第82期 定時株主総会 招集ご通知

開催情報

日時

2019年6月18日(火曜日) 午前10時
(受付開始時刻は午前9時を予定しています。)

郵送およびインターネットによる議決権行使期限
2019年6月17日(月曜日)午後5時30分まで

場所

京都市下京区烏丸通塩小路下ル(京都駅ビル内)
ホテルグランヴィア京都 3階「源氏の間」

目　次

招集ご通知 …… 1
株主総会参考書類 …… 5
第1号議案 剰余金の配当の件 …… 5
第2号議案 取締役8名選任の件 …… 6
第3号議案 監査役2名選任の件 …… 16
第4号議案 補欠監査役1名選任の件 …… 20

[第82期定時株主総会招集ご通知添付書類]
事業報告 …… 21
1 当社グループの現況に関する事項 …… 21
2 当社の株式に関する事項 …… 41
3 当社の新株予約権等に関する事項 …… 42
4 当社の取締役および監査役に関する事項 …… 43
5 当社の会計監査人の状況 …… 52
6 当社の体制および方針 …… 53
連結計算書類 …… 72
計算書類 …… 75
監査報告書 …… 77

オムロン株式会社
証券コード 6645

株 主 各 位

(証券コード 6645)
2019年5月24日
京都市下京区塩小路通堀川東入南不動堂町801番地
オムロン株式会社
代表取締役社長 CEO 山 田 義 仁

第82期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

さて、当社第82期定時株主総会を下記の通り開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申しあげます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネット等の電磁的方法により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、2019年6月17日(月曜日) 午後5時30分までに議決権を行使くださいますようお願い申しあげます。

敬 具

記

❶ **日　　時**　**2019年6月18日（火曜日）午前10時**
(受付開始時刻は午前9時を予定しています。)

❷ **場　　所**　京都市下京区烏丸通塩小路下ル(京都駅ビル内)
ホテルグランヴィア京都 3階「源氏の間」
(末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。)

❸ **株主総会の目的事項**

報告事項
1. 第82期 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)
事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第82期 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)
計算書類の内容報告の件

決議事項
第1号議案　剰余金の配当の件
第2号議案　取締役8名選任の件
第3号議案　監査役2名選任の件
第4号議案　補欠監査役1名選任の件

以 上

議決権行使等についてのご案内

当日ご出席による議決権行使

当日ご出席の際は、お手数ながら、本ご通知をご持参いただくと共に、同封の議決権行使書用紙を会場受付に提出くださいますようお願い申しあげます。

※当日ご出席の場合は、郵送（議決権行使書）またはインターネットによる議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

書面による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、2019年6月17日（月曜日）午後5時30分までに到着するようご返送ください。

議決権行使結果の集計の都合上、お早めにご返送くださるようにお願いいたします。

インターネットによる議決権行使

インターネットにより議決権を行使される場合は、つぎの事項をご確認のうえ、行使していただきますようお願い申しあげます。

詳細は3ページから4ページをご高覧いただきますようお願い申しあげます。

(1) 代理人による議決権行使

株主総会にご出席いただけない場合、議決権を有する他の株主1名を代理人として株主総会にご出席いただくことができます。ただし、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますのでご了承ください。

(2) 書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきますのでご了承ください。

(3) インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

また、パソコン、スマートフォンと携帯電話で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

招集ご通知の添付書類のうち、連結計算書類の「連結株主持分計算書」および「連結注記表」ならびに計算書類の「株主資本等変動計算書」および「個別注記表」につきましては、法令および当社定款第17条に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト（https://www.omron.co.jp/）に掲載していますので、本招集ご通知には掲載していません。監査役および会計監査人が監査した連結計算書類および計算書類は、本招集ご通知に記載の各書類と当社ウェブサイトに掲載の「連結株主持分計算書」、「連結注記表」、「株主資本等変動計算書」および「個別注記表」とで構成されています。

◎株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類および連結計算書類に記載すべき事項を修正する場合の周知方法

株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類および連結計算書類に記載すべき事項を修正する必要が生じた場合は、修正後の事項を当社ウェブサイト（https://www.omron.co.jp/）に掲載いたしますのでご了承ください。

インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、スマートフォンまたはパソコン等から**当社の指定する議決権行使サイト（https://evote.tr.mufg.jp/）にアクセス**いただき、画面の案内に従って行使していただきますようお願いいたします。

議決権行使期限	**2019年6月17日（月曜日）　午後5時30分まで** ※ただし、毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止いたします。

QRコードを読み取る方法

スマートフォンの場合

スマートフォンでの議決権行使は、**「ログインID」「仮パスワード」の入力が不要**になりました。

議決権行使書副票（右側）

同封の議決権行使書副票（右側）に記載された「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、ログインいただけます。

※上記方法での議決権行使は1回に限ります。

以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。

2回目以降のログインの際は…
次頁に記載のご案内に従ってログインしてください。

次頁へ

QRコードは㈱デンソーウェーブの登録商標です。

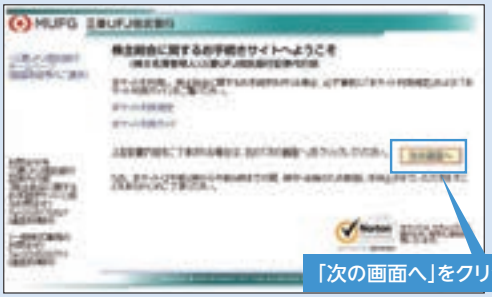
機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームによる議決権行使

管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含みます。）につきましては、株式会社東京証券取引所等により設立された合弁会社 株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、インターネットによる議決権行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

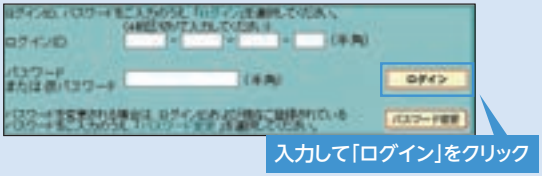
ログインID・仮パスワードを入力する方法

パソコン、2回目以降のスマートフォンの場合

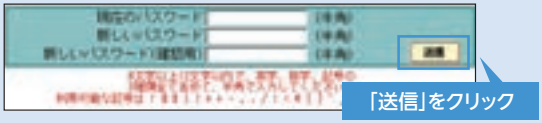
❶議決権行使サイトへアクセス



❷お手元の議決権行使書用紙の副票(右側)に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力



❸現在のパスワードを入力後、「新しいパスワード」と「新しいパスワード(確認用)」の両方に入力



❹以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。

携帯電話による議決権行使

iモード、EZweb、Yahoo!ケータイのいずれかのサービスをご利用ください。また、セキュリティ確保のため、TLS暗号化通信および携帯電話情報の送信が不可能な機種には対応しておりません。

※議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金、通信料金等)は、株主様のご負担となります。

※インターネットのご利用環境によっては、議決権行使サイトをご利用いただけない場合がございます。

システム等に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部(ヘルプデスク)

電話 **0120-173-027**
(通話料無料)
(受付時間　午前9時から午後9時まで)

議案および参考事項

第1号議案　剰余金の配当の件

当社は、企業価値の持続的な向上を目指し、将来の成長に必要な研究開発、設備投資、M&Aなどの投資を優先いたします。そのための内部留保を確保したうえで、資本効率を勘案し、継続的に株主の皆さまへの還元の充実を図ってまいります。

また、毎年の配当金につきましては、連結業績ならびに配当性向、さらに株主資本利益率(ROE)と配当性向を乗じた株主資本配当率(DOE)を基準とし、安定的、継続的な株主還元の充実を図ってまいります。具体的には、2017～2020年度の中期経営計画(呼称VG2.0)期間は、配当性向30%程度およびDOE3%程度を目安として、利益還元に努めてまいります。

この方針のもと、当期の期末配当金につきましては1株につき42円といたしたく存じます。なお、さきに1株当たり42円の中間配当金をお支払いしていますので、年間配当金は1株当たり84円となります。

1	配当財産の種類	金　銭
2	株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額	当社普通株式1株につき金42円 総額　8,657,386,374円
3	剰余金の配当が効力を生じる日 (期末配当金支払開始日)	2019年6月19日

第2号議案　取締役8名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって取締役8名全員が任期満了となります。

つきましては、社外取締役3名を含む下記の取締役8名の選任をお願いいたしたく存じます。

当社は、取締役候補者の決定に対する透明性・客観性・適時性を高めるために、人事諮問委員会を設置しています。人事諮問委員会は、取締役会議長より諮問を受け、選任基準に基づき取締役候補者の審議・答申を行います。取締役会は人事諮問委員会からの答申に基づき、取締役候補者を決定しています。

取締役候補者は、7ページから14ページの通りです。

候補者番号	氏　名		現在の当社における地位	取締役在任期間
1	再任	立石　文雄（たていし　ふみお）	取締役会長	13年
2	再任	山田　義仁（やまだ　よしひと）	代表取締役	8年
3	再任	宮田　喜一郎（みやた　きいちろう）	代表取締役	2年
4	再任	日戸　興史（にっと　こうじ）	取締役	5年
5	再任	安藤　聡（あんどう　さとし）	取締役	2年
6	再任	小林　栄三（こばやし　えいぞう）	社外役員候補者 独立役員候補者	社外取締役	6年
7	再任	西川　久仁子（にしかわ　くにこ）	社外役員候補者 独立役員候補者	社外取締役	4年
8	再任	上釜　健宏（かみがま　たけひろ）	社外役員候補者 独立役員候補者	社外取締役	2年

候補者番号 1

立石 文雄（たていし ふみお）（1949年7月6日生）

再　任

所有する当社株式の数	1,199,027株
取締役在任期間	13年
2018年度における取締役会への出席状況	13/13回（100%）

略歴、当社における地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1975年8月	当社入社
1997年6月	当社取締役に就任
1999年6月	当社取締役退任、執行役員常務に就任
2001年6月	当社グループ戦略室長に就任
2003年6月	当社執行役員副社長、インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー社長に就任
2008年6月	当社取締役副会長に就任
2013年6月	当社取締役会長に就任（現任）

［当社における担当等］ 取締役会議長 / 社長指名諮問委員会委員

［ 取締役候補者とした理由 ］

立石文雄氏は、業務を執行しない取締役として取締役会議長を務め、取締役会を適切に運営するとともに、長期ビジョンの達成に向けて経営の監督を適切に行っています。社長指名諮問委員会の委員として、社長選任における透明性・公正性を高めるために積極的に発言しています。また、国内外の現場訪問をふまえ、企業理念のグループ内への浸透に向けて積極的に提言を行っています。

これらのことから、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、引き続き取締役としての選任をお願いするものです。

（注）立石文雄氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者番号 2 山田 義仁（やまだ よしひと） （1961年11月30日生）

再　任

所有する当社株式の数	34,969株
取締役在任期間	8年
2018年度における取締役会への出席状況	13/13回（100%）

略歴、当社における地位および担当ならびに重要な兼職の状況

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

［当社における担当等］ 社長 CEO

［ 取締役候補者とした理由 ］

山田義仁氏は、代表取締役として経営の監督を適切に行っています。取締役会においては、経営上重要な案件について十分かつ適切な説明を行い、取締役会の意思決定の機能を高めています。また、社長 CEOとして経営および業務執行の指揮を執り、企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を図っています。

これらのことから、長期ビジョン実現の牽引者として適切な人材と判断し、引き続き取締役としての選任をお願いするものです。

（注）1. 山田義仁氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 上記所有株式数には、オムロン役員持株会名義の実質所有株式数が含まれています。

候補者番号 3 **宮田 喜一郎**（みやた きいちろう）（1960年7月24日生）

再　任

所有する当社株式の数	10,059株
取締役在任期間	2年
2018年度における取締役会への出席状況	13/13回（100%）

略歴、当社における地位および担当ならびに重要な兼職の状況

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に就任（2015年3月退任）
2010年6月	当社執行役員に就任
2012年6月	当社執行役員常務に就任
2015年4月	当社CTO 兼 技術・知財本部長に就任（現任）
2017年4月	当社執行役員専務に就任（現任）
2017年6月	当社代表取締役に就任（現任）
2018年3月	当社イノベーション推進本部長に就任（現任）

［当社における担当等］ 執行役員専務 / CTO 兼 技術・知財本部長 兼 イノベーション推進本部長 / 人事諮問委員会委員

［ 取締役候補者とした理由 ］

宮田喜一郎氏は、代表取締役として技術的な観点を軸に経営の監督を適切に行っています。人事諮問委員会の委員として、役員人事の透明性・公正性を高めるために積極的に発言しています。また、CTO 兼 技術・知財本部長 兼 イノベーション推進本部長として中長期を見据えた経営視点での技術戦略を策定し実行しています。

これらのことから、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、引き続き取締役としての選任をお願いするものです。

（注）1. 宮田喜一郎氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 上記所有株式数には、オムロン役員持株会名義の実質所有株式数が含まれています。

候補者番号 4

日戸 興史（にっと こうじ）（1961年2月1日生）

再　任

所有する当社株式の数	12,166株
取締役在任期間	5年
2018年度における取締役会への出席状況	13/13回（100%）

略歴、当社における地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1983年4月	当社入社
2011年3月	当社グローバルリソースマネジメント本部長に就任
2011年6月	当社執行役員に就任
2013年3月	当社グローバルSCM&IT革新本部長に就任
2013年4月	当社執行役員常務に就任
2014年3月	当社グローバル戦略本部長に就任（現任）
2014年4月	当社執行役員専務に就任（現任）
2014年6月	当社取締役に就任（現任）
2017年4月	当社CFOに就任（現任）

［当社における担当等］ 執行役員専務 / CFO 兼 グローバル戦略本部長 / 報酬諮問委員会委員

［ 取締役候補者とした理由 ］

日戸興史氏は、取締役として財務的および戦略的な観点を軸に経営の監督を適切に行っています。報酬諮問委員会の委員として、取締役報酬の透明性・公正性を高めるために積極的に発言しています。また、CFO 兼 グローバル戦略本部長として、経済状況や事業環境の変化に迅速に対応し、グループとして財務および戦略に関する適切な経営を実践しています。

これらのことから、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、引き続き取締役としての選任をお願いするものです。

（注）1. 日戸興史氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 上記所有株式数には、オムロン役員持株会名義の実質所有株式数が含まれています。

候補者番号 5

安藤（あんどう） 聡（さとし） （1955年1月27日生）

再　任

所有する当社株式の数	16,914株
取締役在任期間	2年
2018年度における取締役会への出席状況	13/13回（100%）

略歴、当社における地位および担当ならびに重要な兼職の状況

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に就任
	（2007年6月同行退社）
2007年6月	当社社外監査役に就任
2011年6月	当社執行役員、経営IR室長に就任
2015年3月	当社グローバルIR・コーポレートコミュニケーション本部長に就任
2015年4月	当社執行役員常務に就任
2017年6月	当社取締役に就任（現任）

［当社における担当等］ 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

［ 取締役候補者とした理由 ］

安藤聡氏は、業務を執行しない常勤の取締役として長期ビジョンの達成に向けて経営の監督を適切に行っています。また、人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会の副委員長として、役員人事、社長選任、取締役報酬の透明性・公正性を高めるために積極的に発言しています。

これらのことから、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、引き続き取締役としての選任をお願いするものです。

（注）1. 安藤聡氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 上記所有株式数には、オムロン役員持株会名義の実質所有株式数が含まれています。

候補者番号 6

小林 栄三（こばやし えいぞう）（1949年1月7日生）

再　任

社外役員候補者　独立役員候補者

所有する当社株式の数	7,868株
取締役在任期間	6年
2018年度における取締役会への出席状況	13/13回（100%）
当社を含む上場会社役員兼職数	業務執行あり　0社 業務執行なし　3社

略歴、当社における地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1972年4月	伊藤忠商事株式会社入社
2000年6月	同社執行役員に就任
2002年4月	同社常務執行役員に就任
2003年6月	同社代表取締役 常務取締役に就任
2004年4月	同社代表取締役 専務取締役に就任
2004年6月	同社代表取締役社長に就任
2010年4月	同社代表取締役会長に就任
2011年6月	同社取締役会長に就任
2013年6月	当社社外取締役に就任（現任）
2016年6月	伊藤忠商事株式会社会長に就任
2018年4月	同社特別理事に就任（現任）

［当社における担当等］ 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

［重要な兼職の状況］ 伊藤忠商事株式会社 特別理事 / 日本航空株式会社 社外取締役 / 株式会社日本取引所グループ 社外取締役 / 日本ベンチャーキャピタル株式会社 社外取締役 / 公益財団法人伊藤忠記念財団 理事長

［ 社外取締役候補者とした理由 ］

小林栄三氏は、グローバルに事業を展開する企業の経営に携わり、積極的かつ幅広い事業展開の経験と経営に関する高い見識を有しており、社外取締役として経営を適切に監督いただいています。また、経営の専門家としての経験・見識をもとに、人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長および報酬諮問委員会の委員として、当社の経営の透明性・公正性を高めるために積極的に発言いただいています。

