

統合レポート2015

2015年3月期

OMRON
Sensing tomorrow™



世界中の人々から必要とされ、期待される企業へ

1959年、オムロンの創業者・立石一真は、「企業は利潤の追求だけではなく、社会に貢献してこそ存在する意義がある」という企業の公器性に共鳴し、この考え方に基づいた社憲「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。その後のオムロンは社憲を発展の原動力また求心力として、数々の世界的なイノベーションを生み出し、事業を通じて社会の発展と人々の生活の向上に貢献してきました。1990年以降は、社憲の精神を企業理念へと発展させ、時代に合わせて進化させてきました。

現在、オムロンは、10年間の長期経営ビジョン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、企業理念に基づいた行動を実践することがますます重要になってきています。これらの背景をふまえて、このたび企業理念をグローバルでわかりやすく、より実践的な内容に改定しました。

オムロンは、これからも社会の変化をいち早く捉え、企業理念の実践を通じて社会的課題の解決や人々の生活の向上に貢献することで、企業価値の向上を目指します。



2015年7月

取締役会長

立石文雄

これからも変わらない、揺らぐことのないオムロンの強い想い。
企業理念は、オムロンの求心力の源泉、発展の原動力です。

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

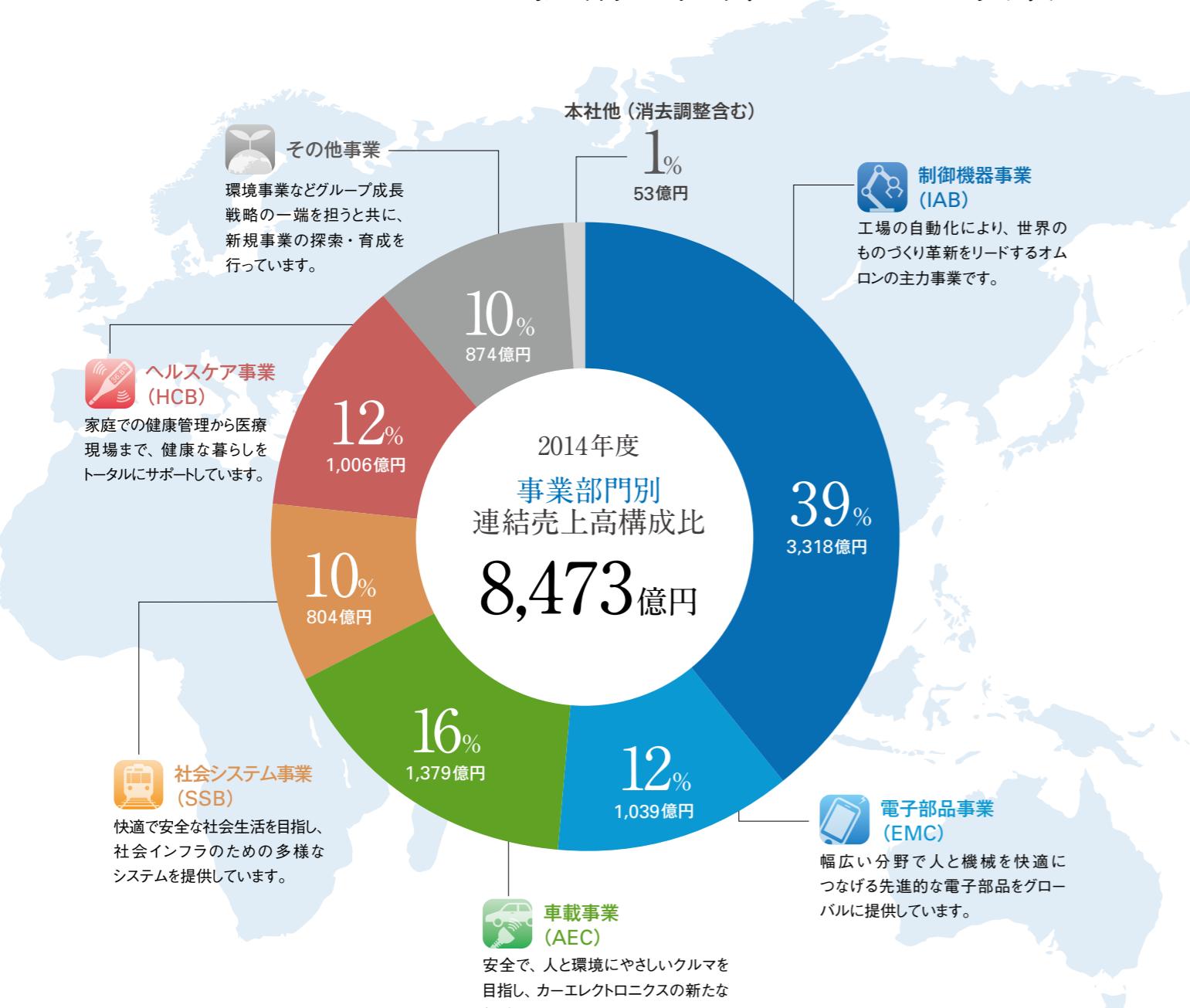
Our Values

私たちが大切にする価値観

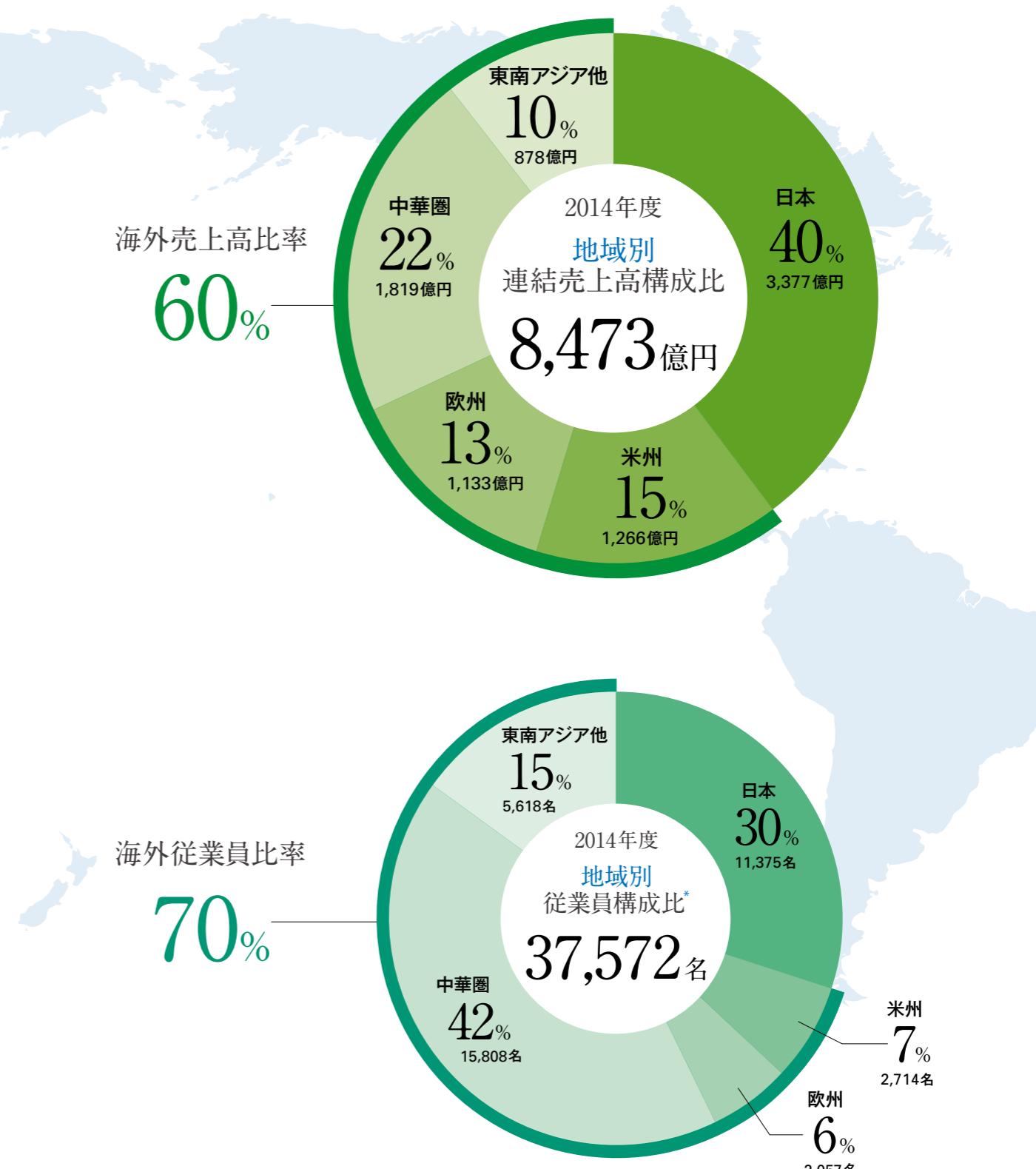
- ・ソーシャルニーズの創造
私たちは、世に先駆けて新たな価値を創造し続けます。
- ・絶えざるチャレンジ
私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます。
- ・人間性の尊重
私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます。

センシング&コントロール技術で世界とつながる事業

オムロンは、独自のセンシング&コントロール技術を駆使し、制御機器・電子部品・車載電装部品・社会インフラ・ヘルスケア・環境など、多岐にわたる事業を110を超える国や地域で展開しています。



事業部門	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業利益率
制御機器事業 (IAB)	3,318	546	16.5%
電子部品事業 (EMC)	1,039	102	9.8%
車載事業 (AEC)	1,379	92	6.7%
社会システム事業 (SSB)	804	50	6.2%
ヘルスケア事業 (HCB)	1,006	65	6.5%
その他事業	874	84	9.6%
本社他 (消去調整含む)	53	△ 73	—
合計	8,473	866	10.2%



* 2015年3月31日時点
注: 各区分に属する主な国または地域は次のとおりです。
米州: 北米、中米、南米を含む
欧州: ヨーロッパ、ロシア、アフリカ、中東を含む
中華圏: 中国、台湾、香港を含む
東南アジア他: 東南アジア、韓国、インド、オセニアを含む

新たな時代を生み出す 新技術への挑戦

オムロンはオートメーションの進化を通じ、
新たな価値の創造にチャレンジし続けます。



相手を気づかいながらラケットを振る卓球ロボット

CEATEC JAPAN 2014 でもひと際注目を浴びた卓球ロボットは、オムロンが長年培った「センシング&コントロール技術」を駆使し、人と機械の協調を実現した制御ロボットです。

「センシング&コントロール技術」は、情報を価値に変換する技術です。様々な情報から必要なものを選び出し、価値ある情報に変換することで機械をコントロールしていきます。

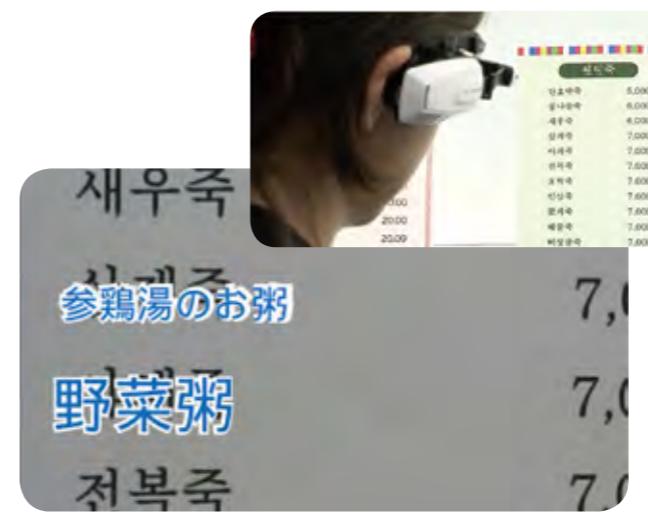
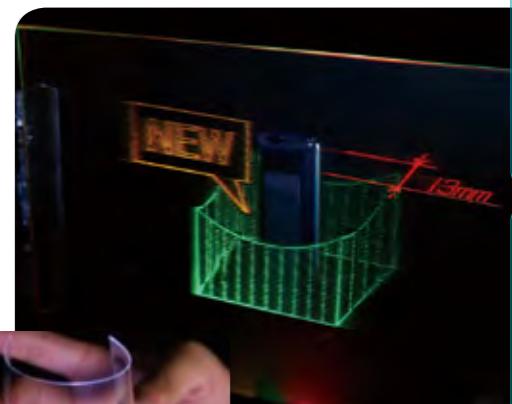


人の動きを予測する ロボットへの挑戦

相手の状況を把握し、相手に応じた支援行動を行うロボット。対戦相手の体の動き、ボールの軌道などを3次元画像処理で認識し、対戦相手の打ちやすい位置を瞬時に判断し、返球します。人の動きを見て判断し、考えて行動する技術は、将来的に産業分野はもちろん、介護や家事の手助けなど、私たちの暮らしの中でも大いに役立つと期待されています。

空間への立体案内表示への挑戦

案内表示（サイン）に空間投影を採用すれば、これまで平面でしか表現できなかっただ矢印が、空間に立体表示できるようになります。“後ろにある階段を上る”など、平面の矢印ではどうしても分かりづらい表示を、誰が見てもひと目で分かる立体で表現します。しかも、光でできた表示なので、空間にあっても邪魔にならず安全です。ショールームの展示や、次世代ショーウィンドウなど、活用の可能性は広がります。



リアルタイムな翻訳への挑戦

リアルタイム翻訳技術を搭載した端末は、映像にある文字をリアルタイムに翻訳し、ディスプレイに表示します。将来的には翻訳にとどまらず、必要な情報を適切に教えてくれるコンシェルジュ技術を目指しています。

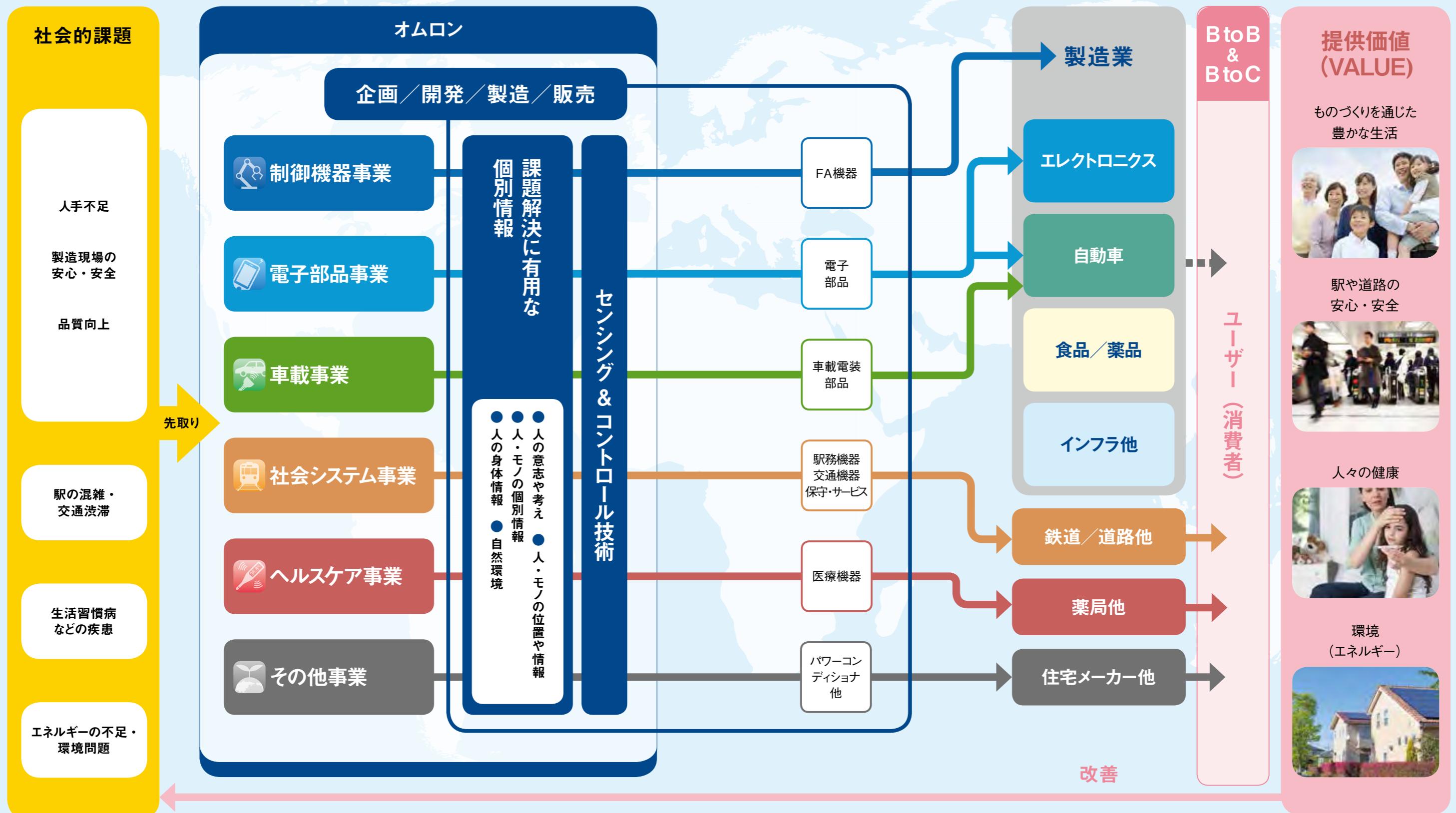
オムロンのビジネスモデル

オムロンでは大きく6つの事業セグメントにおいて、豊富な人財、知的&物的財産を活用し、社会的課題の先取りを心がけながら事業活動を展開しています。

それぞれの事業が「人の意志や考え」、「人・モノの個別情報」をはじめ、身の回りにある様々な情報をセンシング&コントロール技術で商品やサービスに変換し、社会の様々な課題の解決に貢献しています。例えば製造現場の自動化に役立

つ商品やサービスを提供することで、より安全で品質の高いものづくりを支えています。生活習慣病の増加という課題に対しては、高い精度の医療機器を提供することで人々の健康に貢献しています。

これらの事業活動を通じて、お客様から頂いた対価でオムロンは企業価値を向上させ、また新たな社会的課題の解決に向けて効率的に投資を行い、次なる価値の提供を行っています。

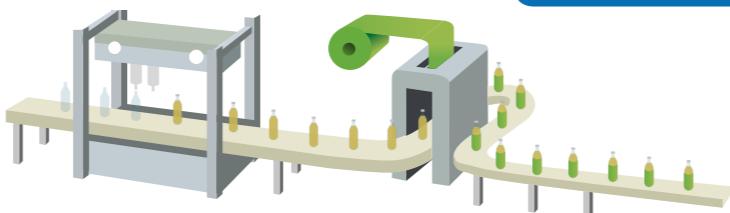


オムロンの製品

制御機器
事業
(IAB)

製造業向け制御機器

生産設備の自動化に貢献する制御機器を提供しています。これら多彩な機器をオープンな通信でつないで高速・高精度に制御し、生産現場の「品質・安全・環境」に貢献しています。



セグメント情報 > P.44



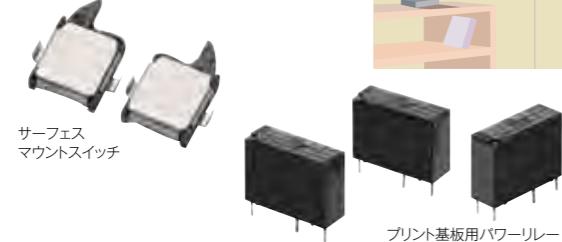
電子部品
事業
(EMC)

家電をはじめとした様々な業界向けの電子部品

冷蔵庫、電子レンジ、エアコンなどで使用されるリレー、スイッチを提供しています。



デジタルイメージング業界やアミューズメント業界などに機器を提供しています。



セグメント情報 > P.46

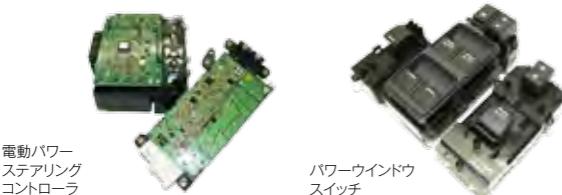
車載事業
(AEC)

車載用電子部品

快適なハンドル操作を実現する電動パワーステアリングコントローラを提供しています。

安全な窓開閉を実現する挟み込み防止機能付きパワーウィンドウスイッチを提供しています。

快適な使い勝手を実現する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を提供しています（鍵を取り出すことなく、ドアの解錠／施錠とエンジン始動を可能にします）。



セグメント情報 > P.48

社会システム事業 (SSB)

駅務

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



自動改札機 売り機

セグメント情報 > P.50

環境

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



道路交通

交通量や渋滞状況などを集中管理するシステムを提供しています。



セグメント情報 > P.52

ヘルスケア事業 (HCB)

家庭向け健康医療機器

家庭での健康管理や疾病管理をサポートする機器、サービスを提供しています。



体重体組成計 体温計 血圧計

医療機関向け医療機器

病気の重症化の抑制につながる機器や、医療のリスクの軽減に貢献する機器を提供しています。



スポットチェックモニタ

その他事業

環境事業

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



太陽光発電用ハイブリッド蓄電システム

セグメント情報 > P.54

バックライト事業

スマートフォンなどに使用される液晶用バックライトを提供しています。



液晶用バックライト

電子機器事業

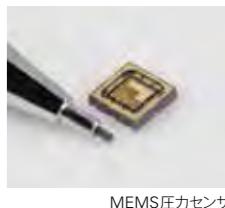
停電などの電源トラブル時に電力を供給する無停電電源装置を提供しています。



無停電電源装置

マイクロデバイス事業

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



MEMS圧力センサ

どんな会社か?

どこへ向かうのか?

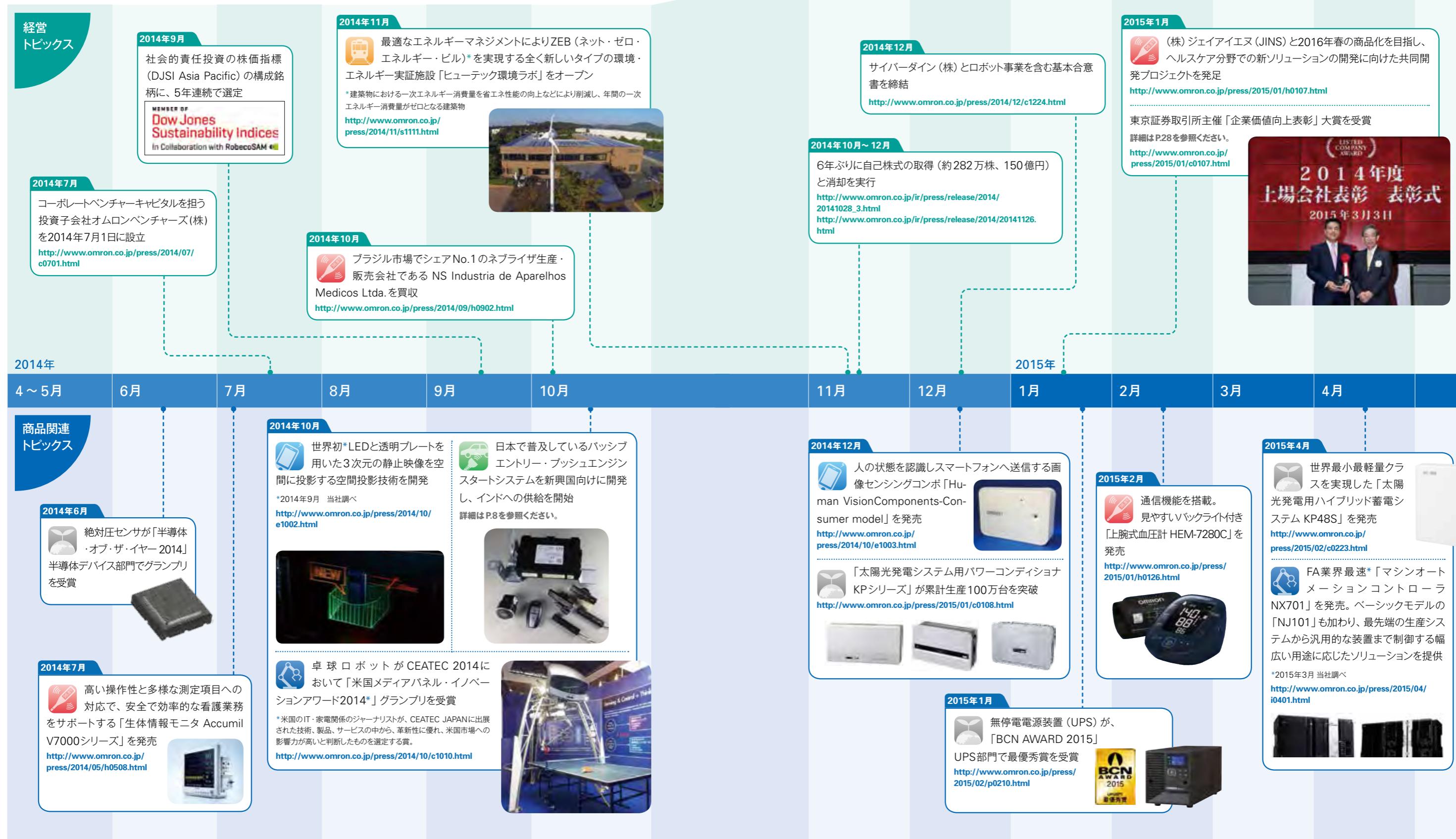
企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

オムロンの1年

2014年度は、将来の成長の種を探索するベンチャー投資子会社の設立や、買収・外部提携など“自走的”な成長を目指すための戦略を実行した1年でした。またROIC経営の実践が高く評価され、東京証券取引所主催の「企業価値向上表彰」において栄えある大賞を受賞しました。



CONTENTS

OMRON Corporation
Integrated Report 2015

どんな会社か?

- 1 オムロン企業理念
- 2 センシング&コントロール技術で世界とつながる事業
- 4 新たな時代を生み出す新技術への挑戦
- 6 オムロンのビジネスモデル
- 8 オムロンの製品
- 10 オムロンの1年
- 14 財務ハイライト
- 16 非財務ハイライト
- 18 11年間の主要財務・非財務データ
- 20 オムロンを支えるマネジメント

編集方針

本報告書は、連結子会社158社、持分法適用関連会社11社を合わせたオムロングループ169社（2015年3月31日時点）を対象としています。オムロンは、環境やガバナンスへの取り組みを通じて、持続可能な社会の形成に貢献しています。2012年の年次報告書からは、これまで主にCSR報告書に掲載していた取り組みについても合わせてご報告し、ステークホルダーの皆さまに対する積極的な情報開示を行っています。

見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている、オムロンおよびオムロングループの現在の計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは将来の見通しであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。実際の業績などは、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、アジア・パシフィックおよび中華圏などの経済情勢、オムロンの製品・サービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場の中でオムロンが引き続きお客様に受け入れられる製品・サービスを提供できる能力、為替レートなどがあります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

どこへ向かうのか?

