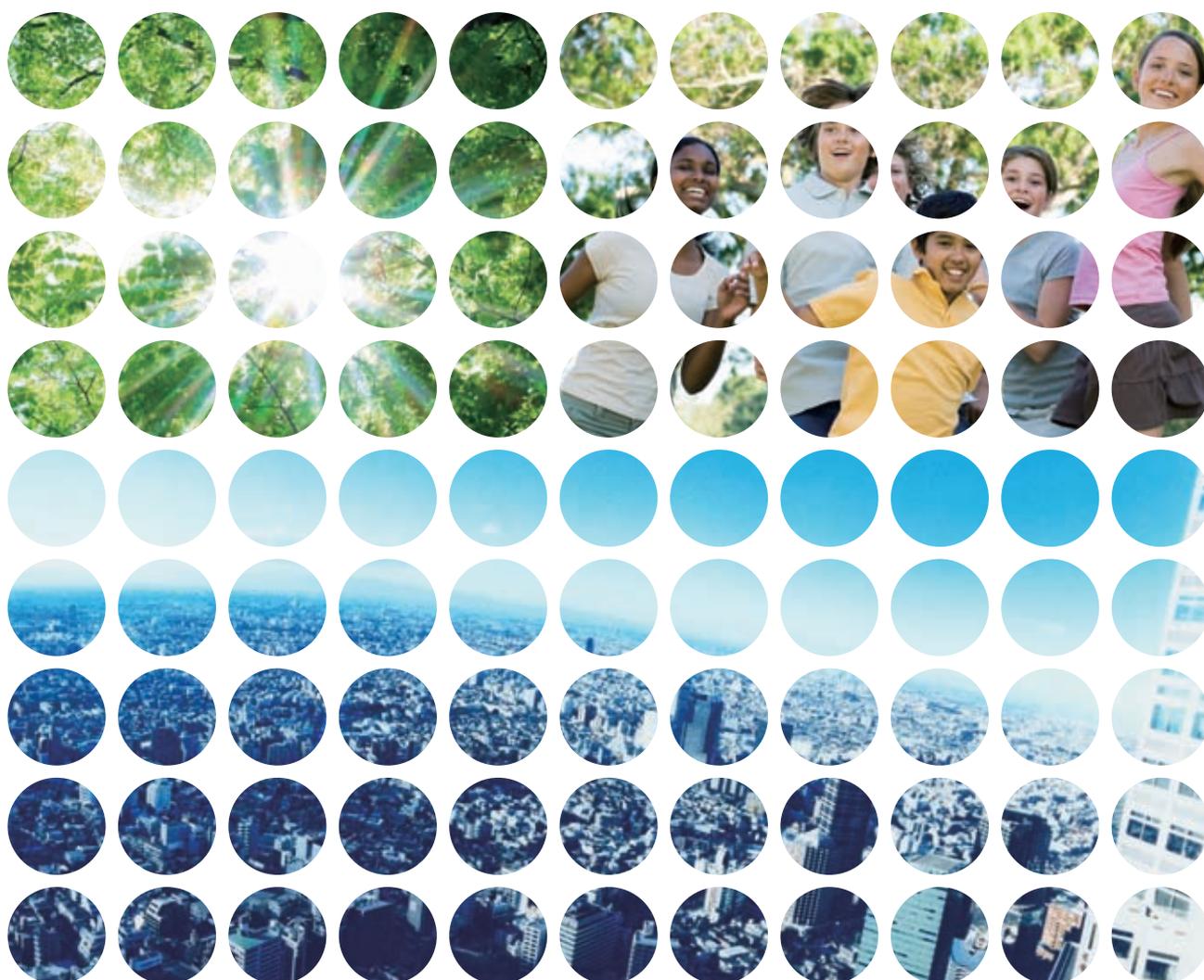


統合レポート 2012

2012年3月期

OMRON

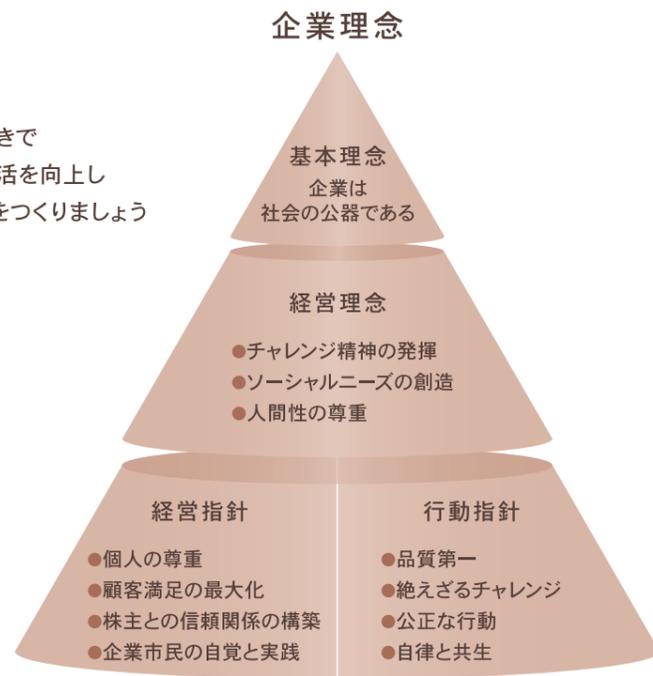
Sensing tomorrow™



変わらぬ企業精神で、「公器」としての役割を果たす

社憲

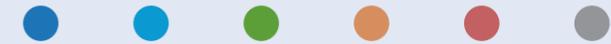
われわれの働きで
われわれの生活を向上し
よりよい社会をつくりましょう



オムロングループには「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」という、半世紀以上にわたり継承してきた社憲があります。この社憲の精神を端的に表したものが、企業理念の中核となる基本理念「企業は社会の公器である」であり、社会との共生を宣言しています。

この企業理念の下、オムロングループは国際社会の一員であることを自覚し、「社会の公器」であり続けるために、ステークホルダーと誠実に対話し、さらなる信頼関係を構築するステークホルダー経営を実践します。そして、社会の持続的発展に積極的かつ先駆的に寄与すること、公正かつ透明性の高い企業活動を行うことを通して、率先して「公器」としての役割を果たします。

Omron's Sensing and Control Technology
Brings Machines Closer to People



Integrated

Annual Report & CSR Report 2012

User Guide

このPDFには、使いやすく、また情報を探しやすいように、各ページにナビゲーションボタンやカテゴリタブなど様々な機能を設けています。

■ カテゴリタブ (クリックすると、各カテゴリのトップページに移動します。)

■ アイコン

目次に移動

関連ページに移動

外部サイトに移動

当社の詳細はWebサイトでご覧になれます。以下ご参照ください。

● オムロンについて
<http://www.omron.co.jp/>

● 株主・投資家情報
<http://www.omron.co.jp/ir/>

● CSR (企業の社会的責任)
<http://www.omron.co.jp/about/csr/>

本報告書は、連結子会社153社、持分法適用非連結子会社および関連会社12社を合わせたオムロングループ165社(2012年3月31日時点)を対象としています。

見直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。実際の業績などは、さまざまな要因により、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。実際の業績など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などの経済情勢、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中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。

CONTENTS

ステークホルダーの皆さまへ

4 社長メッセージ

プロフィール

- 6 産業、社会、生活のあらゆるシーンで
- 8 グローバルビジネス、企業市民
- 10 10年間の主要財務データ
- 12 オムロンの1年

事業戦略

14 社長インタビュー

20 ⑪ 特集1：グローバルタテ・ヨコ経営

事業部門（タテ）と本社機能（ヨコ）が連結し、新しい価値創造を目指していきます

26 ⑫ 特集2：オムロンの「供給責任」と「事業継続」

外部環境の変化やリスクに強い事業体質の構築を図り、社会的責任を果たしていきます

セグメント情報

- 30 事業内容および主要製品
- 34 Omron at a Glance
- 36 事業概況
 - 36 制御機器事業 (IAB)
 - 38 電子部品事業 (EMC)
 - 40 車載事業 (AEC)
 - 42 社会システム事業 (SSB)
 - 44 ヘルスケア事業 (HCB)
 - 46 その他事業
- 48 知的財産戦略
- 49 R&D

コーポレート・ガバナンス、CSRなど

- 52 企業理念とCSR方針
- 56 ⑬ 特集3：ダイアログ「企業理念の重要性」
企業理念の実践によってステークホルダーからの信頼獲得へ
- 60 コーポレート・ガバナンス、内部統制、コンプライアンスおよびリスクマネジメント
- 65 取締役、監査役および執行役員
- 68 ⑭ 特集4：コーポレート・ガバナンス
オムロンの企業価値を高めるために
- 72 ⑮ 特集5：環境課題の解決
新たなビジョンを掲げ地球環境に貢献



78 ⑯ 特集6：健康課題の解決

世界中の一人ひとりの健康を支えたい

- 82 従業員への価値創造
- 83 顧客への価値創造
- 84 株主・投資家への価値創造
- 85 地域社会への価値創造
- 86 「センシング&コントロール」技術で進化するオムロン



財務情報

- 87 財務セクション（米国会計基準）
- 130 内部統制セクション

会社情報

- 132 会社情報／株式情報

「統合レポート2012」発行にあたって

オムロンはこれまで経営ビジョン、事業戦略や財務状況などを網羅した「アニュアルレポート」とCSRなどの取り組みをまとめた「企業の公器性報告書」を別々に発行してまいりましたが、今年度は、一つのレポートで見ていただくことができるように、この2冊を融合して作成し、名称を「統合レポート2012」に変更いたしました。

また、非財務情報を一層充実する一方、非財務情報と財務情報との関連性を意識して、単に企業理念やリスク対応に関するポリシー、コーポレート・ガバナンス、内部統制システムの説明にとどまらず、極力実際の事例を掲載するように心がけました。例えば、未曾有の東日本大震災にあたり、オムロンがいかに関業継続計画（BCP）を発動し、サプライチェーン・マネジメントを実践して部品メーカーとしての供給責任を全うしたかなどについて現場の責任者が具体例を示して説明しております。

本レポートは社内外のすべてのステークホルダーの皆さまにオムロンの経営の全体像を把握していただくための最適かつ唯一のレポートとして作成いたしました。是非オムロンの企業価値を長期的に高めていくための経営戦略や企業の存在価値を社会に認めていただくためのさまざまな事業活動の内容をご理解いただければ幸いです。「統合レポート」は年1回の発行となります。

皆さまのより一層のご理解とご支援を賜りますようお願いいたします。

なお、作成にあたりましては、2011年11月から2012年3月にかけて実施され、私もメンバーの一人として参加いたしました経済産業省 経済産業政策局企業会計室 所管委託調査研究「持続的な企業価値創造に資する非財務情報開示のあり方に関する調査」を通じて、さまざまな方々にご教授いただきましたポイントを盛り込んでおります。この場をお借りしまして、研究会メンバーの皆さまに厚く御礼申し上げます。

執行役員 経営IR室長
安藤 聡

市場の変化をチャンスにかえながら 「新長期ビジョンVG2020」を加速していきます

就任から1年—社長としての思い

2011年6月に社長に就任してから1年が経過しました。昨年は東日本大震災、タイの洪水、そして超円高といった大きな変動の荒波の中で、変化への対応力が試された1年でした。その中で大きな収穫もありました。それは、このような事態を乗り越える事でマネジメントチームの結束力が高まったことや、オムロングループの全社員が自らの意思で積極的に厳しい状況に立ち向かう中で、新たな改善などプラスの効果を生み出したことです。また新興国市場に向けた商品の開発や拠点の整備、収益性改善に向けた施策などを着実に押し進めたこともあげられます。このことは引き続きVG2020を着実に遂行していく上で私にとって大きな自信となりました。

2011年度の業績報告と株主還元

まず、2011年度の業績をご報告します。新興国への事業展開、新商品の投入などが貢献し、売上高は6,195億円(前年度比0.3%増)を計上したものの、円高や原材料高の影響を大きく受け、営業利益は401億円(前年度比16.4%減)にとどまり増収減益となりました。しかしながら一方で、外部環境変化への対応を重ねるにつれて、収益を伴った成長への足がかりや、変化への対応力を強化できつつあると、手ごたえを感じました。

	2012年度 (見通し)*	2011年度	2010年度
売上高	6,500	6,195	6,178
売上総利益	2,435	2,279	2,317
販管費	1,520	1,457	1,424
R&D費	455	421	413
営業利益	460	401	480
その他費用—純額—	30	66	63
税引前当期純利益	430	335	417
当社株主に帰属する 当期純利益	285	164	268
USDレート(円)	78.7	79.3	85.8
EURレート(円)	99.0	110.3	113.5

株主還元に関して申し上げますと、2011年度の1株当たり配当は年間で28円(前年度30円)とさせて頂き、結果として配当性向は37.6%、DOE(株主資本配当率)は1.9%となりました。今後につきましては従来同様20%以上の配当性向を基本とし、またDOE(株主資本配当率)2%程度を目処に、成長のための投資資金や内部留保を確保した後の資金を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



変えるべきことと変えないこと

この1年間に象徴されるように、世界経済が変動をきたし、企業経営がますます厳しくなる中で、私たちオムロンの「変化対応力」が問われています。市場の急激な変化、突然の災害、競合との競争激化などの外部環境変化の中で、より素早く、柔軟に、そして積極的に対応する必要があります。人も商品もソリューションも、常に変化に対応しながら進化をしていかなければなりません。そのために、例えばグローバルの人事制度や投資のあり方など変えるべきことは果断に、スピーディに変えていく経営を心がけていきます。

一方で、経営の根幹としての「企業理念」は永続します。オムロンは企業理念を大変重要視し、それを実践している

企業だと自負しています。なかでも「企業は社会の公器である」という基本理念を掲げていますが、この根本は創業家の立石一真がより分かりやすい言葉として50年以上も前に制定した「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」という「社憲」です。この「社憲」を、私は人間の体にたとえると背骨のようなものだと思います。背骨がしっかりしているからこそ、普段、意識してなくてももしっかり立っているのです。「企業は利潤追求のためだけに存在するのではない、社会に奉仕するために存在する」という「社憲」の精神に基づいた経営を実践すれば、オムロンが成長し、同時に社会の発展へとつながると私は確信しています。

昨年の東日本大震災の折には、この企業理念がしっかりと根付いている証ともいえるべき事例がいくつもありました。例えば多くの社員が医療や交通、金融システムのメンテナンスなどの社会インフラ事業の領域で、被災地の復興活動に献身的に取り組みました。また「供給責任」を果たすために社員が一丸となって動き、お客さまに対する責任を全うすることが出来ました。まさに「企業は社会の公器である」という理念を誰に強制されることなく、自然発生的に実践したのです。

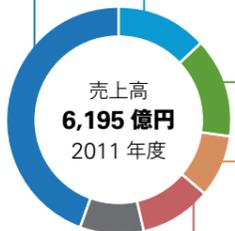
この企業理念を、グローバル化が加速する今こそ、さらに強化し実践したいと願い、2012年5月に、創業記念日を「OMRON Group FOUNDER'S DAY」と改め、グローバル全社員で、我々の存在意義を確認し合う日と位置付けました。激動の時代だからこそ、創業の原点に立ち返り、チャレンジ精神で挑戦し続けたいと思っています。

「成長」をさらに確実なものにしていくために

「新長期ビジョンVG2020」を掲げて1年、「IA事業の最強化」「新興国での売上拡大」「環境事業への注力」を3本柱とした進むべき方向性に間違いはないと確信しています。「成長」をさらに確実なものにしていくために、新しい価値を創造し、スピーディな事業運営で、VG2020の目標達成に向けて最大限の努力を行ってまいります。ステークホルダーの皆さまには是非オムロンに期待していただき、引き続きご支援頂きますようお願い申し上げます。



2012年8月
山田 義仁
代表取締役社長 山田 義仁



44%

制御機器事業 (IAB)

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

“視覚・触覚”としてのセンサ、“頭脳”となるコントローラ、“手足”となる駆動機器、“神経”としてのネットワークまで、自動化を実現する最先端の主要機器を取りそろえ、世界中の製造業の品質・安全・環境に貢献します。



13%

電子部品事業 (EMC)

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

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活かし、幅広い業界のお客様に商品を提供していきます。



14%

車載事業 (AEC)

自動車搭載用電子部品の製造および販売

グローバルに成長する自動車産業の中で、進化し続けるカーエレクトロニクス分野に特化した事業を展開しています。“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創り続け、安心、安全、快適なクルマ社会の実現に貢献します。



産業、社会、生活の あらゆるシーンで Facets of Human Society

9%

社会システム事業 (SSB)

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

安心で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。



10%

ヘルスケア事業 (HCB)

家庭および医療機関向け健康医療機器・サービスの提供

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。



9%

その他事業

環境関連機器・ソリューション

組み込みシステム・PC周辺機器

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。



トップシェア

*2012年8月現在

制御関連機器 (国内)



出所：NECA (日本電気制御機器工業会) 統計

駅務機器 (国内)



出所：当社調べ

家庭用電子血圧計 (グローバル)



出所：当社調べ

* 上記以外に売上高には消去調整1%が含まれます。



オムロングループ関係会社
海外ネットワーク

グローバルビジネス

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、という強い思いを込めています。

お客様の「欲しいもの」を「欲しいとき」にご提供するために、日本、米州、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、オムロングループ従業員の35,992人が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。グローバル社会、そしてお客様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。

グローバルビジネス、企業市民 Global Business, Local Citizens

多様性の尊重

オムロングループの売上高の1/2、従業員の2/3は海外です。新長期ビジョン「Value Generation 2020 (略称:VG2020)」ではさらにグローバル化を加速させ、事業の成長を目指しています。そのためには、国や地域、民族、宗教、性別などの違いを乗り越え、従業員一人ひとりの創造性を引き出し、組み合わせることでイノベーションを創出すること。そして、さまざまなステークホルダーとのかかわりを通じて、多様化する価値観やニーズを的確にとらえて新しい価値を創造していきます。



世界の企業市民を目指して

オムロングループは、「企業は社会の公器」であり続けるために、公正で透明性の高い経営を行うとともに、従業員、顧客、株主、地域社会などのあらゆるステークホルダーと誠実に対話し、信頼関係を築くステークホルダー経営を実践しています。また、国際社会の一員として、地域社会の経済・文化の発展に貢献すると共に、資源保護や環境保全、さらには社会が抱えるさまざまな課題の解決に向けて、積極的に貢献していきたいと考えています。



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

財務・業績

IR資料室

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

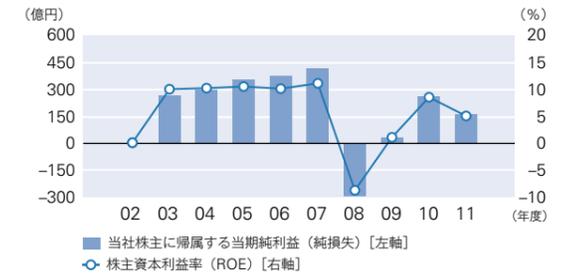
2007年度に非継続となった事業に関して2002年度以降の数値を組み替えて表示しています。

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2011年度	
							百万円	千ドル ^(注1)				
損益状況（会計年度）：												
売上高	¥522,535	¥575,157	¥598,727	¥616,002	¥723,866	¥762,985	¥627,190	¥524,694	¥617,825	¥619,461	\$7,554,402	
売上総利益	201,816	235,460	245,298	232,667	278,241	293,342	218,522	184,342	231,702	227,887	2,779,110	
販売費及び一般管理費（試験研究開発費を除く）	133,406	139,569	141,185	157,909	164,167	176,569	164,284	133,426	142,365	145,662	1,776,366	
試験研究開発費	40,235	46,494	49,441	55,315	52,028	51,520	48,899	37,842	41,300	42,089	513,280	
営業利益	28,175	49,397	54,672	60,782	62,046	65,253	5,339	13,074	48,037	40,136	489,463	
EBITDA ^(注2)	57,851	77,059	83,314	91,607	95,968	101,596	38,835	40,088	71,021	62,753	765,280	
当社株主に帰属する当期純利益（純損失）	511	26,811	30,176	35,763	38,280	42,383	(29,172)	3,518	26,782	16,389	199,866	
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	41,854	80,687	61,076	51,699	40,539	68,996	31,408	42,759	41,956	31,946	389,585	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(30,633)	(34,484)	(36,050)	(43,020)	(47,075)	(36,681)	(40,628)	(18,584)	(20,210)	(26,486)	(323,000)	
フリー・キャッシュ・フロー ^(注3)	11,221	46,203	25,026	8,679	(6,536)	32,315	(9,220)	24,175	21,746	5,460	66,585	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,996)	(28,119)	(40,684)	(38,320)	(4,697)	(34,481)	21,867	(20,358)	3,333	(33,492)	(408,439)	
財務状態（会計年度末）：												
総資産	567,399	592,273	585,429	589,061	630,337	617,367	538,280	532,254	562,790	537,323	6,552,720	
有利子負債残高	71,260	56,687	24,759	3,813	21,813	19,809	54,859	38,217	46,599	18,774	228,951	
株主資本	251,610	274,710	305,810	362,937	382,822	368,502	298,411	306,327	312,753	320,840	3,912,683	
1株当たり情報：												
当社株主に帰属する当期純利益（基本的）	2.1	110.7	126.5	151.1	165.0	185.9	(132.2)	16.0	121.7	74.5	0.91	
純資産	1,036.0	1,148.3	1,284.8	1,548.1	1,660.7	1,662.3	1,355.4	1,391.4	1,421.0	1,457.5	17.77	
現金配当額 ^(注4)	10.0	20.0	24.0	30.0	34.0	42.0	25.0	17.0	30.0	28.0	0.34	
財務指標：												
売上総利益率	38.6%	40.9%	41.0%	37.8%	38.4%	38.4%	34.8%	35.1%	37.5%	36.8%		
営業利益率	5.4%	8.6%	9.1%	9.9%	8.6%	8.6%	0.9%	2.5%	7.8%	6.5%		
EBITDA マージン	11.1%	13.4%	13.9%	14.9%	13.3%	13.3%	6.2%	7.6%	11.5%	10.1%		
株主資本利益率（ROE）	0.2%	10.2%	10.4%	10.7%	10.3%	11.3%	(8.7%)	1.2%	8.7%	5.2%		
株主資本比率	44.3%	46.4%	52.2%	61.6%	60.7%	59.7%	55.4%	57.5%	55.6%	59.7%		

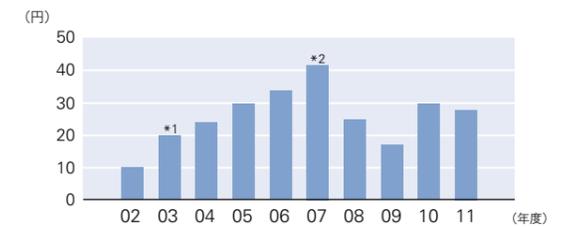
売上高と営業利益率



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 配当・株主還元



*1. 2003年度の配当金には、7円の記念配当が含まれています。
*2. 2007年度の配当金には、5円の記念配当が含まれています。

長期経営構想

Grand Design 2010 (GD2010)

2001年度～2003年度

2004年度～2007年度

2008年度～2010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

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）

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ヵ月 (2009年2月～2010年3月)
- 構造改革 (中期的な収益基盤の強化) 26ヵ月
- 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

Value Generation 2020 (VG2020)

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7,000億円前後
- 営業利益630億円前後
- 売上総利益率39%
- 営業利益率9%

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

注：1. 米ドル建表示金額は、2012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82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。

オムロンの1年

ニュースリリース/更新情報/トピックス

経営トピックス

- | | | | | | | | |
|-------|---|-------|--------------------------------|-------|-----------------------------------|-------|---|
| 4月21日 | 工場排水を利用した敷地内ビオトープにイチモンジタナゴを放流～地域の生物多様性保全に寄与～ | 6月30日 | オムロン京都太陽が日本設備管理学会の「ものづくり大賞」を受賞 | 10月 | タイでの水害被災者に対する義援金の寄付 | 3月 | オムロン(中国)有限公司と、中国システムインテグレーター/販売代理店 杭州通靈自動化股份有限公司が合併会社設立 |
| 6月1日 | NTT西日本と家庭向け省エネ支援サービスを提供する合併会社「株式会社NTTスマイルエナジー」を設立 | 7月1日 | オムロングループ国内における「スマート省電力」を一斉展開 | 12月7日 | NTTドコモとオムロン ヘルスケアが健康・医療ビジネスで提携を発表 | 3月22日 | 「誠実な企業」賞 2012 最優秀賞を受賞 |
| | | 9月8日 | 中国のパワーラッチングリレーメーカーを買収 | 1月 | インド地域本社の設立および業務開始 | 3月29日 | オムウォーク マッチングギフト、震災復興のための寄付金311万円を京都市に寄付 |
| | | | | 2月 | オムロングループ初のメキシコ生産拠点で生産を開始 | | |

2011年

1Q	(前年同期比)	
	連結売上高 1,514億円	+ 3.0%
	連結営業利益 122億円	+ 9.4%

2Q	(前年同期比)	
	連結売上高 1,518億円	+ 0.6%
	連結営業利益 106億円	- 20.8%

3Q	(前年同期比)	
	連結売上高 1,496億円	- 2.5%
	連結営業利益 74億円	- 41.7%

2012年

4Q	(前年同期比)	
	連結売上高 1,666億円	+ 0.1%
	連結営業利益 100億円	- 7.9%

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	----	----	----

商品関連トピックス ■ 制御機器事業 (IAB) ■ 電子部品事業 (EMC) ■ 車載事業 (AEC) ■ 社会システム事業 (SSB) ■ ヘルスケア事業 (HCB) ■ その他事業

7月
日本初、多数台連系時の単独運転防止技術「AICOT」を搭載した 新パワーコンディショナ KP□Kシリーズを発売



7月11日
世界初、フレキシブルパルスコントロール技術で微細なマーキング/加工を可能にする ファイバレーザマーカを発売



7月
世界初、電鍍技術を用いたコネクタを開発し、量産開始



7月29日
機械制御に必要な機能を統合した次世代マシンオートメーションコントローラ 新Sysmacを発売



8月1日
紙・ラベル上のコードから、金属・基板・ガラス面へのダイレクトマーキングまで読み取れるコードリーダを発売



8月1日
製造現場の省エネ活動を革新する簡易電力ロガーを発売



8月29日
内臓脂肪面積を安全・簡単に正確に算出する世界初インピーダンス法による「医療用内臓脂肪測定装置 HDS-2000デュアルスキャン」を発売



9月1日
業界初 デレイオフ機能を搭載した業界最小クラスのロッカースイッチを発売



9月1日
約15秒ですばやく検温できる予測式体温計 MC-680「けんおんくん」を発売



9月20日
コンパクトな薄型設計で収納に便利な「体重体組成計 HBF-214/212 カラーダスキャン」を発売



9月20日
小型・軽量な正弦波出力無停電電源装置 (UPS) 「BY80S」「BY120S」を発売



11月初旬
業界初 事業所内 各エリアのピーク電力を複数同時に予測監視する「マルチピーク電力監視装置」の発売



11月1日
1カ月のダイエット目標達成に必要な消費カロリーを表示し、毎日の努力をお知らせする「活動量計 カロリスキャン HJA-310」を発売



12月1日
業界初、スマートチューニング機能とデザインの刷新でユーザビリティを飛躍的に向上させた高機能ファイバアンプを発売



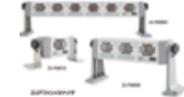
12月1日
抜群の視認性を実現する白色表示とデカ文字タイプの温度調節器を発売



1月6日
オムロン ソーシャルソリューションズ (株) がバリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰で優良賞を受賞



1月12日
クラス最薄で軽量、設置場所を選ばないエリアファンタイプイオナイザを発売



1月20日
リフロー後基板外観検査装置に革新的な画像処理技術の新搭載した次世代シリーズを発売



2月20日
日本初、血圧や体温などの測定データを電子カルテに自動転送する「スポットチェックモニター HBP-1600」を発売



3月5日
さらに使いやすく 導入しやすくなったリアルタイム笑顔度センサ「スマイルキャンタブレット」を発売



2012年度
4月10日
婦人用体温計として 日本で初めて約10秒のスピード検温を実現した「婦人用電子体温計 MC-642L」を発売



4月10日
枕元に置くだけで 寝具の動きから寝つきにかかった時間や睡眠時間を計測する「ねむり時間計 HSL-001」を発売



グローバル タテ・ヨコ経営で力強く、スピーディにVG2020の達成に向けて進んでまいります



代表取締役社長
山田 義仁

Q1 昨年7月に「新長期ビジョンVG2020」を発表されました。その後の市場環境の激変を受けて2012年4月に「GLOBE STAGE」の目標を見直しされていますが、今後の戦略の方向性について教えてください。

円高や欧州の金融不安など大きな市場環境変化に伴い、VG 2020における「GLOBE STAGE」の目標を見直しました。しかしながら、①IA事業（制御機器事業+電子部品事業）の最強化 ②新興国での売上拡大 ③環境事業への注力 ④収益構造改革 ⑤グローバルの人財強化という5つの基本戦略を変える必要はないと考えています。その中でもオムロンの明確な強みであるIA事業を最強化すること、新興国での売上拡大を加速させること、この2つが特に重要だと思っています。なぜなら、中華圏を始め台頭する新興国の製造業には、今までにも増してFA化（工場の自動化）の必要性が高まっているからです。例えば、中国での人件費の高騰は企業経営の重荷、すなわち固定費の増大は経営課題になり始めました。そのため、「人海戦術」に頼った生産は難しくなっています。自動化の流れはますます加速し、その潮流はオムロンの事業にとって強い追い風となります。このような状況のもと、中国では営業拠点を2011年度に約30拠点から50拠点へ増強しております。また、昨年度より日本、中国、欧州に、制御機器の顧客サポート体制強化を目的とした拠点として「オートメーションセンタ」を開設し、世界中の製造業のお客様に対して、最適な商品とサービスを提案できる体制を整えました。生産ラインを熟知したわが社が、自社

VG2020の戦略の方向性は変えない。むしろ加速させていきます

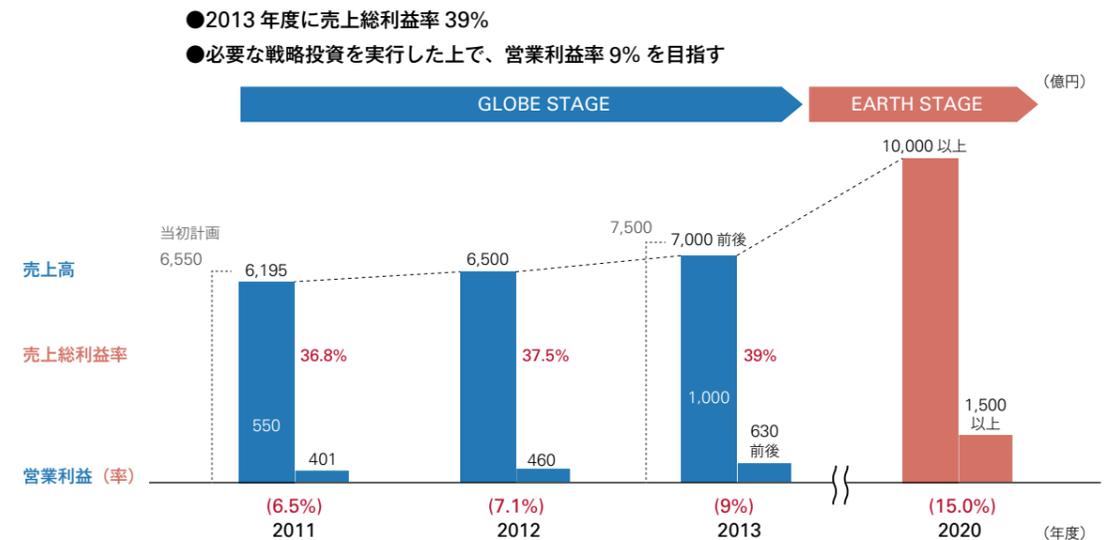
GLOBE STAGEの目標と取組み

方針	グローバルでの収益・成長構造づくり
目標	2013年度 売上総利益率 39% / 営業利益率 9% ROE 11% 売上高 7,000 億円前後 / 営業利益 630 億円前後 (前提為替レート: USD=78円、EUR=104円)
取組み (不変)	① IA事業（制御機器事業+電子部品事業）の最強化 ② 新興国での売上拡大 ③ 環境事業への注力 ④ 収益構造改革 ⑤ グローバルの人財強化

製品のみならず、他社製品までを効果的に組み合わせ、お客様に最適な価値を提案できることがオムロンの大きな強みと考えています。新興国はもちろんのこと、今後も米国など、世界各地にさらに展開を加速して参ります。

このように、IA事業の最強化、新興国事業拡大をはじめとしたVG2020の戦略の方向性は、我々が進む道として間違っていないことを私は確信しています。

GLOBE STAGEのマイルストーン



Q2 他にチャンスになるような市場の変化はありますか？

VG 2020の基本戦略の一つとして注力している環境関連事業においては、特に成長を期待させる市場の変化があります。日本では、東日本大震災以来発生している深刻な電力需給ギャップが喫緊の社会的課題となっています。電力供給が限られている中で、企業も国民も、真剣に節電やピークカットを考えなければならない状況が続いています。

例えば太陽光発電システムの普及が急速に進んでいます。2012年7月から再生可能エネルギーの全量買い取り制度がスタートし、今後も市場は大きく拡大すると予想されています。ソーラーパネルで作った電気を直流から交流に変換するソーラーパワーコンディショナの2011年の売上は2010年と比較して20%伸びていますし、この太陽光発電システムの遠隔監視による運用監視・現場保守の一体型サービスの提供など幅広い事業展開を進めています。

限られた電力を有効に使うという面では省電力モニタリングシステムを活用したデマンド（最大需要電力）コントロールのニーズも高まっています。我々オムロングループ内でも実際にこのシステムを活用し成果を上げています。また多くのお客様がすでに導入され、その効果を実感して頂いております。こうした市場環境の変化は大きなチャンスともなっています。



太陽光発電システム用パワーコンディショナ

Q3 IA事業への注力などの基本戦略の一方で、IA以外の事業領域についてはどのようにお考えですか？

社内からも社外からも「IA（制御機器事業+電子部品事業）以外の事業はどうか？」と問われることがあります。もちろん、オムロングループにとってIA分野以外も大変重要な事業です。

現在、車載事業（AEC）、社会システム事業（SSB）、ヘルスケア事業（HCB）の3つの事業を分社していますが、これらの事業はそれぞれの事業ドメインでユニークな地位を築いています。その中で、それぞれの特性にあった成長を目指すことを重要視しています。厳しい市場環境の中で、この3事業は、より早い意思決定により、事業のスピードを上げることに取り組んできました。それをさらに加速するために、より最適な事業運営ができるよう相応の権限委譲を行いました。その結果、現在さまざまな面でその効果は表れ始めています。実際に車載事業では過去の低収益体質から抜け出し、2011年度ではタイの洪水影響などを受けたにもかかわらず約3.2%、そして2012年度は約5.3%（7月30日発表時点の見通し）という自動車部品業界では高水準の営業利益率を出せるまでになっています。ヘルスケア事業においては、より現場に密着したスピーディな事業運

