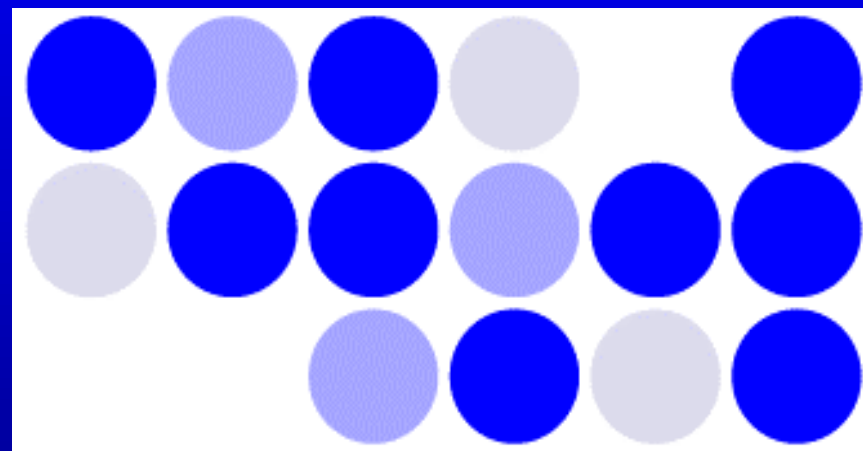


# 2003年3月期 決算説明会



平成15年5月9日

オムロン株式会社

# 出席者



代表取締役社長

立石 義雄

取締役副社長

平井 紀夫

執行役員常務

立石 文雄

経営企画室理財部長

近藤 仁

# <目次>

## 1. 02年度決算報告

執行役員常務 立石 文雄

## 2. 03年度短期経営計画

代表取締役社長 立石 義雄

## 3. 質疑応答

**オムロン株式会社**  
**2003年3月期決算説明会**  
**～02年度決算報告～**

2003年5月9日

## <目次>

- 1 . 連結売上と営業利益
- 2 . 地域別・セグメント別連結売上実績
- 3 . 連結営業利益差異分析
- 4 . 連結営業外費用
- 5 . セグメント情報
- 6 . 連結B / S
- 7 . 連結C / F計算書

# 2003年3月期 連結売上高と営業利益

(単位:億円)

	01年3月期	02年3月期	03年3月期
売上高	5,943	5,340	5,351
売上総利益	2,181 36.7%	1,805 33.8%	2,077 38.8%
販管費	1,738 29.2%	1,763 33.0%	1,754 32.8%
営業利益	443 7.5%	42 0.8%	323 6.0%

# 2003年3月期 地域別・セグメント別連結売上実績

## < 地域別連結売上高 >

注) 海外売上には直接輸出も含む

(単位: 億円)

	01年3月期	02年3月期	03年3月期
国内	4,120	3,449	3,254
海外	1,823	1,891	2,097
(率)	(30.7%)	(35.4%)	(39.2%)
計	5,943	5,340	5,351

## < セグメント別連結売上高 >

	01年3月期	02年3月期	03年3月期
IAB	2,277	1,842	2,025
ECB	1,294	1,319	1,389
SSB/AMB	1,419	1,281	1,167
HCB	393	406	423
その他	559	492	347
計	5,943	5,340	5,351

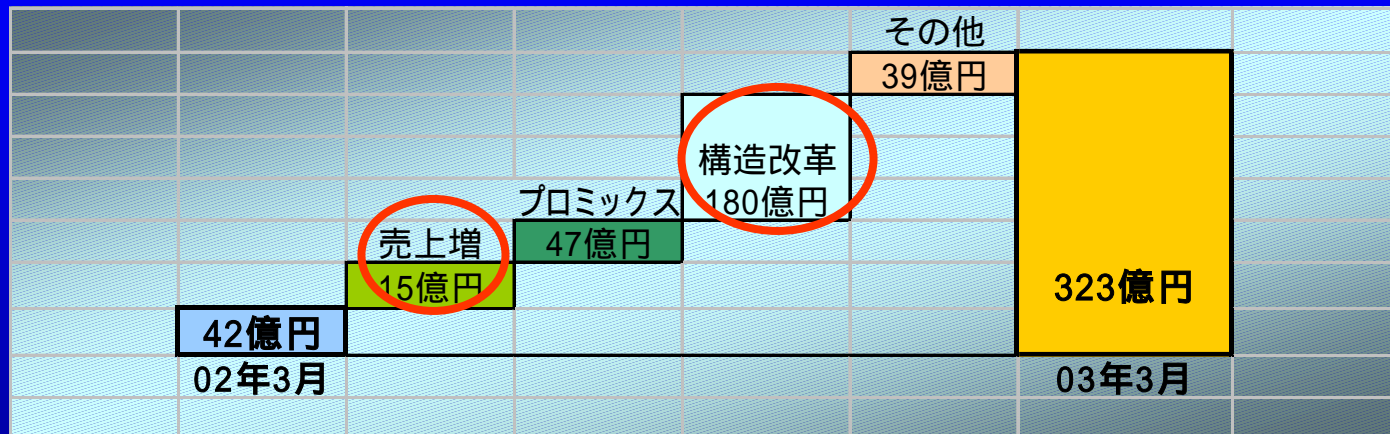
# 2003年3月期 連結営業利益差異分析

## < 営業利益増減：通常要因分析 >

(単位: 億円)



## < 営業利益増減：構造改革要因分析 >





# 2003年3月期 連結営業外費用

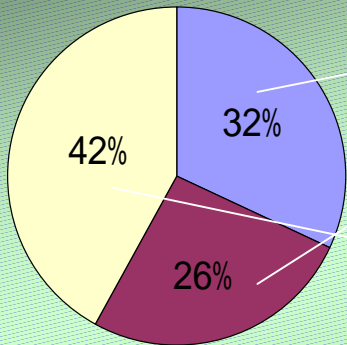
(単位:億円)

	02/3実績	03/3実績
構造改革費用	96	233
人的費用	6	190
拠点関連	69	38
事業収束他	21	5
その他営業外	200	43
有価証券	176	32
為替	15	6
利息・割引	20	20
その他	11	15
総合計	296	276

# 2003年3月期 セグメント情報

## IAB : Industrial Automation Company

工場自動化用、産業機器搭載の制御システム・機器の製造・販売



**システム機器 (32%)** : PLC、モーションコントロール等

**センサー機器 (26%)** : 光電センサ、近接センサ、計測センサ等

**産業用機器 (42%)** : リレー、スイッチ、タイマ、電源等

(単位: 億円)

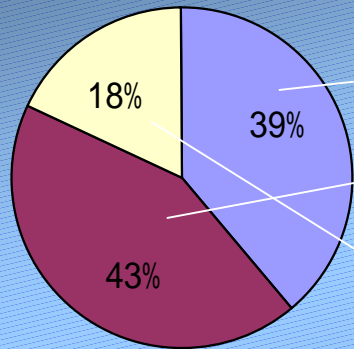
	01年3月期	02年3月期	03年3月期
売上高	2,277	1,842	110% → 2,025
国内	1,308	955	107% → 1,022
海外	969	887	113% → 1,003
営業利益	325	121	199% → 241
営業利益率	14.3%	6.6%	11.9%

注) 02年3月期で新区分に組替えて表示しています

# 2003年3月期 セグメント情報

## ECB : Electronic Components Company

### 家電製品、自動車、その他向け電子部品の製造販売



- EMC Group (39%)** :家電、通信、産業用機器向け電子部品
- 車載機器 (43%)** :自動車用リレー、スイッチ、センサ等電子部品
- その他機器 (18%)** :アミューズメント、OA向け電子部品、MLA等

(単位:億円)

