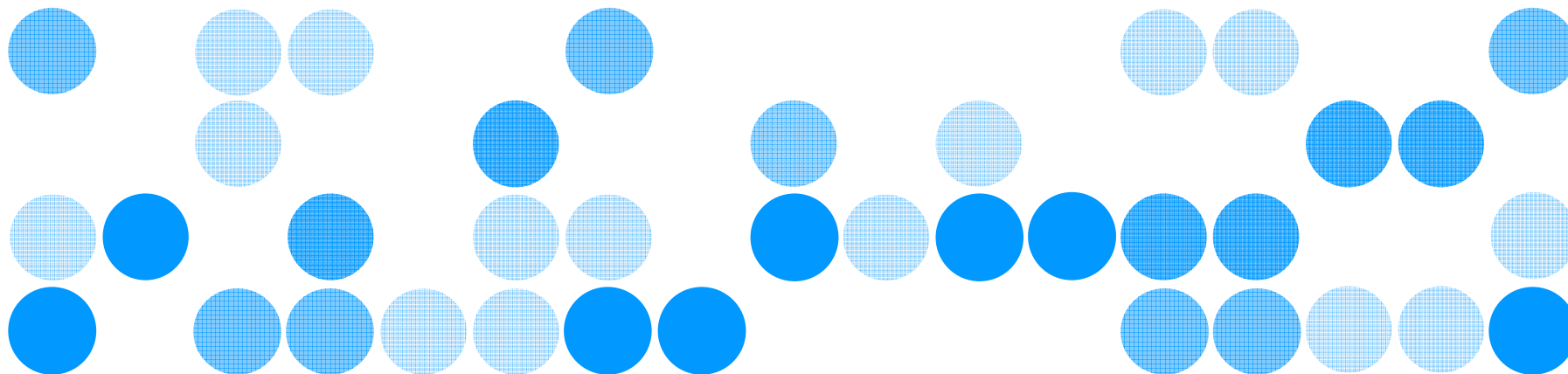

OMRON

Sensing tomorrow™

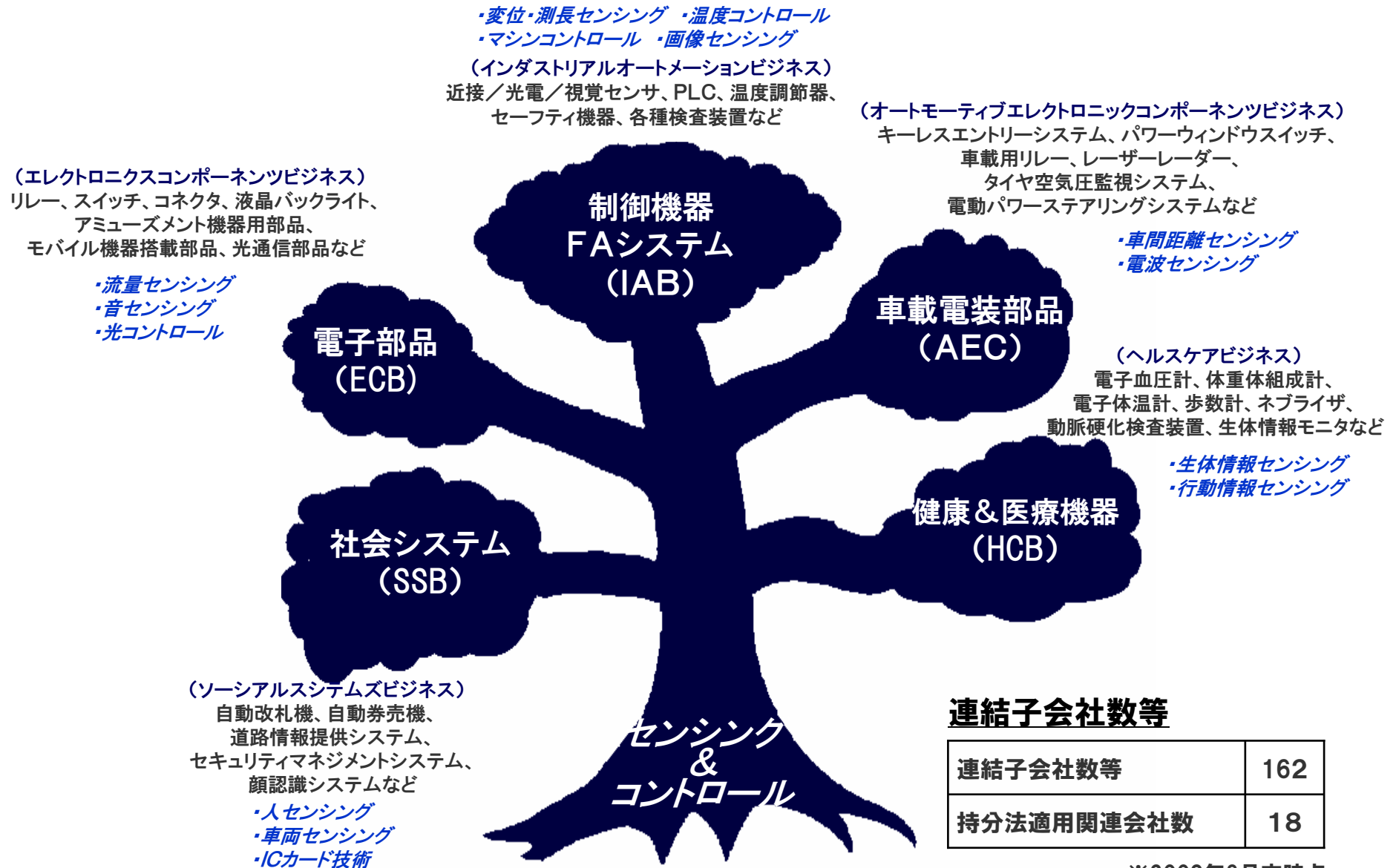
平成21年(2009年)3月期

投資家様向け決算説明会



2009年4月28日

オムロン株式会社



連結子会社数等

連結子会社数等	162
持分法適用関連会社数	18

※2009年3月末時点

エグゼクティブ・サマリー	P.4
2009年3月期決算報告	P.5
2010年3月期業績見通し	P.21
緊急対策及び構造改革状況	P.29
将来の成長ビジネス・技術	P.43
ご参考資料	P.47

<注意事項>

1. 当社の連結決算は米国会計基準を採用しています。
2. 業績見通し等は、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等はさまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なることがあります。実際の業績等に影響と与える重要な要因には、(i)当社の事業領域を取り巻く日本および海外の経済情勢、(ii)当社製品・サービスに対する需要動向、(iii)新技術開発・新商品開発における当社グループの能力、(iv)資金調達環境の大幅な変動、(v)他社との提携・協力関係、(vi)為替・株式市場の動向などがあります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

エグゼクティブ・サマリー

2009年3月期ポイント

- 景気悪化の影響により、売上・営業利益ともに前期比大幅減
- 特に、第3四半期に入り、自動車・半導体・電子部品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、主力のIAB、ECB、AECで大幅な売上減となった
- 経営環境悪化をうけ、2009年2月より「緊急対策」及び「構造改革」を実行
- 「収益基盤の強化」を目的とする構造改革の一環で固定資産及びのれんの減損を適切に処理

(連結業績)	2009年3月期		1月29日公表	
	実績	前期比	見通し比	
売上高	6,272億円	82.2%	98.8%	
営業利益	53億円	8.2%	76.3%	(営業利益率 0.9%)
税前利益	-391億円	—	—	(税前利益率 —)
当期純利益	-292億円	—	—	(当期純利益率 —)

2010年3月期ポイント

- 更なる景気悪化を想定し減収減益を見込む
- 営業利益黒字化に向けての「緊急対策」の実行により利益創出をはかる
- 中期的な収益基盤の強化に向けた「構造改革」として主力の制御3事業再編等を実行する

(連結業績)	2010年3月期			
	予想	前期比		
売上高	5,100億円	81.3%		
営業利益	0億円	0.0%	(営業利益率 0.0%)	
税前利益	-35億円	—	(税前利益率 —)	
当期純利益	-20億円	—	(当期純利益率 —)	

※為替レート前提 USD・・・95円、 EUR・・・125円

エグゼクティブ・サマリー	P.4
2009年3月期決算報告	P.5
2010年3月期業績見通し	P.21
緊急対策及び構造改革状況	P.29
将来の成長ビジネス・技術	P.43
ご参考資料	P.47

- 売上高6,272億円、営業利益53億円(営業利益率0.9%)は前期を大きく下回る
- さらに営業外損失の増加により、税引前・当期利益はマイナス

全社PL	(億円)			
	2009/3期 実績	2008/3期 実績	前期比	見通し比 (2009.1.29)
売上高	6,272	7,630	82.2%	98.8%
売上総利益	2,185	2,933	74.5%	99.3%
販管費	1,643	1,766	93.0%	100.2%
R&D費	489	515	94.9%	99.8%
営業利益	53	653	8.2%	76.3%
営業外損失	-444	-11	—	—
税引前当期純利益	-391	642	—	—
当期純利益	-292	424	—	—
USDレート (円)	100.7	114.1	-13.4	+1.2
EURレート (円)	144.5	161.9	-17.4	+1.9

経営の健全性及び資産評価の妥当性をより確実にし、
構造改革を加速するためにのれん及び固定資産の減損などを実行

(億円)

内訳	営業外損失
のれん減損	168
固定資産減損	212
保有株式の減損	54
その他	10
合計	444

連結売上高明細(国内外別、セグメント別)

- 世界的な景気低迷により、国内・海外ともに前期比大幅減少
- 特に、IAB・ECB・AECが景気後退の影響を大きく受ける

(億円)

国内/海外	2009/3期 実績	2008/3期 実績	前期比	見通し比 (2009.1.29)
国内	3,156	3,659	86.3%	98.6%
海外	3,116	3,971	78.5%	98.9%
合計	6,272	7,630	82.2%	98.8%

