

【定性的情報・財務諸表等】

1. 経営成績

(1) 経営成績に関する分析

①当期の経営成績

<全般的概況>

当期における経済情勢を概観しますと、昨年度からの米国サブプライムローン問題に端を発した金融不安が引続き各国実体経済に深刻な影響を与えました。その影響による米国大手金融機関の破綻をきっかけに株式相場が大幅に下落し、当第3四半期に入ってからの世界経済は急激に悪化し、世界同時不況の様相を呈してきました。

わが国経済においては、昨年9月以降の急激な円高の影響も加わって、企業収益が大幅に悪化することとなり、設備投資の大幅な低下とともに雇用情勢の悪化による個人消費の低下など、深刻な経済環境となりました。

当社グループの関連市場では、当第3四半期に入り自動車・半導体業界をはじめとする製造業の生産調整や設備投資の凍結・抑制が一層顕著となり、非常に厳しい事業環境となりました。このため、当社グループの主力商品であるFA用制御機器事業は企業の設備投資抑制の影響を受け、需要は大幅に落ち込みました。電子部品事業については主要市場である業務・民生用機器業界での生産調整等の影響により、需要は減退しました。車載電装機器事業についても自動車業界の大幅な減産等により需要は大きく低下しました。

この結果、当社グループの当期の売上高は為替の円高による影響も受けて、6,271億90百万円（前期比17.8%減）となりました。また、当期の利益につきましては、あらゆる分野に対しての徹底した経費削減の実行、大型投資の凍結および収益基盤の強化を目的とした事業構造改革への取組みを開始いたしましたが、営業利益は53億39百万円（前期比91.8%減）となりました。

また、税引前純損失は、のれんおよび固定資産の減損処理ならびに保有株式の減損処理を実施したことにより391億33百万円、当期純損失は291億72百万円となりました。

なお、当期における対米ドルおよび対ユーロの平均レートはそれぞれ100.7円（前期比13.4円の円高）、144.5円（前期比17.4円の円高）となりました。

<セグメント別の状況>

I A B

国内においては、世界的な景気後退の影響を受け、製造業の設備投資抑制が加速しました。アプリケーションセンサ事業、マシンコントロール事業、セーフティコンポ事業などの営業力強化に努めましたが、第3四半期以降に半導体・FPD（フラットパネルディスプレイ）・自動車業界などで大型設備投資案件の凍結・延期が相次いだ影響を受け、売上高は大きく減少しました。

海外においては、上期堅調に推移した欧州事業が、輸出急減と金融不安の影響を受けたイタリア・スペイン・東欧等の経済情勢が下期に急激に悪化したことで、売上高は前期実績を大きく下回りました。北米では石油関連事業やセーフティ事業、南米エリアへの販売が好調に推移しましたが、全体としては景気減速の影響を受け、売上高は低調に推移しました。また、これまで好調に推移してきたアジア・中国においても、世界景気の急減速の影響を受け、売上高は大きく減少しました。

この結果、当セグメントの当期の売上高は、2,629億22百万円（前期比20.0%減）となりました。

E C B

国内においては、上期は顧客のニーズを捉えた小型バックライトが過去最高の売上高を記録し、モバイル向け入力スイッチも好調に推移しました。一方、半導体および自動車産業の減速や電子部品事業の主要市場である業務・民生用機器業界の低迷を受け、主力商品の基板用リレーをはじめスイッチ、コネクタなどは総じて低調に推移しました。下期では半導体・自動車産業向けがさらなる減速に見舞われたほか、業務・民生用機器業界での在庫調整による減速に加え、上期好調であった小型バックライトやモバイル向け入力スイッチの受注が急減し、売上高は大きく減少しました。

海外においては、上期より減速傾向を続けていた欧州に加え、下期は米国や中国など他のエリアでも急速に事業環境は悪化し、売上高は大きく減少しました。

この結果、当セグメントの当期の売上高は、1,239億37百万円（前期比19.6%減）となりました。

AEC

上期においては、ガソリン価格の高騰や景気の減速などによる世界の自動車需要低迷を受けて低調な推移となりました。下期においては、金融危機により世界中に波及した信用収縮、雇用不安などを受けて自動車需要はさらに低迷し、売上高は大きく減少しました。とりわけ、北米においては、主要自動車メーカーの経営悪化懸念も加わり買い控えなどが発生しました。また、国内主要自動車メーカーでは国内市場の販売落ち込みに加え、欧米市場向け輸出在庫の急増などの影響も受けて大規模な生産調整が行われました。中国や新興国においても下期に入り、比較的落ち込みは緩やかなものの、中・大型車両の販売台数の減少などを受けて売上高は低調に推移しました。

