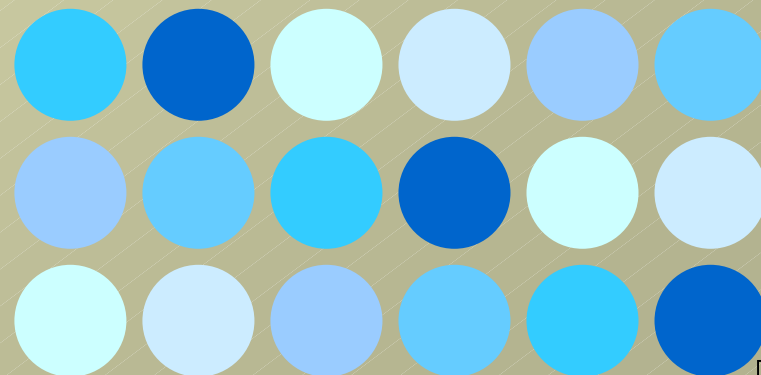


2005年3月期 ~ 第3四半期業績概要 ~

2005年2月1日

オムロン株式会社



< 目 次 >

1. 第3四半期業績結果
2. 通期業績見通し
3. 長期経営計画GD2010 第2ステージ目標
4. CSRへの取り組みと2010年に向けた挑戦

注意

1. 四半期の財務数値については、監査法人による監査・レビューを受けておりません。
2. 当社の連結決算は米国会計基準を採用しています。
3. 連結子会社数は141社、持分法適用関連会社数は17社です。
4. 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海外の経済情勢、()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
制御機器	インダストリアル・オートメーション・ビジネス	IAB	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・コンポーネンツ・ビジネス	ECB	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	オートモーティブ・エレクトロニクス・コンポーネンツ	AEC	自動車搭載用電子部品の製造販売
公共システム	ソーシアル・システムズ・ビジネス *注)	SSB	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	HCB	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」へ移管いたしました

1 . 第3 四半期業績結果

売上高4496億円(前年比約108%)、営業利益458億円
(前年比約123%)、いずれもほぼ前回見通しどおり

< 損益計算書 >

(単位: 億円)

(9ヶ月累積)	2003年 12月 実績	2004年 12月 実績	前年比 増減 %	2004年 12月 前回見通し*	前回見通し比 増減 %
売上高	4,168	4,496	107.9%	4,543	99.0%
売上総利益	1,726	1,860	107.8%	1,898	98.0%
販管費	1,044	1,055	101.1%	1,084	97.4%
R&D費	308	346	112.3%	362	95.7%
営業利益	373	458	122.8%	452	101.4%
税引前利益	348	431	123.9%	425	101.4%
税引後利益	171	248	145.1%	-	-

< 為替レート >

(単位: 円)

US\$レート	115.3	107.9	-7.3	107.7	0.2
EURレート	132.4	134.2	1.9	135.1	-0.9

*前回見通しは2004年10月28日発表のもの

前年比での成長は継続するが、成長率は減速傾向
主力のIAB、ECBでは前回見通しを下回る

(単位:億円)

(9ヶ月累積)	2003年 12月 実績	2004年 12月 実績	前年比 増減 %	2004年 12月 前回見通し*	前回見通し比 増減 %
エリア別					
国内	2,498	2,695	107.9%	2,720	99.1%
海外**	1,670	1,801	107.9%	1,823	98.8%
合計	4,168	4,496	107.9%	4,543	99.0%

**直接貿易は海外に含む

カンパニー別	実績	実績	%	前回見通し*	%
IAB	1,685	1,876	111.3%	1,897	98.9%
ECB	669	761	113.7%	785	96.9%
AEC	432	472	109.2%	462	102.1%
SSB	845	800	94.8%	829	96.5%
HCB	361	386	106.8%	384	100.5%
その他	176	202	114.6%	186	108.3%
合計	4,168	4,496	107.9%	4,543	99.0%

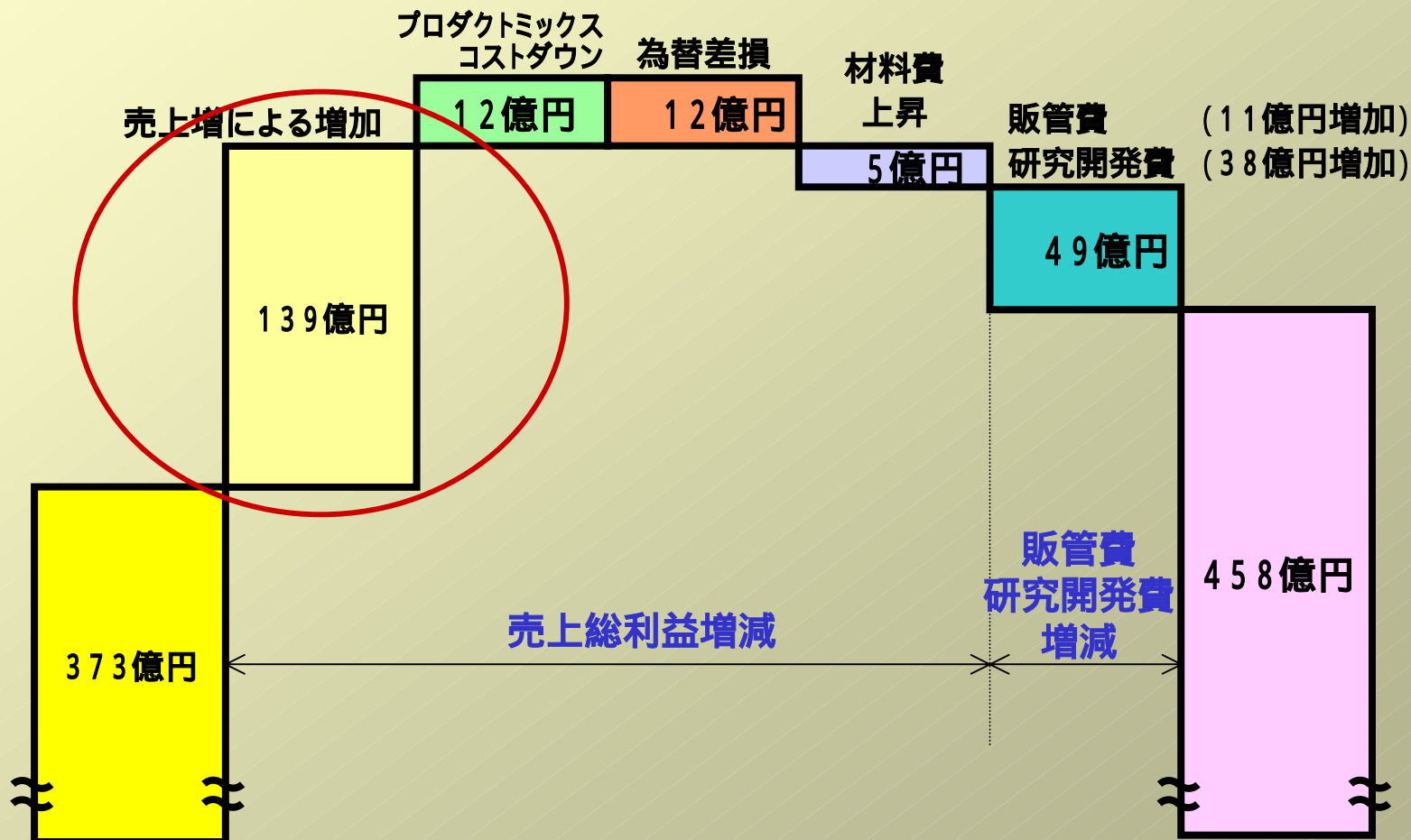
*前回見通しは2004年10月28日発表のもの

HCBを除く全事業で前年比増加
ただし前回見通し比ではIABとECBが減少

(単位:億円)

(9ヶ月累積) カンパニー別	2003年 12月 実績	2004年 12月 実績	前年比 増減 %	2004年 12月 前回見通し*	前回見通し比 増減 %
IAB	251	322	128.5%	341	94.4%
ECB	114	122	107.3%	128	95.6%
AEC	5	-5	-	-3	-
SSB	49	50	102.0%	47	104.6%
HCB	68	59	87.8%	56	105.9%
その他	29	34	117.0%	24	141.5%
本社費他消去	-142	-124	87.6%	-142	87.5%
合計	373	458	122.8%	452	101.4%

