



統合レポート 2018

2018年3月期



経営の羅針盤

サイニック (SINIC)*理論

創業者の立石一真は「事業を通じて社会的課題を解決し、よりよい社会をつくるにはソーシャルニーズを世に先駆けて創造することが不可欠になる、そのためには未来をみる羅針盤が必要だ」と考えました。

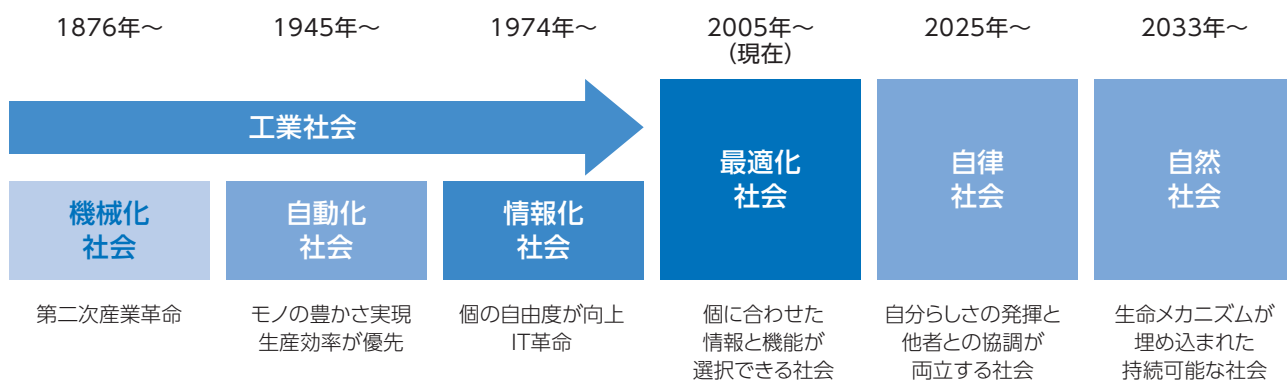
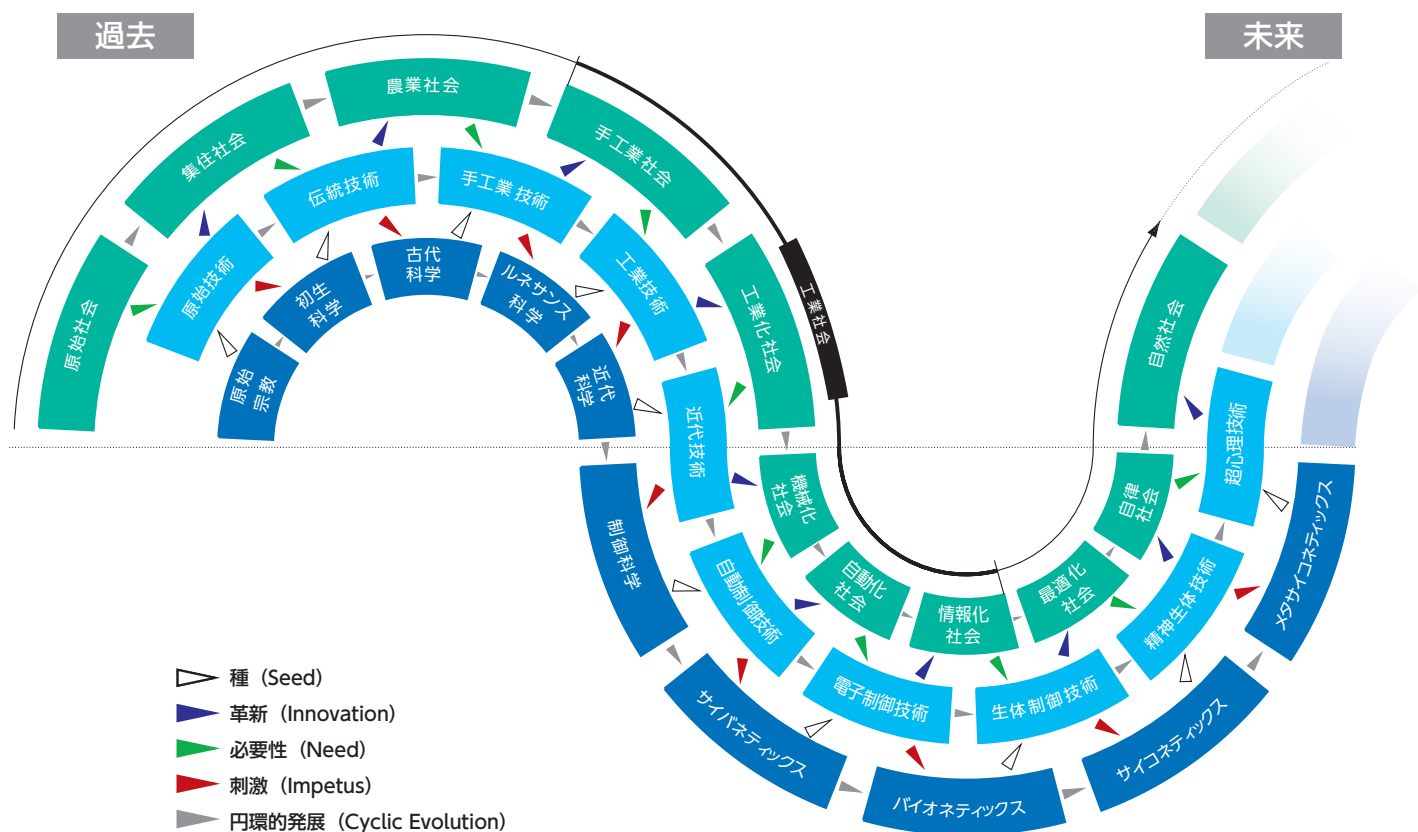
そこで、科学・技術・社会それぞれの円環的な相互関係から未来を予測するサイニック理論を1970年に構築し、国際未来学会で発表しました。

以降、オムロンはこれを未来シナリオとし、経営の羅針盤としています。

* サイニック (SINIC) :Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution の略。



経営学者のピーター・ドラッカー氏(左)と未来予測論を語ったオムロン創業者の立石一真



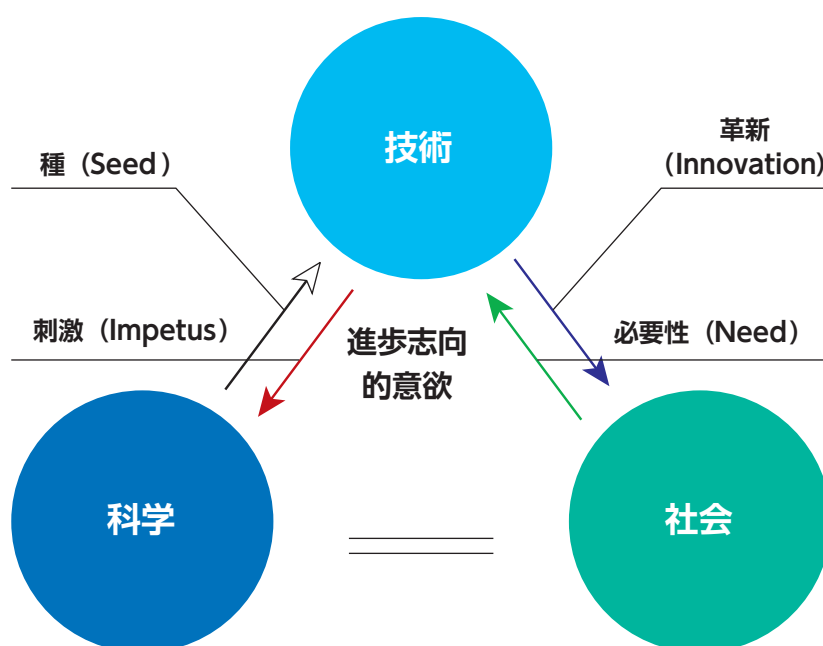
情報化社会から最適化社会、そして自律社会へ

サイニック理論は、科学・技術・社会3つの領域を、歴史をたどりつつ未来予測したものです。約100万年前の「原始社会」から、「自律社会」の完成までを社会進化の1周期と捉え、2033年には人類社会の第2周期目となる「自然社会」が、人間の創造性と技術が自然のメカニズムと融和した姿で到来すると予測しています。

2018年の現在は、「最適化社会」にあたり、「モノ中心」から「こころ中心」の社会へと移行する時代とされています。それまでの「工業社会」は、より多くのモノやお金を持つことが豊かさとしてされ、その追求の結果、飛躍的な経済成長を遂げ豊かな社会を実現させました。しかし、一極集中や格差、コミュニティの崩壊など、新たな社会的課題も大きくなり始めました。自律社会は、そのような社会的課題が、新たな価値観に基づいて解決され、集団での価値の共有や、体験を重視すると共に、「こころ」の豊かさを追求し、自分がありたいと思う生き方を、自ら実現させて、生きる喜びを享受できる成熟社会として位置づけられています。SNSにおける承認欲求の高まりや、シェアリングエコノミーの普及、サーキュラーエコノミーの兆しなどは、まさにサイニック理論の予測と符合しているのです。

科学・技術・社会の相互作用から未来を予測

サイニック理論の基本的な考え方は、科学・技術・社会が相互に作用しながら発展していくというものです。情報化社会を例にとると、1940年代に勃興した総合科学であるサイバネティックスやコンピュータ科学の発展が、新しい電子制御技術、プログラミングなどの種(シース)となり、パーソナルコンピュータやインターネットの普及を通じて、情報化社会が実現しました。一方、情報化社会が発達し、より多くのデータを正確に素早く分析・解析したいという社会の必要性(ニーズ)が、CPUやGPUなどの処理装置の性能を向上させ、ディープラーニングなどの人工知能(AI)技術の進化を促し、脳科学や認知科学の新たな展開を刺激していることも挙げられます。そしてこの相互作用による進化には、原動力としての人間の「進歩志向的意欲」があるとしています。



目次

Vision

- 1 経営の羅針盤
サイニック (SINIC) 理論
- 4 価値創造の歩み
- 6 価値創造モデル
- 8 **CEOメッセージ**



表紙について

オムロンは「ソーシャルニーズの創造」に挑戦し、事業を通じた社会的課題の解決に取り組んでいます。その経営の羅針盤となる「サイニック理論」を軸に社会が螺旋を描きながら発展していく姿をイメージしました。

〈編集方針〉

本報告書は、当社、子会社165社、関連会社17社を合わせたオムロングループ183社(2018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サステナビリティの取り組みを通じて、持続可能な社会の発展に貢献しています。ステークホルダーの皆様に対してはこれらの内容を積極的に情報開示していきます。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や経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。またGRIのサステナビリティ・レポーティング・ガイドライン(スタンダード)を参照しています。(対照表はウェブサイトに掲載 https://www.omron.co.jp/sustainability/guide_line/)

Strategy

- 16 中期経営計画「VG2.0」
- 18 サステナビリティ目標の進捗
- 20 **CFOメッセージ**



- 24 ROIC経営
- 26 収益構造とグローバル事業展開
- 28 マーケットシェアと商品構成比
- 30 オムロンを取り巻く
ステークホルダー
- 32 財務ハイライト
- 33 非財務ハイライト
- 34 11年間の主要財務・非財務データ

Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス

Business

- 36 特集1
CTOインタビュー
未来を起点に社会を革新する
新たなソーシャルニーズの創造



注カドメインにおける
イノベーションの創出

- 42 ファクトリーオートメーション
48 ヘルスケア
52 モビリティ
54 エネルギー・マネジメント
イノベーションの創出を
支える機能
56 人財マネジメント
58 特集2
企業理念の実践を強化する
取り組み「TOGA」
60 ものづくり
61 環境
62 リスクマネジメント

Governance

- 66 会長メッセージ



- 68 コーポレート・ガバナンス
72 オムロンを支えるマネジメント

Financial Information

- 78 財務セクション

Corporate Information

- 92 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。

価値創造の歩み

オムロンは創業以来、ソーシャルニーズの創造に挑戦し、世の中の先駆けとなる様々なイノベーションを生み出してきました。これからも私たちは、未来を見据えた価値創造を通じて、よりよい社会の実現に貢献していきます。

社会的課題・ニーズ

自動化社会(1945~74年)

情報化社会



高度経済成長を支える
モノづくりの生産性向上の必要性



(c) Tokyu Corporation / amanaimages

都市部への人口集中による
公共交通機関の混雑



経済発展や生活様式の変化による
健康意識の高まり

オムロンのソリューション

工場の自動化

社会システムの自動化

家庭での血圧測定の普及



1960年
世界初無接点近接スイッチ



1966年
一般リレー「MYシリーズ」



1967年
世界初無人駅システム



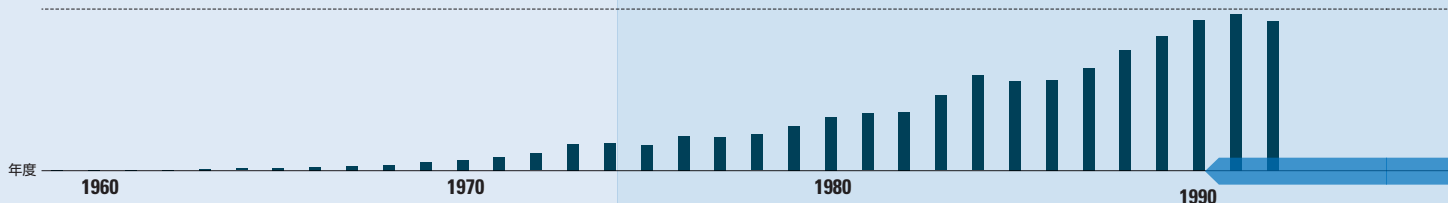
1973年
電子血圧計

オムロンの歴史と売上高の推移

1933年 創業
1959年 社憲制定
1960年 中央研究所設立

1970年 「サイニク理論」を発表
1974年 株式会社立石ライフサイエンス研究所設立

1988年
オランダとシンガポールに
地域統括会社を設立
1989年
アメリカに地域統括会社を
設立

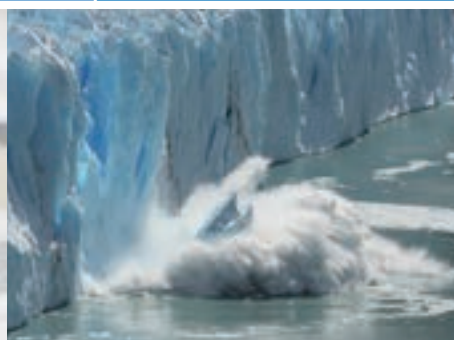


(1974～2005年)

最適化社会(2005年～)



情報化社会の発達



地球温暖化の深刻化

労働人口減少や
人件費高騰

デジタル機器の普及を加速する技術提供

1995年
顔画像認識技術「OKAO Vision」

再生可能エネルギーの普及 省エネ促進

2011年
パワー
コンディショナ2012年
アイドリング
ストップ用
DC / DCコンバータ2015年
マシンオート
メーション
コントローラー「NX」2016年
AI搭載
モバイルロボット

工場の省人化 モノづくりの高度化

1994年
中国に地域統括会社を設立2003年
京阪奈イノベーションセンタを設立2012年 インドとブラジルに地域統括会社を設立
2015年 企業理念改訂
2017年 韓国に地域統括会社を設立
2018年 オムロン サイニックエクス
株式会社を設立

目標

売上高

1兆円

VG2.0

5,000億円

長期ビジョン

G'90s

2000

GD2010

2010

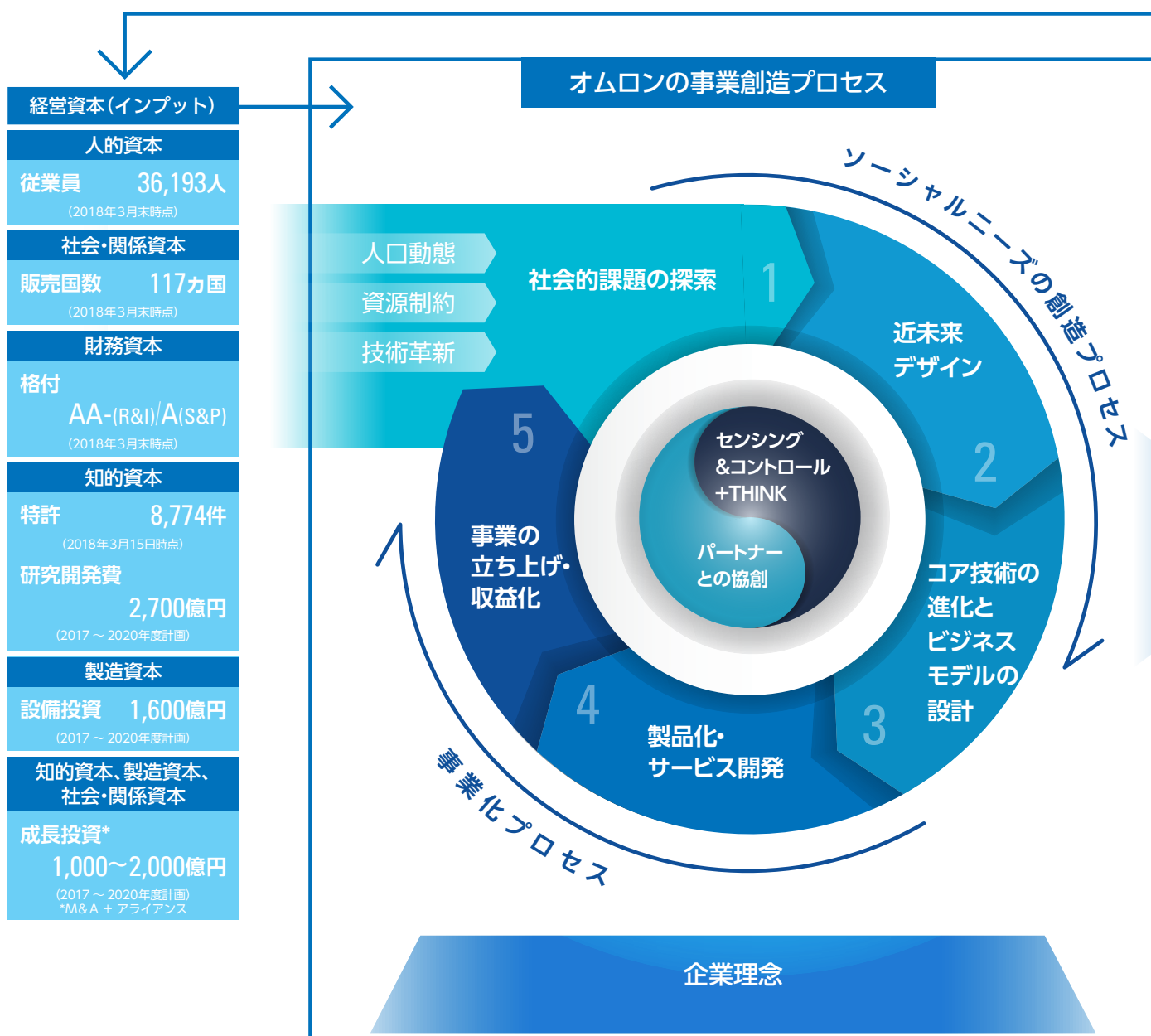
VG2020

2020

価値創造モデル

オムロンの価値創造は、よりよい未来の社会を描き、未来を起点にソーシャルニーズを創造することからはじまります。「ソーシャルニーズの創造」とは、社会的課題の解決への挑戦を通じて新たな価値を創造することを意味しており、オムロンが大切にしている企業理念と未来を予測するサイニック理論に基づいています。

よりよい社会の実現に向けて生み出された数々のイノベーションは、製品・サービスとしてお客様に届き、それらが社会に実装されていくことで社会の発展に貢献します。この価値創造の流れが、オムロン自身の成長と持続的な企業価値向上につながり、新たに投入すべき経営資本を増やし、オムロンの次なるソーシャルニーズの創造への挑戦を可能にしています。



オムロンの事業創造プロセス

ソーシャルニーズの創造プロセス

①「社会的課題の探索」

世の中の変化の兆しをいち早く捉え、社会的課題(顧客の課題を含む)を起点に、全社で取り組むべき領域を探索する。

②「近未来デザイン」

社会的課題や技術革新、科学進化の潮流といった未来観を起点に、3年から10年先の未来をデザインし、その実現に必要な戦略を、技術開発・事業化まで視野に入れてバックキャストして描く。

③「コア技術の進化とビジネスモデルの設計」

ありたい近未来像の実現のために必要なコア技術を進化させ、ビジネスモデルを設計する。

事業化プロセス

④「製品化・サービス開発」

社会・顧客に提供する製品やサービスを開発する。

⑤「事業の立ち上げ・収益化」

事業として育て、収益化し、社会的課題を解決するとともに、次なる社会的課題の探索につなげる。



CEOメッセージ

「ソーシャルニーズの創造」に挑戦し、 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、「企業は社会の公器」とあるという考えに基づき、事業を通じて社会の発展に貢献することを使命としてきました。世の中の変化の兆しをいち早く捉え、そのときに生まれる社会的課題の解決に、世に先駆けて挑戦することで、社会が必要とする新たな価値を創造し、成長を実現してきました。私たちは、この価値を「ソーシャルニーズ」と呼んでいます。オムロンでは、この「ソーシャルニーズの創造」を、日々の仕事の中で大切にする価値観として企業理念の中に受け継いでいます。

現在、技術革新を中心に、世の中の変化のスピードと振れ幅は、これまでとは比較にならないほど速く、そして大きくなってきています。この激変する社会においてソーシャルニーズの創造を加速するために、新たな中期経営計画VG2.0を2017年度からスタートさせました。従来とは一線を画す戦略が奏功し、昨年度は過去最高水準の業績を達成しました。2018年度もVG2.0のもと、ソーシャルニーズの創造を加速することで、飛躍的な成長を実現してまいります。

[> 価値創造の歩み\(P4\)](#)

[> 価値創造モデル\(P6\)](#)

[> 企業理念\(P15\)](#)

2018年8月

代表取締役社長 CEO

山田 義仁



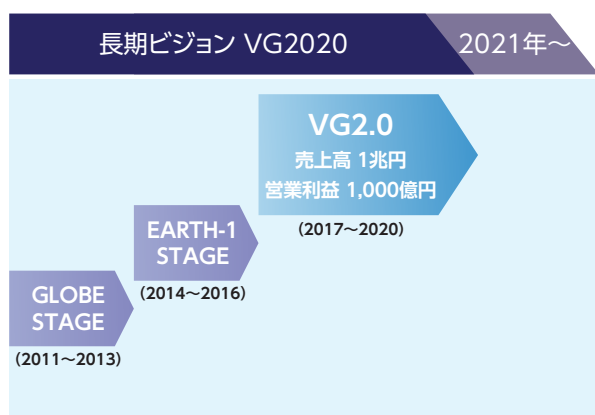
「VG2.0」1年目の振り返り

「VG2.0」は、2020年度をゴールとする長期ビジョン「VG2020」の最終の中期経営計画であるとともに、2030年までをも見据えた成長戦略です。

VG2.0では、注力する事業領域として、「ファクトリーオートメーション」、「ヘルスケア」、「モビリティ」、「エネルギーマネジメント」の4ドメインを定めました。

これら4ドメインは、今後の社会の発展に伴い、最も成長することが期待される事業領域であり、オムロンが技術や製品そしてサービスを通じて社会的課題を解決できるドメインです。当社はVG2.0を通じて、社会に価値を提供するとともに、自らの成長を実現していきます。

VG2.0の位置付け



VG2.0初年度となる2017年度の全社業績は、特に注力する制御機器事業とヘルスケア事業が全社の成長を牽引した結果、売上高、売上総利益、当期純利益において過去最高を更新しました。また、製品やサービスに対するお客様からの評価の物差しとして、私たちが拘り続けてきた売上総利益率も41.6%と過去最高を達成しました。将来の成長をより確かなものにするため、売上総利益率の向上により生み出した利益を制御機器事業における2件のM&Aをはじめとする成長投資に充てています。事業成長により生み出した利益を投資に充て、さらなる成長を実現する「成長のサイクル」が回りはじめたことに、手ごたえを感じています。

注力するドメイン



2017年度 実績

	2017年度実績	前年度比・差
売上高	8,600億円	+ 8.3%
売上総利益	3,577億円	+ 14.7%
営業利益	859億円	+ 27.1%
当期純利益	632億円	+ 37.3%
売上総利益率	41.6%	+ 2.3p

	2017年度実績	前年度比
制御機器事業	3,961億円	+ 19.7%
ヘルスケア事業	1,085億円	+ 11.0%

過去最高

2017年度、全社の成長を牽引する制御機器事業が取り組んできたのが、モノづくりを革新する戦略コンセプト「**i-Automation!**」の加速です。最先端のモノづくりをされているお客様と一体となって革新的なソリューションを開発し、これを他のお客様にも展開する取り組みが大きな成果につながりました。この結果、制御機器事業は前年度比

19.7%の増収(42.3%の増益)と大きく成長しました。同じく成長を牽引したヘルスケア事業においては、グローバルでの高血圧症患者の増加による血圧計の需要を捉えたとともに、新興国で事業を拡大したことにより、10.9%の増収(28.2%の増益)*を実現しました。

* 2016年12月に売却した旧オムロンコーリン社の売上を除く

「VG2.0」2年目の取り組み

「VG2.0」2年目となる2018年度の定量目標は、売上高9,000億円、営業利益930億円、当期純利益645億円、売上総利益率42.5%としました。2018年度は、2020年度のゴールとさらにその先の成長を見据えた取り組みを進める重要な年として、以下の点に注力していきます。

	2018年度計画	前年度比・差
売上高	9,000億円	+ 4.7%
売上総利益	3,825億円	+ 6.9%
営業利益	930億円	+ 8.3%
当期純利益	645億円	+ 2.1%
売上総利益率	42.5%	+ 0.9P

注力ドメインによる成長加速

2018年度は、注力4ドメインの中でも、制御機器事業とヘルスケア事業に引き続き最注力することで、全社の成長を加速していきます。

制御機器事業では、“オートメーションでモノづくりを革新し、世界中の人々を豊かにする”というビジョンの実現に向け、「**i-Automation!**」を中心に、お客様と一体となったモノづくり現場の課題解決にさらに注力していきます。たとえば今年、世界35カ所にまで倍増させる「オートメーションセンタ」では、オムロンが持つ業界随一の幅広い製品群やサービスと長年培ってきた知見をもとに、モノづくり現場の課題を解決する革新的なソリューションを、お客様と共に生み出していきます。また、生産現場のデータを活用してモノづくりに革新を起こすサービス、「**i-BELT**」を複数の有力なお客様と共にスタートしました。**i-BELT**は、AIを搭載した

コントローラーを軸に、お客様の製造現場で収集したデータを分析、活用するサービスです。ライン停止の予兆検知など、従来は熟練の技術者しかできなかった「匠の技」をオートメーションで再現し、モノづくりにおける熟練工の減少などの社会的課題を解決します。

ヘルスケア事業では、“地球上の一人ひとりの健康ですこやかな生活の実現”に向け、「循環器事業」、「呼吸器事業」、「ペインマネジメント事業」の3カテゴリーを中心に事業を拡大していきます。その中でも特に注力するのが、循環器事業で目指す「ゼロイベント」の実現です。オムロンが目指すゼロイベントとは、高血圧が原因となり発症する脳卒中や心筋梗塞など、命にかかわる重篤な発作をゼロにすることです。これの実現に向け、血圧と心電を同時に計測できる心電計付き血圧計をはじめと

する新製品を今期、市場に投入します。これらの革新的なデバイスで計測されたデータをはじめ、外部パートナーが持つ情報を掛け合わせることで、患者の高血圧の原因や血圧変動の特徴を分析します。そして、その結果をもとに医療現場の医師とも連携し、ゼロイベントの実現に取り組んでいきます。

このように、オムロンは、お客様やパートナーとのオープンイノベーションで価値を創造することで、新たなソーシャルニーズを創造していきます。

> 注カドメインにおけるイノベーションの創出(P42,48)

未来の「ソーシャルニーズ創造」に向けた技術経営の強化

現在、そしてこれからの世界においては、労働力の不足や少子高齢化の加速などの社会的課題が、今まで以上に深刻化していくことが想定されます。同時に、AI、IoT、ロボティクスに代表される技術革新は、想定より遥かに速いスピードで進化しています。この技術革新はオムロンのコア技術「センシング＆コントロール+Think」の進化そのものです。オムロンは、これらの変化をチャンスと捉え、2015年より社長直轄となるCTO（最高技術責任者）のポジションを新たに設け、技術の変化を経営に活かす技術経営の確立に取り組んできました。オムロンは、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、それぞれが担う技術開発の範囲を明確にした上で、全社技術戦略を策定しています。これにより、全社横断での強みを活かし、ソーシャルニーズの創造につながる革新的なイノベーションの創出に取り組んでいきます。

この取り組みをさらに加速するために、2018年3月にイノベーション推進本部をCTO直轄の組織として設立しました。全社のイノベーション創出を加速する役割を担うイノベーション推進本部では、事業部門や本社機能部門と連携して近未来の社会をデザインすることにはじまり、戦略策定、事業検証までを一気通貫で行います。さらに、「近未来デザイン」を担う組織「オムロン サイニックエックス株式会社(OSX)」を新会社として、イノベーション推進本部傘下に設立しました。OSXでは、よりよい近未来の社会をデザインし、今後必要となる技術開発にバックキャストで取り組みます。オムロンはこれからも、技術経営のさらなる強化によるソーシャルニーズの創造を加速していきます。

> 特集1 CTOインタビュー(P36)



「ソーシャルニーズの創造」を支える機能

ROIC経営

オムロンは、企業価値向上と利益成長の両立を目指す、ROIC経営に取り組んでいます。当社は、それぞれのビジネスカンパニーの傘下に約90の多様な事業ユニットを持っていますが、社会的課題の解決に挑戦し、よりよい社会の実現に貢献するためには、より大きな価値を生み出せる事業に優先的にリソースを割り当てる必要があります。そのために、当社では、事業環境が異なる多様な事業群のパフォーマンスをROICにより公平に評価しています。具体的な取り組み例として、成長事業である制御機器事業とヘルスケア事業においては、M&A

のほか、生産能力の拡大に向けた投資を実施しています。

一方、バックライト事業の構造改革による事業規模の最適化や、制御機器事業のオムロンレーザーフロント社の株式譲渡*などにも取り組んできました。このようにオムロンは、将来の成長に向けた積極的な投資に取り組むと同時に、ROIC経営の規律に則り、継続して構造改革を進めることで、収益を伴った成長をより確かなものにしていきます。

* 2018年8月1日譲渡完了

[> CFOメッセージ\(P20\)](#)

[> ROIC経営\(P24\)](#)

