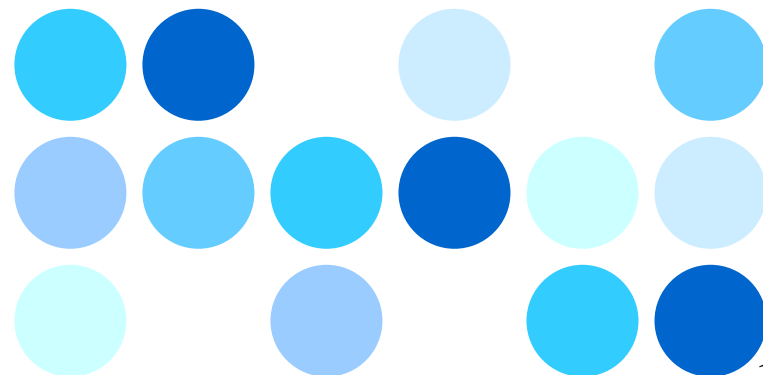


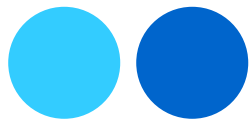


# 2005年3月期 ～ 決算説明会 ～

2005年4月28日

## オムロン株式会社



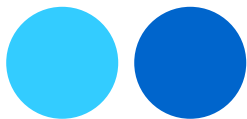


# 目次

1. エグゼクティブサマリー	P. 4
2. 2005年3月期決算報告	P. 7
3. 2006年3月期事業計画	P. 19
4. 利益配分に関する基本方針	P. 34
(参考資料)	
長期経営計画GD2010 第2ステージ目標	P. 36

## <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142社、持分法適用関連会社数は17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。

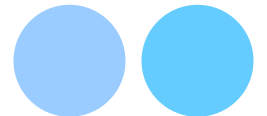


# 主な事業内容と略称

事業	事業名称	略称	事業内容
制御部品	インダストリアル・オートメーション・ビジネス	I A B	工場自動化等の制御機器の・製造販売
電子部品	エレクトロニクス・コンポーネツ・ビジネス	E C B	家電や通信機器、モバイル機器向けの電子部品の製造販売
車載電装品	オートモティブ・エレクトロニク・コンポーネツ	A E C	自動車搭載用電子部品の製造販売
公共システム	ソーシャル・システムズ・ビジネス	S S B <small>*注)</small>	自動改札機などの鉄道機器、交通管制システムの製造販売とサービス
健康機器	ヘルスケア・ビジネス	H C B	電子血圧計等の家庭用健康機器の製造販売
その他	事業開発本部ほか	その他	新規事業の探索や、上記部門に属さない事業

\*注) ATM等の金融機器事業は、2004年10月1日に「日立オムロンターミナルソリューションズ株式会社」(日立:55%出資、オムロン:45%出資)へ移管いたしました。

# 1. エグゼクティブサマリー



長期経営ビジョンであるグランドデザイン2010(GD2010)の第2ステージ(2004年4月～2008年3月)の経営目標は  
**収益と成長のバランスを図りつつ「事業価値の総和を倍増する」**

## 2005年3月期決算

- ・2005年3月期(2004年度)はGD2010第2ステージの1年目
- ・前年度の過去最高益を更新し、3期連続増収増益を達成  
 連結売上高 6,086億円 / 連結営業利益 561億円
- ・金融機器事業の特殊要因を除くグループ全体の売上成長は 108%  
 (2004年10月に合併会社に移管した金融機器事業の売上実績 04年3月期:473億円 / 05年3月期:270億円)  
 特にFA(IAB)・電子部品(ECB)・健康機器(HCB)分野で10%前後の高い売上成長を実現
- ・1株あたりの当期利益は 126.5円で、年間配当 24円に増額。配当性向は 19%

## 2006年3月期計画

- ・2006年3月期(2005年度)はGD2010第2ステージの2年目
- ・2004年度の過去最高益をさらに更新し、4期連続増収増益を見込む  
 連結売上高 6,250億円 / 連結営業利益 650億円
- ・金融機器事業の特殊要因を除くグループ全体の売上成長は 107%を予想  
 公共システム事業(SSB)を除く全分野で 10%前後の高い売上成長を見込む
- ・2005年度の営業利益に影響する特殊要因は以下
 

金融機器事業の合併会社移管に伴う営業利益の減少	40億円
規制化学物質対応による一時的営業費用計上	43億円
年金代行返上による一時的営業利益計上	+ 90億円
- ・1株あたりの当期利益は 151.3円の予想で、年間配当 24円を継続。配当性向は 16%の予定

## 中期目標進捗状況

- ・2005年3月末の事業価値の総和は当社独自の試算では約8,500億円で、07年度の目標達成に向け順調に推移

2005年度で4期連続増収増益、過去最高の売上高実現を見込む

(単位: 億円)

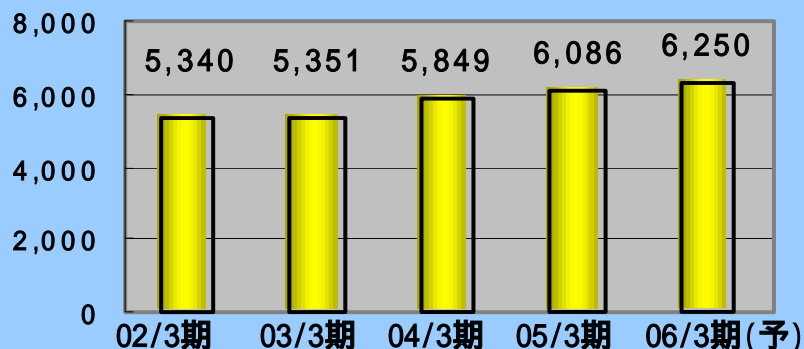
	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期(予)
売上高	5,340	5,351	5,849	6,086	6,250
売上総利益	1,805	2,077	2,401	2,498	2,560
営業利益	42	323	514	561	650
営業利益率	0.8%	6.0%	8.8%	9.2%	10.4%
当期利益	-158	5	268	302	360
EPS(円)	63.50	2.07	110.66	126.52	151.25

< 為替レート >

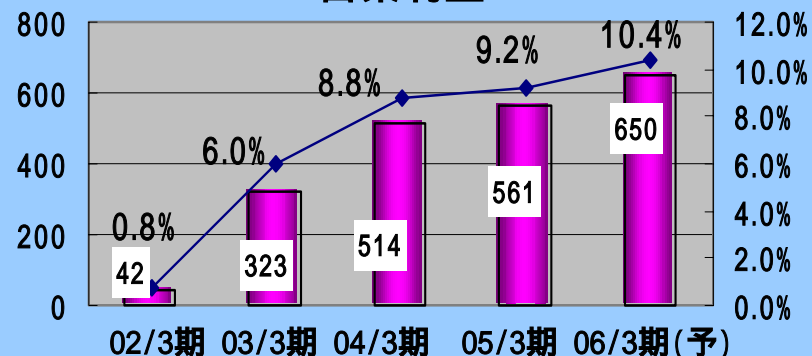
(単位: 円)

	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期(予)
USD	125.7	122.1	113.4	107.3	100.0
EUR	110.9	121.1	132.4	135.0	130.0

売上高 (単位: 億円)



営業利益 (単位: 億円)



## 2 . 2 0 0 5 年 3 月 期 決 算 報 告



売上高6,086億円 営業利益率9.2%  
3期連続の増収増益

< 損益計算書 >

(単位:億円)

全社P/L	2004年 3月期 実績	2005年 3月期 実績	前年比 増減 %	2005年 3月期 前回見通*	前回見通比 増減 %
売上高	5,849	6,086	104.1%	6,100	99.8%
売上総利益	2,401	2,498	104.0%	2,500	99.9%
販管費	1,422	1,442	101.4%	1,440	100.2%
R&D費	465	494	106.3%	490	100.9%
営業利益	514	561	109.2%	570	98.4%
税引前利益	480	525	109.5%	535	98.2%
税引後利益	268	302	112.6%	310	97.3%

< 為替レート >

(単位:円)

US\$レート	113.4	107.3	-6.1	106.1	1.2
EURレート	132.4	135.0	2.6	134.4	0.6

\* 前回見通は2005年1月31日発表のもの



IAB・ECB・AEC・HCBで10%前後の売上成長  
ほぼ前回見通しどおり

(単位:億円)

エリア別	2004年 3月期 実績	2005年 3月期 実績	前年比 増減 %	2005年 3月期 前回見通*	前回見通比 増減 %
国内	3,611	3,661	101.4%	3,695	99.1%
海外**	2,238	2,425	108.4%	2,405	100.8%
合計	5,849	6,086	104.1%	6,100	99.8%

\*\*直接貿易は海外に含む

カンパニー別	実績	実績	%	前回見通*	%
IAB	2,296	2,503	109.0%	2,490	100.5%
ECB	890	1,011	113.6%	1,030	98.2%
AEC	588	646	109.7%	635	101.7%
SSB	1,360	1,152	84.7%	1,165	98.9%
HCB	470	506	107.7%	510	99.2%
その他	245	268	109.4%	270	99.2%
合計	5,849	6,086	104.1%	6,100	99.8%