22 経営の重要課題と取り組み



23 CEOメッセージ



29 CFOメッセージ



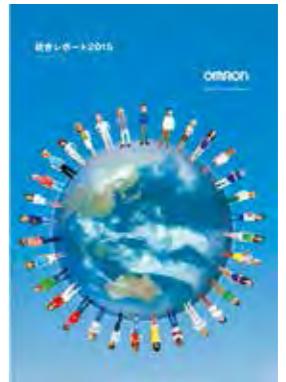
32 特集1 ROIC経営2.0



36 特集2 実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に向けて

企業価値の成果

- 40 工場見学 制御機器事業(IAB) 草津工場
- 42 At a Glance
- 44 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
- 46 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
- 48 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
- 50 社会システム事業(SSB)
ソーシャルシステムズ・ソリューション&
サービス・ビジネス
- 52 ヘルスケア事業(HCB)
ヘルスケアビジネス
- 54 その他事業
環境事業・バックライト事業・電子機器事業・
マイクロデバイス事業



表紙について

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

どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

企業価値を支える力

- 56 知的財産戦略
- 57 サステナビリティ・マネジメント
- 59 人財マネジメント



財務セクション

78 財務セクション(米国会計基準)

会社情報他

- 92 第三者保証
- 93 総合レポート2015発行にあたって
- 94 会社情報／株式情報

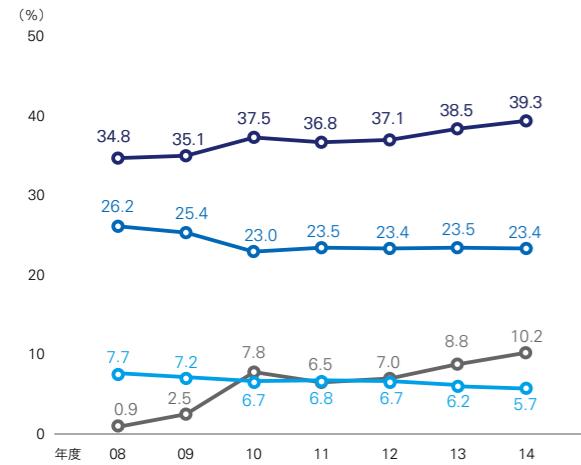


財務ハイライト

売上総利益率

39.3%

● 売上総利益率
○ 試験研究開発費率
● 営業利益率
○ 営業利益率

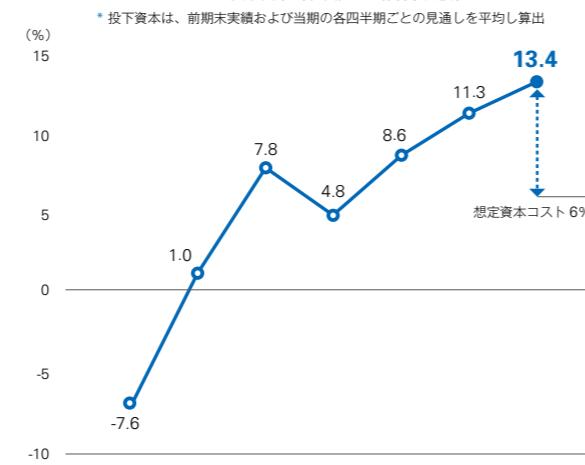


制御機器事業の大幅な増収増益により、収益力が向上しています。営業利益率は25年ぶりに2桁を記録しました。

ROIC

13.4%

● 投下資本利益率 (ROIC)
ROIC = $\frac{\text{当期純利益}}{\text{投下資本} * (\text{純資産} + \text{有利子負債})}$

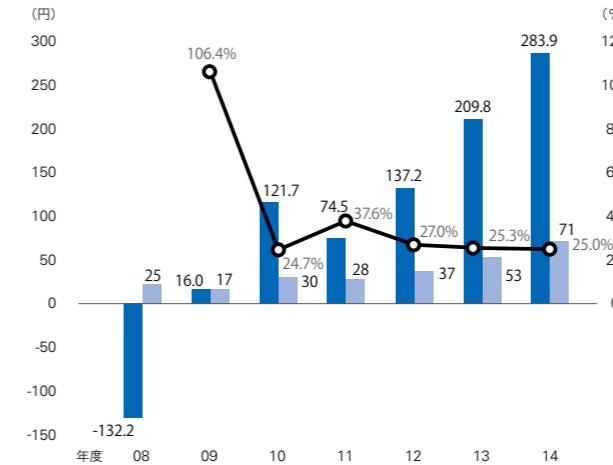


EARTH-1 STAGEにおける想定資本コストを6%と設定しています。ROIC経営の実践により、2014年度のROICは想定資本コストを大きく上回りました。

EPS

283.9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

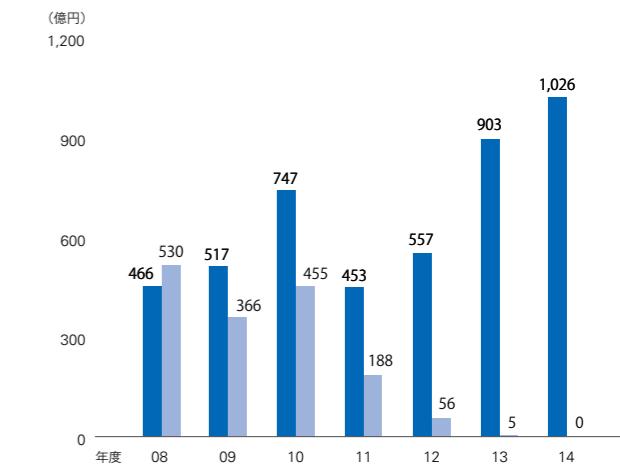


2014年度の1株当たり配当金は過去最高の71円となりました。2015年度は配当性向のコミットメントを1年前倒しして、30%に引き上げます。

現金及び現金同等物

1,026億円

■ 現金及び現金同等物 ■ 有利子負債残高

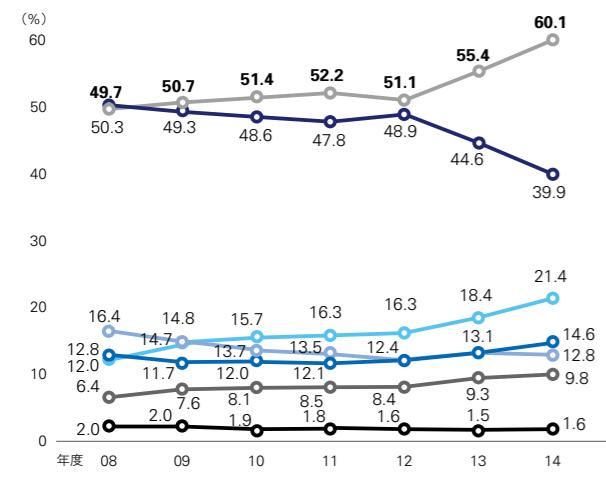


長期経営ビジョンVG2020の実現に向けた成長投資に優先的に充当します。EARTH-1 STAGEの3年間で約1,000億円の投資を見込んでいます。

海外売上高比率

60.1%

● 海外合計
○ 中華圏
● 日本
○ 東南アジア他
● 米州
● 欧州
● 直接輸出



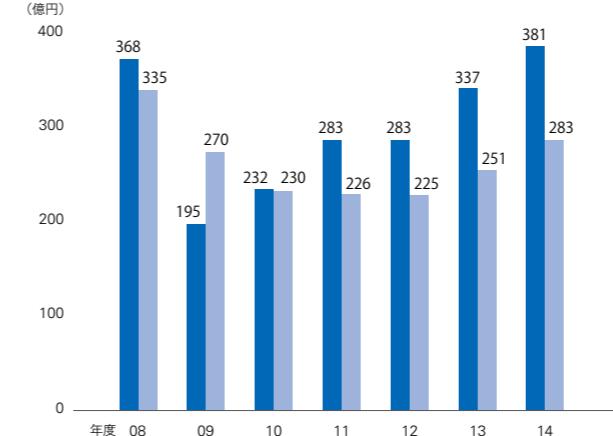
中華圏や東南アジアなどの新興国での売上高が引き続き拡大しています。



設備投資

381億円

■ 設備投資 ■ 減価償却費



持続的な成長に向けて、設備投資を着実に増加させています。



どんな会社か?
どこへ向かうのか?

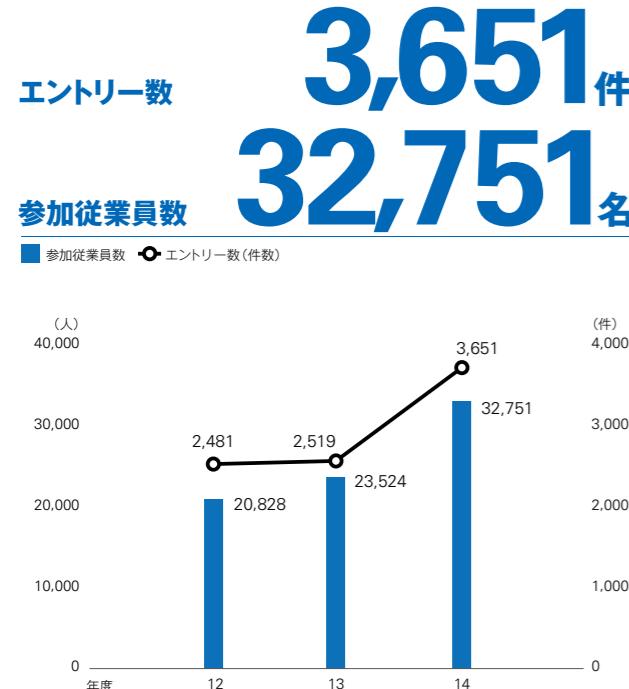
企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

非財務ハイライト

企業理念の実践 (TOGA)

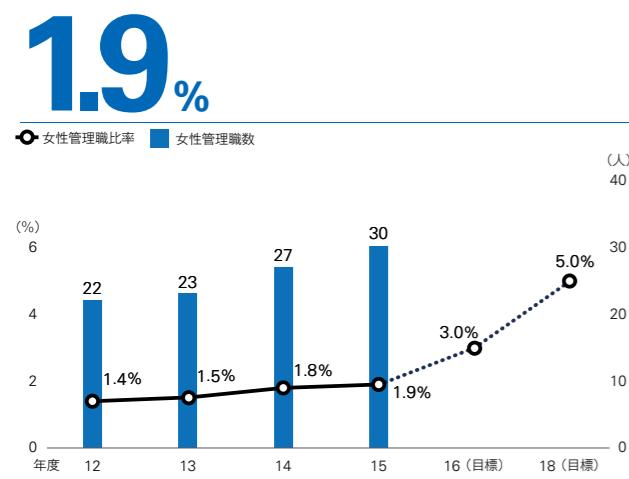


チャレンジすること、先駆者であること、お客様起点で行動すること。オムロンは企業理念の実践を通じて社会的課題の解決に努め、企業価値の向上を目指しています。TOGA (The OMRON Global Awards) は、企業理念に基づくチャレンジ活動を社員自ら宣言し、チームで実行し、その成果をグローバルで共有・称賛しあう表彰制度です。



TOGAに関する詳細はウェブサイトをご参照ください。
http://www.omron.co.jp/about/csr/omron_csr/idea/practice/

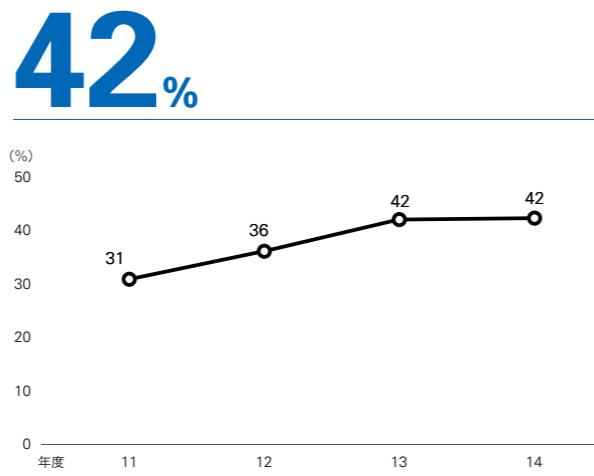
女性管理職比率 (国内)



* 各年度の実績数値は4月20日時点の数値です。

国内においてリーダー的役割を担う女性が少ないという点を課題として認識しています。現在の比率を2016年度末までに3%、2018年度末までに5%の水準へ引き上げる計画です。

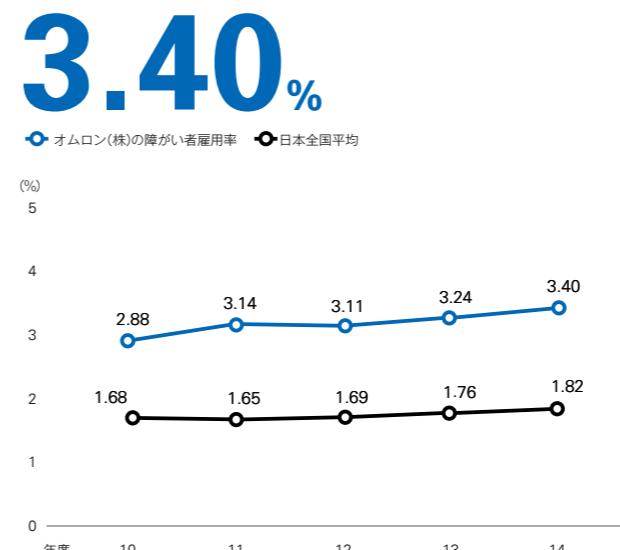
海外の重要ポジションに占める外国人比率



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

* 非財務ハイライトのページに掲載の7項目は株式会社トーマツ審査評価機構による第三者保証を受けています。

障がい者雇用率



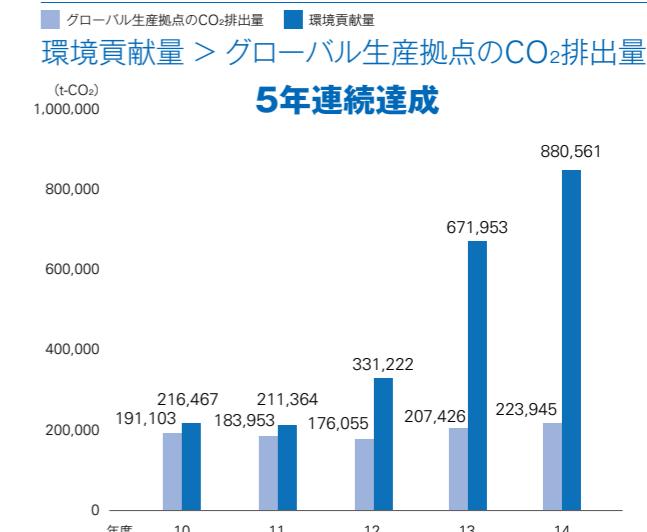
* 当社の障がい者雇用率は各年度6月時点の数値(特例子会社を含む)です。

企業理念に基づき、オムロンは多様性を尊重しています。その一環として障がい者の雇用と活躍機会の拡大に取り組んでいます。

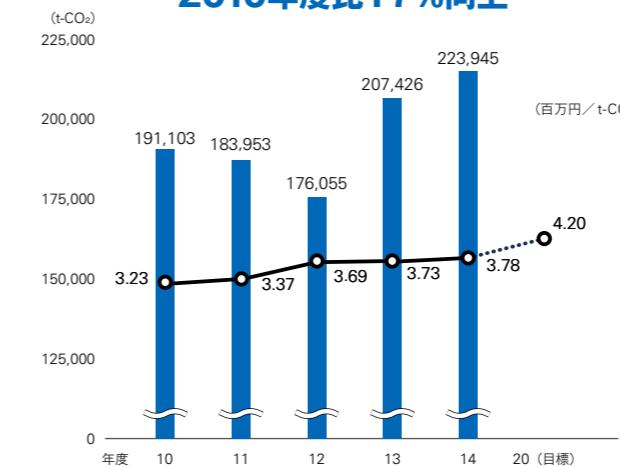


環境貢献量^{*2}

88 万t-CO₂



2010年度比17%向上



*1 売上高CO₂生産性=CO₂排出量1t当たりの売上高

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

*2 環境貢献量=オムロングループの省エネルギー、蓄エネルギー、創エネルギー商品・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

算出方法についてはウェブサイトをご覧ください。

環境貢献量
http://www.omron.co.jp/about/csr/environ/eco_products/eco_contribution/
グローバル生産拠点のCO₂排出量
http://www.omron.co.jp/about/csr/environ/eco_fac_off_lab/co2_discharge_data_co2exhaust_volume.html

どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

11年間の主要財務・非財務データ

オムロン株式会社および子会社

	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度		2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2014年度
損益状況(会計年度):													
売上高	¥598,727	¥616,002	¥723,866	¥762,985		¥627,190	¥524,694	¥617,825	¥619,461	¥650,461	¥772,966	¥847,252	\$7,060,433
売上総利益	245,298	248,642	278,241	293,342		218,522	184,342	231,702	227,887	241,507	297,208	332,607	2,771,725
販売費及び一般管理費(試験研究開発費を除く)	141,185	149,274	164,167	176,569		164,284	133,426	142,365	145,662	152,676	181,225	198,103	1,650,858
試験研究開発費	49,441	50,501	52,028	51,520		48,899	37,842	41,300	42,089	43,488	47,928	47,913	399,275
営業利益(注2)	54,672	60,782	62,046	65,253		5,339	13,074	48,037	40,136	45,343	68,055	86,591	721,592
EBITDA(注3)	83,314	91,607	95,968	101,596		38,835	40,088	71,021	62,753	67,795	93,144	114,930	957,750
当社株主に帰属する当期純利益(純損失)	30,176	35,763	38,280	42,383		(29,172)	3,518	26,782	16,389	30,203	46,185	62,170	518,083
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	61,076	51,699	40,539	68,996		31,408	42,759	41,956	31,946	53,058	79,044	77,057	642,142
投資活動によるキャッシュ・フロー	(36,050)	(43,020)	(47,075)	(36,681)		(40,628)	(18,584)	(20,210)	(26,486)	(28,471)	(31,125)	(39,517)	(329,308)
フリー・キャッシュ・フロー(注4)	25,026	8,679	(6,536)	32,315		(9,220)	24,175	21,746	5,460	24,587	47,919	37,540	312,833
財務活動によるキャッシュ・フロー	(40,684)	(38,320)	(4,697)	(34,481)		21,867	(20,358)	3,333	(33,492)	(18,550)	(16,298)	(29,303)	(244,192)
財政状態(会計年度末):													
総資産	585,429	589,061	630,337	617,367		538,280	532,254	562,790	537,323	573,637	654,704	711,011	5,925,092
現金及び現金同等物	80,619	52,285	42,995	40,624		46,631	51,726	74,735	45,257	55,708	90,251	102,622	855,183
有利子負債残高	23,203	2,468	19,988	18,179		52,970	36,612	45,519	18,774	5,570	488	0	0
株主資本	305,810	362,937	382,822	368,502		298,411	306,327	312,753	320,840	366,962	430,509	489,769	4,081,408
												円	米ドル(注1)
1株当たり情報:													
当社株主に帰属する当期純利益(純損失)(EPS)	126.5	151.1	165.0	185.9		(132.2)	16.0	121.7	74.5	137.2	209.8	283.9	2.37
株主資本	1,284.8	1,548.1	1,660.7	1,662.3		1,355.4	1,391.4	1,421.0	1,457.5	1,667.0	1,956.1	2,254.4	18.79
現金配当額(注5)	24.0	30.0	34.0	42.0		25.0	17.0	30.0	28.0	37.0	53.0	71.0	0.59
配当性向	19.2%	19.9%	20.6%	22.6%		—	106.4%	24.7%	37.6%	27.0%	25.3%	25.0%	
財務データ:													
売上総利益率	41.0%	40.4%	38.4%	38.4%		34.8%	35.1%	37.5%	36.8%	37.1%	38.5%	39.3%	
営業利益率	9.1%	9.9%	8.6%	8.6%		0.9%	2.5%	7.8%	6.5%	7.0%	8.8%	10.2%	
EBITDAマージン	13.9%	14.9%	13.3%	13.3%		6.2%	7.6%	11.5%	10.1%	10.4%	12.1%	13.6%	
投下資本利益率(ROIC)	9.0%	10.1%	9.9%	10.4%		(7.6%)	1.0%	7.8%	4.8%	8.6%	11.3%	13.4%	
株主資本利益率(ROE)	10.4%	10.7%	10.3%	11.3%		(8.7%)	1.2%	8.7%	5.2%	8.8%	11.6%	13.5%	
株主資本比率	52.2%	61.6%	60.7%	59.7%		55.4%	57.6%	55.6%	59.7%	64.0%	65.8%	68.9%	
総還元性向(注6)	29.1%	47.8%	49.7%	74.7%		—	106.7%	25.2%	37.7%	27.0%	25.3%	49.1%	
設備投資	38,579	40,560	44,447	37,072		36,844	19,524	23,192	28,341	28,285	33,653	38,143	317,858
減価償却	28,642	30,825	33,922	36,343		33,496	27,014	22,984	22,617	22,452	25,089	28,339	236,158
海外売上比率	39.9%	43.4%	47.3%	52.1%		49.7%	50.7%	51.4%	52.2%	51.1%	55.4%	60.1%	
非財務データ:(注7)													
従業員数(人)	24,904	27,408	32,456	35,426		32,583	36,299	35,684	35,992	35,411	36,842	37,572	
海外従業員比率(%)	58.4	61.1	64.9	65.7		63.4	68.1	67.8	67.7	67.4	69.1	69.7	
特許保有件数(件)(注8)	4,426	4,538	5,206	5,717		5,205	5,218	5,452	5,959	6,448	6,635	7,194	
環境貢献量(t-CO ₂)(注9)							216,467	211,364	331,222	671,953	880,561		
グローバル生産拠点のCO ₂ 排出量(t-CO ₂)(注10)							191,103	183,953	176,055	207,426	223,945		

注: 1.米ドル建表示金額は、2015年3月31日現在のおおよその為替レートである1米ドル当たり120円を用いて、円貨額を換算したものです。
2.2005年度の営業利益は、厚生年金基金代行返上益11,915百万円を含んでいます。
3.EBITDA=営業利益+減価償却費
4.フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー
5.1株当たり現金配当額はそれぞれの事業年度に対応するもので、事業年度末後に支払われる配当額を含んでいます。

6. 総還元性向=(現金配当額+自己株式の取得金額)/当社株主に帰属する当期純利益(純損失)(単元未満株の買取分は含まない)
7.これらの非財務データは(株)トマツ審査評価機構による第三者保証を受けています。詳しくはP.92をご参照ください。
8.特許保有件数は3月15日時点の件数です。
9.環境貢献量=オムロングループの省エネルギー、蓄エネルギー、創エネルギー商品・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
10.CO₂排出量の対象は、自社での燃料の使用量と自社が購入した電力量

當業利益の表示について
当社は、米国会計基準に基づき連結損益計算書の表示形式としてシングルステップ方式(段階利益を表示しない方式)を採用していますが、他社との比較可能性を高めるため、「営業利益」は、「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」、「試験研究開発費」を控除したものを表示しています。
非継続事業の組み替えについて
2007年度に非継続となった事業に関して2006年度以前の数値を組み替えて表示しています。

長期経営ビジョン

Grand Design 2010 (GD2010)

2001年度～2003年度

1stステージ 収益体質づくり

コスト構造改革を中心に取り組み、収益の出る体質を再構築するステージ

- 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、リバインバルスステージ(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

オムロンを支えるマネジメント

2015年6月23日現在



後列左より:

長友 英資
社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

近藤 喜一郎
常勤監査役

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

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

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

川島 時夫
常勤監査役

松本 好史
社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

前列左より:

日戸 興史
取締役執行役員専務
グローバル戦略本部長
報酬諮問委員会委員

鈴木 吉宣
代表取締役副社長 CFO
人事諮問委員会委員

立石 文雄
取締役会長
取締役会議長
社長指名諮問委員会委員

山田 義仁
代表取締役社長 CEO

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

どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

経営の重要課題と取り組み

オムロンは2011年に10年間の長期経営ビジョン「Value Generation 2020」(以下、VG2020)を設定しました。VG2020では「質量兼備の地球価値創造企業」の実現を目指し、2020年度までのゴールとして売上高1兆円以上、営業利益率15%を目標に事業活動を行っています。2015年度はEARTH-1 STAGEの2年目です。現状、我々が認識している経営の重要課題とその取り組みは次のとおりです。

▶ EARTH-1 STAGE の方針

いかなる事業環境においても自らの力で成長できる「“自走的”な成長構造の確立」

▶ 課題と取り組み

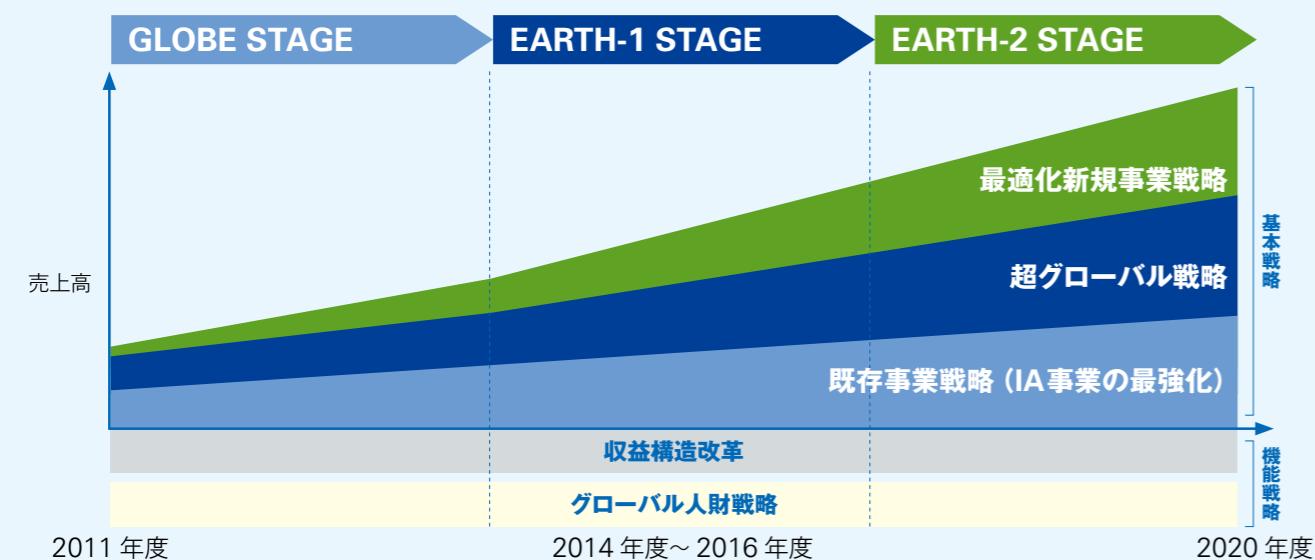
課題	取り組み	
「成長力」「収益力」「変化対応力」の強化	1. 成長力	<ul style="list-style-type: none">● アジアでの飛躍的な成長● イノベーションによる新規事業加速● 買収・提携を含めた外部との連携による成長加速
	2. 収益力	<ul style="list-style-type: none">● ROIC、ROE を強く意識した経営の実行、タテヨコ経営(マトリクス経営)の推進により、「売上総利益率(=稼ぐ力)」を継続的に向上
	3. 変化対応力	<ul style="list-style-type: none">● 事業ポートフォリオマネジメント強化により、成長事業へ経営リソースをシフト● グローバル統合リスクマネジメントの強化
グローバル人財	<ul style="list-style-type: none">● グローバル人財の登用による経営のグローバル化● (特に日本における) 女性管理職比率の向上	

経営の重要課題 決定プロセス

長期経営ビジョンVG2020の戦略に基づき、「成長力」「収益力」「変化対応力」の軸で認識される重要課題を、取締役会議などで議論し決定しています。また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を通じて頂いたご意見を社内にフィードバックし、毎年内容の見直しを行い開示^{*}しています。

*http://www.omron.co.jp/ir/kabunushi/soukai/pdfs/shoushu_78th.pdf

■ VG2020の戦略



CEOメッセージ

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」

創業者立石一真がこの社憲に込めた想いは、今もオムロンの企業理念に受け継がれ、変わることなく私たちの中で生き続けています。オムロンは企業理念を求心力の原点とすると共に発展の原動力とし、事業を通じた社会的課題の解決に努め、企業価値を向上してまいります。

2015年7月
代表取締役社長 CEO

山田 義仁



どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

23

1. 企業理念の改定と経営のスタンスの制定

オムロンは2015年5月に、9年ぶりとなる企業理念の改定を実施しました。

創業者が1959年に会社の憲法にあたる社憲を制定してから半世紀以上、歴代の経営トップは、社憲の精神を受け継ぐ企業理念を求心力の原点として、経営の拠りどころとしてきました。オムロンにとって企業理念とは、事業を強化する求心力の原点であると共に、その発展を支える原動力でもあります。

長期経営ビジョン「VG2020」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、企業理念に基づいた行動を実践することが不可欠です。グローバルで進むべき方向性を一致させ連結し、事業スピードを上げていく必要があります。この理由から、VG2020

の折り返し地点となる2015年度を迎えるにあたり、今回、企業理念の改定を決心しました。改めて原点を再確認し、2020年とその先を見据えた持続的な発展を確実なものとするためです。改定にあたっては、改めてミッションとバリューを明確に示すことで、グローバルの全社員にとって、よりイメージしやすく、行動に移しやすいものとなることを目指しています。

同時に、我々の経営のスタンスについても改めて定義しました。これはすべてのステークホルダーの皆さまに対して、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宣言したものです。

オムロンは、これからも先駆けとなって社会的課題の解決に挑戦し、社会の発展に貢献していきます。

経営のスタンス

私たちは、「企業は社会の公器である」との基本的考え方のもと、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を行い、強固な信頼関係を構築します。