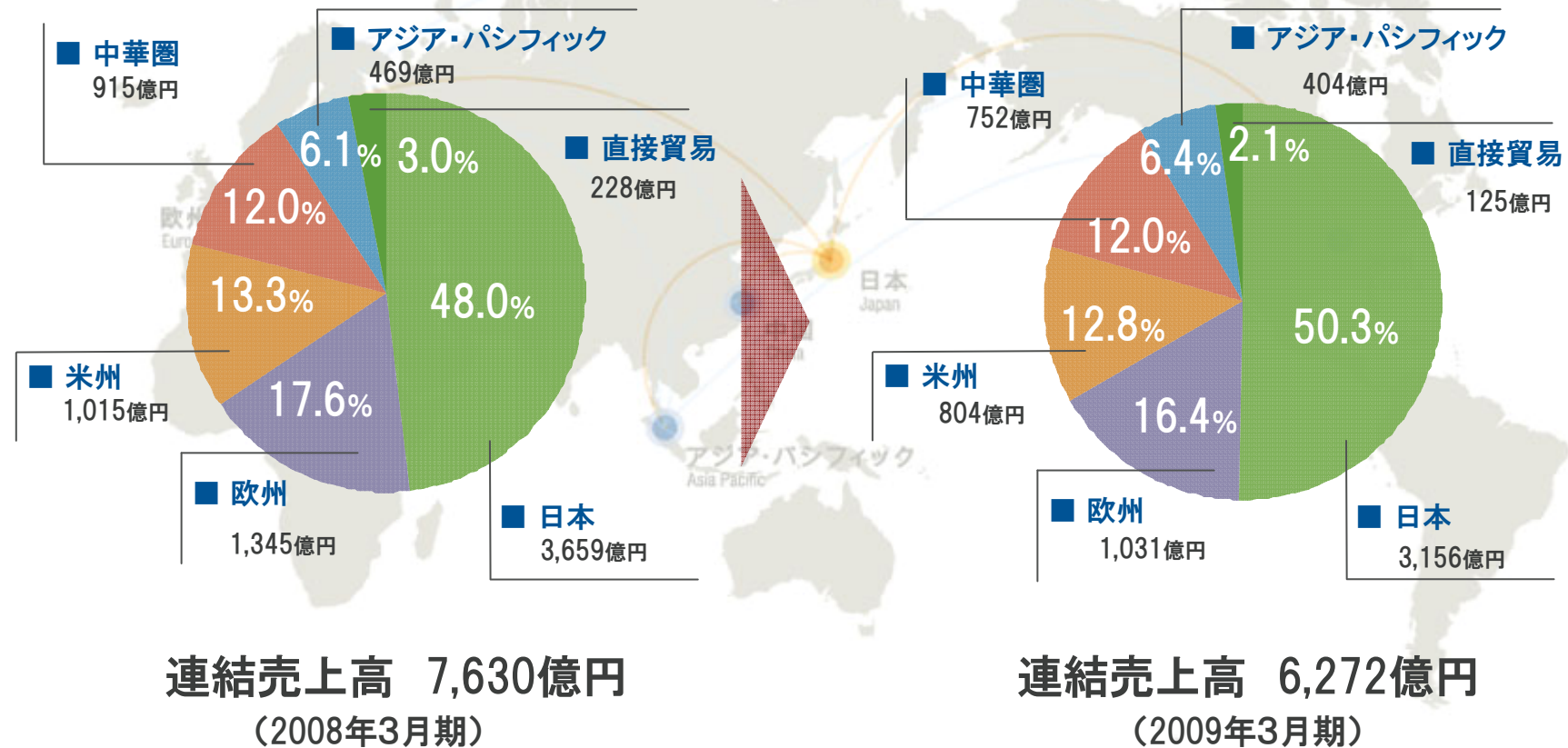
*直接貿易は海外に含みます

セグメント別	2009/3期 実績	2008/3期 実績	前期比	見通し比 (2009.1.29)
IAB	2,629	3,288	80.0%	98.1%
ECB	1,240	1,542	80.4%	99.5%
AEC	821	1,075	76.4%	97.2%
SSB	799	852	93.7%	99.5%
HCB	638	716	89.1%	101.3%
その他	145	157	93.0%	98.9%
合計	6,272	7,630	82.2%	98.8%

地域別売上構成比

➤ 欧州・米州は売上苦戦により、売上高構成比がそれぞれ約1%ポイント低下
 ➤ 中華圏は売上高減少はあるが比率は維持(12.0%)

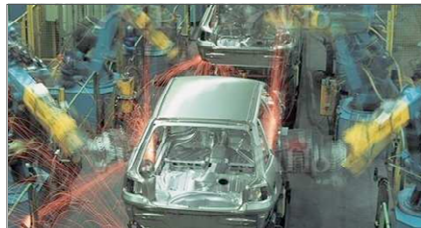
地域別売上高構成比



セグメント別売上構成比

➤ 主力のIAB売上高構成比が、43.1%から41.9%に低下

■ 工場自動化用制御機器事業 (IAB)



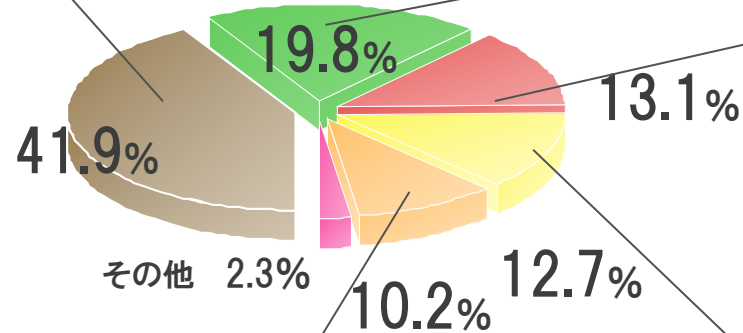
■ 家電・通信用電子部品事業 (ECB)



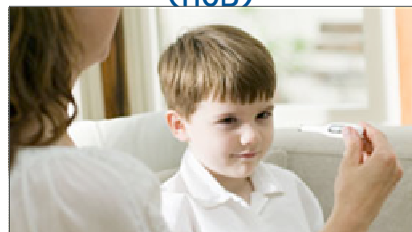
■ 自動車用電子部品事業 (AEC)



連結売上高
6,272億円
(2009年3月期)



■ 健康・医療機器事業 (HCB)



■ 社会システム事業 (SSB)



連結営業利益(セグメント別)

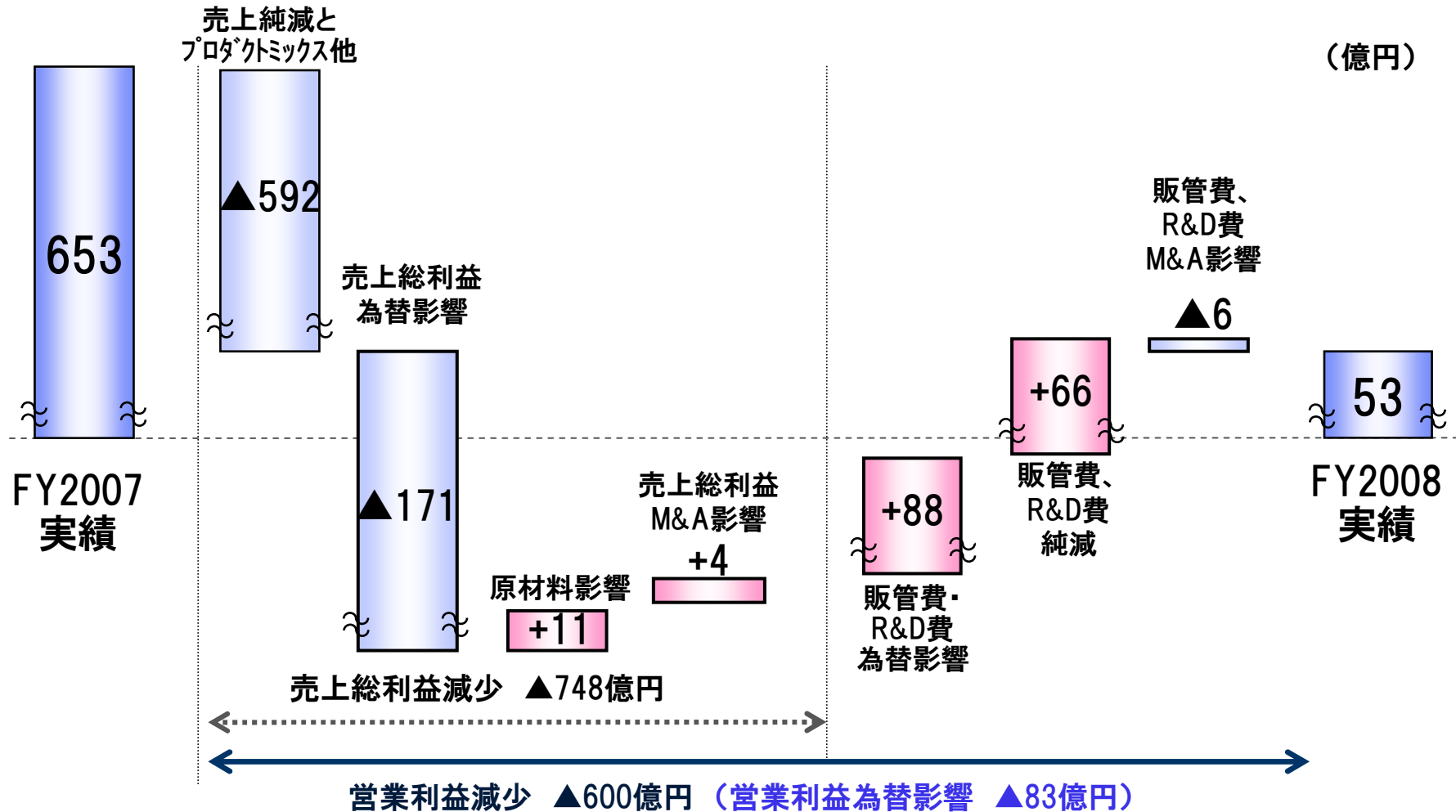
- 売上減と為替影響により、各セグメントで前期比大幅減少
- ECB・AECが営業利益マイナスに

(億円)

セグメント別	2009/3期 実績	2008/3期 実績	前期比	見通し比 (2009.1.29)
IAB	205	519	39.4%	99.3%
ECB	-20	126	—	—
AEC	-64	14	—	—
SSB	54	70	76.0%	111.5%
HCB	48	94	51.5%	110.0%
その他	0	1	50.6%	—
本社費他消去	-170	-171	—	—
合計	53	653	8.2%	76.3%