事業部門（タテ）と本社機能（ヨコ）も強く連結し、新しい価値を創造していくことも、我々の強みが発揮できる経営戦略だと考えています

営を行うことで、2012年度も中国で+15%、インドで+75%、その他の新興国で+30%前後といった売上の成長目標を掲げ、果敢にチャレンジしていきます。今後も、各事業独自の強みを発揮して確固たる地位を築けるよう運営していきたいと思

います。また、社会システム事業と、制御機器事業や環境事業推進本部などの事業部門同士が連結して、工場や公共施設に対する新しい環境ビジネスを創出する活動は、今後オムロンらしい事業シナジーを創造できる取り組みだと思っています。

そして事業部門（タテ）と本社機能（ヨコ）も強く連結し、製品・技術・人材・資金などあらゆる全社の経営リソースを戦略的に配備し、新しい価値を創造していくことも、我々の強みが発揮できる重要な経営戦略だと考えています。

Q4 事業部門（タテ）・本社機能部門（ヨコ）の連携が重要ということですが、具体的にはどのような連携が進んでいますか？

新興国開拓における事例でご説明します。これまでオムロンは日本以外では、米国、オランダ、中国、シンガポールに地域本社を置き、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きました。近年は、特にインドを新興国戦略とIA事業の強化を併せ持つ重要なエリアと位置付けています。そこでインドにも、各事業部門（タテ）が事業オペレーションに集中できるよう、昨年度に地域本社を設立しました。さらに今年度には、ブラジルにも地域本社を設立、世界7極体制とし、本格的に新興国を攻略する体制強化を行いました。また新興国の攻略を加速させるには、ブランド浸透も重要な戦略の一つといえます。



ブラジル・サンパウロ 空港アクセス道路のブランド広告



インド・デリー 無料測定会



インド 血圧計の屋外広告

成長をさらに確実なものにしていくために「チームオムロン」でグループ内の連結を強化していきます。

ヘルスケア事業は世界110カ国以上で、すでに事業を展開しています。このB to Cの事業は、オムロンブランドの認知度を上げる役割も担っています。「OMRON」を知ってもらうには、まずモノ（商品）を見て、技術力を感じてもらう必要があります。自社ブランドで、オムロンのフィロソフィーや技術力が詰まっているヘルスケアの商品が、先んじてその国で販売、使用されていることは、後にB to Bの制御機器事業や車載事業などが進出していく際に、大きなアドバンテージになると思っています。

これらを、新興国を攻略するための「ブランド戦略」として本社の戦略広報部門（ヨコ）と事業部門（タテ）で協力して活動を実施し、私たちがターゲットとしている国民層での認知度を大幅に向上させています。ターゲットの層において40%以上の認知度*を超えれば、事業展開は劇的に優位になると言われています。これを目標値として取り組み、特にインドでは前年度の24%から約45%に認知度を大幅に向上させており、あらゆる事業展開の加速に大きく貢献しています。また、インドから1年遅れで本格的なブランディング活動を実施しているブラジルにおいても、約20%の認知度を獲得しました。このように事業部門（タテ）であるヘルスケアと、本社部門（ヨコ）が連結することで新興国での事業優位性を確立することに成功しています。

* 認知度：オムロンロゴ、及びオムロンの事業内容を知っている比率

Q5 人財戦略にも力を入れているということですが、具体的にはどのようなことを思い描いておられますか？



VG 2020では今後の成長に向け、人財戦略を重要な経営戦略に位置付けています。当然のことながら多くの優れた人財を育てることができれば、事業の成長はより確かなものになります。そのためには、人の成長と事業の成長が重ね合わせられるようにしていきたいと思っています。分かりやすく表現すると、いい仕事をした人には、次なるチャレンジの機会を与える、ということです。その次なるチャレンジの機会を提供するためにも、成長する企業でありたい。このように、事業の成長を考えるときにも、人の成長に配慮できる経営をしたいと考えています。「グローバルの人財強化」をVG 2020の重点戦略の一つとして掲げたのも、この思いがあったからです。

またその一方で、個々人にとっては、自身のキャリアイメージを確立することが大切です。今後は間違いなく主な活躍の舞台がグローバルになっていきます。その中で、将来自分が世界各地のどの拠点で、どのように働いていきたいかというイメージをもってもらいたいと思っています。

具体的な人財戦略の一つとして、「日本人以外の人にもより経営への参画を促進し、新たなチャレンジの場を広げていきたい」という思いから「グローバルコアポジション戦略」を打ち出しました。これはVG2020の戦略を実行する上で重要と考えられるポジションを「コアポジション」として定義し、将来にわたる継承とこれに伴う人財の発掘と登用、育成を進めていくというものです。現状、全世界で167あるコアポジションのうち59が海外におけるポジションです。このうち40を日本人が担っていて外国人の占めるポジションは19しかありません。グローバル化を進める中で現地マネジメントの強化は必須ですので順次継承を進め、この割合を近いうちに逆転させていきます。

このように、施策としてもチャンスを与える環境を整えていき、その中から本社の執行チームに選ばれて経営を担う人が出てくるのが理想だと考えています。

Q6 最後に社長ご自身の強みをどのように今後の経営に生かしていけますか？またどのようなことを重要視していますか？

私自身の強みは「チームビルディングする力」と、マネジメントとしてグローバルで事業経験を積んでいることだと思います。ヘルスケア事業の欧州拠点の社長を務めていたときの経験では、多様性を尊重しながらチームビルディングする大切さを実感しました。当時の経営チームは11人。国の構成は6カ国、3人は女性でした。驚くほどさまざまな意見が出て、議論を交わすのはとても骨が折れましたが、一方で大変実りあるものでした。そしてこのチームでロシアの市場開拓など多くのチャレンジを行い、チームが結束できたからこそ成し得ることができたことを幾多となく経験しました。この経験が私自身の強みとなり、今の経営におけるチームビルディングにも役立てています。私がチーム力を上げるために特に重要と考えているのは、チーム全員のベクトルを合わせることです。そのためにも徹底的に議論をするのですが、このとき私自身が心がけているのは全身全霊で人の話を聞くことです。社内外のさまざまな情報を積極的に集めて、果断に決断し、経営のダイナミズムをさらに向上させていきたいと思っています。

そして今後の成長をさらに確実なものにしていくために「チームオムロン」というスローガンを掲げ、グループ内の連結を強化しています。マネジメントチームも「チームオムロン」の一部として、先頭に立って進んでいきます。また各部門単位にもそれぞれの「チームオムロン」が存在します。対立を恐れず議論することが当たり前で、ベクトルを合わせて全速力で走るというチームを目指します。私は、よくこのことを新幹線に例えて話をしますが、グループの組織が部分的に「連携」しているだけではだめなのです。全車両がしっかりと「連結」していないと、目的地に向かって全速力で走ることはできません。だからこそ事業部門（タテ）と本社機能（ヨコ）が連結するグローバルタテ・ヨコ経営による「連結」を重要視しています。力強く、そしてスピーディな事業運営を行い、VG2020の達成に向けて全速力で進んでまいります。

01

Special Feature

グローバルタテ・ヨコ経営

事業部門（タテ）と本社機能（ヨコ）が連結し、新しい価値創造を目指していきます



新興国をはじめとするグローバル市場では、競争が一段と激化しています。この中で競争優位を確立するため、オムロングループでは各事業部門（タテ）と本社機能部門（ヨコ）が「チーム」として連結を強化し、スピーディに経営を遂行しています。今回はその「タテ・ヨコ経営」に軸を置きながら、各事業の持つ「強み」と「戦略」、そして本社機能部門の役割をご紹介します。（インタビュー：執行役員 経営IR室長 安藤 聡）

制御機器事業（IAB）——

3つの基本戦略をベースに強みをさらに強く

—— まず、制御機器事業の強みや競争に対する優位性について聞かせてください。

藤本 我々は「制御No.1」「品揃えNo.1」「未来No.1」という3つの基本戦略の下で、競争力をさらに高める努力をしています。

「制御 No.1」戦略では「制御の文化を変える」をキーワードに、高速、高精度かつ安全なマシンコントロールを推進しています。機械にこだわった強力な

エンジニアリングが強みです。「品揃えNo.1」戦略ではプロダクトラインの広さという強みを、汎用商品のコスト低減などさまざまな面で先鋭化しています。「未来No.1」戦略では省エネルギー課題など、お客様のニーズを先駆けて発見し、提案していきます。ものづくりの世界における節電などの需要を捉え、具現化していくノウハウがあります。

—— 制御機器事業のコアプロダクトにはどのようなものがありますか。

藤本 超高速・高精度に機械を制御する機器を一つに



つなぎ、一つのソフトウェアで制御するオートメーションプラットフォームをベースとしたコントローラ「Sysmac NJシリーズ」を昨年発売しました。「制御No.1」商品として2012年度はそのシリーズをさらに充実させていきます。また「品揃えNo.1」では、「グローバルスタンダード商品」というコンセプトで、新興国をはじめとした世界市場にマッチした商品を次々投入していきます。さらに、電力センサやそのコントローラなど、環境関連機器を「未来No.1」商品として育成していきます。

—— 制御機器事業のコア技術は何でしょうか。

藤本 汎用の商品や素子を利用し、ソフトの力を生かしながら、他社には真似のできない性能をつくりこんでいく技術がコアになります。また、クオリティを落とさずにコストを抑え、安価に商品をつくりこんでいくのも重要な技術といえます。

M&Aや協業も視野にさらなるエンジニアリング力増強を目指す

—— 競争力をさらに高めるための課題は。

藤本 高度なコントロール商品に関する提案力の向上は、当然非常に難しく、機械に精通したSE（セールスエンジニア）を短期にどれだけ揃えられるかが課題です。また品揃えの面では、グローバル市場で通用するコスト対応力をつけていくことが重要です。商品開発では標準化、プラットフォーム化を図り、開発コストを抑えていきます。

—— エンジニアリング力や提案力を高めるために、中国でのSE増強や企業買収のような戦略を、これからも続けていくのですか。

藤本 2011年度は新興国でSEを約5割増強しました

が、その能力をいかに伸ばしていくかが課題になります。また、自社だけではできない部分もあるので、引き続きM&Aや協業なども視野に入れていきます。

—— 他社に類を見ないといわれるオムロンの「つなぎ力」について、具体例で説明してください。

藤本 例えば、同じネットワークに高性能商品のすべてをつなげていくコンセプトが代表例です。前述した「Sysmac NJシリーズ」で、コントローラの文化を変えていきたいと思っています。また今後は、安全（セーフティ）関連機器など、過去つながらなかったものにも対象を拡大していきます。

電子部品事業（EMC）—— 他社には真似できない「ものづくり力」が強み

—— 次に電子部品事業の強み、事業戦略について聞かせてください。

多田 2012年度は、産業機器向けコンポーネントの分野において、成長著しい新興国を中心に積極的なビジネス展開を図り、成長と収益力の回復を目指します。

制御機器事業（IAB）

執行役員専務
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*
藤本 茂樹



*上記の役職は座談会を実施した2012年6月20日時点でのものです。

電子部品事業 (EMC)

執行役員常務
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

多田 幸一



また、エネルギーや環境分野への取り組みにも注力していきます。具体的には電気自動車、太陽光発電システム向けなどを想定しています。オムロンがこれまでに築き上げてきたグローバル販売ネットワークの広さとメッシュの細やかさ、そして独自の商品設計力、材料技術、すり合わせ技術などの「ものづくり力」をベースに競争力を高めていきます。

世界 No.1 のシェアを不動のものに

—— 主要セグメントのリレー部品を支えるコア技術は何でしょうか。

多田 当社はリレー部品でグローバルシェア No.1 を誇り、2011 年度は 20% を超えています* が、2 位とは僅差* で、さらに引き離しを図るのが目標です。(* 当社推定)

電子部品事業の商品はお客様の機械などに内蔵される部品がほとんどで、このため我々の売価は最終製品の市場価格に連動します。従って、いかにリーズナブルにお客様のニーズに追随していけるかが重要です。さらに大切なのが安定した品質の確保です。リレーに関してはこれまで当社においても、中国や他のアジアでの生産のうち、半分が労働集約型でした。労働集約型の場合、品質のばらつきが起きやすいこともあり、現在自動機を投入し、品質の均一化を進めています。

—— 主要な商品の競争力、販売力、技術力について聞かせていただきましたが、事業環境に対する見方はどうですか。

多田 今回のビジネス環境はピンチでもあり、チャンスでもあります。例えば、アジアでは社会保障費が年平均 15% から 25% 上昇すると予想されています。ものづくりの立場からすると、これは労働コストの上昇につながります。しかし、もしお客様が労働コスト吸収のため自動化を拡大すれば、制御機器事業や我々電子部品事業にとってはビジネスチャンスとなります。中国や他のアジア諸国での環境の変化を、商品への需要に結びつけていくことが重要です。

ヘルスケア事業 (HCB) —— 充実した販売ネットワークを通して4つの コアカテゴリーを拡大する

—— 次にヘルスケア事業の強み、競争力について聞かせてください。

宮田 ヘルスケア事業にはグローバルで 30 万店もの販売ネットワークがありますが、家庭用ヘルスケア機器の領域で、これだけのネットワークを持っている競合はほかにありません。この強みを生かして、血圧計・体温計・血糖計・吸入器という 4 つのコアカテゴリーを拡大していきます。また、医療機関でしか測定できなかった生体指標を家庭でも測定できるよう、新技術の開発を進めていく。この販売力と商品開発力の掛け算が重要です。

—— ヘルスケア事業の場合、制御機器事業や電子部品事業と比べて「グローバル競合」は少ないと思いますが、今後主に「ローカル競合」との競争に勝ち残るための鍵は何でしょうか。

宮田 先日、インドに行きましたが、血圧計だけでも競合は 50 社ぐらいあり、改めてオムロンブランド浸透



の重要性を認識しました。「測定精度」をはじめ、オムロンならではの高い品質に関する情報など、積極的に情報発信することでブランドの信頼性獲得に取り組んでいます。

—— ヘルスケア事業のコアプロダクトである血圧計は、グローバルで約 50%*、国内で約 60%*、中国で 60% 強* (* 当社推定) のシェアを獲得しています。この強さを支えるコア技術は何でしょうか。また、さらなるシェアアップのための戦略は何でしょうか。

宮田 血圧計の場合、ハードウェアの面では測定精度と使いやすさが重要です。例えば腕の太さや柔らかさなど条件によって受ける測定値への影響を減らし、測定精度を高めるため、当社では一人ひとりに応じたセンシング&コントロール技術を開発しました。また、腕帯の幅を狭くすることで腕に巻きやすくするなど、使いやすさの向上への追求も続けています。使いやすく誰もが正しく測定できる商品をベースに、家庭で測定した血圧データを医療サイドに送り、医師など専門家の診断を仰ぐことのできる「メディカルリンク」システムといったサービスの普及を加速し、ハードとソフトの両輪で事業基盤を盤石なものにしていきます。

—— VG2020 の戦略の一つである「新興国市場での成長」を牽引するヘルスケア事業ですが、以前と比べタテ・ヨコ連携に変化を実感できていますか。

宮田 ヨコ軸 (本社機能部門) の積極的な関与で運営スピードが速くなりました。従来は気がつかなかった他事業の製品や技術情報を、最近では有効に活用できるようになっています。ヘルスケアの開発メンバーだけでは対応しきれない生産ラインの自動化促進を、電子部品事業が持つ生産技術の活用で実現できたという事例などがあります。このようなタテ同士の連携は

大変有効です。また、グローバルでのブランド認知拡大の面でも、本社広報部門のサポートを得て、より活動しやすくなっています。

グローバル戦略本部 —— タテ・ヨコを組み合わせることで経営リソースの最大効果を発揮する

—— グローバル戦略本部のミッション、タテ・ヨコ戦略の遂行において果たす役割を説明してください。

宮永 当社では 10 年以上前からカンパニー制を採用し、事業部門 (タテ) が自律性を発揮して、スピーディな事業運営を行うことを重視してきました。一定の成果は収めたものの、VG2020 で求められる大きな飛躍を遂げるには、今後グローバルビジネスの強みを縦横無尽につないでいく必要があると考えています。

グローバル戦略本部ではこの目標を達成するために以下の 3 つの役割を担っています。

- ① 戦略的なリソースの配置、配分
- ② 「グローバルなタテ・ヨコ経営」の仕組みの構築
- ③ 戦略を内外に伝えるコミュニケーション機能

ヘルスケア事業 (HCB)

執行役員常務
オムロンヘルスケア (株)
代表取締役社長

宮田 喜一郎



効率を追求して投資の優先順位をつける

——「新体制」「新戦略」で変わったこと、変えようとしていることは何でしょうか。

宮永 一つは投資の優先順位です。IA事業や新興国事業、そして環境事業に代表される新規事業にリソースを投入していきます。アジアを中心としたグローバル成長のための生産体制の拡大なども考えています。減価償却を上回る設備投資を行い、成長力とコスト競争力を高めていきます。また、100億円規模の戦略投資を、制御機器事業を中心に行っていきます。さらに運営面では、経営会議を刷新し、事業部門(タテ)と本社機能部門(ヨコ)の部門長を集めて迅速に意思決定ができる仕組みの構築を行っています。

加えて、2011年度はインド、今年度6月にはブラジルに地域本社を設立しました。これまで各事業部門が各々個別に保有していた、人事総務などのインフラ機能やブランド戦略立案機能を本社が「パッケージ」としてサポートしていく仕組みです。このようなヨコ機能の取り組みも、もう一つの大きな変化です。

グローバルリソースマネジメント本部 (GRM) ——

グローバルに経営人財を発掘していく人財戦略

——最後に、グローバルリソースマネジメント本部では、主にどのような取り組みをされているのでしょうか。

日戸 特に注力するのは人財戦略です。経営陣の若返りだけでなく、今後10年を俯瞰して「その次」、そして「次の次」の経営人財を発掘し、グローバルベースで育成する仕組みを構築することです。当社では167のグローバルコアポジション(重要なポジション)を設定していますが、今後、誰に、どのようなスパンで、どのような経験をさせた上で、このポジションに充てていくかを内部育成、外部採用の両面で考えていきます。また、現地法人のコアポジションを現地化することも、積極的に進めています。

——そのほかに注力している点がありますか。

日戸 戦略的な資金管理とリスクマネジメントも我々のミッションです。従来のタテ型経営で分散しがちだった資金を、不動産や株式の有効化も含めて集中管理する財務戦略への転換を進めています。また、グローバルの広がりの中では激しい経済環境変化と共に、天変地異も含めてリスクが高まっています。事業部門(タテ)が安心して事業を推進できるよう、危険回避や被害の最小化を目指した仕組み、制度づくりに取り組んでいます。

事業部門(タテ)同士の相乗効果で新市場を開拓

——事業部門(タテ)同士で連携して取り組んだ事例があれば教えてください。

藤本 ソーラーバッテリー向けのリレーを例にとると電子部品事業が製造し、制御機器事業が販売するた



インタビュー
執行役員 経営IR室長
安藤 聡

「求心力」が非常に重要になります。当社は「企業理念」にこだわる世界でも有数の会社だと思いますが、それはこの「企業理念」が立派に「経営戦略」でもあるからです。ダイバーシティの促進は大きなチャレンジですが、企業理念を求心力にしてこだわってやっていきたいと思っています。

——今回の座談会を通じて、読者の方々にVG2020の目標達成に向けたオムロングループの取り組み、またタテ・ヨコ経営の持つ可能性について、理解を深めていただければ幸いです。

め、自ずと共同戦略のような形になります。電子部品事業は「つくる」力に秀でている。これに加えて制御機器事業のマーケティング力を生かすことで、全く違う新しい市場に入っていくことができます。

さらに制御機器事業が新興国市場に参入していくにあたって、すでにいち早く市場参入を果たし、オムロンブランドを確立してくれているヘルスケア事業の存在を大変ありがたく感じる局面があります。

——今後、グローバル戦略本部ではどのような課題に注力していく方針ですか。

宮永 事業運営においては「連続性」と「非連続性」の間でバランスをとっていく必要があると考えています。

例えば「連続性」の観点では、生産プロセスに始まり、グローバル業績管理に至るまであらゆる事業プロセスを日々の活動を積み重ねながら、継続的に改善していくことが重要です。その一方で、今までにない商品やビジネス、また新興国でも勝てる圧倒的なコスト構造を生み出し、企業に競争優位を与える「非連続」のイノベーションが必要です。

——今後、グローバルリソースマネジメント本部ではどのような課題に注力していく方針ですか。

日戸 ダイバーシティを積極的に進めていくことが課題です。日本人以外の人財登用を進める一方で、日本人、そして日本をいかにグローバル化していくのが、今の戦略を実行するための鍵になるでしょう。

一方で、単純に「多様性」が過ぎて「バラバラ」であっては意味がない。そのためにも企業理念という

グローバルリソース マネジメント本部 (GRM)

執行役員
グローバルリソース
マネジメント本部長
日戸 興史



グローバル戦略本部

執行役員
グローバル戦略本部長
宮永 裕



オムロンの「供給責任」と「事業継続」

外部環境の変化やリスクに強い事業体質の構築を図り、社会的責任を果たしていきます



執行役員
グローバルプロセス
革新本部長
吉川 浄

東日本大震災、タイの洪水などの大災害で逼迫する状況の中、部品調達リスクの分散化、設備の標準化、情報システムの共有化など、リスクを最小化していく取り組みが前進しました。

—— グローバルプロセス革新本部の役割と狙いについてお聞かせください。

オムロンでは「タテライン」で各事業部門が企画から開発、生産、販売を行っています。グローバルプロセス革新本部は「ヨコライン」として全社視点で、一連の事業プロセスをグローバルに変革していくという役割を担っています。開発や生産、購買、品質管理というそれぞれのプロセスを良くし、強くしていこうというのが目的です。また「全社最適」のために本社機能として推進していく目的もあり、物流やITなどのインフラ整備などにも取り組んでいます。

—— あのように大きな震災が起きるといのは想定外でしたが、オムロングループに与えた影響と対処について、グローバルプロセス革新本部の立場でお聞かせください。

2011年3月に起きた東日本大震災で、東北地方にあった営業機能やメンテナンス&サービス機能は直接的な影響を受けました。一方で東北地方に工場を有していないこともあり、生産機能への直接的な影響はありませんでした。しかし、東北には半導体や電子部品を中心とした部品メーカーが集積しており、オムロングループの仕入れ先の100社以上が被災していました。

部品点数で16,000点以上が影響を受け、広範囲の部品調達網に基大な被害がおよびました。

震災後、山田社長（当時はグループ戦略室長）を中心として、ただちに全社規模の災害対策本部が設置されました。その下に調達リスク対策プロジェクトを立ち上げ、グローバルプロセス革新本部が全体の推進役となって、各事業部門の購買責任者を含めたプロジェクトチームを組んで対策にあたりました。

供給責任を果たすために最初に取り組んだのが、調達リスクのある部品の洗い出しとリスクの最小化策の立案でした。間もなく半導体や電子部品の汎用品に加えて、オムロン独自のカスタム部品への影響が重大であることが分かりました。しかし、サプライヤから日々変化する情報を集めながらも、どれくらいで生産が復旧するのかがなかなか読めない状況にありました。そこで、特に半導体とカスタム電子部品については、思い切って引き取り責任を覚悟し、グループ全体に必要な部品の一括発注を行いました。

—— 次のステップとしてはどのような取り組みをされたのですか。

早い段階で、災害対策本部は「当面は従来通りの生産継続は困難である」と判断しました。経営の意思として、医療分野や社会インフラに重要なものを第一に、次に事業戦略上重要なものを優先することとし、各事業部門と商品ごとに仕分け（優先順位付け）を行いました。

次に、仕入れ先の在庫の確保や供給を受けられない重要部品については、設計変更をして代替品をご用意するなどの対策を講じました。また、お客様に納期のリカバリープランを提出して、お急ぎでないオーダーに関しては納期を後にシフトしていただく、または代替品へ変更いただくなどをお願いをしていきました。世界中のお客様に対して、営業が一丸となって調整を行ってくれました。

—— その取り組みが結果的に構造改革につながった面もあると思われませんが、その効果について具体的に教えてください。

その後、事業ごとに社会的責任や事業戦略上の優先順位、さらには新商品に置き換えて生産を終了すべき商品などに明確に分け、管理・運営を「戦略的」と「継続的」に行うようになりました。また、これまでなかなか代替品に切り替えてもらうことができなかった古い商品も、被災後の事業継続性の問題から新しい世代の商品へ置き換えが進みました。同時に、設計変更の際に部品の標準化も促進されました。

—— その後10月のタイの洪水では短期間で部品調達や代替生産などの基本的な対策を出せたと聞いていますが、東日本大震災での教訓を生かされたからでしょうか。

タイの洪水では車載事業（AEC）の工場が直接的被害に遭いました。影響を受けた仕入れ先は約25社でしたが、汎用の電子部品を作るところが多いため、広い分野で影響が大きく、結果的に大震災の時と同等の影響が想定されました。ただ、大震災後に部品と製品の突合せをするデータインフラができていたので大震災の時と比較して2/3程度の期間で課題に対応することができました。

—— タイの工場の復旧作業は車載事業（AEC）が主体で取り組まれたと思いますが、グローバルプロセス革新本部はどう支援されたのでしょうか。

拠点の復旧そのものは事業部門が実施し、部品供



給対策に関しては我々が主体となって大震災時と同様の取り組みを行いました。ほかには物流面の支援や、緊急で必要となった設備の製作などの面で支援しています。グローバルプロセス革新本部からは中国やアジアにもメンバーを派遣しており、代替部品の手配や各工場との連携も含め、グローバルで調整を図りました。

—— リスク対応を含めて、生産における標準化や商品コードの統一化など全社的な取り組みをされているようですね。

重要製品の生産回復を迅速にする対策として、ある生産拠点が大きな被害を受けたとしても代替の生産拠点で補うプランの策定に取り組んでいます。その意味で、設備の標準化や情報システムインフラの共通化を図っていくことも重要です。つまり、あらゆる観点で代替生産の条件をレベルアップする取り組みが必要なのです。今後いろいろな災害が想定されますが、柔軟性や対応力を発揮する体制ができ上がってきていると思っています。これもオムロンの競争力の源泉の一つになっていると思います。



—— 電力供給不足や節電対策を解決する環境事業部の節電対策システムの自社導入の状況をお聞かせください。

昨年夏の電力対策として、国内の21拠点すべてで、複数拠点の電力使用量を把握する「省電力モニタ



「見える化」でムダ・ムラを抽出し、最適なCO₂削減

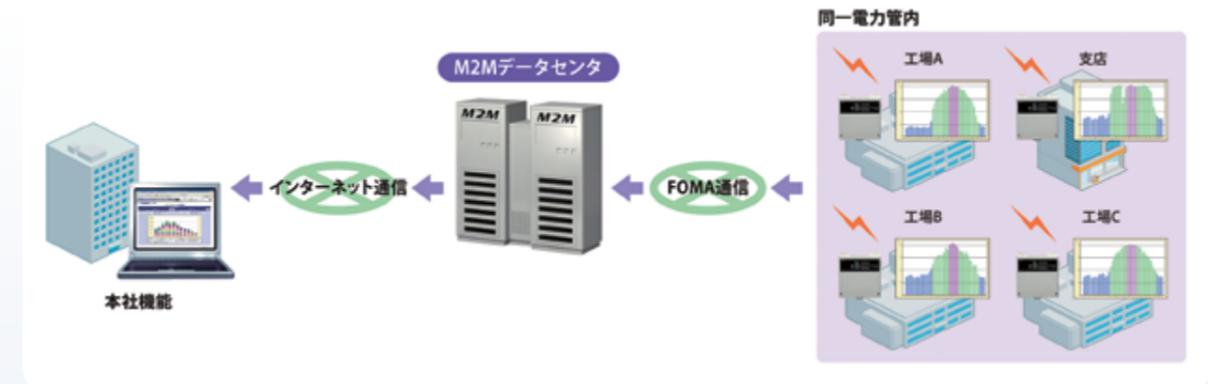
リングシステム*1)を2011年7月1日より稼働させました。例えば、東京電力管内では自社拠点が3つ、関西電力管内では6拠点ありますが、電力会社の管轄ごとに合算使用電力をリアルタイムで「見える化」し、ピーク電力を削減するシステムです。今年も「スマート省電力(*)」を掲げ、取り組みを実施しています。例えば当社は昨夏、スマート省電力によって、10年度比22%のピーク電力削減を関西電力管内において実現しました。このうち6%は自家発電システムの稼働増強によるものですが、16%は実際に「Ecoものづくり*2)」によって生産現場の使用電力を抑制した効果です。今夏においては、11年度中に実施した「スマート省電力」の取り組みを継続すると共に、「Ecoものづくり」をさらに進化させることで、10年度比25%を超える削減を目指します。

(*) スマート省電力:以下の2つの取り組みと社員全員で節電を推進するオムロン独自の省エネルギー施策
 *1 省電力モニタリングシステム: エリアごとにピーク電力を削減するためのモニタリングシステム
 *2 ECOものづくり: 生産設備の運用を改善することで、ものづくりにおける使用電力を削減するもの
 BCP(事業継続計画)・節電対策ビジネスの詳細はWebサイトでご覧になれます
<http://www.omron.co.jp/green-automation/trend/bcp/>

—— 東日本大震災やタイの洪水などを受け、「事業継続計画(BCP)」が改めて経営の重要課題となっていると思われませんが、BCPの具体的な取り組みについて教えてください。

オムロンのBCPの基本方針は3つです。「人身の安全を守ること」、「社会インフラの維持や復興に全面的

省電力モニタリングシステム



に協力すること」。そして「お客様とオムロンへの事業の影響を最小化すること」です。災害対策における短期間の復旧作業で「一定レベルの到達で完結」ということではなく、継続的に突き詰めて影響を最小化していく必要があると思っています。従って、昨年の震災やタイの洪水を受けて、私たちが取り得る対策を取りまとめ、さらに課題を設定しながら、より外部環境の変化やリスクに強い事業体質を作っていくということが重要だと思っています。

—— 最後に改めてメーカーとしての「供給責任」という意味はどこから出てきたのでしょうか。

日ごろから事業部門と本社のネットワークが円滑に機能していれば、大きな影響が出そうだと分かった瞬間に、全社一丸となって何の迷いもなく迅速に対応できます。また、今回のことでより重要だと感じたのは、社員一人ひとりの事業に対する「責任」の意識です。その背景には、「事業を通じて社会に貢献する」というオムロンの企業理念があります。たとえ復旧対応で一時的に利益を削ることがあっても、きちんとメーカーとしての「供給責任」を果たすことが重要課題であり、結果として後の企業価値の向上につながるという考え方が根底にあります。今後もリスクへの備えを行いながら、企業としての責任を果たし、成長を実現できるよう企業努力を重ねていきたいと考えています。

メーカーとしての「供給責任」を果たすことが重要課題であり、結果として後の企業価値の向上につながると考えています



事業内容および主要製品

制御機器事業

IAB

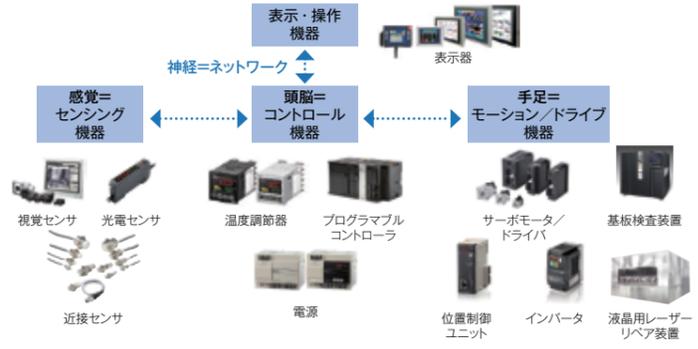
生産設備を最適に動作させるために欠かせないセンサ、コントロール機器、各種検査・加工装置や、ますます需要が高まる生産現場での人の安全確保、エネルギーの効率利用に貢献する環境対応商品など、業界No.1*1を誇る幅広い品揃えにより、世界のお客様のものづくりを支援しています。

(*1. 2012年8月当社調べ)



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

生産設備を動かすために必要な、光・画像・振動・温湿度・位置・速度情報などをセンシングする機器。大量の情報から意味のある情報を抽出し、最適に制御するコントロール・モーション機器。生産現場の制御状態をモニタリングし、設定・調整を行う表示・操作機器。これら多彩な機器をオープンな通信でつないで高速・高精度に制御し、生産現場の「品質・安全・環境」に貢献しています。



セグメント情報 >> 36

● 安全機器



人が生産現場の危険な領域に侵入した場合に、警告を発したり、機械を安全に停止させるなど、安心して働ける環境づくりを支える国際安全規格適合商品です。



● 環境機器

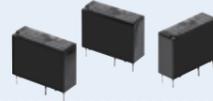
異物・温湿度などの製造環境情報を常時監視し、さらに消費電力の情報を加え分析することにより、製品品質を維持しながら、余分な電力を削減する省エネ化に貢献する機器です。



電子部品事業

EMC

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。



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

● 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閉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。



セグメント情報 >> 38

● OKAO Vision



センサによって、カメラの露出補正、写真印刷の明るさ補正、携帯電話の本人確認、さらに年齢/性別を推定できる顔認識技術「OKAO Vision」は、幅広い領域に用途が拡大しています。



● 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。



● センサ・モジュール

映像機器の高機能化やアミューズメント業界のさまざまなニーズのお応えしています。



車載事業

AEC

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。



安全で快適な未来のクルマづくりで世界に貢献

● 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、開錠し乗車できます。



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。

● 車載用スイッチ・コントローラ

自動で車窓の開閉のON/OFFを行うパワーウィンドウスイッチ、ドアロック、ワイパー制御など多様なボディ機能を多重通信技術により集中制御する多機能コントロールユニットなどを提供しています。



● 電動パワーステアリングコントローラ

クルマのより快適なハンドル操作を実現するための高出力、高精度センシング機能を搭載。燃費向上にも貢献し、省エネを実現しています。



社会システム事業

SSB

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*2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. 2012年8月当社調べ)



駅務システムで国内No.1*2、多彩な社会システムを創造

● 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。

自動改札機

券売機

● ソーシャルセンシング



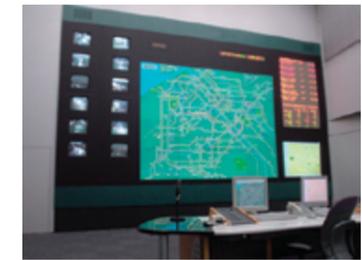
スマイルスキャンタレット

街を行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、周辺車両に知らせて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