売上の伸びが総利益増加の主要因 営業利益は前年比85億円の増加



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)

デジタルパネルメータ



プログラマブルコントローラ



基板検査装置



売上高1876億円、営業利益率17.1%

国内外の景気減速を受け、成長率は減少傾向

(単位:億円)

IAB (9ヶ月累積)	2003年 12月 実績	2004年 12月 実績	前年比 増減 %
国内売上高	844	973	115.3%
海外売上高	841	902	107.3%
北米	150	152	101.6%
欧州	441	485	109.8%
アジア	102	76	75.3%
中華圏	146	158	107.7%
貿易分	2	31	1640.2%
売上総合計	1,685	1,876	111.3%
営業利益	251	322	128.5%

*

*

*注) 韓国内の販売の代理店移行によるもの
(上期に発生)

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761億円、営業利益率16.0%

前年比10%以上の成長を継続するも見通しには未達

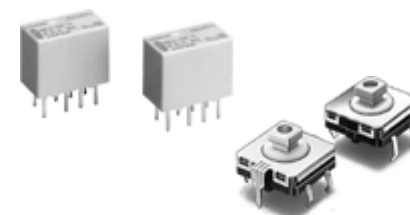
(単位:億円)

ECB (9ヶ月累積)	2003年 12月 実績	2004年 12月 実績	前年比 増減 %
国内売上高	364	395	108.7%
海外売上高	305	365	119.9%
北米	80	73	92.0%
欧州	74	88	118.9%
アジア	36	42	115.1%
中華圏	67	86	129.3%
貿易分	48	76	158.1%
売上総合計	669	761	113.7%
営業利益	114	122	107.3%

FPCコネクタ



リレー、スイッチ



液晶画面用バックライト
B-MLA



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、パワーウィンドースイッチ、キーレスリモートスイッチ、ECUなど

売上472億円、営業利益はマイナス
欧州やアジアは堅調を継続

(単位:億円)

AEC (9ヶ月累積)	2003年 12月 実績	2004年 12月 実績	前年比 増減 %
国内売上高	181	194	107.1%
海外売上高	250	278	111.1%
北米	156	153	97.8%
欧州	29	38	128.6%
アジア	64	86	135.1%
中華圏	0	0	-
貿易分	2	1	79.1%
売上総合計	432	472	109.2%
営業利益	5	-5	-

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800億円、営業利益率6.2%

金融事業の分社化により売上減、駅務の新札対応は継続

(単位:億円)

SSB (9ヶ月累積)	2003年 12月 実績	2004年 12月 実績	前年比 増減 %
国内売上高	768	752	97.9%
海外売上高	77	48	62.6%
北米	2	1	83.4%
欧州	7	4	53.6%
アジア	0	0	9.7%
中華圏	4	0	3.1%
貿易分	63	43	67.9%
売上総合計	845	800	94.8%
営業利益	49	50	102.0%

自動改札機



自動券売機



交通/道路管理システム



*注) 2004年9月30日までの実績には、ATM等の
金融機器事業も含まれます

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386億円、営業利益率15.5%

中国では減速、他エリアでは血圧計などが堅調に推移

(単位:億円)

HCB (9ヶ月累積)	2003年 12月 実績	2004年 12月 実績	前年比 増減 %
国内売上高	167	183	109.6%
海外売上高	194	203	104.7%
北米	103	111	107.9%
欧州	61	62	102.2%
アジア	9	11	112.9%
中華圏	21	19	91.2%
貿易分	1	1	70.6%
売上総合計	361	386	106.8%
営業利益	68	59	87.8%

血圧計



体組成計(カラダスキャン)



携帯型心電計



2 . 通期業績見通し

**国内外の景気減速傾向を受け、見通しを下方修正
前年比増収増益は維持し、利益は過去最高を予想**

< 損益計算書 >

(単位:億円)

	04年3月期 通期 実績	05年3月期 通期 見通し	前年比 増減 %	05年3月期 通期 前回見通し*	前回見通し比 増減 %
売上高	5,849	6,100	104.3%	6,150	99.2%
売上総利益	2,401	2,500	104.1%	2,540	98.4%
販管費	1,422	1,440	101.3%	1,450	99.3%
R&D費	465	490	105.4%	490	100.0%
営業利益	514	570	110.9%	600	95.0%
税引前利益	480	535	111.5%	560	95.5%
税引後利益	268	310	115.6%	340	91.2%

< 為替レート >

ROE=10.6%、EPS=約130円の見通し (単位:円)

US\$レート	113.4	106.1	-7.3	109.8	-3.7
EURレート	132.4	134.4	2.0	131.5	2.9

*前回見通しは2004年10月28日発表のもの

過去最高

国内は前回見通しどおりだが、海外は前回見通しより減少
セグメントでは、IAB、ECBで、前回見通しを下回る予想

(単位:億円)

エリア別	04年3月期 通期 実績	05年3月期 通期 見通し	前年比 増減 %	05年3月期 通期 前回見通し*	前回見通し比 増減 %
国内	3,611	3,695	102.3%	3,695	100.0%
海外**	2,238	2,405	107.5%	2,455	98.0%
合計	5,849	6,100	104.3%	6,150	99.2%

**直接貿易は海外に含む

カンパニー別	実績	見通し	%	前回見通し*	%
IAB	2,296	2,490	108.4%	2,530	98.4%
ECB	890	1,030	115.7%	1,065	96.7%
AEC	588	635	107.9%	620	102.4%
SSB	1,360	1,165	85.7%	1,160	100.4%
HCB	470	510	108.6%	510	100.0%
その他	245	270	110.3%	265	101.9%
合計	5,849	6,100	104.3%	6,150	99.2%

*前回見通しは2004年10月28日発表のもの

前回見通しを下回るが、過去最高益を予想
IAB、ECB、HCBは大幅成長、SSB、AECでは減益見込み

(単位:億円)

カンパニー別	04年3月期 通期 実績	05年3月期 通期 見通し	前年比 増減 %	05年3月期 通期 前回見通し*	前回見通し比 増減 %
IAB	342	415	121.4%	445	93.3%
ECB	146	165	113.1%	170	97.1%
AEC	10	3	30.0%	3	100.0%
SSB	104	69	66.3%	65	106.2%
HCB	72	80	111.4%	80	100.0%
その他	38	22	57.8%	31	71.0%
本社費他消去	-197	-184	93.3%	-194	94.8%
合計	514	570	110.9%	600	95.0%

*前回見通しは2004年10月28日発表のもの

3 . 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

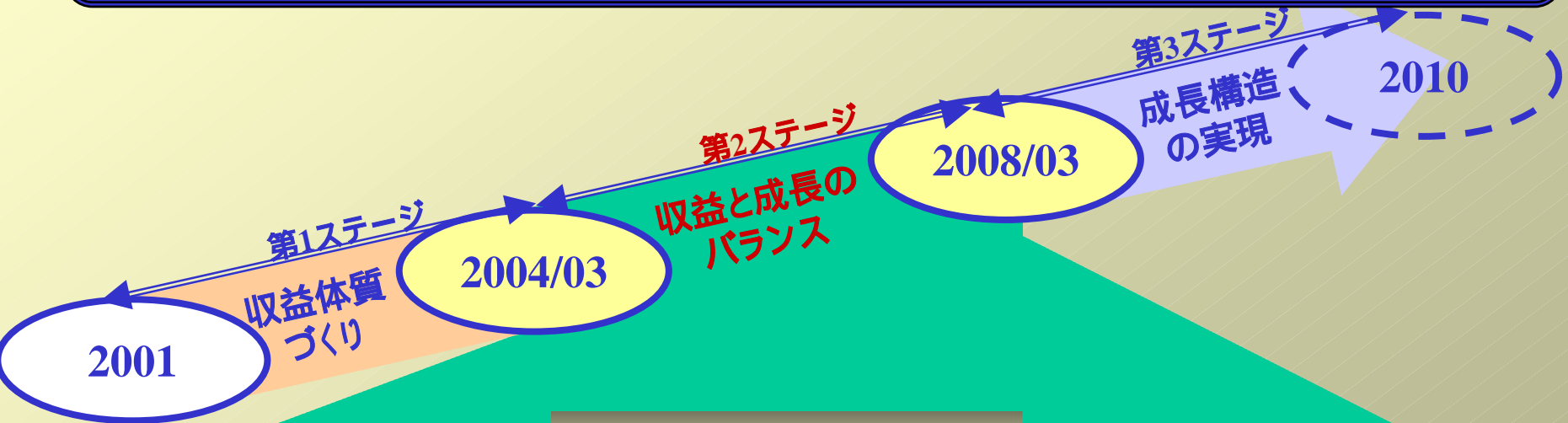
第1ステージでめざしたもの

高収益構造の確立、ROE 10%の実現



2004/03にROE10.2%達成

収益と成長のバランスを図りつつ、
不断の構造改革を推進



不断の構造改革

構造改革は第1ステージで終了ではなく、第2ステージも継続

- 【運営構造改革】** グローバルでの勝ち残りのため、変化対応力の強化と強靱な収益構造の構築
- 【ドメイン構造改革】** グローバルでの成長機会を捉えたエリア拡大と、技術を軸に新規成長の火種を着実にドメイン(面)へ拡大

