### アニュアルレポート 2008

2008年3月期





### ANNUAL REPORT 2008 CONTENTS

2 プロフィール

2 コアコンピタンスと事業領域

4 事業内容および主要製品

10年間の主要財務データ

1 ステークホルダーの皆様へ

10 会長メッセージ

今オムロンはグローバルな持続可能社会の実現に 貢献する企業として、「未来志向の経営」を推進し、 さらなる発展を目指して挑戦を始めています。

12 社長メッセージ

売上高・営業利益・純利益とも過去最高を更新することができました。さらにバーを引き上げ、売上高1兆円を当面のハードルとして、企業価値の長期的最大化に向け、成長投資を積極化していきます。

14 社長インタビュー

第2ステージまでに事業の選択は終えました。収益 構造も見かけ以上に強化されています。これからは 既存事業の深掘りと将来を見据えた積極投資に重 点を置きます。また、株主の皆様の期待に応える べく、不必要にキャッシュを滞留させず、配当の増 額と自己株取得を前向きに考えていきます。

20 特集: MEMS事業の戦略

先んずる者が制する!

~「Beyond the Semiconductor」の 旗印のもと、オムロンはMEMS市場で 攻勢に出る~

オムロンは、半導体メーカーだけでも、コンポーネントメーカーだけでもできない高付加価値MEMSの開発に注力しています。

28 OMRON AT A GLANCE

各セグメントの業績推移および GD2010第3ステージの重点戦略

30 IAB インダストリアル オートメーションビジネス

32 ECB エレクトロニクス コンポーネンツビジネス

34 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

36 SSB ソーシアルシステムズビジネス

38 HCB ヘルスケアビジネス

40 事業開発本部・その他

4 1 知的財産戦略

42 コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスおよびリスクマネジメント

42 コーポレート・ガバナンス

45 コンプライアンスおよび リスクマネジメント

46 企業の社会的責任

48 取締役、監査役および執行役員

49 財務セクション

87 会社情報/株式情報

88 経営の羅針盤―SINIC理論

89 「センシング&コントロール」技術で進化するオムロン



### 企業の公器性報告書

従業員・取引先・顧客・株主・地域社会の各ステークホルダーに分けた社会への取り組みおよび環境への取り組みについては、「企業の公器性報告書2008」をご参照ください。

http://www.omron.co.jp/corporate/csr/



### ファクトブック

過去10年間の財務データは「FACT BOOK2008」を で参照ください。

http://www.omron.co.jp/ir/irlib/fact\_index.html

#### 見通しに関する注意事項

本アニュアルレポートに記載されている、オムロンおよびオムロングループの現在の計画、戦略や確信などのうち、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おります。実際の業績等は、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。実際の業績等に影響を与えうる重要な要因には、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、北米、欧州、アジア・バシフィックおよび中国等の経済情勢、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顧客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、業績に影響を与えうる要因はこれらに限定されるものではありません。

# A BETTER WORLD FOR ALL PHILTHROUGH PHY SENSING & CONTROL

### コアコンピタンスと事業領域

オムロンは、産業、デバイス、社会・生活、医療・健康の分野で、

「安心・安全、健康、環境」を支える価値あるビジネスをグローバルに展開しています。

### コアコンピタンスは「センシング&コントロール」

オムロンが提供する価値とは、コアコンピタンスである「センシング&コントロール」技術によって、人間 の五感(視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚)に迫り、人間と機械が理想的に調和し、最大のパフォーマンスを 生み出す「人と機械のベストマッチング」の実現です。



### 「センシング&コントロール」を支えるコアテクノロジー

術が世界最小の高周波リレー

や気体・流体の圧力などを検

出する超小型圧力センサなど

を生み出しています。

### [1] マイクロマシニング

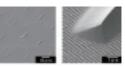
集積回路が2次元構造であるのに対し、半導体に3次元 構造をマイクロメートルの精度で造り込むMEMS (Micro Electro Mechanical Systems) 技術。この技



超小型のRF MEMSスイッチ

### [2] マイクロフォトニクス

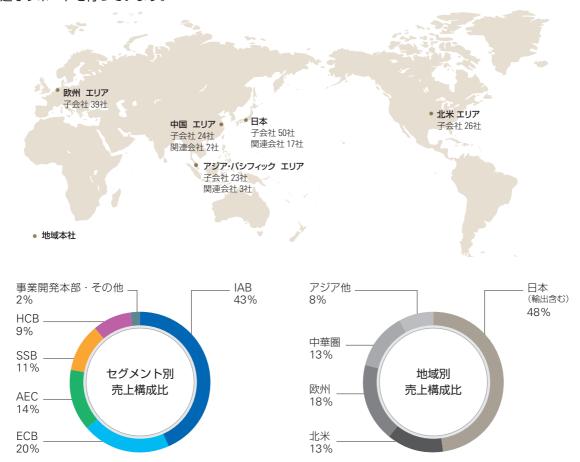
半導体のICやLSIと同じよう に一枚の基板の上に様々な光 の機能 (明るさ、速さ、エネ サノブリズムアレイとマイクロブ リズムアレイの集積化



ルギーなど)を小型・集積化するとともに、レンズ光学 や反射光学などによってコントロールする技術。この 技術は光通信のローコスト化や高輝度LEDなどに寄与 する革新的なデバイスを創造しています。

### グローバルネットワーク

お客様の「欲しいもの」を「欲しい時」に提供するため、日本、北米、欧州、中国、アジア・パシフィックに広がる独自のグローバルネットワークと各エリアに密着したサービス体制を確立しています。開発から、生産、物流、メンテナンスまでフルサポート体制を整え、オムロンは世界のビジネスパートナーのすぐ側で最適なサポートを行っています。



売上高 7,630億円 (2007年度)

### [3] 画像センシング



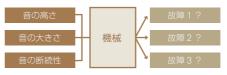
どんな大きさの顔でも、何人でも正確に検出できる「OKAO Vision」

物体や人の顔の特徴を データ化したり、物体の 動きを透過・反射する波 動の特性を捉え、機械に 認識させる技術。この技 術は品質検査、安全シス

テム、顔認証機能など様々なアプリケーションにおい て応用が進んでいます。

### [4] 知識情報処理技術

オムロンは、ノウハウや知識に基づく人間の行動を理論 化する研究「ファジィ推論」で日本有数の特許数を誇っ ています。こうした人間の問題解決プロセスをアルゴリ ズムとして機械のコントロール装置に組み込み、機械に 学習・判断させる取り組みを推進しています。



「異音検査システム」では、熟練者しか困難であった音や 振動による品質検査を機械が行います IAB インダストリアル オートメーション ビジネス

セグメント情報 go to page

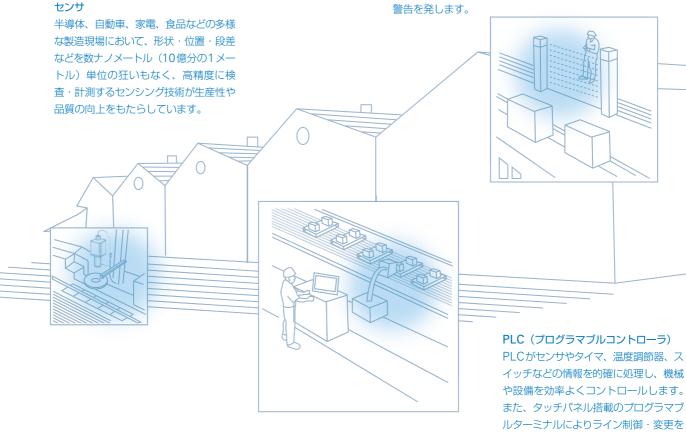
制御機器・FA システム事業

製造業向け制御機器で国内No.1、世界のものづくり革新をサポート

IABは、世界80カ国に対して、あらゆる製造現場の生産性向上を担う べく、FA (ファクトリーオートメーション) 用コントローラから、セン サ、スイッチ、リレー、セーフティ機器まで、10万仕様を超える豊富な 製品を供給し、ものづくり革新をサポート。特に国内製造業向け制御機 器ではシェアNo.1(40%)を誇っています。

セーフティコンポーネンツ

### 不規則に変わる危険領域においても作 業者の存在を感知し、機械の停止や 警告を発します。



### センシング機器



### コントロール機器



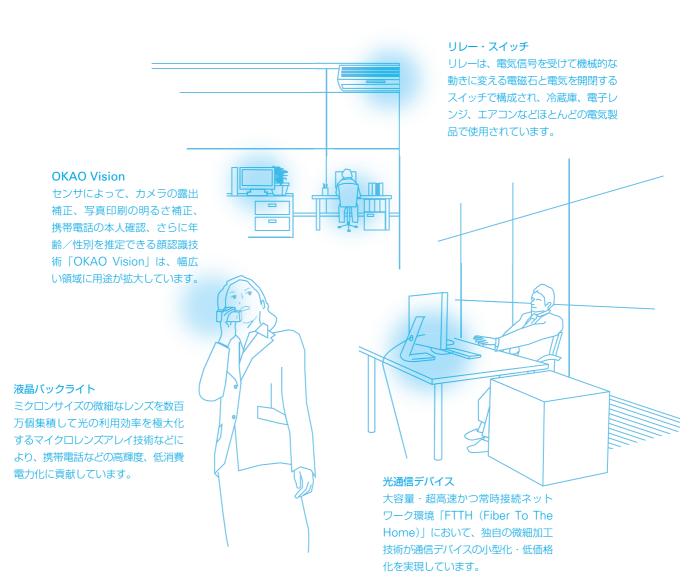
容易に行うことができます。

ECB エレクトロニクス コンポーネンツ ビジネス セグメント情報 go to page

### 電子部品事業

### 小型液晶バックライトで世界No.1、最先端技術で業界をリード

ECBは、家電、通信機器、モバイル機器、アミューズメント機器、OA機器などに内蔵する各種リレー、スイッチ、コネクタ、センサ、光通信デバイスなどを独自半導体からコンポーネントまで一貫生産体制で供給。特にMEMS技術など最先端デバイス開発力で業界をリードし、小型液晶バックライトでは世界トップシェアを誇っています。





MEMSマイクロフォン



RF MEMSスイッチ



コンビネーションジョグ



タッチセンサ



FPCコネクタ



サーフェスマウント スイッチ



液晶用バックライト



光スプリッタモジュール



UWB樹脂アンテナ



サーフェスマウント 高周波リレー

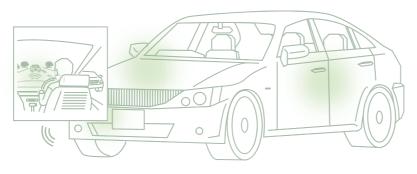
**AEC** オートモーティブ エレクトロニック コンポーネンツ ビジネス

セグメント情報 go to page

車載電装部品事業

### 安全で快適な未来のクルマづくりで世界に貢献

AECは、急速に進化するカーエレクトロニクス市場において、安全で 快適なクルマ社会を目指し、世界の自動車メーカーおよび電装品メー カーから、各種コントローラ、センサ、スイッチ、リレーや新システ ムの設計・開発を受託。未来のクルマづくりにセンシング&コントロー ル技術で応えています。



#### スマートエントリー

携帯機からの無線発信によ り、自動的にドアロックを 開閉したり、直接キーを挿 さずにエンジン始動をおこ なう認証技術などを生み出 してきました。

#### レーザーレーダ

衝突を回避する「ぶつからないクルマ」の実現を目指し、先行車との車間距離や人や自転車 などの障害物を検知する高感度で広視野のレーザーレーダの開発に取り組んでいます。



レーザーレーダ



電動パワステ コントローラ-



自動車用リレー



スマートエントリ-システム



パワーウインドウスイッチ

SSB ソーシアル システムズ ビジネス



### 駅務システムで国内No.1、多彩な社会システムを創造

SSBは、鉄道・道路交通向けシステムを中心に社会インフラを支える多 彩なシステムを提供。特に国内トップシェアを誇る自動改札機や券売機 などの駅務システムにおいては、近年のICカード化に大きく貢献。さら に領域を広げ、安心・安全で快適な社会づくりを目指し、画像センシン グなどを駆使した新しいソリューションの創出に取り組んでいます。

### 社会システム事業

#### 駅のソリューション

駅務システムの効率化に貢献するとともに、画像 センシング技術などを活用して駅構内や周辺施設 を利用する人々の動きや特徴を捉え、その情報を もとに駅の安心・安全や快適性に寄与する新たな システムを提案しています。

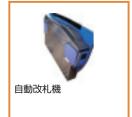


### 道路交通のソリューション

交通量や渋滞状況などを集中管理するシ ステムに加え、センサで検知した歩行者や 二輪車などの情報を、周辺車両に知らせ て事故を未然に防止する次世代交通安全 システムの開発に取り組んでいます。







**HCB** ヘルスケア <u>ビ</u>ジネス



### 健康医療機器・サービス事業

世界No.1の家庭用電子血圧計を主力商品として、

生活習慣病の予防・治療・改善領域を広範囲にカバー

HCBは、家庭での健康管理から医療現場まで、予防・治療・改善に貢献する機器・サービスをグローバルに提供。特に家庭用血圧計は、国内シェア約70%、世界シェア約50%を誇っています。生体情報センシング技術をコアに業界をリードしてきたHCBは、「ホームメディカルケア」をコンセプトに、生活習慣病の予防・治療・改善領域で新たな挑戦をしています。



その他

セグメント情報 go to page

### グループ成長戦略の実現に向けた新規事業を探索・育成

その他では、主要5セグメントに属さない事業のほか、事業開発本部が主体となってグループ成長戦略の一端を担い、新規事業の探索育成を行っています。現在は特に、RFID事業やエネルギーの遠隔監視サービス事業に注力しています。

### 事業開発本部・その他の部門

### エネルギー監視事業

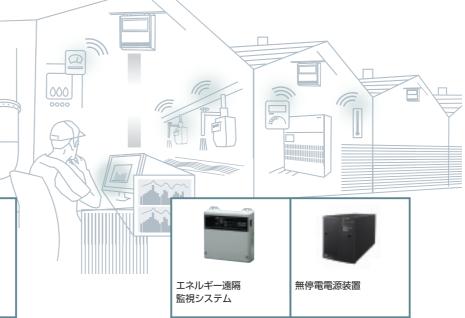
工場や店舗に設置されている様々な機器が消費する電力、ガス、水道などのデータを無線技術を用いて計測し、省エネ・コストダウンに有用なデータベースとして、お客様のパソコンや携帯電話に提供するビジネスの育成を推進しています。



UHF帯RFID リーダライタ



UHF帯RFID インレット



### 10年間の主要財務データ オムロン株式会社および子会社

### 営業利益の表示について

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

### 非継続事業の組み替えについて

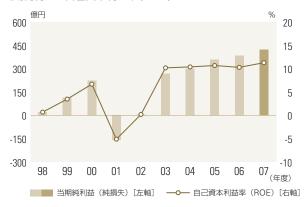
2007年度に非継続となった事業に関して2002年度以降の数値を組み替えて表示しています。

	2007年度	2006年度	2005年度	2004年度	
損益状況(会計年度):					
売上高	¥ 762,985	¥ 723,866	¥ 616,002	¥ 598,727	
売上総利益	293,342	278,241	248,642	245,298	
販売費及び一般管理費(試験研究開発費を除く)	176,569	164,167	149,274	141,185	
試験研究開発費	51,520	52,028	50,501	49,441	
営業利益	65,253	62,046	60,782	54,672	
EBITDA (注記3)	101,596	95,969	91,607	83,314	
当期純利益(純損失)	42,383	38,280	35,763	30,176	
キャッシュ・フロー状況(会計年度):					
営業活動によるキャッシュ・フロー	68,996	40,539	51,699	61,076	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(36,681)	(47,075)	(43,020)	(36,050)	
フリー・キャッシュ・フロー(注記4)	32,315	(6,536)	8,679	25,026	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(34,481)	(4,697)	(38,320)	(40,684)	
財政状態(会計年度末):					
総資産	617,367	630,337	589,061	585,429	
有利子負債残高	19,809	21,813	3,813	24,759	
自己資本	368,502	382,822	362,937	305,810	
1株当たり情報:					
当期純利益 (基本的)	185.9	165.0	151.1	126.5	
純資産	1,662.3	1,660.7	1,548.1	1,284.8	
現金配当額(注記5)	42.0	34.0	30.0	24.0	
財務指標:					
売上総利益率	38.4%	38.4%	40.4%	41.0%	
営業利益率	8.6%	8.6%	9.9%	9.1%	
EBITDAマージン	13.3%	13.3%	14.9%	13.9%	
自己資本利益率(ROE)	11.3%	10.3%	10.7%	10.4%	
自己資本比率	59.7%	60.7%	61.6%	52.2%	

### 売上高と営業利益率

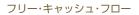


### 当期純利益と自己資本利益率(ROE)

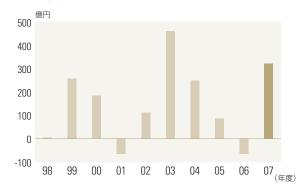


- 注記: 1. 米ドル建表示金額は、2008年3月31日現在のおおよその為替レートである1米ドルあたり100円を用いて、円貨額を換算したものです。
  - 2. 上記の財務データでは、2006年3月期の厚生年金基金の代行返上に伴い認識した損益(債務返還差額を除く)は、過年度との比較を容易にするため、「売上原価」、「販売費及び一般管理費」、「試験研究開発費」に含めず、一括独立項目として取扱っています。

					百万円	千米ドル (注記1)
2003年度	2002年度	2001年度	2000年度	1999年度	1998年度	2007年度
¥ 575,157	¥ 522,535	¥ 533,964	¥ 594,259	¥ 555,358	¥ 555,280	\$ 7,629,850
235,460	201,816	180,535	218,065	196,447	190,966	2,933,420
139,569	133,406	134,907	131,203	133,662	136,734	1,765,690
46,494	40,235	41,407	42,513	36,605	42,383	515,200
49,397	28,175	4,221	44,349	26,180	11,849	652,530
77,059	57,851	37,790	76,566	57,625	43,245	1,015,960
26,811	511	(15,773)	22,297	11,561	2,174	423,830
00.007	44.054	00.007	F0 700	50.000	00.500	
80,687	41,854	33,687	50,796	59,926	29,583	689,960
(34,484)	(30,633)	(40,121)	(32,365)	(34,180)	(29,011)	(366,810)
46,203	11,221	(6,434)	18,431	25,746	572	323,150
(28,119)	(1,996)	(12,056)	(24,582)	(23,785)	21,629	(344,810)
592,273	567,399	549,366	593,144	579,489	580,586	6,173,670
56,687	71,260	58,711	67,213	69,472	86,723	198,090
274,710	251,610	298,234	325,958	336,062	321,258	3,685,020
271,710	201,010	200,201	020,000	000,002	021,200	0,000,020
					円	米ドル(注記1)
110.7	2.1	(63.5)	87.4	45.0	8.3	1.86
1,148.3	1,036.0	1,201.2	1,311.1	1,308.6	1,249.5	16.62
20.0	10.0	13.0	13.0	13.0	13.0	0.42
40.00/	20 60/	22 00/	26 70/	2E 40/	2/1/10/	
40.9%	38.6%	33.8%	36.7%	35.4%	34.4%	
8.6%	5.4%	0.8%	7.5%	4.7%	2.1%	
13.4%	11.1%	7.1%	12.9%	10.4%	7.8%	
10.2%	0.2%	(5.1%)	6.7%	3.5%	0.7%	



46.4%



44.3%

### 自己資本と自己資本比率

58.0%

55.0%



55.3%

- 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、事業年度未後に支払われる配当額を含んでいます。

54.3%

### ステークホルダーの皆様へ

### 会長メッセージ



2008年、オムロンは創業75周年を迎えました。1933年の創業以来、山あり谷ありの連続でしたが、ステークホルダーの皆様のご理解とご支援のもと「順境、逆境ともによし」と考え、企業価値の向上に果敢に取り組むことができました。そして、4分の3世紀という節目の年を迎え、再び厳しい環境に直面していますが、今オムロンはさらなる発展へ挑戦を始めています。

### グローバルな持続可能社会の実現に貢献します

オムロンは「企業は社会の公器である」という基本理念の根幹を成す2つの創業DNA、すなわち「チャレンジ精神の発揮」による「ソーシャルニーズの創造」とともに成長しながら、現在では売上高の50%、従業員の66%、株主の44%が日本以外で構成されるグローバル企業へと進化を遂げました。

企業が求められる価値の質は、時代とともに変化し、今では収益性や成長性などの経済的価値だけでなく、社会的価値の尺度がますます重視されるようになってきています。オムロングループが創業以来掲げてきた「企業は社会の公器である」という考え方、そして、1959年に定めた「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」という社憲に言い表されている企業理念は、国や地域が異なってもステークホルダーの共通認識として受け入れられるものです。

今後も四半世紀後の100周年に向かって、オムロンの良き文化、創業DNAを継承・進化させ、グローバルな持続可能社会の実現に貢献する企業へ発展していくものと確信しています。

### 逆境こそ未来志向の経営を推進すべきです

BRICsに代表される新興国の成長によってグローバル化がますます加速する一方、地球温暖化、原油をはじめとする資源高、食糧価格の高騰、食品の安全、貧困、人権など世界が協力して解決しなければならない課題が顕在化しています。これらは、創業者・立石一真が約40年前の1970年に発表したSINIC理論(SINIC理論の詳細はP88を参照)において、工業社会の最終段階から最適化社会へ移行する段階で生じる課題として予測されていたものであり、まさにそれが現実化したと実感しています。

もっとも、SINIC理論を「経営の羅針盤」として活用してきたオムロングループは、既に、環境の保全、資源・エネルギーの節約・代替、安心・安全の確保、健康の維持・増進などの分野における「ソーシャルニーズの創造」に取り組んでいます。

とはいえ、さらなる資源高と食糧高がインフレ圧力を強めており、私たちは景気の下振れ要因が多いと想定される2008年度を「逆境ともによし」と捉え、お客様との接点をこれまで以上に密にしながら、「未来志向の経営」を推進していく時であると認識しています。例えば、MEMS (Micro Electro Mechanical Systems) 技術や顔認証技術などを活用して、「新しいモノをつくる」「新しい創り方をつくる」「新しい売り方をつくる」といった取り組みを通じ、「ソーシャルニーズの創造」を具体化して国際社会に貢献するとともに、新たな増益基盤の足場を固めていかなければなりません。

### 最もレベルの高い企業統治を目指します

私は新しく承認された役員とともに、求心力と位置づける企業理念の浸透活動をさらに深め、グローバルベースで共有された価値観による最もレベルの高い企業統治の実現に尽力していきます。

創業75周年を迎えることができ、ステークホルダーの皆様に感謝の気持ちをお伝えするとともに、今後とも中長期的な視点でオムロングループの成長にご期待いただきたく、一層のご理解とご支援をお願い申し上げます。

2008年7月

立下養地

立石 義雄 代表取締役会長

### 社長メッセージ



2007年度も売上高・営業利益・純利益とも過去最高をマークし、いよいよ10年間の長期経営構想 GD2010のファイナルステージがスタートしました。さらにバーを引き上げ、売上高1兆円を当面のハードルとして、企業価値の長期的最大化に向け、成長投資を積極化していく方針です。

### 第3ステージでは既存事業の 強化に軸足を移します

オムロンは、2010年度までの長期経営構想「グランドデザイン2010(GD2010)」において「企業価値の長期的最大化」、すなわち、21世紀の社会の発展に大きく貢献するビジネスモデルの確立を目指しています。この長期ビジョンに基づき、GD2010第2ステージ(2004年度~2007年度)では、今後10年以上にわたって取り組むソーシャルニーズを「安心・安全、健康、環境」と定めました。

そして迎えた2008年度は、GD2010の最終ステージに当たる第3ステージ(2008年度~2010年度)の初年度です。このステージでは、第2ステージまでに選択した中核ドメインとしての既存事業を強化し、グロー

バルNo.1のポジションを狙える複数の事業を構築することに軸足を置きます。加えて、GD2010以降に本格的な収益化が期待できる新規事業 (P18参照)の育成も進めていきます。特に、研究開始以来20年経過し、ようやく機の熟したMEMS事業には大きな投資を計画しています (詳細はP20の特集参照)。また、重点地域としては引き続き中華圏での成長に注力していきます。

### 2007年度は売上・営業利益・純利益とも、6期連続して過去最高を更新

2007年度の業績は買収効果、円安効果、4期ぶりとなるAEC(自動車用電子部品事業)の黒字転換などにより、売上高は7,630億円(前期比5.4%増)、営業利益は653億円(同5.2%増)となりました。さらに

当期純利益は、事業譲渡益も加わり423億円(同10.7%増)となりました。その結果、売上高・営業利益・当期純利益ともに6期連続して過去最高を更新しました。また、ROEは11.3%となり、第2ステージでこだわり続けた10%を維持することができました。

しかし残念ながら、第2ステージで目標とした750 億円の営業利益には届きませんでした。産業界の「安心・安全、環境」に関連するニーズは、景気の踊り場であっても衰えないものと予想していましたが、前第3 四半期からの外部環境の急速な悪化は、こうしたソーシャルニーズにも水を差す結果となりました。

### 5期連続増配を実施、配当性向は23%

ただし、株主の皆様への還元は、最低20%の配当性 向を維持するという基本方針に沿って期末の普通配当 を20円とし、さらに2008年5月に創業75周年を迎 え、株主の皆様への感謝の気持ちから記念配当5円を 加え、1株当たり配当金を25円とさせていただきまし た。その結果、年間配当金は42円(前期比8円増)、 連結配当性向は22.6%となりました(資本政策の詳細は P19参照)。

### 売上高と営業利益



(注) 2007年第1四半期に非継続となった事業(従前、その他の事業セグメントに含めていた エンタテイメント事業) に関して、2002年度以降の数値を組替えて表示しています。

### 2008年度は成長投資を増やすため、

### 7期連続増収ながら減益見通し

2008年度に入っても、原材料価格の高騰はおさまるどころか投機マネーの流入が加速し、もはや予測不可能な状況となっています。さらに、米国サブプライムローン問題に端を発した世界的な景気後退懸念や急速なドル安など、経営環境はトリプルデメリットを受け一変しています。

このように一段と経営環境は厳しくなっていますが、前期に買収した事業が通年で寄与することから、2008年度の売上高は7,800億円(前期比2.2%増)と7期連続の増収を予想しています。しかし、単年度の利益確保よりも将来を見据えた投資によって成長基盤を強化していくことが最優先であるとの考えから、設備投資や研究開発投資を積極的に行う計画であり、減価償却費を合わせたコスト負担は約110億円増加する見通しです(設備投資の詳細はP18参照)。加えて、ドル安などの為替要因により約80億円の利益減少が発生すると見ています。このため、2008年度の営業利益は600億円(前期比8.1%減少)、当期純利益は365億円(同13.9%減少)と7期ぶりの減益を予想しています。

### 1兆円企業に向かって邁進します

第2ステージの4年間で海外売上高は2.3倍となり、 創業来初めて国内売上を上回り、オムロンは実質的に グローバル企業へと脱皮しました。こうしたターニン グポイントを経た第3ステージでは、GD2010の締め くくりとして売上高1兆円、営業利益950~1,000億 円(営業利益率10%程度)という夢を実現したいと考 えています。

株主の皆様におかれましては、ぜひ長期的な視点で オムロンに期待してください。今後とも一層のご支援 とご協力を賜りますことを、心よりお願い申し上げます。

2008年7月

作四人男

作田 久男 代表取締役社長



2007年度は6期連続して売上高・営業利益・純利益ともに過去最高を更新しましたが、設定した計画と比較してGD2010第2ステージをどのように総括しますか。

A はじめに、最終目標をクリアできなかったことについて、見通しの甘さを反省するとともに、株主の皆様には謹んでお詫び申し上げます。そのうえで、第2ステージの総括をさせていただきます。

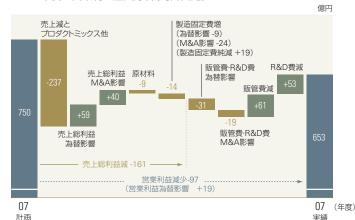
### 第2ステージの目標と実績の差異

計画には一歩届きませんでしたが、EPS185円は誇れる成果であったと思っています

第2ステージの3年目(2006年度)までの 構造改革は、予想以上のペースで進捗しました。加えて、2007年度当初はM&A効果も

第2ステージまでに事業の選択は 終えました。収益構造も見かけ以 上に強化されています。これから は深掘りがメインです。

2007年度の営業利益差異分析(対計画比)



期待して、売上高目標を7,500億円から8,000億円に引き上げ、営業利益を750億円以上とするステージ最終目標を設定しました。しかし、2007年度下期からの景況感の悪化とともに、これまでの破竹の勢いにも急ブレーキがかかり、結果、売上高は7,630億円、営業利益は653億円となりました。

まず第2ステージのゴール、2007年度の状況から振り返りますと、IAB(工場自動化用制御機器事業)とECB(家電・通信用電子部品事業)の合計で営業利益の計画未達額が154億円となり、これが痛手となりました。IABにおいては国内売上が前期比2.3%増(計画7.2%増)にとどまったこと、また、ECBにおいては液晶バックライト事業の低迷に加え、高採算のアミューズメント関連製品の売上が減少したことが計画未達の理由として挙げられます。

IABの国内売上においては、「安心・安全、環境」に関連したニーズは根強いものがありましたが、これに対応する提案型営業の立ち上げが緩慢であったことに加え、景況感の悪化もこうした取り組みに水を差しました。とりわけ年度後半は設備投資需要の鈍化も含め大きな誤算が重なりました。

しかし、決して順風満帆な状況とは言えないなかで、第2ステージの4年間、増収増益を続け、株主の皆様が注目する1株当たり利益(EPS)を110円から185円へ拡大できたことは、誇れる成果ではないかと思っています。

以下、GD2010でお約束した重点戦略を 個々に振り返ります。



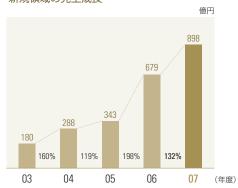
### GD2010第2ステージの総括

### 2つの成長戦略と運営構造改革を推進しました

私は第2ステージの重点課題として、2つの側面から成長戦略を推進し、一方で収益体質の強化を目的とした大胆な運営構造改革の実行をお約束しました。

2つの成長戦略とは、①新規領域と、②中華圏での売上拡大を達成するための施策です。運営構造改革とは、売上総利益率40%、販管費比率30%(うち研究開発費比率8%)、営業利益率10%の収益構造を目指す改革です。具体的には、中華圏への生産シフトや工場の統廃合による生産性向上策に加え、効率性の観点から事業ポートフォリオを見直すことです。

