

統合レポート2016

2016年3月期

OMRON



オムロンの価値創造ストーリー

オムロンには、大切にしている企業理念があります。

私たちは企業理念に基づき、世に先駆けて数多くの商品・サービスを生み出し、
様々な社会的課題を解決してきました。

これからも、事業を通じてよりよい社会の実現に貢献し、企業価値を持続的に向上していきます。



無人駅システム ▶ 駅の混雑緩和



血圧計 ▶ 家庭での血圧管理による健康増進



電動パワーステアリングコントローラー
▶ クルマの燃費向上



センシング/コントロール機器
▶ モノづくりの生産性・品質向上



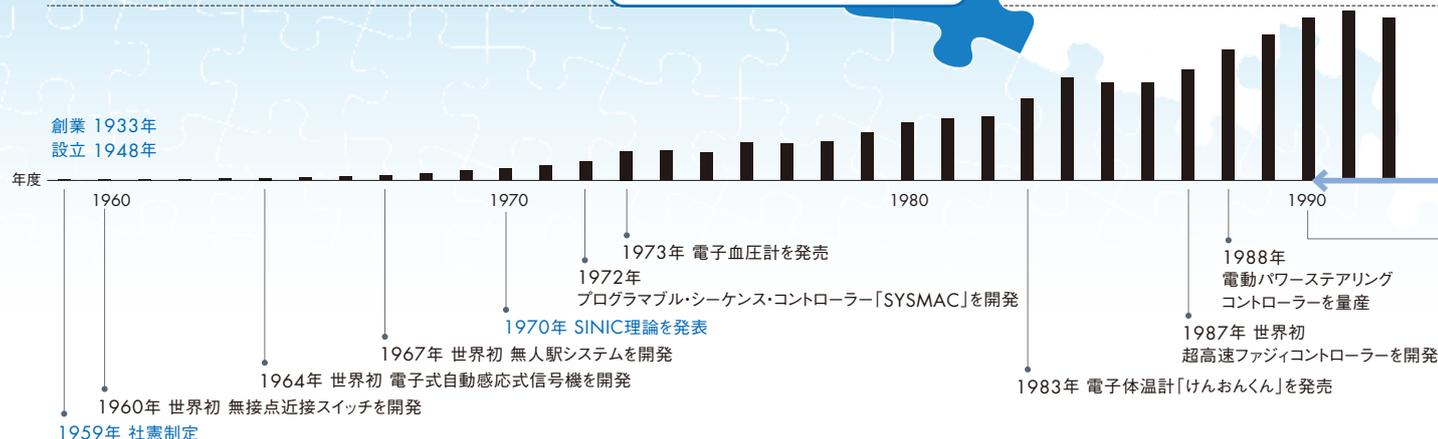
画像センシング ▶ 安心・安全な生活



セーフティ機器 ▶ 生産現場の安全



太陽光発電用パワーコンディショナ
▶ 再生可能エネルギーの普及



オムロン企業理念

Our Mission

(社憲)

われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう

Our Values

私たちが大切にしている価値観

- ・ **ソーシャルニーズの創造**
私たちは、世に先駆けて新たな価値を創造し続けます。
- ・ **絶えざるチャレンジ**
私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます。
- ・ **人間性の尊重**
私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます。

オムロンによる社会的課題の解決

モノづくりを
革新する技術

健康を支える技術

地球温暖化防止に
貢献する技術

安全を確立する技術



目次

1 オムロンの価値創造ストーリー

4 CEOメッセージ

11 経営の重要課題と取り組み



12 CFOメッセージ



どんな会社か？

どこへ向かうのか？

- 16 オムロンを支えるマネジメント
- 18 センシング&コントロール+Thinkの
コア技術でつながる事業
- 20 ビジネスモデル
- 22 製品一覧(シェアと商品構成比)
- 26 オムロンの1年
- 28 財務ハイライト
- 30 非財務ハイライト
- 32 11年間の主要財務・非財務データ

34 特集1 オムロンの技術進化 CTOメッセージ



37 知的財産戦略

38 特集2 ものづくり力



<編集方針>

本報告書は、連結子会社168社、持分法適用関連会社17社を合わせたオムロングループ185社(2016年3月31日時点)を対象としています。

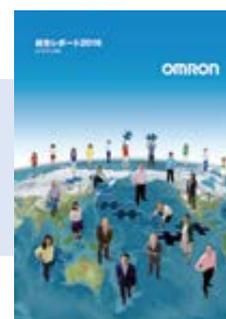
オムロンは事業を通じた社会的課題の解決や、ESG(環境、社会、ガバナンス)の取り組みを通じて、持続可能な社会の形成に貢献しています。

ステークホルダーの皆さまに対しては、これらの内容を積極的に情報開示しております。

編集においては、IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークに準拠しています。また、ESG情報に関しては、GRIのサステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版(中核)を参照しています。(対照表はウェブサイトに掲載 http://www.omron.co.jp/about/csr/guide_line/)

見直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、歴史的な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、様々な要因により、これら見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績などに影響を与える重要な要因には、オムロンおよびオムロングループの事業領域を取り巻く日本、米州、欧州、中華圏およびアジア・パシフィックなどの経済情勢、オムロンの製品・サービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場の中でオムロンが引き続きお客様に受け入れられる製品・サービスを提供できる能力、為替レートなどがあります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。



表紙について

美しい地球を持続可能にしていくのが、我々一人ひとりの使命。
今回、地球を一つのパズルとなぞらえて、一つひとつのピースを「社会的課題の解決」と定義しています。
我々チームオムロンが、ソーシャルニーズの創造と課題解決に果敢にチャレンジしている姿をイメージしました。



- 42 工場見学 ヘルスケア事業(HCB)松阪工場
- 44 At a Glance
- 46 制御機器事業(IAB)
- 48 電子部品事業(EMC)
- 49 車載事業(AEC)
- 50 社会システム事業(SSB)
- 51 ヘルスケア事業(HCB)
- 52 本社直轄事業(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
- 53 サステナビリティ・トピックス

- 56 経営の羅針盤 SINIC理論
- 58 サステナビリティ・マネジメント
- 60 **TOPICS**
統合リスクマネジメント



- 64 人財マネジメント
- 68 **TOPICS** 事業に貢献する攻めのITへ
「グローバルIT戦略2020」を策定
- 70 コーポレート・ガバナンス
- 76 ステークホルダーとの責任ある対話
- 78 役員・名誉会長・執行役員

財務セクション

- 82 財務セクション(米国会計基準)

会社情報ほか

CEOメッセージ



収益力を高める構造を作り込み、
社会的課題を解決する
新たな技術とコンセプトで、
確かな成長を実現します。

2016年7月
代表取締役社長 CEO

山田 義仁



1. 2015年度の振り返りと課題認識

2015年度の実績は、売上高8,336億円、営業利益623億円、当期純利益473億円、営業利益率は7.5%となりました。中国経済の減速や原油安など、期初の想定を超える外部環境変化の影響を受け、7期ぶりの減収減益となりました。中でも、本社直轄事業のバックライト事業やパソコン事業といった、外部環境変化の影響を比較的受けやすい事業群の収益が大きく減少し、全社業績に影響を与えました。これらの事業群に

対しては、固定費や投資の見直しなどの収益構造改革を下期に実施済みですが、外部環境の変化を見極める力に課題があったと認識しています。

一方、制御機器事業では、2件の買収を実行し、世界最高水準のロボティクス技術とモーションコントロール技術を獲得しました。制御機器事業のさらなる成長への基盤強化につながるものと期待しています。

■ 2014／15年度実績および2016年度計画

(億円)

| | 2014年度 実績 | 2015年度 実績 | 2016年度 計画 |
|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| 売上高 | 8,473 | 8,336 | 8,200 |
| 売上総利益 (売上総利益率) | 3,326 (39.3%) | 3,208 (38.5%) | 3,220 (39.3%) |
| 営業利益 (営業利益率) | 866 (10.2%) | 623 (7.5%) | 630 (7.7%) |
| 当社株主に帰属する当期純利益 | 622 | 473 | 475 |
| USDレート (円) | 110.0 | 120.2 | 110.0 |
| EURレート (円) | 138.7 | 132.2 | 125.0 |

■ 経営指標

| | 2014年度 実績 | 2015年度 実績 | 2016年度 計画 |
|---------|-----------|-----------|-----------|
| 売上総利益率 | 39.3% | 38.5% | 39.3% |
| 営業利益率 | 10.2% | 7.5% | 7.7% |
| ROIC | 13.4% | 9.7% | 10% |
| ROE | 13.5% | 10.1% | 10% |
| EPS (円) | 283.9 | 219.0 | 222.2 |

■ 配当

| | 2014年度 実績 | 2015年度 実績 | 2016年度 計画 |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 配当性向 (年間配当 (円)) | 25.0% (71.0) | 31.1% (68.0) | 30.6% (68.0) |

2. 2016年度の全社方針と計画

2016年度のグローバル経済は、中国の成長鈍化や英国のEU離脱による影響、そして円高など、楽観を許しません。今年度の計画(為替前提は110円/ドル、125円/ユーロ)は、売上高8,200億円、営業利益630億円、当期純利益475億円としました。株主還元については2015年度に配当性向を30%に引き上げており、2016年度もその水準を維持します。

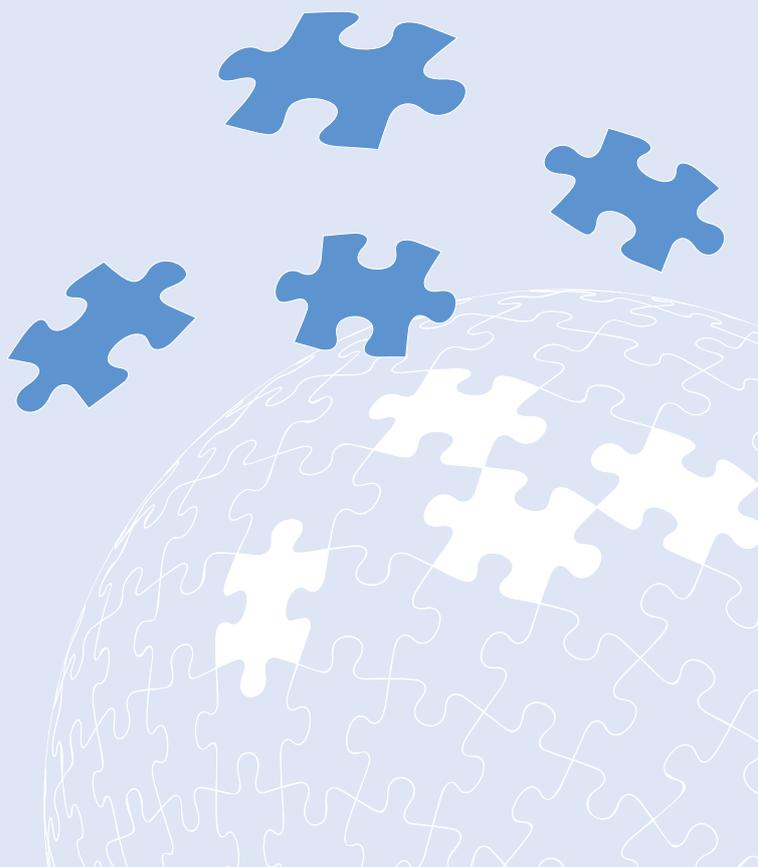
全社方針は、“収益構造の再構築”と“自立的な成長のためのエンジンづくり”です。昨年度の教訓を活かし外部環境の変化を捉え、事業リスクにしっかりと備えると共に、成長のための投資は積極的に行っていきます。

まず改めて徹底的に収益力を高める構造を作り込みます。固定費構造の見直しや売上総利益率の改善に全社で取り組み、増益にこだわります。具体的には、全社レベルでのコストダウン強化に加え、利益率の高い事業や商品の売上を拡大させます。また、小規模な子会社や拠点の統廃合などによる運営構造の改革にも着手しています。

ROIC経営の観点からは、事業ポートフォリオの見直しも行っています。5月にはオムロン オイルフィールド&マリン社(オイル掘削機向け制御システム事業の北米子会社)の全株式を油田サービス大手のシュルンベルジェ社に譲渡しました。また、日本における検診機器事業の有力メーカーであるフクダ電子株式会社との在宅医療、介護分野での事業提携^{*1}に伴い、オムロン コーリン社(ヘルスケア事業の医療向け子会社)の全株式をフクダ電子に譲渡することを発表しました。

売上総利益率の改善や運営構造改革、そして事業ポートフォリオの見直しなど、収益構造の再構築によって創出した原資は将来の成長に投資していきます。特に、厳しい外部環境の中でも自立的に成長できる強力なエンジンを作り込むために、今後も成長が見込まれる制御機器事業とヘルスケア事業、そして最先端の技術開発に重点的に投資を続けていきます。

^{*1} 商品の開発・製造・販売・保守など相互の協力体制を前提とする事業提携契約を同時に結び、両社にとって有益な関係を築いていきます。



3. 中長期の成長に向けて

IoT(Internet of Things)^{*2}時代を迎え、製造現場は大きく変化しています。インダストリー4.0という概念に象徴されるように、製造ラインの情報化やネットワーク化、そしてロボット化で産業構造そのものが変わろうとしています。この変化はオムロンの制御機器事業にとって大きなチャンスです。我々は、必要となる全ての機器に情報化機能を加えた上で、製造現場のラインそのものも情報化し、この変化に対応した新しい価値の創出に取り組み始めています。具体的にはロボットとマシン制御を融合させた極めてユニークな、新しいオートメーションによる革新的なモノづくりを実現していきます。そのコンセプトが **i-Automation!** です。

i-Automation! では、次の3つの方向性でモノづくりを進化させていきます。

- ① **制御進化**：超高精度な加工や超高精密組立、超高速搬送などの自動化を簡単に実現する
- ② **知能化**：製造現場の隅々までセンサーを張り巡らせて膨大なデータを収集・分析。その結果から熟練技術者でも気づかないノウハウを見つけ、生産性と品質の向上を実現する
- ③ **人と機械の新しい協調**：人とロボットが対話し、隣同士で働くことで、柔軟かつ高い生産性を実現する

なお、これらの進化には革新的な技術が必要となります。例えば、3つめの「人と機械の新しい協調」の実現には、製造現場における生体情報のセンシングが求められます。生体情報のセンシングとは、人の健康状態や活動状態を把握する技術のことです。人と一緒にロボットが安全に働く環境を実現するために、まさに欠かせない技術です。我々はヘルスケア事業を展開する中で、生体センシングにかかわる複数の技術を保有しています。そして現在、脳や心血管で起きる疾病の予防を目指し、ウェアラブル血圧計を実現する一歩脈波計測技術^{*3}といった革新的なテーマに取り組むなど、さらにその技術を進化させています。そしてその技術を製造現場をはじめ複数の領域で活用しようと考えています。このように複数の領域に事業を展開し、各々の技術やノウハウを組み合わせることができる数少ない企業として、オムロンへの期待が高まっています。これからも我々のコア技術である**センシング&コントロール+Think**^{*4}を磨き続け、競争力を強化していきます。

^{*2} コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、様々なものに通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと。

^{*3} 手首だけで1拍ごとの血圧値を連続で測定する世界初の技術。

^{*4} センシング&コントロール技術に人の知恵を表す「Think」という概念を加えて進化させるというオムロンのコア技術の定義。

■ 3つの“i”で、モノづくり現場を革新

| | | |
|--------|---|---------------------|
| コンセプト | i-Automation! オムロンユニークなイノベーションによるモノづくりの革新 | |
| 進化の方向性 | 制御進化 | i ntegrated |
| | 知能化 | i ntelligent |
| | 人と機械の新しい協調 | i nteractive |



保健センターでの血圧測定



TOGAグローバル大会でヘルスケア事業(フィリピン)の事例を発表する現地メンバー

4. 企業理念の実践強化

オムロンにおいては企業理念が求心力の原点であり、発展の原動力でもあります。この企業理念の実践をグローバルで強化するために、2012年よりTOGA (The Omron Global Awards) という活動を続けています。TOGAは、世界中の社員が企業理念の実践事例を共有し、そのチャレンジを称える活動です。今年も世界から、のべ38,100人の社員が参加し(前年比16%増)、そのエントリーテーマ数は4,173件(前年比14%増)に上りました。のべ参加人数は社員数(約38,000人)にも匹敵し、内容も年を追うごとに充実しています。5月には、世界の各地域から選ばれた優れた

事例を紹介するグローバル大会を、京都本社で開催しました。その中から、フィリピンにおけるヘルスケア事業の取り組み事例をご紹介します。

フィリピンには、高血圧に起因する死亡率が高いという社会的課題があります。電子血圧計が普及していないため、自分で血圧を測定する機会や施設がなく、高血圧に対する認識が低いことが主な理由です。当社の現地メンバーは、この社会的課題を解決するために、300ものコミュニティで無料の血圧測定会などを通じた啓発活動に取り組みました。この活動は同国政府から高く評価され、健康政策のパートナーとして強く信頼される



に至りました。その後、保健省の入札に参加する機会を得て、約44,000の保健センターに12万6千台の電子血圧計を設置しました。多くの地域で自身の血圧を測定できるようになったことで、住民の高血圧に対する意識を高め、健康に関連する課題の解決に貢献しています。

このように、事業を通じて社会的課題を解決するという企業理念の実践を強化することで、我々は新たなニーズを創造し、よりよい社会づくりに貢献できると確信しています。

5. 企業価値向上に向けて

オムロンは誠実な経営の実践と持続的な成長を両立し、企業としてのコーポレート・ガバナンス責任も果たします。特に今年度は改めて成長への道筋を確かなものにすべくROIIC経営を実践し、収益構造改革を行うと同時に、必要な投資は確実に実行します。また、経営の原点である企業理念の実践を通じて社会的課題を解決し、事業を成長させる——次なるチャレンジを促進し、

さらに社員それぞれが自発的に行動を起こしていくことで、長期の成長を目指してまいります。自ら先頭に立ち、私自身もチャレンジを重ねながら、企業価値の向上に取り組む決意です。

よりよい社会づくりに貢献するオムロンにご期待ください。引き続き皆さまのご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

経営の重要課題と取り組み

▶ 経営の重要課題決定プロセス

中長期戦略に基づき、「成長力」「収益力」「変化対応力」の軸で認識される重要課題を、取締役会で議論し決定しています。具体的には企業理念、コーポレート・ガバナンス、統合リスクマネジメント、長期ビジョン、技術戦略から中期・短期の事業計画、株主還元に至るま

で幅広く対象としています。また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を通じていただいたご意見を社内にフィードバックし、毎年内容の見直しを行い開示^{*1}しています。

^{*1} 第79期株主総会招集ご通知
http://www.omron.co.jp/ir/kabunushi/soukai/pdfs/shoshu_79th.pdf

▶ 現状認識

オムロンは2011年に10年間の長期ビジョン「Value Generation 2020」(以下、VG2020)を設定しました。VG2020では「質量兼備の地球価値創造企業」の実現を目指し、2020年度までの定量ゴールとして売上高1兆円以上、営業利益率15%を目標に事業活動を行っています。

一方、EARTH-1 STAGEで掲げている「“自走的”な成長構造の確立」は道半ばであると認識しています。

また今後、AI^{*2}やIoTなどのデジタル革命に伴う技術革新は、産業構造を大きく変えていきます。

その変化は我々にとって大きなチャンスとなります。

現在この前提で、2017年度からの次なる中期経営計画の策定に着手しています。

^{*2} 人工知能

▶ 課題と取り組み

| | 課題 | 取り組み |
|----------------------------------|---------------------|--|
| 「成長力」 「収益力」 「変化対応力」 の強化 | ① 収益構造の再構築 | (1) 売上総利益率向上への取り組み強化 (2) 間接部門における生産性の向上 |
| | ② 自立的な成長のためのエンジンづくり | 全社の事業成長を牽引する制御機器事業、ヘルスケア事業に加え、それを支える本社技術部門において、成長を加速する事業やイノベーションを厳選して集中的に投資を行う |

CFOメッセージ ポートフォリオマネジメントの 進化と実践



2016年7月
代表取締役副社長 CFO

金本善重

1. ポートフォリオマネジメントの推進

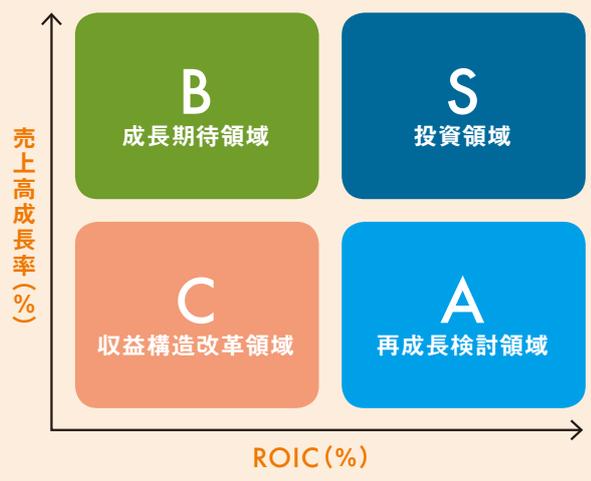
1.1. ポートフォリオマネジメントの進化

オムロンでは全社を約90個の事業ユニットに分解し、ROICと売上高成長率の2軸で経済価値を評価するプロダクトポートフォリオマネジメント(以下、PPM)を行っています。これにより新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退などの経営判断を適切かつ迅速に行い、グループの価値向上をドライブしています。

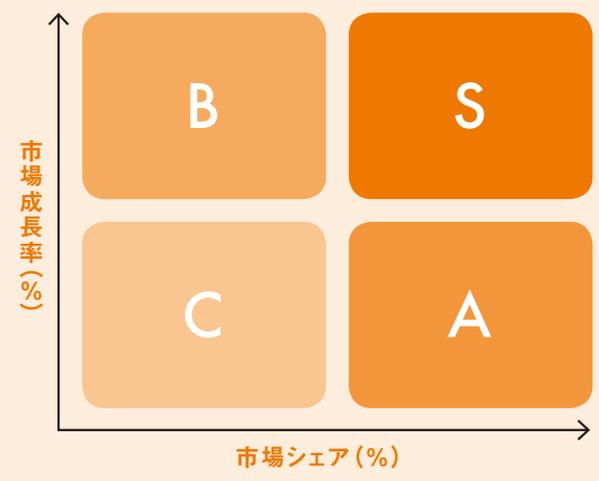
また、限られた資源を最適に配分するためには、経済

価値評価だけではなく、市場価値評価が必要と認識しています。そこで、自社の強み(市場シェア)と市場の魅力(市場成長率)の2軸による市場価値評価をPPMフローに組み込み、補完していきます。それにより、各事業ユニットの成長ポテンシャルを見極められ、より最適な資源配分が可能となります。我々は今後もさらなる事業成長を実現してまいります。

■ 経済価値評価



■ 市場価値評価



■ ポートフォリオマネジメントフロー



1.2. 事業成長の加速

中期経営計画EARTH-1 STAGEにおいては、制御機器事業、ヘルスケア事業に優先的に資源を配分し、事業成長を加速させています。具体的には、ヘルスケア事業でブラジルのネブライザーメーカー（NS社）、制御機器事業で北米のモーションコントローラーメーカー（デルタ タウ社）、ロボットメーカー（アデプト社）を買収し、事業成長に向けた基盤を構築しました。今後は各社とのシナジーを活かし、新たな価値創出を目指していきます。

因みに、3件の買収に要した約400億円は、全て自己資金で対応しました。もし今後の買収で手元キャッシュを超える資金が必要な場合は、現在の長期格付*が維持される範囲で資金調達をしていきます。具体的には1,000億円規模の資金調達が可能であると想定しています。無借金経営に拘ることなく、有望な投資案件があれば積極的に外部からの資金調達を行い、成長を実現させます。

*格付投資情報センター：AA-、スタンダード&プアーズ：A（2016年7月現在）

■ 買収

| | 買収年度 | 会社概要 | ニュースリリース (URL) |
|---------------------------------------|--------|------------------------------------|---|
| NS社 | 2014年度 | ブラジル市場でシェアNo.1のネブライザーメーカー | http://www.healthcare.omron.co.jp/corp/news/2014/0902.html |
| デルタ タウ データシステムズ社 (デルタ タウ社) | 2015年度 | 世界最高水準の制御を可能にする米国のモーションコントローラーメーカー | http://www.omron.co.jp/press/2015/07/c0730.html |
| アデプト テクノロジー社 (アデプト社) | 2015年度 | 多彩な品揃えを有する米国の産業用ロボットメーカー | http://www.omron.co.jp/press/2015/09/c0916_2.html |

1.3. 事業撤退や構造改革による資本効率の改善

PPMは、事業成長の加速だけではなく、事業撤退や構造改革といった経営判断にも活かしています。事業撤退については、CFOとして特にリーダーシップを発揮し、決断すべき事項と認識しています。直近ではオムロン オイルフィールド&マリン社と、オムロン コーリン社の売却を決定し、2016年6月に公表しました。意思決定にあたっては、事業の現状と事業部門側が想定する2~3年後の姿を全社視点で合理的に評価し、当該事

業が他事業や全社に与えるプラスやマイナスの影響を俯瞰した位置から見通しました。さらに、お客様、従業員、売却先といった様々なステークホルダーを考慮し、さらなる価値向上を実現するための最適解として実行しました。今回の売却はポートフォリオの見直しを進めるオムロンと、当該事業のより一層の価値向上を狙う買収先の双方にとって、大変価値のあることと認識しています。

PPMで課題を抱えていると判断した事業は、概ね2年を一つの区切りとし、構造改革を実行しながら今後の方針を見極めていきます。もし、構造改革の成果が十分に上がらない場合や、グループ内の他事業とのシナジーが薄く、他社に売却した方が事業の価値が創造されると判断する場合は、事業撤退などを本格的に検討します。

PPMの本質は限られた資源の再配分による、価値

向上の最大化です。今後もCFOとして徹底したポートフォリオマネジメントを推進します。成長事業には資源配分を厚くする一方、課題事業については改革もしくは資源配分のシフトを行い、資本効率を改善していきます。そして、最適なポートフォリオを構築し、企業価値を向上させてまいります。

■ 売却

| | 会社概要 | ニュースリリース (URL) |
|------------------------|--|---|
| オムロン オイルフィールド&マリーン社 | オイル掘削機向けインバーター制御システムや、制御ハウスなどの製造および販売 (本社：米国) | http://www.omron.co.jp/press/2016/06/c0603.html |
| オムロン コーリン社 | 生体情報モニター、血圧脈波検査装置などの医療機器の販売 (本社：日本) | http://www.omron.co.jp/press/2016/06/h0609.html |

2. 株主還元強化

株主還元強化と資本効率向上の観点から、2014年度に続き、2015年度も150億円の自己株式を取得しました。なお、取得した自己株式344万株は全て消却しました。現状、消却後の金庫株は15万株(発行済株式数の0.1%以下)となっています。配当については、2016年度としていた配当性向30%のコミットメントを1年前倒しし、2015年度に前年度の25.0%から31.1%に引き上げました。買収を始めとした成長投資を

積極的に実行しながらも、株主還元を強化しています。

今後も業績、財務状況、成長投資の見通しなどを勘案し、安定的な配当と、機動的な自己株式の取得を実施していく所存です。

オムロンを支えるマネジメント

2016年6月23日現在



後列左より:

西川 久仁子

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

小林 栄三

社外取締役
人事諮問委員会委員長
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
社長指名諮問委員会委員

富山 和彦

社外取締役
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
人事諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

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

鈴木 吉宣

代表取締役副社長 CFO
人事諮問委員会委員

山田 義仁

代表取締役社長 CEO



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

内山 英世

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

近藤 喜一郎

常勤監査役

川島 時夫

常勤監査役

立石 文雄

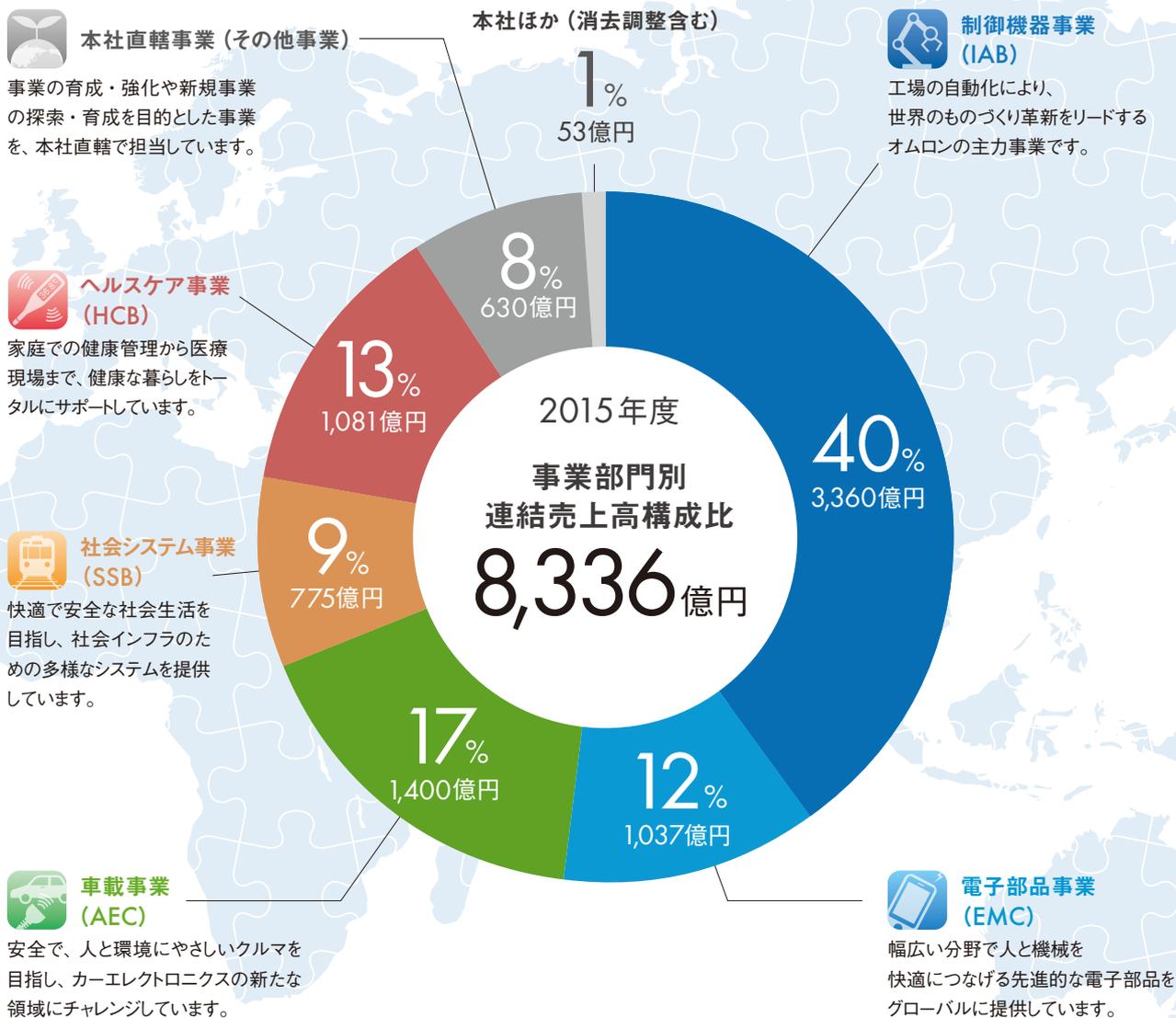
取締役会長
取締役会議長
社長指名諮問委員会委員

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

センシング&コントロール+Thinkのコア技術でつながる事業

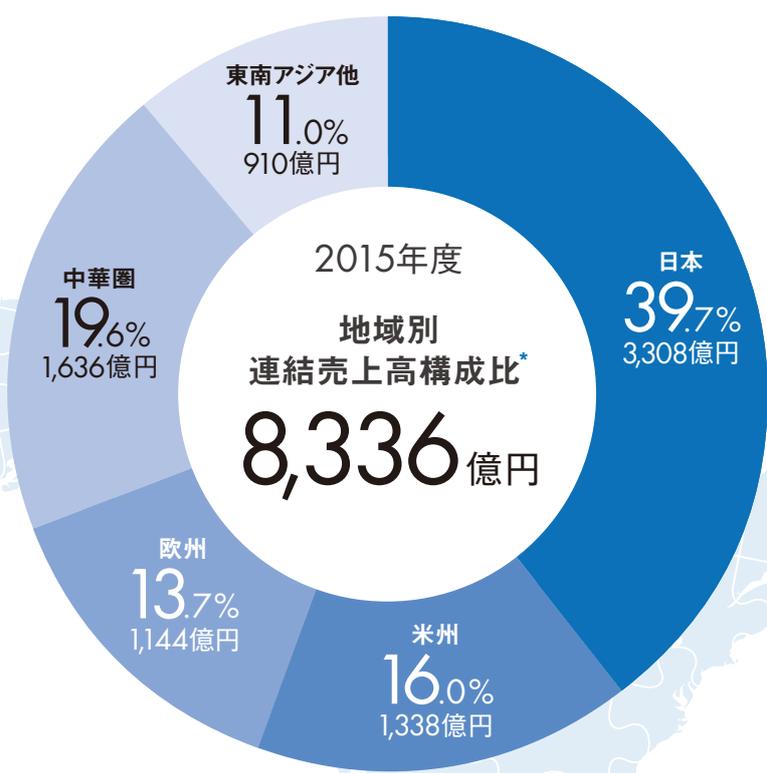
オムロンは、独自のコア技術であるセンシング&コントロール+Thinkを駆使し、制御機器・電子部品・社会インフラ・ヘルスケアなど、多岐にわたる事業を110を超える国や地域で展開しています。