これらのことから、当社の持続的な企業価値の向上に向けて経営の監督を行っていただくため、引き続き社外取締役としての選任をお願いするものです。

（注）1. 小林栄三氏は、伊藤忠商事株式会社の特別理事であり、当社グループと同社グループとの間には製品の販売等の取引関係がありますが、2018年度における取引額の割合は、当社グループおよび同社グループの連結売上高の1%未満であり、同氏の独立性に問題はなく、また、特別の利害関係はありません。
2. 小林栄三氏は現在当社の社外取締役であり、株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として届け出る予定です。なお「社外役員の独立性に関する当社の考え方」に関しては、15ページをご参照下さい。
3. 当社は、社外取締役および社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、定款に社外取締役および社外監査役との責任限定契約に関する定めを設けることを株主の皆さまに承認いただいており、小林栄三氏との間で責任限度額を1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結しています。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏との間の上記責任限定契約を継続する予定です。
4. 小林栄三氏が2016年6月まで取締役を務めていた伊藤忠商事株式会社は、同氏が取締役在任中に、西日本旅客鉄道株式会社、東日本電信電話株式会社および全日本空輸株式会社向け制服の販売業務に関して独占禁止法に違反する行為があったとして、2018年1月、同年2月および同年7月に、公正取引委員会より排除措置命令を受けました。また、株式会社NTTドコモ向け制服の供給業務に関して独占禁止法に違反する行為があったとして、2018年10月に公正取引委員会より排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。伊藤忠商事株式会社は、上記事実の判明後、独占禁止法遵守を含むコンプライアンス体制の一層の強化と再発防止に取り組んでいます。
5. 小林栄三氏が社外取締役を務めている日本航空株式会社は、運航乗務員の飲酒に係る問題や乗員編成の変更判断等、航空の安全に影響を及ぼす重大な違反行為が認められたとして、2018年12月に国土交通省より事業改善命令を受けました。また、客室乗務員の飲酒事案により、2019年1月に同省より業務改善勧告を受けました。同氏は従前より取締役会等において法令遵守の視点に立った提言を行っていましたが、上記事実の認識後もその徹底的な調査および再発防止策の策定を指示するなど、その職責を果たしています。
6. 上記所有株式数には、オムロン役員持株会名義の実質所有株式数が含まれています。

候補者番号 7

西川 久仁子（にしかわ くにこ）（1962年7月9日生）

再　任

社外役員候補者　独立役員候補者

所有する当社株式の数	0株
取締役在任期間	4年
2018年度における取締役会への出席状況	13/13回（100%）
当社を含む上場会社役員兼職数	業務執行あり　0社 業務執行なし　1社

略歴、当社における地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1986年4月	シティバンク、エヌ・エイ入行
1996年2月	A.T. カーニー株式会社入社
2000年9月	株式会社スーパーナース 代表取締役社長に就任
2010年8月	株式会社ファーストスター・ヘルスケア設立 代表取締役社長に就任（現任）
2013年6月	株式会社ベネッセMCM 代表取締役社長に就任
2015年6月	当社社外取締役に就任（現任）
2017年5月	株式会社FRONTEOヘルスケア 代表取締役社長に就任（現任）

［当社における担当等］ 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

［重要な兼職の状況］ 株式会社ファーストスター・ヘルスケア 代表取締役社長 / 株式会社FRONTEOヘルスケア 代表取締役社長 / AIGジャパン・ホールディングス株式会社 社外監査役

［ 社外取締役候補者とした理由 ］

西川久仁子氏は、国際経験が豊富であり、グローバルに展開する経営コンサルティング企業での経験や医療人材派遣企業の経営を経て起業するなど、多様な経営実績と高い見識を有しており、社外取締役として経営を適切に監督いただいています。また、経営の専門家としての経験・見識をもとに、報酬諮問委員会の委員長、コーポレート・ガバナンス委員会の副委員長および人事諮問委員会、社長指名諮問委員会の委員として、当社の経営の透明性・公正性を高めるために積極的に発言いただいています。

これらのことから、当社の持続的な企業価値の向上に向けて経営の監督を行っていただくため、引き続き社外取締役としての選任をお願いするものです。

（注）1. 西川久仁子氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 西川久仁子氏は現在当社の社外取締役であり、株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として届け出る予定です。なお「社外役員の独立性に関する当社の考え方」に関しては、15ページをご参照下さい。
3. 当社は、社外取締役および社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、定款に社外取締役および社外監査役との責任限定契約に関する定めを設けることを株主の皆さまに承認いただいており、西川久仁子氏との間で責任限度額を1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結しています。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏との間の上記責任限定契約を継続する予定です。

候補者番号 8

上釜 健宏（かみがま たけひろ）（1958年1月12日生）

再　任

社外役員候補者　独立役員候補者

所有する当社株式の数	0株
取締役在任期間	2年
2018年度における取締役会への出席状況	13/13回（100%）
当社を含む上場会社役員兼職数	業務執行あり　0社 業務執行なし　3社

略歴、当社における地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1981年4月	TDK株式会社入社	2006年6月	同社代表取締役社長に就任
2002年6月	同社執行役員に就任	2016年6月	同社代表取締役会長に就任
2003年6月	同社常務執行役員に就任	2017年6月	当社社外取締役に就任（現任）
2004年6月	同社取締役専務執行役員に就任	2018年6月	TDK株式会社ミッションエグゼクティブに就任（現任）

［当社における担当等］ 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

［重要な兼職の状況］ TDK株式会社 ミッションエグゼクティブ / ヤマハ発動機株式会社 社外取締役 / ソフトバンク株式会社 社外取締役

［ 社外取締役候補者とした理由 ］

上釜健宏氏は、グローバルに事業を展開する企業の経営に携わり、豊富な経営実績と高い見識を有しており、社外取締役として経営を適切に監督いただいています。また、経営の専門家としての経験・見識をもとに、人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員として、当社の経営の透明性・公正性を高めるために積極的に発言いただいています。

これらのことから、当社の持続的な企業価値の向上に向けて経営の監督を行っていただくため、引き続き社外取締役としての選任をお願いするものです。

（注）1. 上釜健宏氏は、TDK株式会社のミッションエグゼクティブであり、当社グループと同社グループの間には製品の販売等の取引関係がありますが、2018年度における取引額の割合は、当社グループおよび同社グループの連結売上高の1%未満であり、同氏の独立性に問題はなく、また、特別の利害関係はありません。

2. 上釜健宏氏は現在当社の社外取締役であり、株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として届け出る予定です。なお「社外役員の独立性に関する当社の考え方」に関しては、15ページをご参照下さい。

3. 当社は、社外取締役および社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、定款に社外取締役および社外監査役との責任限定契約に関する定めを設けることを株主の皆さまに承認いただいており、上釜健宏氏との間で責任限度額を1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結しています。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏との間の上記責任限定契約を継続する予定です。

4. 上釜健宏氏が2018年6月まで取締役を務めていたTDK株式会社は、同氏が取締役在任中に、HDD用サスペンション事業に関して独占禁止法に違反する行為があったとの認定が、公正取引委員会よりなされました。なお、同社は課徴金減免制度の適用を申請し、同制度の適用を受けたため、課徴金の免除が認められ、また、排除措置命令も受けておりません。同氏は従前より法令遵守の徹底に取り組んでまいりましたが、本件事実の把握後も独占禁止法遵守を含むコンプライアンス体制の一層の強化と再発防止に取り組んでおり、その職責を果たしています。

社外役員の独立性に関する当社の考え方

・当社は、会社法上の要件に加え独自の『社外役員の独立性要件』(注)を策定し、この独立性要件を基準に、社外取締役を委員長とする人事諮問委員会への諮問、審議、答申を経て取締役会の決議により社外役員候補者を選任しています。
・社外役員全員を独立役員とすることについては、社外役員で構成するコーポレート・ガバナンス委員会に諮問し、独自に定める『社外役員の独立性要件』が社外役員の独立性の判断基準として問題ないことを確認し、取締役会において決議しています。

(注)『社外役員の独立性要件』(2014年12月25日改訂)
社外役員候補者本人及び本人が帰属する企業・団体とオムロングループとの間に、下記の独立性要件を設ける。なお、社外役員は、下記に定める独立性要件を就任後も維持し、主要な役職に就任した場合は、本独立性要件に基づき、人事諮問委員会において独立性について検証する。

1. 現在オムロングループ(注)の取締役(社外取締役を除く)・監査役(社外監査役を除く)・執行役員または使用人でなく、過去においてもオムロングループの取締役(社外取締役を除く)・監査役(社外監査役を除く)・執行役員または使用人であったことがないこと
2. 過去5年間のいずれかの事業年度において、オムロングループの大株主(*)もしくはオムロングループが大株主の取締役・監査役・執行役員または使用人であったことはないこと
   (*)大株主とは、総議決権の10%以上の株式を保有する企業等をいう
3. オムロングループの主要な取引先企業(*)の取締役・監査役・執行役員または使用人でないこと
   (*)主要な取引先とは、直前事業年度および過去3事業年度におけるオムロングループとの取引の支払額または受取額が、オムロングループまたは取引先(その親会社および重要な子会社を含む)の連結売上高の2%以上を占めている企業をいう
4. オムロングループから多額の寄付(*)を受けている法人・団体等の理事その他の取締役・監査役・執行役員または使用人でないこと
   (*)多額の寄付とは、過去3事業年度の平均で年間1,000万円または寄付先の連結売上高もしくは総収入の2%のいずれか大きい額を超えることをいう
5. オムロングループとの間で、取締役・監査役または執行役員を相互に派遣していないこと
6. 過去5年間のいずれかの事業年度において、オムロングループの会計監査人の代表社員、社員、パートナーまたは従業員であったことがないこと
7. オムロングループから役員報酬以外に、多額の金銭(*)その他財産を得ている弁護士、公認会計士、コンサルタント等でないこと
   (*)多額の金銭とは、過去3事業年度の平均で、個人の場合は年間1,000万円以上、団体の場合は当該団体の連結売上高の2%以上を超えることをいう
8. 以下に該当する者の配偶者、2親等内の親族、同居の親族または生計を一にする者ではないこと
   (1)オムロングループの取締役・監査役・執行役員または重要な使用人(*)
   (2)過去5年間のいずれかの事業年度において、オムロングループの取締役・監査役・執行役員または重要な使用人であった者
   (3)上記2.から7.で就任を制限している対象者
   (*)重要な使用人とは、事業本部長職以上の使用人をいう
9. その他、社外役員としての職務を遂行する上で独立性に疑いがないこと

注:オムロングループとは、オムロン株式会社およびオムロン株式会社の子会社とする。

第3号議案　監査役2名選任の件

本定時株主総会の終結の時をもって監査役 近藤喜一郎氏および川島時夫氏が任期満了となりますので、新任監査役1名を含む下記の監査役2名の選任をお願いいたしたく存じます。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ています。

当社は、監査役候補者の決定に対する透明性・客観性・適時性を高めるために、人事諮問委員会を設置しています。人事諮問委員会は、監査役会の委託を受けた取締役会議長より諮問を受け、選任基準に基づき監査役候補者の審議・答申を行います。取締役会は人事諮問委員会からの答申に基づき、監査役会の同意を経て監査役候補者を決定しています。

監査役候補者は、17ページおよび18ページの通りです。

候補者番号	氏　名	現在の当社における地位	監査役在任期間
1	再任　近藤（こんどう）　喜一郎（きいちろう）	常勤監査役	4年
2	新任　吉川（よしかわ）　浄（きよし）	新任候補者	—

候補者番号 1

近藤 喜一郎（こんどう きいちろう）（1954年12月10日生）

再　任

所有する当社株式の数	19,185株
監査役在任期間	4年
2018年度における取締役会への出席状況	13/13回（100%）
2018年度における監査役会への出席状況	13/13回（100%）

略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

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	当社ソーシアルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスカンパニー公共ソリューション事業部長に就任
2007年6月	当社執行役員に就任
2011年4月	オムロンソーシアルソリューションズ株式会社代表取締役社長に就任
2011年6月	当社執行役員常務に就任
2015年6月	当社常勤監査役に就任（現任）

［ 監査役候補者とした理由 ］

近藤喜一郎氏は、監査役として取締役の職務執行を監査する役割を適切に果たしています。取締役会その他重要な会議へ出席し、適法性監査・妥当性監査の観点から積極的に発言しています。常勤監査役として、監査の環境整備および社内情報の収集に積極的に努め、内部統制システムの構築・運用の状況を日常的に監視しています。また、金融機関での勤務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

これらのことから、監査役に適切な人材と判断し、引き続き監査役としての選任をお願いするものです。

（注）1. 近藤喜一郎氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 上記所有株式数には、オムロン役員持株会名義の実質所有株式数が含まれています。

候補者番号 ② 吉川（よしかわ） 浄（きよし）（1960年10月12日）

新　任

所有する当社株式の数　7,655株

略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

1983年4月	当社入社	2010年6月	当社執行役員に就任
2010年3月	当社ものづくり革新本部長（現グローバルものづくり革新本部長）に就任	2016年4月	当社執行役員常務に就任

［ 監査役候補者とした理由 ］

吉川浄氏は、長年にわたり当社の制御機器事業に携わり、生産、企画部門での業務経験を経て、グローバルものづくり革新本部長としてグローバルにおける生産体制の最適化、製品品質の向上を推進し、当社グループの企業価値向上に貢献しました。また、グローバルものづくり革新本部長としての職務経験により、品質マネジメントおよび生産プロセスに関する相当程度の知見を有しています。

これらの実績と豊富な経験に基づき、監査役に適切な人材と判断し、新たに監査役としての選任をお願いするものです。

（注）1. 吉川浄氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 上記所有株式数には、オムロン役員持株会名義の実質所有株式数が含まれています。

【ご参考】

本議案が原案通り承認可決されますと、監査役会の構成は下記の通りとなります。
なお、現在の人数構成（常勤監査役2名および社外監査役2名）に変更はありません。

氏　　名	当社における地位	監査役在任期間
現任 近藤（こんどう）　喜一郎（きいちろう）	常勤監査役	4年
新任 吉川（よしかわ）　浄（きよし）	常勤監査役	－
現任 内山（うちやま）　英世（ひでよ） 社外役員 独立役員	社外監査役	3年
現任 國廣（くにひろ）　正（ただし） 社外役員 独立役員	社外監査役	2年

第4号議案　補欠監査役1名選任の件

現在の補欠監査役選任の効力は、本定時株主総会開始の時までとなっていますので、あらためて、法令に定める監査役の員数を欠くこととなる場合に備え、社外監査役の補欠として補欠監査役1名の選任をお願いいたしたく存じます。

当該補欠監査役につきましては、社外監査役が法令に定める員数を欠くことを就任の条件とし、その任期は前任者の残存任期とします。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ています。

補欠監査役候補者は、下記の通りです。(補欠監査役候補者の決定手続については、16ページ「第3号議案　監査役2名選任の件」に記載している監査役候補者と同様です。)

渡辺（わたなべ）　徹（とおる）（1966年2月2日生）

補欠監査役候補者

所有する当社株式の数　0株

略歴および重要な兼職の状況

1993年4月　弁護士登録・大阪弁護士会 所属 北浜法律事務所(現北浜法律事務所・外国法共同事業) 入所
1998年1月　同事務所 パートナーに就任(現任)

[重要な兼職の状況] 北浜法律事務所・外国法共同事業 パートナー弁護士 / SHO−BI株式会社 社外取締役 / 青山商事株式会社 社外監査役 / オーウエル株式会社 社外監査役

[補欠の社外監査役候補者とした理由]

渡辺徹氏は、弁護士であり、主に会社法・企業法務を専門分野としています。その専門性を当社の監査に反映いただくため、補欠の社外監査役としての選任をお願いするものです。

同氏は、社外取締役または社外監査役になること以外の方法で直接会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

(注) 1. 渡辺徹氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 渡辺徹氏は補欠の社外監査役候補者であり、株式会社東京証券取引所の定める独立役員としての要件を備えています。同氏が社外監査役に就任した場合、当社は同氏を独立役員として届け出る予定です。なお「社外役員の独立性に関する当社の考え方」に関しては、15ページをご参照下さい。
3. 当社は、社外取締役および社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、定款に社外取締役および社外監査役との責任限定契約に関する定めを設けることを株主の皆さまに承認いただいており、渡辺徹氏が社外監査役に就任した場合、当社は同氏との間で責任限度額を1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結する予定です。

以 上

1 当社グループの現況に関する事項

[1] 事業の経過およびその成果

全般的概況

当期における当社グループの業績は、前期比で売上高は横ばい、営業利益・当期利益は減益となりました。売上高については、スマートフォンや半導体関連の需要が減速したことに加え、下半期（2018年10月～2019年3月）には製造業の景況感の悪化がグローバルに拡大したことで、主力の制御機器事業や電子部品事業が同期間に低調に推移しましたが、社会システム事業やヘルスケア事業などの成長が寄与し、前期比で横ばいとなりました。営業利益については、将来の成長に向けて販管費や開発費を戦略的に増加させたことにより、前期比で減少しました。

売上高	売上総利益率
8,595億円 前期比 0.1%減	41.2% 前期比 0.4P減
営業利益	**当社株主に帰属する当期純利益**
766億円 前期比 11.2%減	543億円 前期比 14.0%減

