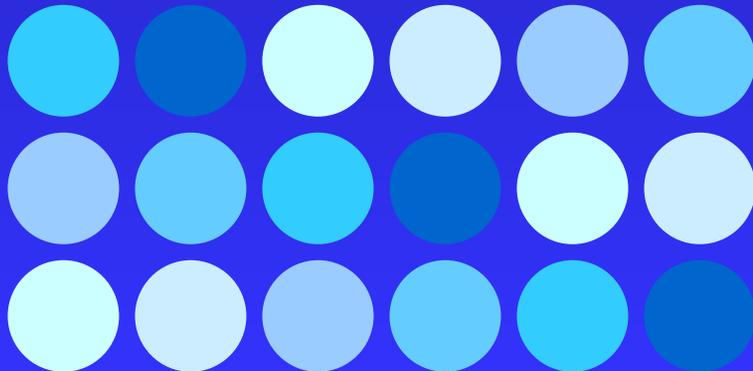




オムロン株式会社

2004年3月期決算 2005年3月期以降の事業計画 説明会

2004年5月07日



出席者

代表取締役社長

作田 久男

執行役員副社長

明致 親吾

執行役員経営企画室長

鈴木 吉宣

経営企画室理財部長

近藤 仁

経営企画室経営IR部長

藤原 裕 (司会進行)

目次

- | | |
|-----------------------|-----|
| 1. 2004年3月期決算報告 | P4 |
| 2. 2005年3月期以降の事業計画説明 | P17 |
| 2-1. 2007年度に向けた中期経営計画 | |
| 2-2. 2005年3月期事業計画 | |
| 2-3. 最後に(利益配分の基本方針) | |

注意

1. 当社の連結決算は米国会計基準を採用しています。
2. 連結子会社数は135社、持分法適用関連会社数は10社です。
3. 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を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開催の経済情勢、()当社製品・サービスに対する需要動向、()新技術開発・新商品開発における当社グループの能力、()資金調達環境の大幅な変動、()他社との提携・協力関係、()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。

事業ドメイン名称

- 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)
- ECB: エレクトロニクスコンポーネンツビジネス
(家電やモバイル機器等への電子部品の製造販売)
- AEC: オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツ
(自動車搭載用電子部品の製造販売)
- SSB: ソーシャルシステムズビジネス*
(ATM等の金融機器、自動改札機等の鉄道機器等)
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(SSB)と
ファイナンシャルシステムズ・ビジネスカンパニー(FSB)の2カンパニーが属しています。
- HCB: ヘルスケアビジネス
(電子血圧計等の健康機器の製造販売)
- その他: 事業開発本部・他
(新規事業の探索や、上記部門に属さない事業)

1. 2004年3月期 決算報告

執行役員経営企画室長
鈴木吉宣

連結売上高と営業利益

(単位: 億円)

	02年3月期	03年3月期	04年3月期
売上高	5340	5351	5849
売上総利益	1805	2077	2401
営業利益	42	323	514
当期利益	-158	5	268

+ 9%

過去最高

過去最高

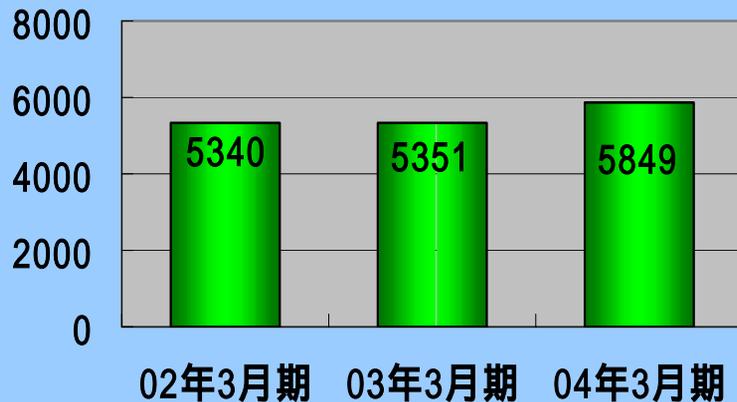
為替レート

(単位: 円)

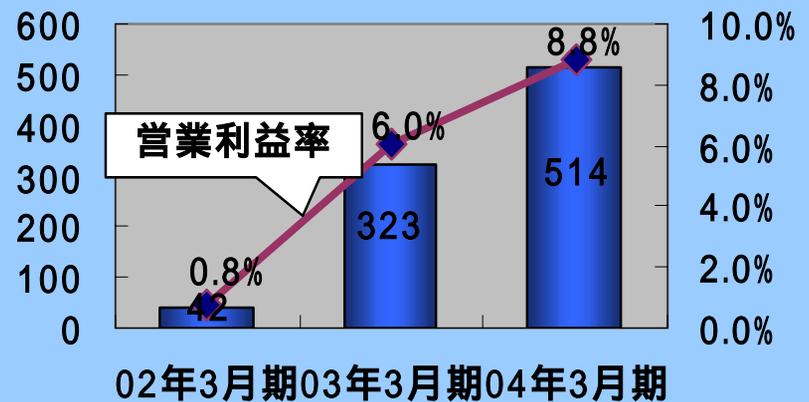
	01年度実績	02年度実績	03年度実績
米ドル	125.7	122.1	113.4
ユーロ	110.9	121.1	132.4