\* 前回見通は2005年1月31日発表のもの

## IAB・ECBで大幅増益 ほぼ前回見通しどおり

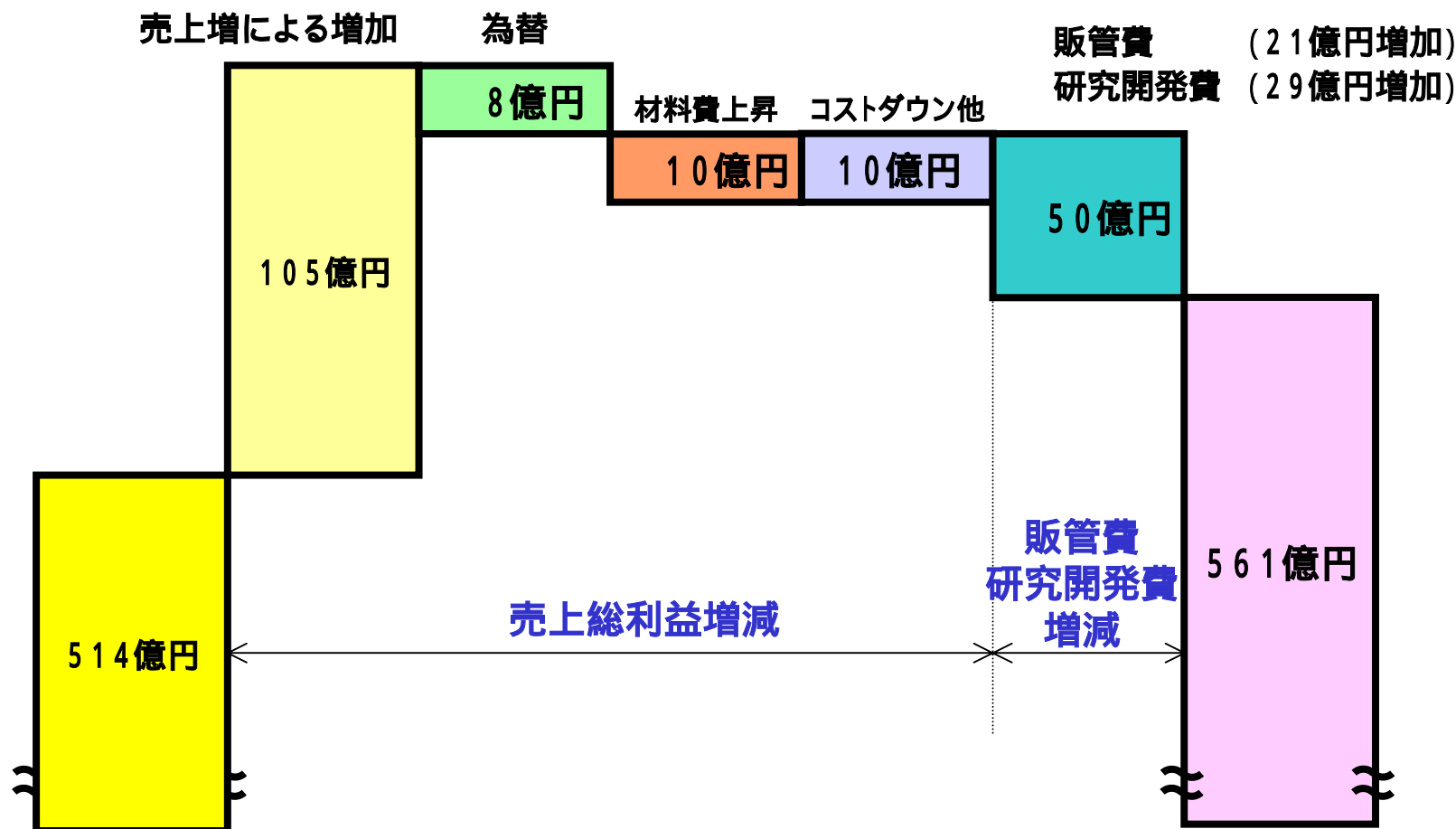
(単位:億円)

カンパニー別	2004年 3月期 実績	2005年 3月期 実績	前年比 増減 %	2005年 3月期 前回見通* 前回見通*	前回見通比 増減 %
IAB	342	414	121.2%	415	99.8%
ECB	146	161	110.1%	165	97.4%
AEC	10	-9	----	3	----
SSB	104	64	62.0%	69	93.2%
HCB	72	76	106.2%	80	95.2%
その他	38	38	99.8%	22	169.2%
本社費他消去	-197	-184	93.0%	-184	99.6%
合計	514	561	109.2%	570	98.4%

\* 前回見通は2005年1月31日発表のもの

# 連結営業利益差異分析

売上の伸びが総利益増加の主要因  
営業利益前年比47億円の増加



工場自動化用、産業機器用の制御システム・機器の製造・販売

産業用機器 (温度調節器、リレー、スイッチ、タイマ、カウンタなど)

システム機器 (PLC、モーションコントロールなど)

センサー機器 (光電・近接センサ、基板検査装置など)

**売上高2,503億円、営業利益率16.6%**  
**国内・欧州で堅調維持**

(単位:億円)

IAB	2004年 3月期 実績	2005年 3月期 実績	前年比 増減 %
国内売上高	1,171	1,302	111.1%
海外売上高	1,125	1,201	106.8%
北米	196	203	103.9%
欧州	607	656	108.2%
アジア	136	104	76.3%*
中華圏	184	195	105.9%
貿易分	3	43	1672.1%*
売上総合計	2,296	2,503	109.0%
営業利益	342	414	121.2%

\*注) 韓国内の販売の代理店移行によるもの  
(上期に発生)

スマートセンサ



プログラマブルコントローラ



基板検査装置

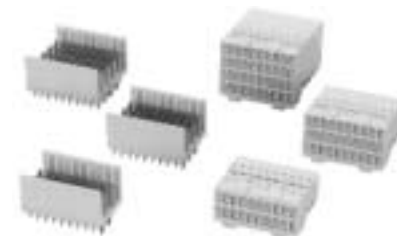


家電、通信機器、携帯電話、アミューズメント機器、OA機器向けの電子部品の製造・販売

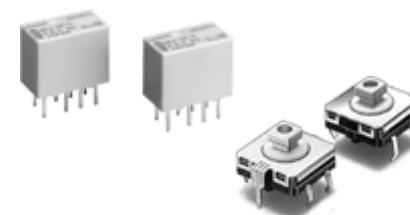
リレー、スイッチ、コネクタ、センサー、マイクロレンズ・アレイ、カスタムIC、ICコイン、光通信デバイスなど

**売上高1,011億円、営業利益率15.9%**  
**モバイル向けコンポが中華圏・輸出で前年比大幅増**

コネクタ



リレー、スイッチ



液晶画面用バックライト  
B-MLA



(単位: 億円)

ECB	2004年 3月期 実績	2005年 3月期 実績	前年比 増減 %
国内売上高	475	518	109.2%
海外売上高	415	493	118.7%
北米	105	95	90.7%
欧州	104	120	115.4%
アジア	50	56	111.2%
中華圏	91	116	126.4%
貿易分	66	107	163.6%
売上総合計	890	1,011	113.6%
営業利益	146	161	110.1%

自動車搭載用電子部品の製造・販売

車載用リレー、センサー、レーザーレーダー、パワーウィンドスイッチ、キーレスリモートスイッチ、ECUなど

売上高646億円、品質強化・開発体制拡充の  
先行投資により営業利益マイナス  
欧州、アジアで大幅成長

(単位:億円)

AEC	2004年 3月期 実績	2005年 3月期 実績	前年比 増減 %
国内売上高	248	260	104.6%
海外売上高	340	386	113.5%
北米	209	210	100.7%
欧州	40	54	134.4%
アジア	88	119	135.5%
中華圏	0	0	----
貿易分	3	3	85.4%
売上総合計	588	646	109.7%
営業利益	10	-9	----

車載用リレー



キーレスリモートスイッチ



レーザーレーダー



駅務・交通分野への機器/モジュールの製造・販売およびソリューション/サービスの提供

自動改札機、券売機、精算機等の駅務機器  
信号制御、道路管制機器等の交通機器

**売上高1,152億円、営業利益率5.6%**  
金融機器事業の合併会社への移管、  
新札需要ピークアウトにより、前期比で減収・減益

(単位:億円)

SSB	2004年 3月期 実績	2005年 3月期 実績	前年比 増減 %
国内売上高	1,264	1,086	85.9%
海外売上高	96	66	68.7%
北米	2	2	85.7%
欧州	9	4	40.6%
アジア	0	0	27.9%
中華圏	4	0	3.9%
貿易分	80	60	74.6%
売上総合計	1,360	1,152	84.7%
営業利益	104	64	62.0%

自動改札機



自動券売機



交通/道路管理システム



\*注) 2005年3月期の実績は、ATM等の金融機器事業の上期(2004年9月まで)実績を含む

家庭用および医療用健康機器の製造・販売

電子血圧計、電子体温計、ネブライザー、歩数計、体組成計(体脂肪計)、  
低周波治療機、マッサージ機器

売上高506億円、営業利益率15.1%  
血圧計・体組成計が堅調に推移

血圧計



体組成計(カラダスキャン)



携帯型心電計



(単位:億円)

HCB	2004年 3月期 実績	2005年 3月期 実績	前年比 増減 %
国内売上高	213	231	108.2%
海外売上高	257	275	107.3%
北米	133	146	109.4%
欧州	83	89	106.5%
アジア	12	14	117.3%
中華圏	27	26	95.0%
貿易分	1	1	107.4%
売上総合計	470	506	107.7%
営業利益	72	76	106.4%



# 連結貸借対照表

2004年9月末の約300億円のCB償還などにより  
現預金ならびに短期・長期借入金が減少  
株主資本が3,000億円を超え、株主資本比率52.2%

(単位:億円)

全社 B/S	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期
<b>総資産</b>	5,675	5,923	5,854
現預金	799	951	806
売上債権	1,101	1,221	1,217
在庫	754	703	686
その他流動資産	297	288	250
固定資産	2,723	2,760	2,895
<b>総負債</b>	3,159	3,176	2,796
短期借入金	309	455	229
長期借入金	403	112	18
その他負債	2,446	2,609	2,549
<b>資本</b>	2,516	2,747	3,058

2005年3月期 株主資本比率 52.2%

## 2004年9月末の約300億円のC B償還などにより 財務活動でのキャッシュアウト増加

(単位: 億円)

	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期
営業活動によるC / F	337	419	807	611
投資活動によるC / F	401	306	345	361
FCF	64	113	462	250
財務活動によるC / F	121	20	281	407
換算レート変動の影響	36	1	29	12
期中の増減額	148	91	151	144
期末の現金残高	708	799	951	806

