統合レポート 2014

2014年3月期

OMRON

Sensing tomorrow™

「企業は社会の公器である」
企業理念の実践はオムロンの価値創造の原動力

オムロンにはSINIC理論という独自の未来予測理論があります。社会の潜在ニーズをいち早く察知し、
産業・社会・生活に役立つ数々の製品とサービスを世に先駆けて生み出し、事業を通じて社会的課題を解決する――
これが**オムロンの価値創造ストーリー**です。「企業は社会の公器である」――企業理念に込められた「よりよい社会をつくる」想いがグローバルに受け継がれ、オムロンは「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、これからも社会と共に持続可能な成長を続けていきます。

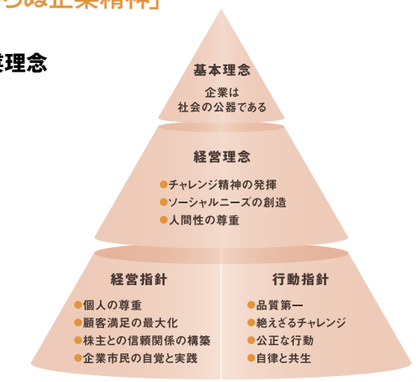
企業理念の実践

経営の根底に流れるオムロンの「変わらぬ企業精神」

社憲

われわれの働きで
われわれの生活を向上し
よりよい社会をつくりましょう

企業理念



社会的課題の解決

製造現場の自動化

1960年　世界初の無接点近接スイッチ

鉄道業務の自動化

1967年　世界初の無人駅システム

障がい者雇用の促進

1972年　日本初の福祉工場
（オムロン太陽株式会社）

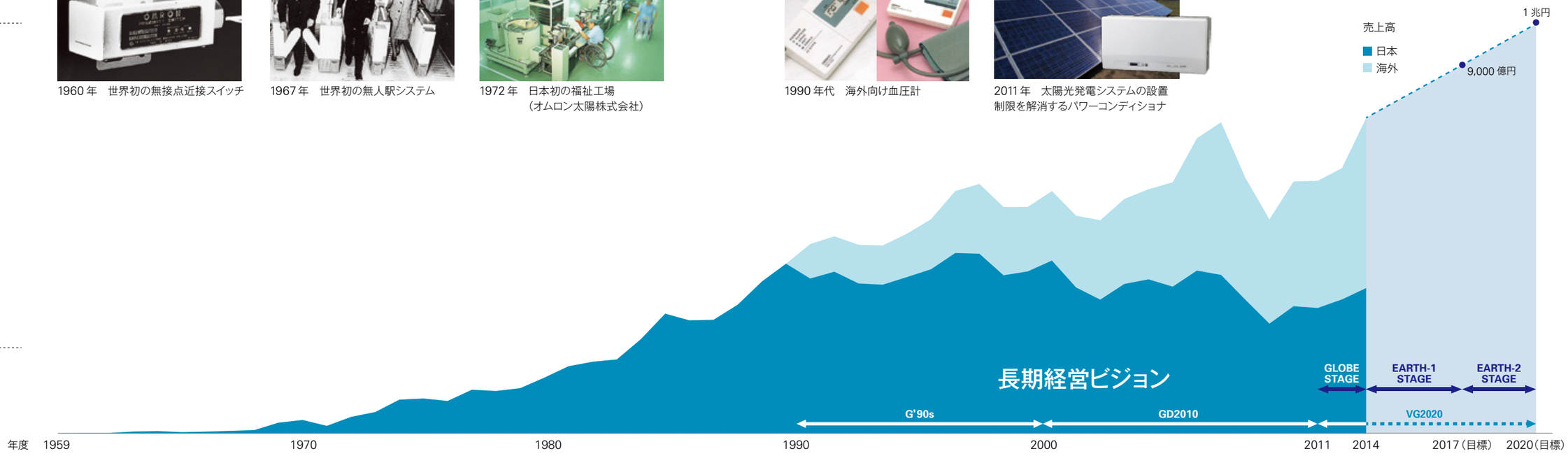
「健康課題」の解決

1990年代　海外向け血圧計

再生可能エネルギーの普及に貢献

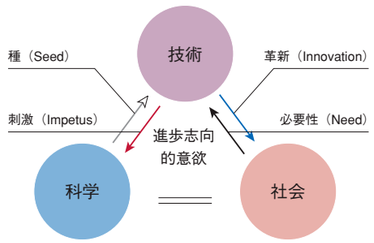
2011年　太陽光発電システムの設置
制限を解消するパワーコンディショナ

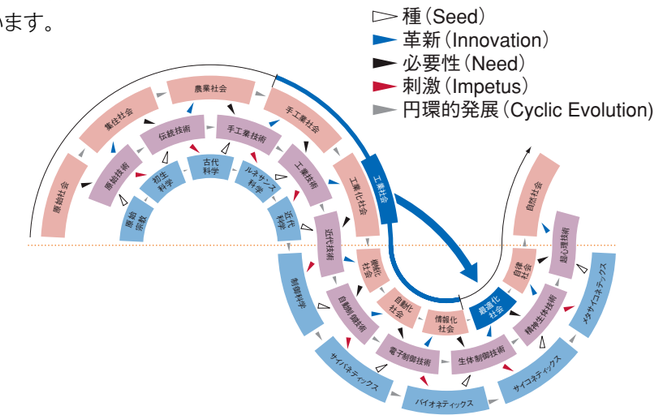
持続可能な成長



▌経営の「羅針盤」―SINIC理論

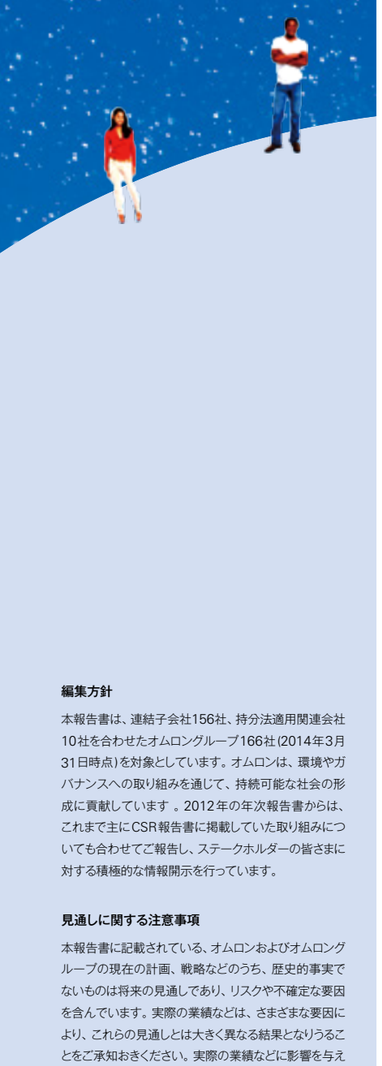
1970年4月、第1回未来学会世界大会で発表された未来予測理論。
1990年代以降、これをベースに10年ごとに長期経営ビジョンを策定し、
長期視点での持続可能な成長を目指しています。





SINIC理論の概要については、P34をご参照ください。

Omron Corporation
Integrated Report 2014



CONTENTS

どんな会社か?

オムロンの価値創造ストーリー 1
事業領域 4
11年間の主要財務・非財務データ 8
財務ハイライト 10
非財務ハイライト 12
オムロンを支えるマネジメント 14

どこへ向かうのか?

長期経営ビジョン「Value Generation 2020」 16
CEOメッセージ 17
CFOメッセージ 24
特集1 グローバル・タテヨコ経営 地域統轄会社と事業の連携 28
特集2 一歩先を行く「ソーシャルニーズの創造」 33

表紙について

美しい地球を持続可能にしていくのが
われわれ一人ひとりの使命。
2014年4月からはEARTH STAGE。
チームオムロンは世界中でソーシャルニーズの
創造に果敢にチャレンジしていきます。

編集方針

本報告書は、連結子会社156社、持分法適用関連会社10社を合わせたオムロングループ166社(2014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っています。

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います。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うる重要な要因には、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、業績に影響を与えうる要因はこれらに限定されるものではありません。

企業価値の成果

38 At a Glance
40 オムロンの1年
42 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
44 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
46 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
48 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
50 ヘルスケア事業(HCB)
ヘルスケアビジネス
52 その他事業
環境事業・バックライト事業・電子機器事業・マイクロデバイス事業
54 サステナビリティトピックス

企業価値を支える力

58 CSRマネジメント
60 人財戦略
64 環境マネジメント
67 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
74 役員・名誉会長・執行役員

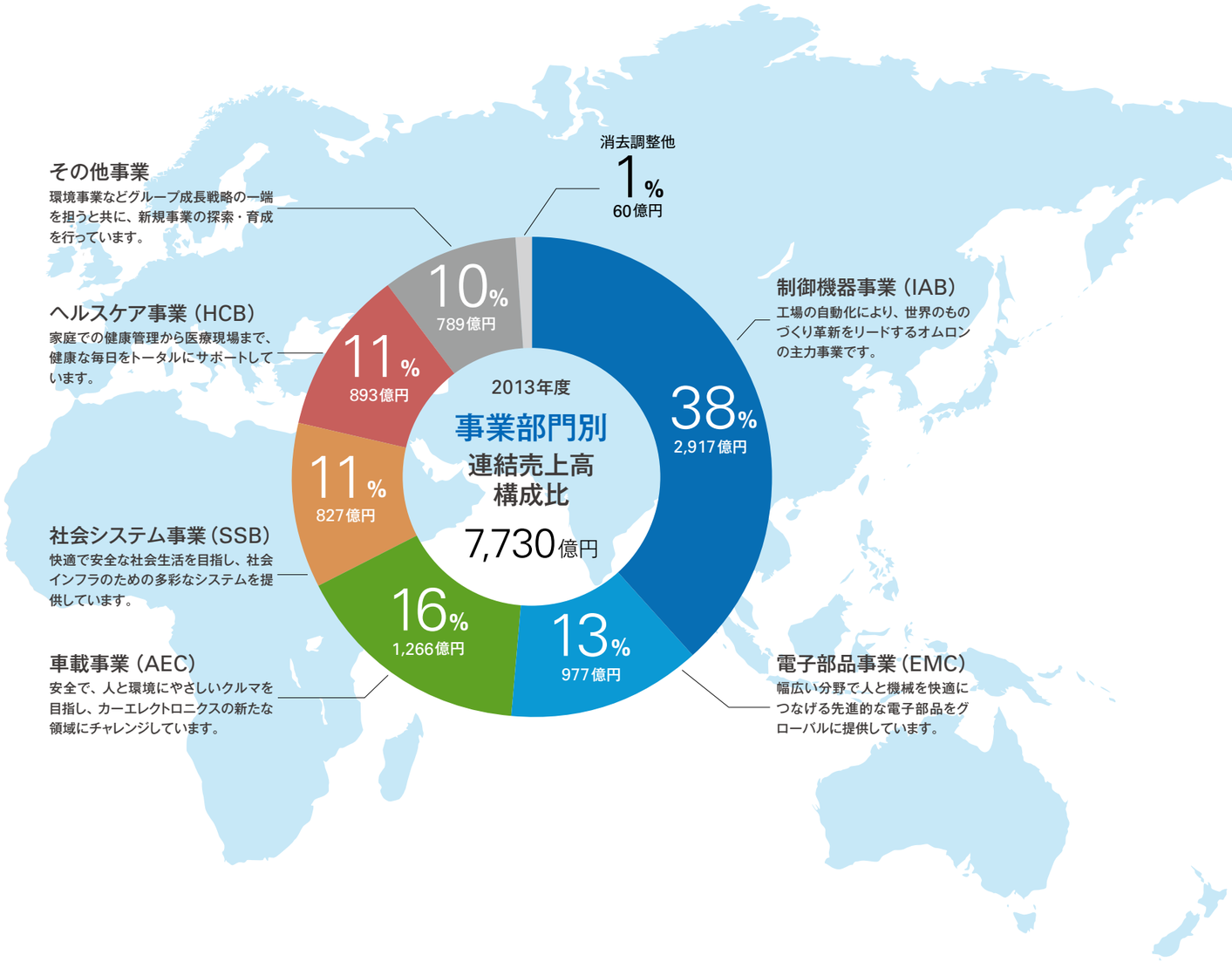
財務セクション

78 財務セクション(米国会計基準)
94 内部統制セクション

95 対話を重視したIR活動、会社情報/株式情報

コア技術でつながる事業

主力の制御機器事業を中心に、センシング&コントロール技術を駆使し、
社会の持続的発展に今後も貢献し続けます。



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。

消去調整他
1%
60億円

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。

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。

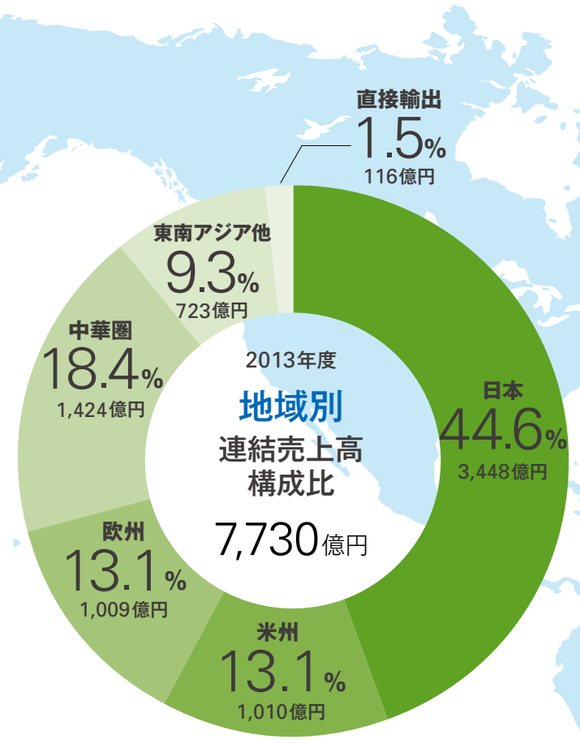
社会システム事業（SSB）
快適で安全な社会生活を目指し、社会インフラのための多彩なシステムを提供しています。

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。

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。

グローバルに事業を展開

日本を含め世界35か国の国・地域に拠点を設けて、地域に密着したビジネスを展開しています。
オムロングループの従業員数は36,000名を超え、69.1%が海外従業員によって占められています。
従業員が互いの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ます。



海外売上高比率
55.4%

海外従業員比率
69.1%

制御機器事業（IAB）

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。最適に制御するコントロール・モーション機器。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。

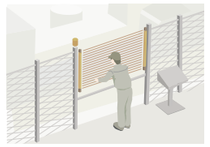
安全機器

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に貢献しています。

セーフティコントローラ

セーフティライトカーテン

セーフティドアスイッチ



セーフティレーザスキャナ

環境機器

製造現場における異物・温湿度などを常時監視し、さらに消費電力の情報を加え分析することにより、余分な電力を削減する省エネルギー化に貢献しています。

エアバーティクルセンサ

エアクリーンユニット

イオナイザ

エアサーモセンサ

検査装置

視覚力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しています。

基盤外観検査装置

セグメント情報

P.42

電子部品事業（EMC）

リレー・スイッチ

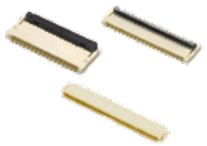
リレーは、冷蔵庫、電子レンジ、エアコンなどほとんどの電気製品で使用されています。

プリント基板用パワーリレー

サーフェスマウントスイッチ

コネクタ

電子機器間のインターフェース。モバイル向けなどに幅広く提供しています。


FPCコネクタ

画像センシング技術

人や顔を検出し、本人確認や年齢、性別などの推定に用いられます。また、手や指の動きを認識し、リモコンなしでテレビなどの操作を実現します。

画像センシング技術
OKAO Vision

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お応えしています。

プリンタトナーセンサ
アミューズメント専用電源ユニット

セグメント情報

P.44

車載事業（AEC）

携帯型電子キー&エンジン始動システム

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

運転席に設置されているスイッチを押すだけでエンジン始動ができます。

車載用スイッチ・コントローラ

パワーウインドウスイッチ、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。

パワーウインドウスイッチ

電動パワーステアリングコントローラ

クルマのより快適なハンドル操作を実現。燃費向上にも貢献し、省エネルギーを実現しています。

電動パワーステアリングコントローラ

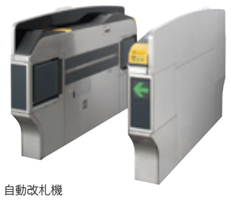
セグメント情報

P.46

社会システム事業（SSB）

駅のソリューション

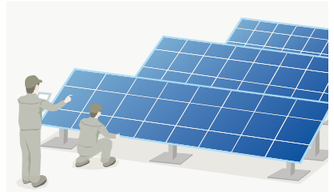
最新型の自動改札機や券売機など駅をより快適かつ効率的にするシステムを提供しています。


自動改札機

券売機

環境ソリューション

創エネ、蓄エネ、省エネルギーのトータルソリューションをワンストップで提供しています。



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、事故を未然に防止する次世代交通安全システムの開発に取り組んでいます。

道路交通管制システム

セグメント情報

P.48

ヘルスケア事業（HCB）

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、一人ひとりの健康をサポートしています。

睡眠計

自動血圧計

体重体組成計

血糖自己測定器

体温計

活動量計

医療機関向け医療機器

安全性の高い技術を医療機関にお届けすることで、医療に内在するリスクの低減に取り組んでいます。

スポットチェックモニタ

血圧脈波検査装置

セグメント情報

P.50

その他事業

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。再生可能エネルギーの普及に貢献しています。

屋外用ソーラーパワーコンディショナ

液晶用バックライト

さまざまな技術により、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。

液晶用バックライト

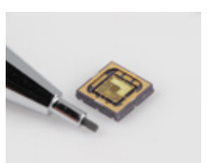
電子機器

産業用組込みコンピュータ、各種電子機器の開発・生産受託サービスや無停電電源装置を提供しています。

無停電電源装置

マイクロデバイス

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


MEMS圧力センサ

セグメント情報

P.52

11年間の主要財務・非財務データ

オムロン株式会社および子会社

	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	2013年度 (百万円)	2013年度 (千米ドル[注1])
損益状況（会計年度）：												
売上高	¥575,157	¥598,727	¥616,002	¥723,866	¥762,985	¥627,190	¥524,694	¥617,825	¥619,461	¥650,461	¥772,966	$7,504,524
売上総利益	235,460	245,298	248,642	278,241	293,342	218,522	184,342	231,702	227,887	241,507	297,208	2,885,513
販売費及び一般管理費（試験研究開発費を除く）	139,569	141,185	149,274	164,167	176,569	164,284	133,426	142,365	145,662	152,676	181,225	1,759,466
試験研究開発費	46,494	49,441	50,501	52,028	51,520	48,899	37,842	41,300	42,089	43,488	47,928	465,320
営業利益（注2）	49,397	54,672	60,782	62,046	65,253	5,339	13,074	48,037	40,136	45,343	68,055	660,727
EBITDA（注3）	77,059	83,314	91,607	95,968	101,596	38,835	40,088	71,021	62,753	67,795	93,144	904,309
当社株主に帰属する当期純利益（純損失）	26,811	30,176	35,763	38,280	42,383	(29,172)	3,518	26,782	16,389	30,203	46,185	448,398
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	80,687	61,076	51,699	40,539	68,996	31,408	42,759	41,956	31,946	53,058	79,044	767,417
投資活動によるキャッシュ・フロー	(34,484)	(36,050)	(43,020)	(47,075)	(36,681)	(40,628)	(18,584)	(20,210)	(26,486)	(28,471)	(31,125)	(302,184)
フリー・キャッシュ・フロー（注4）	46,203	25,026	8,679	(6,536)	32,315	(9,220)	24,175	21,746	5,460	24,587	47,919	465,233
財務活動によるキャッシュ・フロー	(28,119)	(40,684)	(38,320)	(4,697)	(34,481)	21,867	(20,358)	3,333	(33,492)	(18,550)	(16,298)	(158,233)
財政状態（会計年度末）：												
総資産	592,273	585,429	589,061	630,337	617,367	538,280	532,254	562,790	537,323	573,637	654,704	6,356,350
現金及び現金同等物	95,059	80,619	52,285	42,995	40,624	46,631	51,726	74,735	45,257	55,708	90,251	876,223
有利子負債残高	56,165	23,203	2,468	19,988	18,179	52,970	36,612	45,519	18,774	5,570	488	4,738
株主資本	274,710	305,810	362,937	382,822	368,502	298,411	306,327	312,753	320,840	366,962	430,509	4,179,699
											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）（EPS）	110.7	126.5	151.1	165.0	185.9	(132.2)	16.0	121.7	74.5	137.2	209.8	2.04
株主資本	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	1,956.1	18.99
現金配当額（注5）	20.0	24.0	30.0	34.0	42.0	25.0	17.0	30.0	28.0	37.0	53.0	0.51
財務指標：												
売上総利益率	40.9%	41.0%	40.4%	38.4%	38.4%	34.8%	35.1%	37.5%	36.8%	37.1%	38.5%	
営業利益率	8.6%	9.1%	9.9%	8.6%	8.6%	0.9%	2.5%	7.8%	6.5%	7.0%	8.8%	
EBITDAマージン	13.4%	13.9%	14.9%	13.3%	13.3%	6.2%	7.6%	11.5%	10.1%	10.4%	12.1%	
投下資本利益率（ROIC）	8.2%	9.0%	10.1%	9.9%	10.4%	(7.6%)	1.0%	7.8%	4.8%	8.6%	11.3%	
株主資本利益率（ROE）	10.2%	10.4%	10.7%	10.3%	11.3%	(8.7%)	1.2%	8.7%	5.2%	8.8%	11.6%	
株主資本比率	46.4%	52.2%	61.6%	60.7%	59.7%	55.4%	57.6%	55.6%	59.7%	64.0%	65.8%	
総還元性向（注6）	49.2%	29.1%	47.8%	49.7%	74.7%	—	106.7%	25.2%	37.7%	27.0%	25.3%	
非財務データ：												
従業員数（人）	24,576	24,904	27,408	32,456	35,426	32,583	36,299	35,684	35,992	35,411	36,842	
海外従業員比率（%）	56.1	58.4	61.1	64.9	65.7	63.4	68.1	67.8	67.7	67.4	69.1	
特許保有件数（件）	4,154	4,426	4,538	5,206	5,717	5,205	5,218	5,452	5,959	6,448	6,635	
商品・サービスの環境貢献量（t-CO_2）（注7）								216,467	211,364	331,222	671,953	
グローバル生産拠点CO_2排出量（t-CO_2）（注8）								191,103	183,953	176,055	207,426	

注：1. 米ドル建表示金額は、2014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103円を用いて、円貨額を換算したものです。
2. 2005年度の営業利益は、厚生年金基金代行返上益11,915百万円を含んでいます。
3. EBITDA＝営業利益＋減価償却費
4. 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
5. 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。
6. 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）
7. 環境貢献量：オムロンの省エネルギー、創エネ商品・サービスを利用することにより削減できるCO_2排出量
8. CO_2排出量の対象は、自社での燃料の使用量と自社が購入した電力量

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。

長期経営ビジョン

Grand Design 2010（GD2010）

2001年度～2003年度

1stステージ　収益体質づくり

コスト構造改革を中心に取り組み、収益の出る体質を再構築するステージ

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

2004年度～2007年度

2ndステージ　収益と成長のバランス

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

達成内容
- 株主価値（EPS）を110.7円（2003年度）から185.9円（2007年度）に拡大

2008年度～2010年度

3rdステージ　成長構造の実現

成長事業の強化（高収益化）を目指すステージ

環境激変に伴い、3rdステージの目標を見直し、リバイバルステージ（2009年2月～2011年3月）としてコスト削減、車載事業および社会システム事業の分社化を実施

Value Generation 2020（VG2020）

2011年度～2013年度

GLOBE STAGE

グローバルでの収益・成長構造づくり

	目標	実績
売上高	7,500億円	7,730億円
営業利益	1,000億円	681億円
売上総利益率	42.0%	38.5%
営業利益率	13.3%	8.8%
ROE	15%以上	11.6%

注：目標はVG2020発表時（2011年7月）の数値

2014年度～2016年度

EARTH-1 STAGE

“自走的”な成長構造の確立

2016年度目標
- 売上高9,000億円以上
- 営業利益900億円以上
- 売上総利益率40%以上
- 営業利益率10%以上
- ROIC13%前後
- ROE13%前後
- EPS290円前後

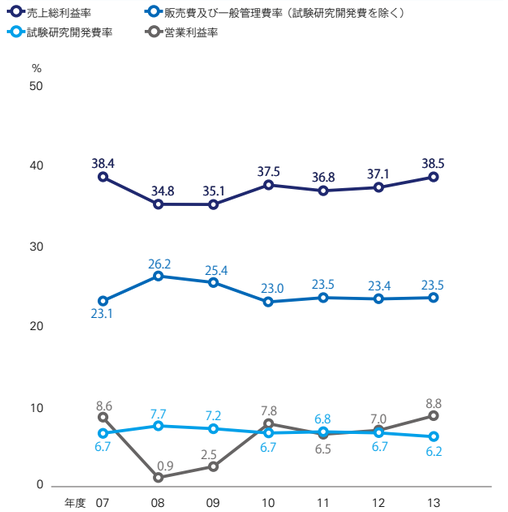
2017年度～2020年度

EARTH-2 STAGE

2020年度目標
- 売上高1兆円以上
- 営業利益1,500億円以上
- 営業利益率15%

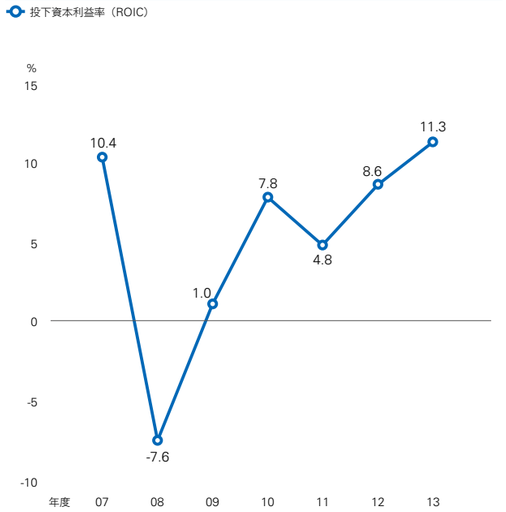
財務ハイライト

売上総利益率 38.5%



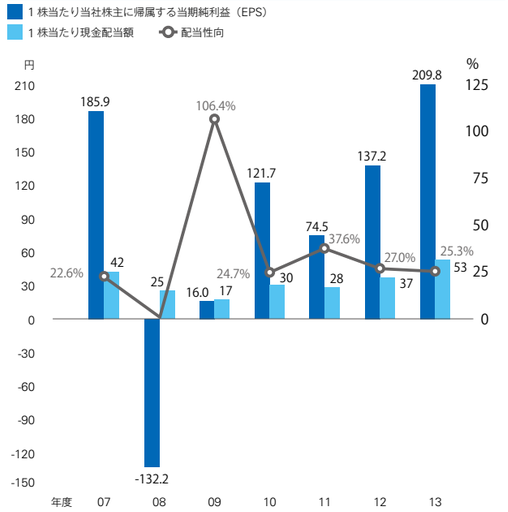
生産の自動化、部品点数の削減、省材化などにより、収益力が向上しています。また、将来に向け6～7%程度の試験研究開発費を継続して計上しています。

