

事業概況

医療事業

MEDICAL BUSINESS

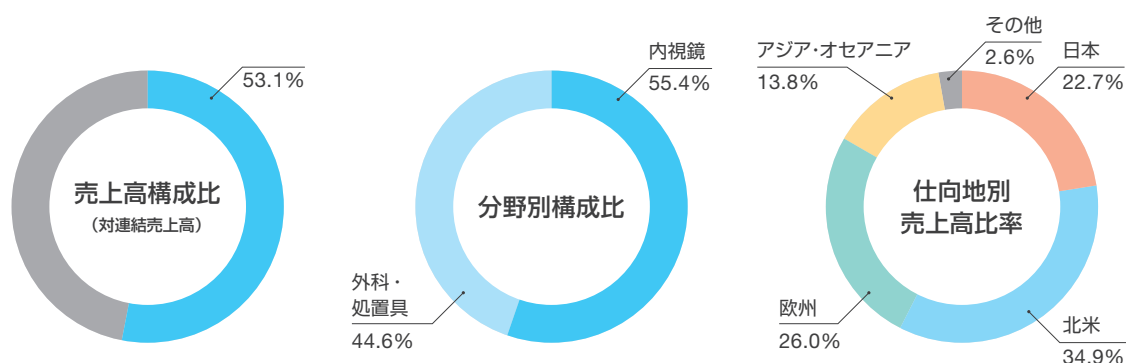


(百万円)

決算年月		2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
経営成績	売上高	355,322	349,246	394,724
	営業費用	283,640	281,058	307,655
	営業利益	71,682	68,188	87,069
	営業利益率(%)	20.2	19.5	22.1
分野別売上高	内視鏡	195,459	191,798	218,674
	国内	43,848	43,803	47,335
	海外	151,611	147,995	171,339
	外科・処置具	159,863	157,448	176,050
	国内	35,582	36,615	42,177
	海外	124,281	120,833	133,873
セグメント情報	研究開発費(億円)	285	269	313
	設備投資額(億円)	155	156	171
	従業員数* (人)	15,646	16,225	16,552

※ 平均臨時雇用者数を含む

構成比データ (2013年3月期)



オリンパスは、1950年に世界で初めて実用的な胃カメラを開発し、日本人のがん死亡原因のトップだった胃がんの早期診断方法の確立に大きく貢献しました。その後、内視鏡を使ったさまざまな検査、治療方法の開発にも、力を尽くしてきました。

今、医療の現場で、「低侵襲治療」の流れが強まっています。従来は開腹が必要だった手術が、内視鏡を使うことで皮膚に小さな穴を開け、場合によっては、ほとんど目立たない程度の傷で行うことが可能になりました。この結果、患者さんの身体的な負担が減り、QOL（Quality of Life：生活の質）の向上にもつながっています。

主な分野と製品

消化器内視鏡分野

内視鏡システム：

ビデオスコープ、ビデオプロセッサ、光源装置、液晶モニタ など

内視鏡システム周辺機器：

画像記録装置、自動洗浄消毒装置 など



上部消化管汎用
ビデオスコープ
(消化器内視鏡)



内視鏡ビデオスコープシステム
「EVIS LUCERA ELITE」

外科分野

外科治療・手術用医療機器：

外科用ビデオ内視鏡システム（外科用スコープ、ビデオプロセッサ、光源装置、液晶モニタなど）、内視鏡手術用周辺機器、電気メス など



先端湾曲ビデオスコープ
(外科内視鏡)



バイポーラ高周波・超音波
統合エネルギーデバイス「THUNDERBEAT」

処置具分野

内視鏡による診断・治療のための

各種処置具：

生検鉗子、ポリープ切除用高周波スネア、把持鉗子、結石採取・破碎用バスケット、止血関連処置具など、診断用・治療用別に約1,000種類



ディスポーザブル高周波ナイフ
「ITknife nano」(処置具)



把持鉗子(処置具)

医療事業

MEDICAL BUSINESS

医療事業グループ
プレジデント
田口 晶弘

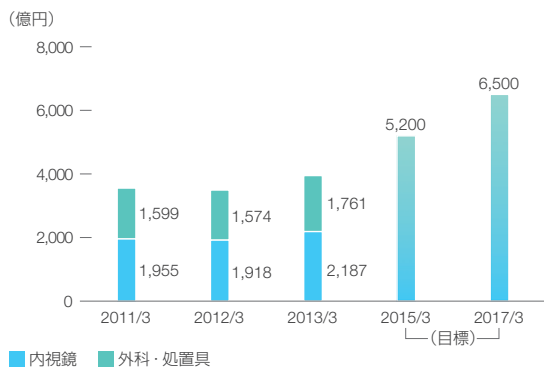


グループプレジデントメッセージ

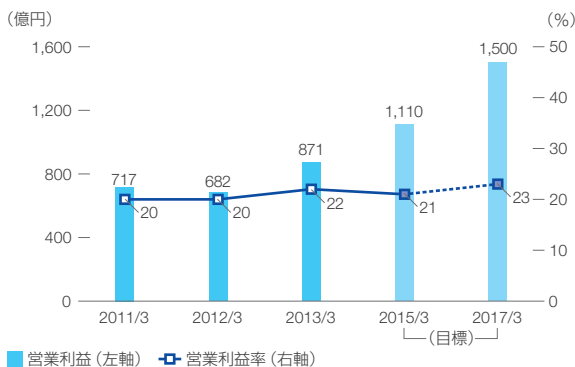
早期診断技術と低侵襲治療技術を軸に一層の事業拡大を目指します

消化器内視鏡分野においては、国内外で投入した新製品によって基盤強化を進めるとともに、外科分野においては、イメージング領域、エネルギー領域のシェア拡大ならびに泌尿器、耳鼻科領域等への注力によって飛躍的な成長を図ります。世界的に医療コスト抑制の要請が高まる中、早期診断技術と低侵襲治療技術を軸に一層の事業拡大を目指してまいります。