# 3 . 2 0 0 6 年 3 月 期 事 業 計 画



## 年度方針

**「強靱な収益構造への前進」**

## 基本スタンス

**GD2010の2ndステージ目標達成へのマイルストーン**  
**不断の構造改革を推進**  
**増収増益の確保**  
**必要な投資を先行的に実施**

## 事業環境認識

IAB	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内デジタル家電の在庫調整加速</li> <li>・国内設備投資は、自動車業界等で堅調、海外市場の設備投資も堅調に推移</li> </ul>
ECB	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外とも景気減速傾向にあるものの、在庫調整は進んできており05年下期にむけ回復を想定</li> </ul>
AEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界的な自動車生産台数は増加傾向</li> <li>・自動車の電装化率も高まり、成長を期待</li> </ul>
SSB	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新札関連需要は昨年でピークアウトで厳しい状況</li> <li>・一方、カードのIC化により、駅務機器は追い風</li> </ul>
HCB	<ul style="list-style-type: none"> <li>・血圧計、肥満カテゴリー（体組成計・歩数計）を中心に、国内市場は引き続き堅調</li> <li>・海外は、米国を中心に堅調</li> </ul>

## 為替レート

(単位：円)

	2005年3月期実績	2006年3月期計画
米ドル	107.3	100.0
ユーロ	135.0	130.0

4期連続の増収増益により、過去最高売上・利益を更新予定  
さらに、営業利益率10%以上を計画

(単位:億円)

	2004年 3月期 実績	2005年 3月期 実績	2006年 3月期 計画	前年比 増減 %
売上高	5,849	6,086	6,250	102.7%
売上総利益	2,401	2,498	2,560	102.5%
販管費	1,422	1,442	1,500	104.0%
R&D費	465	494	500	101.1%
営業利益	514	561	650	115.8%
税前利益	480	525	630	119.9%
税引後利益	268	302	360	119.3%
ROE	10.2%	10.4%	10.8%	+0.4P

# 連結売上高の計画 (地域別、事業別)

金融機器事業を除く成長率は107% (国内104%、海外112%)  
セグメントでは、AEC、ECBで10%以上の成長を見込む

(単位: 億円)

エリア別	2004年 3月期 実績	2005年 3月期 実績	2006年 3月期 計画	前年比 増減 %
国内	3,611	3,661	3,580	97.8%
海外**	2,238	2,425	2,670	110.1%
合計	5,849	6,086	6,250	102.7%

\*\*直接貿易は海外に含む

カンパニー別	実績	実績	計画	%
IAB	2,296	2,503	2,675	106.9%
ECB	890	1,011	1,140	112.7%
AEC	588	646	720	111.5%
SSB	1,360	1,152	910	79.0%
HCB	470	506	540	106.8%
その他	245	268	265	98.9%
合計	5,849	6,086	6,250	102.7%

IAB、ECB、HCBは堅調を維持し、AECは収益を回復  
代行返上益も含め、過去最高益の更新を目指す

(単位:億円)

カンパニー別	2004年 3月期 実績	2005年 3月期 実績	2006年 3月期 計画	前年比 増減 %
IAB	342	414	420	101.4%
ECB	146	161	160	99.6%
AEC	10	-9	25	----
SSB	104	64	30	46.7%
HCB	72	76	85	111.5%
その他	38	38	20	52.6%
本社費他消去	-197	-184	* -90	49.0%
合計	514	561	650	115.8%

\* 本社費他消去には、代行返上益を含みます。

\*\* 2005年度より本社費用の振替が一部発生することにより、各カンパニーの営業利益率は0.2~0.6%減少します。



IABを含めた主力事業の強化を図る  
成長領域の多いAECへ積極投資

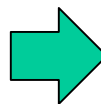
(単位:億円)

	04年3月期	05年3月期	06年3月期計画
IAB	73	88	100
ECB	71	91	100
AEC	90	76	115
SSB	32	41	35
HCB	19	21	18
その他・本社機構	95	58	52
<b>設備投資合計</b>	<b>380</b>	<b>374</b>	<b>420</b>
<b>減価償却費</b>	<b>277</b>	<b>286</b>	<b>300</b>

2006年3月期末をめどに、規制化学物質対応を完了予定  
前年比28億円の費用増を計上し、対応を加速

## 規制化学物質対応費用

2005年3月期 15億円



2006年3月期計画 43億円

### オムロンの主な取り組み

#### 製造工程で付加している有害物資の排除

- ➡ ・はんだ中の鉛フリー化
- ・リレー、スイッチの接点のカドミウムフリー化(銀合金系を選択)

#### 購入部品の有害物質フリー化

- ➡ ・防錆用メッキ処理の六価クロムフリー化(三価クロム処理を選択)

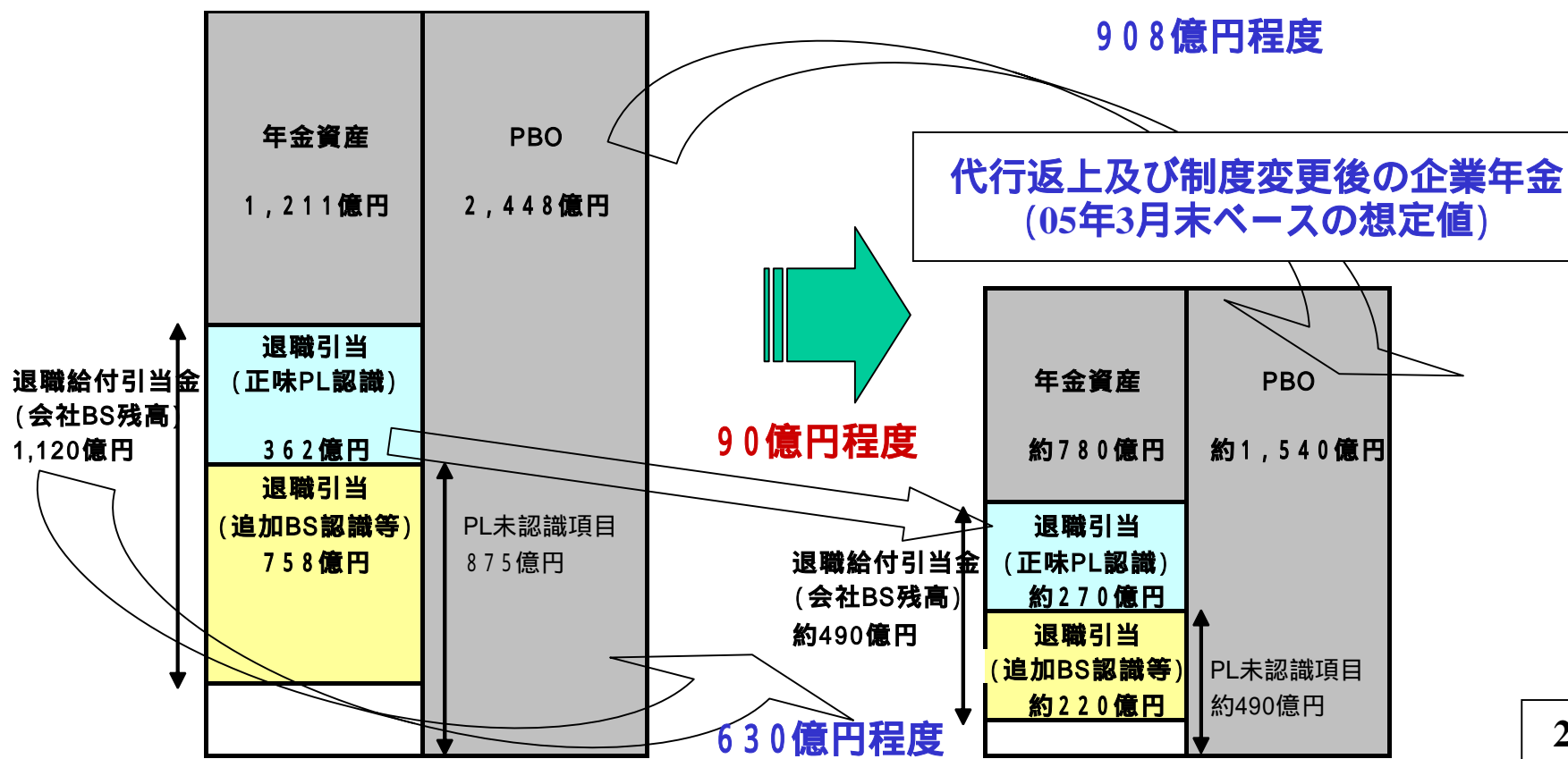
#### 開発・設計段階で環境保証のしくみ構築

# 営業利益の特殊要因(2) 年金代行返上

代行返上及び制度変更によりPBO\*は908億円程度減少し  
代行返上益として、2006年3月期 90億円を見込む

代行返上及び制度変更前の企業年金  
(05年3月末)