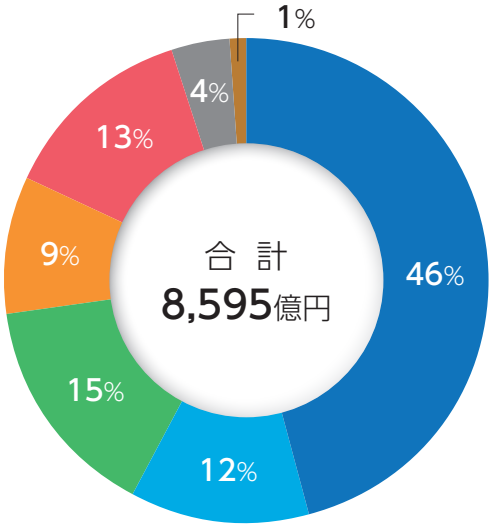
当期の期中平均レート	［米ドル］110.7円	［ユーロ］128.8円	［人民元］16.5円

なお、当期における対米ドル、対ユーロおよび対人民元の平均レートはそれぞれ110.7円（前期比0.5円の円高）、128.8円（前期比0.6円の円高）、16.5円（前期比0.2円の円高）となりました。

部門別概況

○部門別連結売上高構成比

制御機器事業	3,918億円
電子部品事業	997億円
車載事業	1,305億円
社会システム事業	750億円
ヘルスケア事業	1,155億円
本社直轄事業（その他事業）	417億円
本社他（消去調整含む）	52億円

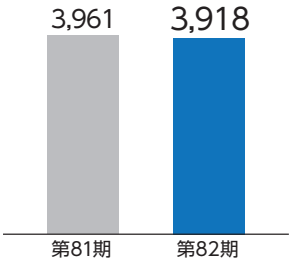


制御機器事業

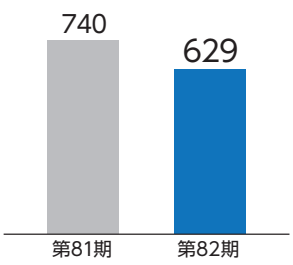
IAB | インダストリアルオートメーションビジネス

売上高構成比 46%

■売上高 (億円)



■営業利益 (億円)



[プログラマブルコントローラ]

自動車業界では先進技術ならびに地産地消に伴う設備投資需要は底堅く、加えて食品業界を中心とした省人化ニーズの高まりもあり、需要が堅調に推移しました。これらの需要に対し、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、自動車業界・食品業界では売上高を伸ばすことができました。一方で、デジタル業界では、スマートフォンや半導体関連の設備投資需要が減速したことに加えて、下半期に製造業の景況感の悪化がグローバルに拡大したことにより、売上高は減少しました。

中期を見据えた持続的成長に向けた戦略的な人財投資および研究開発投資を実行したことに加え、円高の影響を大きく受けたことから、当期の営業利益は前期比で大きく減少しました。

主要な事業内容

世界の主要な製造業の幅広いお客様に対し、センシング技術とコントロール技術を活用したオートメーション機器およびサービスで、ものづくりを支援しています。

○プログラマブルコントローラ、モーションコントロール機器、センサ機器、産業用カメラ・コードリーダ機器、検査装置、セーフティ用機器、産業用ロボット、制御専用機器

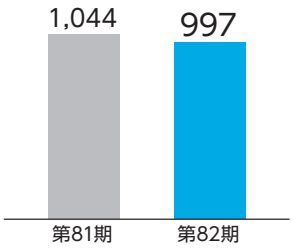
この結果、当部門の当期の売上高は、3,918億円(前期比1.1%減)、営業利益は、629億円(前期比15.0%減)となりました。

電子部品事業

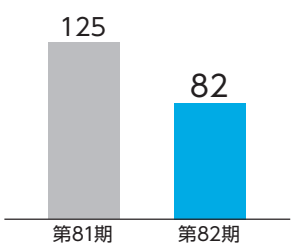
EMC | エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネス

売上高構成比 12%

■売上高 (億円)



■営業利益 (億円)



民生業界では、米州、欧州での好調な事業環境を背景に需要が好調に推移し、顧客ニーズを確実に捉えることができました。車載業界では中国での購買意欲低下により需要が減少しました。アミューズメント業界では市場縮小の影響もあり需要が減少しました。

外部顧客および当社グループ事業への売上高の減少に加え、将来の成長を見据えた新商品開発や生産性改善投資により、当期の営業利益は前期比で大きく減少しました。

この結果、当部門の当期の売上高は、997億円(前期比4.5%減)、営業利益は、82億円(前期比34.5%減)となりました。

[リレー]

主要な事業内容

汎用アプリ(民生)機器、車載機器、環境/エネルギー機器、産業機器に内蔵する制御コンポーネントやモバイル機器に内蔵するコンポーネントなど幅広い分野で、グローバルに電子部品を提供しています。

○リレー、スイッチ、コネクタ、アミューズメント機器用部品・ユニット、汎用センサ、顔認識ソフトウェア、画像センシングコンポ、MEMSセンサ

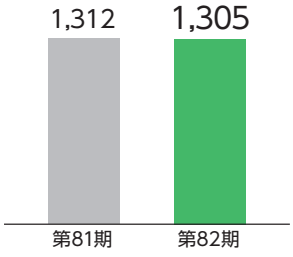
(注)経営管理区分の見直しにより、2019年3月期より、「本社直轄事業(その他事業)」傘下の一部(MEMSセンサ等)を「電子部品事業」の事業セグメント等に含めて開示しています。これに伴い、2018年3月期を新管理区分に組み替えて表示しています。

車載事業

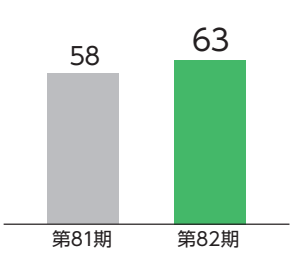
AEC | オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス

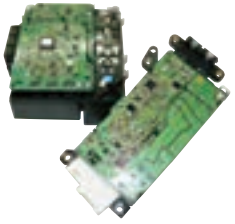
売上高構成比 15%

■売上高 (億円)



■営業利益 (億円)





[電動パワーステアリングコントローラ]

当社製品を搭載した車種のモデルチェンジなどの影響により、米州、欧州、中国における需要は低調に推移しました。一方で、アジアにおいては、好調な自動車生産や二輪向け商品の需要増加により、好調に推移しました。

収益性の改善などにより、当期の営業利益は前期比で増加しました。

この結果、当部門の当期の売上高は、1,305億円(前期比0.5%減)、営業利益は、63億円(前期比8.7%増)となりました。

主要な事業内容

安全で、人と環境にやさしいクルマを目指してカーエレクトロニクスの新たな領域にチャレンジし、世界の自動車メーカー、電装品メーカーに対し、車載用電装品に特化した設計、生産、販売活動を行っています。

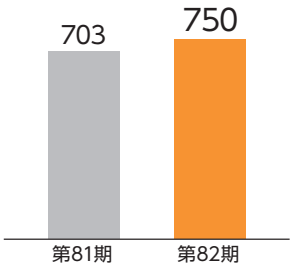
○ボディ電装制御コントローラ、電動パワーステアリングコントローラ、パッシブエントリープッシュエンジンスタートシステム、キーレスエントリーシステム、パワーウインドウスイッチ・各種車載用スイッチ、電気自動車向け電力変換ユニット

社会システム事業

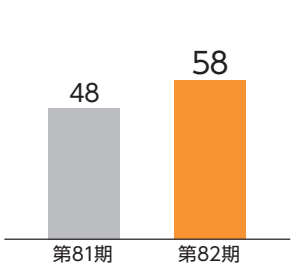
SSB | ソーシアルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネス

売上高構成比 9%

■売上高 (億円)



■営業利益 (億円)



[駅務システム]

駅務システム事業や交通管制・道路管理システム事業の堅調な更新需要に対応して、顧客ニーズを踏まえたソリューション提案活動を実施しました。

売上高の増加や収益性の改善により、当期の営業利益は前期比で大きく増加しました。

この結果、当部門の当期の売上高は、750億円(前期比6.7%増)、営業利益は、58億円(前期比19.5%増)となりました。

(注)経営管理区分の見直しにより、2019年3月期より、「本社直轄事業(その他事業)」傘下の一部(IoTソリューション)を「社会システム事業」の事業セグメントに含めて開示しています。これに伴い、2018年3月期を新管理区分に組み替えて表示しています。

主要な事業内容

安心・安全で快適な社会の実現に向け、センシング&コントロール技術およびソフトウェア、メンテナンスのトータルサービスでソリューションを構築し、お客様とともにより良い社会づくりに貢献しています。

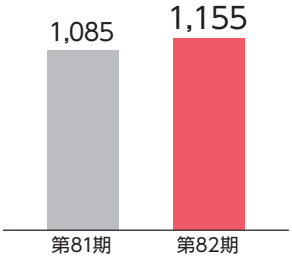
○駅務システム、交通管理・道路管理システム、カード決済ソリューション、安心・安全ソリューション、エネルギーマネジメント事業、IoT(電源保護・データ保護)ソリューション、関連メンテナンス事業

ヘルスケア事業

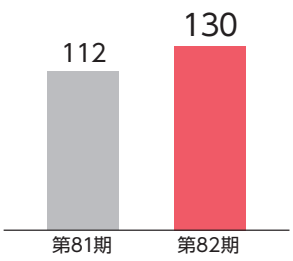
HCB | ヘルスケアビジネス

売上高構成比 13%

■売上高 (億円)



■営業利益 (億円)



グローバルで血圧計の需要が堅調に推移したことに加え、中国、日本、米州を中心にオンラインチャネルでの販促強化などにより、売上高は好調に推移しました。

成長のための研究開発投資を増加させる一方、売上高の増加と生産性向上により、当期の営業利益は前期比で大きく増加しました。

この結果、当部門の当期の売上高は、1,155億円(前期比6.5%増)、営業利益は、130億円(前期比16.3%増)となりました。

[電子血圧計]

主要な事業内容

家庭で測る身近なものから医療機器まで、生活習慣病の予防・改善、疾病管理に役立つ数多くの商品やサービスをグローバルに提供し、人々の健康とすこやかな生活への貢献をしています。データサービスにおいては、さまざまな健康・医療関連の他社アプリケーションとデータ連携が可能な「OMRON connect (オムロン コネクト)」を提供し、人々の健康管理をサポートしています。

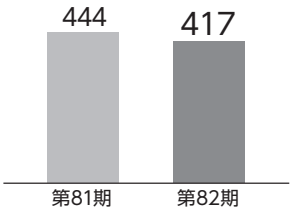
○電子血圧計、ネブライザ、低周波治療器、心電計、酸素発生器、電子体温計、体重体組成計、歩数計・活動量計、電動歯ブラシ、マッサージャ、血糖計、動脈硬化検査装置、内臓脂肪計

本社直轄事業（その他事業）

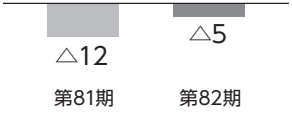
環境事業・バックライト事業

売上高構成比 4%

■売上高 (億円)



■営業利益 (億円)



環境事業は、蓄電システムの需要の拡大を受けて好調に推移しました。バックライト事業は、事業の最適化を進めたことにより、売上高は低調に推移しました。

環境事業の売上高の増加やバックライト事業の固定費最適化効果などにより、当期の損失額が前期比で減少しました。

この結果、当部門の当期の売上高は、417億円（前期比5.9%減）、営業損失は、5億円となりました。

主要な事業内容

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

○環境事業
ソーラーパワーコンディショナ、蓄電システム、電力量計測機器、電力保護機器

○バックライト事業
液晶用高品質バックライトユニット

（注）経営管理区分の見直しにより、2019年3月期より、「本社直轄事業（その他事業）」傘下の一部（MEMSセンサ等）を「電子部品事業」の事業セグメント等に含めて開示しています。また、2018年10月における経営管理区分の見直しにより、2019年3月期より、「本社直轄事業（その他事業）」傘下の一部（IoTソリューション）を「社会システム事業」の事業セグメントに含めて開示しています。これらに伴い、2018年3月期を新管理区分に組み替えて表示しています。なお、売上高および営業利益には「電子機器事業」が含まれています。

当社グループ(連結)の部門別売上高

部　門	金 額(百万円)	構 成 比(%)	前 期 比(%)
制 御 機 器 事 業	391,826	46	99
電 子 部 品 事 業	99,703	12	96
車 載 事 業	130,471	15	99
社 会 シ ス テ ム 事 業	75,023	9	107
ヘ ル ス ケ ア 事 業	115,493	13	106
本 社 直 轄 事 業 （ そ の 他 事 業 ）	41,739	4	94
本 社 他 (消 去 調 整 含 む)	5,227	1	101
合計	859,482	100	100

(注) 1.「本社直轄事業(その他事業)」には、環境事業、電子機器事業、バックライト事業が含まれます。
2.「本社他(消去調整含む)」には、上記各部門に属さない子会社などが含まれます。
3. 経営管理区分の見直しにより、2019年3月期より、「本社直轄事業(その他事業)」傘下の一部(MEMSセンサ等)を「電子部品事業」および「本社他(消去調整含む)」に含めています。また、2018年10月における経営管理区分の見直しにより、2019年3月期より、「本社直轄事業(その他事業)」傘下の一部(IoTソリューション)を「社会システム事業」に含めています。前期比は、組替後の前期金額との比較を記載しています。

[2] 設備投資の状況

当社グループでは、将来の成長に向けた生産設備の増強および拠点投資、ならびにAI技術およびロボティクス技術分野における開発力強化に向けた新拠点の設立などを行いました。その結果、当期の設備投資額は418億61百万円(前期比7.7%増)となりました。

部門別の設備投資金額はつぎの通りです。

部　門	金 額(百万円)
制御機器事業	7,430
電子部品事業	11,998
車載事業	6,200
社会システム事業	1,875
ヘルスケア事業	4,024
本社直轄事業(その他事業)	875
本社他(消去調整含む)	9,459
合計	41,861

(注)1.「本社直轄事業(その他事業)」には、環境事業、電子機器事業、バックライト事業が含まれます。
2.「本社他(消去調整含む)」には、本社機能部門および上記各部門に属さない子会社などが含まれます。
3. 2018年10月における経営管理区分の見直しにより、2019年3月期より、「本社直轄事業(その他事業)」傘下の一部(IoTソリューション)を「社会システム事業」に含めています。上記金額は、組替後の金額を記載しています。

[3] 資金調達の状況

当期は、運転資金や設備投資など事業活動に必要な資金において、グループ内部資金の効率活用を行い、期中を通じて重要な外部資金調達を実行していません。

[4] 対処すべき課題

サマリー(要旨)

当社グループは、VG2020の最終ステージである中期経営計画VG2.0を前期(2017年度)よりスタートしました。VG2.0全社方針を「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」とし、コア技術である「センシング&コントロール+Think」を進化させ続け、技術革新をベースに新たなソーシャルニーズの創造に取り組んでいます。

【当期(2018年度)の結果】

当期(2018年度)は、「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"」を基本方針に掲げて取り組みました。想定以上の事業環境変化の影響を受け当期業績は減益となりましたが、期初に計画した成長投資を完遂し、今後の成長加速に向けた様々な資産を構築することができました。

1. イノベーションによる成長加速

制御機器事業:製造現場を革新するコンセプト*i*-Automation! (*1)のもと、製造現場の生産性、品質を革新的に向上させる数多くの「革新アプリケーション」を創出。それらの「革新アプリケーション」で、お客様の課題解決に向けたソリューション力強化のために「オートメーションセンタ」の拡充、「セールスエンジニア」の増員を図りました。またIoT(*2)技術、データを活用した「止まらない」「不良品をつくらない」製造現場を実現する、お客様との共創型ビジネス「i-BELT」を本格的に開始しました。

ヘルスケア事業:「脳・心血管疾患の発症ゼロ」に向けた、米国医療機器認証を取得した、血圧と生活習慣や生活環境を同時に測定できる腕時計型「ウェアラブル血圧計」を発売。また「喘息発作ゼロ」に向けて、3A Health Care 社(イタリア)を買収し、開発力・生産力の強化を図りました。

2. 収益構造の革新

電子部品事業での製造固定費の効率化、全事業でのGP率(売上総利益率)向上の取り組み、経理、人事、総務業務の集約化・標準化や法人・拠点統合などを実施しました。

【次期(2019年度)の計画】

次期(2019年度)方針は、「逆風下で、したたかに"自走的な成長構造の確立"を進める。 副題:『収益力』『成長力』『変化対応力』の強化」としました。厳しい事業環境が継続すると見込んでおり、計画は売上高8,300億円、売上総利益率42.0%、営業利益650億円、当社株主に帰属する当期純利益425億円、ROIC 8%超、ROE 8%超。(※) 「収益力」「成長力」「変化対応力」を強化し、自走的な成長構造の確立を進めます。

