

アニュアルレポート 2009

2009年3月期

OMRON

Sensing tomorrow™



Annual Report 2009

表紙

京都コミュニケーション
プラザにて



レントゲン用タイマ

1933年 オムロンの

挑戦のはじまり

友人から「20分の1秒で正確に撮影できるレントゲン写真用のタイマができれば、きっと売れる」という話を聞いた創業者・立石一真は、図面作成から部品生産に至るまですべて一人で行い、1933年に試作品を完成させました。そして、大阪の日生病院に持ち込んだところ、20分の1秒で正確に作動したことから、後の大口受注へと発展しました。

見直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、歴史的な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・パシフィックおよび中華圏等の経済情勢、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、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

名称の定義

本アニュアルレポートに記載されている「オムロン」又は「当社」はオムロン株式会社とその連結対象会社を示しています。

Contents

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
- 8 10年間の主要財務データ

ステークホルダーの皆さまへ

10 会長メッセージ



2009年度は「足元を固めて、未来へ構える年」と位置づけて、中長期の成長を見据えた未来志向の経営を目指します。

12 社長メッセージ



完全復活の暁には見違える利益水準をご報告する志をもって、この苦境を乗り越えていきます。

14 社長、今後のオムロンを語る

～「勝つための減量」、そして合言葉は「Change! Challenge! Create!」～

特集1 トップ対談

20 社外取締役 富山和彦氏語る



経営者と投資家の視点をあわせ持つ富山社外取締役。経済危機の本質、社外取締役の役割、現場力、ガバナンスのあり方などについて、社長の作田と対談しました。

特集2 The 現場

25 オムロンだからできること



リアルタイムに人の笑顔度を計測する「スマイルスキャン」を発売しました。マスコミでもしばしば取り上げられ、滑り出しも好調です。その現場をレポートしました。

特集3 オムロンならではの環境ソリューション

29 CO2を減らすコストを、企業を強くする投資に

「センシング&コントロール」技術を活かしたCO2削減ソリューションについてご説明します。



企業の公器性報告書

社会課題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2009」をご参照ください。
<http://www.omron.co.jp/corporate/csr/>

30 Omron at a Glance

各セグメントの業績推移と今後の展望

事業概況

32 工場自動化用制御機器事業

IAB インダストリアル
オートメーションビジネス

34 家電・通信用電子部品事業

ECB エレクトロニクス
コンポーネンツビジネス

36 自動車用電子部品事業

AEC オートモーティブ
エレクトロニクス
コンポーネンツビジネス

38 社会システム事業

SSB ソーシャルシステムズ
ビジネス

40 健康・医療機器事業

HCB ヘルスケアビジネス

42 その他

環境事業推進本部・
電子機器事業本部・他

43 知的財産戦略

44 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

48 企業の社会的責任

50 取締役、監査役および執行役員

51 財務セクション

89 内部統制セクション

91 会社情報／株式情報

92 経営の羅針盤—SINIC理論

93 「センシング&コントロール」技術 で進化するオムロン

OMRON

PHILOSOPHY
A BETTER WORLD FOR ALL THROUGH SENSING & CONTROL



プロフィール

コアコンピタンスと事業領域

オムロンは、産業、社会、生活の分野で、「安心・安全、健康、環境」に貢献す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」

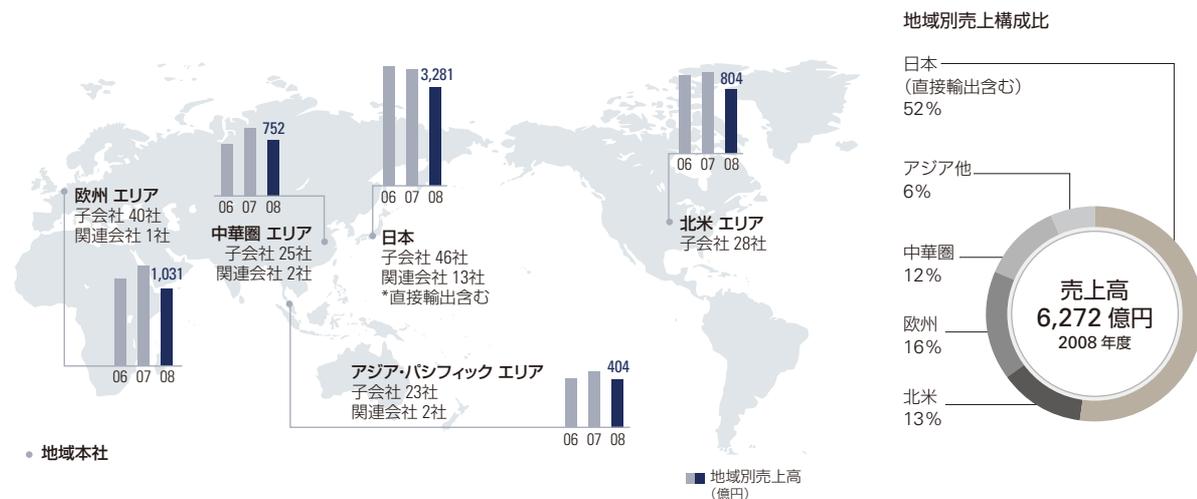
オムロンが提供する価値とは、コアコンピタンスである「センシング&コントロール」技術によって、人間の五感（視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚）に迫り、人間と機械が理想的に調和し、最大のパフォーマンスを生み出す「人と機械のベストマッチング」の実現です。

売上高構成比



グローバルネットワーク

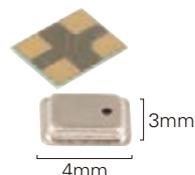
お客さまの「欲しいもの」を「欲しい時」に提供するため、日本、北米、欧州、中華圏、アジア・パシフィックに広がる独自のグローバルネットワークと各エリアに密着したサービス体制を確立しています。開発から、生産、物流、メンテナンスまでフルサポート体制を整え、オムロンは世界のビジネスパートナーのすぐそばで最適なサポートを行っています。



「センシング&コントロール」を支えるコアテクノロジー

[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。



[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。



[3] 画像センシング

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、安全運転支援、セキュリティシステム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。

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

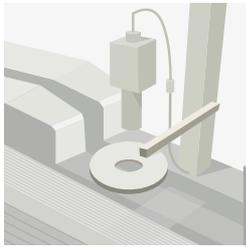
→ 32

工場自動化用制御機器事業

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、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*を誇っています。

(*2009年7月 オムロン調べ)

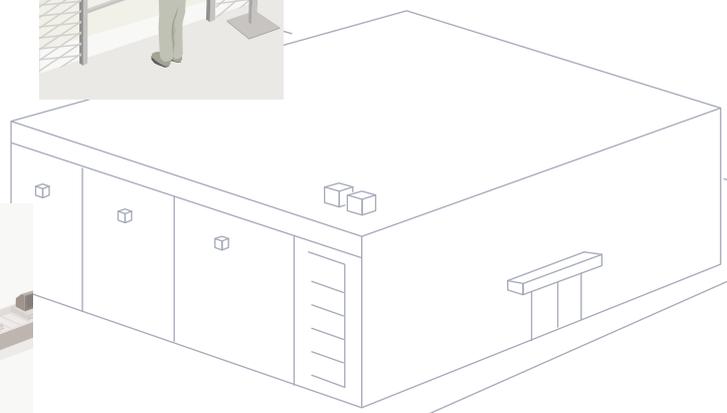
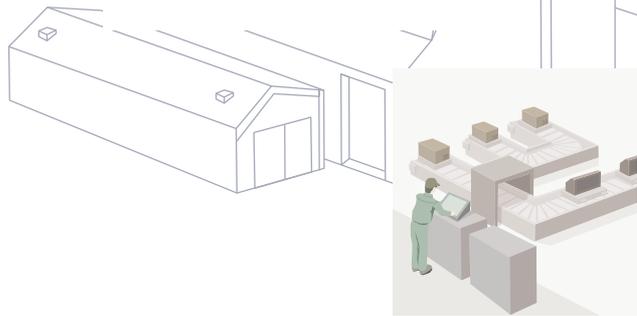
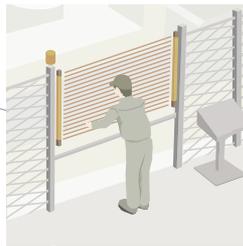


センサ

半導体、自動車、家電、食品などの多様な製造現場において、形状・位置・段差などを数ナノメートル（10億分の1メートル）単位の狂いもなく、高精度に検査・計測するセンシング技術が生産性や品質の向上をもたらしています。

セーフティコンポーネンツ

ロボットアームなど、製造現場における危険な領域に作業者が存在したり、侵入したりした場合に、警告を発したり、機械を停止させるなど、人が安心して働ける環境作りに貢献しています。



PLC（プログラマブルコントローラ）

PLCがセンサやタイマ、温度調節器、スイッチなどの情報を的確に処理し、機械や設備を効率よくコントロールします。また、タッチパネル搭載のプログラマブルターミナルによりライン制御・変更を容易に行うことができます。

センシング機器

 <p>視覚センサ</p>	 <p>デジタルファイバセンサ</p>
 <p>ネットワーク対応 基板検査装置</p>	 <p>UV照射器</p>

コントロール機器

 <p>デジタルタイマ 電子カウンタ</p>	 <p>温度調節器</p>
 <p>太陽光発電システム用 パワーコンディショナ</p>	 <p>プログラマブル コントローラ</p>

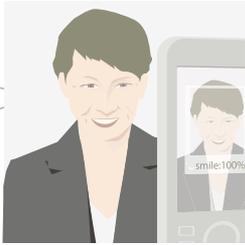
セーフティ機器

 <p>セーフティライト カーテン</p>
 <p>セーフティレーザ スキャナ</p>

小型液晶用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、小型液晶用バックライトでは世界トップシェアを誇っています。

(*富士キメラ総研「2008年バックライト出荷金額調査」より)



OKAO Vision

センサによって、カメラの露出補正、写真印刷の明るさ補正、携帯電話の本人確認、さらに年齢/性別を推定できる顔認識技術「OKAO Vision」は、幅広い領域に用途が拡大しています。



液晶用バックライト

ミクロンサイズの微細なレンズを数百万個集積して光の利用効率を極大化するマイクロレンズアレイ技術などにより、携帯電話などの高輝度化、薄型化、低消費電力化に貢献しています。



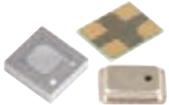
リレー・スイッチ

リレーは、電気信号を受けて機械的な動きに変える電磁石と電気を開閉するスイッチで構成され、冷蔵庫、電子レンジ、エアコンなどほとんどの電気製品で使用されています。



光通信デバイス

大容量・超高速かつ常時接続ネットワーク環境「FTTH (Fiber To The Home)」において、独自の微細加工技術が通信デバイスの小型化・低価格化を実現しています。

 <p>MEMSマイクロフォン</p>	 <p>RF MEMSスイッチ</p>	 <p>コンビネーションジョグ</p>	 <p>タッチセンサ</p>	 <p>FPCコネクタ</p>
 <p>サーフェスマウント スイッチ</p>	 <p>液晶用バックライト</p>	 <p>光スプリッタモジュール</p>	 <p>OKAO Vision 顔画像センシング</p>	 <p>サーフェスマウント 高周波リレー</p>

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

→ **36**

自動車用電子部品事業

電動パワーステアリングコントローラ
 クルマのより快適なハンドル操作を実現するための高出力、高精度センシング機能を搭載。燃費向上にも貢献し、省エネを実現しています。



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。



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。

SSB
ソーシャル
システムズ
ビジネス

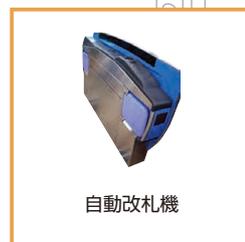
セグメント情報
 go to page

→ **38**

社会システム事業

**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。



道路交通管制システム

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。



**HC
ヘルスケア
ビジネス**

セグメント情報
go to page

➔ **40**

健康・医療機器事業

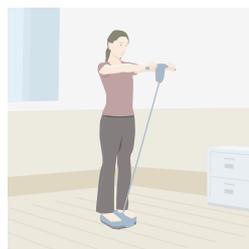
ホームメディカルケア

家庭で計測した生体情報や行動情報を、個人の健康管理から医療現場まで共通に活用することで、生活習慣病の予防・治療・疾病管理を行う「ホームメディカルケア」を推進しています。

世界シェア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。

(*2009年7月オムロン調べ)



家庭向け健康医療機器

 <p>血糖自己測定器</p>	 <p>デジタル自動血圧計</p>	 <p>医療機関向け医療機器</p>
 <p>歩数計</p>	 <p>体重体組成計</p>	
 <p>音波式電動歯ブラシ</p>		 <p>血圧脈波検査装置</p>

**その他
環境事業推進本部・
電子機器事業本部・他**

セグメント情報
go to page

➔ **42**

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、環境事業推進本部・電子機器事業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、CO₂削減ソリューション事業や組み込みコンピュータ事業（PC事業）に注力しています。



 <p>エネルギー遠隔 監視システム</p>	 <p>組み込み用小型 CPUボード</p>
---	--

CO₂削減ソリューション

CO₂削減に向け、電力監視機器や電力センサ、直流リレーなど既存の省エネルギー関連機器を単に提供するのではなく、これらを組み合わせたソリューション型事業の展開を図っています。

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

	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
損益状況（会計年度）： （注記2）						
売上高	¥ 555,358	¥ 594,259	¥ 533,964	¥ 522,535	¥ 575,157	¥ 598,727
売上総利益	196,447	218,065	180,535	201,816	235,460	245,298
販売費及び一般管理費（試験研究開発費を除く）	133,662	131,203	134,907	133,406	139,569	141,185
試験研究開発費	36,605	42,513	41,407	40,235	46,494	49,441
営業利益	26,180	44,349	4,221	28,175	49,397	54,672
EBITDA（注記3）	57,625	76,566	37,790	57,851	77,059	83,314
当期純利益（純損失）	11,561	22,297	(15,773)	511	26,811	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	59,926	50,796	33,687	41,854	80,687	61,076
投資活動によるキャッシュ・フロー	(34,180)	(32,365)	(40,121)	(30,633)	(34,484)	(36,050)
フリー・キャッシュ・フロー（注記4）	25,746	18,431	(6,434)	11,221	46,203	25,026
財務活動によるキャッシュ・フロー	(23,785)	(24,582)	(12,056)	(1,996)	(28,119)	(40,684)

財政状態（会計年度末）：						
総資産	579,489	593,144	549,366	567,399	592,273	585,429
有利子負債残高	69,472	67,213	58,711	71,260	56,687	24,759
自己資本	336,062	325,958	298,234	251,610	274,710	305,810

1株当たり情報：						
当期純利益（基本的）	45.0	87.4	(63.5)	2.1	110.7	126.5
純資産	1,308.6	1,311.1	1,201.2	1,036.0	1,148.3	1,284.8
現金配当額（注記5）	13.0	13.0	13.0	10.0	20.0	24.0

財務指標：						
売上総利益率	35.4%	36.7%	33.8%	38.6%	40.9%	41.0%
営業利益率	4.7%	7.5%	0.8%	5.4%	8.6%	9.1%
EBITDA マージン	10.4%	12.9%	7.1%	11.1%	13.4%	13.9%
自己資本利益率（ROE）	3.5%	6.7%	(5.1%)	0.2%	10.2%	10.4%
自己資本比率	58.0%	55.0%	54.3%	44.3%	46.4%	52.2%

長期経営構想 GD2010
(2001年度～2010年度)

2001年度～2003年度

1stステージ 収益体質づくり

コスト構造改革を中心に取組み、収益の出る体質を再構築するステージ

達成内容

- ROE10%
- 低採算・不採算事業の収束・売却、ヘルスケア事業の分社化
- グローバルで認知されるコーポレート・ガバナンスの実現

注記：1. 米ドル建表示金額は、2009年3月31日現在のおおよその為替レートである1米ドル当たり98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。

3. EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

4. フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

5. 1株当たり現金配当額はそれぞれの事業年度に対応するもので、事業年度末後に支払われる配当額を含んでいます。

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。

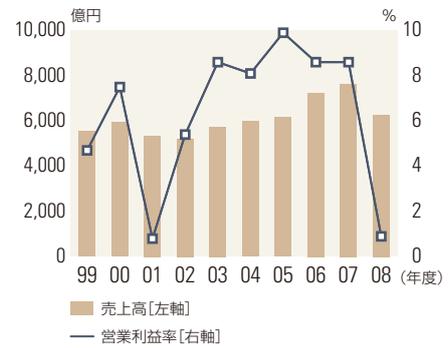
非継続事業の組み替えについて

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。

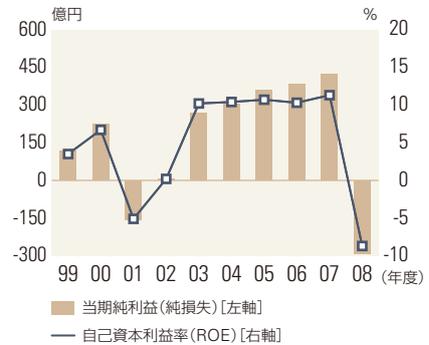
		百万円		千米ドル（注記1）	
	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2008年度
売上高	¥ 616,002	¥ 723,866	¥ 762,985	¥ 627,190	\$ 6,399,898
営業利益	248,642	278,241	293,342	218,522	2,229,816
営業利益率	149,274	164,167	176,569	164,284	1,676,367
経常利益	50,501	52,028	51,520	48,899	498,969
経常利益率	60,782	62,046	65,253	5,339	54,480
当期純利益	91,607	95,969	101,596	38,835	396,276
自己資本利益率	35,763	38,280	42,383	(29,172)	(297,673)
当期純利益	51,699	40,539	68,996	31,408	320,490
自己資本利益率	(43,020)	(47,075)	(36,681)	(40,628)	(414,571)
当期純利益	8,679	(6,536)	32,315	(9,220)	(94,081)
自己資本利益率	(38,320)	(4,697)	(34,481)	21,867	223,133
売上高	589,061	630,337	617,367	538,280	5,492,653
営業利益	3,813	21,813	19,809	54,859	559,787
営業利益率	362,937	382,822	368,502	298,411	3,045,010
経常利益					
経常利益率					
当期純利益					
自己資本利益率					

		円		米ドル（注記1）	
	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2008年度
売上高	151.1	165.0	185.9	(132.2)	(1.35)
営業利益	1,548.1	1,660.7	1,662.3	1,355.4	13.83
営業利益率	30.0	34.0	42.0	25.0	0.26
経常利益					
経常利益率					
当期純利益					
自己資本利益率					

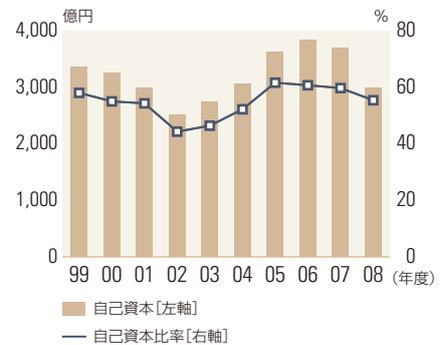
売上高と営業利益率



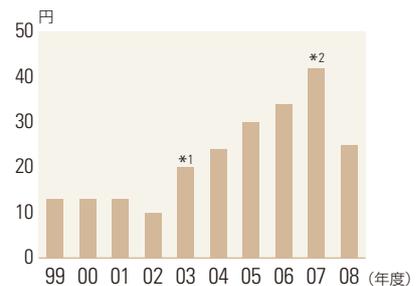
当期純利益と自己資本利益率 (ROE)



自己資本と自己資本比率



配当金



*1. 2003年度の配当金には、7円の記念配当が含まれています。

*2. 2007年度の配当金には、5円の記念配当が含まれています。

2004年度～2007年度

2nd ステージ 収益と成長のバランス

コスト削減改革に加え、M&A含め成長投資を積極化し、事業基盤の強化を図るステージ

達成内容

- 株主価値 (EPS) を 110.7円から185.9円に拡大 (2003年度) (2007年度)

2008年度～2010年度

3rd ステージ 成長構造の実現

成長事業の強化 (高収益化) を目指すステージ

環境激変に伴い、3rd ステージの目標を見直し

リバイバルステージ

(2009年2月～2011年3月)

- 緊急対策 (2009年度、600億円のコスト削減) 14ヶ月

- 構造改革 (中期的な収益基盤の強化) 26ヶ月

P14参照

ステークホルダーの皆さまへ

会長メッセージ



2009年度は中長期の成長につなげるステージ

世界的な金融市場の混乱が、実体経済にかつてない影響を及ぼしています。在庫調整に底打ち感が始まった業界があるものの、設備投資の回復はいまだに不透明な状況です。このような景気の激しい引き潮の時には、満ち潮の時に隠れていたことが見えてきます。一方で成長性、収益性、安全性などの経営指標のうち、当面は緊急避難的に安全性を重視し、特に「資金」「ヒト」という経営要素は、本社での集中管理の強化が必要です。しかし、より大事なのは、中長期の成長につながる「収益構造の創造」と「顧客創造」です。そのような認識のもと、2009年度を「足元を固めて、未来へ構える年」と位置づけて経営を見守りたいと考えています。

社会と経済の構造的変化

この不況のトンネルを抜けた後、世界の景色は間違いなく変わります。社会と経済が構造的に大きく変化しつつあります。

世界に先駆けて回復しはじめている中国など、世界経済における新興国の存在感が一層強まっています。今回の危機で外需依存の弱さを露呈した日本

などの国では、外需と内需とのバランスの取れた経済構造への変化が起こり、輸出型経済と地産地消型経済の最適化が進んでいきます。また、CO₂を増加させながら成長してきたこれまでの工業社会から、CO₂を削減しながら成長していく低炭素社会、持続可能社会への変化が顕在化していきます。あるいは、「他人と同じモノが欲しい」という均質的社会から、「自分らしく生きたい、自分に相応しいモノが欲しい」という多様性社会へと変化していくため、顧客によって異なる体制や運営が求められることになっていくと思います。

ただし、このような変化は、約40年前に発表したオムロン独自の「SINIC理論」(P92参照)で予測されていたことであり、事業と技術の領域と方向を定めて準備を進めてきています。オムロングループとしては、社会と経済が構造的に変化する中で、「企業は社会の公器である」という基本理念を再確認しながら、モノの豊かさだけでなく、「安心・安全・健康・環境」など人間が生きていくための本質的課題に対して、「センシング&コントロール技術」によって新たな価値を創造し、モノやサービスとして具現化することに挑戦してまいります。

2009年度は「足元を固めて、未来へ構える年」と 位置づけて、中長期の成長を見据えた 未来志向の経営を目指します。

「現場力」の強化による「顧客創造」

「足元を固めて、未来へ構える」という中長期の成長を見据えた未来志向の経営には何がもっとも必要なのでしょうか？

いろいろと考えた末に、創業者が熱心に取り組んでいた西式健康法のことを思い出しました。血液を全身に送り出すポンプは心臓と考えるのが常識ですが、西式健康法では外部変化を感知して収縮反応する全身の毛細血管こそポンプであり、心臓は全身から送られてきた血液が溜まるタンク、動脈や静脈はポンプとタンクをつなぐパイプと考えているのです。極論すれば、毛細血管こそが生きるための原動力であるという考えです。

これを事業に置き換えてみると、外部変化＝市場・顧客の変化であり、それを感知する全身の毛細血管＝マーケティング、開発、生産、品質保証、広報、営業、保守などの「現場力」が重要だと言えます。寒い（不況）と言って毛細血管が機能不全となつては生きられませんし、（コストカットのような）急激な体質改善による復活は長続きしないでしょう。本当の復活には、一つひとつは細くても、お互いにつながり、全身を支える毛細血管づくりが必要なのです。不

況の時ほど「現場力」の差が、市場シェアの増減となって現れ、将来さらに大きな企業間の業績格差に現れるのです。オムロングループは、一人ひとりが、毛細血管のように市場や顧客の変化を機敏に感知する「現場力の強化」に取り組めます。

そして、オムロングループの求心力と位置づける企業理念の浸透をさらに深め、グローバルに共有された価値観による最もレベルの高い企業統治のもと、新たな社会に貢献する「ソーシャルニーズの創造」に挑戦して、「収益構造の創造」と「顧客創造」を推進することが重要であると考えます。

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。

2009年8月

代表取締役会長 立石 義雄



社長メッセージ



創業来の当期純損失を計上

第3四半期に入り、主要な取引先である自動車・半導体・液晶業界をはじめとする製造業の生産調整や設備投資の凍結・抑制が一層顕著となり、2008年度の事業環境は日を迫るごとに悪化しました。

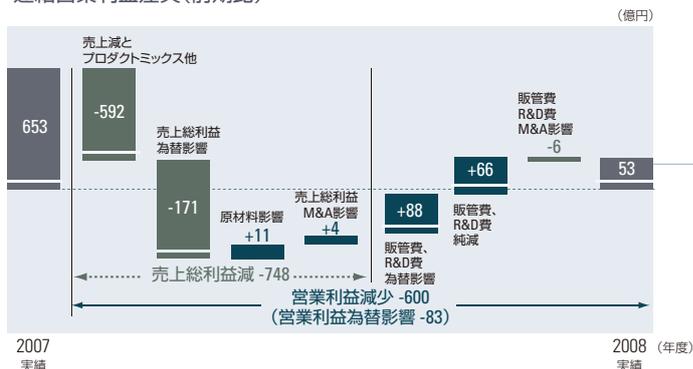
そうした中、2008年度の連結売上高は6,272億円（前期比17.8%減）となりました。これは、全体売上の7割超を占める3事業、すなわち、工場自動化制御機器事業（IAB）、家電・通信用電子部品事業（ECB）、自動車用電子部品事業（AEC）の急激な需要減退に加え、大幅に円高が進んだことによるものです。これに伴い、営業利益も53億円（前期比91.8%減）と大きく落ち込みました。さらに、のれん・固定資産・保有株式の減損により、かつて経験したことのない当期純損失292億円を計上する結果に至りました。

聖域を設けない「リバイバルステージ」にシフト

2008年度は、長期経営構想「グランドデザイン2010（GD2010）」の総仕上げとなる第3ステージ（2008年度～2010年度）を迎えました。しかし、経営環境の急変により、さらなる飛躍を目指した当初の計画を見直させていただき、2009年2月から2010年3月までの14ヶ月を「緊急対策期間」、2009年2月から2011年3月までの26カ月間を「構造改革期間（リバイバルステージ）」とし、それぞれの取り組みをスタートさせました。

中期経営計画の見直しについては、サブプライムローンやリーマンショックがきっかけとなったことは事実です。しかし、かねがね「もっと筋肉体質にしなければ」と申し上げながら、これまで6期連続増収増益という中で、知らず知らずのうちにメタボ体質に向かっていったことが、外部環境の激変によって露呈したともいえます。その状態にあらためて気づかされたことを深く反省し、2008年度の業績結果につきましては、株主の皆さまに心からお詫び申し上げます。

連結営業利益差異(前期比)



セグメント別営業利益差異

セグメント別	2008年度	2007年度
IAB	205	519
ECB	-20	126
AEC	-64	14
SSB	54	70
HCB	48	94
その他	0	1
本社費他消去	-170	-171
合計	53	653