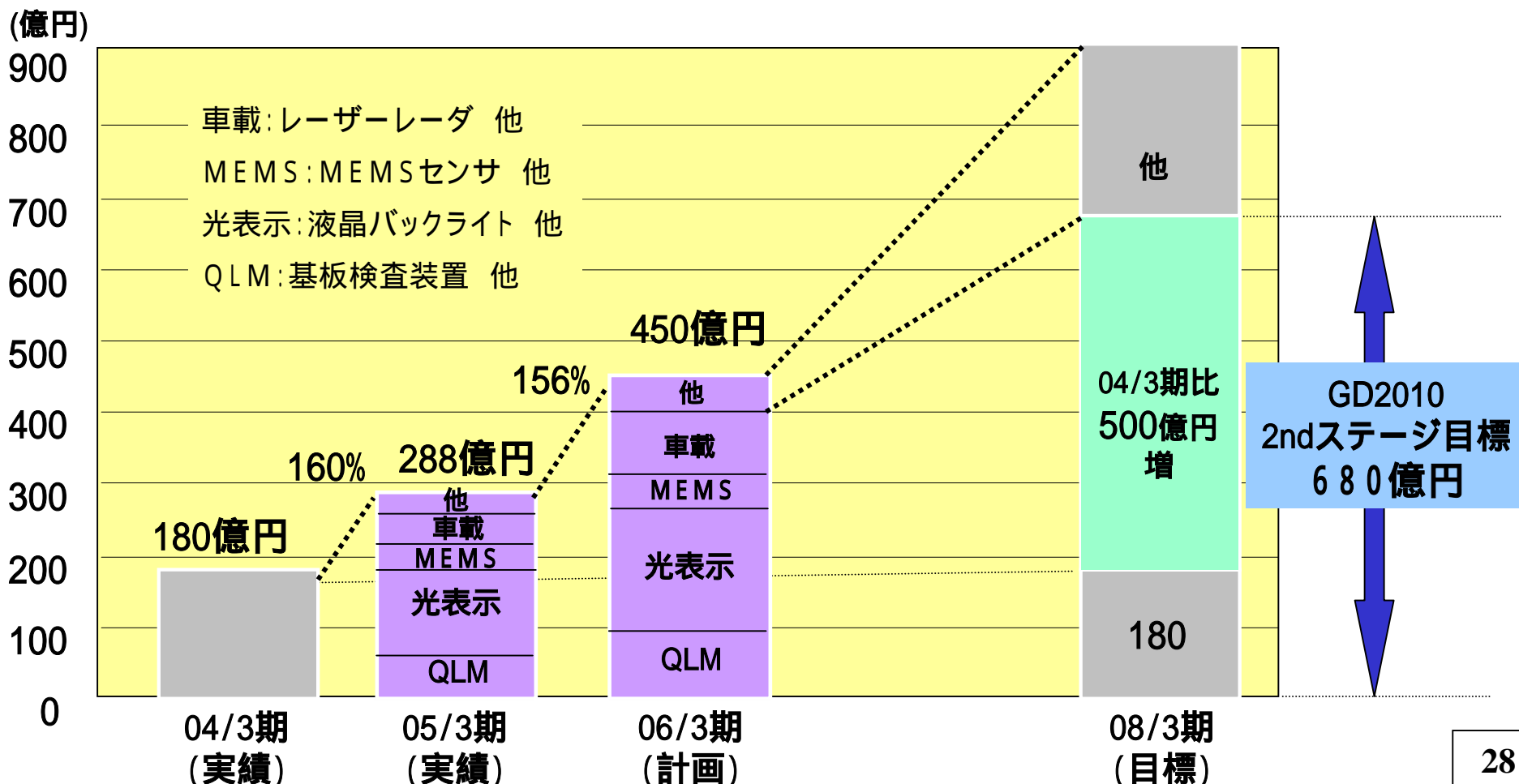
\*PBO: 予測給付債務 Projected Benefit Obligation  
(使用割引率 2.0%)



# 重点戦略の進捗状況

## (1) 新規領域の売上成長

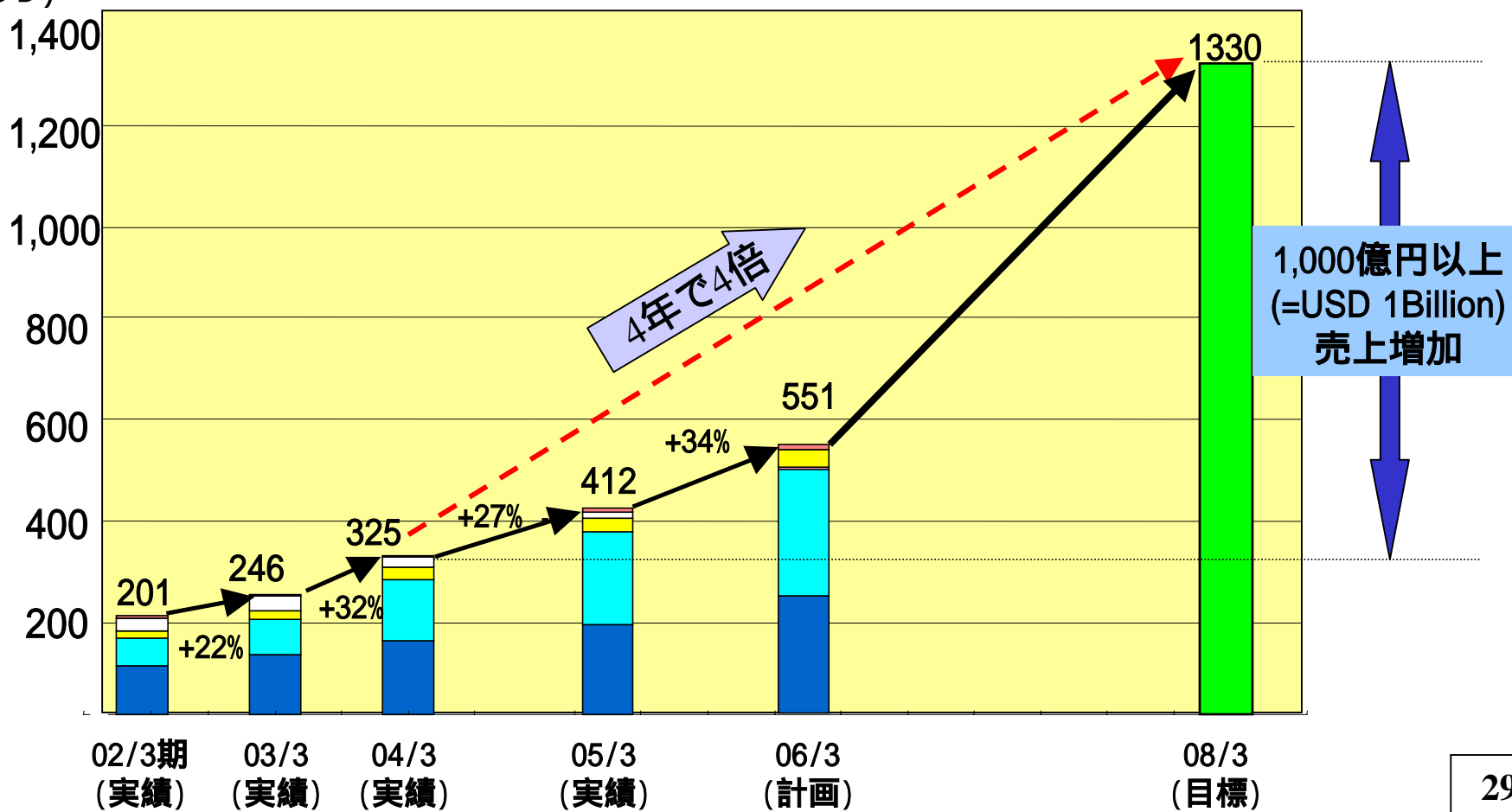
2007年度の目標達成に向け、50%以上の成長を継続し、  
2006年3月期は新規領域での売上450億円を計画



# 重点戦略の進捗状況 (2) 中華圏の売上成長

2007年度の目標達成に向け、さらに成長率を高める  
2006年3月期は中華圏での売上US\$551Mを計画

(MUSD)