ROIC 11.3%



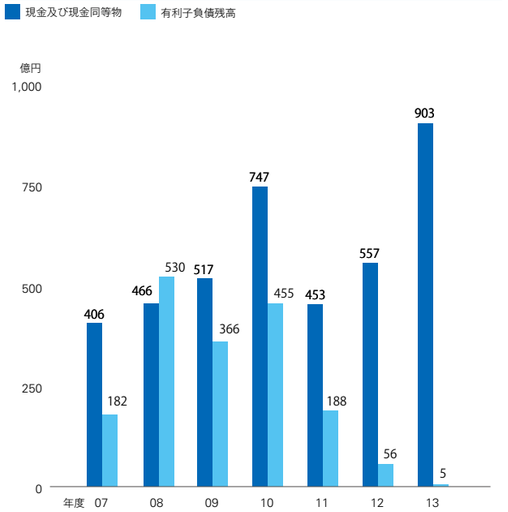
各部門が ROIC を構成する要素を分解し、KPI として管理する「逆ROICツリー」で経営の質の向上を目指し、各事業部門の収益力強化を推進しています。

EPS 209.8円



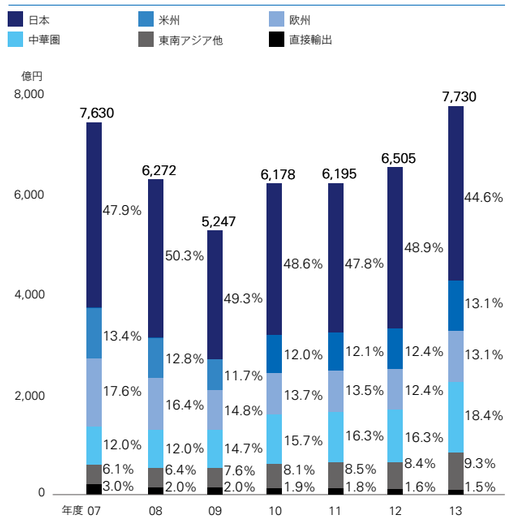
2013年度は過去最高の1株当たり配当金を実施。還元方針は、「配当性向25%以上」から 2016年度までに「配当性向30%を目指す」に変更しました。

現金及び現金同等物 903億円



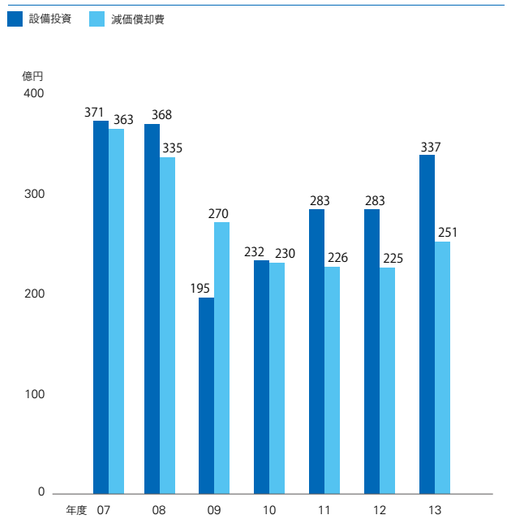
「自走的な成長構造の確立」を実現するため、キャッシュは成長投資に優先的に充当します。2016年度までの3年間で約1,000億円を見込みます。

海外売上高比率 55.4%

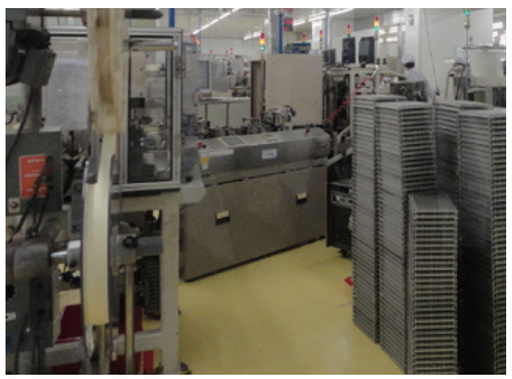


経済成長が続く東南アジア、中華圏などの新興国での売上高が拡大しています。

設備投資 337億円



世界的な金融不安の影響により一時的に設備投資は減少したものの、その後は減価償却費を超える額を投資しています。



非財務ハイライト

オムロンは持続可能な社会の実現に向けて、2011年に環境経営ビジョン
「グリーンオムロン2020」を掲げ、2020年度の環境目標を制定しました。

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）

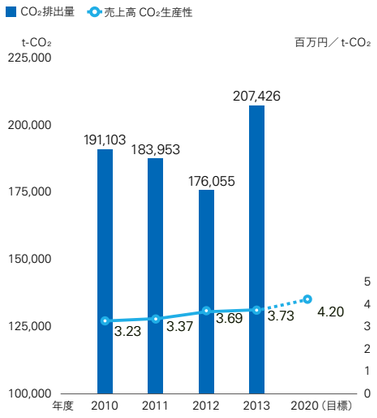
1. グローバルの売上高CO_2生産性を2010年度比で30%向上（対象：グローバルの生産拠点）
2. 環境貢献量>グローバルの生産拠点のCO_2排出量

■2013年度の進捗状況

売上高CO_2生産性 *1

3.73百万円/t-CO_2

2010年度比15%向上



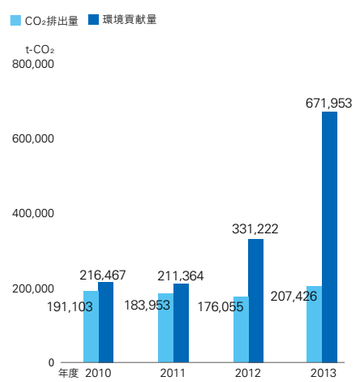
*1 売上高CO_2生産性：CO_2排出量1t当たりの売上高

環境貢献量 *2

環境貢献量 > グローバル生産拠点のCO_2排出量

67万トン

4年連続達成



*2 環境貢献量：オムロンの省エネルギー、創エネ商品・サービスを利用することにより削減できるCO_2排出量

■ 真の医療パートナーを目指して

「オムロンアカデミー」参加者数

3,000名以上

（2013年度 中東・アフリカ諸国）

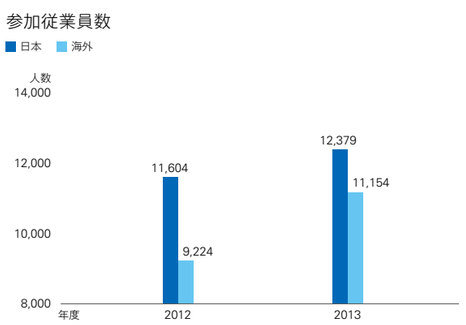
オムロンは新興国における生活の質向上（QOL）に向けて、健康医療機器の提供のみならず、一般の人々を対象とした機器の正しい使用方法や対象疾患に関する啓発活動を行っています。また、各国の状況に合わせて、看護師や薬剤師など医療従事者向けの勉強会「オムロンアカデミー」も開催しています。

「オムロンアカデミー」の開催風景

■ 企業理念の実践（TOGA）

エントリー数 2,519件

参加従業員数 23,533名



TOGAの詳細については、P62-63をご参照ください。

オムロンは全世界の従業員を対象に2012年度よりThe OMRON Global Awards（TOGA）という表彰制度をスタートしました。企業理念の実践を通じて、自発的に挑戦する人を増やし、学びあい、認め合う「隆々と成長するオムロンの未来」をグローバル一丸で創造していきます。

オムロンを支えるマネジメント

2014年6月24日現在

後列左より：

津田 正之
常勤監査役

長友 英資
社外監査役
コーポレート・ガバナンス
委員会委員

冨山 和彦
社外取締役
人事諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
報酬諮問委員会委員

小林 栄三
社外取締役
報酬諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長
人事諮問委員会委員
社長指名諮問委員会委員

松本 好史
社外監査役
コーポレート・ガバナンス
委員会委員

川島 時夫
常勤監査役

前列左より：

日戸 興史
取締役執行役員専務
グローバル戦略本部長
報酬諮問委員会委員

作宮 明夫
取締役副社長
人事諮問委員会副委員長
社長指名諮問委員会副委員長
報酬諮問委員会副委員長

立石 文雄
取締役会長
取締役会議長
社長指名諮問委員会委員

山田 義仁
代表取締役社長
CEO

鈴木 吉宣
代表取締役副社長
CFO
人事諮問委員会委員

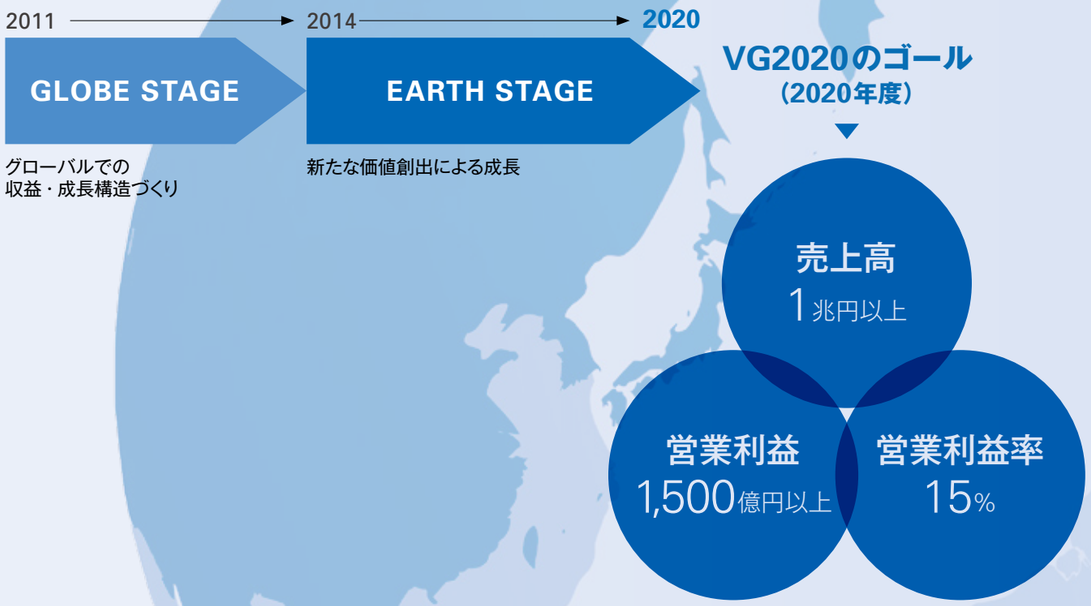
長期経営ビジョン「Value Generation 2020（略称：VG2020）」

▸Value Generation

お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまへの価値創造、
つまり、“Value（価値）”を“Generate（生み出すの意）”することによる
成長への強い思いを込めています。

▸2つのステージ

グローバル市場での競争環境は激しさを増す一方で、ビジネスチャンスも存在しています。
我々はこのチャンスをとらえて成長を志向しています。
VG2020では、2011年度～2020年度の10年間を2つのステージに分け、
掲げたゴールの実現を目指しています。
はじめの3年間を、既存事業においてグローバルに成長機会をとらえるGLOBE STAGE、
後半の7年間を、地球規模で持続可能性に関するソーシャルニーズをとらえて
成長を目指すEARTH STAGEと定義しています。



CEOメッセージ

事業を通じて グローバル社会の 発展に貢献する

センシング&コントロール技術を駆使して
ソーシャルニーズを創造し、
事業を通じてグローバル社会に貢献することで、
企業価値の向上を目指します。

2014年7月
代表取締役社長
山田 義仁
山田義仁

オムロンは10年ごとに長期経営ビジョンを策定し、長期視点での持続的な企業価値向上を目指しています。2011年に私が社長に就任し、同時に3度目の長期経営ビジョンVG2020をスタートさせました。昨年度、最初の3年間であるGLOBE STAGEが終了し、この4月からEARTH STAGEに入りました。今回は節目の年ということもあり、前半でこれまでの3年間の振り返りと今後の戦略に触れたいと思います。また中長期視点で企業価値を高めていくための、私の経営に対する考え方やその基盤について後半で語ってまいります。

1.GLOBE STAGE（2011～2013年度）総括

2011年にスタートしたGLOBE STAGEでは、IA事業*の最強化、新興国での売上拡大、最適化新規事業（特に環境事業）の創出に注力してまいりました。同時にROIC経営、グローバル・タテヨコ経営（マトリクス経営）を進め、「成長力」「収益力」「変化対応力」の強化に全社を挙げて取り組んできました。

最終年度である2013年度は売上高7,730億円、営業利益681億円で、6年ぶりに過去最高益を更新しました。市場の変化をビジネスチャンスとしてとらえ、すべての事業で2012年度比二桁成長を実現しました。またROICとROEを大幅に改善しました。

2013年度を総括すると、企業価値向上のために目指してきた、「成長力」「収益力」「変化対応力」を兼ね備えた強い企業への変革が着実に進みました。成長力の面では新興国や環境領域など狙った地域、領域で大きく売上を増加させました。また車載、社会システム、ヘルスケア、バックライト事業などでも大幅に売上を拡大しました。収益力については、最も重要視している指標の一つである売上総利益率の向上に取り組み、全事業で収益性を改善しました。変化対応力については、海外生産や調達を加速し、為替変動に強い体質を構築してきました。例えば米ドルの1円変動に対する営業利益の為替感応度は、2011年の9億円から4億円まで縮小しました。また新興国においては各事業部門を財務、総務、法務など本社機能がヨコ串で支援することで、事業スピードの向上を図っています。具体的にはインドやブラジルにも地域本社を設立し、従来の5極から世界7極体制としました。「グローバル・タテヨコ経営」「ROIC経営」の実践でグループの経営力が高まったと自負しています。

課題については、IA事業の成長構造の構築が完遂できなかったこと、そして外部を活用した成長、具体的には産学連携やM&Aの実行が不十分だったことがあげられます。これらについては引き続きEARTH STAGEで強化してまいります。また、2011年度時点で掲げた当初目標に対して売上高（目標7,500億円）はクリアしたものの、売上総利益率（同42%）と営業利益率（同13.3%）、ROE（同15%以上）は達成できていません。私自身、大変重要視している指標であり、引き続き向上を目指してまいります。

* IA事業：Industrial Automation（IAB＋EMC）

▌GLOBE STAGEの経営指標の実績

	2013年度（実績）	2010年度（実績）
売上高	7,730億円	6,178億円
営業利益	681億円	480億円
売上総利益率	38.5%	37.5%
営業利益率	8.8%	7.8%
ROIC	11.3%	7.8%
ROE	11.6%	8.7%
	USD＝100円 EUR＝134円	USD＝86円 EUR＝114円

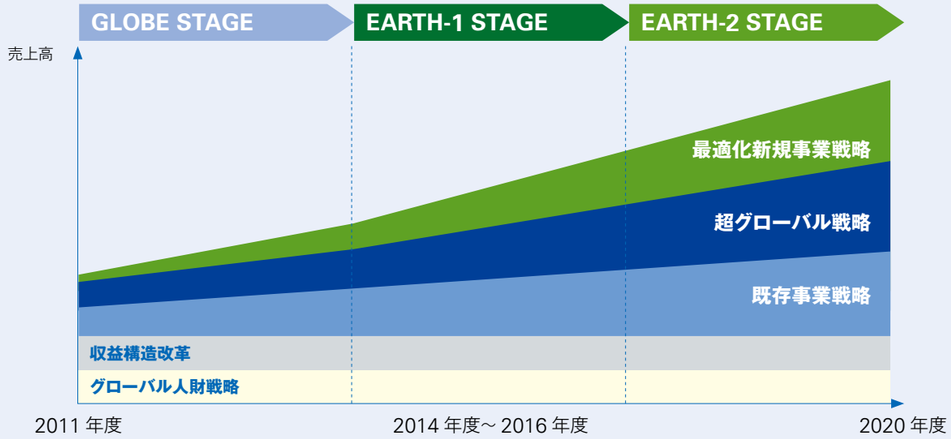
2.VG2020 EARTH-1 STAGEの戦略（2014～2016年度）

EARTH-1 STAGEでは「自走的な成長構造の確立」を目指す

今回、EARTH STAGEを前半の3年間と後半の4年間の二つに分け、それぞれEARTH-1、EARTH-2 STAGEと定義しました。

EARTH-1 STAGEの方針は、「自走的な成長構造の確立」です。GLOBE STAGEでは中国を中心とした新興国や環境事業など、風の吹くところに帆を張って追い風を着実にとらえ、高い成長を実現しました。しかし今後は、たとえ追い風が吹かなくても自分の力で前に進むことができるエンジンを作っていきます。自走的な成長構造とは、いかなる事業環境でも自らの力で成長できる事業構造を意味します。コア技術であるセンシング&コントロールを駆使して事業の競争力を強化し、事業を通じて社会的課題を解決することで社会に貢献しながら事業成長を目指します。例えば、新興国の人々の労働をより創造的な内容に変えるためにも、生産現場の自動化を促進しています。また、より

▌EARTH STAGEの戦略



クリーンな社会を実現するものとして電気自動車やハイブリッド車の普及が期待されています。世界最小・最軽量のDCパワーリレーや電動パワーステアリング用のECUは環境対応車の性能向上に寄与しています。さらに環境事業を伸ばすことで、エネルギー問題への一つの解決策を提案します。また最近、インフラの老朽化によるトンネルや橋の安全性が取り沙汰されています。トンネルや橋にセンサを取り付け、振動の変化などを監視することで、事故を未然に防ぐ技術に挑戦しています。多くの国において、高齢化などにより循環器系疾患の患者が増加していくことに対しては、血圧計などのさらなる普及と病気に対する啓発を促進していきます。

日本は「課題先進国」です。エネルギー問題や社会インフラ課題など、ホームグラウンドである日本で最初に事業を確立し、市場が広がるアジアやその他の国々へ展開していきます。

3つの基本戦略と機能・運営戦略

EARTH-1 STAGEにおいては、GLOBE STAGEで実行した各戦略の取り組みをさらに強化します。「既存事業戦略」では継続して「IA事業の最強化」に注力します。具体的にはこの3年間に上市した新商品をベースに提案力を強化すると共に、SE（セールスエンジニア）の増強、オートメーションセンタ[*1]の設立などこれまでの投資を活かし、今後の成長を実現します。

*1 オートメーションセンタ：オートメーションを最適化するエンジニアリングセンタ。「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。

2つ目の「超グローバル戦略」では、特に大アジア、つまり中国に加えてアジアでの飛躍的な成長のための基盤構築を図ります。主にASEAN諸国やインドなどの成長するアジア各国での事業を、中国と並ぶ成長の柱にしていきます。このために流通インフラの整備、各営業拠点での活動の強化などを行い、成長基盤を構築してまいります。

3つ目の「最適化新規事業戦略」では、環境に加えて、産業・社会・生活関連での新規事業の創出を加速します。前述の通り、「事業を通じて社会的課題を解決する」ために、新しい社会ニーズに応えていきます。

これらの3つの基本戦略を支える機能・運営戦略として「収益構造改革」と「グローバル人財戦略」についても継続的に実行してまいります。人財戦略については経営基盤の強化という観点で後述させていただきます。

中期業績目標

EARTH-1 STAGEの最終年度である2016年度の目標については、売上高9,000億円以上、売上総利益率40%以上、営業利益率10%以上、ROE13%前後としました。また引き続き上場企業として資本コストを意識しながら、中長期視点で株主の皆さまの期待に応えていくことを念頭に、新たに中期のROIC（13%前後）とEPS（290円前後）の目標値も設定いたしました。

我々の事業はすべて成長領域にアドレスしています。高齢化や環境問題など世界が抱える課題に取り組んでいくための基盤を持っています。ゆえに中長期の目線で、私は今後の成長性についてポジティブにみています。EARTH-1 STAGEでは、「自走的な成長構造」を確立し、着実な成長を目指してまいります。

3.経営指標と株主価値の向上

ROIC経営の定着と進化

前述の通り、今回初めて中期の目標として、従来のROEに加え2016年度のROIC目標（13%前後）を開示しました。ROICについては私自身、そして役員の業績連動報酬の評価指標の一つとして用いるだけでなく、事業部門ごとにROICを構成する要素をKPIとしてマネジメントする「逆ツリー展開」を行うことで現場のマネジメントまで落とし込むようにしています。この「ROIC経営」は全社の取り組みとして社内に定着してきました。具体的な取り組みや資本コスト、キャッシュマネジメントなどについては、昨年より最高財務責任者（CFO）を設置していることから、今後もCFOと共に内容を進化させていきたいと考えています。

株主価値の向上

GLOBE STAGEの3年間ではEPSを122円から210円に向上させ、同時にROEも大幅に向上させました。株価も82%上昇しました。さらに配当も77%増やしましたので、結果として3年間のトータル・シェア・ホルダー・リターン（TSR）は87%となりました。過去

■ 中期業績目標（2016年度目標）

方針		自走的な成長構造の確立
目標[*3]（2016年度）	売上高	9,000億円以上
	売上総利益率	40%以上
	営業利益率	10%以上
	ROIC[*2]	13%前後
	ROE	13%前後
	EPS[*2]	290円前後

*2 新たに追加した中期目標
*3 前提為替レート　USD＝100円、EUR＝135円

■ GLOBE STAGEの株主価値の向上

	GLOBE STAGE成果	2013年度（実績）	2010年度（実績）
EPS	＋72%	210円	122円
ROIC	＋3.5P	11.3%	7.8%
ROE	＋2.9P	11.6%	8.7%
株価	＋82%	4,260円（期末） 2014年1月7日 史上最高値更新 4,730円	2,338円（期末）
1株当たり配当額	＋77%	53円	30円
TSR[*4]（3年間の株主利回り）	87%	—	—

*4 TSRは配当を株式に再投資しないものとして計算

3年間の実績を東証一部上場企業の平均と比較しても高い結果となっています。EARTH-1 STAGEにおいても、EPSをはじめとする各指標を向上させ、さらなる株主価値向上を目指します。

配当については従来の配当性向方針を25%以上としておりましたが、EARTH-1 STAGEでは、2016年度までに配当性向を30%にすることを目指し、株主還元の強化を図ってまいります。

4.経営基盤の強化

企業理念経営

オムロンには脈々と受け継がれる企業理念があります。「企業は社会の公器である」という基本理念、「われわれの働きで、われわれの生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう」という社憲を大切にしています。社員がチャレンジ精神を発揮し、ソーシャルニーズの創造を行うことを経営理念に謳っています。その実践内容を披露しチャレンジ度を競い合う社内の取り組みであるTOGA（The Omron Global Awards）は今年2度目の実施となり、社員の約2/3にあたる23,533人が参加しました。事業をグローバルに拡大し、人財の多様化を進めるためにもグループ求心力として企業理念は大変重要です。今後も理念の浸透と実践に努め、チャレンジングでサステナブルな経営を行っていきます。

TOGA（The Omron Global Awards）発表会

「エンゲージメント（株主・投資家の皆さまとの建設的な対話）」の実践

社長就任以来、株主・投資家の皆さまと多くの有意義な対話の機会をいただきました。そして対話を通じて得た気づきを社内で議論し、可能な限り経営に反映させています。一つの事例としては6月の株主総会に上程した役員報酬制度の見直しがあげられます。社憲・企業理念の実践に根ざし、中長期視点の業績を指標に加えることで、企業価値の長期的最大化につながる仕組みとしました。具体的には、中期経営計画（EARTH-1 STAGE）の連結営業利益の達成度に連動する「中期業績連動賞与」を導入いたしました。さらに、報酬には該当しませんが、中期経営計画の連結売上高の達成度に応じて権利行使が可能となる「業績達成条件付新株予約権」[*5]を発行いたしました。また「透明性」「公正性」「合理性」を担保するために、引き続きすべての役員報酬について、報酬諮問委員会の諮問を経ることとしております。

*5 新しい役員報酬等の詳細は、P70をご参照ください。

経営基盤強化

人財育成の強化については、例えば経営のグローバル化の観点から、日本以外の拠点でマネジメントの現地化を進めています。これまでも日本以外の国における主要なマネジメントのポジションのうち、現地人財の占める割合を31%（2011年）から42%（2013年）まで拡大しました。また、経営のトップポジションの後継者（候補者）の選抜とその育成を進めています。その下の層に関しても、育成プログラムの実行を継続します。

これ以外にも技術基盤の強化によりイノベーションの創出を目指すなど、さまざまな取り組みにより磐石で持続可能な経営を目指してまいります。

私は今後も事業を通じて社会的課題を解決することで、グローバル社会に貢献しながら持続的な成長の実現を目指します。オムロンは企業価値を向上させ、社会から必要とされる企業であり続けます。今後ともオムロンへのご支援をよろしくお願い申し上げます。

EARTH-1 STAGEの3年間は成長投資を優先

ポートフォリオマネジメントのさらなる強化と、事業環境の変化が激しい中での変化対応力を高め、
経営スピードを上げることを目的に2013年4月にCFOのポジションが設置され、同時にその任を拝しました。
オムロン初のCFOということもあり、私なりの認識をもって、この1年その重責を務めてまいりました。
経営の陣頭指揮を執るのはCEOですが、財務を軸にしたグループ経営、投資判断、
また株主還元方針の決定など経営のコントロールが私の役割です。