ROE10.2%達成

売上高



営業利益



地域別連結売上実績

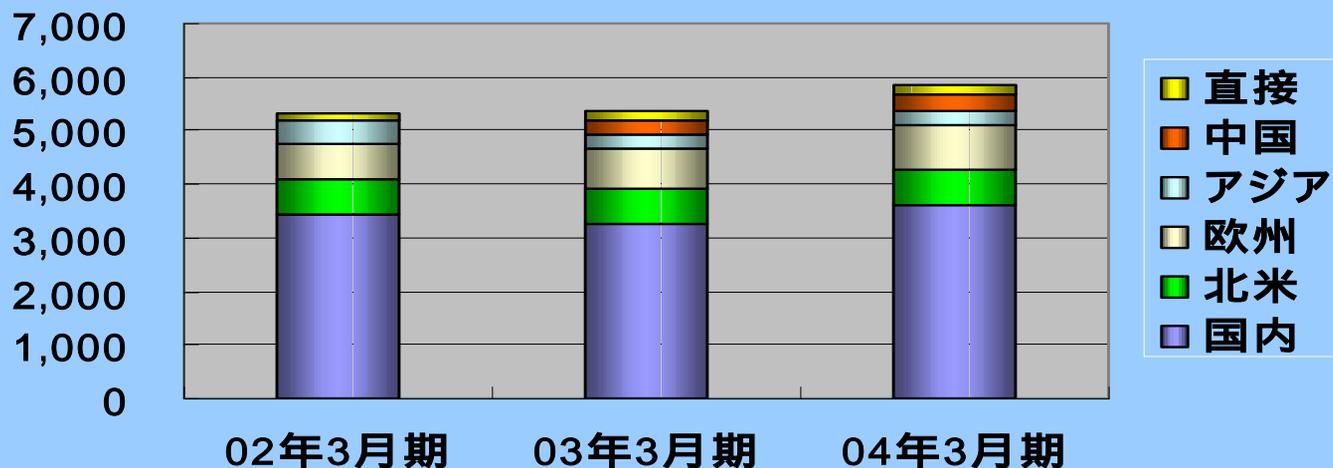
(単位:億円)

	02年3月期	03年3月期	04年3月期
国内	3,449	3,254	3,611
海外	1,666	2,097	2,238
北米	656	679	646
欧州	653	735	843
アジア	227	268	286
中国	225	264	310
直接	130	152	153
売上総合計	5,115	5,351	5,849

+ 11%

+ 18%

地域別売上高

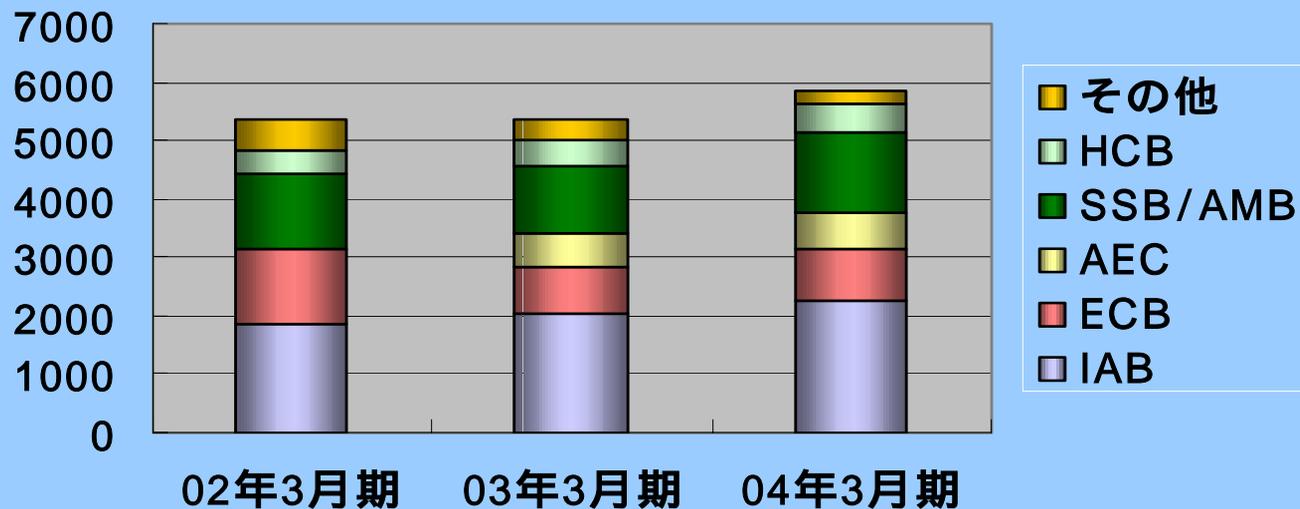


セグメント別連結売上実績

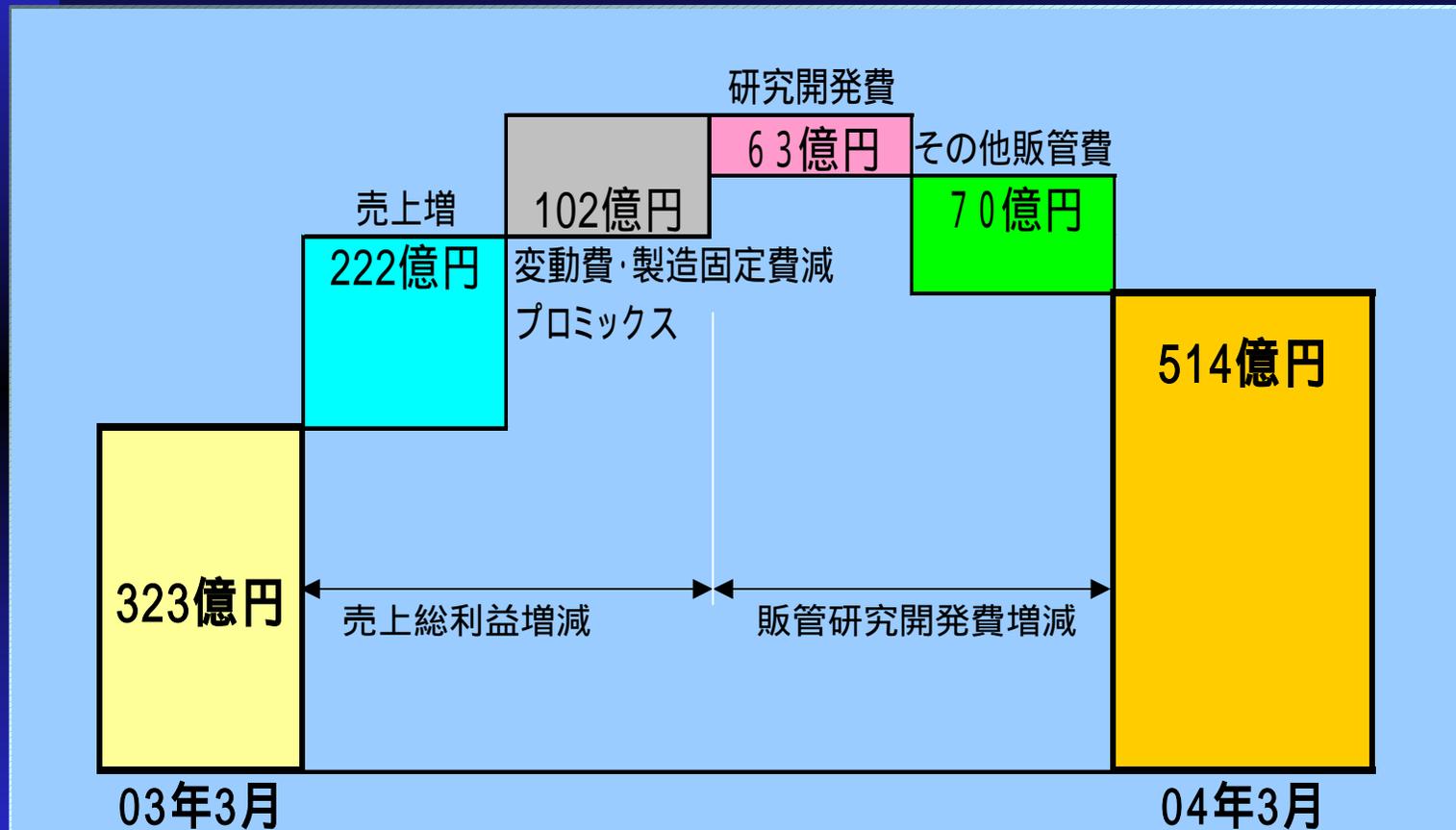
(単位:億円)