サステナビリティ課題への取り組み

オムロンは、2017年度にサステナビリティ課題への取り組みを事業活動とリンクさせ、VG2.0の中にサステナビリティ目標を設定しました。

サステナビリティ目標は二つの基軸で構成されています。一つ目は、注力ドメインにおいて、お客様、パートナー、そして社会との共創を通じて新しい商品やサービスなどの価値を生み出すための目標です。二つ目は、イノベーションを創出する人財づくりや、ものづくりに競争優位をもたらす品質マネジメントなど、事業基盤の強化により持続的

な企業活動を実現し、ステークホルダーの期待に応えるための目標です。目標設定から1年がたち、その進捗確認や見直しを行う中で、サステナビリティ課題への取り組みがソーシャルニーズの創造を加速し、企業理念を実践するものとして機能しはじめたことを実感しています。この取り組みは、私たちの考えるよりよい社会、国連が採択したSDGsをはじめ、国際社会が目指す持続可能な社会の実現につながっています。

[> 中期経営計画 VG2.0\(P16\)](#)

[> サステナビリティ目標の進捗\(P18\)](#)

新たな「ソーシャルニーズの創造」に向けて

2018年度も引き続き将来の成長に向けて必要な投資をしていくことで、企業価値の向上を実現していきます。2018年度は2020年度のゴールに掲げた6つの経営指標のうち、売上総利益率、ROIC、ROE、EPSの4つの目標を達成する計画です。オムロンの収益力は着実に強くなってきています。これからもこの収益力を継続強化しつつ、売上高と営業利益の目標も達成していきます。

世の中が変化するとき、そこには必ず新たな社会的課題が発生します。これは、事業を通じて社会的課題の解決に世に先駆けて挑戦してきたオムロンにとって大きなチャンスです。貿易摩擦の深刻化などの不確実性がありますが、市場環境の動向を注視し、変化対応していきます。そして、人財や研究開発をはじめとする成長投資を進めることでチャンスを確実なものにし、より大きな社会的課題の解決に挑戦していきます。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。

■ 6つの経営指標

	2018年度計画	2020年度目標
売上高	9,000億円	1兆円
売上総利益率	42.5%	41%以上
営業利益	930億円	1,000億円
ROIC	12%前後	10%以上
ROE	12%前後	10%以上
EPS	306円	300円以上

2018年度に達成を見込む2020年度目標

これからもよりよい社会の実現のための「ソーシャルニーズの創造」に向け、全社一丸となって邁進していきます。

今後とも皆様のご支援をよろしくお願いいたします。

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。

オムロンのサステナビリティ方針は、企業理念に基づく経営のスタンスで宣言している「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す」とこと同義と捉え、その内容を同一としています。

中期経営計画「VG2.0」

未来を起点にしたロードマップ

オムロンは2011年に、10年間の長期ビジョン「Value Generation 2020 (VG2020)」を策定しました。2017年度にスタートした中期経営計画「VG2.0」は、その最終ステージの4年間であるとともに、VG2020以降の社会の変化も見据えた成長戦略です。

VG2.0の策定にあたっては、これからの世界の潮流や社会の変化を見通し、未来を予測するオムロン独自のサイニク理論や国際的な取り組みであるSDGs*等を考慮し、未来を起点として戦略に落とし込みました。

オムロンは、新たな社会的課題が顕在化することが想定される「ファクトリーオートメーション」「ヘルスケア」「モビリティ」「エネルギーマネジメント」を注力ドメインとし、お客様やパートナーとのオープンイノベーションにより、ソーシャルニーズの創造に取り組んでいます。

* SDGs : 国連が採択した持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals) の略

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



事故・渋滞の多発
都市環境の悪化



高齢化の加速
医療費の高騰



温暖化の加速

急速な技術革新



AI



IoT



ロボティクス

企 業

サ ス テ ナ ビ

VG2.0

事業戦略

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



運営機能戦略

人財マネジメント・ものづくり
リスクマネジメント

サステナビリティ目標の進捗

2017年度は、2020年度のサステナビリティ目標を設定し、その達成に向けて1年間取り組みを進めました。執行会議では、その進捗について議論し、当社の取り組みの進化と社会の変化に合わせて目標を更新または追加しました。取締役会はその報告を受け、サステナビリティ課題への取り組みを監視監督しています。

※ここでは主な目標のみ掲載し、参照ページに進捗の一部を掲載しています。その他の目標の実績や取り組みはウェブサイト順次開示していきます。

事業を通じて解決する社会的課題

(赤字は昨年から更新・追加した目標)

主なサステナビリティ目標 (2020年度の目標 / KPI)	
ファクトリーオートメーション 労働力不足 多様化するモノづくりへの対応	● 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～ > P42へ
ヘルスケア 脳・心血管疾患対策 呼吸器疾患対策	● 血圧計販売台数：2,500万台/年 ● 血圧変動を連続的に把握できる解析技術の確立 ● ネブライザ+喘鳴測定器販売台数：765万台/年 > P48へ
モビリティ 交通事故の削減 自動車の環境負荷低減	● 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 1,200万台/年、 上記のうち燃費効率の高い製品比率：50% > P52へ
エネルギーマネジメント 再生可能エネルギーの普及 CO ₂ 排出量削減	● 太陽光発電/蓄電システム累積出荷容量：11.2GW ● 太陽光/蓄電を活用した電力アグリゲーション市場の構築(国内) > P54へ

- 上記目標については、2020年の目標達成に向けて、2017年度は概ね順調に推移しました。
- **ヘルスケアとエネルギーマネジメント**領域については、当社の取り組みの進化に合わせて、新技術の確立や新たなビジネスへの参入といった目標を追加しました。
- **モビリティ**領域については、実績を踏まえて目標を引き上げるとともに、環境負荷低減にむけた事業計画に連動する目標を追加しました。

ステークホルダーの期待に応える課題

(赤字は昨年から更新・追加した目標)

人財マネジメント

主なサステナビリティ目標 (2020年度の目標 / KPI)

- 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

- TOGA^{*1}の発展的継続
- 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%
- **健康経営の浸透度^{*2}の向上 (グループ国内)**
(Boost5^{*3}の開始)
- 主要生産拠点 (生産高の80%相当) のOSH^{*4}国際規格認証取得推進
- 人権デューデリジェンスのプロセスの設定、導入

> P56へ

ものづくり・環境

- 製品安全・品質
- サプライチェーン・マネジメント
- 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

- 新規開発品の製品安全アセスメント実施率: 100%
- **製品安全アセスメントの進化**
- 重要仕入先のサステナビリティセルフチェック: 100%実施、85点以上
- **温室効果ガス排出量: 4%削減 (2016年度比、SBT準拠^{*5})**
- 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

> P60へ

> P61へ

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

- オムロングループルール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

> P64へ

*1 TOGA: The OMRON Global Awardsの略

*2 浸透度: 会社の健康経営の取り組みが認知され、社員個人が行動している状態

*3 Boost5: 心身の健康状態を把握するための5項目 (運動・睡眠・メンタルヘルス・食事・タバコ)

*4 OSH: Occupational Safety and Health (労働安全衛生) の略

*5 SBT: Science Based Targets (科学的根拠に基づく目標) の略

- 上記目標についても、2020年の目標達成に向けて、2017年度は概ね順調に推移しました。
- 人財マネジメントのうち、**人権の尊重と労働慣行**の分野では、2017年度に執行会議においてグローバル人権・労働課題に対する対応方針を議論し、グループ内のマネジメント体制を確立しました。それに基づき、海外を含む生産拠点を中心に自社の人権・労働リスクを調査、分析し、必要に応じて対策を実施しました。
- また2018年度には、**従業員の健康**の分野で目標を追加し、Boost5と称する心身の健康状態を把握するプログラムをスタートしています。
- ものづくりにおいては、2018年度から、品質マネジメントを強化するため、**製品安全・品質**に関する目標を追加しました。
- 環境においては、2018年度から、**温室効果ガスの排出量削減**についてSBTに準拠した削減目標を新たに設定し、2050年度にカーボンゼロを実現するための取り組みを進めています。

CFOメッセージ



私は2014年3月からグローバル戦略本部長を務めており、2017年4月にCFOに就任しました。現在はCFO兼グローバル戦略本部長として全社の財務及び経営戦略を統括しています。大学を卒業後、オムロンに技術者として入社し、約10年間にわたり自動制御技術の開発等に携わってきました。その後は事業や本社の経営戦略、全社の人事総務を含むリソースマネジメントなど、様々な業務を経験しました。私のような技術開発出身で多様な経歴を持つCFOは珍しいかもしれません。しかし、創業以来「技術先行型企业」を標榜してきたオムロンにおいては、私はこれらの経験は強みになると考えています。技術革新によって世の中は大きく変化しています。これからの財務戦略は、経営や事業、そして技術戦略と一体化させて立案し実行すべきと考えています。引き続き自身の経験を活かし、俯瞰的な視点から経営の意思決定に携わっていく所存です。

2018年8月
取締役 執行役員専務
CFO 兼 グローバル戦略本部長

日 戸 興 史

「成長のサイクル」を生み出した1年

新中期経営計画VG2.0がスタートした2017年度は、「成長のサイクル」を生み出した年であったと評価しています。

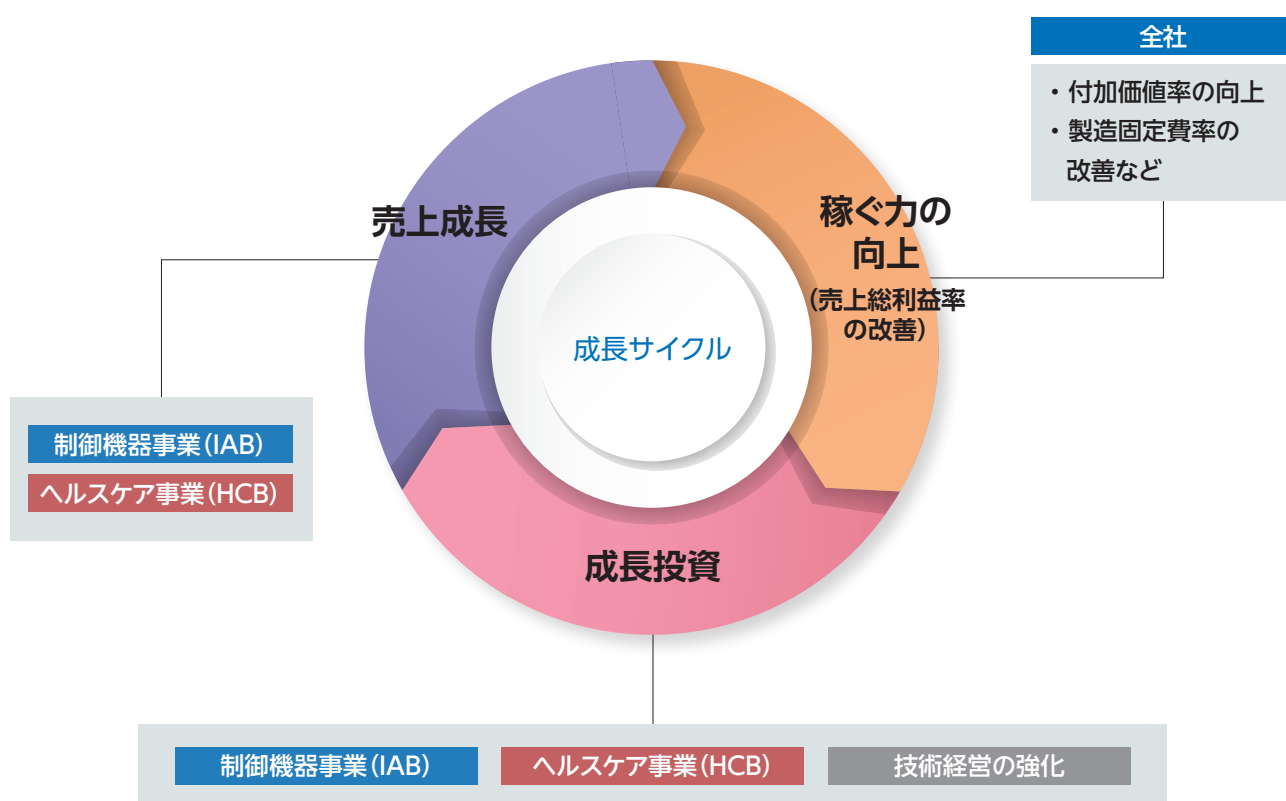
まずは売上総利益率の改善による全社の稼ぐ力の向上への取り組みです。2017年度の売上総利益率は、41.6%（前年度差2.3ポイント増）と大きく改善しました。そのドライバーとなったのはROIC経営の実践です。具体的には、大きく2つの要因に分けられます。一つ目は付加価値率の向上です。これは、全社の生産、開発、販売、企画が一体となり、高付加価値商品の提供による商品ミックスの改善や部材の共通化によるコストダウン等の活動に継続的に取り組んできた結果です。二つ目はIE*等の生産性向上による製造固定費率の改善です。このような不断の努力の積み上げに加え、売上総利益率の高い制御機器事業の成長に経営資源を集中する

一方、並行して全社の構造改革に継続的に取り組むことで、意思をもって事業ミックスを変化させてきたことが全社の売上総利益率の改善につながりました。私は、全社の稼ぐ力が着実に向上している手応えを強く実感しています。

こうして稼いだ利益を原資に、最注力事業である制御機器事業、ヘルスケア事業、全社の技術経営の強化に向けた成長投資を加速させています。そして、制御機器事業とヘルスケア事業を中心に、全社としても過去最高となる売上高を実現しました。

この先も稼ぐ力の向上への取り組みと、成長投資を糧に競争力を強化し更なる売上成長を実現するこの成長のサイクルを繰り返しまわすことで、企業価値の向上を目指していきます。

* IE：インダストリアルエンジニアリングの略。本文では生産（作業）研究のことを示す。



本質的な稼ぐ力の構造を作り上げる「ROIC経営」

オムロンでは投下資本に対する利益を測るROICを重要な経営指標の1つとしています。その理由は、事業特性が異なる複数の事業の収益性を正しく判断し、経営資源を最適に配分するためです。全社一丸となってこの指標を持続的に維持・向上させる活動として、ROIC経営は社内に広く浸透しています。前述した売上総利益率の改善活動も、その成果の一つです。ROIC経営は、ROICをより細かなKPIとして現場の活動と連鎖させる「逆ツリー展開」と、全社の約90の事業ユニットを売上高成長率や市場成長率とROICを組み合わせで評価する「ポートフォリオマネジメント」によって構成されています。全社の「価値を生み出す力」と「稼ぐ力」を強化し、成長サイクルをより確かなものにするために、現場とマネジメント双方が高い意識をもってROIC経営に取り組んでいます。2017年度は、全社でROIC12.7%という高いリターンを生み出すことができました。

VG2.0では、10%～15%を全社のROICの適正

な水準としています。したがって、私は各事業部門に対して、ROIC10%を常に最低限確保しながら運営することを求めています。ROICが10%に満たない事業に関しては、その将来性や市場価値などを慎重に見極めたうえで対策を打っています。2017年度には、収益性に課題のあったマイクロデバイス事業の構造改革を実施しました。具体的には、同事業のスマートフォン向けのマイクロフォンビジネス等を収束する一方、競争力のあるMEMSについては営業機能を電子部品事業に統合するとともに、重要な技術やノウハウを持つ研究開発や生産部門は本社部門管轄で継続することにいたしました。また、制御機器事業ではオムロンレーザーフロント社を株式譲渡しました。バックライト事業についても事業規模の最適化による構造改革を継続しています。

このようなROIC経営の実践によって効率的に生み出した価値（＝利益）は、適切なキャッシュフローと投資マネジメントのもと、更なる価値の創造に向けて活用していきます。

規律とチャレンジの中での投資マネジメント

稼ぐ力の向上により生み出した原資は、更なる成長が期待される分野への投資に集中させ、「ソーシャルニーズの創造」への取り組みを加速していきます。

VG2.0前半の2017年度と2018年度は、成長構造を作り込む年として営業等のフロント機能の強化に加え、研究開発、設備、M&A等への投資を増やしています。2017年度には、制御機器事業において2件のM&Aを実行しました。M&Aの実行にあたっては、対象の会社とオムロンの現在のリソースが組み合わさることで、どれほどのシナジーとイノベーションを生みだせるかということに重きを置いています。単なる足し算的な効果では十分

ではなく、シナジー効果をもたらす掛け算であるかがより重要です。定量的な基準としては、数年以内にROIC10%以上を確保し、投資を回収できることを最低基準としています。もちろん、戦略的な価値を考慮したうえで、それ以上のリターンが必要であると考える案件に関してはさらに高い水準を求めています。買収をしたあとも、当初見込んでいた計画が達成できているか毎年レビューを行います。進捗が芳しくない場合は、どのような対策を打っているか常にモニタリングをしています。なお、過去4年間で実施した5件のM&Aは、いずれも既存事業とのシナジーを合わせて当初計画比で期待値を超えるパフォーマンスで推移しています。

■ 過去4年間のM&A

買収(年度)	社名	概要
2014	NS	ブラジル市場でシェアNo.1のネブライザメーカー
2015	デルタ タウ データ システムズ	世界最高水準の制御を可能にする 米国のモーションコントローラーメーカー
2015	アデプト テクノロジー	多彩な品揃えを有する米国の産業用ロボットメーカー
2017	センテック	超小型・高画質を実現する日本の産業用カメラメーカー
2017	マイクロスキャンシステムズ	業界トップクラスの読取技術を有する 米国の産業用コードリーダーメーカー

長期を見据えた投資として重要視している研究開発費は、売上高全体の7%程度の中で運営していますが、2020年度までには7.5%まで上げていくつもりです。その中でも、AIやロボティクス等の技術革新を含むコア技術への投資は、売上高全体の1%程度を目安としています。技術の進化への投資は、今後10年、20年先も成長を続けるために大事な先行投資です。オムロンはものづくりのメー

カーである以上、技術に投資をしない限り世の中に貢献する革新的なイノベーションは生み出せません。そのため、果敢にリスクテイクをしながらチャレンジをしていきます。規律とチャレンジのバランスをとりながら投資マネジメントを実行し、ソーシャルニーズの創造を通じた世の中への貢献を目指します。

適切なキャッシュマネジメントと利益配分

生み出した利益は、適切なキャッシュマネジメントと利益配分ポリシーに基づいて活用しています。利益配分の方針は、成長投資、安定的な配当、そして自己株取得の順に優先順位を置いており、M&Aなどの成長投資を積極的に行っています。現在、手元キャッシュは売上高の1ヶ月から2ヶ月分を適正レベルとして保有しており、今後もこの水準で運営していきます。また、過去5件のM&Aは自己資金で対応しましたが、今後の成長投資に向けて手元キャッシュを超える有望な投資案件があった場合は、現在の格付けも考慮する中で外部からの借入れも積極的に行います。

成長投資を行ったうえで、株主還元の充実をはかります。VG2.0の期間については、配当性向30%

程度、DOE3%程度を目安といたしました。配当性向に加えてDOE3%の目安を設けた理由は、期中に業績見通しの変更があった場合でも大きな配当額の変更がないようにするためです。自己株取得については、手元キャッシュの状況をみながら機動的に成長投資とのバランスをとる中で実施していきます。2017年7月には1年間で200億円の枠を設定し、2018年5月末までに全額取得いたしました。

今後も、継続的に成長サイクルをまわしていく中で企業価値の向上を目指すべく、より一層経営努力をしてまいります。皆様にはこれからも中長期的にわたりオムロンをご支援くださいますようお願いいたします。

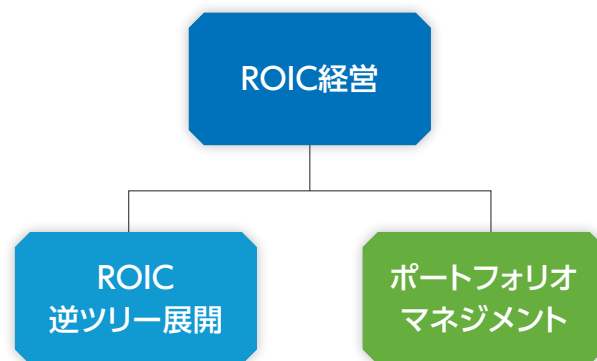
ROIC経営

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。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。

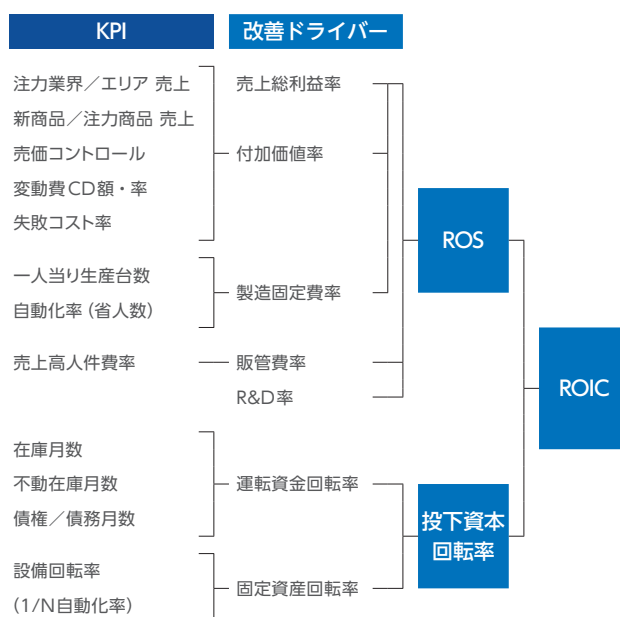
具体的にROIC経営は、「ROIC逆ツリー展開」、「ポートフォリオマネジメント」の2つで構成しています。



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

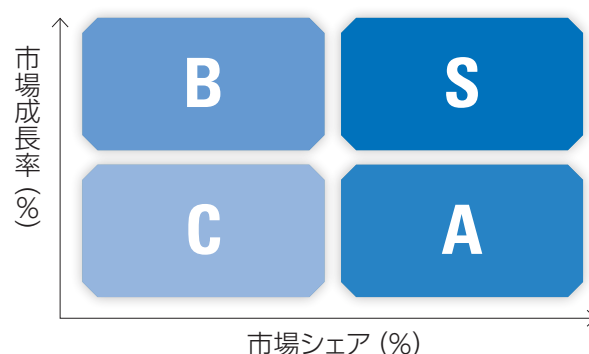
全社を約90の事業ユニットに分解し、ROICと売上高成長率の2軸で経済価値を評価するポートフォリオマネジメントを行っています。これにより新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退などの経営判断を適切かつ迅速に行い、全社の価値向上をドライブしています。

■ 経済価値評価



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」だけではなく、「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。

■ 市場価値評価

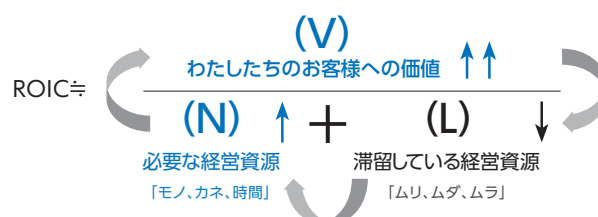


ROIC経営のさらなる浸透に向けて

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。

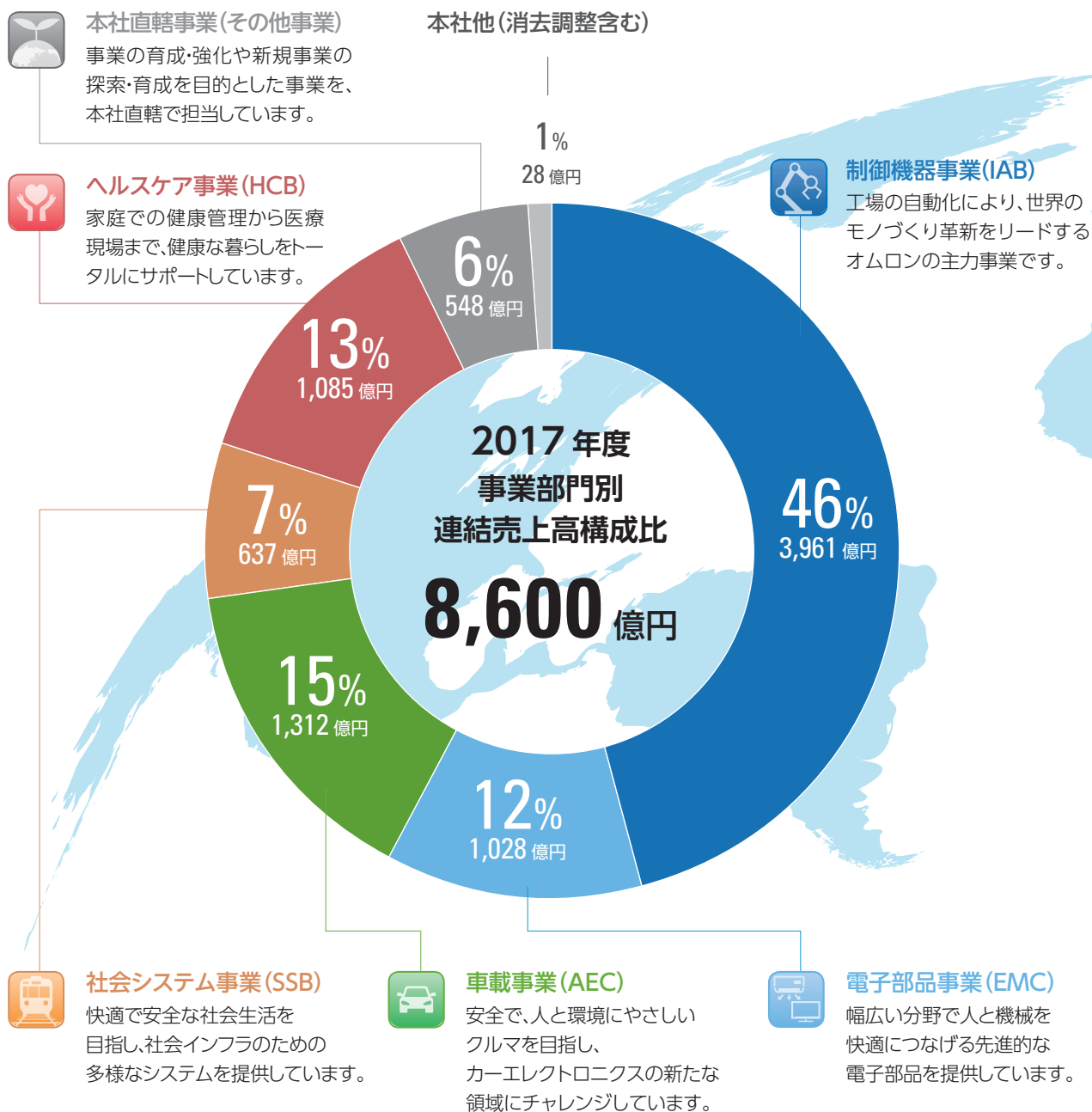
■ ROIC経営2.0-ROIC翻訳式



- 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。

収益構造とグローバル事業展開

オムロンは、制御機器・電子部品・車載部品・社会システム・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。

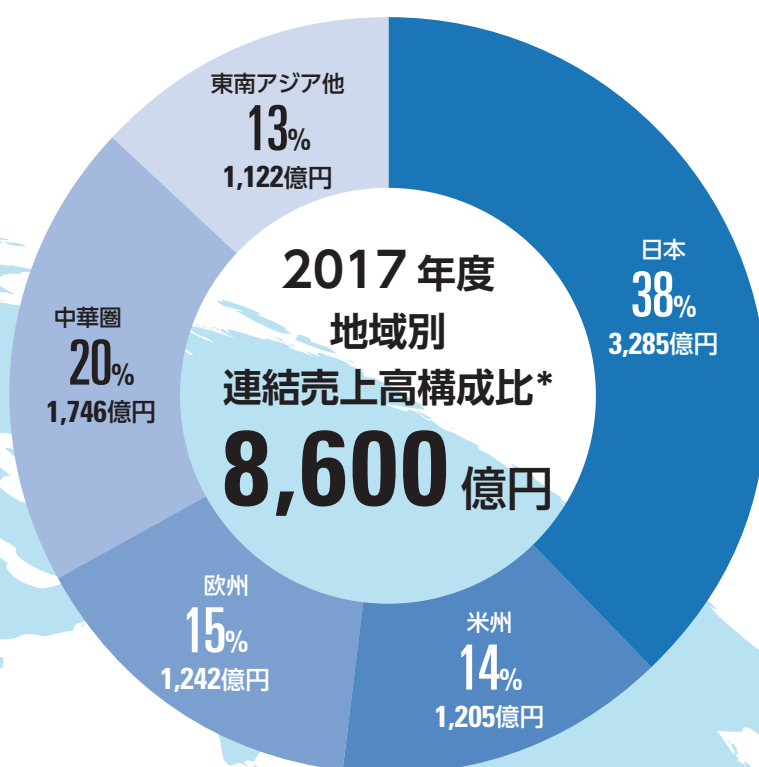


2017年度 事業部門別の売上高、営業利益、営業利益率

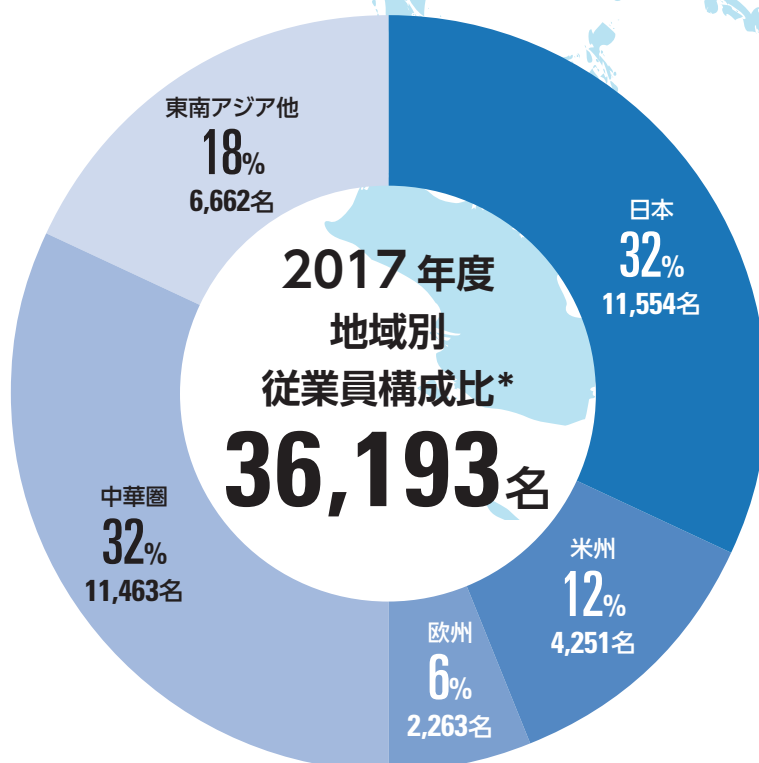
(億円)

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)	3,961	740	18.7%
電子部品事業(EMC)	1,028	121	11.8%
車載事業(AEC)	1,312	58	4.4%
社会システム事業(SSB)	637	41	6.5%
ヘルスケア事業(HCB)	1,085	112	10.3%
本社直轄事業(その他事業)	548	△21	—
本社他(消去調整含む)	28	△192	—
合計	8,600	859	10.0%

