

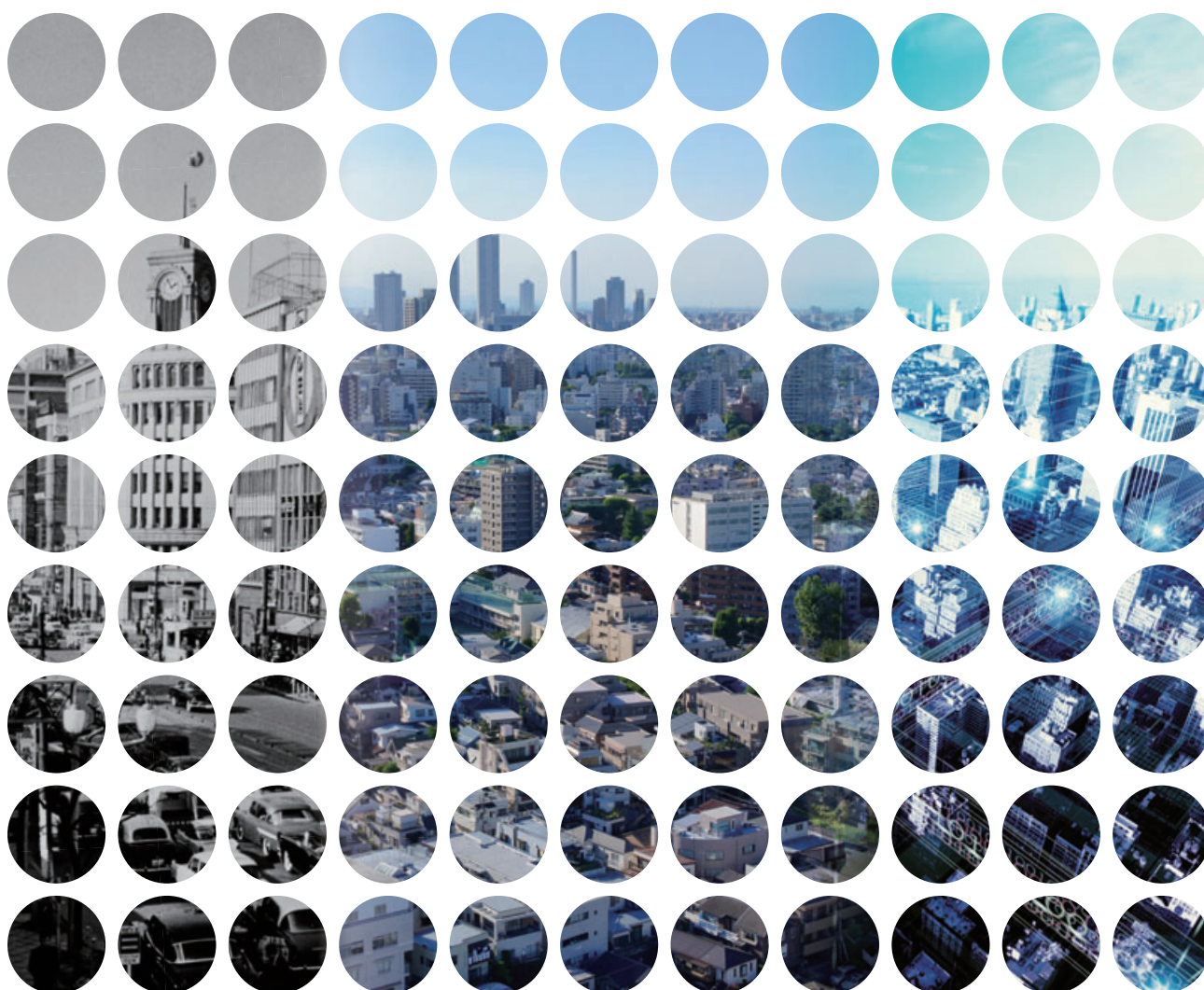
統合レポート 2013

2013年3月期



OMRON

Sensing tomorrow™

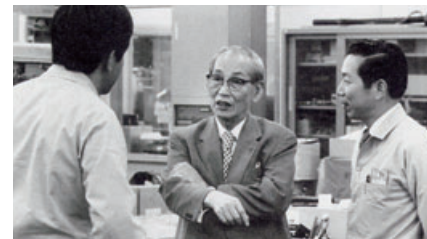


変わりゆく社会に、 あたらしいオートメーションを。

オムロンは2013年、創業80周年を迎えました。

どんな 会社か？

- 2 社長メッセージ
- 4 オムロンの80年の歴史
- 10 オムロンが展開する事業
- 14 オムロンのグローバル展開
- 16 オムロンの1年
- 18 11年間の主要財務データ
- 20 財務・非財務ハイライト



どこへ 向かうのか？

- 22 社長インタビュー
- 28 重点テーマ
 - 28 ① 新興国×制御機器事業 (IAB)
 - 34 ② ヘルスケア事業 (HCB) ×新興国
 - 38 ③ 環境事業×社会システム事業 (SSB)
 - 42 ④ 取締役聞く
オムロンのリスクマネジメント



編集方針

本報告書は、連結子会社153社、持分法適用関連会社12社を合わせたオムロングループ165社(2013年3月31日時点)を対象としています。オムロンは、環境やガバナンスへの取り組みを通じて、持続可能な社会の形成に貢献しています。2012年の年次報告書からは、これまで主にCSR報告書に掲載していた取り組みについても合わせてご報告し、ステークホルダーの皆さまに対する積極的な情報開示を行います。

企業価値の 成果

- 48 Omron at a Glance
- 50  制御機器事業 (IAB) インダストリアルオートメーションビジネス
- 52  電子部品事業 (EMC) エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネス
- 54  車載事業 (AEC) オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス
- 56  社会システム事業 (SSB) ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネス
- 58  ヘルスケア事業 (HCB) ヘルスケアビジネス
- 60  その他事業 環境事業・電子機器事業・マイクロデバイス事業・バックライト事業

企業価値を 支える力

- 62 知的財産戦略
- 63 R&D
- 64 品質
- 66 人財
- 68 環境
- 72 株主との信頼関係の構築
- 74 企業理念とCSR方針
- 77 コーポレート・ガバナンス
- 82 役員一覧



財務セクション

- 86 財務セクション (米国会計基準)
- 102 内部統制セクション

SRI インデックスの組み入れ状況

オムロンのCSRへの取組みは、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。



見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている、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、米州、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お客様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。

オムロンは今年創業80周年を迎えました。

今後も長期にわたり成長する企業であり続け、新しい商品やサービスの提供を通じてグローバル社会に貢献する企業を目指します。

80年という節目

オムロン株式会社は、2013年5月10日に創業80周年を迎えました。これもひとえにこれまでオムロンを支えてくださったすべての方々のご支援とご愛顧の賜物です。心から感謝を申し上げます。

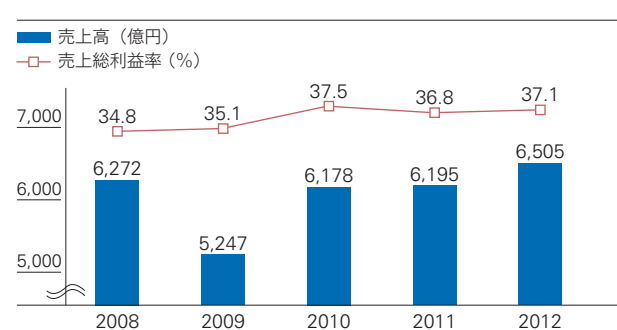
オムロンが創業したのは1933年。この80年の間に私たちが取巻く世界は大きく進化いたしました。当時20億人強だった世界の総人口は70億人を超え、一人当たりのGDPは約4倍、平均寿命も2倍近くに伸びました。オムロンはこの80年の歴史の中で、社会のニーズを先取りした技術革新と幾多の挑戦を行ってまいりました。オートメーションを軸とする新しい価値の創出によって、人と社会の健やかで持続的な成長に微力ながらも貢献してきたと自負しております。オムロン自身も今では世界110カ国以上で事業展開し、35,000人以上が働くオートメーションのリーディングカンパニーへと飛躍いたしました。

オムロンは自社の企業理念の中で「企業は社会の公器である」と掲げています。これはオムロンが社会の発展と共に成長し続けるという「社会との共生」を宣言したものです。その実現のために、社員一人ひとりのチャレンジ精神を原動力として、グローバルに潜在する社会ニーズをいち早く感知し、商品・サービスを創造することを通じて社会の持続的発展に今後も貢献し続けます。

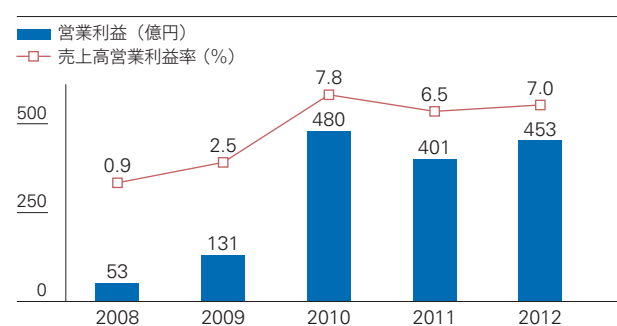
2012年度の業績報告と株主還元

まず、2012年度の業績をご報告します。5つの主力事業のうち、車載、社会システム、ヘルスケア事業などの売上が好調に推移し、売上高は全社で6,505億円（前年度比5.0%増）、営業利益は453億円（前年度比13.0%増）の増収増益となりました。収益構造改革の面では営業部門の収益改善努力や生産／開発部門の競争力のある商品投入や工程改善など地道な努力を重ね売上総利益率は37.1%（前年度比0.3ポイント増）となりました。

売上高、売上総利益率の推移

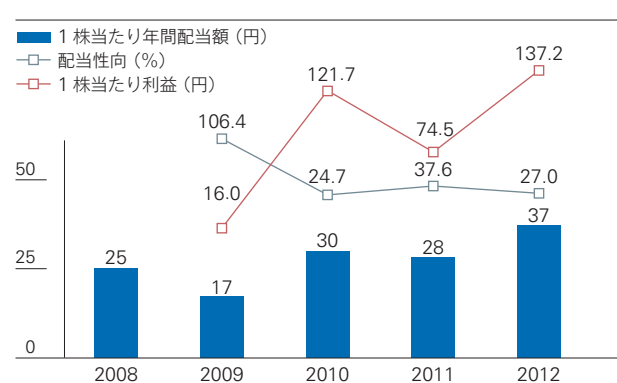


営業利益、売上高営業利益率の推移



株主還元に関して申し上げますと、2012年度の1株当たり配当は記念配当の5円を含めて年間で37円（前年度28円）とさせていただき、配当性向は27.0%、DOE（株主資本配当率）は2.4%となりました。また今回配当方針の見直しを行い、従来の「配当性向最低20%」を「25%以上」に変更いたしました。

配当および配当性向の推移



また合わせて安定的な配当も考慮し、DOE（株主資本配当率）2%程度を目処としております。なお、12年度に株主還元の強化を意図し、自社株の一部消却や株主優待制度の導入を実施しました。

企業価値向上を目指して

企業価値向上を目指し、資本効率を重視する経営を心がけています。例えばROICを指標として実際の事業運営の中で活用するなど幾多の取組みをすすめてきました。そして、今年4月にはROICの全社目標を開示し、外部にもその姿勢をお伝えしております。

そしてこのような取組みをより強化していくために13年度より、最高財務責任者（CFO）を新しく設置しました。これはより事業スピードを上げ、経営の質を向上させるために私自身が強く望んだことです。企業価値の向上を目指し、今後もよりスピーディーで質の高い経営を行ってまいります。

我々は2011年7月に公表した長期経営ビジョン

「VG2020」において「成長」を実現すると宣言しています。2020年までの10年間の目標を掲げ最初の3年間で「グローバルでの収益・成長構造づくり」を行うグローバルステージとしています。13年度はこのグローバルステージの最終年度です。今年度は「成長力」×「収益力」×「変化対応力」を備えた強い企業への変革を成し遂げることを目標とし、これまでも増して収益・成長構造をしっかりとつくりこんでまいります。現状、為替は超円高が修正され、経済環境も大きく変化しています。取巻く幾多の変化をチャンスに変えながら成長戦略を加速させてまいります。

「必要とされる企業」へ

オムロンはこれからも世界の人々が抱える幾多の課題を、事業を通して解決することで世界中の人々からその存在を必要とされ、期待される企業を目指します。皆様にはぜひオムロンに期待していただき、引き続きご支援いただけますようお願い申し上げます。

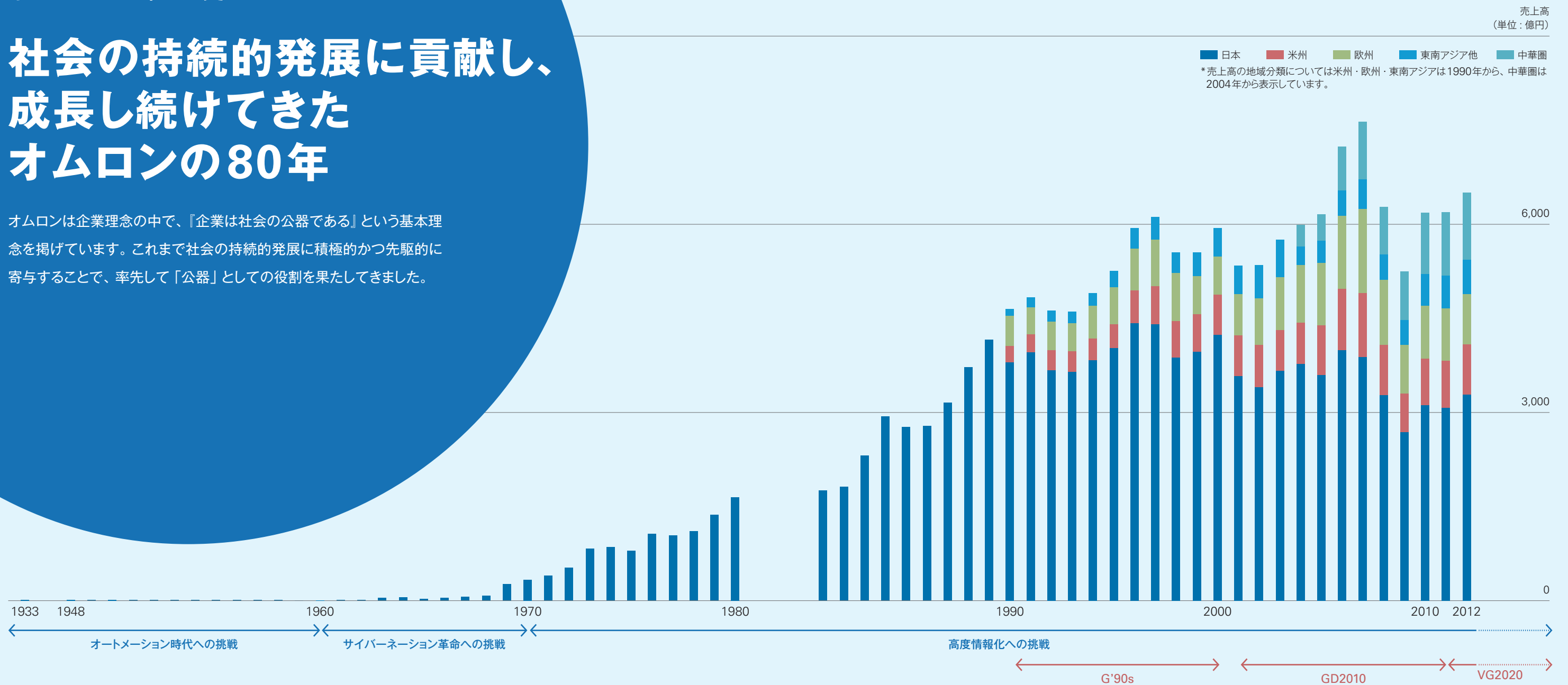
2013年7月

代表取締役社長
山田 義仁

山田 義仁

社会の持続的発展に貢献し、成長し続けてきたオムロンの80年

オムロンは企業理念の中で、『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。これまで社会の持続的発展に積極的かつ先駆的に寄与することで、率先して「公器」としての役割を果たしてきました。



1933年 立石一真が大阪市都島区東野田に立石電機製作所を創業
レントゲン写真撮影用タイマの製造を開始

1945年 京都市右京区花園土堂町に工場を移転

1948年 商号を立石電機株式会社に変更

1959年 商標をOMRONと制定。社憲制定

1960年 世界初の無接点近接スイッチを開発

1960年 京都府長岡町（現長岡京市）に中央研究所を竣工

1964年 世界初の電子式自動感応式信号機を開発

1967年 世界初の無人駅システムを開発

1968年 英文社名をOMRON TATEISI ELECTRONICS CO.に決定

1969年 世界最小の卓上電子計算機「CALCULET-1200」を発表

1971年 世界初のオンライン現金自動支払機を開発

1972年 日本初の福祉工場であるオムロン太陽株式会社を設立

1983年 電子体温計「けんおんくん」を発売

1987年 世界初の超高速ファジィコントローラを開発

1988年 オランダに欧州地域統括会社（OMRON EUROPE B.V.）を設立

1988年 シンガポールにアジア・パシフィック地域統括会社（OMRON ASIA PACIFIC PTE.LTD.）を設立

1989年 アメリカに北米地域統括会社（OMRON MANAGEMENT CENTER OF AMERICA,INC.）を設立

1989年 長期ビジョン「ゴールデンナインティーズ構想（G'90s）」を発表

1990年 社名をオムロン株式会社に變更

1991年 インライン検査機器「画匠」を開発

1994年 中国に地域統括会社（OMRON（CHINA）CO.,LTD.）を設立

1995年 車間距離警報装置を開発

1996年 基板はんだ検査装置「VT-WIN」を開発

1998年 グローバル紙幣真贋判別装置を開発

1999年 事業部制を廃止し、カンパニー制を導入

2001年 グランドデザイン2010（GD2010）を発表

2003年 グローバルR&D協創戦略の中核拠点として京都府相楽郡に「京阪奈イノベーションセンタ」を設立

2004年 携帯電話搭載の顔認証技術を開発

2006年 新企業理念制定

2006年 中国上海に制御システムのグローバル中核拠点を開業

2007年 生産現場でのセーフティ事業を本格展開

2007年 中国における新研究開発拠点を開所

2007年 世界初のリアルカラー 3次元視覚センサ3次元画像センシングを実用化

2009年 環境関連事業へ本格的に参入

2010年 『京都市立学校での電力使用量の「見える化」と省エネ教育活動』で京都市教育委員会と共に省エネ大賞経済産業大臣賞を受賞

2010年 ITを活用した健康管理サービス「ウェルネスリンク」事業を開始

2011年 長期経営ビジョンVG2020（VALUE GENERATION 2020）を発表

2011年 機械制御に必要な機能を統合したマシンオートメーションコントローラ、SYSMAC NJシリーズを発売

2012年 インド地域本社（OMRON MANAGEMENT CENTER OF INDIA）を設立

2012年 「誠実な企業」賞2012最優秀賞を受賞

2012年 ブラジル地域本社（OMRON MANAGEMENT CENTER OF LATIN AMERICA）を設立

2013年 環境事業分野で省エネ大賞・新エネ大賞の最高峰である「経済産業大臣賞」をW受賞

先進的な技術で 社会にイノベーション を起こす歴史

戦後の電力危機を 克服する商品開発

1933年5月、立石一真がオムロンの前身である立石電機製作所を創業。日本初・世界初の商品を次々と世に送り出しました。1948年には、戦後の電力危機に対応して開発した電流制限器の量産化を機に、立石電機株式会社が誕生しました。



絶えざるチャレンジ精神が 新しい時代を拓く

オムロンの挑戦は、レントゲンタイマにはじまり、日本初の国産マイクロスイッチ、世界初の無接点近接スイッチなど、産業の革新を牽引してきました。

創業1933年 → 1960年頃 オートメーション時代への挑戦



1943年
日本初のマイクロスイッチ



1960年
世界初の無接点近接スイッチ

オムロンは、オートメーション時代の到来を見据えて、1955年を「オートメ創業元年」と位置付けました。以降、「技術のオムロン」へとさらなる進化を遂げました。

1960年頃 → 1970年代 サイバーネーション革命への挑戦



技術者たちに囲まれる創業者立石一真氏



1960年 竣工時の中央研究所

生産現場の 自動化を推進

製造業におけるオートメーション化の流れが多品種少量生産に向かう中、オムロンはプログラムの書き換えができ、処理速度が速いコントローラのニーズをいち早く捉えました。1968年に工作機械用シーケンス・プログラマを、1972年にはプログラマブル・シーケンス・コントローラSYSMACを先駆けて開発。以降、プログラム制御というスタイルを定着させ、生産現場の自動化、生産性の向上に大きく寄与しました。



SYSMACフェアでのプログラミング体験コーナー

鉄道業務効率化と 自動化の実現

鉄道業務の効率化と自動化へのニーズの高まりに応じて、オムロンは1965年に国鉄（現JR）神戸駅に多能式電子自動券売機を導入。1966年には近畿日本鉄道、近畿車輛技術研究所と共同開発で「自動改札機」を開発。そして大阪万博の開催を3年後に控えた1967年に、京阪神急行電鉄北千里駅で世界初の「無人駅システム」を実現させました。



1967年
世界初の無人駅システム

「機械にできることは機械に任せる」という考え方のもと、オムロンのオートメーションは生産性や効率性を追求するという社会のニーズに応え、豊かな社会の実現に貢献してきました。さらに、社会インフラ、人間の健康管理のオートメーション化にも挑みました。

オムロンの歴史は
オートメーション技術で
社会に貢献し続けた80年です。

グローバルで安心で快適な 社会づくりに貢献



上海華一との委託生産覚書調印



上海でセンサ・FAシステム機器・制御機器
の生産会社を設立・操業

中国社会への 貢献

中国の産業発展に貢献したいという想いから、オムロンは1980年に上海華一電器との委託加工生産をスタートしました。以降、代理店や合弁会社、独資会社を次々と設立し、中国での事業拡大を図りました。1994年には傘型会社（持株会社）に移行。それは日本のメーカーに対する中国政府による初めての認可でした。現在オムロンの中国事業は大きく成長しており、中国の経済と社会の発展に貢献しています。

「OMRONを世界のマークに」—オムロンのグローバル化は1960年代にスタートしました。「世界で考え、世界でつくり、世界で売る」、この世界戦略に基づき、1980年代後半からオランダ、シンガポール、アメリカ、そして、中国にそれぞれ地域統括会社を設立しました。



地域統括会社（オランダ） 同（シンガポール） 同（アメリカ）
*写真は当時

1970年代 → 現在 高度情報化への挑戦



初代電子血圧計
（1973年発売）



**理念と想いが
人を動かす**

家庭で患者自身が血圧測定をする—約30年前には考えられなかったことです。今では家庭で血圧を測ることの重要性が広く認知されていますが、当時は「血圧は医師が測るもの」というのが常識でした。医療機関での臨床活動や法規制対応、販売チャネル開拓、そして啓発活動など幾多の取組みを経て、オムロンの血圧計は現在世界110カ国以上で使われるようになりました。病院から家庭へ—健康への想いが多い人を動かし、世界に広がっています。



現在発売している
ロシア向け血圧計

80周年を通過点に新しい挑戦。 アジアで、世界で、 確かな価値の創造を

現在 → 未来

80周年は一つの区切りであり通過点です。オムロンは決して現状に満足せず、安心・安全、健康、環境といった社会のニーズをいち早く捉え、新しいオートメーション技術で地球環境づくりに貢献し、世界中の人々の豊かなより良い暮らしを支えています。



**環境関連事業への
本格参入**

地球温暖化などの環境問題が大きな社会課題として高まる中、オムロンは2009年に環境事業に本格参入しました。エネルギーの変換技術と制御技術をベースに、「ムダなく創る」「上手に貯める」「かしく使う」でエネルギーライフサイクル全般を独自のバリューチェーンで支援し、エネルギー効率の最大化に貢献します。



クルマ社会の進化を支えるカーエレクトロニクス事業

オムロンは1983年にカーエレクトロニクス事業に本格参入して以来、さまざまな技術を確認するとともに、お客様のニーズを満たす商品を創出し続けてきました。これからの社会ではもっと環境にやさしい、もっと快適で便利な、そして安全で、安心できるクルマへのニーズが高まっていきます。オムロンはクルマ社会の新たな進化、新たな価値づくりに向けてチャレンジし続けます。



環境車対応商品

**地球価値創造へ
オムロンの新しい挑戦が
始まっています。**

制御機器事業 (IAB)

社会システム事業 (SSB)

電子部品事業 (EMC)

ヘルスケア事業 (HCB)

車載事業 (AEC)

その他事業

オムロンが展開する事業

私たちオムロンは、制御機器事業・電子部品事業、車載事業、社会システム事業、ヘルスケア事業、環境事業などを通じて、新興国をはじめとした社会の発展にオムロンならではの価値創造で貢献していきます。



40%

制御機器事業 (IAB)

工場の自動化により、世界のものづくり革新をリードするオムロンの主力事業です。

製造現場の生産性向上を担うべく、ファクトリーオートメーション用コントローラから、センサ、スイッチ、リレー、セーフティ機器まで、豊富な製品を提供し、制御機器において、国内No.1シェア（約40%）を誇り、海外においても、欧州、米州、アジア、中国を中心に世界40カ国、160拠点以上で事業を展開しています。



13%

電子部品事業 (EMC)

幅広い分野で人と機械を快適につなげる先進的な電子部品をグローバルに提供しています。

リレー、スイッチ、コネクタなど長年培われた確かな技術と豊富な実績の基幹商品を中心に、産業機器から業務民生、車載領域にいたるまで、さまざまな分野に合わせた幅広い商品群を展開しています。



15%

車載事業 (AEC)

「安全で、人と環境にやさしい」クルマを目指し、カーエレクトロニクスの新たな領域にチャレンジしています。挟み込み防止機能付きパワーウインドウスイッチやキーレスエントリなど、高性能なコントローラやセンサ・スイッチ・リレー技術を生かして、安全で快適なカー・ライフを提供しています。



11%

社会システム事業 (SSB)

快適で安全な社会生活を目指し、社会インフラのための多彩なシステムを提供しています。

鉄道向けシステム（自動改札機、券売機など）や、道路交通向けシステム（交通管制システムなど）といった社会インフラを支えるさまざまなシステムを提供しています。



11%

ヘルスケア事業 (HCB)

家庭での健康管理から医療現場まで、健康な毎日をトータルにサポートしています。

家庭でより手軽に、正確に血圧測定ができるようにしたデジタル自動血圧計は、現在では世界No.1のシェアを獲得。そのほかにも体温計やネブライザ、歩数計など、生活習慣病の予防・改善に貢献する機器やサービスをグローバルに提供しています。



9%

その他事業

環境事業など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。

エネルギーの変換・制御技術を軸とし、創エネ・蓄エネ・省エネでエネルギー効率の最大化に貢献。また、組込みPCや、無停電電源装置（UPS）を中心に、情報・産業用機器市場に安心と信頼を提供しています。

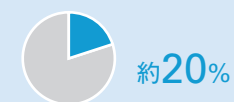
トップシェア（2013年7月現在）

制御関連機器（国内）



出所：NECA
（日本電気制御機器工業会）統計

リレー（グローバル）



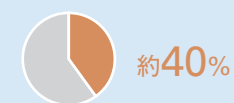
出所：当社調べ

軽自動車向けボディ制御ユニット（国内）



出所：当社調べ

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）

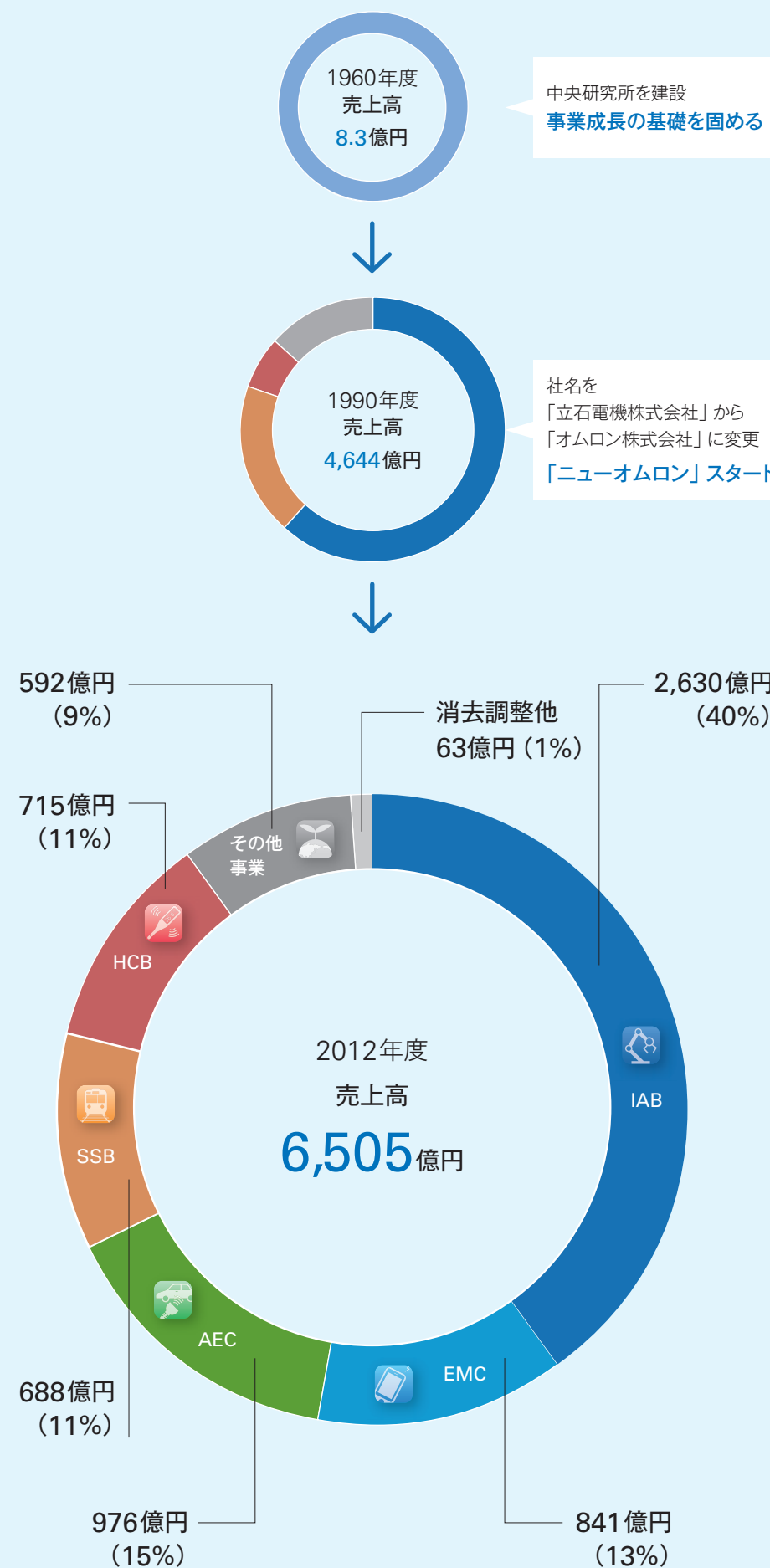


出所：当社調べ

住宅向けソーラーパワーコンディショナ（国内）



出所：当社調べ



どんな会社か？

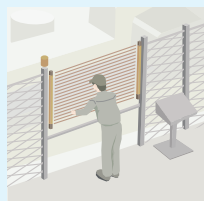
● 製造業向け制御機器

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。



● 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。



● 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。



● 検査装置

視覚カメラなどを用いて製品の不良を検出し、生産工程の自動化に貢献する装置です。

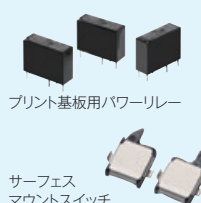
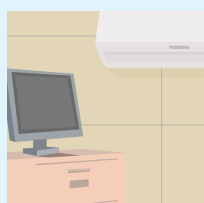


セグメント情報

▶ P.50

● リレー・スイッチ

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



● 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／性別を推定できる画像センシング技術「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

デジタルイメージングやアミューズメント業界のさまざまなニーズに対応しています。

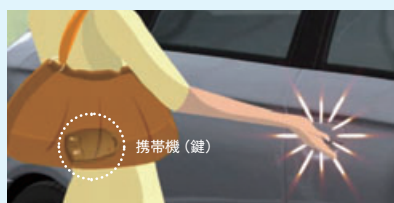


セグメント情報

▶ P.52

● 携帯型電子キー & エンジン始動システム

携帯機（鍵）を取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。



セグメント情報

▶ P.54

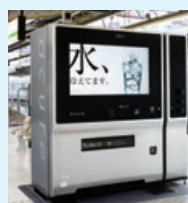
● 駅のソリューション

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



● ソーシャルセンシング

街を行き交う人や車などの動きや状況を感知して、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。

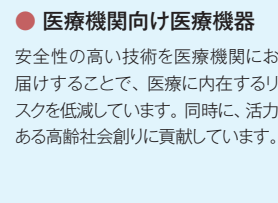


セグメント情報

▶ P.56

● 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。



セグメント情報

▶ P.58

● 太陽光発電システム用パワーコンディショナ

太陽光パネルで発電した直流電力を家庭などで使用できる交流電力に変換する装置です。設計の自由度アップ・高効率化などで、新エネルギーのさらなる普及に貢献しています。



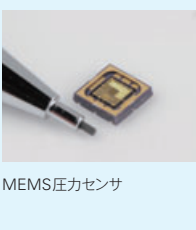
● 液晶用バックライト

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



● 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。



● 電子機器

PC、デバイス、UPSなどの電子機器関連事業です。

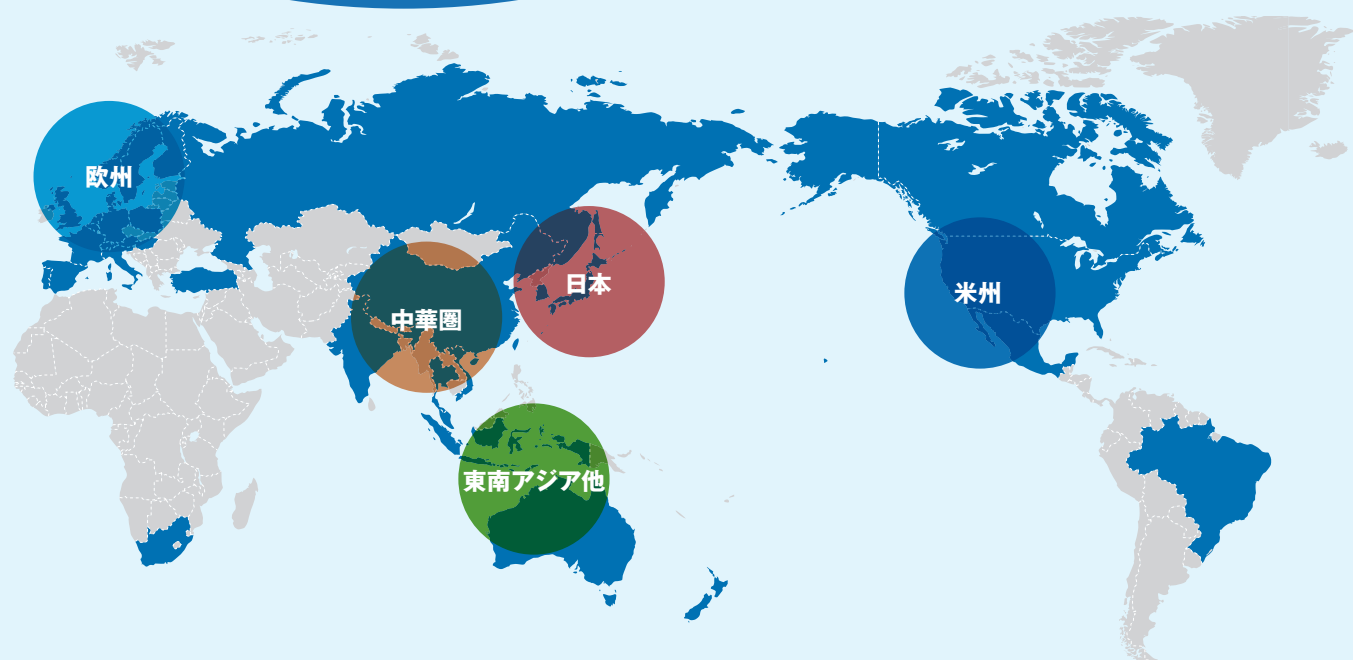


セグメント情報

▶ P.60

オムロンの グローバル展開

私たちオムロンは、日本を含め世界35の国・地域に拠点を設けており、エリアに密着したビジネスを展開しています。グループ35,000名以上の従業員が互いに価値観をぶつけ合い、認め合い、連結することで新たなイノベーションを創出していきます。



