

Medical Business

医療事業

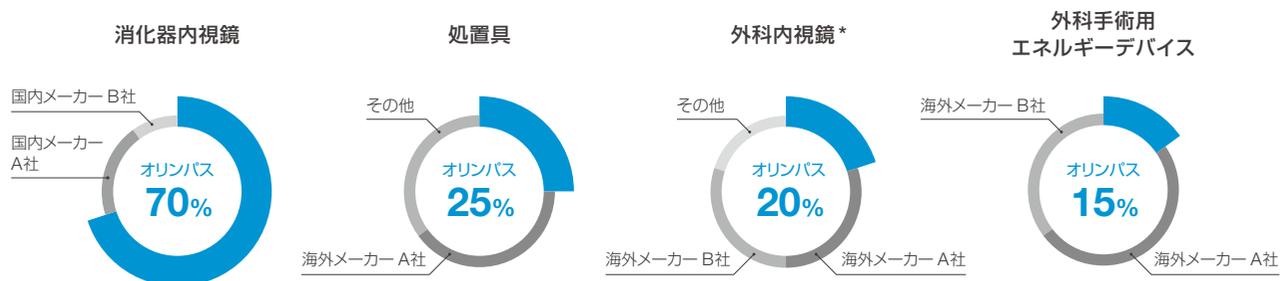


早期診断・低侵襲治療、2つの価値と
世界最高のサービスを提供し、
事業拡大を目指します。

消化器内視鏡分野では、基盤強化を進め、世界ナンバー1の地位を磐石なものとし、成長ドライバーと位置づけた外科分野ではセールス体制を強化し、競争力のある製品を武器にシェア拡大を図ります。加えて、新組織体制で独立させた各事業ユニットの取り組みを強化し、飛躍的な成長を図ります。

医療事業統括役員
田口 晶弘

世界市場シェア (当社推定シェア)



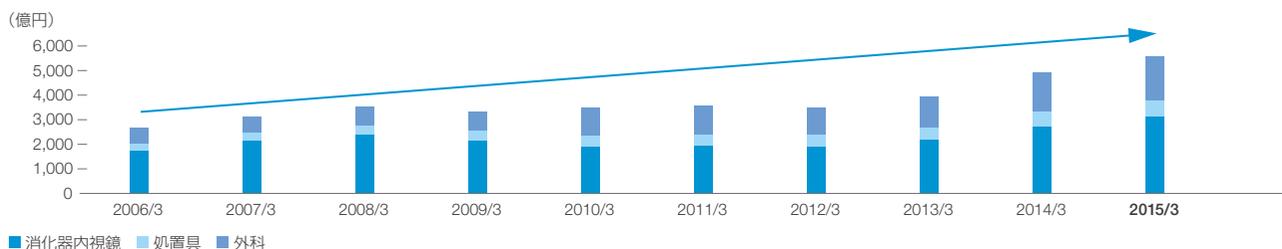
* 当社が関連する製品分野 (一般外科、泌尿器科、整形外科)。

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 (Quality of Life: 生活の質) の向上や医療コスト、社会保障費の抑制が急務となっています。米国においては医療保険制度改革 (オバマケア) の流れに従い、医療業界で効率化・合理化の兆しが見

られる中、オリンパスは早期診断、低侵襲治療の両方に貢献する医療機器の開発製造技術を持ち、医療経済に貢献することが可能な、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、オリンパスの医療事業は世界最高の技術、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。

