

OLYMPUS®

Your Vision, Our Future

Back to Basics

原点 回 帰

アニュアルレポート2012

CONTENTS

ステークホルダーのみなさまへ	2
新体制のご紹介	4
役員のご紹介	6
会長インタビュー	10
コーポレート・ガバナンス	14
社外取締役からのコメント	18
笹社長が語る、 新中期ビジョン「原点回帰」	20
SPECIAL FEATURE	
オリンパスの医療技術	32
At a Glance	40
事業の概況	
❖ 医療事業	42
❖ ライフ・産業事業	46
❖ 映像事業	50
❖ 情報通信事業	54
❖ その他事業	55
知的財産	56
役員一覧	58
財務ハイライト	60
財務レビュー	62
事業等のリスク	64
財務諸表	66
データ集	71
オリンパスグループ一覧	73
インベスター・インフォメーション	75

澄みきった氷河と残雪に輝くオリンポス山を頂とするオリンピック山脈を米国ワシントン州・オリンピック国立公園から捉えた一枚です。麓の湿潤な森林地帯は自然保護地域に指定されていて、オリンピックマーモットをはじめとする無数の動物たちの楽園を形成しています。

撮影：岩合 光昭

OLYMPUS E-3, ZUIKO DIGITAL ED 50-200mm SWD, F4.5, 1/1250 sec.

「原点回帰」「One Olympus」「利益ある成長」
の3つの経営方針のもと、新しいオリンパスの
創生を実現します。

私たちの使命は、製品・ソリューションを通じて社会の発展に貢献することです。
今一度技術と「ものづくり」の精神という原点に立ち返り、グループ一丸となって新生オリン
パスを築き上げていきます。





取締役会長
木本 泰行

代表取締役社長執行役員
笹 宏行

世界中の社員が一丸となり、中期ビジョンを達成し、
オリンパスの再生、企業価値の向上、
そして株主価値の向上を図ってまいります。

ステークホルダーのみなさまには、当社の過去の損失計上の先送り等に係る一連の問題により、多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、心よりお詫び申し上げます。

2012年3月期の総括

2012年3月期は、当社にとっては、経営トップの交代、損失計上の先送り等に係る事実の判明、過年度決算の訂正、東京証券取引所による当社株式の特設注意市場銘柄の指定、経営体制の刷新など、創業以来最大の危機とも言うべき、大変厳しい年となりました。

こうした中、連結業績については、世界的な景況感の悪化、さらなる円高の進行、東日本大震災、タイの洪水など、多くの外部要因の影響に加え、この一連の問題がございましたが、通期ではこれらの影響をすべて吸収し、売上高、営業利益ともに、前期と同水準まで回復しました。しかしながら、当期純利益に関しましては、構造改革を一段と加速させる中で、厳格に資産等を再評価したことによる損失などを計上したために純損失を計上する結果となりました。このため、誠に遺憾であり申し訳なく存じますが、2012年3月期末の配当は見送りとさせていただきます。

製品面においては、医療、ライフ・産業、映像分野で大型の新製品を投入することができました。このように、2013年3月期以降の業績貢献に期待できるよう、すでに着実に布石を打っています。新体制の1年目である2013年3月期は、黒字転換に向けて取り組みを進めてまいります。

木本 泰行
取締役会長

新しいオリンパス創生に向け、新経営体制による 中期ビジョン「原点回帰」を策定

2012年4月20日の臨時株主総会におきまして、株主のみなさまからご信任をいただき、新経営体制が発足しました。新経営陣に課せられたミッションは、一刻も早く、毀損したブランドとみなさまからの信頼を取り戻すことです。そのためには、二度とこのような問題が起こらないように、経営の仕組みを抜本的に改革します。

新経営体制のもと2012年6月に発表した中期ビジョンでは、抜本的な事業構造改革を掲げました。「原点回帰」という中期ビジョンのスローガンが示すように、本業すなわち「医療」「ライフ・産業」「映像」事業への集中を徹底し、さらにコスト構造、生産構造まで抜本的な改革に踏み込んだ内容となっています。これは短期的な収益改善策とは本質的に異なるものです。この中期ビジョンを必ず達成し、新しいオリンパスを創生し、さらに強い事業、財務体質に生まれ変わります。

最後に、当社は一日も早い信頼の回復と企業価値の向上に向けて、コーポレート・ガバナンスの徹底的な強化にすでに取り組んでいます。世界中の社員が一丸となり、また全社の英知を結集してこの中期ビジョンを達成し、オリンパスの再生、企業価値の向上、そして株主価値の向上を図ってまいります。

笹 宏行
代表取締役社長執行役員



新経営体制のもと、信頼回復に向けた抜本的な改革を推し進めます。
そして、顧客原点・顧客ニーズにこだわりながら、
世界初、世界一流の製品づくりへ挑戦し続けます。

当社新経営陣は、2012年4月20日に開催された臨時株主総会におきまして、株主のみなさまからご信任をいただきました。

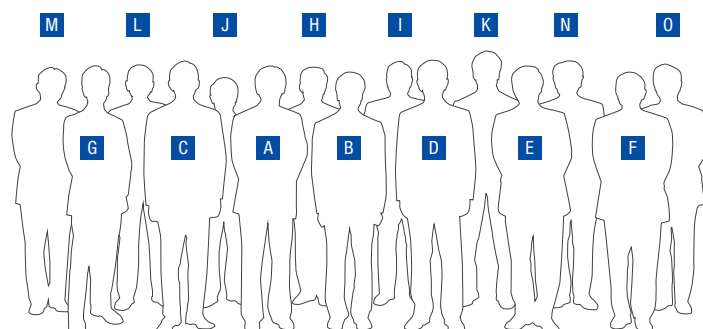
当社は、新たな経営方針として「原点回帰」「One Olympus」「利益ある成長」の3つを掲げました。オリンパスの原点とは、製品・ソリューションを通して社会の発展に貢献したいという使命感のもと、顧客原点・顧客ニーズにこだわりながら、世界初、世界一流の製品づくりへ挑戦し続けることです。当社は技術と「ものづくり」に強いこだわりを持ち続ける原点に立ち返ります。また「One Olympus」としてグループ全体の思い・戦略をひとつに束ね、経営資

源を効率的に活用し、アウトプットの最大化を図ります。そして、これまでの過度な売上偏重から脱却し、「利益ある成長」を目指します。

なお当社株式は、2012年1月21日付で東京証券取引所より特設注意市場銘柄に指定されています。コーポレート・ガバナンス体制の強化、内部統制システムの整備およびコンプライアンスの見直しを進め、内部管理体制を再構築することで、1年での当該指定の解除を目指しています。

新たな経営体制のもと、当社は一日も早い信頼回復に向けて引き続き抜本的な改革に取り組んでまいります。

A 取締役会長 木本 泰行	B 代表取締役社長執行役員 笹 宏行	C 取締役専務執行役員 藤塚 英明	D 取締役専務執行役員 竹内 康雄
E 取締役常務執行役員 林 繁雄	F 社外取締役 後藤 卓也	G 社外取締役 蛭田 史郎	H 社外取締役 藤田 純孝
I 社外取締役 西川 元啓	J 社外取締役 今井 光	K 社外取締役 藤井 清孝	
L 監査役 斎藤 隆	M 監査役 清水 昌	N 社外監査役 名古屋 信夫	O 社外監査役 名取 勝也



役員のご紹介

取締役



取締役会長
木本 泰行
Yasuyuki Kimoto

昭和24年 2月26日生
昭和46年 4月 株式会社住友銀行(現株式会社三井住友銀行)入行
平成10年 6月 同行取締役
平成11年 6月 同行執行役員
平成14年 6月 同行常務執行役員
平成16年 4月 同行常務取締役兼常務執行役員
平成17年 6月 同行専務取締役兼専務執行役員
平成18年 5月 株式会社日本総合研究所代表取締役社長兼最高執行役員
平成24年 4月 同社特別顧問(現任)
4月 当社取締役会長(現任)



代表取締役社長執行役員
笹 宏行
Hiroyuki Sasa

昭和30年 9月14日生
昭和57年 4月 当社入社
平成13年 4月 当社内視鏡事業企画部長
平成17年 4月 オリンパスメディカルシステムズ株式会社第1開発本部長
平成19年 4月 同社マーケティング本部長
平成19年 6月 当社執行役員
オリンパスメディカルシステムズ株式会社取締役
平成24年 3月 当社社長付兼情報通信事業グループプレジデント付
平成24年 4月 当社代表取締役(現任)
当社社長執行役員(現任)



取締役専務執行役員
藤塚 英明
Hideaki Fujizuka

昭和30年 9月1日生
昭和55年 4月 株式会社三菱銀行(現株式会社三菱東京UFJ銀行)入行
平成19年 6月 同行執行役員
平成22年 6月 千歳興産株式会社取締役社長
平成24年 4月 当社取締役(現任)
当社専務執行役員(現任)
当社コーポレートセンター長(現任)



取締役専務執行役員
竹内 康雄
Yasuo Takeuchi

昭和32年 2月25日生
昭和55年 4月 当社入社
平成17年 4月 オリンパスメディカルシステムズ株式会社統括本部長
平成21年 4月 Olympus Europa Holding GmbH取締役
平成21年 6月 当社執行役員に就任、現在に至る
平成23年10月 Olympus Europa Holding GmbH取締役会長(現任)
平成24年 2月 当社コーポレートセンター長付
平成24年 3月 当社グループ経営統括室長付
平成24年 4月 当社取締役(現任)
当社専務執行役員(現任)
当社グループ経営統括室長(現任)



取締役常務執行役員
林 繁雄
Shigeo Hayashi

昭和32年 8月21日生
昭和56年 4月 当社入社
平成15年 4月 当社経営戦略部生産革新担当部長
平成18年 1月 当社生産調査部長
平成20年 4月 当社伊那工場長
平成21年 6月 当社執行役員
平成22年 4月 当社ものづくり革新センター製造技術本部長
平成23年10月 長野オリンパス株式会社代表取締役社長
平成24年 3月 当社ものづくり革新センター長付
平成24年 4月 当社取締役(現任)
当社常務執行役員(現任)
当社ものづくり革新センター長(現任)



社外取締役
後藤 卓也
Takuya Goto

昭和15年 8月19日生
昭和39年 4月 花王石鹸株式会社(現花王株式会社)入社
平成 2年 6月 同社取締役
平成 3年 7月 同社常務取締役
平成 8年 6月 同社専務取締役
平成 9年 6月 同社代表取締役社長
平成16年 6月 同社取締役会長
平成17年 3月 旭硝子株式会社取締役
平成17年 6月 長瀬産業株式会社取締役
平成18年 6月 株式会社リコー取締役
平成20年 6月 花王株式会社顧問
平成23年 6月 JSR株式会社取締役(現任)
平成24年 4月 当社取締役(現任)
〈重要な兼職の状況〉
JSR株式会社取締役
日本マーケティング協会会長
アジア・マーケティング連盟会長



社外取締役
蛭田 史郎
Shiro Hiruta

昭和16年12月20日生
昭和39年 4月 旭化成工業株式会社(現旭化成株式会社)入社
平成 9年 6月 同社取締役
平成11年 6月 同社常務取締役
平成13年 6月 同社専務取締役
平成14年 6月 同社取締役副社長
平成15年 4月 同社代表取締役社長
平成22年 4月 同社取締役最高顧問
平成22年 6月 同社最高顧問(現任)
平成23年 3月 株式会社日本経済新聞社監査役(現任)
平成24年 4月 当社取締役(現任)
〈重要な兼職の状況〉
株式会社日本経済新聞社監査役