事業拠点所在国・地域

米州

・ブラジル
・カナダ
・メキシコ
・アメリカ

欧州（ヨーロッパ、ロシア、アフリカ、中東を含む）

・オーストリア
・ベルギー
・チェコ
・デンマーク
・フィンランド
・フランス
・ドイツ
・ハンガリー
・イタリア
・オランダ
・ノルウェー
・ポーランド
・ポルトガル
・ロシア
・南アフリカ
・スペイン
・スウェーデン
・スイス
・トルコ
・イギリス

中華圏

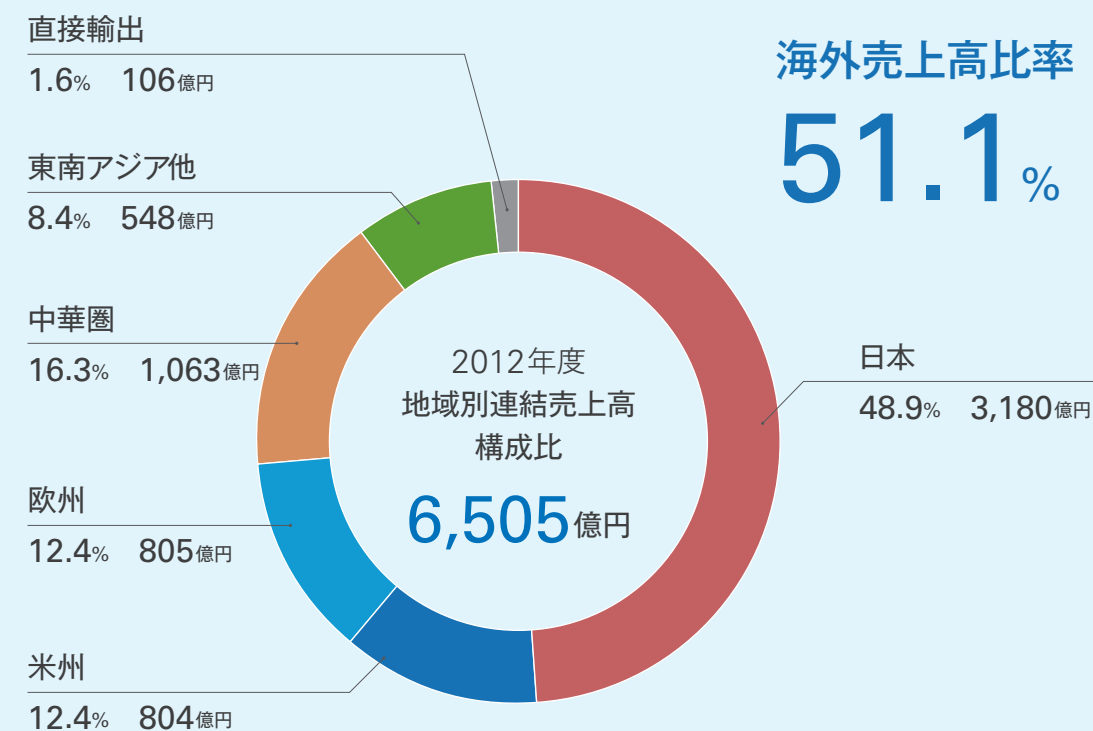
・中国
・香港
・台湾

東南アジア他

・オーストラリア
・インド
・インドネシア
・韓国
・マレーシア
・ニュージーランド
・シンガポール
・タイ
・ベトナム

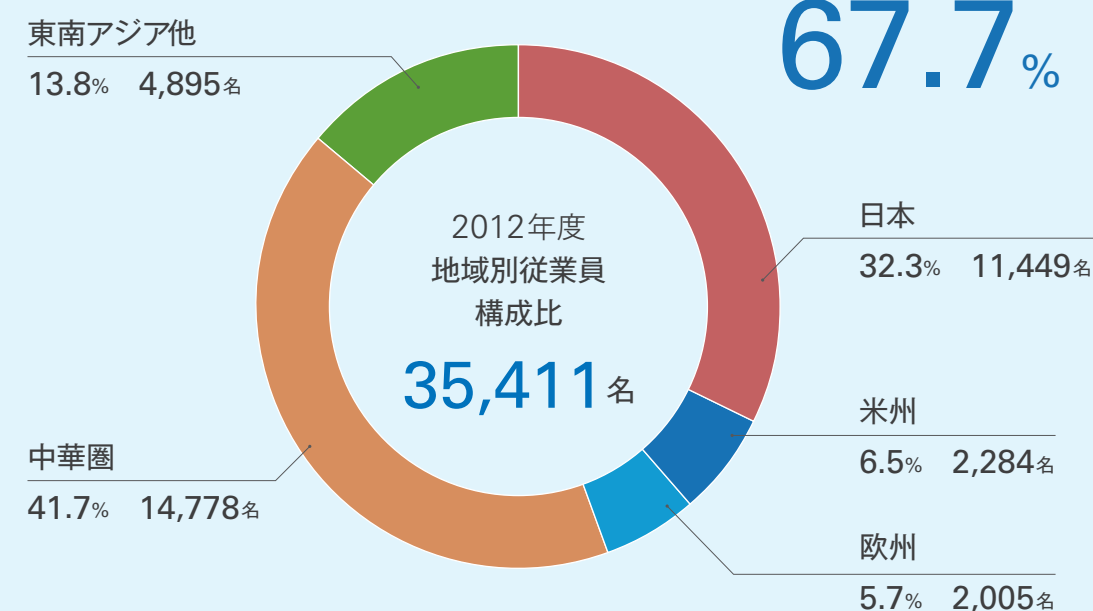
海外売上高比率

51.1%



海外従業員比率

67.7%



2013年3月31日現在

オムロンの1年

1a	(前年同期比)		2a	(前年同期比)		3a	(前年同期比)		4a	(前年同期比)	
	連結売上高	1,499億円		連結売上高	1,543億円		連結売上高	1,595億円		連結売上高	1,868億円
	連結営業利益	82億円		連結営業利益	98億円		連結営業利益	99億円		連結営業利益	175億円
		- 1.0%			+ 1.7%			+ 6.6%			+ 12.1%
		- 32.7%			- 7.1%			+ 32.7%			+ 75.0%

2012年						2013年					
4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月

経営トピックス

	4月9日 (リリース)	電力量モニタKMシリーズの売上の一部1,872万3千円を東日本大震災復興支援のため寄付
	6月1日	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との合併会社が営業を開始
	6月12日 (リリース)	ブラジル地域本社設立で、インドに次ぐ注力新興国ブラジルにおける事業強化を促進
	7月2日	(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモとオムロンヘルスケアが健康支援サービスの企画・開発・提供を行う新会社「ドコモ・ヘルスケア」を設立
	7月6日	タイ アユタヤのロジャナ工業団地において、車載部品の新工場のグランドオープンセレモニーを開催
	8月24日 (経営)	オムロン太陽 創業40周年および新棟完成記念式典を開催
	9月3日	オムロンヒノーバル(株)、組込み用ソフトウェア開発で協業を合意
	10月1日 (経営)	制御機器販売店SKソリューション(株)を子会社化
	11月7日 (経営)	アメリカ東部ハリケーン被災者の復興支援に2万米ドルを寄付
	11月8日 (経営)	日本IR協議会主催「IR優良企業大賞」を受賞(リリース)
	1月30日 (経営)	オムロンと日本マイクロソフト(株)が生産現場におけるビッグデータ活用で協業を発表 両社の連携により生産活動の見える化を実現
	3月7日	中国No.1のEMC自動化生産工場を目指した「上海オムロン制御電器有限公司(OMR)」の新工場開所式を開催

商品関連トピックス

	4月13日	「高反射材や低吸収材への微細なマーキングを可能にするファイバレーザマーカの開発」テーマにおいて、平成24年度(第61回)電機工業技術功績者表彰「奨励賞」を受賞
	5月10日 (多)	ITを活用した医療機関向けの血圧分析サービス「MedicalLINK」をスタート。測定データが自動転送される3G通信対応の自動血圧計「HEM-7251G」も同時発売
	5月28日 (リリース)	顔画像センシング技術との組み合わせにより、初期動作が不要な「ハンドジェスチャー認識技術」を開発
	6月1日	遠隔監視情報システムで電力需要を管理できる、ASP型デマンド監視サービスの新メニュー「デマンドライトサービス」の提供を開始。業界最安値レベルを実現
	6月20日 (多)	コンパクトな薄型設計で表示も見やすい通信機能搭載の体重体組成計「HBF-215F カラダスキャン」を発売
	6月30日	小型、高感度で省エネ家電に貢献。赤外線検出センサにより静止人物も検出できる「MEMS非接触温度センサ」を発売
	7月2日	製造現場の省エネ活動を加速する、業界初のクランプ型を実現した「クランプ電力ロガー」を発売
	7月5日 (リリース)	世界トップクラスの高精度・低消費電流を実現した「MEMS絶対圧センサ」を開発
	8月1日	カメラだけで検査も位置決めもできる、多機能な画像センサ「スマートカメラFQ2」を発売
	8月23日 (多)	測定データを簡単転送し、パソコンでの管理が可能な、世界最薄・最軽量、静音設計の手首式自動血圧計「HEM-6310F」を発売
	9月3日 (多)	乗るだけですぐに測れる自動認識機能搭載で、約4秒で測定が完了。Androidスマートフォンやパソコンで簡単にデータ管理ができる通信機能を搭載した 体重体組成計「HBF-252F カラダスキャン」を発売
	10月1日	世界最小・最軽量の環境対応車・蓄電器向けDCパワーリレーを発売
	10月15日	無停電電源装置(UPS)の中国での販売を開始
	11月	再生可能エネルギー買取制度に対応可能な 屋外単相パワーコンディショナ「KP55Mシリーズ」を発売(「KP44Mシリーズ」を12月に発売)
	12月	狭い場所にも取付け可能な 超小型CMOSレーザセンサ「E3NC-S」を発売
	12月	メガソーラーの発電エネルギー効率の最大化に貢献する 逆流防止用リレー「形MM1X-PV」を発売
	12月3日	抜群のコストパフォーマンス。プログラマブルターミナル「NBシリーズ」発売。プログラマブルコントローラ「CP1E」にシリーズ追加
	12月18日 (多)	iPhone/Android™ スマートフォンをかざすだけで瞬時に翻訳する リアルタイム翻訳アプリ「TranScope(トランスコープ)」の英語版、中国語(繁体字)版を発売
	1月25日	環境あんどんによる工場の診える化と最適化ECO活動が、省エネ大賞の省エネ事例部門において最高賞の「経済産業大臣賞」を受賞
	1月25日	「太陽光発電システム用パワーコンディショナ形KP-Kシリーズ」が新エネ大賞最高賞の「経済産業大臣賞」を受賞
	2月20日 (多)	手首に巻くだけでウォーキングやジョギング時の脈拍数を測定する脈拍計「HR-500U」を発売
	3月1日 (多)	旅行や出張などへの持ち運びに便利な充電機能搭載のモバイルケースを採用した音波式電動歯ブラシ「メディクリーン HT-B601」を発売
	3月21日	空調システムのエネルギー効率最大化に貢献する 熱フロー方式「MEMS差圧センサ」を発売
	3月28日	中規模太陽光発電システムの発電・品質確保をサポートする 太陽光発電見守りサービス「ソラモニ3G」の提供を開始

どんな会社か？

11年間の主要財務データ

オムロン株式会社および子会社

	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	2012年度	2012年度
											百万円	千米ドル ^(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	¥650,461	\$6,919,798
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	241,507	2,569,223
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	152,676	1,624,213
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	43,488	462,638
営業利益	28,175	49,397	54,672	60,782	62,046	65,253	5,339	13,074	48,037	40,136	45,343	482,372
EBITDA ^(注2)	57,851	77,059	83,314	91,607	95,968	101,596	38,835	40,088	71,021	62,753	67,795	721,223
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	30,203	321,309
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	53,058	564,447
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)	(28,471)	(302,883)
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	24,587	261,564
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)	(18,550)	(197,339)
財政状態（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	573,637	6,102,521
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	5,570	59,255
株主資本	251,610	274,710	305,810	362,937	382,822	368,502	298,411	306,327	312,753	320,840	366,962	3,903,851
											円	米ドル ^(注1)
1株当たり情報：												
当社株主に帰属する当期純利益（純損失） ^(基本的)	2.1	110.7	126.5	151.1	165.0	185.9	(132.2)	16.0	121.7	74.5	137.2	1.46
株主資本	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	1,667.0	17.73
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	37.0	0.39
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%	37.1%	
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%	7.0%	
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%	10.4%	
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%	8.8%	
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%	64.0%	
総還元性向 ^(注5)	2475.3%	49.2%	29.1%	47.8%	49.7%	74.7%	(29.1%)	106.7%	25.2%	37.7%	27.0%	

注：1. 米ドル建表示金額は、2013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94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。
5. 総還元性向＝（現金配当額＋自己株式の取得金額）／当社株主に帰属する当期純利益（純損失）

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2006年度以前の数値を組み替えて表示しています。

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（2003年度）から185.9円（2007年度）に拡大

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7,100億円
- 営業利益580億円
- 売上総利益率39%
- 営業利益率8.2%

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：2013年4月に目標数値の見直しを行いました。

18

Omron Corporation

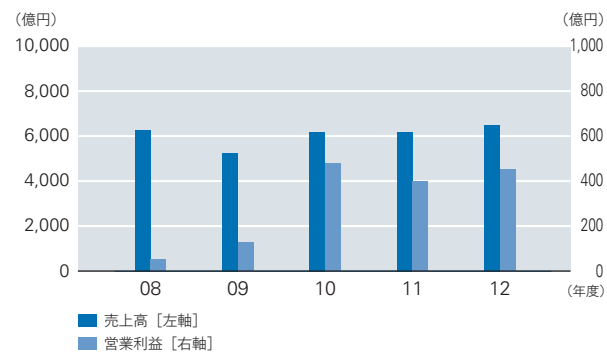
Integrated Report 2013

19

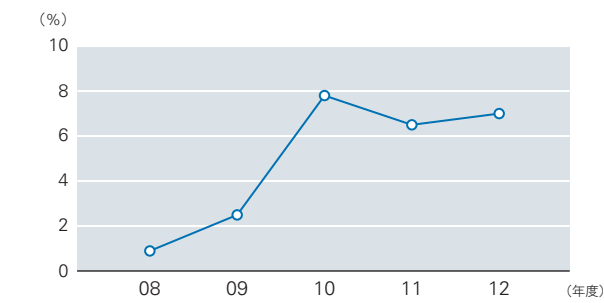
どんな会社か？

財務・非財務ハイライト

売上高と営業利益

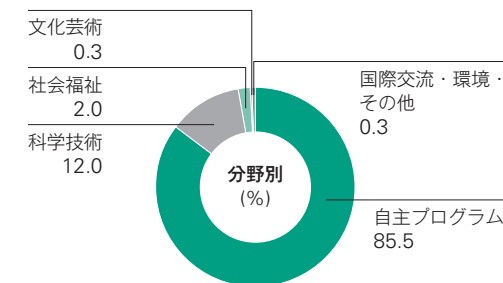


売上高営業利益率

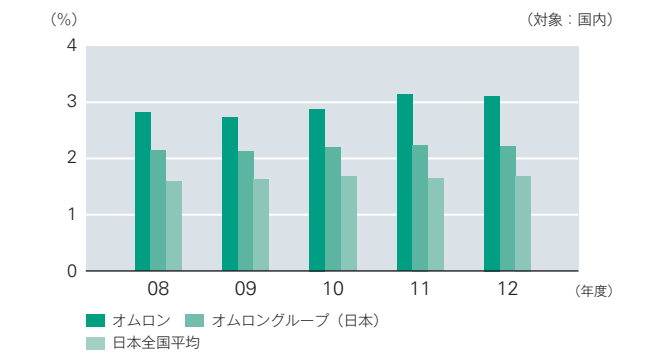


社会貢献活動の分野別支出

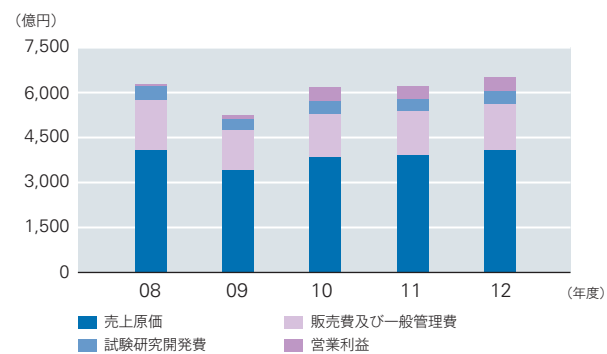
(2012年度)



障がい者雇用率



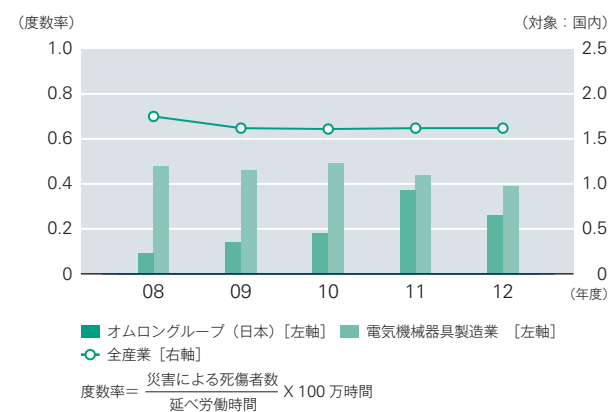
費用構成



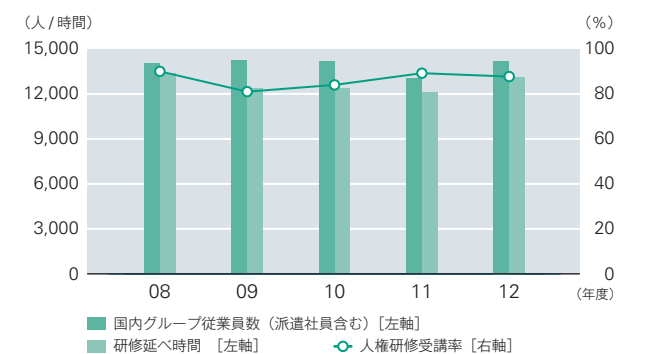
当社株主に帰属する当期純利益、株主資本利益率 (ROE)



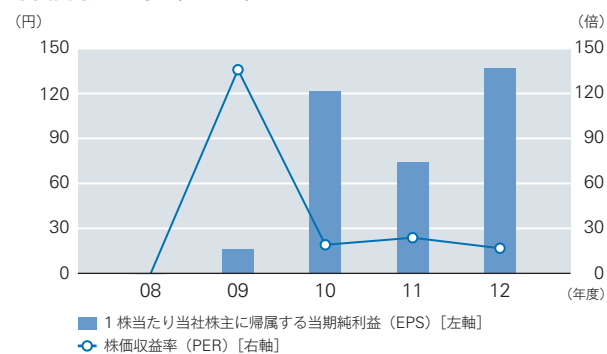
労働災害度数率



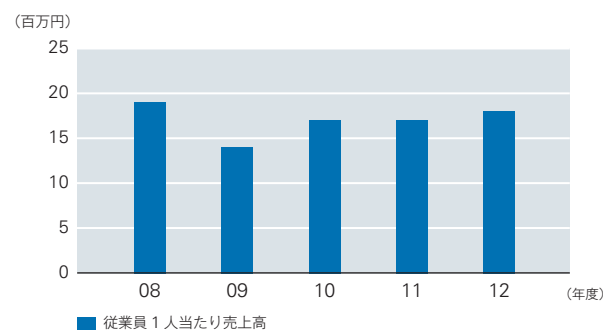
人権研修参加率



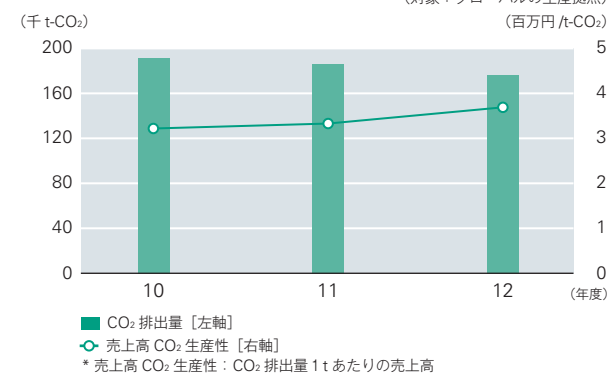
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (EPS)、株価収益率 (PER)



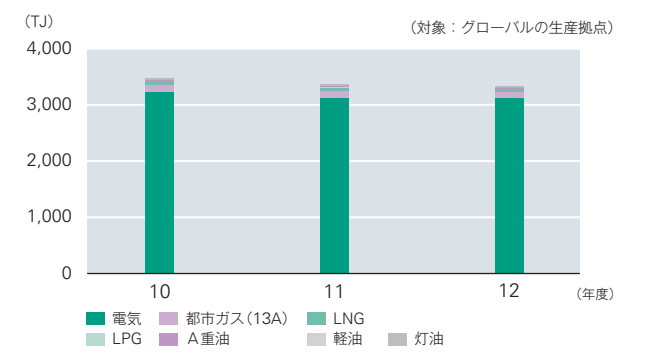
従業員1人当たり売上高



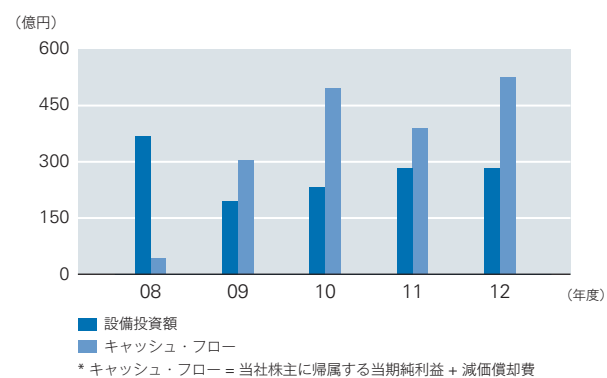
CO2排出量



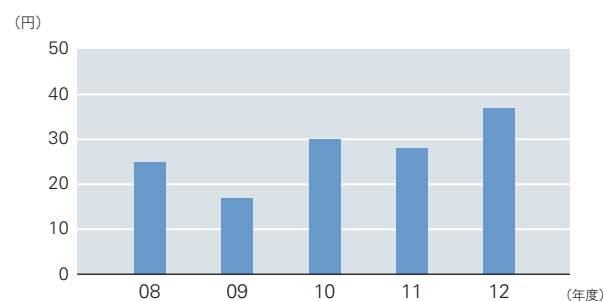
エネルギー使用量



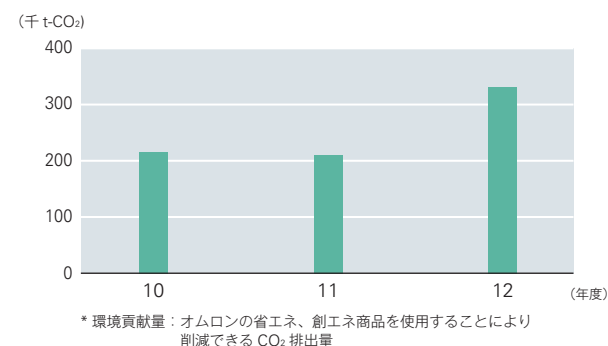
設備投資額、キャッシュ・フロー



1株当たり配当金

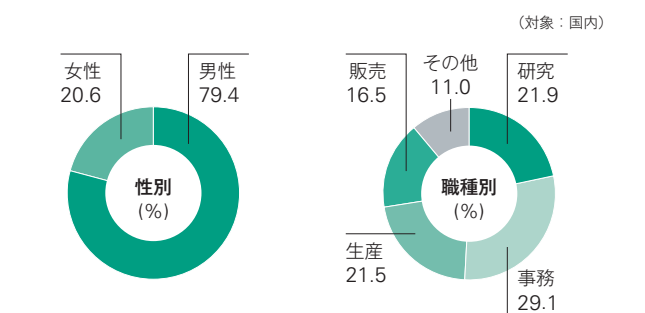


商品・サービスの環境貢献量



雇用形態

(2013年4月20日現在)





代表取締役社長
山田 義仁

Q1

13年度は中長期戦略（VG2020）の最初の3年間（グローブステージ）の最後の年。進捗状況と次のステージ（アースステージ）に向けた取組みについてお聞かせください。

2011年7月に長期経営ビジョンVG2020を発表し、今年はその3年目にあたります。最初の3年間（グローブステージ）を「グローバルでの収益・成長構造づくり」の期間とし、基幹事業であるIA*事業を中心に、厳しい経済環境下においても競争力のある商品の開発や新興国におけるチャネル網の整備など必要な投資を行ってきました。

グローブステージにおける業績目標については当初掲げた数値（売上高7,500億円／営業利益1,000億円／売上総利益率42％）から修正（売上高7,100億円／営業利益580億円／売上総利益率39％）しております。私自身この状況について、じくじたる思いを持っています。背景としては主に為替水準や災害影響、そして世界経済情勢など、計画の前提である外部経済環境が大きく変わったことがあげられますが、為替対策など内在する課題は認識をしており、すでにいくつかの手を打っています。事業面では設備投資に影響を受けやすいIA事業の伸びが想定を下回ったことが主な要因です。一方でそのIA事業を中心にこの2年間で商品の開発や新興国を主とするチャネル網の整備を着実に進めてきました。これらの地道な努力を成果に変えてまいります。さらについ最近まで外部環境は「逆風」でしたが、今後フォローアップに変わると、これまでに投資し準備を重ねてきたものが掛け算で成果となって現れます。

*IA：Industrial Automation

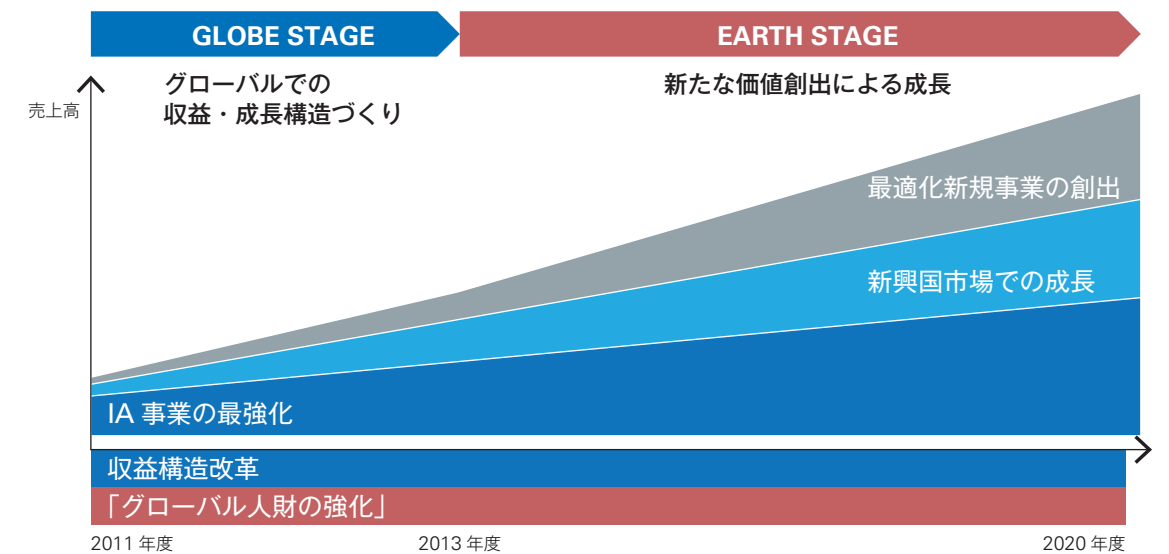
基幹事業であるIA事業を中心に、厳しい経済環境下においても必要な投資を行ってきました。

特に新興国のものづくり市場においては経済成長や人件費の増加、品質意識の高まりを背景にファクトリーオートメーションのニーズは大きくなると見えています。IA事業は伸びが緩やかになるなど多少の足踏みはあるとしても長期視点では確実に成長します。

また収益構造改革も積極的に進めています。今まで影響を受けてきた為替に対しても変動影響をミニマイズする策を打っており、外部環境変化に強い収益体質が出来上がってきています。車載事業、社会システム事業、ヘルスケア事業などのIA以外の事業も収益性を向上させています。新規事業として力を入れている環境関連事業も当初計画を上回るスピードで収益を伴った期待事業に育ってきています。

我々は今後の成長に必要な商品開発や販売網の構築のために、優先的に注力事業にリソースを配分しています。これは来年以降に続く次なるステージ（アースステージ）における「新たな価値創出による成長」に向けたアクションです。

VG2020ゴールに向けたシナリオ



2013年度の方針

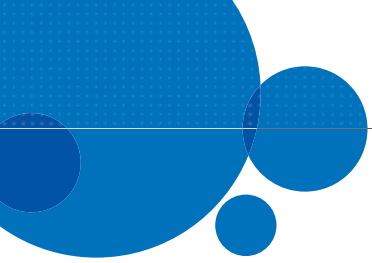
Complete the GLOBE Stage!