この結果、当セグメントの当期の売上高は、821 億 9 百万円（前期比 23.6%減）となりました。

SSB

駅務システム事業は、上期は新線開業等に伴う駅務機器の需要拡大があったものの、下期においては急速な景気後退による鉄道事業者の設備投資抑制などの影響により売上高は伸び悩みました。交通管理・道路管理システム事業は公共投資抑制の影響を受けて低調に推移しました。IDマネジメントソリューション事業は製造業の大幅な投資抑制により売上高は大きく減少しました。関連メンテナンス事業は、駅務関連の工事需要はあったものの、設備投資抑制の長期化により売上高は減少しました。ソフトウェア事業は、設備投資抑制の影響、携帯電話機メーカーの再編や開発費抑制などの影響を受け、売上高は低調に推移しました。EMS (Electronics Manufacturing Service) 事業は下期からの急激な景気後退の影響を受け、主要顧客で軒並み発注が控えられた結果、売上高は大きく減少しました。

この結果、当セグメントの当期の売上高は、798 億 86 百万円（前期比 6.3%減）となりました。

HC B

国内においては、健康機器関連市場が低迷し、さらに大手流通業による在庫調整もあり、家庭用血圧計や体組成計などの売上高が大きく減少しました。医療機関向け機器においても、設備投資抑制が続き、売上高は減少しました。

海外においては、上期は北米での大手流通業への売上拡大や、中国、ロシア、東欧、中東における血圧計事業拡大が牽引役となり売上高は全体的に堅調に推移しましたが、下期は景気後退や急激な円高の影響を受けて低調に推移しました。

この結果、当セグメントの当期の売上高は、637 億 97 百万円（前期比 10.9%減）となりました。

その他

その他のセグメントは、主として事業開発本部が新規事業の探索育成と社内カンパニーに属さない事業の育成・強化を担当してきた領域です。

既存事業であるコンピュータ周辺機器事業においては、無停電電源装置、ブロードバンドルータ等の売上高が低調に推移しました。新規事業の探索育成では、RFID (レイディオ・フリークエンス・アイデンティフィケーション) 機器の売上高が減少しましたが、エネルギー削減意識の高まりを背景に使用電力量モニタリングサービス等は好調に売上高を拡大しました。

この結果、当セグメントの当期の売上高は、145 億 39 百万円（前期比 7.0%減）となりました。

②次期の見通し**<全般的見通し>**

次期の経済環境の見通しは、当期に始まった世界規模の景気低迷が依然として続くものと予想されます。

国内においては、その世界規模の景気低迷による輸出の減少などにより、企業の経営環境は厳しい状況が継続するものと予想されます。そのため雇用不安の継続や個人消費の低迷、また企業の設備投資の減退が続くものと想定しています。海外においても、米国は自動車産業などを中心として厳しい経済環境が続き、欧州やアジア、中国においても経済環境の回復には相当の時間を要するものと見ています。

当社グループの関連市場では、半導体・自動車業界を中心に設備投資抑制の影響を引き続き大きく受け、FA用制御機器事業の需要は極めて低調に推移するものと想定されます。また、消費低迷の影響により電子部品事業および車載電装機器事業についても需要の低迷が続くものと想定しています。

このような環境のなか、当社グループでは 2009 年度方針を『『全社一丸』、『選択と集中』による抜本的収益構造改革』とし、環境変化に強い企業体質づくりに取り組みます。2009 年 2 月に着手した

リバイバルステージでの抜本的な事業構造改革と経営の建て直しを着実に実行し、経営環境が低迷する中でも収益を回復させるべく、全社一丸で取り組んでまいります。

次期の業績見通しにつきましては、売上高 5,100 億円、営業利益 0 億円、税引前純損失 35 億円、当期純損失 (※) 20 億円を見込んでおります。

また、為替レートは、1 米ドル 95 円、1 ユーロ 125 円を前提としております。

(※) F A S B 基準書第 160 号「連結財務諸表における非支配持分—A R B 第 51 号の改訂」の規定に基づき、次期から当期純利益の定義が変更になりますが、過去の数値との比較可能性を考慮して、次期の当期純損失の予想額には「当社株主に帰属する当期純損失」を記載しています。

<セグメント別の状況>

I A B

引き続き先行き不透明な経済・金融状況のなか、世界的な景気後退による製造業の設備投資抑制が継続し、円高の影響もあいまって一層厳しい事業・収益環境となることが想定されますが、新商品・営業力の強化に取組み、売上高の拡大を図ります。

