品などの調達難などにより一部製品の生産停止や稼働率低下が発生しました。

今回の大震災を機に、一部過度に集中している部品の購買方法の是正などを含めて、経営の重要課題として「事業継続計画（BCP）」の見直しを進めています。

オムロン危機管理基本規定に定める基本方針

1. 人の身体生命の安全を最優先する。
2. 法令の遵守と社会的ルールの尊重を優先する。
3. 顧客や社会への悪影響を抑える。
4. 当社業務への悪影響を抑え、円滑な業務の継続および迅速な復旧に努める。
5. 一貫して誠実な対応をする。
6. 適切な情報開示を行い、説明責任を果たす。

企業の社会的責任

私たちは、企業理念の実践がCSR*（企業の社会的責任）を果たすことであると考え、CSRを経営戦略に組み込み、具体的目標の達成に取り組んでいます。

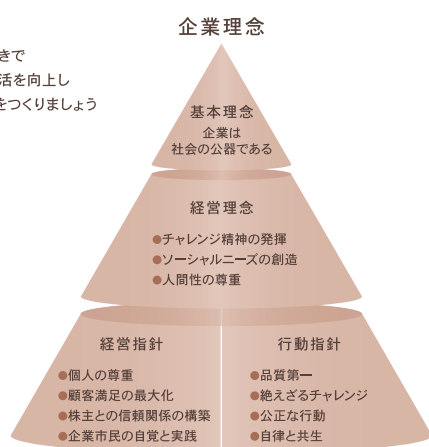
*Corporate Social Responsibility

企業は社会の公器である

私たちは、企業理念の最上位に「企業は社会の公器である」を基本理念として位置付けています。この基本理念は「企業は社会に対して有益な価値を提供するために存在し、社会の期待に十分に答えてこそ、よき企業市民として社会から信頼され、存続を許される」という考え方であり、社会を構成するステークホルダーを重視する経営を実践するという宣言でもあります。

社憲

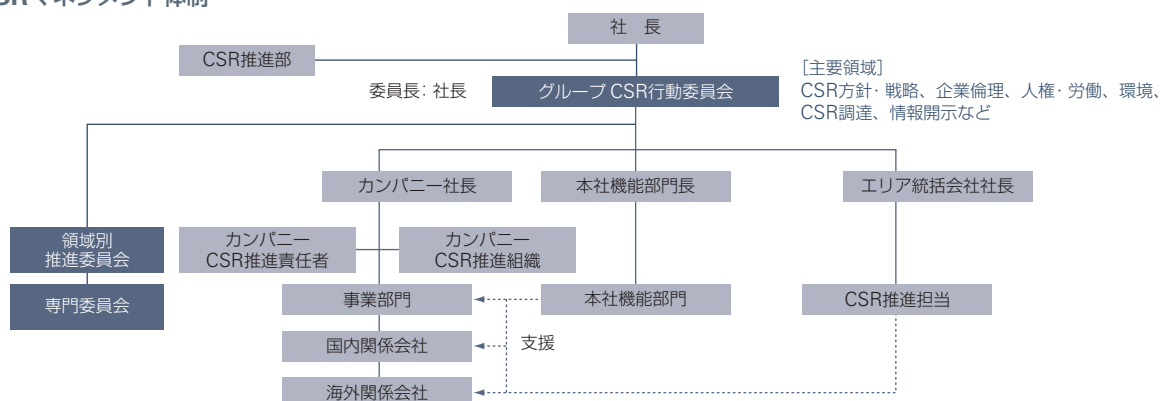
われわれの働きで
われわれの生活を向上し
よりよい社会をつくりましょう



CSR取り組みの基本方針

こうした「企業の公器性」を頂点とする企業理念に基づき、CSR取り組みの基本方針を2005年に定め、[1] 事業を通じてよりよい社会をつくること、[2] 社会が抱える課題に当事者として自ら取り組むこと、[3] 企業活動を進めるうえで、常に公明正大であること、という3つの側面からCSR経営を捉えています。そして、長期的企業価値の向上という視点から適宜、課題の見直しを行いながら具体的目標を定め、2011年7月からスタートした新長期ビジョンVG2020においてもその方針は踏襲し、CSR経営を実践しています。

CSRマネジメント体制



CSRマネジメント体制

オムロンは、CSRを経営戦略に組み込み、事業を通じて責任を果たしていくことが重要であるという考えのもと、グローバルなCSR推進体制の整備に努めています。

2007年度末に、経営陣自らがグループのCSR全般の現状と課題を把握し、CSRを方向付けるために「グループCSR行動委員会」を設置しました。社長を委員長とし、メンバーはカンパニー社長、本社機能部門長、海外エリア統括会社社長で構成されています。この委員会が決定した方針・戦略の具現化は、各カンパニーと環境部門、法務部門など本社各機能部門が担っています。

グローバルで生産拠点のCSR推進状況を調査

CSRに対する社会の要請が高まる中、オムロンは自社生産拠点におけるCSRの進捗状況を把握するため、2008年度に電子業界行動規範（EICC）*による調査票をベースに自己診断のための調査票を作成しました。

2010年度はベトナムの生産拠点および仕入先において調査を実施しました。調査の結果、大きな問題点は見られず、仕入先など同地域内の他社と比較しても、特に改善を要する点はないと判断できる内容でした。

* 電子業界行動規範（EICC：Electronics Industry Code of Conduct）
世界の主要エレクトロニクス企業とそのサプライヤーが採用・実行しているCSRの実践規範

〔特集4〕 震災対応レポート

東日本大震災で犠牲となられた方々に深い哀悼の意を表すとともに、被災された皆さまに、謹んでお見舞い申し上げます。当社グループは、一日も早い復旧・復興に向けて、引き続き全力で支援してまいります。

2011年3月11日に発生し、未曾有の大災害を引き起こした東日本大震災。

被災地の東北で、オムロンは寄付以外にも事業を通じた支援活動を行いました。



1. 医療現場の震災対応

— オムロンヘルスケア&オムロンコーリン

オムロンヘルスケア（株）とオムロンコーリン（株）は、震災後に医療用機器の寄付を発表しました。特に病院向けの医療事業を展開するオムロンコーリンは、実際に被災地を訪れ、寄付要請のあった医療機器の配送や病院内の機器の点検作業などを実施しました。

【被災地へ】

オムロンコーリンは、東北（仙台と盛岡）の2カ所に営業拠点を置いています。現地の社員とその家族の安全確認の後、主に管理職を中心とするメンバーが交代で被災地入りしました。各地の避難所や対応に追われる現地の医療機関を訪問し、必要な機材の寄付や取引先医療機関の状況確認活動を行うのが目的でした。

この中でメンバーが強く感じたのは、被災地は完全に「イチゼロの世界」だということでした。家屋の倒壊や火災による被害が主だった神戸のときとは異なり、今回は

地震による津波と原発が主な要因です。津波から逃げた人はみんな無事で、地震によるけが人もほとんどいませんでした。津波で流されなければ、多くの病院で医療機器も壊れていないという状況でした。しかし、被災地の病院では廊下にも仮設ベッドがあふれていました。津波で流された地区の患者さんや原発による避難区域の患者さんが移送されてきたためです。

そのようななかで、避難所では感染症の問題もあり、ネブライザ（医療用吸入器）の需要が高くなっていました。停電で電気が使えないので、血圧計なども医療向けモデルよりも電池駆動の家庭向けモデルが重宝されていました。



【社員の安全と医療のミッション】

一方で今回の震災対応では、「社員の安全確保」と「医療に携わる者のミッション」との板ばさみで経営陣も悩みました。医療は生活にはなくてはならないものです。災害時には特に必要とされます。しかし、社員の安全も重視しなくてはなりません。余震の不安、そして目に見えない放射能の問題。このため活動に際してはガイドラインを作成し、実際に被災地に行くときには、ガイガーカウンターや累積線量を計測する機器などを携行して安全管理を徹底しました。

特定の地域で長時間にわたって滞在しないように営業活動の管理システムを用いて、文部科学省の注意報に照らし合わせながら安全確認を行い、宿泊もあえて別の県で手配するなどあらゆる手段を講じました。被災地に行った社員、被災地に勤務する社員のメンタルヘルスケアにも配慮しました。



今回の支援は、医師会、行政の要請のもと、「次にここに行きたくて欲しい」という情報を受けての活動でした。都度、多くの避難所や医療機関の方々から「よくきてくれた」という感謝の言葉をいただきました。しかし、むしろ私たちがこれらの活動によって、事業を通じての社会貢献のあり方を実感させていただきました。今後の復興へは長い道のりだと思いますが、引き続き医療事業を通して支援をしていきたいと思っています。

2. お客さまの資産の保全とインフラの維持のために

— OFE (オムロンフィールドエンジニアリング (株))*

今回の大震災では東北・北関東を中心に、OFEが保守サービスを提供しているお客さまの機器・システムにも甚大な被害が出ました。電気・ガス・水道のライフラインが寸断され日常生活も儘ならない中で、非常食と寝袋で会社に寝泊りしながらも、OFEの社員は社会インフラの保守サービスを担う責務を全うすべく、交通信号機、ATM、駐車場機器などの被害状況の調査、一次復旧作業、撤去作業などに従事しました。被災地域以外からは生活物資の発送を行い、また応援要員として延べ1000名ものカスタマーエンジニアが現地入りしました。実際、厳しい支援活動への参加を希望する社員は非常に多く、また震災の翌々日の日曜日にはすでに緊急対策本部が立ち上がっていたこともあり、支援活動は迅速に行うことができました。過去の神戸や中越地震対応での経験が今回の大災害において活かしたともいえます。以下に活動の事例をご紹介します。

交通関連事業

被災したエリアが沿岸部を中心に広範囲にわたり、信号機などのインフラが至る所で損壊していました。このため早急に損壊状況を確認し、復旧できるところは迅速に復旧作業を行いました。例えば岩手地区では交通機器の被災台数144台、うち復旧台数が12台でした。宮城地区では交通機器の被災台数295台、うち復旧台数60台という状況でした。しかし、被災地での対応は非常に厳

仙台市荒浜交差点震災復旧工事

施工前



施工中



完成



しいものでした。電力供給がなく、作業時間が日中に制限されるため朝の移動開始時間が早くなったり、大量のガレキで車両を調査対象機器の近くに停車できず、1～2km徒歩での調査を強いられたりもしました。

金融事業

2つ目は金融関連の事業で、現在は日立オムロンターミナルソリューションズ（株）が販売を行っているATM（現金自動預払機）などの現金の回収作業です。金融機関においては、ATMにある資産の保全が急務でしたが、お客さま自身の手で簡単に対処できるものではなく、カスタマーエンジニアが現地で直接作業を行う必要がありました。近年のコンビニATMの普及により、多くのATMが沿岸部にも設置されています。そうした場所で津波による損壊が多数発生したため、水や泥に浸かった機械から残された現金を取り出す作業を中心に行いました。実際、6月までに行った回収作業は信金・地銀ATMで被災台数111台、うち復旧台数26台、コンビニATMでは被災台数92台、うち復旧台数39台でした。



ATM搬出支援



作業環境は厳しいものでした。まずガソリンが不足していました。苦労してガソリンを入手し、ようやく現場に到着しても損壊状況が激しく、通信手段も限られていました。現地のお客さまとお会いできるどころか、あるはずの店舗・機器がその場所に存在しないこともありました。現場は津波と余震被害によるヘドロ、悪臭、粉塵、ガレキ、塩害、建物損壊がとてひどい状況でした。過酷な被災現場でしたが、すべての対応を完了させました。

事業を通じて復興に役立つことができる誇りと喜び

このように数々の苦労はありましたが、活動を通じて幾多の喜びも感じました。「どこのメーカーよりも一番早く来てくれてうれしかった」等、感謝のお言葉を頂戴したことや、全OFE社員の絆を強く感じられたことがあげられます。OFEでは全国から多くの社員が被災地に集結し、共同で復旧作業にあたりました。まさに全社一丸となって対応を行ったといえます。一日も早い被災地の復興のために仕事を通じてお役立ちできることに、皆が誇りをもって活動しています。



* OFE（オムロンフィールドエンジニアリング株式会社）は鉄道の出改札システム、道路交通管制システム、金融機関のATM、駐車場機器、ガソリンスタンドのPOS、流通業のクレジット端末、ICT領域でのサーバ・ネットワーク機器等の社会システムの設置・保守、また製造業や環境領域でのエンジニアリングを生業とするオムロングループ唯一の保守サービス会社。日本国内に140箇所以上のサービス拠点、コールセンタ、物流網を有し、24時間365日「サービスを止めない」対応をしている。

取締役、監査役および執行役員

2011年6月21日現在



富山 和彦
取締役（社外）

立石 文雄
取締役副会長

山田 義仁
代表取締役社長

桜井 正光
取締役（社外）

作宮 明夫
専務取締役

作田 久男
代表取締役会長

森下 義信
取締役副社長

取締役

代表取締役会長
作田 久男

取締役副会長
立石 文雄

代表取締役社長
山田 義仁

取締役副社長
森下 義信

専務取締役
作宮 明夫

取締役（社外）
富山 和彦
桜井 正光

監査役

常勤監査役
湯川 莊一
川島 時夫

監査役（社外）
千森 秀郎
長友 英資

名誉会長
立石 義雄

執行役員

執行役員常務
鈴木 吉宣
藤本 茂樹
荒尾 眞樹
近藤 喜一郎

執行役員

後藤 龍之介
多田 幸一
津田 正之
江島 秀二
勅使川原 正樹
十河 太治
春田 正輝
土居 公司
高野 尚登
池添 貴司
宮田 喜一郎
吉川 浄
行本 閑人
山崎 眞哉
宮永 裕
安藤 聡
谷口 宜弘
日戸 興史
細井 俊夫
Nigel Blakeway

財務セクション（米国会計基準）

Contents	63	財務ハイライト	75	連結包括損益計算書
	64	6年間の主要財務データ	76	連結株主持分計算書
	65	2010年度の業績回顧と分析	77	連結キャッシュ・フロー計算書
	70	事業等のリスク	78	連結財務諸表に対する注記
	72	連結貸借対照表	106	独立監査人の監査報告書
	74	連結損益計算書		

注：「財務ハイライト」「6年間の主要財務データ」「2010年度の業績回顧と分析」および「事業等のリスク」は独立監査人の監査を受けているものではありません。

財務ハイライト

オムロン株式会社および子会社

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度

	百万円 (1株当たりデータを除く)			千米ドル (注)2 (1株当たり データを除く)
	2010年度	2009年度	2008年度	2010年度
事業年度:				
売上高	¥ 617,825	¥ 524,694	¥ 627,190	\$ 7,443,675
法人税等、 持分法投資損益控除前当期純利益（純損失）	41,693	10,195	(39,133)	502,326
当期純利益（純損失）	27,016	3,621	(29,449)	325,495
当社株主に帰属する当期純利益（純損失）	26,782	3,518	(29,172)	322,676
1株当たりデータ（単位：円、米ドル）:				
当社株主に帰属する当期純利益（純損失）				
基本的	¥ 121.7	¥ 16.0	¥ (132.2)	\$ 1.47
希薄化後	121.7	16.0	—	1.47
現金配当額（注）1	30.0	17.0	25.0	0.36
資本的支出（支払ベース）	¥ 21,647	¥ 20,792	¥ 37,477	\$ 260,807
試験研究開発費	41,300	37,842	48,899	497,590
事業年度末:				
総資産	¥ 562,790	¥ 532,254	¥ 538,280	\$ 6,780,602
株主資本	312,753	306,327	298,411	3,768,108

注：1. 1株当たり現金配当額はそれぞれの事業年度に対応するもので、事業年度末後に支払われる配当額を含んでいます。

2. 米ドル建表示金額は、2011年3月31日現在のおおよその為替レートである1米ドルあたり83円を用いて、円貨額を換算したものです。

6年間の主要財務データ

オムロン株式会社および子会社
3月31日終了事業年度

百万円（1株当たりデータを除く）

	2010年度	2009年度	2008年度	2007年度	2006年度	2005年度
売上高（注）3、4:						
インダストリアルオートメーションビジネス	¥ 271,894	¥ 203,917	¥ 271,204	¥ 339,161	¥ 316,812	¥ 279,649
エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネス	81,216	70,717	76,494	100,668	96,240	89,607
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	84,259	75,163	82,109	107,521	93,321	77,593
ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネス	63,846	57,981	72,336	76,876	98,707	86,637
ヘルスケアビジネス	60,629	63,359	63,592	71,706	65,731	63,029
その他	55,981	53,557	61,455	67,053	53,055	19,487
	617,825	524,694	627,190	762,985	723,866	616,002
売上原価及び費用:						
売上原価	386,123	340,352	408,668	469,643	445,625	383,335
販売費及び一般管理費	142,365	133,426	164,284	176,569	164,167	157,909
試験研究開発費	41,300	37,842	48,899	51,520	52,028	55,315
厚生年金基金代行返上に伴う債務返還差額	—	—	—	—	—	(41,339)
その他費用（収益）－純額－	6,344	2,879	44,472	1,087	(2,233)	(2,724)
	576,132	514,499	666,323	698,819	659,587	552,496
継続事業法人税等、持分法投資損益						
控除前当期純利益（純損失）	41,693	10,195	(39,133)	64,166	64,279	63,506
法人税等	14,487	3,782	(10,495)	24,272	25,595	26,701
持分法投資損益	190	2,792	811	348	1,352	493
継続事業当期純利益（純損失）	27,016	3,621	(29,449)	39,546	37,332	36,312
非継続事業損益（税効果後）（注）2	—	—	—	3,054	1,186	802
会計方針変更による累積影響額	—	—	—	—	—	(1,201)
当期純利益（純損失）	27,016	3,621	(29,449)	42,600	38,518	35,913
非支配持分帰属損失（利益）	234	103	(277)	217	238	150
当社株主に帰属する当期純利益（純損失）	26,782	3,518	(29,172)	42,383	38,280	35,763
1株当たりデータ（単位：円）:						
継続事業当期純利益（純損失）						
基本的	¥ 121.7	¥ 16.0	¥ (132.2)	¥ 172.5	¥ 159.8	¥ 152.8
希薄化後	121.7	16.0	—	172.4	159.7	152.7
当期純利益（純損失）						
基本的	121.7	16.0	(132.2)	185.9	165.0	151.1
希薄化後	121.7	16.0	—	185.8	164.9	151.1
現金配当額（注）1	30.0	17.0	25.0	42.0	34.0	30.0
資本的支出（支払ベース）	¥ 21,647	¥ 20,792	¥ 37,477	¥ 37,848	¥ 44,689	¥ 40,560
総資産	562,790	532,254	538,280	617,367	630,337	589,061
株主資本	312,753	306,327	298,411	368,502	382,822	362,937
主要な指標:						
売上総利益率（%）	37.5	35.1	34.8	38.4	38.4	37.8
売上高税引前純利益（純損失）率（%）	6.7	1.9	(6.2)	8.4	8.9	10.3
売上高当期純利益（純損失）率（%）	4.4	0.7	(4.7)	5.6	5.3	5.8
総資産税引前純利益（純損失）率（%）	7.6	1.9	(6.8)	10.3	10.5	10.8
株主資本当期純利益（純損失）率（%）	8.7	1.2	(8.7)	11.3	10.3	10.7
たな卸資産回転率（回）	4.71	4.19	4.54	4.96	5.27	5.34
株価収益率（倍）	19.2	135.8	(8.7)	10.7	19.1	22.2
総資産回転率（回）	1.13	0.98	1.09	1.22	1.19	1.05
デットエクイティレシオ（倍）	0.799	0.738	0.804	0.675	0.647	0.623
インタレストカバレッジレシオ（倍）	101.96	22.15	6.01	44.34	57.82	69.95