売上高



営業利益／営業利益率



2013年3月期業績と取り組み

主力の消化器内視鏡分野において、欧米で投入した内視鏡ビデオスコープシステム新製品「EVIS EXERA Ⅲ (イーヴィス エクセラ スリー)」および国内向け新製品「EVIS LUCERA ELITE (イーヴィス ルセラ エリート)」が収益に大きく貢献しました。外科・処置具分野においては、内視鏡外科手術をサポートする内視鏡統合ビデオシステム新製品「VISERA ELITE (ビセラ・エリート)」の販売が欧米および国内で引き続き好調に推移しました。この結果、通期の連結売上高は13%増、営業利益は28%増となり、医療事業は着実な成長を実現しています。

新製品の状況

戦略新製品の開発が進捗し、内視鏡、外科すべてにおいて、2012年末までに新製品を投入しました。消化器内視鏡分

野では、次世代の内視鏡基幹システム「EVIS EXERA Ⅲ」を2012年4月より欧米で投入したほか、国内向け新製品「EVIS LUCERA ELITE」を2012年11月に投入しました。

外科領域では、外科用のビデオ内視鏡システム「VISERA ELITE※」を2012年4月に欧米で投入したことに加え、高周波と超音波のエネルギーを同時に出力できる世界初の外科手術用エネルギーデバイス「THUNDERBEAT (サンダービート)」を2012年2月に欧米で投入しました。今後の成長ドライバーとなる新製品の投入により、より一層の事業成長を推進していきます。

※ 日本は2011年10月に導入済み

市場環境と見通し

急速な高齢化が進む先進国、経済が急激に発展する新興国のいずれにおいても、患者さんのQOL向上や医療コスト、社会保障費の抑制が急務となっています。当社は、早期診断から低侵襲治療まで一貫した開発製造技術を持ち、医療

経済に貢献することが可能な、戦略的に極めて優位なポジションにあります。この強みをベースに世界最高の技術、製品、サービス、ソリューションを提供し、さらなる事業拡大を図ります。

課題と事業戦略

中期ビジョン戦略の加速、将来に向けた事業領域の拡大

消化器内視鏡分野のさらなる基盤強化（年平均9%成長）

昨年、国内外で導入した新製品「EVIS EXERA III／EVIS LUCERA ELITE」によって一層の事業規模拡大を進め、NBI（Narrow Band Imaging：狭帯域光観察）を活用した早期診断標準化に向けた取り組みを強化します。加えて、呼吸

器分野などにおける事業機会の拡大を目指します。



EVIS LUCERA ELITE

外科分野の飛躍的成長の実現（年平均14%成長）

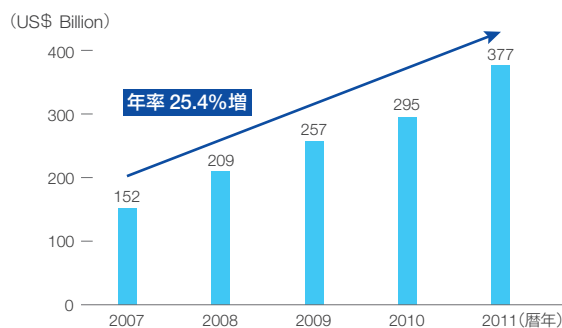
イメージング領域、エネルギー領域において、低侵襲治療に注力した差別化製品の充実と、ラインナップの拡充を図ることで、シェア拡大を目指します。これに加えて、泌尿器、耳鼻科領域等では、Gyrus ACMIの治療技術やセールス力を最大限に活用し、さらなるビジネス展開をしていきます。

また、2013年4月16日に設立したソニー株式会社との医療事業合併会社において展開する3D・4Kを使ったデバイスによって、内視鏡外科手術の新たな可能性を切り開き、外科事業の飛躍的な成長を実現します。

新興国市場での販売強化（年平均23%成長）

先進国同様に高齢化が進み、医療コストが急激に増加する新興国において、内視鏡医の育成が急務となっています。オリンパスでは、新興国においてもトレーニングセンターの構築・活用を順次拡大しており、今後もアジア地域で研修施設を開設していく予定です。同時に、各市場に対応した製品ラインナップを強化することで、事業を拡大していきます。

中国の医療コストの伸び

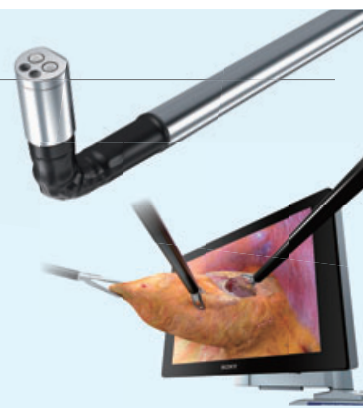


出典：Business Monitor International

TOPICS

新たな世界を切り開く外科用3D内視鏡システム・ビデオスコープを発売「ENDOEYE FLEX（エンドアイ・フレックス）3D」

内視鏡外科手術は、患者さんへの負担が少なく回復が早いなどのメリットから、さまざまな臨床科で普及が進む一方、医師にとっては、2D画面では立体的な把握が困難であるため、手術が難しい場合があります。オリンパスでは、今回開発した外科手術用3D内視鏡システムによって、従来の2D画像では困難であった奥行き感の把握を容易にし、より精緻でスピーディーな内視鏡外科手術の実現に貢献していきます。