	02年3月期	03年3月期	04年3月期	
IAB	1842	2025	2296	+ 13%
ECB	810	794	890	+ 12%
AEC	508	595	588	
SSB/AMB	1281	1167	1360	+ 17%
HCB	406	423	470	+ 11%
その他	492	347	245	
連結売上高	5339	5351	5849	

セグメント別売上高



連結営業利益差異分析



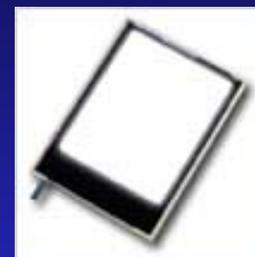
IAB : インダストリアルオートメーションビジネス
工場自動化等の制御機器の製造販売



(単位:億円)

IAB	02年3月期	03年3月期	04年3月期	
国内売上	955	1,022	1,171	+ 15%
海外売上	887	1,003	1,125	+ 12%
北米	185	199	196	
欧州	479	530	607	
アジア	102	121	136	
中国	120	150	184	+ 23%
直接	2	3	3	
売上総合計	1,842	2,025	2,296	

ECB : エレクトロニクスコンポーネンツビジネス
家電やモバイル機器等への電子部品の製造販売

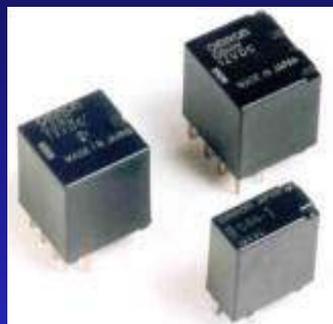


(単位:億円)

ECB	02年3月期	03年3月期	04年3月期	
国内売上	657	431	474	+ 10%
海外売上	662	363	416	+ 15%
北米	337	117	105	
欧州	111	93	104	
アジア	113	47	50	
中国	77	75	91	+ 22%
直接	25	31	66	+ 122%
売上総合計	1,319	794	890	

注) 02年3月期の数字は次ページAECを含んだ数字です

AEC : オートモーティブエレクトロニックコンポーネンツ
自動車搭載用電子部品の製造販売



(単位:億円)

AEC	02年3月期	03年3月期	04年3月期
国内売上	/	236	249
海外売上		359	340
北米		234	209
欧州		37	40
アジア		86	88
中国		0	0
直接		2	3
売上総合計		595	588

← 11%

注) 02年3月期の数字は前ページECBに含まれています

SSB : ソーシャルシステムズビジネス*
ATM等の金融機器、自動改札機等の鉄道機器等の製造販売



(単位:億円)

SSB	02年3月期	03年3月期	04年3月期
国内売上	1,162	1,048	1,264
海外売上	119	119	96
北米	7	3	2
欧州	0	0	9
アジア	3	1	0
中国	8	3	4
直接	101	112	80
売上総合計	1,281	1,167	1,360

← + 21%

HCB : ヘルスケアビジネス
電子血圧計等の健康機器の製造販売



(単位:億円)

HCB	02年3月期	03年3月期	04年3月期
国内売上	189	189	213
海外売上	217	234	257
北米	126	127	133
欧州	64	75	83
アジア	11	12	12
中国	16	20	27
直接	0	1	1
売上総合計	406	423	470

+ 13%

+ 37%

連結B/Sのポイント

(単位:億円)

全社 B/S	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期
総資産	5,494	5,674	5,923
現預金	708	799	951
売上債権	1,122	1,101	1,221
在庫	746	754	703
その他流動資産	200	296	288
固定資産	2,719	2,723	2,760
総負債	2,511	3,158	3,176
短期借入金	159	309	455
長期借入金	428	403	112
その他負債	1,924	2,445	2,609
資本	2,982	2,516	2,747

+ 19%

+ 47%

- 72%

連結C/F計算書

(単位:億円)

	01年度	02年度	03年度
営業活動によるキャッシュフロー	337	419	807 
投資活動によるキャッシュフロー	401	306	345
財務活動によるキャッシュフロー	121	20	281 
換算レート変動の影響	36	1	29
期中の増減額	148	91	151
期末の現金残高	708	799	951 