海外売上高比率

約**62%**

海外従業員比率

約**68%**

※2018年3月31日時点

※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

マーケットシェアと商品構成比

オムロンの6つの事業はそれぞれ世界・国内でトップシェアを誇る商品群を有しています。



制御機器事業 (IAB)



制御機器関連
国内シェア 約**40%**

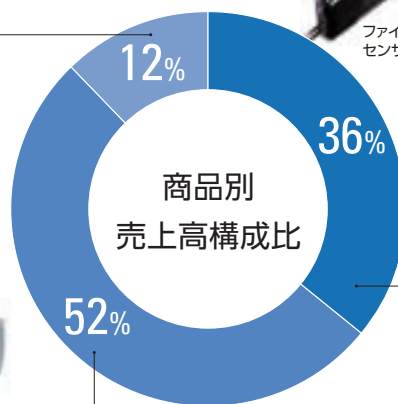
(出所) NECA (日本電気制御機器工業会) 統計

アウトプット
+ロボット



サーボモーター・
サーボドライバー

モバイルロボット



ファイバ
センサー



セーフティ
ライトカーテン



画像センサー

インプット



プログラマブル
コントローラー

ロジック



セーフティコントローラー モーションコントローラー



電子部品事業 (EMC)



リレー
世界シェア 約**20%**

(出所) 当社調べ

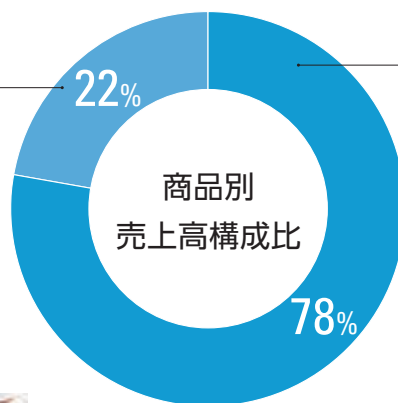
その他
電子部品
(アミューズ
メント向け機器、
画像センシング
など)



アミューズメント専用
電源ユニット



画像センシング



リレー、
スイッチ、
コネクタ



プリント基板用
パワーリレー



サーフェスマウント
スイッチ



MIL コネクタ



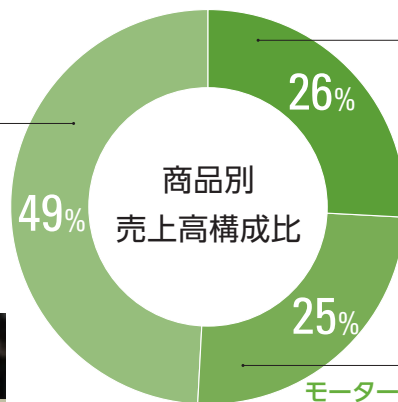
車載事業 (AEC)



軽自動車向けボディー
制御ユニット国内シェア 約**35%**

(出所) 当社調べ

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)



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)



パワー
ウィンドウスイッチ

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



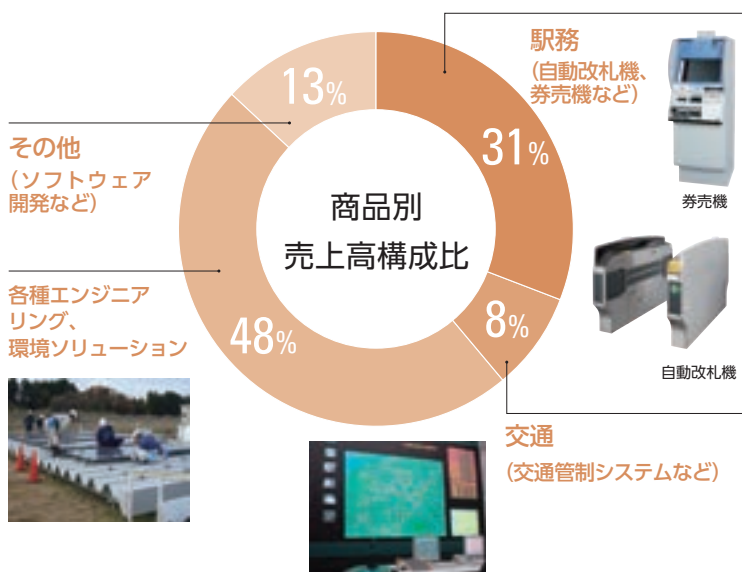
社会システム事業(SSB)



駅務機器
国内シェア

約50%

(出所) 当社調べ



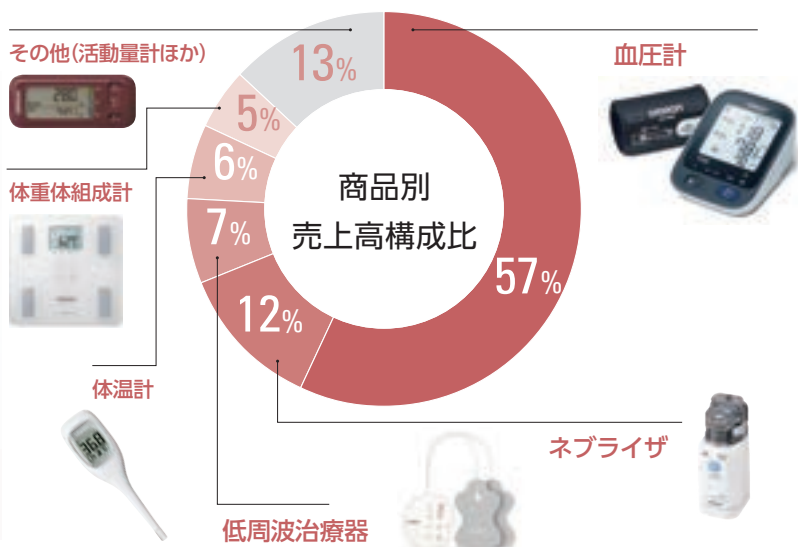
ヘルスケア事業(HCB)



家庭用電子血圧計
世界シェア

約50%

(出所) 当社調べ



本社直轄事業(その他事業)



住宅向け太陽光発電用
パワーコンディショナ国内シェア

約35%

(出所) 当社調べ



環境事業

・太陽光発電用
パワーコンディショナ



バックライト事業

・液晶用バックライト



電子機器事業

・無停電電源装置(UPS)



マイクロデバイス事業

・MEMS圧力センサー

※全て2017年度実績

オムロンを取り巻くステークホルダー

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。ステークホルダーとの対話を通じた強固な信頼関係は、オムロンの持続的な成長にとって大切な目に見えない資産です。また、私たちがソーシャルニーズの創造をしていくために不可欠な要素です。ステークホルダーとの対話の一部をご紹介します。



株主 (株主総会)

株主様には直接対話の場である株主総会への参加を促進しています。いわゆる「集中日」の3営業日以上前に開催し、十分に議案を検討する時間を提供すべく開催日の1か月以上前に招集通知をWeb開示しています。来場者アンケートでは「活発な質問に対する的確な回答をしている」「好感の持てる総会で満足している」と、概ね高い評価をいただいています。



株主総会ご来場株主数
..... **893**名
議決権行使率
..... **86.0**%



機関投資家 (面談やカンファレンス、工場見学など)

国内外の機関投資家様とは面談や電話会議による対話を積極的に行っています。2017年度には米国のシカゴおよび中国の上海にて機関投資家様向けに工場や「オートメーションセンタ」の見学会を開催しました。生産性向上の取り組みやそれぞれの地域における成長戦略についてのプレゼンテーションと質疑応答を行い、オムロンの持続的な成長について理解を深めていただきました。



対話実施延べ社数
..... **824**社



投資家を中心とする ステークホルダー (ESG説明会)

2017年12月には、初めてのESG説明会を開催しました。通常のIR活動では伝えきれない企業理念をベースとした人財、ものづくり、リスクマネジメントといったオムロンの成長を支える具体的な事例を担当役員が紹介しました。約120名の投資家を中心にESGに関する有識者や学者、学生、メディア関係者が参加し、オムロンへの様々な期待を直接聞かせていただく有意義な機会となりました。



参加者数
..... **165**名



サプライヤー (グローバル・パートナー・カンファレンス)

オムロンにとってサプライヤー様は大切なパートナーです。志を同じにして新たな価値を創出するため、グローバル・パートナー・カンファレンスを毎年開催しています。カンファレンス後は意見交換会を行い、双方の意思疎通を強化し実効性を高めています。2017年5月のカンファレンスでは、長期ビジョン、革新的商品開発のための共同開発に向けた関係構築、サプライチェーン・マネジメントを通じたサステナビリティへの取り組みなどの重要方針を共有しました。



参加社数
.....**97** 社 **128** 名



社員 (企業理念ミッショナリーダイアログ)

社員との対話の機会のひとつとして、会長による企業理念ミッショナリーダイアログを開催しています。2017年度は、韓国、米州、欧州、日本で開催しました。ダイアログでは、社会的課題解決に向けた理念実践事例やサステナビリティの重要性などをテーマに社員同士が活発に議論し、会長と関連な対話を行いました。対話を通じて大切な想いを共有することで、強い組織であり続ける取り組みを推進しています。



ダイアログ開催数
.....**11** 回



様々なステークホルダー (展示会)

お客様をはじめ、多様なステークホルダーにオムロンの事業や技術をリアルに体感していただく場である展示会へ出展しています。2018年1月には、米国で開催されたコンシューマー・エレクトロニクスショー「CES」に初出展しました。卓球ロボット「フォルフュウス」を中心にファクトリーオートメーションやモビリティ領域の先進的な展示に注目が集まりました。NASA CTIO*のトム・ソーダーストロム氏など幅広い業界の著名人も来場され、多くの方々に、オムロンが描く「人と機械が融和」した未来社会の一端を体験いただきました。



当社ブースへの来場者数
....**18,000** 人以上



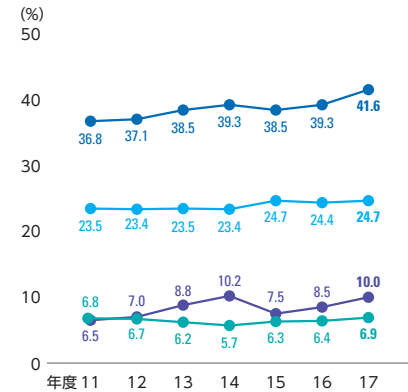
* CTIO: Chief Technology & Innovation Officer

財務ハイライト

売上総利益率

41.6%

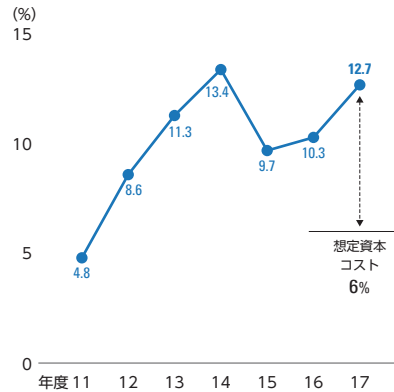
● 売上総利益率 ● 販売費及び一般管理費率(試験研究開発費を除く) ● 試験研究開発費率 ● 営業利益率



全社の稼ぐ力の向上により、売上総利益率は過去最高となりました。

ROIC

12.7%

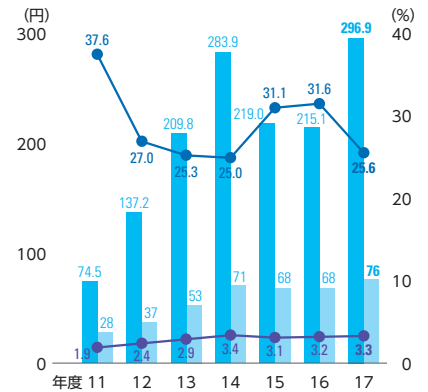


ROIC経営の推進により、想定資本コスト6%を大きく上回る12.7%を確保しました。

EPS及び現金配当額

296.9円

■ 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 ● DOE

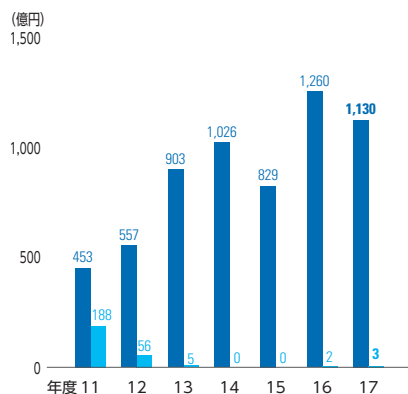


配当はDOE3%を目安として76円としました。

現金及び現金同等物

1,130億円

■ 現金及び現金同等物 ■ 有利子負債

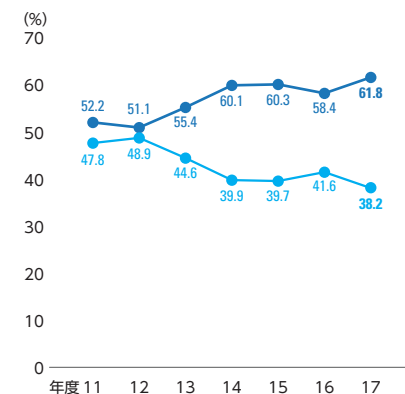


現金が有利子負債を超える実質無借金経営を継続しました。

海外売上高比率

61.8%

● 海外合計 ● 日本

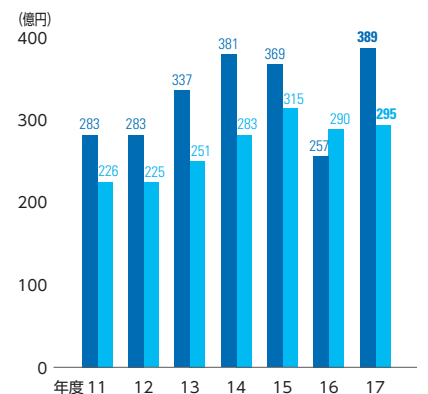


中華圏と東南アジアが売上高を大きく牽引し、海外売上高比率は前年比で大きく増加しました。

設備投資

389億円

■ 設備投資 ■ 減価償却費

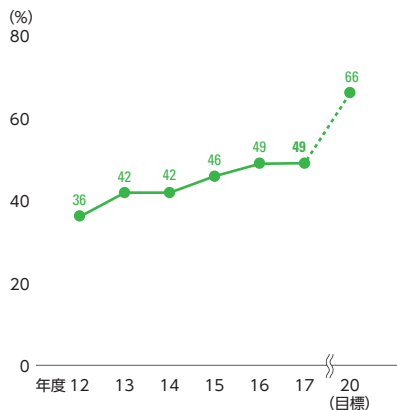


好調な事業環境に対応した生産能力増強のため、積極的な設備投資を実行しました。

非財務ハイライト

海外重要ポジションに占める現地化比率*

49%

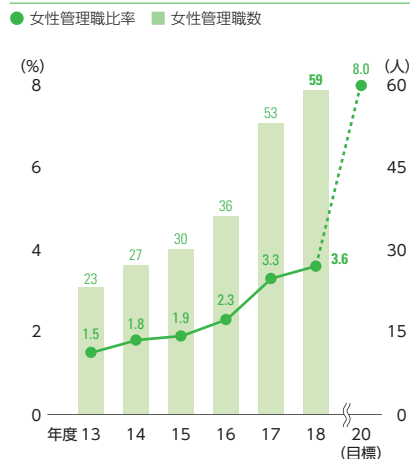


現地経営人財の育成と登用を進めています。

* 海外重要ポジションは、長期ビジョンVG2020を実行する上で重要なポジション。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)*

3.6%

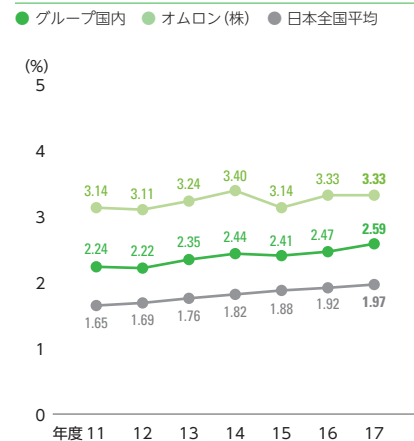


国内でリーダー的役割を担う女性管理職の比率を引き上げます。

* 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(グループ国内)*

2.59%

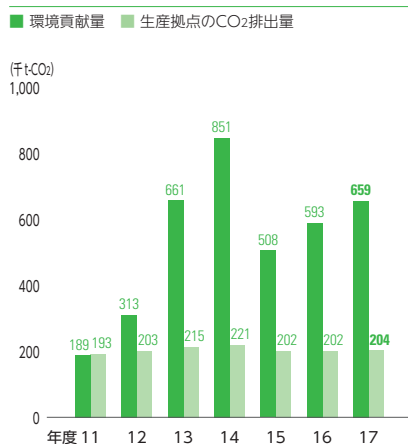


障がい者の就労機会の創出と活躍機会の拡大に取り組んでいます。

* 当社の数値は各年度6月時点のもの(特例子会社含む)。
* グループ国内は「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。

環境貢献量☆

659千t-CO₂



環境負荷低減に寄与する自社商品・サービスの提供による環境貢献量の拡大に取り組むとともに、当社省エネ支援製品の導入などを通じて生産拠点でのCO₂削減に努めています。環境貢献量は6年連続、生産拠点のCO₂排出量を上回りました。

* 環境貢献量:創エネエネルギー、省エネ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 <https://www.omron.co.jp/sustainability/envirom/contribution/products/#calc>

★印の3項目は、独立した第三者機関による保証を受けています。▶P98

☆印の2項目は、独立した第三者機関による検証・レビューを受けています。▶P98

創エネ関連製品例



パワーコンディショナ

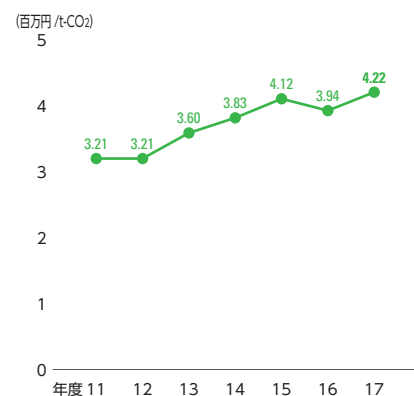
省エネ支援製品例



電力量モニタ(左)「環境あんどん」(右)

売上高CO₂生産性☆

4.22百万円/t-CO₂



* 売上高CO₂生産性:生産拠点のCO₂排出量1t当たりの売上高

* 2016年度より電力関係のCO₂排出係数は以下の公表値
[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)]
<https://www.omron.co.jp/sustainability/envirom/reduce/co2/#co2>

* CO₂排出係数の見直しにより、過去に遡って数値を見直しました。

Vision

Strategy

Business

Governance

Financial Information

Corporate Information

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

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
損益状況 (会計年度) :				
売上高	¥762,985	¥627,190	¥524,694	¥617,825
売上総利益	293,342	218,522	184,342	231,702
販売費及び一般管理費 (試験研究開発費を除く)	176,569	164,284	133,426	142,365
試験研究開発費	51,520	48,899	37,842	41,300
営業利益	65,253	5,339	13,074	48,037
EBITDA (注1)	101,596	38,835	40,088	71,021
当社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	42,383	(29,172)	3,518	26,782
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	68,996	31,408	42,759	41,956
投資活動によるキャッシュ・フロー	(36,681)	(40,628)	(18,584)	(20,210)
フリー・キャッシュ・フロー (注2)	32,315	(9,220)	24,175	21,746
財務活動によるキャッシュ・フロー	(34,481)	21,867	(20,358)	3,333
財政状態 (会計年度末) :				
総資産	617,367	538,280	532,254	562,790
現金及び現金同等物	40,624	46,631	51,726	74,735
借入金残高	18,179	52,970	36,612	45,519
株主資本	368,502	298,411	306,327	312,753
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) (円)	185.9	(132.2)	16.0	121.7
株主資本	1,662.3	1,355.4	1,391.4	1,421.0
現金配当額 (注3) (円)	42	25	17	30
配当性向	22.6%	—	106.4%	24.7%
財務データ:				
売上総利益率	38.4%	34.8%	35.1%	37.5%
営業利益率	8.6%	0.9%	2.5%	7.8%
EBITDA マージン	13.3%	6.2%	7.6%	11.5%
投下資本利益率 (ROIC)	10.4%	(7.6%)	1.0%	7.8%
株主資本利益率 (ROE)	11.3%	(8.7%)	1.2%	8.7%
株主資本比率	59.7%	55.4%	57.6%	55.6%
総還元性向 (注4)	74.7%	—	106.7%	25.2%
設備投資	37,072	36,844	19,524	23,192
減価償却費	36,343	33,496	27,014	22,984
海外売上高比率	52.1%	49.7%	50.7%	51.4%
非財務データ:				
従業員数 (人)	35,426	32,583	36,299	35,684
海外従業員比率	65.7%	63.4%	68.1%	67.8%
特許保有件数 (件) (注5)	5,717	5,205	5,218	5,452
環境貢献量 (千t-CO ₂) (注6)				193
生産拠点のCO ₂ 排出量 (千t-CO ₂) (注6)				187

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. 環境貢献量と生産拠点のCO₂排出量については、P33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

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
	¥619,461	¥650,461	¥772,966	¥847,252	¥833,604	¥794,201	¥859,982
	227,887	241,507	297,208	332,607	320,812	311,802	357,685
	145,662	152,676	181,225	198,103	205,735	193,539	212,641
	42,089	43,488	47,928	47,913	52,790	50,697	59,134
	40,136	45,343	68,055	86,591	62,287	67,566	85,910
	62,753	67,795	93,144	114,930	93,747	96,532	115,375
	16,389	30,203	46,185	62,170	47,290	45,987	63,159
	31,946	53,058	79,044	77,057	84,207	77,875	73,673
	(26,486)	(28,471)	(31,125)	(39,517)	(67,116)	(15,041)	(55,842)
	5,460	24,587	47,919	37,540	17,091	62,834	17,831
	(33,492)	(18,550)	(16,298)	(29,303)	(31,550)	(15,012)	(33,082)
	537,323	573,637	654,704	711,011	683,325	697,701	744,952
	45,257	55,708	90,251	102,622	82,910	126,026	113,023
	18,774	5,570	488	0	0	156	298
	320,840	366,962	430,509	489,769	444,718	469,029	505,530
	74.5	137.2	209.8	283.9	219.0	215.1	296.9
	1,457.5	1,667.0	1,956.1	2,254.4	2,080.0	2,193.7	2,400.4
	28	37	53	71	68	68	76
	37.6%	27.0%	25.3%	25.0%	31.1%	31.6%	25.6%
	36.8%	37.1%	38.5%	39.3%	38.5%	39.3%	41.6%
	6.5%	7.0%	8.8%	10.2%	7.5%	8.5%	10.0%
	10.1%	10.4%	12.1%	13.6%	11.2%	12.2%	13.4%
	4.8%	8.6%	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%	12.7%
	5.2%	8.8%	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%
	59.7%	64.0%	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%	67.9%
	37.7%	27.0%	25.3%	49.1%	62.7%	31.6%	48.2%
	28,341	28,285	33,653	38,143	36,859	25,692	38,852
	22,617	22,452	25,089	28,339	31,460	28,966	29,465
	52.2%	51.1%	55.4%	60.1%	60.3%	58.4%	61.8%
	35,992	35,411	36,842	37,572	37,709	36,008	36,193
	67.7%	67.4%	69.1%	69.7%	69.3%	68.3%	68.1%
	5,959	6,448	6,635	7,194	7,686	8,224	8,774
	189	313	661	851	508	593	659
	193	203	215	221	202	202	204

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。

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

- 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

2020年度
目標^{*3}^{*3} 2017年4月発表



未来を起点に社会を革新する 新たなソーシャルニーズの創造

代表取締役
執行役員専務 CTO

宮田 喜一郎

オムロンは、無接点近接スイッチをはじめ、自動改札機など、数々の世界初のイノベーションで新たなソーシャルニーズを創造し、社会的課題を解決し続けてきました。なぜ世界初のイノベーションが次々と創造されてきたのか。その源泉の一つが、創業者が実践してきた未来を見据えたバックキャスト型の技術経営です。社会、技術の変化が激しくなるなか、オムロンは、2015年にCTOを設置し技術経営を強化しています。かつて創業者が卓越した慧眼で実践してきた技術経営を組織で再現する。現在のオムロンにおいて、技術経営をリードするCTO宮田にさらなるソーシャルニーズの創造に向けた取り組みについて聞きました。

—— 宮田さんが2015年にCTOに就任されてから3年たちました。

就任当初に感じた課題を改めて教えてください。また、これまでの総括をお願いします。

オムロンは、顧客や社会の困りごとを技術で先回りして解決してきた「技術先行型企业」です。その結果、現在では、数億円から数百億円の事業が約90集まったベンチャー企業の集合体ともいえるユニークな企業となりました。カンパニー制が導入された1999年以降は、事業部門が個別に技術戦略を考えるようになり、この体制によって事業部門ごとの技術の完成度は高まりました。一方、近年AI、IoT、ロボティクスなどに代表される技術革新が急速に進み、事業を取り巻く環境は大きく変化しています。この

変化に素早く、そして柔軟に対応するためには、各事業の枠を超えて全社横串で取り組む必要があると考え、全社技術戦略を統括するCTOのポジションが2015年に設置されました。

私は初代CTOとして、経営のスタンスとしての技術経営の確立と、その技術経営を実践するための中長期を見据えた全社技術戦略の策定と実行に取り組んできました。この3年間で、オムロンの技術経営をうまく打ち出せてきたのではないかと、手応えを感じています。

—— 成果としてあげられた技術経営は、一般的な経営手法の一つとして認知されています。
オムロンの技術経営の特徴は何ですか。

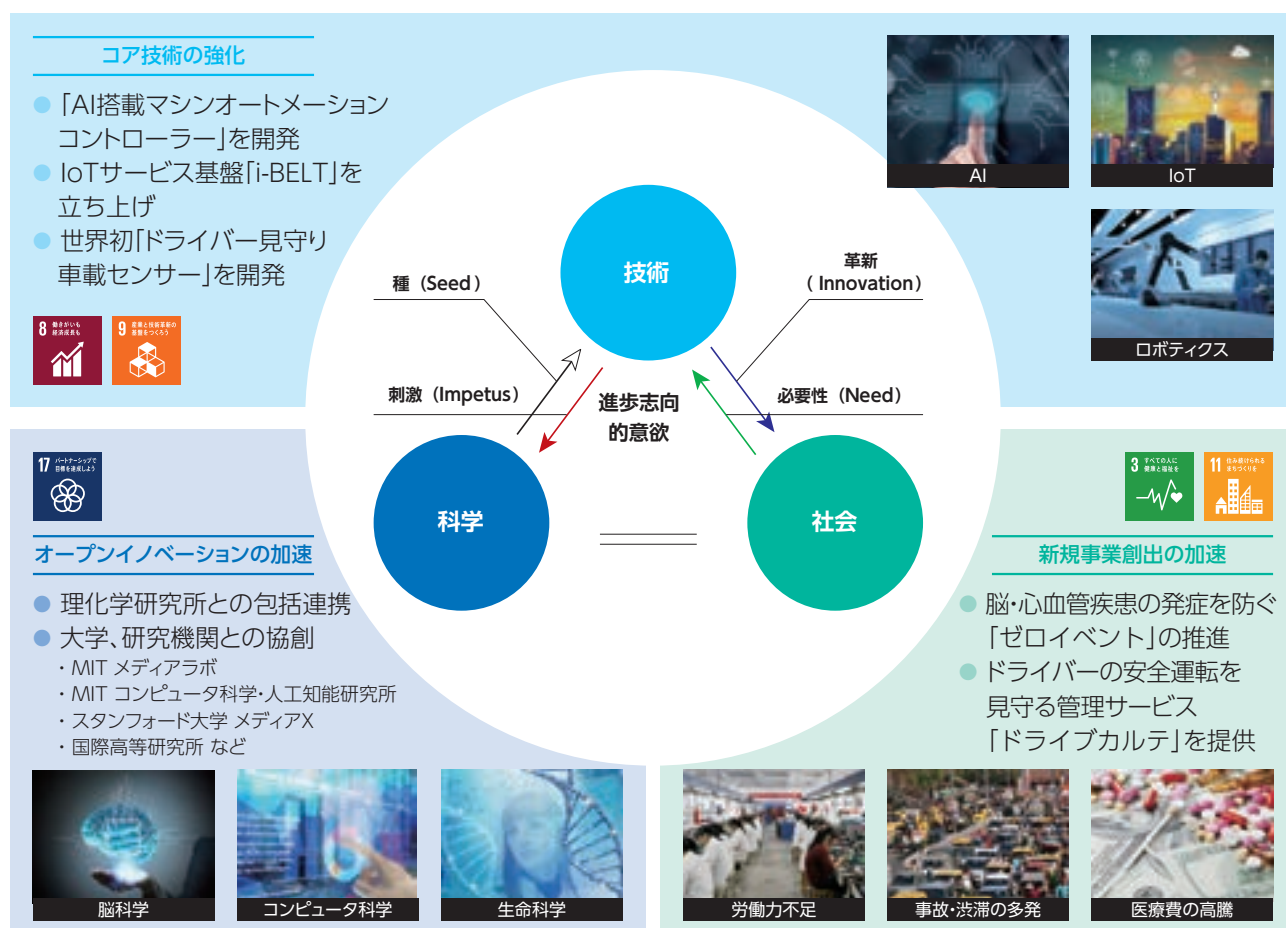
オムロンの技術経営とは、「社会的課題を解決するため、技術革新をベースに近未来をデザインし、その実現に必要な戦略を明確に描き、実行する経営スタンス」のことです。その原点は、創業者 立石一真が1970年に提唱した未来予測理論、サイニック理論にあります。

サイニック理論は、「科学」「技術」「社会」が相互作用しながら社会が発展していくという考え方です。具体的には、新しい科学が新しい技術の種となり、社会に革新をもたらし、社会的課題が技術開発を促して新しい科学への刺激を与える。オムロンは、この相互作用の中で顧客課題や社会的課題、つまり社会を起点に事業を生み出すこと

を得意としてきました。それがオムロンならではの技術経営の特徴だと言えます。

「VG2.0」では、技術経営をさらに強化するために、科学・技術・社会の相互作用に関連した3つの領域に注力しています。1つ目は、科学を取り込み、新しい技術を仕込むためのオープンイノベーションの加速です。2つ目は、AI、IoT、ロボティクスなど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の強化です。3つ目は、新規事業創出を加速する、トライアンドエラーと事業インキュベーション機能の強化です。VG2.0の初年度は、注力領域でさまざまな取り組みを進めてきました。