注：1. 1株当たり現金配当額はそれぞれの事業年度に対応するもので、事業年度末後に支払われる配当額を含んでいます。

2. 米国財務会計基準審議会基準書第360号「有形固定資産」の規定に従い、連結損益計算書上、非継続事業損益として独立表示しています。過年度の金額についても組替表示しています。

3. 2010年3月31日終了事業年度より、米国財務会計審議会基準書第280号「セグメント報告」を適用しています。過年度の金額についても組替表示しています。

4. 2011年3月31日終了事業年度において、「インダストリアルオートメーションビジネス」傘下のソーラーパワーコンディショナ事業を「その他」の事業セグメントに移管しています。過年度の金額についても組替表示しています。

2010年度の業績回顧と分析

注：各カンパニーの略称について

以下、インダストリアルオートメーションビジネスを「IAB」、エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネスを「EMC」、オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネスを「AEC」、ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスを「SSB」、ヘルスケアビジネスを「HCB」と略称にて記載しています。

市場環境

1. マクロ経済環境

2010年度は、新興国の高成長が続く一方、日本を含め先進国も緩やかながら回復基調となりました。

こうしたなか、日本の実質GDP成長率は暦年ベースで4.0%となりました。日本では2011年3月11日に東北地方太平洋沖地震（東日本大震災）が発生し、企業の生産活動や物流に多大な影響を与えました。しかし、新興国の高成長持続や政府の消費刺激策を背景に、年度初

めから設備投資需要を中心に回復基調で推移し、年度ベースの成長率も2.3%となりました。海外では、新興国の高成長に加え、失業率は高止まりながら米国経済も緩やかな回復基調となりました。欧州では一部の国での財政状況の悪化が見られましたが、全体として景気は持ち直しとなりました。

各国の実質GDP成長率（暦年ベース）

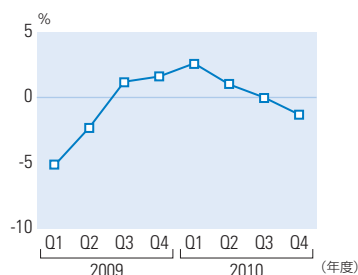
	日本	米国	ユーロ圏	中国	インド	ブラジル	世界計
2009年	-6.3	-2.4*	-2.6	-4.1	9.2	6.8	-0.5
2010年	4.0	2.3*	2.9	10.3	10.4	7.5	5.0
2011年見通し	1.4	2.8	1.6	9.6	8.2	4.5	4.4

出所：IMF “World Economic Outlook”（2011年4月）

注：*は年度ベース

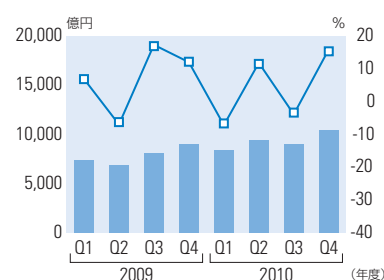
国内マクロ指標

実質民間企業設備投資伸び率



注：季節調整済 出所：内閣府

機械受注伸び率（製造業）



注：季節調整済 出所：内閣府

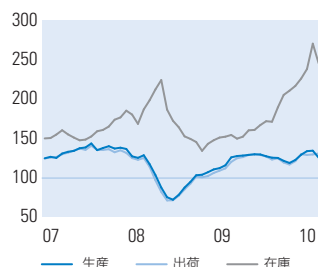
2. 当社グループを取り巻く市場環境

当社グループの関連市場では年間を通じて、製造業向け制御機器、家電向けおよび自動車用電子部品の需要が国内外で増加しました。しかし、その一方で対米ドルおよび対ユーロの平均レートはそれぞれ85.8円（前年度比7.1円の円高）、113.5円（前年度比16.8円の円高）となり、円高が収益圧迫要因となりました。

なお、当社グループにおける東日本大震災の影響は、主要生産拠点が被災エリア外にあり、直接的な影響は軽微なものでしたが、原材料・部品などの調達難により一部製品の生産停止や稼働率の低下が生じました。

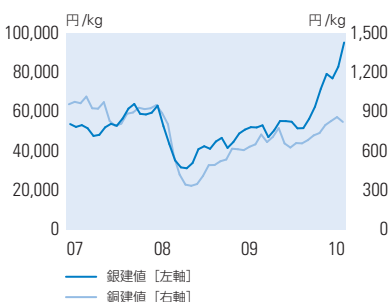
電子部品・デバイスの状況

（季節調整済指数、2005年=100）

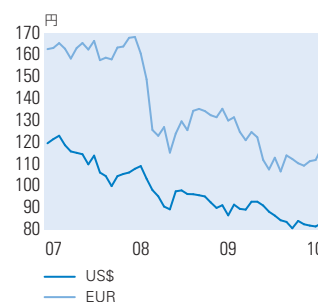


出所：経済産業省

銀・銅市況



為替レートの推移



2010年度の業績回顧と分析

連結業績および財務内容の総括

注：営業利益の表示について

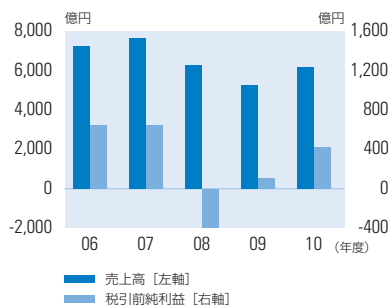
当社は、米国会計基準に基づき連結損益計算書の表示形式としてシングルステップ方式（段階利益を表示しない方式）を採用していますが、他社との比較可能性を高めるため、「営業利益」は、「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」および「試験研究開発費」を控除したものを表示しています。

こうした市場環境の下、製造業の設備投資需要の持ち直しや新興国市場の高成長を背景に、2010年度の売上高は6,178億円（前年度比17.7%増）となりました。また、主力事業の売上増加に加え、これまでの構造改革とコスト削減の成果により、営業利益は480億円（前年度比267.4%増）となりました。その結果、税引前当期純利益は417億円、当社株主に帰属する当期純利益は268億円となりました。なお、東日本大震災の売上に対するマイナスの影響は約21億円となりました。

総資産は、震災による資金需要の増加に備え、借入金と現預金を増加させたことなどにより、前年度末比5.7%の増加となりました。また、株主資本は純利益の計上により、前年度末比2.1%の増加となりました。しかし、借入金の増加により、株主資本比率は55.6%（前年度末57.5%）へと低下しました。

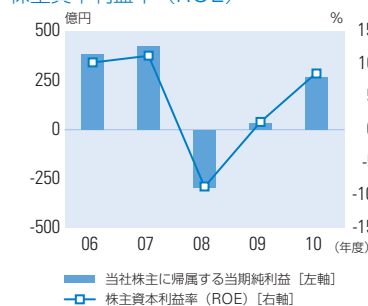
この結果、株主資本利益率（ROE）は前年度の1.2%に対して8.7%、投下資本利益率（ROIC）は前年度の2.2%に対して9.3%となりました。

売上高と税引前純利益

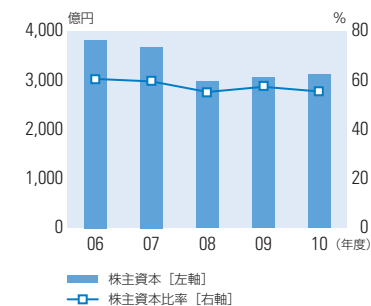


* 2007年度に非継続となった事業に関して数値を組み替えて表示しています。

当社株主に帰属する当期純利益と株主資本利益率（ROE）



株主資本と株主資本比率



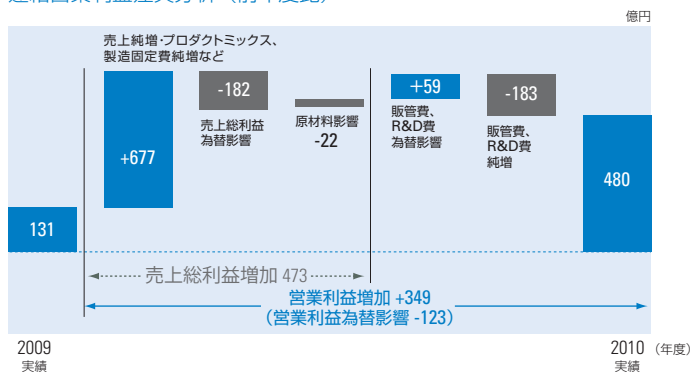
損益計算書詳述

売上高

リーマンショック直後に急速に落ち込んだ家電・自動車用電子部品と国内制御機器の大幅な需要回復を受け、売上高は前年度比931億円（17.7%）増の6,178億円となりました。

地域別では、国内売上（直接貿易を含む）が前年度比15.9%増加し、海外売上高も北米、中華圏、東南アジアがそれぞれ21.7%、25.8%、26.1%の増加となりました。また、欧州も8.9%の増加となり、全地域で売上が増加しました。特に中華圏の売上高、営業利益は海外において最も大きな額となりました。

連結営業利益差異分析（前年度比）



売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、売上高の増加に伴い前年度比13.4%の増加となりました。しかし、売上原価率は62.5%と前年度比2.4ポイントの低下となりました。円高が売上の大きなマイナス要因となる一方、銀・銅など原材料価格が上昇する厳しい収益環境となりましたが、製造固定費の抑制やローコスト製品の投入等で収益性を改善させることができました。

販売費及び一般管理費は、売上高の増加に伴い、前年度比89億円（6.7%）の増加となりました。また、試験研究開発費は、前年度比35億円（9.1%）の増加となりました。しかし、売上高に対する販売費及び一般管理費の比率は23%（前年度比2.4ポイント低下）、試験研究開発費の比率は6.7%（同0.5ポイント低下）とそれぞれ低下しました。

その他費用（収益） * P92の注記12参照

その他費用 —純額— は、為替の円高による影響などを受け63億円の損失となり、前年度比35億円の損失の増加となりました。

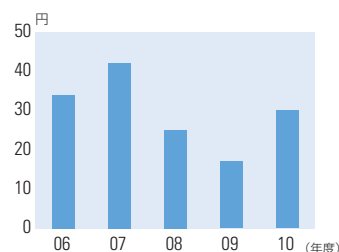
税引前純利益、当社株主に帰属する当期純利益 および利益配分

以上の結果、税引前当期純利益は前年度の102億円に対して、315億円増の417億円を計上し、当社株主に帰属する当期純利益は同35億円に対して、233億円増の268億円となりました。また、基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は前年度の16.0円に対して、121.7円となりました。

当年度の配当金は、最低20%の配当性向を維持するとともに、株主資本配当率（DOE）2%を当面の目標とする基本方針に基づき、年間配当1株当たり30円（前年

度比13円増）とさせていただきます。これにより、連結配当性向は24.7%、DOEは2.1%となりました。

1株当たり配当金



売上原価、費用、利益の売上高に対する百分比

	2010年度	2009年度	2008年度
売上高	100.0%	100.0%	100.0%
売上原価	62.5	64.9	65.2
売上総利益	37.5	35.1	34.8
販売費及び一般管理費	23.0	25.4	26.2
試験研究開発費	6.7	7.2	7.7
その他費用 — 純額 —	1.1	0.6	7.1
法人税等、持分法投資損益控除前			
当期純利益（純損失）	6.7	1.9	(6.2)
法人税等	2.3	0.7	(1.6)
当期純利益（純損失）	4.3	0.7	(4.7)

セグメント情報

注：営業利益の表示について

当社は、米国会計基準に基づき連結損益計算書の表示形式としてシングルステップ方式（段階利益を表示しない方式）を採用していますが、他社との比較可能性を高めるため、「営業利益」は、「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」、「試験研究開発費」を控除したものを表示しています。

注：セグメント間の取引について

当欄セグメント情報における売上高とは、セグメント間の取引を除く「外部顧客に対する売上高」を示しています。一方、営業利益についてはセグメント間の取引および配賦不能な本社経費等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

各部門（カンパニー）の業績結果、2011年度の見通し、戦略についての詳細はP36～47をご参照ください。

1. 部門（カンパニー）別営業概況

インダストリアルオートメーションビジネス（IAB）

国内では、エコカー補助金など政府の需要創出策に加え、スマートフォン市場の拡大なども追い風となり、センサやコントロール機器を中心に売上が大幅に伸びました。また、中華圏ではローコストのプログラマブルコントローラなどの需要が急速に拡大しました。さらに、北米での自動車生産の回復やインド・ブラジルなどの新興国の経済成長に伴う設備投資需要が寄与しました。この結果、IABの売上高は2,719億円（前年度比33.3%増）、営業利益は382億円（同201.2%増）となりました。

エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネス（EMC）

国内では、家電エコポイント制度の効果や猛暑によるエアコン特需等を受け好調に推移しました。また海外で

は欧米における高機能・省エネ家電需要の増加、さらには世界的な猛暑によるエアコン特需があり、家電向けリレーやスイッチを中心に売上が拡大しました。この結果、EMCの売上高は812億円（前年度比14.8%増）、営業利益は119億円（同76.8%増）となりました。

オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス（AEC）

国内では、上期はエコカー補助金・減税制度などが追い風となりました。下期は制度終了による影響が懸念されましたが、海外向けの完成車・ノックダウン生産などが拡大しました。また、中国・インドなど新興国市場で自動車生産が拡大したことに加え、北米でも主力顧客の生産台数は順調に回復しました。この結果、AECの売上高は843億円（前年度比12.1%増）、営業利益は42億円（同140.4%増）となりました。

2010年度の業績回顧と分析

ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネス (SSB)

駅務システム事業では、鉄道事業者による新型機器（自動券売機・自動改札機）の導入が進んだことに加え、駅の安心・安全ソリューションの投資拡大傾向もあり、売上は大きく増加しました。交通管理・道路管理システム事業でも安心・安全ソリューションをテーマとした売上が堅調に推移しました。関連メンテナンス事業では、政府の補助政策を受けて太陽光発電関連商品の需要および関連設置工事が増加しました。この結果、SSBの売上高は638億円（前年度比10.1%増）、営業利益は2010年度より導入した経営指導料の影響を受け17億円（同37.7%減）となりました。

ヘルスケアビジネス (HCB)

国内では、病院向け医療機器の売上は、新商品投入などの奏功により、堅調に推移しました。しかし、前年度の新型インフルエンザ流行による電子体温計需要急増の反動に加え、低価格志向や猛暑による来店客数減少を受け、家庭向け健康機器の売上は大幅に減少しました。海外では、ロシア・中東・東南アジア・中南米などで健康

管理意識の高まりを背景に、当社製品への需要が拡大しましたが、円高が大きく影響しました。この結果、HCBの売上高は606億円（前年度比4.3%減）、営業利益は2010年度より導入した経営指導料の影響を受け41億円（同42.2%減）となりました。

その他

環境事業推進本部では、CO2削減ソリューションとソーラーパワーコンディショナが好調に推移しました。電子機器事業本部では、産業用組込みコンピュータ、電子機器の開発・生産受託サービス、無停電電源装置のいずれの事業も好調に推移しました。マイクロデバイス事業推進本部では、半導体生産受託の一部で需要減がありましたが、新興国市場においてカスタムICの需要が伸長しました。バックライト事業は、海外でのスマートフォン市場の拡大により堅調に推移しました。この結果、その他セグメントの売上高は497億円（前年度比13.9%増）となりました。しかし、新規事業の探索・育成に関わる先行投資負担により、営業損失は47億円（前年度は58億円の損失）となりました。

カンパニー別売上高増減率

	2010年度	2009年度	2008年度
IAB	33.3%	(24.8)%	(20.0)%
EMC	14.8	(7.6)	(24.0)
AEC	12.1	(8.5)	(23.6)
SSB	10.1	(19.8)	(5.9)
HCB	(4.3)	(0.4)	(11.3)
その他	4.5	(12.9)	(8.3)

注記：その他には消去・調整他を含みます。

カンパニー別売上高構成比

	2010年度	2009年度	2008年度
IAB	44.0%	38.9%	43.2%
EMC	13.2	13.5	12.2
AEC	13.6	14.3	13.1
SSB	10.3	11.0	11.5
HCB	9.8	12.1	10.1
その他	9.1	10.2	9.9

注記：売上高構成比は、6年間の主要財務データ（P64）に記載している区分に基づいています。

2. 所在地別営業概況

日本

国内ではエコカー補助金・減税制度の効果により、自動車・電子部品業界の生産回復を受け、IAB、EMC、AECの国内売上（直接貿易を除く）がそれぞれ35.9%、11.5%、18.8%と大幅に伸長しました。また、SSBの国内売上も9.8%の増加となりました。この結果、国内における売上高（直接貿易を含む）は3,119億円（前年度比15.9%増）、営業利益は298億円（同158.4%増）となりました。

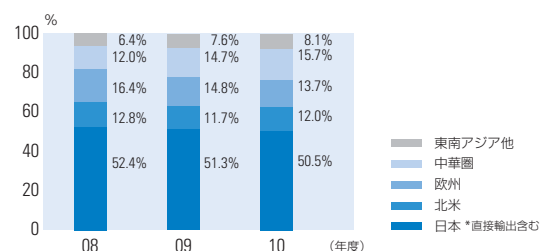
北米地域

北米では、自動車業界等での設備投資回復を受けIABの売上が41.7%増と急拡大しました。当社グループのリレー・スイッチを生産するEMCの売上も88.0%の大幅増となりました。一方で、AECの売上は国内・北米のリレー事業をEMCへ移管したことにより、0.6%の減少となりました。この結果、北米地域の売上高合計は744億円（前年度比21.7%増）、営業利益は28億円（前年度は5億円の損失）となりました。

欧州地域

欧州では、ユーロ安に支えられた顧客の輸出環境改善、高機能・省エネ家電需要の増加などにより、IAB、EMC、AECの売上がそれぞれ10.7%、10.5%、27.3%の増加となりました。この結果、欧州地域の売上高合計は845億円（前年度比8.9%増）、営業利益は34億円（同75.9%増）となりました。

所在地別売上構成比



中華圏地域

中華圏では設備投資需要の拡大を受け、IABの売上が52.1%の大幅な増加となりました。また、自動車市場の高成長により、AECの売上也45.1%の増加となりました。さらに、健康管理意識の高まりにより、HCBの売上也8.0%の増加となりました。この結果、中華圏地域の売上高合計は970億円（前年度比25.8%増）、営業利益は114億円（同27.0%増）となりました。

東南アジア他地域

東南アジアでは新興国の景気拡大により、IABの売上が48.9%の大幅増となったほか、EMC、AECの売上也それぞれ10.3%、8.4%の増加となりました。また、中華圏同様、健康管理意識が高まり、HCBの売上也9.3%の増加となりました。この結果、東南アジア地域の売上高合計は500億円（前年度比26.1%増）、営業利益は35億円（同60.3%増）となりました。