2. 2005年3月期以降の事業計画説明

2 - 1. 2007年度に向けた中期経営計画

2 - 2. 2005年3月期事業計画

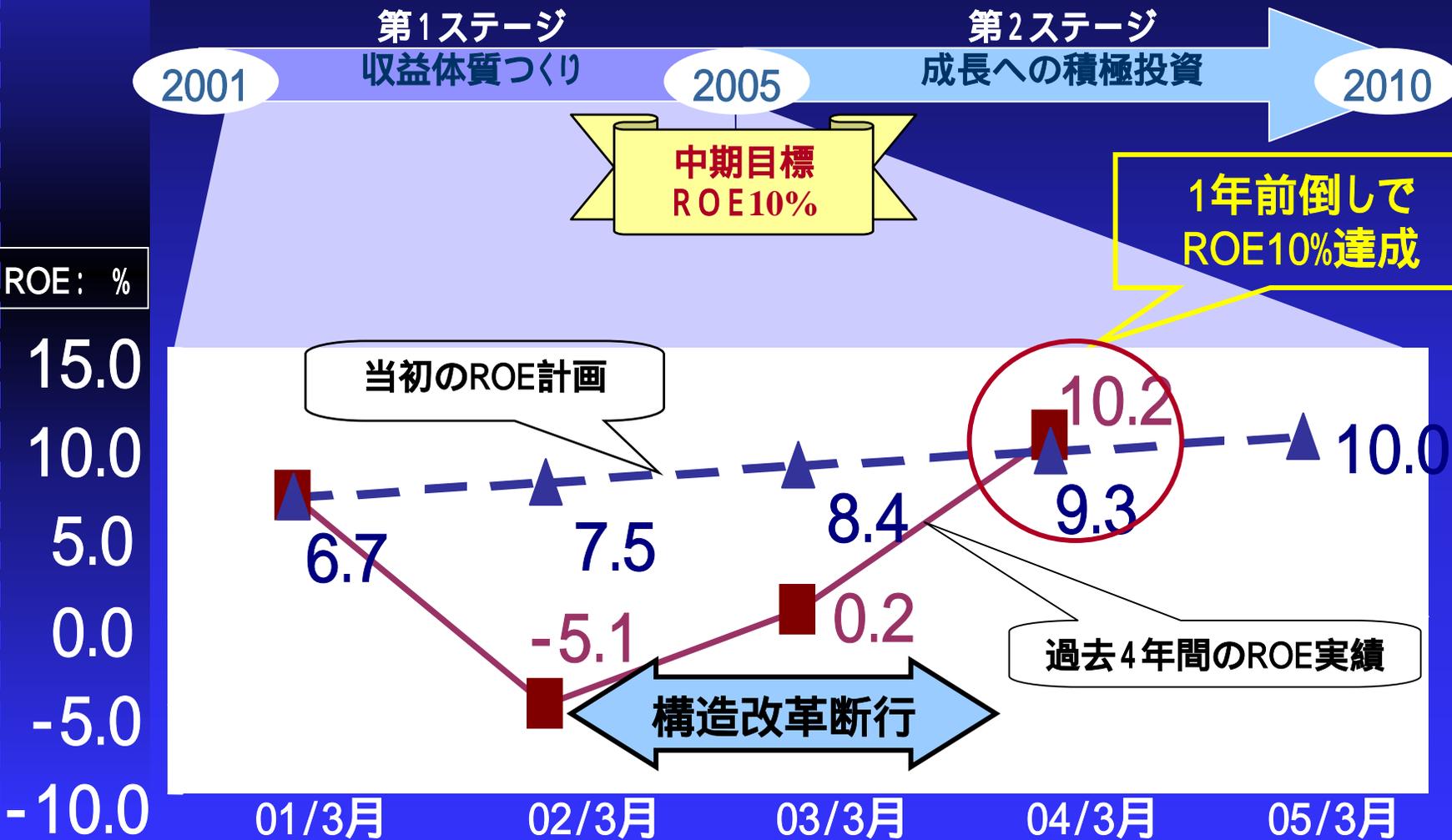
2 - 3. 最後に(利益配分の基本方針)