完全復活の暁には見違える利益水準をご報告する 志をもって、この苦境を乗り越えていきます。

現時点では景気後退の動きがひとまずおさまった感がありますが、まだ下げ止まりの域であり、2009年度は上期好調であった2008年度を大幅に下回る需要環境になると予測しています。まずは、将来へ目を向けて勝ち残るため、この機会に「適切な筋肉体質」に変え、緊急対策と並行してIAB、ECB、AECの主要3事業については従来の枠にとられない事業再編を実行し、選択と集中を推進します。

苦境を乗り越え完全復活を目指す

当社グループを取り巻く環境は厳しい状況が続いており、2009年度の売上高は5,100億円（前期比18.7%減）を予想しています。また、前向きな意味を含め、“営業利益プラス0”を目標にしています。

完全復活の暁には見違える利益水準を皆さまにご報告する志をもって、この苦境を乗り越えていく決意です。その時期がいつとはまだ申し上げられませんが、2007年度の売上高水準（7,500億円）に回復

した際の営業利益を1,000億円以上（2007年度実績653億円）にもっていけるよう、無駄な部分を徹底的に削ぎ落とし、損益分岐点売上高の大幅な引き下げを図ります。

最終利益と手元流動資金をもとに配当を実施

株主の皆さまへの還元につきましては、最低20%の配当性向を基本としながら、DOE（株主資本配当率）2%を当面の目標としています。2008年度は純損失292億円という結果を踏まえ、年間配当金25円（前期比17円減：DOE1.7%）とさせていただきます。

2009年度も残念ながら営業利益ゼロという前提に立ち、DOE2%の達成は困難な見通しです。もう少し通期の状況が見え次第、最終利益と手元流動資金を勘案し、還元内容を判断させていただきたくご容赦願います。

オムロングループは全社一丸となって復活を目指していますので、引き続きのご支援とご協力を心よりお願い申し上げます。

2009年8月
代表取締役社長 作田 久男

作田 久男



社長、今後のオムロンを語る

～「勝つための減量」、そして合言葉は「Change! Challenge! Create!」～



作田 久男
代表取締役社長

Q 2009年度の「営業利益プラス0」とは、どのような目標ですか

「勝つための減量」、それが「営業利益プラス0」

これまで営業利益率10%という収益構造を目指してきましたが、2005年度の9.9%をピークに2009年度は一転、収支均衡水準となる見通しです。しかし、私たちはこれを、単なる「0」予想ではなく「プラス0」と呼んでいます。その意味は、なりふりかまわず費用や投資を削り、ヘトヘトの状態で損益をトントンにするのではなく、将来必要な費用・投資は計上し、十分な競争力を維持したまま営業利益0にもっていくという気持ちを込めました。つまり、「勝つための減量」を断行しなければならないという強い思いです。それともうひとつ、「0からの再出発」という謙虚かつ前向きな気持ちも含めています。

2008年度実績と2009年度目標

(億円)

	2008年度 実績	2009年度 目標
売上高	6,272	5,100
売上総利益	2,185	1,750
販売費及び一般管理費	1,643	1,350
試験研究開発費	489	400
営業利益	53	0
その他の費用	-444	-35
税引前当期純損失	-391	-35
当期純損失	-292	-20

Q 「営業利益プラス0」にするための緊急対策の中身を教えてください

固定費で約550億円、変動費で約50億円を削減

2009年度は緊急対策として約600億円のコスト削減を実行します。一方で、中長期的な収益基盤の強化につながる構造改革、すなわち「事業ドメイン改革」と「運営構造改革」を推進し、製造固定費率・変動費率の引き下げを図ります。

具体的には、役員報酬・管理職給与の一部返上、業績に連動した賞与、残業抑制などによって人件費

を削減します。また、非常事態ですから、将来を見据えた研究開発や設備投資であっても、具体的目標と達成スケジュールが明確でないものは支出を厳しく制限します。広告宣伝費・間接経費なども必要に応じ絞り込みます。それと、2008年度に実施したのれんと固定資産の減損による減価償却費の減少なども効果が出てきます。こうした固定費約550億円の削減は100%目処が立っています。また残りの約

50億円は、材料費などの変動費の削減を見込んでいます。

さらに、大型液晶用バックライトの事業収束に加え、半導体関連や車載部品など国内外6カ所の生産拠点の閉鎖も決めましたので、2009年度以降にその効果が顕在化し、固定費等の削減に寄与できるものと考えています。

緊急対策
(2009年度、コスト削減による利益の創出)

利益の創出

- [1] 経費削減
広告宣伝費、研究開発費、間接経費など
- [2] 不採算事業・低採算事業の収束
ECB、AECの国内外4事業
- [3] その他固定費削減
役員報酬・管理職給与の一部返上、超過勤務のゼロ運用など

キャッシュ・フローの創出
大型投資の凍結、通常投資削減

2009年度のコスト削減項目

		削減額目標
固定費の削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 人件費・経費の削減 ● 投資抑制による減価償却費の減少 ● 固定資産の減損による減価償却費の減少 	約550億円
変動費の削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 材料費等の削減 	
		約50億円

構造改革
(中期的な収益基盤の強化)

1. 事業ドメイン改革

- 制御3事業 (IAB、ECB、AEC) の再構築
- IAB : 事業のフロント・収益基盤の強化
 - ECB : メカニカルコンポ事業の再強化
 - AEC : 徹底した収益改善

2. 運営構造改革

- [1] 生産拠点の統廃合、[2] 変動費構造改革、
- [3] IT構造改革、[4] 本社機能改革

Q 事業ドメイン改革の具体的内容について教えてください

「強みの集中」による

制御3事業 (IAB、ECB、AEC) の再構築

将来の事業ドメインを「産業」「社会」「生活」としたうえで、オムロン全売上高の約75% (2008年度) を占めている制御3事業、IAB (工場自動化用制御機器事業)、ECB (家電・通信用電子部品事業)、AEC (自動車用電子部品事業) の構造改革に踏みきります。

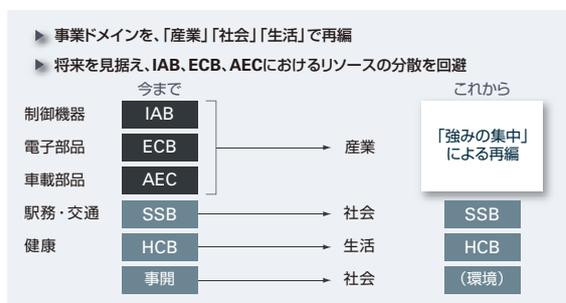
これは、強みを軸に「産業」分野の主力3事業を再編し、経営資源の非効率な分散を改め、強みの部分をより強固にすることを狙っており、IABでの営業力強化、ECBでの生産・開発力強化、分社によるAECの自律運営化、が主な内容です。

もっともオムロンの強み・弱みといっても様々です。もちろん弱点も十分認識しているつもりですが、この再編では弱みの補強ではなく、「IABの汎用品チャネル網を通じた営業力」と「制御3事業にまた

がるメカニカルコンポ (リレー・スイッチ・コネクタなど機械系電子部品) のグローバル生産力・技術力」を大きな強みと捉えた再編を行います。

私は、メカニカルコンポの需要は、BRICsに代表される新興国でこれから伸びてくると思っています。しかし、中国企業を中心に競合の追い上げが激しくなっているのも事実です。それゆえ市場環境の変化に対応し、メカニカルコンポで勝ち続けられる体制を今のうちにもう一度、確立しておきたいのです。

事業ドメイン改革



Q 「強みの集中」とは具体的にどのようなことですか

IABの営業力強化、ECBの生産力強化

IABの販売戦略において「直販か、代理店か」といったチャネル形態がよく議論になります。しかし、

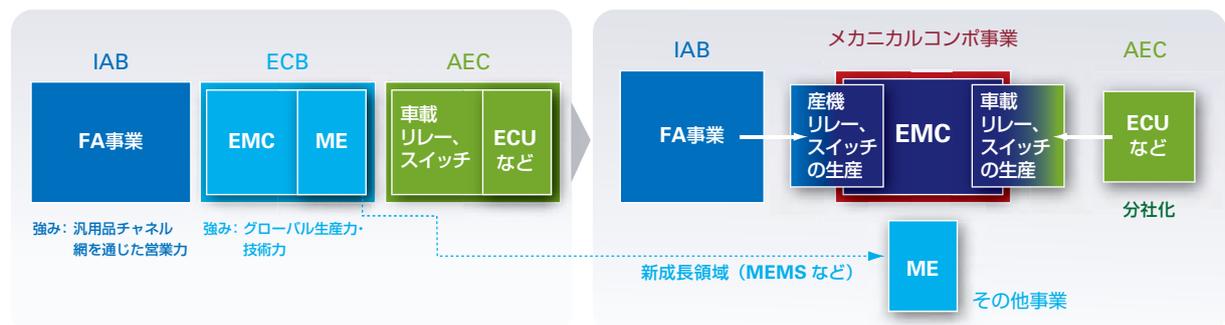
不特定多数のユーザーにメカニカルコンポのような汎用品を拡販する場合、代理店チャネルによる販売形態がこれからも有効であると考えていますし、そのノ

社長、今後のオムロンを語る

ウハウでは、IABがグローバルベースで業界No.1であると自負しています。加えて、メカニカルコンポの商品は、QCD（Quality, Cost, Delivery）の面でも総合力で競合に勝る強みを持っています。

こうした観点から「強みの集中」とは、まず人的リソースのシフトによりIABの国内の営業機能をより充実させ、これまで以上に代理店と一体化した営業を展開することです。今後、IABの営業員などのフロント要員を約300人（5割程度）増員することにより、国内の代理店チャンネルとの連携をより強固なものにしていきます。また、ECBの代理店チャンネル営業機能もIABに統合する方向で進めていきます。そして成果目標として、この10年間で5%ポイントほど低下してしまった制御機器の国内シェア（NECA*統計データより算出、現在約40%）を短

制御3事業の強みの集中



FA: ファクトリーオートメーション、EMC: エレクトロメカニカルコンポ（リレー、スイッチ、コネクタなど機械系電子部品） ME: マイクロエレクトロニクスコンポ（電子部品系、MEMS、バックライトなど電子系部品） ECU: エレクトリックコントロールユニット（車載用電子コントロールユニット）

期間で回復させることを目指します。

一方でECBを、メカニカルコンポに特化した事業とし、2009年9月に名称を「EMC（エレクトロニクス&メカニカルコンポーネンツビジネスカンパニー）」に変更します。よって「EMC」は、IAB・ECB・AEC各々で開発・生産していたメカニカルコンポ、すなわち、産業用・家電/通信用・車載用のリレー・スイッチ・コネクタの開発・生産を一元的に担当するセグメントとなります。

また、ECBをメカニカルコンポに特化させることで、新成長領域として心血を注いできたMEMS事業や液晶バックライト事業などマイクロエレクトロニクスコンポ（ME）事業をECBから切り離し、私の直轄する組織として積極的に育成していきます。（MEは、「其他事業」に入ります）。

* NECA：日本電気制御機器工業会

Q 制御3事業の景気変動に脆い体質は変わっていませんが、この点はどのようにお考えですか

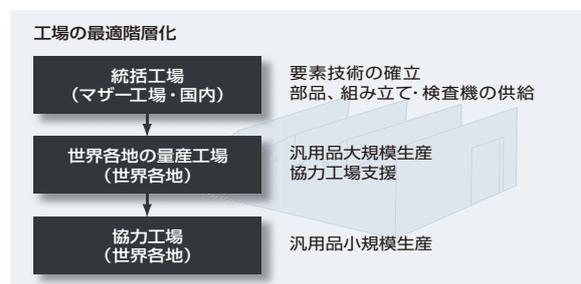
需要変動に強い生産体制を構築

IAB、ECB、AECは、「産業」分野をメイン市場としている以上、景気に揺さぶられるのは宿命です。とはいえ景気変動に少しでも柔軟に対応できるよう、地域や事業の分散などを進めてきました。しかし、残念ながら世界同時不況でむしろ脆さが明らかになりました。やはり、不確実性が強まっている状況下、避けがたい現実を認め、需要変動への柔軟性を高めることが急務です。

そこでEMCの生産力強化策に関連し、「工場の最適階層化」を推進します。具体的には国内にある統括（マザー）工場において、材料技術・加工技術・金型技術など得意技術を結集し、他社が簡単に真似できない強みを確保したうえで部品および組立・検

査機を世界各地の量産工場および協力工場に供給します。また、世界に配置している第2層工場である量産工場は汎用品を量産し、同時に各地の協力工場を支援しながら汎用品の小規模生産を委託します。こうした工場の3層構造化によりQCDの向上と需要変動に強い生産体制の両立を目指します。

工場の3層構造化による生産の効率化・生産力強化



Q 世界同時不況の影響が甚大な自動車業界で AECを今後どのように変革していきますか

業界特性に合わせた自律経営と 協創・協業も視野に入れて分社予定

既に2007年をピークに世界の自動車生産台数は減少しています。しかし同時に、小型車・環境対応車へのニーズが急上昇するなど大きな変革期を迎え、エレクトロニクス化が加速しているのも事実です。長い目でAECのビジネスチャンスは広がっています。ただし、売上を伸ばしても赤字では無意味ですから、AECが自動車業界で独自の強みを発揮できることを明確にして、取り組む必要があります。

そこで、事業再編の一環としてAECからメカニカルコンポを分離する一方、AECは車載用電子制御機器（ECU）など独自の強みを発揮できる領域に注力します。ECUの領域としては、「センシング&コントロール」技術をベースに、快適で便利な自動車の実現に寄与する「自動車ボディ系制御機器」に注力します。具体的な商品としては、パワーウィンドウスイッチやキーレスエントリーなどですが、パッシブエントリー&ブ

シュスタートシステム（P37参照）といった次世代システムも実用化しています。このように特定領域でグローバルに通用する技術を活用し、収益性を向上させていきます。

また、ハイブリッド・カーや電気自動車などの環境対応車の開発によるカーエレクトロニクス化の加速に伴って様々な機能・部品がますます高度・複雑に関連し、他社との積極的かつ機動的な協創・協業の重要性が高まっています。こうした中、これまでのようにオムロングループの一部が自動車部品を供給するというスタンスで、あらゆるお客さまと均等外交（取引）をしては生き残れません。したがって、「注力顧客への集中」、すなわち、特定のお客さまに密着し、他社とも協業してコンセプトから練り上げていく「自動車ボディ系制御機器」専門企業への転換を図るため、AECを2010年4月（予定）に分社し、自律経営に移行させる計画です。

Q 構造改革のもうひとつの柱である運営構造改革について教えてください

生産拠点の再編、変動費構造改革など4項目

第一に生産拠点の統廃合として、国内外49の生産拠点を3分の2に減らす予定です。既に6工場の閉鎖に着手しました。半導体を製造する水口工場の機能を規模の大きい野洲事業所に集約したほか、英国の自動車部品工場を閉鎖し、他の工場からの輸出で欧州の需要に対応することにしました。今後も適宜実施していきます。

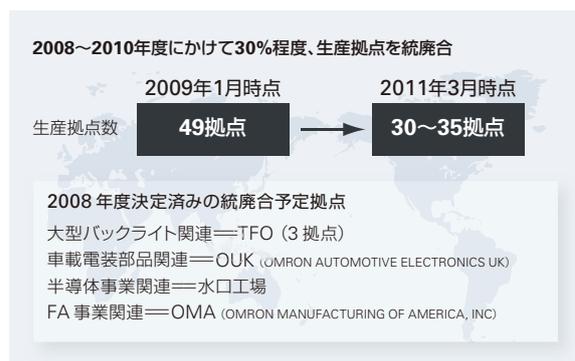
第二は変動費構造改革です。部品の共通化・標準化を推進し、購入部品点数を絞り込むことによって、一括購買による材料コストの削減や受け入れ検査・品質保証・最終検査といった工数の削減に取り組みます。これらにより、2011年度までに変動費率を2008年度比2.5%ポイント引き下げたいと考えています。

第三はIT構造改革です。この改革は2007年度から取り組んでおり、グローバルに広がっている生産、販売、開発、財務などについて、管理部門の効率化

だけでなく、事業間の情報共有などインフラ整備も目指しています。4年間で100億円を投じ、2010年度に新たなIT基盤を完了させる予定です。

そしてもうひとつ、本社機能の構造改革です。グローバル展開によって膨らんだ本社管理費用にメスを入れます。本社スタッフの機能を支援機能と戦略機能に分け、その必要性・価値を再考することにより、「ムリ・ムダ・ムラ」をなくするというものです。

生産拠点の統廃合



社長、今後のオムロンを語る

Q 新たな成長戦略についてお聞かせください

オムロングループの相乗効果を活かし、 環境事業に本格参入

地球温暖化など環境問題への対応は、人類にとって喫緊の課題ですが、2050年までに世界全体で温室効果ガス（CO₂）の排出量を少なくとも50%（2000年比）削減しなければならないというのは、極めて高いハードルです。これをクリアするには従来の延長線上にはない技術やアイデアが必要になりますので、私たちにとって環境事業は新たなビジネスの宝庫です。

そこで2009年3月、私の直轄組織として「環境事業推進本部」を新設し、店舗・工場・物流・オフィス・学校など様々な現場でCO₂排出量を削減し、環境経営の実現を支援するトータルソリューション事業

を本格的に立ち上げました。

当社グループはこれまで、各事業体で個別にCO₂削減に向けた環境事業を推進してきました。新設の環境事業推進本部はカンパニー横断機能として、IABやECBが独自に手掛けていた環境関連コンポーネントを利用しつつ、「何をどのように管理すればCO₂の排出量をより削減できるのか」というソリューションを提供していきます。

これはオムロングループの相乗効果を活かした新たな挑戦であり、環境事業推進本部の売上を含め、2013年度には環境事業で売上高500億円を目指しています。

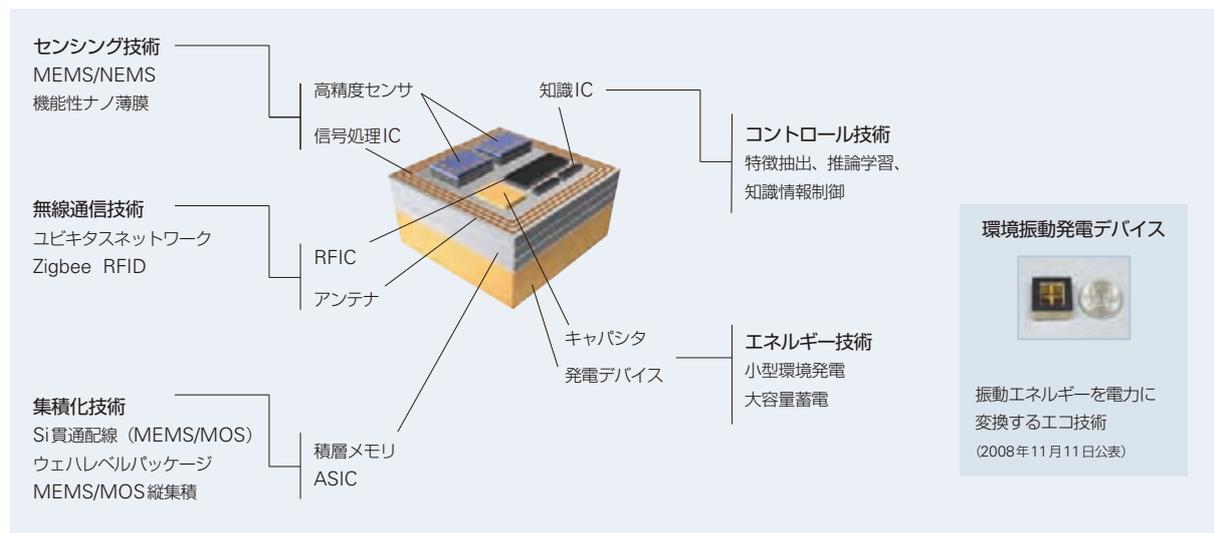
Q 環境は旬のテーマですが、その他に注力している成長分野はありますか

センサネットワーク、MEMS、画像センシング

センサの進化とともに、情報を感知し制御する機能から、より自律的に目的を達する「管理」機能へとニーズが移りつつあります。具体的には、製造現場の安全、品質、機械寿命、環境、あるいは人間の健康・行動など、まさに「産業」「社会」「生活」のシーンで管理機能の中軸を担うセンサが求められています。顔認識システム（P25参照）への関心の高まりもその一例です。

まだ先の話ですが、センサネットワーク（センサ同士のコミュニケーション）に必要なMEMS技術や、自律型センサに欠かせない自家発電デバイスなどの研究にも注力しています。橋やビルの崩落事故を未然に防ぐため、その構造体などの老朽化状態をチェックする何万という振動センサと、微細振動で発電する取り換え不要なシステムを組み合わせたものなども将来実現できると思っています。

将来のセンサ開発に向け、技術基盤を強化



Q 株主還元、財務方針など資本政策について教えてください

借入とキャッシュフロー改善で守りを強化

当社は、研究開発や設備投資といった成長投資のための内部留保を確保したうえで、フリーキャッシュフローのレベルも勘案し、余剰資金を可能なかぎり株主の皆さまに還元していく方針です。最低20%の配当性向を基本としながら株主資本配当率(DOE)2%を当面の目標にしています。2008年度は純損失292億円という結果を踏まえ、1株配当を前年度比17円減となる25円(DOE1.7%)とさせていただきます。2009年度の配当計画は、非常に先行き不透明な事業環境ゆえ、業績の見通しがつき次第、ご報告させていただきます。

財務方針は、当面、不測の事態に備え厚めにキャッシュを保有するつもりです。それを見越して2008年度に約200億円の長期借入を実施しました。加えて2009年度は在庫削減で150億円程度、設備投資抑制で100億円程度、トータル250億円程度のキャッシュフロー改善を見込んでいます。

売上高比率8%を基準としてきた研究開発費も、2009年度は売上ダウンに比例して89億円削減する



計画です(売上高研究開発費比率7.8%)。研究開発費は成長投資ですから本来なら抑制したくないところですが、当面は、メカニカルコンポの競争力強化、MEMSや環境関連など、成長性に確信を持っている分野に絞り込みます。

設備投資額と減価償却費



Q 苦境を乗り越えた後、オムロンはどのように変わりますか

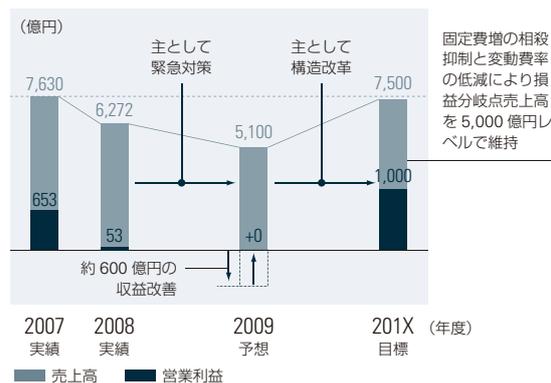
売上高7,500億円に回復の際は、営業利益1,000億円以上

私たちは75年かけて2007年度に653億円という過去最高の営業利益を創出しました。そして、わずか2年後の2009年度には一転、営業利益0予想という厳しい現実を突きつけられています。もっとも、最初にお話ししたように私の気持ちとして、この“0”は、構造改革というポジティブな要素を含んだ“プラス0”です。

すなわち、将来に向けて着実に収益構造を強化し、損益分岐点売上高のレベルを大幅に引き下げるという認識をもって臨んでいます。具体的には、2007年度水準まで売上高(7,500億円)を回復した際、営業利益は653億円ではなく1,000億円以上を創出できるような体質に変革することを目標に据えています。

オムロングループは、頭を垂れて嵐が過ぎ去るのを待つのではなく、「Change! Challenge! Create!」を合言葉に、凛として顔を上げ邁進していく所存です。

今後の見通しと将来展望



危機を乗り越えるガバナンス ～逆境下のマネジメント～

コンサルティング会社の経営者として、また、産業再生機構の元COOとして、経営者と投資家の視点をあわせ持つ社外取締役の富山。経済危機の本質、社外取締役の役割、現場力、危機を乗り越えるガバナンスのあり方などについて、社長の作田と幅広く語り合いました。

* インタビュアー：本誌編集者

社外取締役富山和彦氏語る



富山 和彦氏

ポスコンコンサルティンググループを経て、国内初の独立系経営戦略コンサルティング会社であるコーポレイトディレクション社設立に参画、後に代表取締役に就任し、41社の再生を実現。2003年、産業再生機構設立時に専務取締役COOに就任。2007年4月に長期・持続的な事業・企業価値の向上を目指し、経営支援サービスを提供する（株）経営共創基盤を設立。



「地球のバブル」がはじけた

——今回の経済危機の本質をどのように見えていますか

作田 「地球のバブル」がはじけたと考えています。大げさに言えばひとつの価値観が崩れたということです。いま、多くの企業が「企業は何のためにあるのか」を問い直していると思います。調整すなわち正常化へのプロセスなのではないでしょうか。もともと様々なバブルがあり、次から次へと発生しています。今回の経済危機は、お金の偏りすぎた価値観と経済活動の方向に行き過ぎてしまった結果だと思っています。

富山 経済社会において、バブルの膨張と崩壊というのは、一定の頻度で起きます。今はある種の調整段階に来ているわけで、別に今回だけということではなく、将来また起きるような気がします。ただ、バブルは循環的ではなく不規則に起きるものです。そして、それはどんな経済体制のもとでも発生します。例えば1980年代の日本の金融は、護送船団方式のもとで、金融にガチガチの規制がかかっていたにもかかわらず、巨大な金融バブルが起きました。金融社会主義と言っていくらかの統制型金融システムの中でバブルが発生したのです。逆に今度は、自由放任主義の米国でバブルが発生しました。学者が考える経済学の理屈でバブルを阻止できるほど、我々が生きている現実社会は単純なものではありません。

会社の「常識」をチェックする

——こうした経営環境の中で、最近、社外取締役について様々な議論が行なわれていますが、社外取締役の役割をどのようにお考えですか

富山 企業というのはひとつの組織体です。いろんなステークホルダー、厳密に言うと若干利害がずれたステークホルダーが集団として企業を動かしているわけですが、大事なことは、何人たりとも誰からも監視されない絶対的な権力を持つてはいけないということです。ある種の監視や牽制的機能が相互に働いていることが重要で、その中で、社外取締役も一翼を担っています。同時に、我々も絶対的な存在

ではなく、株主総会や資本市場を通じて監視されています。そういったメカニズムをつくっているひとつの歯車、役割を担っているのが社外取締役だと考えています。

——社外取締役に何を期待していますか

作田 どこの会社もそうですが故意に世間の常識に反するようなことはしていないと思います。ただ、会社はどうしても同じような価値観の人間が集まりがちですので、少し外部的な視点で、オムロンの常識が、広い世界の非常識になっていないかを確認していただければと思っています。実際に、社内取締役と社外取締役の価値観が真っ向からぶつかったということはありませんが、新たな視点を投げかけていただき議論をしています。



「現場力」は現場だけでは高まらない

——常日頃、「現場力」が大事だとおっしゃっていますが、現場力を高めるためにどのような工夫をされていますか

作田 もっと面白い仕事をしようと言っています。会社の中には、生産・開発・営業・企画などいろいろな人がいて、現場の捉え方はそれぞれ違います。しかし、現場の人たちが、自ら、何を課題として考え、どうしようとしているかということが、まず、現場力を高める出発点だと思っています。もっとも、現場だけで現場力が高まるというものでもなく、も