セグメント情報 >> 42

ヘルスケア事業

HCB

家庭での健康管理から医療現場まで、健康・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60%強*3、世界シェア50%強*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. 2012年8月当社調べ)



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

セグメント情報 >> 44

● 家庭向け健康医療機器



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。



睡眠計



自動血圧計

活動量計



体重体組成計



体温計



血糖自己測定器



携帯型心電計



ネブライザ

● 医療機関向け医療機器



スポットチェックモニタ



セントラルモニタ



血圧脈波検査装置

その他事業

Other

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共に、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。



グループ成長戦略の実現に向けた新規事業を探索・育成

● 液晶用バックライト



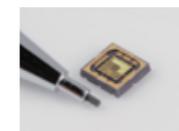
ミクロンサイズの微細なレンズを数百万個集積して光の利用効率を極大化するマイクロレンズアレイ技術などにより、携帯電話などの高輝度化、薄型化、低消費電力化に貢献しています。



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圧力センサ



MEMS非接触温度センサ

● 統合エネルギーソリューション

エネルギー利用効率の最大化のため、省エネ・創エネ・蓄エネのコンボ単体だけではなく、コンサルタントやエンジニアリングを組み合わせ合わせたソリューション型事業の展開を図っています。



スマート電力量モニタ



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。



無停電電源装置 BY-Sシリーズ

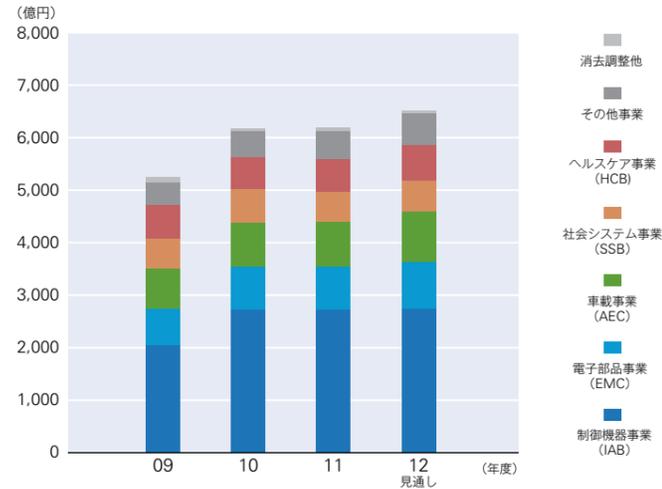
セグメント情報 >> 46

Omron at a Glance

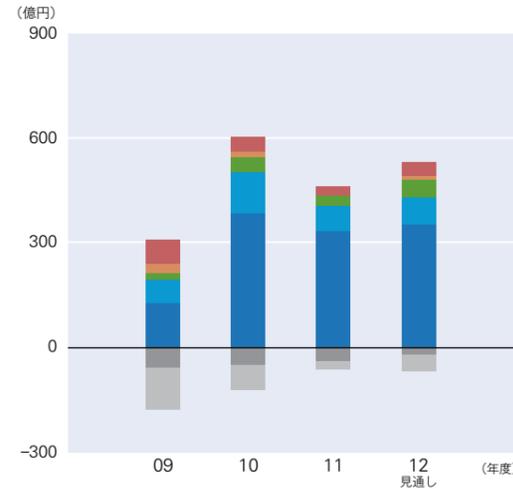
各セグメントの業績推移と今後の見通し

売上推移と営業利益推移

各セグメントの売上高

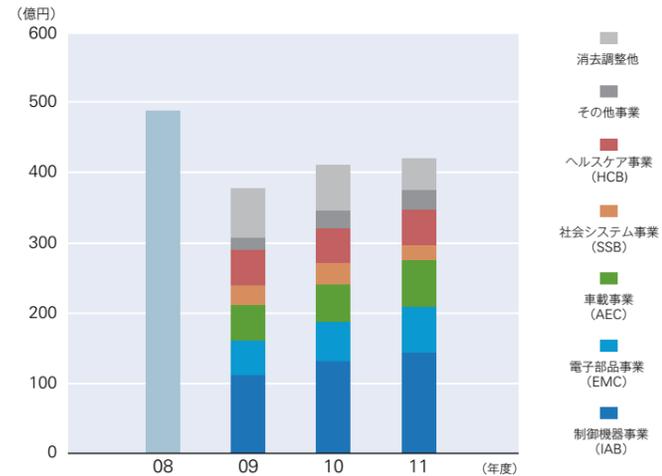


各セグメントの営業利益

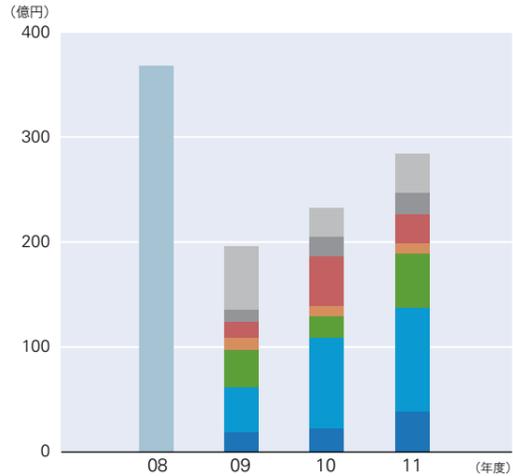


研究開発費と設備投資

各セグメントの研究開発費



各セグメントの設備投資



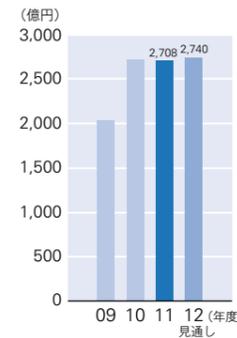
注：1. 2009年度よりFASB会計基準第280号「セグメント報告」（旧FASB基準第131号「企業のセグメント及び関連情報に関する開示」）を適用しています。当基準書の適用に伴い、2008年度に係るセグメント情報の数値を組み替えて表示しています。
 2. 2009年度第3四半期より、組織変更を反映し各々の事業セグメントに変更しています。これに伴い、2008年度に係るセグメント情報の数値を新組織区分に組み替えて表示しています。
 3. 2010年度より当社グループでは選択と集中を強化し、戦略的な資源配分を実行するために本社に資金を集中する目的で、経営指導料等の改定を実施しています。これにより各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。

制御機器事業 (IAB)

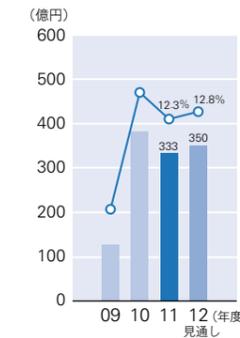
売上高構成比

44%

売上高



営業利益 営業利益率

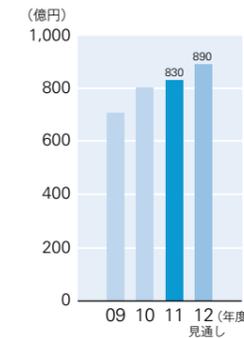


電子部品事業 (EMC)

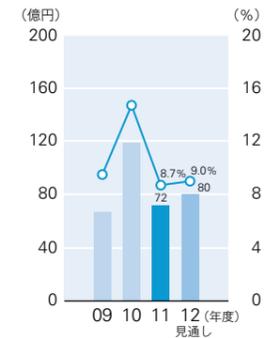
売上高構成比

13%

売上高



営業利益 営業利益率

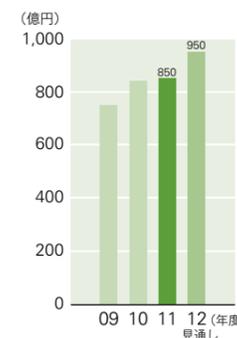


車載事業 (AEC)

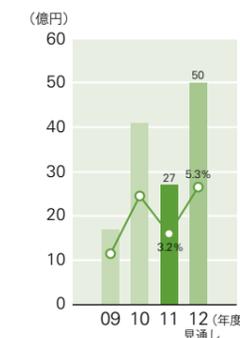
売上高構成比

14%

売上高



営業利益 営業利益率

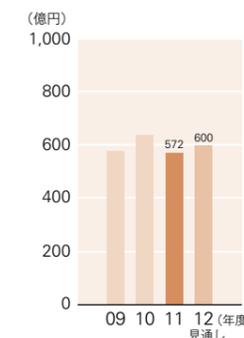


社会システム事業 (SSB)

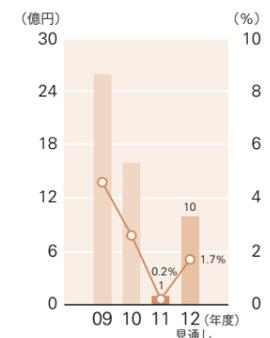
売上高構成比

9%

売上高



営業利益 営業利益率

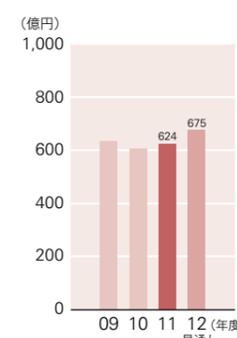


ヘルスケア事業 (HCB)

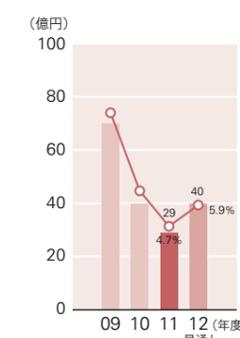
売上高構成比

10%

売上高



営業利益 営業利益率

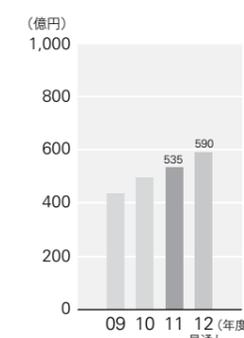


その他事業

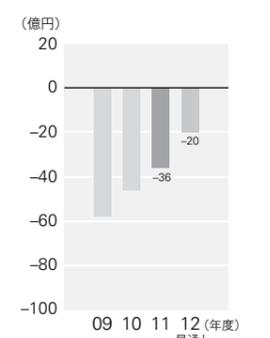
売上高構成比

9%

売上高



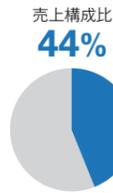
営業利益



制御機器事業 (IAB)

— 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、制御機器事業）は、“視覚・触覚”としてのセンサ、“頭脳”となるコントローラ、“手足”となる駆動機器、これらをつなぐ“神経”としてのネットワークまで、自動化を実現する最先端の主要機器を取りそろえ、世界中の製造業の品質・安全・環境に貢献する、ものづくりの革新を支えています。



2011年度の業績回顧

震災・円高を乗り越えて 全地域で前年度並みの売上を確保

2011年度の制御機器事業の売上高は2,708億円（前年度比0.4%減）、営業利益は333億円（同12.8%減）となりました。

このうち国内売上は1,231億円（前年度比0.6%減）となりました。第1四半期は東日本大震災に伴う自動車・半導体業界の設備投資の延期や部品調達難の影響が懸念されましたが、商品供給を最優先に取り組んだ結果、お客様の在庫確保の動きとも相まって、センサやプログラマブルコントローラを中心に販売が堅調に推移して売上高は大幅増加となりました。第2四半期以降は半導体・電子部品関連業界の設備投資弱含みや在庫調整の影響が続きましたが、自動車・工作機業界での設備投資需要を背景に売上高は前年同期並み

で推移し、第3四半期は震災復興での需要回復やタイの洪水の影響による日系企業からの需要増などで自動車・工作機業界の設備投資需要が堅調に推移しました。以上の結果、通期の売上高は前年度比で横ばいとなりました。

海外売上は円高などの影響がありましたが1,477億円（前年度比0.2%減）となりました。欧州では円高や金融不安があったものの緩やかな需要回復に支えられ、売上高は前年度比で横ばいとなりました。中国では金融引き締めによる在庫調整がありましたが、自動車・家電製品の需要拡大や社会インフラ整備での内需拡大もあり、売上高は前年度比で横ばいとなりました。アジアではタイ洪水復旧需要増により売上高は底堅く推移し、北米では石油・ガス関連事業に対する制御機器の売上高が大きく増加したため、全体で売上高は好調に推移しました。以上の結果海外全体では通期で前年度比横ばいとなりました。

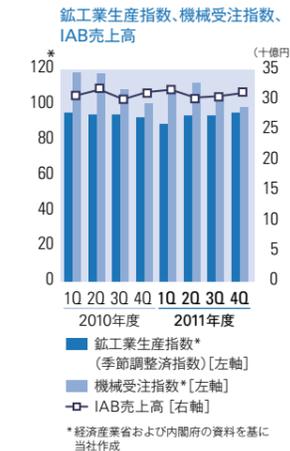
制御機器事業の実績と見通し

年度	2008	2009	2010	2011	2012 (見通し)
売上高	2,720	2,039	2,719	2,708	2,740
日本	1,255	912	1,239	1,231	1,240
海外	1,465	1,127	1,480	1,477	1,500
米州	316	189	267	293	325
欧州	707	512	567	553	525
東南アジア他	174	168	250	253	275
中華圏	257	255	388	368	365
直接輸出	10	3	7	10	10
営業利益	182	127	382	333	350
営業利益率	6.7%	6.2%	14.1%	12.3%	12.8%
研究開発費	—	111	132	144	—
減価償却費	—	52	45	42	—
設備投資	—	19	22	38	—

* 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。
 * 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「見直し」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の売上は半年程度遅れて連動する傾向があります。

2012年度の見通しと事業戦略

世界の製造業のNo.1のパートナーであり続ける

2012年度の制御機器事業の売上高は2,740億円（11年度比1.2%増）、営業利益は350億円（同5.0%増）を計画しています。

国内、海外ともに下期からの本格回復を見込んでおり、通期では11年度並みの売上高を予想しています。円高や欧州金融不安などにより事業環境は依然不透明な状況ですが、国内や北米、中国を中心とした新興国での自動車・工作機業界での設備投資拡大を見込んでいます。

制御機器事業では、急成長する新興国エリアでの自動化ニーズ、先進国エリアでの高度化・複雑化する制御および安

全・環境・エネルギーといったニーズに対応するために、営業体制強化をさらに推進すると共に、グローバルでの顧客サポート体制を強化しています。業界トップの超高速・高精度技術を付加した機器や、急速に拡大している新興国の市場でも勝てる新商品をスピーディに市場投入するなど、競争優位を実現する商品ラインを拡充し、世界No.1を自負する豊富な品揃えを一層強固なものにしていきます。

また、大量の電力を消費する製造現場の省エネルギー化を支援するための、使用電力量をモニタリングする機器や、生産設備の状態（温湿度・圧力・流量など）を測定する機器の品揃えも強化します。環境問題が一層重要視される「未来」においてもNo.1を目指し、環境領域において幅広いお客様の「省エネ、創エネ」ニーズに貢献します。

森下 義信

代表取締役副社長
 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*



*2012年7月21日就任

What's New

オムロン (中国) 有限公司と、中国システムインテグレーター／販売代理店 杭州通靈自動化股份有限公司が合併会社設立

オムロン (中国) 有限公司 (OMRON (CHINA) CO., LTD.) と中国杭州通靈自動化股份有限公司 (Hangzhou Tongling Automation Co., Ltd. 以下HTL) は、2012年3月15日に中国杭州に合併会社、オムロン通靈自動化システム (杭州) 有限公司 (Omron Tongling Automation System (Hangzhou) Co., Ltd.) の登記を完了し、6月より営業を開始しました。オムロンが先進技術を組み込んだSysmac

マシンオートメーションプラットフォーム*製品を基軸に世界中の顧客で蓄積してきた最新機械制御ノウハウと、HTLが中国で一流のシステムインテグレーターを目指し創り込んできたエンジニアリング力を融合し、中国・グローバル両市場で競争力を持つ自動化機械づくりに一層スピードを上げて貢献していきます。

* Sysmacマシンオートメーションプラットフォーム：“One Connection”により、マシンオートメーションコントローラを核に、入力機器から出力機器をシームレスにつなぎ、機械全体の制御を一つのコントローラで実現するもの。また、IEC 61131-3に準拠し、“One Software”によりプログラミング機能、モーション動作設計機能、ネットワーク設定機能など接続機器を一つのソフトウェアで対応することによりユーザーに生産性革新を提供するもの。



Omron Tongling Automation System (Hangzhou) Co., Ltd.

マシンオートメーションコントローラ Sysmac NJシリーズ (NJ3 CPU ユニット)

Sysmac オートメーションプラットフォームの頭脳となるコントローラに、小規模制御用 (モーション制御軸数4軸・8軸) のシリーズを追加し、最大64軸までのNJ5 CPU ユニットと併せてラインアップを拡充しました。



温度制御の次世代スタンダード 温度調節器 (デジタル調節計) (形E5CC/E5EC)

大きな白色PV表示で見やすく視認性を向上しました。選定から操作、設定まで使いやすさを追求。入出力点数などの機能・性能も充実。対応アプリケーションの幅をアップ。



製造現場の省エネ活動を加速する クランプ電カログガー (形ZN-CTC11)

装置や生産ラインを止めることなく、電源線に取りつけるだけで電力使用量を記録できる、業界初 (2012年6月当社調べ) のクランプ一体型を実現したクランプ電カログガーです。



電子部品事業 (EMC)

一家電、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、電子部品事業）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活かし、幅広い業界のお客様に商品を提供していきます。



2011年度の業績回顧

国内外で自動車業界向け商品の堅調な推移で前年度比増収に

2011年度の電子部品事業の売上高は830億円（前年度比2.2%増）、営業利益は72億円（同39.2%減）となりました。

このうち国内売上は253億円（前年度比1.3%増）となりました。大震災に伴う自動車減産により、第1四半期は車載向けリレーやスイッチの需要が落ち込んで売上高は減少しました。第2四半期は7月以降自動車業界やアミューズメント業界が回復傾向となり、復興需要による家電などの民生業界も堅調に推移したことで、第1四半期の減少から回復しました。その後も堅調に推移して通期の売上高は前年度比で横ばいとなりました。

海外売上は、円高のほか中国の金融引き締め政策や欧州金融不安の影響はありましたが577億円（前年度比2.6%増）となりました。中国では上期、金融引き締めで家電などの民生業界で一部商品の在庫調整が起きましたが、震災による供給不足への懸念から部品の先行調達に動いたことで補うことができました。また、中国をはじめとする新興国では、世界的に自動車生産台数が伸び悩んだことや下期のタイの洪水により、自動車業界向け商品がアジア市場で影響を受けましたが、2011年度期中は自動車業界向け商品やモバイル機器搭載商品などが好調に推移しました。以上の結果、通期で売上高は堅調に推移しました。

電子部品事業の実績と見直し

年度	2008	2009	2010	2011	2012 (見直し)
売上高	765	707	812	830	890
日本	256	223	249	253	270
海外	509	484	563	577	620
米州	86	73	137	132	130
欧州	92	117	130	129	135
東南アジア他	84	76	84	76	90
中華圏	209	198	198	227	250
直接輸出	38	19	15	13	15
営業利益	42	67	119	72	80
営業利益率	5.5%	9.5%	14.7%	8.7%	9.0%
研究開発費	—	50	56	65	—
減価償却費	—	85	69	72	—
設備投資	—	42	87	99	—



2011年度は下期から海外の景気減速により、売上高が低調に推移しました。

* 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。
* 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施するために本先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「見直し」は公表しておりません。

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



2012年度の見直しと事業戦略

ものづくり力を発揮し、中華圏、アジアエリア、環境関連分野に注力

2012年度の電子部品事業の売上高は890億円（11年度比7.2%増）、営業利益は80億円（同10.5%増）を計画しています。

電子部品を取り巻く市場環境は、欧州での金融不安の影響や中華圏での伸び鈍化に加え、円高傾向の定着により全般的に厳しい環境が継続するとみています。

一方、世界の市場をみると、世界人口の65%を占める中国、アジアエリアが急速に市場拡大していることから、この市場成長を確実に取り込んでいきます。そのために、商品設計から材料、金型、部品加工、組み立てまで一貫生産する

高度な「ものづくり力」を発揮し、産業機器向けのリレー、スイッチ、コネクタで、狙った業界や商品に求められる品質力・原価低減力・商品供給力を確かなものとします。

また、環境・エネルギー分野も市場拡大していることから、環境関連分野に貢献するコンポーネントを創り出して、売上を拡大していきます。具体的には、通信機能を備えた電力メーターであるスマートメーターは特に中国やアジアで成長が見込まれます。スマートメーターに内蔵されて電気を入り切りするパワーラッチングリレーの事業を拡大させていきます。さらに、ハイブリッドカーや電気自動車向けのDCパワーリレーの競争力を上げ、世界の自動車メーカーに供給を拡大していきます。

What's New スマートメーター向け パワーラッチングリレー事業を強化

当社はリレー事業強化のために、スマートメーターに内蔵されるパワーラッチングリレーメーカー、「上海貝斯特電器制造有限公司」（ブランド名：BST）を買収しました。

スマートメーターは、今後ニーズが急拡大するスマートグリッド市場において、送電網とビル・住宅を結ぶインターフェースとして中心的な存在であり、特に中国やアジアで大きな成長が見込まれています。パワーラッチングリレーは、このスマートメーターの供給電力を直接入り切りする負荷開閉ユニット向けに使用されています。

BST社は中国のパワーラッチングリレー業界でリーダーのポジションを有しており、多品種少量生産とパーツのモジュール化により生産性を向上させ競争優位を確保しています。当社とBST社の強みを融合し、パワーラッチングリレーの事業をさらに拡大させていきます。



パワーラッチングリレー

リモートリセットロッカースイッチ (形A8GS)

主にOA機器やAV機器などの主電源スイッチとして使用される業界最小クラスのロッカースイッチです。ソレノイドを内蔵し、手動に加えて外部信号によっても接点のオフ動作が可能なりモトリセット機能により、機器の待機電力をゼロにして省エネルギーに貢献します。



防塵形極超小形基本スイッチ (形D2FD)

実績のある極超小形基本スイッチの優れた設計構想を引き継ぎ、ご要望の多かった防塵(IEC IP6X)をゴムパッキン方式によるシール構造で実現。洗濯機や冷蔵庫などの開閉部の位置検出や、産業機器、事務機器、通信機器で防塵性能が必要とされる機器に最適なスイッチです。



ハンドジェスチャー認識技術を開発

ハンドジェスチャー認識技術は、カメラで撮影された映像から手または指の位置、形状、動きを同時に認識する技術です。この技術により、テレビの操作を手振りで行ったり、ピースサインで撮影したりするなど、自然な行動で機器を操作することが可能になります。



車載事業 (AEC)

— 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、車載事業) は、グローバルに成長する自動車産業の中で、進化し続けるカーエレクトロニクス分野に特化した事業を展開しています。“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創り続け、安心、安全、快適なクルマ社会の実現に貢献します。

売上構成比
14%



2011年度の業績回顧

国内自動車メーカーの立ち直りと新興国自動車市場の成長で増収

2011年度の車載事業の売上高は850億円 (前年度比0.9%増)、営業利益は27億円 (同35.3%減) となりました。このうち国内売上は289億円 (同1.8%増) となりました。

東日本大震災後、第1四半期は主要顧客における自動車減産の影響により、売上高は大きく減少しました。しかし、自動車メーカー、部品メーカー各社の復旧が進むに連れ、第1四半期後半から生産の落ち込みも徐々に回復し、さらに一部の自動車メーカーでは、市場における完成車両の在庫を一定水準に戻すための増産も見られました。下期は各社の生産復旧に伴って需要が回復しました。10月に発生したタイ洪水により、当社タイ工場が被災し、また電子部品などの調達

問題が自動車業界全体および当セグメントの売上高にも影響を及ぼしましたが、その後部品調達の目処がつくに連れて、各社の自動車生産も回復しました。以上により通期の売上高は堅調に推移しました。

海外売上は、円高のほか中国の金融引き締め政策や欧州金融不安の影響はありましたが561億円 (前年度比0.5%増) となりました。上期は中国をはじめとする新興国や韓国での売上高が堅調に推移しました。北米においては、米系自動車メーカーの需要が堅調に推移したものの、日系メーカーの自動車減産の影響を受け、売上高は大きく減少しました。下期には中国をはじめとする新興国や韓国での好調が続いたことで、為替の影響やタイの洪水の影響を補いました。以上の結果、通期での海外全体の売上高は前年度比で横ばいとなりました。

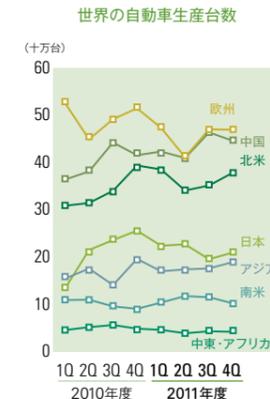
車載事業の実績と見通し

年度	2008	2009	2010	2011	2012 (見通し)
売上高	821	752	843	850	950
日本	250	239	284	289	300
海外	571	513	559	561	650
米州	279	240	239	215	235
欧州	90	20	26	24	30
東南アジア他	125	131	142	162	190
中華圏	47	63	91	95	115
直接輸出	30	59	62	65	80
営業利益	(71)	17	42	27	50
営業利益率	—	2.3%	4.9%	3.2%	5.3%
研究開発費	—	50	53	66	—
減価償却費	—	21	21	21	—
設備投資	—	36	20	52	—

* 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。
 * 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



出所: CSM Worldwide, Inc.

震災影響もあり日本は低調に推移。中国は大きな伸びを示しました。

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



2012年度の見通しと事業戦略

新興国を中心に自動車市場の成長を期待

2012年度の車載事業の売上高は950億円 (11年度比11.7%増)、営業利益は50億円 (同85.8%増) を計画しています。

国内はエコカー補助金による需要促進や軽自動車市場の好調などにより堅調を維持し、海外においても好調な売上高を予想しています。北米市場が緩やかな回復基調にあることや、中国や東南アジアといった新興国市場におけるマーケットの拡大、またタイなどにおける自動車メーカーのグローバル戦略車の本格生産や当社の新規アイテムを搭載した新

型車両の量産開始などにより、売上成長を見込んでいます。

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中、自動車メーカー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。車載事業におきましては、この市場の変化に対応すべく、世界の主要なエリアごとに、質の高い開発・生産・販売・サービスといった機能を有し、かつグループ内で蓄積した技術や仕組みを資産として、グローバルに展開する「Global One Team」経営を推進しています。各エリア独自のソーシャルニーズを探求し、スピーディにかつ効率よく商品を市場にお届けすることに挑戦し続けます。

What's New

メキシコでの自動車部品生産をスタート

車載事業では2012年2月よりメキシコ グワナファト州に拠点を設置し、自動車用電装部品の生産を開始いたしました。自動車メーカー各社のメキシコへ進出や規模拡大を進める中、将来的なメキシコにおける完成車生産の増加や米州や欧州との自動車市場のアクセスの利点を生かした中核生産拠点として拡大を図ります。また、オムロングループとしても初のメキシコ生産拠点として地域社会への貢献を実現していきます。



メキシコ自動車用電装部品工場

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共に、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。本事業の長年にわたる出荷実績から高い信頼性を確保すると共に、中国工場での本格量産を開始しました。



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。



環境車対応商品

セルモニタリングユニットや漏電センサといった電気自動車向け商品を量産しています。さらなる省エネ・低燃費に貢献する商品開発や電気自動車向けのパワーマネジメントやパワーコンバージョン領域の技術・商品開発に注力します。



社会システム事業 (SSB)

— 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 —

オムロンソーシャルソリューションズ(株) (以下、社会システム事業) は、安心で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。



2011年度の業績回顧

国内景気低迷と鉄道事業の設備投資の落ち込みで売上、利益ともに減少

2011年度の社会システム事業の売上高は572億円(前年度比10.4%減)、営業利益は1億円(前年度17億円)と大幅減となりました。

駅務システム事業では、上期は震災の影響を大きく受けた一部の鉄道事業者の投資抑制を受け需要は低迷しました。下期には遠隔監視システムを軸にした安心・安全ソリューション事業は拡大したものの、鉄道事業者における設備投資意欲が震災前の水準に回復するには至りませんでした。

た。その結果、通期としての売上高は大きく減少しました。

交通管理・道路管理システム事業では震災影響により前年度末から延期となっていた機器の震災復興のための一部納入および関連設置工事があったものの、国内景気の低迷などで売上高は低調に推移しました。

環境ソリューション事業では、省エネ・創エネ・蓄エネ事業の立ち上げが進みました。関連メンテナンス事業では、太陽光発電関連商品の需要増と関連施工工事の大幅拡大により、売上高は引き続き好調に推移しました。

社会システム事業の実績と見直し

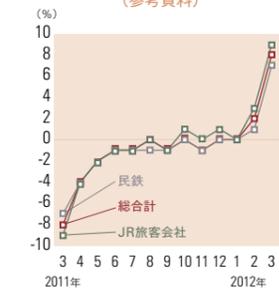
年度	2008	2009	2010	2011	2012 (見直し)
売上高	723	580	638	572	600
日本	707	575	631	569	590
海外	16	5	7	3	10
米州	0	0	0	0	0
欧州	0	0	0	0	0
東南アジア他	0	0	0	0	0
中華圏	0	0	0	0	0
直接輸出	16	5	7	3	10
営業利益	52	27	17	1	10
営業利益率	7.2%	4.6%	2.6%	0.2%	1.7%
研究開発費	—	29	30	22	—
減価償却費	—	14	17	11	—
設備投資	—	12	10	9	—

* 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。
 * 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主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「見直し」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(対前年同月比)
(参考資料)



社会システム事業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開業計画といった投資計画の影響を受けます。11年度は震災影響で旅客が大幅に落ち込み、投資環境への影響が出ました。しかし、12年3月より回復基調となっています。

2012年度の見通しと事業戦略

収益構造の確立と成長事業の加速で増収・増益を達成

2012年度の社会システム事業の売上高は600億円(11年度比4.9%増)、営業利益は10億円(同9億円増)を予測しています。駅・鉄道、道路・交通といった既存の事業においては、12年度も引き続き投資抑制の傾向であると予想されます。そのような中、11年度から進めてきた収益構造改革を確立し、成長領域の投資原資としての利益を創出します。その原資を環境関連事業に投資し、強みであるエンジニアリング力をさらに強化することと、市場ニーズにマッチした独自ソリューション商材を品揃えすることで、成長を加速します。

環境関連事業では次の3つのエンジンに注力し事業を拡大していきます。環境事業本部との連携の下、主にシステム設計・施工・保守などのエンジニアリング領域での事業展開を行っていきます。

- ①創エネ:太陽光発電システムの設計・施工に加え、保守・点検をセットにした遠隔監視サービスを市場に投入、太陽光発電のワンストップ事業モデルを構築します。
- ②蓄エネ:蓄電システムを核とし、創エネと省エネをつなぐことでピークシフトなど最適なエネルギーマネジメントを実現します。
- ③省エネ:電力の見える化+自動制御を行うためのシステム構築、運営保守サービスなどを提供します。

What's New

オムロン ソーシャルソリューションズが 内閣府特命担当大臣表彰優良賞を受賞

オムロン ソーシャルソリューションズ株式会社は、平成23年度バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰(第10回)において、内閣府特命担当大臣表彰優良賞を受賞しました。

この表彰は、高齢者、障がい者、妊婦や子ども連れの人を含むすべての人が安全で快適な社会生活を送ることができるよう、バリアフリー・ユニバーサルデザインの推進について顕著な功績または功労のあった個人、団体を顕彰し、優れた取り組みを広く普及させることを目的に実施されています。

今回の受賞理由は、鉄道の駅で使用される自動券売機や自動改札機について、障がい者や高齢者などの利用者の誰にでも使いやすいユニバーサルデザインに積極的に取り組んだこと、そして自社製品開発にとどまらず、業界の自動券売機バリアフリー設計指針の作成などにも貢献したことが評価されました。



ユニバーサルデザインの自動券売機

インテリジェント映像管理システム「SS Vision」

録画再生機能と画像処理を一体化した新しい映像管理システムです。増大する映像監視業務を効率化し高まるセキュリティリスクを軽減することができます。顔認識や車両ナンバー読み取りなど複数の画像解析エンジンを搭載することができるので、目的に応じて広く活用していただくことができます。

*録画機能にはルクレ社の「ArobaView」を使用しています。



リアルタイム翻訳アプリ「TranScope」

海外旅行先での電車やバスを使った移動やレストランのメニューなど言葉の壁にぶつかってしまったとき、そんな海外旅行中の困ったシチュエーションに対応できる便利なアプリケーションです。読みたい文字にスマートフォンをかざすだけで素早く簡単に翻訳して表示することができます。(韓国語・中国語・英語に対応)

*今年秋以降、各言語順次発売に向けて開発中です。



ヘルスケア事業 (HCB)

— 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、ヘルスケア事業) 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。



2011年度の業績回顧

国内市場は震災の影響を受け横ばいの中、海外市場は堅調に伸び全体では増収を実現

2011年度のヘルスケア事業の売上高は624億円(前年度比3.0%増)、営業利益は29億円(同28.4%減)となりました。

このうち国内売上は272億円(前年度比1.3%増)となりました。上期は、東日本大震災の影響による省電力、個人消費の落ち込みにより、家庭向け健康機器市場は大幅に減少し、売上高は低調に推移。下期は、体温計、体重体組成計、活動量計などの家庭向け健康機器の新商品の売上が好調に推移し、市場シェア拡大にも寄与しました。医療機器におい

ては、世界初のインピーダンス法による内臓脂肪測定装置を発売し、順調に売上を伸ばした反面、病院市場では震災影響による設備投資の抑制傾向が続き、主力の生体情報モニタは伸び悩みました。結果として、国内全体の売上高は前年度比で横ばいとなりました。

海外売上高は352億円(前年度比4.4%増)となりました。健康管理意識の高まりによる健康機器商品への需要は堅調で、上期は好調に推移しました。特に、中国、中南米、東南アジア、中東エリアでの売上は好調に推移しました。下期は、中国・北米は景気停滞の影響を受け減速しましたが、通期では増収となりました。

ヘルスケア事業の実績と見通し

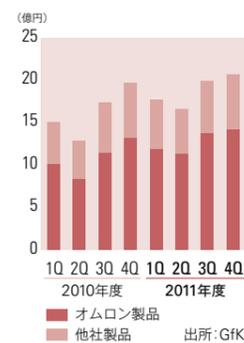
年度	2008	2009	2010	2011	2012 (見通し)
売上高	636	634	606	624	675
日本	281	296	269	272	295
海外	355	338	337	352	380
米州	120	108	102	98	105
欧州	143	127	122	130	135
東南アジア他	21	23	25	29	35
中華圏	67	74	80	86	95
直接輸出	4	7	8	9	10
営業利益	48	71	41	29	40
営業利益率	7.5%	11.1%	6.7%	4.7%	5.9%
研究開発費	—	50	50	51	—
減価償却費	—	13	12	15	—
設備投資	—	15	47	28	—

* 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。
 * 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施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)



