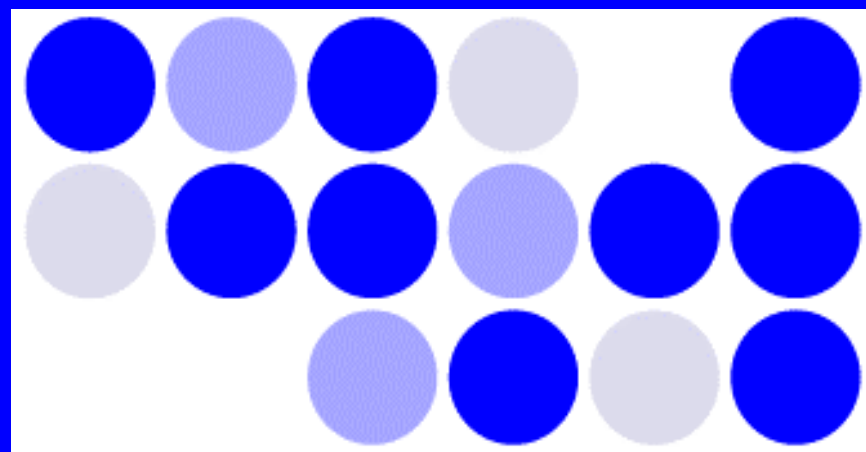


2002年3月期 決算説明会



2002年5月9日

オムロン株式会社

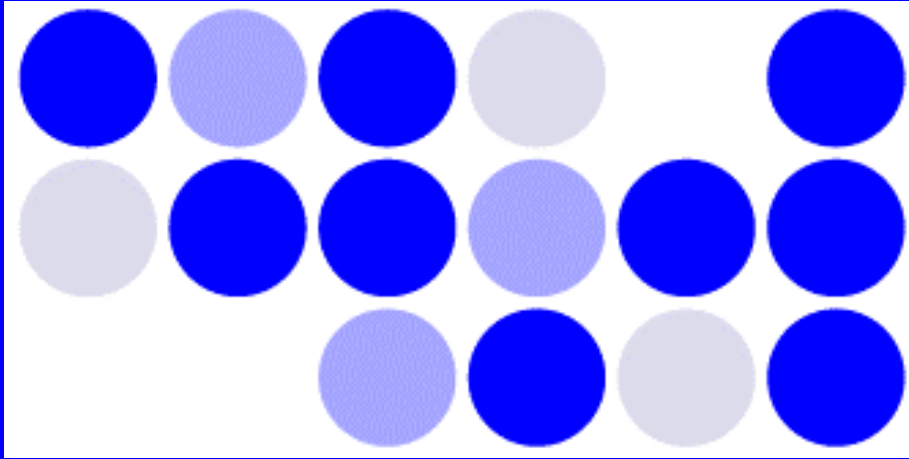
出席者

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 貞友 正明

執行役員常務 立石 文雄



2002年3月期 決算内容

2002年3月期業績結果

(單位: 億日圓、%)