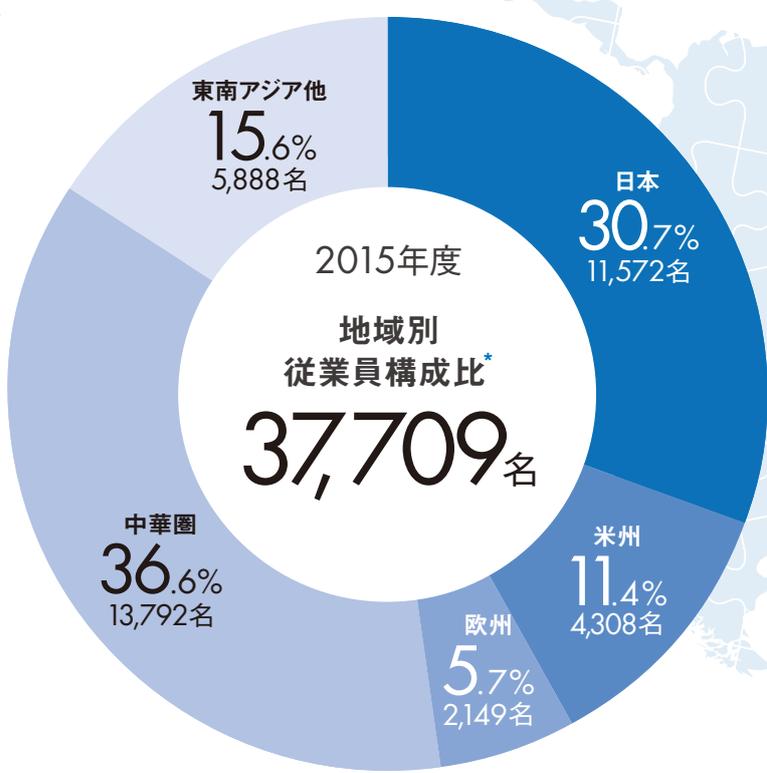
■ 2015年度 事業部門別の売上高、営業利益、営業利益率

(億円)

| 事業部門 | 売上高 | 営業利益 (△は損失) | 営業利益率 |
|----------------|-------|-------------|-------|
| 制御機器事業 (IAB) | 3,360 | 479 | 14.3% |
| 電子部品事業 (EMC) | 1,037 | 85 | 8.2% |
| 車載事業 (AEC) | 1,400 | 73 | 5.2% |
| 社会システム事業 (SSB) | 775 | 32 | 4.1% |
| ヘルスケア事業 (HCB) | 1,081 | 73 | 6.7% |
| 本社直轄事業 (その他事業) | 630 | △41 | - |
| 本社ほか (消去調整含む) | 53 | △78 | - |
| 合計 | 8,336 | 623 | 7.5% |



海外売上高比率
約60%



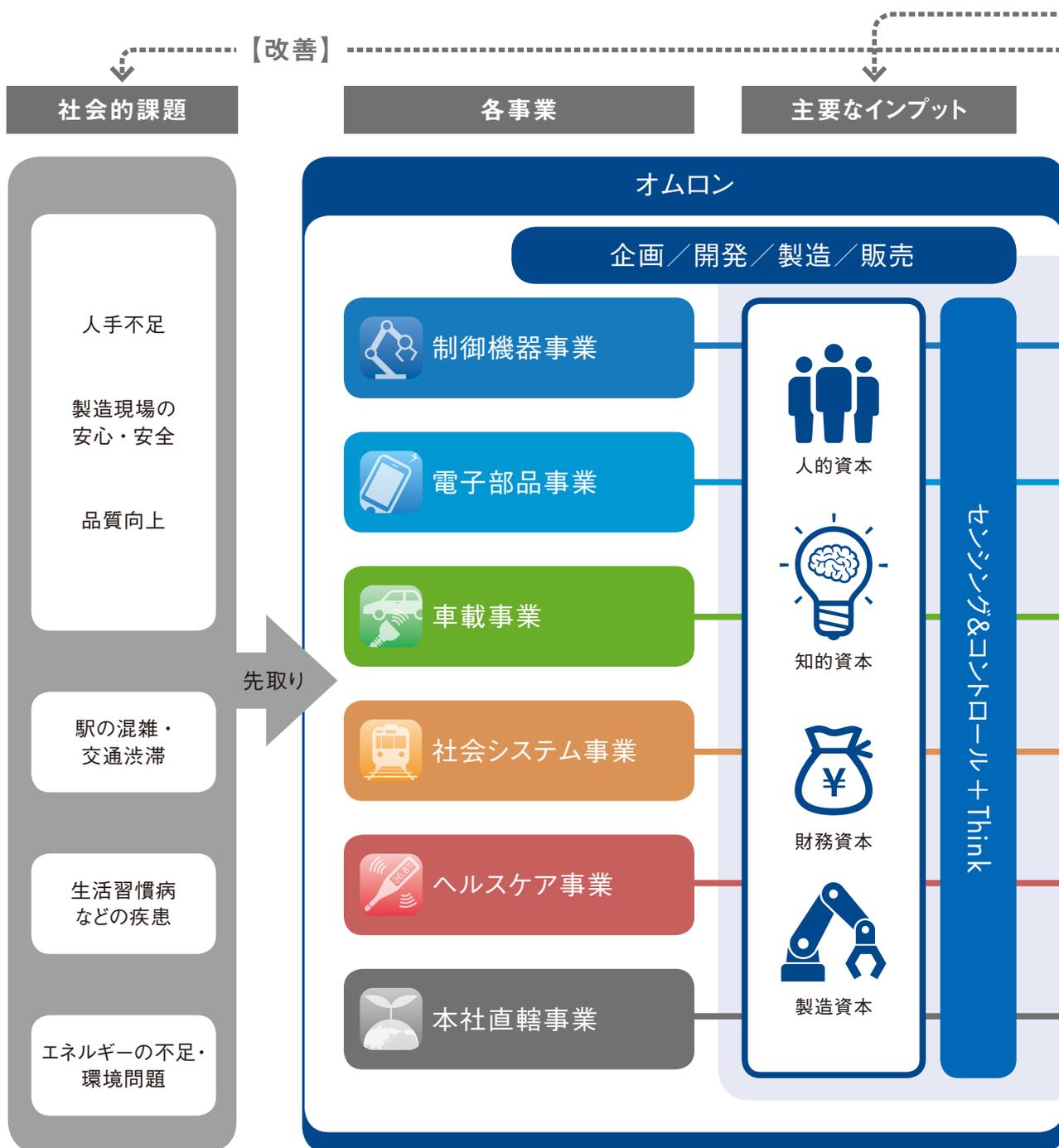
海外従業員比率
約69%

* 2016年3月31日時点
 注：各区分に属する主な国または地域は次のとおりです。
 米州：北米、中米、南米を含む
 欧州：ヨーロッパ、ロシア、アフリカ、中東を含む
 中華圏：中国、台湾、香港を含む
 東南アジア他：東南アジア、韓国、インド、オセアニアを含む

ビジネスモデル

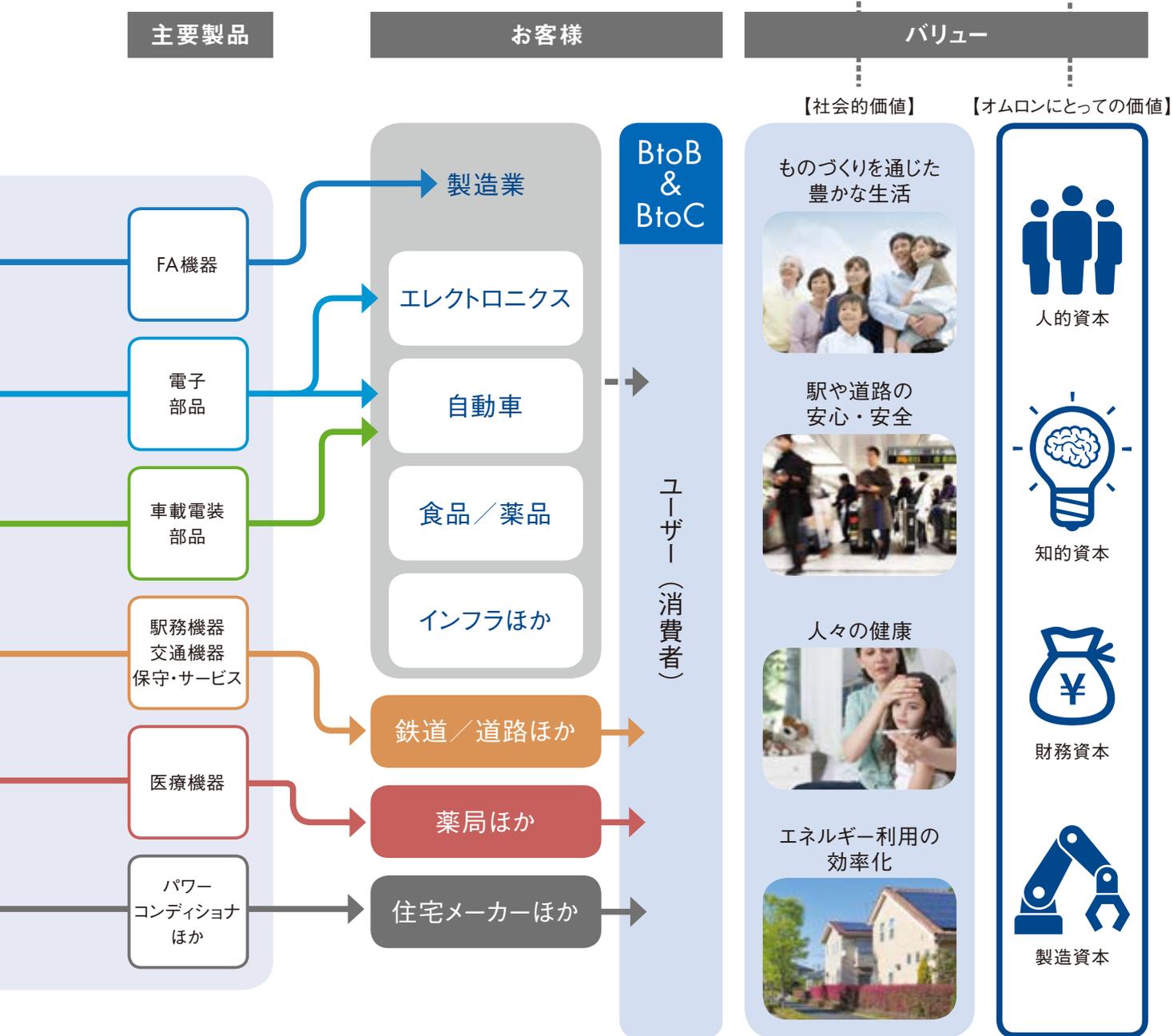
オムロンではその企業価値の源泉として、様々な資本が活かされています。とりわけ、企業理念を共有する人財などの**人的資本**、高度で多彩な最先端技術などの**知的資本**、超多品種少量生産を実現する生産工場や技術関連設備などの**製造資本**がオムロンの強みです。

そしてこれらを活用し、社会的課題の先取りを心掛けながら事業活動を展開しています。企業理念でつながった誠実でチャレンジ精神にあふれる人財は、お客様の抱える課題に日々向き合っています。身の回りにある様々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する**センシング&コントロール+Think**という独自技術で商品やサービスなどに変換し、新たな価値として提供しています。例えば、**人手不足**などの製造現場の課題に対しては、自動化に役立つセン



サーやコントローラーなどの商品や技術サービスをお届けすることで、より効率的で安全性や品質の高いものづくりを支えています。また、**生活習慣病の増加**という課題に対しては、特許技術や医療現場で得た知見を活かした高精度の医療機器を提供し、人々の健康に貢献しています。これら価値創造活動の対価として得たキャッシュや事業活動の中で得た知見などは、長期にわたり内部に蓄積されると同時に、次なる社会的課題解決のための商品の開発やサービスへ再投資されます。この循環を通じて、オムロンは企業価値を向上させ、新たな社会的課題の解決に向けて効率的に投資を行い、次なる価値の提供を行っています。

【蓄積・発展】



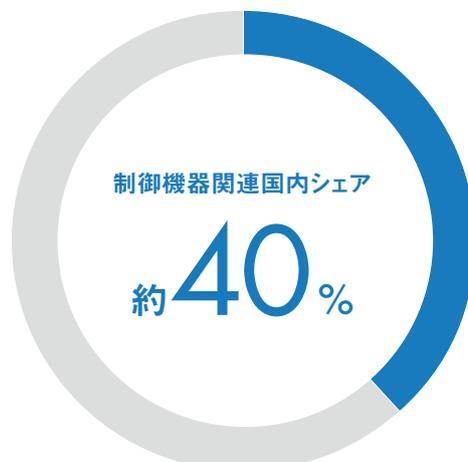
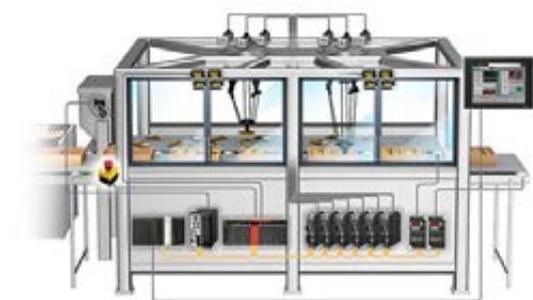
製品一覧 (シェアと商品構成比)



制御機器事業 (IAB)

強み

- 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



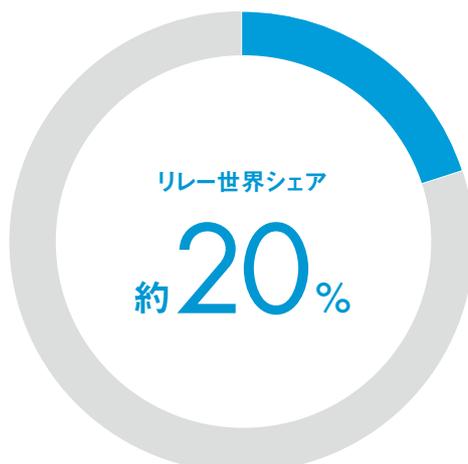
出所：NECA (日本電気制御機器工業会) 統計



電子部品事業 (EMC)

強み

- アプリケーション提案力
- 高品質な製品をグローバルに供給する、ものづくり力



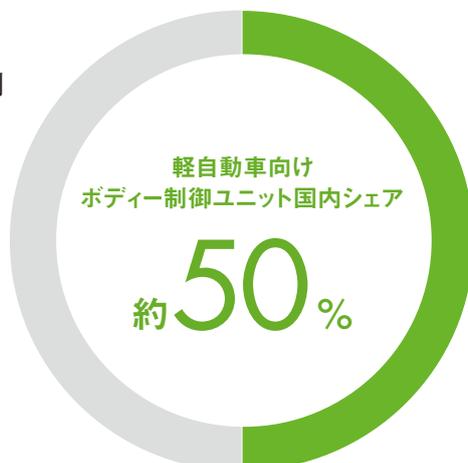
出所：当社調べ



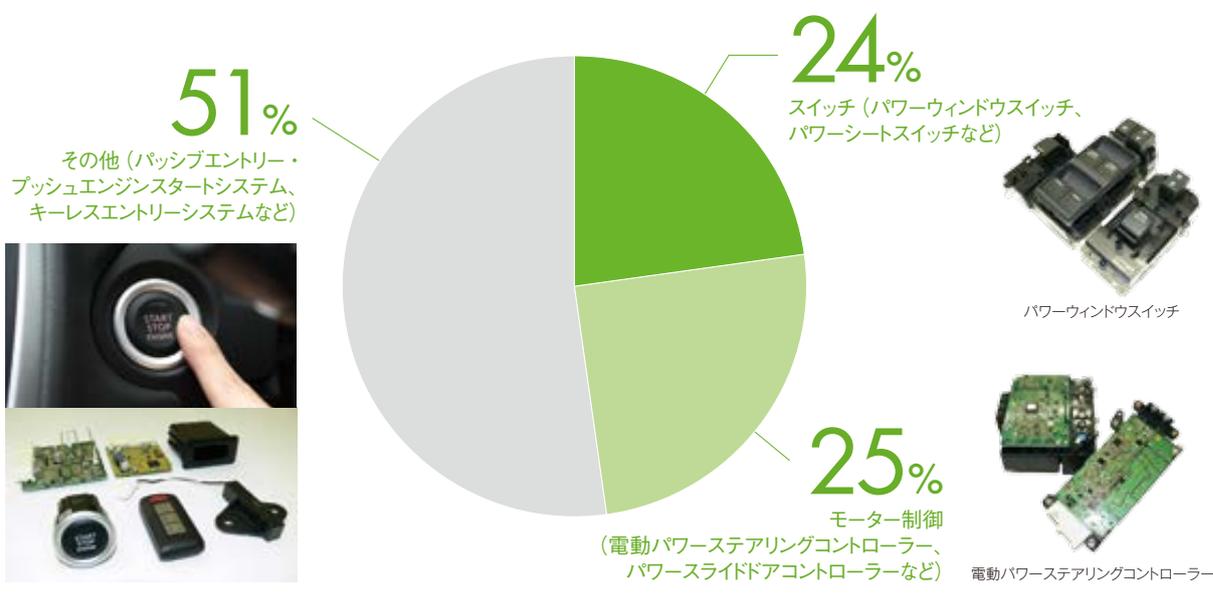
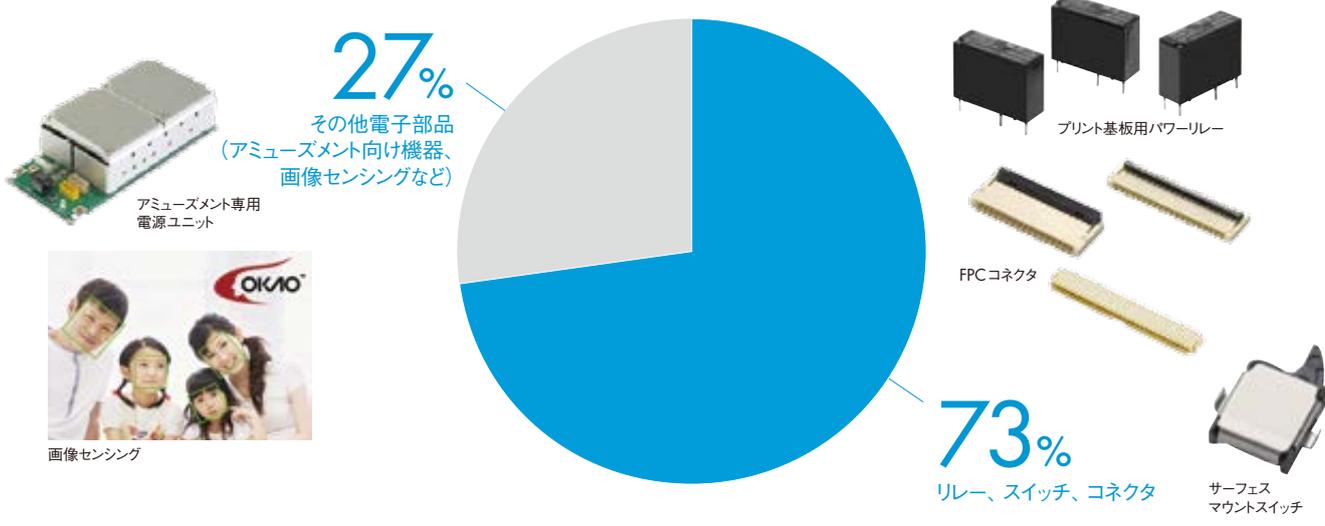
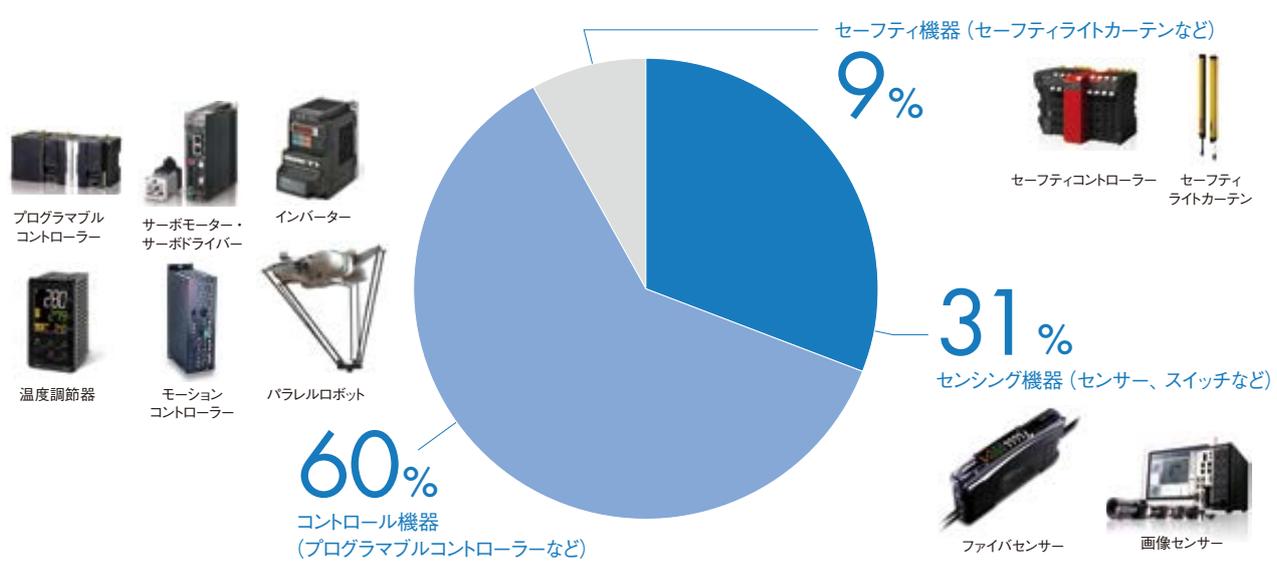
車載事業 (AEC)

強み

- グローバルで高品質な車載電装品の供給を可能とする開発・生産体制
- 独立系サプライヤーとして築いてきた幅広いお客様との信頼関係
- 顧客密着によるクルマ社会の課題を先取りした商品企画・提案力



出所：当社調べ

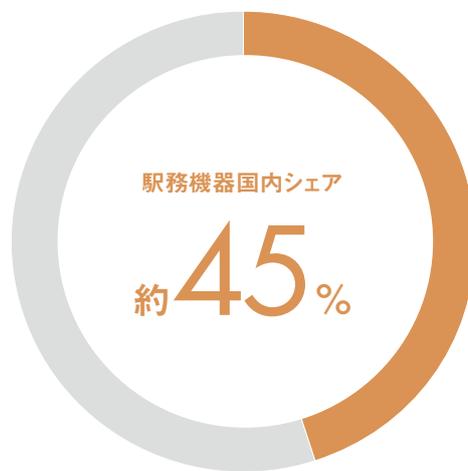




社会システム事業 (SSB)

強み

- ワンストップソリューション
(コンポ・システム構築力、ソフトウェア構築力、
およびエンジニアリング・サービス力)



出所：当社調べ



ヘルスケア事業 (HCB)

強み

- ブランド力、医療・研究機関からの信頼
- 法規制対応力

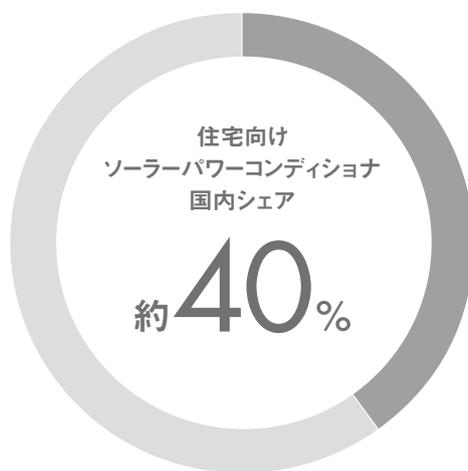


出所：当社調べ

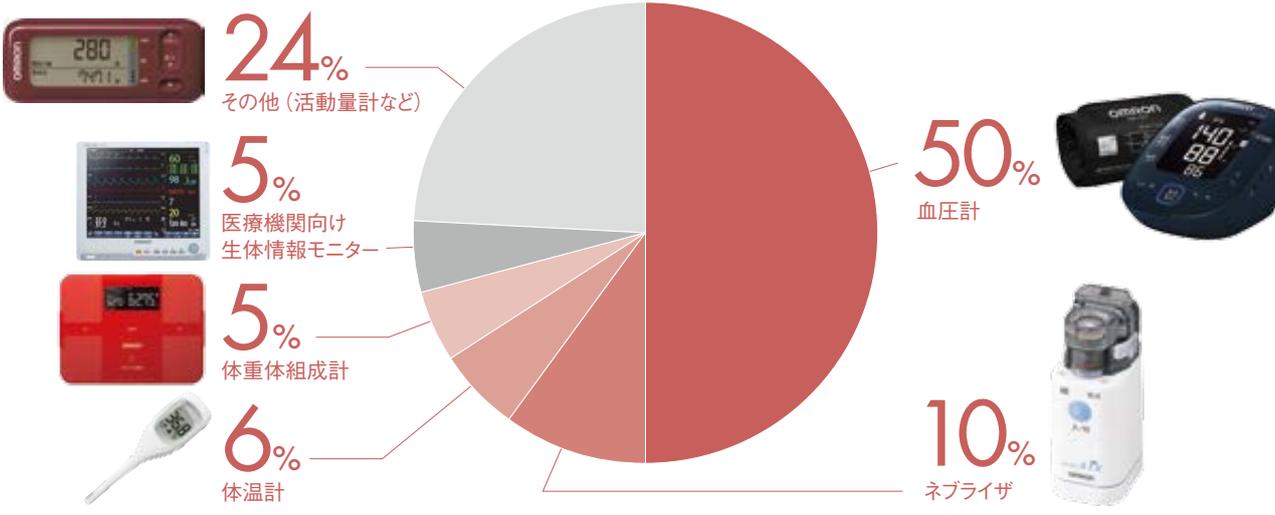
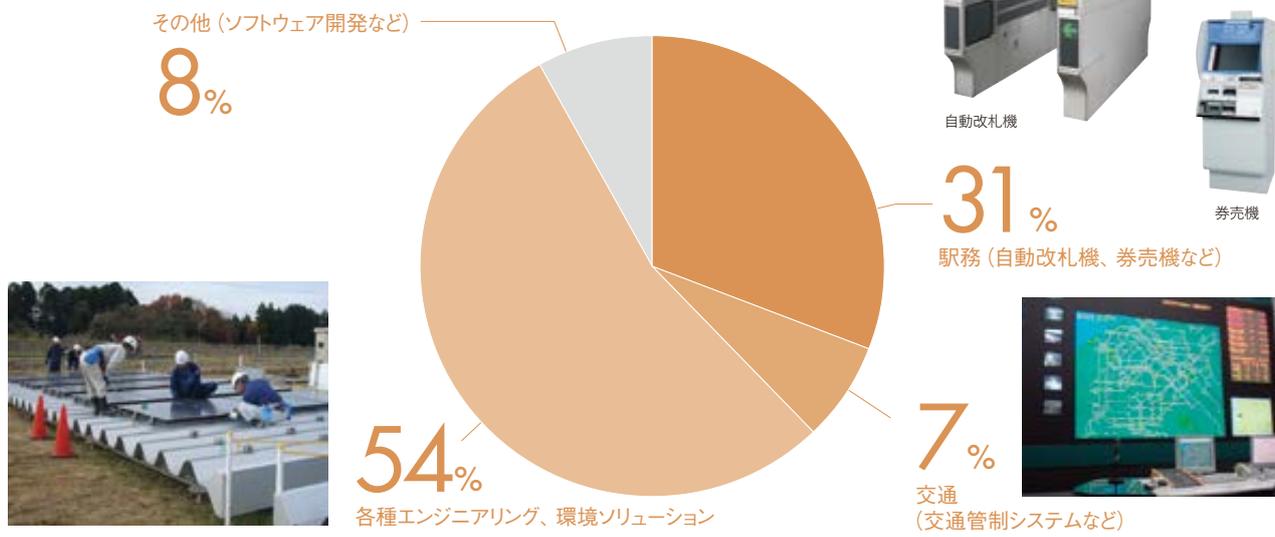