血圧計の売上高は震災影響などで上期はいったん落ち込みましたが、その後、好調に推移しました。

宮田 喜一郎
執行役員常務
オムロンヘルスケア(株)
代表取締役社長



2012年度の見通しと事業戦略

新興国市場は継続的に拡大

2012年度のヘルスケア事業の売上高は675億円(11年度比8.1%増)、営業利益は40億円(同37.1%増)を予測しています。

中国、中南米、インドなどの新興国では、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が続いています。これに伴い、新興国の健康医療機器市場は継続的に拡大すると想定していま

す。これに対応し、グローバルベースでの営業体制の強化、代理店網および薬局・薬店などの販売店網の拡充を引き続き行ってまいります。またエリアニーズにあった新興国向け商品の投入を図り、さらなる売上加速を狙います。

先進国においては、個人消費の低迷や医療機関の投資抑制による影響を受けると予想されますが、日本では、健康機器市場における睡眠計やウェルネスリンク対応商品の発売、医療機器市場における血圧管理サービス「メディカルリンク」を開始することで、新市場を創造していきます。

What's New

睡眠事業スタート

2012年4月、体内時計を整えるサポートをする「ねむり時間計 HSL-001」、5月には、ベッドサイドに置くだけで睡眠の状態を測る「睡眠計 HSL-101」を発売し、睡眠事業を本格的に開始しました。

ねむり時間計は、寝付いた時刻を判断し、睡眠時間を測定します。Android対応スマートフォンアプリ「ねむり体内時計」に測定データを転送すると、測定記録が分かりやすく表示され、寝付いた時間と起床時間のばらつきを確認することができます。

睡眠計は、ベッドサイドに置くだけで、電波センサが寝返りや胸の動きを捉えて、眠っているのか(睡眠)、目覚めているのか(覚醒)を判断します。国内では初めて、非接触・非拘束で睡眠の状態を測定します。さらに、測定データを健康管理サービス「ウェルネスリンク」に送ると、ぐっすり眠れているかどうか、眠りの状態を3段階に分けて表示したり、ねむりの傾向を分析したレポートが届くなど、ねむりの質の改善に役立ちます。

「睡眠」は、「運動」「食事」と共に、生活習慣病の予防・改善に不可欠な要素の一つです。これらの商品・サービスをさらに進化させ、良質でより快適な眠りを得るためのサポートを続けていきます。



オムロン 内臓脂肪測定装置 HDS-2000 DUALSCAN

世界初、当社が独自に開発したデュアルインピーダンス法により、内臓脂肪面積を安全・簡単に算出する医療用の内臓脂肪測定装置。従来X線CTでしか測れなかった内臓脂肪面積が、被曝のリスクもなく、短時間で算出できます。



オムロン 体重体組成計 カラダスキャン HBF-214

厚さ28mmの薄型設計で、狭い隙間スペースにも安全に収納できるガラス仕様の体重体組成計。体脂肪率、内臓脂肪レベルなど基本的な測定機能を備えているので、ご家族の健康管理に最適です。



オムロン 活動量計 カロリスキャン HJA-311

歩数だけでなく、1日の総消費カロリーが分かる通信機能を搭載した活動量計。Android対応スマートフォンアプリ「ゆるびかダイエット」とつなぐことで、1か月のダイエット目標達成をサポート。「ごほうびプリン」表示機能でダイエットのモチベーションを高めます。



その他事業

— 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。



2011年度の業績回顧

ソーラーパワーコンディショナとスマートフォン向けバックライトが貢献

2011年度のその他事業の売上高は535億円（前年度比7.8%増）、営業損失は36億円（前年度47億円の損失）となりました。

環境事業推進本部では、上期は震災により部材調達が困難となった影響を受け、売上高が低調に推移しましたが、下期からは震災後の政府・電力会社からの省電力要請を受け、電力量の見える化システムなどによる省エネコンポ・ソリューション事業が拡大しました。また、太陽光発電が代替電力の一つとして注目される中、新商品の積極的な投入により、ソーラーパワーコンディショナ（創エネ事業）の販売量が増加

し、通期として売上高は好調に推移しました。

電子機器事業本部は、震災によるお客様の投資計画などの変更および抑制により、産業用組込みコンピュータ、電子機器の開発・生産受託サービスの販売は低調に推移したものの、電力供給不安に対する無停電電源装置の需要は増加傾向を維持したため売上高は前年度比で横ばいとなりました。

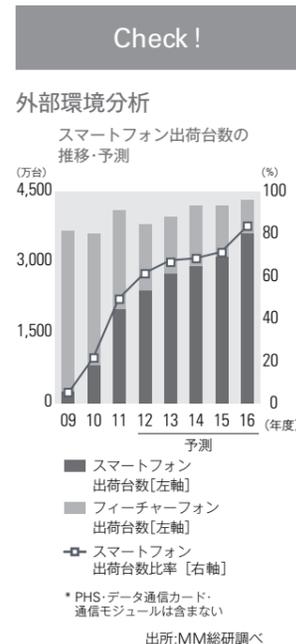
マイクロデバイス事業推進本部では半導体生産受託の需要減や民生向けおよび産業用向けカスタムICの需要減があり、売上高は低調に推移しました。

バックライト事業は、本格化したスマートフォン市場での需要拡大を積極的に取り込み、また、車載向けLEDバックライトの安定した需要を受けた結果、売上高は堅調に推移しました。

その他事業の実績と見通し

年度	2008	2009	2010	2011	2012 (見通し)
売上高	502	436	497	535	590
日本	305	247	275	295	290
海外	197	189	222	240	300
米州	0	0	0	0	0
欧州	0	0	0	0	0
東南アジア他	0	0	0	0	0
中華圏	170	175	207	226	280
直接輸出	27	13	15	14	20
営業利益	(73)	(58)	(47)	(36)	(20)
営業利益率	—	—	—	—	—
研究開発費	—	17	25	28	—
減価償却費	—	12	12	9	—
設備投資	—	11	19	21	—

* 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。
 * 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当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。



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。

2012年度の見通しと事業戦略

スマートフォンの継続拡大と追い風の環境事業

2012年度のその他事業の売上高は590億円（11年度比10.2%増）、営業損失は20億円（11年度36億円の損失）を計画しています。

環境事業推進本部では、2012年7月からスタートした再生エネルギーの全量買取制度や補助金制度を追い風に、ソーラーパワーコンディショナの国内売上・シェアの拡大を図ります。また、11年度から需要の高まっている節電対策に対応した省エネコンポ・ソリューション事業も拡大を見込みます。またBCP*対策などの社会ニーズに対しても、省エネ・創エネ・蓄エネを統合したエネルギーソリューション事業を展開することにより、事業規模のさらなる拡大を図ります。

電子機器事業本部は、産業用組込みコンピュータ、電子

機器の開発・生産受託サービスの売上拡大を図ると同時に、電力供給不安により需要が高まる無停電電源装置の拡販を図るべくラインアップ強化に注力していきます。

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MEMSセンサの市場に注力し売上拡大を図ります。

バックライト事業は、引き続きスマートフォン向け高精細液晶パネルに適した薄型・高輝度商品の開発に特化し、11年度比売上拡大を見込みます。また、量産での自動化推進、生産性の向上を図ると共に、固定費の低減による収益力向上を図ります。

*BCP: Business Continuity Plan (事業継続計画)

What's New

太陽光発電システムの見守りサービスで発電量確保と維持管理をサポート

太陽光発電は、地球温暖化対策や昨年来の電力不足対策の代替電力の一つとして注目され、その市場は年々拡大傾向にあります。また、再生可能エネルギーの全量買い取り制度が2012年7月に開始され、エネルギー地産地消のニーズは拡大し、太陽光発電市場はますます拡大が予測されます。

オムロンは太陽光発電システムの遠隔監視による運用監視・現場保守の一体型サービスの提供を2012年7月より開始しました。太陽光発電システムの発電効率や異常をリアルタイムに遠隔監視することで、異常発生後直ちに異常内容に応じた部材調達を行い、修理交換などの保守サービスをタイムリーに実施することで、太陽光発電システムの発電ロスを抑え、安定稼働や長寿命運転をサポートします。



【バックライト事業】

ハイエンドスマートフォン向け4インチバックライトユニット
高輝度・高効率・高均一性、薄型・狭額縁を実現しています。



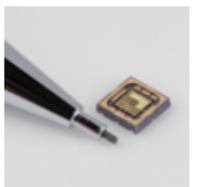
【電子機器事業】

無停電電源装置 BY-Sシリーズ
PC、サーバにも安心してお使いいただける正弦波出力無停電電源装置(UPS)で、「コンパクト、低価格」を実現。350VA~1200VAのラインアップでさらなるUPS市場の活性化を図ります。



【マイクロデバイス事業】

MEMS絶対圧センサ
50cmの高公差における気圧の変化を正確に検知する「絶対圧センサ」を開発しました。世界トップクラスの高精度・低消費電流を実現し、スマートフォンや活動量計への搭載を目指します。



知的財産戦略

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・ノウハウなどとして保護し、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。

オムロン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「オムロン知財行動指針」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「オムロン知財行動指針」から導かれる「知財ポリシー」の下、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。

オムロン知財行動指針

- [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

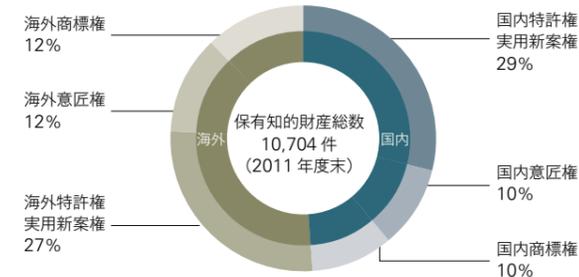
知的財産センタは、経営資源を効率的・効果的に使い事業に貢献するため、事業戦略を基に取り組みテーマの優先度・重要度を決定し、フォーカスの効いた知財戦略を策定し、実行しています。この中では、“現在”の基幹事業をさらに強くするための投資を行うと共に、その事業が“将来”も基幹事業であり続け、さらに新たな事業を創出する、次なる技術革新の方向を見定めた長期視点の投資も行っています。また、環境事業など新規市場の技術動向を把握・分析し、市場拡大のタイミングを逃さず、「オムロンの基盤技術を活用したオムロンらしい事業の創造」ができるよう準備を進めています。このように知的財産センタは、昨今の速い市場変化に対応できる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、事業部門（タテ）に対して知財力で「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、グローバルで創出される発明の出願・権利化活動を集約するハブ拠点と位置付けると共に、市場の急拡大が見込まれるアジア・パシフィック地域の知財活動全般に対応する知財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



知的財産および研究開発関連データ

年度	2007	2008	2009	2010	2011
特許件数 (件)					
出願全体	1,255	1,119	794	901	1,068
登録件数	943	826	730	753	915
特許件数	5,717	5,205	5,218	5,452	5,959
研究開発費 (億円)	515	489	378	413	421
売上高研究開発費比率	6.7%	7.7%	7.2%	6.7%	6.8%

R&D

イノベーションの創出を目指すセンシング&コントロール

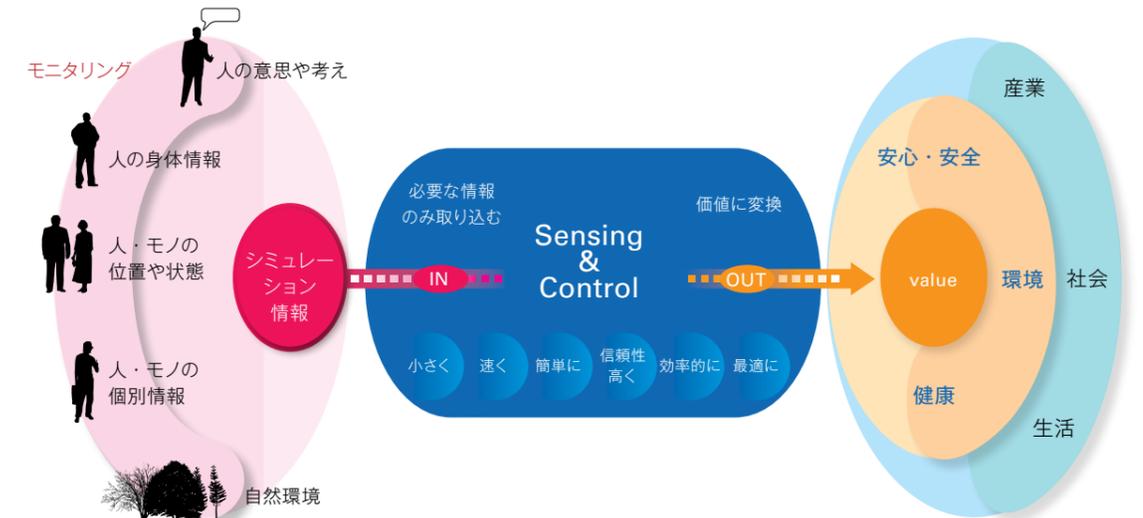
当社グループは、技術の育成・強化を目的に中長期的視野に立った技術戦略を定め研究開発を実行しています。自社の強み、コアコンピタンスとして「センシング&コントロール」を位置付け、これを技術戦略の核として、全社的観点から当社のコーポレート研究所である技術本部が基盤的な技術開発を担い、各事業部門がその応用技術開発や商品開発を実施しています。

主力事業である制御機器および電子部品事業に重点的に研究開発費を割当て、製品開発およびものづくり技術の強化を実施。また、今後の成長事業であるヘルスケアおよび環境事業分野に対する研究開発にも積極的に取り組んでいます。

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。





企業理念とCSR方針

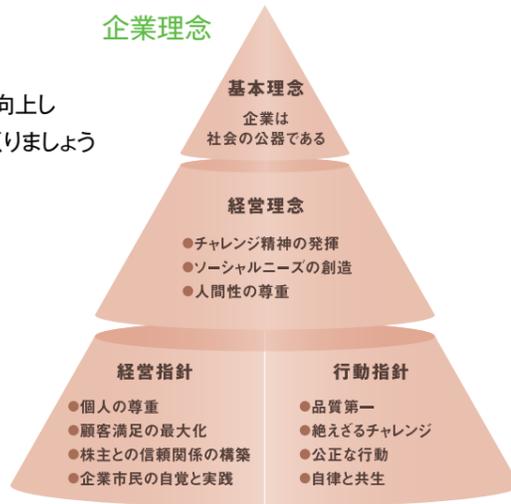
「企業は社会の公器である」を実践します

社憲・企業理念

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

企業理念



基本理念「企業は社会の公器である」

2006年5月10日の創業記念日に、オムロンは、社会が企業に求める価値の変化や事業のグローバル展開に対応する新しい企業理念を制定し、発表しました。その中で、オムロングループの存在意義を示す基本理念を「企業は社会の公器である」と定めています。
「企業は社会の公器である」とは、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られてこそ、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です。すなわち、改めて企業は社会のものであるという認識を明確に示すと共に、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ことを宣言したものです。

「経営指針」と「行動指針」の浸透と実践を図る、2つのガイドライン

オムロンでは、企業理念の「経営指針」に示したCSRの基本的な考え方を、グループ従業員が着実に実践していくための「CSR行動ガイドライン」(オムロングループの各組織が社会に対して責任を果たすために実践すべき行動規範)と企業理念の「行動指針」を従業員が実践できるよう「行動指針実践ガイドライン」(従業員一人ひとりが日常の業務の中で実践を期待される行動を具体的に示したものの)の2つのガイドラインを制定しています。

いずれも日本国内の全従業員に配布し、基本理念である「企業は社会の公器である」という考え方に基づくCSRの浸透と定着に取り組んできました。配布したガイドラインは、年1回、職場ミーティングを開催して内容を確認・議論し、理解を深めています。

この2つのガイドラインは、25言語に翻訳し、グローバルでの浸透と実践を図っています。

企業理念の浸透活動

オムロンでは企業理念の浸透活動を国内外で展開しています。

2011年～2012年にかけては、会長と副会長がグローバルに各拠点を順次訪問し、現地幹部社員と3時間以上にわたって、企業理念についての考えと実践のあり方について中身の濃いディスカッションを行い、お互いの考え方を確認・共有しています。海外拠点30回、国内拠点は3回開催し、約300人が参加しています。参加した幹部たちは、自分の部下と同様にディスカッションを行い、グループ内での企業理念の浸透を図っています。

過去半世紀にわたり脈々と受け継がれてきた企業理念の理解と浸透を目的として、創業者・立石一真の生い立ちやオムロンを起業してから数々の新事業を生み出してきたその奮闘ぶりをマンガ冊子『立石一真物語』として作成し、海外拠点の従業員に配布しています。英語、マレー語、タイ語、ベトナム語、インドネシア語、ヒンズー語、中国語の各言語に翻訳していましたが、2011年には韓国語版を追加しました。現地従業員がオムロン・スピリットを理解するのに有用なツールになっています。



ステークホルダーと誠実に対話し、信頼関係を築くことを目指します

CSR方針

CSR基本方針

社憲と基本理念の精神を基本に置きながら、「経営指針」に示したステークホルダーとの誠実な対話と信頼関係を重視する経営を目指します。

CSRの取り組み方針

●事業を通じてより良い社会をつくること

ソーシャルニーズを創造し、優れた技術、製品、サービスを提供し続けていく。

●社会が抱える課題に当事者として自ら取り組むこと

人権・労働問題や環境問題など、さまざまな社会課題に対し、オムロンの特色を生かした取り組みを行う。

●企業活動を進める上で、常に公明正大であること

法令や社会ルールの遵守はもとより、説明責任を果たし、より透明で公明正大な経営を実践していく。

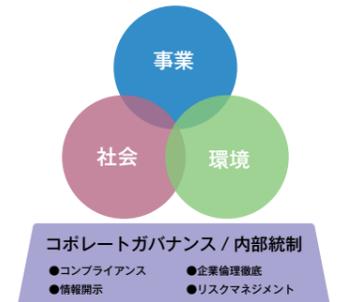
経営戦略と一体になったCSRの推進

2011年度にCSR視点を取り入れた新長期ビジョン「VG2020」を策定し、全体戦略とCSR戦略の統合を図りました。これを機に、「グループCSR行動委員会」の機能を主に執行会議に移管・統合して運営していくこととし、2012年3月29日付で同委員会を発展的に解消しました。CSR個別課題に対しては、引き続いて主管部門やグループCSR行動委員会の傘下にあったCSR関連委員会を中心に、グループ全体でその解決に取り組んでいます。

CSR個別課題への対応

CSR取り組みのフレームワーク	CSR個別課題	主管部門	CSR関連委員会
事業	ソーシャルニーズの創造	事業部門・開発部門	全社品質会議
	製品・サービスの安全性の保証、顧客保護	事業部門・品質部門	
環境	環境に配慮した事業活動	事業部門・環境部門	グループ環境委員会
	環境保全活動		
社会	人権の尊重	人事部門・法務部門	中央人権問題啓発委員会 障害者雇用推進委員会 安全衛生委員会 中央防災委員会
	労働基準と多様性を尊重した職場づくり	人事部門	
	職場の安全衛生	人事部門・法務部門	
	社会貢献活動(企業市民活動)	人事部門	
ガバナンス	情報および知的財産の管理	法務部門・情報システム部門・知財部門	情報セキュリティ管理委員会 グループ企業倫理行動推進委員会
	健全な競争と公正な取引	法務部門・購買部門	
	腐敗行為の防止	法務部門	
	適正な納税・会計処理・投資活動	理財部門	
	地域社会の尊重	法務部門・総務部門	
	国際社会の平和と安全を維持する公正な取引管理	法務部門	輸出管理委員会 情報開示実行委員会
	職務権限を乱用した私的行為の禁止	法務部門・人事部門・IR部門	
CSR統括	CSR方針・ガイドライン、関連情報収集	CSR部門	

CSR取り組みのフレームワーク



企業理念とCSR方針

ウェブサイトにおけるESG情報

ウェブサイトで詳細なESG（環境・社会・ガバナンス）情報を公開しています



<http://www.omron.co.jp/about/csr/>

企業理念・CSR方針

- オムロンの企業理念
- CSR基本方針
- 国連グローバルコンパクト支持

環境的側面の報告

- 環境方針、ビジョン、目標と実績
- 環境特集
- グリーンオムロン2020行動指針
 - エコ・ファクトリー／オフィス／ラボラトリー
 - 環境にやさしい事業活動
 - CO₂排出量削減、廃棄物・原材料削減、PRTR法対象物質削減、水使用量削減、大気汚染防止、水質汚濁防止
 - エコ・プロダクツ
 - 環境配慮型商品、環境貢献商品の創出
 - エコ商品開発、グリーン調達、製品リサイクル・リユース
 - エコ・ロジスティックス
 - 環境に配慮した物流
 - 物流CO₂排出量削減、物流省資源
 - エコ・マネジメント
 - 企業経営への環境の組み込み
 - 環境推進体制、環境会計、環境監査、環境リスクマネジメント、環境ISO取得推進
 - エコ・マインド
 - 全員が高い意識を持ち活動
 - 環境教育・啓発
 - エコ・コミュニケーション
 - 社会への環境情報公開と環境貢献活動
 - 環境情報発信、環境貢献活動、生物多様性への取り組み
- パフォーマンスデータ

社会的側面の報告

- 従業員への責任
 - 個人を尊重し、一人ひとりが成長できる機会の提供
 - 雇用・処遇・就労環境、人権の尊重
 - 労働者の権利尊重、労働安全衛生、人材育成
 - 多様性の尊重、ワークライフバランス、従業員との対話
- 顧客への責任
 - 品質第一を基本に、環境や安全、健康に配慮した製品開発・安定供給
 - 品質保証、ユニバーサルデザイン、顧客との対話
- 取引先への責任
 - 強固なパートナーシップの構築
 - CSR調達、取引先との対話
- 株主への責任
 - 積極的なコミュニケーションによる信頼関係の構築
 - 株主還元、株主との対話
- 地域社会への責任
 - 国際社会の一員としての良き企業市民活動
 - 地域社会貢献活動

ガバナンス報告

- コーポレート・ガバナンス
 - 公正正大な経営
 - 基本方針、コーポレート・ガバナンス体制、情報開示
 - 内部統制
- コンプライアンス
 - 法令や社会のルールの遵守
 - コンプライアンス活動の推進、コンプライアンス教育
 - 情報セキュリティ、公正な取引
- リスクマネジメント
 - グローバルでの危機管理

国際的なCSR基準やガイドラインを尊重

「国連グローバル・コンパクト10原則」を支持します

オムロンでは、世界人権宣言、国連グローバル・コンパクト、ISO 26000、OECD多国籍企業ガイドラインに代表される国際基準やガイドラインを尊重し、グループの行動規範である「CSR行動ガイドライン」を制定してきました。2008年には、国連が提唱する「人権・労働基準・環境・腐敗防止」についての普遍的原則である「国連グローバル・コンパクト（UNGC）10原則」への支持を表明し、UNGCのローカルネットワークであるグローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク（GC-JN）に加盟しました。また、2011年には、GC-JNに社員を事務局長として派遣し、運営を支援しています。今後もグローバル・コンパクトの10原則を支持し、ステークホルダーの皆さまからのご期待にお応えすべく、誠実に取り組んでまいります。



2012年8月
オムロン株式会社
取締役会長
作田 久男

国連グローバル・コンパクトへの取り組み

■グローバル・コンパクト10原則		■グループ内規定の整備状況	■実効に向けた活動テーマ
●人権	原則1 企業は、その影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。	グループCSR行動ガイドラインに、世界人権宣言、OECD多国籍企業ガイドライン等の主要な国際基準に基づく「人権尊重」の基本方針を明記。また、ILO「労働における基本原則及び権利」尊重を明記。 2-1-1. 人権の尊重 2-1-2. 労働基準と多様性を尊重した職場づくり	従業員の人権尊重 労働者の権利尊重 多様性の尊重 ワークライフバランス CSR調達
	原則2 人権侵害に加担しない。		
●労働基準	原則3 組合結成の自由と団体交渉の権利を実効あるものにする。		
	原則4 あらゆる形態の強制労働を排除する。		
	原則5 児童労働を実効的に廃止する。		
	原則6 雇用と職業に関する差別を撤廃する。		
●環境	原則7 環境問題の予防的なアプローチを支持する。	グループCSR行動ガイドラインに、「環境保全」に関する基本方針を明記。 2-3. 環境の保全 2011年、新オムロングループ環境経営ビジョン「グリーンオムロン2020」を制定。	グリーンオムロン2020の実行
	原則8 環境に関して一層の責任を担うためのイニシアチブをとる。		
	原則9 環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。		
●腐敗防止	原則10 強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。	グループCSR行動ガイドラインに、「腐敗行為の防止」の基本方針を明記。 2-2-4. 腐敗行為の防止	コンプライアンス推進 CSR調達

ダイアログ「企業理念の重要性」 企業理念の実践によって ステークホルダーからの信頼獲得へ



オムロン株式会社
取締役会長
作田 久男

株式会社
インテグレックス
代表取締役社長
秋山 をね 氏

企業価値は経済的側面と社会的側面で 決定される

作田 秋山さんがインテグレックスという会社を設立されたきっかけは何だったのですか。

秋山 私は以前、証券会社に勤務していたとき、誠実な経営に努める企業に投資を行うSRI（社会的責任投資）を知って感銘を受け、社内で勉強会を開いたりしていました。ただ、SRIファンドの商品化を進めていくには、より中立的な立場から企業を評価することが必要です。そこで新たにCSR（企業の社会的責任）の視点で企業を調査・評価する会社を立ち上げました。それがインテグレックスです。

SRIは長期的視点で企業に投資しようというものです。経済的側面はもちろん重要な要素ですが、「ステークホルダーに対して誠実であるか」「社会への責任を果たしているか」といった社会的側面を、より重視

します。こうした点がいい加減な企業は持続的な成長・発展はできないだろう、というのがSRIの基本的な考え方です。

作田 企業価値とは売上や利益などの経済的価値と、倫理や道徳、正義といった社会的価値との掛け算で決まると考えています。つい経済的価値にばかり軸足を置きがちですが、そこに危うさがあります。経済的価値がいくら高くても、社会的価値を毀損するような問題を起こした企業は、企業価値を低下させ、社会からの退場を宣告されてしまいます。

秋山 ステークホルダーからの信頼を獲得することは、企業にとって重要です。この仕事を始めた頃、「企業の社会に対する責任とはいったい何か」といろいろ考えたのですが、その末に行き着いたのが「企業理念」の重要性でした。御社は「企業は社会の公器である」という企業理念を掲げられ、また作田会長自ら世界中のグループ拠点を回って、理念の浸透に努めて



「誠実な企業」賞2012 -Integrity Award-

おられます。これらの点が高く評価され、御社は「誠実な企業」賞2012 -Integrity Award-最優秀賞を受賞されました。

グローバル展開に必要な遠心力と 求心力のバランス

作田 このたびの受賞は、当社にとってたいへん名誉なことです。企業理念を組織内に浸透させていくことは、経営者の重要な役割の一つと認識しています。当社の企業理念は2006年に改定したのですが、当時は役員が手分けして国内外の拠点で説明会を実施しました。2011年以降は、私と副会長が中華圏・東南アジア・北米・欧州・日本で40回近く、企業理念の理解と実践についてディスカッションを重ねています。毎回、各拠点の幹部数名と3時間以上、膝をつき合わせて議論するのです。企業理念は我々の価値観を示すものであり、いわばオムロンの求心力です。会社がグローバルに拡大すればするほど、この求心力と遠心力のバランスをいかにとるかが重要になります。

オムロングループの売上高の1/2、従業員の2/3は海外という状況ですが、当社の新長期ビジョン「VG2020」では、さらなるグローバル化の追求により成長していこうとしています。そのためには国や地域、宗教、民族などの違いを越え、ダイバーシティ（多様性）を推し進めなければなりません。とはいえ、ダイバーシティは進め方を間違えると組織の一体性を損なってしまいます。従って最低限ここだけは共有しようというのが企業理念であり、それはまさしく我々の求心力です。自ら考え自ら行動する人たちが集い、価値観を共有して創造性を発揮していく。幹部たちには、部下の創造性を引き出すことが最も重要だと言いつつ続けています。

理念を「点」ではなく「面」として捉える

秋山 企業にとって一番重要なのは、企業理念を事業の中で実践し、自分たちの存在意義を明らかにすることです。そのためには、従業員が企業理念を理解し、共有し、共感することが大切です。「共感」があつてはじめて、従業員は自分たちの仕事に誇りを持ち、やりがいを感じることができるのです。

作田 幹部たちとはまず、当社の基本理念「企業は社会の公器である」をどのように理解しているのか、実践しているのかを議論しています。我々の得意とするセンシング&コントロール技術で「人と機械のベストマッチング」を成し遂げ、より確かな安心・安全、環境、健康といった社会課題の解決策を世の中に提供しているようにしています。これがオムロンとしての社会的責任であり、「企業は社会の公器である」につながります。

もちろん、従業員個々の思いと会社の思いの間には違いもあるかもしれませんが、でも大事なのは、オムロンの価値観を一つひとつの「点」ではなく「面」、つまりプラットフォームとして捉えることです。「企業は社会の公器である」という理念がプラットフォームであり、自分自身の価値観と共有できれば楽しいし、幸せになれると思います。オムロンの価値観に多少の違和感を覚える人もいるかもしれませんが、互いに相手を理解し合うこともまた必要でしょう。

秋山 働いている人にとって、会社と自分が同じ方向



を向いているというのは、たいへん幸せな状況です。せつかくの理念も、ただお飾りになっているだけでは本当の意味で力にはなりません。一人ひとりが自分の仕事と理念をつき合わせて真剣に考えてこそ、力が発揮されるわけです。御社がこうしたことを具体的に実行されているのは、とても素晴らしいことだと思います。

預かり物には利息をつけてお返りする

作田 月に1～2回は海外に出張して幹部たちとディスカッションしています。従業員と向き合うのは楽しいですし、大きな収穫もあります。

そもそも企業活動に必要な経営資源は、社会からの預かり物ばかりです。「企業は誰のものか」という問いに対して、「それは社会のものだ」というのがオムロンの基本的な考えです。従業員も、資本も、社会インフラも、すべてが社会からの預かり物である以上、利息をつけてお返ししなければなりません。

例えば、滋賀県の野洲にある半導体工場では、多量の地下水を利用していますが、排水処理に工夫を重



アメリカ・シカゴでのディスカッション

ね、実際に「お預かりしたときよりもきれいな水」にしてお返ししています。

また、中国の中でも比較的離職率が高い地域にある事業所の責任者は、「たとえ明日辞めることが分かっている従業員であっても、今日しなければならぬ教育をする覚悟ができた。入ったときよりは成長して卒業してもらおうようにすることが、“社会の公器”たらんとするオムロン現地法人のトップとしての責任だ」と言ってくれました。本当にうれしかったですね。

秋山 企業が責任を果たすべき対象として、「現在の社会」だけでなく、「未来の社会」も重要です。そもそも社会に貢献するということが自体、社会が将来にわたって続いていかななくてはなりません。そこで社会の持続可能性(Sustainability)という概念が非常に重要になってきます。人材を育てることについても同様で、長い目で見て、その人が「未来の社会」でも役立つように育てていくことが大切です。

社会を尊重することで尊敬される企業へ

秋山 CSRの“R”はResponsibilityの頭文字ですが、「責任を負わされている」とか「やらされている」という感覚になりがちですね。私はむしろRespectの“R”として捉えたほうが良いと思います。企業が社会のさまざまな声や動きを受け止め、それを尊重して行動する。その結果、その企業も社会から尊敬されるようになる、そういった関係性を築いていくことが真のCSRではないでしょうか。

作田 欧州の現地法人では、「自分たちの会社はどういう会社でありたいか」ということを議論しました。いろいろな議論の末に、幹部たちは「嘘をつかない会社



オランダ・アムステルダムでのディスカッション

でありたい」と。でも、そう思っている、品質問題が生じて、結果としてお客様との約束が守れなくなる場合もあるでしょう。しかし、そういうときにこそ、嘘で終わらせるのではなく、ギャップを埋めるべく全員が努力することが大事だと言うのです。一般的な人間づきあいでも、こうした事態に際してどういう対応をとるかによって、その後の評価は大きく変わってきます。「嘘をついた」と思われてしまうか、それとも「いや、この人間は信頼できる」という目で見てもらえるのか。いずれにせよ、事業部長クラスの人たちが集まって、こういう議論をすることが企業の健全性につながると感じました。

秋山 日本であれ海外であれ、「言っていること」と「やっていること」の一致がとても重要です。今のお話を伺っていて、経営幹部の方々が一生涯懸命に考えているということが、御社の核となる強さを作り出していると感じました。

企業で働く人に必要なのは ワクワクドキドキ感

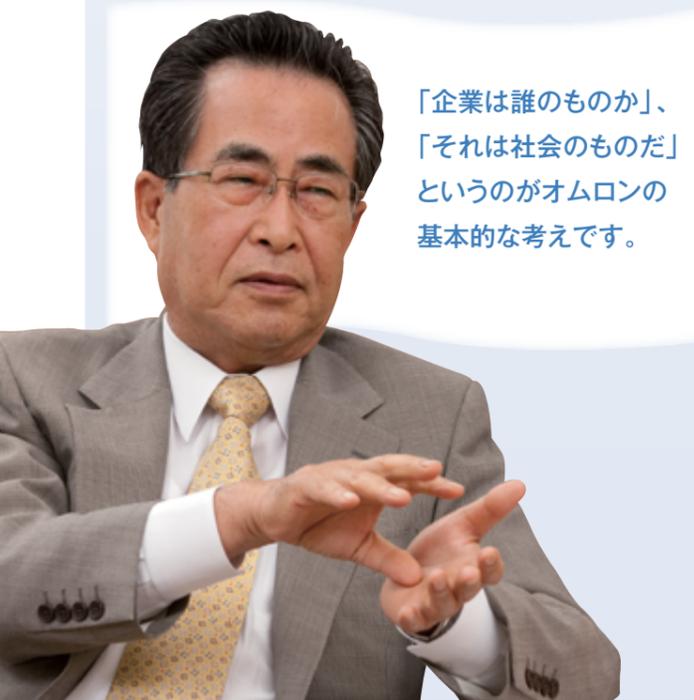
作田 どうしても人間の関心は目に見えるものに向かいがちですが、音楽家や詩人はその作品を通じて何かを世の中に言いたいのです。会社での仕事でも、やり方次第でアウトプットはかなり異なってきます。それは一言でいえば、「そこで働いている人が楽しいか」ということに尽きます。

秋山 その「楽しさ」を私たちは「ワクワクドキドキ」と呼んでいます。会社には「3つの“I”」が重要です。Integrity(誠実さ)のIとイノベーションのI、もう一つは「一元融合」のIです。これは二宮尊徳の考えですが、この世の中のすべてのものは一つの円の中に

