

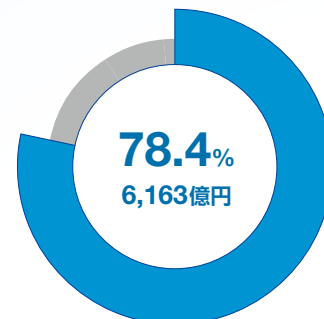
At a Glance

当社の売上高は、グローバルシェア7割以上の消化器内視鏡分野を中心とした医療事業が約8割を占めています。顕微鏡や非破壊検査機器等の科学事業およびデジタルカメラ等の映像事業を加えた3事業が当社の事業ドメインです。

医療事業



売上高構成比



連結業績 (2018年3月期)

売上高

7,865億円

前期比 (為替影響調整後) +2%

営業利益

810億円

前期比 (為替影響調整後) -1%

EBITDA

1,339億円

前期比 +7%

当期利益

571億円

前期比 +33%

ROE

13.6%

前期比 +2.3pts

フリー CF

418億円

前期比 -394億円

科学事業



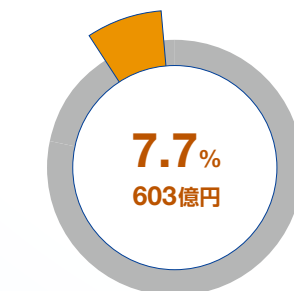
売上高構成比



映像事業



売上高構成比



その他事業

売上高構成比



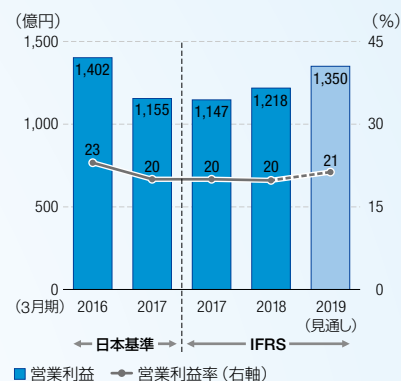
事業内容

オリンパスの医療事業は、病気の「早期診断」に貢献する消化器内視鏡や、患者さんの体の負担が少ない「低侵襲治療」に貢献する外科内視鏡、エネルギーデバイス等、さまざまな医療機器を提供し、世界の人々の心と体を思いやる医療環境の実現に貢献しています。

売上高



営業利益／営業利益率



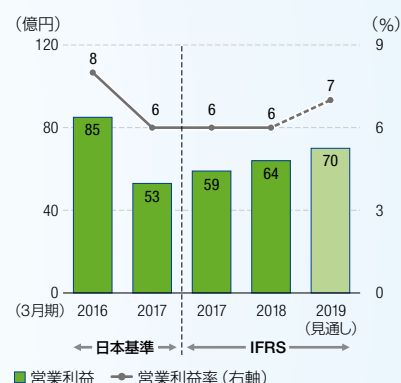
事業内容

オリンパスが創業時から製造している顕微鏡は、血液検査等の臨床検査やがん診断等の病理検査、生命科学や医学分野の最先端研究、製造ラインでの品質管理等、さまざまな場面で活躍しています。また、工業用ビデオスコープや超音波探傷器等、点検・検査の分野で活用され、社会インフラの安全を支えています。

売上高



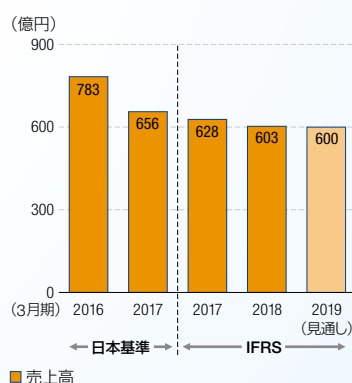
営業利益／営業利益率



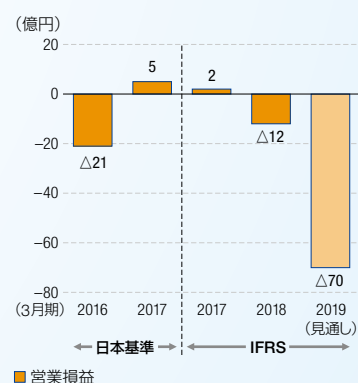
事業内容

世界一流のレンズ加工技術により最高峰の画質を実現するオリンパスのカメラは、世界中の写真家から愛されています。一眼レフと同等の性能を持ちながら小型・軽量のミラーレス一眼カメラ、防塵・防水設計によりアウトドアシーンで活躍する「Tough(タフ)」シリーズ等、個性的なカメラを生み出し続けています。

売上高



営業利益（損失）



骨補填材等、生体材料の販売等を行っているほか、新規事業に関する研究開発や探索活動に取り組んでいます。将来の柱となりうる新事業の探索、将来技術の獲得に向けた研究・探索を推進しています。

事業概況

医療事業

MEDICAL BUSINESS



「早期診断」「低侵襲治療」の2つの価値を提供し、
医療コストの削減、患者さんのQOL向上に貢献します

当社は消化器内視鏡を核とした「早期診断」から、処置具や外科分野を中心とした「低侵襲治療」までをトータルに提案できる数少ないヘルスケアカンパニーです。今後も世界最高の技術、製品、サービス、ソリューションを提供し、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削減に貢献していきます。

医療事業統括役員

田口 晶弘

- 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
- 世界に約200の修理サービス拠点
- 4K/3D等、高画質・高品質の差別化製品を保有

- 外科分野で欧米競合が先行
- 医学的・経済的有用性を示すためのエビデンス獲得体制
- 外科各分野における開腹手術・治療用ラインアップ
- シングルユース製品のラインアップ

強み

弱み

S

W

O

T

機会

脅威

- 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
- 高齢化により症例数が増加

- 各国における医療機器への法規制強化
- 医療共同購買組織（GPO）、総合医療ネットワーク（IDN）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

市場環境と事業機会

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。また、高齢化の進展に伴い、今後症例数は増加する一方で、医療コスト抑制の観点から施設数（内視鏡室・手術室）は減少すると見られています。こうした動きを受けて、単に良い製品を供給するという観点だけでなく、医療経済性がより一層重視されることが予想されます。

オリンパスは「早期診断」「低侵襲治療」の両方に貢献する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。一方で医療機器への法規制強化や、その他さまざまな法的要求の高まりは、より厳しさを

を増していくことが予想されます。そのためにも10年先を見据えた管理体制を常に意識し、グローバルに強化をしていきます。

足元の環境変化について

16CSP策定当初のメガトレンドの認識には大きな変化はありませんが、足元では、新たな欧州医療機器規制（EU-MDR）の施行および、新興国を中心に増加する医療機器申請・登録等の法規制要求事項の高まり、北米を中心とした洗浄・消毒・滅菌（リプロセス）要求の高度化、加えて、IoTやAI、ロボティクス等の技術革新等、その変化は想定を超えて加速しています。

これら足元の変化による事業への影響を踏まえて、当初の16CSPの数値目標を見直しました。

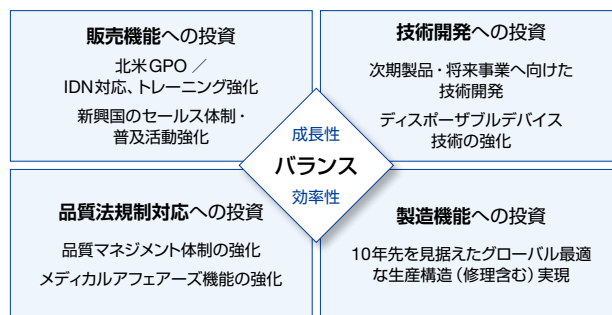
▶ 詳細はp.32「KPI(16CSP)」および各BUページの「KPI(16CSP)」をご覧ください

