

OLYMPUS

Your Vision, Our Future

2014年度 経営方針

2014年5月9日
オリンパス株式会社
代表取締役社長執行役員
笹 宏行

I. 新経営体制 2年間の成果

II. 今後の課題と対応

I. 新経営体制 2年間の成果

II. 今後の課題と対応

2014年3月期 連結業績

- ◆前年同期比 大幅増益を達成 : 営業利益 ⇒ 倍増、経常利益 ⇒ 約4倍
- ◆医療事業が過去最高の売上高、営業利益を達成し、全社業績を牽引

(単位：億円)	2013年3月期	2014年3月期 (前回予測値)	2014年3月期	前期比	予測値比
売上高	7,439	7,200	7,133	△ 4%	△ 1%
営業利益 (営業利益率)	351 (4.7%)	725 (10.1%)	734 (10.3%)	+ 109% (+ 5.6pt)	+ 1% (+ 0.2pt)
経常利益 (経常利益率)	130 (1.8%)	500 (6.9%)	509 (7.1%)	+ 290% (+ 5.3pt)	+ 2% (+ 0.2pt)
当期純利益 (当期純利益率)	80 (1.1%)	0~△40 (-)	136 (1.9%)	+ 70% (+ 0.8pt)	- (-)

2014年3月期 評価指標の実績

- ◆ 営業利益率・自己資本比率：2017年3月期目標水準を3年前倒して達成
- ◆ 投下資本利益率・FCF：目標達成に向けて着実に進捗

	2013年3月期 (実績)	2014年3月期 (実績)	2017年3月期 (目標水準)
投下資本利益率 (ROIC)	2.7%	5.9%	10%以上
営業利益率	4.7%	10.3%	10%以上
フリーキャッシュフロー (営業CF+投資CF)	587億円	521億円	700億円以上
自己資本比率	15.5%	32.1%	30%以上

① 医療事業の好業績

- ◆ 消化器内視鏡の磐石な事業基盤を軸に、過去最高となる売上高：4,923億円、営業利益：1,127億円を達成

② 事業ポートフォリオ改革

- ◆ 情報通信事業の売却、バイオロジクス事業からの撤退、コンパクトデジタルカメラの縮小等により、計画を上回るスピードで完遂

③ 財務体質の早期改善

- ◆ 自己資本比率は30%超まで大幅に改善し、2017年3月期目標水準を3年前倒して達成

I. 新経営体制 2年間の成果

II. 今後の課題と対応

➤ 世界経済

米国は財政不安や量的緩和縮小による景気悪化懸念が残るものの、底堅い経済成長によって世界経済を牽引すると見られる。

一方で、オバマケアによる医療機関の消費停滞傾向や、欧州周辺諸国の情勢悪化、中国経済の減速懸念など、世界経済全体では依然として厳しい状態が続く



➤ 日本経済

円安基調や政府財政施策の継続等により、堅調に推移するとの見方もあるが、消費税増税後の消費インパクトなど、予断を許さない状況が続く



今後の課題と対応

医療

外科分野の更なる強化

- ・ 長期的な成長に向けた戦略投資

科学(*)

基本戦略の修正

- ・ 商品群別戦略から顧客群別戦略への転換

映像

ミラーレス拡大／リスク極小化

- ・ OM-Dシリーズによるミラーレス販売の拡大
- ・ デジタル一眼の市場リスクも踏まえ、リスク極小化の取組みを継続

コスト構造

分社統合の検討

- ・ グループ組織の最適化を図り、間接部門の合理化を加速

リスク対応

安定的な財務基盤の確保

- ・ 証券訴訟等のリスクに備え、安定的な財務基盤を確保

課題への対応：

『 戦略投資 』

長期的な成長と事業基盤強化を実現

長期的な成長に向けた『戦略投資』

医療事業：戦略投資*の内訳（2015年3月期 1年間）

人件費 : **90億円** セールスを中心として、1,000名規模の増員

販売促進費 : **30億円** 主要マーケット（日・欧・米・中）を中心に積極投資

研究開発費 : **60億円** 将来の事業成長、事業拡大に向けた先行投資

合計 : **180億円**

（*）中期ビジョンには含まれていなかった追加投資金額

医療

外科分野の更なる強化

- ・ 長期的な成長に向けた戦略投資

◆ エネルギービジネスの確立

➤ セールスフォースの更なる強化

- ・ セールス要員の継続的な増強
- ・ 専任部隊による集中購買組織（GPO、IDN等）への対応
- ・ 国内セールスの強化策（成功事例）をグローバルに水平展開



THUNDERBEAT

➤ THUNDERBEATの先端技術を活用したラインナップの拡充

医療

外科分野の更なる強化

- ・ 長期的な成長に向けた戦略投資

◆ 外科分野各領域の戦略推進

➤ ENT（耳鼻咽喉科）領域の積極的な拡大

- ・ DIEGO ELITEを核とした副鼻腔手術ビジネスのグローバル展開
- ・ 北米中心にENT専任セールスを増強しエネルギー・ディスポ分野の販売力強化



DIEGO ELITE

➤ 泌尿器科領域におけるバイポーラTUR拡販の推進



TURis System

◆ 新事業領域の開拓

科学

基本戦略の修正

- ・商品群別戦略から顧客群別戦略への転換

◆ 顧客群別に事業の「選択と集中」による事業構造の再編、売上拡大

- ターゲット顧客の絞込み、不採算領域の見極め
- 投資効率の高い事業領域への活動を強化し、既存製品群のシェア拡大

◆ 組織統合により、事業効率・体質を改善し、利益を創出

- 管理機能の統合、販売組織の改革、資産効率の改善

映像

ミラーレス拡大／リスク極小化

- ・ OM-Dシリーズによるミラーレス販売の拡大
- ・ デジタル一眼の市場リスクも踏まえ、リスク極小化の取組みを継続

◆ 高付加価値モデルOM-Dシリーズを中心にミラーレス販売を拡大

- 戦略モデルOM-D E-M10を軸に、デジタル一眼売上高 約40%増
(2015年3月期)
 - ・ 主軸モデルをOM-Dシリーズにシフトし、重点的に販促投資
 - ・ E-M10により、中価格帯SLR市場におけるシェア拡大
- セールスフォースをミラーレス拡販へ集中的に投下



OM-D EM-10

映像

ミラーレス拡大／リスク極小化

- ・ OM-Dシリーズによるミラーレス販売の拡大
- ・ デジタル一眼の市場リスクも踏まえ、リスク極小化の取組みを継続

◆ デジタル一眼の市場リスクを踏まえ、リスク極小化を継続

- **コンパクトカメラの販売目標台数をさらに大幅縮小**
 - ・ 2014年3月期：271万台 ⇒ 2015年3月期：100万台
- **コスト削減を徹底、収益体質を改善**
 - ・ 物流の効率化、在庫圧縮、開発機種絞込み（コンパクト）、販売チャネル効率化等
- **デジタル一眼の市場リスクに対応し、B to Bビジネスを強化**

映像事業 2015年3月期の収益改善見通し

(単位：億円)

	2013/3期	2014/3期	2015/3期	前年比 増減
売上高	1,076	961	970	+9
1 デジタル一眼	377	428	595	+167
2 コンパクトカメラ	574	408	200	△208
その他	125	125	175	+50
3 売上総利益	326	422	452	+30
4 販管費	557	513	487	△26
営業損益	△231	△92	△35	+57

1 OM-Dを中心に販売台数増
平均単価向上

2 より一段の市場縮小を想定し、
販売台数を更に絞込む
(コンパクト台数：271万台⇒100万台)

3 ・原価改善策 (物流・在庫・品質等)
・ミラーレス比率向上
(対売上高ミラーレス比率：44% ⇒61%)

4 機種絞込み、販売チャネル効
率化等により、販管費削減

(注) 2015年3月期より、従来コンパクトカメラに含まれていたBtoBビジネスの売上高をその他分野に、アクセサリーの売上高を一眼分野に組み替えています。

1. 医療事業への戦略投資

医療事業の拡大

2. 科学事業・映像事業の構造改革、事業基盤強化

3. リスク対応：安定的な財務基盤の確保

4. 株主還元：柔軟な株主還元が可能な体制を構築

中期経営計画 連結業績目標

- ◆ 戦略投資を進めながらも、2015年3月期の目標水準を確保
- ◆ 中期ビジョン最終年度（2017年3月期）の目標値は据え置き

	2015年3月期		2017年3月期 (目標値変更無し)
	中期ビジョン目標	今回予測値	
売上高	7,600億円	7,600億円	9,200億円
営業利益 (営業利益率)	930億円 12%	880億円 12%	1,430億円 16%
経常利益 (経常利益率)	700億円 9%	700億円 9%	1,250億円 14%
当期純利益 (当期純利益率)	450億円 6%	450億円 6%	850億円 9%