#### 新規領域の売上成長



### 新規領域では、液晶バックライト事業が予想外 に苦戦しました

では成長戦略から総括します。一つ目の新規領域の拡大ですが、2003年度当初180億円の新規領域の売上をM&Aを含まずに500億円積上げ、680億円に拡大する目標を掲げました。その後、積極的にM&Aを行ったため、目標を1,000億円に上方修正しましたが、

結果は約100億円下回り898億円となりました。この主な理由は、M&Aの中でもとりわけ大きな期待を寄せていた液晶バックライト事業が、大型・小型とも予想外に苦戦したことです。

### 中華圏ではIABが攻勢に転じ、今後も20%以上の売上成長を見込んでいます

また中華圏での売上については、「世界の工場」であり、「消費大国」としての地位も得ている将来性から、2003年度比4倍の1,330百万USDという高いハードルを置いて取り組みました。しかし、結果は928百万USDにとどまり、目標を402百万USD下回りました。これは中華圏市場の成長性を読み違えたということではなく、現地スタッフの戦力化を含めIABの営業体制の整備に手間取ってしまったこと、および新規領域と同様、大半を中華圏で生産・販売している液晶バックライト事業の低迷が主な理由です。

もっとも、収益の柱であるIABの営業体制は遅ればせながら整いつつあり、今後も中華圏での売上成長は年率20%以上をキープし、2010年度は1,800百万USDに達するものと期待しています。

### 中華圏の売上成長



### 販管費比率が低下し、見かけ以上に 運営構造改革は進展しました

次に運営構造改革ですが、結論から申しますと、2007年度の環境変化への対応が追いつかず営業利益率は8.6%と第2ステージスタート前の水準での着地となりました。

この結果につきまして、原材料コストの上昇や価格低下圧力などにより、一段と採算確保が難しい状況になったことは確かに理由のひとつです。しかし最も大きな要因は、生産構造改革などの推進にもかかわらず、売上成長が期待を下回り、収益指標の改善が数値として顕在化しなかったことにあると考えています。



### 工場の統廃合と中華圏への生産シフトなどにより、生産構造改革も推進しました

実際、第2ステージで計画した運営構造改革として、中華圏への生産シフトは着実に進捗しました。また、国内工場の大規模な再編も実行しました。特に、キードライバーであるIABにおいては、中国(上海)の3工場を一箇所に、国内では三島と岡山の工場の開発・生産機能を草津工場に統合しました。そして、中国工場にIABの汎用製品の大部分を移管するなど思い切った構造改革を実行し、

中華圏生産比率は2003年度比で2.3倍となりました。これらの施策によりグループ全体での生産性は大きく改善しました。

### 中華圏への生産シフト



一方、IAB、ECB、AECの社内カンパニーにまたがって商品売上構成比の高いリレー(電気回路の開閉器)についても生産性改善の手を打ちました。具体的には社内カンパニーを横断した「リレー事業強化プロジェクト」を発足、グループ内の重複作業を削減し、なおかつ高付加価値製品の開発を効率的に行う体制に再編しました。

さらに、事業ポートフォリオの見直しとして、 SSBが手掛けていた金融機器事業を持分法適 用関連会社「日立オムロンターミナルソリューションズ(株)」(オムロン45%出資)に移管 して中核事業への集中を図ったうえで、業務プロセス改革とソリューション力の強化に努め、 SSBの営業利益率を計画以上の8.3%(2004年度5.6%)まで回復させました。

もっとも、こうした運営構造改革は、第2 ステージに限定するものではなく、競争のあるかぎり、また環境の変化に応じて常に取り組むべき事項です。それゆえ、今後もVA/VEなど現場レベルの施策から、全体レベルあるいは事業横断的な施策にいたるまで、あらゆる努力をしていきます。



GD2010第3ステージの中心に据えている既存事業の強化として「グローバル No.1に向けたポジションシフト戦略」を掲げていますが、その内容について説明 してください。

### A

### 既存事業の強化で確実な収益向上を 目指します

第3ステージの重点戦略として、短中期的に業績インパクトが大きい中核事業を、グローバル市場でぬきんでる存在にすべく、積極的な施策を実行していきます。

具体的に、IABではセーフティ事業\*1、QLM 事業\*2、マイクロPLC\*3事業などハードとソ リューションを組み合わせた高付加価値ビジネ スを強化します。ECBでは液晶バックライト 事業の強化が中心で、さらなる薄型化、中型市 場への参入、生産プロセスの見直しに取り組み ます。AECでは、燃費性能が高く評価され、引 き合いが急増している電動パワーステアリング の拡販、および開発・生産体制の効率化を図り ます。SSBでは駅務・交通管制分野における 安心・安全事業の強化を行っていきます。HCB では新たな血圧計の投入と体組成計のグローバ ル展開を推進していきます。

さらに、リレーはグループ共通プロジェクトとして、グローバル集中購買の推進と効率的な研究開発の加速に取り組みます。

- \*1 セーフティ事業:製造現場における作業者および設備・機器の安全を確保するための制御機器の生産販売、およびコンサルテーション事業
- \*2 QLM事業:機械に熟練者と同じような品質検査力を持たせると同時に、効率的・効果的な品質改善・管理を行うソリューション事業
- \*3 PLC(プログラマブルコントローラ): センサ、タイマ、 温度調節器、スイッチなどの情報を処理し設備をコント ロールする生産現場の頭脳的な役割を担う機器

### 全体でバランスをとり、

### 営業利益率10%の確保が目標です

なお、各セグメントで収益性に格差があることから、高収益セグメントに特化すべきとのご指摘もありますが、実際には、120ものビジネスユニットが幅広くビジネスチャンスに接しながら、様々なかたちで連携してシナジー効果を発揮しています。従いまして、セグメントの形式的分類よりも細分化されたビジネスユニットごとのPPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)やプロダクト・ライフサイクルなどの観点から、オムロン全体としてバランスのとれたかたちで、営業利益率10%の確保を当面の指標としています。

### 第3ステージの最重要課題は既存 事業の強化です。

### 「グローバルNO.1へのポジションシフト」イメージ図





### GD2010以降も成長軌道を描いているはずですが、 その観点から今後の投資計画をどのように考えていますか。

### A

### 2008年度の設備投資は 前期比1.5倍となります

第3ステージでは、既存事業の強化とともに、新規事業の創造、すなわち、今後10年以上にわたるソーシャルニーズを「安心・安全、健康、環境」と捉え、設備投資と研究開発投資を積極化していきます。

従いまして、2008年度の設備投資額は前期比189億円増の560億円と高水準を計画しています。また、研究開発費も前期比55億円増の570億円を予定しています。そのため、2008年度は減価償却費増や研究開発費増など成長投資に関するコスト負担が約110億円増加します。

## 既存事業の強化と並行して、長期的な成長投資を積極化します。

### 設備投資の増加



### 設備投資額と減価償却費



### MEMS事業に大型投資を予定しています

2008年度の設備投資のうち、もっとも増額幅の大きいのはECBのMEMS関連投資(70億円)です。これは、野洲事業所における新棟建設を中心とした設備増強であり、MEMS事業への積極投資は2009年度も継続する方針です(MEMS事業の詳細はP20の特集参照)。

そして、MEMS関連投資に次いで多いのが、スピード重視の経営に対応するためのIT投資(35億円)です。

また、ECBでは液晶バックライト事業のテコ入れ策として、中型製品への展開も視野に入れた生産設備増強に20億円投じる予定です。一方、IABでは中国での汎用品生産工場の増強、AECでは電動パワーステアリング向け設備の増強がメインとなります。

さらに将来の事業拡大のため「安心・安全、 環境、健康」領域で、下表のようなテーマを中 心に研究開発投資も増額する予定です。

### 新規事業の拡大(3rdステージ新規成長戦略)

取組み領域		主なテーマ	取組み内容
安心・安全	対産業	レーザー微細加工	OLFTのM&A効果推進
		MEMS	MEMSマイクロフォン
			OSCの開発、生産強化
	対社会	顔認識システム	顔認証、顔検索技術の強化
		ソーシャルセンサ	ニーズ探索、技術・商品開発強化
健康		ネットヘルスケア	ネット対応商品の開発
環境・エネルキ		電力計測	高精度な電力計測技術の開発
		ソーラーバワーコンディショナー	コア技術の開発







### Q

**2008**年度は減益見通しですが、株主の皆様への還元の考え方と 今後の方針について教えてください。

### A

### 業績連動と安定性の両面から 株主の皆様の期待にお応えしたい

株主様への還元は、配当と自己株式の取得によって、毎期業績と連動するかたちで可能な限り実施したいと考えています。

しかし、オムロンはまだまだ発展途上の企業ですので、当面は成長力を高めるための研究開発投資と設備投資を優先させていただきます。とはいえ、「最低20%の配当性向」および「純資産配当率(DOE)2%」は維持していく方針です。

2007年度の業績結果に対しては、創業75周年の記念配当5円を加え、年間の1株当たり配当金を42円(配当性向23%、DOE2.5%、前期比8円増)とさせていただきました。なお、記念配当を除く普通配当部分は1株当たり37円(配当性向20%、DOE2.2%、前期比3円増)となっています。

2008年度につきましては減益見通しですが、その主たる理由は成長投資に伴うコスト増および一時的な外部環境の不透明要因を織り込んだことによるものです。その点も考慮し、2008年度以降も安定した株主還元を実施したいと考えています。

### 配当および配当性向



### 一定水準以上の金庫株は

### 積極的に消却していく方針です

また、資本効率の向上および株主還元の一環として、自己株式の買入れも機動的に行っています。もっとも、ほんとうの意味での株主還元は、取得した自己株式を金庫株として保有し続けることではなく消却することです。それゆえ、取得した金庫株について「(金庫株を含む)発行済株式総数の10%を超える部分は消却処分とする」ことを基本方針としました。この方針に従い、2008年度は2月から3月にかけて600万株(約135億円)の自己株式を取得した後、年度末に1,000万株の消却を実施しました。

今後も株主の皆様の期待に応えるべく、不 必要にキャッシュを滞留させず、配当の増額 と自己株取得を前向きに考えていきます。

### 2008年度以降も安定した 株主還元を実行していきたい と考えます。

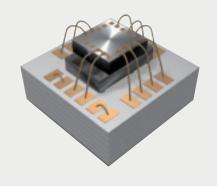
### 金庫株(自己株)保有残高の推移



特集: MEMS事業の戦略

### 先んずる者が制する!

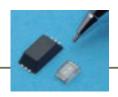
~「Beyond the Semiconductor」の旗印のもと、 オムロンはMEMS市場で攻勢に出る~



私たちは「Beyond the Semiconductor」の旗印のもと、 量産性に優れる最適の半導体とMEMSを融合したチップを一 貫生産できる8インチMEMS製造ラインを国内で初めて立ち上 げました。私たちは今、半導体メーカーだけでも、コンポーネン トメーカーだけでもできない高付加価値MEMSの開発に注力し ています。同時に、このオリジナルのMEMSをオムロングルー プが取り扱う広範なコンポーネントやモジュールに搭載し、全社 的な高付加価値化を図っていくことを考えています。

セミコンダクタ統括事業部 マイクロデバイス事業部 営業部長 前葉 通尚





### MEMS とは

### MEMSは微小な電気機械システム

MEMSとは超小型の電気機械システムです。どれくらい小型かというと既にマイクロメートル(100万分の1m)レベルのMEMSを商品化し、研究はナノメートル(10億分の1m)といった分子サイズの領域にきています。

携帯電話やパソコン、デジタル家電など私たちの身の回りにある機器は、小型で薄くて低消費電力、そのうえ想像を超える機能が満載されていますが、こうしたエレクトロニクスのダウンサイジング化と高機能化にMEMSは欠かせないパーツとなっています。

### 小さいことが高性能につながる

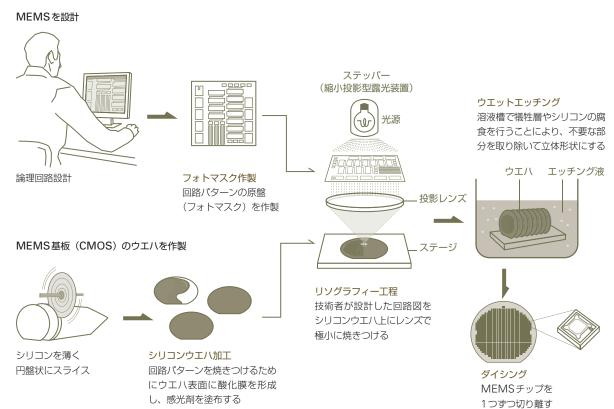
小さくすれば性能が犠牲になると思われがちですが、 MEMSのコンセプトは逆です。私たちが注力しているMEMSセンサにおいて微小化の追究は、これを搭載する機器の小型・軽量化に対応するだけでなく、高 感度や高速応答といったさまざまなメリットを生み出します。例えば、薄板のたわみ具合で物理量を検知するセンサの場合は、薄い方がたわみやすいのでそれだけ高感度になりますし、熱伝導の変化を検知するセンサの場合は検知する部分が小さいと熱変化が速くなるので、それだけ応答速度の向上につながります。

### 半導体製造技術を応用して量産される

MEMSは、半導体製造プロセスと同様、成膜、リソグラフィ、エッチングを繰り返しながらセンサなどある機能を持った立体構造体へと作り込まれていきます(下図参照)。

具体的には、シリコンウエハ上に感光剤を塗って、そこに光を当てることにより設計構造を一括転写し、不要な部分を取り除いて立体形状にするというプロセスによって、MEMSチップを大量に製造することができます。

### MEMS製造プロセスの概略



### MEMS市場の動向

2010年度以降、急拡大し国内だけで2.4兆円市場

(財)マイクロマシンセンターによると、2005年度の国内MEMS関連市場は4,400億円程度で、採算に見合うMEMSは限定されていました。

しかし、手ぶれ補正付きデジタルカメラや顔認証付き携帯電話といった画像処理装置とセンサを組み合わせたモバイル機器などが珍しくなくなり、加速度センサを活用したGPS機能も自動車から携帯電話にまで搭載されるようになりました。また、加速度センサでバーチャルな操作を可能にしたゲーム機も大ヒットしています。このようにMEMSセンサは、産業機械、情報通信、家電・アミューズメント、自動車、交通システム、環境・省エネ、防犯・防災、バイオ・医療にいたるあらゆるシーンで急速に用途が拡大しています。

こうしたなか、国内MEMS市場の今後について、(財)マイクロマシンセンターでは2010年度に1兆1,700億円、2015年度に2兆4,000億円へと飛躍的な成長を予想しています。おそらく、その後もMEMSの用途は多様化し、あらゆる領域に入り込んでいくのではないかと思われます。

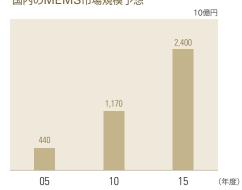


### 一番手でなければ商機を逃す

成長期待の大きなMEMS市場ですが、一方で厳しい現実もあります。次から次へと新機能を搭載したエレクトロニクス機器が出現する昨今、MEMS開発にも当然スピードが求められます。そして、ひとたびアプリケーションに組み込まれれば、お客様(ユーザー)の設計上の都合もあって、一番手製品の地位はきわめて有利となります。逆に言えば、開発で後塵を拝すると、多少性能の優る商品を出したところで、投下資本の回収すらできないのが現実です。まさに「Time is Money」であり、「先んずる者が制する」のがMEMS市場です。

つまり、お客様のニーズをどこよりも早く察知し、 採算性を見極め、素早く試作品を開発し、安定した量 産体制を提示できる能力を持つことが、MEMS市場 で勝ち組となる第一の条件なのです。

### 国内のMEMS市場規模予想





### オムロンの強み

### その1) 日本のMEMSの草分けとして 20年以上の技術蓄積

オムロンは、日本に半導体製造技術を応用した MEMS製造コンセプトが紹介された1980年代後半から、既に20年以上にわたり MEMS研究に取り組んでいます。そして、1996年に持ち運びサイズの血圧計用の圧力センサ\*1とアンチロック・ブレーキ・システム(ABS)用の加速度センサ\*2の量産を開始しました。その後も、ガスメーター用の圧力センサなどで実績を積んできました。

- \*1 圧力センサ:気体や液体などの圧力の変化を計測するセンサ
- \*2 加速度センサ:バネに取り付けた重りの変位量を測定するセンサ

### その2) 多岐にわたるユーザーとの接点

MEMS市場で勝者となるためには技術力だけでなく、情報収集力も非常に重要です。この点、オムロンは、産業機器、家電、自動車、社会インフラ機器、医療機器にいたるまで、お客様が望んでいる最適のMEMSニーズに密着した立場でコンポーネント(機械・機器やシステムを構成する製品)を供給しており、MEMSメーカーとして一番手になるための大きなアドバンテージを有しています。

### その3)独自半導体からコンポーネントまで 一貫生産可能な野洲事業場

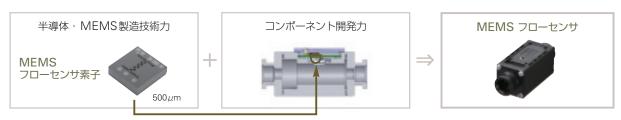
さらにオムロンは2007年4月にセイコーエプソン (株)からCMOS\*製造資産(野洲事業場)を譲り受け、2008年4月には国内初となる8インチMEMS量産ラインを新設しました。これにより、半導体専業メーカーの受託生産や半導体を外部調達してコンポーネントを供給している競合他社とは一線を画し、コンポーネント開発だけでなく、そこに組み込むMEMSのオリジナル半導体から一貫生産できる体制を完備しました。

\* CMOS (Complementary Metal-Oxide-Semiconductor): 低消費電力の特性に優れ、構造もシンプルでつくりやすいため、最も多くのデジタル機器向けIC、LSIで使用されている半導体

### その4)8インチMEMSラインで低単価・ 高速量産に対応

オムロンは、これまで5インチラインでMEMSを生産していましたが、製造単価の引き下げと量産性向上のため、2008年度より8インチラインへのシフトを加速しています。8インチにシフトすることにより、1枚のウエハからより多くのチップを効率よく採ることができます。また、野洲事業場の製造ラインには優れた高速流動管理システムが導入されており、短納期・大量生産、そして高精度・低価格というニーズに高レベルで対応することができます。特に市場ボリュームの大きい携帯電話業界などではスピードと安定した量産能力がポイントであり、日本初の8インチラインは強みになります。

半導体からコンポーネントまで一貫生産(例:燃料電池用途のMEMS フローセンサ)



### その5) グローバルスタンダードの「表面マイクロマシニング」ノウハウを補強

野洲事業場の半導体製造資産の譲受により、オムロンの「表面マイクロマシニング」技術を補強することができます。

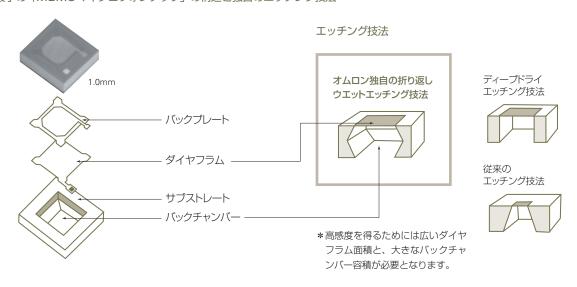
MEMSの製造プロセスはシリコン基板そのものをエッチングするか否かで2種類あり、①平面的構造物のIC・LSIをつくる要領で成膜した膜のみをエッチングし、プロセスが少なく安価に製造できる「表面マイクロマシニング」と、②成膜した膜以外にシリコン基板自体もエッチングするため、立体形状の設計自由度が高い「バルクマイクロマシニング」があります。オムロンが得意としてきたのは、縦方向に深くエッチングする「バルクマイクロマシニング」方式のプロセス技術ですが、海外のMEMS市場で主流となっている「表面マイクロマシニング」方式のノウハウも補完できたことで、グローバル展開にも弾みがつきます。

### その6)「折り返しウエットエッチング」など 多くの製造技法で特許取得

さらに、MEMSの製造技法では多くの特許を有しています。そのひとつ、「折り返しウエットエッチング技法」をご紹介します。これは最近開発した世界最小のマイクロフォンチップでも生かされています。

マイクロフォンチップは三層構造で、中空のバックチャンバー\*1の上に、音圧に反応して振動する薄膜板(ダイヤフラム)を置き、その振動を電気信号に変換し情報を伝達する仕組みです。この製造プロセスにおいて基板のシリコンを表面加工する際、バックチャンバーの空洞をひし形にする技法が「折り返しウエットエッチング」です。これにより、音圧を感知するダイヤフラムの面積を広げ、なおかつ感度を左右するバックチャンバーの容積を大きくすることに成功し、高感度で世界最小のマイクロフォンチップを実現しました。しかも、ウエットエッチング方式\*2であるため、溶液槽\*3に浸せばまとめて不要な部分が取り除かれ一度に数十枚も生産できるので、1枚1枚ガスの化学反応によって構造体をつくるドライエッチング方式\*4に比べ、低コストで素早く量産することができます。

世界最小の「MEMSマイクロフォンチップ」の構造と独自のエッチング技法



<sup>\*1</sup> バックチャンバー: 音圧を受けるダイヤフラムの振動を阻害しないための空間

<sup>\*2</sup> ウエットエッチング方式:金属等を腐食溶解する性質を持つ薬液に浸して構造体をかたちづくる技法

<sup>\*3</sup> 溶液槽:酸化膜やシリコンの腐食により形状加工する薬液の入った容器

<sup>\*4</sup> ドライエッチング方式:薬液を使用せず、イオンの化学反応などによって構造体をかたちづくる技法

### オムロンのMEMS事業計画

### 2008年度は4つの新製品を量産

2008年度は4つの新製品を量産する予定です。具 体的には、①世界最小・極薄・高感度の「MEMSマ イクロフォンチップ」、②半導体テスタや高周波計測 器向けに、開閉寿命1億回以上を可能にした「RF MEMSスイッチ\*1」、③電子レンジやセキュリティ機 器向けの「サーマル(温度)センサ」、④フローセン サと圧力センサを一体化した「コンビネーションセン サ」などです。

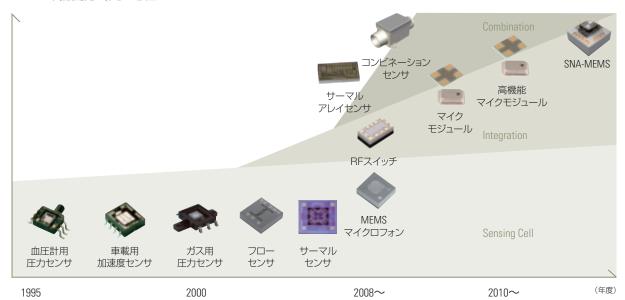
\*1 RF MEMSスイッチ:高周波信号の経路を切り換えるスイッチ

また、微細なセンサを複数個並べ一つのセンサとし た「サーマルアレイセンサ」、アンプ回路だけでなく 音を識別するソフトを搭載した「高機能マイクモ ジュール(複合部品)」などさらなる高付加価値製品 も近々投入する計画です。

いまや数十ナノ単位に対応できるオムロンの MEMS技術は、シリコンの上に多種多様な機能を縦 方向に集積し、それらを制御するASIC\*2を組み込み ながら、大きさは砂粒大という「SNA-MEMS」チッ プ開発に向いています。

\*2 ASIC: Application Specific IC (特定用途向け半導体)

### MEMS商品開発の推移と展望



### 2008年度に8インチラインで量産予定のMEMS

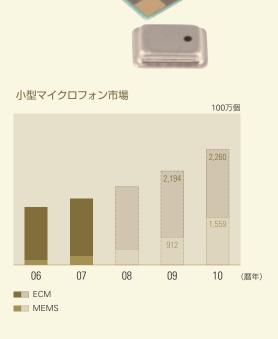
商品	想定されるアプリケーション
MEMSマイクロフォンチップ	モバイル機器マイクロフォン向け
RF MEMSスイッチ	半導体テスタ、高周波計測器向け
サーマルセンサ	生活家電、セキュリティ向け
コンビネーションセンサ	
(フローセンサと圧力センサを一体化)	医療、燃料電池、ボイラ向け

### 目指すは世界シェア40% — MEMS マイクロフォン

現在、携帯電話向けを中心に1,000億円を超える小型マイクロフォン市場では、「エレクトレット・コンデンサ・マイクロフォン(ECM)」が主流となっていますが、私たちはECMからの切り換えを狙って、世界最小・高感度のMEMSマイクロフォンを開発しました。

ECMは有機材料を原料とするため熱に弱く、他の電子部品を別工程で取り付ける必要があります。しかし、シリコン製のマイクロフォンは、摂氏200度以上の高温にも耐えられるので、他の電子部品と一緒にリフロー\*で一括実装することができます。それゆえ、生産工程の削減にもつながります。こうしたメリットから、お客様からの引き合いは多く、新設の8インチMEMS量産ラインを用いてマイクロフォンの量産を開始しました。2010年度に世界シェア30~40%を確保できる製品であると期待しています。

\*リフロー:ハンダに電子部品を配置してから加熱する実装工程



出所: OMRON推定

### 2008年度~2009年度までに

### MEMS拠点を増強

2008年度からこの野洲事業場に半導体・MEMS事業の企画・開発・生産・管理機能を集約するとともに、同工場の敷地内に新棟(2009年4月竣工予定)を建設します。また、携帯電話や携帯音楽プレーヤーなどのモバイル機器向けで小型化ニーズが強いコネクタの一部も野洲の新工場に移管し、メッキラインを含め金型製造から部品量産まで精密加工の一貫生産体制を構築します。こうした野洲事業場への設備投資は2009年度も継続して行っていく予定です。



野洲事業場 新社屋の完成予想図

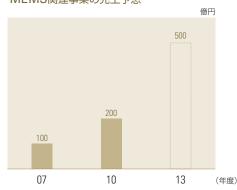


### MEMS関連事業は2013年に500億円、 波及効果は未知数

野洲事業場では2008年9月からマイクロフォンの 量産を開始します。順次、8インチMEMSラインで 新製品を量産し、2010年度以降、市場の拡大ととも に徐々にペースを上げていく予定です。

具体的に、オムロンのMEMS関連事業の売上目標 は、2010年度に200億円、そして2013年度に向け 飛躍的な成長軌道に入り、500億円規模へもっていく 構想を描いています。加えて、オムロングループで生 産する各種センサ・PLC・健康機器などに、汎用品 にはない機能とコストパフォーマンスを兼ね備えた独 自半導体を使ったMEMSを組み込み、次々と新たな 差異化商品へ変えていく予定です。このように MEMS関連事業のグループ全体への波及効果は未知 数です。

### MEMS関連事業の売上予想



### MEMSはパラダイムシフトを起こす

将来のMEMS市場を考えた場合、身の回りの電器 製品や自動車部品などで小型センサが重要な役目を果 たすことは容易に想像できますが、それ以外にも安価 な超小型センサを大量に使えるようになると、さまざ まな分野でパラダイムシフトが起こります。

例えば、コメ粒ほどのセンサを張り巡らせ、無線通 信で情報端末をつないだセンサネットワーク社会が注 目されています。このネットワークを構築できれば、 工場・ビル内部の安全・環境対策が劇的に進化するの は言うに及ばず、地震などの災害時に工場・ビル・橋 などの危険レベルを検出し、外部の通行車両や歩行者 に無線で知らせることもできます。

また、医療・バイオ分野でもMEMSへの関心が高 まっています。医療過誤を機械的に防止するセンサ、計 測した血圧や心拍数・血糖値などから自動的に病名を 割り出すシステム、遠隔医療を可能にするセンサ、脳 や遺伝子などの治療・診断に役立つ分子レベルのセン サなど枚挙にいとまがありません。さらに、農作物収 穫の最適育成環境を保つセンサなどの需要もあります。

このようにアイデアレベルでは非常におもしろい MEMS案件が目白押しです。ソーシャルニーズに応え るオムロンの企業価値を最大化するために、先手必勝 のスタンスでオムロンはMEMS分野で攻勢に出ます。

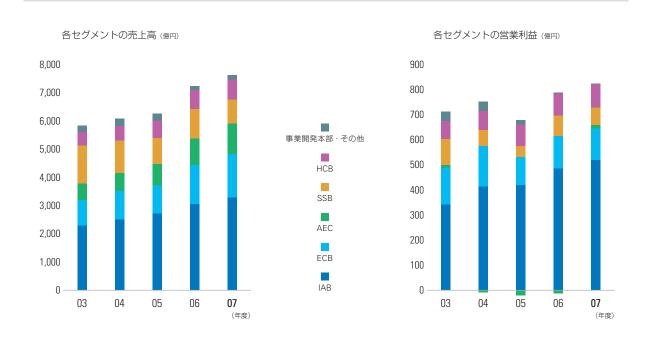


橋脚の異常振動を検知するセンサ

### OMRON AT A GLANCE

### ―各セグメントの業績推移およびGD2010第3ステージの重点戦略―

### 事業別売上推移と事業別営業利益推移



### IAB インダストリアル オートメーションビジネス



品質・安全、環境といった新たなニーズに対応するアプリケーション事業として、セーフティ事業、QLM事業\*、マイクロPLC事業などを強化します。

\* QLM事業:機械に熟練者と同じような品質検査力を持たせると同時に、効率的・効果的な品質改善・管理を行うソリューション事業

### **ECB** エレクトロニクス コンポーネンツビジネス



リレーやスイッチなど、既存の電子部品事業および将来 有望なMEMS事業の生産性向上に加え、液晶バックラ イト事業の売上拡大と収益性向上を目指します。

(注) 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等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