「成長力」×「収益力」×「変化対応力」を備えた強い企業への変革を成し遂げる

実行プラン

VG グローブステージで掲げた実行プランは継続し、完成させる。

- | | |
|---------------|--------------|
| ① IA事業の最強化 | ④ 収益構造改革 |
| ② 新興国成長での売上拡大 | ⑤ グローバル人財の強化 |
| ③ 環境事業への注力 | |



Q2

今後の事業成長に関する見通しについてはいかがでしょう？
環境事業なども含め、社会課題の解決という視点で今後の事業成長の見通しをお聞かせください。

ヘルスケア事業や環境事業を例にお話しします。ヘルスケア事業は商品の販売を通じて、「世界中の人々の健康づくりに貢献する」ことを目指しています。現状、特に新興国においては大気汚染が深刻化していることから呼吸器系疾患の患者が増加しています。また生活環境の変化に伴い、高血圧や糖尿病といった循環器系疾患を抱える方も増加し、大きな社会課題となっています。このような市場環境において、人々の健康づくりに貢献するためには、患者が自らの健康状態を病院だけでなく家庭でも測定し、管理してゆく文化を作ることが重要です。新興国においても「予防」の意識が高まれば、心筋梗塞や脳卒中などの重篤なイベントリスクを減らすことができます。そのためにも医療サイド（医師や薬剤師）と患者の双方に正しい知識の啓発を行っています。そしてその国の状況やニーズを踏まえて使いやすい機器を開発し、販売しています。現在ヘルスケア事業は世界110カ国以上で事業を展開し、特に新興国において積極的にその販路を拡大しています。昨年も売上では約+30%（円ベース）の勢いで成長をしています。今年も積極的な事業展開を進め、拡大する健康課題の解決に貢献してまいります。

環境関連事業では、太陽光発電向けのパワーコンディショナや電気自動車向けのDCパワーリレーなどの販売を通じて、クリーンエネルギーの分野の社会課題解決に取り組んでいます。特にパワーコンディショナは昨年7月より、全量買取制度がスタートし、12年度では約2倍の業績の伸びを示しました。化石エネルギーの枯渇や環境汚染（CO₂）への配慮から、今後も市場は拡大するでしょう。

また、私自身が最も期待しているのがFA市場における省エネ化に関わる事業です。今後、製造業の現場でもエネルギーマネジメントがより重要になります。今後、ニーズの顕在化によりビジネスチャンスが広がると期待しています。実際に京都の自社工場で省電力化の取り組みを精力的に進めています。この工場の省電力化のノウハウをベースに、世界のものづくり市場における省エネ事業を今後成長させてまいります。



「企業価値」を高める経営を目指しています。

Q3

「成長力」×「収益力」×「変化対応力」を備えた強い企業になる、とおっしゃっていますが、「変化対応力」とは具体的にどのようなものなのでしょうか？

一言でいえば、「リスクや変化をチャンスに変える」力です。事業を行う以上、常に政治的なリスクや経済環境変化など多くのリスクや変化を想定する必要があります。2011年に日本が経験した大震災など過去には想定しえなかったリスクさえ、中長期の企業運営の中では常に考えておく必要があります。例えば東日本大震災をきっかけに大規模な災害リスクに備えて生産拠点の見直しを行い、どこかの拠点で生産が一定期間できなくなったとしても、すぐに他の拠点で代替生産ができる体制を作りこんできました。この過程を通じてプロセスの共通化が進み、コストダウンや生産の効率化につながりました。このようなリスクをプラスに変換していく力は一つの変化対応力だと思います。

またグローバルで事業を行っていく以上、グローバルレベルで変化に対応していく必要があります。これまでの2年間では特に為替変動や新興国の人件費高騰に影響されにくい構造を作り込んでいます。円高という逆風の中で、我々は利益に対する為替影響を小さくするために外貨取引の拡大や現地調達率の向上などの幾多の取組みを重ねています。また中国やアジア各国での人件費の上昇に対応すべく、我々自身も工場の自動化を進め、そしてこれを通じて強固な収益構造の構築につなげています。またリスクだけでなく、プラスの変化をさらにチャンスに変えて行く必要もあります。「アベノミクス」を主因として、冬場以降から進む超円高の解消と輸出関連企業の好調などこれに伴う市場環境の変化をすばやく事業機会に変え事業成果として取り込んでまいります。我々は、取巻く多くのリスクや変化をチャンスに変えて、さらに「強い」企業になっていきます。

Q4

株主価値を向上させるためにどんな経営を目指していますか？

まず一言で言えば、「企業価値」を高める経営を目指しています。企業価値の中でも経済的価値を向上させるために、主に資本コストおよびキャッシュフローマネジメントの2つを強く意識した企業運営を行っています。

まず1つめの資本コストの視点で言えば、各事業が各々資本コストに見合う収益をしっかりと稼ぎ出すことが重要です。例えばオムロンでは過去からROICを指標の一つとして活用しています。投資案件の評価や資産効率改善提案など各部門の戦略立案の中でROICを高める取り組みを行っています。そして私自身や各カンパニー社長のコミットメントとしても活用しています。

2つめに成長を実現するためのキャッシュフローマネジメントを意識しています。現状フリーキャッシュフローはプラスで推移しており、ネットキャッシュも増加傾向です。株主様への還元については当然念頭に置きつつも、現状はこの資金を主にM&Aも含む将来の成長のために用いたいと考えています。

一方で、13年度より、ポートフォリオマネジメントを進める中で意思決定のレベルやスピードを上げるために、財務面のブレインとして最高財務責任者（CFO）を新設しました。これは市場の変化も早く、経営にもスピードが要求される中、私自身、必要なときにはリスクをとり、思

Q5

いぎった決断を下したいと考えているからです。具体的にはこれまで車載事業を統括してきた鈴木がこの任にあたります。鈴木は過去の経歴からも財務関連の知識に明るく、また業績が厳しかった車載事業をカンパニー社長として建て直したという実績があります。また経営戦略長として全社のマネジメントを担った経験もあり、大きな貢献を期待しています。今後、CFOを加えた新しいマネジメントチームで、「企業価値」の向上を念頭に、より質の高いマネジメントを目指してまいります。

「企業価値」を向上させるために、ほかに重要視していることはありますか？

人財育成、企業風土など企業運営を支える基盤が重要です。オムロンが今後ますますグローバルに事業を展開し、強い企業に変革するためにも、グローバルでの人財育成は必須です。現状は例えばVG2020の戦略を実行する上で重要と考えられる約170の主要ポジション（グローバルコアポジション）を指定し、人財の発掘と登用を進めています。特に経営の現地化を積極的に取組んでいます。このほか女性登用などダイバーシティの促進にはまだまだ課題がありますが、検討チームを設置し、育成のために積極的なアクションをとっています。

企業風土の面では、12年度にThe OMRON Global Awards (TOGA) と称して、創業の精神に基づき、各々が高い目標を宣言してチャレンジしたことを表彰する仕組みを設け、失敗を恐れずチャレンジする企業風土醸成への取組みを加速しました。グローバル全社員の半数を超える20,828人の社員が、国境や組織の壁を越えてチームを作り、自ら業務上の困難な目標を掲げてチャレンジしました。そして今年5月のFounder's Dayには上位13チームを表彰しています。この取組みは今後も継続的に実施していくつもりです。実際、大切なのは困難な課題にチャレンジすることです。イベントの有無にかかわらず、このようなチャレンジの積み重ねが風通しの良い強いチームを作り、より良い企業風土を育むと考えます。

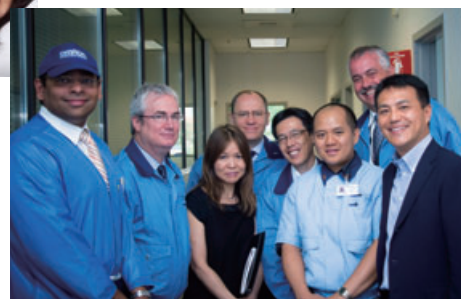
また良い企業風土の醸成のためには基礎となるコミュニケーションが重要です。私自身も



中国生産拠点



シンガポール営業拠点



米国開発・生産拠点

グローバルな社会課題の解決に向けて果敢にチャレンジし、人々から必要とされる企業を目指します。

「The KURUMAZA (くるまざ)」という、社員と直接語り合う場を設けて積極的なコミュニケーションを図っています。12年度はアジアを中心とした生産拠点などを回り、多くの社員と語り合いました。これは私自身にも大変良い刺激になります。作業着に着替えて工場内を回り、現場で働く社員と話をします。「現場」で話をする则ち自分の思いもそして社員の気持ちも伝わりやすくなり、また現場の課題を直接聞くこともできます。チームとしての一体感を多くの場面で感じるできるので、私はこのような直接的コミュニケーションをととても大切にしています。

また仕事以外の時間では女子ハンドボールの試合の応援も大切なイベントの一つです。オムロンのチームは日本の女子リーグにおいて何度も優勝をしている強豪チーム。私自身、学生の頃にハンドボールをやっていたので思い出もあります。社員と一緒に応援することが私にとってはとても大切なのです。特に今年の3月に行われた日本リーグの決勝戦では彼女らの勇姿に、皆で声の限りに声援を送り、勝利を喜び一体となって盛り上がりました。このような時間はとても素晴らしいものです。



日本リーグ（女子）にてオムロン2年連続
16度目の優勝の瞬間！（2013年3月14日）

グローバルでの人財の育成と登用、よりチャレンジングな企業風土の醸成とベースとなるコミュニケーションについて触れてきましたが、最後に私が特に重要視している点について申し上げます。それは企業価値を向上させるマネジメントの根幹としての企業理念です。現在、オムロンはグローバルに事業を展開し、社員の3分の2が外国人です。社内でも多様な価値観が存在します。このような状況においてグループの求心力を高めるものが企業理念です。この企業理念と社憲の精神に則り、文化や言葉の違いを超えて一人ひとりが高い志を持つ素晴らしいチームを私たちは作り上げていきます。グローバルな社会課題の解決に向けて果敢にチャレンジし、「世界中の人々からその存在を必要とされ、期待される企業」を目指します。ぜひこれからも「チームオムロン」にご期待ください。

自動化の歴史とアジア市場の今

人々の生活と共に発展する 生産現場とオートメーション

製造現場の自動化の変遷とオムロンの役割

オムロンは、日々発展する豊かで便利な社会への発展を、ものづくりの現場からも支えてきました。

生産の中心が人から機械へ移り変わり、機械がより高度な製品を生産できる機械へ進化する過程で、オートメーションに技術革新を起こしてきました。

先進国の自動化の進展が急速に進んだ1900年代半ばの1955年、オムロンはその年を“オートメーション元年”と位置づけ、日本でいち早く機械を自動で動かすために不可欠な、リレー、タイマ、スイッチを開発し、普及に努めました。結果、人の作業が機械に置き換わるこ

とで、長時間労働で発生していた人による作業ミスも減り、作業効率、人の安全性の向上につながりました。

同時に商品が出来上がるまでのプロセス、生産工程、管理体制、品質管理の“ものづくり”の基礎を構築し、世界に先駆けて無接点スイッチを開発し、故障や摩耗なく大量生産できる機械の進化に貢献しました。大量生産が実現したことで市場に製品が充分に出まわり、消費者はより手軽に製品を入手できるようになりました。

多様なニーズに応え柔軟で効率的なものづくりの進化を支えるものとして、人の頭脳にあたるコントローラ「SYSMAC」を1972年に他社に先駆けて開発しました。その後、世界初の超高速ファジィコントローラ、眼に変わる世界初の視覚センサなど、次々に新しい技術で新たな付加価値を提案し、自動化をリードしてきました。自動化の進展が経済の発展に寄与し人々の暮らしは一層便利で快適になりました。我々のオートメーションが日本の高度成長期に大きく貢献してきたと考えています。

人材の安全確保

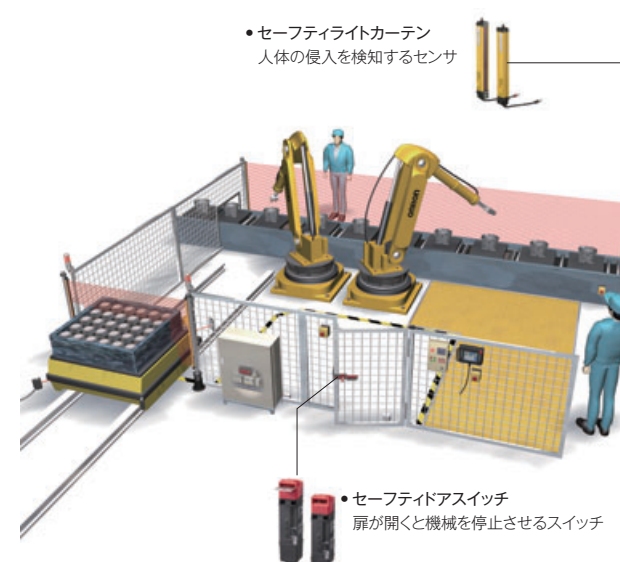
このような自動化の進歩により、危険を伴う作業は減りましたが、より大きな力で動くことができるようになった機械が人にとって危険な存在となりました。

オムロンは、オートメーションを牽引してきた企業として、機械に対する人の安全確保も自動化に関わる重要なテーマとして取り組みました。危険な機械の近くに人が近づくと機械が停止するセーフティセンサや、危



険な機械のそばに人が立ち入らないようにするセーフティドアスイッチの開発を進めると同時に、自動化の安全規格の標準化や市場を啓発する情報発信にも率先して努め、安全な生産現場の導入をグローバルで進めてきました。

人材の安全確保



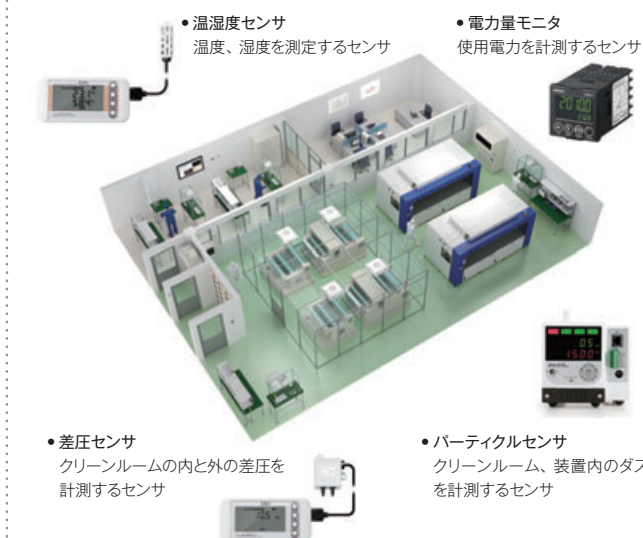
環境資源の保全

地球資源を考えた時、機械が消費するエネルギーや不純物質の排出による環境問題が大きく取上げられます。

自社が生産する自動化機器も、環境に優しい鉛フリーに率先して切り替え、品質不良により製品の材料を廃棄させない精度高い制御技術の開発に力を入れ“ものづくり”力を鍛えてきています。

製造業に占める割合が高いエネルギー消費に対しては、省エネルギーに貢献するセンシング機器、表示機器、コントロール機器を多数開発しています。自社の生産工場においても、エネルギーのセンシング&コントロールの実践によりエネルギー削減に取り組むと共に、製造業への省エネルギー提案を進めてきています。

生産現場からの環境保全



広がるオートメーションの可能性

多くの国で自動化に貢献する

ここまでは日本での自動化の変遷を振り返りました。この文章が印刷されている紙や、データを表示するパソコンや携帯情報端末も、自動化の進展により生み出されたものです。今日着ている服も、食べたパンも、乗った車も自動化の進化と共に日常として存在しています。自動化技術で、この日常をより多くの人々に広げられるよう、オムロンは早い段階から海外にも販売拠点・生産拠点・開発拠点を展開してきました。

地域に根ざす

現在の制御機器事業(IAB)は世界40か国、160拠点以上で事業を展開しています。

とりわけアジアにおいては、地理的背景もあり、いち早く事業展開を進めています。世界人口1位の中国、2位のインドを筆頭に、一大経済圏としてみた場合、総人口が3位に位置するASEANなど、アジアは世界人口の半数以上を占める人口密集地帯です。アジアは自動化で大きく貢献できる地域と捉え、早い段階から地域に根ざした事業を展開してきました。引き続きぶれることなく、オートメーションでの貢献を進めていきます。

中国の事業展開は1972年の日中国交正常化直後から、創業者・立石一真が現地との関係性を深めてきました。1980年代には生産委託を開始し、日本で培ってきた生産ノウハウを現地に移植すると同時に、主要拠点到販売店を設立し、最新のオートメーション機器で経済発展を支えてきました。1990年代には生産・販売拠点を設立して現地化を進め、その後、2005年には中国の3工場を統合し、制御機器事業のグローバル生産・開発中核拠点として、「オムロン(上海)有限公司(以下:OMS)」を開設しました。現在、生産・販売・開発・企画・サービス/サポート・研究、すべての機能を中国にも有しています。

日本を含むアジアにおける制御機器の販売拠点は、11カ国、98拠点にも及んでいます。アジアパシフィックの事業展開は、1972年に法人会社をシンガポールに設立したことから始まり、1974年には、マレーシアに初めての生産工場を設立しました。以来、香港、台湾、中国、インドネシア、タイ、ベトナム、インドへと早くから地域に根ざした事業を展開してきました。

すべての機能がお客様の声をつなげる

そして現在、オムロンが過去経験してきた自動化ニーズが時間軸を早めて飛び越えて、地域の事情に合わせて、また違った形で現れるようになりました。一層、お客様の近くで変化を汲み取り、変化を起こすことが重要になってきています。

市場のニーズ・変化、お客様の声を商品・サービスに反映し、反映した商品をまたお使いいただくことから得られる新たな声を商品・サービスに反映し、進化させることを大切にしています。お客様を起点にした商品・サービスのプロセスが循環する、事業の現地化を積極的に進めてきています。

このような循環から、アジアにおいても充実したサービス・サポートを実現しています。例えば、無料オンラインWEBトレーニング(e-learning)は、新商品や技術を速く簡単に必要な時に習得したいとのニーズから生まれたサービス・サポートです。英語をはじめ、中国語、ベトナム語、タイ語、インドネシア語など13言語に対応し、機器の動作原理や使用方法などの知識を総合的に習得していただけます。

e-learning・・・バーチャルFAツアー



リペアセンタ(タイ)



進む自動化

アジア各国においても、グローバル共通の課題、地域に関連した課題が出ています。グローバルの課題に対しては、グローバルで貢献するオムロンならではの提案を実現しています。

① インド事例

食品用包装機械

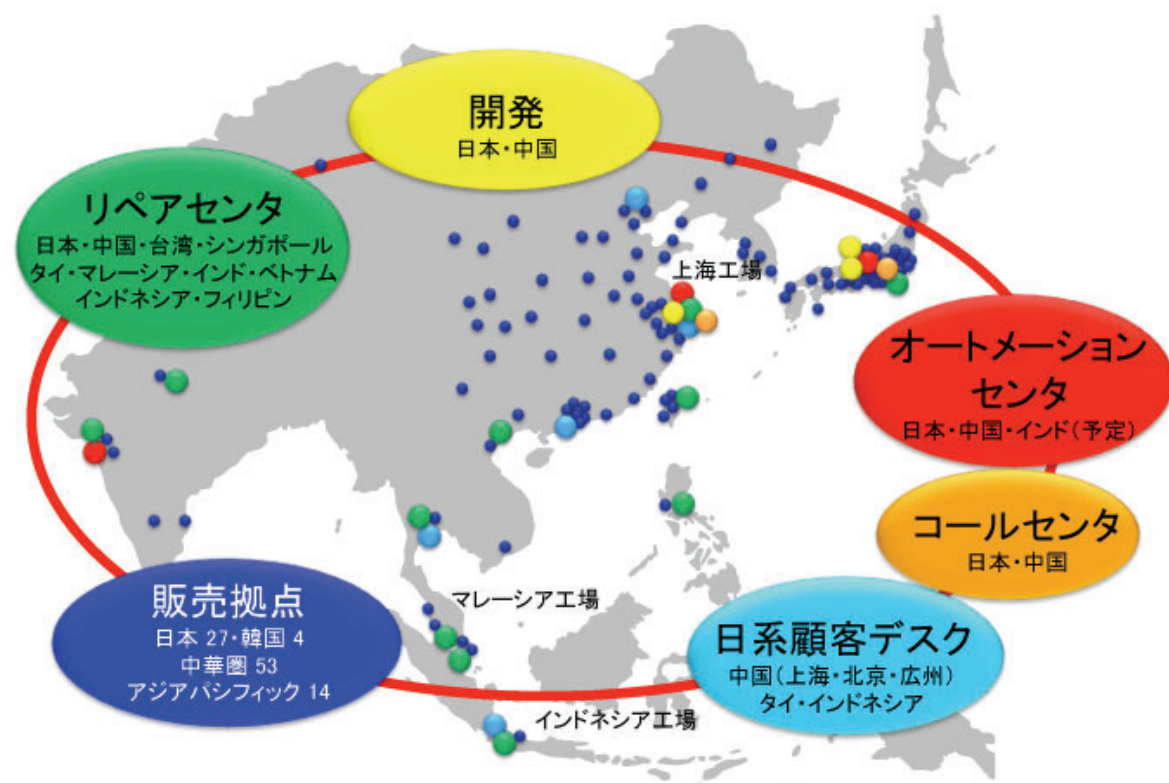
A社は食品包装機械メーカーです。消費者の商品購買意欲が拡大する中、生産量をもっと増やしたいとのニーズがありましたが、現在の機械を制御している機器構成では、これ以上生産量を増やすことは難しい状況でした。機械の生産性を上げるために、使用していたコントローラの処理能力より更に高速・高精度制御を実現する最新型のコントローラ+モーションの機器構成へのシステム変更を行いました。

変更後、従来比約1.5倍に生産量を増やすことができ、消費者への安定した商品提供が可能になりました。

食品用検査機械

B社は検査機械メーカーです。以前は、飲料や薬品を充填する瓶の品質が悪く、口元が欠けたり歪んでいる瓶も出荷され、店頭に並べられことも多々ありました。消費者の品質・安全意識が高まるにつれ、メーカー側も品質上問題のある瓶を市場に流通させない動きを強めました。

そこで、瓶の口の状態を画像で解析する視覚センサを機械に設置することで、瓶の全数自動高速検査が可能になり、品質の低い瓶の出荷を未然に防ぐことが可能になりました。





金属加工用機械

C社は金属加工メーカーです。作業者の安全確保の必要性は認識されていましたが、機械全体を柵で覆うなど、過剰な安全対策により、製造数量を落とすなどの生産性低下を避けたいニーズも同時にありました。

先進諸国の機械に標準的に採用されている安全センサを、危険な場所に最適に設置することにより、安全性と生産性を両立する作業現場が実現しました。

② インドネシア事例

食品生産機械

D社は砂糖を生産しています。D社では、毎日作業者が砂糖の精製工程に関わる温度・湿度などの数値を目視で確認し、生産日誌に手作業で記入していました。作業者は精製工程の機械からほとんど離れることができず、1日8時間を数値確認作業に費やしていました。データ収集用ソフトを組

込んだパソコンとコントローラを組み合わせ、自動的にパソコンに数値情報が保存される



システムの導入により、作業時間が1時間に大幅短縮。作業者は終日数値を確認し続ける作業から解放され、時間を生産工程の見直し検討などのカイゼン活動に回せるようになりました。

③ タイ事例

省エネ活動

コストの高まりから、生産現場のムダを省く活動が推進されています。その1つに効率的な電力利用が検討され、どこにどれだけの電力が使用されているか把握ができる、電力モニタ機器を工場に設置する動きが広がっています。

このような高速・高精度制御、安全、環境のグローバル共通の課題に対し、「オートメーションセンタ*」に最先端のノウハウを蓄積し、特徴のあるアプリケーションを世界へ発信しています。

*「機械が思った通りに動く」ためのサービス・サポートを提供しています。これまで多大な時間を要していた異なるメーカーの機器接続を容易にし、高速・高精度制御が要求される機械の制御スピードの実現はもちろんのこと、機械の迅速かつ簡単なセットアップも可能にすることで、お客様の競争力ある機械づくりをサポートしています。

現地のお客様と同じ環境の中で進化

地域特色のある課題に関しては、現地のお客様と同じ目線で捉え、解決策を見出す活動をしています。

OMSで現在生産される商品の仕様数はこの3年間で2.5倍と大幅に増えました。OMSは中国の平均離

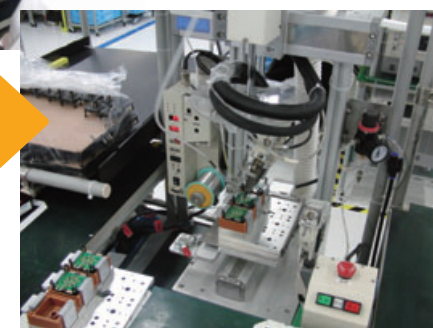
職率と比較して3～5倍の定着率のある工場ではありますが、人件費の高騰や沿岸部の人手不足の影響も受け、フレキシブルな生産にも対応する「LCIA=Low Cost Intelligent Automation」による自動化を進めています。培ってきた知識・ノウハウを集大成したシンプルな小型ロボットが、フレキシブルな生産を支え、人のスキルをサポートしながら工程のムダを削減し、OMS内の多数の生産現場で稼働しています。

現在はお客様に自動化の見本としてお客様の課題解決の参考にしていただくことを目的に、広く外部からの工場見学を受け入れ、現地企業の方々に生産ノウハウを吸収していただける機会を提供しています。

人によるはんだ付作業

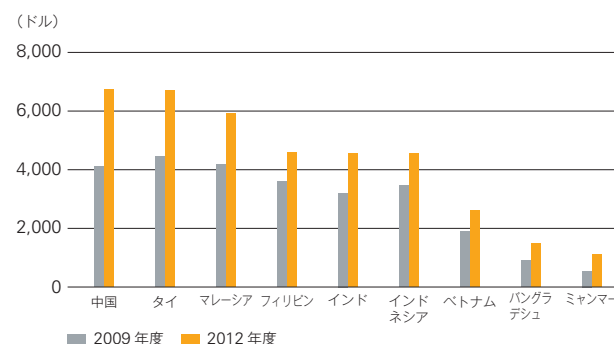


LCIA はんだロボット



- 品質安定
- 設備投資1／3～1／4

人件費（製造業におけるワーカーの年間賃金）



出所：日本貿易振興機構（JETRO）

人件費には、基本給、諸手当、社会保障、残業代、賞与などを含む

産官学で現地を活性化

現地化の1つとして、社員の育成のみならず、将来を担う現地学生の育成にも力を入れています。

アジアの教育者にOMRONの企業理念を共有していただくと共に、環境問題や、最新技術をより広く学習する機会を提供しています。中国の職業技術学院*では、在学中からものづくりを学んでもらい、優秀な人材を輩出する「オムロンクラス」を開講しています。また、環境保全、再生資源をテーマにした「オムロン杯 Sterling engine CARコンテスト」、「設計大会」の主催、自動化人材育成を促進する「国大学生光電気設計大会」に協賛し、先端技術教育などを通じて社会に貢献する産官学の活性を進めています。

*日本における高等専門学校

人と機械のベストマッチング

日欧米の開発拠点から最新技術や世界標準規格の最新トレンドが入手できるグローバル展開の強みを活かし、現地の方々に最新の機械安全化の知識を深めていただくセミナー活動など、情報発信にも努めています。

各国の安全基準制定の委員会活動にも参画し、人と機械が安全にベストマッチする社会の基盤づくりを支えています。

進化へチャレンジ

市場の変化は依然不透明な状況が続いていますが、新しいイノベーションを起こすことにチャレンジすると同時に、奇策では無く、当たり前の事を当たり前のこととして着実に改善も実行していきます。部材を見直し、部品点数を減らし、生産工程を見直し、技術を磨いていきます。

オートメーションが広がることで、人々の暮らしが一層豊かになり、豊かになることでさらに人々が創造的な仕事をし、またオートメーションが進化をする。歴史を振り返ってみても、これからオートメーションのニーズと可能性は広がりを増しています。

制御機器事業は、社会のニーズの変化と技術革新を相互に生み出す循環を多くの国々で生み出し、品揃え、制御、未来、3つのNo.1を形にして成長し、変化するアジア市場で更に大きく貢献をしてまいります。

We automate!

新興国の人々の健康へ貢献

社会の発展とともに増加する疾病の予防・改善に「ソーシャルニーズ」を見出し、自らのビジネスのシーズとしていくのがヘルスケア事業のユニークなアプローチです。今回は新興国でも特にアジア市場の実務を中心に、アジア営業とグローバル商品企画双方の責任者に伺いました。

新興国で急増する喘息とCOPD

— 中国のPM2.5に象徴されるように、新興国では大気汚染が深刻度を増しているようですね。

尾関：大気汚染は深刻な状況です。中国に限らず新興国全般で社会の発展に伴い、人々がかかる病気の中心が感染症から慢性疾患へとシフトしています。加えて中国では喫煙率上昇^{*1}の影響から、COPD^{*2}（慢性閉塞性肺疾患）の患者が急増しています。環境汚染と疾病構造変化によって、喘息やCOPDの患者数が大幅に増大しているわけです。

— 今後こうしたソーシャルニーズにどのように応えていく考えですか？

梅田：私たちの開発したネブライザが、有効な対処法を提供できると考えています。ネブライザとは、喘息など呼吸器系の疾患を抱える方が、主に薬剤を吸入するのに用いる医療機器です。大きく分けて「コンプレッサー式」「超音波式」「メッシュ式」の3つに分類できます。このうち市場全体の約9割を占めるのがコンプレッサー式ですが、薬液を細かい霧状に変えるという機器の構造からいって、どうしても「重い」「駆動音が大きい」という課題があります。この課題に対して我々は、部品の構造を見直すことで、小さくて静かなネブライザを実現しています。例えば、私たちの主力製品である血圧計のポンプに改良を加え、ネブライザの部品として活用。このように部品を工夫することでコストダウンにもつながっています。一方で血圧計のポンプで十分な噴霧量を確保するためには、噴霧部分の出力効率が重要になります。この噴霧部分の設計開発にあたって、オムロンほど地道な研究を重ねているメーカーは世界的にも珍しいでしょう。いわば私たちのテクノロ

ジーの粋が、小さな部品一つひとつに詰まっているわけです。一方メッシュ式の場合は、より小さくてより静かで、しかも横になったまま使用できます。ただし、コンプレッサー式に比べて高価であることやパーツのお手入れが煩雑なことが難点ではあります。

*1 中国の喫煙率上昇：2012年の調査によれば、中国の喫煙人口は世界の喫煙人口の3分の1。喫煙率もインドネシアに次いでアジア第2位となっています。

*2 COPD（慢性閉塞性肺疾患）：慢性気管支炎、肺気腫などの総称で、世界の死亡原因の第4位を占めます。最大の原因は喫煙であり、患者の90%以上が喫煙者です。



コンプレッサー式ネブライザ

メッシュ式ネブライザ

使用シーンに「想像力」を働かせる

— 横になった状態でも使えるというのは製品の使用状況からいって、大きなポイントになりますね。

梅田：お子さんがネブライザを使用する場合は、お母さんが横について使用されることが多いのですが、発作が激しくない場合は、お子さんを寝かせたまま使いたいという方もいらっしゃいます。少しでも「患者さんにやさしい」商品をつくりたいという想いが、「横になったまま使える」商品の開発につながりました。このように、お客様の使用シーンを把握することが、商品を企画する際には非常に重要になります。世界を見渡すと、治療に関する知識の啓発などが進んでいないケースも多く、例えば各国で使用環境調査を行うと、間違った使い方をされていて、我々の想定を超えるよう

尾関 透

オムロン ヘルスケア（株）
執行役員
アジア営業本部 本部長

梅田 昌弘

オムロン ヘルスケア（株）
商品事業企画部
グローバル商品企画
グループ リーダー

な使用シーンを目にすることもあります。そのため、誰でも簡単に使える商品をつくるのが大切になります。

尾関：「使用状況」というのは、営業面でも大切な着眼点です。つまり、日本や欧米向けに開発した商品を新興国市場に「もっていく」という発想では、現地のニーズに合わない場合があります。先進国では高価でも快適な「軽薄短小」のものが好まれますが、新興国ではまずは値段が重要です。それから操作の簡易性。実際にアジアのお客様の話を聞いて驚いたのですが、日本では「課題」となっている重さや音に対しては、かえって「ずっしりとしていて信頼感がある」とか「音がするほうが効果があるような気がする」と言う風に受け止め方が違う。ニーズが少し異なるわけですね。

— 他に先進国と異なる例はありますか？

梅田：日本では、ネブライザをテーブルに置き、椅子に座った状態で使うことが多いですが、ブラジルやインドで現地調査を行うと、ベッドやソファでの使用が多い。使用目的も、喘息治療以外に、風邪対策や鼻炎対策などもあります。このように、それぞれの国ごとに利用環境や使い方は異なります。

「川下管理」が重要

— 新興国市場で具体的にどのような商品戦略を描いているのですか？

尾関：まずは市場全体が大きく、潜在的なユーザーが多く見込まれる中国で商品を展開します。2012年には、COPD患者向けに酸素発生器を発売しましたが、高所得層に加えて中間所得層の間でも売上を伸ばしています。大きな市場でボリュームを作り、同時に販売のノウハウなども蓄積、そのノウハウを、インドやバングラデシュなどその他の国へ水平展開していきます。



中国市場向け酸素発生器

梅田：我々は今後もオムロンの技術を活用してより低価格な商品提供を可能にしていきます。これまで富裕層しか買えなかったネブライザを、中間層に拡大していくには、人々の未充足のニーズを捕捉した上でコストダウンを進めることが重要になります。先進国の市場向けに商品を開発してきた中で培った技術をベースに、新興国のニーズを具現化していく必要があります。

尾関：販売戦略の面でいうと、商品を現地に送って「あとは代理店にお任せ」という営業スタイルは、「昔の海外事業の姿」だと思います。我々は世界トップシェアの血圧計をベースに、アジア全域に11万店舗の販売網を確立しています。流通上の川下である店舗で、どのように私たちの商品が販売され、そしてどのようにお客様が購入されているのかがとても大切です。店舗の一つひとつが、オムロンとお客様との出会いの場だからこそ、販売店のスタッフ向けの商品説明会などの活動にも力を入れています。例えばインド市場。先日大手の薬局チェーンとの商談に私自身も参加し、ディスカッションを行う中で、販売店とより強固な信頼関係を築いています。また人々の健康に貢献するためには、我々は富裕層だけを相手にするのではなく、もっと幅広い層のお客様に商品を届けなくてはならない。となるとお客様の商品や価格に対する要求も厳しくなります。我々は出会いの場である店舗での商品の並べ方までアドバイスしています。このような、ある意味地道ともいえる活動の結果、現在インドでは血圧計で6割以上のトップシェアを誇っています。



インドにおける店頭の様子



インド代理店向け勉強会の様子

アジア、そして世界中の呼吸器系疾患に苦しむ方々のお役に立つことが私たちの使命です。

尾関

— 現地でのブランド認知度、競合状況はどんなものですか？

尾関：ブランディング活動としては、例えば中国の場合、一般消費者向けに血圧の無料測定会を開いたり、親しみやすいキャラクターを起用したCM活動などを展開しています。この結果、60%の消費者に「生活習慣病の予防・改善に貢献する会社」と認知されています。今年4月の中国四川での地震の際も、血圧計約500台の支援の申し出を行い、多くの方から喜んでいただきました。これらの活動によって、オムロンというブランドの認知が拡大しているのだと考えています。インドでは、屋外広告を掲出したり健康に関するイベントへの協賛を行うなど、オムロングループ全体のブランド認知度向上に努めています。

梅田：競合については、日本と同様に、現地にはローカル企業を含めて多くの競合がいます。しかし、単に商品を販売するだけではなく、事業を行う上で必要とされる「エビデンス」「品質」「許認可」というハードルをすべて継続的にクリアするのは実はとても大変です。欧米メーカーでも、苦戦しているのが実情です。

尾関：もっとも、最近では中国や韓国のメーカーが急成長を遂げています。彼らに共通するのは、新しい市場を開拓しようという進取の気性で、とすると日本企業には欠けている面かもしれません。とはいえ、彼らはあくまでコンシューマー向けのブランドです。私たちはコンシューマー向けだけでなく、医療機関向け商品も扱っており、ドクターとの臨床評価や薬剤師などへの啓発活動なども実施しています。「循環器系にはオムロンの血圧計」「呼吸器系にはオムロンのネブライザ」

機器の提供にとどまらず、正しい治療環境を提供したい。それが私の願いです。

梅田

「内分泌系にはオムロンの血糖計」というように、メディカルブランドを訴求できることが、ヘルスケア事業の大きな差異化要素になっています。中国では、高血圧学会に協力をして、高血圧のガイドラインを策定しました。現地の医療機関や医療関連の学会などとの関係を強化することが、新興国市場参入のポイントになると考えています。

それから、私たちがアジア各国の現地に足を運ぶと、官公庁のトップや現地の学会の中心ドクターなど、さまざまな方に会う機会をつくっていただけ、実際驚かされます。

— その反応はどこからくるのでしょうか？

尾関：おそらく世界トップシェアの血圧計への評価があるのでしょう。それから特に政府関係者の場合、制御機器事業の工場自動化技術に対する注目度は高いようです。制御機器事業とヘルスケア事業が社会から獲得した高い評価を、互いの付加価値でさらに高め合う。これこそ事業間連携の一つのかたちといえるかもしれません。

経済的価値が社会的「価値」を生む

— 環境課題という面ではどうでしょうか？

尾関：中国では第12次5ヶ年計画（2011～2015年）で産業用水銀の使用が禁止され、次の第13次5ヶ年計画では医療用水銀の撤廃に踏み切るといわれています。インドでも同様のガイドラインが策定されたばかりです。昔ながらの水銀式から電子血圧計への切替えを、臨床的な見地も踏まえつつサポートすることは、経済的のみならず社会的な価値の創出につながります。

— 経済的な側面ではどうでしょうか？

尾関：新興国では保険診療が徐々に整備される一方、

喘息やCOPDに代表される慢性疾患が増加の一途をたどっています。在宅での吸入治療を可能にするネブライザの普及は、こうした国々の保険財政健全化にも大きく寄与すると考えます。このためには価格面や啓発活動の面も含めて現地への普及に努めていかなくてはなりません。

