

経営方針説明

-2014年3月期～2017年3月期-

オリンパス株式会社
代表取締役社長執行役員

笹 宏行

2013年5月15日

- I. 新経営体制1年間の振り返り**
- II. 映像事業の再建**
- III. 中期ビジョン達成に向けて(2014年3月期～2017年3月期)**

I. 新経営体制1年間の振り返り

売上高、各利益ともに直近の業績予想を上回る実績

(単位: 億円)	2012年3月期	2013年3月期 (2013年2月業績予想値)	2013年3月期	前期比	予想値比
売上高	8,485	7,400	7,439	△12%	+1%
営業利益 (営業利益率)	355 (4.2%)	350 (4.7%)	351 (4.7%)	△1%	+0%
経常利益	179	115	130	△27%	+13%
当期純利益	△490	60	80	-	+34%

中期ビジョン「4つの基本戦略」の進捗状況

① 事業ポートフォリオの再構築
・経営資源の最適配分

② コスト構造の見直し

③ 財務の健全化

④ ガバナンスの再構築

新経営体制 1年間の振り返り(1)

成果・課題

① 事業ポートフォリオの再構築・ 経営資源の最適配分

医療事業

計画を上回る進捗・業績

- ・消化器分野:新製品を全世界に投入、収益拡大に貢献
- ・外科分野:新製品投入、ソニーと業務提携(JV設立)
- ・経営資源の投入:主要生産拠点の生産能力増強

ライフ・ 産業事業

マクロ環境の悪化 環境悪化を踏まえた 収益強化策の実施

- ・主力モデルの新製品を予定通り投入
- ・生産拠点(フィリピン、長野)を合理化

映像事業

急激な市場変化への対応と 収益構造の抜本改革の実施

- ・商品構成の見直し(高付加価値へシフト)
- ・製造機能の再編
- ・販管費改善施策の実行

非事業 ドメインの整理

計画を上回るスピードで 非事業ドメインを整理

- ・情報通信事業を売却(2012年9月)
- ・子会社・関係会社約30社を清算・売却

新経営体制 1年間の振り返り(2)

成果・課題

間接部門の更なる合理化の推進

② コスト構造の見直し

- ・ 製造拠点再編：全世界30⇒22拠点へ
- ・ 要員の最適化：目標前倒しで進捗
⇒2012年3月末比で約6,000人減少*（*正社員・パートタイマーの合計）

③ 財務の健全化

- ・ ソニー(株)と資本提携
- ・ 有利子負債：約820億円圧縮
- ・ 自己資本比率：5%⇒15%台へ改善

④ ガバナンスの再構築

- ・ 監督と執行を明確に分離した経営体制
- ・ 東証に「内部管理体制確認書」を提出

II. 映像事業の再建

前期(2013年3月期)における計画未達の原因分析(1)

商品構成の見直し、製造機能再編、販管費削減施策等、各施策を期初の予定通り実行したが、想定以上のコンパクトカメラ市場の悪化に伴う売上高の減少に対応できず

【映像事業の損益状況(2013年3月期)】

(単位:億円)

	期初(6月)計画	実績	差異
コンパクトカメラ	912	572	△340
SLR(主にミラーレス)	425	378	△47
その他(録音機)	153	125	△28
売上高合計	1,490	1,076	△414
売上総利益	610	326	△284
販管費	600	557	△43
営業利益	10	△231	△241

コンパクトの売上高が大幅未達



売上未達による粗利の減少



販管費が削減できず営業損失

前期(2013年3月期)における計画未達の原因分析(2)

【市場環境の急激な変化】

- ① 想定を超える規模のコンパクトカメラ市場の縮小(売上減による粗利減)

【環境変化への対応】

- ② 生産調整の遅れ(過剰在庫の発生)
- ③ 売上高比で過大な費用構造



上記原因に対応する為、映像事業の方針を転換

方針転換

リスクの極小化

<今後の方針> リスクの極小化

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
レスへリソース集中

③

市場変化
への対応力強化

事業規模に見合った費用構造の構築

①コンパクトカメラのリスク極小化

規模を大幅に縮小しリスクを抑制

- ◆コンパクトカメラの機種数を大幅に削減
(低価格機種の開発中止)
- ◆コンパクトカメラの販売目標台数を前年比約半数に縮小
(2013年3月期:510万台⇒2014年3月期計画:270万台)