■ オムロンの技術経営の原点と3つの注力領域における2017年度の取り組み



—— CTO就任後の3年間で技術経営としての型を作られ、それがうまく回り始めています。
CTOとしてオムロンの成長に向けた次の一手は何ですか。

よりよい社会をつくるために、社会が必要とする新たな価値、「ソーシャルニーズの創造」を加速していくことです。

オムロンは約90の事業の集合体であるということは先ほどお話ししましたが、ポートフォリオマネジメントにより、その内のいくつかは事業を収束させています。その中でも我々が、成長し続けていくためには、代わりとなる新たな事業を生み出し続けていくことが必要となります。つまり、オムロンのあらゆる組織から、新たな価値がどんどん生まれ、商品やサービスとして社会に実装できている状態を作り上げることが、経営としての課題です。

そのために、ソーシャルニーズの創造のプロセスを組織知化し、新たな価値を創出する力を全社で強化していく仕組みと組織を構築しています。ソーシャルニーズの創造のプロセスには、フォアキャスト型^{*1}とバックキャスト型^{*2}の2種類があります。オムロンでは社会のニーズをいち早く捉え、これまでにない価値を生み出し続けてきました。つ

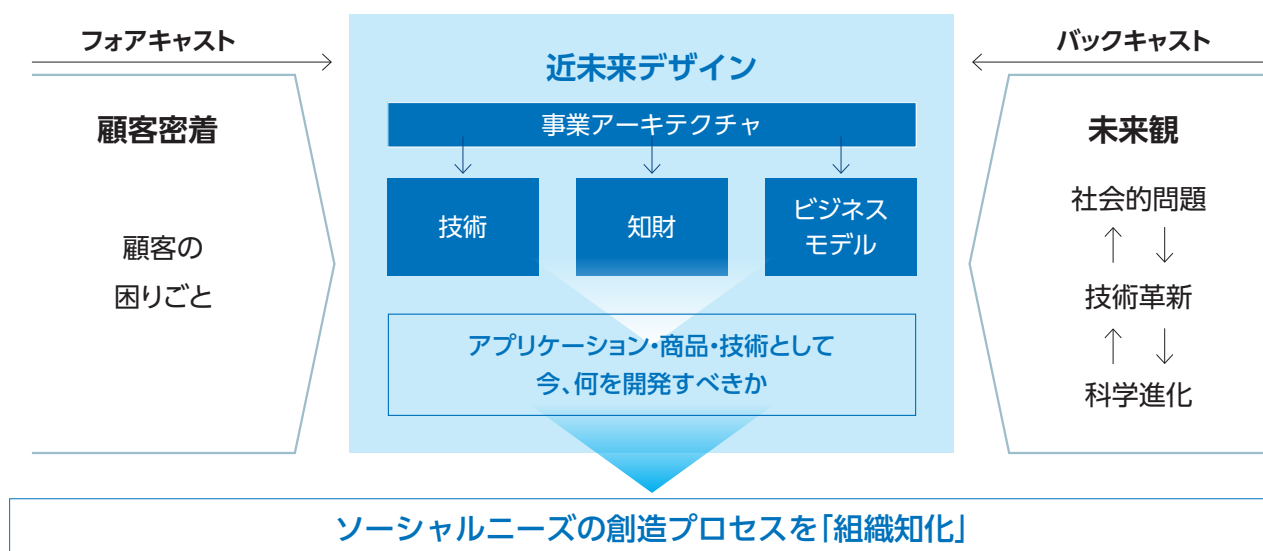
まり、バックキャスト型を得意としていましたが、カンパニー制導入後はフォアキャスト型のプロセスが中心となってきていました。これからは、改めてバックキャスト型のプロセスにも注力します。

この取り組みの一つが、全社のイノベーションプラットフォームとして、2018年3月に設立した「イノベーション推進本部(以降、IXI)」です。IXIは、バックキャスト型のソーシャルニーズの創造に必要な機能を全て揃えており、そのプロセスを一気通貫で実行できる組織です。このプラットフォームを全社に留まらず、外部とも連携、活用していくことで、企業としてのイノベーション創出力を向上させます。

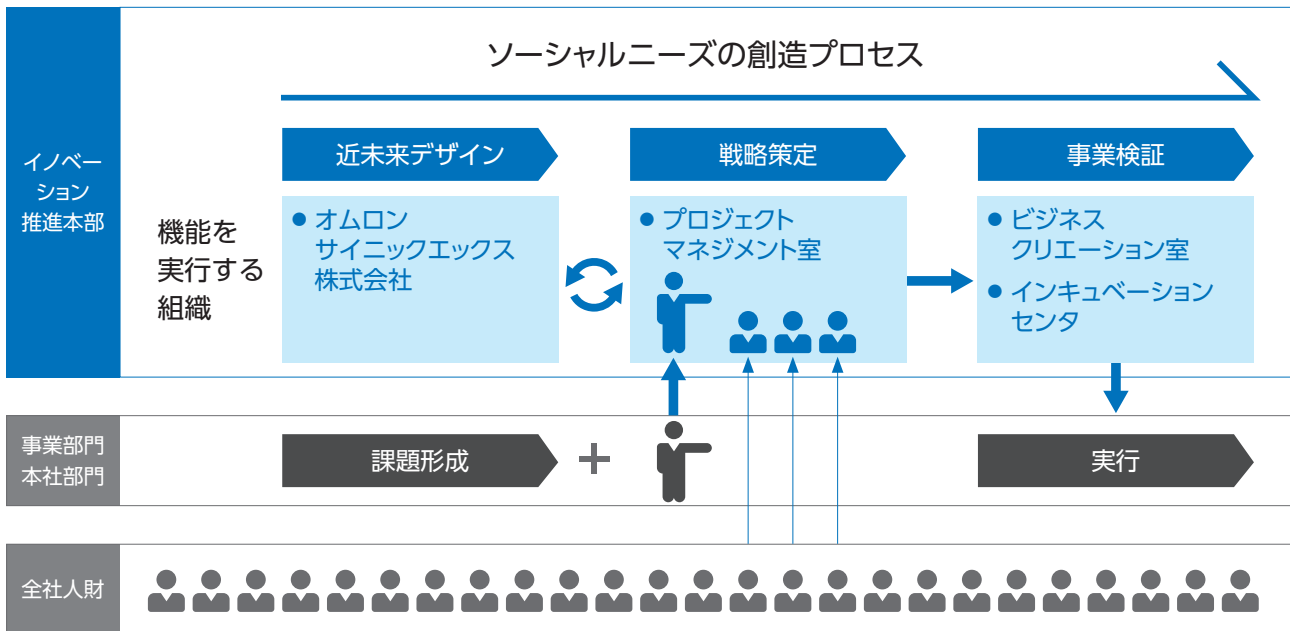
^{*1} フォアキャスト型: 顕在化している顧客の困りごとを起点に、事業と技術を開発し、ソーシャルニーズを生み出すプロセス

^{*2} バックキャスト型: 社会的課題や技術革新、科学進化の潮流といった未来観を起点に、3年から10年先の未来をデザインし、その実現に必要な事業と技術を開発し、ソーシャルニーズを生み出すプロセス

■ オムロンの技術経営コンセプト



■ オムロングループ全社のイノベーションプラットフォーム「イノベーション推進本部」



—— イノベーションを推進する組織は、他社でも数多く設立されています。その一部にはうまくいっていないと評価を受けているものもあります。オムロンのイノベーション創出加速の仕組みは、なぜうまくいくとお考えですか。

オムロンには、元々バックキャスト型でソーシャルニーズを創造するプロセスの雛形があったことと、社員が自発的にチャレンジを行う企業風土が根付いていることが大きいと思います。

プロセスの雛形は創業者の頭の中にありました。彼は、経営者と技術者という2つの顔を持ち、その2つの視点を組み合わせることで、世の中の変化の兆しをいち早く捉え、誰も気づいていない超具体的な未来像を描いていました。オムロンではこれを「近未来デザイン」と呼んでいます。そして、近未来デザインの実現に必要な技術や商品を開発し、事業として育て、社会に実装していくことで、社会の発展に貢献してきました。この創業者の頭の中の暗黙知だった、「近未来デザインを起点としたバックキャスト型のソーシャルニーズの創造」の手法を、プロセスとして形式知に変えて、組織に落とし込んでいきます。

例えば、制御機器事業で進めている*i-Automation*、ヘルスケア事業で進めているゼロイベントの実現は、ファクトリーオートメーション、ヘルスケアそれぞれのドメインのありたい近未来像から、バックキャストして事業を進めています。これを、全社に展開していきます。

企業風土の面では、企業理念の存在が大きいです。オムロンの企業理念では、「ソーシャルニーズの創造」「絶えざるチャレンジ」「人間性の尊重」を私たちが大切にする価値観としてあげています。この価値観が社員一人ひとりに根付いており、「ソーシャルニーズの創造にチャレンジするぞ!」と旗を上げたときに、多くの社員は失敗を恐れずに挑戦してくれます。また、従来から外部の知見を取り入れることにも積極的で、オープンイノベーションにも力を入れている。こういった企業風土は大きな強みです。

> 価値創造モデル(P6)

> CEOメッセージ(P8)

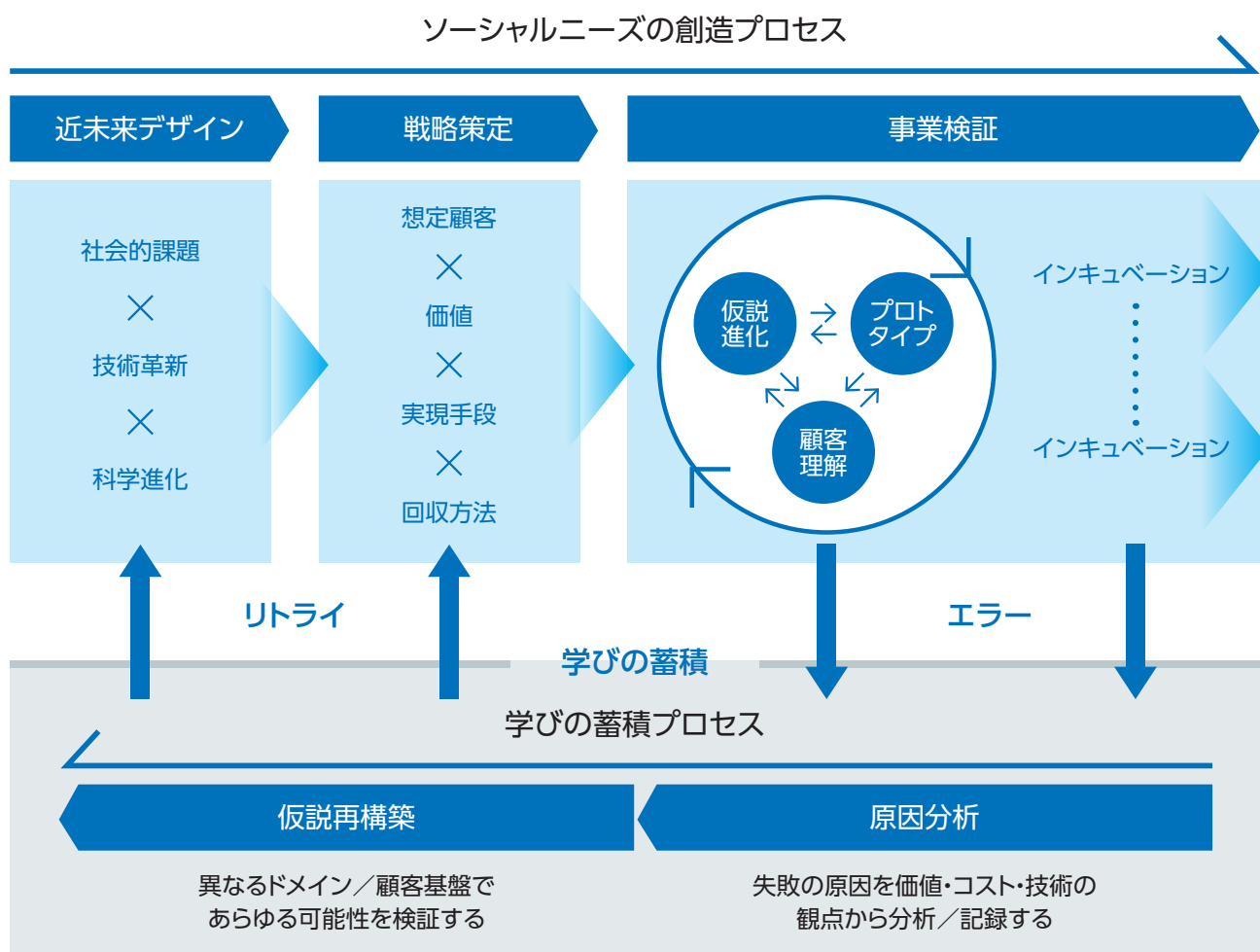
——「ソーシャルニーズの創造」加速に向けた具体的な取り組みについて詳しく教えてください。

全社イノベーションプラットフォームとしてのIXIには、バックキャスト型ソーシャルニーズ創造プロセスである「近未来デザイン」、「戦略策定」、「事業検証」を担う組織を割り当て、社内外の専門家を配置しています。特に、その起点である近未来デザインを担う組織「オムロン サイニックス株式会社（以降、OSX）」を、IXI傘下の別会社として設立しました。OSXには、AI、IoT、ロボティクスなど最先端技術のトップ人財を広く外部から登用しました。その人脈もフル活用しながら、社内だけではなく社外の研究機関などと徹底的なオープンイノベーションを行い、近未来をデザインしていきます。その活動を最大化するために、兼業や副業を

認めたりするなど、別会社ならではの人事制度や評価制度を用意しました。OSXの研究員の自由な働き方は、働き方改革のひとつのモデルケースになると思います。

またIXIでは、ソーシャルニーズの創造を加速するために、「学びの蓄積」をしていきます。新たな価値を生み出すためには、その数倍、数十倍の挑戦が必要であり、多くの失敗も生まれるでしょう。その失敗の原因分析を行い、「学び」として蓄積し、次回以降の挑戦に活かしていきます。また、社員が失敗を恐れずに何度でも挑戦できるように、結果よりも、プロセスを重視した評価基準を策定しようとしています。

■ ソーシャルニーズの創造プロセス





「オムロン サイニックス株式会社」

(写真左から) 技術アドバイザー:牛久 祥孝 (東京大学と兼務)、技術顧問:栗原 聡 (電気通信大学/慶應義塾大学と兼務)、研究員:フェリクス・フォン・ドリガルスキ (奈良先端技術大学院大学を経てOSX)、研究員:橋本 敦史 (京都大学を経てOSX)

—— 最後に、「ソーシャルニーズの創造」にとって一番大切なものは何でしょうか。

プロセスをしっかりマネジメントしていくことと、人を育てることです。

仕組みと組織を構築しましたが、今後、この仕組みがうまく回っていくのかを注意深く見ていく必要があります。IXIの取り組み内容は、部門内で情報を閉じるのではなく、社内に対して情報は常にオープンにしていくことにしています。何に、どのように取り組んでいるのかを周知していくというわけです。同時に、社外に対しては情報はタイムリーに発信し続けます。このように、積極的な社内外コミュニケーションを通じて、仕組みを回していきます。

そして、何よりも大切なのは、人です。IXIには、戦略人財の育成の場という狙いも持たせています。戦略人財とは、これからのオムロンを担い、ビ

ジネスをリードしていくために必要な「構想力」「表現力」「貫徹力」を兼ね備えた人財です。新規プロジェクトを立ち上げる際には、事業部門から構想と共に戦略人財がIXIにやってきて、さまざまな異能人財とチームを組みます。そしていくつかのプロジェクトにかかわって成長をした後、事業部門に戻り、さらに活躍をしていくこととなります。このように戦略人財が仕組みと組織をフルに活用し、ソーシャルニーズが次々と創造されている、つまり、一人の天才によるイノベーションではなく、組織でソーシャルニーズを創造している状態を創り上げていきます。

今後もオムロンのさらなるソーシャルニーズの創造にご期待ください。

注力ドメインにおけるイノベーションの創出 ファクトリーオートメーション

ファクトリーオートメーションドメインは、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です。その主体となるのが制御機器事業 (IAB) です。オムロンは、独自のコンセプト **i-Automation!** を掲げ、業界最多の豊富な商品ラインナップをもとにした技術とソリューションで世界中のお客様のモノづくり現場にイノベーションを起こし、ファクトリーオートメーション領域における社会的課題の解決に挑戦しています。

製造現場の課題を解決するリアルなモノづくり革新

少子高齢化による労働人口の減少や新興国での人件費高騰、さらには熟練技術者の不足が深刻化する一方、製造現場では製品の加工や組み立てがますます高度で複雑になり、高品質なモノ作りを維持向上し続けることが社会的課題になっています。こうしたなか、AIやIoT、ロボティクス等の技術革新を製造現場に導入しモノづくりを革新することへの期待が、これまで以上

に高まっています。私たちは、長年にわたり製造現場のオートメーション化を支えてきた幅広い制御機器のラインナップに技術革新を掛け合わせた **i-Automation!** の実現で製造現場の課題を解決する“リアル”なモノづくり革新に日々お客様と共に取り組んでいます。

2020年度の目標と2017年度の進捗

2017年度の進捗

ドメインにおける売上進捗

制御機器事業 (IAB) **3,961** 億円

サステナビリティ目標の進捗

製造業のお客様との共創を通じた integrated (制御進化)、intelligent (知能化)、interactive (ヒトと機械の新しい協調) の進化 (例: 現場データ活用サービス [i-BELT] のスタート)

2020年度の目標

ドメインにおける売上高目標

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
基盤を作ろう

— 現場にこだわるオムロンだからできること — *i*-Automation!

i-Automation.は、製造現場における新たなニーズと、現場課題をオートメーションで解決する、オムロンの提供価値を掛け合わせたコンセプトです。「i」は、イノベーションの「i」を指し、「integrated(制御進化)」

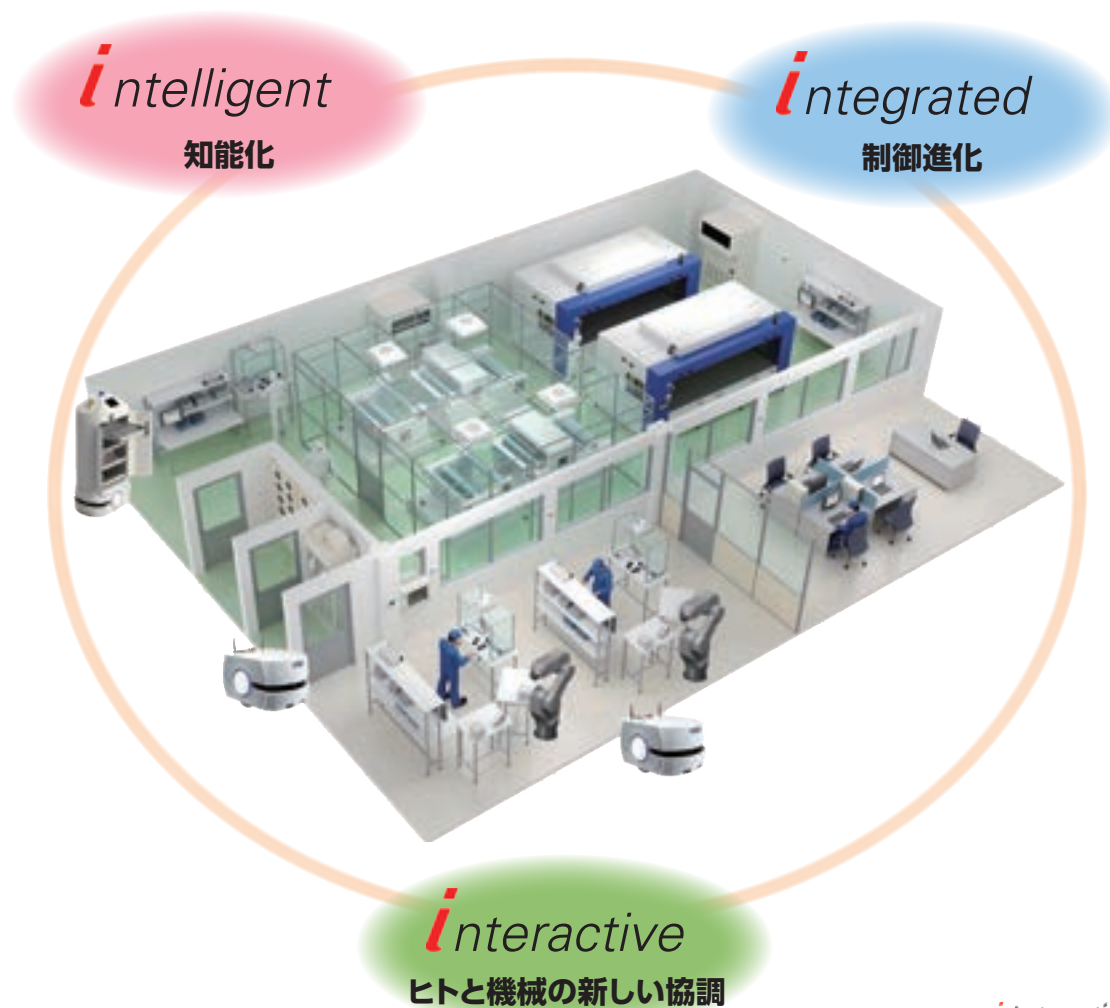
「intelligent(知能化)」、「interactive(ヒトと機械の新しい協調)」の3つの“i”を通じて未来のモノづくり現場を、お客様と共に実現するという、強い意志を込めています。

データの最大活用による 学習・進化するモノづくりの実現

20万種に及ぶ幅広い制御機器とAIやIoTなどのデジタル技術を活用し、機械が自ら学習して状態を保全するなど、オートメーションを進化させ続けることで、モノづくり現場の生産性や品質を高めます。

超高速・超高精度の 機械制御による生産性向上

熟練技術者が持つ匠の技やノウハウを高度に擦り合わせ、これまで実現の難しかった高速・高精度な加工や組み立てを可能にし、モノづくり現場の生産性や製品の品質を向上する独自のオートメーション技術を提供します。



人と機械の協働による 超柔軟性の追求

同じワークスペースで人と機械が共に働き、機械が人の動きや考えを理解しアシストするなど、人と機械が互いを補完し協調し合う、変化に対して柔軟なモノづくり現場の実現を目指します。

i-Automation.の詳細は
こちらをご覧ください。



2017年度の取り組み事例

オムロンでは、センサーなどの入力機器から、各種コントローラー、サーボモーターなどの出力機器、産業用ロボット、安全対策機器まで、製造現場に不可欠な制御機器を、開発者が自らお客様の現場に密着して開発しており、その品揃えは業界最多を誇ります。また、「オートメーションセンタ」のエンジニアは日々、お客様の現場課題を解決するため、実際の製造現場において、幅広い制御機器を用いた独自の「制御アプリケーション」を生み出しています。

2017年度は、**i-Automation!**の要となる製造現場に根差した機器の品揃えとアプリケーションの強みを盤石にするため、産業用カメラのリーディング企業であるセンテック社(日本)と産業用コードリーダーの分野で高いシェアを持つマイクロスキャンシステムズ社(米国)を買収しました。また、新たな「制御アプリケーション」の拡充と製造現場が抱える課題をお客様と共に解決するため、「オートメーションセンタ」をグローバルで増強しました。

センテック社を買収(2017年7月)

約200機種におよぶ産業用カメラの豊富な製品バリエーションと、高画質を維持しながら小型化・高速化を追求する高度なカメラ設計技術を有する、産業用カメラメーカーです。私たちは、同社が誇る超小型・高画質を実現するカメラの設計・開発技術と、オムロンが長年培った画像処理技術を組み合わせることで革新的なモノづくり現場の実現に取り組んでいます。



マイクロスキャンシステムズ社を買収(2017年10月)

バーコードリーダーや2次元コードリーダー、ベリファイ機器*など多様なコード読取機器を開発する産業用コードリーダーのメーカーです。私たちは同社と、製造現場においてあらゆるモノ(部品、機械)の情報をコード化し、多様なニーズに応えるフレキシブルなモノづくり環境の実現を目指すと共に、頻発する品質問題の解消をトレーサビリティで支援する安心・安全な社会づくりに取り組んでいます。

*ベリファイ機器: コードが規格通りの品質で印字されているかを検査するコード検証機器



現場の課題をお客様との共創で解決する 「オートメーションセンタ」を拡充

お客様と共に製造現場が抱える課題を解決する新たな制御技術を開発し、**i-Automation.**を実現する役割を担う組織が、「オートメーションセンタ」です。千差万別な現場の課題に対応する解決策を提供していくためには、お客様と共に創り出す“共創”が不可欠です。「オートメーションセンタ」には、生産技術やロボット技術の専門家など現場に精通した総勢1,100名を超えるエンジニアが在籍し、20万種を超える制御機器を基にした新たな「制御アプリケーション」を開発し、お客様の現場に届け、共創に

よるモノづくり革新の実現に日々取り組んでいます。米国、中国、スペインをはじめ世界17か所に設置した「オートメーションセンタ」や「PoCラボ」*において、製造設備を動かすスピードの大幅な向上や新たな加工方法の実現、トレーサビリティシステムの確立など、オムロン独自の制御ソリューションの導入効果をお客様と共に実証しています。

* PoCラボ: Proof of Conceptの略。実機モデルを使ってお客様と課題解決策を実証する施設

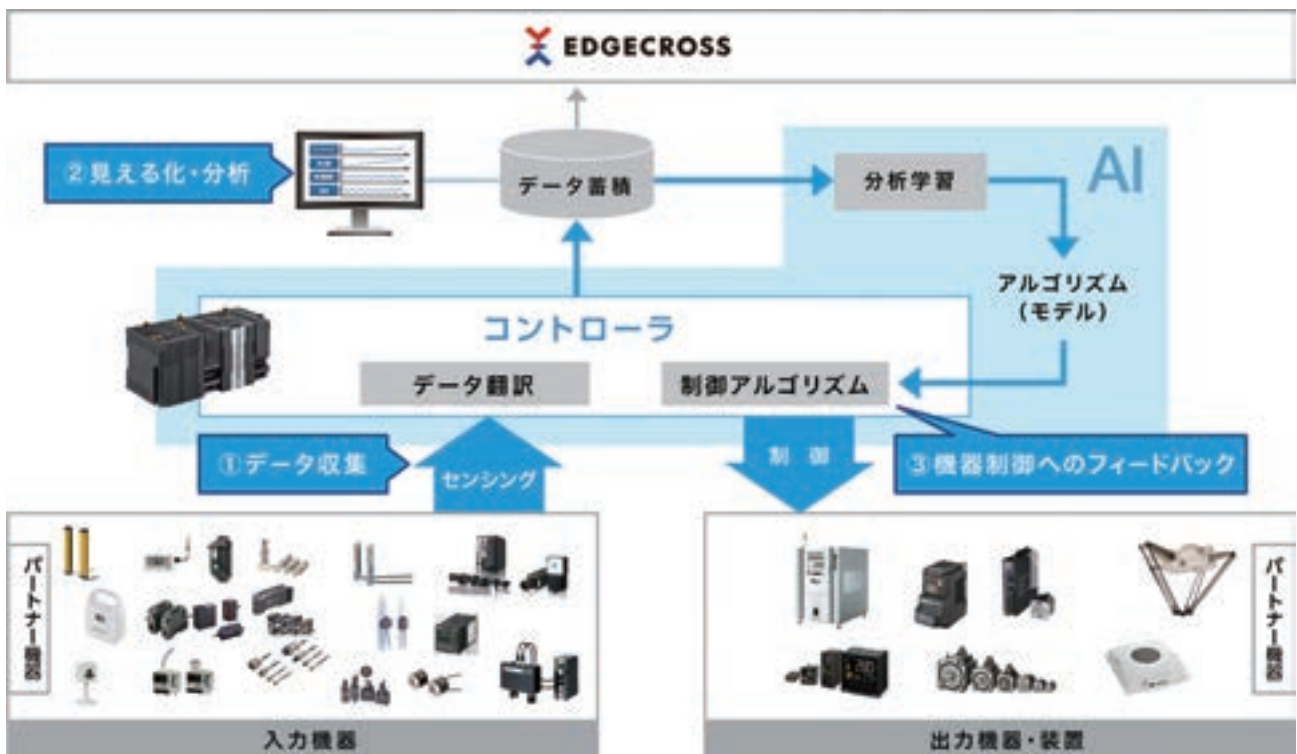


近未来を見据えて

お客様と革新を起こす“共創”型ビジネスモデル「i-BELT」をスタート

技術人財が世界的に不足し生産性や品質を維持向上していくことが困難となりつつある中、熟練技能者が持つ匠の技をAIやIoT、ロボティクスなどで継承する新たな自動化ニーズが高まっています。しかし、多くのお客様が自らの製造現場の課題に即した現実的な手立てを見出せず、IoT導入などデータに基づく具体的な生産性の向上や高度化への取り組みは、未だ進んでいないのが実態です。そこで私たちは、お客様や自社の製造現場で培ったデータ活用のノウハウや技術を元に、誰もが簡単にIoTを活用し、新たなモノづくりに取り組めるサービスとしてi-BELTを2017年度より立ち上げ、自らのビジネスモデルのイノベーションに挑戦しています。

i-BELTとは、①データの収集・蓄積、②データの見える化・分析、③機器の制御を行う3つのサービスで成り立つ、オムロン独自の現場データ活用サービスです。業界初のAIコントローラーを軸に20万種に及ぶ制御機器のデータを簡単に収集・蓄積し、見える化・分析した結果を機器の制御にフィードバックすることで、お客様の現場を共に進化させ続けます。また、i-BELTではモノづくり現場を支える他の機器メーカーともパートナーシップを締結しています。さらには、企業や産業の枠を超えてファクトリーオートメーションとITの協調を目指す「エッジクロスコンソーシアム」を他社と共に運営し、お客様にとって、最も導入効果の高い現実的なデータ活用環境の構築に取り組んでいます。



トピックス

お客様との新たな共創機会を創出する *i*-Automation! モデル工場

私たちの工場では、「オートメーションセンタ」と各工場のメンバーが連携し、自ら製造する制御機器によって現場課題を解決する取り組みを進めています。私たちは、こうした自社の工場を*i*-Automation! 加速に向けたモデル工場と位置付け、現場課題を解決するプロセスや成果を公開しており、毎年約2,000名を超える製造業のお客様に見学いただいています。



草津工場



草津工場内部

事例1 データを用いた自動化で「匠の技」を継承

自社工場である草津工場では、熟練技術者、後継者の不足といった課題の解決に向け、「匠の技」を自動化する取り組みをはじめています。金型の製作工程では、技術者の経験や勘によるマシニングセンタ*の操作が、品質や生産性を維持する上でのカギとなっていました。そこで、技術者が金属を切削する際、音の変化に神経を研ぎ澄ませている点に着目し、そのノウハウを自動化する取り組みを開始しました。試行錯誤の結果、金属切削時の「振動データ」を独自アルゴリズムで「音」に変換し、音の変化と熟練者のノウハウをつなぎ合わせ、機械制御に戻す仕組みを実現しました。これにより従来に比べ加工時間を40%、工具の摩耗を20%、それぞれ削減することができました。

