

統合レポート2017

2017年3月期

OMRON



価値創造の歩み

オムロングループは創業以来、社会のニーズを先取りした技術革新と幾多の挑戦により、様々な社会的課題を解決してきました。

これからも私たちは、技術の進化を起点にイノベーションを起こし、事業を通じてよりよい社会の実現に貢献します。

社会的課題・ニーズ

製造現場の自動化、
社会インフラの安定稼働

駅改札業務の省力化、
利用者の利便性向上

家庭での血圧管理
による健康増進

安全・安心・快適な生活

オムロンのソリューション



1966年
一般リレー (MYシリーズ) を
生産開始

8億個

- 約50年の累計生産実績
- 産業、社会インフラにとって、なくてはならない電子部品



1967年
世界初の無人駅システムを開発

50年

- 駅務システムを提供し続けて半世紀



1973年
電子血圧計を発売

2億台以上

- 家庭用血圧計の世界累計販売数が2016年11月に2億台を突破

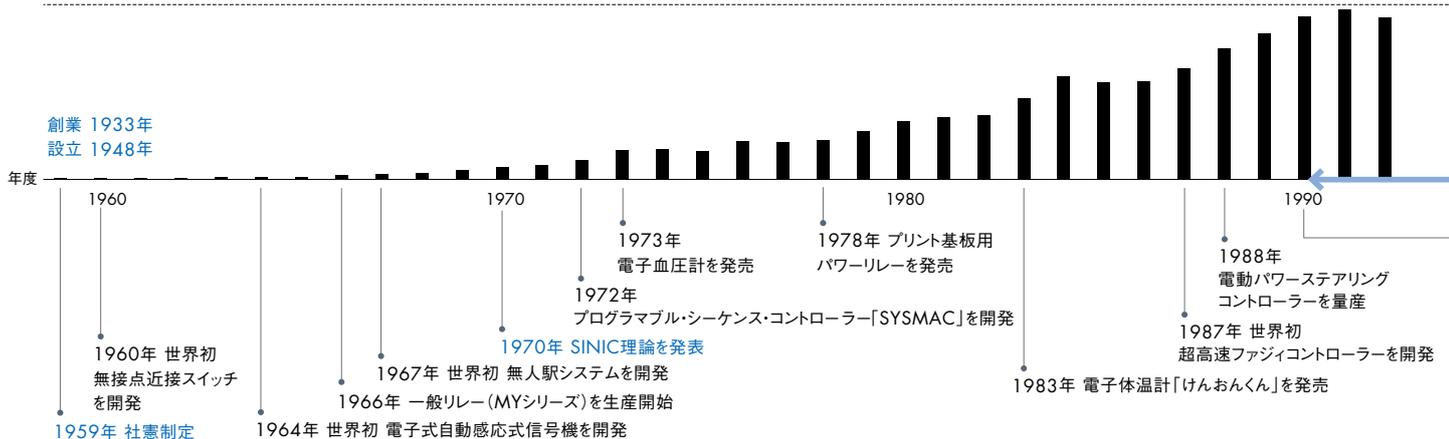


1978年
プリント基板用パワーリレーを発売

10億個/年

- リレーの年間出荷量
- 冷蔵庫、電子レンジ、エアコンなど多くの電気製品に搭載

売上高の推移と過去の歴史



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

自動車の環境負荷低減、
車の安全性・快適性

再生可能エネルギーの普及

モノづくり現場の
生産革新、高度化

先進国の労働人口減少、
新興国の人件費高騰



1988年
電動パワーステアリング
コントローラーを量産開始

3,000万台

- 電動パワーステアリングコントローラーの累計販売台数 (2017年3月時点)



2011年
「AICOT®」技術搭載のパワー
コンディショナを発売

7.2GW

- 太陽光発電／蓄電システムの累積出荷容量 (2017年3月末時点) (発電所7基分に相当)



2015年
マシンオートメーションコント
ローラー「NXシリーズ」を発売

業界最速

* 2015年3月現在 当社調べ

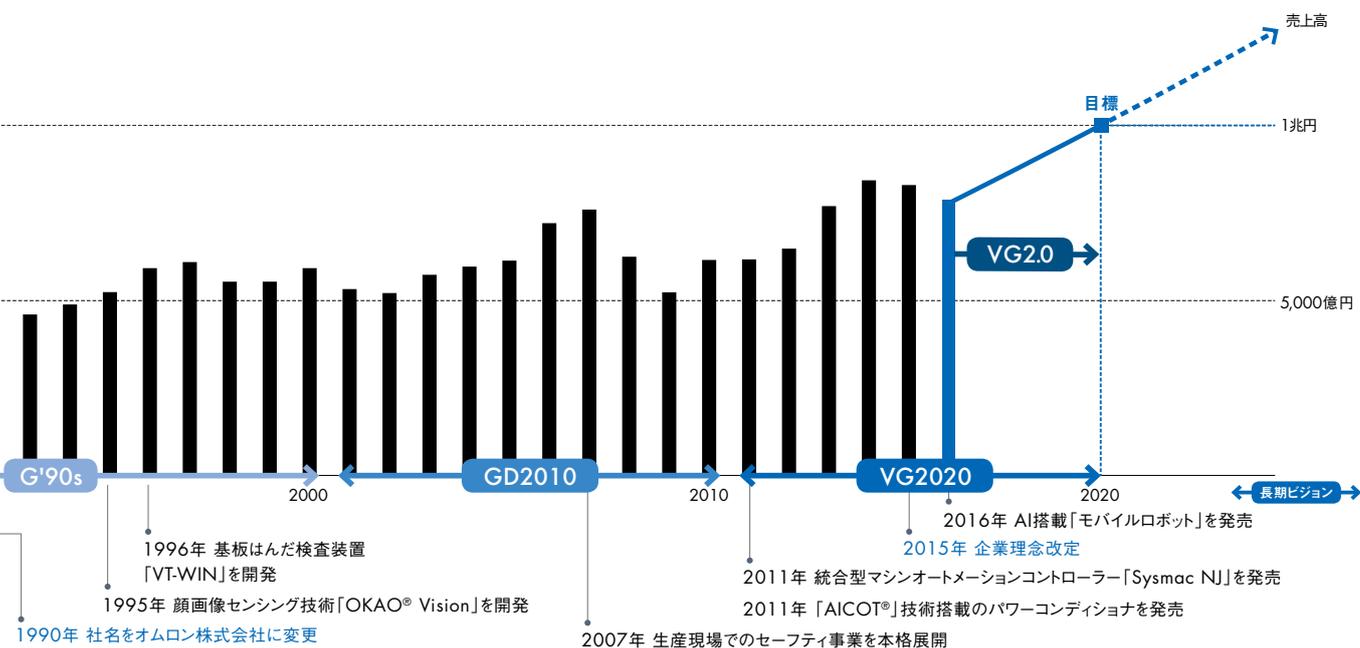
- 業界最速の演算性能と大容量メモリを搭載
- IoTが活用される次世代型工場の広がり貢献



2016年
AI搭載「モバイルロボット」を
発売

33カ国で販売

- 自動車、電子部品、食品、医療品など様々な業界の生産現場での活用が期待



価値創造モデル

インプット

人的資本

従業員
36,008人

(2017年3月末時点) + 新卒 & キャリア採用

社会・関係資本

販売国数
117カ国

(2017年3月末時点)

財務資本

格付

AA-(R&I) / A(S&P)

(2017年3月末時点)

社会的課題

- 先進国での熟練者不足、新興国での人件費高騰
- 多様化するモノづくり

注力ドメイン (P28 ~ 47)

FA (ファクトリー
オートメーション)
>>> P36

ヘルスケア
>>> P40

モビリティ
>>> P44

エネルギー
マネジメント
>>> P46

コア技術 (P26 ~ 27)

センシング & コントロール + Think

事業部門 (P77 ~ 89)



制御機器事業



ヘルスケア事業



車載事業



社会システム事業



本社直轄事業
(うち、環境事業)



電子部品事業ほか

技術・
知財本部

協創

協創

パートナー (お客様、異業種、大学、研究機関)

知的資本		製造資本	知的資本、製造資本、 社会・関係資本
特許 8,224 件 <small>(2017年3月15日時点)</small>	研究開発費 2,700 億円 <small>(2017~2020年度計画)</small>	設備投資 1,600 億円 <small>(2017~2020年度計画)</small>	成長投資* 1,000~2,000 億円 <small>(2017~2020年度計画) *M&A + アライアンス</small>



目次

Vision

- 1 価値創造の歩み
- 2 価値創造モデル
- 6 CEO メッセージ



14 新中期経営計画 VG2.0

- ・ 経営の重要課題
- ・ サステナビリティ課題と目標

Overview

- 18 グローバル事業展開
- 20 財務ハイライト
- 22 非財務ハイライト
- 24 11年間の主要財務・非財務データ
- 26 センシング & コントロール + Think



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。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技術をドライバーに、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。

〈編集方針〉

本報告書は、当社、子会社164社、関連会社16社を合わせたオムロングループ181社(2017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います。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/sustainability/guide_line/)

Strategy

- 28 STARTING VG2.0
質量兼備の地球価値
創造企業へ
- 30 特集 1 対談
i-Automation. と技術で起こす
モノづくりのイノベーション



- 36 ファクトリーオートメーション
- 40 ヘルスケア
- 44 モビリティ
- 46 エネルギーマネジメント
- 48 工場見学
オムロン京都太陽
- 50 ROIC 経営
- 52 特集 2 人財戦略



Governance

- 56 会長メッセージ
- 58 コーポレート・ガバナンス
- 62 特集 3 対談
報酬ガバナンスの進化



- 68 オムロンを支えるマネジメント
- 74 株主・投資家との
責任ある対話

Financial Information

- 76 財務セクション
- 96 オムロンの一年
- 98 会社情報ほか

〈見通しに関する注意事項〉

本報告書に記載されている、オムロンおよびオムロングループの現在の計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは将来の見通しであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。実際の業績などは、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績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。

CEOメッセージ

新中期経営計画「VG2.0」始動。
技術の進化を起点にイノベーションを起こし、
事業を通じた社会的課題の解決に
取り組んでいきます。

オムロンは創業以来、企業理念をよりどころとし、サステナブルな経営を目指してきました。我々は創業者の「事業を通じて社会の発展に貢献する」という志^{こころざし}を脈々と受け継ぎながら事業を発展させ、強固な経営体制を築きあげてきました。

現在の世界に目を向けると、労働力の不足や人件費の高騰、高齢化による生活習慣病患者の増加といった新たな社会的課題が年々深刻化してきています。我々はこれまでも事業を通じてその解決を目指し、実績を積み重ねてきました。だからこそ、これらの変化に対応し今後も事業機会を拡大していきます。課題解決に取り組む我々の姿勢は、2030年をゴールとして国連が定めた持続可能な開発目標「SDGs (Sustainable Development Goals)」への貢献につながっています。

今回策定した中期経営計画は、持続的な未来への成長を目指す戦略です。オムロンは技術革新に積極的に挑戦します。そしてその技術をドライバーとして事業を通じた社会的課題の解決に取り組み、確かな成長を実現し、持続的な企業価値の向上を目指します。

★企業理念(P56-57)

2017年7月
代表取締役社長 CEO

山田義仁



1. EARTH-1ステージ（2014-2016年度）の振り返り

■ 基本戦略の成果と課題

長期ビジョン「VG2020」の2回目の中期経営計画にあたるEARTH-1ステージでは「自走的な成長構造の確立」を方針として、3つの基本戦略^{*1}を掲げました。このうち最優先で取り組んだのがIA事業^{*2}の最強化です。IA事業の主力である制御機器事業は1回目の中期経営計画であるGLOBEステージからの投資と、EARTH-1ステージから導入した新しい戦略が奏功し、順調に成長を遂げました。具体的には、2013年度比で約13%増となる売上高3,310億円を2016年度に達成し、EARTH-1ステージの売上高目標3,250億円を上回りました。この成果は、今後の社会の発展に寄与すると考える4つの業界^{*3}に注力し、新たなイノベー

ションを提案し続けた結果です。次期中期経営計画においても制御機器事業が全社の成長を牽引するドライバーとなる強固な基盤が構築できました。

一方で、新規の機会事業と位置付けたバックライト事業や環境関連事業では、急激な市場の変化を受けて、売上が減少しました。これらの影響で、EARTH-1ステージの目標として掲げていた6つの経営目標は未達となりました。EARTH-1ステージの基本戦略における成果と課題については、次期中期経営計画の戦略に反映しています。

^{*1} 既存事業戦略（IA事業の最強化）、超グローバル戦略、最適化新規事業戦略の3つの戦略
^{*2} インダストリアルオートメーション事業、制御機器と電子部品の両事業
^{*3} 自動車、デジタル、食品・日用品、社会インフラの4つの業界

■ ROIC経営の実行による収益性の改善

ROIC経営も着実に進化しました。我々はポートフォリオマネジメントにおいて、全社で取り組みを推進し、収益を伴った成長を実現する事業構造への転換を続けています。例えば、制御機器事業では2015年度

に米国のロボットメーカーとモーションコントローラーメーカーを買収する一方で、2016年度に米国のオイル&ガス事業を売却しました。ヘルスケア事業では2014年度にブラジルのネブライザメーカーを買収することで、事業

6つの経営指標（EARTH-1ステージ）

	2016年度目標（2014年4月発表）	実績
売上高	9,000億円以上	7,942億円
売上総利益率	40%以上	39.3%
営業利益率	10%以上	8.5%
ROIC	13%前後	10.3%
ROE	13%前後	10.1%
EPS	290円前後	215.1円

基盤をさらに強化しました。その一方で、日本の院内医療機器事業を売却しました。このように制御機器やヘルスケアといった成長領域の中でも、機動的に事業の入れ替えを行うことで、成長基盤の強化と収益性の改善を進めています。

また最も注力している売上総利益率については、2016年度に過去最高の39.3%を達成しました。これをEARTH-1ステージの目標を設定した2013年度の為替レートに換算すると40.7%に相当します。EARTH-1ステージで目標とした40%を上回るだけでなく、日本の電機業界の中でもトップレベルの水準と

なります。これにはROIC経営の進化が大きく寄与しています。ポートフォリオマネジメントに加えて、ROIC目標を現場レベルまで連鎖させる「ROIC逆ツリー展開」を全社レベルで徹底した成果です。我々は継続的な内部努力により、稼ぐ力を確実に改善しています。

我々は今後も、事業のポートフォリオマネジメントと逆ツリー展開をより一層強化し、ROIC経営を継続的に進化させることで、収益性の改善を進めていきます。

★ ROIC経営(P50-51)

★ ROIC逆ツリー展開(P50)

★ ポートフォリオマネジメント(P51)

2. 新中期経営計画 VG2.0(2017-2020年度)

■ 技術革新がもたらすさらなる成長の機会

オムロンは独自のコア技術「センシング&コントロール+Think」で、お客様の課題を解決するさまざまなイノベーションの創出に長年努めてきました。近年ではFA機器のIT対応を着々と進めるなど、より付加価値の高い商品やサービスの実現に挑戦してきました。一方で外部環境に目を向けると、労働力の不足、高齢化の加速、事故・渋滞の多発、地球温暖化の加速など、我々が従来から向き合っている社会的課題はますます深刻化しています。加えて、AI(人工知能)、IoT^{*4}、ロボティクスに代表される技術革新はVG2020を策定した当

時の想定より、はるかに速いスピードで進展しています。我々は、この変化を大きなチャンスと捉えました。新たな技術革新の波を捉え、世に先駆けて困難な社会的課題に挑んでいくことは、事業を通じてよりよい社会を実現することを企業理念として掲げるオムロンのミッションであり、大きな事業機会でもあります。我々は、この世の中の変化に伴うチャンスを逃さず、技術をドライバーとした飛躍的な成長を目指すために、今回、新たな4ヶ年の中期経営計画としてVG2.0を策定しました。

^{*4} あらゆるものがインターネットにつながる状態のこと

■ 3つの基本戦略

VG2.0の基本戦略は3つあります。1つ目は、注力ドメインの設定と事業の最強化です。オムロンの強みを発揮しながら、社会的課題の解決を通じて事業の成長が見込める大きな市場として、FA（ファクトリーオートメーション）、ヘルスケア、モビリティ、エネルギー管理の4つのドメインで事業を強化していきます。VG2.0では、これら注力ドメインの中でも、我々の強みを最も活かせるFAとヘルスケアに最注力していきます。

2つ目は、ビジネスモデルの進化です。商品やサービスを個別に提供するだけでなく、そこにAI、IoTなどの新たな技術を掛け合わせてアプリケーションとすることで新たな価値を生み出してお客様の課題を解決するトータルソリューションを提案していきます。

3つ目は、コア技術の強化です。VG2.0は前述のとおり、技術を起点にイノベーションを起こす戦略です。例えばAIや画像処理（認識）技術などの全社にまたがる横断的なコア技術と、各事業が保有する固有のコア技術を明確にし、徹底的に磨き続けます。

加えてこれら3つの基本戦略を加速するためにはオープンイノベーションが欠かせません。お客様、異業種の企業、大学、研究機関などのパートナーと一体となって技術革新を起こしていきます。

★FA（ファクトリーオートメーション）、ヘルスケア、モビリティ、エネルギー管理の4つのドメイン（P36-47）

VG2.0基本戦略

1. 注力ドメインを再設定し
事業を最強化
2. ビジネスモデルの進化
3. コア技術の強化



パートナーとの協創

■ 注力事業で年率10%の成長を目指す

事業セグメント別では、制御機器事業、ヘルスケア事業で飛躍的な成長を実現させます。

制御機器事業では革新的なモノづくりを実現する戦略コンセプトである *i-Automation!* でお客様に次々と新しい「価値」をお届けします。オムロンはモノづくりの制御に関わるすべてのカテゴリに豊富な商品を取り揃えている唯一のメーカーであり、それが最大の強みです。なぜなら豊富に取り揃えたこれら機器間の動きを精緻に摺合わせることで、従来不可能だった複雑で高度な「制御」を簡単に実現できるようになるからです。例えば、これまでは熟練の技術者でも1カ月以上かかった設備の調整がわずか数日でできるようになります。あるいは、そもそも自動化が難し

く人手に頼っていた工程の自動化を実現することができます。また、今後は10万機種にもものぼるIoT対応商品とAIを搭載したコントローラーを活用し、製造ライン上のすべてのデータを収集することにより、これまでは予測がつかなかった設備上のトラブルを未然に防ぐことができるようになります。なお、2017年4月に発表した産業用カメラメーカー（センテック社）の買収のように、今後も幅広い商品ラインナップをさらに強化しトータルソリューションで競争優位を確立します。2020年度の目標は売上高4,800億円、つまり年率10%成長の実現です。*i-Automation!* をベースに事業拡大し、全社に占める制御機器事業の売上高を約40%から約50%に高めます。



ヘルスケア事業では、血圧計を中心に、命に関わる重篤な発作をなくす取り組みである、「ゼロイベント」を推進していきます。このために重要なのは新たに開発する世界初のウェアラブル血圧計と、そのデータを医療現場とつなぐデータマネジメントサービスを導入するなど、新たな事業の柱を育てることです。これに加えて新興国では販路の拡大と強化をさらに進め、血圧計のグローバルシェ

ア50%といった、我々の持つ圧倒的競争優位を今後も確たるものとします。これ以外にも呼吸器系疾患領域やペインマネジメントの領域で新たなコンセプトの商品を発売し、圧倒的シェアNo.1を目指すことで、ヘルスケア事業を年率10%の高水準で伸ばしていきます。

★ i-Automation! (P33-34)

★ ゼロイベント (P42)

■ ROIC経営をベースに規律をもって積極投資を行う

VG2.0では、6つの経営指標を新たに設定し、引き続き収益を伴った成長を目指していきます。売上高は1兆円を目指します。また2020年以降も見据え、将来の成長に

不可欠な投資を厳選して積極的に拡大します。具体的には、制御機器事業とヘルスケア事業を中心に、これらの事業拡大につながるM&A投資と、コア技術強化のた

めの研究開発費を増額します。その一方で、「ROIC逆ツリー展開」の活用や、ポートフォリオマネジメントの推進など社内に根付いたROIC経営を継続強化し、営業利益額で1,000億円の達成を目指します。販管費については、売上高に対する比率でコントロールしていきます。

VG2.0でも売上総利益率の向上に引き続き強くこだわり、41%以上を目指します。その向上分を原資とすることで積極投資と増益の両立を目指します。将来に向けた投資を優先する現在のオムロンにとって、理想的なROICとROEのレンジは10~15%と考えています。VG2.0の期間においては、不透明で変化する事業環境

下であっても超えていく最低限の水準として、両指標とも10%以上を目標として掲げました。

6つの経営指標 (VG2.0)

	目標 (2020年度)
売上高	1兆円
売上総利益率	41%以上
営業利益	1,000億円
ROIC	10%以上
ROE	10%以上
EPS	300円以上

※為替前提 USD110円、EUR118円

■ 中長期にわたる企業価値の創造による持続的な株主価値の向上

利益配分の方針については、これまで同様、第一に将来の成長に向けた投資、第二に配当、そして第三に自己株式の取得という優先順位は変えません。従来通り、将来の成長に向けた投資を最優先とすることで将来の利益額を伸ばし、その結果として株主還元のための原資を拡大させることで株主価値の持続的な向上を目指します。年間配当は配当性向30%程度およびDOE3%程度を目安とし、安定的な配当を確保します。また長期にわたる余剰資金については、機動的に自己株式の取得に充てていきます。なお、私が社長に就任した2011年から2016年までの6年間のTSR^{*5}(年率)は15%で、TOPIX平均

の12%を上回りました。また直近3年間の総還元性向は48%でした。VG2.0においても資本効率と株主の皆さまへの還元について高い意識を持ち、これまでと変わらず株主を重視した経営を継続してまいります。

*5 株主総利回り

■ TSR (年率)

	6年 (VG2020スタート以降)
オムロン	15%
TOPIX	12%
TOPIX電機	10%

■ サステナビリティ課題の特定と非財務目標の設定

今回のVG2.0における経営目標の達成には、次世代リーダーの育成や多種多様な社外人材をひきつけるための人財戦略も重要です。2016年からは、グローバル全社員に対するエンゲージメントサーベイ(満足度意識調査)をスタートさせました。毎年定期的を実施し、その結果

を経営や人財戦略などに反映していくことで、社員の働き甲斐の創出につなげていきます。これ以外にもサプライチェーンの強化や、温室効果ガス排出量削減など社会の持続可能性に配慮したものづくりへの取り組みも不可欠です。また、経営基盤のさらなる信頼性向上を目

社内に根付いた ROIC経営を継続強化し、 積極投資と増益の両立を目指す

指すガバナンスやリスク管理など、よりサステナブルな体制構築に必要な要件をVG2.0の戦略の中に組み込んでいます。

そして今回、我々が注力すべき様々な企業運営に関わる課題と、我々が事業を通じて解決しようとしている社会的課題を、SDGsとも関連づけながらサステナビリティ

課題として特定しました。その上で我々が達成すべき**非財務面の目標**を設定しています。我々は今後も社会的価値の創出を通じて長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

★ 人財戦略 (P52-54)

★ ガバナンス (P58-67)

★ サステナビリティ課題 (P16-17)

★ 非財務面の目標 (P17)

この変化の激しい時代においては様々なリスクが想定されます。政治的なもの、天災によるものなど「守り」の側面では統合リスクマネジメントの取り組みを推進し、PDCAの仕組みを回しています。また事業環境の変化については、事業ごとに複数のシナリオを持ち、急激な変化にも対応できるように努めています。チャンスの時には果敢にリスクを取ることで力強く成長していきます。

最後に、私たちが目指すオムロンは、世界中の人々からその存在を必要とされ、期待される企業です。これからも社会に価値を提供し続ける企業であるために、全社一丸となって邁進します。これからも、皆さまからのご支援をよろしくお願いいたします。

新中期経営計画VG2.0

経営の重要課題

VG2.0は、オムロンが2011年に策定した長期ビジョンVG2020の最後の4年間の計画であると共に、その後の社会の変化も見据えた成長戦略です。今後10年間の世界の潮流や事業環境および社会の変化を見通しつつ、オムロン独自の未来を予測するSINIC理論^{*1}、さらには世界的な取り組みであるSDGs^{*2}等を考慮して、新たなソーシャルニーズが最も顕在化することが想定される4つのドメインを注力ドメインとして設定しました。また、AI、IoT、ロボティクスに代表される新技術は、これまでの想定をはるかに超えて進化しています。それは、当社が追求するコア技術である「センシング&コントロール+Think」の進化にもつながります。我々はビジネスモデルを進化させ、技術革新によって様々な社会的課題の解決に取り組んでいきます。

■ VG2.0の全体像

VG2.0は3つの基本戦略に加え、それを加速するためのオープンイノベーション戦略、さらにはその遂行を

支え、かつ促進するための運営機能戦略から構成されています。

3つの基本戦略：事業を通じた社会的課題の解決

注力ドメインを再設定し 事業を最強化

オムロンの強みを活かすことができる成長領域として「FA(ファクトリーオートメーション)」、「ヘルスケア」、「モビリティ」、「エネルギー管理」を注力ドメインとして設定。

ビジネスモデルの進化

商品やサービスを個別に提供するだけでなく、AI、IoTなどの新たな技術を掛け合わせ、アプリケーションとして新たな価値を生み出し、お客様の課題を解決するトータルソリューションを提案。

コア技術の強化

AIやロボティクスなど全社にまたがる横断的な技術と各事業が保有するコア技術を強化させる。



オープンイノベーション戦略

パートナーとの協創

お客様、異業種の企業、大学、研究機関などのパートナーと一体となって技術革新を起こしていく。

運営機能戦略：VG2.0の遂行を支え促進する機能

人財マネジメント

ものづくり

リスクマネジメント

■ VG2.0で目指す姿



**2030年国際社会
共通の目標 (SDGs)**

http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

オムロンの SINIC 理論

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

深刻化する社会的課題

労働力の不足
モノづくりの変化への対応

高齢化の加速
医療費の高騰

事故・渋滞の多発
都市環境の悪化

温暖化の加速

急速な技術革新

AI

IoT

ロボティクス

*1 SINIC理論: 創業者の立石一真が1970年に構築した未来を予測する理論。SINICはSeed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolutionの頭文字をとったもの。
 *2 SDGs: 国連が採択した持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)のこと。

■ VG2.0の策定プロセスと社内への浸透

戦略策定に際しては2016年4月より検討を開始し、8月に執行役員が出席する経営会議でまず集中討議を行いました。EARTH-1ステージの実績を振り返り、VG2.0で引き続き取り組むべき課題は何か、今後10年間の変化を見通し、我々の強みと弱みは何か、我々は何を目指し何を達成するのかについて議論をしました。その後、取締役会での議論を経て、各事業部門や本社機能部門がそれぞれの具体的な戦略立案を行い、各現場に