入っているようなもの。物事は、一見対立しているように見えるものでも、実は互いに支え合っているということです。従業員と企業、あるいは企業と社会が互いに融合し、それぞれが持てる力を合わせてこそ、問題を解決していける。苦勞して勉学に励んだ人物というイメージの尊徳ですが、大切にしていたのは「楽しさ」ということだったそうです。仕事でも何でも「ワクワクドキドキ」がないと、イノベーションも出てこないし、成長もないでしょう。

作田 そのとおりですね。当社の90年代の長期ビジョンのキャッチフレーズがまさに「ワクワクドキドキ」でした。ワクワクドキドキするというのは、たいへん大事なことです。また、今言われた「イノベーション」という言葉は、私たちにとって特別な意味を持っています。創業者の立石一真が最も大事にした言葉が、まさに「イノベーション」、そして「クリエイティビティ」なのです。オムロンはこれからも、従業員一人ひとりが創造力を発揮し、ワクワクドキドキできる会社を目指していきます。

会社には
Integrity(誠実さ)のIと
イノベーションのI、
そして「一元融合」の
3つのIが重要です。



「企業は誰のものか」、
「それは社会のものだ」
というのがオムロンの
基本的な考えです。



コーポレート・ガバナンス、内部統制、コンプライアンスおよびリスクマネジメント

適正で健全な企業経営を推進しています

オムロンは、経営の透明性を高めながら、適正なコーポレート・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共に、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共に、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上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、執行役員制度を導入し、経営監視と事業執行を分離しています。また、社内カンパニー制の下、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共に、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。

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共に、事業執行を兼務する取締役は代表取締役のみとし、事業執行のモニタリング機能を強化しています。

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。

また、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」の各諮問委員会を設置し、経営陣の意思決定に対する透明性と客観性を高めています。

このように、委員会設置会社の優れた面も取り入れ、ハイ

ブリッド型のコーポレート・ガバナンス体制としています。

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。

社外役員の選任

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」として事業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、4名の監査役についても、2名を社外監査役としています。

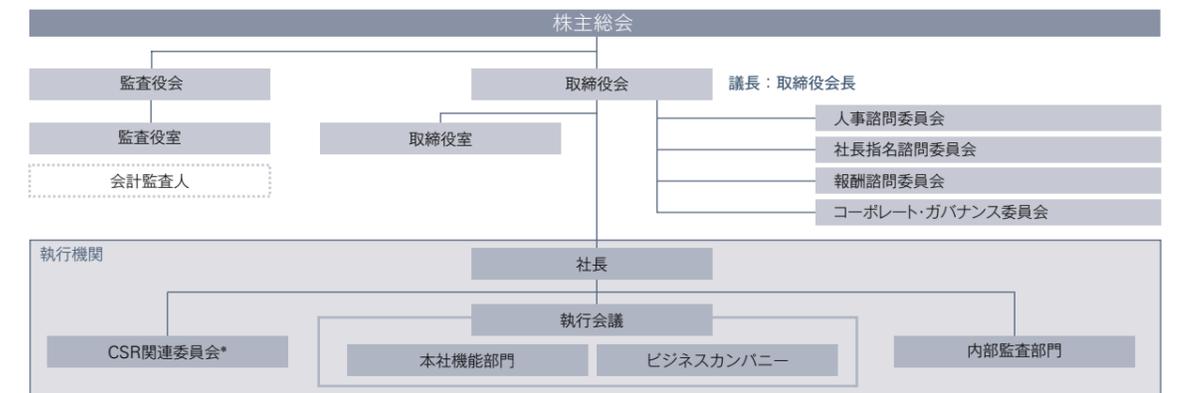
当社は、社外役員の実質的な独立性を重視し、会社法上の要件に加え独自の「社外役員の資格要件」を策定し、この資格要件を基準に社外役員を選任しています。具体的には、社外役員の新任候補者と本人が帰属する企業・団体が、「過去5年間、オムロングループの会計監査人の代表社員、社員であったことがないこと」「オムロングループの大株主（総議決権の10%以上の株式を保有する者）、もしくはオムロングループが大株主の取締役・監査役・執行役員・社員でないこと」「主要取引先企業の取締役・監査役・執行役員または社員でないこと」など、選任基準を7項目定めています。

上記「社外役員の資格要件」は、証券取引所の定める「独立性に関する判断基準」に対して問題ないことをコーポレート・ガバナンス委員会において確認し、取締役会において決議した上で、社外役員全員を独立役員として証券取引所に届け出ています。

コーポレート・ガバナンスの取り組み

	1999年	2003年	2011年
社長	87年～ 立石義雄社長	03年～ 作田久男社長	11年～ 山田義仁社長
取締役会議長／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 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） 11年～ 2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 08年～ コーポレート・ガバナンス委員会
企業理念	1959 社憲制定	90年制定 98年改定	06年改定

コーポレート・ガバナンス体制



*グループ企業倫理行動推進委員会、情報開示実行委員会、グループ環境委員会など

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共に、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、執行役員を選考基準の策定、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上、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。

2011年度の役員報酬の内容

(百万円)

区分	人数	基本報酬	賞与	報酬等の総額
取締役(うち社外取締役)	10 (2)	356 (21)	69 (-)	425 (21)
監査役(うち社外監査役)	5 (3)	82 (25)	- (-)	82 (25)
合計(うち社外役員)	15 (5)	438 (46)	69 (-)	507 (46)

※上記支給額には、第74期定期株主総会(2011年6月21日開催)終結の時をもって退任した取締役3名、社外監査役1名に支給した報酬等を含んでおります。

※取締役の報酬は、基本報酬(月額報酬)、賞与、持株運動報酬*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。

*持株運動報酬とは、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。

取締役・監査役の社内役員・社外役員の区別、諮問委員会への就任状況

地位	氏名	取締役会		人事諮問委員会	社長指名諮問委員	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
		社内役員	社外役員				
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	○					
代表取締役副社長	森下 義信	○		○		○	
専務取締役	作宮 明夫	○		○		○	
取締役	富山 和彦		○	◎	◎	○	◎
取締役	桜井 正光		○	○	○	◎	○
常勤監査役	湯川 荘一	○					
常勤監査役	川島 時夫	○					
監査役	千森 秀郎		○				○
監査役	長友 英資		○				○

注：◎は議長または委員長

内部統制

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を整備・運用

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。この基本方針を基に、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として整備し、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付けられた内部統制報告制度(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。

こうした自己点検により、各部門・関係社における財務報告にかかわ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。

一つは、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」です。もう一つは、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、中華圏*、東南アジア他)に内部監査機能を設置し、専任の監査人を配置して現地商習慣・法制度等を踏まえた内部監査を行っています。

*中華圏とは、中国、香港・台湾

コンプライアンス

グローバルなリスク対応体制を強化

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、「グループ企業倫理行動推進委員会」を設置しています。近年は、コンプライアンス活動の推進のみならず、法規制など外部環境の変化や、新規事業、新興国への進出など、内部環境の変化から発生するリスクを早期に検知・共有する場としても活動を強化。メンバーは、各カンパニーと本社の人事・総務・法務部門などの経営基幹職から選任した企業倫理行動推進委員で構成されています。

2011年度は、国内外で危機が発生した場合の報告ルートや対応体制などの基本ルールを定めた「オムロングローバル危機管理基本規定」を制定すると共に、複数の海外関係会社でのリスク分析を実施しました。また、人事労務分野などの重点リスク分野についてコンプライアンスモニタリング活動を行いました。

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。全推進責任者が参加する「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共に、研修を実施しています。

2012年度は、2011年度の企業倫理行動推進委員会での審議内容を基に、事業継続計画の策定、グローバルでの法規制コンプライアンスなどを中心に、リスクマネジメント活動を強化していきます。

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・派遣社員とその家族を対象とした内部通報者窓口「企業倫理119番」を社内および社外に設置しています。

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、日本では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。

2011年度の日本での通報・相談件数は15件、北米エリアでの通報・相談件数は2件でした。

内部通報者窓口の運用にあたっては、「CSR行動ガイドライン」に基づいて対応を行い、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。さらに、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。また継続して、相談の事例研究などを実施して相談員のレベルアップも図っていますが、今後も引き続き周知徹底と通報への対応体制を強化していきます。

PDCAサイクルに沿って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。

社内において、基本方針を具体化した管理規定を制定の上、全社の推進組織として「情報セキュリティ管理委員会」を設置し、秘密情報と個人情報の統合管理を実施しています。具体的な活動としては、同委員会を中心とする推進体制の下で、従業員教育や職場の管理状況のモニタリング、重要情報の漏えい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し、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。2011年度はスマートフォンなどの利用ルールを新しく追加しました。

海外については、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、これに基づいて各関係会社で規定を制定しています。そして、順次、各関係会社において情報セキュリティ教育や管理状況の確認を実施しています。

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

危機（リスク）管理の基本方針

オムロンでは、「オムロングローバル危機管理基本規定」（1999年制定、2011年改訂）において、「オムロングループの経営・事業活動の継続に影響を与える事態や社会的信頼を損なう事態（またはそれらの可能性がある事態）」を「危機」と定義し、基本方針、報告手順、緊急対策本部の設置などについて定めています。

さらに、「オムロングローバル危機管理基本規定」に基づき、「オムロン災害対策基本規定」（1999年制定、2011年改訂）や「製品品質リスク管理規定」（2012年制定）など、危機事象別の対応手順、マニュアルの整備を進めています。

これら規定などの内容は、実際の危機を想定したシミュレーション訓練や危機発生時のリスクコミュニケーショントレーニングなどを実施して、従業員への浸透に努めており、訓練で得た知見や実際の危機への対応事例を集約した「オムロングループ危機（初動）対応マニュアル」を、危機発生時における緊急対策本部運営の参考指針として制定しています。

オムロングローバル危機管理基本規定に定める基本方針

オムロングループの全役員及び従業員は、企業理念・CSR行動ガイドラインに鑑み、以下の基本方針に沿って、迅速かつ確かな対応を行う。

- (1) 人の生命身体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（公平性）
- (3) 顧客や社会への悪影響を抑える
- (4) オムロングループ業務への悪影響を抑え円滑な業務の継続及び迅速な復旧に努める
- (5) 一貫して誠実な対応をする（適切なリスクコミュニケーション）
- (6) 適切な情報開示を行い、説明責任を果たす（透明性）

事業継続計画（BCP）

2011年3月11日に発生した東日本大震災や2011年10月のタイ洪水などを受け、危機の中でも「事業継続」を改めて経営の重要課題と位置付けました。

現在、本社・本部機能、IT機能、生産・サプライチェーンマネジメント（SCM）機能などを事業継続上の重要機能と特定し、これら優先的に特定した重要機能からオムロングループを挙げて「事業継続計画（BCP）」の見直しを進めています。

取締役、監査役および執行役員

2012年6月21日現在



後列左から
湯川 荘一 常勤監査役
千森 秀郎 監査役（社外）
富山 和彦 取締役（社外）
桜井 正光 取締役（社外）
長友 英資 監査役（社外）
川島 時夫 常勤監査役

前列左から
森下 義信 代表取締役副社長
作田 久男 取締役会長
山田 義仁 代表取締役社長
立石 文雄 取締役副会長
作宮 明夫 専務取締役

取締役

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

代表取締役副社長
森下 義信

専務取締役
作宮 明夫

取締役（社外）

富山 和彦

株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO

桜井 正光

株式会社リコー 取締役会長執行役員

監査役

常勤監査役

湯川 荘一

川島 時夫

監査役（社外）

千森 秀郎

弁護士法人三宅法律事務所 代表社員 弁護士

長友 英資

株式会社 EN アソシエイツ 代表取締役



名誉会長
立石 義雄

執行役員専務



藤本 茂樹
全社収益構造改革担当

執行役員常務



鈴木 吉宣
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



荒尾 眞樹
技術・知財本部長



近藤 喜一郎
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



宮田 喜一郎
オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長



多田 幸一
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

執行役員



津田 正之 (中国在住)
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
オムロン電子部品(深圳)有限公司
会長兼社長



江島 秀二
環境事業推進本部 事業企画部長



勅使川原 正樹
技術・知財本部 環境技術担当
(兼) 知的財産センタ長



十河 太治
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
企画室長



土居 公司 (中国在住)
オムロン(中国)有限公司
会長兼社長



高野 尚登
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
産業機器統轄事業部
販売統括事業部長



池添 貴司
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
産業機器統轄事業部長
(兼) オムロン(上海)有限公司 会長



吉川 浄
グローバルプロセス革新本部長



行本 閑人
環境事業推進本部長



山崎 眞哉
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
オートメーションシステム統轄事業部長



宮永 裕
グローバル戦略本部長



安藤 聡
経営IR室長



谷口 宜弘
オムロン スイッチアンドデバイス
株式会社
代表取締役社長



日戸 興史
グローバルリソースマネジメント本部長



細井 俊夫
オムロン ソーシャルソリューションズ
株式会社
ソリューション事業本部長



Nigel Blakeway (米国在住)
OMRON MANAGEMENT CENTER OF
AMERICA, INC. 会長兼社長兼 CEO
(兼) OMRON MANAGEMENT
CENTER OF EUROPE 会長兼社長



大場 合志 (中国在住)
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
(兼) オムロン自動化(中国)有限公司
会長兼社長



大上 高充
グローバルリソースマネジメント本部
理財センタ長

● 桜井取締役へのインタビュー

他社に類を見ない「社長指名諮問委員会」をはじめとする、しっかりとした牽制・監視体制がオムロンの企業価値を高めていきます

— オムロンの社外取締役として、取締役会、各諮問委員会で、どのような役割を果たしておられますか。

私がなぜオムロンに招聘されたかを考えたときに、私も、同じものづくり企業の間人だからではないかと思っています。ただし、オムロンはどちらかというと部品、材料メーカーで、私が会長を務めるリコーは最終商品のアセンブリメーカーです。ものづくりにもいろんな種類があり、オムロンとは異なった分野から考えたときにどうか、という視点が求められているのではないのでしょうか。そしてオムロンより少し先にグローバル展開していることもあり、グローバル企業として示唆することは何か?と、自分自身の経験値で話をすることを期待されているのではないかと考えています。

リコーは環境が厳しい中で増収増益を続けてきまし

たが、基礎力をつけないうちに企業規模が大きくなりすぎたという反省が私にはあります。例えばそのような経験値に照らしながら、オムロンが誤った方向にいかないようにガイドしていくことが私の役割だと認識しています。また取締役や監査役、執行役員の候補者について選任する人事諮問委員会は非常に重要で、特に社長指名諮問委員会は他社に類を見ない公平な選任制度となっていると思います。ただ私は社外の立場ですから、その中でできるのは、人事を決める際にどのような仕組み、プロセスを進めるかという制度設計をすることだと考えています。

— 昨今、相次いで企業トップによる不祥事が発生しましたが、社外取締役として、どのような形で取締役の牽制・監視に関与しておられますか。

不祥事が起きたときに感じたのは、「外部からのガバナンスが効いていなかった」などと言う以前に、「内部のガバナンスはどうなっているんだ?」ということなのです。内部の人間が財務情報などをしっかりと把握していれば、異常事態に気付くはずですし、気付いたときに指摘できる環境でないといけない。社内では指摘できないから社外の人間に頼むなどというのはまったくおかしい話です。そういった意味で社長の立ち居振る舞いもとても大事ですね。トップ自らがいつなんどきでも公正な対応をしていけば、社員も間違った行動は起こ

さないはず。社外取締役は別の側面からガバナンスの機構を組み入れて牽制・監視していくのが役割であり、私自身もそれを心がけています。

— オムロングループの強みはどのような点だと考えられますか。

いくつかありますが、最も感じるのは基盤づくりに真剣でまじめな取り組みをしている点だと思っています。いつも感心するのですが、誰が案件を説明するにしても収益構造をしっかりと理解して現状のビジネスがどのような事業構造、ビジネス構造かをきちんと理解した上で説明が行われています。原価、固定費、変動費、どこに手をつけるべきか、どこをどう変えるべきかを全員がイメージできていて、共通理解を持っているから決定スピードが速いのも強みと言えます。さらに非常に目立つのは、チームプレー。サッカーやラグビーでは規律を重んじますが、オムロンでは収益構造の規律ができています。共通の言葉と理念を求める姿勢が素晴らしいですね。

— オムロングループの企業風土をどのように感じられますか。

オムロンの企業風土は「まじめ」の一言といえます。真実は何だろうかと言面だけではなく大本を、そして真実を取り囲む背景、構造を理解しようとする集団ですね。こういった姿勢はものづくり企業の特徴でもあります。また取締役会を例にとると、トップと執行部門との意見交換が活発に行われる風通しのいい会社だと思います。そして取締役会などでは「まずは社外取締役の意見を聞こう」という柔軟な姿勢がありますし、これらの点からコーポレート・ガバナンスがよく効いていると感じています。

— オムロンの企業価値向上に向けて何が必要であるとのお考えですか。

いまオムロンは、環境ソリューションやヘルスケアなど将来性のある事業に取り組んでいます。それらを次なるコア事業として伸ばしていくためには技術革新が必要です。提携だけではなくM&Aなどを通じて大きな意気込みでやっていくことが大切ではないでしょうか。

また今後、世の中の行動を変えるようなイノベーションの創出をしなければいけないと思います。そのためには将来のお客様の生活の情景が浮かんでいるかどうか重要です。お客様により大きな付加価値を与えられる企画をしていかないとはいけません。オムロンのさまざまな分野や技術を組み合わせ、エンジニアだけではできない、まったく新しい発想ができるような異質な人間を入れることも必要だと思います。大事だと思ったらそういう人材を登用するとか、そういう種類の企業を買収するなど変化を起こしていくのが社長の役割です。山田社長にはどんどん果敢に行動して欲しいと思います。

社外取締役
桜井 正光株式会社リコー
取締役会長執行役員

1966年(株)リコー入社。1984年欧州生産会社会長、1992年取締役、1996年代表取締役社長、2007年代表取締役会長、経済同友会代表幹事、2011年から取締役会長。技術畑出身者として同社初の社長となる。デジタル・ネットワーク化を推進し、有数のIT企業に。また環境保全活動と企業経営の両立を果たす「環境経営」に取り組んだほか、海外M&Aを積極的に展開し、グローバル企業へと成長させた。それらの実績を背景に、経済同友会代表幹事就任後は政財界に対し実効性の高い提言を行った。オムロン(株)社外取締役には2008年に就任。2003年名誉大英勳章第三位、2006年フランス共和国レジオンドヌール勳章オフィシエ(4等)受章。2011年度デミング賞受賞。

● 長友監査役へのインタビュー

創業者の意思が込められた、公器性を高めるコーポレート・ガバナンス体制と勇猛果敢なリスク管理経営で、企業価値を高めていきます

—— オムロンの社外監査役として、取締役会、コーポレート・ガバナンス委員会で、どのような役割を果たしておられますか。

欧米で一般的な委員会等設置会社とは異なる監査役会設置会社は日本独特の制度ではありますが、すべてのステークホルダーに誠実に対応できれば、本来、どちらの制度でも問題はないと思っています。私自身は株主総会で社外監査役として選任された以上、可能な限り社外の情報も踏まえながら、広い視野でオムロンの「経営の誠実性」を向上させることが基本的な役割だと認識しています。すべてのステークホルダーに対して誠実な経営を確保するために、さまざまな活動を展開しており、例えば、社外取締役と社外監査役で構成されるコーポレート・ガバナンス委員会では、株主価値の向上に何が必要か、を議論しています。「守るべきものは何か?」と問われれば、現在の経営者の権益ではなく、株主やすべてのステークホルダーの権益です。我々社外監査役は、オムロンの企業価値を守るために存在するといえます。一方で、現経営陣もまた、企業価値向上のために最大限の努力を払っていると感じています。



—— 昨今、相次いで企業トップによる不祥事が発生しましたが、社外監査役として、どのような形で取締役の牽制・監視に関与しておられますか。

社外監査役は、取締役会や監査役会に出席するだけ、資料を見るだけでは責務を果たしたことはありません。可能な限りこれらの会議に出席すると共に、つね日頃から、執行役員との対話にとどまらず、支店、工場を訪れて従業員の「生の声」を聞く機会も積極的に設けるようにしています。多くの従業員に直接ヒアリングを行い、実態を把握しようと努力することで、「不祥事」を牽制する効果を発揮できると考えるからです。また、取締役会の上程議案についても、監査役会を中心とする事前協議の中で不適切と思われるものがあつた場合には、担当部門に対して修正や留保の指摘をします。こうした指摘が無視され、そのまま取締役会に上程されたようなことは一度もなく、監視機能がいい形で働いていると実感しています。

—— オムロンのコーポレート・ガバナンスについてどのように評価されていますか。

私はこれまでに東京証券取引所の常務取締役として700社を超える企業をみてきましたが、オムロンはその中でも、非常にしっかりした取り組みをしていると評価しています。創業者の意思にあるように、「公器性」をさらに高めるためのコーポレート・ガバナンス体制がオムロンの特徴です。業務執行を行わずに監督機能を持つ人たちが取締役会のマジョリティを占め、監査役は牽制や監督を主体業務としているのも評価できる点でしょう。そして、「なすべきことをなさざるリスク、なすべからざることをなすリスク」を常に己に問い掛けながら、企業価値を高めていこうとする姿勢はオムロンの永続性を予感させます。

—— オムロングループの強みはどのような点だと考えておられますか。

技術力とその精緻さ、そしてお客様に「ありがとう」と言っていたげる製品を、誠実な心で生み出す努力を続ける企業風土がオムロンの強みです。社員一人ひとりそして経営陣が一丸となり、オムロンの社会的存在価値をきちんと認識しているのだと思います。まだまだ足りない面もあると思いますが、「問題/課題 = リスク」を最小限に抑え、常にユーザーやクライアントの信頼を得ようと努力しているという点も、強みではないでしょうか。

—— オムロンの企業価値向上に向けて何が必要であるとお考えですか。

コーポレート・ガバナンスの基本は「リスク管理経営」で、企業価値向上のためには、リスクを勇猛果敢に取ることも重要だと思っています。オムロンはすでに海外の売上が半分以上を占めていることから、これまでのグローバルリスクマネジメントを再構築した上で、さらにグローバル化を加速させ、成長を遂げていくことが重要な鍵と言えるでしょう。また「供給責任」を果たすため、サプライチェーンの再構築やBCP(事業継続計画)を今後もしっかり整備していくことが重要です。

—— コーポレート・ガバナンスならびに内部統制システムなどに精通されておられますが、今後どのようにオムロンのグループ経営に生かしていくお考えですか。

世界的に活躍する企業はどうあるべきか、CSRをどうやって高めていくのか一などを、きれいごとではなく、社外の視点で、オムロンの経営戦略に取り入れられるような具体的な提言をすることが、一番の役割だと認識しています。また、社会の一員として法制面やその他の側面においても、「なすべきことをなさざる



1971年(株)東京証券取引所入所。2003年に常務取締役。2005年には最高自主規制責任者(CSRO)に就任し、2007年まで務める。同年(株)ENアソシエイツ代表取締役就任。2008年オムロン(株)社外監査役、早稲田大学大学院商学研究科 客員教授に就任。2010年にはカブドットコム証券(株)、(株)ミロク情報サービスの社外取締役、また、日機装(株)社外監査役に就任し、現在に至る。

リスク」があれば、これを常に指摘しながら、企業価値を高める努力をしていきたいと考えています。

—— 最後に、ステークホルダーの皆さまにお伝えしたいことはありますか。

ステークホルダーの皆さまには真実を見つめる目をもって、オムロンを見ていただきたいと思っています。目先の利益ではなく、社会的存在意義の向上という観点で、努力が足りないときにはご指摘いただきたい。また、長期的視点に立った努力は、必ず企業価値の増大につながっていくことから、長い目で応援をしていただきたいと思っています。私自身はオムロンの社外監査役を4年間務めておりますが、オムロンが進んでいる方向性に絶対に間違いはないと信じています。

環境課題の解決
新たなビジョンを掲げ地球環境に貢献



環境保全を重要な経営課題と捉えるオムロンは2011年、環境経営ビジョンを「グリーンオムロン2020」に改定しました。新たなビジョンの下、事業活動に伴う環境負荷の低減と商品・サービスによる環境への貢献の拡大という2つの取り組みを推進していきます。

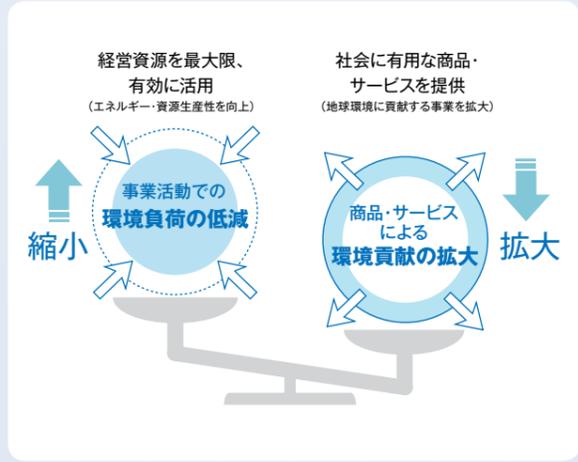
グリーンオムロン2020

オムロンは1996年にグループ環境方針、2002年に環境経営ビジョン(グリーンオムロン21)を制定し、国内のCO₂総排出量および廃棄物の削減を中心に事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組んできました。

2011年9月には、新しいオムロングループの環境経営ビジョンとして「グリーンオムロン2020」を定め、これまでの自社内の事業活動での環境負荷の低減に加えて、社会での環境負荷を低減するために有用な商品・サービスを創造・提供することにより環境貢献を拡大し、グローバルで環境課題を解決していく姿勢を示しました。

このようなビジョンの下、経営資源を最大限有効に活用しつつ、事業活動に伴って増加してしまう環境負荷量よりも、地球環境に貢献する商品・サービスを生み出すことで低減できる環境負荷量の方を大きくする取り組みを進め、持続可能な循環型社会への貢献を目指してい

ます。オムロンはこのような考え方を「環境方針」に示した上で、グリーンオムロン2020の実現に向け、環境目標、行動指針を定めています。



環境方針

私達は、オムロングループの社憲・企業理念に基づき、ヒト・モノ・カネ・エネルギーなどの経営資源を最大限、有効に活用し、社会にとって有用な商品・サービスを提供することにより、グローバルの環境負荷低減に貢献していきます。

1. オムロングループの事業活動、製品及びサービスが環境に与える影響を考慮し、グローバルに環境マネジメントシステムを確立し、継続的な改善を図ります。
2. 環境側面に関する環境法規制及び受け入れを決めたその他の要求事項を順守するとともに、環境保全及び汚染の予防に取り組みます。
3. 環境方針のもとで、目的・目標・計画を定めて取り組み、定期的評価を通じて維持・改善と活動の見直しに努めます。
4. 環境方針を円滑かつ効率的に達成するため、全従業員に対して環境教育及び啓発活動を行い周知するとともに、オムロングループのために働く業務委託先にも伝達します。
5. 環境方針及び環境取り組み状況は、必要により適切な形で一般に公開します。

環境目標

オムロングループ2020年度環境目標

1. グローバルの売上高CO₂生産性*1を2010年度比で30%向上 (対象: グローバルの生産拠点)
*1 売上高CO₂生産性: CO₂排出量1トン当たりの売上高
2. 環境貢献量*2 > グローバルの生産拠点のCO₂排出量
*2 環境貢献量: オムロンの省エネ、創エネ商品を使用することにより削減できるCO₂排出量

行動指針

 事業活動で使用するエネルギー・資源の投入量を最小化するとともに循環利用を進め、排出削減に取り組む エコ・ファクトリー/ オフィス/ラボラトリー	 顧客に環境を保証した商品を提供するとともに、ライフサイクル全体を通して社会の環境負荷低減に貢献する エコ・プロダクト
 原材料の調達から生産・販売・物流に至るサプライチェーン全体で環境負荷を把握・改善に取り組む エコ・ロジスティクス	 環境ISOの認証の拡大、マルチサイト体制を確立し、環境リスクの低減およびコンプライアンス徹底を図る エコ・マネジメント
 社員一人ひとりが環境意識を高め、環境保全活動のレベルアップが図れるように環境教育、啓発活動を充実する エコ・マインド	 環境保全の取り組み内容や成果を積極的に情報開示し、地域・社会に貢献する エコ・コミュニケーション

スマート省電力で目標以上の「ピーク電力カット」を達成 ～環境負荷の低減～

オムロンは、逼迫する電力供給状況を踏まえて、2011年7月から9月にかけて、「スマート省電力」を展開しました。

スマート省電力とは、オムロンが展開する省電力活動の総称です。国内自社拠点に「省電力モニタリングシステム」を導入することで、事業・生産活動に支障をきたすことなく、大幅な電力削減を達成しました。また、施設・生産設備の運用を改善して、必要最小限のエネルギー消費で生産活動をする「Ecoものづくり」やスーパークールビズの導入など、省電力につながるさまざまな取り組みを実施した結果、全エリアにおいて目標を上回る「ピーク電力のカット」を達成することができました。

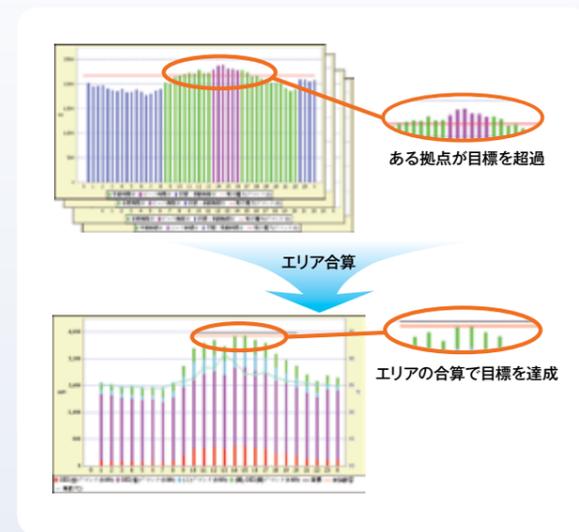
スマート省電力のピークカット目標と実績

エリア	目標	実績
東京電力管内	15% (政府要請に対応)	31%
関西電力管内	15% (関西電力の要請に対応)	22%
中部電力管内	10% (自主目標)	14%
中国電力管内	10% (自主目標)	12%
九州電力管内	10% (自主目標)	16%

省電力モニタリングシステムを活用したデマンド(最大需要電力)コントロール

2011年7月、国内自社拠点(21カ所)を電力会社の管轄エリア別に分け、各拠点に「省電力モニタリングシステム」を導入して、エリアごとの合算使用電力をリアルタイムで「見える化」して把握できるようにしました。電力使用量が予め設定しておいた水準に迫ると、アラームにより施設管理者が節電対策を講じてピーク電力をカット。従来は1拠点単位で管理していたピーク電力を複数拠点で管理することにより、個々の拠点の生産性を低下させることなく、効率的にエリアごとのデマンド(最大需要電力)コントロールを実現しました。

「省電力モニタリングシステム」は、当社がこれまで培ってきたセンシング&コントロール技術を、環境事業に展開したソリューションシステムです。夏の節電対策用として自社への導入のみならず、多くのお客様にご活用いただき、節電成果を上げています。



Ecoものづくり

「Ecoものづくり」は、施設の付帯設備と生産設備を連携させて運用を改善することで、ものづくりにおいて消費するエネルギーや資源をできるだけスリム化することを追求した、オムロン独自のものづくりの総称です。生産には多くのエネルギーを必要とします。生産の場に必要な圧力・照明・空調などを、必要な時に必要な量のみ効率よく供給することが省エネルギーのポイントとなりますが、当社はそれらの状況を見える化し、リアルタイムに把握した上で省エネに取り組んでいます。たとえば、生産ラインにおいて、既存設備を単純に消費電力の少ない設備へ置き換えるなど費用のかかる対策をせずに、段取り替えの時間などの“待ち時間”に設備の電源をOFFにしたり、空調・コンプレッサの運用を改善したりして、使用電力量を約30%も削減することに成功した事業所もあります。

野洲事業所での節電取り組み

オムロン野洲事業所は、多くの電力を使用する半導体・MEMSおよびコネクタの生産拠点で、関西電力管内のオムロン事業所が消費する全電力の約70%を使っています。そのため、関西電力管内のピーク電力を減らす上で、野洲事業所の省エネ対策は大きな課題でした。

2011年6月、野洲事業所では、各部署の担当者が集まり「2011年7月～9月のピーク電力を、2010年比9.9%削減する」という目標を設定した上で、対策を検討しました。その過程で、生産施設の各設備に電気・水・蒸気・エア(圧縮空気)などを供給するユーティリティ関連がピーク電力の56%を占めていることが分かりました。さらに、このユーティリティ関連のピーク電力の約7割が、生産施設の空調を担う冷却システム(ターボ冷凍機・冷水ポンプ・冷却水ポンプ・冷却塔)であり、夏の電力使用においても大きな割合を占めていることが判明しました。



ターボ冷凍機

そこで、冷却システムのピーク電力を削減するために、シミュレーションと実機での検証を繰り返して、冷却水のポンプ圧力や流量を最適の状態に調整しました。

この冷却システムの省エネ対策に加え、事務棟屋根への散水、照明の間引き、事務所エリアの集約、空調吹出し風量の低減をはじめとした地道な対策を実行

することで、2011年7月～9月に前年同期比13.3%、合計1,225kWのピーク電力を削減しました。また、この期間の電気代を節約するだけでなく、翌年の契約電力の改定につなげることもできました。

野洲事業所では、2011年度はユーティリティ関連を中心にピーク電力の改善に取り組みましたが、今後は製品の品質に影響を及ぼさないことを前提に、生産設備の温度・湿度の設定の見直しを行うことで、より一層の省エネを図っていく計画です。

野洲事業所(滋賀県野洲市)

先進技術領域のマイクロエレクトロニクス事業のマザー拠点として、超微細加工技術を駆使したMEMS、半導体、コネクタなどを生産。また、制御機器事業の営業拠点も開設しています。

省エネ活動のほか、温室効果ガス除去装置の導入や廃水処理施設の改善、従業員参加による敷地内のピオトープの維持・管理に取り組むなど、「環境モデル事業所」として地域の自然や資源に配慮した環境保全活動を展開しています。



太陽光発電システムの普及に貢献する「AICOT®」 ～環境貢献の拡大～

太陽光発電システムの「集中設置」によるトラブル

深刻化する温暖化への対策として、化石燃料に代わって、太陽光エネルギーを電気に変える太陽光発電システムへの注目が急速に高まっています。しかし、これまでは隣接する家屋がそれぞれ太陽光発電システムを設置する場合には、電力会社の同じ電力線に複数の太陽光発電システムが接続される「複数台連系」の状態となるため、システムトラブルの発生要因となり、太陽光発電システムが普及する上での障害となっていました。この課題を解決したのが、当社が業界に先駆けて開発した「AICOT®(Anti-Islanding Control Technology、アイコット)」です。

「AICOT®」を搭載したオムロンのパワーコンディショナ*で太陽光発電システムを構築すれば、集合住宅やソーラータウンなどのように太陽光発電システムが集中設置される場所でも安心して設置でき、太陽光発電システムの普及・促進に大きく貢献します。