**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」**

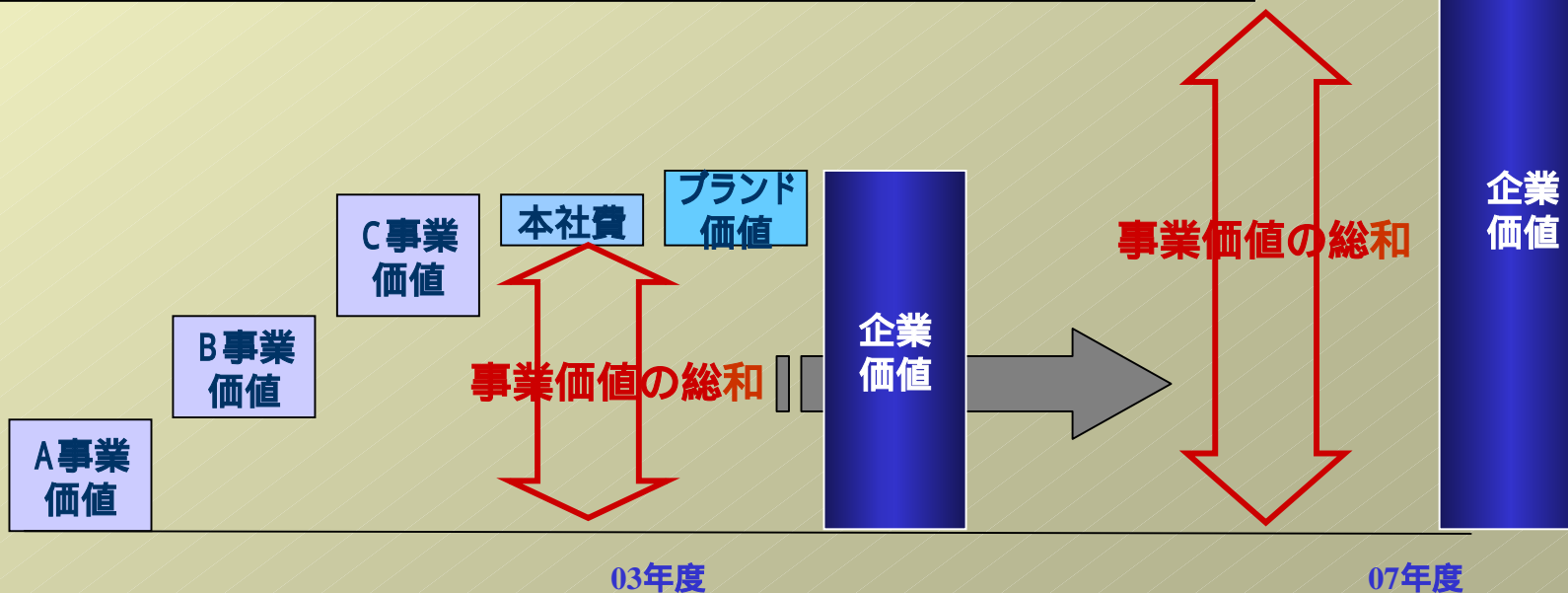
GD2010 経営目標

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(07年度)

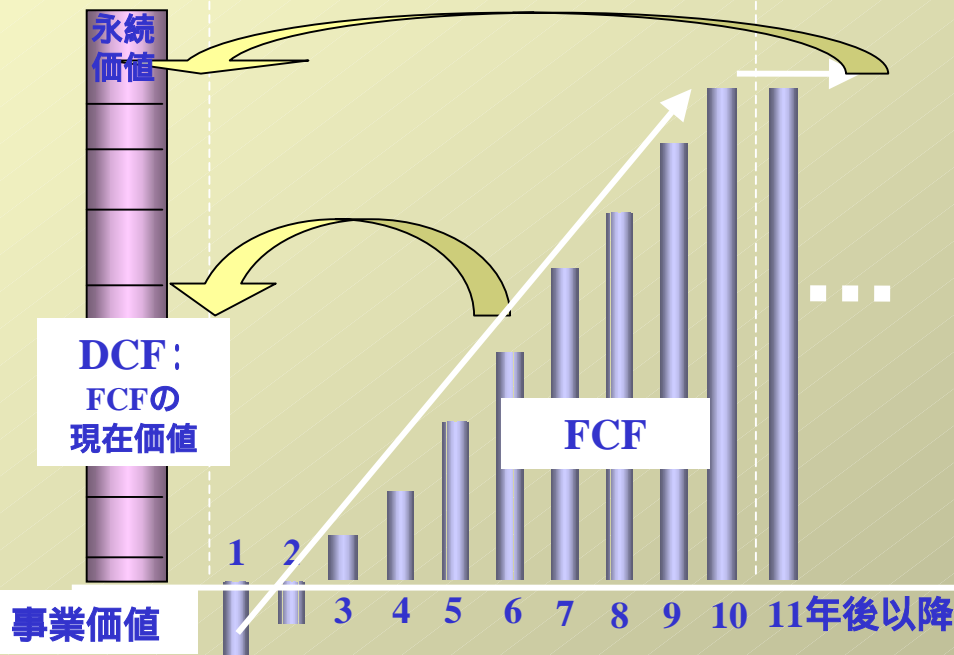
事業価値の総和を03年度比倍増



当社が定義する事業価値は各事業が将来に生み出す
FCF(フリーキャッシュフロー)の現在価値の合計値

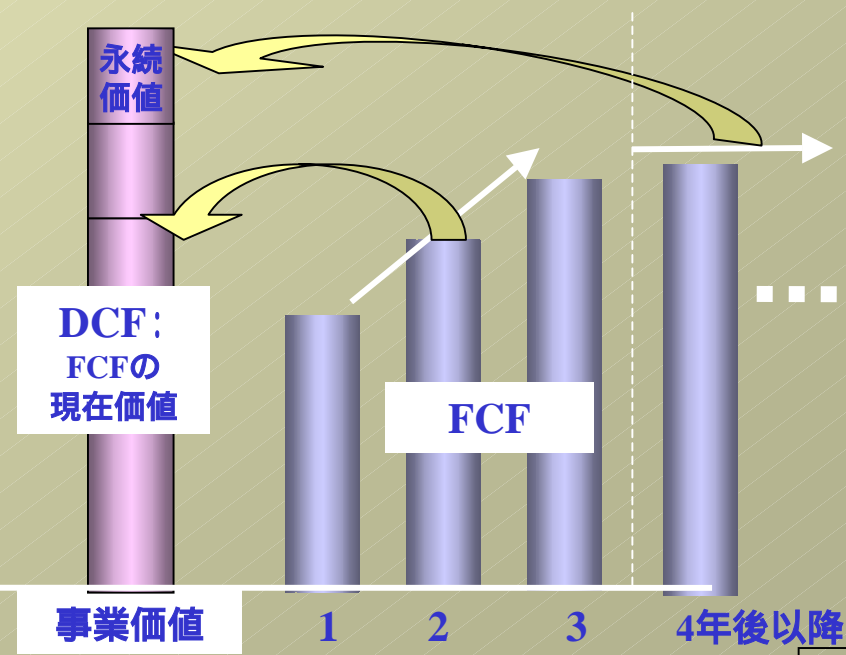
新規領域

5年計画を基に10年後まではFCFの成長を想定して現在価値を求める。11年後以降はFCF成長率をゼロとした永続価値を求める



既存 + 中国領域

3年後まではFCFの成長を想定して現在価値を求める。4年後以降はFCF成長率をゼロとして永続価値を求める



事業価値倍増の実現に向けて ひとつのシナリオ

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

< 新規領域のシナリオ >

新たに2,500億円の
事業価値を創出

売上680億円以上、FCF成長率20%以上
新規事業領域確立 (事業ドメイン改革)