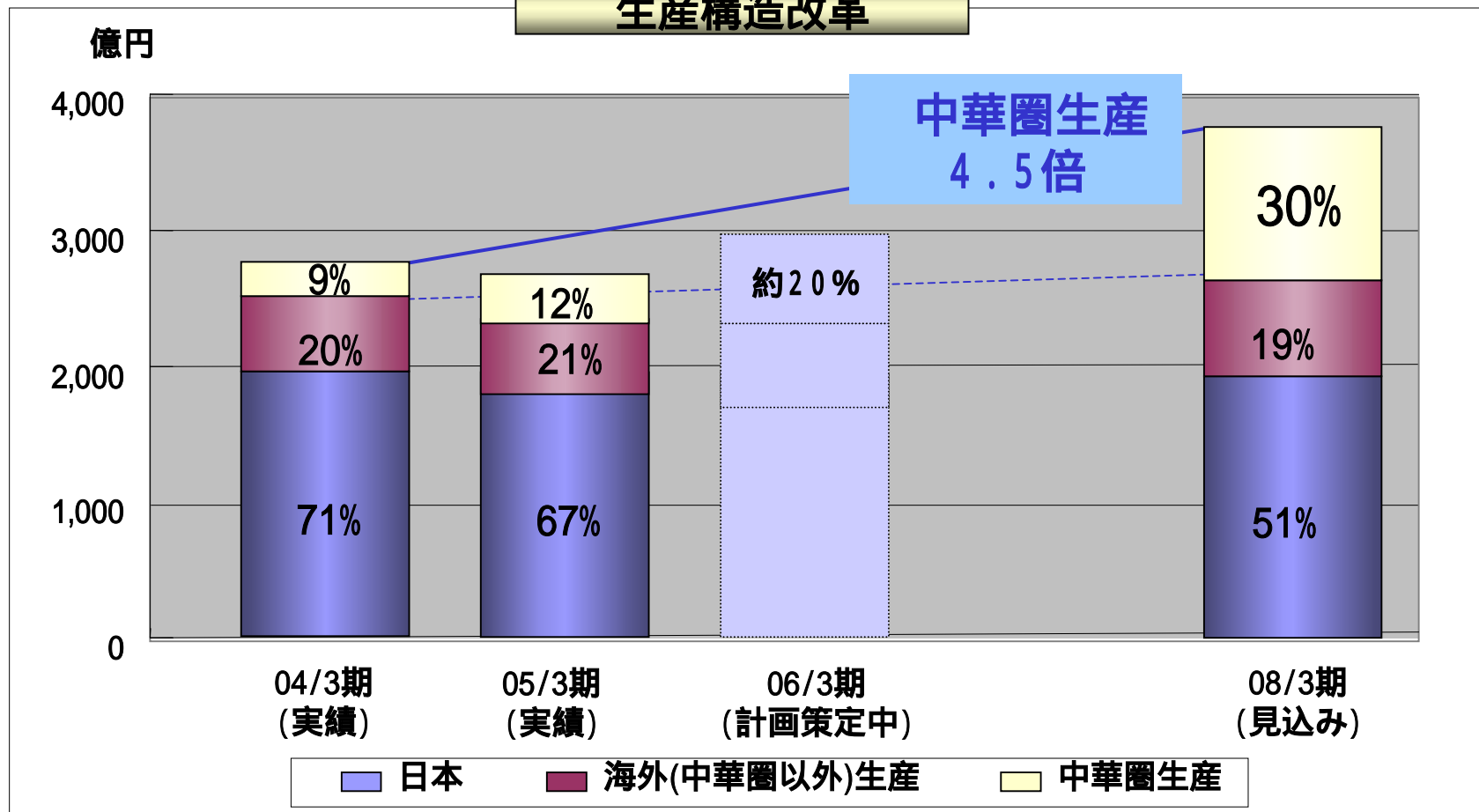


# 重点戦略の進捗状況

## (3) 生産構造改革

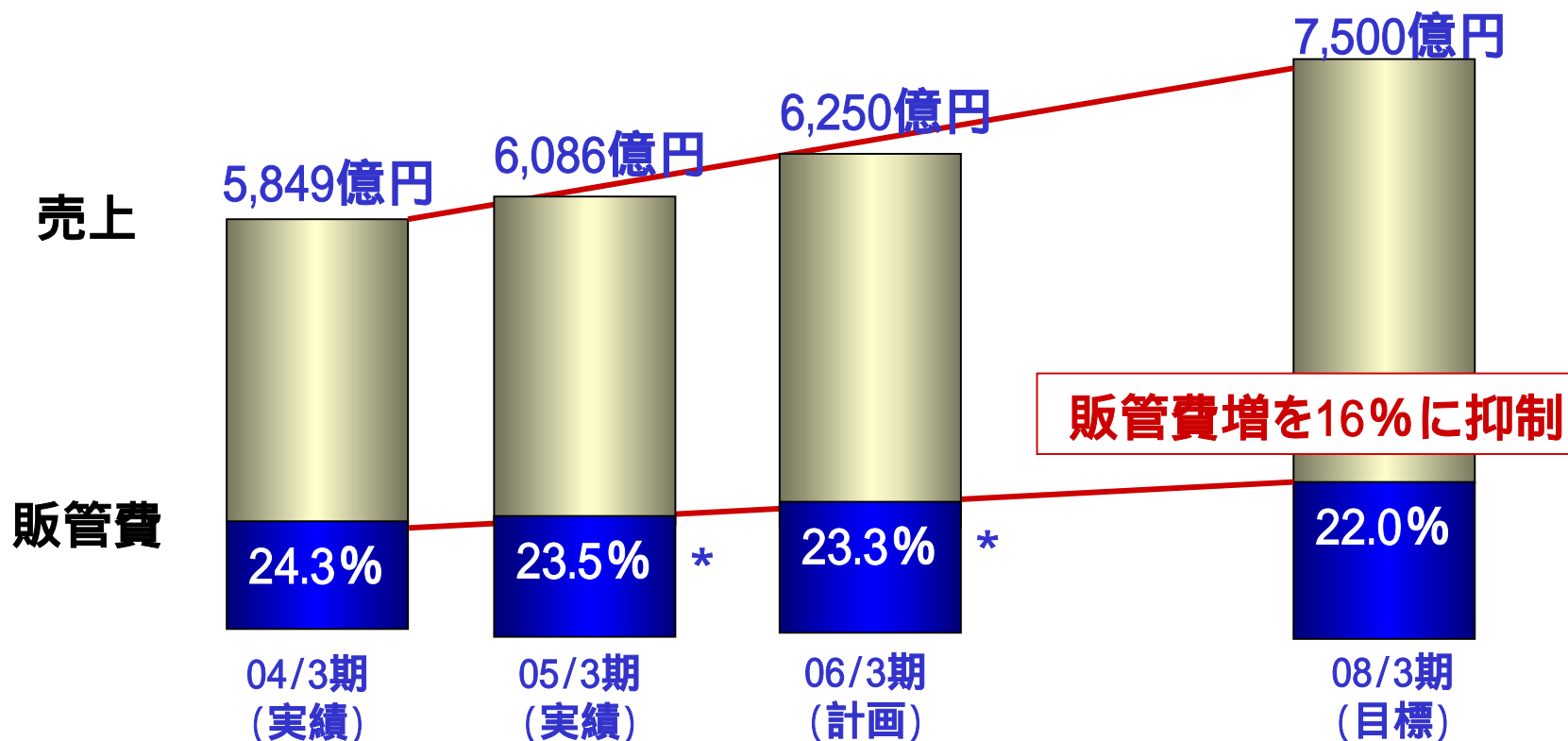
目標の製造固定費比率15%達成に向け、中華圏への生産シフトを継続  
中華圏生産比率は05年度も増加を維持し、07年度30%程度に達する

### 生産構造改革



# 重点戦略の進捗状況 (4) 販管費構造改革

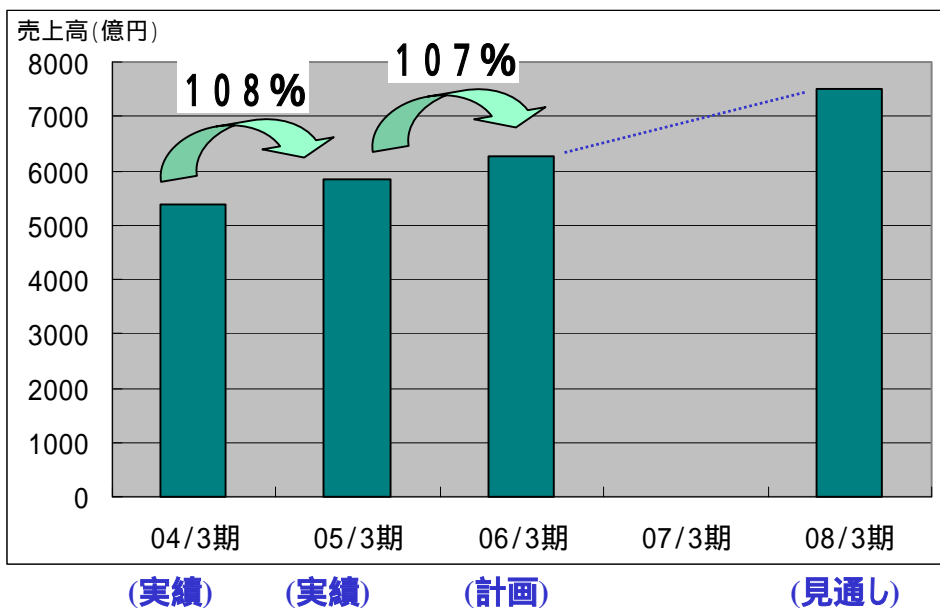
目標の販管費比率22%達成に向け、事業部門、本社部門とも  
継続した販管費の抑制を図る



\* 注) 上記販管費の04年度実績、05年度計画は、特殊要因(規制化学物質対応)を除いています。

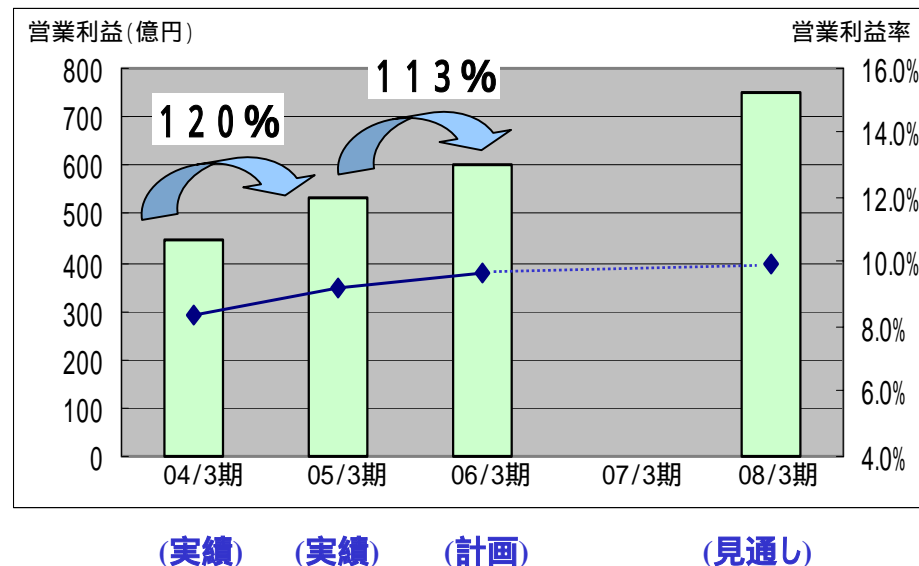
金融機器事業を除いた売上成長率は、04年度108%、05年度107%  
2007年度の目標に向け、2桁に近い成長を維持