収益と成長のドライバー

早期診断から低侵襲治療までを支える、 オリンパス最大の事業分野

オリンパスは、1950年に世界で初めて実用的な胃カメラを開発して以降、内視鏡によるさまざまな検査や、処置具のニーズに応えて、多種多様なデバイスの開発に力を尽くしてきました。早期診断、低侵襲治療に対するニーズが一段と高まる中、外科内視鏡やエネルギーデバイスなどの外科用医療機器にもフィールドを大きく広げることで、現在の医療事業はオリンパスの連結売上高のうち約7割※を占める最大の基幹事業へと成長しています。消化器内視鏡、外科、処置具の3つの領域から構成され、今後もそれぞれの分野で大きな拡大を見込んでいます。※ 2014年3月期第1四半期実績および通期見通し

オリンパス医療事業の強み

■ 長年にわたる医師との信頼関係を活かした製品開発

1950年に世界初の実用的な胃カメラを開発してから現在に至るまで、医師との二人三脚で内視鏡技術の改良を進めてきました。例えば、内視鏡に求められる極めて繊細な操作性は、医師とともに細かい仕様を改良する長年の積み重ねによるものであり、当社製品の優位性の一つとなっています。

1950年	1964年	1985年	2002年	2012年
胃カメラ 開発 	ファイバースコープ 発売 	ビデオ 内視鏡システム 発売 	ハイビジョン 内視鏡システム 発売 	EVIS LUCERA ELITE 発売 

■ グローバルに広がる強固な事業基盤

世界最高の技術、製品、サービス、ソリューションを世界中に提供するため、オリンパスの医療事業のネットワークは世界中に広がっています。

- 200 拠点以上に広がる業界トップのサービス体制
- 先進国から新興国まで幅広くカバーする販売体制
- 地域特性を活かしたグローバルな製造体制
- 内視鏡医の育成を支援するトレーニングセンター

■ 「早期診断」、「低侵襲治療」をベースとした価値の提供

消化器内視鏡を核とした「早期診断」、外科製品を中心とした「低侵襲治療」という2つの技術を相互に発展させ、患者さんのQOL向上と世界的に増加傾向にある医療コストの抑制に貢献していきます。

▶ 2つの価値をベースとした製品ポートフォリオによって、医師、患者さんのニーズに応えます。▶ P.35

■ 医師のニーズを具現化する最先端技術、ものづくり力

半世紀以上にわたる医療機器開発で培ったオリンパス独自の技術開発力と最先端の製造技術によって、日々高度化する世界中の医師のニーズに応え続けます。

▶ 多品種少量生産を支えるナンバーワンの製造技術と安定的な供給体制を強化するため、国内の製造拠点へ投資を行います。▶ P.36

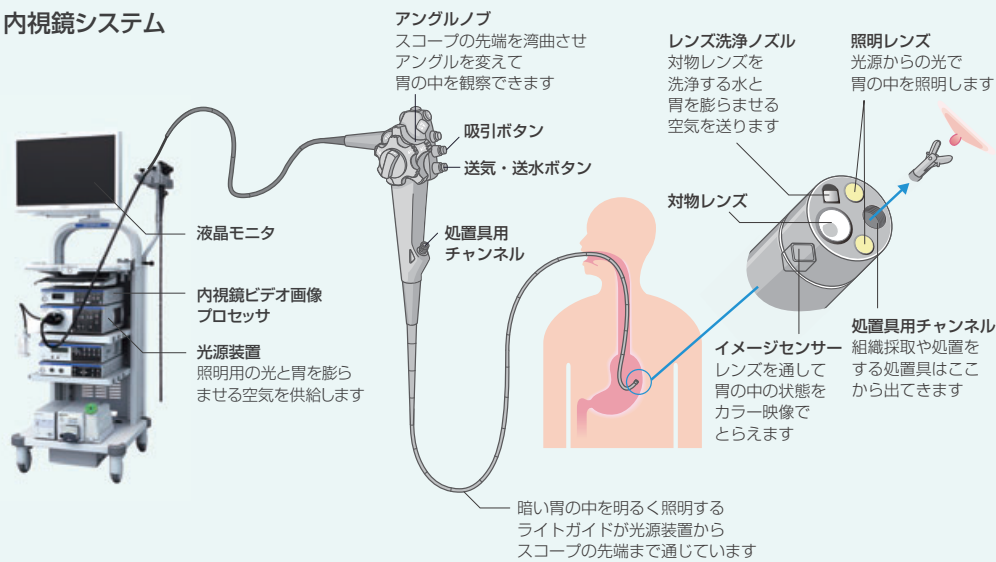
MEDICAL BUSINESS

早期診断と低侵襲治療をサポートする製品ポートフォリオ

消化器内視鏡領域

早期診断

内視鏡システム



使用される主な部位

- ・食道
- ・胃
- ・大腸
- ・十二指腸
- ・胆管
- ・呼吸器(肺)