< 既存 + 中華圏領域のシナリオ >

03年度から1.6倍化して
事業価値9,500億円に増大

→ スライド24へ

← スライド28へ

中華圏を中心に売上拡大
1000億円以上 (事業ドメイン改革)

既存領域中心に運営構造改革の
実行により収益性改善

→ スライド29へ

07年度に約680億円以上の売上、年平均FCF成長率20%が期待できる新規事業ドメイン確立（ドメイン構造改革その1）

売上/FCF増大計画

売上180億円

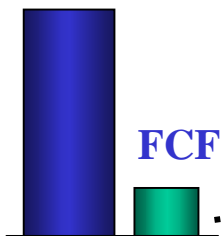
03年度



売上500億円
増加

売上680億円+

07年度



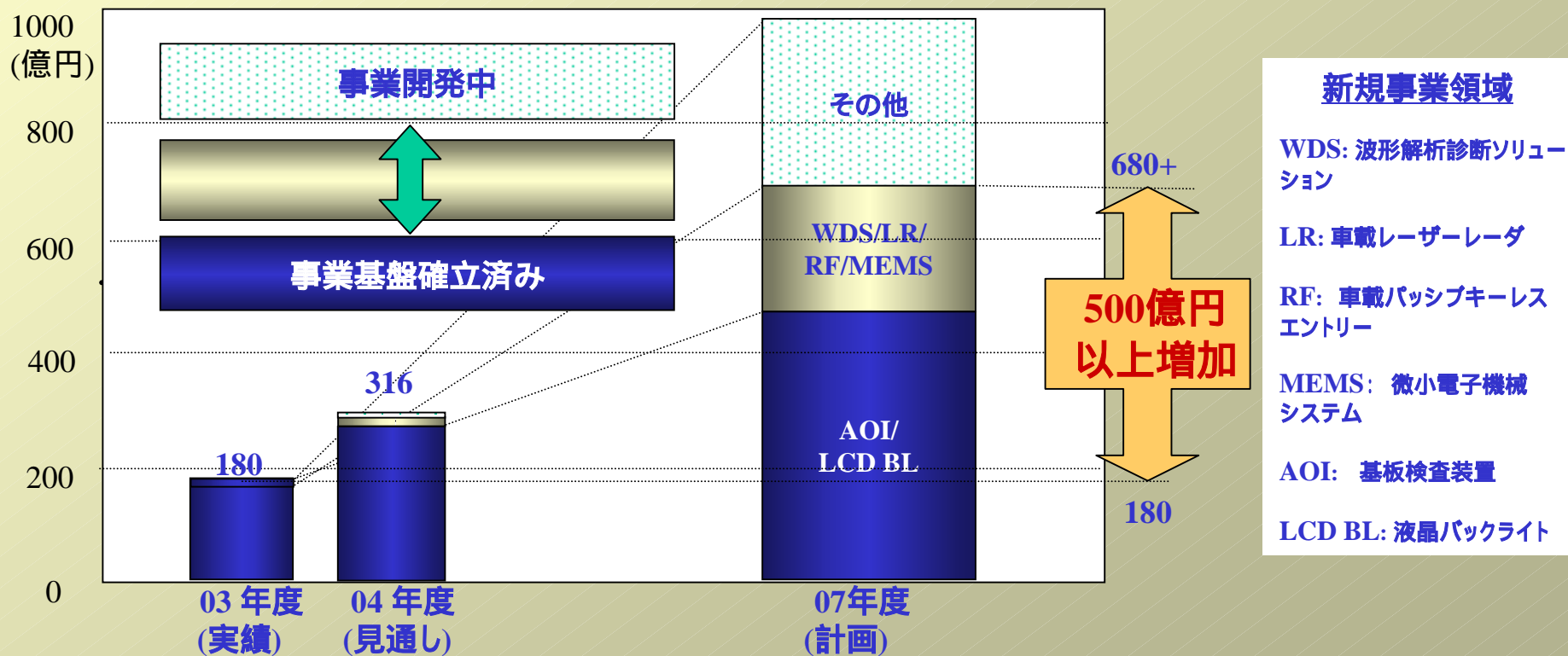
07年度新規領域の事業価値試算

事業価値
2,500億円

FCF
20%成長

07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18年度以降

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03年度比売上500億円増加をめざす



IAB/ECB/AECの中核3事業を中心として
高い成長率を期待できる商品群

IAB

AOI: 基板検査装置



WDS: 波形解析診断
ソリューション

ECB

LCD BL: LCD用バックライトユニット



(世界初 携帯電話向けリバーシブルタイプ)