バランスシート詳述

資産

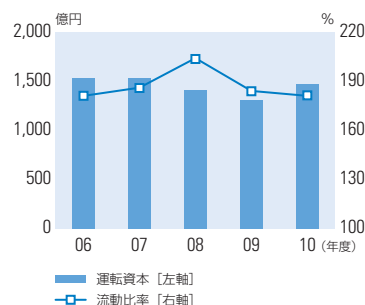
総資産は、売上増に伴う売上債権の増加に加え、東日本大震災による資金需要の増加に備え、現預金を借入金で増加させたことから、前年度比305億円（5.7%）増加し、5,628億円となりました。

負債・資本

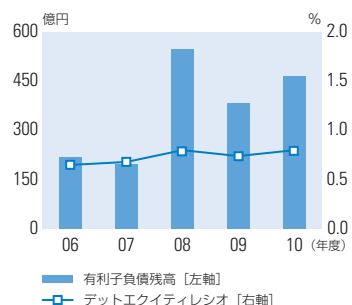
負債合計は、退職給付引当金が減少する一方、短期債務や仕入債務などの増加により、前年度末比240億円増加し、2,491億円となりました。

株主資本は、前年度末に比べ64億円増加し、3,128億円となりました。その結果、株主資本比率は前年度末の57.5%から55.6%へと1.9ポイント低下し、デットエクイティレシオは、前年度末の0.738から0.799へ上昇しました。また、1株当たり株主資本は、前年度末の1,391円41銭に対して、1,421円03銭となりました。

運転資本と流動比率



有利子負債残高とデットエクイティレシオ



キャッシュ・フロー詳述

現金及び現金同等物の当年度末残高は、前年度末比230億円増加し、747億円となりました。各キャッシュ・フローの状況は次のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、非支配持分控除前当期純利益の計上の一方で、売上債権およびたな卸資産の増加により、420億円の収入（前年度比8億円の収入減）となりました。

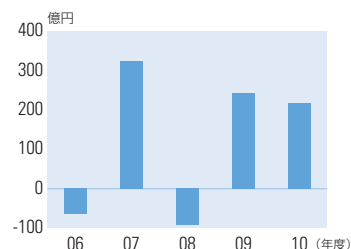
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、拠点拡大や生産設備などへの投資実行により、202億円の支出（前年度比16億円の支出増）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いの一方で短期債務の増加により、33億円の収入（前年度比237億円の収入増）となりました。

フリー・キャッシュ・フロー



事業等のリスク

当資料に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、当社グループの経営成績および財務状況（株価等を含む）に影響を及ぼす可能性のある主なリスクには次のようなものがあり、投資家の皆様の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項と考えています。

なお、文中の将来に関する事項は、2011年6月22日現在において当社グループが判断したものです。

（1）東日本大震災に係わるリスクについて

2011年3月11日に発生した東日本大震災は日本経済に甚大な被害を与えており、今後、大規模な余震の発生、震災による電力供給量不足、原発問題の長期化あるいは放射能汚染拡大などの問題が懸念点として残っています。

当社グループにおいても、これらの要因により、取引先からの原材料等の供給不足、電力不足による生産の縮小、国内市場の立上り遅れ、放射能汚染による海外の出荷制限や風評被害等が発生した場合、当社グループの生産稼働率低下や売上高減少をもたらし、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

（2）経済状況

当社グループは、製造業の設備投資関連分野における制御システム機器や電子・電気機器製造における業務・民生用電子部品を主力事業としており、当社グループの製品の需要は、これらの市場における経済状況の影響を受けます。

したがって、国内外における当社グループの関連市場の景気後退は、当社グループの製品の需要を縮小させ、結果として当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

（3）国際的な事業活動に伴うリスクについて

当社グループは、海外市場においても生産や販売などの事業活動を積極的に展開しています。海外各国の文化的・宗教的な違い、政情不安や経済動向の不確実性、現地取引先との関係構築や売掛金回収などの商慣習の違い、特有の法制度や投資規制、税制変更、労働力不足や労使関係問題、テロ、戦争、その他の政治情勢を要因とする社会的混乱といった障害に直面する可能性があります。

こうした様々な海外におけるリスクは、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

（4）為替変動

当社グループは今後とも大きな市場成長が期待される中国など、海外における事業を強化しており、115社の海外関係会社を有しています。2011年3月期における連結売上高の海外売上高比率は51.4%となっており、今後とも生産のシフトなど海外事業比率は高まると想定しています。当社グループは、為替リスクに対して、外貨建て輸出入取引のバランスを図るなどによる為替ヘッジに努めていますが、為替変動の動向によっては、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

（5）製品の欠陥

当社グループは「品質第一」を基本によりよい製品・サービスを提供していくことで、「顧客満足の最大化」を目指しています。品質については、ISO規格認定された品質システムを構築し、それに従った各種商品の開発・製造を行っています。さらに、品質チェック体制の整備を図り、品質監査を行うなどグループをあげてすべての商品・サービスの品質向上を継続的に努めています。

しかし、顧客の使用環境の変化による不具合の発生も含めて、すべての製品で欠陥がなくリコールが発生しないという保証は、難しくなっています。

国内では、消費者庁の設置等の環境変化から、より消費者保護に配慮した対応が必要です。さらに、海外においても品質に対する関心が高まっています。このため、大規模なリコールや賠償責任保険のみで補償しきれない製品欠陥の発生は、多額のロスを発生させ、さらに、当社の信頼性やブランド力低下から、売上減少といった当社グループの財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは、欧州（EU）で2006年7月施行のRoHS指令にもとづき、使用禁止物質を含まない「環境を保証した製品」の実現として、部材の規制化学物質含有調査や使用禁止物質を含まない部材の採用を進めています。2009年からは、REACH規則にそった含

有物質伝達対応を進めています。しかし、規制対象物質の頻繁な変化に起因する管理の複雑さが発生し、変更点の漏れなどでの指令違反の可能性があります。

(6) 研究開発活動

当社グループは、持続的成長の実現に向け、技術を基軸とした事業運営として研究開発投資を積極的に進めており、その結果、売上高に占める試験研究開発費の比率は、約7%で推移しています。

当社グループでは、研究開発における技術領域や狙いとする市場の絞り込みなどを行い、新商品寄与率の向上を図っていますが、研究開発の遅れや技術対応力が不足するなどにより研究開発の新商品寄与率が低下した場合、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

(7) 情報漏洩

当社グループは、事業上の重要情報および事業の過程で入手した個人情報や取引先等の秘密情報を保有しています。当社グループでは、社内情報システムへの外部からの侵入や当該情報の盗難・紛失などを通じて第三者が不正流用することを防ぐため、情報の取り扱いに関する管理の強化や社員の情報リテラシーをさらに高める対策を講じています。しかしながら、想定しているセキュリティレベルを超えた技術による社内情報システムへの侵入など、予測できない事態によってこれらの情報が漏洩することにより、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

(8) 特許権その他知的財産権に係るリスクについて

当社グループは、研究開発および設計に当たっては、公知技術・他社技術の調査を実施しています。しかしながら、当社グループの事業分野・製品分野に非常に多くの知的財産権が存在するとともに日々新しい知的財産権が生まれているため、特定の製品または部品について第三者との係争が発生する可能性があり、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性もあります。

当社グループの知的財産に関する問題解決の手段として権利行使を行う場合には、権利行使の相手先からの対

抗手段などとして、第三者との係争が発生する可能性があります。

当社グループは、職務発明補償制度の整備、発明表彰制度の整備等、発明に対する適切な対応を取っています。しかしながら、発明者（退職者含む）との間で発明の対価について係争が発生する可能性はあります。

当社グループは、他社製品と差別化できる技術・ノウハウを蓄積してきました。しかし、中国をはじめとする特定の地域では、模倣品の製造・販売方法が年々巧妙になるなど、当社グループの技術・ノウハウを完全に保護できない状況です。当社グループでは知的財産の保護活動を戦略的に推進していますが、第三者が当社グループブランドを盗用した品質の悪い模倣品を市場に流出することで、当社グループ製品に対する信頼、当社グループのブランドイメージが損なわれ、当社グループの経営活動に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、従来からブランド管理に注力しており、近年海外にて増加している「OMRON」と類似したドメインネームの使用に対して、適時・適切な対処を行っています。しかし、不正なドメインネームの登録について、その全てを把握し対処するのは難しいため、同一または類似のドメインネームを使われることで、当社グループの信頼を損ねるような商行為がなされる危険性があります。

(9) 自然災害等

当社グループは、東海・東南海地震や首都圏直下地震などの大規模な地震をはじめとする自然災害や火災、および、世界的な流行が懸念される新型インフルエンザの発生などを想定し、必要とされる安全対策や事業継続・早期復旧のための対策などの取組みを進めています。

しかしながら、当社グループの拠点および取引先は、日本国内のみならずグローバルに展開しており、自然災害・火災などが発生した場合のリスクすべてを回避することは困難であり、また、予期しない規模で発生した場合には、生産・事業活動の縮小なども懸念され、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

オムロン株式会社および子会社

2011年および2010年3月31日現在

	百万円		千米ドル (注記 2)
資産	2010年度	2009年度	2010年度
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 74,735	¥ 51,726	\$ 900,422
受取手形及び売掛金	137,531	126,250	1,657,000
貸倒引当金	(2,230)	(2,531)	(26,867)
たな卸資産 (注記 3)	86,151	77,655	1,037,964
繰延税金 (注記 13)	20,183	19,988	243,169
その他の流動資産	11,520	12,670	138,795
流動資産合計	327,890	285,758	3,950,483
有形固定資産:			
土地	27,875	26,376	335,843
建物及び構築物	125,686	127,344	1,514,289
機械その他	136,792	140,200	1,648,096
建設仮勘定	6,836	2,733	82,361
小計	297,189	296,653	3,580,589
減価償却累計額	(177,191)	(173,659)	(2,134,831)
有形固定資産合計	119,998	122,994	1,445,758
投資その他の資産:			
関連会社に対する投資及び貸付金	13,521	13,637	162,904
投資有価証券 (注記 4)	35,694	38,556	430,048
施設借用保証金	7,126	7,452	85,855
繰延税金 (注記 13)	42,190	45,737	508,313
その他の資産 (注記 6)	16,371	18,120	197,241
投資その他の資産合計	114,902	123,502	1,384,361
資産合計	¥ 562,790	¥ 532,254	\$ 6,780,602

連結財務諸表に対する注記参照。

	百万円		千米ドル (注記 2)
負債及び資本	2010年度	2009年度	2010年度
流動負債:			
短期債務 (注記 8)	¥ 45,519	¥ 16,612	\$ 548,422
支払手形及び買掛金・未払金	77,836	68,874	937,783
未払費用	29,414	25,891	354,386
未払税金	2,188	2,710	26,361
その他の流動負債 (注記 13)	26,244	21,160	316,193
一年以内に返済予定の長期債務 (注記 8)	231	20,315	2,783
流動負債合計	181,432	155,562	2,185,928
長期債務 (注記 8)	849	1,290	10,229
繰延税金 (注記 13)	697	886	8,398
退職給付引当金 (注記 10)	65,485	66,964	788,976
その他の固定負債	675	417	8,133
株主資本 (注記 11):			
資本金、普通株式 額面無し:			
授権株式数: 2011年: 487,000,000株 2010年: 487,000,000株			
発行済株式数: 2011年: 239,121,372株 2010年: 239,121,372株	64,100	64,100	772,289
資本剰余金	99,081	99,081	1,193,747
利益準備金	9,574	9,363	115,349
その他の剰余金	250,824	230,859	3,021,977
その他の包括利益 (損失) 累計額 (注記 16)	(66,227)	(52,614)	(797,916)
自己株式、取得価額 — 2011年: 19,032,544株 2010年: 18,966,294株	(44,599)	(44,462)	(537,338)
株主資本合計	312,753	306,327	3,768,108
非支配持分	899	808	10,830
純資産合計	313,652	307,135	3,778,938
負債・純資産合計	¥ 562,790	¥ 532,254	\$ 6,780,602

連結財務諸表に対する注記参照。

連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度

	百万円			千米ドル (注記 2)
	2010年度	2009年度	2008年度	2010年度
売上高	¥ 617,825	¥ 524,694	¥ 627,190	\$ 7,443,675
売上原価及び費用:				
売上原価	386,123	340,352	408,668	4,652,084
販売費及び一般管理費	142,365	133,426	164,284	1,715,241
試験研究開発費	41,300	37,842	48,899	497,590
その他費用 - 純額 - (注記 12)	6,344	2,879	44,472	76,434
合計	576,132	514,499	666,323	6,941,349
法人税等、持分法投資損益				
控除前当期純利益 (純損失)	41,693	10,195	(39,133)	502,326
法人税等 (注記 13)	14,487	3,782	(10,495)	174,542
持分法投資損益	190	2,792	811	2,289
当期純利益 (純損失)	27,016	3,621	(29,449)	325,495
非支配持分帰属損失 (利益)	234	103	(277)	2,819
当社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	¥ 26,782	¥ 3,518	¥ (29,172)	\$ 322,676
		円		米ドル (注記 2)
	2010年度	2009年度	2008年度	2010年度
1株当たりデータ (注記 14):				
当社株主に帰属する当期純利益 (純損失)				
基本的	121.7	16.0	(132.2)	1.47
希薄化後	121.7	16.0	—	1.47

連結財務諸表に対する注記参照。

連結包括損益計算書

オムロン株式会社および子会社

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度

	百万円			千米ドル (注記 2)
	2010年度	2009年度	2008年度	2010年度
当期純利益（純損失）	¥ 27,016	¥ 3,621	¥ (29,449)	\$ 325,495
その他の包括利益（損失）－税効果考慮後（注記 16）:				
為替換算調整額:				
当期発生為替換算調整額	(10,390)	(1,400)	(16,708)	(125,181)
退職年金債務調整額:				
当期発生退職年金債務調整額	(1,534)	4,531	(10,838)	(18,482)
実現額の当期損益への組替修正額	(649)	(514)	(487)	(7,819)
退職年金債務調整額の当期変動額	(2,183)	4,017	(11,325)	(26,301)
売却可能有価証券未実現利益（損失）:				
未実現利益（損失）当期発生額	(1,566)	4,966	(6,722)	(18,867)
減損に伴う実現額の当期損益への組替修正額	466	305	2,987	5,614
売却に伴う実現額の当期損益への組替修正額	(10)	(350)	(3)	(120)
株式交換に伴う実現額の当期損益への組替修正額	(4)	—	—	(48)
未実現利益（損失）	(1,114)	4,921	(3,738)	(13,421)
デリバティブ純利益（純損失）:				
キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定された デリバティブに係る当期発生純利益（純損失）	893	737	787	10,759
実現額の当期損益への組替修正額	(841)	(186)	(1,714)	(10,133)
純利益（純損失）	52	551	(927)	626
その他の包括利益（損失）	(13,635)	8,089	(32,698)	(164,277)
包括利益（損失）	13,381	11,710	(62,147)	161,218
非支配持分帰属包括利益（損失）	212	62	(448)	2,554
当社株主に帰属する包括利益（損失）	¥ 13,169	¥ 11,648	¥ (61,699)	\$ 158,664

連結財務諸表に対する注記参照。

連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度

	発行済 株式数	百万円								純資産 合計
		資本金	資本 剰余金	利益 準備金	その他の 剰余金	その他の 包括利益 (損失) 累計額	自己 株式	株主 資本	非支配 持分	
2008年3月31日現在残高	239,121,372	¥ 64,100	¥ 98,961	¥ 8,673	¥ 266,451	¥ (28,217)	¥ (41,466)	¥ 368,502	¥ 2,018	¥ 370,520
当期純損失					(29,172)			(29,172)	(277)	(29,449)
配当金 (1株当たり25円)					(5,505)			(5,505)		(5,505)
利益準備金繰入				386	(386)			—		—
その他の包括利益 (損失)						(32,527)		(32,527)	(171)	(32,698)
自己株式の取得							(2,995)	(2,995)		(2,995)
自己株式の売却			(3)				10	7		7
ストックオプションの付与			101					101		101
2009年3月31日現在残高	239,121,372	64,100	99,059	9,059	231,388	(60,744)	(44,451)	298,411	1,570	299,981
当期純利益					3,518			3,518	103	3,621
当社株主への配当金 (1株当たり17円)					(3,743)			(3,743)		(3,743)
非支配持分への配当金 (1株当たり17円)									(762)	(762)
非支配持分との 資本取引及びその他									(62)	(62)
利益準備金繰入				304	(304)			—		—
その他の包括利益 (損失)						8,130		8,130	(41)	8,089
自己株式の取得							(13)	(13)		(13)
自己株式の売却			(0)				2	2		2
ストックオプションの付与			22					22		22
2010年3月31日現在残高	239,121,372	64,100	99,081	9,363	230,859	(52,614)	(44,462)	306,327	808	307,135
当期純利益					26,782			26,782	234	27,016
当社株主への配当金 (1株当たり30円)					(6,605)			(6,605)		(6,605)
非支配持分への配当金 (1株当たり30円)									(0)	(0)
非支配持分との 資本取引及びその他									(121)	(121)
利益準備金繰入				211	(211)			—		—
その他の包括利益 (損失)						(13,613)		(13,613)	(22)	(13,635)
自己株式の取得							(140)	(140)		(140)
自己株式の売却			(0)		(1)		3	2		2
2011年3月31日現在残高	239,121,372	¥ 64,100	¥ 99,081	¥ 9,574	¥ 250,824	¥ (66,227)	¥ (44,599)	¥ 312,753	¥ 899	¥ 313,652

	千米ドル (注記 2)								純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 準備金	その他の 剰余金	その他の 包括利益 (損失) 累計額	自己 株式	株主 資本	非支配 持分	
2010年3月31日現在残高	\$ 772,289	\$ 1,193,747	\$ 112,807	\$ 2,781,434	\$ (633,904)	\$ (535,687)	\$ 3,690,686	\$ 9,734	\$ 3,700,420
当期純利益				322,676			322,676	2,819	325,495
当社株主への配当金 (1株当たり0.36米ドル)				(79,578)			(79,578)		(79,578)
非支配持分への配当金 (1株当たり0.36米ドル)								(0)	(0)
非支配持分との資本取引及びその他								(1,458)	(1,458)
利益準備金繰入			2,542	(2,542)			—		—
その他の包括利益 (損失)					(164,012)		(164,012)	(265)	(164,277)
自己株式の取得						(1,687)	(1,687)		(1,687)
自己株式の売却		(0)		(13)		36	23		23
2011年3月31日現在残高	\$ 772,289	\$ 1,193,747	\$ 115,349	\$ 3,021,977	\$ (797,916)	\$ (537,338)	\$ 3,768,108	\$ 10,830	\$ 3,778,938