* マシニングセンタ:金具等の金属部品を加工する工作機械



音の変化を聞き分ける熟練技能者

事例2 ロボット技術と生産技術を駆使し、単調な搬送工程から作業者を解放

上海や草津、綾部の各工場では、人手不足の解消に向け、自動搬送用モバイルロボットを活用した搬送作業の自動化を実現しています。独自のAI技術を搭載したモバイルロボットが、人や障害物をセンシングしながら自律的に走行します。搬送する製品や部品の形状や重量が異なっても柔軟に積み下ろしが出来るよう、ロボットとコンベアや装置の間をつなぐメカ機構を開発するなど、様々な工夫を凝らしています。搬送工程を柔軟にする自動化は、人手不足の解消のみならず、人がより付加価値の高い創造的な仕事に従事できる環境づくりに繋がっています。



独自のメカ機構を搭載したモバイルロボット

ヘルスケア

ヘルスケアドメインでは、世界中の人々の健康で健やかな生活に欠かせない健康・医療機器およびサービスを提供しています。その主体となるのが、ヘルスケア事業(HCB)です。私たちは、「血圧は病院で測るもの」が常識だった時代から、家庭で誰もが簡単に正確に血圧を測ることができる電子血圧計を開発し、医師と連携してその普及に努めてきました。今後も、主力の循環器事業に加え、呼吸器およびペインマネジメントの3つの事業領域で社会的課題の解決に挑戦していきます。

健康寿命の延伸と医療費支出の抑制

主力の循環器事業では、脳卒中や心不全、心筋梗塞など高血圧に起因する脳・心血管疾患(イベント)の発症を未然に防ぐ「ゼロイベント」をビジョンに掲げています。脳・心血管疾患の発症は、死に直結するだけでなく、一命をとりとめたとしても寝たきりや言語障害といった後遺症が残ることも多くQoL(Quality of Life)の低下につながります。発症の大きな要因は高血圧です。血圧は常に変動しており、ストレスや飲酒、喫煙、睡眠時無呼吸症候群など様々な要因で上昇します。私たちは、血圧に加え睡眠時間や活動量といった生活習慣や行動、さらには遺伝情報や環境など様々なデータを解析することで、高血圧を予防しイベントの発症を防ぎ、一人ひとりに最適化された診断・治療支援サービスの提供にチャレンジしています。

ネブライザを中心とする呼吸器事業では、新興国を中心に深刻化する大気汚染により増加する喘息患者の発作を早期発見できる商品・サービスを開発し、重症化

を防ぎます。また、低周波治療器を中心としたペインマネジメント事業では、活動的な日常生活の妨げになる足や腰、膝などの慢性的な痛みを薬に頼らず緩和するソリューションを提供し、人々の健康でアクティブな生活を実現していきます。

私たちは、生活習慣病の予防や治療、健康増進を加速させ、健康寿命の延伸と、高騰する医療費支出の低減という社会的課題の解決に貢献していきます。

世界共通の課題

脳・心血管疾患の発症者数 ^{*1}	1,750万人
世界の呼吸器疾患患者数 ^{*2}	4.4億人
日米 慢性疼痛患者数 ^{*3}	7,300万人

(出所)

^{*1} WHO報告より

^{*2} International Respiratory Societies報告より

^{*3} Pain in Japan(日本)、National Health Interview(米国)より

2020年度の目標と2017年度の進捗

2017年度の進捗

ドメインにおける売上高進捗

ヘルスケア事業
(HCB) **1,085億円**

サステナビリティ目標の進捗

生活習慣病や呼吸器疾患の増加が見込まれる新興国を中心に家庭用電子血圧計・ネブライザを普及(インド・中国等)

2020年度の目標

ドメインにおける売上高目標

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
- ・脳・心血管疾患発症リスク上昇につながる血圧変動を連続的に把握できる解析技術の確立^{*4}
- ・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

^{*4} 目標追加

高血圧起因の疾患を起こさない「ゼロイベント」

社会的課題解決に向けた進化の方向性



「ゼロイベント」とは、**脳卒中**や**心筋梗塞**など、**高血圧が原因**で起こる、**死に直結したり寝たきりなどの後遺症を残す疾患（イベント）**を、**ゼロにすること**。

2017年度の取り組み

「ゼロイベント」実現に向けた、より詳しく血圧変動を知るための革新的デバイスの開発

血圧は常に変動しており、その変動は一人ひとりで異なります。この血圧変動を正確に捉えて変動の特徴を知ることが、個人に最適な高血圧の予防・治療の実現には重要です。そのためには、日常生活における血圧測定の頻度を高めることが必要です。そこで、独自の腕帯構造によりカフ幅を約25mmまで細くすることで腕時計型のように常時装着して血圧を測定できるウェアラブル血圧計を開発しています。ウェアラブル血圧計を常に身に付けることで、日常生活で血圧が気になったときにはいつ

でも測定することができ、より詳しく血圧変動を捉えることができます。さらに活動量や睡眠データも計測できるので、歩数や睡眠時間などの生活習慣や運動量も把握することができます。

また、心電計機能付き血圧計など、新たな価値を提供するデバイスの開発にも取り組んでいます。機器で計測した心電データは血圧値とともに管理することができ、測定データを医師と共有することによって、より効果的な高血圧治療が期待できます。

血圧計の進化



近未来を見据えて

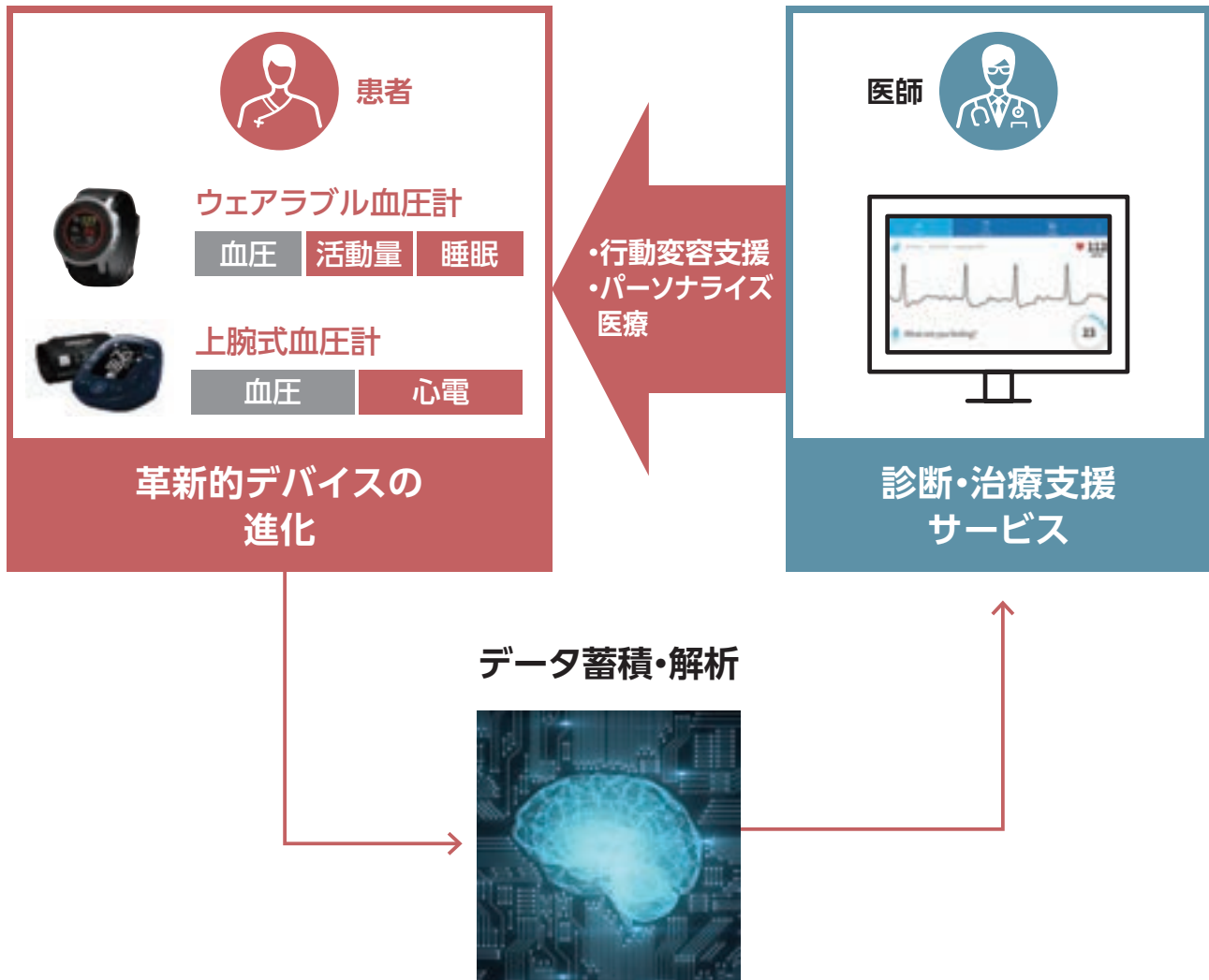
「ゼロイベント」を実現するパーソナライズ医療への挑戦

一人ひとりに最適化された診断・治療支援サービスの確立

オムロンは、センシングデバイスから得られる様々なバイタルデータ、運動や食事などの生活情報、自分や家族の既往歴などの医療情報・遺伝情報など、様々な情報を蓄積、分析し、高い精度で脳・心血管疾患発症リスクを予測するアルゴリズムの開発に取り組んでいます。さらに、塩分を減らす、運動量を増やす、病院に行く、薬を飲むといった、その人に必要な生活習慣改善を、個人

の性格や嗜好性などに合わせて促すサービスやアプリケーションの開発も進めています。

医療現場での治療をサポートする「診断・治療支援サービス」と、個人の生活習慣の改善、健康管理をサポートする「行動変容支援サービス」を通じて、より効果の高い「パーソナライズ医療」の確立を目指します。



トピックス

高血圧患者の増加が懸念される 新興国での家庭血圧計の普及

高血圧患者は世界に約10億人いるといわれています。中でも、経済が発展し中間層が拡大する新興国においては、今後、生活習慣病患者の大幅な増加が見込まれ、高血圧人口の拡大は大きな社会問題となってきました。

オムロンは、高血圧症の予防・改善には、家庭での血圧管理が重要と考え、国や医療機関と連携して長年にわたり家庭用血圧計の普及に取り組んでいます。その取り組みの一つとして、2017年度は、5月17日の「世界高血圧デー」に合わせて国際高血圧学会 (ISH) および世界高血圧リーグ (WHL) が世界約100



血圧測定プログラム共同発表会 (中国)

カ国で実施した血圧測定プログラムに協力し、インドや中国などにおいて血圧測定習慣の普及活動を展開しました。インドでは、13都市での血圧測定イベントで延べ1,300人以上に血圧測定を実施しました。また、中国では、中国高血圧連盟、上海交通大学医学院附属瑞金病院、上海高血圧研究所と協力し、8,720台の血圧計を寄付するとともに、約49万人の血圧測定を実施しました。この活動は今後も継続し、2018年度は200都市、100万人の血圧測定を目指します。

これらの取り組みを通じ、新興国における家庭での血圧管理を普及させ、高血圧症の予防や早期発見に貢献します。

ラテンアメリカ市場向け生産能力の拡大

ブラジルを中心としたラテンアメリカ市場では、経済成長に伴う中間層の増加や生活環境の変化により、高血圧患者や喘息患者が増加しています。このような状況変化に対応するために、2014年にブラジルのネブライザーメーカーであるNS社を買収し、NS社の販路を活用した血圧計およびネブライザーの供給をおこなってきました。さらに、2017年からは、NS社の工場内に血圧計の生産ラインを新設し、ブラジル国内向けの手首式血圧計の生産を開始しました。また、2017年5月には、ブラジル国内にラテンアメリカ市場向けの血圧計およびネブライザーを生産する新工場の建設をスタートさせ、2019年の稼働を目指しています。これにより、ブラジルでの生産能力を2017年の約120万台から2022年には540万台へと増強し、拡大するラテンアメリカ市場に対応してすることで事業をさらに拡大していきます。

モビリティ

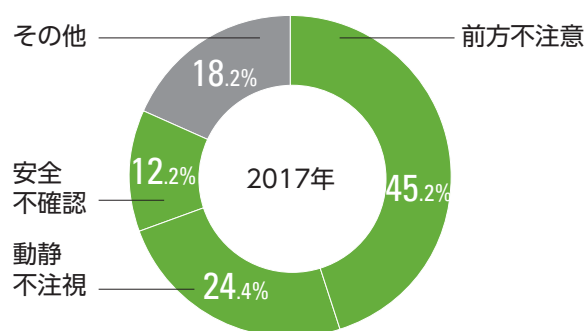
モビリティドメインは、ストレスのない安全で快適な都市交通(クルマ、鉄道等)の実現に向けた製品の提供に関わる領域です。その主体となるのが車載事業(AEC)と社会システム事業(SSB)です。私たちは、車載製品や道路交通管制システム及び駅務システム等を通じて、クルマや道路交通・社会インフラにおける安全性と利便性、渋滞解消の実現を追求してきました。今後も世界中の人々がより安全・安心・快適・クリーンに生活できるモビリティ社会づくりに挑戦していきます。

ドライバー起因による交通事故の削減

国内で発生している交通事故の8割は、前方不注意などのドライバー起因です。また、近年の高齢ドライバーの増加より、不注意による事故は後を絶ちません。

これらの社会的課題に向けて、各クルマメーカーをはじめとする多くの企業が安全運転支援関連の技術開発に取り組んでいます。オムロンは安全・安心なモビリティ社会の実現に向けて、車載電装技術と道路交通管制に関するノウハウを融合させ、車内外から安全をサポートする技術開発に取り組んでいます。

国内で発生している交通事故の原因



(出所)警察庁交通局「2017年中の交通事故の発生状況」
高速道路における法令違反別(第1当事者)交通事故の割合

2020年度の目標と2017年度の進捗

2017年度の進捗

ドメインにおける主な事業の売上高進捗

車載事業(AEC) **1,312**億円

社会システム事業(SSB) **637**億円

サステナビリティ目標の進捗

- ・世界初の「ドライバー見守り車載センサー」を活用したドライバーの安全運転を見守る管理サービス「DriveKarte(ドライブカルテ)」の提供開始(AEC、SSB)
- ・一般道や市街地での自動運転の実現に貢献する高精度な3D-LIDARを開発(AEC)
- ・燃費効率が高いエコ製品の搭載台数の比率:36%(AEC)

2020年度の目標

ドメインにおける売上高目標

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:1,200万台/年
- ・上記のうち燃費効率の高い製品比率:50%*

該当するSDGs項目	11 住み続けられるまちづくりを
	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
	3 すべての人に健康と福祉を

*目標更新

2017年度の取り組み事例

車内外から安全をサポートする新商品の開発と実用化

安全をサポートする技術開発の具体的な取り組みとして、「3D-LIDAR」と、「ドライブカルテ」があります。

3D-LIDARは、一般道や市街地におけるクルマの自動運転の実現に貢献します。現在クルマの前方検知用センサーとして主流となっているカメラやミリ波レーダーは、天候や検出物体の性質の影響を受けやすいとされています。そこで3D-LIDARを併用することで、これまで計測が難しかった30m先にある縁石や段差など高さ10cm程度の障害物も高精度に計測できるようになります。

ドライブカルテは、ドライバー見守り車載センサーにより取得したデータを利用した管理サービスです。特に慢性的な労働力不足が深刻な物流業界などの事業者向けに提供を開始しています。ドライバーのまぶたの開閉や顔の向きなどから居眠りや脇見等の危険運転状態を検知し、警告音で注意を促すとともに、運行管理者にメールで通知します。今後はそれらのデータを活用し、危険運転時の警告の評価検証や安全運転指導に役立つ指標を確立していきます。

このように車内外の状況を高度にセンシングすることで、運転の安全性は更に高まります。今後も技術の創出を通じて事故のない安全・安心なモビリティ社会の実現を目指します。



3D-LIDAR



設置

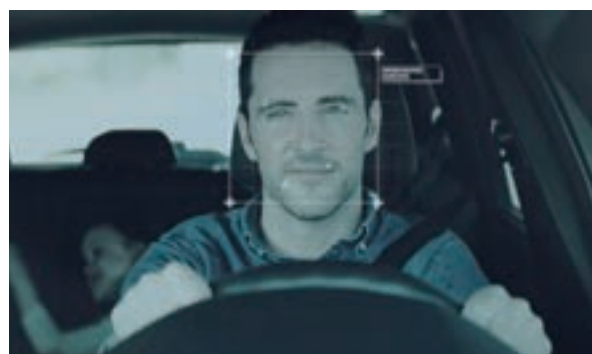
DriveKarte
(ドライブカルテ*)

* 商標登録申請中

近未来を見据えて

より高度なドライバー情報センシングに向けて

オムロンは、ドライバーの生体情報知見を活用した新たな取り組みをはじめています。たとえば、保有する血圧や脈波といった生体情報のセンシング技術を活用し、ドライバーの体調を管理することで事故を未然に防ぐ技術の開発です。今後は高齢者の運転中の体調不良に伴う事故防止への活用等が期待されます。



エネルギーマネジメント

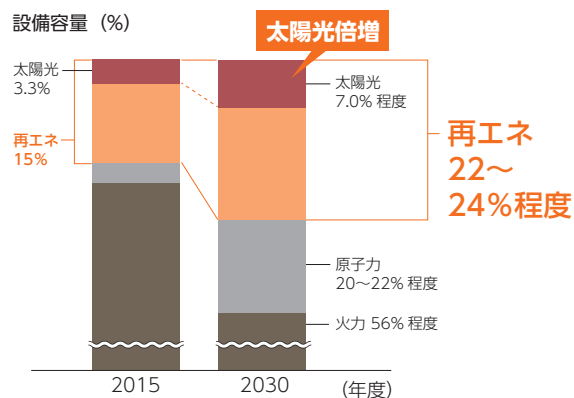
エネルギーマネジメントドメインは、人々が快適に生活できる社会の実現に向け、CO₂排出量を抑制する再生可能エネルギーの普及に取り組む領域です。その主体となるのが本社直轄事業の環境事業及び社会システム事業(SSB)の子会社で保守メンテナンスサービス等を行うオムロン フィールドエンジニアリングです。私たちは、今後もパートナーと共にパワーコンディショナや蓄電システムの普及を通じ、地球環境のクリーン化への貢献に挑戦していきます。

再生可能エネルギー市場の拡大

近年の活発な産業活動により、私たちの生活は豊かになる一方で、CO₂を含む温室効果ガスの排出が増加し、大きな環境破壊や経済的損失が発生すると言われています。日本では、2030年度までに、使用電源における再生可能エネルギーの割合を、2015年度の15%から24%に増やすことを目標として掲げています。その中でも、太陽光発電の比率は3.3%から7.0%に倍増する見込みです。

オムロンは、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の普及に貢献します。

日本が目指す電源構成



(出所) 経済産業省、isep

2020年度の目標と2017年度の進捗

2017年度の進捗

サステナビリティ目標の進捗

太陽光発電/蓄電システム累積出荷容量
8.0GW

2020年度の目標

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

太陽光/蓄電を活用した
電力アグリゲーション市場の構築(国内)*

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
気候変動に具体的な
対策を

* 目標追加

2017年度の取り組み事例

太陽光発電システムの新たな普及モデル

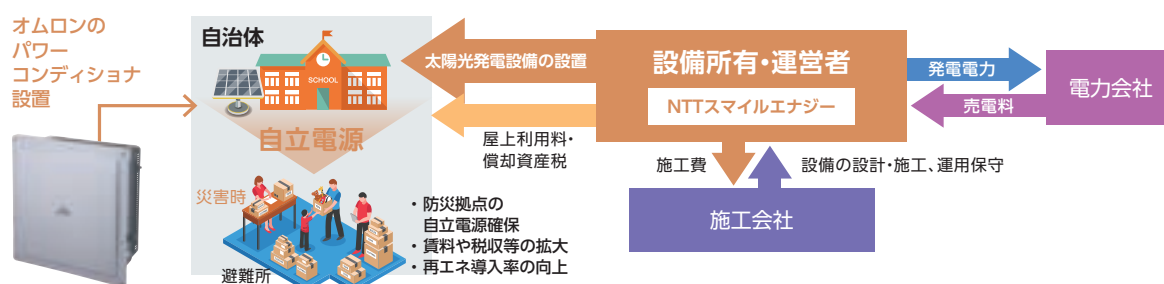
太陽光発電システムの普及に新たな取り組みが広がっています。従来、自治体では、費用不足や維持管理体制の課題により、普及が進まない状況にありました。これに対し、株式会社NTTスマイルエナジー^{*1}は、公共施設に太陽光発電システムを設置し売電収入を得る代わりに、設置場所の賃料を自治体に支払うサービスを展開しています。このサービスは、停電時には発電された

電力を自律電源として自治体に提供可能であることから、災害対応の側面からも高い評価を得ています。ここに、当社のパワーコンディショナが長年の実績を評価され採用されています。

オムロンは今後も再生可能エネルギーの普及を目指し、パートナーと連携して新たな普及モデルづくりにチャレンジしていきます。

^{*1} 株式会社NTTスマイルエナジー：NTT西日本、オムロンの共同出資による合弁会社。2011年6月設立。

■「学校への太陽光無償設置プロジェクト」概要

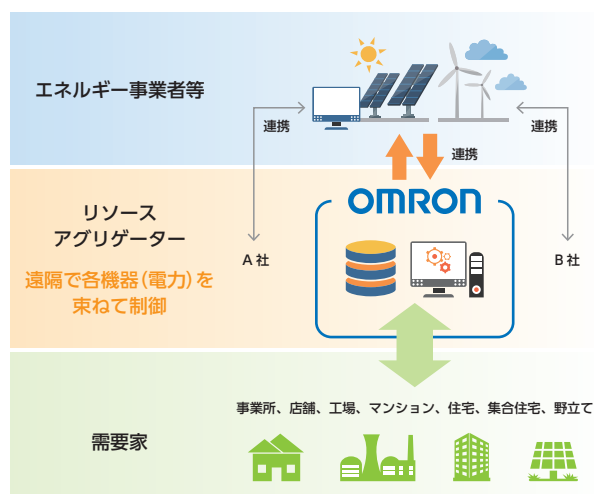


近未来を見据えて

太陽光/蓄電を活用した電力アグリゲーション市場の構築に向けて

国際的イニシアチブであるRE100^{*2}の拡大をはじめ、再生可能エネルギーを導入し、低炭素社会への移行を目指す企業は世界規模で増えており、日本でも再生可能エネルギーの需要が高まると見込まれます。そのため、太陽光発電システム等で創られた電力を束ね効果的に制御し、提供すること(アグリゲーション)が求められます。オムロンは、さまざまなシーンに当社機器が設置され保守メンテナンスサービスを保有する強みを活かし、機器をネットワークで繋ぎ、電力を束ね、制御するアグリゲーションビジネスにもチャレンジしていきます。

^{*2} Renewable Energy 100%:使用する電力の100%を再生可能エネルギーにより発電された電力にすることに取り組んでいる企業が加盟している国際的イニシアチブ



イノベーションの創出を支える機能 人財マネジメント

イノベーション創出の原動力である「人」と「組織」の成長を加速

VG2.0の人財戦略では、「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誠実で強い会社を創る」ことを目指しています。この実現

のため、以下の分野で2020年度の目標を設定し、取り組みを進めています。

人財マネジメントにおけるサステナビリティ目標の進捗



	2020年度の目標・KPI	2017年度の進捗
人財アトラクションと育成	■ TOGA^{*1}の発展的継続  P57 ■ 海外重要ポジションに占める現地化比率:66%  P58 特集2 ■ エンゲージメントサーベイ実施によるPDCA加速  P57	■ 社会的課題の解決を目指したテーマの増加 ■ 同現地化比率:49% ■ 10の経営課題を抽出
ダイバーシティ&インクルージョン	■ 女性管理職比率:8%(グループ国内) ■ 障がい者雇用:法定雇用率以上の雇用人数拡大	■ 女性管理職比率:3.6%(グループ国内) ■ 障がい者雇用比率:2.6%(グループ国内)
従業員の健康	■ 健康経営の浸透度の向上(グループ国内)^{*2}(Boost5^{*3}の開始)	■ 健康経営宣言を制定 ■ 社員向けに健康情報提供セミナー実施
労働安全衛生	■ 主要生産拠点(生産高の80%相当)のOSH^{*4}国際規格認証取得推進	■ OSH6拠点の導入開始
人権の尊重と労働慣行	■ 人権デューデリジェンスのプロセスの設定・導入 ■ 生産拠点における人権リスク分析の実施と是正	■ 行動規範の策定、推進体制の構築 ■ RBA-SAQ^{*5}によるリスク分析:16生産拠点

(注) ここでは主な目標と実績を掲載しています。その他のサステナビリティ目標と実績はウェブサイトをご覧ください。

*1 TOGA:The OMRON Global Awardsの略

*2 目標追加

*3 Boost5: 心身の健康状態を把握するための5項目(運動・睡眠・メンタルヘルス・食事・タバコ)

*4 OSH:Occupational Safety and Health(労働安全衛生)の略

*5 RBA:Responsible Business Allianceの略。電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス

SAQ:Self Assessment Questionnaire(自己評価のための質問)の略



ピックアップ

TOGAとエンゲージメントサーベイを持続的成長に向けた施策として活用

オムロンは事業を通じて社会的課題を解決するために、イノベーションを牽引するリーダーと多彩な能力を発揮する人財の育成を目指しています。TOGAは、仕事を通じて企業理念の実践にチャレンジし続ける風土を醸成するため、2012年に始めたグローバル全社員参加型の取り組みです。エンゲージメントサーベイのVOICE*1は、経営が社会的課題の解決に取り組む社員の生の声を聴き、経営課題を特定しアクションを起こすことを目的に2016年よりグローバルで実施しています。オムロンはこの2つの施策を、人と組織が持続的に成長していくための両輪として活用しています。

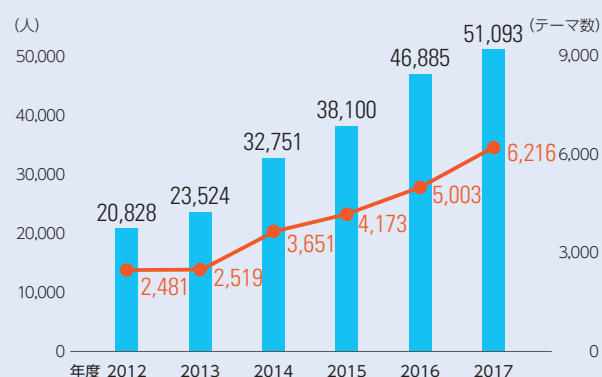
*1 VOICE : VG OMRON Interactive Communication with Employees

① TOGAの発展的継続

2017年度のTOGAには、グローバルで延べ5万人を超える過去最高数の社員が参加しました。エントリー内容は年々進化し、社員がチャレンジ精神を発揮することに重点をおく事例に加えて、社会的課題解決を起点とするものが増えています。なかでも、顧客や政府機関等のパートナーとの協創事例や、国や地域、事業をまたぐテーマが増加しています。

TOGA参加者数

■ 参加人数 ● テーマ数



② エンゲージメントサーベイによる経営課題の特定と施策の実施

2017年度は前年度の結果を受けて、国内では多様な働き方に向けた在宅勤務のトライアルや自己啓発制度の充実を図り、海外では人財発掘・育成施策の拡大を行いました。また、2017年度の実施内容を踏まえ、海外拠点の意思決定スピード向上や20～30歳代の社員の活躍促進など、特に重要な5つの課題について執行会議で議論し、具体的な施策の検討を開始しました。例えば、海外拠点の意思決定スピード向上のため、これまで日本に集中していたグローバル人事機能の一部を海外に移管し、効果の検証を行っています。また、経理業務のグローバル標準化をめざし、欧州の地域統括会社を中心となり、標準化プロセスのグローバル展開を主導しています。

■ 2017年度のエンゲージメントサーベイの概要

対象	グローバル全社員 (生産オペレーター除く) 約2.4万人
回答率	約85% (約2万人)
質問数	76問 / 15カテゴリー
実施言語	26言語
フリーコメント数	約7,600件 (社員による経営への自由記述コメント)
エンゲージメントスコア*2	71スコア (前年度比+11スコア)
全社経営課題	10件 (うち5件を重要課題として経営会議で議論)

*2 会社の一員であることへの誇り、仕事への意欲・達成感を示すスコア

TOGA (The OMRON Global Awards)

TOGAの動画は
こちらをご覧ください。

TOGAは、企業理念の実践事例をグローバルに共有し、価値創造にチャレンジし続ける風土を定着させる取り組みです。今年のTOGAでは、「社会に対してどのような価値を生み出していくのか」「価値の創造に向けていかに発想を変えるか」「どのように社内外のパートナーと連携していくか」など、ソーシャルニーズの創造を意識したテーマが多く見られました。



発表事例 1 医療革新による患者のワンストップ管理 「標準化代謝性疾患管理センターの推進」(中国代表)

中国の糖尿病患者は1.1億人以上で、その患者の多くは腎臓や目の病気などの合併症を抱えています。一方で専門医は2万人余りと不足しており、多くの患者は複数の診療科を受診し時間と費用の負担がかかっていました。こうした患者の負担を減らし、最適な治療を提供するため、オムロン メディカル(北京)有限公司は、専門医、製薬会社、医療IT企業と共に標準化代謝性疾患管理センター(Metabolic Management Center MMC)を立ち上げました。MMCは、IoT、ビッグデータにより病院内の検査・治療データと家庭での計測データを共有できるシステムを構築し、管理プラットフォームを標準化することで中国における均一されたサービスの提供を可能としました。2016年の設立以来、中国28の省や地域で188*の医療機関がMMCに加入しています。

* 2018年2月時点

中国28の省や地域で

188の医療機関がMMCに加入



グローバル大会で発表する中国代表 リ・ジェンジェ

TOGAグローバル大会に参加した社外役員のコメント

社外取締役：西川 久仁子氏

オムロンのTOGAの特徴は、現実の課題を解決するための試みがエントリーされていること、そして企業理念の実践がベースにあることだと思います。上記の発表事例1が、非常に難易度の高い試みであることは、私も過去の実務経験から知っていました。それにもかかわらず、オムロンが解決策を提供していることに驚きました。この取り組みはオムロンの血圧測定を軸としたビジネスとの連携や、類似の課題を有する国や地域への展開にもつながるのではないのでしょうか。

また、製造業が直面している熟練技術者不足による生産性低下の課題に取り組んだ事例からは、お客様の現場と技術の両方を理解している人財の存在が事業成長に貢献していることがよくわかりました。





各エリアから選ばれたTOGAテーマの代表者



発表を聞く経営陣



各エリアでの発表模様

発表事例 2

人間性の尊重が課題解決の鍵

人を大切にした施策で離職率を低減(米州代表)