本社直轄事業 (その他事業)

事業の育成・強化や新規事業の探索・育成を目的とした事業を、
本社直轄で担当しています。



出所：当社調べ



環境事業

ソーラーパワーコンディショナをはじめとし、創エネ・蓄エネ・省エネに貢献する製品を提供しています。

太陽光発電用ハイブリッド蓄電システム

バックライト事業

スマートフォンなどに使用される液晶用バックライトを提供しています。

液晶用バックライト

電子機器事業

停電などの電源トラブル時に電力を供給する無停電電源装置を提供しています。

無停電電源装置

マイクロデバイス事業

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供しています。

MEMS圧力センサー

オムロンの1年

2015年度は、米モーションコントローラーメーカーとロボットメーカーの2社を買収するなど、EARTH-1 STAGE基本戦略の1つである“IA事業の最強化”を加速させた1年でした。また、持続的な企業価値の向上と経営強化を目指し、9年ぶりに企業理念を改定しました。

経営トピックス

2015年5月

持続的な企業価値の向上および企業理念に基づく経営強化を目指し、企業理念を改定

<http://www.omron.co.jp/press/2015/05/c0508.html>

2015年9月



世界最高水準のモーション制御を可能とするコントローラー-PMACを開発・製造・販売する米モーションコントローラーメーカー「デルタ タウ データ システムズ社」を買収 [詳細はP47をご覧ください](#)



DELTA TAU



2015年4月

平成27年度知財功労賞において経済産業大臣表彰を受賞

<http://www.omron.co.jp/press/2015/04/c0410.html>

2015年6月

オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー—持続的な企業価値の向上を目指して—を制定

<http://www.omron.co.jp/press/2015/06/c0624.html>

2015年

4～5月

6月

7月

8月

9月

10月

商品関連トピックス

2015年9月



人の状態を認識し、その結果を無線でスマートフォン等に送信し操作できるネットワークカメラセンサーを発売

<http://www.omron.co.jp/press/2015/08/e0825.html>



家族目線



2015年10月



QR乗車券とICカード乗車券の併用が可能で最新型自動改札システムを北九州モノレール様に納入

<http://www.omron.co.jp/press/2015/10/s1001.html>



上腕式血圧計シリーズが「健康医療アワード2015」を受賞

<http://www.healthcare.omron.co.jp/corp/news/2015/1026.html>



制御機器事業 (IAB)
社会システム事業 (SSB)

電子部品事業 (EMC)
ヘルスケア事業 (HCB)

車載事業 (AEC)
本社直轄事業 (その他事業)

2015年10月



ロボット制御技術やビジョンセンサー技術を強みとする米産業用ロボットメーカー「アデプトテクノロジー社」を買収
詳細はP47をご覧ください

adept



2015年10月～2016年1月

自己株式の取得(約344万株、150億円)を2015年10～12月に実行し、その全株式を2016年1月に消却

<http://www.omron.co.jp/ir/press/pdfs/20151221j.pdf>

2016年3月

複数の事業会社と共同でオープンイノベーション型ベンチャーファンドを設立

<http://www.omron.co.jp/press/2016/02/c0224.html>

2016年

11月

12月

1月

2月

3月

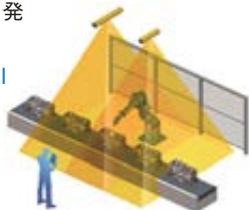
4月

2015年11月

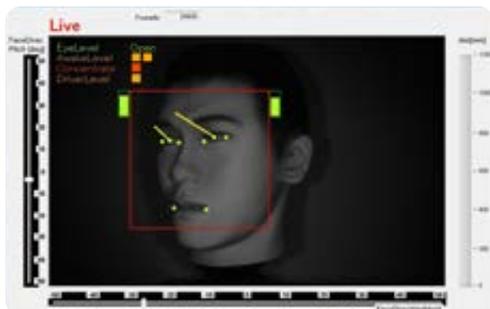


製造現場での安全対策用三次元セーフティセンシング技術を開発

<http://www.omron.co.jp/press/2015/11/i1130.html>



リアルタイムで顔の向き・視線・目開閉を検出できる自動運転用ドライバー状態モニターカメラを開発



2016年2月



マシンオートメーションコントローラーNX701が「2015年日経優秀製品・サービス賞」において「優秀賞 日経産業新聞賞」を受賞

<http://www.omron.co.jp/press/2016/02/c0204.html>



温熱で心地よく温め、低周波でより痛みを緩和する温熱低周波治療器「HV-F320」を発売

<http://www.healthcare.omron.co.jp/corp/news/2016/0209.html>



2016年4月



産業用太陽光発電に幅広く対応できる屋外三相パワーコンディショナ「KPT-A□」を発売

<http://www.omron.co.jp/press/2016/03/c0316.html>

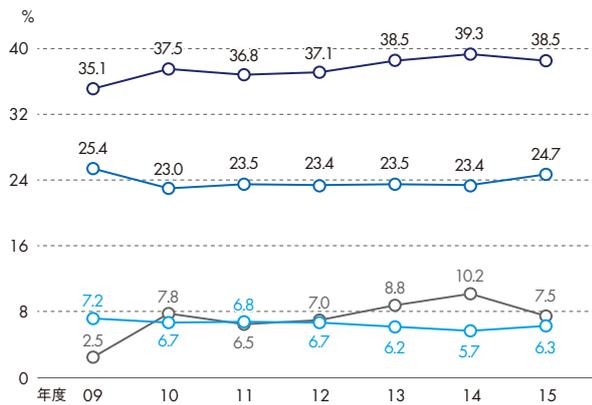


財務ハイライト

■ 売上総利益率

- 売上総利益率
- 販売費及び一般管理費率（試験研究開発費を除く）
- 試験研究開発費率
- 営業利益率

38.5%



外部環境の悪化により利益率が低下しましたが、試験研究開発費の増加など、将来に向けた投資を着実に実行しました。

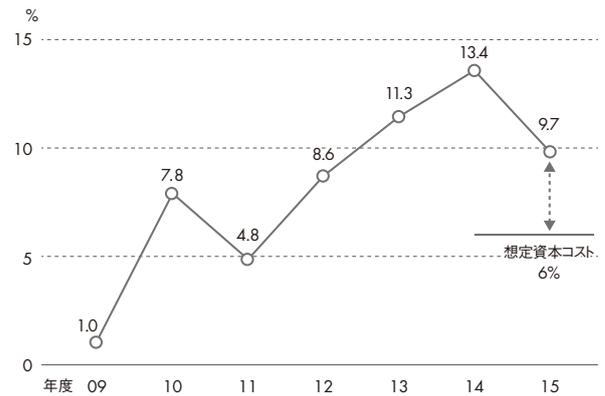
■ ROIC

- 投下資本利益率 (ROIC)

$$ROIC = \frac{\text{当社株主に帰属する当期純利益}}{\text{投下資本}^* (\text{純資産} + \text{有利子負債})}$$

* 投下資本は、前年度末実績および当該年度の各四半期ごとの実績を平均し算出

9.7%

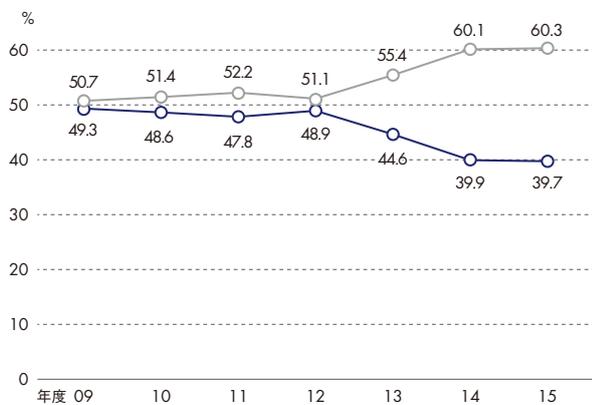


EARTH-1 STAGEにおける想定資本コスト6%を上回るROICを確保しました。

■ 海外売上高比率

- 海外合計
- 日本

60.3%



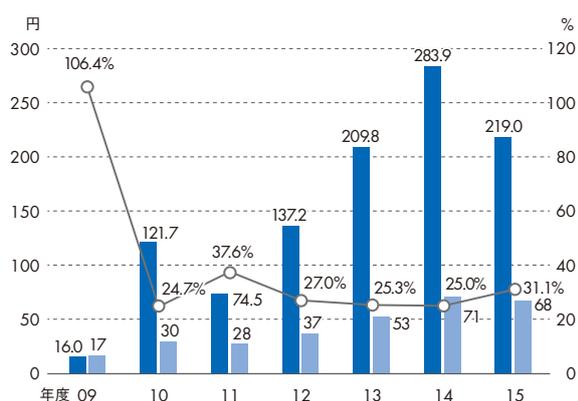
海外での売上高比率は、東南アジアなどの新興国を中心に引き続き拡大しました。



■ EPS

- 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (EPS)
- 1株当たり現金配当額
- 配当性向

219.0円

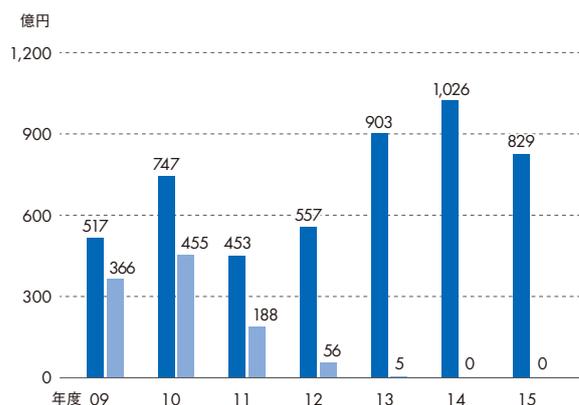


2016年度としていた配当性向30%のコミットメントを1年前倒し、2015年度に前年度の25.0%から31.1%に引き上げました。

■ 現金及び現金同等物

- 現金及び現金同等物
- 有利子負債残高

829億円

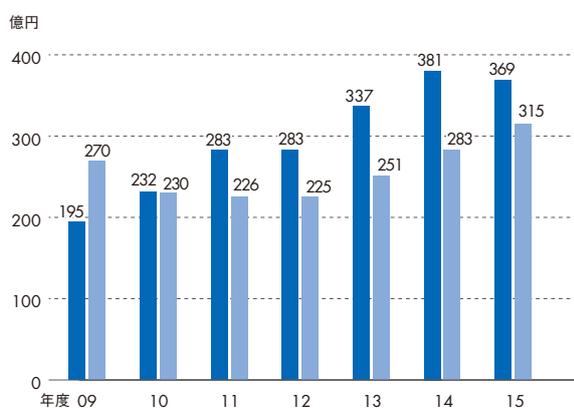


有利子負債残高はゼロで推移しました。ただし、今後成長投資等で必要な場合は、有利子負債による資金調達も活用していきます。

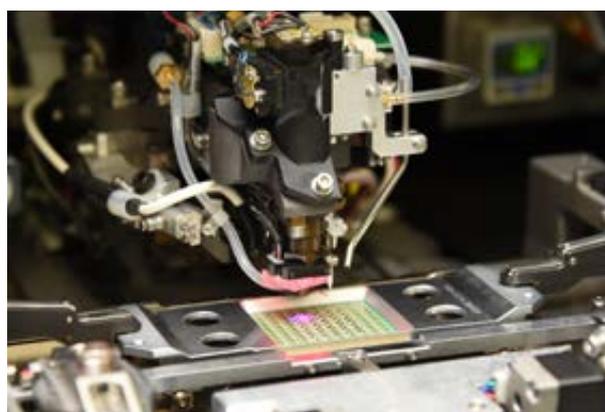
■ 設備投資

- 設備投資
- 減価償却費

369億円



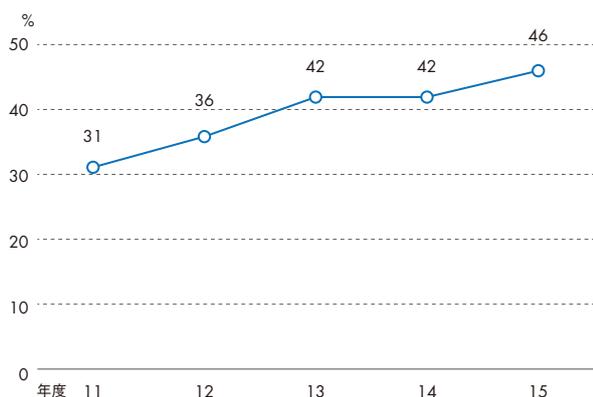
将来への成長に向けたインフラ投資や生産性向上のための設備投資を積極的に進めました。



非財務ハイライト

■ 海外の重要ポジション^{*1}に占める外国人比率

46%



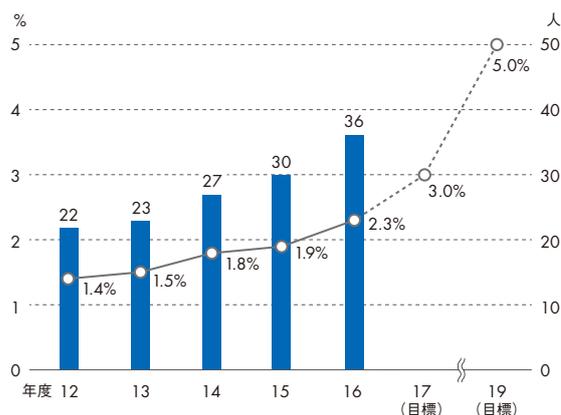
日本以外の拠点の経営はそれぞれの国や地域の人財に任せることが最適と考え、海外の重要ポジションの現地化に注力しています。今後もさらに現地経営人財の育成と登用を進めていきます。

^{*1} 長期ビジョンVG2020を実行する上で重要と考えるポジション。これを担う人財の登用・異動には社長決裁が必要。

■ 女性管理職比率(グループ国内)

2.3%

○ 女性管理職比率 ■ 女性管理職数



国内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として認識しています。現在の比率を2016年度末までに3.0%、2018年度末までに5.0%の水準へ引き上げる計画です。

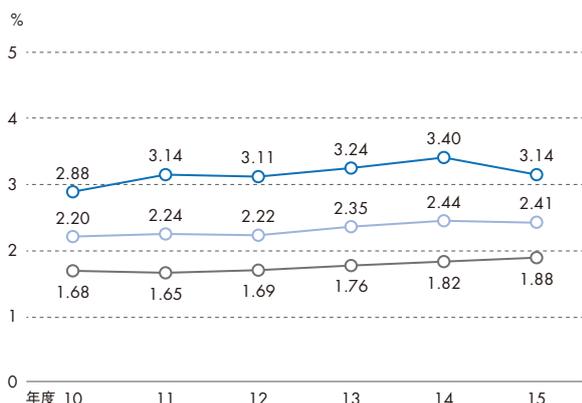
※ グラフの各年度の実績数値は4月20日時点の数値です。

■ 障がい者雇用率

○ オムロン(株) ○ グループ国内 ○ 日本全国平均

オムロン(株) 3.14%

グループ国内 2.41%



※ 当社の障がい者雇用率は各年度6月時点の数値(特例子会社含む)です。



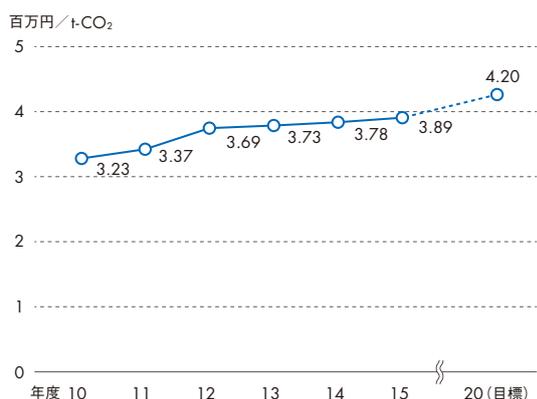
オムロン太陽の社員

1972年にオムロン太陽株式会社(特例子会社)を設立以来、障がい者が働く喜びと生きがいに満ちあふれた社会をつくるため、障がい者の就労機会の創出と活躍機会の拡大に積極的に取り組み続けています。

※非財務ハイライトのページに掲載の5項目は株式会社トーマツ審査評価機構による第三者保証を受けています。

■ グローバル売上高CO₂生産性*²

3.89 百万円/t-CO₂
2010年度比20%向上



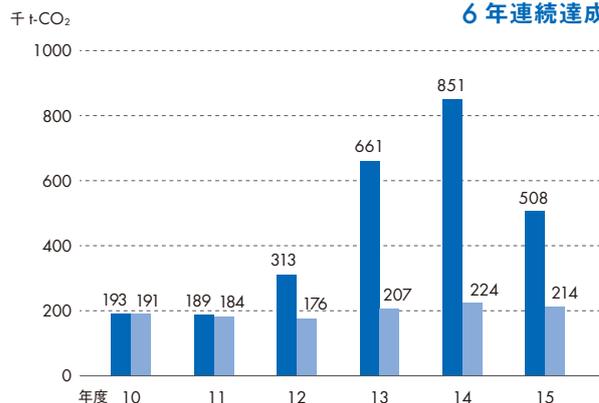
オムロングループは事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献します。低炭素社会の実現に向けて**グローバル売上高CO₂生産性**と**環境貢献量**という2つの重要経営指標の向上に取り組んでいます。

*² グローバル売上高CO₂生産性=グローバル生産拠点のCO₂排出量1t当たりの売上高

■ 環境貢献量*³

■ 環境貢献量 ■ グローバル生産拠点のCO₂排出量

50.8 万t-CO₂
環境貢献量>グローバル生産拠点のCO₂排出量
6年連続達成



太陽光発電用のパワーコンディショナの売上減により、環境貢献量は50.8万t-CO₂と前年度から大きく減少したものの、6年連続でグローバル生産拠点のCO₂排出量(21.4万t-CO₂)を上回りました。

*³ 環境貢献量=オムロングループの創エネルギー、省エネルギーに関する商品・サービスが社会で活用されることにより削減できるCO₂排出量。
環境貢献量は、算出方法の見直しにより、過去に遡って数値を見直しました。

算出方法については、ウェブサイトをご覧ください。

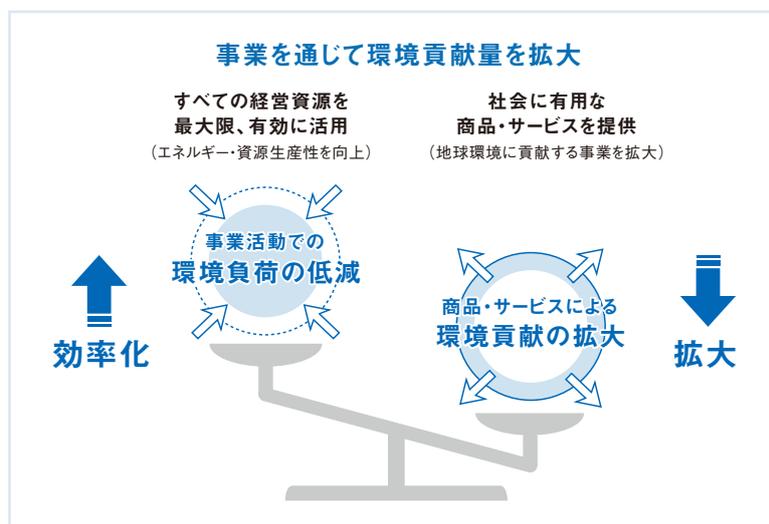
▶ 環境貢献量

http://www.omron.co.jp/about/csr/environ/eco_products/eco_contribution/

▶ グローバル生産拠点のCO₂排出量

http://www.omron.co.jp/about/csr/environ/eco_fac_off_lab/co2_discharge/data_co2exhaust_volume.html

■ オムロンの環境経営



どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の向上

企業価値を支える力

財務セクション

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

| | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 | 2008年度 |
|--|----------|----------|----------|----------|
| 損益状況 (会計年度): | | | | |
| 売上高 | ¥616,002 | ¥723,866 | ¥762,985 | ¥627,190 |
| 売上総利益 | 248,642 | 278,241 | 293,342 | 218,522 |
| 販売費及び一般管理費 (試験研究開発費を除く) | 149,274 | 164,167 | 176,569 | 164,284 |
| 試験研究開発費 | 50,501 | 52,028 | 51,520 | 48,899 |
| 営業利益 (注1) | 60,782 | 62,046 | 65,253 | 5,339 |
| EBITDA (注2) | 91,607 | 95,968 | 101,596 | 38,835 |
| 当社株主に帰属する当期純利益 (純損失) | 35,763 | 38,280 | 42,383 | (29,172) |
| 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 | 51,699 | 40,539 | 68,996 | 31,408 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (43,020) | (47,075) | (36,681) | (40,628) |
| フリー・キャッシュ・フロー (注3) | 8,679 | (6,536) | 32,315 | (9,220) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (38,320) | (4,697) | (34,481) | 21,867 |
| 財政状態 (会計年度末): | | | | |
| 総資産 | 589,061 | 630,337 | 617,367 | 538,280 |
| 現金及び現金同等物 | 52,285 | 42,995 | 40,624 | 46,631 |
| 有利子負債残高 | 2,468 | 19,988 | 18,179 | 52,970 |
| 株主資本 | 362,937 | 382,822 | 368,502 | 298,411 |
| 1株当たり情報: | | | | |
| 当社株主に帰属する当期純利益 (純損失) (EPS) | 151.1 | 165.0 | 185.9 | (132.2) |
| 株主資本 | 1,548.1 | 1,660.7 | 1,662.3 | 1,355.4 |
| 現金配当額 (注4) | 30.0 | 34.0 | 42.0 | 25.0 |
| 配当性向 | 19.9% | 20.6% | 22.6% | - |
| 財務データ: | | | | |
| 売上総利益率 | 40.4% | 38.4% | 38.4% | 34.8% |
| 営業利益率 | 9.9% | 8.6% | 8.6% | 0.9% |
| EBITDA マージン | 14.9% | 13.3% | 13.3% | 6.2% |
| 投下資本利益率 (ROIC) | 10.1% | 9.9% | 10.4% | (7.6%) |
| 株主資本利益率 (ROE) | 10.7% | 10.3% | 11.3% | (8.7%) |
| 株主資本比率 | 61.6% | 60.7% | 59.7% | 55.4% |
| 総還元性向 (注5) | 47.8% | 49.7% | 74.7% | - |
| 設備投資 | 40,560 | 44,447 | 37,072 | 36,844 |
| 減価償却 | 30,825 | 33,922 | 36,343 | 33,496 |
| 海外売上高比率 | 43.4% | 47.3% | 52.1% | 49.7% |
| 非財務データ: | | | | |
| 従業員数 (人) | 27,408 | 32,456 | 35,426 | 32,583 |
| 海外従業員比率 | 61.1% | 64.9% | 65.7% | 63.4% |
| 特許保有件数 (件) (注6) | 4,538 | 5,206 | 5,717 | 5,205 |
| 環境貢献量 (千t-CO ₂) (注7) | | | | |
| グローバル生産拠点のCO ₂ 排出量 (千t-CO ₂) (注8) | | | | |

注: 1. 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。

2. EBITDA=営業利益+減価償却費

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

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

5. 総還元性向=(現金配当額+自己株式の取得金額)/当社株主に帰属する当期純利益(純損失)(単元未満株の買取分は含まない)

6. 特許保有件数は3月15日時点の件数です。

7. 環境貢献量=オムロングループの創エネルギー、省エネルギーに関する商品・サービスが社会で活用されることにより削減できるCO₂排出量。算出方法の見直しにより、過去に遡って数値を見直しています。

8. CO₂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

長期ビジョン

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

百万円

| | 2009年度 | 2010年度 | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | ¥524,694 | ¥617,825 | ¥619,461 | ¥650,461 | ¥772,966 | ¥847,252 | ¥833,604 |
| | 184,342 | 231,702 | 227,887 | 241,507 | 297,208 | 332,607 | 320,812 |
| | 133,426 | 142,365 | 145,662 | 152,676 | 181,225 | 198,103 | 205,735 |
| | 37,842 | 41,300 | 42,089 | 43,488 | 47,928 | 47,913 | 52,790 |
| | 13,074 | 48,037 | 40,136 | 45,343 | 68,055 | 86,591 | 62,287 |
| | 40,088 | 71,021 | 62,753 | 67,795 | 93,144 | 114,930 | 93,747 |
| | 3,518 | 26,782 | 16,389 | 30,203 | 46,185 | 62,170 | 47,290 |
| | 42,759 | 41,956 | 31,946 | 53,058 | 79,044 | 77,057 | 84,207 |
| | (18,584) | (20,210) | (26,486) | (28,471) | (31,125) | (39,517) | (67,116) |
| | 24,175 | 21,746 | 5,460 | 24,587 | 47,919 | 37,540 | 17,091 |
| | (20,358) | 3,333 | (33,492) | (18,550) | (16,298) | (29,303) | (31,550) |
| | 532,254 | 562,790 | 537,323 | 573,637 | 654,704 | 711,011 | 683,325 |
| | 51,726 | 74,735 | 45,257 | 55,708 | 90,251 | 102,622 | 82,910 |
| | 36,612 | 45,519 | 18,774 | 5,570 | 488 | 0 | 0 |
| | 306,327 | 312,753 | 320,840 | 366,962 | 430,509 | 489,769 | 444,718 |
| | 16.0 | 121.7 | 74.5 | 137.2 | 209.8 | 283.9 | 219.0 |
| | 1,391.4 | 1,421.0 | 1,457.5 | 1,667.0 | 1,956.1 | 2,254.4 | 2,080.0 |
| | 17.0 | 30.0 | 28.0 | 37.0 | 53.0 | 71.0 | 68.0 |
| | 106.4% | 24.7% | 37.6% | 27.0% | 25.3% | 25.0% | 31.1% |
| | 35.1% | 37.5% | 36.8% | 37.1% | 38.5% | 39.3% | 38.5% |
| | 2.5% | 7.8% | 6.5% | 7.0% | 8.8% | 10.2% | 7.5% |
| | 7.6% | 11.5% | 10.1% | 10.4% | 12.1% | 13.6% | 11.2% |
| | 1.0% | 7.8% | 4.8% | 8.6% | 11.3% | 13.4% | 9.7% |
| | 1.2% | 8.7% | 5.2% | 8.8% | 11.6% | 13.5% | 10.1% |
| | 57.6% | 55.6% | 59.7% | 64.0% | 65.8% | 68.9% | 65.1% |
| | 106.7% | 25.2% | 37.7% | 27.0% | 25.3% | 49.1% | 62.7% |
| | 19,524 | 23,192 | 28,341 | 28,285 | 33,653 | 38,143 | 36,859 |
| | 27,014 | 22,984 | 22,617 | 22,452 | 25,089 | 28,339 | 31,460 |
| | 50.7% | 51.4% | 52.2% | 51.1% | 55.4% | 60.1% | 60.3% |
| | 36,299 | 35,684 | 35,992 | 35,411 | 36,842 | 37,572 | 37,709 |
| | 68.1% | 67.8% | 67.7% | 67.4% | 69.1% | 69.7% | 69.3% |
| | 5,218 | 5,452 | 5,959 | 6,448 | 6,635 | 7,194 | 7,686 |
| | | 193 | 189 | 313 | 661 | 851 | 508 |
| | | 191 | 184 | 176 | 207 | 224 | 214 |

円

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。

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

| | 当初目標 ^{*1} | 2013年度実績 |
|--------|--------------------|----------|
| 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% |

*1 2011年7月発表

2014年度～2016年度

EARTH-1 STAGE

“自走的”な成長構造の確立

| | 当初目標 ^{*2} | 2016年度計画 ^{*3} |
|--------|--------------------|------------------------|
| 売上高 | 9,000億円以上 | 8,200億円 |
| 売上総利益率 | 40%以上 | 39.3% |
| 営業利益率 | 10%以上 | 7.7% |
| ROIC | 13%前後 | 10% |
| ROE | 13%前後 | 10% |
| EPS | 290円前後 | 222.2円 |

*2 2014年4月発表 *3 2016年4月発表

2017年度～2020年度

EARTH-2 STAGE

- 売上高1兆円以上
- 営業利益率15%

2020年度
目標^{*4}

*4 2011年7月発表

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の向上

企業価値を支える力

財務セクション



特集 1

オムロンの技術進化

CTOメッセージ

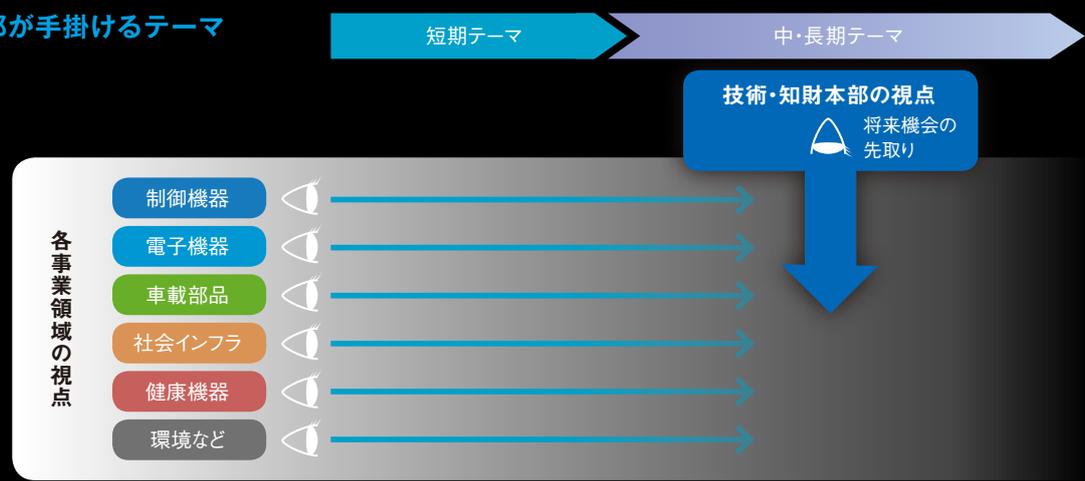
2015年4月、最高技術責任者（CTO）のポジションが新たに設置され、同時にその任を拝しました。CTOとしての私の主な役割は、経営視点で技術戦略を考え、これを実行することです。コア技術の進化に加え、オープンイノベーションの推進とクロスボーダーの取り組みにより、新たな技術で未来の価値創造を実現してまいります。

1. CTOの設置と技術・知財本部の役割

オムロンではこれまで、特にカンパニー制度が導入された1999年以降、事業部門が個別に技術戦略を考えていました。この体制によって事業部門ごとの技術の完成度は高まりました。しかし、世の中の変化に柔軟に対応していくためには事業の狭間にあるニーズをより迅速に汲み取り、全社横串で取り組む必要があります。私は技術・知財本部を統括するCTOとして、この横串機能を