### 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



国内外の自動車メーカーの新車投入における電動パワー ステアリングコントローラなどの戦略商品の売上拡大に 注力します。

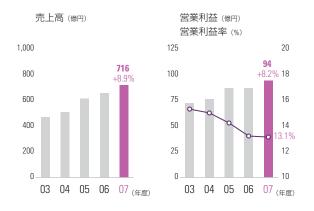
### SSB シアルシステムズ ビジネス



駅・道路や商業施設など、街の様々なシーンを対象に、 ソーシャルセンサ\*を中心としたアプリケーションの拡大 を図り、新たな成長の実現を目指します。

\* ソーシャルセンサ:安心・安全や環境といったソーシャルニーズに 応えるセンシングシステム

### **HCB ヽルスケア**



家庭から医療現場までをトータルにサポートする商品ラ インナップの拡充を推進。特に生活習慣病予防機器を強 化し、収益と売上の同時拡大を目指します。

### 事業開発本部・その他



事業開発本部ではオムロングループの成長戦略の一端を 担い、特にRFID事業と電力量の遠隔監視サービス事業に 注力します。

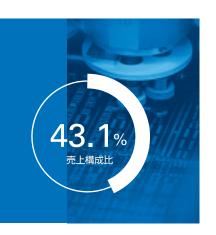


森下 義信 執行役員専務 インダストリアル オートメーション ビジネスカンパニー 社長

当カンパニー(以下、IAB)は、製造現場の最重要課題である「品質」「安全」「環境」にフォーカスし、「ソリューション事業」の拡大を推進しています。

### IAB インダストリアル オートメーション ビジネス

一工場自動化等の制御機器の製造販売一



### 2007年度の業績回顧

### 海外売上が堅調に推移し、増収増益

2007年度のIABの業績は、売上高3,288億円(前期比7.6%増)、営業利益519億円(同7.1%増)となりました。 国内では、自動車業界を中心に総じて製造業の設備投資は底堅く推移しましたが、成長の牽引役である半導体・電子部品・FPD(フラット・パネル・ディスプレイ)業界における設備関連需要の伸びは想定を下回りました。こうしたなか、「品質」「安全」「環境」といった製造現場の課題に注目し、IABの広範な商品にコンサルテーションを付加した「アプリケーション事業」や「セーフティコンポ事業」の拡大を目指して専任営業人員の増強を図りました。また、 2007年6月末、IABとのシナジー効果を期待してレーザー 微細加工装置の開発・製造会社「オムロンレーザーフロント(株)(2006年度売上高103億円、以下OLFT社)」の 株式の95%を取得しました。

海外では、欧州の堅調な設備投資需要を背景にプログラマブル・コントローラ(PLC)、モーション・コントローラ、画像センサの売上が伸長しました。また、中国でも、新商品の積極投入に加え、販売代理店の営業力強化により、ユーザーニーズを的確にとらえた結果、PLCやプリント基板検査装置などの売上が拡大しました。半面、サブプライムローン問題で経済混乱に陥った北米では、石油・ガス関連事業向け制御機器の需要が第4四半期に急減したことが響き、売上は微増にとどまりました。

IABの実績と計画	(li	意円)

年度	2008 (計画)	2007	対前年度	2006	2005	2004
売上高*	3,375	3,288	107.6%	3,056	2,727	2,503
国内	1,500	1,441	102.3%	1,408	1,362	1,302
海外	1,875	1,847	112.1%	1,648	1,365	1,201
北米	305	356	102.0%	348	254	203
欧州	940	923	113.5%	813	696	656
アジア	230	162	116.2%	140	127	104
中国	380	346	120.1%	288	240	195
直接輸出	20	60	103.6%	58	48	43
営業利益*	500	519	107.1%	485	419	414
営業利益率*	14.8%	15.8%	(0.1%pt.)	15.9%	15.4%	16.5%
研究開発費	210	195	107.5%	181	185	167
減価償却費	125	117	104.8%	112	102	76
設備投資	100	84	61.3%	137	100	88

<sup>\*</sup> 計画の為替レートは、1米ドル100円、1ユーロ155円としています。

<sup>\*</sup> 記載の売上高とは、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等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

#### リアルカラー3次元視覚センサ

生産ライン内で2台のカメラを使用し、 奥行きまで計測できる世界初の3次元 視覚センサ。自動車業界で要望の強い、

ボディー組み付け 後の車体精度検 査などの自動化に 貢献します。



#### PLC用マルチ入力ユニット

温度センサ、変位センサ、圧力センサなど入力種別に1台で対応、データ積算・各種の判別処理・

保全情報の通知な ど多彩な機能を搭 載したプロセス入 カユニット。



#### パワーコンディショナ

太陽電池で発電した直流電力を、家庭内で使える交流電力に変換する装置で、

太陽光発電システムの発電電力を最適な状態にコントロールします。



### 事業戦略と2008年度の見通し

国内アプリケーション事業および 新興国の売上拡大により、増収見通し

2008年度は、売上高3,375億円(当期比2.6%増)、営業利益500億円(同3.7%減)を予想しています。

国内では、デジタル放送の普及を背景にFPD業界の回復基調を見込んでいます。しかし、急激な円高・ドル安、原燃料価格の高騰、世界経済に影響力を持つ米国景気の減速などを受け、総じて設備投資に対する手控えムードが強まっています。

このような環境のもと、国内においては、アプリケーション事業拡大に向けた営業体制の強化をさらに推進し、「品質」「安全」「環境」に代表されるユーザーの主要課題の解決に積極的に対応していく一方、販売チャネルとの連携を密にして汎用商品の売上拡大も図ります。また、IABの営業ネットワークを通じて、液晶ディスプレイ用CVD

リペア装置\*で世界トップシェアを誇るOLFT社のレーザー微細加工技術を駆使した品質ソリューション事業の領域拡大を推進します。

海外では、インドやロシアなどの新興市場でのマーケティング力を強化していきます。また、中国においては2006年6月に開業したオムロン(上海)有限公司の設備増強を進めながら、セーフティコンポやアプリケーションセンサなどの新商品投入によって、売上の伸長を図ります。これらにより、米国の石油・ガス関連事業向け需要の減少や円高・ドル安のマイナス要因をカバーし、海外売上の増収確保を目指します。

\* 液晶ディスプレイ用CVDリペア装置:液晶ディスプレイ製造の各工程における液晶基板の金属配線パターン上に生じた欠陥部分にレーザーを照射し、薄膜パターンのカットや溶融接合、または配線間をレーザーCVD膜で接続して良品化し、歩留まりを向上させる装置です。なお、レーザーCVD (Chemical Vapor Deposition)とは、レーザービームを原料ガス中に置かれた基板に照射し、レーザー照射面での原料ガスの化学・物理反応を促進し、膜を成長させる成膜方法です。

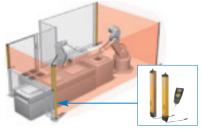
安全

### セーフティライトカーテンの検出距離を2倍にした新製品を投入

セーフティライトカーテンは、産業用ロボットや機械設備の危険箇所で、作業員の指、手、腕、脚など人体の一部

が検出範囲に進入・通過した場合、それを検知し、機械を停止するために使われる光電式の透過型センサです。

2007年4月の労働安全衛生法の改定により、セーフティライトカーテンに対する国内需要は、中長期的に拡大していくものと期待されます。ま



た、海外の製造現場においても「安全性と生産性の両立」は重要な課題となっており、IABはセーフティ事業の育成に注力しています。こうしたなか、2008年1月、大型設備に適応する新製品として、最大検出距離を従来比2倍以上の20mまで伸ばしたセーフティライトカーテンを発売しました。特に自動車組立ライン、液晶生産ライン、工作機械・金属加工機械・成型機における自動運転エリア、産業用ロボット稼働エリア、自動倉庫などでの需要が見込まれます。

IABはセーフティ機器において、日本、アジアの自動車業界および半導体業界でのトップシェアを既に有していますが、2006年6月、北米のセーフティ機器トップメーカーの事業部門を買収し、グローバルNo.1の地位の確立を目指しています。

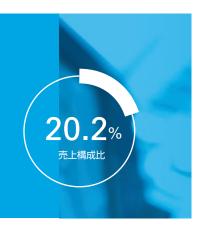


湯川 荘一 執行役員専務 エレクトロニクス コンポーネンツビジネス カンパニー 社長

当カンパニー(以下、ECB)は、新製品の 投入、新市場の開拓を積極化するととも に、将来に向けた差異化戦略として「事業 の半導体化」を推進します。



一家電、携帯、通信、産業機器、 アミューズメント機器向け電子部品の製造販売—



### 2007年度の業績回顧

### アミューズメント事業の低迷などにより減益

2007年度のECBの業績は、売上高1,542億円(前期比11.5%増)、営業利益126億円(同3.4%減)となりました。 国内では、前期の業績牽引役であった半導体や自動車産業向け需要が伸び悩んだうえ、業務・民生用機器業界の在庫調整色も強まりました。また、海外でも下期以降、米国のサブプライムローン問題の深刻化を受け、世界的に景気減速懸念が広まり、厳しい事業環境となりました。

こうしたなか、主力商品のプリント基板用リレーは、エアコン向けがBRICsをはじめとする新興国での需要増により伸長しました。また、モバイル機器の薄型化ニーズをと

らえ、入力スイッチやコネクタなどの売上も拡大しました。

一方、2006年8月に買収した小型バックライト事業が 通年寄与し、成長市場と位置付ける中国を拠点として売上 を拡大させましたが、景気の減速感を背景にパネルメー カーからの大口受注は当初見込みを下回りました。また、 北米・欧州においては、前期好調であった通信用リレーが 一転して低調に推移しました。

このように不安定な状況が続きましたが、結果的に小型バックライト事業の買収効果(通年寄与)が売上を押し上げるかたちとなりました。しかし、収益性の高いアミューズメント事業の売上が低迷し、バックライト事業の収益性改善努力も原材料コストの上昇と価格低下圧力で帳消しとなったことから、ECB全体の収益性は低下しました。

(億円)

ECBの実績と計画						
年度	2008 (計画)	2007	対前年度	2006	2005	

年度	2008 (計画)	2007	対前年度	2006	2005	2004
売上高*	1,545	1,542	111.5%	1,384	977	1,011
国内	625	624	106.2%	588	450	518
海外	920	918	115.4%	796	527	493
北米	95	104	95.0%	110	99	95
欧州	130	124	102.7%	120	125	120
アジア	100	103	120.4%	86	63	56
中国	530	483	135.4%	357	145	116
直接輸出	65	104	84.3%	124	95	107
営業利益*	115	126	96.6%	131	112	161
営業利益率*	7.4%	8.2%	(1.3%pt.)	9.5%	11.5%	15.9%
研究開発費	90	82	100.9%	81	78	79
減価償却費	120	105	115.7%	90	84	58
設備投資	220	141	110.0%	128	71	91

<sup>\*</sup> 計画の為替レートは、1米ドル100円、1ユーロ155円としています。

<sup>\*</sup> 記載の売上高とは、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等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

#### MEMSマイクロフォン

チップは1.2×1.3×0.4mmと世界最 小の超小型で、パッケージも薄さ 1.1mmの低背を 実現しました。

#### 超薄型 FPC コネクタ

携帯電話やノートPCなどモバイル端末 で使用されている耐衝撃性に優れた

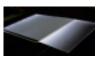
バックロック方式の FPCコネクタにおいて、高さ0.6mm の業界最薄を実現しました。



#### シート型バックライト

ポリカーボネート製シートに微細なレンズ形状を押しつけて成型する独自製法により、薄さ0.59mmの曲げられる

シート型液晶 バックライトを 開発しました。



### 事業戦略と2008年度の見通し

バックライト事業のテコ入れ、 新製品投入で売上確保を目指す

2008年度は、売上高1,545 億円 (当期比0.2%増)、営業利益115億円 (同9.0%減) を予想しています。

景気悪化懸念は国内外で強まっています。特に米国の住宅着工件数の減少に伴い家電・住宅機器設備需要の低迷が予想され、事業環境は一段と厳しくなるものと考えています。また、円高・ドル安も営業収益のマイナス要因になると見ています。

こうしたなか、成長市場である自動車・モバイル業界向けを中心に新商品を積極的に投入します。特に収益確保の難しい状況が続いているバックライト事業では、小型バックライト技術を転用して薄型化した液晶テレビ用大型バックライトでシェア拡大を目指すほか、携帯電話用の小型バックライトも超薄型製品で需要喚起を狙います。また、

カーナビゲーションやノートパソコンなど中型バックライト市場にも領域を広げていきます。さらに、バックライトの製造拠点のある中国において自動化設備の増強投資を実施し、生産性の向上を図ります。

一方、2006年度末に譲り受けた半導体工場(野洲事業場)を半導体MEMS\*事業の拠点と位置付け、効率化とリードタイムの短縮を図るとともに、携帯電話向けに世界最小・高感度のMEMS\*マイクロフォンなど高付加価値製品の量産を順次開始していきます。また、同拠点に新棟(2009年4月竣工予定)を建設し、「事業の半導体化」(独自半導体素子を組み込んだ商品の拡充)のための基盤を強化します。

海外では、新興国を中心に、最重点地域の中華圏、東欧、さらにメキシコ、ベトナムへの市場参入も積極化していくため、各エリアにエンジニアリングセンターを設置しユーザーと密着した営業を推進していきます。

\* MEMS:詳しくは特集P20をご覧ください

### 進化する顔認証技術「OKAO VISION」

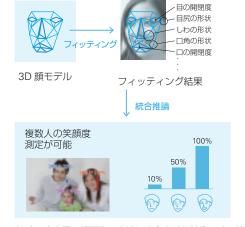
安心・安全

ECBは1995年以来、顔から様々な情報を取得する顔画像センシング技術「OKAO Vision」を追

究し、顔位置検出、本人認証、顔向き検出、視線やまぶた・口の開閉検出および年代・性別推定を可能とする技術開発に取り組んでいます。これらの技術は既に、携帯電話の個人認証機能など「安心・安全」領域のほか、デジタルカメラのオートフォーカス機能、プリンタの美肌補正機能などに応用されています。

2007年度には、3Dモデルフィッティング\*技術をベースとして、画像の中から顔を見つけ出し、笑顔度合い(笑顔度)を0から100%の間で自動測定する「リアルタイム笑顔度測定技術」も開発しました。

#### リアルタイム笑顔度測定技術



\*3Dモデルフィッティング技術:数千人の顔画像をもとに作成した3次元顔形状モデルを、2次元の顔画像に高速に適合させる技術です。笑顔の特徴である顔のしわなどの変化を詳細にとらえ、これらの変化を最新の統計的識別手法により総合的に解析し、笑顔度測定を行います。



鈴木 吉宣 執行役員常務 オートモーティブ エレクトロニック コンポーネンツカンパニー 社長

当カンパニー(以下、AEC)は、生産性の改善とともに、「安全で、人と環境にやさしい」クルマづくりに貢献し、新たな領域での飛躍を目指しています。

### 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

一自動車向け電装部品の製造販売一



### 2007年度の業績回顧

### 売上拡大により、4期ぶりに黒字転換

2007年度のAECの業績は、売上高1,075億円(前期比15.2%増)、営業利益14億円と4期ぶりに黒字転換を果たしました。

世界の自動車需要は、日本や北米の市場が縮小するなか、中国を中心とした新興国市場の拡大が牽引役となり堅調に推移しました。特に自動車の安全性能および環境性能を高める電装化率の上昇を背景に、AEC製品の新車への採用が増加したことが売上拡大につながりました。

地域別では、新車販売台数が頭打ちとなっている国内市場でも、環境性能などに優れた車種の輸出増加が追い風となりました。また、自動車関連メーカーの生産シフトやグ

ローバル調達が集中する中国において、着実に受注・生産が増加しました。さらに、2004年に欧州3位の車載用リレー会社を買収し、市場開拓に注力してきた成果が表れ、欧州での売上が顕著な伸びを示しました。一方、最大市場の北米では、下期にかけて景気が急速に悪化する厳しい状況となりましたが、注力したキーレスエントリーシステムやタイヤ空気圧監視システム\*などの無線機器は好調に推移しました。

収益面では、原材料価格の高騰により採算が悪化していた リレーについて、生産性改善や価格是正に努めたほか、IAB、 ECBと連携し効率化を図るなどグループを挙げた収益改善 対策にも取り組んだ結果、採算好転のメドが立ちました。

\* タイヤ空気圧監視システム: 2007年9月から米国で販売する車両はすべてタイヤの空気圧不足を警告するシステムの装備が義務付けられました。

AECの実績と計画 (億円)

年度	2008 (計画)	2007	対前年度	2006	2005	2004
 売上高 *	1,085	1,075	115.2%	933	776	646
国内	330	280	107.4%	261	272	260
海外	755	795	118.3%	672	504	386
北米	375	424	112.0%	379	288	210
欧州	145	139	141.2%	98	62	54
アジア	175	183	113.0%	162	151	119
中国	35	31	226.8%	14	1	0
直接輸出	25	19	93.2%	20	0	3
営業利益*	5	14	_	(12)	(20)	(9)
営業利益率*	0.5%	1.3%	_	_		_
研究開発費	85	83	116.5%	71	67	64
減価償却費	85	80	98.8%	81	70	33
設備投資	95	91	101.7%	89	112	76

<sup>\*</sup> 計画の為替レートは、1米ドル100円、1ユーロ155円としています。

<sup>\*</sup> 記載の売上高とは、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等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

#### レーザーレーダ

高感度と広視野のレーザーセンサで、クルマの衝突時の危険を予測して衝突の被

害を軽減させるためのコントロールをおこなう最先端 安全システムの中枢を担う製品。



#### スマートエントリー

携帯機からの無線発信を通じ、自動的に ドアロックを開閉したり、キーを挿さず

にエンジン始動を おこなう認証機能 などにより、セキュ リティ機能が強化さ れています。



#### 電動パワーステアリングコントローラ

ドライバーがハンドルを通してクルマを 操舵するための機構。従来の油圧式と比 較し、電動(モータ)

方式のパワーステ アリングはクルマ の燃費向上につな がります。



### 事業戦略と2008年度の見通し

#### 電動パワステなどの戦略商品の拡販を図る

2008年度は、売上高1,085億円(当期比0.9%増)、営業利益5億円(同9億円減)を予想しています。

引き続き、中国、インド、東欧、南米など新興市場において自動車生産台数の拡大が予想されますが、原油価格の高騰が加速し、世界経済に大きな打撃を与えかねない状況となっています。特に日本と北米における自動車販売はより一層厳しい環境に直面するものと想定しています。

こうしたなか、AECはVA/VEによるコストダウンの推進など生産性のさらなる改善とともに、成長市場での現地生産の動きに積極対応していきます。また、原油高騰で省エネ車種へのニーズが強まっているタイミングをとらえ、電動パワーステアリングコントローラなどの戦略商品の拡販を図ります。しかし、将来に向けた安全・環境対応製品の開発投資増に加え、不安定な為替相場の影響を受け、営業利益率は低下するものと見ています。

#### ?全

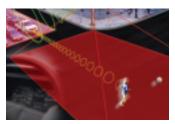
#### 「ぶつからないクルマ」の実現に向け、高性能画像センサを開発

自動車の安全性能に対する関心が高まるなか、AECは5年の歳月をかけ、高性能画像用チップ「HDRC」(ハイダイナミックレンジCMOS)\*を開発、サンプル出荷を開始しました。

この画像チップ(撮像素子)は、世界最高水準の170 デシベルの明暗差(ダイナミックレンジ)を誇り、暗闇や逆光でも鮮明な画像の撮影が可能です。車の前部に設置されたセンサが、車輌や障害物のほか、自身の車輌が道路の白線におさまっているかを検知したりする一方、後部に設置されたセンサは運転席の死角にある車の存在を知らせるなど、前後で安全を確認するクルマの「目」の機能を担います。

こうしたハイテク技術を駆使した安全システムの搭載は、現在のところ高級車が中心ですが、将来は大衆車への装着拡大が期待されます。AECでは、レーザーレーダと高性能画像センサを融合した独自の「センサーフュージョン技術」により、「ぶつからないクルマ」の実現に貢献したいと考えています。

\* HDRC: CMOS (相補性金属酸化膜半導体)を撮影素子に採用した画像センサ。





センサーフュージョン レーザーレーダと画像センサの情報から 車両と歩行者の特徴をとらえ、それぞれ を特定することができます。

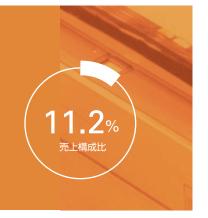


藤原 啓史 執行役員常務 ソーシアルシステムズ・ ソリューション& サービス・ビジネスカンパニー 社長

当カンパニー(以下、SSB)は、安心・安全で快適な社会づくりに貢献すべく、多彩なシステムを開発し、オムロングループならではのソリューションを推進しています。



一安心・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—



#### 2007年度の業績回顧

駅務のICカード化需要一巡で減収ながら、 収益性は着実に改善

2007年度のSSBの業績は、売上高852億円(前期比19.6%減)、営業利益70億円(同12.7%減)となりました。 駅務システム事業において、自動改札機や券売機などのICカード化に伴う大型需要が一巡したことが、SSBの売上減少の主な要因です。また、交通管理・道路管理システム事業も、公共投資抑制の影響により市場の縮小傾向が続いています。それらに付随して駅務関連のメンテナンス事業が低調に推移したことに加え、IT関連の保守・サービス対応件数も減少しました。

セキュリティと決済関連のソリューションを提供するIDマネジメントソリューション事業は、上限金利引き下げと総量規制への対応を迫られているクレジット業界の投資抑制の影響を受けましたが、企業・オフィスでの入退出管理などIDをキーとした新規ビジネスが堅調に推移しました。ソフトウェア事業は、流通業界向け決済関連ソフトウェアや、携帯電話業界向けの文字変換等組み込みソフトウェア商品の売上が増加しました。

全体としては駅務関連事業の減収が響きましたが、固定 費の抑制とソリューションに軸足を置いた事業改革の取組 みは、収益性の着実な向上につながっています。

# SSBの実績と計画

330 0 夫棋 C 司 画						(億円)
年度	2008 (計画)	2007	対前年度	2006	2005	2004
売上高*	900	852	80.4%	1,059	918	1,152
国内	880	810	79.6%	1,018	905	1,086
海外	20	42	101.7%	41	13	66
北米	5	6	120.0%	5	2	2
欧州	0	0	_	0	0	4
アジア	0	0	_	0	0	0
中国	0	0	_	0	0	0
直接輸出	15	36	99.1%	36	11	60
営業利益*	80	70	87.3%	81	44	64
営業利益率*	8.9%	8.3%	+0.7%pt.	7.6%	4.8%	5.6%
研究開発費	40	26	52.1%	51	39	53
減価償却費	35	33	99.8%	33	32	61
設備投資	20	17	44.3%	39	43	41

<sup>\*</sup> 計画の為替レートは、1米ドル100円、1ユーロ155円としています。

<sup>\*</sup> 記載の売上高とは、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等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

#### 道路交通向け次世代画像センサ

移動物体を正確に捉えるセンサで、車を 対象に道路交通分野での応用を進めてき ました。今後はセンシング対象を人やモ ノへと広げ、新たな社会システムの創造 と価値向上に貢献する「ソーシャルセン シング」の実現を目指します。



#### 非接触IC専用自動改札機

改札機に取り付けられた読み取り部に非接触ICカード をかざすだけで瞬時に情報を読み取り、人の通過の是非 を判断する非接触ICカード専 用の最新型自動改札機です。

### 事業戦略と2008年度の見通し

# ソリューション中心の新ビジネスが拡大し、 二桁増益見通し

2008年度は、売上高900億円(当期比5.6%増)、営 業利益80億円(同13.6%増)を予想しています。

ICカード化投資が一巡したことから、駅務システム事業 の売上は低調に推移する見通しです。交通管理・道路管理 システム事業では、警察市場における更新需要を見込んで います。また、前期から積極的に提案している安全運転支 援システム\*の実用化も期待しています。

IDマネジメントソリューション事業の売上は、ICカー ドを活用した新たなサービスや画像処理技術を使ったセ ンシング事業を中心に増加を見込んでいます。関連メン テナンス事業では、エンジニアリングやITインフラ分野 のサービス事業など新規領域の強化を図ります。さらに、 ソフトウェア事業では、電子マネーのソリューション提 案や情報家電・携帯電話業界のユーザー開拓により事業 拡大を目指します。

\* 安全運転支援システム:横断歩道上の歩行者、交差点に接近する自 転車、オートバイのすり抜けなどを検知し、周辺車輌に知らせるな どして事故を未然に防止するシステム

#### センサの機能を社会の五感に!

SSBは、ヤンシング技術により、 ソーシャルセンシング 「安心・安全」「快適・便利」、さら

には「環境」への貢献も視野に入れた新たな社会 システムの創造と価値向上を目指しています。

例えば、駅や商業施設に独自のセンシングシス テムを導入すれば、不審な人の動きやモノの存在 を検知し、自動的に担当者に通報することによっ て、事件・事故の未然防止へ貢献するなど、安 心・安全面での価値向上につなげることができま す。また、来場者の属性を把握し、有益なマーケ ティング情報を得ることもできます。

あるいは、音で空間内の危険を感知する。振動 で道路や線路などの異常を読み取る。人に見えな い波長の光で潜んでいる危険物の存在を明かす。 環境負荷であるCO2を検出する。

このように多様な領域で、SSBはオムロング ループが誇るセンシング技術を社会の五感として 活かし、よりよい社会づくりに貢献する「ソーシャ ルセンシングーの実現を目指しています。



ホームの混雑を検知し、転落防止やダイヤ改良に貢献するセンサ



駅や商業施設で人の動きを検知し、快適な商業施設づくりに貢献するセンサ



山田 義仁 執行役員 オムロン ヘルスケア 株式会社 代表取締役社長

オムロン ヘルスケア (株) (以下HCB) は、世界的な健康志向をとらえ、「ホームメディカルケア」を基本コンセプトに、新商品の投入を積極化していきます。





#### 2007年度の業績回顧

### 国内と新興国で需要が拡大し、増収増益

2007年度のHCBの業績は、売上高716億円(前期比8.9%増)、営業利益94億円(同8.2%増)となりました。

国内においては、メタボリックシンドローム(内臓脂肪症候群)\*の認知度の高まりと、2008年度から義務化される40~74歳の保険加入者を対象にした「特定健康診査・特定保健指導」制度を追い風に、血圧計や歩数計の売上が好調に推移しました。また、電動歯ブラシの売上もテレビコマーシャルの効果を受けて伸長しました。半面、競合の激化で体組成計の売上は伸び悩みました。

海外においては、経済力および生活水準の向上に伴って 生活習慣病予防に対する意識が強まっているロシアや東欧 などの新興国が牽引役となり血圧計を中心に需要が膨らんだ結果、欧州の売上は前期に続いて大幅な増加となりました。また、中国では、新たに投入した血糖計事業が順調に立ち上がり、当初計画を上回る前期比1.5倍超の売上成長となりました。半面、米国での売上は、個人消費の低迷を受けて主力の血圧計が低調に推移し、前期比約10%の減少となりました。日本と中国を除くアジアでの売上は横ばいとなりました。

なお、2007年12月より、ベトナムの新工場において、 月産4~5万台規模で欧米向けローコストタイプの家庭用 血圧計の生産をスタートしました。

\* メタボリックシンドローム:肥満をベースにして、高血圧、高血糖、脂質代謝異常のうちの複数をあわせもった状態のこと。WHO (世界保健機関)などによって、心筋梗塞などの心疾患を起こす危険性が非常に高いことが指摘され、生活習慣病の新しいリスク(危険要因)として注目されています。

HCBの実績と計画		
日(B(ハ手稿/〓田)		( /=== T )
		(1息円)

年度	2008 (計画)	2007	対前年度	2006	2005	2004
売上高*	740	716	108.9%	657	611	506
国内	365	350	106.6%	328	303	231
海外	375	366	111.2%	329	308	275
北米	115	125	90.1%	138	154	146
欧州	170	159	120.8%	131	106	89
アジア	20	21	100.5%	21	16	14
中国	60	55	152.6%	36	29	26
直接輸出	10	7	268.1%	3	2	1
営業利益*	95	94	108.2%	87	87	76
営業利益率*	12.8%	13.1%	(0.1%pt.)	13.2%	14.2%	15.1%
研究開発費	55	43	111.6%	39	33	27
減価償却費	15	11	109.7%	10	11	7
設備投資	25	24	163.5%	15	16	21

<sup>\*</sup> 計画の為替レートは、1米ドル100円、1ユーロ155円としています。

<sup>\*</sup> 記載の売上高とは、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等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

#### 活動量計

3軸加速度センサの搭載により、歩行と それ以外の生活活動を識別し、それぞれ の活動量を測定することができる活動量 計。別売の管理ソフトを 利用すると、測定データ



#### デジタル自動血圧計

が点灯します。

病院で見つけにくい「早朝高血圧」を確認 できる機能を搭載した血圧計です。朝の血 圧の一週間平均が家庭血 圧の基準値である「135/ 85mmHg」を超えた場合 には「早朝高血圧マーク」



#### 体重体組成計

胴体部の内臓脂肪レベルと皮下脂肪率を知 ることができる体重体組成計。内臓脂肪レ

ベルは0.5単位で詳し く表示され、同年齢の 人の平均値と比較でき る機能も付いています。



### 事業戦略と2008年度の見通し

国内外で健康志向は根強く、 引き続き増収増益見通し

をパソコン上で管理する

ことが可能です。

2008年度は、売上高740億円(当期比3.4%増)、営 業利益95億円(同1.0%増)を予想しています。

スタグフレーション問題などを背景に先進国の個人消費 の悪化が懸念されますが、国内・海外とも健康志向は根強 く、血圧計や歩数計の需要は引き続き拡大が見込まれま す。特に国内では4月より「特定健康診査・特定保健指 導」が導入されたのを機に、生活習慣病改善・予防機器の さらなるシェア拡大を目指します。また、海外では主力の

血圧計を中心に、中国、ロシア、東欧、インドなどの新興 国での需要獲得に軸足を置きつつ、ベトナム新工場でも、 血圧計の月産を倍増の10万台に引き上げます。同工場で は2010年の月産45万台体制を目指すとともに、生産品 目も徐々に増やしていく計画です。

一方、医療機関向けの生体情報モニタ機器については、 診療報酬抑制の影響により厳しい状況が続くと予想されま すが、開業医向けの動脈硬化検査装置や中心血圧測定装置 などの生活習慣病予防機器の売上は、治療から予防への医 療構造改革を背景に拡大する見通しです。

#### ITを活用し、生活習慣病の予防・改善をサポートする新サービス

生活習慣病の予防・改善には、計測機器を用い て自分の状態を把握するだけではなく、食生活や

運動面での生活習慣改善が必要です。そこで、HCBでは一人ひ とりに最適な改善プログラムを提供するための行動変容技術を 追求し、行動科学に基づいたOne to Oneの生活習慣改善プロ グラムを提供。すでに60万人以上の方にご利用いただき、その 効果は学会で30件以上も報告されています。

ITが家庭から医療現場まで広く普及し、ネットワークを活用 した健康管理の可能性がさまざまな形で広がるなか、無線通信 Bluetoothや高速赤外線通信IrSSなどの通信機能を搭載した血 圧計や歩数計、体重体組成計などの開発も進めています。また、 計測機器を利用した身近な健康管理や疾病予防を支援する新た なツールとして、ITを活用した「生活習慣改善支援アプリケー ション」を開発、2008年4月から提供を開始しました。「特定 健康診査・特定保健指導」制度の開始により、医療保険者・健 診機関から継続的に高い需要が見込まれます。