連結財務諸表に対する注記参照。

連結キャッシュ・フロー計算書

オムロン株式会社および子会社

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度

	百万円			千米ドル (注記 2)
	2010年度	2009年度	2008年度	2010年度
営業活動によるキャッシュ・フロー:				
当期純利益 (純損失)	¥ 27,016	¥ 3,621	¥ (29,449)	\$ 325,495
営業活動によるキャッシュ・フローと当期純利益の調整				
減価償却費	22,984	27,014	33,496	276,916
固定資産除売却損 (純額)	606	558	1,983	7,301
長期性資産の減損	413	217	21,203	4,976
投資有価証券売却益 (純額)	(7)	(636)	(64)	(84)
投資有価証券及びその他の資産の減損	805	632	5,401	9,699
のれんの減損	—	—	16,813	—
退職給付引当金	(4,785)	(5,110)	(1,390)	(57,651)
繰延税金	5,374	(1,031)	(13,895)	64,747
持分法投資損益	190	2,792	811	2,289
資産・負債の増減				
受取手形及び売掛金 (純額)	(16,227)	(14,440)	47,526	(195,506)
たな卸資産	(12,174)	4,977	5,776	(146,675)
その他の資産	1,048	4,457	(7,689)	12,627
支払手形及び買掛金・未払金	9,301	13,298	(34,046)	112,060
未払税金	(453)	1,995	(8,044)	(5,458)
未払費用及びその他流動負債	8,383	4,554	(8,290)	101,000
その他 (純額)	(518)	(139)	1,266	(6,241)
調整合計	14,940	39,138	60,857	180,000
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,956	42,759	31,408	505,495
投資活動によるキャッシュ・フロー:				
投資有価証券の売却及び償還による収入	109	1,004	1,742	1,313
投資有価証券の取得	—	(15)	(6,151)	—
資本的支出	(21,647)	(20,792)	(37,477)	(260,807)
施設借用保証金の減少 (増加)	276	335	228	3,325
有形固定資産の売却による収入	1,066	1,490	1,046	12,843
非支配持分の買取	—	(106)	—	—
関連会社に対する投資及び貸付金の減少 (増加)	20	(931)	(16)	241
事業の売却 (現金流出額との純額)	(34)	431	—	(410)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(20,210)	(18,584)	(40,628)	(243,495)
財務活動によるキャッシュ・フロー:				
短期債務の増加 (減少) (純額)	29,052	(16,282)	15,291	350,024
長期債務の増加による収入	2	305	20,000	24
長期債務の返済	(20,299)	(524)	(916)	(244,566)
親会社の支払配当金	(5,285)	(3,083)	(9,507)	(63,675)
非支配株主への支払配当金	(0)	(762)	(13)	(0)
自己株式の取得	(140)	(13)	(2,995)	(1,687)
自己株式の売却	3	1	7	36
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,333	(20,358)	21,867	40,157
換算レート変動の現金及び現金同等物に与える影響	(2,070)	1,278	(6,640)	(24,940)
現金及び現金同等物の増減額	23,009	5,095	6,007	277,217
期首現金及び現金同等物残高	51,726	46,631	40,624	623,205
期末現金及び現金同等物残高	¥ 74,735	¥ 51,726	¥ 46,631	\$ 900,422

連結財務諸表に対する注記参照。

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

注記 1. 事業内容および重要な会計方針の要約

事業内容

オムロン株式会社（以下、「当社」という）は先進的なコンピュータ、コミュニケーションおよびコントロール技術により、自動化機器、部品、システムなどを国際的に製造・販売しています。当社の活動は世界30ヶ国以上に及んでおり、米国、オランダ、中国およびシンガポールの4ヶ所にエリア統括会社を設置しています。

当社の商品は、タイプおよび市場等により区分され、以下のとおりの事業セグメントにて取り扱っています。

インダストリアルオートメーションビジネスでは、センサ、プログラマブルコントローラ、タイマ、視覚認識装置、基板検査装置、セーフティ機器、温度調節器、モーションコントロール機器などを含む産業用制御機器およびシステムを製造・販売しています。当社は、先進の生産システムにおける、省力化・自動化、環境保全、安全性の向上、検査自動化などのソリューションを提供しています。

エレクトロニクス&メカニカルコンポーネンツビジネスでは、リレー、スイッチ、アミューズメント機器用部品・ユニット、コネクタ、コンビネーションジョグなどに用いられる電子・電気機器を製造・販売しています。

オートモーティブエレクトロニクスコンポーネンツビジネスでは、パッシブエントリシステム、パワーウィンドウスイッチ、電動パワーステアリングコントローラなどの電装機器、コンポーネントの設計開発、生産を行い、さまざまな商品を提供しています。

ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスでは、カード認証端末、自動改札機・券売機などの駅務システム、交通管制・道路情報提供などの交通管制・道路管理システム、セキュリティシステム、決済システムなどを主として国内市場で販売しています。

ヘルスケアビジネスでは、電子血圧計、電子体温計、体重組成計、歩数計、生体情報モニタ、ネブライザなどを提供しています。

その他は、新規事業の探索・育成と、社内カンパニーに属さない事業の育成・強化を本社直轄事業として担当しており、ソーラーパワーコンディショナ機器、コンピュータ周辺機器、MEMSマイクロフォンチップ、バックライトなどを提供しています。

連結財務諸表の作成基準

当連結財務諸表は、日本円で表示されており、欧州において発行した預託証券にかかる要求に基づき、米国において一般に公正妥当と認められる会計原則に基づいて作成されています。なお、一部の過年度数値について、2011年3月31日現在または同日をもって終了した事業

年度の表示に合わせるために、組替を行っています。

連結の方針および範囲

当連結財務諸表は、当社および子会社（以下、当社および子会社を総称して「連結会社」という）の勘定を含んでいます。連結会社間のすべての重要な取引ならびに債権債務は相殺消去されています。

関連会社（20%～50%所有会社）に対する投資は、持分法を適用し計上しています。

当連結財務諸表には、すべての子会社（2011年3月31日現在：152社、2010年3月31日現在：154社）が含まれています。

持分法の適用

すべての関連会社に対する投資額は、持分法によって計上しています。

持分法適用関連会社：

2011年3月31日現在

… 日立オムロンターミナルソリューションズ（株）

ほか 計14社

2010年3月31日現在

… 日立オムロンターミナルソリューションズ（株）

ほか 計16社

子会社の決算日

一部の子会社について決算日が連結決算日と異なります。これらの子会社については、子会社の決算日の財務諸表を用いて連結財務諸表を作成しています。2011年および2010年3月31日終了事業年度において、この決算日の相違により生じた重要な取引の差異はありません。

会計上の見積り

米国において一般に公正妥当と認められる会計原則に基づく連結財務諸表作成に当たり、事業年度末日現在の資産・負債の金額、偶発的な資産・負債の開示および報告対象期間の収益・費用の金額に影響を与えるさまざまな見積りや仮定が必要となります。実際の結果は、これらの見積りと異なる場合があります。

現金同等物

現金同等物は、取得日から3ヶ月以内に満期日の到来する流動性の高い投資から成っており、定期預金、コマーシャル・ペーパー、現先短期貸付金および追加型公社債投資信託の受益証券等を含んでいます。

貸倒引当金

貸倒引当金は、主として連結会社の過去の貸倒損失実績および債権残高に対する潜在的損失の評価に基づいて、妥当と判断される額を計上しています。

有価証券および投資

連結会社の保有する市場性のある持分証券および負債証券は、すべて売却可能有価証券に区分されます。売却可能有価証券は未実現損益を反映させた公正価額で評価し、未実現損益は関連税額控除後の金額で「その他の包括利益（損失）累計額」に含めて表示しています。なお、売却可能有価証券については、その公正価額の下落が一時的でないといみなされる場合、事業年度末において、公正価額まで評価減を行い、評価減金額は当期の損益に含めています。売却可能有価証券の公正価値の下落が一時的であるかどうかを下落の期間や程度、発行体の財政状態や業績の見通しあるいは公正価値の回復が予想される十分な期間にわたって保有する意思等をもとに判断しています。また、当該投資有価証券を満期まで保有する資力と意思、公正価額の下落の重大性などを含む、その他の要素も考慮しています。

その他の投資は、取得原価または見積り上の正味実現可能額のいずれか低い価額で計上しています。売却原価の算定は、移動平均法によっています。

たな卸資産

たな卸資産は国内では主として先入先出法による低価法、海外では主として移動平均法による低価法で計上しています。

有形固定資産

有形固定資産は取得原価で計上しています。減価償却費はその資産の見積耐用年数をもとに、主として定率法（ただし、海外子会社の一部は定額法）で算出しています。建物及び構築物の見積耐用年数は概ね3年から50年、機械その他の見積耐用年数は概ね2年から15年です。

のれんおよびその他の無形資産

連結会社はFASB会計基準書第350号「無形資産 — のれんおよびその他」を適用しています。当基準書は、のれんの会計処理について償却に替え、少なくとも毎年1回の減損判定を行うことを要求しています。また、認識された無形資産について、それぞれの見積耐用年数で償却し、減損判定を行うことを要求しています。認識された無形資産のうち耐用年数の特定できないものは、耐用年数が特定できるまでは減損判定が行われず。

長期性資産

長期性資産について、当該資産の帳簿価額を回収できない恐れのある事象または状況の変化が起きた場合には、減損についての検討を行っています。保有して使用する資産の回収可能性は、当該資産の帳簿価額を当該資産から生み出されると期待される現在価値への割引前のキャッシュ・フロー純額と比較することにより測定されます。減損が生じていると考えられる場合には、帳簿価額が公正価額を上回る額を減損額として認識することになります。売却以外の方法により処分する資産については、処分するまで保有かつ使用するとみなされます。売却により処分する資産については、帳簿価額または売却費用控除後の公正価額のいずれか低い価額で評価しています。

広告宣伝費

広告宣伝費は発生時に費用認識しています。2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度の広告宣伝費は、それぞれ5,701百万円（68,687千ドル）、4,957百万円および7,146百万円であり、これらは連結損益計算書の販売費及び一般管理費に含んでいます。

発送費および取扱手数料

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度の発送費および取扱手数料は、それぞれ7,125百万円（85,843千ドル）、6,005百万円および7,399百万円であり、これらは連結損益計算書の販売費及び一般管理費に含んでいます。

退職給付引当金

退職給付引当金は、FASB会計基準書第715号「報酬 — 退職給付」に準拠し、従業員の退職給付に備えるため、当期末における予測給付債務および年金資産の公正価値に基づき計上および開示しています。また、退職給付引当金には連結会社の取締役および監査役に対する退職給付に備える引当額を含んでいます。

法人税等

繰延税金は税務上と会計上との間の資産および負債の一時的差異、並びに繰越欠損金および繰越税額控除に関連する将来の見積税効果を反映しています。繰越欠損金や繰越税額控除に対する税効果は、将来における実現可能性があると認められる部分について認識しています。税率の変更に伴う繰延税金資産および負債への影響は、その税率変更に関する法律の制定日の属する事業年度において損益認識しています。

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

連結会社は、FASB会計基準書第740号「法人税等の不確実性に関する会計処理」を適用しています。税務ポジションに関連する税務ベネフィットは、決算日において入手可能な情報に基づき、50%超の可能性で実現が期待される金額を計上しています。

当社および一部の国内子会社は、日本の税法において認められる連結納税制度を適用しています。

製品保証

製品保証費の見積りによる負債は、収益認識がなされた時点でその他の流動負債として計上しています。この負債は、過去の実績、頻度、製品保証の平均費用に基づいています。

デリバティブ

連結会社は、FASB会計基準書第815号「デリバティブ及びヘッジ」を適用しています。当基準書は、デリバティブ商品およびヘッジに関する会計処理および開示の基準を規定しており、すべてのデリバティブ商品を公正価値で貸借対照表上、資産または負債として認識することを要求しています。

為替予約取引、通貨スワップ取引、金利スワップ取引および商品スワップ取引について、デリバティブ契約締結時点において、連結会社では予定取引に対するヘッジあるいは認識された資産または負債に関連する受取または支払のキャッシュ・フローに対するヘッジ（「キャッシュ・フロー」ヘッジ）に指定します。連結会社では、リスクマネジメントの目的およびさまざまなヘッジ取引に関する戦略と同様に、ヘッジ手段とヘッジ対象の関係も正式に文書化しています。この手順は、キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されたすべてのデリバティブ商品を連結貸借対照表上の特定の資産および負債または特定の確定契約あるいは予定取引に関連付けることを含んでいます。連結会社の方針によると、すべての為替予約取引、通貨スワップ取引、金利スワップ取引および商品スワップ取引は、ヘッジ対象のキャッシュ・フローの変動を相殺することに対し、高度に有効でなくてはなりません。

ヘッジ効果が高度に有効であり、かつ、キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定および認定されたデリバティブ商品の公正価値の変動は、指定されたヘッジ対象のキャッシュ・フローの変動が損益に影響を与えるまで、「その他の包括利益（損失）累計額」に計上されます。

現金配当額

現金配当額は、翌事業年度の当初において開催される定時株主総会まで未承認であっても、それぞれの事業年度の利益処分として提示される額に従って連結財務諸表に計上しています。その結果、未払配当金は連結貸借対照表上、その他の流動負債に含めて表示しています。

収益の認識

連結会社は、契約に関する説得的な根拠の存在、商品の配達、商品の所有権の移転、損失リスクの移転、売価の決定または確定、債権の回収が可能であることなど納得性のある事象の発生をもって、収益の認識をしています。

株式に基づく報酬

連結会社では株式に基づく報酬の会計処理について、FASB会計基準書第718号「報酬 — 株式報酬」に従い、株式に基づく報酬費用は公正価値法により認識しています。

海外子会社の財務諸表項目の本邦通貨への換算

海外子会社の財務諸表は、FASB会計基準書第830号「外貨に関する事項」に基づいて資産・負債項目は決算日の為替相場、損益項目は期中平均相場によって換算しています。なお、換算によって生じた換算差額は、為替換算調整額として「その他の包括利益（損失）累計額」に計上しています。

包括損益

連結会社は、FASB会計基準書第220号「包括利益」を適用しています。包括損益は当社株主に帰属する当期純利益（純損失）および、為替換算調整額の変動、退職年金債務調整額の変動、売却可能有価証券未実現利益（損失）の変動ならびに、デリバティブ純利益（損失）の変動からなり、連結包括損益計算書に記載しています。

新会計基準

2009年10月に、FASBは、FASB会計基準更新第2009-13「複数の製品・サービスが提供される取引の収益の配分に係る会計処理 — 米国発生問題専門委員会の合意」を発行しました。FASB会計基準更新第2009-13は、複数の製品・サービスが提供される取引の収益を分離するための基準を修正しており、提供物の販売価格についてベンダー固有の客観的証拠または第三者の証拠がない場合には、見積販売価格を用いて各提供物に収益を

配分することを要求しております。その結果、収益を配分する際に残余法を使用することが禁止されております。また、FASB会計基準更新第2009-13は、取引契約において収益を分配する方法、並びにそれにあたり行った重要な見積り及びその収益認識への影響について開示を要求しております。FASB会計基準更新第2009-13は、2010年6月15日以降に開始する事業年度より適用されます。この規定は、適用日より後に締結または重要な修正が行われた収益取引より、もしくはすべての期間にわたり遡及的に適用されます。当社はこの規定の適用が連結会社の連結財務諸表に与える影響について現在検討しています。

2009年10月に、FASBは、FASB会計基準更新第

2009-14「ソフトウェアの要素を含む特定の収益取引 ― 米国発生問題専門委員会の合意」を発行しました。FASB会計基準更新第2009-14は、製品のソフトウェア要素と非ソフトウェア要素が製品の本質的機能を提供するのに一緒に機能するときに、販売、ライセンスまたはリースされる製品のソフトウェア要素と非ソフトウェア要素を、ソフトウェアの収益認識基準から除外するよう適用範囲を修正しております。FASB会計基準更新第2009-14は2010年6月15日以降に開始する事業年度より適用されます。なお、FASB会計基準更新第2009-13と同じ適用時期及び移行方法を用いる必要があります。当社はこの規定の適用による連結会社への重要な影響はないと考えております。

注記2. 米ドルへの換算

連結財務諸表は、当社が所在し、活動を行っている日本の通貨である円で表示しています。円貨額の米ドル額への換算は読者のために便宜的に従っており、2011年3月31日現在のおおよその為替レートである“1米ドル

あたり83円”を用いています。これらの換算は、円貨額が上記の為替レートまたはいかなる為替レートにより米ドルに換金されると解釈されるべきものではありません。

注記3. たな卸資産

3月31日現在のたな卸資産の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル	
	2011	2010	2011	
製品	¥ 48,945	¥ 43,228	\$ 589,699	
仕掛品	11,644	12,129	140,289	
材料	25,562	22,298	307,976	
合計	¥ 86,151	¥ 77,655	\$ 1,037,964	

注記4. 有価証券および投資

売却可能有価証券および満期保有有価証券の取得原価または償却原価、総末実現利益・損失、公正価額は次のとおりです。

	百万円							
	2011				2010			
	原価(注)	総末実現利益	総末実現損失	公正価額	原価(注)	総末実現利益	総末実現損失	公正価額
売却可能有価証券:								
負債証券	¥ 10	¥ —	¥ —	¥ 10	¥ 58	¥ —	¥ —	¥ 58
持分証券	19,173	12,126	(254)	31,045	19,723	13,846	(85)	33,484
合計	¥ 19,183	¥ 12,126	¥ (254)	¥ 31,055	¥ 19,781	¥ 13,846	¥ (85)	¥ 33,542

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

千米ドル				
2011				
	原価(注)	総末実現利益	総末実現損失	公正価額
売却可能有価証券:				
負債証券	\$ 120	\$ —	\$ —	\$ 120
持分証券	231,000	146,096	(3,060)	374,036
合計	\$ 231,120	\$ 146,096	\$ (3,060)	\$ 374,156

(注) 負債証券については償却原価、持分証券については取得原価を表示しています。

百万円								
2011					2010			
	償却原価	総末実現利益	総末実現損失	公正価額	償却原価	総末実現利益	総末実現損失	公正価額
満期保有有価証券:								
負債証券	¥ 175	¥ —	¥ —	¥ 175	¥ 200	¥ —	¥ —	¥ 200

千米ドル				
2011				
	償却原価	総末実現利益	総末実現損失	公正価額
満期保有有価証券:				
負債証券	\$ 2,108	\$ —	\$ —	\$ 2,108

3月31日現在の売却可能有価証券および満期保有有価証券に分類される負債証券の満期別情報は以下のとおりです。

	百万円				千米ドル	
	2011		2010		2011	
	原価	公正価額	原価	公正価額	原価	公正価額
1年以内	¥ 25	¥ 25	¥ 25	¥ 25	\$ 301	\$ 301
1年超5年以内	¥ 110	¥ 110	¥ 158	¥ 158	\$ 1,325	\$ 1,325
5年超	¥ 50	¥ 50	¥ 75	¥ 75	\$ 602	\$ 602
合計	¥ 185	¥ 185	¥ 258	¥ 258	\$ 2,228	\$ 2,228

3月31日時点での、継続して未実現損失を含んだ状態であった期間別の売却可能有価証券（持分証券）の総末実現損失額と公正価額は次のとおりです。

	百万円				千米ドル	
	2011		2010		2011	
	公正価額	総末実現損失	公正価額	総末実現損失	公正価額	総末実現損失
12ヶ月未満						
持分証券	¥ 862	¥ (254)	¥ 486	¥ (85)	\$ 10,386	\$ (3,060)