落とし込みました。このように、策定の過程には経営陣だけでなく、様々な部門や多くの社員が関わっています。

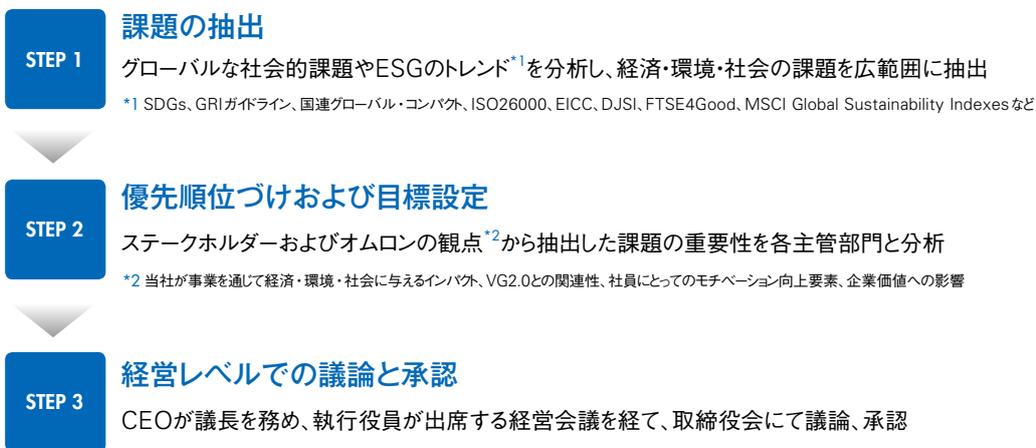
また、スタートにあたっては、CEOを含む経営陣が社員に向けてメッセージを発信するなど、全社員にVG2.0の理解と動機づけを促し、戦略を共有しました。これからも継続的に社内への浸透を図り、VG2.0の目標達成に努めていきます。

サステナビリティ課題と目標

当社は企業理念に基づき、これからも社会的課題解決企業であり続けます。そのために、サステナビリティへの取り組みをVG2.0に組み込むこととし、取締役会で策定したサステナビリティ方針のもと、課題の特定と目標設定を行いました。私たちは、サステナビリティ課題に対する目標の達成を通じ社会的価値を創出することで成長につなげ、企業価値の向上を目指します。

★企業理念 (P57) ★サステナビリティ方針 (P57)

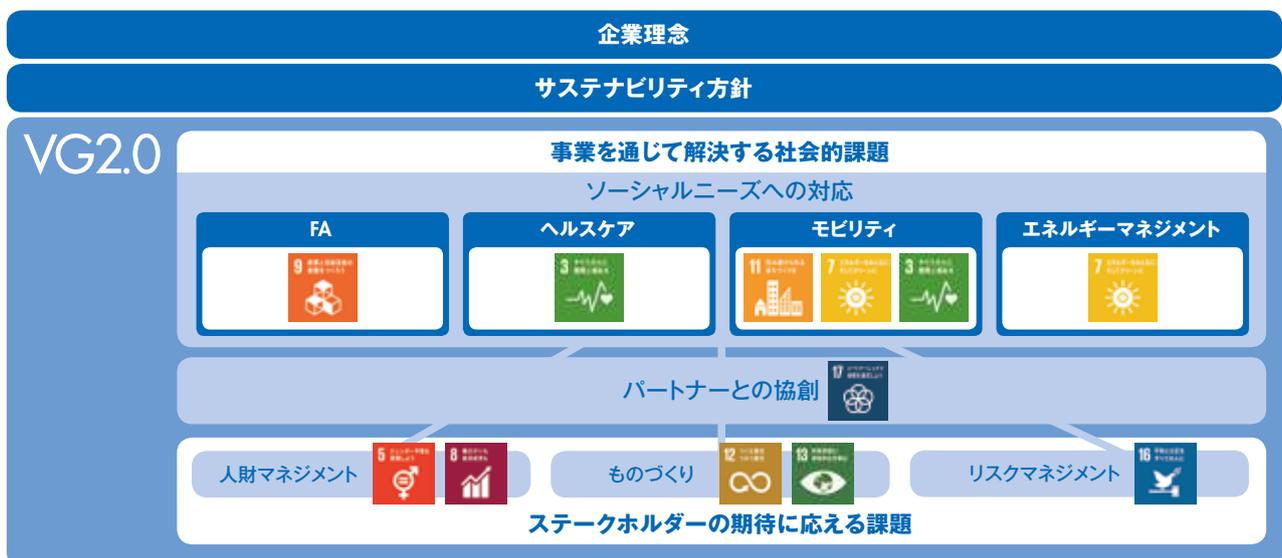
■ サステナビリティ課題と目標の決定プロセス



■ サステナビリティ・マネジメント

今後我々が注力すべき課題は、VG2.0で設定した4つの事業ドメインにおいて解決すべき社会的課題と、VG2.0の遂行を支え、ステークホルダーからの期待に応えるための課題の2つに整理できます。それらの課題について具体的な

取り組みを検討し、非財務目標を設定しました。これらの取り組みや目標は定期的に進捗を確認し、ステークホルダーと対話しながら進化させていきます。設定した目標の達成はSDGsへの貢献にもつながります。



社会的価値の創出を通じた企業価値の向上

主な財務目標 (2020年度)

P3, P12

売上高

1兆円

営業利益

1,000億円

サステナビリティ課題と主な非財務目標 (2020年度)

ソーシャルニーズへの対応

- ファクトリーオートメーション
モノづくり革新
- ヘルスケア
脳・心血管疾患対策、喘息重症化対策
- モビリティ
交通事故の削減、自動車の環境負荷低減
- エネルギーマネジメント
再生可能エネルギーの普及

- 注力4業界における **Automation!** を実現する新商品の創出 ~モノづくり革新の制御技術創出~
- 血圧計販売台数：2,500万台/年
- ネブライザ+喘鳴測定器販売台数：765万台/年
- 安全運転支援システム・技術の創出
- 高度運転支援/自動運転用の車両全周360°認識技術の創出
- エコ製品搭載台数：1,000万台/年
- 太陽光発電/蓄電システム累積出荷容量：11.2GW

P36-P47

人財マネジメント

- 人財アトラクションと育成
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 従業員の健康
- 労働安全衛生
- 人権の尊重と労働慣行

- 企業理念実践に向けたTOGA^{*1}の発展的継続
- 海外重要ポジションに占める現地化比率：3分の2(66%)
- エンゲージメントサーベイ実施によるPDCA加速
- 女性管理職比率(グループ国内)：8%

P52-P55

ものづくり

- 製品安全・品質
- 温室効果ガス排出量の削減
- 化学物質の適正な管理と削減
- サプライチェーン・マネジメント

- 新規開発品の製品安全アセスメント実施率：100%
- 環境貢献量>生産拠点のCO₂排出量
- 電子体温計と電子血圧計等の普及による水銀削減：69トン/年
- 重要仕入れ先のサステナビリティセルフチェック：
 - ・100%実施
 - ・85点以上達成

リスクマネジメント

- 誠実で公正な事業活動
- 情報セキュリティ・個人情報保護

- グループガバナンスの飛躍的な進化
 - ・オムロングループルール^{*2}のグローバル全拠点浸透
 - ・倫理行動ルールのグローバル教育実施
 - ・新たな情報セキュリティ体制の構築

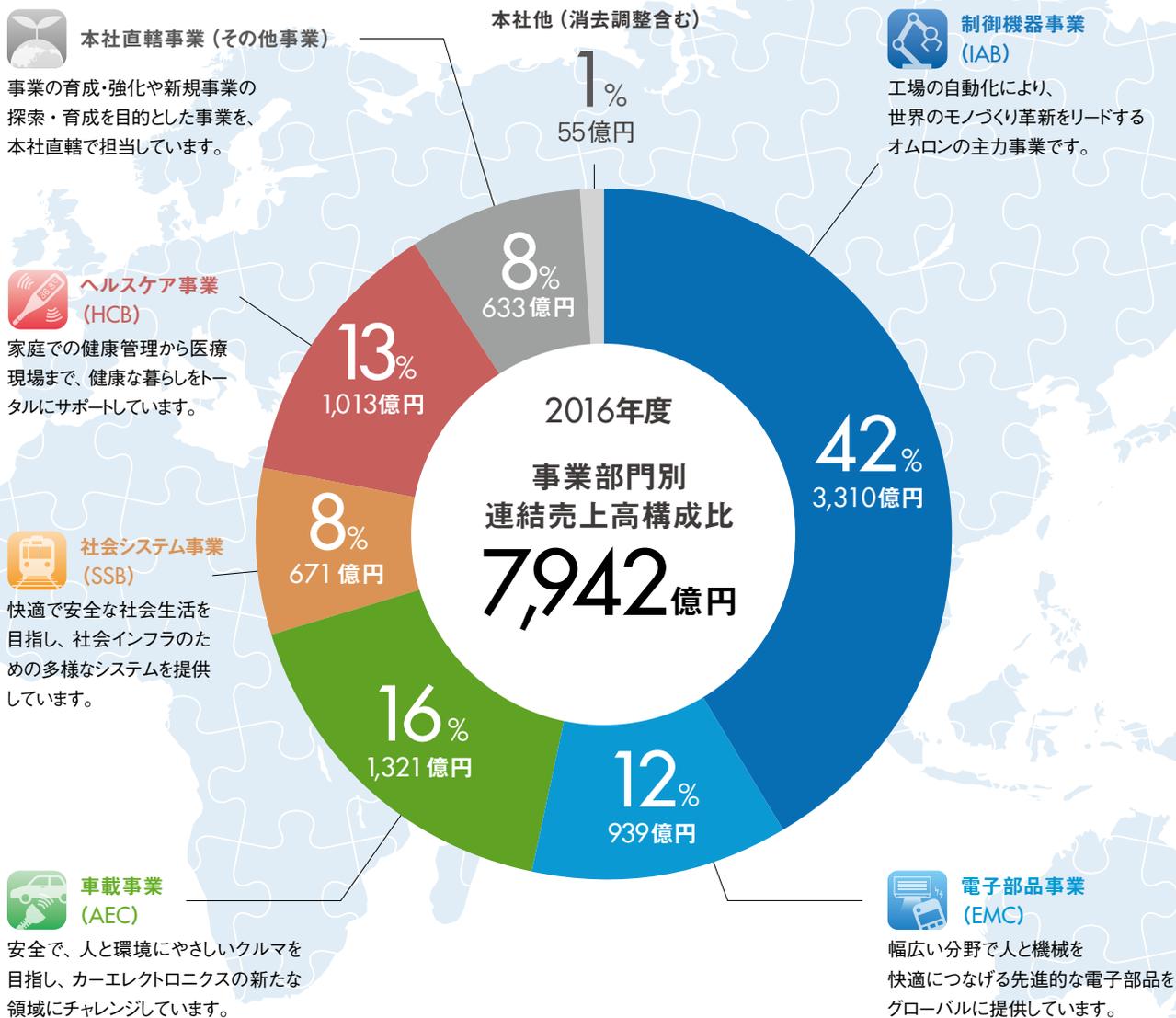
(注)非財務目標の実績や取り組み事例はウェブサイトに順次開示していきます。

*1 The OMRON Global Awardsの略で、企業理念の実践を促進するための社内の表彰制度

*2 当社グループにおけるマネジメントの透明性・公平性・グローバル性を確保し、適切で迅速な意思決定を行う経営基盤として制定した社内ルール

グローバル事業展開

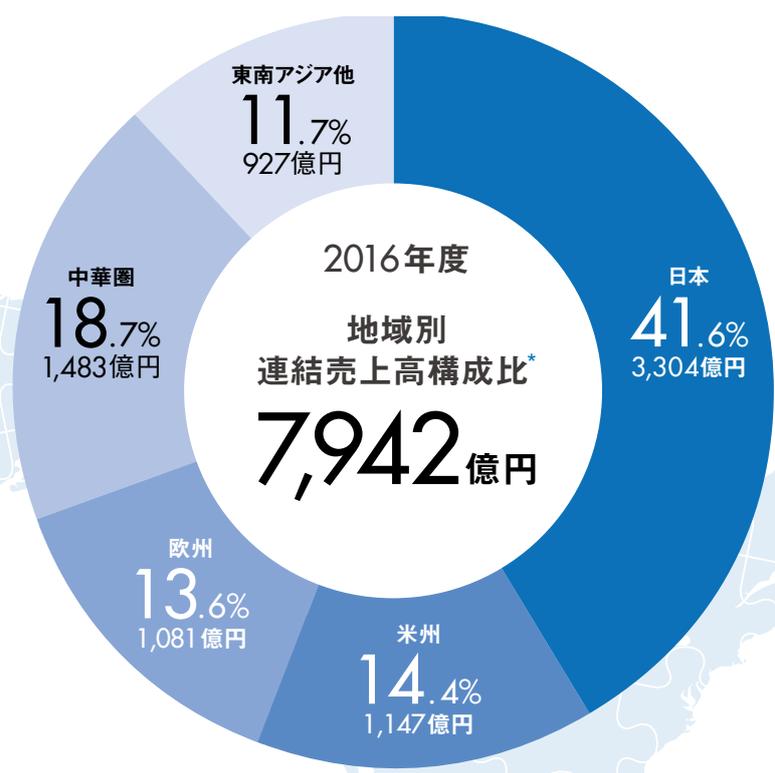
オムロンは、制御機器・電子部品・社会インフラ・ヘルスケアなど、多岐にわたる事業を117カ国で展開しています。



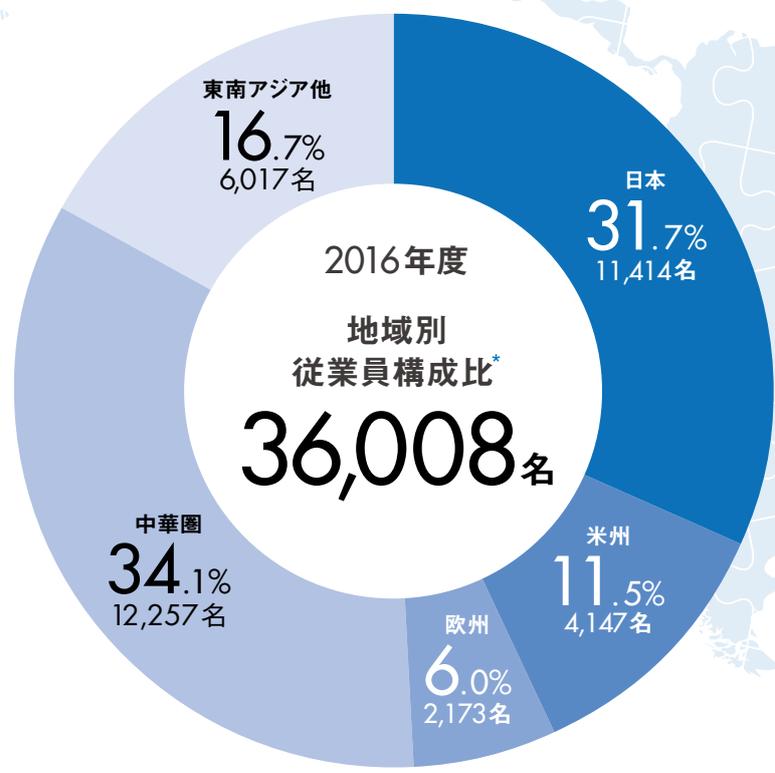
2016年度 事業部門別の売上高、営業利益、営業利益率

(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)	3,310	520	15.7%
電子部品事業 (EMC)	939	94	10.0%
車載事業 (AEC)	1,321	71	5.4%
社会システム事業 (SSB)	671	40	6.0%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,013	85	8.4%
本社直轄事業 (その他事業)	633	△ 21	-
本社他 (消去調整含む)	55	△ 113	-
合計	7,942	676	8.5%



海外売上高比率
約**58%**

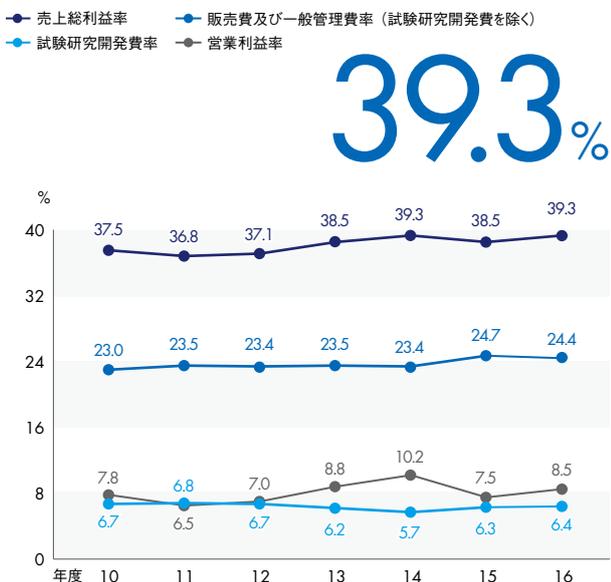


海外従業員比率
約**68%**

* 2017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

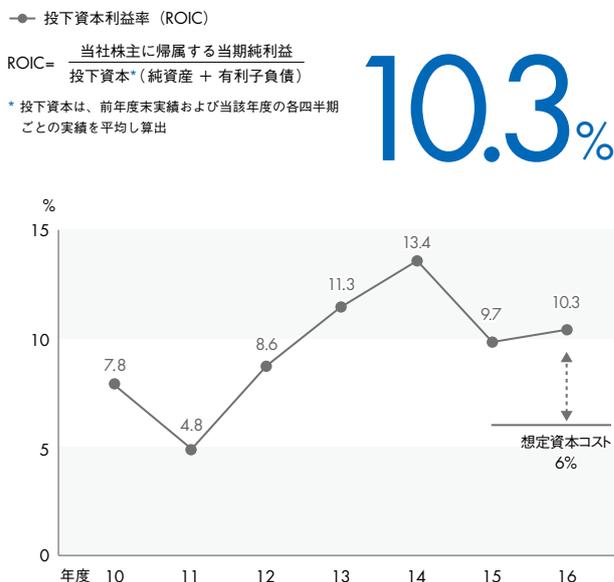
財務ハイライト

売上総利益率



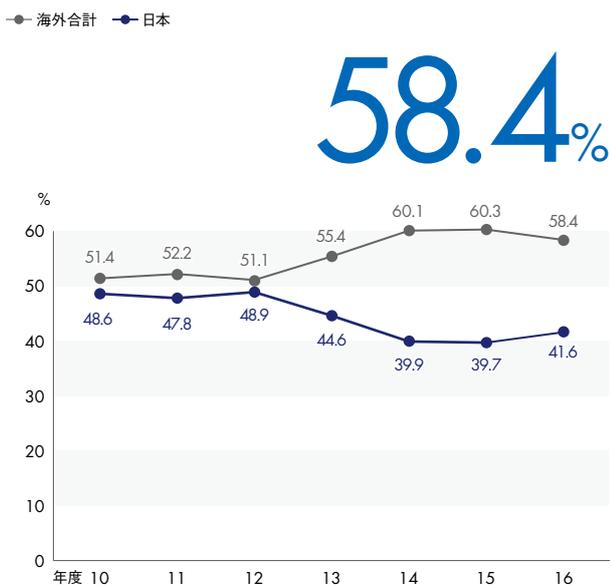
円高の中でも、収益構造のさらなる強化により、売上総利益率、営業利益率共に向上しました。2020年度に売上総利益率41%以上、営業利益率10%を目指しています。

ROIC



ROIC経営の推進により、再び二桁の水準に戻し、EARTH-1ステージにおける想定資本コスト6%を上回るROICを確保しました。今後も10%以上の水準を確保していきます。

海外売上高比率



円高の影響により海外売上高比率は若干低下しましたが、東南アジアなどの新興国では売上高を引き続き拡大しました。今後も新興国を中心に事業を成長させていきます。



EPS及び現金配当額

- 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

215.1円

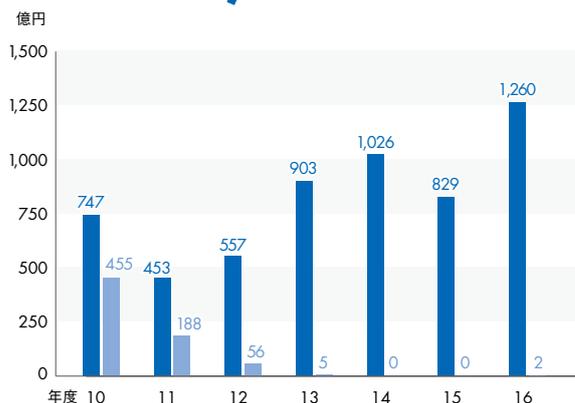


引き続き30%を超える配当性向を適用しました。今後も安定的かつ継続的な株主還元を行っていきます。

現金及び現金同等物

- 現金及び現金同等物
- 有利子負債

1,260億円

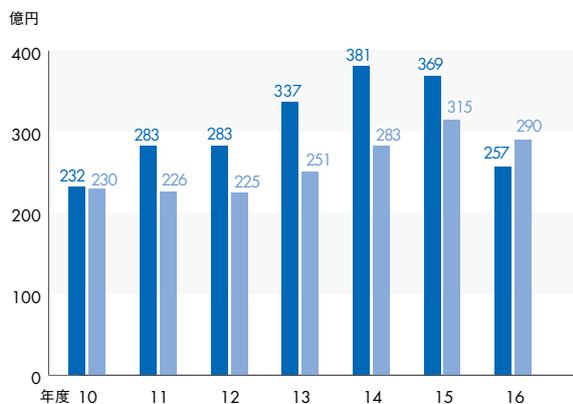


現金が有利子負債を超える実質無借金経営を継続しました。今後、将来の成長に向けた投資の規模に応じて、資金調達も活用していきます。

設備投資

- 設備投資
- 減価償却費

257億円



事業環境の変化などにより、一時的に設備投資を抑制しました。今後は再び積極的な投資を実行し、強力な成長構造を構築していきます。今後4年間で1,600億円の設備投資を見込んでいます。



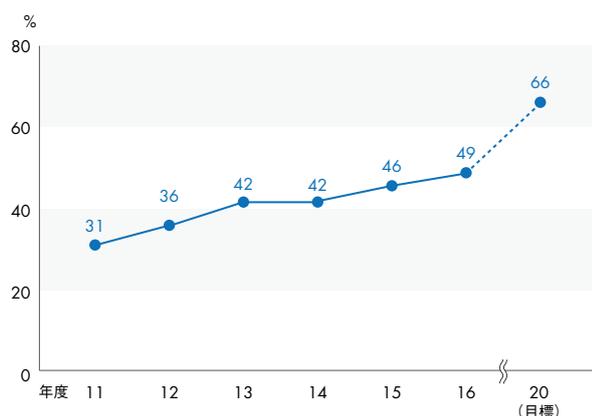
非財務ハイライト

海外重要ポジション^{*1}に占める現地化比率、女性管理職比率、障がい者雇用率についてデロイト トーマツ サステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

★ 第三者保証 (P100)

海外重要ポジションに占める現地化比率

49%



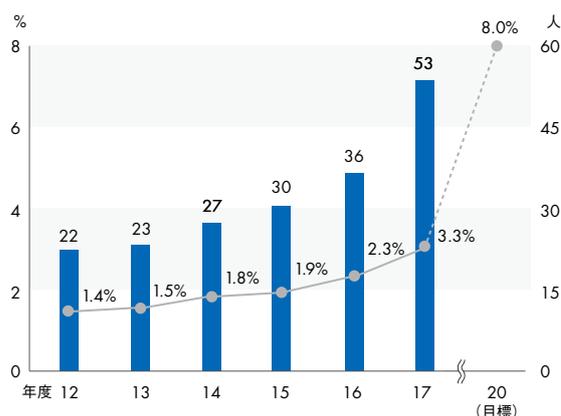
人財戦略はVG2.0の重要施策の一つです。海外拠点における経営は、それぞれの国や地域の人財に任せることが最適と考え、海外重要ポジションの現地化に注力しています。2020年度に比率66%を達成することを目指し、現地経営人財の育成と登用を進めていきます。

*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)

3.3%

● 女性管理職比率 ■ 女性管理職数



VG2.0では多種多様な人財の活躍を目指しています。国内においては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、現在の比率を2020年度末までに8.0%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) 3.33%

グループ国内^{*2} 2.47%



※ 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。

*2 「障害者の雇用の促進等に関する法律」の雇用義務のある会社を対象。



オムロン京都太陽の生産現場

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んでいます。この取り組みはグローバルに展開しています。

★ 工場見学 オムロン京都太陽 (P48)

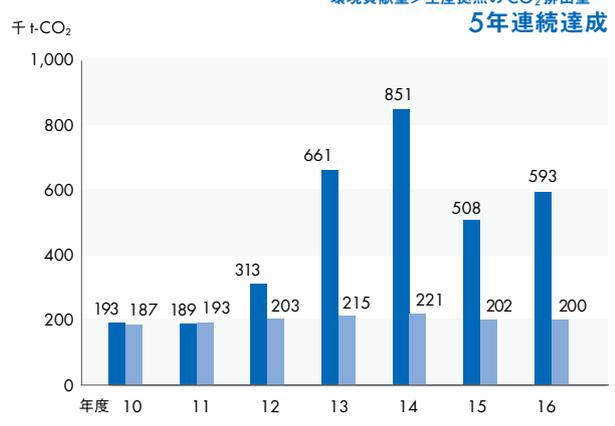
環境貢献量^{*3}、売上高CO₂生産性^{*4}についてビューローベリタスジャパン株式会社による第三者保証を受けています。

★ 第三者保証 (P100)