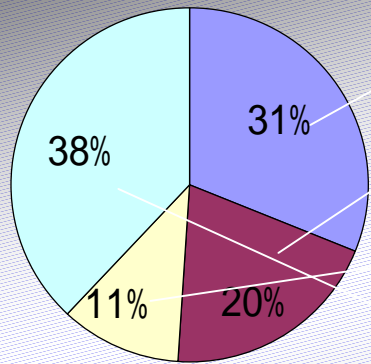
	01年3月期	02年3月期	03年3月期
売上高	1,294	1,319	1,389 <b>105%</b>
国内	747	657	667
海外	547	662	722
営業利益	181	79	146 <b>185%</b>
営業利益率	14.0%	6.0%	<b>10.5%</b>

注) 02年3月期で新区分に組替えて表示しています

# 2003年3月期 セグメント情報

## SSB/AMB : Social Systems Company

### 金融・駅務・交通分野への機器/モジュール/サービス/ソリューション提供



- 金融部門 (31%)** : ATM、両替機等の機器、ソリューション販売
- 駅務部門 (20%)** : 改札機、券売機等の機器、ソリューション販売
- 交通部門 (11%)** : 道路管制、信号管制機器等の販売
- サービス部門 (38%)** : 機器の設置、メンテナンス、ソフトウェア

(単位: 億円)

	01年3月期	02年3月期	03年3月期
売上高	1419	1281	1167 <span style="color: red;">▶ 91%</span>
国内	1318	1162	1048
海外	101	118	119
営業利益	64	30	12 <span style="color: red;">▶ 42億円増</span>
営業利益率	4.5%	2.3%	1.0%

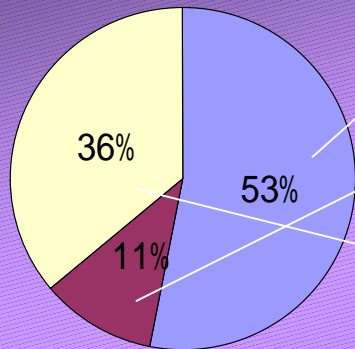
注) 02年3月期で新区分に組替えて表示しています



# 2003年3月期 セグメント情報

## HCB : Healthcare Company

### 家庭用健康機器の製造・販売



**血圧計** (53%) : 家庭用手首式/上腕式、医療用

**体温計** (11%) : 家庭用耳式/婦人用、医療用

**その他** (36%) : ネブライザー、マッサージチェア、低周波治療器など

(単位: 億円)

	01年3月期	02年3月期	03年3月期
売上高	393	406	423 <span style="color: red;">104%</span>
国内	208	189	189
海外	185	217	234
営業利益	6	16	38 <span style="color: red;">238%</span>
営業利益率	1.5%	4.0%	<span style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">9.1%</span>

注) 02年3月期で新区分に組替えて表示しています

# 2003年3月期 セグメント情報 その他部門 / Other Segment

## 事業開発本部とクリエイティブ・サービス・カンパニー

**事業開発本部** : エンターテインメント機器/ソフトウェア/PC周辺機器/  
音声認識装置/M2M事業 その他

**クリエイティブ・サービス・カンパニー** : 物流、人材派遣、事業所サービス、広告宣伝など  
**CSB**

(単位: 億円)

	01年3月期	02年3月期	03年3月期
売上高	560	492	347
事業開発本部		370	245
CSB		122	103
営業利益	-6	26	45
営業利益率	1.1%	5.3%	13.0%

注) 02年3月期で新区分に組替えて表示しています

# 2003年3月期 連結B / S

(単位: 億円)

	01年3月	02年3月	03年3月
資産の部			
投資有価証券	575	434	309 
繰延税金	180	439	643 
負債の部			
退職給付引当金	489	754	1,207 
資本の部			
最小退職年金債務調整額	73	212	487 
自己株式	12	19	120 

# 2003年3月期 連結C / F計算書

(単位: 億円)

	01年3月	02年3月	03年3月
1. 営業種によるCF	508	337	419
2. 投資種によるCF	324	401	306
3. 財務種によるCF	246	121	20
4. 換算レート変動の影響	31	36	1
期中の増減額	30	148	91
期末の現金残高	856	708	799



# オムロン株式会社

# オムロン株式会社

## 2003年3月期決算説明会

# ～ 03年度短期経営計画 ～

2003年5月9日

### 注意事項 / NOTE

業績および将来の見通しは、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績はさまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なることがあります。

実際の業績等影響と与える重要な要因には、当社の事業領域を取り巻く日本および海外の経済情勢、当社製品・サービスに対する需要動向、為替・株式市場の動向などがあります。

なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

# 目次

1. 基本方針：「事業最強化」  
副題 ～改革から創造へ～
  2. 改革：「グループ生産性構造改革」の  
進捗と見通し
  3. 創造：「グループ成長戦略」の概要
  4. 2003年度事業計画
  5. 真のグローバル企業への変身
- 添付) セグメント情報 (配布資料)