2014年7月
代表取締役副社長 CFO
鈴木 吉宣

成長投資を優先

2013年度は今後の成長に向けた投資を着実に実行しながらも、フリー・キャッシュ・フローを479億円と前年度から233億円増加させ、ネットキャッシュを900億円程度まで積み上げています。GLOBE STAGEでは各事業の収益力の向上により、キャッシュを生み出す力を強化することができました。EARTH-1 STAGEではさらなる成長を目指し、成長構造の確立に力を入れていきます。そのため、現在の手元キャッシュに加え、今後継続的に生み出すキャッシュの使途については、「成長投資」「配当」「自己株式取得」などを考えており、今後も特に「成長投資」を積極的に行っていきます。

2016年度までの3年間(EARTH-1 STAGE) の方針である「自走的な成長構造の確立」を実現するため、EARTH-1 STAGEの間に「成長投資」として約1,000億円規模を想定しています。具体的には、アジア(ASEAN、インド、韓国)を中国に並ぶエリアの柱にするための販路拡大、産業・社会・生活・環境の各領域における新規事業の加速、産学連携や他社との業務提携など、外部を活用することも積極的に実施していく考えです。

「配当」については、2013年度に配当性向「最低20%」から「25%以上」に変更し、今年度は目標をさらに引き上げ「2016年度までに30%を目指す」としました。

単位：億円

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度計画 *2	2016年度計画 *2
売上高	6,178	6,195	6,505	7,730	8,000	9,000以上
営業利益	480	401	453	681	740	900以上
(営業利益率)	7.8%	6.5%	7.0%	8.8%	9.3%	10%以上
フリー・キャッシュ・フロー *1	217	55	246	479	-	-
現金及び現金同等物	747	453	557	903	-	-
有利子負債残高	455	188	56	5	-	-
ネットキャッシュ	292	265	501	898	-	-

*1 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

ROIC	7.8%	4.8%	8.6%	11.3%	12%前後	13%前後
ROE	8.7%	5.2%	8.8%	11.6%	12%前後	13%前後
EPS (円)	121.7	74.5	137.2	209.8	231.7	290前後

*2 前提為替レート USD＝100円、EUR＝135円

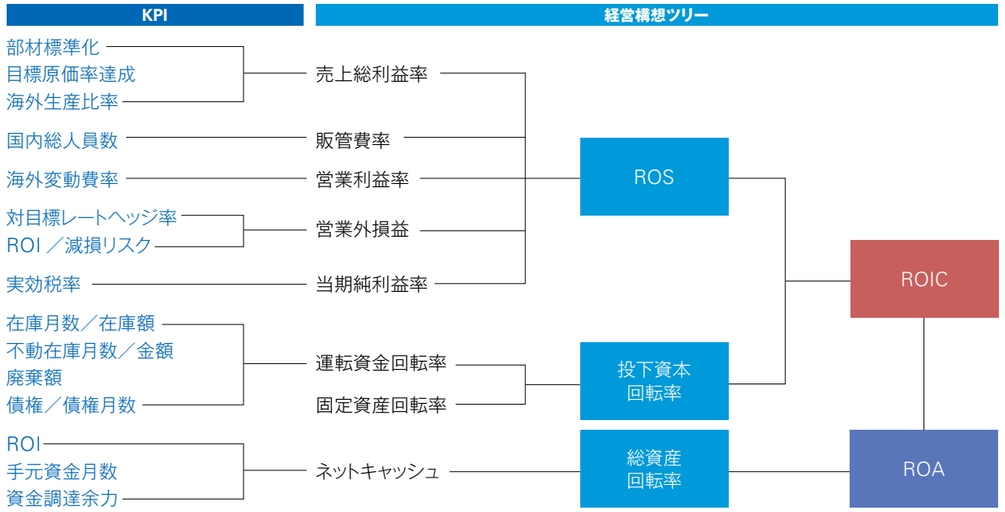
「自己株式取得」については、長期にわたり留保された余剰資金を基に機動的に実施することで、株主の皆さまに還元していく所存です。

また、今のような健全な財務状況だからこそ積極的な事業運営が行えると考えており、今後も健全なバランスシートを保てるようにしていきます。

資本効率を重視した経営

より一層企業価値を高めるために、ROIC、ROEなどを用いて資本効率を重視した経営を行っています。

ROICによる評価は、各事業部門を公平に評価できる総合指標として有益です。利益額や利益率を指標とした場合、事業特性の違いや事業規模の大小で評価に差が出ますが、ROICであれば各事業部門を公平に評価できます。ROICの社内への浸透により、より質の高いポートフォリオマネジメントを行っていきます。なお、今では各部門がROICを構成する要素を分解し、KPIとして管理する逆ROICツリーで収益力強化を推進しています。具体的には、製造部門は製造原価低減などのP/L面に関する指標だけではなく、固定資産回転率といったB/S面を含めた指標をKPIに落とし込むことで、ROIC向上につなげています。現場レベルでのPDCAサイクルを回すことで、事業環境の変化が激しい中での変化対応力を向上させています。このために、私自身も現場レベルでのPDCAサイクルが定着するように、数値把握を容易に行えるインフラ整備などに力を入れています。



ROEについては、当期純利益を増加させることにより2013年度は11.6%と前年度から2.8P上昇させました。また、2013年度に新たに誕生した指標「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に当社も選定されました。同指標は業績、ガバナンスなど考慮し構成銘柄を選定しており、その中でもROEの評価ウェイトが高く、当社の取り組みが評価された結果として非常に光栄に思っています。

また、今年度は2016年度のEPSの目標を新たに開示しました。EPSの目標を開示した理由は、常に株主価値というものを意識し、成長構造・収益構造の確立に向けた手を緩めない決意を社内外に示すためです。

私どもは主要な経営指標を用いて経営の質を向上させてまいります。また効果的な成長投資を判断・実行し、2016年度までの3年間では「自走的な成長構造の確立」を行っていきます。ぜひ、引き続き皆さまからのご支援をお願い申し上げます。

特集1

グローバル・タテヨコ経営

地域統轄会社と事業の連携

米国イリノイ州、シカゴの北西郊外ホフマンエステーツに本社を置くOMRON MANAGEMENT CENTER OF AMERICA, INC.（OMCA）は、米州におけるオムロンの事業を統括し、その対象地域はカナダ、米国、メキシコ、ブラジル、およびその他ラテンアメリカ各国に及んでいます。市場規模の大きな地域であり、2014年度は売上高約1,100億円（11億米ドル）、オムロングループ全体の約15%を計画しています。OMCAは、オムロングループの掲げる長期経営ビジョンVG2020の実現に最大限貢献すべく、グループにとって重要な同地域においてデューデリジェンス*や法務、財務、税務、人事サービスなどの面で、各事業の運営をサポートしています。

* デューデリジェンス：投資を行う際に、本当に投資対象にはそれだけの価値はあるのか、リスクはどうなのかなど詳細に調査する作業

ナイジェル ブレイクウェイ
OMRON MANAGEMENT
CENTER OF AMERICA, INC.

OMCA会長であり、社長兼最高経営責任者（CEO）のブレイクウェイは、オムロングループ内の各事業や各機能が連結することで事業運営の最強化を実現する「グローバル・タテヨコ経営」実践の中核的な役割を担い、主に地域統轄会社の責任者として同地域における最適な経営プラットフォームの構築と、各事業の効率的な運営のための支援に尽力しています。

OMCAのそのような活動の一例が、メキシコの新工場設立に伴うサポートです。OMCAでは貿易問題、税関の規則、難度の高い法的規制事案に関する専門知識の提供などを通じて、同プロジェクトのサポートにあたりました。

車載事業メキシコ工場立ち上げ支援

タテヨコの連結でより効率的な事業運営を実現

メキシコの自動車産業は大きく成長（成長率10%）し、生産台数は世界でも8位の水準となっています。自動車部品メーカーに関しても1,000社以上が進出しており、今後も継続的な進出が見込まれています。オムロンは2012年2月にメキシコに新工場を設立し、この成長市場に積極的にアプローチしています。また将来的には米州や欧州自動車市場へのアクセスや自由貿易協定（FTA）の利点を生かした中核拠点として拡大を図ります。

この工場の稼動に際しては、通常であれば1年～1年半はかかる期間をわずか半年というスピードで立ち上げています。お客様からのご要望を背景とした厳しい期日の中で、立ち上げにかかわったメンバーは、「絶対にあきらめない」という強いチャレンジ精神でプロジェクトに臨んだといいます。

車載事業（AEC）は2010年に分社し、「タテ」ラインとして自律的な経営を行っていますが、事業の効率性をより高めるための本社機能（「ヨコ」機能）のサポートは以前にも増して強化されています。この工場の立ち上げに際して、現地企業との契約面でのサポートや、現地でのファイナンシャルサポートなど、OMCAはヨコ機能として現地の法務や財務の面で支援を行いました。

ラインの稼動後も、企業理念の浸透のための活動など、グループをつなぐヨコ機能として継続的にサポートを行っています。またメキシコ以外の地域においても、車載事業はタテヨコのつながりを保ちながら、より効率的な事業運営を行っていきます。

2012年2月に設立したメキシコ工場

さらには、エリアを越えて中国・大連工場における労働安全管理システムの確立を支援するなど、さまざまな地域においてOMCAの持つリソースを最大限活用し、ノウハウの共有を行っています。

エリアを越えたノウハウの共有

ヘルスケア事業の大連工場における労働安全管理システムの構築支援

OMRON DALIAN CO. LTD.（OMD）ではオムロンが全世界で販売している血圧計の約70%を含む健康医療機器を生産しており、現在約2,500人の従業員が働いています。

OMDは工場のビジネスリスクを分析・評価するため、2012年に本社法務部門とヘルスケア事業スタッフによるタスクチームで生産現場における危険分析を行いました。その結果、ライン内のさらなる安全性向上と従業員への安全教育が必要であるとの結論に至り、OMDの安全管理システムの再構築に向けて組織横断的なタスクチームが結成されました。チームはOMDスタッフが中心となり、OMCA、OMCC（中国の地域統括会社）、ヘルスケア事業部門のスタッフ、本社法務部門、オムロンセーフティ事業部のスタッフで構成され、それぞれの分野の専門家が集まりました。

工場の安全管理システムの構築においてより重要なことは、最前線の現場で日々作業を行っている従業員自身による労働安全衛生や機械安全のリスクアセスメントをいかに促進・定着化させるかです。そのためには従業員への安全教育が不可欠です。米国では高いレベルの労働安全衛生のマネジメントシステムが確立されており、環境・衛生・安全（EHS）教育が進んでいます。そこでOMCAはEHSに精通した専門家を派遣し、工場監査のみならずEHS教育のコンテンツづくりでもOMDを支援しました。

こうしたエリアと機能を越えたノウハウ共有の仕組みはオムロンのタテヨコ経営の一例であり、OMDにおける安全管理の取り組みは、今後ほかの事業部門にも拡げていく予定です。

従業員への安全教育

OMCAのサポート業務および、オムロンのグローバルなタテヨコ経営の実践については、電子部品事業（EMC）の生産子会社再編の取り組みも事例としてあげられます。この生産子会社は強力な技術基盤を持つものの、オムロンの事業ポートフォリオ戦略の側面で合致しなくなってきたことから、電子部品事業は子会社の再編に着手し、最終的には2013年度にMBOによる売却を実施しました。これに際してOMCAは人事面や法務面で支援を行い、この再編において、損失を発生させることなく、また同社の従業員の雇用にも影響を及ぼさずに円滑にプロジェクトを完了させました。

もう一つの事例は、オムロンが約3年前まで直営していた北米の物流センターです。同センターの業務効率改善と経費削減に向け、OMCAは倉庫業務全般をアウトソーシングすることにしました。倉庫の運営を外部に移管することで社内の業務効率の向上と経費削減を進めたほか、配送業務の改善を行うことで、お客様からも高い評価をいただきました。

また、OMCAは米州におけるオムロンの企業理念浸透にも力を入れています。オムロンの企業理念は、オムロングループを結束するための原動力であり、オムロンのすべての活動の拠りどころとなっています。そのほか、企業の合併・買収成立後の統合プロセス（PMI）推進時や、新興市場における現地雇用の拡大時においても重要な役割を果たしています。ブレイクウェイは「円滑なPMIの成否は、オムロンという企業体が企業文化の違いをどのようにマネジメントし、正

社長による現地従業員との直接対話（ブラジル）

しい考え方や行動原則をいかに統合していくかにかかっている。」と語っています。

幸い北米内では、オムロンの企業理念を浸透させる上で問題が生じることはありませんが、南米やその他の文化の異なる地域では、現地従業員の生活習慣も異なり、時として難しさを感じることもあります。こうした市場に参入する際の重要な点は、現地の人々や企業を尊重することです。オムロンではCEOの山田をはじめ経営トップが各地を訪問し、現地従業員との直接対話を行っています。先日もCEOがブラジルとメキシコの拠点を訪問し、従業員との交流を通じて企業理念や企業文化の共有を行いました。

オムロンの企業理念は、オムロングループの存在意義とその存在意義にふさわしい企業活動を実現するためにオムロングループの従業員一人ひとりが共有するべき価値観と方針を定めています。OMCAはこの企業理念の浸透と実践に努めており、ブレイクウェイ自身「私がオムロンに入社したのも、この企業理念の存在がきっかけでした。この素晴らしい理念を持つ企業で働きたいというだけでなく、従業員とステークホルダーを尊重するオムロンという組織で仕事をしたいと思ったからです。」と述べています。企業理念の精神に基づき、OMCAでは事業を通じた社会的課題の解決や地域社会への貢献を行っています。その一環として、非営利組織である「オムロン財団(Omron Foundation Inc.)」を通じ、社会福祉プログラムを活発に推進しています。同財団では、日本文化や言語教育、エンジニアリング教育に重点を置き、広範な活動をサポートしています。代表的な社会貢献の一つとして、北イリノイ大学エンジニアリング工学技術カレッジ内に設立した「オムロン・ロボティクス&メカトロニクス研究室」があげられます。OMCAはこうした活動を通じ、地域社会における事業のプレゼンスを高めると共に、オムロンの企業理念の浸透と実践に努めています。

OMCAでは現在、オムロンの新たな価値創造による成長を目指す「EARTH-1 STAGE（自走的な成長構造の確立）」において、米州におけるオムロンのポジションのさらなる強化に取り組んでいます。OMCAは、オムロンのグローバル事業の発展に不可欠な存在として、今後も米州における現地の各事業を支援してまいります。

最後に「OMCAはVG2020の『GLOBE STAGE』で掲げた目標に有言実行で取り組んでまいりました。今後の『EARTH STAGE』の戦略実行のためにも、ステークホルダーの皆さまの変わらぬご支援をお願いします。」とブレイクウェイは締めくくりました。

特集2

一歩先を行く

「ソーシャルニーズの創造」

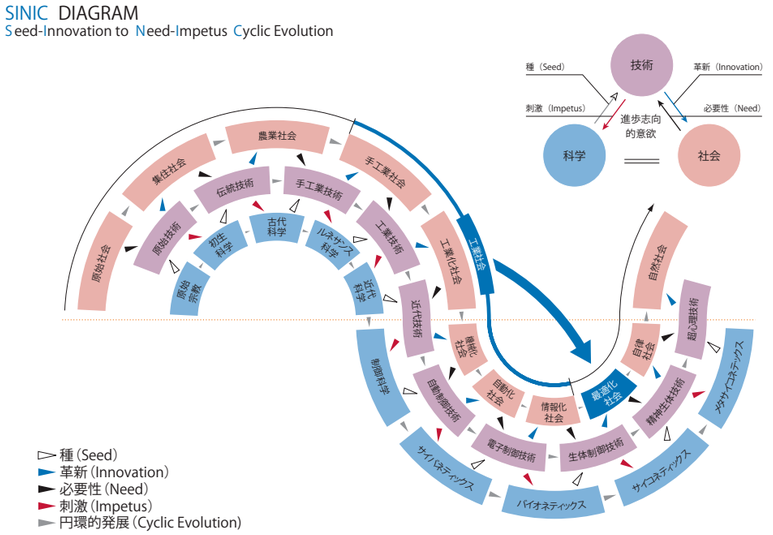
～先を見通す技術力で社会的課題解決へ～

技術投資の源流は未来予測

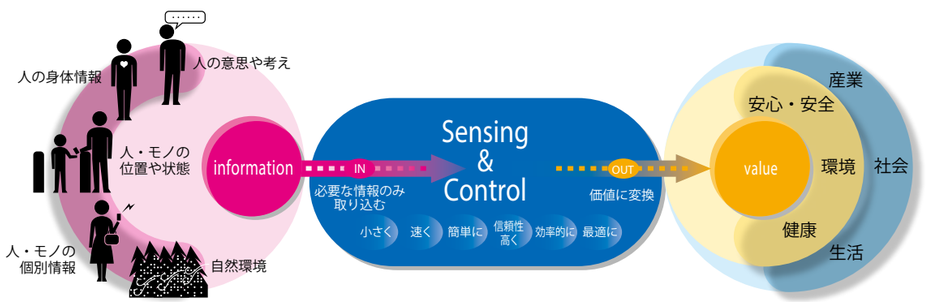
「経営者は将来を考える人」―オムロン創業者の立石一真は企業の経営に二つの力が必須と考えていました。
それは「技術を磨く創意工夫の力」と「先を見通す力」です。「技術のオムロン」として未来社会のニーズをいち早く捉えるべく、1970年に未来社会を予測する「SINIC理論」がオムロンの経営の羅針盤として位置づけられました。

経営の羅針盤―SINIC理論

SINIC理論では、科学と技術と社会との間には円環論的な関係があり、次の2つの方向から相互にインパクトを与え合っているとしています。1つの方向は、新しい科学が新しい技術を生み、それが社会へのインパクトとなって変貌を促すというもの。もう1つの方向は、逆に社会のニーズが新しい技術の開発を促し、それが新しい科学への期待となるというもの。この2つの方向が相関関係により、お互いが原因となり結果となって社会が発展していくという理論です。



SINIC理論に基づきオムロンは社会の潮流・変化を見据え、それぞれの時代に先駆けた商品とマーケットの創出を使命に、経営環境に左右されずに売上の一定額を研究開発に投資し、独自のセンシング&コントロール技術（下図）を進化させてきました。



VG2020の成功は技術が支える

オムロンはVG2020の「EARTH STAGE」では、地球環境の持続可能性に関する社会のニーズを捉え、さまざまな課題に取り組んでいきます。具体的には、地球温暖化、資源の枯渇、エネルギー問題を克服する環境配慮型事業です。また、老朽化した橋梁・トンネルなどの社会インフラの健全化、そして高齢化に伴う健康増進関連など、社会のさまざまなニーズに対応した新事業にも挑んでいきます。

この経営戦略を支える技術分野においては、オムロンのコア技術を含む10の技術を強化し、性能・コストパフォーマンスの最大化を実現していきます。さらにこれからの機械には、使いやすさや人の認知や行動にうまく合わせる能力が求められてきます。それに対して、コア技術のセンシング&コントロール技術に、新たにThinkの概念を追加することにより、さまざまな情報から必要な情報のみを取り込み、より賢く価値に変換していきます。

センサは単なる物理量をとるのではなく、知識と照らし合わせて「意味」をとらえるものとなっていきます。例えば、橋やビルに取り付けたセンサから得られる大量のデータを基に、その橋の健全度を評価し、いつ頃メンテナンスすることが必要かを導き出します。

コントローラは規則的な動作の高速高精度の追求だけでなく、組み合わせや経路、あるいはどう作用すれば効果的かなど、戦略的に考えてコントロールするものとなります。例えば、製造現場で求められているQCDにE（Ecology）を含めて制御しようとするときのトレードオフ解消を最適なバランスで実現します。

オムロンが創造する最適化社会は、「人と機械」「人と自然」「人と社会」が最適なバランスを保ちながら調和する社会です。今後は最適化社会の次に来る自律社会を見据えて、センシング&コントロール+Think技術をさらに進化させ、社会に次の「安心・安全、健康、環境」を提供していきます。

強化する10の技術領域

■ センシング&コントロール+Think

さまざまな情報から必要な情報のみ取り込み、より賢く価値に変換します。

1. センシング技術
2. パワエレ[*1]技術
3. 制御技術
4. 知識情報処理技術

■ オープン技術の活用

オープン技術への取り組みにより、独自技術とのコラボレーションによるイノベーションを実現。汎用的に使用可能な技術への研究・開発を続けています。

5. ネットワーク技術
6. 組込技術

■ 工法・設備技術の強化

高い生産性を実現する工法や設備設計の革新に取り組みます。

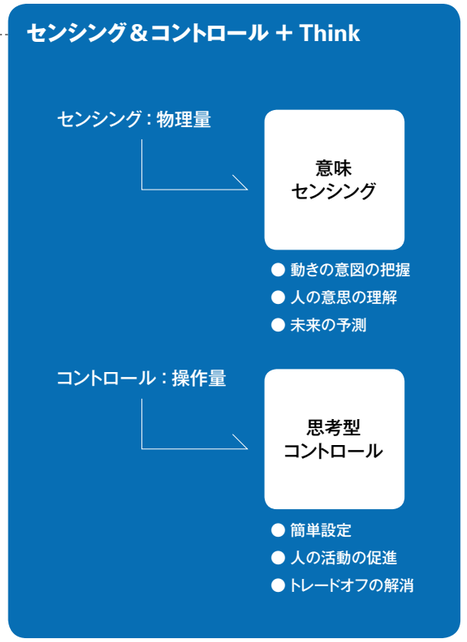
7. 材料・工法
8. 設備・工程

■ 開発効率の向上

開発プロセスの革新を行い、開発効率を飛躍的に向上させ、圧倒的なスピードで製品を世に送り出します。

9. デジタルエンジニアリング
10. CMO[*2]化・開発プロセス

*1 パワエレ：パワーエレクトロニクス
*2 CMO　：コモン、モジュール、オプション



新しい技術の応用で社会的課題解決へ

中国で「OMRON TOTAL FAIR」開催
中国市場に最新の技術を提案

オムロンは新興国市場における成長をVG2020の基本戦略の一つとして掲げ、中でも中国市場を重要視しています。この戦略実行の一環として、中国社会に新たな価値を提案するプライベート展示会「OMRON TOTAL FAIR」（以下、OTF）を2013年10月に北京、12月に上海、2014年3月に広州で開催しました。

OTFでは、コア技術であるセンシング&コントロール技術を軸に、前述した「+Think」という最新の技術概念を取り入れ、中国が直面する産業、環境・エネルギー、社会、生活領域のさまざまな課題に対応するオムロンならではの製品、サービスを提案しました。

人の動きを理解して動くロボット
「ラリー継続卓球ロボット」

その中で、もっとも注目を浴びたのは「ラリー継続卓球ロボット」です。これはセンシング&コントロール+Thinkの技術コンセプトを誰でも理解できるロボットの形にして表現したもの。対戦相手の体の動き、ボールの軌道、速度を3次元画像処理で認識し、ラリー継続を促すこのロボットは、対戦相手が放ったボールを同等の速度で打ち返すなど、対戦相手の技量に応じた行動を取っており、ロボットと人が卓球を通じて協調しています。

センシング&コントロール+Thinkの未来

人件費の高騰で中国でも省力化、効率化の技術が求められています。人の動きを見て考えて行動する技術コンセプトは産業分野での活躍はもちろんのこと、介護や家事など生活領域への応用が期待されます。

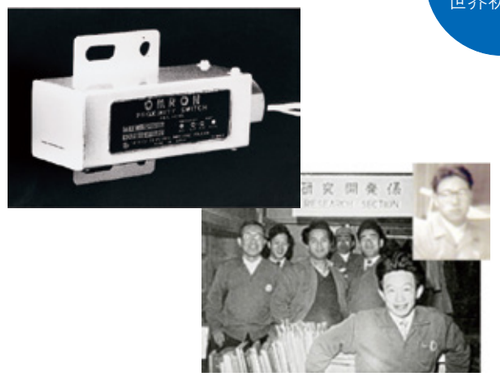
「機械にできることは機械にまかせ、人間はより創造的な分野での活動を楽しむべきである」という、半世紀にわたり受け継がれてきたオムロン創業者・立石一真の言葉があります。オムロンは未来創造の技術力でそれが実現される社会はすぐそこにあると信じています。

先を見通す技術力で社会的課題を解決した歴史

世界初

長寿命化を実現する無接点近接スイッチ

1960年に世界で初めてトランジスタ方式の無接点近接スイッチを開発。従来のスイッチは接点があるために、使用時間には限界がありました。この無接点スイッチは、磁気の変化で金属の有無を検出するため、格段に寿命が伸び、大量生産できる機械の進化に貢献しました。開発したのは、当時平均年齢20歳の7人の若き技術者たちでした。



世界初

通勤ラッシュの緩和に挑戦した無人駅システム

1967年、世界で初めて自動券売機と自動改札装置を組み合わせた無人駅システムを実現。それまでにパンチ穴方式の定期券システムは開発されていましたが、磁気方式のものは初めてでした。このシステムにより、駅員は切符にパンチを入れる作業から解放され、通勤ラッシュという社会課題の緩和にもつながりました。

京阪神急行電鉄北千里駅（1967年当時）

世界最小
最軽量

さまざまな角度で吸入できるネブライザ

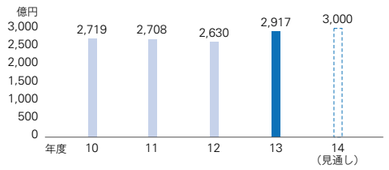
少しでも「患者にやさしい」商品をつくりたいという想いが実を結び、オムロンは2002年に世界最小最軽量*1でかつ無騒音のネブライザ*2を上市しました。噴霧部にオムロン独自のメッシュ技術を用いることで、「いつでも、どこでも、簡単に吸入がしたい」というお客様のニーズを満足させることができました。

*1 2002年発売当時
*2 ネブライザ：喘息などの患者が薬剤を吸入するための医療機器

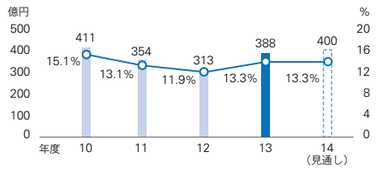
At a Glance

制御機器事業 (IAB)