**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。**

2. ROIC経営の進化

投下した資金をいかに有効に使って社会に価値を提供し、どれだけステークホルダーの皆さまの期待に応えているかを端的に示すROICは、重要な経営指標のひとつです。またB to BからB to Cまで複数の事業を持つオムロンにとっては、各事業のパフォーマンスを公平に評価できるという点で優れた指標と考えています。昨年度は、ポートフォリオマネジメントの実行とROIC逆ツリーを一つのツールとし、現場までつながるKPIの設定とこれに呼応するアクションを徹底することで、ROICの2016年度目標であった13%超の目標を2年前倒しで達成しました。2015年1月にはこの取り組みが評価され、株式会社東京証券取引所が主催する企業価値向上表彰において大賞を受賞する栄に浴しました。これは東京証券取引所上場企業3,400社強の中でトップの評価であり、経営力と価値の伝達力を融合させた取り組みが評価された結果と認識しております。

今後は、現場の行動の質をさらに高めることに挑戦します。自分の業務が利益率にも回転率にも寄与すると実感しづらい間接部門のスタッフや、財務の知識を

持たない社員にも分かりやすい内容にし、現場へのさらなる理解促進と浸透を強化します。すでに2015年2月から、経理・財務部門を中心に全社横断のプロジェクト体制で、社内啓発活動を開始しました。ROIC逆ツリー展開をはじめとした定量的マネジメントである既存の取り組みROIC経営1.0を基本とし、現場の活動の強化と質の向上を目指してバージョンアップしたものを作成しました。^{*1} 詳細はP.32をご参照ください。



企業価値向上表彰授賞式

3. 成果

2014年度は3期連続の増収増益、2期連続の過去最高業績を達成しました。主力の制御機器事業が好調に推移し全社を牽引したことでの、売上高は8,473億円、営業利益は866億円となりました。営業利益率は

10.2%と、実に25年ぶりに10%台となりました。自走的な成長構造の確立が少しずつ進み、特に制御機器事業では売上成長だけでなく大きく収益性が向上しています。制御機器事業以外も各事業が着実に稼ぐ力を

■ 2014年度実績(経営指標)

	2013 年度 実績	2014 年度 実績	前年度比
売上高（億円）	7,730	8,473	+9.6%
売上総利益率	38.5%	39.3%	+0.8P
営業利益率	8.8%	10.2%	+1.4P
ROIC	11.3%	13.4%	+2.1P
ROE	11.6%	13.5%	+1.9P
EPS (円)	209.8	283.9	+74.1
USD レート (円)	100.1	110.0	+9.9
EUR レート (円)	134.0	138.7	+4.7

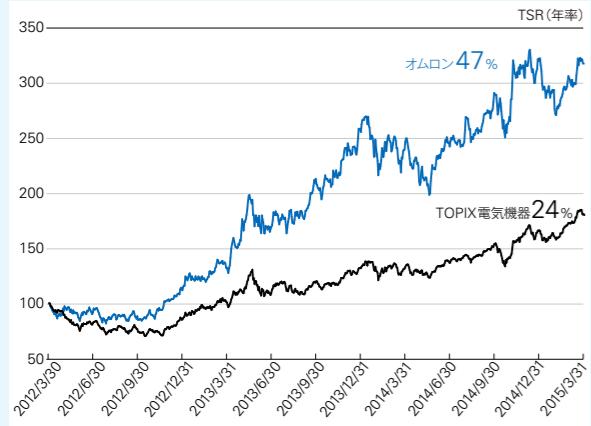


つけており、全社のポートフォリオを強固なものとしています。特に、ROICが前年からプラス2.1ポイントの13.4%となり、経営の手ごたえを感じています。

株主還元については、6年ぶりに自社株買いを実行しました。2014年度には282万株を買い入れ、その後金庫株と合わせて972万株を消却しました。また配当は過去最高を更新し、71円としました。

2013年度と比較したTSR(株主総利回り)は29%になりました。3年間で見た場合は47%であり、これはTOPIX電気機器平均(24%)と比較してもアウトパフォームしています。

■ 3年間のTSR比較^{*2}



^{*2} 過去3年間の配当調整後株価推移 (2012年3月30日を100)
出典:当社、Bloomberg

4. 展望

2015年度は、売上高9,000億円、営業利益900億円を目指し、EARTH-1 STAGEの目標を1年前倒しで達成することを目指しています。EPSは中計の目標を超える306円を見込んでいます。配当性向も同様に1年目標を前倒し、2015年度末に30%とします。

2015年度の方針は「Accelerate EARTH-1『自走的な成長のためのエンジンづくり』の加速と成果の追求」です。目標として次の3つを掲げています。

① EARTH-1 STAGE業績目標の1年前倒しでの達成、②「稼ぐ力(売上総利益率)」のさらなる向上への不斷のチャレンジ、③全事業セグメントでの增收増益。

我々はVG2020において売上高1兆円以上、営業利益率15%を掲げています。そのために必要な投資は継続的かつ積極的に行っていきます。今期も制御機器事業やヘルスケア事業を中心に開発投資を増額します。また、急激に市場が拡大しているバックライト事業などに対する設備投資を増やし、外部環境の好不調の波に影響されない自走的な成長構造の確立に向けた着実な布石を行っていきます。

2015年度はEARTH-1 STAGEの目標の1年前倒しでの達成を目指しています。

5. 経営体制の強化

オムロンは技術とイノベーションで社会的課題を解決する会社であり続ける—この想いの実現に向けて、2015年4月に最高技術責任者(CTO)を新設しました。CTOのミッションは主に、① オムロン全社のコア技術の強化、② 外部との提携によるオープンイノベーションの推進、③ 2020年の先を見据えた新規技術の開発、の3点です。このCTOのポジションには、前オムロンヘルスケア社長の宮田を起用しました。同じく事業トップ経験者であるCFOの鈴木と合わせ、今後、CEO、CFO、CTOが三位一体となってグループ全体の経営にあたっていきます。

また視点を外に向けると、経済はグローバルにつながり、事業環境は世界規模でダイナミックに変化しています。地政学的リスクや労働安全衛生、調達リスク、社員の安全確保など、我々が備えるべき事象はますます複雑かつ高度化しています。そのため、2015年3月に

リスクマネジメントと法務を管轄する部門を社長直轄として強化しています。

また、2015年6月に日本版コーポレートガバナンスコードの適用が開始されたことに合わせて、オムロンコーポレートガバナンスポリシーを定め、開示しました。強固なガバナンス態勢を維持向上させながら、誠実な企業として経営の質を今後も高め続けていきます。

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」となることを目指しています。そのために、成長力、収益力、そして変化対応力を兼ね備えた強い企業体質を作り上げます。長期経営ビジョンで目指す2020年、そしてその先も永きにわたって世界中の人々から必要とされる企業であり続けられるよう、最大限の経営努力を重ねてまいります。皆さまからの変わらぬご支援をお願いいたします。

■ 2015年度 経営指標

	2014 年度 実績	2015 年度 計画	EARTH-1 STAGE 目標 (2016年度) ^{*3}
売上高 (億円)	8,473	9,000	9,000 以上
売上総利益率	39.3%	39.6%	40% 以上
営業利益率	10.2%	10.0%	10% 以上
ROIC	13.4%	13% 超	13% 前後
ROE	13.5%	13% 超	13% 前後
EPS (円)	283.9	306.1	290 前後
USD レート (円)	110.0	115.0	100.0
EUR レート (円)	138.7	130.0	135.0

^{*3} 2014年4月24日開示

2014年度 東京証券取引所 企業価値向上表彰 「大賞」受賞



今年はオムロン。
次の大賞企業は、
あなたの会社かもしれない。

株式会社東京証券取引所

株主から預かった資本を上手に活用して効率的に利益を上げる——。
こうした企業価値向上の考え方が今ほど求められている時代はない。
安倍政権が目指している日本経済の再生・復興には、
企業が抱えている膨大な現預金を積極的に設備投資に充てるなど、
資本を有効に活用することで、企業自身が成長・発展していることが欠かせないからだ。
企業価値向上経営を実践している企業をこれからも、東京証券取引所は応援していきたい。



資本生産性の向上を目指した 経営が受賞の決め手

- 投資者視点を意識した経営目標を設定
- 「ポートフォリオマネジメント」を実践
- 「逆ツリー展開」で組織全体に浸透
- 取り組みが実際の成果に現れている

企業価値向上表彰

東京証券取引所市場の全上場会社(約3,400社)を対象に、
資本コストをはじめ投資者の視点を深く組み込んで企業価
値の向上を目指すなど、東証市場の魅力向上に資すると認められる
経営を実践している上場会社を表彰するものです。

* 2015年3月16日付日本経済新聞朝刊掲載・東京証券取引所広告紙面より一部抜粋・転載しております。
受賞理由など詳しく述べは：<http://www.jpx.co.jp/equities/listed-co/award/02.html>

日本取引所グループ様からのメッセージ

東京証券取引所では、上場会社の皆さんに資本生産性を意識して企業価値の向上を図る経営の実践を働きかけるため、優れた会社を表彰し、その取り組みを広く一般にお示しする「企業価値向上表彰」を行っております。

2014年度の表彰ではオムロン株式会社を大賞に選定いたしました。オムロン株式会社が取り組む「ROIC 経営」は、まさに本表彰を受賞するに相応しい、資本生産性を強く意識した優れた経営と評価されました。今後もこうした経営を着実に実行し、さらなる成長を実現していかれることを、心より願っております。



株式会社日本取引所グループ
代表執行役グループCEO
清田 瞭 氏

CFOメッセージ

ポートフォリオマネジメントによる 企業価値向上を目指す

事業環境に合わせて適切な経営判断を行うために、
ポートフォリオマネジメントを実践しています。
M&A、成長加速、構造改革、新規参入といった経営判断を機動的に行い、
環境変化対応を行う中で事業成長を実現させてまいります。
また、手元キャッシュは成長投資の実行や株主還元の強化など、有効に活用していきます。

2015年7月

代表取締役副社長 CFO

鈴木吉重



どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の成果

企業価値を支える力

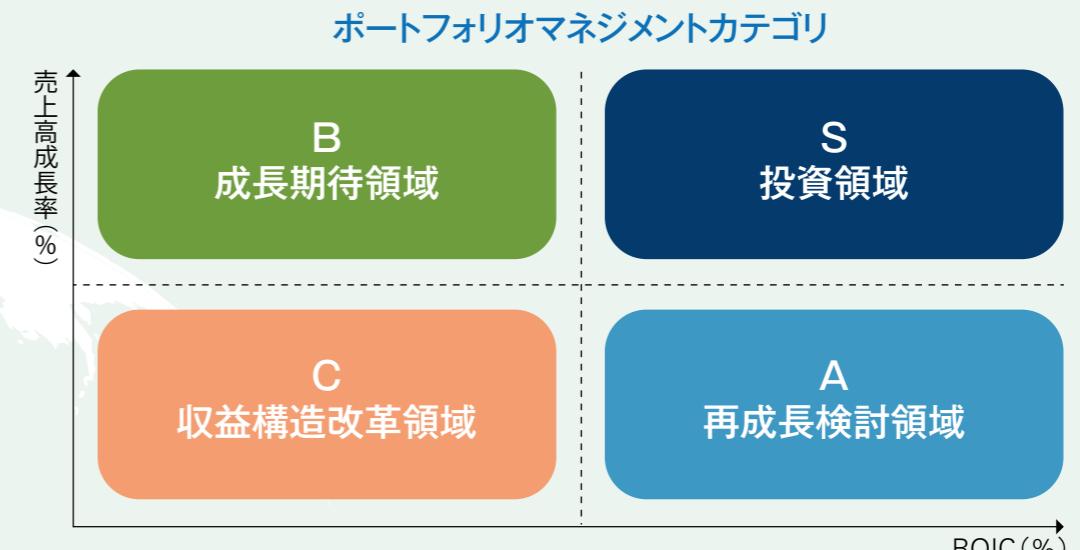
財務セクション

1. ポートフォリオマネジメントの実践

オムロンには大きく6つの事業セグメントがありますが、もうひとつ下の階層では100近い事業ユニットに分けることができます。その事業ユニットをポートフォリオマネジメントの対象にしています。ポートフォリオマネジメントは収益性(ROIC)を横軸、成長性(売上高成長率)を縦軸におき、事業ユニットを4つのカテゴリ(S、A、B、C)に分けて行っています。S:投資領域は、さらなる成長の可能性・継続性を見極め、投資を最優先に行います。継続的に高い収益が見込まれる事業では、手を緩めずにさらなる事業成長を狙います。一方、C:収益構造改革領域は、構造改革プランの策定・実行、場合によつては事業撤退も行います。ここ数年でも事業

譲渡、工場の閉鎖などの事業整理を実行してきました。

100近い事業ユニットのひとつひとつの規模は決して大きいわけではなく、オムロンは中・小型事業の集合体とも言えます。センシング&コントロール技術に基づいて作り上げた競争力の高い商品を、100近い事業分野でグローバルに展開している点が重要です。また、数が多いからこそ、ポートフォリオマネジメントの必要性が高まっています。今後も徹底したポートフォリオマネジメントにより資源配分を最適化し、事業ユニットの強化、企業価値向上につなげてまいります。



2. 成長投資の実行

新興国での飛躍的な成長の実現に向け、2014年10月にブラジルにおけるネブライザのトップメーカー(NS社: NS Industria de Aparelhos Medicos Ltda.)を買収しました。この買収により、ヘルスケア事業のネブライザはグローバルでトップシェアとなりました。さらにNS社のブラジル内の販路を獲得したことで、課題であったブラジル市場で血圧計を2014年度に一気にトップシェアに引き上げました。また、バッ

クライト事業では旺盛な需要を獲得するべく、投資を加速させています。EARTH-1 STAGE(2014~2016年度)の方針である「自走的な成長構造の確立」を実現するため、EARTH-1 STAGEの間にオムロン全体で1,000億円規模の成長投資を想定しています。今後も着実に成長投資を実行し、事業成長を実現させてまいります。

3. 株主還元の強化

株主還元の強化と資本政策の機動的な実行の観点から、2014年10月~11月にかけて約150億円(約282万株)の自己株式の取得を行いました。また、従来の自己株式(金庫株)も含めて、金庫株の消却(約972万株)を12月に行いました。なお、消却後の金庫株は約14万株に減少しています。配当について

は、EARTH-1 STAGE最終年度(2016年度)のコミットメントを1年前倒しし、2015年度に配当性向を30%に引き上げます。成長投資が第一優先である基本方針は変わりませんが、資金効率も考慮し、株主還元の強化を実行してまいります。

特集1



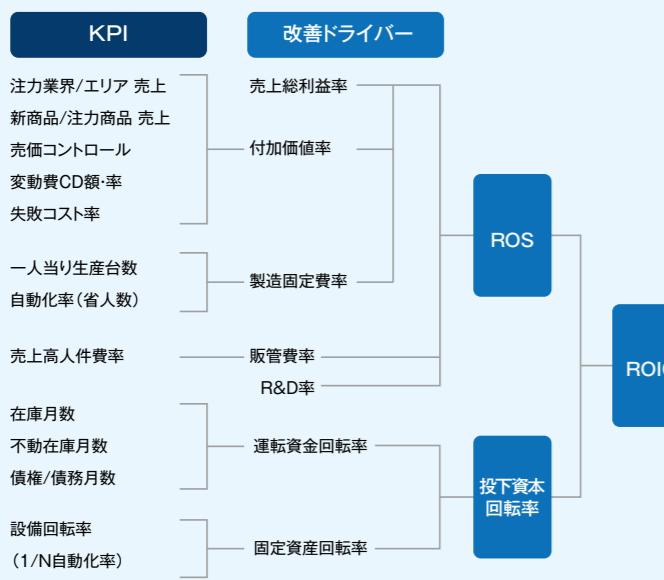
ROIC経営2.0

執行役員
グローバル理財本部長
大上 高充

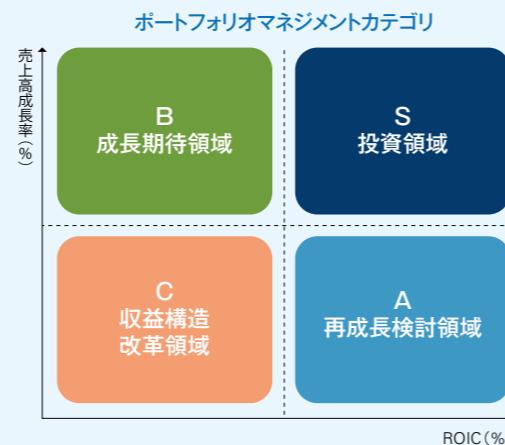
1. 何故「ROIC経営2.0」なのか

オムロンのROIC経営は大きく2つの取り組みで成り立っています。1つ目は「ROIC逆ツリー展開」、2つ目が「ポートフォリオマネジメント」です。我々はこのROICを、中期経営計画の中で最も重視する指標の一つとして設定しています。

■ ROIC逆ツリー



■ ポートフォリオマネジメント



せてきました。各事業の経営スタッフの間ではROICの概念が根付いてきたと思います。

しかし、一方で現場に行くと、まだまだROICと自分の仕事を結びつけられていないのが実情です。戦略部門や経理、財務などの社員にとっては比較的馴染みやすい概念ですが、財務諸表と縁のない営業や開発の方々にとっては縁遠いものでしょう。そこで、これまでの定量的なツールに加え、定性的な「翻訳式」を用いた活動として**ROIC経営2.0**をスタートしました。

以下が社内で用いているROICの式およびその翻訳式です。基本は成長に**必要な経営資源(N)**を投入し、それ以上に**お客さまへの価値(V)**を上げ、そのため**滞留している経営資源(L)**を減らすという単純なロジックです。付加価値を生む経営資源へ投資して成長戦略を実現し、一方で経営資源の滞留(ムリ・ムダ・ムラ)を減らすことが目指す方向です。

ROIC逆ツリーで活用している式と「翻訳式」

■ オムロンとして「ROIC逆ツリー」で活用している式

$$\text{ROIC} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{投下資金 (運転資金 + 固定資産)}}$$

■ 翻訳式

$$\text{ROIC} = \frac{\text{お客様(ステークホルダー)への価値(V) } \uparrow \uparrow}{\text{必要な経営資源(N) } \uparrow \uparrow + \text{滞留している経営資源(L) } \downarrow \downarrow}$$

→ 「モノ、力、時間」 → 「ムリ、ムダ、ムラ」

2. 事例

電子部品事業の例で説明します。この事業は基本的に多額の設備投資を必要とする装置産業のような特性があるため、生産設備回転率が重要な改善ドライバーとなっています。

リレーなどのメカニカル部品は、搭載される家電商品の季節性や需要増減により生産量が上下します。これまででは、その需要に対応するための設備の増強が遅れる、また逆に増強した設備の回転率の低下を招くことが多々ありました。

そのため、需要変動に対応しながら設備のムダを最小限にすることが重要でした。これに対応すべく生産設備のコンパクト化、つまり設備の1/n化を進めています。

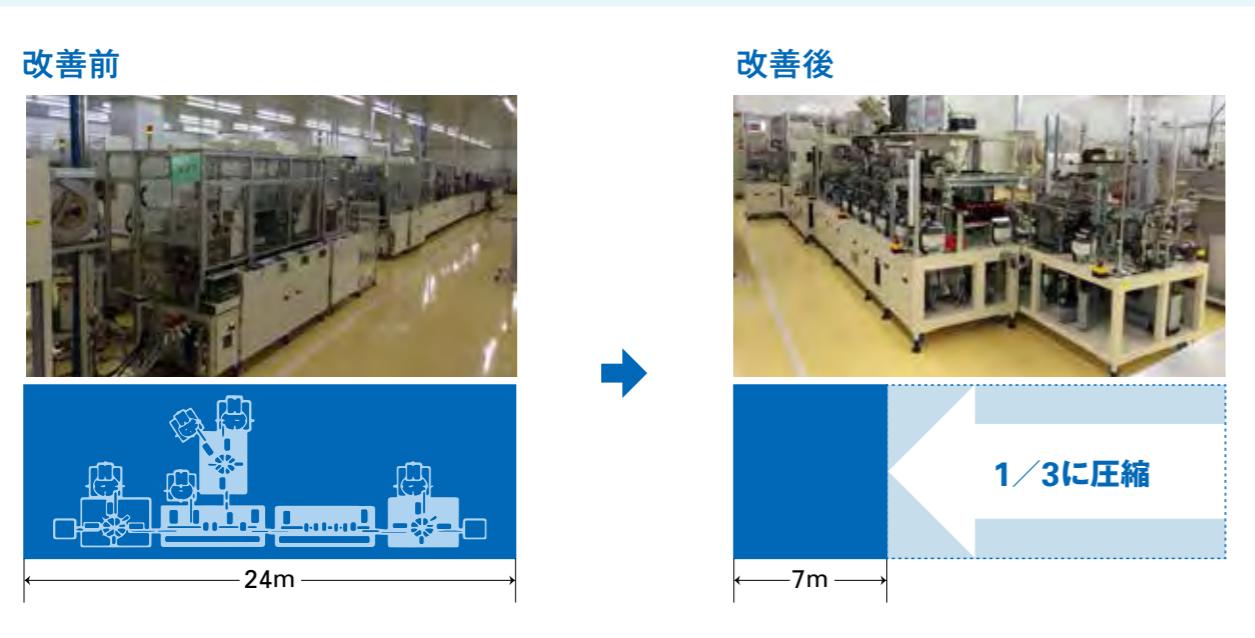
必要な経営資源(N)、この場合はリレーなどの生産設備を、需要の増加に合わせて小規模な単位で投下しま

す。設備を小型化することで、投資金額、設置面積、使用するエネルギー量などを小さくしています。生産能力の大きな設備を一気に導入する場合と比べて、ムダ(低回転率)が少なくなります。つまり**滞留している経営資源(L)**を削減しているわけです。また同時に需要拡大時にも受注の機会損失が起りにくくなります。お客様にとってみれば、需要に合ったタイミングでの生産が促進されることで、注文の融通性が高まり、結果的に過剰な在庫を減らせるなどのメリットが生まれます。**お客様への価値(V)**の増加です。

電子部品事業ではこの考えをベースに設備投資を行うことで、10年前の設備と比較して例えば設置面積を1/5まで縮小させています。他にも設備投資額、生産能力、エネルギーなど複数の項目で設備の1/nを促進しています。

特集1

■電子部品事業の設備 1/n化(スイッチの製造ラインの例)



3. 新たな取り組み — ROIC道場

2015年2月からは、財務知識を持たない現場の社員にもこの概念を浸透させるために、「ROIC道場」と銘打った取り組みをスタートさせました。正しい理解を促進するために現場に赴く「伝道師」を育成し、この伝道師達とのコミュニケーションを通じて、現場の活動をより広く、深く根付かせる仕組みです。

正直、ROICの概念を頭で理解できているとしても、取り組みは個別最適や縮小発想になりがちです。この活動は単純に知識を伝えるものではなく、伝えた知識をベースに改善のアイデアを現場で共に考え、発展させることを意図しています。今後さらにROICを向上させるには、収益性をさらに高めるとともに、投資をしてもっと事業を成長させる必要があります。**よりお客様の価値を創造する活動、より企業価値を向上する活動**へ現場自らが考え、そして行動することを意図し、

現場ベースで**ROIC経営2.0**を積極的に活用していきます。

オムロンの企業理念の根本は、「われわれの働きでわれわれの生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう」という社憲の精神にあります。改めて読んでみると、ROIC経営の翻訳式は経営理念と似ています。ROIC経営は、社員(最大の経営資源)の可能性を信じて、ソーシャルニアーズ(お客様の付加価値)の創造を目指し、絶えざるチャレンジを実践する企業理念の体現そのものです。そのためには、個々の努力も大事ですが、組織全体が連結することが求められます。ROICは個々の活動を連結するための、**共有する「ものさし」**になると信じています。組織全体をつなげて企業理念を体現していくように、創意工夫を重ねながら活動を進化させていきます。

「車載北米生産拠点(OED-C)のROIC経営」

OED-Cは車載事業の主要拠点の一つであり、主に欧米の自動車メーカー様向け商品の開発と生産を行っています。

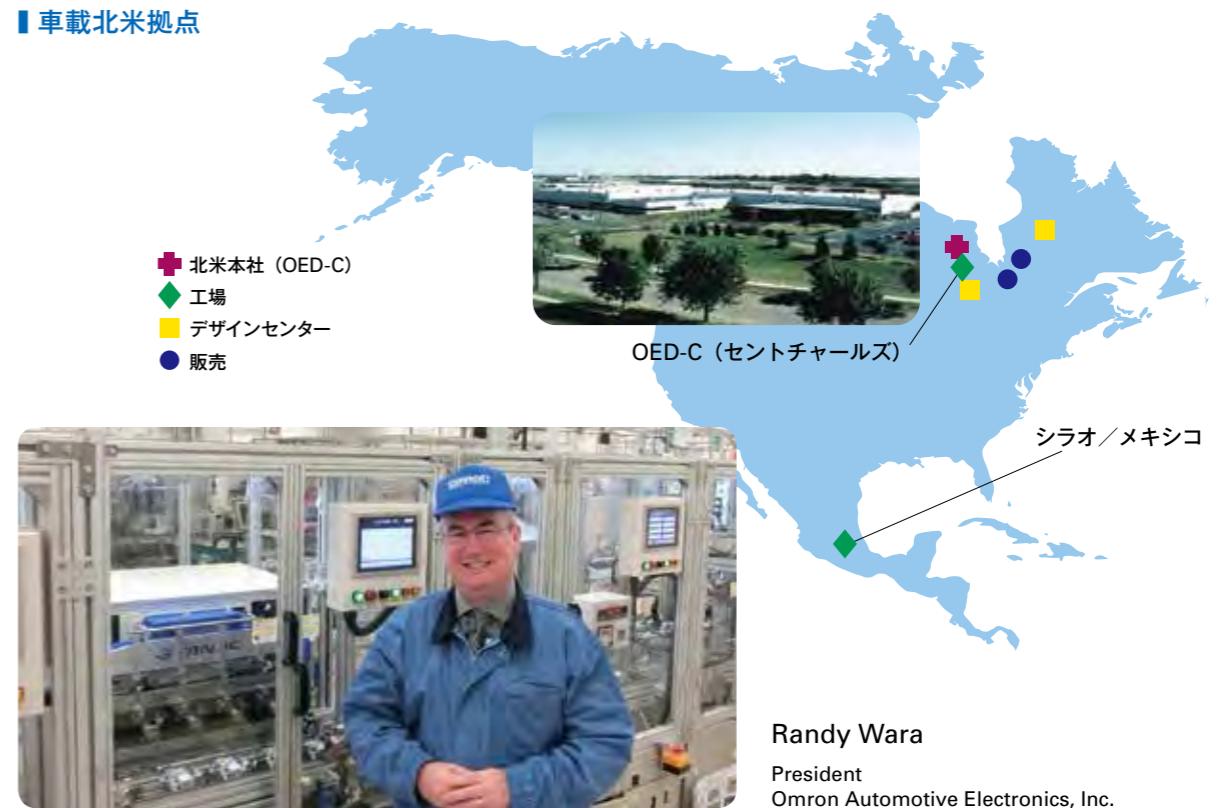
コストと品質を高い次元で両立しなければならない自動車部品業界において、経営層から現場社員まで経営効率を意識したアクションを実践するために、ROICは大変有効な指標です。我々は、ROICを逆ツリー展開したKPIを車載事業の特性に合わせて詳細に設定し、現場のアクションにつなげています。同時に、ポートフォリオマネジメントにより、ROIC向上に向けたリソース最適配置の意思決定を行っています。

昨年、我々はROIC経営を高いレベルで実践するために、事業構造の変革について徹底的に検討しました。その結果、開発だけでなく、生産や物流の効率化まで踏まえた広い範囲での価値の創り込みを行え

るプロセスへの変更を決心しました。また、北米での競争力を最大化するために、2012年に新設したメキシコ工場とシカゴ工場の生産比率の見直しを進めています。具体的には、生産品目別の原価構造に応じて、より各々の工場の強みが生かせる生産品目への転換を図っています。

今後、自動車は社会ニーズの高まりを受けて、自動運転や低燃費に向けた緻密な制御など、さらにハイスペック化していきます。これは、センシング&コントロールをコア技術とするオムロングループにとっての大きなチャンスです。我々は担当する欧米市場のお客様に密着することで、車載事業ならではの価値を創造しながら、ROIC経営により投資対効果を最大化させていきます。