②収益性の高いミラーレスヘリソースを集中

ミラーレスに経営資源を集中的に投下

- ◆ミラーレス需要の拡大が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
- 
- ◆ミラーレス市場の動向に沿った堅実な成長

③市場変化への対応力強化

モニタリング強化・意思決定の迅速化による的確なリスクコントロール

◆モニタリング結果に基づく客観的且つ迅速な対応

- 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



『在庫リスクの極小化』・『適正な水準への費用コントロール』

事業規模に見合った費用構造への転換

- ◆製造機能で大規模再編(5拠点から2拠点に集約)
⇒シンセン・ベトナム
- ◆機種大幅絞り込みによる研究開発費・営業コスト削減
- ◆2014年3月末までに映像事業全体で3割の要員縮小 (*)
(*)2012年3月末比
- ◆販売体制の大幅再編
(海外販売拠点の集約、販売チャネルの効率的な絞り込み)

事業規模に見合った費用構造の構築(2)

製造原価・販管費削減により230億円のコスト改善を目指す

◆ 製造原価・販管費削減の目標数値

項目		2014年3月期(前年比)	
原価	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	(改善額ベースの 対売上高比率増減)
	製造再編による原価改善	+30億円	+11pt
	在庫費用減少による原価改善	+40億円	
販管費	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	+12pt
	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	+23pt

コンパクトカメラの事業規模 大幅縮小を前提とした損益構造

【映像事業の損益状況見通し(2014年3月期)】 (単位:億円)

	2013年3月期実績	2014年3月期見通し	差異
コンパクトカメラ	572	403	△169
SLR(主にミラーレス)	378	500	+122
その他(録音機)	125	137	+12
売上高合計	1,076	1,040	△36
売上総利益	326	440	+114
販管費	557	440	△117
営業利益	△231	0	+231