<軟性鏡>

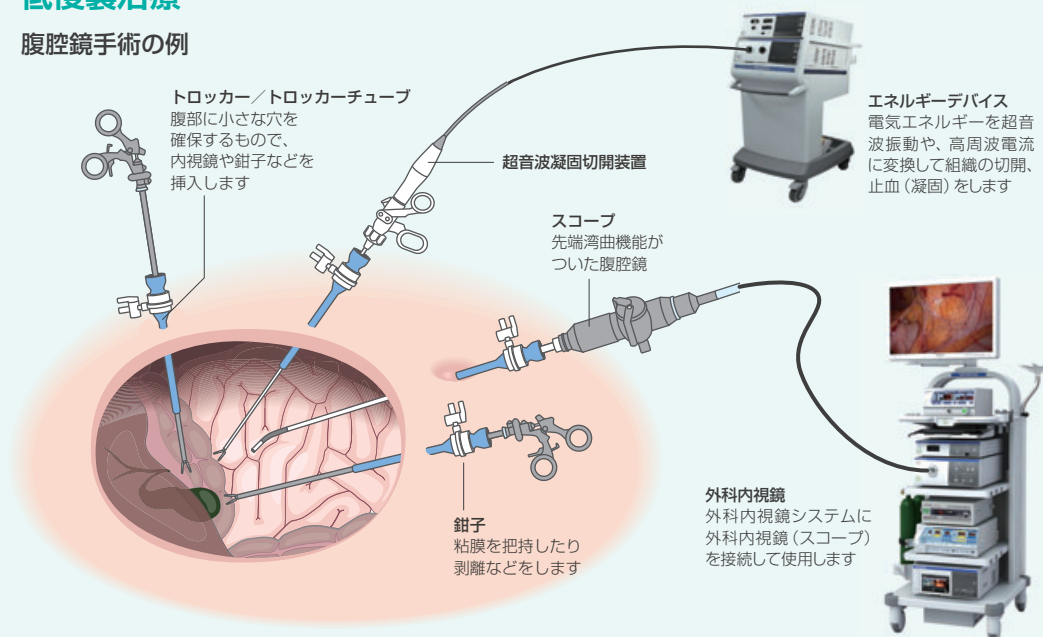
先端部分が曲がる特性を生かし、口や鼻などから挿入して器官の中などを自在に検査・治療することに適しています。



外科領域

低侵襲治療

腹腔鏡手術の例



使用される主な診療科

- ・消化器外科
- ・呼吸器外科
- ・泌尿器科
- ・耳鼻咽喉科
- ・産婦人科

<硬性鏡>

金属製の筒の中にレンズを収めた硬性鏡は、腹腔鏡手術と呼ばれる内視鏡を使った外科手術に適しています。



国内製造拠点到約200億円の投資を決定 ナンバーワンの製造技術と 安定的な供給体制を一段と強化

消化器内視鏡は世界シェア7割を超える高い競争力を有し、これを支える強みは多岐にわたります。長年続く医師との信頼関係、世界に広がる強固な事業基盤、オリンパス独自の最先端技術、そして医師からの高い要求に応え続ける中で培われたナンバーワンの製造技術。今回、この卓越した製造技術をより一層向上させ、さらなる競争優位性を確保すると同時に、世界中に絶え間なく医療機器を供給できる生産体制を構築するため、オリンパスは国内の製造拠点到約200億円の投資を決定しました。

製造拠点強化のアウトライン

国内主要拠点の役割

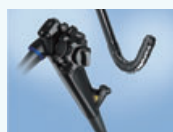
国内主要拠点では、内視鏡のように多品種少量で、製造にあたり特殊な技術やノウハウが多い製品を、日本の高度な製造技術力を最大限に活用しながら生産しています。各製造拠点が得意とする製造技術を有機的に結びつけながら、世界の医師から信頼と支持を集める内視鏡システムをつくり上げています。

投資効果とスケジュール

- **生産能力30%増強：**
新棟建設によって延床面積を増床し、生産能力を増強
- **生産効率50%向上：**
生産革新に加え、医療機器製造に最適なレイアウト、作業動線を構築し、生産効率を向上
- **BCP※対策：**
東日本大震災の教訓を活かし、災害時においても医療機器を継続して供給することができる、製造基盤を確立

※ Business Continuity Planning：事業継続計画

会津オリンパス
内視鏡スコープ等の開発・製造



高度精密加工技術

白河オリンパス
電源・光源装置、
画像処理装置の開発・製造



イメージング実装技術

青森オリンパス
医療用処置具の開発・製造



ディスポ・
多品種製品生産技術

会津	投資額 94億円	着工 2014年8月 → 2016年5月 操業開始
白河	投資額 86億円	
青森	投資額 17億円	
合計 約200億円		

MEDICAL BUSINESS

CLOSE UP

オリンパスの競争力を支える日本の製造拠点（福島県・会津）

超多品種極少生産を実現する内視鏡システム生産の特殊性

内視鏡の製品バリエーションは年々増加し、現在は300種類を超えます。高度な製造技術と多品種少量生産が求められる中、「ものづくり」に必要な部材が市場になければ、材料開発から設備まで「自分たちでつくる」姿勢を貫いてきました。内視鏡を構成する部品は非常に複雑な形状のため、その加工に用いる刃物は既製品がありません。そこで、新たな部品が必要になる度に、それを加工する刃物からつくり上げていくことから始まります。自分たちでつくり、問題を解決してはまたつくるという繰り返しにより独自の製品をつくり上げ、世界規模の信頼獲得につなげてきました。