■車載北米拠点



どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

特集2

立石会長×富山社外取締役

実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に向けて

オムロンのコーポレート・ガバナンスは一日にして成らず

2014年は日本企業の「稼ぐ力」の復活に向けて、上場会社のコーポレート・ガバナンス（以下、ガバナンス）に関する動きが加速した一年でした。また2015年6月1日に日本版コーポレートガバナンス・コード（以下、コード）が制定されました。そこで今回はオムロンのガバナンスの取り組みや持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた課題などについて話を伺いました。

—オムロンのガバナンス強化の歴史について聞かせてください。

立石：オムロンのガバナンス強化のスタートは1996年、当時会長だった立石信雄が経済協力開発機構（OECD）の経営諮問グループの委員をしていました時代に遡ります。OECDの活動からガバナンスの重要性を認識し、1996年に経営人事諮問委員会を設置しました。そして1999年に取締役を30名から7名にして執行役員制度を導入したことなどが大きなターニングポイントとなりました。その後アドバイザリー・ボードを立ち上げ、2001年にはその中から1名を社外取締役にお迎えし、2003年に取締役会議長とCEOを分離、および独立社外取締役が委員長を務める報酬諮問委員会を設置しました。さらに2006年に同様に独立社外取締役が委員長を務める社長指名諮問委員会、2008年に独立社外役員だけで構成するコーポレート・ガバナンス委員会を立ち上げました。また2014年度には中期業績運動賞与を導入するなど、オムロンは約20年にわたってガバナ

ンスを強化してきました^{*1}。中長期的な企業価値向上のために地道に取り組んできた積み重ねがオムロンの今日のガバナンスです。

^{*1} 詳しくはP.65を参照ください。

—富山さんは有識者会議のメンバーとして、立石さんは企業の立場から見て、日本の上場企業に対するコードの意義をそれぞれどのようにお考えですか？

富山：ガバナンスは会社をよくするための手段であり目的ではありません。企業が中長期的に発展することが企業経営の第一義です。コードは見本として一つのモデル提示なので、必ずしも記載通りにする必要なく、最終的には企業が責任を持って企業価値を上げられるのであれば、コードと異なることをしても説明すればよいのです。またガバナンスの向上に特効薬はありません。時間をかけて愚直に積み上げていくことが重要です。

社外取締役
(株) 経営共創基盤
代表取締役 CEO
富山 和彦

取締役会長
立石 文雄



立石：先ほども申し上げたとおり、オムロンは持続的な企業価値向上のために約20年にわたりガバナンスの向上に取り組んできています。今回コードが発行されることを機会と捉え、これまでのオムロンのガバナンスの取り組みを検証し、体系化しました。この過程でコードをガイドとして位置づけ、活用させていただきました。この体系化したものが6月24日に公表した「オムロン コーポレート・ガバナンスポリシー^{*2}（以下、ポリシー）」です。策定にあたっては取締役全員で議論し、決定しました。オムロンのガバナンスの取り組みをステークホルダーに自信を持って表明するよい機会となりました。

^{*2} 詳しくはP.65を参照ください。

富山：今回、オムロンでは企業理念の改定とポリシーの策定が実際にいいタイミングで行われましたね。

立石：2015年5月に企業理念を改定しましたが、おっしゃるとおりよいタイミングでした。もともとは2011年に山田社

長が就任した頃から、「今後、企業価値を高めていくには、今までの企業理念では『正しくあれ』というニュアンスが強く、元来オムロンの発展の原動力となっていたソーシャルニーズの創造やチャレンジ精神を社員全員がもっと強く意識していく必要がある」と感じていました。そこで2014年1月に取締役会のメンバーで「わが社の持続的な企業価値向上」というテーマで議論した結果、いくつか課題が浮かび上がつてきました。その中で、「守りのガバナンスだけでは不十分である。もっと攻めのガバナンスを強化して長期経営ビジョン（VG2020）、さらにはそれ以降の企業価値向上を実現する必要がある」という結論に達しました。この論議を踏まえ、企業理念の改定に踏み切り、これまで以上に企業理念に基づく経営を実践することを決心しました。その過程でコード制定の話が同時並行的に出ました。私自身は「まさに時宜を得たり」という認識を持ちました。

特集2

企業理念に基づき 監督から執行の 現場までを 一気通貫でつなぐ



立石 文雄

—取締役会議長として持続的な
企業価値の向上で心がけていることや
社外取締役の立場から見た
オムロンの課題は何ですか？

立石：取締役会議長としてのガバナンスの強化とは、オムロンの「企業理念」に基づき、監督から執行の現場までを一気通貫でつないで経営のスピードを速め、企業価値を高めていくことであると考えています。この点から私は、外部・内部環境が変化する中でガバナンスに完成形はなく、企業価値を高めるためにどうするべきかをこれからも真摯に考えていく必要があると思っています。今後の課題は、取締役会のグローバル化と多様化です。その第一歩として、2015年度より女性の社外取締役として西川久仁子さんに加わっていただきましたが、引き続きこの課題に取り組んでいくつもりです。

富山：監視監督の観点では私の役割はモニタリングに尽きます。ただ、オムロンは監査役会設置会社なので会社の存続にかかる重要な局面では介入しますが、それ以外は基本的に執行の判断を尊重するようにしています。委員長を務める社長指名諮問委員会では、現在の社長が経営者として相応しいか、次期社長候補として誰が適任かについて判断します。私は取締役会以外の場でも、候補者との接点を通じて自分なりの心証を形成しています。山田さんを社長に選んだときも、日頃の接点の中で彼の資質や人間性を見ていました。なお、オムロンの今後の課題は私も取締役会の多様化だと思います。性別や国籍など異なるバックグラウンドを持つ人が違う観点で論議する中で、新たな気づきを与えてくれる機会が増えていけばよいと感じています。同時に業務執行側の多様化も今後のチャレンジです。取締役も執行役員も共に多様性を持っていないと建設的な議論ができません。多様性により議論の質が鍛えられ、強化され

ていきます。企業理念も国民性、文化、歴史などによって捉え方が異なります。社会の価値観との折り合いや擦り合わせなどのストレスがよりよい発想を生みます。我々はグローバル企業として成長していくことを目指していますので、取締役と執行役員の多様化は特に重要だと思います。

—オムロンの持続的な成長に向けての考え方を
聞かせてください。

立石：いくら時間をかけてガイドや施策をつくっても、肝心の魂が込められていないければ機能しません。オムロンの魂は企業理念です。我々はポリシーをはじめ様々な方針やルールに自らの魂を入れることによって企業価値を向上させていきます。それがオムロンらしさであり、オムロンの強みであると考えています。

富山：企業のポリシーや理念が建前か本音かどうかは経営構造、様々な判断や決断、企業としての現実的な行動で試されます。建前と本音、形式と実態は相互作用であり、建前に近い決断や整合性のある企業行動がとられて、それが稼ぐ力にしっかりとつながるという循環が生まれると、ポリシーも理念も本物になります。オムロンは今のところこの循環がうまく回っています。しかし常に新しい循環が起きているかを検証しながら革新し続けていく必要があります。オムロンはこの20年間ガバナンスの進化に努めてきました。進化を怠らず継続する力は企業にとって最も重要な目に見えない資産です。業績がよいといつも努力を怠りがちですが、そうすると企業は衰退します。

立石：我々は今後も持続的に企業価値を向上させ、創業100周年、そしてその先を見据えた経営を行っていきます。末永くステークホルダーの皆さんにご支援いただけるように、たゆまぬ努力を重ねてまいります。

富山 和彦



オムロンの
今後の課題は
経営人財の多様化

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

工場見学 制御機器事業(IAB)草津工場

滋賀県にある草津事業所は、1961年に創業しました。その中にある草津工場は、高機能な各種産業用コントローラなどを生産しています。また生産だけでなく、新たなコア技術の開発や、生産ノウハウの標準化を進め、グローバル展開をするための主要発信基地としての役割を担っています。



超多品種少量生産

約4,000品目

草津工場は、人と機械がベストマッチングする生産ラインの構築を理想としています。組立工程における具体例としては、作業者の手元に部品を自動供給する装置や、部品の取り間違いや取り忘れを検知するセンサなどがあります。作業者が能力を最大限に発揮できる自動化を行うことで、超多品種少量生産ゆえに頻繁に発生する工程変更や、需要の変動にフレキシブルに対応しています。

主な生産商品



こだわり

生産ラインは 美しくなければならぬ

“美しい”とは、生産の流れや変化・異常が見えることです。具体的には各ラインの向きや幅を揃え、作業台の標準化が行われています。統一感のあるレイアウトは、見学に来られたお客様にも高い評価をいただいています。



プログラマブルコントローラの生産工程

プリント基板実装工程

プログラマブルコントローラの中にはプリント基板が入っています。この工程では、配線がなされたプリント基板上に、電子部品やメモリを実装してはんだ付けを行っています。



プリント基板実装ライン



基板に部品を実装している様子



できあがったプリント基板

組立工程

できあがったプリント基板や他の部品を組み立てて製品を完成させます。作業者または作業者チームの周囲に組付工具や部品を配置した、コンパクトなU字型のラインで生産しています。



U字型のセル生産ライン



組立の様子



できあがったプログラマブルコントローラ

ICT*を活用した生産性向上の取り組み

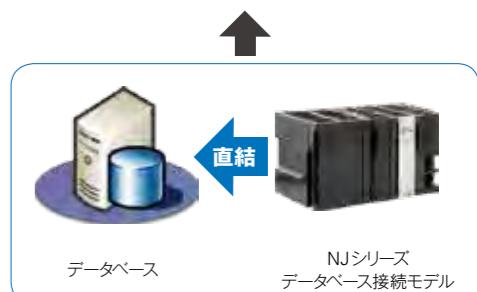
生産性や品質のさらなる向上に向けて、ビッグデータを活用した高度な見える化に取り組んでいます。具体的には自社コントローラで収集した、生産ラインの稼働状況や製品個体の情報を直接データベースに送るシステムを導入しました。

このシステムの導入によって、より細かくたくさんのデータを収集し見える化できるようになったことで、今まで熟練者の経験と勘を頼りにアタリをつけていた改善課題の発掘に要する時間が6分の1以下となり、ある生産ラインでは実際に30%も生産性を改善しました。

ビッグデータの活用は、まだまだ大きな可能性を秘めています。今後、様々なデータを収集・解析し、ゆくゆくは不良を未然に防いでくれるノンストップの生産ラインを構築することを目指しています。



収集したデータを基に課題を抽出



データベース

NJシリーズ

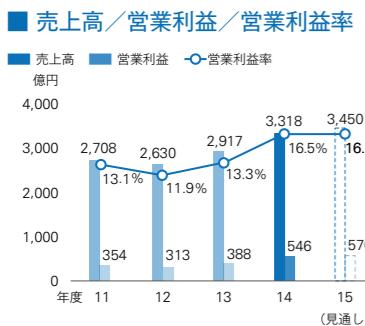
データベース接続モデル

* 情報通信技術(Information and Communication Technology)の略

At a Glance



**制御機器事業
(IAB)**

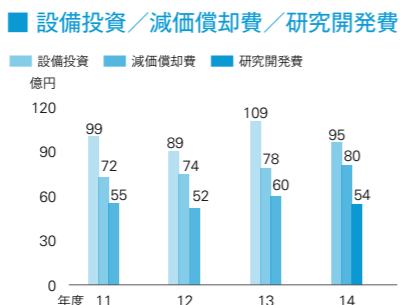
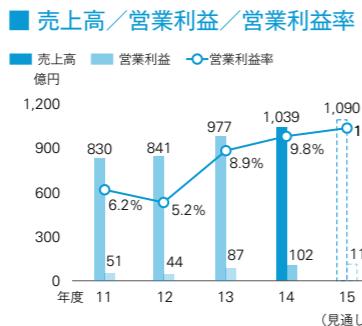


宮永 裕

執行役員専務
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー社長



**電子部品事業
(EMC)**

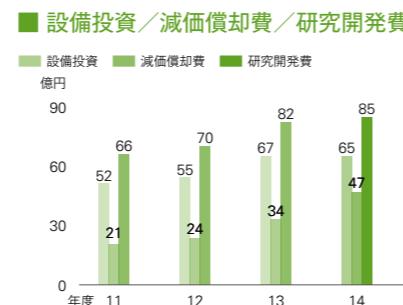


松並 憲示

執行役員常務
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社長



**車載事業
(AEC)**



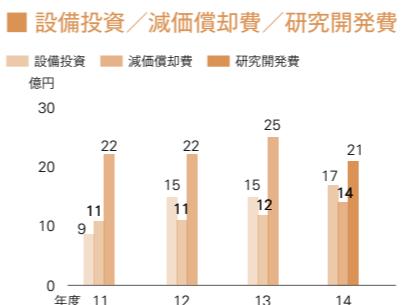
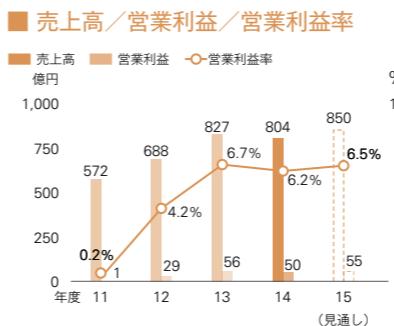
和田 克弘

執行役員常務
オムロン オートモティブエレクトロニクス株式会社
代表取締役社長

※ 2013年度より、経営管理区分の見直しのため、電子部品事業(EMC)傘下の一部を制御機器事業(IAB)の事業セグメントに含めて開示しています。
それに伴い、2012年度以前にかかるセグメント情報の数値を組み替えて表示しています。
※ 2015年度の見通しは4月27日に開示したものです。



**社会システム事業
(SSB)**

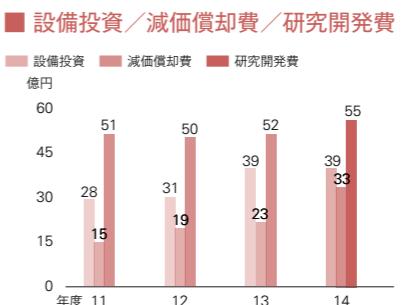
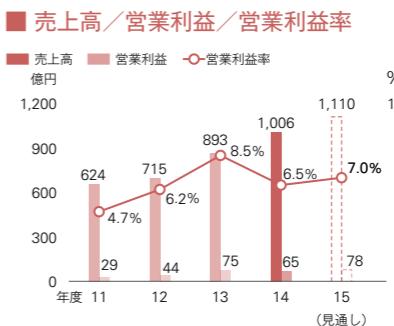


細井 俊夫

執行役員常務
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



**ヘルスケア事業
(HCB)**

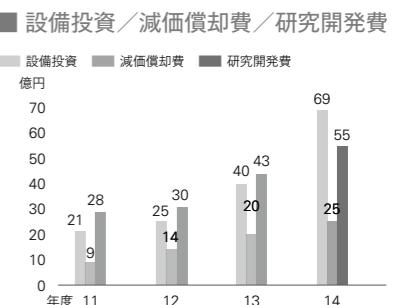
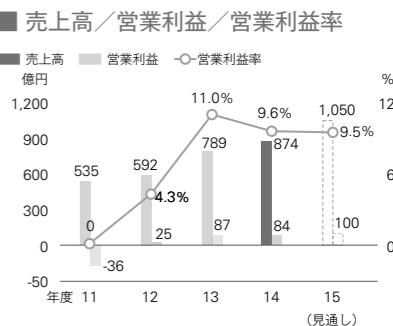


荻野 真

執行役員常務
オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長



その他事業



行本 閑人

執行役員常務

環境事業本部長

藤本 茂樹

執行役員常務

事業開発本部長

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

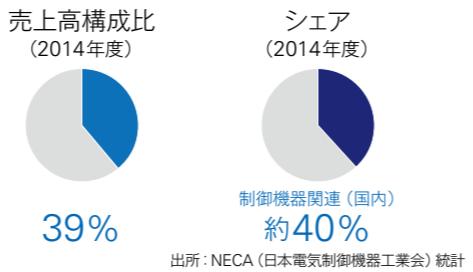
企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

制御機器事業 (IAB)

工場自動化用制御機器の製造および販売



2014年度の振り返り

国内外で大幅な増収増益、全社業績を力強く牽引

国内売上高は、日本経済の緩やかな回復を背景に、自動車業界や電子部品業界などで設備投資需要が好調に推移し、前年度比で増加しました。

海外売上高は、為替の円安影響もあり、いずれの海外エリアも好調でした。米州では、米国の自動車業界の堅調な需要に加えて、オイル&ガス事業の売上が大きく増加しました。欧州は引き続き緩やかな回復

傾向の下、堅調に推移しました。アジアでは、一部の国における通貨安の影響を受けましたが、電子部品業界への売上高が増加しました。中華圏では、電子部品業界を中心に売上高を大きく伸ばしました。

営業利益については、売上高増加、為替の円安影響に加え、付加価値率の高い新興国向け商品の販売拡大などが貢献し、前年度比で大きく増加しました。

2015年度の見通しと事業戦略

過去最高の業績を目指す

2015年度の売上高は3,450億円(前年度比4.0%増)、営業利益は570億円(同4.4%増)と、過去最高の業績を計画しています。国内は自動車・電子部品・半導体業界などで、底堅い推移を見込んでいます。海外は中国の成長率鈍化や、原油安に伴うオイル&ガス事業の需要減少が予想される一方、自動車・電子部品業界の設備投資需要や、新興国を中心に自動化投資が拡大すると見込んでいます。

近年、新興国でも人手不足の問題や高品質で安全なものづくりへの要求が高まるなど、市場環境は変化しています。これを受け自動化ニーズはさらに高まると想定しています。

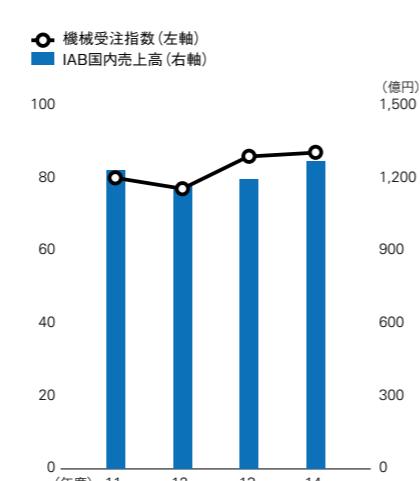
制御機器事業は、「幅広い商品ラインナップ」と「グローバル事業インフラ&サービス体制」を活かし、お客様に価値ある商品とサービスをお届けすることで、事業成長を実現させます。

■ 業績推移と見通し

	2011年度*	2012年度*	2013年度	2014年度	2015年度 (見通し)*
売上高	2,708	2,630	2,917	3,318	3,450
日本	1,231	1,163	1,194	1,267	1,370
海外	1,477	1,467	1,723	2,051	2,080
米州	293	316	369	476	440
欧州	553	504	619	678	660
東南アジア他	253	247	289	341	375
中華圏	368	394	438	550	600
直接輸出	10	6	8	7	5
営業利益	354	313	388	546	570
営業利益率	13.1%	11.9%	13.3%	16.5%	16.5%
研究開発費	154	165	157	153	
減価償却費	42	35	36	35	
設備投資	38	28	33	42	

*注記については、P43をご参照ください。

■ 機械受注指數*



市場成長背景

新興国における自動化投資の拡大

強み

幅広い商品ラインナップ、グローバル事業インフラ&サービス体制

社会的課題解決

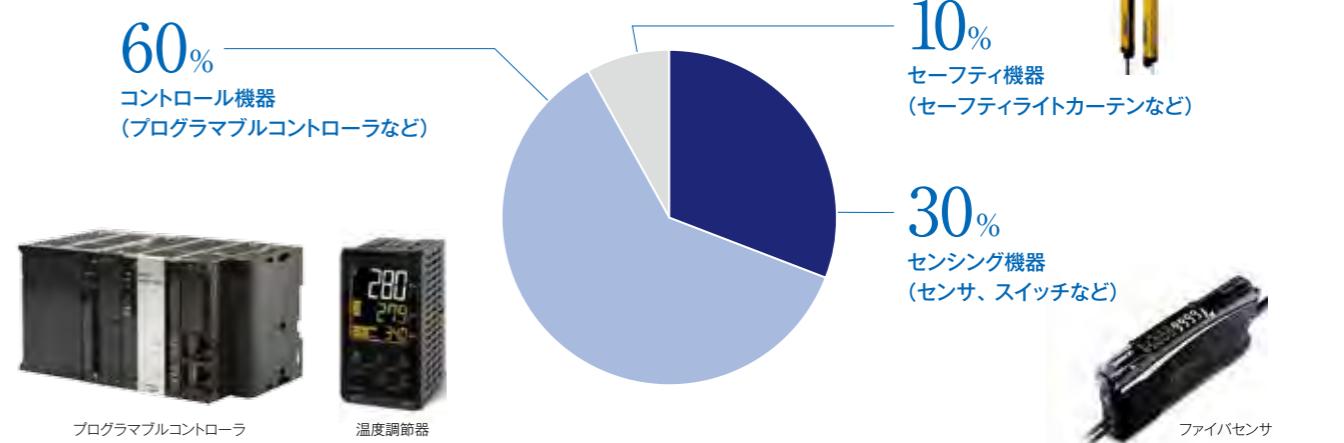
世界的な人手不足に対応

画像センサ導入で人の検査から機械の検査へ

自動車、電子部品、食品をはじめ様々な業界で、画像センサによる検査工程の自動化が拡大しています。特に新興国では人の目による検査が主流でしたが、深刻化する人手不足への対策と、より高い品質の実現のため画像センサの導入が進んでいます。人の目による検査では疲労による見落としや、微小な違いを見分けられないなど、様々な問題がありましたが、画像センサであれば、検査を24時間ノンストップでかつ高精度な検査が可能となります。さらに人の目では追いつかない高速な製造ラインにも対応可能です。今後も高度な商品の提供を通じて生産現場の発展に貢献してまいります。

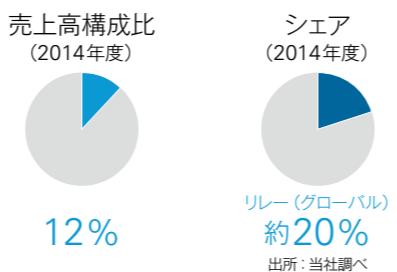


■ 商品構成比 (2014年度)



電子部品事業 (EMC)

家電、車載、モバイル、アミューズメント向け電子部品の製造および販売



2014年度の振り返り

海外における業務民生業界、自動車業界での需要が好調

国内売上高は、業務民生業界向けが家電向けを除きほぼ前年度並みの水準となりましたが、消費税増税の影響で家電業界や自動車業界の需要が伸び悩み、前年度比で減少しました。

海外売上高は、為替の円安影響もあり、引き続き前年度比で大きく増加しました。特に中華圏においては、新規案件の獲得、家電業界でのシェア拡大など、業務

民生業界向けを中心に好調に推移しました。米州と欧州は業務民生業界が堅調に推移し、アジア各国では自動車業界の需要拡大が業績に貢献しました。

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

2015年度の見通しと事業戦略

新たな業界で事業基盤の構築を図る

2015年度の売上高は1,090億円(前年度比4.9%増)、営業利益は112億円(同10.1%増)を計画しています。国内は新商品の売上高増加を想定する一方、一部業界の需要低迷により、全体で横ばいを見込みます。海外は業務民生業界における環境関連リレーの販売拡大や、中国や米州における自動車業界の需要を取り込み、增收を見込みます。

車載、家電など既に強みを持つ業界での事業拡大に

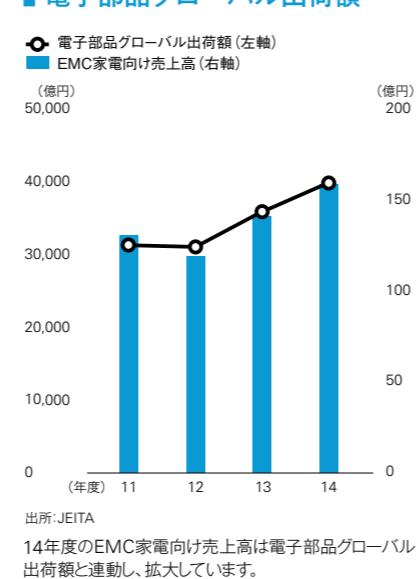
加え、メディカル、ビルオートメーションなどの新しい業界を対象にお客様の課題解決を図る新商品を創出し、事業基盤の構築を図ります。一方、ものづくりにおいては、生産ラインのコンパクト化による変化対応力のある生産体制を構築し、開発から量産までのリードタイムの短縮により、新商品投入のスピードを上げ、お客様のご期待にお応えしていきます。

業績推移と見通し

	2011年度*	2012年度*	2013年度	2014年度	2015年度 (見通し)*
売上高	830	841	977	1,039	1,090
日本	253	267	281	239	240
海外	577	574	696	800	850
米州	132	131	166	181	190
欧州	129	113	147	159	155
東南アジア他	76	71	87	101	120
中華圏	227	246	287	350	380
直接輸出	13	14	9	9	5
営業利益	51	44	87	102	112
営業利益率	6.2%	5.2%	8.9%	9.8%	10.3%
研究開発費	55	52	60	54	
減価償却費	72	74	78	80	
設備投資	99	89	109	95	

*注記については、P43をご参照ください。

電子部品グローバル出荷額



市場成長背景

- 新興国の所得拡大に伴う家電・自動車の普及
- 家電の高機能化に伴う搭載部品数の増加

強み

ものづくり力 (高い製品品質、原価低減活動など)

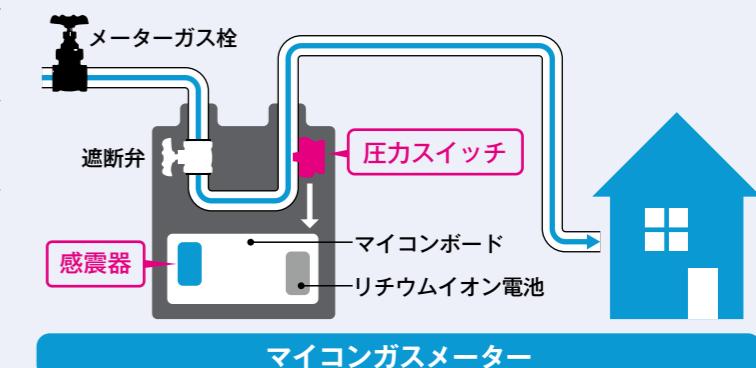
社会的課題解決

災害に強いライフライン

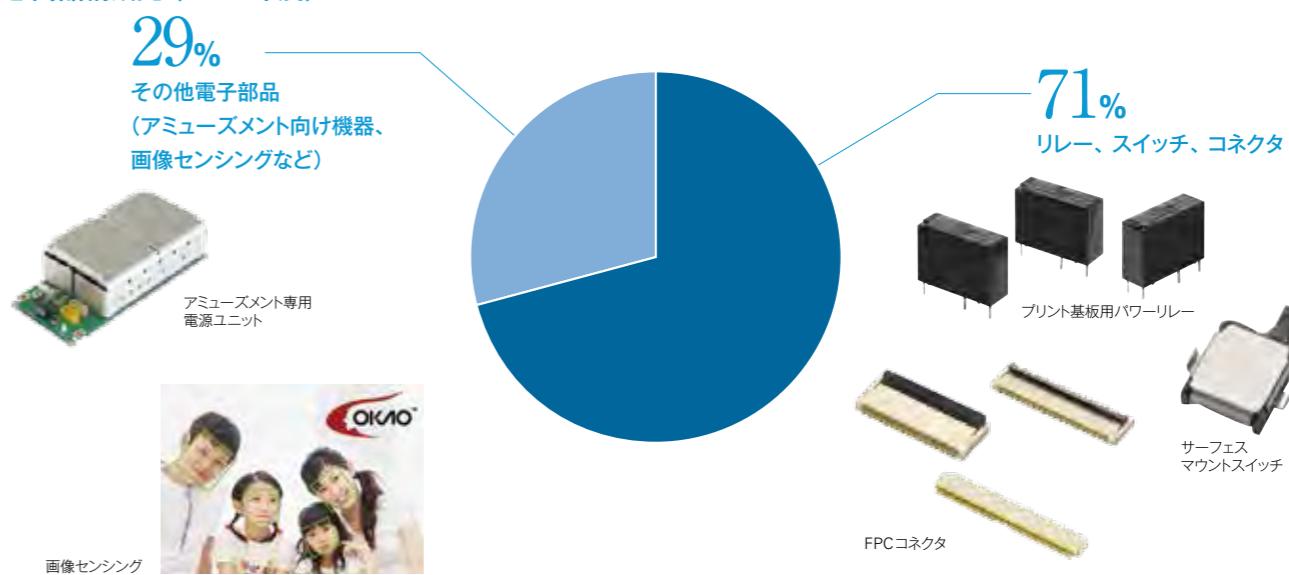
ガス利用における安心・安全な暮らしに貢献

日本では法規制により、ガス漏れや大きな地震を検知して自動的にガスを止めるマイコンガスマーテーの設置が義務付けられています。ガス漏れによる圧力異常を検知する圧力スイッチおよび地震を検知する感震器は、ガスを安全に使用し、地震発生時の二次災害を未然に防止するための重要な部品です。電子部品事業では、法規制が制定された当初から約30年にわたり、圧力スイッチ、感震器を市場に供給しており、特に、圧力スイッチは国内シェア100%*、累計出荷台数は5,000万台を超えており、今後も新たな技術開発により圧力スイッチ、感震器の検知精度を向上し、復旧対策の迅速化など、災害に強いライフラインの構築に、より一層貢献してまいります。