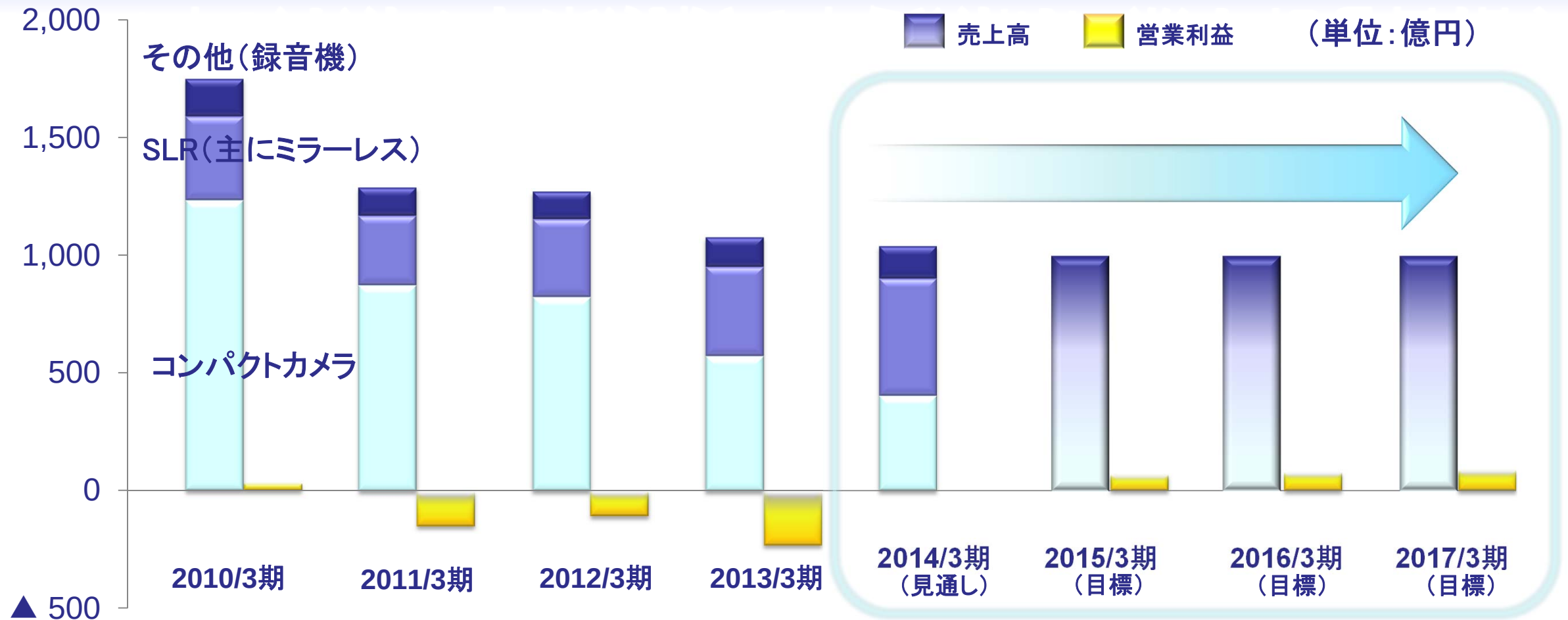
コンパクトの売上高大幅減を織り込む

原価改善施策により粗利の増加

販管費削減により損益ブレークイーブン

中長期の方向性

2014年3月期の事業規模で中長期的に黒字化を目指す



III. 中期ビジョンの達成に向けて

中期ビジョン戦略の加速・将来に向けた事業領域拡大

消化器分野の 更なる基盤強化

- 好調な新製品販売を強化し更なる事業規模拡大
- NBIを活用した早期診断の標準化への取組み
- 気管支領域における肺がん確定診断手技普及



外科分野の 飛躍的成長の実現

- イメージング領域
 - 低侵襲手技に注力した差別化製品の充実
- エネルギー領域
 - ラインナップ拡充とシェア獲得により外科の柱へ



新興国市場での 販売強化

- トレーニングセンター構築を加速し市場拡大
- 新興国向け新製品(普及価格モデル)の確実な投入



ライフ分野の収益改善と産業分野の拡大

ライフ・産業事業

- ・高付加価値製品による収益力向上
(開発リソース集中、新興国での販売拡充等)
- ・生産構造の更なる改革
(集中購買による原価低減等)
- ・グローバルに間接業務を合理化
- ・製品ポートフォリオ拡大