代表取締役社長
作田久男

2 - 1 . 2007年度に向けた中期経営計画

第1ステージの振り返り

長期経営構想GD2010(2001年5月発表)
「企業価値の長期的最大化」



第2ステージの設計変更

From

2001

第1ステージ
収益体質づくり

2005

第2ステージ
成長への積極投資

2010

移行期間の04年度をふくめ新第2ステージを04～07年度とし
最終の07年度に中期目標を設定する
またそれ以降2010年度までの3年間を第3ステージとする

To

2001

第1ステージ
収益体質づくり

2004

新第2ステージ
成長構造作りこみ

2007

第3ステージ
成長構造の実現

2010

新第2ステージ：「成長と収益のバランス」
～ROE10%以上を維持し、成長をし続けること～

07年度
新中期経営目標

第2ステージ新中期経営目標

新中期経営目標(07年度) 「事業価値の総和を倍増」

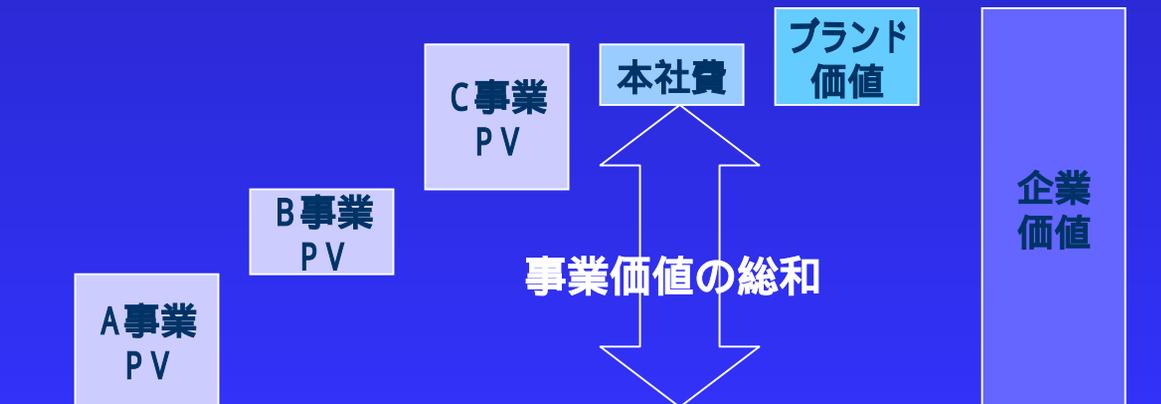
GD2010長期経営目標

企業価値の長期的最大化

新中期経営目標

事業価値の総和を倍増

ブランド価値の向上



新中期経営目標達成に向け 不断の構造改革の実行

事業価値の総和を倍増

新技術領域での
事業価値創出

<1つのシナリオイメージ>
コア技術を基軸とした新規領域で
売上増約500億円を実現し
新たな事業価値を創出する

成長実現

中華圏を含む既存領域での
事業価値拡大

<1つのシナリオイメージ>
中華圏での売上成長約1000億円と