環境貢献量

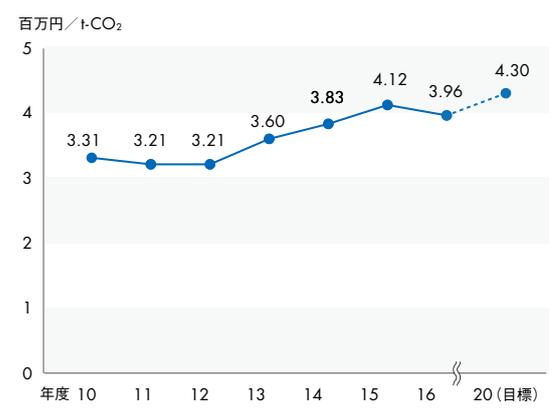
■ 環境貢献量 ■ 生産拠点のCO₂排出量

593

千t-CO₂
環境貢献量 > 生産拠点のCO₂排出量^{*5}
5年連続達成

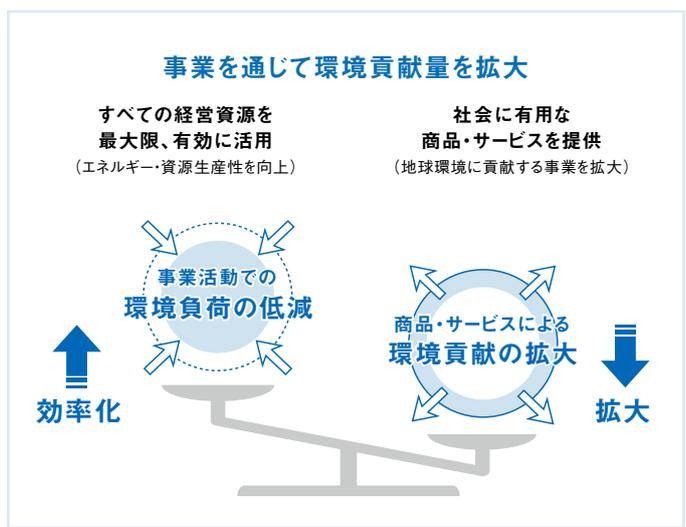
売上高CO₂生産性

3.96

百万円/t-CO₂
2010年度比 20%向上

オムロングループは、持続可能な社会の実現のため、環境ビジョングリーンオムロン2020の取り組みを推進しています。低炭素社会の実現に向けては、環境負荷低減に寄与する商品・サービス(太陽光発電システム用パワーコンディショナなど)の提供による環境貢献量の拡大に注力しています。あわせて、当社省エネ支援製品(環境あんどんなど)の導入などを通じて当社生産拠点でのCO₂削減に努めています。環境貢献量は5年連続、生産拠点のCO₂排出量を上回りました。今後も環境負荷低減と事業を通じた環境貢献量拡大の両側面で、オムロンならではの取り組みを進めていきます。

★ グリーンオムロン2020 http://www.omron.co.jp/sustainability/environ/vision/green_omron2020/



創エネ関連製品例

太陽光発電による直流電力を家庭等で使う交流電力に変換するパワーコンディショナ



省エネ支援製品例

電力量を常時計測するための電力量モニタ (左) 設備ごとの計測データを一元的に比較・分析・監視することが可能なソフトウェア「環境あんどん」(右)



*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。
算出方法：<http://www.omron.co.jp/sustainability/environ/contribution/products/#calc>

*4 売上高CO₂生産性＝生産拠点のCO₂排出量1t当たりの売上高。

*5 2016年度より電力関係のCO₂排出係数は以下の公表値を利用 [日本：環境省電気事業者別(毎年更新)、中国：国家発展改革委員会電力会社別(毎年更新)、その他：IEA国別(2011年)]
<http://www.omron.co.jp/sustainability/environ/reduce/co2/#co2>

*4、*5の数値は、CO₂排出係数の見直しにより過去に遡って見直しました。

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

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
損益状況 (会計年度) :				
売上高	¥723,866	¥762,985	¥627,190	¥524,694
売上総利益	278,241	293,342	218,522	184,342
販売費及び一般管理費 (試験研究開発費を除く)	164,167	176,569	164,284	133,426
試験研究開発費	52,028	51,520	48,899	37,842
営業利益	62,046	65,253	5,339	13,074
EBITDA (注1)	95,968	101,596	38,835	40,088
当社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	38,280	42,383	(29,172)	3,518
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	40,539	68,996	31,408	42,759
投資活動によるキャッシュ・フロー	(47,075)	(36,681)	(40,628)	(18,584)
フリー・キャッシュ・フロー (注2)	(6,536)	32,315	(9,220)	24,175
財務活動によるキャッシュ・フロー	(4,697)	(34,481)	21,867	(20,358)
財政状態 (会計年度末) :				
総資産	630,337	617,367	538,280	532,254
現金及び現金同等物	42,995	40,624	46,631	51,726
有利子負債残高	19,988	18,179	52,970	36,612
株主資本	382,822	368,502	298,411	306,327
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)	165.0	185.9	(132.2)	16.0
株主資本	1,660.7	1,662.3	1,355.4	1,391.4
現金配当額 (注3)	34	42	25	17
配当性向	20.6%	22.6%	—	106.4%
財務データ:				
売上総利益率	38.4%	38.4%	34.8%	35.1%
営業利益率	8.6%	8.6%	0.9%	2.5%
EBITDA マージン	13.3%	13.3%	6.2%	7.6%
投下資本利益率 (ROIC)	9.9%	10.4%	(7.6%)	1.0%
株主資本利益率 (ROE)	10.3%	11.3%	(8.7%)	1.2%
株主資本比率	60.7%	59.7%	55.4%	57.6%
総還元性向 (注4)	49.7%	74.7%	—	106.7%
設備投資	44,447	37,072	36,844	19,524
減価償却費	33,922	36,343	33,496	27,014
海外売上高比率	47.3%	52.1%	49.7%	50.7%
非財務データ:				
従業員数 (人)	32,456	35,426	32,583	36,299
海外従業員比率	64.9%	65.7%	63.4%	68.1%
特許保有件数 (件) (注5)	5,206	5,717	5,205	5,218
環境貢献量 (千t-CO ₂) (注6)				
生産拠点のCO ₂ 排出量 (千t-CO ₂) (注7)				

注: 1. EBITDA=営業利益+減価償却費

2. 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

3. 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。

4. 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)

5. 特許保有件数は3月15日時点の件数です。

6. 環境貢献量については、P23をご参照ください。

7. 生産拠点のCO₂排出量については、P23をご参照ください。

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

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
	¥617,825	¥619,461	¥650,461	¥772,966	¥847,252	¥833,604	¥794,201
	231,702	227,887	241,507	297,208	332,607	320,812	311,802
	142,365	145,662	152,676	181,225	198,103	205,735	193,539
	41,300	42,089	43,488	47,928	47,913	52,790	50,697
	48,037	40,136	45,343	68,055	86,591	62,287	67,566
	71,021	62,753	67,795	93,144	114,930	93,747	96,532
	26,782	16,389	30,203	46,185	62,170	47,290	45,987
	41,956	31,946	53,058	79,044	77,057	84,207	77,875
	(20,210)	(26,486)	(28,471)	(31,125)	(39,517)	(67,116)	(15,041)
	21,746	5,460	24,587	47,919	37,540	17,091	62,834
	3,333	(33,492)	(18,550)	(16,298)	(29,303)	(31,550)	(15,012)
	562,790	537,323	573,637	654,704	711,011	683,325	697,701
	74,735	45,257	55,708	90,251	102,622	82,910	126,026
	45,519	18,774	5,570	488	0	0	156
	312,753	320,840	366,962	430,509	489,769	444,718	469,029
	121.7	74.5	137.2	209.8	283.9	219.0	215.1
	1,421.0	1,457.5	1,667.0	1,956.1	2,254.4	2,080.0	2,193.7
	30	28	37	53	71	68	68
	24.7%	37.6%	27.0%	25.3%	25.0%	31.1%	31.6%
	37.5%	36.8%	37.1%	38.5%	39.3%	38.5%	39.3%
	7.8%	6.5%	7.0%	8.8%	10.2%	7.5%	8.5%
	11.5%	10.1%	10.4%	12.1%	13.6%	11.2%	12.2%
	7.8%	4.8%	8.6%	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%
	8.7%	5.2%	8.8%	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%
	55.6%	59.7%	64.0%	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%
	25.2%	37.7%	27.0%	25.3%	49.1%	62.7%	31.6%
	23,192	28,341	28,285	33,653	38,143	36,859	25,692
	22,984	22,617	22,452	25,089	28,339	31,460	28,966
	51.4%	52.2%	51.1%	55.4%	60.1%	60.3%	58.4%
	35,684	35,992	35,411	36,842	37,572	37,709	36,008
	67.8%	67.7%	67.4%	69.1%	69.7%	69.3%	68.3%
	5,452	5,959	6,448	6,635	7,194	7,686	8,224
	193	189	313	661	851	508	593
	187	193	203	215	221	202	200

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 ステージ

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 ステージ

“自走的”な成長構造の確立

	当初目標*2	2016年度実績
売上高	9,000億円以上	7,942億円
売上総利益率	40%以上	39.3%
営業利益率	10%以上	8.5%
ROIC	13%前後	10.3%
ROE	13%前後	10.1%
EPS	290円前後	215.1円

*2 2014年4月発表

2017年度～2020年度

VG2.0

技術の進化を起点に、イノベーションを創造し、自走的成長を実現

2020年度
目標*3

- 売上高 ————— 1兆円
- 売上総利益率 — 41%以上
- 営業利益 ——— 1,000億円
- ROIC ————— 10%以上
- ROE ————— 10%以上
- EPS ————— 300円以上

*3 2017年4月発表

センシング&コントロール+Think

進化し続けるオムロンのコア技術

「センシング&コントロール + Think」はオムロンが誇る全社共通のコア技術です。オムロンはそれぞれの時代に先駆けた価値を生み出すために、独自のコア技術を進化させてきました。

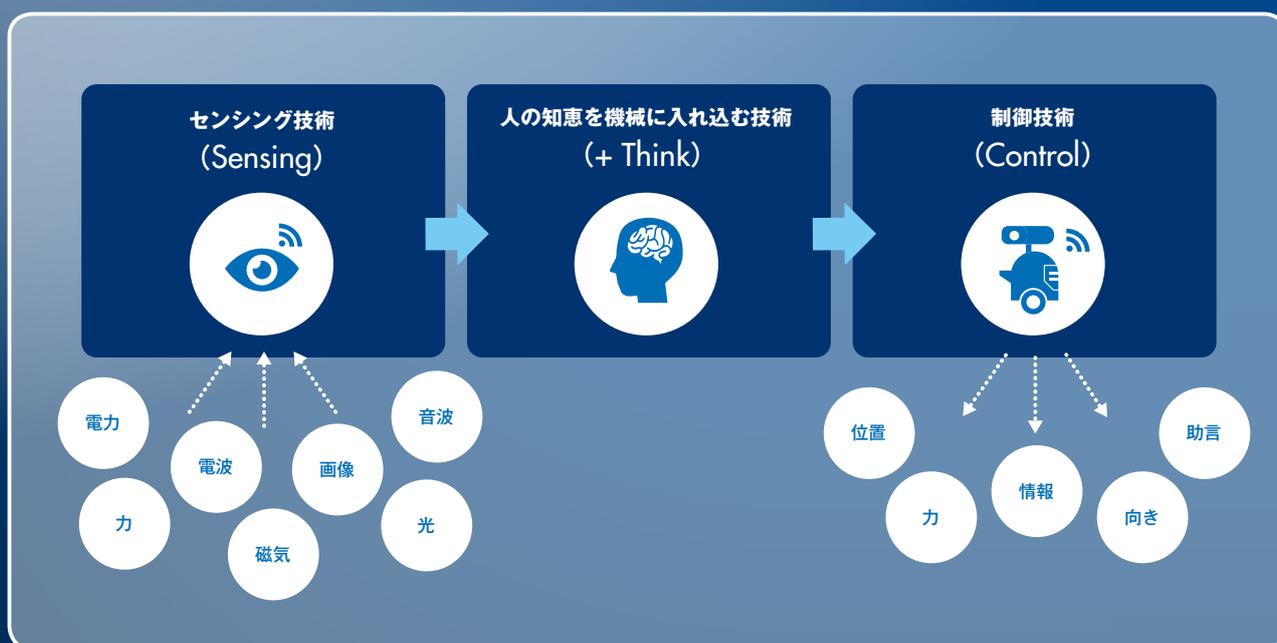
「センシング」とは現場の知見に基づき、人やモノの状態・情報から必要なデータを取得することです。

「コントロール」とは、「センシング」によって得られた情報をもとに、現場に適切なソリューションを提供することです。

オムロンでは、2011年からセンシング&コントロールに「人の知恵」を表す「+ Think」を新たに加えました。今後AI、IoTなどの技術革新が進む中で、より賢く価値に変換させる必要があると考えたからです。

これからも社会に貢献できる価値を最大限に生み出すべくコア技術の強化と進化に取り組んでいきます。

■「センシング&コントロール + Think」とは



「センシング&コントロール + Think」を具現化した 卓球コーチロボット「フォルフェウス」



「フォルフェウス」の仕組み



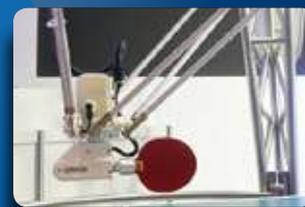
センシング

球の速度・軌道を「見る」



+ Think

- 対戦相手の打つ球の特徴を捉える
- 対戦相手の打ちやすい場所・速度を予測する



コントロール

打ち返す位置を「制御する」

人と機械の相互成長を実現

STARTING VG2.0

質量兼備の地球価値創造企業へ





MOBILITY



FACTORY AUTOMATION



ENERGY MANAGEMENT



HEALTHCARE

Vision

Overview

Strategy

Governance

Financial Information

i-Automation! と技術で起こす

モノづくりのイノベーション



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
宮永 裕



代表取締役
執行役員専務 CTO
宮田 喜一郎

2020年、そしてさらにその先の 2030年を見据えた未来のモノづくりへ。

FA市場における社会的課題とオムロンの挑戦

井垣 FA市場では人件費の高騰や人手不足がますます深刻化しています。これらの課題を背景に2020年、そしてさらにその先の2030年に向けてFA市場はどのように変化していくと見えますか。また、その変化への打ち手は何でしょうか。

宮永 人件費の高騰が進む新興国では、モノづくり現場のオートメーション化が今後ますます加速していくでしょう。一方、先進国では高齢化などを起因とする人手不足が問題になっています。これまで熟練工に頼ってきたノウハウ、いわゆる「匠の技」の承継が難しくなる中、これを機械に代替させる必要性が出てきています。さらに、AI、IoT、ロボティクスといった新たな技術革新の波が押し寄せてきており、大手FA各社はこぞってその活用を模索しています。FA市場はまさに今、「第二の創業期」とも言える大成長の時代を迎えています。

宮田 今後、FA市場で新たな価値を創造していくには、AIやIoTといった新たな技術を駆使し、機械をより賢く進化させなければなりません。そうするには、今までとは違ったアプローチが必要になってきます。オムロンは2011年以降、コア技術である「センシング&コントロール」に人の知恵を表す「+Think」の概念を加え、進化させてきました。なぜならば、機械はプログラミングされた単純作業だけをするのではなく、その動きに人の知恵を加えることで、新たな価値創出を実現することができると思ったからです。この「+Think」の概念が、FAの現場を革新すると考えています。センシング&コントロール+Think技術を具現化したものが、世界各地の展示会で披露している卓球コーチロボット「フォルフェウス」です。最近AI技術を搭載することで、ラリー相手の能力を引き出すことができるように賢く進化しています。まさにオムロンの技術進化の象徴です。このコア技術の進化を事業の発展につなげ、社会的課題の解決に貢献したいと考えています。



インタビュー

執行役員
グローバルIR・コーポレート
コミュニケーション本部長
井垣 勉

業界最多の豊富な商品ラインナップとアプリケーション・ソフトの提供、そしてニーズを形にする技術でお客様のモノづくり革新のパートナーに

井垣 FA市場の拡大に伴い、競争も激しくなってきました。オムロンだからこそ実現できる取り組みや強みについてはどのように考えていますか。

宮永 まず、FAにおけるオムロンの強みの一つは自動化を一社で実現できる幅広い商品ラインナップです。近年のM&Aでさらにラインナップを拡充し、お客様の経営課題を解決する「トータルソリューション」の提案力を強化しました。センサー、コントローラー、サーボモーターをはじめとする多様な商品群に加え、ロボットまでを自由自在に制御する革新的なアプリケーション・ソフトをお客様の要望に合わせて提供できることも、他社が真似できないオムロンの特徴です。業界最多の商品ラインナップをシームレスにつなげ、高速、高精度かつスムーズな機械制御を実現

することが高度なモノづくりには必要です。総合FAメーカーの我々だからこそできる取り組みだと自信を持っていますし、実際に多くのお客様からモノづくり革新のパートナーとして高い評価をいただいています。



■ 業界最多の商品ラインナップ



井垣 商品とサービスを通じてお客様の生産性向上に貢献できればFAメーカーとしてはこの上なく嬉しいことです。技術の面ではどうでしょうか。

宮田 やはり、アプリケーション・ソフトは大きな強みだと考えています。モノづくり現場の知見とデータを持っている我々にしか提供できないユニークなソリューションがたくさんあります。お客様から「オムロンのアプリケーション・ソフトを使いたいからハードウェアもオムロンで揃えたい」といった声は今まで以上に増えていくと、嬉しいですね。また、お客様のニーズを解決する技術を最終製品に組み込み、「形」にしてお届けするコンポ化技術もオムロンの強みです。現場の技術進化というと、一見、ハードウェアやソフトウェアの進化に目がいきがちですが、実はこのコンポ化技術は非常に難しいものであり、差別化要素の一つです。例えばAI技術を駆使したアルゴリズム自体の設計はさまざまな企業が取り組んでいますが、製品への実装はまだほとんど実例がありません。2018年に発売を予定している業界初のAI搭載コントローラーのように、最先端の技術を「形

にし、その性能を100%発揮させるのは単純に見えて非常に難しいのです。これは小さな躯体に必要なソフトウェアを組み込む経験を多く持つことで、そのノウハウを知り尽くす我々だからこそ実現可能な技術です。

宮永 お客様の生産設備の性能を最大限に高めようとする、ソフトウェアの開発だけでは決して実現できません。ハードとソフトの統合を追求し、今後も我々にしか実現できない価値をお届けしていきます。



モノづくりに革新を起こす新たなコンセプト: *i*-Automation!

井垣 技術革新を生産現場に持ち込んで、モノづくりを革新する戦略コンセプト *i*-Automation! を打ち出しています。具体的な取り組みについて教えてください。

宮永 *i*-Automation! は、市場のニーズとオムロンにしか提供できない独自の価値を掛け合わせたコンセプト

です。「i」とはイノベーションの「i」を指しており、モノづくりにイノベーションを起こすという強い意志を込めています。そして我々は3つの「i」によって未来のモノづくりを実現していきます。

それぞれの「i」について説明させていただきます。一つ目は、制御進化(integrated)です。先ほどご紹介した幅広

い商品ラインナップと制御アプリケーション・ソフトを高度に摺合わせることで、超高速な制御や超高精度加工などの革新的なモノづくりを簡単に実現できるようになります。二つ目は、知能化(intelligent)です。制御と情報を融合することで、生産性と品質を飛躍的に向上させます。IoT対応のセンサーなどで収集した生産現場のデータをAIコントローラーに蓄積し、その膨大な現場データを元にAIが機械の状況を推論することで、製品の不良予知や設備の故障予知が行えるようになります。将来的には、「止まらない生産ライン」、「不良品を作らない生産設備」の実現を目指します。そして三つ目は、人と機械の新しい協調(interactive)です。近年の深刻な人手不足から、生産現場ではロボットを活用する必要性が高まっています。オムロンはこのようなニーズから、人と協調するロボットの開発を進めています。将来的には人、機械、ロボットがお互いの状況を感じながら、同じ生産現場でお互いが協力し合いながら働くという全く新しいモノづくりを実現させます。

宮田 この*i-Automation!*の加速に向けて、要素技術を底上げするべく技術・知財本部ではさまざまな

パートナーとの協創で新たな価値を生み出す

井垣 FA市場でオムロンが進化を遂げるためには、「パートナーとの協創」が1つのキーワードとなっています。具体的にはどのような取り組みをされているのでしょうか。

宮永 我々は今、お客様との協創を重要視しています。お客様の本質的な経営課題を見つけ、解決へ導く商品やサービスを生み出すには、お客様の現場にさらにしっかりと入り込んでいかなければならないと考えています。例

アルゴリズムの開発を進めています。アルゴリズムはお客様の現場でどう活かせるか、何をどのように変えていきたいのかを開発者が理解していないと、良いものは作れません。*i-Automation!*はお客様のニーズが起点となっています。モノづくりに関する知見と技術、そしてそのニーズを汲み取る力こそが使えるアルゴリズムの開発に必要な要素であると考えています。

■ *i-Automation!*「3つのi」

コンセプト	 <small>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</small>	
進化の方向性	制御進化	integrated
	知能化	intelligent
	人と機械の新しい協調	interactive

えば、お客様と協創し商品化を実現したものに「業界最強の耐油コンポーネント」があります。自動車部品の加工工程においては、切削油などによるセンサーやスイッチ等の故障で生産設備が突然停止するリスクに頭を悩ませるお客様が多くいらっしゃいました。最近では切削油も進化し、加工しやすいよう浸透率が高くなった一方で周辺の制御機器に与える影響が大きくなっていました。これに対し我々は、お客様の現場で共に実証実験を行い、抜群の耐環境



性を誇る商品を生みだしました。このような地道な取り組みは、現場の課題を突き詰めるだけでなくお客様とより良い関係を築き上げる上でとても重要です。また、トータルソリューションで生産設備全体の課題解決にも貢献してまいります。例えば、**Automation!**における知能化(intelligent)の取り組みでは、生産性の向上に役立つデータの検証をお客様と共に進めております。設備の課題は何か、そしてその課題を解決するためにはどのようなデータを集める必要があるのかを検証し、お客様と共に新たな仕組みを創り出そうとしています。豊富な商品ラインナップを持ち合わせていることで生産設備の全ての工程で一貫した情報を得て、設備トータルの改善をお客様にご提案できるのも我々の大きな強みです。現在、お客様と共にさらなる生産性の向上を目指し、様々なプロジェクトを進行させています。我々は現場を熟知する総合FAメーカーとして、個々の商品を強くするだけでなく、トータルソリューションを提供できる強みを生かし、今後も常に「お客様起点」でモノづくりの革新を進めていきたいと考えております。

井垣 FA現場における「パートナー(お客様)との協創」についてお話いただきましたが、技術・知財本部としての取り組みはいかがでしょうか。

宮田 パートナーとの協創は、共に課題に向き合うことで解決策を生み出すだけでなく、我々自身の視野も広がり新たな構想を生み出すきっかけとなります。

技術・知財本部では、大学や研究所などと幅広く連携し、さまざまなテーマでオープンイノベーションを積極的に推進しています。2017年6月1日に理化学研究所と共に理研BSI-オムロン連携センター(略称:RBOmC)での取り組みはその一例です。同センターでは、「脳の活動」と「人の身体の状態」、「人の心の状態」との関係を解明し、脳科学とAIを融合した次世代技術の創出を目指しています。「脳科学」という新しい分野への挑戦を通じて、FAの現場だけでなく幅広い事業分野での社会的課題の解決につながると期待しています。オープンイノベーションの取り組みを加速させ、社内外問わず幅広い知見を取り入れ、さらにオムロンの技術を広く社外で活用していただくことで、新たな価値を生み出し続けられると考えています。

井垣 今後、オムロンの中長期的成長に向けた取り組みはますます加速していきますね。ありがとうございました。



ファクトリーオートメーション

FA(ファクトリーオートメーション)のドメインは、世界中の人々の豊かな生活を支える自動車や家電製品をはじめとする、モノづくりに関わる領域のことで、制御機器事業(IAB)がその主体部門となります。

我々は、業界唯一の幅広い商品ラインナップを組み合わせ、他社では実現できない画期的なソリューションの提供によって、世界中のモノづくりの革新を担ってきました。今後も、特に成長が期待される自動車、デジタル、食品・日用品、社会インフラの注力4業界を中心に、戦略コンセプトである *i-Automation!* の取り組みを加速し、飛躍的な成長を実現します。

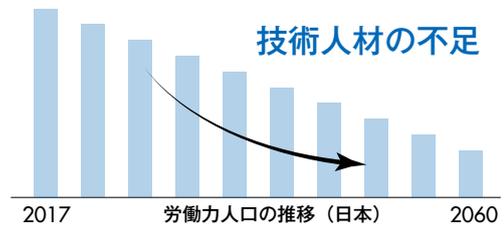
社会的課題

労働力不足、多様化するモノづくり

深刻な人手不足や技術革新など、モノづくりの現場は大きな変革期を迎えています。

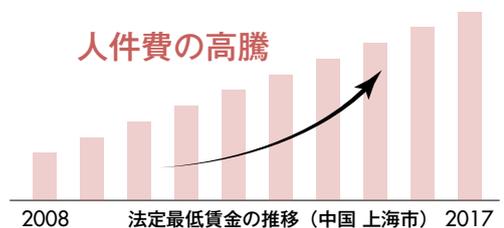
すでに先進国における高齢化に伴う熟練技術者不足や、新興国での賃金高騰は大きな社会的課題となっています。実際、日本の労働力人口は約40年後に3,000万人以上減少すると予想されています。このような変化をうけて、作る場所の分散化や、作り方の変化、作る技術の高度化がますます進んでいきます。

我々は、未来のモノづくりを実現するオートメーションの提供を通じて、これらの社会的課題に取り組みます。



労働力人口：4割減 (2017⇒2060)

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計) 出生中位・死亡中位仮定による推計結果



人件費上昇：2.4倍 (2008⇒2017)

(出所) 上海市人力資源・社会保障局の発表をもとに作成

提供価値

社会の生産性向上による経済発展に貢献

オムロンユニークなモノづくりの革新によって、お客様の生産性ひいては社会全体の生産性向上に貢献します。そのためにAI、IoT、ロボティクスなど最先端の技術を積極的に取り込んでいきます。

現在開発している業界初のAI搭載コントローラーでは、蓄積した現場データをもとに自己学習し、製品の不良

予知や設備の故障予知が行えるようになります。生産ラインの中で使われる機器一つひとつが問題なく動作しているかを常時センシングし、この情報をAIコントローラーが解析することで、予期せぬトラブルを未然に防げるようになります。すでに、お客様や自社の現場で実証実験を重ねており、2018年からのサービス提供を含

めた商品化を目指しています。また、そのために欠かせない10万機種にのぼる商品ラインナップのIoT対応を順次進めています。

今後もFA業界のフロントランナーとして、他社では実現できないユニークな価値を創造し続け、世界中の人々の豊かな生活に貢献します。

2020年度目標

ドメインにおける主な事業の売上高目標:

制御機器事業 (IAB) **4,800**億円

サステナビリティ目標:

注力4業界における*i*-Automation!を実現する新商品の創出

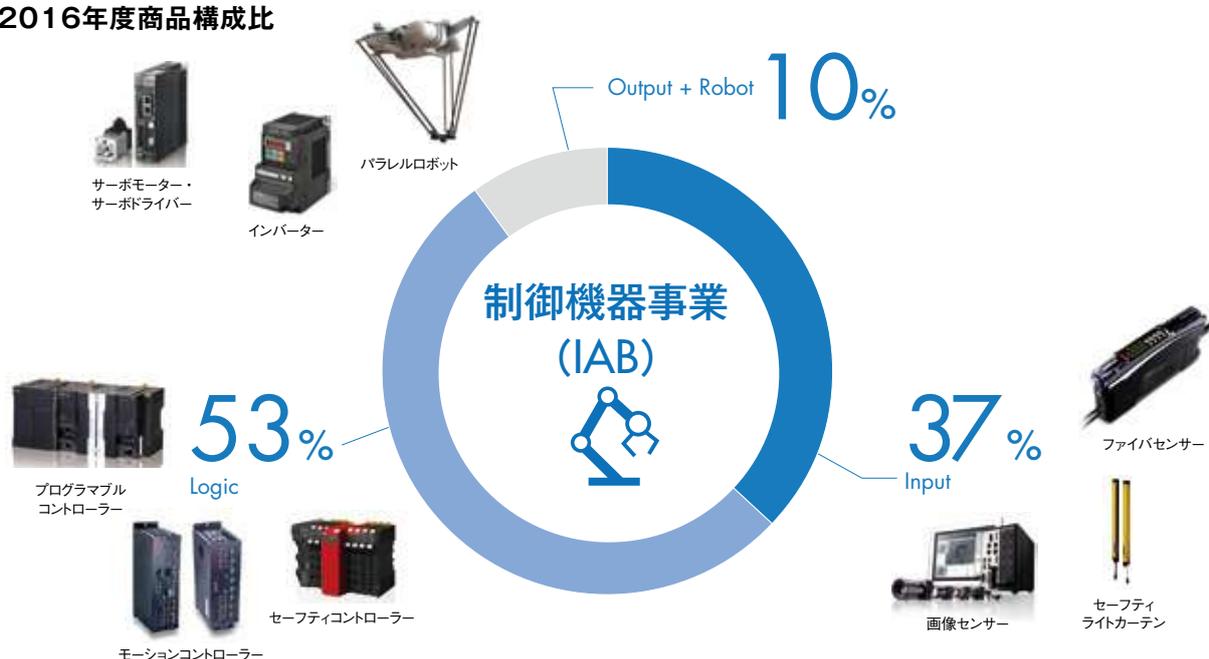
～モノづくり革新の制御技術創出～

該当するSDGs項目



産業と技術革新の基盤をつくろう

■ 2016年度商品構成比



オートメーションセンター

オートメーションセンターとは、実証実験用の設備や機器、トレーニングルームを備えた技術開発拠点のことです。現在、世界8カ所に拠点を設けており、高度なモノづくり課題を解決する最先端の技術を創出しています。また拠点間で最新技術やノウハウ、規格情報を共有

しているため、どのエリアでも常に最高水準のソリューションを提供できます。実際に、販売部門やエンジニアと一体となって、グローバルのお客様の課題解決に取り組んでいます。

オートメーションセンター所在地



(日本拠点：滋賀県草津市)

中国におけるモノづくり革新の事例

最先端技術を駆使し、中国最大手の食品包装機メーカーのお客様と共に、業界最高水準の生産性を短納期で実現しました。

お客様と一緒に特定した25個の制御課題。中でも、包装フィルムを定位置で切断することは至難の業でした。理論どおり装置が動いているにもかかわらず、期待する精度が出なかったからです。しかし、数々の検証によって装置特有の「クセ」を数値化し、コントローラーの制御に反映することで克服しました。現場に密着し、このように一つずつ課題を解決していった結果、当初実現不可能だと考えられていた従来比5倍の生産性をわ

ずか半年で成し遂げました。

こうした事例は中国以外でも日々増え続けており、事業成長の原動力となっています。



ハノーバーメッセ

ハノーバーメッセは、毎年4月に開催される世界最大級の産業見本市です。

2017年は22万5千人にのぼる来場者が足を運びました。インダストリー 4.0が生産現場にもたらす価値や、将来の工場における人と機械の協調に関する6,000社以上の展示は、多くのFA業界関係者の注目を集めました。中でも、オムロンのAIやロボットを用いた展示ブースはたいへん好評でした。

我々が目指す未来のモノづくりを、多くの来場者に体感していただきました。



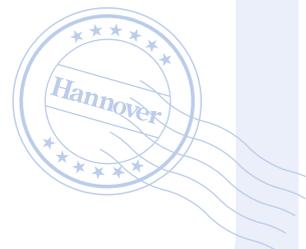
統轄責任者からのメッセージ

今回の出展を通じ、*i-Automation!*によって実現する未来のモノづくりを、世界中のお客様やメディアに向けて発信することができました。制御進化 (integrated) エリアでは、たった1つのコントローラーで複雑な制御を簡単に行えることを実演しました。知能化 (intelligent) エリアでは、現場のデータを高速に収集し、装置の故障や不具合を事前に予知する予防保全の取り組みを紹介しました。人と機械の協調 (interactive) エリアでは、顔画像センシング技術OKAO® Visionを用いた次世代モニターやロボットソリューションを展示しました。また、オムロンのセンシング&コントロール+Think技術の象徴であり、AI技術も搭載した卓球コーチロボット「フォルフェウス」は会場でも一際大きな注目を集めました。

今回の出展は各国から参加したスタッフと、来場者やメディアとの関係強化にもたいへん役立ちました。潜在的なお客様である来場者との対話を通じて、グローバルなサポート体制という強みを訴求できたと私は考えています。参加したスタッフ全員が、最先端の技術によって次世代のイノベーションを実現する*i-Automation!*を世界に発信できたことを誇りに思っています。



Omron Europe B.V.
Marketing Communication
Manager
Matteo Recalcati





ヘルスケア

健康で健やかな生活に欠かせない家庭用・医療用健康機器に関する市場が、ヘルスケアのドメインです。対象となる主な事業はヘルスケア事業 (HCB) です。

我々はこれまでも家庭用電子血圧計の普及に取り組み、家庭で血圧を測るという文化をグローバルでつくりあげてきました。また、ネブライザによって喘息患者の治療促進に、低周波治療器で肩や腰などの痛みの緩和に貢献してきました。今後もこの3つの注力カテゴリーの販売拡大を原動力とし、事業成長を実現していきます。

社会的課題

高血圧に起因する脳・心血管疾患の発症増加 全世界で増加する呼吸器疾患

先進国での高齢化の加速や、新興国における生活習慣病患者の増加によって、世界中で医療費支出が高騰しています。

世界の高血圧人口はいまや10億人^{*1}にのぼります。高血圧を背景に、脳・心血管疾患の患者数は年々増加しています。脳卒中や心筋梗塞のように重篤な疾患が発症すると、幸いにして助かったとしても、寝たきりや言語障害を引き起こすなど、QOL (Quality of Life) を著しく低下させます。これは患者さん本人だけでなく介護にあたる家族にも大きな負担がかかります。また、新興国を中心に大気汚染の深刻化や生活習慣の変化などによって、喘息に苦しむ患者が増加しています。世界ではすでに、呼吸器系疾患の患者数が4億人^{*2}を超えています。

我々は今後、革新的な商品やサービスの創出によっ

て、これらの疾患による患者や家族のQOLの低下を防ぐとともに、健康寿命延伸に取り組みます。

循環器疾患

グローバルの
循環器疾患
医療費 120兆円^{*3}

呼吸器疾患

日米欧の
呼吸器疾患
医療費 19兆円^{*4}

*1 WHO報告より

*2 International Respiratory Societies報告より

*3 世界銀行並びにOECDのデータを基に推計

*4 厚生労働省公表データ、欧州呼吸器学会データCreative Biotech Inc.調査を基に推計

提供価値

世界中の一人ひとりの健康で健やかな生活への貢献

疾患の発症リスクを予測し、未然に防ぐことで、すべての人の健康な生活に貢献します。具体的には、脳・心血管疾患の発症ゼロ(ゼロイベント)、喘息重症化ゼ

ロの実現に向けた取り組みを加速させます。

ゼロイベントでは、血圧値をはじめとした各種バイタルデータの収集・解析によって、診断、治療、予防のサポート

強化を目指します。

喘息重症化ゼロでは、ネブライザによる治療促進に加え、新たな技術で喘息発作の予兆を捉え、早期発

見、早期治療の実現を目指します。

これからも、健康であり続けられる未来を世界中の皆さまと共につくってまいります。

2020年度目標

ドメインにおける主な事業の売上高目標:

ヘルスケア事業 (HCB) **1,500** 億円

サステナビリティ目標:

血圧計販売台数 **2,500** 万台/年

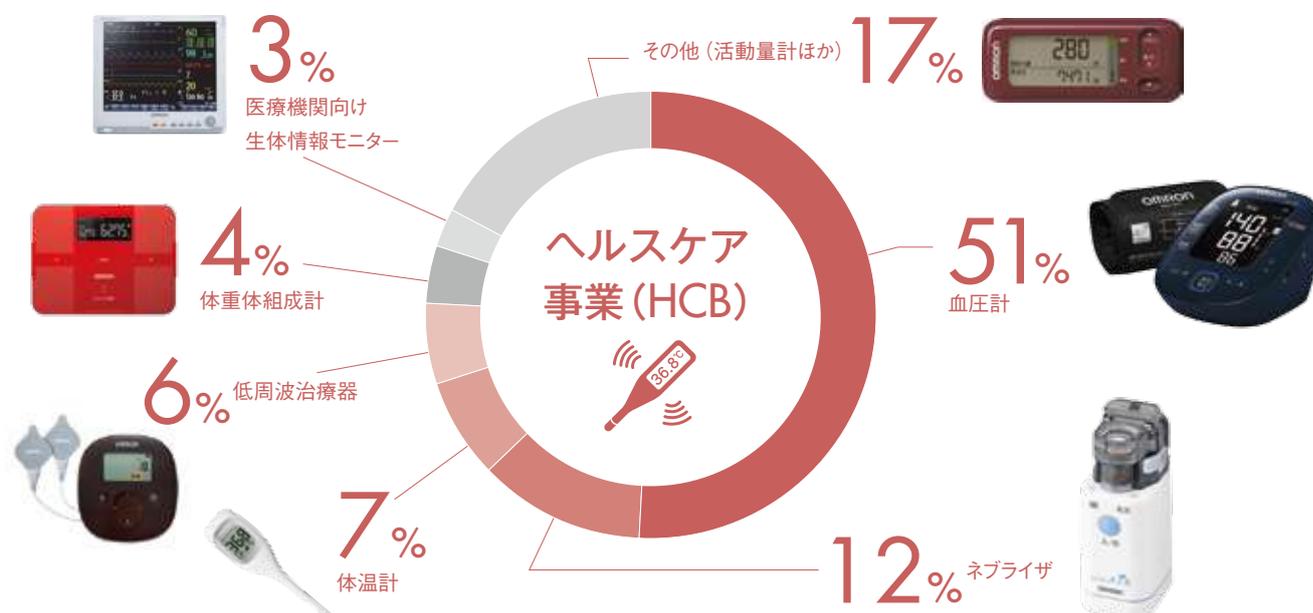
ネブライザ+
喘鳴測定器販売台数 **765** 万台/年

該当するSDGs項目



すべての人に健康と福祉を

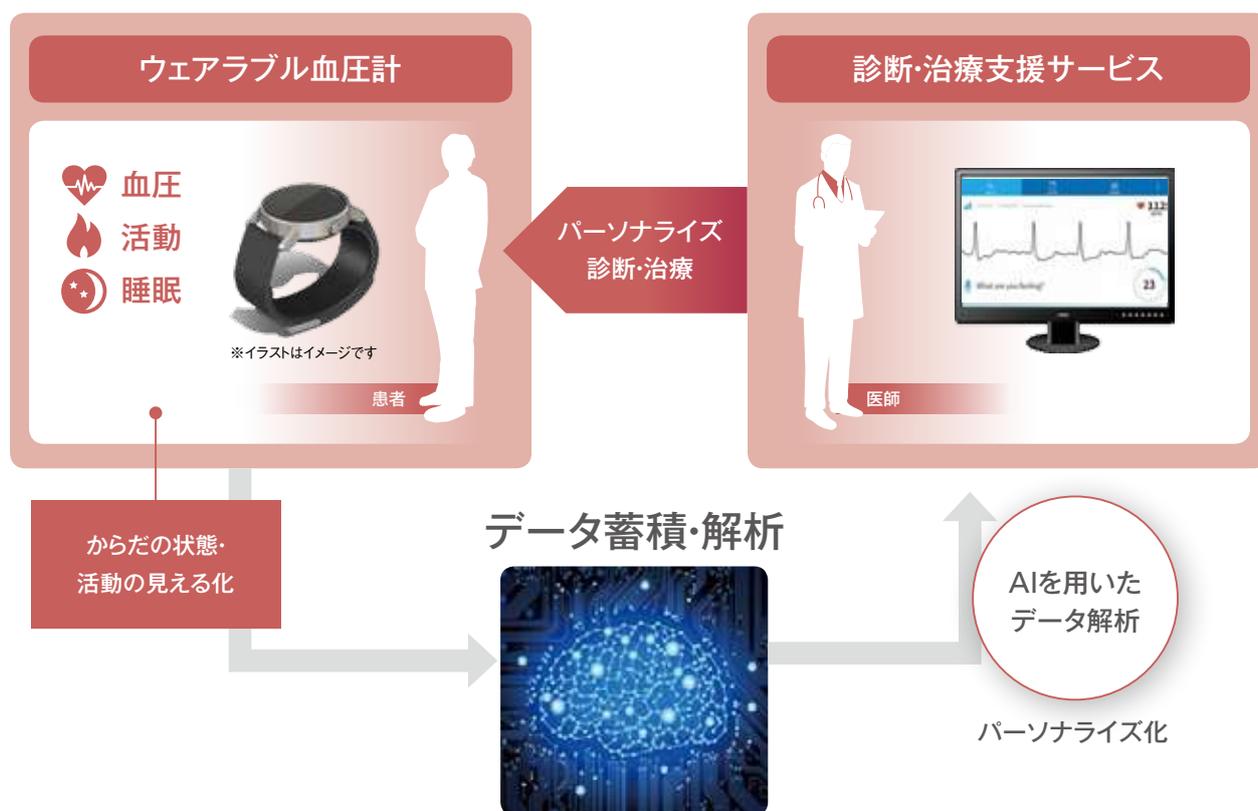
2016年度商品構成比



脳・心血管疾患ゼロの実現に向けて

腕時計のように常に身につけられるウェアラブル型の血圧計を開発しています。血圧測定の頻度を高めれば、朝晩の血圧測定だけではわからなかった、血圧上昇の特徴や変動を捉えられるようになります。また、家庭や職場で測った血圧値に加え、活動量や睡眠などのバイ

タルデータも合わせて取得できるようにし、AI技術を用いてそのデータを解析することで、疾患の診断・予防・治療の支援を行うサービスを医師に提供することも目指しています。



2017年3月に、心房細動^{*1}の診断および治療支援サービスを行う米国AliveCor社との資本・業務提携を発表しました。同社は、モバイルおよびウェアラブル型の心電計と、遠隔モニタリングで心房細動の診断、治療支援を行えるサービスプラットフォームを保有しています。血圧と密接に関わる心電データを統合し、分析することで、脳・心血管疾患の発症リスク評価精度の向上が期待されます。今後、互いの強みを融合した機器やサービスプラットフォームの共同開発を進めていきます。



*1 心臓を収縮させる正常な電気信号以外に、不要な電気信号が発生し、心房の動きを乱してしまう状態

喘息重症化ゼロの実現に向けて

喘息に苦しむ患者がグローバルで増え続ける一方、新興国を中心にネブライザ治療に対する認知度はまだまだ向上の余地があります。そこで、医療機関や製薬会社との協業により、ネブライザ治療室を設置する病院



や、薬局での取扱店舗数の拡大に取り組んでいます。より多くの患者に正しい喘息治療について知ってもらうと同時に、機器を正しく使用していただくことで、早期治療、重症化防止に貢献します。



喘鳴測定器

喘息患者の8割が5歳未満で発症すると言われていす。しかし、家庭では症状の把握が難しいため、適切な治療が遅れてしまい、結果的に重症化してしまうケースが多く存在します。大きな発作を引き起こす前に投薬のタイミングを正しく理解できれば、症状の悪化を防げます。

そこで現在、喘息発作のサインである喘鳴音を測定・記録・管理する測定器を開発しています。医療機関との共同研究によって、喘鳴音を判別するアルゴリズムを組み込む予定です。これを使用すれば、家庭での予防に加え、喘息症状を正しく医師が把握できるようになるため、より適切な治療を受けられるようになります。

ネブライザの販売拡大とあわせて、喘鳴測定器の普及に取り組むことで、小児喘息の重症化を予防し、喘息重症化ゼロの実現を目指します。



喘鳴測定器 プロトタイプ



モビリティ

ストレスのない安全で快適な都市交通(クルマ、鉄道等)の実現を目指すのがモビリティのドメインです。対象となる主な事業は、車載事業(AEC)と社会システム事業(SSB)です。

我々は車載製品や交通管理・道路管理システム及び駅務システム等を通じて、クルマや道路交通・社会インフラにおける安全性と利便性、渋滞解消の実現を追求してきました。今後もこれらに関連する製品やシステムを世の中に提供し、世界中の人々がより安全・安心・快適・クリーンに生活できるモビリティ社会づくりに貢献していきます。

社会的課題

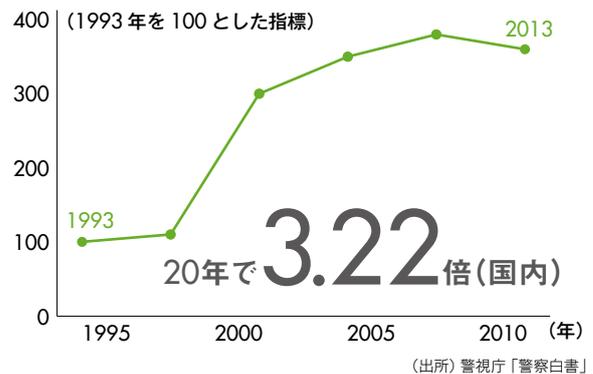
先進国での高齢者事故増加と新興国での交通事故・交通渋滞や環境負荷の増加

クルマのお陰で私たちの生活はますます便利になっていますが、一方でモビリティ社会として解決すべき課題が年々大きくなっています。例えば、先進国では高齢ドライバーによる「アクセルとブレーキの踏み間違い」や「高速道路の逆走」などの事故が増加しています。高齢ドライバーに限らず、こうした不注意による事故は全体の8割に上るとされ、対策が急務です。新興国でも急速なモータリゼーションの進展に伴い、交通事故や交通渋滞だけでなく、排気ガスによる環境負荷の増大なども問題となっています。

このようなモビリティ社会の課題を解決すべく、現在クルマメーカーをはじめとする多くの企業が安全でエコなモビリティ社会を目指して自動運転やエコカーの開発、道

路交通・社会インフラの進化に取り組んでいます。我々は、長年車載電装製品や交通管理・道路管理システムの開発に取り組んできた実績と技術力をベースとしたイノベーションで、これらの課題解決に挑戦していきます。

■ 高齢者ドライバー事故件数



提供価値

安全・安心なまちづくりへの貢献

モビリティ社会の課題解決には、走行するクルマだけでなく、人や交通も含めた取り組みが不可欠です。

我々は2016年に、ドライバーの状態をリアルタイムに判定できる世界初の「ドライバー運転集中度センシング

技術」を搭載した車載センサーを開発しました。この技術は、運転の継続が困難な状況に陥ってしまうことによる事故の予防や、自動運転の実現に向けた運転手の安全運転を支援する技術として、活用が期待されています。

クルマ、交通、人の流れを最適制御できる技術や製品を保有するのがオムロンの強みです。例えば交通管理・道路管理システムによる交通センシングと、車載センサーによる人とクルマのセンシングによって道路とクルマが協調し合うことで、より安全で快適なモビリティ社会の創造が可能になります。また、クルマの挙動を都度センシングし、その状況に対して柔軟かつ最適な道路交通管理を行

うことで、渋滞の緩和も期待できます。

さらには、CO₂排出など環境負荷軽減に貢献する車載電装製品などの技術開発にも積極的に取り組んでいます。これらの製品提供を通じ、持続可能でエコなまちづくりに貢献していきます。

今後も我々が提供する製品やサービスを通じて、モビリティ社会の発展と地球環境の両立を目指していきます。

2020年度目標

ドメインにおける主な事業の売上高目標:

車載事業(AEC) **1,500**億円 社会システム事業(SSB) **800**億円

- サステナビリティ目標:
- 安全運転支援システムの技術創出 (SSB)
 - 高度運転支援/自動運転用の車両360°認識技術の創出 (AEC)
 - エコ製品搭載台数1,000万台/年 (AEC)

該当するSDGs項目



住み続けられる
まちづくりを



エネルギーをみんなに
そしてクリーンに



すべての人に
健康と福祉を

2016年度商品構成比

47%

その他 (パッシブエントリー・
プッシュエンジンスタートシステム、
キーレスエントリーシステムなど)

パワーウィンドウスイッチ

24%
スイッチ (パワーウィンドウスイッチ、
パワーシートスイッチなど)

29%
モーター制御
(電動パワーステアリングコントローラー、
パワースライドドアコントローラーなど)

電動パワーステアリング
コントローラー

その他 (ソフトウェア開発など)

12%

54%
各種エンジニアリング、
環境ソリューション

社会システム
事業 (SSB)

自動改札機

券売機

29%
駅務
(自動改札機、
券売機など)

5%
交通
(交通管制システムなど)



エネルギーマネジメント

CO₂排出量増加による地球温暖化に対し、再生可能エネルギーの割合を増やすことで人が快適に生活できる社会づくりを目指す市場がエネルギーマネジメントのドメインです。対象となる主な事業は、本社直轄事業における環境事業です。

我々は再生可能エネルギーを創出する太陽光発電システム用のパワーコンディショナや、エネルギーを有効活用できる蓄電システムを世の中に送り出すことで地球環境のクリーン化への貢献を目指します。

社会的課題

CO₂増加による地球温暖化の加速

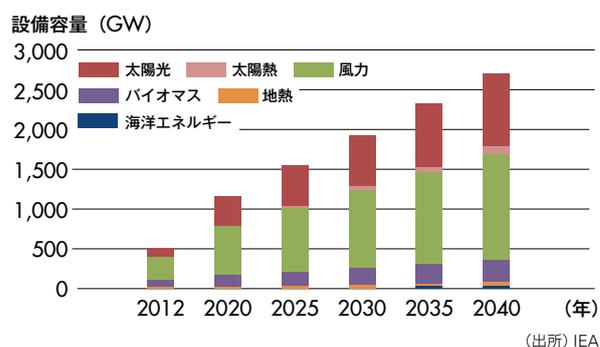
年々増加するCO₂を含む温室効果ガスの排出により、世界中で地球温暖化が問題視されています。地球温暖化が進むことにより、海面上昇や異常気象が発生し、世界規模で大きな環境破壊や経済的損失が発生するとされています。近年の活発な産業活動により、私たちの生活は豊かになっている一方で、地球環境は悪化の一途を辿っています。

日本では2015年にこれらの問題を受けて、「温室効果ガスを2030年度に2013年度比で26%削減」という目標を柱とする約束草案を国連に提出しました。国はこの目標の達成に向けて、家庭・業務部門において温室効果ガスを約4割削減する必要があると発表しています。また、世界においてもCOP21^{*1}により、温室効果ガスの削減に向けた施策が進められています。

オムロンはこれらの取り組みに対し太陽光発電システム用のパワーコンディショナや蓄電システムを提供することで、温室効果ガスの削減につながる再生可能エネルギー市場の拡大に貢献していきます。

*1 COP21(気候変動枠組条約締約国会議)=2015年にパリで開催され、2020年以降の地球温暖化対策について議論し"京都議定書"に代わる新たな国際枠組みを決定した会議。

世界の再生可能エネルギーによる設備容量の見通し



提供価値

エネルギー効率の最大化への貢献

オムロンは、「ムダなく創る」「上手に貯める」「賢く使う」といったコンセプトのもと、エネルギー効率の最大化に貢献する製品やサービスサポートを幅広く展開しています。

パワーコンディショナは太陽光パネルで発電された直

流電力を家庭等で使える交流電力に変換するものです。オムロンのパワーコンディショナは、全国の住宅や産業用途で幅広く使用いただいております。5年連続で国内シェアトップを誇っています(住宅向け)。

2015年には太陽光パネルと蓄電池を1台のパワーコンディショナで対応できる「太陽光発電用ハイブリッド蓄電システム」を発売しました。太陽光で発電したエネルギーを効率よく活用でき、今後ニーズが大幅に増えると想定される自家消費をサポートします。

オムロンは今後も太陽光発電システム用パワーコンディショナと蓄電システムのさらなるラインナップ拡充を通じて、エネルギー効率を最大化し、持続可能な社会づくりに貢献していきます。



2020年度目標

サステナビリティ目標:
太陽光発電/蓄電システム累積出荷容量 **11.2GW**

該当するSDGs項目



エネルギーをみんなにそしてクリーンに

■ 主な商品

創エネ商品



太陽光発電システム用パワーコンディショナ
(単相タイプ)



太陽光発電システム用パワーコンディショナ
(三相タイプ)

蓄エネ商品



フレキシブル蓄電システム

オムロン京都太陽

～ダイバーシティ(多様性)の先端を走るものづくりの現場から～



オムロン京都太陽は、ソケット、タイマー、光電センサーなどの制御機器と関連部品約1,500品目を生産しています。オムロンと社会福祉法人 太陽の家*が共同出資して設立した工場です。30年におよぶ歴史があり、ここでは、障がいのある従業員が健常者と同じように働いています。

* 太陽の家は、身体的障がいを科学と技術で補い、誰もが自立した生活を送ることを目的とした社会福祉法人であり、整形外科医であった中村裕氏により1965年に創立されました。オムロンをはじめとする民間企業との合弁会社は現在8社にのぼり、そこでは合計700名を超える障がい者が雇用されています。

オムロン京都太陽株式会社 (京都府京都市)

■ 会社概要

創業	1986年4月
出資比率	オムロン株式会社 61%、 社会福祉法人 太陽の家 39%
人員構成 * (2017年5月現在)	184名 (障がい者 147名、健常者37名)

* 工場に勤務する従業員の他、太陽の家の入所者である職業訓練生も含まれます。

■ 主要製品



ソケット タイマー 光電センサー 電源

■ バーチャル工場見学

<http://www.kyoto-taiyo.omron.co.jp/360vr/>

個性に対応したオートメーション (自動化)