担い、且つ事業部門よりもさらに長期の視点で将来機会を技術で先取りすることを目指しています。そこで就任以来、中長期を見据えた全社の技術戦略の策定と、事業の領域を超えたクロスボーダーな取り組みを実行しております。またこれにあたっては、今後外部との提携によるオープンイノベーションをより活発に推進・実行していきます。

■ 技術・知財本部が手掛けるテーマ





2016年7月

最高技術責任者 (CTO) 兼技術・知財本部長

宮田喜一郎

2. コア技術の進化

我々のこれまでのコア技術は“センシング&コントロール”でした。これは、ものごとの状態を感知し、その情報を処理し制御するという概念です。現在ここに人の知恵を表す Think という概念を加えて進化させようとしています。

人の知恵というものは、多くの情報(データ)に基づいた分析、学習の賜物です。IoTやAIなど、蓄積されたデータの分析と学習をテーマとしたビジネスモデルが近年急激に拡大している中、センシング&コントロールに Think を加えることでビジネスに大きく貢献できると考えています。例えばものづくりの分野では、工場の機械やロボットを制御

するコントローラーに Think の概念を持たせることで、プログラミングされたルーティン動作の指示だけでなく、熟練した作業員がその状況に合わせて作業するようなシステムの構築が可能となります。また、ヘルスケアの分野の例をあげれば、血圧測定において血圧を測るだけではなく、異常値を感知したらユーザーが欲しいと思われる健康に関わる他の指標をはじき出すといった、+αの情報を提示することが可能となります。全社の技術のベースとなるコア技術の強化で、我々の事業の中長期的な技術的成長を確かなものにしていきます。

3. 未来への価値創造

現在我々は2030年頃の未来を見据えた技術開発を行っています。その中でも特に注力分野である「ものづくり」「ヘルスケア」「モビリティ」に取り組んでいます。我々は複数の事業を保有することで、様々な分野での豊富な技術ストックを持っています。事業間でクロスボーダーな取り組みを行うことで、そういった各事業体が保有する技術に高いシナジーを生じさせることができます。ここで具体的な取り組みをご紹介します。

「ものづくり×ヘルスケアによる生産革新」の取り組みでは、ものづくり分野の技術や知見とヘルスケア事業の持つ生体情報センシング技術を組み合わせます。これらの技術の融合で、作業者の体調や活動状況をセンシングし、状態に応じて生産のコントロールを行い、ロボットと一緒に安全で効率的に働く環境をつくることができます。これにより、人起因の不具合（ポカミス・非計画の生産停止）をなくし、より効率的な生産活動が可能になると期待されます。

「モビリティにおけるドライバーセンシング」の取り組みでは、今後発展がみられる自動運転領域での新たな技術開発に挑戦しています。一例としては、2016年、画像センシング技術に最先端のAI（時系列ディ-

プラーニング*1)技術を組み合わせ、ドライバーが安全運転に適した状態かを判定する「ドライバー運転集中度センシング技術」を搭載した世界初の車載センサーを開発しました*2。本技術にヘルスケアの事業で有する生体情報センシング技術を融合させられれば、ドライバーの状態をさらに詳しく知ることが可能となります。今後発展するとみられる自動運転の領域でも、オムロンは新たな技術を生み出し続けていきます。

このように様々なノウハウや技術を組み合わせることで、思いがけない新たな価値が生まれます。今後もオムロンのさらなる技術発展にご期待ください。

*1 時系列ディプラーニング: ディプラーニング技術の一種。一般的にディプラーニング技術では、静止画の画像認識等で非常に高い性能を示すが、連続した時間的変化を伴う事象は苦手としていた。オムロンは、過去の情報を内部に保持する仕組みを持つ、RNN (Recurrent Neural Network) と呼ばれる技術を独自に改良し、時系列情報を含む多様なドライバー状態の高精度な認識を実現。

*2 詳しくはニュースリリースをご参照ください。
<http://www.omron.co.jp/press/2016/06/c0606.html>

■ 事業間におけるクロスボーダーの取り組み



知的財産戦略

平成28年度 日本知財学会「第13回産業功労賞」を受賞

オムロンは、日本知財学会が実施している平成28年度「産業功労賞」を受賞しました。この賞は毎年度知的財産の観点で顕著な業績があった法人を表彰するというものです。オムロンの先進的な三位一体の知財活動^{*1}や知財に対する経営の理解と積極投資、ROIC経営2.0^{*2}の取り組みによる知財成果の最大化、知財情報の効果的な外部発信等が高く評価され今回の受賞となりました。



*1 三位一体の知財活動：事業・技術と一体となり知財活動を進めること

*2 知財を「事業を強める武器」とするために、特許出願および技術者に対する知財教育などに積極的に投資しています。

ROIC経営2.0：「統合レポート2015」をご参照ください。http://www.omron.co.jp/ir/irlib/pdfs/ar15j/ar15_17.pdf

2030年を見据えた知財力の強化

グローバルで事業競争力を高める知財戦略

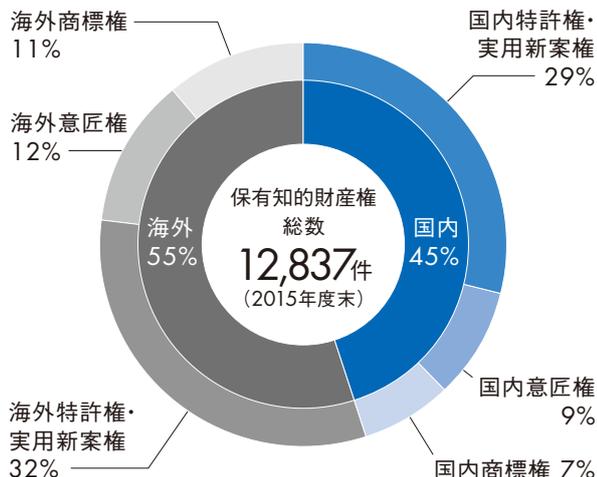
オムロンは、事業戦略・技術戦略・知財戦略が一体となった三位一体の知財活動を展開しています。

現在の事業の枠を超えた将来の技術として、2030年をターゲットにトレンドを読み、想定されるシナリオをいくつか用意した上で中長期の技術やコア技術の創出と保護に取り組んでいます。既存事業だけでなく将来の技術も見据え、知財力の強化を進めています。

さらに、事業のグローバル化を見据え、今後重要な市場となる国々での知的財産権の取得を強化しています。これにより重要市場での事業の自由度の確保に努めています。

また、知的財産権の侵害行為は許さないとのスタンスのもと、取り締まりや警告を行い、オムロンのブランド価値の維持・向上に努めています。

■ 国内外における知的財産権の保有状況



■ 知的財産データ (特許件数)

| | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|------|--------|--------|--------|--------|
| 出願件数 | 1,084 | 1,040 | 1,129 | 1,108 |
| 登録件数 | 1,172 | 949 | 856 | 866 |
| 保有件数 | 6,448 | 6,635 | 7,194 | 7,686 |



特集 2

ものづくり力

強いものづくり力で 売上総利益率の 持続的な向上を目指す

執行役員常務
グローバルものづくり革新本部長
吉川 浄



オムロンでは稼ぐ力を表す売上総利益率を重要な指標としています。2011年度から2014年度にかけては原価低減活動などの内部改善を積み重ね、また為替の後押しもあり、売上総利益率を39.3%にまで伸ばすことができました。しかし、2015年度は中国経済の減速や為替変動など外部環境の変化から減収となったことで、売上総利益率は38.5%に低下しました。2020年度をゴールとする長期ビジョンVG2020の

達成には、外部環境の影響を跳ね返して、売上総利益率を持続的に向上させることが必要と認識しています。そのために、全社として事業ミックスの改善や変動費構造改革、製造固定費構造改革、そして通貨構成のバランス化に取り組みます。ものづくり担当部門として全事業部門をリードし、強いものづくりを実現することで稼ぐ力を高めていきます。

■ 売上高、売上総利益率推移



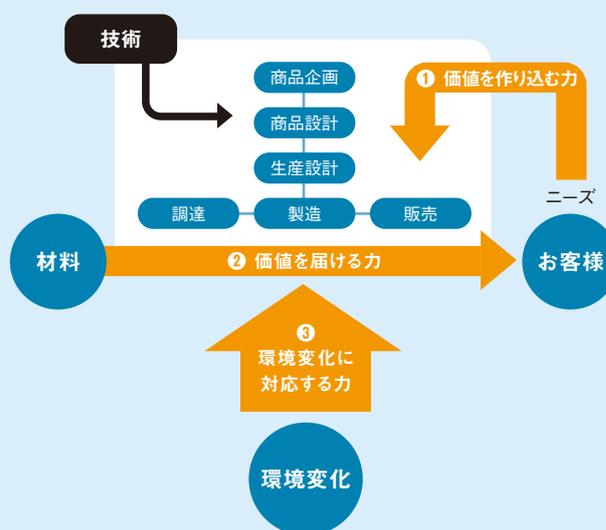
■ 売上総利益率向上に向けた主な取り組み

| | |
|-----------|---------------------------------|
| 事業ミックス改善 | ・高収益事業の事業成長加速 ・ポートフォリオマネジメント |
| 変動費構造改革 | ・部材標準化の促進 |
| 製造固定費構造改革 | ・グローバル生産拠点での生産性向上 |
| 通貨構成バランス化 | ・売上、原価に占める通貨構成比をバランス化 |

1. 強いものづくり力

まず、オムロンでは強いものづくり力を、①価値を作り込む力、②価値を届ける力、③環境変化に対応する力の3つと定義しています。事業がグローバルに成長していく中で、グローバルで最適な部品や材料を調達し、最適な生産工程で製造し、最適な物流でお客様に届ける②価値を届ける力が、特に重要になると考えています。この力を高めるために、具体的に2つの改革を実行します。1つ目は、部材標準化を中心とした変動費構造改革です。2つ目は、生産工程・物流を最適化し、生産性向上を図る製造固定費構造改革です。それらにより②価値を届ける力を強化し、売上総利益率を向上させていきます。

■ 強いものづくり力



2. 変動費構造改革

部材標準化率の向上

従来は汎用性の高い電子部品を中心とした領域で標準化を進めてきました。今後は商品群ごとに固有となる樹脂成形部品、プリント基板なども標準化の範囲とし、変動費を削減していきます。コストや品質などから標準品を選定し、規定するだけでなく、標準化した部材を用いて図面を作成する際のルールや、仕様上の特性をまとめた「使いこなしガイド」を制作し、事業部門の標準品採用を促進しています。それにより新商品における標準品の

採用率はほぼ100%を達成しています。商品ライフサイクルが進むことで、トータルの材料費における標準品の購入比率は2015年度の15%から、2020年度には60%に達する見通しです。この目標を事業部門とも共有することで、全社一丸となった目標達成に向けた取り組みを加速させていきます。

我々は部材のコストや品質のみで標準品を選定するのではなく、まずは仕入先様がパートナー企業になりえるかどうか

■ 部材標準化メリット

| | 指標 | 標準品 | 非標準品 |
|------|-------------------|--------------------------|------|
| コスト | コストダウン率 | 高い | 低い |
| 品質 | 不良率 | 低い | 高い |
| 納期 | 納期遵守率 | 高い | 低い |
| 環境 | 規制化学物質管理・環境マネジメント | 環境負荷物質に対する保証により環境リスク低減 | |
| サービス | 支払いサイト | 支払いサイトの標準化によりキャッシュ・フロー改善 | |
| 技術 | 最新技術交流 | 技術ロードマップ整合、共同開発の実現 | |

かの判断軸を重視し、その上でコストや品質を考慮し、標準品を選定しています。基本的に標準品として選定したものはコストダウン率、不良率、納期遵守率に関して、非標準品と比較して多くの優位性があります。さらに、仕入先様

とより強固なパートナー関係を築くことで、規制化学物質管理の促進による環境リスクの低減、支払いサイトの標準化によるキャッシュフローの改善、最新技術交流による共同開発の実現など、様々なメリットを生んでいきます。

3. 製造固定費構造改革

グローバルで生産性の向上を図る

オムロングループの地域別生産比率は日本40%、中国30%、東南アジア10%、欧米他20%です。特に中国や東南アジアでは生産現場の自動化を進めていますが、人件費の高騰が続き、生産性の向上が喫緊の課題になってきています。このような認識の下、中国を中心に製造固定費構造改革を加速させていきます。具体的には、以下の3つの取り組みで生産性の向上を図ります。

① 生産工程での品質保証

生産工程における品質保証を人による後工程検査で確保してきた仕組みから、前工程で担保する仕組みに変えていきます。具体的には、部材標準化の取り組みによりパートナー関係を築いた仕入先様と、ITの活用により仕入部材に関するデータが見える化し、効率的な受入検査を行えるようにします。品質に影響を与える製造プロセスの変化、および検査データが見える化します。また、自社生産ラインにおいてもITを活用した工程品質情報の見える化を行い、製造現場で品質の変化

を迅速に把握し、改善サイクルを回すことで、製造プロセスの品質レベルを向上させていきます。

② 生産技術プロセスの標準化

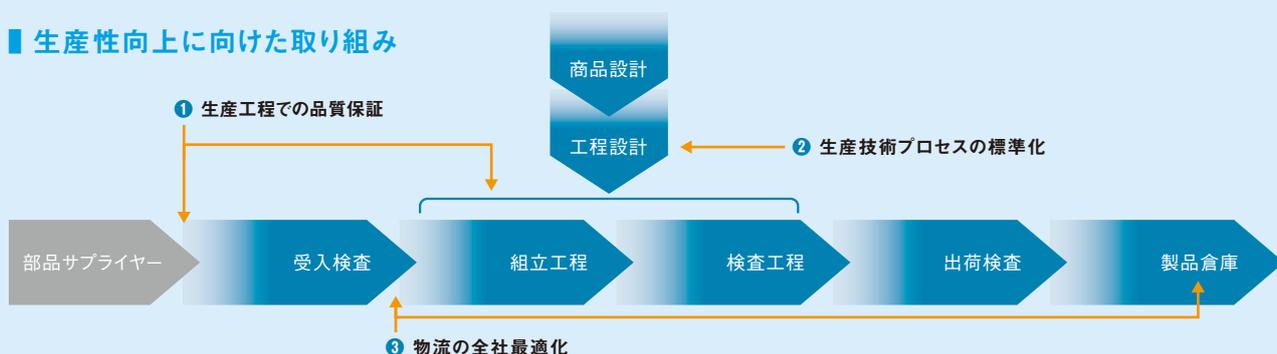
設計から量産までの生産技術プロセスを標準化し、量産設備の立ち上げ期間を短縮させます。また、量産ラインにおける設備保全などの管理業務を製造現場リーダーが主体的に行えるように、生産ラインの見える化を加速させます。

③ 物流の全社最適化

これまで事業部門毎に構築してきた製品および部品の物流網を全社視点で最適化します。さらに、人に依存していた倉庫管理業務をデジタル管理にすることで、効率化を図っていきます。

今後も価値を作り込む力、価値を届ける力、環境変化に対応する力を強化し、強いものづくり力を構築していきます。そして、外部環境の影響に左右されない売上総利益率の向上を目指していきます。

■ 生産性向上に向けた取り組み



ものづくりポリシー

2015年度に我々は「ものづくりポリシー」を制定しました。

このポリシーは、ものづくりを通じてオムロンの企業理念をどのように実践していくのか、その指針をまとめたものです。

ものづくりを担う全ての社員がこのポリシーを理解し、実践することで、

お客様に対する価値の創出と社会的課題の解決に貢献していくことを目指しています。

また、お客様、仕入れ先様、パートナー企業様に対しても我々のポリシーを説明し、

ご理解いただくことで、オムロンに対する信頼につなげます。

また、相互に長期的な協力関係を構築し、ものづくりのさらなる進化につなげていきます。

1 ▶ Quality first

お客様と約束した品質を守ることを最優先とします。

一般的にコストと品質はトレードオフの関係とされていますが、オムロンではお客様と約束した品質を守ることが前提条件であり、トレードオフは行いません。

2 ▶ 3F (Front-loading, Flowing & Flexible)

お客様が求める価値を開発の上流で作り込みます (Front-loading)。

その価値を商品やサービスに落とし込み、お客様が必要なものを、必要なときに、必要なだけお届けします (Flowing & Flexible)。

3 ▶ H&E (Human-oriented & Eco-manufacturing)

機械が主役で人間が機械に使われるのではなく、

人間中心のものづくりを行います (Human-oriented)。

人と機械のベストマッチングにより、人の生産性を高めていくことや、

ものづくりに関わる全ての人の能力や気づきを活かした現場改善を積み重ねていきます。

材料、水、電力、土地、建物などの限りある資源を大切に使い、

持続性のあるものづくりを行います (Eco-manufacturing)。

ものづくりの技術で省材料や省エネルギーを実現し、地球環境に貢献していきます。

三重県にある松阪工場は、1973年に創業しました。血圧計やネブライザなど家庭で使用する身近なものから、動脈硬化や内臓脂肪を測る医療機器まで、生活習慣病や呼吸器疾患の予防・改善、疾病管理に役立つ商品を生産しています。また、ヘルスケア事業のマザー工場としての役割を担っています。



世界110カ国以上

ヘルスケア事業は、グローバル4拠点で生産した商品を110カ国以上の国々で提供しています。松阪工場では、どの拠点でも同じ品質・コストで生産可能な体制の構築に向けて、日々新たな工法や生産技術の開発に取り組んでいます。具体的には、グローバルものづくり革新本部と連携して、組み立て工数の削減や使用部品の見直し、さらに最先端の技術を駆使した自動組立ラインの導入を行っています。

■ 生産拠点



こだわり

世界最高品質

健康医療機器を生産する工場として、グローバルで高い信頼性が求められています。品質や医療機器に関する国際規格を取得し、世界最高品質のものづくりを実現しています。



上腕式血圧計

手首式血圧計

ネブライザ

「MADE IN MATSUSAKA」血圧計の復活

松阪工場は1990年代に年間100万台以上の血圧計を生産する大型拠点でしたが、その後は中国とベトナムに生産を大幅に移管し、2013年度の生産台数は26万台にまで減少しました。

しかし近年、訪日外国人旅行者増加によるインバウンド需要や、国内はもちろんアジア各国の一般消費者の品質志向の高まりを受け、「MADE IN JAPAN」製品の需要が増加しています。血圧計をはじめとした健康医療機器もその例外ではなく、日本製は大変人気があります。

松阪工場では旺盛な需要に応えるために、新技術による組み立て工数の削減や、使用部品の国内調達比率アップなど、コスト競争力を維持しながら安定的に生産可能な体制を構築しました。そして2014年度から本格的に増産を開始し、2016年度は170万台を生産する見通しです。この大幅な生産台数の増加には、2016年から導入した血圧計における世界初の自動組立ラインが大きくかかわっています。従来、数名で手組みしていた工程を自動化することで、1人当たりの生産台数が倍増しました。また国内生産の本格化には、生産技術のさらなる向上を図るほか、海外工場での指導役を担う技術人財を育成する狙いもあります。今後、松阪工場で確立した最先端の技術は、この人財を通して海外工場に展開され、ヘルスケア事業全体のさらなる生産性向上につながる事が期待されています。

2016年度見通し

170万台

2013年度

26万台



血圧計の生産ライン

手組み

生産効率を重視し、海外生産に負けない原価構造を実現。人員数や工程をフレキシブルに変更し、品種や生産数の変動に対応可能。



自動組み立て

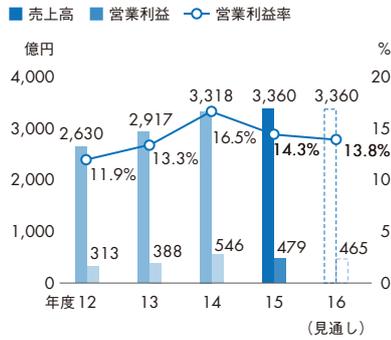
最先端技術により、世界で初めて血圧計の自動組み立てを実現。人に代わり、ロボットや自動機が部品やモジュール、商品本体を組み立てることで生産性と品質を向上。



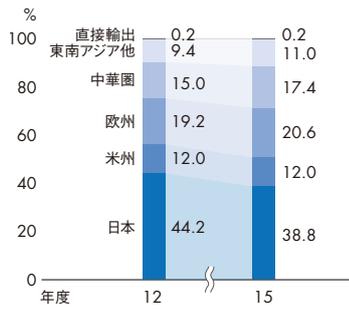
At a Glance

制御機器事業 (IAB)

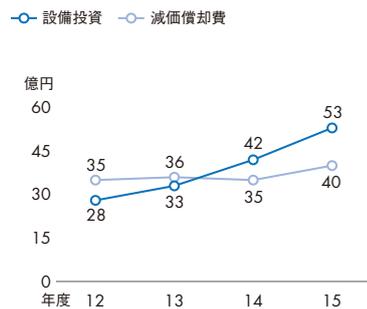
売上高／営業利益／営業利益率



地域別売上高比率



設備投資／減価償却費

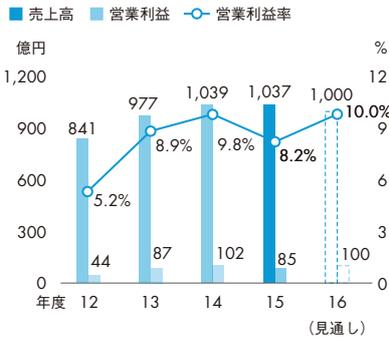


研究開発費

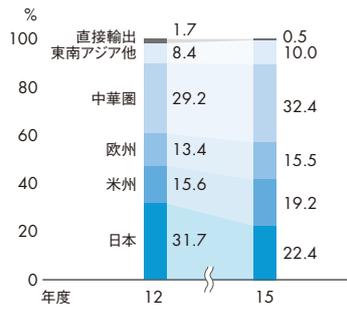


電子部品事業 (EMC)

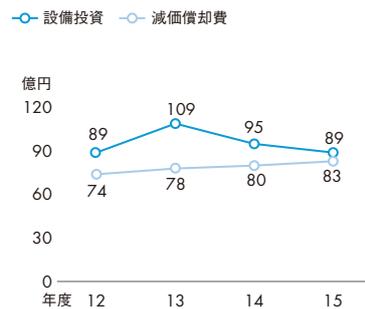
売上高／営業利益／営業利益率



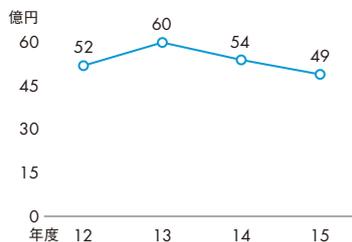
地域別売上高比率



設備投資／減価償却費



研究開発費

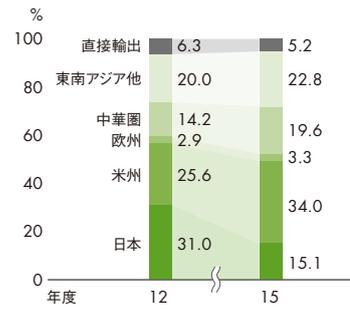


車載事業 (AEC)

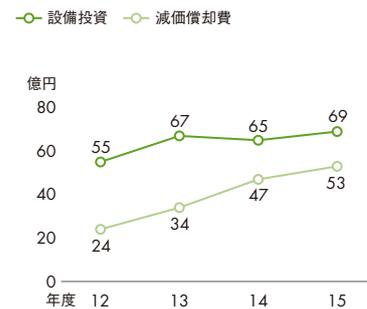
売上高／営業利益／営業利益率



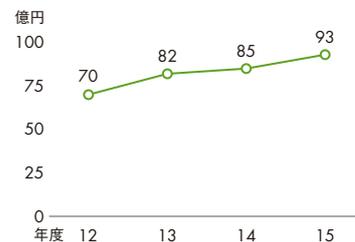
地域別売上高比率



設備投資／減価償却費



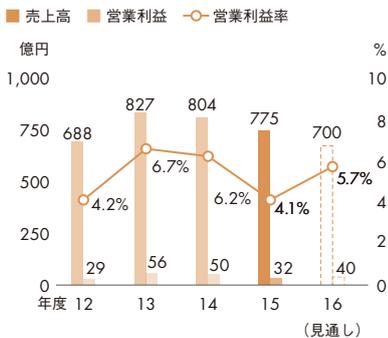
研究開発費



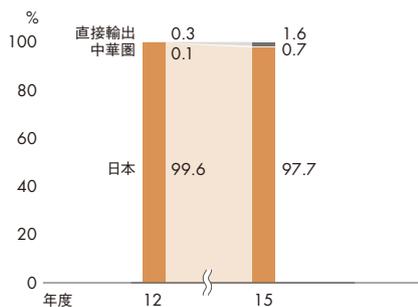
※ 2013年度より、経営管理区分の見直しのため、電子部品事業（EMC）傘下の一部を制御機器事業（IAB）の事業セグメントに含めて開示しています。それに伴い、2012年度にかかるセグメント情報の数値を組み替えて表示しています。
 ※ 2016年度の見通しは2016年4月27日に開示したものです。
 ※ 地域別売上高の詳細は、P85-88をご覧ください。

社会システム事業 (SSB)

売上高／営業利益／営業利益率



地域別売上高比率



設備投資／減価償却費

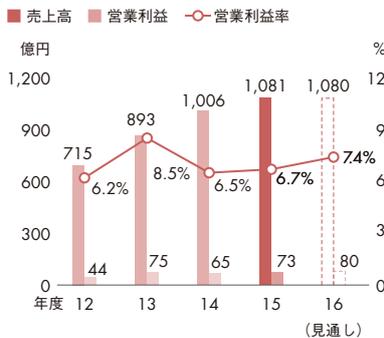


研究開発費

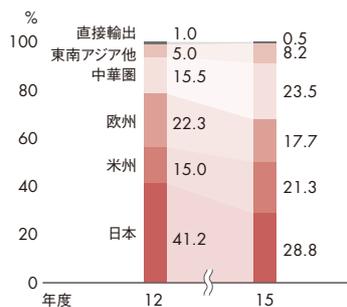


ヘルスケア事業 (HCB)

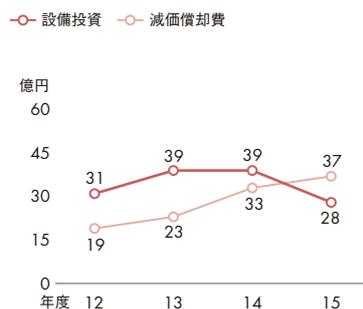
売上高／営業利益／営業利益率



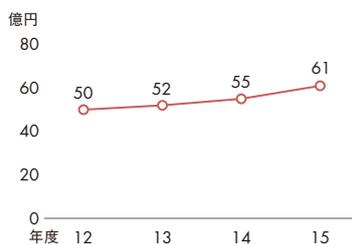
地域別売上高比率



設備投資／減価償却費

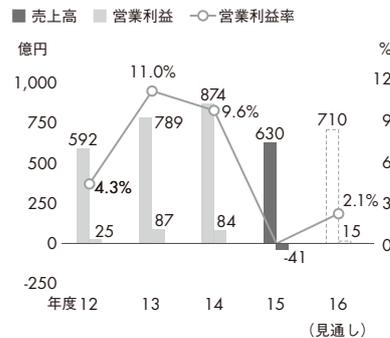


研究開発費

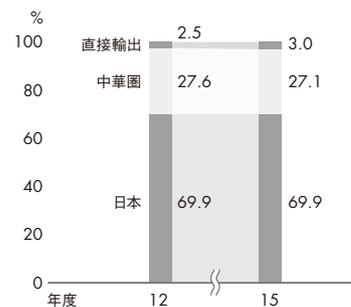


本社直轄事業 (その他事業)

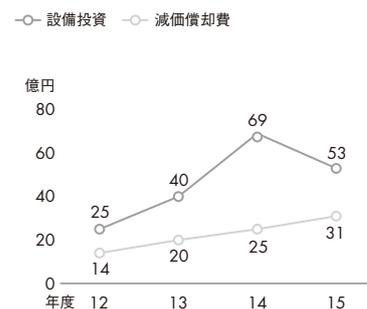
売上高／営業利益／営業利益率



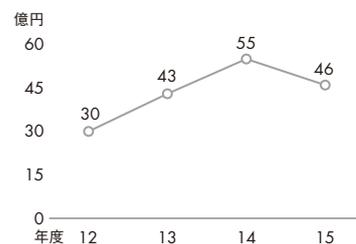
地域別売上高比率



設備投資／減価償却費



研究開発費



どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の向上

企業価値を支える力

財務セクション



制御機器事業 (IAB)

工場自動化用制御機器の製造および販売

事業ビジョン

オートメーションでモノづくりを革新し、世界中の人々を豊かにする

制御機器事業は、オムロンが歴史的に育んできたオートメーションを事業の中心におき、モノづくりを革新することで、世界の製造業や生産現場の生産性向上に貢献してきました。

これからも、モノづくりを通じて世界中の人々の生活水準を向上させることが大きな使命です。そのために、業界唯一の幅広い商品ラインナップを自由自在に組み合わせ、他社では実現できない画期的なソリューションを提供していきます。



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

持続的な成長に向けて i-Automation!を加速

我々は持続的な成長を実現すべく、大きな成長が見込まれる業界に注力しています。具体的には、経済発展を支える自動車、スマートフォンに代表されるデジタル機器、食品・日用品、社会インフラなどの業界に、今後もグローバルの営業体制で、積極的かつ継続的にアプローチしていきます。

また我々のユニークさを最大限に発揮し、大きな成長を実現するために、**i-Automation!**を加速する革新的な新商品を市場に投入し続けます。2016年4月に

は49モデルのロボットを世界同時発売しました。さらに、世界的に高まっている生産現場のIoT化やビッグデータ活用のニーズに応えるべく、情報通信機能を搭載した各種センサーや高機能なコントローラーを続々と発売していきます。

これからも我々にしかできない「高度な省人化」や「人と機械の協調」という新たなオートメーションを創造し、さらなる成長を目指します。

事業買収

2015年度にデルタ タウ データ システムズ社と、アデプト テクノロジー社を買収しました。これによって、高速高精度に設備機械を制御できる世界最速のモーションコントローラーと、今後の生産現場の自動化の核となるロボットを獲得しました。これらの商品を幅広い既存のラインナップに加え、新しい自動化を実現する真のオートメーション企業としてモノづくりにイノベーションを起こし続けていきます。

デルタ タウ データ システムズ社



1976年に米国で設立された高性能モーションコントローラーのリーディングカンパニーです。グローバルで半導体製造装置や医療機器、包装機など数千社の製造業や研究機関に採用されています。お客様の競争優位性を確保するソリューションを提供すべく、常に新たな技術開発に取り組んでいます。



モーションコントローラー
ドライバー内蔵タイプ



モーションコントローラー
基板タイプ

アデプト テクノロジー社



1983年に設立された米国を拠点とする産業用ロボットのリーディングカンパニーです。検査や組立など幅広い用途で使用される革新的なロボットを提供し、モノづくりの多様なニーズに応えてきました。また近年は、人間の動きや動線に合わせて設計され、様々な業界で容易に導入可能な無人搬送ロボットも生産しています。