梅田：先ほど血圧計のポンプを使ったコンプレッサー式ネブライザやメッシュ式ネブライザの話をしました。確かにこれらは画期的な商品であるものの、まだまだ価格面やメンテナンス方法などに課題があります。私たちは今、この残された課題を解決する新製品の開発を進めています。「ネブライザ」の概念を大きく変えるような商品にしたいと思っています。

— 最後に、将来へ向けての夢や目標があれば聞かせてください。

梅田：喘息やCOPDの適切な治療を受けられないでいる方が、世界にはいまだに大勢おられます。そうした方々に対し、機器の提供にとどまらず、正しい治療環境を提供したい。それが私の願いです。

尾関：世界中の呼吸器系疾患に苦しんでいる方々のお役に立つことが私たちの使命。そのために個々の商品力とブランド力を高め、我々の商品を通じて多くの国の健康課題の解決の一助となるように努めていきたいと思っています。現在、ヘルスケア事業の収益の3割強を占めるアジアでの売上を、2020年に向けて現在の売上に対して+50%ほど高めていくことが目標です。

再生可能エネルギー 普及への貢献

長期経営ビジョン「VG2020」で成長戦略の柱の一つに位置付けられている「環境事業」。再生可能エネルギーの本命とされる太陽光発電関連では、家庭用パワーコンディショナで国内トップシェアを誇ります。低炭素社会の実現に貢献するとともに、お客様の利便性を最大限に高めるオムロンならではのトータル・ソリューション。それを象徴するものの一つが、環境事業推進本部によるパワーコンディショナなどの環境関連機器事業と、それらをエンジニアリングし、メンテナンスする社会システム事業 (SSB) 傘下のオムロンフィールドエンジニアリング (以下 OFE) の環境事業です。環境関連事業を通じて、両部門で目指す事業成長の姿や社会への貢献について双方の統括責任者に聞きました。

取り巻く市場と事業概況

— 環境事業推進本部が取組む事業についてお聞かせください。

行本：地球温暖化の進行や天然エネルギー資源枯渇の問題などを受け、エネルギー利用の潮流が変わっています。

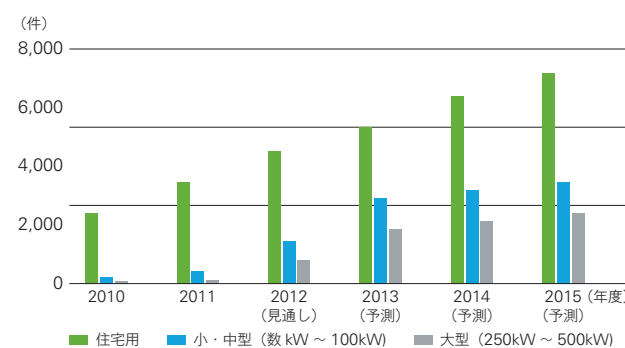
企業は、今後ますます低炭素社会づくりに貢献してゆく必要があります。このような社会環境の変化の中で、環境事業推進本部は社長直轄部門として2009年3月に誕生しました。私が本部長に就任したのは2012年4月のことです。環境事業推進本部は、部門単独で事業を行うだけでなく、制御機器事業や社会システム事業などその他の事業部門ともさまざまな連携を行いながら、省エネ／創エネの各領域の事業を展開しています。省エネ関連でいうと、例えば京都綾部工場における最適化 ECO 活動が挙げられます。綾部工場では2010年10月に、2013年度末までの使用電力半減を打ち出しています。我々、環境推進本部は独自のモニタリングシステム“環境あんどん”の提供を通じて、この試みをサポートしています。まだ道半ばですが、すでにクリーンルームでの使用電力を半減、空气中浮遊粒子を7割削減し、今年1月には一連の取組みが評価されて省エネ大賞の「経済産業大臣賞」を受賞しました。こうしたノウハウは、省エネ支援・環境対策機器として、広く社会一般に向けて商品化する予定です。加えて、パワコンでは系統連系の

規格化に技術貢献したことを評価され、同様に新エネ大賞の「経済産業大臣賞」を受賞。省エネ・創エネ分野でのダブル受賞を実現しました。

— なぜ OFE が環境事業で連携することになったのですか？

越膳：OFE は四十数年前、オムロンが社会システム事業に進出した際、信号機や鉄道設備等のシステム・メンテナンスを担当する会社として立ち上げられました。環境事業推進本部が発足するにあたっては、将来10～20年にわたるサポートの需要が出てくるだろう、そこに OFE の果たす役割も生まれるだろうということで、今回の事業間連携が始まりました。当社のエンジニアの多くは、電気工事士や施工管理技士の資格を

国内市場予測



出所：2012 富士経済市場予測



行本 閑人

執行役員
環境事業推進本部
本部長

越膳 泉

オムロン
フィールドエンジニアリング (株)
代表取締役社長

もっています。そうしたベーシックなスキルをもとに、新たな領域の仕事にやりがいを見いだす社員が増えているようです。

— 連携の中心となっているソーラーパワーコンディショナ事業の市場についてお聞かせください。

行本：創エネ領域については、ソーラーパワーコンディショナ (創エネ事業) が大きく売上を伸ばしており、2012年度の導入実績は650MWを大きく超え、累積導入量は約2GWに相当しています。住宅用における累積シェアは約3割。ちなみに2GWというのは、発電所2基分に相当する容量です。また昨年度からスタートした「再生可能エネルギーの固定価格買取制度」(通称：全量買取制度) もきっかけとなり、売電ビジネスの市場は順調な拡大を続け、特に産業向け (10kW以上) 市場には大きな追い風が吹いています。現状エネルギー関連企業だけでなく異業種の企業も多数参入を計画しており、裾野の広い巨大マーケットが創出される可能性があります。このように大きな将来性が

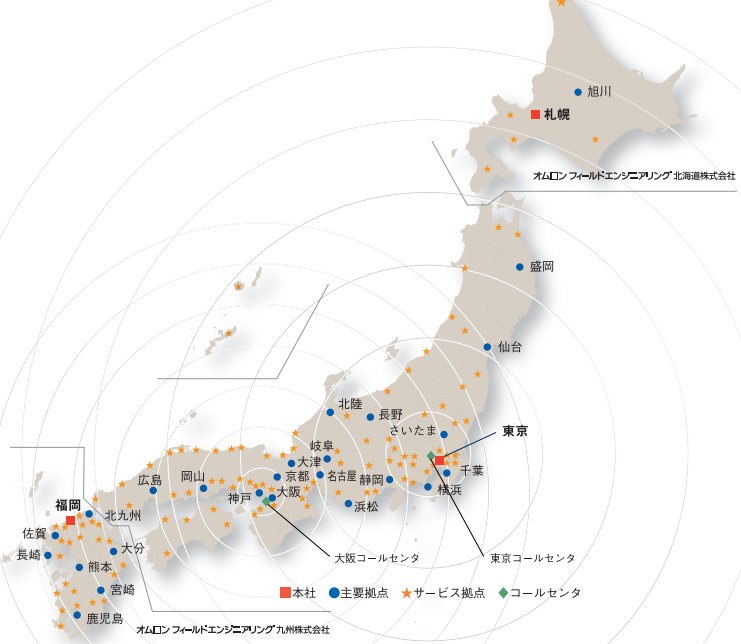


パワーコンディショナ

見込める反面、売電ビジネスにおいて重要になるのが、太陽光発電システムの安定運用です。故障やトラブルが大きな課題となってきたからです。

越膳：買取制度の設計上、10～20年単位で安定的に発電できないと、お客様の収益はその分目減り

OFEのネットワーク





「エネルギー効率の最大化」 を使命に社会の 持続的な発展に貢献していきたいと 考えています。

行本

してしまいます。しかも、太陽光発電は日照がない限りアウトプットがないので、故障の発見が遅れがちです。そこでモニタリングシステムへのニーズが生まれるわけですが、多くの場合、単に「クラウド環境で監視する」というレベルで終わっています。仮にパネルの一部で発電効率が落ちていたとしても、その原因を究明し除去することは、サービスの対象外というわけです。OFEは全国140ヶ所の拠点、約1,200名のエンジニアを擁し、故障解析はもちろん、エンジニアが現地に行き点検・復旧するなど、24時間・365日体制のサービスを提供しています。

2012年夏からは、オムロン阿蘇の「太陽光発電道場」で研修を実施し、100名以上の施工技術者養成を目指しています。

ソラモニ

ー太陽光発電見守りサービスー

ー「ソラモニ」についてお聞かせください。

越膳：「ソラモニ」は“太陽光発電 見守りサービス”で、要は発電サイトの遠隔監視システムにエンジニア派遣を組み合わせたものです。

行本：オムロンはパワーコンディショナ事業において、AICOT®*1に代表されるセンシング&コントロールのコア技術と、それらをベースにした独自のエネルギー変換技術を確立しています。そして、太陽光発電システムにおける全バリューチェーンに対応していること。マーケティングから開発、生産、販売、設置、メンテナンスまで、すべて一貫した事業を行っている企業は決して多くありません。また、どこにも属さな

ソラモニのサービスフロー



い、中立な立場の企業体であること。グローバルでの事業展開を検討する上で、これは「選ばれる」重要な要素になります。

越膳：メンテナンスまで一貫した体制を持っていることはとても重要だと実感しています。太陽光発電システムは、一部で誤解されているように「メンテナンス・フリー」ではなく、実際には一定割合で何らかの不具合が発生します。その原因を発見し、除去するメンテナンスが、必ず必要になります。お客様に提供した製品は社会のインフラとなるので、「売ってしまい」とはなりません。こうした製品のライフサイクルを通じたニーズに応えられるのが、オムロンの強みだと思います。

行本：コンポーネント、システム、サービスは一体です。製品のライフサイクルを通じて「エネルギー効率の最大化」をもたらすためにも我々はメンテナンスまで含め、トータルにお客様をサポートしているわけです。「We are always beside you!」ですね。こういうトータルなサービス体制を備えた会社は、現状我々ぐらいではないかと自負しています。

オムロンの理念を具現化する事業

ー社会課題の解決もしくは社会への貢献という視点では、どのようなお考えをお持ちですか？

行本：そもそも「オムロンがなぜ環境事業をやっているのか？」と疑問を持つ方もおられるかもしれません。商品的に言えば、エネルギー変換技術を活用したソーラーパワーコンディショナやエネルギー制御技

術をベースとしたモニタリングシステムなど強い技術と商材があるからですが、もっと根底にあるものを一言でいえば、「当社の企業理念に合致するから」です。オムロンはかねてから「世の中の役に立つ」事業の推進を掲げてきました。環境事業推進本部が設置されたのは2009年ですが、我々自身、企業理念を具現化するビジネスをやっている、という実感があります。

越膳：オムロンは経営理念の中の一つに「ソーシャルニーズの創造」を謳っています。とはいえ、人々のライフスタイルや社会インフラを直に変革できるような事業領域は、そうそう多くありません。環境事業はそうした「ソーシャルニーズ」に応えられる、限られた事業の一つだと思います。

行本：限られた資源を有効に使う「エネルギーの最適化」は、いわば時代の要請です。そしてオムロンは、それを可能にする技術力、インフラ力を備えている点で、世界的にみてもユニークな立ち位置にあると思います。今後とも、健全な競争に努めながら「エネルギー効率の最大化」を使命に社会の持続的な発展に貢献していきたいと考えています。

越膳：我々は「夢」「誇り」「自信」の共有を社内で謳っています。OFEにとっての「誇り」とは、社会インフラ・ビジネスにかかわれることです。環境分野という新たなチャレンジの舞台で、自らの使命を果たし、事業を通じて社会へ貢献していきたいと思います。

*1 AICOT® (Anti-Islanding Control Technology) : パワーコンディショナの多数台連系時において危険な単独運転を防止する、オムロンの独自技術。システムのスムーズな導入をサポートするとともに、設置制限を解消し、太陽光発電システムの普及に大きく貢献します。

OFE にとっての「誇り」とは、 社会インフラ・ビジネスに かかわれることです。

越膳



キーワードは「統合」「グローバル」そして「PDCA サイクル」

“攻め”と“守り”で、オムロンは「統合グローバルリスクマネジメント」を追求します。

ー オムロンにとってリスクマネジメントとは何ですか？なぜ、それは必要なのでしょうか？

作宮：リスクマネジメントには二つの側面があります。「リスクに備える」という“守り”の側面と、「リスクをテイクする」という“攻め”の側面です。企業は所与の条件下で収益を極大化し、かつ社会的責任を果たしていかなければなりません。もしリスクが適切に管理されなければ、積極的な“攻め”の経営は不可能です。そのことによる機会損失は、適切な“守り”がなされない結果生じる損失に匹敵するでしょう。

企業活動は常にリスクを伴います。コンプライアンスや法規制にかかわるリスクはもちろんのこと、近年では東日本大震災、タイ洪水、新型インフルエンザなど大規模な災害が相次ぎ、テロや国際政治に絡むリスクも増大しています。また、“強い企業”となるには、成長性や収益力に加えて“変化対応力”が欠かせません。オムロングループでは現在、VG2020のビジョンを掲げ、新興国進出やM&Aを積極展開して行く方針ですが、こうした新たな領域へのチャレンジに潜む未経験のリスクも想定しなければなりません。

執行部門が推進するリスクマネジメントを監視・監督すべき取締役会の一員として、こうした取組みのさらなる充実、以上の観点からも、オムロンにとって急務であると考えています。

ー オムロンのリスクマネジメントにおいて、重要になるのはどのような点ですか？

作宮：オムロンの場合、多岐にわたる事業が、事業分権制のもと、それぞれグローバルに展開されているという特徴があります。ある特定の事業で特定の地域に発生したトラブルが、瞬時に企業経営上の大きなリスクに発展しかねない事業環境といえるでしょう。

従って、考えうるあらゆるリスクについて、情報と対策をグローバルに整理・統合していく必要があります。キーワードは「統合」「グローバル」であり、当社ではリスクマネジメントの活動を「統合グローバルリスクマネジメント」と名づけています。

なお、オムロンのリスクマネジメントとは、単に“リスクを低減する”ことだけにとどまりません。企業理念の中で「企業は社会の公器である」を掲げる当社では、リスクマネジメントはその“公器性”を発揮する機会である、と捉えています。例えば、災害時に公共交通機関を守ることも当社の重要な使命です。そこで、信号機・券売機・自動改札機など重点商品を定めて交換機材を準備したり、振替輸送対応の支援策を詰めているほか、近隣住民のために非常食や災害救助用具を用意するなど、具体的な理念の実践を進めています。



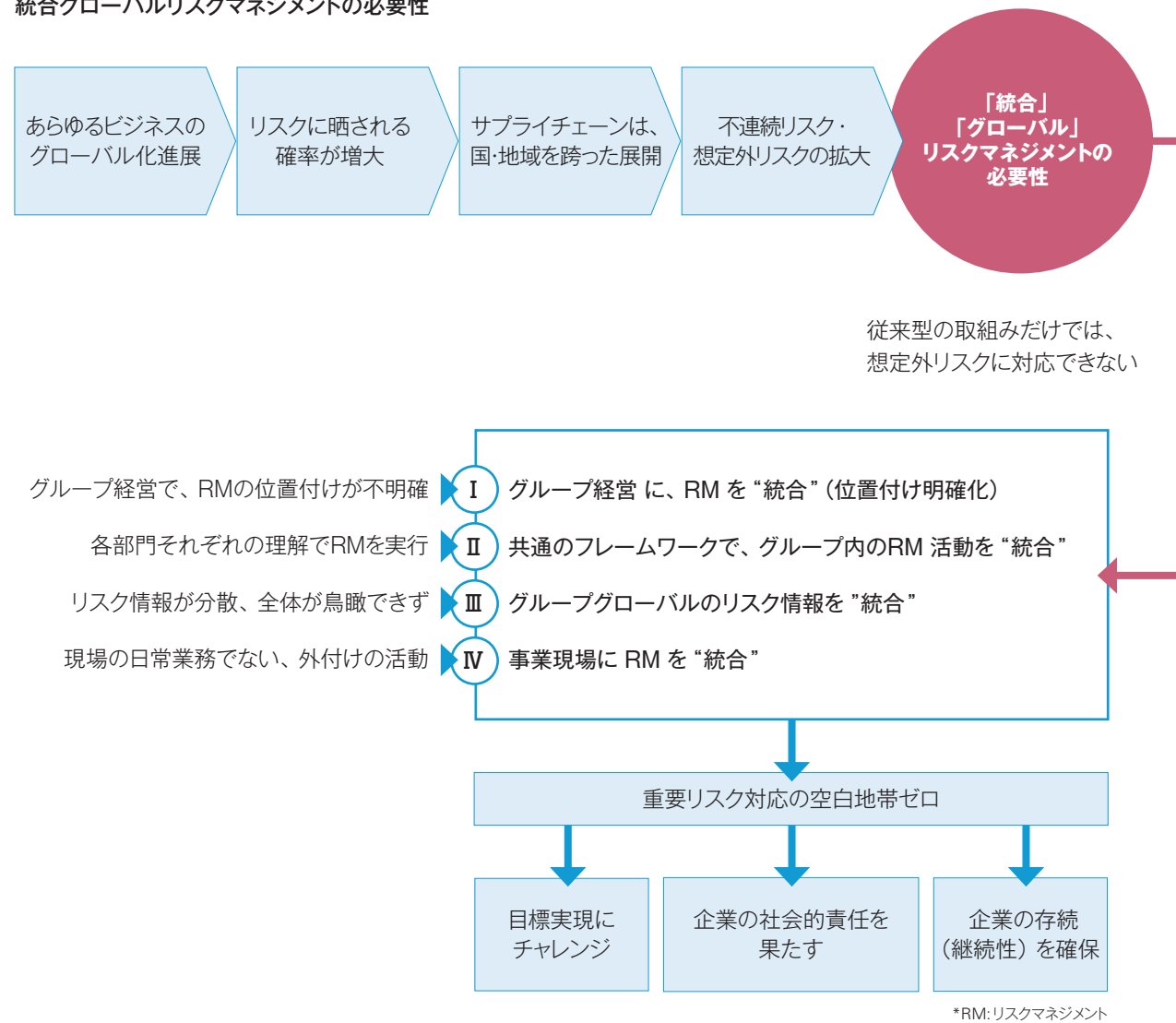
作宮 明夫

専務取締役

統合グローバルリスクマネジメント方針

- 1 企業の存続と企業目標の達成を確保し、企業の社会的責任を果たすことを目的として、グローバルな視点で、リスクに関わる活動を統合したリスクマネジメントを行う。
- 2 「統合グローバルリスクマネジメント基本規定」に基づき、リスク情報の収集、リスクの分析、リスク対策を行い、損失の回避・低減・移転などに努める。
- 3 当社グループにとって重要なリスクを指定し、執行会議を通じ、社内カンパニーを横断した全社対応を行う。
- 4 危機発生時には、「グローバル危機管理基本規定」に定められた手順に従い、報告・情報伝達を行い、必要な対応チームを編成する。

統合グローバルリスクマネジメントの必要性



ー オムロンのリスクマネジメントの全体像について教えてください。

作宮：基本方針は、取締役会で決議されている「内部統制システムの整備に関する基本方針」の中で定め、事業報告やコーポレート・ガバナンス報告書にも記載されています。

具体的な手順としては、まず毎年度、グローバルな視点であらゆるリスクを洗い出し、分析を加えます。その中から“グループ重要リスク”として、最重要の「Sランク」、次に重要な「Aランク」を指定し、特に対応に注力しています。

すなわち、年間を通した活動は、「リスク情報の把握→リスク情報の分析→重要リスク指定→計画の策定→対応→チェック→是正→取締役会への報告→活

動状況の外部公表」というPDCAサイクルをとります。当社ではこの一連の流れをさらに強化し、グローバルな経営活動に深く融合させていく方針です。

ー グローバルな取組みへ向けて、どのような体制を整備されているのでしょうか？

作宮：執行部門においては、グローバルリソースマネジメント本部が推進役となり、“タテ軸”の事業部門、“ヨコ軸”の本社機能部門やエリア本社による、密接なタテヨコ連携体制を構築しています。具体的には、執行会議のもとに「企業倫理リスクマネジメント委員会」を設置しています。また国内外のグループ会社ごとにリスクマネージャを任命して、グローバルなネットワークを活用し、日常的なリスク情報の共有、対応の

協議などを行っています。

一方、取締役は、株主・投資家の皆様などステークホルダーの視点に立って、執行部門の施策がうまく機能しているかどうかを監視するとともに、その活動の促進を働きかけています。

加えて、事業の継続性を脅かす危機の発生時には、ただちに全社緊急対策本部を立ち上げることになります。この対策本部長の選任については、取締役・執行役員の間であらかじめ就任優先順位を定めています。

ー グループで設定している重要リスクについて、いくつか紹介してください。

作宮：今年度はSランクとして「事業継続（鳥インフルエンザ等への対応を含む）」「グローバル法規制違反」を、またAランクとして「社内不正」「環境法令違反」「各国の個人情報法規制違反」「新興国の子会社での不正・管理不十分」といったリスクを設定しています。

ー Sランクと位置付けられる「事業継続」リスクに関して、対策の進捗状況を教えてください。

作宮：当社では東日本大震災を契機に、「いかなることがあろうと、事業の存続だけは絶対に確保しなければならない」との考えに基づき、事業継続計画（BCP）を見直し、強化しています。計画策定においては、①本社機能（グローバル／エリア）、②事業本部機能、③生産機能、④調達・物流機能、⑤IT機能、⑥拠点安全機能などについて、その回復目標・回復手段・未然防止策などを具体的に決定しました。

例えば「③生産機能」については、すべてのビジネスカンパニーが、所定の期間内に一定水準の生産量を回復すべきことを定めました。そしてこの目標を踏まえ、代替地生産の場所、部品や生産設備の確保、情報（製造マニュアル類を含む）の二重化・標準化といった詳細な手順の検討を進めています。2年間の対策の成果として、特に「①本社機能」については、手順の細目が定まり、本格的訓練も定期的に行うようにしました。



リスクマネージャ会議の様子



BCP訓練中の対策本部の様子

このような活動は現場に対し、たいへんな手間と費用を要求します。ともすれば世間一般では、目先の業績を追求することが優先されがちです。けれども重要なのは、まず具体的な目標を掲げてみて、その実現にはどうすればいいか、考えてみる姿勢ではないでしょうか。考えることで、あまり負担がかからない効果的対策もみえてきます。なかには、平時における仕事の進め方の見直しにつながるものもあります。課題は実に多岐にわたりますが、その各々に優先順位を設定し、着実に成果を積み上げていくことが必要です。

— 最近、注目を集めているESGリスクについて、具体的な取組みを聞かせてください。

作宮：グローバル化の進展に伴い、企業活動が環境や社会に及ぼす影響は一層増大しています。企業の持続的成長の視点からも、企業活動全体ならびに経営戦略の中核に、ESG（環境・社会・ガバナンス）要因を織り込んだ活動が求められるようになってきました。

2012年度より注力している事例として、紛争鉱物問題への対応があります。製品に使用している部材に含まれている鉱物が、部材調達という活動を通して、間接的とはいえ、アフリカのコンゴ民主共和国の紛争に端を発した人権問題に関与してしまう懸念があるた

めです。このリスクを回避するべく、購買・法務・CSRといった本社部門と各事業部門が連携し、実態調査および対応策を進めています。

— 今後、対処すべき課題について教えてください。

作宮：「統合グローバルリスクマネジメント」の基盤は完成しました。今後はPDCAサイクルを回転させつつ、一層のレベルアップを求めていくことになります。特に重要なのは、海外における取組みの充実です。各地域のエリア本社を中心に、現地の事情に合ったリスクマネジメントを進めていく必要があるでしょう。

当社では、有価証券報告書・統合レポート・ウェブサイトなどを通じて、その活動を積極的に社外に発信します。また、ステークホルダーの皆様からいただいた貴重なご意見を、今後の経営に活かしていきたいと考えています。

課題は実に多岐にわたりますが、その各々に優先順位を設定し、着実に成果を積み上げていくことが必要です。

作宮

社外取締役によるリスクマネジメント評価

持続的成長と“攻め”のリスクマネジメント



社外取締役

富山 和彦

(株) 経営共創基盤
代表取締役 CEO

ボストン コンサルティンググループを経て、国内初の独立系経営戦略コンサルティング会社、(株)コーポレート ディレクションの設立に参画、後に代表取締役社長。2003年、産業再生機構が設立されると代表取締役専務兼COOに就任し、41社の再生を実現する。2007年4月、企業・事業価値の持続的向上へ向けた経営支援を提供する(株)経営共創基盤を設立。日本取締役協会副会長。経済同友会副代表幹事。

企業の持続可能性は、大きくいて二つの要素に左右されます。その一つが「社会との調和」です。つまり、企業の収益性の追求と社会的価値をいかに調和していくかということです。

投資家、消費者、従業員……これらはすべて「社会」の具体的構成要素です。多面的な「社会」との調和なくして、企業の長期的存続はありえません。企業の究極の“お客様”は、社会そのものだからです。

「社会との調和」、これは本来、どんな企業にも共通なテーマのはずです。しかし国内ではしっかり守れていることが、海外では徹底されなくなるケースをよく目にします。国境を越え、人種や宗教、社会の壁を越えて、いかに共通の価値観を徹底できるか。企業理念で「社会の公器」たることを掲げるオムロンは、さすがにこうした側面を組織によく内在化できているように思います。

企業の持続可能性のもう一つの重要な要素が、“攻め”のリスクマネジメントです。企業は絶えず激しい競争にさらされています。リスクをとらない企業は衰退しますし、不必要なリスクをとる企業は潰れてしまいます。リスクをコントロールして上手にテイクするマネジメントが必要なのです。

リスクマネジメントの成否は、PDCAサイクルの効果的な活用にかかっています。企業にとって「リスクフリー」の選択肢はありません。存在するリスクをどう把握し、コントロールするか。想定外の出来事に対し、どれだけ迅速に対応できるか。そして、一連のサイクルを振り返った上で、何をどう次のサイクルに活かすのか。決まりきった正解は存在しません。こうした問いを永久に続けていくことが必要なのです。オムロンはこうした面も仕組みとして良く体制を整備していると思います。

これからもグローバルにおける「社会との調和」を掲げながら、しっかりとしたリスクマネジメントシステムを作り上げ、その一方で“攻め”のリスクマネジメントに積極的に取組み続けていけば、オムロンの持続的成長はより確かなものになると確信しています。

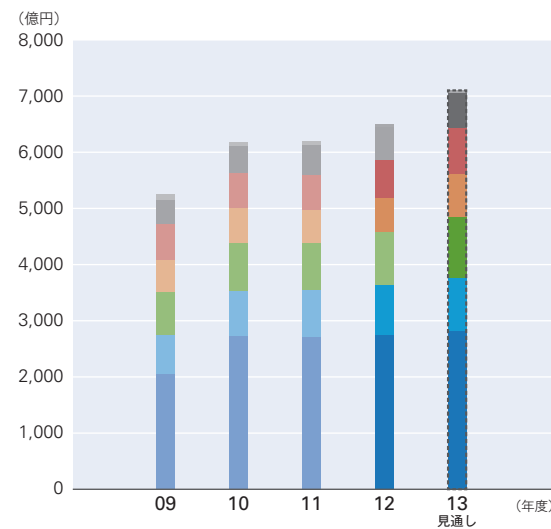
Omron at a Glance

各セグメントの業績推移と今後の見通し

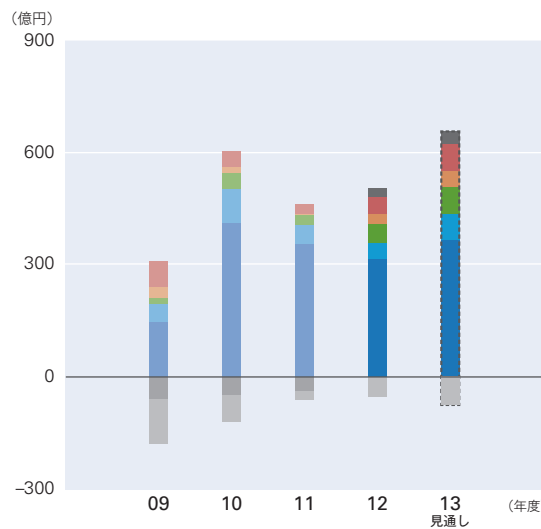
売上高推移と営業利益推移

■ 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 ■ 消去調整他

各セグメントの売上高



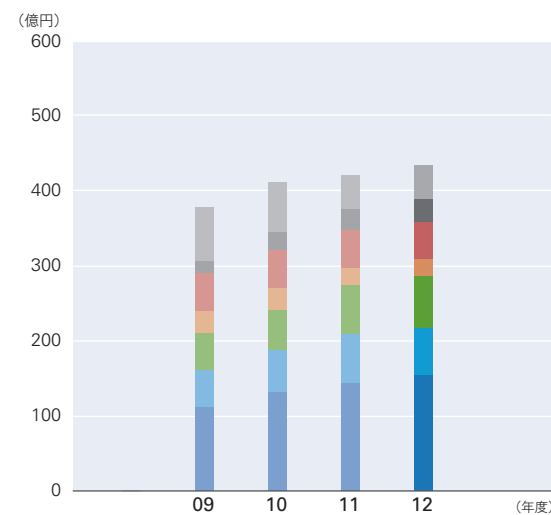
各セグメントの営業利益



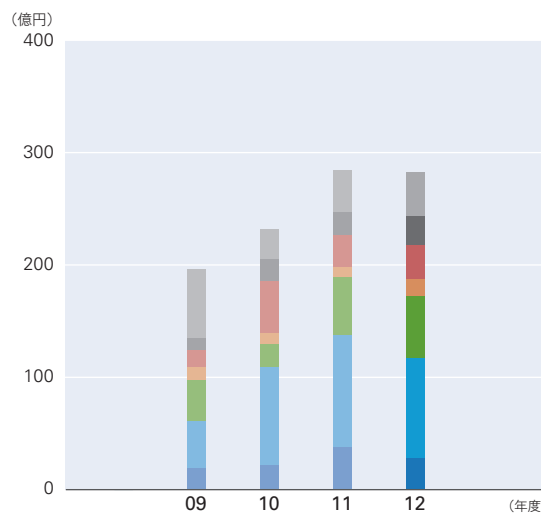
研究開発費と設備投資

■ 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 ■ 本社他

各セグメントの研究開発費



各セグメントの設備投資

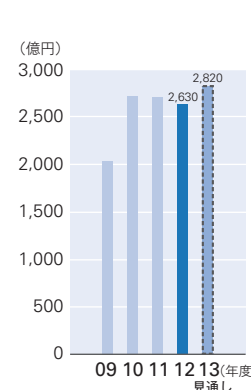


注：1. 2013年度より、経営管理区分の見直しのため、電子部品事業 (EMC) 傘下の一部を制御機器事業 (IAB) の事業セグメントに含めて開示しています。
それに伴い、2012年度以前に係るセグメント情報の数値を組み替えて表示しています。
2. 2010年度より、当社グループでは選択と集中を強化し、戦略的な資源配分を実行するために本社に資金を集中する目的で、経営指導料等の改定を実施しています。
これにより各セグメントの営業利益に変動があります。

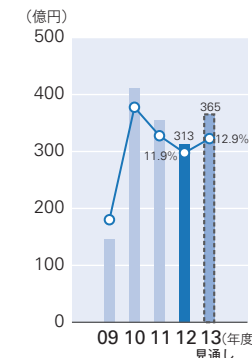


制御機器事業 (IAB)

売上高

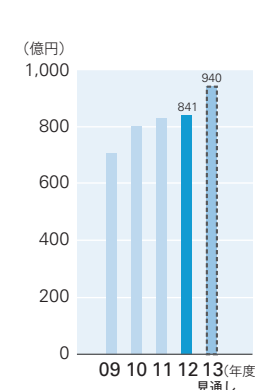


営業利益
営業利益率

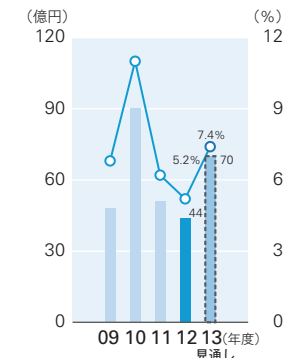


電子部品事業 (EMC)

売上高

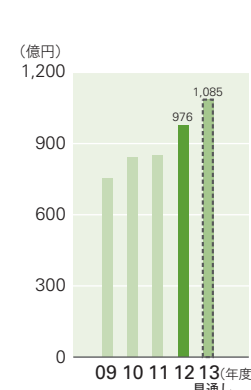


営業利益
営業利益率

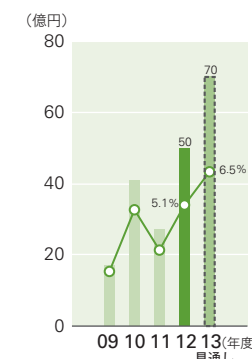


車載事業 (AEC)

売上高

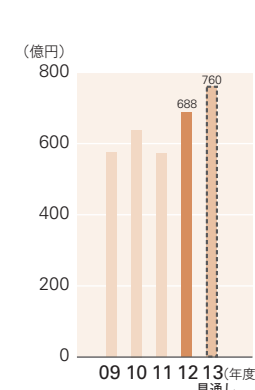


営業利益
営業利益率

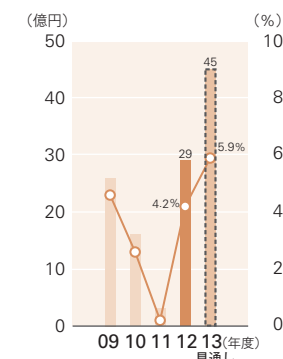


社会システム事業 (SSB)

売上高

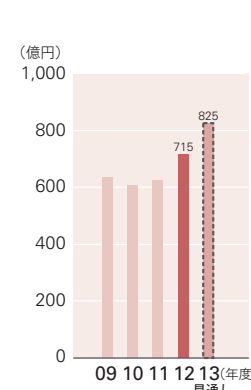


営業利益
営業利益率

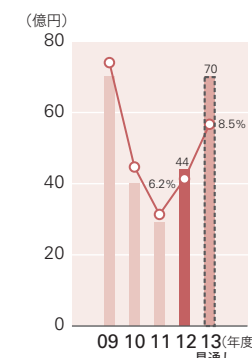


ヘルスケア事業 (HCB)

売上高

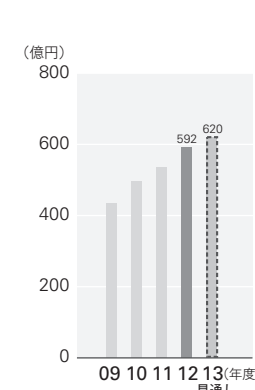


営業利益
営業利益率

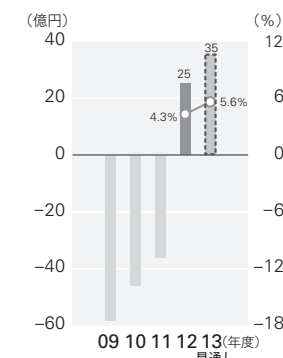


その他事業

売上高



営業利益
営業利益率





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揃え、世界中の製造の品質・安全・環境に貢献する、ものづくりの革新を支えています。

2012年度の業績回顧

前年度の一時的売上増の反動を受けるも、米州・中国では堅調に推移

2012年度の制御機器事業の売上高は2,630億円（前年度比2.9%減）、営業利益は313億円（同11.6%減）となりました。

国内においては、自動車関連業界の設備投資需要は前年度並みに推移しましたが、電子部品関連業界や特に半導体関連業界において、設備投資需要が伸び悩みました。また、東日本大震災やタイ洪水の影響による前年度の一時的な売上増の反動もあり、売上は1,163億円（前年度比5.6%減）となりました。

海外売上は、中国、ASEAN諸国、米州が堅調に推移し、欧州金融不安の継続をはじめとする不透明な状況が続く中、ほぼ横ばいの1,467億円（前年度比0.7%減）となりました。

制御機器事業の実績と見通し

年度	2009	2010	2011	2012	(億円) 2013 (見通し)
売上高	2,039	2,719	2,708	2,630	2,820
日本	912	1,239	1,231	1,163	1,170
海外	1,127	1,480	1,477	1,467	1,650
米州	189	267	293	316	325
欧州	512	567	553	504	560
東南アジア他	168	250	253	247	299
中華圏	255	388	368	394	460
直接輸出	3	7	10	6	6
営業利益	146	411	354	313	365
営業利益率	7.2%	15.1%	13.1%	11.9%	12.9%
研究開発費	120	142	154	165	
減価償却費	52	45	42	35	
設備投資	19	22	38	28	

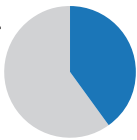
* 2013年度より、経営管理区分の見直しのため、電子部品事業（EMC）傘下の一部を制御機器事業（IAB）の事業セグメントに含めて開示しています。それに伴い、2012年度以前に係るセグメント情報の数値を組み替えて表示しています。

* 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。

* 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。

売上構成比
40%

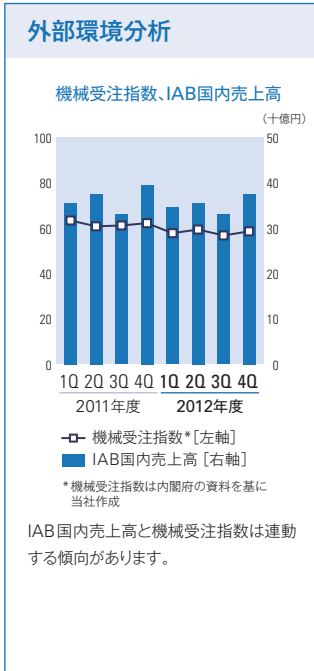


中国では、自動車・工作機の需要が低下したものの、通期では需要は総じて底堅く、一時的な震災関連需要が伸びた前年度と比較しても、売上高は堅調に推移しました。またアジアでは、ASEAN諸国・新興国における販売は堅調に推移したものの、韓国の半導体関連業界の設備投資抑制が響き、低調に推移しました。

欧州では下期に経済指標が改善傾向を示したものの、生産高・新規投資の抑制が続き、需要は低調に推移しました。一方、米州では自動車関連需要が好調で、売上高は堅調に推移しました。

利益面については、全般的な売上高減少の影響が大きく、将来への投資を着実に実行しつつ固定費の効率的運用に努めましたが、前年度比で営業利益は減少しました。

Check!