オムロン オートモーティブ エレクトロニクス メキシコ株式会社(OAX)のあるメキシコ最大の自動車製造拠点であるグアナファト州では、2020年までに雇用が46%増加すると予測されています。そのため人財の争奪戦が起きており、離職率の高さはオムロンのみならず地域産業にとっても大きな課題です。OAXでは、企業理念に掲げる「人間性の尊重」をヒントに、100人以上の社員に工場内で高校教育を提供するオムロンハイスクールや地域コミュニティのための35のプロジェクトを実行しました。その結果、社員は地域に貢献するオムロンで働くことにモチベーションを感じ、2017年度の離職率は前年比21%減となりました。この施策により、互いを尊重する風土の醸成やイノベーションへのチャレンジ意欲が高まり、顧客や地域社会の信頼獲得につながっています。

2017年度のOAX離職率

21%減(対前年比)



グローバル大会で発表する米州代表
クリスティア・チャーベラ(左)とエイドリアーナ・グーズマン(右)

社外監査役：内山 英世氏

私は社外監査役としてオムロンの中長期経営計画や人財戦略などに関する取締役会での議論に参加しています。そのなかで、こうした計画や戦略を現場で実行する社員に十分な意欲があるか、経営目標は本当に各社員に浸透しているかという点に常に関心を持っています。TOGAの発表内容や社員との交流を通じて、全世界のオムロン社員が企業理念の実践を各々の持ち場や役割に落とし込んで考え抜いていることがよく理解できました。これはオムロンが経営目標とする社会的課題の解決を、自分が生きるうえでの価値観とし、その実現を働く意欲につなげている社員が多いからでしょう。オムロンの中長期的な企業価値向上は、こうした高い意識と意欲あふれる社員の日常的な業務や行動によって支えられていることをあらためて実感しました。



ものづくり

持続的なものづくりでイノベーションの創出に貢献

急速な技術革新と新たな社会ニーズに対応し、イノベーションを創出していくには、持続的なものづくり力が必要です。そのためには、製品安全や労働、環境等への配慮をものづくりに組み込み、お客様が

より安心して使用できる製品を供給し続けなければなりません。オムロンは、2020年度のサステナビリティ目標に対して、以下の取り組みを進めています。

ものづくりにおけるサステナビリティ目標の進捗



	2020年度の目標・KPI	2017年度の進捗
製品安全・品質	■ 新規開発品の製品安全アセスメント実施率:100% ■ 製品安全アセスメントの進化*1	■ 実施率100%達成
サプライチェーン・マネジメント	■ 重要仕入先のサステナビリティセルフチェック*2: 100%実施、85点以上 	■ 重要仕入先セルフチェック完了 サステナビリティセルフチェック: 65点以下0社

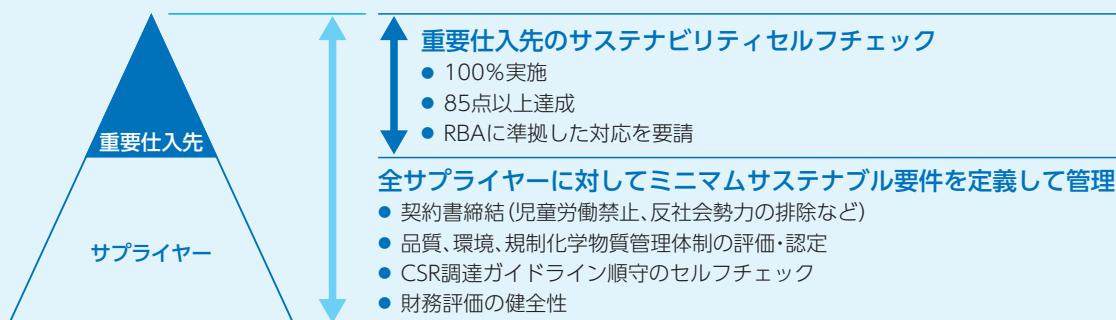
*1 目標追加

*2 サステナビリティセルフチェック:労働、安全衛生、環境などの取り組みをアンケート方式でサプライヤーが自己評価するもの。85点以上でリスクが低い、65点以下でリスクが高いとみなす。RBA(Responsible Business Alliance)に準拠。

ピックアップ

サプライヤーとともに取り組むサステナビリティ強化

新たな部材の調達先が多様化しグローバル化するのに伴い、環境や人権への配慮などサプライチェーンにおけるサステナビリティ強化の重要性は一層高まっています。オムロンは、サプライヤーとともに持続可能な社会を実現するため、品質、コスト、納期、環境、安全性の観点で優位性のある部材を標準化し、そのサプライヤーを重要仕入先と位置付け、RBAに準拠したサステナビリティセルフチェックの実施や対応を要請しています。また、グローバル全てのサプライヤーに対し、ミニマムサステナブル要件を設定し、仕入先の取り組みを管理しています。2017年度は、重要仕入先の協働改善に取り組んだ結果、サステナビリティセルフチェックの点数が65点以下(リスクが高い)の重要仕入先が0社となりました。



新目標「オムロンカーボンゼロ」*1を設定

オムロンは、環境分野において、持続可能な社会をつくることが企業理念にある「よりよい社会をつくる」とと捉え、環境ビジョン「グリーンオムロン2020」のもと、取り組みを進めてきました。

2018年7月には、昨今のパリ協定や国連のSDGsなどの動向を踏まえ、「オムロンカーボンゼロ」を新たな目標として掲げました。これは、2050年度に、Scope1およびScope2*2の温室効果ガス排出量ゼロを目指し、2030年度に排出量を32%削減(2016年度比)する目標です。そこからバックキャストし、2020年度の削

減目標を4%と設定しました。今後はScope3*3の排出量削減の検討も開始します。オムロンは、科学的根拠に基づき温室効果ガスの排出量削減目標を策定することをSBTi*4に表明しました。

オムロンは、目標達成に向けて徹底した省エネの推進と再生可能エネルギーの積極的な導入をグローバルに展開します。また、再生可能エネルギー関連事業で培った知見を活用して自社の取り組みを加速していきます。

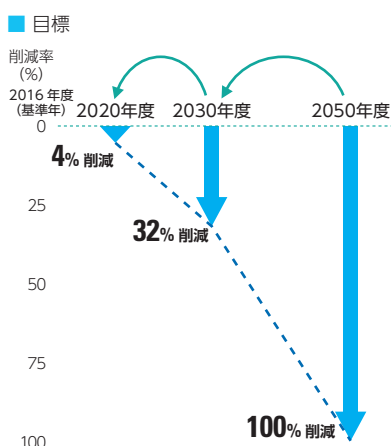
*1 オムロンカーボンゼロ:当社の温室効果ガス排出量削減に関する取り組みを社内外に認知して頂くための呼称

*2 Scope1およびScope2:自社での燃料の使用による温室効果ガスの直接排出および自社が購入した電力・熱の使用による温室効果ガスの間接排出

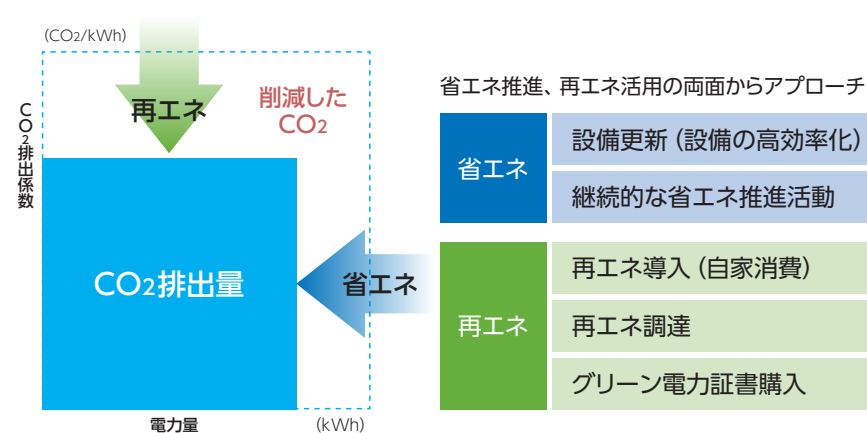
*3 Scope3:自社のバリューチェーンからの温室効果ガスの排出

*4 SBTi:Science Based Targets Initiativeの略。科学的根拠に基づく温室効果ガス削減の中長期目標の設定を推奨する国際イニシアティブ

■ 温室効果ガス排出量削減目標



■ 温室効果ガス総量削減に向けた取り組み



環境におけるサステナビリティ目標の進捗



2020年度の目標・KPI

温室効果ガス排出量の削減*5

- 温室効果ガス排出量: 4%削減 (2016年度比、SBT準拠)*6
- 環境貢献量*7 > 生産拠点のCO₂排出量

2017年度の進捗

- 環境貢献量 659千トンCO₂ > 生産拠点のCO₂排出量 204千トンCO₂

*5 環境ビジョン「グリーンオムロン2020」の温室効果ガス排出量削減目標をサステナビリティ目標に組み込み、新目標を設定

*6 目標追加

*7 環境貢献量: 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

リスクマネジメント

グローバルな事業活動を支えるリスクマネジメント

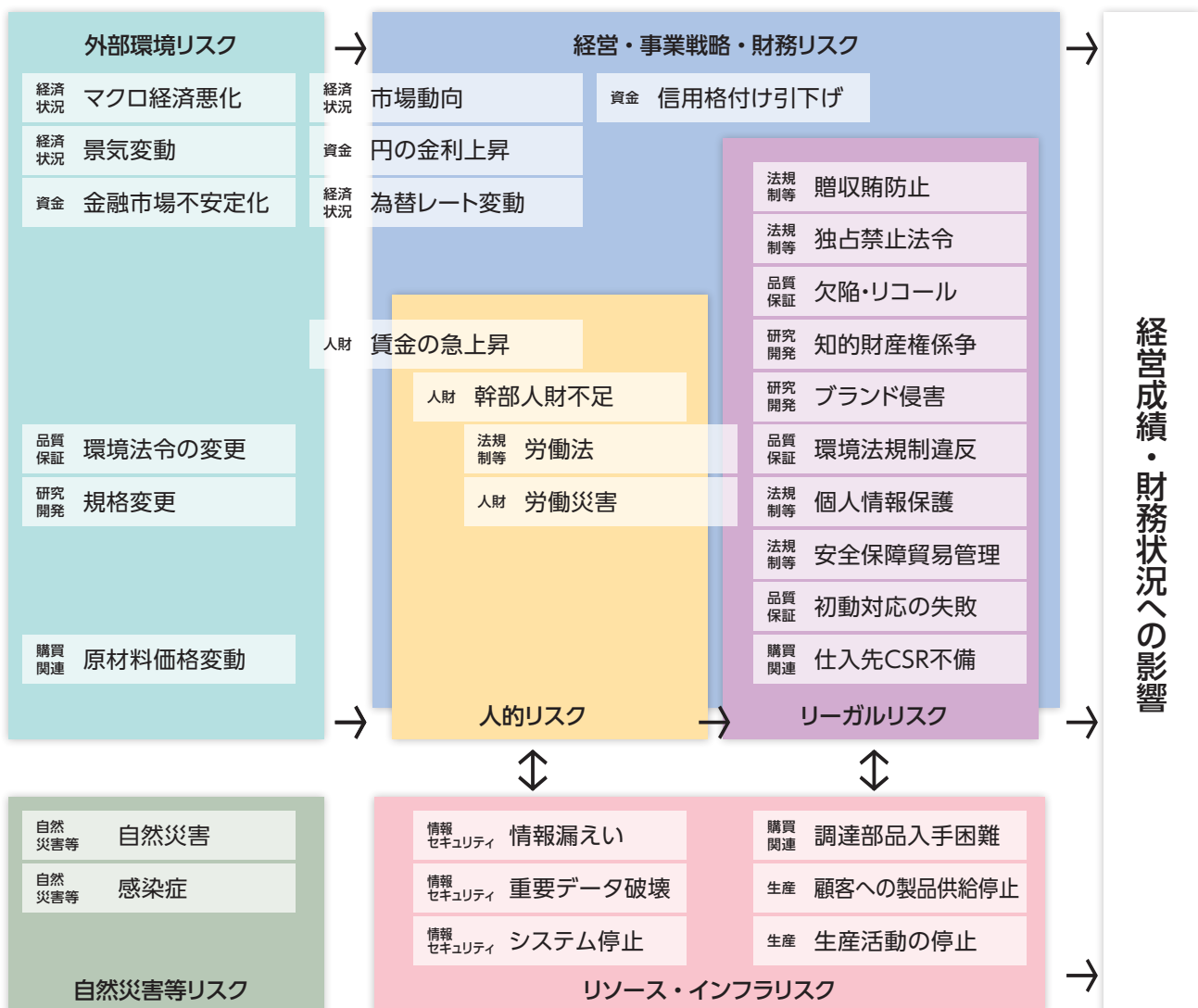
オムロンは、2011年に策定した長期ビジョンVG2020のもとで、従来のリスクマネジメント活動を見直し、統合リスクマネジメントをスタートさせました。経営・事業を取り巻く環境変化のスピードが上がり、不確実性が高まる中で素早く対応するためには、リスクの感度を上げて、リスクが芽のうちに察知し、手を打っておく必要があるためです。

事業がグローバルに拡大すると様々なリスクに直面します。そのため、経営や財務状況に影響を及ぼしうる

リスク全般を、外部環境リスク、自然災害等リスク、人的リスクやリーガルリスクを含む経営・事業戦略・財務リスク、リソース・インフラリスクに分類し、その相互関連性を把握しています。

目指す姿は、現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合せて解決するリスクマネジメントです。VG2.0においては、イノベーションの創出を支える事業リスクマネジメントにも挑戦しています。

事業等のリスク



※<https://www.omron.co.jp/ir/keiei/risk.html>に記載の「事業などのリスク」を図示したもの

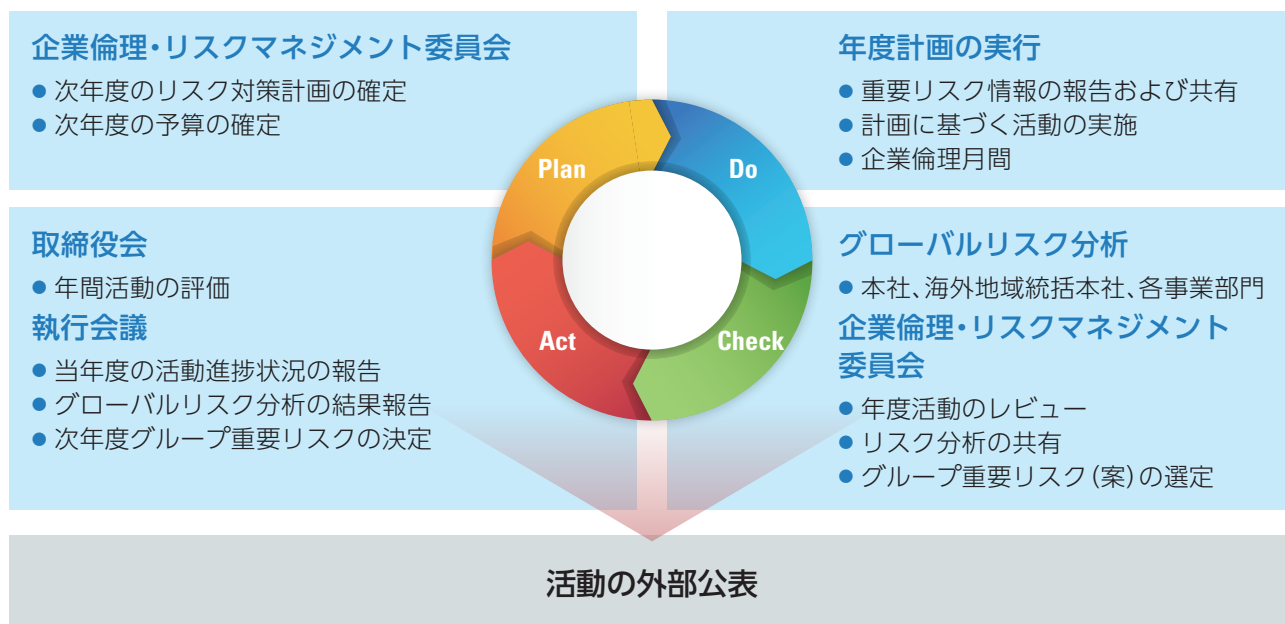
統合リスクマネジメントの仕組み

統合リスクマネジメントは、次の3点を主な活動としています。

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

グループ共通の活動の枠組みは、オムロングループ統合リスクマネジメントルールという社内規定にまとめ、グループ経営におけるリスクマネジメントの位置づけを明確にしています。また、現場と一体になってグローバルの活動を推進していくため、リスクマネージャーを本社部門、各事業部門、海外の地域統括本社、国内外の各グループ会社で任命しています。

■ 統合リスクマネジメントの活動サイクル



重要リスクとリスク情報マネジメント

オムロンでは、グループの存在を危うくするか、重大な社会的責任が生じうるグループ運営上の最重要リスクをSランクリスク、重要なグループの目標の実現を阻害するリスクをAランクリスクとし、企業倫理・リスクマネジメント委員会で議論したうえで、毎年執行会議にて決定しています。

また、リスク情報マネジメントとして、社外のリスクに関連する重要な動きは国内外約100の情報ソースを決めて毎日チェックしています。社内の重要なリスク情報は、原則として、発生してから24時間以内に本社に報告されるようにしています。

オムロングループ重要リスク(2017年度)

Sリスク：事業継続、グローバル法規違反（贈賄など）

グローバル情報・ITセキュリティ等

Aリスク：従業員安全、社内不正、労働安全など
CSRコンプライアンス
グループ会社の管理脆弱等

グループガバナンスの飛躍的な進化で事業推進に貢献

AIやIoT、ロボット等の技術革新、環境規制、情報セキュリティに関する規制などの社会的要請は、企業活動に大きく影響しています。オムロンのリスクマネジメントは、このような変化やリスクを機会と捉え、グループ全体の事業推進を支えることを目指していま

す。2020年度に向けて、オムロングループの重要リスクの中から、リスクマネジメントに関わるサステナビリティ目標を設定し、グループガバナンスを進化させています。

リスクマネジメントにおけるサステナビリティ目標



	2020年度の目標・KPI	2017年度の進捗
誠実で公正な 事業活動	■ OGR*1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	■ OGR*1周知徹底のためのグローバルサイトのリリース、研修やモニタリング体制の整備 ■ 倫理行動ルールのグローバル教育実施(25か国語対応、約3万人)
情報セキュリティ・ 個人情報保護	■ OGR*1のグローバル全拠点浸透 ■ 新たな情報セキュリティ体制の構築	■ グローバルでのサイバーセキュリティ統合会議およびCSIRT*2体制の立ち上げ

*1 OGR: オムロングループルール。倫理行動、リスクマネジメント、不正統制、情報セキュリティ、安全保障取引管理、IT 統制、会計資金、労働安全衛生管理、環境経営、購買、ブランドロゴ管理等様々なリスクを網羅した24のグローバル共通ルールからなる。

*2 CSIRT: Computer Security Incident Response Teamの略



ピックアップ

オムロングループルールをグローバル全拠点に浸透

オムロンではグループガバナンスをグローバルで効率的かつ効果的に推進するための活動の枠組みとして、オムロングループルール(OGR)を整備しています。グループ共通の経営指針としての企業理念に加え、グループ共通のルールを整備することにより、以下の実現を目指しています。

- **グループ経営** グループにおける適切・最小限の統制
マネジメントの「透明性」「公平性」「グローバル性」の確保
- **事業** グループ共通の判断軸に基づく適切で迅速な意思決定
「買収した会社の統合」「新興国の会社設立」「経営ローカル化」のスピーディな実行
- **社員** ルールの明確化による社員のチャレンジ促進、モチベーション向上

整備にあたっては、グローバルのメンバーが参画し、国や地域によって異なる法律や社会的要請、文化を踏まえて3年かけて議論してまとめました。2017年度からは本格運用を開始し、教育プログラムの策定やグローバルサイトのリリース、監査・モニタリングなどに取り組みました。しかし、まだ課題も多く、OGRへの関心を高めるためのグループ内コミュニケーションや研修の標準化、日々のオペレーションにおけるOGRの活用促進などについて、各地の担当者が定期的に情報交換しながら周知・浸透活動を推進しています。



各拠点でのOGR浸透活動状況についてグローバルメンバーが意見交換



新たに立ち上げたグローバル共通OGRデータベース

買収後の統合プロセス (Post Merger Integration, PMI)

VG2020以前はPMIに関する共通のルールがなく、経営の早期統合は容易ではありませんでした。しかし、OGRを活用したPMIプログラムの導入により、企業理念の理解、経営、人事、販売、設備等の統合をスケジュールに沿ってスムーズかつ包括的に進められるようになりました。このプログラムを2015年に買収した米国のデルタタウ社、アデプト社をはじめとする統合において活用しています。

会長メッセージ

A portrait of an elderly Japanese man with grey hair and glasses, wearing a dark blue suit, white shirt, and a red and blue striped tie. He is standing with his arms crossed, looking directly at the camera with a slight smile.

社会とオムロンの
持続的な発展を目指して、
これからもコーポレート・ガバナンスを
進化させていきます。

オムロンの創業者である立石一真は、1959年に社憲「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」を制定しました。その後1990年に社憲を進化させて「企業理念」を制定し、2015年に3度目の改定を行いました。その背景には、オムロンの事業規模が量的にも地域的にも拡大するなかで、求心力としての企業理念の役割がそれまで以上に重要になるとの考えがありました。この改定の際に強く意識したのが「ソーシャルニーズの創造」でした。2017年にスタートさせた中期経営計画VG2.0は、新たな社会的課題が最も顕在化すると想定されるドメインにおいて、ソーシャルニーズを創造し企業価値を向上させることを目指しています。

VG2.0の2年目をむかえ、オムロンは、技術経営の強化や顧客との共創を通じた取り組みを加速しています。新たなチャレンジに対し、持続的な企業価値向上を目的として経営を監視監督するコーポレート・ガバナンスの役割は益々重要になっています。

オムロンのコーポレート・ガバナンスの特徴は、成長の節目において自社に必要なガバナンス改革を能動的に進化させてきたことにあります。

例えば、独立社外取締役を多くの企業に先駆けて導入したのは2001年でした。現在では独立社外取締役が取締役会の1/3以上を占めています。また、監査役会設置会社として、2000年に人事諮問委員会（経営人事諮問委員会としては96年開始）を設置し、その後、報酬諮問委員会（03年）、社長指名諮問委員会（06年）、コーポレート・ガバナンス委員会（08年）を順次導入し機能させてきました。いずれの委員会の委員長も独立社外取締役が務めています。オムロンの独立社外取締役は多様な経

営経験を有する方々であり、社長指名をはじめとする役員人事などにつき、監督機能を発揮していただいています。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を取り入れたハイブリッド型の体制は、当社にとって最適な体制であると考えています。そして2015年には、独立社外取締役と独立社外監査役から構成されるコーポレート・ガバナンス委員会による取締役会実効性評価をスタートしました。この評価に基づき、取締役会が次年度の運営方針を策定しています。さらに2017年には、新たな中長期業績連動型株式報酬を導入しました。業績連動部分にはVG2.0の達成度や第三者機関の評価に基づくサステナビリティ評価を反映させて、持続的な企業価値の向上を経営陣に動機づける報酬体系としました。

このような進化を経て、2017年に取締役会は、VG2.0の計画の要となる人財戦略・技術戦略に関する議論を充実させました。2018年は情報システムや品質についての議論も深めます。また、2016年に策定したサステナビリティ方針に基づいて2017年に開始したサステナビリティへの取り組みに関しては、取締役会はその進捗や見直しの方向性を確認し、オムロンの取り組みが国際社会の期待に応えるものであるようガバナンスを効かせています。

オムロンはこれからも企業理念に基づき、コーポレート・ガバナンスの仕組みを進化させながら、社会とオムロンの持続的な発展を目指します。

2018年8月
取締役会長



コーポレート・ガバナンス

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*1」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・ガバナンスの取り組みおよび体制を体系化したものです。当社は、持続的な企業価値

値の向上を実現するために、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ます。

*1 オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー
<https://www.omron.co.jp/about/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	
		17年～ 取締役の役位を廃止*2	
		99年 執行役員制度を導入	
		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

*2 取締役会長を除く

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ともに、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。

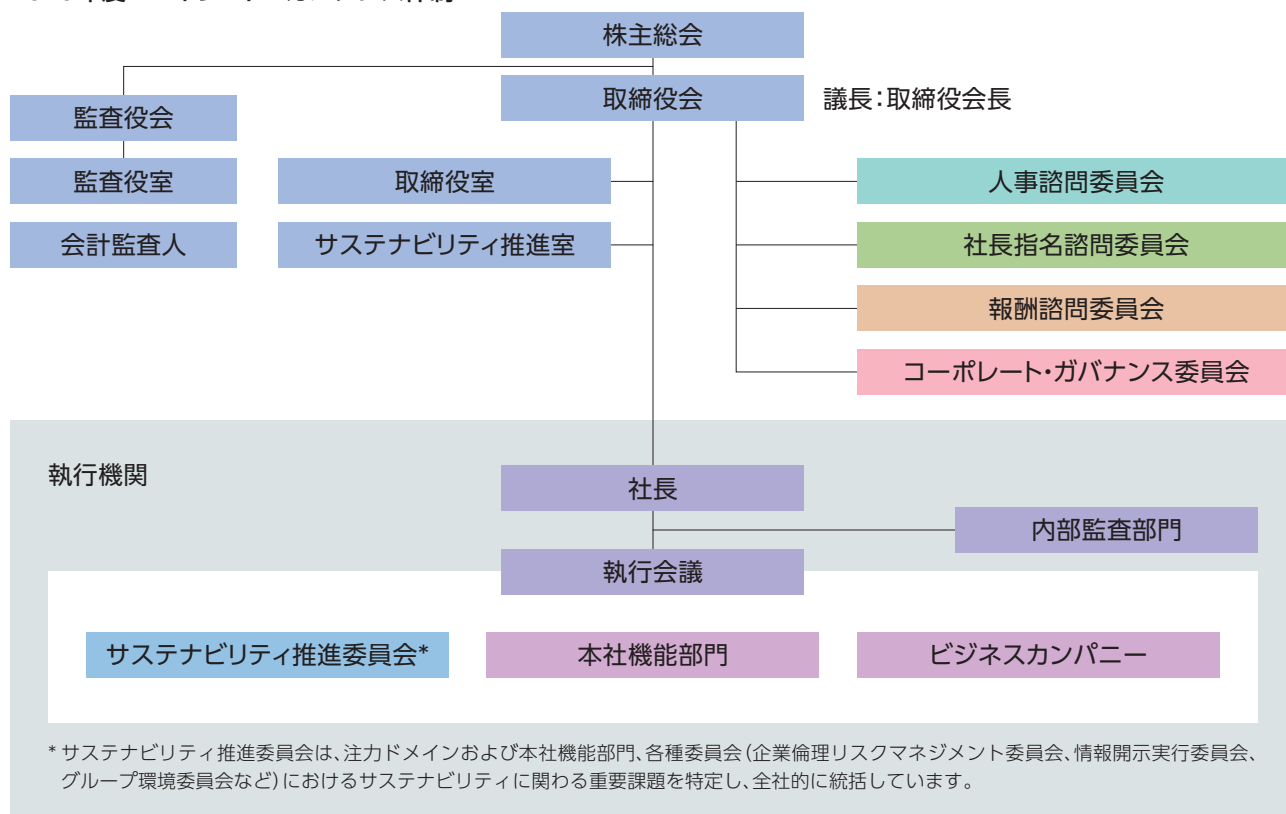
取締役会の監督機能を強化するため、人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会を設置しています。人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委

員長はいずれも独立社外取締役とし、委員の過半数を独立社外取締役としています。また、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長および委員は、独立社外取締役および独立社外監査役とし、意思決定に対する透明性と客観性を高めています。

このように、監査役会設置会社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、2017年度の実績として、取締役会への社外取締役の出席率は94.4%、社外監査役は100%(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。

2018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。

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、報酬水準、査定および報酬額を審議する。

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。

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。

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、候補者の選定および現職の評価を行う。

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。

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、緊急事態が生じた場合の継承プランおよび後継者計画(サクセッションプラン)を審議する。

2018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

取締役会の実効性向上の取り組みの概要

持続的な企業価値の向上を目的として、取締役会の実効性向上に取り組んでいます。その取り組みは、(1)取締役会の実効性評価、(2)取締役会運営方針の決定・実行というサイクルで行っています。

(1) 取締役会の実効性評価

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。評価の方法は以下の通りです。

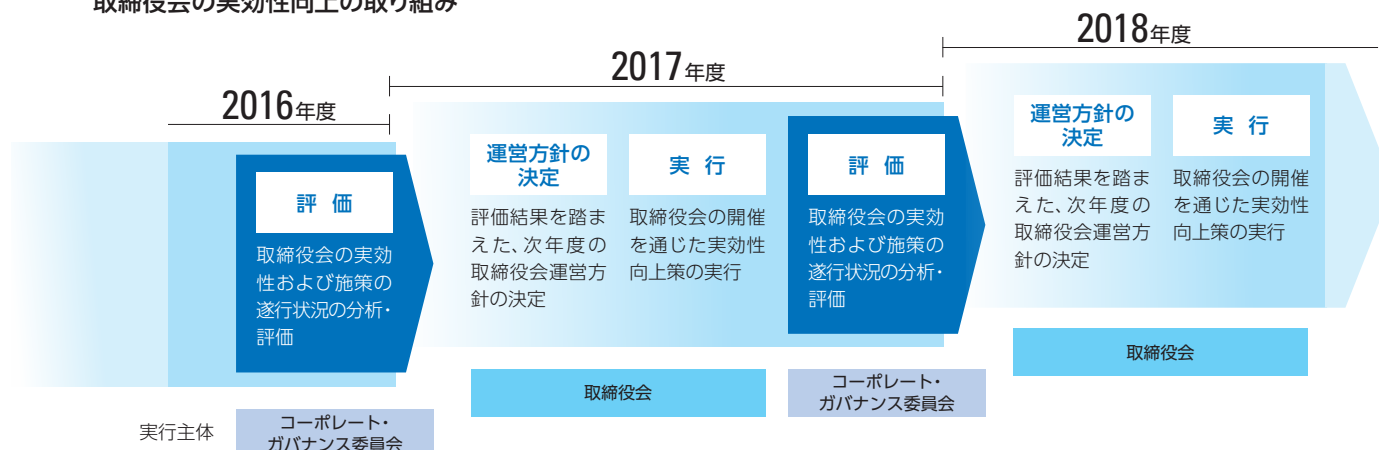
- ① 取締役および監査役による自己評価を実施します。
自己評価は、質問票(無記名)への回答方式で実施します。
- ② 取締役および監査役を対象として、取締役会議長による個別面談を実施し、取締役会の実効性向上に関するヒアリングを行います。