オムロンは2011年7月から、このAICOT®を搭載したパワーコンディショナを発売し、複数台連系時に生じるトラブルを解消する製品として、販売を順調に伸ばしています。

オムロンはこれからも、このような強みを生かしながら、太陽光発電システムの普及を進めるべく、AICOT®をはじめとする技術や製品の開発に注力します。

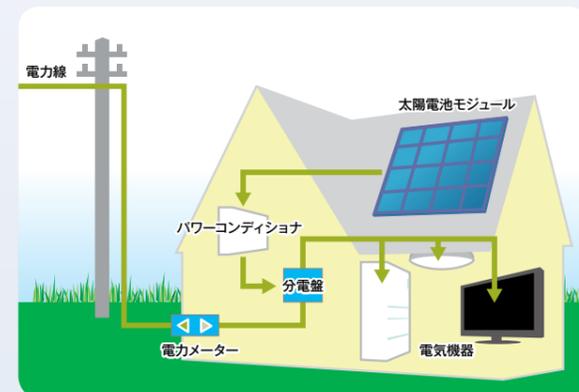
* パワーコンディショナ:太陽電池パネルで発電した直流の電気を家庭で使える交流電力へ変換し、家庭内の電力線につなぐ機器。パワーコンディショナの変換効率が高いほど家庭内で使える電力が増える。

発電システムの安全性検証のわずらわしさを解消

停電や電力事故などにより電力会社からの電力供給が停止された場合、太陽光発電システムによる発電が継続してしまう場合があります。この状況は「単独運転」と呼ばれ、復旧工事を行う事業者の感電事故や、復電時の設備の火災事故など、さまざまなトラブルの原因になります。このため、太陽光発電システム

には単独運転を防止する機能が搭載されていますが、「複数台連系」の場合には、発電システム同士が干渉し合うことにより、単独運転防止機能が適切に作動しないことがありました。

こうしたことを防止するため、パワーコンディショナの組み合わせごとにメーカーで複数台連系時の相互干渉試験を実施し、問題がないかを検証して安全を確保していました。しかし、この検証には1～2カ月を要するため、施主様への納期が遅れるリスクがあり、大きな課題となっていました。AICOT®がパワーコンディショナに搭載されることにより、こうした複数台連系時の相互干渉試験が不要となり、これまで課題とされていた納期問題を解決しました。



太陽光発電システムの普及に大きく貢献

太陽光発電システムの普及のためにはもう一つ大きな課題がありました。安全性を確保するため、発電設備の設置を制限するルールがあり、地域の1割程度しか太陽光発電システムの設置ができないというものです。

AICOT®を搭載したパワーコンディショナではこの制限を受けず、すべての屋根に太陽光発電システムを設置することが可能になります。

オムロンは、環境にやさしい自然エネルギーである太陽光発電システムの普及に大きく貢献しています。



AICOT®搭載パワーコンディショナ



発電量を楽しくチェックできるカラー表示器

蓄積してきた電気設備の技術開発力が「AICOT®」に結実

オムロンは2003年から、株式会社関電工様などと共に、独立行政法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の委託事業である「集中連系型太陽光発電システム実証研究」(群馬県太田市)に取り組み、太陽光発電システムの複数台連系時における単独運転検出技術を研究・開発してきました。

開発当初、業界ではこのような技術開発は実現可能性が低く、開発困難であると考えられていたため、オムロン以外で取り組む例は見られませんでした。しかし、当社はこれまでの保護継電器をはじめとする電気設備にかかわる商品開発の強みを生かし、6年間の技術開発の末、2008年に集合住宅やソーラータウンに太陽光発電システムが集中的に設置される場合においても、単独運転を防止する技術「AICOT®」を業界に先駆けて開発することに成功しました。



Pal Town 城西の杜

群馬県太田市にある“Pal Town 城西の杜”において、住民協力の下に進められた「集中連系型太陽光発電システム実証研究」で、複数台連系における単独運転防止技術として「AICOT®」を確立。合計554台(2009年12月時点)のAICOT®搭載パワーコンディショナを設置し、総発電量2,129kWという世界でも最大規模の複数台連系を実現することができました。“Pal Town 城西の杜”は、CO₂を排出しない環境都市のモデルとして、各方面から大きな注目を集めています。



AICOT®のマークは、環境や人に配慮したやさしさを感じられるデザインが施されており、大きな円は太陽を、小さな3つの円は住宅を表しています。

※Anti-Islanding Control Technology = AICOT®は、オムロン株式会社の登録商標です。(登録番号 5205429号)

健康課題の解決
世界中の一人ひとりの健康を支えたい



「健康でありたい」という思いは、時代や地域を問わず、変わることのない人々の願いです。オムロンは、世界中の人々がすこやかな生活を送れることを目指して、健康の維持・増進に貢献する商品や、手軽にかつ早期に病気を発見できるような商品の開発・販売を進めています。また、病気の予防や健康増進に資する取り組みを社内外で広く展開しています。

インドの人々の健康ですこやかな生活のために

生活習慣病患者の急増が社会問題に

近年、インドでは、生活スタイルの欧米化を背景に、生活習慣病の患者が急増しています。高血圧症 1億3千万人、肥満症 1億人、糖尿病 5千万人もの患者がいる*といわれ、これらの生活習慣病の改善や予防が大きな社会的課題となっています。

* (株)グローバルインフォメーション社調査結果による

オムロンは、インドにおけるこのような状況の改善に、自社が持つ豊富な健康・医療機器のラインアップや、健康管理や疾病改善に関するノウハウがお役に立つと考え、オムロンヘルスケア インディア (以下、OHS-IN) が中心となって活動を展開しています。オムロンは1997年、インドに駐在員事務所を設立。



オムロンヘルスケア インディア (OHS-IN) が入居する建物

2011年には電子血圧計などのマーケティング活動を展開し、さらなる事業活動の拡大を視野に入れ、11月にデリー近郊のハリアナ州グルガオンにマーケティング会社 OHS-IN を開所しました。

健康・医療機器の普及に加え、地域貢献活動を展開

生活習慣病の改善には、患者さん自身による身体状況の把握と生活習慣の改善が欠かせません。ところが、インドにおける高血圧患者に対する電子血圧計の普及率は0.5% (2010年時点) とたいへん低く、また電子体温計、体重体組成計、血糖計、歩数計など、健康・医療機器の利用も低い水準にとどまっています。健康・医療機器を使いこなすために必要な知識を、患者さんがお持ちでないケースが多く見られますが、健康管理の重要性が認識されていないことも、要因の一つです。しかし近年は、人々の健康に対する興味・関心は次第に高くなってきており、フィットネスに取り組む人口は着実に増えつつあります。

OHS-INはこのようなインドの状況を受け、多くの家庭で使っていただけるよう製品の取り扱い店舗を増やしたり、ヒンズー語表記などインドの人々のニーズにマッチした商品の開発など、健康・医療機器の販売を強化・促進する活動を進めています。また、生活習慣病の予防や改善に関する知識の普及・浸透を図るため、血圧などの無料測定会をはじめとする、さまざまな地域貢献の取り組みも展開しています。

より多くの人々に向けた取り組みを

中国企業など競合他社との激しい競争が繰り広げられる中、OHS-INは着実にインド市場の開拓を進め、2011年度には販売網を12,500店にまで広げました。加えて、インドの血圧計市場において、オムロンブランドの電子血圧計は、世界中の医師が認める高い品質と信頼性を併せ持つ健康機器として認知されており、60%のトップシェアを獲得しています。このような状況の中で、ヘルスケア事業の重要性を理解する現地スタッフも着実に育ちつつあります。

今後、インドにおいては人口100万人以下の中小都市にも電子血圧計の普及を図っていきたいと考えています。また、現地で培ったノウハウや人財を活用し、インド以外の新興国でも、健康・医療機器の普及や健康づくりのための活動を展開していきます。

無料測定会の実施

人口100万人以上の都市部において、薬局の店頭などで血圧・体重・体温などの無料測定会を2011年度は376回開催しました。

身体の状態を測定することに対する人々の関心は非常に高く、無料測定会には100人以上の行列ができることもあります。測定を受けた方々には結果の数値を伝えると共に、「血圧ダイアリー」「健康ハンドブック」などをお渡しして、測定結果の意味についても丁寧な説明を行うよう心がけています。



無料測定会に並ぶ大勢の人

インドの人々の健康づくりを支援

健康の維持・増進のためには、運動することも重要です。オムロンは、インド有数のマラソン大会である「ムンバイ・マラソン」「デリー・ハーフマラソン」「パンガロール10kmマラソン」の3つの大会に協賛、人々の健康づくりを支援しています。

各大会では会場にブースを出展し、電子血圧計をはじめとする健康・医療機器の紹介を行うとともに、無料測定会も実施。参加者のレース前の体調チェックに役立っています。



ムンバイ・マラソン

Dream.Do. キャンペーン

2012年1月から、インドの健康課題を解決し、インド社会の発展に貢献したいというオムロンの夢を込めた“Dream.Do. キャンペーン”を展開しています。自らの努力で一つひとつ夢を実現してこられた、人気俳優で映画監督でもあるファルハン・アクターさんをブランド大使として起用。オムロンの先進的で親しみやすいイメージを形成すると共に、インドの方々に健康管理の意識を高めてもらうよう、新聞などのマスメディアへの広告を展開しています。



ファルハン氏を起用したDream.Do. キャンペーン企業広告

薬局への支援

インドの消費者へオムロンの健康・医療機器の橋渡しをしている多くの個人経営の薬局です。これらの薬局の店長を対象に、機器の使用方法などを紹介するセミナーを開催し、機器や健康管理に関する正しい知識について理解・習得していただいています。



地元の薬局協会と共同開催した店長セミナー

併せて、健康・医療機器になじみのない消費者への認知を高めるため、街頭や薬店の正面にオムロン商品を表示した看板を設置する取り組みも進めています。



街頭に設置された母の日キャンペーンの告知看板

インドでの大規模臨床研究などをサポート

2011年度からインド高血圧学会と連携し、日本・カナダ・インドのリーディングドクターが推進する「インドにおける食生活と高血圧の関連性」を調べる大規模臨床調査を支援。同学会の公式スポンサーとして、臨床調査に使用する医家向け電子血圧計など、測定機器を提供しています。

このほか、OHS-INはこの大規模臨床調査の拠点の一つであるアンナマライ大学に、学生が利用する電子血圧計・電子体温計を各100台寄贈し、研究の支援を行っています。



アンナマライ大学への健康・医療機器の贈呈式

従業員の活力と健康づくり

「GENKIプロジェクト」をスタート

オムロンは、従業員が能力を発揮するためには、健康な心身と職場の安全衛生の確保が不可欠であることを認識し、あらゆる事業活動において健康・安全に優先的に取り組むことを基本としています。以前より生活習慣病をはじめとする疾病の予防対策やメンタルヘルス対策を実施してきましたが、2011年度にはこれに加えて、健康で元気な従業員にあふれ、活力と一体感のある風土づくりを目指した「GENKIプロジェクト」をスタート。初年度の取り組みとして「オムウォーク」「京都マラソン参加者への支援」を実施しました。

ウォーキングイベント「オムウォーク」を国内で実施

オムウォークとは、「活動カロリーを競って! GENKIに!」をスローガンに、自社の商品サービスである活動量計と健康ポータルサイト「ウェルネスリンク*」を活用し、活動量の合計をチーム単位で測定、順位を競い合うものです。



オムウォークの流れ

2011年度のオムウォークは自由参加のイベントとして実施されましたが、派遣社員を含む全従業員の91%が参加しました(13,554人、807チームが参加)。イベントがチーム対抗であることや「ウェルネスリンク」と連動してWebサイト上で参加者のウォーキングの状



オムウォーク表彰式

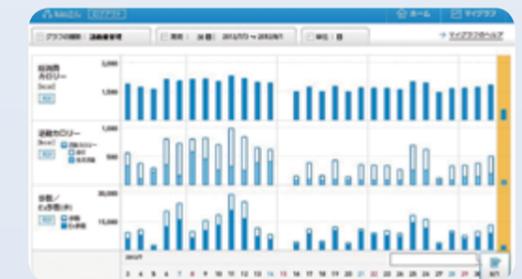
況を一目で分かるようにしたことが、参加意欲の向上につながりました。

参加者からは、「イベントを機に、歩くことや運動への意識が高まった」「通勤時に1つ前のバス停や駅で降りて歩くようにした」また「職場での会話のきっかけとなり、コミュニケーションの向上につながった」との声が聞かれました。

* ウェルネスリンク

ITを活用し、オムロンの健康機器を使って毎日測定した健康データを基にしたパーソナルアドバイスをはじめ、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。個人向けサービスに加え、企業や団体に利用いただける事業者向けサービスも展開しています。

ウェルネスリンク対応の通信機能付き商品も増え、測定データが簡単に転送できるようになっており、2012年7月末現在、約25万人の会員にご利用いただいています。



詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
<http://www.wellnesslink.jp/>

従業員への価値創造

個人の尊重

～個性と多様性を尊重し、グローバルに活躍できる人財を育成～

オムロンは経営指針で“個人の尊重”を掲げ、国籍や性別、障がいの有無にかかわらず、さまざまな価値観や考えを有した多様な人財が個性や能力を発揮し活躍することが、会社と個人の双方の成長につながると認識し、人が成長できる企業を目指しています。

グローバル人財の育成

新長期ビジョン「Value Generation 2020 (VG2020)」の実現に向け、事業のグローバル成長を支える「個人」と「集団」を作りあげるため、2012年度からは、人財育成体系を「The Camp」として再構築します。「The Camp」では、現場での実践を重視し、グループ社員一人ひとりが「志を持ち準備ができて人財」を目指すにあたり、現状能力の把握と成長のためのステップを示し、チャレンジし続けることを促すものにします。具体的には、12年度は人財育成の要となる現場マネジメント強化のため、新任管理職研修を「The Boot Camp」として一新しました。また、事業のグローバル展開に伴い、早急に英語力強化、異文化理解が必要となる社員へのトレーニングも始めます。

グローバルでの障がい者雇用の推進

オムロンは、企業理念に則り、人々の多様性を尊重し、その一環として障がい者の活躍機会の拡大に向け取り組んでいます。日本国内のグループ会社24社を含めた平均



オムロン京都太陽

雇用率は2011年6月現在で2.24%となっており、製造業トップ水準を維持しています。また、インドネシアでは、法律で従業員の1%の障がい者雇用率が定められていますが、ほとんどの企業は実行できていません。その中で、P.T.OMRON Manufacturing of Indonesia (OMI) は、2010年に障がい者の方々へのトレーニングと雇用をセットにしたプログラムを策定・実行しました。OMIはこの取り組みにより、障がい



ILOからベストプラクティス賞を受賞

者雇用率を2%に引き上げ、さらにプログラムをインドネシアの他社に広く伝える活動を行い、5社がOMI同様のプログラムを導入することになりました。これらの活動により、ILO(国際労働機関)から障がい者雇用のベストプラクティス賞を受賞し、政府からも高く評価されました。

女性の活躍機会の拡大

女性の働きがい向上のため「女性の活躍機会の拡大」および「仕事と家庭の両立支援」を柱に、3つの本気(トップの本気、職場の本気、女性の本気)で取り組みを進めています。

2008年10月からオムロン(株)はプロジェクトを発足させ、女性の活躍機会の拡大に向けた検討を本格的にスタートさせました。2011年度は、各拠点における女性ネットワークの拡大および、相互研さんを目的とした研修会や講演会などを実施しました。

また、女性の活躍の場を拡大するために、「女性リーダー研修」を2001年度から実施しており、2011年度までに124人が受講しています。こうした取り組みの結果、女性の経営基幹職(管理職・専門職以上の役職に就いている者)、職場リーダーは着実に増加しており、2012年4月現在、オムロングループの女性管理職は21人、係長職層は260人となっています。



女性研修の様子

社長との直接対話

「“現場”の従業員との対話を通じて相互理解を深めたい」という社長の思いからスタートした、社長との対話の場(名称:“The KURUMAZA”)を実施しています。これは、社長が現場で頑張っている従業員の課題、悩み、意見を直接聞き、また従業員が社長の考えを直接知ることにより相互理解を深めることを目的としています。今後は海外拠点でも実施する計画です。

顧客への価値創造

顧客満足最大化

～安心・安全な商品・サービスの提供を目指す～

お客様にご満足いただけるよう製品・サービスの品質向上に努めています。中でも製品・サービスおよびお客様の安全は、事業活動を進める上で重要な課題と認識し、安全に機能し、かつ、安心してご使用いただける製品・サービスの提供に取り組んでいます。

品質保証

品質マネジメント

オムロンでは、グループ全体の品質保証規定に基づき、事業部門やグループ会社ごとに「品質マニュアル」を策定し、品質マネジメントシステムを確立しています。

2011年度現在、オムロン(株)の3つの事業部門、国内のグループ会社16社、海外のグループ会社24社で品質マネジメントシステムの国際規格ISO9001の認証を取得しています。各組織では、「改善計画策定」「改善実行」「達成状況の評価」「次の改善への反映」のPDCAサイクルを徹底し、製品安全の確保、品質の確保、継続的品質改善、品質問題の未然防止に努めています。

重大クレームの早期発見・防止

お客様からの相談情報や不具合情報などを管理し、お客様の安全にかかわる重大な品質問題の早期発見と、同様の品質問題の未然防止に努めています。また、重大な品質問題を経営トップ層に迅速かつ正確に伝えるために「製品品質リスク管理規定」を設けています。

迅速なお客様対応と共に、本社品質機能部門を中心にカンパニーや事業部門の品質機能部門と連携し、クレームの早期発見と再発・未然防止を図っています。

カスタマーサービス

業界最高クラスのサービス・サポート

制御機器事業(IAB)は、2006年度に「グローバルサービスセンター」を設立し、全世界の拠点単位(全世界80カ国/地域、約300拠点)で「顧客満足度調査」を実施するなどして、サービスの高品質化と標準化を推進しています。

国内でのWebでのサポートについては、日本ブランド戦略研究所調査による「B to B サイトランキング」において、2012年度まで6年連続で総合1位を獲得しました。

オムロンヘルスケア(株)では、「お問い合わせ」「パーツ販売」「修理」をワンストップで行う「お客様サービスセンター」を設置しています。

2011年度からスタートした長期経営計画では、「お客様サービスセンターに問い合わせいただいた方すべてをオムロンファンにすること」を顧客サービス部門の目標として掲げています。2012年度には、これまで階層別だった運営体制を見直し機能別組織体制に変更。高品質・高効率なセンターの再構築を推進し、お電話がつながりやすいコールセンターの実現に向け取り組んでいます。

お客様の声を商品開発に活用

誰もが使いやすい製品を社会に提供していくために、オムロンヘルスケア(株)では製品開発の各段階でユニバーサルデザイン評価を実施し、ユーザビリティ品質の確保を図っています。具体的事例として、ITを活用した家庭血圧管理システム「MedicalLink」の画面構成とサービス内容の検証調査を開業医の方を対象に実施し、実際に使う医療関係者から率直なご意見をいただき、改善へつなげました。

また、これまでのユーザビリティ評価や、グループインタビューなど商品枠を中心とした調査スタイルから、潜在ニーズを深掘りするライフスタイル調査(エスノグラフィ調査)へと発展拡大させました。これにより、文化的背景などが大きく異なる海外(特に新興国)を深く知ることに伴い、ライフスタイルから考えられる潜在ニーズの洗い出し、グローバル*商品企画へとつなげています。今後は、今から予測できる未来を想定した、世の中を先回りした商品企画のきっかけともなるように、お客様の声と心に耳を傾け続けていきます。



「MedicalLink」の画面

*グローバルとローカルを合わせた造語

株主・投資家への価値創造

株主との信頼関係の構築

～対話を重視したIR活動を目指す～

株主・投資家の皆さまとの「対話」による双方向コミュニケーションを掲げ、当社の経営状況や運営方針を正確・迅速に説明することに努めると共に、皆さまからのご意見やご要望を事業経営へ反映することによって、企業価値の最大化に取り組んでいます。

開かれた株主総会を実現

「開かれた株主総会」の実現に努めるオムロンでは、できるだけ多くの株主さまに参加いただけるように、集中日を避け、利便性の高い京都駅ビル内のホテルを会場として株主総会を開催しています。また、議決権を行使する方法として、郵送による議決権行使書に加え、パソコンや携帯電話による電子投票の仕組みを採用しています。



さらに、「議決権電子行使プラットフォーム」に2006年から参加し、国内外の機関投資家への迅速な総会書類提供や議決権行使がスムーズに行える環境を提供しています。

株主総会後には「経営状況説明会」と「株主懇談会」を実施し、株主総会の中だけではお伝えしきれないオムロンの取り組みについて、株主の皆さまにご説明しています。



第75期（2012年6月21日開催）

の株主総会は、当日ご来場いただいた株主さまが前年度より134人多い796人となりました。また、議決権行使率は84.3%でした。

「対話」を通じたコミュニケーションの充実を目指して

個人投資家との「対話」の機会として、会社説明会や投資家フェアなどのIRイベントを実施しています。2011年度は24回実施し、約2,500人の方々にご参加いただきました。

機関投資家に対しては、社長自らが国内外の投資家を訪問する個別面談、決算・業績説明会や電話会議、IRカンファレンスへの参加などを実施し、2011年度は延べ約970回の「対話」の機会を持ちました。

また、機関投資家やアナリスト向けには国内の工場見学（滋賀県草津市）や中国の工場見学会（上海、広州）を実施しています。同様に血圧計やリレーの技術を中心とした技術説明会も実施し好評を得ました。

こうした対話を通じて得た皆さまのご意見やご要望は、担当部門を通じて社長や経営会議に伝え、さまざまな経営施策に反映しています。

積極的な情報開示

株主・投資家との「対話」を補足するために、IRサイトをはじめ各種ツールを通じ、市場の特性にあった商品の開発・販売活動に関する情報や業績情報を開示しています。IRサイトでは、社長メッセージや戦略・業績の説明に加え、動画配信なども行っています。

SRIインデックスの組み入れ状況

オムロンのCSRへの取り組みは、国際的に高く評価されており、SRIインデックスの「モーニングスター社 - 社会的責任投資株価指数」や「ダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス (DJSI)」の アジア・パシフィック (AP) 版にも採用されています。



2012年7月25日現在

地域社会への価値創造

企業市民の自覚と実践

～国際社会の一員として、地域社会の発展に貢献～

良き企業市民として地域社会との共生を目指すオムロンは、各地域における法令・ルールを遵守するだけでなく、それぞれの地域社会の慣習や文化を尊重し、地域住民や地域団体との積極的なコミュニケーションを通して相互理解に努めています。

東日本大震災の復興支援

事業を通じた支援活動

東日本大震災で被災された方々の支援および被災地の復興に役立ていただくため、生産現場での省エネ活動に貢献する電力量モニタKMシリーズ*の売上の一部から拠出し、義援金として日本赤十字社に、18,723,000円を寄託しました。

当社では、2011年5月～2012年3月までの11カ月間、制御機器事業の販売店様と共に、KMシリーズの販売に注力しました。生産現場の省電力化を実現するKMシリーズの売上を復興支援に役立てるといった趣旨に、多くの販売店様やお客様の賛同を得られたことが、今回の義援金につながりました。

*KMシリーズ：使用電力量測定から解析まで、簡単・確実に実現する電力量モニタの商品ラインアップ。

京都マラソンへの協賛

2012年3月11日、「東日本大震災復興支援」を掲げた「京都マラソン」の第1回大会が開催されました。オムロンはこの大会に特別協賛し、大会当日には従業員をはじめ家族や関係者がボランティア、応援、ランナーとさまざまな形で参加しました。

また、この開催前の11日間、国内のオムロングループで「オムウォーク (P81参照) マッチングギフト」を実施。参加者の活動量の合計に応じた金額3,118,000円が、京都新聞社会福祉事業団を通じて、日本赤十字社および被災地の災害対策本部に寄付されました。



大船渡高校への出前授業

2011年9月21日、岩手県立大船渡高等学校で開催された「一日総合大学」において、「オムロンの技術と社会のかかわり」というテーマで出前授業を行いました。これは高校生の間に自らのキャリア形成を考え、今後の進路選択の参考になるよう、幅広く社会人から学ぼうと実施されているものです。

開催後のアンケートでは、「社会とのかかわりを意識しながら学びたい」「さまざまな視点から社会を見つめ、よりニーズに応えられるような技術者になりたい」といった前向きな感想が多く寄せられました。また、先生からも「若者が希望を持って明日を迎えられるような進路を発見し、支援したい」という感想をいただきました。



タイ大洪水の復興支援

2011年10月にタイで発生した大洪水の被災者に対し、オムロングループより、ジャバンプラットフォームを通じて500万円の寄付を行いました。

また、アユタヤ県にあるOMRON Automotive Electronics Co.,Ltd.では、自社工場の復旧後も、同じく被災しながら未だ傷跡が残っていた、近隣のワットカンナム小学校にて、傷んだ校舎の修理やペイント作業などのボランティア活動を行いました。また、会社ならびに従業員有志による寄付金や文房具などを寄贈しました。

このボランティア活動は、バンコクにある別法人のスタッフと合同で行い、チームオムロンとしての絆を深めることにもなりました。



創業 1933 **レントゲンタイマ**
 マイクロスイッチ
 10周年 1943 **電磁継電器**
 近接スイッチ 無接点スイッチ コインタイマ 圧カスイッチ
 20周年 1953 **自動改札機** **自動食券販売機** **現金自動支払機**
 ミニパワーリレー 光電スイッチ 電卓 電子血压計
 30周年 1963 **シーケンス・コントローラ** **電子温度調節計** **サーボモーター** **ソリッドステートリレー** **電子レジスタ**
 40周年 1973 **基板はんだ検査装置** **電波式スマートエントリー** **電子体温計**
 電動パワーステアリングコントローラ **旅行時間計測システム**
 50周年 1983 **スイッチング電源** **スマートセンサ** **体重体組成計** **液晶用バックライト** **超小型手首式血压計用圧力センサ**
 60周年 1993 **マシンオートメーションコントローラ** **FPCコネクタ** **ソーシャルセンサ** **スマート電力量モニタ**
 70周年 2003

オムロンはさまざまな分野でソーシャルニーズを先取りし、「センシング&コントロール」技術で数々の時代に先駆けた商品を開発し、進化を続けています。

現在の事業分野

- 制御機器事業 (IAB)
- 電子部品事業 (EMC)
- 車載事業 (AEC)
- 社会システム事業 (SSB)
- ヘルスケア事業 (HCB)
- その他事業

財務セクション (米国会計基準)

Contents

- 87 財務ハイライト
- 88 6年間の主要財務データ
- 89 2011年度の業績回顧と分析
- 94 事業等のリスク
- 96 連結貸借対照表

- 98 連結損益計算書
- 99 連結包括損益計算書
- 100 連結株主持分計算書
- 101 連結キャッシュ・フロー計算書
- 102 連結財務諸表に対する注記
- 129 独立監査人の監査報告書

注: 「財務ハイライト」「6年間の主要財務データ」「2011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。

有価証券報告書

財務ハイライト

オムロン株式会社および子会社

2012年、2011年および2010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)
	2011年度	2010年度	2009年度	2011年度
事業年度:				
売上高	¥619,461	¥617,825	¥524,694	\$7,554,402
法人税等、 持分法投資損益控除前当期純利益	33,547	41,693	10,195	409,110
当期純利益	16,352	27,016	3,621	199,415
当社株主に帰属する当期純利益	16,389	26,782	3,518	199,866
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				
基本的	¥ 74.46	¥ 121.66	¥ 15.98	\$ 0.91
希薄化後	74.46	121.66	15.98	0.91
現金配当額 (注1)	28.0	30.0	17.0	0.34
資本的支出 (支払ベース)	¥ 27,502	¥ 21,647	¥ 20,792	\$ 335,390
試験研究開発費	42,089	41,300	37,842	513,280
事業年度末:				
総資産	¥537,323	¥562,790	¥532,254	\$6,552,720
株主資本	320,840	312,753	306,327	3,912,683

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、2012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82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)					
	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度	2007年度	2006年度
売上高 (注3、4) :						
制御機器事業 (IAB)	¥270,835	¥271,894	¥203,917	¥271,204	¥339,161	¥316,812
電子部品事業 (EMC)	83,002	81,216	70,717	76,494	100,668	96,240
車載事業 (AEC)	85,027	84,259	75,163	82,109	107,521	93,321
社会システム事業 (SSB)	57,200	63,846	57,981	72,336	76,876	98,707
ヘルスケア事業 (HCB)	62,446	60,629	63,359	63,592	71,706	65,731
その他事業	53,535	49,672	43,592	50,989	56,841	44,604
消去調整他	7,416	6,309	9,965	10,466	10,212	8,451
	619,461	617,825	524,694	627,190	762,985	723,866
売上原価及び費用 :						
売上原価	391,574	386,123	340,352	408,668	469,643	445,625
販売費及び一般管理費	145,662	142,365	133,426	164,284	176,569	164,167
試験研究開発費	42,089	41,300	37,842	48,899	51,520	52,028
その他費用(収益) - 純額	6,589	6,344	2,879	44,472	1,087	(2,233)
	585,914	576,132	514,499	666,323	698,819	659,587
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)	33,547	41,693	10,195	(39,133)	64,166	64,279
法人税等	17,826	14,487	3,782	(10,495)	24,272	25,595
持分法投資損益	(631)	190	2,792	811	348	1,352
継続事業当期純利益(純損失)	16,352	27,016	3,621	(29,449)	39,546	37,332
非継続事業損益(税効果後) (注2)	—	—	—	—	3,054	1,186
当期純利益(純損失)	16,352	27,016	3,621	(29,449)	42,600	38,518
非支配持分帰属損失(利益)	(37)	234	103	(277)	217	238
当社株主に帰属する当期純利益(純損失)	16,389	26,782	3,518	(29,172)	42,383	38,280
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	¥ 74.5	¥ 121.7	¥ 16.0	¥ (132.2)	¥ 172.5	¥ 159.8
希薄化後	74.5	121.7	16.0	—	172.4	159.7
当期純利益(純損失)						
基本的	74.5	121.7	16.0	(132.2)	185.9	165.0
希薄化後	74.5	121.7	16.0	—	185.8	164.9
現金配当額 (注1)	28.0	30.0	17.0	25.0	42.0	34.0
資本的支出(支払ベース)	¥ 27,502	¥ 21,647	¥ 20,792	¥ 37,477	¥ 37,848	¥ 44,689
総資産	537,323	562,790	532,254	538,280	617,367	630,337
株主資本	320,840	312,753	306,327	298,411	368,502	382,822
主要な指標 :						
売上総利益率 (%)	36.8	37.5	35.1	34.8	38.4	38.4
売上高税引前純利益(純損失)率 (%)	5.4	6.7	1.9	(6.2)	8.4	8.9
売上高当期純利益(純損失)率 (%)	2.6	4.3	0.7	(4.7)	5.6	5.3
総資産税引前純利益(純損失)率 (%)	6.1	7.6	1.9	(6.8)	10.3	10.5
株主資本当期純利益(純損失)率 (%)	5.2	8.7	1.2	(8.7)	11.3	10.3
たな卸資産回転率(回)	4.39	4.71	4.19	4.54	4.96	5.27
株価収益率(倍)	23.9	19.2	135.8	(8.7)	10.7	19.1
総資産回転率(回)	1.13	1.13	0.98	1.09	1.22	1.19
デットエクイティレシオ(倍)	0.675	0.799	0.738	0.804	0.675	0.647
インタレストカバレッジレシオ(倍)	153.01	101.96	22.15	6.01	44.34	57.82

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、米国財務会計基準審議会基準書第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。

2011年度の業績回顧と分析

注: 各カンパニーの記載名について

以下、インダストリアルオートメーションビジネスを「IAB」もしくは「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を「EMC」もしくは「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を「AEC」もしくは「車載事業」、ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスを「SSB」もしくは「社会システム事業」、ヘルスケアビジネスを「HCB」もしくは「ヘルスケア事業」と、それぞれ事業名にて記載しています。

市場環境

1. マクロ経済環境

2011年度の国内経済は、東日本大震災の影響で企業生産と個人消費が大きく落ち込み、また原子力発電所事故に端を発する電力不足や部材需給の逼迫が復興の重しとなって、厳しい状況が続きました。海外においては、新興国が成長を続ける反面、中国の金融引き締め政策、米国の失業率高止まり、欧州の金融不安、さらに10月にはタイの洪水も発生し、世界的な減速感が強まりました。

サプライチェーン寸断による輸出の減少、資源関連の輸入の急増により、日本の貿易収支は第2次石油危機以来、31年ぶりの赤字に転落し、経常収支の黒字幅も前年度から5割以上縮小しました。日本の実質GDP成長率は、第1四半期に前年同期比-1.8%を記録し、夏以降には持ち直したものの、年度全体で-0.0%、暦年では-0.7%のマイナス成長となりました。

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
2010年	4.4	2.3*	3.0	10.4	10.6	7.5	5.3
2011年	-0.7	-0.6*	1.7	9.2	7.2	2.7	3.9
2012年見通し	2.0	2.1	-0.3	8.2	6.9	3.0	3.5

出所: IMF "World Economic Outlook" (2012年4月)

注: *は年度ベース

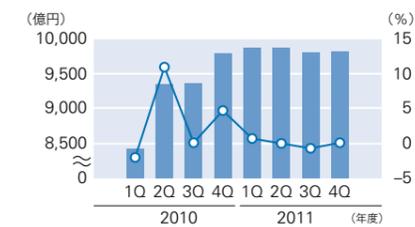
国内マクロ指標

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

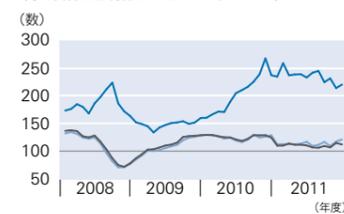
国内で省エネや環境志向の製品が売上を伸ばしているほか、成長を続ける中国や東南アジアの市場でも、当社グループの製品は着実に需要を拡大しています。

その一方、円高および原材料高が収益圧迫要因となっています。当期の対米ドル・対ユーロの平均レートは、それぞれ79.3円(前年度比6.5円の円高)、110.3円(同3.2円の円高)となりました。

なお、東日本大震災の直接的損害は、主要生産拠点が被災エリア外にあったため軽微にとどまりました。一方でサプライチェーンの問題に際しては「供給責任」を果たし、社会的影響を最小限にとどめ、有事の製品供給体制も構築しました。

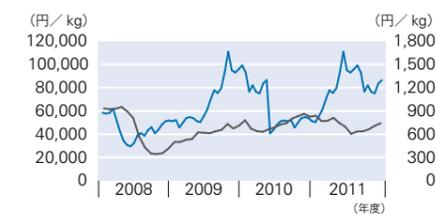
電子部品・デバイスの状況

(季節調整済指数、2005年=100)