作業現場では作業員の身体能力や技能、作業工程の特性などに応じたさまざまな工夫を取り入れています。例えば、ソケットの製造ラインでは、片手しか動かせない作業員が製造しています。通常のラインでは一人の作業員が製品ずつ製造しますが、ここでは作業工程を細分化し、右手しか動かせない作業員が右側を、左手しか動かせない作業員が左側を担当することで重度の障がいがある人も生産性を落とすことなく製造ラインに従事できるようになっ

ています。また、個人の障がい特性に合わせて、治工具や補助具、半自動機を製作することもあります。それらはすべて工場内にある工作室で障がいのある開発者によって手作りされており、過去30年にわたって開発された治工具の数は380にものぼります。治工具の開発で培われたノウハウは、オムロンのコア技術開発拠点である京阪奈イノベーションセンターで体系化され、人と機械の融和に向けた新たな技術やデザインの開発にも活用されています。



右手を使う作業員と左手を使う作業員が対になって作業を行うソケット製造ライン



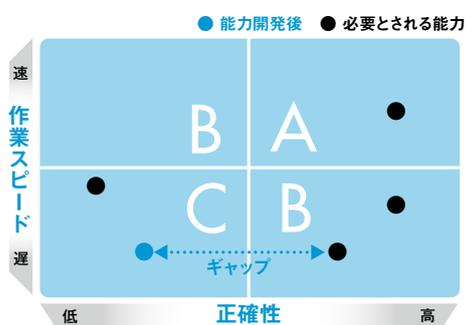
市販の自動シーラーを手が不自由な人でも使いやすいように改造している開発者

独自の能力開発と生産能力強化の取り組み

生産効率を高めるため、オムロン京都太陽では治工具を用いた支援ツールの開発に加えて、独自の能力開発による生産能力強化も行っています。それは、一人ひとりの知識・技能を「スキル」、「正確性」、「作業スピード」の側面から測定し、人財マップを作成することから始まります。次に、作業マップで工場の作業工程ごとに必要とされる

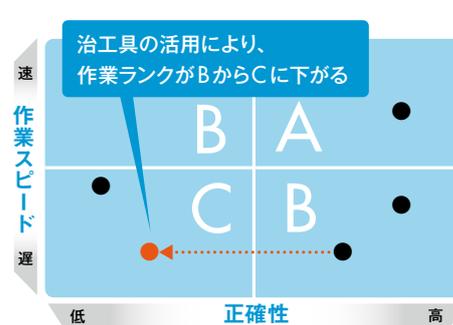
能力を洗い出し、障がいのレベルや熟練度に合わせて人財と作業のマッチングを行います。人財の能力強化ではどうしても補えない部分は治工具を導入し、作業工程そのもののスキルレス化を図ります。このような取り組みによって、重度の障がい者の職域拡大と生産性向上の両立を可能にしています。

■ 作業マップ



生産ラインで必要とされる能力をプロットし、作業ランクを特定することで人財マップとのギャップを把握

■ 作業のスキルレス化



能力開発によっても達成が難しい部分は治工具を活用してギャップを解消

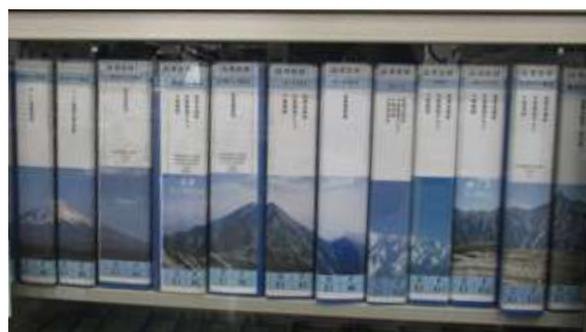
健常者・障がい者の垣根なく働きやすい環境づくりに向けて

工場に不可欠な整理・整頓・清掃（徹底3S活動）を誰もが自然と行える工夫も至るところに導入されています。棚の上に斜面を作ることによって、不要な物をつい置きっぱなしにすることがなくなります。また、ファイルの背表紙に一工夫加えることで、誰でもファイルをすぐに片付けることができます。物を取り出す場合はホワイトボードに使用者と返却予定時間を記載することで、使用中の備品は誰がいつ

まで利用するのが一目瞭然でわかる状態になっています。工場では、毎年チームに分かれて改善を競い合う活動も実施しており、ベストプラクティスは工場内の新聞や年度発表会などで共有されています。障がいもそれぞれの「個性」と捉え、機械によるサポートや創意工夫を行いながら人の能力を強化するマネジメントは、まさにダイバーシティを活かした生産現場のモデルとなっています。



ファイルの出しっぱなしを防止するために作られた棚の上の斜面



順序通りに収納すれば背表紙の写真がつながるファイル

ROIC経営

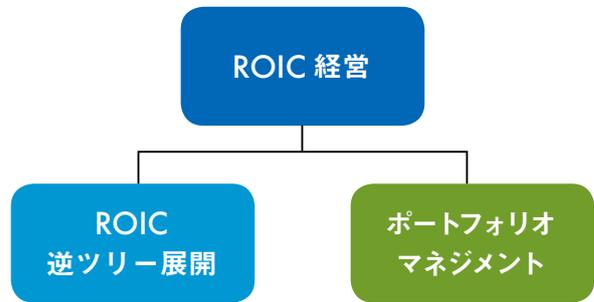
オムロンはROICを重要な経営指標としています。全社一丸となってこの指標を持続的に向上させるため、「ROIC経営」を社内に広く浸透させています。新中期経営計画VG2.0においても「ROIC経営」を推進し、今後も飛躍的な成長を実現していきます。

なぜROICなのか？

事業特性が異なる複数の事業部門を持つオムロンにとって、ROICは各事業部門を公平に評価できる最適な指標です。営業利益の額や率などを指標とした場合、事業特性の違いや事業規模の大小で評価に差が出ますが、投下資本に対する利益を測るROICであれば、公平に評価することができます。VG2.0で4つの注力ドメインを設定し、引き続き独自の事業ポートフォリオを展開していくオムロンにとって、ROICは欠かせません。

具体的に「ROIC経営」は、「ROIC逆ツリー展開」、

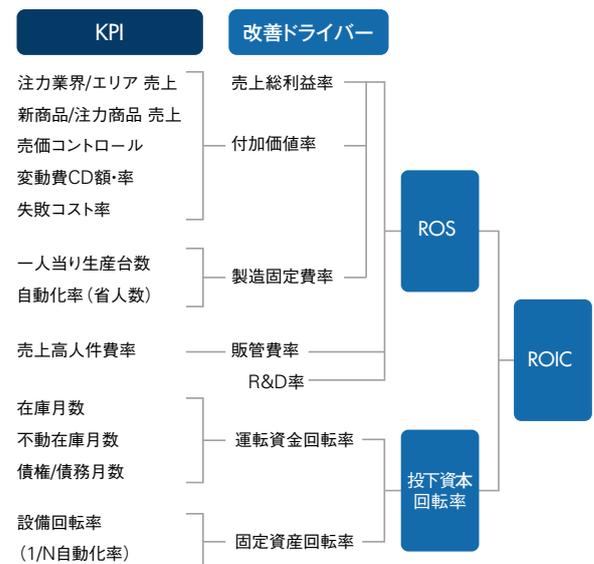
「ポートフォリオマネジメント」の2つで構成しています。



ROIC逆ツリー展開

ROIC逆ツリー展開により、ROICを各部門のKPIに分解して落とし込むことで、現場レベルでのROIC向上を可能にしています。ROICを単純に分解した「ROS」、「投下資本回転率」といった指標では、現場レベルの業務に直接関係しないことから、部門の担当者はROICを向上させるための取り組みをイメージすることができません。例えば、ROICを自動化率や設備回転率といった製造部門のKPIにまで分解していくことで、初めて部門の担当者の目標とROIC向上の取り組みが直接つながります。現場レベルで全社一丸となりROICを向上させているのが、オムロンの強みです。

ROIC逆ツリー

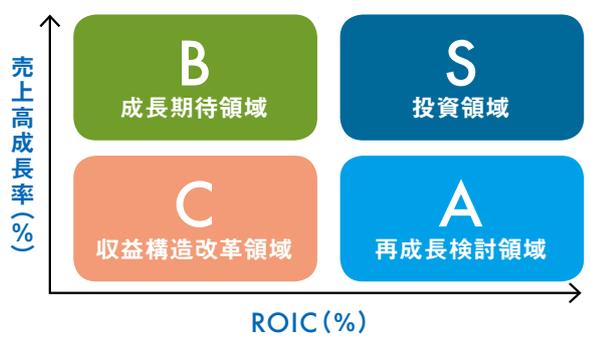


ポートフォリオマネジメント

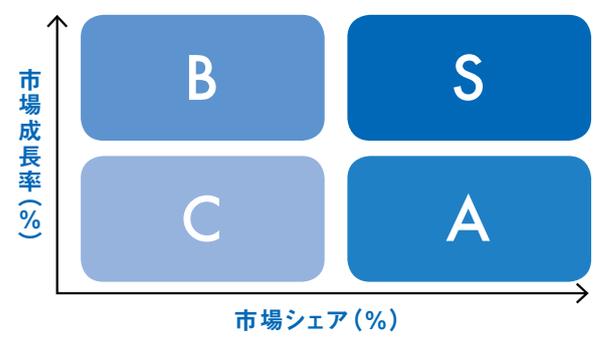
全社を約90個の事業ユニットに分解し、ROICと売上高成長率の2軸で経済価値を評価するポートフォリオマネジメントを行っています。これにより新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退などの経営判断を適切かつ迅速に行い、全社の価値向上をドライブしています。

また、限られた資源を最適に配分するために、「経済価値評価」だけでなく、「市場価値評価」も行っています。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を可能にしています。

■ 経済価値評価



■ 市場価値評価



ROIC経営のさらなる浸透に向けて

ROIC経営の浸透をより加速させるため、ROICの定性的な翻訳式を活用した「ROIC経営2.0」を2015年から開始しています。翻訳式が意味するのは、「必要な経営資源(N)」を投入し、それ以上に「わたしたちのお客様への価値(V)」を上げ、そのために「滞留している経営資源(L)」を減らすというものです。このような簡単な翻訳式により、普段は財務諸表と縁のない営業や開発部門などの担当者が、ROIC向上の取り組みを具体的にイメージすることができます。

また、オムロンには各事業部門の経理・財務の担当者が中心となり、ROIC経営2.0の浸透を推進するアンバサダーがいます。アンバサダーが各事業部門におけるROIC経営2.0の取り組み事例を、全社に分かり易く紹介することで、現場レベルの取り組みがグローバルに広がり、深く根付くことにつながっています。

■ ROIC経営2.0-ROIC翻訳式



- ① 価値創造のために必要な経営資源(N) (モノ、カネ、時間)を果敢に投入する。
- ② それ以上に、お客様への価値(V)を大きくする(↑は二つ!)
- ③ 滞留している経営資源(L) (ムリ、ムダ、ムラ)を減らして(N)にシフト/投入する。

人財戦略

VG2.0推進の原動力である「人」と「組織」の成長を加速

グローバルで3つの重点テーマに取り組みます

VG2.0人財戦略のゴールは、「人が育ち、仕事を楽しみ、高いパフォーマンスを上げ続けることができる強い会社を創る」ことです。これを実現するため、3つの重点テーマを設定しています。

まず1つ目は、リーダー人財の育成です。

これはVG2020をスタートした時からのテーマです。VG2.0、そしてその先の未来においても持続的な成長を実現するために、オムロンの経営と事業をけん引するリーダーの育成をこれまで以上に加速させていきます。特に海外におけるリーダーの育成に注力し、海外重要ポジションに占める現地化比率を、今後4年間に現在の約1/2から2/3に高めます。

2つ目は、多種多様な人財の採用・育成・活躍です。

これは、VG2.0で新たに加えたテーマです。今後はこれまでの成長を支えてきた人財と新たな成長に必要な人財、この双方が持つ優れた能力が連結することで

新たな化学反応を起こし、イノベーションを創造していくことが重要です。このため我々は新たに必要なスキルやユニークな経験を持った人財を積極的に採用、育成していきます。併せて、ユニークな個性を持つ人財の成長と活躍の後押しをすることで、多様な人財がポテンシャルを発揮し、高いパフォーマンスを上げ続けることができる環境や制度を整備していきます。

3つ目は、自律型人財の育成です。

オムロングループの人財育成のポリシーは、「志を持ち、準備ができている人に機会を提供する」です。さらなる成長に向けてチャレンジしようとしている人を積極的にサポートしていきます。そのために、能力やスキルを高める様々な教育プログラムの充実、より自分の個性や強みを活かして新たなキャリアを選択するための支援策の強化、さらに、これらを支える制度、仕組みも大きく見直します。



執行役員
グローバル人財総務本部長
富田 雅彦

人財戦略ゴール

人が育ち、仕事を楽しみ、
高いパフォーマンスを上げ続けることができる強い会社を創る

グローバル重点テーマ

1

経営と事業をけん引する
リーダー人財の育成

2

多種多様な人財の
採用・育成・活躍

3

自律型人財の育成

健康経営をはじめ具体的アクションをスタートします

3つの重点テーマに対し、様々な具体的アクションを実行していきます。ここでは、具体的アクションをいくつかご紹介します。

まず、はじめにリーダー人財の育成に関してです。スタート時点(2011年)で1/3だった海外の重要ポジションに占める現地人財の比率は、現在は約半分の49%まで高まっています。特にアジアでは2014年度からタレントマネジメントの仕組みを作り、未来のリーダー人財を発掘し、育成を続けてきました。その結果、近い将来重要ポジションを担える人財が着実に増えてきています。現在、北米やその他の地域でも同様の仕組みを取り入れ、優秀人財の登用を進めています。

次に、イノベーションを創造する働き方改革です。例えばC&C(コミュニケーション&コラボレーション)インフ

ラの整備や、勤務場所、勤務時間、勤務形態の選択肢を広げることで、より多様な働き方の選択を可能にします。柔軟な働き方の実現は、社員一人ひとりの生産性向上への意欲を高め、ますます多様な人財を惹きつけ、今まで以上に化学反応を引き起こすきっかけになると考えています。

また、我々はダイバーシティ&インクルージョンがイノベーションの創造、さらには、これからの企業の競争力の極めて重要な要素になると考えています。とりわけ日本では、女性活躍の推進を重要課題として目標を掲げて取り組んできました。2016年度末時点で女性管理職比率は3.3%となり目標を達成し、2018年度末に5%、さらに2020年度末に8%とする目標を掲げています。加えて、障がいのある方の活躍の場をグローバル



で広げるという点においても、さらに積極的に取り組みます。

そして、すべての人財戦略の基盤は社員が健康で、一人ひとりの能力を発揮することと認識し、全社で健康経営を推進していきます。私たちは2017年7月に健康経営宣言を行い、社員の集中力向上につながる5つの指標（運動・睡眠・メンタルヘルス・食事・タバコ）を掲げたオムロンらしい取り組みをスタートさせました。今後、年間を通じてこれら5項目へのアプローチを行うことで、心身共によりタフな人財の育成や笑顔があふれる職場づくりを目指します。またヘルスケア事業の持つ高血圧に関するノウハウを活用し、社員の血圧管理実施率100%を目指すなど、積極的に社員の健康増進に取り組んでいきます。

また、2012年度から継続しているオムロングループにとって大事な取り組みがあります。オムロンは企業理念を、事業を通じて実践することに挑戦し続けていま

す。この理念実践をグローバル全社員で共有するための重要な取り組みが「TOGA(The Omron Global Awards)」です。6年目となる2017年度も、TOGAをさらに進化させ、我々の理念に対する共鳴と自律的な実践行動を進めていきます。

最後に、我々が目指す人財戦略のゴールへの確かな達成に向け、アクション実行、結果の評価、課題分析、改善のサイクルを回す起点となるエンゲージメントサーベイ(従業員意識調査)を2016年度より行っています。今後も引き続き実施し、取り組みの改善につなげていきます。

我々は多様な人財が活発に意見を交わし、楽しみながらイノベーションを創造する、そんな企業を目指しています。そしてユニークな社外の人財がオムロンに集まり、連結することで、さらにダイバーシティとイノベーションが加速される、このような連鎖反応が起こる魅力的な会社を作っていきます。

オムロン健康経営宣言

私たちオムロンは、世に先駆けたチャレンジによる、新たなソーシャルニーズの創造を目指します。

そのためには、オムロンで働く社員の健康が経営の基盤と考え、皆が豊かで充実した生活を送れる環境をオムロン一体となって作り上げていきます。

そして、笑顔と活力にあふれる健康的な職場を創造し続けることで、イノベーションを起こし、様々な社会的課題の解決に取り組んでいきます。

2017年7月3日
代表取締役社長 CEO

山田義仁



ダイバーシティによる事業の強化

女性の視点で、女性の健康課題を事業で解決する

男女雇用機会均等法を境に過去30年で女性のライフスタイルは大きく変化し、結婚、出産などのライフプランの選択肢も多様になりました。中でも、女性一人当たりの出産回数の減少や生活習慣の変化に伴う月経困難症や子宮疾患など、現代女性特有の健康課題の増加による労働生産性損失は年間6兆円と言われます。

こうした中、我々は2010年より「美も健康もちょうどよく」をコンセプトに、「オムロン式美人」というプロジェクトを立ち上げ、女性特有の健康課題解決に役立つ製品とサービスの創造に真剣に向き合ってきました。使用シーンに徹底的にこだわった、女性が使いたくなるような製品の開発に取り組むだけでなく、女性特有の健康課題に関する地道な啓発活動（セミナー等）を続けてきました。結果、ブランド調査においてオムロンブランドの認知が、30～40代女性の間で2014年度50%から2016年度54%、好感度30%から41%まで向上し、また商品の売上高も増加しています。

■ 「オムロン式美人」関連商品の売上推移



2011年を100としたときの「オムロン式美人」関連商品の売上推移

やる気さえあれば、性別や入社年度を問わずにチャレンジの機会を与える社風があり、また社内セミナー等をきっかけに男性社員が女性特有の健康課題を積極的に理解し、協力するという社内風土も醸成されています。これからもオムロンヘルスケアでは、女性の視点を活かしながらお客様と向き合い、新たな健康課題へのチャレンジを加速していきます。

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
荻野 勲

オムロンヘルスケア株式会社
商品事業統轄部 循環器疾患商品事業部
ライフリズムグループマネージャー
下瀬 陽子



会長メッセージ

オムロンの持続的成長と企業価値の向上のため、 コーポレート・ガバナンスを強化し続けていきます

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

この社憲を制定した1959年当時、オムロンの売上高はわずか4億円でした。その後、私たちは世界初・日本初のイノベーションを数多く生み出し、ソーシャルニーズを創造していく中で事業成長を遂げてまいりました。企業理念の実践を通じて社会の発展に貢献し続けるためには、激変する経営環境の中で経営陣の果敢な経営判断を支え、ステークホルダーの期待に応え

ていくための仕組みとしてのコーポレート・ガバナンスを進化させていくことが不可欠です。

持続的な企業価値向上のために、このたび取締役会の議長である取締役会長を除いて取締役の役位を廃止し、社長を執行役員との役位としました。これにより、監督と執行のさらなる分離を進め、業務執行に対する監督機能を強化します。また、取締役会の実効性に関する評価結果を踏まえ、2016年度は中長期の経営戦略への議論を充実させました。



具体的には、2017年4月にスタートした中期経営計画「VG2.0」の取り組みと到達目標を議論し承認すると共に、その達成にむけて役員報酬制度を改定しました。中期業績連動報酬の評価指標として、VG2.0の財務目標の達成度とサステナビリティ評価という非財務要素を組み込むことで、中長期の企業価値向上につなげます。

2017年度はVG2.0の初年度です。取締役会に新たなメンバーを迎え、それぞれの強みや専門性をもって監督機能を一段と発揮していきます。具体的にはVG2.0の進捗確認に加え、技術戦略や人財戦略を含むサステナビリティに関する重要な経営課題を議論し、取締役会の実効性をさらに向上させていきます。

2015年9月に「持続可能な開発目標(SDGs)」が国連で採択され、2030年までに解決すべき国際社会の共通目標が定められました。また、地球温暖化対

策の新たな国際ルールであるパリ協定が2016年11月に発効されるなど、地球規模での持続可能性の追求が求められています。企業価値の持続的な向上には、環境や社会のサステナビリティ課題に対して積極的かつ能動的に対応することが必要です。当社はサステナビリティ方針を策定し、それを実践していくための仕組みや体制を整備しました。取締役会としても、VG2.0で取り組む事業活動が当社の企業価値を向上させると共に、国際社会の期待にも応えるものであるようガバナンスを効かせていきます。

オムロンは企業理念に基づき、これからも持続的に企業価値の向上を図り、地球視点で社会の持続的発展を追求していきます。

2017年7月
取締役会長



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

私たちが大切にする価値観

- ・ **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。

サステナビリティ方針

私たちは、「企業は社会の公器である」との基本的考えのもと、企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指します。

- 長期ビジョンを掲げ、事業を通じて社会的課題を解決します。
- 真のグローバル企業を目指し、公正かつ透明性の高い経営を実現します。
- すべてのステークホルダーと責任ある対話を行い、強固な信頼関係を構築します。

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強化していきます。

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/sustainability/governance/corporate_governance/policy/

■ 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	03年～ 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	17年～ 取締役の役位を廃止* 17年～ 社長を執行役員の役位に変更
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

* 取締役会会長を除く

コーポレート・ガバナンス体制

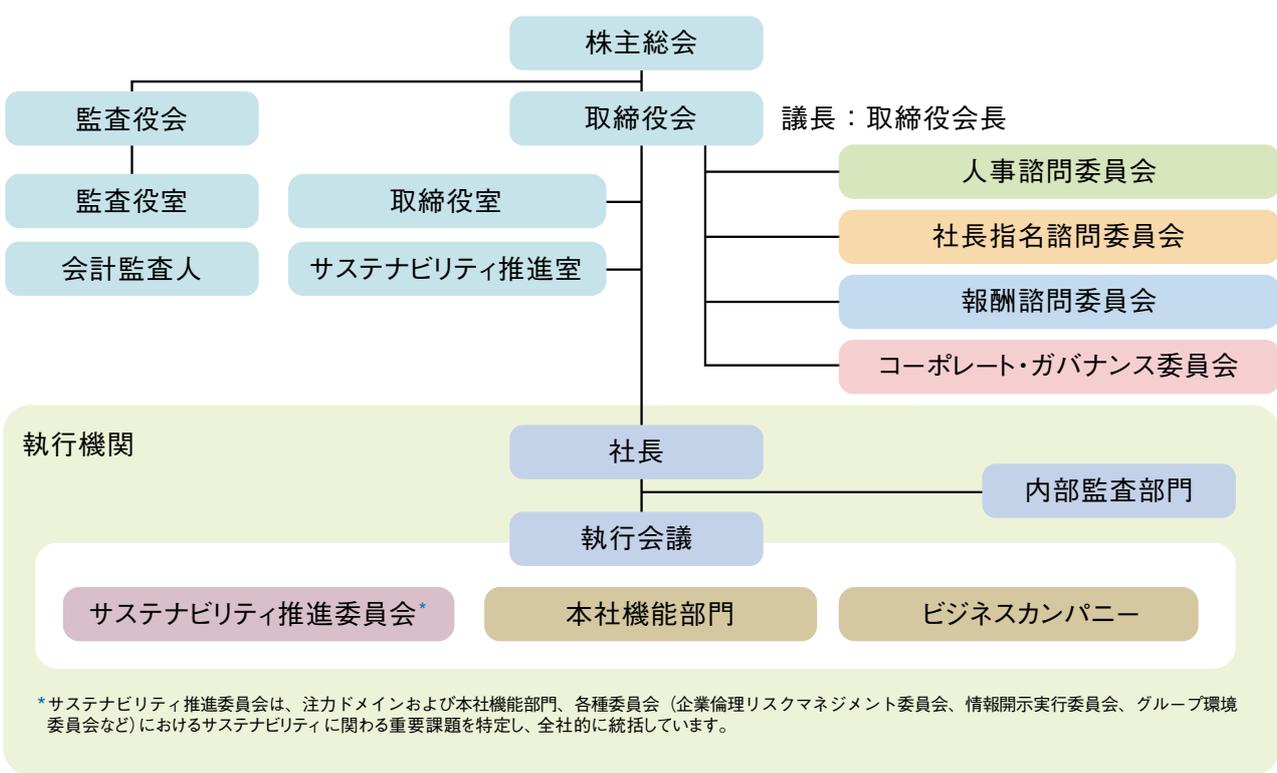
当社は、監査役会設置会社を選択しています。取締役会は、実質的な議論を深めるため、8名の取締役で構成しています。また、監督と執行を分離し、取締役の過半数は業務執行を行わない取締役による構成にすると共に、独立社外取締役の割合を3分の1以上としています。

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

2017年度コーポレート・ガバナンス体制



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

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

人事諮問委員会
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。

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。

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。

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。

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。

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。

なお、2016年度の取締役会への社外取締役の出席率は97.4%、社外監査役は92.3%(13回開催)、監査役会への社外監査役の出席率は100%(13回開催)でした。

さらなる監督機能の向上

当社は1999年に執行役員制度を導入し、監督と執行の分離を図ると共に、諮問委員会等の設置、取締役会議長と社長の分離、取締役の過半数を非業務執行取締役にするなど、取締役会の監督機能の向上に努めてきました。

さらに取締役会の監督機能を向上させるために、2017年度から取締役会議長である取締役会長を除いて役付取締役を廃止しました。これにより取締役間の相互監督意識がさらに高まり、取締役会の監督機能が一層向上すると考えています。

同時に、最適かつ機動的な執行体制を構築するた

めに、業務執行の最高責任者である社長は執行役員の役位とし、執行役員の中から社長を選定することに変更しました。社長を執行役員の役位とすることで、取締役会の決議により事業年度に合わせて社長を選定することが可能となります。事業年度の最初から社長が指揮を執ることが、最適かつ機動的な執行体制の構築につながると考えています。

監督機能と執行機能の分離を一層進め、それぞれの責任を明確にすることにより、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

■ 2017年度諮問委員会等の構成

地位	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	山田 義仁				
代表取締役	宮田 喜一郎	□			
取締役	日戸 興史			□	
取締役	安藤 聡	○	○	○	
社外取締役	小林 栄三 ★	◎	◎	□	◎
社外取締役	西川 久仁子 ★	□	□	◎	○
社外取締役	上釜 健宏 ★	□	□	□	□
常勤監査役	近藤 喜一郎				
常勤監査役	川島 時夫				
社外監査役	内山 英世 ★				□
社外監査役	國廣 正 ★				□