- ③ コーポレート・ガバナンス委員会は、①の自己評価結果および②の取締役会議長のヒアリング結果を分析し、取締役会の実効性評価を実施します。

(2) 取締役会運営方針の決定・実行

取締役会は、(1)のコーポレート・ガバナンス委員会による評価結果の報告を受け、次年度の取締役会運営方針を策定・決定し、その方針に基づき取締役会を運営します。

取締役会の実効性向上の取り組み



2017年度取締役会の実効性評価結果の概要

2017年度取締役会運営方針

取締役会は、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点への監督機能の発揮を掲げました。

- 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

2017年度取締役会の実効性評価結果

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会が、2017年度取締役会運営方針に基づき取締役会運営を行い、監督機能を発揮したことを確認しました。その評価結果および今後の課題は、以下の通りです。

■ 短期経営計画の進捗確認

VG2.0および2017年度全社経営計画について議論を行い承認しました。また、各事業部門の取り組み状況について執行から十分な報告を受けました。

■ 中期経営戦略の要となる人財戦略、技術戦略

① 人財戦略について

VG2.0の達成の要となる人財戦略に関する議論ができました。なお、人財戦略はVG2.0を達成するための重要な戦略であり、引き続き監督機能を発揮する必要があることを認識しました。

② 技術戦略について

AI、IoT、ロボティクスなどの急速な技術革新の予測に加え、当社の未来予測理論「サイニック理論」をベースに策定された全社コア技術体系を確認しました。なお、技術戦略はVG2.0を達成するための重要な戦略であり、引き続き監督機能を発揮する必要があることを認識しました。

③ 中期経営戦略におけるその他の戦略について

中期経営戦略達成のために、「情報システム」、「品質」に関する戦略についても、監督機能を発揮する必要があることを認識しました。

■ 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

VG2.0の達成に向けて、「サステナビリティ重要課題2020年目標とKPI」および「サステナビリティ推進の全社マネジメント構造と重要課題」について、それぞれ報告を受けました。なお、サステナビリティの取り組みは2017年度よりスタートしており、引き続き監督機能を発揮する必要があることを認識しました。

2018年度取締役会運営方針

取締役会は、コーポレート・ガバナンス委員会による2017年度取締役会の実効性評価結果および今後の課題を踏まえ、VG2.0の確実な達成に向けて、特に以下の3点に対し監督機能を発揮していきます。

- 中期経営戦略における情報システム、品質に関する戦略
- 人財戦略、技術戦略に対する継続的な取り組み
- サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に対する取り組み

オムロンを支えるマネジメント

(2018年6月末現在)



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

國廣 正

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

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

取締役・監査役・名誉会長（2018年6月末現在）

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
2018年4月 同社特別理事(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)
2018年4月 イノベーション推進本部長(現任)



社外取締役
西川 久仁子

1986年4月 シティバンク、エヌ・エイ入行
1996年2月 A.T.カーニー株式会社入社
2000年9月 株式会社スーパースター
代表取締役社長
2010年8月 株式会社ファーストスター・
ヘルスケア設立
代表取締役社長(現任)
2013年6月 株式会社ベネッセMCM
代表取締役社長
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
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
2017年6月 当社社外取締役(現任)
2018年6月 TDK株式会社
ミッションエグゼクティブ(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3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 兼
イノベーション推進本部長



日戸 興史

CFO 兼 グローバル戦略本部長

執行役員常務



和田 克弘

オムロン オートモーティブエレクトロニクス
株式会社 代表取締役社長



荻野 勲

オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長



行本 閑人

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 兼
事業開発本部長



吉川 浄

グローバルものづくり革新本部長



細井 俊夫

オムロン ソーシャルソリューションズ株式会社
代表取締役社長



ナイジェル・ブレイクウェー

オムロン マネジメントセンターオブ
アメリカ 会長 兼 CEO 兼
オムロン マネジメントセンターオブ
ヨーロッパ 会長 兼
オムロン マネジメントセンターオブ
アジアパシフィック 会長

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



井垣 勉

グローバルインベスター&ブランド
コミュニケーション本部長



大上 高充

グローバル理財本部長



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



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



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



北川 尚

取締役室長



江田 憲史

オムロン ヘルスケア株式会社
執行役員 新規事業開発統轄本部長 兼
グローバル人事本部長



富田 雅彦

グローバル人財総務本部長



福井 信二

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 技術開発本部長



尾武 宗紀

インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー 営業本部長



久保 雅子

オムロン エキスパートリンク株式会社
代表取締役社長



玉置 秀司

グローバルリスクマネジメント・
法務本部長



竹田 誠治

グローバル戦略本部 経営戦略部長



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 兼
エレクトロニクス&メカニカルコンポーネンツ
ビジネスカンパニー 生産統轄本部長



立石 泰輔

環境事業本部長

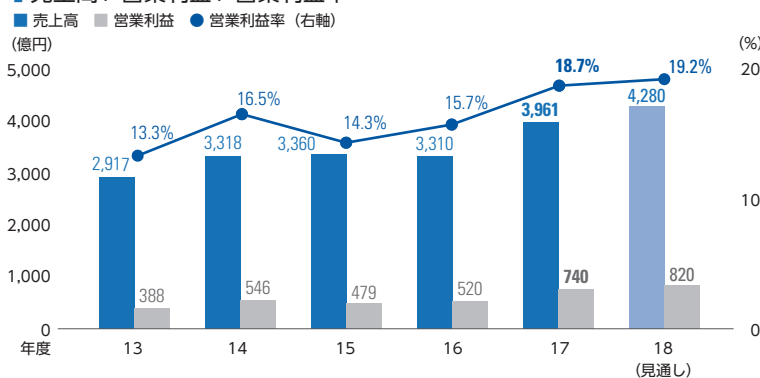
財務セクション(米国会計基準)

At a Glance

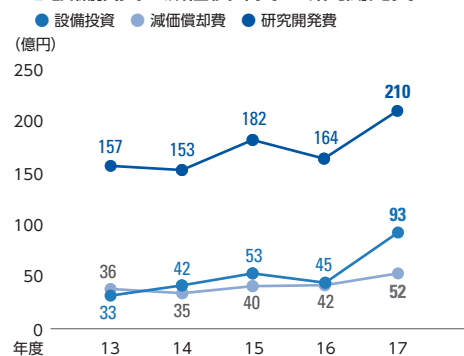


制御機器事業 (IAB)

売上高 / 営業利益 / 営業利益率

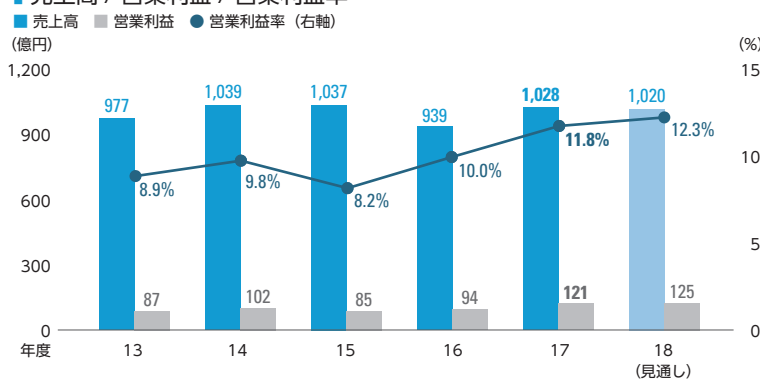


設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

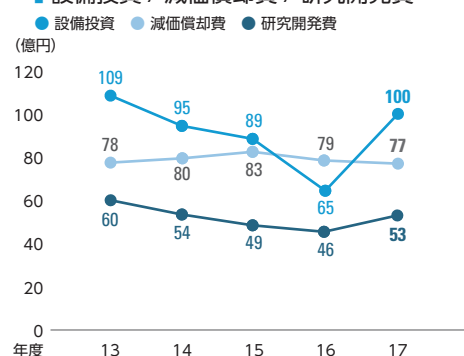


電子部品事業 (EMC)

売上高 / 営業利益 / 営業利益率

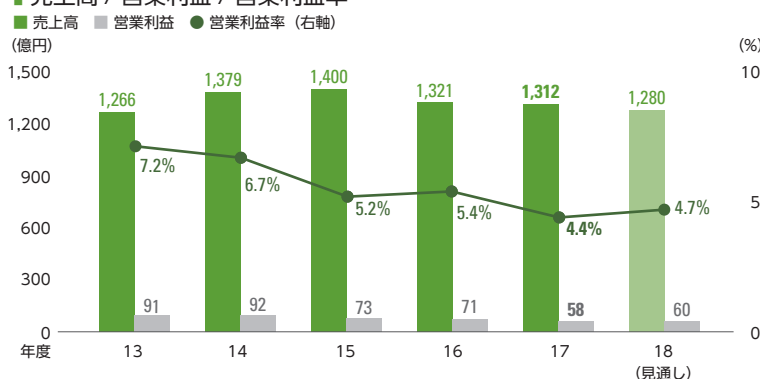


設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

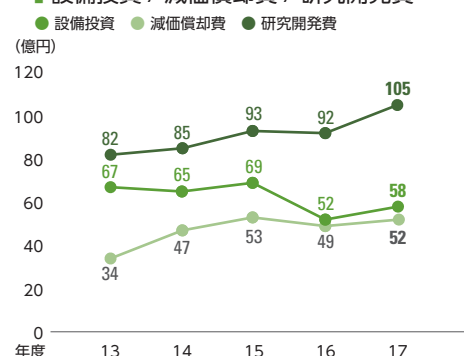


車載事業 (AEC)

売上高 / 営業利益 / 営業利益率



設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費



財務セクション 目次

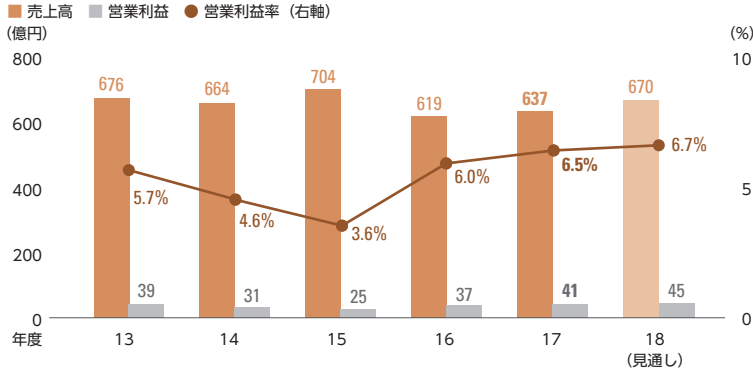
- 80 | 営業成績 | 2017年度の振り返り
- 85 | | 2018年度の見通し
- 87 | 連結貸借対照表
- 88 | 連結損益計算書

※ 2017年度の経営管理区分の見直しにより、社会システム事業(SSB)傘下の一部を本社直轄事業(その他事業)に含めています。
 また、2018年度の電子部品事業(EMC)には、2017年度以前の区分における本社直轄事業(その他)傘下の一部が含まれています。
 ※ 2018年度の見通しは2018年4月26日に開示したものです。

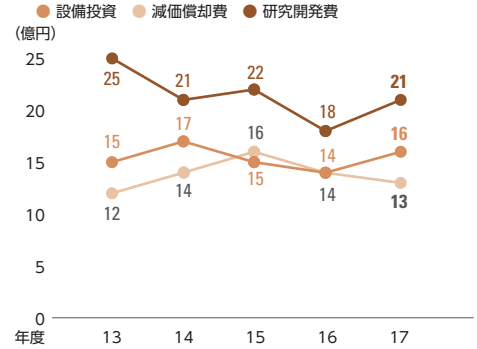


社会システム事業(SSB)

売上高 / 営業利益 / 営業利益率

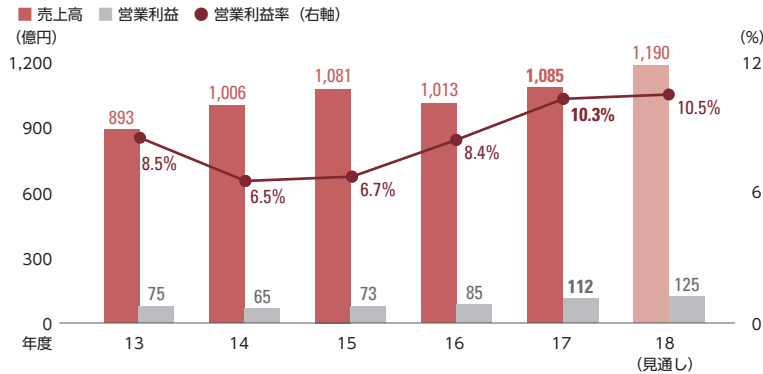


設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

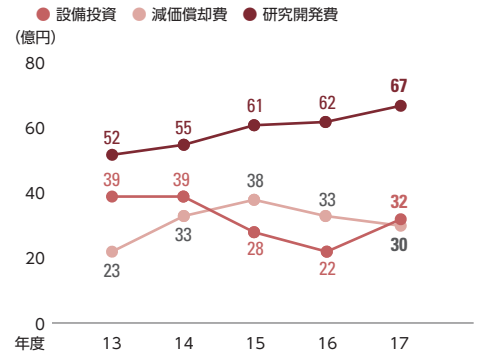


ヘルスケア事業(HCB)

売上高 / 営業利益 / 営業利益率

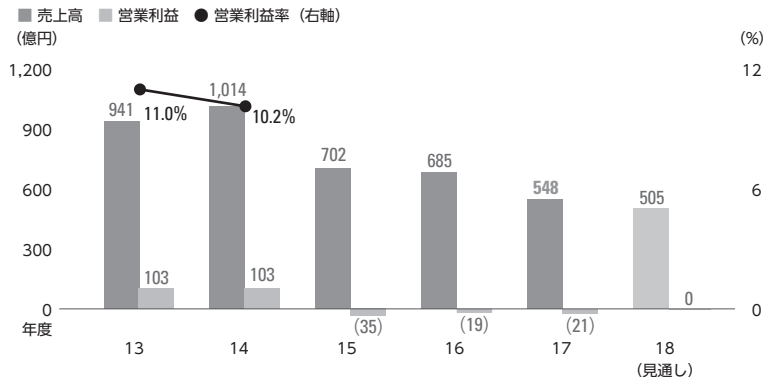


設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費

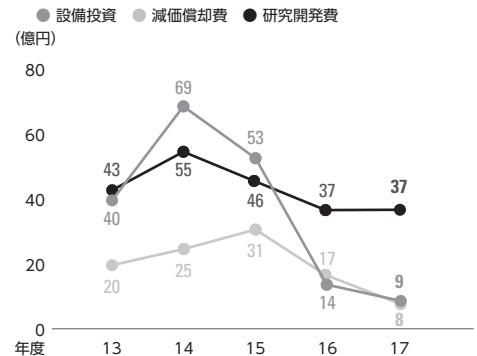


本社直轄事業(その他事業)

売上高 / 営業利益 / 営業利益率



設備投資 / 減価償却費 / 研究開発費



- 89 | 連結包括利益計算書
- 90 | 連結株主持分計算書
- 91 | 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。

<https://www.omron.co.jp/ir/irlib/yukahoukoku.html>

営業成績

2017年度の振り返り

連結業績の概況

新中期経営計画「VG2.0」の初年度にあたる2017年度は、「Start up VG2.0 “イノベーションへの確かな第一歩”」を基本方針に、「最注力事業である制御機器事業 (IAB) とヘルスケア事業 (HCB) の牽引による全社成長の実現」「全事業での『稼ぐ力』の向上による利益創出」、「成長領域/技術への投資の強化」という3つの重点課題に

取り組みました。2017年度の売上高は8,600億円 (前年度比8.3%増)、営業利益は859億円 (同27.1%増)、営業利益率も10.0% (前年度差1.5ポイント増)、当社株主に帰属する当期純利益は632億円 (前年度比37.3%増) と前年度から大幅に改善しました。

損益の状況

売上高

2017年度の当社グループ売上高は、主力の制御機器事業 (IAB) およびヘルスケア事業 (HCB) が牽引し、過去最高となりました。海外売上高は中華圏や東南アジア他での売上が大幅に増加した結果、前年度差677億円増 (前年度比14.6%増) の5,315億円となり、グループ全体の売上高を押し上げました。国内売上高については、3,285億円 (同0.6%減) となりました。

強化が売上総利益率の改善につながり、過去最高となりました。一方、販売費及び一般管理費は増収に伴って前年度差191億円増 (前年度比9.9%増) の2,126億円、試験研究開発費は前年度差84億円増 (同16.6%増) の591億円と、共に前年度より増加しました。

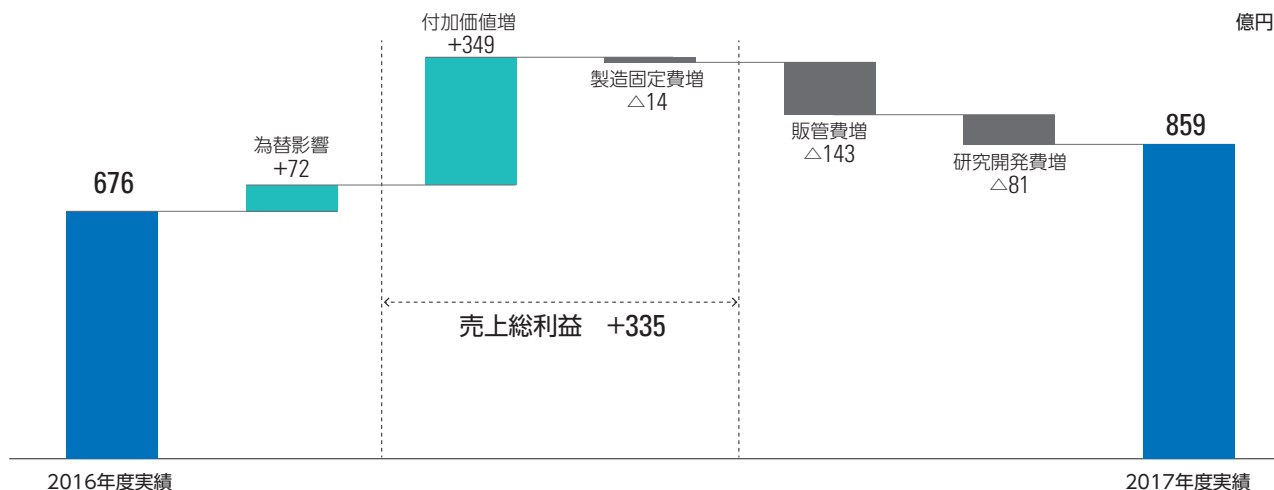
売上原価、販売費及び一般管理費、試験研究開発費

2017年度の売上総利益率は41.6% (前年度差2.3ポイント増) となり、前年度より改善しました。生産、販売、開発、企画が一体となり全社で推進してきた収益構造の

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859億円 (前年度比27.1%増)、営業利益率は10.0% (前年度差1.5ポイント増) となりました。その他の収益を差し引いた税引前当期純利益は834億円 (前年度比27.3%増)、当社株主に帰属する当期純利益は632億円 (同37.3%増) となりました。

営業利益増減 (前年度差)



事業別営業概況



制御機器事業 (IAB)

国内では、世界的な自動車・デジタル業界での投資需要の増加や、ソリューション提案力の向上によって、売上高は1,520億円(前年度比13.8%増)となりました。海外では、米州において半導体関連投資と自動車業界での投資需要が堅調に推移しました。欧州では、政局の安定に伴う緩やかな景気回復に加え機械輸出の好調もあり、食品業界を中心に需要が拡大しました。中華圏・アジ

アでは、半導体やスマートフォンなどのデジタル業界で急速な投資拡大が見られました。これらの結果、海外売上高は2,442億円(同23.7%増)となりました。事業全体の売上高は3,961億円(同19.7%増)と増収となり、また幅広い商品ラインナップとソリューション提案力を活かした販売活動の効果により、営業利益は740億円(同42.3%増)と大幅に増加しました。

億円

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(見通し)
売上高	2,917	3,318	3,360	3,310	3,961	4,280
日本	1,194	1,267	1,305	1,335	1,520	1,630
海外	1,723	2,051	2,055	1,975	2,442	2,650
米州	369	476	404	303	353	380
欧州	619	678	693	656	777	835
中華圏	438	550	583	596	777	855
東南アジア他	289	341	369	413	531	575
直接輸出	8	7	6	6	4	5
営業利益	388	546	479	520	740	820
営業利益率	13.3%	16.5%	14.3%	15.7%	18.7%	19.2%
研究開発費	157	153	182	164	210	
減価償却費	36	35	40	42	52	
設備投資	33	42	53	45	93	



電子部品事業 (EMC)

国内では、自動車業界向けの新規商談拡大や顧客の好調な新車販売の需要を確実に捉えたことなどにより、売上高は228億円(前年度比1.4%増)となりました。海外では、米州および欧州において市場の伸びを背景とした民生商品の需要増を確実に捉え、好調に推移しました。中華圏では、内陸都市部における所得や生活水準の向上に伴う高機能家電市場の需要増を捉えたことにより、堅

調に推移しました。アジアでは、自動二輪向けの需要増や家電向けで採用商品が増えたことにより、好調に推移しました。これらの結果、海外売上高は801億円(同12.0%増)となり、事業全体の売上高は1,028億円(同9.5%増)となりました。売上高の増加に加え、制御機器事業向けの内部売上高も増加したことから、営業利益は121億円(同28.7%増)と大幅に増加しました。

億円

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(見通し)
売上高	977	1,039	1,037	939	1,028	1,020
日本	281	239	232	225	228	210
海外	696	800	805	714	801	810
米州	166	181	199	163	175	175
欧州	147	159	161	148	169	175
中華圏	287	350	336	290	310	320
東南アジア他	87	101	104	113	145	140
直接輸出	9	9	5	1	1	0
営業利益	87	102	85	94	121	125
営業利益率	8.9%	9.8%	8.2%	10.0%	11.8%	12.3%
研究開発費	60	54	49	46	53	
減価償却費	78	80	83	79	77	
設備投資	109	95	89	65	100	

※ 2018年度より、経営管理区分の見直しのため、本社直轄事業(その他事業)傘下の一部を電子部品事業(EMC)の事業セグメントに含めて開示しています。



車載事業 (AEC)

国内では、当社商品を搭載した車種のモデルチェンジによる影響により、売上高は173億円(前年度比9.0%減)となりました。海外においては、米州での自動車生産台数の減少や当社商品を搭載した車種のモデルチェンジによる影響により需要が減少しました。アジアでは、インドでの好調な自動車生産やインドネシアの自動二

輪向けの販売増などにより、堅調に推移しました。これらの結果、海外売上高は1,139億円(同0.7%増)となりました。事業全体の売上高は1,312億円(同0.7%減)とほぼ横ばいにとどまる一方で、次世代商品の研究開発費の増加により、営業利益は58億円(同18.4%減)と大きく減少しました。

億円

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(見通し)
売上高	1,266	1,379	1,400	1,321	1,312	1,280
日本	284	259	211	190	173	160
海外	982	1,120	1,189	1,131	1,139	1,120
米州	333	393	476	439	419	385
欧州	33	36	46	39	28	20
中華圏	254	299	274	280	286	275
東南アジア他	292	322	319	301	333	375
直接輸出	72	71	73	72	73	65
営業利益	91	92	73	71	58	60
営業利益率	7.2%	6.7%	5.2%	5.4%	4.4%	4.7%
研究開発費	82	85	93	92	105	
減価償却費	34	47	53	49	52	
設備投資	67	65	69	52	58	



社会システム事業 (SSB)

駅務システム事業については、更新需要が横ばいで推移しました。交通管制・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が低調だったものの、交通管制システム更新需要が堅調に推移しました。これ

らの結果、事業全体の売上高は637億円(前年度比3.0%増)と増収となりました。売上高の増加に加え、設計・生産の内作化など収益力強化の取り組みの結果、営業利益は41億円(同11.6%増)と増加しました。

億円

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(見通し)
売上高	676	664	704	619	637	670
日本	673	651	686	613	628	665
海外	3	13	18	6	9	5
米州	0	0	0	0	0	0
欧州	0	0	0	0	0	0
中華圏	2	3	6	3	3	5
東南アジア他	0	0	0	0	0	0
直接輸出	1	11	12	3	6	0
営業利益	39	31	25	37	41	45
営業利益率	5.7%	4.6%	3.6%	6.0%	6.5%	6.7%
研究開発費	25	21	22	18	21	
減価償却費	12	14	16	14	13	
設備投資	15	17	15	14	16	

※ 2017年度の経営区分の見直しにより、社会システム事業(SSB)傘下の一部を本社直轄事業(その他事業)に含めて開示しています。



ヘルスケア事業 (HCB)

国内では、オンラインチャネルでの販促活動の強化により、血圧計と低周波治療器の販売が好調に推移しました。しかしながら、2016年12月に実施した旧オムロンコーリン社の株式譲渡に伴う医療機関向け機器の売上高減により、国内売上高は260億円(前年度比10.0%減)となりました。海外においては、米州でのオンラインチャネルでの販促活動および取扱店拡大により、血圧計とネブライザの販売が好調に推移しました。欧州では、ロシアでの血圧計の販売が好調に推移しました。中華圏

では、オンラインチャネルでの血圧計とネブライザの販売が拡大しました。アジアでは、インドネシア等での取扱店拡大により、血圧計の販売が好調に推移しました。これらの結果、海外売上高は825億円(同13.9%増)と大きく増加し、事業全体の売上高は1,085億円(同7.1%増)となりました。売上高の増加と生産性向上の取り組みにより、営業利益は112億円(同31.4%増)と大きく増加しました。

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(見通し)
売上高	893	1,006	1,081	1,013	1,085	1,190
日本	308	314	311	289	260	285
海外	585	692	770	724	825	905
米州	143	186	231	217	238	245
欧州	210	212	192	183	210	220
中華圏	173	224	254	231	268	305
東南アジア他	55	66	89	90	103	130
直接輸出	4	5	5	3	6	5
営業利益	75	65	73	85	112	125
営業利益率	8.5%	6.5%	6.7%	8.4%	10.3%	10.5%
研究開発費	52	55	61	62	67	
減価償却費	23	33	38	33	30	
設備投資	39	39	28	22	32	



本社直轄事業(その他事業)

環境事業は、蓄電関連の商品拡充の効果は出ているものの、太陽光発電パネル向けパワコン需要の低迷により、売上高は前年度比で減少しました。電子機器事業は、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、売上高は増加しました。マイクロデバイス事業は、スマートフォン向けマイクロフォン

の一時的な需要増加により、前年度比で増加しました。バックライト事業は、事業の最適化を進めていることから、前年度比で大きく減少しました。これらの結果、本社直轄事業全体の売上高は548億円(前年度比20.0%減)となりました。構造改革を進めているものの、売上高の減少などにより営業損失は21億円となりました。

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(見通し)
売上高	941	1,014	702	685	548	505
日本	662	598	512	602	448	435
海外	279	416	190	83	100	70
米州	0	0	0	0	0	0
欧州	0	0	0	0	0	0
中華圏	256	382	171	73	85	65
東南アジア他	0	0	0	0	0	0
直接輸出	23	34	19	10	15	5
営業利益	103	103	(35)	(19)	(21)	0
営業利益率	11.0%	10.2%	—	—	—	—
研究開発費	43	55	46	37	37	
減価償却費	20	25	31	17	8	
設備投資	40	69	53	14	9	

※ 2017年度の経営管理区分の見直しにより、社会システム事業(SSB)傘下の一部を本社直轄事業(その他事業)に含めて開示しています。

※ 2018年度より、経営管理区分の見直しのため、本社直轄事業(その他事業)傘下の一部を電子部品事業(EMC)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

2017年度末の資産合計は前年度末より473億円増加し、7,450億円となりました。これは主に、たな卸資産や機械その他などの設備資産が前年度末より増加したことによるものです。

負債合計は、前年度末より106億円増加し2,376億円となりました。流動負債は主に仕入債務の増加などにより、前年度末より107億円増加し1,828億円となりました。

純資産合計は、当社株主に帰属する当期純利益の計上などにより、前年度末に比べ366億円増加して5,074億

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450億円増加した結果、株主資本は5,055億円(前年度末差365億円増)、株主資本比率は67.9%(同0.7ポイント増)となりました。負債合計、株主資本ともに増加しましたが、デットエクイティレシオは0.47(同0.01減)と、ほぼ前年度並みの水準を維持しました。

設備投資の概要

当社グループが2017年度に実施した設備投資は389億円(前年度比51.2%増)となりました。投資案

件を精査しながら積極的に将来の成長に向けた設備投資を実行しました。

キャッシュ・フローの状況

2017年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、当期純利益(635億円、前年度差172億円増)や減価償却費(295億円、同5億円増)の計上などにより、737億円の収入(同42億円の収入減)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、資本的支出や事業買収などにより、558億円の支出(同408億円の支出増)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178億円(同450億円減)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いや自己株式の取得などにより、331億円の支出(同181億円の支出増)となりました。さらに配当金の支払いに154億円(同8億円増)などを支出した結果、2017年度末の現金及び現金同等物の当期末残高は、1,130億円(同130億円減)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。2017~2020年度の中期経営計画(VG2.0)期間は、配当性向30%程度および

株主資本配当率DOE3%程度を目安として、利益還元に努めてまいります。2017年度の年間配当は、前述の方針を適用して1株当たり76円といたしました。DOEは3.3%となりました。

2018年度の見通し

連結業績の概況

2018年度の経済環境については、一部地域に不透明感は見られるものの、グローバルに引き続き堅調に推移すると想定しています。当社グループの主な関連市場の概況としては、まず国内は、自動車・デジタル業界における設備投資の拡大により、堅調に推移すると想定しています。また海外においては、米国での大型減税などの政策による景気回復を想定しています。欧州では設備投資や生産拡大によって、緩やかな回復を想定しています。中華圏では成長率の鈍化を見込むものの、人手不足を起因とした製造業の自動化需要は堅調に推移すると想定しています。アジアではタイ、インド、インドネシアでの景気回復継続を想定しています。

このような環境のなか、中期経営計画「VG2.0」の2年目である2018年度は、年度方針を「変化創造 “イノベー

ションによる成長加速と収益構造の革新”]として増収増益を目指します。2017年度同様、継続して「稼ぐ力」を向上させることで、稼いだ利益を制御機器事業（IAB）、ヘルスケア事業（HCB）、コア技術へ投資し、イノベーションを創出することで、さらなる成長加速を実現する「成長サイクル」を回し続けます。

2018年度の業績計画は、売上高9,000億円（2017年度比4.7%増）、営業利益930億円（同8.3%増）、当社株主に帰属する当期純利益645億円（同2.1%増）、稼ぐ力を示す売上総利益率は42.5%（同0.9ポイント増）の水準まで引き上げます。当社グループが重視しているROIC、ROEはともに12%前後を目指し、全社を挙げて取り組んでいきます。

制御機器事業（IAB）

グローバルでの省人化・自動化ニーズは堅調に推移すると見込んでいます。中でもIoTニーズの高まりを受けたデジタル業界や、自動運転や環境車関連の投資が進む自動車業界での設備投資需要の増加を見込んでいます。また、2017年度に買収した産業用コードリーダー事業および産業用カメラ事業を活用し、グローバ