# 1. 基本方針:

「事業最強化」

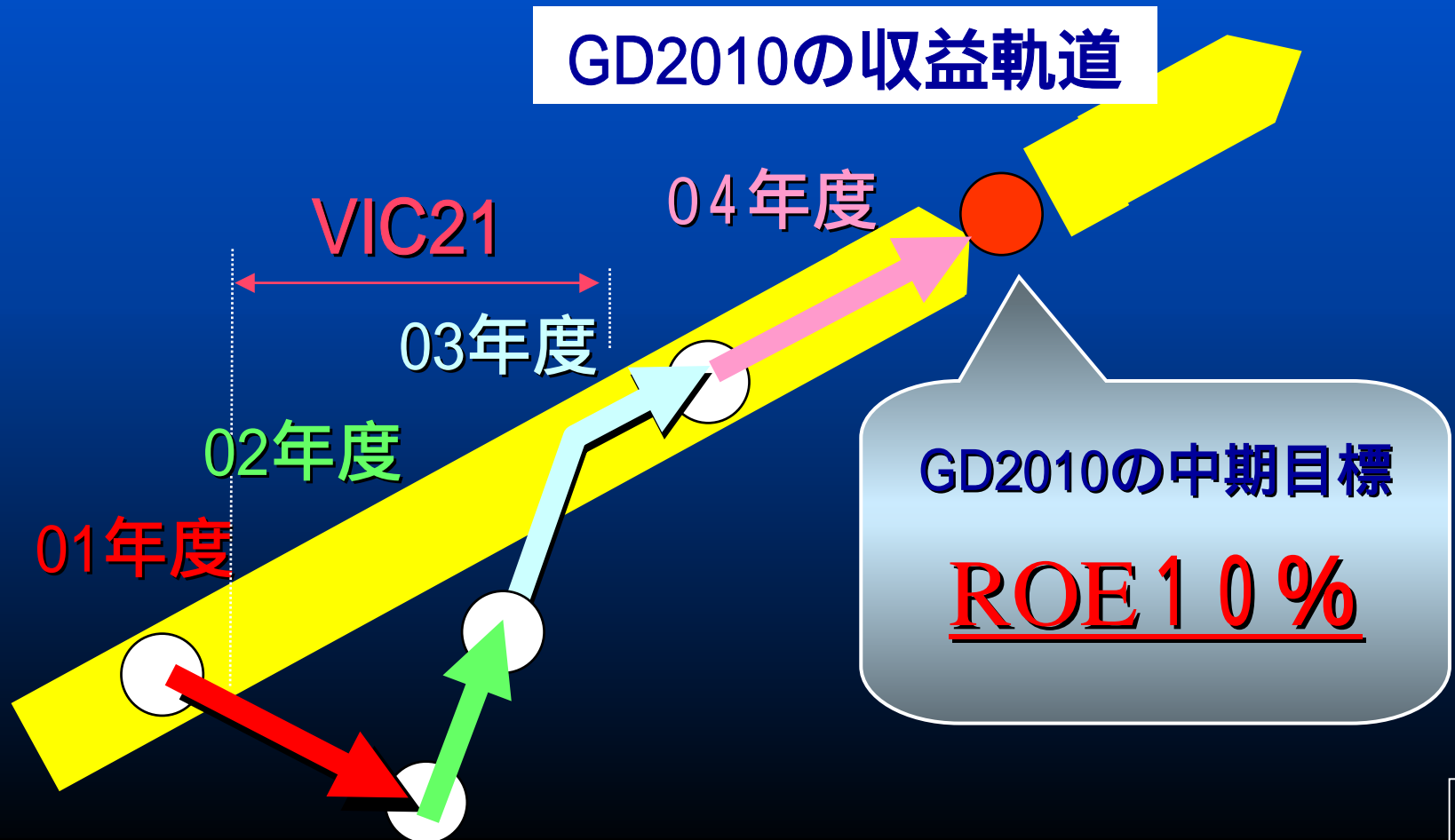
副題: 改革から創造へ

# 2003年度の位置付け

基本方針

構造改革 (VIC21) を貫徹し

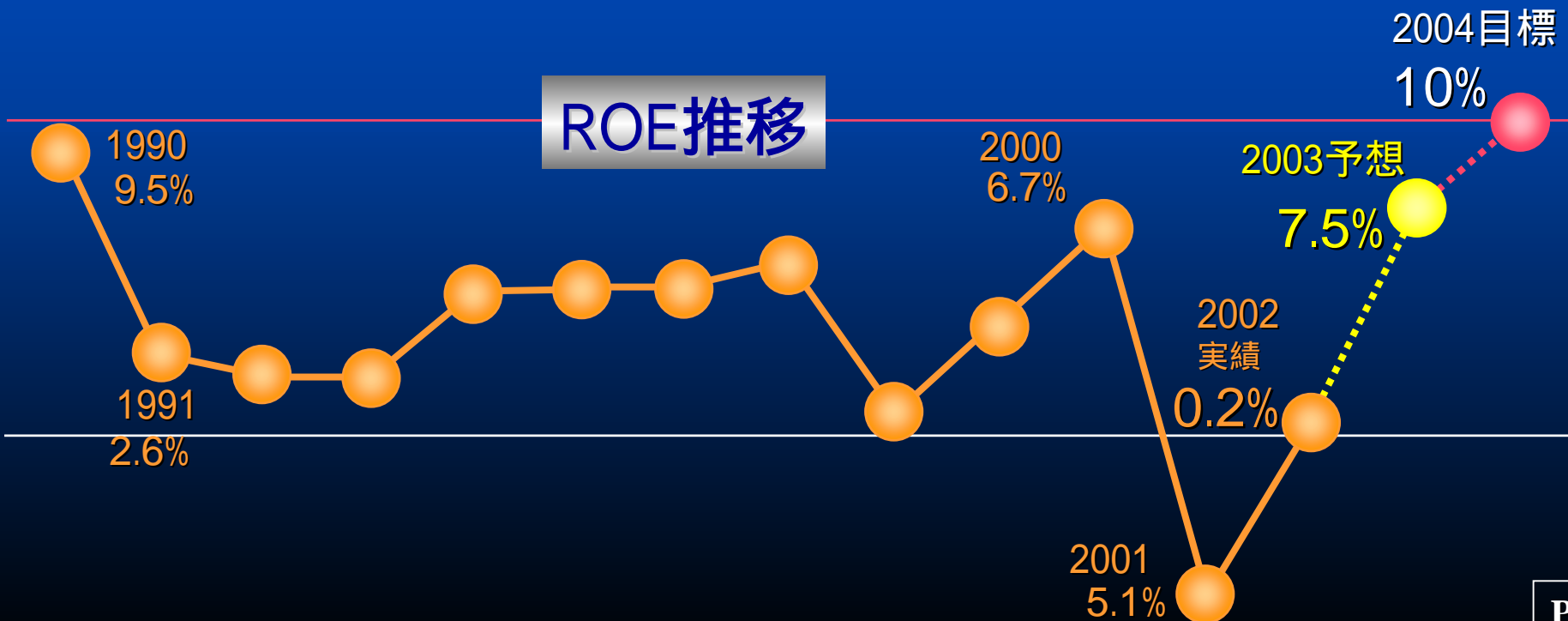
グランドデザイン (GD) 2010 の収益軌道へ回帰する年



# 2003年度短計と中期目標

基本方針

	'02実績	'03予想値	'04目標
売上高	5351億円	5600億円	XXXX億円
営業利益	323億円	430億円	XXX億円
税引前利益	47億円	380億円	XXX億円
<b>ROE</b>	<b>0.2%</b>	<b>7.5%</b>	<b>10.0%</b>



## 2. 改革:

「グループ生産性構造改革」の  
進捗と見通し

# 構造改革 (VIC21) 貫徹の見通し

当初設定した到達目標は達成の見通し

01年11月時点での到達目標	03年度末の見通し
連結固定費・変動費300億円削減 うち人件費150億円削減	01年度比 : 305億円削減 うち人件費削減効果 155億円
生産拠点を含めた 国内5拠点以上の統廃合	3生産子会社の閉鎖 3研究所の統廃合
2事業の収束もしくは再編	8事業 (再編3、収束4、売却1)
5子会社の収束もしくは再編	10子会社 (収束7社、売却3社)
海外生産・調達比率50%増	01年度比 : 45%増 (01年3月期 20% 03年3月期 29%)



# VIC21 貫徹後の期待効果

改革

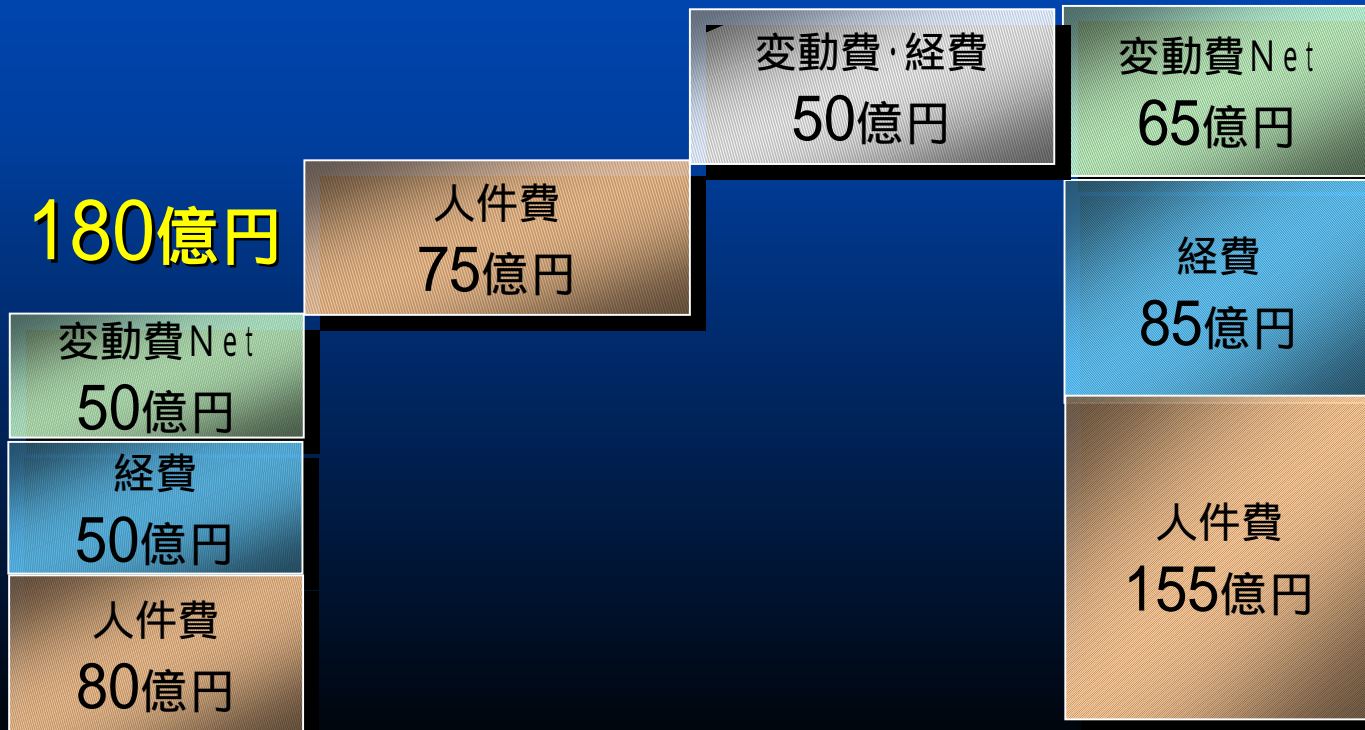
VIC21の当初目標「変動費・固定費300億円削減」は達成の目途  
03年度中にVIC21貫徹し305億円の削減効果を期待