OLYMPUS

OLYMPUS

Your Vision, Our Future

2014年3月期 連結決算概況 2015年3月期 通期見通し

2014年5月9日
オリンパス株式会社
取締役専務執行役員
グループ経営統括室長
竹内 康雄

2014年3月期実績 ①連結業績概況

◆医療事業が全社業績を大きく牽引、各利益項目で大幅増益

◆金融収支が有利子負債の圧縮等により大きく改善、経常利益は前期比4倍に

(単位：億円)	通期実績					【2014年2月発表】	
	2013/3	2014/3	増減額	前期比	特殊要因 調整後(※)	2014/3 (前回予想)	差異 (増減額)
売上高	7,439	7,133	△306	△4%	+1%	7,200	△67
販管費 (販管費率)	3,431 (46.1%)	3,670 (51.5%)	+239 (+5.4pt)	+7%	-	3,745 (52.0%)	△75
営業利益 (営業利益率)	351 (4.7%)	734 (10.3%)	+384 (+5.6pt)	+109%	+55%	725 (10.1%)	+9
経常利益 (経常利益率)	130 (1.8%)	509 (7.1%)	+379 (+5.3pt)	+290%	-	500 (6.9%)	+9
当期純損益 (当期純利益率)	80 (1.1%)	136 (1.9%)	+56 (+0.8pt)	+70%	-	△40~0 (-)	+136~ +176
円/US\$	83円	100円	17円 (円安)				
円/Euro	107円	134円	27円 (円安)				
売上高への影響額	-	+955億円					
営業利益への影響額	-	+259億円					

(※)「為替」「情報通信事業譲渡」「非事業ドメイン子会社整理」等の影響を除いた前期比

2014年3月期実績 ②セグメント別概況

- ◆ 医療は売上高・営業利益共に年間・四半期ベースで過去最高を更新するなど好調に推移
- ◆ 映像は営業損失が大幅改善

(単位：億円)		通期実績				4Q実績（1-3月期）			
		2013/3	2014/3	増減額	前期比	2013/3	2014/3	増減額	前年同期比
医療	売上高	3,947	4,923	+976	+25%	1,245	1,408	+163	+13%
	営業利益	871	1,127	+257	+30%	306	341	+35	+11%
科学 (※1)	売上高	855	985	+130	+15%	280	309	+29	+10%
	営業利益	35	49	+14	+40%	23	29	+5	+22%
映像	売上高	1,076	961	△115	△11%	207	211	+4	+2%
	営業利益	△231	△92	+139	-	△143	△48	+95	-
その他	売上高	417	264	△154	△37%	94	68	△26	△28%
	営業利益	△49	△54	△5	-	△16	△10	+6	-
全社・消去	売上高	-	-	-	-	-	-	-	-
	営業利益	△293	△297	△4	-	△66	△77	△11	-
連結合計 (※2)	売上高	7,439	7,133	△306	△4%	1,826	1,996	+170	+9%
	営業利益	351	734	+384	+109%	105	235	+131	+125%

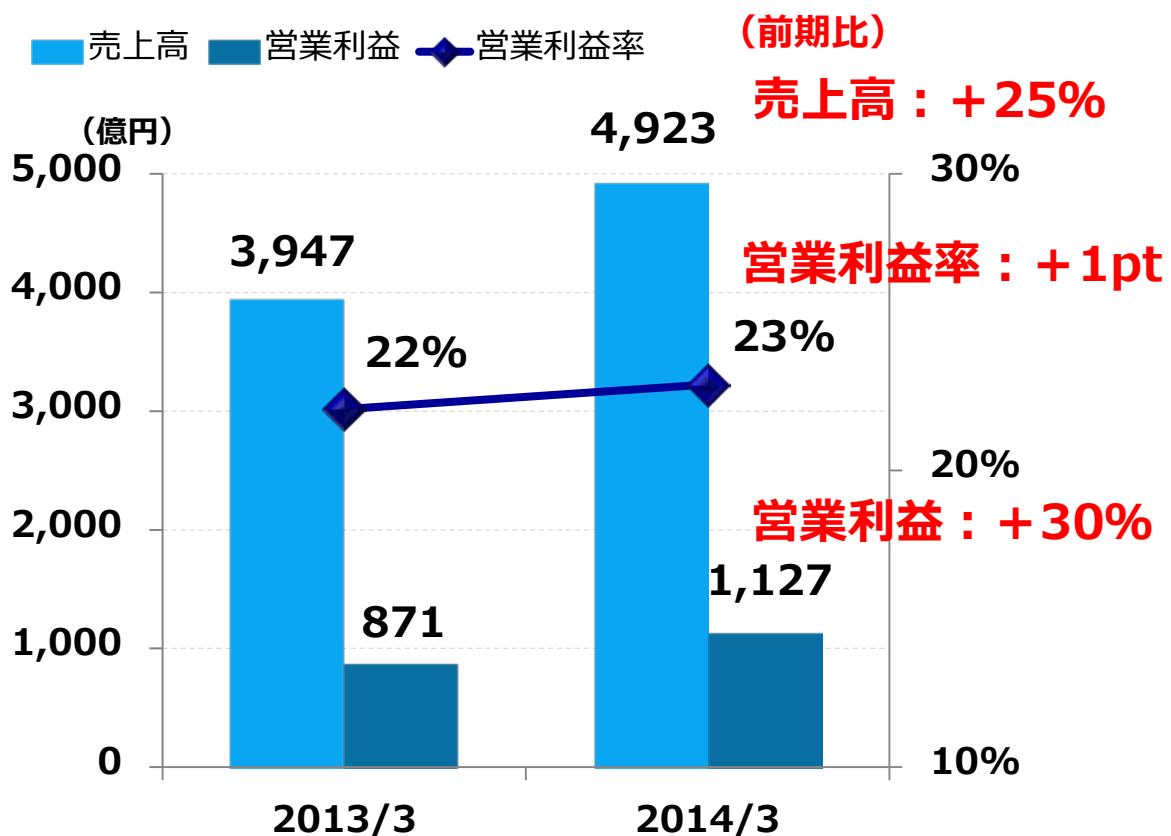
(※1) 2014年4月より、「ライフ・産業」のセグメント名称を「科学」に変更しております。

(※2) 2013年3月期の合計は、譲渡した情報通信事業の数値を含んでいます。

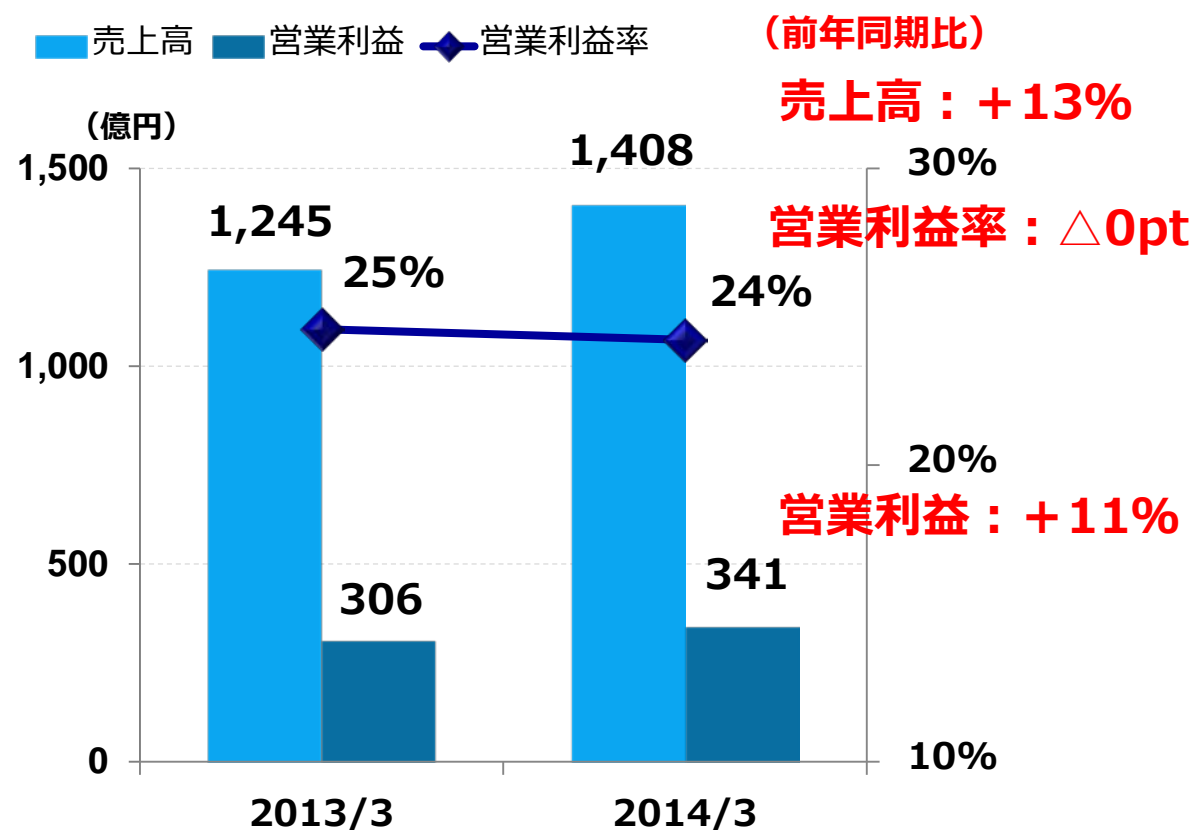
2014年3月期実績 ③医療事業

◆ 新製品効果や円安等を追い風に、売上・利益共に年間・四半期ベースで過去最高を更新

通期



4Q (1-3月)