パラレルロボット



無人搬送ロボット

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の向上

企業価値を支える力

財務セクション



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

事業ビジョン

お客様から選ばれるコンポーネントを通じて、 地球上の人々の快適な生活を支え続ける

電子部品事業のリレーやスイッチなどの商品は、家電・自動車・通信機器・工作機など様々な業界の最終製品で使用されています。これらの最終製品は、新興国の発展とともに世界中に広がり、人々の快適な生活を実現しています。

我々はお客様の声や社会的課題からニーズを捉え、最終製品の製品価値向上につながるコンポーネントを生み出し続け、人々の快適な生活を実現します。



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ト
ビジネスカンパニー社長

持続的な成長に向けて スマート社会の発展への貢献

スマートフォン、スマートカーに代表されるように、世の中の機器がスマート化^{*}され、そこで使用される機器の高機能化や電装化が進んでいます。我々はこの社会変化をニーズとし、メカニカル技術と人・モノ・環境をセンシングする技術を活かしたコンポーネントを提供することで、スマート社会の発展に貢献していきます。

一例として、アジアや新興国では電力の効率化を目指したスマートエネルギー化に取り組んでいますが、慢性的な電力不足が続くインドでは、電気を不正使用する

「盗電」が、国の財政にも悪影響を与える大きな社会問題となっています。我々は、オムロンが持つ多様な技術を組み合わせ、盗電を検知するセンサーを開発し、政府や電力会社と一緒に、この商品の普及に向けて尽力しています。

住宅や車載分野での、自然エネルギー化、EV化という環境・エネルギー関連の取り組みはますます加速されていきます。我々も成長領域として取り組み、地球上の環境課題に貢献していきます。

*情報通信技術の搭載によって、高度な情報処理や管理が可能になること。



車載事業 (AEC)

自動車搭載用電子部品の開発、製造および販売

事業ビジョン

クルマ社会におけるソーシャルニーズを創造する

電動車両の普及、自動運転技術の拡大、情報通信技術との融合など新たな技術に対するニーズが高まる中で、オムロンのコア技術が貢献できる領域は拡大しています。

我々はこの変化をチャンスと捉え、スマートエントリーシステムに代表される電波技術やボディー協調制御技術、電動パワーステアリング・挟み込み制御機能付き電動パワーウィンドウで培われたモーター制御技術などをベースに、今後もクルマ社会における新たなソーシャルニーズの創造にチャレンジしていきます。

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式会社
代表取締役社長



持続的な成長に向けて

「人とクルマのベストマッチング」の実現

近年、人とクルマのあり方が見直され、クルマ社会は大きな転換期を迎えています。変化のスピードは非常に速く、自動車部品メーカーには今まで以上にクルマ社会の進化を見通す先見性と先進的な提案力、そしてそれを実現する高い技術力が求められています。我々は社内企画段階からお客様に密着し、社会的課題の早期発掘と、お客様のニーズに応えるソリューションの創出に挑戦しています。

例えば、最近では自動運転や高度運転支援に対するニーズが急速に高まっています。我々はオムロンが保

有する顔認識・AI・生体情報センシング技術を、車載技術と融合することで、ドライバーの状態を正確に認識する高度なセンサーモジュールを業界に先駆けて開発しました。自動運転支援だけでなく、年々増加している高齢者の誤操作やドライバーの健康状態に起因する事故の予防への応用も考えています。

我々は「人とクルマのベストマッチング」の実現に向けて、将来のクルマ社会のニーズに応えるものづくりに全力で取り組んでまいります。

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の向上

企業価値を支える力

財務セクション



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

事業ビジョン

未来を創る

我々は、世界初の電子式自動感応式信号機など、数々のソーシャルニーズを創造してきました。また、自動改札機などの駅務機器システム提供を通じて、安心・安全で快適な駅利用を実現しました。東京オリンピック・パラリンピックをはじめ、今後たくさんの外国人旅行者が駅を利用します。利用者が迷わず駅を利用できるよう、新たなサービスや機器を提供していきます。

これからも、機器から運用サポートまで一括したソリューションの提供で、まだお客様も気づいていない「未来課題」を解決し、新たな未来を創っていきます。



細井 俊夫

執行役員常務
オムロン ソーシャルソリューションズ株式会社
代表取締役社長

持続的な成長に向けて

安心・安全な社会インフラへの貢献

我々は、これまでに培った技術資産やノウハウに加えて、IoT技術の活用を推進し、安心・安全な社会インフラへの貢献を目指しています。

取り組みの一例をご紹介します。それは交通事故の発生リスクを低減させる「予測制御」の開発です。高度なセンシング技術を活かし、歩行者や道路の異常をリアルタイムで捉え、過去情報など様々なデータと紐付けて分析します。その結果に基づいて事故の兆候を予測することで、交通状況に応じた信号制御などの

対策を可能にします。世界ではまだまだ交通渋滞や事故などの社会的課題があります。これらの課題を解決し、より安心・安全な社会創りを担っていくという強い使命感を持って開発を進めています。

社会にはまだ顕在化していないソーシャルニーズが数多く存在しています。今後もいち早くそのニーズを捉え、ユニークな技術で解決していきます。ぜひこれからの我々のチャレンジにご期待ください。



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

事業ビジョン

地球上の一人ひとりの健康ですこやかな生活への貢献

ヘルスケア事業は、世界シェアNo.1(当社調べ)の血圧計を中心に、生活習慣病の予防・改善、疾病管理に役立つ商品・サービスを幅広く展開しています。生活が豊かになる中、世界中で生活習慣病患者は年々増え続けています。特に新興国ではその傾向が顕著です。

我々は、高度なセンシング技術と、長年の臨床研究で医療・研究機関から得た信頼性を活かし、革新的な商品・サービスを創出し続けることで、世界中の人々の健康ですこやかな生活に貢献していきます。



荻野 勲

執行役員常務
オムロンヘルスケア株式会社
代表取締役社長

持続的な成長に向けて

脳・心血管疾患の発症をゼロにする

高血圧に起因する脳・心血管疾患は、死因の上位を占めています。発症すると寝たきりや言語障害が残るなど、健康寿命に大きな影響を与える場合もあります。そのため重篤な疾患の発症リスクを把握し、未然に防ぐことは大変重要です。我々は、「脳・心血管疾患の発症をゼロにする」というスローガンを掲げ、事業に取り組んでいます。

発症リスクの把握には、血圧をしっかり測定することが重要になります。我々は、より多くの人々に血圧計を

使用してもらうために、新興国を中心に販売網を強化しています。また今後、使用者一人ひとりの血圧変動の状態から、朝に急に血圧が上昇する人など、より詳細な高血圧のタイプ分類が可能になります。いずれは、その人に合った適切なタイミングでの投薬サポートや、生活改善方法のアドバイスまで行っていきたいと考えています。

これからも、脳・心血管疾患の発症ゼロに向けた取り組みを加速し、世界中の人々の健康に貢献することで事業成長を実現してまいります。

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の向上

企業価値を支える力

財務セクション



本社直轄事業（その他事業）

2015年度は、事業環境の急激な変化を受けて、環境事業とバックライト事業の売上高が前年度比で大きく減少しました。これら2つの事業では、新たな成長領域にリソースを再配置するなど、収益構造改革を実施しました。2016年度も厳しい事業環境が続く見通しですが、引き続き、事業構造の変革に取り組み、収益を伴った成長を実現させます。

各事業の概況

環境事業



太陽光発電用ハイブリッド蓄電システム

- 2015年度：太陽光発電関連市場の需要が低調に推移したため、売上高が前年度から大きく減少しました。
- 2016年度：発電パネルなどの従来型製品だけでなく、蓄電池を組み合わせた新たなシステム提案での需要拡大から、増収を見込んでいます。

バックライト事業



液晶用バックライト

- 2015年度：中華圏でのスマートフォン需要が減少したため、売上高が前年度から大幅に減少しました。
- 2016年度：引き続きスマートフォン市場の成長は鈍化するものの、消費者ニーズの変化に対応した需要を着実に取り込むことによって、増収を見込んでいます。

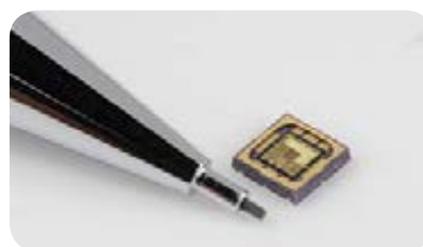
電子機器事業



無停電電源装置

- 2015年度：無停電電源装置および電子機器の開発・生産受託サービスの需要が好調に推移し、売上高は前年度を上回りました。
- 2016年度：無停電電源装置の商品ラインナップの拡充によって、増収を見込んでいます。

マイクロデバイス事業



MEMS圧力センサー

- 2015年度：スマートフォン向けのマイクロフォンの需要減により、売上高が前年度から減少しました。
- 2016年度：スマートフォン向けのマイクロフォンや絶対圧センサーなどの需要拡大により、増収を見込んでいます。

画像センシング技術でIoT時代を創造する

オムロンは、1995年から独自の顔画像センシング技術「OKAO® Vision」の開発に取り組んできました。これは、顔画像から人の性別や年齢、人の細かな表情の変化や仕草を検出、推定するものです。全てのものがネットワークにつながるIoT時代において、この技術を活用した新しいニーズを創造していきます。

誰でも簡単に使える画像センサーを実現

2015年9月、オムロンは「OKAO® Vision」を搭載したネットワークカメラセンサー^{*1}を一般ユーザー向けに商品化しました。これまで高度な知識や技能が必要とされていた画像センサーが、一般消費者など誰でも手軽に使えるようになりました。

一般家庭では、離れたところからスマホアプリを活用し、遠隔で子ども・お年寄り・ペットを観察できます。また、ビジネスシーンでは、マーケティング、病院・介護現場での見守り、簡易セキュリティなど様々な用途で活用できます。

オープンイノベーションを活用

個人、法人を問わず本商品を購入した開発者には、オープンイノベーションのプラットフォームサイト「Sensing Egg Project」^{*2}を通じてアプリ開発に必要な情報を無償で提供しています。ユーザーニーズが多種多様化している中で、メーカー主導ではなくユーザー視点でアプリやシステムを開発し、画像センサーの新たな用途の可能性を拡げていきます。

■ 社会に広がるオムロンの顔画像センシング技術

家族の見守り(子ども・お年寄り・ペット)



家庭の安心・安全



*1 ネットワークカメラセンサー
「ヒューマンビジョンコンボ 家族目線」
(HVC-C2W)

13種類のセンシング機能を搭載

11種類のOKAO® Vision

| | | |
|--------------------|--------------|-------------------|
| 顔検出 | 人体検出 | 手検出 |
| 年齢推定 age 25 | 性別推定 male | 表情推定 happiness |
| 顔向き推定 Right 30° | 視線推定 | 目つむり推定 |
| 顔認証 Mr.Alex | ペット検出 | |
| 動体検知 | 音声検出 | |

マーケティング、病院・介護現場での見守り



ビジネスソリューション

新しい用途の開発



*2 プラットフォーム「Sensing Egg Project」サイト

オープンイノベーション

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の向上

企業価値を支える力

財務セクション

脳・心血管疾患の予防に貢献

世界人口の13%にあたる約10億人^{*1}が高血圧症と推計されています。高血圧を起因とする脳・心血管疾患の死亡者数は2012年で年間1,750万人^{*2}を数え、世界共通の課題となっています。この社会的課題に対して、オムロンは独自の技術を活かし、「脳・心血管疾患の発症をゼロにする」という新たな挑戦を始めました。

1拍ごとの血圧を測定できる技術を開発

血圧は1日の中で大きく変動するため、自らの血圧変動の傾向を知り、疾病リスクをしっかりと把握するには1日の測定頻度を高める必要があります。しかし、従来の血圧計で採用されている測定方式は、腕帯で上腕や手首の血管全体を強く圧迫し血流を一時止める必要がありました。そのため負荷を与えずに血圧を測ることができず、高頻度に測定するには難がありました。

そこで我々は、トノメトリ法^{*3}を使って、世界で初めて手首に機器を付けるだけで1拍ごとの血圧を測定できる技術を開発しました。常に装着していても違和感がない血圧計が実用化されれば、これまで見つけられなかった血圧変動を把握することができます。特に、睡眠中の連続測定も可能になり、脳・心血管疾患の発症リスクを高めると指摘されている夜間の高血圧や急激な血圧

上昇を捉えられます。1拍ごとの血圧を連続して測り、血圧変動を捉えることで脳・心血管疾患の発症を予測でき、これにより生活習慣病や高血圧症の対策を促すことが、疾患の予防につながります。

新技術で血圧事業の新たな価値を創造する

この技術を活用した臨床研究用の商品化を2017年に目指します。現在、電子血圧計は、当社ヘルスケア事業の売上約1,000億円の5割を占めています。新技術で血圧変動を捉え、脳・心血管疾患の発症リスクを予測するという新しい価値を創造し、これから10年、20年先の当社の持続的な成長を支えていきます。

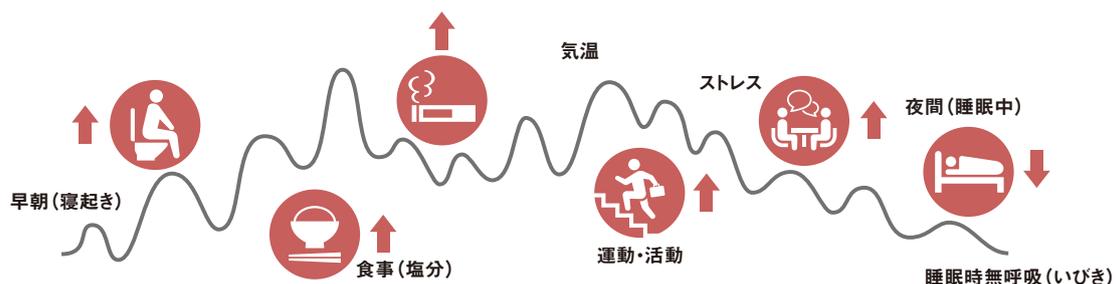
*1 出所：WHO2013年報告

*2 出所：WHO2015年報告

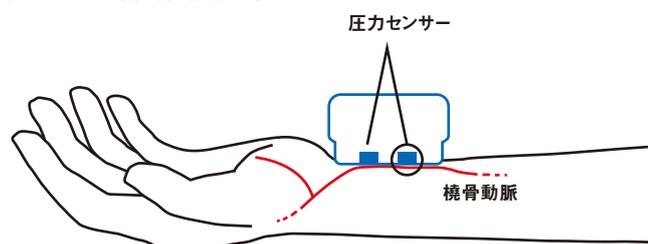
*3 橈骨（とうこつ）動脈に圧力センサーを押し当てて血圧を測る方法。

※ニュースリリース <http://www.omron.co.jp/press/2016/04/h0418.html>

■ 1日の間に大きく変動する血圧



■ 新技術を使った血圧計の装着時イメージ(橈骨動脈上)



駅務システムのパイオニアとして進化

1967年、世界で初めて自動券売機と自動改札機を組み合わせた無人駅システムを開発しました。それから半世紀、鉄道事業者・乗客の皆さま、そして社会のニーズに応えるべく、オムロンの駅務システムは常に進化を遂げています。

2015年、QR乗車券*とICカード乗車券(全国相互利用可能)の併用が可能な自動改札システムを北九州高速鉄道株式会社(北九州モノレール)様へ納入しました。

時代の変化を捉えた対応

これまでオムロンは、挿入した磁気式きっぷを自動改札機の中で高速かつ詰まりなく搬送し、正しく読み取るという高精度のメカトロ技術を強みとしていました。加えて、近年ICカード乗車券の利用が拡大する中、複雑な機構を必要としない非接触型乗車券対応の自動改札機も開発してきました。一方で、ICカード乗車券を利用されないお客様のため、磁気式きっぷに対応した自動改札機も引き続き必要とされています。

今回納入した自動改札機は、磁気式きっぷの代わりにQR乗車券を読み取るもので、従来の複雑な機構を不要とするシステムです。QR乗車券の導入には、セキュリ

ティ強化のための課題解決が求められましたが、新たな技術でその解決に挑みました。具体的には、一般に技術公開されているQRコードを使うにあたり、コピーや偽造を防ぐ何重ものセキュリティ対策を講じました。さらに、QR乗車券が使用済みか否かを判別するために、不正入出場情報を管理できるシステムを構築しました。

地球にやさしい乗車券

磁気式きっぷは磁気面に鉄粉等が含まれることから、リサイクルのためには、それらを分離する必要がありました。一方、QR乗車券は磁気加工がないためリサイクルしやすく地球環境にやさしい乗車券と言えます。

これからも常にソーシャルニーズを捉え、新しい製品・サービスを創造し続けることで、安心・安全で快適に生活できる社会を実現していきます。

* 二次元コードの一つであるQRコードを印字した乗車券。
QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。



※画像提供：北九州高速鉄道株式会社



QR乗車券をタッチ

ICカード乗車券をタッチ

■ QR乗車券導入による鉄道事業者様の主なメリット

- ①きっぷ搬送部不要による駅務機器の初期投資や保守費用、機器故障発生の低減
- ②乗車券のリサイクルによる環境負荷低減で社会に貢献

新型自動改札システム
QR乗車券とICカード乗車券(全国相互利用可能)が併用可能

どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の向上

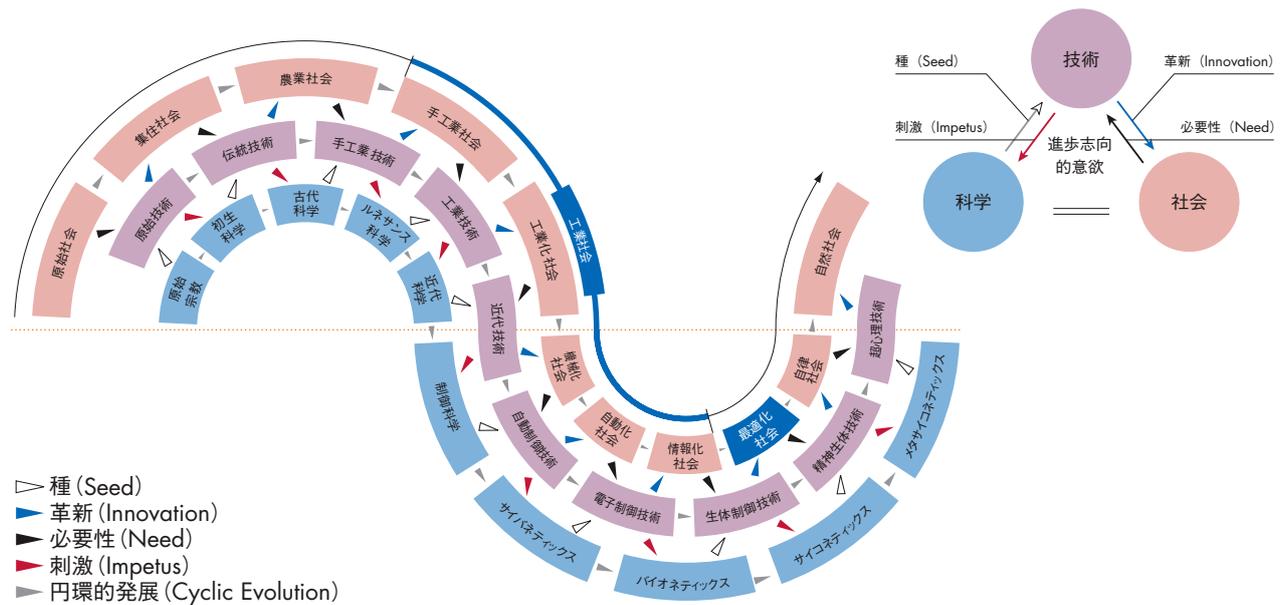
企業価値を支える力

財務セクション

SINIC理論

創業者の立石一真は「事業を通じて社会的課題を解決し、よりよい社会をつくるにはソーシャルニーズを世に先駆けて創造することが不可欠になる。そのためには未来をみる羅針盤が必要だ」と考えました。そこで、科学・技術・社会それぞれの円環的な相互関係から未来を予測するSINIC理論を1970年に構築し、国際未来学会で発表しました。以降、オムロンはこれを未来シナリオの基盤としています。

※詳細は <http://www.omron.co.jp/about/corporate/vision/sinic/>



最適化社会から自律社会へ

この理論では、現在は「最適化社会」にあたります^{*1}。それまでの工業社会の価値観では効率や生産性、モノや集団が重視されてきました。一方、この先の自律社会では精神的な豊かさを求める価値観が高まってきます。心の満足や個人の生き方を重視する価値観です。

最適化社会は、この2つの社会の価値観の狭間で破壊と創造を繰り返し、最適化を進めていく混沌とした時代です。そして、およそ10年後に到来を予測している自律社会は、自分がありたいと思う生き方を何の束縛も受けずに自らの価値基準で決め、自ら実現させ、生きる喜びを享受できる成熟社会です。

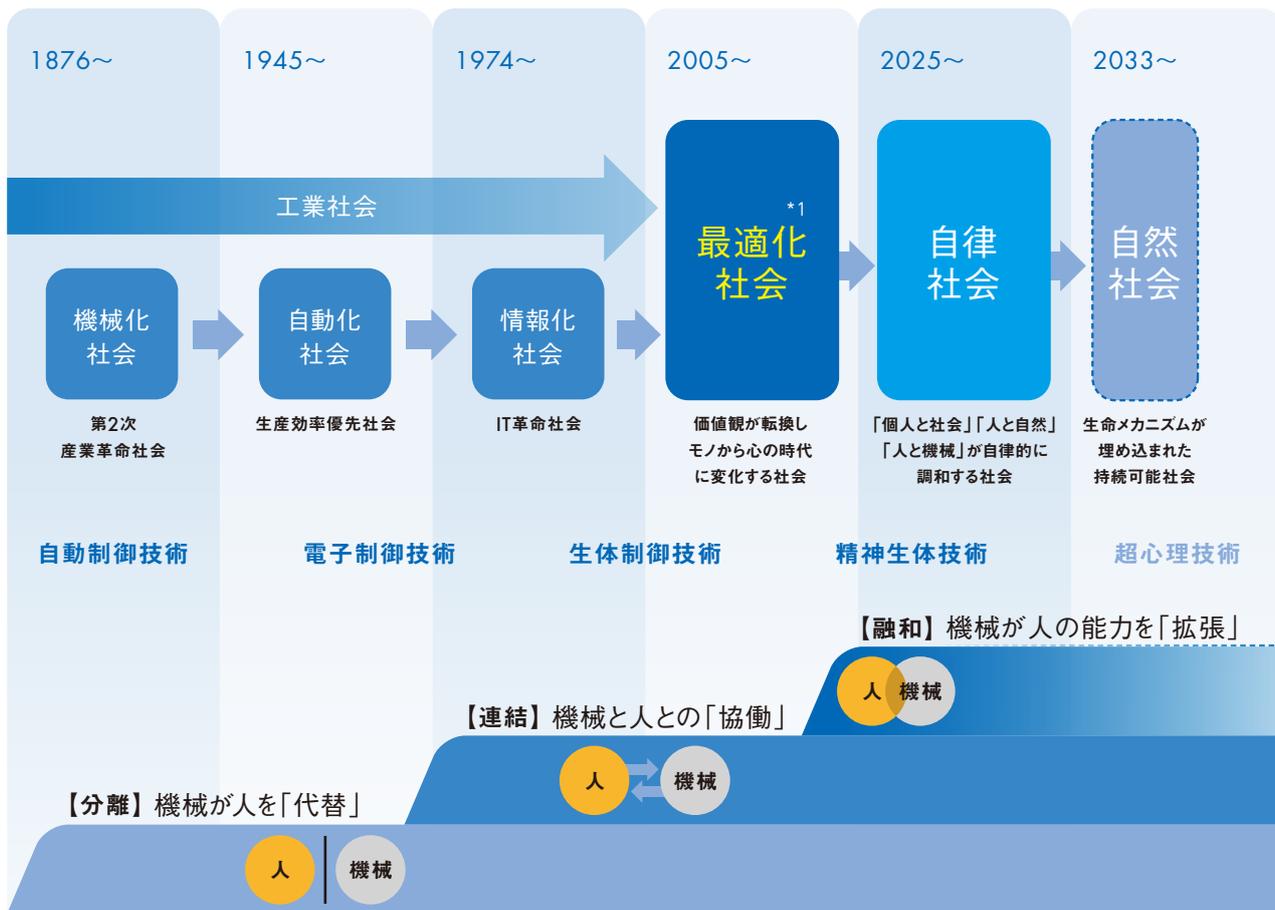
自律社会ではモノだけでなく人間の知識や感情、心の重要度が増すため、知性や感性など人間にかかわる

科学や技術の発展が求められます。IoT (Internet of Things) や人工知能による第4次産業革命の到来は、SINIC理論の予測と符合しています。

人と機械の関係進化

このような社会変化に連動して、人と機械の関係にも変化が生まれます。両者の関係の進化には、過去から未来へと3つの段階があります。第1の段階は、人と機械を「分離」して機械が人の仕事を肩代わりするという関係です。人が担わなくてよい仕事を機械に代替させるもので、自動化の原点です。当社の工場自動化や自動改札機などの事業の歴史もこれに該当します。

第2の段階は、人と機械が「連結」して両者が協働する関係です。例えば、工場の生産ラインで人と組み立てロボットが共存し、互いの適性を最適に発揮して



*1 それぞれの未来社会の到来時期については、先進国の変化時期を指していますが、未来社会に向かう新興国の変化は、先進国の変化を上回るスピードで劇的に進むと考えられます。

生産性を高めるというのがこれにあたります。また、オムロンの「ぶつからないクルマ社会」を目指した衝突防止技術も、人と機械が協調して安心・安全や快適性を実現している一つの事例です。

第3の段階は、人と機械が「融和」して人の能力が拡張される関係です。機械が社会の中に広く融け込み、そしてその機械の支援を得て人間の可能性や能力が広がります。人の体の状態をモニタリングできるウェアラブル機器や、人の意思を感知して動作を助けるロボットスーツなど、既に実用化が始まっています。

未来へのオートメーション

このような人と機械の新しい未来を見据え、オムロンではIoT時代の新しいオートメーションに挑戦しています。具体的には、制御進化(integrated)、知能化

(intelligent)、人と機械の新しい協調(interactive)という3つのコンセプトでオートメーションの創造を目指します。また、工業分野のみならず、農業やサービス産業のオートメーションにも展開していきます。そのために、認知科学や脳科学、人工知能を応用した新技術の開発にも積極的に取り組んでいきます。

オムロンは創業以来、未来のソーシャルニーズを創造し、社会的課題を解決する技術の開発を進め、事業を通じて社会に貢献し続けてきました。これらの原点にあるのが、独自の未来予測理論であるSINIC理論と、「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」という基本的な考え方です。オムロンはこれからも、オートメーションの未来ビジョンの下、社会的課題を解決する技術開発や事業に取り組んでいきます。

サステナビリティ・マネジメント

国際的イニシアティブの支持

オムロンは、2008年に国連が提唱する「人権・労働・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」への支持を表明しました。現在、UNGCの日本と中国のローカルネットワークに加盟しています。

2015年9月、国連総会で「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択さ

れ、その中で17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標」(SDGs: Sustainable Development Goals)が策定されました。オムロンは、この目標達成に対して事業を通じて積極的に貢献していきます。

今後とも、オムロンは、国際的なイニシアティブを支持し、ステークホルダーの皆さまとの責任ある対話を通じて、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

2016年7月

取締役会長
立石 文雄



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です

ESG課題への取り組み

持続的に企業価値を向上させていくためには、社会・環境問題をはじめとするESG課題に対して積極的・能動的に対応していく必要があるとオムロンは考えています。この考え方の下、2016年度の取締役会運営方

針の中で、ESGに関する方針を整理し、実践する仕組みを構築していくことを宣言しました。

現在、オムロンの持続的成長に影響を及ぼす可能性の高いESG課題を特定し、取り組みを進めています。

重要ESG課題

| ESG | 重要課題 | 重点取り組み | 参照ページ |
|-------|--------------|--|---------------------------|
| 社会 | ダイバーシティ | <ul style="list-style-type: none"> ● 次世代経営者育成 重要経営指標：海外の重要ポジションに占める外国人比率 ● 女性の活躍推進 重要経営指標：女性管理職比率（グループ国内） | 非財務ハイライト P30～31 |
| 環境 | ECOものづくり | <ul style="list-style-type: none"> ● 地球環境に貢献する商品・サービスの提供 重要経営指標：環境貢献量 ● 地球温暖化防止 重要経営指標：グローバル売上高CO₂生産性 目標：2020年度に2010年度比で30%向上 | 非財務ハイライト P30～31 |
| 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 P70～75 |
| | リスクマネジメント | ● グループの「重要リスク」対策の推進 | 統合 リスクマネジメント P60～63 |

SRIインデックスの組み入れ状況

オムロンは、世界各国のSRI評価機関より高い評価を得ており、国内外のSRIインデックスの構成銘柄に選定されています。海外では、DJSI(ダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス)のアジアパシフィック版に6年連

続、MSCI Global Sustainability Indexesに2年連続、さらに2016年度よりFTSE4Good Index Seriesに選定されています。また、国内では、モーニングスター社会的責任投資株価指数に選定されています。



環境・社会・ガバナンスのグローバル・スタンダードを満たす企業への投資を促進するようデザインされたFTSE4Good株式指数シリーズ



グループの変化対応力強化に貢献できるよう、さらにグローバルに、さらにスピードを上げて活動を進めていきます。

オムロンのリスクマネジメント活動の概要と年間の活動サイクル

我々は長期ビジョンであるVG2020が2011年にスタートしたのを機に、従来のリスクマネジメント活動の見直しを行いました。その結果、新たにスタートしたのが、**統合リスクマネジメント**です。

スタートにあたり、社長から受けた指示は、「よりスピードを上げて経営を進めるために、重要なリスクを常にグローバルに明確にすること」、「グループの全員が、リスクの感度を上げて、リスクを芽のうちに察知し、手を打って

おくこと」でした。これらも踏まえ、統合リスクマネジメントは次の3点を主な活動としています。

- ① 毎年、グローバルにリスクを分析して重要リスクを洗い出し、対策を取ること
- ② リスクが顕在化し、危機が発現した場合は、危機対策を講じること
- ③ 重要なリスク情報を即時に報告し、関係者で共有すること(リスク情報マネジメント)