2013年度の見通しと事業戦略

世界の製造業の自動化パートナーとして進化し続ける

2013年度の制御機器事業の売上高は2,820億円（12年度比7.2%増）、営業利益は365億円（同16.4%増）を計画しています。

国内は12年度並の売上高を計画しています。円安によるお客様の業績回復期待も見込まれますが、自動車関連・工作機械業界での設備投資需要は横ばいを見込んでいます。海外は12年度比で増収を計画しています。市場はますますグローバルに連動し、ボラティリティは高まっていますが、広がりを増すオートメーションへの期待は着実に拡大しています。我々は、製造業の自動化パートナーとして、今年度も揺るぎなく投資、活動を進めていきます。

グローバルで培った“ものづくりの力”を活かし、昨年以上の新商品を発売し、世界160拠点以上に広がる

What's New

日本マイクロソフト株式会社とビッグデータ活用で協業

製造業において品質・安全への要求が世界的に高まる中、さまざまな分野で、いつ、どこで、どんな条件で、何が生産されたか、必要な時に必要な情報が即時に製品個体単位でトレース可能な情報収集・分析が求められています。制御に不可欠なオムロンの最先端のSensing & Controlの品揃えを強化することで、製品個体に紐づく大量の生産現場情報の高速・高精度収集、上位サーバーへのリアルタイムなデータアップロードが可能になりました。マイクロソフトとのテクノロジーの連携により、これら大量の現場情報を“確実”“高速”“簡単”に見える化・解析され、

業界初 3D モーショントレース機能を統合ツールに搭載

高速・高精度モーション制御設計と安全制御のエンジニアリング環境を統合したツール、Sysmac Studioでは、機械機構の動きを事前に机上で3Dアニメーションでシミュレーションができ、制御プログラムやパラメータ設定のミス発見が簡単になりました。この機能には、新たに開発した産業用途に適した軽量な3D描画エンジンを採用しています。



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

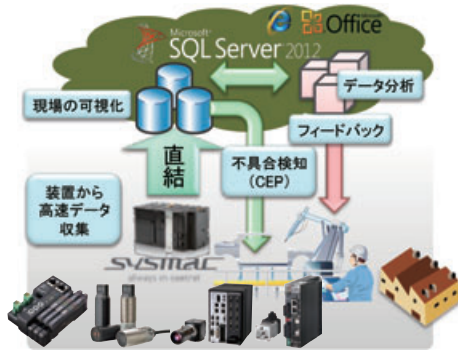


拠点網から世界中のお客様にお届けしてまいります。

より安全で高速、高精度な制御の実現により、誰でも簡単に動かせる機械を目指してグローバルでより深いアプリケーションの理解、獲得をベースに、機械の生産性の大幅な向上に貢献してまいります。

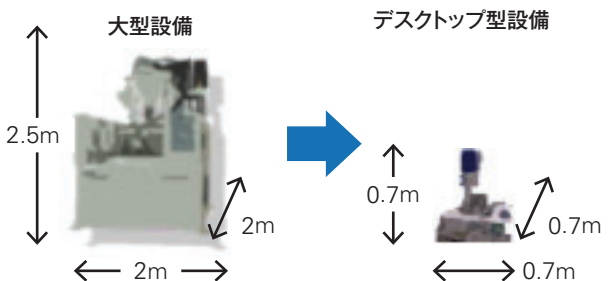
オートメーションのニーズがますます高まっている新興国での活動を引き続き強化すると共に、未来のものづくりへの技術の獲得も積極的に進めてまいります。世界の自動化パートナーを目指し、グローバルでの社内、社外のつながりをより推進してまいります。

現場・経営に意味ある情報として活用いただけるようになります。「Sysmac & SQL 直結ソリューション」の新しいものづくりのデータ・収集・活用を世界に発信し、製造現場の革新に貢献していきます。



業界初 新工法開発により生まれ変わった光電センサ

FA業界で初めてレーザー異種材接合技術を光電センサの生産工程に取入れたことで、部品のばらつきに影響されない品質を実現し、設備投資1/10、開発期間1/2の新工法をプラットフォーム化することで、スピーディーにお客様の要望に応えられるものづくりを実現。





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 —

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強みとし、幅広い業界のお客様に商品を提供していきます。

2012年度の業績回顧

国内需要の回復により売上を拡大 中国の新規ビジネスも堅調に推移

2012年度の電子部品事業の売上高は841億円（前年度比1.3%増）、営業利益は44億円（同14.9%減）となりました。

このうち国内売上は267億円（前年度比5.6%増）となりました。上期に民生業界の需要が横ばいで推移しましたが、自動車業界の需要が東日本大震災の影響から立ち直り、需要が回復しました。また下期は、白物家電向けが弱含んだものの、インフラ関連業界の需要が堅調で、事務機器業界やモバイル業界などでも需要が拡大しました。これらの結果、通期の売上高は前年度比で増加しました。

海外売上は、下期の中国での業績に支えられて、ほぼ横ばいの574億円（前年度比0.5%減）となりました。米州では堅調な自動車業界に対し、民生業界の需要が伸び悩みました。欧州では民生業界の在庫調整が続いており、下期に入っても車載関連の需要回復が遅れました。こうした不透明な経済状況を背景に、中国・アジアでも欧州向けの輸出不振が響いたものの、下期になって需要の回復傾向がみられ、また中国においては環境関連の新規ビジネスなどが堅調に推移しました。これらの結果、海外全体における通期の売上高は前年度並みとなりました。

利益面については、ユーロ安やグループ内への売上減少の継続により、前年度比で営業利益は減少しました。

売上構成比
13%



電子部品事業の実績と見通し

年度	2009	2010	2011	2012	(億円) 2013 (見通し)
売上高	707	812	830	841	940
日本	223	249	253	267	295
海外	484	563	577	574	645
米州	73	137	132	131	145
欧州	117	130	129	113	139
東南アジア他	76	84	76	71	90
中華圏	198	198	227	246	261
直接輸出	19	15	13	14	10
営業利益	48	90	51	44	70
営業利益率	6.8%	11.0%	6.2%	5.2%	7.4%
研究開発費	41	46	55	52	
減価償却費	85	69	72	74	
設備投資	42	87	99	89	

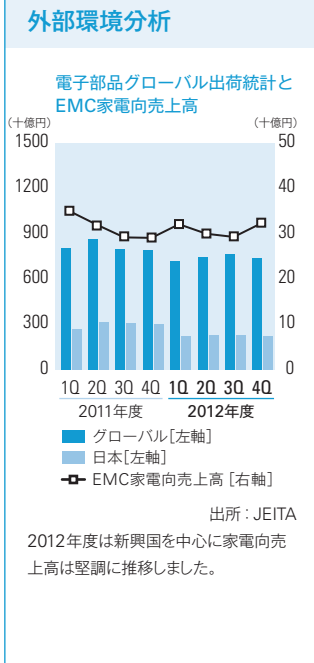
* 2013年度より、経営管理区分の見直しのため、電子部品事業（EMC）傘下の一部を制御機器事業（IAB）の事業セグメントに含めて開示しています。それに伴い、2012年度以前に係るセグメント情報の数値を組み替えて表示しています。

* 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。

* 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」は公表していません。

Check!



2013年度の見通しと事業戦略

環境・エネルギーなど新規分野での売上成長と、高度なものづくり力発揮により収益力の向上を図る

2013年度の電子部品事業の売上高は940億円（12年度比11.8%増）、営業利益は70億円（同60.9%増）を計画しています。

電子部品を取巻く市場環境は、米国・アジアエリアでの需要は堅調に推移し、欧州・中国の需要も徐々に回復するとみています。国内においては環境・エネルギー分野を中心に顧客数を拡大し、海外においても顧客密着による大口顧客の深耕活動や、グローバル営業ネットワークの活用で中小口の顧客数を増やすことにより、売上高の増加を目指します。

また、家電、車載、業務機器、産業機器向けリレー、スイッチ、コネクタの商品力を強化しながら、新商品により新規分野も開拓していきます。特に新興国

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



で成長が見込まれるスマートメーター向けパワーラッチングリレーの品揃え強化などを図っていきます。

収益力の強化においては、高度なものづくり力を発揮し、原材料価格変動の影響を抑えるべく、リレー接点の省銀化、金/銀メッキロスの削減、成形材料の省材化・リサイクル化などに取組んでいきます。中国・アジアの人件費上昇の影響に対しては、自動化生産やローコストオートメーションによる省人化により、原価低減に向けた取組みを加速していきます。

What's New

世界最小・最軽量の環境対応車・蓄電器向けDCパワーリレーを発売

自動車業界ではハイブリッドカー、電気自動車に代表される高電圧バッテリーを有する環境対応車の市場が拡大しています。カーメーカーにとってはクリーンエネルギー自動車ならではのDC（直流）負荷制御への対応技術と共に、搭載機器の小型・軽量化により車両の走行距離を伸ばすニーズへの対応が必要不可欠となっています。

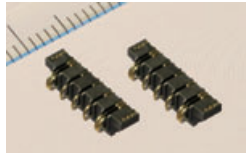
当社では、このような高電圧バッテリーのメインリレー、プリチャージリレーとして、同クラスタイプ比で容積・重量ともに1/2の小型化・軽量化を達成した世界最小・最軽量のDCパワーリレーを発売しました。今後もさらに商品ラインアップを充実させ、お客様のさまざまな要求にお応えしていきます。



DCパワーリレー

独自の電鍍技術により業界最小サイズを実現したバッテリーコネクタ（形XD2B）

微細加工技術と材料技術を高度化した電鍍技術を採用し、従来のプレス加工では形成できない微細コンタクトを採用したモバイル端末のバッテリーに対応するコネクタです。機器の小型化、バッテリーの大型化に貢献します。



異なる外形のケーブルでも1種類のコネクタで簡単結線できる丸型防水コネクタ（形XS5C/G）

現場結線作業者のニーズから、専用工具が必要なく、異なる外径のケーブルを1種類のコネクタで簡単に接続できることをコンセプトに開発しました。ケーブル結線に「圧接方式」を採用し、ケーブル結線工数の大幅削減を可能としました。



顔画像センシング技術をさらに進化させた表情推定技術

表情推定技術は、顔画像から喜び/驚き/恐怖/嫌悪/怒り/悲しみ/無表情の7つの表情をリアルタイムで推定できます。本技術は、人間の表情に合わせた行動が可能になるコミュニケーションロボットや表情に応じた反応が楽しめるゲームなど、さまざまなアプリケーションに展開できます。





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
15%



2012年度の業績回顧

国内・海外ともに増収増益

リーマンショック後の最高水準を達成

2012年度の車載事業の売上高は976億円（前年度比14.8%増）、営業利益は50億円（同86.1%増）となりました。このうち国内売上は302億円（同4.8%増）となり、リーマンショック後で最高を記録しました。

国内においては、東日本大震災による前年度の一時的な生産調整が解消し、また上期においては政府のエコカー購入支援策（エコカー減税延長、補助金復活）が自動車関連需要を牽引しました。下期には欧州景気低迷に伴う輸出減や中国関連の売上減がありましたが、新型軽自動車の販売好調が需要を後押ししました。これらの結果、通期の売上高は前年度比で増加しました。

海外売上も、各国の好調な需要に支えられる形で大幅に伸長し、674億円（前年度比20.0%増）となりました。欧州では特に上期の需要が低迷し、中国では日系自動車メーカーの急激な販売減少が響いたものの、総じて海外自動車メーカーや新興国市場の需要は好調に推移しました。米州市場は年度を通じて堅調、中国は下期に需要の増加がみられました。加えて上期を中心に、タイ洪水による前年度の一時的な売上減の反動があり、海外全体における通期の売上高は前年度比で大きく増加しました。

利益面については、上述の東日本大震災やタイ洪水の影響の反動などにより、前年度比で営業利益は大きく増加しました。

車載事業の実績と見通し

年度	2009	2010	2011	2012	2013 (見通し)
売上高	752	843	850	976	1,085
日本	239	284	289	302	250
海外	513	559	561	674	835
米州	240	239	215	250	305
欧州	20	26	24	28	30
東南アジア他	131	142	162	195	240
中華圏	63	91	95	139	190
直接輸出	59	62	65	62	70
営業利益	17	42	27	50	70
営業利益率	2.3%	4.9%	3.2%	5.1%	6.5%
研究開発費	50	53	66	70	
減価償却費	21	21	21	24	
設備投資	36	20	52	55	

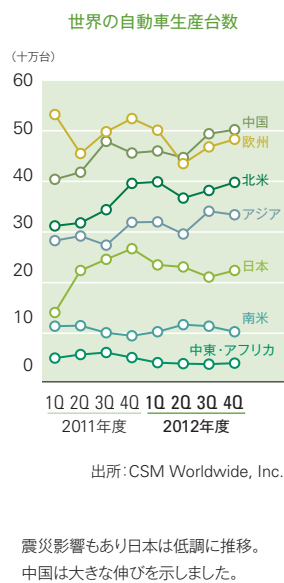
* 2010年度より、当社グループでは選択と集中を強化し、戦略的な資源配分を実行するために本社に資金を集中する目的で、経営指導料等の改定を実施しています。これにより各セグメントの営業利益に変動があります。

* 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



2013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

2013年度の車載事業の売上高は1,085億円（12年度比11.1%増）、営業利益は70億円（同39.7%増）を計画しています。

国内は前年度5年振りに新車販売台数が500万台回復と好調でしたが、エコカー補助金終了による反動でやや弱含みで推移しておりますが、一方、海外においては北米市場が堅調、中国市場では前年度の日本車買い控えから徐々に回復、タイでは日系の自動車メーカーのグローバル戦略車が東南アジアを中心に好調と、全体としては売上成長を見込んでおります。

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、顧客からは現地開発・現地生産の要請が強まっております。また、一方で、欧米系メガサプライヤーがアジアエリアへの対応を強化するなど競争環境は激化しつつあります。このような事業環境の

What's New

老朽化したブラジル工場を移転

車載事業では2008年にブラジル生産拠点を100%子会社化し、南米エリアに対する中核工場と位置付け生産してまいりましたが、自動車生産の集積エリアから離れていたことと、建物設備等の老朽化が進んでいたことから、2012年12月に新たに建設した工場へ移転、2013年1月から本格的な生産をスタートしております。

2020年には世界第5位の自動車市場になると期待されるブラ

和田 克弘
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



変化に対応するために、市場ニーズをいち早く見つけ、質の高い開発・生産・販売・サービスにより価値のある商品を提供できる体制を世界の主要エリアに構築しております。また、グループ内で蓄積した人材・技術・仕組みをプラットフォームとしてグローバルで展開する「Global One Team」経営を推進してまいります。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。

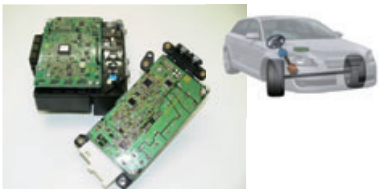
ジルを中心とした南米市場における自動車部品需要に応える生産拠点として今後も事業拡大を図ってまいります。また、オムロングループとしても引き続き地域社会への貢献を実現していきます。



2013年1月から本格稼働のブラジル新工場

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商品であり、今後搭載率の拡大が期待されます。弊社は中型車から大型車まで対応可能な制御技術を有しており、この領域における市場ニーズに対応してまいります。また、急激に成長する中国市場では開発・生産機能を強化し、急増する中国民族系の自動車メーカーからの要望に応えています。



携帯型電子キー & エンジン始動システム

豊富な市場実績を持つ無線技術と小型・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。



環境対応車向け商品

電気自動車やハイブリッド車向けのリチウムイオン電池監視ユニットや漏電センサ、ガソリンエンジン車向けで標準装備化されると予想されるアイドリングストップ用電圧変換ユニットなど、さらなる省エネ・低燃費に貢献できるよう要素技術・商品開発に取り組んでまいります。





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

2012年度の業績回顧

安心・安全領域や環境ソリューションが成長し、大幅な増収増益を実現

2012年度の社会システム事業の売上高は688億円（前年度比20.2%増）、営業利益は29億円（前年度1億円）で、大幅な増収増益となりました。

駅務システム事業では、東日本大震災の影響の反動等により鉄道事業各社の旅客収入が回復した結果、駅務機器の更新需要が年度を通じて堅調で、券売機・改札機等の機器の納入および関連設置工事が拡大しました。また、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も堅調で、通期の売上高は前年度比で大きく増加しました。

交通管理・道路管理システム事業では、依然としてお客様の投資抑制傾向は強いものの、安心・安全領域の成長も業績を後押しし、通期の売上高は好調に推移しました。

環境ソリューション事業においては、「太陽光発電システム関連サービス」などの成長領域を中心に、通期の売上高は好調に推移しました。関連メンテナンス事業でも、ソーラーパワーコンディショナ関連の施工工事が大幅に拡大し、通期の売上高は好調に推移しました。

利益面については、売上高の増加に加え、駅務システム事業を中心とした収益構造改革の取組みにより、前年度比で営業利益は大きく増加しました。

売上構成比
11%



社会システム事業の実績と見通し

年度	2009	2010	2011	2012	(億円) 2013 (見通し)
売上高	580	638	572	688	760
日本	575	631	569	685	740
海外	5	7	3	3	20
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	1	11
直接輸出	5	7	3	2	9
営業利益	27	17	1	29	45
営業利益率	4.6%	2.6%	0.2%	4.2%	5.9%
研究開発費	29	30	22	22	
減価償却費	14	17	11	11	
設備投資	12	10	9	15	

* 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。

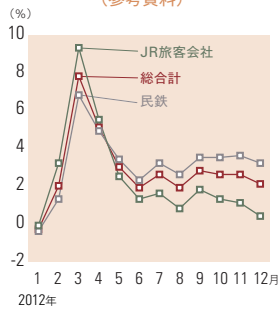
* 記載の売上高とは、セグメント間の取引を除く「外部顧客に対する売上高」を示しています。一方、営業利益についてはセグメント間の取引および配賦不能な本社経費等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の「見通し」は公表しておりません。

Check!

外部環境分析

鉄道旅客数の推移(対前年同月比)
(参考資料)



出所:国土交通省 鉄道輸送概要
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。12年度は震災影響で落ち込んでいた旅客が回復し、鉄道分野の投資環境が改善しました。

2013年度の見通しと事業戦略

競争力強化の継続と成長構造の実現

2013年度の社会システム事業の売上高は760億円（12年度比10.5%増）、営業利益は45億円（同54.4%増）を計画しています。

駅・鉄道、道路・交通といった既存事業においては、これまでの収益構造改革で身に付けてきた収益力を強みとして、お客様の更新需要を確実に獲得し、最大の利益をあげていきます。また安心・安全領域でも、これまで積み重ねてきた実績の中で培った経験・ノウハウを強みに、事業量の本格拡大を目指します。

成長事業では、引き続き需要の拡大が見込まれる環境領域において、機器・システム構築・施工工事、

近藤 喜一郎

執行役員常務
オムロン ソーシャルソリューションズ（株）
代表取締役社長



そして保守・サービスをセットでお客様に提供できるグループの強みで、拡大する需要を確実に取込み、売上の拡大を図ります。また、中長期の成長への道筋をつけるため、創エネルギー・蓄エネルギー・省エネルギーの3つの価値の観点で、新しい商品、サービスの開発に注力していきます。

What's New

IC乗車券の全国相互利用システム

2013年3月23日より全国IC乗車券相互利用が始まり、1枚のカードで北海道から九州まで全国のIC乗車券を相互に利用することができるようになりました。これまでも一部のカードは他のカードの利用地域で使用可能でしたが、相互利用できる地域は限定的で、地域をまたぐ旅行や帰省時などでは利用者は不便さを感じていました。今回の相互利用システムが導入されることにより、旅行や出張などはますます便利になり、ICカードの可能性が大きく広がりました。

社会システム事業は、自動改札機のパイオニア企業として約50年、自動改札システムで社会に貢献し続けてきました。ここで培った実績・歴史とソーシャルニーズを創造する力が、全国52の鉄道と96のバス事業者、そして約20万の店舗で利用できる世界最大規模のシステム実現への貢献につながりました。

社会システム事業はこれからも便利で快適な出改札システムをはじめ、駅・道路・公共空間の安心・安全にも貢献してまいります。

全国IC乗車券相互利用



定置型リチウムイオン蓄電システム

太陽光発電等で発電した電力や商用電源からの電力を貯め、停電時などの必要ときに電源として機能する蓄電システムです。安全性に優れたオリビン型リン酸鉄リチウムイオン電池を使用し、最大19.2kWhの大容量ながら、繰り返しの充放電にも強い長寿命型のシステムを実現しています。平常時はピークシフト・ピークカット運用により省電力に貢献すると共に、停電時には自動で特定負荷へ

の給電に切り換えを行い、照明や通信設備など災害対策に必要な機能の維持に貢献します。

今後、重要な発電インフラとしての期待が高まる太陽光発電システムと共に、エネルギーの地産地消を実現する仕組みとして、蓄電システムへの期待が高まっています。オムロンの蓄電システムは、災害対策インフラとしての機能も併せ持ち、より安心安全で地球環境に優しい社会インフラの実現に貢献していきます。



蓄電システム



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。

売上構成比
11%



2012年度の業績回顧

震災後からの回復傾向が鮮明に 国内・海外共に大幅な増収増益

2012年度のヘルスケア事業の売上高は715億円（前年度比14.5%増）、営業利益は44億円（同51.0%増）で、大幅な増収増益となりました。

このうち国内売上は295億円（前年度比8.2%増）となりました。家庭向け健康機器においては、東日本大震災後の需要低迷が回復し、血圧計・体温計といった主力商品が年度を通じて好調を維持しました。さらに新商品（ねむり時間計、睡眠計、手首式血圧計、通信機能付き体重体組成計、音波式電動歯ブラシ、マッサージ機器）の発売も新たな需要を喚起し、年度を通じて総じて好調でした。医療機関向け機器について

も、基幹病院の投資姿勢にやや回復傾向がみられ、堅調に推移しました。これらの結果、通期の売上高は前年度比で増加しました。

海外売上高は420億円（前年度比19.4%増）となりました。南欧・東欧市場の需要は依然として低迷しているものの、ロシア・中国・東南アジアなど新興国で健康機器商品の需要が引き続き拡大し、総じて好調に推移しました。欧州での電動歯ブラシに関する販売業務提携、第3四半期以降の急激な円安傾向も寄与し、海外全体における通期の売上高は前年度比で大きく増加しました。

利益面については、ユーロ安の影響がみられたものの、国内・海外の売上高の伸びなどにより、前年度比で営業利益は大きく増加しました。

ヘルスケア事業の実績と見通し

年度	2009	2010	2011	2012	(億円) 2013 (見通し)
売上高	634	606	624	715	825
日本	296	269	272	295	310
海外	338	337	352	420	515
米州	108	102	98	108	130
欧州	127	122	130	159	181
東南アジア他	23	25	29	35	56
中華圏	74	80	86	111	143
直接輸出	7	8	9	7	5
営業利益	71	41	29	44	70
営業利益率	11.1%	6.7%	4.7%	6.2%	8.5%
研究開発費	50	50	51	50	
減価償却費	13	12	15	19	
設備投資	15	47	28	31	

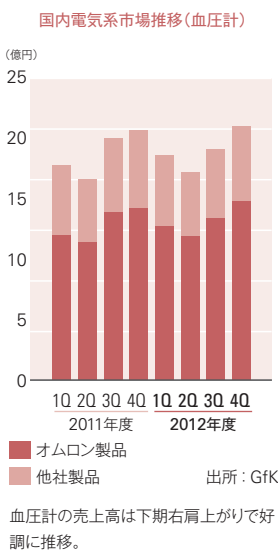
* 2010年度より、当社グループでは選択と集中を強化し、戦略的な資源配分を実行するために本社に資金を集中する目的で、経営指導料等の改定を実施しています。これにより各セグメントの営業利益に変動があります。

* 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



2013年度の見通しと事業戦略

新興国市場での売上拡大を図る

2013年度のヘルスケア事業の売上高は825億円（12年度比15.4%増）、営業利益は70億円（同58.8%増）を計画しています。

中国、中南米、インドなどの新興国では、経済成長に伴う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予測しています。この動きに対応するため、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い、新興国での売上拡大を図ってまいります。

What's New

血圧分析サービス「Medical LINK（以下メディカルリンク）」をスタート 測定データが自動転送される3G通信対応の血圧計も同時発売

メディカルリンクは、ITを活用して家庭血圧を医師に簡便・詳細に伝えることで、高血圧の治療をサポートする医療機関向けの血圧分析サービスです。2012年5月10日のサービス開始に合わせ、家庭で測った血圧データを自動的にサーバーに転送する3G通信対応の「自動血圧計 HEM-7251G」を同時に発売しました。

メディカルリンクを使うと、高血圧患者が家庭で測定したデータが自動で分析され、医師のパソコンでグラフ表示することができます。これにより、患者は日々の測定データを血圧手帳に記載する煩わしさから解放され、医師は血圧手帳では読み取りにくかった患者の血圧データの特徴や変化などを、より簡単に掴めるようになります。また、IDやパスワードの情報を共有することで、家族の血圧値をリアルタイムでチェックすることができるので、仮に血圧が急激に高くなった場合などに、離れて暮らす家族から医師へ迅速に連絡を入れることも可能です。

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



先進国においては、肥満の社会問題化や医療費の高騰などを背景に、一人ひとりの疾病予防意識が高まり、予防医療に関する市場が拡大するものと予測されます。市場拡大に先行して、睡眠や運動などの領域で、健康増進・疾病予防に役立つセンシングデバイス、およびソリューションの開発を行い、新市場を創造していきます。

現在、メディカルリンクは日本各地の1,500以上の医療施設で採用されています。また、東日本大震災の被災地で仮設住宅に住む一人暮らしの高齢者の健康状態を管理し、見守る活動などでも活用されたほか、福島県会津美里町では、町民が血圧測定をする度に、町内で使用できる商品券などと交換可能なポイントがたまる仕組みの中でメディカルリンクが導入されました。町民の健康管理の意識向上に加えて、地域経済活性化を同時に実現できる画期的な取り組みです。

これからもサービスを進化させ、高血圧患者のサポートに留まらず、さまざまな価値を創出していきます。

オムロン 体重体組成計 カラダスキャン HBF-252F

本体に乗ると自動的に電源が入り、測定を開始する「自動認識機能」と、パソコンやスマートフォンアプリにデータ転送ができる通信機能を搭載した体重体組成計。測定時間は当社最速の約4秒なので、すばやく簡単に体組成を測定できます。



オムロン 自動血圧計 HEM-6310F

世界最薄・最軽量で収納や持ち運びに便利な手首式血圧計。通信機能搭載なので、測定データはパソコンやスマートフォンアプリで管理・確認できます。当社の血圧計の中では最も静かに測定することができる静音設計を実現しました。



オムロン ねむり時間計 HSL-002C

枕元に置くだけで、体動による寝具の動きを検知し、睡眠時間や寝つきにかかった時間、睡眠中の寝返り回数などを測定するねむり時間計の新商品。スマートフォンアプリにデータを転送すると、ねむりのタイプを判定し、アドバイスを表示します。





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。

2012年度の業績回顧

再生エネルギー・スマートフォン関連需要が寄与

2012年度のその他事業の売上高は592億円（前年度比10.7%増）、営業利益は25億円（前年度36億円の損失）の増収増益となりました。

環境事業推進本部では、社会全般の再生エネルギー利用機運の高まり、7月にスタートした全量買取制度などを背景に、ソーラーパワーコンディショナ（創エネ事業）を中心に、通期の売上高は大きく増加しました。

電子機器事業本部では、震災後の電力供給不安を受けて、無停電電源装置の販売が堅調に推移しまし

た。その反面、産業用組込みPCボード、電子機器の開発・生産受託サービスについては、主要顧客における需要減が影響し、通期の売上高は低調に推移しました。

マイクロデバイス事業推進本部では、半導体生産受託が落ち込む一方、MEMSマイクロフォンチップと産業向けカスタムICの需要が増加し、売上高は堅調に推移しました。

バックライト事業については、スマートフォン市場での需要増加を確実に取込み、下期には大型案件が立ち上がるなど、通期の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	2009	2010	2011	2012	（億円） 2013 （見通し）
売上高	436	497	535	592	620
日本	247	275	295	414	365
海外	189	222	240	178	255
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	175	207	226	163	235
直接輸出	13	15	14	15	20
営業利益	(58)	(47)	(36)	25	35
営業利益率	—	—	—	4.3%	5.6%
研究開発費	17	25	28	30	
減価償却費	12	12	9	14	
設備投資	11	19	21	25	

* 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。

* 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。

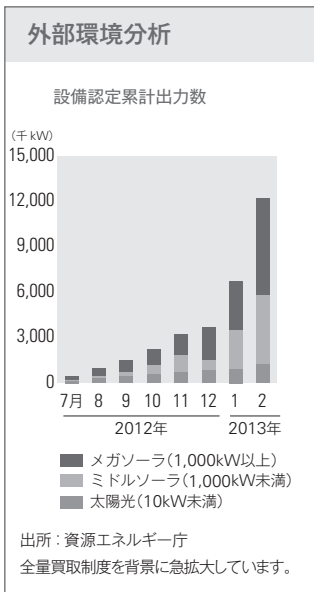
* 研究開発費、減価償却費、設備投資の「見通し」は公表しておりません。

売上構成比

9%



Check!