既存事業の収益構造の見直し
(特に販管費率と製造費率の改善)により
事業価値を拡大する

成長拡大と収益改善

成長と収益のバランス

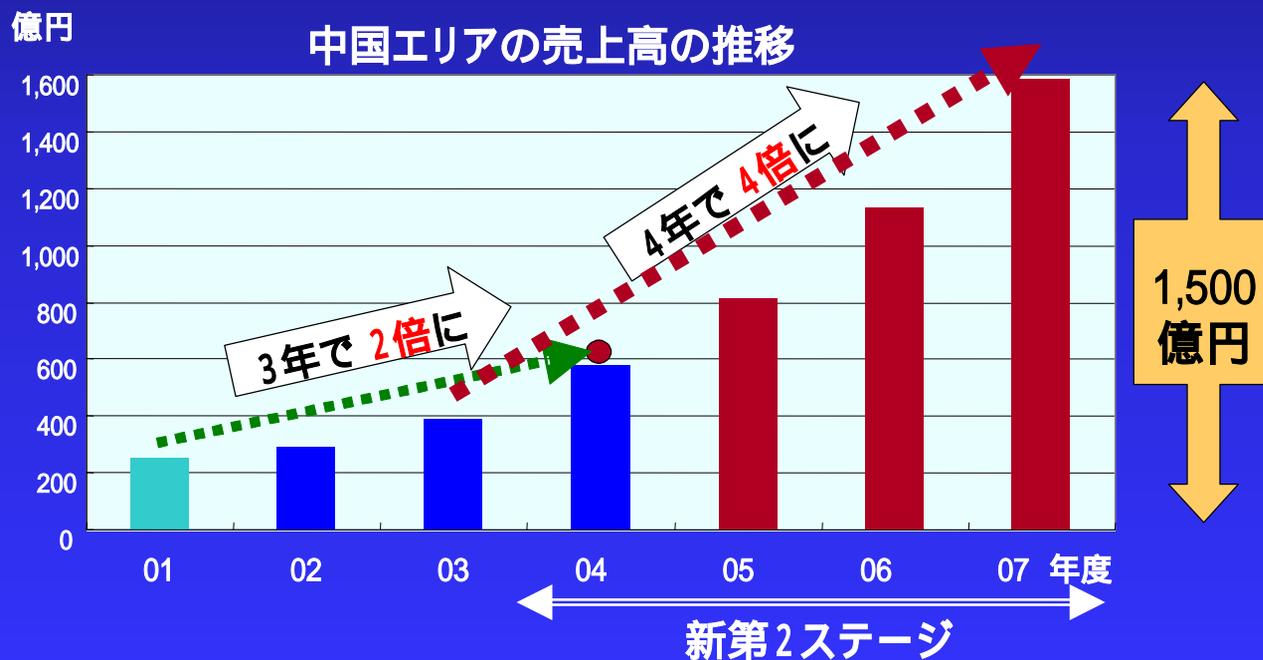
事業ドメイン構造改革

運営構造改革

不断の構造改革

事業ドメイン構造改革 → 成長構造の作りこみ

(1) 中国での本格成長



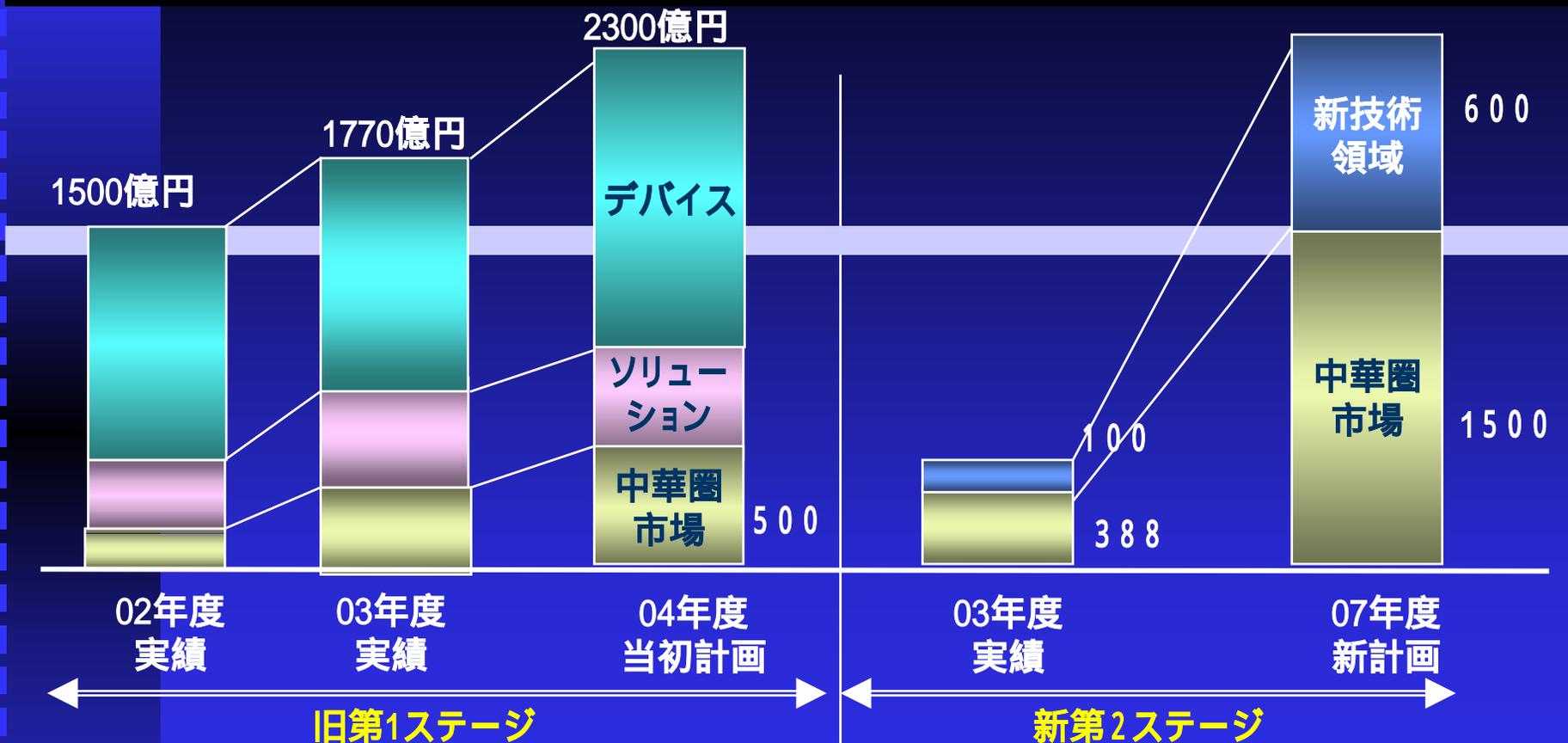
事業ドメイン構造改革 → 成長構造の作りこみ

(2) 技術を基軸とした成長

2つの領域と4つのコア技術による成長構造

コア技術		製品領域		商品例	
超精密複製 原盤・電鍍 複製・材料 MEMS	×	光波制御	光ナノデバイス 強みとする領域	光表示デバイス	MLA等
				光通信デバイス	SPICA等
				MEMSコンポ	3軸加速度センサ等
				⋮	⋮
画像センシング 光波センシング 電波センシング	×	知識情報制御 (ファジー・AI)	センシング 強みとする領域	品質ライフサイクル マネージメント(QLM)	波形解析診断 ソリューション (SIGNARC)等
				車載セーフティ	HDRC等
				⋮	⋮
Sensing		Control			

成長領域の売上実績と今後の計画



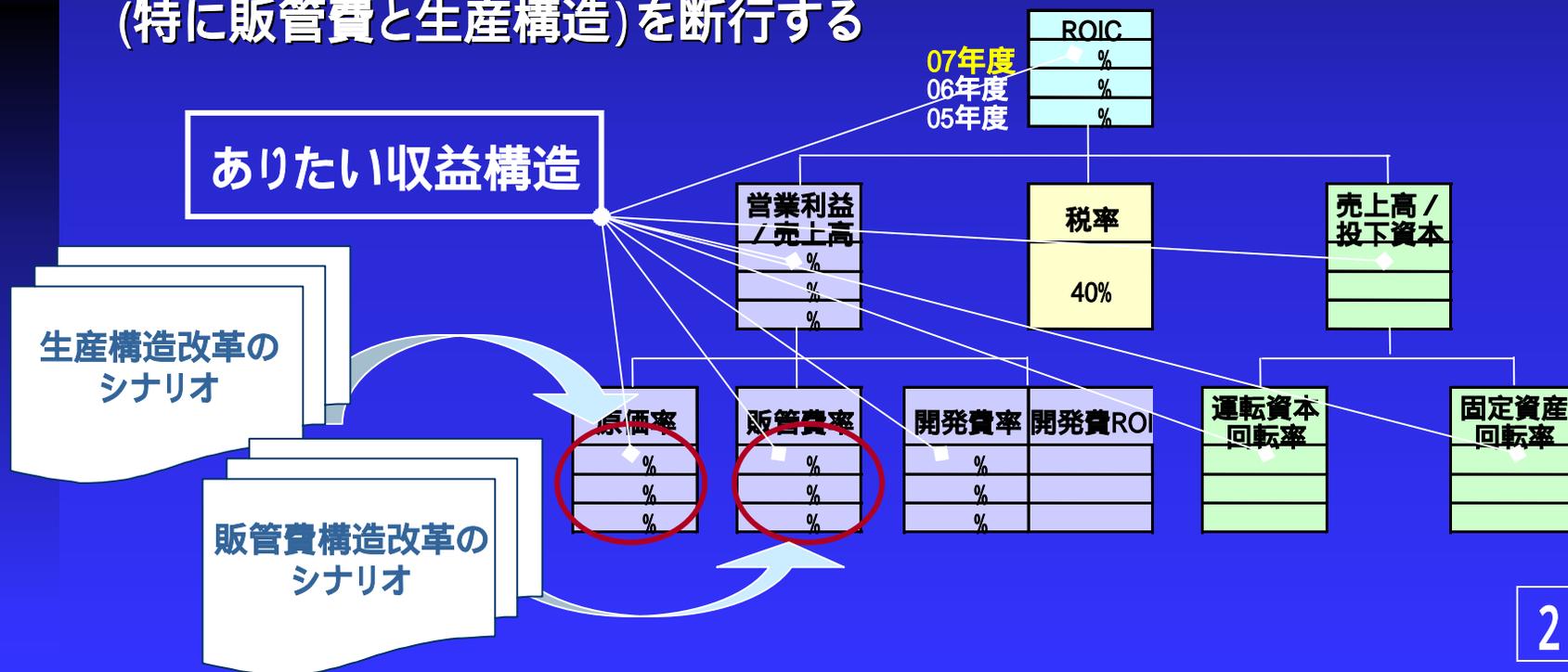
- デバイス事業:** MLA / 光通信
MEMS事業
車載事業
- ソリューション事業:** ユーザーセグメント事業
アミューズメント事業
その他