国内においては、顧客サービス・サポートの強化、販売チャネルとの協業関係強化等により汎用商品の販売の底上げを図ります。また、比較的堅調な投資継続が期待される太陽電池・2次電池関連業界や次世代装置などの開発投資が継続される分野を中心に、「品質」「安全」「環境」をはじめとする顧客課題に対する解決提案力を高めてまいります。

海外においては、中国での生産・開発を強化し、B R I C s などの新興国市場向け商品を積極的に投入していく予定です。

以上により、当セグメント合計の次期の売上高は、1,930 億円 (当期比 26.6%減) を見込んでいます。

E C B

業務・民生用機器業界を取り巻く環境は、世界同時不況の影響を受けて家電・住宅機器設備需要が大きく落ち込み、回復の兆しが見えないなど事業環境は引き続き厳しいものになると想定しております。しかしながら、顧客のニーズに柔軟に対応し確実に売上につなげていくとともに、新規商品の投入、コア技術による商品力強化により市場縮小の影響を最小限にするべく取り組みます。特に、注力業界である自動車向け部品やモバイル業界向けには新商品を投入し、事業拡大を図ります。

国内においては、従来水口工場 (滋賀県) で生産してきた半導体商品を野洲事業場 (滋賀県) に移管・統合し効率化を図るとともに、F P C コネクタ (モバイル機器向け小型コネクタ) の生産拠点も同事業場に設置します。

海外においては、欧米を中心に今後拡大が見込まれる太陽光発電などの環境関連事業向け市場へ注力し、より顧客密着を図り事業拡大を目指します。

以上により、当セグメント合計の次期の売上高は、1,120 億円 (当期比 9.6%減) を見込んでいます。

A E C

自動車業界を取り巻く環境は、世界同時不況の影響を受けて引き続き厳しい状況が継続し、自動車市場の回復にはさらなる時間を要するものと想定しております。特に北米主要自動車メーカーの経営不振や日本における新車販売台数の減少などが継続すると想定されますが、このような環境の中でも成長が期待できる分野へ注力し、市場低迷の影響を最小限にすべく取り組んでまいります。具体的には、引き続き自動車への搭載比率の拡大が望めるセキュリティーエントリー関連部品や、今後のさらなる成長が期待できるハイブリッド車や電気自動車などの環境適合車両に注力してまいります。

以上により、当セグメント合計の次期の売上高は 600 億円 (当期比 26.9%減) を見込んでいます。

S S B

駅務システム事業は、景気低迷の影響で駅務機器への投資減少が見込まれ、売上高は大幅に減少する見通しですが、安心・安全の目的で鉄道事業者向けの新たな事業創出に注力してまいります。新設するソーシャルセンサソリューション事業では、画像処理技術を使った「ソーシャルセンサ」を核とし、交通事業・製造業・商業施設などの社会分野向けセンシング事業で売上拡大を図ります。関連メンテナンス事業においては、エンジニアリングや I T 関連の新規事業領域の強化を図ります。さらに、ソフトウェア事業は、電子マネーのソリューションやモバイル向けのコンポ商品・サービ

スの拡充で売上拡大を図ります。

以上により、当セグメント合計の次期の売上高は 660 億円（当期比 17.4%減）を見込んでいます。

H C B

国内をはじめ、海外の主要国においては全般的には景気後退による個人消費低迷や医療機関の設備投資抑制が継続し、市場環境はさらに厳しくなることから、健康機器事業・医療機関向け機器事業ともに低調に推移すると見込まれます。一方、中国、インド、東欧、中東などの新興国においては、健康志向の高まりが続いており、景気後退により減速はするものの健康機器の需要は引き続き拡大を見込んでいます。

このような環境の中、医療機関向けの提案型営業の強化や新興国へのローコスト型商品の投入により売上の拡大を図ります。

以上により、当セグメント合計の次期の売上高は 615 億円（当期比 3.6%減）を見込んでいます。

その他

従来、事業開発本部にて推進してまいりました環境事業とコンピュータ周辺機器事業を各々独立した事業本部とし、それぞれ環境事業推進本部と電子機器事業本部を設置いたしました。

環境事業推進本部は、従来からの使用電力モニタリングサービス事業に加え、産業および社会領域における地球温暖化対策等の環境ソリューション事業による成長事業の創出を目指します。