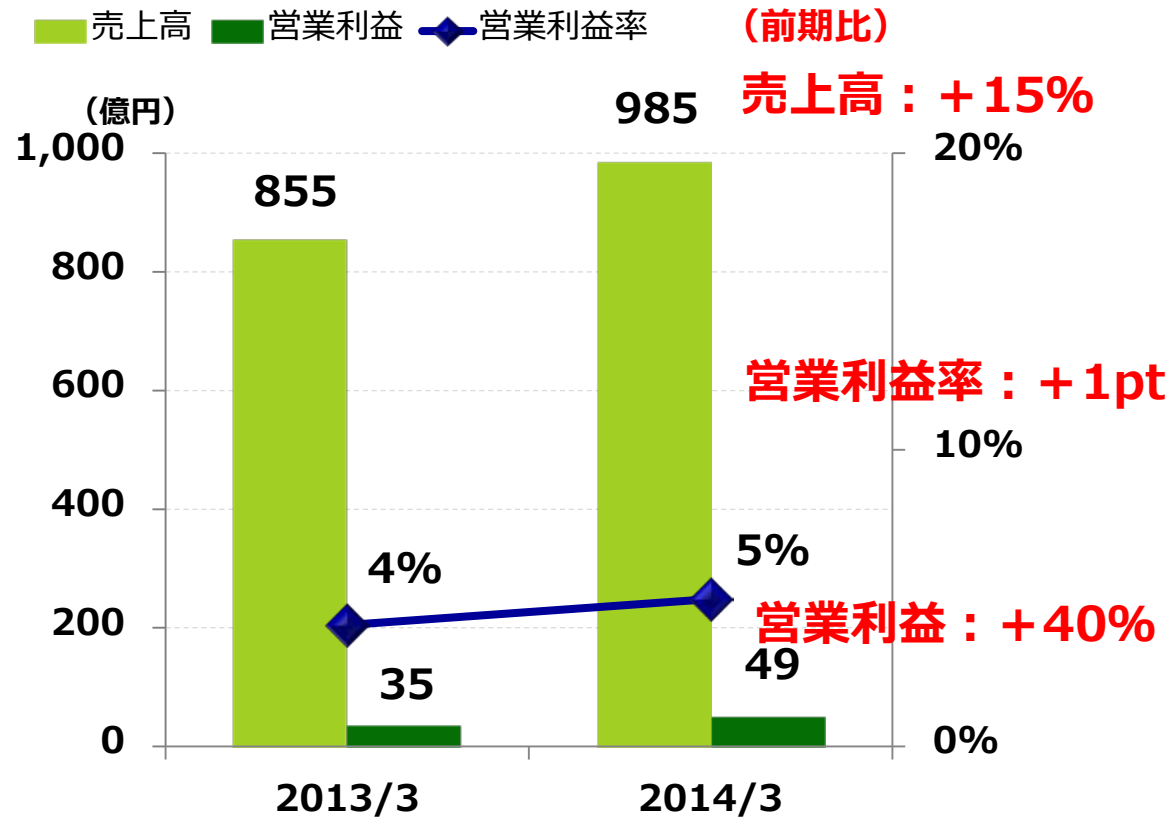


2014年3月期実績 ④科学事業 (※)