02年度



03年度

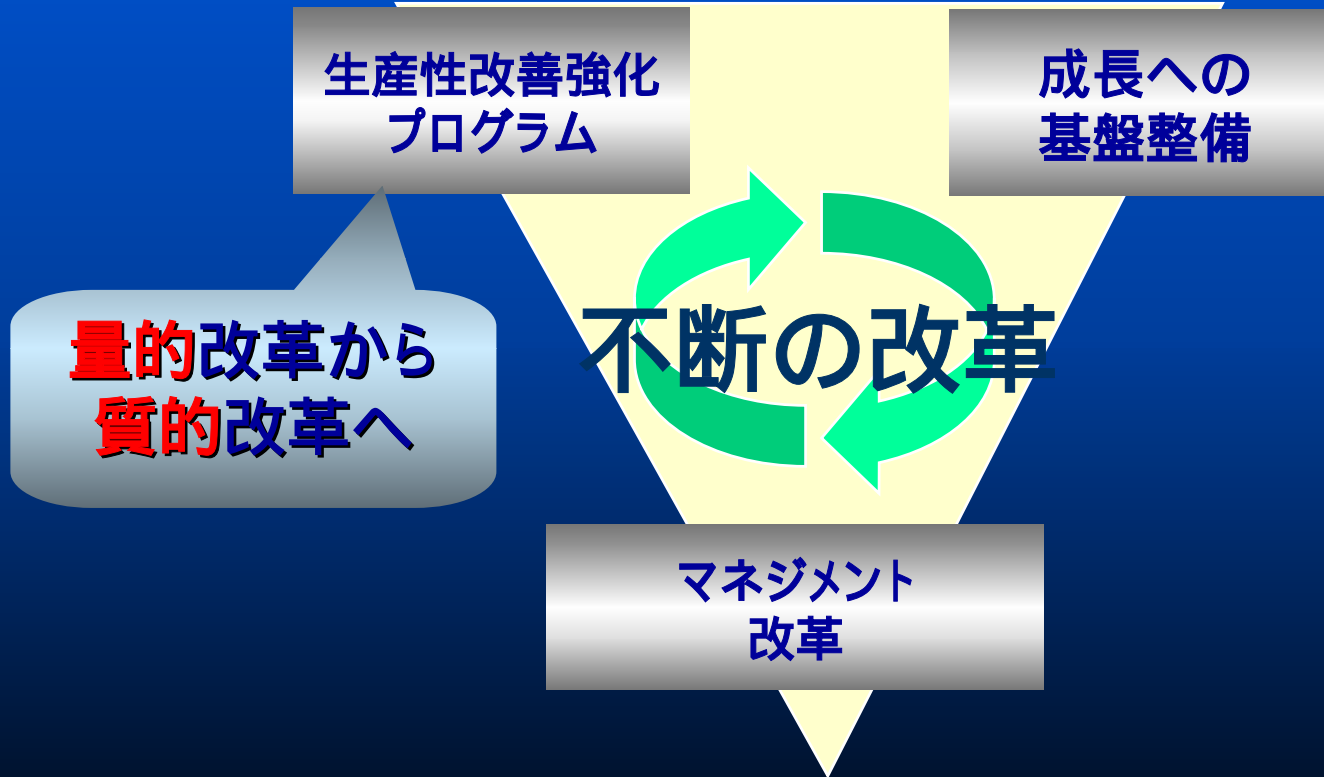
**305億円**



# VIC21 貫徹後の運営

改革

2005年3月期  
ROE10%達成に向かって



## 3. 創造:

# 「グループ成長戦略」の概要

# グループ成長戦略の基本方針

創造

## 成長戦略選定基準

戦略領域：【デバイス領域】 および 【ソリューション領域】

市場性： 成長市場、かつ直接対象市場規模100億円以上

収益性： ROIC (投下資本利益率) = 20%以上

競争力： 直接対象市場においてシェア1位、2位

デバイス領域

ソリューション領域

既存事業領域

# グループ成長戦略テーマの推進体制

創造

**技術マーケティング  
機能**

経営企画室

財務

知財

技術

ビジネス  
モデル

人材

グループ成長戦略  
実行テーマ

目的

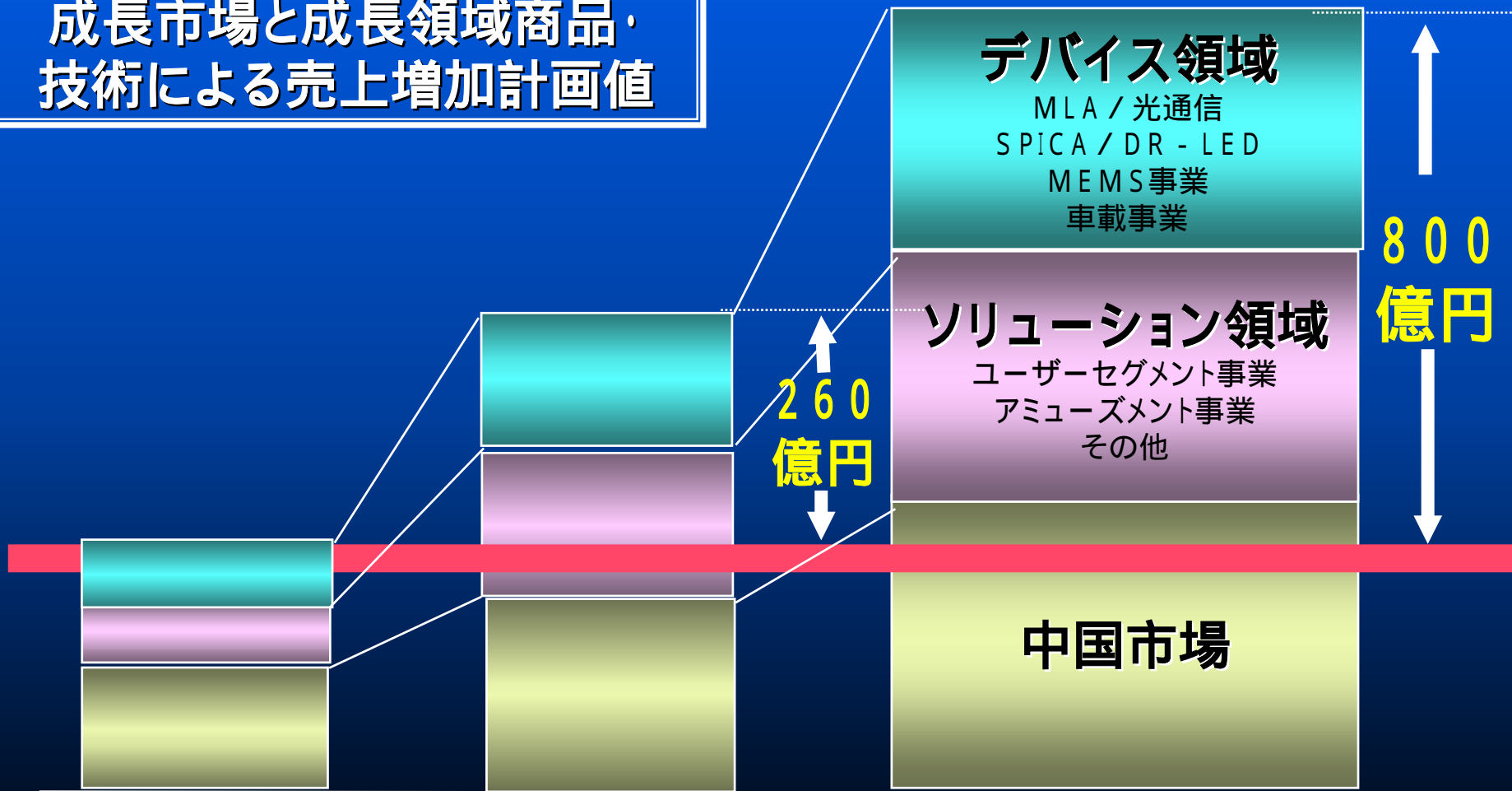
技術価値を市場価値に転換  
マイルストーン管理(リスクミニマイズ)  
実行テーマの選択と集中