*当社調べ

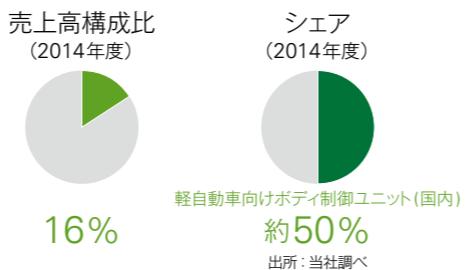


商品構成比 (2014年度)



車載事業 (AEC)

自動車搭載用電子部品の開発、製造および販売



2014年度の振り返り

北米市場が好調、中国・アジア各国は成長率鈍化も堅調に推移

国内売上高は、消費税増税の影響や一部お客様の販売不振などを受けて、前年度比で減少しました。

海外売上高は、為替の円安影響もあり、前年度比で大きく増加しました。北米市場では好調な米国経済を背景に業績を大幅に伸ばし、欧州市場も緩やかな回復基

調にあり堅調に推移しました。中国やアジア各国では、景気減速により伸びが鈍化したものの依然として高い成長率に支えられ、海外売上高の増加に貢献しました。

営業利益については、売上高増加に為替の円安効果が加わり、前年度比で増加しました。

2015年度の見通しと事業戦略

北米・新興国市場に注力、成長へ向けての新規商談獲得を強化

2015年度の売上高は1,400億円（前年度比1.5%増）、営業利益は93億円（同0.8%増）を計画しています。国内売上高は、自動車需要の軟調が予測されるため減少を見込んでいます。海外売上高は、中国やアジア各国では景気の不透明感があるものの、北米では市場の堅調な推移が予測され全体では増加を見込んでいます。

車載事業ではEARTH-2 STAGE（2017～2020年

度）での成長に向けて、クルマ社会における様々なソーシャルニーズを解決するための企画・提案活動に注力していきます。お客様からの直接的なご要望に応える商品だけではなく、将来のクルマ社会のニーズに応える提案型商品の拡大にも積極的に取り組んでいきます。

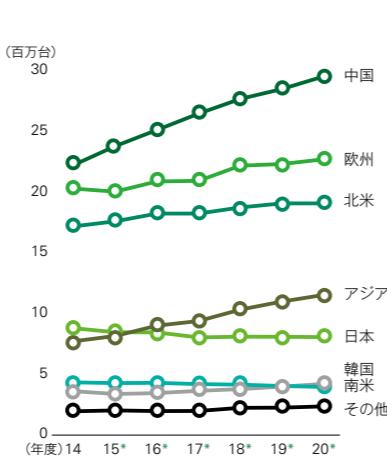
2015年度は長期経営ビジョン（VG2020）のゴールを見据えた新規商談の獲得、及び成長基盤確立の年と位置付けて運営してまいります。

■ 業績推移と見通し

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度 (見通し)*
売上高	850	976	1,266	1,379	1,400
日本	289	302	284	259	200
海外	561	674	982	1,120	1,200
米州	215	250	333	393	425
欧州	24	28	33	36	40
東南アジア他	162	195	292	322	340
中華圏	95	139	254	299	320
直接輸出	65	62	72	71	75
営業利益	27	50	91	92	93
営業利益率	3.2%	5.1%	7.2%	6.7%	6.6%
研究開発費	66	70	82	85	
減価償却費	21	24	34	47	
設備投資	52	55	67	65	

*注記については、P43をご参照ください。

■ 世界の自動車生産台数



中国では自動車生産の拡大が想定されます。

市場成長背景

- 自動車需要の安定的成長、及び新興国市場における車載電装品の搭載率向上
- 環境、安全領域における新たな車載電装品の増加

強み

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

社会的課題解決

環境に優しいクルマ社会に貢献

5~10%

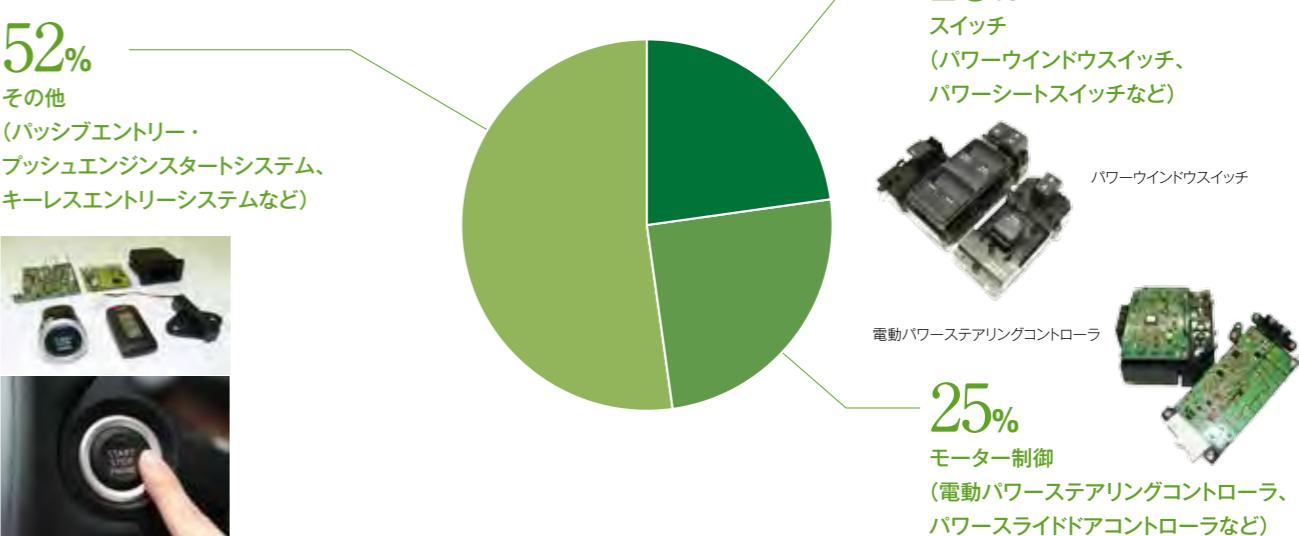
アイドリングストップ機能による燃費改善率

アイドリングストップによる燃費向上

CO₂排出量の規制強化や環境面での消費者意識の高まりなどもあり、年々クルマの低燃費化が進んでいます。例えば、近年急速に適用比率が高まっているアイドリングストップ機能により、交差点などで停車した時にエンジンストップすることで燃料使用量を削減することができ、走行条件にもよりますが5~10%程度の燃費向上が期待できます。一方でエンジン再始動時に急激な電圧低下が発生し、オーディオなどの動作が不安定になるといった弊害も生じます。この問題を解決するために、車載事業では車両システムの電圧を安定化させる小型・高性能なDC/DCコンバータを提供し、快適なアイドリングストップ機能の実現に貢献しています。他にも電動パワーステアリングコントローラをはじめ、燃料ポンプモジュール、ハイブリッド車向けの高出力型DC/DCコンバータなど、低燃費化に寄与する商品を幅広く提供しており、今後も環境に優しいクルマ社会に貢献してまいります。

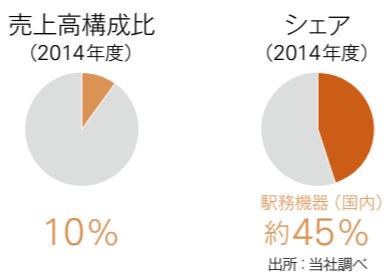


■ 商品構成比 (2014年度)



社会システム事業 (SSB)

安心・安全で快適な社会の実現に向けたソリューション&サービスの提供



2014年度の振り返り

総じて底堅く推移するも、設備投資需要の減少で減収減益

駆務システム事業では、消費税増税に伴う駆け込み需要の反動減が見られたものの、駆務機器の設備更新需要が堅調で、売上高は前年度比で横ばいとなりました。交通管理・道路管理システム事業では、交通管制システムなどの設備投資需要が伸び悩み、減収となりました。一方、環境ソリューション事業では、

下期に一部のお客様の需要減少があったものの、太陽光発電関連商品の需要は総じて堅調であり、増収となりました。

営業利益については、売上高の減少に伴い、前年度比で減少しました。

2015年度の見通しと事業戦略

「安心・安全・環境」ニーズの拡大を着実に捉え、増収増益を目指す

2015年度の売上高は850億円（前年度比5.7%増）、営業利益は55億円（同10.2%増）を計画しています。駆務システム事業は、駆務機器の更新需要が堅調に推移することに加えて、駅の安心・安全への需要ニーズの高まりを受けて、前年度比で増収を見込んでいます。また、交通管理・道路管理システム事業は高速道路事業の安心・安全ニーズの高まりにより、前年度比

で増収を見込んでいます。環境ソリューション事業は、太陽光発電関連商品の需要拡大により、前年度比で増収を見込んでいます。

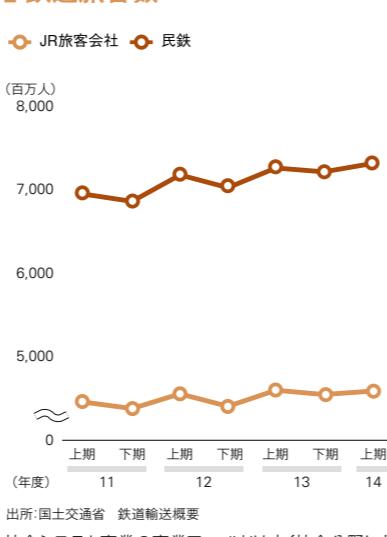
卓越したコンポ・システム構築力、ソフトウェア構築力、およびエンジニアリング・サービス力をもとに「安心・安全・環境」に関する新しい需要を取り込み、事業成長を実現させます。

■ 業績推移と見通し

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度 (見通し)*
売上高	572	688	827	804	850
日本	569	685	824	791	835
海外	3	3	3	13	15
米州	0	0	0	0	0
欧州	0	0	0	0	0
東南アジア他	0	0	0	0	0
中華圏	0	1	2	3	5
直接輸出	3	2	1	11	10
営業利益	1	29	56	50	55
営業利益率	0.2%	4.2%	6.7%	6.2%	6.5%
研究開発費	22	22	25	21	
減価償却費	11	11	12	14	
設備投資	9	15	15	17	

*注記については、P43をご参照ください。

■ 鉄道旅客数



社会システム事業の事業フィールドは広く社会分野にわたるため、特定の経済指標との密接な連動性はありませんが、例えば鉄道分野ではICカードの導入施策や新線開業計画といった投資計画の影響を受けます。

市場成長背景

安心、安全など、新たなソーシャルニーズの拡大

強み

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

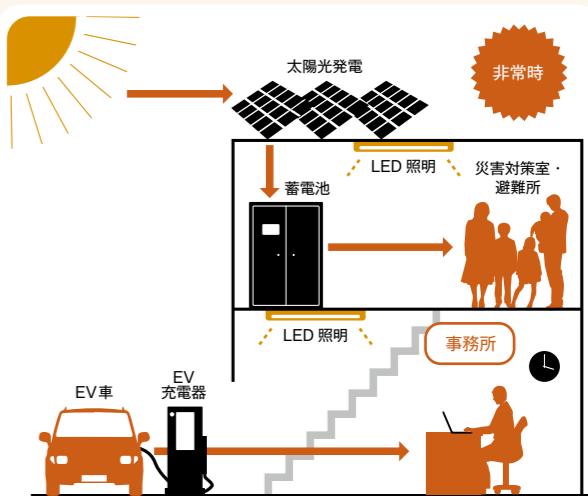
社会的課題解決

BCP*システム

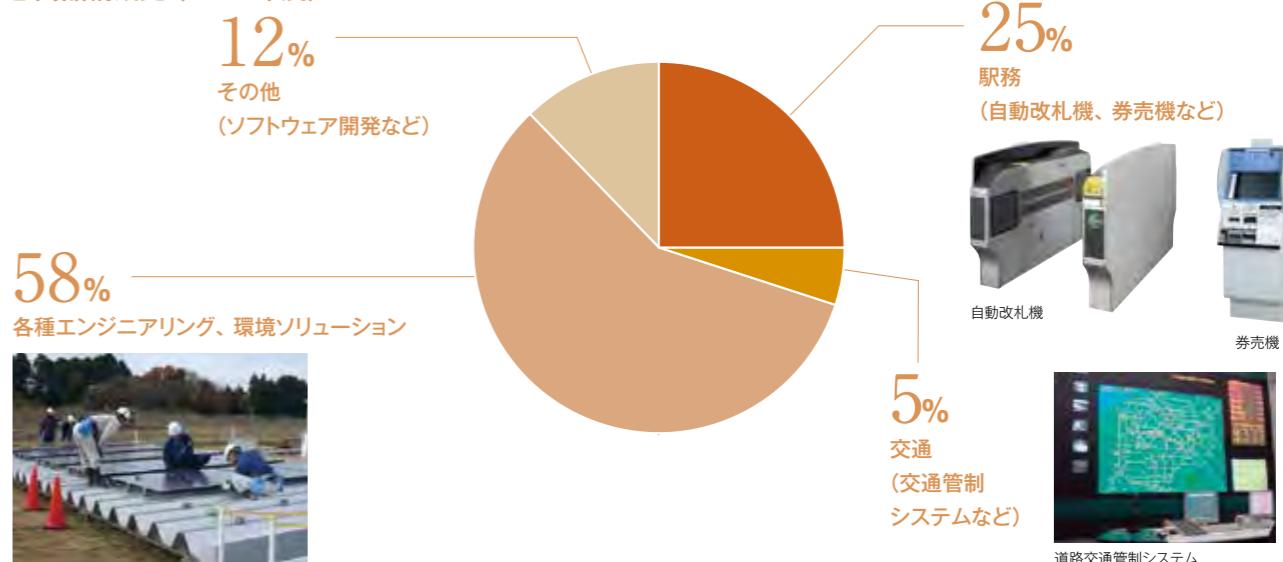
* 事業継続計画 (Business Continuity Planning)

複合電源システムにより省エネと万一の時の電源確保を実現

太陽光発電+蓄電池+EV用双方向充電器を組み合わせた複合電源システムを構築することで、万一の災害でお客様の事業所が停電になっても最小限の電源を確保し、事業継続を行えるソリューションを提供しています。通常時は、太陽光発電で創られた電力を蓄電池に溜め、事業所の電力として供給し、省エネと環境負荷軽減につなげています。また、夏場のピーク時には蓄電池から一部電力を放電する制御を行うことで、節電対策も実現しています。会社としての事業継続はもちろん、災害時の防災拠点として、周辺住民に事業所を開放することも可能になります。今後も様々なソリューションを提供することで、安心・安全な社会の実現に向け貢献してまいります。

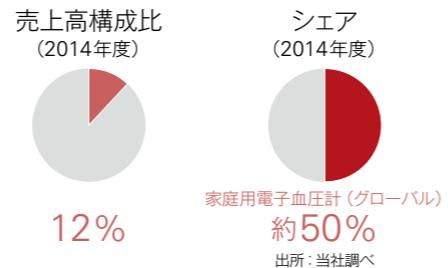


■ 商品構成比 (2014年度)



ヘルスケア事業 (HCB)

家庭および医療機関向け健康医療機器・サービスの提供



2014年度の振り返り

新商品の投入や新興国における健康志向の高まりにより、売上高を拡大

国内売上高は、医療機関向け機器が消費税増税や診療報酬減の影響で伸び悩んだものの、家庭向け健康医療機器がマッサージャなど新商品の投入や、店頭販促の強化により堅調に推移し、前年度比で増加しました。

海外売上高は、為替の円安影響もあり、前年度比で大きく増加しました。欧州は横ばいとなったもの

の、北米市場では低周波治療器など新商品の投入により堅調に推移しました。また、新興国では健康志向の高まりを受けて販売が拡大しました。

営業利益については、売上高は増加したもの、海外での積極的な先行投資や、下期の急激な為替変動などにより、前年度比で減少しました。

2015年度の見通しと事業戦略

新興国を中心に販売網を拡大

2015年度の売上高は1,110億円(前年度比10.3%増)、営業利益は78億円(同19.8%増)を計画しています。国内では、女性の社会進出や、未病の予防に取り組む若年層の増加などに伴う市場の拡大により、增收を見込んでいます。海外では、北米での新商品投入や昨年度買収したブラジルのネブライザトップメーカー(NS社: NS Industria de Aparelhos Medicos Ltda.)の業績寄与、中国・アジア市場の需要増加により、大幅

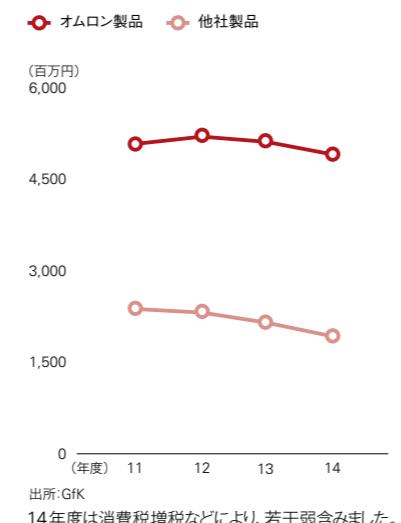
な增收を見込んでいます。
新興国では経済成長に伴う生活習慣の変化によって、生活習慣病患者の増加が続いていることから、今後も市場の拡大を予測しています。アジア・中国・インド・ブラジルを中心にグローバルに商品の取扱店舗数を拡大させ(2014年度:38万店⇒2016年度目標:45万店)、旺盛な需要を取り込んでいます。

■ 業績推移と見通し

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度 (見通し)*
売上高	624	715	893	1,006	1,110
日本	272	295	308	314	335
海外	352	420	585	692	775
米州	98	108	143	186	245
欧州	130	159	210	212	185
東南アジア他	29	35	55	66	80
中華圏	86	111	173	224	260
直接輸出	9	7	4	5	5
営業利益	29	44	75	65	78
営業利益率	4.7%	6.2%	8.5%	6.5%	7.0%
研究開発費	51	50	52	55	
減価償却費	15	19	23	33	
設備投資	28	31	39	39	

*注記については、P43をご参照ください。

■ 国内電気系市場 (血圧計)



市場成長背景

新興国における生活習慣病患者の増加

強み

ブランド力、医療・研究機関との協力体制

社会的課題解決

呼吸器系疾患の治療

約25%
ネブライザのグローバルシェア (当社調べ、2014年度時点)

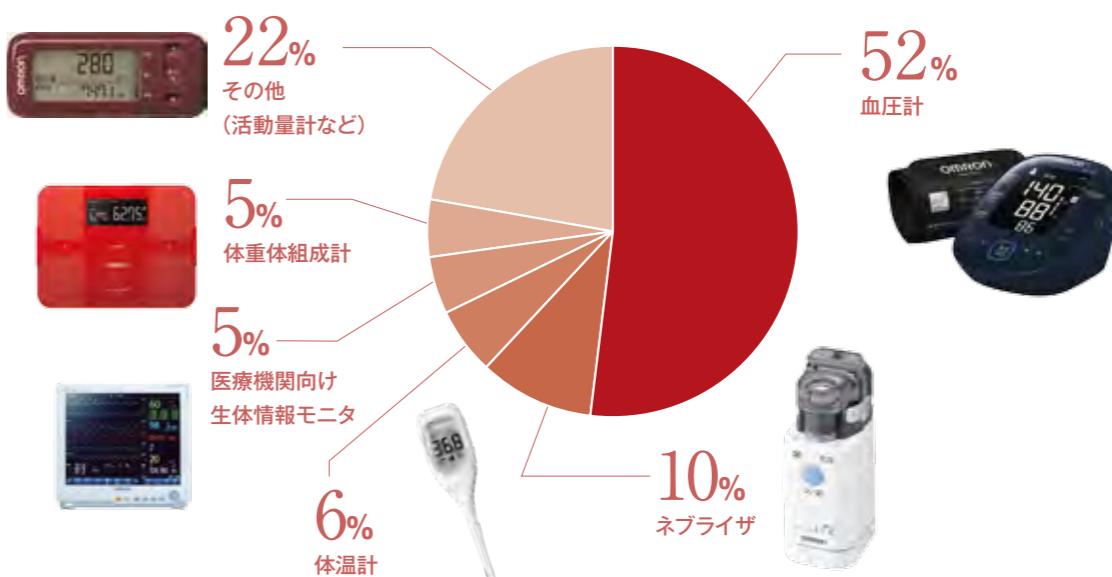
NS社買収により、南米全土の呼吸器系疾患患者にネブライザを届ける

近年、新興国では大気汚染による喘息、喫煙によるCOPD(慢性閉塞性肺疾患)などの呼吸器系疾患患者が増加しています。ヘルスケア事業では呼吸器疾患の吸入治療分野を、血圧計の次の柱とする重要な事業として注力してきました。2014年10月にブラジルにおけるネブライザのトップメーカー(NS社)を買収し、シェアをグローバルトップとすることで事業基盤を一気に固めました。今後はブラジルのみならず、南米全土への商品の供給を加速させていきます。

また、NS社の買収により、本来は時間を要する製造許認可を獲得し、開発・製造をブラジル国内で行えるようになりました。自社の生産ノウハウをNS社の製造拠点で活用し、血圧計などの製造を順次立ち上げていきます。今後も新興国の販路を拡大し、様々な健康医療機器を世界中に届けてまいります。

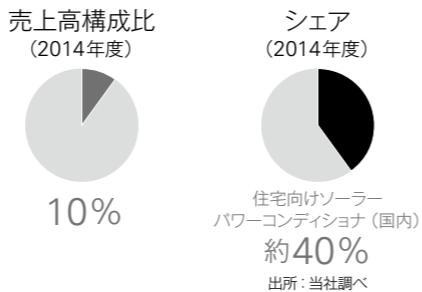


■ 商品構成比 (2014年度)



その他事業

主にインキュベーションを目的とした複数の事業を運営



2014年度の振り返り

一部需要の減少があったものの、環境事業、バックライト事業が増収に寄与

2014年度は、各事業が堅調に売上高を伸ばし、大幅な増収となりました。一方で営業利益は積極的な先行投資などにより、減少しました。

環境事業は、下期に一部需要減少があったものの、国内では再生可能エネルギーへの関心を背景にソーラーパワーコンディショナの需要が底堅く、増収となりました。

バックライト事業は、中華圏を中心としたスマートフォ

ン用高性能・薄形バックライトの需要の拡大を取り込み、増収となりました。

電子機器事業は、無停電電源装置、産業用組み込みコンピュータや電子機器の開発・生産受託サービスが好調に推移し、増収となりました。

マイクロデバイス事業は、スマートフォン用のマイクロフォンの需要拡大などにより、増収となりました。

2015年度の見通しと事業戦略

エネルギーとスマートフォンを軸に大幅な増収増益を目指す

2015年度の売上高は1,050億円(前年度比20.2%増)、営業利益は100億円(同19.5%増)を計画しています。

環境事業は、太陽光発電用ハイブリッド蓄電システムやモニタリングなどの需要増加や市場シェア拡大により、事業規模の拡大を目指します。エネルギーをむだなく創る、上手に貯める、かしこく使うトータルエネルギーソ

リューション事業を展開していきます。

バックライト事業は、キャパシティ拡大に向けた設備投資や、開発能力・生産効率を高めるための技術人財の投入などを積極的に行います。高性能スマートフォン用薄形バックライト市場の旺盛な需要を背景に、大幅な事業成長を図ります。

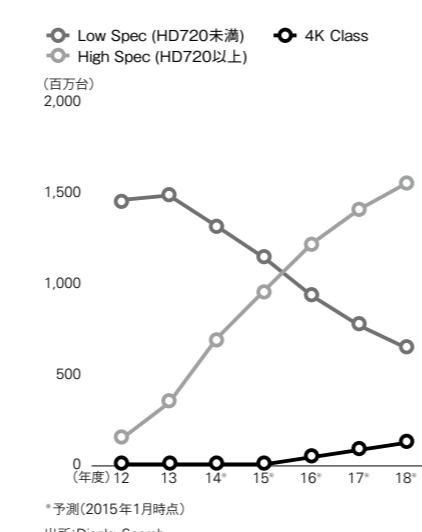
電子機器事業は、無停電電源装置の商品ラインナッ

■ 業績推移と見通し

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度 (見通し)*
売上高	535	592	789	874	1,050
日本	295	414	510	458	550
海外	240	178	279	416	500
米州	0	0	0	0	0
欧州	0	0	0	0	0
東南アジア他	0	0	0	0	0
中華圏	226	163	256	382	460
直接輸出	14	15	23	34	40
営業利益	(36)	25	87	84	100
営業利益率	—	4.3%	11.0%	9.6%	9.5%
研究開発費	28	30	43	55	
減価償却費	9	14	20	25	
設備投資	21	25	40	69	

*注記については、P43をご参照ください。

■ スマートフォン出荷台数



High Spec以上のスマートフォン市場は拡大が続くと想定されます。

プロの拡充により、売上高拡大を目指していきます。

マイクロデバイス事業は、スマートフォン向けのマイ

クロフォン、気圧センサなどの需要拡大により、売上高拡大を図ります。

社会的課題解決

エネルギー新時代

太陽光発電用ハイブリッド蓄電システムによるエネルギーの効率運用

2012年にスタートした再生可能エネルギーの固定価格買取制度により、太陽光発電市場は堅調に成長してきました。一方で2015年1月に施行された省令改正による出力制御対応や2016年の電力小売り全面自由化など、国内のエネルギー関連市場は多様な変化を見せています。今後はエネルギーの需要と供給のバランスを保ち、効率的に運用する需要が高まるを見込まれます。そこで環境事業は太陽光発電用パワーコンディショナのラインナップ強化に加え、太陽光発電用ハイブリッド蓄電システムを発売しました。昼間発電した電力を自家消費・売電するだけではなく、余った電気を貯めることにより、夜間の消費や万一の災害・停電に備えることができます。国内の住宅事情にマッチさせた世界最小最軽量クラスの蓄電ユニットで、エネルギーの需要と供給の最適バランスを実現し、これからエネルギー新時代に向けた新たなニーズに応えてまいります。



太陽光発電用ハイブリッド蓄電システム
(蓄電池ユニットは世界最小最軽量クラス)

■ 各事業の主な製品

環境事業

太陽光発電システム用パワーコンディショナ



電子機器事業

無停電電源装置



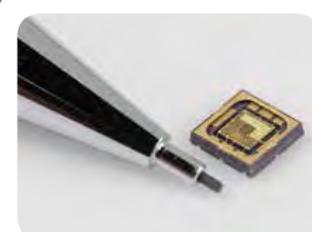
バックライト事業

液晶用バックライト



マイクロデバイス事業

MEMS(超小型の電気機械システム)



知的財産戦略

平成27年度「知財功劳賞」経済産業大臣表彰を受賞

オムロンは、経済産業省・特許庁が実施している平成27年度「知財功劳賞」^{*1}において、経済産業大臣表彰を受賞しました。オムロンは、今後も質の高い知財活動に取り組み、企業価値の向上と社会の発展に努めていきます。