成長を続けるオリンパスの医療事業

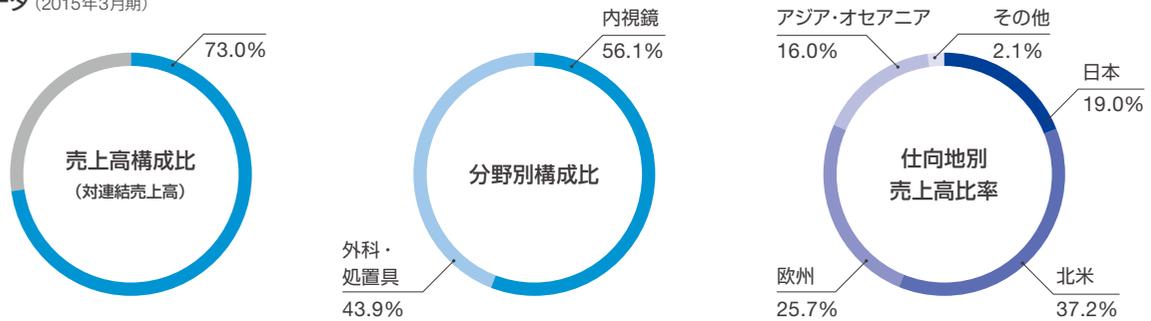




医療事業

<ul style="list-style-type: none"> 消化器内視鏡分野で世界シェア7割超 世界で初めて胃カメラの実用化に成功し、その後も世界をリードし続ける技術力 イメージング機器とエネルギーデバイスを併せ持つ唯一のメーカー 世界に200を超える修理サービス拠点 	<table border="1"> <tr> <td>強み</td> <td>弱み</td> </tr> <tr> <td>S</td> <td>W</td> </tr> <tr> <td>O</td> <td>T</td> </tr> <tr> <td>機会</td> <td>脅威</td> </tr> </table>	強み	弱み	S	W	O	T	機会	脅威	<ul style="list-style-type: none"> 外科分野で欧米競争が先行 外科各分野における開腹手術・治療用ラインアップ 処置具等のディスプレイ製品の開発・製造・販売力
強み	弱み									
S	W									
O	T									
機会	脅威									
<ul style="list-style-type: none"> 健康意識の向上、がん予防啓発による早期診断のニーズ拡大 低侵襲治療のニーズ拡大 新興国の内視鏡医不足、医療技術の向上余地 各国での医療制度改革の進展 		<ul style="list-style-type: none"> 各国における医療機器への法規制強化 共同購買組織（GPO）の巨大化による価格下落圧力 医療機器業界再編による海外競合メーカーの台頭 為替の変動（円高）による影響 								

構成比データ (2015年3月期)



決算年月		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
経営成績	売上高	349,246	394,724	492,296	558,348
	営業費用	281,058	307,655	379,561	433,454
	営業利益	68,188	87,069	112,735	124,894
	営業利益率(%)	19.5%	22.1%	22.9%	22.4%
分野別売上高	内視鏡	191,798	218,674	273,966	313,253
	国内	43,803	47,335	57,136	56,300
	海外	147,995	171,339	216,830	256,953
	外科・処置具	157,448	176,050	218,330	245,095
	国内	36,615	42,177	48,735	49,618
	海外	120,833	133,873	169,595	195,477
セグメント情報	研究開発費(億円)	269	313	344	433
	設備投資額(億円)	156	171	267	368
	従業員数*(人)	16,225	16,552	18,345	19,465

* 平均臨時雇用者数を含む。

売上高



営業利益/営業利益率



2015年3月期の概況

消化器内視鏡分野において、主力の内視鏡基幹システム「EVIS EXERA III (イーヴィス エクセラ スリー)」および「EVIS LUCERA ELITE (イーヴィス ルセラ エリート)」が引き続き好調に推移し、収益に大きく寄与しました。処置具分野では、ポリープや病変部の止血等で使用するディスプレイ回転クリップ装置「QuickClip Pro」等の新製品を投入し、売上を伸ばしました。外科分野においては、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「VISERA ELITE (ビセラ・エリート)」、3D内視鏡システム、外科手術用エネルギーデバイス「THUNDERBEAT (サンダービート)」が引き続き好調に推移しました。

この結果、医療事業の売上高は前期比13%の増収、営業利益は同11%の増益となりました。将来の成長に向けて、外科分野を中心にセールス強化を進めるべく投資を行いながら、医療事業として2期連続で過去最高益を更新しました。

成長戦略

医療事業のさらなる成長加速を図るため、「消化器内視鏡事業のさらなる基盤強化」「外科事業の飛躍的成長の実現」「新興国市場での売上拡大」の3つの基本戦略を推進し、それらを支える各機能の強化を図ります。

新組織体制においては、事業を「消化器科」「外科」「泌尿器科/婦人科」「耳鼻科」「医療サービス」の5つの事業ユニットに拡充しました。これにより、従来は十分な成長投資がされていなかった分野に経営資源を投下し、飛躍的な成長を実現していきます。また、将来の事業拡大、新事業創生に向けても挑戦していきます。

医療事業中期ビジョン基本方針

- 消化器内視鏡事業のさらなる基盤強化
- 外科事業の飛躍的成長の実現
- 新興国市場での売上拡大



- 修理・サービス機能の強化
- グローバルセールス機能の強化
- 開発・製造機能の強化

生産性の向上

成長戦略に基づく重点施策

1. 消化器内視鏡分野におけるさらなる基盤強化

中期ビジョン目標

年平均**9%**成長
(消化器内視鏡分野)

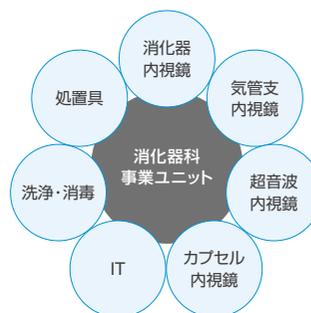
当社のコア事業である消化器内視鏡分野では、収益性・生産性を追求しながら、今後も継続的にさらなる高解像度化、操作性・挿入性の改善等に取り組み、圧倒的なナンバー1の地位を確保していきます。一方、内視鏡の周辺事業である処置具においては、製品ラインアップ不足、販売力不足を課題と認識し、競合との差別化をねらった製品の開発によるラインアップの拡充、販売体制のさらなる強化により、シェアを拡大していきます。

また、当社が培ってきた技術・製品は呼吸器分野においても活かされています。近年肺がんは、胃がんを抜いて、国内のがん死亡原因のトップとなっており、さまざまな検診や精密検査等が行われています。当社の超音波気管支鏡を用いた「超音波気管支鏡ガイド下針生検」は、超音波の画像