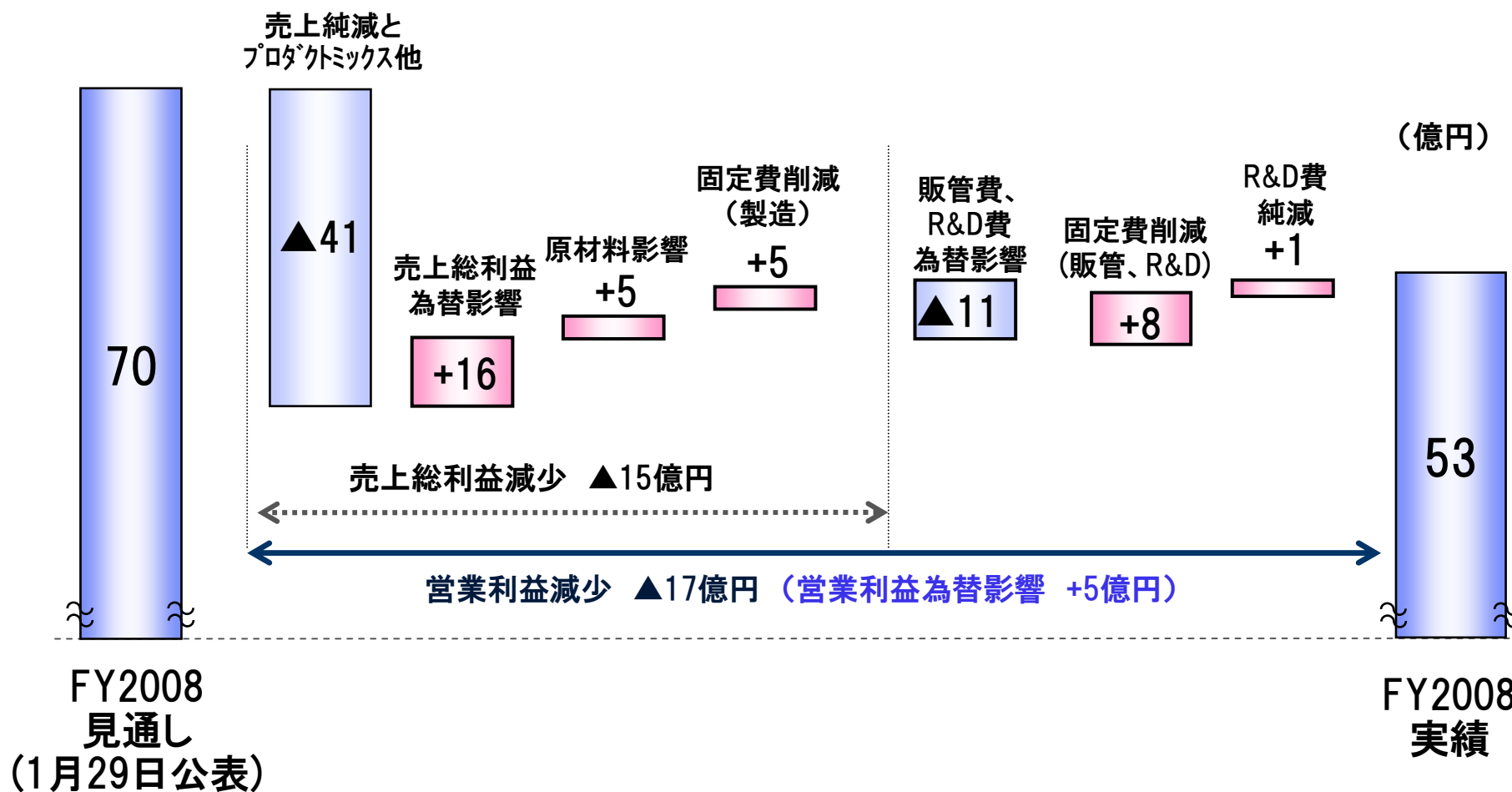
連結営業利益差異分析(前期比)

売上純減、為替影響により前期比大幅減少



連結営業利益差異分析(2009.1.29見通し比)

為替影響はプラスになるも、売上減により見通し比減少

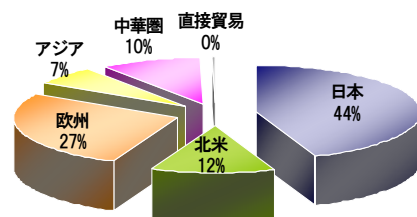


- 世界的な景気後退の影響を受け、製造業の投資抑制が加速
- これまで堅調だったアジア・中国においても第3四半期以降から売上が急速に減少

(億円)

IAB	2009/3期 実績	2008/3期 実績	前期比	見通し比 (2009.1.29)
国内	1,164	1,441	80.8%	98.3%
海外	1,465	1,847	79.3%	98.0%
北米	317	356	89.3%	—
欧州	707	923	76.5%	—
アジア	174	162	106.9%	—
中華圏	257	346	74.5%	—
直接貿易	10	60	16.3%	—
合計	2,629	3,288	80.0%	98.1%
営業利益	205	519	39.4%	99.3%
営業利益率	7.8%	15.8%	-8.0%	+0.1%

地域別売上構成比



セーフティコンポーネント

プログラマブルコントローラ

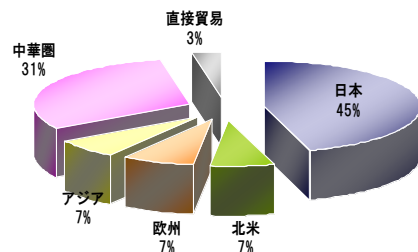


視覚センサ

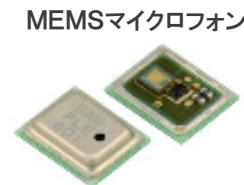
- 上期は、小型バックライト、モバイル向け入カスイッチが好調に推移
- 下期は、半導体・自動車業界向けの減速が加速し、業務・民生用機器業界の減速も加わり低調に推移

ECB	2009/3期 実績	2008/3期 実績	前期比	見通し比 (2009.1.29)
国内	560	624	89.7%	99.1%
海外	680	918	74.0%	99.9%
北米	86	104	82.2%	—
欧州	92	124	74.5%	—
アジア	84	103	81.7%	—
中華圏	378	483	78.3%	—
直接貿易	39	104	37.7%	—
合計	1,240	1,542	80.4%	99.5%
営業利益	-20	126	—	—
営業利益率	—	8.2%	—	—

地域別売上構成比



小型液晶用バックライト



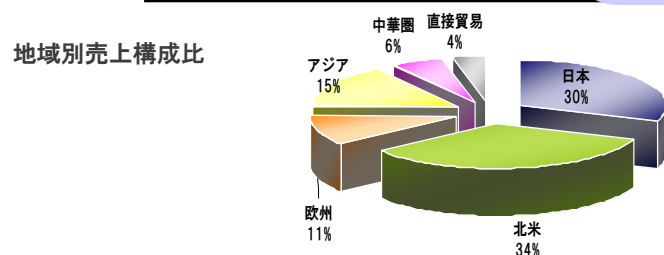
MEMSマイクロフォン



FPCコネクタ

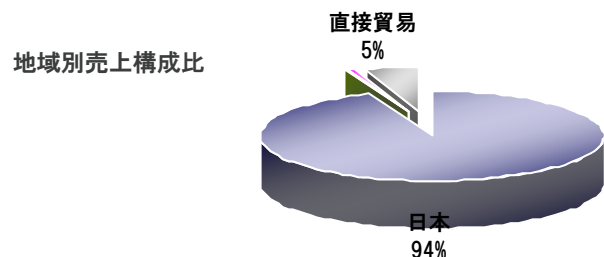
- 上期は、ガソリン価格の高騰や景気の減速で苦戦
- 下期は、金融危機による信用収縮・雇用不安などが世界的に波及し、自動車業界が更に低迷し、買い控えの影響を受ける

AEC	2009/3期 実績	2008/3期 実績	前期比	(億円) 見通し比 (2009.1.29)
国内	250	280	89.3%	96.2%
海外	571	795	71.8%	97.6%
北米	279	424	65.8%	—
欧州	90	139	64.7%	—
アジア	125	183	68.4%	—
中華圏	47	31	153.6%	—
直接貿易	30	19	160.8%	—
合計	821	1,075	76.4%	97.2%
営業利益	-64	14	—	—
営業利益率	—	1.3%	—	—



- 上期は、新線開業等に伴う駅務機器の需要拡大
- 下期は、急速な景気後退による鉄道事業者の設備投資抑制があり苦戦

SSB	2009/3期 実績	2008/3期 実績	前期比	(億円) 見通し比 (2009.1.29)
国内	755	810	93.2%	98.7%
海外	44	42	105.0%	115.7%
北米	2	6	38.3%	—
欧州	0	0	—	—
アジア	0	0	—	—
中華圏	1	0	—	—
直接貿易	41	36	114.9%	—
合計	799	852	93.7%	99.5%
営業利益	54	70	76.0%	111.5%
営業利益率	6.7%	8.3%	-1.6%	+0.6%



自動改札機



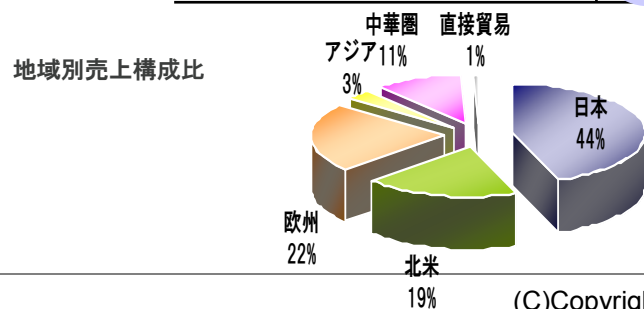
交通管制システム



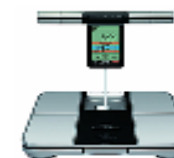
セキュリティシステム

➤国内においては、健康機器、医療機器関連市場とも低調に推移
 ➤海外においては、上期は北米での大手流通業への売上拡大や、新興国における
 血圧計事業が拡大したものの、下期は景気後退や円高の影響を受け苦戦