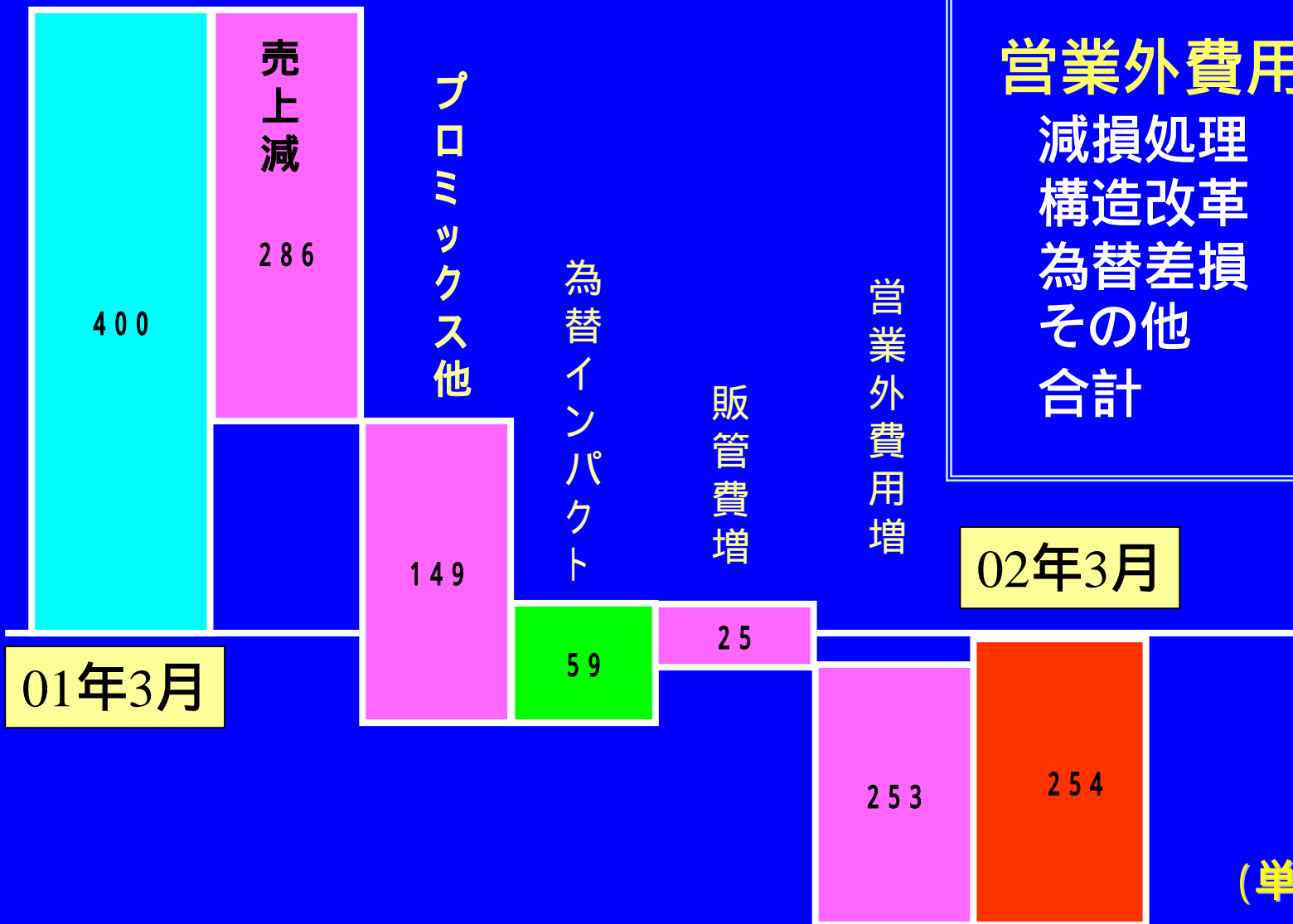
	01年3月期	02年3月期	前期比
売上高	5,943	5,340	90%
売上総利益	2,181	1,805	83%
売上総利益率	36.7%	33.8%	---
販管費	1,738	1,763	101%
営業利益	443	42	9%
営業利益率	7.5%	0.8%	---
税前利益	400	-254	---
税前利益率	6.7%	-4.8%	---
当期純利益	223	-158	---

セグメント情報

(単位:億円、%)

		01年3月期	02年3月期	前期比
IAB	売上高	2,277	1,870	82.1%
	営業利益	325	121	37.2%
ECB	売上高	1,294	1,282	99.1%
	営業利益	181	79	43.6%
SSB	売上高	1,419	1,246	87.8%
	営業利益	64	-30	--
HCB	売上高	393	406	103.3%
	営業利益	6	16	266.7%
Others	売上高	560	536	95.7%
	営業利益	-6	26	--
消去 又は全社	売上高	0	0	--
	営業利益	-127	-170	--
Total	売上高	5,943	5,340	89.9%
	営業利益	443	42	9.5%