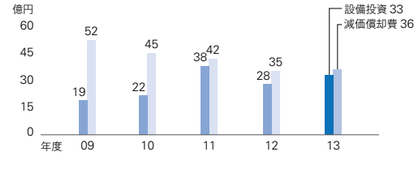
売上高



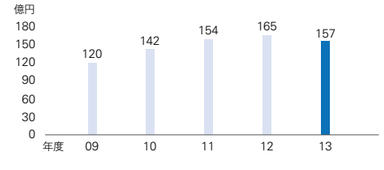
営業利益／営業利益率



設備投資／減価償却費

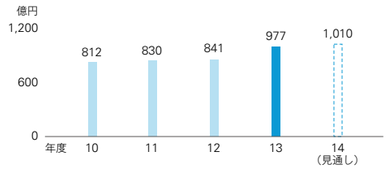


研究開発費

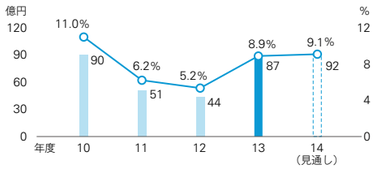


電子部品事業 (EMC)

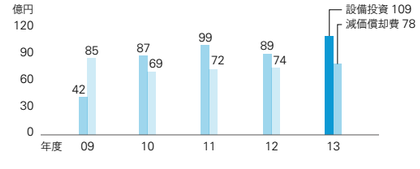
売上高



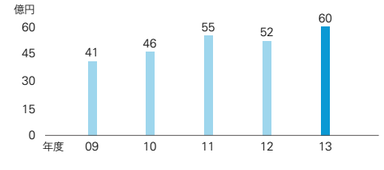
営業利益／営業利益率



設備投資／減価償却費

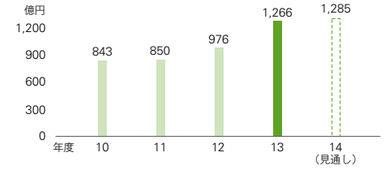


研究開発費

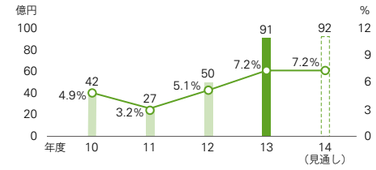


車載事業 (AEC)

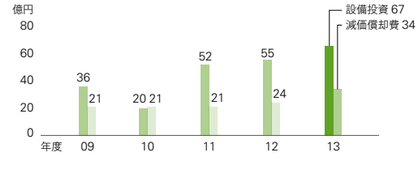
売上高



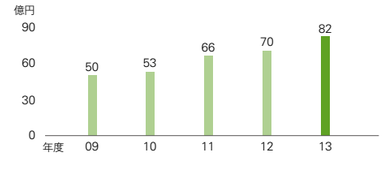
営業利益／営業利益率



設備投資／減価償却費

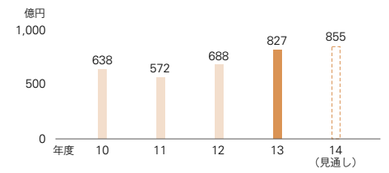


研究開発費

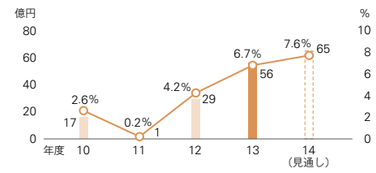


社会システム事業 (SSB)

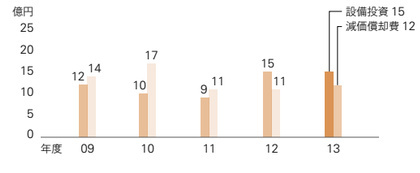
売上高



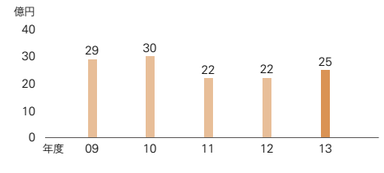
営業利益／営業利益率



設備投資／減価償却費

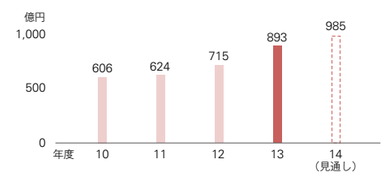


研究開発費

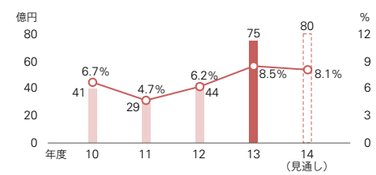


ヘルスケア事業 (HCB)

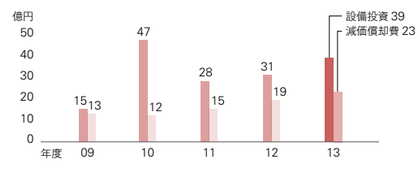
売上高



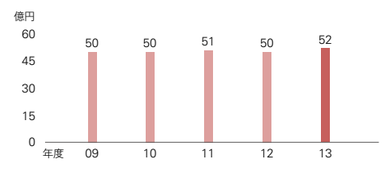
営業利益／営業利益率



設備投資／減価償却費

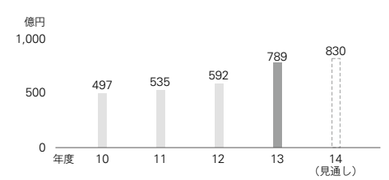


研究開発費

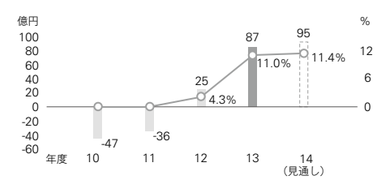


その他事業

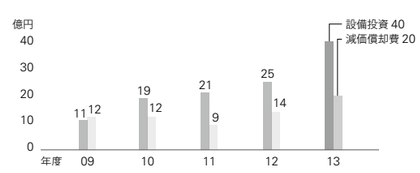
売上高



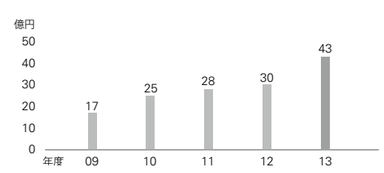
営業利益／営業利益率



設備投資／減価償却費



研究開発費



* 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年度以前にかかわるセグメント情報の数値を組み替えて表示しています。

* 2014年度の見通しは4月24日に開示したものです。

* 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などを控除する前の「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。

オムロンの1年

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

経営トピックス

2013年5月

オムロン創業80周年。式典にて、The OMRON Global Awards（略称TOGA）の表彰式を実施。

2013年8月

東京工業大学、オムロン ソーシアルソリューションズ（株）、オムロン（株）は、社会インフラ（橋梁など）の劣化進行の監視や、地震などによる突発的な損傷を検出する、新しいセンシング、モニタリング手法の共同研究を開始。

2013年9月

4年連続で社会的責任投資（SRI）の株価指標「DJSI Asia Pacific」の構成銘柄に選定。

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

アジアパシフィック（AP）版

2013年10月

中国社会に新たな価値を提案するプライベート展示会「オムロン トータルフェア2013」を10月に北京で開催。
2013年12月　上海開催
2014年 3月　広州開催
詳細はP36をご覧ください。

米トムソン・ロイター社選考「Top 100 グローバル・イノベーター 2013」において、世界で最も革新的な企業／機関のトップ100に選出。
詳細はP57をご覧ください。

日本証券アナリスト協会主催「ディスクロージャー優良企業選定」の電気・精密機器部門（23社）で1位。

2013年11月

新株価指数「JPX 日経インデックス 400」の構成銘柄に選定。

日経ものづくり「強い工場アワード」で綾部工場が優秀賞と審査員特別賞をダブル受賞。

2013年12月

インド盲人協会との共同プロジェクト"Your Voice, Their World"をスタート。
インド最大規模の視覚障がい者用の音声図書ライブラリーを作成し、視覚障がい者への教育活動をサポート。

2014年4月

オムロン オートモーティブエレクトロニクス（株）が、100%子会社であるオムロン飯田（株）を吸収合併。
http://www.omron.co.jp/press/2014/01/c0107.html

日本、中国、欧州、米国に次ぎ5ヶ所目となる、最先端FA技術の情報発信基地 オートメーションセンタをインドに開設。
http://www.omron.co.jp/press/2014/04/c0423.html

2013年

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月

2014年

1月	2月	3月	4月

商品関連トピックス

2013年5月

電装機器の安定動作に不可欠な「アイドリングストップ用DC / DCコンバータ」を発売。

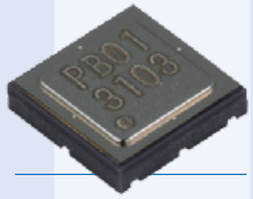
2013年6月

製造現場発 省エネ大賞受賞の診える化ツールを商品化 した「環境あんどん」および「センサネットワークサーバ」を発売。

＜国内初＞ 安全性と生産性を両立させる、国際規格準拠の「セーフティコントローラユニットNXシリーズ」を発売。

2013年7月

50cmの高低差における気圧の変化を正確に検知する世界トップレベルの高精度・低消費電力の「絶対圧センサ」を発売。



2013年9月

約20秒のスピード検温。測りやすさと検温結果の見やすさを追求した予測式体温計 MC-681「けんおんくん」を発売。

＜世界初＞ 独自の歩行姿勢判定アルゴリズムを搭載。10歩で歩行姿勢を判定する歩行姿勢計 HJA-600T「ウォークスキャン」を発売。

2014年3月

使いやすさをさらに向上。太陽光発電システム用屋外設置型パワーコンディショナ マルチ入力型「KP-Rシリーズ」を発売。

顔認証など10種類の画像センシング技術とカメラモジュールを一体化した機器組み込み型の画像センシングコンポ「HVC」を発売。

−40℃～＋70℃までの幅広い温度環境で安心して使え、装置の省スペース化に貢献する「スイッチングパワーサプライS8VKシリーズ」を発売。

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

売上構成比（2013年度）

38%

シェア（2013年度）

制御関連機器（国内）
約40%

出所:NECA（日本電気制御機器工業会）統計

2013年度の振り返り

新興国での不透明感が継続するも全体では増収増益

国内売上高は、下期からの半導体･電子部品業界を中心とした設備投資需要の回復基調や新商品の販売が寄与し、前年度比で増加しました。

海外売上高は、為替の円安影響もあり、前年度比で大きく増加しました。米州ではFA関連の需要が下期から回復し、オイル&ガス関連事業も下期に売上高を伸ばしました。欧州では経済が緩やかに持ち直しつつあり、堅調に推移しました。アジアでは一部の国における政情不安や通貨安の影響を受けましたが、韓国での需要は堅調でした。中国では市場環境に不透明感を残すものの、電子、自動車業界関連が好調で前年度を上回ることができました。

営業利益については、将来への投資を着実に実行しつつも、前年度比で大きく増加しました。

宮永 裕

執行役員専務
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー社長

2014年度の見通しと事業戦略

価値ある商品・サービスを届けることで、ものづくりの革新に貢献

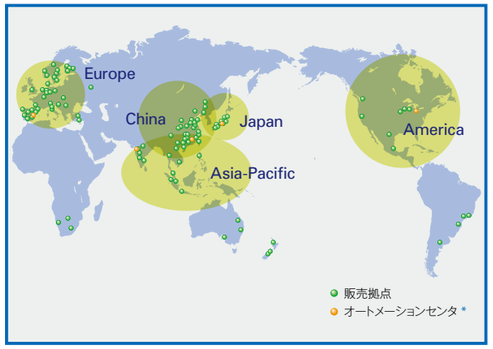
2014年度の売上高は3,000億円（前年度比2.8%増）、営業利益は400億円（同3.2%増）を計画しています。国内は半導体、電子部品業界を中心に堅調に推移、海外は新興国経済成長率の鈍化傾向など不透明感があるものの、先進国を中心に需要は堅調に推移すると想定し、全体では増収を見込んでいます。

2013年度は増収増益でしたが、GLOBE STAGEで当初想定した事業成長は実現できませんでした。新興国を中心とした経済の不透明感と、新商品の立ち上げに想定以上に時間を要したことが影響しました。

この3年間で発売した幅広い商品バリエーションと高度な制御を実現するコントローラは、業界随一の競争力を誇ります。今後はセンサからPLC、ドライブまで有する「幅広い商品ラインナップ」をベースにソリューション提案を行える体制を整え、「グローバル事業インフラ&サービス体制」を通じて、狙った業界のお客様に付加価値を載せた商品&サービスをお届けすることで事業成長を実現させます。

今後も新興国を中心に拡大が続くと想定される電子機器、自動車業界などのお客様に、価値ある商品&サービスをお届けすることで、ものづくりの革新に貢献していきます。

「幅広い商品ラインナップ」



「グローバル事業インフラ&サービス体制」（世界150拠点以上）
*オートメーションを最適化するエンジニアリングセンタ

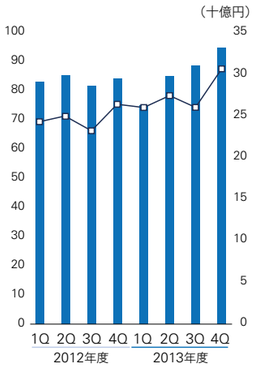
業績推移と見通し

（億円）

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度（見通し）
売上高	2,719	2,708	2,630	2,917	3,000
日本	1,239	1,231	1,163	1,194	1,230
海外	1,480	1,477	1,467	1,723	1,770
米州	267	293	316	369	375
欧州	567	553	504	619	635
東南アジア他	250	253	247	289	305
中華圏	388	368	394	438	445
直接輸出	7	10	6	8	10
営業利益	411	354	313	388	400
営業利益率	15.1%	13.1%	11.9%	13.3%	13.3%
研究開発費	142	154	165	157	
減価償却費	45	42	35	36	
設備投資	22	38	28	33	

※注記については、P38をご参照ください。

機械受注指数、IAB国内売上高



*機械受注指数は内閣府の資料を基に当社作成

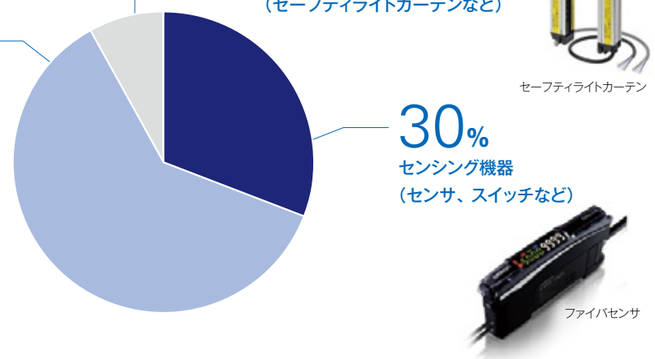
IAB国内売上高と機械受注指数は連動する傾向があります。

商品構成比（2013年度）

プログラマブルコントローラ

60%
コントロール機器
（プログラマブル
コントローラなど）

温度調節器



セーフティライトカーテン

ファイバセンサ

電子部品事業（EMC）

家電、車載、モバイル、アミューズメント向け電子部品の製造および販売

出所：当社調べ

2013年度の振り返り

国内外で業務民生・家電業界向けが好調

国内売上高は、国内景気の回復や上期の猛暑による影響に加え、消費税増税前の需要増により、家電業界向けリレー・スイッチが好調に推移し、前年度比で増加しました。

海外売上高は、為替の円安影響もあり、前年度比で大きく増加しました。中国や韓国における堅調なモバイル関連需要や家電業界でのシェア拡大、米州での好調な業務民生需要と、欧州での景気回復に伴う業務民生業界の改善が貢献しました。

営業利益については、売上高の増加、継続的な原価低減活動、為替の円安影響により、前年度比で大きく増加しました。

松並 憲示

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

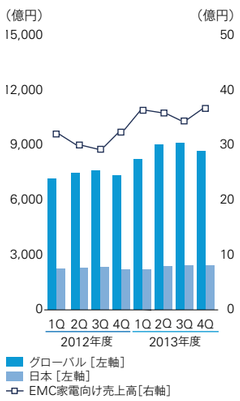
業績推移と見通し

（億円）

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度（見通し）
売上高	812	830	841	977	1,010
日本	249	253	267	281	260
海外	563	577	574	696	750
米州	137	132	131	166	175
欧州	130	129	113	147	155
東南アジア他	84	76	71	87	100
中華圏	198	227	246	287	310
直接輸出	15	13	14	9	10
営業利益	90	51	44	87	92
営業利益率	11.0%	6.2%	5.2%	8.9%	9.1%
研究開発費	46	55	52	60	
減価償却費	69	72	74	78	
設備投資	87	99	89	109	

※注記については、P38をご参照ください。

電子部品グローバル出荷統計とEMC家電向け売上高



出所：JEITA

2013年度の家電向け売上高は堅調に推移しました。

2014年度の見通しと事業戦略

各業界向けのマーケティング活動を強化し、新商品を創出

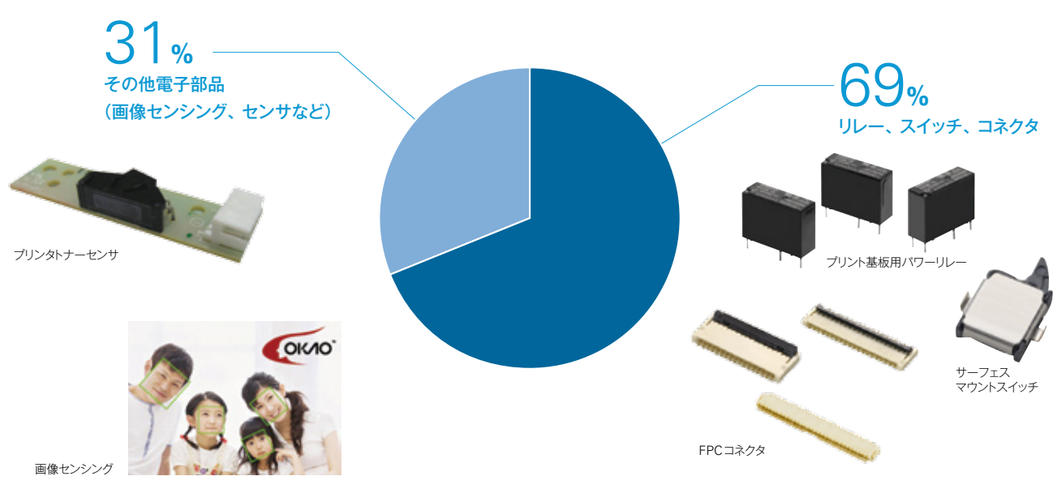
2014年度の売上高は1,010億円（前年度比3.4%増）、営業利益は92億円（同6.3%増）を計画しています。国内売上高は家電業界での消費増税の影響や、自動車業界の一部お客様の海外への生産移管により減少を見込みます。海外売上高はスマートメーター用パワーラッチングリレーの拡大に加え、中国や北米で生産の拡大が予想される自動車業界向けで増加を見込みます。

我々が強みを持つ車載や家電業界に加えて、メディカル、ビルオートメーションなどの業界向けにマーケティング活動を強化し、新商品を創出することで売上高の拡大を図ります。

一方、ものづくりにおいては、生産ラインのコンパクト化による環境変化に強い生産体制を構築し、開発から量産までのリードタイムの短縮を図り、タイムリーに新商品を投入することで、お客様のご期待にお応えしていきます。

ターゲット業界

商品構成比（2013年度）

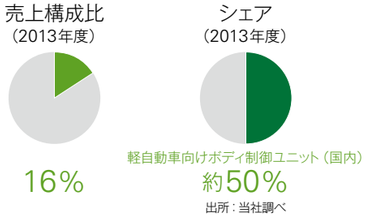


車載事業（AEC）

自動車搭載用電子部品の製造および販売

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



2013年度の振り返り

北米および中国・アジアでの新商品立上げ・自動車市場好調が寄与

国内売上高は、政府による景気対策の効果、エコカー減税の継続、消費税増税前の需要増があったものの、一部お客様の海外への生産シフトの影響も加わり、前年度比で減少しました。

海外売上高は、為替の円安影響もあり、前年度比で大きく増加しました。欧州市場は回復傾向にあるものの、自動車市場については低調に推移しました。一方で、北米市場の回復加速や中国・アジア市場の拡大といった追い風と、新商品の立上げタイミングが重なったことにより、海外全体の売上高は好調に推移しました。

営業利益については、売上高の増加、為替の円安影響などにより、前年度比で大きく増加しました。

2014年度の見通しと事業戦略

価値創造企業への変革と経営プラットフォームの強化

2014年度の売上高は1,285億円（前年度比1.5%増）、営業利益は92億円（同1.3%増）を計画しています。国内は消費税増税の駆け込み需要に対する反動減や、一部お客様の海外への生産シフトが進むことにより、減収を見込んでいます。海外は北米市場における堅調な需要増に加えて、中国・アジア市場でも需要は好調に推移することが予想され、増収を見込んでいます。

2012年度、2013年度と続けて二桁を超える売上成長を達成しましたが、2020年を見据えたもう一段の成長を達成するため、2016年度までの中期経営計画においては積極的に社会課題の解決に取り組む「価値創造企業への変革」にチャレンジします。計画スタートの年である2014年度は、企画・開発プロセスのさらなる前倒しを行い、市場のニーズを先取りした商品の開発に取り組みます。同時に現有商品をプラットフォーム化し、拡大する新興国市場への適合・拡販活動による売上成長を目指します。また、グローバル化が進む事業をより効率的に運営していくために、人財などの経営基盤の強化にも取り組んでいきます。

成長を続ける新興国市場

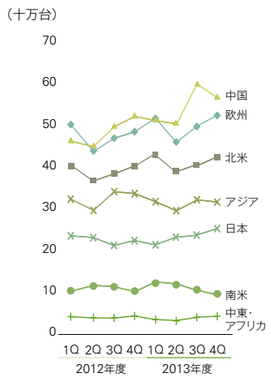
業績推移と見通し

（億円）

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度（見通し）
売上高	843	850	976	1,266	1,285
日本	284	289	302	284	250
海外	559	561	674	982	1,035
米州	239	215	250	333	375
欧州	26	24	28	33	35
東南アジア他	142	162	195	292	285
中華圏	91	95	139	254	270
直接輸出	62	65	62	72	70
営業利益	42	27	50	91	92
営業利益率	4.9%	3.2%	5.1%	7.2%	7.2%
研究開発費	53	66	70	82	
減価償却費	21	21	24	34	
設備投資	20	52	55	67	

※注記については、P38をご参照ください。

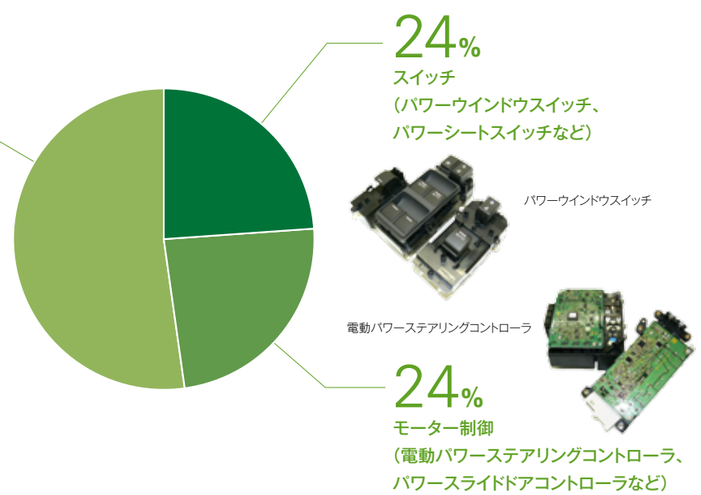
世界の自動車生産台数



出所：IHS AUTOMOTIVE

中国では特に大きな伸びを示しました。

商品構成比（2013年度）



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

売上構成比（2013年度）

11%

シェア（2013年度）

駅務機器（国内）
約40%

出所：当社調べ

2013年度の振り返り

駅務、環境ソリューションが牽引し、大幅増収増益

駅務システム事業では、鉄道事業各社の業績回復や消費税増税前の需要増を背景に、駅務機器の設備更新需要が堅調だったことに加えて、安心・安全ソリューション事業も堅調に推移し、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も、管制システム更新や施設老朽化対策関連の需要に支えられて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、太陽光発電関連商品の堅調な需要が売上高拡大に大きく貢献すると共に、関連施工工事の拡大により好調に推移しました。

営業利益についても、各事業の売上高の増加により前年度比で大きく増加しました。

近藤 喜一郎

執行役員常務
オムロン ソーシアルソリューションズ（株）
代表取締役社長

2014年度の見通しと事業戦略

全国に広がる施工・メンテナンス体制により環境ソリューション事業を拡大

2014年度の売上高は855億円（前年度比3.4%増）、営業利益は65億円（同17.1%増）を計画しています。駅務システム事業は、消費税増税前の需要増加の反動があるものの、安心・安全ソリューションの拡大などにより、売上高は前年度並を見込んでいます。交通管理・道路管理システム事業では、交通管制システムの投資需要の減少を道路管理者の安心・安全ニーズの創出がカバーし、売上高は前年度並みを見込んでいます。また、環境ソリューション事業では、引き続き太陽光発電関連事業における堅調な需要により、増収を見込んでいます。

環境ソリューション事業では全国に広がる施工・メンテナンス体制、経験豊富な技術者数が強みと認識しています。我々はこれらの強みを生かして拡大する需要を確実に取り込み、売上高のさらなる拡大を図ります。

環境ソリューション事業の強み

フィールドサービス・エンジニアリング
全国拠点 / 技術員数

140/1,200

全国に広がる施工、メンテナンス体制により、
拡大する需要を取り込む

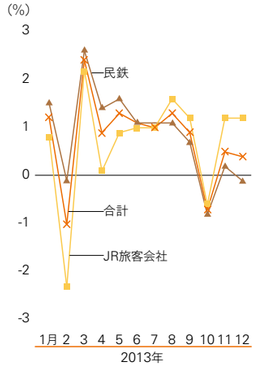
業績推移と見通し

（億円）

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度（見通し）
売上高	638	572	688	827	855
日本	631	569	685	824	845
海外	7	3	3	3	10
米州	0	0	0	0	0
欧州	0	0	0	0	0
東南アジア他	0	0	0	0	0
中華圏	0	0	1	2	10
直接輸出	7	3	2	1	0
営業利益	17	1	29	56	65
営業利益率	2.6%	0.2%	4.2%	6.7%	7.6%
研究開発費	30	22	22	25	
減価償却費	17	11	11	12	
設備投資	10	9	15	15	