## 売上高 (金融機器事業を除く)



## 営業利益

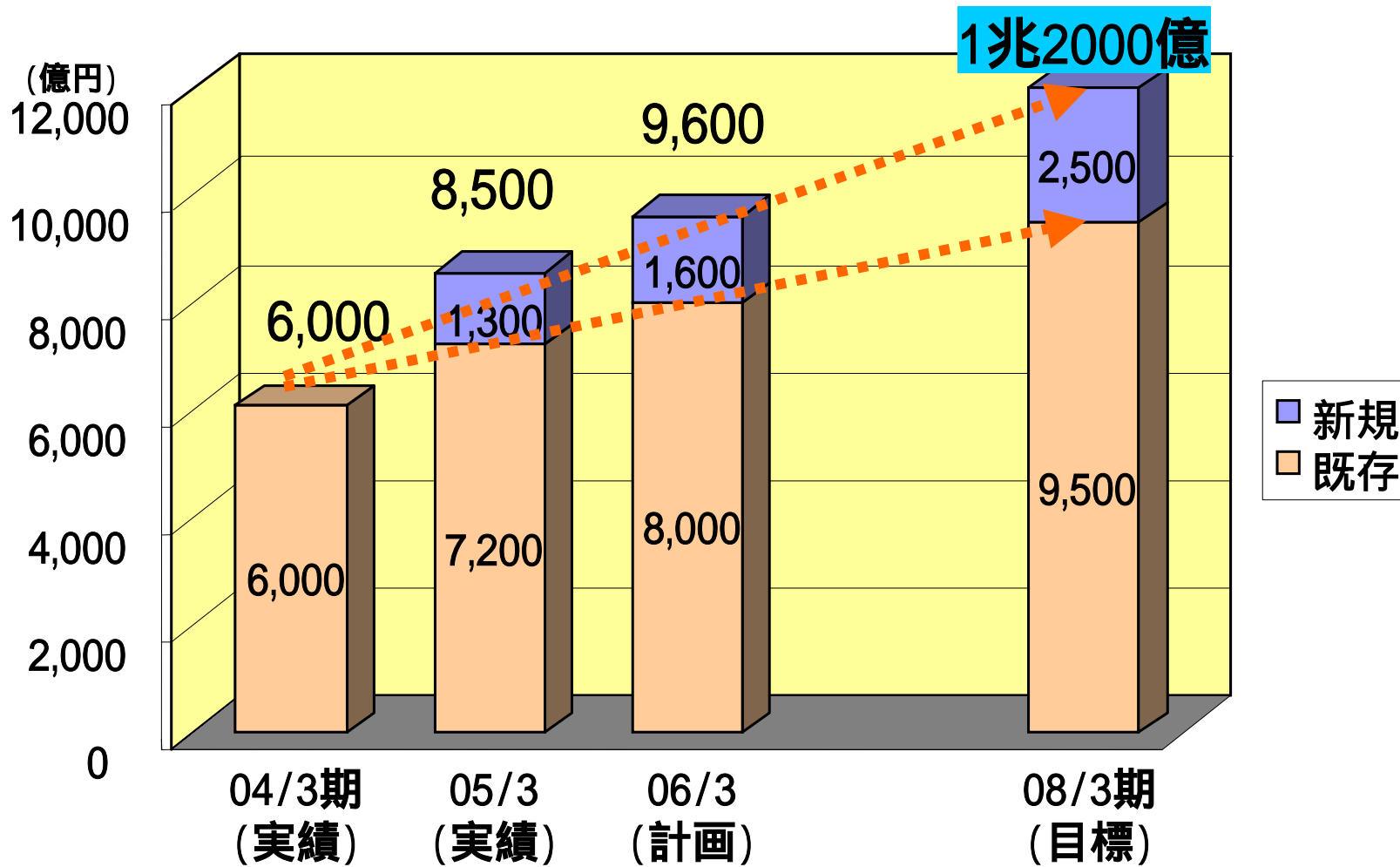
(金融機器事業、規制化学物質対応、代行返上益を除く)





# 中期目標「事業価値倍増」 の進捗状況

売上、利益増により事業価値(オムロン独自算出)は  
GD2010目標に対してオンライン





## 3. 利益配分に関する基本方針

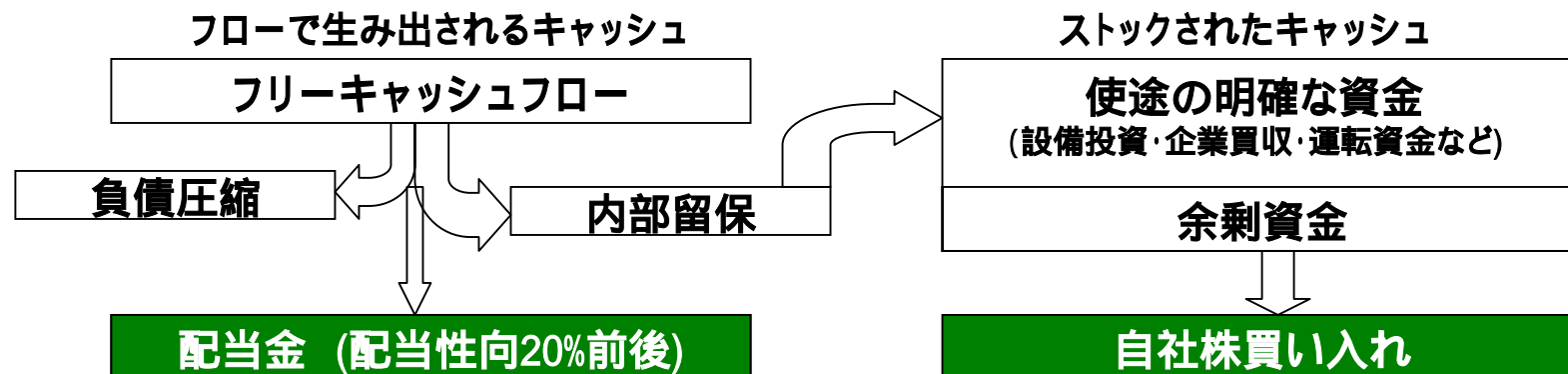


# 利益配分に関する基本方針

**2005年3月期の年間配当金を24円に増額  
2006年3月期の年間配当金も24円を継続予定**

## 【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、株主の皆様へ還元
- (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へ還元



(参考資料)

2005年3月期第3四半期業績説明会(2005年2月1日)  
に発表した資料の抜粋です。

## 長期経営計画GD2010 第2ステージ目標



**Small but Global**  
**グローバルで一流企業として認知される**

GD2010

**経営目標:企業価値の長期的最大化**

2010年までに

**収益を伴った成長企業の実現**

2nd.ステージ(2004年3月～2008年3月)でめざすもの

収益と成長のバランスを図りつつ  
**不断の構造改革の推進で事業価値の倍増化を実現する**

新中期目標は企業価値最大化にダイレクトに迫る  
「事業価値の総和を倍増」

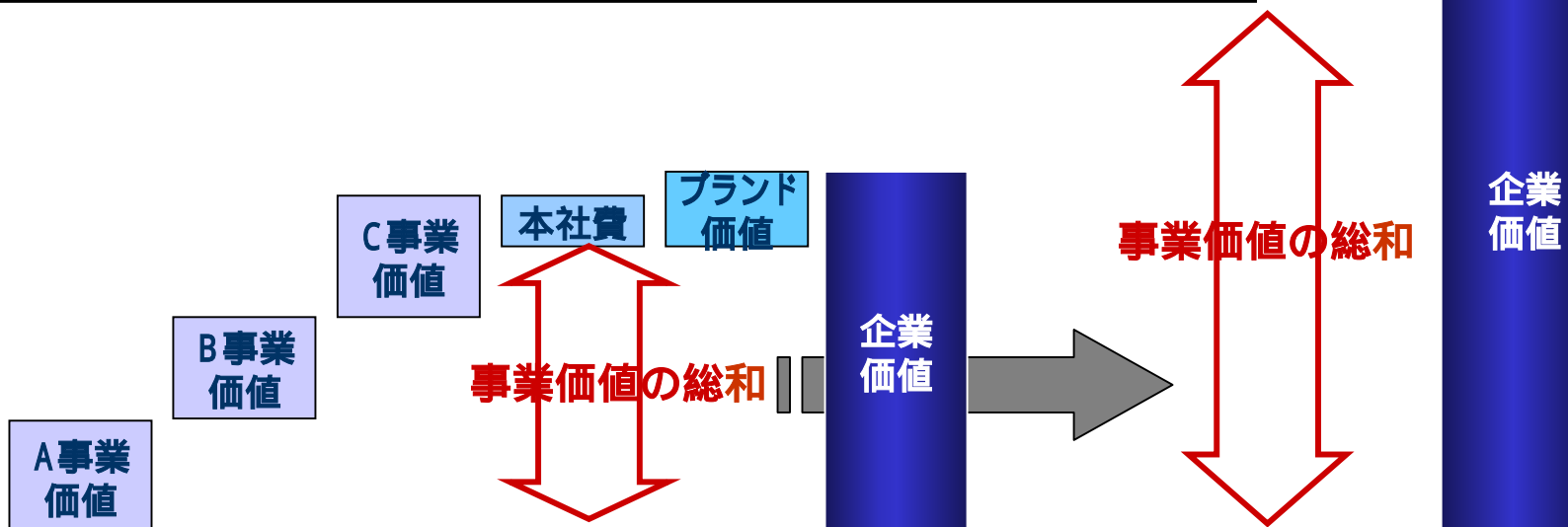
GD2010 経営目標

企業価値の長期的最大化

ブランド価値の向上

新中期目標 (2008年3月期)