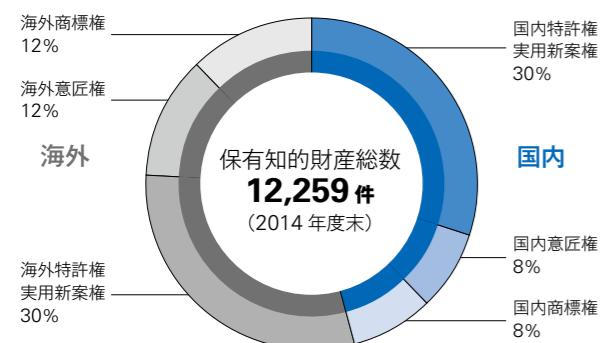
事業競争力を高める知財戦略

オムロンは、企業理念を基に知的財産活動の指針を制定しています。事業や研究開発と連動させた知財戦略を策定し、事業・技術と三位一体での知財活動を進めています。

グローバルでの知財強化

オムロンは、事業のグローバル化の進展に対応するため、オムロンにとって重要な市場である国々での知的財産権の取得を強化し、事業のグローバル化戦略を先取りすることで、それぞれの国での事業の自由度の確

■国内外における知的財産権の保有状況



*1 経済産業省・特許庁が、知的財産制度の発展および普及・啓発に貢献のあった個人、制度を有効活用し円滑な運営・発展に貢献のあった企業などに対して、4月18日の「発明の日」に、経済産業大臣表彰および特許庁長官表彰を行っています。

*2 技術資産の蓄積・活用方法などを記載したもの

具体的には、事業部門と知財部門が事業・技術戦略の整合をとって作成した知財シナリオ^{*2}に基づいて特許出願などの知財活動を行っています。

保に努めています。そのため、日本での知財活動に加え、中国、米国、欧州、シンガポールの各拠点で担当エリアの知財活動を行っています。

■知的財産データ（特許件数）

年度	(件)		
	2012	2013	2014
出願件数	1,084	1,040	1,129
登録件数	1,172	949	856
保有件数	6,448	6,635	7,194

サステナビリティ・マネジメント

ESG 課題への取り組み

持続的に企業価値を向上させていくためには、社会・環境問題をはじめとするESG課題に対しても積極的・能動的に対応していく必要があるとオムロンは考えています。この考え方の下、オムロンの持続的成長に影響を及ぼす可能性の高いESG課題を明確にした上で取り組みを進めています。ESG重要課題の選定においては、SRI調査機関など外部ステークホルダーとの対話も参考にオムロンの経営の重要課題とも整合を図り決定しています。

ESG	重要課題	EARTH STAGE重点取り組み	参照ページ
社会	ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none">● 次世代経営者育成 重要経営指標：海外の重要ポジションに占める外国人比率● 女性の活躍支援 重要経営指標：女性管理職比率	非財務ハイライト P.16～17 人財マネジメント P.59～61
環境	ECOものづくり	<ul style="list-style-type: none">● 地球環境に貢献する商品・サービスの提供 重要経営指標：環境貢献量● 地球温暖化防止 重要経営指標：グローバル売上高CO₂生産性目標：2020年度に2010年度比で30%向上	非財務ハイライト P.16～17 環境マネジメント P.62～64
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none">● 経営の透明性、公正性を高める制度の強化 (取締役会のダイバーシティ・報酬制度)	コーポレート・ガバナンス P.65～69
	リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none">● グループの「重要リスク」対策の推進	コンプライアンス・リスクマネジメント P.70～71

SRIインデックスの組み入れ状況

オムロンのサステナビリティへの取り組みは、国際的に高く評価されており、SRIインデックスのダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)のアジア・パシフィック(AP)版、モニングスター社会的責任投資株価指数、MSCI Global Sustainability Indexesなどに組み入れられています。



国際的なCSR基準やガイドラインを尊重

オムロンは世界人権宣言、国連グローバル・コンパクト、ISO26000、OECD多国籍企業ガイドラインなど国際的なCSR基準やガイドラインを参考に、グループの行動規範「オムロングループCSR行動ガイドライン」を制定し、グローバルで徹底しています。2008年には、国連が提唱する「人権・労働基準・環境・腐敗防止」についての普遍的原則である**国連グローバル・コンパクト(UNGC)10原則**への支持を表明しました。現在、UNGCの日本と中国のローカルネットワークに加盟しています。

今後とも、オムロンは、国際的なCSRの考え方を尊重し統一、様々なステークホルダーの皆さまとの責任ある対話を通じて、強固な信頼関係を構築していきます。

2015年7月

オムロン株式会社
取締役会長
立石 文雄



Network Japan
WE SUPPORT



Global Compact Network
China

CSR取り組み方針

オムロンは社会の持続的発展に貢献するために3つのCSR取り組み方針を掲げています。

活動の詳細については、ウェブページをご参照ください。

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

● 事業を通じてよりよい社会をつくること

ソーシャルニーズを創造し、優れた技術、製品、サービスを提供し続けていく。

● 社会が抱える課題に当事者として自ら取り組むこと

人権・労働問題や環境問題など、さまざまな社会課題に対し、オムロンの特色を活かした取り組みを行う。

● 企業活動を進める上で、常に公明正大であること

法令や社会ルールの遵守はもとより、説明責任を果たし、より透明で公明正大な経営を実践していく。

人財マネジメント

人財力強化で持続可能な経営を目指します。

オムロンは、長期経営ビジョンVG2020を確実に実行するための重要な経営戦略の一つとしてグローバル人財戦略を位置づけています。EARTH-1 STAGEの成長を支えるのは人財です。グローバルでの人財力の強化、次世代を担う経営人財の確保・育成がますます重要になってきています。

国内の人事制度改革

全社最適視点で、人財を最適ポジションに配置できるよう、2012年に管理職の人事制度を改定しました。年功序列の色彩が強かつた従来の制度から、担う役割の重さで処遇を行う制度に変更することで、年齢に関係なく、能力に応じた抜擢が可能となっています。一方、一般職においても管理職に準じた職務概念を導入しました。年齢

要素を払拭し、役割や貢献に応じたメリハリのある処遇を促進しています。従来の主事(係長職)、主査(課長補佐職)の資格区分を2015年から廃止し一本化することで、若手登用の早期化を促進すると共に、より高い職務や役割へのチャレンジやモチベーションの喚起を図っています。

次世代のオムロンを担う経営人財をグローバルで計画的に確保・育成

オムロンの経営を担う人財を将来にわたって継続的に確保するため、グループ経営上重要なポジションについて、後継者計画を作成し、研修や実務、キャリアプランを組み合わせて、人財確保・育成に取り組んでいます。また、グローバル化の観点からは、海外の重要なポジションの

現地化^{*}に注力しています。事業の成長と拡大に伴なって経営人財の確保がますます重要となる中、これからも次世代のオムロンを担う経営者候補の確保・育成を計画的に進めています。

^{*}P.16をご参照ください。



グローバルものづくり人財開発

オムロンは、世の中に先駆け質の高い製品をグローバルに供給することを使いに、世界最高レベルのものづくりの実現を目指しています。当社がこの使命を果たし続けていくためには、長期的な視点でのものづくり人財の育成が重要と考えており、VG2020の重点戦略「グローバル人財強化」の中でこの課題に取り組んでいます。

中国でのものづくり人財の育成

戦略的に重要性が高まる中国生産拠点におけるものづくり人財の不足を予測し、2010年度に中国エリア本社内に「ものづくり人財開発部門」を設置し人財育成に取り組んできました。現時点で、400名以上のマネジメント人財や1,000名以上の生産・開発人財を育成しました。中国では、生産現場の自動化推進に伴い、生産技術者の確保・育成が課題となっており、これまで以上にラインリーダや生産技術者の早期育成に力を入れていきます。

中国現地学校と連携し、「オムロンクラス」開講

2010年より中国の陝西工業職業技術学院、2014年より広西機電職業技術学院と連携し、オムロンのものづくりを学んでもらう「オムロンクラス」を開講、将来のものづくりを担う優秀な現地学生の育成に力を入れてきました。この活動は中国におけるものづくり人財育成に貢献するとともに、当社のものづくり人財の確保にも寄与しており、これまで卒業した学生の400名以上がオムロンの中国各拠点で活躍しています。



陝西工業職業技術学院 2014年度卒業式

米国における働きがいのある企業に選定

2014年12月、米国の制御機器の販売拠点であるOMRON Electronics LLC (OEI)は、“The Best and Brightest Companies to Work for”を受賞しました。この賞は「人財の有効活用」と「従業員の強化」が著しい優秀な企業を全米の中から選定し、表彰するものです。2014年は702社の中から101社が選定されました。OEIがこのような名誉ある賞に輝いたのは、コミュニケーションを活発にし、ワークライフバランス、従業員教育、多様性に富む人財の活用などへの取り組みを継続的かつ献身的に行ってきました証です。これからも従業員が快適に楽しく働くことができる労働環境を整備し、生産性の向上と事業を通じた社会への貢献を図ります。



授賞式の様子



環境マネジメント

オムロングループは、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献します。

企業理念の改定に合わせ、長期経営ビジョン(VG2020)の実現に向けた環境方針グリーンオムロン2020を再構築しました。

Our Mission(社憲)にある**よりよい社会**とは、環境においては**持続可能な社会**を意味していると考え、この社会の実現に事業を通じて貢献します。

新環境方針

私達は、オムロングループの企業理念に基づき、地球環境に貢献する商品・サービスの提供とすべての経営資源を最大限、有効に活用することにより、グローバルで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

1. 地球環境に貢献する商品・サービスの提供 : 事業を通じた地球環境への貢献
2. 地球温暖化防止 : バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量改善
3. 資源の有効活用 : ものづくりに必要なあらゆる資源の有効活用
4. 自然との共生 : 水・大気・土壤の汚染予防と保全
5. 環境マネジメントの推進 : 環境活動の継続的な改善と法令順守

新環境目標（2020年度ゴール）

事業を通じた地球環境への貢献

「環境貢献量」の拡大

オムロングループの商品・サービス^{*1}が社会で活用されることにより削減できるCO₂排出量(環境貢献量)を拡大させます。2020年度に事業活動によるCO₂排出量を上回ることを目指します。

環境有害物質削減への貢献

電子体温計と電子血圧計をグローバルに普及させ、人間の健康と地球環境に有害な水銀の削減に貢献し、2020年度に80トンの水銀削減に貢献することを目指します。

*1 省エネルギー、創エネルギー、蓄エネルギーにかかる商品・サービス

事業活動による地球環境への影響抑制

地球温暖化防止

電力使用量の効率化によるCO₂排出量の削減に取り組み、売上高CO₂生産性を2020年度に2010年度比30%以上向上させることを目指します。

資源の有効活用

グローバル生産拠点でゼロエミッション^{*2}に取り組み、2020年度に再資源化率98%以上を目指します。

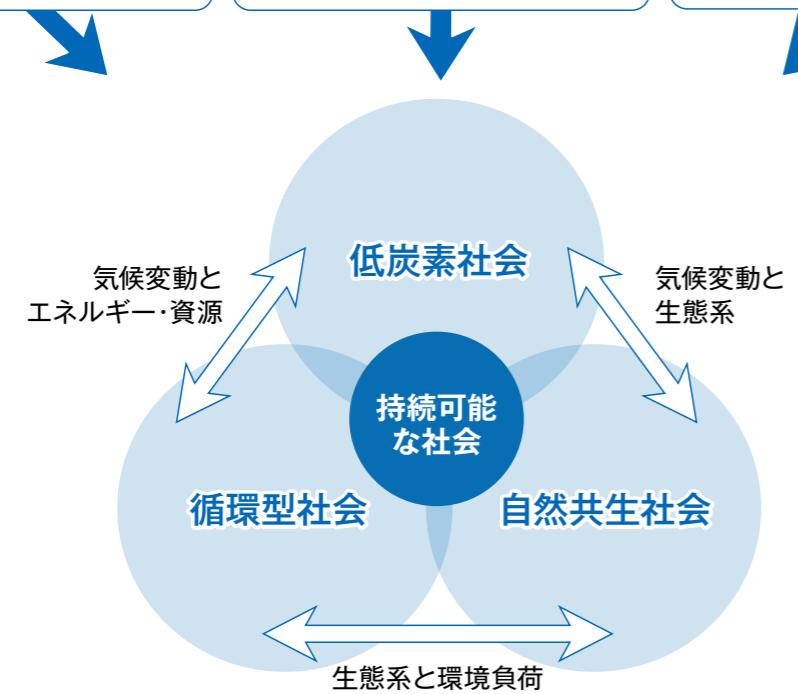
自然との共生

水・大気・土壤の汚染予防と保全のため、従業員一人当たりの水使用量削減と、生産プロセスで使用する化学物質の削減に取り組みます。

*2 ゼロエミッション=あらゆる廃棄物を原材料などとして有効活用することにより、廃棄物を出さない資源循環システムを構築すること。
※「グローバル売上高CO₂生産性」「環境貢献量」の2014年度の進捗状況はP.17をご参照ください。

持続可能な社会：「低炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」が実現されている姿

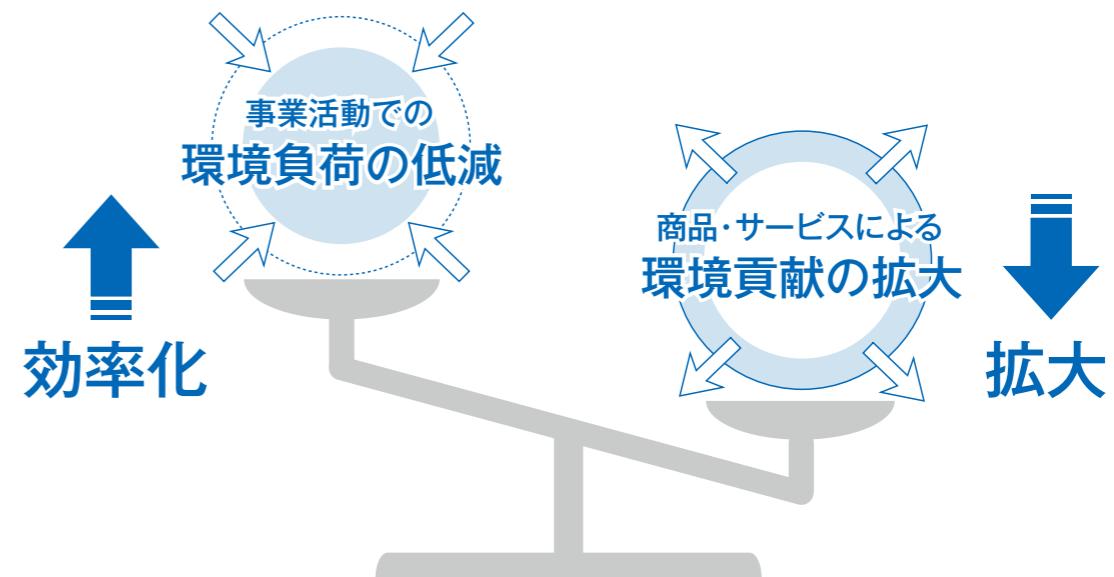
資源浪費 地球温暖化 生態系破壊



事業を通じて環境貢献量を拡大

すべての経営資源を最大限、有効に活用
(エネルギー・資源生産性を向上)

社会に有用な商品・サービスを提供
(地球環境に貢献する事業を拡大)



コーポレート・ガバナンス

持続的な企業価値の向上を実現するために、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組みます。

環境有害物質の削減に向けたタイでの取り組み

人間の健康および水・大気・土壤の環境に有害な水銀をいかにして減らすかは、グローバルで深刻な社会的問題となっています。タイでは政府が10年以内の水銀フリー化を目指していますが、タイ国内の病院では依然として多くの水銀式血圧計が使用されています。そこで、Omron Healthcare (Thailand) Co., Ltd. は、この社会的課題の解決に貢献するため、タイの病院で使われている水銀式血圧計を電子血圧計に移行する取り組みをスタートしました。2014年度は1,000台を電子血圧計に移行しました。今後、2018年度までに10,000台以上の移行を目指しています。



温室効果ガス排出量の第三者検証

事業活動全体での温室効果ガス排出量を把握するために、オムロングループでは2013年度から国際的な基準であるGHGプロトコルを用いています。

排出量のうち以下の項目については、データの正確性を確認するために外部機関による第三者検証を受けています。

スコープ		算定方法	2014年度 排出量 (t-CO ₂)
スコープ1	燃料の燃焼に伴う排出と 5ガス [*] 排出	燃焼使用量、5ガス [*] 排出量にそれぞれの原単位を乗じて算出	62,636
スコープ2	電力使用に伴う排出	電力使用量に原単位を乗じて算出	213,912
スコープ3	上記以外の排出		
カテゴリー1	購入した物品・サービス	部材ごとの調達金額に原単位を乗じて算出	1,067,140
カテゴリー2	資本財	設備等投資総額に原単位を乗じて算出	117,859
カテゴリー3	燃料・エネルギー関連の活動	燃料・エネルギー使用量に原単位を乗じて算出	197,558
カテゴリー6	出張	旅費総額に原単位を乗じて算出	39,173
カテゴリー7	従業員の通勤	支給総額に原単位を乗じて算出	1,329

*第三者による検証報告書は、ウェブサイトに掲載しています。15あるカテゴリーのうち、主なものを上記のとおり掲載しています。

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

*5ガス：メタン (CH₄)、一酸化二窒素 (N₂O)、ハイドロフルオロカーボン類 (HFCs)、パーカーフルオロカーボン類 (PFCs)、六フッ化硫黄 (SF₆)

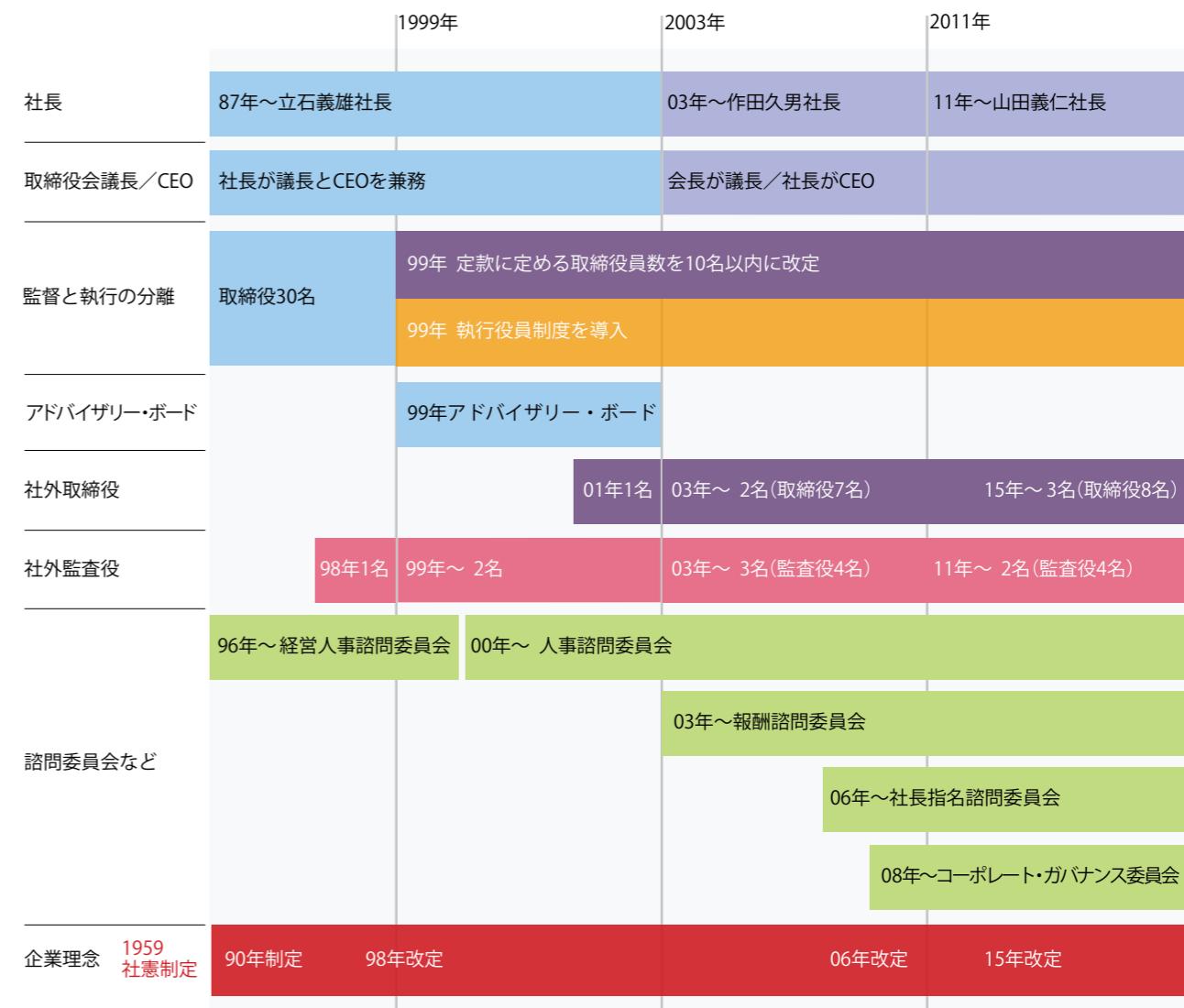
「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー」の制定

2015年6月、当社は「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー - 持続的な企業価値の向上に向けて - (以下、ポリシー)」を制定しました。ポリシーは、2015年5月に改定した企業理念の精神および、すべてのステークホルダーに対し、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宣言している経営のスタンスに基づいています。

当社は、1996年の経営人事諮問委員会(現在の人

http://www.omron.co.jp/ir/keiei/pdfs/20150623_governance_policies_j.pdf

■ コーポレート・ガバナンスの取り組み



どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択しています。取締役会は、実質的な議論を深めるため、8名の取締役で構成しています。また、監督と執行を分離し、取締役の過半数を業務執行を行わない取締役によって構成すると共に、独立社外取締役の割合を3分の1以上としています。

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

取締役会の機能を補完するため、人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会を設置しています。人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員長はいずれも独立社外取締役とし、委員の過半数を独立社外取締役としています。また、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長および委員は、独立社外取締役および独立社外監査役とし、意思決定に対する透明性と客観性を高めています。

このように、監査役会設置会社に指名委員会等設置会社の優れた面も取り入れ、ハイブリッド型のガバナンス体制としています。

監査機能

監査役は、取締役の職務執行および取締役会の監督義務の履行に関する適法性監査および妥当性監査を行っています。監査役会は、各監査役による監査の実効性を確保するための体制整備に努めています。

内部監査機能としては、取締役社長の直轄部門で

あるグローバル監査室が、各本社機能部門および各カンパニーの会計、業務、事業リスク、コンプライアンスなどの内部監査を定期的に行い、チェック機能を果たすだけでなく、業務改善に向けた具体的な助言も行っています。

独立社外取締役および独立社外監査役の選任

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

社外役員の独立性要件は、会社法上の要件に加え、実質的な独立性を重視し、証券取引所の定める独立性に関する判断基準を満たす独自の社外役員の独立性要件を策定しています。

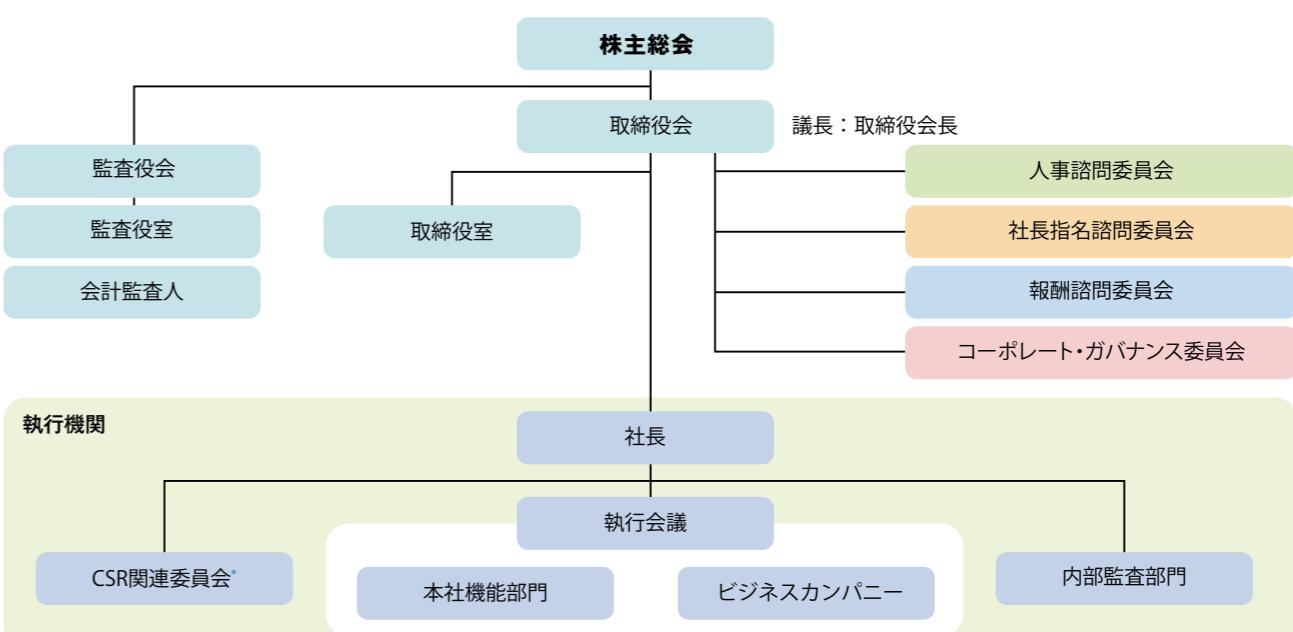
この独立性要件を基準に、8名の取締役のうち3名

を独立社外取締役、4名の監査役のうち2名を独立社外監査役として選任し、社外役員全員を独立役員として証券取引所に届け出ています。

■ 主な会議体の開催回数等（2014年度）

取締役会	13回
監査役会	13回
社外取締役の取締役会への出席状況	92.3%
社外監査役の取締役会への出席状況	100%
社外監査役の監査役会への出席状況	100%

コーポレート・ガバナンス体制



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

取締役会

経営目標・経営戦略などの重要な事項を決定すると共に、執行を監督する。

監査役会

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

人事諮問委員会

取締役・監査役・執行役員の人事に関する選考基準・方針の策定と、候補者の選定および現職の評価を行う。

社長指名諮問委員会

社長の選定に特化して次期社長人事や、緊急事態が生じた場合の継承候補者を審議する。

報酬諮問委員会

取締役・執行役員の報酬に関する方針の策定と、報酬水準および査定、報酬額を審議する。

コーポレート・ガバナンス委員会

コーポレート・ガバナンスの継続的な充実と、経営の透明性・公正性を高めるための施策について議論する。

執行会議

社長の権限の範囲内で、重要な業務執行案件の審議・決定を行う。

■ 諮問委員会等の構成

役位	氏名	人事諮問委員会	社長指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
取締役会長	立石 文雄			□	
代表取締役社長	山田 義仁				
代表取締役副社長	鈴木 吉宣	□			
取締役副社長	作宮 明夫	○	○	○	
取締役	日戸 興史			□	
社外取締役	富山 和彦※	○	○	□	○
社外取締役	小林 栄三※	□	□	○	○
社外取締役	西川 久仁子※	□	□	□	□
常勤監査役	近藤 喜一郎				
常勤監査役	川島 時夫				
社外監査役	長友 英資*				
社外監査役	松本 好史*				

注: ○委員長 □副委員長 □委員

* 独立役員

役員へのインセンティブ

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

これらの新しい制度の導入によって、取締役への報酬等のガバナンスの体系は、(1)基本報酬、(2)単年度

当社の役員報酬の原則[考え方]

- 社憲・企業理念の実践に根差した報酬とする。
- 優秀な人財を経営者として登用(採用)・確保できる報酬とする。
- 役員が動機づけされ、企業価値の長期的最大化の貢献につながる報酬体系とする。

- 株主をはじめとするステークホルダーに対し、説明責任を果たせるよう透明性、公正性、合理性の高い報酬体系とする。
 - ・個人別の役員報酬における透明性、公正性、合理性を担保するために、すべての役員報酬について報酬諮問委員会の諮問を経ることとする。
- 報酬の目的を明確にし、役員各位の役割に応じた報酬体系を構築する。