電子機器事業本部は、既存事業であるコンピュータ周辺機器事業とともに、組み込み用 P C ボードの市場展開による成長を目指します。

以上により、当セグメント合計の次期の売上高は 175 億円（当期比 20.4%増）を見込んでいます。

(2) 財政状態に関する分析

<資産、負債、純資産およびキャッシュ・フローの状況に関する分析>

①当期の財政状態

総資産	5,382 億 80 百万円	(前期末比 790 億 87 百万円減)
自己資本	2,984 億 11 百万円	(前期末比 700 億 91 百万円減)
自己資本比率	55.4%	(前期末比 4.3 ポイント減)

総資産は、前期末に比べ 790 億 87 百万円減少しました。資産の部においては、のれん、固定資産および株式の減損処理による減少に加え、売上高の減少に伴い当期末の受取手形及び売掛金が 533 億 27 百万円減少し、たな卸資産も 104 億 17 百万円減少しました。また、負債の部においては、支払手形及び買掛金・未払金が 364 億 75 百万円減少する一方で、借入金の増加により短期・長期債務が 350 億 50 百万円増加しました。

自己資本は、当期純損失 291 億 72 百万円による減少に加えて、為替の円高影響および有価証券の評価差額の減少などにより、700 億 91 百万円減少しました。

②当期のキャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、当期純損失が 291 億 72 百万円となった一方で、非支出項目であるのれんおよび固定資産の減損処理による増加と、減価償却費などにより 314 億 8 百万円の収入（前期比 375 億 88 百万円の収入減）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資などの実施により 406 億 28 百万円の支出（前期比 39 億 47 百万円の支出増）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いを行う一方で、借入金の実行による債務の増加により、218 億 67 百万円の収入（前期比 563 億 48 百万円の収入増）となりました。

以上より、現金および現金同等物の当期末残高は、466 億 31 百万円となりました。

③次期の財政状況の見通し

2009 年度においては、抜本的な事業構造改革と経営の建て直しを実行してまいりますことより、営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローを合わせたフリーキャッシュ・フローは当期よりも改善する見込みです。また、財務活動においては、金融情勢を鑑みながらグループ全体の効率的な資金配置と資金水準を確保し、柔軟な調達・運用を実施してまいります。

以上のとおりのキャッシュ・フロー見通しであり、当期末の現金及び現金同等物の残高 466 億 31 百万円は、現時点の経済状況における事業活動には十分適当な水準と考えております。

＜キャッシュ・フロー関連指標の推移＞

直近 5 連結会計年度におけるキャッシュ・フロー指標のトレンドはつぎのとおりです。

	平成 17 年 3 月期	平成 18 年 3 月期	平成 19 年 3 月期	平成 20 年 3 月期	平成 21 年 3 月期
自己資本比率 (%)	52.2	61.6	60.7	59.7	55.4
時価ベースの自己資本比率 (%)	95.1	134.5	115.9	73.4	47.3
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	0.4	0.1	0.5	0.3	1.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ	55.6	57.6	35.9	44.9	25.0

(注)・自己資本比率：自己資本／総資産

・時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

・キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／営業キャッシュ・フロー

・インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業キャッシュ・フロー／利払い

- 各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により計算しております。
- 米国会計基準に従い、自己資本は資本の部合計を用いております。
- 株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数（自己株式数を控除）により算出しております。
- 営業キャッシュ・フローは連結キャッシュ・フロー計算書の営業キャッシュ・フローを使用しております。有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としております。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書中の「支払利息の支払額」を使用しております。

(3) 利益配分に関する基本方針および当期・次期の配当

当社は配当政策を最重要課題のひとつと捉え、株主の皆様への利益配当に関しましては、つぎの基本方針を適用しております。

- 「企業価値の長期的最大化」に向け、将来の事業拡大に必要な不可欠な研究開発、設備投資などの成長投資を第一優先とし、そのための内部留保を確保いたします。
- 成長のための内部留保を確保したあとの余剰資金につきましては、フリーキャッシュ・フローのレベルも勘案のうえ、可能な限り株主の皆様へ還元していく所存です。
- 毎年の配当金につきましては、必要とする内部留保のレベルにもよりますが、連結業績ならびに株主資本利益率（ROE）と配当性向を乗じた株主資本配当率（DOE）などを勘案し、安定的、継続的な株主還元の充実を図っていく所存です。具体的には最低 20%の配当性向を維持するとともに、DOE 2%を当面の目標として、利益還元を努めてまいります。
- 長期にわたり留保された余剰資金につきましては、今後とも自己株式の買入れなどにより機動的に株主の皆様へ還元していく所存です。