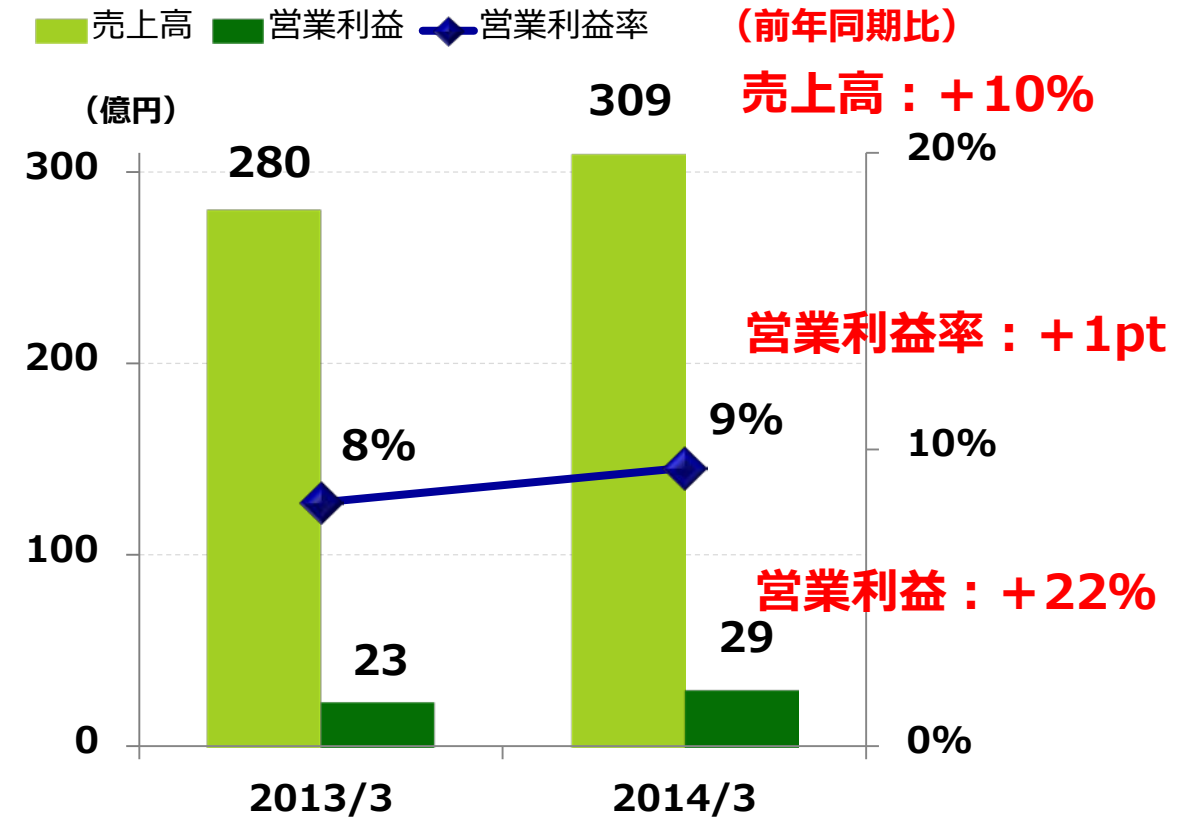
(※) 「ライフ・産業」のセグメント名称を「科学」に変更

◆ 国内で活発化し始めた予算執行により、増収・増益

通期



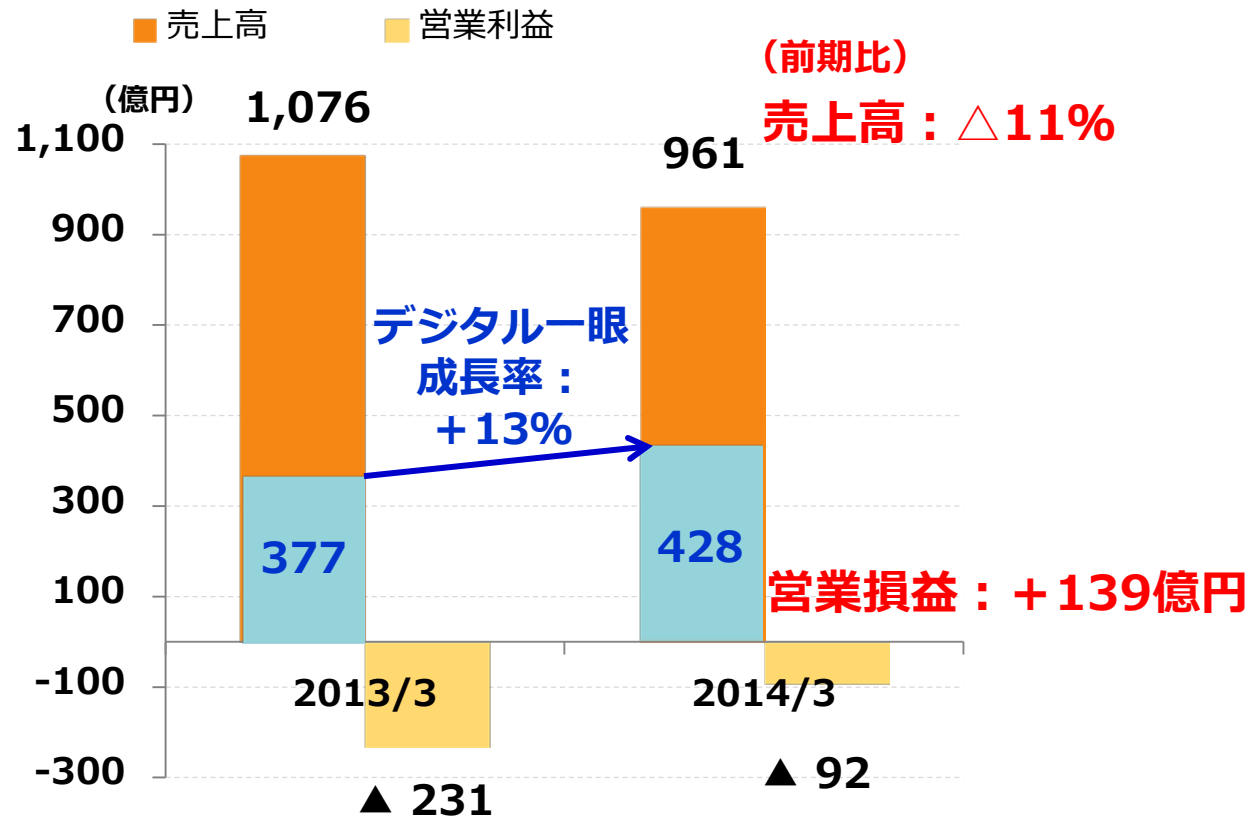
4Q (1-3月)



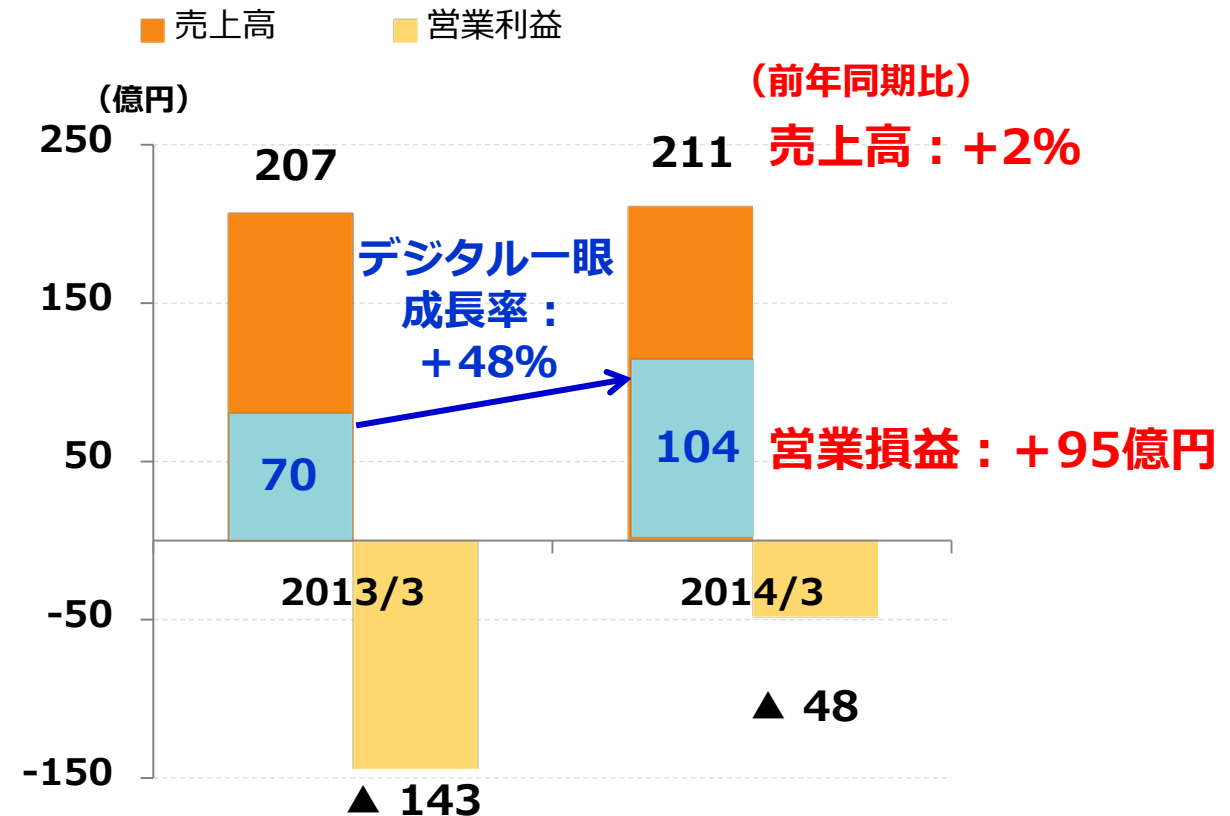
2014年3月期実績 ⑤映像事業- (1)

◆ デジタル一眼（ミラーレス）へのシフト加速により、営業損益は大幅に改善

通期



4Q (1-3月)