社外取締役
藤田 純孝
Sumitaka Fujita

昭和17年12月24日生
昭和40年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
平成 7年 6月 同社取締役
平成 9年 4月 同社常務取締役
平成10年 4月 同社代表取締役常務取締役
平成11年 4月 同社代表取締役専務取締役
平成13年 4月 同社代表取締役副社長
平成18年 4月 同社代表取締役副会長
平成18年 6月 同社取締役副会長
平成19年 6月 株式会社オリエントコーポレーション取締役
平成20年 6月 伊藤忠商事株式会社相談役
古河電気工業株式会社取締役(現任)
日本興亜損害保険株式会社監査役
平成21年 6月 日本板硝子株式会社取締役(現任)
平成22年 4月 NKSJホールディングス株式会社取締役(現任)
平成23年 7月 伊藤忠商事株式会社理事(現任)
平成24年 4月 当社取締役(現任)
〈重要な兼職の状況〉
古河電気工業株式会社取締役
日本板硝子株式会社取締役
NKSJホールディングス株式会社取締役
日本CFO協会理事長



社外取締役
西川 元啓
Motoyoshi Nishikawa

昭和21年 1月1日生
昭和43年 4月 八幡製鐵株式会社(現新日本製鐵株式会社)入社
平成 9年 6月 同社取締役
平成13年 4月 同社常務取締役
平成15年 6月 同社常任顧問(チーフリーガルカウンセル)
平成19年 7月 同社顧問
平成21年 6月 株式会社日鉄エレクトックス監査役
平成22年 4月 NKSJホールディングス株式会社監査役(現任)
平成23年 7月 東京弁護士会弁護士登録
野村総合法律事務所入所
平成24年 4月 当社取締役(現任)
〈重要な兼職の状況〉
NKSJホールディングス株式会社監査役



社外取締役
今井 光
Hikari Imai

昭和24年 7月23日生
昭和49年 4月 山一證券株式会社入社
昭和61年 1月 モルガン・スタンレー証券会社入社
平成 5年 4月 メリルリンチ証券株式会社入社
平成11年 1月 メリルリンチ日本証券株式会社副会長
平成19年11月 株式会社レコフ取締役副社長
平成20年 4月 同社代表取締役社長
平成24年 4月 当社取締役(現任)



社外取締役
藤井 清孝
Kiyotaka Fujii

昭和32年 2月10日生
昭和56年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
昭和61年 9月 The First Boston Corporation入社
平成 5年 6月 日本ブーズ・アレン・ハミルトン株式会社取締役副社長
平成 9年 9月 日本ケイデンス・デザイン・システムズ株式会社代表取締役社長
平成12年 1月 SAPジャパン株式会社代表取締役社長
平成18年 5月 LVJグループ株式会社代表取締役社長
平成20年10月 ベタープレイス・ジャパン株式会社代表取締役社長(現任)
平成24年 4月 当社取締役(現任)
〈重要な兼職の状況〉
ベタープレイス・ジャパン株式会社代表取締役社長

監査役



監査役
斎藤 隆
Takashi Saito

昭和27年 2月11日生
昭和51年 4月 当社入社
平成17年 6月 当社執行役員
平成18年 4月 当社ビジネスサポート本部長
平成19年 6月 会津オリンパス株式会社代表取締役社長
平成22年 6月 当社常務執行役員
オリンパスメディカルサイエンス販売株式会社代表取締役社長
平成24年 4月 当社常勤監査役(現任)



監査役
清水 昌
Masashi Shimizu

昭和32年12月19日生
昭和57年 4月 日本生命保険相互会社入社
平成19年 3月 同社財務審査部長
平成24年 4月 当社常勤監査役(現任)



社外監査役
名古屋 信夫
Nobuo Nagoya

昭和20年 1月30日生
昭和43年10月 公認会計士後藤岩男事務所入所
昭和45年 8月 公認会計士登録
昭和46年 6月 税理士登録
昭和53年 4月 新光監査法人社員
平成元年 2月 中央新光監査法人代表社員
平成18年10月 なごや公認会計士事務所長(現任)
平成21年 6月 株式会社コア監査役(現任)
平成24年 4月 当社監査役(現任)
〈重要な兼職の状況〉
なごや公認会計士事務所長
株式会社コア監査役



社外監査役
名取 勝也
Katsuya Natori

昭和34年 5月15日生
昭和61年 4月 樹田江尻法律事務所(現西村あさひ法律事務所)入所
平成2年 6月 Davis Wright Tremaine法律事務所入所
平成4年 7月 Wilmer, Cutler & Pickering法律事務所入所
平成5年 7月 エッソ石油株式会社入社
平成7年 1月 アップルコンピュータ株式会社入社
平成9年 1月 サン・マイクロシステムズ株式会社取締役
平成14年 3月 株式会社ファーストリテイリング執行役員
平成16年 1月 日本アイ・ビー・エム株式会社取締役執行役員
平成22年 4月 同社執行役員
平成24年 2月 名取法律事務所長(現任)
平成24年 4月 当社監査役(現任)
〈重要な兼職の状況〉
名取法律事務所長



オリンパスは2012年4月、新たな経営陣によるコンプライアンスコミットメントとともに、経営執行と監督機能を明確に分離させた新しい経営体制へと移行しました。ここでは、新生オリンパスのコーポレート・ガバナンスが目指す方向と課題を中心に、木本泰行取締役会長に聞きました。

Q1

本年4月にオリンパスの会長に就任され、およそ3カ月が経過しました。改めて、ご自身の経験を踏まえた今後の自らの役割についてお聞かせください。

私は、1971年に住友銀行（現在の三井住友銀行）に入行し、同行の取締役を経て、2006年に日本総合研究所の代表取締役社長に就任しました。銀行には36年間在籍していましたが、そのうち3分の2以上は海外関連業務に従事していました。欧州では、現地法人銀行の社長も務め、取締役会議長を経験したこともあります。金融業は、伝統的に規制のもとで営まれてきた業種といえます。日本よりも規制緩和や自由化などがはるかに進んだ海外に長年身をおき、日本の市場がこの先どのように変化するかを予測しやすい環境の中で、様々な経験を積んできました。また、大規模な組織改革にも携わり、ゼロから組織を立ち上げた経験も何度かありました。これらの経験を活かしてオリンパスを再生へ導くことが、私の使命だと考えています。

いま、オリンパスは大きな歴史の激動の渦中にいるといえます。その中で、オリンパスの商品や社員に目を向けると、実に様々な種類のしかも大量生産に向かない多くの製品があり、その結果、社内には多様な技術が蓄積され、それを使いこなす多くの有能な社員がいます。オリンパスの場合は、事業自体に問題がある訳ではなく、現場で従来どおりの進め方で仕事を継続していくことが一番望ましいと思います。ただし、コーポレート・ガバナンスに関しては、文字どおりゼロに近い状態から再構築する必要があります。そのためには、新しいスキームに頼ることよりも、むしろ普通のことを普通に行う体制を確立す

ることが最も重要であり、この点は私たち取締役会の一番大きな仕事になると認識しています。

オリンパス社内の論理だけにとらわれず、社会の基準から見ても適正かつ透明性の高い経営執行を担保できるように、取締役会は一丸となって新生オリンパスのコーポレート・ガバナンス体制の確立に尽力してまいります。



Q2

新しいコーポレート・ガバナンス体制では、経営執行と監督機能の明確な分離を掲げていますが、取締役会長と社長の役割の違いについてお聞かせください。

会長と社長の役割分担については、当社の今の体制は非常に単純明快です。会社の業務執行全般を統括する立場が社長です。

他方、会長は、取締役会において議長を務め取締役会をリードしていくことであり、経営とは独立した立場から社内取締役・執行役員による業務執行の監視・監督を主導していくことが主な役割です。会社の会長ではなく、監督機能を果たす取締役会の会長ですので、代表権は持たず、執行面での決裁には直接関与することはありません。業務執行の意思決定機関である経営執行会議にはオブザーバーとして参加し、所見を表明することで取締役会長としての任を果たすとともに、私個人としては、いかにして社長の良い相談相手になれるか、ということも重要だと考えています。会長の仕事は社長の仕事をサポートしていくことに尽きると考えているので、その役割も果たすことができると考えています。

新しいコーポレート・ガバナンス体制のもと、
ステークホルダーのみなさまからの信頼回復と企業価値向上を目指します。

Q3

第三者委員会の調査報告では、取締役会が監督責任を果たしていなかったという指摘がありました。新しいコーポレート・ガバナンス体制では、どのような点が改善されるのでしょうか。

第三者委員会の指摘どおり、過去の実績は、内部統制環境、リスク評価と対応、情報伝達およびモニタリングなど、いずれの観点からも制度上は完備されていたが十分に機能せず、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の中核としての監督責任を果たしていなかった側面が認められます。

新しいコーポレート・ガバナンス体制下では、取締役会の構成が一変されました。全取締役11名のうち、経営からの独立性の高い社外取締役が過半数の6名を占めることで、管理監督機能が十分に発揮できる環境がシステムとして確立されています。さらに、指名委員会から選任指名された社外取締役も明確な問題意識と責任感を持って発言をしていますので、取締役会の一番大きな命題である経営監視機能は十分に果たされていくものと考えています。

社内倫理観の醸成とコンプライアンス体制の強化への取り組みとも相乗させながら、いち早くス

テークホルダーのみなさまからの信頼回復と企業価値向上をお約束できる会社へと導いてまいりますので、ご期待いただければと思います。

Q4

取締役会が経営執行を管理監督するとのことですが、そのための具体的な施策についてお聞かせください。

新しいコーポレート・ガバナンス体制においては、経営執行会議で提起された重要事項に関しての決議権を取締役に持たせています。つまり、経営戦略などの経営上重要な事項については、取締役会の承認を経て、意思決定が下されるというプロセスが確立されていますので、経営の健全性が仕組みとして確保されることになります。

その上で、取締役会からは、経営執行会議もしくは社長の段階で決定したことについても報告してほしいという要請を出しています。報告漏れや意思疎通を欠くことはガバナンス機能不全の原因となりますので、取締役会としては、情報伝達およびモニタリング面での機能強化を中心に、ガバナンス体制の継続的な改善に取り組んでまいります。

健全かつ透明性の高い経営がオリンパスの健全な成長を支えていきます。

Q5

スタートからおよそ3カ月経過した現在の取締役会の機能状況について、会長からの評価をお聞かせください。

大企業の取締役会は形式的に進行しがちな面がありますが、オリンパスの取締役会では、積極的な議論が展開されています。構成メンバーの問題意識が高いこともあって、忌憚のない意見が多く表明されており、国内企業の中でも非常に活発な取締役会として評価できるものだと思います。

取締役会としては、信頼性の高いコーポレート・ガバナンス体制の確立を見極めた上で、次の命題であるオリンパスが今後向かうべき方向について建設的な提言をする段階へと移行していかなければなりません。社外取締役には経営者としての豊富な経験と見識を有する方が多くいますので、その点に関しても十分に期待できると考えています。



Q6

新生オリンパスの経営課題について、 どのようにお考えでしょうか。

オリンパスは、内視鏡製品において診断から治療の多様なニーズに応えられる開発製造技術を持つ世界唯一のメーカーであり、私は、世界的な競争力を確立した非常に素晴らしい会社だと評価しています。着任以来、社内の様々な生産現場に出向いて仕事の内容を知り、多くの社員と会話を交わしましたが、そこで働いている全社員が自分の仕事に誇りを持ち、ものづくりを楽しんでいると感じました。これならば、中期ビジョンで掲げる「原点回帰」も何ら難しい注文ではなく、むしろ全社員がそれぞれの職場で行ってきたことを発展させていくだけで、事業の成長は十分に達成できると確信しました。そして、オリンパスの未来は明るいとの思いを強く抱きました。

一方で経営執行上の課題としては、事業ポートフォリオの再構築やコスト構造の見直し、自己資本比率改善などの財務健全化が求められますが、これは着実かつ地道な継続を伴って初めて実現します。明確な成果を示すまでは時間を要する課題となりますが、必ず成果を出しますので、是非ご期待ください。



Q7

取締役会長としての抱負も含め、ステークホルダーのみなさまへの メッセージをお願いします。

オリンパスは、医療用内視鏡の分野で圧倒的なシェアを確保し、グローバル・スタンダードを担っている会社です。オリンパスの経営責任は何よりも世界の医療界、そして健康を願う人々に対して果たされるべきであり、コーポレート・ガバナンスはそのために機能すべきであると私は考えます。経営執行と監督機能が明確に分離された企業統治体制のもと、健全かつ透明性の高い経営が成立することにより、オリンパスは健全な成長とともにその企業価値を真に発揮していくことが可能になります。それが、社会からの信頼回復へと結びつき、ひいてはステークホルダーのみなさまのご期待に応えることにもつながると、私は考えます。