(注) 継続して未実現損失を含んだ状態であった売却可能有価証券の総末実現損失については、未実現損失が継続的に発生している期間が比較的短期間であることおよびその関連する要因に基づいて一時的な公正価値の下落であると判断しています。

売却可能有価証券の売却収入は、2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度において、それぞれ106百万円（1,277千米ドル）、938百万円および26百万円です。

売却益の総額は、2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度において、それぞれ20百万円（241千米ドル）、592百万円および7百万円です。

売却損は、2011年および2009年3月31日終了事業年度において、それぞれ3百万円（4千米ドル）、1百万円、2010年終了事業年度においてはあります。

市場価格の下落が一時的でないと考えられることにより認識した売却可能有価証券の減損額は、2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度において、

それぞれ790百万円（9,518千米ドル）、517百万円および5,062百万円です。

2011年3月31日時点および2010年3月31日時点における原価法により評価される市場性のない有価証券に対する投資額はそれぞれ4,489百万円（54,084千米ドル）および4,839百万円です。2011年3月31日現在において上記投資額のうち、減損の評価を行っていない投資の簿価は4,489百万円（54,084千米ドル）です。減損の評価を行わなかったのは、投資の公正価値を見積もることが実務上困難なことからその見積りを行っていないため、また投資の公正価値に著しく不利な影響を及ぼす事象や状況の変化が見られなかったためです。

注記5. 買収

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度において買収はありません。

注記6. のれんおよびその他の無形資産

2011年および2010年3月31日現在における、のれんを除く無形資産は以下のとおりです。

	百万円				千米ドル	
	2011		2010		2011	
	取得原価	償却累計額	取得原価	償却累計額	取得原価	償却累計額
償却対象無形資産:						
ソフトウェア	¥ 35,060	¥ 26,771	¥ 34,000	¥ 24,547	\$ 422,410	\$ 322,542
その他	2,554	1,622	3,274	2,502	30,771	19,542
合計	¥ 37,614	¥ 28,393	¥ 37,274	¥ 27,049	\$ 453,181	\$ 342,084

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度における償却費合計はそれぞれ3,889百万円（46,855千米ドル）、4,775百万円および6,462百万円です。

次期以降5年間における見積り償却費は、次のとおりです。

	百万円	千米ドル
3月31日終了事業年度		
2012年	¥ 3,199	\$ 38,542
2013年	2,443	29,434
2014年	1,833	22,084
2015年	934	11,253
2016年	262	3,157

2011年および2010年3月31日現在における、非償却無形資産の金額には重要性がありません。

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

2011年および2010年3月31日現在における事業セグメント別のれんの帳簿価額の変動は次のとおりです。

百万円							
2011							
	IAB	EMC	AEC	SSB	HCB	その他	合計
期首残高							
のれん	¥ 10,361	¥ 343	¥ 588	¥ —	¥ 6,554	¥ 1,938	¥ 19,784
減損損失累計額	(9,406)	(265)	(588)	—	(6,554)	—	(16,813)
合計	955	78	—	—	—	1,938	2,971
当期取得	—	—	—	—	—	—	—
当期減損	—	—	—	—	—	—	—
事業売却	—	—	—	—	—	—	—
為替換算調整額等	(63)	(5)	—	—	—	—	(68)
期末残高							
のれん	10,298	338	588	—	6,554	1,938	19,716
減損損失累計額	(9,406)	(265)	(588)	—	(6,554)	—	(16,813)
合計	¥ 892	¥ 73	¥ —	¥ —	¥ —	¥ 1,938	¥ 2,903

百万円							
2010							
	IAB	EMC	AEC	SSB	HCB	その他	合計
期首残高							
のれん	¥ 10,381	¥ 1,277	¥ 588	¥ —	¥ 6,554	¥ 1,981	¥ 20,781
減損損失累計額	(9,406)	(265)	(588)	—	(6,554)	—	(16,813)
合計	975	1,012	—	—	—	1,981	3,968
当期取得	—	—	—	—	—	—	—
当期減損	—	—	—	—	—	—	—
事業売却	—	(743)	—	—	—	(43)	(786)
為替換算調整額等	(20)	(191)	—	—	—	—	(211)
期末残高							
のれん	10,361	343	588	—	6,554	1,938	19,784
減損損失累計額	(9,406)	(265)	(588)	—	(6,554)	—	(16,813)
合計	¥ 955	¥ 78	¥ —	¥ —	¥ —	¥ 1,938	¥ 2,971

千ドル							
2011							
	IAB	EMC	AEC	SSB	HCB	その他	合計
期首残高							
のれん	\$ 124,831	\$ 4,133	\$ 7,084	\$ —	\$ 78,964	\$ 23,349	\$ 238,361
減損損失累計額	(113,325)	(3,193)	(7,084)	—	(78,964)	—	(202,566)
合計	11,506	940	—	—	—	23,349	35,795
当期取得	—	—	—	—	—	—	—
当期減損	—	—	—	—	—	—	—
事業売却	—	—	—	—	—	—	—
為替換算調整額等	(759)	(60)	—	—	—	—	(819)
期末残高							
のれん	124,072	4,073	7,084	—	78,964	23,349	237,542
減損損失累計額	(113,325)	(3,193)	(7,084)	—	(78,964)	—	(202,566)
合計	\$ 10,747	\$ 880	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 23,349	\$ 34,976

注記7. 長期性資産の減損

FASB会計基準書第360号「有形固定資産」に基づき、2011年3月31日終了事業年度において、オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス、その他にて、それぞれ96百万円（1,157千米ドル）、317百

万円（3,819千米ドル）の長期性資産に係る減損損失を計上しました。なお、2010年3月31日終了事業年度においては、重要な減損はありません。

注記8. 短期債務および長期債務

短期債務の内訳は、次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2011	2010
コマーシャル・ペーパー		
加重平均利率		
2011年 0.2%	¥ 45,000	¥ 16,000
2010年 0.1%		
無担保借入金		
銀行およびその他の金融機関からの借入金		
加重平均利率		
2011年 3.1%	519	612
2010年 1.8%		
合計	¥ 45,519	¥ 16,612
		\$ 548,422

長期債務の内訳は、次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2011	2010
無担保借入金		
銀行およびその他の金融機関からの借入金		
加重平均利率		
2011年 —	¥ —	¥ 20,000
2010年 1.3%		
その他	1,080	1,605
合計	1,080	21,605
		\$ 13,012
一年内返済予定額	231	20,315
		\$ 2,783
長期債務	¥ 849	¥ 1,290
		\$ 10,229

2011年3月31日現在の長期債務の年度別返済予定額は、次のとおりです。

	百万円	千米ドル
3月31日終了事業年度		
2012年	¥ 231	\$ 2,783
2013年	48	578
2014年	49	590
2015年	50	602
2016年	52	627
2017年以降	650	7,832
合計	¥ 1,080	\$ 13,012

日本では一般的ですが、短期債務および長期債務の契約では、債権者である銀行の要求により、追加担保を差し入れる旨の規定があり、債権者である銀行は、返済の遅延や不履行などが生じた場合にこれらの担保と債権を相殺することができます。連結会社は、このような要求を受けたことはありません。

日本では同様に一般的ですが、連結会社は短期債務お

よび長期債務の債権者である銀行に預金を行っています。これらの預金の払い戻しについて、法的に、あるいは契約上の制限はありません。

短期債務および長期債務にかかる支払利息の費用計上額は、2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度において、それぞれ481百万円（5,795千米ドル）、650百万円および1,257百万円です。

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

注記9. リース

連結会社は、重要なキャピタル・リース契約は行っておりません。連結会社は、主として事務所および設備を対象に、さまざまなリース期間のオペレーティング・リースを行っています。リース期間が満了すれば、通常、

更新または他のリースにより借り替えがなされます。2011年3月31日現在、解約不能残存期間が1年を超える契約について、解約不能リースの将来最小賃借料支払額に関する情報は、次のとおりです。

	百万円	千米ドル
3月31日終了事業年度		
2012年	¥ 3,468	\$ 41,783
2013年	2,876	34,651
2014年	2,447	29,482
2015年	2,376	28,627
2016年	2,306	27,783
2017年以降	6,100	73,493
合計	¥ 19,573	\$ 235,819

賃借料の総額は、2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度において、それぞれ12,425百万円(149,699千米ドル)、12,507百万円および13,787百万円です。

注記10. 退職給付関連費用

当社および国内子会社は、大部分の国内従業員を対象として退職一時金および退職年金制度を採用しています(以下、日本における拠出型給付制度)。給付額は、担当職務およびその実績に基づいて毎年従業員に付与されるポイントの累計値によって計算されます。通常、退職一時金について、退職事由が会社都合の場合は、自己都合

の場合に比べ増額されます。

当社および国内子会社は、これらの退職給付に備え一定部分について、年金制度への拠出を行っています。年金制度への拠出額は、日本の法人税法において認められる年金数理計算により算出されます。

予測給付債務と年金資産の状況

退職一時金および退職年金制度を採用している会社の保険数理に基づいて計算された予測給付債務および年金資産の公正価額の期首残高と期末残高の調整表は、次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2011	2010	2011
予測給付債務の変動:			
期首予測給付債務	¥ 164,857	¥ 162,952	\$ 1,986,229
勤務費用(従業員拠出控除後)	4,090	3,978	49,277
利息費用	3,297	3,259	39,723
保険数理差異	906	1,267	10,915
給付支払	(5,562)	(5,701)	(67,012)
清算支払	(714)	(898)	(8,602)
期末予測給付債務	¥ 166,874	¥ 164,857	\$ 2,010,530
年金資産の変動:			
期首年金資産公正価額	¥ 93,922	¥ 80,245	\$ 1,131,590
年金資産の実際収益	305	10,533	3,675
事業主拠出	9,262	8,616	111,590
給付支払	(4,885)	(4,574)	(58,855)
清算支払	(714)	(898)	(8,602)
期末年金資産公正価額	¥ 97,890	¥ 93,922	\$ 1,179,398
期首退職給付信託資産公正価額	¥ 7,356	¥ 7,040	\$ 88,627
信託資産の実際収益	(1,077)	316	(12,977)
期末退職給付信託資産公正価額	¥ 6,279	¥ 7,356	\$ 75,650
年金資産を上回る予測給付債務	¥ (62,705)	¥ (63,579)	\$ (755,482)

3月31日現在の連結貸借対照表における認識額は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2011	2010	2011
その他の流動負債	¥ (902)	¥ (1,048)	\$ (10,867)
退職給付引当金	(61,803)	(62,531)	(744,615)
合計	¥ (62,705)	¥ (63,579)	\$ (755,482)

3月31日現在の連結貸借対照表におけるその他の包括利益（損失）累計額の認識額の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2011	2010	2011
未認識保険数理差異	¥ 80,558	¥ 78,485	\$ 970,578
未認識過去勤務収益	(14,149)	(16,002)	(170,470)
	¥ 66,409	¥ 62,483	\$ 800,108

3月31日現在の累積給付債務は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2011	2010	2011
累積給付債務	¥ 163,061	¥ 160,077	\$ 1,964,590

期間純年金費用の構成

当該制度を採用している退職給付制度に係る期間退職給付費用は、次の項目により構成されています。

	百万円			千米ドル
	2011	2010	2009	2011
勤務費用（従業員拠出控除後）	¥ 4,090	¥ 3,978	¥ 3,976	\$ 49,277
予測給付債務に係る利息費用	3,297	3,259	3,180	39,723
年金資産の期待収益	(3,349)	(3,316)	(3,128)	(40,349)
償却費用	1,100	873	826	13,253
合計	¥ 5,138	¥ 4,794	¥ 4,854	\$ 61,904

未認識保険数理差異および未認識過去勤務収益の償却期間は15年としています。

2012年3月31日終了事業年度において、その他の包括利益（損失）累計額から期間純年金費用に計上されると見込まれる未認識保険数理差異および未認識過去勤務収益の償却額は、次のとおりです。

	百万円	千米ドル
未認識保険数理差異	¥ 3,046	\$ 36,699
未認識過去勤務収益	¥ (1,853)	\$ (22,325)

測定日

退職給付および年金制度の大部分を占める当社および一部の国内子会社は、3月31日を測定日としています。

前提条件

2011年および2010年3月31日時点での給付債務の数理計算に用いた基本的な前提条件は、以下のとおりです。

	2011	2010
割引率	2.0%	2.0%
将来の昇給率	2.0%	2.0%

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度の退職給付費用の数理計算に用いた基本的な前提条件は、以下のとおりです。

	2011	2010	2009
割引率	2.0%	2.0%	2.0%
将来の昇給率	2.0%	2.0%	2.0%
年金資産の長期期待収益率	3.0%	3.0%	3.0%

当社は、将来収益に対する予測や過去の運用実績、経済動向に基づき長期期待収益率を設定しています。

年金資産

当社の投資政策は、受給権者に対する将来の年金給付に対応できる十分な年金資産を確保すべく策定されています。また当社は、年金資産の長期期待収益率を考慮した上で、持分証券および負債証券の最適な組み合わせからなる基本ポートフォリオを算定しています。

当社は、この基本ポートフォリオを修正する必要があるかどうかを判断するため、年金資産の長期期待運用収益と実際の運用収益との乖離幅を毎年検証しています。また、年金資産の長期期待運用収益率を達成する為に、基本ポートフォリオの見直しが必要だと考えられる場合

は、必要な範囲で基本ポートフォリオを見直しています。

年金資産の目標配分割合は、持分証券が20%、負債証券および生保一般勘定が69%、その他が11%であり、持分証券は、主に証券取引所に上場している株式であり、投資対象企業の経営について精査し、業種・銘柄など適切な分散投資を行っています。負債証券は、主に国債・公債・社債から構成されており、格付・利率・償還日などの発行条件を精査し、適切な分散投資を行っています。生保一般勘定は、一定の予定利率と元本が保証されています。

2011年および2010年3月31日現在における資産カテゴリー別の年金資産（退職給付信託資産を除く）の公正価値の金額は次のとおりです。

	百万円				千米ドル			
	2011							
	レベル1	レベル2	レベル3	合計	レベル1	レベル2	レベル3	合計
持分証券								
国内株式（注）1	¥ 2,297	¥ —	¥ —	¥ 2,297	\$ 27,675	\$ —	\$ —	\$ 27,675
海外株式	1,873	—	—	1,873	22,566	—	—	22,566
合同運用信託（注）2	—	17,539	—	17,539	—	211,313	—	211,313
負債証券								
合同運用信託（注）3	—	56,560	—	56,560	—	681,446	—	681,446
その他資産								
生保一般勘定	—	14,097	—	14,097	—	169,843	—	169,843
合同運用信託	—	5,102	367	5,469	—	61,470	4,422	65,892
その他	55	—	—	55	663	—	—	663
合計	¥ 4,225	¥ 93,298	¥ 367	¥ 97,890	\$ 50,904	\$ 1,124,072	\$ 4,422	\$ 1,179,398

(注) 1 国内株式に含まれる当社株式は16百万円（193千米ドル）です。

2 持分証券の合同運用信託は、上場株式を対象として、国内株式に約20%・外国株式に約80%の割合で投資しています。

3 負債証券の合同運用信託は、日本国債に約60%・外国国債に約40%の割合で投資しています。

4 退職給付信託として、国内上場株式5,750百万円（69,277千米ドル）、現金及び現金同等物529百万円（6,373千米ドル）を設定しており、レベル1に該当します。

	百万円			
	2010			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
持分証券				
国内株式	¥ 2,533	¥ —	¥ —	¥ 2,533
海外株式	1,945	—	—	1,945
合同運用信託（注）1、2	—	16,939	—	16,939
負債証券				
合同運用信託（注）3	—	46,128	—	46,128
その他資産				
生保一般勘定	—	13,899	—	13,899
合同運用信託	—	11,580	855	12,435
その他	43	—	—	43
合計	¥ 4,521	¥ 88,546	¥ 855	¥ 93,922

（注）1 持分証券の合同運用信託に含まれる当社株式は11百万円です。

2 持分証券の合同運用信託は、上場株式を対象として、国内株式・外国株式にそれぞれ約50%ずつの割合で投資しています。

3 負債証券の合同運用信託は、日本国債・外国国債にそれぞれ約50%ずつの割合で投資しています。

4 退職給付信託として、国内上場株式6,931百万円、現金及び現金同等物425百万円を設定しており、レベル1に該当します。

レベル1に該当する資産は、主に株式であり活発な市場における修正されていない市場価格で評価しています。

レベル2に該当する資産は、主に持分証券や負債証券に投資している合同運用信託、生保一般勘定であり、合同運用信託は運用機関により計算された純資産価値によ

り評価しており、生保一般勘定は、生命保険会社により計算された純資産価値で評価しています。

レベル3に該当する資産はプライベートエクイティおよびヘッジファンドであり、運用機関により計算された純資産価値により評価しています。

2011年および2010年3月31日現在におけるレベル3に区分される年金資産（退職給付信託資産を除く）の変動は次のとおりです。

	百万円						千米ドル		
	2011			2010			2011		
	プライベート エクイティ	ヘッジ ファンド	合計	プライベート エクイティ	ヘッジ ファンド	合計	プライベート エクイティ	ヘッジ ファンド	合計
期首残高	¥ 347	¥ 508	¥ 855	¥ 1,025	¥ 1,408	¥ 2,433	\$ 4,181	\$ 6,120	\$ 10,301
損益合計（実現または未実現）									
当期保有	1	—	1	122	5	127	12	—	12
当期売却	—	(140)	(140)	—	—	—	—	(1,687)	(1,687)
購入、発行および決済	19	(368)	(349)	(800)	(905)	(1,705)	229	(4,433)	(4,204)
当期レベル3への （からの）振替	—	—	—	—	—	—	—	—	—
期末残高	¥ 367	¥ —	¥ 367	¥ 347	¥ 508	¥ 855	\$ 4,422	\$ —	\$ 4,422

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

キャッシュ・フロー

拠出

連結会社は、2012年3月31日終了事業年度中に国内の退職給付および年金制度に対して、9,262 百万円（111,590 千円ドル）の拠出を予定しています。

給付

予測される将来の勤務を反映させた給付額の見込みは次のとおりです。

	百万円	千円ドル
3月31日終了事業年度		
2012年	¥ 6,599	\$ 79,506
2013年	7,363	88,711
2014年	7,116	85,735
2015年	7,417	89,361
2016年	7,231	87,120
2017年 - 2021年	38,781	467,241

欧州子会社の一部の従業員を対象とした確定給付型年金制度があります。この制度に係る予測給付債務および年金資産の公正価値額は、2011年3月31日現在、それぞれ3,424百万円（41,253千円ドル）、2,872百万円（34,602千円ドル）、2010年3月31日現在、それぞれ3,401百万円、2,801百万円です。

連結会社には、その他の退職給付制度もあります。これらの制度では、従業員の退職時に退職一時金が支給されます。ただし、退任取締役および退任監査役については、支給前に株主総会での承認が必要となります。連結