医療事業の全社戦略

投資についての考え方

医療事業は当社の成長ドライバーであり、各機能に必要な投資を確実に行っていく方針です。販売機能に加え、技術開発、製造、品質法規制対応の各機能の強化を図り、成長性と収益性のさらなる向上に資する効率的な投資を行っていきます。特に、製造機能への投資では、グローバルでの需要拡大に対応するために、製造ラインの増強をすると同時に、10年先を見据えたグローバル生産構造の最適化を目指します。消化器内視鏡の製造拠点である日本では、既に会津・白河・青森の3工場に新棟を建設しました。引き続き処置具の一部製品の製造を青森工場からベトナムに移管していくほか、北米ではBrooklyn Park工場にお

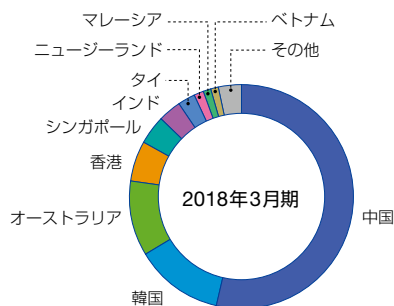
いてエネルギーデバイスの生産を中心に製造ラインの増強と効率の向上を図っていきます。



成長ドライバーとなる新興国でのビジネス拡大

新興国でのビジネス拡大に向けた取り組みは、当社の重要な成長戦略の一つです。新興国市場は中長期的な観点での市場拡大余地が大きく、当社の持続的な成長にも関わる重要な市場です。当社は成長の鍵となる、内視鏡を安全に使える医師の増加支援を目的に、トレーニング支援を強化するとともに、サービス体制をさらに強化し、拡大する内視鏡の修理・サービス需要に応えることで、飛躍的な成長を目指します。

(2) アジア・オセアニア地域の国別売上高比率



オリンパスの市場プレゼンス

(1) アジア・オセアニア地域が売上高に占める比率と CAGR

(3月期)	2013年	2018年	5年間の CAGR (%) (2013 ~ 2018年)
消化器内視鏡	15%	20%	16%
外科	12%	17%	18%
処置具	11%	19%	22%
医療全体	13%	19%	17%

(現地通貨ベース)

(3) 新興国市場における市場拡大余地

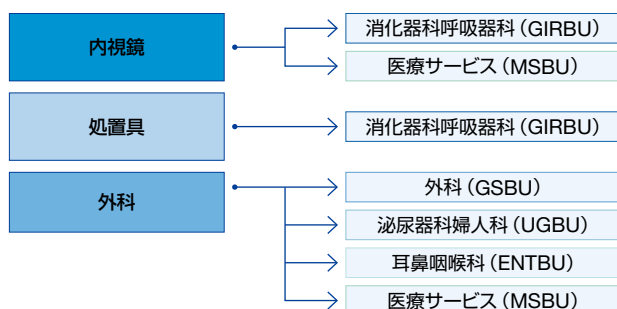
(人)	人口10万人当たりの内視鏡医数
中国	2.2
シンガポール	2.8
マレーシア	1.7
フィリピン	0.4
インドネシア	0.2
ベトナム	0.6
タイ	0.4
インド	0.5
[参考] 日本	25.0
韓国	12.0

出所：一般公表データより当社作成

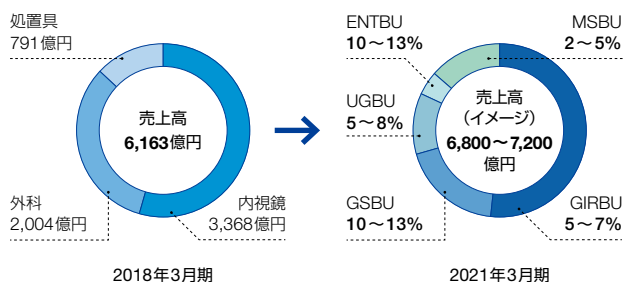
事業ポートフォリオ戦略

従来の3つのセグメントを5つの事業ユニット(BU)に拡充しています。これら5つのBUと周辺事業を拡大させることで、売上と利益の成長を目指します。

事業ユニットの概要



医療事業ポートフォリオと成長イメージ (CAGR)*



* 2020年3月期 ~ 2021年3月期

重点施策

1	圧倒的な消化器内視鏡ビジネスのシェア・収益性の維持拡大と処置具、外科ビジネスの飛躍的拡大	■ 前中期経営計画から継続
2	「インストールベース型医療ビジネス」から「症例数ベース型医療ビジネス」へ	■ シングルユース・ビジネス拡大に向けた事業運営モデルの構築
3	新興国市場でのビジネス拡大	■ 医療インフラが整っている国：成長のドライバーとして適切な投資を継続 ■ 医療インフラが整っていない国：医療インフラ構築のための投資を実施
4	GPO／IDN*1対応強化	■ 北米GPO／IDNの台頭に代表される市場の構造変化への対応 ■ 開発、製造、営業、サービスが一丸となったOne Olympusとしての価値提案 ■ GPO／IDN契約獲得プロセスの確立とプロジェクト管理の強化
5	QA／RA*2機能強化	■ 10年後の外部要求を見据えたグローバル品質マネジメント体制の強化 ■ 事業拡大を見据えたグローバルRA／品質保証体制の強化 ■ メディカルアフェアーズ機能の強化
6	生産性の向上	■ 開発、製造、営業マーケティング、サービス、すべての機能での生産性向上

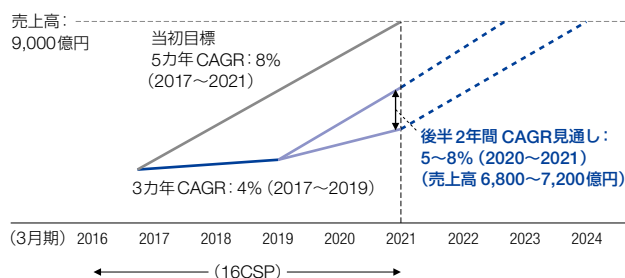
*1 主要な病院ネットワーク GPO (Group Purchasing Organization)：医療共同購買組織、IDN (Integrated Delivery Network)：総合医療ネットワーク

*2 品質・製品法規制対応

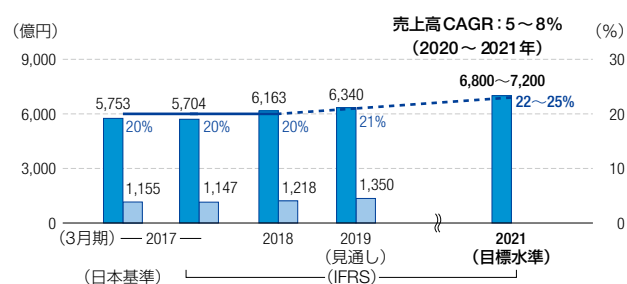
2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

成果	今後の施策（課題）
■ アジア・オセアニア地域は消化器内視鏡、外科、処置具の全分野で好調に推移、継続的に2桁成長を達成 ■ 新興国市場のさらなる拡大に向けて、トレーニング／サービスセンターをタイ、ドバイに設立 ■ 欧米を中心に、修理インフラの強化が順調に進捗 ■ 外科分野では4K外科内視鏡システムによる他社アカウントからのコンバージョンが順調に進捗 ■ 2桁成長を継続するエネルギーデバイス「THUNDERBEAT」の生産増強と効率化を目指して、北米での開発・製造体制を構築 ■ 2017年6月に買収したISM社との連携により、最大市場である北米において複数の大型IDNとの新規商談の獲得が大きく進捗 ■ 処置具分野は計画に沿って拡大（特にERCP分野の販促を強化）	■ 新製品の開発・製品化を確実に遂行 ■ 法規制やリプロセス（洗浄・消毒・滅菌）関連要求への対応のさらなる強化 ■ 業務改革・効率化を通じた収益の確実な確保 ■ 消化器内視鏡は、次世代システム導入までは販促プログラムを充実させ、スコープの更新促進および高付加価値製品投入により継続的な売上成長の実現 ■ 外科内視鏡では、戦略製品4Kによる他社コンバージョン推進および新製品「VISERA ELITE II」の価値を訴求し、市場の成長率を上回る成長の実現 ■ 処置具は、継続的な製品ラインアップの拡充、シングルユース・デバイスの拡販に向けたセールス組織・体制を強化