私は、オリンパスの取締役の一人として、会社に対する善管注意義務、忠実義務を負っており、株主のみなさまの利益よりも、債権者の利益を優先するといった考えは全くありませんし、世界の人々の健康と幸せな生活のため、また、株主のみなさまの利益のためにこそ、オリンパスは成長し続ける責任があります。信頼性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築とともに、公平で開かれたIR（インベスター・リレーションズ）を展開し、世界にその価値を堂々と示す新生オリンパスを確立してまいります。

ステークホルダーのみなさまにおかれましては、今後とも力強いご指導、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

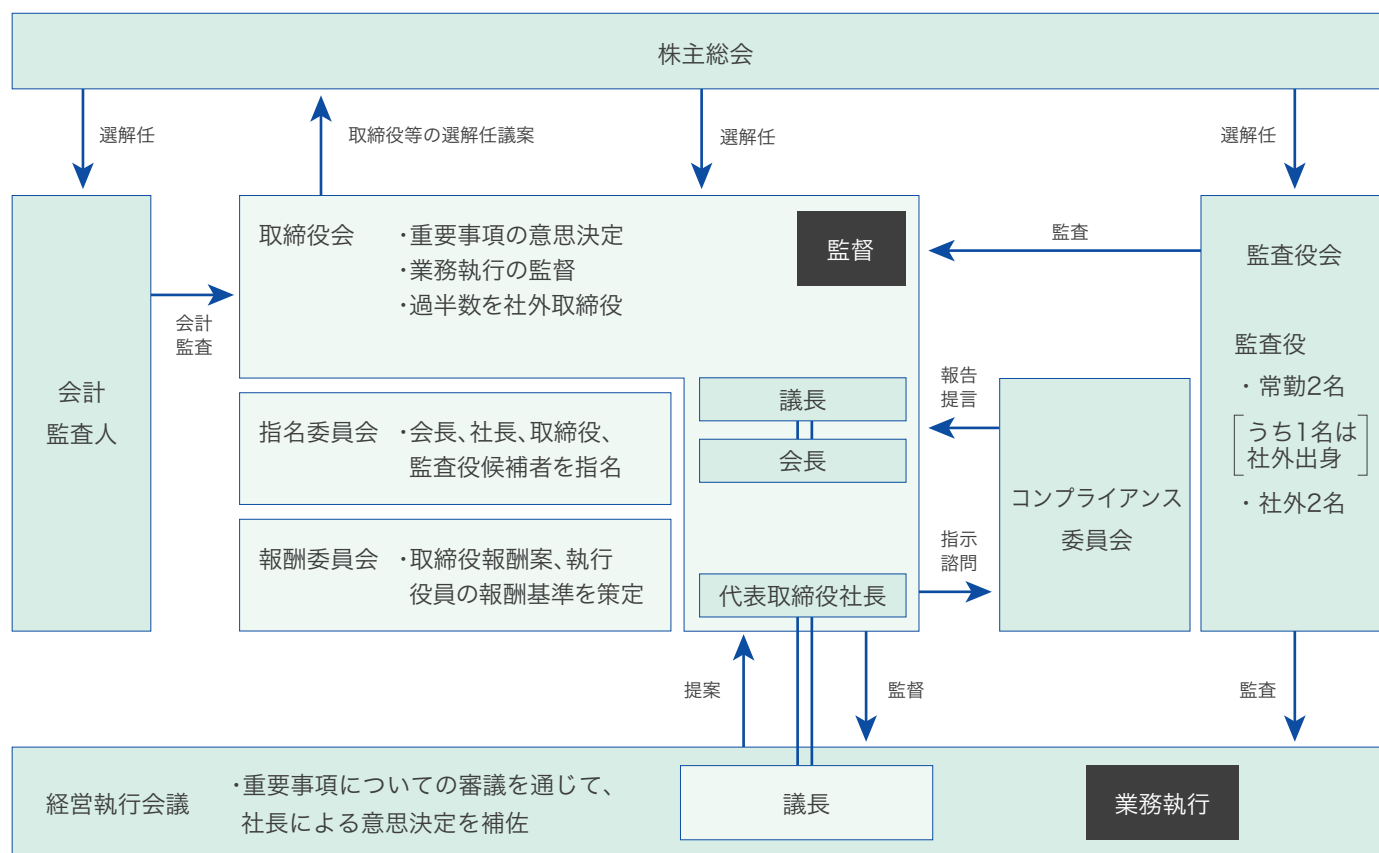
当社は、生活者として社会と融合し、社会と価値観を共有しながら、事業を通して新しい価値を提案し、人々の健康と幸せな生活を実現するという考え方を「Social IN(ソーシャル・イン)」と呼び、すべての活動の基本思想としています。

取締役会は、この基本思想のもと、財務報告の適正性と信頼性ならびに業務の有効性と効率性を確保するための体制を整備し、運用するとともに、継続的な改善を図ります。

企業統治の体制

取締役会は11名の取締役で構成し、過半数の6名が社外取締役です。当社は取締役会を原則として毎月1回開催することにより、経営戦略等の経営上重要な事項についての迅速な意思決定と業務執行の適切な監督を実施することとしています。取締役会の議長は社長以外の者(=会長)が務めます。取締役の任期は1年とし、成果を毎年評価することでその責任の明確化を図っています。社外取締役6名には、取締役会において独立的な立場から意思決定や監督を行うにあたり、各取締役が有する専門知

コーポレート・ガバナンス体制図(抜粋)



識を当社の経営に生かすことを期待しています。さらに、執行役員制により、取締役会の経営意思決定および業務執行状況の監督機能と、執行役員の業務執行機能を分離するとともに、社長の最長在任期間、役付執行役員の担当部門における最長在任期間、および上限年齢を制定することで、ガバナンスの強化を図ります。

なお、当社の取締役の定数は15名以内とする旨を定款で定めており、取締役の選任決議は、株主総会において、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定めています。

また、当社は、重要事項についての審議を通じて、社長による意思決定を補佐するため、経営執行会議を原則として毎月3回開催することとしています。経営執行会議は社長および各事業部門等の長ならびにチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）で構成し、会長および常勤監査役がオブザーバーとして参加します。

当社は、監査役制度を採用しており、4名の監査役のうち、2名は社外監査役です。なお、2名の社外監査役のうち、名古屋信夫氏は公認会計士であり、財務・会計に関し相当程度の知見を有しています。2名の常勤監査役のうち、1名は社外から招聘しています。また、監査役室を設置し、監査役の職務を補助すべき専任の使用人を配置しています。監査役会は取締役会と同じく原則として毎月1回開催することとしています。監査役は取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、取締役や執行役員との定期的な意見交換を実施し、特に代表取締役とは原則年4回の意見交換を実施することとしています。さらに、会計監査人より、年度監査計画、四半期ごとの決算に関する事項および期末監査報告等について定期的な説明を受けるとともに、必要に応じて意見交換を実施することとしています。

当社は、過半数を社外取締役で構成する独立委員会（指名委員会、報酬委員会）を任意設置し、各取締役および監査役ならびに会長および社長の候補者指名ならびに取締役の報酬について取締役会に意見の陳述および助言を行います。

内部監査部門であるグループ監査室は19名の体制で、社長

が承認した年間監査計画に基づき、内部統制の整備・運用状況の評価、コンプライアンス監査およびシステム監査等を実施し、その結果を社長および取締役会に報告するとともに、監査役会に対しても報告します。

✦ 社外取締役および監査役

当社は、取締役11名のうち過半数の6名を社外取締役とすることで、客観的な視点と豊富な経験や知識を経営に反映し、コーポレート・ガバナンス体制を強化しています。更に監査役4名のうち2名を社外監査役とし、経営監視の客観性と公正性を高めています。

社外取締役6名および社外監査役2名は東京証券取引所有価証券上場規程に定める独立役員です。

内部統制

健康と幸せな生活を実現するという考え方を「Social IN(ソーシャル・イン)」と呼び、すべての活動の基本思想としています。

取締役会は、この基本思想のもと、財務報告の適正性と信頼性ならびに業務の有効性と効率性を確保するための体制を整備し、運用するとともに、継続的な改善を図ります。

1. 取締役、使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

(1) 取締役および使用人が法令および定款を遵守して職務を執行する体制を確保するため、取締役会はオリンパスグループ企業行動憲章およびオリンパスグループ行動規範をはじめとする各種基本方針および社規則を制定します。

(2) 取締役会は、コンプライアンス体制を監督し改善するための組織として、社外取締役を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置します。コンプライアンス推進体制として、コンプライアンス担当役員(CCO: チーフ・コンプライアンス・オフィサー)を任命するとともに、統括部門を設置します。統括部門は「グローバルコンプライアンスガイドライン」に基づいたグループコンプライアンス体制の充実に向けた活動を行います。また、取締役および使用人に対する教育やアセスメントに関する取り組みを継続的に実施します。なお、コンプライアンスに関する問題を相談または通報する窓口として社内外にヘルプラインを設置し、コンプライアンス上の問題が生じた場合は、その内容等について取締役会および監査役会に報告する体制を構築します。

(3) 当社は、社長を委員長とするCSR委員会を設置し、オリンパスグループにおけるCSR活動の目標設定および評価等を行うため定期的に開催します。また、CSR委員会は、法令遵守はもとより高い倫理観を醸成するために、オリンパスグループ企業行動憲章およびオリンパスグループ行動規範を実現するための取り組みを推進します。

(4) 当社は、社長直轄のグループ監査室を設置し、グループ監査室は内部監査規程に基づき、業務全般に関し法令、定款および社規則の遵守状況、職務執行の手続きおよび内容の妥

当性等につき、定期的に内部監査を実施します。

(5) 当社は、財務報告の適正性と信頼性を確保するために、グループ監査室において財務報告に係る内部統制制度における統制活動が有効に機能するための取り組みや運用状況を定期的に評価し、継続的な改善活動を実施します。

(6) 当社は、社会の秩序や安全を脅かす反社会的勢力や団体に対して、総務部を所管として弁護士および警察等と連携し組織的に毅然とした姿勢で対応します。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