HCB	2009/3期 実績	2008/3期 実績	前期比	(億円) 見通し比 (2009.1.29)
国内	283	350	81.0%	101.2%
海外	355	366	96.9%	101.3%
北米	120	125	96.3%	—
欧州	143	159	89.8%	—
アジア	21	21	100.4%	—
中華圏	67	55	122.5%	—
直接貿易	4	7	59.4%	—
合計	638	716	89.1%	101.3%
営業利益	48	94	51.5%	110.0%
営業利益率	7.6%	13.1%	-5.5%	+0.6%



デジタル自動血圧計



体重体組成計



血圧脈波検査装置

連結貸借対照表

- 売上減および為替影響に伴い、売上債権・在庫は減少
- 為替による海外資産の評価額減や固定資産や株式の減損などにより、自己資本率は55.4%に減少

連結B/S	2009年3月	2008年3月	(億円)
資産の部	5,383	6,174	
現預金	466	406	
売上債権	1,110	1,647	
在庫	847	951	
その他流動資産	337	296	
固定資産	1,325	1,527	
投資その他資産	1,298	1,347	
負債の部	2,383	2,469	
短期借入金	335	183	
長期借入金	214	15	
その他負債	1,834	2,271	
少数株主持分	16	20	
資本の部	2,984	3,685	
資本金・その他剰余金等	4,036	4,382	
その他包括利益(損失)累計額	-607	-282	
自己株式	-445	-415	
負債・少数株主持分及び資本合計	5,383	6,174	

フリーキャッシュフロー(FCF)のマイナスを借入等でカバーし、
期末の現金残高は前年度並みを確保

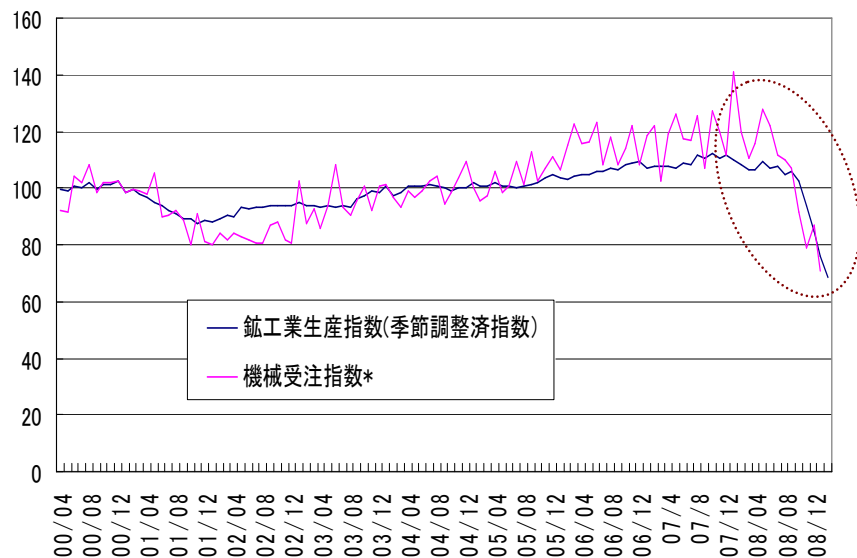
連結CF	(億円)	
	2009年3月	2008年3月
営業活動によるキャッシュフロー	314	690
投資活動によるキャッシュフロー	-406	-367
FCF	-92	323
財務活動によるキャッシュフロー	219	-345
換算レート変動の影響	-66	-2
期中の現金増減額	60	-24
期末の現金残高	466	406
減価償却費	335	363
設備投資	368	371

キャッシュフロー計算書の資本的支出額は、設備投資額とは異なります

エグゼクティブ・サマリー	P.4
2009年3月期決算報告	P.5
2010年3月期業績見通し	P.21
緊急対策及び構造改革状況	P.29
将来の成長ビジネス・技術	P.43
ご参考資料	P.47

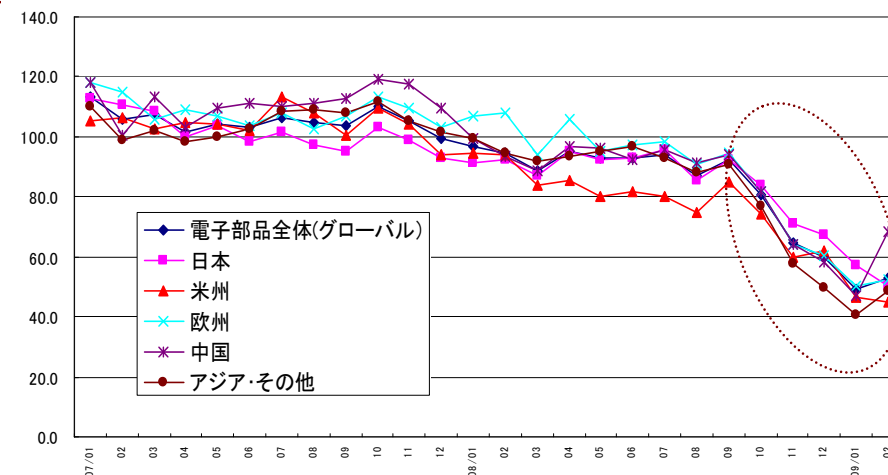
▶ 鉱工業生産指数・機械受注数は低下継続
 ▶ 電子部品出荷額もグローバルで下降(直近では、米州を除き上昇傾向)

鉱工業生産指数・機械受注数



* 経済産業省出典

電子部品出荷額(前期比)



* JEITA(日本電子情報技術産業協会)出典

外部環境

- 2010年3月期も経営環境悪化は継続するも、下期からはゆるやかな回復を見込む
- 世界規模の景気減速により、より一層厳しい事業環境を予測
- 事業分野では、半導体・電子部品・自動車が引き続き厳しいと予測される

- 為替は、USD・EURともに不安定 (参考資料 P.49)
- 原材料(銀・銅)価格は落ち着きが続く (参考資料 P.50)

見通し前提

- 為替 : USD・・・95円、 EUR・・・125円
- 原材料 : 銀・・・40,000円、 銅・・・480円
- 緊急対策・構造改革
 - ・緊急対策によるPL改善(2010年3月まで)
 - ・・・約600億円の固定費・変動費削減
 - ・・・約270億円のキャッシュフロー創出
 - ・構造改革による「事業ドメイン改革」、「運営構造改革」実施(2011年3月まで)
 - ・・・主力の制御3事業再編
 - ・・・「生産拠点の統廃合」、「変動費構造改革」、「IT構造改革」、「本社機能改革」

IAB

- 業界**
- 自動車・電子部品・工作機械など関連業界の低迷、設備投資費抑制は継続
- エリア**
- 既存エリア(日本・北米・欧州・アジア・中国)では苦戦継続
 - ロシア・ブラジル・南アフリカ等を強化

ECB

- 業界**
- 工作機械・半導体・産業機械などの更なる生産減少を予測
- エリア**
- 日本国内は、消費低迷継続などで苦戦が見込まれる
 - しかし、欧米を中心に今後拡大が見込まれる環境関連事業向け市場は有力

AEC

- 業界**
- 全世界において自動車業界の低迷が継続
 - ハイブリッド車や電気自動車などの環境適合車輦に注力
- エリア**
- 北米の苦戦継続
 - 国内においても新車販売台数減少継続

SSB

- 業界**
- 景気低迷の影響を受け、投資抑制が見られる
 - 特に、鉄道業界・金融業界での投資抑制が大きい
 - 長期的成長を目指し、ソーシャルセンサの提案を強化していく

HCB

- 業界**
- 個人消費の低迷及び病院の設備投資抑制が進むが、生活習慣病予防など健康意識は引き続き高い
- エリア**
- 日本・欧州などの先進国での苦戦継続
 - 新興国での売上強化

- 景気低迷が継続し、売上高は苦戦の見通し
- 緊急対策実施により、営業利益プラス0を目指す

	(億円)		
全社PL	2010/3期 見通し	2009/3期 実績	前期比
売上高	5,100	6,272	81.3%
売上総利益	1,750	2,185	80.1%
販管費	1,350	1,643	82.1%
R&D費	400	489	81.8%
営業利益	0	53	—
営業外損失	-35	-444	—
税引前当期純利益	-35	-391	—
当期純利益	-20	-292	—
EPS(円)	-9.08	-132.15	—

連結売上高見通し(国内外別、セグメント別)

- 世界的な設備投資の減退・雇用不安等継続により国内・海外、各セグメントともに苦戦を予想
- 下期からはゆるやかな回復を見込む

国内/海外	2010/3期 見通し	2009/3期 実績	前期比 (億円)
国内	2,685	3,156	85.1%
海外	2,415	3,116	77.5%
合計	5,100	6,272	81.3%
*直接貿易は海外に含みます			
セグメント別	2010/3期 見通し	2009/3期 実績	前期比
IAB	1,930	2,629	73.4%
ECB	1,120	1,240	90.4%
AEC	600	821	73.1%
SSB	660	799	82.6%
HCB	615	638	96.4%
その他	175	145	120.4%
合計	5,100	6,272	81.3%

連結営業利益見通し(セグメント別)

- 各セグメント、売上減により前年に比べ営業利益低下の見通し
- 緊急対策の実行により、黒字化を目指す

(億円)

セグメント別	2010/3期 見通し	2009/3期 実績	前期比
IAB	50	205	24.4%
ECB	30	-20	—
AEC	0	-64	—
SSB	40	54	74.7%
HCB	40	48	82.6%
その他	-10	0	—
本社費他消去	-150	-170	—
合計	0	53	—

設備投資、減価償却、研究開発費の見通し

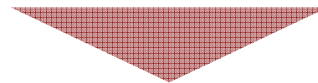
- 設備投資…緊急対策・構造改革により大幅削減
- 減価償却…投資抑制、固定資産の減損等により大幅に削減
- 研究開発…緊急対策により大幅削減するが、既存事業の強化に注力する
 - IAB研究開発：
 - ・小規模システム向けのローコストPLCなど
 - ・環境分野関連でのソーラーパワーコンディショナなど
(太陽光発電システム複数使用時の単独運転防止技術などの開発)
 - ECB研究開発：
 - ・EMCの商品開発など
 - ・超精密微細複製技術・ナノ材料技術・MEMS技術の開発など

	2010/3期 見通し	2009/3期 実績	(億円) 前期比
設備投資費	250	368	67.9%
減価償却費	270	335	80.6%
研究開発費	400	489	81.8%