KPI (16CSP)



(注) 為替前提を1ドル105円、1ユーロ130円に変更
(16CSP策定時は1ドル115円、1ユーロ130円)



Patient Safety First

医療機器の安全確保に向けた「リプロセス」(洗浄・消毒・滅菌)の取り組みを強化

医療事業にとって、患者さんの安全確保は常に最優先事項です。そして今後もその姿勢は変わりません。

再使用可能な医療機器に関連した感染リスクを最小限にするために、内視鏡メーカーとして、

感染そのものの発生を減らすための包括的な取り組みとリスク低減に向けた最大限の努力を行います。

最終的な目標は、感染症をコントロールすることではなく予防することです。

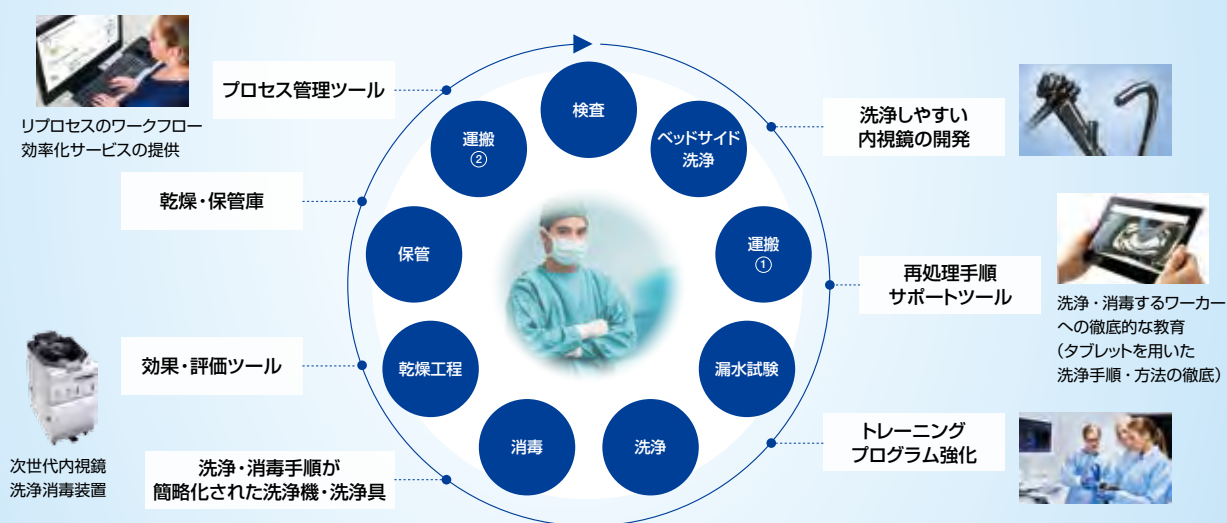
また、安全確保においては、自社の取り組み強化のみならず、機器を取り扱う施設との協力や行政・学会との連携をしていきます。

内視鏡を取り巻く環境変化

最近の多剤耐性菌による医療現場での感染発生リスクの高まりを受けて、行政から医療機関へ十二指腸内視鏡の感染対策に関する注意勧告がなされ、それに加えて医療機器メーカーに対する法規制要求もより厳しく、より複雑で難しくなりつつあります。一部の用途に限って、ディスポーザブルの内視鏡が他社から発売される等、変化も見られますが、これらの環境変化に対応したオリンパスならではの取り組みをご紹介します。

リユース内視鏡に対する包括的な感染リスク低減策を展開：リプロセスの全工程に対するソリューションの提供

リプロセス効果・作業効率のより高い内視鏡機器・付属品等の開発・調達のみならず、実行しやすく、間違えにくいリプロセス方法の開発等、すべての工程の課題を分析し、包括的な感染リスク低減に向けたソリューションを継続的に提供していきます。



リプロセスの効果・効能・実効性を確認するための試験体制強化

人工汚物や指標菌を使った洗浄・消毒効果の検証試験、および現場で使用されるリプロセス手法との適合性試験の実施体制を強化しました(投資額：約40億円)。これにより、各国の法規制要求に早急に対応できる体制の構築を目指します。

リプロセスの容易化を実現する新型内視鏡を上梓

新型十二指腸内視鏡は高い画像品質と狭帯域光観察(NBI)を特長とした側視の内視鏡です。施術後は使い捨ての先端カバーを取り外し、先端部のリプロセスを行うことができます。内視鏡先端に装着する先端送液アダプターを新たに開発し、洗浄作業の効率改善を実現しました。



医療事業

消化器科呼吸器科事業 (GIRBU)

消化器内視鏡シェア7割超を強みに、全社を支える基幹事業として今後も維持拡大しつつ、収益性も向上させていきます。周辺事業（呼吸器、洗浄・消毒・滅菌、超音波内視鏡、カプセル内視鏡、ITビジネス）を拡大させるとともに、処置具分野ではシェア拡大に向けた投資を継続します。事業活動を通じ、消化管における疾患の早期診断・低侵襲治療を実現します。

消化器科呼吸器科
事業ユニット ユニット長

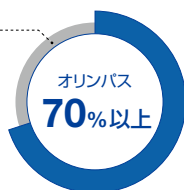
斉藤 克行



世界市場シェア／競合情報

消化器内視鏡

富士フイルム
HOYA



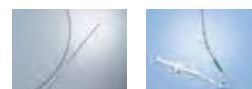
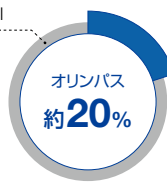
市場規模（成長率見通し）

3,500～3,700億円
(CAGR: 4～6%)

「EVIS EXERA III」
「EVIS LUCERA ELITE」

処置具

Boston Scientific
Cook Medical



ERCP^{*1}・超音波製品群
(ナイフ付きバルーン、吸引生検針)



EMR・ESD^{*2}製品群
(ナイフシリーズ)

市場規模（成長率見通し）

3,700～3,900億円
(CAGR: 4～6%)



止血・狭窄拡張製品群
(止血クリップ、メタルステント)

^{*1} ERCP: 内視鏡的逆行性胆道膵管造影術

^{*2} EMR: 内視鏡的粘膜切除術
ESD: 内視鏡的粘膜下層剥離術

事業環境／リスクと機会

事業環境

先進国	■ 高齢化の進行、がん予防への意識の高まりによる症例数の増大 ■ 内視鏡的治療への継続的なニーズの拡大 ■ 「質」の向上と「効率」の改善への要求 ■ 洗浄・消毒プロセスへの関心の高まり
新興国	■ 経済成長に伴う事業機会の拡大 ■ 手技普及に向けたトレーニングの要求