税前利益差異分析



営業外費用内訳

減損処理	176億
構造改革	96億
為替差損	15億
その他	9億
合計	296億

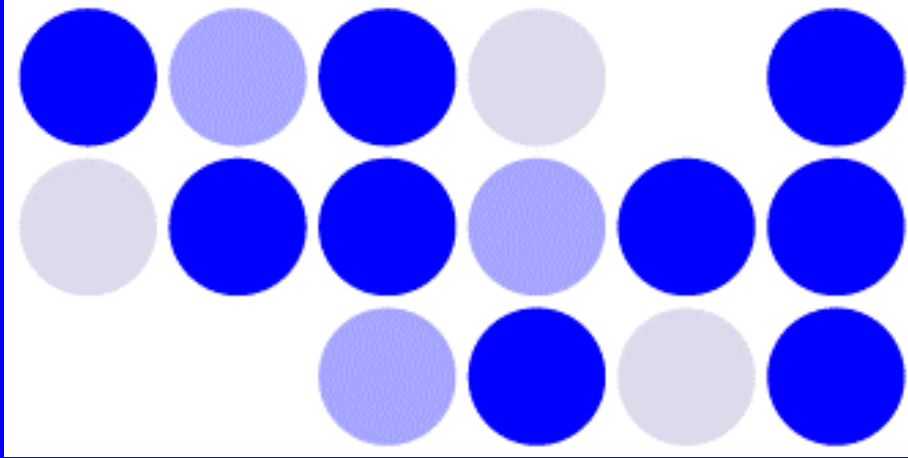
(単位:億円)

構造改革費用

事業収束関連費用	7.2億円
拠点統廃合関連費用	6.9億円
人的関連費用	6億円
その他費用	5億円
合計	15.2億円 (内 営業外費用9.6億円)

発表済み 施策

事業収束	3社 (HRC、MAMA、ヘルサンテ)
生産会社閉鎖	3社 (野村松野、天草、人吉)
その他会社	2社 (OAP、OCC)

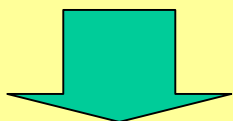


構造改革 2003年3月期計画

構造改革の位置付け

グランドデザイン
2010

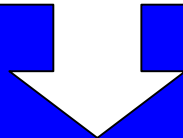
『グローバルで
勝ち残り』



ROE 10%+

事業最強化

環境激変



GD施策の
質・スピード
の加速

グループ生産性
構造改革

『あらゆる経営資源を
生産性向上に
向けて再検証』

選択と集中

ベストな事業運営

固定費構造・
コスト構造の再構築

構造改革の目標

施策実施期間

2001年11月より2003年年9月末まで

目標

グループ固定費・変動費300億円削減
305億円の削減見込み

海外生産比率50%増
海外生産率20%を30%へ

不採算・低採算事業の一掃

- ・ 2事業・5子会社の収束・再編
5子会社閉鎖・解散
1事業撤退
SSB事業再編
- ・ 国内5拠点以上の統廃合
3拠点閉鎖
3研究所閉鎖・統合

グループ生産性構造改革 (VIC21)

事業
構造
改革

生産
構造
改革

購買
プロセス
改革

マネジ
メント
生産性
改革

本社
構造
改革

資産
構造
改革

早期退職優遇制度

事業構造改革

事業最強化を目指した事業構造全般の転換

選択と集中の徹底（不採算事業等からの撤退など）

事業プロセスの見直し（研究拠点の統廃合など）

最適な事業単位への転換（事業再編など）

生産構造改革

グローバル最適生産体制の構築

中国生産強化を中心とする海外生産力強化

グループ国内生産力の25%削減(IAB・ECB)