顧客ニーズに応えるこだわり

超多品種極少生産

既製品に存在しない材料、設備、加工部品等は積極的に内製化

数ミクロンレベルの超精密部品を具現化する微細加工技術

さまざまな技術とノウハウを細かく組み合わせて調整する
日本特有の「すり合わせ技術」



スコープを構成する超精密部品



スコープ部品の精密組立作業



「日本から、世界へ」

当社が国内での一貫生産にこだわる理由は、日本でしか叶わない「ものづくり」があるからです。国内の内視鏡工場では、開発部門との連携からアフターケアまで一貫した製造体制を構築していることで、医療現場からのフィードバックに生産を素早く適応させ、対応することが可能となっています。世界中の医師の期待に応えるため、「ないものは自分たちでつくる」姿勢も一貫しています。「より高性能、より細く、より鮮明・多機能に」といった高機能・高品質へのニーズは、世界中どこでも、新興国でも同じです。今後も、収益拡大とさらなる成長を目指して生産能力を一層高め、常に進歩する医療の世界で我々自身も技術革新への挑戦を続けながら、「日本から、世界へ」、より良い製品を送り続けてまいります。

会津オリンパス

会津オリンパス株式会社
代表取締役社長

古閑 信之



ライフ・産業事業

LIFE SCIENCE & INDUSTRIAL BUSINESS

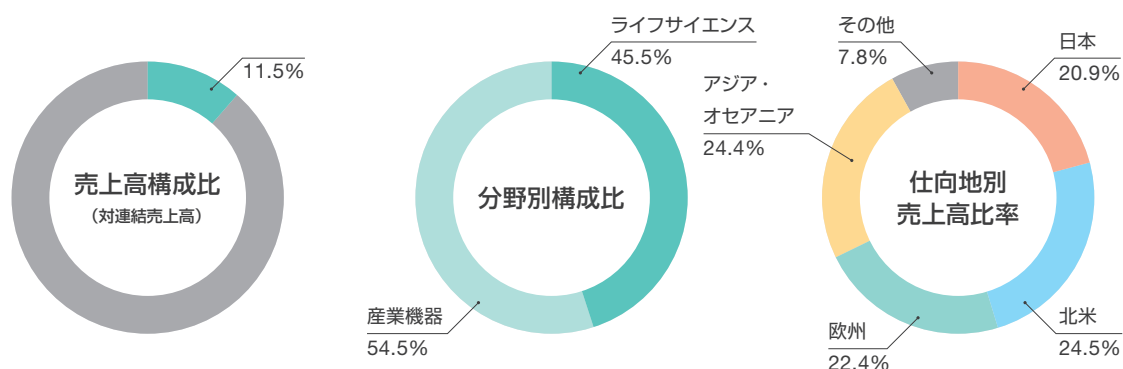


(百万円)

決算年月		2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
経営成績	売上高	100,808	92,432	85,513
	営業費用	92,255	86,993	81,986
	営業利益	8,553	5,439	3,527
	営業利益率(%)	8.5	5.9	4.1
分野別売上高	ライフサイエンス	44,464	42,650	38,910
	国内	10,550	10,560	10,315
	海外	33,914	32,090	28,595
	産業機器	56,344	49,782	46,603
	国内	20,564	8,394	7,526
	海外	35,780	41,388	39,077
セグメント情報	研究開発費(億円)	104	87	82
	設備投資額(億円)	39	43	34
	従業員数*(人)	5,099	5,150	4,575

※ 平均臨時雇用者数を含む

構成比データ (2013年3月期)



ライフサイエンス分野では、脳メカニズムの解明、がんの発生や転移機構、薬の作用や免疫機構の研究など次世代医療の実現に向けた動きが盛んです。これらの研究にオリンパスは生体内の分子の動きや作用を可視化する「バイオイメーシング」技術で応えています。

産業分野では、非破壊検査の領域において、工業用内視鏡、超音波探傷器、渦流探傷器、X線分析装置により、社会インフラの安心と安全を支えるとともに、研究開発、生産現場の品質向上に貢献しています。工業用顕微鏡においては、電子部品や半導体の実装技術の高密度化に対応する厳密な観察・測定・管理の重要性の高まりを背景に、多様なニーズに応えています。

主な分野と製品

ライフサイエンス分野

正立顕微鏡・偏光顕微鏡／倒立顕微鏡／共焦点レーザー顕微鏡／ボックス型蛍光撮像装置／実体顕微鏡／マクロ蛍光顕微鏡／顕微鏡用カメラ／イメージングソフトウェア／バイオイメーシングシステム／バーチャルスライド



倒立型リサーチ顕微鏡「IX83」



多光子励起レーザー走査型顕微鏡「FLUOVIEW FVMPE-RS」

産業分野

デジタルマイクロ스코プ／金属顕微鏡／半導体検査顕微鏡／共焦点レーザー顕微鏡／測定顕微鏡／微小三次元測定装置／工業用ビデオスコープ／工業用ファイバースコープ／工業用硬性鏡／超音波探傷器／渦流探傷器／フェイズドアレイ探傷器／X線分析装置