(1) 当社は、法令および文書管理規程等の社規則に従い、文書または電磁的情報の保存および管理を行います。

(2) 取締役および監査役は、取締役会議事録および決裁書等の重要な文書を常時閲覧できます。

危機管理体制

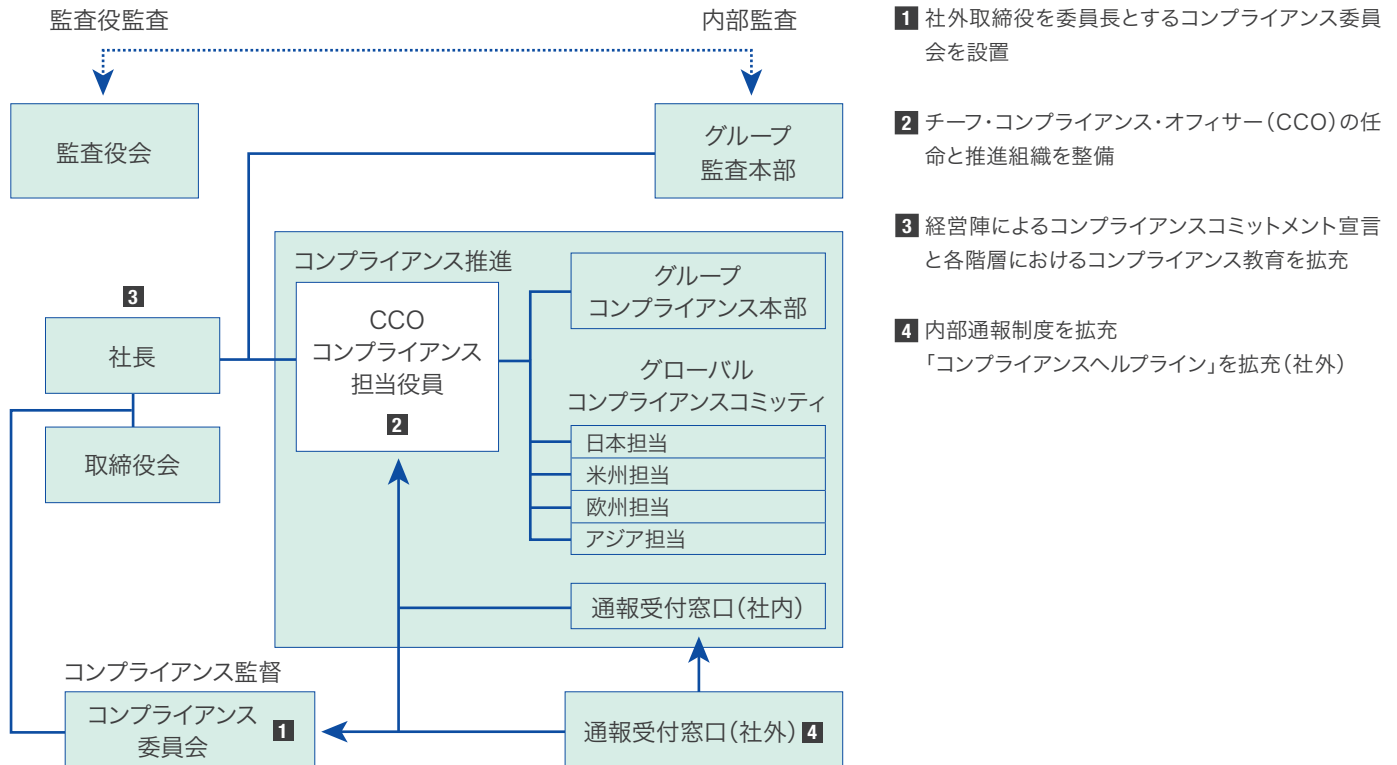
2011年より新たにCSR委員会を組織し、リスクマネジメントに関わる取り組みの強化を図っています。リスクマネジメント規程を定め、そのもとでリスクマネジメント推進委員会を設置し、各種リスクのマネジメント方針、評価検証・対応要領の基本を決定してきました。

また、危機管理室を設置し、専任のスタッフが情報収集、評価ならびに予防策の策定および実効性の確保を行うとともに、カンパニー、事業場、関係会社ごとに、リスクマネジメント体制を展開しています。さらに企業価値の維持に重大な影響を及ぼすような危機が発生した際には、情報を速やかに社長およびCSR委員会に一元化し、対応策を決定し実行することによって、事態を迅速に収束させます。また危機が発展・拡大した場合も、企業価値への影響を最小限にとどめる体制を整えています。

平成23年3月に発生した東日本大震災に関しては、事業継続活動に重点的に取り組み、早期の復旧を図ることができました。また、その経験をもとに災害対策マニュアルやBCPの見直しを進めています。

コンプライアンス体制の強化

コンプライアンスに対する意識改革・推進体制強化に向け取り組みを開始する



特設注意市場銘柄の指定解除に向けた取り組み

1年以内の指定解除を目標とする

2012年3月に社内プロジェクトチーム発足

全社で100人を超えるプロジェクト規模で推進

2012年 3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2013年 1月	2~5月
内部体制整備期間				内部体制運用期間						審査期間	
改善施策 明確化	体制構築			改善対策施行						内部 確認書 提出	
	規程整備										

社外取締役からのコメント

独立した健全な監視機能と経営執行の両面から 新生オリンパスを成長軌道へと導いてまいります。

社外取締役

後藤 卓也 Takuya Goto

私が育った花王では早期から社外取締役を採用し、役員の退任慰労金を廃止するなど、健全なガバナンス体制の確立に率先して取り組んできました。そうした経験を踏まえて、社外の立場からオリンパスの常識は世間の非常識になっていないかどうかをチェックし、違ったものの見方・考え方もあることを披瀝していくのが、私達の役割だと認識しています。社外取締役がそれぞれの役割を実行することで、課題の早期解決を諮りながらオリンパスの健全な成長のお役に立ちたいと考えています。



社外取締役

蛭田 史郎 Shiro Hiruta

新しいガバナンス体制の構築は、それ自体は手段に過ぎず、本来の目的はオリンパスの経営を適正かつ健全な方向に導くことにあります。社外取締役が過半を占める新体制下では、私達にも経営の根幹を理解した上で適切な判断を下す責任が求められてきます。新経営体制が今後対面する経済環境の中でオリンパスが着実な再生を果たすべく、事業環境に合わせた事業戦略の適合性という部分について、現執行部の経営執行をサポートしていく所存です。



社外取締役

藤田 純孝 Sumitaka Fujita

会社のガバナンスで重要なことは、体制の「形式」をいかに整えるかではなく、その「実効性」をいかに実現するかであると考えます。その意味で、新体制による当社の経営において、多様な経験と知見を持ち、独立性の高い社外取締役の果たすべき役割は、時として社内だけで通用する価値観・判断のチェック機能を含め、経営執行の監督と支援の両面において極めて大きいと思います。オリンパスの再生と健全な成長に寄与できるよう、最善を尽くす所存です。



社外取締役

西川 元啓 Motoyoshi Nishikawa

現在、オリンパスは社会からの信頼回復に向けて、厳しい荒波の中をようやく船出した状態にあるといえます。そうした中で、健全な経営執行が行われているか、経営決定のプロセスが適正な手続きで行われたか、利益相反行為がないかを監督し、公正な情報開示を通して早期信頼回復に努めていくことが、独立した社外取締役の第一の役割と自認しています。社内での忌憚ない議論を活発化し、自由闊達な風土を取り戻すお手伝いをさせていただき所存です。



社外取締役

今井 光 Hikari Imai

新ガバナンス体制では、社外取締役が一定の権限のある立場を確保することにより透明性と経営監視機能が強化されました。同時に、社外取締役に見識とバランス感覚を持った第三者の方々が多数入ることによって、社内取締役の積極的な経営執行をサポートする機能さえ期待できます。オリンパスは市場競争力を持ったコア・バリューを明確に確立した成長性の高い会社ですので、早急に正しい成長軌道を回復するための一助となればと考えています。



社外取締役

藤井 清孝 Kiyotaka Fujii

グローバルな医療業界におけるリーディングカンパニーであるオリンパスにとって、それにふさわしいガバナンス体制が求められています。「オープン性」をキーワードにして、今までのグローバルビジネスでの経験を活かしながら日本の独自性とグローバル性の両方を兼ね備えたガバナンス体制を構築し、オリンパスが世界に誇れる真のリーダーとなるべく、経営陣をサポートし事業のさらなる成長に貢献していく所存です。





世界中の社員が一丸となり
中期ビジョンを達成し、
オリンパスはさらに強い事業、
財務体質に生まれ変わります。

Q1

重要な経営課題を抱える厳しい状況下、2012年4月に社長に就任されました。ご自身の経験を踏まえて、新社長としての抱負や今後の経営の舵取りについてお聞かせください。

A

創業以来最大の危機に対峙しているこの重大な時期に、オリンパスの経営を担うことについて、重責に身が引き締まる思いです。

私は、1982年にオリンパスに入社し、アメリカ駐在を含めてほぼ30年間にわたり、一貫して内視鏡を中心とした医療部門で経験を積んでまいりました。入社当初は内視鏡の開発者として世界初の防水型内視鏡の設計に携わり、その後は主力製品である内視鏡システムの企画開発のリーダーを2度務め、世界初となるNBI※1やハイビジョンシステムなどの先端技術の導入を実現しました。これらはドクターの方々より極めて高い評価をいただき、内視鏡を使った低侵襲治療の拡大加速に貢献できたと自負しています。その後は内視鏡の開発部門の本部長を経て、医療部門全体のマーケティング担当本部長となり、グローバルな販売戦略の推進に努めてまいりました。

今、オリンパスは結果を求められています。中期計画は策定するだけでは許されず、オリンパスの再生をかけて必ず計画を実行しなければなりません。過去の反省に立ち、新しいオリンパス創生を実現するためには、まずは創業の原点に立ち返る必要があります。すなわち、世界初、世界一流の製品をつくり、社会に貢献していくことが重要だと考えています。世界中のオリンパス全社員が一致団結して「One Olympus」となり、チームワークで改革や目標を成し遂げることで、必ずこの難局を乗り越えられると確信しています。そのためにも、自らが先頭に立ち、私のこれまでの開発からマーケティング・販売に及ぶ幅広い経験を活かし、医療事業を中心とした「利益ある成長」を必ず実現します。そして、一刻も早く毀損した信頼を取り戻し、早急に脆弱な財務体質を改善させると同時に、一層の株主価値の向上を図ることが、私の最大の使命だと考えています。

※1 NBI(Narrow Band Imaging: 狭帯域光観察):
光デジタル法による画像強調観察の技術を使った観察方法のひとつ。粘膜の毛細血管や粘膜微細模様に現れる、見えにくい変化が見つけやすくなる方法で、オリンパスが世界で初めて実用化した。

Q2

このたび策定された新中期ビジョン「原点回帰」は、過去の中期計画とは何が異なるのでしょうか。

※2 ROIC(投下資本利益率)：
企業が事業の投じた資金が、どれだけ効率的に利益を上げているかを示す財務指標。利益が直接期待できない資産を取り除いてあるため、企業の本業の効率性をより正確に計測できる。

A 今回の中期ビジョンのポイントを一言で申し上げると「本業への集中」です。すなわち、戦う事業ドメインを明確に再定義し、事業ポートフォリオの再構築、経営資源の最適配分を行うことで、コスト構造、生産構造まで抜本的な改革に踏み込んでいるということです。この事業構造からの改革は、中長期的にオリンパスの基盤を盤石にするものであり、これまでの短期的な収益改善策とは本質的に異なるものです。

いま当社が置かれている状況は、2012年3月期の業績が示すように、収益性の低下とバランスシートの水準、自己資本比率、あらゆる面において「危機的状況」にあるということです。この状況を一刻も早く打開して競合他社並みの水準にしなければ、他社との競争を勝ち抜くことも、オリンパスの再生も、さらなる成長も達成できないと考えています。

このような状況を踏まえ策定したこの中期ビジョンは、全世界のオリンパス社員が目指すべき新生オリンパスの姿とその実現に向けた方法論を、2013年3月期を初年度とする5カ年の計画としてまとめたものであり、オリンパスの再生をかけた極めて重要な計画です。

なお、この戦略遂行の成果は、「投下資本利益率(ROIC※2)」「営業利益率」「フリー・キャッシュ・フロー」「自己資本比率」の4つの評価指標でモニタリングし、今回の中期ビジョンの進捗を評価していきます。目標値としては、ROICと営業利益率はいずれも10%以上、フリー・キャッシュ・フローは700億円以上を創出し、自己資本比率は30%以上まで改善させます。

評価指標と目標水準

評価指標	実績値 (2012/3)	目標水準 (2017/3計画)
投下資本利益率 (ROIC)	2.7%	10%以上
営業利益率	4.2%	10%以上
フリー・キャッシュ・フロー (営業CF+投資CF)	▲48億円	700億円以上
自己資本比率	4.6%	30%以上



>>> 現状の問題認識

そのためには、これまでのオリンパスが抱えた課題をしっかりと認識し、対応する必要があります。認識している問題は大きく4つ、1つ目は「本業と離れた分野への過大投資」です。今回の不祥事の原因となった株式投資、戦略性を欠いた分野や不採算領域への過度な投資を指します。

2つ目は「収益力の低下」です。映像事業やライフサイエンス事業では、明らかに事業環境が変化中、対応が遅れたことが収益力低下につながっています。そしてこれらの結果が、現在の「脆弱な財務体質」であり、早急に改善させなければなりません。4つ目は、すべての企業活動をコントロールする「ガバナンス体制の問題」です。こうした問題認識を踏まえ、具体的な経営方針と戦略を策定しました。