社内専門チームによる改革の加速

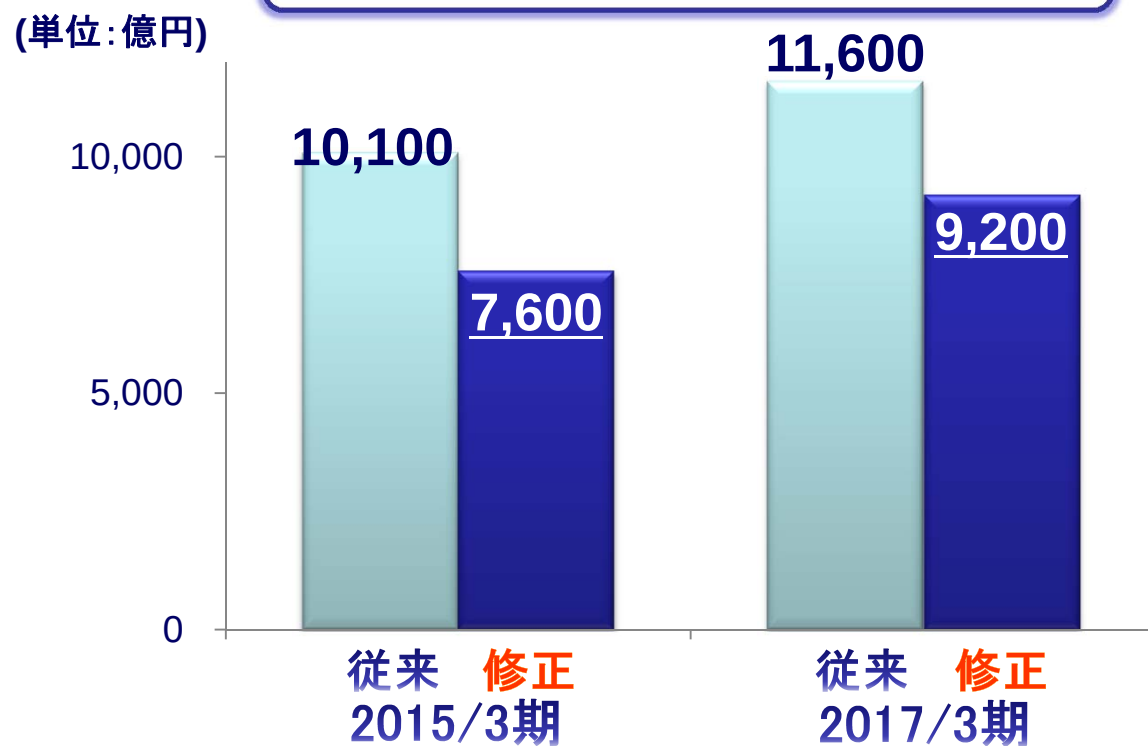
コスト構造見直し

- ・重複した間接部門の合理化・再編
(ITコスト、物流コスト、間接材コスト、本社部門コスト、業務標準化等)
- ・製造拠点再編加速と調達力強化による原価低減



営業利益の目標を上方修正

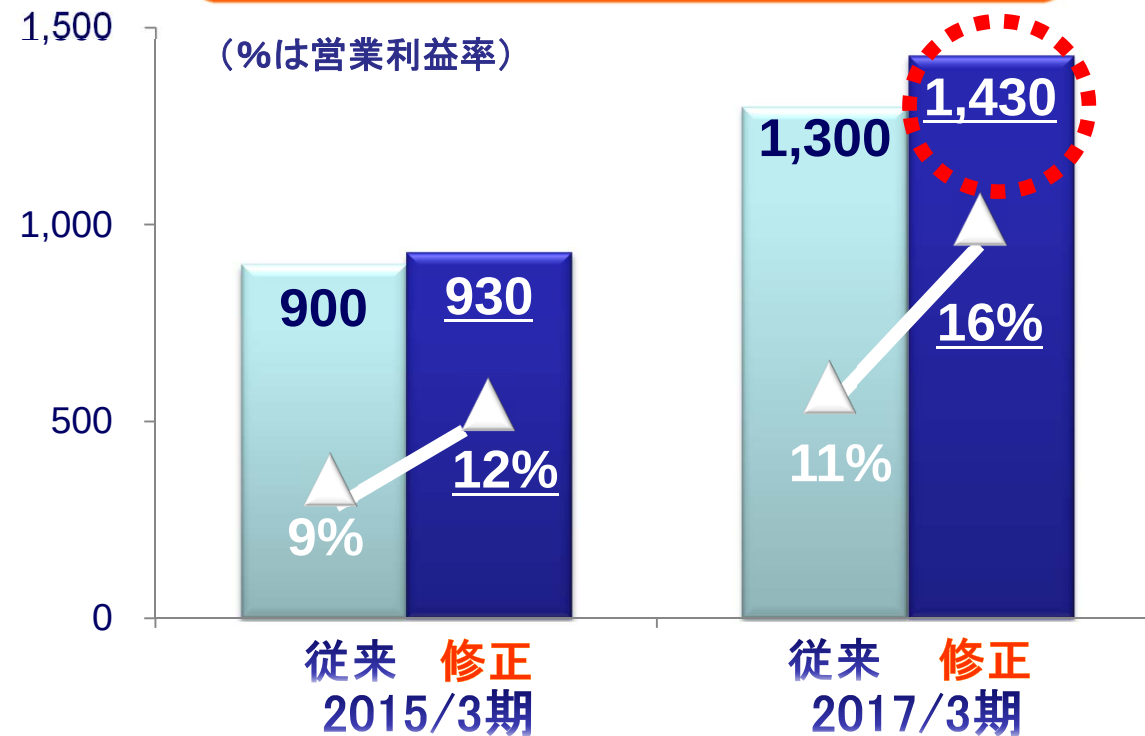
売上高



営業利益

(単位: 億円)