上でリンパ節を確認しながら専用の吸引生検針を穿刺することで検体を採取する手技で、それを病理診断にまわし肺がん転移等の確定診断に活用されています。

消化器内視鏡分野の重点施策

- 消化器内視鏡の圧倒的市場シェアの維持
- 新興国市場での売上拡大
- 処置具事業の拡大
- 呼吸器科事業の拡大
- 消化器科周辺事業の拡大



2. 外科分野のさらなる強化

中期ビジョン目標

年平均**14%**成長
(外科分野)

外科分野における重点施策は主に、オリンパスブランドの向上、当社の強みであるイメージング技術を活かした外科内視鏡の販売拡大、およびエネルギーデバイス事業の拡大です。特に、エネルギーデバイスをコアビジネスに育てることが、外科分野の成長において最も重要な取り組みの一つと考え、セールス体制の強化を中心にさまざまな取り組みを実施しています。例えば、市場の大きい米国の医療ビジネスにおいて重要な共同購買組織(GPO)や総合医療ネットワーク(IDN)に対応する専門のセールス部隊を強化し、今後の飛躍的な販売拡大を図っています。また、手技トレーニングの強化による普及拡大の取り組みに加え、当社の戦略製品であるTHUNDERBEATのラインアップの拡充を進めています。

また、外科内視鏡の分野では2013年に投入した3D内視鏡が高い評価をいただいています。さらに、ソニー株式会社との合弁会社で技術開発した最先端のイメージング技術を搭載した新製品を2016年3月期中に発売する予定です。イメージングおよびエネルギーを中心とした既存製品ラインアップに加え、これら2つの大型新製品を武器にシェアを拡大し、「See More and Treat Better」を合言葉に、外科分野で低侵襲治療におけるオリンパスブランドを確立していきます。



3. 新興国市場での販売強化

中期ビジョン目標

年平均**23%**成長
(新興国市場)

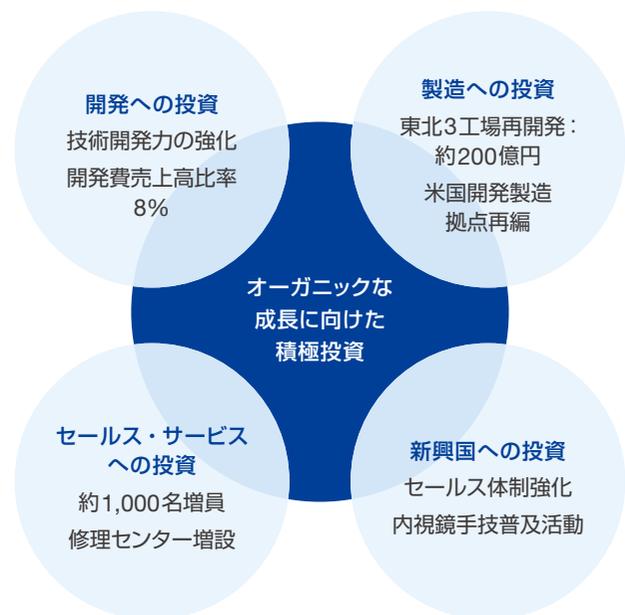
先進国同様に高齢化が進み、医療コストが急激に増加する新興国では、内視鏡医の育成が急務となっています。当社は、中国において上海、北京、広州の3拠点にトレーニングセンターとサービスセンターを設立しており、拡大が予想される中国でのトレーニング、アフターサービス需要に対応する体制を構築しています。今後は、主要なアジア各地域でのトレーニングセンター設立を予定しており、内視鏡を使った早期診断・低侵襲治療・手技普及に努め、事業を拡大していきます。

4. 事業拡大を支えるセールス、サービス、開発、製造の各機能を強化

医療事業のさらなる成長の実現に向けて、セールスの増強とあわせて、サービス、開発、製造の各機能の強化を図り、積極的な投資を行っています。

セールス強化では、2015年3月期に北米の外科・処置具を中心に約1,000名を戦略投資により増員し、外科分野の拡大につなげていきます。修理についても売上拡大に伴う需要拡大に対応するため、国内では長野に新拠点を開設しています。

グローバルでの需要の拡大に対応するために、製造ラインの増強も進めています。消化器内視鏡の製造拠点である日本では、会津・白河・青森の3工場に総額約200億円を投じて新棟を建設しており、白河工場での新棟の稼働は2016年3月期中を予定しています。米国では、外科分野を中心に分散していた製造機能の統合と、拠点の強化を進めており、ミネソタ州ではBrooklyn Park新工場にてエネルギーデバイスの生産を中心に製造ラインの増強と効率の向上を図っています。



TOPICS



Olympus America Inc.
Surgical Energy & LESS
マーケティング部門
エグゼクティブディレクター

Manisha Shah-Bugaj
マニシャ・シャープガジュ

THUNDERBEATの売上伸び率の推移



ディスポーザブル（ハンドピース）の販売台数伸び率の推移



エネルギーデバイスの成長に向けて

THUNDERBEAT（サンダービート）は前期比で約20%の成長をしており、米国市場で大きな成功を収めています。厳しい競争環境下にある米国市場においては、このような成果を上げることは決して容易なことではありません。セールスフォースの努力によりジェネレーター（本体）のインストールが加速し、加えてディスポーザブルのハンドピースの売り上げも増加し、前期比で約40%の成長を実現しました。