現状の問題認識

- ・ 本業と離れた分野への過大投資
- ・ 収益力の低下
- ・ 脆弱な財務体質
- ・ ガバナンス体制の欠如

Q3

新経営体制が目指す方針と新中期ビジョンの基本戦略についてお聞かせください。

経営方針

原点回帰

One Olympus

利益ある成長

>>> 経営方針

A 「原点回帰」「One Olympus」「利益ある成長」の3つを、新体制の経営方針とした。

1つ目の「原点回帰」は、中期ビジョンのスローガンでもあります。今回の一連の不祥事は、そもそも本業ではない株式投資による利益確保に走ったことが原因です。そしてその損失を法に反した方法で処理しようとした。

もともとオリンパスは、製品・ソリューションを通して社会の発展に貢献するという使命感から創業しました。そこには国産の顕微鏡を作り、疫学を通して広く国民の健康に資するという思いがありました。世界初のハーフサイズフィルムカメラ「オリンパスペン」、世界最軽量の一眼レフ「OM-1」、胃カメラ、防水型内視鏡などすべて、顧客のニーズに応えこたわりを持って開発された、世界初、世界一流の製品です。このスローガンのもと、オリンパスがもともと持っていた「言うべきことを言える、自由でまじめな企業風土」を取り戻します。

2つ目は「One Olympus」です。各事業が、個別最適を追求すれば良い時代は終わりました。この難局を乗り越えるためには、世界中の社員が経営戦略を共有して一丸となり、チームワークを発揮することが必要となります。

3つ目の「利益ある成長」は言うまでもありません。会社の使命は、利益を上げながら成長することです。これまでのように、売上規模、企業規模を優先させる経営から脱却し、コスト構造を徹底的に見直して、利益ある成長を図っていきます。

>>> 基本戦略

経営方針および前述した問題認識に基づき、基本戦略は大きく4つの柱としました。

第1の柱ですが、今回の中期ビジョン策定にあたり、戦う事業ドメインは何か、投資すべき事業は何かを、明確に再定義しました。それは「医療」「ライフ・産業」「映像」の3つです。特に、成長ドライバーである医療事業を中心に経営資源を集中し、医療を中心とした会社生まれ変わります。

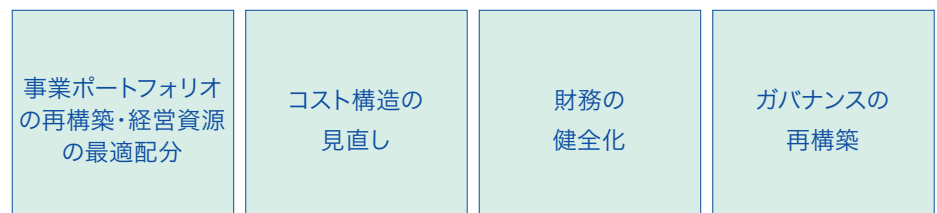
第2に、コスト構造を徹底的に見直し、利益ある成長を目指します。

第3に、最大の経営課題の一つ、現在の脆弱な財務体質を早急に改善させます。

そして4つ目の柱は、ガバナンスの再構築です。

この4つの戦略を遂行することで、オリンパスの再生を実現します。

基本戦略：4つの柱



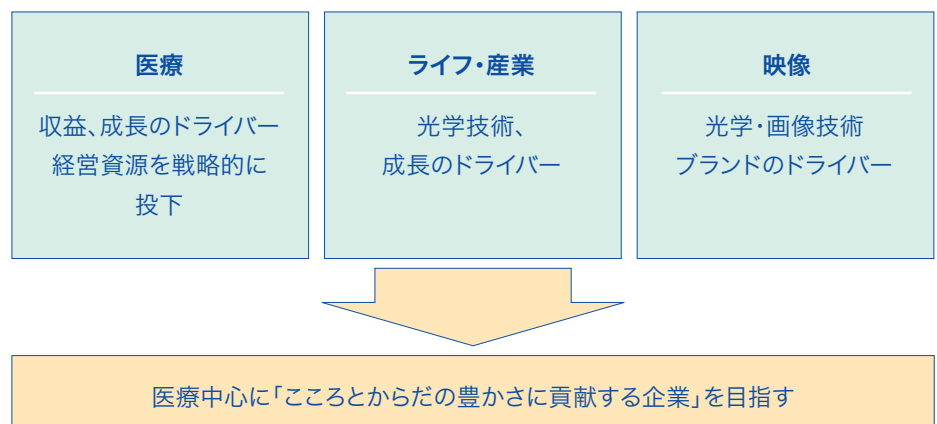
Q4

医療、ライフ・産業、映像事業を事業ドメインと位置付けた背景および、各事業ドメインの成長戦略についてお聞かせください。

A

今回の中期ビジョンでは、初めて事業ドメインを明確に定義しました。それぞれの役割ですが、医療事業は収益、成長のドライバーです。ライフ・産業事業では、ライフは光学技術のドライバーであり、産業が成長のドライバーです。映像事業は、光学技術に加え、最先端の画像技術、そして、オリンパスのブランドのドライバーです。

事業ドメインの明確化と成長ドライバー



>>> 医療事業の成長戦略

医療事業はこれまでも安定的に成長してきました。そして今後も、社会環境に即して成長が継続すると考えています。

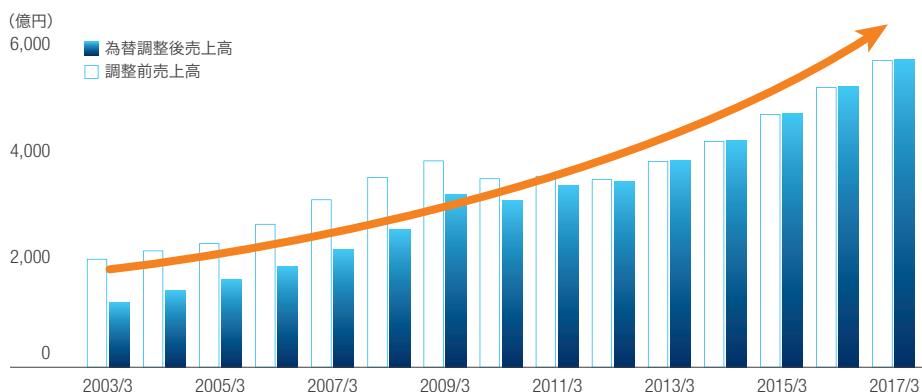
この中期ビジョンでは、医療事業の売上高は年平均10%の成長、営業利益は13%の成長を目指します。

医療事業の基本方針は3つ、まず、世界シェア70%を超える消化器内視鏡分野は、さらなる基盤強化を進め、高シェアを確保しつつ、年平均9%の成長を狙います。2つ目、外科分野は、成長ドライバーとして、年平均14%の成長を狙います。3つ目は、成長著しい新興国市場での売上拡大であり、年平均23%と高成長を目指します。(⇒3つの基本方針の戦略詳細は、医療事業の概況P.45参照)

この成長の背景となる医療事業を取り巻く環境ですが、先進国を中心に急速な高齢化が進展する中、患者様のQOL(Quality of Life:生活の質)向上の要求や医療コスト、社会保障費の抑制が各国で急務となっている状況です。これに応えるためには、早期診断と内視鏡下手術に代表される低侵襲治療がますます重要な役割を担うようになります。オリンパスは、早期発見診断から低侵襲治療のニーズに応えるデバイスの開発製造技術を持つ、世界で唯一のメーカーです。新しい低侵襲治療に必要なデバイスと、その新しい治療に深く結びつく新しい診断方法の両方を同時に開発できるという、極めて戦略的に優位なポジションにあります。この強みを最大限に利用して、さらなる事業拡大を図っていきます。

そして、成長ドライバーとして年平均14%の成長を狙う外科分野は、この診断から治療への流れがあるからこそ、高い成長が可能となるのです。実は、消化器外科の手術は膨大な数がありますが、胃や大腸の腹腔鏡下手術数は限られています。その理由は、手術に必要とされる画像描出力レベルとエネルギーデバイスの能力が不十分なためです。ここに大きなビジネスチャンスが存在します。オリンパスは、世界ナンバーワンを誇る消化器内視鏡分野での独自技術を強みに、高画像描出力の外科用イメージングデバイスと鋭い切れ味・高い止血能力を誇るエネルギーデバイスを合わせ、これまでできなかった手術を可能にしたいと思います。既

医療事業の売上高推移



※右図は中期ビジョンの為替レートである1米ドル=80円、1€=100円により、実績値を調整した場合の売上高。
2013年3月期以降の数値は計画値。

存のデバイスを新しいデバイスに置き換え、他社には真似できない圧倒的な技術で新たな市場を創出していきます。さらに、Gyrusが有する強い販売網を最大限に活用していくことで、確実にこの分野の業績を拡大させます。

地域別では、成長著しい新興国市場での売上拡大が医療事業の成長の鍵となります。この市場では、年平均23%と高い成長を目指します。新興国で重要なポイントは、内視鏡を使うドクターを増加させることです。そのため、今後アジア地域で20カ所以上のトレーニングセンターを開設し、内視鏡医の育成と手技の普及をさらに加速させていきます。

>>> ライフ・産業事業の成長戦略

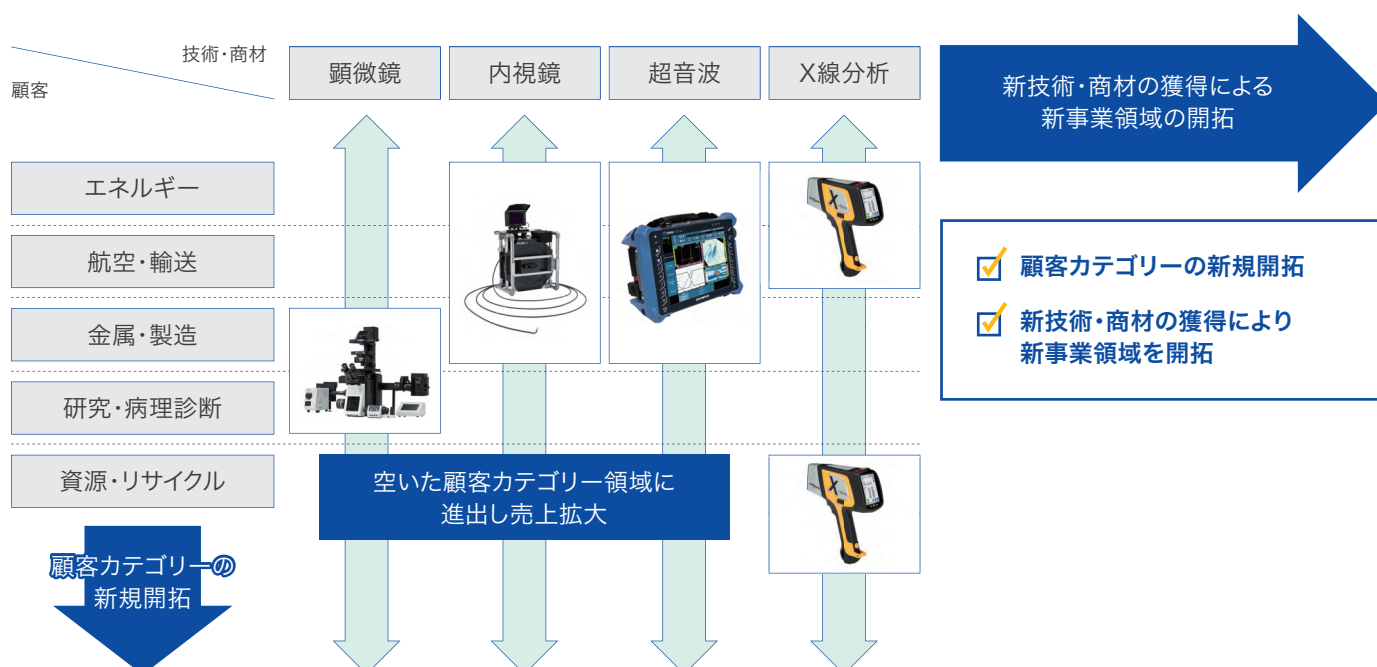
ライフ分野の収益改善と産業機器分野のプロダクトポートフォリオ拡大により、年平均5%の売上成長と、21%の営業利益成長を目指します。