光通信デバイス

AEC

L/R: 車載用レーザーレーダ



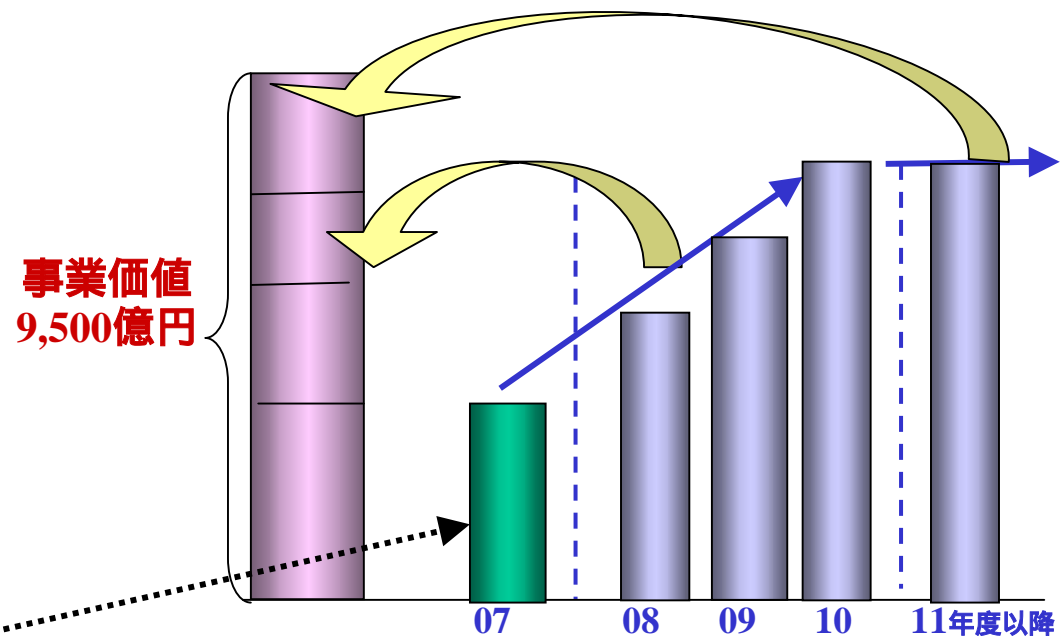
TPMS: タイヤプレッシャー
モニタリングシステム

中華圏売上約1,000億円増加、更に運営構造改革により
固定比率を低減し、営業利益を約250億円増加する

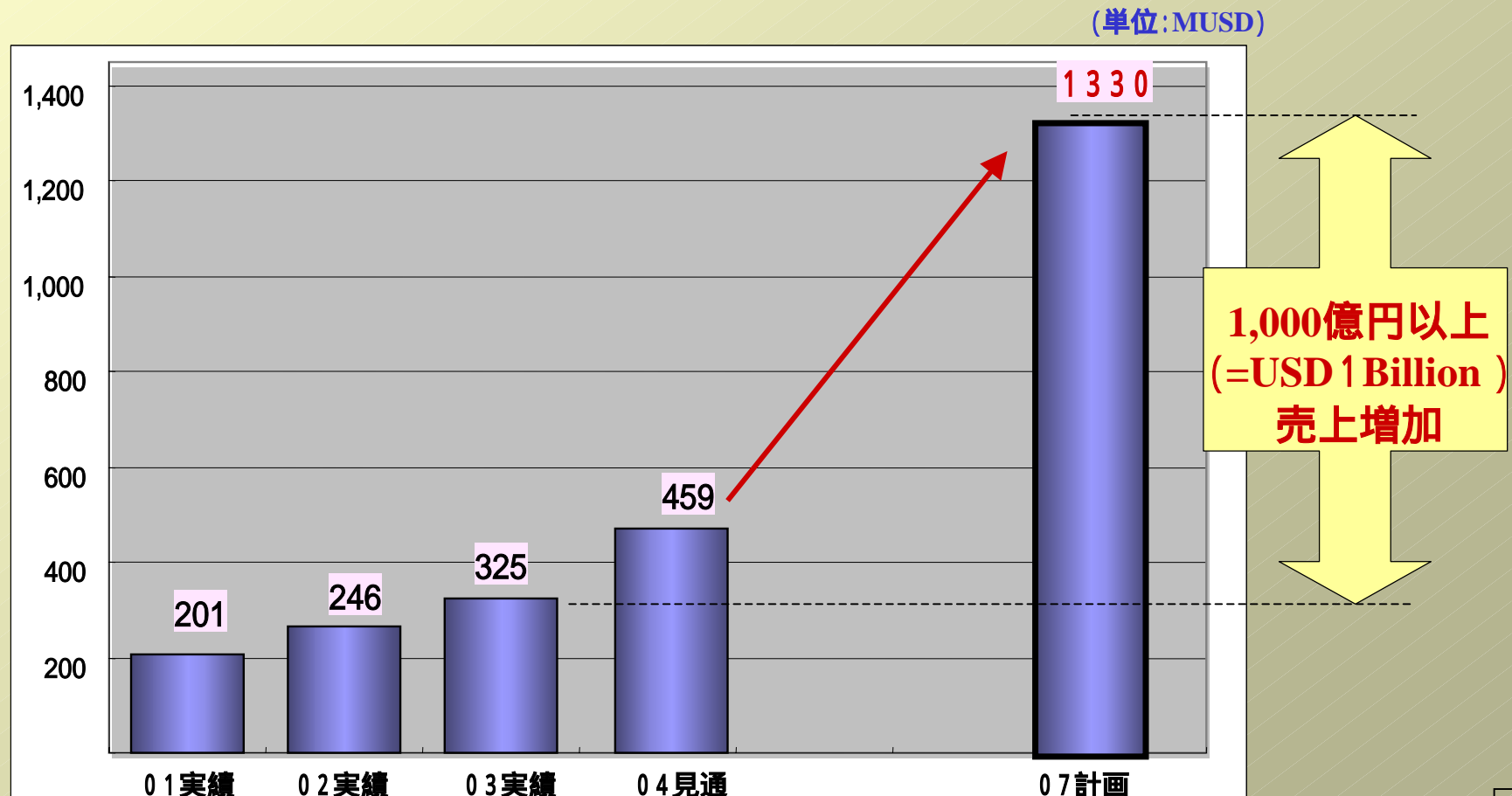
売上/FCF増大計画



07年度既存+中国領域の事業価値試算



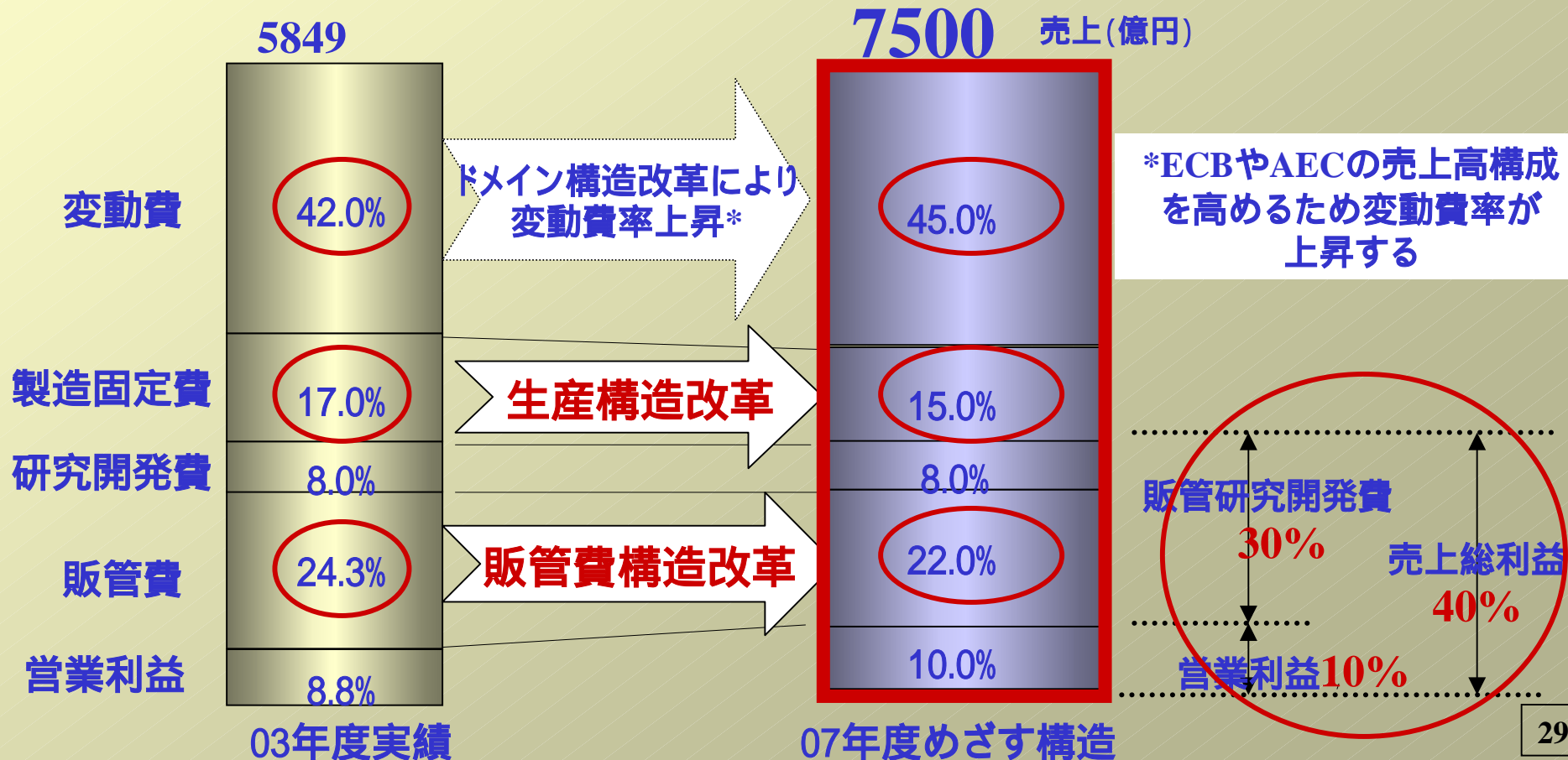
03年度比で中華圏売上の1,000億円程度増加により、
営業利益を約100億円増大（ドメイン構造改革その2）