当期の期末配当金につきましては、上記の方針に沿って普通配当金を 7 円とさせていただき予定で、年間配当金は、昨年 12 月 4 日に実施済みの中間配当金 18 円を合わせて 25 円とさせていただき予定です。

次期の配当金につきましては未定といたします。

業績予想などは、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等はさまざまな要因により、異なる可能性があります。実際の業績等に影響を与える重要な要因には、(i)当社グループの事業領域を取り巻く日本および海外の経済情勢、(ii)当社グループ製品・サービスに対する需要動向、(iii)新技術開発・新商品開発における当社グループの能力、(iv)資金調達環境の大幅な変動、(v)他社との提携・協力関係、(vi)為替・株式市場の動向などがあります。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。

2. 企業集団の状況

最近の有価証券報告書(平成 20 年 6 月 25 日提出)における「事業の内容」および「関係会社の状況」から重要な変更がないため開示を省略します。

3. 経営方針

(1) 会社の経営の基本方針

当社は、「企業は社会の公器である」という基本理念のもと、2001 年度より 2010 年度までの 10 年間を対象としたグループ経営施策の基本方針「グランドデザイン 2010」(以下、GD2010)に基づき、「企業価値の最大化」を経営目標として 21 世紀企業の創造を目指しております。また、企業のありたい姿として「Small but Global」を掲げております。

(2) 目標とする経営指標

GD2010 は 2001 年 4 月より始め、第 1 ステージ(2001 年度から 2003 年度)、第 2 ステージ(2004 年度から 2007 年度)を経て、当期に第 3 ステージ(2008 年度から 2010 年度)の初年度を終えました。第 1 ステージ、第 2 ステージを通じてほぼ計画どおりの増収増益基調で推移し、2004 年度末での目標であった ROE 10%は、一年前倒しの 2003 年度末(第 1 ステージ最終年度)に達成し、また第 2 ステージの目標であった「事業価値(※)の倍増」も達成いたしました。

当期からの第 3 ステージの経営計画では「事業価値の年平均 10%以上向上」を中期目標に掲げていましたが、急激な経営環境の変化によりこの目標は撤回し、2011 年 3 月までをリバイバルステージとして抜本的な事業構造改革と経営の建て直しを図ることといたしました。

(※) 事業価値とは、各事業が将来に生み出すフリーキャッシュ・フローの現在価値の合計値を指します。

(3) 中期的な会社の経営戦略

2011 年 3 月までのリバイバルステージでは事業ドメイン戦略と運営戦略による経営体質の強化を行ってまいります。

事業ドメイン戦略は「『事業』の選択と集中」を基本方針とし、IAB、ECB、AECの制御3事業の再構築と、「グローバル No. 1 へのポジションシフト戦略」(市場において事業価値が最も高い事業となることを目指す)へ経営リソースの集中を行ってまいります。さらに新規事業の育成においては、中長期の視点で新たに産業および社会領域における環境ソリューション事業に注力し、ソーシャルニーズの創造に取り組みます。

運営戦略は「『機能・組織/拠点』の選択と集中」を目的に、標準化、共通化、プラットフォーム化の観点から、変動費改革、制御3事業を中心とした生産拠点統廃合を含む製造固定費改革、本社機能改革およびIT構造改革でグループ横断の構造改革を実行し経営体質の強化へ取り組みます。

(4) 会社の対処すべき課題

当社は、GD2010 第 2 ステージにおいて、不断の構造改革を推進してまいりました結果、第 2 ステージを通じて増収増益を達成いたしました。しかしながら、2008 年度における世界経済全般に波及した景気の激変により、当社グループ関連市場においても製造業全般での設備投資の凍結・延期、半導体業界向け事業の低迷、自動車業界の減産などの厳しい状況で推移してきております。この状況は 2009 年度においても継続するものと想定しております。

このような状況を見据えて、当社グループは本年 2 月からをリバイバルステージとして抜本的な事業構造改革と経営の建て直しを最優先課題として取組むことといたしました。具体的には取締役社長作田久男を本部長とする「緊急対策・構造改革本部」が中心となり、本社主導での緊急対策および構造改革を、迅速かつ着実に実行してまいります。

緊急対策においては、あらゆる分野に対しての徹底した経費削減の実行、大型投資の凍結および不採算事業の収束などにより、大幅なコスト削減を実施し、利益の創出を図ってまいります。

また、構造改革においては、事業ドメイン改革と運営構造改革の推進により、中期的に収益基盤の強化を目指してまいります。