2013年度の見通しと事業戦略

さらなる拡大を目指す環境事業

2013年度のその他事業の売上高は620億円（12年度比4.7%増）、営業利益は35億円（同38.6%増）を計画しています。

環境事業推進本部では、全量買取制度による産業用太陽光発電システム市場の活性化を背景に、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、太陽光発電システムの長期安定稼働をサポートする見守りサービスなどにより、創エネ事業のさらなる拡大を図ります。また、省エネコンボ・ソリューション事業についても、売上の拡大を見込みます。今後も創エネ・蓄エネ・省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。

What's New

新エネ大賞「経済産業大臣賞」を受賞

近年、再生可能エネルギーへの関心の高まりにより、太陽光発電システムの導入が急速に増加しています。

太陽光発電システムを電力会社の電線に接続する場合、停電時の安全性を確保するために、太陽光発電システムのパワーコンディショナは単独運転検出機能を備え、停電中は送電しない仕組みになっています。ところが、検出方式はメーカーごとに異なるため、パワーコンディショナが相互干渉によって単独で運転してしまう危険があります。そこで、従来は他のシステムと干渉しないことを検証する試験が必要とされていました。また、同様に広範囲での検出も困難であったため、送配電網の安全性を確保するために太陽光発電システムの設置をエリア全体の約1割程度に制限されていました。こうしたことが、これまで太陽光発

電子機器事業本部は、産業用組込みPCボード、電子機器の開発・生産受託サービスの主要顧客からの受注拡大を図ると同時に、需要が高まる無停電電源装置の拡販を図るべく、商品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。大幅な成長を見込むMEMSマイクロフォンやMEMSセンサをモバイル機器や家電市場に注力し、売上拡大を図ります。

バックライト事業は、薄型や大画面化のニーズの高まりを追い風に、独自の微細加工技術や金型技術を活かし、スマートフォンおよびタブレット向けハイエンドモデルの受注拡大を狙います。また、量産では引き続き自動化を推進し、生産性向上および固定費を維持低減することで収益力を強化します。

電システムを普及させる上での隠れた障害となっていました。

これらの課題を解決するのが、オムロンの独自技術「AICOT®」を搭載したパワーコンディショナです。「AICOT®」は単独運転に高速検出方式を採用することで、相互干渉の危険を排除。試験データなしで迅速に導入ができるようになりました。また、設置制限についても、AICOTなら広範囲検出により解消でき、今後の太陽光発電の導入拡大に大きく貢献します。

このように太陽光発電の普及に大きく貢献するものとして、2012年度新エネ大賞の最高峰である経済産業大臣賞を受賞しました。



ハイエンド向け

バックライトユニット

豊富な実績と最先端技術を用いて、お客様のニーズにお応えする製品を実現しています。



無停電電源装置

BU-2RWシリーズ

産業用途、組込み用途に最適な常時インバータ給電方式の無停電電源装置(UPS)として、200V系ラックマウント型をラインアップ。UPSの状態がひとめで分かるLCD搭載。



MEMS差圧センサ

熱フロー方式であるため、計測範囲が広く、低圧力域での感度と再現性が優れています。さらに、内蔵するASIC（集積回路）によるデジタル補正により、従来のアナログ出力タイプでは実現できなかった高精度かつ、温度の影響を低減した差圧計測ができます。



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

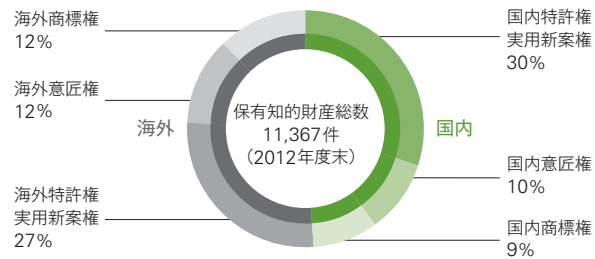
知的財産センタは、経営資源を効率的・効果的に使い事業に貢献するため、事業戦略を基に取組みテーマの優先度・重要度を決定し、フォーカスの効いた知財戦略を策定し、実行しています。具体的には、基幹事業であるIA事業（IAB+EMC）においてVG2020の期間を通じ高い成長率と収益性を確保するために、各事業部門との連携を強化しながら、主要商品群ごとに競争環境を明らかにすることでより明確な知財戦略の実行に努めています。また、環境や健康といった成長が見込まれる領域の技術動向を把握・分析し、市場拡大のタイミングを逃さずに「オムロンの基盤技術を活用したオムロンらしい事業の創造」ができるよう事業部門と連携した知財戦略を策定し実行しています。さらに、事業のグローバル化の進展に対応するために事業戦略にあわせた知財ポートフォリオを構築しています。将来オムロンにとって重要な市場となる国々での知的財産権の取得を強化し、事業のグローバル化戦略を先取りすることでそれぞれの国での事業の自由度の確保を進めています。このように知的財産センタは、昨今のグロー

バル化の進展や速い市場変化に対応できるよう社内連携を強化しています。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で事業部門（タテ）に対して知財力で「ヨコ」の連携を持たせ、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。

グローバルでの知財機能の強化

オムロングループの事業のグローバル化の進展にあわせた知財機能の強化を行なっています。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体制を整備しています。中国では、生産機能に加え開発機能も拡大しており、現地での発明に対応する為の核となる知財マネジメント人材・知財専門人材の育成に力を注ぐことで知財機能の大幅な強化を目指しています。また米国や欧州においてもそれぞれのエリア特性に応じた体制の強化・人材育成に努めています。このように、各エリアで知的財産面から事業に貢献できる人材の育成を積極的に実施し、知財管理体制の整備や知財リスクの低減を行い、グローバルな知財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

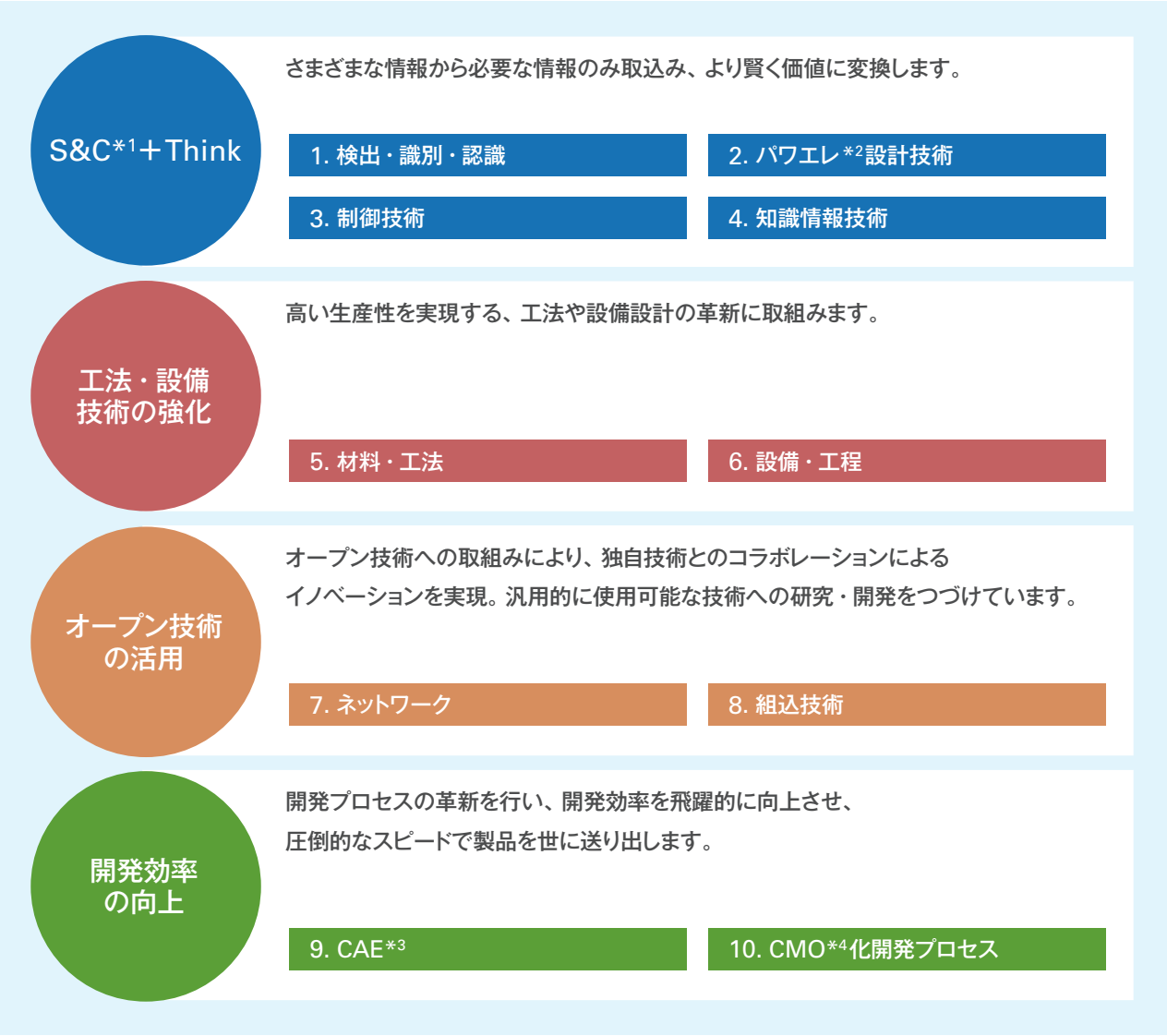
年度	2008	2009	2010	2011	2012
特許件数 (件)					
出願全体	1,119	794	901	1,068	1,084
登録件数	826	730	753	915	1,172
特許件数	5,205	5,218	5,452	5,959	6,448
研究開発費 (億円)	489	378	413	421	435
売上高研究開発費比率	7.7%	7.2%	6.7%	6.8%	6.7%

オムロンは社会に次の安心・安全、健康、環境を提供するために、新しい技術と製品の開発に取り組んでいます。

オムロンが強化する10の技術領域

オムロンはこれまで最適化社会に向けて、コア技術である「センシング&コントロール技術」を進化させてきました。長期経営ビジョン「VG2020」において、私たちは「センシング&コントロール技術」を含む10の技術を強化の対象に設定し、将来を見据えた技術開発に取り組めます。これら10の技術をグループ全体で強化していくことによって、グローバル競争に対応できる性能、コスト、スピードの最大化を実現していきます。

進化する10の技術領域



^{*1} S&C センシング&コントロール
^{*2} パワエレ パワーエレクトロニクス
^{*3} CAE コンピュータ エイテッド エンジニアリング
^{*4} CMO コモン、モジュール、オプション

安心・安全な商品・サービスの提供

オムロンは、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。なかでも製品・サービスおよびお客様の安全は、事業活動を進めるうえ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・サービスを提供するために取組んでいます。

制御機器事業（IAB）のグローバル品質保証体制

制御機器事業（IAB）では現在海外売上が約60%を占め、欧州、米州、中華圏・アジア各エリアのお客様が求める多様な製品・サービスのニーズに対応することが重要になっています。

IABでは不良品を「作らない」「出荷しない」「問題を繰り返さない」の考え方をベースに、世界共通の品質管理体制を確立しています。このシステムを支えるのが、これまでに培ってきた品質管理手法や設計技術です。

お客様の製品ニーズに応えるためにベストと考える部品を世界各地から調達していますが、当社の専門技術者が部品メーカー様の生産ラインを定期的に視察し、お互いに連携し品質管理することにより、仕入れ元から不良が生まれない仕組みを構築しています。

開発段階では、使用部品の特性情報を十分に把握した上で、使う側の視点から製品の動作を多面的に評

価する「部品Q（=QUALITY：品質）プラン」を作成し、全製品の設計を評価しています。問題が検出された場合には、推進チームが即時に是正と予防措置をとった上で、グローバルの標準手順で迅速に各エリアに横展開される仕組みを築いています。日本で育まれた品質管理方法が世界で標準化され、改善サイクルを現地で定着させることで、問題検出に伴う製品の解析依頼件数は、年々低減しています。

同時に、各エリアに配置しているリペアセンタに集められる製品の修理・解析情報から、各地域のインフラの状態や使われ方の違いを分析し、その地域に適した仕様に製品を改善しています。例えば、電気の供給が不安定な地域でも安定して動作する電源機器は、中国のお客様の声から生まれました。このように日々、世界160拠点のネットワークから集められるお客様の声から、新しい製品、サービス・サポートが生まれています。

160拠点のネットワークが、お客様のビジネスのグローバル化を強力にサポートします。各拠点では技術相談や修理対応など現地サービスをご用意しています。



エリアニーズに合った安心・安全な新商品の創出

オムロンヘルスケア株式会社は、誰もが使いやすいユニバーサルデザインを推進すると同時に、多様なライフスタイルを持つ新興国市場においては、その国・地域の文化的背景や独自のライフスタイルに基づく潜在ニーズを洗い出し、グローバル*商品の創出を加速しています。



自動血圧計 HBP-1300（日本モデル）

具体的事例として、中国の病院で患者の血圧を測定する看護師の方々の使いやすさにこだわって開発した医療機関向け血圧計HBP-1300があります。この商品は、医療現場での操作性を高めるため、ユニバーサルデザインを追求しました。立った状態で測定業務を行う看護師の方々が結果を確認しやすいように本体を傾斜させたほか、落下の衝撃から本体を守る「衝撃吸収バンパー」を初搭載。また、現場の看護師の声を反映し、夜間の病棟など暗い場所でも測定結果を確認することができるようバックライト機能も採用しました。さらに、測定頻度が高い医療現場からの要望に応じて、ポンプやセンサなどの部品も高耐久品を採用し、頑丈設計を実現しました。

HBP-1300は、後に日本やインドなど各国向けにもエリア対応を実施して商品化され、多様化した医療現場のニーズに応えています。今後も、世の中に先回りした商品企画を通じ世界中の人々に喜ばれる商品の提案を続けます。

*グローバルとローカルを合わせた造語

太陽光発電システムの信頼性向上の取組み

オムロン阿蘇株式会社は、環境製品のメイン工場として、ソーラーパワーコンディショナやエネルギー監視機器などの製造を行っています。従来からエネルギー監視システムを導入し、率先してエネルギーの見える化によるムダ・ムラの改善に取り組んできました。今回、これをさらに進めるために、太陽光発電システムのエネルギーの最適利用の検証やエンジニアリング力向上のために技術研修サイト『阿蘇太陽光発電道場』を構築しました。



阿蘇太陽光発電道場

国内外の太陽光発電システムを9システム（発電容量100kW）使用し、製品の信頼性の追求や実証実験による製品検証などはもちろんのこと、太陽光発電システム施工の現地研修を通じた技術者育成なども実施しています。お客様のさまざまなニーズに応えるための技術検証と全国で品質の高いサービスを提供するエンジニアリング体制を整備しています。



施工現地研修の様子

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、企業理念における経営指針の一つに「個人の尊重」を掲げ、国籍や性別、障がいの有無に関わりなく、自分の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考え、人が成長できる企業を目指しています。

「個人」と「集団」のグローバル人財戦略

オムロンは、長期経営ビジョンVG2020を確実に実行するための重要な経営戦略の一つに人財戦略を位置付け、実行主体である個人と集団両面の強化を進めています。具体的には、現状の課題を踏まえ以下の3つの人財戦略を実行しています。

まず、1つ目は、コアポジションと呼ぶ主要ポストの人財についてです。これは「グローバルビジネスリーダーの質・量の両面での継続的な充足」という課題の解決に取り組むものです。VG2020を実行する上で最重要と考えるポジション約170（うち海外は約60）を「コアポジション」と定義し、これを担う人財の発掘・育成を強化していきます。また全社最適視点で、最適な人財を最適なポジションにグローバルで配置できるように、役割評価基準をグローバルで統一しました。

2つ目は、グローバルに共通する諸制度の整備です。具体的には、グローバルでの人財の配置・異動や人財育成、評価などの制度・仕組みを整備します。2012年度は、グローバルに事業リーダーを選抜育成するプログラムの実行と、グローバルのオムロン全社員に対する教育プログラムの整備に着手し、新入社員向け・新任マネージャ向けのグローバル共通プログラムを整備し実行しました。

3つ目が、企業理念の実践を求心力としたグローバルでの風土形成です。VG2020の成功に向けたあるべき風土を「チャレンジし続けるストロングチームの風土」と定め、「一人ひとりがストロング＝プロフェッショナル、かつ結束がストロング」を目指しています。具体的には、グローバルの全社員が目的や目標を共有し、全員がチャレンジしながら、かつチームで仕事をしている風土を目指しています。具体的な施策の一つとして、TOGA (The OMRON Global Awards) をスタートさせました。TOGAでは、「チャレンジ精神の発揮」「ソーシャルニーズの創造」「人間性の尊重」の3つの経営理念につながるチャレンジテーマをエントリーし、プ

レゼンテーション大会や選考会を通じて理念実践の模範となる事例を選出、共有します。2012年度は、グローバルで約2,500テーマ、2万人以上がエントリーし活動しました。引き続き、自らの意思でエントリーすることにより有言実行のスタイルを強化し、企業理念実践例をロールモデルとして共有することにより、チャレンジし続ける風土を定着していきます。



京都本社で開催されたTOGA選考会の様子

今後もグローバルでの事業強化に必要な制度・仕組みを整備し、人財戦略の実行によりVG2020の成功を下支えしていきます。

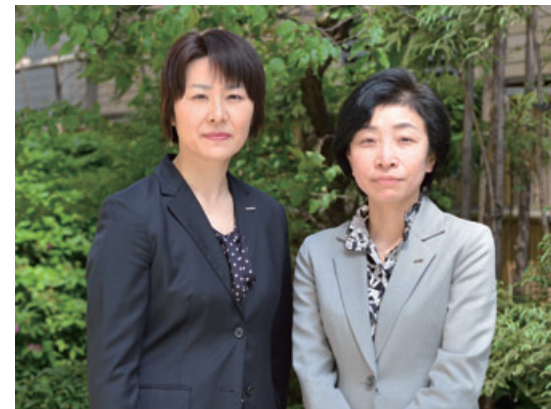
女性の活躍機会の拡大をグローバルで目指す

オムロンは、女性の活躍を重要なテーマと捉えており、2012年度から専任部門を設置し、取り組みを加速しています。

オムロンは、さまざまな分野で性別を問わず能力ある人財の雇用に努めるとともに、その能力を十分に発揮させ、経営に活かしていくための環境整備に取り組んでいます。これまでも女性の中堅社員や係長層を対象とした研修の実施、女性交流会・勉強会・講演会などを通じた女性ネットワークの実現・拡大、働く環境整備面では仕事と家庭の両立を支援する制度のさらなる向

上を目指した取り組みを継続して実施してきました。この結果、女性の職場リーダーは徐々に増加しています。ただし日本において女性の管理職が占める割合については、2013年4月現在1.5%（23名）に留まっています。今後は登用に関する明確な達成目標を定め、オムロンで働く女性たちの活躍を引き出し、企業価値向上につながるよう活動を促進していきます。

担当者コメント



グローバル人財開発部の浜田さん（右）と上村さん（左）

オムロンでも海外においては多くの女性管理職が活躍中ですが、日本においては遅れをとっています。このためまずは日本国内のオムロンで働く女性たちが、ますます活躍できる環境の整備に注力していきます。

障がい者の活躍機会の拡大

～オムロン太陽、オムロン京都太陽～

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。

『企業は社会の公器である』—この考えを元にオムロンは社会福祉法人太陽の家との合併で、1972年に日本初の福祉工場、オムロン太陽（大分県別府市）を、1986年にはオムロン京都太陽（京都市）を設立しました。

オムロン太陽、オムロン京都太陽では障がい者が働きやすい職場環境を目指したさまざまな工夫をしています。

障がい者が自分たちの目線で開発する生産治具・補助具・半自動機をはじめとして、生産改善、品質改善など多くの改善活動と、能力開発を通じて、一人ひとりの能力が最大限に発揮できる取り組みを行っています。



障がい者が働きやすいように工夫された生産現場（オムロン太陽）

オムロン太陽では、品質、生産性、環境、安全衛生、職域拡大の5つの視点での改善事例をウェブサイトでも公開しています。

オムロン京都太陽では、「一人の100歩より100人の一歩」をスローガンに全員参加の改善活動として、徹底3S（整理・整頓・清掃）に力を入れています。この徹底3S活動を通じて、改善マインドを醸成し、チャレンジ精神の発揮につなげています。

また、血圧計・音声付電子体温計を生産していますが、一部の健康機器については、設計段階からオムロン京都太陽のメンバーが参画し、障がい者が造りやすく、使いやすい構造を提案しています。



健康機器製造ライン（オムロン京都太陽）

その他各種の活動を通じて、障がい者雇用のノウハウ、ユニバーサルデザインなどの情報を提供し、障がい者が働きやすく、生活しやすい環境づくりに貢献しています。

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、商品・サービスによる環境への貢献と事業活動に伴う環境負荷の低減という二つの取組みを推進していきます。

グリーンオムロン2020 グローバルで環境負荷低減に貢献

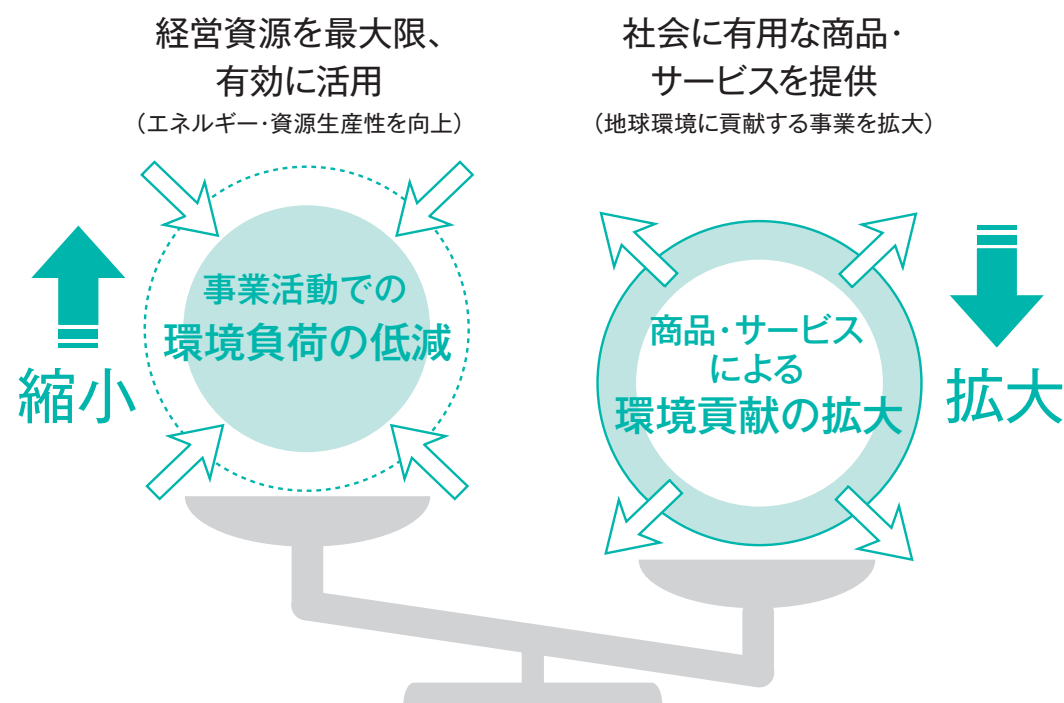
事業における環境負荷を上回る環境貢献を

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、国内の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、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、グローバルで環境負荷低減に貢献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、全社目標、活動領域・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組みます。
3. 環境方針のもとで、目的・目標・計画を定めて取組み、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組み状況は、必要により適切な形で一般に公開します。

グリーンオムロン2020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1tあたりの売上高

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

1と2の進捗状況はP21「財務・非財務ハイライト」をご参照ください。

活動領域・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	 お客様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・ロジスティックス	 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を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

業界No.1のエコ・ファクトリーを目指す

平成24年度 省エネ大賞 経済産業大臣賞受賞

“環境あんどん”による工場の「診える化」と「最適化」ECO活動

2012年度、オムロンは、綾部工場（京都府綾部市）の「“環境あんどん”による工場の診える化と最適化ECO活動」が評価され、一般財団法人省エネルギーセンター主催 平成24年度省エネ大賞（経済産業省後援）の「省エネ事例部門」において、最高賞の「経済産業大臣賞」を受賞しました。

エコ・ファクトリーへの取組み

綾部工場では、2010年10月より、エネルギー効率を最大化することで2013年度末までに省エネ対象領域の使用電力を50%まで低減し「業界No.1のエコ・ファクトリー」となることを目指して、生産現場での省エネ改善活動を開始しました。

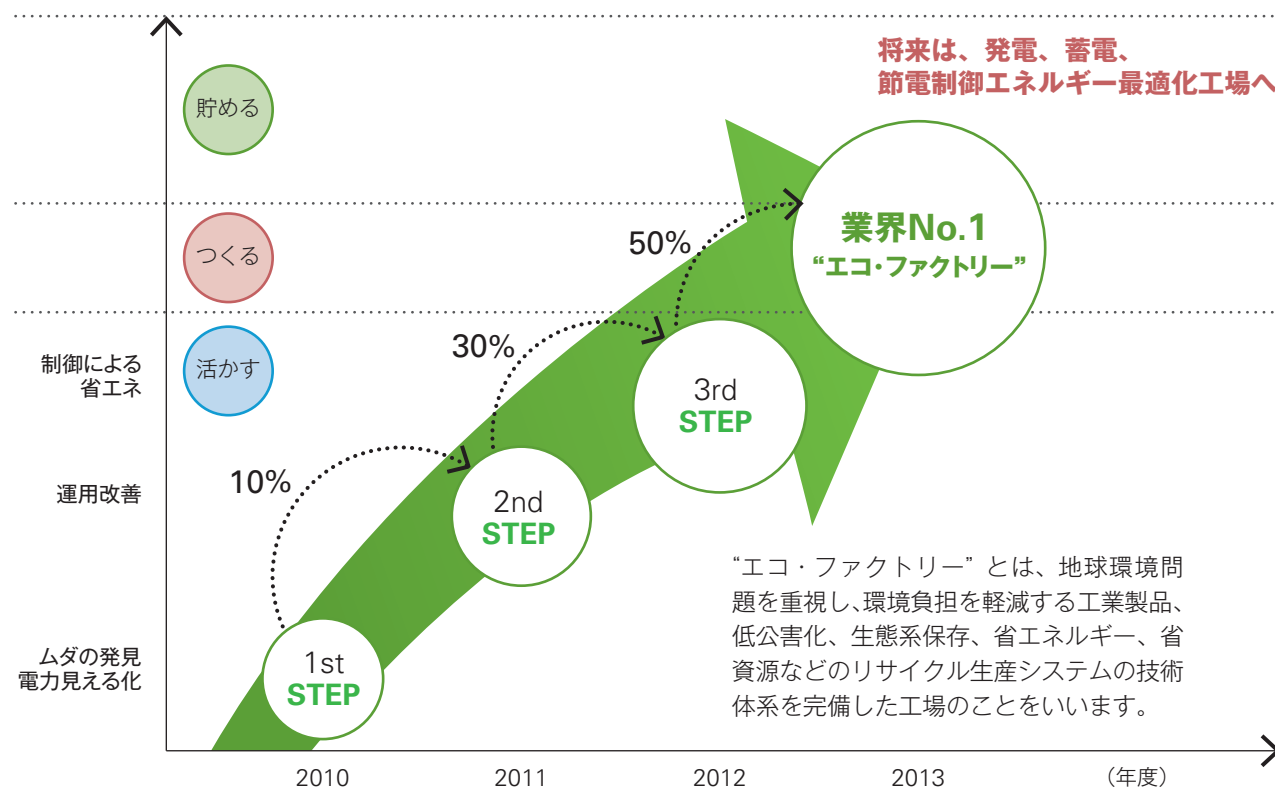
「電力の見える化」から始め、ムダの発見、運用改善による省エネ、そして、制御を活用した省エネへと高め、将来は、自然エネルギーや回生エネルギーにより、「つくる・貯める」を実現した、「エネルギー最適化工厂」を目指します。

これまで調査・分析に時間が掛かり改善に至らなかった事象を、各種センサと独自の電力環境「診える化」システム“環境あんどん”を用い、リアルタイムに

監視し診断することで、エネルギーの供給側である施設管理部門（ファシリティ）と使用者側である生産現場（ファクトリー）が連携して活動を進めてきました。

その結果、電力使用の多いクリーンルームで電力を50%削減するだけでなく、浮遊するほこりの量を1／3に減らすなど、生産性や品質を維持向上しながら使用電力を削減する省エネ環境改善事例を、2013年1月時点で34件創出しています。2013年度末までに当初目標の使用電力半減の達成に向け、改善事例を50件まで拡大することを目指し、新たな省エネ改善活動に取り組んでいます。また、国内外の製造業の方々を対象に工場見学会やセミナーを開催し、改善事例を積極的に紹介するなどの活動を展開しています。

綾部工場が目指す“エコ・ファクトリー”



「見える化」から「診える化」 診える化システム“環境あんどん”の開発

「見える化」とは電力や環境データを取得してグラフ化・掲示をして見て行くことですが、データを目的に合わせ必要な解析・分析を行う「観える化」を経て、あるべき姿と目標とのギャップを教えてくれ、何をしなければならぬかを気づかせてくれる診断の「診える化」へと進化させていくことができます。

“環境あんどん”は、省エネ専門管理者が使用する見える化システムではなく、生産現場を最もよく知っている職場のメンバが、省エネ環境コミュニケーションボードとして活用するもので、電力・環境を「常時監視」「一元監視」した診える化システムです。

リアルタイムに電力・環境データを見続ける「常時監視」を行い、また、診たい人が必要なときに診られるように、各設備・ライン・フロアと各階層別に表示で分かり易くして、教えてくれる「一元監視」を行うことができます。

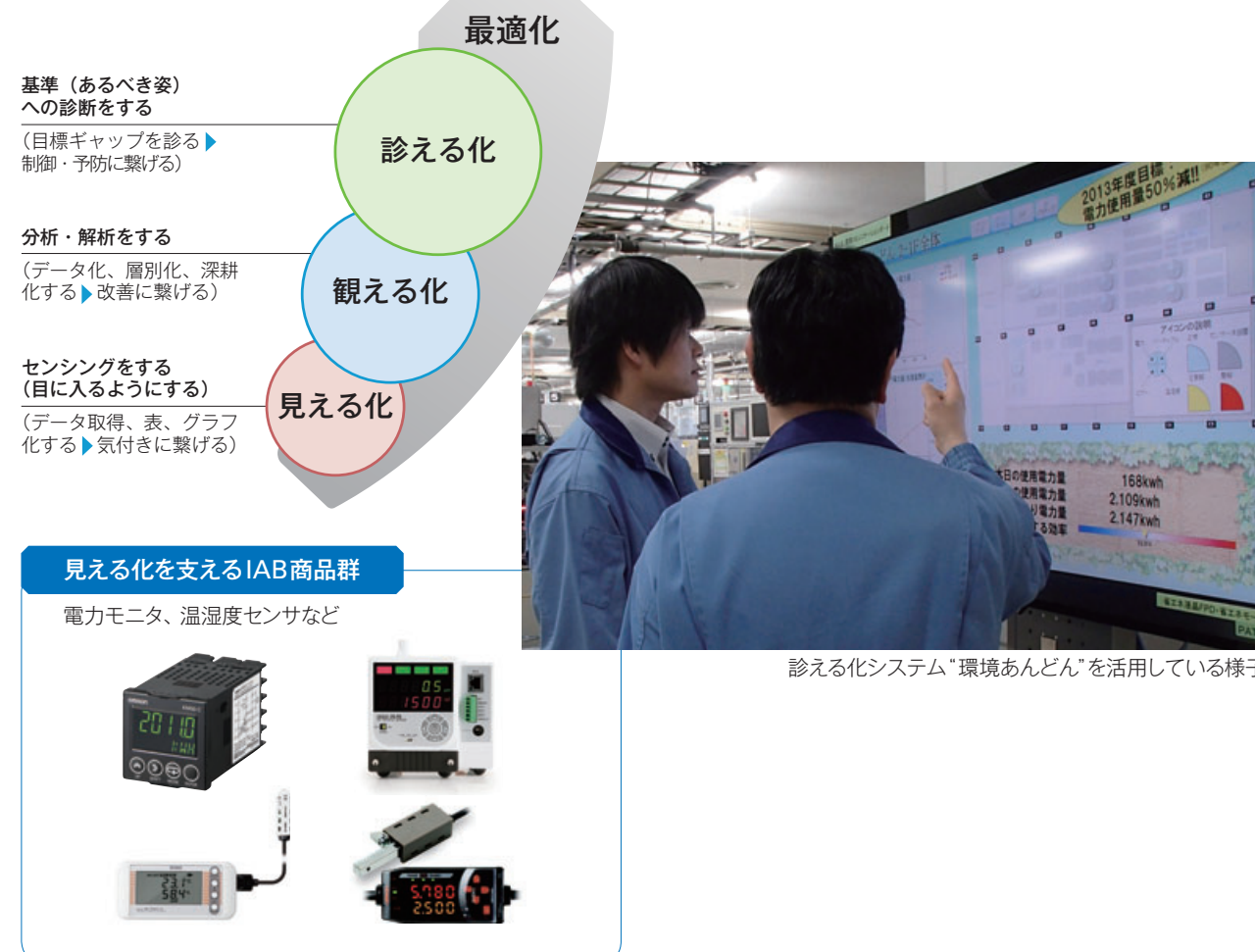
また、特徴的な機能として、環境の変化や異常を知らせてくれる現場の「異常監視機能」、生産現場のすべての人が一元化・実データを観て、感じて、触れて、相談できる「コミュニケーション機能」があり、“全員の省エネ意識”と“全員参加の活動”に繋げる効果もあります。

未来のものづくりへの貢献

生産現場の省エネ活動は、品質や生産性が担保できなければ取組めないと思われていますが、省エネや環境活動の本質改善を進めていくことで、品質や生産性も同時に良くなっていくことがわかってきました。

“環境あんどん”については、2013年度の6月に商品化しました。当社はこのような商品を通じ、最適化ECO活動で培ったノウハウを、国内外の製造業をはじめとするさまざまなお客様に提供することで、お客様自らがエネルギー効率の最大化を容易に実現できることを追求し、未来の“ものづくり”に貢献していきます。

見える化⇒診える化、最適化へ



●●● 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の皆さまが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。



2012年度は株主総会招集ご通知の冊子をカラー化・ビジュアル化して写真やグラフを加え、さらに記載内容を充実させ、より読みやすい内容に変更しました。当日ご来場いただいた株主さまは前年度（2011年度）より134名多い796名と過去最高のご来場者となりました。また、議決権行使率も前年度より2.6%増加し、84.3%でした。

なお、2013年5月に発行した第76期の招集ご通知は、株主の皆さまへのいち早い情報提供の観点から、発送前に当社ウェブサイトへ開示しました。

「対話」を通じたコミュニケーションの充実を目指して

個人投資家の皆さまとの「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。2012年度は17回を実施し、約1,100名の方々にご参加いただきました。



東証IRフェスタ2013

機関投資家の皆さまに対しては、社長自らも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ており、2012年度はのべ約800回の「対話」の機会を持ちました。

また、株主優待導入に際してはWEBを積極的に活用し、個人株主の皆さまに向けて社長メッセージ動画も掲載しました。

こうした対話を通じて得たご意見やご要望は、担当部門を通じてトップマネジメントに伝えられます。株主の皆さまとの対話により改善された事例として、株主優待制度の導入や、自社株消却の実施があります。今後もさまざまな経営施策にご意見が反映されるようにとめてまいります。

積極的な情報開示

株主・投資家の皆さまとの「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。

また、2012年度は機関投資家／アナリストさま向けに国内の工場見学（熊本県山鹿市）を実施しています。



熊本にあるオムロン・リレーアンド・デバイス（株）の工場見学会

日本経済新聞社主催の「NIKKEI Annual Report Award 2012」においては、オムロンとして初の統合レポートとして取組んだ「統合レポート2012」が「入賞」しました。

また、一般社団法人日本IR協議会が主催する第17回IR優良企業賞においては「IR優良企業大賞」を受賞しました。「大賞」はIR優良企業賞を過去の受賞を含め3回受賞した企業に授与されるものです。当社は過去2回、2006年度、2007年度にIR優良企業賞を受賞し、3回目も受賞に値すると評価されたことにより、今回の受賞となりました。



なお、日本IR協議会による当社の選定理由は次の通りです。

<選定理由>

- 経営トップが社長就任直後から投資家と積極的に対話を続けている。
- トップ直属のIR部門には重要な情報が集積され、取材対応も的確である。
- IR部門は改善への意欲が高く、事業部門ごとの情報開示や説明が理解しやすい。投資家の声のフィードバックを重視し、社内向けの説明会などを実施している。
- 個人投資家向け活動にも積極的で、ウェブサイトやフェア、説明会などを立体的に展開している。
- アニュアルレポートでは、各事業部門責任者のコメント紹介が評価された。CSR報告書との統合も始めている。