テーマ検証の加速と期待ROIの最大化

# 成長ボリューム

創造

2003年3月期を基準とした  
成長市場と成長領域商品・  
技術による売上増加計画値



2003年  
3月期

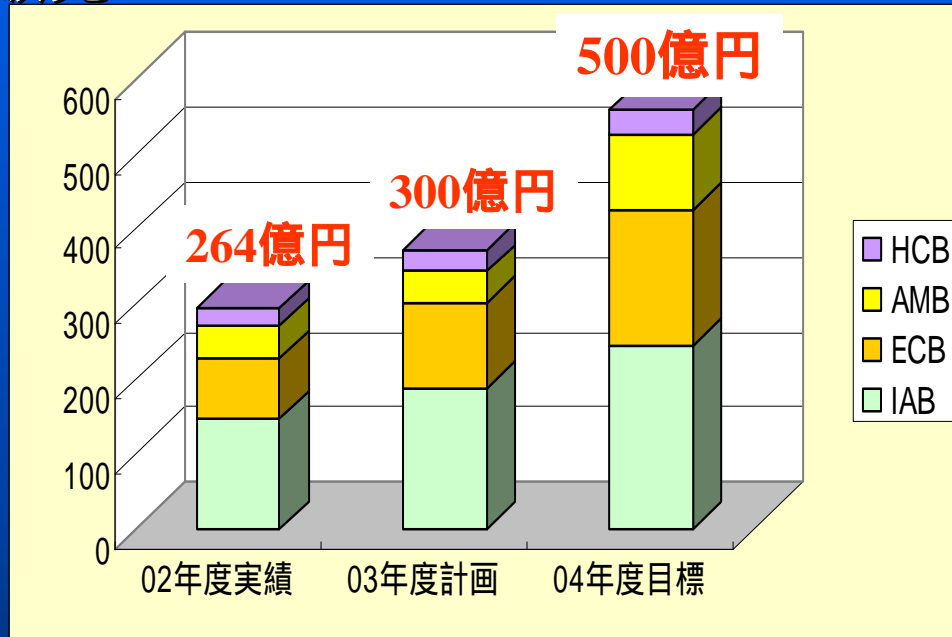
2004年  
3月期

2005年  
3月期

# 中国事業

創造

## 販売



## 主な施策

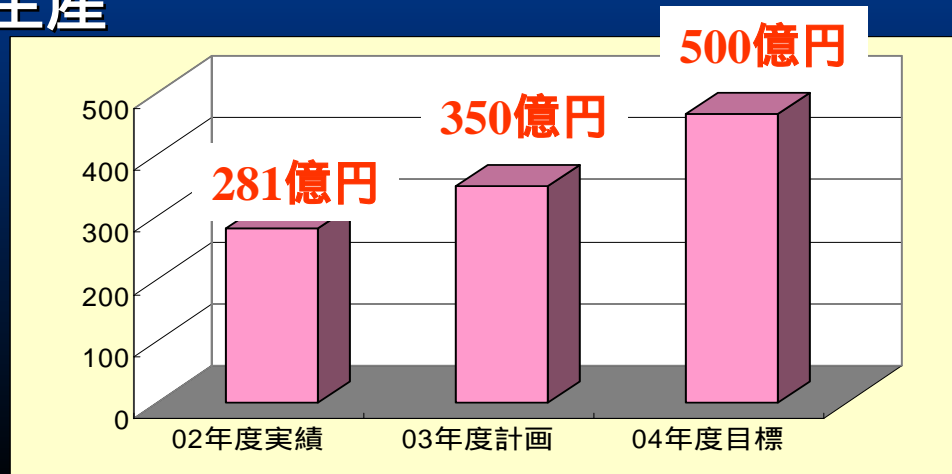
**IAB** 営業力強化  
エリア商品投入  
委託生産拡大

**ECB** 新商品投入  
生産強化

**AMB** モジュール投入強化  
サービス体制強化

**HCB** 営業力強化  
エリア商品投入  
生産強化

## 生産



## 4 . 2003年度事業計画



# 連結P/L

(単位: 億円、%)

	03年3月期 実績	04年3月期 計画	増減 %
売上高	5,351	5,600	104.7%
売上総利益率	38.8%	39.6%	0.8%
営業利益	323	430	133.1%
税前利益	47	380	808.5%
ROE	0.2%	7.5%	7.3%

# 地域別・セグメント別連結売上予想

(単位:億円、%)