生産部門の機能転換

購買プロセス改革

集中購買領域拡大によるベストプライスの追求

集中購買領域の拡大

中国における購買、調達領域の強化

マネジメント生産性改革

グローバル競争に勝ち残るための人的生産性向上

役割・成果の厳正な評価・処遇

組織管理職数の適正化

本社構造改革

持株会社に向けたグループを代表・統括する本社の構築

本社組織改革（02年6月実施：11部門を7部門へ）

本社固定費・人件費の10%削減

資産構造改革

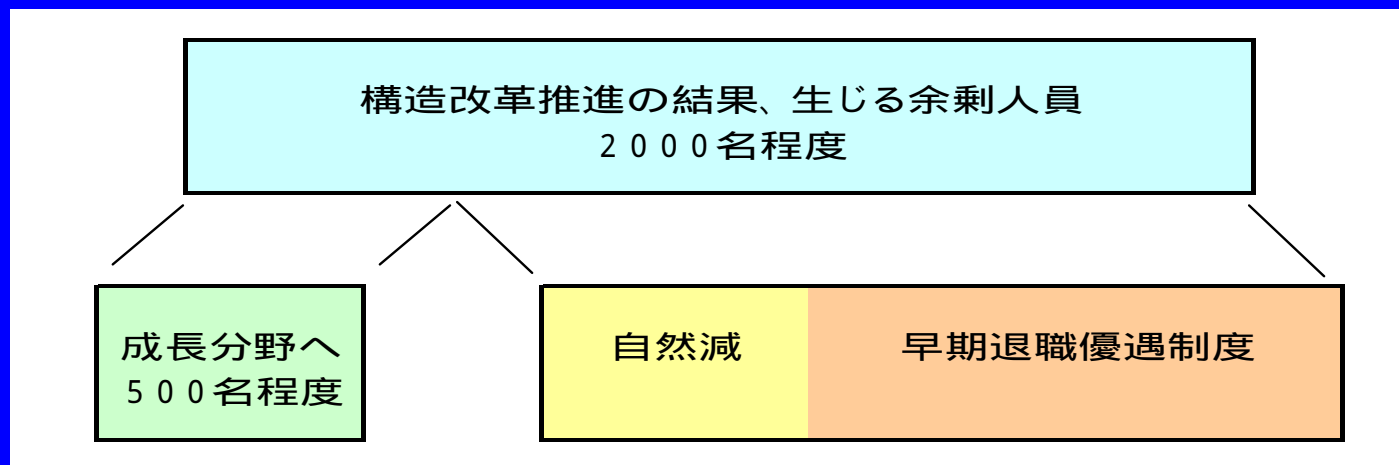
「総資産の圧縮」、「資源の再配分」、「資産維持コストの削減」

遊休資産・低活用資産の売却

閉鎖・移転に伴う拠点の売却

} (15箇所)

早期退職優遇制度



オムロン株式会社(単独):

募集期間: 02年7月～8月の2ヶ月間

退社時期: 02年9月または10月

対象社員: 勤続10年以上、かつ30歳以上59歳未満

退職加算金: 55歳で年収の2.5倍とし、段階設定

国内子会社各社:

個別に早期退職優遇制度の実行

選択と集中の徹底

不採算・低採算事業からの撤退

ECB: ペーパーハンドリング事業撤退

SSB: 低採算事業の見直し (02年度上期中)

CSB: 低採算事業の売却・撤退 (02年度中)

不採算子会社の解散

生産子会社の閉鎖

事業プロセスの見直し

生産子会社の事業拠点化

ECB: オムロン熊本をリレー事業拠点化(開発、MKTG統合)