IR優良企業大賞授賞式

今後も株主、投資家、そしてすべてのステークホルダーの皆さまに向けて、よりよい情報発信ができるよう、改善を重ねてまいります。

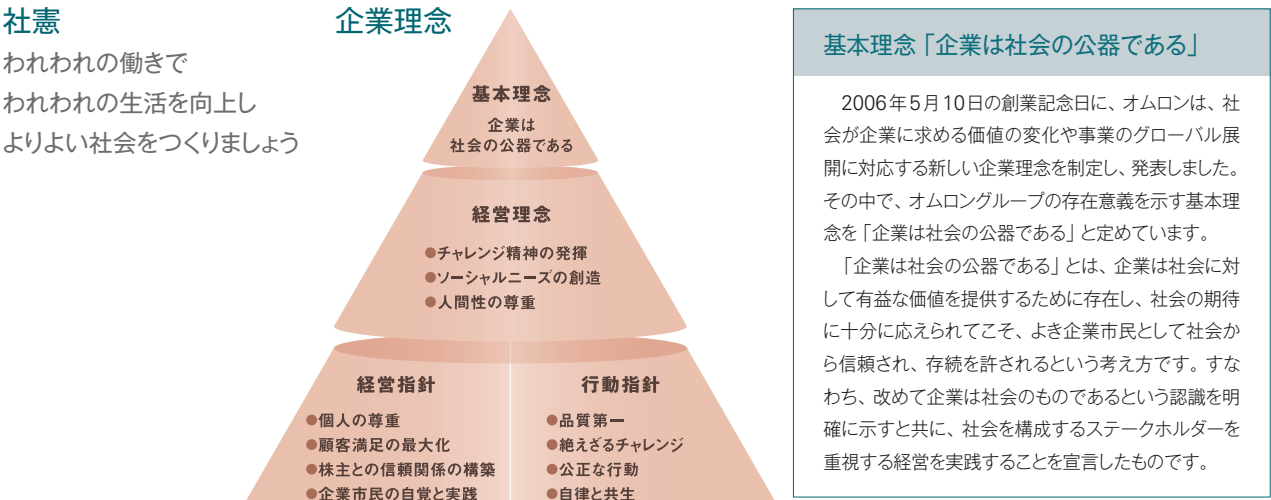
SRIインデックスの組入れ状況



2013年7月現在

「企業は社会の公器である」を実践します

社憲・企業理念



企業理念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、グループ全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」を社員が実践できるよう「行動指針実践ガイドライン」（社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2つのガイドラインを制定しています。

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

企業理念浸透活動

オムロンでは、過去から継続してグローバルで企業理念の浸透活動を行っています。2006年の企業理念改定を受け、2007年～2008年にかけて延べ3,000名の幹部社員へ取締役による浸透活動を講義形式で行いました。2011年～2012年にかけて

は、会長、副会長がグローバル拠点を訪問し、300名の幹部社員と企業理念についての考え方とその実践についてディスカッションを行い、お互いの考え方を確認・共有しました。また2012年度からは、さらなるチャレンジ風土の定着に向けて企業理念の理解、仕事とのリンク、また仕事での実践を目指した、「企業理念ダイアログ（対話）」と「TOGA（The Omron Global Award）」を開始しました。

企業理念ダイアログ（対話）

「企業理念ダイアログ（対話）」は、オムロングローバル全社員を対象とした、企業理念の中のチャレンジ精神の醸成に焦点を当てたグループワークシヨップです。特に、海外子会社トップに対しては、理念の重要性・実践の理解を深めるため、会長からの企業理念講話とグループ討議も行っています。このようなトップセッションの後、全世界のオムロンでグループセッションを順次行い、チャレンジ精神の発揮の実践に繋げていきます。

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

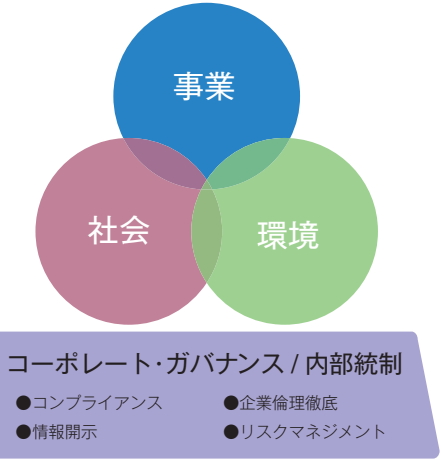
CSR基本方針

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取り組み方針

- **事業を通じてよりよい社会をつくること**
ソーシャルニースを創造し、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、オムロンの特色を活かした取組みを行う。
- **企業活動を進めるうえで、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。

CSR取組みのフレームワーク



経営戦略と一体になったCSRの推進

2011年度、CSR視点を取り入れた長期経営ビジョン“VG2020”を策定し、全体戦略とCSR戦略との統合を図りました。ISO26000や国連グローバル・コンパクトなど国際的ガイドラインを参考にしてCSRの個別課題を明確にし、主管部門や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取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	ソーシャルニースの創造	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障、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 障がい者雇用推進委員会 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・総務部門	
	社会貢献活動(企業市民活動)	総務部門	
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 企業倫理リスクマネジメント委員会
	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	輸出管理委員会 情報開示実行委員会
	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厳正な取引管理	法務部門	
	職務権限を濫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・ガイドライン策定、関連情報収集	CSR部門	

国際的なCSR基準やガイドラインを尊重

オムロンでは、世界人権宣言、国連グローバル・コンパクト、ISO26000、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参考にし、グループの行動規範である「CSR行動ガイドライン」を制定しています。

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。

今後もGC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。

2013年7月
オムロン株式会社
取締役会長
立石 文雄



バリューチェーンでのCSRの推進

オムロングループが、お客様に信頼される商品をつくり、すべての事業活動で企業の社会的責任を果たすためには、自社だけでなくお客様、仕入先様の協力も含めたバリューチェーンでの取り組みが不可欠です。

自社においては中国・東南アジアの生産拠点を中心に、EICC（電子業界行動規範）に基づいて自社で作成したセルフチェックリストを活用し、CSR取組みの現状分析・課題抽出・対策を検討しております。

また、仕入先様に対しては、2012年度新たに「紛争鉱物の不使用」を追加して、以下の9項目の遵守をお願いしております。

(1) 法令と社会規範の遵守 (2) 最良な品質の確保 (3) 最適な部材価格の提供 (4) 地球環境への配慮 (5) 紛争鉱物の不使用 (6) 部材の安定供給 (7) 技術力 (8) 健全な事業運営 (9) 情報管理の徹底

「紛争鉱物問題への対応」

コンゴ民主共和国およびその周辺諸国から産出されたいわゆる紛争鉱物（錫、タンタル、タングステン、金）の採掘とその取り引きが武装勢力の資金源となり、暴力行為、略奪、虐待、人身売買、児童労働などの非人道的行為が行われています。

このため、武装勢力の資金源を絶つことにより紛争を終わらせるため、米国では2010年7月21日に金融規制改革法（ドッド・フランク法）第1502条が成立し、米国上場企業（証券取引委員会（SEC）登録企業）に対して、製造における紛争鉱物の使用を開示することが義務付けられました。

オムロンはその趣旨に賛同し、企業の社会的責任を果たすために責任ある鉱物調達を推進します。2012年度は、仕入先様に対して、紛争鉱物の使用有無の調査を開始するとともに、紛争鉱物の不使用をお願いしています。当社グループ製品において紛争鉱物の使用が判明した場合には、できる限り速やかに是正措置を講じます。

コーポレート・ガバナンス、内部統制、コンプライアンス・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

オムロンでは、経営トップが早くからコーポレート・ガバナンスの重要性を認識し、当社のガバナンス体制の礎を構築してまいりました。関連社外団体の役員をつとめるなど、国内外への普及にも取り組んでまいりました。

現在、基本方針として、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。

取締役会では実質的な議論を深めるため、取締役を7名に少人数化しています。2013年6月より、取締役の意思決定の迅速化と、事業執行の効率化を図るため、事業執行を兼務する取締役を増やしています。更に、複数の独立社外取締役を登用すると共に、取締役の過半数が事業執行を兼務しないことにより、コーポレート・ガバナンスの維持向上を同時に図っています。

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、独立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。

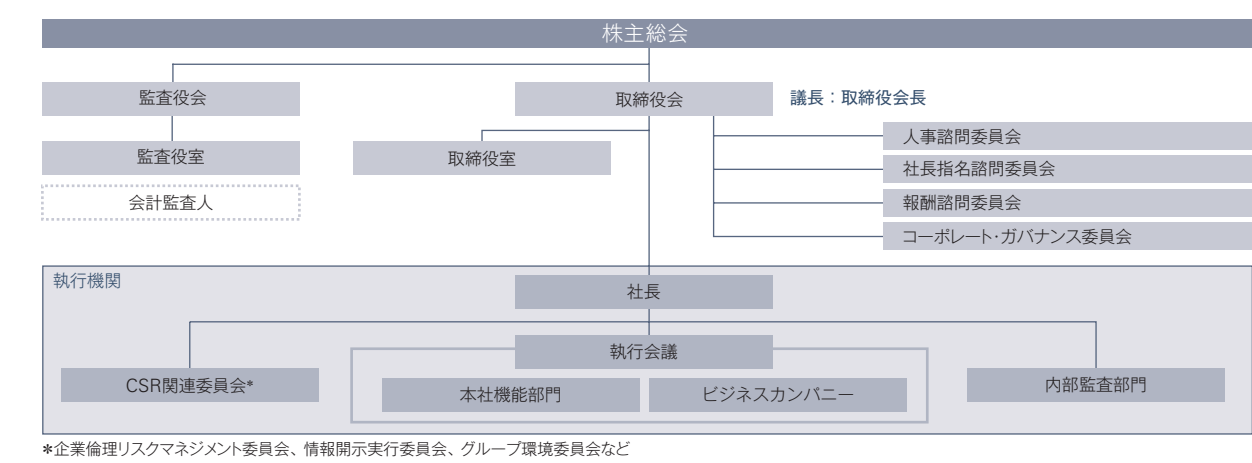
当社は、社外役員の実質的な独立性を重視し、会社法上の要件に加え独自の「社外役員の資格要件」を策定し、この資格要件を基準に社外役員を選任しています。

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しています。

コーポレート・ガバナンスの取組み

	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	
企業理念	1959 社憲制定	08年～ コーポレート・ガバナンス委員会	
	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



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、執行役員の選考基準の策定、候補者の選定、現職の評価を行う。	社長指名諮問委員会 社外取締役を委員長とし、社長の選定に特化して次期の社長人事、緊急事態が生じた場合の継承プランなどを議論する。
報酬諮問委員会 社外取締役を委員長とし、取締役、執行役員の報酬体系の策定、評価基準の選定、現職の評価を行う。	コーポレート・ガバナンス委員会 社外取締役を委員長とし、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実と、経営の公正性・透明性を高めるための施策について議論する。	執行会議 社長の権限の範囲内で、重要な業務執行案件の審議・決定を行う。	

役員報酬

取締役および監査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

2012年度の役員報酬の内容

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）	7 (2)	360 (21)	144 (－)	504 (21)
監査役（うち社外監査役）	4 (2)	82 (17)	－ (－)	82 (17)
合計（うち社外役員）	11 (4)	442 (38)	144 (－)	586 (38)

※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・監査役の諮問委員会への就任状況

役 位	氏 名	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
取締役会長	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	○	○	○	
専務取締役	鈴木 吉宣	○			
社外取締役	富山 和彦*	◎	◎	○	◎
社外取締役	小林 栄三*	○	○	◎	○
常勤監査役	津田 正之				
常勤監査役	川島 時夫				
社外監査役	長友 英資*				○
社外監査役	松本 好史*				○

注：◎は委員長
*は独立役員

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・子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・子会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・リスクマネジメント

グローバルでの対応体制を強化

オムロンは、これまでグループ全体のコンプライアンス活動を推進するため、「グループ企業倫理行動推進委員会」を組織し、また、国外でもエリア本社に法務・コンプライアンス機能を設置して、日本および海外のそれぞれの地域でコンプライアンスおよびリスクマネジメントに取り組んできました。

近年は、経済やビジネスのグローバル化の加速により、法規制を含めた外部環境の変化が速くなっています。また、オムロンにおいては、新興国の進出など企業活動のグローバル展開に伴い、これまで想定しなかったリスクにも直面するようになりました。このような外部・内部の環境変化に対応するため、コンプライアンスもリスクの一つと捉え、災害をはじめとするその他のリスクへの対応と統合した「統合グローバルリスクマネジメント」の取組みを2011年度よりスタートさせました。

2012年度は、グローバルにコンプライアンスとその他のリスクへ対応するため、「グループ企業倫理行動推進委員会」を「企業倫理リスクマネジメント委員会」に改組し、メンバーには、本社・各カンパニーのほか、エリア本社のコンプライアンス・リスクマネジメント推進者も加えました。さらに、国内外のグループ会社「リスクマネージャー」を選任するなど、リスクに対してグローバルに迅速に対応できる体制の構築を行いました。そして、グローバルで統合グローバルリスクマネジメントのPDCAサイクルを回すためのフレームとして、すべての日本内外のオムロングループに適用される「統合グローバルリスクマネジメント基本規定」を制定しました。同規定に基づいて、リスクへの予防対策としては、リスク情報の収集・分析を行ったうえ、オムロングループにとって重要なリスクを指定し、執行会議を通じて全社対応を行う重要リスク対策を行っています。また危機への対応については、「グローバル危機管理基本規定」を制定し、「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等について定め、危機に備えています。

2013年度、「強い企業」の実現に必要な「変化対応力」を高めるため、統合グローバルリスクマネジメントを実施し、グローバルで各エリア本社が主体的にリスクマネジメントを行います。

オムロンのリスク対応

上記のとおり、オムロンでは、毎年、グローバルにリスク分析を行い、その結果にもとづき、グループにとって重要なリスクを指定し、優先的に対応を行っています。そのうち、いくつかのリスクとその対策についてご紹介します。

● 事業継続リスク

オムロンでは、南海トラフ巨大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、事業継続計画(BCP)発動基準の設定、代替拠点の決定とそこへの機能の移行方法、重要業務の決定とそれらの業務マニュアルの整備により有事の際の事業影響を最小限にするためのBCPを策定しています。

今後はBCPの有効性の確認・各BCPの運動性の評価・訓練などによってBCPのスパイラルアップを行っていきます。

● グローバル法規制違反等のリスク

オムロンは、グローバルに事業活動を展開するなかで、公務員等に対する贈賄防止、個人情報保護、独占禁止、安全保障貿易管理をはじめとするさまざまな法規制に対応する必要があります。そこで、教育研修をはじめとする取組みを行い、社員が当該法規制に適正に対応できるよう浸透を図っています。

● 情報漏えいリスク(情報セキュリティ)

オムロンは、「適正な情報セキュリティ管理により、顧客、社会、投資家等のステークホルダーに対する責任を果たす」という基本方針にそって秘密情報と個人情報の統合管理を行い、従業員教育・職場の管理状況チェック・委託先の管理状況調査・情報セキュリティ監査などを定期的に実施しています。またこれらの活動の結果や社外環境の変化に基づき管理を継続的に見直しています。

海外においては、技術情報漏えい対策に取組み、複数の海外の生産・開発拠点のモニタリングの実施と改善を行い、グローバル共通ルールに基づく規定を子会社で制定しました。

また近年では情報システムに対するサイバー攻撃の可能性に備え技術的対策等を強化しましたが、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。

● 国をまたがった社員の異動に伴うリスク

オムロンでは、グローバルでの事業展開の加速に伴い、法人間をまたがる人事交流や複数の国籍の従業員が協働する機会が増加しています。これにより、文化、慣習や処遇の差異による労務トラブルが発生する可能性があります。

そこで、リスクコミュニケーショントレーニングや異文化マネジメント力の強化などを行っています。

● 購買調達に関するリスク

オムロンでは、信頼のおける仕入先を選定した上、「仕入先へのお願い事項」を定めて運用をしています。お願い事項には、法令の遵守、児童労働や強制労働の禁止、贈収賄の禁止などを掲げています。

また、CSR調達の観点から、米国で始まった紛争鉱物対応の趣旨に賛同し、主要な仕入先に対して紛争鉱物の使用の有無に関する調査を実施するなど、鉱物調達を推進しています。万が一、オムロングループ製品において紛争鉱物の使用が判明した場合には、できる限り速やかに是正措置を講じることとしており、適正な購買調達を進めています。

● 環境管理に関するリスク

オムロンは、気候変動、大気汚染、水質汚染、有害物質、廃棄物、商品リサイクルおよび土壌・地下水の汚染などに関する種々の環境関連法規制等の遵守のための取組みを行っています。

今年度は、特に事業拠点・工場の環境法令に対して対策を実施しており、環境法規制に関する研修、中国やアジア太平洋エリアの生産拠点の法令遵守状況の監査実施、法規制遵守を確保する監査手法教育を実施するなど種々の改善取組みを行っています。

通報窓口

～通報者保護を明文化した運用規定を定めて運用～

日本では、2003年、役員・従業員・派遣従業員とその家族を対象とした内部通報窓口「企業倫理119番」を設置し、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。内部通報者窓口の運用にあたっては、秘密の厳守や通報によって不利益な扱いを受けないことなどを社内規定で定めています。窓口については、企業倫理カードやイントラネット、入社時研修などで、従業員への周知を図っています。海外では、米州エリアが先駆けて窓口を立ち上げ、同様に通報窓口を運用してきました。

2012年度は、日本・米州に加え、欧州にも内部通報窓口を開設し、年度末にはアジア・太平洋エリアでも窓口を設置しました。2012年度、日本での通報・相談件数は20件、北米エリアでの通報・相談件数は6件で、通報相談を開始した欧州エリアでは1件でした。

2013年度は、残る中国エリアでの窓口設置を行うとともに、日本および他のエリアについては、今後も引き続き通報窓口の社内周知や、相談の事例研究など相談員のレベルアップを図る取組みを行い、通報への対応体制を強化していきます。

役員一覧

2013年6月20日現在



後列左から 津田 正之 常勤監査役 長友 英資 社外監査役 富山 和彦 社外取締役 小林 栄三 社外取締役 松本 好史 社外監査役 川島 時夫 常勤監査役

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

取締役

取締役会長
立石 文雄



1975年8月 当社入社
1997年6月 取締役に就任
1999年6月 取締役退任、執行役員常務に就任
2001年6月 グループ戦略室長に就任
2003年6月 執行役員副社長、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に就任
2008年6月 取締役副会長に就任
2013年6月 取締役会長に就任（現任）

代表取締役社長
山田 義仁



1984年4月 当社入社
2008年6月 執行役員、オムロンヘルスケア株式会社 代表取締役社長に就任
2010年3月 グループ戦略室長に就任
2010年6月 執行役員常務に就任
2011年6月 代表取締役社長 CEOに就任（現任）

代表取締役副社長
森下 義信



1972年4月 当社入社
2003年6月 執行役員、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 センシング機器統轄事業部長に就任
2006年6月 執行役員常務に就任
2008年3月 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に就任
2008年6月 執行役員専務に就任
2011年6月 取締役副社長に就任
2012年6月 代表取締役副社長に就任（現任）
2012年7月 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に就任（現任）

取締役

専務取締役
作宮 明夫



1975年4月 当社入社
2003年6月 執行役員、オムロン宮株式会社（現オムロンアミューズメント株式会社）代表取締役社長に就任
2009年3月 エレクトロニクスコンポーネンツビジネスカンパニー社長に就任
2010年6月 執行役員常務に就任
2011年6月 専務取締役に就任（現任）

専務取締役
鈴木 吉宣



1975年4月 当社入社
2003年6月 執行役員、経営企画室長に就任
2006年6月 執行役員常務に就任
2007年3月 オートモーティブエレクトロニクスコンポーネンツカンパニー社長に就任
2010年5月 オムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社 代表取締役社長に就任
2013年4月 執行役員専務 最高財務責任者 CFOに就任
2013年6月 専務取締役 CFOに就任（現任）

社外取締役
富山 和彦



1985年4月 株式会社ボストンコンサルティンググループ入社
1986年4月 株式会社コーポレートディレクション設立
1993年3月 同社 取締役に就任
2000年4月 同社 常務取締役に就任
2001年4月 同社 代表取締役社長に就任
2003年4月 株式会社産業再生機構 代表取締役専務兼業務執行最高責任者に就任
2007年4月 株式会社経営共創基盤 代表取締役CEOに就任（現任）
2007年6月 当社 取締役に就任（現任）

社外取締役
小林 栄三



1972年4月 伊藤忠商事株式会社入社
2000年6月 同社 執行役員に就任
2002年4月 同社 常務執行役員に就任
2003年6月 同社 代表取締役 常務取締役に就任
2004年4月 同社 代表取締役 専務取締役に就任
2004年6月 同社 代表取締役社長に就任
2010年4月 同社 代表取締役会長に就任
2011年6月 同社 取締役会長に就任（現任）
2013年6月 当社 取締役に就任（現任）

監査役

常勤監査役
津田 正之



1977年4月 当社入社
2008年6月 執行役員に就任
2008年9月 OMRON ELECTRONIC COMPONENTS (SHENZHEN) LTD. 会長兼社長に就任
2013年3月 グローバル監査室長に就任
2013年6月 常勤監査役に就任（現任）

常勤監査役
川島 時夫



1982年4月 株式会社三菱銀行（現株式会社三菱東京UFJ銀行）入行
2008年9月 同社 ドイツ総支配人兼デュッセルドルフ支店長に就任
2011年4月 同社 退社
2011年4月 当社 入社
2011年6月 当社 常勤監査役に就任（現任）

社外監査役
長友 英資



1971年 4月 東京証券取引所入所
2001年11月 株式会社東京証券取引所 執行役員に就任
2003年 6月 同社 常務取締役に就任
2007年 6月 同社 顧問に就任
2007年10月 株式会社ENアソシエイツ 代表取締役に就任（現任）
2008年 6月 当社 監査役に就任（現任）

社外監査役
松本 好史



1989年4月 弁護士登録・大阪弁護士会 所属 三宅法律事務所（現弁護士法人三宅法律事務所）入所
1996年1月 同事務所 パートナーに就任（現任）
1997年6月 弁理士登録・日本弁理士会 所属
2013年6月 当社 監査役に就任（現任）

名誉会長

名誉会長
立石 義雄



1963年4月 当社入社
1973年5月 取締役に就任
1976年6月 常務取締役に就任
1983年6月 専務取締役に就任
1987年6月 代表取締役社長に就任
2003年6月 代表取締役会長に就任
2007年5月 京都商工会議所会頭に就任（現任）
2011年6月 名誉会長に就任（現任）

企業価値を支える力

執行役員常務



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



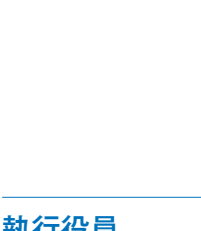
宮永 裕
グローバル戦略本部長



日戸 興史
グローバルリソースマネジメント本部長
(兼) グローバル SCM&IT革新本部長



和田 克弘
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



執行役員



藤本 茂樹
事業開発担当



十河 太治
グローバル監査室長



土居 公司 (中国駐在)
OMRON (China) CO., LTD.
会長兼社長



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) 販売統括事業部長
(兼) OMRON (Shanghai) CO., LTD. 会長



吉川 浄
グローバルものづくり革新本部長



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



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



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
常務取締役
ソリューション事業本部長



Nigel Blakeway (米国駐在)
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 (中国駐在)
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
OMRON INDUSTRIAL AUTOMATION
(CHINA) CO., LTD.
会長兼社長



大上 高充
グローバル理財本部長



荻野 勲
オムロン ヘルスケア株式会社
取締役・執行役員専務
経営統轄部長



高橋 正憲
オムロン リレーアンドデバイス株式会社
代表取締役社長

87	財務ハイライト
88	6年間の主要財務データ
89	2012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

財務ハイライト

オムロン株式会社および子会社
2011年、2012年および2013年3月31日終了事業年度

	百万円（1株当たりデータを除く）		千米ドル（注2） （1株当たりデータを除く）	
	2010年度	2011年度	2012年度	2012年度
事業年度：				
売上高	¥617,825	¥619,461	¥650,461	\$6,919,798
法人税等、 持分法投資損益控除前当期純利益	41,693	33,547	41,237	438,691
非支配持分控除前当期純利益	27,016	16,352	30,117	320,394
当社株主に帰属する当期純利益	26,782	16,389	30,203	321,309
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	¥ 121.66	¥ 74.46	¥ 137.20	\$ 1.46
希薄化後	121.66	74.46	137.20	1.46
現金配当額（注1）	30.0	28.0	37.0	0.39
資本的支出（支払ベース）	¥ 21,647	¥ 27,502	¥ 30,383	\$ 323,223
試験研究開発費	41,300	42,089	43,488	462,638
事業年度末：				
総資産	¥562,790	¥537,323	¥573,637	\$6,102,521
株主資本	312,753	320,840	366,962	3,903,851

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、2013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94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）					
	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
売上高 （注3、4） ：						
制御機器事業（IAB）	¥339,161	¥271,204	¥203,917	¥271,894	¥270,835	¥262,983
電子部品事業（EMC）	100,668	76,494	70,717	81,216	83,002	84,107
車載事業（AEC）	107,521	82,109	75,163	84,259	85,027	97,643
社会システム事業（SSB）	76,876	72,336	57,981	63,846	57,200	68,754
ヘルスケア事業（HCB）	71,706	63,592	63,359	60,629	62,446	71,520
その他事業	56,841	50,989	43,592	49,672	53,535	59,240
消去調整他	10,212	10,466	9,965	6,309	7,416	6,214
	762,985	627,190	524,694	617,825	619,461	650,461
売上原価及び費用：						
売上原価	469,643	408,668	340,352	386,123	391,574	408,954
販売費及び一般管理費	176,569	164,284	133,426	142,365	145,662	152,676
試験研究開発費	51,520	48,899	37,842	41,300	42,089	43,488
その他費用（収益）－純額－	1,087	44,472	2,879	6,344	6,589	4,106
	698,819	666,323	514,499	576,132	585,914	609,224
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）	64,166	(39,133)	10,195	41,693	33,547	41,237
法人税等	24,272	(10,495)	3,782	14,487	17,826	14,096
持分法投資損益	348	811	2,792	190	(631)	(2,976)
継続事業非支配持分控除前当期純利益（純損失）	39,546	(29,449)	3,621	27,016	16,352	30,117
非継続事業損益（税効果後） （注2）	3,054	—	—	—	—	—
非支配持分控除前当期純利益（純損失）	42,600	(29,449)	3,621	27,016	16,352	30,117
非支配持分帰属損益（損失）	217	(277)	103	234	(37)	(86)
当社株主に帰属する当期純利益（純損失）	42,383	(29,172)	3,518	26,782	16,389	30,203
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	¥ 172.5	¥ (132.2)	¥ 16.0	¥ 121.7	¥ 74.5	¥ 137.2
希薄化後	172.4	—	16.0	121.7	74.5	137.2
当期純利益（純損失）						
基本的	185.9	(132.2)	16.0	121.7	74.5	137.2
希薄化後	185.8	—	16.0	121.7	74.5	137.2
現金配当額 （注1）	42.0	25.0	17.0	30.0	28.0	37.00
資本的支出（支払ベース）	¥ 37,848	¥ 37,477	¥ 20,792	¥ 21,647	¥ 27,502	¥ 30,383
総資産	617,367	538,280	532,254	562,790	537,323	573,637
株主資本	368,502	298,411	306,327	312,753	320,840	366,962
主要な指標：						
売上総利益率（％）	38.4	34.8	35.1	37.5	36.8	37.1
売上高税引前純利益（純損失）率（％）	8.4	(6.2)	1.9	6.7	5.4	6.3
売上高当期純利益（純損失）率（％）	5.6	(4.7)	0.7	4.3	2.6	4.6
総資産税引前純利益（純損失）率（％）	10.3	(6.8)	1.9	7.6	6.1	7.4
株主資本当期純利益（純損失）率（％）	11.3	(8.7)	1.2	8.7	5.2	8.8
たな卸資産回転率（回）	5.0	4.5	4.2	4.7	4.4	4.5
株価収益率（倍）	11.0	—	135.8	19.2	23.9	16.9
総資産回転率（回）	1.2	1.1	1.0	1.1	1.1	1.2
デットエクイティレシオ（倍）	0.68	0.80	0.73	0.80	0.67	0.56
インタレストカバレッジレシオ（倍）	44.34	6.01	22.15	101.96	153.01	153.01

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（FASB）会計基準書第205号「財務諸表の表示」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。
3．2010年度より、制御機器事業（IAB）傘下のソーラーパワーコンディショナ事業をその他事業の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。
4．2009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。過年度の金額についても組替表示しています。

2012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

2012年度の国内経済は、震災等の影響が徐々に解消される一方で、半導体業界の低迷などにより、ほぼ横ばいとなりました。第2四半期の実質GDPはマイナス成長となりましたが、年度後半には急激な株高・円安によるマインド改善効果もみられ、個人消費に牽引される形でプラス成長を回復。特に、第4四半期は前年同期比+0.9%となりました。

海外においては、欧州の金融不安継続や中国の成長率鈍化の影響から、全体的に不透明な状況が持続しました。その一方、ASEAN諸国などでは回復の兆しもみられ、第4四半期に入ると米国を中心に持ち直しの動きが顕著になりました。

これらの結果、日本の実質GDP成長率は、年度全体で1.2%、暦年で2.0%のプラス成長となりました。

各国の実質GDP成長率（暦年ベース）

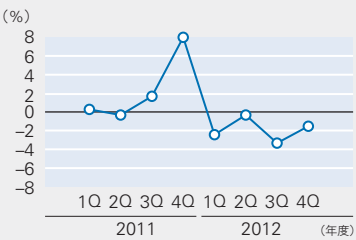
	日本		米国	ユーロ圏	中国	インド	ブラジル	世界計
2011年	-0.7	0.2*	1.8	1.4	9.3	7.7	2.7	4.0
2012年	2.0	1.2*	2.2	-0.6	7.8	7.8	0.9	3.2
2013年見通し	1.6		1.9	-0.3	8.0	8.0	3.0	3.3

出所：IMF “World Economic Outlook”（2013年4月）

注：*は年度ベース

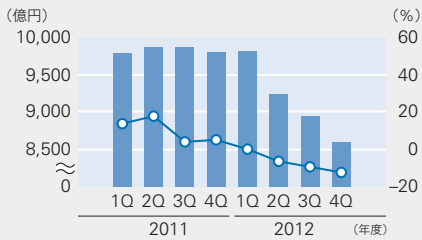
国内マクロ指標

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. 当社グループを取巻く市場環境

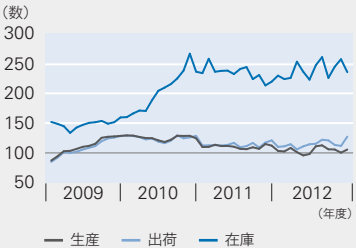
当社グループの関連市場では、白物を中心とする家電・電子部品および健康機器関連が年度を通じて堅調な需要をみせたのに対し、半導体および工作機械関連はおおむね低調でした。自動車関連は、欧州以外での設備投資・部品需要は堅調でしたが、国内ではエコカー補助金打ち切りの影響から下期に需要が減退しました。

なお、前年度に大きな収益圧迫要因となった円高は、第3四半

期以降、円安に反転しました。他方、もう一つの収益圧迫要因であった原材料価格は、年度前半を通じて下落したものの、下期には円安進行を受けて、再び上昇に転じました。当期における対米ドル・対ユーロの平均レートは、それぞれ83.2円（前年度比3.9円の円安）、107.6円（同2.7円の円高）となりました。また、原材料の平均キロ価格は、銀が83,042円（前年度比9,337円安）、銅が686円（同52円安）となりました。

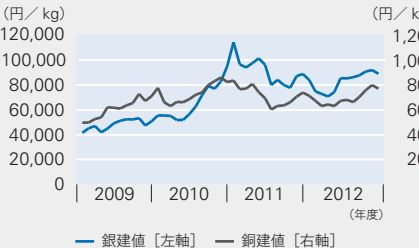
電子部品・デバイスの状況

（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



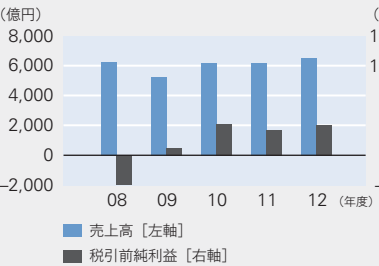
連結業績および財務内容の総括

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。

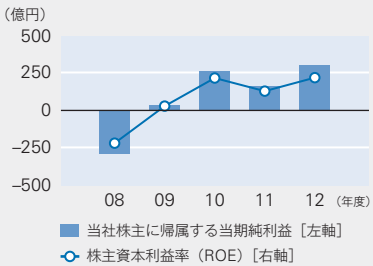
こうした市場環境の中、当社グループの2012年度の売上高は、車載事業（AEC）・社会システム事業（SSB）・ヘルスケア事業（HCB）の好調な業績により、6,505億円（前年度比5.0%増）となりました。利益面では売上高増加、および各事業セグメントでの固定費の効率的運用や変動費削減が寄与し、営業利益は453億円（前年度比13.0%増）、税引前当期純利益は412億円（同22.9%増）、当社株主に帰属する当期純利益は302億円（同84.3%増）と、いずれも大幅な増益になりました。

総資産は、受取手形及び売掛金、現金及び現金同等物などが増え、5,736億円（前年度末比6.8%増）に増加しました。また株主資本は、為替換算調整額の変動や、自己株式の消却により、3,670億円（前年度末比14.4%増）に増加し、株主資本比率は前年度末の59.7%から64.0%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5.2%に対して8.8%、投下資本利益率（ROIC）は同6.9%に対して8.6%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

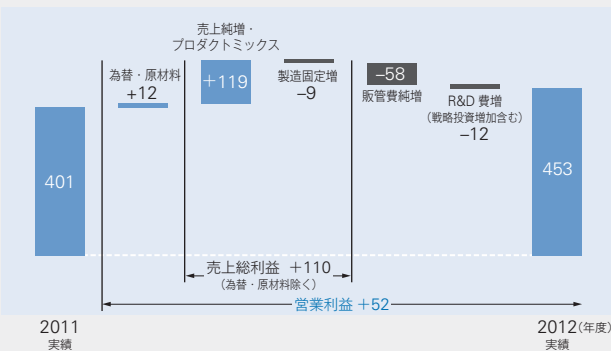


損益計算書詳述

売上高

当社グループでは「IA 事業の最強化」「アジアを中心とした新興国での売上拡大」「強いビジネスモデルの構築による、環境事業の売上拡大」などの施策が奏功し、売上高は前年度比310億円（5.0%）増の6,505億円となりました。
地域別では、金融不安が長引く欧州の売上が前年度比3.7%減少したものの、国内売上は同6.8%、米州・中華圏・東南アジア他はそれぞれ同7.5%、5.2%、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