注目すべきは、新たなラインアップ拡充としてOpen Extended Jaw (OEJ)を開発したこと。その構造と性能に対する外科医の評価は極めて高く、私たちが製品立ち上げ当初に行った導入デモでは、約80%の外科医がOEJは既存のエネルギーデバイスよりも、「より人間工学に基づいた製品で使い易いと感じている」という報告もあがっています。OEJは多機能なデバイスであり、組織の把持や剥離（はがすこと）のためにほかのデバイスに都度交換する必要がなく、手術効率の向上につながるとの声もいただいています。

2016年3月期は、THUNDERBEATのジェネレーターに接続可能な高周波（バイポーラ型）のPKデバイスの導入を予定*しており、大きな期待をしています。このデバイスを導入することで、オリンパスはエネルギーデバイスが使用されるすべての手術室をサポートできるユニバーサルなプラットフォームを兼ね備えるといえるでしょう。これにより、当社は

医療コストの削減と手術効率の向上という、医療現場にとって重要な2つのキーとなる価値を同時に提供することが可能となります。

また、エネルギーデバイスのラインアップ拡充に加え、エネルギービジネスの成長に向けてセールスおよびマーケティングへの戦略投資を行い、体制を強化しています。具体的には、副ビジネスユニットプレジデント (BUVP) の役職を各外科領域に新設し、ビジネス、セールス、マーケティングの豊富な知見を兼ね備えた人材がその役職を担っています。BUVPはセールスおよびマーケティング戦略遂行の責任を有し、各外科領域のさらなる成長の実現に向けて、主体的に取り組んでいます。そして、これまで以上にお客さまに対して価値ある提案の向上に努め、新製品の導入につなげていきます。2014年3月期に行った戦略投資とあわせてエネルギーデバイスのラインアップを拡充していくことで、オリンパスは今後のマーケットシェアを塗り替えることができるほどの非常に優位なポジションにあると考えています。

* 日本市場への導入は未定。



THUNDERBEAT Open Extended Jaw

セールス現場担当が語るエネルギービジネスの営業戦略

(2015年5月開催のナショナル・セールス・ミーティングにて)



Olympus America Inc.
エネルギー領域マネージャー

Brian Christie
ブライアン・クリスティ

私はお客さまとの信頼関係を築くことで販売につなげるよう、尽力しています。外科手術の器械出しの技師や看護師と同じ職場で過ごし、信頼関係を築くことで、その施設の例えば肥満手術外科医が何を求めているのか、事前に理解できます。そして、技師や看護師の方々から伝えられた情報を活かし、手術室の中ではデバイスの扱い方について外科医に説明をすることができます。外科医にそのデバイスで何ができるのかを理解していただいたら、フォローアップのアポイントを取り、彼らが直接試してその性能をより理解

してもらえよう、デモの機会を作ることに努めています。

また、初めて会う外科医の手術に立ち会うことで、どのようにその外科医が手術をするのか、理解を深めることができるだけではなく、私自身がその外科医の手技と技術に対して関心が高いと示すことにもなります。また、印象に残るような質問を投げかけることで親交を深めることに努め、そのオペ室の単なるビジターではなく、信頼できるプロフェッショナルになりたいと考えています。

Scientific Solutions / Imaging Business

科学・映像事業

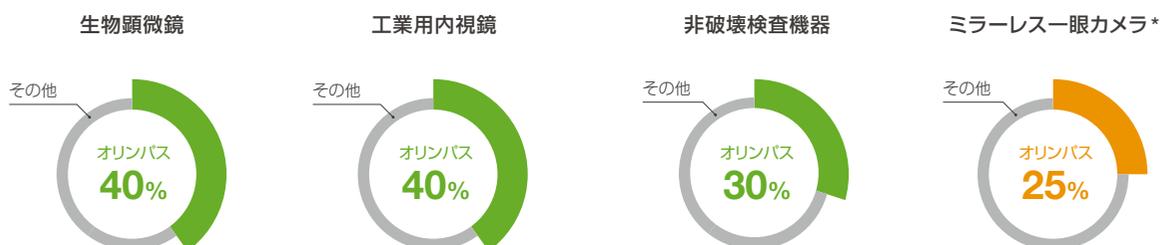


事業の構造改革を加速し、
資本効率の改善と収益最大化を図ります。

科学事業の収益拡大と映像事業のブレークイーブン達成により、収益の最大化を図ります。そのために、各事業において構造改革を進めます。また、新組織体制における経営資源の最適配分により、科学事業は高成長領域へのリソース集中を進め、映像事業については大幅に経営資源を絞り込むことで、事業効率の向上を目指していきます。

科学・映像事業統括役員
小川 治男

世界市場シェア（当社推定シェア）



*ミラーレス一眼カメラは国内市場のみ

市場環境と見通し（科学事業）

世界的な景況感の改善や現政権の経済政策による円安等を背景として、国内外で研究機関の予算執行および民間企業の設備投資が回復基調にあり、事業環境は上向いています。中長期的には生命科学領域におけるiPS細胞等の先端研究の加速や再生医療の実用化、新興国の成長によるインフラ投資の増加等による市場の拡大が期待されます。