(%は営業利益率)



【従来目標の為替前提】 US\$ = 80円 EUR = 100円 / 【修正目標の為替前提】 US\$ = 90円 EUR = 120円

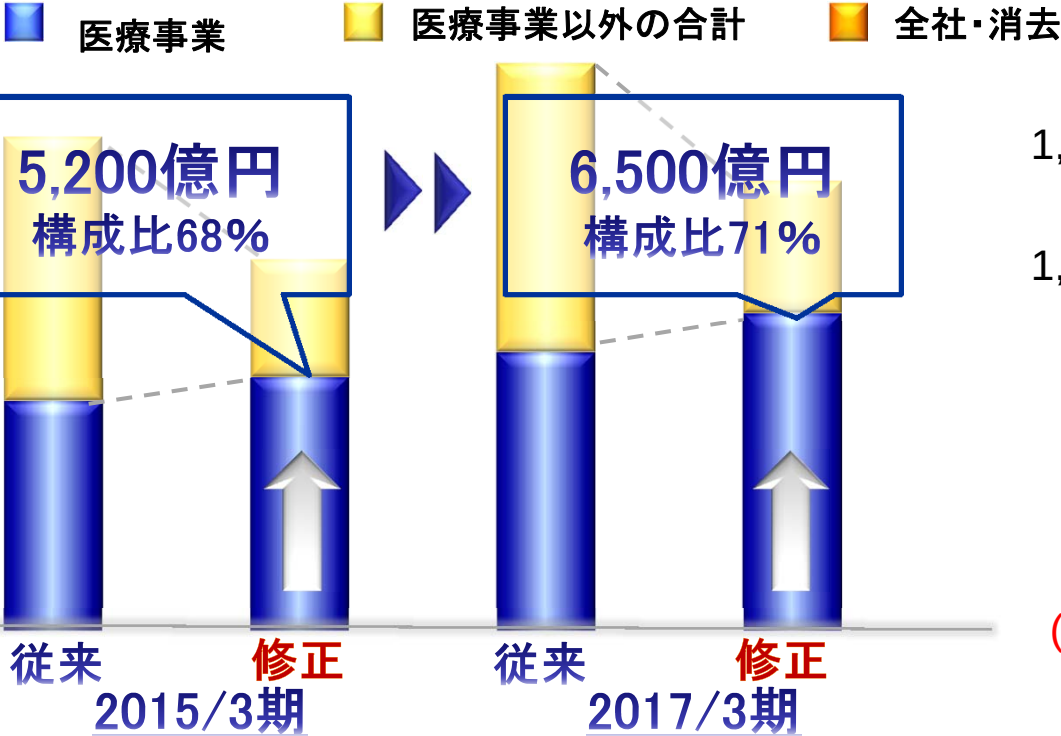
(注) 従来の数値は2012年6月8日に発表した中期ビジョンの目標値、修正の数値は今回発表した修正後の目標値

数値計画(セグメント別)