エグゼクティブ・サマリー	P.4
2009年3月期決算報告	P.5
2010年3月期業績見通し	P.21
緊急対策及び構造改革状況	P.29
将来の成長ビジネス・技術	P.43
ご参考資料	P.47

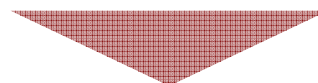
2008年度

急激な経営環境の悪化により、売上・営業利益の低下



2009年度(短期的施策)

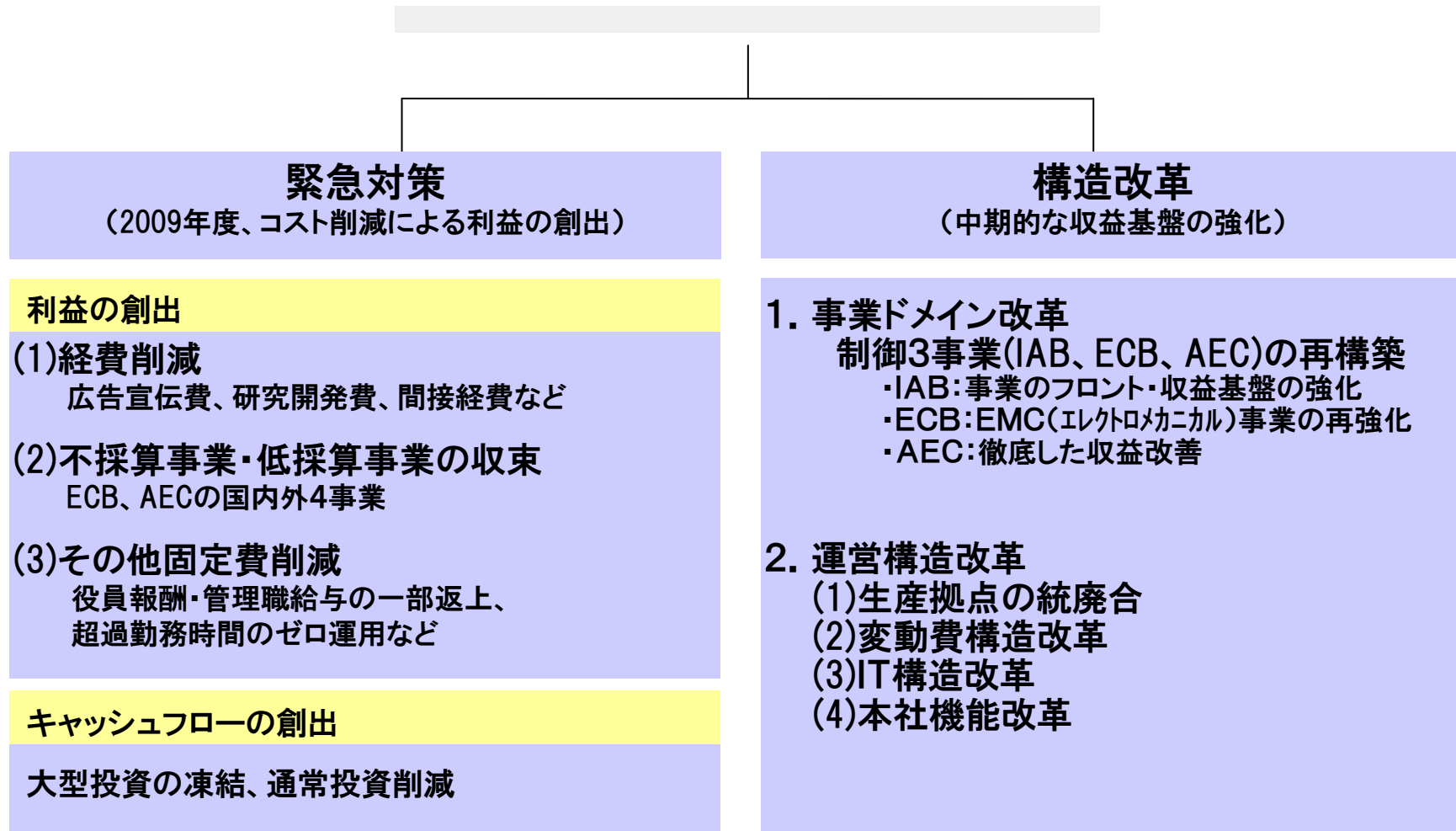
営業利益黒字化を目指し緊急対策の実施



中期的施策

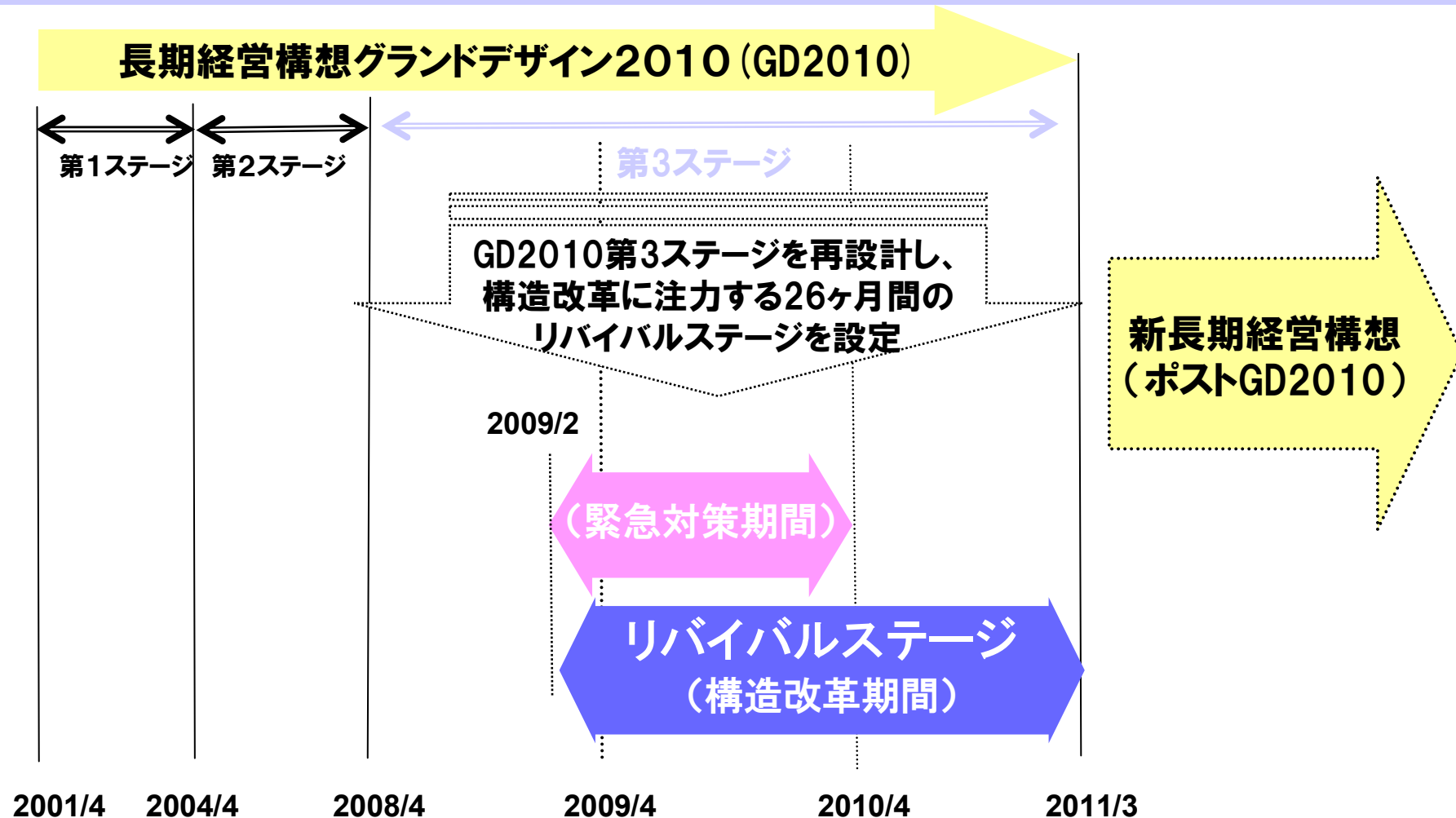
収益基盤の強化を目的に構造改革を実施

緊急対策・構造改革



緊急対策及び構造改革の実行スケジュール

2009年2月～2011年3月をリバイバルステージと位置づけ、緊急対策と構造改革を実行する



2009年1月30日時点

2008年度第4四半期の状態が2009年度は継続すると見込み
約400億円の利益創出計画を立案

今回

2008年度第4四半期、外部環境が想定以上に悪化し、今後も
継続すると思われる為、更なる経費削減を実施

2009年度

- 固定費・変動費の削減により約600億円のPL改善を実行し、営業利益黒字化を目指す
- 在庫削減・投資抑制により約270億円のキャッシュフローを創出する

緊急対策の実施内容① / 経費削減・投資抑制・在庫削減

- 固定費削減(経費・人件費等の削減、投資抑制、減損による減価償却費減少など)に加え、変動費削減(変動費比率の改善等)により**約600億円のPL改善を見込む**
- 在庫削減・投資抑制により**約270億円のキャッシュフローを創出する**

利益の創出(緊急対策)などによる2009年度のPL改善

PL改善項目		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
		約600億円

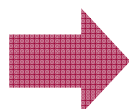
キャッシュフローの創出(2009年度のキャッシュフロー改善項目)