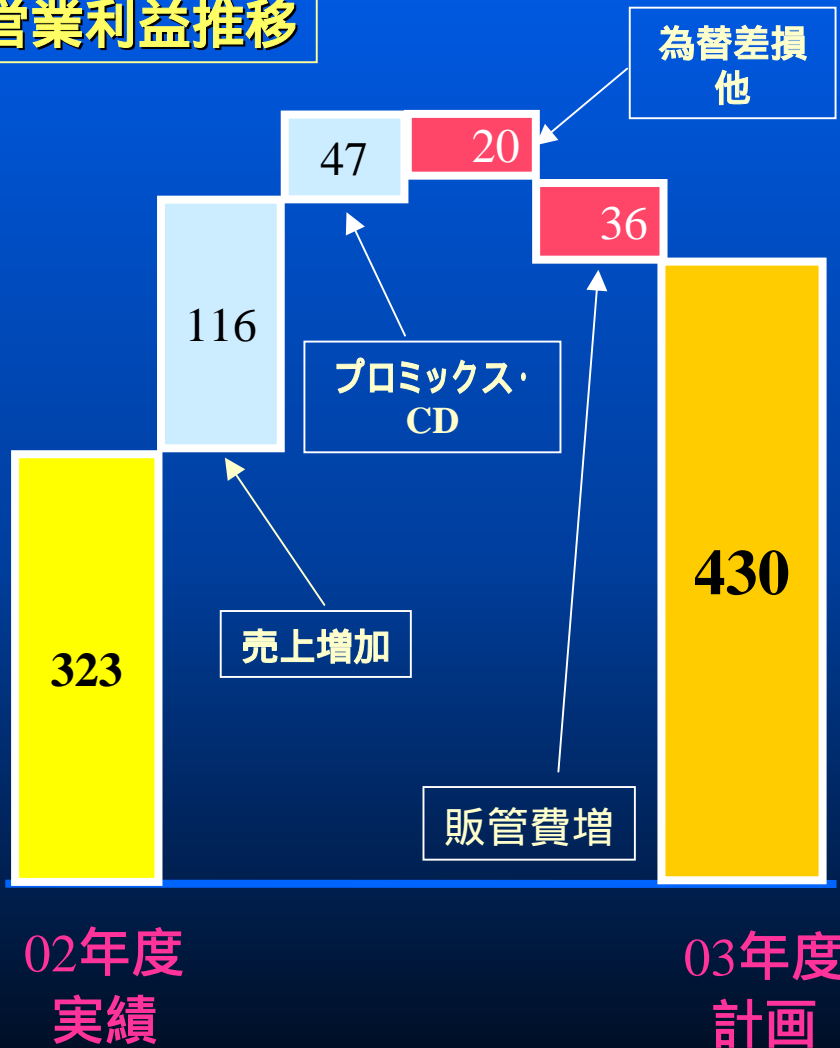
エリア別	03年3月期 実績	構成比	04年3月期 計画	構成比	増減 %
国内	3,254	60.8%	3,380	60.4%	103.9%
海外	2,097	39.2%	2,220	39.6%	105.9%
合計	5,351	100.0%	5,600	100.0%	104.7%

	03年3月期 実績	構成比	04年3月期 計画	構成比	増減 %
IAB	2,025	37.8%	2,135	38.1%	105.4%
ECB	794	14.8%	885	15.8%	111.5%
AEC	595	11.1%	635	11.3%	106.7%
SSB/AMB	1,167	21.8%	1,250	22.3%	107.1%
HCB	423	7.9%	435	7.8%	102.8%
その他	347	6.5%	260	4.6%	74.9%
合計	5,351	100.0%	5,600	100.0%	104.7%

# 連結営業利益差異分析 1

2003年度  
業績見通し

## 営業利益推移



## BC別営業利益

(単位: 億円、%)

カンパニー別	03年3月期 実績	04年3月期 計画	増減 %
IAB	241	290	120.4%
ECB	146	130	89.3%
AEC	---	55	---
SSB/AMB	12	65	565.2%
HCB	38	40	104.2%
その他	45	10	22.4%
本社費他消去	-158	-160	101.3%
合計	323	430	133.1%

# 連結営業利益差異分析 2

2003年度  
業績見通し

## 営業利益推移 2



## 主な増加費用

(単位:億円、%)

研究開発費	38億円
うち成長戦略テーマ	20億円
海外投資	34億円
うち中国投資	16億円
特別テーマ	20億円
うち成長投資	20億円
人件費増	24億円
合計	116億円
うち成長投資	56億円

# BC別個別項目

2003年度  
業績見通し

(単位: 億円、%)

## 研究開発費

	03年3月期 実績	04年3月期 計画	増減 %
IAB	134	151	113%
ECB	100	63	---
AEC	---	46	---
SSB/AMB	54	61	113%
HCB	25	26	104%
本社機構	89	93	104%
合計	402	440	109%

## 設備投資・減価償却費

	03年3月期 実績	04年3月期 計画	増減 %
IAB	48	80	167%
ECB	34	72	212%
AEC	42	80	190%
SSB/AMB	31	38	123%
HCB	14	18	129%
本社機構	177	72	41%
合計	346	360	104%
減価償却費	297	310	104%

03年3月期のECBにはAEC分を含む

# 5. 真のグローバル企業への変身

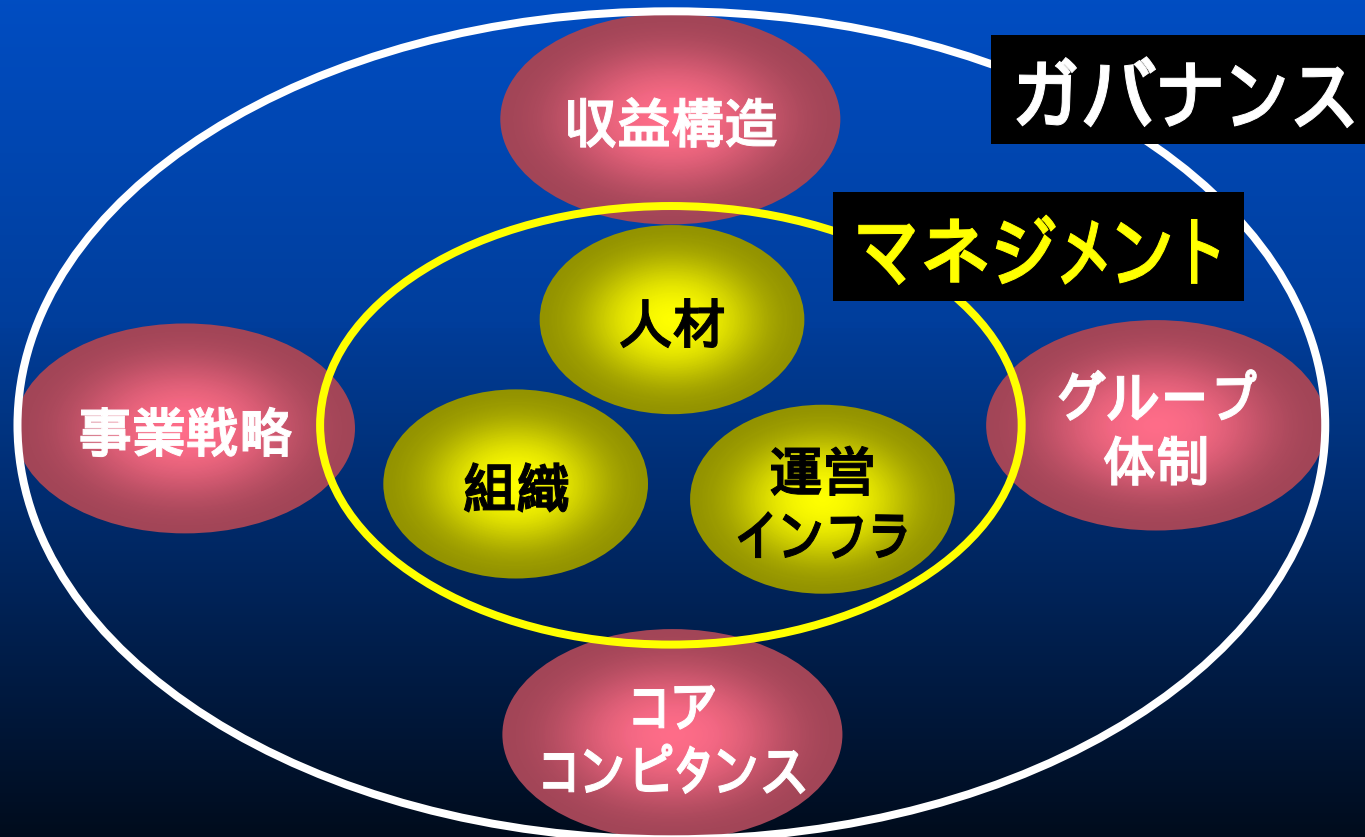
## 真のグローバル企業への変身

- ・企業価値の最大化を常に最優先する企業
- ・自律性の高いグループ企業
- ・グローバルで勝ち残る企業

# 運営体制

グローバル企業へ

グローバル価値基準をベースとした  
「選択と集中」「経営資源の再配分」「最適機能配置」





## 2003年6月 改定案

取締役 6名 (6名改選、1名減)  
内社外取締役 2名 (1名増)