オプトデジタルマイクロ스코プ「DSX100 ハイパフォーマンスモデル」



工業用ビデオスコープ「IPLEX TX」



超音波フェーズドアレイ探傷器「OmniScan SX PA」



超音波厚さ計「45MG」

ライフ・産業事業

LIFE SCIENCE & INDUSTRIAL BUSINESS

ライフ・産業事業グループ
プレジデント
西垣 晋一

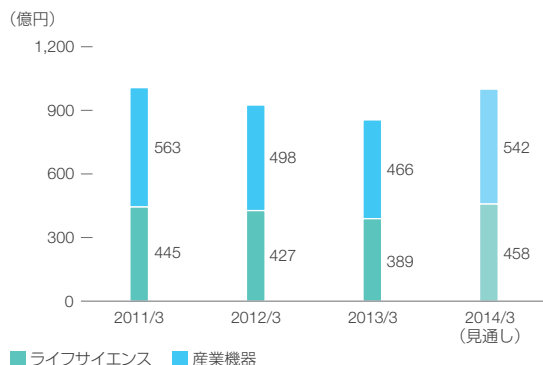


グループプレジデントメッセージ

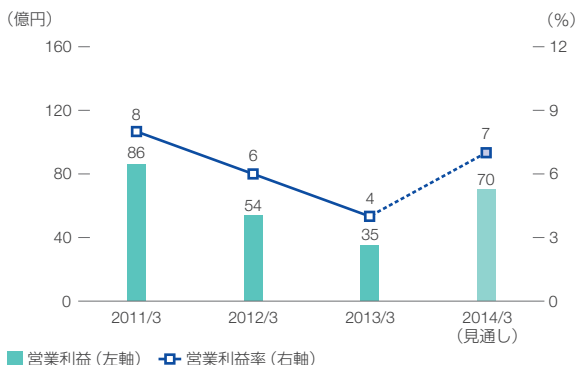
技術開発力と高いシェアを強みに多様なニーズに応え、社会にも貢献していきます

ライフサイエンス分野において生産構造改革による収益改善を進めるとともに、産業分野においては積極的な事業領域の開拓を図ります。事業環境の回復に合わせ、新製品の販売を強化しシェアを拡大してまいります。

売上高



営業利益／営業利益率



2013年3月期業績と取り組み

ライフサイエンス分野においては、生命科学の先端研究に使用されるレーザ走査型顕微鏡「FLUOVIEW (フロービュー)」シリーズの新製品「FV1200」および「FV1200MPE」を発売しました。また、産業分野においては、直径2.4mmの世界最細スコープを実現した工業用ビデオスコープ「IPLEX TX (アイプレックス・ティーエックス)」を発売したほか、超音波などを用いた精密厚さ計「45MG (ヨンゴウ・エムジー)」等の販売が順調に推移しました。しかしながら、世界的な

経済の停滞による設備投資抑制や公的研究機関の予算執行先送りの影響を受け、ライフ・産業事業全体の売上は減収となりました。

また、当期はフィリピン工場の閉鎖や長野地域の製造拠点統合など、製造拠点の合理化、事業効率の向上等を確実に進めましたが、売上高の減少をカバーするには至らず、ライフ・産業事業の営業利益は減益となりました。

市場環境と見通し

2013年3月期の第4四半期以降、世界的な景況感の改善や新政権の経済政策による円安等を背景として設備投資が回復基調にあり、事業環境は上向いています。需要の回復を新製品で取り込み、シェアの拡大を狙います。

生物研究市場は、iPS細胞の実用化に向けた研究の加速、米国でのブレインイニシアティブなど市場が拡大する見通しです。

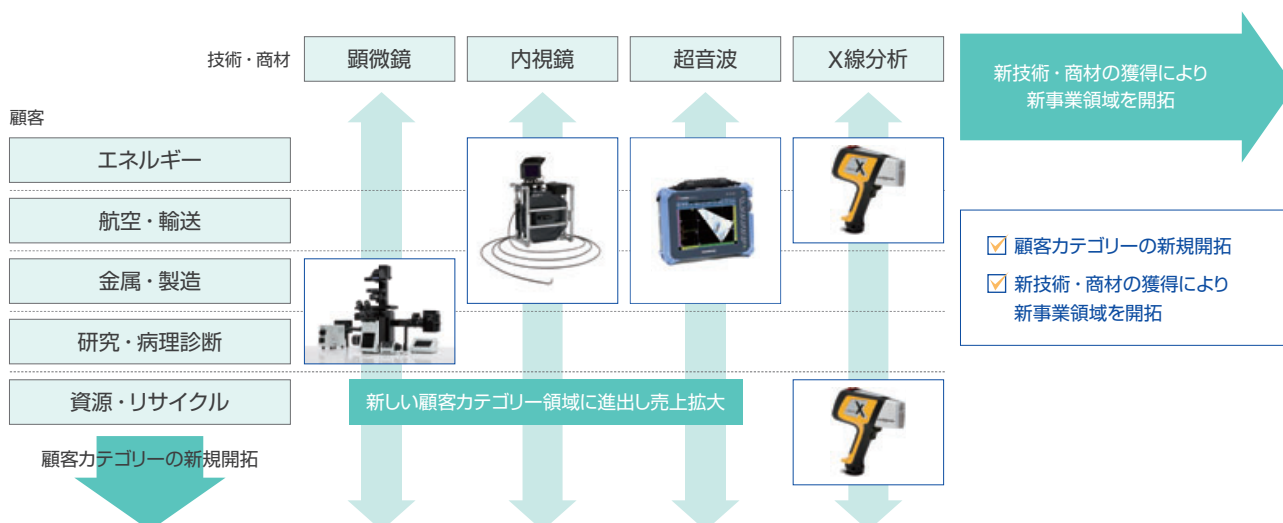
課題と事業戦略

ライフサイエンス分野は、2013年3月期に進めてきた生産構造改革の効果を最大限発揮すべく取り組みを加速させ、事業環境の変化に対応できる収益基盤を確立するとともに、高付加価値で収益性の高い製品を拡販し、収益力を強化し

ていきます。産業分野は、既存領域で確立した当社の競争力を活かした新しい事業領域の開拓を進め、そこに新製品を投入していくことで収益規模を拡大していきます。

プロダクトポートフォリオの積極拡大

顧客と技術・商材の視点で、事業領域の拡大をグループのグローバルインフラを活用して効率的に実行します。



TOPICS

細胞を高精細で3次元的に観察できるレーザー走査型顕微鏡の新製品を発売

生命科学の研究分野では、生きた細胞を用いてタンパク質や神経などの役割・機能を解明し、創薬や新しい領域への応用を目指す研究が盛んに行われています。これらの分野では、一般的な顕微鏡では難しい、細胞を細部まで立体的に観察できるという特長を持つレーザー走査型顕微鏡が活躍しています。当社のレーザー走査型顕微鏡「FLUOVIEW」シリーズは、オリンパスの光学技術によりコントラストが高い3次元画像を得られるのが特長です。