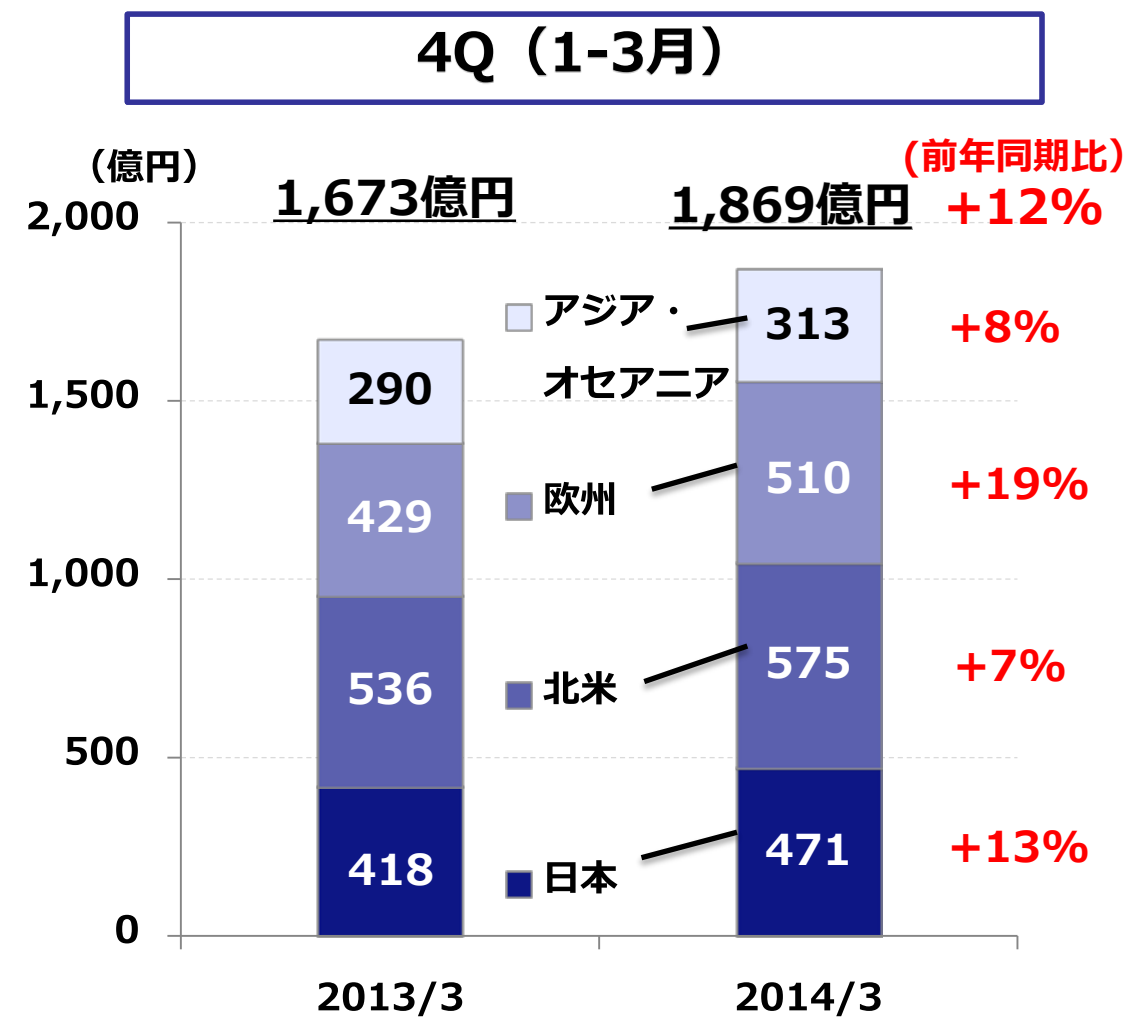
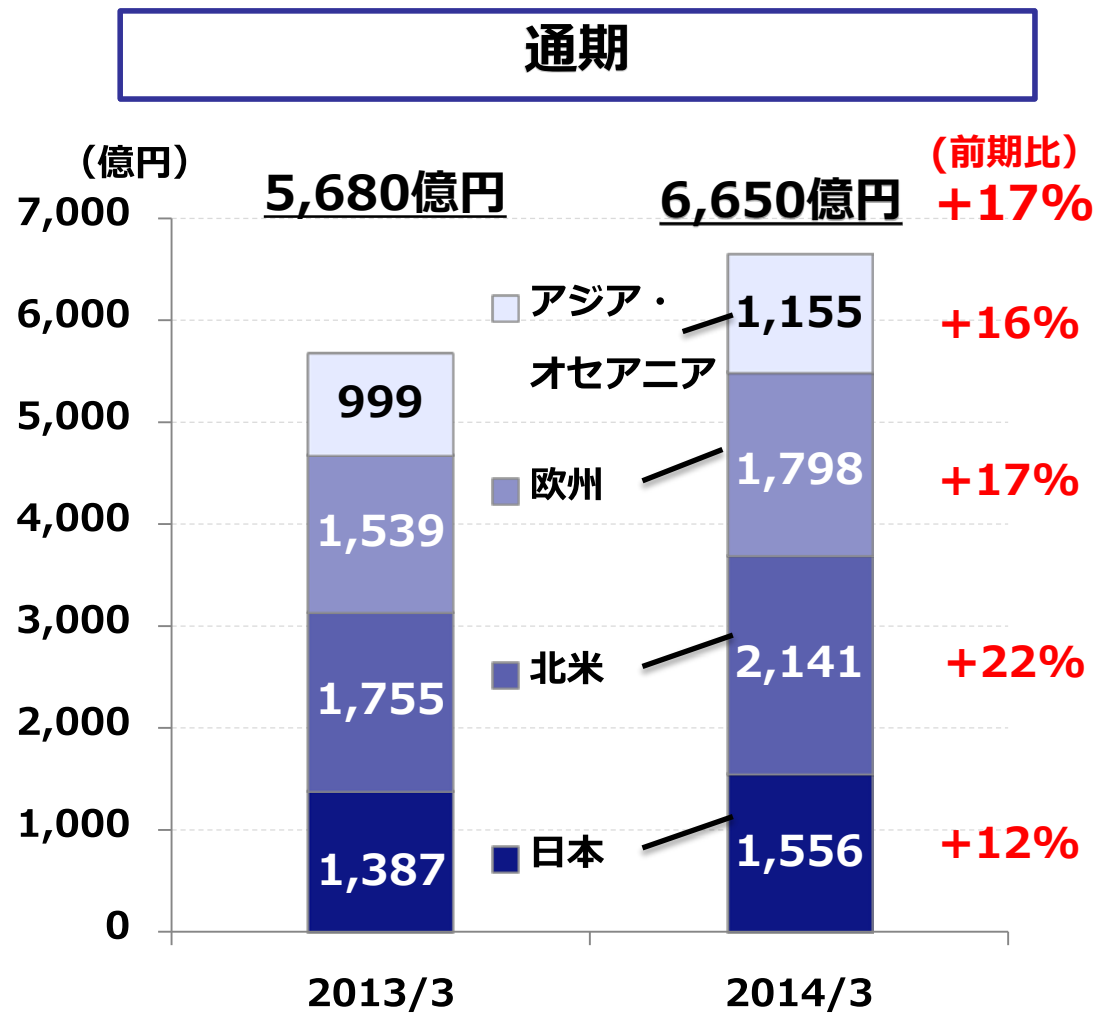
2014年3月期実績 ⑤映像事業- (2)

◆ 計画比：デジタル一眼（ミラーレス）の売上減少により、計画は未達

4Q（1-3月期）の計画比・差異

	[4Q:1-3月] (億円)	2014/3 (3Q時計画)	2014/3 (実績)	差異 (計画比)	
売上高		290	211	△79	
デジタル一眼		178	104	△74	…売上未達
コンパクトカメラ		68	76	+8	
その他		44	32	△12	
売上総利益		125	85	△40	…粗利減少
販管費		131	133	+2	
営業損益		△6	△48	△42	…営業損益未達

◆ 好調な医療事業が牽引し、全地域で増収



貸借対照表 (2014年3月末)

◆ 自己資本比率が32.1%まで回復、有利子負債を約1,450億円圧縮

(単位：億円)	2013年 3月末	2014年 3月末	増減額		2013年 3月末	2014年 3月末	増減額
流動資産 (デジカメ在庫)	5,410 (236)	5,765 (217)	+355 (△19)	流動負債	3,169	2,763	△406
有形固定資産	1,298	1,354	+56	固定負債 (内：社債・長期借入金)	4,915 (4,229)	4,199 (3,468)	△716 (△761)
無形固定資産	1,746	1,736	△10	純資産	1,519	3,313	+1,794
投資その他資産	1,148	1,420	+272	(自己資本比率)	(15.5%)	(32.1%)	(+16.6pt)
資産合計	9,602	10,275	+672	負債 純資産 合計	9,602	10,275	+672

有利子負債 : 4,158億円 (2013年3月末比 △1,446億円)

純有利子負債 : 1,637億円 (2013年3月末比 △1,671億円)

キャッシュフローの状況（2013年4月～2014年3月）

(単位：億円)	2013年3月期	2014年3月期	増減
売上高	7,439	7,133	△306
営業利益	351	734	+384
(%)	4.7%	10.3%	+5.6pt
営業CF	252	724	+475
投資CF	335	△203	△541
財務CF	△424	△397	+27
キャッシュフロー	163	124	△39
フリーキャッシュフロー	587	521	△66
現金及び現金同等物期末残高	2,258	2,513	+256
減価償却費	339	369	+30
のれん償却額	97	95	△2
設備投資額	280	326	+46

2015年3月期 通期見通し

2015年3月期 連結業績見通し

- ◆ 医療事業を中心に、主力事業の実質的な伸びにより牽引
- ◆ 営業外収支が更に改善し、経常利益以下の大きな改善に寄与する見通し

(単位：億円)	2014/3 (実績)	2015/3 (見通し)	増減額	前期比
売上高	7,133	7,600	+467	+7%
営業利益 (営業利益率)	734 (10.3%)	880 (11.6%)	+146 (+1.3pt)	+20%
営業外収支	△225	△180	+45	-
経常利益 (経常利益率)	509 (7.1%)	700 (9.2%)	+191 (+2.1pt)	+38%
当期純損益 (当期純利益率)	136 (1.9%)	450 (5.9%)	+314 (+4.0pt)	+230%
円/US\$	100円	100円	0円 (----)	
円/Euro	134円	135円	1円 (円安)	
売上高への影響額	-	▲7億円		
営業利益への影響額	-	▲4億円		

2015年3月期 セグメント別業績見通し

- ◆ ほぼ、全分野で増益傾向
- ◆ その他事業は、バイオロジクス事業からの撤退により54億円改善の見込み

(単位：億円)		2014/3 (実績)	2015/3 (見通し)	増減額	前期比
医療	売上高	4,923	5,400	+477	+10%
	営業利益	1,127	1,150	+23	+2%
科学 (※)	売上高	985	1,040	+55	+6%
	営業利益	49	45	△4	△8%
映像	売上高	961	970	+9	+1%
	営業利益	△ 92	△ 35	+57	-
その他	売上高	264	190	△74	△28%
	営業利益	△ 54	0	+54	-
全社・消去	売上高	-	-	-	-
	営業利益	△ 297	△ 280	+17	-
連結合計	売上高	7,133	7,600	+467	+7%
	営業利益	734	880	+146	+20%