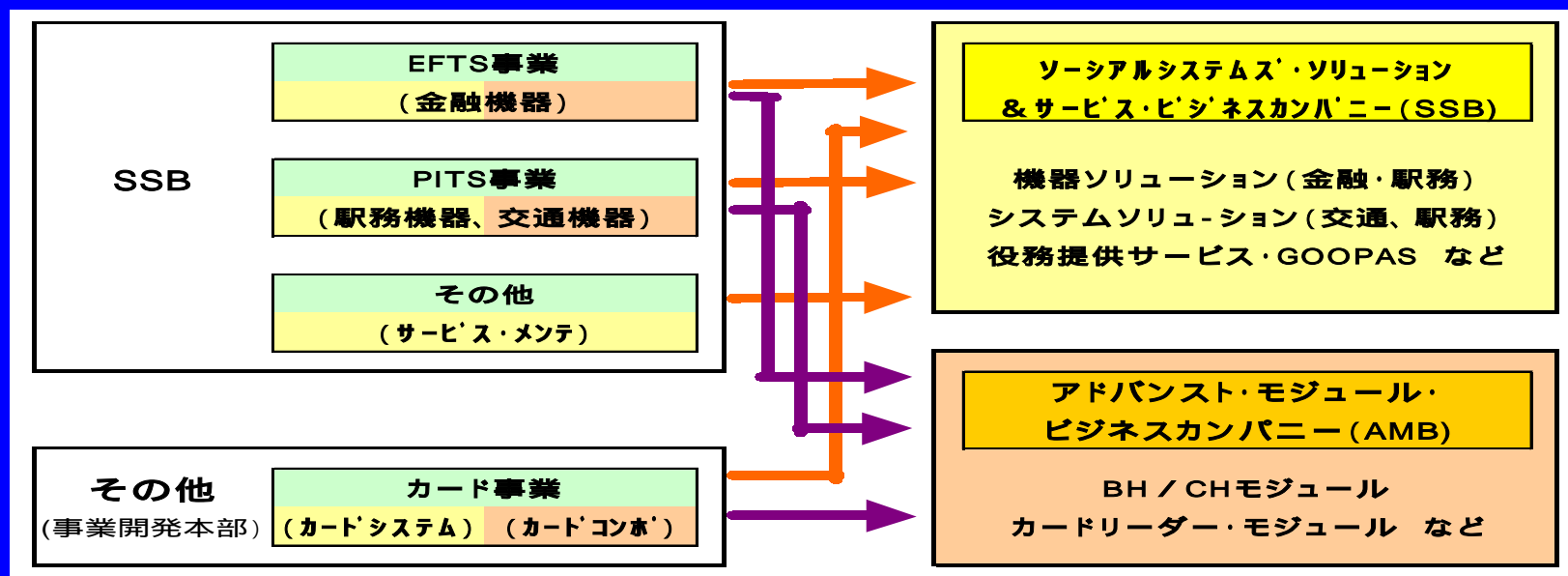
研究開発拠点の統廃合

ECB: 熊本研究所の閉鎖、機能移管 (02年8月)

本社: 京都研究所、筑波研究所の閉鎖と京阪奈研究所への集約

最適な事業単位への転換

SSB:カンパニーの分割・再編 (02年6月)



HCB:ロケーション統合 (02年8月に京都へ集約)

CSB:事業の自立化の見極めと事業戦略単位の見直し

事業開発本部:「撤退・売却」「カンパニー移管」「自立化」へ向け実行(02年度中)

構造改革のコストと効果

投下費用

	02年3月期	03年3月期	04年3月期
合計	152	165	33
営業外費用	96	165	33
営業費用	56	上記へ含む	上記へ含む

期待効果

	02年3月期	03年3月期	04年3月期
合計	0	100	305
人件費	0	40	115
経費・変動費	0	60	190

早期退職優遇制度 など

集中購買・設計変更 (100億)
経費削減(本社・SSB) (60億)
など

前提 : 売上高を一定と想定した場合のシミュレート値

2003年3月期 業績予想

(単位:億円、%)

	02年3月期	03年3月期	前期比
売上高	5,340	5,500	103%
売上総利益	1,805	1,950	108%
売上総利益率	33.8%	35.5%	---
販管費	1,763	1,740	99%
営業利益	42	210	500%
営業利益率	0.8%	3.8%	---
税前利益	-254	20	---
税前利益率	-4.8%	0.4%	---
当期純利益	-158	10	---