取締役報酬等の基本方針

取締役の報酬は、基本報酬、単年度業績運動賞与、中長期業績運動報酬により構成する。

- 社憲・企業理念を実践する優秀な人財を登用(採用)・確保するために、基本報酬を支給する。
- 年度業績を重視し、成果報酬として単年度業績運動賞与を支給する。
 - 単年度業績運動賞与の算定方法は、役位ごとの基準額を基本に、税引前当期純利益、投下資本利益率(ROIC)、当社株主に帰属する当期純利益および1株当たりの配当を賞与の評価指標とし、評価指標の達成率、伸び率に応じて決定する。
- 長期経営計画の実現を確かなものとするため、中期経営目標の達成に向けた動機づけを目的として、以下の2種類を中長期業績運動報酬として支給する。
 - 中期経営目標の達成度に連動する中期業績運動賞与を支給する。
 - 企業価値(株式価値)の最大化と連動する株式報酬として、持株運動報酬^{*1}を支給する。
- 上記の報酬とは別に、業績達成条件付新株予約権^{*2}を発行する。
 - 業績達成条件付新株予約権は、取締役の中期経営目標達成および株価上昇を条件とし、中長期の株主価値創造と取締役の自社株保有の促進を目的とし発行する。
- 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成する。
- 退職慰労金は、支給しない。
- 報酬の水準は、外部専門機関を使い調査した他社水準を考慮し決定する。

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

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

監査役報酬の基本方針

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

2014年度役員報酬の内容

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

区分	人数(名)	基本報酬	単年度業績運動賞与	中期業績運動賞与	報酬の総額
取締役 (うち社外取締役)	8 (2)	358 (24)	236 (-)	- (-)	594 (24)
監査役 (うち社外監査役)	4 (2)	82 (18)	- (-)	- (-)	82 (18)
合計 (うち社外役員)	12 (4)	440 (42)	236 (-)	- (-)	676 (42)

* 取締役の基本報酬には、社外取締役を除く取締役に対し、持株運動報酬として支給した金額が含まれています。

どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

コンプライアンス・リスクマネジメント

統合グローバルリスクマネジメントの一層の推進によるグローバル変化対応力強化

ー社長直轄部門として「グローバルリスクマネジメント・法務本部」を新設ー

オムロングループでは、コンプライアンスや法規制にかかる様々なリスクに対応するため、情報と対策をグローバルに整理・統合したリスクマネジメント活動に取り組んでおり、その活動を統合グローバルリスクマネジメントと呼んでいます。

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

統合グローバルリスクマネジメント方針

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、リスクにかかる活動を統合したリスクマネジメントを行う。
2. 「統合グローバルリスクマネジメント基本規定」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、「グローバル危機管理基本規定」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。

推進体制

実行組織として、グローバルリスクマネジメント・法務本部が事務局として**企業倫理リスクマネジメント委員会**を運営しています。同委員会では、本社・各カンパニーのメンバーのほか、海外エリア本社のメンバーも加えて様々な対策の協議・実行などをしています。また、

国内外のグループ会社において、コンプライアンス・リスクマネジメントの推進者である**リスクマネージャー**を選任し、そのグローバルなネットワークを利用して日常的なリスク情報の共有、対応の協議などを迅速に行って います。

2014年度の取り組み

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

た、具体的な対策として、2013年度に引き続き、2014年度も事業本部が被災した場合を想定した事業継続訓練を実施しました。さらに、個人情報の取り扱い状況について、点検・教育を実施するなど、選定したリスクに対して計画的に取り組みを推進しました。

2015年度は、統合グローバルリスクマネジメントのPDCAサイクルをさらに強化し、経営活動に深く融合させ、一層のレベルアップを求めていきます。特に海外における取り組みを充実させて、グローバルで各エリア本社が主体的に現地の実情に合ったリスクマネジメントを行っていきます。

ステークホルダーとの責任ある対話

様々な活動を通してステークホルダーの皆さまから寄せられたご意見やご要望は、担当部門を通じてトップマネジメントに伝えられます。ROIC経営の進化、役員報酬改定の実施に活かすなど、経営効率の改善や経営の透明性、確実性の向上に向けた取り組みを加速させ、強固な信頼関係の構築を目指します。

2014年度 株主・投資家との対話実績

個人投資家との対話

イベント実施数	32回
参加者数	3,245名

会社説明会や投資家フェアなどのIRイベント

機関投資家との対話

直接的な対話実施数	1,051回
-----------	---------------

社長自らが国内外の投資家を訪問する個別面談や電話会議、IRカンファレンスへの参加、また国内の工場見学や技術セミナーなど

2014年6月24日開催 株主総会

ご来場株主数	591名
議決権行使率	84.6%

IR面談を通して

機関投資家との面談で得られた質問事項をデータ管理し、市場の変化に伴う投資家の「今」の関心事項の把握に努めています。必要に応じ、経営陣への報告だけでなく、関連事業部門と情報を共有することにより、今後のIR活動においてより適切な情報を投資家の皆さんにフィードバックできるよう取り組んでいます。

仕入先との対話

主要な仕入先に対して購買方針説明会を毎年開催し、グループの事業戦略や購買方針をご理解いただくことにより、戦略的なパートナーシップ強化に努めています。



日本で開催した購買方針説明会

従業員との対話

経営陣が積極的に世界中の現場を訪問し、現地従業員との直接対話を通じて相互理解を深めています。



社長がイタリアの車載部品生産拠点を訪問した際の様子

株主との対話

株主総会では、議長を務める社長が事業報告に続き、長期経営ビジョンの進捗状況などについて説明しました。株主からは、オムロンの技術力や株価、女性の活躍推進、社外取締役の役割など多くの質問があり、社長と壇上の役員が丁寧に答えました。



第77期定期株主総会

お客様との対話

オムロングループの技術・商品・サービスを一堂に揃えた総合展示イベント「オムロントータルフェア」を実施し、多くのお客様と対話できる機会を作っています。

2014年度は、12月にインドネシアのジャカルタで開催し、約5,500名のお客様にご来場いただきました。



オムロントータルフェアの会場の様子

地域社会との対話

地域社会との共生を目指して、地域住民や地域団体との積極的な対話を実施しています。立石科学技術振興財団、京都オムロン地域協力基金、米国オムロン財団などを通じて、科学、技術、社会福祉などの分野で支援を行っています。



京都オムロン地域協力基金 ヒューマン大賞贈呈式



地域高齢者への食事配達サービスを行う専用車
(米国のオムロン財団による寄付)

どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

役員・名誉会長

2015年6月23日現在

取締役

取締役会長 立石 文雄

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



取締役 執行役員専務 日戸 興史

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



代表取締役社長 CEO 山田 義仁

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



代表取締役副社長 CFO 鈴木 吉宣

1975年4月 当社入社
2003年6月 執行役員、経営企画室長
2006年6月 執行役員常務
2007年3月 オートモーティブエレクトロニクスコンポーネンツ
　　カンパニー社長
2010年5月 オムロンオートモーティブ
　　エレクトロニクス株式会社 代表取締役社長
2013年4月 執行役員専務、
　　最高財務責任者CFO
2013年6月 専務取締役 CFO
2014年6月 代表取締役副社長
　　CFO（現任）



取締役副社長 作宮 明夫

1975年4月 当社入社
2003年6月 執行役員、オムロン一宮株式会社
　　（現オムロンアミューズメント株式会社）
　　代表取締役社長
2009年3月 エレクトロニクスコンポーネンツ
　　ビジネスカンパニー社長
2010年6月 執行役員常務
2011年6月 専務取締役
2014年6月 取締役副社長（現任）



社外取締役 富山 和彦

1985年4月 株式会社ボストンコンサルティンググループ入社
1986年4月 株式会社コーポレイティディレクション設立
1993年3月 同社取締役
2000年4月 同社常務取締役
2001年4月 同社代表取締役社長
2003年4月 株式会社産業再生機構
　　代表取締役専務兼
　　業務執行最高責任者
2007年4月 株式会社経営共創基盤
　　代表取締役CEO（現任）
2007年6月 当社社外取締役（現任）



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（現任）
2013年6月 当社社外取締役（現任）



社外取締役 西川 久仁子

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



監査役

常勤監査役 近藤 喜一郎

1977年4月 三井海洋開発株式会社入社
1988年1月 三井信託銀行株式会社
　　（現三井住友信託銀行株式会社）入社
1999年4月 当社入社
2007年4月 ソーシアルシステムズ・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
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）



常勤監査役 川島 時夫

1982年4月 株式会社三菱銀行（現株式会社
　　三菱東京UFJ銀行）入行
2008年9月 同社ドイツ総支配人兼
　　デュッセルドルフ支店長
2011年4月 当社入社
2011年6月 常勤監査役（現任）



社外監査役 長友 英資

1971年4月 東京証券取引所入所
2001年11月 株式会社東京証券取引所
　　執行役員
2003年6月 同社常務取締役
2007年6月 同社顧問
2007年10月 株式会社ENアソシエイツ
　　代表取締役（現任）
2008年6月 当社社外監査役（現任）



社外監査役 松本 好史

1989年4月 弁護士登録・大阪弁護士会所属
三宅法律事務所（現弁護士法人
三宅法律事務所）入所
1996年1月 同事務所パートナー（現任）
1997年6月 弁理士登録・日本
　　弁理士会所属
2013年6月 当社社外監査役（現任）



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）



どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

執行役員

執行役員専務

日戸 興史

グローバル戦略本部長



宮永 裕

インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー社長



執行役員常務

藤本 茂樹

事業開発本部長



松並 憲示

エレクトロニック&メカニカル
コンポーネンツビジネスカンパニー
社長



宮田 喜一郎

CTO兼 技術・知財本部長



安藤 聰

グローバルIR・コーポレート
コミュニケーション本部長



和田 克弘

オムロン オートモーティブ
エレクトロニクス株式会社
代表取締役社長



行本 閑人

環境事業本部長



荻野 勲

オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長



執行役員

土居 公司

オムロン（中国）有限公司
社長

江島 秀二

環境事業本部 企画室長
兼 アプリケーションエンジニアリングセンタ長

衣川 正吾

インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー
企画室長

北川 尚

取締役室長

富田 雅彦

グローバル戦略本部 経営戦略部長

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

須川 賢司

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

玉置 秀司

グローバルリスクマネジメント・法務本部長

谷川 謙

オムロン プレシジョンテクノロジー株式会社
代表取締役社長

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

池添 貴司

インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー
商品事業本部長

吉川 浩

グローバルものづくり革新本部長

谷口 宜弘

オムロン スイッチアンドデバイス株式会社
代表取締役社長

ナイジェル ブレイクウェイ

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

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

大上 高充

グローバル理財本部長

越膳 泉

グローバル人財総務本部長

財務セクション(米国会計基準)

6年間の主要財務データ

オムロン株式会社および子会社
3月31日終了事業年度

			百万円(1株当たりデータを除く)				
			2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
売上高(注1)：							
79	6年間の主要財務データ		制御機器事業(IAB)	¥203,917	¥271,894	¥270,835	¥262,983
80	2014年度の振り返りと分析		電子部品事業(EMC)	70,717	81,216	83,002	84,107
86	連結貸借対照表		車載事業(AEC)	75,163	84,259	85,027	97,643
88	連結損益計算書		社会システム事業(SSB)	57,981	63,846	57,200	68,754
89	連結包括損益計算書		ヘルスケア事業(HCB)	63,359	60,629	62,446	71,520
90	連結株主持分計算書		その他事業	43,592	49,672	53,535	59,240
91	連結キャッシュ・フロー計算書		本社他(消去調整含む)	9,965	6,309	7,416	6,214
			(合計)	524,694	617,825	619,461	650,461
							772,966
							847,252
売上原価及び費用：							
			売上原価	340,352	386,123	391,574	408,954
			販売費及び一般管理費(試験研究開発費を除く)	133,426	142,365	145,662	152,676
			試験研究開発費	37,842	41,300	42,089	43,488
			その他費用(収益)-純額-	2,879	6,344	6,589	4,106
			(合計)	514,499	576,132	585,914	609,224
			法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	10,195	41,693	33,547	41,237
			法人税等	3,782	14,487	17,826	14,096
			持分法投資損益(利益)	2,792	190	(631)	(2,976)
			非支配持分控除前当期純利益	3,621	27,016	16,352	30,117
			非支配持分帰属損益(損失)	103	234	(37)	(86)
			当社株主に帰属する当期純利益	3,518	26,782	16,389	30,203
			1株当たりデータ(単位:円)：				
			当期純利益				
			基本的	16.0	121.7	74.5	137.2
			希薄化後	16.0	121.7	74.5	137.2
			現金配当額(注2)	17.0	30.0	28.0	37.0
			資本的支出(支払ベース)	20,792	21,647	27,502	30,383
			総資産	532,254	562,790	537,323	573,637
			株主資本	306,327	312,753	320,840	366,962
			主要な指標：				
			売上総利益率(%)	35.1	37.5	36.8	37.1
			営業利益率(%)	2.5	7.8	6.5	7.0
			売上高税引前純利益率(%)	1.9	6.7	5.4	6.3
			売上高当期純利益率(%)	0.7	4.3	2.6	4.6
			投下資本利益率(%) (ROIC)	1.0	7.8	4.8	8.6
			株主資本利益率(%) (ROE)	1.2	8.7	5.2	8.8
			総資産税引前純利益率(%) (ROA)	1.9	7.6	6.1	7.4
			総資産回転率(回)	1.0	1.1	1.1	1.2
			たな卸資産回転率(回)	4.2	4.7	4.4	4.5
			デットエクイティレシオ(倍)	0.73	0.80	0.67	0.56
							0.52
							0.45

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

注：1. 2010年度より、制御機器事業(IAB)傘下のソーラーパワーコンディショナ事業をその他事業のセグメントに移管しています。過年度の金額についても組替表示しています。
2. 1株当たり現金配当額はそれぞれの事業年度に対応するもので、事業年度末後に支払われる配当額を含んでいます。

どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

2014年度の振り返りと分析

注:各カンパニーの記載名について

以下、インダストリアルオートメーションビジネスは「IAB」もしくは「制御機器事業」、エレクトロニクス&メカニカルコンポーネンツビジネスは「EMC」もしくは「電子部品事業」、オートモーティブエレクトロニクスコンポーネンツビジネスは「AEC」もしくは「車載事業」、ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスは「SSB」もしくは「社会システム事業」、ヘルスケアビジネスは「HCB」もしくは「ヘルスケア事業」と、それぞれ事業名で記載しています。

市場環境

国内経済は一部に消費税増税の影響が見られたものの、総じて堅調に推移しました。海外においても欧州経済は概ね横ばいでしたが、企業活動の拡大や個人消費が回復基調の米国、電子部品業界を中心に設備投資需要の旺盛な中国が堅調でした。タイやインドネシアは緩やかに持ち直し、韓国経済も回復を示しました。

当社グループの関連市場は、自動車関連の設備投資需要が国内・海外共に堅調で、特に海外では部品需要も底堅く推移しました。国内・海外の工作機械関連、またスマートフォン市場の拡大に伴い、半導体関連でも設備投資需要の回復が

見られました。家電・電子部品関連は、設備投資需要の緩やかな回復に加えて、新興国などの堅調な部品需要に支えられました。健康医療機器関連は、ロシアが景気低迷により伸び悩んだものの、その他新興国では総じて好調でした。

為替相場では前年度に引き続き円安が進行し、当社グループの収益拡大に寄与しました。当期の平均為替レートは対米ドル110.0円(前年度比9.9円の円安)、対ユーロ138.7円(同4.7円の円安)、また原材料の平均キロ価格は銀が65,260円(前年度比5,395円安)、銅が766円(同9円高)となりました。

電子部品・デバイスの状況



銀・銅市場



為替レートの推移



連結業績および財務内容の総括

注: 営業利益の表示について

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

こうした市場環境の下、当社グループの売上高は、主力の制御機器事業(IAB)が大幅増収を達成し、前年度比9.6%増の8,473億円となりました。利益面でも制御機器事業を中心とした売上増および付加価値率の向上により、営業利益は前年度比27.2%増の866億円、税引前当期純利益は同40.9%増の874億円、当社株主に帰属する当期純利益は同34.6%増の622億円となり、3期連続で増収増益、2期連続で過去最高の業績を更新しました。

総資産については、現金及び現金同等物、たな卸資産な

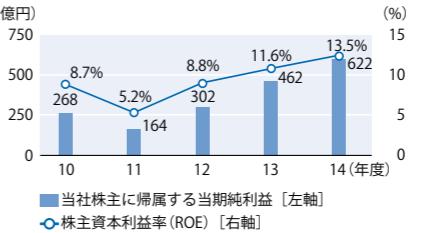
どの流動資産や有形固定資産が増加し、前年度末比8.6%増の7,110億円となりました。また株主資本も、当社株主に帰属する当期純利益の大幅増、為替換算調整額の変動などにより前年度末比13.8%増の4,898億円となりました。株主資本比率は前年度末の65.8%から68.9%へと上昇しました。

この結果、株主資本利益率(ROE)は前年度の11.6%から13.5%へ、投下資本利益率(ROIC)は同11.3%から13.4%へと改善しました。

売上高と 法人税等、持分法投資損益控除前 当期純利益



当社株主に帰属する当期純利益と 株主資本利益率(ROE)



株主資本と株主資本比率



損益計算書詳述

売上高

EARTH-1 STAGEの経営計画で掲げた基本戦略のうち、特に「既存事業戦略(IA事業の最強化)」「超グローバル戦略」「最適化新規事業戦略」の着実な実行を通じて、当社グループの売上高は前年度比743億円(9.6%)増の8,473億円となりました。

地域別では、国内の売上高が消費税増税などの影響で上期に伸び悩み、通期でも前年度比2.1%減となったものの、海外では米州・欧州・中華圏・東南アジア他でそれぞれ22.3%、7.4%、27.0%、14.9%の増収となりました。中華圏は当年度も、4つの海外エリアの中で最大の売上高、営業利益を記録しています。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は前年度比で8.2%増加しました。これは主として売上高の増加に伴うもので、売上原価率そのものは60.7%と、前年度(61.5%)から0.8ポイント低下しています。原材料価格は、銀のキロ価格が65,260円(前年度は70,655円)と前

年度に引き続き下落したのに対し、銅価格は766円(同757円)と上昇しています。

販売費及び一般管理費は、前年度比169億円(9.3%)増加しましたが、売上高に対する比率は23.4%で、前年度(23.5%)よりわずかに低下しています。また、試験研究開発費は前年度並み(前年度比0億円)で、売上高に対する比率は5.7%と前年度(6.2%)から低下しています。

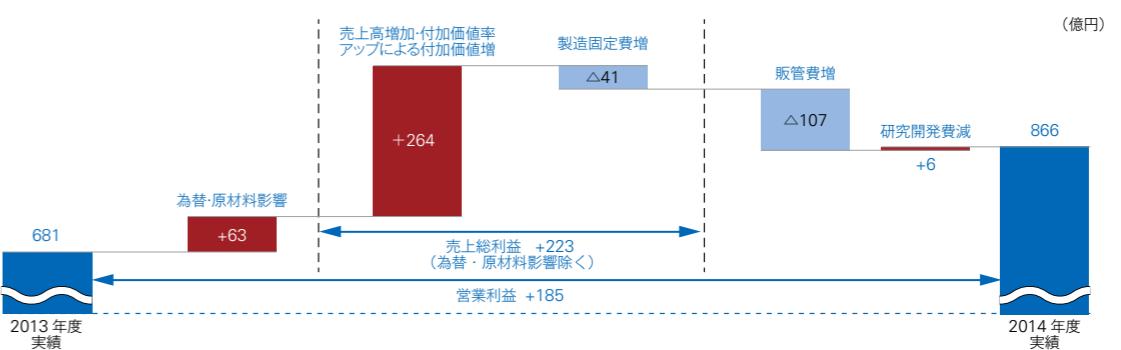
その他費用(収益)

その他費用(収益)一純額一は、投資有価証券売却益などによって8億円の収益を計上し、前年度比68億円減少しました。

税引前当期純利益、当社株主に帰属する当期純利益および利益配分

以上の結果、税引前当期純利益は、前年度の620億円から254億円増の874億円、当社株主に帰属する当期純利益は、前年度の462億円から160億円増の622億円となりました。

営業利益増減(前年度比)



どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

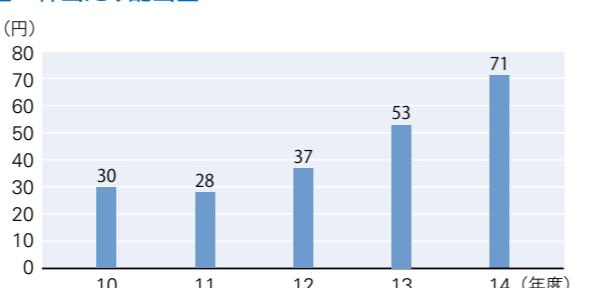
また、1株当たりの当社株主に帰属する当期純利益は、前年度の209.8円から74.1円増の283.9円となりました。

利益配分においては、成長のための内部留保を確保しつつも、安定的で継続的な株主還元の充実を図っていく方針です。具体的には、2014年度は従来方針である25%以上の配当性向を踏襲する一方で、これまで「2016年度までに目指す」としてきた「配当性向30%」の目標を1年前倒しし、2015年度での実現を目指します。また株主資本配当率(DOE)は従来どおり2%を当面の目標とします。

こうした方針に基づき、当年度の年間配当は1株当たり71円(前年度比18円増)とさせていただきました。これにより、連結

配当性向は25.0%、DOEは3.4%となりました。なお、2015年度の年間配当については上記の配当性向目標を踏まえて、当期より21円増配の92円とさせていただく予定です。

■ 1株当たり配当金



■ 売上原価、費用、利益の売上高に対する百分比

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
売上原価	62.5	63.2	62.9	61.5	60.7
売上総利益	37.5	36.8	37.1	38.5	39.3
販売費及び一般管理費	23.0	23.5	23.4	23.5	23.4
試験研究開発費	6.7	6.8	6.7	6.2	5.7
その他費用(収益) -純額-	1.1	1.1	0.7	0.8	(0.1)
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	6.7	5.4	6.3	8.0	10.3
法人税等	2.3	2.9	2.2	2.5	3.4
当社株主に帰属する当期純利益	4.3	2.6	4.6	6.0	7.3

セグメント情報

注: 営業利益の表示について

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

注: セグメント間の取引について

当欄セグメント情報における売上高とは、セグメント間の取引を除く「外部顧客に対する売上高」を示しています。一方、営業利益についてはセグメント間の取引および配賦不能な本社経費などを控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

1. 部門(事業)別営業概況

制御機器事業 (IAB)

国内においては緩やかな景気回復を背景に、自動車業界や電子部品関連業界で設備投資需要が好調に推移し、売上高は拡大しました。海外においては為替の円安影響もあり、いずれのエリアも業績を伸ばしています。中でも、堅調な自動車関連需要やオイル&ガス事業に支えられた米州、電子部品関連需要の拡大が続く中華圏では大幅に売上高が増加しました。また、欧州の業績も緩やかな回復傾向を示したほか、通貨安の影響を受けたアジアでも電子部品関連需

要が底堅く推移しました。

この結果、制御機器事業の売上高は前年度比13.7%増の3,318億円、また売上増や生産性の向上、円安の影響などにより、営業利益は同40.9%増の546億円となりました。

電子部品事業 (EMC)

国内においては、家電業界や自動車関連業界の需要が消費税増税の影響から低調に推移し、家電以外の業務民生業界では横ばいを維持したものの、売上高は前年度から減少しました。

一方、海外においては円安の影響もあり、売上高は大きく拡大しています。米州、欧州の業務民生関連需要が堅調だったほか、中華圏でも業務民生関連の新規商談獲得に加え、特に家電関連の市場シェア拡大など、全体的に好調に推移しました。またアジアでも自動車関連業界の需要が拡大しました。

この結果、電子部品事業の売上高は前年度比6.4%増の1,039億円、営業利益は同17.5%増の102億円となりました。

車載事業 (AEC)

国内においては消費税増税の影響や一部顧客の販売不振などにより、売上高は前年度から減少しました。一方、海外においては円安の影響も加わり、売上高は大きく拡大しています。中でも米州は、好調な米国経済に支えられ、特に第4四半期に大きく売上高を伸ばしました。また、市場の拡大が続く中華圏やアジアも好調に推移しました。

この結果、車載事業の売上高は前年度比8.9%増の1,379億円、営業利益は同1.6%増の92億円となりました。

社会システム事業 (SSB)

駆動システム事業においては、消費税増税前の駆け込み需要の反動減が見られたものの、駆動機器の設備更新需要が堅調に推移し、売上高は横ばいで推移しました。一方、交通管理・道路管理システム事業においては、交通管制システムなどの設備投資需要が振るわず、売上高は前年度より減少しています。また環境ソリューション事業においては、下期に一部顧客の需要減少があったものの、太陽光発電関連商品の需要は底堅く、通期では売上高が拡大しました。

この結果、社会システム事業の売上高は前年度比2.8%減の804億円、営業利益は同10.1%減の50億円となりました。

ヘルスケア事業 (HCB)

国内においては、消費税増税や診療報酬改定の影響を受けて医療機関向け機器の需要が低迷しました。一方で、家庭向け健康医療機器分野は店頭販促強化やマッサージャなど新商品の投入が奏功し、売上高が拡大しました。海外においてはロシア経済の失速やウクライナの政情不安により、欧州の需要が伸び悩みました。米州では低周波治療器などの新商品が業績に貢献、また中国やインドなどアジアの新興国も健康医療機器に

対する需要拡大を受けて好調に推移しました。

この結果、ヘルスケア事業の売上高は前年度比12.7%増の1,006億円となりました。一方、営業利益は海外での積極的な先行投資、また下期の急激な為替変動の影響などから、前年度比13.7%減の65億円となりました。

その他事業

環境事業においては、下期に一部顧客の需要減少が見られたものの、再生可能エネルギーへの関心の高まりを背景に、国内のソーラーパワーコンディショナ需要は、総じて堅調に推移しました。電子機器事業においては、無停電電源装置、産業用組み込みコンピュータ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ました。ま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需要増により、業績を拡大しています。バックライト事業においては、中華圏を中心にスマートフォン市場が拡大する中、高性能・薄型バックライトの需要が伸長しました。

この結果、その他事業の売上高は、前年度比10.7%増の874億円となりました。営業利益については、積極的な先行投資を行った結果、前期比3.6%減の84億円となりました。

事業別売上高増減率

	2012年度	2013年度	2014年度
制御機器事業	(2.9)%	10.9%	13.7%
電子部品事業	1.3	16.2	6.4
車載事業	14.8	29.7	8.9
社会システム事業	20.2	20.3	(2.8)
ヘルスケア事業	14.5	24.8	12.7
その他事業	10.7	33.3	10.7

事業別売上高構成比

	2012年度	2013年度	2014年度
制御機器事業	40.4%	37.7%	39.2%
電子部品事業	12.9	12.6	12.3
車載事業	15.0	16.4	16.3
社会システム事業	10.6	10.7	9.5
ヘルスケア事業	11.0	11.5	11.9
その他事業	9.1	10.2	10.3

注: 売上高構成比は、6年間の主要財務データ(P.79)に記載している区分に基づいています。

2. 所在地別営業概況

日本

国内においては、自動車業界や電子部品業界の好調な設備投資需要を背景に、制御機器事業が業績を拡大しました。ヘルスケア事業では家庭向け健康医療機器の新商品などが収益に寄与しました。一方、消費税増税の影響は各分野に広く見られ、電子部品事業、車載事業、社会システム事業が伸び悩みました。この結果、国内の売上高合計は前年度比2.1%減の3,377億円となりましたが、生産性改善や付加価値率向上の諸施策が奏功し、営業利益は同17.2%増の556億円となりました。

米州

企業活動の拡大や雇用・所得環境の改善など、米国経済は回復基調が鮮明になっています。こうした中、米州では、好調な自動車需要が制御機器事業や車載事業の業績を牽引したほか、拡大するオイル&ガス事業が制御機器事業を、業務民生需要が電子部品事業を、また回復傾向にある個人消費がヘルスケア事業を下支えするなど、総じて堅調に推移しました。この結果、米州の売上高合計は前年度比22.3%増の1,235億円、営業利益は同713.5%増の17億円となりました。