BUとしての強み

- 内視鏡事業の圧倒的なグローバルマーケットシェア
- 高品質なグローバルの修理サービスインフラ網
- 充実したトレーニング施設の保有、プログラムの展開

事業成長のポイント

- 内視鏡事業のシェア維持と収益性の向上
- 内視鏡周辺事業の拡大
- 処置具事業への投資とシェア拡大
- 新興国市場の内視鏡医療整備への貢献

機会

- 高齢化の進行、および、がん予防への意識の高まりから、症例数は増加傾向
- 肺がん患者数は増加しており、特に新興国では大きな増加を予想
- 世界的なリプロセス（洗浄・消毒・滅菌）への意識の高まり
- 感染問題への対応のため、高水準消毒（HLD）や滅菌へのさらなる対応が求められる可能性
- 全世界的な医療費削減の傾向が進展し、価格競争に巻き込まれる
- リプロセス（洗浄・消毒・滅菌）への要求事項の厳格化

リスク

事業戦略／重点施策

1	消化器内視鏡ビジネスの圧倒的シェアの確保、選択と集中による収益性のさらなる向上
2	呼吸器、洗浄・消毒・滅菌、超音波内視鏡、カプセル内視鏡、ITビジネスの各分野の拡大
3	新興国市場での事業成長の実現
4	処置具（シングルユース製品）ビジネスの拡大

2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

1 消化器内視鏡ビジネスの圧倒的シェアの確保、選択と集中による収益性のさらなる向上

圧倒的な強みを持つ消化器内視鏡分野では、高付加価値製品の投入による継続的な売上成長と開発・製造・販売各機能の効率化を図っています。2018年3月期には、先進国で4機種の新しいスコープを導入し、2019年3月期も引き続き、市場のニーズに応える新しいスコープの導入を予定しています。また、新興国では中国を中心に2桁成長を実現する等、事業は堅調に推移しています。今後も世界的な医療費抑制圧力を背景に、医療現場で求められる診断・治療をより効率的に行うための製品を導入していきます。

市場では感染問題への対応のため、リプロセス（洗浄・消毒・滅菌）やシングルユース内視鏡への関心が高まっていますが、当社はリユース内視鏡に対する包括的な感染リスク低減策を展開していきます。その一翼を担う製品として、より洗浄しやすい新型の十二指腸内視鏡を導入します。さらに、リプロセスに対するトレーニングの強化、教育用ツールやプロセス管理用システムの提供も進めます。また、シングルユース内視鏡のベネフィットが大きいと考えられる領域や分野においては、オリンパス独自のシングルユース内視鏡の導入を検討していきます。

今後の成長をドライブする次世代製品・技術（イメージ）



4 処置具（シングルユース製品）ビジネスの拡大

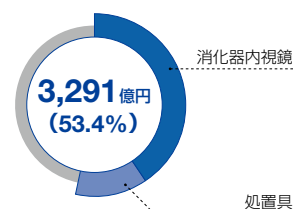
重点分野であるERCPおよびEMR・ESD分野の販売が堅調に推移し、事業は順調に成長しています。2018年3月期は、市場ニーズを捉えた差別化製品の投入や他社協業を通じた製品ポートフォリオの拡充を行いました。今後も継続的な差別化製品の開発、他社協業を通じた製品ラインアップの拡充を進めるとともに、16CSPで取り組んできた製造能力強化、市場のニーズに応えたより魅力的な製品導入をタイムリーに実現することで、シェア拡大を目指します。

KPI（16CSP）

(3月期)	当初目標CAGR (2017～2021年の5カ年)	前半3カ年CAGR* (2017～2019年)	後半2年間CAGR目標* (2020～2021年)
GIRBU	7%	3%	5～7%
消化器内視鏡	6%	1%	4～7%
処置具	9%	7%	6～9%

* 2018年9月5日に公表したものです

売上高／分野別構成比 (2018年3月期)



医療事業

外科事業 (GSBU)

消化器内視鏡に続く第二の基幹事業とすべく積極的に経営資源を投下し、外科内視鏡において4K/3Dのデファクトスタンダード化を推進するとともに、症例ごとに消費・購入されるシングルユース・デバイスのビジネスモデル構築を目指します。

外科事業ユニット ユニット長

櫻井 友尚



世界市場シェア／競合情報

外科イメージング

STORZ
Stryker
Richard Wolf
Arthrex

オリンパス
20~25%



4K外科手術用内視鏡システム

市場規模 (成長率見通し)

2,600 ~ 2,900 億円
(CAGR: 2 ~ 4%)

3DおよびIR (赤外光) 観察対応の
[VISERA ELITE II]

外科エネルギー

ETHICON
Medtronic
Applied Medical

オリンパス
18~20%



サンダービート*1

ソニックビート*1

サンダービート
エクステンディッドジョー*2サンダービート
ファインジョー*2

市場規模 (成長率見通し)

1,600 ~ 1,800 億円
(CAGR: 3 ~ 5%)

Contained Tissue
Extraction System
(PKデバイス)

*1 腹腔鏡手術用／開腹手術用

*2 開腹手術用

バイポーラ高周波・超音波
統合エネルギーシステム

事業環境／リスクと機会

事業環境

外科 イメージング	3Dシステムについては中期的に成熟化が進むとともに、4Kにも対応したイメージャーやデータ伝送技術が普及することでFull 4Kシステムの導入が加速していく - 特殊光観察技術においても各社とも独自の技術開発を進めており、市場へ普及していく
外科 エネルギー	米国が最大のマーケットであることに変わりはなく、今後、欧州、日本、中国においても市場の成熟化が進んでいく

BUとしての強み

- 外科内視鏡手技において重要なイメージングとエネルギー双方の商品を有する唯一のメーカー
- 4K/3D等、高画質・高品質のシステムを保有
- 米国Image Stream Medical (ISM) 社のグループ化により強化した手術室のシステムインテグレーション領域のビジネス基盤

事業成長のポイント

- 市場成長率を大きく上回る成長
- イメージングのデファクトスタンダード化
- シングルユース・デバイス ビジネスモデルの構築

機会

- 手技の質向上と医療経済効果改善への要望の高まり
- 早期診断によるアブリーステージ患者数の増加とそれに対するより低侵襲な治療への要望の高まり
- 新興国での低侵襲治療の市場拡大

- 医療費削減の圧力の強まりによる、コスト意識の高まり
- GPO / IDN等による集中購買の台頭
- 低コストメーカーの市場参入

リスク

事業戦略／重点施策

1	外科イメージング市場での4K／3Dデファクトスタンダード化推進
2	消化器内視鏡分野における優位性の徹底活用（手術室での軟性内視鏡の利用と低侵襲治療への拡大）
3	エネルギーデバイス市場において2強に迫る業界No.3ポジションの確立
4	シングルユース・デバイス ビジネスモデルの構築

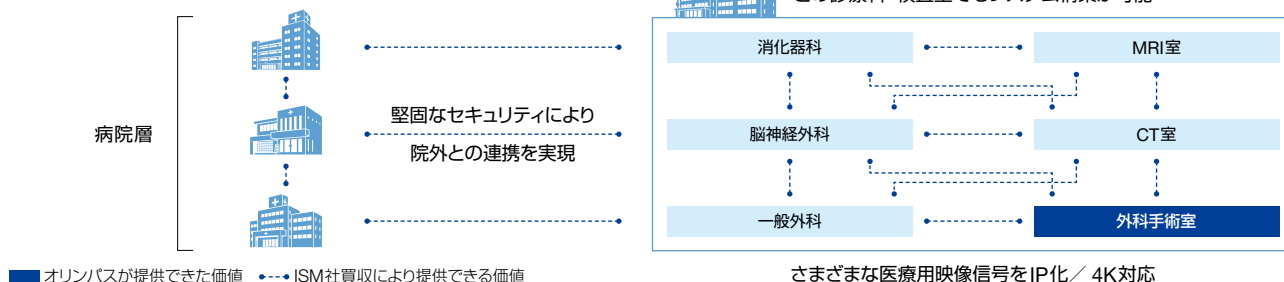
2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