執行役員
グローバルリスクマネジメント・法務本部長
玉置 秀司

なお、法令遵守としてのコンプライアンスは、法的リスクと捉え、統合リスクマネジメントの一環で取り組んでいます。

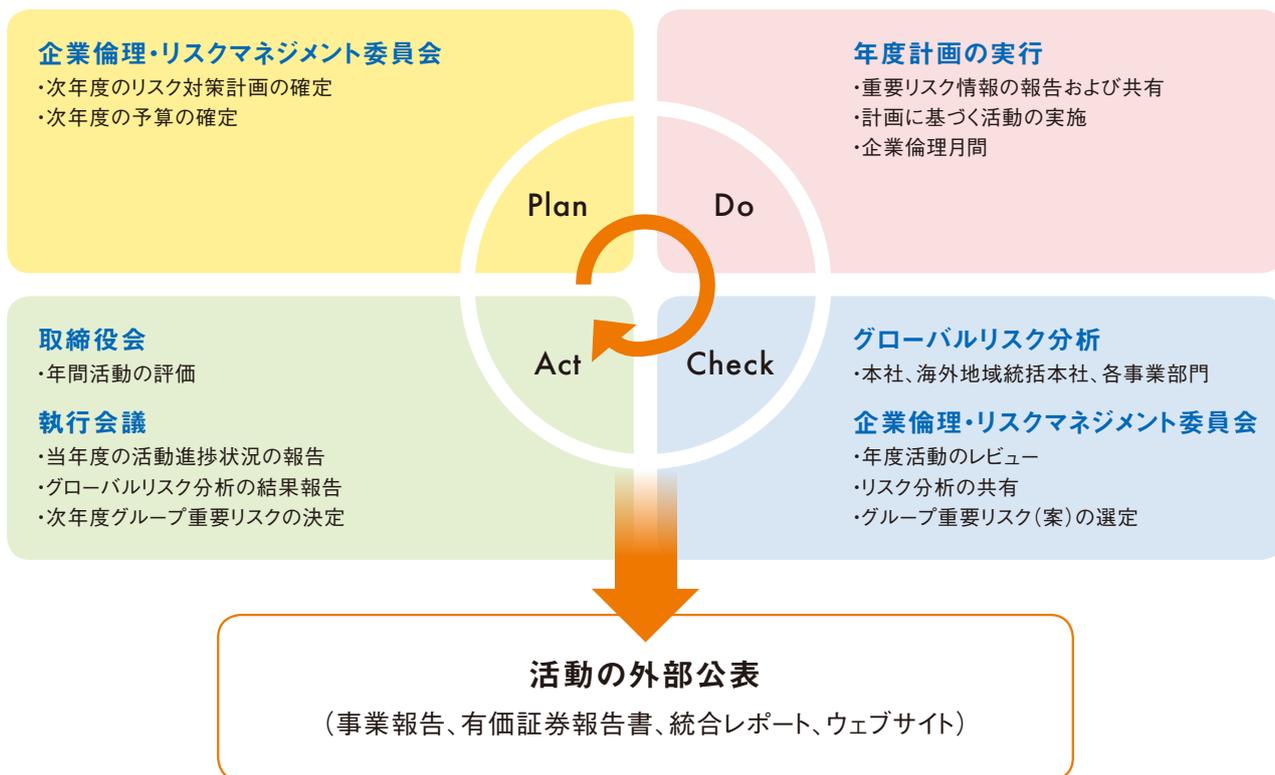
また、グローバルで効率的かつ効果的に推進するため、活動の枠組み(フレームワーク)を明確にしました。これをオムロングループ統合リスクマネジメントルールという社内規定にまとめています。

統合リスクマネジメントの活動サイクルは、毎年、秋のリスク分析からスタートし、(社長および直轄部門長を構成員とする)執行会議における重要リスクの決定、取締役会での活動評価、リスク対策計画と予算の決定、対策の実行、統合レポートやウェブサイトでの活動の公表、となっています。

■ 統合リスクマネジメントのフレームワーク



■ 統合リスクマネジメントの活動サイクル



オムロングループの重要リスクとリスク情報マネジメント

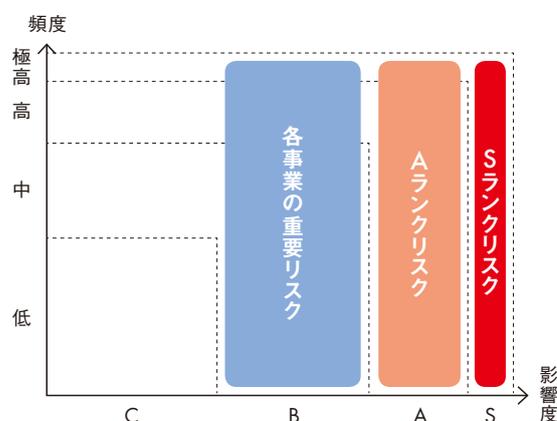
グループの存在を危うくするか、重大な社会的責任が問われるリスクをグループ運営上の最重要リスクとして、**Sランクリスク**と呼んでいます。また、重要なグループの目標の実現を阻害するリスクを**Aランクリスク**としています。これらは、企業倫理・リスクマネジメント委員会で議論した後、毎年、執行会議での審議により決定されます。

リスク情報マネジメントとして、社外のリスクに関連する重要な動きは、国内外約100の情報ソースを決め、毎日のリスク情報をチェックしています。特に重要なものは、社内関係者に即日、提供します。

社内の重要なリスク情報は、原則として、発生してから24時間以内に本社まで報告されるようにしています。例えば、海外で大規模な災害や事故があった場合、現地のグループ会社社員が巻き込まれていないか安否確認が行われ、その結果がすぐに電話やメールで私にも伝えられます。

これらを実行するには、リスクマネジメントを推進する社員のネットワークが不可欠です。このため、**リスクマネージャ**と呼ばれる推進者を本社部門、各事業部門、海外の地域統括本社、国内外の各グループ会社で任命しています。

■ グループ重要リスク



コンプライアンスの取り組み

不正などの抑止に有効とされる内部通報を例にあげると、海外の地域統括本社に内部通報窓口の整備を進め、現在、日本、米州、欧州、中華圏、アジアでの設置を完了しました。2012年度は、海外の通報窓口は米州のみで、受け付けた通報は6件(国内は20件)でしたが、2015年度は、上記海外4地域で21件(国内は31件)

を受け付けました。受け付けた事案は、弁護士などとも相談しながら慎重に調査し、必要に応じて再発防止策を講じています。

また、日本国内では、毎年10月を「企業倫理月間」とし、研修や社長メッセージの発信等を行ってきました。今年度から、この取り組みをグローバルに拡大する予定です。

リスクマネジメントとESGのかかわり

昨年秋に実施したグローバルリスク分析では、ステークホルダーのESG要求の高まりに伴い、ESGに適切に対応できない場合は種々の問題が生じると結論付けました。特に、新興国では環境汚染、贈収賄・腐敗防止、労働環境の向上などが国家的な課題とされ、法規制が強化されています。オムロンでは従来、環境・労働安全や

腐敗防止をグループ重要リスクと位置付けて対応してきましたが、さらにその活動を強化する必要があります。例えば、腐敗防止については、これまでも研修を定期的にグローバルで行ってきました。今後は各グループ会社の実情に即したよりきめ細かな管理を考えていきます。

事業リスクと運営リスク

財務面で影響を及ぼすと想定される比較的短期のリスクを**事業リスク**、中長期の業績や企業価値に影響を及ぼす非財務面のリスクを**運営リスク**と定義すると、これまで述べてきた活動は、主として後者に関するものと言えます。

私は、リスクマネジメントと同時に、法務の責任者でもあり、事業リスクには、重要な取引の契約を行う場合や事業上の問題が生じた場面でかかわります。その場合は、法的リスクだけでなく、重要なビジネスリスクについても事業部門に伝え、必要な対策を取るよう提言しています。ただし、商品の開発や個別の取引の構想段階など、もっと上流でリスクのチェック・助言をしていく必要があると考えています。

企業買収(M&A)をしても、買収後にうまくオムロングループの企業理念やルール、事業戦略に沿った運営(統合)ができなければ、買収は失敗に終わります。これは事業リスクであり、買収後の統合は、**攻めのリスクマネジメント**のわかりやすい例ではないでしょうか。2014年度、2015年度に行った買収についても、対象となる会社のリスクに着目し、統合計画の中にリスク対策を反映させ、これを実行してきました。どんな国で、どんな会社を買収する場合でも対応できるように、買収後の統合におけるリスク分析の仕方や効率的・効果的な対策の立て方など、我々のスキルを上げていかなくてはならないと思っています。

リスクマネジメント活動の今後の課題と取り組み

前述のとおり、グローバルでの活動を今後も発展させながら、各グループ会社でのリスクマネジメントの浸透に注力していきます。現場で自律的にリスクを分析し、リスクが小さいうちに早め早めに対処することで、各グループ会社やオムロングループ全体で事業スピードを上げることができそうです。

オムロングループの変化対応力の強化に貢献できるよう、我々はさらにグローバルに、さらにスピードを上げて、統合リスクマネジメントの活動を進めていきます。

人財マネジメント①

ダイバーシティ(多様性)は、オムロン発展の原動力です。

代表取締役社長 CEO

山田 義仁



私たちオムロンは、企業理念の実践における大切な価値観「Our Values」の一つとして「人間性の尊重」を掲げています。

私たちは、この価値観に基づき、様々な考え方を持った多様な人財が、国籍・宗教・婚姻の有無・性別・性的指向・障がいの有無などにかかわらず、個性や能力を存分に発揮し活躍できる企業になることを目指しています。

私は、オムロンで働く多様な人財が企業理念を原点に、志を一つにしてチャレンジすることで、多様性がもたらすイノベーションの創造を可能にし、事業を通じた社会的課題の解決が実現できると信じています。

世界中の人々からその存在を必要とされ、期待される企業となるために、これからも積極的にダイバーシティを推進します。

日本における女性活躍

「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に参画

2016年5月より、内閣府が支援する輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会に私自身も参画しています。日本における女性活躍推進は、社会的課題の一つであると共に、オムロンが目指すダイバーシティに不可欠なものです。当会の行動宣言である「自ら行動し、発信する」「現状を打破する」「ネットワーキングを進める」は、オムロンが掲げるダイバーシティの推進とも合致

します。今後も、様々な機会を通じて私自身の想いを社内外に発信することで、一人ひとりが自分らしく活躍し、成長できる環境づくりに取り組んでいきます。

行動宣言

輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会



女性活躍推進に関する行動計画策定

女性活躍推進法の施行(2016年4月1日)にあたり、オムロングループ各社の実態に合わせ、女性活躍を進めるための具体的な目標と行動計画を策定し、社内外に公表しました。この取り組みを通じて、オムロン

グループで進めてきた女性活躍をさらに加速させると共に、多様な人財が活躍できる意識・風土を醸成し、個人と会社が共に成長する姿を実現していきます。

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

2016年 3月 25日

オムロン株式会社 行動計画

女性が活躍できる雇用環境の整備を行うため、次のように行動計画を策定する。

1. 計画期間 2016年 4月 1日 ~ 2019年 3月 31日

2. 当社の課題

- (1) 経営基幹職に占める女性社員の割合を増やす必要がある。
- (2) 女性社員を含む多様な人財が能力をフルに発揮できる柔軟な働き方の実現が必要である。

3. 目標と取り組み内容・実施時期

目標1： 2019年3月末までに経営基幹職に占める女性比率を5%以上にする。

<取り組み内容>

●2016年4月～

- ① 女性社員対象のリーダー研修、キャリア研修、交流会の実施。
- ② 女性リーダー層の育成計画作成と定期的な育成フォローアップの実施。
- ③ 経営基幹職を対象とした部下育成研修の実施。
- ④ 女性リーダー層のキャリア採用の実施。

目標2： 誰もがイキイキ活躍できる職場に向けた働き方改革を目指す。

<取り組み内容>

●2016年4月～

- ① 働き方改革の実践。
 - 生産性向上に向けたマネジメント変革の実行。
 - 働き方に対する意識変革およびマネジメント変革を促進するしかけとしての指標(20時退社、所定外労働時間2時間/日以下)の設定。
 - 働き方改革により創出した時間余力を社員の活力アップにつなげるために、自己啓発・健康増進・家庭生活の充実に向けたサポート策の実行。
- ② 仕事と家庭の両立支援に向けた制度整備と活用促進。

※経営基幹職とは、管理職相当職(管理職+専門職)になります。



人財マネジメント②

ダイバーシティ推進とチームマネジメント

オムロンは、企業理念に「人間性の尊重」を掲げています。国籍や性別、障がいの有無などにかかわらず、自分の価値観や考えを有した多様な人財が個性や能力を発揮し活躍することが、会社と個人の双方の成長につながると認識しています。オムロンの持続的成長を支えているのは、世界中で活躍する約38,000人の社員です。

一人ひとりが主役

働く喜びと生きがいに満ちあふれた職場を目指して

電子部品を製造しているオムロン太陽株式会社*では、32名の障がいのある方が働いています。この工場では障がい者の職域拡大のため、身体・知的・精神障がい者など一人ひとりの個性に合わせて誰もが働きやすい職場環境づくりに努めています。例えば、工場の部品配当業務であるピッキング作業を誰もが簡単に行えるよう工夫しています。

従来の作業は、必要な部品を必要な数だけピッキングして現場へ配当する「セット配当」の方法をとっていました。初めは、どの棚に保管している、どの部品を、どの製造ラインに配当すればよいかという情報が一目でわかるシステムを考案し、セット配当を効率化しようと考えました。しかし、このラインを担当するピッキング作業者の障がいには、大きな数や細かい端数を数えることや、複雑なパソコン操作が苦手であるという特性があったため、このシステムの運用が思うように進みませんでした。

そこで、部品が何個なくなったら何個配当するという「かんばん方式」を採用しました。この方式は、例えば500個単位などのきりのよい数量でまとめて配当すればよいため、細かい数のカウントは不要です。

また、部品のピッキングには品番の照合が不可欠ですが、以前はこの作業者の障がいの特性上、品番が合っていると確信が持てるまで品番を音読していたため、作業に時間を要していました。そこで、かんばんと部品棚に記載しているバーコードをバーコードリーダーで読み取ることで品番を照合するようにしました。これにより、この作業者の作業効率が大幅に向上し、部品間違いの防止にもつながりました。

私たちは、障がいがある人もない人も、共に気持ちよく働くことができる環境をこれからも創意工夫しながらつくり続けていきます。

* オムロン太陽株式会社：従業員数61名(2016年3月末現在)。所在地は大分県。



バーコードの読み取りで部品配当業務を効率化

チームで課題解決 医薬品シリアル化ソリューション*への挑戦

ドイツの制御機器の販売拠点であるOMRON Electronics GmbH(OEE-D)は、偽造医薬品による健康被害から人々を守るため、医薬品のシリアル化ソリューション*に取り組んでいます。

世界保健機関によれば、世界で流通している医薬品の最大24%が偽造品と言われ、毎年100万人が偽造医薬品の服用によって命を落としています。欧州では2011年に偽造医薬品に関する規制が制定され、処方医薬品が正規品であることを特定するため外包装にシリアル番号表示が義務付けられました。

OEE-Dでは、包装会社、印刷会社、機械ベンダー、データ処理会社と協力し、欧州政府が提供する医薬品検証データベースのサーバーを通じて製造工場から

消費者までのサプライチェーン全体の薬の動きを追跡管理するソリューションを提供しています。オムロンの画像センサーを使ったシステムを設計するにあたり、営業、マーケティング部門、アプリケーション技術者の総力を結集しました。また、欧州の製品サポートチームや日本の草津事業所の開発部門にも技術支援を求め、プロジェクトチームを結成しました。

シリアル化ソリューションは食品、飲料、化粧品など他産業への広がりが期待できます。また、ロシア、ブラジル、米国、サウジアラビア、中南米でも同じような法令の動きがあります。このソリューションの横展開によって、さらなるビジネス機会の創出につながると確信しています。

* シリアル化ソリューション：サプライチェーン全体で製品の流れを管理する仕組み



処方医薬品の外包装のシリアル番号表示が義務化



「グローバルIT戦略2020」を策定

オムロンは長期ビジョンVG2020を支えるIT戦略として、2014年度までは主に基幹系アプリケーションの再構築を中心とするIT構造改革を行ってきました。一方、ITツールの導入が大半で、経営戦略や業務プロセス改善との連動性が不十分であるという認識から、2015年度にグローバルIT戦略2020を新たに策定しました。これに基づき、戦略的な情報活用とITガバナンスの強化を図っています。

■ グローバルIT戦略2020の概要



ITによる営業プロセス改革

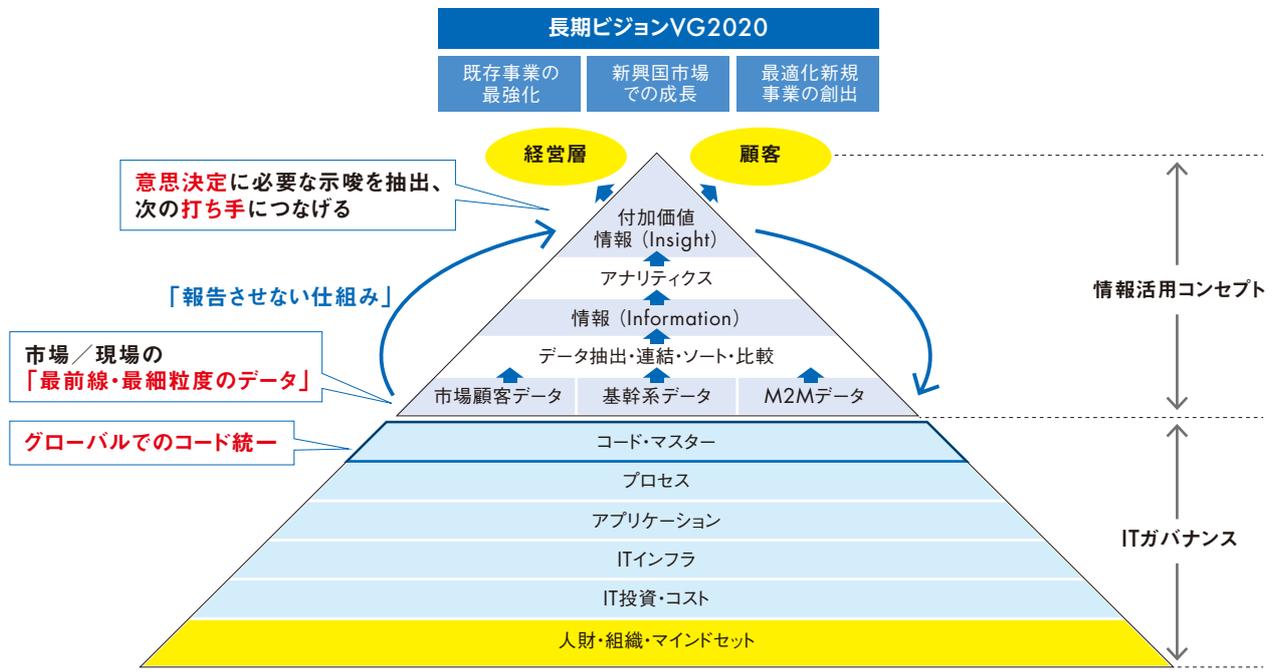
我々は、グローバルに将来見通しの精度を向上し、打ち手の早期実行を可能にするため、報告させることなく情報を自動的に吸い上げる“報告させない仕組み”を営業プロセス改革として構築しています。これにより、従来、部門間の報告の連鎖で要していたリードタイムを短縮し、現場から経営層まで、タイムリーに情報を活用できるようになります。

また、営業競争力強化にもITを活用していきます。業界ごとのマーケット情報や顧客情報を可視化し、それをエリア横断的に分析・活用することによりグローバルレベルで売り逃しや販売機会を見つける取り組みを進めてい

ます。例えば、ヨーロッパのお客様で成功したソリューションを、アジアなど他の地域にも展開するといったエリア横断のコラボレーションを想定しています。

その実現に向けて、コード体系や顧客マスター情報の統一を加速させていきます。お客様の生産工程やそこでの課題を、グローバルに統一した顧客コードで一元管理し、オムロン内で蓄積しているソリューション情報と突き合わせることで、「どのエリアのどのお客様に」「どのような商品・サービスを提供する」といった視点でお客様へのアプローチが可能になります。これにより、従来にも増して効果的な営業活動を展開していきます。

■ グローバルIT戦略2020のフレームワーク



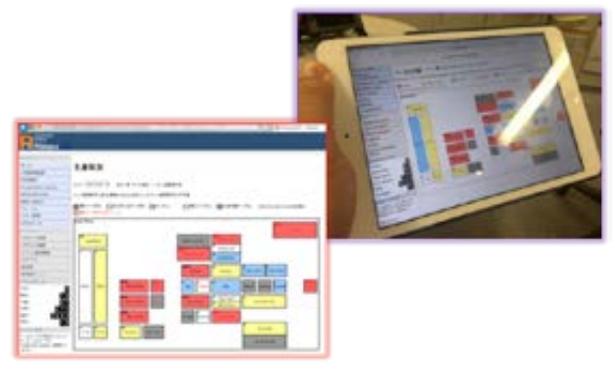
グローバル標準MES^{*1}を活用した製造現場の見える化

我々は現在、自社開発したグローバル標準MES(製造実行システム)を国内外13の自社工場へ導入しています。これらの拠点では、製造現場の見える化により、各工場の改善活動を促進しています。その一例が、草津工場^{*2}の取り組みです。生産状況を逐次把握し、課題を見える化することによって、生産性向上の改善を行っています。具体的には、逐次収集した生産ラインの作業時間、生産数、不良数などを分析し、人や製品種類ごとの作業時間のバラツキによる生産性への影響度を誰でも簡単に見えるようにしています。これにより、従来は熟練の作業員が勘と経験を頼りに行っていた改善ポイントの発見を容易にしました。この仕組みを現場の改善活動に導入することで、2011年の導入時と比較し、2015年度末時点で実際に80%も生産性が向上しました。

今後は、さらにIoTを活用して収集するデータの種類を増やしていく計画です。熟練者も気づいていない情報を現場へ提供すべく、自社工場を実験台とした新たな価値の創出に取り組み、新規のビジネスにつなげていきます。

*1 MES: Manufacturing Execution Systemの略で「製造実行システム」と訳される。製造業の生産現場で製造工程の状態の把握や管理、作業者への指示や支援などを行う情報システム。

*2 草津工場: 制御機器事業や社会システム事業の生産拠点。制御機器事業ではFAコントローラーなどを生産している。



見える化の1画面。フロアの生産ラインの生産状況が一目で把握できる。赤色の生産ラインが遅れ発生を示す。

コーポレート・ガバナンス

持続的な企業価値の向上を実現するために、コーポレート・ガバナンスを継続的に充実させていきます。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

オムロングループにおけるコーポレート・ガバナンスとは、「企業理念」および「経営のスタンス」に基づき、すべてのステークホルダーの支持を得て、持続的な企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を行うとともに、監督から執行の現場までを有機的に連携させ、経営のスピードを速め、企業の競争力の強化を図るための仕組みであり、その仕組みを構築し機能させることです。

オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー

当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー」を制定しています。ポリシーは、1996年の経営人事諮問委員会の設置以降、当社が約20年かけて築いてきたコーポレート・ガバナンスの体制および取り組みを

体系化したものです。当社は、これからもコーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組み、独自のコーポレート・ガバナンスを追求し続けます。

オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー
http://www.omron.co.jp/about/csr/governance/corporate_governance/policy/pdfs/20160329_governance_policies_j.pdf

■ コーポレート・ガバナンスの取り組み

| | 1999年 | 2003年 | 2011年 |
|----------------------------|--------------------------------|---|--|
| 社長 | 87年～ 立石義雄 | 03年～ 作田久男 | 11年～ 山田義仁 |
| 取締役会議長／CEO | 社長が議長とCEOを兼務 | 会長が議長／社長がCEO | |
| 監督と執行の分離 | 取締役30名 | 99年 定款に定める取締役員数を10名以内に改定 99年 執行役員制度を導入 | |
| アドバイザー・ボード | 99年 アドバイザー・ボード | | |
| 社外取締役 | | 01年1名 03年～ 2名(取締役7名) | 15年～ 3名(取締役8名) |
| 社外監査役 | 98年1名 99年～ 2名 | 03年～ 3名(監査役4名) | 11年～ 2名(監査役4名) |
| 諮問委員会など | 96年～ 経営人事諮問委員会 00年～ 人事諮問委員会 | 03年～ 報酬諮問委員会 | 06年～ 社長指名諮問委員会 08年～ コーポレート・ガバナンス委員会 |
| 企業理念 1959年 社憲制定 | 90年制定 98年改定 | 06年改定 | 15年改定 |
| オムロン コーポレート・ ガバナンス ポリシー | | | 15年制定 |

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択しています。

取締役会は、実質的な議論を深めるため、8名の取締役で構成しています。また、監督と執行を分離し、取締役の過半数は業務執行を行わない取締役による構成にすると共に、独立社外取締役の割合を3分の1以上としています。

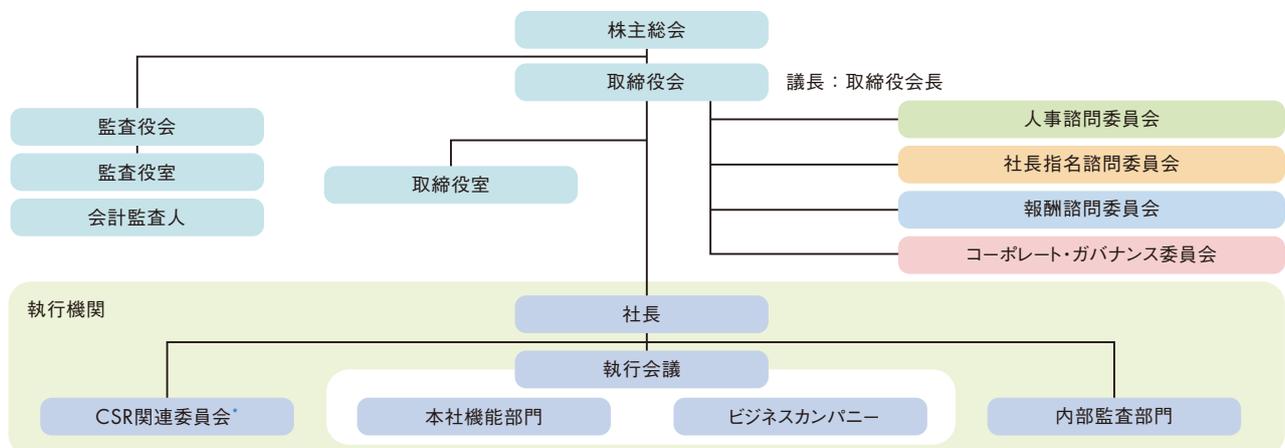
取締役会の客観性を高めるため、取締役会議長と社長（CEO）を分離し、取締役会の議長は代表権を持たない取締役会長が務めています。

取締役会の機能を補完するため、人事諮問委員会、

社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会を設置しています。人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員長はいずれも独立社外取締役とし、委員の過半数を独立社外取締役としています。また、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長および委員は、独立社外取締役および独立社外監査役とし、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、監査役会設置会社に指名委員会等設置会社の優れた面も取り入れ、ハイブリッド型の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

- | | | | |
|---|---|---|--|
| <p>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、執行を監督する。</p> | <p>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。</p> | <p>人事諮問委員会 取締役・監査役・執行役員の人事に関する選考基準・方針の策定と、候補者の選定および現職の評価を行う。</p> | <p>社長指名諮問委員会 社長の選定に特化して次期社長人事や、緊急事態が生じた場合の継承候補者を審議する。</p> |
| <p>報酬諮問委員会 取締役・執行役員の報酬に関する方針の策定と、報酬水準および査定、報酬額を審議する。</p> | <p>コーポレート・ガバナンス委員会 コーポレート・ガバナンスの継続的な充実と、経営の透明性・公正性を高めるための施策について議論する。</p> | <p>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。</p> | |

監査機能

監査役は、取締役の職務執行および取締役会の監督義務の履行に関する適法性監査および妥当性監査を行っています。監査役会は、各監査役による監査の実効性を確保するための体制整備に努めています。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、各本社機能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だけでなく、業務改善に向けた具体的な助言も行っていきます。

独立社外取締役および独立社外監査役の選任

当社は、取締役会が「株主をはじめとするステークホルダーの代表」として業務執行を監視するために、独自の「社外役員の独立性要件」を策定し、その基準に基づき、独立社外取締役および独立社外監査役を選任しています。

「社外役員の独立性要件」は、会社法上の要件に加え、実質的な独立性を重視し、証券取引所の定める独立性に関する判断基準についても満たしています。

この独立性要件を基準に、8名の取締役のうち3名を独立社外取締役、4名の監査役のうち2名を独立社

外監査役として選任し、社外役員全員を独立役員として証券取引所に届け出しています。

■ 主な会議体の開催回数等 (2015年度)

| | |
|------------------|-------|
| 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 | 97.2% |
| 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 | 96.2% |

■ 諮問委員会等の構成

| 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 | 富山 和彦※ | □ | ◎ | □ | ◎ |
| 社外取締役 | 小林 栄三※ | ◎ | □ | ◎ | ○ |
| 社外取締役 | 西川 久仁子※ | □ | □ | □ | □ |
| 常勤監査役 | 近藤 喜一郎 | | | | |
| 常勤監査役 | 川島 時夫 | | | | |
| 社外監査役 | 松本 好史※ | | | | □ |
| 社外監査役 | 内山 英世※ | | | | □ |

注：◎委員長 ○副委員長 □委員 ※独立役員

役員へのインセンティブ

当社は取締役の報酬等^{*}について、判断の客観性と透明性を高めるため、報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は社外取締役を委員長とし、会長および社長を除く5名の取締役で構成しています。

各取締役の報酬等の額については、同委員会に諮問を行い、同委員会は審議のうえ答申しています。当社は、その答申を経て、株主総会の決議により決定した取締役報酬等の総額の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。

また、取締役の中期経営目標達成の意欲を高め、報酬ガバナンスを強化することを目的として、中期業績連動賞与を導入するとともに、業績達成条件付新株予約権を発行しています。

これらにより取締役の報酬等のガバナンス体系は、(1)基本報酬、(2)単年度業績連動賞与、(3)中期業績連動賞与および持株連動報酬ならびに業績達成条件付新株予約権となります。この報酬等のガバナンス体系により取締役が短中長期に経営目標を達成し、企業価値を持続的に向上させていくための動機付けを図っています。

なお、各監査役の報酬等の額については、株主総会の決議により決定した監査役報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

^{*} 取締役および監査役の報酬等
http://www.omron.co.jp/ir/kabunushi/soukai/pdfs/shoshu_79th.pdf
 (第79期 定時株主総会招集ご通知 P45-46)

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会構成員が、取締役会の目指すべき方向性およびその方向性に対する課題を認識し、共有、改善することにより、取締役会の機能および実効

性を向上し、持続的な企業価値の向上を実現することを目的として、取締役会の実効性に関する分析、評価を実施しています。

取締役会の実効性評価の方法

取締役会の実効性評価は、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役と独立社外監査役で構成するコーポレート・ガバナンス委員会を主体として実施しています。