※注記については、P38をご参照ください。

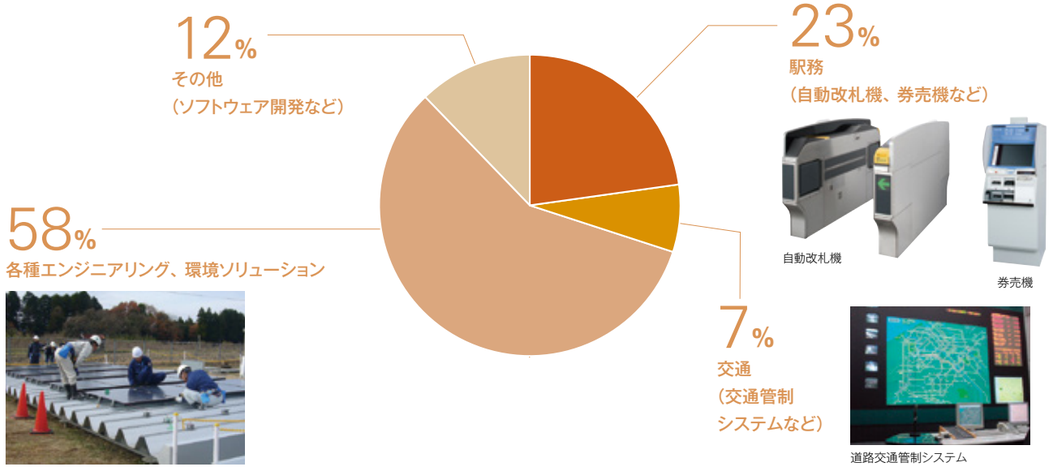
鉄道旅客数の推移（対前年同月比）



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。

事業構成比（2013年度）



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

売上構成比
（2013年度）

11％

シェア
（2013年度）

家庭用電子血圧計（グローバル）
約50％

出所：当社調べ

2013年度の振り返り

新興国における健康志向の高まりを捉え売上拡大

国内売上高は、主力商品である血圧計・体温計の販売が好調に推移しました。医療機関向け機器についても、モニタを中心に堅調に推移し、前年度比で増加しました。

海外売上高は、新興国における健康志向の高まりを捉え、血圧計などの販売が拡大したことに加えて、為替の円安影響もあり、前年度比で大きく増加しました。ロシア経済の低迷や、東南アジアの一部の国で政情不安の影響を受けたものの、その他の新興国における健康医療機器の需要が拡大しました。

営業利益については、売上高の増加、継続的な原価低減活動などに為替の円安影響も加わり、前年度比で大きく増加しました。

宮田 喜一郎

執行役員常務
オムロン ヘルスケア（株）
代表取締役社長

2014年度の見通しと事業戦略

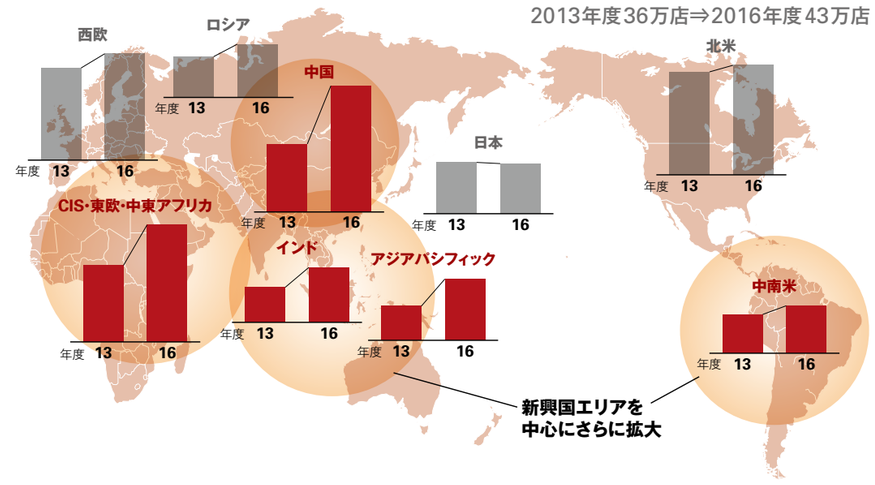
新興国エリアを中心に販売網を拡大

2014年度は売上高985億円(13年度比10.3％増)、営業利益80億円(同6.0％増)を計画しています。先進国では北米・欧州における景気の持ち直しによる個人消費の回復、新興国においては健康志向の高まりにより、増収を見込んでいます。

近年、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、今後も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おり、我々は特にアジア・中国・インド・ブラジルにおける商品の取扱店舗数をさらに拡大させます。2013年度時点の36万店を、2016年度には43万店に拡大することを目指しています。

今後も営業体制の強化、販売網の拡大により売上拡大を図っていきます。

取扱店舗数拡大計画



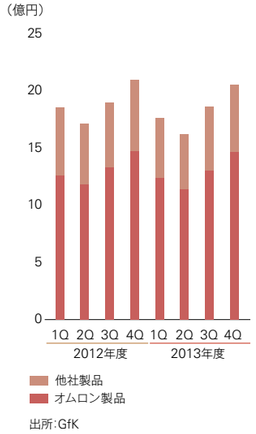
業績推移と見通し

（億円）

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度（見通し）
売上高	606	624	715	893	985
日本	269	272	295	308	325
海外	337	352	420	585	660
米州	102	98	108	143	155
欧州	122	130	159	210	225
東南アジア他	25	29	35	55	65
中華圏	80	86	111	173	210
直接輸出	8	9	7	4	5
営業利益	41	29	44	75	80
営業利益率	6.7%	4.7%	6.2%	8.5%	8.1%
研究開発費	50	51	50	52	
減価償却費	12	15	19	23	
設備投資	47	28	31	39	

※注記については、P38をご参照ください。

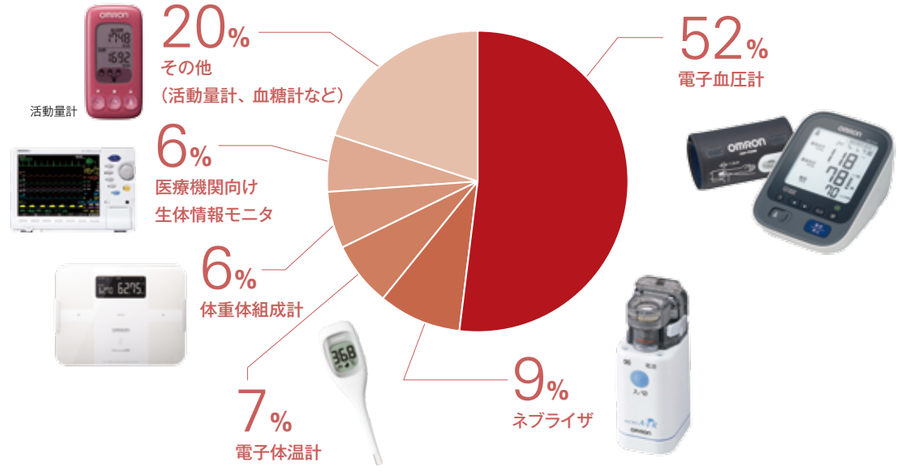
国内電気系市場推移（血圧計）



出所：GfK

血圧計の売上高は下期右肩上がりで好調に推移しました。

商品構成比（2013年度）



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

売上構成比
(2013年度)

10%

シェア
(2013年度)

住宅向けソーラー
パワーコンディショナ(国内)
約40%

出所:当社調べ

2013年度の振り返り

再生可能エネルギー、スマートフォン関連需要が寄与

2013年度は再生可能エネルギー、スマートフォン関連需要により、環境事業、バックライト事業が好調に推移し、増収増益となりました。

環境事業は、再生可能エネルギー利用への関心の高まりを背景にソーラーパワーコンディショナなどの販売量が増加し、売上高は前年度比で大きく増加しました。

バックライト事業は、スマートフォン・タブレットPCの市場拡大を背景にハイエンドモデルに特化した受注を行ったことで、売上高は前年度比で大幅に増加しました。

電子機器事業は、無停電電源装置が企業の業績回復に伴う設備投資増、消費税増税前の駆け込み需要により好調に推移しました。一方で、産業用組み込みコンピュータ、電子機器の開発・生産受託サービスの販売が、主要顧客での需要減により低調に推移し、売上高は前年度比で横ばいとなりました。

マイクロデバイス事業は、MEMSマイクロフォンの急速な需要増により、売上高は前年度比で大きく増加しました。

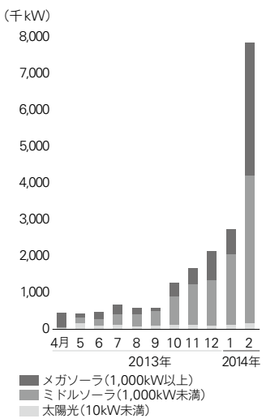
業績推移と見通し

(億円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度(見通し)
売上高	497	535	592	789	830
日本	275	295	414	510	500
海外	222	240	178	279	330
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	207	226	163	256	310
直接輸出	15	14	15	23	20
営業利益	(47)	(36)	25	87	95
営業利益率	—	—	4.3%	11.0%	11.4%
研究開発費	25	28	30	43	
減価償却費	12	9	14	20	
設備投資	19	21	25	40	

※ 注記については、P38をご参照ください。

太陽光発電:設備認定出力数



出所:資源エネルギー庁

固定価格買取制度を背景に拡大が続いています。

2014年度の見通しと事業戦略

環境事業のさらなる拡大を目指す

その他事業の2014年度の売上高は830億円(前年度比5.1%増)、営業利益は95億円(同9.5%増)を計画しています。

環境事業は、引き続き固定価格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高・シェアの拡大を図ります。また、社会システム事業と連携し、太陽光発電システムの長期安定稼働をサポートするモニタリングサービスを行うなど、創エネ事業のさらなる拡大を図ります。さらに、2016年にスタートとなる電力自由化に向けた取り組みも始めています。エネルギーを無駄なく創る、上手に貯める、賢く使うトータル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。

バックライト事業は、引き続き高まりを見せるスマートフォンの大型化と薄型化、高精細化を背景にハイエンドモデルの受注拡大を目指します。同時に独自の薄型技術および従来の成形技術にも注力し、さらなる大幅成長・高収益化への備えを万全にしていきます。

電子機器事業は、産業用組み込みコンピュータ、電子機器の開発・生産受託サービスの主要顧客からの受注拡大を図ると共に、無停電電源装置の商品ラインナップ拡充により売上拡大を目指していきます。

マイクロデバイス事業は、カスタムICなどの既存商品の需要がほぼ横ばいに推移すると想定しています。一方で、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。

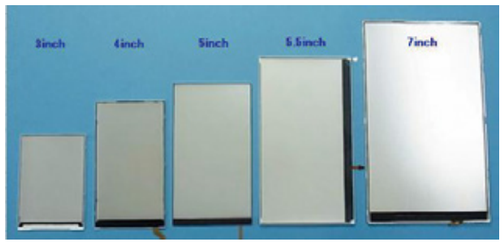
各事業の主な製品

環境事業

太陽光発電システム用
パワーコンディショナ

バックライト事業

液晶用バックライト

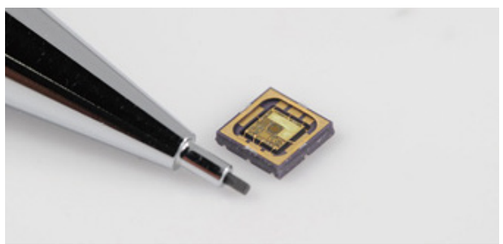


電子機器事業

無停電電源装置

マイクロデバイス事業

MEMS(超小型の電気機械システム)



サステナビリティトピックス

IAB × 消費者の安心・安全

100%

RFIDの国内大手自動車メーカーへの採用実績

消費者に安心・安全を届けるトレーサビリティ管理

制御機器事業（IAB）は生産の自動化につながる機器だけではなく、RFID* で消費者に安心・安全を届けるトレーサビリティ管理にも貢献しています。トレーサビリティ管理とは、製造日や部品の詳細情報などの「製造データ」と「製品」を紐付けし、一元管理することです。仮に「製品」に不具合が発生した場合でも、「製造データ」を基に不具合原因を特定しやすくなります。

消費者の安全要求が高い自動車業界で広く採用

トレーサビリティ管理は、食品･薬品･家電などさまざまな業界で採用されていますが、特に消費者の安全要求が高い自動車業界では広く採用されています。その中でも品質管理上、自動車の安全性に重大な影響を及ぼすエンジンなどの重要保安部品に関しては、トレーサビリティ管理が強く求められています。万一のリコール発生時には、対象車を正確かつ迅速に絞り込むことができ、また不具合を解析するための基礎資料にもなるため、不具合の原因追及が可能になります。危機管理の対応を誤れば、会社の社会的責任を問われる時代であり、今後もトレーサビリティ管理を実施する企業はさまざまな業界で増加すると想定されています。

▌こんなところにもRFID

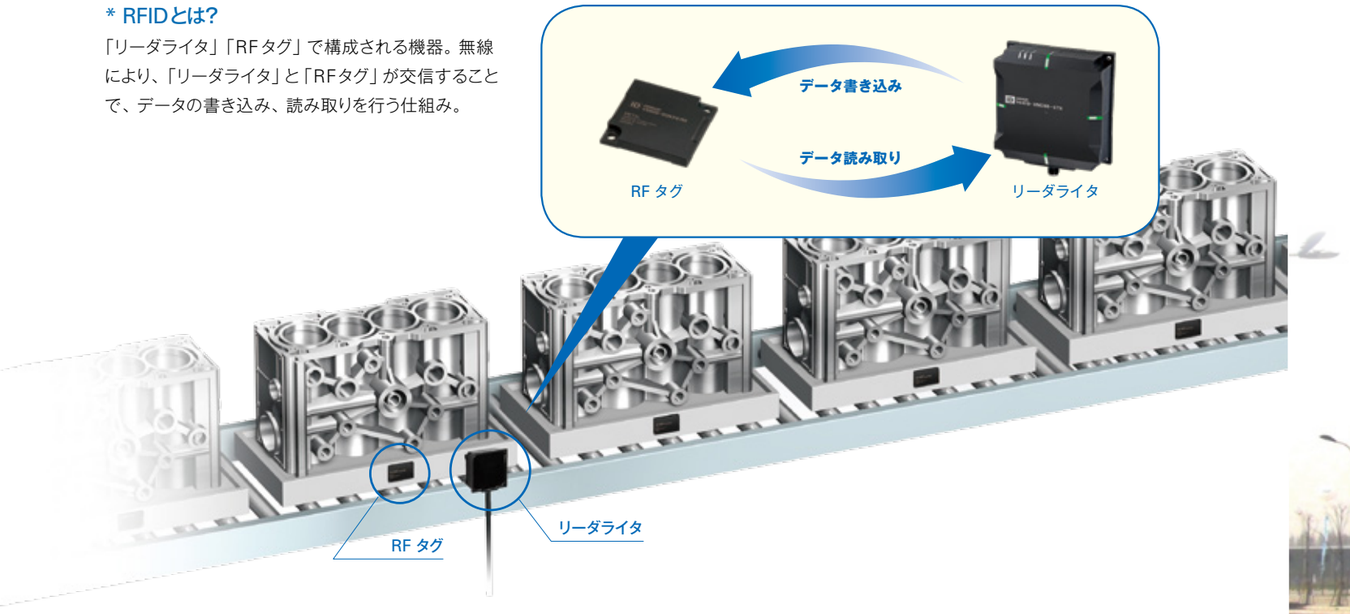
「RFタグ」付きのゼッケンを付けてランナーが走ることで、ランナーのタイム計測を行うことができます。各チェックポイントに設置された「リーダライタ」がゼッケンに付いた「RFタグ」のデータを読み取ることで、ランナーの通過を検知し、タイムを計測しています。

RFIDによるトレーサビリティ管理

例えば、パレットと呼ばれる搬送用の台に「RFタグ」を取り付け、パレットに載った仕掛品に部品が組み付けられる度に、部品データを「リーダライタ」から「RFタグ」に書き込みます。製品完成時に製品を特定するQRコードという情報を製品に印字し、そのコードと「RFタグ」に書き込まれた製造データとの紐付けを行い、サーバーなどで一元管理します。万一、不具合が発生した場合は、サーバーで管理されている製造データをQRコードから特定し、不具合原因の追及に役立てることができます。

* RFIDとは?

「リーダライタ」「RFタグ」で構成される機器。無線により、「リーダライタ」と「RFタグ」が交信することで、データの書き込み、読み取りを行う仕組み。



サステナビリティトピックス

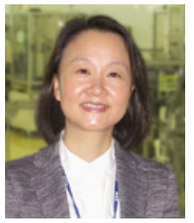
EMC × 経営の現地化

42%

2013年度 海外コアポジションにおける現地化率

中国現地法人に女性社長誕生

真のグローバル化には各国の社会状況に応じたソーシャルニーズの創造が必要だとオムロンは考えています。そのためには、現地の従業員が主体性を持って積極的に経営参加できる組織の確立が不可欠です。2013年、電子部品事業（EMC）の上海工場（OMR）で、現地人財である徐堅が総経理（社長）に就任しました。



OMR 総経理
徐堅

初仕事は現場事務所の設置

総経理に就任して最初に行ったのは「現場事務所」の設置でした。製造現場の中にある事務所では各製造部門の課長以下全員が防塵服を着用した状態で業務にあたっています。以前と比較して、製造現場に何か問題が発生した際の迅速な行動を可能にしました。

「キーワードはQCDS」

中国の製造業を取り巻く環境は大きく変化しています。人件費の高騰、エネルギーの不足、品質要求の高まりなどで先進国と同等レベルの高度な自動化が求められています。OMRはリレー･スイッチの主力生産拠点として、中国No.1の自動化工場を目指し、品質･コスト･納期･サポート（QCDS）の向上に取り組んでいます。また、中国における自動車産業の著しい発展に伴い、オムロン独自の技術を駆使した小型で多機能な車載部品の生産拡大を見込んでいます。

「企業理念とDNAの伝承」

「ものづくりは人づくり」。OMRは2014年度より新しい人財マップに基づき、OJTとOFF-JTで人財育成にあたっています。「人は自分の価値を感じて成長していくもの」という自身の体験に基づき、オムロンの企業理念とDNAを受け継ぐ人財を育成し、地道にものづくり力を高めていこうと考えています。

「目標」と「感謝」を原動力に

地元政府、地域社会、お客様やその他取引先との綿密なコミュニケーションも重視しています。2012年の新工場の立ち上げに際しては、用地選定から設立まで、地元政府との折衝を主に担当していました。総経理就任の際には地元政府からも大きな期待が寄せられました。

自身の後姿を見てモチベーションを高めている現地従業員が多いことを意識し、今後も従業員たちの模範となるべく「失敗を恐れず『目標』と『感謝』を原動力に頑張っていきたい」と徐堅は語っています。

▌OMR売上目標

サステナビリティトピックス

HCB × 世界の医療診断基準

約1億6,000万台

発売以来40年間の血圧計累計販売台数

世界の高血圧基準を変えた家庭血圧の研究

2014年4月、5年ぶりに日本高血圧学会の高血圧治療ガイドラインが改訂され、
今回、世界に先駆けて「診察室血圧よりも家庭血圧を優先して治療を行う」
という内容が盛り込まれました。
オムロンが40年前に初めて家庭で測れる電子血圧計を販売して以来の、また新しい変化です。

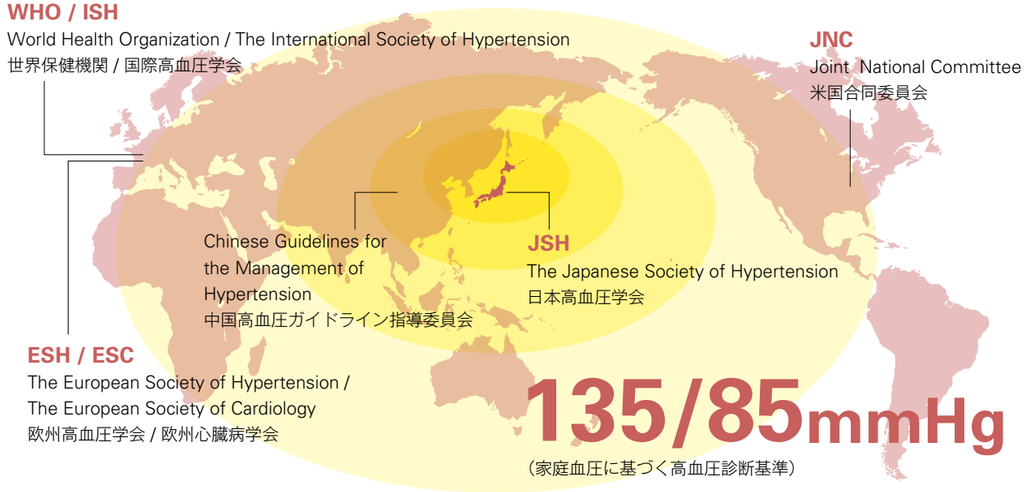
東北大学大学院 医薬開発構想講座
今井 潤 教授

血圧測定の歴史において、日本の「大迫研究」は大変重要な意味をもっています。東北地方にある「大迫町」（今は花巻市に併合）で今も続くこの住民調査研究は、世界の高血圧診断基準を決める基となったことで有名です。スタートしたのは今から約30年前の1986年、まだ血圧測定が医師や看護師にしか許されない医療行為と思われていた時代でした。この研究を主導してきたのは東北大学の今井潤教授。オムロンは当時、先生の依頼に応えて研究用の家庭血圧計を提供、4,000名を超える住民の血圧測定に貢献してきました。

長年の研究の結果、大迫町住民の診察室血圧と家庭血圧を比較する中で、「家庭血圧が診察室血圧よりも脳卒中や心筋梗塞の発症リスクとの関連が強く、臨床的価値が高い」ということが明らかとなりました。そして2000年頃からWHOをはじめとする国際保健機関や高血圧学会が、大迫研究の提唱する「135/85mmHg」を家庭血圧に基づく高血圧診断基準値として採用し、今に至ります。

世界中の臨床研究に携わる研究者の方々の努力と患者さまのご協力によって、高血圧診療はますます進化しています。オムロンは高い生体計測技術と研究者との強い連携をベースに、今後も医療の現場に寄り添いながら、世界中の人々の健康に貢献していきます。

大迫研究に基づく基準値を採用する世界の学会および保健機構



サステナビリティトピックス

その他（環境）× 知財の有効活用

約40%

住宅向けソーラーパワーコンディショナにおける国内シェア*1

最も革新的な企業／機関　世界トップ100に初選出

オムロンは、2013年10月、トムソン・ロイター社（本社：米国ニューヨーク）の選考による「Top 100 グローバル・イノベーター 2013」*2 に初めてランクインしました。

事業競争力を高める知財戦略

オムロンは事業戦略と技術戦略に整合した知財戦略を実行しています。自社の競争優位を実現するための差異化要素となる技術を的確に把握し、事業と技術をマトリクス的に結び付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。

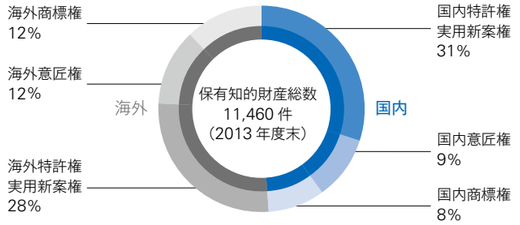
今後も長期的企業価値の最大化に向けて、事業競争力を向上する価値の高い技術創出とその知的財産権の取得に取り組み事業成長に貢献すると共に、グローバル社会に次の安心・安全・健康・環境を提供していきます。

*1 2014年3月時点
*2 詳細は同社HPをご覧ください。
http://ip-science.thomsonreuters.jp/ips/top100/

知的財産データ

年度	2011年度	2012年度	2013年度
特許件数（件）			
出願件数	1,068	1,084	1,040
登録件数	915	1,172	949
保有件数	5,959	6,448	6,635

国内外における知的財産の保有状況



特許技術の標準化

深刻化する温暖化への対策として、太陽光発電システムへの注目が高まっています。太陽光発電システムの大量導入が進むと電力会社の同じ電力線に複数の太陽光発電システムが接続される「複数台連系」の状態となりますが、この状態で停電が発生すると、従来の技術では停電を確実に検出できない恐れがあり、大量普及を阻害する要因となっていました。

この課題を解決したのが、オムロンが業界に先駆けて開発した「AICOT®（Anti-Islanding Control Technology：アイコット）」です。

オムロンは太陽光発電のさらなる普及を目指して、AICOT技術を標準化し、規格策定に際して特許を開放しました。

AICOT® Anti-Islanding Control Technology

① 特許技術
パワーコンディショナの単独運転検出方法
多数台連系に対応した新認証制度のベース技術となっており、規格策定に際し、規格団体を通じて一部開放しています。

② 技術ブランド「AICOT®」
太陽光発電システムの多数台連系における「単独運転防止技術」（Anti-Islanding Control Technology）を表すオムロンの技術ブランドです。

③ 商品ラインナップ
オムロンはパワーコンディショナ（国内向け）全機種にAICOT®を搭載しています。

KP-Kシリーズ（屋内向け）　KP-Mシリーズ（屋外向け）　KP-Rシリーズ（屋外向け）

ESG重要課題を明確化

2013年度は、グローバルなSRI調査機関からの情報や評価、またさまざまなステークホルダーとの対話を参考にオムロンにとって関連性の高いESG課題を分析しました。
その課題の中で、今後のオムロンの持続的成長に影響を及ぼす可能性の高い重要課題を抽出し、EARTH STAGEで重点的に取り組むテーマとして設定しました。
重点取り組みテーマに対しては、目標を定めPDCAサイクルを回していきます。

ESG	重要課題	EARTH STAGE 重点取り組み	参照ページ
社会	ダイバーシティ	● **次世代経営者育成** 重要経営指標：コアポジション現地化比率 ● **女性の活躍支援** 重要経営指標：女性管理職比率	人財戦略 ＞P60～63
環境	ECOものづくり	● **省エネルギー・創エネルギー商品の提供** 重要経営指標：環境貢献量 ● **エネルギー・資源の投入量最小化、循環利用、排出削減** 重要経営指標：グローバル売上高 CO_2 生産性 目標：2020 年に 2010 年度比で 30%向上	環境マネジメント ＞P64～66
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	● **経営の透明性、公正性を高める制度の強化** （取締役会のダイバーシティ・報酬制度）	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 ＞P67～73
	リスクマネジメント	● **グループの「重要リスク」対策の推進**	