1 外科イメージング市場での4K／3Dデファクトスタンダード化推進

外科イメージング分野は、前期比で増収となりましたが、これは主に欧州と日本市場で新たに投入した外科内視鏡の主力システムの後継機「VISERA ELITE II」が好調に推移したことによります。「VISERA ELITE II」は、より迅速で正確な手術をサポートする3DスコープやIR（赤外光）観察への対応等、医師のニーズを最大限に取り入れた差別化製品として高い評価につながっています。加えて、北米ではImage Stream Medical（ISM）社を2017年6月に買収したことにより、IP映像配信技術とシステムインテグレーションの事業基盤を獲得し、これまで課題と認識していた顧客提案力をより強化して、GPO／IDN等の大型商談の獲得が進みました。なお、SOMED*が技術開発を担当した4K外科内視鏡システムは、競合他社製品を主に利用していたカスタマーへの転換（コンバージョン）を行う製品として位置づけており、4K全体の売上の約7割が他社商談からのコンバージョンとなっています。今後も、他社と差別化したこれらの製品の価値を訴求することで市場での認知度を高め、外科イメージング市場での4K／3Dのデファクトスタンダード化およびシェア拡大を目指します。

* ソニー・オリンパスメディカルソリューションズ（株）

ISM社買収により提供できる価値



3 エネルギーデバイス市場において2強に迫る業界No.3ポジションの確立

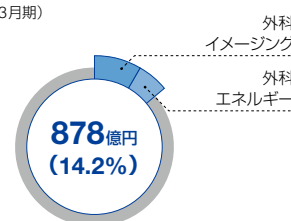
戦略製品である「THUNDERBEAT（サンダービート）」は、主要地域で毎年2桁成長を実現し、好調に推移しています。THUNDERBEATは高周波と超音波を統合したエネルギーデバイスであり、腹腔鏡開腹手術用等のTHUNDERBEATのデバイスのラインアップだけでなく、超音波の「SONICBEAT（ソニックビート）」やバイポーラのPKデバイス等にも対応した、幅広い診療科にアプローチできる共通のエネルギーデバイスのプラットフォームです。2018年3月期は基本機能を改善したTHUNDERBEAT（Type-S）を投入しました。今後もさまざまな手術・手技に適したデバイスを開発することでラインアップを拡充してシェア拡大を図るとともに、シングルユース・デバイス（消耗品）ビジネスの事業拡大を目指していきます。

KPI（16CSP）

（3月期）	当初目標CAGR （2017～2021年の5カ年）	前半3カ年CAGR* （2017～2019年）	後半2年間CAGR目標* （2020～2021年）
GSBU	11%	5%	10～13%
外科イメージング	10%	3%	11～14%
外科エネルギー	14%	9%	9～12%

売上高／分野別構成比

（2018年3月期）



* 2018年9月5日に公表したものです

医療事業

泌尿器科婦人科事業 (UGBU)

持続的な事業拡大を支える基盤事業として、消化器内視鏡で培った画像技術や外科事業で培った治療技術を活用し、既存事業のさらなる強化により、持続的な事業成長を目指します。また、強固な販売網を活かして、新たな技術獲得も含めた事業領域の拡大を進めます。

泌尿器科婦人科
事業ユニット ユニット長

岡部 稔



世界市場シェア／競合情報

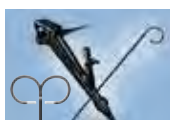
泌尿器科

Karl Storz
Richard Wolf
Boston Scientific
Cook Medical
CR Bard

オリンパス
約30%



軟性膀胱鏡



軟性尿管鏡

結石治療用処置具
(シングルユース)

レゼクトスコープ

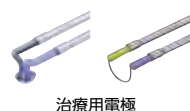
婦人科

Karl Storz
Richard Wolf
Johnson & Johnson

オリンパス
約5%



軟性子宮鏡



治療用電極

市場規模 (成長率見通し)

1,700 ~ 1,900 億円
(CAGR: 2 ~ 4%)

市場規模 (成長率見通し)

400 ~ 500 億円
(CAGR: 2 ~ 4%)

事業環境／リスクと機会

事業環境

泌尿器科	- 前立腺肥大・膀胱腫瘍の切除術は年間約100万例。日帰り手術、再発率の低減等、コスト意識の高まり - 結石治療の症例数は年間約180万件。治療効果の高い内視鏡による治療 (URS) の件数が増加 (CAGR 4%)
婦人科	婦人科分野以外の複数分野にまたがる製品ポートフォリオを持つ企業が乱立し、圧倒的なマーケットリーダーが不在の状態であったが、巨大企業のM&Aによる市場参入により、集約が進む可能性

BUとしての強み

- TURis* の製品力と高いインストールベースシェア
- 他社優位性がある診断 (NBI) + 治療 (TURis) 技術を有する
- 婦人科分野に展開可能な硬性鏡／高周波切除デバイス技術への優位性

* TURis (Transurethral Resection in saline): 電解質溶液下経尿道的前立腺切除術

事業成長のポイント

- 軟性鏡・TURis でのシェア確保 (軟性鏡シェア: 60% 以上)
- 結石治療等でシェア拡大 (シェア 14%: 日米欧)

機会

- 困難症例をより効率的に治療したいというニーズの高まり
- 新興国や欧州では軟性膀胱鏡による検査・手術の普及・確立が見込まれる
- 婦人科分野では、日帰り手術を含む低侵襲治療への移行

- 製品化／導入にかかるリードタイムの長期化
- 先行する他社の顧客囲い込み

リスク

事業戦略／重点施策

1	泌尿器科：技術力を強みとした軟性鏡・TURisの圧倒的シェア確保
2	泌尿器科：尿路結石治療ビジネスの強化によるシェア拡大
3	婦人科：既存製品・技術活用によるシェア拡大

2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

1 泌尿器科：技術力を強みとした軟性鏡・TURis*の圧倒的シェア確保

膀胱腫瘍の診断で使用する軟性膀胱鏡では、消化器内視鏡で培ったNBI技術を強みとし、トップシェアを誇っています。加えて、前立腺肥大症や膀胱腫瘍の切除用電極は、外科のエネルギーデバイスで培った高性能な高周波技術を強みに堅調に売上を伸ばしています。

2018年3月期は、前立腺肥大症・膀胱腫瘍の切除用電極を中心にいずれの地域も好調に推移しました。いずれの治療も症例数は増加傾向であることを追い風に、16CSPの後半期にも成長継続が実現できるよう、製品の競争優位性、顧客接点・営業力をさらに強化します。今後もGPO／IDNへの対応力および医療従事者向けのサポートを強化し、手技普及を促進していきます。

* TURis (Transurethral Resection in saline)：電解質溶液下経尿道的前立腺切除術



経尿道的前立腺切除



治療用電極



軟性膀胱鏡

2 泌尿器科：尿路結石治療ビジネスの強化によるシェア拡大

尿路結石や腎臓結石の治療で使われる軟性尿管鏡は細径化技術を強みに、軟性膀胱鏡同様トップシェアを有しています。欧州で先行して投入した軟性尿管鏡の新製品は、高画質・細径に加えて優れた耐久性を兼ね備えています。また、軟性尿管鏡とともに使われる結石治療用処置具（シングルユース）は日欧での販売体制の強化により、売上を拡大しています。

さらに、2018年3月にレーザー結石破碎装置を欧州にて上市し、尿路結石治療製品のポートフォリオを拡充しました。また、2018年4月より、超音波技術に基づいた医療機器を設計・生産するCybersonics社の生産技術を取り入れ、結石破碎装置を自社で開発生産することが可能となりました。今後、尿路結石治療におけるオリンパスのポジションをさらに強化していきます。