2003年3月期 セグメント別売上計画

(単位: 億円、%)

	02年3月期	03年3月期	前期比
IAB	1,842	1,930	105%
ECB	1,319	1,380	105%
SSB	1,246	1,250	100%
HCB	406	400	99%
その他	527	540	102%
合計	5,340	5,500	103%

注) 02年3月期売上は新組織組替後

2003年3月期 主要項目

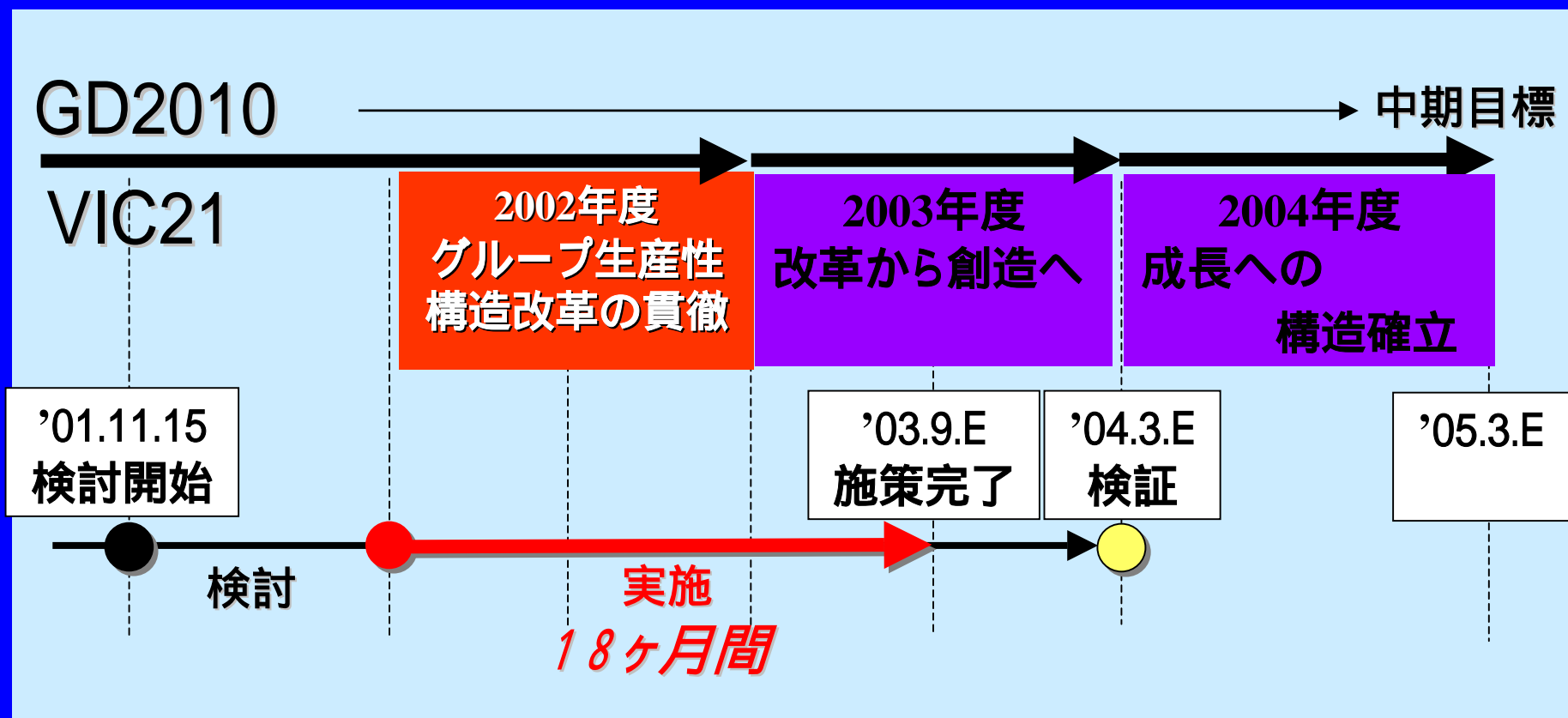
(単位:億円)