事業価値の総和を2004年3月期比倍増



# 事業価値倍増の実現に向けて ひとつのシナリオ

GD2010  
第2ステージ目標

**新規領域で2,500億円の事業価値を創出し  
同時に既存領域での事業価値を9,500億円に増加する**

03年度

事業価値の総和 **6,000億円**

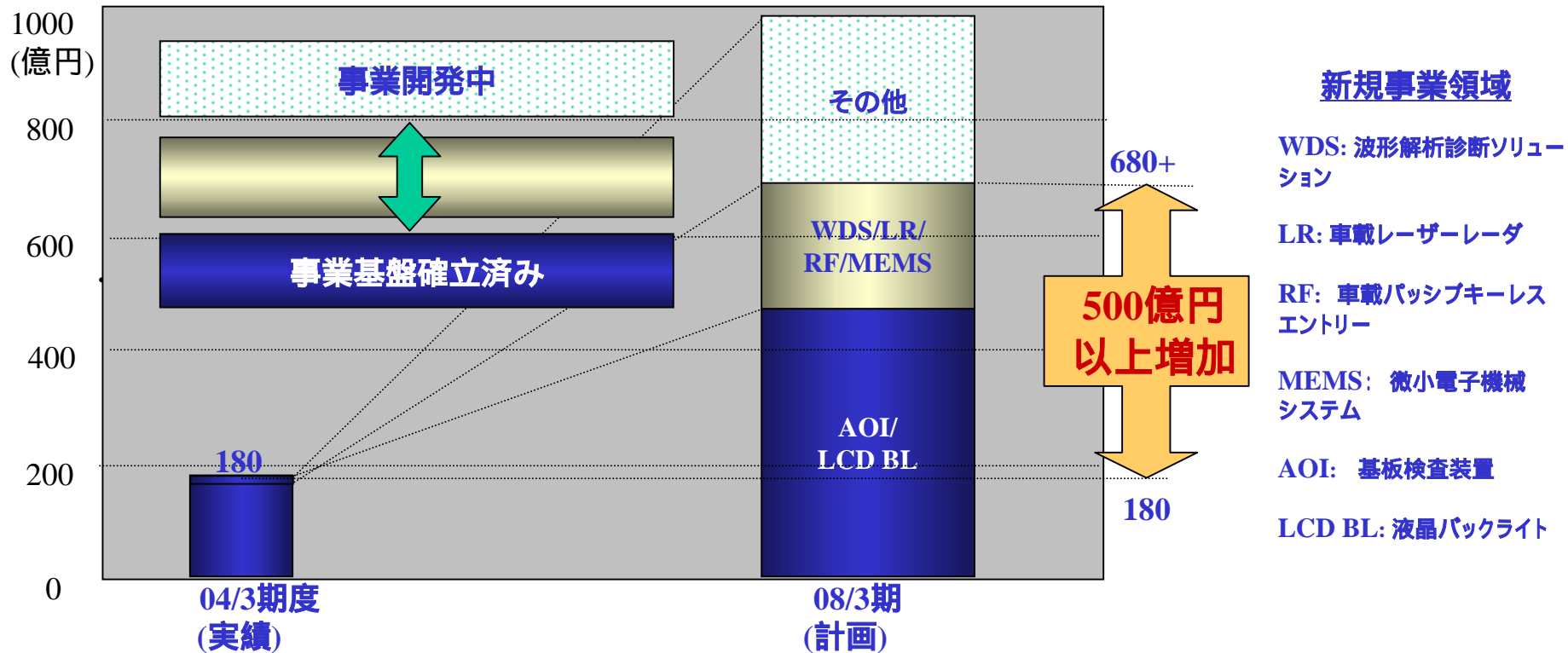
07年度

事業価値の総和 **12,000億円**

< 新規領域 >	< 既存 + 中国領域 >
<p><b>新たに2,500億円の 事業価値を創出</b></p>	<p><b>03年度から1.6倍化して 事業価値9,500億円に増大</b></p>
<p>売上500億円増、成長率20%以上の 新規事業領域確立</p>	<p>中華圏事業の売上1000億円増加</p>
	<p>ROSを2%改善</p>
	<p>事業資産回転率を10%改善</p>