歩数計









勅使川原 正樹 執行役員 事業開発本部長

事業開発本部は、エネルギーマネジメント 事業やRFID事業といった新規事業の探索 と育成、ならびに技術開発と事業化の支援 を行い、オムロングループの成長基盤の構 築に貢献します。

# 事業開発本部・ その他

-新規事業の探索や他のカンパニーに属さない事業-



# 2007年度の業績回顧

# エンタテインメント事業譲渡により、 営業利益は減少

2007年度の当部門の業績は、売上高156億円(前期比4.5%増)、営業利益1億円(同3億円減)となりました。既存事業では、コンピュータ周辺機器事業の無停電電源装置やブロードバンドルータの売上高が増加しました。新規事業のうち、RFID\*機器の売上高は市場の拡大ペースが期待に比べ遅いうえ、競合激化もあって伸び悩みとなりました。半面、企業の省エネニーズをとらえたエネルギー遠隔監視機器は堅調に推移しました。

\* RFID: Radio Frequency Identification

# 事業戦略と2008年度の見通し

#### 引き続きエネルギー遠隔監視機器などに注力

2008年度は、売上高155億円(当期比0.9%減)、営業利益は研究開発費の増加により損益分岐点水準になるものと予想しています。コンピュータ周辺機器事業は、引き続き無停電電源装置のラインアップ拡充効果と用途拡大により売上成長を見込んでいます。また、国内でのICタグ実用本格化の動きに伴いRFID機器の拡大を想定しています。さらに、資源高騰を背景にエネルギーコスト削減意識が一段と強まっていることから、遠隔監視機器を中心にエネルギーマネジメント事業の拡大を図ります。

36

# T==1+::::

設備投資

### 広域での電力量計測を可能にするエネルギー遠隔監視装置を発売

当部門は、工場などの施設・設備の消費エネルギーを、無線でリアルタイムに24時間監視し、電気料金をはじめとしたエネルギーコストの削減

はもとより、地球規模の省エネ化、環境保護に貢献する「エネルギー遠隔監視装置」を提供しています。2007年7月には、大規模な工場やオフィスビル・店舗向けに、外部通信機能を内蔵せず、LAN接続した外部通信機(ルータ)によって、電力量の計測エリアを拡張する新商品を発売しました。

100



エネルギー遠隔 監視装置

(億円)

58

# 事業開発本部・その他の実績と計画

年度	2008 (計画)	2007	対前年度	2006	2005	2004
売上高*	155	156	104.5%	150	152	169
国内	150	154	103.5%	149	150	165
海外	5	3	238.8%	1	2	4
営業利益*	0	1	20.2%	4	3	24
営業利益率 *	0.0%	0.6%	(2.3%pt.)	2.9%	2.2%	13.9%
研究開発費	90	86	88.3%	97	102	106
減価償却費	20	17	137.7%	13	10	51

<sup>\*</sup> 計画の為替レートは、1米ドル100円、1ユーロ155円としています。

14

37.7%

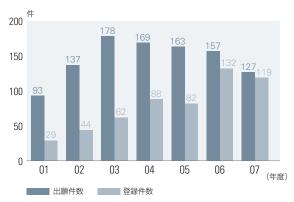
<sup>\*</sup>記載の売上高とは、セグメント間の取引を除く「外部顧客に対する売上高」を示しています。一方、営業利益についてはセグメント間の取引および配賦不能な本社経費等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

<sup>\* 2007</sup>年度に非継続となった事業に関し、2004年度以降の数値を組み替えて表示しています。

# 知的財産戦略

知的財産センタは、社内はもちろん、社外の技術も含め、独立した立場から、全社および各事業戦略における 知的財産の有効活用に貢献するため、その意義・効果を分析・可視化し、技術経営の一翼を担う部門として オムロングループの企業価値の長期的最大化を支援しています。

### 米国での出願件数と登録件数

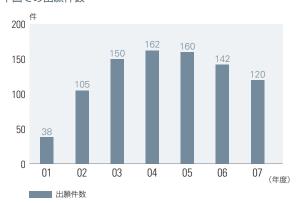


# 使える技術、競争優位を築く技術を特定し、 開発投資を支援

知的財産センタは、事業に広く使われる技術、あるいは 競争優位を築くことができる技術にはどのようなものがあ るかという観点から、特許情報を活用して保有する技術資 産の棚卸を行い、オムロンのコア・コンピタンスであるセ ンシング&コントロール技術の先鋭化を図っています。ま た、ポストGD2010の技術経営を支える基盤技術の抽 出・特定のため社内外の技術分析に注力しています。

さらに、基盤技術として特定された技術の開発については、最適なタイミングで最適なリソースを投入できるよう 社内連携を強化することによって、開発投資のリターンを 最大化し、オムロングループの長期的な事業価値向上を側 面から支援しています。

#### 中国での出願件数



# 米中での特許出願を積極推進するとともに、 グローバル開発体制を強化

一方、グローバル市場で足場を固めるGD2010第3ステージでは、引き続き世界に通用する米国特許と成長市場である中国特許の取得に重点を置いています。

そして、国内のみならず、昨年6月に開設したオムロン上海R&D協創センタをはじめ海外の開発拠点においても、現地のニーズに対応した独自テーマへの取り組みに加え、将来的にはコア技術の一翼を担う研究でも大きな成果を期待しています。そのため、現地のエンジニアの意識改革を促す研修を積極的に実施し、知財を尊守する風土の浸透と研究開発の現地化、グローバル開発体制の強化を図っています。

このように、各エリアにおいて人材育成を積極的に行うとともに、知的財産の管理体制の整備や知的財産リスクの低減にも注意を払っています。具体的には、他社特許を侵害することなく開発を進め、実行できるようガイドラインを作成して開発拠点に周知徹底しています。また、模倣品の取締りエリアを中国エリアからアジア・パシフィックエリアまで拡大したうえで、事業エリアの特性を考慮し、外国特許出願を進めています。

#### 知的財産および研究開発関連データ

年度	2007	2006	2005	2004	2003
特許件数(件)					
出願全体	1,255	1,300	1,509	1,216	1,170
登録件数	943	836	705	676	580
特許件数	5,717	5,206	4,538	4,426	4,154
研究開発費(億円)	515	520	505	494	465
売上高研究開発費比率	6.7%	7.1%	8.1%	8.1%	7.9%
研究開発員数(人)	1,622	1,630	1,591	1,384	1,594

# コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスおよびリスクマネジメント

オムロンは、積極的にステークホルダーに対する説明責任を果たし、経営の透明性を高めながら、適正なガバナンス体制の維持・運営に取り組んでいます。また、高い企業倫理の確立を目指しコンプライアンス体制の充実を図るとともに、持続的企業価値の向上を支えるリスクマネジメント体制の整備を推進しています。

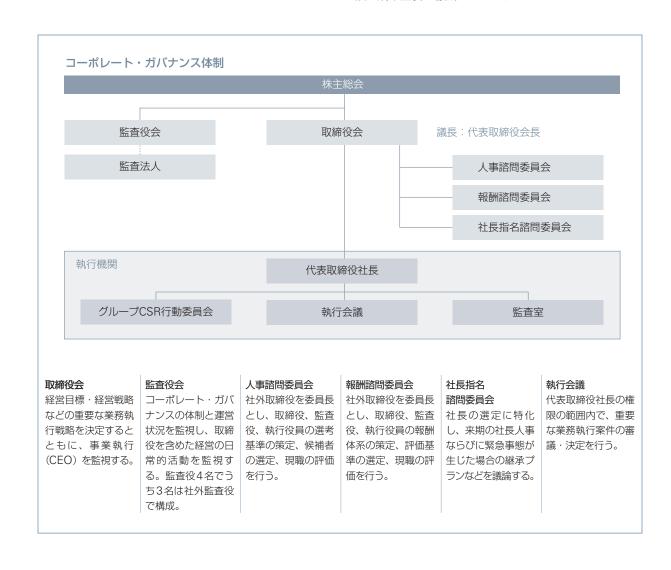
# コーポレート・ガバナンス

#### 基本方針

オムロンは、コーポレート・ガバナンスの目的を、ステークホルダーの支持を得て、「企業の永続的な成長」を実現するために、「企業の競争力の強化」を図るとともに、そのことを「証明することができる仕組み(監視システム)」を構築し、機能させることであると考えています。そして、全てのステークホルダーの期待に連鎖する目標として、「企業価値の長期的最大化」を掲げ、「最適な経営体制の構築」と「適正な企業運営」を目指しています。こうした基本方針のもと、「アカウンタビリティ(説明責任)の実行」「透明性の高い経営の実現」「倫理性の追求」を常に意識し、継続してコーポレート・ガバナンスを強化しています。

#### 基本体制--経営監視と事業執行の分離

オムロンは、監査役会を設置して透明性の高い経営を目指すとともに、事業推進にあたっては、執行役員制度によって経営監視機能と事業執行機能を明確に分離しています。そして、経営環境の異なる各カンパニーのトップへ大幅に権限を委譲し、意思決定の迅速化と業務の効率化を図っています。こうした事業推進体制により自律した個々の事業体が主体的に事業に取り組む一方、オムロングループ全体の株主価値に基づいた企業価値経営を実践するため、社長・執行役員と各カンパニートップとの間で役割・責任を明確にし、各カンパニーの収益を含む経営目標に対するコミットメント運営と関連づけた報酬の成果主義を徹底しています。



#### 経営・監視の仕組み

オムロンは、取締役会を効率化し、かつ実質的な議論を深めるために取締役を7名に少人数化するとともに、事業執行を兼務する取締役は社長のみとし、他の取締役から日々の業務執行を分離することで執行モニタリング機能を確保しています。また、経営の客観性を高めるため、取締役会議長と社長(CEO)を分離し、経営監視機能の強化を図っています。なお、取締役会の議長は取締役会長が務め、執行を兼務せずに「ステークホルダーの代表」として執行監視を行っています。

さらに役員の指名・昇格、報酬、社長の選定に関しては、「人事」「報酬」「社長指名」の3諮問委員会を設置するとともに、社外取締役(2名)を各々の委員長とすることで、客観性・透明性を確保しています。また、いずれの委員会でも、会長・社長のいない席で、全役員の人事と報酬を論じる場を設けています。

#### 監査機能

監査役4名(うち社外監査役3名)で構成する監査役会は、ガバナンスのあり方と運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動の監視を行っています。また、内部監査機能としては、取締役社長の直轄部門である監査室が、各本社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のみならず、業務改善に向けた具体的な助言も行っています。

#### 社外役員の選定

取締役会が「株主を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、7名の取締役中2名を社外取締役とし、監査役についても、4名中3名を社外監査役としています。

さらに、これら社外取締役・監査役の実質的な独立性を 重視して、その選定については、会社法の規定を超える厳 格な要件を設定しています。具体的には、社外役員の新任 候補者と当人が帰属する企業・団体が、「過去5年間、オム ロングループの会計監査人の代表役員、社員であったこと がないこと」「オムロングループの大株主でないこと」「主要 取引先の役員でないこと」「役員と親族関係にないこと」な どを定めています。

#### 社外取締役の役割

オムロンは、こうした独自の社外取締役選任基準に従い、 冨山和彦氏および桜井正光氏の2名を社外取締役として招聘しています。冨山氏には長年にわたり多くの企業経営に 携わった経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・ 見識を、桜井氏には経営者としての豊富な経験と幅広い見 識を、それぞれオムロンの経営に反映して頂くことを期待 しています。

また、社外取締役は、毎月開催の取締役会および取締役連絡会(取締役会後、経営戦略についての自由討議や情報の共有化を図る場)、ならびに技術テーマに絞った技術連絡会に出席し、適宜助言または勧告を行っています。さらに既述のとおり、社外取締役は「人事」「報酬」「社長指名」の3諮問委員会の委員長としても、経営の客観性の維持に貢献しています。

#### 内部統制システムの整備

J-SOX法制\*が2008年4月から施行されています。 オムロンは法制化を機に内部統制システムを整備すること の重要性をいち早く認識し、2004年11月から対応を開始。 自己評価や内部監査などの制度の定着を進めています。

\* J-SOX法制:日本の「金融商品取引法」の第24条の4の4で、上場会社は財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要な体制について評価した報告書(内部統制報告書)を、有価証券報告書とあわせて内閣総理大臣に提出しなければならないと規定しています。

# インベスター・リレーションズ

### 開かれた株主総会

オムロンは、「開かれた株主総会」の実現に努めています。具体的には、できるだけ多くの株主の皆さまが参加できるように集中日を避け、利便性の高いJR京都駅ビル内の会場で株主総会を開催し、その模様は、会場外に設置したTVモニターを通じて、報道関係者にも公開しています。さらに、総会に参加できない方々が議決権を行使できるように電子投票も実施しています。特に2006年度からは、「機関投資家向け議決権電子行使プラットホーム」を活用することにより、機関投資家に出資している実質的な議決権行使者である信託銀行や非移住者投資家などの皆さまも、議決権を行使できるよう便宜をはかっています。

なお、2007年6月21日に開催した当社の株主総会の出席者は586名と過去最高に達し、書面とインターネットを通じて議決権行使された方を含めると総数8,033名となり、議決権行使率は77.8%となりました。

# 社外取締役のコメント



冨山 和彦氏

衰えぬファンド資本主義の圧力、その一方でマイクロソフト社によるヤフー買収騒動が浮かび上がらせた、知識集約型産業における株主主権型の企業統治の課題……コーポレート・ガバナンスの議論は、世界的なレベルで深化と進化、さらには複雑化を続けています。「会社は誰のものか」という形而上的、形式論理的な問題設定を超え、より本質的かつ実践的な問いとして、コーポレート・ガバナンスの本質とは何なのか、そこでは何が求められるのか、これはオムロンだけでなく、世の全ての企業とその経営者たちが真摯に対峙しなくてはならない大テーマです。

委員会等設置会社や外部取締役の是非論といった「形式」と「一般論」と「ごっこ」の次元ではなく、オムロンという 実存する企業体にとってのあるべき企業統治という現実的 かつ固有の解とは何か? 今年も取締役の一人として、その 職務を全うする中で、この問いに対する私なりの問題意識 を投げかけ、皆さんとの創造的な議論を通じて、少しでも 本質に近づいていきたいと思っています。



桜井 正光氏

今回、オムロン様の社外取締役に御招聘いただき大変光栄です。地球的規模の難題に遭遇している現在の企業に求められていることは何か? それはグローバル競争に勝てる強さと、国際社会から信頼される優しさを併せ持つ「強くて優しい」企業だと思います。ところが、企業という集団は善し悪しは別として、長年培われた企業文化を持っています。マニュアルには無い価値判断基準として全員に染み付いたものです。環境の変化に対応すべく文化を進化させるには、変化に敏感な経営機構と、経営陣の時宜を得た率先垂範活動が重要であります。そんな意味で、僅かな経験ではありますが失敗と成功の繰り返しから得た思いを糧に、変化を先取りする「強くて優しいオムロンづくり」にお役に立ちたいと思っております。

経歴 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3月 同社 退社

1986年4月 株式会社コーポレイトディレクション設立

1993年3月 同社 取締役に就任

2000年4月 同社 常務取締役に就任

2001年4月 同社 代表取締役社長に就任

2003年3月 同社 退社

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に就任

2007年3月 同社 解散

2007年4月 株式会社経営共創基盤 代表取締役CEOに

就任 (現任)

2007年6月 当社 取締役に就任(現任)

2008年6月 ぴあ株式会社取締役に就任

経歴 1966年4月 株式会社リコー 入社 1992年6月 同社取締役に就任 1994年6月 同社常務取締役に就任 1996年4月 同社代表取締役社長に就任 2007年4月 同社代表取締役会長執行役員に就任 (現任) 2008年6月 当社取締役に就任(現任)

# コンプライアンスおよびリスクマネジメント

オムロンは、持続的企業価値の向上を妨げるおそれのある内外のさまざまなリスクを明らかにし、損失リスクの 管理や従業員の違法な行為を未然に防止するシステムを整備するなど、的確な対応を行っています。

#### コンプライアンスに関する施策

#### 4つの重点施策を継続的に実施

オムロンは、コンプライアンスを徹底するために、「モニタリングの実施」「P・D・C・Aサイクルの実行」「教育の実施」「推進体制の再構築」という4つの重点施策を定め、 国内外の関係会社に自律的な活動を求めています。

特に2007年度は、日本および中国エリアの関係会社でコンプライアンス推進責任者会議を継続実施し、活動レベルの向上を図るとともに、新たに買収した会社を含む国内外の関係会社14社で、コンプライアンス・モニタリングを

実施しました。今後は、全工 リアの海外関係会社でコンプ ライアンス推進責任者の配 置、推進体制の組織化を完 了させるとともに、定期的な コンプライアンス・モニタリ ングを実施していきます。



コンプライアンス推進 責任者会議の模様

#### 内部通報制度の充実

日本と北米エリアでは、役員・従業員・派遣社員とその家族を対象に、電話や電子メール、郵便で利用できる第三者通報窓口「企業倫理119番」を設置しています。2007年度は、全従業員へ配布する企業倫理カードに内部通報窓口を記載し、周知徹底を図りました。また、相談員に対する定期研修を実施しました。

#### 2007年度の国内グループ会社での通報・相談内容

人権の尊重	1件
労働基準と多様性を尊重した職場づくり	10件
職場の安全衛生	1件
情報および知的財産の管理	1件
健全な競争と公正な取引	1件
職務権限を濫用した指摘行為の禁止	1件
会社ブランドを傷つける私的行為の禁止	1件
その他	5件
計	21件

#### きめ細かいコンプライアンス教育の実施

オムロンは、全社的な教育・啓発のほか、カンパニーご とに組織形態や事業内容に合わせたコンプライアンス教育 を実施しています。全社的な教育としては、階層別研修の 中にコンプライアンス研修を組み込んでいます。

また、日本では、毎年10月を企業倫理月間と定めて、各カンパニーの役員・従業員のコンプライアンスに関する啓発活動を行っています。2007年度は外部講師を招いての役員研修や全従業員対象の職場研修に加え、社長・カンパニー社長・関係会社社長が自らの言葉で語るリレー型のメッセージを発信し、コンプライアンスに関するポスター掲示やカードなどの配布を実施しました。日常的な教育としては、日本のグループ各社がアクセスできる社内ネット上に「企業倫理掲示板」を常設し、コンプライアンスに関する各種情報を掲載、想定されるケースでとに適切な対処法を紹介した「Q&A」集を公開しています。

#### リスクマネジメントに関する施策

#### 秘密情報・個人情報の統合管理体制を構築

オムロンは、秘密情報や個人情報を漏洩しないよう適切 に管理することで、ステークホルダーに対する責任を果た すため、情報セキュリティの向上に取り組んでいます。

2007年度は秘密情報と個人情報の統合管理体制を強化するために「情報セキュリティ管理委員会」を発足。関連規定類と手順書の整備、e-ラーニングによる日本のグループ会社での従業員教育など、情報セキュリティの個別施策を見直し、強化しました。また、情報セキュリティの管理状況について、IPA(独立行政法人情報処理推進機構)が公開している「情報セキュリティ対策ベンチマーク」を用いて自己診断し、この診断結果に基づいて改善を進めています。

なお、高度な管理が必要な組織やグループ会社では、 ISMS認証を4組織が、またプライバシーマーク認証を4社 が取得しています。

<sup>\*「</sup>事業等のリスク」に関する内容はP56をご覧ください。

# 企業の社会的責任

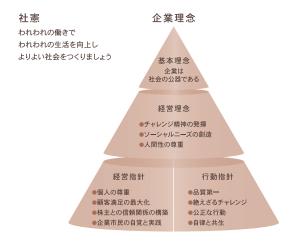
私たちは、企業理念を実践することが **CSR**を果たすことに他ならないと考えています。この基本精神を大前提に、さまざまなステークホルダーの皆様との対話を通じてオムロンが積極的に果たすべき **CSR**のマテリアリティ(重要性)を認識し、目標を定めて取り組んでいます。

#### CSRの基本精神一企業は社会の公器である

私たちの基本理念「企業は社会の公器である」とは、企業は社会に対して有益な価値を提供するために存在し、社会の期待に十分に応えてこそ、よき企業市民として社会から信頼され、存続を許されるという考え方であり、社会を構成するステークホルダーを重視する経営を実践することです。これはオムロンが、1959年に「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」を明示して以来、私たちすべての活動の拠り所としてきた考え方です。

オムロングループは企業理念の最上位に、この「企業の公器性」を据え、社会に必要とされ、信頼される企業が生き残る"適者生存"の道理に従って、ステークホルダー\*の期待に応える経営を目指しています。

\* ステークホルダー: オムロンでは従業員、取引先、顧客、株主・投 資家、社会を主なステークホルダー(企業の活動によって影響を受 ける利害関係者)ととらえています。



#### 3つの柱でCSR経営をとらえ実践

私たちは、2010年度に向けた長期経営構想 GD2010 において、①事業を通じてよりよい社会をつくること、②企業活動を進めるうえで、常に公明正大であること、③社会が抱える課題に当事者として自ら取り組むこと、の3つの柱で CSR経営をとらえ、「10年後のオムロンの CSR達成イメージ」や「マテリアリティ(重要性)マップ」を作成して重要課題を定め、目標達成に努めています(次ページ「CSRの目標と実績」をご参照ください)。

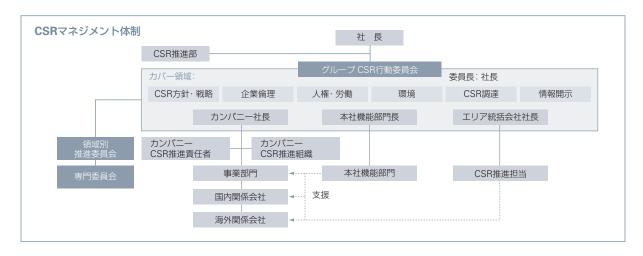
こうした活動は、長期的視点からオムロングループが目 指すべき方向を明らかにするもので、適宜、課題の見直し を行い、長期的企業価値の向上に結び付けていきます。

# CSR経営の実効性と完遂性の向上を目指し、 体制を再編

2007年度は、それまで社長直轄であったCSR担当部門をグループの経営戦略の策定を担う「グループ戦略室」の中に組み込み、「CSR推進部」として再編しました。

また、2008年4月には、カンパニー社長、本社機能部門 長および海外各エリア統括会社社長がメンバーとなって、多 様なステークホルダーの声を踏まえながら、グループのCSR 全般の現状と課題を把握し、将来の方向付けを行う「グルー プCSR行動委員会」を設置しました。

このようにCSRをより深く経営戦略に組み込むとともに、経営陣自らがCSR行動を主導するマネジメント体制に再編することにより、CSR経営の実効性と完遂性をこれまで以上に高めたいと考えています。



### CSRの目標と実績

\*「進展度」は各領域の取り組みの進展度合いを、GD2010第2ステージ(2005~2007年度)の目標達成度、グローバル展開の度合い、外部から いただいた評価、他企業との比較などを総合的に勘案したものです。★★★: 大きく進展している ★★: 進展している ★: 今後一層の努力をしていく

重要性の 高い課題	2007年度の主な実績	進展度*	2008年度の方針と目標
1. 事業を通じ			
ソーシャル ニーズの創造	社会課題の解決に貢献すべく以下のような製品・サービスを提供。 ・製造現場の安全な作業をサポートするセーフティライトカーテン。 ・燃料電池システム用の重要部品である「フローセンサ」。 ・生活習慣病の予防・治療をサポートする「血糖自己測定器」。	**	<ul><li>「安心・安全・環境・健康」の課題を解決する製品・サービスの開発に引き続いて取り組む。</li><li>地球温暖化の防止に貢献する、企業向けCO2削減ソリューションビジネスの検討。</li></ul>
顧客課題	<ul> <li>電子体温計MC-670-EがドイツのiFプロダクトデザイン賞「金賞」受賞。</li> <li>「オムロングループ製品安全自主行動計画」を制定。</li> </ul>	*	<ul><li>「ものづくり革新」の取り組みを推進し、製品・ サービスのさらなる品質向上を実現する。</li><li>お客さまの声に耳を傾けながら、安全で使いや すいユニバーサルデザイン製品を開発する。</li></ul>
2.企業活動を	進めるうえで、常に公明正大であること		
組織統治	<ul><li>海外23拠点で経営トップによる「企業理念共有活動」を実施。</li><li>理念共有化活動と併せて「CSR行動ガイドライン」の説明会を全世界で実施。</li></ul>	**	<ul> <li>M&amp;Aにより新たにグループに加わったグループ 会社を中心に、引き続き経営トップによる企業 理念の共有活動を実施する。</li> <li>従業員総合意識調査により、企業理念の浸透 度・実践度を把握し、課題整理を行う。</li> </ul>
公正な 事業活動	<ul><li>世界各エリアごとの「CSR行動ガイドライン」を発行。マネージャーへの説明会を実施。</li><li>中国での「コンプライアンス推進責任者会議」開催。</li></ul>	***	<ul><li>世界各エリアにおいて企業倫理とコンプライアンスの活動を推進する体制を整備する。</li><li>従業員の企業倫理とコンプライアンスに関する意識調査を引き続き実施する。</li></ul>
3. 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	<ul><li>海外拠点での「CSR行動ガイドライン」説明会の中で人権に関する基本ガイドラインを説明。</li><li>日本のグループ各社でセクハラをテーマにした研修とセクハラ相談員の対応力向上教育を実施。</li></ul>	*	<ul><li>グローバルに人権啓発の取り組みを実行するための世界各エリアの体制を整備する。</li><li>企業理念やCSRとの関連づけをより強めた人権啓発の研修、取り組みを実施する。</li></ul>
労働慣行	<ul> <li>日本のグループ全体で障がい者雇用率2.3%を達成。</li> <li>管理職を対象に企業理念の実践・浸透行動を評価する人事評価の仕組みを導入。</li> <li>2ヶ所目となる企業内託児所を京都事業所に設置。</li> <li>中長期的な視点に立って仕事と家庭の両立を支援する「キャリア・リエントリー制度」の運用を開始。</li> <li>「女性リーダー養成研修」の内容改善を図りながら継続実施。</li> </ul>	*	<ul> <li>チャレンジした人やチームに報いる「チャレンシ表彰制度」を、オムロングループ全体を対象としてグローバルに導入する。</li> <li>日本のグループ各社でのノーマライゼーションを推進し、障がい者雇用率を向上する。</li> <li>世界各エリアにおける障がい者の社会参画支援のあり方や方法についての情報収集を行う。</li> <li>家庭と仕事の両立支援に関する社内啓発活動を実施する。</li> <li>女性リーダー養成研修の拡充を図る。</li> </ul>
環境	<ul> <li>中国版RoHSの第二ステップおよびREACH規則対応に向けた情報収集と実態調査を実施。</li> <li>モデル機種を選定し、資源生産性向上のための取り組みを試行。</li> <li>日本の11拠点、海外の2拠点でグループ環境監査を実施。</li> <li>海外でのCO2排出量は5%増加したものの生産高原単位では19%削減。</li> </ul>	**	<ul> <li>エネルギー監視システムを日本の生産拠点に導入し、「見える化」によるCO2削減を推進する。</li> <li>資源生産性向上取り組みのモデル拠点と機種を選定し、継続的に取り組む。</li> <li>オムロン(株)の非生産拠点の統合認証を行う。</li> </ul>
コミュニ ティへの 参画と開発	<ul> <li>障がい者の就労支援の基本スキームを検討。また、障がい者のスポーツイベントへの協賛によって社会参画を支援。</li> <li>創業記念日の「オムロンデー」ボランティア活動に全世界で約10,200名の従業員が参加。</li> <li>東南アジアの貧困地域の人々を支援する「オムロン・アウトリーチ」活動を実施。</li> </ul>	**	<ul> <li>「制約ある人々のQOL**向上」に合致する支援活動、プログラムを引き続き実施する。</li> <li>「障がい者就労エージェントネットワーク」の活動を推進し、支援策を企画・実行する。</li> <li>従業員の社会貢献や環境保全の活動を支援・促進する「エコボラン」活動を、創業75周年イベントとしてグローバルに展開する。</li> </ul>
サプライ チェーン マネジメント	<ul> <li>日本の主要取引先さまとの面談会を実施し、CSR調達への協力を要請。</li> <li>主要94社(日本69社・中国25社)に対してCSRに関するアンケート調査を試行実施。</li> <li>中国で累計249社の取引先さまとCSR項目を含む基本契約を結び、対象の81%となった。</li> </ul>	**	<ul><li>取引先さまへのCSRに関するアンケート調査を 日本、中国の全取引先さまを対象に実施する。</li><li>中国の取引先さまとのCSR項目を含む基本契約 の締結を推進する。</li></ul>

<sup>\*\*</sup> QOL (Quality of Life):ある人がどれだけ人間らしい望み通りの生活を送ることができているかを計るための尺度として働く概念。

**CSR**に関する活動実績等の詳細については「企業の公器性報告書2008」をご覧ください。 http://www.omron.co.jp/corporate/csr/

# 取締役、監査役および執行役員

2008年6月24日現在



富山 和彦 取締役(社外)

**桜井 正光** 取締役(社外)

作田 久男 代表取締役社長

**滝川 豊** 取締役副社長

立石	文雄
取締役	副会長

立石 **義雄** 代表取締役会長

**赤星 慶一郎** 取締役副社長

取締役	監査役	執行役員	
代表取締役会長	常勤監査役	執行役員専務	執行役員
立石 義雄	尾迫勉	湯川 荘一	作宮明夫
		森下 義信	後藤 龍之介
取締役副会長	常勤監査役(社外)		Mike Van Gendt
立石 文雄	安藤 聡	執行役員常務	山下 利夫
		今仲 行一	Roberto Maietti
代表取締役社長	監査役(社外)	山本 卓二	茂木 義三郎
作田 久男	干森 秀郎	鈴木 吉宣	宮川 博司
	長友 英資	小林 雪生	多田 幸一
取締役副社長		樋口 英雄	近藤 喜一郎
赤星 慶一郎		藤原 啓史	藤本 茂樹
	相談役	雨宮 一信	井尻 正博
取締役副社長	立石 信雄	藤原 裕	荒尾 真樹
滝川 豊		飛田 甲次郎	津田 正之
			江島 秀二
取締役(社外)			勅使川原 正樹
富山 和彦			十河 太治
桜井 正光			山田 義仁