戦略の1つは、プロダクトポートフォリオの拡大です。下図は縦軸に顧客カテゴリー、横軸に技術や製品カテゴリーを示したものです。オリンパスグループのグローバルインフラを活用して、(矢印の方向に)効率的に新規顧客の開拓をします。同様に新技術・商材の獲得によって新事業領域を開拓し、事業を拡大させていきます。また、今後は成長市場である新興国へも注力していきます。

2つ目の戦略は、ライフサイエンス分野における収益構造の抜本的な改革です。例えば、フィリピンや長野工場など生産拠点の見直しによる製造原価低減、グローバル視点での業

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



務効率の改善が重要なポイントです。これらの取り組みにより、3年後の売上原価率は1ポイント改善、販管費比率は2ポイントの改善を見込んでいます。(⇒基本方針の戦略詳細はライフ・産業事業の概況P.49参照)

>>> 映像事業の成長戦略

映像事業の再建は最大の課題です。安定的に黒字を確保できる体制を構築しなければなりません。そのための方針、戦略は大きく2つ、1つ目が、ミラーレス一眼・高価格帯コンパクトへの集中、2つ目が、製造機能の再編と販管費等の費用構造の抜本的な構造改革です。これらにより、2013年3月期の黒字化と、5年後には営業利益率5%の確保を達成します。(⇒基本方針の戦略詳細は映像事業の概況P.53参照)

映像事業で重要なことは利益創出の継続性であり、その鍵となるのが高付加価値戦略です。そして、中長期的な再建を実現するためには、いかに差別化した技術を仕込んでおくかがポイントです。

オリンパスがミラーレス一眼を世界に先駆けて開発し、この市場を創出したように、先進技術を他社に先駆けて導入していくことが重要となります。例えば、すでにオートフォーカスなど、14の先進技術のロードマップを5年先まで策定し開発を進めており、それを今後継続的に投入していくことで、「PENシリーズ」や「OM」シリーズに続く成功モデルを生み出していきます。そして、ミラーレス一眼で培ったこの先進技術を、高付加価値コンパクトへと展開してい

ミラーレス一眼で培った先進技術による高付加価値コンパクトへの展開





きます。例えば、2011年2月に発売した「XZ-1」は、一眼用の明るいレンズとPENの画像エンジンを搭載することで、市場から高い評価を得ており、発売以来当カテゴリーで高いシェアを維持しています。さらに、2012年6月にはオリンパスが得意とする防水・耐衝撃のタフシリーズに、ミラーレス一眼の最速オートフォーカスを搭載した新製品を投入し、高い評価をいただいています。

このように、ミラーレス一眼で培った先進技術を高付加価値コンパクトに活かすなど開発資源を効率的に使いながら、他社にはないユニークな高付加価値のコンパクトを順次投入し、商品の収益性向上を図っていきます。

こうした商品改革に加えて、収益構造の抜本的な改善も行います。1つは、製造の付加価値向上と生産性向上によるコスト力の強化です。例えば、中国深圳工場への最新の生産技術導入による生産性向上、付加価値の高い鏡枠や交換レンズ製造への集中、付加価値を生みにくい組立工程における外部の積極活用など、あらゆる取り組みを進めていきます。さらに、広告投資の選択と集中、国内外の要員数の最適化により、3年後の2015年3月期までに、映像事業の対売上高販管費比率を8ポイント改善させます。

Q5

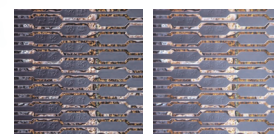
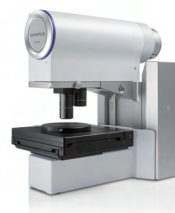
映像事業の競争環境、収益構造は、他の事業ドメインと比較して厳しいようにみえます。その中で、オリンパスが映像事業を続ける理由を教えてください。

A

先述したとおり、映像事業はブランドのドライバーであると同時に、光学・画像技術のドライバーです。厳しい競争環境で生まれたイメージングの技術を、医療やライフサイエンス分野において応用することも、映像事業の重要な役割です。

例えばオリンパスの医療事業の強さの1つは、イメージングの技術力だといえます。消化器用でも外科用の内視鏡でも、付加価値の高い優れたイメージング技術があるからこそ、新しい診断方法が確立されます。映像事業では商品サイクルが極めて短いことから、イメージング技術では常に最先端を走っていますが、一方、医療事業では、例えばこの春に内視鏡の基幹システム「EVIS EXERA III（イーヴィス エクセラ スリー）」を導入しましたが、開発期間は7年間でした。このように医療は製品寿命が映像事業と異なり、開発サイクルがかなり長いものになっています。もし映像事業を持っていなかったとすれば、イメージング技術に7年間ものブランクが生じてしまい、医療分野へ最新の情報を入れることが難しくなる可能性があります。これでは他社と技術面で大きく差が開き、開発の競争力の観点からも問題があるかもしれません。だからといって、映像事業が赤字で良いということはありません。今回の中期ビジョンを確実に遂行することで、継続的、かつ安定的に営業利益を創出できる体質になるように施策を打っていきます。

優れたイメージング技術を
医療事業やライフサイエンス分野で応用



Q6

非事業ドメインの今後の方向性について教えてください。

A

医療、ライフ・産業、映像以外の事業を非事業ドメインとしました。非事業ドメインについては、一つひとつ事業ごとに最適な価値向上策を再検討します。これまで、新事業育成を目的に幅広い分野に投資が行われてきましたが、現状では事業として育っていないものが多く存在しています。収益性、将来性の観点から、オリンパスで事業継続が難しいと判断した事業については、事業ドメインとの関連性を見極めたうえで大胆に売却・縮小・整理・撤退をします。思い切った事業の選択と集中が必要であると認識しています。

そして、この取り組みはすでにスタートしています。具体的には、国内3社（アルティス、ニュースシェフ、ヒューマラボ）の売却・清算を今期末までに実行することを決定しました。また、医療関連サービス事業からITインフラ基盤の構築・運用など、新規事業に関する幅広い事業を展開するオリンパスビジネスクリエイツ株式会社は、現在傘下に20を超える子会社を有していますが、これを今後2年間で数社程度まで絞り込む計画です。そのほかにも、事業ドメインとのシナジーが見込めない子会社整理を決定するなど着実に進捗しており、今後も取り組みを進めていきます。

Q7

基本戦略の2つ目のコスト構造の見直しについて、具体的に教えてください。以前打ち出した「Cost Cutting 20」とは、何が異なるのでしょうか。

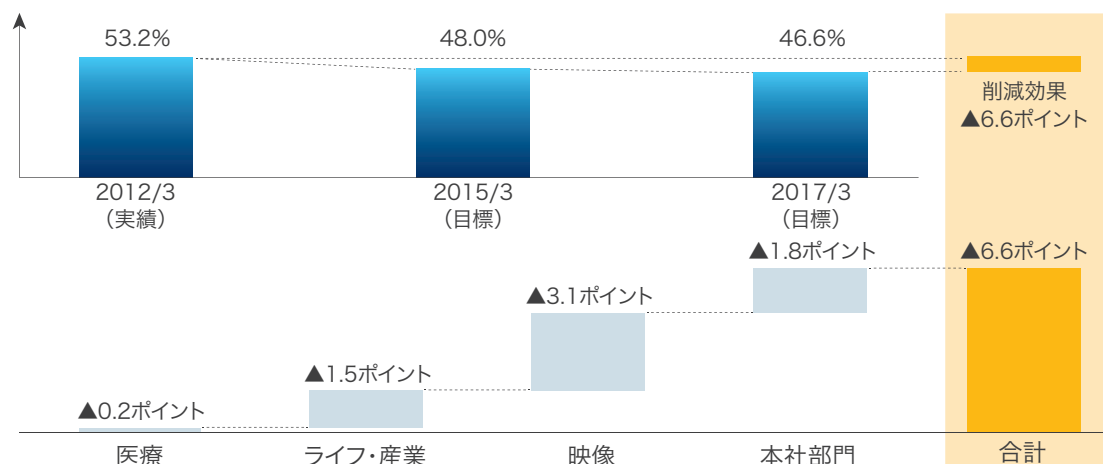
A

これまでも、「Cost Cutting 20」などコスト削減の取り組みを進めてまいりましたが、単に短期的な費用対策としてのコスト削減策にとどまっていた。今回は、事業構造改革によりあらゆるコスト構造を変化させるという、より深く踏み込んだコスト削減策であり、中長期的な観点でオリンパスの事業構造の改革を行っていくものです。単なるコスト削減では終わらせません。コスト構造を抜本的に見直し、生み出されたキャッシュ・フローを再投資することで、長期的にグループ全体の収益力向上を図ります。

オリンパスの売上高に対する販管費の比率は極めて高い水準にあります。これは裏を返せば改善の大きな宝が眠っていることを意味します。「全社的な販管費削減活動の加速」「製造拠点の再編と調達力強化による原価低減」「要員の最適化」を強力に推し進めていくことで、

販管費削減への取り組み

売上高販管費比率
(医療+ライフ・産業
+映像+本社部門)



2017年3月期までの5年間で、事業ドメイン(医療、ライフ・産業、映像)および本社部門の対売上高販管費比率を、トータルで6.6ポイント低減させることを目指します。これは、2012年3月期の売上ベースで考えると、金額で約380億円の削減効果となります。これらの努力の結果は次世代に向けた投資に還元し、将来の成長に向け準備をすることで、さらなる企業価値の向上を図っていきます。



>>> 全社的な要員の最適化

各事業分野での選択と集中、本社部門の間接要員等の効率化に加え、子会社やグローバルでの製造拠点等の再編を通じて、2年後の2014年3月期末までに、グローバルでの従業員数の約7%となる、2,700人規模の人員が減少する計画です。一方で、成長分野を中心に増員が必要な部門については、人員の再配置を行っていきます。

>>> 製造拠点の再編と調達力強化による原価低減

原価低減に向け、調達の構造改革と製造拠点の再編にも取り組みます。具体的には、まず、全社の購買機能を一元的にコントロールし、調達コストを低減させます。さらに、全世界に現在30ある製造拠点のうち、約4割を2015年3月期までに統廃合し、効率や稼働率を上げることで、コスト競争力の強化を図ります。詳細は今後、海外当局等と詳細を詰めていく予定ですが、例えばフィリピンの顕微鏡工場については、2013年3月期に解散手続きに入ることがすでに決定しています。

こうした取り組みにより、事業ドメイン分野の売上原価率は、2015年3月期までに2ポイントの改善、2017年3月期までに3ポイントの改善を図ります。

Q8

現在の財務状況と、中長期的な施策についてお聞かせください。

A この中期ビジョンの計画が示すとおり、中長期的に確実に財務体質を改善させます。事業構造改革を強力に推進していくことで安定した事業収益を確保し、株主資本を着実に積み増します。そして、それぞれの事業で全体経営をにらんだ効率的な投資をすることでキャッシュ・フローを最大化し、有利子負債を削減していきます。

現状の連結損益計算書、連結貸借対照表の状況と目標水準

	2012/3	2017/3(計画)
営業利益率	4%	10%以上
(医療)	20%	22%
(ライフ・産業)	6%	12%
(映像)	▲8%	5%
売上高販管費比率 (医療、ライフ・産業、映像、本社部門)	53%	47%
フリー・キャッシュ・フロー	▲48億円	700億円以上
自己資本比率	4.6%	30%以上
有利子負債残高	6,424億円	3,000億円