注：◎委員長 ○副委員長 □委員 ★独立役員

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と課題を認識し、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。

2016年度 取締役会の実効性評価の方法

取締役会の実効性評価は、コーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。

2015年度に引き続き、すべての取締役および監査役に対し、調査票への無記名記入方式による自己評価を実施しました。取締役会の議論内容、運営方法等に関する評価に加え、2016年度取締役会運営方針とそれに基づく具体的な取り組みに対する評価を実施しました。また、取締役会議長と各取締役が個別に面談

を行い、取締役会の実効性向上に関する意見交換を実施しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、自己評価および面談結果を分析し、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、この評価結果に基づき2017年度を取締役会の運営方針を策定しました。

2016年度 取締役会の実効性に関する評価結果

コーポレート・ガバナンス委員会は、現在のガバナンス体制と運用に問題は無く、適切に機能していること、および2016年度取締役会運営方針に基づく取り組みと今後の課題について確認しました。

方針)を策定。当方針に基づく重要課題(マテリアリティ)とその重要課題に対する取り組みを監督できる体制を整備。

・執行への権限委譲に関して、取締役会規程の改定と一部の付議事項について執行への権限委譲を実施。

2016年度運営方針に基づく取り組み

- ・中長期経営戦略に関する議論を行い具体的な取り組みと到達目標を含めた中期経営計画VG2.0を承認。
- ・ESGに関する全社の取り組み方針(サステナビリティ

今後の課題

- ・中期経営計画VG2.0の達成に向けた監督機能の発揮

2017年度 取締役会運営方針

取締役会は、評価結果を踏まえ、2017年度にスタートした中期経営計画VG2.0の確実な達成に向けて、特に以下の3点への監督機能を発揮していきます。

- ・短期経営計画の進捗確認

- ・中期経営戦略の要となる人財戦略、技術戦略
- ・サステナビリティ方針に基づき設定した重要課題(マテリアリティ)に対する取り組み

報酬ガバナンスの進化

— 持続的な企業価値の向上を目指して —

これまでオムロンは企業理念に基づき、独自のコーポレート・ガバナンス強化に取り組んできました。2017年度にはさらなる企業価値向上を目指し、役員報酬制度(取締役・執行役員を対象)を改定しました。そこで、「持続的に企業価値を向上させる役員報酬」をテーマに、取締役会議長の立石会長と昨年度まで報酬諮問委員会委員長を務めた小林社外取締役による対談を行いました。

オムロンの経営の考え方と役員報酬の位置づけ

立石 当社は企業理念に基づいて、よりよい社会づくりに貢献し続けるため、持続的な企業価値の向上を目指しています。そのために10年ごとの長期ビジョンを定めて、さらに3~4年を対象とする中期経営計画、単年度での短期経営計画を策定しています。そして、これらのビジョンや経営計画を確実に実行し企業価値を向上し続けていく上で、コーポレート・ガバナンスの強化は欠かせません。中でも役員報酬は役員人事とあわせ、

コーポレート・ガバナンスを支える重要な柱の一つと言えます。役員報酬には2つの目的があります。1つは、企業理念を实践する役員が長期ビジョンに果敢に挑戦し実現していくための動機づけ。2つ目は役員報酬方針等の開示を通じて持続的な企業価値の向上に取り組む決意を示し、ステークホルダーの皆さまに経営の考え方や取り組みをご理解いただくことです。

これまでの役員報酬に関する取り組み

小林 当社に対しては、社外取締役就任以前よりコーポレート・ガバナンスに積極的に取り組んでいるという印象を持っていました。2013年度から社外取締役

となりましたが、当社のコーポレート・ガバナンス向上への取り組みに正直驚きました。

役員報酬に関しては報酬諮問委員会で審議を行



取締役会長
立石 文雄

社外取締役
小林 栄三

い、2014年度には中期経営計画の達成をより確かなものにするため中期業績との連動性の高い報酬制度に改定しました。

立石 具体的には、中期経営計画の売上高や営業利益の目標達成度に応じて支給額が変動する中期業績連動賞与の導入や業績達成条件付新株予約権の発行ですね。

小林 そうです。いわゆる年度ごとの業績に連動する報酬はどこ企業でもやっていますし、様々な評価指標もあります。しかし、このように中長期を意識し、株主をはじめとするステークホルダーの期待にうまくリンクさせ、報酬の仕組みに取り入れていこうとする考え方は先駆的だったと思います。

立石 報酬制度の改定によって、それまで以上に役員は中長期の目標達成に向け高い意欲で経営に取り組むことができました。残念ながら当初の目標は達成できませんでしたが、中長期視点での経営が強化されました。M&Aや積極的な成長投資はその一例と言えます。

小林 取締役会での議論をみても、中長期を見据えた経営は着実に進展していると受け止めています。

報酬諮問委員会では、その後も報酬制度の実効性を検証してきました。

今回は2014年度に続いての改定となりますが、報酬諮問委員会として特に重視したことは、報酬体系が役員の持続的な企業価値の向上に取り組む動機づけとして機能するか、ステークホルダーにも分かりやすくより期待に沿ったものになっているか、の2点です。

立石 現在、世界では技術革新が猛スピードで進み、それに伴い社会も大きく変わろうとしていますね。この変化に対しどのように社会的課題を解決していくべきか、2030年の社会の姿を見据えながら今まで以上に機動的な施策を実行することが重要です。これを具

体的な形にしたのが2017年度からスタートした中期経営計画VG2.0です。報酬制度を次の段階に進化させたことは、このVG2.0を着実に推し進める力になると考えています。

2017年度改定のポイント

立石 今回、報酬の構成比率を社長の場合、基本報酬：短期業績連動報酬：中長期業績連動報酬＝1：1：1から1：1：1.5に変えたことは非常に画期的だと思います。上位の立場になるほど、中長期の経営により一層責任を持つべきですから。今回、上位の中長期業績連動の構成比率を拡大したことによって、それぞれの役割でなすべきことが明確になりました。これはオムロンの経営にとって意義深いです。

小林 加えて、業績連動報酬の評価指標も重要です。業績連動には短期と中長期がありますが、当然ながら、毎期ごとに株主をはじめとするステークホルダーの期待に応える必要があります。そのため、単年度の賞与については当社の経営の根幹であるROICの評価と、単年度での成果として営業利益と当期純利益を指標としました。

一方で、例えば新たな技術による新商品・サービスの創出やM&Aのように、事業や経営のイノベーションをどう起こすかといった中長期で取り組むべき課題もあります。中長期の業績連動についてはVG2.0を着実に実行するため、2020年度における売上高やEPS、ROEの目標達成度を指標に入れました。また、役員が株主と同じ視点で会社の持続的発展を目指す観点から、業績連動型の株式報酬を導入しました。

立石 今回新たに、中長期業績連動報酬にサステナビリティ評価*が加わりました。国連では2015年秋にSDGsが採択されましたね。オムロンが事業を通じていかに社会に貢献していくかの観点からも、サステナビリティの取り組みをさらに加速していく必要があります。

報酬制度の進化は
VG2.0を着実に
推し進める力

ステークホルダーの 期待に応え、 企業価値向上を目指す



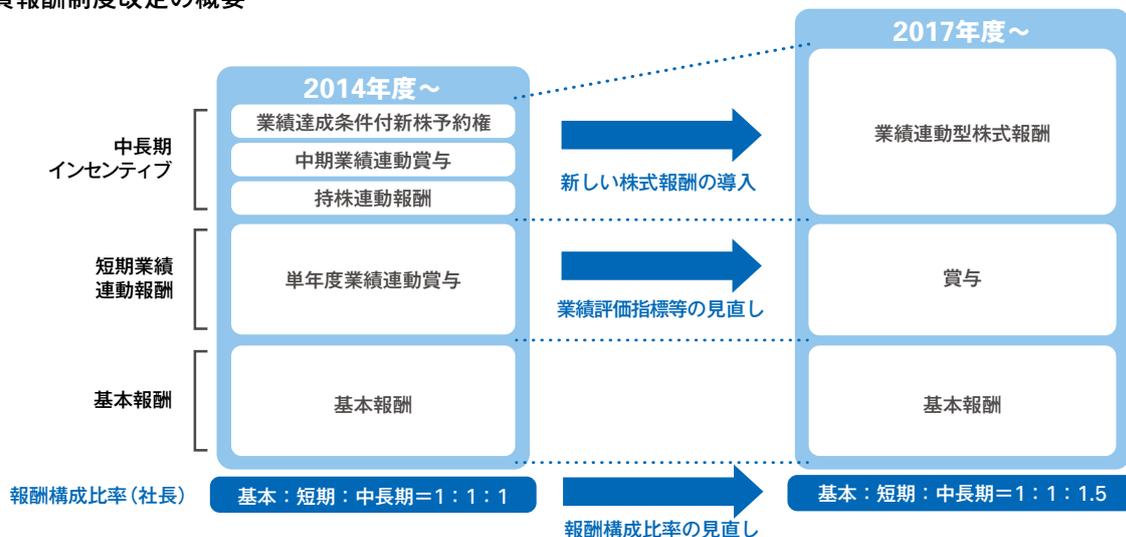
小林 今回の制度改定の中でサステナビリティをどのように評価するか、客観的な指標を何にするか、かなりの議論を要しました。お手盛りになってはいけなし、客観性をどのように保つのか、一番苦心しました。第三者機関によるサステナビリティ指標に基づいて評価を行うことで、透明性が高まり説明責任を果たせると考えています。

立石 オムロンが社会的課題の解決を通じて企業価値の持続的向上に本気で取り組んでいることを、サステナビリティ評価の導入からも、ステークホルダーの皆さまにご理解いただけるのではないのでしょうか。

小林 単年度軸はもちろん大切ですが、それ以上にこれからどのように会社を成長させていくのかを、社長を筆頭に役員がいつも念頭に置きステークホルダーの期待に応えていくことが重要です。今回の報酬制度は、2020年度にVG2020のゴールを達成し、企業価値を向上していく上で非常に有効であると考えています。

* サステナビリティ評価
Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)に基づく評価。DJSIは長期的な株主価値向上の観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面で統合的に評価・選定するESGインデックス。

■ 役員報酬制度改定の概要



今後の報酬制度の取り組みと想い

小林 時代や経営環境に応じて報酬制度も常に進化させていく必要があります。役員の果敢な意思決定の原動力として機能しているか、またステークホルダーへの透明性・説明責任の観点から、報酬諮問委員会として引き続きレビューし改善を図っていきます。

立石 コーポレート・ガバナンスの目的は、企業理念に基づき、長期ビジョンの達成を通じた持続的な企

業価値の向上です。報酬制度を含むコーポレート・ガバナンスが確実に機能することにより、役員の中長期視点がさらに高まり、将来を見据えた価値創造の施策実行が加速すると確信しています。役員一丸となって、長期ビジョンの達成と企業価値のさらなる向上に挑戦していきます。

〔新〕取締役報酬の方針

① 基本方針

- ・ 企業理念を実践する優秀な人材を取締役として登用できる報酬とする。
- ・ 持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系とする。
- ・ 株主をはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たせる、「透明性」「公正性」「合理性」の高い報酬体系とする。

② 報酬構成

- ・ 取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績に応じて変動する業績連動報酬で構成する。
- ・ 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成する。

③ 基本報酬

- ・ 基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し役割に応じて決定する。

④ 業績連動報酬

- ・ 短期業績連動報酬として、単年度の業績や目標達成度に連動する賞与を支給する。
- ・ 中長期業績連動報酬として、中期経営計画の達成度や企業価値(株式価値)の向上に連動する株式報酬を支給する。
- ・ 短期業績連動報酬および中長期業績連動報酬の基準額は、役割に応じて定める報酬構成比率により決定する。

⑤ 報酬ガバナンス

- ・ 全ての取締役報酬は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定する。

※中長期の業績目標達成に向け、執行役員についても同様の方針を定めています。

〔新〕役員報酬制度の概要（取締役、執行役員）

1) 報酬構成比率

役員報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績に応じて変動する短期業績連動報酬および中長期業績連動報酬で構成しています。各業績連動報酬の基本報酬に対する報酬構成比率は、役割に応じて決定しています。

基本報酬 : 短期業績連動報酬 : 中長期業績連動報酬 = 1 : 1 : 1.5 (社長の場合)

2) 基本報酬（対象：取締役、執行役員）

固定報酬として基本報酬を支給します。外部専門機関の調査に基づく同業種（報酬諮問委員会が定める同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群）の役員の基本報酬水準を参考に、役割に応じて報酬額を決定しています。

3) 短期業績連動報酬（対象：社外取締役を除く取締役、執行役員）

単年度の業績指標や目標の達成度に応じて賞与を支給します。

取締役（社外取締役を除く）の賞与額は、年間計画に基づき設定した営業利益、当期純利益およびROICの目標値に対する達成度等に応じ、0%～200%の範囲で変動します。

役位別の基準額 × 業績評価 (営業利益50%、当期純利益50%) × ROIC評価 = 賞与

執行役員の評価指標については、担当する職務に応じて個別に設定しています。

4) 中長期業績連動報酬（対象：社外取締役を除く取締役、執行役員）

業績連動部分(60%)と非業績連動部分(40%)からなる株式報酬を支給します。

業績連動部分は、中期経営計画に基づき設定した売上高、EPS、ROEの目標値に対する達成度、および第三者機関の調査に基づくサステナビリティ評価*等に応じ、0%～200%の範囲で変動します。

役位別の基準額 × 業績評価 (売上高30%、EPS70%) × ROE評価 × サステナビリティ評価 = 株式報酬

非業績連動部分は中長期の株価向上への動機づけとリテンションを目的とし、一定期間の在籍を条件に支給します。

なお、当株式報酬により交付した当社株式は、原則として在任中は保持し続けることとします。また、在任期間中に会社に損害を及ぼす重大な不適切行為があった場合、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役は取締役会、執行役員は社長の決議により、株式報酬の支給を制限します。

* サステナビリティ評価

Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)に基づく評価。DJSIは長期的な株主価値向上の観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面で統合的に評価・選定するESGインデックス。

旧報酬制度に基づく2016年度の取締役の報酬実績についてはこちらをご覧ください。
http://www.omron.co.jp/ir/kabunushi/soukai/pdfs/shoshu_80th.pdf
 (第80期定時株主総会招集ご通知P53～54)

オムロンを支えるマネジメント

2017年6月22日現在



上釜 健宏

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
社長指名諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
報酬諮問委員会委員

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

西川 久仁子

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

安藤 聡

取締役
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

山田 義仁

代表取締役社長 CEO



宮田 喜一郎

代表取締役
執行役員専務 CTO
人事諮問委員会委員

近藤 喜一郎

常勤監査役

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

日戸 興史

取締役
執行役員専務 CFO
報酬諮問委員会委員

川島 時夫

常勤監査役

國廣 正

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

取締役・監査役・名誉会長

2017年6月22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 安藤 聡

1977年4月 株式会社東京銀行
 （現株式会社三菱東京UFJ銀行）入行
 2003年7月 同行ジャカルタ支店長（2007年6月 同行退社）
 2007年6月 当社社外監査役
 2011年6月 執行役員、経営IR室長
 2015年3月 グローバルIR・コーポレート
 コミュニケーション本部長
 2015年4月 執行役員常務
 2017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 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）



代表取締役

執行役員専務 CTO 宮田 喜一郎

1985年4月 株式会社立石ライフサイエンス研究所
 （現オムロンヘルスケア株式会社）入社
 2010年3月 オムロンヘルスケア株式会社 代表取締役社長
 2010年6月 当社執行役員
 2012年6月 執行役員常務
 2015年4月 CTO 兼 技術・
 知財本部長（現任）
 2017年4月 執行役員専務（現任）
 2017年6月 代表取締役（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 株式会社スーパーナース 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
 2015年6月 当社社外取締役（現任）
 2017年5月 株式会社FRONTEO
 ヘルスケア代表取締役社長
 （現任）



取締役

執行役員専務 CFO 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）
 2017年4月 CFO（現任）



社外取締役 上釜 健宏

1981年4月 TDK株式会社入社
 2002年6月 同社執行役員
 2003年6月 同社常務執行役員
 2004年6月 同社取締役専務執行役員
 2006年6月 同社代表取締役社長
 2016年6月 同社代表取締役会長（現任）
 2017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 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)



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 同行ドイツ総支配人兼
 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 國廣 正

1986年4月 弁護士登録・第二東京弁護士会 所属
 那須・井口法律事務所入所
 1994年1月 國廣法律事務所 (現国広総合法律事務所) 開設
 2017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

社長

山田 義仁
CEO



執行役員副社長

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



執行役員専務

宮田 喜一郎
CTO 兼 技術・知財本部長



日戸 興史
CFO 兼 グローバル戦略本部長



執行役員常務

藤本 茂樹
事業開発本部長



荻野 勲
オムロン ヘルスケア株式会社
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



吉川 浄
グローバルものづくり革新本部長



行本 閑人
エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツ
ビジネスカンパニー社長



ナイジェル ブレイクウェイ
オムロンマネジメントセンターオブ
アメリカ
会長 兼 社長 CEO



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



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



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



大上 高充

グローバル理財本部長



玉置 秀司

グローバルリスクマネジメント・
法務本部長



江島 秀二

環境事業本部長



谷川 謙

オムロン プレシジョンテクノロジー
株式会社 代表取締役社長



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 兼
ロボット推進プロジェクト本部長



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



北川 尚

取締役室長



井垣 勉

グローバルIR・コーポレート
コミュニケーション本部長



富田 雅彦

グローバル人財総務本部長



徐 堅

グローバルものづくり革新本部
中国ものづくり革新担当 兼 上海オムロン
コントロールコンポーネンツ有限公司 社長



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



辻永 順太

インダストリアルオートメーションビジネス
カンパニー商品事業本部長



株主・投資家との責任ある対話

オムロンは「サステナビリティ方針」の中で、「すべてのステークホルダーと責任ある対話を行い、強固な信頼関係を構築します」と宣言しています。また、「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー」においても、ステークホルダーとの関係を定め、「株主との建設的な対話に関する基本方針」を制定しています。この方針のもと、経営陣やIR部門が中心となり、株主・投資家との責任ある対話を行っています。今後も責任ある対話を通して、企業価値の向上につなげていきます。

★サステナビリティ方針 (P57) ★オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー (P58)

株主総会

株主総会を最高意思決定機関と位置付け、株主さまが適正に権利行使を行える環境を整備し、対話の促進につなげています。具体的には、株主総会をいわゆる「集中日」の3営業日以上前に開催し、利便性の高い京都駅直結のホテルを会場にすることで、株主の皆さまの参加を促進しています。

また、招集通知は株主総会開催日の1ヶ月程度前に、日本語版、英語版共に当社のウェブサイトに掲載しています。2016年度は招集通知の冊子版を株主総

会開催日の4週間以上前に発送し、株主さまが議案を十分に検討する期間を確保しています。

第79期定時株主総会 (2016年6月23日開催)

ご来場株主数 — 1,006名
議決権行使率 — 86.9%

機関投資家との対話

国内外の機関投資家さまとは面談や電話会議による直接的な対話を積極的に行っています。オムロンのIR部は機関投資家さまからの面談の依頼を可能な限り受けています。統合レポートをはじめ、ESG情報などの積極的な開示により、幅広い機関投資家さまとの建設的な対話につなげています。

また、制御機器事業のFA機器に実際に触れただく技術セミナーを、2015年度に続き開催しました。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。

2016年度実績

対話実施延べ社数 — 769社



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、多くの個人投資家さまと直接的な対話を行っています。当社の歴史や事業内容、BS、PL面の特徴などを簡潔にご説明し、個人投資家さまに当社の魅力を伝えています。

また、他社と合同で会社説明会を開催するなど、独自の取り組みも行っていきます。

2016年度実績

イベント実施数 ————— 8回
参加者数 ————— 400名



個人投資家さま向け会社説明会

株主優待

株主の皆さまへの日頃のご支援に感謝すると共に、当社への理解を深めていただくことを目的に、株主優待*を導入しています。「当社ヘルスケア商品の贈呈」、「社会福祉法人 太陽の家への寄付」からご希望の内容を選択いただけます。毎年、多くの株主さまから株主優待に対する喜びの声や感謝の言葉が届いています。

*株主優待 <http://www.omron.co.jp/ir/kabunushi/yutai.html>

当社ヘルスケア商品の贈呈



社会福祉法人 太陽の家への寄付



財務セクション(米国会計基準)

- 77 6年間の主要財務データ
- 78 At a Glance
- 80 中期経営計画EARTH-1ステージ
(2014~2016年度)の振り返り
- 82 2016年度の振り返り
- 88 2017年度の見通し
- 90 連結貸借対照表
- 92 連結損益計算書
- 93 連結包括損益計算書
- 94 連結株主持分計算書
- 95 連結キャッシュ・フロー計算書

連結財務諸表の詳細については、当社ウェブサイトに掲載されている有価証券報告書をご覧ください。
<http://www.omron.co.jp/ir/lib/yukahoukoku.html>

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

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
事業別売上高(注1):						
制御機器事業(IAB)	¥270,835	¥262,983	¥291,739	¥331,840	¥335,959	¥330,959
電子部品事業(EMC)	83,002	84,107	97,699	103,946	103,681	93,938
車載事業(AEC)	85,027	97,643	126,620	137,883	139,966	132,060
社会システム事業(SSB)	57,200	68,754	82,695	80,410	77,538	67,129
ヘルスケア事業(HCB)	62,446	71,520	89,275	100,615	108,121	101,295
本社直轄事業(その他事業)	53,535	59,240	78,949	87,382	63,028	63,264
本社他(消去調整含む)	7,416	6,214	5,989	5,176	5,311	5,556
地域別売上高:						
日本	307,649	328,470	356,342	351,321	342,824	339,841
米州	74,820	80,427	100,992	123,496	130,968	112,191
欧州	83,561	80,453	100,929	108,427	109,147	102,633
中華圏	101,074	106,283	142,444	180,954	162,508	147,751
東南アジア他	52,357	54,828	72,259	83,054	88,157	91,785
(合計)	619,461	650,461	772,966	847,252	833,604	794,201
売上原価及び費用:						
売上原価	391,574	408,954	475,758	514,645	512,792	482,399
販売費及び一般管理費(試験研究開発費を除く)	145,662	152,676	181,225	198,103	205,735	193,539
試験研究開発費	42,089	43,488	47,928	47,913	52,790	50,697
その他費用(収益)ー純額ー	6,589	4,106	6,048	(797)	(3,399)	2,074
(合計)	585,914	609,224	710,959	759,864	767,918	728,709
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	33,547	41,237	62,007	87,388	65,686	65,492
法人税等	17,826	14,096	19,475	28,893	20,043	19,882
持分法投資損益(利益)	(631)	(2,976)	(3,782)	(3,937)	(2,039)	(712)
当期純利益	16,352	30,117	46,314	62,432	47,682	46,322
非支配持分帰属損益(損失)	(37)	(86)	129	262	392	335
当社株主に帰属する当期純利益	16,389	30,203	46,185	62,170	47,290	45,987
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	74.5	137.2	209.8	283.9	219.0	215.1
希薄化後	74.5	137.2	—	283.9	219.0	215.1
現金配当額(注2)	28	37	53	71	68	68
資本的支出(支払ベース)	27,502	30,383	32,218	37,123	37,903	25,816
総資産	537,323	573,637	654,704	711,011	683,325	697,701
株主資本	320,840	366,962	430,509	489,769	444,718	469,029
主要な指標:						
売上総利益率	36.8%	37.1%	38.5%	39.3%	38.5%	39.3%
営業利益率	6.5%	7.0%	8.8%	10.2%	7.5%	8.5%
当社株主に帰属する当期純利益率	2.6%	4.6%	6.0%	7.3%	5.7%	5.8%
投下資本利益率(ROIC)	4.8%	8.6%	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%
株主資本利益率(ROE)	5.2%	8.8%	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%
総資産回転率(回)	1.1	1.2	1.3	1.2	1.2	1.2
たな卸資産回転率(回)	4.4	4.5	5.0	4.8	4.6	4.5
株主資本比率	59.7%	64.0%	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%

注1 経営管理区分の見直しにより、2013年度以降の制御機器事業(IAB)には2012年度以前の区分における電子部品事業(EMC)傘下の一部が含まれています。

注2 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。

Vision

Overview

Strategy

Governance

Financial Information

At a Glance

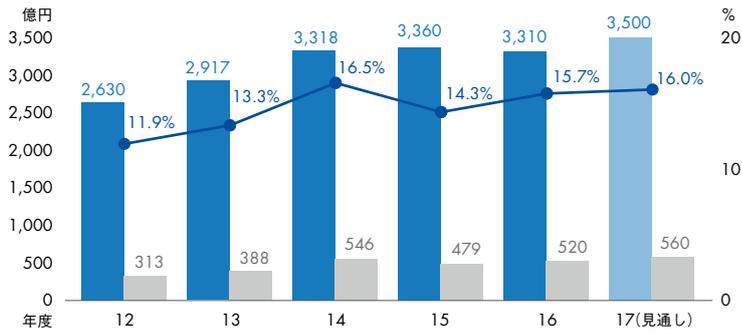


制御機器事業 (IAB) 制御機器関連国内シェア：約40%

(出所) NECA (日本電気制御機器工業会) 統計

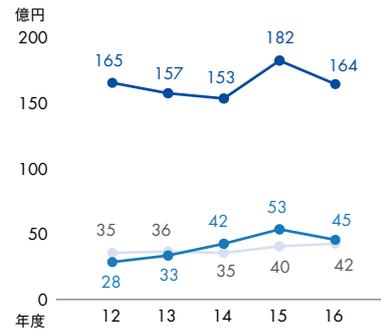
売上高／営業利益／営業利益率

■ 売上高 ■ 営業利益 ● 営業利益率 (右軸)



設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

● 設備投資 ● 減価償却費 ● 研究開発費

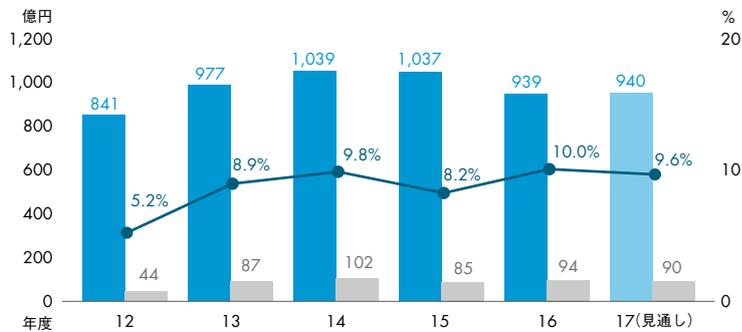


電子部品事業 (EMC) リレー世界シェア：約20%

(出所) 当社調べ

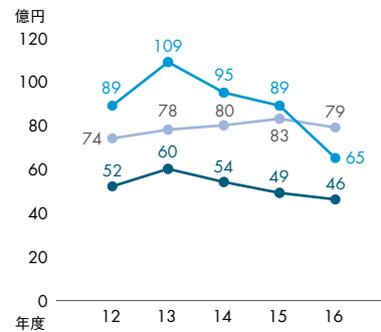
売上高／営業利益／営業利益率

■ 売上高 ■ 営業利益 ● 営業利益率 (右軸)