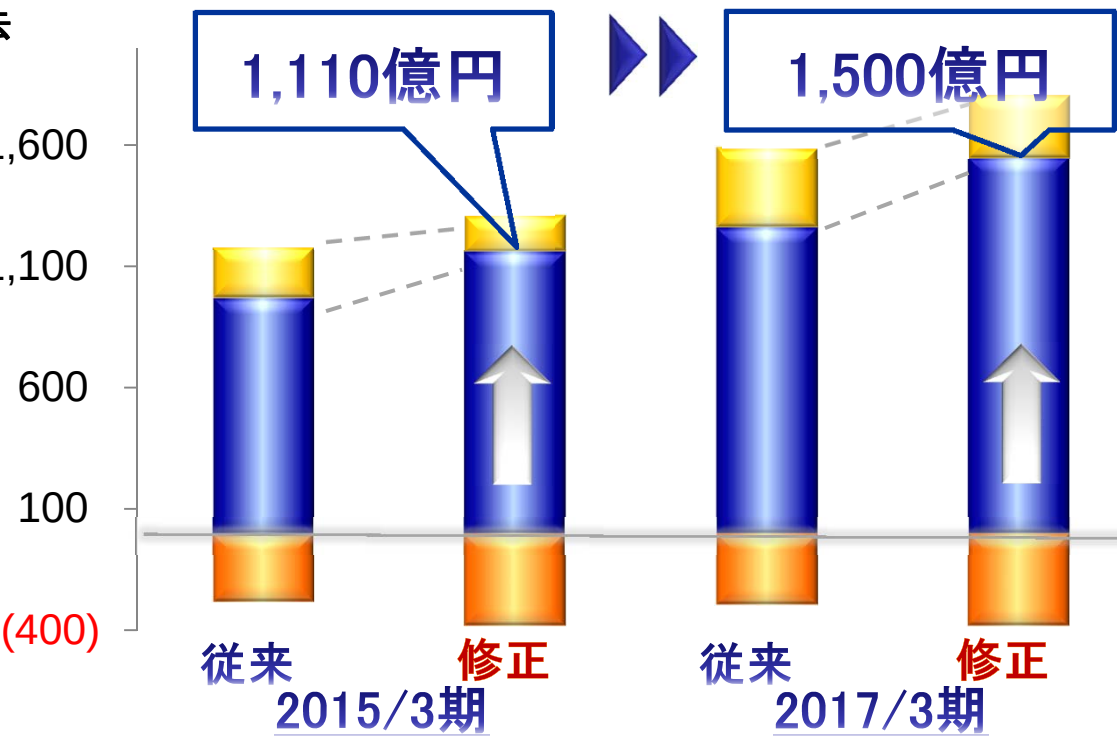
医療事業が大きく牽引

売上高

単位: 億円



営業利益



【従来目標の為替前提】 US\$ = 80円 EUR = 100円 / 【修正目標の為替前提】 US\$ = 90円 EUR = 120円

(注) 従来の数値は2012年6月8日に発表した中期ビジョンの目標値、修正の数値は今回発表した修正後の目標値

評価指標

	2012年3月期 (実績)	2013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%	2.7%	10%以上
営業利益率	4.2%	4.7%	10%以上
フリーキャッシュフロー (営業CF+投資CF)	△48億円	587億円	700億円以上
自己資本比率	4.6%	15.5%	30%以上



参考資料(連結)

	2015年3月期		2017年3月期	
	従来目標	修正目標	従来目標	修正目標
売上高	10,100億円	7,600億円	11,600億円	9,200億円
営業利益 (営業利益率)	900億円 9%	930億円 12%	1,300億円 11%	1,430億円 16%
経常利益 (経常利益率)	700億円 7%	700億円 9%	1,150億円 10%	1,250億円 14%
当期純利益 (当期純利益率)	400億円 4%	450億円 6%	850億円 7%	850億円 9%

【従来目標の為替前提】 US\$ =80円 EUR=100円 / 【修正目標の為替前提】 US\$ =90円 EUR=120円
 (注)従来の数値は2012年6月8日に発表した中期ビジョンの目標値、修正の数値は今回発表した修正後の目標値

参考資料(セグメント別)

		2015年3月期		2017年3月期	
		従来目標	修正目標	従来目標	修正目標
売上高	医療	4,700億円	→ 5,200億円	5,700億円	→ 6,500億円
	ライフ・産業	1,080億円	1,150億円	1,200億円	1,350億円
	映像	1,600億円	1,000億円	1,700億円	1,000億円
	その他	380億円	250億円	550億円	350億円
	合計	10,100億円	7,600億円	11,600億円	9,200億円
営業利益	医療	970億円	→ 1,110億円	1,260億円	→ 1,500億円
	ライフ・産業	80億円	90億円	140億円	150億円
	映像	70億円	70億円	90億円	90億円
	その他	10億円	▲10億円	50億円	10億円
	全社・消去	▲280億円	▲330億円	▲290億円	▲320億円
	合計	900億円	930億円	1,300億円	1,430億円

【従来目標の為替前提】 US\$ =80円 EUR=100円 / 【修正目標の為替前提】 US\$ =90円 EUR=120円

(注) 従来の数値は2012年6月8日に発表した中期ビジョンの目標値、修正の数値は今回発表した修正後の目標値



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。