監査役 4名 (うち1名増)  
内社外監査役 3名 (1名増)

執行役員 22名 (5名減)  
任期1年、有期委託契約へ  
(従来は任期2年、社員資格)

報酬諮問委員会 新設  
(他、人事諮問委員会は継続)

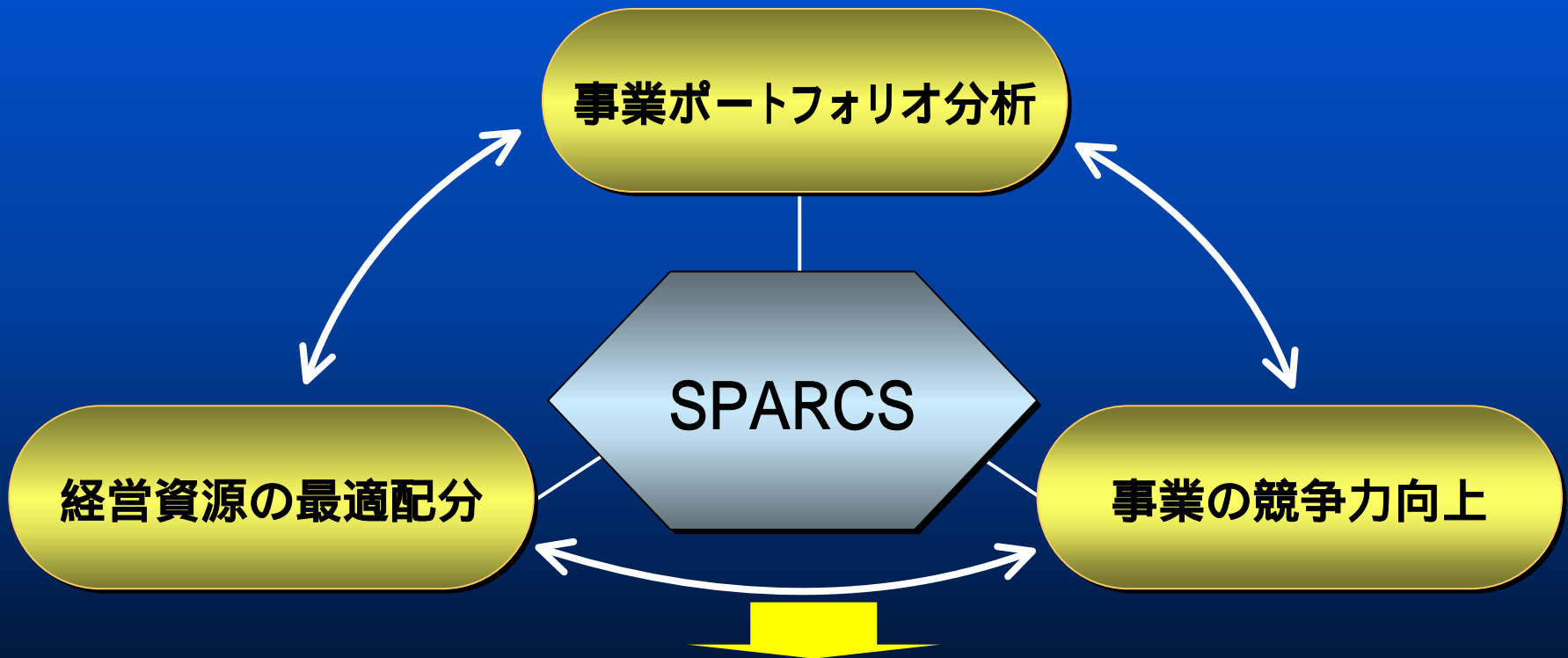
## GD2010: グループ企業価値の長期的最大化

### 高収益体質の堅持

- ・コア事業の最強化
- ・事業評価尺度の確立  
～ 選択と集中の加速
- ・中国エリア戦略の加速

# SPARCS

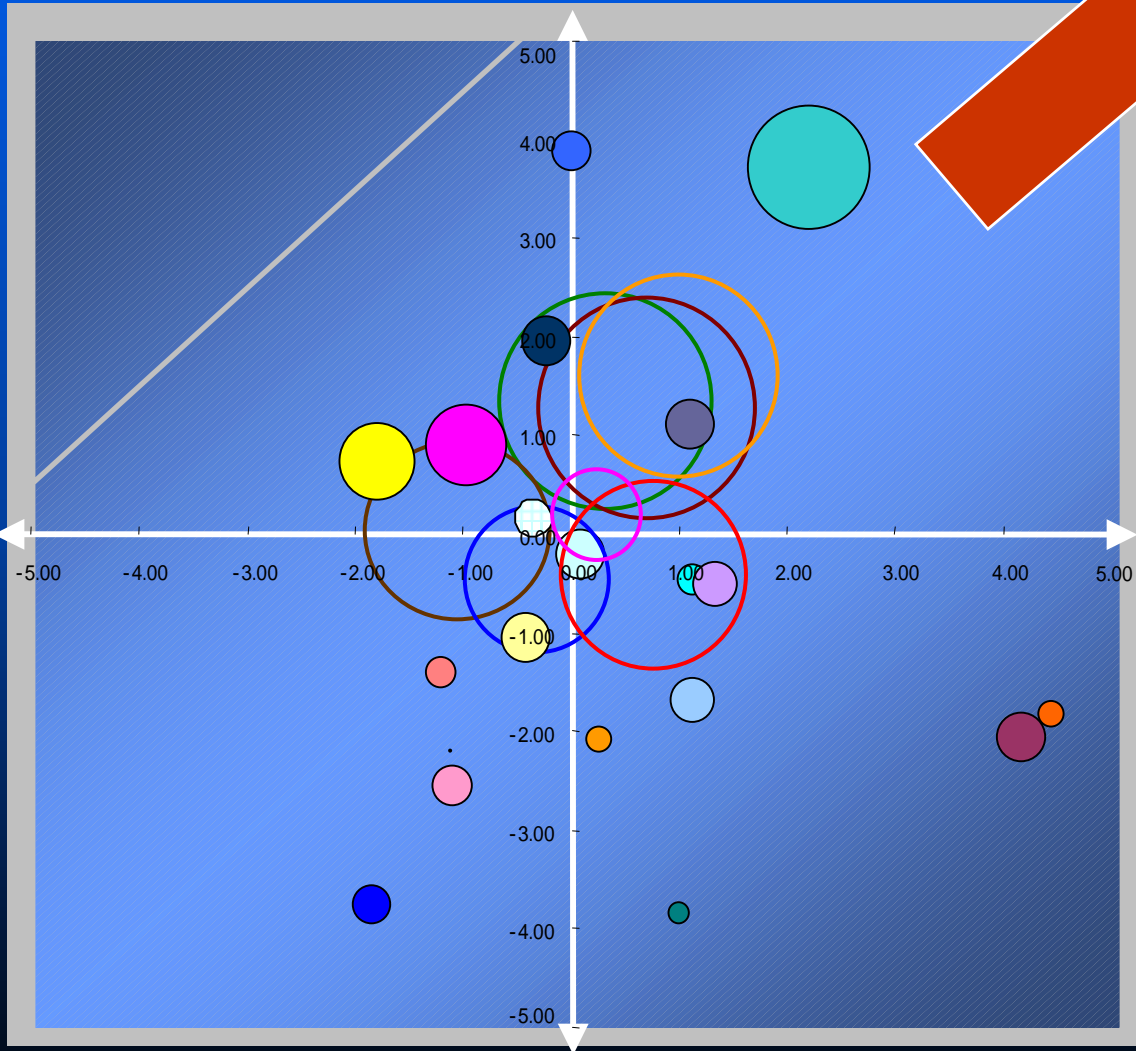
(Strategic Position And Resource Control System)