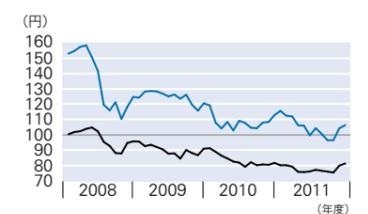


出所: 経済産業省

銀・銅市場



為替レートの推移



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

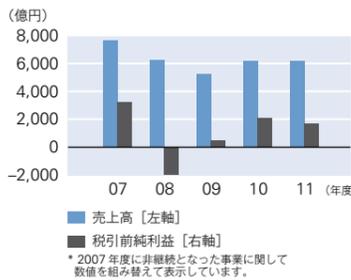
当社は、米国会計基準に基づき連結損益計算書の表示形式としてシングルステップ方式（段階利益を表示しない方式）を採用していますが、他社との比較可能性を高めるため、「営業利益」は、「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」および「試験研究開発費」を控除したものを表示しています。

こうした市場環境のなか、当社グループの2011年度の売上高は、円高による影響を大きく受けたものの、新興国市場への展開や新商品投入などの施策が貢献し、6,195億円（前年度比0.3%増）となりました。利益面では円高と原材料高の影響が大きく、営業利益は401億円（前年度比16.4%減）、税引前当期純利益は335億円（同19.5%減）、当社株主に帰属する当期純利益は164億円（同38.8%減）と、いずれも減益になりました。

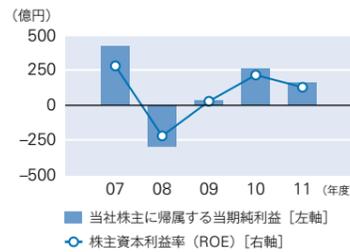
総資産は、コマーシャル・ペーパー償還による現預金の減少、繰延税金資産の取り崩しにより、前年度末比4.5%の減少となりました。また株主資本は、その他の剰余金の積み立てにより3,208億円（前年度末比2.6%増）に増加し、株主資本比率は前年度末の55.6%から59.7%へと上昇しました。

この結果、株主資本利益率（ROE）は前年度の8.7%に対して5.2%、投下資本利益率（ROIC）は同9.3%に対して6.9%となりました。

売上高と税引前純利益



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



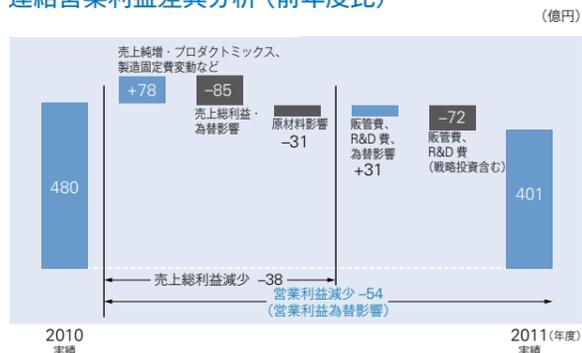
損益計算書詳述

売上高

対米ドル・対ユーロで進行した円高の影響を受けたものの、中国やインドをはじめとする新興国への展開、また積極的な新商品投入などの施策が奏功し、売上高は前年度比16億円（0.3%）増の6,195億円となりました。

地域別では、国内売上が前年度比1.4%減少し、海外においても金融危機に見舞われた欧州の売上が1.1%減少したのに対し、米州・中華圏・東南アジア他はそれぞれ0.6%、4.2%、4.7%の増収となりました。前年度に引き続き、中華圏は海外の全エリアを通じて、最大の売上高・営業利益を記録しました。

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

売上原価は原材料価格の高騰などを背景に前年度比1.4%増加し、売上原価率も63.2%と同0.7ポイント上昇しています。2011年度は銀のキ口価格が92,379円（前年度は62,664円）と急騰、銅の単価も高止まりが続きました。当社グループでは製造固定費の抑制やプロダクトミックスの改善に努めているものの、依然として厳しい収益環境が続いています。

販売費及び一般管理費は、前年度比33億円（2.3%）の増加となり、売上高に対する比率は23.5%と同0.5ポイント上昇しました。また、成長に必要な投資は着実に実行する方針に基づき、当年度の試験研究開発費は、前年度比8億円（1.9%）増加し、売上高に対する比率は6.8%と同0.1ポイント上昇しました。

その他費用（収益）* P.115の注記12参照

その他費用—純額—は、のれんの減損や為替差損の影響で66億円となり、前年度比2億円拡大しました。

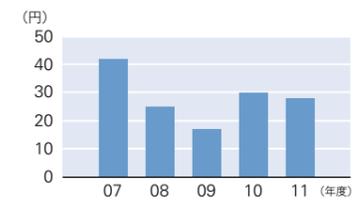
税引前純利益、当社株主に帰属する当期純利益および利益配分

以上の結果、税引前当期純利益は、前年度の417億円に対して81億円減の335億円を計上し、当社株主に帰属する当期純利益は、前年度の268億円に対して104億円減の164億円となりました。また、1株当たりの当社株主帰属当期純利益は、前年度の121.7円に対して74.5円となりました。

利益配分においては、成長のための内部留保を確保しつつも、最低20%の配当性向を維持し、株主資本配当率（DOE）2%を当面の目標として、株主の皆様には可能な限りの還元を行っていく方針です。当年度の年間配当は、この方針に基づき

1株当たり28円（前年度比2円減）とさせていただきます。これにより、連結配当性向は37.6%、DOEは1.9%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

	2011年度	2010年度	2009年度
売上高	100.0%	100.0%	100.0%
売上原価	63.2	62.5	64.9
売上総利益	36.8	37.5	35.1
販売費及び一般管理費	23.5	23.0	25.4
試験研究開発費	6.8	6.7	7.2
その他費用—純額—	1.1	1.1	0.6
法人税等、持分法投資損益控除前			
当期純利益	5.4	6.7	1.9
法人税等	2.9	2.3	0.7
当期純利益	2.6	4.3	0.7

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（事業）の業績結果、2012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（事業）別営業概況

制御機器事業 (IAB)

国内では、第1四半期の売上が拡大したものの、その後は在庫調整の影響や、半導体・電子部品関連の需要が弱含んだことにより、やや伸び悩みました。海外では、欧州の円高や金融不安など外部要因による影響を受けたものの、米州の石油・ガス関連事業に対する制御機器の売上、またタイ洪水の復旧需要などが寄与して、全体的に底堅く推移しました。この結果、制御機器事業の売上高は2,708億円（前年度比0.4%減）となりました。営業利益につきましては、円高の影響、ならびに当社グループが実施した戦略投資の結果、前年度比12.8%減の333億円となりました。

電子部品事業 (EMC)

国内では震災後、早期の段階で自動車やアミューズメント関連の売上が回復したほか、復興関連の需要を背景に、民生業界向け商品の一部が堅調に推移しました。また海外では、自動車業界向け商品やモバイル機器搭載商品の販売が伸びました。この結果、電子部品事業の売上高は830億円（前年度比2.2%増）となりましたが、粗利率の高いファクトリーオートメーション (FA) 関連の売上減少、さらには円高や原材料価格の高騰が響いて、前年度比39.2%減の72億円となりました。

車載事業 (AEC)

国内では上期、主要顧客である自動車メーカーの減産の影響を受けたものの、その後は各社の生産復旧にともなって需要が

回復しました。また海外では、好調な海外自動車メーカーからの需要や、新興国市場の成長が寄与しました。この結果、車載事業の売上高は850億円（前年度比0.9%増）となりましたが、円高や震災・タイ洪水などの影響から、営業利益は前年度比35.3%減の27億円となりました。

社会システム事業 (SSB)

環境ソリューション事業では、省エネ・創エネ・蓄エネ事業の立ち上げが進み、関連メンテナンス事業では、太陽光発電関連商品および関連施工工事の販売が引き続き拡大しました。一方、駅務システム事業においては、遠隔監視システムを主軸とした「安心・安全ソリューション」が好調だった反面、震災による鉄道事業者の投資抑制傾向が継続し、交通管理・道路管理システム事業と共に、売上は伸び悩みました。この結果、社会システム事業の売上高は572億円（前年度比10.4%減）、営業利益は1億円（同94.1%減）にとどまりました。

ヘルスケア事業 (HCB)

国内においては、活動量計・体重組成計・体温計など、家庭向け健康機器の新商品の販売が好調で、市場シェアを拡大しました。医療機関向け機器では、当期に発売した世界初の内臓

脂肪計が売上を伸ばした反面、全般的な設備投資の抑制傾向から、主力の生体情報モニタが伸び悩みました。一方、海外市場では新興国を中心に、当社グループの健康機器に対する需要が高まっており、円高の影響が大きかった米州を除いて、各エリアの業績は堅調に推移しました。この結果、ヘルスケア事業の売上高は624億円（前年度比3.0%増）となりました。営業利益については、上記の円高および戦略投資実行の結果、前年度比28.4%減の29億円となりました。

その他事業

環境事業では、社会に広がる節電の動きや代替エネルギーへの関心を背景に、使用電力の「見える化」システムなど省エネコンポ・ソリューション事業の拡大、ソーラーパワーコンディショナ（創エネ事業）の販売も好調に推移しました。電子機器事業では、電力供給不安に対する無停電電源装置の需要が増加しました。マイクロデバイス事業では、半導体生産受託や民生・産業向けカスタムICが低調に推移しました。バックライト事業はスマートフォン需要を背景に、売上が大きく拡大しました。この結果、その他事業の売上高は535億円（前年度比7.8%増）となり、営業損失はマイクロデバイス事業におけるコスト削減効果によって、36億円と前年度比11億円の収支改善を果たしました。

事業別売上高構成比

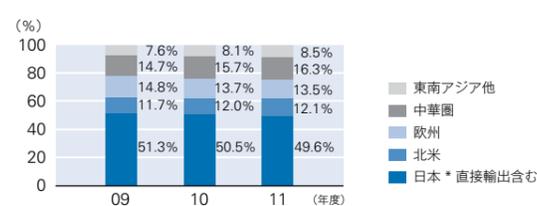
	2011年度	2010年度	2009年度
制御機器事業	43.7%	44.0%	38.9%
電子部品事業	13.4	13.2	13.5
車載事業	13.7	13.6	14.3
社会システム事業	9.2	10.3	11.0
ヘルスケア事業	10.1	9.8	12.1
その他事業	8.6	8.0	8.3

注記：売上高構成比は、6年間の主要財務データ (P88) に記載している区分に基づいています。

欧州

欧州では、主要国が四半期ベースでマイナス成長となり、為替市場も対ユーロ円高に振れるなど、市場環境が厳しさを増しています。ヘルスケア事業の業績が底堅く推移した反面、制御機器事業および電子部品事業の一部商品では在庫調整が継続しました。この結果、欧州地域の売上高合計は836億円（前年度比1.1%減）、営業利益は30億円（同11.0%減）となりました。

所在地別売上構成比



事業別売上高増減率

	2011年度	2010年度	2009年度
制御機器事業	(0.4)%	33.3%	(24.8)%
電子部品事業	2.2	14.8	(7.6)
車載事業	0.9	12.1	(8.5)
社会システム事業	(10.4)	10.1	(19.8)
ヘルスケア事業	3.0	(4.3)	(0.4)
その他事業	7.8	13.9	(14.5)

2. 所在地別営業概況

日本

国内では、半導体・電子部品や家電の需要が弱含み、また鉄道・交通関連投資が伸び悩みました。その一方、震災後の復旧復興需要や消費者意識の変化から、自動車・工作機やアミューズメント、環境関連が堅調に推移し、制御機器事業、電子部品事業、車載事業、ヘルスケア事業の国内売上（直接貿易を除く）は、ほぼ前年度並みを維持しました。この結果、国内における売上高は3,076億円（前年度比1.4%減）、営業利益は217億円（同27.1%減）となりました。

米州

米州では、特にヘルスケア事業で円高の影響を受けたものの、制御機器事業は昨今の原油高を反映し、現地の石油・ガス関連事業における売上を拡大しました。この結果、米州の売上高合計は748億円（前年度比0.6%増）、営業利益は30億円（同5.4%増）となりました。

中華圏

中国政府の金融引き締め策により景気の減速懸念が出ているものの、市場は依然として高い成長トレンドを持っています。電子部品事業の自動車業界向け商品やモバイル機器搭載商品、また特にヘルスケア事業の好業績が寄与し、中華圏の売上高合計は1,011億円（前年度比4.2%増）となりました。営業利益は、プロダクトミックスの悪化などから84億円（同26.3%減）にとどまったものの、前年度に引き続き、海外エリアで最大の売上・利益シェアを記録しました。

バランスシート詳述

資産

総資産は、コマーシャル・ペーパーの償還で現預金が減少したこと、また繰延税金資産を取り崩したことにより、前年度末比で255億円（4.5%）減少し、5,373億円となりました。

負債・資本

負債合計は、主として短期債務および退職給付引当金が減少したことにより、前年度末比335億円減少し、2,156億円となりました。

株主資本は、前年度末に比べ81億円増加し、3,208億円となりました。その結果、株主資本比率は、前年度末の55.6%から59.7%へと4.1ポイント上昇し、デットエクイティレシオは、同0.799から0.675へ改善しました。1株当たり株主資本は、前年度末の1,421円03銭に対して、1,457円51銭となりました。

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295億円減少し、453億円となりました。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減少に加え、受取手形及び売掛金の増加、たな卸資産の増加などの調整により、319億円の収入（前年度比100億円の収入減）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、265億円の支出（前年度比63億円の支出増）となりました。

東南アジア他

東南アジア他では、タイ洪水による影響は一時的なものにとどまり、制御機器事業が復旧需要の追い風を受けたほか、車載事業やヘルスケア事業など、各分野で業績を向上させました。この結果、東南アジア他の売上高合計は524億円（前年度比4.7%増）となりましたが、営業利益は災害影響やプロダクトミックスの悪化などにより47億円（同20.6%減）となりました。

運転資本と流動比率



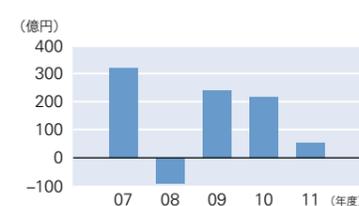
有利子負債残高とデットエクイティレシオ



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、借入金の返済や配当金の支払により、335億円の支出（前年度比368億円の支出増）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、有価証券報告書提出日（平成24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) 経済状況

当社グループは、工場自動化用制御機器の販売、家電・通信用電子部品事業、自動車用電子部品事業、社会システム事業、および健康・医療機器事業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。

(2) 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、安全保障貿易上の問題、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。

(3) 為替変動

当社グループはアジア・中国を中心とした新興国での売上拡大を目指すなど、海外における事業を強化しており、116社の海外関係会社を有しています。当連結会計年度における連結売上高の海外売上高比率は52.2%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。

(4) 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、難しくなってきました。

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、多額のロスが発生させ、さらに、当社の信頼性やブランド力の低下により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、欧州で平成18年7月施行のRoHS指令にもつぎ、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。平成21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。

(5) 研究開発活動

当社グループは、技術の育成・強化を目的に中長期的視野に立った技術戦略を定め研究開発を実行しています。自社の強み、競争力の源泉として「センシング&コントロール」を位置付け、主力事業である制御機器および電子部品事業に重点的に研究開発費を割当て、製品開発およびものづくり技術の強化を実施しています。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、市場ニーズに応える新商品開発に注力し研究開発活動に取り組んでいますが、研究開発計画の遅れや技術対応力が不足して、研究開発から期待された成果が得られない可能性があります。また、研究開発から生じる製品が市場において期待された成果が得られない可能性があります。これらの場合、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。

(6) 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。

(7) 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ます。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があります。

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することが困難な状況です。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。

(8) 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。

(9) 原材料等の供給不足・供給価格の高騰

当社グループの製造事業にとって十分な品質の原材料、部品等をタイムリー且つ必要数入手する事が不可欠であり、当社グループは、信頼のおける仕入先を選定しています。

しかしながら、以下のような供給問題が生じた場合において仕入先の変更・追加や他の部品への変更が困難な場合は、当社グループの事業が悪影響を受ける可能性があります。

- 予期できない自然災害や事故等の影響によりサプライチェーンに大きな悪影響を及ぼした場合
- 仕入先の経営状態悪化により供給量が減少または中断した場合
- 市場で需要が増加した場合

また当社グループと仕入先は契約によりその供給価格を決定していますが、新興国における需要拡大や投資資金の流入などにより、石油化学製品、鉄鋼、銀、銅及びレアアースなどの原材料価格高騰が製品原価に影響を与えることがあります。

原材料や部品によっては特定の仕入先しか供給できないものもあり、この場合には当社グループの業績および財務状況に悪影響が及ぶ可能性があります。

(10) 環境法規制等

当社グループは気候変動、大気汚染、水質汚染、有害物質、廃棄物、商品リサイクル、土壌や地下水の汚染などに関する種々の環境関連法規制の適用を受けています。このような環境関連法規制は現在の当社グループの事業活動だけでなく、過去の事業活動や買収などで他社から引き継いだ事業の過去の活動にも適用される可能性があります。将来の環境法の遵守や環境改善取組みの強化などにより、環境に関連する費用負担が当社グループの業績および財務状況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
2012年および2011年3月31日現在

資産	百万円		千米ドル (注記2)
	2011年度	2010年度	2011年度
流動資産：			
現金及び現金同等物(注記1)	¥ 45,257	¥ 74,735	\$ 551,915
受取手形及び売掛金(注記5)	143,304	137,531	1,747,610
貸倒引当金(注記1)	(2,205)	(2,230)	(26,890)
たな卸資産(注記1、3)	92,253	86,151	1,125,037
繰延税金(注記1、13)	17,975	20,183	219,207
その他の流動資産(注記4、18、20)	11,513	11,520	140,402
流動資産合計	308,097	327,890	3,757,281
有形固定資産(注記1、7)：			
土地	26,950	27,875	328,659
建物及び構築物	128,870	125,686	1,571,585
機械その他	142,148	136,792	1,733,512
建設仮勘定	7,417	6,836	90,451
小計	305,385	297,189	3,724,207
減価償却累計額	(184,679)	(177,191)	(2,252,183)
有形固定資産合計	120,706	119,998	1,472,024
投資その他の資産：			
関連会社に対する投資及び貸付金(注記1)	14,443	13,521	176,134
投資有価証券(注記1、4、20)	36,161	35,694	440,988
施設借用保証金	7,219	7,126	88,037
繰延税金(注記1、13)	34,516	42,190	420,927
その他の資産(注記1、6、7)	16,181	16,371	197,329
投資その他の資産合計	108,520	114,902	1,323,415
資産合計	¥ 537,323	¥ 562,790	\$ 6,552,720

連結財務諸表に対する注記参照。

負債及び資本	百万円		千米ドル (注記2)
	2011年度	2010年度	2011年度
流動負債：			
短期債務(注記8)	¥ 18,774	¥ 45,519	\$ 228,951
支払手形及び買掛金・未払金	79,331	77,836	967,451
未払費用	29,179	29,414	355,841
未払税金	623	2,188	7,598
その他の流動負債(注記1、10、13、18、20)	24,989	26,475	304,744
流動負債合計	152,896	181,432	1,864,585
繰延税金(注記1、13)	738	697	9,000
退職給付引当金(注記1、10)	60,432	65,485	736,976
その他の固定負債	1,577	1,524	19,232
株主資本(注記1、11)：			
資本金、普通株式 額面無し：			
授権株式数： 2012年：487,000,000株 2011年：487,000,000株			
発行済株式数： 2012年：239,121,372株 2011年：239,121,372株	64,100	64,100	781,707
資本剰余金	99,078	99,081	1,208,268
利益準備金	10,034	9,574	122,366
その他の剰余金	260,557	250,824	3,177,524
その他の包括利益(損失)累計額(注記1、16)	(68,433)	(66,227)	(834,548)
自己株式、取得価額— 2012年：18,991,739株 2011年：19,032,544株	(44,496)	(44,599)	(542,634)
株主資本合計	320,840	312,753	3,912,683
非支配持分	840	899	10,244
純資産合計	321,680	313,652	3,922,927
負債・純資産合計	¥537,323	¥562,790	\$6,552,720

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
2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度

	百万円			千米ドル (注記2)
	2011年度	2010年度	2009年度	2011年度
売上高(注記1)	¥619,461	¥617,825	¥524,694	\$7,554,402
売上原価及び費用:				
売上原価	391,574	386,123	340,352	4,775,293
販売費及び一般管理費(注記1)	145,662	142,365	133,426	1,776,366
試験研究開発費	42,089	41,300	37,842	513,280
その他費用-純額-(注記8、12、20、21)	6,589	6,344	2,879	80,353
合計	585,914	576,132	514,499	7,145,292
法人税等、持分法投資損益				
控除前当期純利益	33,547	41,693	10,195	409,110
法人税等(注記1、13)	17,826	14,487	3,782	217,390
持分法投資損益(利益)	(631)	190	2,792	(7,695)
当期純利益	16,352	27,016	3,621	199,415
非支配持分帰属損益	(37)	234	103	(451)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 16,389	¥ 26,782	¥ 3,518	\$ 199,866

	円			米ドル (注記2)
	2011年度	2010年度	2009年度	2011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				
基本的	74.46	121.66	15.98	0.91
希薄化後	74.46	121.66	15.98	0.91

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
2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度

	百万円			千米ドル (注記2)
	2011年度	2010年度	2009年度	2011年度
当期純利益	¥16,352	¥ 27,016	¥ 3,621	\$199,415
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	(1,613)	(10,376)	(1,400)	(19,671)
実現額の当期損益への組替修正額	(892)	(14)	—	(10,878)
為替換算調整額の当期変動額	(2,505)	(10,390)	(1,400)	(30,549)
退職年金債務調整額:				
当期発生退職年金債務調整額	625	(1,534)	4,531	7,622
実現額の当期損益への組替修正額	(704)	(649)	(514)	(8,586)
退職年金債務調整額の当期変動額	(79)	(2,183)	4,017	(964)
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	460	(1,566)	4,966	5,610
減損に伴う実現額の当期損益への組替修正額	227	466	305	2,768
売却に伴う実現額の当期損益への組替修正額	(188)	(10)	(350)	(2,293)
株式交換に伴う実現額の当期損益への組替修正額	(74)	(4)	—	(902)
未実現利益(損失)	425	(1,114)	4,921	5,183
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	3	893	737	37
実現額の当期損益への組替修正額	(57)	(841)	(186)	(695)
純利益(純損失)	(54)	52	551	(658)
その他の包括利益(損失)	(2,213)	(13,635)	8,089	(26,988)
包括利益	14,139	13,381	11,710	172,427
非支配持分帰属包括利益(損失)	(44)	212	62	(536)
当社株主に帰属する包括利益(注記1)	¥14,183	¥ 13,169	¥11,648	\$172,963

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

2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度

	百万円									
	発行済株式数	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	純資産合計
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									(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									(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
当期純利益					16,389			16,389	(37)	16,352
当社株主への配当金 (1株当たり28円)					(6,164)			(6,164)		(6,164)
非支配持分への配当金									(15)	(15)
利益準備金繰入				460	(460)			—		—
その他の包括利益(損失)						(2,206)		(2,206)	(7)	(2,213)
自己株式の取得								(10)	(10)	(10)
自己株式の売却			(3)		(32)			113	78	78
2012年3月31日現在残高	239,121,372	¥64,100	¥99,078	¥10,034	¥260,557	¥(68,433)	¥(44,496)	¥320,840	¥ 840	¥321,680

	千米ドル(注記2)									
	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	純資産合計	
2011年3月31日現在残高	\$781,707	\$1,208,305	\$116,756	\$3,058,829	\$(807,646)	\$(543,890)	\$3,814,061	\$10,963	\$3,825,024	
当期純利益				199,866			199,866	(451)	199,415	
当社株主への配当金(1株当たり0.34米ドル)				(75,171)			(75,171)		(75,171)	
非支配持分への配当金								(183)	(183)	
利益準備金繰入			5,610	(5,610)			—		—	
その他の包括利益(損失)					(26,902)		(26,902)	(85)	(26,987)	
自己株式の取得							(122)	(122)	(122)	
自己株式の売却			(37)		(390)		1,378	951	951	
2012年3月31日現在残高	\$781,707	\$1,208,268	\$122,366	\$3,177,524	\$(834,548)	\$(542,634)	\$3,912,683	\$10,244	\$3,922,927	

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

2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度

	百万円			千米ドル (注記2)
	2011年度	2010年度	2009年度	2011年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：				
当期純利益	¥ 16,352	¥ 27,016	¥ 3,621	\$ 199,415
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	22,617	22,984	27,014	275,817
固定資産除売却損(純額)	861	606	558	10,500
長期性資産の減損	671	413	217	8,183
投資有価証券売却益(純額)	(307)	(7)	(636)	(3,744)
投資有価証券の減損	391	805	632	4,768
のれんの減損	2,009	—	—	24,500
退職給付引当金	(5,669)	(4,785)	(5,110)	(69,134)
繰延税金	9,981	5,374	(1,031)	121,720
持分法投資損益	(631)	190	2,792	(7,695)
資産・負債の増減				
受取手形及び売掛金(純額)	(6,838)	(16,227)	(14,440)	(83,390)
たな卸資産	(6,538)	(12,174)	4,977	(79,732)
その他の資産	(483)	1,048	4,457	(5,890)
支払手形及び買掛金・未払金	682	9,301	13,298	8,317
未払税金	(1,562)	(453)	1,995	(19,049)
未払費用及びその他流動負債	388	8,383	4,554	4,732
その他(純額)	22	(518)	(139)	268
調整合計	15,594	14,940	39,138	190,171
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,946	41,956	42,759	389,586
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	693	109	1,004	8,451
投資有価証券の取得	(911)	—	(15)	(11,110)
資本的支出	(27,502)	(21,647)	(20,792)	(335,390)
施設借用保証金の減少(増加)	(101)	276	335	(1,232)
有形固定資産の売却による収入	2,307	1,066	1,490	28,134
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)	(480)	20	(931)	(5,854)
事業の買取(現金取得額との純額)	(1,012)	—	—	(12,341)
事業の売却(現金流出額との純額)	—	(34)	431	—
その他(純額)	520	—	—	6,342
投資活動によるキャッシュ・フロー	(26,486)	(20,210)	(18,584)	(323,000)
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)	(26,744)	29,052	(16,282)	(326,146)
長期債務の返済	—	(20,000)	—	—
親会社の支払配当金	(6,604)	(5,285)	(3,083)	(80,537)
非支配株主への支払配当金	(15)	(0)	(762)	(183)
自己株式の取得	(10)	(140)	(13)	(122)
自己株式の売却	2	3	1	24
その他	(121)	(297)	(219)	(1,475)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(33,492)	3,333	(20,358)	(408,439)
換算レート変動の現金及び現金同等物に与える影響	(1,446)	(2,070)	1,278	(17,634)
現金及び現金同等物の増減額	(29,478)	23,009	5,095	(359,487)
期首現金及び現金同等物残高	74,735	51,726	46,631	911,402
期末現金及び現金同等物残高	¥ 45,257	¥ 74,735	¥ 51,726	\$ 551,915

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カ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、プログラマブルコントローラ、モーションコントロール機器、センサ機器、検査装置、セーフティ用機器、レーザー微細加工装置、制御専用機器を製造・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。

エレクトロニック&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、コネクタ、アミューズメント機器用部品・ユニット、業務民生用センサ、モバイル機器搭載部品、顔認識ソフトウェアなど、主に業務・民生用・車載機器に内蔵する制御コンポーネントや携帯電話などのモバイル機器に内蔵するコンポーネントおよびモジュールを提供しています。

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では、電動パワーステアリングコントローラ、パッシブエントリープッシュエンジンスタートシステム、キーレスエントリーシステムなどの無線機器、多機能コントローラ、パワーウインドウスイッチや各種車載用スイッチなど、世界の自動車メーカーや自動車部品メーカーに対し、車載用電装品に特化した開発・設計、生産、及び販売を行っております。

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、駅務システム、交通管理・道路管理システム、カード決済サービス、安心・安全ソリューション、環境ソリューション、関連メンテナンス事業などを安心・安全で快適な社会の実現に向け、センシング&コントロール技術およびソフトウェア、メンテナンスのトータルサービスでソリューションを構築し、お客様とともにより良い社会づくりに貢献しております。

ヘルスケアビジネスでは、電子血圧計、電子体温計、体重体組成計、電子歩数計・活動量計、電動歯ブラシ、血糖計、生体情報モニタ、血圧監視装置、ネブライザ、心電計、動脈硬化検査装置、内臓脂肪計など、数多くの健康医療機器をグローバルに提供するとともに、それらを医療と結びつけたホームメディカルケア(循環器系疾患の予防・重篤化防止、肥満解消ソリューション)の構築にも注力しています。

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、エネルギーマネジメント用機器および省エネサービス、産業用組み込みコンピュータ、無停電電源装置、電子機器の開発・生産受託サービス、MEMSフローセンサ、

MEMSサーマルセンサ、MEMS圧力センサ、RF MEMSスイッチ、アナログIC、半導体生産受託サービス、中小型液晶モジュール用のLEDバックライトユニット、光学関連部品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、2012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(2012年3月31日現在:153社、2011年3月31日現在:152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:
2012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12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

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っています。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。2012年および2011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カ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負債証券および持分証券は、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思なされる場合、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。

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。2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度の減価償却費は、それぞれ19,165百万円(233,720千米ドル)、19,095百万円および22,239百万円です。

のれんおよびその他の無形資産

連結会社は財務会計基準審議会(FASB)会計基準書第350号「無形資産―のれん及びその他」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判断しています。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。2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度の広告宣伝費は、それぞれ5,908百万円(72,049千米ドル)、5,701百万円および4,957百万円であり、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

2012年、2011年および2010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7,066百万円(86,171千米ドル)、7,125百万円および6,005百万円であり、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时的差異、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思え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。

消費税等

消費税等については、税抜方式による会計処理を行っております。

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、契約に関する説得力のある証拠の存在、商品が配達され、所有権および所有によるリスク負担が顧客に移転されたこと、またはサービスの提供が行われたこと、売価が固定または確定可能であること、債権の回収可能性が確からしいことすべての条件を満たした場合に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為替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

平成23年9月に、FASBは、FASB会計基準更新第2011-08「無形資産—営業権及びその他—営業権の減損テスト」を発行しました。FASB会計基準更新第2011-08は、二段階の減損テストを実施する前に報告単位の公正価値が簿価を下回っている可能性が50%を超えているか否かを、定性的情報を用いて評価することを認めています。その結果、報告単位の公正価値が簿価を下回っている可能性が50%を超えていないと結論づけた場合は、報告単位についての二段階の減損テストを実施する必要はないとされています。FASB会計基準更新第2011-08は平成23年12月15日以降に開始する会計年度より適用となる。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います。

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に表示しています。円貨額の米ドル額への換算は読者のために便宜的に行っており、2012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82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	
	2012	2011	2012	
製品	¥52,033	¥48,945	\$ 634,549	
仕掛品	14,177	11,644	172,890	
材料	26,043	25,562	317,598	
合計	¥92,253	¥86,151	\$1,125,037	

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、公正価値は次のとおりです。

	百万円							
	2012				2011			
	原価（注）	総末実現利益	総末実現損失	公正価値	原価（注）	総末実現利益	総末実現損失	公正価値
売却可能有価証券：								
負債証券	¥ 10	¥ —	¥ —	¥ 10	¥ 10	¥ —	¥ —	¥ 10
持分証券	19,382	12,366	(236)	31,512	19,173	12,126	(254)	31,045
合計	¥19,392	¥12,366	¥(236)	¥31,522	¥19,183	¥12,126	¥(254)	¥31,055

	千米ドル			
	2012			
	原価（注）	総末実現利益	総末実現損失	公正価値
売却可能有価証券：				
負債証券	\$ 122	\$ —	\$ —	\$ 122
持分証券	236,366	150,805	(2,878)	384,293
合計	\$236,488	\$150,805	\$(2,878)	\$384,415

(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							
	2012				2011			
	償却原価	総末実現利益	総末実現損失	公正価値	償却原価	総末実現利益	総末実現損失	公正価値
満期保有有価証券：								
負債証券	¥150	¥—	¥—	¥150	¥175	¥—	¥—	¥175

	千米ドル			
	2012			
	償却原価	総末実現利益	総末実現損失	公正価値
満期保有有価証券：				
負債証券	\$1,829	\$—	\$—	\$1,829

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	
	2012		2011		2012	
	原価	公正価値	原価	公正価値	原価	公正価値
1年以内	¥ 25	¥ 25	¥ 25	¥ 25	\$ 305	\$ 305
1年超5年以内	¥110	¥110	¥110	¥110	\$1,341	\$1,341
5年超	¥ 25	¥ 25	¥ 50	¥ 50	\$ 305	\$ 305
合計	¥160	¥160	¥185	¥185	\$1,951	\$1,951

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）の総未実現損失額と公正価値額は次のとおりです。

	百万円		千円		千ドル	
	2012		2011		2012	
	公正価値	総未実現損失	公正価値	総未実現損失	公正価値	総未実現損失
12カ月未満 持分証券	¥2,020	¥(236)	¥862	¥(254)	\$24,634	\$(2,878)

(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未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、2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度において、それぞれ415百万円(5,061千ドル)、106百万円および938百万円です。

売却益の総額は、2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度において、それぞれ318百万円(3,878千ドル)、20百万円および592百万円です。

売却損は、2012年および2010年3月31日終了事業年度においてはありませぬ。2011年3月31日終了事業年度においては3百万円です。

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、2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度において、それぞれ384百万円

(4,683千ドル)、790百万円および517百万円です。

2012年3月31日時点および2011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4,514百万円(55,049千ドル)および4,489百万円です。2012年3月31日および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それぞれ4,510百万円(55,000千ドル)および4,489百万円です。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事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. 受取手形および売掛金

当社および子会社は、関連会社と通常の営業過程で様々な取引を行っています。

2012年3月31日現在において関連会社との取引に係る債権残高は2,484百万円(30,293千ドル)です。

注記6. のれんおよびその他の無形資産

2012年および2011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		千円		千ドル	
	2012		2011		2012	
	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	¥34,618	¥27,316	¥35,060	¥26,771	\$422,171	\$333,122
その他	4,191	1,530	2,554	1,622	51,109	18,658
合計	¥38,809	¥28,846	¥37,614	¥28,393	\$473,280	\$351,780

2012年、2011年および2010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3,462百万円(42,220千ドル)、3,889百万円および4,775百万円です。

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	千ドル
3月31日終了事業年度		
2013年	¥3,718	\$45,341
2014年	2,806	34,220
2015年	1,540	18,780
2016年	791	9,646
2017年	296	3,610