科学事業はマクロ経済の影響を受けやすく、北米を中心とした景況感の改善により設備投資が回復し、特に産業分野において収益拡大が進む見通しです。一方、こうした外部の事業環境に左右されることなく、安定的に収益を確保することのできる体制の構築も進めています。構造改革をさらに推し進めることで、事業の効率化と収益基盤の強化を図ります。中長期的には成長領域への投資により、さらなる収益拡大を図ります。

市場環境と見通し（映像事業）

スマートフォンの普及に伴い、デジタルカメラ市場は急速な縮小を見せており、引き続き厳しい事業環境となっています。この市場の変化に対応するため、事業規模の適正化に向けた構造改革を進めています。当社が注力するミラーレス一眼カメラの市場についても成長を前提とせず、重点商品・

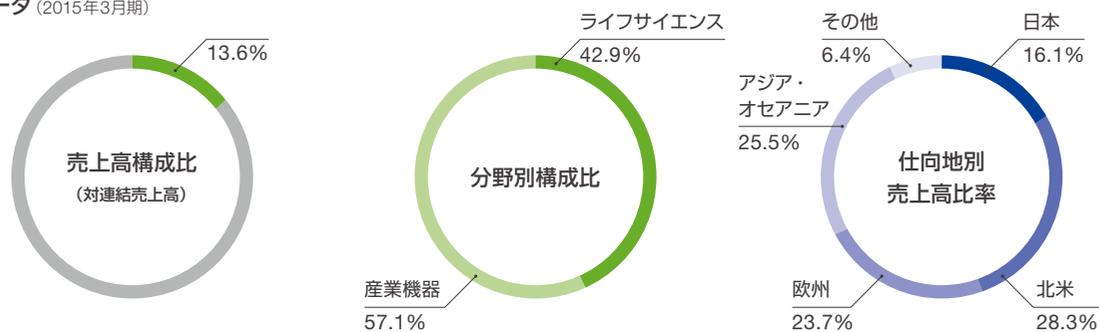
重点市場に絞り込んだ保守的な販売計画とすることで、リスクをコントロールします。加えて、売り上げが縮小してもブレークイーブンが達成できる事業構造とすべく、コスト構造の見直しを進めます。また、収益性の高い交換レンズを強化することで、収益構造の改善を図っていきます。



科学事業

<ul style="list-style-type: none"> ● 生物顕微鏡はマーケットシェア40%と業界トップ ● 工業用内視鏡はマーケットシェア40%と世界をリード ● 幅広い製品ラインアップによるトータルソリューションの提供 ● 創業以来磨き続けたトップレベルの光学技術 	<table border="1"> <tr> <td>強み</td> <td>弱み</td> </tr> <tr> <td>S</td> <td>W</td> </tr> <tr> <td>O</td> <td>T</td> </tr> <tr> <td>機会</td> <td>脅威</td> </tr> </table>	強み	弱み	S	W	O	T	機会	脅威	<ul style="list-style-type: none"> ● 各地域・国の景気動向の影響を受けやすい事業特性 ● 事業の多様化に伴う、機能の重複と非効率化 ● ポートフォリオ拡大における、一部の小規模事業のシナジーの低下
強み	弱み									
S	W									
O	T									
機会	脅威									
<ul style="list-style-type: none"> ● 景気的好転、各国政府による最先端科学研究への注力・予算増 ● 先進国のインフラ老朽化、新興国のインフラ整備に伴う非破壊検査機器の需要拡大 ● スマートフォン等による電子部品業界の成長に伴う工業用顕微鏡の需要拡大 		<ul style="list-style-type: none"> ● 民間企業における設備投資抑制 ● 各国での政府予算の執行遅れや削減 ● 新興国の成長鈍化と需要減少 								

構成比データ (2015年3月期)



(百万円)

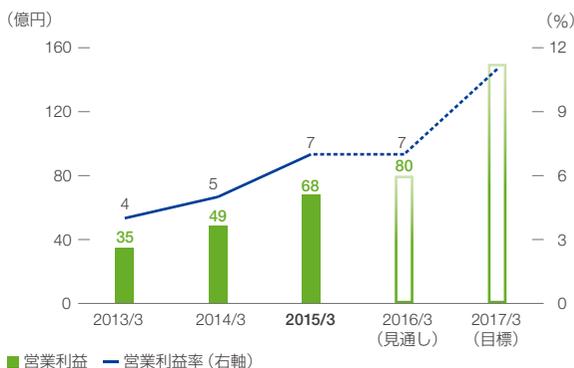
決算年月		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
経営成績	売上高	92,432	85,513	98,510	103,880
	営業費用	86,993	81,986	93,575	97,043
	営業利益	5,439	3,527	4,935	6,837
	営業利益率 (%)	5.9%	4.1%	5.0%	6.6%
分野別売上高	ライフサイエンス	42,650	38,910	44,778	44,518
	国内	10,560	10,315	11,855	8,400
	海外	32,090	28,595	32,923	36,118
	産業機器	49,782	46,603	53,732	59,362
	国内	8,394	7,526	7,968	8,320
	海外	41,388	39,077	45,764	51,042
セグメント情報	研究開発費 (億円)	87	82	93	94
	設備投資額 (億円)	43	34	45	39
	従業員数* (人)	5,150	4,575	4,284	4,430