設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

● 設備投資 ● 減価償却費 ● 研究開発費



車載事業 (AEC) 軽自動車向けボディー制御ユニット国内シェア：約50%

(出所) 当社調べ

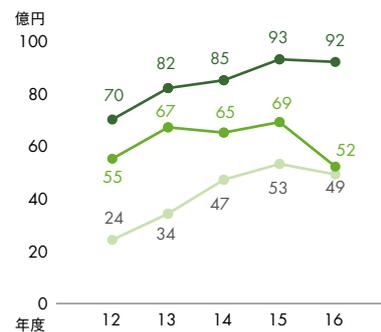
売上高／営業利益／営業利益率

■ 売上高 ■ 営業利益 ● 営業利益率 (右軸)



設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

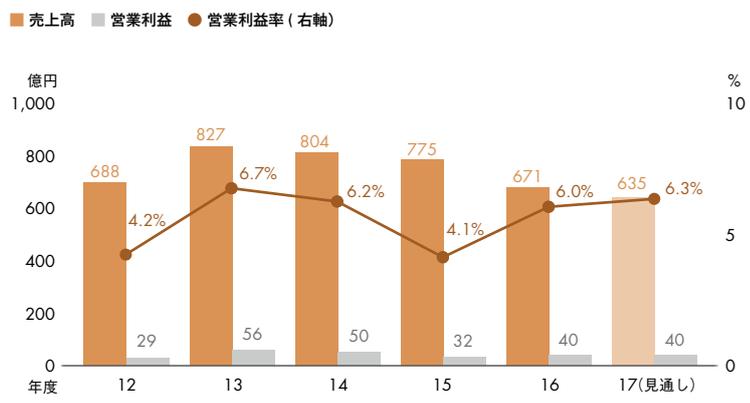
● 設備投資 ● 減価償却費 ● 研究開発費



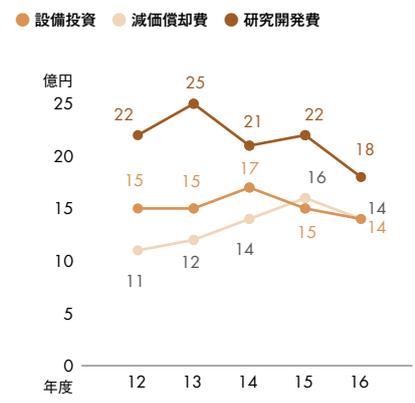
※ 経営管理区分の見直しにより、2013年度以降の制御機器事業 (IAB) には2012年度以前の区分における電子部品事業 (EMC) 傘下の一部が含まれています。
 また、2017年度の本社直轄事業 (その他事業) には、2016年度以前の区分における社会システム事業 (SSB) 傘下の一部が含まれています。
 ※ 2017年度の見通しは2017年4月27日に開示したものです。

社会システム事業 (SSB) 駅務機器国内シェア：約45% (出所) 当社調べ

■ 売上高 / 営業利益 / 営業利益率

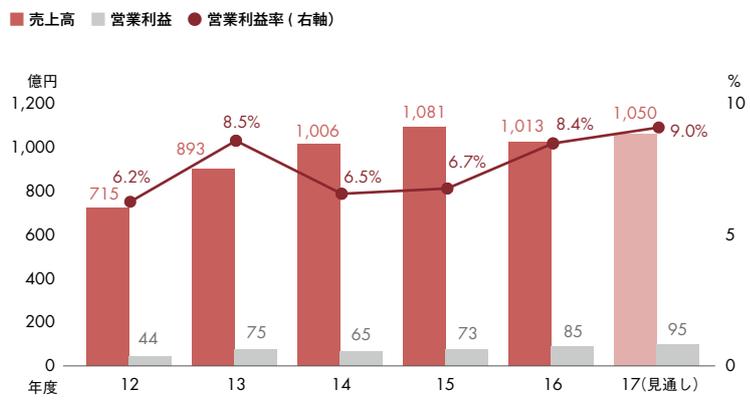


■ 設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

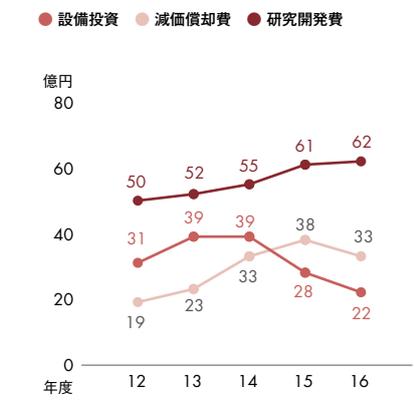


ヘルスケア事業 (HCB) 家庭用電子血圧計世界シェア：約50% (出所) 当社調べ

■ 売上高 / 営業利益 / 営業利益率

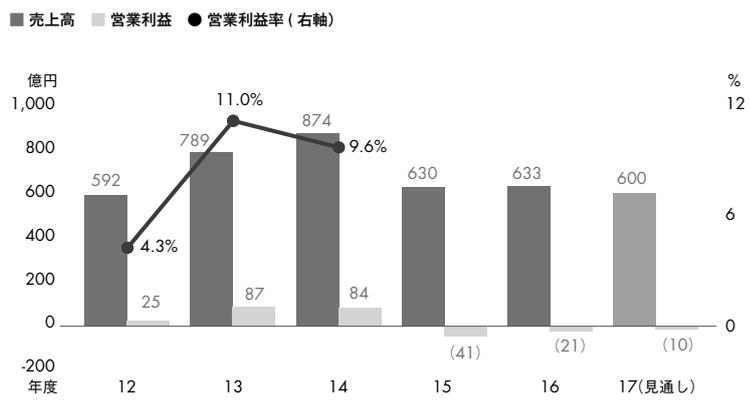


■ 設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

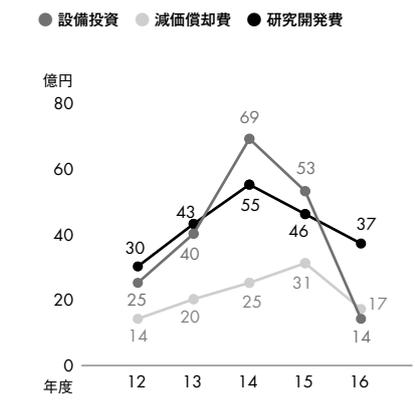


本社直轄事業 (その他事業) 住宅向けソーラーパワーコンディショナ国内シェア：約40% (出所) 当社調べ

■ 売上高 / 営業利益 / 営業利益率



■ 設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費



中期経営計画 EARTH-1 ステージ (2014～2016年度)の振り返り

当社グループは、2011年にスタートした10年間の長期ビジョンValue Generation 2020(以下、VG2020)に基づいた経営を推進しており、「質量兼備の地球価値創造企業」を目指しています。2014年度から2016年度までの3か年は、VG2020の第2ステージとして打ち出した中期経営計画EARTH-1ステージの下、いかなる事業環境においても自らの力で成長できる“自走的”な成長構

造の確立を目指しました。EARTH-1ステージの3年間では「既存事業戦略」、「超グローバル戦略」、「最適化新規事業戦略」の3つに取り組んできましたが、その総括については次の通りです。

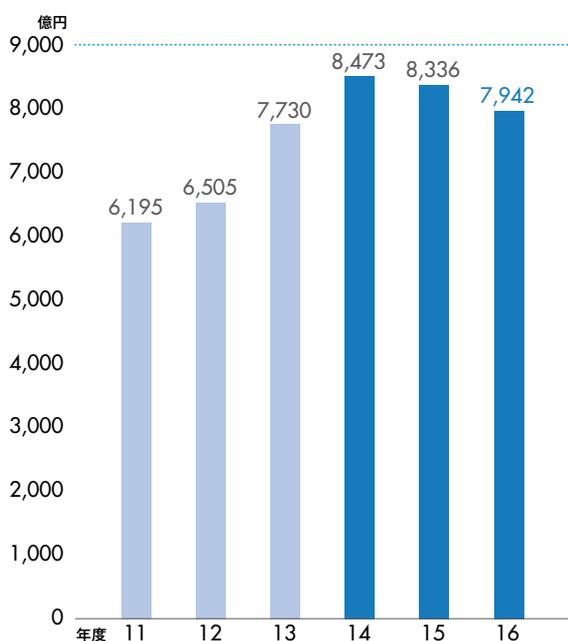
「既存事業戦略」においては、IA事業の最強化に取り組みました。4つの業界に注力した事業展開やオートメーションセンター立上げによるお客様の課題解決のための

3つの基本戦略の目標と実績

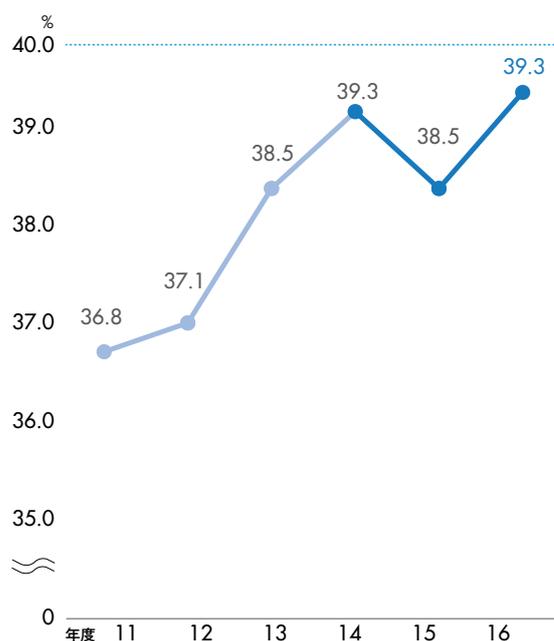
	16年度目標	16年度実績 (達成率)
〈既存事業〉IA事業売上高	4,400億円	4,249億円 (△3%)
〈超グローバル〉新興国売上高	3,200億円	2,743億円 (△14%)
〈最適化新規事業〉新規事業売上高	900億円	526億円 (△42%)

売上高

..... : EARTH-1 ステージ目標 (2014年4月発表)



売上総利益率



技術サポート体制強化、米国の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買収など、新たな価値創造を加速させ、将来に向けた成長構造の構築に取り組みました。その結果、制御機器事業においてはEARTH-1ステージで掲げた売上目標を達成することができました。

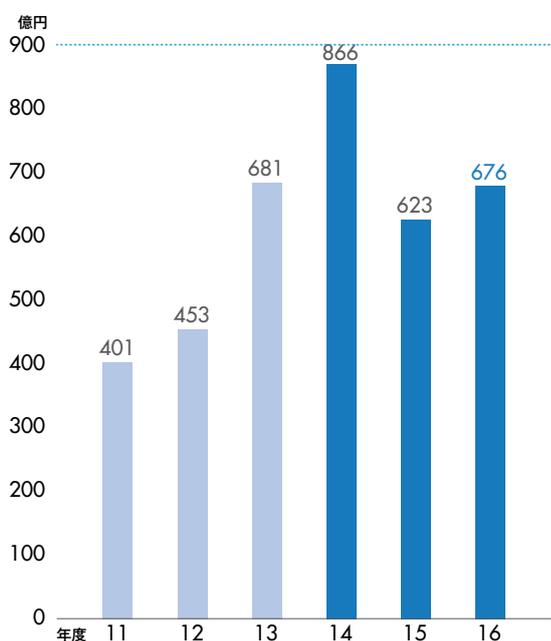
「超グローバル戦略」については、特に中国およびアジアにおいて、制御機器事業、ヘルスケア事業での高い成長を実現しました。タイ、インドネシアで開催した総合展示会では、多数の新規商談を獲得することができました。またヘルスケア事業では、ブラジルのネブライザ企業を買収するなど、中南米での売上高を順調に拡大しました。さらに事業基盤強化の面では、メキシコ、インドネシアの生産拠点強化およびアジアの事業をリードする基幹人材の獲得と育成なども積極的に強化しました。

「最適化新規事業戦略」においては、産学連携や他社

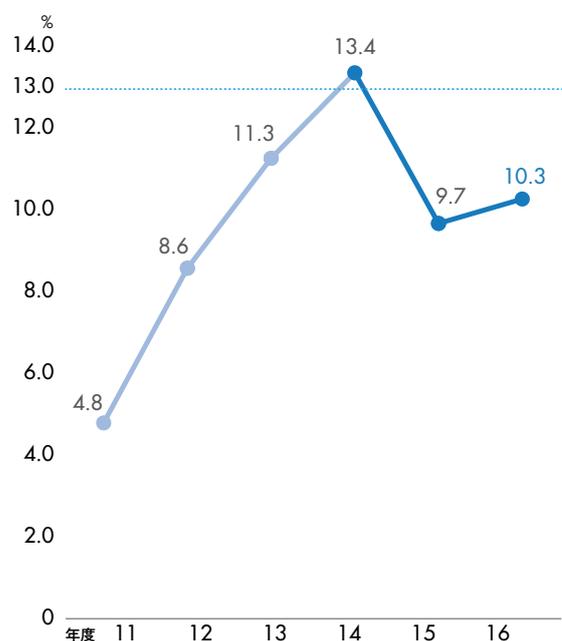
との業務提携など外部を積極的に活用しながら、新規事業の創出に挑戦しました。しかしながら、環境事業に続く十分な規模と成長力を持った事業の創出には至りませんでした。

以上の取り組みの結果、EARTH-1ステージでは稼ぐ力を着実に向上させると共に、収益を伴う成長を持続させる事業構造への転換を加速させました。また制御機器事業を、あらためて成長軌道に乗せることができました。一方、事業環境変化の影響も受け、EARTH-1ステージの当初の定量ゴール目標であった「売上高9,000億円以上、営業利益率10%以上」の実現はいずれも未達という結果になりました。“自走的”な成長構造の確立は道半ばであったと捉えており、次の中期経営計画においても、継続して自走的な成長構造作りに取り組みます。

■ 営業利益



■ ROIC



2016年度の振り返り

連結業績の概況

EARTH-1ステージ最終年度である2016年度については、“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”を目標に掲げ、将来の成長の基盤となる収益構造の強化と、成長をけん引する事業およびイノベーションの強化に取り組みました。当年度の売上高については円高の影響もあり、7,942億円の減収(前年度比4.7%減)となりましたが、主力の制御機器事業の成長に

加え、全社における収益構造の強化などにより稼ぐ力が向上し、営業利益は676億円に増加し(同8.5%増)、営業利益率も8.5%(同1.0ポイント増)と改善しました。一方、バックライト事業の構造改革にも取り組んだことから、当社株主に帰属する当期純利益は460億円(同2.8%減)となりました。

損益の状況

売上高

2016年度の当社グループ売上高は、円高のマイナス影響などにより、7,942億円(前年度比4.7%減)となりました。地域別では、米州における石油関連事業売却の影響や、中華圏でのバックライト事業の売上減少などが影響し、海外売上高が前年度差390億円減(同7.8%減)の4,638億円となり、グループ全体の売上高を押し下げました。国内売上高については、3,304億円(同0.1%減)となりました。

売上原価、販売費及び一般管理費、試験研究開発費

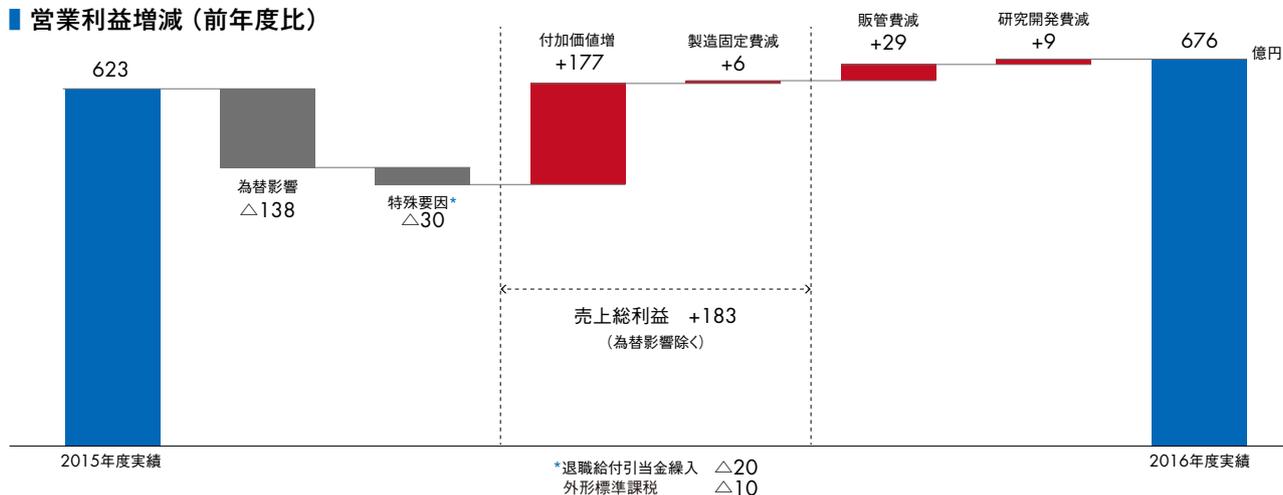
2016年度の売上総利益率は39.3%(前年度差0.8ポイント増)となり、前年度より改善しました。継続的な変動費率改善努力や製造固定費の削減が売上総

利益率の改善につながりました。販売費及び一般管理費は1,935億円(前年度比5.9%減)、試験研究開発費は507億円(同4.0%減)となり、共に前年度より減少しました。

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

営業利益は676億円(前年度比8.5%増)、営業利益率は8.5%(同1.0ポイント増)となりました。一方で、営業外費用としてバックライト事業で減損や構造改革費用を計上したことなどから、その他の収益を差し引いた税引前当期純利益は655億円(同0.3%減)、当社株主に帰属する当期純利益は460億円(同2.8%減)となりました。

■ 営業利益増減（前年度比）



事業別営業概況

制御機器事業 (IAB)

国内においては、デジタルを中心とした注力業界で販売が拡大し、当年度の国内売上高は前年度比2.3%増の1,335億円となりました。海外においては、米州では石油関連事業売却の影響で売上高は減少しましたが、自動車関連業界などにおける需要は堅調に推移しました。欧州では買収した米国企業の欧州の売上高が寄与したことに加えて、ユーロ安を背景に輸出企業の需要が堅調だったことから、売上高は増加しました。中華圏ではデジタ

ル・インフラ・環境関連事業での需要が好調に推移しました。アジアでは韓国のデジタル業界における投資活発化を背景に好調に推移しました。しかしながら、為替の円高によるマイナスの影響が大きく、海外売上高は1,975億円（前年度比3.9%減）となりました。事業全体の売上高は3,310億円（同1.5%減）となりましたが、継続的な付加価値率改善努力により売上総利益率が改善したことから、営業利益は520億円（同8.5%増）と増加しました。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度 (見通し)
売上高	2,630	2,917	3,318	3,360	3,310	3,500
日本	1,163	1,194	1,267	1,305	1,335	1,400
海外	1,467	1,723	2,051	2,055	1,975	2,100
米州	316	369	476	404	303	320
欧州	504	619	678	693	656	690
中華圏	394	438	550	583	596	640
東南アジア他	247	289	341	369	413	450
直接輸出	6	8	7	6	6	0
営業利益	313	388	546	479	520	560
営業利益率	11.9%	13.3%	16.5%	14.3%	15.7%	16.0%
研究開発費	165	157	153	182	164	
減価償却費	35	36	35	40	42	
設備投資	28	33	42	53	45	

電子部品事業 (EMC)

国内においては、アミューズメント業界の需要の減少などにより、国内売上高は前年度比3.4%減の225億円となりました。海外においては、米州では自動車関連業界の顧客の在庫調整により需要が減少しました。欧州では自動車関連業界の需要が好調に推移しました。中華圏では業務民生業界の需要が減少しましたが、自動車関連業界の需要は堅調に推移しました。アジアでは業務民

生業界・自動車関連業界共に需要が好調に推移しました。円高による影響も受け、海外売上高は714億円(前年度比11.1%減)となり、事業全体の売上高は939億円(同9.4%減)となりました。利益面では、前年度に実施した生産性向上のための取り組みなどの効果により、営業利益は94億円(同11.0%増)となりました。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度(見通し)
売上高	841	977	1,039	1,037	939	940
日本	267	281	239	232	225	215
海外	574	696	800	805	714	725
米州	131	166	181	199	163	155
欧州	113	147	159	161	148	145
中華圏	246	287	350	336	290	300
東南アジア他	71	87	101	104	113	125
直接輸出	14	9	9	5	1	0
営業利益	44	87	102	85	94	90
営業利益率	5.2%	8.9%	9.8%	8.2%	10.0%	9.6%
研究開発費	52	60	54	49	46	
減価償却費	74	78	80	83	79	
設備投資	89	109	95	89	65	

車載事業 (AEC)

国内においては、軽自動車販売台数の減少などの影響により、売上高は前年度比10.0%減の190億円となりました。海外においては、米州では堅調な米国経済を背景に需要が拡大し、中華圏では政府の減税施策を背景とする好調な自動車販売を受けて需要が拡大しまし

た。しかしながら、円高のマイナス影響もあり、海外売上高は1,131億円(前年度比4.9%減)と減少しました。その結果、事業全体の売上高は1,321億円(同5.6%減)となりました。事業全体の減収を受けて、営業利益は71億円(同2.9%減)となりました。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度(見通し)
売上高	976	1,266	1,379	1,400	1,321	1,310
日本	302	284	259	211	190	155
海外	674	982	1,120	1,189	1,131	1,155
米州	250	333	393	476	439	420
欧州	28	33	36	46	39	30
中華圏	139	254	299	274	280	300
東南アジア他	195	292	322	319	301	325
直接輸出	62	72	71	73	72	80
営業利益	50	91	92	73	71	65
営業利益率	5.1%	7.2%	6.7%	5.2%	5.4%	5.0%
研究開発費	70	82	85	93	92	
減価償却費	24	34	47	53	49	
設備投資	55	67	65	69	52	

社会システム事業 (SSB)

駅務システム事業については、駅務機器に関する更新需要の一巡に伴い、売上高は前年度比で大きく減少しました。交通管理・道路管理システム事業についても、幹線道路関連の端末更新需要や高速道路の投資需要が低調に推移し、当年度の売上高は前年度比で減少しました。加えて、太陽光発電関連市場の需要が低調に

推移し、環境ソリューション事業の売上高が大幅に減少した結果、事業全体の売上高は671億円(前年度比13.4%減)となりました。売上高の減少はあったものの、生産性向上の取り組み効果などにより、営業利益は40億円(同25.3%増)と前年度比で大きく増加しました。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度(見通し)
売上高	688	827	804	775	671	635
日本	685	824	791	757	665	620
海外	3	3	13	18	6	15
米州	0	0	0	0	0	0
欧州	0	0	0	0	0	0
中華圏	1	2	3	6	3	5
東南アジア他	0	0	0	0	0	0
直接輸出	2	1	11	12	3	10
営業利益	29	56	50	32	40	40
営業利益率	4.2%	6.7%	6.2%	4.1%	6.0%	6.3%
研究開発費	22	25	21	22	18	
減価償却費	11	12	14	16	14	
設備投資	15	15	17	15	14	

※2017年度より、経営管理区分の見直しのため、社会システム事業(SSB)傘下の一部を本社直轄(その他事業)の事業セグメントに含めて開示しています。

ヘルスケア事業 (HCB)

国内においては、家庭向け健康医療機器のオンライン向け商品の販売が好調だったものの、郊外の大型家電量販店での需要が低調に推移しました。医療機関向け機器については、医療機器販売子会社の株式譲渡に伴い売上高が減少しました。これらの結果、国内売上高は289億円(前年度比7.1%減)となりました。海外においては、米州では、ブラジルでの血圧計販売が好調で、欧州では、ロシアでの血圧計新商品の販売に加え、その他の国での取扱店拡大により販売は好調に推移しまし

た。中華圏では、薬局などの店頭販売が低調に推移した一方で、オンライン市場は引き続き拡大しました。またアジアでは、需要は好調に推移しました。しかしながら、円高によるマイナスの影響を受け、海外売上高は724億円(同6.0%減)と減少しました。事業全体の売上高は1,013億円(同6.3%減)となりましたが、生産性向上の取り組みなどにより、営業利益は85億円(同17.2%増)と大きく増加しました。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度(見通し)
売上高	715	893	1,006	1,081	1,013	1,050
日本	295	308	314	311	289	270
海外	420	585	692	770	724	780
米州	108	143	186	231	217	225
欧州	159	210	212	192	183	185
中華圏	111	173	224	254	231	255
東南アジア他	35	55	66	89	90	110
直接輸出	7	4	5	5	3	5
営業利益	44	75	65	73	85	95
営業利益率	6.2%	8.5%	6.5%	6.7%	8.4%	9.0%
研究開発費	50	52	55	61	62	
減価償却費	19	23	33	38	33	
設備投資	31	39	39	28	22	

本社直轄事業(その他事業)

バックライト事業については、中華圏のスマートフォン市場における商品価格低下やハイエンドスマートフォン市場の需要が低調だったことにより、売上高は前年度比で大きく減少しました。環境事業については、太陽光発電関連市場の需要が引き続き低調だったものの、蓄電関連の商品拡充が寄与し、売上高は前年度比で増加しました。また、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、売上高は前年度比で増加しました。マイクロデバイス事業については、スマートフォン向けマイクロフォンの需要が低調に推移し、前年度比で減少しました。これらの結果、本社直轄事業全体の売上高は633億円(前年度比0.4%増)となりました。利益については、固定費の効率的コントロールなどにより、営業損失は21億円と前年度比で損失額が縮小しました。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度(見直し)
売上高	592	789	874	630	633	600
日本	414	510	458	440	550	535
海外	178	279	416	190	83	65
米州	0	0	0	0	0	0
欧州	0	0	0	0	0	0
中華圏	163	256	382	171	73	60
東南アジア他	0	0	0	0	0	0
直接輸出	15	23	34	19	10	5
営業利益(損失)	25	87	84	(41)	(21)	(10)
営業利益率	4.3%	11.0%	9.6%	—	—	—
研究開発費	30	43	55	46	37	—
減価償却費	14	20	25	31	17	—
設備投資	25	40	69	53	14	—