- 新技術領域:** 光通信 / 光表示
MEMS事業
品質ライフサイクル
車載セーフティ

運営構造改革 → 収益構造の確立と不断の強化

(1) 販管費構造改革と生産構造改革

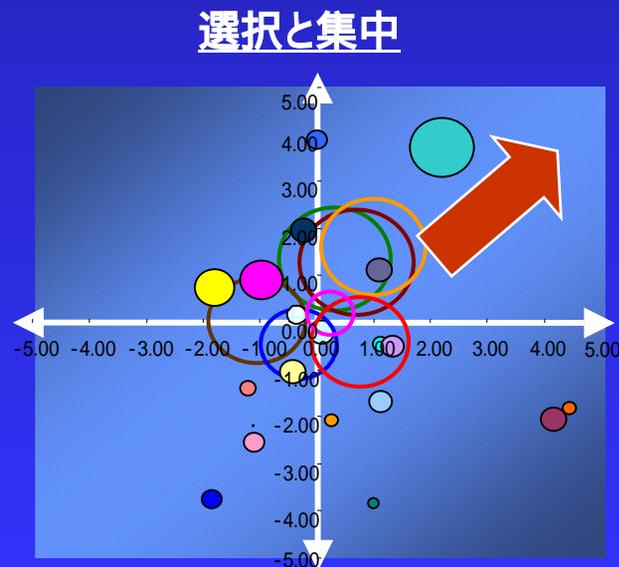
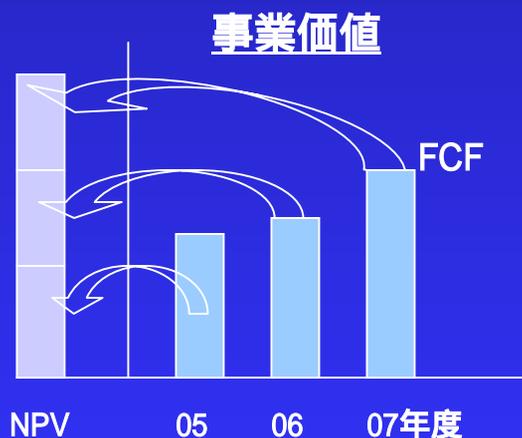
各事業のありたい収益構造とその実現プロセスのシナリオを
プランニングし、それを着実に実現していく不断の構造改革
(特に販管費と生産構造)を断行する



運営構造改革 → 収益構造の確立と不断の強化

(2) キャッシュフローマネジメント推進

各事業が将来生み出すキャッシュフロー(CF)とその現在価値(PV)を意識した事業運営を推進し事業価値の増大と事業の自律を加速する。また投下資本利益率(ROIC)を主要な判定基準として事業の選択と集中を加速する



第2ステージ新経営指標

新経営指標の設定

第1ステージ

全社長期
経営目標

企業価値の長期的
最大化

全社中期
経営目標

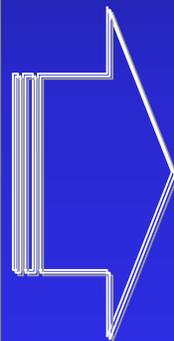
ROE10%

事業評価

結果指標 (税前利益、ROA)

判定基準

売上高・利益



第2ステージ

企業価値の長期的最大化
(変更せず)

事業価値総和の倍増

結果+運営指標

CF・NPV・ROIC

2 - 2 . 2 0 0 5 年 3 月 期 事 業 計 画

年度方針

ROE10%の維持と成長への構造確立

運営方針

「**不断の構造改革の実行**」
成長と収益のバランスをとりながら、成長のための
事業ドメイン構造改革と収益向上のための
運営構造改革に着手

(単位:億円)

	03年3月期	04年3月期	05年3月期
売上高	5351	5849	6100
売上総利益	2077	2401	2470
営業利益	323	514	540
当期利益	5	268	290

過去最高

過去最高

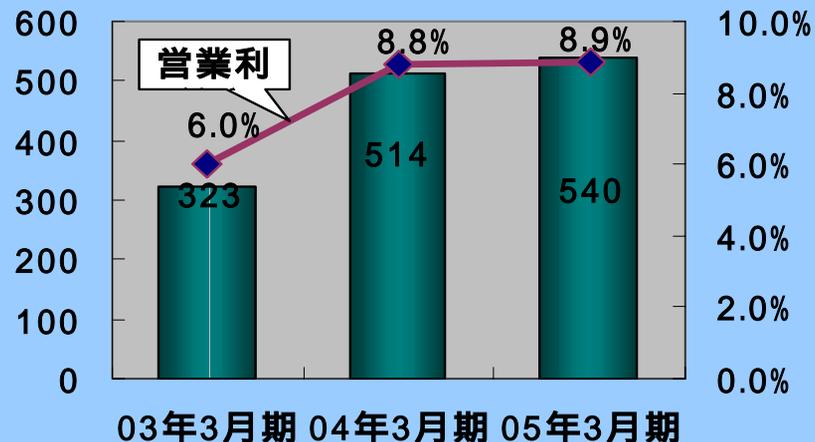
注) 04年10月に予定されているATM事業の合併会社設立を考慮する前の数値です

ROE10%維持

売上高



営業利益



前提とする為替と事業環境認識

為替レート

(単位: 円)