尿路結石治療



軟性尿管鏡



結石治療用処置具



レーザー結石破碎装置



超音波結石破碎装置

尿路結石治療製品のポートフォリオを拡充

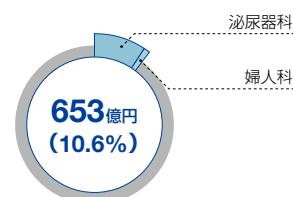
KPI (16CSP)

(3月期)	当初目標CAGR (2017～2021年の5カ年)	前半3カ年CAGR* (2017～2019年)	後半2年間CAGR目標* (2020～2021年)
UGBU	8%	5%	5～8%

* 2018年9月5日に公表したものです

泌尿器科	■ 軟性鏡：圧倒的No.1シェアの獲得・維持（60%以上） ■ 結石治療用処置具（シングルユース）：シェア14%（欧・米・日）
婦人科	TCRis電極：シェア5%（米）

売上高／分野別構成比
(2018年3月期)



医療事業

耳鼻咽喉科事業 (ENTBU)

高い成長ポテンシャルにより、自社コアコンピタンスを活用した持続的な事業拡大を目指します。具体的には消化器内視鏡、外科事業で培った技術を活用し、参入事業領域の拡大を図ります。また、製品開発のみならず販売網の強化にも積極的に投資し、収益力拡大を図ります。

耳鼻咽喉科
事業ユニット ユニット長

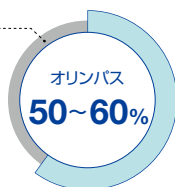
Georg Schloer
(ゲオルク・シュラー)



世界市場シェア／競合情報

咽喉科

HOYA

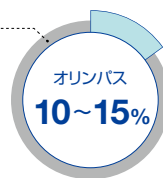


市場規模 (成長率見通し)

150 ~ 170 億円
(CAGR: 4 ~ 5%)



耳鼻科

Karl Storz
Medtronic

市場規模 (成長率見通し)

鼻科 220 ~ 240 億円
(CAGR: 4 ~ 5%)
耳科 50 ~ 70 億円
(CAGR: 1% 以下)



事業環境／リスクと機会

事業環境

咽喉科	- NBIの有効性に対する認知度の向上 - 早期診断へのニーズの高まり
耳鼻科	- HD、4K等による高解像・広色域イメージへのニーズの高まり - 先進国では、副鼻腔炎に対するデブリッターを使用した手術・手技が定着

BUとしての強み

- イメージング製品、特に内視鏡のコンピタンス
- イメージング技術における広範な技術開発リソース
- Rhinology、Otology領域での幅広い製品ポートフォリオ

事業成長のポイント

- 咽喉科領域でさらなる高付加価値の追求による圧倒的No.1シェアの維持
- ESS* イメージングビジネスの立ち上げ (シェア10%以上)
- ESS治療ビジネスの拡大 (シェア20%以上)

機会

- 咽喉頭がん増加、高齢化に起因する内視鏡検査の拡大
- ESSのアドバンスト化による高付加価値製品の需要拡大
- 病院外来、オフィスにおける副鼻腔炎治療手段に対する期待拡大

- 低価格ビデオシステムによる価格破壊
- 独占企業によるESS市場参入障壁の拡大
- 市場競争激化による参入障壁の拡大

リスク

* ESS: Endoscopic Sinus Surgery (内視鏡下副鼻腔手術)

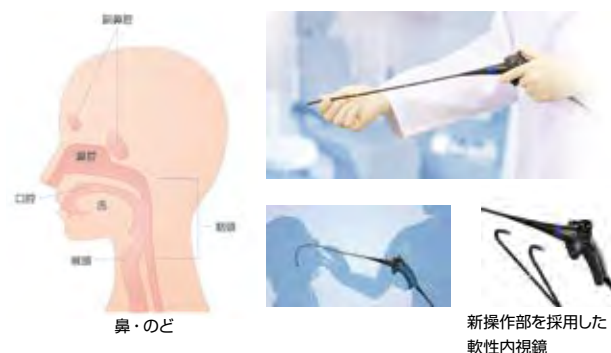
事業戦略／重点施策

1	咽喉科：ビデオ化を核とした軟性内視鏡ビジネスの拡大
2	耳鼻科：内視鏡下副鼻腔手術（ESS）ビジネスの獲得
3	グローバル販売体制の確立

2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

1 ビデオ化を核とした軟性内視鏡ビジネスの拡大

咽喉頭領域でのNBIの医学的有用性の訴求活動を継続しており、ファイバースコープからビデオスコープへの移行はグローバルに順調に推移しています。2019年3月期は、既にビデオスコープの新製品を複数導入しています。人間工学に基づいた全く新しい操作部を有し、従来製品より3割ほど軽量化された耳鼻咽喉ビデオスコープや、4方向操作が可能なビデオスコープ等、新製品を中心に拡販を進めることで、軟性内視鏡の売上を伸ばし、咽喉科分野での成長を推進していきます。



経鼻的に軟性内視鏡を挿入し、咽喉頭領域を診断

2 内視鏡下副鼻腔手術（ESS）ビジネスの獲得

ESS処置デバイス「DIEGO ELITE」の普及には引き続き注力しており、ESS領域でのイメージング、処置ビジネスのさらなる拡大が期待されます。今後も継続的にDIEGO ELITE、4Kカメラシステム、レンズ洗浄シース「インスタクリア」といった製品群の組み合わせで、SEE（診断）＆TREAT（治療）という当社ならではの価値を提案し、耳鼻科領域でのビジネス拡大を目指します。



閉塞した副鼻腔開口部を、内視鏡観察下にデブリッターで開放し、腔内に溜まった膿の除去を行う

3 グローバル販売体制の確立

主に欧州やアジア地域において、耳鼻咽喉科関連製品の販売機能の強化に引き続き取り組んでいます。地域特性に応じて、注力製品を特定した販売戦略を進め、両地域において2018年3月期を上回る実績を達成できています。

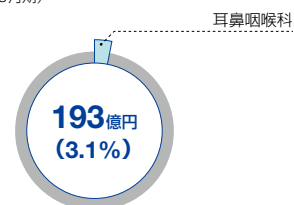
KPI（16CSP）

（3月期）	当初目標CAGR （2017～2021年の5カ年）	前半3カ年CAGR* （2017～2019年）	後半2年間CAGR目標* （2020～2021年）
ENTBU	13%	12%	10～13%

* 2018年9月5日に公表したものです

咽喉科	軟性内視鏡：圧倒的No.1シェアの維持
耳鼻科	- ESSイメージング：シェア10%以上 - ESSデブリッター：シェア20%以上

売上高／分野別構成比 （2018年3月期）



医療事業

医療サービス事業（MSBU）

医療事業を支えるコアコンピタンスの一つとして、継続的な顧客接点強化により医療事業全体の成長を支え続けます。特に、今後急速に拡大する新興国におけるサービス提供体制の基盤整備や強化に必要な経営資源を投入するとともに、さまざまな顧客ニーズに対応したサービスの提供により、お客さまとのさらなる関係強化を図り、医療サービス事業の拡大を推進していきます。

医療サービス
事業ユニット ユニット長

清水 佳仁



事業戦略／重点施策

1	サービス契約 ^{*1} の拡大
2	外科分野のサービス強化
3	効率的修理サービス展開と生産性向上

2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

当社はこれまでも、高い修理品質や修理期間の短縮等により顧客満足向上に努めてきましたが、今後は故障予防等の取り組みを強化し、さまざまな顧客ニーズに対応する顧客満足の高いサービス契約のさらなる普及拡大を図り、内視鏡医療のサポートを充実していきます。