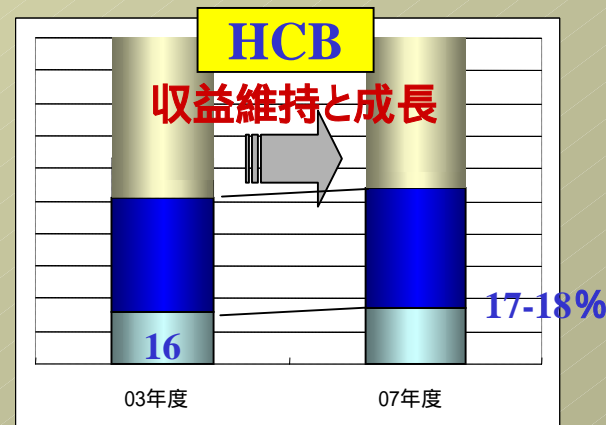
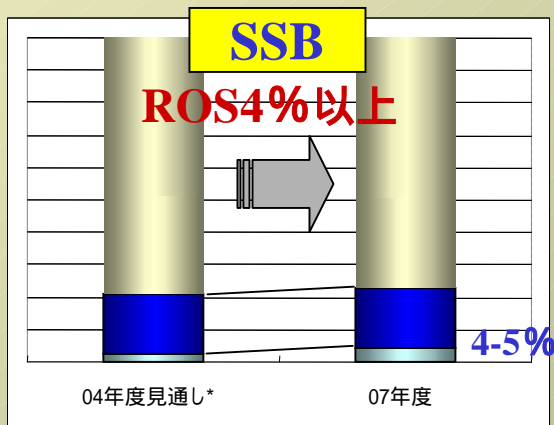
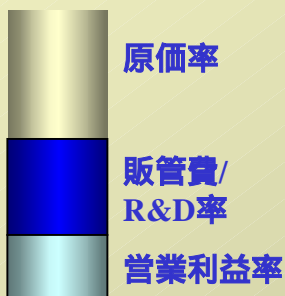
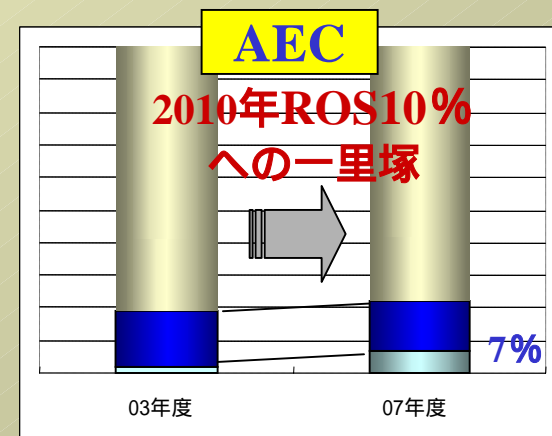
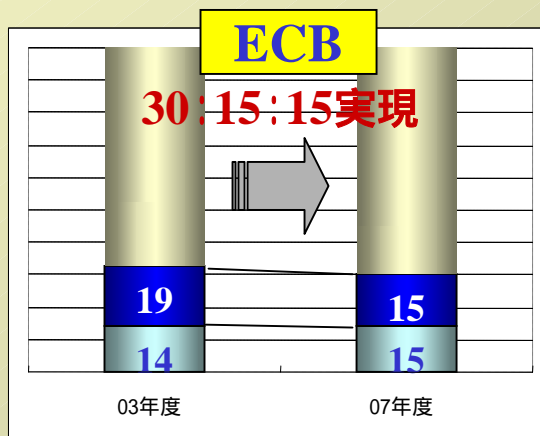
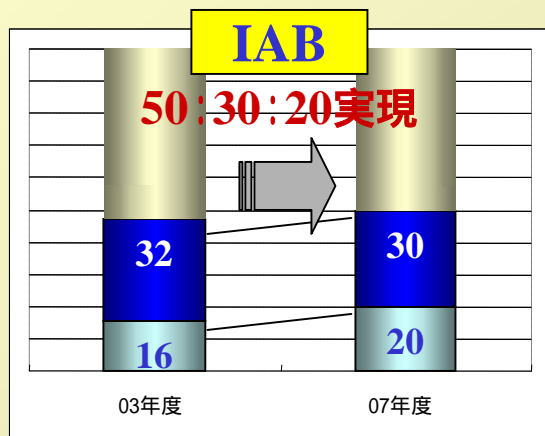
既存+中華圏領域： 運営構造改革による高収益構造確立

**生産構造と販管費構造の改革(運営構造改革)を推進し
07年度には40:30:10*の強靱な連結収益構造を確立する**

(* 売上総利益率40% : 販管研究開発費30% : 営業利益率10%)