うひとつ上の段階の働きかけが必要になってきます。そういうものが回りだすと現場力は高まると思っています。

——社外取締役としてそのあたりをどう感じていますか

富山 現場力というのはすごく有機的な絡み合いの中で回っています。一人でできることは限られていますので、現実には常に関係性の中で動いています。一方、あれを取ってこれを捨てるというような戦略論を無理に追求していくと、重要な関係性を容赦なく切ってしまう、戦略的に整合していることをやっているようで、実は経営破綻に向かっていくということになりかねません。難しいのは、このいわば情理と合理のどこに最適点を求めるかということですが、オムロンはそのバランスが取れている会社だと思います。



企業理念こそが成長の原動力

——オムロンの中で、企業理念はどのような位置づけですか

作田 企業理念というのは、私にとっては空気のような存在です。毎日、その存在を意識しているわけではありません。しかし、なければ生きていけない、そんな感覚を持っています。企業理念の最大の課題は、社員一人ひとりが自分なりに理解して、それをどう行動で表すかということです。行動につながら



ない企業理念は意味がありません。そうかといって、無理やり企業理念を押し付けるのではなく、みんなが理解し、自然と行動につながるように、現場に経営陣が出向いてディスカッションを繰り返さなければ、理念を浸透させることはできません。

富山 ガバナンスというのは、会社がとんでもないことにならないようにヘッジするというのが重要な要素で、ガバナンスがよくなれば企業価値が高まるというものではありません。むしろ、企業を長期的に伸ばしていく力の源泉は、理念にあると思います。トップはもちろん、社員も共有している価値観が究極的に社会から認められるものであれば、そこから生み出されるものに対して社会から対価が支払われるわけで、企業価値とはそういうものではないでしょうか。

67億人のステークホルダー

——オムロンの社憲には「よりよい社会をつくりましょう」とありますが、「社会」をどのように捉えていますか

作田 「利害関係をともにする人間集団」という認識です。

——利害関係だけですか

作田 「利害関係」すなわちお金ということではなくて、地球上の67億人、そして、これから生まれてくる子供たちにとって、間違いなく共有できる利害



とは、「人間が生存可能な地球環境をどう持続するか」と考えています。オムロンの社憲「われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会をつくりましょう」も、そこに結びつけておけば、大きなブレはないと思います。

——67億人がステークホルダーというお考えですが、その中の優先順位はどうなっていますか

作田 社長になったときは、1番目は社員、2番目はお客さま、3番は株主と明言していました。しかし、社長に就任して7年目に入り、考え方はかなり変わりました。どのステークホルダーが欠けても企業は存在できないわけで、優先順位をつけるような問題ではないと今は考えています。

富山 要素を分けて、どれが上かと順位をつける要素還元的発想の悪い例です。相互依存的なステークホルダーに順番をつけて「その頂点は株主だ」という発想自体が間違いです。社会現象において、要素還元的に全部がひとつの因果で説明できるような理屈はだいたい現実と合っていません。

今回の一連のバブルの崩壊は、株主の皆さまも相互依存の関係性の中にご自身が存在することを認識して、ガバナンスの中の自分たちの役割と投資判断というものをもう一度、考えてみるよい機会かもしれません。

誤解を恐れずに申し上げますと、株主の皆さまも長

い時間軸において、ステークホルダーのバトンを持っているということだと思います。未来永劫存在しつづける株主という抽象的な地位を、たまたま今、この時期に受け継いでいるということです。株主の社会的責任というものがあれば、生命代謝のようにずっと永遠に命をつないでいくことと同様、企業価値を長期的、持続的に高めていく観点を忘れずに、それぞれの判断において次の株主にバトンをちゃんと引き継いでいくことであると思います。



異なる時間軸の共有

——産業再生機構でのご経験も踏まえ、企業が危機を乗り切るために大事なことは何か教えてください

富山 やはりこういうときには、原点に立ち戻って色眼鏡をかけずに、今の問題をありのままに自分の



中で再構成し、企業が何をなすべきかを考える時期であり、経営者だけでなく株主の皆さまにも、ある種の謙虚さと本質的な知的好奇心が求められている大事な時期です。ここで冬ごもりに入ってしまう企業と、この時期だからこそ、創造的破壊に挑んでいく企業の間ではきっと大きな差がつきます。

経営的にはすべての会社が難しい局面にあります。目の前の問題を解決していくという短期の時間軸と、中期の時間軸と、長期の時間軸がはっきり分かれる局面で、重要なステークホルダーが違った時間軸を共有しながら、この難しい局面にどう対処するかが問われています。長期的な理想論だけ議論していて1年後に倒産したら10年後はありません。かといって、目の前の問題の最適化だけに集中すると、10年後の大事なものを切り捨ててしまうかもしれません。だから、ここで株主を含めたステークホルダーの皆さまにお願いしたいのは、みんながこの3つの時間軸を共有して短期、中期、長期といういろんな問題に対処していくことです。

それと先ほどの「現場力」の議論に近いのですが、人材が育つのはこういう逆境のときです。自分の人生を振り返ってもそうでしたが、人は調子のいいときのほうが成長しないものです。長い目で見た会社の成長力は、結局、その人材の個々の力と関係性で決まってくると思っています。おそらく、今はいろんな会社にとってもチャンスだし、オムロンにとってもチャンスです。

——すると、様々なステークホルダーの時間軸を調整するのが富山さんの役割ですか

富山 そういう働きもありますが、私自身はより長い時間軸、より広い空間軸の中で、オムロンがどのように持続的に発展していくかという立場を代表すべきだと思っています。私は特定のステークホルダーの代理人ではありません。企業価値全体を代表する立場でオムロンの社外取締役に引き受けています。より長い時間軸とより広い空間軸の中で、良い仕事をする事が問われていると思っています。

——富山さんにどのような期待を持っていますか

作田 我々は良いときのことより、むしろ悪いときのことを想定しています。富山さんは産業再生機構で実例をたくさん見てこられたので、そのような観点でオムロンを見ていただけたらというのがひとつです。それと、いわばムラ社会を外れた視点からのチェックを期待しています。もうひとつ、我々と同じような経験から見ていただいている桜井さんが社外取締役としておられますので、富山さんには少し違う視点でご意見をいただき、マネジメント一丸となって、オムロンの企業価値の本質を高めていくための最適解を追求していきたいと思っています。

「スマイルスキャン」誕生物語
～きっかけは現場の声～

2009年2月、リアルタイムに人の笑顔度を計測する「スマイルスキャン」を発売しました。マスコミでもしばしば取り上げられ、滑り出し好調です。そんなスマイルスキャンの現場をレポートします。

* インタビュアー：本誌編集者

オムロンだからできること



——顔に着目した理由は何ですか

小川 オムロンといえばセンサ。センサによって、あらゆるモノ・現象を「見える化」することはオムロン全体の基本テーマです。そうした中、SSBは特に「社会の見える化」に軸足を置いています。具体的に何をするのか。従来から駅や道路、商業施設など人が集まる場所を中心に事業展開してきましたので、時代背景から必然的に安心・安全というニーズにたどりつきました。加えて快適な場所づくりやコミュニケーション、さらには環境分野までセンシング&コントロールのドメインが広がりはじめています。まずは社会の中心的構成要素「人」にスポットを当て、センシングについて考えたとき、応用範囲が広く独自性を発揮できる素材として「顔認識」に着目しました。

現場の熱意で生まれた

——スマイルスキャンもその流れから生まれたのですか

十河 安心・安全を中核テーマにしている中で、笑顔度センシングですから、いきなり商品化することになったわけではありません。正直なところ、笑顔計測技術は「こんなこともできますよ」というデモに使えても、売りものにはならないと思っていまし

た。ところが、お客さまのニーズを肌で感じている現場の担当者が商品カタログまで作って「ぜひ商品化したい」と申し出てきたのです。そこで試しに提案メニューに加えてみると、駅員さんや看護師さんなど多方面から「使ってみたい」という反応があり、商品化にいたりました。

顔認識技術は世界一

——仕組みを説明してください

大橋 顔認識技術の研究開発を進める中で、「笑うと目尻が下がる、口角が上がる、ある部分にしわが増える」といった笑顔の特徴がだんだんわかってきました。それらを定量化して、笑顔度をゼロから100という数値で示すのがスマイルスキャンです。

——しわまでわかるのですか

大橋 わかります。ただし、検出項目を増やして細部まで検出しようとする、それだけ情報処理量が増え処理速度が落ちますので、必要な情報だけを的確にアウトプットできるかが腕の見せどころです。つまり、実用に耐え得る情報をピンポイントでセンシングし瞬時に処理する、使用環境と目的に応じた最適なアルゴリズムが重要になってきます。



小川 俊暢
ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスカンパニー
ソーシャルセンサソリューション事業部
事業企画部 担当課長

スマイルスキャンも含めソリューションビジネスにつなげていきたいですね。



十河 浩二
ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスカンパニー
ソーシャルセンサソリューション事業部
ソリューション技術部 部長

眠っているネタはたくさんあるはず。それを発掘して、第二、第三のスマイルスキャンを開発したいと思っています。



大橋 誠
ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスカンパニー
ソーシャルセンシング 商品事業推進部
事業企画グループリーダー

他のカンパニーとも連携して、たくさん、おもしろいものを生み出していきますよ。

——他社が真似できない強みですか

十河 強みの顔認識アルゴリズムは、10年以上にわたって蓄積してきた500万枚以上の顔画像をもとに開発されました。膨大な量の顔情報を学習し、開発された高度な技術が、高速で常に安定した高い精度での顔認識を支えています。これは世界に誇れる技術です。

主観的判断よりも的中率は高い

——人の目よりも的中率は高いのですか

大橋 常に同じ基準で笑顔度を計測する、人の目では難しい笑顔の客観的・定量的な評価です。例えば性別年代推定技術についていえば、人の目による20代と30代の判別はそれほど正確ではありません。しかし、機械は主観が入らず、低年齢から高齢まで、あるいは男性も女性も平均的に判断するので、少な

くとも人間より、高い的中率で素早く、大量に判断できます。

年間目標の半分を第1四半期で達成

——反響は どうですか

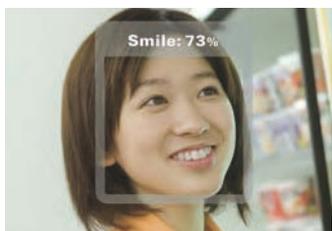
小川 スマイルスキャンは、医師や看護師さんの明るい笑顔によって患者さんの満足度を高めようと病院で導入されたのが最初でした。今は外食業界からの引き合いが増えていきます。1年間で100台の販売目標でしたが、すでに第1四半期（2009年度）までに50台売れました。規模的にはこれから広がっていく商品ですし、そもそもソリューションビジネスへ展開していくためのドアノッカー商品と位置づけていますので、滑り出しは順調と言えます。マスコミの関心も高く、用途も自然発生的に広がりはじめてるのでバージョンアップを考えています。

スマイルスキャン

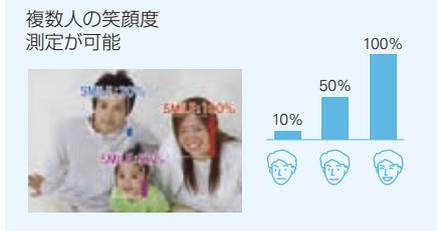
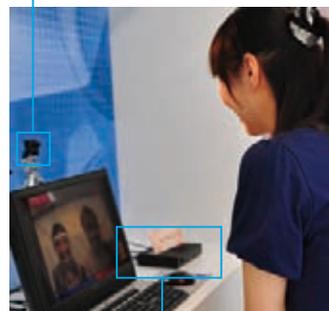
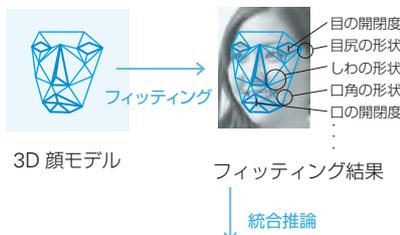


スマイルスキャンは、映像の中から人の顔を見つけ出し笑顔の度合いを0～100%の間で自動測定するセンサです。

小型アナログカメラ



リアルタイム笑顔度測定技術



センサユニット



新たな課題を抽出し、解決し続ける関係を構築することが重要

——ECBでも顔認識技術「OKAO Vision」を商品化していますが

大橋 ECBでは顔認識技術「OKAO Vision」を微細加工技術と組み合わせ、カメラ付き携帯電話向けなどのパーツとして販売していますが、SSBはECBのように家電などの民生機器向けではなく、社会システム向けソリューションビジネスに取り組んでいます。したがって、運用・サービスを通じて新たな課題を抽出し、解決し続ける関係を、社会システムに携わる事業者さまとの間で構築することが大切です。

「見る」センサにとどまらず、「観る」「診る」まで提供できる商品が必要で、その第一弾として2008年夏に人の顔の特徴から性別・年代を推定する「セグメントセンサ」を商品化しました。「子供は、大人の顔と比べて目が大きく位置が高い、目と眉の間隔が広い、鼻や口が小さい」などの特徴をもとにしています。このセグメントセンサを、駅や百貨店・スーパーのテナントや通路などに設置して、年代別に男性・女性がどのような行動をするか、ターゲット顧客と商品がマッチしているかなどマーケティングに活かすことで、店舗運営の継続的な改善につなげようとしています。まさにソリューションといえます。

見えなかったものが見えてくる

——ソリューションには高度なコンサルティングノウハウも必要ではないでしょうか

小川 駅務システム、道路交通システムはこれまでかなり専門的に取り組んできましたので、公共施設

での問題提案・解決能力は業界トップではないかと思っています。商業施設においてもポイント割引システムの導入・運営に携わりながら、「ポイントを付加すると、消費者はどんな行動をし、売上はどう変わるのか」などのノウハウを蓄積してきました。もっとも、最先端の顔認識技術によって、今まで見えなかったものが見えてくるわけですから、そのデータをどう使ったらよいのか、さらにどんなものを「見える化」したらお役に立てるのかを、お客さま（ユーザー）とともに考えていくことが重要です。

——スマイルスキャンもソリューションビジネスに展開していきますか

十河 将来的には、笑顔度を店の評価指標として活用することで、店の元気度などを継続的に維持向上できるようになるかもしれません。元気さや明るさは防犯にも通じるといわれますし、安心・安全にも貢献できます。

ただ小川が申し上げたとおり、スマイルスキャンは基本的にドアノッカー商品です。それゆえ、商業施設などを中心にスマイルスキャンで接点をもつことのできた事業者さまの意見やニーズをお聞きし、人の属性を測る、訪問者の履歴を観る、人の動線を観るというように、様々なセンシングで真の課題解決につながる提案型ビジネスにしていきたいと思っています。



CO₂を減らすコストを、 企業を強くする投資に

勅使川原 正樹
執行役員
環境事業推進本部長



CO₂削減ソリューション

オムロンは製造現場や社会インフラなど、産業・社会・生活の幅広い領域で信頼を積み重ねてきた独自の「センシング&コントロール」技術を活かしたCO₂削減ソリューションで、企業のこれからの環境経営の実現に貢献します。

オムロンのCO₂削減ソリューション「グリーン・オートメーション」では、目に見えないCO₂排出量の「見える化」や、削減のための改善ポイントの抽出などの情報を一元的に管理できるため、経営層から現場までの全社員が、環境活動の状況や内容をリアルタイムに把握することが可能となります。このように、「見える化」された情報を経営層・管理層・現場の各層の活動につながる最適な形に加工し、提供することで、全社一体となった環境経営の実現に貢献します。さらに、具体的なCO₂削減の改善策と実行プランのコンサルティングから、機器の導入・保守・点検までをトータルにサポートすることで、効率性向上とCO₂削減を両立していきます。

オムロンはこのCO₂削減ソリューションにより、CO₂削減から生まれる経済的なベネフィットを企業のチカラに変え、ROC*の最大化の実現に貢献します。

* ROC (Return On Carbon) : 企業が利益を得るために、どれだけエネルギーを使いCO₂を排出したのかという新しい指標

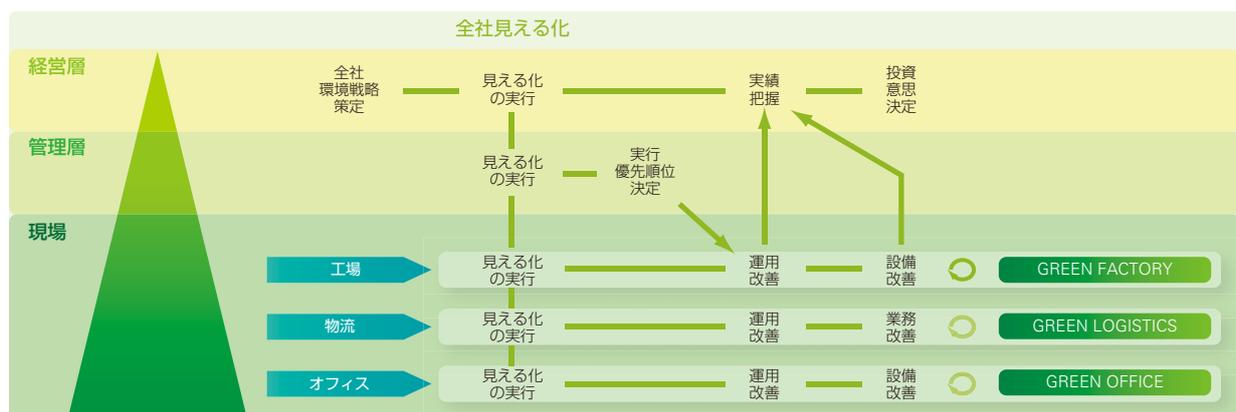
スクール・ニューディール構想も追い風

オムロンの環境ソリューションは、企業活動だけでなく広く社会ニーズに応えていきます。すでに京都市の公立小中高・幼稚園の計283施設（2006年度）に、使用エネルギーを「見える化」するエネルギーマネジメントシステムが導入され、約4,000万円の電力コスト削減（京都市教育委員会試算）を実現しています。

こうした中、政府が主導する「スクール・ニューディール構想」のもと、2009年度より太陽光発電システムが各小中学校に順次、導入されていく見通しです。そこでオムロンは、京都市で実証されたエネルギーマネジメントシステムを太陽光パネルの効果的活用にもつづき、CO₂排出削減と環境教育に寄与することで環境事業の拡大を目指していきます。



環境経営の実現に向けたCO₂削減の見える化プロセス

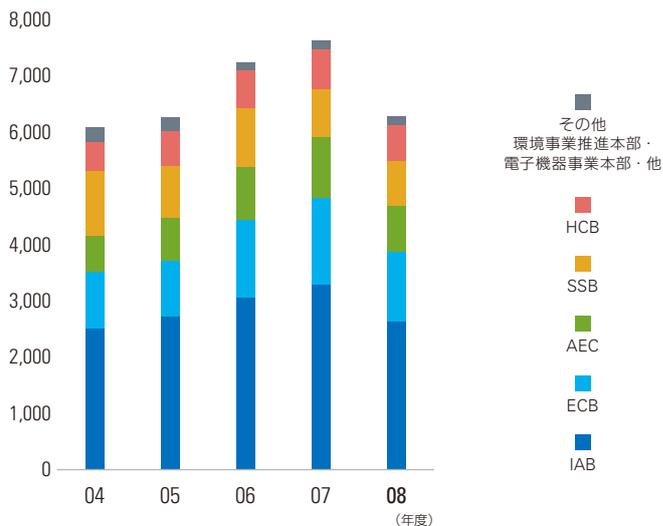


Omron at a Glance

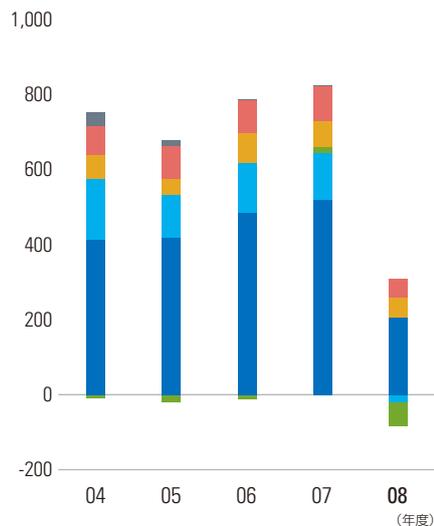
各セグメントの業績推移と今後の展望

事業別売上推移と事業別営業利益推移

各セグメントの売上高 (億円)



各セグメントの営業利益 (億円)

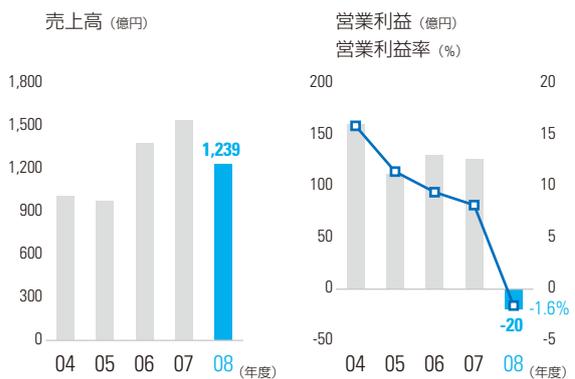
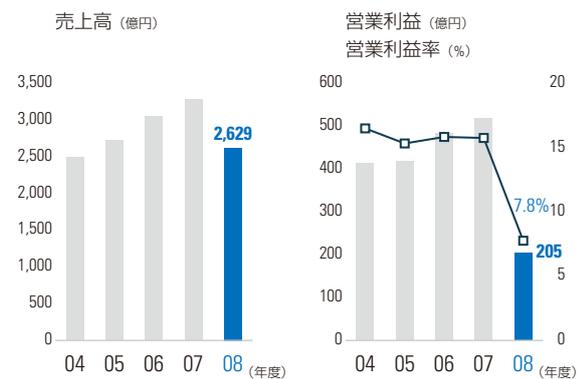


IAB
インダストリアル
オートメーションビジネス

売上高構成比
42%

ECB
エレクトロニクス
コンポーネンツビジネス

売上高構成比
20%



今後の展望

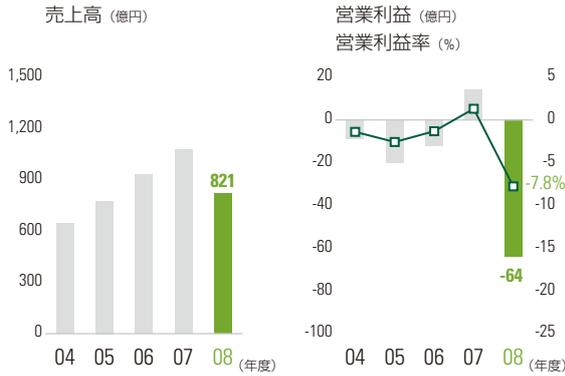
顧客サービス・サポート強化、販売チャネルとの協業関係強化等で販売底上げを図るとともに、顧客の開発投資が継続される分野を中心に、「品質」「安全」「環境」などの課題に対する解決提案力を高めていきます。また、新興国市場向け商品を積極的に投入していく予定です。

今後の展望

2009年9月21日付でリレー・スイッチ・コネクタなどの機械系電子部品（メカニカルコンポ）に特化した事業に移行し、ものづくり力の再強化を図ります。海外では今後拡大が見込まれる環境関連事業向け市場などに注力していきます。

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

売上高構成比 **13%**

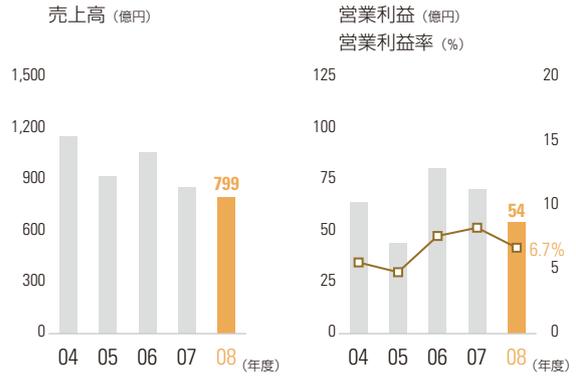


今後の展望

自動車業界の回復にはさらなる時間が要されるものと想定しています。AECは今まで培ってきた強みを活かして「自動車ボディ系制御機器」に集中していきます。また、今後の成長が期待できる環境適合車についても注力していきます。

SSB
ソーシャルシステムズ
ビジネス

売上高構成比 **13%**

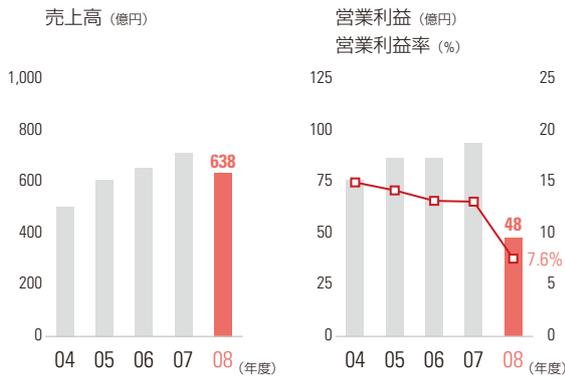


今後の展望

景気低迷の影響で売上高は大幅に減少する見通しですが、安心・安全の目的で鉄道事業者向けの新たな事業創出に注力します。新設するソーシャルセンサソリューション事業は社会分野向けセンシング事業で売上拡大を図ります。

HCB
ヘルスケア
ビジネス

売上高構成比 **10%**

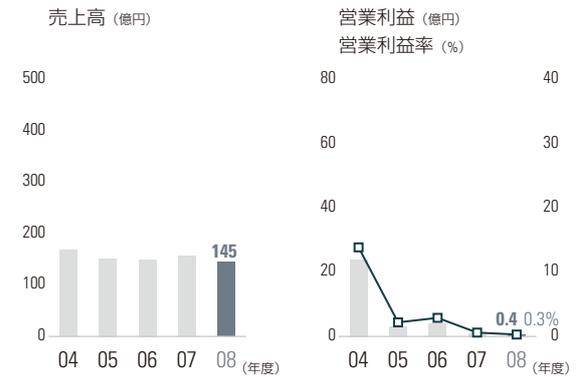


今後の展望

国内を含む先進国では個人消費低迷や設備投資抑制が継続し、市場環境はさらに厳しくなることから全体として低調に推移すると見込まれます。新興国は健康志向への高まりが続いており、健康機器の需要は引き続き拡大が見込まれます。

その他
環境事業推進本部・
電子機器事業本部・他

売上高構成比 **2%**



今後の展望

今後も継続して使用電力量モニタリングサービス等の着実な拡大を図るとともに、地球温暖化対策を中心とする環境課題に対して、「課題の見える化」のための機器・システムおよび対策ソリューションの提供を通じ、顧客の環境経営の実現に貢献できる事業を目指します。

事業概況

工場自動化用制御機器事業

IAB インダストリアルオートメーションビジネス

— 工場自動化等の制御機器の製造販売 —



当カンパニー（以下、IAB）は、「品質」「安全」「環境」のソリューション事業を推進するとともに、本来の強みである汎用コンポの営業力の再強化を図ります。

売上構成比
42%



2008年度の業績回顧

第3四半期以降、製造業の投資抑制が加速し収益急減

2008年度のIABの売上高は2,629億円（前期比20.0%減）、営業利益は205億円（同60.6%減）となりました。

国内では年度初めから半導体・電子部品・自動車業界などの設備投資の動きが鈍化していましたが、経済危機を背景に第3四半期以降、大型設備投資案件の凍結・延期が一気に広まり、結果、IABの国内売上は19.2%の大幅減少となりました。こうした中、「品質」「安全」「環境」をテーマとするソリューション事業では、アプリケーションセンサ、セーフティコンポなどの営業に注力しましたが、主力の汎用コンポの急速な売上減少をカバーすることはできませんでした。

海外売上も20.7%の大幅な減少となりました。北米では上期、石油・ガス関連事業向け需要が回復に転じ、セーフティ事業も堅調に推移しましたが、下期から自動車業界をはじめ設備増強の動きが止まり、北米売上は10.7%減少しました。また、欧州も上期、モーションコントローラやセーフティコンポなどの需要が拡大し、太陽光発電向けパワーコンディショナーも好調に推移しました。しかし、下期からイタリア・スペイン・東欧など上期堅調であったエリアでも軒並み需要が冷え込み、欧州の売上は23.5%の減少となりました。さらに、不況の波は中華圏にも押し寄せ、同地域の売上も25.5%の減少となりました。唯一、成長途上にあるアジアの売上が6.9%増となりました。

IABの実績と計画

年度	2005	2006	2007	2008	2009 (計画)
売上高*	2,727	3,056	3,288	2,629	1,930
国内	1,362	1,408	1,441	1,164	845
海外	1,365	1,648	1,847	1,465	1,085
北米	254	348	356	317	247
欧州	696	813	923	707	510
アジア	127	140	162	174	154
中国	240	288	346	257	172
直接輸出	48	58	60	10	2
営業利益*	419	485	519	205	50
営業利益率*	15.4%	15.9%	15.8%	7.8%	2.6%
研究開発費*	185	181	195	182	
減価償却費*	102	112	117	101	
設備投資*	100	137	84	89	

* 2009年度（計画）よりFASB基準書131号「企業セグメント及び関連情報に関する開示」を適用しています。

* 計画の為替レートは、1米ドル95円、1ユーロ125円としています。

* 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。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の「計画値」は公表しておりません。

Check!