* 平均臨時雇用者数を含む。

売上高



営業利益／営業利益率



2015年3月期の概況

国内外において経済状況が回復傾向にあり、企業の設備投資等が活発化していることを受けて、電子部品業界や自動車業界等への販売が好調となりました。

ライフサイエンス分野においては、国内において研究施設の予算執行が一時的に鈍化した影響があったものの、生命科学の最先端研究に使用されるレーザー走査型顕微鏡「FLUOVIEW (フロービュー) FVMPE-RS」の販売が貢献

しました。産業機器分野においては、シリーズ最高画質を実現した工業用ビデオスコープ「IPLEX (アイプレックス) RX」「IPLEX RT」や社会インフラの非破壊検査に使用される「OmniScan (オムニスキャン)」シリーズ等の製品が好調に推移しました。科学事業の営業利益は、増収に加えて販売拠点の統合等による費用圧縮を進めた結果、増益となりました。

成長戦略

これまでの商品群別戦略から顧客群別戦略へ転換し、成長領域への戦略的な資源投下によるシェア拡大・売上拡大を図ります。加えて、2015年3月期より取り組んでいる構造改革により、効率化によるコストの削減等を進め、着実に収益性を改善していきます。今後、この改革をさらに推し進め、事業の収益力強化とさらなる成長に向けた体制づくりを行います。

1. 顧客密着によるシェア獲得と収益最大化

● 商品群別から顧客群別戦略への転換

従来、商品群別に行っていた事業活動を顧客ベースの戦略に転換する改革を進めています。高収益・高成長が見込める7つの領域にターゲット顧客を絞り込み、不採算領域の整理を進めました(選択と集中)。今後は、これら7つの顧客群に集中して販売活動を実施し、収益性重視の成長を図ります。

2. 収益基盤の強化

● 組織統合による事業効率・体質の改善

これまで商品群ごとに分かれていた事業組織の統合を進め、グローバルで管理機能および販売組織の統合を進めています。2015年3月期に北米地域における販売拠点を統合し、既に収益改善への寄与を見せていますが、今後は欧州やアジア等の各地域でも展開していきます。これにより、さらなる事業の効率化と事業体質の改善を図ります。

● 成長市場への先行投資

今後の成長が見込める領域に先行投資を行い、中長期的な事業の成長に向けた基盤づくりを図ります。例えば、iPS細胞等の研究により将来的に巨大市場の創出が期待される再生医療領域で活躍する新製品の研究開発を進め、最先端の研究に寄与する製品で新たな市場の創出を目指します。

7つの顧客群	成長機会
先端研究 病理・臨床 ウェットラボ 教育	<ul style="list-style-type: none"> ● 病院での病理診断、教育の場での安定需要 ● 再生医療・がん・脳神経等の先端医学研究の加速 
インフラメンテナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 先進国における社会インフラの老朽化(道路等の整備・検査需要の拡大) ● 新興国でのインフラ投資(検査・整備の需要拡大) 
製造	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源環境・製造現場において不要な破壊や操業停止をせずに検査を行う需要の拡大 
資源・環境	

TOPICS

生命科学研究や産業の発展、暮らしの安全に貢献するオリンパスの科学事業

オリンパスはライフサイエンス・産業機器分野においてそれぞれのニーズに適したソリューションを提供することで「生命科学研究の発展」「産業の発展」「暮らしの安全」に貢献しています。今後は先端研究、病理・臨床、ウェットラボ、教育、インフラメンテナンス、製造、資源・環境の7セグメントを成長領域と位置づけ、この領域に絞り込むことで事業の効率化と成長力強化につなげます。



生物顕微鏡



倒立型リサーチ顕微鏡「IX83」

工業用顕微鏡 工業用内視鏡



デジタルマイクロスコープ「DSX510」



工業用内視鏡「IPLEX RX」

非破壊検査 蛍光X線分析装置



超音波フェーズドアレイ探傷器「OmniScan SX」シリーズ



蛍光X線分析計 DELTA シリーズ

生命科学研究の発展

生物顕微鏡の提供を通じて、病気の解明をはじめとした生命科学の基礎研究を支援しています。今後は、再生医療領域をはじめとしたさまざまな先端研究の分野においても、顧客ニーズに沿った顕微鏡製品の研究開発を進めることで、成長市場における新製品需要創出を図ります。



産業の発展

自動車等の内部の検査に使われる工業用内視鏡や、スマートフォン等に使用される微細な電子部品の検査に活躍する工業用顕微鏡等の提供を通じて、産業の効率化、発展に貢献しています。大小さまざまな工業製品のグローバルな普及拡大に伴い、需要も拡大していきます。



暮らしの安全

航空機の機体やエンジン、道路や橋梁・高架、発電設備、パイプライン、上下水道等の社会インフラやライフラインの保守点検に役立つ機器の提供を通じて、人々の暮らしの安全に貢献しています。今後は、インフラ整備の需要が見込まれる先進国、新興国においてさらなる事業拡大を図ります。