売上原価は前年度比4.4%増加しました。これは売上高の増加を背景にしたもので、売上原価率は62.9%と同0.3ポイント下落しています。2012年度は銀のキロ価格が83,042円（前年度は92,379円）、銅が686円（同738円）と下落しました。ただし年度後半は、円安の進行を背景に再び上昇に転じており、今後の推移が注目されます。
販売費及び一般管理費は、前年度比70億円（4.8%）増加しましたが、売上高に対する比率は23.4%と同0.1ポイント下落しています。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14億円（3.3%）増加し、売上高に対する比率も6.7%と、ほぼ前年度並みを維持しています（同6.8%）。

その他費用（収益）

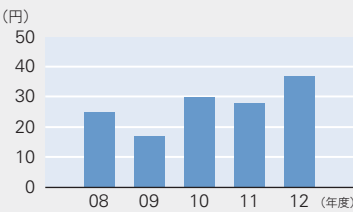
その他費用—純額—は、為替差損の改善等により41億円となり、前年度比25億円縮小しました。

税引前当期純利益、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335億円に対して77億円増の412億円を計上し、当社株主に帰属する当期純利益は、前年度の164億円に対して138億円増の302億円となりました。また、1株当たりの当社株主帰属当期純利益は、前年度の74.5円に対して137.2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、株主の皆さまには可能な限りの還元を行っていく方針としてまいりました。なお、配当性向につきましては次期以降、25%以上を維持することといたします。
当年度の年間配当は、13年5月10日に創業80周年を迎えた

ことを記念し、株主の皆さまへの感謝の意を表して記念配当5円を加え1株当たり37円（前年度比9円増）とさせていただきます。これにより、連結配当性向は27.0%、DOEは2.4%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

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
売上高	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
売上原価	64.9	62.5	63.2	62.9
売上総利益	35.1	37.5	36.8	37.1
販売費及び一般管理費	25.4	23.0	23.5	23.4
試験研究開発費	7.2	6.7	6.8	6.7
その他費用— 純額—	0.6	1.1	1.1	0.7
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	1.9	6.7	5.4	6.3
法人税等	0.7	2.3	2.9	2.2
当期純利益	0.7	4.3	2.6	4.6

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。

1. 部門（事業）別営業概況

制御機器事業（IAB）

国内では、前年度における震災やタイ洪水後の一時的売上増の反動で、売上は低調に推移しました。自動車関連業界の設備投資需要は前年度並みでしたが、電子部品関連業界や特に半導体関連業界で需要が伸び悩みました。海外では、米州の自動車関連業界および中国・ASEAN諸国からの需要が堅調だった反面、欧州の景気低迷や、韓国半導体関連業界の設備投資抑制が響きました。この結果、制御機器事業（IAB）の売上高は2,630億円（前年度比2.9%減）となりました。営業利益については、固定費の効率的運用に努めたものの、売上高減少の影響で、前年度比11.6%減の295億円となりました。

電子部品事業（EMC）

国内では、上期に自動車業界の需要が震災後の落ち込みから立ち直り、下期にはインフラ関連業界をはじめ、事務機器業界やモバイル業界の需要も回復しました。海外では、欧州の景気低迷の影響は根強いものの、米州の自動車関連、また中国の環境関連の需要は堅調に推移しました。この結果、電子部品事業の売上高は841億円（前年度比1.3%増）となりました。営業利益については、通期でのユーロ安やグループ内への売上減少の結果、前年度比13.8%減の62億円となりました。

車載事業（AEC）

国内では、上期は政府のエコカー支援策、下期は軽自動車人気に後押しされて、新車販売台数が2年ぶりに増加に転じ、関連需要は好調に推移しました。海外では、欧州の景気低迷や、中国における日本車販売急減の影響がみられた一方、新興国な

どその他の地域の売上は総じて好調でした。この結果、車載事業の売上高は976億円（前年度比14.8%増）となりました。営業利益については、売上高増加に加え、前年度の一時的生産調整の反動効果から、前年度比86.1%増の50億円となりました。

社会システム事業（SSB）

駅務システム事業では、駅務機器の更新需要が震災影響から立ち直り、遠隔監視システムを軸にした「安心・安全ソリューション」も堅調に推移しました。さらに、交通管理・道路管理システム事業の「安心・安全領域」、環境ソリューション事業の「太陽光発電システム関連サービス」、「蓄電システム」「見える化＋制御」、また、関連メンテナンス事業の太陽光発電関連商品など、主要分野の売上が総じて好調に推移しました。この結果、社会システム事業の売上高は688億円（前年度比20.2%増）となりました。営業利益については、売上高増加に加え、駅務システム事業を中心とした収益構造改革の取組みにより、前年度2,874.5%増の29億円となりました。

ヘルスケア事業（HCB）

国内では、家庭向け健康機器の分野で、主力の血圧計・体温計の販売が回復し、新商品投入により新たな需要を喚起するなど、総じて好調に推移しました。医療機関向け機器も、基幹病

事業別売上高増減率

	2010年度	2011年度	2012年度
制御機器事業	33.3%	(0.4)%	(2.9)%
電子部品事業	14.8	2.2	1.3
車載事業	12.1	0.9	14.8
社会システム事業	10.1	(10.4)	20.2
ヘルスケア事業	(4.3)	3.0	14.5
その他事業	13.9	7.8	10.7

2. 所在地別営業概況

日本

国内では、電子部品関連や特に半導体関連の設備投資需要が伸び悩んだ一方、自動車関連製品や医療機器など、幅広い分野で持ち直しの動きがみられました。また、震災後の社会的意識の変化を受けて、「安心・安全」領域や環境関連の売上が好調に推移しました。この結果、電子部品事業・車載事業・社会システム事業・ヘルスケア事業・その他事業の業績は前年度を上回り、国内の売上高合計は3,285億円（前年度比6.8%増）、営業利益は315億円（同45.2%増）となりました。

米州

米州では、雇用環境や住宅市場に改善の兆しがみられ、景気は緩やかな回復基調をたどっています。特に自動車関連市場は好調で、制御機器事業や電子部品事業の売上を下支えするかたちになりました。この結果、米州の売上高合計は804億円（前年度比7.5%増）となりました。営業利益については、プロダクトミックスの悪化などにより、同62.4%減の11億円となりました。

院の投資姿勢にやや回復傾向がみられ、堅調に推移しました。海外では、ロシア・中国・東南アジアなど新興国で健康機器需要が増加を続け、欧州における電動歯ブラシ販売業務提携、また下期からの円安傾向も収益に寄与しました。これらの結果、ヘルスケア事業の売上高は715億円（前年度比14.5%増）となりました。営業利益については、好調な国内外の売上を背景に、前年度比51.0%増の44億円となりました。

その他事業

2012年7月に日本国内では全量買取制度がスタートし、社会全般に再生エネルギーへの関心が広がる中、環境事業では、ソーラーパワーコンディショナなど主力製品が大きく売上を伸ばしました。マイクロデバイス事業は、マイクロフォンと産業用カスタムICの需要増により好調、またバックライト事業も、スマートフォン市場での需要増を受けて堅調に推移しました。電子機器事業は、電力供給不安を背景に無停電電源装置が堅調でしたが、産業用組込みPCボード、電子機器の開発・生産受託サービスは主要顧客での需要減により低調に推移しました。この結果、その他事業の売上高は592億円（前年度比10.7%増）となりました。営業利益については、環境事業などの売上高増加、各事業での収益構造改革の取組みにより、61億円の収支改善を果たし、前年度の赤字から25億円の黒字に転換しました。

事業別売上高構成比

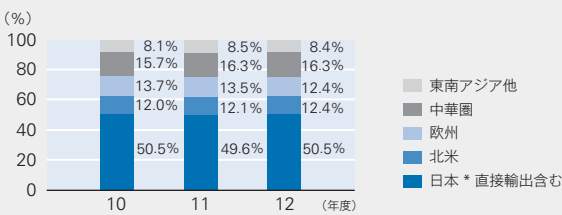
	2010年度	2011年度	2012年度
制御機器事業	44.0%	43.7%	40.4%
電子部品事業	13.2	13.4	12.9
車載事業	13.6	13.7	15.0
社会システム事業	10.3	9.2	10.6
ヘルスケア事業	9.8	10.1	11.0
その他事業	8.0	8.6	9.1

注記：売上高構成比は、6年間の主要財務データ（P86）に記載している区分に基づいています。

欧州

欧州では、景気に底打ち感もみられるものの、一部の国々の債務問題などが影響して、依然として低調な水準にあります。下期には円安が進行し、またヘルスケア事業では電動歯ブラシの販売提携など、新たな動きもスタートしていますが、制御機器事業・電子部品事業の収益は伸び悩んでいます。この結果、欧州の売上高合計は805億円（前年度比3.7%減）、営業利益は23億円（同24.0%減）となりました。

所在地別売上構成比



中華圏

中国では、成長率が鈍化し経済指標にも悪化の兆しがみえるものの、全体としては底堅い需要を保っています。欧州向け製品輸出の不振、日系自動車メーカーの販売急減といった懸念材料がある一方、環境関連や健康医療機器など、内需部門は依然として活発です。この結果、中華圏の売上高合計は1,063億円（前年度比5.2%増）、営業利益は113億円（同34.4%増）となり、前年度に引き続いて、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、増収増益の効果として受取手形及び売掛金、現金及び現金同等物などが増加したことにより、前年度末比で363億円（6.8%）増加し、5,736億円となりました。

負債・資本

負債合計は、短期債務や退職給付引当金の圧縮などにより、前年度末比108億円減少し、2,049億円となりました。

株主資本は、円安進行を受けた為替換算調整額の変動、自己株式の消却などにより、前年度末比461億円増加し、3,670億円となりました。その結果、株主資本比率は、前年度末の59.7%から64.0%へと4.3ポイント上昇し、デットエクイティレシオは、同0.67から0.56へ改善しました。1株当たり株主資本は、前年度末の1,457円51銭に対して、1,667円4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105億円増加し、557億円となりました。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増加に加え、たな卸資産の減少などにより、531億円の収入（前年度比211億円の収入増）となりました。

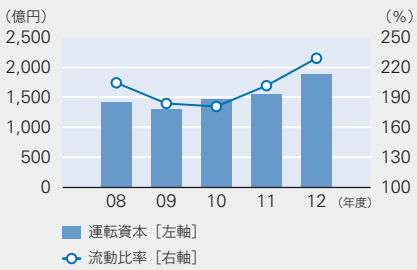
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、生産設備等への投資実行により、285億円の支出（前年度比20億円の支出増）となりました。

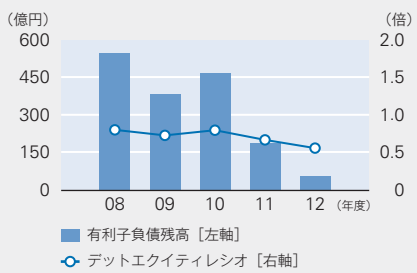
東南アジア他

東南アジア他では、韓国の半導体関連の設備投資抑制が響いているものの、タイ洪水の復興需要を含め、おおむね需要は堅調に推移しています。また、中間所得層の形成を背景に、健康機器に対する需要も増大しています。この結果、東南アジア他の売上高合計は548億円（前年度比4.7%増）となりました。営業利益については、プロダクトミックスの悪化などにより、前年度比15.5%減の40億円となりました。

運転資本と流動比率



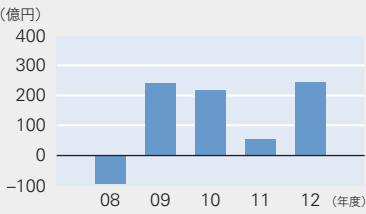
有利子負債残高とデットエクイティレシオ



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、配当金の支払により、186億円の支出（前年度比149億円の支出減）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25年6月21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

当社グループはグローバルに事業展開しており、国内外の景気変動や社会情勢等の影響を受けるため、当社グループの関連市場における国内外の景気後退は、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、積極的な海外市場への事業展開により、今後も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、海外生産拡大および、現地調達率向上など外貨建支出の増加による収支の為替バランスの改善に加え、短期では金融機関との為替予約による為替ヘッジに努めるなど、外部環境変化に強い構造作りに取組んでいます。しかし、米ドル、ユーロなどの急激な為替レートの変動や円高が長期に及んだ場合は当社グループの経営成績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

（2）法規制等について

当社グループは、グローバルに事業活動を展開する中で、投資規制、労働、個人情報保護、公務員等に対する贈賄防止、独占禁止をはじめとするさまざまな法規制の適用を受けており、社員等を対象とする教育研修をはじめとする法令遵守の取組みを行っています。しかしながら、法令の新設や変更、監督官庁による法令解釈の厳格化などにより、その遵守のために追加的な費用等が発生する場合は、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

（3）自然災害等

当社グループは、南海トラフ巨大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事業継続計画（BCP）を策定し進めています。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、事業活動の縮小なども懸念され、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

（4）国際関係

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、外交関係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、紛争鉱物規制などの特有の法制度や規制、税制変更、安全保障貿易上の規制、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。こうしたさまざまな海外におけるリスクは、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

（5）人材

当社グループは、グローバルでの事業展開の加速に伴い、法人間をまたがる人事交流や複数の国籍の従業員が協働する機会が増加しています。これにより、文化、慣習や処遇の差異による労務トラブルが発生する可能性があります。また、事業のグローバル化が加速する中で、経営の現地化を進める必要がありますが、優秀な幹部候補人材を十分に確保できない可能性があります。またアジアにおいて多数の従業員を雇用していますが、従業員の賃金上昇によって当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

（6）資金運用

当社グループは主にコマーシャルペーパーの発行等により事業資金を調達しています。このため、金融市場の不安定化・円の金利上昇、また格付機関による当社信用格付けの引下げの事態が生じた場合などには、資金調達の制約を受け、資金調達コストが増加する可能性があり、当社グループの経営成績および財政状況に影響を及ぼす可能性があります。なお、当社グループはグローバルでの設備投資やM&Aを機動的に行うための備え、および資金効率向上のため、手元資金の水準や資金の配置に留意しています。当社グループは事業の運転資金および事業投資の原資として手元資金を保有しているため、投資目的の運用は行っていません。

（7）情報セキュリティ

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、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、情報の取扱いに関する管理の強化や社員の情報リテラシーを高める対策を講じています。しかしながら、不測の事態によってこれらの情報が漏洩することにより、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの情報システムに対するサイバー攻撃に備えて技術的対策等を強化していますが、想定を超える攻撃によって、重要データの破壊、改ざん、流出、情報システムの停止等を引き起こし、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

（8）研究開発活動及び知的財産

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共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。当社グループの経営成績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。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、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、そのすべてを把握し対処するのは難しいため、同一または類似のドメインネームを使われることで、当社グループの信頼を損ねるような商行為がなされる危険性があります。

（9）生産

当社グループは、中国・アジアをはじめとして、海外に生産拠点をもち、各国の営業拠点等を通じて生産品をグローバルに顧客に供給しています。当社グループでは、生産活動の安定的な継続のため、生産はもとより、物流、ITを含めたサプライチェーンの事業継続計画（BCP）を策定し、その対策を実施しています。しかしながら、災害、疾病、労働争議、治安悪化、テロ、国際関係等の問題により、生産の一部または全部が停止し、顧客への製品供給に支障が生じる場合、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

（10）購買調達

当社グループは、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ことが必要であり、信頼のおける仕入先を選定しています。しかし、予期できない自然災害や事故等によるサプライチェーンへの大きな影響、仕入先の経営状態悪化による部品の供給制限や製造中止、市場での需要の大幅増加による供給制限などの供給問題が生じた場合、かつ仕入先の変更・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影響を受ける可能性があります。また、当社グループと仕入先は契約により供給価格を決定しています。しかし、石油化学製品、鉄鋼、銀、銅およびレアアースなどの原材料については市況価格相場に連動するため、新興国における需要拡大や投資資金の流入などにより、価格変動が製品原価に影響を与えることがあります。この場合には当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

（11）品質保証

当社グループは「品質第一」を基本によりよい製品・サービスを提供していくことで、「顧客満足の最大化」を目指しています。品質については、ISO規格認定された品質システムを構築し、それに従った各種商品の開発・製造を行っています。さらに、品質チェック体制の整備を図り、品質監査を行うなどグループをあげてすべての商品・サービスの品質向上を継続的に努めています。しかしながら、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、より消費者保護に配慮した対応が必要であると共に、海外においても品質に対する関心が高まっています。このため、大規模なリコールや賠償責任保険のみで補償しきれない製品欠陥の発生は、多額のロスを発生させ、さらに、当社グループの信頼性やブランド力低下から、売上減少といった当社グループの経営成績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループは、欧州（EU）で平成18年7月施行のRoHS指令にもとづき、使用禁止物質を含まない「環境を保証した製品」の実現として、部材の規制化学物質含有調査や使用禁止物質を含まない部材の採用を進めています。平成21年からは、REACH規則にそつ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。

（12）環境保全

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、商品リサイクルおよび土壌・地下水の汚染などに関する種々の環境関連法規制等の適用を受けています。このような環境関連法規制等は、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も適用される可能性があります。将来の環境関連法規制等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経営成績および財務状況に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2013年3月31日現在

資産	百万円		千米ドル
	2011年度	2012年度	2012年度
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 45,257	¥ 55,708	\$ 592,638
受取手形及び売掛金	143,304	158,911	1,690,543
貸倒引当金	(2,205)	(1,988)	(21,149)
たな卸資産	92,253	91,013	968,223
繰延税金	17,975	17,611	187,351
その他の流動資産	11,513	12,439	132,330
流動資産合計	308,097	333,694	3,549,936
有形固定資産：			
土地	26,950	26,591	282,883
建物及び構築物	128,870	137,821	1,466,181
機械その他	142,148	156,186	1,661,553
建設仮勘定	7,417	6,729	71,585
小計	305,385	327,327	3,482,202
減価償却累計額	(184,679)	(200,492)	(2,132,894)
有形固定資産合計	120,706	126,835	1,349,308
投資その他の資産：			
関連会社に対する投資及び貸付金	14,443	17,939	190,840
投資有価証券	36,161	38,193	406,309
施設借用保証金	7,219	6,914	73,553
繰延税金	34,516	30,612	325,660
その他の資産	16,181	19,450	206,915
投資その他の資産合計	108,520	113,108	1,203,277
資産合計	¥ 537,323	¥ 573,637	\$ 6,102,521

注：米ドル建表示金額は、2013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94円を用いて、円貨額を換算したものです。

負債及び資本	百万円		千米ドル
	2011年度	2012年度	2012年度
流動負債：			
短期債務	¥ 18,774	¥ 5,570	\$ 59,255
支払手形及び買掛金・未払金	79,331	75,592	804,170
未払費用	29,179	32,818	349,128
未払税金	623	3,907	41,564
その他の流動負債	24,989	27,814	295,894
流動負債合計	152,896	145,701	1,550,011
繰延税金	738	595	6,330
退職給付引当金	60,432	56,944	605,787
その他の固定負債	1,577	1,634	17,382
株主資本：			
資本金、普通株式 額面無し：			
授権株式数：	2012年度：487,000,000株		
	2011年度：487,000,000株		
発行済株式数：	2012年度：227,121,372株		
	2011年度：239,121,372株		
	64,100	64,100	681,915
資本剰余金	99,078	99,066	1,053,894
利益準備金	10,034	10,876	115,702
その他の剰余金	260,557	253,654	2,698,447
その他の包括利益（損失）累計額	(68,433)	(44,349)	(471,798)
自己株式、取得価額：	2012年度：6,992,907株		
	2011年度：18,991,739株		
	(44,496)	(16,385)	(174,309)
株主資本合計	320,840	366,962	3,903,851
非支配持分	840	1,801	19,160
純資産合計	321,680	368,763	3,923,011
負債・純資産合計	¥537,323	¥573,637	\$6,102,521

連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2011年、2012年および2013年3月31日終了事業年度

	百万円		千米ドル	
	2010年度	2011年度	2012年度	2012年度
売上高	¥617,825	¥619,461	¥650,461	\$6,919,798
売上原価及び費用：				
売上原価	386,123	391,574	408,954	4,350,575
販売費及び一般管理費	142,365	145,662	152,676	1,624,213
試験研究開発費	41,300	42,089	43,488	462,638
その他費用－純額－	6,344	6,589	4,106	43,681
合計	576,132	585,914	609,224	6,481,107
法人税等、持分法投資損益				
控除前当期純利益	41,693	33,547	41,237	438,691
法人税等	14,487	17,826	14,096	149,957
持分法投資損益（利益）	190	(631)	(2,976)	(31,660)
非支配持分控除前当期純利益	27,016	16,352	30,117	320,394
非支配持分帰属損益（損失）	234	(37)	(86)	(915)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 26,782	¥ 16,389	¥ 30,203	\$ 321,309

	円		米ドル	
	2010年度	2011年度	2012年度	2012年度
1株当たりデータ：				
当社株主に帰属する当期純利益				
基本的	¥121.66	¥74.46	¥137.20	\$1.46
希薄化後	121.66	74.46	137.20	1.46

注：米ドル建表示金額は、2013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94円を用いて、円貨額を換算したものです。

連結包括損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2011年、2012年および2013年3月31日終了事業年度

	百万円		千米ドル	
	2010年度	2011年度	2012年度	2012年度
非支配持分控除前当期純利益	¥ 27,016	¥16,352	¥30,117	\$320,394
その他の包括利益（損失）－税効果考慮後：				
為替換算調整額：				
当期発生為替換算調整額	(10,376)	(1,613)	22,523	239,606
実現額の当期損益への組替修正額	(14)	(892)	(43)	(457)
当期純変動額	(10,390)	(2,505)	22,480	239,149
退職年金債務調整額：				
当期発生退職年金債務調整額	(1,534)	625	(21)	(223)
実現額の当期損益への組替修正額	(649)	(704)	(894)	(9,511)
当期純変動額	(2,183)	(79)	(915)	(9,734)
売却可能有価証券未実現損益：				
未実現利益（損失）当期発生額	(1,566)	460	2,317	24,649
減損に伴う実現額の当期損益への組替修正額	466	227	693	7,372
売却に伴う実現額の当期損益への組替修正額	(10)	(188)	(425)	(4,521)
株式交換に伴う当期損益への組替修正額	(4)	(74)	—	—
当期純変動額	(1,114)	425	2,585	27,500
デリバティブ純損益：				
未実現利益（損失）当期発生額	893	3	(455)	(4,840)
実現額の当期損益への組替修正額	(841)	(57)	549	5,840
当期純変動額	52	(54)	94	1,000
その他の包括利益（損失）	(13,635)	(2,213)	24,244	257,915
包括利益	13,381	14,139	54,361	578,309
非支配持分に帰属する包括利益（損失）	212	(44)	74	787
当社株主に帰属する包括利益	¥ 13,169	¥14,183	¥54,287	\$577,522

注：米ドル建表示金額は、2013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94円を用いて、円貨額を換算したものです。

連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社
2011年、2012年および2013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
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									(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)
非支配株主への配当金									(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
当期純利益					30,203			30,203	(86)	30,117
当社株主への配当金 (1株当たり37円)					(8,145)			(8,145)		(8,145)
非支配株主への配当金									(2)	(2)
非支配株主との資本取引			(12)					(12)	889	877
利益準備金繰入				842	(842)			—		—
その他の包括利益 (損失)						24,084		24,084	160	24,244
自己株式の取得							(9)	(9)		(9)
自己株式の売却					(0)		1	1		1
自己株式の消却	(12,000,000)				(28,119)		28,119	—		—
2013年3月31日現在残高	227,121,372	¥64,100	¥ 99,066	¥10,876	¥253,654	¥(44,349)	¥ (16,385)	¥ 366,962	¥1,801	¥ 368,763

	千米ドル								
	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
2012年3月31日現在残高	\$681,915	\$1,054,022	\$106,745	\$2,771,882	\$(728,011)	\$(473,362)	\$3,413,191	\$ 8,937	\$3,422,128
当期純利益				321,309			321,309	(915)	320,394
当社株主への配当金 (1株当たり0.39米ドル)				(86,649)			(86,649)		(86,649)
非支配株主への配当金								(21)	(21)
非支配株主との資本取引		(128)					(128)	9,457	9,329
利益準備金繰入			8,957	(8,957)			—		—
その他の包括利益 (損失)					256,213		256,213	1,702	257,915
自己株式の取得						(96)	(96)		(96)
自己株式の売却				(0)		11	11		11
自己株式の消却				(299,138)		299,138	—		—
2013年3月31日現在残高	\$681,915	\$1,053,894	\$115,702	\$2,698,447	\$(471,798)	\$(174,309)	\$3,903,851	\$19,160	\$3,923,011

注：米ドル建表示金額は、2013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94円を用いて、円貨額を換算したものです。

連結キャッシュ・フロー計算書

オムロン株式会社および子会社
2011年、2012年および2013年3月31日終了事業年度

	百万円		千米ドル	
	2010年度	2011年度	2012年度	2012年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：				
非支配持分控除前当期純利益	¥ 27,016	¥ 16,352	¥ 30,117	\$ 320,394
営業活動によるキャッシュ・フローと 非支配持分控除前当期純利益の調整：				
減価償却費	22,984	22,617	22,452	238,851
固定資産除売却損 (純額)	606	861	578	6,149
長期性資産の減損	413	671	3,265	34,734
投資有価証券売却益 (純額)	(7)	(307)	(677)	(7,202)
投資有価証券の減損	805	391	1,086	11,553
のれんの減損	—	2,009	153	1,628
退職給付引当金	(4,785)	(5,669)	(4,433)	(47,160)
繰延税金	5,374	9,981	3,762	40,021
持分法投資損益 (利益)	190	(631)	(2,976)	(31,660)
資産・負債の増減：				
受取手形及び売掛金の増加	(16,227)	(6,838)	(5,827)	(61,989)
たな卸資産の減少 (増加)	(12,174)	(6,538)	8,641	91,926
その他の資産の減少 (増加)	1,048	(483)	21	223
支払手形及び買掛金・未払金の増加 (減少)	9,301	682	(5,927)	(63,053)
未払税金の増加 (減少)	(453)	(1,562)	3,121	33,202
未払費用及びその他流動負債の増加	8,383	388	1,519	16,160
その他 (純額)	(518)	22	(1,817)	(19,330)
調整合計	14,940	15,594	22,941	244,053
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,956	31,946	53,058	564,447
投資活動によるキャッシュ・フロー：				
投資有価証券の売却及び償還による収入	109	693	1,658	17,638
投資有価証券の取得	—	(911)	(0)	(0)
資本的支出	(21,647)	(27,502)	(30,383)	(323,223)
施設借用保証金の減少 (増加) (純額)	276	(101)	457	4,862
有形固定資産の売却による収入	1,066	2,307	836	8,894
関連会社に対する投資及び貸付金の減少 (増加)	20	(480)	(1,884)	(20,043)
事業の売却 (現金流出額との純額)	(34)	—	90	957
事業の買収 (現金取得額との純額)	—	(1,012)	141	1,500
非支配持分の買収	—	—	(10)	(106)
その他 (純額)	—	520	624	6,638
投資活動によるキャッシュ・フロー	(20,210)	(26,486)	(28,471)	(302,883)
財務活動によるキャッシュ・フロー：				
短期債務の増加 (減少) (純額)	29,052	(26,744)	(13,273)	(141,202)
長期債務の返済	(20,000)	—	—	—
親会社の支払配当金	(5,285)	(6,604)	(6,164)	(65,574)
非支配株主への支払配当金	(0)	(15)	(2)	(21)
非支配株主から資本取引による入金額	—	—	819	8,713
その他	(434)	(129)	70	745
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,333	(33,492)	(18,550)	(197,339)
換算レート変動の現金及び現金同等物に与える影響	(2,070)	(1,446)	4,414	46,956
現金及び現金同等物の増減額	23,009	(29,478)	10,451	111,181
期首現金及び現金同等物残高	51,726	74,735	45,257	481,457
期末現金及び現金同等物残高	¥ 74,735	¥ 45,257	¥ 55,708	\$ 592,638

注：米ドル建表示金額は、2013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94円を用いて、円貨額を換算したものです。

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注意ください。
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注意ください。
日本基準の内部統制の評価においては、財務報告に対する内部統制の範囲について、事業拠点や勘定科目の数量的基準のような詳細なガイダンスがあります。一方、PCAOB基準の内部統制の評価においては、そのような詳細なガイダンスはありません。そのため、会社は日本基準に従い、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲について、各事業拠点の売上高（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 山田義仁および専務取締役 CFO 鈴木吉宣は、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改訂について（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25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の評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行いました。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、会社ならびに連結子会社および持分法適用会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定しました。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的および質的影響の重要性を考慮して決定しており、会社及び連結子会社を対象として行った全

社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定しました。なお、金額的及び質的重要性の観点から僅少であると判断した連結子会社及び持分法適用会社については、全社的な内部統制の評価範囲に含めていません。

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、各事業拠点の前連結会計年度の売上高（連結会社間取引消去後）を指標に、概ね2／3程度の割合を占める事業拠点を「重要な事業拠点」としました。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金および棚卸資産に至る業務プロセスを評価の対象としました。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスを、財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しています。

3. 評価結果に関する事項

上記の評価の結果、当事業年度末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断しました。

4. 付記事項

付記すべき事項はありません。

5. 特記事項

特記すべき事項はありません。

平成25年6月21日

オムロン株式会社

代表取締役社長

山田 義仁

専務取締役 CFO

鈴木 吉宣

会社情報

2013年3月31日現在

創業年月日

1933年5月10日

連結従業員数

35,411名

資本金

64,100百万円

株式の状況

授權株式数

487,000千株

発行済株式数

227,121千株

株主数

30,794名

上場証券取引所

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

当社の詳細はウェブサイトでご覧になれます。

オムロンについて

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

中国本社

OMRON (China) Co., Ltd.（上海）

Tel 86-21-5888-1666

Fax 86-21-5888-7933

株主・投資家情報

http://www.omron.co.jp/ir/（日本語）

http://www.omron.com/ir/（英語）



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

品川フロントビル7F

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

Tel 0774-74-2000

Fax 0774-74-2001

岡山事業所

Tel 086-277-6111

Fax 086-276-6013

CSR（企業の社会的責任）

http://www.omron.co.jp/about/csr/（日本語）

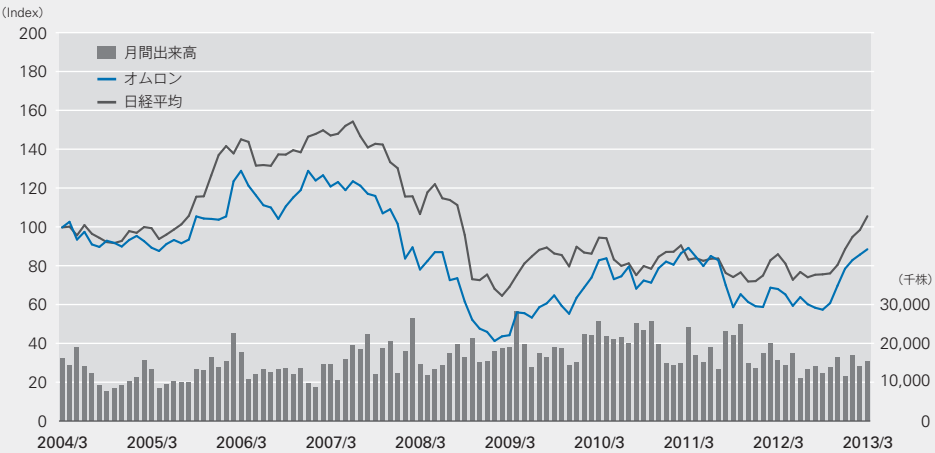
http://www.omron.com/about/csr/（英語）



株式情報

2013年3月31日現在

株価推移 大阪証券取引所*

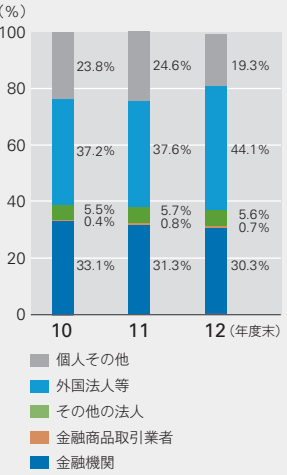


年間株価最高値・最安値*

年度	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
最高値 (¥)	2,740	2,885	3,620	3,590	3,510	2,385	2,215	2,418	2,357	2,478
最安値 (¥)	1,648	2,150	2,210	2,615	1,950	940	1,132	1,749	1,381	1,436

* 株価情報は2013年7月16日に行われた大阪証券取引所と東京証券取引所の市場統合前のデータで、大阪証券取引所第一部におけるものです。

株式所有者状況



「統合レポート2013」発行にあたって

オムロンは事業を通じてグローバル社会の発展に貢献することをモットーに長期的な視点から経営を行っており、所謂「統合思考（Integrated Thinking）」はすでに経営に組込まれています。中でも経営指針において「株主との信頼関係の構築」を謳って情報開示やIRに積極的に取り組んでおり、統合レポートの発行も2012年に続いて今回で2回目になりました。

オムロンは、この統合レポートをステークホルダーの皆さまに経営情報をわかりやすく、かつ具体的に開示するために作成していますが、特に株主の皆さまをはじめ長期視点の安定的な財務資本をご提供いただいている投資家の皆さまにとりまして極めて有効な判断材料になると確信しています。

すでに国際統合報告評議会（IIRC）などのさまざまな団体から統合報告に関するフレームワークなどに関する情報が発信されており、弊社もこれらのコンセプトを参考にしつつ、オムロンの経営実態をご理解いただくことができるよう独自のスタイルを追求しています。

また、日本では2012年7月に経済産業省経済産業政策局企業会計室が主催する「企業報告ラボ」が新設され、コーポレート・ガバナンスや企業と投資家の対話のあり方などについてさまざまな観点から検討が行われ、その議事要旨が日本語と英語で開示されています。私も当該ラボの企画委員の一人として参加していますので、今回の統合レポート作成に当たりましては当該ラボにおける議論を参考にいたしました。

統合レポート作成のチャレンジはスタートしたばかりであり、今後とも内容を充実させてまいりますので格別のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

執行役員 経営IR室長
安藤 聡

お問い合わせ先

オムロン株式会社

〒108-0075
東京都港区港南2-3-13 品川フロントビル 7F

経営IR室 経営IR部

TEL: 03-6718-3421 FAX: 03-6718-3429
URL: <http://www.omron.co.jp/ir/>

取締役室 CSR部

TEL: 03-6718-3410 FAX: 03-6718-3411
URL: <http://www.omron.co.jp/about/csr/>

OMRON



この印刷物は、E3PAのシルバー基準に適合した
地球環境にやさしい印刷方法で作成されています
E3PA:環境保護印刷推進協議会
<http://www.e3pa.com>