	02年3月期	03年3月期	増減
研究開発費	414	420	6
設備投資	386	400	14
減価償却費	322	320	-2
ROE	5.1%	0.3%	+5.4%P
為替レート			
	02年度平均	03年度計画	増減
US\$	125.7	125.0	-0.7
EURO	110.9	110.0	-0.9

構造改革から成長へ

グループ生産性構造改革は2002年4月から18ヶ月で完遂

02年度は改革の貫徹、03年度はギアチェンジ、04年度で成長への構造確立



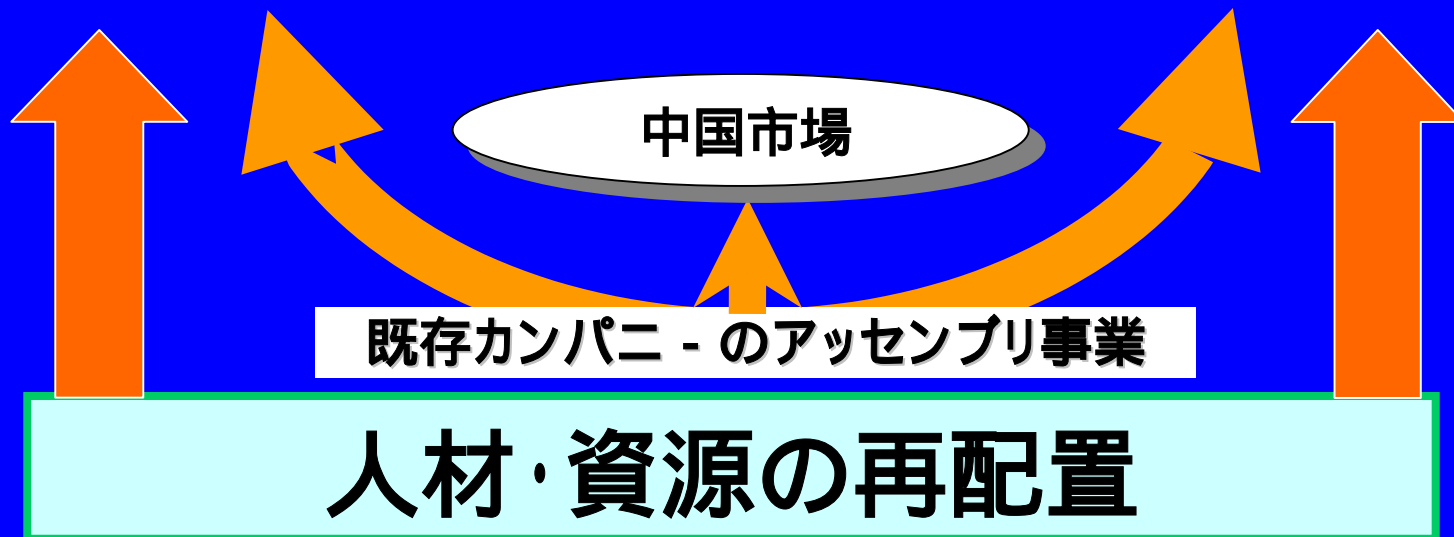
成長への方向性

高付加価値モジュール デバイス

ECB: 光通信デバイス
MEMS事業
車載事業、AM事業
SSB: モジュール事業

ソフト・サービス・ ソリューションビジネス

IAB: ユーザーセグメント・ビジネス
SSB: ソリューション・サービス事業
HCB: 生活習慣改善支援サービス
全社: セーフティ&セキュリティ事業、M2M事業