# 財務セクション (米国会計基準)

49 財務ハイライト	61 連結包括損益計算書
50 6年間の主要財務データ	62 連結株主持分計算書
51 2007年度の業績回顧と分析	63 連結キャッシュ・フロー計算書
56 事業等のリスク	64 連結財務諸表に対する注記
58 連結貸借対照表	86 独立監査人の監査報告書
60 連結損益計算書	注記: 「財務ハイライト」「6年間の主要財務データ」 および 「2007年度の業績回願と分析 (含む事業等のリスク)」 は監査を受けているものではありません。

# 財務ハイライト

オムロン株式会社および子会社 2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度

2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度	(1)	除く)	千米ドル (注記 2) (1株当たり データを除く)		
	2007年度	2006年度	2005年度	2007年度	
<b>事業年度:</b> 売上高	¥ 762,985	¥ 723,866	¥ 616,002	\$ 7,629,850	
継続事業法人税等、少数株主損益、持分法投資損益 控除前純利益	64,166	64,279	63,506	641,660	
継続事業当期純利益 当期純利益	39,329 42,383	37,094 38,280	36,162 35,763	393,290 423,830	
1株当たりデータ(単位:円、米ドル): 継続事業当期純利益 基本的 希薄化後 当期純利益 基本的 希薄化後 現金配当額(注記 1)	¥ 172.5 172.4 185.9 185.8 42.0	¥ 159.8 159.7 165.0 164.9 34.0	¥ 152.8 152.7 151.1 151.1 30.0	\$ 1.73 1.72 1.86 1.86 0.42	
資本的支出(支払ベース) 試験研究開発費(注記3)	¥ 37,848 51,520	¥ 44,689 52,028	¥ 40,560 55,315	\$ 378,480 515,200	
<b>事業年度末:</b> 総資産 株主資本	¥ 617,367 368,502	¥ 630,337 382,822	¥ 589,061 362,937	\$ 6,173,670 3,685,020	

- 注記:1.1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。
  - 2. 米ドル建表示金額は、2008年3月31日現在のおおよその為替レートである1米ドルあたり100円を用いて、円貨額を換算したものです。
  - 3. 2005年度の試験研究開発費には、日本の厚生年金基金の代行部分を政府へ返還したことに伴い認識した損失4,814百万円が含まれます。

# 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)

				E	ョカド	1(1株当7	こりっ	ータを除っ	< )			
	2	007年度	2	006年度	2	005年度	2	004年度	20	003年度	2	002年度
売上高(注記 2、3):												
インダストリアルオートメーションビジネス	¥:	328,811	¥3	305,568	¥2	272,657	¥2	250,329	¥ 2	29,638	¥	202,518
エレクトロニクスコンポーネンツビジネス		154,233	•	138,352		97,699		101,127		88,988		79,365
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		107,521		93,321		77,593		64,558		58,824		59,480
ソーシアルシステムズビジネス		85,223	•	105,944		91,804		115,205	1	35,997		116,652
ヘルスケアビジネス		71,562		65,726		61,090		50,583		46,962		42,331
その他		15,635		14,955		15,159		16,925		14,748		22,189
	7	762,985	7	723,866	6	516,002	í	598,727	5	75,157		522,535
売上原価及び費用:												
売上原価		169,643		145,625		383,335		353,429		39,697		320,719
販売費及び一般管理費	•	176,569	,	164,167		157,909	•	141,185		39,569		133,406
試験研究開発費		51,520		52,028		55,315		49,441		46,494		40,235
厚生年金基金代行返上に伴う債務返還差額		_		_		(41,339)		_		_		_
その他費用(収益)-純額-		1,087		(2,233)		(2,724)		2,225		3,491		27,496
		598,819	(	559,587	Ę	552,496	í	546,280	5	29,251		521,856
継続事業法人税等、少数株主損益、										.=		.=.
持分法投資損益、控除前純利益		64,166		64,279		63,506		52,447		45,906		679
法人税等		24,272		25,595		26,701		21,482		19,930		2,250
少数株主損益		217		238		150		264		411		285
持分法投資損失(利益)		348		1,352		493		1,483		(92)		59
継続事業当期純利益(純損失)		39,329		37,094		36,162		29,218		25,657		(1,915)
非継続事業損益(税効果後)(注記 4)		3,054		1,186		802		958		1,154		2,426
会計方針変更による累積影響額		40.000		_		(1,201)						— [11
当期純利益(純損失)		42,383		38,280		35,763		30,176		26,811		511
1株当たりデータ(単位:円): 継続事業当期純利益(純損失)												
基本的	¥	172.5	¥	159.8	¥	152.8	¥	122.5	¥	105.9	¥	(7.7)
希薄化後	-	172.3	+	159.7	+	152.7	+	120.8	+	103.0	+	(7.7)
当期純利益(純損失)		1/2.4		133.7		132.7		120.0		105.0		(7.7)
基本的		185.9		165.0		151.1		126.5		110.7		2.1
希薄化後		185.8		164.9		151.1		124.8		107.5		2.1
現金配当額(注記 1)		42.0		34.0		30.0		24.0		20.0		10.0
資本的支出(支払ベース)	¥	37,848	¥	44,689	¥	40,560	¥	38,579	¥	38,115	¥	34,454
総資産		617,367		630,337		589,061		585,429		592,273		567,399
株主資本		368,502		382,822		362,937		305,810		74,710		251,610
主要な指標:		-								,		
売上総利益率(%)		38.4		38.4		37.8		41.0		40.9		38.6
売上高税引前純利益(純損失)率(%)		8.4		8.9		10.3		8.8		8.0		0.1
売上高当期純利益(純損失)率(%)		5.6		5.3		5.8		5.0		4.7		0.1
総資産税引前純利益(純損失)率(%)		10.3		10.5		10.8		8.9		7.9		0.1
株主資本当期純利益(純損失)率(%)		11.3		10.3		10.7		10.4		10.2		0.2
たな卸資産回転率(回)		4.96		5.27		5.34		5.09		4.66		4.27
株価収益率(倍)		10.7		19.1		22.2		18.5		23.3		900.8
総資産回転率(回)		1.22		1.19		1.05		1.02		0.99		0.94
デットエクイティレシオ(倍)		0.675		0.647		0.623		0.914		1.156		1.255
インタレストカバレッジレシオ(倍)		44.34		57.82		69.95		52.05		41.63		20.69

注記:1.1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。

<sup>2. 2003</sup>年4月よりオートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネスをエレクトロニクスコンポーネンツビジネスから区分したため、2002年度 は新区分に組替えて表示しています。

<sup>3.</sup> 従来ソーシアルシステムズビジネスに属していたATM(現金自動預払機)等の情報機器事業は、2004年10月1日に持分法適用関連会社に承継されました。

<sup>4.</sup> 米国財務会計基準審議会基準書第144号「長期性資産の減損または処分に関する会計処理」の規定に従い、連結損益計算書上、非継続事業損益として 独立表示しています。過年度の金額についても組替表示しています。なお、連結財務諸表に対する注記14を参照してください。

#### 注:各カンパニーの略称について

以下、インダストリアルオートメーションビジネスを「IAB」、エレクトロニクスコンポーネンツビジネスを「ECB」、オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネスを「AEC」、ソーシアルシステムズビジネスを「SSB」、ヘルスケアビジネスを「HCB」と略称にて記載しています。

#### 市場環境

#### 1. マクロ経済環境

世界経済は原油価格の高騰や原材料価格の高止まりに加え、米国サブプライムローン問題が各国金融市場に影響を与えるなど、年度後半にかけて不安定要素を増しました。こうしたなか、企業収益の伸び悩みが目立ちましたが、国内経済は輸出の増加に支えられながら、設備投資・個人消費ともに底堅く推移しました。しかし、米国経済は住宅投資や個人消費が急速に落ち込み、欧州経済の成長も下期に入り緩やかに減速しました。一方、中国・東南アジア経済は高成長を維持しました。

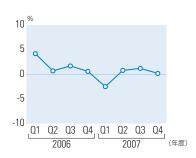
#### 各国の実質GDP成長率

暦年	日本	米国	EU	中国
2003年	1.4	2.5	1.3	10.0
2004年	2.7	3.6	2.5	10.1
2005年	1.9	3.1	1.9	10.4
2006年	2.4	2.9	3.0	11.6
2007年	2.1	2.2	2.8	11.9

出所:内閣府「海外経済データ」(2008年5月)等

#### 国内マクロ指標

#### 実質民間企業設備投資伸び率



注:季節調整済 出所:内閣府

#### 機械受注 (製造業)



#### 2. 当社グループを取り巻く市場環境

主力のFA制御機器の受注を左右する設備投資需要は底堅く推移しましたが、半導体・FPD(フラット・パネル・ディスプレイ)業界の成長減速により、電子部品・デバイスの在庫調整局面が続きました。また、前期に膨らんだICカード化に伴う駅務機器の大型需要も一巡しました。一方、ガソリン価格の高騰などを背景に車載電装

機器に対する「省エネ化」ニーズは一段と強まりました。 さらに健康志向が先進国から新興国へと広まり、血圧計 などの需要が拡大しました。

収益面では、銀・銅などの原材料価格上昇がマイナス 要因となった半面、円安・ユーロ高はプラス要因となり ました。

電子部品・デバイスの状況

(季節調整済指数、2005年平均=100)



銀·銅市況



為替レートの推移



#### 連結業績および財務内容の総括

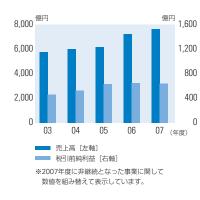
こうした市場環境のなか、売上高および当期純利益については、それぞれ前期比5.4%増、同10.7%増となり、6期連続して過去最高を更新することができました。しかし、継続事業法人税等・少数株主損益・持分法投資損益控除前当期純利益\*(以下、税引前純利益)は、2006年度に退職給付信託設定益を計上した反動により、前期比0.2%減となりました。

総資産は、株価下落の影響を受け投資有価証券の時価 が減少し、前期末比2.1%減となりました。これに伴い有 価証券評価差額金も減少し、自己資本は前期末比3.7%減となり、自己資本比率は59.7%(前期末60.7%)となりました。

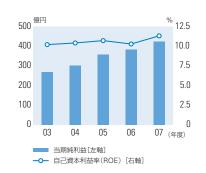
これらの結果、自己資本利益率(ROE)は11.3%となり、当社グループが維持すべき水準と定めている10%を5期連続でクリアすることができました。

\* FSAB基準書第144号「長期性資産の減損又は処分の会計処理」の規定 に基づき当期に非継続となった事業に関しては2006年度の数値を組み替 えて表示しています。

#### 売上高と税引前純利益



#### 当期純利益と自己資本利益率(ROE)



# 損益計算書詳述

#### 売上高 \* 買収内容についてはP69の注記5参照

売上高は前期比5.4%増の7,630億円となりました。2007年6月に株式の95%を取得したオムロンレーザーフロント(株)(以下、OLFT)の上乗せと、2006年8月に連結対象となったオムロンプレシジョンテクノロジー(株)(以下、OPT)の通年寄与に加え、円安・ユーロ高が売上高を押し上げました。

地域別では、国内売上高は前期比2.7%減となりましたが、国内を除くすべての地域において増収となり、海外売上高は同13.9%増(海外売上構成比52.0%)となりました。特に最重要地域と定めている中華圏の売上高は前期比31.7%増加し915億円となり、2006年度に続き大幅に伸長しました。

### 売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価と販売費及び一般管理費は売上高拡大に伴い、それぞれ前期比5.4%増、同7.6%増となりました。 従来から取り組んでいる原価低減策は、銅・銀をはじめとする原材料価格の高騰の影響で打ち消され、売上原 価率は前期と同率の61.6%にとどまりました。

販売費及び一般管理費比率は、営業力の強化を積極的に行ったことなどにより、前期比0.5ポイント上昇し23.1%となりました。

一方、試験研究開発費は前期比5億円減少し515億円となり、売上高に対する比率は前期から0.5ポイント低下し6.7%となりました。これは、買収に伴う売上高の増加により比率が低下したものです。当社グループでは成長戦略の要として積極的に研究開発投資を行っていく方針であり、研究開発費の今後の売上高比率は2007年度を上回る水準で推移する見込みです。

#### その他費用(収益) \* P78の注記11参照

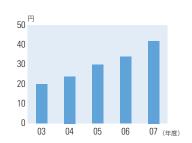
ネットのその他費用(収益)は、11億円の損失となり、前期比33億円の利益減少となりました。これは主として前期に退職給付信託設定益101億円および東京本社の土地建物売却損59億円、すなわち、差し引き42億円の特別利益を計上した反動によるものです。

#### 税引前純利益、当期純利益および利益配分

以上の結果、税引前純利益は前期比1億円(0.2%)減の642億円となりましたが、エンタテイメント事業の譲渡益52億円(税引後31億円)を計上したことにより、当期純利益は同41億円(10.7%)増の424億円となりました。

また、基本的1株当たり当期純利益は185.9円(前期165.0円)となりました。当期の配当金については、利益配分に関する基本方針(P19参照)に基づく普通配当37円に、創業75周年の記念配当5円を加えて年間で42円とさせていただきました。

#### 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

注: ※印は厚生年金基金代行返上益を一括計上した場合の百分比を示しています。

	2007年度	2006年度	2005年度
	100.0%	<b>100.0%</b> 100.0%	
売上原価	61.6	61.6	62.2 59.6
売上総利益	38.4	38.4	37.8 40.4
販売費及び一般管理費	23.1	22.6	25.6 24.2
試験研究開発費	6.7	7.2	9.0 8.2
厚生年金基金代行返上益	_	_	— (1.9
支払利息(受取利息)-純額-	(0.1)	(0.1)	(0.1)
継続事業法人税等、少数株主損益、持分法投資損益			
控除前純利益	8.4	8.9	10.3
法人税等	3.2	3.6	4.3
継続事業当期純利益	5.2	5.1	5.9
非継続事業当期純利益	0.4	0.2	0.1
会計方針変更による累積影響額	_	_	(0.2)
当期純利益	5.6	5.3	5.8

#### 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等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

#### 各部門の業績結果、2007年度の見通し、戦略についての詳細はP30~40をご参照ください。

#### 1. 部門別営業概況

IABでは、「品質」「安全」「環境」を中心としたアプリケーションセンサ事業やセーフティコンポ事業の売上が前期を上回り、OLFTの買収効果も寄与しました。その結果、IABの売上高は3,288億円(前期比7.6%増)、営業利益は519億円(前期比7.1%増)となりました。

ECBでは、OPTの小型バックライト事業の売上が通年寄与したほか、2007年4月に譲受したオムロンセミコ

ンダクターズ(株)が半導体の受注生産を開始しました。 その結果、ECBの売上高は1,542億円(前期比11.5% 増)となりました。しかし、高採算のアミューズメント 事業の売上低迷などにより、営業利益は126億円(前期 比3.4%減)となりました。

AECでは、自動車の安全・環境対応ニーズを背景に、 AEC製品の新車への採用が進みました。その結果、 AECの売上高は1,075億円(前期比15.2%増)となりました。また生産性改善や価格是正に努めた効果が表れ、営業利益は14億円(前期は12億円の損失)と4期ぶりの黒字転換となりました。

SSBでは、鉄道乗車券のICカード化に伴う駅務機器関連の大型需要が一巡しました。その結果、SSBの売上高は852億円(前期比19.6%減)、営業利益は70億円(前期比12.7%減)となりました。

HCBでは、引き続き世界的な生活習慣病予防への意

#### カンパニー別売上高増減率

	2007年度	2006年度	2005年度
IAB	7.6%	12.1%	8.9%
ECB	11.5	41.6	(3.4)
AEC	15.2	20.3	20.2
SSB	(19.6)	15.4	(20.3)
HCB	8.9	7.6	20.8
その他	4.5	(1.3)	(10.4)

#### 2. 所在地別売上状況

# 日本

国内ではIAB、ECB、AEC、HCBともに売上が増加しましたが、SSBにおいて駅務機器の共通ICカード化に伴う大型需要が一段落した影響が大きく、国内の売上高合計は3,886億円(前期比2.7%減)、営業利益は502億円(前期比16.7%減)となりました。

#### 北米地域

北米では、エネルギー価格の高騰やサブプライムローン問題の影響で、住宅投資や個人消費が急速に悪化しました。しかし、新車への製品採用が進展したAECの北米売上が前期比45億円の大幅な伸長となった結果、北米地域の売上高合計は1,019億円(前期比4.0%増)、営業利益は21億円(前期比551.1%増)となりました。

#### 欧州地域

欧州経済は個人消費が低迷し、下期に入り緩やかに減速しました。しかし、IABが強力な販売ネットワークを生かして売上を前期比110億円伸ばしたほか、HCBの血圧計がロシア・東欧で拡大した結果、欧州地域の売上高合計は1,344億円(前期比15.5%増)、営業利益は146億円(前期比41.6%増)となりました。

識の高まりが追風となりました。その結果、HCBの売上 高は716億円(前期比8.9%増)、営業利益は94億円 (前期比8.2%増)となりました。

その他では、使用電力量モニタリング事業が堅調に推移しました。その結果、その他部門の売上高は156億円(前期比4.5%増)となりました。しかし、RFID機器の競合激化などにより、営業利益は87百万円(前期比79.8%減)となりました。

#### カンパニー別売上高構成比

	2007年度	2006年度	2005年度
IAB	43.1%	42.2%	44.3%
ECB	20.2	19.1	15.8
AEC	14.1	12.9	12.6
SSB	11.2	14.6	14.9
HCB	9.4	9.1	9.9
その他	2.0	2.1	2.5

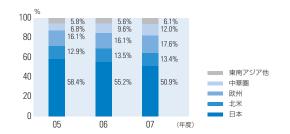
#### 中華圏地域

中華圏では、IABが営業力強化および新商品投入に注力し、売上を伸ばしました。また、ECBが昨年買収した小型バックライト事業(OPT)が通年寄与し、AECの中国生産子会社も現地調達ニーズを取り込んで稼働率を上昇させました。その結果、中華圏地域の売上高合計は915億円(前期比31.7%増)、営業利益は81億円(前期比443.6%増)となりました。

# 東南アジア他地域

東南アジアでは、高い経済成長を背景にIAB、ECB、AECが売上を伸ばしました。その結果、東南アジア他地域の売上高合計は467億円(前期比14.5%増)、営業利益は45億円(前期比12.0%増)となりました。

#### 所在地別売上構成比



#### バランスシート詳述

#### 資産

総資産は、前期末比130億円(2.1%)減の6,174億円となりました。特に減少幅の大きかった資産項目として、2006年度の第4四半期に急増した駅務システム事業での大型特需の反動により、当期末の受取手形及び売掛金が前期比88億円減少しました。また、株価下落の影響で、投資有価証券の評価額も76億円減少しました。

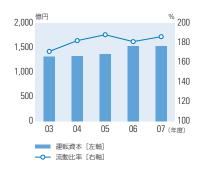
#### 負債・資本

負債項目および少数株主持分の合計は、前期末比14 億円(0.5%)増の2,489億円となりました。負債項目 では、有利子負債残高が前期末比20億円減少し198億 円となりましたが、退職給付引当金は前期末比108億円 (21.4%) 増加し635億円となりました。

資本合計は、前期末比143億円(3.7%)減の3,685億円となりました。資本項目では、当期純利益424億円の計上による剰余金の積み増しの一方で、為替換算調整額123億円の減少と株価下落による売却可能有価証券未実現利益の62億円の減少がありました。

その結果、自己資本比率は前期の60.7%から59.7% へ1.0ポイント低下し、デットエクイティレシオは、前期の0.647から0.675となりました。また、期末発行済株式数に基づく1株当たり純資産は1,660円68銭(前期末1,662円32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期末残高は、前期末比24億円減少し、406億円となりました。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、当期純利益が424億円となったことや非支出項目である減価償却費が増加したことなどにより690億円の収入(前期比285億円の収入増)となりました。

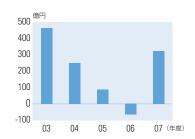
# 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、将来の成長に向けた投資を積極的に行ったことに加え、事業の買収による支出を計上しましたが、一方で事業の譲渡に伴う収入も計上した結果、367億円の支出(前期比104億円の支出減)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、主に自己株式の取得や配当金の支払などにより、345億円の支出(前期比298億円の支出増)となりました。

#### フリー・キャッシュ・フロー



当資料に掲載した当社グループの経営成績および財務 状況(株価等を含む)に影響を及ぼす可能性のある主な リスクには次のようなものがあり、投資家の皆様の判断 に重要な影響を及ぼす可能性がある事項と考えています。 なお、文中の将来に関する事項は、2008年6月25日現 在において当社グループが判断したものです。

#### (1) 経済状況

当社グループは、製造業の設備投資関連分野における制御システム機器や電子・電気機器製造における業務・民生用電子部品を主力事業としており、当社グループの製品の需要は、これらの市場における経済状況の影響を受けます。また、当社グループは原材料から半完成品まで、様々な形での仕入れを行っており、需要の急激な高まりによる供給不足や仕入価格の高騰などにより、生産の停滞や原価の高騰が起こる可能性があります。

したがって、国内外における当社グループの販売先、 仕入先の市場の景気後退は、当社グループの製品の需要 を縮小させ、結果として当社グループの業績および財務 状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

### (2) 国際的な事業活動に伴うリスクについて

当社グループは、海外市場においても生産や販売などの事業活動を積極的に展開しています。海外各国の文化的・宗教的な違い、政情不安や経済動向の不確実性、現地取引先との関係構築や売掛金回収などの商慣習の違い、特有の法制度や投資規制、税制変更、労働力不足や労使関係問題、疫病の流行、テロ、戦争、その他の政治情勢を要因とする社会的混乱といった障害に直面する可能性があります。

こうした様々な海外におけるリスクは、当社グループ の業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があ ります。

### (3) 為替変動

当社グループは今後とも大きな市場成長が期待される中国など、海外における事業を強化しており、119社の海外関係会社を有しています。2007年度における連結売上高の海外売上高比率は52.0%となっており、今後とも生産のシフトなど海外事業比率は高まると想定しています。当社グループは、為替リスクに対して、外貨建て

輸出入取引のバランスを図るなどによる為替へッジに努めていますが、為替変動の動向によっては、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (4) 製品の欠陥

当社グループは、「企業は社会の公器である」という 基本理念のもと「顧客満足の最大化」を経営指針のひと つとして掲げ、品質第一を基本によりよい製品・サービ スを提供していくことで顧客満足の最大化を図っていく ことを目指しています。とりわけ品質については厳密な 品質管理基準を規定するとともに品質システムを構築し、 それに従った各種の商品の開発・製造を行うことはもち ろんのこと、品質チェック体制の整備を図り品質監査を 行うなどグループをあげてすべての商品・サービスの品 質向上に継続的に努めています。

しかしながら、すべての製品について欠陥がなく、将来にリコールが発生しないという保証はありません。大規模なリコールや製造物責任賠償につながる製品の欠陥は、多額のコストや当社グループの評価に重大な影響を与え、それにより売上が低下し、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは欧州(EU)で2006年7月より 鉛やカドミウムなどの規制化学物質を電気電子製品へ使用することが禁止されたEU指令に対応するため、全世界の当社グループ製品について使用禁止物質を全廃した「環境を保証した製品」にすべく、仕入先と連携しながら取り扱うすべての部材の規制化学物質含有調査と使用禁止物質を含まない代替部材への切り替えを進めました。しかし、一部の製品において仕入先の代替部材対応の遅れなどで切り替え時期が遅れており、顧客の全廃要求時期との差異が生じた場合、損害賠償や指令違反のリスクがあり、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (5) 研究開発活動

当社グループは、成長と収益のバランスを確保する経営方針のもと、技術を基軸とした事業運営として研究開発投資を積極的に進めており、その結果、売上高に占める試験研究開発費の比率は、約7%で推移しています。

当社グループでは、研究開発における技術領域や狙い

とする市場の絞り込みなどを行い、新商品寄与率の向上を図っていますが、研究開発の遅れや技術対応力が不足するなどにより研究開発の新商品寄与率が低下した場合、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (6) 情報漏洩

当社グループは、事業上の重要情報および事業の過程で入手した個人情報や取引先等の秘密情報を保有しています。当社グループでは、社内情報システムへの外部からの侵入や当該情報の盗難・紛失などを通じて第三者が不正流用することを防ぐため、情報の取り扱いに関する管理の強化や社員の情報リテラシーをさらに高める対策を講じています。

しかしながら、想定しているセキュリティレベルを超えた技術による社内情報システムへの侵入など、予測できない事態によってこれらの情報が漏洩することにより、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (7) 特許権その他知的財産権に係るリスクについて

当社グループは、他社製品と差別化できる技術・ノウ ハウを蓄積してきましたが、中国をはじめとする特定の 地域では、当社グループの独自技術・ノウハウを完全に 保護することが不可能であり、限定的にしか保護できな い状況にあります。現在、当社グループでは上海に専任 のスタッフ(現地スタッフを含む)を置くなど、模倣品 対策をはじめとする知的財産活動に注力していますが、 第三者が当社グループの知的財産を使い、類似した製品 を製造することを完全に防止できていない状態です。中 国においては、当社製品の模倣品の製造・販売の方法が 年々巧妙になっており、模倣品を製造・販売している組 織の捕捉が非常に困難になっています。当社のブランド を盗用した品質の悪い模倣品が、中国をはじめとするア ジア市場に流出することで、当社製品に対する信頼、当 社グループのブランドイメージが損なわれ、当社の経営 活動に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社は従来からブランド管理にも注力してきましたが、 近年海外にて「OMRON」と類似したドメインネームを 使用している企業・組織が複数見つかっています。それ らのうち、いくつかの企業・組織は既に特定できており、 警告を発するなどの対応を行っています。ただし、当社は不正なドメインネームの登録について、グローバルレベルで日常的な監視を行っているものの、類似のドメインネームを登録・使用している企業・組織全てを把握し、対応するのは難しく、同一または類似のドメインネームを使われることで、当社グループの信頼を損ねるような商行為がなされる危険性があります。模倣品やドメインネームの問題に限らず、当社グループの知的財産のライセンス供与、譲渡を含めた権利行使を行う場合には、権利行使の相手先から対抗手段など、第三者と係争が発生する可能性があります。

また、当社グループは、研究開発および設計に当たっては、専用システムを用いて公知技術・他社技術の調査を実施していますが、当社グループの製品分野は多岐にわたること、当社グループの事業分野には非常に多くの特許その他知的財産権が存在していること、また新たな特許権その他の知的財産権が次々と生じていることにより特定の製品または部品について第三者から侵害を主張される可能性があります。当社グループは特許法の改正に合わせて、職務発明の補償制度を改定し、新しい表彰制度を導入するなど、従業員のモチベーションの向上を図るための対応を取っています。しかしながら、退社した発明者との間で発明の対価について係争が発生する可能性があり、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (8) 自然災害

当社グループは、東海・東南海地震や首都圏直下地震 などの大規模な地震をはじめとする自然災害や火災など の発生により、生産力の低下や物流・販売ルートの一時 的な混乱を引き起こす可能性があるため、必要とされる 安全対策や事業継続・早期復旧のための対策などの実行を行っています。

しかしながら、当社グループの拠点については、日本を始め世界中に展開しており、自然災害・火災などによるリスクのすべてを回避することは不可能であり、自然災害・火災などが発生した場合、結果として、当社グループの業績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性があります。

# 連結貸借対照表

オムロン株式会社および子会社 2008年および2007年3月31日現在

	百万	千米ドル (注記 2)	
産	2008	2007	2008
動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 40,624	¥ 42,995	\$ 406,240
受取手形及び売掛金	166,878	175,700	1,668,780
貸倒引当金	(2,211)	(2,297)	(22,110
たな卸資産(注記3)	95,125	94,109	951,250
繰延税金 (注記 12)	19,690	19,985	196,900
その他の流動資産	9,948	11,567	99,480
流動資産合計	330,054	342,059	3,300,540
形固定資産:			
土地	27,126	28,271	271,260
ー - 建物及び構築物	128,183	125,227	1,281,830
機械その他	167,036	175,398	1,670,360
建設仮勘定	6,277	6,389	62,770
小計	328,622	335,285	3,286,220
減価償却累計額	(175,946)	(175,970)	(1,759,460
有形固定資産合計	152,676	159,315	1,526,760
資子の他の資産:			
関連会社に対する投資及び貸付金	16,645	16,677	166,450
投資有価証券(注記 4)	39,139	46,770	391,390
施設借用保証金	8,087	8,650	80,870
繰延税金 (注記 12)	28,151	17,293	281,510
その他の資産(注記 6)	42,615	39,573	426,150
投資その他の資産合計	134,637	128,963	1,346,370

	千米ドル (注記 2)	
2008	2007	2008
¥ 17,795	•	<b>\$</b> 177,950
•	•	946,540
		306,220
8,959		89,590
24,517	33,170	245,170
522	264	5,220
177,069	188,860	1,770,690
1,492	1,681	14,920
3,887	2,006	38,870
63,536	52,700	635,360
863	830	8,630
2,018	1,438	20,180
64,100	64,100	641,000
98,961	98,828	989,610
8,673	8,256	86,730
266,451	258,057	2,664,510
(28,217)	(3,013)	(282,170)
(41,466)	(43,406)	(414,660)
368,502	382,822	3,685,020
¥ 617,367	¥ 630,337	\$ 6,173,670
	¥ 17,795 94,654 30,622 8,959 24,517 522 177,069 1,492 3,887 63,536 863 2,018 64,100 98,961 8,673 266,451 (28,217) (41,466)	¥ 17,795       ¥ 19,868         94,654       91,543         30,622       32,548         8,959       11,467         24,517       33,170         522       264         177,069       188,860         1,492       1,681         3,887       2,006         63,536       52,700         863       830         2,018       1,438         64,100       64,100         98,961       98,828         8,673       8,256         266,451       258,057         (28,217)       (3,013)         (41,466)       (43,406)         368,502       382,822