取締役会の実効性評価の最初のプロセスとして、取締役会を構成するすべての取締役および監査役による自己評価を実施しました。自己評価は調査票を配布し、無記名方式により行いました。その後、コーポレート・ガ

バナンス委員会において、自己評価内容の分析、課題整理を行い、取締役会の実効性に関する評価結果を取締役会へ報告しました。

取締役会は、この評価結果を検証し、取締役会の実効性を向上させるための施策を議論し、次年度の取締役会の運営方針を策定しました。

2015年度 取締役会の実効性に関する評価結果

取締役会の実効性に関する分析および評価の結果、現在当社が採用しているガバナンス体制および運用は、適切に機能していることが確認されました。取締役会および諮問委員会等はオープンな雰囲気の下、活発に発言できる環境が構築できており、建設的な議

論を通じて経営全般に対する監督を適切に実施できていると評価されました。

一方、今後の課題として、中長期の経営戦略に関する議論を充実させることにより、取締役会としての監督機能の強化を図る必要性が指摘されました。

2016年度 取締役会運営方針

取締役会は、コーポレート・ガバナンス委員会による評価結果および昨今の環境変化を踏まえ、以下の取り組みを通じて、執行への権限委譲を進めるとともに、これまでの取り組みに加え、さらに中長期の経営戦略に関する議論を充実させ、取締役会としての監督機能の強化に取り組めます。

- 取締役会は、2017年度からの中期経営計画の策定に向けて、中長期の経営戦略を踏まえた中期経営

計画の議論を充実させることで、監督機能のさらなる向上を図ります。

- 取締役会は、機関投資家をはじめ社会の関心が高まりつつあるESGの課題について、当社が企業の社会的責任を果たす観点から、ESGに関する方針を整理し、実践する仕組みを構築していきます。
- 取締役会は、短期的な課題については執行への権限委譲を進め、中長期の経営課題に対する監督機能を強化する体制を構築していきます。

■ 取締役会の実効性向上の取り組み



取締役会の実効性評価にあたって

オムロンは取締役会の実効性評価をスタートするにあたり、独立社外役員で構成するコーポレート・ガバナンス委員会において、取締役会を誰がどのように評価し、その結果をいかに今後の取締役会の実効性向上につなげていくのかという全体のフレームについて議論を重ねました。

正しく評価するためには客観性が重要ですが、一方で形式知的な評価では、取締役会の実質的かつ自律的な実効性の向上は図れません。この実効性と客観性の両方を担保するために、オムロンは、取締役会を構成する全役員による自己評価の結果に基づいて、コーポレート・ガバナンス委員会が取締役会の実効性評価を実施することにしました。加えて評価については改革・改善の余地という観点を重視しました。

評価結果については、厳しい意見と問題点の改善策も含めて取締役会に報告しました。オムロンを良く知り、共に経営を監視監督する立場にある社外取締役、社外監査役による評価として、真摯に受け止めてもらえたと考えています。

取締役会は、今回の評価結果を受けて設定した運営方針の実行に、早速取りかかっています。取締役会の実効性評価が変化のきっかけとなり、取締役会がさらに充実した意思決定の場となっていくことを期待していますし、コーポレート・ガバナンス委員会としてもその進捗を確認していきたいと思えます。

2016年7月
社外取締役
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
富山 和彦
株式会社経営共創基盤 代表取締役CEO



ステークホルダーとの責任ある対話

経営陣や担当部門が様々なステークホルダーと対話を行うことで、相互の理解を深めています。また、対話の中で寄せられたご意見やご要望を取り入れながら、経営の改善や透明性、確実性の向上を図っています。今後もステークホルダーとの責任ある対話を継続して実施し、企業価値の向上につなげていきます。

株主、投資家との対話

株主総会



第78期定時株主総会

議長を務める社長が長期ビジョンの進捗状況などについて説明しました。株主様からは、他社との協業、外国人・女性の登用方針など多くの質問があり、社長と役員が丁寧に回答しました。

■ 第78期定時株主総会（2015年6月23日開催）

ご来場株主数 822名
議決権行使率 82.0%

機関投資家との対話

国内外の機関投資家との面談、電話会議だけではなく、工場見学会や技術セミナーなども随時開催しています。

2015年度は事業戦略の説明会と工場見学会がセットになったIRイベントをシカゴで開催しました。

また、制御機器事業のFA機器に実際に触れていただく技術セミナーを開催しました。本セミナーを通じて、商品の優位性など、制御機器事業の競争力の源泉をご理解いただきました。

■ 2015年度実績

対話実施延べ社数 941社



北米での機関投資家向けIRイベント



FA機器技術セミナー

個人投資家との対話

会社説明会を開催し、多くの個人投資家と直接的な対話を行っています。他社と合同で説明会を開催するなど、独自色も出しています。

■ 2015年度実績

イベント実施数 10回
参加者数 566名



他社と合同開催した個人投資家向け説明会

お客様との対話

技術、商品を通じて、多くのお客様と対話を行っています。CEATEC JAPAN 2015では、「オムロンが描く未来、進化した人と機械の融和」をテーマに、オムロンの最新技術をお客様に体感していただきました。



CEATEC JAPAN 2015

仕入先様との対話

購買方針説明会を毎年開催し、主要な仕入先様と対話を行っています。購買方針や中長期戦略をご理解いただくことで、パートナーシップを強化しています。



購買方針説明会

地域社会との対話

地域に根差した活動により、地域社会との対話を行っています。例えば、京都に本社をおく企業として、「京都マラソン」の開催を第1回から特別協賛社として支援しています。社員は給水所でのボランティア活動や、沿道から応援を行うなど、「京都マラソン」を熱く盛り上げています。



京都マラソン 2016

従業員との対話

経営陣が積極的に世界中の現場を訪問し、現地従業員と対話を行っています。経営陣は現場、現地従業員は経営方針の理解につながり、対話を通じて相互の関係を深めています。



山田社長が上海の生産拠点を訪問

役員・名誉会長

2016年6月23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
 1999年6月 執行役員常務
 2001年6月 グループ戦略室長
 2003年6月 執行役員副社長、
 インダストリアルオートメーション
 ビジネスカンパニー社長
 2008年6月 取締役副会長
 2013年6月 取締役会長（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
 2011年6月 執行役員
 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
 2014年3月 グローバル戦略本部長（現任）
 2014年4月 執行役員専務（現任）
 2014年6月 取締役（現任）



代表取締役社長 CEO 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
 2010年3月 グループ戦略室長
 2010年6月 執行役員常務
 2011年6月 代表取締役社長 CEO
 （現任）



社外取締役 富山 和彦

1985年4月 株式会社ポストンコンサルティンググループ入社
 1986年4月 株式会社コーポレートディレクション設立
 1993年3月 同社取締役
 2000年4月 同社常務取締役
 2001年4月 同社代表取締役社長
 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
 2007年4月 株式会社経営共創基盤
 代表取締役CEO（現任）
 2007年6月 当社社外取締役（現任）



代表取締役副社長 CFO 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
 2006年6月 執行役員常務
 2007年3月 オートモーティブエレクトロニクスコンポーネンツ
 カンパニー社長
 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
 2013年4月 執行役員専務 CFO
 2013年6月 専務取締役 CFO
 2014年6月 代表取締役副社長
 CFO（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
 2002年4月 同社常務執行役員
 2003年6月 同社代表取締役 常務取締役
 2004年4月 同社代表取締役 専務取締役
 2004年6月 同社代表取締役社長
 2010年4月 同社代表取締役会長
 2011年6月 同社取締役会長
 2013年6月 当社社外取締役（現任）
 2016年6月 伊藤忠商事株式会社会長
 （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
 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
 2010年6月 執行役員常務
 2011年6月 専務取締役
 2014年6月 取締役副社長（現任）



社外取締役 西川 久仁子

1986年4月 シティバンク、エヌ・エイ入行
 1996年2月 A.T.カーニー株式会社入社
 2000年9月 株式会社スーパースター 代表取締役社長
 2010年8月 株式会社ファーストスター・
 ヘルスケア設立
 代表取締役社長（現任）
 2013年6月 株式会社ベネッセMCM
 代表取締役社長（現任）
 2015年6月 当社社外取締役（現任）



監査役

常勤監査役 近藤 喜一郎

1977年4月 三井海洋開発株式会社入社
 1988年1月 三井信託銀行株式会社
 (現三井住友信託銀行株式会社) 入社
 1999年4月 当社入社
 2007年4月 ソーシャルシステムズ・ソリューション&
 サービス・ビジネスカンパニー
 公共ソリューション事業部長
 2007年6月 執行役員
 2011年4月 オムロンソーシャル
 ソリューションズ株式会社
 代表取締役社長
 2011年6月 執行役員常務
 2015年6月 常勤監査役 (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
 三宅合同法律事務所 (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 (現任)
 1997年6月 弁理士登録・日本
 弁理士会所属
 2013年6月 当社社外監査役 (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
 2011年4月 当社入社
 2011年6月 常勤監査役 (現任)



社外監査役 内山 英世

1975年11月 アーサーヤング会計事務所入所
 1979年12月 監査法人朝日会計社 (現有限責任あずさ監査法人)
 入社
 1980年3月 公認会計士登録
 1999年7月 同監査法人代表社員
 2002年5月 同監査法人本部理事
 2006年6月 同監査法人専務理事
 2010年6月 同監査法人理事長、
 KPMGジャパン チェアマン
 2011年9月 KPMGアジア太平洋地域
 チェアマン
 2013年10月 KPMGジャパン CEO
 2015年9月 朝日税理士法人 顧問 (現任)
 2016年6月 当社社外監査役 (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
 1976年6月 常務取締役
 1983年6月 専務取締役
 1987年6月 代表取締役社長
 2003年6月 代表取締役会長
 2007年5月 京都商工会議所会頭 (現任)
 2011年6月 名誉会長 (現任)



執行役員

執行役員専務

日戸 興史

グローバル戦略本部長



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

藤本 茂樹

事業開発本部長



安藤 聡

グローバルIR・コーポレート
コミュニケーション本部長



宮田 喜一郎

CTO 兼 技術・知財本部長



細井 俊夫

オムロン ソーシャルソリューションズ
株式会社
代表取締役社長



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



荻野 勲

オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長



行本 閑人

環境事業本部長



吉川 浄

グローバルものづくり革新本部長



松並 憲示

エレクトロニク&メカニカル
コンポーネンツビジネスカンパニー社長



ナイジェル ブレイクウェイ

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
ロボット推進プロジェクト本部長
兼 オムロンアデプトテクノロジー社
会長 兼 CEO
兼 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



執行役員

大場 合志

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

富田 雅彦

グローバル戦略本部 経営戦略部長

大上 高充

グローバル理財本部長

尾武 宗紀

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
営業本部長

越膳 泉

グローバル人財総務本部長

須川 賢司

オムロンヘルスケア株式会社 取締役 執行役員副社長
兼 グローバル営業統轄本部長

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ー長

玉置 秀司

グローバルリスクマネジメント・法務本部長

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

谷川 謙

オムロンプレジジョンテクノロジー株式会社
代表取締役社長

北川 尚

取締役室長

太田 誠

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

財務セクション(米国会計基準)

- 83 6年間の主要財務データ
- 84 2015年度の振り返り*
- 90 2016年度の見通し*
- 92 連結貸借対照表
- 94 連結損益計算書
- 94 連結包括損益計算書
- 95 連結株主持分計算書
- 96 連結キャッシュ・フロー計算書

*2016年度の見通しは、2016年4月27日に公表した会社計画数値です。前提為替レートは1米ドル110円、1ユーロ125円で算出しており、英国のEU離脱による影響や7月以降の為替動向は計画数値には織り込んでおりません。

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

| | 2010年度 | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高： | | | | | | |
| 制御機器事業 (IAB) | ¥271,894 | ¥270,835 | ¥262,983 | ¥291,739 | ¥331,840 | ¥335,959 |
| 電子部品事業 (EMC) | 81,216 | 83,002 | 84,107 | 97,699 | 103,946 | 103,681 |
| 車載事業 (AEC) | 84,259 | 85,027 | 97,643 | 126,620 | 137,883 | 139,966 |
| 社会システム事業 (SSB) | 63,846 | 57,200 | 68,754 | 82,695 | 80,410 | 77,538 |
| ヘルスケア事業 (HCB) | 60,629 | 62,446 | 71,520 | 89,275 | 100,615 | 108,121 |
| 本社直轄事業 (その他事業) | 49,672 | 53,535 | 59,240 | 78,949 | 87,382 | 63,028 |
| 本社他 (消去調整含む) | 6,309 | 7,416 | 6,214 | 5,989 | 5,176 | 5,311 |
| 地域別売上高 | | | | | | |
| 日本 | 311,906 | 307,649 | 328,470 | 356,342 | 351,321 | 342,824 |
| 米州 | 74,397 | 74,820 | 80,427 | 100,992 | 123,496 | 130,968 |
| 欧州 | 84,511 | 83,561 | 80,453 | 100,929 | 108,427 | 109,147 |
| 中華圏 | 97,012 | 101,074 | 106,283 | 142,444 | 180,954 | 162,508 |
| 東南アジア他 | 49,999 | 52,357 | 54,828 | 72,259 | 83,054 | 88,157 |
| (合計) | 617,825 | 619,461 | 650,461 | 772,966 | 847,252 | 833,604 |
| 売上原価及び費用： | | | | | | |
| 売上原価 | 386,123 | 391,574 | 408,954 | 475,758 | 514,645 | 512,792 |
| 販売費及び一般管理費 (試験研究開発費を除く) | 142,365 | 145,662 | 152,676 | 181,225 | 198,103 | 205,735 |
| 試験研究開発費 | 41,300 | 42,089 | 43,488 | 47,928 | 47,913 | 52,790 |
| その他費用 (収益) - 純額 - | 6,344 | 6,589 | 4,106 | 6,048 | (797) | (3,399) |
| (合計) | 576,132 | 585,914 | 609,224 | 710,959 | 759,864 | 767,918 |
| 法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益 | 41,693 | 33,547 | 41,237 | 62,007 | 87,388 | 65,686 |
| 法人税等 | 14,487 | 17,826 | 14,096 | 19,475 | 28,893 | 20,043 |
| 持分法投資損益 (利益) | 190 | (631) | (2,976) | (3,782) | (3,937) | (2,039) |
| 当期純利益 | 27,016 | 16,352 | 30,117 | 46,314 | 62,432 | 47,682 |
| 非支配持分帰属損益 (損失) | 234 | (37) | (86) | 129 | 262 | 392 |
| 当社株主に帰属する当期純利益 | 26,782 | 16,389 | 30,203 | 46,185 | 62,170 | 47,290 |
| 1株当たりデータ (単位：円)： | | | | | | |
| 当社株主に帰属する当期純利益 | | | | | | |
| 基本的 | 121.7 | 74.5 | 137.2 | 209.8 | 283.9 | 219.0 |
| 希薄化後 | 121.7 | 74.5 | 137.2 | — | 283.9 | 219.0 |
| 現金配当額 ^(注) | 30.0 | 28.0 | 37.0 | 53.0 | 71.0 | 68.0 |
| 資本的支出 (支払ベース) | 21,647 | 27,502 | 30,383 | 32,218 | 37,123 | 37,903 |
| 総資産 | 562,790 | 537,323 | 573,637 | 654,704 | 711,011 | 683,325 |
| 株主資本 | 312,753 | 320,840 | 366,962 | 430,509 | 489,769 | 444,718 |
| 主要な指標： | | | | | | |
| 売上総利益率 | 37.5% | 36.8% | 37.1% | 38.5% | 39.3% | 38.5% |
| 営業利益率 | 7.8% | 6.5% | 7.0% | 8.8% | 10.2% | 7.5% |
| 当社株主に帰属する当期純利益率 | 4.3% | 2.6% | 4.6% | 6.0% | 7.3% | 5.7% |
| 投下資本利益率 (ROIC) | 7.8% | 4.8% | 8.6% | 11.3% | 13.4% | 9.7% |
| 株主資本利益率 (ROE) | 8.7% | 5.2% | 8.8% | 11.6% | 13.5% | 10.1% |
| 総資産回転率 (回) | 1.1 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.2 | 1.2 |
| たな卸資産回転率 (回) | 4.7 | 4.4 | 4.5 | 5.0 | 4.8 | 4.6 |
| 株主資本比率 | 55.6% | 59.7% | 64.0% | 65.8% | 68.9% | 65.1% |

注：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。

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の向上

企業価値を支える力

財務セクション

2015年度の振り返り

連結業績の概況

2015年度の当社グループを取り巻く経済環境は、上期は米国・欧州を中心とした堅調な設備投資需要に支えられましたが、下期以降は中国経済の失速に加え、急激な円高の影響もあり、先行きの不透明感が強まりました。このような環境の下、当社グループの業績は、制御機器事業(IAB)、車載事業(AEC)、ヘルスケア事業(HCB)は増収を維持したものの、外部環境の影響を受けやすい本社直轄事業(その他事業)の大幅な減収により、グループ全体の売上高は8,336億円

(前年度比1.6%減)となりました。一方で、中長期的に持続可能な成長を目指し、主力の制御機器事業では将来成長の足掛かりとなる2件の事業買収(M&A)を実行し、研究開発費などの先行投資を増やしました。この結果、営業利益は623億円(同28.1%減)となり、7年ぶりの減収減益でした。営業利益率は7.5%(前年度差2.7ポイント減)、当社株主に帰属する当期純利益は473億円(前年度比23.9%減)となりました。

損益の状況

売上高

2015年度の当社グループ売上高は、太陽光発電市場やスマートフォン市場における需要の低迷、中国経済の減速といった事業環境の急激な変化の影響を受け、前年度差136億円減(前年度比1.6%減)の8,336億円となりました。地域別では、中華圏の売上高が前年度差184億円減(前年度比10.2%減)の1,625億円となり、グループ全体の売上高を大きく押し下げました。一方、米州では、安定的な景気拡大を背景に、自動車産業を中心とした設備投資需要が好調に推移し、また、東南アジア他の新興国エリアにおいても、堅調な設備投資に伴う需要増加や健康医療機器の需要拡大が続き、これらのエリアが全体の売上高を下支えました。

売上総利益、販売費及び一般管理費、 研究開発費^(注1)

2015年度の売上総利益率は38.5%(前年度差0.8ポイント減)となりました。売上総利益率が前年度より悪化した主な要因は、米ドル高・ユーロ安・新興国通

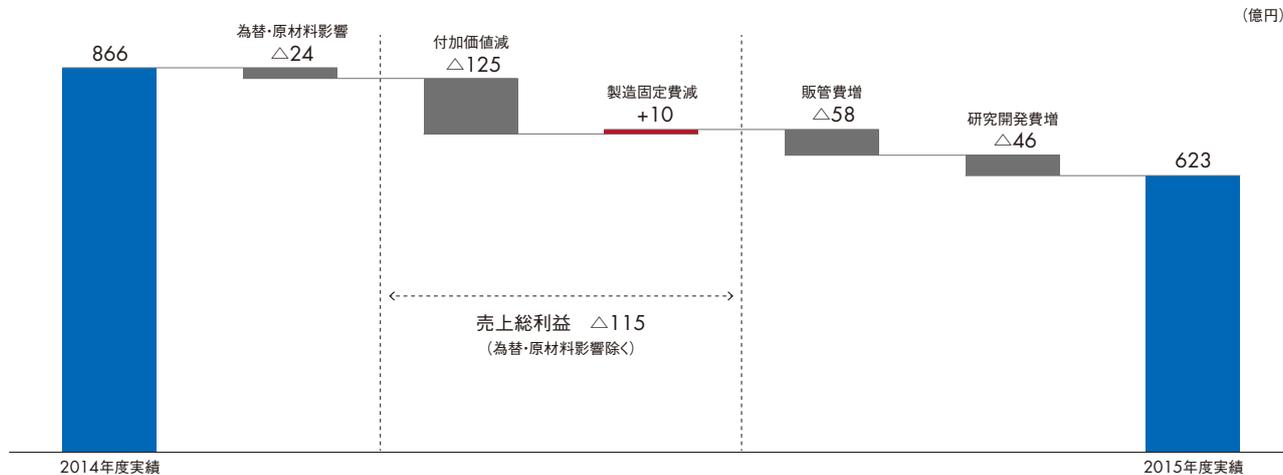
貨安といった為替のマイナス影響であり、為替と原材料等の外部影響を除いた売上総利益率は前年度より改善しました。販売費及び一般管理費は2,057億円(売上高販管費率前年度差1.3ポイント増)となり、前年度を76億円上回りました。これは主にM&Aの実行や買収後の統合費用等の発生によるものです。研究開発費は528億円(売上高研究開発費率前年度差0.6ポイント増)となり、前年度より49億円増加しました。研究開発費の増加は、制御機器事業等で将来の成長に向けた先行投資を実施したことによるものです。

注1：研究開発費は試験研究開発費と同義です。

営業利益、税引前当期純利益、 当社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、営業利益は623億円(前年度比28.1%減)、営業利益率は7.5%(前年度差2.7ポイント減)となりました。その他の収益を差し引いた税引前当期純利益は657億円(前年度比24.8%減)、当社株主に帰属する当期純利益は473億円(同23.9%減)となりました。

■ 営業利益増減 (前年度比)



注：販管費や研究開発費についても為替・原材料影響を抜き出しているため、P84に記載している前年度差数値とは一致していません。

部門(事業)別営業概況

制御機器事業 (IAB)

国内においては、自動車や電子部品関連業界を中心とした堅調な設備投資需要により、当年度の国内売上高は前年度比2.9%増の1,305億円となりました。海外においては、米州で主に石油関連事業の需要減少により減収となり、欧州では緩やかな景気回復により増収となりました。中華圏では、下期からの景気低迷を受け、需要は総じて低調でしたが、為替のプラス影響に

より売上高は増加しました。アジアでは、市況悪化や通貨安の影響によりASEANはマイナスでしたが、韓国での電子部品関連業界の堅調な需要により、全体としては増収でした。これらの結果、海外売上高は2,055億円(前年度比0.2%増)となりました。事業全体の売上高は増加しましたが、成長のための投資として、研究開発費を増やしたことにより、営業利益は479億円(同12.2%減)となりました。

| | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 (見通し) |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| 売上高 | 2,708 | 2,630 | 2,917 | 3,318 | 3,360 | 3,360 |
| 日本 | 1,231 | 1,163 | 1,194 | 1,267 | 1,305 | 1,360 |
| 海外 | 1,477 | 1,467 | 1,723 | 2,051 | 2,055 | 2,000 |
| 米州 | 293 | 316 | 369 | 476 | 404 | 375 |
| 欧州 | 553 | 504 | 619 | 678 | 693 | 710 |
| 中華圏 | 368 | 394 | 438 | 550 | 583 | 550 |
| 東南アジア他 | 253 | 247 | 289 | 341 | 369 | 360 |
| 直接輸出 | 10 | 6 | 8 | 7 | 6 | 5 |
| 営業利益 | 354 | 313 | 388 | 546 | 479 | 465 |
| 営業利益率 | 13.1% | 11.9% | 13.3% | 16.5% | 14.3% | 13.8% |
| 研究開発費 | 154 | 165 | 157 | 153 | 182 | |
| 減価償却費 | 42 | 35 | 36 | 35 | 40 | |
| 設備投資 | 38 | 28 | 33 | 42 | 53 | |

電子部品事業 (EMC)

国内においては、業務民生業界の需要は堅調だったものの、自動車関連業界では2015年4月に導入された軽自動車税の増税影響が大きく、当年度の国内売上高は前年度比2.8%減の232億円となりました。海外においては、米州の堅調な自動車関連業界の需要や欧州での業務民生業界の需要が売上高を牽引しました。一方、景気減速が強まった中華圏では、業務民生

業界や自動車関連業界の需要が低調だったことから減収でした。これらに米ドル高や人民元高による為替のプラス影響が加わった結果、海外売上高は804億円(前年度比0.5%増)となりました。事業全体の売上高は横ばいでしたが、生産性向上のための投資の実行により、営業利益は85億円(同16.5%減)となりました。

| | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度(見通し) |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 売上高 | 830 | 841 | 977 | 1,039 | 1,037 | 1,000 |
| 日本 | 253 | 267 | 281 | 239 | 232 | 235 |
| 海外 | 577 | 574 | 696 | 800 | 804 | 765 |
| 米州 | 132 | 131 | 166 | 181 | 199 | 180 |
| 欧州 | 129 | 113 | 147 | 159 | 161 | 155 |
| 中華圏 | 227 | 246 | 287 | 350 | 336 | 320 |
| 東南アジア他 | 76 | 71 | 87 | 101 | 104 | 110 |
| 直接輸出 | 13 | 14 | 9 | 9 | 5 | 0 |
| 営業利益 | 51 | 44 | 87 | 102 | 85 | 100 |
| 営業利益率 | 6.2% | 5.2% | 8.9% | 9.8% | 8.2% | 10.0% |
| 研究開発費 | 55 | 52 | 60 | 54 | 49 | |
| 減価償却費 | 72 | 74 | 78 | 80 | 83 | |
| 設備投資 | 99 | 89 | 109 | 95 | 89 | |

車載事業 (AEC)

国内においては、軽自動車税の増税影響を受けて自動車販売台数が減少したことから、売上高は前年度比18.5%減の211億円となりました。海外においては、中華圏で顧客の在庫調整を受けた需要減少が見られたものの、好調な景気を背景に北米での需要拡大が続

き、海外売上高は1,189億円(前年度比6.1%増)と引き続き増加しました。事業全体については、海外の好調により増収でしたが、国内の減収と将来成長に向けた研究開発費の増加により、営業利益は73億円(同20.5%減)となりました。

| | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度(見通し) |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 売上高 | 850 | 976 | 1,266 | 1,379 | 1,400 | 1,300 |
| 日本 | 289 | 302 | 284 | 259 | 211 | 175 |
| 海外 | 561 | 674 | 982 | 1,120 | 1,189 | 1,125 |
| 米州 | 215 | 250 | 333 | 393 | 476 | 445 |
| 欧州 | 24 | 28 | 33 | 36 | 46 | 40 |
| 中華圏 | 95 | 139 | 254 | 299 | 274 | 270 |
| 東南アジア他 | 162 | 195 | 292 | 322 | 319 | 305 |
| 直接輸出 | 65 | 62 | 72 | 71 | 73 | 65 |
| 営業利益 | 27 | 50 | 91 | 92 | 73 | 65 |
| 営業利益率 | 3.2% | 5.1% | 7.2% | 6.7% | 5.2% | 5.0% |
| 研究開発費 | 66 | 70 | 82 | 85 | 93 | |
| 減価償却費 | 21 | 24 | 34 | 47 | 53 | |
| 設備投資 | 52 | 55 | 67 | 65 | 69 | |

社会システム事業 (SSB)

駅務システム事業は、駅務機器の更新需要が堅調に推移するなか、売上高が大きく増加しました。また、交通管理・道路管理システム事業についても、設備投資が堅調に推移し、交通関連の端末領域の事業量が拡大したことで、売上高は大きく増加しました。一方、太陽

光発電関連市場の需要低迷が継続したことを受けて、環境ソリューション事業の売上高は大幅に減少しました。その結果、事業全体の売上高は775億円(前年度比3.6%減)、営業利益は32億円(同36.0%減)と減少しました。

| | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度(見通し) |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 売上高 | 572 | 688 | 827 | 804 | 775 | 700 |
| 日本 | 569 | 685 | 824 | 791 | 757 | 690 |
| 海外 | 3 | 3 | 3 | 13 | 18 | 10 |
| 米州 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 欧州 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 中華圏 | 0 | 1 | 2 | 3 | 6 | 5 |
| 東南アジア他 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 直接輸出 | 3 | 2 | 1 | 11 | 12 | 5 |
| 営業利益 | 1 | 29 | 56 | 50 | 32 | 40 |
| 営業利益率 | 0.2% | 4.2% | 6.7% | 6.2% | 4.1% | 5.7% |
| 研究開発費 | 22 | 22 | 25 | 21 | 22 | |
| 減価償却費 | 11 | 11 | 12 | 14 | 12 | |
| 設備投資 | 9 | 15 | 15 | 17 | 15 | |

ヘルスケア事業 (HCB)

国内においては、訪日外国人(インバウンド)需要の取り込みや血圧計などの新商品の発売、マッサージャなどの店頭販促強化により、家庭向け健康医療機器の販売が拡大しました。他方、医療機関向け機器は、医療機関における設備投資減少の影響により需要が低迷したため、国内売上高は前年度比微減の311億円(前年度比1.0%減)となりました。海外においては、ブラジルにおける買収企業との統合効果に加え、南米でのネ

グライザ(呼吸器系疾患用吸入器)等の需要増により、米州における売上が拡大しました。加えて、中華圏やアジア諸国においても健康医療機器の需要拡大が続いたことから、海外売上高は770億円(同11.3%増)と大きく増加しました。事業全体の売上高は1,081億円(同7.5%増)となり、営業利益も73億円(同11.9%増)と大きく増加しました。

| | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度(見通し) |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 売上高 | 624 | 715 | 893 | 1,006 | 1,081 | 1,080 |
| 日本 | 272 | 295 | 308 | 314 | 311 | 325 |
| 海外 | 352 | 420 | 585 | 692 | 770 | 755 |
| 米州 | 98 | 108 | 143 | 186 | 231 | 220 |
| 欧州 | 130 | 159 | 210 | 212 | 192 | 190 |
| 中華圏 | 86 | 111 | 173 | 224 | 254 | 250 |
| 東南アジア他 | 29 | 35 | 55 | 66 | 89 | 90 |
| 直接輸出 | 9 | 7 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 営業利益 | 29 | 44 | 75 | 65 | 73 | 80 |
| 営業利益率 | 4.7% | 6.2% | 8.5% | 6.5% | 6.7% | 7.4% |
| 研究開発費 | 51 | 50 | 52 | 55 | 61 | |
| 減価償却費 | 15 | 19 | 23 | 33 | 37 | |
| 設備投資 | 28 | 31 | 39 | 39 | 28 | |

本社直轄事業(その他事業)

バックライト事業については、中華圏でのスマートフォン需要が減少したため、大幅な減収となりました。環境事業についても、太陽光発電関連市場の需要が低調だったことから、大幅な減収でした。電子機器事業については、無停電電源装置および電子機器の開発・生産受託サービスの需要が好調に推移し、売上高は前

年度を上回りました。マイクロデバイス事業については、スマートフォン向けのマイクロフォンの需要減により、減収でした。これらの結果、本社直轄事業全体の売上高は前年度比27.9%減の630億円となり、41億円の営業損失となりました。

| | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度(見通し) |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 売上高 | 535 | 592 | 789 | 874 | 630 | 710 |
| 日本 | 295 | 414 | 510 | 458 | 440 | 420 |
| 海外 | 240 | 178 | 279 | 416 | 190 | 290 |
| 米州 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 欧州 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 中華圏 | 226 | 163 | 256 | 382 | 171 | 255 |
| 東南アジア他 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 直接輸出 | 14 | 15 | 23 | 34 | 19 | 35 |
| 営業利益(損失) | (36) | 25 | 87 | 84 | (41) | 15 |
| 営業利益率 | — | 4.3% | 11.0% | 9.6% | — | 2.1% |
| 研究開発費 | 28 | 30 | 43 | 55 | 46 | |
| 減価償却費 | 9 | 14 | 20 | 25 | 31 | |
| 設備投資 | 21 | 25 | 40 | 69 | 53 | |