※2017年度より、経営管理区分の見直しのため、社会システム事業(SSB)傘下の一部を本社直轄(その他事業)の事業セグメントに含めて開示しています。

資産および負債・資本の状況

2016年度末の資産合計は前年度末より144億円増加し、6,977億円となりました。これは主に、現金及び現金同等物が前年度末より431億円増加したことによるものです。

負債合計は前年度末より93億円減少し、2,269億円となりました。流動負債は前年度末より94億円増加したものの、退職給付引当金が前年度末より186億円減少したことなどにより、負債合計は減少しました。

純資産合計は前年度末より237億円増加し、4,708億円となりました。当社株主に帰属する当期純利益の計上などにより、その他の剰余金が前年度末より288億円増加した結果、株主資本は4,690億円(前年度末差243億円増)、株主資本比率は67.2%(同2.1ポイント増)と前年度末より増加しました。負債合計が減少し、株主資本が増加したことから、デットエクイティレシオは0.48(同0.05減)と改善しました。

設備投資の概要

当社グループが2016年度に実施した設備投資は257億円(前年度比30.3%減)となりました。円高による

為替のマイナス影響など事業環境の不透明感を受け、投資案件を精査しながら慎重に執行を進めました。

キャッシュ・フローの状況

2016年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、779億円の収入となりました。当期純利益(463億円、前年度差14億円減)と減価償却費(290億円、同25億円減)の減少に加えて運転資金が増加したことなどから、前年度より63億円減少しました。投資活動によるキャッシュ・フローは150億円の支出となりました。資本的支出(258億円、同121億円減)が減少し、事業売却(72億円)などを実施した結果、前年度より521億円の支出減少となりました。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628億円(同457億円増)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは150億円の支出と前年度より165億円の支出減少となりました。配当金の支払いに145億円(同15億円減)を支出しました。これらの結果、2016年度末の現金及び現金同等物の残高は1,260億円(前年度末差431億円増)となりました。

配当政策

当社における利益配分は、企業価値の持続的な向上のために必要な研究開発、設備投資、M&Aなどの投資を優先しつつ、安定的、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は、配当性向を30%に引き上げることを

目標としましたが、2015年度に1年前倒しで目標を達成し、2016年度の配当性向は31.6%(前年度差0.5ポイント増)、年間配当は1株当たり68円といたしました。その結果、株主資本配当率(DOE)は3.2%(同0.1ポイント増)となりました。

2017年度の見通し

連結業績の概況

2017年度の経済環境については、グローバルでは緩やかな回復が想定されるものの、米国や欧州における経済政策動向などの影響を受けて、不透明感の継続が見込まれます。当社グループの主な関連市場の状況としては、まず国内においては、自動車・デジタル業界を中心に設備投資需要の底堅い推移を想定しています。また海外においては、米国では自動車関連市場の減速はあるものの、個人消費と企業の設備投資が引き続き堅調に推移し、欧州では個人消費の拡大により、企業の設備投資も緩やかに回復することと想定しています。なお中国では個人消費の回復にやや一服感が見られるものの、当面は公共投資をはじめとする各種政策効果が継続することから、景気はなお順調に推移すると見えています。アジアでは韓国における設備投資の伸び率の低下が見られるものの、タイやインドでは景気の持ち直しを見込みます。

このような環境のなか、当社グループでは2017年度より、新たな中期経営計画である「VG2.0」をスタートさせ、2020年度までの定性目標として「質量兼備の地球価値創造企業」を掲げ、定量目標として「売上高1兆円、営業利益1,000億円」を目指します。また、2017年度の基本方針は、「～Start up VG2.0～“イノベーション”への確かな第一歩」とし、中期経営計画の初年度として将来に向けた投資を積極的に行うことで、成長構造を作り込みます。2017年度の業績計画は、売上高8,100億円（2016年度比2.0%増）、営業利益680億円（同0.6%増）、当社株主に帰属する当期純利益は485億円（同5.5%増）を見込んでいます。稼ぐ力を示す売上総利益率は40.6%（同1.4ポイント増）の水準まで引き上げ、当社グループが重視しているROIC、ROEについても引き続き10%を超える水準を目指し、全社を挙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・デジタル業界などでの堅調な設備投資需要により、2016年度比で増収を計画しています。海外においても、デジタル業界などでの堅調な設備投資需要の継続や、自動化・省人化・情報化関連の投資需要の高まりにより、増収を見込みます。その結果、事業全体としての2017年度の売上高は3,500億円（2016年度比5.8%増）を、また成長に向けた投資を継続しつつ、売上高の増加と売上総利益率の改善が進むことなどにより、営業利益は560億円（同7.7%増）を見込んでいます。

電子部品事業 (EMC)

国内においては、自動車関連業界と業務民生業界の需要は横ばい、アミューズメント業界の需要は低調な推移を想定しており、2017年度は減収を計画しています。海外においては、業務民生業界では、欧米の需要の堅調な推移に加えてアジアでの電力関連事業の拡大を見込みます。自動車関連業界では、アジア・中国での好調な需要を想定していますが、その他の地域では一部に低調な需要となりそうです。これらの結果、事業全体としての売上高は940億円（2016年度比0.1%増）、営業利益については、生産性向上の取り組みへの一時的な費用の増加などにより、90億円（同4.5%減）と減益を見込んでいます。

車載事業 (AEC)

国内においては、搭載車種の減少などにより、大きな減収を見込みます。海外においては、北米における搭載車種の減少や需要の減速がある一方で、韓国・中国での堅調な需要が継続することを想定し、増収を計画しています。事業全体の売上高は1,310億円(2016年度比0.8%減)、営業利益は、成長に向けた投資の実行により、65億円(同8.8%減)となる見込みです。

社会システム事業 (SSB)

駅務システム事業については、駅務機器の更新需要が低迷することから、減収を見込みます。交通管理・道路管理システム事業については、幹線道路関連の端末更新需要や高速道路の投資需要が増加することにより、増収を想定しています。これらを合計した2017年度の事業全体の売上高は635億円(2016年度比2.6%増)を、営業利益は40億円(同8.5%増)を計画しています。

※ 2016年度比については、経費管理区分の見直しを反映した2016年度実績数値(売上高619億円、営業利益37億円)に基づいて算出しています。

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により、健康機器の需要は増加

を想定していますが、医療機器販売子会社の株式譲渡に伴い、2017年度は減収を計画しています。海外においては、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により、アジアを中心とした新興国における需要が増加することから、2017年度の売上高は増加する見込みです。これらの結果、事業全体の売上高は1,050億円(2016年度比3.7%増)、営業利益は95億円(同11.3%増)と増収増益を見込んでいます。

本社直轄事業(その他事業)

バックライト事業については、事業の最適化により減収を見込みます。環境事業については、太陽光発電関連市場のうち産業向けの需要は引き続き低調なものの、蓄電関連の堅調な需要により、2017年度は増収を見込みます。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により、増収を計画しています。マイクロデバイス事業については、スマートフォン向けマイクロフォンの売上減少により、売上高は大きく減少することを想定しています。これらの結果、2017年度の売上高は600億円(2016年度比12.4%減)と減収を見込みますが、営業損益については、事業の最適化の効果などにより、営業損失10億円と前年度より9億円の損失額減少を見込みます。

※ 2016年度比については、経費管理区分の見直しを反映した2016年度実績数値(売上高685億円、営業損失18億円)に基づいて算出しています。

連結貸借対照表

オムロン株式会社および子会社
2016年および2017年3月31日現在

百万円

資産	2015年度	2016年度
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥82,910	¥126,026
受取手形及び売掛金	165,093	169,210
貸倒引当金	(1,654)	(1,320)
たな卸資産	107,267	109,404
繰延税金	18,469	19,123
その他の流動資産	17,524	13,461
流動資産合計	389,609	435,904
有形固定資産：		
土地	26,376	25,550
建物及び構築物	146,412	141,527
機械その他	204,499	189,286
建設仮勘定	6,142	6,104
小計	383,429	362,467
減価償却累計額	(236,864)	(234,852)
有形固定資産合計	146,565	127,615
投資その他の資産：		
のれん	30,253	30,385
関連会社に対する投資及び貸付金	25,048	25,303
投資有価証券	37,055	27,006
施設借用保証金	6,758	6,907
繰延税金	22,080	21,101
その他の資産	25,957	23,480
投資その他の資産合計	147,151	134,182
資産合計	¥683,325	¥697,701

百万円

負債及び純資産	2015年度	2016年度
流動負債:		
支払手形及び買掛金・未払金	¥82,606	¥89,362
未払費用	37,975	39,354
未払税金	6,890	6,994
その他の流動負債	35,192	36,371
流動負債合計	162,663	172,081
繰延税金	660	763
退職給付引当金	62,289	43,708
その他の固定負債	10,679	10,392
負債合計	236,291	226,944
株主資本:		
資本金	64,100	64,100
普通株式		
授權株式数: 2016年度: 487,000,000株		
2015年度: 487,000,000株		
発行済株式数: 2016年度: 213,958,172株		
2015年度: 213,958,172株		
資本剰余金	99,101	99,138
利益準備金	15,194	17,813
その他の剰余金	317,171	346,000
その他の包括利益(損失)累計額	(50,204)	(57,363)
自己株式	(644)	(659)
2016年度: 152,836株		
2015年度: 149,398株		
株主資本合計	444,718	469,029
非支配持分	2,316	1,728
純資産合計	447,034	470,757
負債及び純資産合計	¥683,325	¥697,701

連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2015年、2016年および2017年3月31日終了事業年度

百万円

	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	¥847,252	¥833,604	¥794,201
売上原価及び費用：			
売上原価	514,645	512,792	482,399
販売費及び一般管理費	198,103	205,735	193,539
試験研究開発費	47,913	52,790	50,697
その他費用(収益)－純額－	(797)	(3,399)	2,074
合計	759,864	767,918	728,709
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	87,388	65,686	65,492
法人税等	28,893	20,043	19,882
持分法投資損益(利益)	(3,937)	(2,039)	(712)
当期純利益	62,432	47,682	46,322
非支配持分帰属損益	262	392	335
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 62,170	¥ 47,290	¥ 45,987

円

	2014年度	2015年度	2016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	¥283.89	¥218.95	¥215.09
希薄化後	283.89	218.95	215.09

連結包括損益計算書

オムロン株式会社および子会社

2015年、2016年および2017年3月31日終了事業年度

百万円

	2014年度	2015年度	2016年度
当期純利益	¥62,432	¥47,682	¥46,322
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	21,846	(23,916)	(9,003)
実現額の当期損益への組替修正額	－	－	(7)
当期純変動額	21,846	(23,916)	(9,010)
退職年金債務調整額:			
当期発生退職年金債務調整額	227	(29,525)	4,908
実現額の当期損益への組替修正額	1,316	1,486	3,046
当期純変動額	1,543	(28,039)	7,954
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	7,074	(5,776)	1,164
実現額の当期損益への組替修正額	(3,062)	(4,818)	(7,283)
当期純変動額	4,012	(10,594)	(6,119)
デリバティブ純損益:			
未実現利益(損失)当期発生額	(656)	658	983
実現額の当期損益への組替修正額	975	(946)	(1,109)
当期純変動額	319	(288)	(126)
その他の包括利益(損失)計	27,720	(62,837)	(7,301)
包括利益(損失)	90,152	(15,155)	39,021
非支配持分に帰属する包括利益	331	248	193
当社株主に帰属する包括利益(損失)	¥89,821	¥(15,403)	¥38,828

Vision

Overview

Strategy

Governance

Financial Information

連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社

2015年、2016年および2017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
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
当期純利益					45,987			45,987	335	46,322
当社株主への配当金 (1株当たり68円)					(14,539)			(14,539)		(14,539)
非支配株主への配当金								—	(297)	(297)
非支配株主との資本取引等			14					14	(484)	(470)
利益準備金繰入				2,619	(2,619)			—		—
その他の包括利益(損失)						(7,159)		(7,159)	(142)	(7,301)
自己株式の取得							(16)	(16)		(16)
自己株式の売却					(0)		1	1		1
新株予約権の発行			23					23		23
2017年3月31日現在残高	213,958,172	¥64,100	¥99,138	¥17,813	¥346,000	¥(57,363)	¥(659)	¥469,029	¥1,728	¥470,757

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
2015年、2016年および2017年3月31日終了事業年度

百万円

	2014年度	2015年度	2016年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期純利益	¥62,432	¥47,682	¥46,322
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	28,339	31,460	28,966
固定資産除売却損（益）（純額）	3,432	(485)	705
長期性資産の減損	137	463	12,998
投資有価証券売却益（純額）	(4,337)	(1,499)	(3,764)
投資有価証券の減損	166	68	558
退職給付信託設定益	—	(4,140)	(7,004)
退職給付引当金	(17,427)	698	2,863
繰延税金	11,938	2,283	11
持分法投資損益（利益）	(3,937)	(2,039)	(712)
事業売却益	—	—	(3,686)
資産・負債の増減：			
受取手形及び売掛金の減少（増加）	3,384	9,436	(8,923)
たな卸資産の減少（増加）	(10,671)	6,061	(7,112)
その他の資産の減少（増加）	(2,828)	1,003	2,604
支払手形及び買掛金・未払金の増加（減少）	1,658	(7,189)	8,384
未払税金の増加（減少）	(3,127)	3,433	852
未払費用及びその他流動負債の増加（減少）	6,318	(4,614)	5,097
その他（純額）	1,580	1,586	(284)
調整合計	14,625	36,525	31,553
営業活動によるキャッシュ・フロー	77,057	84,207	77,875
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	5,274	2,214	4,606
投資有価証券の取得	(603)	(330)	(3,274)
資本的支出	(37,123)	(37,903)	(25,816)
施設借用保証金の減少（増加）（純額）	118	115	(145)
有形固定資産の売却による収入	768	2,239	2,278
関連会社に対する投資及び貸付金の減少（増加）	(30)	(20)	30
事業の売却（現金流出額との純額）	—	—	7,187
事業の買収（現金取得額との純額）	(8,003)	(33,448)	—
その他（純額）	82	17	93
投資活動によるキャッシュ・フロー	(39,517)	(67,116)	(15,041)
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）	(853)	2	155
親会社の支払配当金	(12,985)	(16,077)	(14,539)
非支配株主への支払配当金	(277)	(256)	(297)
非支配株主との資本取引による支出	—	—	(470)
自己株式の取得	(15,054)	(15,023)	(16)
その他（純額）	(134)	(196)	155
財務活動によるキャッシュ・フロー	(29,303)	(31,550)	(15,012)
換算レート変動の影響	4,134	(5,253)	(4,706)
現金及び現金同等物の増減額	12,371	(19,712)	43,116
期首現金及び現金同等物残高	90,251	102,622	82,910
期末現金及び現金同等物残高	¥102,622	¥82,910	¥126,026

オムロンの1年

2016年度は、全社でポートフォリオマネジメントを推進し、成長基盤の強化と収益性の改善を進めた1年でした。将来の飛躍的な成長を実現するために、制御機器事業とヘルスケア事業を中心に事業基盤を強化しました。

経営トピックス

2016年5月



北米「オムロン オイルフィールド&マリン社」を売却

<http://www.omron.co.jp/press/2016/06/c0603.html>

2016年6月

社会的責任投資の株価指標である「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に選定

http://www.omron.co.jp/press/2016/06/c0621_2.html



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

2016年9月

サステナビリティ投資の株価指標「DJSI Asia Pacific」の構成銘柄に7年連続で選定

<http://www.omron.co.jp/press/announcements/2016/20160909.html>



In Collaboration with RobecoSAM

2016年6月



フクダ電子、オムロンヘルスケア事業提携基本合意書並びにオムロンコーリンの株式譲渡契約書を締結(2016年12月に株式譲渡完了)

<http://www.omron.co.jp/press/2016/06/h0609.html>

2016年

4～5月

6月

7月

8月

9月

10月

2016年6月



運転手の状態をリアルタイムに判定可能な世界初「最先端AIを搭載した車載センサー」を開発

<http://www.omron.co.jp/press/2016/06/c0606.html>



2016年7月



IO-Link対応FA機器の第1弾を発売。FAとICTを融合し生産設備のスマート化を実現

<http://www.omron.co.jp/press/2016/06/c0630.html>



「産業用PCプラットフォーム」をグローバルに発売。生産現場の“制御進化”と“智能化”を牽引

<http://www.omron.co.jp/press/2016/07/c0727.html>



2016年8月



「画像センシングコンポ」をグローバルに発売。人の状態を認識する速度が最大10倍UP

<http://www.omron.co.jp/press/2016/08/c0824.html>



商品関連トピックス

 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)

2017年1月

「Top100 グローバル・イノベーター 2016」を受賞。世界の最も革新的な企業トップ100社に選出
<http://www.omron.co.jp/press/2017/01/c0111.html>



2017年2月

オムロン株式会社、オムロンヘルスケア株式会社は「健康経営優良法人 ホワイト500」に選定
<http://www.omron.co.jp/press/2017/02/c0221.html>



2017年4月

 インダストリー用のマシンビジョン、医療及びラボ等での各種用途のカメラを開発・販売する産業用カメラのメーカー「センテック社」を買収(2017年7月に買収完了)
<http://www.omron.co.jp/press/2017/04/c0427.html>



2017年

11月

12月

1月

2月

3月

4月

2016年11月

 家庭用血圧計の世界累計販売台数2億台を突破
<http://www.omron.co.jp/press/2016/12/h1205.html>

2016年12月

 屋外単相パワーコンディショナ「KPM2シリーズ」を発売。機能アップにより太陽光発電システムの総発電量向上をサポート
<http://www.omron.co.jp/press/2016/10/c1013.html>



2017年1月

 AI搭載「モバイルロボットLD」を発売。簡単設置でフレキシブルな自動搬送を実現
http://www.omron.co.jp/press/2016/10/c1003_2.html



2017年3月

 装着から測定までをスムーズに行うことができる、本体・カフ(腕帯)一体型の「上腕式血圧計 HEM-7600T」を発売
<http://www.omron.co.jp/press/2017/02/h0216.html>



 地震発生時に建物や橋梁の支柱などに直接掛かる振動を計測し、最適な保守・保全活動を実現する、IoT対応センサー「3軸加速度計」を発売
<http://www.omron.co.jp/press/2017/03/c0303.html>



会社情報

2017年3月31日現在

創業

1933年5月10日

設立

1948年5月19日

資本金

64,100百万円

連結従業員数

36,008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

36,277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)

韓国本社
OMRON MANAGEMENT
CENTER OF KOREA
(ソウル)

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

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



ESGインデックスの組み入れ状況

オムロンは、世界各国のESG評価機関より高い評価を得ており、国内外のESGインデックスの構成銘柄に選定されています。

海外では、Dow Jones Sustainability Indicesのアジアパシフィック版に7年連続、MSCI Global Sustainability Indexesに3年連続、さらに2016年度よりFTSE4Good Index Series、STOXX Global ESG Leaders Index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2003年の公表開始以降、連続して選定されています。



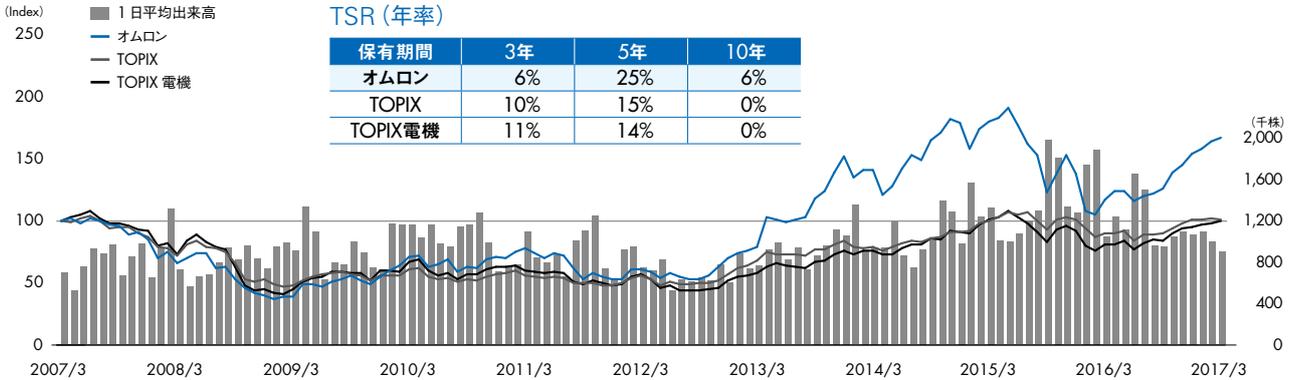
環境・社会・ガバナンスのグローバル・スタンダードを
満たす企業への投資を促進するようデザインされた
FTSE4Good株式指数シリーズ



THE INCLUSION OF OMRON Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF OMRON Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

株式情報

■ 株主総利回り(TSR^{*1})推移 東京証券取引所



※ オムロンとTOPIXの値は、2007年3月末日の終値データを100としています。
 ※ 株価および出来高等の情報は、2013年7月15日以前は大阪証券取引所第一部、2013年7月16日以降は東京証券取引所第一部におけるものです。
 ※ TSRの保有期間は2017年3月末を基準としています。
 *1 TSR (Total Shareholder Return):株主総利回り。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。

■ 年間株価最高値・最安値・ボラティリティ^{*2}

年度	最高値(円)	最安値(円)	ボラティリティ(%)
2016	5,120	3,045	32.5
2015	5,900	2,742	40.0
2014	5,800	3,365	30.9
2013	4,730	2,213	39.7
2012	2,478	1,436	29.9
2011	2,357	1,381	36.5
2010	2,418	1,749	34.7
2009	2,215	1,132	35.9
2008	2,385	940	52.4
2007	3,510	1,950	36.3

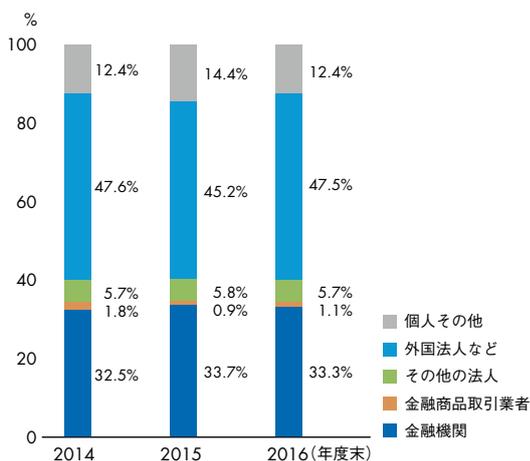
*2 ボラティリティ: 価格変動リスク。数値は標準偏差。

■ 配当・配当性向

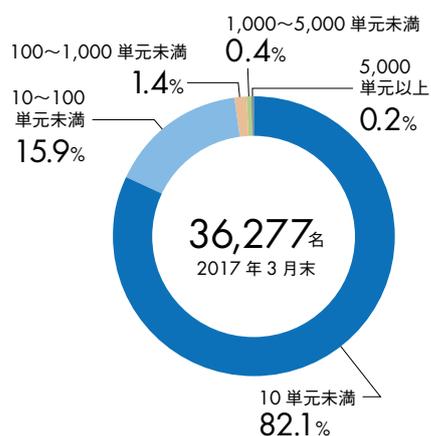
年度	配当(円)	配当性向(%)
2016	68	31.6
2015	68	31.1
2014	71	25.0
2013	53	25.3
2012	37 ^{*3}	27.0
2011	28	37.6
2010	30	24.7
2009	17	106.4
2008	25	—
2007	42 ^{*4}	22.6

*3 うち80周年記念配当5円
 *4 うち75周年記念配当5円

■ 株式所有者状況



■ 所有株数別株主数比率(1単元:100株)



統合レポート2017発行にあたって

当社が「統合レポート」の形式で年次報告を発行するのは、今回の2017年度版で6回目となります。

2017年度版の作成にあたっては、新中期経営計画「VG2.0」を中心テーマに据えました。CEOメッセージから各特集ページまでを一つのストーリーとしてつないで、VG2.0の具体的な内容とこの戦略に込めた思いを詳細にお伝えしています。また、当社では今年、ESGに関する全社の取り組み方針（サステナビリティ方針）を策定しました。この方針に基づいてサステナビリティ課題を特定した上で、これに対する非財務目標を設定し、当レポートにて初めて開示しました。そして今年改定を行った役員報酬制度についてもとり上げています。オムロンのガバナンスの進化をご理解いただけたと思います。

なお制作にあたっては、経営IR部とサステナビリ

ティ推進室が中心となり、社内外の方々の協力を得ながら試行錯誤を繰り返し、今回の発行に至りました。制作チーム一同、今後もさらに進化した統合レポートの制作に尽力してまいりますので、皆さまからも忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

2017年7月

執行役員 グローバルIR・コーポレートコミュニケーション本部長 井垣 勉
& 統合レポート制作チーム一同



統合レポート2016



「統合レポート2016」は、WICIジャパン主催「統合報告表彰」において4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「日経アニュアルレポートアワード」において2年連続で「準グランプリ」を受賞しました。



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
サステナビリティ推進室 エンゲージメント推進部

TEL : 03-6718-3421
TEL : 03-6718-3412



IR情報

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



サステナビリティ情報

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



新中期経営計画 特設サイト

<http://www.omron.co.jp/vg2020/>

人を感じる。未来を思う。

人々のしあわせのために。よりよい社会の実現のために。
オムロンは、独自のテクノロジー「SENSING&CONTROL+THINK」で
社会的課題の解決に挑戦する企業です。

人や物を感じて制御する「SENSING&CONTROL」技術に、
思考する能力「THINK」を取り込んだ先進のテクノロジーは、
すでに暮らしや社会の様々なシーンで活躍しています。

たとえば「モノづくり」の現場では、AI技術による機械の故障予知や、
ロボット技術で人の能力を引き出すサポートを。
「ヘルスケア」では、血圧計などの生体モニタリング技術で集めた
バイタル情報や生活情報を活かし、個々の人に最適な医療支援・健康管理を。
「モビリティ」分野では運転集中度センシング技術などで、
世界中の人々の安心・安全な移動の促進を。
そして「エネルギーマネジメント」の領域では、地球環境を守るために、
創エネ・蓄エネ・省エネの連携で、エネルギー効率の最大化を。

未来を担う次世代のために、今までにない価値を創造する。
技術で世の中を変えていく、オムロンのチャレンジがはじまります。

Innovation for Generating Values

オムロン



SENSING
& CONTROL
+THINK

OMRON



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



リサイクル
リサイクル材料を
使用しています
FSC® C000000