2018年3月期は、いずれの地域も堅調に推移し、計画通りの成長を実現しました。さらに魅力あるサービス契約提供に向け、サービス契約の管理運用体制強化に取り組むとともに、予防保全活動の促進に向け故障間症例数データ^{*2}の活用も進みました。また、外科サービスにおいては、機器の稼働率を向上させるサービスの推進にも取り組んでいます。加えて、欧米を中心に修理拠点の再編や統合、新設等の大規模な改革が順調に進捗しています。既にポルトガルでは2017年4月より新たな修理拠点が稼働し、バートレット（ネネシー州）で北米第2修理拠点が2017年10月に完成しました。また、ドバイ（中近東）でも新修理拠点が2017年11月に稼働を開始しました。今後はアジア、中近東の修理体制のさらなる整備を進めていきます。なお、修理機能の再編、強化においては、製造部門と連携し、修理拠点集約の効果の最大化をねらいます。修理拠点集約を進めながらもサービスとしての顧客接点は維持し、顧客満足の高いサービス提供だけでなく、効率化、品質向上、さらには収益性向上を目指します。

^{*1} サービス契約：単年または複数年の契約で、修理金額の補償、代替品の優先提供、定期点検、予防保全教育の提供等をカバーする

^{*2} 故障間症例数データ：故障するまでの利用頻度のこと。このデータを踏まえ、お客さまの取り扱いに応じた予防保全教育を実施する

KPI（16CSP）

（3月期）	当初目標CAGR （2017～2021年の5カ年）	前半3カ年CAGR* （2017～2019年）	後半2年間CAGR目標* （2020～2021年）
MSBU	5%	7%	2～5%

* 2018年9月5日に公表したものです

売上高／分野別構成比

（2018年3月期）

サービス契約／
一般修理



ポイント

- サービス契約普及
- 外科製品サービスビジネスの拡大

効率性・収益性改善に向けた修理拠点戦略

内視鏡は医療現場で使われるため、常に患者さんが安心・安全に内視鏡検査・治療を受けられることが重要です。そのため、万が一故障しても、迅速に修理を行い、ローナー備品^{*3}を用意することで、止めない医療に貢献することが医療機器メーカーの責務です。当社は、医療現場の要望に素早く対応できるように、世界約200の修理・サービス拠点という、業界トップレベルのグローバルなサービス体制を構築しています。現在、顧客満足度の高いサービスを提供することに加え、医療サービス事業のさらなる効率化・収益性の改善に向けて、修理拠点の再編等の取り組みを推進しています。

^{*3} 製品の修理が必要な場合に貸し出す代替品



北米の戦略

修理を2拠点到集約し、効率的な修理体制を構築

サンノゼ(カリフォルニア州)とパートレット(テネシー州)の2拠点到全米の修理を集約して、修理効率の向上を図っています。サンノゼは米国の修理を統括するヘッドクォーター兼西地区を担当し、パートレットは東地区の修理を一手に引き受けています。また、パートレットにはデモ備品等を管理する倉庫を併設し、修理部門との協業でデモ備品の効率的な運用を可能にしています。さらに、外科製品を製造する工場も隣接しており、製造部門との技術的なシナジーの創出も期待できます。医療事業の最大市場である北米において、効率的な修理体制により収益性の改善を図りつつ、迅速かつ高品質な修理を提供していきます。



パートレットの修理現場

欧州の戦略

製造部門の技術・ノウハウ獲得による生産性向上

欧州で最大の製造拠点であるハンブルクには、今年から修理部門が隣接しており、スピーディーな事業運営を実現しています。この密接な連携によって、修理部門が製造ノウハウを最大限に吸収することで、修理部門の技術レベル向上を図っています。これにより、修理の生産性向上の実現に加え、今後予想される修理機能への法規制要求の高まりに対しても備えることができます。また、重修理センターのさらなる強化に向け、2017年コインブラ(ポルトガル)に新たに修理拠点を設立しました。今後も収益性の改善に向けて、修理拠点の集約化を推進しつつも、顧客接点を維持したサービスを提供し、さらに顧客満足度を高めていきます。



コインブラにおける修理の様子

科学事業

SCIENTIFIC SOLUTIONS BUSINESS



科学研究、病理診断や製造・社会インフラの検査に
革新的な製品・サービスを提供し、
世界の人々の安全・安心・健康に貢献します

科学事業は、各市場向けに高品質な商品・サービスを提供しています。今後も
お客さまとの接点を強化し、ニーズの変化を捉え、最適なソリューションを
ご提供できる環境を整えていきます。また、グローバルな事業構造改革により、
収益性をさらに高めるとともに、成長領域への投資を推進します。

科学事業ユニット ユニット長

大久保 俊彦

- 光学、イメージング、超音波、蛍光X線等の高い技術力と品質
- 各商品ともトップクラスの市場シェア
- グローバルに展開する販売、マーケティング、サービスネットワーク
- 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

強み

S

弱み

W

- 新興国における社会インフラ建設、および先進国における老朽インフラのメンテナンス需要の長期的増大
- 航空機、自動車等の製造業での需要の継続的拡大
- 再生医療本格化に向けた新たなニーズの創生

O

機会

T

脅威

- 各地域・国の景気動向の影響を受けやすい事業特性
- 一部商品での技術的成熟化
- 一部商品における製品および販売コスト増

- 為替の大幅な変動
- 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
- 代替技術の登場
- 新興国の経済減速
- 特定顧客群の盛衰

市場環境と科学事業戦略の方向性

市場環境と事業機会

短期的にはIoT関連、自動車関連需要を背景とした半導体・電子部品関連産業や、資源価格の回復を背景とした設備投資環境は改善傾向にあります。中長期的には、航空・交通等、社会インフラ投資による市場拡大が見込めるほか、デジタル病理検査、創薬や再生医療支援関連ビジネス市場の本格化も期待されます。

科学事業戦略の方向性

ライフサイエンス分野は、高い市場シェアを確保している顕微鏡においては、がん・脳神経・幹細胞研究市場を中心に最先端のソリューションを提供するほか、予防医学を背景とした病理検査数の増加や、官民の再生医療研究、創薬研究の拡大から創出される新たなニーズに対応していきます。なお、16CSP

期間中は、顕微鏡による事業成長は限定的であると想定しているため、事業構造改革による利益創出と、成長領域への投資を推進していきます。一方、産業分野は、世界的好況を背景に16CSPで描いた顧客群戦略を着実に実行し、既存事業の拡大と商品ポートフォリオの拡充を両軸で推し進めます。また、将来の成長分野として、スマートファクトリー、自動検査や構造物モニタリング等の新たなニーズへの対応を図ります。

市場シェアとポートフォリオ

	生物顕微鏡	工業用顕微鏡	工業用内視鏡	非破壊検査機器	蛍光X線分析計
分野	ライフサイエンス	産業機器			
シェア	40～50%	30～40%	35～45%	30～40%	25～35%
競合他社	Nikon, Zeiss, Leica	Nikon, Zeiss, Leica	GE	GE	Thermo Fisher
製品					
使用用途	生物・医学研究、 病理検査に貢献	産業の効率化、品質向上、暮らしの安全・安心に貢献			
	病気の解明をはじめとした生命科学の基礎研究、 臨床病理検査等	半導体、電子部品、 自動車部品の検査等	航空機エンジンの 検査等	プラント、パイプライン の検査等	資源・環境調査、 RoHS対応等
顧客群	ライフ研究 クリニカル（病理検査） 再生医療支援・創薬支援	製造／環境・天然資源／インフラメンテナンス			

重点施策

1	顧客群別のメリハリのある取り組みにより、収益力を強化し10%以上の営業利益を安定して確保	- 産業分野、病理検査領域でのオーガニック成長 - 既存事業における業務プロセス改革、コスト削減による収益性強化
2	市場成長性と自社の強みから特に期待できる顧客群において、積極的にポートフォリオを拡大	お客さまの検査品質向上、生産性、効率化に貢献できるソリューションの拡大
3	長期的成長に向け、創薬・再生医療向けのソリューション開発を拡大	将来の成長に向けた先行投資