会社ではこれらの制度に係る債務として、期末要支給額を退職給付引当金に計上しており、期末要支給額は当該制度に係る期末予測給付債務を超えるものです。

日本における拠出型給付制度以外の制度に係る退職給付引当金の2011年および2010年3月31日現在の残高は、それぞれ4,450百万円（53,614千円ドル）および4,546百万円です。また、これらの制度に係る退職給付関連費用の総額は2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度において、それぞれ346百万円（4,169千円ドル）、515百万円および702百万円です。

注記11. 資本

日本の会社は、日本の会社法の規制を受けます。

会社法では、すべての株式は無額面で発行され、払込価値の少なくとも50%を資本金に組み入れ、残りの額を資本剰余金の一部である資本準備金へ組み入れることを規定しています。また、取締役会の決議に基づき、株式分割を行い、既存株主に対し払込金無しで新株を割り当てることができます。このような株式分割による株主資本の総額の変化は、一般的にありません。

会社法では、支払配当金の10%を、利益準備金と資本準備金の合計額が資本金の25%に達するまで、利益準備金または資本準備金（資本剰余金の一部）に繰り入れることが規定されています。さらに、会社法の規定では、資本金、利益準備金、資本準備金、その他の資本剰余金および利益剰余金について、株主総会の決議に基づ

いて、これらの科目間で振り替えることも可能です。

会社法では、取締役会の決議に基づいて自己株式の取得や処分を行うことが可能です。自己株式の買取額については、一定の計算式により算出される分配可能額を超えることはできません。

会社法では、株主総会決議に基づく期末配当に加え、事業年度内の任意の時期に配当を支払うことが可能です。一定の条件として、(1) 取締役会があること、(2) 独立監査人がいること、(3) 監査役会があること、および(4) 定款において取締役の任期を通常の2年ではなく1年と規定していることを満たす会社は、定款の規定により取締役会が配当支払（現物配当は除く）を決定することができます。

会社法では、一定の制限および追加的要請を満たす場

合、株主に対して現物（非現金資産）配当を行うことも可能です。

定款に規定していれば、取締役会の決議に基づいて、年1回の中間配当を支払うことも可能です。会社法には、配当可能額および自己株式の取得額については一定の制

限があります。その制限は、株主への分配可能額として定義されていますが、配当支払後の純資産は3百万円を下回することはできません。2011年3月31日現在、親会社の帳簿に基づき、会社法に規定される配当可能額は55,934百万円（673,904千米ドル）です。

ストックオプション

当社は、当社の特定の取締役および使用人に対し、定額ストックオプション制度により当社の普通株式を購入できるオプションを付与しています。

この制度では、それぞれのオプションの権利行使価格は、権利付与日の当社普通株式の市場価格を上回り、付

与日の5年後に権利行使期限が到来します。また、通常、付与日の2年後に権利確定し、権利行使可能となります。2011年3月31日終了事業年度における当社の定額ストックオプション制度の概要および関連する情報は次のとおりです。

定額オプション	株式数（株）	円	
		加重平均行使価格	期中に権利付与したオプションの加重平均公正価値
2008年3月31日現在未決済オプション	958,000	¥ 2,868	
権利付与	—	—	¥ —
権利行使	—	—	
権利行使期限切れ	(120,000)	2,435	
2009年3月31日現在未決済オプション	838,000	¥ 2,930	
権利付与	—	—	¥ —
権利行使	—	—	
権利行使期限切れ	(179,000)	2,580	
2010年3月31日現在未決済オプション	659,000	¥ 3,026	
権利付与	—	—	¥ —
権利行使	—	—	
権利行使期限切れ	(205,000)	2,550	
2011年3月31日現在未決済オプション	454,000	¥ 3,240	
2011年3月31日現在権利行使可能オプション	454,000	¥ 3,240	

定額オプション	株式数（株）	米ドル	
		加重平均行使価格	期中に権利付与したオプションの加重平均公正価値
2010年3月31日現在未決済オプション	659,000	\$ 36.46	
権利付与	—	—	\$ —
権利行使	—	—	
権利行使期限切れ	(205,000)	30.72	
2011年3月31日現在未決済オプション	454,000	\$ 39.04	
2011年3月31日現在権利行使可能オプション	454,000	\$ 39.04	

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

2011年3月31日現在の定額ストックオプションに関する情報は次のとおりです。

	株式数（株）	加重平均 残存契約期間	行使価格の範囲		加重平均行使価格	
			円	米ドル	円	米ドル
未決済オプション	454,000	0.77 年	¥ 3,031 から ¥ 3,432	\$ 36.52 から \$ 41.35	¥ 3,240	\$ 39.04
権利行使可能オプション	454,000	0.77 年	¥ 3,031 から ¥ 3,432	\$ 36.52 から \$ 41.35	¥ 3,240	\$ 39.04

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度において新たに付与した定額ストックオプションはありません。

当社が用いたブラック・ショールズ・オプション価格形成モデルは、権利確定期間の設定がなく、かつ、売買可能なオプションの公正価額を見積もる際に使用するために考案されたものです。さらに、オプション価格算定にあたっては、株価の予想変動率を含む極めて主観的な仮定が必要となります。当社の経営者の意見では、当社のストックオプションは、市場で売買されるオプションとは大きく異なる性質を有しており、また、主観的な仮定を変更した場合、公正価額の算定に重要な影響を及ぼす可能性があるため、現存するいくつかの価格算定モデルは、当社のストックオプションの公正価額を測定する

上で、必ずしも単一の信頼しうる方法を規定するものではありません。

定額ストックオプションの付与に伴い、2011年3月31日終了事業年度において認識した株式に基づく報酬費用はありません。また、権利未確定オプションについて、2011年3月31日時点で認識されていない株式に基づく報酬費用はありません。2011年3月31日終了事業年度におけるオプション行使による現金収入はありません。

なお、オプションが行使された場合、当社は保有している自己株式を付与する予定です。

注記 12. その他費用 — 純額 —

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度のその他費用 — 純額 — の内訳は、次のとおりです。

	百万円			千米ドル
	2011	2010	2009	2011
固定資産除売却損(純額)	¥ 606	¥ 558	¥ 1,983	\$ 7,301
長期性資産の減損	413	217	21,203	4,976
品質対応費	2,874	—	—	34,627
のれんの減損	—	—	16,813	—
投資有価証券の減損	805	632	5,401	9,699
投資有価証券売却益(純額)	(7)	(636)	(64)	(84)
受取利息（純額）	47	(72)	(173)	566
為替差損（純額）	2,102	723	(1,060)	25,325
受取配当	(538)	(609)	(786)	(6,482)
事業売却損	—	966	—	—
その他（純額）	42	1,100	1,155	506
合計	¥ 6,344	¥ 2,879	¥ 44,472	\$ 76,434

注記 13. 法人税等

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度の法人税等の内訳は、次のとおりです。

	百万円			千米ドル
	2011	2010	2009	2011
当期税額	¥ 9,113	¥ 4,813	¥ 3,400	\$ 109,795
繰延税額（以下の項目を除く）	5,640	(904)	(14,866)	67,952
評価性引当金の変更影響額	(266)	(127)	971	(3,205)
合計	¥ 14,487	¥ 3,782	¥ (10,495)	\$ 174,542

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度の法人税等の総額は次の項目に配分されます。

	百万円			千米ドル
	2011	2010	2009	2011
連結損益計算書「法人税等」	¥ 14,487	¥ 3,782	¥ (10,495)	\$ 174,542
その他包括利益（損失）累計額				
為替換算調整額	(88)	72	(517)	(1,060)
退職年金債務調整額	(94)	2,792	(7,869)	(1,133)
売却可能有価証券未実現利益（損失）	(2,496)	3,420	(2,598)	(30,072)
デリバティブ純利益（純損失）	36	383	(645)	434
合計	¥ 11,845	¥ 10,449	¥ (22,124)	\$ 142,711

当社および国内子会社は、利益に対してさまざまな税金が課せられますが、それらを合計すると日本の法定税率は、2011年、2010年および2009年3月31日終了

事業年度において41.0%です。

連結会社の税効果会計適用後の法人税等の負担率は、次の事由により日本の法定税率とは異なっています。

	2011	2010	2009
日本の法定実効税率	41.0%	41.0%	41.0%
増加（減少）理由			
永久的損金不算入項目	2.0	1.1	(1.6)
税額控除試験研究費等	(0.4)	(3.5)	1.2
税効果が認識されていない子会社の当期損失	1.1	2.3	(11.9)
海外子会社の税率差	(10.2)	(3.6)	6.7
評価性引当金の変更影響	(0.6)	(0.9)	(7.1)
その他（純額）	1.8	0.7	(1.5)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	34.7	37.1	26.8

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

2011年および2010年3月31日現在の繰延税金資産および負債計上の原因となった一時差異および繰越欠損金などの主なものは次のとおりです。

	百万円				千米ドル	
	2011		2010		2011	
	繰延税金 資産	繰延税金 負債	繰延税金 資産	繰延税金 負債	繰延税金 資産	繰延税金 負債
たな卸資産の評価	¥ 5,687	¥ —	¥ 5,933	¥ —	\$ 68,518	\$ —
未払賞与及び有給休暇費用	5,990	—	4,871	—	72,169	—
退職給付引当金	2,418	—	4,338	—	29,133	—
事業税	410	—	499	—	4,940	—
市場性のある有価証券	—	3,490	—	4,056	—	42,048
有形固定資産	2,122	—	3,360	—	25,566	—
貸倒引当金	66	—	2,034	—	795	—
退職年金債務の調整	27,228	—	25,619	—	328,048	—
その他の一時差異	17,182	807	15,538	884	207,012	9,723
繰越税額控除	4,990	—	4,370	—	60,120	—
繰越欠損金	9,352	—	12,982	—	112,675	—
計	¥ 75,445	¥ 4,297	¥ 79,544	¥ 4,940	\$ 908,976	\$ 51,771
評価性引当金	(9,639)	—	(9,776)	—	(116,133)	—
評価性引当金控除後計	¥ 65,806	¥ 4,297	¥ 69,768	¥ 4,940	\$ 792,843	\$ 51,771

評価性引当金は、2011年3月31日終了事業年度において137百万円（52,735千米ドル）減少し、2010年3月31日終了事業年度において567百万円減少しました。

連結会社が有している税務上、将来の所得と相殺できる繰越欠損金は、2011年3月31日現在約21,117百万円（254,422千米ドル）で、その多くは2016年までに控除期限が到来します。

当社は、子会社の留保利益について、再投資を予定している限りにおいて、日本の法人税は適用していません。この結果、繰延税金負債を計上していない海外子会社の留保利益は、2011年および2010年3月31日現在、それぞれ78,769百万円（949,024千米ドル）および66,522百万円です。国内子会社から受け取る配当金については、概ね非課税です。

注記 14. 1株当たり情報

当社は1株当たり利益の算出にあたり、FASB会計基準書第260号「1株当たり利益」を適用しています。基本的1株当たり当期純利益の算出は、当期純利益を加重平均による期中平均発行済普通株式数で除しています。

希薄化後1株当たり当期純利益の算出にあたって、ス

連結会社はFASB会計基準書第740号「法人税等の不確実性に関する会計処理」を適用しています。なお、2011年3月31日現在における未認識税務ベネフィットの金額に重要性はありません。

未認識税務ベネフィットに関連する利息及び課徴金については、連結損益計算書の法人税等に含めています。

連結会社は、日本および諸外国で税務申告を行っています。日本国内においては、いくつかの例外を除き、2009年3月31日終了事業年度以前について税務調査が終了しています。また、諸外国においては、いくつかの例外を除き、2003年3月31日終了事業年度以前について税務調査が終了しています。

トックオプションについては権利行使を仮定した場合の金庫株方式による希薄化効果を加味しています。

基本的小および希薄化後1株当たり当期純利益の算出における分子、分母の調整表は次のとおりです。

		百万円		千米ドル
分子	2011	2010	2009	2011
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 26,782	¥ 3,518	¥ (29,172)	\$ 322,676
希薄化後当社株主に帰属する当期純利益	¥ 26,782	¥ 3,518	¥ (29,172)	\$ 322,676
分母	2011	2010	2009	
加重平均による期中平均発行済普通株式数	220,131,599	220,158,389	220,747,962	
希薄化効果:				
ストックオプション	—	—	—	
希薄化後発行済普通株式数	220,131,599	220,158,389	220,747,962	

注記 15. キャッシュ・フローの追加情報

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度のキャッシュ・フローの追加情報は、次のとおりです。

		百万円		千米ドル
	2011	2010	2009	2011
支払利息の支払額	¥ 482	¥ 652	¥ 1,257	\$ 5,807
当期税金の支払額	9,636	2,813	18,776	116,096
キャッシュ・フローを伴わない投資および財務活動の注記				
資本的支出に関連する債務	1,843	299	1,567	22,205

注記 16. その他の包括利益（損失）

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度のその他の包括利益（損失）累計額の項目別増減額および残高は、次のとおりです。

		百万円		千米ドル
	2011	2010	2009	2011
為替換算調整額				
期首残高	¥ (23,678)	¥ (22,319)	¥ (5,782)	\$ (285,277)
当期増減額	(10,368)	(1,359)	(16,537)	(124,916)
期末残高	(34,046)	(23,678)	(22,319)	(410,193)
退職年金債務調整額				
期首残高	(36,553)	(40,570)	(29,245)	(440,398)
当期増減額	(2,183)	4,017	(11,325)	(26,301)
期末残高	(38,736)	(36,553)	(40,570)	(466,699)
売却可能有価証券未実現利益（損失）				
期首残高	7,684	2,763	6,501	92,578
当期増減額	(1,114)	4,921	(3,738)	(13,421)
期末残高	6,570	7,684	2,763	79,157
デリバティブ純利益（純損失）				
期首残高	(67)	(618)	309	(807)
当期増減額	52	551	(927)	626
期末残高	(15)	(67)	(618)	(181)
その他の包括損失累計額合計				
期首残高	(52,614)	(60,744)	(28,217)	(633,904)
当期増減額	(13,613)	8,130	(32,527)	(164,012)
期末残高	¥ (66,227)	¥ (52,614)	¥ (60,744)	\$ (797,916)

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度の非支配持分を含むその他の包括利益（損失）の項目別の税効果の影響額および組替修正額は、次のとおりです。

	百万円								
	2011			2010			2009		
	税効果 考慮前	税効果	税効果 考慮後	税効果 考慮前	税効果	税効果 考慮後	税効果 考慮前	税効果	税効果 考慮後
為替換算調整額									
当期発生為替換算調整額	¥(10,478)	¥ 88	¥(10,390)	¥(1,328)	¥ (72)	¥(1,400)	¥(17,225)	¥ 517	¥(16,708)
為替換算調整額の 当期変動額	(10,478)	88	(10,390)	(1,328)	(72)	(1,400)	(17,225)	517	(16,708)
退職年金債務調整額									
当期発生退職年金債務調整額	(1,177)	(357)	(1,534)	7,681	(3,150)	4,531	(18,368)	7,530	(10,838)
実現額の当期損益への 組替修正額	(1,100)	451	(649)	(872)	358	(514)	(826)	339	(487)
退職年金債務調整額	(2,277)	94	(2,183)	6,809	(2,792)	4,017	(19,194)	7,869	(11,325)
売却可能有価証券									
未実現利益（損失）									
未実現利益（損失）当期発生額	(4,376)	2,810	(1,566)	8,417	(3,451)	4,966	(11,393)	4,671	(6,722)
減損に伴う当期損益 への組替修正額	789	(323)	466	516	(212)	304	5,062	(2,075)	2,987
売却に伴う当期損益 への組替修正額	(17)	7	(10)	(592)	243	(349)	(5)	2	(3)
株式交換に伴う当期損益 への組替修正額	(6)	2	(4)	—	—	—	—	—	—
未実現利益（損失）	(3,610)	2,496	(1,114)	8,341	(3,420)	4,921	(6,336)	2,598	(3,738)
デリバティブ純利益（純損失）									
キャッシュ・フロー・ヘッジ として指定されたデリバティブ にかかる当期発生 純利益（純損失）	1,514	(621)	893	1,250	(513)	737	1,333	(546)	787
実現額の当期損益への 組替修正額	(1,426)	585	(841)	(316)	130	(186)	(2,905)	1,191	(1,714)
純利益（純損失）	88	(36)	52	934	(383)	551	(1,572)	645	(927)
その他の包括利益（損失）	¥(16,277)	¥2,642	¥(13,635)	¥14,756	¥(6,667)	¥ 8,089	¥(44,327)	¥11,629	¥(32,698)

	千米ドル		
	2011		
	税効果考慮前	税効果	税効果考慮後
為替換算調整額			
当期発生為替換算調整額	\$ (126,241)	\$ 1,060	\$ (125,181)
為替換算調整額の当期変動額	(126,241)	1,060	(125,181)
退職年金債務調整額			
当期発生退職年金債務調整額	(14,181)	(4,301)	(18,482)
実現額の当期損益への組替修正額	(13,253)	5,434	(7,819)
退職年金債務調整額	(27,434)	1,133	(26,301)
売却可能有価証券			
未実現利益（損失）			
未実現利益（損失）当期発生額	(52,723)	33,856	(18,867)
減損に伴う当期損益への組替修正額	9,506	(3,892)	5,614
売却に伴う当期損益への組替修正額	(204)	84	(120)
株式交換に伴う当期損益への組替修正額	(72)	24	(48)
未実現利益（損失）	(43,493)	30,072	(13,421)
デリバティブ純利益（純損失）			
キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されたデリバティブにかかる			
当期発生純利益（純損失）	18,241	(7,482)	10,759
実現額の当期損益への組替修正額	(17,181)	7,048	(10,133)
純利益（純損失）	1,060	(434)	626
その他の包括利益（損失）	\$ (196,108)	\$ 31,831	\$ (164,277)

注記 17. 金融商品およびリスク管理

金融商品の公正価額

2011年および2010年3月31日現在、連結会社の有する金融商品の帳簿価額および見積公正価額は、次のとおりです。

	百万円				千米ドル	
	2011		2010		2011	
	帳簿価額	見積公正価額	帳簿価額	見積公正価額	帳簿価額	見積公正価額
デリバティブ取引以外						
長期債務	¥ (1,080)	¥ (1,080)	¥ (21,605)	¥ (21,606)	\$ (13,012)	\$ (13,012)
（一年内返済予定額を含む）						
デリバティブ取引						
その他の流動資産（負債）						
為替予約取引	(340)	(340)	29	29	(4,096)	(4,096)
通貨スワップ取引	(27)	(27)	(27)	(27)	(325)	(325)
金利スワップ取引	—	—	(65)	(65)	—	—
商品スワップ取引	198	198	—	—	2,386	2,386

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

それぞれの金融商品の公正価額の見積りにあたって、実務的には次の方法および仮定を用いています。

デリバティブ取引以外

- (1) 現金及び現金同等物、受取手形及び売掛金、短期債務、支払手形及び買掛金・未払金：
公正価額は帳簿価額とほぼ等しいと見積もっています。
- (2) 投資有価証券（注記4）：
公正価額は時価または類似証券の時価に基づいて見積り算定しています。投資に含まれる持分証券には容易に確定できる市場価額の無いものがあり、これらの公正価額の見積りは実務上困難です。

- (3) 長期債務（一年以内返済予定額を含む）：

公正価額は将来のキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて見積り算定しています。なお、割引計算に際しては、類似債務を発行する場合、連結会社に現在適用される利子率を使用しています。