2012年および2011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。

2012年および2011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						
	2012						
	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	オートモーティブ 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	ヘルスケア ビジネス	その他	合計
期首残高							
のれん	¥10,298	¥ 338	¥ 588	¥—	¥6,554	¥ 2,009	¥ 19,787
減損損失累計額	(9,406)	(265)	(588)	—	(6,554)	—	(16,813)
合計	¥ 892	¥ 73	¥ —	¥—	¥ —	¥ 2,009	¥2,974
当期取得	—	258	—	—	—	—	258
当期減損	—	—	—	—	—	(2,009)	(2,009)
事業売却	—	—	—	—	—	—	—
為替換算調整額等	(1)	17	—	—	—	—	16
期末残高							
のれん	10,297	613	588	—	6,554	2,009	20,061
減損損失累計額	(9,406)	(265)	(588)	—	(6,554)	(2,009)	(18,822)
合計	¥ 891	¥ 348	¥ —	¥—	¥ —	¥ —	¥ 1,239

	百万円						
	2011						
	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	オートモーティブ 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	ヘルスケア ビジネス	その他	合計
期首残高							
のれん	¥10,361	¥ 343	¥ 588	¥—	¥6,554	¥2,009	¥ 19,855
減損損失累計額	(9,406)	(265)	(588)	—	(6,554)	—	(16,813)
合計	¥ 955	¥ 78	¥ —	¥—	¥ —	¥2,009	¥ 3,042
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	2,009	19,787
減損損失累計額	(9,406)	(265)	(588)	—	(6,554)	—	(16,813)
合計	¥ 892	¥ 73	¥ —	¥—	¥ —	¥2,009	¥ 2,974

	千ドル						
	2012						
	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	オートモーティブ 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	ヘルスケア ビジネス	その他	合計
期首残高							
のれん	\$ 125,585	\$ 4,122	\$ 7,171	\$—	\$ 79,927	\$ 24,500	\$ 241,305
減損損失累計額	(114,707)	(3,232)	(7,171)	—	(79,927)	—	(205,037)
合計	\$ 10,878	\$ 890	\$ —	\$—	\$ —	\$ 24,500	\$ 36,268
当期取得	—	3,146	—	—	—	—	3,146
当期減損	—	—	—	—	—	(24,500)	(24,500)
事業売却	—	—	—	—	—	—	—
為替換算調整額等	(12)	207	—	—	—	—	195
期末残高							
のれん	125,573	7,475	7,171	—	79,927	24,500	244,646
減損損失累計額	(114,707)	(3,232)	(7,171)	—	(79,927)	(24,500)	(229,537)
合計	\$ 10,866	\$ 4,244	\$ —	\$—	\$ —	\$ —	\$ 15,110

FASB基準書第350号に基づき、2012年3月31日終了事業年度にその他に含まれる報告単位において2,009百万円(24,500千ドル)のれんに係る減損損失を計上しました。これらの減損損失は、主にバックライト市場における競争激化による当該報告単位の公正価値が減少したことによるものです。当該減損損失は連結損益計算書上、「その他費用－純額－」に含まれています。なお、報告単位の公正価値は将来キャッシュ・フローの割引現在価値を使用して見積っています。

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、2012年3月31日終了事業年度において、その他に含まれる報告単位において主に半導体関連製品の事業用資産の収益性の低下により534百万円(6,512千ドル)、また子会社の本社移転により利用が見込めなくなったことにより137百万円(1,671千ドル)の長期性資産に係る減損損失を計上しました。なお、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、その他に含まれる報告単位において、それぞれ96百万円、317百万円の長期性資産に係る減損損失を計上しました。当該減損損失は連結損益計算書上、「その他費用－純額－」に含まれています。なお、グルーピングした資産の公正価値は将来キャッシュ・フローの割引現在価値を使用して見積もっています。

注記8. 短期債務

短期債務の内訳は、次のとおりです。

	百万円		千ドル
	2012	2011	2012
コマーシャル・ペーパー			
加重平均利率	¥18,000	¥45,000	\$219,512
2012年	0.1%		
2011年	0.2%		
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	774	519	9,439
2012年	4.2%		
2011年	3.1%		
合計	¥18,774	¥45,519	\$228,951

短期債務にかかる支払利息の費用計上額は、2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度において、それぞれ269百万円(3,280千ドル)、219百万円および381百万円です。

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。2012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	千ドル
3月31日終了事業年度		
2013年	¥ 4,166	\$ 50,805
2014年	3,560	43,415
2015年	3,013	36,744
2016年	2,507	30,573
2017年	1,356	16,537
2018年以降	4,544	55,414
合計	¥19,146	\$233,488

賃借料の総額は、2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度において、それぞれ13,207百万円(161,061千ドル)、12,425百万円および12,507百万円です。

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値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		千ドル
	2012	2011	2012
予測給付債務の変動:			
期首予測給付債務	¥166,874	¥164,857	\$2,035,049
勤務費用(従業員拠出控除後)	4,284	4,090	52,244
利息費用	3,337	3,297	40,695
保険数理差異	1,058	906	12,902
給付支払	(5,804)	(5,562)	(70,780)
清算支払	(737)	(714)	(8,988)
期末予測給付債務	¥169,012	¥166,874	\$2,061,122
年金資産の変動:			
期首年金資産公正価値	¥ 97,890	¥ 93,922	\$1,193,780
年金資産の実際収益	3,511	305	42,817
事業主拠出	9,515	9,262	116,037
給付支払	(5,037)	(4,885)	(61,427)
清算支払	(737)	(714)	(8,987)
期末年金資産公正価値	¥105,142	¥ 97,890	\$1,282,220
期首退職給付信託資産公正価値	¥ 6,279	¥ 7,356	\$ 76,573
信託資産の実際収益	328	(1,077)	4,000
期末退職給付信託資産公正価値	¥ 6,607	¥ 6,279	\$ 80,573
年金資産を上回る予測給付債務	¥ (57,263)	¥ (62,705)	\$ (698,329)

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
	2012	2011	2012
その他の流動負債	¥ (628)	¥ (902)	\$ (7,658)
退職給付引当金	(56,635)	(61,803)	(690,671)
合計	¥(57,263)	¥(62,705)	\$(698,329)

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
	2012	2011	2012
未認識保険数理差異	¥ 78,213	¥ 80,558	\$ 953,817
未認識過去勤務収益	(12,296)	(14,149)	(149,951)
合計	¥ 65,917	¥ 66,409	\$ 803,866

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
	2012	2011	2012
累積給付債務	¥164,669	¥163,061	\$2,008,159

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
	2012	2011	2010	2012
勤務費用（従業員拠出控除後）	¥ 4,284	¥ 4,090	¥ 3,978	\$ 52,244
予測給付債務に係る利息費用	3,337	3,297	3,259	40,695
年金資産の期待収益	(3,482)	(3,349)	(3,316)	(42,463)
償却費用	1,193	1,100	873	14,548
合計	¥ 5,332	¥ 5,138	¥ 4,794	\$ 65,024

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。

2013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
	2012	2011	2012
未認識保険数理差異		¥ 3,251	\$ 39,646
未認識過去勤務収益		¥(1,853)	\$(22,598)

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

2012年および2011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。

	2012	2011
割引率	2.0%	2.0%
将来の昇給率	2.0%	2.0%

2012年、2011年および2010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。

	2012	2011	2010
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。

2012年および2011年3月31日現在における資産カテゴリー別の年金資産の公正価値の金額は次のとおりです。

	百万円				千米ドル			
	2012							
	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	¥ 8,316	¥ —	¥ —	¥ 8,316	\$101,415	\$ —	\$ —	\$ 101,415
海外株式	1,712	—	—	1,712	20,878	—	—	20,878
合同運用信託（注）2	—	20,030	—	20,030	—	244,268	—	244,268
負債証券								
合同運用信託（注）3	—	59,521	—	59,521	—	725,866	—	725,866
その他資産								
生保一般勘定	—	14,291	—	14,291	—	174,280	—	174,280
合同運用信託	—	5,792	1,423	7,215	—	70,634	17,354	87,988
その他	664	—	—	664	8,098	—	—	8,098
合計	¥10,692	¥99,634	¥1,423	¥111,749	\$130,391	\$1,215,048	\$17,354	\$1,362,793

（注）1. 持分証券の国内株式に含まれる当社株式は18百万円（220千米ドル）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。

	百万円			
	2011			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
持分証券				
国内株式	¥ 8,047	¥ —	¥ —	¥ 8,047
海外株式	1,873	—	—	1,873
合同運用信託(注)1、2	—	17,539	—	17,539
負債証券				
合同運用信託(注)3	—	56,560	—	56,560
その他資産				
生保一般勘定	—	14,097	—	14,097
合同運用信託	—	5,102	367	5,469
その他	584	—	—	584
合計	¥10,504	¥93,298	¥367	¥104,169

(注) 1. 持分証券の国内株式に含まれる当社株式は16百万円です。
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。

2012年3月31日現在における資産カテゴリー別の年金資産の公正価値の金額は次のとおりです。

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不動産ファンドであり、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。

2012年および2011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の変動は次のとおりです。

	百万円				千円			
	2012				2011			
	プライベート エクイティ	ヘッジ ファンド	不動産 ファンド	合計	プライベート エクイティ	ヘッジ ファンド	不動産 ファンド	合計
期首残高	¥367	¥—	¥ —	¥367	¥347	¥ 508	¥—	¥ 855
損益合計 (実現または未実現)								
当期保有	0	—	7	7	1	—	—	1
当期売却	—	—	—	—	—	(140)	—	(140)
購入、発行および決済	13	—	1,036	1,049	19	(368)	—	(349)
当期レベル3への (からの)振替	—	—	—	—	—	—	—	—
期末残高	¥380	¥—	¥1,043	¥1,423	¥367	¥ —	¥—	¥ 367

キャッシュ・フロー

抛出

連結会社は、2013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、9,685百万円(118,110千円)の抛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
3月31日終了事業年度		
2013年	¥ 6,668	\$ 81,317
2014年	6,935	84,573
2015年	7,270	88,659
2016年	7,057	86,061
2017年	7,168	87,415
2018年—2022年	39,105	476,890

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、2012年3月31日現在、それぞれ4,672百万円(56,976千円)、3,844百万円(46,878千円)、2011年3月31日現在、それぞれ3,424百万円、2,872百万円です。

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。

日本における抛出型給付制度以外の制度に係る退職給付引当金の2012年および2011年3月31日現在の残高は、それぞれ3,845百万円(46,890千円)および4,450百万円です。また、これらの制度に係る退職給付関連費用の総額は2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度において、それぞれ574百万円(7,000千円)、346百万円および515百万円です。

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が発行され、払込価額の少なくとも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。自己株式の買戻額については、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3百万円を下回ることはできません。2012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58,699百万円(715,841千円)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。2012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)	加重平均行使価格	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
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		
権利付与	—	—	¥ —	
権利行使	—	—		
権利行使期限切れ	(217,000)	3,031		
2012年3月31日現在未決済オプション	237,000	¥3,432		
2012年3月31日現在権利行使可能オプション	237,000	¥3,432		

定額オプション	株式数(株)	加重平均行使価格	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
2011年3月31日現在未決済オプション	454,000	\$39.51		
権利付与	—	—	\$ —	
権利行使	—	—		
権利行使期限切れ	(217,000)	36.96		
2012年3月31日現在未決済オプション	237,000	\$41.85		
2012年3月31日現在権利行使可能オプション	237,000	\$41.85		

2012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	237,000	0.25年	¥3,432	\$41.85	¥3,432	\$41.85
権利行使可能オプション	237,000	0.25年	¥3,432	\$41.85	¥3,432	\$41.85

2012年、2011年および2010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値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、公正価値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値を測定する上で、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、2012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。

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—

2012年、2011年および2010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
	2012	2011	2010	2012
固定資産除売却損(純額)	¥ 861	¥ 606	¥ 558	\$10,500
のれんの減損	2,009	—	—	24,500
長期性資産の減損	671	413	217	8,183
品質対応費	330	2,874	—	4,024
環境対策費	567	—	—	6,915
投資有価証券の減損	391	805	632	4,768
投資有価証券売却益(純額)	(307)	(7)	(636)	(3,744)
支払利息(純額)	(204)	47	(72)	(2,488)
為替差損(純額)	1,195	2,102	723	14,573
受取配当	(545)	(538)	(609)	(6,646)
事業売却損	—	—	966	—
その他(純額)	1,621	42	1,100	19,768
合計	¥6,589	¥6,344	¥2,879	\$80,353

注記13. 法人税等

2012年、2011年および2010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
	2012	2011	2010	2012
当期税額	¥ 7,845	¥ 9,113	¥4,813	\$ 95,671
繰延税額(以下の項目を除く)	4,802	5,640	(904)	58,561
評価性引当金の変更影響額	(167)	(266)	(127)	(2,037)
法定実効税率の変更影響額	5,346	—	—	65,195
合計	¥17,826	¥14,487	¥3,782	\$217,390

2011年11月に日本の法人税率引下げに関連する法律が成立したことに伴い、2012年3月31日終了事業年度における繰延税金資産および負債は38.0%または36.0%の税率で計算されています。

2012年、2011年および2010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
	2012	2011	2010	2012
連結損益計算書「法人税等」	¥17,826	¥14,487	¥ 3,782	\$217,390
その他包括利益(損失)累計額				
為替換算調整額	(257)	(88)	72	(3,134)
退職年金債務調整額	(1,377)	(94)	2,792	(16,792)
売却可能有価証券未実現利益(損失)	(106)	(2,496)	3,420	(1,293)
デリバティブ純利益(純損失)	(32)	36	383	(390)
合計	¥16,054	¥11,845	¥10,449	\$195,781

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、2012年、2011年および2010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。

	2012	2011	2010
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	1.1	2.0	1.1
税額控除試験研究費等	(0.6)	(0.4)	(3.5)
税効果が認識されていない子会社の当期損失	1.5	1.1	2.3
海外子会社の税率差	(11.5)	(10.2)	(3.6)
評価性引当金の変更影響	(0.5)	(0.6)	(0.9)
のれんの減損	2.5	—	—
日本の法定実効税率変更の影響	15.9	—	—
その他(純額)	3.7	1.8	0.7
税効果会計適用後の法人税等の負担率	53.1	34.7	37.1

2012年および2011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	
	2012	2011	2012	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
たな卸資産の評価	¥ 5,730	¥ —	¥5,687	¥ —
未払賞与及び有給休暇費用	5,161	—	5,990	—
退職給付引当金	23,918	—	29,646	—
市場性のある有価証券	—	2,775	—	3,490
有形固定資産	1,427	—	2,122	—
その他の一時差異	14,831	2,899	17,658	807
繰越税額控除	3,800	—	4,990	—
繰越欠損金	11,266	—	9,352	—
計	¥ 66,133	¥5,674	¥75,445	¥4,297
評価性引当金	(8,802)	—	(9,639)	—
評価性引当金控除後計	¥ 57,331	¥5,674	¥65,806	¥4,297

評価性引当金は、2012年3月31日終了事業年度において837百万円(10,207千米ドル)減少し、2011年3月31日終了事業年度において137百万円減少しました。

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、2012年3月31日現在、法人税部分は約13,822百万円(168,561千米ドル)、地方税部分は約12,338百万円(150,463千米ドル)、2011年3月31日現在、法人税部分は約11,440百万円、地方税部分は約10,430百万円で、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、2012年および2011年3月31日現在、それぞれ88,417百万円

(1,078,256千米ドル)および78,769百万円です。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。

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、2012年および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。

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。なお、2012年および2011年3月31日終了事業年度において、ストックオプションによる希薄化効果はありません。

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。

分子	百万円			千米ドル
	2012	2011	2010	2012
当社株主に帰属する当期純利益	¥16,389	¥26,782	¥3,518	\$199,866
希薄化後当社株主に帰属する当期純利益	¥16,389	¥26,782	¥3,518	\$199,866
分母	2012	2011	2010	
加重平均による期中平均発行済普通株式数	220,093,275	220,131,599	220,158,389	
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	220,093,275	220,131,599	220,158,389	

注記15. キャッシュ・フローの追加情報

2012年、2011年および2010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
	2012	2011	2010	2012
支払利息の支払額	¥ 269	¥ 482	¥ 652	\$ 3,280
当期税金の支払額	9,409	9,636	2,813	114,744
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	2,682	1,843	299	32,707

注記16. その他の包括利益（損失）

2012年、2011年および2010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
	2012	2011	2010	2012
為替換算調整額				
期首残高	¥(34,046)	¥(23,678)	¥(22,319)	\$ (415,195)
当期増減額	(2,498)	(10,368)	(1,359)	(30,464)
期末残高	(36,544)	(34,046)	(23,678)	(445,659)
退職年金債務調整額				
期首残高	(38,736)	(36,553)	(40,570)	(472,390)
当期増減額	(79)	(2,183)	4,017	(964)
期末残高	(38,815)	(38,736)	(36,553)	(473,354)
売却可能価値証券未実現利益（損失）				
期首残高	6,570	7,684	2,763	80,122
当期増減額	425	(1,114)	4,921	5,183
期末残高	6,995	6,570	7,684	85,305
デリバティブ純利益（純損失）				
期首残高	(15)	(67)	(618)	(182)
当期増減額	(54)	52	551	(658)
期末残高	(69)	(15)	(67)	(840)
その他の包括損失累計額合計				
期首残高	(66,227)	(52,614)	(60,744)	(807,645)
当期増減額	(2,206)	(13,613)	8,130	(26,903)
期末残高	¥(68,433)	¥(66,227)	¥(52,614)	\$ (834,548)

2012年、2011年および2010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									
	2012		2011		2010		2010		2010	
	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	税効果 考慮後
為替換算調整額										
当期発生為替換算調整額	¥(1,870)	¥257	¥(1,613)	¥(10,464)	¥ 88	¥(10,376)	¥ (1,328)	¥ (72)	¥(1,400)	
実現額の当期損益への 組替修正額	(892)	—	(892)	(14)	—	(14)	—	—	—	
為替換算調整額の 当期変動額	(2,762)	257	(2,505)	(10,478)	88	(10,390)	(1,328)	(72)	(1,400)	
退職年金債務調整額										
当期発生退職年金債務調整額	(263)	888	625	(1,177)	(357)	(1,534)	7,681	(3,150)	4,531	
実現額の当期損益への 組替修正額	(1,193)	489	(704)	(1,100)	451	(649)	(872)	358	(514)	
退職年金債務調整額	(1,456)	1,377	(79)	(2,277)	94	(2,183)	6,809	(2,792)	4,017	
売却可能価値証券										
未実現利益（損失）										
未実現利益（損失）当期発生額	379	81	460	(4,376)	2,810	(1,566)	8,417	(3,451)	4,966	
減損に伴う当期損益への 組替修正額	384	(157)	227	789	(323)	466	516	(212)	304	
売却に伴う当期損益への 組替修正額	(318)	130	(188)	(17)	7	(10)	(592)	243	(349)	
株式交換に伴う 当期損益への組替修正額	(126)	52	(74)	(6)	2	(4)	—	—	—	
未実現利益（損失）	319	106	425	(3,610)	2,496	(1,114)	8,341	(3,420)	4,921	
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	11	(8)	3	1,514	(621)	893	1,250	(513)	737	
実現額の当期損益への 組替修正額	(97)	40	(57)	(1,426)	585	(841)	(316)	130	(186)	
純利益	(86)	32	(54)	88	(36)	52	934	(383)	551	
その他の包括利益（損失）	¥(3,985)	¥1,772	¥(2,213)	¥(16,277)	¥2,642	¥(13,635)	¥14,756	¥(6,667)	¥ 8,089	

	千米ドル		
	2012		
	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	\$ (22,805)	\$ 3,134	\$ (19,671)
実現額の当期損益への組替修正額	(10,878)	—	(10,878)
為替換算調整額の 当期変動額	(33,683)	3,134	(30,549)
退職年金債務調整額			
当期発生退職年金債務調整額	(3,207)	10,829	7,622
実現額の当期損益への 組替修正額	(14,549)	5,963	(8,586)
退職年金債務調整額	(17,756)	16,742	(964)
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	4,622	988	5,610
減損に伴う当期損益への 組替修正額	4,683	(1,915)	2,768
売却に伴う当期損益への 組替修正額	(3,878)	1,585	(2,293)
株式交換に伴う 当期損益への組替修正額	(1,537)	635	(902)
未実現利益 (損失)	3,890	1,293	5,183
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	134	(97)	37
実現額の当期損益への 組替修正額	(1,182)	487	(695)
純利益	(1,048)	390	(658)
その他の包括利益 (損失)	\$ (48,597)	\$ 21,609	\$ (26,988)

注記17. 金融商品およびリスク管理

金融商品の公正価値

2012年および2011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値は、次のとおりです。

	百万円		千米ドル	
	2012	2011	2012	
	帳簿価額	見積公正価値	帳簿価額	見積公正価値
デリバティブ取引				
その他の流動資産 (負債)				
為替予約取引	¥(703)	¥(703)	¥(340)	¥(340)
通貨スワップ取引	(16)	(16)	(27)	(27)
商品スワップ取引	—	—	198	198

それぞれの金融商品の公正価値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：
公正価値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)：

公正価値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値の無いものがあり、これらの公正価値の見積りは実務上困難です。

デリバティブ取引

デリバティブ取引の公正価値は、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、公正価値の見積りにあたり、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、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、通貨スワップ取引および商品スワップ取引の公正

価値の変動は、「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一期間において、為替予約取引および通貨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。2012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カ月以内に損益に組替えられると見込まれます。

2012年および2011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
	2012	2011	2012
為替予約取引	¥49,095	¥43,184	\$598,720
通貨スワップ取引	¥ 1,200	¥ 1,200	\$ 14,634
商品スワップ取引	¥ —	¥ 1,307	\$ —

2012年および2011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	
	2012	2011	2012	
資産				
為替予約	¥394	¥254	\$4,805	
商品スワップ	¥ —	¥213	\$ —	
負債				
為替予約	¥(1,096)	¥(594)	\$(13,366)	
通貨スワップ	¥ (16)	¥ (27)	\$ (195)	
商品スワップ	¥ —	¥ (15)	\$ —	

2012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		2012		
為替予約	¥ 6	\$ 73	¥ 89	\$ 1,085
通貨スワップ	¥ 8	\$ 98	¥ 0	\$ 0
商品スワップ	¥(11)	\$(134)	¥(146)	\$(1,780)

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。

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		¥841	
通貨スワップ	¥ (0)		¥ 0	
金利スワップ	¥ 39		¥ —	
商品スワップ	¥117		¥ —	

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。

注記19. コミットメントおよび偶発債務

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人が現時点で入手しうる情報に基づくと、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と思信しています。

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48%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を行っています。債務不履行が発生した場合の最高支払額は、2012年3月31日現在、185百万円(2,256千米ドル)、2011年3月31日現在、246百万円です。2012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。

環境対策費

当社および子会社は、環境対策に関する費用について、債務発生の可能性が確からしく、かつ金額を合理的に見積ることができるときに負債に計上しています。2012年3月31日現在、該当する環境対策費として567百万円(6,915千米ドル)を負債に計上しています。

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。2012年および2011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	
	2012	2011	2012	
期首残高	¥ 3,951	¥ 1,437	\$ 48,183	
繰入額	1,237	3,913	15,085	
取崩額(目的使用等)	(2,256)	(1,399)	(27,512)	
期末残高	¥ 2,932	¥ 3,951	\$ 35,756	

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。

2012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				千ドル				
	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	
資産									
投資有価証券									
負債証券	¥ 10	¥ —	¥ —	¥ 10	\$ 122	\$ —	\$ —	\$ 122	
持分証券	31,512	—	—	31,512	384,293	—	—	384,293	
金融派生商品									
為替予約	—	402	—	402	—	4,902	—	4,902	
負債									
金融派生商品									
為替予約	—	1,105	—	1,105	—	13,476	—	13,476	
通貨スワップ	—	16	—	16	—	195	—	195	

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。

2012年3月31日現在における非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。

項目	公正価値による測定額									
	百万円					千ドル				
	損益計上額	レベル1	レベル2	レベル3	合計	損益計上額	レベル1	レベル2	レベル3	合計
資産										
投資有価証券	¥ (6)	¥ —	¥ —	¥ 4	¥ 4	\$ (73)	\$ —	\$ —	\$ 49	\$ 49
長期性資産	(671)	—	—	224	224	(8,183)	—	—	2,732	2,732
のれん	(2,009)	—	—	—	—	(24,500)	—	—	—	—

2012年3月31日現在において、当社は、上記の資産に係る減損損失の認識に伴い、大部分の資産を観察不能なインプットに基づき評価しているため、当該資産をレベル3に分類しています。これらのうち主な資産の公正価値は、将来の割引キャッシュ・フローの見積りに基づいて測定しています。

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			
	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
持分証券	31,045	—	—	31,045
金融派生商品				
為替予約	—	254	—	254
商品スワップ	—	213	—	213
負債				
金融派生商品				
為替予約	—	594	—	594
通貨スワップ	—	27	—	27
商品スワップ	—	15	—	15

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。

2011年3月31日現在における非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。

項目	公正価値による測定額				
	百万円				
	損益計上額	レベル1	レベル2	レベル3	合計
資産					
投資有価証券	¥ (5)	¥ —	¥ —	¥ 2	¥ 2
長期性資産	(413)	—	—	137	137

2011年3月31日現在において、当社は、上記の資産に係る減損損失の認識に伴い、大部分の資産を観察不能なインプットに基づき評価しているため、当該資産をレベル3に分類しています。これらのうち主な資産の公正価値は、将来の割引キャッシュ・フローの見積りに基づいて測定しています。

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」、「エレクトロニクス&メカニカルコンポーネンツビジネス」、「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」、「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
…… プログラマブルコントローラ、モーションコントロール機器、センサ機器、検査装置、セーフティ用機器、レーザ微細加工装置、制御専用機器等
- (2) エレクトロニクス&メカニカルコンポーネンツビジネス
…… リレー、スイッチ、コネクタ、アミューズメント機器用部品・ユニット、業務民生用センサ、モバイル機器搭載部品、顔認識ソフトウェア等
- (3) 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
…… 電動パワーステアリングコントローラ、パッシブエントリー

プッシュエンジンスタートシステム、キーレスエントリーシステムなどの無線機器、多機能コントローラ、パワーウインドウスイッチや各種車載用スイッチ等

(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
…… 駅務システム、交通管理・道路管理システム、カード決済サービス、安心・安全ソリューション、環境ソリューション、関連メンテナンス事業等

(5) ヘルスケアビジネス
…… 電子血圧計、電子体温計、体組成計、電子歩数計・活動量計、電動歯ブラシ、血糖計、生体情報モニタ、血圧監視装置、ネプライザ、心電計、動脈硬化検査装置、内臓脂肪計等

(6) その他
…… ソーラーパワーコンディショナ、エネルギー管理用機器、省エネサービス、産業用組み込みコンピュータ、無停電電源装置、電子機器の開発・生産受託サービス、MEMSフローセンサ、MEMSサーマルセンサ、MEMS圧力センサ、RF MEMSスイッチ、アナログIC、半導体受託サービス、中小型液晶モジュール用のLEDバックライトユニット、光学関連部品等

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。

2012年、2011年および2010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。

2012年3月31日終了事業年度

百万円									
	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	オートモーティブ 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	ヘルスケア ビジネス	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	¥270,835	¥ 83,002	¥85,027	¥57,200	¥62,446	¥53,535	¥612,045	¥ 7,416	¥619,461
②セグメント間の 内部売上高	6,054	53,080	296	3,980	69	15,417	78,896	(78,896)	—
計	¥276,889	¥136,082	¥85,323	¥61,180	¥62,515	¥68,952	¥690,941	¥(71,480)	¥619,461
セグメント利益(損失)	¥ 33,328	¥ 7,240	¥ 2,691	¥ 98	¥ 2,918	¥(3,553)	¥ 42,722	¥(2,586)	¥ 40,136
II 資産、減価償却費 及び資本的支出									
資産	¥211,356	¥106,011	¥55,452	¥57,423	¥46,436	¥38,756	¥515,434	¥ 21,889	¥537,323
減価償却費	¥ 4,186	¥ 7,169	¥ 2,105	¥ 1,125	¥ 1,533	¥ 939	¥ 17,057	¥ 5,560	¥ 22,617
資本的支出	¥ 3,758	¥ 9,908	¥ 5,196	¥ 856	¥ 3,752	¥ 2,096	¥ 25,566	¥ 2,775	¥ 28,341

(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資産に係るものを含まれます。

2011年3月31日終了事業年度

百万円									
	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	オートモーティブ 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	ヘルスケア ビジネス	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資産に係るものを含まれます。

2010年3月31日終了事業年度

百万円									
	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	オートモーティブ 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	ヘルスケア ビジネス	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資産に係るものを含まれます。

2012年3月31日終了事業年度

千米ドル									
	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	オートモーティブ 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	ヘルスケア ビジネス	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	\$3,302,866	\$1,012,220	\$1,036,915	\$697,561	\$761,537	\$652,866	\$7,463,965	\$ 90,437	\$7,554,402
②セグメント間の 内部売上高	73,829	647,317	3,610	48,537	841	188,012	962,146	(962,146)	—
計	\$3,376,695	\$1,659,537	\$1,040,525	\$746,098	\$762,378	\$840,878	\$8,426,111	\$(871,709)	\$7,554,402
セグメント利益(損失)	\$ 406,439	\$ 88,293	\$ 32,817	\$ 1,195	\$ 35,585	\$(43,329)	\$ 521,000	\$(31,537)	\$ 489,463
II 資産、減価償却費 及び資本的支出									
資産	\$2,577,512	\$1,292,817	\$ 676,244	\$700,280	\$566,293	\$472,634	\$6,285,780	\$266,940	\$6,552,720
減価償却費	\$ 51,049	\$ 87,427	\$ 25,671	\$ 13,720	\$ 18,695	\$ 11,451	\$ 208,013	\$ 67,805	\$ 275,818
資本的支出	\$ 45,829	\$ 120,829	\$ 63,366	\$ 10,439	\$ 45,756	\$ 25,561	\$ 311,780	\$ 33,841	\$ 345,621

(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資産に係るものを含まれます。

2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度におけるセグメント利益の合計額と法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益との調整表は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2012	2011	2012
セグメント利益の合計額	¥42,722	¥55,376	\$521,000
その他費用—純額—	6,589	6,344	80,353
消去調整他	(2,586)	(7,339)	(31,537)
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	¥33,547	¥41,693	\$409,110

地域別情報

2012年、2011年および2010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。

2012年3月31日終了事業年度

	百万円					
	日本	米州	欧州	中華圏	東南アジア他	連結
外部顧客に対する売上高	¥307,649	¥74,820	¥83,561	¥101,074	¥52,357	¥619,461
有形固定資産	¥ 79,548	¥ 4,166	¥ 4,290	¥ 24,572	¥ 8,130	¥120,706

2011年3月31日終了事業年度

	百万円					
	日本	米州	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					
	日本	米州	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

2012年3月31日終了事業年度

	千米ドル					
	日本	米州	欧州	中華圏	東南アジア他	連結
外部顧客に対する売上高	\$3,751,817	\$912,439	\$1,019,037	\$1,232,610	\$638,499	\$7,554,402
有形固定資産	\$ 970,098	\$ 50,805	\$ 52,317	\$ 299,659	\$ 99,145	\$1,472,024

- (注) 1. 国または地域の区分は、地理的近接度によります。
2. 日本以外の区分に属する主な国または地域
(1) 米州……………米国・カナダ・ブラジル
(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・インド・豪州
3. 2012年3月31日終了事業年度よりセグメント区分の名称を変更し、従来の「本国」「北米」をそれぞれ「日本」「米州」と表示しています。この変更は、セグメント区分の名称のみを見直したものであり、セグメント区分に属する国または地域に変更はありません。
4. 売上高および有形固定資産において、日本を除いて独立して開示すべき重要な国はありません。2012年、2011年および2010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. 買収

2012年、2011年および2010年3月31日終了事業年度において重要な買収はありません。

注記23. 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2012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2012年及び2011年3月31日現在の連結貸借対照表並びに2012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2012年及び2011年3月31日現在の財政状態並びに2012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。

日本、京都
2012年6月22日

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

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。
<ul style="list-style-type: none">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 山田義仁および最高財務責任者 執行役員 理財センタ長 大上高充は、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24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进行评估することによって、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24年6月22日

オムロン株式会社

代表取締役社長

山田 義仁

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ご留意ください。 <ul style="list-style-type: none">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24年6月22日
有限責任監査法人 トーマン	
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23年4月1日から平成24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、注記及び連結附属明細表について監査を行った。

連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則の一部を改正する内閣府令（平成14年内閣府令第11号）附則」第3項の規定により、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に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見を表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、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が含まれる。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

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に準拠して、オムロン株式会社及び連結子会社の平成24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24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。

内部統制報告書に対する経営者の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、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内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。なお、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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した内部統制監査に基づいて、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。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表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき内部統制監査を実施することを求めている。内部統制監査においては、内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果については監査証拠を入手するための手続が実施される。内部統制監査の監査手続は、当監査法人の判断により、財務報告の信用性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。また、内部統制監査には、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が含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、オムロン株式会社が平成24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結果について、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。

利害関係

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。

会社情報 / 株式情報

2012年3月31日現在

創業年月日
1933年5月10日

連結従業員数
35,992名

資本金
64,100百万円

株式の状況
 授権株式数 487,000千株
 発行済株式数 239,121千株
 株主数 33,188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. 1 Chase Manhattan Plaza,
New York, NY 10005

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

ウェブサイト
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

ブラジル本社
OMRON Management Center
of Latin America (サンパウロ)
Tel 55+11-2101-6348
Fax 55+11-2101-6301

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

インド本社
OMRON Management Center
of India (ハリヤナ州)
Tel 91+124-4921700
Fax 91+124-4921777

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

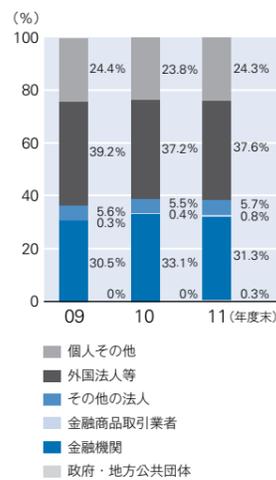
研究開発拠点
京阪奈イノベーションセンター
Tel 0774-74-2000
Fax 0774-74-2001

岡山事業所
Tel 086-277-6111
Fax 086-276-6013

株価推移 大阪証券取引所



株式所有者状況



年間株価最高値・最安値*

年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
最高値(¥)	2,115	2,740	2,885	3,620	3,590	3,510	2,385	2,215	2,418	2,357
最安値(¥)	1,320	1,648	2,150	2,210	2,615	1,950	940	1,132	1,749	1,381

*大阪証券取引所第一部におけるものです。

お問い合わせ先

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/ir/

取締役室 CSR部

〒600-8530
京都市下京区塩小路通堀川東入
TEL: 075-344-7174 FAX: 075-344-7111
URL: http://www.omron.co.jp/about/csr/