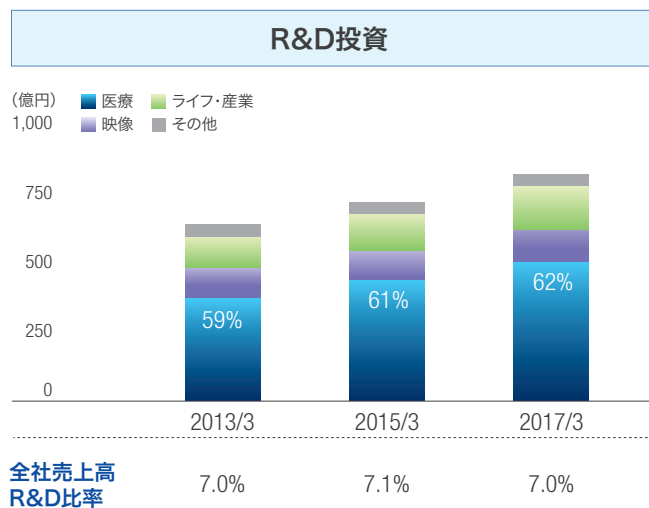
>>> 現在の状況と目標水準

2011年3月期末に11%あった自己資本比率は、2012年3月期末には4.6%まで低下しました。欧州経済危機などの世界景気動向や円高等を考慮すると非常に厳しい状態であり、安定した財務体質を早期に回復することが、最大の経営課題の一つといえます。当面、目処とする自己資本比率については、一層の事業強化、財務体質強化を実施し、早期に10%程度に回復したいと考えています。

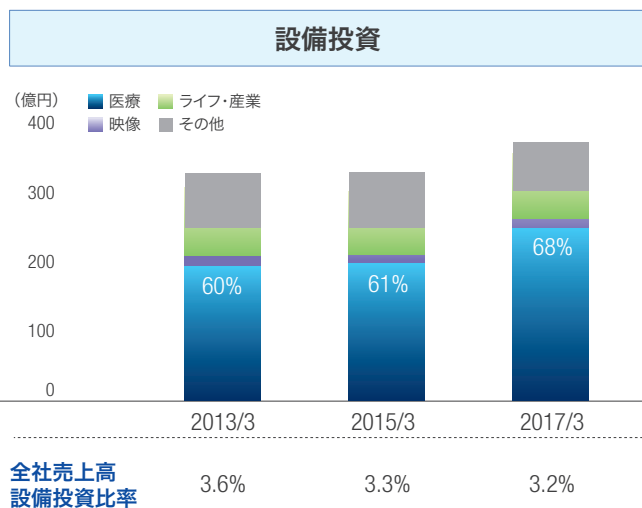
5年後の2017年3月期末の自己資本比率は30%以上を目標としていますが、そのための取り組みの一つが、遊休固定資産等の早期売却や在庫など棚卸資産の圧縮等による資産のスリム化です。加えて、事業から創出されるキャッシュを有利子負債の返済に回します。これにより、有利子負債は2017年3月期までに、ほぼ半減の約3,000億円規模になります。

資源配分 (R&D投資・設備投資・株主還元)

医療事業を中心とした成長投資を継続し、早期の復配、株主還元強化を目指す



- ☑ 全社売上高R&D比率は7%を継続
- ☑ 医療事業の構成比は3ポイント上昇



- ☑ 全社売上高設備投資比率は3%台を継続
- ☑ 医療事業の構成比は8ポイント上昇



>>> 開発投資、設備投資

オリンパスはものづくりの会社ですから、将来に向けての投資は極めて重要だと考えています。徹底的なコスト削減、収益性改善に努めると同時に、技術開発や設備への投資を強化し、将来の成長に向けた布石を打っていきます。

R&D投資については、売上高に対する比率を継続的に7%とする計画です。各事業分野に適切な資源配分を行いますが、成長分野である医療事業の構成比は現在よりも拡大させ、5年後の2017年3月期に3ポイント上昇する計画です。

設備投資について、売上高に対する比率は3%を継続する計画です。外科事業の拡大に伴い、医療事業の構成比を5年後に8ポイント上昇させる計画です。

Q9

最後に、ステークホルダーのみなさまへのメッセージをお聞かせください。

A

こうしたあらゆる改革を通じ、2013年3月期での黒字転換を必ず達成します。そして、5年後の2017年3月期には、売上高1兆1,600億円、営業利益で1,300億円、営業利益率は約11%の達成を目指します。

この中期ビジョンにどれだけ真剣に取り組む達成できるかが、オリンパス再生の鍵と考えます。

オリンパスは、超がつくほど真面目な会社です。正直で実直な社員ばかりですから、中期ビジョンに込めた思いを全社員が共有し、皆で一所懸命この計画に取り組めば、必ずこのビジョンを遂行できる、必ずこの数値計画を達成できると確信しています。

オリンパスは必ず再生し、株主をはじめとするステークホルダーのみなさまの期待に応えることを約束します。新生オリンパスに、是非ご期待ください。

数値計画

	2012/3期 実績	2013/3期 計画	2015/3期 3年後計画	2017/3期 5年後計画
売上高	8,485億円	9,200億円	10,100億円	11,600億円
営業利益 (営業利益率)	355億円 4%	500億円 5%	900億円 9%	1,300億円 11%
経常利益 (経常利益率)	179億円 2%	210億円 2%	700億円 7%	1,150億円 10%
当期純利益 (当期純利益率)	▲490億円 ▲6%	70億円 1%	400億円 4%	850億円 7%
EBITDA (売上高比率)	803億円 9%	950億円 10%	1,400億円 14%	1,850億円 16%

※上記の計画には、情報通信事業の数値が含まれていますが、2012年9月28日を譲渡予定日として、同事業を日本産業パートナーズ株式会社へ譲渡することを同年8月24日に決議しています。

為替レート: US\$ = 80円 EUR = 100円で設定

SPECIAL FEATURE

オリンパスの医療技術

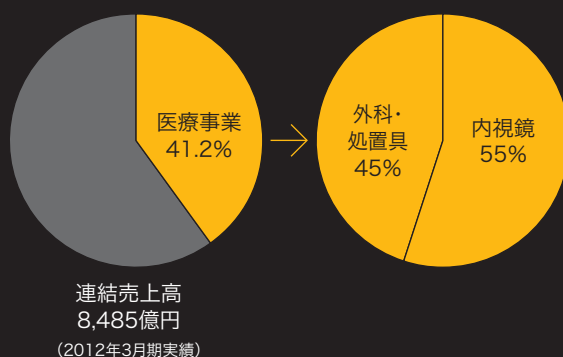
今後の成長ドライバーとなる、高い医療効果と効率性を備えた戦略新製品を順次販売開始していきます。

オリンパス最大の事業分野

医療事業は、オリンパスの連結売上高のうち約40%を占めており、オリンパス最大の基幹事業です。内視鏡、外科、処置具の3つの分野で構成されています。

オリンパス最大の事業分野

内視鏡、外科、処置具の3分野で構成



グローバルな販売、サービス、製造活動

北米、南米、欧州、アジア、豪州、アフリカの世界6大陸に200超のサービス拠点ががあります。これは、世界の医療機器メーカーの中で、随一のネットワークです。オリンパスは、世界中の拠点に対し「サービス品質診断」を実施し、どの国、地域でも同様の高品質のサービスが受けられるサービス体制を構築しています。

製造のグローバルな3極体制

現在、米国、欧州、日本・アジアの3極体制を構築しています。米国では、Gyrusの製造拠点をベースに、外科向けの軟性鏡、硬性鏡、耳鼻咽喉科向けの処置具、泌尿器・婦人科向けの処置具などを主に製造しています。欧州は、主に外科用硬性鏡や処置具などです。日本では、会津工場内で内視鏡のスコープ部分を一貫して製造しています。白河工場では内視鏡用ビデオプロセッサや光源の生産をしており、青森工場では、内視鏡用の処置具を生産しています。ベトナムでは今後、内視鏡用の処置具の生産をさらに拡大していきます。

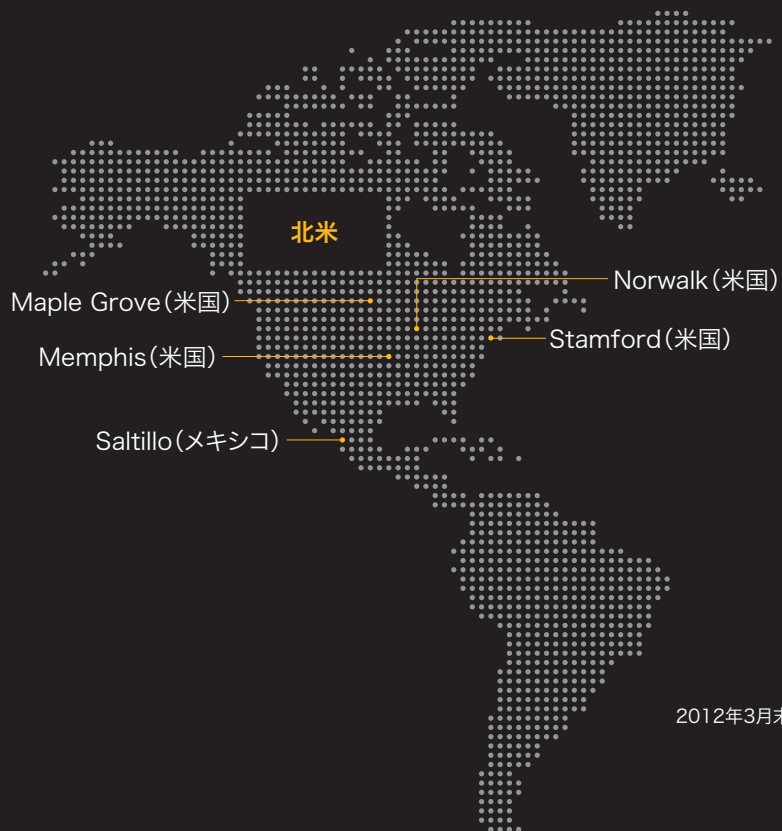
グローバルな製造活動と販売・サービス体制

販売：国内1、海外35

サービス：全世界200以上

製造：国内4、海外10





2012年3月末現在



世界最大の内視鏡修理センター
(米国 サンノゼ)



Gyrusは泌尿器・婦人科機器に強み
(米国 メーブルグローブ)

SPECIAL FEATURE

オリンパスの医療技術

外科手術用
エネルギーデバイス

THUNDERBEAT

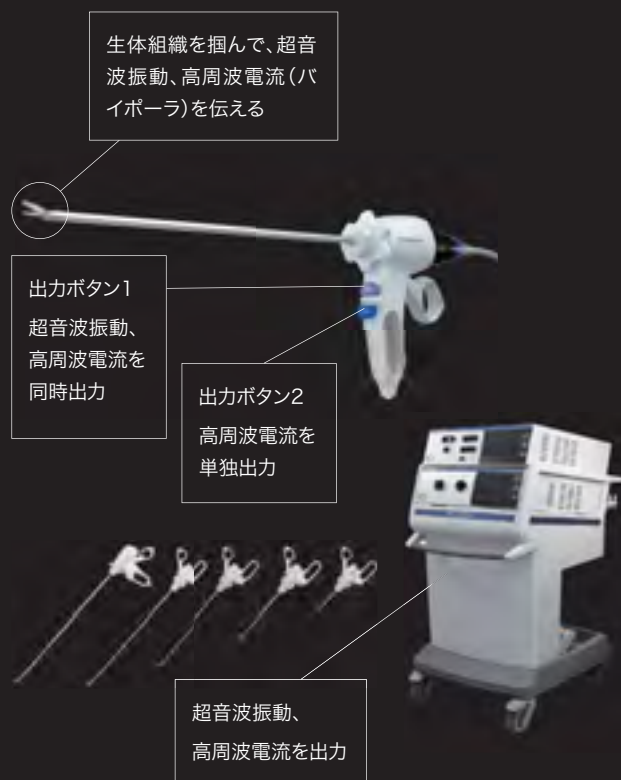
サンダービート



THUNDERBEAT

世界初、血管の封止・止血機能のあるバイポーラ型高周波電流エネルギーと、組織の切開・剥離機能のある超音波振動エネルギーを同時に出力する手術デバイスの開発に成功しました。高い血管封止機能とこれまでにない切開速度で、より患者様に負担の少ない低侵襲な手術の効率向上に貢献していきます。