# 連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社 2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度

		百万円		千米ドル (注記 2)
	2008	2007	2006	2008
売上高 売上原価及び費用:	¥ 762,985	¥ 723,866	¥ 616,002	\$ 7,629,850
売上原価	469,643	445,625	383,335	4,696,430
販売費及び一般管理費	176,569	164,167	157,909	1,765,690
試験研究開発費	51,520	52,028	55,315	515,200
厚生年金基金代行返上に伴う債務返還差額(注記 9)	_	_	(41,339)	_
その他費用(収益) - 純額 - (注記 11)	1,087	(2,233)	(2,724)	10,870
슴計	698,819	659,587	552,496	6,988,190
继続事業法人税等、少数株主損益、持分法投資損益 控除前純利益	64,166	64,279	63,506	641,660
אייה גים יוה פי יותר בייתר פייתר פ	01,100	01,270	00,000	011,000
去人税等 (注記 12)	24,272	25,595	26,701	242,720
继続事業少数株主損益、持分法投資損益 控除前純利益	39,894	38,684	36,805	398,940
		•	•	•
少数株主損益	217	238	150	2,170
寺分法投資損失	348	1,352	493	3,480
迷続事業当期純利益	39,329	37,094	36,162	393,290
<b>非継続事業損益</b> (税効果後)(注記 14)	3,054	1,186	802	30,540
会計方針変更による累積影響額 (注記 9)	_	_	(1,201)	_
当期純利益	¥ 42,383	¥ 38,280	¥ 35,763	\$ 423,830
		円		米ドル (注記 2)
	2008	2007	2006	2008
株当たりデータ (注記 15): 継続事業当期純利益				
基本的	¥ 172.5	¥ 159.8	¥ 152.8	\$ 1.73
五· 希薄化後	172.4	159.7	152.7	1.72
非継続事業損益				
基本的	13.4	5.2	3.4	0.13
希薄化後	13.4	5.2	3.4	0.13
会計方針変更による累積影響額				
基本的	_	_	(5.1)	_
希薄化後	_	_	(5.0)	_
当期純利益				
基本的	185.9	165.0	151.1	1.86
希薄化後	185.8	164.9	151.1	1.86

# 連結包括損益計算書

オムロン株式会社および子会社 2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度

		百万円		千米ドル (注記 2)
	2008	2007	2006	2008
当期純利益	¥ 42,383	¥ 38,280	¥ 35,763	\$ 423,830
その他の包括利益(損失) - 税効果考慮後 (注記 17):				
為替換算調整額:	(12,342)	7,907	9,201	(123,420)
当期発生為替換算調整額	(12,342)	7,907	9,201	(123,420)
実現額の当期損益への組替修正額	_	6		
為替換算調整額の当期変動額	(12,342)	7,913	9,201	(123,420)
最小退職年金債務調整額	_	1,658	19,940	_
退職年金債務調整額	(7,076)	_	_	(70,760)
売却可能有価証券未実現利益(損失):				
未実現利益(損失)当期発生額	(6,647)	(560)	10,905	(66,470)
減損に伴う実現額の当期損益への組替修正額	1,315	85	287	13,150
売却に伴う実現額の当期損益への組替修正額	(905)	(475)	(2,430)	(9,050)
退職給付信託への拠出に伴う実現額の 当期損益への組替修正額	_	(5,983)	_	_
未実現利益(損失)	(6,237)	(6,933)	8,762	(62,370)
デリバティブ純利益(純損失):				
ナッパティフ杷利量(杙損大)) キャッシュ・フローヘッジとして指定された				
デリバティブに係る当期発生純利益(純損失)	1,178	(1,208)	(1,282)	11,780
実現額の当期損益への組替修正額	(727)	1,172	1,417	(7,270)
純利益(純損失)	451	(36)	135	4,510
その他の包括利益(損失)	(25,204)	2,602	38,038	(252,040)
		•	•	

# 連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社 2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度

				百	万円		
	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益準備金	その他の 剰余金	その他の包括 利益(損失) 累計額	自己株式
<b>2005年4月1日現在残高</b> 当期純利益 配当金(1株当たり30円)	249,121,372	¥ 64,100	¥ 98,726	¥ 7,649	¥ 199,551 35,763 (7,078)	¥ (41,009)	¥ (23,207)
利益準備金繰入 その他の包括利益				433	(433)	38,038	
自己株式の取得 自己株式の売却			1				(10,075) 2
_ ストックオプションの行使			(3)		(12)		491
<b>2006年3月31日現在残高</b> 当期純利益 配当金(1株当たり34円)	249,121,372	64,100	98,724	8,082	227,791 38,280 (7,839)	(2,971)	(32,789)
利益準備金繰入 その他の包括利益 FASB基準書第158号				174	(174)	2,602	
適用による調整額(注記 9)						(2,644)	
自己株式の取得							(11,204)
自己株式の売却			1				2
ストックオプションの行使			10		(1)		585
ストックオプションの付与			93				
<b>2007年3月31日現在残高</b> 解釈指針48号の適用に伴う	249,121,372	64,100	98,828	8,256	258,057	(3,013)	(43,406)
期首累積影響額 当期純利益					(266) 42,383		
配当金(1株当たり42円)					(9,415)		
利益準備金繰入				417	(417)		
その他の包括利益						(25,204)	
自己株式の取得							(22,348)
自己株式の売却			1				7
自己株式の消却	(10,000,000)				(23,858)		23,858
ストックオプションの行使			(4)		(33)		423
ストックオプションの付与			136				
2008年3月31日現在残高	239,121,372	¥ 64,100	¥ 98,961	¥ 8,673	¥ 266,451	¥ (28,217)	¥ (41,466)

	千米ドル (注記 2)					
	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
2007年3月31日現在残高 解釈指針48号の適用に伴う期首累積影響額 当期純利益 配当金(1株当たり0.42米ドル)	\$ 641,000	\$ 988,280	\$ 82,560	\$ 2,580,570 (2,660) 423,830 (94,150)	\$ (30,130)	\$ (434,060)
利益準備金繰入 その他の包括損失			4,170	(4,170)	(252,040)	
自己株式の取得					, , , , , ,	(223,480)
自己株式の売却		10				70
自己株式の消却				(238,580)		238,580
ストックオプションの行使		(40)		(330)		4,230
ストックオプションの付与		1,360				
2008年3月31日現在残高	\$ 641,000	\$ 989,610	\$ 86,730	\$ 2,664,510	(282,170)	\$ (414,660)

# 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 2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度

		百万円		千米ドル (注記 2)
	2008	2007	2006	2008
営業活動によるキャッシュ・フロー:				
当期純利益	¥ 42,383	¥ 38,280	¥ 35,763	\$ 423,830
営業活動によるキャッシュ・フローと当期純利益の調整				
減価償却費	36,343	33,923	30,825	363,430
固定資産除売却損(純額)	963	6,445	42	9,630
有形固定資産の減損	168	1,441	_	1,680
投資有価証券売却益(純額)	(1,571)	(954)	(4,302)	(15,710)
投資有価証券及びその他の資産の減損	2,297	682	757	22,970
厚生年金基金代行返上に伴う債務返還差額	_	_	(41,339)	_
退職給付信託設定益	_	(10,141)	_	_
退職給付引当金	(1,722)	(1,403)	29,254	(17,220)
繰延税金	(131)	3,887	3,962	(1,310
少数株主損益	217	238	150	2,170
持分法投資損益	348	1,352	493	3,480
会計方針変更による累積影響額	_	· —	1,201	· <u> </u>
事業売却益(純額)	(5,177)	_	(194)	(51,770
資産・負債の増減	,		, - ,	, ,
受取手形及び売掛金(純額)	4.977	(19,773)	(9,629)	49,770
たな卸資産	(3,002)	(13,955)	(2,098)	(30,020
その他の資産	644	2,248	(560)	6,440
支払手形及び買掛金・未払金	5,305	(5,674)	7,079	53,050
未払税金	(2,663)	(2,244)	(685)	(26,630
未払費用及びその他流動負債	(10,846)	6,480	1,411	(108,460
その他(純額)	463	(293)	(431)	4,630
調整合計	26,613	2,259	15,936	266,130
営業活動によるキャッシュ・フロー	68,996	40,539	51,699	689,960
受資活動によるキャッシュ・フロー:		-,	, , , , , ,	
投資有価証券の売却または満期償還による収入	3,955	1,643	6,830	39,550
投資有価証券の取得	(7,456)	(2,108)	(1,294)	(74,560
資本的支出	(37,848)	(44,689)	(40,560)	(378,480
施設借用保証金の減少(増加)	417	(9)	161	4,170
有形固定資産の売却による収入	5,038	17,930	1,981	50,380
少数株主持分の買取	_	(15)	(200)	_
関連会社に対する投資及び貸付金の減少(増加)	(850)	(1,189)	251	(8,500
事業の売却(現金流出額との純額)	8,089	(1,100)	(544)	80,890
事業の買収(現金取得額との純額)	(8,026)	(18.638)	(9,645)	(80,260
投資活動によるキャッシュ・フロー	(36,681)	(47,075)	(43,020)	(366,810
	(00)001)	(17,070)	(10,020)	(000)010
短期債務の増加(減少)(純額)	(3,523)	13,812	(11,813)	(35,230
長期債務の増加による収入	28	242	318	280
長期債務の返済	(772)	(455)	(11,012)	(7,720
	(8,252)	(7,680)	(6,190)	(82,520
親会社の支払配当金 少数株主への支払配当金	(7)	(7,080)	(28)	(70)
	(22,348)	(11,204)	(10,075)	(223,480)
自己株式の取得	(22,346)	(11,204)	(10,075)	70
自己株式の売却				
ストックオプションの行使	386	594	477	3,860
財務活動によるキャッシュ・フロー	(34,481)	(4,697)	(38,320)	(344,810
製算レート変動の現金及び現金同等物に与える影響 	(205)	1,943	1,307	(2,050
記金及び現金同等物の増減額 	(2,371)	(9,290)	(28,334)	(23,710
目首現金及び現金同等物残高 	42,995	52,285	80,619	429,950
末現金及び現金同等物残高	¥ 40,624	¥ 42,995	¥ 52,285	\$ 406,240

オムロン株式会社および子会社

#### 1. 事業活動および重要な会計方針の要約

#### 事業活動

オムロン株式会社(以下、「当社」という)は先進的なコンピュータ、コミュニケーションおよびコントロール技術により、自動化機器、部品、システムなどを国際的に製造・販売しています。当社の活動は世界30ヶ国以上に及んでおり、日本、北米、欧州、アジア・パシフィックおよび中国の5ヶ所にエリア統括会社を設置しています。

当社の商品は、タイプおよび市場等により区分され、以下のとおり、5つの事業セグメントおよび事業開発本部にて取り扱っています。

インダストリアルオートメーションビジネスでは、プログラマブル・コントローラ、センサ、スイッチなどを含む産業用制御機器およびシステムを製造・販売しています。当社は、先進の生産システムにおける、省力化・自動化、環境保全、安全性の向上、検査自動化などのソリューションを提供しています。

エレクトロニクスコンポーネンツビジネスでは、家電製品、自動車、電話システム、自動販売機、オフィス機器などに用いられる電子・電気機器を製造・販売しています。

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では、世界の自動車メーカーや自動車電装品メーカーに対し電装機器、コンポーネントの設計開発、生産を行い、さまざまな商品を提供しています。

ソーシアルシステムズビジネスでは、カード認証端末、 自動改札機・券売機などの駅務システム、交通管制・道路 情報提供などの交通管制・道路管理システムなどを主とし て国内市場で販売しています。

**ヘルスケアビジネス**では、電子血圧計、電子体温計、体脂肪計、ネブライザー、赤外線治療器などを提供しています。

事業開発本部は、成長可能性のある新規事業などで構成されており、周辺機器などのOA用機器、モデム、スキャナ、無停電電源装置などを提供しています。

#### 連結財務諸表の作成基準

当連結財務諸表は、日本円で表示されており、米国財務会計基準審議会(以下、「FASB」という)基準書第131号「企業のセグメントおよび関連情報の開示」の規定で要求されるセグメント情報を除き、米国において一般に公正妥当と認められる会計原則に基づいて作成されているため、会計帳簿に記帳されていないいくつかの修正事項が含まれています。

なお、一部の報告済数値について、2008年3月31日現在または同日をもって終了した事業年度の表示に合わせるために、組替を行っています。

#### 連結方針

当連結財務諸表は、当社および子会社(以下、当社および 子会社を総称して「連結会社」という)の勘定を含んでい ます。連結会社間のすべての重要な取引ならびに債権債務 は相殺消去されています。

関連会社(20%~50%所有会社)に対する投資は、持分法を適用し計上しています。

#### 会計上の見積り

米国において一般に公正妥当と認められる会計原則に基づく連結財務諸表作成にあたり、事業年度末日現在の資産・ 負債の金額、偶発的な資産・負債の開示および報告対象期間の収益・費用の金額に影響を与えるさまざまな見積りや 仮定が必要となります。実際の結果は、これらの見積りと 異なる場合があります。

#### 現金同等物

現金同等物は、取得日から3ヶ月以内に満期日の到来する 流動性の高い投資から成っており、定期預金、コマーシャル・ペーパー、現先短期貸付金および追加型公社債投資信 託の受益証券等を含んでいます。

#### 貸倒引当金

貸倒引当金は、主として連結会社の過去の貸倒損失実績および債権残高に対する潜在的損失の評価に基づいて、妥当と判断される額を計上しています。

#### 有価証券および投資

連結会社の保有する市場性のある負債証券および持分証券は、すべて売却可能有価証券に区分されます。売却可能有価証券は未実現損益を反映させた公正価額で評価し、未実現損益は関連税額控除後の金額で資本の部のその他の包括利益(損失)累計額に含めて表示しています。なお、売却可能有価証券については、その公正価額の下落が一時的でないとみなされる事業年度において、公正価額まで評価減を行い、評価減金額は当期の損益に含めています。公正価額が簿価を下回る状態が9ヶ月以上続いた時に、一時的ではない減損が起こったとみなします。また、当該投資有価証券を満期まで保有する能力と意図、公正価額の下落の重大性などを含む、その他の要素も考慮しています。

その他の投資は、取得原価または見積り上の正味実現可能額のいずれか低い価額で計上しています。売却原価の算定は、移動平均法によっています。

#### たな卸資産

たな卸資産は国内では主として先入先出法による低価法、 海外では主として移動平均法による低価法で計上してい ます。

#### 有形固定資産

有形固定資産は取得原価で計上しています。減価償却費はその資産の見積耐用年数をもとに、主として定率法で算出しています。建物及び構築物の見積耐用年数は概ね3年から50年、機械その他の見積耐用年数は概ね2年から15年です。

#### のれんおよびその他の無形資産

連結会社はFASB基準書第142号「のれんおよびその他の無形資産」を適用しています。当基準書は、のれんの会計処理について償却に替え、少なくとも年1回の減損判定を行うことを要求しています。また、認識された無形資産について、それぞれの見積耐用年数で償却し、減損判定を行うことを要求しています。認識された無形資産のうち耐用年数の特定できないものは、耐用年数が特定できるまでは減損判定が行われます。

#### 長期性資産

長期性資産について、当該資産の帳簿価額を回収できないかもしれないという事象または状況の変化が起きた場合には、減損についての検討を行っています。保有して使用する資産の回収可能性は、当該資産の帳簿価額を当該資産から生み出されると期待される現在価値への割引前のキャッシュフロー純額と比較することにより測定されます。減損が生じていると考えられる場合には、帳簿価額が公正価額を上回る額を減損額として認識することになります。売却以外の方法により処分する資産については、処分するまで保有かつ使用するとみなされます。売却により処分する資産については、帳簿価額または売却費用控除後の公正価額のいずれか低い価額で評価しています。

#### 広告宣伝費

広告宣伝費は発生時に費用認識しています。2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度の広告宣伝費は、それぞれ8,648百万円(86,480千米ドル)、9,600百万円および9,734百万円です。

#### 発送費および取扱手数料

2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度 の発送費および取扱手数料は、それぞれ8,121百万円 (81,210千米ドル)、8,571百万円および7,310百万円で あり、これらは連結損益計算書の販売費及び一般管理費に 含んでいます。

#### 退職給付引当金

退職給付引当金は、FASB基準書第87号「事業主の年金会計」およびFASB基準書第158号「確定給付型年金およびその他の退職後給付制度に関する事業主の会計」に準拠し、従業員の退職給付に備えるため、当期末における予測給付債務および年金資産の公正価値に基づき計上し、2003年に改訂されたFASB基準書第132号「年金および退職後給付の開示」およびFASB基準書第158号の規定に従って開示しています。また、退職給付引当金には当社の取締役および監査役に対する退職給付に備える引当額を含んでいます。

#### 法人税等

繰延税金は税務上と会計上との間の資産および負債の一時的差異、並びに繰越欠損金および繰越税額控除に関連する将来の見積税効果を反映しています。繰越欠損金や繰越税額控除に対する税効果は、将来における実現可能性があると認められる部分について認識しています。税率の変更に伴う繰延税金資産および負債への影響は、公布日の属する事業年度において掲益認識しています。

2007年4月1日以降に開始する事業年度より、FASBによる解釈指針(以下、「FIN」という)第48号「法人税等の不確実性に関する会計処理-FASB基準書第109号の解釈」を適用しており、この解釈指針は税務上の見解が財務諸表で認識される前に満たすべき認識基準を規定しています。FIN第48号の適用により、期首累積影響額として期首のその他の剰余金が266百万円減少しましたが、損益への重要な影響はありません。

当社および一部の国内子会社は、2006年4月1日以降 に開始する事業年度より、日本の税法において認められる 連結納税制度を適用しています。

#### 製品保証

製品保証費の見積りによる負債は、収益認識がなされた時点でその他の流動負債として計上しています。この負債は、過去の実績、頻度、製品保証の平均費用に基づいています。

オムロン株式会社および子会社

#### デリバティブ

連結会社は、FASB基準書第133号「デリバティブ商品およびヘッジに関する会計処理」、FASB基準書第138号「特定のデリバティブ商品および特定のヘッジに関する会計処理(FASB基準書第133号の修正)」およびFASB基準書第149号「FASB基準書第133号の修正」を適用しています。これらの基準書は、デリバティブ商品およびヘッジに関する会計処理および開示の基準を規定しており、すべてのデリバティブ商品を公正価額で貸借対照表上、資産または負債として認識することを要求しています。

為替予約取引および通貨スワップ取引について、デリバティブ契約締結時点において、連結会社では予定取引に対するヘッジあるいは認識された資産または負債に関連する受取または支払のキャッシュ・フローに対するヘッジ(「キャッシュ・フロー」へッジまたは「外貨」ヘッジ)に指定します。連結会社では、リスクマネジメントの目的およびさまざまなヘッジ取引に関する戦略と同様に、ヘッジ手段とヘッジ対象の関係も正式に文書化しています。この手順は、キャッシュ・フローヘッジまたは外貨ヘッジとして指定されたすべてのデリバティブ商品を連結貸借対照表上の特定の資産および負債または特定の確定契約あるいは予定取引に関連付けることを含んでいます。連結会社の方針によると、すべての為替予約取引および通貨スワップ取引は、ヘッジ対象のキャッシュ・フローの変動を相殺することに対し、高度に有効でなくてはなりません。

ヘッジ効果が高度に有効であり、かつ、キャッシュ・フローヘッジまたは外貨ヘッジとして指定および認定されたデリバティブ商品の公正価額の変動は、指定されたヘッジ対象のキャッシュ・フローの変動が損益に影響を与えるまで、その他の包括利益(損失)に計上されます。

#### 現金配当額

現金配当額は、翌事業年度の当初において開催される定時 株主総会まで未承認であっても、それぞれの事業年度の利 益処分として提示される額に従って連結財務諸表に計上し ています。その結果、未払配当金は連結貸借対照表上、そ の他の流動負債に含めて表示しています。

#### 収益の認識

連結会社は、商品の配達、商品の所有権の移転、売価の決定あるいは確定、債権の回収が可能であることなど納得性のある事象の発生をもって、収益の認識をしています。これらの事象は、顧客の商品受領時やサービスの提供時点で条件が満たされます。

#### 株式に基づく報酬

連結会社では株式に基づく報酬の会計処理について、改訂後のFASB基準書第123号「株式に基づく報酬」に従い、株式に基づく報酬費用は公正価値法により認識しています。

なお、2006年3月31日終了事業年度においては、米国会計原則審議会(以下、「APB」という)意見書第25号「従業員に発行した株式の会計処理」に従い、株式に基づく報酬費用は本源的価値法により認識しています。2006年3月31日終了事業年度における、株式に基づく従業員への報酬について、仮に公正価値法により会計処理を行ったと仮定した場合、当期純利益および1株当たり当期純利益に与える影響は下表のとおりです。

五万田

	(1 1	サイフ (1) (1) (大学) (2) (2) (2) (3) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4
		2006
報告された当期純利益	¥;	35,763
控除:		
公正価値法により算定される株式に基づく従業員への報酬費用の合計		73
仮定による当期純利益	¥;	35,690
1株当たり当期純利益(単位:円):		
基本的一報告額	¥	151.1
基本的一仮定額		150.8
希薄化後-報告額		151.1
希薄化後-仮定額		150.7

#### 新会計基準

2006年9月、FASBはFASB基準書第157号「公正価値の測定」を発行しました。FASB基準書第157号は、公正価値を定義し、公正価値を測定するための枠組みを確定すると共に、公正価値の測定に関する表示を拡大しています。FASB基準書第157号は、2007年11月15日より後に開始する事業年度より適用されますが、この規定の適用による連結会社への重要な影響はないと考えております。

2007年2月、FASBはFASB基準書第159号「金融資産および金融負債に関する公正価値の選択-FASB基準書第115号の改訂を含む」を発行しました。FASB基準書第159号は、特定の金融資産および金融負債を公正価値で測定することを選択できることを規定しており、公正価値を選択した項目に関する未実現損益は損益に計上されることとなります。FASB基準書第159号は、2007年11月15日より後に開始する事業年度より適用されますが、この規定の適用による連結会社への重要な影響はないと考えております。

2007年6月に、FASBはEITF基準書07-3号「将来の研究開発活動に使用される財貨またはサービスに対する払い戻し不能な前渡金の会計処理」を承認しました。EITF基準書07-3号は、将来の研究開発活動に使用される財貨またはサービスに対する払い戻し不能な前渡金を繰り延べるとともに資産化し、財貨が引き渡され、または関連するサービスが提供された時点で費用として認識することを要求しています。EIFT基準書07-3号は、2007年12月15日より後に開始する事業年度より適用されますが、この規

定の適用による連結会社への重要な影響は無いと考えております。

2007年12月に、FASBはFASB基準書第141号 (2007年改訂)「企業結合」(以下「FASB基準書第141号 改」という)を発行しました。FASB基準書第141号改は、買収企業が財務諸表において、取得した識別可能な資産、引き継いだ負債、被買収企業の非支配持分および取得したのれんの認識および測定に関する基準および要求を規定しています。またFASB基準書第141号改は、企業結合の内容および財務諸表に対する影響の評価を可能にする開示要求を規定しています。FASB基準書第141号改は、2008年12月15日以降に開始する事業年度より適用されますが、この規定の適用による連結会社への重要な影響は無いと考えております。

2007年12月に、FASBはFASB基準書第160号「連結財務諸表における非支配持分-ARB第51号の改訂」を発行しました。FASB基準書第160号は、親会社以外が保有する子会社における所有持分、親会社および非支配持分へ帰属する連結上の当期純利益の金額、親会社の所有持分の変動、および子会社が連結対象外となったときの非支配持分投資の評価に関する会計処理および報告の基準を規定しています。またFASB基準書第160号は、親会社持分と非支配持分とを明確に特定し、識別して開示することを要求しています。FASB基準書第160号は、2008年12月15日より後に開始する事業年度より適用されますが、この規定の適用による連結会社への重要な影響は無いと考えております。

#### 2. 米ドルへの換算

連結財務諸表は、当社が所在し、活動を行っている日本の 通貨である円で表示しています。円貨額の米ドル額への換 算は読者のために便宜的に行っており、2008年3月31日 現在のおおよその為替レートである"1米ドルあたり100円" を用いています。これらの換算は、円貨額が上記の為替 レートまたはいかなる為替レートにより米ドルに換金され ると解釈されるべきものではありません。

# 3. たな卸資産

3月31日現在のたな卸資産の内訳は次のとおりです。

	Ē	百万円	
	2008	2007	2008
製品	¥ 53,128	¥ 53,331	\$ 531,280
仕掛品	16,656	14,043	166,560
材料	25,341	26,735	253,410
合計	¥ 95,125	¥ 94,109	\$ 951,250

オムロン株式会社および子会社

#### 4. 有価証券および投資

売却可能有価証券は、未実現損益を反映させた公正価額で 評価し、未実現損益は当期損益には含めず、関連税額控除後 の金額でその他の包括利益(損失)として報告しています。 容易に確定できる市場価額のない持分証券を除き、3月31日現在の原価、総未実現利益・損失、公正価額は有価証券の種類別に次のとおりです。

				百万	5円			
		2008				200	)7	
	原価 (*)	総未実現利益 絹	総未実現損失	公正価額	原価 (*)	総未実現利益	総未実現損失	公正価額
売却可能有価証券:								
負債証券	¥ 1,541	¥ —	¥ —	¥ 1,541	¥ 2,559	¥ 510	¥ —	¥ 3,069
持分証券	20,802	12,932	(662)	33,072	16,063	22,351	(12)	38,402
売却可能有価証券合計	¥ 22,343	¥ 12,932	¥ (662)	¥ 34,613	¥ 18,622	¥ 22,861	¥ (12)	¥ 41,471

	千米ドル					
	2008					
	原価 (*) 総未実現利益 総未実現損失 公					
売却可能有価証券:						
負債証券	\$ 15,410	<b>\$</b> —	<b>\$</b> —	\$ 15,410		
持分証券	208,020	129,320	(6,620)	330,720		
売却可能有価証券合計	\$ 223,430	\$ 129,320	\$ (6,620)	\$ 346,130		

<sup>(\*)</sup> 負債証券については償却原価、持分証券については取得原価を表示しています。

3月31日現在の売却可能有価証券に分類される負債証券の満期別情報は以下のとおりです。

		百	万円		千米	ドル
		2008	20	007	20	008
	原価	公正価額	原価	公正価額	原価	公正価額
1年超5年以内	¥ 41	¥ 41	¥ 1,059	¥ 1,569	\$ 410	\$ 410
5年超	¥ 1,500	¥ 1,500	¥ 1,500	¥ 1,500	\$ 15,000	\$ 15,000

3月31日時点での、継続して未実現損失を含んだ状態であった期間別の売却可能有価証券(持分証券)の総未実現損失額と公正価額は次のとおりです。

		百万円			千分	K ドル
	2	800	2	007	2	800
	公正価額	総未実現損失	公正価額	総未実現損失	公正価額	総未実現損失
12ヶ月未満						
持分証券	¥ 6,270	¥ (662)	¥ 312	¥ (12)	\$ 62,700	\$ (6,620)

2008年3月31日時点および2007年3月31日時点における原価法により評価される市場性のない有価証券に対する投資額はそれぞれ4,526百万円(45,260千米ドル)および5,299百万円です。2008年3月31日現在において上記投資額のうち、減損の評価を行っていない投資の簿価は4,495百万円(44,950千米ドル)です。減損の評価を行わなかったのは、投資の公正価値を見積もる事が実務上困難なことからその見積りを行っていないため、また投資の公正価値に著しく不利な影響を及ぼす事象や状況の変化が見られなかったためです。

市場価格の下落が一時的でないと考えられることにより 認識した売却可能有価証券の減損額は、2008年、2007 年および2006年3月31日終了事業年度において、それぞ れ2,228百万円(22,280千米ドル)、144百万円および 487百万円です。

売却可能有価証券の売却収入は、2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度において、それぞれ3,403百万円(34,030千米ドル)、976百万円および6,511百万円です。

売却益の総額は、2008年、2007年および2006年3月

31日終了事業年度において、それぞれ1,534百万円 (15,340千米ドル)、805百万円および4,119百万円です。 売却損は、2008年、2007年および2006年3月31日 終了事業年度においてありません。 また、2007年3月31日終了事業年度において退職給付信託へ拠出した売却可能有価証券の公正価額は16,019百万円であり、退職給付信託設定益は10,141百万円です。

#### 5. 買収

2006年8月、当社はパイオニア精密株式会社(現オムロンプレシジヨンテクノロジー株式会社、以下、「OPT」という)の発行済株式100%を7,721百万円で取得しました。OPT取得は、液晶バックライト事業において小型液晶から大型液晶までをカバーし、事業の強化・拡大することを主な目的としています。

2007年3月31日終了事業年度の連結財務諸表には、取得した日以降のOPTの損益が含まれています。取得した資産および負債の取得日における見積公正価額は次のとおりです。

	百万円
流動資産	¥ 18,299
有形固定資産	3,788
投資その他の資産 (*)	3,855
流動負債	(16,284)
固定負債	(1,937)
純資産	¥ 7,721

<sup>(\*)</sup> 投資その他の資産には、取得したのれん2,179百万円を含んでおります。

2006年9月、当社は当社の子会社であるOMRON Management Center of America, Inc.を通じ、Scientific Technologies Incorporated (現OMRON Scientific Technologies Incorporated、以下、「OSTI」という)の発行済株式100%を11,667百万円で取得しました。OSTI取得は、セーフティ機器の商品ラインアップの充実と事業領域の拡大、また、最先端商品の創出を主な目的としています。

2007年3月31日終了事業年度の連結財務諸表には、取得した日以降のOSTIの損益が含まれています。取得した資産および負債の取得日における見積公正価額は次のとおりです。

	百万円
流動資産	¥ 2,463
有形固定資産	458
投資その他の資産 (*)	11,360
流動負債	(795)
固定負債	(1,819)
純資産	¥ 11,667

<sup>(\*)</sup> 投資その他の資産には、取得したのれん7,044百万円を含んでおります。

2007年6月、当社は、レーザーフロントテクノロジーズ株式会社(現オムロンレーザーフロント株式会社、以下、「OLFT」という)の発行済株式95%を8,099百万円(80,990千米ドル)で取得しました。OLFT取得は、レーザ加工技術を中核とした商品ラインアップの充実による事業領域の拡大を主な目的としています。

2008年3月31日終了事業年度の連結財務諸表には、同年7月以降のOLFTの損益が含まれています。取得した資産および負債の取得日における見積公正価額は次のとおりです。

百万円	千米ドル
¥ 6,186	\$ 61,860
619	6,190
7,354	73,540
(3,863)	(38,630)
(1,940)	(19,400)
(257)	(2,570)
¥ 8,099	\$ 80,990
	¥ 6,186 619 7,354 (3,863) (1,940) (257)

(\*) 投資その他の資産には、取得したのれん3,668百万円(36,680千米ドル)を含んでおります。

オムロン株式会社および子会社

#### 6. のれんおよびその他の無形資産

2008年および2007年3月31日現在における、のれんを除く無形資産は以下のとおりです。

	百万円				千米	K ドル
	2008		2007		2008	
	取得原価	償却累計額	取得原価	償却累計額	取得原価	償却累計額
償却対象無形資産:						
ソフトウェア	¥ 38,875	¥ 25,210	¥ 37,141	¥ 21,426	\$ 388,750	\$ 252,100
その他	4,416	2,845	4,895	2,897	44,160	28,450
合計	¥ 43,291	¥ 28,055	¥ 42,036	¥ 24,323	\$ 432,910	\$ 280,550