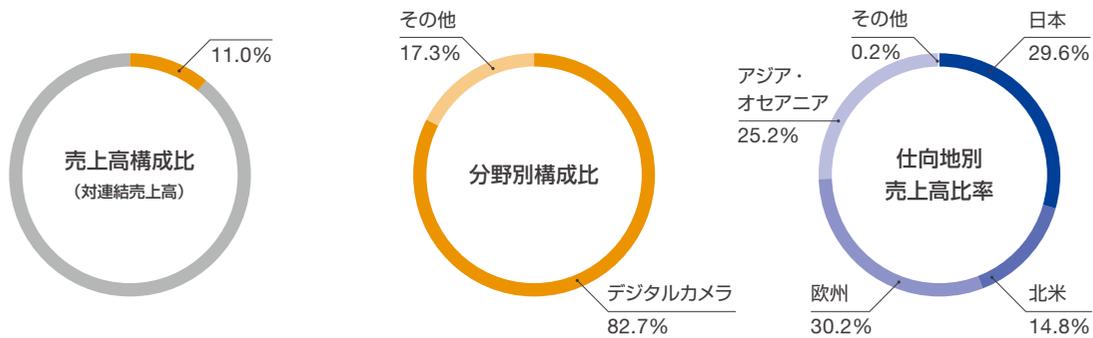


映像事業

<ul style="list-style-type: none"> ミラーレス一眼への集中により蓄積された独自技術 高性能レンズの小型・軽量化設計、製造力 ミラーレス一眼市場（日本）においてNo. 2のシェア BtoBに活用可能な高レベルイメージング技術とグループ内医療・科学事業顧客とのつながり 	<ul style="list-style-type: none"> 高価格帯一眼製品の販売体制（移行途上） 高価格帯交換レンズ製品のラインアップ（拡充予定）
<ul style="list-style-type: none"> ミラーレス一眼市場の拡大 非民生領域におけるカメラ用途の拡がりやイメージング関連技術への需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ミラーレス一眼市場における競争激化 スマートフォンやタブレット端末等の台頭

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

構成比データ (2015年3月期)



(百万円)

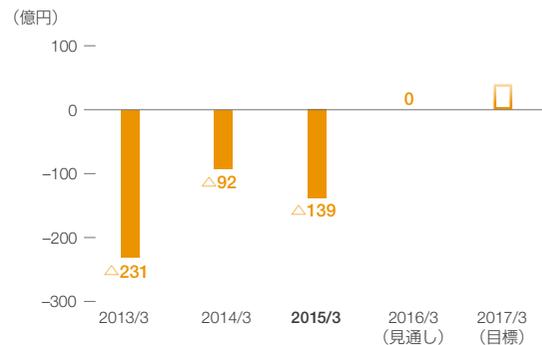
決算年月		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
経営成績	売上高	128,561	107,638	96,111	83,825
	営業費用	139,321	130,711	105,293	97,695
	営業損益	△ 10,760	△ 23,073	△ 9,182	△ 13,870
分野別売上高	デジタルカメラ	115,237	95,101	83,602	69,302
	国内	27,333	27,234	25,932	22,345
	海外	87,904	67,867	57,670	46,957
	その他	13,324	12,537	12,509	14,523
	国内	4,018	4,126	3,944	2,440
海外	9,306	8,411	8,565	12,083	
セグメント情報	研究開発費 (億円)	96	102	87	82
	設備投資額 (億円)	52	31	35	34
	従業員数* (人)	11,644	8,180	7,883	6,389

* 平均臨時雇用者数を含む。

売上高



営業利益 (損失)



事業別の実績と戦略を把握する

2015年3月期の概況

スマートフォンの普及等により、カメラ市場全体が急速に縮小している中、当社はコンパクトカメラからミラーレス一眼へのシフトを進めてきました。

ミラーレス一眼では、「OM-D」シリーズが欧州で販売を伸ばし、高価格帯の比率が高まったほか、交換レンズの販売が順調に進み、増収となりました。一方で、コンパクトカメラにおいて、市場の縮小に先駆けて販売台数を絞り込んだこと

により、映像事業全体では前期比で減収となりました。

営業損益の改善については、構造改革に取り組みコスト削減を進めてきましたが、厳しい市場環境のもとでのミラーレス一眼の販売単価の下落や、在庫を厳格に再評価したことによる評価減を計上したこと、車載カメラ等BtoBビジネスの拡大に向けた投資を実施したこと等により、前期から損失幅が拡大しました。

構造改革の取り組み

1. ミラーレス一眼の拡大を見直し、営業損益改善を最優先
映像事業では「リスクの極小化」を基本方針とし、コンパクトカメラを大幅縮小し、収益性の高いミラーレス一眼へのシフトを加速しました。また、製造拠点の集約や、在庫費用の圧縮、機種ごとの絞り込みによる開発費の縮小、販売チャネルの効率化等により、コスト削減を進め、収益が出せる事業となるための取り組みを続けてきました。その結果、損失の大きな要因の一つとなっていたコンパクトカメラについては生産調整および在庫削減の施策が功を奏し、損益は大幅に改善しました。

今後は、ミラーレス一眼についても市場環境を保守的に見積もり、市場が拡大しない前提で事業計画を見直し、収益改善を最優先に構造改革を行います。加えて、経営資源の事業横断的な再配分を軸とした戦略転換を確実に進め、事業効率の改善を図ります。