ルでの品質意識の高まりを受けたトレーサビリティ需要を着実に捉えます。これらの結果、事業全体としての2018年度の売上高は4,280億円（2017年度比8.0%増）と増収を計画しています。また成長に向けた投資を継続しつつ、売上高の増加などにより、営業利益は820億円（同10.8%増）を見込んでいます。

電子部品事業（EMC）

国内では、自動車業界の需要は横ばい、アミューズメント業界の需要は市場縮小の影響を受け大きく減少するとみています。海外では、米州および欧州において民生業界が堅調に推移するとみています。中華圏では、高機能家電市場の需要増加の継続に加え環境施策による給湯・暖房機市場の成長を見込みます。アジアでは半導体検査装置や家電向けの需要拡大を見込みます。これら

の結果、事業全体としての売上高は1,020億円（2017年度比2.3%減）と減収を計画しています。営業利益については、海外売上高の増加や内部売上高の増加により、125億円（同0.2%増）とほぼ横ばいを見込んでいます。

※ 2017年度比については、経営管理区分の見直しを反映した2017年度実績数値（売上高1,044億円、営業利益125億円）に基づいて算出しています。

車載事業 (AEC)

国内では、国内自動車生産台数が2017年度を下回ることを想定し、2018年度の売上高は2017年度比で減少するとみています。海外では、米州・北米での自動車生産台数は横ばいに推移すると想定していますが、当社商品を搭載した車種のモデルチェンジによる影響により売上高は2017年度比で減少を見込みます。アジアでは、自動車生産台数は好調に推移することを想定し、当

社売上高も2017年度比で増加を見込みます。これらに為替のマイナス影響が加わり、2018年度の売上高は2017年度比で減収を計画しています。事業全体の売上高は1,280億円(2017年度比2.4%減)と減少するものの、営業利益は生産性の向上などにより、60億円(同3.2%増)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、更新需要が堅調に推移するとみています。交通管制・道路管理システム事業については、安心・安全ニーズの継続により堅調な需要を

見込みます。これらの結果、事業全体としての売上高は670億円(2017年度比5.2%増)、営業利益は45億円(同9.5%増)と増収増益を計画しています。

ヘルスケア事業 (HCB)

国内では、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、オンラインチャネル商品を中心に需要は堅調に推移するものと想定しており、2018年度の売上高は2017年度比で増加を見込みます。海外では、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の増加を見込みます。これらの結果、事業全体の売上高は1,190億円(2017年度比9.7%増)、営業利益は125億円(同11.5%増)と増収増益を計画しています。

本社直轄事業 (その他事業)

環境事業については、蓄電システム分野の市場の拡大や太陽光発電市場の回復により、増収を見込みます。電子機器事業についても、無停電電源装置の商品ラインナップの拡充により、増収を見込みます。バックライト事業については、事業の最適化により、大きく減収を想定しています。これらの結果、事業全体としての売上

高は505億円(2017年度比0.9%減)と減収を見込みますが、営業利益については、事業の最適化の効果などにより、営業損失0億円の損失額減少を見込みます。

※ 2017年度比については、経営管理区分の見直しを反映した2017年度実績数値(売上高510億円、営業損失5億円)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
2017年および2018年3月31日現在

百万円

資産	2016年度	2017年度
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥ 126,026	¥ 113,023
受取手形及び売掛金	169,210	174,065
貸倒引当金	(1,320)	(1,117)
たな卸資産	109,404	129,581
繰延税金	19,123	—
その他の流動資産	13,461	21,833
流動資産合計	435,904	437,385
有形固定資産：		
土地	25,550	24,886
建物及び構築物	141,527	145,389
機械その他	189,286	205,233
建設仮勘定	6,104	10,063
小計	362,467	385,571
減価償却累計額	(234,852)	(250,468)
有形固定資産合計	127,615	135,103
投資その他の資産：		
のれん	30,385	38,705
関連会社に対する投資及び貸付金	25,303	27,195
投資有価証券	27,006	29,016
施設借用保証金	6,907	7,531
繰延税金	21,101	39,947
その他の資産	23,480	30,070
投資その他の資産合計	134,182	172,464
資産合計	¥ 697,701	¥ 744,952

百万円

負債及び純資産	2016年度	2017年度
流動負債：		
支払手形及び買掛金・未払金	¥ 89,362	¥ 93,792
未払費用	39,354	44,291
未払税金	6,994	6,414
その他の流動負債	36,371	38,281
流動負債合計	172,081	182,778
繰延税金		
	763	706
退職給付引当金		
	43,708	42,342
その他の固定負債		
	10,392	11,740
負債合計	226,944	237,566
株主資本：		
資本金	64,100	64,100
普通株式		
授權株式数： 2017年度： 487,000,000株		
2016年度： 487,000,000株		
発行済株式数： 2017年度： 213,958,172株		
2016年度： 213,958,172株		
資本剰余金	99,138	99,588
利益準備金	17,813	19,940
その他の剰余金	346,000	390,950
その他の包括利益（損失）累計額	(57,363)	(49,359)
自己株式	(659)	(19,689)
2017年度： 3,352,916株		
2016年度： 152,836株		
株主資本合計	469,029	505,530
非支配持分		
	1,728	1,856
純資産合計	470,757	507,386
負債及び純資産合計	¥ 697,701	¥ 744,952

Vision

Strategy

Business

Governance

Financial Information

Corporate Information

連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社
2016年、2017年および2018年3月31日終了事業年度

百万円

	2015年度	2016年度	2017年度
売上高	¥ 833,604	¥ 794,201	¥ 859,982
売上原価及び費用：			
売上原価	512,792	482,399	502,297
販売費及び一般管理費	205,735	193,539	212,641
試験研究開発費	52,790	50,697	59,134
その他費用（収益）－純額－	(3,399)	2,074	2,543
合計	767,918	728,709	776,615
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	65,686	65,492	83,367
法人税等	20,043	19,882	21,615
持分法投資損益（利益）	(2,039)	(712)	(1,754)
当期純利益	47,682	46,322	63,506
非支配持分帰属損益	392	335	347
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 47,290	¥ 45,987	¥ 63,159

円

	2015年度	2016年度	2017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	¥ 218.95	¥ 215.09	¥ 296.85
希薄化後	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
2016年、2017年および2018年3月31日終了事業年度

百万円

	2015年度	2016年度	2017年度
当期純利益	¥ 47,682	¥ 46,322	¥ 63,506
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	(23,916)	(9,003)	3,153
実現額の当期損益への組替修正額	—	(7)	—
当期純変動額	(23,916)	(9,010)	3,153
退職年金債務調整額:			
当期発生退職年金債務調整額	(29,525)	4,908	451
実現額の当期損益への組替修正額	1,486	3,046	2,335
当期純変動額	(28,039)	7,954	2,786
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	(5,776)	1,164	3,695
実現額の当期損益への組替修正額	(4,818)	(7,283)	(2,034)
当期純変動額	(10,594)	(6,119)	1,661
デリバティブ純損益:			
未実現利益(損失) 当期発生額	658	983	(514)
実現額の当期損益への組替修正額	(946)	(1,109)	920
当期純変動額	(288)	(126)	406
その他の包括利益(損失) 計	(62,837)	(7,301)	8,006
包括利益(損失)	(15,155)	39,021	71,512
非支配持分に帰属する包括利益	248	193	349
当社株主に帰属する包括利益(損失)	¥ (15,403)	¥ 38,828	¥ 71,163

Vision

Strategy

Business

Governance

Financial Information

Corporate Information

連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社
2016年、2017年および2018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
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
当期純利益					63,159			63,159	347	63,506
当社株主への配当金 (1株当たり76円)					(16,083)			(16,083)		(16,083)
非支配株主への配当金								—	(215)	(215)
非支配株主との資本取引等			6		1			7	(6)	1
株式に基づく報酬			444					444		444
利益準備金繰入				2,127	(2,127)			—		—
その他の包括利益 (損失)						8,004		8,004	2	8,006
自己株式の取得							(19,030)	(19,030)		(19,030)
2018年3月31日現在残高	213,958,172	¥64,100	¥99,588	¥19,940	¥390,950	¥(49,359)	¥(19,689)	¥505,530	¥1,856	¥507,386

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
2016年、2017年および2018年3月31日終了事業年度

百万円

	2015年度	2016年度	2017年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期純利益	¥47,682	¥46,322	¥63,506
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	31,460	28,966	29,465
固定資産除売却損（益）（純額）	(485)	705	949
長期性資産の減損	463	12,998	911
投資有価証券売却益（純額）	(1,499)	(3,764)	(3,003)
投資有価証券の減損	68	558	155
退職給付信託設定益	(4,140)	(7,004)	—
退職給付引当金	698	2,863	2,706
繰延税金	2,283	11	(2,607)
持分法投資損益（利益）	(2,039)	(712)	(1,754)
事業売却損（益）（純額）	—	(3,686)	14
資産・負債の増減：			
受取手形及び売掛金の減少（増加）	9,436	(8,923)	(3,210)
たな卸資産の減少（増加）	6,061	(7,112)	(17,409)
その他の資産の減少（増加）	1,003	2,604	(6,113)
支払手形及び買掛金・未払金の増加（減少）	(7,189)	8,384	4,116
未払税金の増加（減少）	3,433	852	(614)
未払費用及びその他流動負債の増加（減少）	(4,614)	5,097	6,276
その他（純額）	1,586	(284)	285
調整合計	36,525	31,553	10,167
営業活動によるキャッシュ・フロー	84,207	77,875	73,673
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,214	4,606	3,776
投資有価証券の取得	(330)	(3,274)	(649)
資本的支出	(37,903)	(25,816)	(38,542)
施設借用保証金の減少（増加）（純額）	115	(145)	(634)
有形固定資産の売却による収入	2,239	2,278	990
関連会社に対する投資及び貸付金の減少（増加）	(20)	30	—
事業の売却（現金流出額との純額）	—	7,187	(427)
事業の買収（現金取得額との純額）	(33,448)	—	(20,445)
その他（純額）	17	93	89
投資活動によるキャッシュ・フロー	(67,116)	(15,041)	(55,842)
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）	2	155	951
親会社の支払配当金	(16,077)	(14,539)	(15,378)
非支配株主への支払配当金	(256)	(297)	(215)
非支配株主との資本取引による支出額	—	(470)	—
自己株式の取得	(15,023)	(16)	(18,530)
その他（純額）	(196)	155	90
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,550)	(15,012)	(33,082)
換算レート変動の影響	(5,253)	(4,706)	2,248
現金及び現金同等物の増減額	(19,712)	43,116	(13,003)
期首現金及び現金同等物残高	102,622	82,910	126,026
期末現金及び現金同等物残高	¥82,910	¥126,026	¥113,023

Vision

Strategy

Business

Governance

Financial Information

Corporate Information

会社情報 2018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

36,193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

38,615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

国内の主な関係子会社、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

岡山事業所

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

営業拠点

東京事業所

大阪事業所

名古屋事業所

三島事業所

関係子会社

オムロン オートモーティブエレクトロニクス株式会社

オムロン ソーシャルソリューションズ株式会社

オムロン ヘルスケア株式会社

オムロン リレーアンドデバイス株式会社

オムロン スイッチアンドデバイス株式会社

オムロン アミューズメント株式会社

オムロン フィールドエンジニアリング株式会社

オムロン ソフトウェア株式会社

オムロン 阿蘇株式会社

オムロン 直方株式会社

オムロン エキスパートリンク株式会社*

* 2018年4月1日 設立

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)

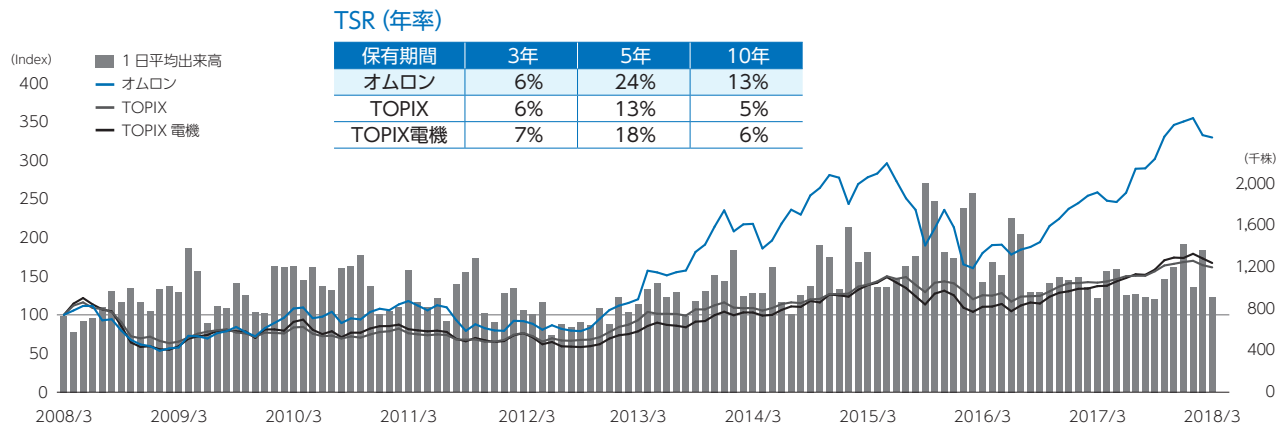
アジアパシフィック本社
OMRON MANAGEMENT
CENTER OF ASIA
PACIFIC (シンガポール)

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)

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、2008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2018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 (%)
2017	7,670	4,385	27.1
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

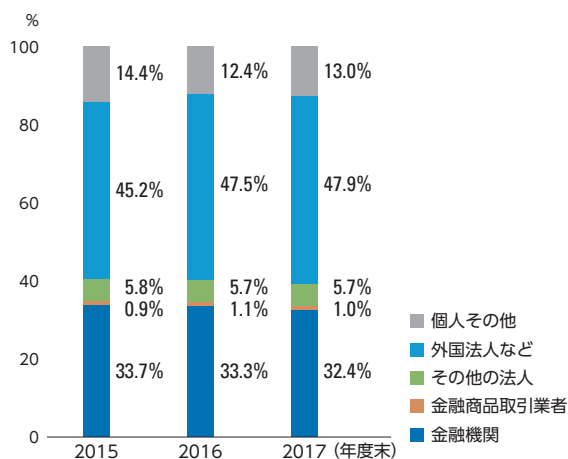
*2 ボラティリティ: 価格変動リスク。数値は標準偏差。

配当・配当性向

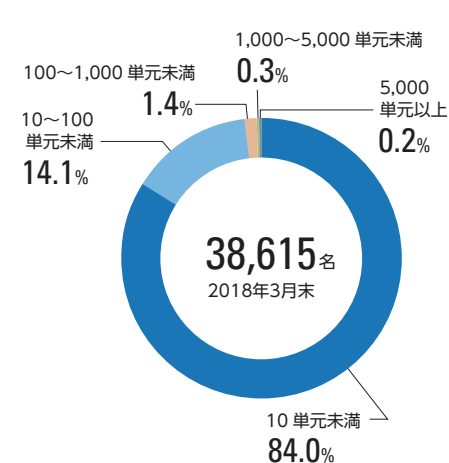
年度	配当 (円)	配当性向 (%)
2017	76	25.6
2016	68	31.6
2015	68	31.1
2014	71	25.0
2013	53	25.3
2012	37 ^{*3}	27.0
2011	28	37.6
2010	30	24.7
2009	17	106.4
2008	25	—

*3 うち80周年記念配当5円

所有者別株式数比率



所有株数別株主数比率 (1単元:100株)



Vision

Strategy

Business

Governance

Financial Information

Corporate Information

オムロンの1年

2017年度は新中期経営計画VG2.0初年度として、産業用カメラメーカーと産業用コードリーダーメーカーの2社を買収するなど、成長に向けた投資を加速させた1年でした。また、技術をドライバーとした飛躍的な成長を実現するために新たにイノベーション創出を推進する組織を設立しました。

経営トピックス

2017年4月

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)

<https://www.omron.co.jp/press/2017/04/c0427.html>



2017年7月

1年間の自己株式の取得枠設定

<https://www.omron.co.jp/ir/press/pdfs/20170727j.pdf>

2017年9月

サステナビリティ投資の
株価指標「DJSIワールド」に初選定

<https://www.omron.co.jp/press/2017/09/c0911.html>



2017年6月

理化学研究所と
「理研BSI-オムロン連携センター」を設置

<https://www.omron.co.jp/press/2017/06/c0601.html>

2017年8月

産業用コードリーダーのリーディングカンパニー
米「マイクロキャンシステムズ社」を買収
(2017年10月に買収完了)

<https://www.omron.co.jp/press/2017/08/c0830.html>



2017年

4～5月

6月

7月

8月

9月

10月

2017年4月

機械学習型AIアルゴリズムを
搭載した「AI搭載マシンオートメーション
コントローラー」を開発

<https://www.omron.co.jp/press/2017/04/c0425.html>



2017年8月

現場データ活用サービス
「i-BELT」の立ち上げを発表

<https://www.omron.co.jp/press/2017/08/c0809.html>



2017年10月

一般道や市街地での
自動運転実現に貢献する
「3D-LIDAR」を開発

<https://www.omron.co.jp/press/2017/10/c1020.html>



2017年7月

ブラジルで
家庭用電子血圧計の生産を開始

<https://www.healthcare.omron.co.jp/corp/news/2017/0719.html>



2017年9月

加工装置の生産性を飛躍的に向上させる
NC統合コントローラーを発売

<https://www.omron.co.jp/press/2017/09/c0926.html>



世界初「ドライバー見守り車載センサー」を開発

<https://www.omron.co.jp/press/2017/09/c0927.html>



商品関連トピックス



制御機器事業 (IAB)



電子部品事業 (EMC)



車載事業 (AEC)



社会システム事業 (SSB)



ヘルスケア事業 (HCB)



本社直轄事業 (その他事業)

Vision

Strategy

Business

Governance

Financial Information

Corporate Information

2018年3月

「新・ダイバーシティ経営企業100選」
「なでしこ銘柄」ダブル受賞

<https://www.omron.co.jp/press/2018/03/c0323.html>



2017年10月

「オートメーションセンタ」を
シンガポールに開設

<https://www.omron.co.jp/press/2017/10/c1006.html>



2017年11月

株式の売り出しを実施

<https://www.omron.co.jp/ir/press/pdfs/20171128j.pdf>

2018年4月

「オムロン サイニックス株式会社」設立

<https://www.omron.co.jp/press/2018/04/c0425.html>

「Top100グローバル・イノベーター2017」受賞

<https://www.omron.co.jp/press/2018/04/c0410.html>



2018年

11月

12月

1月

2月

3月

4月

2017年11月

設備の“健康状態”を
可視化する
「状態監視機器」
4シリーズを発売

<https://www.omron.co.jp/press/2017/11/c1120.html>



2018年2月

スマートフォンアプリ
「OMRON connect」
(オムロン コネクト)の
血圧管理機能を強化

<https://www.healthcare.omron.co.jp/corp/news/2018/0226.html>



2018年4月

加速度やVOCガスなど
7種類の環境情報を取得する
「USB型環境センサー」発売

<https://www.omron.co.jp/press/2018/04/c0418.html>



2017年12月

ドライバーの安全運転を見守る管理サービス
「DriveKarte(ドライブカルテ)」を発表

<https://www.omron.co.jp/press/2017/12/c1214.html>



2018年2月

野立て専用パワコン
「KPVシリーズ」の発売を発表

<https://www.omron.co.jp/press/2018/02/c0222.html>



社外からの評価

イノベーションに関する社外からの評価

■ 「Top100 グローバル・イノベーター 2017」を受賞



オムロンは、世界で最も革新的な企業・研究機関100社を選出する「Top100 グローバル・イノベーター」に2年連続で選出されています。

■ 平成29年度 知財功労賞「特許庁長官表彰」受賞



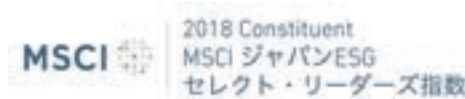
オムロン ヘルスケア株式会社は、知的財産権制度の発展等に貢献した個人や企業等を表彰する「知財功労賞」において「特許庁長官表彰」を受賞しました。

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。Dow Jones Sustainability Indicesのアジアパシフィックに8年連続選定ののち、ワールドに2017年度初選定されました。その他、MSCI ESG Leaders Indexesに3年連続、FTSE4Good Index Seriesに2年連続選定されるなど、数々の指数に組み入れられています。



年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) がESG投資の運用開始にあたって2017年7月に選定した以下の3つのESGインデックス全てに2年連続で選定されました。



サステナビリティに関する社外からの評価

■ 「新・ダイバーシティ経営企業100選」「なでしこ銘柄」をダブル受賞



オムロンは、VG2.0における人財戦略の取り組みが評価され「新・ダイバーシティ経営企業100選」と「なでしこ銘柄」をダブル受賞しました。

■ 「健康経営優良法人～ホワイト500～」に選定



オムロン株式会社とオムロン ヘルスケア株式会社は、2年連続で「健康経営優良法人～ホワイト500～」に選定されました。

コミュニケーションに関する社外からの評価

統合レポート2017

WICIジャパン主催「統合報告優良企業表彰」において、第1回から第4回まで優良企業賞を受賞し、今回初めて「統合報告優秀企業大賞」を受賞しました。また、日本経済新聞主催「日経アニュアルリポートアワード」において、グランプリを受賞しました。



第33回企業広報賞 「企業広報大賞」を受賞

経済広報センターが主催する「企業広報賞」において、1990年以来2度目となる「企業広報大賞」を受賞しました。

第5回Webグランプリ 「企業B to Bサイト賞」を受賞

日本アドバタイザーズ協会Web広告研究会が主催する、第5回Webグランプリ「企業グランプリ部門」において、当社がホームページで展開しているコミュニケーションサイト「EDGE & LINK」が「企業B to Bサイト賞」を受賞しました。

※EDGE & LINKについては、下記ご参照

Webサイトのご紹介

オムロンは、Webサイトを通じて様々な角度から情報を発信しています。当社が目指している未来を身近に感じていただける動画も掲載していますので、ぜひご活用ください。

IR情報



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

サステナビリティ情報



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

中期経営計画 特設サイト



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



EDGE & LINK

EDGE & LINKは、事業を通じたよりよい社会の実現に貢献する技術や取り組みを紹介するサイトです。

<https://goo.gl/59o7Y4>



企業紹介動画

オムロンの技術が社会をどう変えようとしているのか、企業紹介動画でご覧いただけます。

<https://goo.gl/S29jM8>



第三者保証

オムロンでは「統合レポート2018」の記載事項の信頼性を高めるため、本レポートに掲載されている社会・環境に関連するパフォーマンス指標のうち、下記の項目について独立した第三者機関*による保証等を受けています。

* デロイト トーマツ サステナビリティ株式会社
ビューローベリタスジャパン株式会社

保証対象項目

- 海外重要ポジションに占める現地化比率(P33)
- 女性管理職比率(グループ国内)(P33)
- 障がい者雇用率(グループ国内)(P33)

検証対象項目

- 売上高CO₂生産性(P33)

レビュー対象項目

- 環境貢献量(P33)



デロイト・トーマツ



トーマツ

独立した第三者保証報告書

2018年8月6日

オムロン株式会社
代表取締役社長 CEO 山田 義仁 殿

デロイト・トーマツ サステナビリティ株式会社
東京都千代田区丸の内三丁目3番1号

代表取締役 杉山 雅彦

デロイト・トーマツ サステナビリティ株式会社(以下「当社」という)は、オムロン株式会社(以下「会社」という)が作成した「統合レポート2018」(以下「報告書」という)の「非財務ハイライト」に記載されている2017年度の海外重要ポジションに占める現地化比率、女性管理職比率[※]及び障がい者雇用率(以下「社会関連情報」という)について、限定的保証業務を実施した。

※ただし、「社会関連情報」は2016年度(2016年4月1日～2016年3月31日)のデータである。

会社の責任
会社は、会社が採用した算定及び報告の基準(報告書の社会関連情報に記載)に準拠して社会関連情報を作成する責任を負っている。

当社の独立性と品質管理
当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務、及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく、国際会計士倫理基準理事会の「職業会計士の倫理原則」が定める独立性及びその他の要件を遵守した。また、当社は、国際品質管理基準第1号「財務諸表の監査及びレビュー並びにその他の保証及び関連サービス業務を行う事務所品質管理」に準拠して、倫理的、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化された方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

当社の責任
当社の責任は、当社が実施した手続及び当社が入手した証拠に基づいて、社会関連情報に対する限定的保証の結論を表明することにある。当社は、「国際保証業務基準3000 過去財務情報の監査又はレビュー(以外の保証業務)」「国際監査・保証基準第1号」及び「サステナビリティ情報審査実務指針」(サステナビリティ情報審査協会)に準拠して、限定的保証業務を実施した。

当社が実施した手続は、職業的専門家としての判断に基づいており、質問、プロセスの観察、文書の閲覧、分析的手続、算定方法と報告方針の適切性の検討、報告書の基礎となる記録との照合又は調査、及び以下を含んでいる。

- データの正確性、データ収集方法、開始データ及び現地に適用される仮定を評価するため、事業所の現地調査を実施した
- 限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務に対する手続と比べて、その種類と実施時間が異なり、その実施範囲は狭い。その結果、当社が実施した限定的保証業務で得た保証水準は、合理的保証業務を実施したとすれば得られたであろう保証水準ほどは高くない。

限定的保証の結論
当社が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、社会関連情報が、会社が採用した算定及び報告の基準に準拠して作成されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。

以上

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

環境パフォーマンスデータ
第三者検証報告書

オムロン株式会社 御中

ビューローベリタスジャパン株式会社
システム保証事業本部

ビューローベリタスジャパン株式会社(以下、ビューローベリタス)は、オムロン株式会社(以下、オムロン)の責任において作成されたオムロンコーポレートサイトに掲載される環境関連データのうち、オムロンから要請のあったものに対して第三者検証及びレビューを実施した。検証の目的は、レポートに記載される環境関連データの信頼性および正確性を確認し、客観的証拠に基づき検証意見を提示することである。レビューの目的は、環境関連データの信頼性および正確性について独立した立場から意見を提示することである。

1. 検証概要

1) 2017年度(2017年4月1日から2018年3月31日)の事業活動に伴う環境負荷データ
ビューローベリタスは、以下のデータについて検証を行った。

検証対象	訪問サイト	検証手続
国内及び海外のオムロングループ44製造拠点の事業活動に伴う、温室効果ガス排出量(CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O, HFC, PFC, SF ₆ , NF ₃)、但し、オムロン大連における蒸気、温水、生活用途の電力の使用に伴うエネルギー起源CO ₂ 排出は対象外。	・オムロン 本社 ・オムロン 新潟事業所 ・オムロン 東京事業所 ・OMRON SHANGHAI Co., Ltd.	・オムロン本社及び訪問サイトによって算定された文書の確認 ・責任者・担当者へのインタビュー ・データの計算方法に関する現場実証 ・収集・報告されたデータと検証資料との突き合わせ
国内及び海外のオムロングループ52拠点の事業活動に伴う水使用量、排水量。	・オムロン 本社	・オムロン本社によって算定された文書の確認 ・責任者・担当者へのインタビュー ・収集・報告されたデータと検証資料との突き合わせ
GHG protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standardに基づいて算定及び報告されたScope 3の排出量のうち、カテゴリ1、2、3、6、7の排出量。但し、各カテゴリにおける算定範囲はオムロンの決定に基づく。		
売上高CO ₂ 生産性(売上高/グループ全体の生産拠点のエネルギー使用によるCO ₂ 排出量)		

この検証は、現時点での最良の事例に基づき、ビューローベリタスが定める非財務情報報告書に対する第三者検証の手順とガイドラインを使用して実施された。ビューローベリタスは、本報告書に示された範囲に対して限定的保証を行うにあたり、国際保証業務基準(ISAE)3000を参考にした。

2) 販売した製品・サービスによる環境貢献量
ビューローベリタスは、以下のデータについてレビューを行った。

レビュー対象	訪問サイト	レビュー手続
2017年度に販売した製品・サービスの使用に伴うCO ₂ 排出削減貢献量。	・オムロン 本社	・オムロン本社、及び各製品現場部門によって算定された文書の確認 ・責任者・担当者へのインタビュー ・収集・報告されたデータと検証資料との突き合わせ

レビューは、ビューローベリタスが定めるサステナビリティ情報に対する第三者レビューの手順を使用して実施された。

2. 検証及びレビュー結果

上述した方法及び証拠によれば、

- 検証及びレビューにおいて確認した情報に正確でない、及び対象期間における実績を適切に反映していないことを示す事項は発見されなかった。
- オムロンは、検証及びレビュー対象範囲の定量的なデータについて、収集・集計・分析のための適切な仕組みを構築していると考えられる。

ビューローベリタスは、全社員の日常業務活動において高い水準が保たれることを目指すため、ビジネス全体にわたる環境管理を定め、特に製品の製造と密接に関連している。オムロンに対するビューローベリタスの活動は、サステナビリティ情報に対するものであり、各々の検証業務が互いの利益を引き起こすことにはないと考えます。

統合レポート2018発行にあたって

当社が「統合レポート」を発行するのは、今回の2018年版で7回目になります。当社では統合レポートの発行を、ステークホルダーの皆様との対話を深めるための大切な機会と位置付けています。そのため、統合レポートの編集においては、企業価値の向上に向けた当社の取り組みの一年間の軌跡を包括的に総括し、ひとつのストーリーとしてお届けすることを心がけています。オムロンが今までにどのような価値を創造してきたのか、また将来にわたってどのような価値を創造し続けられるのか、それはどうして可能なのか。中長期にわたって持続的に企業価値の向上を目指す当社の経営の姿勢を伝えるこの統合レポートをきっかけとしてステークホルダーの皆様との対話が促進されることを願っております。

今年のレポートのテーマは、「ソーシャルニーズの創造を加速するイノベーションの創出」です。ソーシャルニーズの創造とは、世に先駆けて社会的課題の解決に挑戦することで、まだ世の中に存在しない新たな価値を創造することを意味しています。これは当社が創業の時代から受け継ぐ遺伝子であり、今も当社の企業理念の中に生き続けています。

今年のレポートでは、このソーシャルニーズの創造を目指した取り組みこそが、私たちの価値創造の源泉であると捉えました。また、オムロンの各事業ドメインがイノベーションの創出によりどのような価値を提供し、機能部門がどのようにそれを支えているかを、サステナビリティの取り組みとのつながりとともに示すことを試みました。

今回のレポートは、グローバルインベスター&ブランドコミュニケーション本部とサステナビリティ推進室から選出したメンバーが編集の中心となり、社内外の協力を得て議論を繰り返して作成しました。そのプロセスは、当社の強みや課題を再確認する機会にもなりました。制作チーム一同、今後も統合レポートの制作に尽力するとともに、皆様との対話の機会を楽しみにしております。ぜひ忌憚のないご意見を頂ければ幸いです。

2018年8月

執行役員 グローバルインベスター
&ブランド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



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>