事業を通じてよりよい社会をつくることでステークホルダーのご期待にお応えします

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。

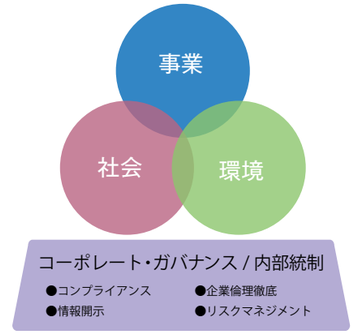
CSR取り組み方針

● **事業を通じてよりよい社会をつくること**
ソーシャルニーズを創造し、優れた技術、製品、サービスを提供し続けていく。

● **社会が抱える課題に当事者として自ら取り組むこと**
人権・労働問題や環境問題など、さまざまな社会課題に対し、オムロンの特色を生かした取り組みを行う。

● **企業活動を進める上で、常に公明正大であること**
法令や社会ルールの遵守はもとより、説明責任を果たし、より透明で公明正大な経営を実践していく。

■ CSR取り組みのフレームワーク



国際的なCSR基準やガイドラインを尊重

オムロンは、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など国際的なCSR基準やガイドラインを尊重し、グループの行動規範である「CSR行動ガイドライン」を制定しています。

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（GCJN）に加盟しました。また、2013年には、中国のローカルネットワークであるグローバル・コンパクト・チャイナ・ネットワーク（GCCN）に加盟しました。

今後も国際的なCSR基準やガイドラインを尊重し、ステークホルダーの皆さまからのご期待にお応えするべく、誠実に取り組んでいきます。

2014年7月

オムロン株式会社
取締役会長
立石 文雄

Network Japan
WE SUPPORT

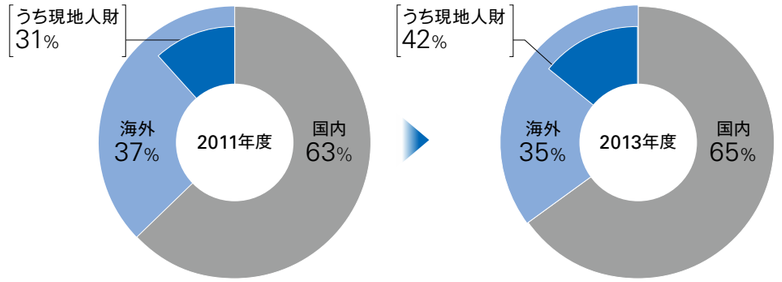
Global Compact Network China

人財戦略① ダイバーシティ

■ グローバル人財の登用による経営のグローバル化を目指す

将来にわたってオムロンの経営を担う人財を継続的に輩出するため、次世代の経営者を計画的に確保・育成しています。特に、グローバル化の観点から日本以外の拠点の経営人財の現地化に注力しています。各エリア・国において、スピーディーに適切な経営判断をし、組織や人を率いるのに最もふさわしいのは、それぞれのエリア・国の人財だと考えるからです。2011年度では、日本以外の国における主要な経営ポジションのうち、現地人財の占める割合は**31%**でしたが、これを2013年度末には、**42%**に拡大しました。今後もさらに現地人財の育成と登用を進めていきます。

▌グローバルコアポジションに占める外国人比率



■ 女性活躍を推進

現状、特に日本においてリーダー的役割を担う女性が少ないという点を課題認識しています。2014年4月20日現在、日本の女性社員の占める割合は**21%**で、管理職比率は**1.8%**となっています。これを2016年度までに役員を複数名、管理職を**3%**、そして2018年までに**5%**の水準へ引き上げる計画です。今後も結婚や出産などのライフイベントを乗り越えながら働き続けられる環境の整備を引き続き行い、高い志を持つ社員が、当たり前に活躍できる企業風土を醸成していきます。

▌日本国内の女性管理職比率

	2012年4月	2014年4月	2018年4月
管理職比率	1.4%	1.8%	5%水準

■ 障がいを持つ人がより活躍できる職場づくりを目指す

現状日本においては、障がいを持つ人の法定雇用率**2%**に対して、特例子会社（オムロン太陽）を含むオムロングループの雇用率は**3.24%**であり、製造業ではトップ水準にあります。海外においては、障がい者雇用政策の実態も障がい者に対する認識も国によってさまざまであり、各国の実情に合わせた環境整備が必要となっています。

今後もオムロンでは各国の状況に応じた取り組み方針を整備し、障がいを持つ人が普通に働き、そして活躍できる職場環境づくりを目指してまいります。

人財戦略② 企業理念の実践を促進する進化型の表彰制度

The Omron Global Awards (TOGA)

一人ひとりが企業理念を実践し、グローバルで確かな価値を創造していきます 。

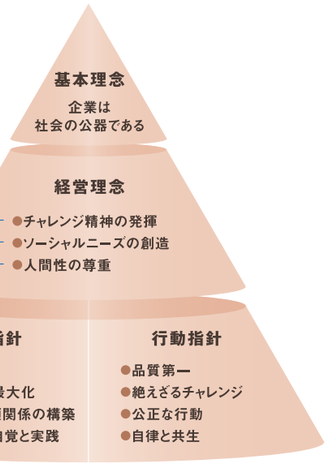
「TOGA」とは 1

世界中の従業員を対象とした日常の業務と理念をつなぐ理念実践の仕組み(2014年6月現在)。

特徴

1. 有言実行を評価
   TOGAではチームでエントリーし、チャレンジする内容を宣言、実行
2. 創業者の「5つの言葉」をカテゴリとして設定
   チームのチャレンジのこだわりポイントを自ら設定し活動の指針に
3. 勝ち上がり方式でチャレンジ模範事例を共有
   お互いに刺激を受け、学び合い、認め合う企業風土づくり

企業理念



企業理念と表彰カテゴリとのつながり

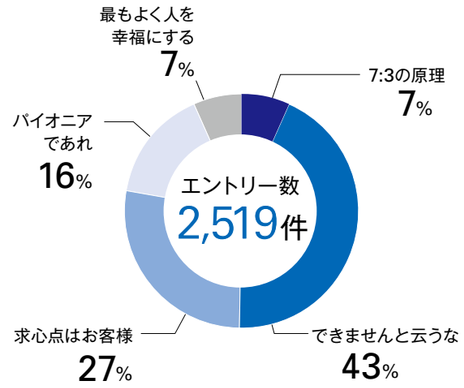
	創業者の「5つの言葉」
チャレンジ精神の発揮	「7:3の原理」 「できませんと云うな」
ソーシャルニーズの創造	「求心点はお客様」 「パイオニアであれ」
人間性の尊重	「最もよく人を幸福にする」

データで見る「TOGA」 2

地域別エントリー数、参加者数(2013年度)

地域別	エントリー数(件)	参加者数(人)
日本	1,276	12,379
中華圏	742	7,115
韓国	54	345
アジアパシフィック	222	1,930
米州	93	667
欧州	132	1,097
全社合計	2,519	23,533

カテゴリ別エントリー数・構成比(2013年度)



チャレンジストーリーとその後 3

テーマ:屋外設置型パワコン最短設計の挑戦
カテゴリ:「パイオニアであれ」

2012年10月、新しい開発法の採用とチーム力で屋外に設置できる小規模産業用パワーコンディショナ(パワコン)を従来の半分以下の期間で開発。市場ニーズに合わせ、タイムリーに商品を発売しました。

また2014年6月、市場の堅調な伸びに応えてパワコンの増産体制を整えました。今後も太陽光発電システムのさらなる普及に一層貢献していきます。

開発風景

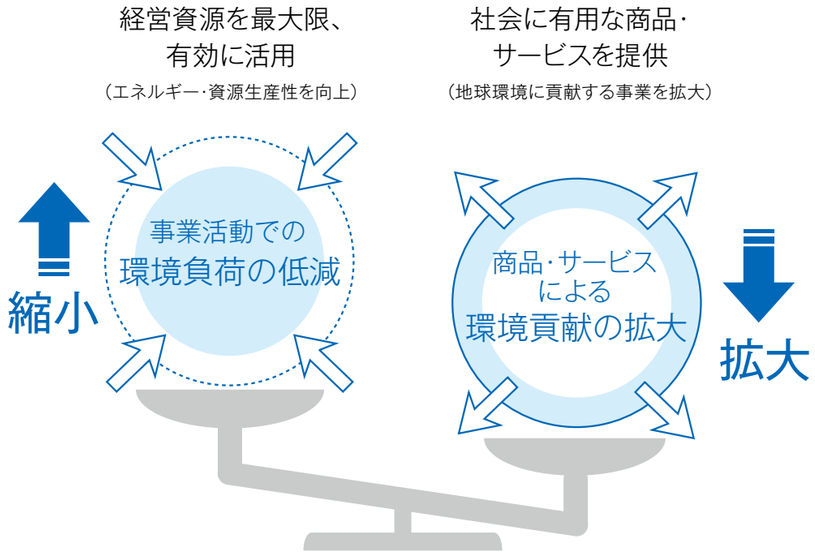
その後…

KP-Mシリーズ
(屋外向け)

環境マネジメント

事業活動の環境負荷を上回る環境貢献を推進し、地球価値創造企業へ

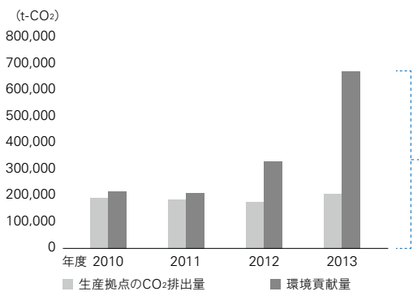
オムロンは1996年にグループ環境方針、2002年に環境経営ビジョン（グリーンオムロン21）を制定。
2011年には、新たな環境経営ビジョン「グリーンオムロン2020」を掲げ、今までの自社における環境負荷低減の取り組みに加え、社会の環境負荷を低減するための有用な商品・サービスを創造・提供しています。
基本理念「企業は社会の公器である」に基づき、オムロンは環境経営をさらに推進し、持続可能な循環型社会に貢献していきます。



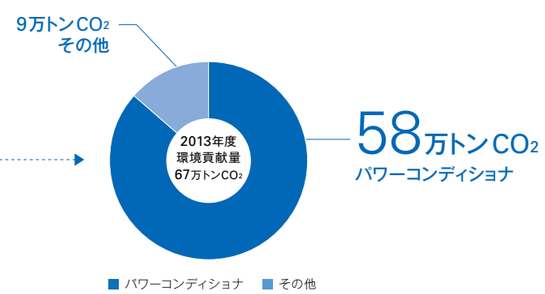
環境貢献の拡大

太陽光発電に使用するパワーコンディショナの事業拡大が寄与しました。

■ CO_2排出量と環境貢献量の推移



■ 2013年度環境貢献量の構成

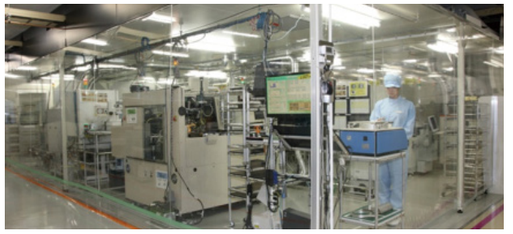


環境負荷低減取り組みへの外部評価

生産現場の環境負荷低減への取り組みがグローバルで高い評価を受けました。
日本で地球環境大賞、マレーシアでハイビスカス賞を受賞しました。

ECOものづくりによる生産性の向上と省エネルギーの両立～第23回地球環境大賞受賞～

電力の使用者側である生産部門と電力の供給側である施設部門と連携して、生産性・品質の維持向上と電力消費削減を両立させる「ECOものづくり」の推進が評価され、オムロンは第23回地球環境大賞「日本経済団体連合会会長賞」を受賞しました。今後は「ECOものづくり」のさらなる推進と共に、社会への商品・サービスの提供を通じて環境貢献を拡大していきます。



浮遊物削減で省エネルギーと生産性向上の両立を実現したクリーンルーム

工場現場で環境負荷低減活動を推進～マレーシア国家環境賞受賞～

工場現場での環境改善活動が高く評価され、2013年12月、OMRON MALAYSIA SDN. BHD.（OMB）は、マレーシアの国家環境賞である「ハイビスカス賞」（Prime Minister's Hibiscus Award）を受賞しました。受賞を機に省エネルギー活動の推進と共に、現場の従業員への啓発・教育活動を一層向上させていきます。

マレーシア副首相（中央）よりハイビスカス賞を授与されました

バリューチェーン全体の環境負荷の削減へ

バリューチェーンを含む事業活動全体の環境負荷を把握するために、2013年度から国際的な算定・開示基準であるGHGプロトコルに基づき、温室効果ガス（GHG）排出量のスコープ1、2、3をそれぞれ算出しています。

GHGプロトコル	説明	対象例
スコープ1	自社での燃料の使用や工業プロセスによる直接排出	・事業所内での燃料（都市ガス、灯油など）の燃焼に伴う排出 ・製造に伴う温室効果ガス排出 *1
スコープ2	自社が購入した電力・熱の使用に伴う間接排出	・事業所内での電力使用に伴う電力会社でのCO_2排出
スコープ3	その他の間接排出	・自社が購入した原材料・部品や仕入れ商品にかかわる資材などが製造されるまでの活動に伴う排出 ・自社が販売した商品を使用者（消費者・事業者）が使用する際に消費する電力などに伴う排出

*1 パーフルオロカーボン類（PFCs）、六ふっ化硫黄（SF6）、ハイドロフルオロカーボン類（HFCs）など

温室効果ガス排出量の第三者検証

温室効果ガス排出量の信頼性向上を図るためにビューローベリタスジャパン株式会社による第三者検証を受審し、スコープ1、2、3について適正にデータを集計・算出・開示していることが認められ、温室効果ガス排出検証報告書を取得しました。今後は算出結果を活用して効果的な削減活動に取り組みます。

温室効果ガス排出量検証報告書

オムロン株式会社　御中

2014年5月30日

ビューローベリタスジャパン株式会社
システム認証事業本部

ビューローベリタスジャパン（以下、ビューローベリタス）は、オムロン株式会社（以下、オムロン）により報告された温室効果ガス排出量に対して限定的保証業務を行った。

1. 検証範囲

オムロンはビューローベリタスに対し、以下の温室効果ガス排出量情報の正確性について検証を行うことを依頼した。

1) スコープ1及びスコープ2温室効果ガス排出量
- 国内及び海外のオムロングループ42製造拠点の事業活動に伴う、2013年4月1日から2014年3月31日の期間の温室効果ガス排出量（車両燃料使用を除くエネルギー起源CO_2、CH_4、N_2O、HFC、PFC、SF_6に限る）

2) スコープ3温室効果ガス排出量
- カテゴリー1排出量
  2012年4月1日から2013年3月31日の期間に販売されたヘルスケア製品4機種（*1）の構成部品の購入に伴う排出に限る。
- カテゴリー11排出量
  2012年4月1日から2013年3月31日の期間に販売されたヘルスケア製品4機種（*1）の使用時エネルギー消費に伴う排出に限る。

（*1）血圧計 HEM-7113、体組成計 HBF-251、活動量計 HJA-306、電動歯ブラシ HT-B473 の4機種

2. 検証方法

ビューローベリタスは、ISO 14064-3(2006): Greenhouse gases - Part 3: Specification with guidance for the validation and verification of greenhouse gas assertions の要求事項に従って検証を行った。
ビューローベリタスは、限定的保証の一環として以下の活動を行った。
- 温室効果ガス排出量を特定し算定する責任のあるオムロンの関係者へのインタビュー
- 温室効果ガス排出量を決定するために用いられた情報に対する、オムロンの情報システムと収集・集計・分析方法の確認
- 温室効果ガス排出量の正確性を確認するための元データのサンプル監査

3. 結論

実施した検証作業とプロセスによれば、温室効果ガス主張が以下であることを示す証拠は認められなかった。
- 著しく正確性を欠き、対象範囲における温室効果ガス排出量データ及び情報を適切に表していない
- オムロンが定めた温室効果ガス排出量算定方法に従って作成されていない

検証された温室効果ガス排出量		
スコープ1 48,457 t-CO_2e	スコープ2 195,160 t-CO_2e	スコープ3 16,286 t-CO_2e

【独立性、公平性及び力量の声明】
ビューローベリタスは、独立保証業務の提供に180年の歴史を持つ、品質・健康・安全・社会・環境管理に特化した独立の専門サービス会社です。検証チームメンバーは、当該任務の要求の範囲外において、オムロンとのビジネス上の関係は有していません。ビューローベリタスは、日常業務活動におけるスタッフの高い倫理基準を維持するため、倫理規定を導入しています。検証チームは、環境・社会・倫理・健康・安全の情報・システム・プロセスに対する保証について広範囲な経験を有しています。

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

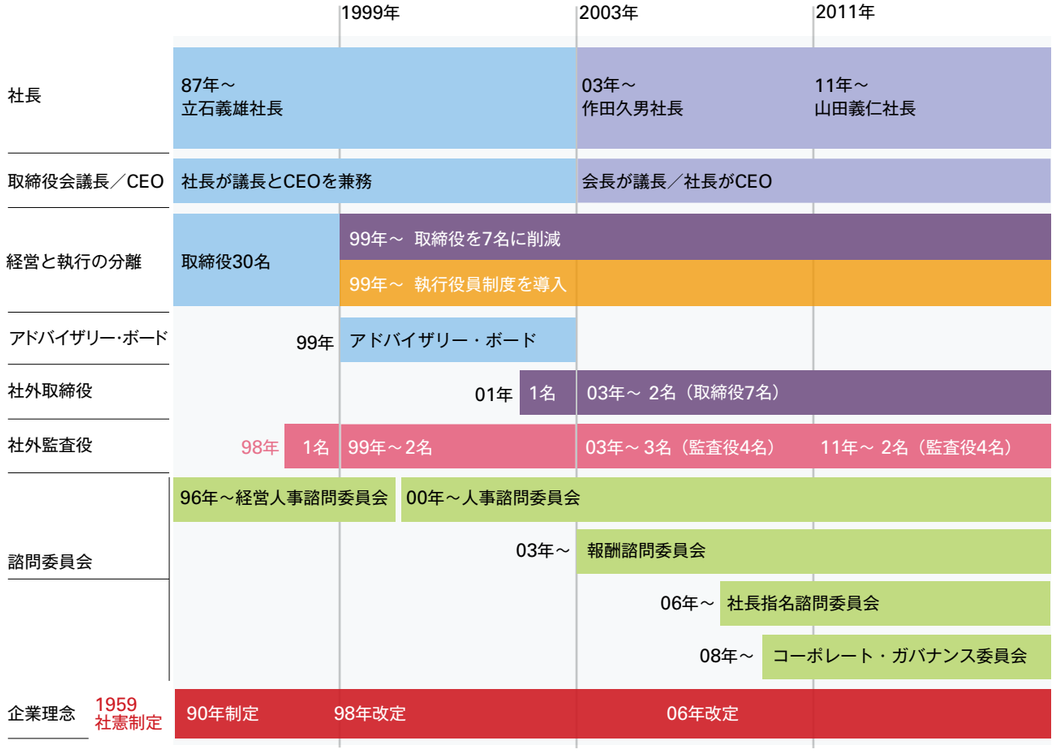
基本方針

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きました。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きました。

現在、基本方針として、企業の永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。

コーポレート・ガバナンスの取り組み



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。

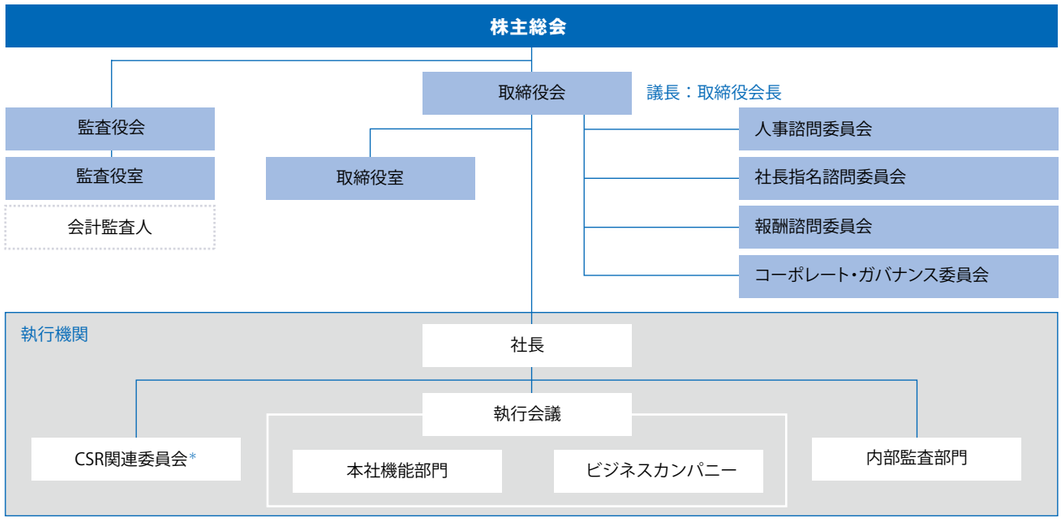
取締役会では実質的な議論を深めるため、取締役を7名に少人数化しています。また、経営監視機能を強化するため、経営監視と事業執行を分離し、複数の独立社外取締役を登用すると共に、取締役の過半数が事業執行を兼務しないことにより、コーポレート・ガバナンスの維持向上を図っています。

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。

コーポレート・ガバナンス体制



*企業倫理リスクマネジメント委員会、情報開示実行委員会、グループ環境委員会など

取締役会
経営目標・経営戦略などの重要な事項を決定すると共に、執行を監視する。

監査役会
コーポレート・ガバナンスの体制と運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動を監査する。

人事諮問委員会
社外取締役を委員長とし、取締役、執行役員の選考基準の策定、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。

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ています。

2013年度主な会議体の開催回数等

取締役会　13回
監査役会　13回
社外取締役の取締役会への出席状況　96%
社外監査役の取締役会への出席状況　100%
社外監査役の監査役会への出席状況　96%

※2013年6月就任者については、2013年6月20日以降に開催した取締役会および監査役会への出席状況を記載しています。

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	社長指名諮問委員会	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	鈴木 吉宣	○			
取締役副社長	作宮 明夫	○	○	○	
取締役	日戸 興史			○	
社外取締役	冨山 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

役員へのインセンティブ

当社は、報酬ガバナンスを強化するために、2014年6月より取締役の中期経営目標達成の意欲を高めることを目的として、中期業績連動賞与を導入すると共に、業績達成条件付新株予約権を発行しました。

中期業績連動賞与は、中期経営計画（EARTH-1 STAGE）の達成度に連動して支給します。その目標値は、中期経営計画の最終年度にあたる2016年度の連結営業利益900億円とします。この目標値に加えて最低・最高目標値を設定することにより、取締役の業績目標達成意欲の向上を図っています。

業績達成条件付新株予約権は、中期経営目標達成および株価上昇を条件とし、中長期の株主価値創造と取締役の自社株保有を目的として発行しました。行使条件の基準とする目標値は、中期経営計画の最終年度にあたる2016年度の連結売上高9,000億円とします。なお、上記目標値に加えて最低・最高目標値を設定し、段階的に権利行使可能数を変えることにより、取締役の業績目標達成意欲の向上を図っています。

この業績達成条件付新株予約権は、業績目標の達成度に応じて権利行使が可能となる新株予約権を有償で発行するものであり、新株予約権を引き受ける者にとって有利な条件ではないため、報酬には該当しません。

これらの新しい制度の導入によって、取締役への報酬等のガバナンスの体系は、①取締役としての役割に対する基本報酬、②短期経営計画における業績目標の達成に応じた単年度業績連動賞与、③企業価値向上および長期ビジョンであるVG2020の実現に連動した、中期経営計画における業績目標値の達成に応じた中期業績連動賞与および業績達成条件付新株予約権、ならびに持株連動報酬となります。これにより取締役が短中長期に経営目標を達成するための動機付けを図っています。

役員の報酬の原則および基本方針は以下のとおりです。

〈2014年6月改訂〉

当社の役員報酬の原則［考え方］

- 社憲・企業理念の実践に根差した報酬とする。
- 優秀な人財を経営者として登用（採用）・確保できる報酬とする。
- 役員が動機づけされ、企業価値の長期的最大化の貢献につながる報酬体系とする。
- 株主をはじめとするステークホルダーに対し、説明責任を果たせるよう「透明性」「公正性」「合理性」の高い報酬体系とする。
  - ・個人別の役員報酬における「透明性」「公正性」「合理性」を担保するために、すべての役員報酬について、報酬諮問委員会の諮問を経ることとする。
- 報酬の目的を明確にし、役員各位の役割に応じた報酬体系を構築する。

取締役報酬等の基本方針

- 取締役の報酬は、基本報酬、単年度業績連動賞与、中長期業績連動報酬により構成する。
  - ・社憲・企業理念を実践する優秀な人財を登用（採用）・確保するために、基本報酬を支給する。
  - ・単年度業績を重視し、成果報酬として単年度業績連動賞与を支給する。
    - ー単年度業績連動賞与の算定方法は、役位ごとの基準額を基本に、税引前当期純利益、投下資本利益率（ROIC）、当社株主に帰属する当期純利益および1株当たりの配当を賞与の評価指標とし、評価指標の達成率、伸び率に応じて決定する。
  - ・長期経営計画の実現を確かなものとするため、中期経営目標の達成に向けた動機づけを目的として、以下の2種類を中長期業績連動報酬として支給する。
    - ー中期経営目標の達成度に連動する中期業績連動賞与を支給する。
    - ー企業価値（株式価値）の最大化と連動する株式報酬として、持株連動報酬[*1]を支給する。
- 上記の報酬とは別に、業績達成条件付新株予約権を発行する[*2]。
  - ー業績達成条件付新株予約権は、取締役の中期経営目標達成および株価上昇を条件とし、中長期の株主価値創造と取締役の自社株保有の促進を目的とし発行する。

- 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成する。
- 退職慰労金は、支給しない。
- 報酬の水準は、外部専門機関を使い調査した他社水準を考慮し決定する。

*1 持株連動報酬とは、毎月一定の報酬額を支給し、その一定額で当社株式を毎月取得（役員持株会経由）し、この株式を在任期間中保有することをガイドラインとするものです。