1.「収益力」の強化

GP率の向上と固定費の効率化に継続して取り組み、生み出した原資は厳選テーマに投資し、将来の成長につなげます。

2.「成長力」の強化

技術や製品、インフラなど2年間の活動で構築した様々な資産をフルに活用し、成果の刈り取りを行います。

3.「変化対応力」の強化

当期以上に市場の変化察知の感度を上げ、迅速なアクションにつなげます。

※次期計画値には、2019年4月16日に日本電産株式会社グループへの株式等譲渡を発表した車載事業(オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス)の年間業績予想を含みます。

当社グループは、2011年にスタートした10年間の長期ビジョン「Value Generation 2020」(以下、VG2020) に基づき、「質量兼備の地球価値創造企業」を目指した経営を推進しています。その中で、VG2020の最終ステージである中期経営計画VG2.0を前期(2017年度)よりスタートしました。

当社グループがVG2.0において捉えた労働力不足、少子高齢化、地球温暖化などの社会的課題から生じるソーシャルニーズはますます顕在化し、AI(*3)、IoTなどのデジタル革命の進展による新たな市場形成は確実に進行しています。当社グループでは、VG2.0全社方針を「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」とし、コア技術である「センシング&コントロール+Think」を進化させ続け、技術革新をベースに新たなソーシャルニーズを創造することで、持続的な成長を目指していきます。

【当期(2018年度)の結果】

VG2.0の2年目である当期は、「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”」を基本方針に掲げて取り組みました。ヘルスケア事業、社会システム事業は堅調に業績を伸ばすことができましたが、制御機器事業、電子部品事業、車載事業においては、年度後半から米中貿易摩擦の影響により事業環境が想定以上に停滞し、当期業績は減益となりました。これまで取り組んできた「自走的な成長構造の確立」は道半ばであり、特に変化対応力に関して課題を残した一年となりました。一方で、このような状況下においても期初に計画した成長投資を完遂し、今後の成長加速に向けた技術や製品、インフラなど様々な資産を構築することができました。当期の具体的な取り組みはつぎの通りです。

1.イノベーションによる成長加速

(1)制御機器事業の取り組み

制御機器事業では、提供価値のコンセプトである*i*-Automation!をさらに進化させ、お客様が今まで実現不可能だと諦めていた製造現場における課題解決力を高めることができました。特に当期は、協業パートナーやお客様との共創を加速させることで、生産性と品質を革新的に向上させる数多くの「革新アプリケーション」を創出しました。そして、これら「革新アプリケーション」をお客様に体感いただき、お客様毎の製造現場に合わせたアプリケーション開発を行う「オートメーションセンタ」を、世界で35拠点(2016年度比:+27拠点)まで拡大しました。加えて、お客様の製造現場においてアプリケーションの実装をサポートする「セールスエンジニア」を、2016年度比で20%増員しました。また、国内および中国において工場を増築・改築し、将来の成長

を支える生産能力の強化を進めました。さらに、お客様と共に価値を築く共創型ビジネス「i-BELT」を本格的に開始しました。「i-BELT」とは、IoT技術の活用により収集した生産設備などのデータから、製造現場の見える化と生産性向上への課題を特定し、その特定した課題をもとにAIコントローラが生産ラインを最適制御することで、「止まらない」「不良品をつくらない」製造現場を実現するものです。

これら施策を着実に実行することで、将来の成長に向けた様々な資産を構築しました。

(2)ヘルスケア事業の取り組み

ヘルスケア事業では、腕時計型のデザインで常時身につけることができる「ウェアラブル血圧計」を米国で発売しました。本商品は、血圧と同時に歩数、睡眠、気温といった生活習慣や生活環境を測定することができます。個々人の血圧変動と生活習慣や生活環境の関係を見えるようにすることで、行動変容を促します。さらに、本商品は米国のFDA（Food and Drug Administration/アメリカ食料医薬局）から医療機器認証を取得しており、測定情報は高血圧治療に役立ちます。患者がこれらの情報を医師と共有することにより、一人ひとりにあった治療が可能になっていきます。また、呼吸器疾患の治療機器であるネブライザの開発・生産を行うイタリアの3A Health Care社を買収しました。同社はイタリアで約30年の実績を持ち、ネブライザの開発力に強みを持っています。今後、同社の高い開発力を活かした高品質で競争力のあるネブライザを開発し、それを世界中に提供することで、喘息発作ゼロの実現に貢献していきます。

2.収益構造の革新

当社グループでは、全事業でGP率向上に向けて、製造工程のさらなる自動化やコストダウン、付加価値の高い製品の市場投入などに取り組みました。また、電子部品事業では、拠点の統廃合や生産ラインの集約を行うことにより、製造固定費の効率化を図りました。さらに本社機能部門では、法人・拠点の集約を進めると同時に、各社が保有していた経理、人事、総務などの業務を集約し標準化を図ることで固定費の効率化を図りました。

【次期（2019年度）の計画】

次期の方針は、「逆風下で、したたかに“自走的な成長構造の確立”を進める。副題:『収益力』『成長力』『変化対応力』の強化」としました。

次期計画は、売上高8,300億円、売上総利益率42.0%、営業利益650億円、当社株主に帰属する当期純利益425億円、ROIC 8%超、ROE 8%超(※)です。

ヘルスケア事業、社会システム事業、環境事業は堅調な事業環境を見込みます。一方で、制御機器事業、電子部品事業、車載事業においては、厳しい事業環境が継続すると想定しています。

グローバル経済は当期以上に不安定で不確実性の高い状況ですが、当社グループでは、この逆風をチャンスと捉え、自走的な成長構造の

確立に向けた運営を行っていきます。次期の具体的な取り組みはつぎの通りです。

1.「収益力」の強化

収益力を高めるために、当社グループ全体で「GP率の改善」と「販管費の効率化」に継続して取り組みます。その取り組みにより生み出した原資を厳選したテーマに充てることで、将来の持続的成長を確かなものとしていきます。電子部品事業は、グローバルに複数存在していた生産ラインを集約するなど生産体制の再構築を進めてきました。次期はこの効果を最大化していきます。

2.「成長力」の強化

VG2.0前半(2017～2018年度)の2年間で構築した技術や製品、インフラなど様々な資産を最大限に活用し、成果に結びつけていきます。制御機器事業では、グローバルに拡大してきた「オートメーションセンタ」を活用し、製造現場の課題を解決する「革新アプリケーション」をお客様に提供していきます。そのために、「革新アプリケーション」の提案に欠かせない営業やセールスエンジニアの育成に注力し、お客様の課題解決に向けた提案力を強化していきます。ヘルスケア事業では、これまでの2年間で、米国、欧州主要国、中国、日本を中心に成長するインターネット販売市場における販売網の構築をグローバルで進めてきました。次期は、この構築した販売網における販促施策を強化することで、世界中のより多くのお客様に商品を提供していきます。

3.「変化対応力」の強化

当社グループでは、全ての事業部門が業界の動向や顧客の変化をモニタリングする仕組みを保有し、常時変化を注視しアクションにつなげています。また、各事業部門の変化を本社に集約し分析することで、新たな予兆を捉えています。次期は、モニタリング指標を増やし変化を捉える感度を上げるとともに、アクションのスピードを上げていきます。

以上の通り当社グループは、逆風の中においても柔軟に変化に対応し、中期経営計画VG2.0で描いた社会的課題から生じる市場変化を捉え続けながら、将来の成長のために必要な投資を厳選し確実に実行することで、自走的な成長構造の構築を進めます。

※次期計画値には、2019年4月16日に日本電産株式会社グループへの株式等譲渡を発表した車載事業(オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス)の年間業績予想を含みます。

(*1) *i*-Automation・・・当社は、製造業のモノづくり現場を革新するコンセプトを*i*-Automationと呼び、次の3つの「i」からなる オートメーションの進化によって製造現場の生産性を飛躍的に高め、付加価値の高いモノづくりの実現を目指しています。「integrated（制御進化）」は、これまで熟練工に頼っていた匠の技を、誰もが簡単に実現できるよう、オートメーション技術を進化させます。「intelligent（知能化）」は、幅広い制御機器とAIを活用し、機械が自ら学習して状態を保全するなど、進化し続ける装置や生産ラインを実現します。「interactive（人と機械の新しい協調）」は、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、人と機械の新しい協調関係を提供します。

(*2) IoT:Internet of Things(モノのインターネット)・・・コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、世の中に存在する様々な物体(モノ)にセンサや通信機能を持たせ、それらがインターネットに接続され相互に情報交換することにより、自動認識、自動判断や自動制御、遠隔計測などを行うこと。

(*3) AI :Artificial Intelligence（人工知能）・・・人工的にコンピュータ上などで人間と同様の知能を実現させるソフトウェアやシステム。具体的には、人間の使う自然言語を理解したり、論理的な推論を行ったり、経験から学習したりするコンピュータプログラムなどのこと。

[5] 財産および損益の状況の推移

当社グループ(連結)の財産および損益の状況の推移

(単位:百万円)

区分＼期別	第78期 (2014年4月1日から 2015年3月31日まで)	第79期 (2015年4月1日から 2016年3月31日まで)	第80期 (2016年4月1日から 2017年3月31日まで)	第81期 (2017年4月1日から 2018年3月31日まで)	第82期 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)
売上高	847,252	833,604	794,201	859,982	859,482
営業利益	86,591	62,287	68,529	86,254	76,633
税引前当期純利益	87,388	65,686	65,492	83,367	75,432
当社株主に帰属する当期純利益	62,170	47,290	45,987	63,159	54,323
基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益	283円89銭	218円95銭	215円09銭	296円85銭	260円78銭
総資産	711,011	683,325	697,701	744,952	749,878
株主資本	489,769	444,718	469,029	505,530	504,212
1株当たり株主資本	2,254円37銭	2,079円98銭	2,193円72銭	2,400円37銭	2,455円24銭
株主資本当社株主に帰属する当期純利益率(ROE)	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%	10.8%

(注) 1. 当社の連結計算書類は、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して作成しています。
なお、「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。
2. 第80期および第81期の連結損益計算書の組み替えを行っています。詳細につきましては、法令および当社定款第17条に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト(https://www.omron.co.jp/)に掲載しています連結計算書類の「連結注記表」をご覧ください。

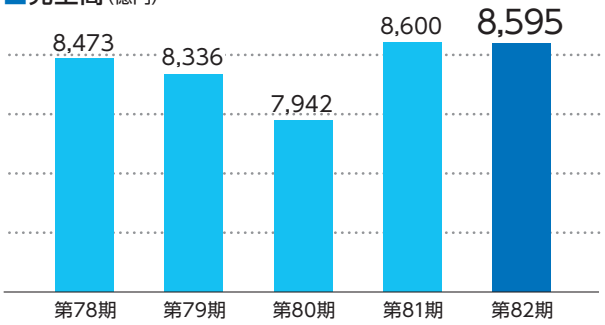
当社(単独)の財産および損益の状況の推移

(単位:百万円)

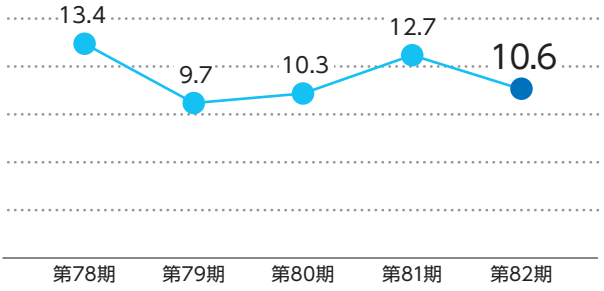
区分＼期別	第78期 (2014年4月1日から 2015年3月31日まで)	第79期 (2015年4月1日から 2016年3月31日まで)	第80期 (2016年4月1日から 2017年3月31日まで)	第81期 (2017年4月1日から 2018年3月31日まで)	第82期 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)
売上高	275,060	263,593	269,083	320,048	324,908
経常利益	45,157	34,993	41,963	38,275	49,135
当期純利益	31,697	32,659	29,652	30,458	45,017
1株当たり当期純利益	144円74銭	151円21銭	138円69銭	143円15銭	216円11銭
総資産	406,711	427,278	448,158	485,113	464,405
純資産	257,499	249,743	260,124	257,956	259,824
1株当たり純資産	1,185円23銭	1,167円90銭	1,216円64銭	1,224円83銭	1,265円20銭

○連結業績推移グラフ

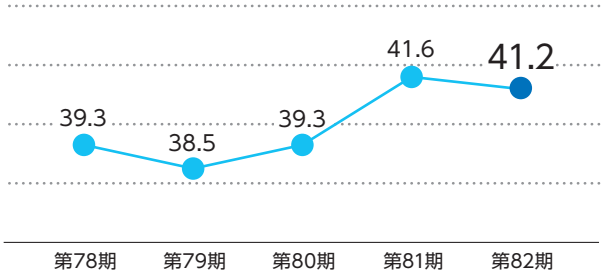
■売上高（億円）



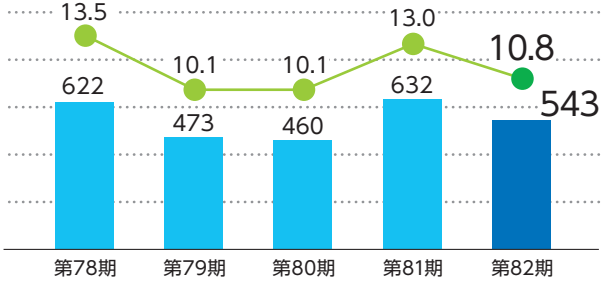
■投下資本利益率（ROIC）（%）



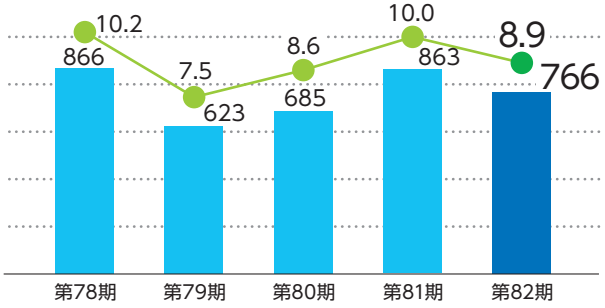
■売上総利益率（%）



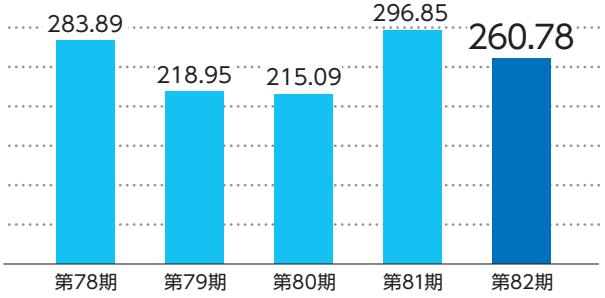
■当社株主に帰属する当期純利益（億円）
■株主資本当社株主に帰属する当期純利益率（ROE）（%）



■営業利益（億円）
■営業利益率（%）



■基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益（EPS）（円）



[6] 重要な子会社の状況

(2019年３月31日現在)

部門	会社名	資本金	出資比率(%)	主要な事業内容
制御機器事業	オムロン関西制御機器株式会社	310百万円	100.0	工場自動化用制御機器の販売
電子部品事業	オムロンリレーアンドデバイス株式会社	300百万円	100.0	家電・通信用電子部品事業
車載事業	オムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社	5,000百万円	100.0	自動車用電子部品事業
社会システム事業	オムロンソーシアルソリューションズ株式会社	5,000百万円	100.0	社会システム事業
ヘルスケア事業	オムロンヘルスケア株式会社	5,021百万円	100.0	健康・医療機器事業
本社他	OMRON MANAGEMENT CENTER OF AMERICA,INC.	6,891千米ドル	100.0	米州における地域統轄
本社他および制御機器事業	OMRON EUROPE B.V.	16,883千ユーロ	100.0	欧州における地域統轄および工場自動化用制御機器事業の統轄
本社他	OMRON (CHINA) CO., LTD.	1,468,771千中国元	100.0	中国における地域統轄
本社他および制御機器事業	OMRON ASIA PACIFIC PTE. LTD.	47,888千シンガポールドル	100.0	東南アジアにおける地域統轄および工場自動化用制御機器事業の統轄
本社他および制御機器事業	OMRON ELECTRONICS KOREA CO., LTD.	950,000千韓国ウォン	100.0	韓国における地域統轄および工場自動化用制御機器事業の統轄

上記を含め、連結子会社数は150社、持分法適用関連会社数は20社です。
非連結子会社および持分法非適用関連会社はありません。

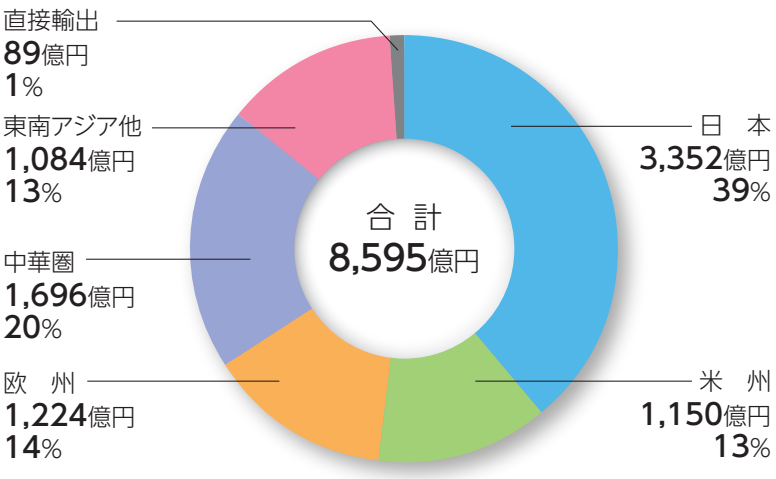
[7] 主要な事業所等

(2019年３月31日現在)