2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

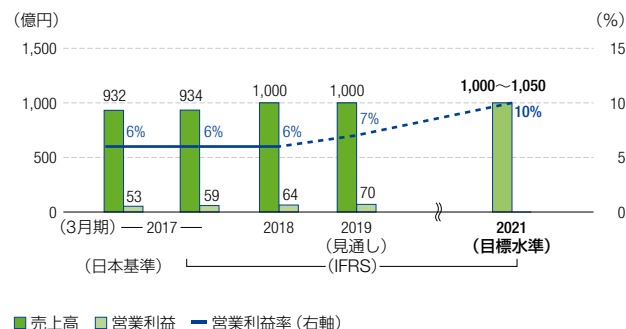
成果	今後の施策（課題）
2018年3月期は、堅調な資源価格や、半導体・電子部品市場の好況により、工業用顕微鏡・非破壊検査機器等の産業分野の製品が業績に貢献 - 製造やインフラメンテナンス等、今後も市場の成長が期待でき、自社の強みも発揮できる顧客群向けの製品ポートフォリオの拡大を積極的に図る - 先端光学技術を応用した組み込み用コンポーネントビジネスや、自動検査工程組み込み用の非破壊検査機器が好調	- ライフサイエンス分野は、事業の効率化を進め、収益性をさらに高める - ポートフォリオ拡大に向けた技術開発等を進め、売上機会の創出に向けた戦略を具体化させる - 今後、研究の進展に伴って市場の拡大が期待できる再生医療支援については、長期的な成長に向けた顧客接点強化と基盤技術の構築を継続する

KPI（16CSP）

（3月期）	2021年 （当初目標）	2021年 （2018年9月見直し後）
売上高（億円）	1,300	1,000～1,050
営業利益（億円）	130	—
営業利益率	10%	10%

ポイント ■ 営業利益率10%の目標に向けて収益力の強化を図る

（注）為替前提を1ドル105円、1ユーロ130円に変更
（16CSP策定時は1ドル115円、1ユーロ130円）



映像事業

IMAGING BUSINESS



ミラーレス一眼等の画期的な製品を通じ、
人々の豊かで幸せな生活に貢献します

着実に事業構造の転換を進めています。安定的な利益の創出に向けて、
顧客ニーズを特定し、高付加価値製品の開発・製造・販売を強化することにより、
「オリンパスらしい」製品・サービスを提供していきます。

映像事業ユニット ユニット長

杉本 繁実

- ミラーレス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
- ミラーレス市場（日本）においてトップレベルのシェア

強み

弱み

S

W

O

T

機会

脅威

- 巨大市場である米国、中国での低シェア

- ミラーレスの成長で一眼カメラ市場下げ止まり

- ミラーレス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さらなる進化

国内市場シェア（ミラーレス一眼カメラ）

キヤノン、ニコン、
ソニー、パナソニック 他

オリンパス
約25%

デジタルカメラ分野



デジタル一眼カメラ（ミラーレス一眼カメラ）／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

映像事業技術の他事業展開

映像事業は全社技術ドライバーとしての役割を担っており、事業活動で獲得した技術を他事業へ展開しています。

展開技術	事業	貢献内容
① 先端デジタル技術	科学事業	「再生医療向けのソリューション開発」として、Wi-Fi / ICT活用の試作機を開発
② 低コスト生産設計力	医療事業	短納期・低コストの開発プロセス、量産・小型化技術等を活用し、 次世代エネルギーデバイス製品を開発
③ モバイル技術		

市場環境と見通し

デジタルカメラ市場の急速な縮小に対応するため、事業規模の適正化に向けた構造改革を進めました。売上が縮小しても継続的に利益を生み出せる事業構造とするべく、コスト構造の見直しや、収益性の高い交換レンズを強化する等、収益構造の改善を図っています。

各社のミラーレス一眼カメラ市場への参入により競争環境は激しさを増していますが、選択と集中、リスクコントロールを継続しながら、ミラーレス一眼システムの販売を強化していきます。

重点施策

1	事業構造改革の継続的推進	■ 価格競争力のある高付加価値ミラーレス（主にOM-Dシリーズ）・交換レンズ（PROシリーズ）の開発に注力 ■ ベトナム工場への生産移管を推進し、より効率的な製品立ち上げと量産ができる体制を構築 ■ ユニット調達の拡大、全社共同購買の体制構築
2	市場変化への対応力向上	■ 市場規模・当社シェア等をモニターし、状況変化に応じて販売機能の効率化、マーケットの選択と集中を実施
3	在庫リスクの極小化	■ 製品供給リードタイム、特定地域への偏在リスクを低減することにより在庫回転日数を短縮
4	全社技術ドライバーとしての貢献	■ 4K／8Kの動画技術や撮影のためのデバイス開発、出力（モニター）インターフェースの最適化等、トータル技術を確立 ■ OM-DやPROレンズの開発製造により生み出される先端デジタル・低コスト生産技術やモバイル技術を他事業に展開

2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

成果	今後の施策（課題）
■ 安定的な利益の創出に向けた構造改革の推進 ・中国生産子会社の操業停止 ・ベトナム工場への生産移管を推進し、製造原価率を改善 ■ 収益基盤の強化 ・品質保証体制を強化し、商品品質レベルを向上。また、販売体制の見直しにより固定費を削減 ■ ミラーレスカメラの開発に集中し、「OM-D E-M10 Mark III」、交換レンズ「M.ZUIKO PRO」シリーズ2本を計画通り導入	■ 黒字化構造の定着に向けた構造改革の継続 ・ベトナム工場移管後の立ち上げを確実に実行（生産能力強化と効率化） ・選択と集中により効率化した販売機能の強化（状況変化に応じた対応を実施）

TOPIC

「カメラグランプリ」でレンズ賞受賞／ミラーレス一眼・ICレコーダーともに3年連続シェア1位!

高性能・単焦点レンズ「M.ZUIKO DIGITAL ED 17mm F1.2 PRO」が、「カメラグランプリ2018」において、レンズ賞を受賞しました。同賞では初の3年連続受賞となります。また、「BCN AWARD 2018」において、ICレコーダー・ミラーレス一眼カメラともに3年連続シェア1位を獲得しています。



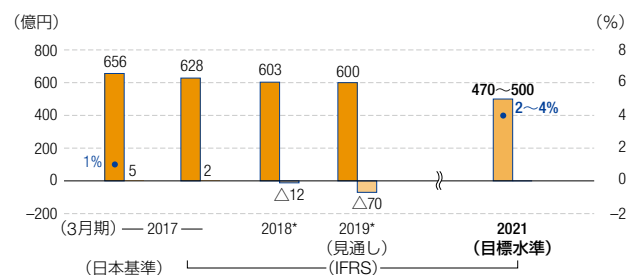
「M.ZUIKO DIGITAL ED 17mm F1.2 PRO」開発メンバー

KPI (16CSP)

(3月期)	2021年 (当初目標)	2021年 (2018年9月見直し後)
売上高 (億円)	550	470 ~ 500
営業利益 (億円)	20	—
営業利益率	4%	2 ~ 4%

ポイント ■ 売上規模によらず、安定的な黒字体質を目指す

(注) 為替前提を1ドル105円、1ユーロ130円に変更
(16CSP策定時は1ドル115円、1ユーロ130円)



■ 売上高 ■ 営業利益 ■ 営業利益率 (右軸)
* 中国生産子会社の操業停止に伴う費用を計上したことにより営業損失