2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度における償却費合計はそれぞれ6,769百万円 (67,690千米ドル)、5,762百万円および5,133百万円です。

次期以降5年間における見積り償却費は、次のとおりです。

	百万円	千米ドル
3月31日終了事業年度		
2009年	¥ 6,341	\$ 63,410
2010年	4,341	43,410
2011年	2,714	27,140
2012年	1,420	14,200
2013年	365	3,650

2008年および2007年3月31日現在における、非償却無形資産の金額には重要性がありません。

2008年および2007年3月31日終了事業年度におけるのれんの計上額および変動は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
	¥ 19,021	¥ 8,895	\$ 190,210
当期取得額	4,131	10,080	41,310
為替換算調整額等	(916)	46	(9,160)
期末残高	¥ 22,236	¥ 19,021	\$ 222,360

# 7. 短期債務および長期債務

短期債務の内訳は、次のとおりです。

		百万	百万円	
		2008	2007	2008
コマーシャル・ベ	~_/\_			
加重平均利率		¥ 16,000	¥ 16,000	\$ 160,000
2007年	0.8%			
2008年	0.8%			
無担保借入金				
銀行およびその	)他の金融機関からの借入金			
加重平均利率		1,795	3,868	17,950
2007年	5.0%			
2008年	5.1%			
合計		¥ 17,795	¥ 19,868	\$ 177,950

長期債務の内訳は、次のとおりです。

		百	百万円	
		2008	2007	2008
無担保借入金				
銀行およびその	D他の金融機関からの借入金			
加重平均利率		¥ 384	¥ 120	\$ 3,840
2007年	5.4%			
2008年	2.9%			
その他		1,630	1,825	16,300
合計		2,014	1,945	20,140
一年内返済予定額	頁	522	264	5,220
長期債務		¥ 1,492	¥ 1,681	\$ 14,920

2008年3月31日現在の長期債務の年度別返済予定額は、次のとおりです。

	百万円	千米ドル
3月31日終了事業年度		
2009年	¥ 522	\$ 5,220
2010年	<b>72</b>	720
2011年	61	610
2012年	61	610
2013年	63	630
2014年以降	1,235	12,350
	¥ 2,014	\$ 20,140

日本では一般的ですが、短期債務および長期債務の契約で は、債権者である銀行の要求により、追加担保を差し入れ る旨の規定があり、債権者である銀行は、返済の遅延や不 履行などが生じた場合にこれらの担保と債権を相殺するこ とができます。連結会社は、このような要求を受けたこと はありません。

日本では同様に一般的ですが、連結会社は短期債務およ

び長期債務の債権者である銀行に預金を行っています。こ れらの預金の払い戻しについて、法的に、あるいは契約上 の制限はありません。

短期債務および長期債務に係る支払利息の費用計上額 は、2008年、2007年および2006年3月31日終了事業 年度において、それぞれ1,537百万円(15,370千米ド ル)、1,116百万円および898百万円です。

## 8. リース

連結会社は、重要なキャピタル・リース契約は行っており ません。連結会社は、主として事務所および設備を対象に、 さまざまなリース期間のオペレーティング・リースを行っ ています。リース期間が満了すれば、通常、更新または他 のリースにより借り替えがなされます。2008年3月31日 現在、解約不能残存期間が1年を超える契約について、解 約不能リースの将来最小賃借料支払額に関する情報は、次 のとおりです。

	百万円	千米ドル
3月31日終了事業年度		
2009年	¥ 2,625	\$ 26,250
2010年	2,040	20,400
2011年	1,800	18,000
2012年	1,631	16,310
2013年	1,491	14,910
2014年以降	9,393	93,930
合計	¥ 18,980	\$ 189,800

賃借料の総額は、2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度において、それぞれ13,292百万円(132,920 千米ドル)、12,598百万円および11,675百万円です。

#### 9. 退職給付関連費用

当社および国内子会社は、大部分の国内従業員を対象として退職一時金および退職年金制度を採用しています。給付額は、当該従業員の退職時における勤続年数、その他の要素によって算定されていました。当社では2004年4月より、大部分の国内子会社では2005年4月よりポイント制を含む新しい退職給付制度を導入しました。この制度のもとでの給付額は、担当職務およびその実績に基づいて毎年従業員に付与されるポイントの累計値によって計算されます。通常、退職一時金について、退職事由が会社都合の場合は、自己都合の場合に比べ増額されます。

当社および国内子会社は、これらの退職給付に備え一定部分について、年金制度への拠出を行っています。年金制度への拠出額は、日本の法人税法において認められる年金数理計算により算出されます。当社および大半の国内子会社では厚生年金基金制度を採用していました。当制度は日本政府の社会保障制度と関連しており、基本部分は従業員と事業主の拠出により成り立っており、加算部分は事業主により設定されていました。

年金給付の基本部分は日本の厚生労働省によって規定されており、満65歳から配偶者が死去するまで給付されていました。加算部分は一定の条件に基づいて定期的に給付を受けることも可能ですが、一般的には退職時に一時に支給されていました。

2003年1月、EITFはEITF基準書第03-2号「日本政府への厚生年金基金代行部分返上の会計処理」について最終合意に至りました。EITF基準書第03-2号は、日本の厚生年金保険法により設置された確定給付型年金制度である厚生年金基金代行部分の日本政府への返上についての会計処理を規定しています。

厚生年金基金の代行部分の返上は4段階のフェーズに区分されます。EITF基準書第03-2号は加算部分を含む全体

の制度からの代行部分の一連の分離行為について、給付債務および関連する年金資産の代行部分の政府への返還が完了した時点において、段階的に実施される単一の清算取引の完了として会計処理することを要求しています。政府へ返還されるべき債務と資産との差額は、政府からの補助金として会計処理されます。

当社は、厚生年金基金の代行部分について、2004年4月26日に将来分支給義務免除の認可を、2005年5月1日に過去分支給義務免除の認可を受け、2005年9月29日に政府に返還額(最低責任準備金)の納付を行い、EITF基準書第03-2号に従って会計処理を行った結果、2006年3月31日終了事業年度にて、代行部分の累積給付債務と関連する年金資産との差額41,339百万円を厚生年金基金代行返上に伴う債務返還差額として計上しました。さらに、代行部分に対応する将来昇給分である予測給付債務と累積給付債務の差額8,870百万円を純期間年金費用の戻しとして、また未認識保険数理差異残高の代行部分相当額の一括償却38,294百万円を清算損失として認識し、将来昇給分の戻しと清算損失の合計額のうち、15,975百万円を売上原価に、8,635百万円を販売費及び一般管理費に、4,814百万円を試験研究開発費に計上しました。

2007年3月31日終了事業年度より、FASB基準書第158号の積立状況の認識および開示に関する規定を適用しております。これにより年金制度の積立状況(すなわち、年金資産の公正価額と予測給付債務の差)を連結貸借対照表で認識しており、対応する調整を税効果考慮後で退職年金債務調整額としてその他の包括利益(損失)累計額に計上しています。なお、従来はFASB基準書第87号の規定により、退職給付引当金が累積給付債務と年金資産の公正価値の差額より不足する金額について、最小退職年金債務調整額として追加計上しておりました。

#### 予測給付債務と年金資産の状況

退職一時金および退職年金制度を採用している会社の保険数理に基づいて計算された予測給付債務および年金資産の公正価 額の期首残高と期末残高の調整表は、次のとおりです。

		百	万円		千米ドル	
		2008		2007	2008	
予測給付債務の変動:						
期首予測給付債務	¥	154,529	¥	154,531	\$ 1,545,290	
勤務費用(従業員拠出控除後)		3,992		3,954	39,920	
利息費用		3,091		3,091	30,910	
保険数理差異		2,772		(2,521)	27,720	
給付支払		(4,306)		(3,477)	(43,060)	
清算支払		(1,053)		(1,049)	(10,530)	
期末予測給付債務	¥	159,025	¥	154,529	\$ 1,590,250	
年金資産の変動:						
期首年金資産公正価額	¥	93,462	¥	89,287	\$ 934,620	
年金資産の実際収益		(4,516)		2,894	(45,160)	
事業主拠出		5,120		5,110	51,200	
給付支払		(3,284)		(2,780)	(32,840)	
清算支払		(1,053)		(1,049)	(10,530)	
期末年金資産公正価額	¥	89,729	¥	93,462	\$ 897,290	
期首退職給付信託資産公正価額	¥	13,750	¥	_	\$ 137,500	
信託資産の実際収益		(2,922)		(2,269)	(29,220)	
事業主拠出		_		16,019	_	
期末退職給付信託資産公正価額	¥	10,828	¥	13,750	\$ 108,280	
年金資産を上回る予測給付債務	¥	(58,468)	¥	(47,317)	\$ (584,680)	

3月31日現在の連結貸借対照表における認識額は次のとおりです。

百	万円	千米ドル	
2008	2007	2008	
¥ (58,468)	¥ (47,317)	\$ (584,680)	

3月31日現在の連結貸借対照表におけるその他の包括利益(損失)累計額の認識額の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル	
	2008	2007	2008	
未認識保険数理差異	¥ 70,637	¥ 59,950	\$ 706,370	
未認識過去勤務収益	(19,708)	(21,561)	(197,080)	
	¥ 50,929	¥ 38,389	\$ 509,290	

3月31日現在の累積給付債務は次のとおりです。

	百	万円	千米ドル	
	2008	2007	2008	_
· 务	¥ 154,412	¥ 150,045	\$ 1,544,120	_

#### 期間純年金費用の構成

当該制度を採用している退職給付制度に係る期間退職給付費用は、次の項目により構成されています。

	百万円			千米ドル	
	2008	2007	2006	2008	
勤務費用(従業員拠出控除後)	¥ 3,992	¥ 3,954	¥ 3,979	\$ 39,920	
予測給付債務に係る利息費用	3,091	3,091	3,926	30,910	
年金資産の期待収益	(2,955)	(3,411)	(3,620)	(29,550)	
償却費用	625	612	2,336	6,250	
厚生年金基金代行返上に伴う清算損失	_	_	38,294	_	
将来昇給分の戻入額	_	_	(8,870)	_	
合計	¥ 4,753	¥ 4,246	¥ 36,045	\$ 47,530	

未認識保険数理差異および未認識過去勤務収益の償却期間は15年としています。

2009年3月31日終了事業年度において、その他の包括利益(損失)累計額から期間純年金費用に計上されると見込まれる未認識保険数理差異および未認識過去勤務収益の償却額は、右記のとおりです。

	百万円	千米ドル
未認識保険数理差異	¥ 2,679	\$ 26,790
未認識過去勤務収益	(1,853)	(18,530)

#### 測定日

退職給付および年金制度の大部分を占める当社および一部の国内子会社は、3月31日を測定日としています。従来は12月31日を測定日としてきましたが、2006年3月31日終了事業年度より3月31日に変更しました。この変更は、年金会計に影響を及ぼす各種制度変更や人員の増減などの

実態をより適時に予測給付債務および退職給付費用に反映することを目的としています。この変更に伴い、会計方針変更による累積影響額(税効果考慮後)を2006年3月31日終了事業年度の連結損益計算書に計上したことにより、当期純利益が1,201百万円減少しています。

#### 前提条件

2008年および2007年3月31日時点での給付債務の数理計算に用いた基本的な前提条件は、以下のとおりです。

	2008	2007
割引率	2.0%	2.0%
将来の昇給率	2.0%	2.0%

2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度の退職給付費用の数理計算に用いた基本的な前提条件は、以下のとおりです。

	2008	2007	2006
割引率	2.0%	2.0%	2.0%
将来の昇給率	2.0%	2.0%	2.0%
年金資産の長期期待収益率	3.0%	3.0%	3.0%

当社は、将来収益に対する予測や過去の運用実績、経済動向に基づき長期期待収益率を設定しています。

#### 年金資産

資産カテゴリー別の年金資産(退職給付信託資産を除く)の構成は次のとおりです。

	2008	2007
 資産カテゴリー		
現預金	1.7%	0.0%
持分有価証券	16.3%	21.1%
負債有価証券	48.4%	48.8%
生保一般勘定	14.6%	13.8%
その他	19.0%	16.3%
合計	100.0%	100.0%

なお、退職給付信託資産の構成は2008年および2007年 3月31日現在でそれぞれ持分有価証券が98.1%、99.7%、 その他が1.9%、0.3%です。

当社の投資政策は、受給権者に対する将来の年金給付に 対応できる十分な年金資産を確保すべく策定されております。また当社は、年金資産の長期期待収益率を考慮した上で、持分有価証券及び負債有価証券の最適な組み合わせからなる基本ポートフォリオを策定しております。

年金資産は、中長期的に期待されるリターンを生み出すべく、基本ポートフォリオの指針に基づいて個別の持分有価証券および負債有価証券に投資されます。

年金資産の目標配分割合は、持分有価証券が20%、負

債有価証券および生保一般勘定が66%、その他が14%です。

当社は、この基本ポートフォリオを修正する必要があるかどうかを判断するため、年金資産の長期期待運用収益と実際の運用収益との乖離幅を毎年検証しております。当社は、年金資産の長期期待運用収益率を達成するために基本ポートフォリオの見直しが必要だと考えられる場合は、必要な範囲で基本ポートフォリオを見直します。

なお、当社普通株式が、2008年3月31日現在で総額 4百万円(40千米ドル)(年金資産全体の0.00%)、 2007年3月31日現在で総額1百万円(年金資産全体の 0.00%)、それぞれ持分有価証券の中に含まれています。

#### キャッシュ・フロー

#### 拠出

連結会社は、2009年3月31日終了事業年度中に国内の 退職給付および年金制度に対して、5,120百万円(51,200 千米ドル)の拠出を予定しています。

#### 予測将来給付額

予測される将来の勤務を反映させた給付額の見込みは次のとおりです。

	百万円	千米ドル
3月31日終了事業年度		
2009年	¥ 5,322	\$ 53,220
2010年	6,605	66,050
2011年	6,888	68,880
2012年	6,592	65,920
2013年	6,774	67,740
2014年 - 2015年	34,144	341,440

欧州子会社の一部の従業員を対象とした確定給付型年金制度があります。この制度に係る予測給付債務および年金資産の公正価額は、2008年3月31日現在、それぞれ2,891百万円(28,910千米ドル)、2,691百万円(26,910千米ドル)、2007年3月31日現在、それぞれ2,687百万円、2,555百万円です。

連結会社には、その他の退職給付制度もあります。これらの制度では、従業員の退職時に退職一時金が支給されます。ただし、退任取締役および退任監査役については、支給前に株主総会での承認が必要となります。連結会社ではこれらの制度に係る債務として、期末要支給額を退職給付引当金に計上しており、期末要支給額は当該制度に係る累積給付債務を超えるものです。

日本における拠出型給付制度以外の制度に係る退職給付引当金の2008年および2007年3月31日現在の残高は、それぞれ5,068百万円(50,680千米ドル)および5,383百万円です。また、これらの制度に係る退職給付関連費用の総額は2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度において、それぞれ258百万円(2,580千米ドル)、1,167百万円および618百万円です。

#### 10. 資本

日本の会社は、日本の会社法の規制を受けます。

会社法では、すべての株式は無額面で発行され、払込価額の少なくとも50%を資本金に組み入れ、残りの額を資本剰余金の一部である資本準備金へ組み入れることを規定しています。また、取締役会の決議に基づき、株式分割を行い、既存株主に対し払込金無しで新株を割り当てることができます。このような株式分割による株主資本の総額の変化は、一般的にありません。

会社法では、支払配当金の10%を、利益準備金と資本 準備金の合計額が資本金の25%に達するまで、利益準備 金または資本準備金(資本剰余金の一部)に繰り入れるこ とが規定されています。さらに、会社法の規定では、資本 金、利益準備金、資本準備金、その他の資本剰余金および 利益剰余金について、株主総会の決議に基づいて、これら の科目間で振り替えることも可能です。

会社法では、取締役会の決議に基づいて自己株式の取得や処分を行うことが可能です。自己株式の買取額については、一定の計算式により算出される分配可能額を超えることはできません。

会社法の規定では、従来、負債として表示されていた新 株予約権は株主資本の一項目として表示されます。また、 会社法の規定では、自己新株予約権および自己株式を取得 することが可能です。自己新株予約権については、株主資本の一項目として表示されるか、新株予約権から直接減額されます。

会社法では、株主総会決議に基づく期末配当に加え、事業年度内の任意の時期に配当を支払うことが可能です。一定の条件として、(1)取締役会があること、(2)独立監査人がいること、(3)監査役会があること、および(4)定款において取締役の任期を通常の2年ではなく1年と規定していることを満たす会社は、定款の規定により取締役会が配当支払(現物配当は除く)を決定することができます。

会社法では、一定の制限および追加的要請を満たす場合、株主に対して現物(非現金資産)配当を行うことも可能です。

定款に規定していれば、取締役会の決議に基づいて、年1回の中間配当を支払うことも可能です。会社法には、配当可能額および自己株式の取得額については一定の制限があります。その制限は、株主への分配可能額として定義されていますが、配当支払後の純資産は3百万円を下回ることはできません。2008年3月31日現在、親会社の帳簿に基づき、会社法に規定される配当可能額は、65,027百万円(650,270千米ドル)です。

#### ストックオプション

当社は、連結会社の特定の取締役および使用人に対し、定額ストックオプション制度により当社の普通株式を購入できるオプションを付与しています。

この制度では、それぞれのオプションの権利行使価格は、

権利付与日の当社普通株式の市場価格を上回り、付与日の5年後に権利行使期限が到来します。また、通常、付与日の2年後に権利確定し、権利行使可能となります。2008年3月31日終了事業年度における当社の定額ストックオプション制度の概要および関連する情報は次のとおりです。

Щ

	1 J			
株式数	加重平均 行使価格	期中に権利付与した オプションの 加重平均公正価値		
1,246,000	¥ 2,421			
213,000	2,550	¥ 415		
(226,000)	2,111			
(260,000)	2,936			
973,000	¥ 2,384			
217,000	3,031	¥ 539		
(260,000)	2,284			
(25,000)	2,306			
905,000	¥ 2,570			
237,000	3,432	¥ 744		
(181,000)	2,131			
(3,000)	1,913			
958,000	¥ 2,868			
504,000	¥ 2,533			
	1,246,000 213,000 (226,000) (260,000) 973,000 217,000 (260,000) (25,000) 905,000 237,000 (181,000) (3,000)	株式数 行使価格  1,246,000 ¥ 2,421 213,000 2,550 (226,000) 2,111 (260,000) 2,936  973,000 ¥ 2,384 217,000 3,031 (260,000) 2,284 (25,000) 2,306 905,000 ¥ 2,570 237,000 3,432 (181,000) 2,131 (3,000) 1,913 958,000 ¥ 2,868		

			米ドル
定額オプション	株式数	加重平均 行使価格	期中に権利付与した オプションの 加重平均公正価値
2007年3月31日現在未決済オプション	905,000	\$ 25.70	
権利付与	237,000	34.32	\$ 7.44
権利行使	(181,000)	21.31	
権利行使期限切れ	(3,000)	19.13	
2008年3月31日現在未決済オプション	958,000	\$ 28.68	
2008年3月31日現在権利行使可能オプション	504,000	\$ 25.33	

2008年3月31日現在の定額ストックオプションに関する情報は次のとおりです。

株式数		加重平均	行使価格	各の範囲	加重平均	匀行使価格
	休工设	残存契約期間	円	米ドル	円	米ドル
未決済オプション	958,000	2.53年	<b>¥ 2,435</b> から	<b>\$ 24.35</b> から	¥ 2,868	\$ 28.68
 権利行使可能オプション	504,000	1.42年	¥ 3,432 ¥ 2,435	\$ 34.32 \$ 24.35	¥ 2,533	\$ 25.33
			から <b>¥ 2,580</b>	から <b>\$ 25.80</b>		

付与日におけるオプションの公正価値は、以下の前提に基づきブラック・ショールズ・オプション価格算定モデルにより算出 しています。

	2008	2007	2006
非危険利子率	1.343%	1.540%	1.540%
予想変動率	27.8%	28.0%	23.0%
予想配当利回り	1.166%	1.068%	0.982%
予想期間	3.5年	3.5年	3.5年

当社が用いたブラック・ショールズ・オプション価格形成 モデルは、権利確定期間の設定がなく、かつ、売買可能な オプションの公正価額を見積もる際に使用するために考案 されたものです。さらに、オプション価格算定にあたって は、株価の予想変動率を含む極めて主観的な仮定が必要と なります。当社の経営者の意見では、当社のストックオプ ションは、市場で売買されるオプションとは大きく異なる 性質を有しており、また、主観的な仮定を変更した場合、 公正価額の算定に重要な影響を及ぼす可能性があるため、 現存するいくつかの価格算定モデルは、当社のストックオ プションの公正価額を測定する上で、必ずしも単一の信頼 しうる方法を規定するものではありません。

定額ストックオプションの付与に伴い、2008年3月31 日終了事業年度において認識した株式に基づく報酬費用は 136百万円 (1,360千米ドル) です。また、権利未確定オ プションについて、2008年3月31日時点で認識されてい ない株式に基づく報酬費用は125百万円(1,250千米ド ル)であり、今後の加重平均費用認識期間は1.13年と見 込まれます。2008年3月31日終了事業年度におけるオプ ション行使による現金収入は386百万円(3,860千米ド ル)です。なお、オプションが行使された場合、当社は保 有している自己株式を付与する予定です。

#### 11. その他費用(収益) — 純額 —

2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度のその他費用(収益) ― 純額 ― の内訳は、次のとおりです。

		百万円		
	2008	2007	2006	2008
固定資産除売却損(純額)	¥ 963	¥ 6,427	¥ 22	\$ 9,630
有形固定資産の減損	168	1,441	_	1,680
事業再編費用	264	713	749	2,640
投資有価証券及びその他の資産の減損	2,297	682	757	22,970
投資有価証券売却益(純額)	(1,571)	(954)	(4,302)	(15,710)
退職給付信託設定益	_	(10,141)	_	_
事業売却損(益)(純額)	_	_	(194)	_
受取利息(純額)	(828)	(710)	(598)	(8,280)
為替差損(純額)	1,251	1,086	1,306	12,510
受取配当	(525)	(654)	(511)	(5,250)
その他(純額)	(932)	(123)	47	(9,320)
合計	¥ 1,087	¥ (2,233)	¥ (2,724)	\$ 10,870

2007年3月31日終了事業年度において、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における一部の生産設備について減損が生じていると判断され、公正価

額への評価減を実施しました。なお、公正価額は将来 キャッシュ・フローの現在価値により算定しています。

# 12. 法人税等

2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度の法人税等の内訳は、次のとおりです。

	百万円			千米ドル	
	2008	2007	2006	2008	
当期税額	¥ 24,403	¥ 21,688	¥ 22,662	\$ 244,030	
繰延税額(以下の項目を除く)	(367)	3,541	4,024	(3,670)	
評価性引当金の変更影響額	236	366	15	2,360	
合計	¥ 24,272	¥ 25,595	¥ 26,701	\$ 242,720	

当社および国内子会社は、利益に対してさまざまな税金が課せられますが、それらを合計すると日本の法定税率は、2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度において41.0%です。

連結会社の税効果会計適用後の法人税等の負担率は、次の事由により日本の法定税率とは異なっています。

2008	2007	2006
41.0%	41.0%	41.0%
0.9	0.5	0.9
(4.6)	(4.0)	(3.5)
1.0	3.7	0.4
(1.7)	(2.0)	3.2
0.4	0.6	0.0
0.8	0.0	0.0
37.8	39.8	42.0
	41.0% 0.9 (4.6) 1.0 (1.7) 0.4 0.8	41.0%       41.0%         0.9       0.5         (4.6)       (4.0)         1.0       3.7         (1.7)       (2.0)         0.4       0.6         0.8       0.0

2008年および2007年3月31日現在の繰延税金資産および負債計上の原因となった一時差異および繰越欠損金などの主なものは次のとおりです。

		百万円			千米	ドル
	200	)8	20	07	2008	
	繰延税金 資産	繰延税金 負債	繰延税金 資産	繰延税金 負債	繰延税金 資産	繰延税金 負債
たな卸資産の評価	¥ 7,788	¥ —	¥ 7,746	¥ —	\$ 77,880	<b>\$</b> —
未払賞与及び有給休暇費用	5,913	_	5,779	_	59,130	_
退職給付引当金	7,023	_	6,279	_	70,230	_
事業税	1,001	_	756	_	10,010	_
市場性のある有価証券	_	3,673	_	9,214	_	36,730
有形固定資産	849	_	958	_	8,490	_
貸倒引当金	1,195	_	1,088	_	11,950	_
退職年金債務の調整	20,881	_	15,739	_	208,810	_
その他の一時差異	8,632	5,704	9,363	3,056	86,320	57,040
繰越税額控除	5,025	_	4,997	_	50,250	_
繰越欠損金	3,483	_	3,469	_	34,830	_
 計	¥ 61,790	¥ 9,377	¥ 56,174	¥ 12,270	\$ 617,900	\$ 93,770
評価性引当金	(8,591)	_	(8,826)	_	(85,910)	_
評価性引当金控除後計	¥ 53,199	¥ 9,377	¥ 47,348	¥ 12,270	\$ 531,990	\$ 93,770

評価性引当金は、2008年3月31日終了事業年度において235百万円(2,350千米ドル)減少し、2007年3月31日終了事業年度において1,623百万円増加しました。

連結会社が有している税務上、将来の所得と相殺できる 繰越欠損金は、2008年3月31日現在約10,060百万円 (100,600千米ドル)で、その多くは2014年までに控除 期限が到来します。

当社は、子会社の留保利益について、再投資を予定している限りにおいて、日本の法人税は適用していません。再投資が予定されており、日本の法人税を適用していない海外子会社の留保利益は、2008年および2007年3月31日現在、それぞれ63,180百万円(631,800千米ドル)および55,211百万円です。国内子会社から受け取る配当金については、概ね非課税です。

連結会社は2007年4月1日以降に開始する事業年度よりFIN第48号を適用しており、その結果、期首累積影響額として期首のその他の剰余金が266百万円(2,660千米ドル)減少しました。なお、2008年3月31日現在における未認識税務ベネフィットの金額に重要性はありません。

未認識税務ベネフィットに関連する利息及び課徴金については、連結損益計算書の法人税等に含めています。

連結会社は、日本および諸外国で税務申告を行っています。日本国内においては、いくつかの例外を除き、2005年3月31日終了事業年度以前について税務調査が終了しています。また、諸外国においては、いくつかの例外を除き、2003年度3月31日終了事業年度以前について税務調査が終了しています。

#### 13. 外国における活動

2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度の海外子会社の売上高および総資産は、次のとおりです。

		百万円		千米ドル
	2008	2007	2006	2008
売上高	¥ 374,399	¥ 324,509	¥ 256,116	\$ 3,743,990
総資産	¥ 257,151	¥ 263,900	¥ 209,038	\$ 2,571,510

#### 14. 非継続事業

2007年4月1日、当社の連結子会社であるオムロンエンタテインメント株式会社は、その事業の全部を当社グループ外へ譲渡しました。これに伴い、当事業に係る売却益(法人税等考慮後)を、FASB基準書第144号「長期性資産の減損又は処分の会計処理」の規定に基づき、連結損益計算書上、非継続事業当期純利益として表示しています。なお、セグメント情報等を含めて、過年度の数値についてもこの表示に合わせて組替表示をしています。ただし、営

業活動、投資活動、財務活動それぞれに属する非継続事業のキャッシュ・フローは、独立表示せず継続事業の各活動に含めています。

連結会社はオムロンエンタテインメント株式会社の事業 譲渡後、同事業と継続的関与を持っていません。

2008年、2007年および2006年3月31日に終了した 年度の非継続事業の主要な財務情報は次のとおりです。

		百万円		
	2008	2007	2006	2008
	¥ —	¥ 12,785	¥ 10,780	<b>\$</b> —
売上原価及び費用	<del>_</del>	10,776	9,441	_
税引前当期純利益	_	2,009	1,339	_
非継続事業売却益	5,177	_	_	51,770
法人税等	2,123	823	537	21,230
非継続事業当期純利益	¥ 3,054	¥ 1,186	¥ 802	\$ 30,540

#### 15. 1株当たり情報

当社は1株当たり利益の算出にあたり、FASB基準書第 128号「1株当たり利益」を適用しています。基本的1株 当たり当期純利益の算出は、当期純利益を加重平均による 期中平均発行済普通株式数で除しています。

希薄化後1株当たり当期純利益の算出にあたって、ス

トックオプションについては権利行使を仮定した場合の金 庫株方式による希薄化効果を加味しています。

基本的および希薄化後1株当たり当期純利益の算出における分子、分母の調整表は次のとおりです。

ナルビロ

		百万円		千米ドル
	2008	2007	2006	2008
継続事業当期純利益	¥ 39,329	¥ 37,094	¥ 34,961	\$ 393,290
希薄化後継続事業当期純利益	¥ 39,329	¥ 37,094	¥ 34,961	\$ 393,290
		百万円		千米ドル
	2008	2007	2006	2008
非継続事業当期純利益	¥ 3,054	¥ 1,186	¥ 802	\$ 30,540
希薄化後非継続事業当期純利益	¥ 3,054	¥ 1,186	¥ 802	\$ 30,540
		百万円		千米ドル
	2008	2007	2006	2008
会計方針変更による累積影響額	¥ —	¥ —	¥ (1,201)	<b>\$</b> —
希薄化後会計方針変更による累積影響額	¥ —	¥ —	¥ (1,201)	<b>\$</b> —
		百万円		千米ドル
	2008	2007	2006	2008
当期純利益	¥ 42,383	¥ 38,280	¥ 35,763	\$ 423,830
希薄化後当期純利益	¥ 42,383	¥ 38,280	¥ 35,763	\$ 423,830

	2008	2007	2006
加重平均による期中平均発行済普通株式数 希薄化効果:	228,005,106	232,059,070	236,625,818
ストックオプション	61,624	153,918	131,711
希薄化後発行済普通株式数	228,066,730	232,212,988	236,757,529

# 16. キャッシュ・フローの追加情報

2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度のキャッシュ・フローの追加情報は、次のとおりです。

		千米ドル		
	2008	2007	2006	2008
支払利息の支払額	¥ 1,536	¥ 1,130	¥ 898	\$ 15,360
当期税金の支払額	27,216	24,591	23,843	272,160
キャッシュ・フローを伴わない投資および財務活動の注記:				
資本的支出に関連する債務	2,202	2,977	3,220	22,020
退職給付信託へ拠出した投資有価証券の公正価額	_	16,019	_	_
自己株式の消却による利益剰余金の減少	23,858	_	_	238,580