当社	本社(本店) 東京事業所(支店)	京都市下京区 東京都港区
	事業所	名古屋事業所(名古屋市西区)、野洲事業所(滋賀県野洲市)、草津事業所(滋賀県草津市)、綾部事業所(京都府綾部市)、大阪事業所(大阪市北区)
	研究所	京阪奈イノベーションセンタ(京都府木津川市)
子会社	日本	オムロン関西制御機器株式会社(大阪市北区) オムロンリレーアンドデバイス株式会社(熊本県山鹿市) オムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社(愛知県小牧市) オムロンソーシアルソリューションズ株式会社(東京都港区) オムロンヘルスケア株式会社(京都府向日市)
	海外	OMRON MANAGEMENT CENTER OF AMERICA,INC.(アメリカ　イリノイ) OMRON EUROPE B.V.(オランダ　ホッフドルフ) OMRON (CHINA) CO., LTD.(中国　北京) OMRON ASIA PACIFIC PTE. LTD.(シンガポール) OMRON ELECTRONICS KOREA CO., LTD.(韓国　ソウル)

■ 当社グループの拠点展開国・地域

○地域別連結売上高構成比



(注) 日本以外の区分に属する主な国または地域
(1) 米　州……米国・カナダ・ブラジル・メキシコ
(2) 欧　州……オランダ・英国・ドイツ・フランス・イタリア・スペイン
(3) 中華圏……中国・香港・台湾
(4) 東南アジア他……シンガポール・韓国・インド・豪州

[8] 従業員の状況

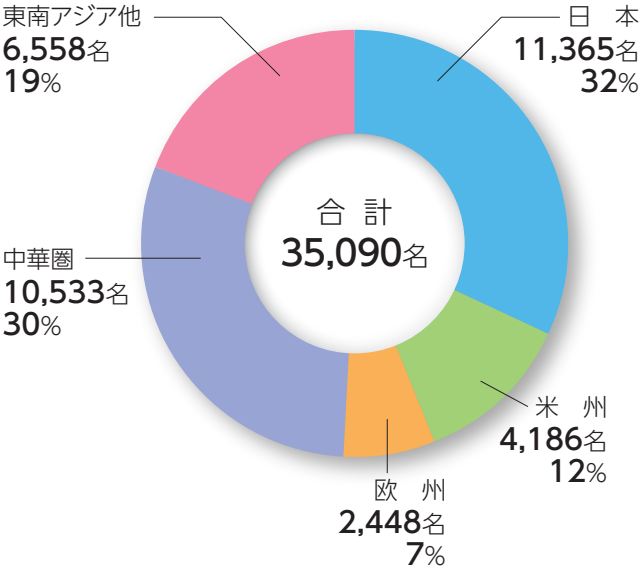
当社グループ(連結)の従業員の状況

(2019年3月31日現在)

従業員数	前期末比増減
35,090名	1,103名減

(注) 従業員数は就業人員数(当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含みます)を記載しています。

○当社グループ(連結)の従業員のエリア別の状況



(注)日本以外の区分に属する主な国または地域
⑴米　州……米国・カナダ・ブラジル・メキシコ
⑵欧　州……オランダ・英国・ドイツ・フランス・イタリア・スペイン
⑶中華圏……中国・香港・台湾
⑷東南アジア他……シンガポール・韓国・インド・豪州

[9] 主要な借入先

当期末において主要な借入先はありません。

[10] その他当社グループの現況に関する重要な事項

当社は、2019年4月16日開催の取締役会において、当社グループの車載事業(オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス)を日本電産グループへ譲渡すること(以下、本譲渡といいます)について決議し、同日、株式等譲渡契約(以下、本譲渡契約といいます)を締結しました。

本譲渡により、日本電産株式会社が保有するモーターと当社の連結子会社であるオムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社(以下、OAEといいます)が保有する制御技術を組み合わせた高付加価値製品の創出や両社が保有する顧客基盤・グローバル生産体制の相互活用を通じた機能強化等、高いシナジー(相乗)効果が期待できます。

当社は、今後ともROIC(投下資本利益率)経営にて掲げているポートフォリオマネジメントにより経営資源を投入し、特に注力している制御機器事業およびヘルスケア事業の成長を実現していきます。

1. 譲渡対象

譲渡対象は以下の通りです。

(1)OAEおよびOAE以外の連結子会社2社(*1)の全株式(OAEの子会社9社も当社の連結子会社から異動します。)

(2)上記以外の連結子会社3社(*2)の車載電装部品事業

2. 譲渡価額

譲渡価額は約1,000億円を予定しています。

なお、譲渡価額は、財務数値等を含む本譲渡契約記載の条件に基づき最終決定される予定であり、上記の金額から変動する可能性があります。

3. 本譲渡実行日

本譲渡は、各国競争法当局における競争法上の認可等が得られることを条件としているため、本譲渡の実行日は未定(2019年10月末を目途)です。

(*1) OMRON AUTOMOTIVE ELECTRONICS de Mexico, S. de R.L. de C.V.およびOMRON COMPONENTES AUTOMOTIVOS LTDA.の2社です。

(*2) OMRON VIETNAM CO., LTD.、PT. OMRON MANUFACTURING OF INDONESIAおよびOMRON HONG KONG LTD.の3社です。

2 当社の株式に関する事項 (2019年3月31日現在)

[1] 発行可能株式総数 …… 487,000,000株

[2] 発行済株式の総数 …… 213,958,172株

(自己株式7,829,925株を含む)

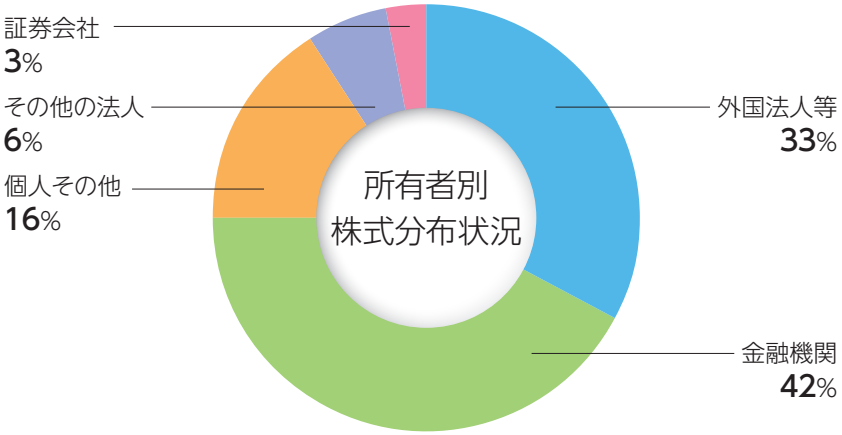
[3] 株主数 …… 41,489名

[4] 大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	26,820	13.01
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	13,412	6.50
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	10,022	4.86
株式会社京都銀行	7,069	3.42
株式会社三菱UFJ銀行	5,143	2.49
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,170	2.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	4,041	1.96
日本生命保険相互会社	3,640	1.76
MOXLEY AND CO LLC	3,222	1.56
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	3,215	1.55

(注) 1. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。
2. 当社は、自己株式7,830千株(発行済株式総数に対する割合3.65%)を保有していますが、上記大株主から除外しています。
3. 2019年4月1日付で、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから提出され、公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、2019年3月25日現在の同社グループ4社が保有する当社株式は18,749千株(発行済株式総数に対する割合8.76%)である旨が記載されています。ただし、当社として同社の実質所有株式数の確認ができていないため、上記大株主に含めていません。
4. 2019年4月4日付で、三井住友信託銀行株式会社から提出され、公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、2019年3月29日現在の同社グループ2社が保有する当社株式は14,064千株(発行済株式総数に対する割合6.57%)である旨が記載されています。ただし、当社として同社の実質所有株式数の確認ができていないため、上記大株主に含めていません。
5. 2019年4月4日付で、ブラックロック・ジャパン株式会社から提出され、公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、2019年3月29日現在の同社グループ10社が保有する当社株式は14,577千株(発行済株式総数に対する割合6.81%)である旨が記載されています。ただし、当社として同社の実質所有株式数の確認ができていないため、上記大株主に含めていません。
6. 2019年4月5日付で、野村證券株式会社から提出され、公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、2019年3月29日現在の同社グループ3社が保有する当社株式は17,470千株(発行済株式総数に対する割合8.17%)である旨が記載されています。ただし、当社として同社の実質所有株式数の確認ができていないため、上記大株主に含めていません。
7. 2019年4月5日付で、みずほ証券株式会社から提出され、公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、2019年3月29日現在の同社グループ2社が保有する当社株式は10,149千株(発行済株式総数に対する割合4.74%)である旨が記載されています。ただし、当社として同社の実質所有株式数の確認ができていないため、上記大株主に含めていません。

[5] 株式分布状況



(注) 1. 所有者には、単元未満株式のみ所有の株主は除きます。
2. 当期末における株主名簿中の自己株式(単元)7,829,900株は「個人その他」に含めています。

3 当社の新株予約権等に関する事項

記載すべき事項はありません。

4 当社の取締役および監査役に関する事項

[1] 取締役および監査役の氏名等

地位	氏名		担当および重要な兼職の状況等
取締役会長	立石 文雄		取締役会議長 社長指名諮問委員会委員
代表取締役	山田 義仁		社長 CEO
代表取締役	宮田 喜一郎		執行役員専務 CTO 兼 技術・知財本部長 兼 イノベーション推進本部長 人事諮問委員会委員
取締役	日戸 興史		執行役員専務 CFO 兼 グローバル戦略本部長 報酬諮問委員会委員
取締役	安藤 聡		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
社外取締役	小林 栄三	社外役員 独立役員	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 伊藤忠商事株式会社 特別理事 日本航空株式会社 社外取締役 株式会社日本取引所グループ 社外取締役 日本ベンチャーキャピタル株式会社 社外取締役 公益財団法人伊藤忠記念財団 理事長 一般社団法人日本貿易会 会長（2018年5月退任）
社外取締役	西川 久仁子	社外役員 独立役員	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 株式会社ファーストスター・ヘルスケア 代表取締役社長 株式会社FRONTEOヘルスケア 代表取締役社長 AIGジャパン・ホールディングス株式会社 社外監査役 株式会社地域経済活性化支援機構 社外取締役・地域経済活性化支援委員（2018年6月退任）

地　位	氏　名		担当および重要な兼職の状況等
社外取締役	上釜健宏	社外役員 独立役員	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 TDK株式会社 ミッションエグゼクティブ（2018年6月代表取締役会長退任） ヤマハ発動機株式会社 社外取締役 ソフトバンク株式会社 社外取締役

地　位	氏　名		重要な兼職の状況等
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	社外役員 独立役員	コーポレート・ガバナンス委員会委員 朝日税理士法人 顧問 公認会計士 SOMPOホールディングス株式会社 社外監査役 エーザイ株式会社 社外取締役
社外監査役	國廣　正	社外役員 独立役員	コーポレート・ガバナンス委員会委員 国広総合法律事務所 パートナー弁護士 三菱商事株式会社 社外監査役 LINE株式会社 社外取締役 東京海上日動火災保険株式会社 社外取締役

(注) 1. 社外取締役小林栄三氏、西川久仁子氏および上釜健宏氏、社外監査役内山英世氏および國廣正氏は、株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。なお、「社外役員の独立性に関する当社の考え方」に関しては、15ページをご参照ください。
2. 小林栄三氏は、伊藤忠商事株式会社の特別理事であり、当社グループと同社グループとの間には製品の販売等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび同社グループの連結売上高の1%未満です。また同氏は、日本ベンチャーキャピタル株式会社の社外取締役を兼任しており、当社は同社発行済株式の総数の1.21%を保有しています。
3. 上釜健宏氏は、TDK株式会社のミッションエグゼクティブであり、当社グループと同社グループとの間には製品の販売等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび同社グループの連結売上高の1%未満です。同氏は、ヤマハ発動機株式会社の社外取締役を兼任しており、当社グループと同社グループとの間には製品の販売等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび同社グループの連結売上高の1%未満です。同氏は、ソフトバンク株式会社の社外取締役を兼任しており、当社グループと同社グループとの間には製品の業務委託等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび同社グループの連結売上高の1%未満です。
4. 内山英世氏は、SOMPOホールディングス株式会社の社外監査役を兼任しており、当社グループと同社グループとの間には保険の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび同社グループの連結売上高の1%未満です。
5. 國廣正氏は、東京海上日動火災保険株式会社の社外取締役を兼任しており、当社グループと同社グループとの間には保険の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび同社グループの連結売上高の1%未満です。
6. その他の社外役員の重要な兼職先と当社との間に記載すべき特別な関係はありません。
7. 常勤監査役近藤喜一郎氏は、金融機関での勤務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
8. 常勤監査役川島時夫氏は、金融機関での長年の勤務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
9. 内山英世氏は、公認会計士として監査法人での長年の勤務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

10. 2019年4月1日現在の執行役員は、つぎの通りです。

地位	氏名	担当
※ 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
※ 執行役員専務	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
執行役員常務	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
執行役員常務	細井 俊夫	オムロンソーシアルソリューションズ株式会社 代表取締役社長
執行役員常務	荻野 勲	オムロンヘルスケア株式会社 代表取締役社長
執行役員常務	ナイジェル・ブレイクウェイ (Mr. Nigel Blakeway)	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
執行役員常務	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 オムロンヨーロッパB.V. CEO
執行役員常務	冨田 雅彦	グローバル人財総務本部長
執行役員常務	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
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
執行役員	大上 高充	グローバル理財本部長
執行役員	北川 尚	取締役室長
執行役員	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
執行役員	玉置 秀司	グローバルリスクマネジメント・法務本部長
執行役員	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 エレクトロニック&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
執行役員	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
執行役員	徐 堅 (Ms. Jian Xu)	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
執行役員	江田 憲史	グローバルものづくり革新本部長
執行役員	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
執行役員	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
執行役員	竹田 誠治	グローバル戦略本部 経営戦略部長
執行役員	立石 泰輔	環境事業本部長
執行役員	四方 克弘	オムロンフィールドエンジニアリング株式会社 代表取締役社長
執行役員	ヴィレンドラ・シェラー (Mr. Virendra Shelar)	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 社長 兼 グローバル人財総務本部 グローバル人財戦略部長
執行役員	山本 真之	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

(注) ※印の執行役員は、取締役を兼務しています。

[2] 取締役および監査役の報酬等

① 報酬等の額またはその算定方法にかかる決定に関する方針

当社は取締役の報酬等について、判断の客観性と透明性を高めるため、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役で構成する報酬諮問委員会を設置しています。当社は「取締役報酬の方針」について、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により定めています。

各取締役の報酬等の額は、株主総会の決議により決定した取締役報酬等の総額の範囲内で、当該方針等に基づく報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。

また、各監査役の報酬の額は、監査役の協議により定めた「監査役報酬の方針」に基づき、株主総会の決議により決定した監査役報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

当社の「取締役報酬の方針」、「取締役報酬制度の概要」および「監査役報酬の方針」は次ページ以降に記載の通りです。

② 取締役および監査役の報酬等の総額

(単位：百万円)

区　分	人数(名)	基本報酬	短期業績連動報酬(賞与)	中長期業績連動報酬(業績連動型株式報酬)	報酬等の総額
取締役 (うち社外取締役)	8 (3)	323 (41)	104 (—)	317 (—)	744 (41)
監査役 (うち社外監査役)	4 (2)	86 (23)	— (—)	— (—)	86 (23)
合計 (うち社外役員)	12 (5)	409 (64)	104 (—)	317 (—)	830 (64)

(注) 1. 取締役の基本報酬総額の上限は、2000年6月27日開催の第63期定時株主総会において月額3,500万円と決議されています。また、監査役の基本報酬総額の上限は、2018年6月19日開催の第81期定時株主総会において月額1,100万円と決議されています。
2. 取締役の賞与総額の上限は、2018年6月19日開催の第81期定時株主総会において年額6億円と決議されています。
3. 業績連動型株式報酬は、2017年6月22日開催の第80期定時株主総会において、中期経営計画の対象となる4事業年度において当社が拠出する金員の上限を24億円、対象者に対して交付およびその売却代金が給付(以下「交付等」という。)される株式数の上限を600,000株として決議されています。業績連動型株式報酬は、所定の算定式で算出するポイントを取締役に対して付与し、予め定められた一定の時期に、付与されたポイント数に相当する当社株式の交付等を信託から行うものですが、上記業績連動型株式報酬の額は当事業年度中に付与されたポイントに係る費用計上額です。
4. 取締役としての報酬等のほかに使用人分給与を受けている取締役はおりません。