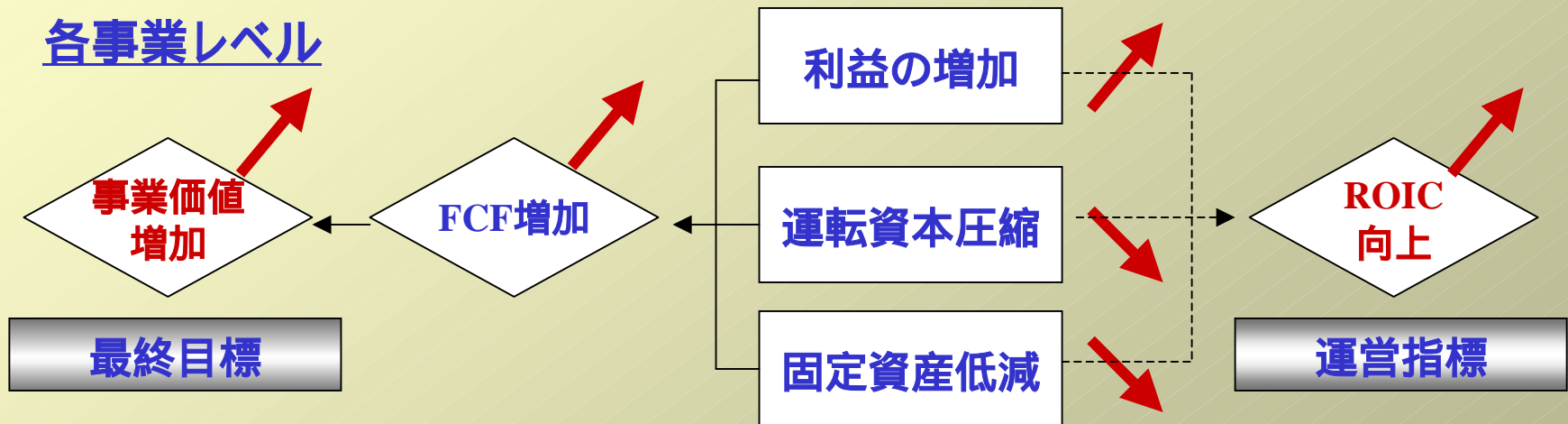


それぞれの事業ごとに成長とのバランスを図りながら
めざす収益構造に向け運営構造改革を推進



* 03年度は金融事業再編前のため

事業ごとに利益の最大化を図ると同時に資産の効率化を推進し、ROIC向上から各事業価値の増加をめざす



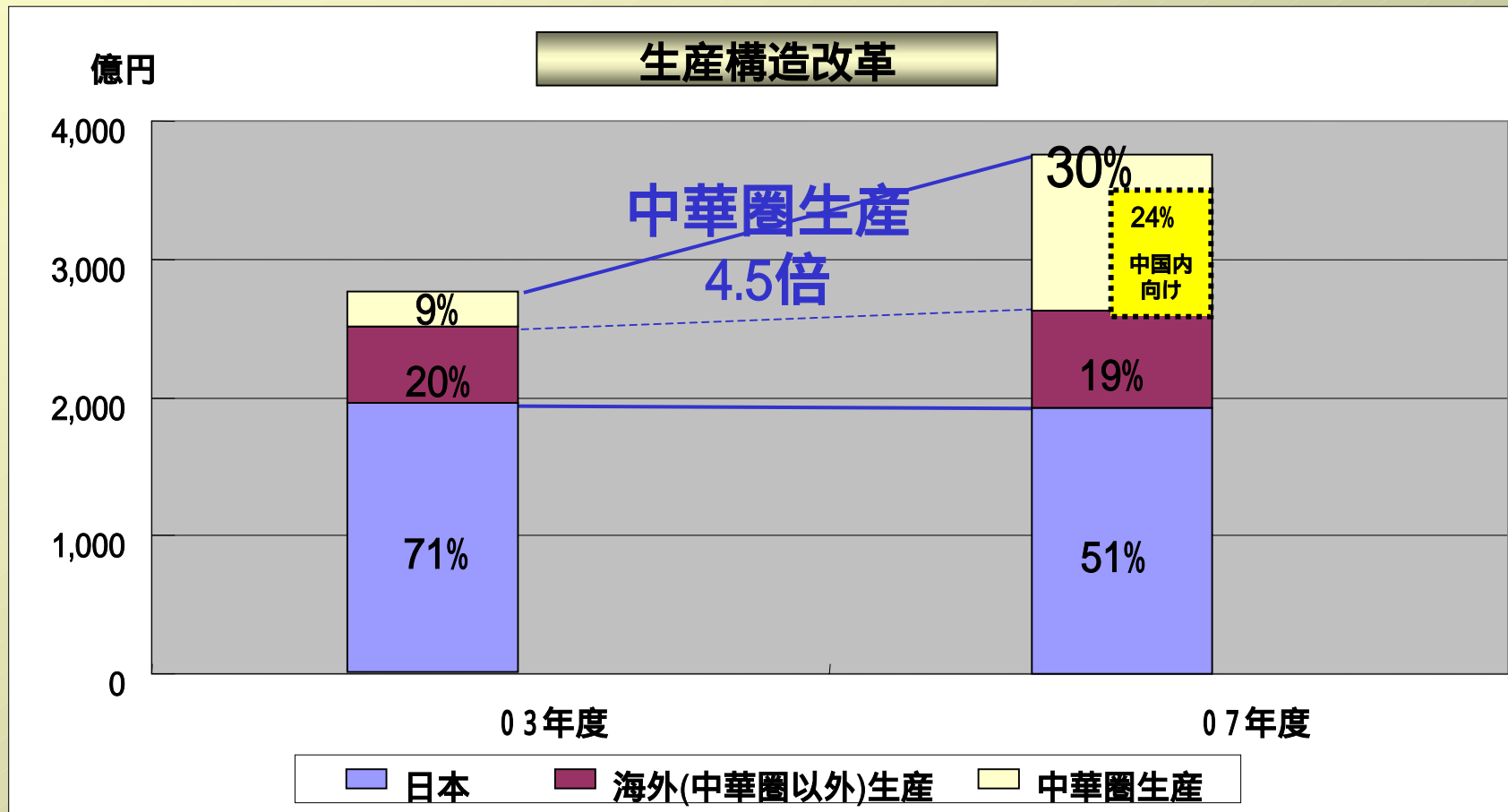
各事業のBS

運転資本	売上債権	仕入債務
	在庫	
	固定資産	投下資本

$$\begin{aligned}
 \text{ROIC} &= \frac{\text{利益}}{\text{投下資本}} \\
 &= \frac{\text{利益}}{\text{運転資本}^* + \text{固定資産}}
 \end{aligned}$$

*運転資本=売上債権+在庫-仕入債務

中華圏での生産比率を07年度には約30%まで高め、
連結製造費比率を2ポイント低減（運営構造改革その1）



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。

売上28%増加を計画

5849億円

7500億円

販管費増を16%に抑制

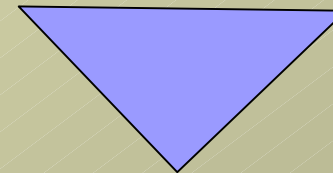
24.3%

22.0%

03年度実績

07年度めざす構造

グループ全体の
経営資源再配分

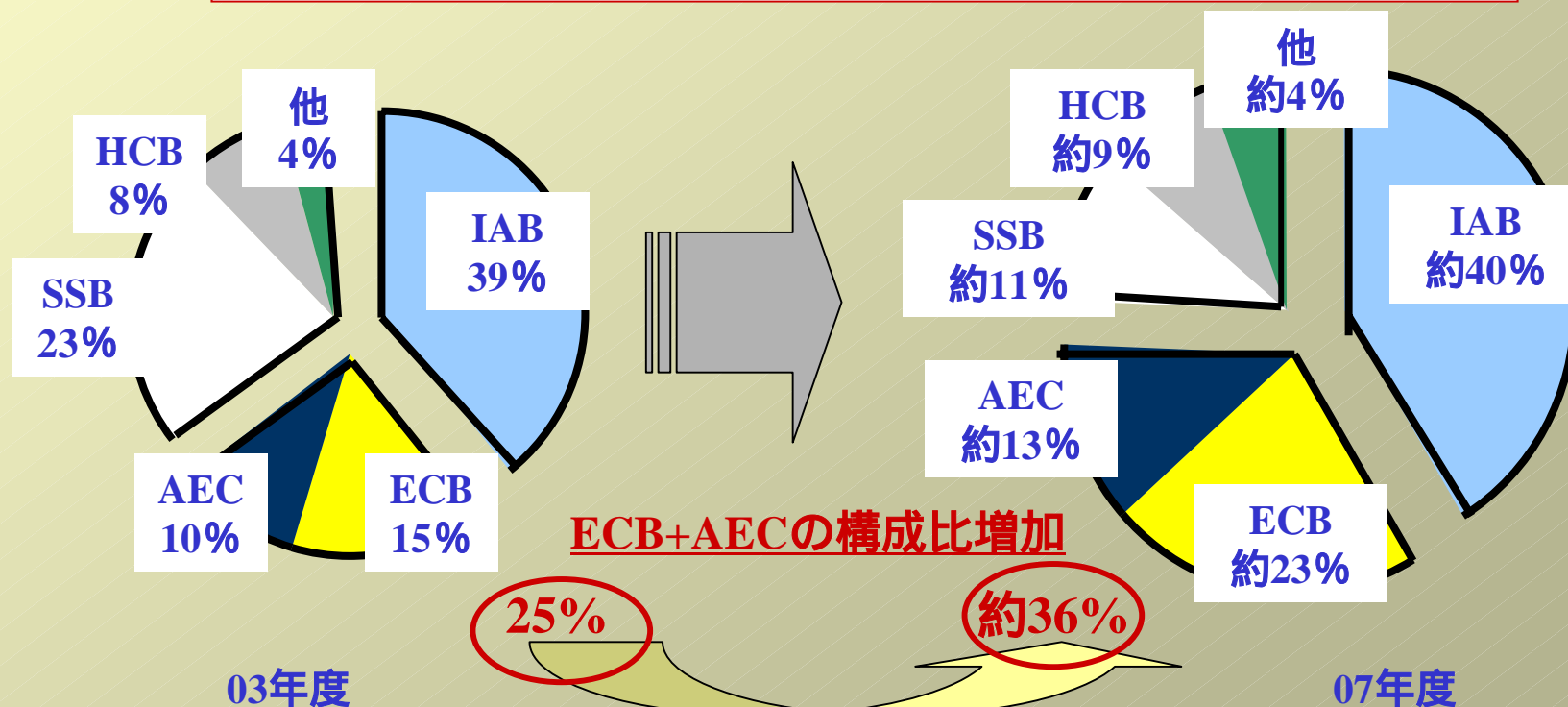


営業・スタッフ部門を中心に
生産性革新

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

* 04年10月SSBの金融機器事業を合併会社に移行したため

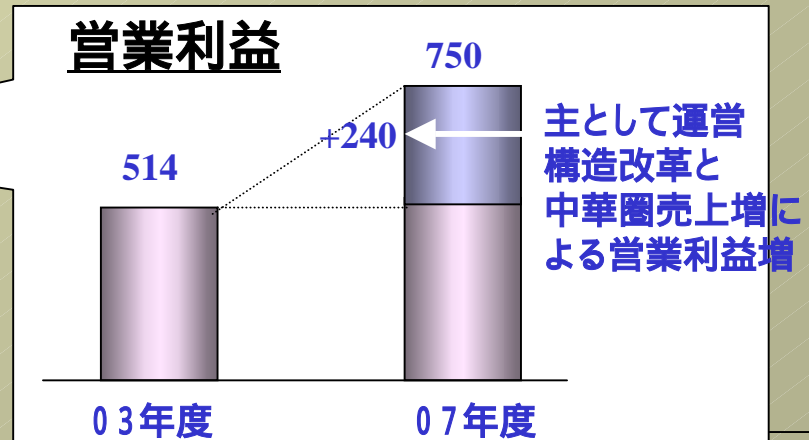
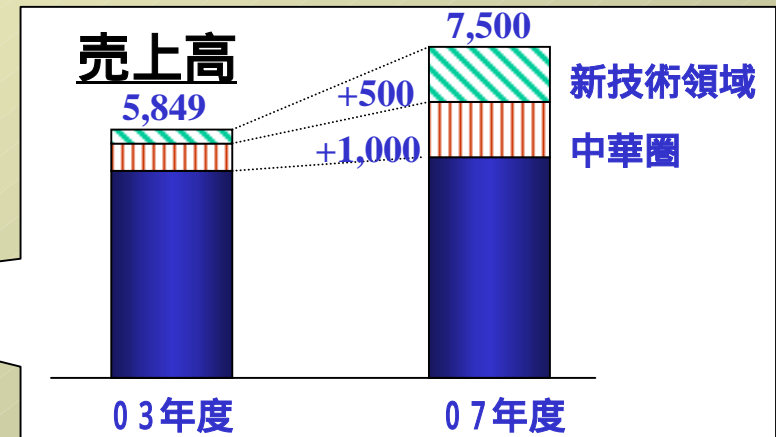
「成長と収益のバランス」実現



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%
------	-----	-----	-------