- 事業の選択と集中
- 既存事業の収益力強化
- 成長分野の開拓

# 事業ポートフォリオ分析

自社の財務力



## GD2010: グローバル競争での勝ち残り

### グローバル市場における事業の最適化

- ・ M & A、アライアンス戦略の加速
- ・ グループ企業価値の最大化のためであれば、マイノリティとなることも許容する
- ・ 市場/顧客密着のマルチローカル経営

## GD2010: 自律性の高いグループ経営構造

### 分社・事業持株会社化による事業の最強化

- ・分社・事業持株会社によるグループ経営構造の確立
- ・グループ本社の自律
- ・グループ生産性向上に向けたインフラ整備

## ヘルスケア事業(HCB)分社

**新社名** オムロンヘルスケア株式会社

**分社日** 2003年7月1日

**従業員** 270名(グループ合計500名) **社長** 赤星 慶一郎

## エンターテイメント事業(ET)分社

**新社名** オムロンエンタテインメント株式会社

**分社日** 2003年7月1日

**従業員** 47名 **社長** 田坂 吉朗

## 車載事業カンパニー化(AEC)

**新社名** オートモーティブ・エレクトロニック・コンポーネンツ

**分社日** 2003年4月1日

**従業員** 1,975名 **カンパニー長** 外山 広樹

## GD2010: 将来への成長期待のある企業

### 事業イメージ = Sensing Network Solution

- ・デバイス/コンポのグローバルNo.1化
- ・強いデバイス/コンポのソリューション型事業モデルへの展開



## GD2010: 企業と個人の相互成長のメカニズム

グローバル基準に基づく  
ミッション、パフォーマンス評価

- ・「顧客」を基軸とする人材/組織の評価フレーム

# 16年の歩み

16年間で  
振り返って

'87   '89   '91   '93   '95   '97   '99   '01   '03



創業70周年 OTEF\*開催  
京阪奈イノベーション・ソリューションセンター開所

中国本社設立

GD2010発表

執行役員制度導入  
カンパニー制導入

中国 上海へ

3工場同時開設

中国を加え、五極体制へ

世界でOTF開催

中国 大連工場 (HCB)

ゴールドテン90's発表

オムロンへ社名変更

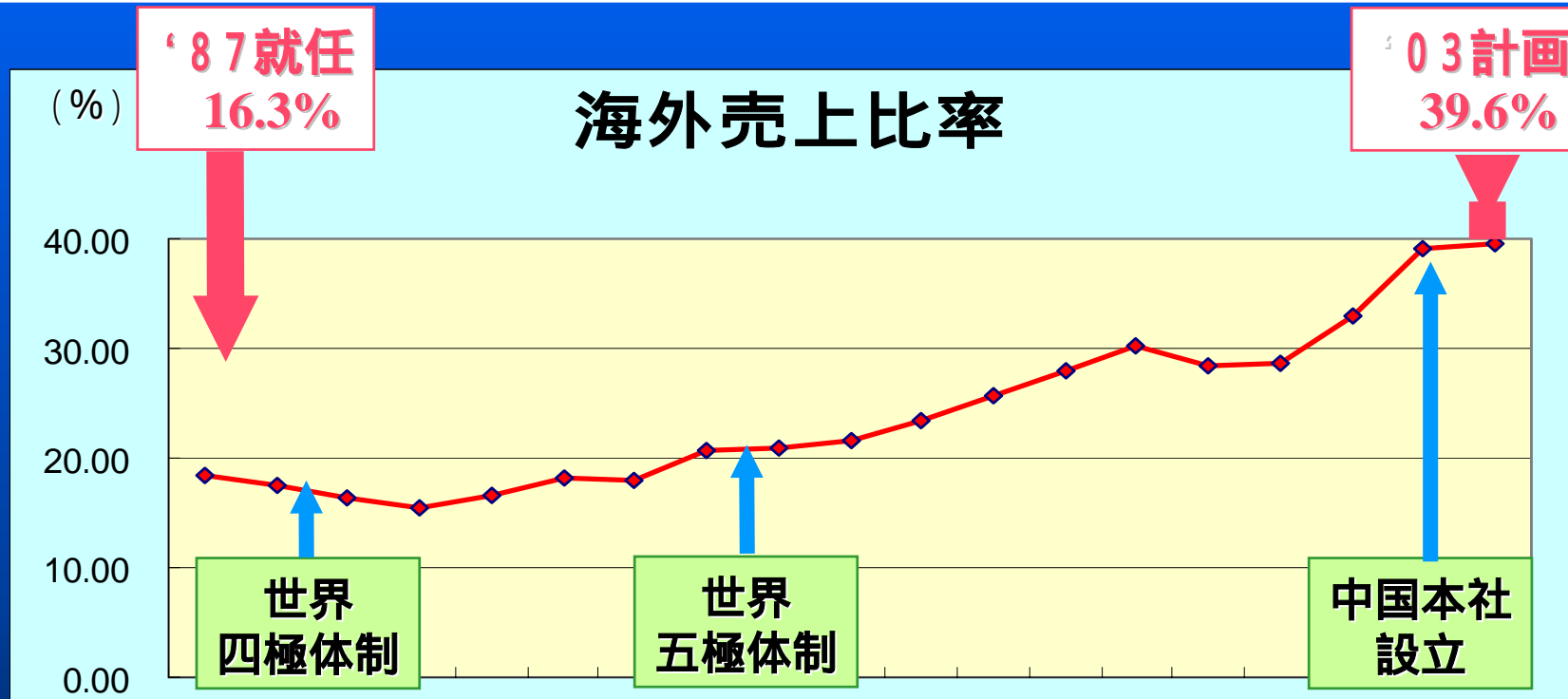
長期リフレクシユ制度導入

世界四極体制始動

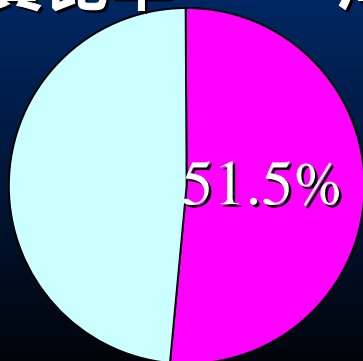
就任



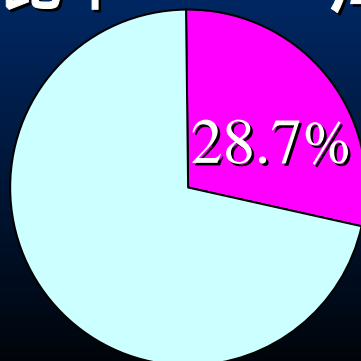
\*OTF: オムロン・テクニカル・フェア  
(オムロン総合技術展)  
10月23日から25日  
京阪奈イノベーションセンター



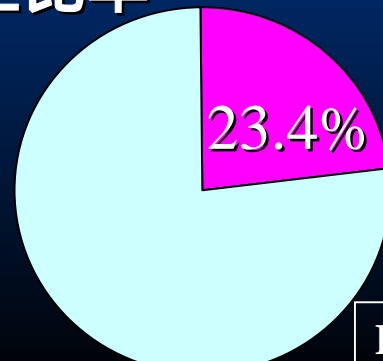
### 海外従業員比率



### 海外生産比率



### 海外株主比率



# オムロン株式会社