外部環境分析



* 2000/4~2001/3の平均値を100として算出
* 経済産業省および内閣府の資料をもとに当社作成

IABの売上は、鉱工業生産指数と機械受注指数に半年程度遅れて連動する傾向があります。

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



2009年度の見通しと事業戦略

汎用コンポの営業力を再強化

2009年度のIABの売上高は1,930億円（当期比26.6%減）、営業利益は50億円（同75.6%減）を予想しています。在庫調整が進み、一部の経済指標では改善傾向も見られますが、本格的な回復時期は依然として不透明です。景気底入れ後も、設備投資はしばらく緩慢な状況が続くと予想され、2009年度上期のIABの売上高は前年同期比42.9%減、下期も同1.9%減と見えています。

こうした中、戦略面ではカンパニー再編（P15参照）の一環として、生産体制を見直し、ECB*とも連携した上で効率化を図ります。一方で国内ではIABの強みのひとつである汎用コンポのチャネル営業人員を、AECをはじ

めとする他カンパニーからの配置転換によって増やしていきます。またサービス・サポート体制の充実や販売チャネルとの連携をより密にすることによって汎用コンポ販売の底上げを目指します。

さらに太陽電池・2次電池関連業界や次世代装置など投資継続の見込まれる成長産業に目を向け、「品質」「安全」「環境」のソリューション営業を積極展開していきます。海外では、コスト競争力を強化するため引き続き中国での生産・開発体制を整備していくとともに、ロシア、ブラジル、南アフリカなど他の新興国市場の開拓にも注力していきます。

* 2009年9月21日付けで、名称をEMC（エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネスカンパニー）に変更します。

What's New

太陽電池の製造品質・生産性向上をサポート

太陽電池市場の急速な成長にともない、高効率で高品質な製造方法を確立したい、というニーズが高まっています。

太陽電池を構成するセルは、厚みが0.2mmと非常に薄いため、製造工程において欠けや割れが発生します。欠けたままのセルをそのままパネルとして組み上げると、製品不良の原因となるため、各社検査システムを導入して欠陥検査を行っています。しかし既存のシステムではセル形状やサイズの変化、搬送位置のずれなどにより、検査精度が安定せず、また、検査システムの設定や調整が複雑で立上げまでの時間がかかるという問題を抱えているのが現状です。

このような課題を解決するためIABは、太陽電池の製造工程特有の検査ニーズを徹底的に分析し、セル形状、サイズ、位置ズレを自動で追従するソフト「輪郭追従欠陥検査機能」を開発、超高精度の欠陥検出を実現しました。また、これまで培ってきた画像処理技術をもとに、ピントや照明の設定状況を数値化することにより、経験や感覚に頼らない安定した検査も可能にしました。



太陽電池業界向け視覚センサ
セル欠陥検査専用ソフト 形FZ3-UPVD

マイクロPLC

使用部品のコストを一から見直すことで、画期的な低価格を実現したマイクロPLC。プログラミングの簡単化、配線確認の簡単化にも対応しています。



セーフティ商品

セーフティセンサは、機械や設備の扉や柵などが閉じているかを検知したり、人の危険区域への侵入を検知して一人ひとりが安心して働ける製造現場を目指しています。



AOI (Automatic Optical Inspection machine)

オムロンのAOI（基板外観検査装置）は、自動車電装部品や携帯電話などの基幹部に搭載される基板を高密度に検査するだけでなく、不良の再発防止を支援するソリューションを提供し、デジタル社会のモノ作り品質を支えています。



事業概況

家電・通信用電子部品事業

ECB エレクトロニクスコンポーネンツビジネス

— 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 —



当カンパニー（以下、ECB）は、コア技術による商品力強化に注力するとともに、ものづくり技術の革新に挑戦することにより、グローバルでの競争力の向上を図ります。

売上構成比
20%



2008年度の業績回顧

下期からの売上急減で営業損失を計上。

液晶用バックライト事業は中小型市場に集中

2008年度のECBの売上高は1,239億円（前期比19.6%減）となり、営業損失20億円を計上しました。

上期は、顧客のニーズを捉えた小型バックライトが、国内で過去最高の売上を記録するとともに、モバイル機器向け入力スイッチも好調に推移しました。また、中国では、エアコンなど家電の低消費電力化ニーズに伴い、関連するリレー・スイッチが堅調に推移しました。しかし、全体としては、半導体・自動車業界の成長鈍化や業務・民生用機器業界の低迷を受け、基板用リレーをはじめスイッチ、コネクタなど主力商品が低調に推移し、上期の売上高は前年同期比9.5%下回りました。

そして、下期に入ると世界同時不況の懸念から製造業全般に在庫調整の動きが急速に広まり、上期好調であった製品の需要も減退しました。その結果、ECBの国内売上は10.3%の減少となりました。海外では、上期から弱含みとなっていた欧州市場に加え、下期は成長市場の中国でも事業環境が一変、円高によるマイナスの影響も大きく、ECBの海外売上は26.0%の大幅な減少となりました。

こうした中、液晶テレビ向け大型バックライト事業については、競争激化と価格低下圧力により、今後も収益確保が見込めないと判断し、2010年度中に解散・清算することを決断しました。よって液晶用バックライト事業は小型・中型市場に集中し、利益の向上を図ります。

ECBの実績と計画

年度	2005	2006	2007	2008	2009 (計画)
売上高*	977	1,384	1,542	1,239	1,120
国内	450	588	624	560	485
海外	527	796	918	680	635
北米	99	110	104	86	86
欧州	125	120	124	92	120
アジア	63	86	103	84	70
中国	145	357	483	378	323
直接輸出	95	124	104	39	36
営業利益*	112	131	126	(20)	30
営業利益率*	11.5%	9.5%	8.2%	—	2.7%
研究開発費*	78	81	82	81	
減価償却費*	84	90	105	108	
設備投資*	71	128	141	173	

* 2009年度（計画）よりFASB基準書131号「企業セグメント及び関連情報に関する開示」を適用しています。

* 計画の為替レートは、1米ドル95円、1ユーロ125円としています。

* 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。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の「計画値」は公表しておりません。



作宮 明夫
執行役員
エレクトロニクス
コンポーネツビジネス
カンパニー社長



2009年度の見通しと事業戦略

メカニカルコンポの「ものづくり力」を再強化

2009年度のECBの売上高は1,120億円(当期比9.6%減)、営業利益は30億円を予想しています。上期の売上高は前年同期比26.2%の大幅減少となる予想ですが、下期は在庫調整の一巡により、同13.1%増を見込んでいます。なお、AECで行っていた車載リレー事業の移管を織り込んでいます。

ECBは、市場縮小の影響を最小限にし、中長期的な競争力を再構築するため、まずはメカニカルコンポ事業に、IABのリレー・スイッチ、AECのリレーを集約し強化するとともに(P16参照)、材料・金型・加工技術など要素技術(製造方法)の確立による差異化を図ります。こうした制御3カンパニー再編の一環として、ECBは2009

年9月21日付けでEMC(エレクトロニクス&メカニカルコンポーネツビジネスカンパニー)となり、リレー・スイッチ・コネクタの機械系電子部品(メカニカルコンポ)に特化した事業へ移行します。

一方、ME(マイクロエレクトロニクスコンポ)事業では、微細加工技術などによる高付加価値化・カスタマイズ化に注力するとともに、半導体メーカーとコンポーネントメーカーの機能をあわせ持つ強みを活かした競争優位の確立を目指し、2009年5月にMEMS・CMOSなどの生産ラインと開発・スタッフ部門を野洲事業所に集結させました。なお、インキュベーション段階にあるMEMS・半導体や液晶用バックライトのME事業は、2009年9月21日付けでECBから「その他事業」に移管します。

What's New

薄さわずか0.59mm。 曲げて使える「シート型液晶用バックライト」

小型バックライトは、太陽光の下でも暗闇の中でも同じように明るく、携帯電話などモバイル機器の画面を裏側から照らしています。オムロンは、これまでも光波制御技術や超精密微細複製技術などを駆使して、より明るく、消費電力の少ないバックライトを開発・製造してきました。そしてさらに、わずか0.59mmと従来品の約2/3までの薄型化を実現し、曲げて使うこともできる画期的なシート型バックライトを開発しました。



光源であるLEDとその光を均一に面発光させる導光板の接合部分に、微小なプリズムを放射状に形成する「ラジアルプリズム構造」というオムロンならではの特殊加工を施し、LEDの光の95%(従来は75%)を液晶画面まで導くことを可能にしました。また、試行錯誤の末に生み出した微細加工技術、微細複製技術によって、複雑なラジアルプリズム構造のシート型バックライトの量産に成功しました。フレキシブル性をも備えたバックライトは、新たな表示装置の提案にもつながると期待しています。

RF MEMSスイッチ

世界最小クラスのMEMSチップをパッケージングし、小型サイズの実現と10GHzの高周波伝送、1億回の開閉信頼性を実現。08年9月より販売を開始しました。



*2009年9月21日付けで「ME事業」は、「その他の事業」に移管されます。

タッチセンサソリューション

(株)ルネサス テクノロジと静電容量タッチセンサソリューション*の共同開発に合意し、白物家電や携帯機器など幅広い分野にタッチセンサソリューションを提供していきます。



*静電容量タッチセンサソリューション:センサに蓄えられた電荷量により、オン・オフを検出するタイプのセンサ。

狭ピッチFPCコネクタ

携帯電話等のモバイル端末等で使用されている耐衝撃性に優れたバックロック方式でピッチ0.25mmの薄型FPCコネクタ。基板上面積の約20%削減に貢献します。



事業概況

自動車用電子部品事業

AECオートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス

— 自動車向け電装部品の製造販売 —



当カンパニー（以下、AEC）は、収益改善に向けた構造改革を推進していくとともに、進化し続けるカーエレクトロニクス市場のニーズに追従した、より付加価値の高い商品を提供していきます。

売上構成比
13%



2008年度の業績回顧

下期からの自動車需要急減速により大幅な売上減少、営業赤字を計上

2008年度のAECの売上高は821億円（前期比23.6%減）、営業利益は2007年度の黒字回復から一転して、64億円の大幅な赤字を計上することとなりました。

上期は、ガソリン価格高騰や景気の減速を背景に、欧米における自動車生産台数が伸び悩む中、国内売上は、電動パワーステアリングコントローラの好調などにより、前年同期比を上まわる結果となりました。また、中国において新規テーマの立ち上がりなどで売上が倍増となりました。

下期に入ると、最大市場である米国を震源地とする景

気後退が世界規模で広まり、自動車需要は予想をはるかに超える落ち込みとなりました。上期好調であった中国や新興国においても需要が減速し、日米欧各国において、中・大型車から小型車への需要シフトが加速しました。特に年末以降、自動車メーカー各社が大規模な在庫・生産調整を実施することとなり、その結果、AECの売上は前年度下期に比べ大幅に落ち込みました。

このように急激な事業環境変化の中、AECではグローバルでの生産再編として英国生産拠点「OMRON AUTOMOTIVE ELECTRONICS UK LTD.（1987年12月に設立、車載用スイッチやコントローラを生産）」を2011年3月末までに閉鎖することを決め、また不採算事業の収束も決定しました。

AECの実績と計画

年度	2005	2006	2007	2008	2009 (計画)
売上高*	776	933	1,075	821	600
国内	272	261	280	250	245
海外	504	672	795	571	355
北米	288	379	424	279	218
欧州	62	98	139	90	15
アジア	151	162	183	125	80
中国	1	14	31	47	40
直接輸出	0	20	19	30	2
営業利益*	(20)	(12)	14	(64)	0
営業利益率*	—	—	1.3%	—	0.0%
研究開発費*	67	71	83	73	
減価償却費*	70	81	80	54	
設備投資*	112	89	91	56	

* 2009年度（計画）よりFASB基準書131号「企業セグメント及び関連情報に関する開示」を適用しています。

* 計画の為替レートは、1米ドル95円、1ユーロ125円としています。

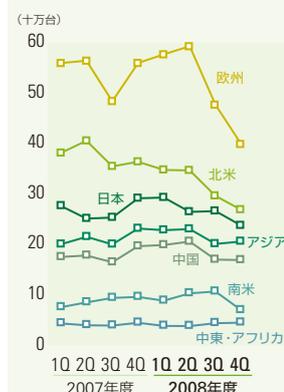
* 記載の売上高とは、セグメント間の取引を除く「外部顧客に対する売上高」を示しています。一方、営業利益についてはセグメント間の取引および配賦不能な本社経費等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の「計画値」は公表しておりません。

Check!

外部環境分析

世界の自動車生産台数



出所: CSM Worldwide, Inc.

自動車生産台数は、08年度下期以降落ち込みが大きく、特に米国と欧州で顕著となっています。

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



2009年度の見通しと事業戦略

自動車販売台数のボトムレベルの市場を前提にした
固定費構造改革に着手

2009年度のAECの売上高は600億円（当期比26.9%減）、営業利益はブレークイーブンを想定しています。国内における新車販売台数の減少や主要市場である米国の消費回復の遅れにより、上期の売上高は順調であった前年に比べ43.6%と大変厳しいものになると予想しています。一方、下期は自動車需要の急速な回復は期待できないものの、自動車メーカー各社の在庫調整が進み、前年同期比0.6%の売上減少にとどまると見えています。

AECは、これまで市場の拡大に伴って、グローバルに売上成長を続けてきました。しかし、自動車需要が激減

し、米自動車最大手メーカーが経営破たんする厳しい事業環境において、今年度は更なる構造改革を実行し、収益体質づくりに注力していきます。具体的には、小型車・環境対応車への注力と高い生産技術が求められる高度集積モジュールやそのソフト技術の強化、中国・タイといったローコスト生産エリアの活用や北米生産拠点の再編、などに取り組むことでボトムの売上規模に見合う固定費構造を構築していきます。

これら収益改善を実現し、より業界に特化した事業展開を行うため2010年4月を目処にAECの分社を決心しました。これまで培った強みを自動車ボディ系制御機器へ集中するとともに、積極的かつ機動的な他社との協創協業を視野に入れ、市場ニーズへの迅速な対応を図っていきます。

What's New

快適性とセキュリティ性の両立を 目指したPEPS*を開発

*Passive Entry & Push Start system

AECは、従来のキーレスエントリーシステムを更に機能向上し、携帯機（鍵）をポケットやカバンに入れたまま、ドアに設置されたスイッチを押すだけでドアを解錠・施錠できるパッシブエントリーシステムに加え、さらには特定の操作とともに運転席に設置されたスイッチを押せばエンジンの始動・停止を行うパッシブエンジンスタートシステムを実用化しています。

ドア施錠のみならず、エンジン始動・停止を行うには、高い精度のセキュリティ機能が要求されます。特に携帯機（鍵）がドア開錠時には車外にあること、エンジン始動のときには車内にあることを確実に検知することが重要で、そこには長年培ってきた無線技術が応用されています。AECでは、無線技術に磨きをかけ、より快適で高いセキュリティ性を実現する商品を提供していきます。



パッシブエントリーシステム

携帯機（鍵）を取り出すことなくドアハンドルにタッチ（もしくはドアスイッチ操作）するだけで、開錠し搭乗できます。



パッシブエンジンスタートシステム

運転席に設置されているスイッチを押すだけでエンジン始動ができます。携帯機（鍵）をカバンなどから取り出す必要はありません。

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。



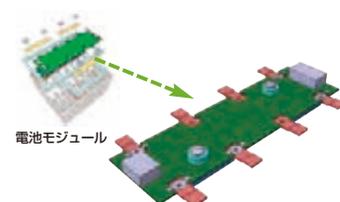
多機能コントロールユニット

ワイパーやドアロックなどの機能を1つのコントロールユニットに統合して制御。省配線、小型化、軽量化を実現します。



セルモニターユニット

電気自動車用バッテリーの電圧、温度を監視するシステム。



事業概況

社会システム事業

SSB ソーシャルシステムズビジネス

— 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 —



当カンパニー（以下、SSB）は成長を目指し、攻めの事業構造へ転換すべく「ソーシャルセンサソリューション事業」を本格的に推進していきます。

売上構成比
13%



2008年度の業績回顧

投資抑制により総じて苦戦

2008年度のSSBの売上高は799億円（前期比6.3%減）、営業利益は54億円（同24.0%減）となりました。

駅務システム事業では、上期においては新線開業に伴う改札機、システム監視盤、データ集計機などの需要が伸びましたが、下期の急速な景気後退により設備投資抑制の動きが強まった結果、前年度割れの売上となりました。また、交通管理・道路管理システム事業の売上も、公共投資抑制を背景に市場縮小が続いており、低調に推移しました。

関連メンテナンス事業では、新線開業やIC化に伴う駅務関連の工事需要が増加しましたが、クレジット業界の縮小や設備投資抑制の影響をカバーしきれませんでした。

IDマネジメントソリューション事業は、電子マネー化に伴う需要が一段落したことに加え、製造業の大幅な投資抑制が影響しました。

ソフトウェア事業は、前年度の売上を牽引した流通業界向け電子決済システムへの投資が一巡したうえ、携帯電話業界が受託開発を抑制する傾向にあることから、低調に推移しました。

SSBの実績と計画

年度	2005	2006	2007	2008	2009 (計画)
売上高*	918	1,059	852	799	660
国内	905	1,018	810	755	655
海外	13	41	42	44	5
北米	2	5	6	2	0
欧州	0	0	0	0	0
アジア	0	0	0	0	0
中国	0	0	0	0	0
直接輸出	11	36	36	41	5
営業利益*	44	81	70	54	40
営業利益率*	4.8%	7.6%	8.3%	6.7%	6.1%
研究開発費*	39	51	26	34	
減価償却費*	32	33	33	28	
設備投資*	43	39	17	19	

* 2009年度（計画）よりFASB基準書131号「企業セグメント及び関連情報に関する開示」を適用しています。
 * 計画の為替レートは、1米ドル95円、1ユーロ125円としています。
 * 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。
 * 研究開発費、減価償却費、設備投資の「計画値」は公表しておりません。

Check!

外部環境分析

鉄道旅客数の推移(対前年同期比)
(参考資料)



SSBの事業フィールドは鉄道・道路交通・オフィス・工場・商業施設など広く社会分野にわたるため、特定の経済指標との密接な連動性はありません。顧客には公共性の高い事業者が多く、社会的要請に応えるべく計画的な設備投資を実施されます。例えば鉄道分野については、SSBの事業はICカードの導入施策や新線開業計画といった投資計画の影響を強く受けます。これらの投資は利用者増減等による鉄道会社の収入と相関関係が見られます。

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



2009年度の見通しと事業戦略

ソーシャルセンサソリューション事業を立ち上げ、
 攻めの構造改革を推進

2009年度のSSBの売上高は660億円（当期比17.4%減）、営業利益は40億円（同25.3%減）を予想しています。

2009年度も続く景気低迷や公共投資抑制の影響により、駅務システム事業などの売上高は年間を通じて前年度を下回るものと想定されます。

こうした中、SSBは従来の体質強化への取り組みを継続するとともに、中長期的な成長構造を確立すべく、ソーシャルセンサソリューション事業を立ち上げました。

この新事業は、オムロングループがファクトリーオー

トメーション分野などで培ってきたセンサの技術を社会分野に応用して、街を行き交う人や車などの動き・変化をいち早くセンシングし、その情報を安心・安全で快適な社会づくりに活かすというものです。当社グループならではの強みを駆使して新市場を開拓していくSSBのチャレンジでもあります。現在、保有技術の中でも特に画像処理技術の応用を進めており、例えば「駅のホームで人の動きや混雑を検知して安全を確保する」「商業施設に來場する客層を把握しマーケティングに活かす」「工場への不審車両の侵入を検知して資材の盗難を未然に防止する」といった様々なソリューションのスキーム構築に取り組んでいます（特集P25参照）。

What's New

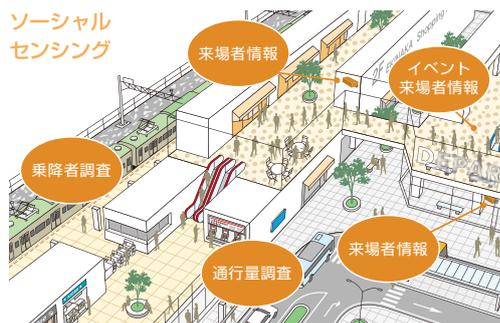
顔センシング技術を商業施設でのマーケティングに利用——「セグメントセンサ」

ソーシャルセンサの第一弾として「セグメントセンサ」を発売しました。これは、商業施設の入口などに設置したセンサで、独自の顔センシング技術をもとに來場客の性別や年代といった属性を自動で推定、収集するものです。

人々の生活が多様化する中、かつての「ものを作れば売れる時代」から、「購買の動機付けをしなければ売れない時代」に社会は変化してきています。この変化への対応が小売業にとっての大きな経営戦略となっており、來店者の客層やその変化を正確に把握すること、客層に応じた品揃えをこまめにスピーディーに行うことが、より重要となっています。そうしたニーズに応える商品として発売したのがセグメントセンサです。

今後、小売業のみならず、商業施設化が進む「エキナカ」などにもセグメントセンサの利用シーンを拡大するとともに、性別・年代以外の画像センシング技術をもとにした商品を展開し、ソリューションの領域を拡大していく計画です。

ソーシャルセンシング



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

二輪車・歩行者センサ

国家プロジェクトとして実用化が進められている「安全運転支援システム」に提供しているセンサ。主に交差点での二輪車・歩行者巻き込み事故の未然防止に貢献します。



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。



事業概況

健康・医療機器事業

HCB ヘルスケアビジネス

— 家庭および医療機関向け健康医療機器・サービスの提供 —



オムロンヘルスケア（株）（以下HCB）は、新興国での事業拡大を目指す一方、中長期スタンスで「ホームメディカルケア」の浸透および関連製品の開発に注力します。

売上構成比
10%



2008年度の業績回顧

景気後退と円高の影響で減収減益

2008年度のHCBの売上高は638億円（前期比10.9%減）、営業利益は48億円（同48.5%減）となりました。

国内では、歩数計や電動歯ブラシが上期堅調に推移しました。半面、伸び悩み基調にあった家庭用血圧計や体重組成計の売上は、大手流通業の在庫調整が強まる中、下期の急速な景気悪化を受けて大幅に減少しました。2008年度から義務化された40～70歳の保険加入者を対象とする「特定健康診査・特定保健指導」制度も、市場活性化の推進力とはなりませんでした。また、医療機関向け機器においては上期に大型案件が寄与したものの、下期以降、設備の充実を控える傾向が強まり、年度ベースで前年売上を下回りました。

海外では上期、北米の大手流通業者に販路を拡大し、また、生活水準の向上とともに生活習慣病予防に対する意識の高まる新興国、すなわち中国、ロシア、東欧、中東において、血圧計が好調に推移しました。しかし、下期の景気後退は新興国の健康機器消費にも水を差し、円高も響いた結果、通年の海外売上は前期比3.1%の減少となりました。ただし、中国市場では奮闘し、高価格帯の血圧計ニーズを捉えるとともに、母の日・父の日などのキャンペーン活動や大型広告と連動した店頭企画が奏功し、年間を通じて前年度を上回る売上状況で推移しました。

HCBの実績と計画

年度	2005	2006	2007	2008	2009 (計画)
売上高*	611	657	716	638	615
国内	303	328	350	283	290
海外	308	329	366	355	325
北米	154	138	125	120	110
欧州	106	131	159	143	120
アジア	16	21	21	21	22
中国	29	36	55	67	68
直接輸出	2	3	7	4	5
営業利益*	87	87	94	48	40
営業利益率*	14.2%	13.2%	13.1%	7.6%	6.5%
研究開発費*	33	39	43	44	
減価償却費*	11	10	11	12	
設備投資*	16	15	24	18	

* 2009年度（計画）よりFASB基準書131号「企業セグメント及び関連情報に関する開示」を適用しています。

* 計画の為替レートは、1米ドル95円、1ユーロ125円としています。

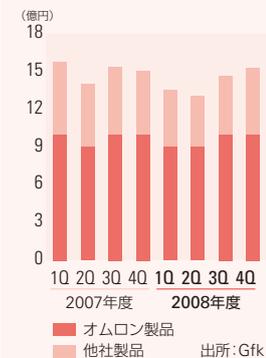
* 記載の売上高とは、セグメント間の取引を除く「外部顧客に対する売上高」を示しています。一方、営業利益についてはセグメント間の取引および配賦不能な本社経費等を控除する前の「内部利益を含んだ営業利益」を示しています。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の「計画値」は公表しておりません。

Check!