(※) 2014年4月より、「ライフ・産業」のセグメント名称を「科学」に変更しております。

OLYMPUS

参考資料

【参考資料】 2015年3月期 連結業績見通し（上期／下期）

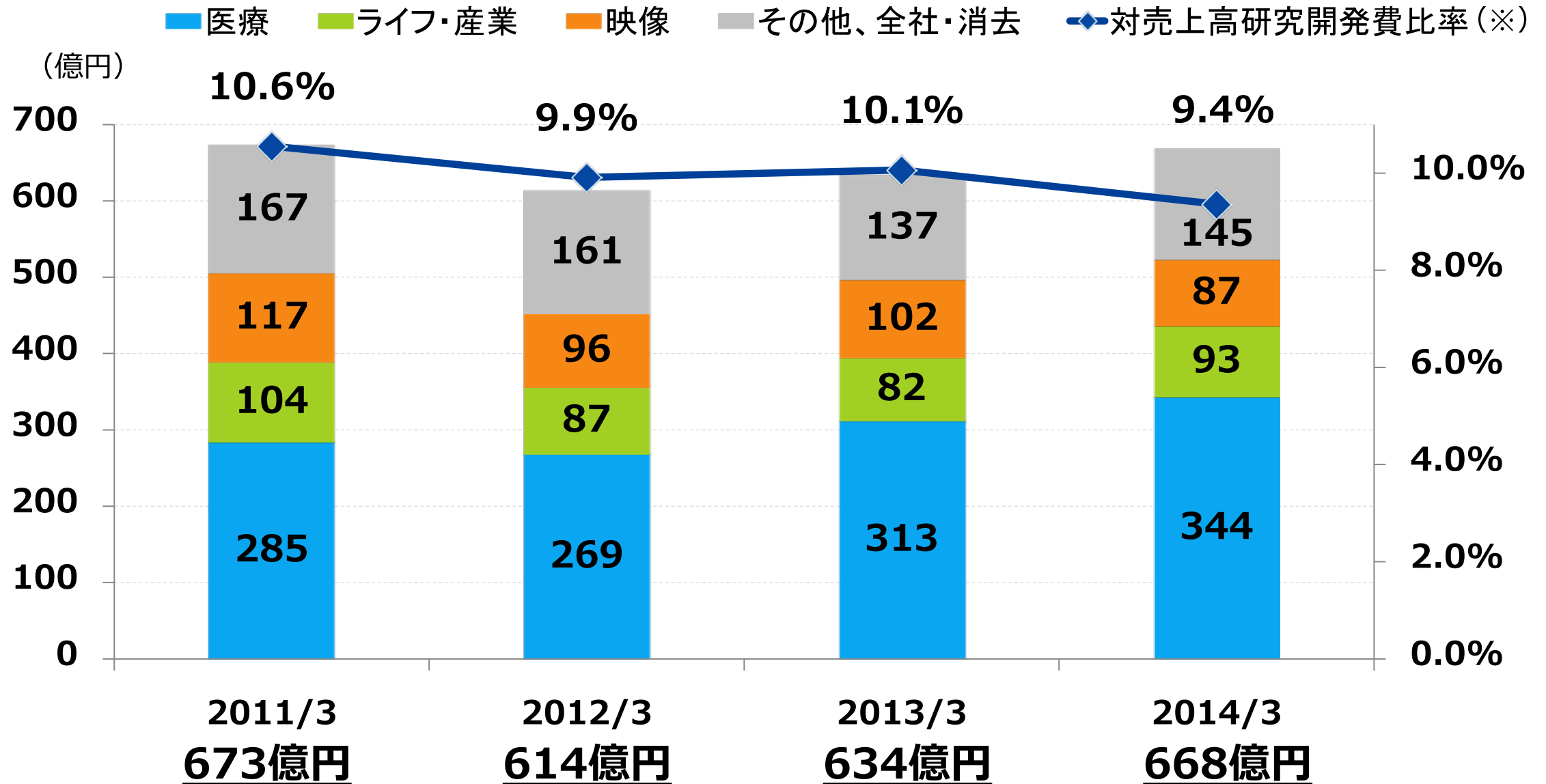
(単位：億円)	2014年3月期 (実績)		2015年3月期 (見通し)		前年同期比 (%)	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期
売上高	3,338	3,795	3,600	4,000	+8%	+5%
営業利益 (営業利益率)	285 (8.5%)	449 (11.8%)	350 (9.7%)	530 (13.2%)	+23%	+18%
経常利益 (経常利益率)	170 (5.1%)	340 (8.9%)	250 (6.9%)	450 (11.3%)	+48%	+33%
当期純利益 (当期純利益率)	△ 79 (-)	216 (5.7%)	130 (3.6%)	320 (8.0%)	-	+48%

【参考資料】 2015年3月期 セグメント別業績見通し（上期／下期）

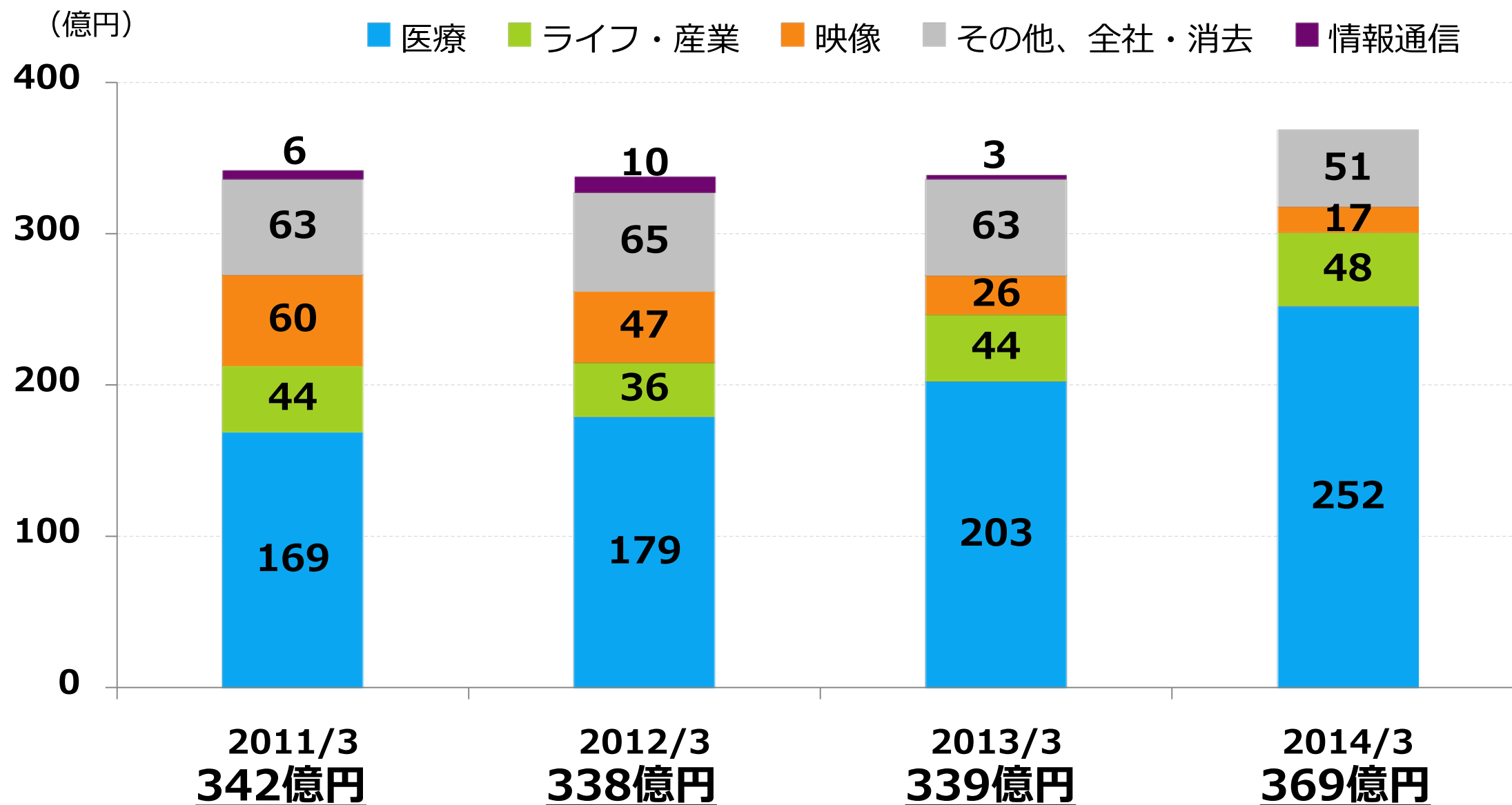
(単位：億円)		2014年3月期（実績）		2015年3月期（見通し）		前年同期比（%）	
		上期	下期	上期	下期	上期	下期
医療	売上高	2,298	2,625	2,600	2,800	+13%	+7%
	営業利益	492	635	520	630	+6%	△1%
科学	売上高	440	545	480	560	+9%	+3%
	営業利益	5	44	0	45	-	+2%
映像	売上高	470	491	440	530	△6%	+8%
	営業利益	△27	△65	△30	△5	-	-
その他	売上高	130	134	80	110	△39%	△18%
	営業利益	△28	△25	0	0	-	-
全社・消去	売上高	-	-	-	-	-	-
	営業利益	△157	△140	△140	△140	-	-
連結合計	売上高	3,338	3,795	3,600	4,000	+8%	+5%
	営業利益	285	449	350	530	+23%	+18%