当社は2012年、「FLUOVIEW」シリーズの新製品として生物用共焦点レーザー走査型顕微鏡「FLUOVIEW FV1200」と多光子励起レーザー走査型顕微鏡「FLUOVIEW FV1200MPE」の2機種を発売しました。従来機種と比べて剛性・操作性の向上、高感度化・低ノイズ化を実現しており、研究の多様化や観察の長時間化に伴う研究者のニーズに応えました。iPS細胞など最先端の生命科学研究の現場を、オリンパスのテクノロジーが支えています。



生物用共焦点レーザー走査型顕微鏡
「FLUOVIEW FV1200」



多光子励起レーザー走査型顕微鏡
「FLUOVIEW FV1200MPE」

映像事業

IMAGING BUSINESS

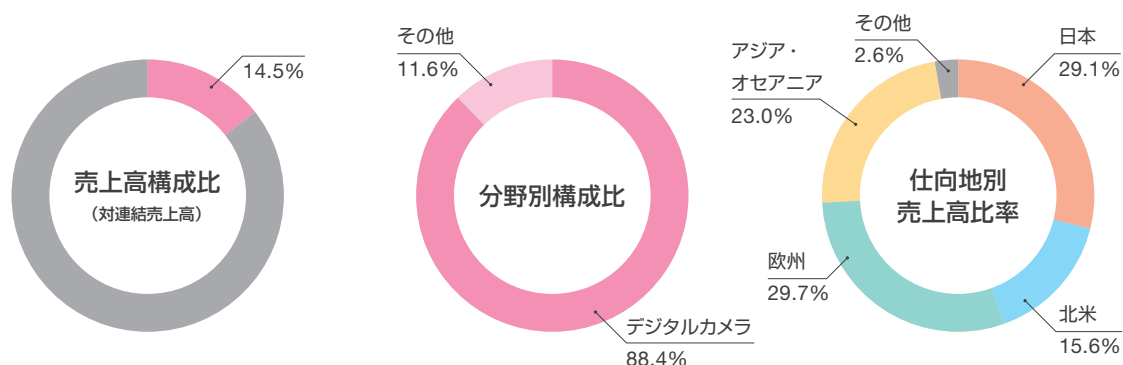


(百万円)

決算年月		2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
経営成績	売上高	131,417	128,561	107,638
	営業費用	146,436	139,321	130,711
	営業利益	△ 15,019	△ 10,760	△ 23,073
	営業利益率 (%)	—	—	—
分野別売上高	デジタルカメラ	116,864	115,237	95,101
	国内	22,330	27,333	27,234
	海外	94,534	87,904	67,867
	その他	14,553	13,324	12,537
	国内	3,757	4,018	4,126
	海外	10,796	9,306	8,411
セグメント情報	研究開発費 (億円)	117	96	102
	設備投資額 (億円)	48	52	31
	従業員数* (人)	13,246	11,644	8,180

※ 平均臨時雇用者数を含む

構成比データ (2013年3月期)



ミラーレス+電子ファインダーという新しい技術を駆使したミラーレス一眼カメラ「OM-D」や小型・軽量のミラーレス一眼「PEN」シリーズなど、従来のデジタル一眼レフカメラの常識を破り、新しい可能性を切り開く製品を提供しています。これからもデジタルカメラやICレコーダーを中心に、撮る楽しみ、聴く楽しみを広げる努力を続けてまいります。

主な分野と製品

デジタルカメラ分野

デジタル一眼カメラ／コンパクトデジタルカメラ／デジタルカメラ関連製品／デジタルカメラ向けレンズユニット／光学部品

その他分野

ICレコーダー／双眼鏡



映像事業の再建策について

コンパクトカメラのリスク極小化	収益性の高いミラーレスヘリソースを集中	市場変化への対応力強化
規模を大幅に縮小しリスクを抑制 - 機種数を大幅に削減（低価格機種の開発中止） - 販売目標台数を前期比約半数に縮小（2014年3月期計画：270万台）	ミラーレスに経営資源を集中投下 - 需要拡大の見込まれる主要都市中心に経営資源を集中 - ミラーレスに強い販売チャネルへの投資を強化	モニタリング結果に基づく客観的、かつ迅速な対応 - 計画の進捗状況をタイムリーに把握 - 客観的な情報に基づき全社的に判断