デリバティブ取引

デリバティブ取引の公正価額は、当該取引契約を事業年度末日に解約した場合に連結会社が受領または支払う見積り額を反映しており、この見積り額には未実現利益または損失が含まれています。連結会社のデリバティブ取引の大半については、ディーラー取引価格が利用可能

ですが、そうでないものについては、公正価額の見積りにあたり、価格決定あるいは評価モデルを使用しています。また、連結会社ではトレーディング目的のためのデリバティブ取引は行っていません。

注記18. 金融派生商品とヘッジ活動

連結会社は、為替変動（主に米ドル、ユーロ）をヘッジするために為替予約取引および売建て・買建てを組み合わせた通貨スワップ取引を、金利変動をヘッジするために金利スワップ取引を、原材料価格変動（銅・銀）をヘッジするために商品スワップ取引を利用しています。なお、連結会社は、トレーディング目的のためのデリバティブ取引は行っていません。また、連結会社は、デリバティブの契約相手による契約不履行の場合に生じる信用リスクにさらされていますが、契約相手の信用度が高いため、そのような信用リスクは小さいと考えています。

キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定および認定された為替予約取引、通貨スワップ取引、金利スワップ取

引および商品スワップ取引の公正価額の変動は、「その他の包括利益（損失）累計額」として報告しています。これらの金額は、ヘッジ対象資産・負債が損益に影響を与えるのと同期間において、為替予約取引、通貨スワップ取引および金利スワップ取引については「その他費用—純額—」として、商品スワップ取引については「売上原価」として損益に組替えられます。2011年3月31日現在、為替予約取引、通貨スワップ取引、および商品スワップ取引に関連して「その他の包括利益（損失）累計額」に計上されたほぼ全額は今後12ヶ月以内に損益に組替えられると見込まれます。

2011年および2010年3月31日現在における為替予約取引等の残高（想定元本）は、次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2011	2010	2011
為替予約取引	¥ 43,184	¥ 28,780	\$ 520,289
通貨スワップ取引	¥ 1,200	¥ 2,026	\$ 14,458
金利スワップ取引	¥ —	¥ 20,000	\$ —
商品スワップ取引	¥ 1,307	¥ —	\$ 15,747

2011年および2010年3月31日現在におけるデリバティブの公正価値は次のとおりです。

ヘッジ指定のデリバティブ

	百万円		千米ドル
	2011	2010	2011
資産			
為替予約	¥ 254	¥ 217	\$ 3,060
商品スワップ	¥ 213	¥ —	\$ 2,566

	百万円		千米ドル
	2011	2010	2011
負債			
為替予約	¥ (594)	¥ (188)	\$ (7,157)
通貨スワップ	(27)	(27)	(325)
金利スワップ	—	(65)	—
商品スワップ	(15)	—	(181)

2011年3月期におけるデリバティブの連結損益計算書への影響額は次のとおりです。

ヘッジ指定のデリバティブ

	その他の包括利益（損失） に計上された損益 （ヘッジ有効部分）		その他の包括利益（損失） 累計額から損益への振替 （ヘッジ有効部分）	
	百万円	千米ドル	百万円	千米ドル
キャッシュ・フロー・ヘッジ	2011			
為替予約	¥ 738	\$ 8,892	¥ (841)	\$ (10,133)
通貨スワップ	(0)	(0)	0	0
金利スワップ	39	470	—	—
商品スワップ	117	1,410	—	—

なお、ヘッジ効果が有効でない金額に重要性はありません。

2010年3月期におけるデリバティブの連結損益計算書への影響額は次のとおりです。

ヘッジ指定のデリバティブ

	その他の包括利益（損失） に計上された損益 （ヘッジ有効部分）		その他の包括利益（損失） 累計額から損益への振替 （ヘッジ有効部分）	
	百万円			
キャッシュ・フロー・ヘッジ	2010			
為替予約	¥ 771		¥ (186)	
通貨スワップ	(9)		0	
金利スワップ	(24)		—	

なお、ヘッジ効果が有効でない金額に重要性はありません。

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

注記 19. コミットメントおよび偶発債務

2011年3月31日現在、2013年までの情報処理運用業務の外部委託契約に関連し、4,119百万円（49,627千米ドル）の契約債務があります。当契約によると、委託費用は2011年3月31日終了事業年度において2,512百万円（30,265千米ドル）です。また、残存契約期間に係る委託費用の15%の違約金を支払うことにより、当該委託契約の解約は可能です。

当社および一部の子会社は、いくつかの未解決訴訟の被告となっています。しかし、当社および当社の弁護士が現時点で入手しうる情報に基づく、当社の取締役会はこれらの訴訟が連結財務諸表に重要な影響を与えることはないことを確信しています。

信用リスクの集中

連結会社にとって、信用リスク集中の恐れがある金融商品は、主として短期投資および受取手形及び売掛金となります。短期投資については、取引相手を信用度の高い金融機関としています。また、受取手形及び売掛金に関しては、売上高の約49%が日本国内に集中していますが、顧客の大半は優良で、業種も多岐にわたっている

ため、信用リスク集中の恐れは限られています。

なお、当社は原則として、掛売りの場合には顧客に担保を差し入れるよう要請しています。

保証債務

当社はグループ外の会社の銀行借入金について、債務保証を行っています。関連会社およびグループ外の会社のための債務保証は、これらの会社がより少ない資金調達コストで運営するために行っています。債務不履行が発生した場合の最高支払額は、2011年3月31日現在、246百万円（2,964千米ドル）、2010年3月31日現在、295百万円です。2011年3月31日現在、これらの債務保証に関して認識した負債の額に重要性はありません。

製品保証

連結会社は、ある一定期間において、提供した製品およびサービスに対する保証を行っています。2011年および2010年3月31日終了事業年度において、製品保証引当金の変動は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2011	2010	2011
期首残高	¥ 1,437	¥ 1,501	\$ 17,313
繰入額	3,913	1,483	47,145
取崩額（目的使用等）	(1,399)	(1,547)	(16,856)
期末残高	¥ 3,951	¥ 1,437	\$ 47,602

注記 20. 公正価値の測定

FASB会計基準書第820号「公正価値の測定と開示」は、公正価値を測定日において市場参加者の間の秩序のある取引により資産を売却して受け取るであろう価格、または負債を移転するために支払うであろう価格と定義しています。同基準書は、公正価値を測定するために使用するインプットを以下の3つのレベルに優先順位を付け、公正価値の階層を分類しています。

レベル1・・・活発な市場における同一の資産または負債の市場価格

レベル2・・・活発な市場における類似資産または負債の市場価格。活発でない市場における同一または類似の資産・負債の市場価格、観察可能な市場価格以外のインプットおよび相関関係またはその他の方法により観察可能な市場データから主として得られた、または裏付けられたインプット

レベル3・・・資産または負債の公正価値測定に重要なインプットで、観察不能なインプット

継続的に公正価値で測定される資産または負債

2011年3月31日現在における継続的に公正価値で測定される資産および負債は以下のとおりです。

	公正価値による測定額							
	百万円				千米ドル			
	レベル1	レベル2	レベル3	計	レベル1	レベル2	レベル3	計
資産								
投資有価証券								
負債証券	¥ 10	¥ —	¥ —	¥ 10	\$ 120	\$ —	\$ —	\$ 120
持分証券	31,045	—	—	31,045	374,036	—	—	374,036
金融派生商品								
為替予約	—	254	—	254	—	3,060	—	3,060
商品スワップ	—	213	—	213	—	2,566	—	2,566
負債								
金融派生商品								
為替予約	—	594	—	594	—	7,157	—	7,157
通貨スワップ	—	27	—	27	—	325	—	325
商品スワップ	—	15	—	15	—	181	—	181

2010年3月31日現在における継続的に公正価値で測定される資産および負債は以下のとおりです。

	公正価値による測定額			
	百万円			
	レベル1	レベル2	レベル3	計
資産				
投資有価証券				
負債証券	¥ 58	¥ —	¥ —	¥ 58
持分証券	33,484	—	—	33,484
金融派生商品				
為替予約	—	217	—	217
負債				
金融派生商品				
為替予約	—	188	—	188
金利スワップ	—	65	—	65
通貨スワップ	—	27	—	27

投資有価証券

投資有価証券は、主に上場株式です。活発な市場における同一資産の市場価格で公正価値を評価しており、観察可能であるためレベル1に分類しています。

金融派生商品

金融派生商品は、為替予約、通貨スワップ、金利スワップおよび商品スワップです。外国為替レートおよび金利など観察可能な市場データを利用して公正価値を評価しているためレベル2に分類しています。

非継続的に公正価値で測定される資産および負債

長期性資産の簿価550百万円（6,627千米ドル）を公正価値の137百万円（1,651千米ドル）で評価しています。この結果、長期性資産にかかる損失額は413百万円

（4,976千米ドル）であり、当事業年度の損益に含めています。これらは観察可能なインプットを使用して公正価値を評価していないため、レベル3に分類しています。

また、原価法により評価される市場性のない投資有価証券の簿価7百万円（84千米ドル）を公正価値の2百万円（24千米ドル）で評価しています。そのため、当事業年度における一時的でない公正価値の下落により生じた損失額は5百万円（60千米ドル）であり、当事業年度の損益に含めています。これらの投資は観察可能なインプットを使用して公正価値を評価していないため、レベル3に分類しています。

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

注記21. セグメント情報

オペレーティング・セグメント情報

FASB会計基準書第280号は、企業のオペレーティング・セグメントに関する情報の開示を規定しています。オペレーティング・セグメントは、企業の最高経営意思決定者が経営資源の配分や業績評価を行うにあたり通常使用しており、財務情報が入手可能な企業の構成単位として定義されています。

当社は、取扱製品の性質や社内における事業の位置付け等を考慮した上で、オペレーティング・セグメントに関する情報として、「インダストリアルオートメーションビジネス」、「エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネス」、「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」、「ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネス」および「ヘルスケアビジネス」の5つのオペレーティング・セグメントを区分して開示しています。また、その他のオペレーティング・セグメントは「その他」に集約して開示しています。

事業の種類別セグメントの主要な製品は次のとおりです。

- (1) インダストリアルオートメーションビジネス (IAB)
 - …… センサ、プログラマブルコントローラ、タイマ、視覚認識装置、基板検査装置、セーフティ機器、温度調節器、モーションコントロール機器等
- (2) エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネス (EMC)
 - …… リレー、スイッチ、アミューズメント機器用部品・ユニット、コネクタ、コンビネーションジョグ等
- (3) 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)
 - …… パッシブエントリースystem、パワーウインドウスイッチ、電動パワーステアリングコントローラ等

- (4) ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネス (SSB)

…… 駅務システム、交通管理・道路管理システム、セキュリティシステム・決済システム等

- (5) ヘルスケアビジネス (HCB)

…… 電子血圧計、電子体温計、体重体組成計、歩数計、生体情報モニタ、ネブライザ等

- (6) その他

…… ソーラーパワーコンディショナ機器、コンピュータ周辺機器、MEMSマイクロフォンチップ、バックライト等

セグメント情報の会計方針は、実質的に米国会計原則に従っています。

各事業セグメントに直接関わる収益および費用は、それぞれのセグメントの業績数値に含め表示しています。特定のセグメントに直接帰属しない収益および費用は、経営者がセグメントの業績評価に用いる当社の配分方法に基づき、各事業セグメントに配分されるかあるいは「消去調整他」に含めて表示しています。

なお、当期において、「インダストリアルオートメーションビジネス」傘下のソーラーパワーコンディショナ事業を「その他」の事業セグメントに移管しています。これに伴い、過年度に係るセグメント情報の数値を組替えて表示しています。

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度のセグメント情報は以下のとおりです。

百万円									
2011年3月31日 終了事業年度	IAB	EMC	AEC	SSB	HCB	その他	計	消去 調整他	連結
I 売上高及び セグメント損益									
① 外部顧客に対する 売上高	¥ 271,894	¥ 81,216	¥ 84,259	¥ 63,846	¥ 60,629	¥ 49,672	¥ 611,516	¥ 6,309	¥ 617,825
② セグメント間の 内部売上高	6,006	56,886	493	4,682	38	17,020	85,125	(85,125)	—
計	277,900	138,102	84,752	68,528	60,667	66,692	696,641	(78,816)	617,825
セグメント利益（損失）	¥ 38,228	¥ 11,914	¥ 4,162	¥ 1,653	¥ 4,078	¥ (4,659)	¥ 55,376	¥ (7,339)	¥ 48,037
II 資産、減価償却費 及び資本的支出									
資産	¥ 209,019	¥ 109,325	¥ 48,387	¥ 70,642	¥ 42,528	¥ 35,465	¥ 515,366	¥ 47,424	¥ 562,790
減価償却費	4,493	6,860	2,057	1,658	1,249	1,232	17,549	5,435	22,984
資本的支出	2,169	8,654	2,023	1,038	4,659	1,957	20,500	2,692	23,192

- (注) 1 セグメント間の内部取引における価額は、外部顧客との取引価額に準じています。
 2 「消去調整他」には、配賦不能費用、セグメント間の内部取引消去などが含まれています。
 3 減価償却費および資本的支出にはのれん以外の無形固定資産に係るものを含みます。

百万円									
2010年3月31日 終了事業年度	IAB	EMC	AEC	SSB	HCB	その他	計	消去 調整他	連結
I 売上高及び セグメント損益									
① 外部顧客に対する 売上高	¥ 203,917	¥ 70,717	¥ 75,163	¥ 57,981	¥ 63,359	¥ 43,592	¥ 514,729	¥ 9,965	¥ 524,694
② セグメント間の 内部売上高	4,088	43,961	691	3,898	86	14,047	66,771	(66,771)	—
計	208,005	114,678	75,854	61,879	63,445	57,639	581,500	(56,806)	524,694
セグメント利益（損失）	¥ 12,694	¥ 6,739	¥ 1,731	¥ 2,654	¥ 7,055	¥ (5,822)	¥ 25,051	¥ (11,977)	¥ 13,074
II 資産、減価償却費 及び資本的支出									
資産	¥ 179,512	¥ 104,354	¥ 52,520	¥ 69,794	¥ 45,808	¥ 33,212	¥ 485,200	¥ 47,054	¥ 532,254
減価償却費	5,211	8,480	2,099	1,378	1,342	1,262	19,772	7,242	27,014
資本的支出	1,850	4,231	3,607	1,181	1,500	1,088	13,457	6,067	19,524

- (注) 1 セグメント間の内部取引における価額は、外部顧客との取引価額に準じています。
 2 「消去調整他」には、配賦不能費用、セグメント間の内部取引消去などが含まれています。
 3 減価償却費および資本的支出にはのれん以外の無形固定資産に係るものを含みます。

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

2009年3月31日 終了事業年度	百万円								連結
	IAB	EMC	AEC	SSB	HCB	その他	計	消去調整他	
I 売上高及びセグメント損益									
① 外部顧客に対する売上高	¥ 271,204	¥ 76,494	¥ 82,109	¥ 72,336	¥ 63,592	¥ 50,989	¥ 616,724	¥ 10,466	¥ 627,190
② セグメント間の内部売上高	10,327	47,562	3,515	5,753	240	11,490	78,887	(78,887)	—
計	281,531	124,056	85,624	78,089	63,832	62,479	695,611	(68,421)	627,190
セグメント利益（損失）	¥ 17,216	¥ 4,223	¥ (7,115)	¥ 5,194	¥ 4,767	¥ (6,359)	¥ 17,926	¥ (12,587)	¥ 5,339
II 資産、減価償却費及び資本的支出									
資産	¥ 169,994	¥ 98,902	¥ 49,927	¥ 73,591	¥ 38,288	¥ 28,962	¥ 459,664	¥ 78,616	¥ 538,280
減価償却費	7,438	11,165	6,178	1,800	1,579	1,758	29,918	3,578	33,496
資本的支出	3,870	7,678	4,461	800	1,333	4,224	22,366	14,478	36,844

(注) 1 セグメント間の内部取引における価額は、外部顧客との取引価額に準じています。
 2 「消去調整他」には、配賦不能費用、セグメント間の内部取引消去などが含まれています。
 3 減価償却費および資本的支出にはのれん以外の無形固定資産に係るものを含みます。

2011年3月31日 終了事業年度	千米ドル								連結
	IAB	EMC	AEC	SSB	HCB	その他	計	消去調整他	
I 売上高及びセグメント損益									
① 外部顧客に対する売上高	\$3,275,831	\$ 978,506	\$1,015,169	\$769,229	\$730,470	\$598,458	\$7,367,663	\$ 76,012	\$7,443,675
② セグメント間の内部売上高	72,361	685,373	5,940	56,410	458	205,060	1,025,602	(1,025,602)	—
計	3,348,192	1,663,879	1,021,109	825,639	730,928	803,518	8,393,265	(949,590)	7,443,675
セグメント利益（損失）	\$ 460,578	\$ 143,542	\$ 50,145	\$ 19,916	\$ 49,133	\$ (56,133)	\$ 667,181	\$ (88,421)	\$ 578,760
II 資産、減価償却費及び資本的支出									
資産	\$2,518,301	\$1,317,169	\$ 582,976	\$851,108	\$512,386	\$427,289	\$6,209,229	\$ 571,373	\$6,780,602
減価償却費	54,133	82,651	24,783	19,976	15,048	14,843	211,434	65,482	276,916
資本的支出	26,133	104,265	24,373	12,506	56,133	23,578	246,988	32,434	279,422

(注) 1 セグメント間の内部取引における価額は、外部顧客との取引価額に準じています。
 2 「消去調整他」には、配賦不能費用、セグメント間の内部取引消去などが含まれています。
 3 減価償却費および資本的支出にはのれん以外の無形固定資産に係るものを含みます。

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度におけるセグメント利益（損失）の合計額と法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益（純損失）との調整表は次のとおりです。

	百万円			千米ドル	
	2011	2010	2009	2011	
セグメント利益の合計額	¥ 55,376	¥ 25,051	¥ 17,926	\$ 667,181	
その他費用 — 純額—	6,344	2,879	44,472	76,434	
消去調整他	(7,339)	(11,977)	(12,587)	(88,421)	
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益（純損失）	¥ 41,693	¥ 10,195	¥ (39,133)	\$ 502,326	

地域別情報

2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度における連結会社の地域別に分類した外部顧客に対する売上高ならびに有形固定資産は次のとおりです。

2011年3月31日 終了事業年度	百万円					
	本国	北米	欧州	中華圏	東南 アジア他	連結
外部顧客に対する売上高	¥ 311,906	¥ 74,397	¥ 84,511	¥ 97,012	¥ 49,999	¥ 617,825
有形固定資産	¥ 83,109	¥ 4,210	¥ 4,485	¥ 21,381	¥ 6,813	¥ 119,998

2010年3月31日 終了事業年度	百万円					
	本国	北米	欧州	中華圏	東南 アジア他	連結
外部顧客に対する売上高	¥ 269,143	¥ 61,154	¥ 77,607	¥ 77,136	¥ 39,654	¥ 524,694
有形固定資産	¥ 85,247	¥ 5,108	¥ 5,483	¥ 20,853	¥ 6,303	¥ 122,994