外部環境分析

国内電気系市場推移(血圧計)



国内血圧計市場は消費低迷から若干落ち込みましたが、08年度4Q以降のエンドユーザー消費は回復傾向となっています。

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



2009年度の見通しと事業戦略

健康意識高まる新興国で事業拡大を図る

2009年度のHCBの売上高は615億円(当期比3.6%減)、営業利益は40億円(同17.4%減)となる見通しです。

日本をはじめ、経済の成熟化している先進諸国においては、景気後退による個人消費の低迷や医療機関の投資抑制が継続し、市場環境はさらに厳しくなり、健康機器事業・医療機関向け機器事業ともに低調に推移すると予想されます。一方、中国、インド、東欧、中東などの新興国では、一時的な消費控えは避けられなくとも、中長期的な健康機器市場の拡大基調に変化はないものと見ています。

このような環境の中、家庭で計測したデータを個人の健康管理から医療現場まで活用する「ホームメディカルケア」というコンセプトのもと、現在、BluetoothやFeliCa対応の健康機器の開発を進めており、パソコンや携帯電話など、様々なネットサービスへの対応を図っていきます。また、「治療から予防」というトレンドを捉え、動脈硬化検査装置などの生活習慣病予防機器の提案型営業を強化していきます。

一方、海外では健康志向の高まる新興国に、ローコスト型商品を積極投入していくことにより、新興国市場でのプレゼンスをさらに高めながら需要喚起を図っていきます。

What's New

新興国での販売強化、 ロシアでは血圧計シェアNO.1を獲得

生活水準の向上にともない、生活習慣病患者が増加し健康への意識が高まる新興国、中でも中国、ロシア、インド、メキシコ、ブラジルを成長市場ととらえ、販売力の強化に積極投資しています。

ロシアでは、2005年に営業所を設立するとともに、代理店網を再編しました。さらに2008年10月には、ロシア市場ニーズにマッチした商品を投入することにより、2009年3月に血圧計のシェアNO.1*を獲得しました。(*RMBIC調べ)

中国では、2008年に新たにサービスセンターを3ヶ所設置し、販売拠点20ヶ所、サービスセンターは62ヶ所と中国全土に販売網を広げています。

2009年2月には、メキシコに販売拠点を設立しました。また、インドの販売拠点に日本人常駐社員を派遣するなど、成長市場への足場を固め、事業インフラの強化やオムロンブランドの認知向上などに取り組んでいます。



デジタル自動血圧計 スポットアーム HEM-1020

測定姿勢チェック表示とらくらくサポート腕置きで正確測定をサポートします。



音波式電動歯ブラシ メディクリーン HT-B551

業界で初めて歯ブラシ本体に3D加速度センサを内蔵しました。センサがみかいている部位を認識し、それぞれの部位に最適な毛先の動きに自動で切り替えます。



活動量計 Jog style HJA-300

独自の身体活動量演算アルゴリズムを搭載し、ウォーキングから運動負荷の高いジョギングまでの動きを正確にキャッチ、消費カロリーをより正確に測定します。



事業概況

その他 環境事業推進本部・電子機器事業本部・他

— 環境関連機器・ソリューションやパソコン周辺機器・産業用組み込みボードを提供 —



2009年度から、その他事業の中の事業開発本部は、「環境事業推進本部」と「電子機器事業本部」に再編され、新たなスタートを切りました。

売上構成比
2%



2008年度の業績回顧

省エネ需要に対応するも減収

2008年度のその他事業の売上高は145億円（前期比7.0%減）、営業利益は収支均衡にとどまりました。

既存事業であるコンピュータ周辺機器事業では、設備投資の冷え込みを受け、無停電電源装置、ブロードバンドルータなどの売上が低調に推移しました。探索育成事業として注力しているRFID* 機器の売上も競争激化の影響により減少しました。しかし、エネルギー削減意識の高まりを背景にエネルギーモニタリングシステムの売上は拡大しました。

* RFID：Radio Frequency Identification

2009年度の見通しと事業戦略

環境事業推進本部と電子機器事業本部に再編

2009年度のその他事業の合計売上高は175億円（当期比20.4%増）、営業損失10億円を予想しています。

2009年度から、これまで事業開発本部において推進してきたエネルギーマネジメント事業とコンピュータ周辺機器事業を独立した事業本部とし、それぞれ「環境事業推進本部」と「電子機器事業本部」を設置しました。また、RFID事業を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）に移管しました。

環境事業推進本部は、既存のエネルギーマネジメント事業に加え、産業および社会領域における環境ソリューション事業による成長を見込んでいます。当社グループは2008年度まで、グループ事業単位でエネルギーの見える化に取り組み、省エネに貢献してきました。しかし、新たに設置した環境事業推進本部は、グループを横断して環境事業を収益基盤に育成していく使命も担い、同推進本部を含むオムロングループ全体の環境事業で、2013年度に売上高500億円を目指しています。

一方、電子機器事業本部は、コンピュータ周辺機器事業とともに、高い信頼性と長期安定供給の求められる産業用途に最適化された設計で、小型化を必要とする組み込みコンピュータ市場に注力していきます。

組み込み用小型CPUボード

「クレジットカード」サイズの形状に、高性能かつ低消費電力のプロセッサを搭載した組み込み用CPUボード。高い信頼性と長期安定供給の求められる産業用途に最適化された設計で、小型化を必要とする産業用電子機器の商品化ニーズに対応しています。



その他の実績と計画

年度	2005	2006	2007	2008	2009 (計画)
売上高*	152	150	156	145	175
国内	150	149	154	143	165
海外	2	1	3	2	10
営業利益*	3	4	1	0	(10)
営業利益率*	2.2%	2.9%	0.6%	0.3%	—
研究開発費*	102	97	86	75	
減価償却費*	10	13	17	32	
設備投資*	70	36	14	14	

* 2009年度（計画）よりFASB基準書131号「企業セグメント及び関連情報に関する開示」を適用しています。

* 計画の為替レートは、1米ドル95円、1ユーロ125円としています。

* 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。

* 研究開発費、減価償却費、設備投資の「計画値」は公表しておりません。

Check!

外部環境分析

日本のCO₂排出量の推移



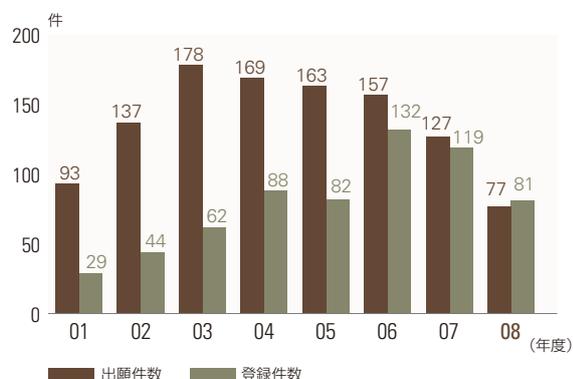
出所：国立環境研究所のデータをもとに作成

日本のCO₂排出量は、総量でも1人当たり排出量でも増加傾向にあります。

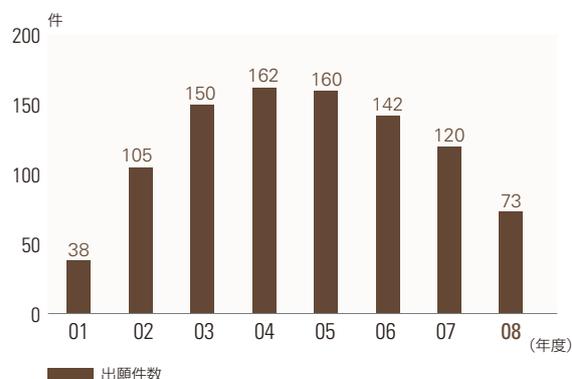
知的財産戦略

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



中国での出願件数



効率的・効果的な開発投資に貢献

知的財産センタでは、限られた経営資源を効率的・効果的に使い事業に貢献するため、基幹事業のテーマにフォーカスした知的財産投資を行っています。その中では、“今”の基幹事業をさらに強くするための投資を行うとともに、その事業が“将来”も基幹事業であり続けられるよう、次なる技術革新の方向を見定めた長期視点の投資も進めています。

投資対象を選別する上では効果を厳しく見極め、事業リスクの低減や事業ポジションの改善などで必要性が明確なものに最低限の投資を行う方針です。また、エネルギーなど新規市場の技術動向を把握・分析し、経営環境の好転するタイミングを逃さず、「オムロンの基盤技術を活用したオムロンらしい事業の創造」ができるよう準備を進めています。

このように知的財産部門は、経済環境に即した活動を展開する一方、昨今の速い市場変化に対応できるよう社内連携を強化し、自社基盤技術を柔軟に把握し、各事業にしっかりリンクさせることにより、開発投資効果の最大化に貢献します。そして、オムロングループの長期的な事業価値の向上を知的財産面から支えていきます。

知的財産機能のグローバル化を推進

一方ではGD2010以降をにらみ、知的財産機能のグローバル化を進めていますが、世界的な景気低迷期にあるため、強化エリアを中国、米国に絞っています。

中国では、生産機能に加え開発機能も拡大してきており、現地での発明に対応できる知財機能を整備しています。しかし、中・長期的に期待される重要技術の創出を推進する上でまだ課題が残されています。そこで、知財研修を通して知的財産権を尊重する風土を浸透させながら、グローバル開発に向けた環境整備を急いでいます。また、現地で核となる知財マネジメント人材および知財専門人材を育成するために、日本での集中研修も行い、中国での知的財産機能の大幅な向上を目指しています。

米国においても中国同様、現地子会社で知財研修を実施し、人材育成に努めています。

このように、グローバル拠点で知的財産面から貢献できる人材の育成を積極的に実施するとともに、知財管理体制の整備や知財リスクの低減もあわせて行い、グローバルな知的財産機能の基盤強化を進めています。

知的財産および研究開発関連データ

年度	2004	2005	2006	2007	2008
特許件数 (件)					
出願全体	1,216	1,509	1,300	1,255	1,119
登録件数	676	705	836	943	826
特許件数	4,426	4,538	5,206	5,717	5,205
研究開発費 (億円)	494	505	520	515	489
売上高研究開発費比率	8.1%	8.1%	7.1%	6.7%	7.7%
研究開発員数 (人)	1,384	1,591	1,630	1,622	1,509

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、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強化に努めています。

コーポレート・ガバナンス

基本方針

オムロンは、企業の持続的な成長を目指し、最適な経営体制の構築と適正な企業運営を行うとともに、それを証明できる仕組み（監視システム）を強化し、機能させることがステークホルダーの支持を得るうえで最も重要であると考え、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

こうした基本方針を踏まえ、執行役員制度によって経営監視機能と業務執行機能の明確な分離を図り、社長以外の取締役は執行役員を兼務しないことを定めています。また社内カンパニー制によって各事業部門トップへ権限を大幅に委譲し、意思決定の迅速化と業務効率化を図っています。

2008年6月には、経営の公正性・透明性の一層の向上を図るため、「コーポレート・ガバナンス委員会」を新たに設置しました。

経営・監視の仕組み

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、それぞれ諮問委員会を設置するとともに、社外取締役（2名）を委員長とし、客観性・透明性を確保しています。

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グ

ループ監査室が、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、社外取締役・監査役の実質的な独立性を重視し、会社法の規定を超える厳格な選定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本人が帰属する企業・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」「主要取引先の役員でないこと」「オムロングループの大株主でないこと」などを定めています。

役員報酬

取締役および監査役の報酬に関しては、判断の客観性と透明性を高めるため、取締役会の決議により、取締役会の中に社外取締役を委員長とし、会長、副会長および社長を除く4名の取締役で構成する報酬諮問委員会を設置しています。

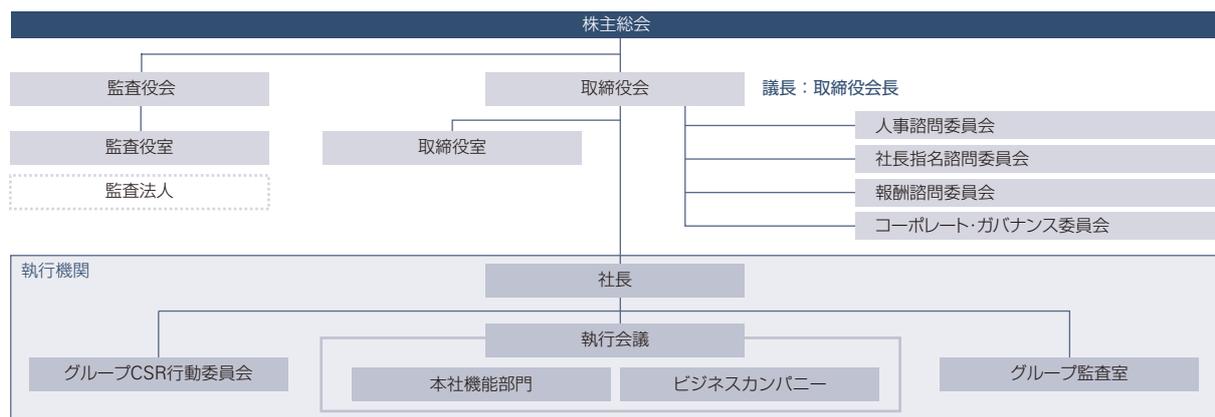
役員報酬の内容（2008年度）

区分	人数 (うち退任者)	報酬等の総額 (百万円)
取締役	11 (4)	388
監査役	5 (1)	80
計	16 (5)	468
うち社外役員	7 (2)	67

- 取締役の報酬は、基本報酬（月額報酬）、賞与、持株連動報酬*により構成されています。
- 社外取締役の報酬は、基本報酬（月額報酬）のみで構成されています。
- 監査役の報酬は、基本報酬（月額報酬）のみで構成されています。

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

コーポレート・ガバナンス体制



取締役会	監査役会	人事諮問委員会	社長指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会	執行会議
経営目標・経営戦略などの重要な事項を決定するとともに、執行を監視する。	コーポレート・ガバナンスの体制と運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動を監視する。監査役4名のうち3名は社外監査役で構成。	社外取締役を委員長とし、取締役、監査役、執行役員の選考基準の策定、候補者の選定、現職の評価を行う。	社外取締役を委員長とし、社長の選定に特化して次期の社長人事、緊急事態が生じた場合の継承プランなどを議論する。	社外取締役を委員長とし、取締役、監査役、執行役員の報酬体系の策定、評価基準の選定、現職の評価を行う。	社外取締役を委員長とし、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実と、経営の公正性・透明性を高めるための施策について議論する。	社長の権限の範囲内で、重要な業務執行案件の審議・決定を行う。

社外取締役のコメント



桜井 正光氏

経歴
 1966年4月 株式会社リコー 入社
 1992年6月 同社 取締役役に就任
 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)

今回、オムロンの社外取締役に御再任いただき大変光栄に思っております。

100年に一度とも言われる経済危機のなかで、世界が協調して金融政策、財政出動を展開し、これからいかに世界の景気、活力を取り戻すかという時点に来ており、企業・産業が活力回復のエンジンにならなければならないと強く感じています。足下の政策・施策の展開のみならず、中・長期的に、日本の経済、社会をどんな方向に持っていく必要があるかと考えています。「この国のかたち」、長期ビジョンをどうすべきか、また、その「国のかたち」を実現するためには、忘れられかけてきている構造改革が非常に重要な課題であると考えています。その重要な課題の一つに、地球温暖化防止のポスト京都議定書の枠組みづくりのために、先進国としてリーダーシップを発揮することがあります。このことは日本にとっても自ら「低炭素社会」づくりのための変革を起こそうとするもので、日本そしてわれわれ企業の国際競争力強化を図る上でも大変大事なことです。そのような中で、オムロンは、CO2削減に向けて積極的に取り組み、スクール・ニューディール構想にも貢献しています。僅かな経験ではありますが、オムロンが、将来の「国のかたち」を実現するための企業として活躍されるために、経営活動のお役に立ちたいと思っております。



富山 和彦氏

今回はP.20で社長との対談内容を掲載しています。

内部統制

オムロンでは、健全かつ効率的に組織を運営するために、2つの監査を実施しています。ひとつは、財務報告の信頼性、法令遵守、業務効率、資産保全という4つの目的すべてを満たす内部統制が機能していることを保証するための「内部統制総合監査」です。もうひとつは、特定の経営課題に対して、解決方法や改善策を提案する「経営業務監査」です。

特に内部統制総合監査では、被監査部門がセルフチェックシートを用いて自己評価することにより、監査指摘事項への理解が深まり、一層有効な改善活動が実施できるような体制となっています。

また、グローバルに内部統制総合監査を実施するため、日本以外にも4エリア（米州、欧州、アジア・パシフィック、中華圏）に監査室を設置し、専任の監査人を配置しています。

「日本内部統制大賞2009」で優秀賞を受賞

広い視点で内部統制システムをとらえ、誠実かつ透明性の高い企業を表彰する「日本内部統制大賞2009」（主催：日本内部統制大賞—Integrity Award—審議会）において、オムロンは優秀賞を受賞しました。長期の経営戦略に「CSRの体系化と実践」を組み込んでいることなどが評価されました。



コンプライアンスおよびリスクマネジメント

*「事業等のリスク」に関する内容はP58をご覧ください。

基本方針

オムロンは、経営・事業にかかわるすべてのリスクを適切に管理・統制することによって適正な事業運営を行い、安定的成長および経営資源の保全を図るため、コンプライアンスおよびリスクマネジメント体制の整備・強化を進めています。

コンプライアンス活動をグローバルに推進

オムロングループは、企業の社会的責任の遂行を幅広く統括する「グループCSR行動委員会」のもと、国内関係会社のみならず海外関係会社の企業倫理推進体制の整備を進めています。2008年度の取り組みとしては、中華圏に続きアジア・パシフィックにおいて企業倫理推進責任者を設置しました。このように企業倫理推進責任者の設置をグローバルに広げるとともに、各エリアにおいて法令等の研修を実施し、オムロングループ全体へのコンプライアンスの徹底を図っています。また、国内では、毎年10月を企業倫理月間と定め、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を実施しています。



通報窓口を充実させ課題に対応

相談者の保護と匿名性の確保を図ったうえで、法令違反や社員の行動基準である「CSR行動ガイドライン」違反の早期発見、トップへの速やかな伝達および早期是正を目指し、内部通報制度の整備に注力しています。具体的には、日本と北米エリアでは、役員・従業員とその家族、派遣従業員とその家族を対象にした内部通報窓口「企業倫理119番」を、社内および社外に設置しています。日本では電話・電子メールのほか、2008年度よりイントラネット上の電子掲示板からも直接通報できるようにしました。

2008年度の日本での通報・相談件数は24件、北米エリアでは8件でした。日本では「労働基準と多様性を尊重した職場づくり」に関する相談が10件と前年度に続いて最多となりました。なお、2008年度は、企業倫理月間の職場研修において、「人権」の観点とあわせてパワーハラスメント研修とディスカッションを行いました。

情報セキュリティ管理を強化

オムロンは、取引先などから提供された秘密情報や個人情報情報の漏洩を防止するため、情報セキュリティの管理体制を強化しており、2007年度に「情報セキュリティ管理委員会」を発足させ、管理規定を定めて従業員教育を推進しています。

2008年度も引き続き、日本国内全従業員への教育や管理規定の見直しなどを実施した結果、情報管理のPDCAサイクルが定着してきています。今後は、日本以外の地域におけるルールの整備と周知徹底、管理状況の検証を進めていきます。

クライシスマネジメント

オムロンでは、経営資源や事業活動の継続に大きな影響を与える事態や、企業の社会的な信頼（価値）を損なうような事態（またはその可能性がある事態）を想定し、それらが発生または発生しつつある段階において、その損害を最小限にとどめるための危機管理基本規定を定めています。地震や風水害等の自然災害、爆発や火災等の事故に対しては、当規定に基づき、災害対策基本規定を別途定めています。また、現在世界的に大流行している新型インフルエンザへの対策も、2008年度より日本政府の行動計画や各種ガイドラインに従って、より実行性のある対策指針や行動計画（BCP-事業継続計画、感染予防策等）への内容見直しを進めています。

オムロン危機管理基本規定に定める基本方針

1. 人の身体生命の安全を最優先する。
2. 法令の遵守と社会的ルールの尊重を優先する。
3. 顧客や社会への悪影響を抑える。
4. 当社業務への悪影響を抑え、円滑な業務の継続および迅速な復旧に努める。
5. 一貫して誠実な対応をする。
6. 適切な情報開示を行い、説明責任を果たす。

企業の社会的責任

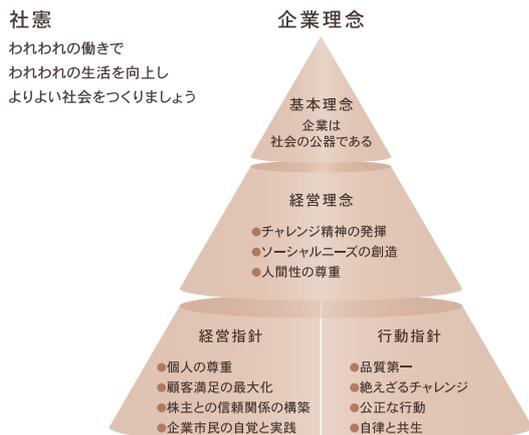
私たちは、企業理念の実践がCSR*（企業の社会的責任）を果たすことであると考え、CSRを経営戦略に組み込み、具体的目標の達成に取り組んでいます。

*Corporate Social Responsibility

企業は社会の公器である

私たちは、企業理念の最上位に「企業は社会の公器である」を基本理念として位置付けています。この基本理念は「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答えてこそ、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という宣言でもあります。

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、すべての活動の拠り所としてきた基本理念です。



CSR取り組みの基本方針

こうした「企業の公器性」を頂点とする企業理念に基づき、2010年度に向けた長期経営構想GD2010では、[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、という3つの側面からCSR経営を捉えています。そして、長期的企業価値の向上という視点から適宜、課題の見直しを行いながら具体的目標を定め、CSR経営を実践しています。

CSRマネジメント体制

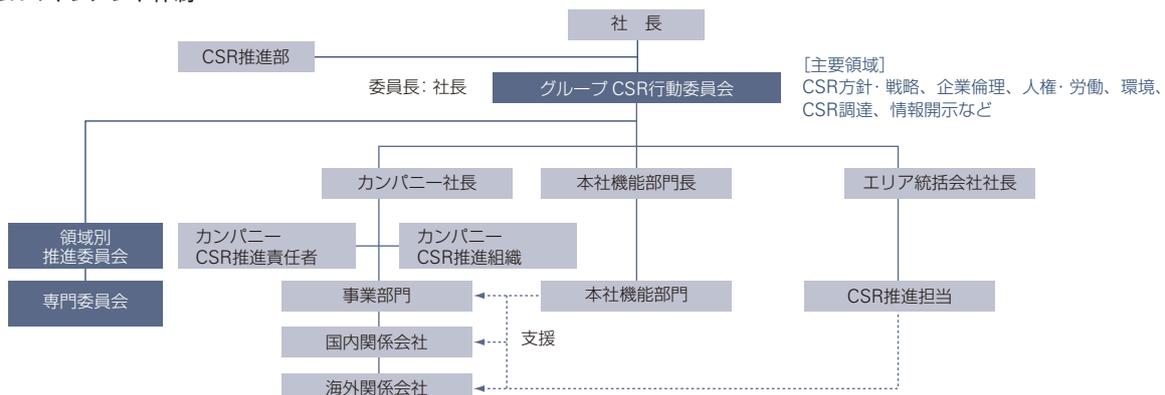
オムロンは、CSRを経営戦略に組み込み、事業を通じて責任を果たしていくことが重要であるという考えのもと、グローバルなCSR推進体制の整備に努めています。

2007年度末に、経営陣自らがグループのCSR全般の現状と課題を把握し、CSRを方向付けるために「グループCSR行動委員会」を設置しました。社長を委員長とし、メンバーはカンパニー社長、本社機能部門長、海外エリア統括会社社長で構成されています。この委員会が決定した方針・戦略の具現化は、各カンパニーと環境部門、法務部門など本社各機能部門が担っています。

「サステナビリティ戦略診断」で課題を把握

2008年度は、自社のCSR推進状況を客観的に把握するため、外部コンサルティング会社の開発したツールを活用して「サステナビリティ戦略診断」を実施しました。その結果、「海外拠点における職場環境に関して、本社・カンパニーでの現状把握が不十分である」「CSRに関する従業員教育が体系的に整備されていない」などの課題が見つかりました。今後は、この診断結果をふまえて、グローバルに取り組みを強化するとともに、現場レベルでのCSR推進力の強化を図っていきます。

CSRマネジメント体制



「事業を通じたCSR」の目標と実績

GD3rd ステージ（2008～2010年度）の重点テーマと目標

「安心・安全、健康、環境」の4領域に重点を置きながら、社会課題の解決に貢献する製品・サービスの創造に挑戦します。

*「評価」は各領域の取り組みの進捗度を、GD3rd（長期経営構想「グランドデザイン2010」の第3ステージ（2008～2010年度））の目標達成度、グローバルでの進捗度、外部から頂いた評価、他企業との比較などを総合的に勘案して自己評価しました。

○ 想定以上に進展している △ 進展している × 今後一層の努力をしていく

2008年度の主な実績	評価*	2009年度の方針と目標
安心・安全（社会のさまざまな領域における安心・安全に向けた製品・サービスの提供）		
安心・安全な生産現場の実現 生産現場における安全を確保するセーフティ事業（各種セーフティ機器の提供）をグローバルに推進。	△	安心・安全な生産現場の実現 引き続き生産現場における安全を確保するセーフティ事業をグローバルに推進。 *進捗を客観的に計測するための指標については2009年度中に確立を目指す。
安心・安全な社会の実現 駅、道路、産業、商業の4ドメインを対象に、街、社会の安心・安全に貢献する「ソーシャルセンサ・ソリューション事業」への取り組みを開始。コア製品として画像センサ4種をリリース。 また取り組みの一環として、安全運転支援システム（DSSS）の大規模社会実験（主催：社団法人新交通管理システム協会）に参加。		安心・安全な車社会の実現 DSSSでは、自動車メーカー様と連携しながら実証実験を進め、その効果を検証。
安心・安全な機器内蔵PCの実現 コンピュータ技術を利用した産業用電子機器の信頼性・可用性・保守性を高める「RASセンシング技術」の研究開発を推進、高い信頼性が要求される工業用製品群などへ搭載。		安心・安全な機器内蔵PCの実現 「RASセンシング技術」の共通化・標準化・オプション化を推進し、適用製品を拡大。 *進捗を客観的に計測するための指標については2009年度中に確立を目指す。
健康（生活習慣病予防・治療に立つ製品で人々の健康に貢献）		
世界100カ国以上で、電子血圧計、電子体温計、歩数計、動脈硬化検査装置など、人々の生活習慣病の予防、治療、疾病管理に役立つ製品・サービスを提供。	△	家庭から医療現場まで、生活習慣病の予防、治療、疾病管理に役立つ製品・サービスをグローバルに提供する。 2009年度は、新興国と成長国でのニーズに応え、販売拡大を目指す。 *進捗を客観的に計測するための指標については2009年度中に確立を目指す。
環境（低炭素化社会に向けた製品・サービスの提供）		
環境ソリューション事業 地球温暖化の防止に貢献する「企業向けCO ₂ 削減ソリューションビジネス」の社内検証を実施し、関係会社で電力消費量約11%（CO ₂ 換算で月90t）削減の見通しを得た。	△	環境ソリューション事業 地球温暖化の防止に貢献する「企業向けCO ₂ 削減ソリューションビジネス」の推進。 ● 顧客企業各サイトにおける平均CO ₂ 削減率：約10% ● さらなる削減のためのメソッドの開発と社内検証の実施
環境コンポーネント事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 新エネルギー関連の「ソーラーパワーコンディショナ*1」事業の推進。 ● 環境センシング事業（製造現場のクリーンな環境づくりに貢献する「イオナイザ*2」「パーティクルセンサ*3」などの提供）の推進。 ● 新世代電気自動車のバッテリーマネジメントシステムの開発。 *1 ソーラーパワーコンディショナ：太陽電池が発電した直流電力を家庭で使用できる交流電力に変換し、電力会社の電力系統に接続できる装置。 *2 イオナイザ：生産工程などで発生した静電気を取り除く（除電）する装置。 *3 パーティクルセンサ：浮遊するパーティクル（微粒子）を高精度にセンシングする装置。		環境コンポーネント事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 新エネルギー関連のソーラーパワーコンディショナ事業の推進。 ● 環境センシング事業の推進。 ● 新世代電気自動車のバッテリーマネジメントシステムへの搭載。 *進捗を客観的に計測するための指標については2009年度中に確立を目指す。