*2 業績達成条件付新株予約権は、新株予約権の公正価値に相当する払込金額の払込みにより有償で発行するものであり、その払込金額は新株予約権を引き受ける者にとって有利な金額でないことから、報酬には該当せず、取締役会議により実施するものです。

監査役報酬の基本方針

- 監査役の報酬は、その役割を考慮し、優秀な人財の登用（採用）・確保するための基本報酬のみで構成する。
- 退職慰労金は、支給しない。
- 報酬の水準は、外部専門機関を使い調査した他社水準を考慮し決定する。

2013年度役員報酬の内容

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

（単位：百万円）

区分	人数	基本報酬	賞与	報酬の総額
取締役 （うち社外取締役）	9人 （3人）	344 （23）	194 （—）	538 （23）
監査役 （うち社外監査役）	6人 （3人）	82 （18）	— （—）	82 （18）
合計 （うち社外役員）	15人 （6人）	426 （41）	194 （—）	620 （41）

※ 取締役の報酬は、基本報酬、賞与、持株連動報酬により構成されています。
※ 社外取締役の報酬は、基本報酬のみで構成されています。
※ 取締役の基本報酬には、社外取締役を除く取締役に対し、持株連動報酬として支給した金額が含まれています。
※ 監査役の報酬は、基本報酬のみで構成されています。

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、グローバル共通の監査方針の下、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

コンプライアンス・リスクマネジメントのグローバルでの対応を強化

オムロングループでは、コンプライアンスや法規制にかかわるリスクをはじめとしたさまざまなリスクに対応するため、情報と対策をグローバルに整理・統合したリスクマネジメント活動に取り組んでおり、その活動を「統合グローバルリスクマネジメント」と呼んでいます。

「統合グローバルリスクマネジメント」の基本方針は、取締役会の「内部統制システム整備に関する基本方針」の中で定めています。また、取り組みのフレームは「統合グローバルリスクマネジメント基本規定」において定め、日本内外のすべてのオムロングループに適用しています。

実行組織として、執行会議の下に「企業倫理リスクマネジメント委員会」を組織し、本社・各カンパニーのメンバーのほか、海外エリア本社のメンバーも加えてさまざまな対策の協議・実行などをしています。また、国内外のグループ会社において、コンプライアンス・リスクマネジメントの推進者である「リスクマネージャ」を選任し、そのグローバルなネットワークを利用して日常的なリスク情報の共有、対応の協議などを迅速に行っています。

具体的な取り組みの一例として、「グループ重要リスク対策」があります。これは、毎年グローバル視点であらゆるリスクを洗い出し、分析を加え、その中からオムロングループにとって重要なリスクを、最重要の「Sランク」、次に重要な「Aランク」として指定し、計画を策定、執行会議を通じて全社で対応、チェック、是正、取締役会への報告、外部発表というPDCAサイクルを回しているものです。今年度はSランクとして「事業継続」「グローバル法規制違反（贈賄など）」、またAランクとして「社内不正」「EICC（電子業界行動規範）対応」「紛争鉱物問題への対応」「労働安全衛生」「グローバルITガバナンス」といったリスクを設定しました。

2014年度は、統合グローバルリスクマネジメントのPDCAサイクルをさらに強化し、経営活動に深く融合させて、一層のレベルアップを求めていきます。特に海外における取り組みを充実させて、グローバルで各エリア本社が主体的に現地の事情に合ったリスクマネジメントを行っていきます。

社外取締役コメント

グローバル視点での変化対応力と実行力の醸成に向けて

社外取締役として期待されていること

2013年6月にオムロンの社外取締役に就任し、1年が経ちました。

ものづくりの企業であるオムロンが、総合商社出身の私に対して期待していることは、グローバルな視点から環境の変化を素早くかつ正しく見定め、設定した目標に向かって確実に前進するための変化対応力と実行力の醸成に向けた助言、提言だと思っております。

オムロンが掲げる長期ビジョンVG2020の実現に向けて、社外取締役の職務を全うし、経営活動のお役に立ちたいと考えております。

役員報酬制度の改定について

社外取締役に就任と同時に、報酬諮問委員会の委員長に就任し、オムロンの報酬ガバナンスの強化に向けて、活発な議論を進めてまいりました。

オムロンでは、経営戦略において中長期の経営目標を設定していましたが、その達成に連動する取締役の報酬制度はなく、オムロンの目指す持続的に成長する企業となるためにさらなる報酬ガバナンスの強化が必要と感じ、役員報酬制度の改定に着手いたしました。

新たな報酬制度として、中期経営目標達成度に連動する中期業績連動賞与を導入すると共に、中長期の株主価値創造と取締役の自社株保有の促進を目的として、業績達成条件付新株予約権を発行し、取締役の報酬ガバナンスの強化を図りました。

コーポレート・ガバナンスの強化は役員報酬や社内体制などの制度面のみならず、その実効性がともなって初めてその目的である企業価値の向上につながるものと考えます。取締役会や各諮問委員会を通じて、それぞれの取り組みの効果をしっかりと確認すると共に、今後もオムロンのコーポレート・ガバナンスの維持向上に向けて、積極的な提言に努めてまいりたいと思います。

2014年7月

社外取締役
小林 栄三
伊藤忠商事株式会社 取締役会長

役員・名誉会長

2014年6月24日現在

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　**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ック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
2014年6月　代表取締役副社長 CFOに就任（現任）

取締役副社長　**作宮 明夫**

1975年4月　当社入社
2003年6月　執行役員、オムロン一宮株式会社（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
2014年6月　取締役副社長に就任（現任）

取締役
執行役員専務　**日戸 興史**

1983年4月　当社入社
2011年3月　グローバルリソースマネジメント本部長に就任
2011年6月　執行役員に就任
2013年3月　グローバルSCM&IT革新本部長を兼任
2013年4月　執行役員常務に就任
2014年3月　グローバル戦略本部長に就任（現任）
2014年4月　執行役員専務に就任（現任）

社外取締役　**冨山 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　株式会社コーポレイ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**

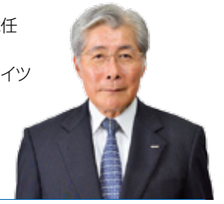
1977年4月　当社入社
2008年6月　執行役員に就任
2008年9月　OMRON ELECTRONIC COMPONENTS (SHENZHEN) LTD. 会長兼社長に就任
2013年3月　グローバル監査室長に就任
2013年6月　常勤監査役に就任（現任）

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）

執行役員

執行役員専務

宮永 裕

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

執行役員常務

荒尾 眞樹

技術・知財本部長

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

近藤 喜一郎

オムロン ソーシアルソリューションズ
株式会社
代表取締役社長

行本 閑人

環境事業本部長

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

松並 憲示

エレクトロニック&メカニカル
コンポーネンツビジネスカンパニー
社長

執行役員

藤本 茂樹

事業開発担当

土居 公司

オムロン（中国）有限公司
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
オムロン上海（中国）有限公司会長

吉川 浄

グローバルものづくり革新本部長

安藤 聡

経営IR室長

谷口 宜弘

オムロン スイッチアンドデバイス株式会社
代表取締役社長

細井 俊夫

オムロン ソーシア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

ナイジェル ブレイクウェイ

オムロンマネジメントセンターオブアメリカ
会長兼社長兼CEO
（兼）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
オムロンエレクトロニクス（米国）会長兼CEO

大場 合志

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
オムロンインダストリアルオートメーション（中国）有限公司
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
取締役執行役員副社長
経営統轄部長 兼 商品事業統轄部長

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

越膳 泉

グローバルリソースマネジメント本部長

江島 秀二

環境事業本部 企画室長
（兼）アプリケーションエンジニアリングセンタ長

衣川 正吾

インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー
企画室長

北川 尚

取締役室長

冨田 雅彦

グローバル戦略本部 経営戦略部長

財務セクション（米国会計基準）

79　財務ハイライト

80　6年間の主要財務データ

81　2013年度の振り返りと分析

86　事業等のリスク

88　連結貸借対照表

90　連結損益計算書

91　連結包括損益計算書

92　連結株主持分計算書

93　連結キャッシュ・フロー計算書

連結財務諸表の詳細については、当社ウェブサイトに掲載されている監査済年次財務報告をご覧ください。
http://www.omron.co.jp/ir/irlib/annual.html

財務ハイライト

オムロン株式会社および子会社
2012年、2013年および2014年3月31日終了事業年度

	百万円（1株当たりデータを除く）			千米ドル（注2）（1株当たりデータを除く）
	2011年度	2012年度	2013年度	2013年度
事業年度：				
売上高	¥619,461	¥650,461	¥772,966	$7,504,524
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	33,547	41,237	62,007	602,010
非支配持分控除前当期純利益	16,352	30,117	46,314	449,650
当社株主に帰属する当期純利益	16,389	30,203	46,185	448,398
1株当たりデータ（単位：円、米ドル）：				
当社株主に帰属する当期純利益				
基本的	74.46	137.20	209.82	2.04
希薄化後	74.46	137.20	—	—
現金配当額（注1）	28.0	37.0	53.0	0.51
資本的支出（支払ベース）	27,502	30,383	32,218	312,796
試験研究開発費	42,089	43,488	47,928	465,320
事業年度末：				
総資産	537,323	573,637	654,704	6,356,350
株主資本	320,840	366,962	430,509	4,179,699

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、2014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103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）

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
売上高（注2、3）：						
制御機器事業（IAB）	¥271,204	¥203,917	¥271,894	¥270,835	¥262,983	¥291,739
電子部品事業（EMC）	76,494	70,717	81,216	83,002	84,107	97,699
車載事業（AEC）	82,109	75,163	84,259	85,027	97,643	126,620
社会システム事業（SSB）	72,336	57,981	63,846	57,200	68,754	82,695
ヘルスケア事業（HCB）	63,592	63,359	60,629	62,446	71,520	89,275
その他事業	50,989	43,592	49,672	53,535	59,240	78,949
消去調整他	10,466	9,965	6,309	7,416	6,214	5,989
	627,190	524,694	617,825	619,461	650,461	772,966
売上原価及び費用：						
売上原価	408,668	340,352	386,123	391,574	408,954	475,758
販売費及び一般管理費（試験研究開発費を除く）	164,284	133,426	142,365	145,662	152,676	181,225
試験研究開発費	48,899	37,842	41,300	42,089	43,488	47,928
その他費用ー純額ー	44,472	2,879	6,344	6,589	4,106	6,048
	666,323	514,499	576,132	585,914	609,224	710,959
法人税等、持分法投資損益						
控除前当期純利益（純損失）	(39,133)	10,195	41,693	33,547	41,237	62,007
法人税等	(10,495)	3,782	14,487	17,826	14,096	19,475
持分法投資損益	811	2,792	190	(631)	(2,976)	(3,782)
非支配持分控除前当期純利益（純損失）	(29,449)	3,621	27,016	16,352	30,117	46,314
非支配持分帰属損益（損失）	(277)	103	234	(37)	(86)	129
当社株主に帰属する当期純利益（純損失）	(29,172)	3,518	26,782	16,389	30,203	46,185
1株当たりデータ（単位：円）：						
当期純利益（純損失）						
基本的	(132.2)	16.0	121.7	74.5	137.2	209.8
希薄化後	ー	16.0	121.7	74.5	137.2	ー
現金配当額（注1）	25.0	17.0	30.0	28.0	37.0	53.0
資本的支出（支払ベース）	37,477	20,792	21,647	27,502	30,383	32,218
総資産	538,280	532,254	562,790	537,323	573,637	654,704
株主資本	298,411	306,327	312,753	320,840	366,962	430,509
主要な指標：						
売上総利益率（%）	34.8	35.1	37.5	36.8	37.1	38.5
売上高税引前純利益（純損失）率（%）	(6.2)	1.9	6.7	5.4	6.3	8.0
売上高当期純利益（純損失）率（%）	(4.7)	0.7	4.3	2.6	4.6	6.0
投下資本当期純利益（純損失）率（%）(ROIC)	(7.6)	1.0	7.8	4.8	8.6	11.3
株主資本当期純利益（純損失）率（%）(ROE)	(8.7)	1.2	8.7	5.2	8.8	11.6
総資産税引前純利益（純損失）率（%）(ROA)	(6.8)	1.9	7.6	6.1	7.4	10.1
総資産回転率（回）	1.1	1.0	1.1	1.1	1.2	1.3
たな卸資産回転率（回）	4.5	4.2	4.7	4.4	4.5	5.0
デットエクイティレシオ（倍）	0.80	0.73	0.80	0.67	0.56	0.52

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. 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。
3. 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。

2013年度の振り返りと分析

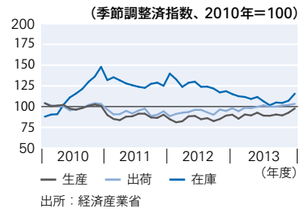
注：各カンパニーの記載名について
以下、インダストリアルオートメーションビジネスを「IAB」もしくは「制御機器事業」、エレクトロニック＆メカニカルコンポーネンツビジネスを「EMC」もしくは「電子部品事業」、オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネスを「AEC」もしくは「車載事業」、ソーシアルシステムズ・ソリューション＆サービス・ビジネスを「SSB」もしくは「社会システム事業」、ヘルスケアビジネスを「HCB」もしくは「ヘルスケア事業」と、それぞれ事業名にて記載しています。

市場環境

国内外の主要な関連市場は、いずれも底堅い展開となりました。自動車関連では、国内設備投資が回復傾向をみせたほか、国内や新興国などの好調な部品需要に支えられました。半導体関連についてもスマートフォン人気から国内設備投資が回復傾向をたどり、工作機械関連では国内・海外の設備投資に回復の兆しがみられました。家電・電子部品関連も設備投資の回復傾向や海外の好調な部品需要に支えられ、また健康機器関連は新興国での健康意識の高まりを受けて堅調に推移しました。

為替相場では日銀の大胆な金融緩和を背景に、対米ドル・対ユーロ共に大幅な円安が進行し、当社グループの収益拡大に貢献しています。円安傾向は反面で、銅価格上昇の要因となりましたが、銀価格については前年度に続き大きく値下がりしています。なお、当期における平均為替レートは対米ドル100.1円（前年度比16.9円の円安）、対ユーロ134.0円（同26.4円の円安）、原材料の平均キロ価格は銀が76,713円（前年度比6,329円安）、銅が733円（同47円高）となりました。

電子部品・デバイスの状況



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

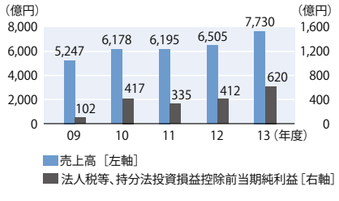
注：営業利益の表示について
当社は、米国会計基準に基づき連結損益計算書の表示形式としてシングルステップ方式（段階利益を表示しない方式）を採用していますが、他社との比較可能性を高めるため、「営業利益」は、「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」および「試験研究開発費」を控除したものを表示しています。

こうした市場環境において、当社グループの2013年度の売上高は、全事業セグメントで大幅に拡大し、前年度比18.8%増の7,730億円となりました。こうした売上増に加え、製造固定費抑制、変動費コストダウンなどによる売上総利益率の向上などが寄与し、営業利益は681億円（前年度比50.1%増）、税引前当期純利益は620億円（同50.4%増）、当社株主に帰属する当期純利益は462億円（同52.9%増）と、いずれも前年度に引き続き大幅な増益となりました。

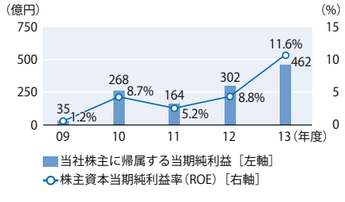
総資産については、現金及び現金同等物、売上債権などが増加し、前年度末比14.1%増の6,547億円となりました。また株主資本も、当社株主に帰属する当期純利益の大幅増、為替換算調整額等の変動により4,305億円（前年度末比17.3%増）へと増加、株主資本比率は前年度末の64.0%から65.8%へ上昇しました。

この結果、株主資本当期純利益率（ROE）は前年度の8.8%から11.6%、投下資本利益率（ROIC）は同8.6%に対し11.3%となりました。

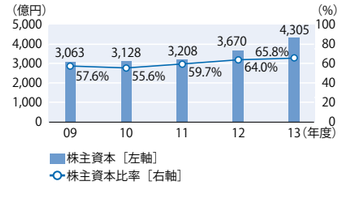
売上高と法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益



当社株主に帰属する当期純利益と株主資本当期純利益率（ROE）



株主資本と株主資本比率



損益計算書詳述

売上高

「IA事業の最強化」「新興国での成長」「最適化新規事業の拡大」「収益構造改革の完遂」「グローバル人財の強化」などの重点戦略や、中長期の収益拡大に向けた諸施策の遂行が新興国での売上増などに結びつき、当社グループの売上高は前年度比1,225億円(18.8%)増の7,730億円となりました。

地域別では、国内の売上が前年度比8.4%増、米州・欧州・東南アジア他・中華圏の売上がそれぞれ同25.6%、25.5%、31.8%、34.0%の増収となりました。中華圏は当年度も、4つの海外エリアの中で最大の売上高・営業利益を記録しています。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は前年度比16.3%増加しました。これは売上高の増加に伴うものであり、売上原価率そのものは61.5%と、前年度からさらに1.4ポイント低下しています。2013年度は、銀のキロ価格が76,713円(前年度は83,042円)と、前年度に引き続き下落したのに対し、銅価格は733円(同686円)と上昇しています。

販売費及び一般管理費は、前年度比285億円(18.7%)増加したものの、売上高に対する比率は23.5%と、前年度並みの水準を保っています。また、成長のための投資を継続しつつ増益を目指す成長戦略に基づき、当年度の試験研究開発費は前年度比44億円(10.2%)増加していますが、売上高に対する比率は6.2%と、前年度(6.7%)の水準から低下しています。

その他費用(収益)

その他費用—純額—は、為替差損等により60億円となり、前年度比19億円増加しました。

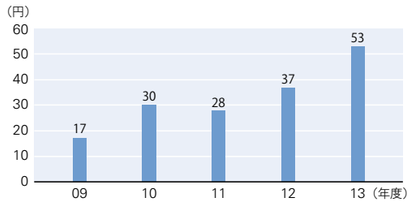
税引前当期純利益、当社株主に帰属する当期純利益および利益配分

以上の結果、税引前当期純利益は、前年度の412億円に対して208億円増の620億円を計上し、当社株主に帰属する当期純利益は、前年度の302億円に対して160億円増の462億円となりました。また、1株当たりの当社株主に帰属する当期純利益は、前年度の137.2円に対して209.8円となりました。

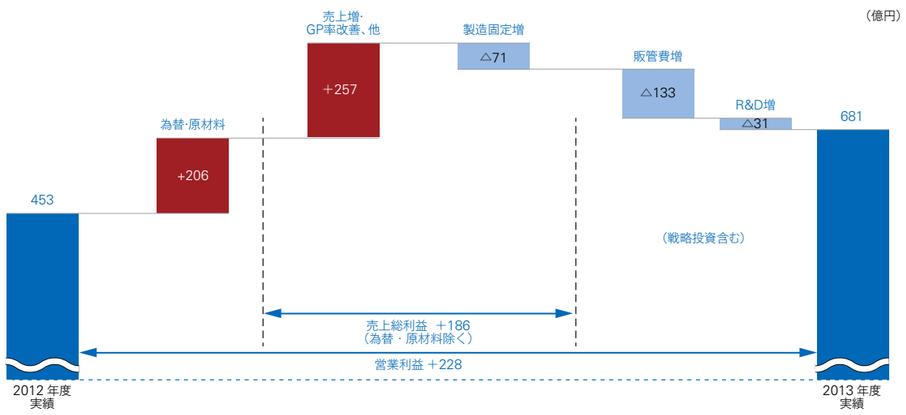
利益配分においては、成長のための内部留保を確保しつつも、安定的・継続的な株主還元の充実を図っていく方針です。具体的には、配当性向の目標を当期から25%以上に引き上げると共に、2016年度までに30%を目指します。また、株主資本配当率(DOE)については、従来どおり2%を当面の目標とします。

こうした方針に基づき、当年度の年間配当は1株当たり53円(前年度比16円増)とさせていただき、これによって連結配当性向は25.3%、DOEは2.9%となりました。

1株当たり配当金



連結営業利益差異分析(前年度比)



売上原価、費用、利益の売上高に対する百分比	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
売上高	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
売上原価	62.5	63.2	62.9	61.5
売上総利益	37.5	36.8	37.1	38.5
販売費及び一般管理費	23.0	23.5	23.4	23.5
試験研究開発費	6.7	6.8	6.7	6.2
その他費用— 純額—	1.1	1.1	0.7	0.8
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	6.7	5.4	6.3	8.0
法人税等	2.3	2.9	2.2	2.5
当社株主に帰属する当期純利益	4.3	2.6	4.6	6.0

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などを控除する前の「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、上期に総じて低調だった顧客の設備投資需要が、半導体・電子部品業界を中心に下期に回復すると共に、新商品の販売なども寄与して、通期では売上高を伸ばしました。海外においては、アジアで一部、政情不安や通貨安の影響がみられ、中国では電子部品関連業界や輸出関連の需要が弱含んだものの、米州では下期にFA関連需要、オイル&ガス関連事業が回復し、また韓国の半導体・フラットパネルディスプレイ・自動車関連業界の需要は堅調に推移しました。通期では為替の円安影響もあり、いずれの海外エリアも売上高を大きく伸ばしています。

この結果、制御機器事業の売上高は前年度比10.9%増の2,917億円、営業利益は同23.6%増の388億円となりました。

電子部品事業(EMC)

国内では、国内景気の回復や上期の猛暑の影響、また消費税増税を控えた需要増により、家電業界でリレー・スイッチが好調に推移し、通期で売上高を伸ばしました。海外では、中国や韓国における堅調なモバイル関連需要や家電業界でのシェア拡大、米州での好調な業務民生関連需要、また為替の円安影響などにより、売上高を大きく伸ばしています。

この結果、電子部品事業の売上高は前年度比16.2%増の977億円、また継続的な原価低減活動などが奏功し、営業利益は同98.9%増の87億円となりました。

車載事業(AEC)

国内では、政府の景気対策やエコカー減税継続の効果、また消費税増税前の需要増があったものの、一部顧客の海外への生産移管などが影響し、売上高は前年度から減少しました。一方、海外においては、北米市場の需要回復が加速し、中国・アジアでも市場の拡大が続くなど、いずれの海外エリアも好調に推移しました。

これらの結果、車載事業の売上高は前年度比29.7%増の1,266億円、また営業利益は為替の円安影響などにより、同81.4%増の91億円となりました。

社会システム事業(SSB)

駅務システム事業では、鉄道事業各社の業績回復や消費税増税前の需要増を背景に、駅務機器の設備更新需要が堅調だったことに加えて、遠隔監視システムを軸とする安心・安全ソリューション事業も堅調に推移し、売上高を大きく伸ばしました。交通管理・道路管理システム事業も、管制システムや施設老朽化対策関連の需要に支えられて好調に推移し、また環境ソリューション事業においては、太陽光発電関連商品の堅調な需要が売上高を大きく牽引すると共に、関連施工工事の拡大により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、前年度比20.3%増の827億円、営業利益は同90.5%増の56億円となりました。

ヘルスケア事業(HCB)

国内においては、家庭向け健康医療機器分野で主力商品の血圧計・体温計が好調に推移したこと、新商品の発売が新たな需要を喚起したこと、さらに医療機関向けの分野も堅調に推移したことにより、通期で売上高を伸ばしました。海外においては、ロシアや東南アジアの一部を除く新興国で健康医療機器に対する需要増が継

続すると共に、先進国でも血圧計の販売が伸長するなど、全体的に極めて好調に推移し、売上高を大きく伸ばしました。

この結果、ヘルスケア事業の売上高は、前年度比24.8%増の893億円、また営業利益は、継続的な原価低減活動の効果や為替の円安影響などにより、同71.2%増の75億円となりました。

その他事業

環境事業では、再生可能エネルギー利用への関心の高まりを背景に、ソーラーパワーコンディショナなどの販売が大きく伸張しました。電子機器事業では、産業用組み込みコンピュータ、電子機器の開発・生産受託サービスが低調だったものの、企業業績回復に伴う設備投資増、また消費税増税前の駆け込み需要などを受けて無停電電源装置が好調に推移しました。マイクロデバイス事業についてはマイクロフォンの急速な需要増、バックライト事業については好調なスマートフォン市場、さらに当期からのタブレット分野への参入が大きく貢献しました。

この結果、その他事業の売上高は前年度比33.3%増の789億円、営業利益は同243.5%増の87億円となりました。

事業別売上高増減率

	2011年度	2012年度	2013年度
制御機器事業	(0.4)%	(2.9)%	10.9%
電子部品事業	2.2	1.3	16.2
車載事業	0.9	14.8	29.7
社会システム事業	(10.4)	20.2	20.3
ヘルスケア事業	3.0	14.5	24.8
その他事業	7.8	10.7	33.3

事業別売上高構成比

	2011年度	2012年度	2013年度
制御機器事業	43.7%	40.4%	37.7%
電子部品事業	13.4	12.9	12.6
車載事業	13.7	15.0	16.4
社会システム事業	9.2	10.6	10.7
ヘルスケア事業	10.1	11.0	11.5
その他事業	8.6	9.1	10.2

注：売上高構成比は、6年間の主要財務データ（P.80）に記載している区分に基づいています。

2. 所在地別営業概況

日本

国内では、景気の回復基調を背景に幅広い分野で売上が伸長し、下期には制御機器関連の設備投資にも回復傾向が現れたほか、第4四半期には消費税増税前の駆け込み需要が業績を牽引しました。この結果、制御機器事業・電子部品事業・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前年度比8.4%増の3,448億円となりました。営業利益については、特に第2・第3四半期の収益増が大きく貢献し、同50.4%増の474億円となりました。

米州

米州では、金融政策の不透明感が後退し、企業活動の拡大、所得・雇用環境の改善など、景気の回復基調が鮮明になっています。特に自動車搭載用電子部品や業務民生業界向け電子部品の販売が好調に推移し、上期には低調だったオイル&ガス関連事業も下期には回復しました。この結果、米州の売上高合計は前年度比25.6%増の1,010億円となりましたが、営業利益については、南米事業のコスト増などにより、同80.8%減の2億円となりました。