IAB / ECBの成長戦略

IAB

ソリューション
プロバイディング

顧客の拡大

新商品分野

エンド
ユーザー

マシンベンダー

安全
環境等

省力化・省人化

既存
事業
領域

国内中心

グローバル
市場
(中国市場)

市場の拡大

ECB

光電子部品
MEMS事業

車載
コンポーネンツ

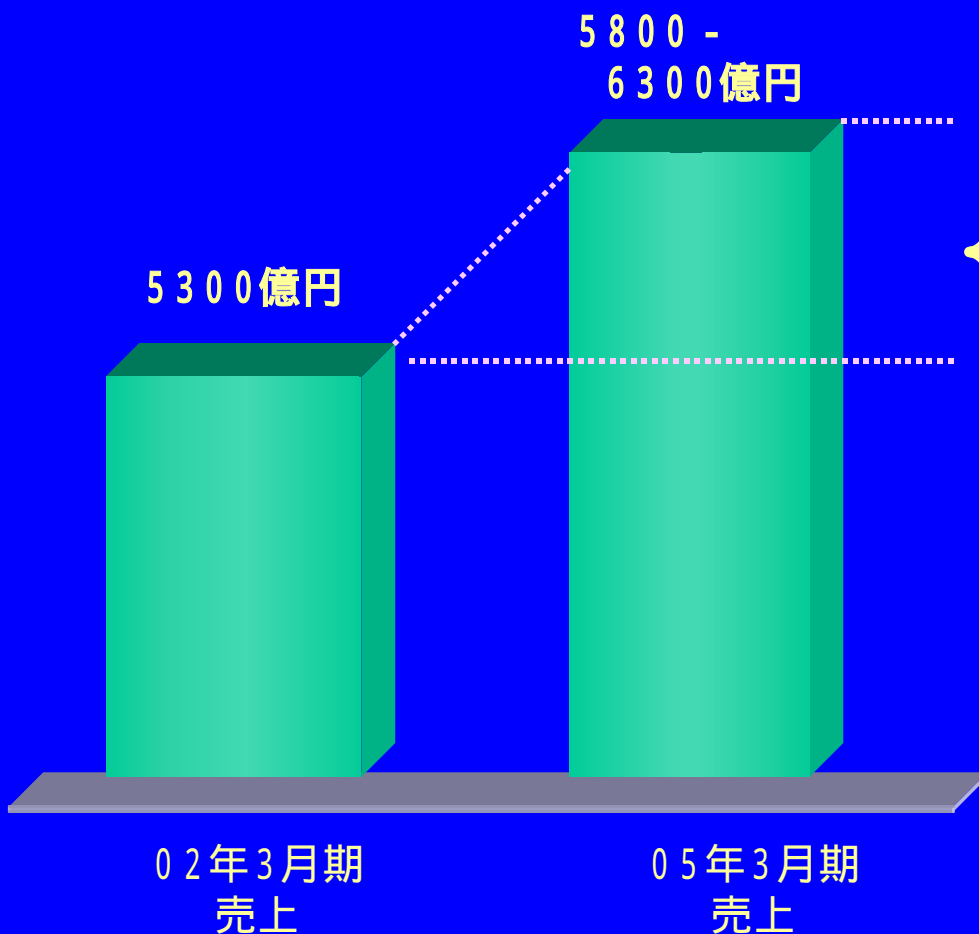
アミューズメント
コンポーネンツ

既存
事業
領域

グローバル市場
(中国市場)

市場の拡大

成長戦略での期待事業量



新市場・市場拡大: 300-500億円

- ・海外市場(中国中心)
- ・ユーザーセグメント・ビジネス
- ・車載事業
- ・モジュール事業(ABM)
- ・ソリューション・サービス事業(SSB)

新技術・新商品: 200-500億円

- ・光通信デバイス
- ・MLA
- ・AM事業(ICコイ他)
- ・M2M事業
- ・MEMS事業
- ・セーフティ アンド セキュリティ
- ・生活習慣改善支援サービス

注意事項

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。