SRIインデックスなどへの組み入れ状況

オムロンは、CSRの取り組みが評価され、国際的なSRIインデックスの「モーニングスター社 - 社会的責任投資株価指数」と「エティベル社 - サステナビリティ・インデックス」に組み入れられています。また、厚生年金基金連合会が創設した「コーポレート・ガバナンスファ

ンド」など数社のSRIファンド、エコファンドの組み入れ銘柄にもなっています。2008年度からは、特に人権に対する取り組みが評価され、オランダASN銀行の「SRI投資信託」にも組み入れられました（2009.3.31現在）。

CSRに関する活動実績等については「企業の公器性報告書2009」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

2009年6月23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

代表取締役会長
立石 義雄

取締役副会長
立石 文雄

代表取締役社長
作田 久男

取締役副社長
赤星 慶一郎

取締役副社長
滝川 豊

取締役 (社外)
富山 和彦
桜井 正光

監査役

常勤監査役
湯川 荘一

常勤監査役 (社外)
安藤 聡

監査役 (社外)
千森 秀郎
長友 英資

相談役

立石 信雄

執行役員

執行役員専務
森下 義信

執行役員常務
今仲 行一
山本 卓二
鈴木 吉宣
樋口 英雄
藤原 啓史
雨宮 一信
藤原 裕
飛田 甲次郎

執行役員

作宮 明夫
後藤 龍之介
茂木 義三郎
宮川 博司
多田 幸一
近藤 喜一郎
藤本 茂樹
井尻 正博
荒尾 真樹
津田 正之
江島 秀二
勅使川原 正樹
十河 太治
山田 義仁
春田 正輝
土居 公司
高野 尚登
池添 貴司

財務セクション（米国会計基準）

CONTENTS	51	財務ハイライト	63	連結包括損益計算書
	52	6年間の主要財務データ	64	連結株主持分計算書
	53	2008年度の業績回顧と分析	65	連結キャッシュ・フロー計算書
	58	事業等のリスク	66	連結財務諸表に対する注記
	60	連結貸借対照表	88	独立監査人の監査報告書
	62	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」「2008年度の業績回顧と分析」および「事業等のリスク」は独立監査人の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

2009年、2008年および2007年3月31日終了事業年度

	百万円 (1株当たりデータを除く)			千米ドル (注記2) (1株当たり データを除く)
	2008年度	2007年度	2006年度	2008年度
事業年度:				
売上高	¥ 627,190	¥ 762,985	¥ 723,866	\$ 6,399,898
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（純損失）	(39,133)	64,166	64,279	(399,316)
継続事業当期純利益（純損失）	(29,172)	39,329	37,094	(297,673)
当期純利益（純損失）	(29,172)	42,383	38,280	(297,673)
1株当たりデータ（単位：円、米ドル）:				
継続事業当期純利益（純損失）				
基本的	¥ (132.2)	¥ 172.5	¥ 159.8	\$ (1.35)
希薄化後	—	172.4	159.7	—
当期純利益（純損失）				
基本的	(132.2)	185.9	165.0	(1.35)
希薄化後	—	185.8	164.9	—
現金配当額（注記1）	25.0	42.0	34.0	0.26
資本的支出（支払ベース）	¥ 37,477	¥ 37,848	¥ 44,689	\$ 382,418
試験研究開発費	48,899	51,520	52,028	498,969
事業年度末:				
総資産	¥ 538,280	¥ 617,367	¥ 630,337	\$ 5,492,653
株主資本	298,411	368,502	382,822	3,045,010

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、2009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98円を用いて、円貨額を換算したものです。

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）

	2008年度	2007年度	2006年度	2005年度	2004年度	2003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	¥ 262,922	¥ 328,811	¥ 305,568	¥ 272,657	¥ 250,329	¥ 229,638
エレクトロニクスコンポーネンツビジネス	123,937	154,233	138,352	97,699	101,127	88,988
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	82,109	107,521	93,321	77,593	64,558	58,824
ソーシャルシステムズビジネス	79,886	85,223	105,944	91,804	115,205	135,997
ヘルスケアビジネス	63,797	71,562	65,726	61,090	50,583	46,962
その他	14,539	15,635	14,955	15,159	16,925	14,748
	627,190	762,985	723,866	616,002	598,727	575,157
売上原価及び費用 ：						
売上原価	408,668	469,643	445,625	383,335	353,429	339,697
販売費及び一般管理費	164,284	176,569	164,167	157,909	141,185	139,569
試験研究開発費	48,899	51,520	52,028	55,315	49,441	46,494
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－	44,472	1,087	(2,233)	(2,724)	2,225	3,491
	666,323	698,819	659,587	552,496	546,280	529,251
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（純損失）	(39,133)	64,166	64,279	63,506	52,447	45,906
法人税等	(10,495)	24,272	25,595	26,701	21,482	19,930
少数株主損益	(277)	217	238	150	264	411
持分法投資損失（利益）	811	348	1,352	493	1,483	(92)
継続事業当期純利益（純損失）	(29,172)	39,329	37,094	36,162	29,218	25,657
非継続事業損益（税効果後）（注記4）	—	3,054	1,186	802	958	1,154
会計方針変更による累積影響額	—	—	—	(1,201)	—	—
当期純利益（純損失）	(29,172)	42,383	38,280	35,763	30,176	26,811
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	¥ (132.2)	¥ 172.5	¥ 159.8	¥ 152.8	¥ 122.5	¥ 105.9
希薄化後	—	172.4	159.7	152.7	120.8	103.0
当期純利益（純損失）						
基本的	(132.2)	185.9	165.0	151.1	126.5	110.7
希薄化後	—	185.8	164.9	151.1	124.8	107.5
現金配当額（注記1）	25.0	42.0	34.0	30.0	24.0	20.0
資本的支出（支払ベース）	¥ 37,477	¥ 37,848	¥ 44,689	¥ 40,560	¥ 38,579	¥ 38,115
総資産	538,280	617,367	630,337	589,061	585,429	592,273
株主資本	298,411	368,502	382,822	362,937	305,810	274,710
主要な指標 ：						
売上総利益率（%）	34.8	38.4	38.4	37.8	41.0	40.9
売上高税引前純利益（純損失）率（%）	(6.2)	8.4	8.9	10.3	8.8	8.0
売上高当期純利益（純損失）率（%）	(4.7)	5.6	5.3	5.8	5.0	4.7
総資産税引前純利益（純損失）率（%）	(6.8)	10.3	10.5	10.8	8.9	7.9
株主資本当期純利益（純損失）率（%）	(8.7)	11.3	10.3	10.7	10.4	10.2
たな卸資産回転率（回）	4.54	4.96	5.27	5.34	5.09	4.66
株価収益率（倍）	(8.7)	10.7	19.1	22.2	18.5	23.3
総資産回転率（回）	1.09	1.22	1.19	1.05	1.02	0.99
デットエクイティレシオ（倍）	0.804	0.675	0.647	0.623	0.914	1.156
インタレストカバレッジレシオ（倍）	6.01	44.34	57.82	69.95	52.05	41.63

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. 2003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、2003年は新区分に組替えて表示しています。

3. 従来ソーシャ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。

4. 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15を参照してください。

2008年度の業績回顧と分析

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トビジネスを「ECB」、オートモーティブエレクトロニックコンポーネントビジネスを「AEC」、ソーシャ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

2008年度における経済情勢を概観しますと、米国サブプライムローン問題に端を発した金融不安が各国実体経済に深刻な影響を与えました。特に、第3四半期に入ってからの世界経済は急激に悪化し、世界同時不況の様相を呈しました。こうした中、輸出に支えられていた日本経済においては、需要の急激な減少と円相場の急伸が企業収益に大きなダメージを与え、雇用情勢も著しく悪化、そして個人消費がさらに落ち込むなど、危機的な経済環境となりました。

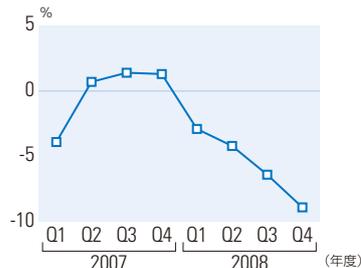
各国の実質GDP成長率

暦年	日本	米国	ユーロ圏	中国
2007年	2.4	2.0	2.7	13.0
2008年	-0.6	1.1	0.9	9.0
2009年見通し	-6.2	-2.8	-4.2	6.5

出所：IMF “World Economic Outlook” (2009年4月)

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

機械受注伸び率（製造業）



注：季節調整済 出所：内閣府

2. 当社グループを取り巻く市場環境

第3四半期に入り自動車・半導体業界をはじめとする製造業の生産調整や設備投資の凍結・抑制が一層顕著となり、非常に厳しい事業環境となりました。

具体的には、当社グループの主力であるFA用制御機器に対する需要が大幅に落ち込みました。また、業務・民生用機器業界では在庫削減が急務となり、電子部品の需要も大きく減退しました。さらに、自動車業界の大幅な減産等により車載電装機器の需要も一段と冷え込みま

した。半面、新興国で健康志向が強まり、上期は地域によって血圧計などの需要が拡大しました。

なお収益面に影響を与える外部要因として、景気悪化を背景にした秋口からの原材料価格の急低下と大幅な円高が挙げられます。平均為替レートは、対米ドルおよび対ユーロでそれぞれ100.7円（前期比13.4円の円高）、144.5円（同17.4円の円高）となり、収益を圧迫しました。

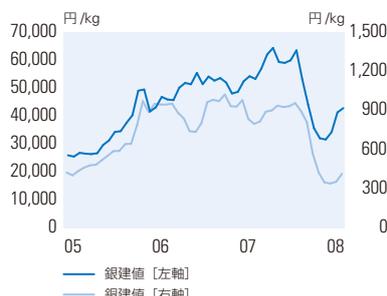
電子部品・デバイスの状況

(季節調整済指数、2005年=100)

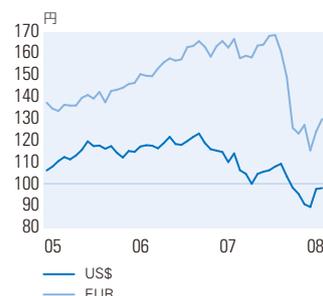


出所：経済産業省

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

注：営業利益の表示について

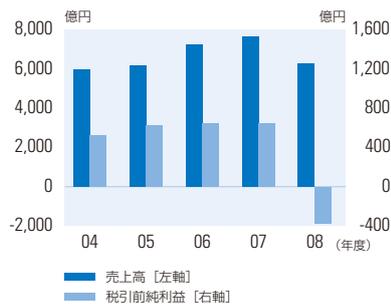
当社は、米国会計基準に基づき連結損益計算書の表示形式としてシングルステップ方式（段階利益を表示しない方式）を採用していますが、他社との比較可能性を高めるため、「営業利益」は、「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」、「試験研究開発費」を控除したものを表示しています。

こうした市場環境の中、2008年度の売上高は6,272億円（前期比17.8%減）となりました。また、あらゆる分野に対する徹底した経費削減の実行、大型投資の凍結および収益基盤の強化を目的とした事業構造改革への取組みを開始しましたが、営業利益は53億円（前期比91.8%減）となりました。そして、のれん、固定資産、株式の減損処理を実施したことにより、税引前純損失は391億円、当期純損失は292億円となりました。

総資産も、売上減少および資産の減損処理により、前期末比12.8%の減少となりました。また、自己資本（株主資本）も当期純損失の計上などにより、前期末比19.0%の減少となり、自己資本比率は55.4%（前期末59.7%）となりました。

この結果、株主資本利益率（ROE）は△8.7%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6期ぶりに大きく下回りました。

売上高と税引前純利益



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

当期純利益と株主資本利益率（ROE）



損益計算書詳述

売上高

世界同時不況と円高の影響により、全事業セグメントが減収となり、売上高は前期比17.8%減の6,272億円となりました。地域別でも、国内売上高が前期比15.6%減、海外売上高も北米、欧州、中華圏、東南アジア、それぞれ21.1%減、23.3%減、17.7%減、13.5%減と軒並み大幅な減少となりました。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価については、売上高の減少に伴い前期比13.0%減となりましたが、売上原価率は65.2%と前3.6ポイント上昇しました。これは、高騰していた原材料価格が景気悪化を受け急反落したものの、売価の低下圧力と大幅な円高による売上高の減少の影響が大きかったことによります。

販売費及び一般管理費は、売上高減少への対応として徹底した経費削減と大型投資の凍結を行った結果、前期比7.0%減となりました。また、試験研究開発費も絞

込み、前期比5.1%減となりました。しかし、売上高減少のスピードが急であったため、販売費及び一般管理費比率、研究開発比率もそれぞれ、3.1ポイント上昇（26.2%）、1.0ポイント上昇（7.7%）となりました。

その他費用（収益） * P79の注記12参照

その他費用—純額—は、445億円の損失となり、前期比434億円の損失の増加となりました。これは主として、のれん、固定資産、保有株式の減損処理を実施したことによります。

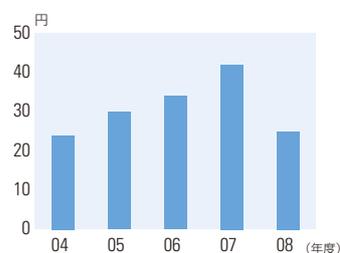
税引前純利益、当期純利益および利益配分

以上の結果、税引前純利益は前期の642億円に対して、1,033億円減少の△391億円となり、当期純利益は前期の424億円に対して716億円減少し、△292億円となりました。

また、基本的1株当たり当期純利益は前期の185.9円から△132.2円となりました。

当期の配当金につきましては、利益配分に関する基本方針（P19参照）に基づき、当期の業績を勘案のうえ普通配当25円とさせていただきます。

1株当たり配当金



売上原価、費用、利益の売上高に対する百分比

	2008年度	2007年度	2006年度
売上高	100.0%	100.0%	100.0%
売上原価	65.2	61.6	61.6
売上総利益	34.8	38.4	38.4
販売費及び一般管理費	26.2	23.1	22.6
試験研究開発費	7.7	6.7	7.2
支払利息（受取利息）－純額－	0.0	(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（純損失）	(6.2)	8.4	8.9
法人税等	(1.6)	3.2	3.6
継続事業当期純利益（純損失）	(4.7)	5.2	5.1
非継続事業当期純利益	—	0.4	0.2
当期純利益（純損失）	(4.7)	5.6	5.3

セグメント情報

注：営業利益の表示について

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

注：セグメント間の取引について

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

各部門（カンパニー）の業績結果、2009年度の見通し、戦略についての詳細はP32～42をご参照ください。

1. 部門（カンパニー）別営業概況

インダストリアルオートメーションビジネス（IAB）

第3四半期以降に半導体・FPD（フラットパネルディスプレイ）・自動車業界などで大型設備投資案件の凍結・延期が相次ぎ、これまで好調に推移してきたアジア・中国においても売上高は大きく減少しました。この結果、IABの売上高は2,629億円（前期比20.0%減）、営業利益は205億円（同60.6%減）となりました。

エレクトロニクスコンポーネンツビジネス（ECB）

下期に入り半導体・自動車産業向け需要がさらに後退したほか、業務・民生用機器業界での在庫調整も強まり、上期好調であった小型バックライトやモバイル向け入力

スイッチの受注も失速しました。この結果、ECBの売上高は1,239億円（前期比19.6%減）、営業損失は20億円（前期は126億円の利益）となりました。

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（AEC）

ガソリン価格の高騰、そして世界同時不況を背景に自動車需要の低迷が顕著となりました。中国や新興国においても、中・大型車両の販売台数の減少などを受けて売上高は低調に推移しました。この結果、AECの売上高は821億円（前期比23.6%減）、営業損失は64億円（前期は14億円の利益）となりました。

2008年度の業績回顧と分析

ソーシャルシステムズビジネス (SSB)

新線開業等に伴う駅務機器の需要増があったものの、設備投資や公共投資の抑制により総じて売上高は伸び悩みました。この結果、SSBの売上高は799億円（前期比6.3%減）、営業利益は54億円（同24.0%減）となりました。

ヘルスケアビジネス (HCB)

国内では健康機器・医療機器関連市場が低迷し、家庭用血圧計や体組成計の売上高が大きく減少しました。海外では上期、北米大手流通への販路拡大、中国・ロシア・東欧・中東での血圧計の成長が見られましたが、下

期の景気後退や急激な円高により通期売上は減少しました。この結果、HCBの売上高は638億円（前期比10.9%減）、営業利益は48億円（同48.5%減）となりました。

その他

エネルギー削減意識の高まりを背景に使用電力量モニタリングサービスは好調に推移しましたが、無停電電源装置やブロードバンドルータの売上高は減少しました。この結果、その他の売上高は145億円（前期比7.0%減）、営業利益は44百万円（同49.4%減）となりました。

カンパニー別売上高増減率

	2008年度	2007年度	2006年度
IAB	(20.0)%	7.6%	12.1%
ECB	(19.6)	11.5	41.6
AEC	(23.6)	15.2	20.3
SSB	(6.3)	(19.6)	15.4
HCB	(10.9)	8.9	7.6
その他	(7.0)	4.5	(1.3)

カンパニー別売上高構成比

	2008年度	2007年度	2006年度
IAB	41.9%	43.1%	42.2%
ECB	19.8	20.2	19.1
AEC	13.1	14.1	12.9
SSB	12.7	11.2	14.6
HCB	10.2	9.4	9.1
その他	2.3	2.0	2.1

2. 所在地別営業概況

日本

国内では急速な景気後退を受け、IAB、ECB、AEC、HCBともに10～20%近い売上減少となりました。SSBの売上高も、鉄道事業者の設備投資抑制の影響を受け伸び悩みました。この結果、国内の売上高は3,281億円（前期比15.6%減）、営業利益は84億円（同83.3%減）となりました。

北米地域

北米ではIABの石油関連事業やセーフティ事業が好調に推移したものの、AECが自動車業界の大規模な生産調整により大きな影響を受けました。この結果、北米地域の売上高合計は804億円（前期比21.1%減）、営業損失は7億円（前期は21億円の利益）となりました。

欧州地域

欧州では、イタリア・スペイン・東欧等の急激な景気悪化を受け、IABの売上が23.5%減少しました。また、上期にロシア・東欧・中東で血圧計事業を拡大していたHCBも、下期からの消費低迷で減収となりました。この結果、欧州地域の売上高合計は1,031億円（前期比23.3%減）、営業利益は65億円（同55.7%減）となりました。

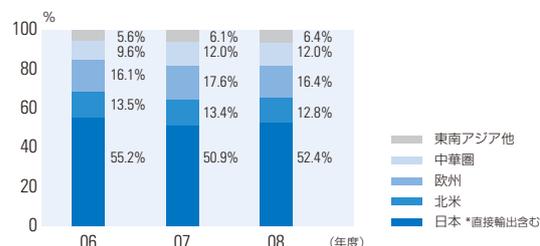
中華圏地域

中華圏でも、世界景気の悪化を背景に事業環境が急変し、IAB、ECBの売上がそれぞれ25.5%、21.7%の大幅な減少となりました。一方、血圧計事業の拡大により、HCBの売上高は22.5%増となりました。この結果、中華圏地域の売上高合計は752億円（前期比17.7%減）、営業利益は31億円（同61.4%減）となりました。

東南アジア他地域

東南アジアでも、景気後退や急激な円高の影響を受け、ECB、AECの売上高はそれぞれ、18.3%、31.6%の減少となりました。しかし、IABの売上高は6.9%増加しました。この結果、東南アジア地域の売上高合計は404億円（前期比13.5%減）、営業利益は15億円（同67.1%減）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791億円（12.8%）減の5,383億円となりました。資産項目においては、のれんの減損168億円、固定資産の減損212億円、投資有価証券の減損54億円を計上したことに加え、売上高の減少に伴い受取手形及び売掛金が533億円減少したほか、たな卸資産も104億円減少しました。

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90億円（3.6%）減少し2,399億円となりました。

負債項目では、支払手形及び買掛金・未払金が前期末比365億円減少する一方、借入金の増加により有利子負

債残高が同351億円増加し549億円となりました。また、退職給付引当金も前期末比169億円（26.6%）増加しました。

資本合計は、当期純損失292億円による減少に加えて、為替の円高および有価証券の評価差額の減少などにより、前期比701億円（19.0%）減の2,984億円となりました。

その結果、株主資本比率は前期末の59.7%から55.4%へ4.3ポイント低下し、デットエクイティレシオは、前期の0.675から0.804となりました。

期末発行済株式数（自己株式を除く）に基づく1株当たり純資産は、前期末の1,662円32銭から1,355円41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60億円増加し、466億円となりました。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、当期純損失が292億円となったものの、非支出項目であるのれんおよび固定資産の減損処理による増加と減価償却費などにより、314億円の収入（前期比376億円の収入減）となりました。

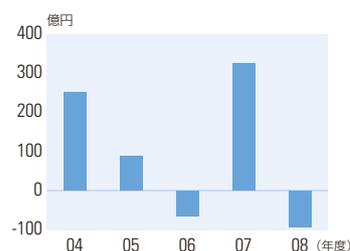
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資を当初計画よりも絞り込んで実施しましたが、有形固定資産の売却収入の減少などにより、406億円の支出（前期比39億円の支出増）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いを行う一方で、借入金が増加したため、219億円の収入（前期比563億円の収入増）となりました。

フリー・キャッシュ・フロー



事業等のリスク

当資料に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、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、2009年6月24日（有価証券報告書提出日）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。

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、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、120社の海外関係会社を有しています。2009年3月期における連結売上高の海外売上高比率は49.7%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ヘッジ

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、顧客の使用環境の変化も含めて、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、また仕入先の品質管理の誤りなどで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、持続的成長の実現に向け、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8%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、研究開発および設計に当たっては、公知技術・他社技術の調査を実施しています。しかしながら、当社グループの事業分野・製品分野に非常に多くの知的財産権が存在するとともに日々新しい知的財産権が生まれているため、特定の製品または部品について第三者との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もあります。

当社グループの知的財産に関する問題解決の手段として権利行使を行う場合には、権利行使の相手先からの対抗手段などとして、第三者との係争が発生する可能性があります。

当社グループは、職務発明補償制度の整備、発明表彰制度の整備等、発明に対する適切な対応を取っています。しかしながら、発明者（退職者含む）との間で発明の対価について係争が発生する可能性はあります。

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。しかし、中国をはじめとする特定の地域では、模倣品の製造・販売方法が年々巧妙になるなど、当社グループの技術・ノウハウを完全に保護できない状況です。当社グループでは知的財産の保護活動を戦略的に推進していますが、第三者が当社グループブランドを盗用した品質の悪い模倣品を市場に流出することで、当社グループ製品に対する信頼、当社グループのブランドイメージが損なわれ、当社グループの経営活動に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、従来からブランド管理に注力しており、近年海外にて増加している「OMRON」と類似したドメインネームの使用に対して、適時・適切な対処を行っています。しかし、不正なドメインネームの登録について、その全てを把握し対処するのは難しいため、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。

(8) 自然災害等

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を講じています。また、世界的な流行が懸念される新型インフルエンザの発生を想定し、グループ全体の対策指針や事業継続計画を含む行動計画を策定中です。

しかしながら、当社グループの拠点は、日本国内のみならずグローバルに展開しており、想定外の自然災害・火災などが発生した場合のリスクすべてを回避することは困難であり、さらに新型インフルエンザが発生した場合には、短期間の内にグローバルに亘って感染拡大する可能性があり、感染予防のために一時的な拠点閉鎖や不要不急な業務の縮小も想定され、事業活動への影響も懸念されます。結果としてこれらが発生した場合には、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。

連結貸借対照表

オムロン株式会社および子会社

2009年および2008年3月31日現在

資産	百万円		千米ドル (注記 2)
	2009	2008	2009
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 46,631	¥ 40,624	\$ 475,827
受取手形及び売掛金	113,551	166,878	1,158,684
貸倒引当金	(2,562)	(2,211)	(26,143)
たな卸資産 (注記 3)	84,708	95,125	864,367
繰延税金 (注記 13)	16,522	19,690	168,592
その他の流動資産	17,141	9,948	174,908
流動資産合計	275,991	330,054	2,816,235
有形固定資産:			
土地	26,753	27,126	272,990
建物及び構築物	120,244	128,183	1,226,980
機械その他	143,801	167,036	1,467,357
建設仮勘定	9,061	6,277	92,459
小計	299,859	328,622	3,059,786
減価償却累計額	(167,324)	(175,946)	(1,707,388)
有形固定資産合計	132,535	152,676	1,352,398
投資その他の資産:			
関連会社に対する投資及び貸付金	15,638	16,645	159,571
投資有価証券 (注記 4)	31,682	39,139	323,286
施設借用保証金	7,784	8,087	79,429
繰延税金 (注記 13)	53,783	28,151	548,806
その他の資産 (注記 6)	20,867	42,615	212,928
投資その他の資産合計	129,754	134,637	1,324,020
資産合計	¥ 538,280	¥ 617,367	\$ 5,492,653

連結財務諸表に対する注記参照。

負債及び資本	百万円		千米ドル (注記 2)
	2009	2008	2009
流動負債:			
短期債務 (注記 8)	¥ 32,970	¥ 17,795	\$ 336,429
支払手形及び買掛金・未払金	58,179	94,654	593,663
未払費用	24,791	30,622	252,969
未払税金	711	8,959	7,255
その他の流動負債 (注記 13)	17,899	24,517	182,643
一年以内に返済予定の長期債務 (注記 8)	488	522	4,980
流動負債合計	135,038	177,069	1,377,939
長期債務 (注記 8)	21,401	1,492	218,378
繰延税金 (注記 13)	941	3,887	9,602
退職給付引当金 (注記 10)	80,443	63,536	820,847
その他の固定負債	476	863	4,857
少数株主持分	1,570	2,018	16,020
資本 (注記 11):			
資本金、普通株式 額面無し:			
授權株式数: 2009年: 487,000,000株 2008年: 487,000,000株			
発行済株式数: 2009年: 239,121,372株 2008年: 239,121,372株	64,100	64,100	654,082
資本剰余金	99,059	98,961	1,010,806
利益準備金	9,059	8,673	92,439
その他の剰余金	231,388	266,451	2,361,102
その他の包括損失累計額 (注記 18)	(60,744)	(28,217)	(619,837)
自己株式、取得価額 — 2009年: 18,958,944株 2008年: 17,441,564株	(44,451)	(41,466)	(453,582)
資本合計	298,411	368,502	3,045,010
負債・資本合計	¥ 538,280	¥ 617,367	\$ 5,492,653