(億円)

資産および負債・資本の状況

2015年度末の資産合計は6,833億円となり、前年度末より277億円減少しました。これは主に、自己株式の買入れ等で現金及び現金同等物が減少したことに加え、効率的な年金積立を目的とした退職給付信託設定により、投資有価証券の一部を退職給付信託に振り替えた結果、投資有価証券が前年度末より201億円減少したことなどによるものです。

負債合計は2,363億円となり、前年度末より174億円増加しました。退職給付債務に用いる割引率の

大幅な低下等により、退職給付引当金が前年度より319億円増加したことが主因です。

純資産合計は4,470億円となり、前年度末より451億円減少しました。低金利の影響を受けた退職年金債務調整額と、円高に伴う為替換算調整額の変動がその他の包括損失累計額502億円につながり、株主資本が減少しました(前年度末差451億円減)。その結果、株主資本比率は65.1%(同3.8ポイント減)、デットエクイティレシオは0.53(同0.08増)となりました。

設備投資の概要

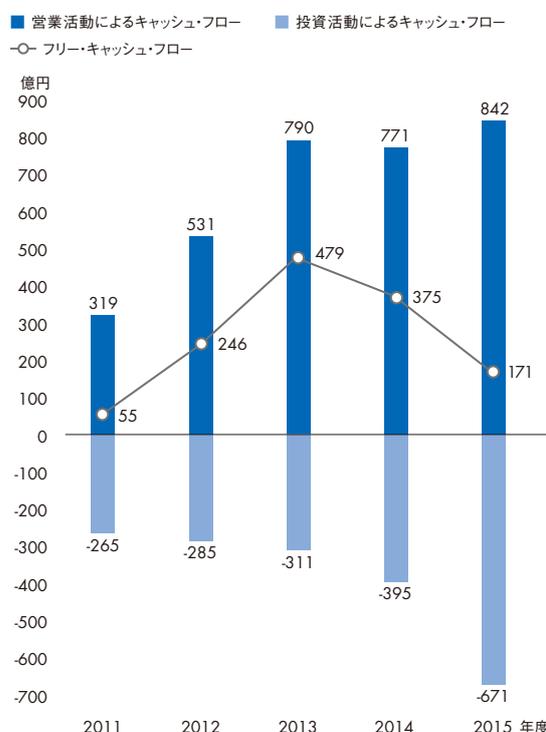
当社グループが2015年度に実施した設備投資は369億円(前年度比3.4%減)となりました。制御機器事業等で将来への成長に向けたインフラ投資や生産性向上のための設備投資を積極的に進めましたが、本

社直轄事業(その他事業)等では、外部環境の急激な変化に対応して投資を見直したことにより、全社ベースの設備投資は前年度を13億円下回りました。

キャッシュ・フローの状況

2015年度の営業活動によるキャッシュ・フローは842億円となりました。減価償却費の増加や売上債権・たな卸資産の減少により、前年度より72億円増加しました。投資活動によるキャッシュ・フローは671億円となりました。前年度並みの資本的支出(379億円)を継続し、さらにM&A(334億円)を実施したことにより、前年度より276億円の支出増加となりました。以上の結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは171億円(前年度差204億円減)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは316億円となり、前年度より22億円の支出増加となりました。配当金の支払いに161億円(同31億円増)、自己株式の取得に150億円(前年度とほぼ同額)を支出しました。これらの結果、2015年度末の現金及び現金同等物の残高は829億円(前年度末差197億円減)となりました。

■ キャッシュ・フローの推移



資本政策(配当および自社株の取得と消却)

当社における利益配分は、「企業価値の長期的最大化」に向けて成長のための内部留保を確保しつつ、安定的で継続的な株主還元の実現を図っていくことを方針としています。2016年度までの中期経営計画において、配当性向を30%に引き上げることを目標にして

いましたが、2015年度にその目標を1年前倒しで達成しました。その結果、2015年度の配当性向は31.1%(前年度差6.1ポイント増)、年間配当は1株当たり68円となりました。また、株主資本配当率(DOE)は3.1%(前年度差0.3ポイント減)となりました。

2016年度の見通し

連結業績の概況

2016年度の事業環境については、グローバル経済の緩やかな改善を見込むものの、中国の成長率鈍化、円高の影響を大きく受ける国内を中心に、外部環境は引き続き厳しいと認識しています。このような前提の下、当社グループでは「収益構造の再構築」と「自走的な成長のためのエンジンづくり」を全社方針に掲げました。収益体質の改善を徹底的に行うとともに資金を積極的に成長投資に振り向け、自走的な成長のためのエンジンの構築に邁進します。成長投資の手は緩めずに収益構造を作り直すことにより、為替影響を除いたベースでの売上高成長は4%、営業利益は23%の増益を目指します。ただし、足元の為替動向を考慮し、為替影響を反映した2016年度の業績計画は、売上高8,200億円(当年度比1.6%減)、営業利益630億円(同1.1%増)、当社株主に帰属する当期純利益は475億円(同0.4%増)を見込んでいます。収益構造の再構築を通じて売上総利益率を39.3%(当年度差0.8ポイント増)に改善するとともに、当社グループが重視しているROIC、ROEについても10%を目指し、全社をあげて取り組んでいきます。

制御機器事業 (IAB)

国内においては、自動車関連業界をはじめとする設備投資需要が引き続き堅調に推移することを想定し、2016年度は増収を見込んでいます。一方、海外におい

ては、自動車・電子部品関連業界での堅調な設備投資需要や自動化・省人化需要への期待はあるものの、為替のマイナス影響を考慮し、減収となる見込みです。^(注2) その結果、事業全体としての2016年度の売上高は当年度横ばいの3,360億円を見込んでいます。研究開発費等の将来の成長に向けた投資は引き続き実施することから、2016年度の営業利益は465億円(当年度比3.0%減)と減益を見込んでいます。

注2: 2016年度見通し数値には、北米Omron Oilfield and Marine, Inc.の売却(2016年5月31日付)に伴う影響は含まれておりません。

電子部品事業 (EMC)

国内においては、自動車関連業界では需要拡大が継続する一方、業務民生業界の需要は伸び悩むという想定の下、2016年度の国内売上高は当年度比微増の235億円(当年度比1.1%増)を見込んでいます。海外においては、中国では自動車関連業界向け新商品の投入効果はあるものの、成長率鈍化による業務民生業界の需要減退が見込まれています。加えて、需要拡大が続く米州・欧州等でも円高による為替のマイナス影響が大きいことから、海外売上高は765億円(同4.9%減)と減収となる見込みです。これらの結果、事業全体の2016年度の売上高は1,000億円(同3.6%減)を見込んでいます。営業利益については、原価低減や生産性向上などにより、100億円(同17.7%増)と増益を見込んでいます。

車載事業 (AEC)

国内においては、軽自動車需要の減速により、2016年度も当年度を下回る需要が予測され、2016年度の売上高は175億円(当年度比17.1%減)と、減収を見込んでいます。海外においては、引き続き北米市場は堅調に推移するものの、新興国市場の減速や円高による為替のマイナス影響が大きいと想定し、2016年度の海外売上高は1,125億円(同5.4%減)と減収を見込んでいます。営業利益は、売上高の減少に加え、新興国における人件費上昇により65億円(同11.5%減)と減益になる見込みです。付加価値の高い製品の創出や、オペレーションの効率向上に取り組むことで、為替変動の影響を除いて実質的な増収・増益へ挑戦していきます。

社会システム事業 (SSB)

駅務システム事業については、2016年度は駅務機器の更新需要が一巡することから、減収を見込んでいます。交通管理・道路管理システム事業については、設備投資に大きな変化はなく、端末更新需要が堅調に推移することから、当年度比横ばいを見込んでいます。環境ソリューション事業については、太陽光発電関連市場の市況低迷が続くことから減収を見込んでいます。これらの結果、2016年度の事業全体の売上高は700億円(当年度比9.7%減)と減収を見込んでいます。ただし、原価低減などを推進することにより、2016年度の営業利益は40億円(同25.1%増)と増益に転じる見込みです。

ヘルスケア事業 (HCB)

国内においては、高齢化に伴う生活習慣病患者の

増加や健康志向の高まりを受けて需要が堅調に推移することを想定し、2016年度は325億円(当年度比4.4%増)と増収を見込んでいます。海外においては、アジアをはじめとする新興国で経済成長に伴う生活スタイルの変化や健康志向の高まりがみられることに加え、消費低迷が続いていたロシアで需要が回復に向かうことを想定しています。ただし、為替のマイナス影響を考慮すると、海外売上高は755億円(同1.9%減)と微減となる想定であり、事業全体の2016年度の売上高は1,080億円(同0.1%減)と前年度比横ばいを見込んでいます。^(注3) 2016年度は将来の成長に向けた先行投資を積極的に実施する一方で、固定費構造の見直しや生産性改善努力も継続することから、営業利益は80億円(同9.8%増)と増益を見込んでいます。

注3：2016年度見通し数値には、フクダ電子との事業提携ならびに子会社オムロンコーリンの株式譲渡（2016年6月9日発表）に伴う影響は含まれておりません。

本社直轄事業 (その他事業)

バックライト事業については、スマートフォン市場の成長は鈍化するものの、消費者ニーズの変化に対応した需要を着実に取り込むことにより、当年度比で大幅な改善を見込んでいます。環境事業については、太陽光発電関連市場の発電パネルなどの従来型製品だけでなく、蓄電池を組み合わせた新たなシステムの提案によって需要が拡大することを見込んでいます。また、電子機器事業については、無停電電源装置の商品ラインナップの拡充を想定しており、マイクロデバイス事業については、スマートフォン向けのマイクロフォンや絶対圧センサーの需要拡大を見込んでいます。これらの結果、2016年度の売上高は710億円(当年度比12.6%増)と大幅な改善を見込み、営業利益も15億円と増益を見込んでいます。

連結貸借対照表

オムロン株式会社および子会社
2015年および2016年3月31日現在

百万円

| 資産 | 2014年度 | 2015年度 |
|-----------------|-----------|-----------|
| 流動資産： | | |
| 現金及び現金同等物 | ¥ 102,622 | ¥ 82,910 |
| 受取手形及び売掛金 | 178,775 | 165,093 |
| 貸倒引当金 | (1,624) | (1,654) |
| たな卸資産 | 116,020 | 107,267 |
| 繰延税金 | 19,941 | 18,469 |
| その他の流動資産 | 18,362 | 17,524 |
| 流動資産合計 | 434,096 | 389,609 |
| 有形固定資産： | | |
| 土地 | 26,721 | 26,376 |
| 建物及び構築物 | 147,120 | 146,412 |
| 機械その他 | 202,149 | 204,499 |
| 建設仮勘定 | 6,619 | 6,142 |
| 小計 | 382,609 | 383,429 |
| 減価償却累計額 | (231,157) | (236,864) |
| 有形固定資産合計 | 151,452 | 146,565 |
| 投資その他の資産： | | |
| のれん | 8,776 | 30,253 |
| 関連会社に対する投資及び貸付金 | 24,318 | 25,048 |
| 投資有価証券 | 57,106 | 37,055 |
| 施設借用保証金 | 6,971 | 6,758 |
| 繰延税金 | 6,366 | 22,080 |
| その他の資産 | 21,926 | 25,957 |
| 投資その他の資産合計 | 125,463 | 147,151 |
| 資産合計 | ¥ 711,011 | ¥ 683,325 |

百万円

| 負債及び資本 | 2014年度 | 2015年度 |
|-----------------|---------------------|-----------|
| 流動負債： | | |
| 支払手形及び買掛金・未払金 | ¥ 92,702 | ¥ 82,606 |
| 未払費用 | 41,942 | 37,975 |
| 未払税金 | 3,680 | 6,890 |
| その他の流動負債 | 38,438 | 35,192 |
| 流動負債合計 | 176,762 | 162,663 |
| 繰延税金 | 697 | 660 |
| 退職給付引当金 | 30,393 | 62,289 |
| その他の固定負債 | 11,065 | 10,679 |
| 負債合計 | 218,917 | 236,291 |
| 株主資本： | | |
| 資本金、普通株式 額面無し： | | |
| 授權株式数： | 2015年度：487,000,000株 | |
| | 2014年度：487,000,000株 | |
| 発行済株式数： | 2015年度：213,958,172株 | |
| | 2014年度：217,397,872株 | |
| | 64,100 | 64,100 |
| 資本剰余金 | 99,070 | 99,101 |
| 利益準備金 | 13,403 | 15,194 |
| その他の剰余金 | 301,174 | 317,171 |
| その他の包括利益(損失)累計額 | 12,489 | (50,204) |
| 自己株式、取得価額： | 2015年度：149,398株 | |
| | 2014年度：144,467株 | |
| | (467) | (644) |
| 株主資本合計 | 489,769 | 444,718 |
| 非支配持分 | 2,325 | 2,316 |
| 純資産合計 | 492,094 | 447,034 |
| 負債・純資産合計 | ¥ 711,011 | ¥ 683,325 |

連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2014年、2015年および2016年3月31日終了事業年度

百万円

| | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|----------------------|----------|----------|----------|
| 売上高 | ¥772,966 | ¥847,252 | ¥833,604 |
| 売上原価及び費用： | | | |
| 売上原価 | 475,758 | 514,645 | 512,792 |
| 販売費及び一般管理費 | 181,225 | 198,103 | 205,735 |
| 試験研究開発費 | 47,928 | 47,913 | 52,790 |
| その他費用(収益)－純額－ | 6,048 | (797) | (3,399) |
| 合計 | 710,959 | 759,864 | 767,918 |
| 法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益 | 62,007 | 87,388 | 65,686 |
| 法人税等 | 19,475 | 28,893 | 20,043 |
| 持分法投資損益(利益) | (3,782) | (3,937) | (2,039) |
| 当期純利益 | 46,314 | 62,432 | 47,682 |
| 非支配持分帰属損益 | 129 | 262 | 392 |
| 当社株主に帰属する当期純利益 | ¥ 46,185 | ¥ 62,170 | ¥ 47,290 |

円

| | 2013年度 | 2014年度 | 2015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 | ¥209.82 | ¥283.89 | ¥218.95 |
| 希薄化後 | — | 283.89 | 218.95 |

連結包括損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2014年、2015年および2016年3月31日終了事業年度

百万円

| | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|----------------------|---------|---------|-----------|
| 当期純利益 | ¥46,314 | ¥62,432 | ¥ 47,682 |
| 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 | 18,946 | 21,846 | (23,916) |
| 実現額の当期損益への組替修正額 | (1) | — | — |
| 当期純変動額 | 18,945 | 21,846 | (23,916) |
| 退職年金債務調整額： | | | |
| 当期発生退職年金債務調整額 | 326 | 227 | (29,525) |
| 実現額の当期損益への組替修正額 | 1,375 | 1,316 | 1,486 |
| 当期純変動額 | 1,701 | 1,543 | (28,039) |
| 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 | 10,002 | 7,074 | (5,776) |
| 実現額の当期損益への組替修正額 | (1,116) | (3,062) | (4,818) |
| 当期純変動額 | 8,886 | 4,012 | (10,594) |
| デリバティブ純損益： | | | |
| 未実現利益(損失)当期発生額 | (1,409) | (656) | 658 |
| 実現額の当期損益への組替修正額 | 1,249 | 975 | (946) |
| 当期純変動額 | (160) | 319 | (288) |
| その他の包括利益(損失)計 | 29,372 | 27,720 | (62,837) |
| 包括利益(損失) | 75,686 | 90,152 | (15,155) |
| 非支配持分に帰属する包括利益 | 314 | 331 | 248 |
| 当社株主に帰属する包括利益(損失) | ¥75,372 | ¥89,821 | ¥(15,403) |

連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社

2014年、2015年および2016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 |
|-------------------------|-------------|----------|----------|----------|-------------|-----------------------------|------------|-----------|---------|-----------|
| 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 |
| 当期純利益 | | | | | 62,170 | | | 62,170 | 262 | 62,432 |
| 当社株主への配当金 (1株当たり71円) | | | | | (15,513) | | | (15,513) | | (15,513) |
| 非支配株主への配当金 | | | | | | | | — | (277) | (277) |
| 非支配株主との資本取引等 | | | | | | | | — | 2 | 2 |
| 利益準備金繰入 | | | | 2,207 | (2,207) | | | — | | — |
| その他の包括利益(損失) | | | | | | 27,651 | | 27,651 | 69 | 27,720 |
| 自己株式の取得 | | | | | | | (15,054) | (15,054) | | (15,054) |
| 自己株式の売却 | | | 0 | | | | 1 | 1 | | 1 |
| 自己株式の消却 | (9,723,500) | | (2) | | (31,129) | | 31,131 | — | | — |
| 新株予約権の発行 | | | 5 | | | | | 5 | | 5 |
| 2015年3月31日現在残高 | 217,397,872 | 64,100 | 99,070 | 13,403 | 301,174 | 12,489 | (467) | 489,769 | 2,325 | 492,094 |
| 当期純利益 | | | | | 47,290 | | | 47,290 | 392 | 47,682 |
| 当社株主への配当金 (1株当たり68円) | | | | | (14,656) | | | (14,656) | | (14,656) |
| 非支配株主への配当金 | | | | | | | | — | (256) | (256) |
| 非支配株主との資本取引等 | | | | | | | | — | (1) | (1) |
| 利益準備金繰入 | | | | 1,791 | (1,791) | | | — | | — |
| その他の包括利益(損失) | | | | | | (62,693) | | (62,693) | (144) | (62,837) |
| 自己株式の取得 | | | | | | | (15,023) | (15,023) | | (15,023) |
| 自己株式の売却 | | | 0 | | | | 0 | 0 | | 0 |
| 自己株式の消却 | (3,439,700) | | | | (14,846) | | 14,846 | — | | — |
| 新株予約権の発行 | | | 31 | | | | | 31 | | 31 |
| 2016年3月31日現在残高 | 213,958,172 | ¥ 64,100 | ¥ 99,101 | ¥ 15,194 | ¥ 317,171 | ¥ (50,204) | ¥ (644) | ¥ 444,718 | ¥ 2,316 | ¥ 447,034 |

どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の向上

企業価値を支える力

財務セクション

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

2014年、2015年および2016年3月31日終了事業年度

百万円

| | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 |
|--------------------------------|----------|-----------|----------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー： | | | |
| 当期純利益 | ¥ 46,314 | ¥ 62,432 | ¥ 47,682 |
| 営業活動によるキャッシュ・フローと 当期純利益の調整： | | | |
| 減価償却費 | 25,089 | 28,339 | 31,460 |
| 固定資産除売却損(益)(純額) | 1,146 | 3,432 | (485) |
| 長期性資産の減損 | 804 | 137 | 463 |
| 投資有価証券売却益(純額) | (1,714) | (4,337) | (1,499) |
| 投資有価証券の減損 | 501 | 166 | 68 |
| 退職給付信託設定益 | — | — | (4,140) |
| 退職給付引当金 | (4,417) | (17,427) | 698 |
| 繰延税金 | 2,170 | 11,938 | 2,283 |
| 持分法投資損益(利益) | (3,782) | (3,937) | (2,039) |
| 資産・負債の増減： | | | |
| 受取手形及び売掛金の減少(増加) | (6,613) | 3,384 | 9,436 |
| たな卸資産の減少(増加) | (325) | (10,671) | 6,061 |
| その他の資産の減少(増加) | (32) | (2,828) | 1,003 |
| 支払手形及び買掛金・未払金の増加(減少) | 5,824 | 1,658 | (7,189) |
| 未払税金の増加(減少) | 2,277 | (3,127) | 3,433 |
| 未払費用及びその他流動負債の増加(減少) | 10,883 | 6,318 | (4,614) |
| その他(純額) | 919 | 1,580 | 1,586 |
| 調整合計 | 32,730 | 14,625 | 36,525 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 79,044 | 77,057 | 84,207 |
| 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 | 2,840 | 5,274 | 2,214 |
| 投資有価証券の取得 | (2,179) | (603) | (330) |
| 資本的支出 | (32,218) | (37,123) | (37,903) |
| 施設借用保証金の減少(純額) | 75 | 118 | 115 |
| 有形固定資産の売却による収入 | 794 | 768 | 2,239 |
| 関連会社に対する投資及び貸付金の減少(増加) | 209 | (30) | (20) |
| 事業の売却(現金流出額との純額) | 26 | — | — |
| 事業の買収(現金取得額との純額) | (672) | (8,003) | (33,448) |
| その他(純額) | — | 82 | 17 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (31,125) | (39,517) | (67,116) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー： | | | |
| 短期債務の増加(減少)(純額) | (5,135) | (853) | 2 |
| 親会社の支払配当金 | (10,566) | (12,985) | (16,077) |
| 非支配株主への支払配当金 | — | (277) | (256) |
| 非支配株主からの資本取引による入金額 | 22 | — | — |
| 自己株式の取得 | (161) | (15,054) | (15,023) |
| その他(純額) | (458) | (134) | (196) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (16,298) | (29,303) | (31,550) |
| 換算レート変動の影響 | 2,922 | 4,134 | (5,253) |
| 現金及び現金同等物の増減額 | 34,543 | 12,371 | (19,712) |
| 期首現金及び現金同等物残高 | 55,708 | 90,251 | 102,622 |
| 期末現金及び現金同等物残高 | ¥ 90,251 | ¥ 102,622 | ¥ 82,910 |

会社情報 / 株式情報

2016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 37,709名

株式の状況
発行済株式数 213,958千株

単元株式数 100株

株主数 44,787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

海外地域統合管理拠点

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)

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

中国本社
OMRON MANAGEMENT CENTER OF CHINA(上海)

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)

国内の主な生産・開発拠点、研究開発拠点、営業拠点

生産・開発拠点

草津事業所
綾部事業所
野洲事業所

研究開発拠点

京阪奈イノベーションセンター
岡山事業所

営業拠点

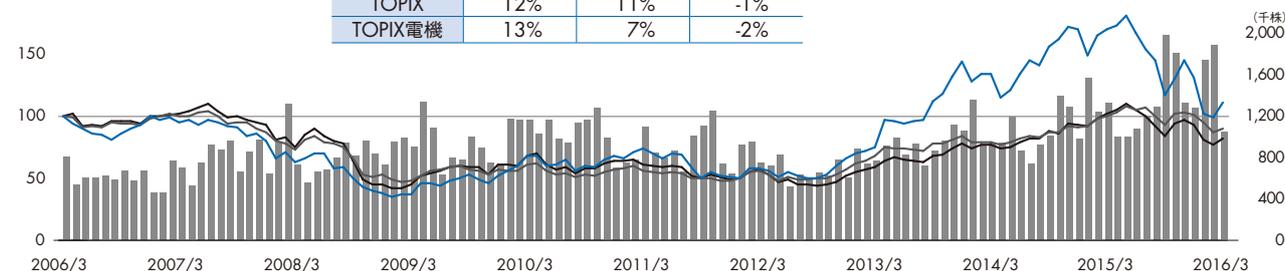
東京事業所
三島事業所
名古屋事業所
大阪事業所

株主総利回り(TSR^{*1})推移 東京証券取引所

(Index) ■ 1日平均出来高
— オムロン
— TOPIX
— TOPIX電機

TSR (年率)

| 保有期間 ^{*2} | 3年 | 5年 | 10年 |
|--------------------|-----|-----|-----|
| オムロン | 15% | 9% | 1% |
| TOPIX | 12% | 11% | -1% |
| TOPIX電機 | 13% | 7% | -2% |



※ オムロンとTOPIXの値は、2006年3月末日の終値データを100としています。

※ 株価および出来高などの情報は、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。

*1 TSR (Total Shareholder Return): キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。

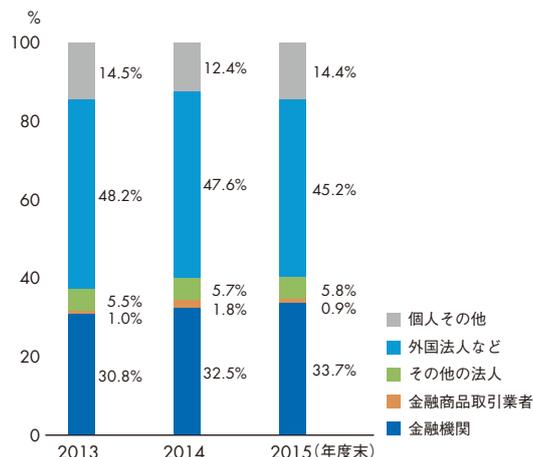
*2 保有期間は2016年3月末を基準としています。

年間株価最高値・最安値・ボラティリティ^{*3}

| 年度 | 最高値(円) | 最安値(円) | ボラティリティ(%) |
|------|--------|--------|------------|
| 2006 | 3,590 | 2,615 | 27.1 |
| 2007 | 3,510 | 1,950 | 36.3 |
| 2008 | 2,385 | 940 | 52.4 |
| 2009 | 2,215 | 1,132 | 35.9 |
| 2010 | 2,418 | 1,749 | 34.7 |
| 2011 | 2,357 | 1,381 | 36.5 |
| 2012 | 2,478 | 1,436 | 29.9 |
| 2013 | 4,730 | 2,213 | 39.7 |
| 2014 | 5,800 | 3,365 | 30.9 |
| 2015 | 5,900 | 2,742 | 40.0 |

*3 ボラティリティ: 価格変動リスク。数値は標準偏差。

株式所有者状況



どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の向上

企業価値を支える力

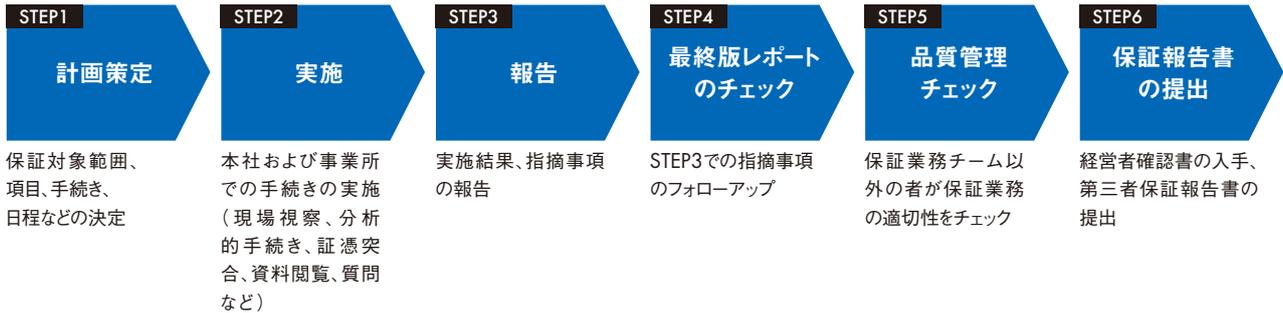
財務セクション

第三者保証

オムロンでは「統合レポート2016」の正確性および客観性の向上のため、第三者保証のプロセスを重視しています。そのため、本レポートに記載されている下記の情報について、外部の第三者*による保証を受けています。第三者保証報告書提出までのプロセスは、以下のとおりです。

* 株式会社トーマツ審査評価機構：デロイトトウシュトーマツ リミテッドのメンバーファームである有限責任監査法人トーマツの関係会社

■ 第三者保証手続きのプロセス



■ 第三者保証の対象項目

- 海外の重要ポジションに占める外国人比率 (P30)
- 女性管理職比率(グループ国内) (P30)
- 障がい者雇用率(P30)
- グローバル売上高CO₂生産性 (P31)
- 環境貢献量 (P31、P32～33)



統合レポート2016発行にあたって

当社の「統合レポート」は、2012年の初回発行から数えて、今回の2016年版で5回目になりました。

当社では、統合レポートを全てのステークホルダーの皆さまを対象にした経営情報開示のための重要なツールの一つとして位置付けています。この背景には、誠実な経営を実践するとともに、企業価値を持続的に高めることによりコーポレート・ガバナンス責任を果たすという当社経営陣の強い信念があります。また、この想いは、2015年6月に過去20年余りにわたるコーポレート・ガバナンス強化の取り組みを踏まえて体系化した「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー」にも如実に表れています。

そして、このような取り組みの結果として、高い外部評価をいただいています。例えば、一般社団法人日本IR協議会から2015年度「IR優良企業賞」を受賞しました。加えて、昨年の「統合レポート2015」は、国際統合報告評議会（IIRC）と提携関係にある知的資産経営国際構想の日本組織（WICI-J）から「統合報告優秀企業賞」（3年連続）を受賞し、日本経済新聞社が主催する日経アンニュアルリポートアワードにおいても「準グランプリ」を獲得しました。

今回の2016年版作成にあたりましては、価値創造ストーリーの全体像を一層意識し、企業価値の源泉である「人財」や持続的な成長のための

「技術」といった当社にとりまして特に重要な資本を明確にしました。

また、昨年に続き、主要な非財務指標に関して独立した第三者評価機関の保証を取得して信頼性向上に努めています。

なお、代表取締役CEOおよびCFOが経営陣を代表して、巻頭に署名付きのメッセージを発信しています。加えて、ここに私は編集責任を担うチーフ・コミュニケーション・オフィサーとして統合レポートの作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを重ねて表明いたします。

引き続き当社の持続的な企業価値向上のためのストーリーをご理解いただくことができますよう統合報告書の充実に努めてまいります。ぜひ忌憚のないご意見・ご感想をお寄せいただきますようお願い申し上げます。

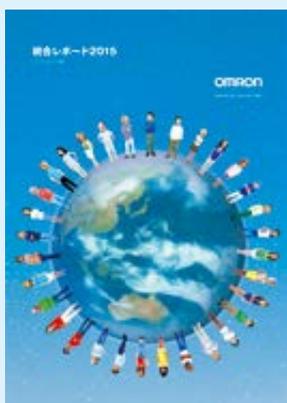
2016年7月

執行役員常務
グローバルIR・コーポレート
コミュニケーション本部長

安藤 聡



統合レポート2015



「統合レポート2015」は、WICIジャパン主催「統合報告表彰」において3年連続で優秀企業賞を受賞しました。また、日本経済新聞社主催「日経アンニュアルリポートアワード」において「準グランプリ」を受賞しました。



ウェブサイト

オムロンコーポレートサイト

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

財務情報

<http://www.omron.co.jp/ir/>



非財務情報

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



統合レポート

<http://www.omron.co.jp/ir/lib/annual.html>

決算関連資料

<http://www.omron.co.jp/ir/lib/kessan.html>

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

グローバルIR・コーポレートコミュニケーション本部 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



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>