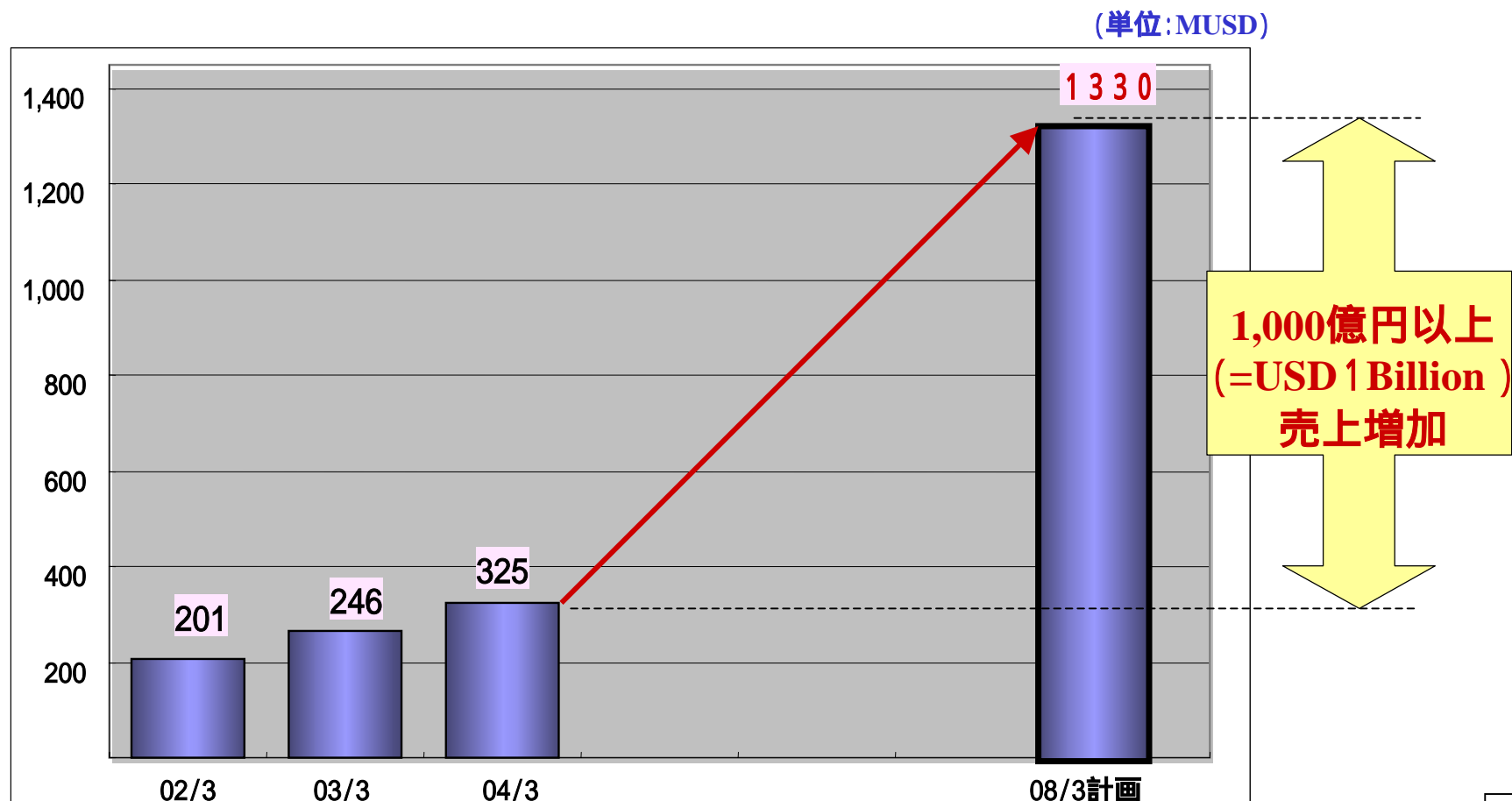
全社運営目標: ROIC 10%以上

事業化確度の高いテーマを中心に、独自技術と  
オンリーワン商品で04年3月期比売上500億円増加をめざす

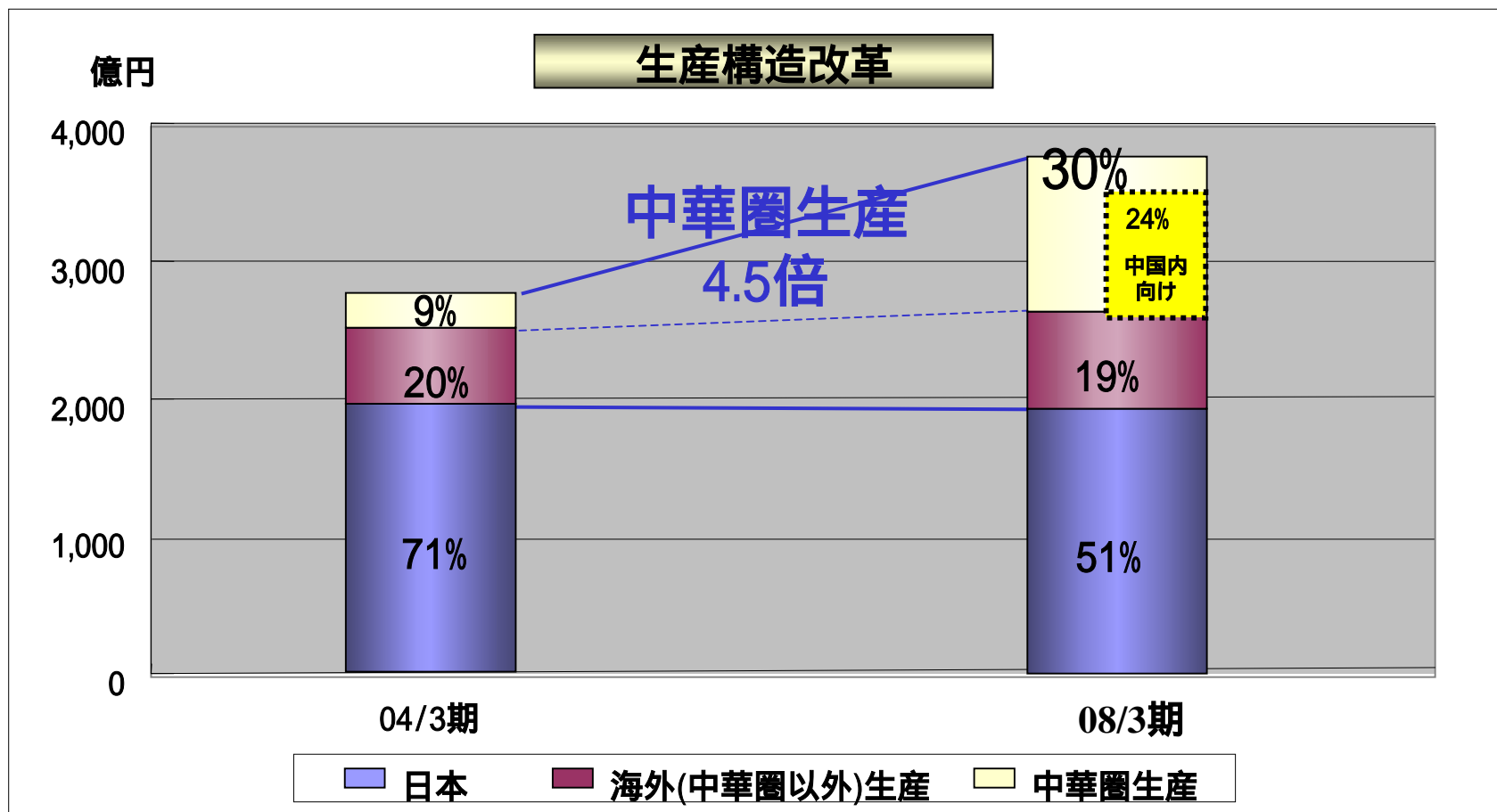




04年3月期比で中華圏売上の1,000億円程度増加により、  
営業利益を約100億円増大

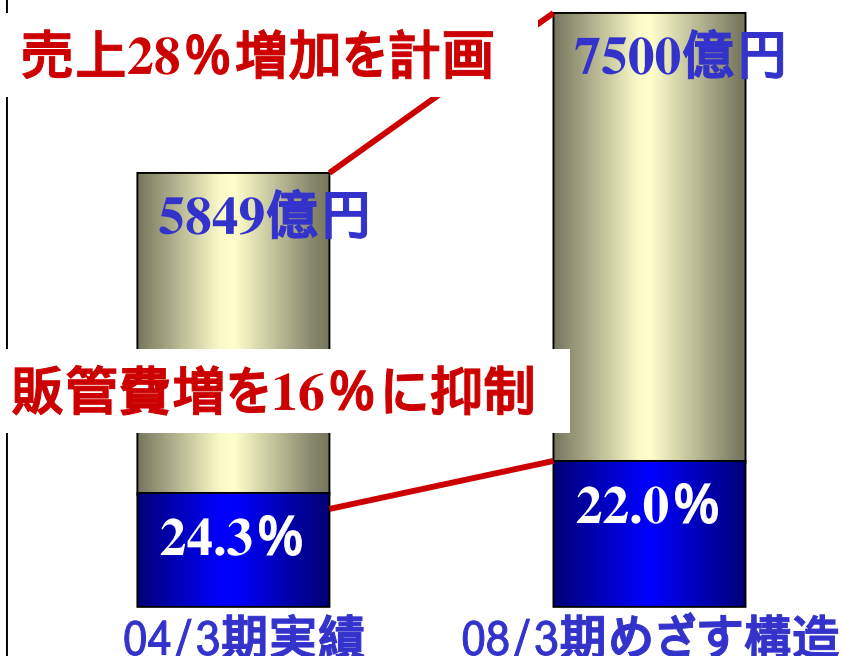


中華圏での生産比率を08年3月期に約30%まで高め、  
連結製造費比率を2ポイント低減

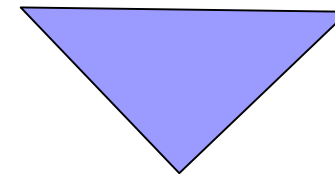


## 事業部門と本社部門の合計で販管費比率を 03年度比約2ポイント低減する（運営構造改革その2）

高い成長が見込まれる分野にグループ内の経営資源を集中的にシフトし、グループ全体での販管費の伸びを抑制することにより07年度の販管費率を03年度比2ポイント強改善するもの。



グループ全体の  
経営資源再配分

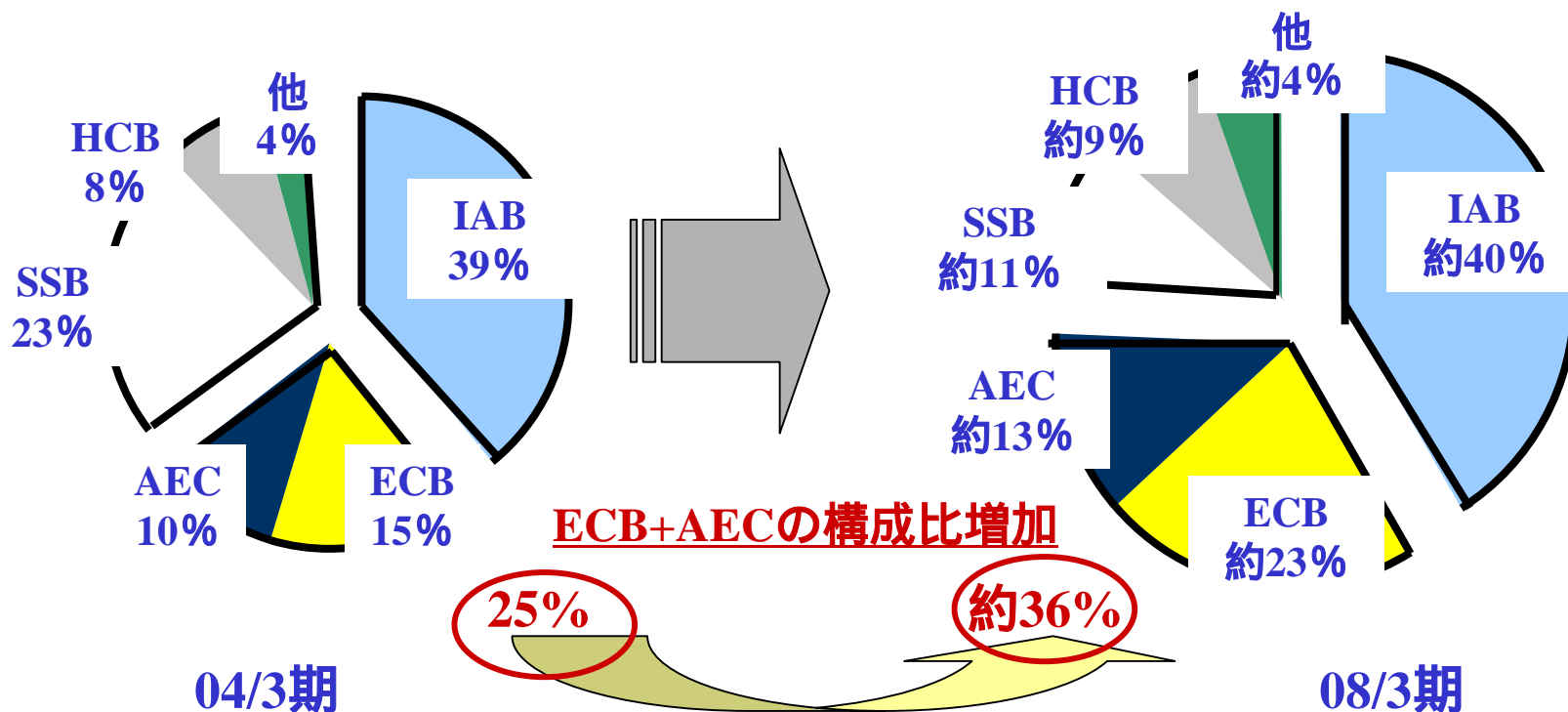


営業・スタッフ部門を中心に  
生産性革新

ECBとAECを中心に高い成長を実現し、SSB売上減少\*をカバーすると同時に、IABに並ぶ事業の柱を確立する

\* 2004年10月SSBの金融機器事業を合併会社に移行したため

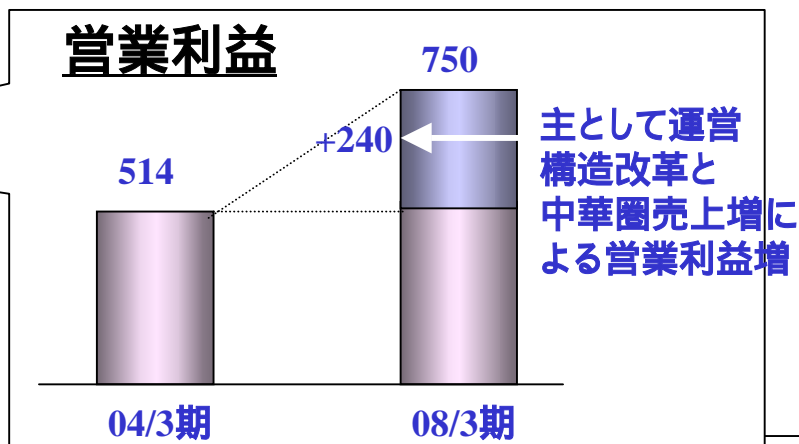
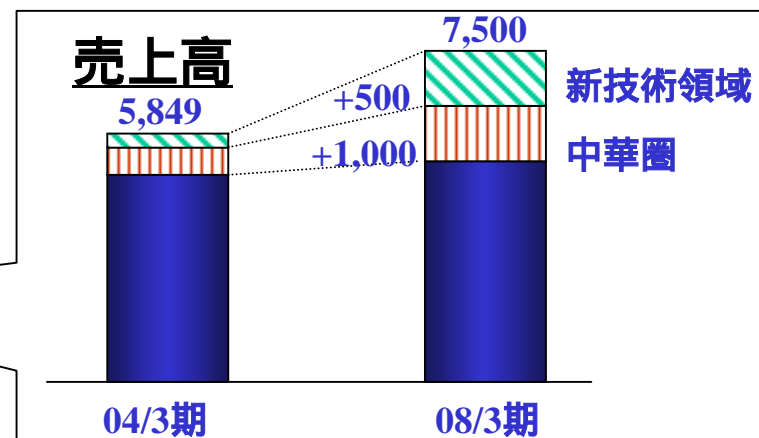
## 「成長と収益のバランス」実現

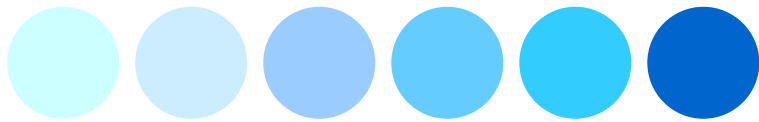


**事業構造を変革しつつ、高い成長を実現し  
収益率 (ROS/ROIC/ROE) も10%以上を確保する**

	2004年 3月期 実績	2008年 3月期 計画	売上比率
売上高	5,849	7,500	100.0%
売上総利益	2,401	3,000	40.0%
販管費	1,422	1,650	22.0%
R & D費	465	600	8.0%

営業利益	514	750	10.0%
------	-----	-----	-------





人と機械のベストマッチングをめざして

# オムロン株式会社



<お問い合わせ>

財務IR室 経営IR部

電話: 03-3436-7170

Email: [omron\\_ir@omron.co.jp](mailto:omron_ir@omron.co.jp)

HPアドレス: [www.omron.co.jp](http://www.omron.co.jp)