削減項目		削減額目標
在庫削減	在庫削減	約150億円
投資抑制	新規設備投資抑制	約120億円
		約270億円

不採算・低採算事業の収束を加速し、利益の捻出を図る

ECB・AECの国内外4事業の収束

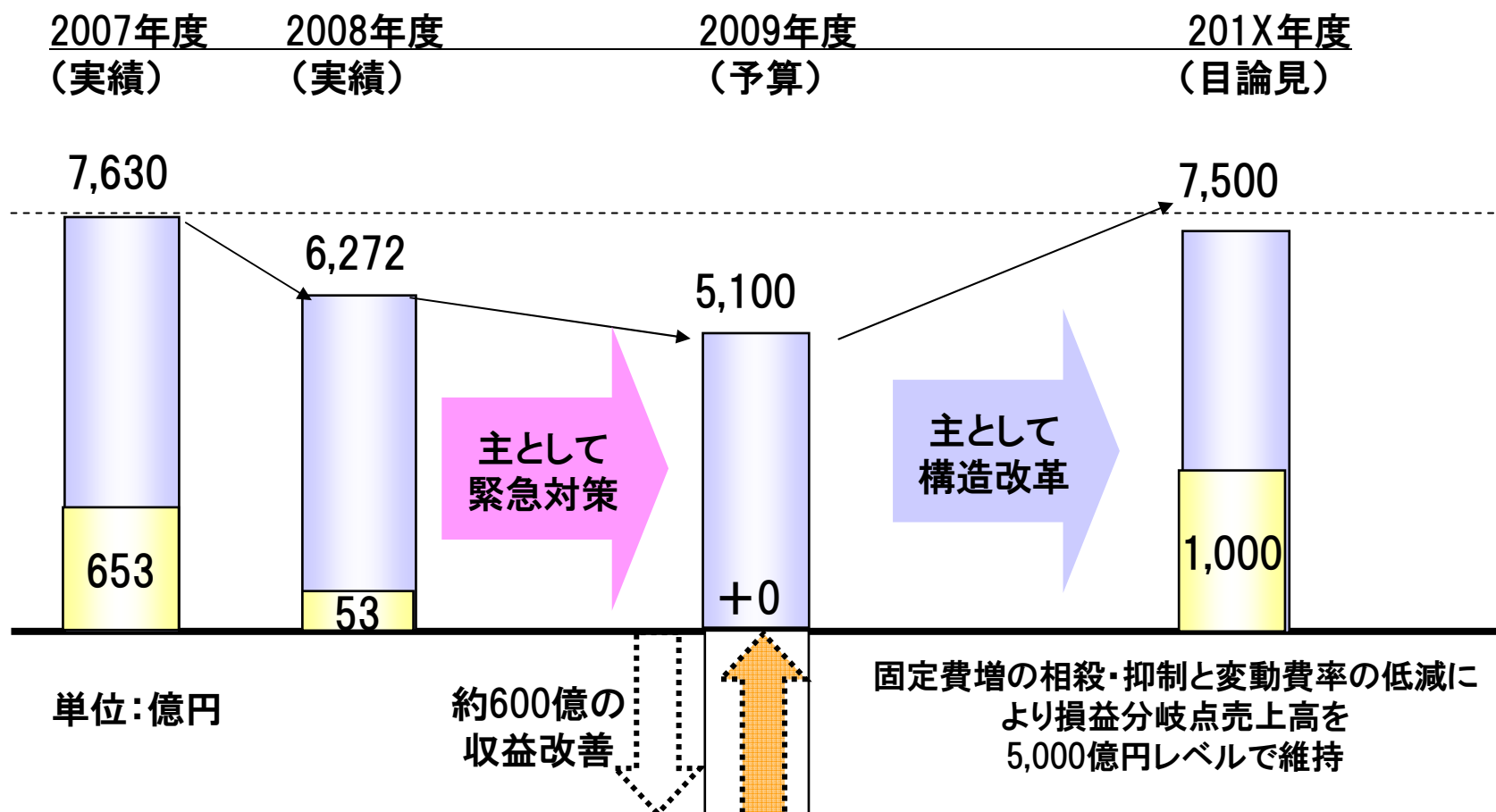
大型バックライト事業の収束(ECB)



多摩ファインオプトなど関連する3社について、2009年9月末までに解散し、
2010年度中に清算を完了予定
(2009年3月10日公表)

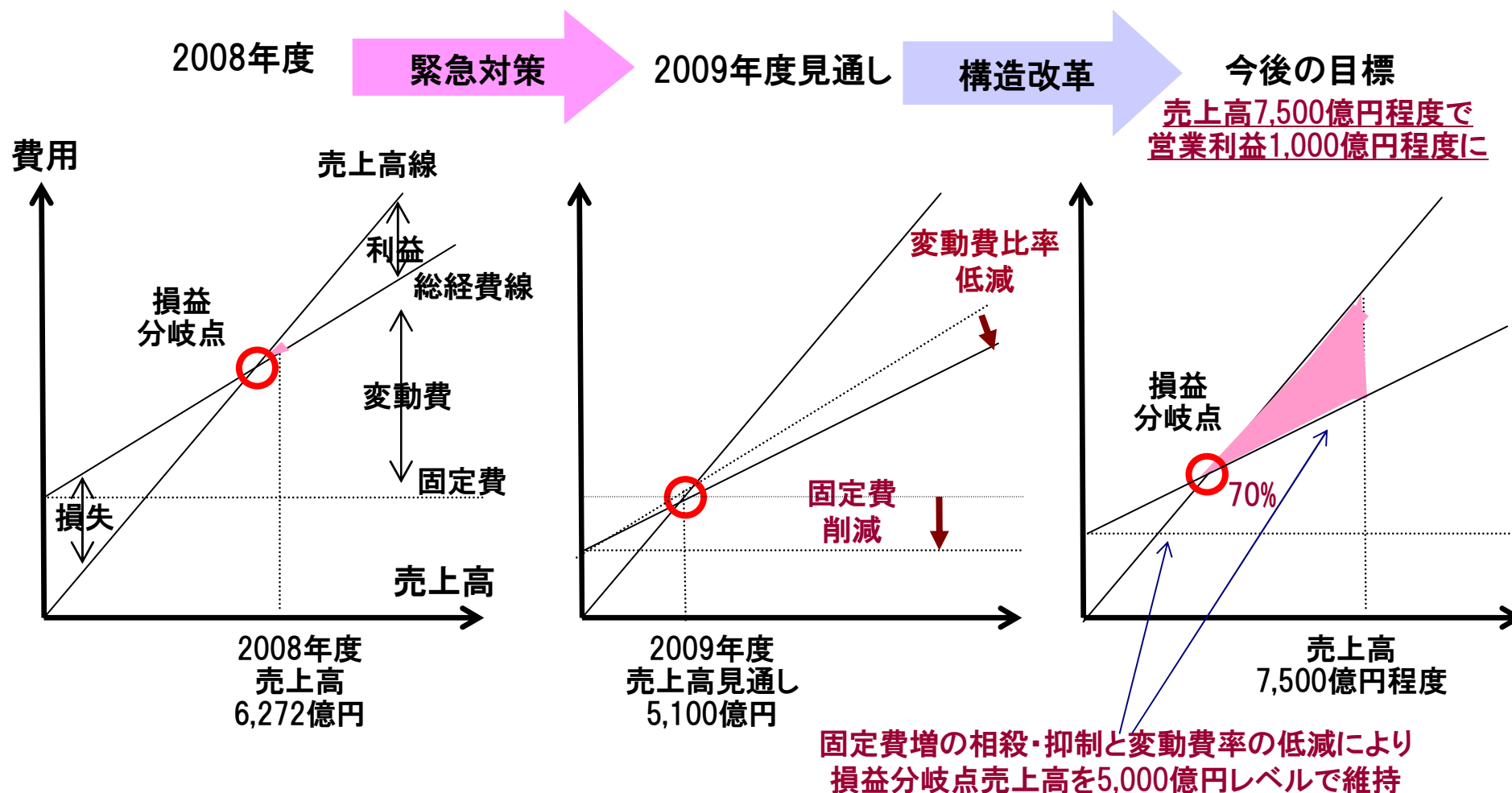
他の事業については、決定後に公表する

抜本的収益構造改革により、2007年度レベル(7,500億円)の売上で1,000億円以上の利益を生み出す事業構造を目指す



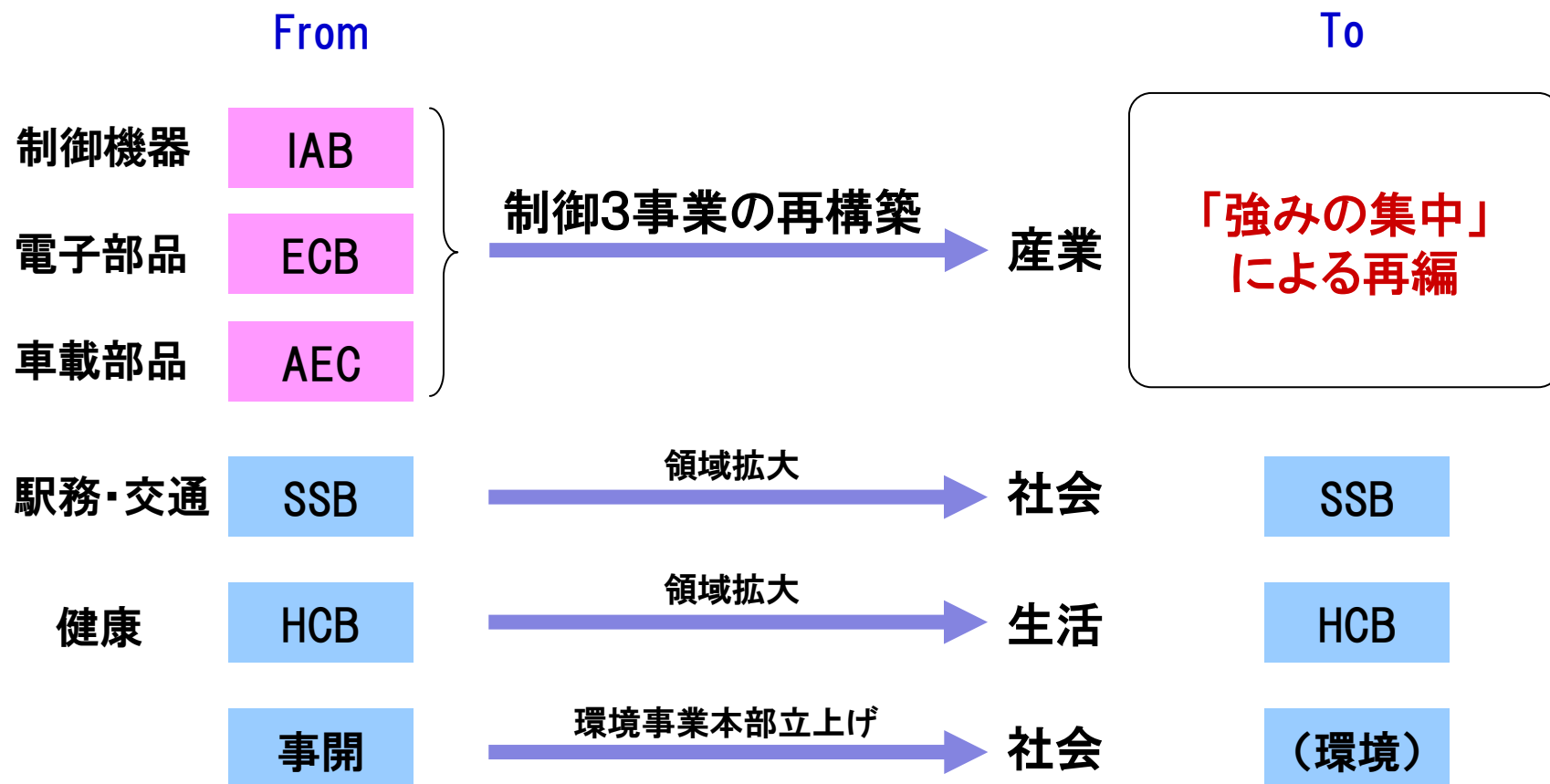
構造改革の目的 / 損益分岐点目標

固定費削減・変動費比率低減により損益分岐点比率を70%程度に引き下げ、
将来の売上回復時の利益増を目指す



構造改革の実施内容① / 事業ドメイン改革 / 制御3事業の再構築

- ▶ オムロンの事業ドメインを、「産業」「社会」「生活」で再編
- ▶ 将来を見据え、現状の制御3事業におけるリソースの分散を避けるために事業ドメイン改革を行う