# 17. その他の包括利益(損失)

2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度のその他の包括利益(損失)累計額の項目別増減額および残高は、 次のとおりです。

//wocmっとす。		百万円			
	2008	2007	2006	2008	
—————————————————————————————————————					
期首残高	¥ 6,560	¥ (1,353)	¥ (10,554)	\$ 65,600	
当期増減額	(12,342)	7,913	9,201	(123,420)	
—————————————————————————————————————	(5,782)	6,560	(1,353)	(57,820)	
最小退職年金債務調整額					
期首残高	_	(21,183)	(41,123)	_	
当期増減額	_	1,658	19,940	_	
FASB基準書第158号適用による調整額	_	19,525	_	_	
	_	_	(21,183)	_	
退職年金債務調整額					
期首残高	(22,169)	_	_	(221,690)	
当期増減額	(7,076)	_	_	(70,760)	
FASB基準書第158号適用による調整額	_	(22,169)	_	_	
期末残高	(29,245)	(22,169)	_	(292,450)	
売却可能有価証券未実現利益(損失)					
期首残高	12,738	19,671	10,909	127,380	
当期増減額	(6,237)	(6,933)	8,762	(62,370)	
期末残高	6,501	12,738	19,671	65,010	
デリバティブ純利益(純損失)					
期首残高	(142)	(106)	(241)	(1,420)	
当期増減額	451	(36)	135	4,510	
期末残高	309	(142)	(106)	3,090	
その他の包括損失累計額合計					
期首残高	(3,013)	(2,971)	(41,009)	(30,130)	
当期増減額	(25,204)	2,602	38,038	(252,040)	
FASB基準書第158号適用による調整額	_	(2,644)	_	_	
期末残高	¥ (28,217)	¥ (3,013)	¥ (2,971)	\$ (282,170)	

2008年、2007年および2006年3月31日終了事業年度のその他の包括利益(損失)の項目別の税効果の影響額および組替修正額は、次のとおりです。

					百万円				
		2008			2007			2006	
	税効果 考慮前	税効果	税効果 考慮後	税効果 考慮前	税効果	税効果 考慮後	税効果 考慮前	税効果	税効果 考慮後
為替換算調整額:									
当期発生為替換算調整額	¥ (12,384)	¥ 42	¥ (12,342)	¥ 8,248	¥ (341)	¥ 7,907	¥ 9,458	¥ (257) ¥	≨ 9,201
実現額の当期損益への									
組替修正額	_	_	_	6	_	6	_	_	_
為替換算調整額の当期変動額	(12,384)	42	(12,342)	8,254	(341)	7,913	9,458	(257)	9,201
最小退職年金債務調整額	_	_	_	2,811	(1,153)	1,658	33,797	(13,857)	19,940
退職年金債務調整額	(11,994)	4,918	(7,076)						
売却可能有価証券未実現利益(損失)	:								
未実現利益(損失)当期発生額	(11,266)	4,619	(6,647)	(949)	389	(560)	18,469	(7,564)	10,905
減損に伴う実現額の									
当期損益への組替修正額	2,229	(914)	1,315	144	(59)	85	487	(200)	287
売却に伴う実現額の									
当期損益への組替修正額	(1,534)	629	(905)	(805)	330	(475)	(4,119)	1,689	(2,430)
退職給付信託への									
拠出に伴う実現額の									
当期損益への組替修正額		_		(10,141)	4,158	(5,983)			
未実現利益(損失)	(10,571)	4,334	(6,237)	(11,751)	4,818	(6,933)	14,837	(6,075)	8,762
デリバティブ純利益(純損失):									
キャッシュ・フローヘッジとして									
指定されたデリバティブに									
かかる当期発生純利益(純損失		(819)	1,178	(2,047)	839	(1,208)	(2,173)	891	(1,282)
実現額の当期損益への組替修正額		505	(727)	1,986	(814)	1,172	2,400	(983)	1,417
純利益(純損失)	765	(314)	451	(61)	25	(36)	227	(92)	135
その他の包括利益(損失)	¥ (34,184)	¥ 8,980	¥(25,204)	¥ (747)	¥ 3,349	¥ 2,602	¥ 58,319	¥(20,281)	¥ 38,038

大学学院   大学学院			千米ドル				
為替換算調整額:株切果考慮後当期発生為替換算調整額 実現額の当期損益への 組替修正額 局力整換算調整額の当期変動額 最小退職年金債務調整額 表力性質質調整額の当期変動額 最小退職年金債務調整額 (123,840) 最小退職年金債務調整額 (119,940) 表力可能有価証券未実現利益(損失): 未実現利益(損失)当期損益への組替修正額 売却可能有価証券未実現額の 当期損益への組替修正額 売却に伴う実現額の 当期損益への組替修正額 売却に伴う実現額の 当期損益への組替修正額 表別に伴う実現額の 当期損益への組替修正額 表別社(損失) 表別は(損失) 表別社(損失) 表別社(損失) 表別、(15,340) 表別、(62,90) 表別、(62,370)デリバティブ統利益(減失): キャッシュ・フローへッジとして指定されたデリバティブにかかる当期発生純利益(純損失) 生物の当期損益への組替修正額 未実現利益(純損失)19,970 (8,190) (8,190) (11,780) 実現額の当期損益への組替修正額 (12,320) 5,050 (7,270) 純利益(純損失) 実現額の当期損益への組替修正額 実現額の当期損益への組替修正額 (12,320) 5,050 (7,270) 純利益(純損失) 実現額の当期損益への組替修正額 (12,320) (12,320) (3,140) (4,510)			2008				
当期発生為替換算調整額 実現額の当期損益への 組替修正額\$ 420\$ (123,420)最小退職年金債務調整額 最小退職年金債務調整額 (112,840)420(123,420)最小退職年金債務調整額 大却可能有価証券未実現利益(損失): 未実現利益 (損失) 当期発生額 減損に伴う実現額の 当期損益への組替修正額 ・ 22,290 ・ 3期損益への組替修正額 ・ 3期損益への組替修正額 ・ 46,290 ・ 5期損益への組替修正額 ・ 5期損益への組替修正額 ・ 43,340 ・ 5年 ・ 5年 ・ 5年 ・ 7,274 ・ 74 ・ 74 							
実現額の当期損益への 組替修正額	為替換算調整額:						
超替修正額	当期発生為替換算調整額	\$ (123,840)	\$ 420	\$ (123,420)			
為替換算調整額の当期変動額(123,840)420(123,420)最小退職年金債務調整額一一一売却可能有価証券未実現利益(損失): 未実現利益 (損失) 当期発生額 減損に伴う実現額の 当期損益への組替修正額(112,660)46,190(66,470)売却に伴う実現額の 	実現額の当期損益への						
最小退職年金債務調整額ー ー ー ー定職年金債務調整額(119,940)49,180(70,760)売却可能有価証券未実現利益(損失): 未実現利益 (損失) 当期発生額 減損に伴う実現額の 当期損益への組替修正額 ・ 当期損益への組替修正額 ・ 当期損益への組替修正額 ・ 当期損益への組替修正額 ・ 当期損益への組替修正額 ・ 当期損益への組替修正額 ・ 当期損益への組替修正額 ・ 当期損益への組替修正額 ・ 「105,710」 ・ 43,340 ・ 7,650 ・ (7,270)	組替修正額	_	_				
退職年金債務調整額 (119,940) 49,180 (70,760)   売却可能有価証券未実現利益(損失):	為替換算調整額の当期変動額	(123,840)	420	(123,420)			
売却可能有価証券未実現利益(損失):   未実現利益(損失) 当期発生額	最小退職年金債務調整額	_	_	_			
未実現利益 (損失) 当期発生額 減損に伴う実現額の 当期損益への組替修正額 ・	退職年金債務調整額	(119,940)	49,180	(70,760)			
減損に伴う実現額の 当期損益への組替修正額 売却に伴う実現額の 当期損益への組替修正額 ・ 期損益への組替修正額 ・ 関係に伴う実現額の ・ 地間に伴う実現額の ・ 当期損益への組替修正額 ・ 当期損益への組替修正額 ・ 本実現利益(損失) ・ 「105,710」 43,340 (62,370)デリバティブ純利益(純損失): キャッシュ・フローへッジとして 指定されたデリバティブに かかる当期発生純利益(純損失) ・ 実現額の当期損益への組替修正額 ・ 19,970 (8,190) 11,780 ・ 実現額の当期損益への組替修正額 ・ (12,320) 5,050 (7,270) ・ 純利益(純損失)純利益(純損失)7,650 (3,140) 4,510	売却可能有価証券未実現利益(損失):						
当期損益への組替修正額22,290(9,140)13,150売却に伴う実現額の(15,340)6,290(9,050)退職給付信託への 拠出に伴う実現額の 当期損益への組替修正額未実現利益(損失)(105,710)43,340(62,370)デリバティブ純利益(純損失): キャッシュ・フローヘッジとして 指定されたデリバティブに かかる当期発生純利益(純損失)19,970(8,190)11,780実現額の当期損益への組替修正額(12,320)5,050(7,270)純利益(純損失)7,650(3,140)4,510	未実現利益(損失)当期発生額	(112,660)	46,190	(66,470)			
売却に伴う実現額の 当期損益への組替修正額(15,340)6,290(9,050)退職給付信託への 拠出に伴う実現額の 当期損益への組替修正額ー ー ー ー ー ー ー未実現利益(損失)(105,710)43,340(62,370)デリバティブ純利益(純損失): キャッシュ・フローヘッジとして 指定されたデリバティブに かかる当期発生純利益(純損失)19,970(8,190)11,780実現額の当期損益への組替修正額(12,320)5,050(7,270)純利益(純損失)7,650(3,140)4,510	減損に伴う実現額の						
当期損益への組替修正額 退職給付信託への 拠出に伴う実現額の 当期損益への組替修正額(15,340)6,290(9,050)当期損益への組替修正額    	当期損益への組替修正額	22,290	(9,140)	13,150			
退職給付信託への 拠出に伴う実現額の 当期損益への組替修正額ー ー ー ー ー未実現利益 (損失)(105,710)43,340(62,370)デリバティブ純利益 (純損失): キャッシュ・フローヘッジとして 指定されたデリバティブに かかる当期発生純利益(純損失)19,970(8,190)11,780実現額の当期損益への組替修正額(12,320)5,050(7,270)純利益 (純損失)7,650(3,140)4,510	売却に伴う実現額の						
拠出に伴う実現額の 当期損益への組替修正額ー ー ー未実現利益 (損失)(105,710)43,340(62,370)デリバティブ純利益 (純損失): キャッシュ・フローへッジとして 指定されたデリバティブに かかる当期発生純利益(純損失)19,970(8,190)11,780実現額の当期損益への組替修正額(12,320)5,050(7,270)純利益 (純損失)7,650(3,140)4,510	当期損益への組替修正額	(15,340)	6,290	(9,050)			
当期損益への組替修正額ー ー ー未実現利益 (損失)(105,710)43,340(62,370)デリバティブ純利益 (純損失):*********************************	退職給付信託への						
未実現利益 (損失)(105,710)43,340(62,370)デリバティブ純利益 (純損失):*********************************	拠出に伴う実現額の						
デリバティブ純利益 (純損失):キャッシュ・フローヘッジとして 指定されたデリバティブに かかる当期発生純利益 (純損失)19,970 (8,190) 11,780実現額の当期損益への組替修正額(12,320) 5,050 (7,270)純利益 (純損失)7,650 (3,140) 4,510	当期損益への組替修正額	_	_	_			
キャッシュ・フローヘッジとして 指定されたデリバティブに かかる当期発生純利益(純損失)19,970 (8,190)11,780実現額の当期損益への組替修正額(12,320)5,050 (7,270)純利益(純損失)7,650 (3,140)4,510	未実現利益(損失)	(105,710)	43,340	(62,370)			
指定されたデリバティブに かかる当期発生純利益(純損失) 19,970 (8,190) 11,780 実現額の当期損益への組替修正額 (12,320) 5,050 (7,270) 純利益(純損失) 7,650 (3,140) 4,510	デリバティブ純利益(純損失):						
かかる当期発生純利益(純損失)19,970(8,190)11,780実現額の当期損益への組替修正額(12,320)5,050(7,270)純利益(純損失)7,650(3,140)4,510	キャッシュ・フローヘッジとして						
実現額の当期損益への組替修正額(12,320)5,050(7,270)純利益(純損失)7,650(3,140)4,510	指定されたデリバティブに						
純利益(純損失) 7,650 (3,140) 4,510	かかる当期発生純利益(純損失)	19,970	(8,190)	11,780			
1010	実現額の当期損益への組替修正額	(12,320)	5,050	(7,270)			
その他の包括利益(損失) \$ (341,840) \$ 89,800 \$ (252,040)	純利益(純損失)	7,650	(3,140)	4,510			
	その他の包括利益(損失)	\$ (341,840)	\$ 89,800	\$(252,040)			

#### 18. 金融商品およびリスク管理

#### 金融商品の公正価額

2008年および2007年3月31日現在、連結会社の有する金融商品の帳簿価額および見積公正価額は、次のとおりです。

		百万円				千米ドル		
	20	008	2007		2008			
	帳簿価額	見積公正価額	帳簿価額	見積公正価額	帳簿価額	見積公正価額		
デリバティブ取引以外:								
長期債務	¥ (2,014)	¥ (2,014)	¥ (1,945)	¥ (1,945)	\$ (20,140)	\$ (20,140)		
(一年内返済予定額を含む)								
デリバティブ取引:								
その他の流動資産(負債):								
為替予約取引	1,221	1,221	(286)	(286)	12,210	12,210		
通貨スワップ取引	12	12	47	47	120	120		

それぞれの金融商品の公正価額の見積りにあたって、実務的には次の方法および仮定を用いています:

#### デリバティブ取引以外

(1) 現金及び現金同等物、受取手形及び売掛金、短期債務、支払手形及び買掛金・未払金:

公正価額は帳簿価額とほぼ等しいと見積もっています。

(2) 投資有価証券 (注記 4):

公正価額は時価または類似証券の時価に基づいて見積 り算定しています。投資に含まれる持分有価証券には 容易に確定できる市場価額の無いものがあり、これら の公正価額の見積りは実務上困難です。

#### (3) 長期債務:

公正価額は将来のキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて見積り算定しています。なお、割引計算に際しては、類似債務を発行する場合、連結会社に現在適用される利子率を使用しています。

#### デリバティブ取引

デリバティブ取引の公正価額は、当該取引契約を事業年度末日に解約した場合に連結会社が受領または支払う見積り額を反映しており、この見積り額には未実現利益または損失が含まれています。連結会社のデリバティブ取引の大半については、ディーラー取引価格が利用可能ですが、そうでないものについては、公正価額の見積りにあたり、価格決定あるいは評価モデルを使用しています。また、連結会社ではトレーディング目的のためのデリバティブ取引は行っていません。

#### デリバティブおよびヘッジ活動

キャッシュ・フローヘッジとして指定および認定された為替予約取引および通貨スワップ取引の公正価額の変動は、その他の包括利益(損失)累計額として報告しています。これらの金額は、ヘッジ対象資産・負債が損益に影響を与えるのと同一期間において、その他費用(収益) - 純額 - として損益に組替えられます。2008年3月31日現在、為替予約取引に関連してその他の包括利益(損失)累計額に計上されたほぼ全額は今後12ヶ月以内に損益に組替えられると見込まれます。

キャッシュ・フローヘッジとして指定され、その他の包括利益(損失)累計額として報告されている為替予約取引および通貨スワップ取引の公正価額の変動の有効部分は、関連税効果控除後で、2008年および2007年3月31日終了事業年度において、それぞれ 1,178百万円の利益(11,780千米ドル)、1,208百万円の損失です。また、その他の包括利益(損失)累計額から、デリバティブ商品の性質によりその他費用(収益)ー純額ーに組替えられた金額は、関連税効果控除後で、2008年および2007年3月31日終了事業年度において、それぞれ727百万円(7,270千米ドル)の損失、1,172百万円の利益です。2008年および2007年3月31日終了事業年度において、ヘッジ効果が有効でない金額に重要性はありません。

#### 為替予約取引および通貨スワップ取引:

連結会社は為替変動(主に、米ドル、ユーロ)をヘッジするために、為替予約取引および売建て・買建てを組み合わせた通貨スワップ取引を継続的に利用しています。これらの契約期間は概ね10カ月以内です。為替予約取引の信用

リスクは、貸借対照表日の当該契約の公正価額によって表されます。契約相手は大規模な金融機関であり、そのような信用リスクは小さいと考えています。

2008年および2007年3月31日現在の為替予約取引等の残高(想定元本)は、次のとおりです。

	日	日万円		
	2008	2007	2008	
	¥ 64,916	¥ 59,596	\$ 649,160	
通貨スワップ取引	¥ 620	¥ 2,100	\$ 6,200	

上記の想定元本は、契約当事者間で授受される金額を表したものではなく、デリバティブを利用することによる連結会社のリスクを表したものでもありません。実際の支払額および受取額は、想定元本を基礎とした契約条件により決定されます。

連結会社は外国通貨建金融資産および負債の機能通貨への転換以前に発生する為替変動リスクをヘッジしています。 機能通貨への転換に先立ち、これらの金融資産および負債 は、貸借対照表日の通貨交換レートで機能通貨に換算されます。スポットレートの変動による影響は、損益として認識し、連結損益計算書上、その他費用(収益) — 純額 — に含めて計上しています。金融資産および負債を対象とするヘッジ目的の為替予約取引および通貨スワップ取引についても、通貨交換レートをもとに評価し、同様に連結損益計算書に報告される利益または損失として認識しています。

#### 19. コミットメントおよび偶発債務

2008年3月31日現在、2013年までの情報処理運用業務の外部委託契約に関連し、約23,377百万円(233,770千米ドル)の契約債務があります。当契約によると、委託費用は2008年3月31日終了事業年度において5,419百万円(54,190千米ドル)であり、契約最終年度である2013年3月31日終了事業年度の年額4,629百万円(46,290千米ドル)まで毎年段階的に減額されます。また、残存契約期間に係る委託費用の15%の違約金を支払うことにより、当該委託契約の解約は可能です。

当社および一部の子会社は、いくつかの未解決訴訟の被告となっています。しかし、当社および当社の弁護人が現時点で入手しうる情報に基づくと、当社の取締役会はこれらの訴訟が連結財務諸表に重要な影響を与えることはないと確信しています。

#### 信用リスクの集中

連結会社にとって、信用リスク集中の恐れがある金融商品は、主として短期投資および受取手形及び売掛金となります。短期投資については、取引相手を信用度の高い金融機関としています。また、受取手形及び売掛金に関しては、売上高の約51%が日本国内に集中していますが、顧客の大半は優良で、業種も多岐にわたっているため、信用リスク集中の恐れは限られています。

なお、当社は原則として、掛売りの場合には顧客に担保 を差し入れるよう要請しています。

#### 保証債務

当社はグループ外の会社の銀行借入金について、債務保証 を行っています。関連会社およびグループ外の会社のため の債務保証は、これらの会社がより少ない資金調達コスト で運営するために行っています。債務不履行が発生した場 合の最高支払額は、2008年3月31日現在、869百万円 (8,690千米ドル)です。2008年3月31日現在、これらの 債務保証に関して認識した負債の額に重要性はありません。 グループ外の会社のうち、1社の銀行借入金469百万円 (4,690千米ドル) については、他6社との連帯保証を行っ ていますが、7社間の取り決め書により、当該保証に係る 損失については7社均等負担になっています。

#### 製品保証

連結会社は、ある一定期間において、提供した製品および サービスに対する保証を行っています。2008年および 2007年3月31日終了事業年度において、製品保証引当 金の変動は次のとおりです。

	百	百万円		
	2008	2007	2008	
期首残高	¥ 2,190	¥ 1,678	\$ 21,900	
繰入額	1,507	2,082	15,070	
取崩額(目的使用等)	(2,078)	(1,570)	(20,780)	
期末残高	¥ 1,619	¥ 2,190	\$ 16,190	

#### 20. 後発事象

2008年5月15日、当社の取締役会は、定時株主総会の 承認を条件として、自己株式の取得計画を決議しました。 当計画の実行は当社の任意であり、2009年6月の定時株

主総会開催日までの期間に10,000百万円(100,000千 米ドル)または、300万株の取得を上限としています。

# 財務セクション | 独立監査人の監査報告書

# Deloitte.

**Deloitte Touche Tohmatsu** T541-0042 大阪市中央区今橋四丁目1番1号 淀屋橋三井ビルディング

Tel: (06) 4560 6000 Fax: (06) 4560 6001 www.deloitte.com/jp

# 独立監査人の監査報告書

#### オムロン株式会社の取締役会及び株主各位

私どもは添付のオムロン株式会社及び子会社の日本円表示による2008年及び2007年3月31日現在 の連結貸借対照表並びに2008年3月31日をもって終了した3事業年度の連結損益計算書、連結包括 損益計算書、連結株主持分計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を実施した。これら の財務諸表は会社の経営者が責任を持つものである。私どもの責任は私どもの監査に基づいてこれらの 財務諸表についての意見を表明することである。

私どもは米国において一般に認められた監査基準に準拠して監査を行なった。これらの監査基準は、 財務諸表に重大な虚偽記載がないかどうかについて合理的な確証を得るために、私どもが監査を計画し、 かつ、実施するよう要求している。監査は、適切な監査手続きを立案するための基礎として実施する財 務報告に係る内部統制の検討を含んでいる。ただし、これは財務報告に係る内部統制の有効性に関する 意見を表明するための検討ではないため、私どもはそのような意見は表明しない。また、監査は、財務 諸表上の金額や開示を裏付ける証拠の試査による検証及び財務諸表全体の表示について評価するととも に経営者が採用した会計原則及び経営者が行なった重要な見積りを検討することを含んでいる。私ども は私どもの監査が私どもの意見に対する合理的な基礎を提供していると確信している。

添付の連結財務諸表には米国財務会計基準審議会基準書第131号「企業のセグメントおよび関連情 報の開示 | で要求されている情報が開示されていない。私どもの意見では、事業活動に関する種々のセ グメント情報を開示することは、連結財務諸表の完全な表示のために必要であると考える。

私どもの意見では、前述のセグメント情報が開示されていないことを除き、添付の連結財務諸表は、 すべての重要な点において、オムロン株式会社及び子会社の2008年及び2007年3月31日現在の財政 状態並びに2008年3月31日をもって終了した3事業年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を 米国において一般に認められた会計基準に準拠し適正に表示している。

私どもの監査はまた、日本円金額の米ドル金額への換算を包含するものであり、私どもの意見では、 その換算は、連結財務諸表注記2で述べられる基準に従ってなされている。米ドル金額は単に日本以外 の読者の便宜のために表示されている。

Delaitle Touche Tohmatan

日本、大阪 2008年6月10日

Member of **Deloitte Touche Tohmatsu** 

# 会社情報/株式情報

2008年3月31日現在

#### 創業年月日

1933年5月10日

#### 連結従業員数

35,426名

#### 資本金

64,100百万円

#### 株式の状況

授権株式数 487,000千株 発行済株式数 239,121千株 株主数 33,166名

#### 上場証券取引所

大阪・東京・名古屋・ フランクフルト

#### 証券コード

6645

#### 株主名簿管理人

〒100-8212 東京都千代田区丸の内 1丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行 株式会社

#### 米国預託証券(ADR)の 預託および名義書換代理人

JPMorgan Chase Bank, N. A. 4 New York Plaza, New York, NY 10004, U. S. A.

#### お問合せ先:

JPMorgan Service Center P.O. Box 64504 St. Paul, MN 55164-0504 U.S.A. Tel 1-800-990-1135 E-mail jpmorgan.adr@ wellsfargo.com

#### ホームページアドレス

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

#### 本社

〒600-8530 京都市下京区 塩小路通堀川東入 Tel 075-344-7000 Fax 075-344-7001

#### 東京本社

〒105-0001 東京都港区 虎ノ門3-4-10 Tel 03-3436-7170 Fax 03-3436-7180

#### 海外主要拠点

欧州本社

OMRON Europe B. V. (オランダ) Tel 31-23-568-1300

Fax 31-23-568-1300

#### 北米本社

OMRON Management Center of America, Inc. (イリノイ州) Tel 1-224-520-7650

Fax 1-224-520-7680

## アジア・パシフィック本社 OMRON Asia Pacific

Pte. Ltd. (シンガポール)

Tel 65-6835-3011 Fax 65-6835-2711

#### 中国本社

OMRON (China) Co., Ltd. (上海)

Tel 86-21-5888-1666 Fax 86-21-5888-7633/7933

#### 国内の主な生産拠点、販売拠点、 研究開発拠点

#### 生産拠点

三島事業所

Tel 055-977-9000 Fax 055-977-9080

#### 草津事業所

Tel 077-563-2181 Fax 077-565-5588

#### 綾部事業所

Tel 0773-42-6611 Fax 0773-43-0661

#### 水口工場

Tel 0748-62-6851 Fax 0748-62-6854

#### 販売拠点

大崎事業所

Tel 03-5435-2000 Fax 03-5435-2030

#### 名古屋事業所

Tel 052-571-6461 Fax 052-565-1910

#### 大阪事業所

Tel 06-6347-5800 Fax 06-6347-5900

#### 福岡事業所

Tel 092-414-3200 Fax 092-414-3201

#### 研究開発拠点

京阪奈イノベーションセンタ Tel 0774-74-2000 Fax 0774-74-2001

#### 小牧車載事業所

Tel 0568-78-6160 Fax 0568-78-6188

#### 岡山事業所

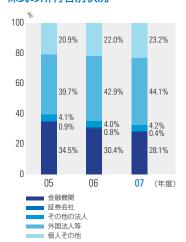
Tel 086-277-6111 Fax 086-276-6013

#### 株価推移 大阪証券取引所



#### 注1:オムロンと日経平均の値は、1999年3月末日のデータを100とする。 注2:出来高は1ヵ月間の平均出来高

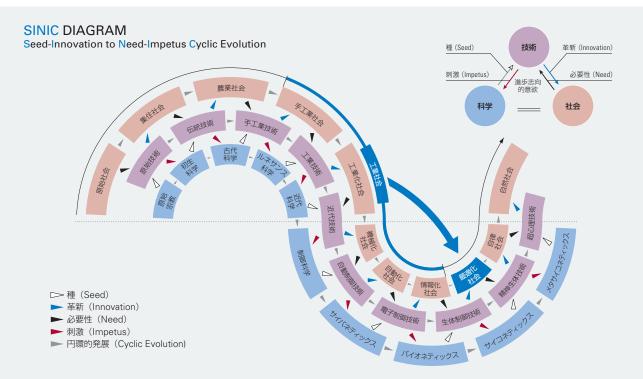
# 株式の所有者別状況



#### 年間株価高値・安値\*

年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
高値 (¥)	2,220	3,360	3,180	2,515	2,080	2,740	2,880	3,520	3,570	3,500
安値 (¥)	1,070	1,501	1,745	1,395	1,341	1,658	2,220	2,230	2,625	1,991

<sup>\*</sup>大阪証券取引所 終値ベース



#### SINIC理論とは

社会のニーズを先取りした経営をするためには、未来の社会を予測する必要があるとの考えから、提唱された「SINIC理論」。オムロンはこの理論をもとに、社会に対し常に先進的な提案をしてきました。

「SINIC理論」とは、創業者・立石一真が1970年の国際 未来学会で発表した未来予測理論です。パソコンやイン ターネットも存在しなかった高度経済成長のまっただ中に 発表されたこの理論は、情報化社会の出現など、21世紀前 半までの社会シナリオを、高い精度で描き出しています。

SINICとは"Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution"の頭文字をとったもので、「SINIC理論」では科学と技術と社会の間には円環論的な関係があり、異なる2つの方向から相互にインパクトを与えあっているとしています。ひとつの方向は、新しい科学が新しい技術を生み、それが社会へのインパクトとなって社会の変貌を促すというもの。もうひとつの方向は、逆に社会のニーズが新しい技術の開発を促し、それが新しい科学への期待となるというもの。この2つの方向が相関関係により、お互いが原因となり結果となって社会が発展していくという理論です。

#### 創業者が見た未来

この理論によれば、14世紀までの社会を「農業社会」と位置づけ、その基盤の上に「工業社会」を積み重ねたと考えています。この工業社会をさらに細分化すると、手工業社会、工業化社会、1870年以降の機械化社会、さらに20世紀に入っての自動化社会、20世紀末から21世紀の入り口までの情報化社会に至る、5段階のプロセスとしてとらえることができます。そして、工業社会の最終段階である情報化社会の後には、2005年からの「最適化社会」、そのあと2025年からの「自律社会」へ移行すると予測されています。現在の日本は、情報化社会を経て、その次の「最適化社会」に入りかかっていると言えます。

工業社会において人類は物質的な豊かさを手にいれました。一方で、エネルギー、資源、食料、人権などのさまざまな問題が未解決のまま取り残されています。最適化社会では、こうした負の遺産が解決され、効率や生産性を追い求める工業社会的な価値観から、次第に人間としての生きていく喜びを追求するといった精神的な豊かさを求める価値観が高まると予測しています。「個人と社会」「人と自然」「人と機械」が最適なバランスを保ちながら融合する最適化社会において、オムロンは独自の技術で貢献していきたいと考えています。

#### 最適化社会におけるオムロン

情報化社会では、知性という情報をON/OFFとか、1/0という数字情報で入出力していました。最適化社会では、この知性、感性をサポートしたり引き出したりする技術がより一層進化し、自然言語や人間の知性・感性そのものをダイレクトに入力し、出力され、表現、行動されるようになります。つまり、人間の知能、あるいは人間の感覚の一部が自動化されていく技術が基本になっていくのです。

最適化社会は、人間と機械が理想的に調和した社会であり、生産性や効率の追求に代わって、人間としての新しい生き方や自己実現が相対的に重要になります。そのとき人間は、より本質的な欲求、例えば、健康で幸せに長生きしたい、快適な生活を送りたい、生涯学習を受けたい、楽しい余暇を過ごしたい、といったことを重要視するようになると予測しています。

オムロンでは、「安心・安全、健康、環境」をより確かなものにするために、「個人と社会」「人と自然」「人と機械」が最適なバランスを保ちつつ、人間に限りなく近づく技術の確立と、人間の本質的な欲求にこたえる事業の展開を大切にしています。

# 「センシング&コントロール」技術で進化するオムロン





# オムロン株式会社

〒600-8530 京都市下京区塩小路堀川東入 TEL:075-344-7000 FAX:075-344-7001 URL:http://www.omron.co.jp