事業規模に見合った費用構造への転換

▶ P. 45

映像事業

IMAGING BUSINESS

映像事業グループ
プレジデント
小川 治男

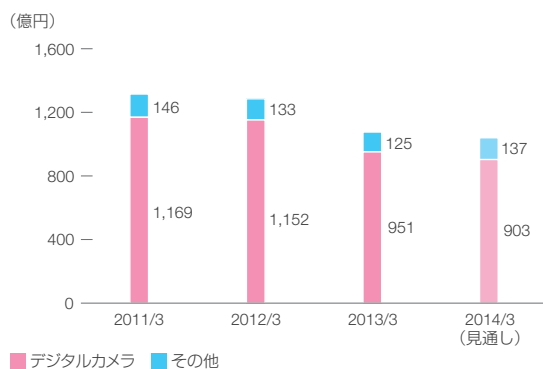


グループプレジデントメッセージ

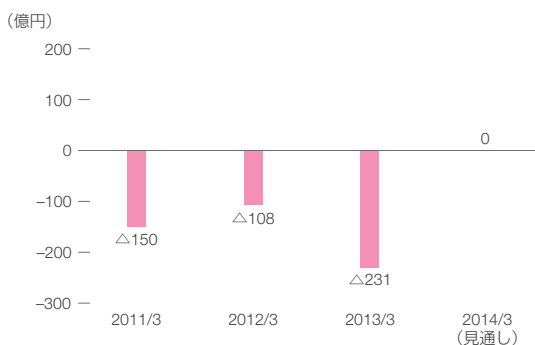
市場環境の変化を捉え、リスクを極小化しながら堅実な成長を目指します

「リスクの極小化」を事業の基本方針とし、低価格コンパクトカメラを大幅縮小するとともに、成長市場のミラーレスで堅実に事業を成長させてまいります。事業規模に見合った費用のコントロールを実践し、ブレイクイーブンの達成を目指します。

売上高



営業損益



2013年3月期業績と取り組み

デジタル一眼の分野において電子ビューファインダーや世界初の「5軸対応手ぶれ補正」などを搭載した高機能ミラーレス一眼「OM-D E-M5」が国内外で販売を伸ばしたほか、コンパクトカメラでは当社独自のタフ性能にF2.0の明るいレンズを搭載した高画質コンパクトカメラ「TG-1」「TG-2」など高付加価値モデルの新製品が好調でした。しかしながら、スマートフォン普及の影響により低価格コンパクトカメラ

分野の市場が急激に縮小し、販売台数の減少や販売単価の下落が進んだことにより、映像事業全体の売上は減収となりました。

また、商品構成の見直し、製造機能の再編、販管費削減等の施策を実行してまいりましたが、売上高の減少をカバーするには至らず、営業損失が拡大する結果となりました。

市場環境と見通し

スマートフォンの普及に伴いコンパクトカメラの市場が急激に縮小しており、2014年3月期においても20%程度の縮小が予想されています。一方、当社が今後注力するミラーレス

カメラの市場については、今後平均20%の成長を見込んでいます。

課題と事業戦略

収益悪化の根本的な原因は、第一に想定を大きく上回る規模でコンパクトデジタルカメラの市場が縮小したこと、第二にその変化への対応が遅れたことです。この2点を解決するため、このたび策定した映像事業の再建策においては、

「リスクの極小化」を事業運営の基本的な考え方としています。売上規模の拡大を前提とした従来の方向性を転換し、損益のコントロールを最優先とする運営を行います。

この考え方のもと、次の3つを基本方針として掲げます。

1 コンパクトカメラの
リスク極小化

2 収益性の高い
ミラーレスヘリソース集中

3 市場変化への対応力強化

1 コンパクトカメラのリスク極小化

収益悪化の主要因となったコンパクトカメラについては、計画台数を大幅に縮小することでリスクを徹底的に抑えます。特に低価格機種（Vシリーズ）については今後の開発を中止し、在庫の縮小に注力します。また、高価格帯の機種についても、ミラーレスとの技術的なシナジーが大きい製品

についてのみ開発・販売を行います。これによって2014年3月期におけるコンパクトカメラの目標販売台数は前期実績比でほぼ半減となり、CIPA（あるいは他の業界団体）の市場予測と比較しても大変保守的な計画となっています。

2 収益性の高いミラーレスヘリソース集中

オリンパスは日本のミラーレス市場で高い競争力を持ち、国内市場シェアは約3割とトップシェアを維持しています。コンパクトカメラの規模縮小により創出される経営資源の一部を成長市場であるミラーレスに振り向け、効率的にリソースを活用します。販売地域の面では、今後ミラーレス

の需要拡大が見込まれる主要都市中心のマーケティングを行うとともに、販売チャネルについても、ミラーレスの販売に強みを持つ専門店やオンラインショップなどに重点的に取り組みます。こうした戦略的な資源の投下により、市場の成長に沿った堅実な成長を実現します。

3 市場変化への対応力強化

今後の事業運営に関しては経営トップと事業部門が一体となり、事業計画の進捗状況をリアルタイムに把握することで意思決定を迅速化します。市場環境は常に変化する可能性が

ありますので、その変化に合わせた在庫リスクの極小化、適正な費用のコントロールを速やかに実行することのできる仕組みを整えます。

これらの方針に加え、費用構造についても抜本的に改革します。

製造機能は、これまでの5拠点から2拠点到大規模再編を行い、今期の製造効率改善に寄与する予定です。また、コンパクトカメラを中心に開発機種を大幅に絞り込むことで、それに伴う研究開発費、営業関連コスト、製造・開発・販売の要員を削減します。海外の販売拠点についてもミラーレスの販売に沿って再編を行い、拠点集約や販売チャネルの効率的な絞り込みを通じて関連費用を圧縮します。その結果、製造原価および販管費の合計で約230億円のコスト削減を計画しています。これらの施策により、2014年3月期はブレイクイーブンを確保、翌年度以降はミラーレスへのシフトをさらに進めることで数十億円規模の黒字を確保できる体質へと転換します。

コスト削減の項目一覧

項目	2014年3月期（前期比）
ミラーレスシフト（プロダクトミックス）による原価率改善	+40億円
製造再編による原価改善	+30億円
在庫費用減少による原価改善	+40億円
機種絞り込みによる開発関連費の縮小等	+30億円
販売拠点・チャネル集約による改善	+20億円
その他改善（IT、物流費用、機能見直し等）	+70億円
改善額の合計	約+230億円