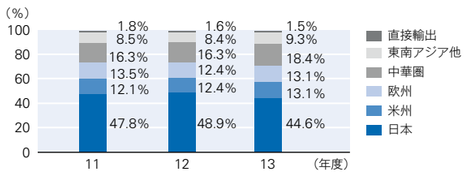
欧州

欧州では、企業や消費者の景況感が改善し、景気は緩やかな回復傾向をたどっています。特に、低迷していた業務民生業界向け電子部品事業の回復、またヘルスケア事業の販売拡大などが寄与し、売上は年度を通じて前年度の水準を上回ると共に、利益面でも第4四半期に大きな伸びを示しました。この結果、欧州の売上高合計は前年度比25.5%増の1,009億円、営業利益は同68.6%増の39億円となりました。

中華圏

中国では、企業活動や民間消費・住宅市場が伸び悩むなど景気の不透明感が持続しているものの、成長率は依然として高い水準にあります。中でもモバイル業界や家電業界向けの電子部品、また自動車搭載用電子部品や健康機器商品の販売拡大が業績面で大きく寄与しました。この結果、中華圏の売上高合計は前年度比34.0%増の1,424億円、営業利益は同58.3%増の179億円となり、当年度も、4つの海外エリアの中で最大の売上高・営業利益を記録しました。

所在地別売上構成比



東南アジア他

東南アジアでは一部の国で政情不安や景況感悪化がみられ、先行き不透明感が持続しているものの、健康機器商品に対する需要拡大や、特に韓国における半導体・フラットパネルディスプレイ・自動車関連業界向け制御機器、モバイル・家電業界向け電子部品の堅調な需要が貢献して、業績は年度を通じて前年の水準を上回りました。これらの結果、東南アジア他の売上高合計は前年度比31.8%増の723億円、営業利益は同77.5%増の71億円となりました。

バランスシート詳述

資産

総資産は、大幅な増収増益によって現金及び現金同等物、売上債権などが増加した結果、前年度末比811億円（14.1%）増加し、6,547億円となりました。

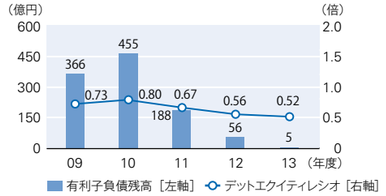
負債・資本

負債合計は、支払手形や買掛金・未払金などの増加により、前年度末比171億円増加し、2,219億円となりました。

株主資本は、当社株主に帰属する当期純利益の大幅増に加えて、円安傾向によって為替換算調整額が、また株高によって売却可能有価証券未実現損益が増加したことを受けて、4,305億円と前年度末比635億円増加しました。その結果、株主資本比率は、前年度末の64.0%から65.8%へ1.8ポイント上昇し、デットエクイティレシオは、同0.56から0.52へ改善しました。また1株当たり株主資本は、前年度末の1,667円0銭に対し、1,956円1銭となりました。

運転資本と流動比率

有利子負債残高とデットエクイティレシオ



キャッシュ・フロー詳述

現金及び現金同等物の当年度末残高は、前年度末比345億円増加し、903億円となりました。各キャッシュ・フローの状況は次のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、非支配持分控除前当期純利益の計上などにより、790億円の収入（前年度比260億円の収入増）となりました。

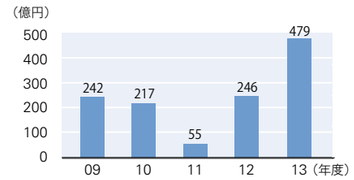
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、生産設備などへの投資実行により、311億円の支出（前年度比27億円の支出増）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、短期債務の減少や配当金の支払により、163億円の支出（前年度比23億円の支出減）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、経理の状況など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（株価などを含む）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26年6月25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いるため、マクロ経済の悪化・関連市場の動向・国内外の景気変動などにより、当社グループの経営成績および財務状況が悪影響を受ける可能性があります。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。そのため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づくりに取り組んでいます。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

当社グループは、グローバルに事業活動を展開する中で、労働、個人情報保護、安全保障貿易管理、贈収賄防止、独占禁止法令など、さまざまな法規制の適用を受けています。そこで、従業員などを対象として教育・研修をはじめとするコンプライアンスの取り組みを行っています。しかしながら、規則・法令の新設・変更・解釈において厳格化が進むなどしており、その遵守のために追加的な費用などが発生する場合は、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災害や新型インフルエンザなどの感染症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を、事業継続計画（BCP）を策定して進めています。しかしながら、当社グループの拠点および取引先がグローバルに存在していることから、災害や感染症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、昨今の災害の大規模化を考えると、想定していない規模での発生も考えられ、その場合は、事業活動の縮小など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。各国においては、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に際して商慣習の違い、その国特有の法規制や税制の変更、安全保障貿易管理上の規制、テロ、紛争、その他の政治情勢を要因とする社会的混乱、など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障害は、当社グループの経営成績および財務状況などに影響を及ぼす可能性があります。

(5) 人財

当社グループでは、グローバルでの事業展開の加速に伴い、国々・法人間をまたがる人事異動や、複数の国籍の従業員が協働する機会が増加しています。その結果として、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。経営の現地化を進めるにあたって、優秀な幹部候補人財を十分に確保できないリスク、アジアにおける従業員の賃金が上昇するリスク、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。また労働安全衛生面において当社の従業員や施設に影響を与える労働災害が発生するリスクもあり、そのリスクが顕在化した場合、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。

(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など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などの秘密情報を保有しています。当社グループは、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、情報の取り扱いに関する管理の強化や従業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えいする可能性があります。また、情報システムへのサイバー攻撃対策や、ITガバナンスの強化などを実施していますが、想定を超える攻撃などによって、重要データの破壊、改ざん、流出、システム停止等を引き起こした結果、当社グループの経営成績および財務状況などに影響を及ぼす可能性があります。

(8) 研究開発活動および知的財産

当社グループにおいても規格に準拠することにより付加価値が高くなる商品が増えています。規格の策定段階で先行して商品の開発を進める場合、最終的な規格内容が策定時の案から変更される可能性があり、その場合、さらなる開発投資が必要になることで、当社グループの経営成績および財務状況などに影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、研究開発および設計にあたって第三者の知的財産権の調査を実施しています。しかしながら、事業活動を行う中で、第三者の知的財産権を侵害しているとの主張を受け、係争となる可能性があります。また、従業員との関係においては、発明者に対する補償制度を整備し適切な対応を取っています。しかしながら、発明者との間で発明の対価について係争となる可能性があります。

ブランド管理については、第三者が当社グループのブランド名を不当に使用し、当社商品と類似した商品を製造・販売することにより損害を受ける可能性があります。また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。しかしながら、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。このような知的財産に関する重大な係争問題が発生した場合、当社グループの経営成績および財務状況などに影響を及ぼす可能性があります。

(9) 生産

当社グループは、中国・アジアをはじめとして、海外に生産拠点を持ち、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、国際関係等の問題が発生する等により、生産の一部または全部が停止した結果、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か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。しかしながら、予期できない災害や事故など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購入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、価格変動高騰が製品原価に影響を与えることがあります。この場合、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。

当社グループは、紛争鉱物対応や、企業活動を環境に配慮した活動とするなど、顧客をはじめとして社会から、サプライチェーン全体で高度な対応を求められています。当社グループは仕入先に対してCSR調達の徹底を図っていますが、そのような高度な対応を仕入先においても実施することが難しくなった結果として、調達に影響があった場合、当社グループ製品の販売にも影響を与え、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、ISO規格認証を受けた品質システムを構築し、それに従った各種商品・サービスの開発や製造を行い、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ることで、「顧客満足の最大化」を目指し、「品質第一」を基本によりよい製品・サービスを提供しています。しかしながら、想定が難しい多様な環境での製品の使用などにより、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、難しくなってきています。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、大規模な製品欠陥によりリコールが発生するリスクや、初動対応などの危機対応の失敗により当社の信頼性やブランド力の低下、売上減少といったリスクがあります。これらが発生した場合は、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。

(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令および規制等の適用を受けています。将来の環境関連法令および規制等の遵守、環境改善取り組みの追加的な義務、環境規制への適応が極めて困難な場合および不測の事態などによる環境に関連する費用の増加、環境規制違反による事業停止、環境規制への未対応による顧客喪失などのリスクがあり、それらが発生した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。

連結貸借対照表

オムロン株式会社および子会社
2013年および2014年3月31日現在

	百万円		千米ドル
資産	2012年度	2013年度	2013年度
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 55,708	¥ 90,251	$ 876,223
受取手形及び売掛金	158,911	174,216	1,691,417
貸倒引当金	(1,988)	(1,812)	(17,592)
たな卸資産	91,013	97,677	948,320
繰延税金	17,611	22,688	220,272
その他の流動資産	12,439	13,473	130,806
流動資産合計	333,694	396,493	3,849,446
有形固定資産：			
土地	26,591	26,344	255,767
建物及び構築物	137,821	140,495	1,364,029
機械その他	156,186	171,192	1,662,058
建設仮勘定	6,729	7,126	69,184
小計	327,327	345,157	3,351,038
減価償却累計額	(200,492)	(209,591)	(2,034,864)
有形固定資産合計	126,835	135,566	1,316,174
投資その他の資産：			
関連会社に対する投資及び貸付金	17,939	21,349	207,272
投資有価証券	38,193	51,117	496,282
施設借用保証金	6,914	6,950	67,476
繰延税金	30,612	20,918	203,087
その他の資産	19,450	22,311	216,613
投資その他の資産合計	113,108	122,645	1,190,730
資産合計	¥ 573,637	¥ 654,704	$ 6,356,350

注：米ドル建表示金額は、2014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103円を用いて、円貨額を換算したものです。

	百万円		千米ドル
負債及び資本	2012年度	2013年度	2013年度
流動負債：			
短期債務	¥ 5,570	¥ 488	$ 4,738
支払手形及び買掛金・未払金	75,592	85,218	827,359
未払費用	32,818	39,897	387,350
未払税金	3,907	6,340	61,553
その他の流動負債	27,814	30,764	298,680
流動負債合計	145,701	162,707	1,579,680
繰延税金	595	2,167	21,039
退職給付引当金	56,944	50,683	492,068
その他の固定負債	1,634	6,369	61,835
株主資本：			
資本金、普通株式　額面無し：			
授権株式数：　2013年度：487,000,000株			
2012年度：487,000,000株			
発行済株式数：　2013年度：227,121,372株			
2012年度：227,121,372株	64,100	64,100	622,330
資本剰余金	99,066	99,067	961,816
利益準備金	10,876	11,196	108,699
その他の剰余金	253,654	287,853	2,794,689
その他の包括利益（損失）累計額	(44,349)	(15,162)	(147,204)
自己株式、取得価額：2013年度：7,032,043株			
2012年度：6,992,907株	(16,385)	(16,545)	(160,631)
株主資本合計	366,962	430,509	4,179,699
非支配持分	1,801	2,269	22,029
純資産合計	368,763	432,778	4,201,728
負債・純資産合計	¥573,637	¥654,704	$6,356,350

連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2012年、2013年および2014年3月31日終了事業年度

	百万円			千米ドル
	2011年度	2012年度	2013年度	2013年度
売上高	¥619,461	¥650,461	¥772,966	$7,504,524
売上原価及び費用：				
売上原価	391,574	408,954	475,758	4,619,011
販売費及び一般管理費	145,662	152,676	181,225	1,759,466
試験研究開発費	42,089	43,488	47,928	465,320
その他費用－純額－	6,589	4,106	6,048	58,717
合計	585,914	609,224	710,959	6,902,514
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	33,547	41,237	62,007	602,010
法人税等	17,826	14,096	19,475	189,078
持分法投資損益（利益）	(631)	(2,976)	(3,782)	(36,718)
非支配持分控除前当期純利益	16,352	30,117	46,314	449,650
非支配持分帰属損益（損失）	(37)	(86)	129	1,252
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 16,389	¥ 30,203	¥ 46,185	$ 448,398

	円			米ドル
	2011年度	2012年度	2013年度	2013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	¥74.46	¥137.20	¥209.82	$2.04
希薄化後	74.46	137.20	–	–

注：米ドル建表示金額は、2014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103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
2012年、2013年および2014年3月31日終了事業年度

	百万円			千米ドル
	2011年度	2012年度	2013年度	2013年度
非支配持分控除前当期純利益	¥16,352	¥30,117	¥46,314	$449,650
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	(1,613)	22,523	18,946	183,942
実現額の当期損益への組替修正額	(892)	(43)	(1)	(10)
当期純変動額	(2,505)	22,480	18,945	183,932
退職年金債務調整額：				
当期発生退職年金債務調整額	625	(21)	326	3,165
実現額の当期損益への組替修正額	(704)	(894)	1,375	13,350
当期純変動額	(79)	(915)	1,701	16,515
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	460	2,317	10,002	97,107
減損に伴う実現額の当期損益への組替修正額	227	693	–	–
売却に伴う実現額の当期損益への組替修正額	(188)	(425)	(1,116)	(10,835)
株式交換に伴う当期損益への組替修正額	(74)	–	–	–
当期純変動額	425	2,585	8,886	86,272
デリバティブ純損益：				
未実現利益（損失）当期発生額	3	(455)	(1,409)	(13,679)
実現額の当期損益への組替修正額	(57)	549	1,249	12,126
当期純変動額	(54)	94	(160)	(1,553)
その他の包括利益（損失）	(2,213)	24,244	29,372	285,166
包括利益	14,139	54,361	75,686	734,816
非支配持分に帰属する包括利益（損失）	(44)	74	314	3,049
当社株主に帰属する包括利益	¥14,183	¥54,287	¥75,372	$731,767

注：米ドル建表示金額は、2014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103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
2012年、2013年および2014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
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等			(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
当期純利益					46,185			46,185	129	46,314
当社株主への配当金（1株当たり53円）					(11,666)			(11,666)		(11,666)
非支配株主との資本取引等									154	154
利益準備金繰入				320	(320)			—		—
その他の包括利益（損失）						29,187		29,187	185	29,372
自己株式の取得							(161)	(161)		(161)
自己株式の売却			1				1	2		2
2014年3月31日現在残高	227,121,372	¥64,100	¥99,067	¥11,196	¥287,853	¥(15,162)	¥(16,545)	¥430,509	¥2,269	¥432,778

千米ドル

	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
2013年3月31日現在残高	227,121,372	$622,330	$961,806	$105,592	$2,462,660	$(430,573)	$(159,077)	$3,562,738	$17,485	$3,580,223
当期純利益					448,398			448,398	1,252	449,650
当社株主への配当金（1株当たり0.51米ドル）					(113,262)			(113,262)		(113,262)
非支配株主との資本取引等									1,495	1,495
利益準備金繰入				3,107	(3,107)			—		—
その他の包括利益（損失）						283,369		283,369	1,797	285,166
自己株式の取得							(1,563)	(1,563)		(1,563)
自己株式の売却			10				9	19		19
2014年3月31日現在残高	227,121,372	$622,330	$961,816	$108,699	$2,794,689	$(147,204)	$(160,631)	$4,179,699	$22,029	$4,201,728

注：米ドル建表示金額は、2014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103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
2012年、2013年および2014年3月31日終了事業年度

	百万円			千米ドル
	2011年度	2012年度	2013年度	2013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	¥ 16,352	¥ 30,117	¥ 46,314	$ 449,650
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	22,617	22,452	25,089	243,582
固定資産除売却損（純額）	861	578	1,146	11,126
長期性資産の減損	671	3,265	804	7,806
投資有価証券売却益（純額）	(307)	(677)	(1,714)	(16,641)
投資有価証券の減損	391	1,086	501	4,864
のれんの減損	2,009	153	—	—
退職給付引当金	(5,669)	(4,433)	(4,417)	(42,883)
繰延税金	9,981	3,762	2,170	21,068
持分法投資損益（利益）	(631)	(2,976)	(3,782)	(36,718)
資産・負債の増減：				
受取手形及び売掛金の増加	(6,838)	(5,827)	(6,613)	(64,204)
たな卸資産の減少（増加）	(6,538)	8,641	(325)	(3,155)
その他の資産の減少（増加）	(483)	21	(32)	(311)
支払手形及び買掛金・未払金の増加（減少）	682	(5,927)	5,824	56,544
未払税金の増加（減少）	(1,562)	3,121	2,277	22,107
未払費用及びその他流動負債の増加	388	1,519	10,883	105,660
その他（純額）	22	(1,817)	919	8,922
調整合計	15,594	22,941	32,730	317,767
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,946	53,058	79,044	767,417
投資活動によるキャッシュ・フロー：				
投資有価証券の売却及び償還による収入	693	1,658	2,840	27,573
投資有価証券の取得	(911)	(0)	(2,179)	(21,155)
資本的支出	(27,502)	(30,383)	(32,218)	(312,796)
施設借用保証金の減少（増加）（純額）	(101)	457	75	728
有形固定資産の売却による収入	2,307	836	794	7,709
関連会社に対する投資及び貸付金の減少（増加）	(480)	(1,884)	209	2,029
事業の売却（現金流出額との純額）	—	90	26	252
事業の買収（現金取得額との純額）	(1,012)	141	(672)	(6,524)
非支配持分の買取	—	(10)	—	—
その他（純額）	520	624	—	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	(26,486)	(28,471)	(31,125)	(302,184)
財務活動によるキャッシュ・フロー：				
短期債務の減少（純額）	(26,744)	(13,273)	(5,135)	(49,854)
親会社の支払配当金	(6,604)	(6,164)	(10,566)	(102,583)
非支配株主への支払配当金	(15)	(2)	—	—
非支配株主からの資本取引による入金額	—	819	22	214
その他（純額）	(129)	70	(619)	(6,010)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(33,492)	(18,550)	(16,298)	(158,233)
換算レート変動の現金及び現金同等物に与える影響	(1,446)	4,414	2,922	28,369
現金及び現金同等物の増減額	(29,478)	10,451	34,543	335,369
期首現金及び現金同等物残高	74,735	45,257	55,708	540,854
期末現金及び現金同等物残高	¥ 45,257	¥ 55,708	¥ 90,251	$ 876,223

注：米ドル建表示金額は、2014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103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留意ください。
　日本の金融商品取引法における財務報告に対する内部統制の評価（日本基準の内部統制の評価）とアメリカのPCAOB基準による財務報告に対する内部統制の評価（PCAOB基準の内部統制の評価）は異なるものであることにご留意ください。

- 日本基準の内部統制の評価においては、財務報告に対する内部統制の範囲について、事業拠点や勘定科目の数量的基準のような詳細なガイダンスがあります。一方、PCAOB基準の内部統制の評価においては、そのような詳細なガイダンスはありません。そのため、会社は日本基準に従い、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲について、各事業拠点の売上高（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 山田義仁および代表取締役副社長 CFO 鈴木吉宣は、当社の財務報告に係る内部統制の整備およ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26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および運用状況を評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行いました。
　財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、会社ならびに連結子会社および持分法適用会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定しました。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的および質的影響の重要性を考慮して決定しており、会社及び連結子会社を対象として行った全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定しました。なお、金額的及び質的重要性の観点から僅少であると判断した連結子会社及び持分法適用会社については、全社的な内部統制の評価範囲に含めていません。
　業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、各事業拠点の前連結会計年度の売上高（連結会社間取引消去後）を指標に、概ね2／3程度の割合を占める事業拠点を「重要な事業拠点」としました。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金および棚卸資産に至る業務プロセスを評価の対象としました。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスを、財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しています。

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

4. 付記事項
　付記すべき事項はありません。

5. 特記事項
　特記すべき事項はありません。

平成26年6月25日
オムロン株式会社
代表取締役社長
山田　義仁

代表取締役副社長 CFO
鈴木　吉宣

対話を重視したIR活動

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。

2013年度の実績

個人投資家の皆さまとの対話

イベント実施数 ―― 27回

参加者数 ―― 2,140名

会社説明会や投資家フェアなどのIRイベント

機関投資家の皆さまとの対話

直接的な対話実施数 ―― 932回

社長自らが国内外の投資家を訪問する個別面談や電話会議、IRカンファレンスへの参加、また国内の工場見学や中国の工場見学（上海、広州）、技術展示会の見学会など

2013年6月20日開催 株主総会

ご来場株主さま数 ―― 772名

議決権行使率 ―― 85.5%

Webでの情報開示

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、タイムリーで適正な情報開示をしており、IR関連資料は国内外の情報格差を最小限にするため、日・英版をWebにて同時開示しています。

これらの活動を通じて得られ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。ROIC経営の進化、役員報酬改定の実施などに生かすなど、経営効率の改善や経営の透明性、確実性の向上に向けた取り組みを加速させています。
　また、株主の皆さまとの対話により実現された事例の一つとして、2013年度、株主優待制度を導入いたしました。今後もさまざまな経営施策にご意見を反映してまいります。

「統合レポート2013」は、World Intellectual Capital/Assets Initiative (WICI)の日本組織であるWICIジャパン主催「統合レポート表彰」で優秀企業賞を受賞。
日本経済新聞社主催「NIKKEI Annual Report Award 2013」で佳作入賞。
「LACP ビジョン・アワード」では産業&機械部門のプラチナ賞を含む5部門で受賞。

日本証券アナリスト協会主催「ディスクロージャー優良企業選定」の電気・精密機器部門（23社）で1位の優良企業に選定。

SRIインデックスの組入れ状況

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM
アジアパシフィック（AP）版

MS-SRI モーニングスター社会的責任投資株価指数 Morningstar Socially Responsible Investment Index

2014年7月現在

会社情報／株式情報 2014年3月31日現在

創業
1933年5月10日

設立
1948年5月19日

資本金
64,100百万円

連結従業員数
36,842名

株式の状況
発行済株式数
227,121千株
単元株式数
100株
株主数
26,757名

上場証券取引所
東京・フランクフルト

証券コード
6645

決算日
3月31日

定時株主総会
6月

株主名簿管理人
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.

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

海外地域統轄拠点

欧州本社
OMRON MANAGEMENT CENTER OF EUROPE
（オランダ）

米州本社
OMRON MANAGEMENT CENTER OF AMERICA
（イリノイ州）

ブラジル本社
OMRON MANAGEMENT CENTER OF BRAZIL
（サンパウロ）

アジア・パシフィック本社
OMRON MANAGEMENT CENTER OF ASIA PACIFIC（シンガポール）

インド本社
OMRON MANAGEMENT CENTER OF INDIA
（ハリヤナ州）

中国本社
OMRON MANAGEMENT CENTER OF CHINA
（上海）

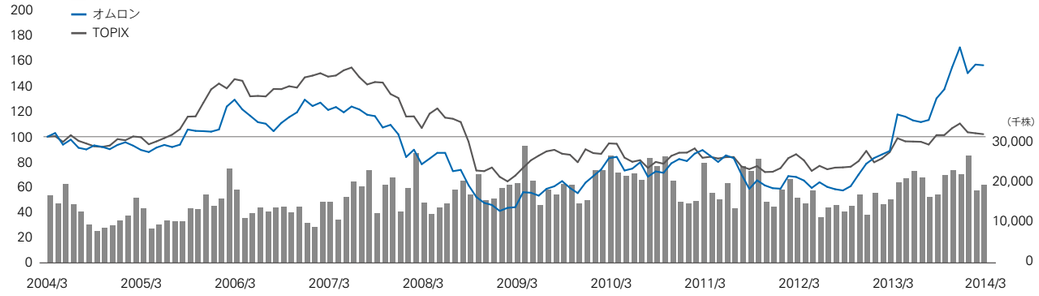
国内の主な生産拠点、営業拠点、研究開発拠点

生産拠点
草津事業所
綾部事業所
野洲事業所

営業拠点
東京事業所
三島事業所
名古屋事業所
大阪事業所

研究開発拠点
京阪奈イノベーションセンタ
岡山事業所

株価推移＊ 東京証券取引所



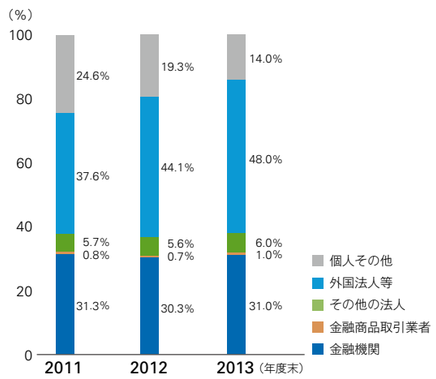
注：オムロンとTOPIXの値は、2004年3月末日の終値データを100としています。

年間株価最高値・最安値＊

年度	最高値（¥）	最安値（¥）
2004	2,885	2,150
2005	3,620	2,210
2006	3,590	2,615
2007	3,510	1,950
2008	2,385	940
2009	2,215	1,132
2010	2,418	1,749
2011	2,357	1,381
2012	2,478	1,436
2013	**4,730**	**2,213**

＊株価および出来高等の情報は、2013年7月15日以前は大阪証券取引所第一部、2013年7月16日以降は東京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2014 発行にあたって

当社は、「事業を通じてイノベーションを起して、世の中が必要とする商品やサービスをいち早く提供することによりグローバル社会の発展に貢献し、そして企業として成長すること」をモットーにしています。

また、長期視点の経営を推進して、持続的に事業価値・株主価値・ブランド価値を高めるために、①確固とした企業理念に基づく経営の実践、②透明性・実効性の高いコーポレートガバナンスの構築、③自発的な情報開示を前提としたステークホルダーとの建設的な対話（所謂「エンゲージメント」）を重視しています。

加えて、事業面では、「グローバル・タテヨコ経営（事業部門制を前提としたマトリクス経営）」を強化し、ROICを評価指標にしたメリハリのある事業ポートフォリオ管理を行っています。

従って、統合的思考（Integrated thinking）はすでに経営にビルトインされていると言っても過言ではありません。

そして、統合レポート作成にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）やWICIなどが推奨する国際的な統合報告フレームワークを参照しながら、すべてのステークホルダーの皆さまに「長期視点で持続的に価値を創造する力」を読み取っていただけるよう工夫しました。

是非忌憚のないご意見・ご感想をお寄せいただきますようお願い申し上げます。

2014年7月

執行役員 経営IR室長
安藤 聡

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）

株主・投資家情報
http://www.omron.co.jp/ir/（日本語）
http://www.omron.com/ir/（英語）

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）

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

取締役室 CSR部
TEL: 03-6718-3410 FAX: 03-6718-3411

OMRON

VEGETABLE OIL INK

SILVER clean Air clean Water 環境保護印刷
S09-0123

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

FSC www.fsc.org
ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C003343