2009年3月31日 終了事業年度	百万円					
	本国	北米	欧州	中華圏	東南 アジア他	連結
外部顧客に対する売上高	¥ 328,063	¥ 80,397	¥ 103,128	¥ 75,242	¥ 40,360	¥ 627,190
有形固定資産	¥ 93,423	¥ 6,009	¥ 6,343	¥ 20,430	¥ 6,330	¥ 132,535

2011年3月31日 終了事業年度	千米ドル					
	本国	北米	欧州	中華圏	東南 アジア他	連結
外部顧客に対する売上高	\$ 3,757,904	\$ 896,349	\$ 1,018,205	\$ 1,168,819	\$ 602,398	\$ 7,443,675
有形固定資産	\$ 1,001,313	\$ 50,723	\$ 54,036	\$ 257,602	\$ 82,084	\$ 1,445,759

(注) 1 国または地域の区分は、地理的近接度によります。

2 本国以外の区分に属する主な国または地域

(1) 北米……………米国・カナダ

(2) 欧州……………オランダ・英国・ドイツ・フランス・イタリア・スペイン

(3) 中華圏……………中国・香港・台湾

(4) 東南アジア他……シンガポール・韓国・豪州

3 売上高および有形固定資産において、本国を除いて独立して開示すべき重要な国はありません。2011年、2010年および2009年3月31日終了事業年度において、開示すべき重要な単一の外部顧客に対する売上高はありません。

注記22. 重要な後発事象

連結会社は、FASB会計基準書855号「後発事象」を適用しています。当基準書は、後発事象が認識された日付、未認識の後発事象の性質および財務上の影響の見積りの開示について規定しています。

有価証券報告書が発行可能な状態となった2011年6月22日現在、該当事項はありません。

有限責任監査法人 トーマツ 京都事務所
〒600-8008
京都市下京区四条通烏丸東入
長刀鉾町20番地 四条烏丸FTスクエア
Tel: (075) 222 0181

独立監査人の監査報告書

オムロン株式会社の取締役会及び株主各位

私どもは添付のオムロン株式会社及び子会社の日本円表示による2011年及び2010年3月31日現在の連結貸借対照表並びに2011年3月31日をもって終了した3事業年度の連結損益計算書、連結包括損益計算書、連結株主持分計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を実施した。これらの財務諸表は会社の経営者が責任を持つものである。私どもの責任は私どもの監査に基づいてこれらの財務諸表についての意見を表明することである。

私どもは米国において一般に認められる監査基準に準拠して監査を行なった。これらの監査基準は、財務諸表に重大な虚偽の表示がないかどうかについて合理的な確証を得るために、私どもが監査を計画し、かつ、実施するよう要求している。監査は、適切な監査手続きを立案するための基礎として実施する財務報告に係る内部統制の検討を含んでいる。ただし、これは財務報告に係る内部統制の有効性に関する意見を表明するための検討ではないため、私どもはそのような意見は表明しない。また、監査は、財務諸表上の金額や開示を裏付ける証拠の試査による検証及び財務諸表全体の表示について評価するとともに経営者が採用した会計原則及び経営者が行なった重要な見積りを検討することを含んでいる。私どもは私どもの監査が私どもの意見に対する合理的な基礎を提供していると確信している。

私どもの意見では、添付の連結財務諸表は、すべての重要な点において、オムロン株式会社及び子会社の2011年及び2010年3月31日現在の財政状態並びに2011年3月31日をもって終了した3事業年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を米国において一般に認められる会計基準に準拠し適正に表示している。

私どもの監査はまた、日本円金額の米ドル金額への換算を包含するものであり、私どもの意見では、その換算は、連結財務諸表注記2で述べられる基準に従ってなされている。米ドル金額は単に日本以外の読者の便宜のために表示されている。

Deloitte Touche Tohmatsu LLC

日本、京都

2011年6月22日

内部統制セクション

内部統制報告書

読者への注記

以下に添付しているのは、日本の金融商品取引法に基づく財務報告に対する内部統制についての内部統制報告書の謄本です。この謄本は単なる追加情報であることにご留意ください。

日本の金融商品取引法における財務報告に対する内部統制の評価（日本基準の内部統制の評価）とアメリカのPCAOB基準による財務報告に対する内部統制の評価（PCAOB基準の内部統制の評価）は異なるものであることにご留意ください。

- 日本基準の内部統制の評価においては、財務報告に対する内部統制の範囲について、事業拠点や勘定科目の数量的基準のような詳細なガイダンスがあります。一方、PCAOB基準の内部統制の評価においては、そのような詳細なガイダンスはありません。そのため、会社は日本基準に従い、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲について、各事業拠点の前連結会計年度の売上高（連結会社間取引消去後）を指標に概ね2／3程度の割合を占める事業拠点を「重要な事業拠点」としています。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金および棚卸資産に至るプロセスを評価の対象としています。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業または業務に係る業務プロセスを、財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しています。

内部統制報告書

1. 財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項

当社代表取締役社長 山田義仁は、当社の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備及び運用しています。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものであるため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止または発見することができない可能性があります。

2. 評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である平成23年3月31日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠しました。

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）の評価を行った上で、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを選定しています。当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況を評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行いました。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、会社ならびに連結子会社および持分法適用会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定しました。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的および質的影響の重要性を考慮して決定しており、会社及び連結子会社を対象として行った全社的な内部統制の評価結

果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定しました。なお、金額的及び質的重要性の観点から僅少であると判断した連結子会社及び持分法適用会社については、全社的な内部統制の評価範囲に含めていません。

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、各事業拠点の前連結会計年度の売上高（連結会社間取引消去後）を指標に、概ね2／3程度の割合を占める事業拠点を「重要な事業拠点」としました。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金および棚卸資産に至る業務プロセスを評価の対象としました。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスを、財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しています。

3. 評価結果に関する事項

上記の評価の結果、当事業年度末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断しました。

4. 付記事項

付記すべき事項はありません。

5. 特記事項

特記すべき事項はありません。

平成23年6月22日

オムロン株式会社

代表取締役社長

山田 義仁

内部統制セクション

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

読者への注記

以下に添付しているのは、日本の金融商品取引法に基づく有価証券報告書に含まれている独立監査人の監査報告書の謄本です。この謄本は単なる追加情報であることに留意ください。

日本の金融商品取引法における財務報告に対する内部統制監査（日本基準の内部統制監査）とアメリカのPCAOB基準による財務報告に対する内部統制監査（PCAOB基準の内部統制監査）は異なるものであることに留意ください。

- 日本基準の内部統制監査において、監査人は経営者が作成した内部統制報告書が適正であるか否かに対して意見を表明するのみであり、当該会社の内部統制が有効であるか否かに対しては意見を表明しません。一方、PCAOB基準の内部統制監査において、監査人は当該会社の内部統制が有効であるか否かに対して意見を表明します。
- 日本基準の内部統制監査においては、財務報告に対する内部統制の範囲について、事業拠点や勘定科目の数量的基準のような詳細なガイダンスがあります。一方、PCAOB基準の内部統制監査においては、そのような詳細なガイダンスはありません。そのため、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲について、会社は各事業拠点の前連結会計年度の売上高（連結会社間取引消去後）を指標に概ね2/3程度の割合を占める事業拠点を「重要な事業拠点」としています。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金および棚卸資産に至るプロセスを評価の対象としています。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業または業務に係る業務プロセスを、財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しています。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

オムロン株式会社 取締役会 御中

平成23年6月22日

有限責任監査法人 トーマツ
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 山田 和保
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 高居 健一
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 酒井 宏彰

財務諸表監査

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているオムロン株式会社の平成22年4月1日から平成23年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括損益計算書、連結株主持分計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結附属明細表について監査を行った。この連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準（連結財務諸表注記事項Ⅰ参照）に準拠して、オムロン株式会社及び連結子会社の平成23年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

内部統制監査

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、オムロン株式会社の平成23年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。財務報告に係る内部統制を整備及び運用並びに内部統制報告書を作成する責任は、経営者にあり、当監査法人の責任は、独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。また、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準は、当監査法人に内部統制報告書に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。内部統制監査は、試査を基礎として行われ、財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果についての、経営者が行った記載を含め全体としての内部統制報告書の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、内部統制監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、オムロン株式会社が平成23年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価について、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

内部統制セクション

会社情報／株式情報

2011年3月31日現在

創業年月日

1933年5月10日

連結従業員数

35,684名

資本金

64,100百万円

株式の状況

授權株式数
487,000千株
発行済株式数
239,121千株
株主数 31,189名

上場証券取引所

大阪・東京・
フランクフルト

証券コード

6645

株主名簿管理人

〒100-8212
東京都千代田区丸の内
1丁目4番5号
三菱UFJ信託銀行
株式会社

米国預託証券(ADR)の
預託および名義書換代理人

JPMorgan Chase Bank,
N. A. 4 New York Plaza,
New York, NY 10004,
U. S. A.

お問合せ先:

JPMorgan
Service Center
P.O. Box 64504
St. Paul, MN
55164-0504 U.S.A.
Tel 1-800-990-1135
E-mail jpmorgan.adr@
wellsfargo.com

ホームページアドレス

http://www.omron.co.jp
(日本語)
http://www.omron.com
(英語)

本社

〒600-8530
京都市下京区
塩小路通堀川東入
Tel 075-344-7000
Fax 075-344-7001

海外主要拠点

欧州本社
OMRON Europe B. V.
(オランダ)
Tel 31-23-568-1300
Fax 31-23-568-1391

北米本社

OMRON Management
Center of America, Inc.
(イリノイ州)
Tel 1-224-520-7650
Fax 1-224-520-7680

アジア・パシフィック本社

OMRON Asia Pacific
Pte. Ltd.
(シンガポール)
Tel 65-6835-3011
Fax 65-6835-2711

中国本社

OMRON (China) Co., Ltd.
(上海)
Tel 86-21-5888-1666
Fax 86-21-5888-7933

国内の主な生産拠点、営業拠点、
研究開発拠点

生産拠点

草津事業所
Tel 077-563-2181
Fax 077-565-5588

綾部事業所

Tel 0773-42-6611
Fax 0773-43-0661

野洲事業所

Tel 077-588-9000
Fax 077-588-9901

営業拠点

東京事業所

〒108-0075
東京都港区港南2-3-13
Tel 03-6718-3400
Fax 03-6718-3408

三島事業所

Tel 055-977-9000
Fax 055-977-9080

名古屋事業所

Tel 052-571-6461
Fax 052-565-1910

大阪事業所

Tel 06-6347-5800
Fax 06-6347-5900

福岡事業所

Tel 092-414-3200
Fax 092-414-3201

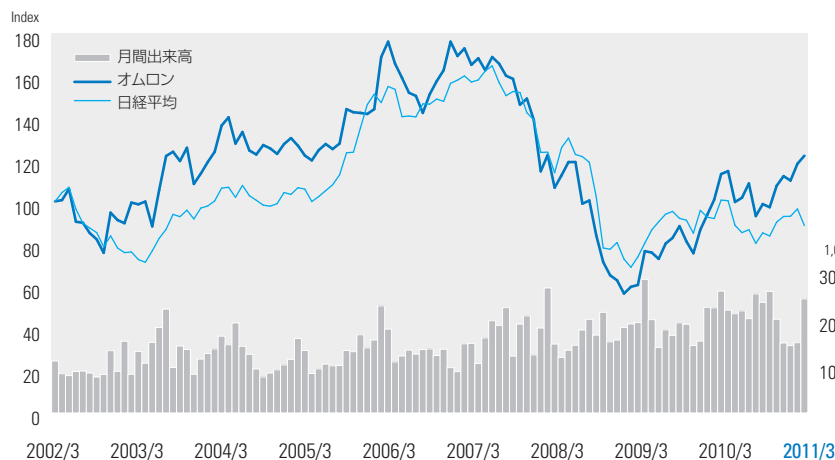
研究開発拠点

京阪奈イノベーションセンタ
Tel 0774-74-2000
Fax 0774-74-2001

岡山事業所

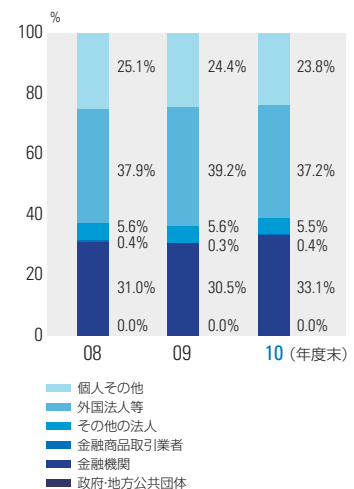
Tel 086-277-6111
Fax 086-276-6013

株価推移 大阪証券取引所



注: オムロンと日経平均の値は、2002年3月末日の終値データを100としています。

株式の所有者別状況



年間株価最高値・最安値*

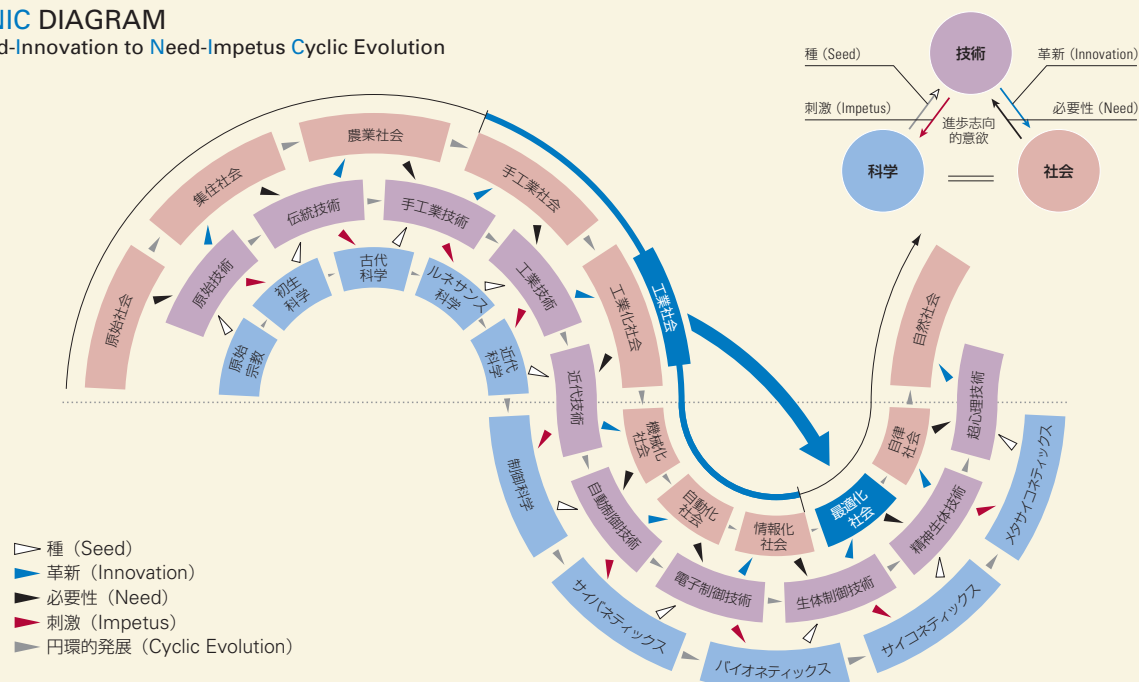
年度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
最高値(¥)	2,560	2,115	2,740	2,885	3,620	3,590	3,510	2,385	2,215	2,418
最安値(¥)	1,390	1,320	1,648	2,150	2,210	2,615	1,950	940	1,132	1,749

*大阪証券取引所第一部におけるものです。

経営の羅針盤—SINIC理論

SINIC DIAGRAM

Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution



SINIC理論とは

社会のニーズを先取りした経営をするためには、未来の社会を予測する必要があるとの考えから、提唱された「SINIC理論」。オムロンはこの理論をもとに、社会に対し常に先進的な提案をしてきました。

「SINIC理論」とは、創業者・立石一真が1970年の国際未来学会議で発表した未来予測理論です。パソコンやインターネットも存在しなかった高度経済成長のまっただ中に発表されたこの理論は、情報化社会の出現など、21世紀前半までの社会シナリオを、高い精度で描き出しています。

SINICとは“Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution”の頭文字をとったもので、「SINIC理論」では科学と技術と社会の間には円環的な相互関係があり、異なる2つの方向から相互にインパクトを与えあっているとしています。ひとつの方向は、新しい科学が新しい技術を生み、それが社会へのインパクトとなって社会の変貌を促すというもの。もうひとつの方向は、逆に社会のニーズが新しい技術の開発を促し、それが新しい科学への期待となるというもの。この2つの方向が相互に働き合って、互いに原因となり結果となって社会が発展していくという理論です。

創業者が見た未来

この理論によれば、13世紀までの社会を「農業社会」と位置づけ、その基盤の上に「工業社会」を積み重ねたと考えています。この工業社会をさらに細分化すると、手工業社会、工業化社会、1870年以降の機械化社会、さらに20世紀に入ってから自動化社会、20世紀末から21世紀の入り口までの情報化社会に至る、5段階のプロセスとしてとらえることができます。そして、工業社会の最終段階である情報化社会の後には、2005年からの「最適化社会」、そのあと2025年からの「自律社会」「自然社会」へ移行すると予測されています。現在の日本は、工業社会からの転換期である「最適化社会」に入っていると言えます。

工業社会において人類は物質的な豊かさを手に入れました。一方で、エネルギー、資源、食料、人権などのさまざまな問題が未解決のまま取り残されています。最適化社会では、こうした負の遺産が解決され、効率や生産性を追い求める工業社会的な価値観から、次第に人間としての生きていく喜びを追求するといった精神的な豊かさを求める価値観が高まると予測しています。「個人と社会」「人と自然」「人と機械」が最適なバランスを保ちながら融合する最適化社会において、オムロンは独自の技術で貢献していきたいと考えています。

最適化社会におけるオムロン

情報化社会では、知性という情報をON/OFFとか、1/0というデジタル情報で入出力していました。最適化社会では、知性、感性をサポートしたり引き出したりする技術がより一層進化し、自然言語や人間の知性・感性そのものをダイレクトに入力し、出力され、表現、行動されるようになります。つまり、人間の知能、あるいは人間の感覚の一部が自動化されていく技術が基本になっていくのです。

最適化社会は、人間と機械が理想的に調和に向かう社会であり、生産性や効率の追求だけでなく、人間としての新しい生き方や自己実現が相対的に重要になります。そのとき人間は、より本質的な欲求、例えば、健康で幸せに長生きしたい、快適な生活を送りたい、生涯学習を受けたい、楽しい余暇を過ごしたい、といった「生きる喜び」を重要視するようになると予測しています。

オムロンでは、「安心・安全、健康、環境」というソーシャルニーズの解決に向けて、「個人と社会」「人と自然」「人と機械」のベストマッチングを目指した技術の確立と、人間の本質的な欲求にこたえる事業の展開を大切にしています。

「センシング＆コントロール」技術で進化するオムロン

コア技術…「センシング＆コントロール」技術



「センシング＆コントロール」技術で進化するオムロン



オムロン株式会社

経営IR室 経営IR部
〒108-0075 東京都港区港南2-3-13
品川フロントビル7F
TEL:03-6718-3421 FAX:03-6718-3429
URL:<http://www.omron.co.jp>