（前方のスクリーンをご覧ください）

各事業ドメインごとに強化策を実行し、中長期的な再構築を実行する

IAB FA事業

FA(ファクトリーオートメーション)事業

- 日本市場における汎用コンポの強化
 - ・国内フロントの機能強化(営業、サービス等で約300人増強)
 - ・国内販売チャネル(2,000人の営業人員)との連携強化による市場カバーレッジの拡大
- 中国生産の加速によるグローバルコスト対応力の強化

ECB EMC/ME事業

EMC(エレクトロメカニカル)事業

- 生産力の強化による収益の拡大(材料・金型・加工技術の共通化)
- 生産拠点の統廃合加速

ME(マイクロ・エレクトロニクス)事業

- 新使用用途(アプリ)開拓による事業成長(MEMSによる新アプリ開拓)

AEC 車載事業

車載事業

- 顧客・商品の集中と自律運営
 - ・顧客集中とECU関連事業への集中
 - ・リレー事業などのEMCへの移管
 - ・業界特化事業としての自律運営

2008～2010年度にかけて30%程度生産拠点の統廃合を実施する



(生産拠点:生産機能、生産管理機能を持つ拠点)

2008年度決定済みの統廃合予定拠点

- ・大型バックライト関連 TF0(3拠点)
- ・車載電装部品関連 OUK(OMRON AUTOMOTIVE ELECTRONICS UK)
- ・半導体事業関連 水口工場
- ・FA事業関連 OMA(OMRON MANUFACTURING OF AMERICA, INC)

変動費構造改革

- 変動費比率2.5Pの改善を目標
- 各事業セグメント横断型加工部品の供給体制確立と実行
- グローバル原材料標準化、集約化

IT構造改革

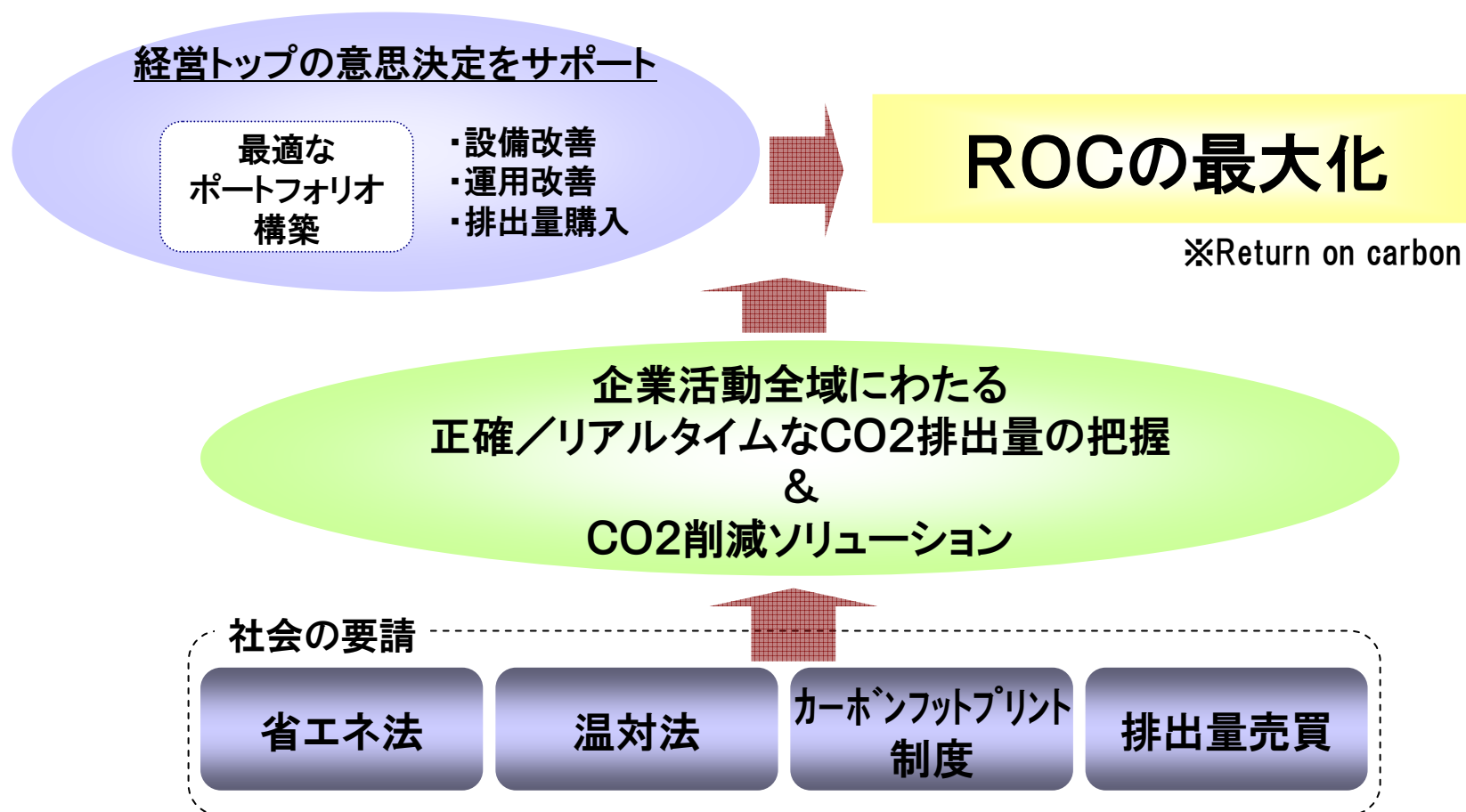
- 生産、販売、開発でのプロセス革新
- 会計領域での本社構造改革の推進とグローバルコーポレートガバナンスの確立

本社機能改革

- 本社と各事業セグメントそれぞれで保有しているスタッフ機能について、業務の見える化、整流化により最適配置を実行

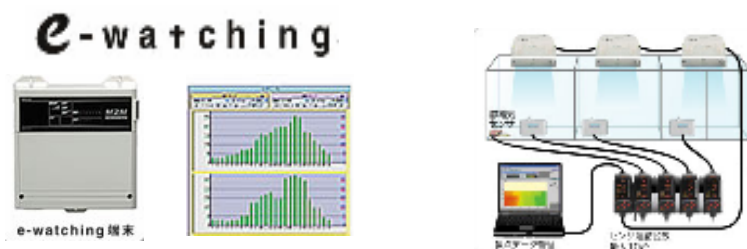
エグゼクティブ・サマリー	P.4
2009年3月期決算報告	P.5
2010年3月期業績見通し	P.21
緊急対策及び構造改革状況	P.29
将来の成長ビジネス・技術	P.43
ご参考資料	P.47

◆ CO2の正確な見える化と効果的な削減策の提供でROCの最大化を提供する



環境ソリューション事業
(環境事業推進本部)

電力監視モニタリング、CO2排出見える化・改善



環境コンポーネント事業
(IAB)