取締役報酬の方針

❶ 基本方針

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

❷ 報酬構成

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

❸ 基本報酬

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

❹ 業績連動報酬

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

❺ 報酬ガバナンス

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

取締役報酬制度の概要

(1)報酬構成比率

取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と、業績に応じて変動する「短期業績連動報酬(賞与)」および「中長期業績連動報酬(業績連動型株式報酬)」で構成しています。各業績連動報酬の基本報酬に対する報酬構成比率は、役割に応じて決定しています。

基本報酬 : 短期業績連動報酬(賞与) : 中長期業績連動報酬(業績連動型株式報酬) =1:1:1.5*

*代表取締役社長 CEOの場合　*各業績連動報酬の目標達成度等が全て100%と仮定した場合の比率です。

(2)基本報酬

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

(3)短期業績連動報酬(賞与)

社外取締役を除く取締役に対して、短期業績連動報酬として、単年度の業績指標や目標達成度に連動する賞与を支給します。取締役賞与は、年間計画に基づき設定した営業利益、当期純利益およびROICの目標値に対する達成度等に応じ、0%～200%の範囲で変動します。

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

(4)中長期業績連動報酬(業績連動型株式報酬)

社外取締役を除く取締役に対して、中長期業績連動報酬として、株式報酬を支給します。株式報酬は、中期経営計画の達成度等に連動する業績連動部分(60%)と、中長期の株価向上への動機づけとリテンションを目的に一定期間の在籍を条件に支給する非業績連動部分(40%)により構成します。

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

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

なお、当株式報酬により交付した当社株式は、原則として在任期間中は保持し続ける事としています。また、取締役在任期間中に、会社に損害を及ぼす重大な不適切行為があった場合には、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により株式報酬の支給を制限します。

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

監査役報酬の方針

❶ 基本方針

・株主の負託を受けた監査役の職務遂行が可能な優秀な人材を登用できる報酬とする。

・株主をはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たせる、「透明性」「公正性」「合理性」の高い報酬体系とする。

❷ 報酬構成

・監査役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成する。

❸ 基本報酬

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

❹ 報酬ガバナンス

・すべての監査役報酬は、監査役会における監査役の協議により決定する。

[3] 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職の状況および当社と兼職先との関係

「[1]取締役および監査役の氏名等」(43ページおよび44ページ)に記載の通りです。

② 当期における主な活動状況

区　分	氏　名	主な活動状況
社外取締役	小林 栄三	当期開催の取締役会13回すべてに出席し、グローバルに事業を展開する総合商社の経営者としての経験、見識から、特にポートフォリオマネジメント(経営資源配分)、資本効率向上の観点で監督機能を発揮しています。また、人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長および報酬諮問委員会の委員を務めています。
	西川 久仁子	当期開催の取締役会13回すべてに出席し、医療人材派遣企業の経営を経て起業した経営者としての経験、見識から、特に人財活用、情報システムの観点で監督機能を発揮しています。また、報酬諮問委員会の委員長、コーポレート・ガバナンス委員会の副委員長および人事諮問委員会、社長指名諮問委員会の委員を務めています。
	上釜 健宏	当期開催の取締役会13回すべてに出席し、グローバルに事業を展開する電子部品企業の経営者としての経験、見識から、特に技術経営、品質の観点で監督機能を発揮しています。また、人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員を務めています。
社外監査役	内山 英世	当期開催の取締役会13回すべてに、また監査役会13回すべてに出席し、公認会計士としての専門的見地から特に財務、会計の観点で、取締役会の意思決定の適法性および妥当性を確保するために必要な発言を適宜行っています。監査役会で定めた監査方針、監査計画に従い、社長CEOとの定期意見交換、取締役、執行役員等への定期ヒアリング、会計監査人との定期情報交換、海外子会社への往査などを行っています。また、コーポレート・ガバナンス委員会の委員を務めています。
	國廣 正	当期開催の取締役会13回すべてに、また監査役会13回のうち12回に出席し(出席率92.3%)、弁護士としての専門的見地から特に内部統制、リスク管理の観点で、取締役会の意思決定の適法性および妥当性を確保するために必要な発言を適宜行っています。監査役会で定めた監査方針、監査計画に従い、社長CEOとの定期意見交換、取締役、執行役員等への定期ヒアリング、海外子会社への往査などを行うとともに、リスク管理、危機管理について専門的な見地で幅広い範囲から発言を行っています。また、コーポレート・ガバナンス委員会の委員を務めています。

③ 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、定款に社外取締役および社外監査役との責任限定契約に関する定めを設けています。当該定款の定めに基づき、当社は、社外取締役および社外監査役の全員と、会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がなかったときは、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度とする旨の責任限定契約を締結しています。

5 | 当社の会計監査人の状況

[1] 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

[2] 当期にかかる会計監査人の報酬等の額

	区　分	報酬等(百万円)
①	当社および子会社が支払うべき会計監査人に対する報酬等の合計額	263
②	①合計額のうち、監査証明業務の対価として当社および子会社が支払うべき報酬等の合計額	263
③	②合計額のうち、当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額	195

(注) 1. 当社と会計監査人との監査契約においては、会社法に基づく監査報酬額と金融商品取引法に基づく財務諸表監査、四半期レビューおよび内部統制監査にかかる監査報酬額を区分しておらず、かつ、実質的にも区分することができないため、③の金額には、これらの合計額を記載しています。

2. 監査役会は、会計監査人および社内関係部門から説明を受けた当期の会計監査計画や、前期の監査実績、会計監査人の監査の遂行状況、報酬見積もりの算出根拠を確認し、審議した結果、適切であると判断し、会計監査人の報酬等の額について同意を行っています。

3. 当社の重要な連結子会社のうち、OMRON MANAGEMENT CENTER OF AMERICA,INC.、OMRON EUROPE B.V.、OMRON ASIA PACIFIC PTE. LTD.、OMRON (CHINA) CO., LTD.、OMRON ELECTRONICS KOREA CO., LTD.は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けています。

[3] 公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)の内容

記載すべき事項はありません。

[4] 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社は、つぎのいずれかにより会計監査人の解任または不再任を行います。

①監査役会は会計監査人の職務の執行に支障がある場合等その必要があると判断した場合には、当該会計監査人の解任または不再任に関する株主総会に提出する議案の内容を決定します。

②監査役会は会計監査人について会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると判断した場合には、監査役全員の同意によって、会計監査人を解任します。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告します。

6 当社の体制および方針

[1] 当社グループの企業理念

当社グループでは、1959年に創業者・立石一真が、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、社憲の精神を企業理念へと進化させ、時代にあわせて改定しながら、事業発展の原動力また求心力として数々のイノベーションを生み出し、社会の発展と人々の生活の向上に貢献してきました。

当社グループでは、2020年度をゴールとした長期ビジョンVG2020のもとグローバル化を加速させており、世界の様々な社会的課題を解決することで企業価値向上を目指しています。この実現には、世界中の社員の誰もが企業理念の考え方を理解し、行動することがますます重要になってきており、現在、グローバルレベルで企業理念の実践を強化しています。

当社グループは、これからも企業理念の実践を通じて、企業の社会的責任を果たすとともに、持続的な企業価値の向上を目指します。

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。

オムロン企業理念　　2015年5月改訂

[2] 当社グループの経営のスタンス

当社グループでは、すべてのステークホルダーに対して、事業を通じて企業理念を実践していくための経営の姿勢や考え方を示すものとして、以下の通り「経営のスタンス」を宣言しています。今後も時代や社会の要請に応じて進化させていきます。

経営のスタンス

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。

[3] 当社のコーポレート・ガバナンス

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社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。

現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、監査役会設置会社を選択しています。

取締役会は、取締役・監査役・執行役員の選任、取締役・執行役員の報酬の決定、および重要な業務

執行の決定等を通じて、経営全般に対する監督機能を発揮し、持続的な企業価値の向上に努めています。

監査役会および監査役は、取締役の職務執行および取締役会の監督義務の履行状況について、適法性監査および妥当性監査を行い、企業の健全性を確保し、持続的な企業価値の向上に努めています。また、各監査役は監査役の独任制に基づき、単独で権限を行使することが可能であり、内部統制を強化させる重要な役割を果たしています。

さらに、取締役会の監督機能を補完するため、取締役会の傘下に任意の4つの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、報酬諮問委員会は、いずれの委員会も委員長は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。特に、社長指名諮問委員会は取締役会の監督機能上の最重要事項である社長の選任等に特化しています。加えてコーポレート・ガバナンスの向上を目的としたコーポレート・ガバナンス委員会は、委員長および委員の全員を独立社外取締役および独立社外監査役としています。これらの当社独自の工夫により、経営陣の意思決定に対する透明性と客観性を高める仕組みを構築し機能させています。

このように、監査役会設置会社として、指名委員会等設置会社のコーポレート・ガバナンス体制の優れた面を取りいれたハイブリッド型のコーポレート・ガバナンス体制は、当社にとって最適な体制であると考えています。

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（以下、本ポリシーといいます）」を制定しています。本ポリシーは、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。

コーポレート・ガバナンスの取り組み（ご参考）

* 取締役会長を除く

[機関設計]

会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択します。また、取締役会の機能を補完するため、人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会を設置し、監査役会設置会社に指名委員会等設置会社の優れた面も取り入れたハイブリッド型の機関設計を構築するとともに機能させます。

[取締役会の役割・責務]

取締役会は、受託者責任を認識し、適切な権限行使を行い、持続的な企業価値の向上に責任を負います。

・取締役会は、上記の責任を果たすため、取締役・監査役・執行役員の選任、取締役・執行役員の報酬の決定、および重要な業務執行の決定等を通じて、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保します。
・取締役会は、監査役または会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の対応体制を確立します。

[取締役会の構成]

・監督と執行を分離し、取締役の過半数を、業務執行を行わない取締役によって構成します。
・取締役会における独立社外取締役の割合は、3分の1以上とします。
・取締役会の傘下に、取締役・監査役・執行役員の人事に関する人事諮問委員会、取締役・執行役員の報酬に関する報酬諮問委員会を設置します。また、監督機能上の最重要事項である社長の選任等に特化した、社長指名諮問委員会を設置します。
・人事諮問委員会、報酬諮問委員会、社長指名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ます。
・コーポレート・ガバナンスの向上を目的に、コーポレート・ガバナンス委員会を設置し、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ます。
・筆頭独立社外取締役は、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長を務めます。

[取締役会議長]

・取締役の監督機能を明確にするため、取締役会議長は代表権を持たない取締役会長が務めます。
・取締役会長は業務執行を行いません。
・取締役会議長は、取締役会の議論が自由闊達で建設的な議論になるよう努めます。

[諮問委員会等]

(1)人事諮問委員会

人事諮問委員会は、その規程に基づき、取締役・監査役・執行役員の候補者の決定に対する透明性・客観性・適時性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的とします。

・人事諮問委員会は、取締役・監査役・執行役員の選任基準について、審議のうえ定めます。
・人事諮問委員会は、グローバルでの成長、競争力強化、著しいビジネス環境の変化に迅速に対応するために、取締役・監査役・執行役員の多様化に努めます。
・人事諮問委員会は、取締役会議長による各取締役との面談の報告を受け、各取締役の評価を行います。
・人事諮問委員会は、取締役については取締役会議長より、監査役については、監査役会の委託を受けた取締役会議長より、執行役員については社長より諮問を受け、人事諮問委員会が定めた選任基準に基づき、企業理念の実践度や業績達成度等を踏まえ、取締役・監査役・執行役員の人事について審議し、取締役会に答申します。
・取締役会は、人事諮問委員会の答申に基づき、株主総会に付議する取締役選任議案を決定します。
・取締役会は、人事諮問委員会の答申に基づき、監査役会の同意を経て、株主総会に付議する監査役選任議案を決定します。
・取締役・監査役の選任にあたっては、株主総会の選任議案に、個々の略歴(取締役については当社における地位および担当を含む)、選任理由ならびに重要な兼職の状況等を記載し説明します。

(2)社長指名諮問委員会

社長指名諮問委員会は、その規程に基づき、社長候補者の決定に対する透明性・客観性・適時性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的とします。

・社長指名諮問委員会は、毎年、社長CEOの評価を行い、次年度の社長CEOを指名します。
  −再任の場合、業績等を踏まえた社長CEOの評価に基づき次年度の社長CEOを指名し、取締役会に答申します。
  −交代の場合、後継者計画(サクセッションプラン)等に基づき次年度の社長CEOを指名し、取締役会に答申します。
・社長指名諮問委員会は、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)について、毎年審議し、取締役会に答申します。

・取締役会は、社長指名諮問委員会の答申に基づき、株主総会に付議する取締役選任議案を決定します。

(3)報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、その規程に基づき、取締役・執行役員の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的とします。

・報酬諮問委員会は、「取締役報酬の方針」について審議し、取締役会に答申します。取締役会は、この答申に基づき、「取締役報酬の方針」を決定します。
・報酬諮問委員会は、「執行役員報酬の方針」について審議します。
・報酬諮問委員会は、取締役については取締役会議長より、執行役員については社長より諮問を受け、上記各方針に基づき、取締役・執行役員の報酬について、審議します。
・上記審議に基づく取締役の報酬は、以下のとおりとします。
  −取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績に応じて変動する業績連動報酬で構成します。
  −独立社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成します。
  −基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し役割に応じて決定します。
  −業績連動報酬は、短期業績連動報酬と中長期業績連動報酬で構成します。短期業績連動報酬として、単年度の業績や目標達成度に連動する賞与を支給します。中長期業績連動報酬として、中期経営計画の達成度や企業価値(株式価値)の向上に連動する株式報酬を支給します。
  −短期業績連動報酬および中長期業績連動報酬の基準額は、役割に応じて定める報酬構成比率により決定します。
・取締役会は、報酬諮問委員会の答申に基づき、株主総会の決議により決定した取締役全員の報酬等の総額の範囲内で、取締役の報酬を決定します。

(4)コーポレート・ガバナンス委員会

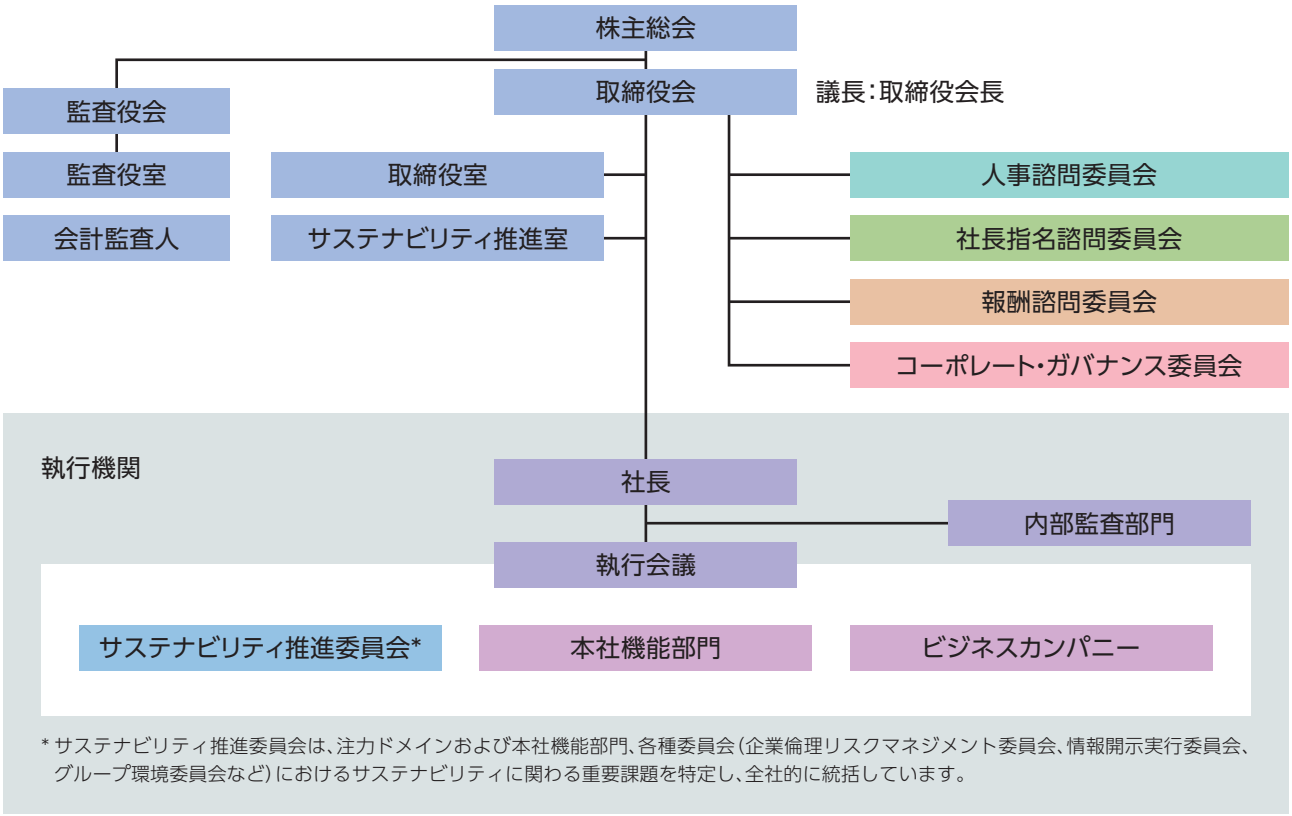
コーポレート・ガバナンス委員会は、その規程に基づき、すべてのステークホルダーの立場を踏まえ、経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実を図ることを目的とします。

・コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会の構成や運営、実効性等について評価し、取締役会に報告します。

・コーポレート・ガバナンス委員会は、「社外役員の独立性要件」を策定し、取締役会に答申します。
・コーポレート・ガバナンス委員会は、上記以外のコーポレート・ガバナンスに関する事項について、取締役会もしくは取締役会議長より諮問を受け、取締役会に答申します。

本ポリシーの全文は、以下のウェブサイトからご参照ください。
https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/policy/

当社のコーポレート・ガバナンス体制



* サステナビリティ推進委員会は、注力ドメインおよび本社機能部門、各種委員会（企業倫理リスクマネジメント委員会、情報開示実行委員会、グループ環境委員会など）におけるサステナビリティに関わる重要課題を特定し、全社的に統括しています。

事業報告

当社では、独立性を備えた社外取締役が委員長を務め、社長CEOが委員として属さない下記の4つの諮問委員会等を取締役会の中に設置し、経営陣の意思決定に対する透明性と客観性を高めています。なお、諮問委員会等の詳細については、58ページから60ページをご参照ください。

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任基準・方針を策定し、候補者を審議します。

社長指名諮問委員会

社長の選定に特化して次年度の社長CEO候補者、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)を審議します。

報酬諮問委員会

取締役・執行役員の報酬に関する方針を策定し、報酬水準および報酬額を審議します。

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します。

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

当社の取締役会の実効性向上の取り組みの状況

1.取締役会の実効性向上の取り組みの概要

当社は、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)「(1)を踏まえた取締役会の運営方針の決定・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、社外取締役を委員長とし、社外取締役と社外監査役で構成するコーポレート・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。

当社は、上記の(1)(2)を年度単位で実行することにより、取締役会の実効性を向上し続けています。

取締役会の実効性向上の取り組み

2. 2018年度取締役会の実効性評価結果の概要

(1) 2018年度取締役会運営方針

取締役会は、2017年度取締役会の実効性評価結果を踏まえ、中期経営計画「VG2.0」の達成に向けて、特に以下の3点のテーマについて、監督機能を発揮していくことを掲げました。

■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

(2) 2018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・監査役による自己評価および取締役会議長面談の結果、テーマ選定、議論内容、運営状況等について、いずれも高い評価結果であったことを踏まえ、取締役会が持続的な企業価値の向上に向けて取締役会の実効性を向上し、監督機能を発揮していることを確認しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会運営方針に掲げた各テーマについて、以下の通り評価しました。

今年度初めてテーマとして選定した中期経営戦略における情報システムおよび品質に関する戦略について、取締役会は現状を把握し、社外取締役・社外監査役からも経験や知見を踏まえた有益な示唆を受け、今後の方向性のコンセンサスが醸成されました。2017年度からの継続テーマである人財戦略および技術戦略について、取締役会は執行が戦略に基づく取り組みを進化させ、着実に進捗・浸透させていることを理解し、多面的な質疑応答を通じて深い議論を行いました。3年目の継続テーマであるサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に対する取り組みについて、取締役会はサステナビリティ重要課題に対する取り組みとエンゲージメント活動が共に進化し、取り組みを推進する仕組みが機能していることを確認しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会が2018年度取締役会運営方針に基づくテーマについて中長期的な企業価値の向上の観点で議論し、議論を通じて運営方針として掲げたテーマは「人財」「技術」というキーワードで有機的に関連していることを認識できました。

また、取締役会において、取締役・監査役は積極的に発言しており、特に社外取締役・社外監査役は、それぞれの経験や知見を踏まえた意見・提言を行っています。執行は、取締役会の意見・提言を真摯に受け止め、戦略や取り組み等の更なる強化に繋げています。

<各テーマの議論の概要>

情報システムに関する戦略

既存のITシステムの課題を認識し、AI等による技術革新により業務システムが抜本的に変化することを前提として、次期長期ビジョンを見据えた全社ITシステムの方向性を議論しました。

品質に関する戦略

既存のQuality Management System（QMS）の課題を認識し、目指すべきQMSに向けた改善の方向性および改善の要となる人財の育成方針を議論しました。

人財戦略

人財戦略の全体像や主要テーマの進捗を確認し、今後取り組む戦略テーマ（経営を担うリーダー人財・多様な人財・自律型人財の育成等への取り組み）について議論しました。

技術戦略

技術経営を実現するための価値創造、技術創造の戦略、およびそれら戦略を支えるための変革型人財の発掘と育成の取り組みについて議論しました。

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

サステナビリティ重要課題の目標達成に向けた取り組みの進捗を確認し、また、新たな社会的課題の解決に向けた目標の設定や取り組みについて議論しました。

[4] 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制（内部統制システムの整備に関する基本方針）並びに内部統制システムの運用状況の概要

内部統制システムの整備に関する基本方針

当社は、会社法及び会社法施行規則にもとづき、以下のとおり、当社および当社の子会社（以下、当社グループという）の内部統制システムを整備する。

1. 当社グループの取締役・使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

（1）当社グループにおけるマネジメントの透明性・公平性・グローバル性を確保し、適切で迅速な意思決定を行う経営基盤として「オムロングループマネジメントポリシー」および「オムロングループルール」を制定する。

（2）「社会的責任を果たす企業経営」においては、企業倫理・コンプライアンスをその活動の重要課題の一つとして位置付け、事業活動の遂行において法令を遵守する。特にカルテル等の反競争的行為、贈賄その他重要なリスクについては、その発生を未然に防ぐための対応を重点的に実施する。

（3）「オムロングループ倫理行動ルール」を当社グループの「社会的責任を果たす企業経営」を実践するための役員・従業員の具体的行動指針を示したものとして周知し、法令遵守の徹底を図る。

（4）企業倫理・コンプライアンスに関する責任者を任命し、企業倫理・コンプライアンスの推進を行うための組織として、企業倫理リスクマネジメント委員会を設置する。具体的な活動としては、社長自ら企業倫理・コンプライアンスに関する指示を発信し周知徹底の機会を設けると共に、カルテル等の反競争的行為や贈賄をはじめ、企業倫理・コンプライアンスに関する役員および従業員への定期的な研修等を行う。

（5）社内外に内部通報窓口を設置し、「オムロングループ倫理行動ルール」・就業規則・法令に違反する行為、またはそのおそれのある行為について、通報を受け付ける。また、法令・社内規定に従って通報内容を秘密として保持し、通報者に対する不利益な取扱いを行わない。

（6）透明性の高い経営の実現を目指すべく、情報開示を重要な課題の一つとして位置付け、その推進を行うため社長直轄の情報開示実行委員会を設置する。同委員会は、当社グループ全体の情報開示に関する正確性、適時性、網羅性を確保する活動を実施し、当社グループの定める基準に則り積極的な開示を行う。

（7）社長直轄の内部監査部門を設置し、当社グループの業務監査を実施する。

（8）当社グループの財務報告の適正性確保のために、各部門が業務プロセスの整備・運用状況の自

己点検を行ったうえで内部監査部門がモニタリングすること等により、法令等に従い適切に報告書を提出できる体制の充実を図る。

(9) 反社会的勢力の排除の基本方針を「オムロングループマネジメントポリシー」および「オムロングループ倫理行動ルール」において明確にする。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

(1) 「取締役会規程」に従い、取締役会議事録を10年間保存し管理する。

(2) グループ経営と意思決定に関する基本方針・原則を定めた「経営ルール」に従い、重要事項の決定については決裁書を発行する。決裁書や執行会議議事録等職務の執行状況を示す主要な文書等は、法令・社内規定に基づいて保存し管理する。

3. 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(1) 企業の存続と企業目標の達成を確保し、企業の社会的責任を果たすことを目的として、グローバルな視点で、リスクに関わる活動を統合したリスクマネジメントを行う。

(2) 「オムロングループ統合リスクマネジメントルール」に基づき、リスク情報の収集、リスクの分析、リスク対策を行い、損失の回避・低減・移転などに努める。

(3) 当社グループにとって重要なリスクを指定し、執行会議を通じ、社内カンパニーを横断した全社対応を行う。

(4) 危機発生時には、「オムロングループ統合リスクマネジメントルール」に定められた手順に従い、報告・情報伝達を行い、必要な対応チームを編成する。

4. 当社グループの取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(1) 当社は、執行役員制度を採用するとともに取締役を少人数に保ち、取締役会における実質的な議論を確保し迅速な意思決定を行う。

(2) 当社は、取締役会に加え執行会議を設置し、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。

(3) 社内カンパニー制を採用し、各社内カンパニー社長への大幅な権限委譲により意思決定の迅速化と業務の効率化を図る。

(4) 当社グループは、適切な統制と意思決定の迅速化を基本方針として定められた職務分掌と決裁権限に基づいて業務運営を行う。
(5) 当社グループは、中長期の経営計画を策定し、当該計画を具体化するため、毎事業年度ごとの経営計画を策定する。

5. 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

子会社の営業成績・財務状況その他の重要な情報について、社内規定等に基づき各子会社を管轄する上位部門への報告を義務づける。

6. 監査役監査の実効性を確保するための体制

(1) 監査役の職務を補助するため、監査役室および専任者を設置しており、監査役室スタッフは監査役の指揮命令下で職務遂行する。
(2) 監査役室スタッフの人事評価、任命・異動は監査役会が同意する。
(3) 当社グループの取締役、監査役、使用人およびこれらの者から報告を受けた者が当社監査役に報告するための体制として、これら報告者は、当社グループにおける重大な法令・定款違反および不正行為の事実、会社に著しい損害が発生するおそれがある事実等を発見した場合、所定の規定・手順に従い直ちに当社監査役に報告を行う。当社監査役は、これらにかかわらずその必要に応じ随時に、当社グループの取締役、監査役および使用人に対し報告を求めることができる。また、当社は、報告者に対し、当該報告をしたことを理由として不利益な取扱いを行わない。
(4) 監査役がその職務の執行について、当社に対し、会社法第388条に基づき費用の前払い等の請求をしたときは、速やかに処理する。
(5) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制として、監査役会による取締役・執行役員への定期ヒアリング、社長との定期意見交換、会計監査人との定期情報交換、執行役員から業務報告を受領する制度等を確保する。さらに監査役会に内部監査部門長を招聘し、内部監査報告を実施する。
(6) 弁護士・会計士等の法務または、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者を含む半数以上の社外監査役を通じ、監査の客観性と実効性を確保する。
(7) 監査役は、取締役会に加えて執行会議等の重要な会議にも出席し、意見を述べる。

内部統制システムの運用状況の概要

当社は、上記基本方針にもとづき内部統制システムを運用しており、当期における当該システムの運用状況の概要は以下のとおりです。

1. コンプライアンス・リスクマネジメントに対する取り組みの状況

当社グループでは、企業倫理リスクマネジメント委員会を推進組織とし、コンプライアンスとリスクマネジメントを統合した対応を行ってきました。この対応は社長直轄部門が担当し、当該活動の一層の推進と徹底により、当社グループの変化対応力のさらなる強化を行いました。

(1)コンプライアンス

当社グループの役員・従業員に対し行動指針を周知するとともに、必要な研修等を実施しています。また、企業倫理リスクマネジメント委員会を定期開催するとともに、10月を企業倫理月間と定め、国内外の役員・従業員に対するトップメッセージ配信、職場研修、企業倫理カード配布などを行っています。内部通報窓口を国内および海外の主要拠点に設置し、運営しています。また、情報開示に関する正確性、適時性、網羅性を確保する為、情報開示実行委員会を定期開催するとともに、インサイダー取引防止の研修等を行っています。内部監査部門においては、当社グループの部門に対する業務監査を定期的に実施しています。

当期においては、グループガバナンスに関する教育を整備しました。当社グループ会社の役員に対しては「公正かつ透明性の高い経営」を担う一員としての知識と意識を再確認する為の研修を実施しました。また、当社グループの役員・従業員に対しては、コンプライアンス教育の重点テーマとしてカルテルの防止と内部通報制度の周知を行いました。さらに、当社グループ全体で行われる監査等の活動を最適化する為の取り組みにも着手し、コンプライアンス体制の強化に努めました。

(2)リスクマネジメント

「オムロングループ統合リスクマネジメントルール」に基づき、毎年グローバル視点で当社グループに関わるリスクを洗い出し、分析を加え、その中から当社グループにとって重要なリスクを指定しています。指定されたリスクについては、執行会議を通じて当社グループ全体でリスク対策を実行しています。そして、リスク対策の主管部門を選定し、四半期ごとの企業倫理リスクマネジメント委員会にて対策の進

渉を確認し、計画的に取り組みを推進しています。また、国内外のグループ会社において、「リスクマネージャ」を選任し、そのグローバルなネットワークを利用して、日常的なリスク情報の共有、対応の協議などを迅速に行い、社内外の環境変化に対応した対策を現場と経営が力を合わせて実施しています。

当期においては、様々なリスクを統合的にまとめたリスクマップを当社統合レポートやウェブサイトに掲載し、ステークホルダーへの分かりやすいリスク開示に努めました。また、重要リスク対策としては、グローバルでの個人情報保護規制に対応する体制整備やサイバー攻撃への対策の拡充、高まる地政学リスクに関する情報の収集と当社への影響を最小化する為の取り組み等を行いました。さらに、危機発生時に迅速かつ適切な意思決定を行う為の研修等を行い、リスク対応力の強化を進めました。

2. 業務の適正を確保する取り組みの状況

当社は取締役の職務執行に係る主要な文書について、「取締役会規程」その他情報管理に関する規程等に基づき、保管および管理を行っています。また、当社は取締役の少人数化により取締役会の実質的な議論を確保するとともに、執行役員制度および社内カンパニー制を採用し、各社内カンパニー社長等への権限委譲により意思決定の迅速化と業務の効率化を図っています。毎月開催される執行会議では社長の権限の範囲内で、重要な業務執行案件等の審議・決定を行っています。また、当社グループにおいては、適用される職務分掌、決裁権限、報告ルールを明確に定めることにより、適切な統制と迅速な意思決定がなされる体制を確保しています。

当期においては、前期に引き続き決裁処理等のIT化を国内外で進めることにより、グローバルで意思決定の迅速化を進めました。

3. 監査役監査の実効性を確保する取り組みの状況

当社は監査役の職務を補助するため執行から独立した監査役室を設置し必要なスタッフを配置しています。監査役会による取締役・執行役員への定期ヒアリング、社長との定期意見交換、会計監査人との定期情報交換、執行役員からの業務報告受領などを行っています。また、監査役は、取締役会に加えて執行会議等の重要な会議にも出席し、必要により意見を述べています。

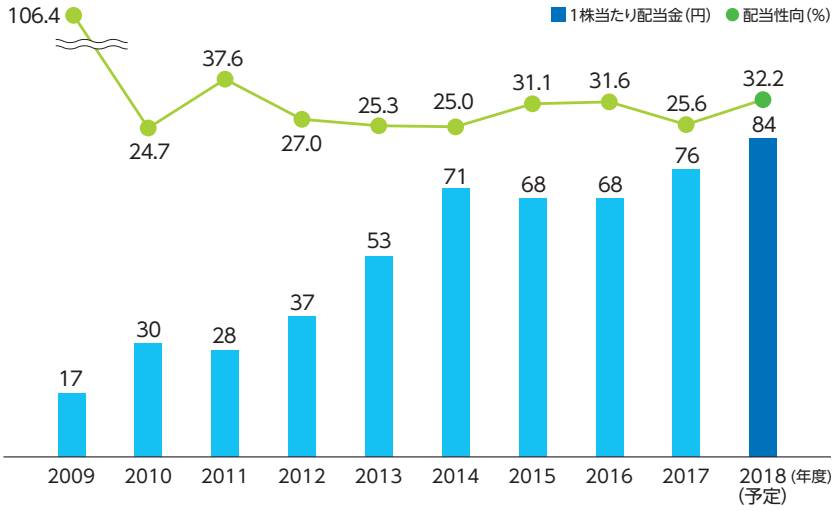
当期においては、監査役会は、会計監査人、内部監査部門と監査方針、監査日程および監査先の選定等について情報共有および調整を行い、業務の重複が生じないようにすること等で監査の実効性を高めました。

[5] 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、定款の定めに基づき取締役会決議によって行う中間配当を除き、剰余金の配当等の決定については株主総会に諮ります。また、株主の皆さまへの還元を含む利益配分に関しましては、つぎの基本方針を適用しております。

① 企業価値の持続的な向上を目指し、将来の成長に必要な研究開発、設備投資、M&Aなどの投資を優先いたします。そのための内部留保を確保したうえで、資本効率を勘案し、継続的に株主の皆さまへの還元の充実を図ってまいります。
② 毎年の配当金につきましては、連結業績ならびに配当性向、さらに株主資本利益率(ROE)と配当性向を乗じた株主資本配当率(DOE)を基準とし、安定的、継続的な株主還元の充実を図ってまいります。具体的には、2017～2020年度の中期経営計画(呼称VG2.0)期間は、配当性向30%程度およびDOE 3%程度を目安として、利益還元に努めてまいります。
③ 長期にわたり留保された余剰資金につきましては、機動的に自己株式の買入れなどを行い、株主の皆さまに還元してまいります。