	03年度実績	04年度計画
米ドル	113.4	105.0
ユーロ	132.4	125.0

事業環境認識

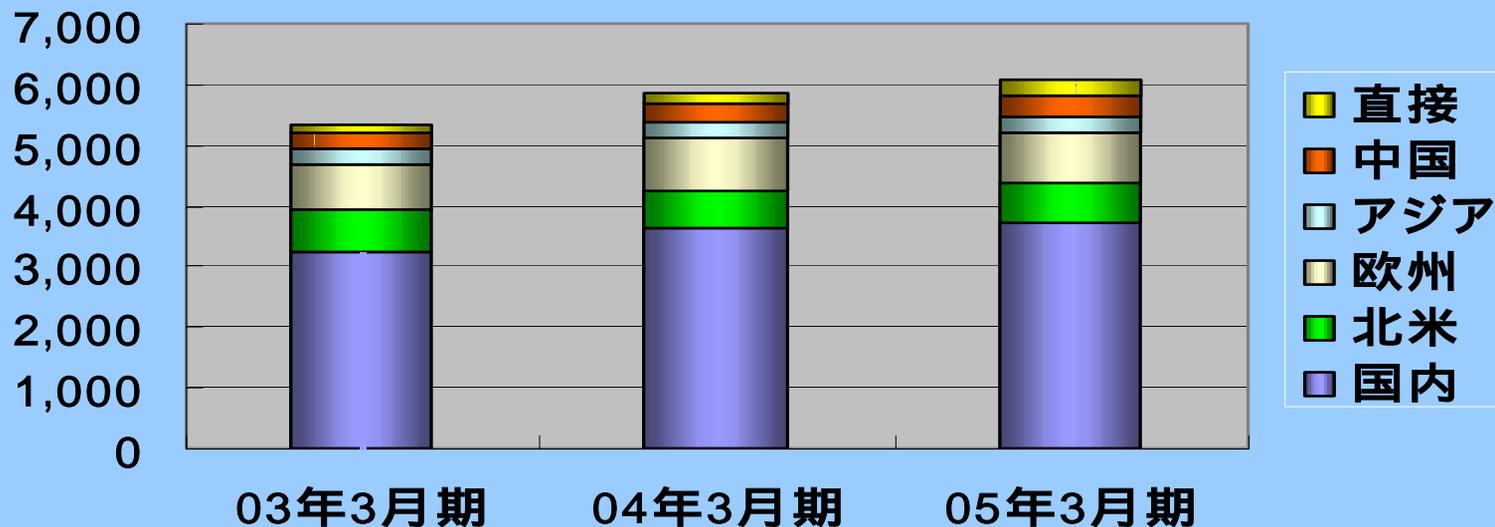
IAB	グローバルな設備投資は好調。 国内は代理店施策奏効やソリューション事業拡大。海外は中国市場拡大
ECB	デジタル家電、モバイルなど業務民生領域が好調。モバイル向けバックライトや その他オリジナル商品、大型液晶用バックライト事業拡大
AEC	国内自動車販売は微増、北米市場は回復傾向。 レーザーレーダーなどセーフティ関連商品拡大
SSB	金融機器部門の新札需要は半減。駅務関連では関西ICカード対応と 新札対応の需要が増加。交通管制部門は厳しい状況
HCB	国内外ともに健康志向の高まりによる売上増期待。 中国市場の伸びが大きい

04年度
地域別連結売上計画

(単位:億円)

	03年3月期	04年3月期	05年3月期
国内	3,254	3,611	3,715
海外	2,097	2,238	2,385
北米	679	646	660
欧州	735	843	850
アジア	268	286	250
中国	264	310	350
直接	152	153	275
売上総合計	5,351	5,849	6,100

地域別売上高

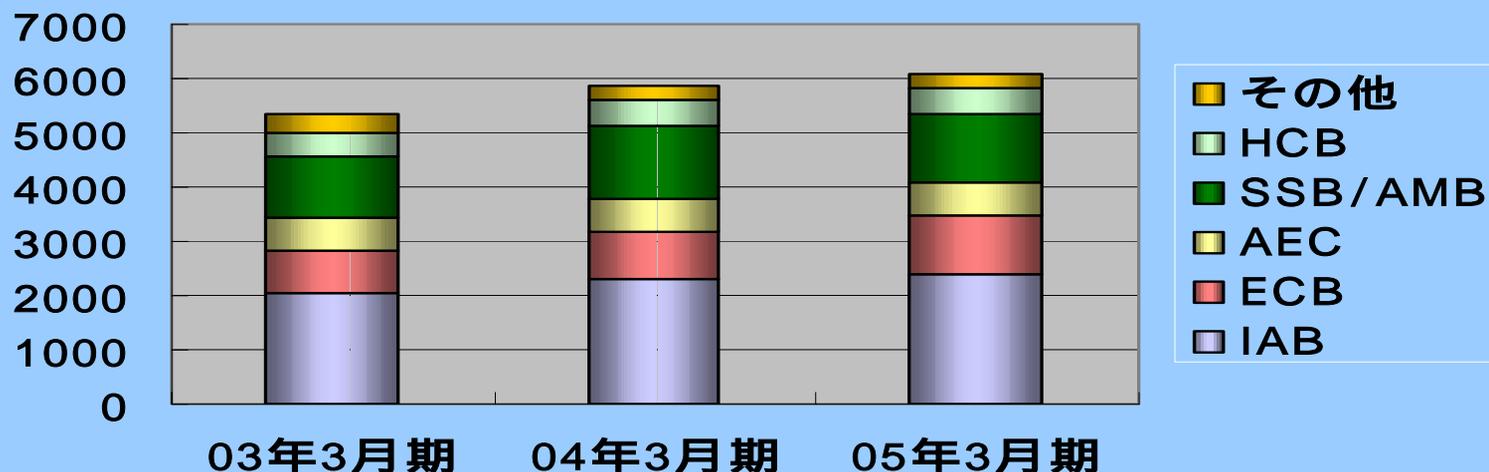


04年度
セグメント別連結売上計画

(単位:億円)

	03年3月期	04年3月期	05年3月期
IAB	2025	2296	2390
ECB	794	890	1070
AEC	595	588	625
SSB/AMB	1167	1360	1250
HCB	423	470	495
その他	347	245	270
連結売上高	5351	5849	6100

セグメント別売上高



04年度
設備投資と減価償却計画

(単位:億円)

	03年3月期 実績	04年3月期 実績	05年3月期 計画
IAB	82	73	102
ECB	67	71	99
AEC	62	90	94
SSB/AMB	45	32	35
HCB	19	19	20
その他・本社機構	71	95	60
設備投資合計	346	380	410
減価償却費	297	277	300

2 - 3 . 最後に 「利益配分に関する基本方針」

利益配分に関する基本方針

- (1) 企業価値向上に向けた成長投資のための**内部留保を第一優先**
- (2) 残余利益については、フリーキャッシュフローのレベルも勘案し可能な限り、株主の皆様に還元
- (3) 毎年の**配当金は連結当期利益の20%前後の配当性向を目標**
ただし万一当社業績が悪化する場合にも、**年間10円の配当金は長期安定配当として最低限維持**
- (4) 長期にわたり留保された余剰資金は、自己株買入れなどにより機動的に株主の皆様に還元