連結財務諸表に対する注記参照。

連結損益計算書

オムロン株式会社および子会社

2009年、2008年および2007年3月31日終了事業年度

	百万円			千米ドル (注記 2)
	2009	2008	2007	2009
売上高	¥ 627,190	¥ 762,985	¥ 723,866	\$ 6,399,898
売上原価及び費用:				
売上原価	408,668	469,643	445,625	4,170,082
販売費及び一般管理費	164,284	176,569	164,167	1,676,367
試験研究開発費	48,899	51,520	52,028	498,969
その他費用 (収益) - 純額 - (注記 12)	44,472	1,087	(2,233)	453,796
合計	666,323	698,819	659,587	6,799,214
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 (純損失)	(39,133)	64,166	64,279	(399,316)
法人税等 (注記 13)	(10,495)	24,272	25,595	(107,092)
継続事業少数株主損益、持分法投資損益 控除前純利益 (純損失)	(28,638)	39,894	38,684	(292,224)
少数株主損益	(277)	217	238	(2,827)
持分法投資損失	811	348	1,352	8,276
継続事業当期純利益 (純損失)	(29,172)	39,329	37,094	(297,673)
非継続事業損益 (税効果後) (注記 15)	—	3,054	1,186	—
当期純利益 (純損失)	¥ (29,172)	¥ 42,383	¥ 38,280	\$ (297,673)

	円			米ドル (注記 2)
	2009	2008	2007	2009
1株当たりデータ (注記 16) :				
継続事業当期純利益 (純損失)				
基本的	¥ (132.2)	¥ 172.5	¥ 159.8	\$ (1.35)
希薄化後	—	172.4	159.7	—
非継続事業損益				
基本的	—	13.4	5.2	—
希薄化後	—	13.4	5.2	—
当期純利益 (純損失)				
基本的	(132.2)	185.9	165.0	(1.35)
希薄化後	—	185.8	164.9	—

連結財務諸表に対する注記参照。

連結包括損益計算書

オムロン株式会社および子会社

2009年、2008年および2007年3月31日終了事業年度

	百万円			千米ドル (注記 2)
	2009	2008	2007	2009
当期純利益 (純損失)	¥ (29,172)	¥ 42,383	¥ 38,280	\$ (297,673)
その他の包括利益 (損失) - 税効果考慮後 (注記 18) :				
為替換算調整額:				
当期発生為替換算調整額	(16,537)	(12,342)	7,907	(168,745)
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	(16,537)	(12,342)	7,913	(168,745)
最小退職年金債務調整額	—	—	1,658	—
退職年金債務調整額				
当期発生退職年金債務調整額	(10,838)	(6,707)	—	(110,592)
実現額の当期損益への組替修正額	(487)	(369)	—	(4,969)
退職年金債務調整額の当期変動額	(11,325)	(7,076)	—	(115,561)
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	(6,722)	(6,647)	(560)	(68,592)
減損に伴う実現額の当期損益への組替修正額	2,987	1,315	85	30,480
売却に伴う実現額の当期損益への組替修正額	(3)	(905)	(475)	(31)
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)	(3,738)	(6,237)	(6,933)	(38,143)
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 デリバティブに係る当期発生純利益 (純損失)	787	1,178	(1,208)	8,031
実現額の当期損益への組替修正額	(1,714)	(727)	1,172	(17,490)
純利益 (純損失)	(927)	451	(36)	(9,459)
その他の包括利益 (損失)	(32,527)	(25,204)	2,602	(331,908)
包括利益 (損失)	¥ (61,699)	¥ 17,179	¥ 40,882	\$ (629,581)

連結財務諸表に対する注記参照。

連結株主持分計算書

オムロン株式会社および子会社

2009年、2008年および2007年3月31日終了事業年度

	発行済株式数	百万円					
		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
2006年3月31日現在残高	249,121,372	¥ 64,100	¥ 98,724	¥ 8,082	¥ 227,791	¥ (2,971)	¥ (32,789)
当期純利益					38,280		
配当金（1株当たり34円）					(7,839)		
利益準備金繰入				174	(174)		
その他の包括利益						2,602	
FASB基準書第158号 適用による調整額（注記10）						(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				
2007年3月31日現在残高	249,121,372	64,100	98,828	8,256	258,057	(3,013)	(43,406)
解釈指針48号の適用に伴う 期首累積影響額					(266)		
当期純利益					42,383		
配当金（1株当たり42円）					(9,415)		
利益準備金繰入				417	(417)		
その他の包括損失						(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)
当期純損失					(29,172)		
配当金（1株当たり25円）					(5,505)		
利益準備金繰入				386	(386)		
その他の包括損失						(32,527)	
自己株式の取得							(2,995)
自己株式の売却			(3)				10
ストックオプションの付与			101				
2009年3月31日現在残高	239,121,372	¥ 64,100	¥ 99,059	¥ 9,059	¥ 231,388	¥ (60,744)	¥ (44,451)

	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
2008年3月31日現在残高	\$ 654,082	\$ 1,009,806	\$ 88,500	\$ 2,718,888	\$ (287,929)	\$ (423,123)
当期純損失				(297,673)		
配当金（1株当たり0.26米ドル）				(56,174)		
利益準備金繰入			3,939	(3,939)		
その他の包括損失					(331,908)	
自己株式の取得						(30,561)
自己株式の売却			(31)			102
ストックオプションの付与			1,031			
2009年3月31日現在残高	\$ 654,082	\$ 1,010,806	\$ 92,439	\$ 2,361,102	\$ (619,837)	\$ (453,582)

連結財務諸表に対する注記参照。

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

2009年、2008年および2007年3月31日終了事業年度

	百万円			千米ドル (注記2)
	2009	2008	2007	2009
営業活動によるキャッシュ・フロー:				
当期純利益 (純損失)	¥ (29,172)	¥ 42,383	¥ 38,280	\$ (297,673)
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	33,496	36,343	33,923	341,796
固定資産除売却損 (純額)	1,983	963	6,445	20,235
長期性資産の減損	21,203	168	1,441	216,357
投資有価証券売却益 (純額)	(64)	(1,571)	(954)	(653)
投資有価証券及びその他の資産の減損	5,401	2,297	682	55,112
のれんの減損	16,813	—	—	171,561
退職給付信託設定益	—	—	(10,141)	—
退職給付引当金	(1,390)	(1,722)	(1,403)	(14,184)
繰延税金	(13,895)	(131)	3,887	(141,786)
少数株主損益	(277)	217	238	(2,827)
持分法投資損益	811	348	1,352	8,276
事業売却益 (純額)	—	(5,177)	—	—
資産・負債の増減				
受取手形及び売掛金 (純額)	47,526	4,977	(19,773)	484,959
たな卸資産	5,776	(3,002)	(13,955)	58,939
その他の資産	(7,689)	644	2,248	(78,459)
支払手形及び買掛金・未払金	(34,046)	5,305	(5,674)	(347,408)
未払税金	(8,044)	(2,663)	(2,244)	(82,082)
未払費用及びその他流動負債	(8,290)	(10,846)	6,480	(84,592)
その他 (純額)	1,266	463	(293)	12,918
調整合計	60,580	26,613	2,259	618,163
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,408	68,996	40,539	320,490
投資活動によるキャッシュ・フロー:				
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,742	3,955	1,643	17,775
投資有価証券の取得	(6,151)	(7,456)	(2,108)	(62,765)
資本的支出	(37,477)	(37,848)	(44,689)	(382,418)
施設借用保証金の減少 (増加)	228	417	(9)	2,327
有形固定資産の売却による収入	1,046	5,038	17,930	10,673
少数株主持分の買取	—	—	(15)	—
関連会社に対する投資及び貸付金の減少 (増加)	(16)	(850)	(1,189)	(163)
事業の売却 (現金流出額との純額)	—	8,089	—	—
事業の買収 (現金取得額との純額)	—	(8,026)	(18,638)	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	(40,628)	(36,681)	(47,075)	(414,571)
財務活動によるキャッシュ・フロー:				
短期債務の増加 (減少) (純額)	15,291	(3,523)	13,812	156,031
長期債務の増加による収入	20,000	28	242	204,082
長期債務の返済	(916)	(772)	(455)	(9,347)
親会社の支払配当金	(9,507)	(8,252)	(7,680)	(97,010)
少数株主への支払配当金	(13)	(7)	(9)	(133)
自己株式の取得	(2,995)	(22,348)	(11,204)	(30,561)
自己株式の売却	7	7	3	71
ストックオプションの行使	—	386	594	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	21,867	(34,481)	(4,697)	223,133
換算レート変動の現金及び現金同等物に与える影響	(6,640)	(205)	1,943	(67,755)
現金及び現金同等物の増減額	6,007	(2,371)	(9,290)	61,296
期首現金及び現金同等物残高	40,624	42,995	52,285	414,531
期末現金及び現金同等物残高	¥ 46,631	¥ 40,624	¥ 42,995	\$ 475,827

連結財務諸表に対する注記参照。

連結財務諸表に対する注記

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その他事業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 (IAB)

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ツビジネス (ECB) では、家電製品、自動車、通信システム、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ツビジネス (AEC) 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、コンポーネツの設計開発、生産を行い、さまざまな商品を提供しています。

ソーシャルシステムズビジネス (SSB) 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 (HCB) では、電子血圧計、電子体温計、体組成計、ネブライザ、電気治療器などを提供しています。

その他事業は、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や、環境分野では使用電力量モニタリングサービスを提供しています。

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、会計帳簿に記載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、2009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の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ヶ月以上続いたときに、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ず。

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。2009年、2008年および2007年3月31日終了事業年度の広告宣伝費は、それぞれ7,146百万円（72,918千ドル）、

8,648百万円および9,600百万円です。

発送費および取扱手数料

2009年、2008年および2007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7,399百万円（75,500千ドル）、8,121百万円および8,571百万円であり、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、なら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思わ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、その税率変更に関する法律の制定日の属する事業年度において損益認識しています。

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」を適用しています。税務ポジションに関連する税務ベネフィットは、決算日において入手可能な情報に基づき、50%超の可能性で実現が期待される金額を計上しています。

当社および一部の国内子会社は、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。

連結財務諸表に対する注記

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）」、FASB基準書第149号「FASB基準書第133号の修正」およびFASB基準書第161号「金融派生商品とヘッジ活動の開示-FASB基準書第133号の改訂」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値で貸借対照表上、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、通貨スワップ取引および金利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」ヘッジまたは「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、通貨スワップ取引および金利スワップ取引は、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値の変動は、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。

新会計基準

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な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ないと考えております。

2008年3月に、FASBはFASB基準書第161号「金融派生商品とヘッジ活動の開示-基準書第133号の改訂」を発行しました。FASB基準書第161号は、FASB基準書第133号「金融派生商品とヘッジ活動の会計処理」が要求する現行の開示を改訂および拡大しています。FASB基準書第161号は、金融派生商品の利用方法および目的、FASB基準書第133号に基づく金融派生商品とヘッジ対象の会計処理ならびに金融派生商品とヘッジ対象が財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに与える影響の透明性を高めることを要求しています。FASB基準書第161号は、金融派生商品とヘッジ活動の

認識および測定に関する現在の基準を変更していません。FASB基準書第161号は、2008年11月15日より後に開始する事業年度および期中会計期間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ありません。なお、FASB基準書第161号の開示については、注記20に記載しています。

2008年12月に、FASBは職員意見書第132改-1号「退職後給付制度の資産に関する雇用主の開示」（以下「FSP第132改-1号」という）を発行しました。FSP第132改-1号は、投資方針、主要な資産カテゴリー別の公正価値、公正価値の評価手法およびリスクの集中を含む

年金資産に関する追加の開示を要求しています。FSP第132改-1号は2009年12月15日より後に終了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。

2009年5月に、FASBはFASB基準書第165号「後発事象」を発行しました。同基準書は、後発事象が認識された日付、未認識の後発事象の性質及び財務上の影響の見積の開示について規定しています。同基準書は2009年6月15日より後に終了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。

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、2009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98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。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
製品	¥ 49,122	¥ 53,128	\$ 501,245
仕掛品	13,068	16,656	133,347
材料	22,518	25,341	229,775
合計	¥ 84,708	¥ 95,125	\$ 864,367

4. 有価証券および投資

投資有価証券に含まれる負債証券および市場性のある持分証券は、売却可能有価証券および満期保有有価証券によって構成されており、3月31日現在のこれらの有価

証券の取得価額または償却減価、総未実現利益・損失、公正価額は次のとおりです。

	百万円							
	2009				2008			
	原価 (*)	総未実現利益	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	¥ 19	¥ —	¥ —	¥ 19	¥ 1,541	¥ —	¥ —	¥ 1,541
持分証券	20,602	7,042	(1,237)	26,407	20,802	12,932	(662)	33,072
売却可能有価証券合計	¥ 20,621	¥ 7,042	¥ (1,237)	¥ 26,426	¥ 22,343	¥ 12,932	¥ (662)	¥ 34,613

	千米ドル			
	2009			
	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	\$ 194	\$ —	\$ —	\$ 194
持分証券	210,224	71,857	(12,622)	269,459
売却可能有価証券合計	\$ 210,418	\$ 71,857	\$ (12,622)	\$ 269,653

(*) 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。

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

	百万円				千米ドル			
	2009				2009			
	償却原価	総未実現利益	総未実現損失	公正価額	償却原価	総未実現利益	総未実現損失	公正価額
満期保有有価証券:								
負債証券	¥ 200	¥ —	¥ —	¥ 200	\$ 2,041	\$ —	\$ —	\$ 2,041

3月31日現在の売却可能有価証券および満期保有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	
	2009		2008		2009	
	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	¥ 119	¥ 119	¥ 41	¥ 41	\$ 1,214	\$ 1,214
5年超	¥ 100	¥ 100	¥ 1,500	¥ 1,500	\$ 1,020	\$ 1,020

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				千米ドル	
	2009		2008		2009	
	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	¥ 3,740	¥ (1,237)	¥ 6,270	¥ (662)	\$ 38,163	\$ (12,622)

売却可能有価証券の売却収入は、2009年、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26百万円（265千米ドル）、3,403百万円および976百万円です。

売却益の総額は、2009年、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7百万円（71千米ドル）、1,534百万円および805百万円です。

売却損は、2009年3月31日終了事業年度において1百万円（10千米ドル）、2008年および2007年3月31日終了事業年度においてはありませぬ。

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、2009年、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5,062百万円（51,653千米ドル）、2,228百万円および144百万円です。

2009年3月31日時点および2008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5,256百万円（53,633千米ドル）および4,526百万円です。2009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5,105百万円（52,092千米ドル）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ること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。

5. 買収

2006年8月、当社はパイオニア精密株式会社（現オムロンプレジジョ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

(*) 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

(*) 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
流動資産	¥ 6,186
有形固定資産	619
投資その他の資産(*)	7,354
流動負債	(3,863)
固定負債	(1,940)
少数株主持分	(257)
純資産	¥ 8,099

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

6. のれんおよびその他の無形資産

2009年および2008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				千米ドル	
	2009		2008		2009	
	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	¥ 30,280	¥ 21,900	¥ 38,875	¥ 25,210	\$ 308,980	\$ 223,469
その他	3,458	2,535	4,416	2,845	35,285	25,868
合計	¥ 33,738	¥ 24,435	¥ 43,291	¥ 28,055	\$ 344,265	\$ 249,337

2009年、2008年および2007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6,462百万円(65,939千米ドル)、6,769百万円および5,762百万円です。

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		
2010年	¥ 3,745	\$ 38,214
2011年	2,722	27,776
2012年	1,525	15,561
2013年	746	7,612
2014年	178	1,816

2009年および2008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。

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

2009年および2008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
	2009	2008	2009
期首残高	¥ 22,236	¥ 19,021	\$ 226,898
当期取得額	—	4,131	—
当期減損	(16,813)	—	(171,561)
為替換算調整額等	(1,455)	(916)	(14,847)
期末残高	¥ 3,968	¥ 22,236	\$ 40,490

FASB 基準書第142号に基づき、2009年3月31日終了事業年度において、インダストリアルオートメーションビジネス、エレクトロニクスコンポーネンツビジネス、オートモーティブエレクトロニクスコンポーネンツビジネス、ヘルスケアビジネスに含まれる報告単位において、それぞれ9,406百万円(95,980千米ドル)、191百万円(1,949千米ドル)、662百万円(6,755千米ドル)、6,554百万円(66,878千米ドル)ののれんに係る減損

損失を計上しました。これらの減損損失は、自動車関連市場、FPD関連市場、医療機器関連市場等における急激な業況の低迷により、当該報告単位の公正価値が減少したことによるものです。当該減損損失は連結損益計算書上、売上原価及び費用の「その他費用」に含まれていません。なお、報告単位の公正価値は、将来キャッシュ・フローの割引現在価値を使用して見積っています。

7. 長期性資産の減損

FASB 基準書第144号に基づき、2009年3月31日終了事業年度において、インダストリアルオートメーションビジネス、エレクトロニクスコンポーネンツビジネス、オートモーティブエレクトロニクスコンポーネンツビジネス、その他において、それぞれ5,361百万円(54,704千米ドル)、5,788百万円(59,061千米ドル)、9,699百万円(98,969千米ドル)、355百万円(3,622千米ドル)の長期性資産に係る減損損失を計上しました。これ

らの減損損失は、自動車関連市場、FPD関連市場、半導体関連市場等における急激な業況の低迷により、グルーピングした資産の帳簿価額が公正価値を超過したことによるものです。当該減損損失は連結損益計算書上、売上原価及び費用の「その他費用」に含まれています。なお、グルーピングした資産の公正価値は、将来キャッシュ・フローの割引現在価値を使用して見積っています。

8. 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。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
コマーシャル・ペーパー			
加重平均利率	¥ 31,000	¥ 16,000	\$ 316,327
2008年	0.8%		
2009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	1,970	1,795	20,102
加重平均利率			
2008年	5.1%		
2009年	3.9%		
合計	¥ 32,970	¥ 17,795	\$ 336,429

長期債務の内訳は、次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
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	¥ 20,000	¥ 384	\$ 204,082
2008年	2.9%		
2009年	1.3%		
その他	1,889	1,630	19,276
合計	21,889	2,014	223,358
一年内返済予定額	488	522	4,980
長期債務	¥ 21,401	¥ 1,492	\$ 218,378

2009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		
2010年	¥ 488	\$ 4,979
2011年	20,049	204,582
2012年	49	500
2013年	50	510
2014年	52	531
2015年以降	1,201	12,255
合計	¥ 21,889	\$ 223,357

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

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、2009年、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1,257百万円（12,827千米ドル）、1,537百万円および1,116百万円です。

9. 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いません。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。2009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		
2010年	¥ 2,724	\$ 27,796
2011年	2,343	23,908
2012年	1,963	20,031
2013年	1,725	17,602
2014年	1,474	15,041
2015年以降	7,746	79,040
合計	¥ 17,975	\$ 183,418

賃借料の総額は、2009年、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13,787百万円（140,684千米ドル）、13,292百万円および12,598百万円です。

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

10. 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、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。

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、年金資産の公正価値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値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
	2009	2008	2009
予測給付債務の変動:			
期首予測給付債務	¥ 159,025	¥ 154,529	\$ 1,622,704
勤務費用（従業員拠出控除後）	3,976	3,992	40,571
利息費用	3,180	3,091	32,449
保険数理差異	2,877	2,772	29,358
給付支払	(5,064)	(4,306)	(51,673)
清算支払	(1,042)	(1,053)	(10,633)
期末予測給付債務	¥ 162,952	¥ 159,025	\$ 1,662,776
年金資産の変動:			
期首年金資産公正価値	¥ 89,729	¥ 93,462	\$ 915,602
年金資産の実際収益	(9,723)	(4,516)	(99,214)
事業主拠出	5,272	5,120	53,796
給付支払	(3,991)	(3,284)	(40,724)
清算支払	(1,042)	(1,053)	(10,633)
期末年金資産公正価値	¥ 80,245	¥ 89,729	\$ 818,827
期首退職給付信託資産公正価値	10,828	13,750	110,490
信託資産の実際収益	(3,788)	(2,922)	(38,653)
期末退職給付信託資産公正価値	¥ 7,040	¥ 10,828	\$ 71,837
年金資産を上回る予測給付債務	¥ (75,667)	¥ (58,468)	\$ (772,112)

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
	2009	2008	2009
退職給付引当金	¥ (75,667)	¥ (58,468)	\$ (772,112)

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
	2009	2008	2009
未認識保険数理差異	¥ 87,474	¥ 70,637	\$ 892,592
未認識過去勤務収益	(17,855)	(19,708)	(182,194)
	¥ 69,619	¥ 50,929	\$ 710,398

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
	2009	2008	2009
累積給付債務	¥ 158,225	¥ 154,412	\$ 1,614,541

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
	2009	2008	2007	2009
勤務費用(従業員拠出控除後)	¥ 3,976	¥ 3,992	¥ 3,954	\$ 40,571
予測給付債務に係る利息費用	3,180	3,091	3,091	32,449
年金資産の期待収益	(3,128)	(2,955)	(3,411)	(31,918)
償却費用	826	625	612	8,429
合計	¥ 4,854	¥ 4,753	¥ 4,246	\$ 49,531

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。

2010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、次のとおりです。

	百万円	千米ドル
未認識保険数理差異	¥ 2,725	\$ 27,806
未認識過去勤務収益	(1,853)	(18,908)

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。

前提条件

2009年および2008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。

	2009	2008
割引率	2.0%	2.0%
将来の昇給率	2.0%	2.0%

2009年、2008年および2007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。

	2009	2008	2007
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。

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

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。

	2009	2008
資産カテゴリー		
現預金	0.9%	1.7%
持分有価証券	19.4%	16.3%
負債有価証券	44.5%	48.4%
生保一般勘定	17.1%	14.6%
その他	18.1%	19.0%
合計	100.0%	100.0%

なお、退職給付信託資産の構成は2009年および2008年3月31日現在でそれぞれ持分有価証券が95.3%、98.1%、その他が4.7%、1.9%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、2009年3月31日現在で総額6百万円（61千米ドル）（年金資産全体の0.01%）、2008年3月31日現在で総額4百万円（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、2010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、8,567百万円（87,418千米ドル）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		
2010年	¥ 6,114	\$ 62,388
2011年	7,215	73,622
2012年	6,880	70,204
2013年	7,054	71,980
2014年	6,805	69,439
2015年 - 2019年	35,983	367,173

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、2009年3月31日現在、それぞれ2,691百万円（27,459千米ドル）、2,135百万円（21,786千米ドル）、2008年3月31日現在、それぞれ2,891百万円、2,691百万円です。

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2009年および2008年3月31日現在の残高は、それぞれ4,776百万円（48,735千米ドル）および5,068百万円です。また、これらの制度に係る退職給付関連費用の総額は2009年、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702百万円（7,163千米ドル）、258百万円および1,167百万円です。

11. 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3百万円を下回することはできません。2009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36,549百万円（372,949千米ドル）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。2009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。

定額オプション	株式数	円	
		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
2006年4月1日現在未決済オプション	973,000	¥ 2,384	
権利付与	217,000	3,031	¥ 539
権利行使	(260,000)	2,284	
権利行使期限切れ	(25,000)	2,306	
2007年3月31日現在未決済オプション	905,000	¥ 2,570	
権利付与	237,000	3,432	¥ 744
権利行使	(181,000)	2,131	
権利行使期限切れ	(3,000)	1,913	
2008年3月31日現在未決済オプション	958,000	¥ 2,868	
権利付与	—	—	¥ —
権利行使	—	—	
権利行使期限切れ	(120,000)	2,435	
2009年3月31日現在未決済オプション	838,000	¥ 2,930	
2009年3月31日現在権利行使可能オプション	601,000	¥ 2,733	

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

定額オプション	株式数	米ドル	
		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
2008年3月31日現在未決済オプション	958,000	\$ 29.27	
権利付与	—	—	\$ —
権利行使	—	—	
権利行使期限切れ	(120,000)	24.85	
2009年3月31日現在未決済オプション	838,000	\$ 29.90	
2009年3月31日現在権利行使可能オプション	601,000	\$ 27.89	

2009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 残存契約期間	行使価格の範囲		加重平均行使価格	
			円	米ドル	円	米ドル
未決済オプション	838,000	1.86年	¥ 2,550 から ¥ 3,432	\$ 26.02 から \$ 35.02	¥ 2,930	\$ 29.90
権利行使可能オプション	601,000	1.31年	¥ 2,550 から ¥ 3,031	\$ 26.02 から \$ 30.93	¥ 2,733	\$ 27.89

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

2009年3月31日終了事業年度において新たに付与した定額ストックオプションはありません。

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値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、公正価値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値を測定する上で、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、2009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101百万円（1,031千米ドル）です。また、権利未確定オプションについて、2009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24百万円（245千米ドル）であり、今後の加重平均費用認識期間は0.25年と見込まれます。2009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ありません。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。

12. その他費用（収益） — 純額 —

2009年、2008年および2007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			千米ドル
	2009	2008	2007	2009
固定資産除売却損（純額）	¥ 1,983	¥ 963	¥ 6,427	\$ 20,235
長期性資産の減損	21,203	168	1,441	216,357
のれんの減損	16,813	—	—	171,561
投資有価証券の減損	5,401	2,297	682	55,112
投資有価証券売却益（純額）	(64)	(1,571)	(954)	(653)
退職給付信託設定益	—	—	(10,141)	—
受取利息（純額）	(173)	(828)	(710)	(1,765)
為替差損（純額）	(1,060)	1,251	1,086	(10,816)
受取配当	(786)	(525)	(654)	(8,020)
その他（純額）	1,155	(668)	590	11,785
合計	¥ 44,472	¥ 1,087	¥ (2,233)	\$ 453,796

13. 法人税等

2009年、2008年および2007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
	2009	2008	2007	2009
当期税額	¥ 3,400	¥ 24,403	¥ 21,688	\$ 34,694
繰延税額（以下の項目を除く）	(14,866)	(367)	3,541	(151,694)
評価性引当金の変更影響額	971	236	366	9,908
合計	¥ (10,495)	¥ 24,272	¥ 25,595	\$ (107,092)

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、2009年、2008年および2007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。

	2009	2008	2007
日本の法定税率	41.0%	41.0%	41.0%
増加（減少）理由:			
永久的損金不算入項目	(1.6)	0.9	0.5
税額控除試験研究費等	1.2	(4.6)	(4.0)
税効果が認識されていない子会社の当期損失	(11.9)	1.0	3.7
海外子会社の税率差	6.7	(1.7)	(2.0)
評価性引当金の変更影響	(7.1)	0.4	0.6
その他（純額）	(1.5)	0.8	0.0
実効税率	26.8	37.8	39.8

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

2009年および2008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	
	2009		2008		2009	
	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	¥ 6,145	¥ —	¥ 7,788	¥ —	\$ 62,704	\$ —
未払賞与及び有給休暇費用	4,626	—	5,913	—	47,204	—
退職給付引当金	6,446	—	7,023	—	65,776	—
事業税	—	246	1,001	—	—	2,510
市場性のある有価証券	—	1,350	—	3,673	—	13,776
有形固定資産	4,607	—	849	—	47,010	—
貸倒引当金	3,018	—	1,195	—	30,796	—
退職年金債務の調整	28,544	—	20,881	—	291,265	—
その他の一時差異	13,683	3,888	8,632	5,704	139,623	39,673
繰越税額控除	4,275	—	5,025	—	43,622	—
繰越欠損金	13,691	—	3,483	—	139,704	—
計	¥ 85,035	¥ 5,484	¥ 61,790	¥ 9,377	\$ 867,704	\$ 55,959
評価性引当金	(10,343)	—	(8,591)	—	(105,541)	—
評価性引当金控除後計	¥ 74,692	¥ 5,484	¥ 53,199	¥ 9,377	\$ 762,163	\$ 55,959