2. 費用削減の施策

市場変化に対応するため、これまでも製造拠点の大規模な再編やコンパクトカメラの開発機種の絞り込み等、費用構造の抜本的な改革を行ってきました。今後はミラーレス一眼市場の縮小リスクも踏まえ、さらに踏み込んだ開発・

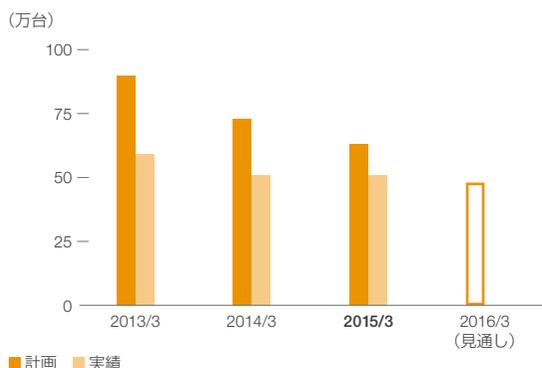
2016年3月期の収益改善見通し

(単位：億円)

決算年月	2014/3	2015/3	2016/3 (見通し)	前期比増減	
売上高	961	838	700	△138	
デジタル一眼	428	498	473	△26	ミラーレス一眼市場の縮小リスクを想定 (台数：51万台→48万台)
コンパクトカメラ	408	196	130	△66	さらなる市場縮小に伴う販売目標の絞り込み (台数：78万台→48万台)
その他	125	145	98	△47	
売上総利益	422	326	296	△30	製造費用削減や在庫削減により、利益率は39%となり前期比3ポイント改善の見通し
販管費	513	465	296	△169	・商品ラインアップ削減による 開発費・製造投資・販促費の削減 ・地域販売戦略の見直しによるコスト削減 (人件費の削減、広告宣伝・販促費用の抑制) ・BtoBビジネスを事業開発室へ移管 ・全社で活用可能な開発部門は、 一部を全社R&D領域へ移管
営業損益	△92	△139	0	+139	営業損益の改善

製造・販売の費用削減に取り組みます。開発面では、ミラーレス一眼、コンパクトともに新製品数をさらに絞り込み、研究開発コストを削減します。製造面では、OEMから自社製造中心への切り替えにより、市場変化に対応した細やかな生産調整を可能とし、在庫リスクを低くします。また、人件費が上昇傾向にある中国工場からベトナム工場への製造移管を進めることで、製造コストの削減を図ります。販売面では、重点商品・重点市場の絞り込みを進めることで、販売促進費用を大幅に絞り込むとともに、地域の特徴に合わせた効率的な販売施策を展開します。

ミラーレス一眼の販売台数推移

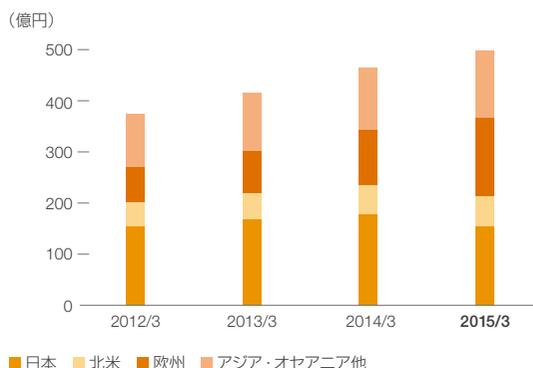


ミラーレス一眼市場の成長を保守的に判断し、2016年3月期の販売見通しは前期並みに据え置き、在庫リスクを抑えます。

3. 経営資源の再配分

高成長領域へ経営資源を投下するという全社的な方針のもと、映像事業の経営資源をほかの事業領域へ再配分します。映像事業が強みとする光学技術や画像処理技術、さらには無線・モバイル化技術といった優れた技術は、全社的な活用を促進します。また、車載用カメラや防犯カメラ等のBtoBビジネスは、事業拡大を加速させるため、新設した事業開発室へ移管します。

ミラーレス一眼の地域別売上高



売上高の大きい日本、欧州、アジアを販売重点地域として投資を集中。販売単価を高め、交換レンズの販売も強化して売り上げを伸ばし、効率的な販売活動を行うことで利益を確保します。

TOPICS

1. 医療・科学事業にも活かされる最先端の映像技術

ミラーレス一眼の魅力の一つは、さまざまなシーンに合った最適なレンズに交換して撮影できることです。オリンパスの交換レンズは、伝統の光学技術、最先端の精密技術、熟練のレンズ職人による信頼の技術によって生み出されており、それらの技術は高精度な顕微鏡や内視鏡にも活かされています。



2. 「OLYMPUS OM-D E-M5 Mark II」を発売

手持ちで撮影する一眼トップクラスの“OM-D画質”と“OM-D MOVIE”

2015年2月に発売したミラーレス一眼「OLYMPUS OM-D E-M5 Mark II」はあらゆる種類の手ぶれを補正する、5軸手ぶれ補正機構をさらに進化させました。暗い場所や望遠撮影だけでなく動画撮影においても効果を発揮し、あらゆるシーンで手ぶれを気にすることなく手持ち撮影が楽しめます。