■ 配当金および配当性向の推移



[6] その他方針等

資本政策の基本的な方針

① 株主価値を維持向上するために、投下資本利益率(ROIC)、株主資本利益率(ROE)および1株当たり利益(EPS)の目標水準を考慮した経営を行います。また、経済環境等の急激な変化に備え、金融情勢によらず資金調達が可能な高格付けを維持できる自己資本比率を目標とします。
② 支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策については、取締役会において、上記の目標とする投下資本利益率(ROIC)、株主資本利益率(ROE)および1株当たり利益(EPS)等への影響を十分に考慮した上で合理的な判断を行います。
③ 大規模な希釈化をもたらす資本調達を実施する場合には、資金使途の内容と回収計画を取締役会において十分に審議のうえ決議するとともに、投資家・株主への説明を行います。

買収防衛策について

買収防衛策は導入しません。

株主との建設的な対話について

株主との対話を通じ、持続的な企業価値の向上に資するよう努めます。

また、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する基本方針(以下、本基本方針といいます)を策定し、公表します。

本基本方針は、以下のウェブサイトからご参照ください。
https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/policy/

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目＼期別	第82期 (2019年3月31日現在)	(ご参考) 第81期 (2018年3月31日現在)
資産の部		
流動資産	**428,665**	**437,385**
現金及び現金同等物	110,250	113,023
受取手形及び売掛金	171,196	174,065
貸倒引当金	△ 945	△ 1,117
たな卸資産	130,083	129,581
その他の流動資産	18,081	21,833
有形固定資産	**142,712**	**135,103**
土地	24,675	24,886
建物及び構築物	136,439	145,389
機械その他	207,991	205,233
建設仮勘定	15,822	10,063
減価償却累計額	△ 242,215	△ 250,468
投資その他の資産	**178,501**	**172,464**
のれん	40,532	38,705
関連会社に対する投資及び貸付金	26,023	27,195
投資有価証券	29,003	29,016
施設借用保証金	7,730	7,531
繰延税金	43,695	39,947
その他の資産	31,518	30,070
資産合計	**749,878**	**744,952**

科目＼期別	第82期 (2019年3月31日現在)	(ご参考) 第81期 (2018年3月31日現在)
負債の部		
流動負債	**171,472**	**182,778**
支払手形及び買掛金・未払金	89,235	93,792
未払費用	41,549	44,291
未払税金	3,511	6,414
その他の流動負債	37,177	38,281
繰延税金	**1,338**	**706**
退職給付引当金	**58,332**	**42,342**
その他固定負債	**12,425**	**11,740**
負債の部合計	**243,567**	**237,566**
純資産の部		
株主資本	**504,212**	**505,530**
資本金	64,100	64,100
資本剰余金	100,233	99,588
利益準備金	21,826	19,940
その他の剰余金	433,639	390,950
その他の包括利益(△損失)累計額	△ 70,200	△ 49,359
為替換算調整額	△ 7,687	△ 3,176
退職年金債務調整額	△ 62,648	△ 53,785
売却可能有価証券未実現損益	—	7,426
デリバティブ純損益	135	176
自己株式	△ 45,386	△ 19,689
非支配持分	**2,099**	**1,856**
純資産の部合計	**506,311**	**507,386**
負債及び純資産合計	**749,878**	**744,952**

(注) 記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しています。

連結損益計算書

（単位：百万円）

科目＼期別	第82期（2018年4月1日から2019年3月31日まで）	（ご参考）第81期（2017年4月1日から2018年3月31日まで）
売上高	859,482	859,982
売上原価	505,389	502,170
売上総利益	354,093	357,812
販売費及び一般管理費	219,683	212,481
試験研究開発費	57,777	59,077
その他費用－純額－	1,201	2,887
税引前当期純利益	75,432	83,367
法人税等	18,863	21,615
（当期税額）	(19,246)	(24,222)
（繰延税額）	(△ 383)	(△ 2,607)
持分法投資損益（△利益）	1,578	△ 1,754
当期純利益	54,991	63,506
非支配持分帰属損益	668	347
当社株主に帰属する当期純利益	54,323	63,159

（注1）記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しています。
（注2）2018年3月期の連結損益計算書の組み替えを行っています。詳細につきましては「連結注記表<会計方針の変更に関する注記>」をご覧ください。

連結キャッシュ・フロー計算書（ご参考）

（単位：百万円）

科目＼期別	第82期（2018年4月1日から2019年3月31日まで）		第81期（2017年4月1日から2018年3月31日まで）	
Ⅰ 営業活動によるキャッシュ・フロー				
1.当期純利益		54,991		63,506
2.営業活動によるキャッシュ・フローと当期純利益の調整				
(1) 減価償却費	30,459		29,465	
(2) 固定資産除売却損(△益)(純額)	△ 1,098		949	
(3) 長期性資産の減損	196		911	
(4) 投資有価証券評価損(純額)	563		−	
(5) 退職給付引当金	3,818		2,706	
(6) 繰延税金	△ 383		△ 2,607	
(7) 持分法投資損益(△利益)	1,578		△ 1,754	
(8) 事業売却損(△益)(純額)	△ 407		14	
(9) 資産・負債の増減	△ 19,346		△ 16,954	
(10) その他(純額)	874	16,254	△ 2,563	10,167
営業活動によるキャッシュ・フロー		**71,245**		**73,673**
Ⅱ 投資活動によるキャッシュ・フロー				
1.投資有価証券の売却による収入		465		3,776
2.投資有価証券の取得		△ 602		△ 649
3.資本的支出		△ 39,045		△ 38,542
4.施設借用保証金の増加(純額)		△ 193		△ 634
5.有形固定資産の売却による収入		3,475		990
6.関連会社に対する投資及び貸付金の減少		△ 498		−
7.事業売却(現金流出額との純額)		1,817		△ 427
8.事業買収(現金取得額との純額)		△ 830		△ 20,445
9.その他(純額)		454		89
投資活動によるキャッシュ・フロー		**△ 34,957**		**△ 55,842**
Ⅲ 財務活動によるキャッシュ・フロー				
1.短期債務の増加(純額)		2,109		951
2.親会社の支払配当金		△ 16,776		△ 15,378
3.非支配株主への支払配当金		△ 343		△ 215
4.自己株式の取得		△ 25,716		△ 18,530
5.その他(純額)		△ 57		90
財務活動によるキャッシュ・フロー		**△ 40,783**		**△ 33,082**
Ⅳ 換算レート変動の影響		**1,722**		**2,248**
現金及び現金同等物の増減額		**△ 2,773**		**△ 13,003**
期首現金及び現金同等物残高		**113,023**		**126,026**
期末現金及び現金同等物残高		**110,250**		**113,023**

（注）記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しています。

貸借対照表

(単位：百万円)

科目＼期別	第82期 (2019年3月31日現在)	(ご参考) 第81期 (2018年3月31日現在)
資産の部		
流動資産	**138,952**	**165,543**
現金及び預金	27,312	42,839
受取手形	2,771	1,976
売掛金	53,207	59,922
商品及び製品	13,862	14,712
原材料	5,032	5,120
仕掛品	3,495	4,360
貯蔵品	725	708
短期貸付金	－	10
関係会社短期貸付金	14,826	22,771
未収入金	11,990	9,125
その他の未収入金	4,508	4,287
その他	4,457	5,518
貸倒引当金	△ 3,233	△ 5,805
固定資産	**325,453**	**319,570**
有形固定資産	**43,131**	**37,836**
建物	15,643	15,497
構築物	1,037	967
機械装置	2,861	1,974
車両運搬具	1	2
工具器具備品	2,359	2,380
土地	13,167	13,167
リース資産	2,285	2,877
建設仮勘定	5,778	972
無形固定資産	**7,971**	**8,153**
ソフトウェア等	7,971	8,153
投資その他の資産	**274,351**	**273,581**
投資有価証券	23,486	24,277
関係会社株式	158,289	159,404
関係会社出資金	20,918	20,918
関係会社長期貸付金	37,589	35,687
敷金及び保証金	4,646	4,502
前払年金費用	14,266	15,010
繰延税金資産	10,275	9,508
その他	4,939	4,323
貸倒引当金	△ 57	△ 48
資産合計	**464,405**	**485,113**

科目＼期別	第82期 (2019年3月31日現在)	(ご参考) 第81期 (2018年3月31日現在)
負債の部		
流動負債	**188,238**	**201,259**
支払手形	8,165	2,197
買掛金	28,696	36,323
関係会社短期借入金	119,040	129,657
リース債務	997	1,098
未払金	13,345	13,425
未払費用	10,569	11,074
未払法人税等	1,733	3,638
前受金	29	31
預り金	1,078	1,016
役員賞与引当金	105	321
その他	4,481	2,479
固定負債	**16,343**	**25,898**
関係会社長期借入金	6,917	17,258
リース債務	1,320	1,862
株式給付引当金	1,071	548
再評価に係る繰延税金負債	1,205	1,205
その他	5,830	5,025
負債の部合計	**204,581**	**227,157**
純資産の部		
株主資本	**255,418**	**252,936**
資本金	**64,100**	**64,100**
資本剰余金	**88,771**	**88,771**
資本準備金	88,771	88,771
利益剰余金	**147,933**	**119,754**
利益準備金	6,774	6,774
その他利益剰余金	141,159	112,980
配当積立金	3,400	3,400
別途積立金	73,500	73,500
繰越利益剰余金	64,259	36,080
自己株式	**△ 45,386**	**△ 19,689**
評価・換算差額等	**4,406**	**5,020**
その他有価証券評価差額金	8,606	9,193
繰延ヘッジ損益	123	150
土地再評価差額金	△ 4,323	△ 4,323
純資産の部合計	**259,824**	**257,956**
負債・純資産合計	**464,405**	**485,113**

(注1) 記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しています。
(注2) 2018年3月期の貸借対照表の組み替えを行っています。詳細につきましては、「個別注記表<表示方法の変更>」をご覧ください。

損益計算書

（単位：百万円）

科目 ＼ 期別	第82期（2018年4月1日から2019年3月31日まで）	（ご参考）第81期（2017年4月1日から2018年3月31日まで）
売上高	**324,908**	**320,048**
売上原価	194,892	186,470
売上総利益	**130,016**	**133,578**
販売費及び一般管理費	102,967	105,644
営業利益	**27,049**	**27,934**
営業外収益	**26,357**	**15,808**
受取利息及び配当金	22,618	12,915
その他	3,739	2,893
営業外費用	**4,271**	**5,467**
支払利息	1,430	1,323
売上割引	795	784
為替差損	905	2,074
品質対応費	318	627
その他	823	659
経常利益	**49,135**	**38,275**
特別利益	**2,856**	**2,752**
固定資産売却益	1	7
投資有価証券売却益	964	2,736
事業譲渡益	1,760	－
その他	131	9
特別損失	**525**	**3,262**
固定資産売却及び除却損	188	296
減損損失	－	743
貸倒引当金繰入額	310	2,200
その他	27	23
税引前当期純利益	**51,466**	**37,765**
法人税、住民税及び事業税	7,006	8,068
法人税等調整額	△ 557	△ 761
当期純利益	**45,017**	**30,458**

（注）記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しています。

独立監査人の監査報告書

2019年5月13日

オムロン株式会社
取 締 役 会 御 中

有限責任監査法人 トーマツ

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大 西 康 弘 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	酒 井 宏 彰 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	池 畑 憲 二 郎 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、オムロン株式会社の2018年4月1日から2019年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主持分計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結計算書類を米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定により米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、オムロン株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

強調事項

注記事項(重要な後発事象に関する注記)に記載されているとおり、会社は2019年4月16日開催の取締役会において、会社のオペレーティング・セグメントであるオートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス、すなわち会社の連結子会社であるオムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社の全株式及び特定子会社であるOMRON AUTOMOTIVE ELECTRONICS de Mexico, S. de R.L. de C.V.を含む連結子会社2社の全株式並びに連結子会社3社の車載電装部品事業を譲渡することを決議し、同日に株式等譲渡契約を締結した。なお、当該株式等譲渡契約により、オムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社の子会社9社も会社の連結子会社から異動する。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

独立監査人の監査報告書

2019年5月13日

オムロン株式会社
取 締 役 会 御 中

有限責任監査法人 トーマツ

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大 西 康 弘 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	酒 井 宏 彰 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	池 畑 憲 二 郎 ㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、オムロン株式会社の2018年4月1日から2019年3月31日までの第82期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った

計算書類等に対する経営者の責任
経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任
当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。
監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。
当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見
当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

強調事項
注記事項(重要な後発事象に関する注記)に記載されているとおり、会社は2019年4月16日開催の取締役会において、会社のオペレーティング・セグメントであるオートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス、すなわち会社の連結子会社であるオムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社の全株式及び特定子会社であるOMRON AUTOMOTIVE ELECTRONICS de Mexico, S. de R.L. de C.V.を含む連結子会社2社の全株式並びに連結子会社3社の車載電装部品事業を譲渡することを決議し、同日に株式等譲渡契約を締結した。なお、当該株式等譲渡契約により、オムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社の子会社9社も会社の連結子会社から異動する。
当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

利害関係
会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査報告書

当監査役会は、2018年4月1日から2019年3月31日までの第82期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

(1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

(2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

② 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。

③ 財務報告に係る内部統制については、取締役等及び有限責任監査法人トーマツから当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2005年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主持分計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2019年5月15日

オムロン株式会社 監査役会

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	㊞

以上

MEMO

MEMO

MEMO

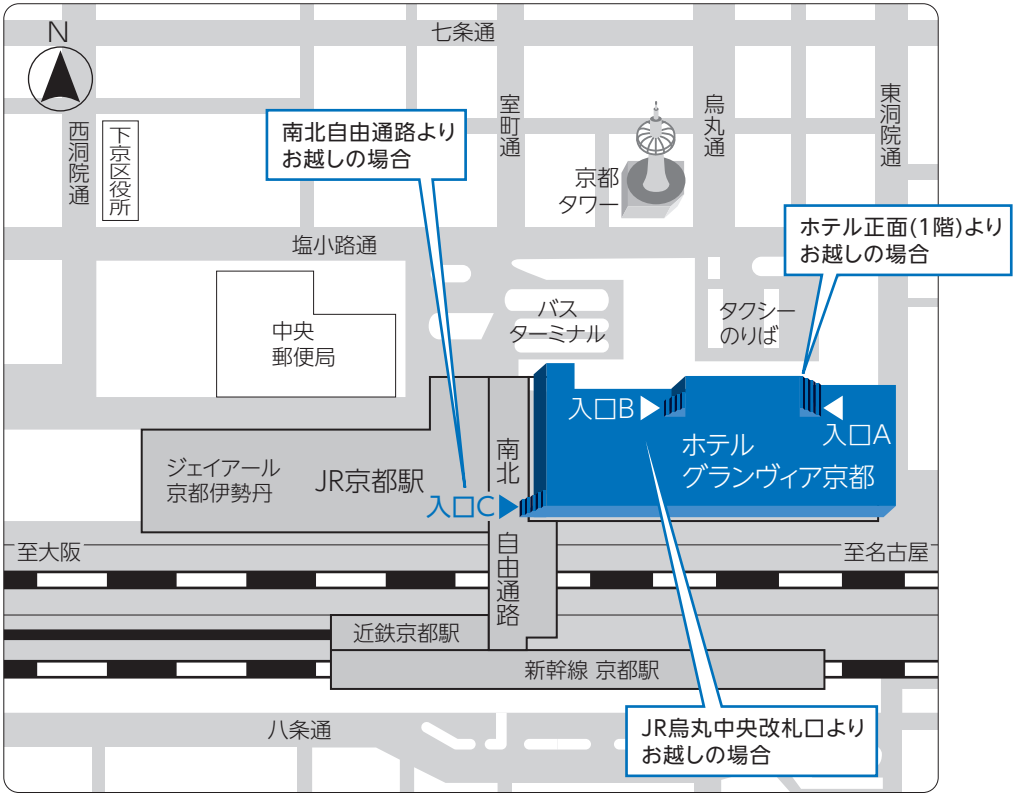
MEMO

MEMO

MEMO

株主総会会場ご案内図

会場 京都市下京区烏丸通塩小路下ル（京都駅ビル内）
ホテルグランヴィア京都（3階「源氏の間」）



ご案内

○ホテルグランヴィア京都は、JR京都駅に直結しています。
○ホテル正面(1階)よりお越しの株主さまは**入口A**から、JR烏丸中央改札口よりお越しの株主さまは**入口B**から、南北自由通路よりお越しの株主さまは**入口C**から、ホテルグランヴィア京都2階メインロビーにお越しのうえ、**エスカレータにて3階「源氏の間」までお越しください。**

駐車場のご用意はしていませんので、お車でのご来場はご遠慮願います。

OMRON https://www.omron.co.jp/

FSC ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022915
VEGETABLE OIL INK
UD FONT