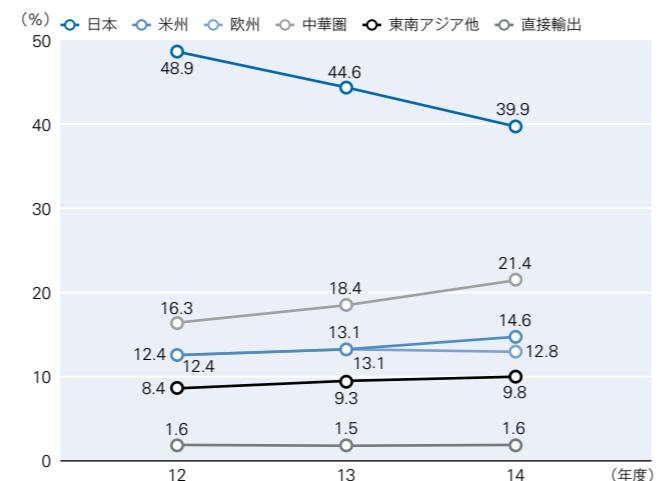
欧州

欧州においては、ロシアの景気低迷やウクライナ問題といった不安要因を抱えつつも、経済全体は緩やかな回復傾向にあり、需要は総じて横ばいで推移しました。ロシアや周辺諸国で売上を拡大してきたヘルスケア事業が伸び悩んだものの、制御機器事業や電子部品事業は堅調な需要に支えられました。この結果、欧州の売上高合計は前年度比7.4%増の1,084億円、営業利益は同51.8%増の59億円となりました。

中華圏

中国经济は一部に減速懸念も伝えられる中、電子部品業界などを中心に設備投資需要が拡大し、制御機器事業が大幅に業績を伸ばしました。またモバイル・家電業界向けや自動車搭載用の電子部品、さらには人々の健康志向の高まりを受けて、健康医療機器の販売も拡大しました。この結果、中華圏の売上高合計は前年度比27.0%増の1,810億円、営業利益は同9.8%増の197億円となり、当年度も4つの海外エリアの中で最大の売上高、営業利益を記録しました。

所在地別売上構成比



東南アジア他

通貨安の影響が見られつつも、タイやインドネシア、韓国を中心とし、新興国の景気は総じて底堅く推移しました。制御機器事業が電子部品業界の需要に支えられて、堅調な展開となりました。また自動車搭載用の電子部品や、消費者向けの健康医療機器なども好調に推移しました。この結果、東南アジア他の売上高合計は前年度比14.9%増の831億円、営業利益は同11.0%増の79億円となりました。

バランスシート詳述

資産

総資産は、大幅な増収増益によって現金及び現金同等物が増加したほか、たな卸資産や有形固定資産も大きく拡大しました。その結果、前年度末比563億円(8.6%)増加し、7,110億円となりました。

負債・資本

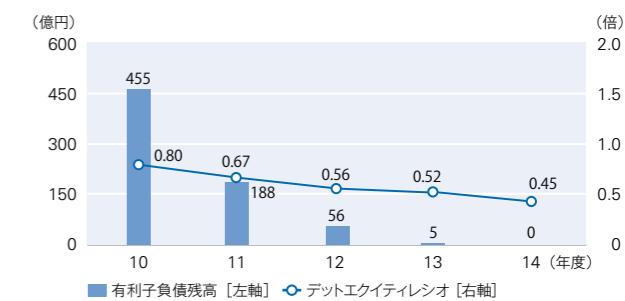
負債合計は、退職給付引当金などの減少によって前年度末比30億円(1.4%)減少し、2,189億円となりました。

株主資本は、当社株主に帰属する当期純利益の大幅増に加え、為替の円安に伴う為替換算調整額の変動、また自己株式の減少を受けて、前年度末比593億円(13.8%)増加し4,898億円となりました。その結果、株主資本比率は前年度末の65.8%から68.9%へと3.1ポイント上昇し、デットエクイティレシオは0.52から0.45へ改善しました。また1株当たり株主資本は、前年度末の1,956円6銭に対し2,254円37銭となりました。

運転資本と流動比率



有利子負債残高とデットエクイティレシオ



キャッシュ・フロー詳述

現金及び現金同等物の当年度末残高は、前年度末比124億円増加し1,026億円となりました。各キャッシュ・フローの状況は次のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、年金基金の拠出により退職給付引当金が減少した結果、771億円の収入(前年度比20億円の収入減)となりました。

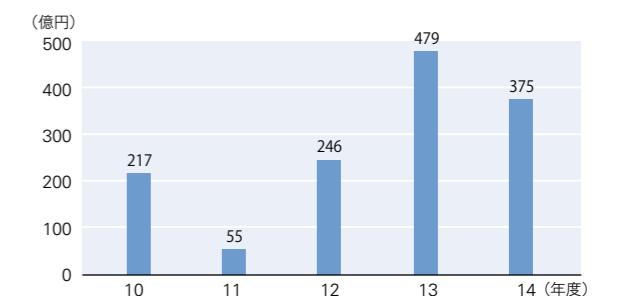
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、生産設備その他への投資に加えて、ブラジルのネブライザ生産・販売会社の買収など積極的な投資を実行した結果、395億円の支出(前年度比84億円の支出増)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払い、自己株式の取得により293億円の支出(前年度比130億円の支出増)となりました。

フリー・キャッシュ・フロー



どんな会社か?

どこへ向かうのか?

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

連結貸借対照表

オムロン株式会社および子会社
2014年および2015年3月31日現在

資産	百万円		
	2013年度	2014年度	2014年度
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 90,251	¥ 102,622	\$ 855,183
受取手形及び売掛金	174,216	178,775	1,489,792
貸倒引当金	(1,812)	(1,624)	(13,533)
たな卸資産	97,677	116,020	966,833
繰延税金	22,688	19,941	166,175
その他の流動資産	13,473	18,362	153,017
流動資産合計	396,493	434,096	3,617,467
有形固定資産：			
土地	26,344	26,721	222,675
建物及び構築物	140,495	147,120	1,226,000
機械その他	171,192	202,149	1,684,575
建設仮勘定	7,126	6,619	55,158
小計	345,157	382,609	3,188,408
減価償却累計額	(209,591)	(231,157)	(1,926,308)
有形固定資産合計	135,566	151,452	1,262,100
投資その他の資産：			
関連会社に対する投資及び貸付金	21,349	24,318	202,650
投資有価証券	51,117	57,106	475,883
施設借用保証金	6,950	6,971	58,092
繰延税金	20,918	6,366	53,050
その他の資産	22,311	30,702	255,850
投資その他の資産合計	122,645	125,463	1,045,525
資産合計	¥ 654,704	¥ 711,011	\$ 5,925,092

注：米ドル表示金額は、2015年3月31日現在のおおよその為替レートである1米ドル当たり120円を用いて、円貨額を換算したものです。

負債及び資本	百万円		
	2013年度	2014年度	2014年度
流動負債：			
短期債務	¥ 488	¥ —	\$ —
支払手形及び買掛金・未払金	85,218	92,702	772,517
未払費用	39,897	41,942	349,517
未払税金	6,340	3,680	30,667
その他の流動負債	30,764	38,438	320,317
流動負債合計	162,707	176,762	1,473,018
繰延税金	2,167	697	5,808
退職給付引当金	50,683	30,393	253,275
その他の固定負債	6,369	11,065	92,208
株主資本：			
資本金、普通株式 領面無し：			
授権株式数： 2014年度：487,000,000株			
2013年度：487,000,000株			
発行済株式数： 2014年度：217,397,872株			
2013年度：227,121,372株	64,100	64,100	534,167
資本剰余金	99,067	99,070	825,583
利益準備金	11,196	13,403	111,692
その他の剰余金	287,853	301,174	2,509,783
その他の包括利益（損失）累計額	(15,162)	12,489	104,075
自己株式、取得価額：2014年度：144,467株			
2013年度：7,032,043株	(16,545)	(467)	(3,892)
株主資本合計	430,509	489,769	4,081,408
非支配持分	2,269	2,325	19,375
純資産合計	432,778	492,094	4,100,783
負債・純資産合計	¥654,704	¥711,011	\$5,925,092

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社

2013年、2014年および2015年3月31日終了事業年度

	百万円		千米ドル	
	2012年度	2013年度	2014年度	2014年度
売上高	¥650,461	¥772,966	¥847,252	\$7,060,433
売上原価及び費用：				
売上原価	408,954	475,758	514,645	4,288,708
販売費及び一般管理費	152,676	181,225	198,103	1,650,858
試験研究開発費	43,488	47,928	47,913	399,275
その他費用(収益) -純額-	4,106	6,048	(797)	(6,641)
合計	609,224	710,959	759,864	6,332,200
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	41,237	62,007	87,388	728,233
法人税等	14,096	19,475	28,893	240,775
持分法投資損益(利益)	(2,976)	(3,782)	(3,937)	(32,809)
非支配持分控除前当期純利益	30,117	46,314	62,432	520,267
非支配持分帰属損益(損失)	(86)	129	262	2,184
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 30,203	¥ 46,185	¥ 62,170	\$ 518,083
	円		米ドル	
	2012年度	2013年度	2014年度	2014年度
1株当たりデータ：				
当社株主に帰属する当期純利益	¥137.20	¥209.82	¥283.89	\$2.37
基本的	137.20	—	283.89	2.37
希薄化後				

注：米ドル建表示金額は、2015年3月31日現在のおおよその為替レートである1米ドル当たり120円を用いて、円貨額を換算したものです。

連結包括損益計算書

オムロン株式会社および子会社

2013年、2014年および2015年3月31日終了事業年度

	百万円		千米ドル	
	2012年度	2013年度	2014年度	2014年度
非支配持分控除前当期純利益	¥30,117	¥46,314	¥62,432	\$520,267
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	22,523	18,946	21,846	182,050
実現額の当期損益への組替修正額	(43)	(1)	—	—
当期純変動額	22,480	18,945	21,846	182,050
退職年金債務調整額：				
当期発生退職年金債務調整額	(21)	326	227	1,892
実現額の当期損益への組替修正額	(894)	1,375	1,316	10,967
当期純変動額	(915)	1,701	1,543	12,859
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	2,317	10,002	7,074	58,950
減損に伴う実現額の当期損益への組替修正額	693	—	—	—
売却に伴う実現額の当期損益への組替修正額	(425)	(1,116)	(3,062)	(25,517)
当期純変動額	2,585	8,886	4,012	33,433
デリバティブ純損益：				
未実現利益(損失)当期発生額	(455)	(1,409)	(656)	(5,467)
実現額の当期損益への組替修正額	549	1,249	975	8,125
当期純変動額	94	(160)	319	2,658
その他の包括利益(損失)	24,244	29,372	27,720	231,000
包括利益	54,361	75,686	90,152	751,267
非支配持分に帰属する包括利益(損失)	74	314	331	2,758
当社株主に帰属する包括利益	¥54,287	¥75,372	¥89,821	\$748,509

注：米ドル建表示金額は、2015年3月31日現在のおおよその為替レートである1米ドル当たり120円を用いて、円貨額を換算したものです。

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社

2013年、2014年および2015年3月31日終了事業年度

	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
2012年3月31日現在残高	239,121,372	¥ 64,100	¥ 99,078	¥ 10,034	¥ 260,557	¥ (68,433)	¥ (44,496)	¥ 320,840	¥ 840	¥ 321,680
当期純利益					30,203			30,203	(86)	30,117
当社株主への配当金 (1株当たり37円)					(8,145)			(8,145)		
非支配株主への配当金						—	(2)	(2)		
非支配株主との資本取引等					(12)		889	877		
利益準備金繙入					842	(842)		—		
その他の包括利益(損失)						24,084	24,084	160	24,244	
自己株式の取得							(9)	(9)	(9)	
自己株式の売却						(0)	1	1	1	
自己株式の消却		(12,000,000)				(28,119)	28,119	—	—	
2013年3月31日現在残高	227,121,372	64,100	99,066	10,876	253,654	(44,349)	(16,385)	366,962	1,801	368,763
当期純利益					46,185			46,185	129	46,314
当社株主への配当金 (1株当たり53円)					(11,666)			(11,666)		
非支配株主との資本取引等						—	154	154		
利益準備金繙入					320	(320)		—		
その他の包括利益(損失)						29,187	29,187	185	29,372	
自己株式の取得						(161)	(161)	(161)		
自己株式の売却					1		1	2	2	
2014年3月31日現在残高	227,121,372	64,100	99,067	11,196	287,853	(15,162)	(16,545)	430,509	2,269	432,778
当期純利益					62,170			62,170	262	62,432
当社株主への配当金 (1株当たり71円)					(15,513)			(15,513)		
非支配株主への配当金						—	(277)	(277)		
非支配株主との資本取引等						—	2	2		
利益準備金繙入					2,207	(2,207)		—		
その他の包括利益(損失)						27,651	27,651	69	27,720	
自己株式の取得						(15,054)	(15,054)	(15,054)		
自己株式の売却				0			1	1	1	
自己株式の消却		(9,723,500)		(2)	(31,129)		31,131	—	—	
新株予約権の発行					5			5	5	
2015年3月31日現在残高	217,397,872	¥ 64,100	¥ 99,070	¥ 13,403	¥ 301,174	¥ 12,489	¥ (467)	¥ 489,769	¥ 2,325	¥ 492,094

	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益準備金	その他の 剰余金	その他の 包括利益 (損失) 累計額	自己株式	株主資本	非支配持分	純資産合計
2014年3月31日現在残高	227,121,372	\$ 534,167	\$ 825,558	\$ 93,300	\$ 2,398,775	\$ (126,350)	\$ (137,875)	\$ 3,587,575	\$ 18,908	\$ 3,606,483
当期純利益					518,083		518,083	2,183	520,266	
当社株主への配当金 (1株当たり0.59米ドル)					(129,275)		(129,275)	(129,275)		
非支配株主への配当金						—	(2,308)	(2,308)		
非支配株主との資本取引等						—	17	17		
利益準備金繙入					18,392	(18,392)		—		
その他の包括利益(損失)						230,425	230,425	575	231,000	
自己株式の取得						(125,450)	(125,450)	(125,450)		
自己株式の売却				0			8	8	8	
自己株式の消却		(9,723,500)		(17)	(259,408)		259,425	—	—	
新株予約権の発行					42			42	42	
2015年3月31日現在残高	217,397,872	\$ 534,167	\$ 825,583	\$ 111,692	\$ 2,509,783	\$ 104,075	\$ (3,892)	\$ 4,081,408	\$ 19,375	\$ 4,100,783

注：米ドル建表示金額は、2015年3月31日現在のおおよその為替レートである1米ドル当たり120円を用いて、円貨額を換算したものです。

連結キャッシュ・フロー計算書

オムロン株式会社および子会社

2013年、2014年および2015年3月31日終了事業年度

	2012年度	2013年度	2014年度	2014年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：				
非支配持分控除前当期純利益	¥ 30,117	¥ 46,314	¥ 62,432	\$ 520,267
営業活動によるキャッシュ・フローと 非支配持分控除前当期純利益の調整：				
減価償却費	22,452	25,089	28,339	236,158
固定資産除売却損(純額)	578	1,146	3,432	28,600
長期性資産の減損	3,265	804	137	1,142
投資有価証券売却益(純額)	(677)	(1,714)	(4,337)	(36,142)
投資有価証券の減損	1,086	501	166	1,383
のれんの減損	153	—	—	—
退職給付引当金	(4,433)	(4,417)	(17,427)	(145,225)
繰延税金	3,762	2,170	11,938	99,483
持分法投資損益(利益)	(2,976)	(3,782)	(3,937)	(32,808)
資産・負債の増減：				
受取手形及び売掛金の減少(増加)	(5,827)	(6,613)	3,384	28,200
たな卸資産の減少(増加)	8,641	(325)	(10,671)	(88,925)
その他の資産の減少(増加)	21	(32)	(2,828)	(23,567)
支払手形及び買掛金・未払金の増減(減少)	(5,927)	5,824	1,658	13,817
未払税金の増減(減少)	3,121	2,277	(3,127)	(26,058)
未払費用及びその他流動負債の増減	1,519	10,883	6,318	52,650
その他(純額)	(1,817)	919	1,580	13,167
調整合計	22,941	32,730	14,625	121,875
営業活動によるキャッシュ・フロー	53,058	79,044	77,057	642,142
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	1,658	2,840	5,274	43,950
投資有価証券の取得	(0)	(2,179)	(603)	(5,025)
資本的支出	(30,383)	(32,218)	(37,123)	(309,358)
施設借用保証金の減少(純額)	457	75	118	983
有形固定資産の売却による収入	836	794	768	6,400
関連会社に対する投資及び貸付金の減少(増加)	(1,884)	209	(30)	(250)
事業の売却(現金流出額との純額)	90	26	—	—
事業の買収(現金取得額との純額)	141	(672)	(8,003)	(66,692)
非支配持分の買取	(10)	—	—	—
その他(純額)	624	—	82	684
投資活動によるキャッシュ・フロー	(28,471)	(31,125)	(39,517)	(329,308)
財務活動によるキャッシュ・フロー：				
短期債務の減少(純額)	(13,273)	(5,135)	(853)	(7,108)
親会社の支払配当金	(6,164)	(10,566)	(12,985)	(108,208)
非支配株主への支払配当金	(2)	—	(277)	(2,308)
非支配株主からの資本取引による入金額	819	22	—	—
自己株式の取得	(9)	(161)	(15,054)	(125,450)
その他(純額)	79	(458)	(134)	(1,118)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(18,550)	(16,298)	(29,303)	(244,192)
換算レート変動の現金及び現金同等物に与える影響	4,414	2,922	4,134	34,450
現金及び現金同等物の増減額	10,451	34,543	12,371	103,092
期首現金及び現金同等物残高	45,257	55,708	90,251	752,091
期末現金及び現金同等物残高	¥ 55,708	¥ 90,251	¥ 102,622	\$ 855,183

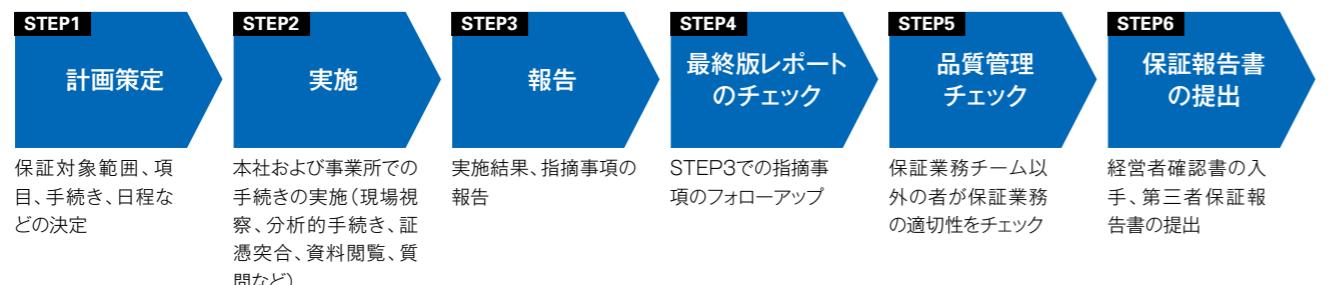
</div

第三者保証

オムロンでは「統合レポート2015」の正確性および客観性の向上のため、第三者保証プロセスを重視しています。そのため、本レポートに記載されている下記の情報について、外部の第三者¹⁾による保証を受けています。第三者保証報告書提出までのプロセスは、以下のとおりです。

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

第三者保証手続きのプロセス



第三者保証の対象項目

- 従業員数(P.18~19)
- 海外従業員比率(P.18~19)
- 海外の重要ポジションに占める外国人比率(P.16)
- 女性管理職比率(P.16)
- 障がい者雇用率(P.17)
- TOGA(The OMRON Global Awards)のエントリー件数と参加従業員数(P.16)
- 特許保有件数(P.18~19、P.56)
- グローバル生産拠点のCO₂排出量 (P.17、P.18~19)
- グローバル売上高CO₂生産性(P.17)
- 環境貢献量(P.17、P.18~19)



統合レポート2015発行にあたって

弊社は、2011年から統合報告書作成の準備を開始し、2012年版から名称を「統合レポート」に変更し、年次報告書を発行しています。

そして、2014年版は国際統合報告評議会(IIRC)と提携関係にある知的資産経営国際構想の日本組織(WICI-J)から2年連続で統合報告優秀企業賞を受賞し、日本経済新聞社が主催する日経アニュアルリポートアワードの統合版審査におけるグランプリと本賞審査における優秀賞を受賞しました。一方で、東京証券取引所が主催する企業価値向上表彰において対象となった上場企業3,400社強の中の最高位である大賞を獲得し、経営力と情報開示力の融合による「稼ぐ力」を高く評価していただきました。

その意味で、3年間にわたる統合報告書の作成を通じて「事業を通じてイノベーションを起し、世の中が必要とする商品やサービスをいち早く提供することにより社会的課題を解決し、グローバル社会の発展に貢献する。そして企業として成長する。」という経営のモットーの実践が強化されると共に、統合思考による長期視点の経営と持続的な企業価値向上の取り組みが一層深化しました。

また、2015年版作成にあたっては、IIRCやWICIなどが推奨する統合報告フレームワークとの準拠性を確保しながら、経営の重要な課題（マテリアリ

ティ）や財務・非財務情報の連関性（コネクティビティ）を強化しました。具体的には、重要課題の選定プロセスの記述やビジネスモデルの明確化により、弊社独自の企業価値創造ストーリーの見える化に努めました。加えて、IIRCが新たに提唱した「アシュアランス」に挑戦するため非財務情報における重要な経営指標に関して独立した外部機関の保証を受けることで信頼性を向上させています。

ここに、私は統合報告書の編集責任者として、その作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明いたします。

今後とも日本における統合報告書作成のリーディングカンパニーとして内容の一層の充実に努めてまいりますので、ステークホルダーの皆さまには是非忌憚のないご意見・ご感想をお寄せいただけますようお願い申し上げます。

2015年7月

執行役員常務
グローバルIR・コーポレート
コミュニケーション本部長

安藤 照



「統合レポート2014」は、WICIジャパン主催「統合レポート表彰」において2年連続で優秀企業賞を受賞しました。また、日本経済新聞社主催「NIKKEI Annual Report Award 2014」の統合版審査においてグランプリと、本賞審査において優秀賞を受賞しました。



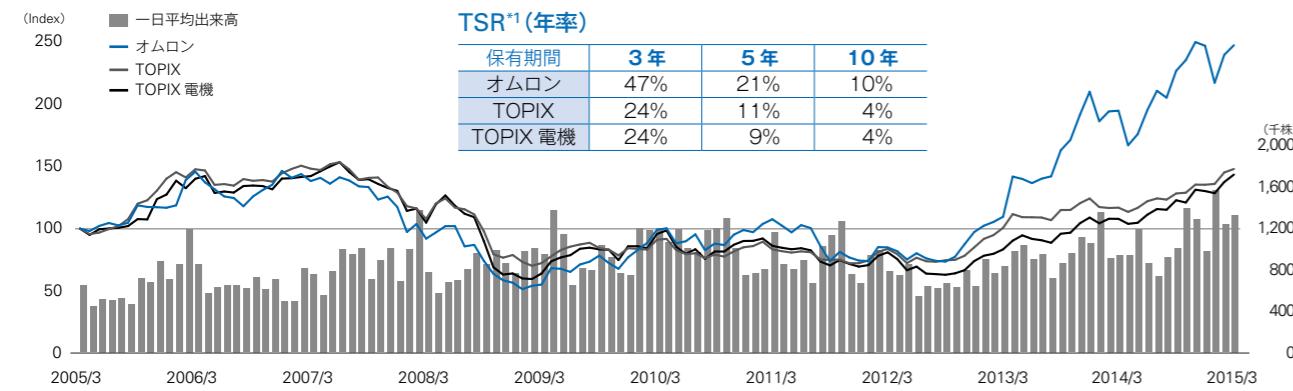
会社情報／株式情報

2015年3月31日現在

創業	1933年5月10日
設立	1948年5月19日
資本金	64,100百万円
連結従業員数	37,572名
株式の状況	
発行済株式数	217,398千株
単元株式数	100株
株主数	34,832名
上場証券取引所	東京・フランクフルト

海外地域統合管理拠点	
欧州本社	OMRON MANAGEMENT CENTER OF EUROPE (オランダ)
米州本社	OMRON MANAGEMENT CENTER OF AMERICA (イリノイ州)
ブラジル本社	OMRON MANAGEMENT CENTER OF BRAZIL (サンパウロ)
アジア・パシフィック本社	OMRON MANAGEMENT CENTER OF ASIA PACIFIC (シンガポール)
インド本社	OMRON MANAGEMENT CENTER OF INDIA (ハリヤナ州)

■ 株価推移 東京証券取引所



*オムロンとTOPIXの値は、2005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2015年3月末を基準としています。

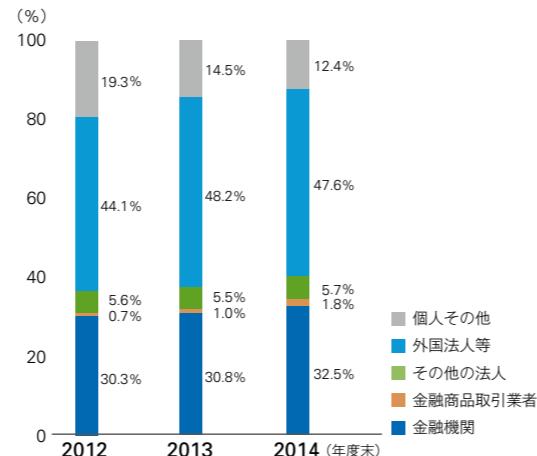
*1 TSR (Total Shareholder Return): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。

■ 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(%)
2005	3,620	2,210	25.5
2006	3,590	2,615	27.1
2007	3,510	1,950	36.3
2008	2,385	940	52.4
2009	2,215	1,132	35.9
2010	2,418	1,749	34.7
2011	2,357	1,381	36.5
2012	2,478	1,436	29.9
2013	4,730	2,213	39.7
2014	5,800	3,365	30.9

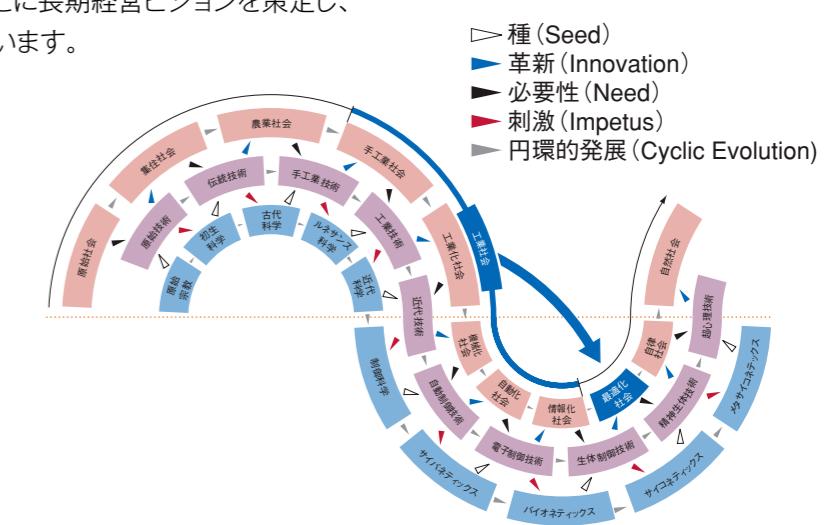
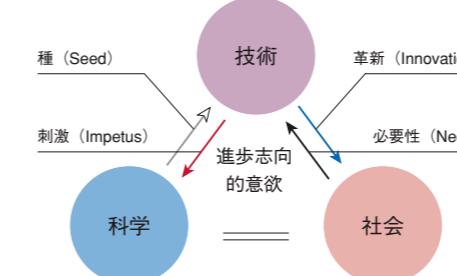
*2 ボラティリティ: 価格変動リスク。数値は標準偏差。

■ 株式所有者状況



経営の「羅針盤」—SINIC理論

創業者の立石一真が1970年4月、第1回未来学会世界大会で発表した未来予測理論。
1990年代以降、これをベースに10年ごとに長期経営ビジョンを策定し、
長期視点での持続可能な成長を目指しています。



ウェブサイト

当社の詳細はウェブサイトでご覧になります。



オムロンについて

<http://www.omron.co.jp/> (日本語)
<http://www.omron.com/> (英語)

株主・投資家情報

<http://www.omron.co.jp/ir/> (日本語)
<http://www.omron.com/ir/> (英語)

CSR (企業の社会的責任)

<http://www.omron.co.jp/about/csr/>
(日本語)
<http://www.omron.com/about/csr/>
(英語)

お問い合わせ先

オムロン株式会社

〒108-0075
東京都港区港南2-3-13 品川フロントビル 7F

グローバルIR・コーポレートコミュニケーション本部 経営IR部
TEL: 03-6718-3421 FAX: 03-6718-3429

取締役室 CSR部

TEL: 03-6718-3410 FAX: 03-6718-3411

OMRON



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