【参考資料】 研究開発費

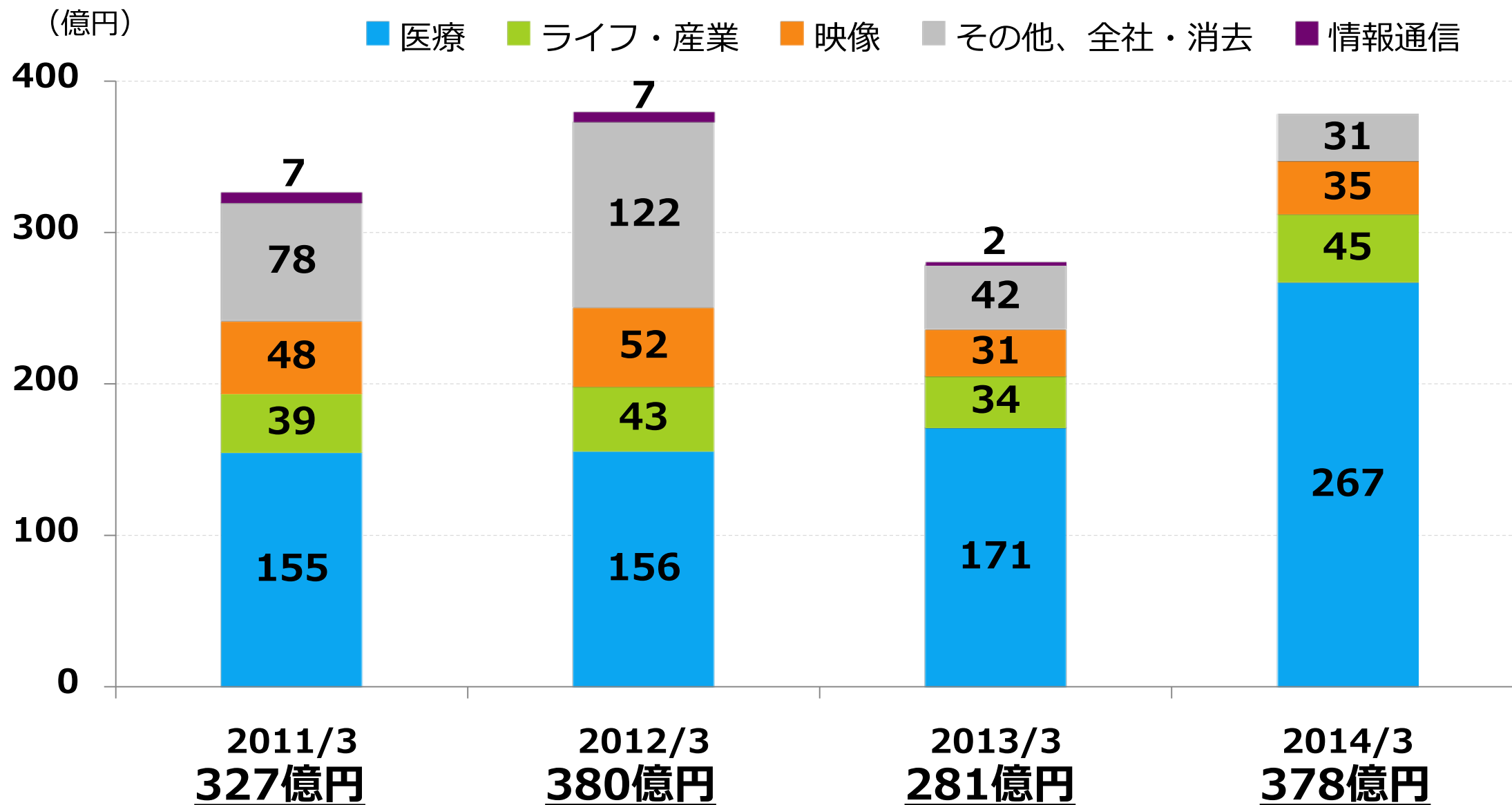
(※) 情報通信事業の売上高を除いた数値



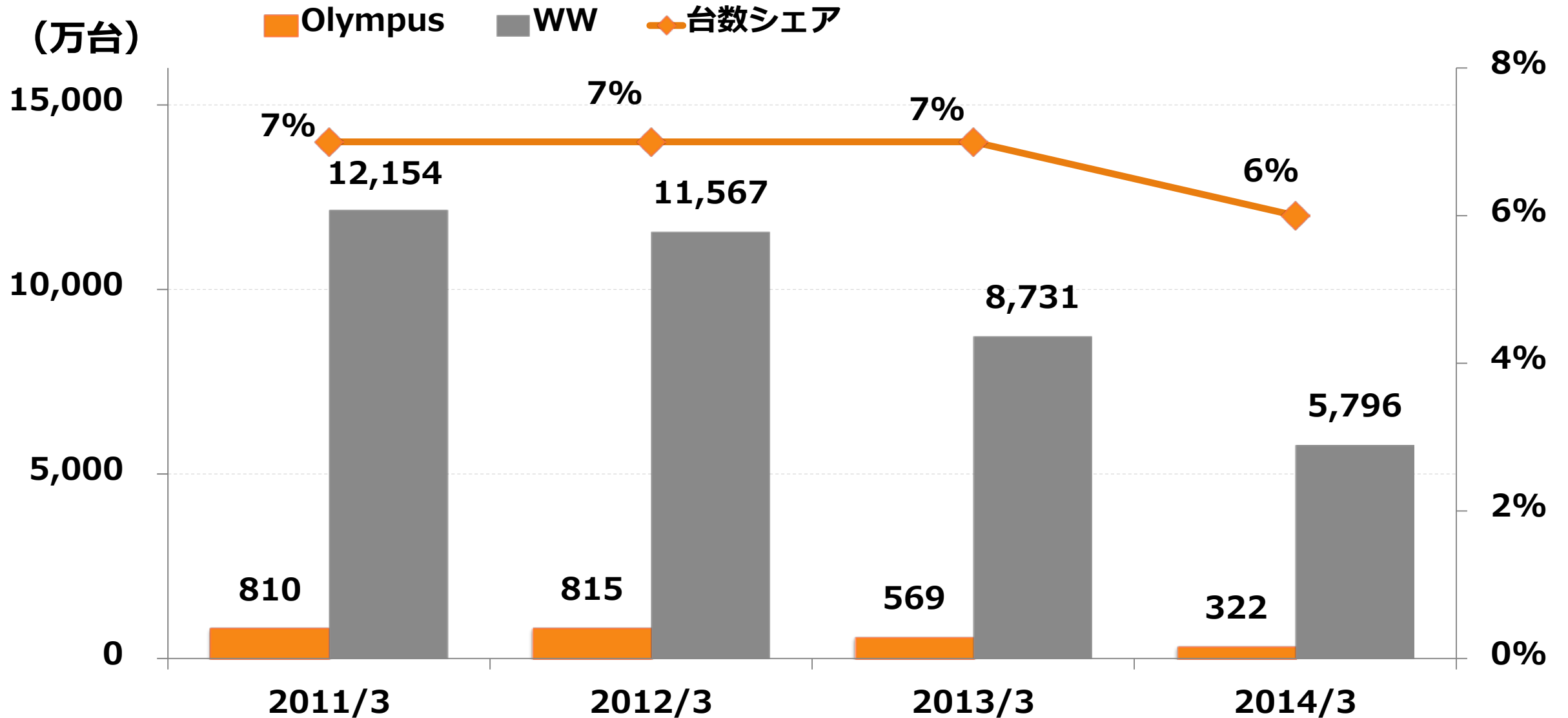
【参考資料】 減価償却費



【参考資料】 設備投資



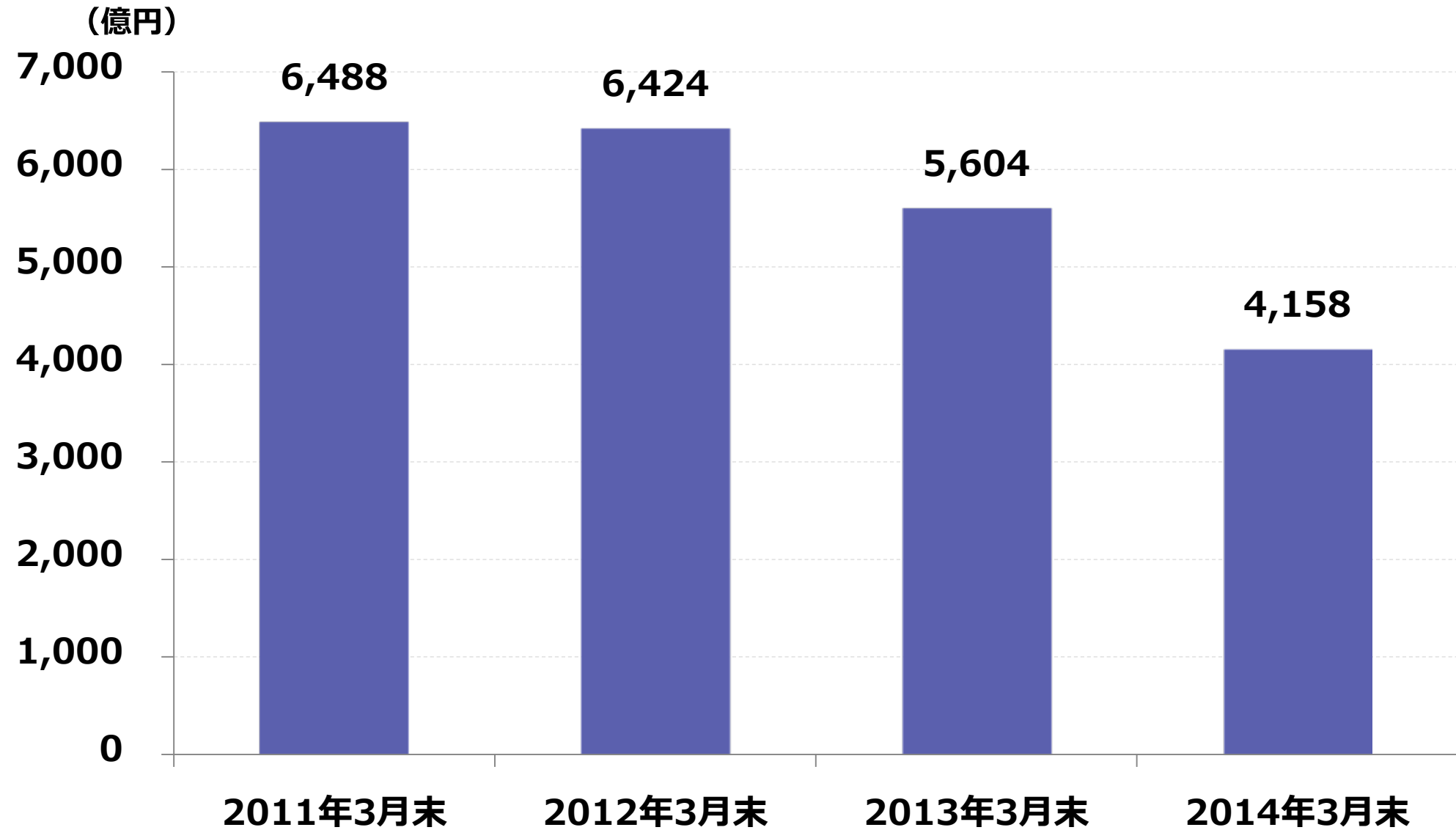
【参考資料】 デジタルカメラ

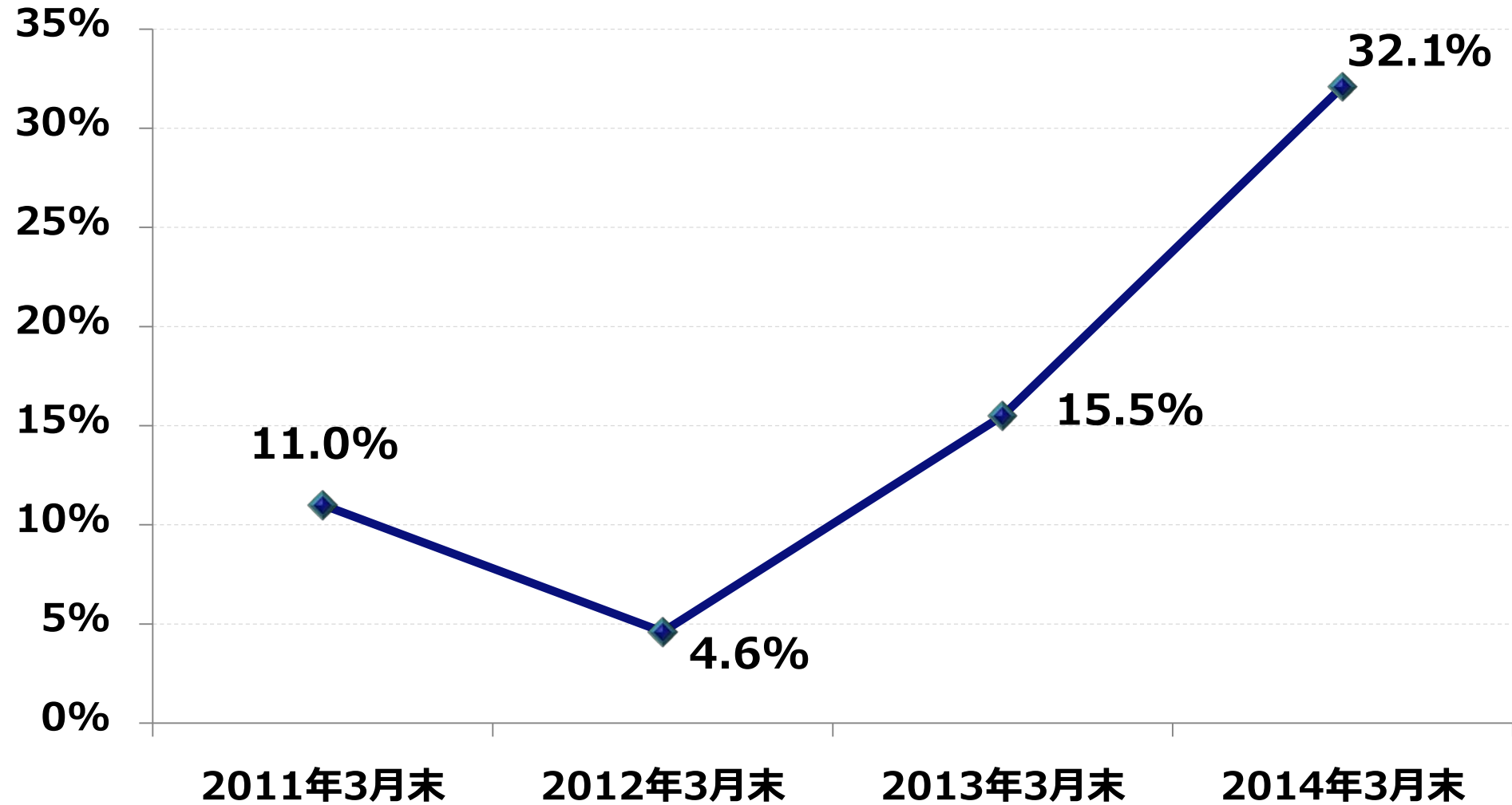


【参考資料】 中期経営計画 セグメント別業績目標

		2015年3月期		2017年3月期 (目標値変更無し)
		従来目標	今回予測値	
売上高	医療	5,200億円	5,400億円	6,500億円
	科学	1,150億円	1,040億円	1,350億円
	映像	1,000億円	970億円	1,000億円
	その他	250億円	190億円	350億円
	合計	7,600億円	7,600億円	9,200億円
営業利益	医療	1,110億円	1,150億円	1,500億円
	科学	90億円	45億円	150億円
	映像	70億円	▲35億円	90億円
	その他	▲10億円	0億円	10億円
	全社・消去	▲330億円	▲280億円	▲320億円
	合計	930億円	880億円	1,430億円

【参考資料】 有利子負債





OLYMPUS

- 本資料のうち、業績見通し等は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいたものであり、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績等が目標と大きく異なる結果となる可能性があります。
- また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願い致します。
- 本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。