4 . CSRへの取り組みと 2010年に向けた挑戦

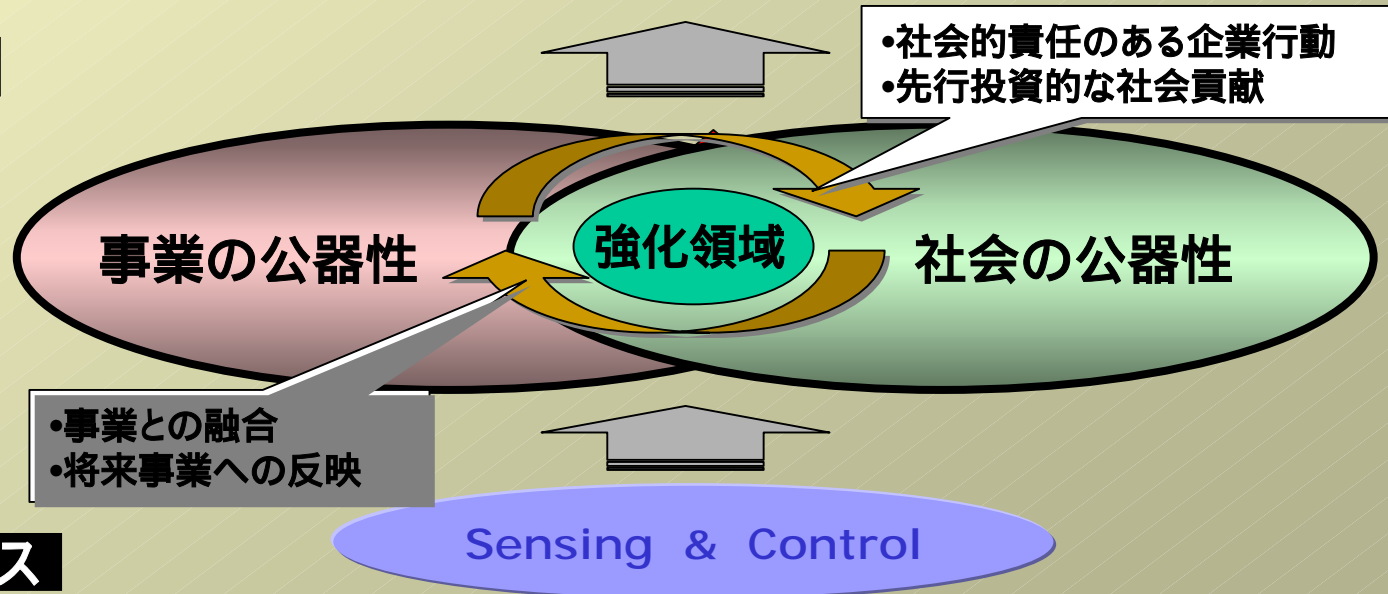
事業活動と社会貢献の一致する領域での活動を強化し
企業イメージを高め、ブランド価値向上、企業価値最大化を図る

社会ニーズ

安心・安全・環境・健康

「人と機械のベストマッチング」をコンセプトに「センシング&コントロール技術」を
強みとして、最適化社会のニーズである「安心・安全・環境・健康」の実現に挑戦

社憲の精神



コアコンピタンス

常にソーシャルニーズの変化に先駆ける

工業化社会

物質的な豊かさを
追求するニーズ

高い生産性

高い効率性

社会
ニーズの
変化

最適化社会

精神的なゆとりを
追求するニーズ

安心

高い生産性

高い効率性

環境

安全

機械が人に合わせる。機械が人にもっと歩み寄る。
コンセプトは「人と機械のベストマッチング」

これまで

人が機械に合わせる

センシング&
コントロール技術の
進化

これから

機械が人に合わせる

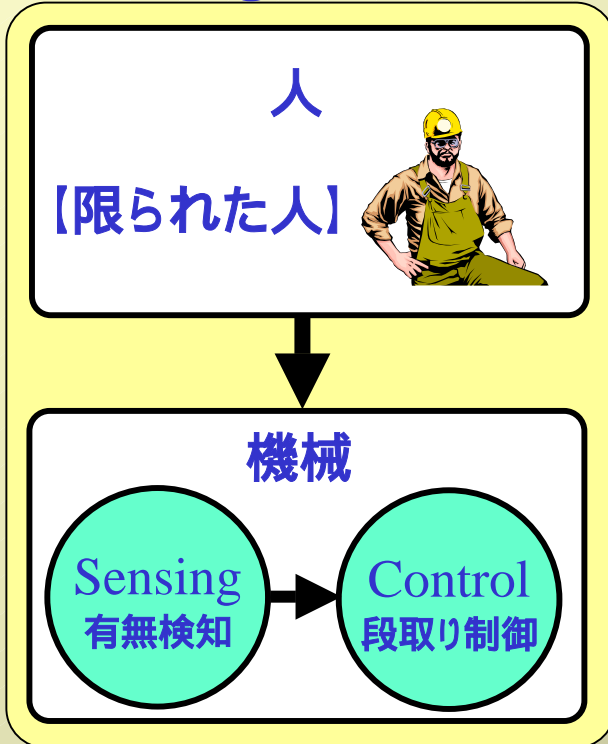
ユーザー(人)の技能レベルや性別・年齢に応じ
機械がその機能や性能を調整する

「人と機械のベストマッチング」

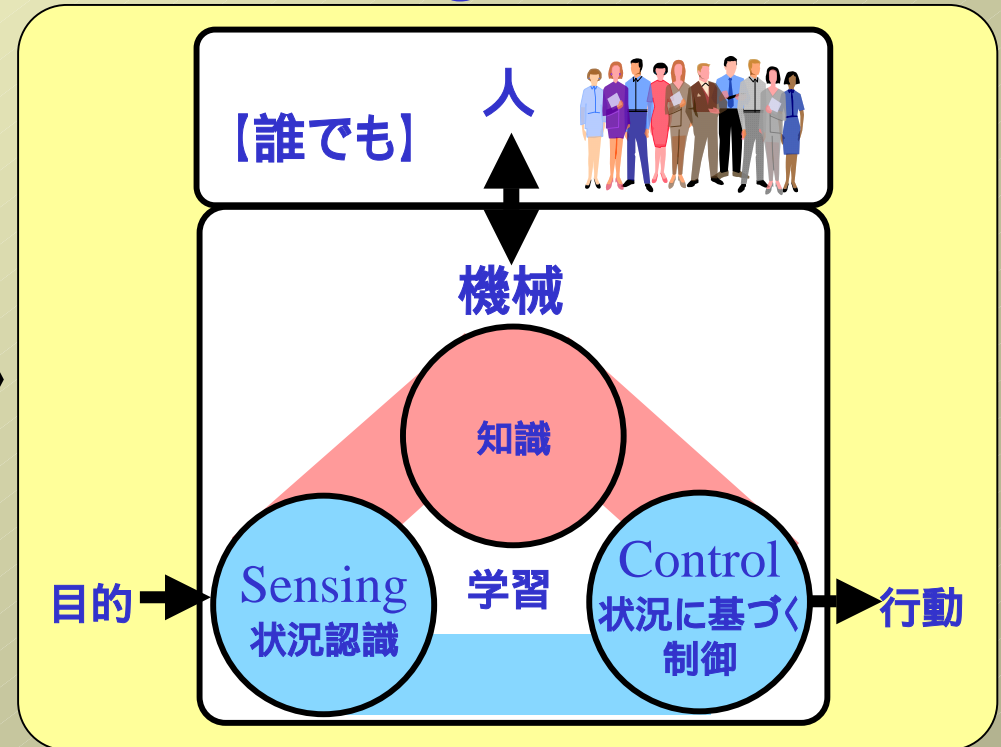
～ コアコンピタンスはSensing & Control ～

人に代わって機械が「学習」し最適な行動を獲得する
それを実現させるのが最新のSensing & Control技術

Sensing + Control



Sensing & Control



2010年、オムロンは変化する社会のニーズを先取りし
長期的企業価値の最大化を実現

2005年 最適化社会元年

～人と機械のベストマッチングで最適化社会ニーズを先取り～

2010年 Small but Global

経営：グローバル社会から信用を勝ちとる経営

事業：技術をベースに高い成長と収益を出し続ける事業

個人：専門性を軸とした自律した個人

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>

経営企画室 経営IR部

電話: 03-3436-7170

Email: omron_ir@omron.co.jp

HPアドレス: www.omron.co.jp