評価性引当金は、2009年3月31日終了事業年度において1,752百万円（17,878千米ドル）増加し、2008年3月31日終了事業年度において235百万円減少しました。

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、2009年3月31日現在約45,780百万円（467,143千米ドル）で、その多くは2015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。また、2009年3月の日本の税制改正により、海外子会社からの配当は配当額の95%を上限として非課税となりました。これらの結果、繰延税金負債を計上していない海外子会社の留保利益は、2009年および2008年3月31日現在、それぞれ71,174百万円（726,265千米ドル）および63,180百万円です。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266百万円減少しました。なお、2009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およ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、2007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。

14. 外国における活動

2009年、2008年および2007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
	2009	2008	2007	2009
売上高	¥ 299,127	¥ 374,399	¥ 324,509	\$ 3,052,316
総資産	¥ 205,199	¥ 257,151	¥ 263,900	\$ 2,093,867

15. 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年および2007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
売上高	¥ —	¥ 12,785
売上原価及び費用	—	10,776
税引前当期純利益	—	2,009
非継続事業売却益	5,177	—
法人税等	2,123	823
非継続事業当期純利益	¥ 3,054	¥ 1,186

16. 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。

基本的小および希薄化後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。

	百万円		千米ドル	
	2009	2008	2007	2009
継続事業当期純利益	¥ (29,172)	¥ 39,329	¥ 37,094	\$ (297,673)
希薄化後継続事業当期純利益	¥ (29,172)	¥ 39,329	¥ 37,094	\$ (297,673)

	百万円		千米ドル	
	2009	2008	2007	2009
非継続事業当期純利益	¥ —	¥ 3,054	¥ 1,186	\$ —
希薄化後非継続事業当期純利益	¥ —	¥ 3,054	¥ 1,186	\$ —

	百万円		千米ドル	
	2009	2008	2007	2009
当期純利益	¥ (29,172)	¥ 42,383	¥ 38,280	\$ (297,673)
希薄化後当期純利益	¥ (29,172)	¥ 42,383	¥ 38,280	\$ (297,673)

	2009	2008	2007
	加重平均による期中平均発行済普通株式数	220,747,962	228,005,106
希薄化効果:			
ストックオプション	—	61,624	153,918
希薄化後発行済普通株式数	220,747,962	228,066,730	232,212,988

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

17. キャッシュ・フローの追加情報

2009年、2008年および2007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。

	百万円			千米ドル
	2009	2008	2007	2009
支払利息の支払額	¥ 1,257	¥ 1,536	¥ 1,130	\$ 12,827
当期税金の支払額	18,776	27,216	24,591	191,592
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	1,567	2,202	2,977	15,990
退職給付信託へ拠出した投資有価証券の公正価値	—	—	16,019	—
自己株式の消却による利益剰余金の減少	—	23,858	—	—

18. その他の包括利益（損失）

2009年、2008年および2007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。

	百万円			千米ドル
	2009	2008	2007	2009
為替換算調整額				
期首残高	¥ (5,782)	¥ 6,560	¥ (1,353)	\$ (59,000)
当期増減額	(16,537)	(12,342)	7,913	(168,745)
期末残高	(22,319)	(5,782)	6,560	(227,745)
最小退職年金債務調整額				
期首残高	—	—	(21,183)	—
当期増減額	—	—	1,658	—
FASB基準書第158号適用による調整額	—	—	19,525	—
期末残高	—	—	—	—
退職年金債務調整額				
期首残高	(29,245)	(22,169)	—	(298,418)
当期増減額	(11,325)	(7,076)	—	(115,562)
FASB基準書第158号適用による調整額	—	—	(22,169)	—
期末残高	(40,570)	(29,245)	(22,169)	(413,980)
売却可能有価証券未実現利益（損失）				
期首残高	6,501	12,738	19,671	66,337
当期増減額	(3,738)	(6,237)	(6,933)	(38,143)
期末残高	2,763	6,501	12,738	28,194
デリバティブ純利益（純損失）				
期首残高	309	(142)	(106)	3,153
当期増減額	(927)	451	(36)	(9,459)
期末残高	(618)	309	(142)	(6,306)
その他の包括損失累計額合計				
期首残高	(28,217)	(3,013)	(2,971)	(287,929)
当期増減額	(32,527)	(25,204)	2,602	(331,908)
FASB基準書第158号適用による調整額	—	—	(2,644)	—
期末残高	¥ (60,744)	¥ (28,217)	¥ (3,013)	\$ (619,837)

2009年、2008年および2007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								
	2009			2008			2007		
	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	¥(17,054)	¥ 517	¥(16,537)	¥(12,384)	¥ 42	¥(12,342)	¥ 8,248	¥ (341)	¥ 7,907
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	(17,054)	517	(16,537)	(12,384)	42	(12,342)	8,254	(341)	7,913
最小退職年金債務調整額	—	—	—	—	—	—	2,811	(1,153)	1,658
退職年金債務調整額									
当期発生退職年金債務調整額	(18,368)	7,530	(10,838)	(11,369)	4,662	(6,707)	—	—	—
実現額の当期損益への 組替修正額	(826)	339	(487)	(625)	256	(369)	—	—	—
退職年金債務調整額の 当期変動額	(19,194)	7,869	(11,325)	(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	(11,393)	4,671	(6,722)	(11,266)	4,619	(6,647)	(949)	389	(560)
減損に伴う実現額の当期損益 への組替修正額	5,062	(2,075)	2,987	2,229	(914)	1,315	144	(59)	85
売却に伴う実現額の当期損益 への組替修正額	(5)	2	(3)	(1,534)	629	(905)	(805)	330	(475)
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）	(6,336)	2,598	(3,738)	(10,571)	4,334	(6,237)	(11,751)	4,818	(6,933)
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）	1,333	(546)	787	1,997	(819)	1,178	(2,047)	839	(1,208)
実現額の当期損益への 組替修正額	(2,905)	1,191	(1,714)	(1,232)	505	(727)	1,986	(814)	1,172
純利益（純損失）	(1,572)	645	(927)	765	(314)	451	(61)	25	(36)
その他の包括利益（損失）	¥(44,156)	¥11,629	¥(32,527)	¥(34,184)	¥8,980	¥(25,204)	¥ (747)	¥ 3,349	¥ 2,602

連結財務諸表に対する注記

オムロン株式会社および子会社

	千米ドル		
	2009		
	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	\$ (174,020)	\$ 5,275	\$ (168,745)
実現額の当期損益への組替修正額	—	—	—
為替換算調整額の当期変動額	(174,020)	5,275	(168,745)
最小退職年金債務調整額	—	—	—
退職年金債務調整額			
当期発生退職年金債務調整額	(187,429)	76,837	(110,592)
実現額の当期損益への組替修正額	(8,428)	3,459	(4,969)
退職年金債務調整額の当期変動額	(195,857)	80,296	(115,561)
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	(116,255)	47,663	(68,592)
減損に伴う実現額の当期損益への組替修正額	51,653	(21,173)	30,480
売却に伴う実現額の当期損益への組替修正額	(51)	20	(31)
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)	(64,653)	26,510	(38,143)
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)	13,602	(5,571)	8,031
実現額の当期損益への組替修正額	(29,643)	12,153	(17,490)
純利益 (純損失)	(16,041)	6,582	(9,459)
その他の包括利益 (損失)	\$ (450,571)	\$ 118,663	\$ (331,908)

19. 金融商品およびリスク管理

金融商品の公正価額

2009年および2008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	
	2009		2008		2009	
	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	¥ (21,889)	¥ (21,897)	¥ (2,014)	¥ (2,014)	\$ (223,357)	\$ (223,439)
(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	(779)	(779)	1,221	1,221	(7,949)	(7,949)
通貨スワップ取引	(27)	(27)	12	12	(276)	(276)
金利スワップ取引	(24)	(24)	—	—	(245)	(245)

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

- 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っています。
- 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ないものがあり、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率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。

20. 金融派生商品とヘッジ活動

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、金利変動をヘッジするために金利スワップ取引を利用しています。なお、連結会社は、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。また、連結会社は、デリバティブの契約相手による契約不履行の場合に生じる信用リスクにさらされていますが、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。

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、通貨スワップ取引、および金利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年間において、「その他費用（△収益）—純額—」として損益に組替えられます。2009年3月31日現在、為替予約取引、通貨スワップ取引および金利スワップ取引に関連して「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。

2009年および2008年3月31日現在における為替予約取引等の残高（想定元本）は、次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
為替予約取引	¥ 63,784	¥ 64,916	\$ 650,857
通貨スワップ取引	¥ 2,646	¥ 620	\$ 27,000
金利スワップ取引	¥ 20,000	—	\$ 204,082

2009年3月31日現在におけるデリバティブの公正価値は次のとおりです。

ヘッジ指定のデリバティブ	百万円		千米ドル	
	2009		2009	
資産			負債	
為替予約	¥ 875	\$ 8,929	為替予約	¥ (1,654) \$ (16,878)
			通貨スワップ	(27) (276)
			金利スワップ	(24) (245)

2009年3月期第4四半期におけるデリバティブの連結損益計算書への影響額は次のとおりです。

ヘッジ指定のデリバティブ	百万円		千米ドル	
	2009		2009	
キャッシュ・フローヘッジ			その他包括利益（損失）に計上された損益（ヘッジ有効部分）	その他包括利益（損失）累計額から損益への振替（ヘッジ有効部分）
為替予約	¥ 809	\$ 8,255	¥ (1,714)	\$ (17,490)
通貨スワップ	(8)	(82)	0	0
金利スワップ	(14)	(143)	—	—

なお、ヘッジ効果が有効でない金額に重要性はありません。

21. コミットメントおよび偶発債務

2009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16,727百万円(170,684千米ドル)の契約債務があります。当契約によると、委託費用は2009年3月31日終了事業年度において4,385百万円(44,745千米ドル)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4,209百万円(42,949千米ドル)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士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ことを確信しています。

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52%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、2009年3月31日現在、712百万円(7,265千米ドル)です。2009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364百万円(3,714千米ドル)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。2009年および2008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。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
期首残高	¥ 1,619	¥ 2,190	\$ 16,520
繰入額	1,475	1,507	15,051
取崩額(目的使用等)	(1,593)	(2,078)	(16,255)
期末残高	¥ 1,501	¥ 1,619	\$ 15,316

22. 公正価値の測定

FASB基準書第157号「公正価値の測定」は、公正価値を測定日において市場参加者の間の秩序のある取引により資産を売却して受け取るであろう価格、または負債を移転するために支払うであろう価格と定義しています。同基準書は、公正価値を測定するために使用するインプットを以下の3つのレベルに優先順位を付け、公正価値の階層を分類しています。

レベル1・・・活発な市場における同一の資産または負債の市場価格

レベル2・・・活発な市場における類似資産または負債の市場価格。活発でない市場における同一または類似の資産・負債の市場価格、観察可能な市場価格以外のインプットおよび相関関係またはその他の方法により観察可能な市場データから主として得られた、または裏付けられたインプット
レベル3・・・資産または負債の公正価値測定に重要なインプットで、観察不能なインプット

継続的に公正価値で測定される資産または負債

2009年3月31日現在における継続的に公正価値で測定される資産および負債は以下のとおりです。

項目	百万円				千米ドル			
	レベル1	レベル2	レベル3	計	レベル1	レベル2	レベル3	計
資産								
投資有価証券	¥ 26,426	¥ —	¥ —	¥ 26,426	\$ 269,653	\$ —	\$ —	\$ 269,653
金融派生商品	—	875	—	875	—	8,929	—	8,929
負債								
金融派生商品	—	1,705	—	1,705	—	17,398	—	17,398

投資有価証券

投資有価証券は、主に上場株式です。活発な市場における同一資産の市場価格で公正価値を評価しており、観察可能であるためレベル1に分類しています。

金融派生商品

金融派生商品は、為替予約、通貨スワップ、金利スワップです。外国為替レートおよび金利など観察可能な市場データを利用して公正価値を評価しているためレベル2に分類しています。

非継続的に公正価値で測定される資産および負債

原価法により評価される市場性のない投資有価証券の簿価496百万円（5,061千米ドル）を公正価値の153百万円（1,561千米ドル）で評価しています。そのため、当事業年度における一時的でない公正価値の下落により生じた損失額は343百万円（3,500千米ドル）であり、当事業年度の損益に含めています。これらの投資は観察不能なインプットを使用して公正価値を評価したため、レベル3に分類しています。

23. 事業構造改革

当社グループは、急激な事業環境の悪化を見据え、2009年1月に「緊急対策・構造改革本部」（本部長：代表取締役社長 作田久男）を新設し、2月より経費削減、不採算事業収束などを中心に利益を創出する「緊急対策」、および主力事業の再構築、拠点統廃合などの施策で中期的な収益基盤の強化を図る「構造改革」を実行しています。2009年3月31日現在における主な事業構造改革は次のとおりです。

[1] エレクトロニクスコンポーネンツビジネス

大型液晶用のバックライトを開発・製造・販売する「大型バックライト事業」を収束し、子会社3社を解散することを決定しました。この決定に伴い、2009年3月31日終了事業年度において長期性資産の減損損失等を計上しました。なお、当該子会社の清算は2010年度に完了する予定です。

24. 後発事象

該当事項はありません。

半導体関連の生産拠点を再編し、国内の一部の生産拠点を閉鎖することを決定しました。この決定に伴い、2009年3月31日終了事業年度において長期性資産の減損損失を計上しました。なお、当該生産拠点の閉鎖は2009年度に完了する予定です。

[2] 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

車載電装部品の生産拠点を再編し、英国の生産子会社を解散することを決定しました。この決定に伴い、2009年3月31日終了事業年度において長期性資産の減損損失等を計上しました。なお、当該子会社の清算は2010年度に完了する予定です。

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

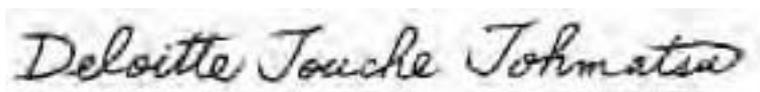
私どもは添付のオムロン株式会社及び子会社の日本円表示による2009年及び2008年3月31日現在の連結貸借対照表並びに2009年3月31日をもって終了した3事業年度の連結損益計算書、連結包括損益計算書、連結株主持分計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を実施した。これらの財務諸表は会社の経営者が責任を持つものである。私どもの責任は私どもの監査に基づいてこれらの財務諸表についての意見を表明することである。

私どもは米国において一般に認められる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の表示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ます。

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2009年及び2008年3月31日現在の財政状態並びに2009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る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。



日本、大阪

2009年6月8日

内部統制報告書

読者への注記

以下に添付しているのは、日本の金融商品取引法に基づく財務報告に対する内部統制についての内部統制報告書の謄本です。この謄本は単なる追加情報であることにご留意ください。

日本の金融商品取引法における財務報告に対する内部統制の評価（日本基準の内部統制の評価）とアメリカのPCAOB基準による財務報告に対する内部統制の評価（PCAOB基準の内部統制の評価）は異なるものであることにご留意ください。

- 日本基準の内部統制の評価においては、財務報告に対する内部統制の範囲について、事業拠点や勘定科目の数量的基準のような詳細なガイダンスがあります。一方、PCAOB基準の内部統制の評価においては、そのような詳細なガイダンスはありません。そのため、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲について、会社は各事業拠点の前連結会計年度の売上高（連結会社間取引消去後）を指標に概ね2/3程度の割合を占める事業拠点を「重要な事業拠点」としています。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金および棚卸資産に至るプロセスを評価の対象としています。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業または業務に係る業務プロセスを、財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しています。

内部統制報告書

1. 財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項

当社取締役社長 作田久男は、当社の財務報告に係る内部統制の整備および運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備および運用しています。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものであるため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止または発見することができない可能性があります。

2. 評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である平成21年3月31日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠しました。

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）の評価を行った上で、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを選定しています。当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備および運用状況の評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行いました。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、会社ならびに連結子会社および持分法適用会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定しました。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的および質的影響の重要性を考慮して決定しており、会社および連結子会社を対象として行った全社的な内部統制の

評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定しました。なお、金額的および質的重要性の観点から僅少であると判断した連結子会社および持分法適用会社については、全社的な内部統制の評価範囲に含めていません。

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、各事業拠点の前連結会計年度の売上高（連結会社間取引消去後）を指標に、概ね2/3程度の割合を占める事業拠点を「重要な事業拠点」としました。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金および棚卸資産に至る業務プロセスを評価の対象としました。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業または業務に係る業務プロセスを、財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しています。

3. 評価結果に関する事項

上記の評価の結果、当事業年度末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断しました。

4. 付記事項

付記すべき事項はありません。

5. 特記事項

特記すべき事項はありません。

オムロン株式会社
代表取締役社長
作田 久男

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

読者への注記

以下に添付しているのは、日本の金融商品取引法に基づく有価証券報告書に含まれている独立監査人の監査報告書の謄本です。この謄本は単なる追加情報であることにご注意ください。

日本の金融商品取引法における財務報告に対する内部統制監査（日本基準の内部統制監査）とアメリカのPCAOB基準による財務報告に対する内部統制監査（PCAOB基準の内部統制監査）は異なるものであることにご注意ください。

- 日本基準の内部統制監査において、監査人は経営者が作成した内部統制報告書が適正であるか否かに対して意見を表明するのみであり、当該会社の内部統制が有効であるか否かに対しては意見を表明しません。一方、PCAOB基準の内部統制監査において、監査人は当該会社の内部統制が有効であるか否かに対して意見を表明します。
- 日本基準の内部統制監査においては、財務報告に対する内部統制の範囲について、事業拠点や勘定科目の数量的基準のような詳細なガイダンスがあります。一方、PCAOB基準の内部統制監査においては、そのような詳細なガイダンスはありません。そのため、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲について、会社は各事業拠点の前連結会計年度の売上高（連結会社間取引消去後）を指標に概ね2/3程度の割合を占める事業拠点を「重要な事業拠点」としています。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金および棚卸資産に至るプロセスを評価の対象としています。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業または業務に係る業務プロセスを、財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しています。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

オムロン株式会社 取締役会 御中

平成21年6月23日

監査法人 トーマツ

指定社員 業務執行社員 公認会計士 森田 祐司

指定社員 業務執行社員 公認会計士 玉井 照久

指定社員 業務執行社員 公認会計士 高居 健一

財務諸表監査

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているオムロン株式会社の平成20年4月1日から平成21年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、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、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結附属明細表について監査を行った。この連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準（連結財務諸表注記事項Ⅰ参照）に準拠して、オムロン株式会社及び連結子会社の平成21年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。ただし、連結財務諸表注記事項Ⅰに記載のとおり、セグメント情報については、米国財務会計基準審議会基準書第131号にかえて、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号）第15条の2に準拠して作成されている。

内部統制監査

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、オムロン株式会社の平成21年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。財務報告に係る内部統制を整備及び運用並びに内部統制報告書を作成する責任は、経営者にあり、当監査法人の責任は、独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。また、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準は、当監査法人に内部統制報告書に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。内部統制監査は、試査を基礎として行われ、財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果についての、経営者が行った記載を含め全体としての内部統制報告書の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、内部統制監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、オムロン株式会社及び平成21年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価について、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

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

会社情報 / 株式情報

2009年3月31日現在

創業年月日
1933年5月10日

連結従業員数
32,583名

資本金
64,100百万円

株式の状況
 授權株式数
487,000千株
 発行済株式数
239,121千株
 株主数 36,811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 03-3436-7011
Fax 03-3436-7035

海外主要拠点
欧州本社
OMRON Europe B. V.
(オランダ)
Tel 31-23-568-1300
Fax 31-23-568-1391

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、営業拠点、
研究開発拠点**

生産拠点
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

野洲事業所
Tel 077-588-9000
Fax 077-588-9901

営業拠点
大崎事業所
Tel 03-5435-2000
Fax 03-5435-2030

三島事業所
Tel 055-977-9000
Fax 055-977-9080

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

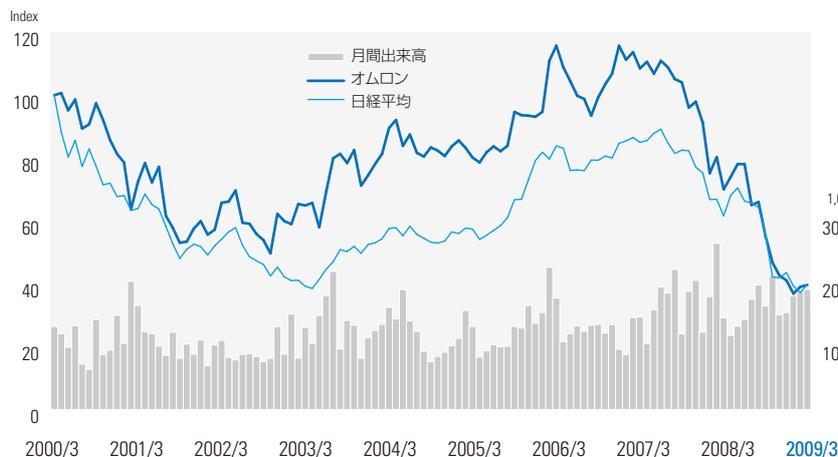
福岡事業所
Tel 092-414-3200
Fax 092-414-3201

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

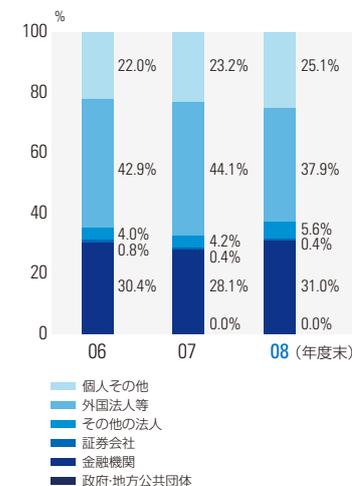
岡山事業所
Tel 086-277-6111
Fax 086-276-6013

株価推移 大阪証券取引所



注：オムロンと日経平均の値は、2000年3月末日の終値データを100としています。

株式の所有者別状況

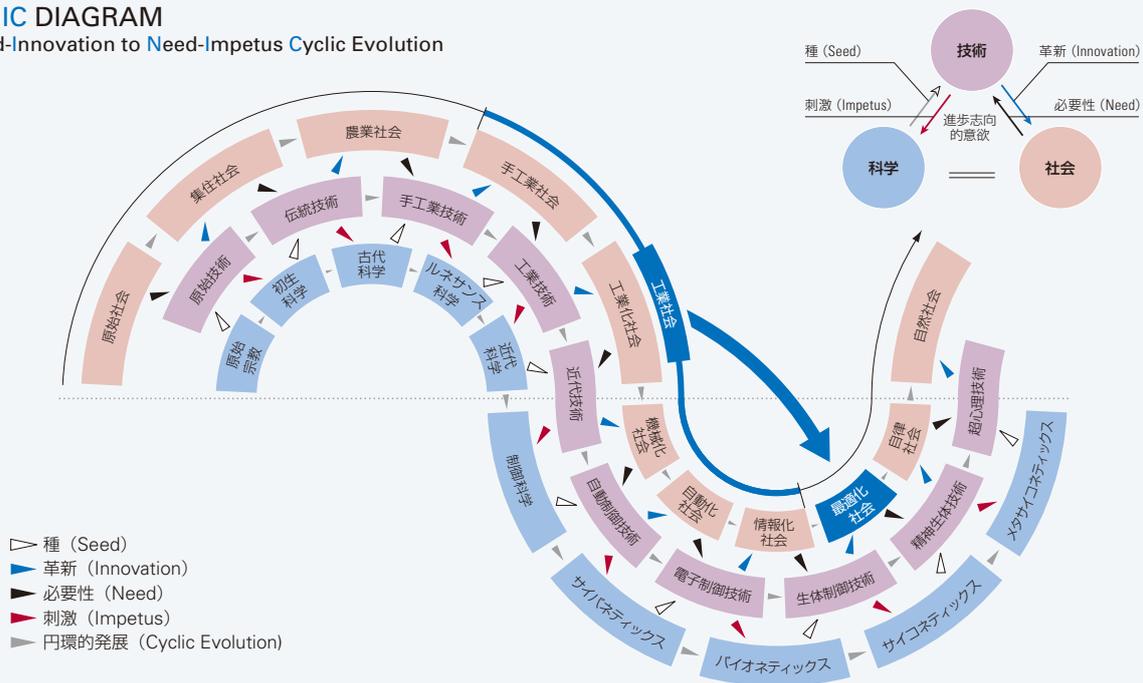


年間株価最高値・最安値*

年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
最高値(¥)	3,450	3,200	2,560	2,115	2,740	2,885	3,620	3,590	3,510	2,385
最安値(¥)	1,500	1,702	1,390	1,320	1,648	2,150	2,210	2,615	1,950	940

*大阪証券取引所第一部におけるものです。

SINIC DIAGRAM
Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution



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云えます。

工業社会において人類は物質的な豊かさを手に入れました。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

コア技術…「センシング&コントロール」技術

創業 1933				
10周年 1943	<p>マイクロスイッチ</p> 	<p>オムロンは、「センシング&コントロール」技術で数々の時代に先駆けた商品を開発し、進化を続けています。今後もSINIC理論を経営の羅針盤として、さまざまな分野でソーシャルニーズを先取りし、先進的な技術と商品の提案をしていきます。</p>		
20周年 1953	<p>電磁継電器</p> 			
30周年 1963	<p>近接スイッチ</p>	<p>無接点スイッチ</p> 	<p>コインタイマ</p>	<p>圧力スイッチ</p> 
40周年 1973	<p>シーケンス・コントローラ</p> 	<p>ミニパワーリレー</p>	<p>自動改札機</p> 	<p>自動食券販売機</p> 
50周年 1983		<p>光電スイッチ</p> 	<p>電卓</p> 	<p>現金自動支払機</p> 
		<p>電子温度調節計</p>		<p>電子血圧計</p> 
		<p>サーボモーター</p>	<p>ソリッドステートリレー</p>	<p>電子レジスタ</p>
60周年 1993	<p>基板はんだ検査装置</p> 	<p>電波式スマートエントリー</p>	<p>電動パワーステアリングコントローラ</p> 	<p>旅行時間計測システム</p> 
	<p>スイッチング電源</p>			
70周年 2003	<p>スマートセンサ</p>	<p>超小型手首式血圧計用圧力センサ</p> 		<p>体重体組成計</p> 
	<p>LEDバックライト</p> 			
現在の事業分野	<p>IAB インダストリアル オートメーション ビジネス</p>	<p>ECB エレクトロニクス コンポーネンツ ビジネス</p>	<p>AEC オートモーティブ エレクトロニクス コンポーネンツ ビジネス</p>	<p>SSB ソーシャル システムズ ビジネス</p>
				<p>HCB ヘルスケア ビジネス</p>

*2009年9月21日付で、ECBは名称をEMC（エレクトロニクス&メカニカルコンポーネンツ ビジネスカンパニー）に変更します。

OMRON



このマークは、太陽光発電によるグリーン電力の利用を証するものです。

オムロン株式会社は、「アニュアルレポート2009」の制作（印刷）時に消費する電力相当をグリーン電力を利用することで、環境に配慮した冊子制作を行うとともに、日本における自然エネルギーの普及促進に貢献しています。

オムロン株式会社

IR企業情報室 経営IR部
〒105-0001 東京都港区虎ノ門3-4-10
TEL:03-3436-7170 FAX:03-3436-7180
URL:<http://www.omron.co.jp>