ソーラーパワコン、環境センサ

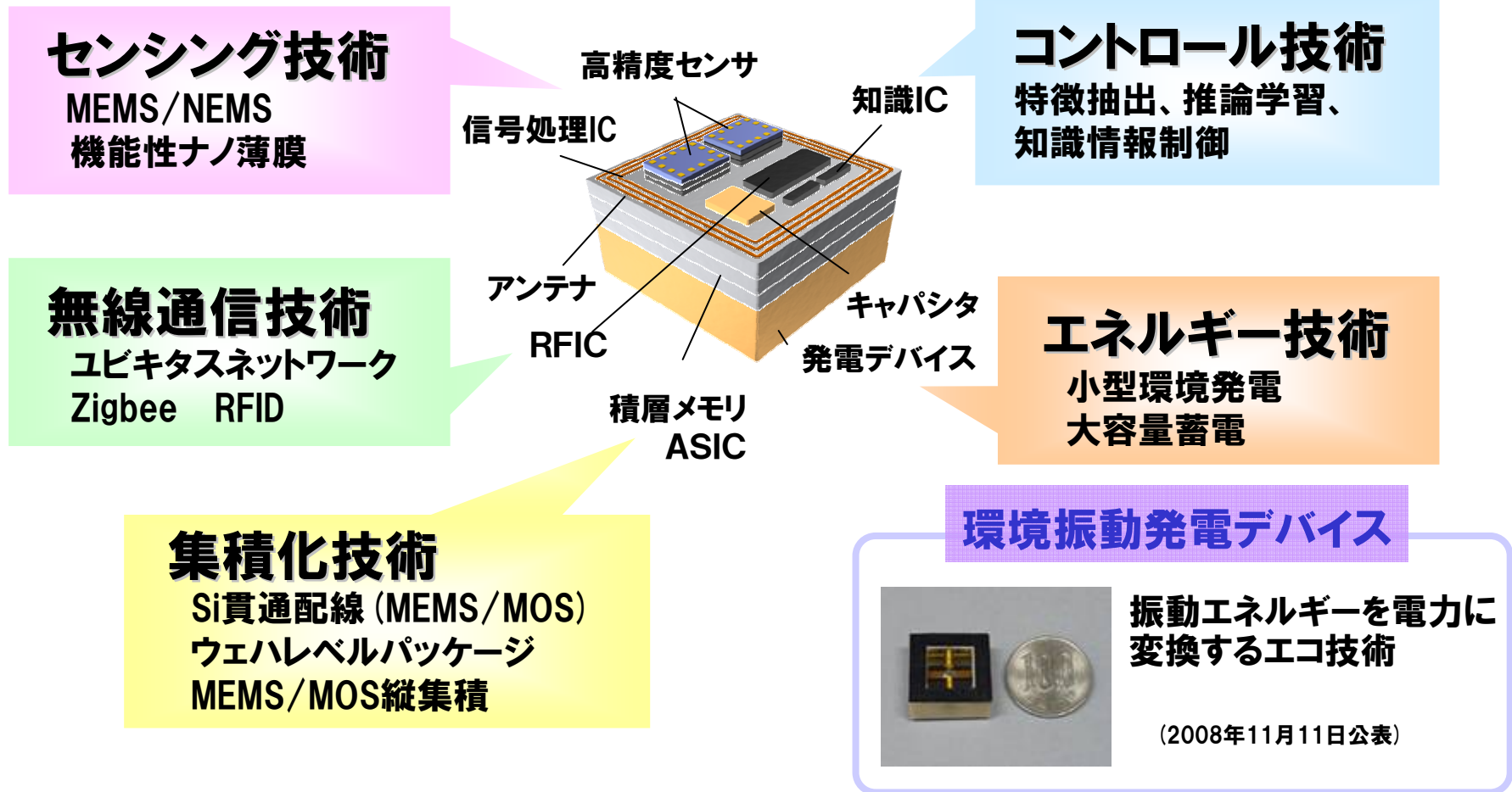


環境デバイス事業
(ECB)

DCパワーリレー、キャパシタ



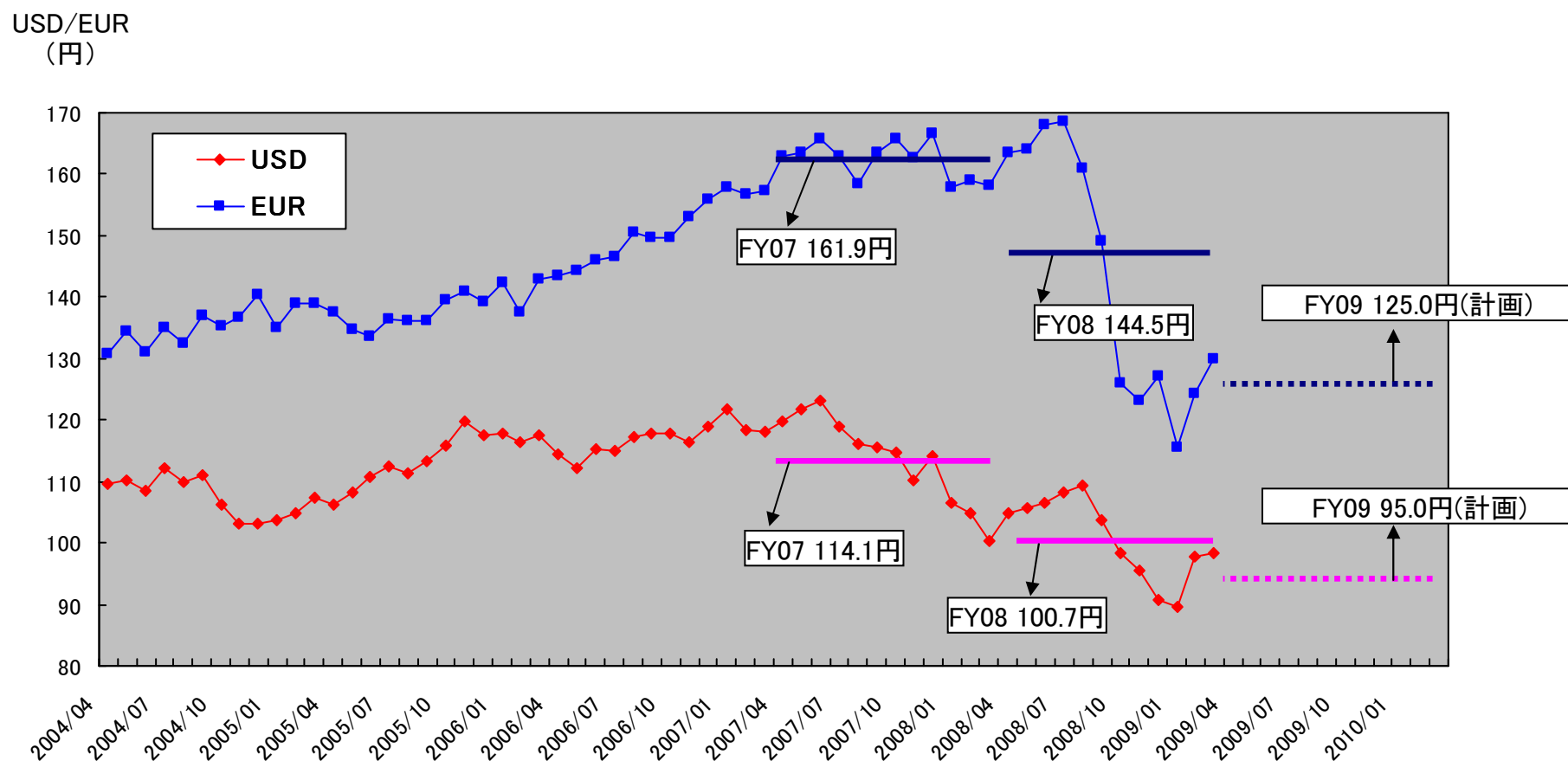
◆ 将来のセンサ開発に向け、技術基盤を強化する



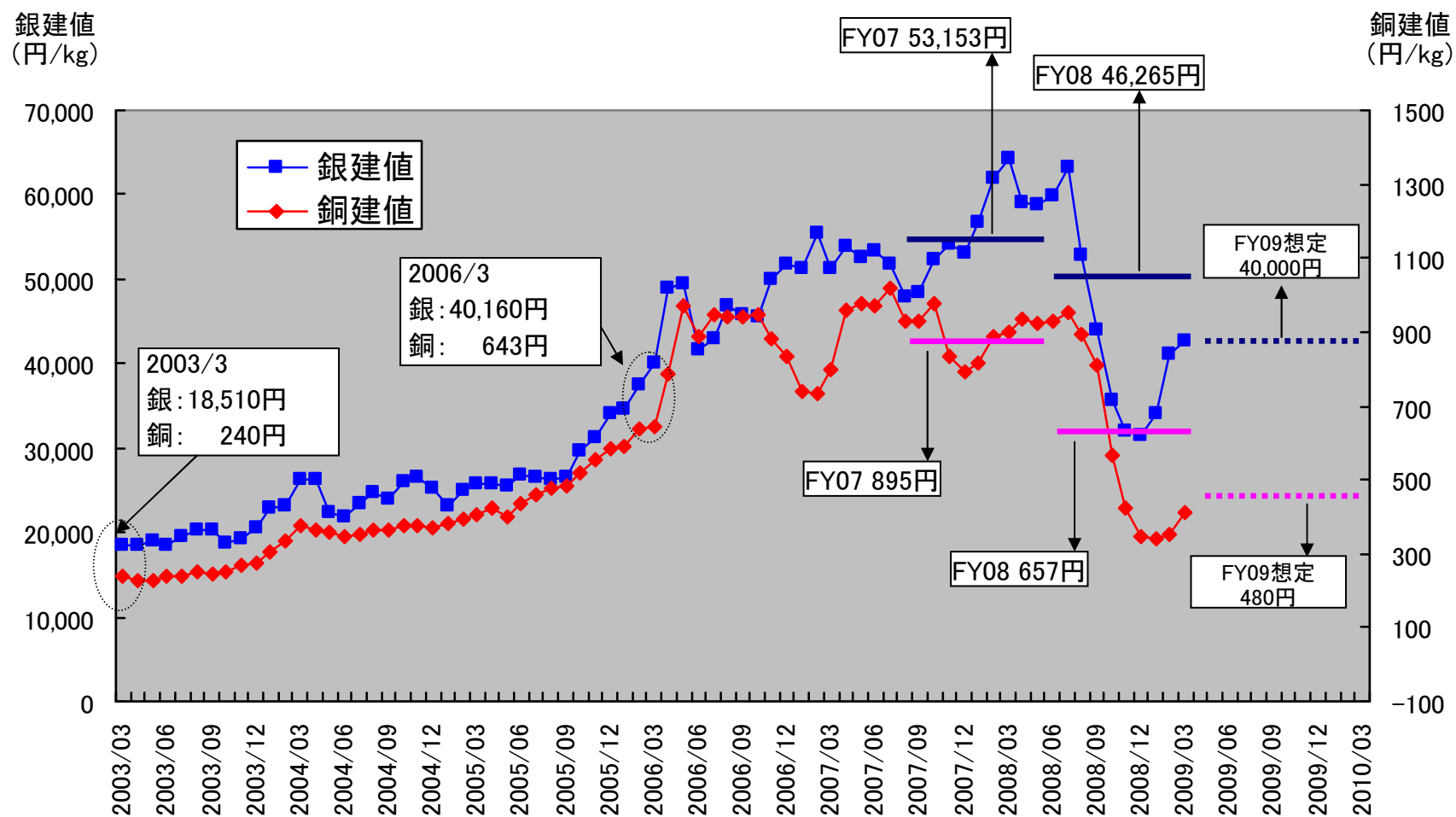
エグゼクティブ・サマリー	P.4
2009年3月期決算報告	P.5
2010年3月期業績見通し	P.21
緊急対策及び構造改革状況	P.29
将来の成長ビジネス・技術	P.43
ご参考資料	P.47

為替レートの推移(ドル、ユーロ)

ドル・ユーロとも2008年度は前年度比大幅下落



銀・銅とも2008年度の建値は前年度比下落



センシング&コントロール技術で 「安心をカタチに」



＜お問い合わせ＞

オムロン株式会社

IR企業情報室 経営IR部

電話 : 03-3436-7170

E-mail : omron_ir@omron.co.jp

HPアドレス : www.omron.co.jp