THUNDERBEATの全体像



※外科手術用エネルギーデバイス「THUNDERBEAT(サンダービート)」は、薬事未承認で日本国内での販売は未定です。

開発担当者の声

世界初・エネルギーデバイス統合への挑戦

私たちは医療機器の開発にあたり、現行製品へのご意見や克服すべき課題を知るために、新しい手術に挑戦されているドクターに直接お会いして、お話を伺います。あるとき、高周波電流で患部を焼いた後に超音波で切除する手技を見ました。この時に、2つのデバイスを融合させることにより強力に血管を封止しながら素早く組織を切断することが可能になるのではないかという発想が生まれました。それは、超音波振動エネルギーデバイスの血管封止機能向上と、高周波エネルギーデバイスの操作の簡素化へのニーズに応えることにもつながります。

当社では、高周波電流、超音波振動、どちらの技術も保有していましたが、両技術を融合したデバイスの開発は世界でも初めてのものであり、手探りの中で試行錯誤を繰り返すことになりました。何度も試作を繰り返し、日・米・欧のトップクラスのドクターにアドバイスをいただきながら、製品化への詰めを行いました。

私たちの挑戦が、高い操作性と低侵襲性を誇る統合エネルギーデバイスの開発へと結びつき、オリンパスの医療事業グループのミッションである「医療に関わる人が願う、高い医療効果と効率性に応える」を実現できたことを誇りに思っています。

オリンパスメディカルシステムズ株式会社
治療機器開発部 部長
岡田 光正



導入の背景：開腹手術から内視鏡による低侵襲手術へ

1990年代以降、腹腔鏡下胆嚢摘出術を皮切りに普及した患者様への負担が少ない内視鏡外科手術は、昨今では悪性腫瘍の手術や肥満手術などの高度な技術を要する手術に適用が拡大しています。また、全世界的な大腸がんの患者数、肥満人口の増加により、これらの手術は今後も急速な増加が見込まれています。

これらの手術の効率を向上し普及を促進するためには、複雑で多様な操作を1本で可能にするエネルギーデバイスが求められています。

オリンパスが開発したサンダービートは、血管の封止、止血、組織の凝固・切開性能があるだけでなく、細い先端形状の採用により繊細な剥離操作を可能にします。さらに、サンダービートと高画質な内視鏡の組み合わせが、より高効率で精緻な手術に寄与することが期待されます。

オリンパスは、内視鏡観察・診断技術とエネルギーデバイスを含む治療技術との融合(SEE&TREAT)による新たな価値の創造・低侵襲治療への貢献にも挑戦を続けます。

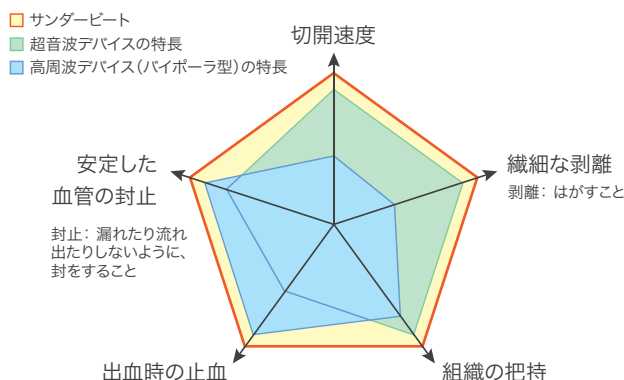
製品の特長：止血機能とこれまでにない切開速度で手術効率が向上

外科医のニーズに応え、『より安全に迅速に切開する』『簡便、確実な血管の封止により出血を最小限に防ぐ』ことで高い医療効果を、また、『手術時間の短縮』と『デバイス1本での高い汎用性』を実現することで効率性の向上を図りました。

サンダービートの特長

1. 簡便な操作で、これまでにない速さで組織を切開する。
2. 腹部の一般外科で、封止することがある7mm以下の血管の封止操作を簡便に行う。
3. 一本のデバイスで、多様な操作(切開・剥離・血管の封止・止血)ができる。

サンダービートの特長(イメージ図)



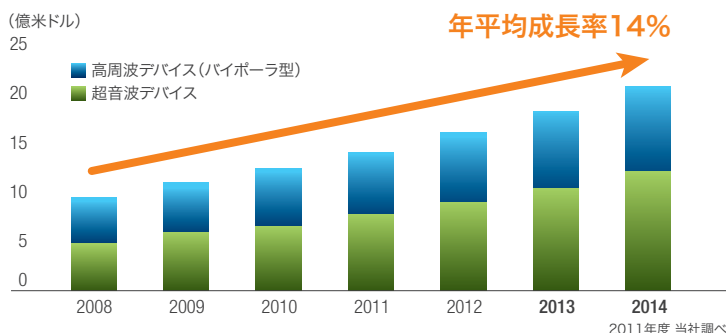
市場規模と今後の見通し：エネルギーデバイスの市場規模

外科手術用エネルギーデバイスのグローバル市場の年平均成長率は14%(当社調べ)と成長著しく、2011年度の市場規模は約14億米ドル相当になると推定しています。

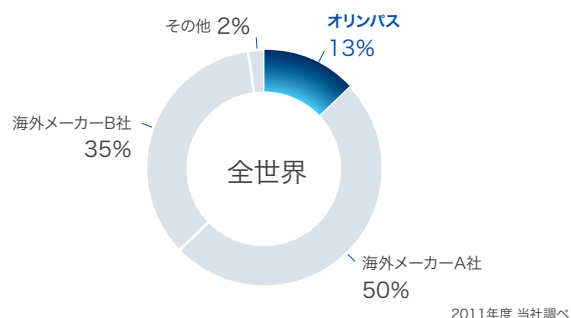
グローバルなマーケットシェアは、海外メーカー2社が8割強を占めています(当社調べ)。この中で、当社は国内メーカーではトッ

プを誇っていますが、約13%に過ぎません。今後も、他社にはまねできない圧倒的な技術で新たな市場を創出し、さらに、Gyrusが有する強い販売網を最大限に活用していくことで、確実にこの分野の業績を拡大させます。

外科手術用エネルギーデバイスのグローバル市場規模



外科手術用エネルギーデバイスのマーケットシェア



SPECIAL FEATURE

オリンパスの医療技術

消化器内視鏡 ビデオスコープシステム

EVIS EXERA III

イーヴィス エクセラ スリー

オリンパスが世界に誇る消化器内視鏡技術を結集し、約7年ぶりのシリーズ刷新となる次世代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)」を開発しました。

がんなどの早期発見・早期治療をサポートするこの内視鏡システムは、患者様の負担軽減、観察性能・操作性能の向上に加えて、医療機関の業務効率の改善にも貢献していきます。

胃カメラから内視鏡の進化を牽引

オリンパスは、1950年に世界初の実用的な胃カメラを開発し、日本人の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、ファイバースコープやビデオスコープの普及に努め、内視鏡を使った様々な検査、治療方法の開発にも力を尽くしてきました。その後も世界初のハイビジョン内視鏡システムやNBIに代表される先進技術など、常にドクターのニーズを細かく把握しながら、患者様のQOL向上に貢献する開発に取り組み続けることで、現在では世界シェア7割を超えるほど広く普及するものとなりました。



EVIS EXERA III

オリンパス内視鏡開発の歴史



製品の特長：性能向上と効率性の大きな3つの改善点

①観察性能の向上

「従来以上の高精細画像」「光デジタル技術の改良」で向上した観察機能が、より確かな診断をサポート。

光デジタル技術“NBI”の改良

- ・キセノンランプ・光学系の改良
- ・CCDの感度向上
- ・ノイズ低減による感度向上



従来製品
NBI観察
モード



新製品
NBI観察モード

③検査準備・洗浄消毒工程の簡素化による業務効率の改善

「操作性の改良」「内視鏡の完全防水化」が実現し、医師だけでなく、看護師や病院スタッフの負担が軽減し効率性が向上。



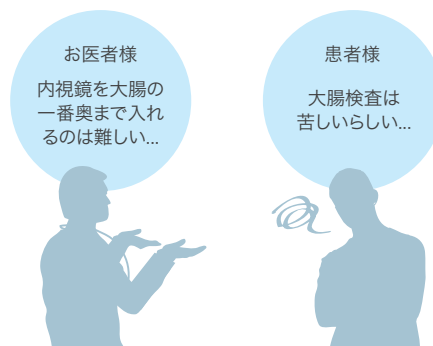
従来製品
2カ所のケーブル接続と
防水キャップの装着



新製品
1アクション設計と
完全防水設計

②挿入性の向上

大腸内視鏡の挿入性を向上し、医師だけでなく、患者様の負担軽減が実現。

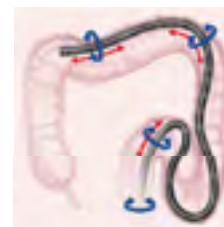


受動湾曲部



受動湾曲部が大腸の屈曲部を乗り越えるのをサポートし、内視鏡検査時の苦痛を低減します。

高伝達挿入部



3次元的に複雑に屈曲した大腸の中でも、医師の「押し引き」「ひねり」の力を内視鏡の先端まで効率良く伝えることが出来ます。

今後の見通し：世界シェア70%を超える消化器内視鏡分野で、さらなる拡大を目指す

オリンパスは、2012年6月に発表した中期ビジョンで、消化器内視鏡分野では高いシェアを確保しながら年平均9%の成長という高い目標を表明しました。

先進国では急速な高齢化が進行する中、社会保障費の抑制が各国で急務となっています。患者様のQOL向上や病院経営の効率化は、どの国においても重要な課題と認識されており、内視鏡を用いた早期診断や治療はさらなる拡大が期待できます。

オリンパスは、消化器内視鏡のリーディングカンパニーとして、今後も医師や医療従事者のニーズを反映した最先端の内視鏡を開発し継続的に新製品を投入し、高い医療効果と効率性に応えることで、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続けます。

「幅広い診療科で適用可能なイーヴィス エクセラ スリー」

イーヴィス エクセラ スリーは消化器内視鏡用としてだけでなく、腹腔鏡下外科手術用の内視鏡や、呼吸器、泌尿器、耳鼻科で使用される内視鏡などにも対応し、院内で効率的な手術環境を提供します。

例えば、米国では、外科医に消化器内視鏡を使ってもらう「GI in OR(手術室で消化器内視鏡を)」という活動を展開しています。胃や大腸切除などの外科手術のあとに、消化器内視鏡を用いて、ふん合の状態などを目視で確かめたり、術後の経過観察を行い、安全で効率的な手術を遂行してもらうことが目的です。オリンパスの欧米向けの消化器内視鏡システムは、外科スコープも接続できる構造になっており、他社製品に対する大きなアドバンテージとなっています。

オリンパスは、内視鏡を中心として早期診断・低侵襲治療という価値を提供出来る唯一の総合メーカーとして、今後も医療現場に先進的なシステムの提案を行い、高い医療効果と効率性の実現を目指します。

SPECIAL FEATURE

オリンパスの医療技術

新興国市場向け内視鏡 ビデオスコープシステム

Axeon

アクセオン

オリンパスが長年培ってきた高性能・高品質の製品開発技術を継承し、主に新興国市場向けに開発した消化器内視鏡システムです。

内視鏡の先端部にLEDを光源として内蔵して省電力化を実現。新興国の医療機関での効率的な内視鏡検査を支援し、最先端の内視鏡医療を提供します。



Axeon

製品の特長：従来製品と同等の性能・品質レベルを維持しながら、低価格、シンプル設計を実現

①「システム本体の小型・軽量化」

- ・従来の光源一体型モデルに比べ約1/2の小型・軽量化を実現
- ・シンプルなフロントパネルにより簡便な操作性を実現

②「スコープ先端LEDの搭載」

- ・長寿命で小型のLED光源の搭載により従来の内視鏡システムで必要とされていた光源装置のランプ交換作業が不要になり、メンテナンス効率向上

③「内視鏡完全防水化の実現」

- ・完全防水型のワンタッチコネクタの採用により、そのまま洗浄が可能
- ・慣れないスタッフの方にも使いやすい、シンプルな操作性を実現

今後の見通し：内視鏡医療トレーニングセンターの開設を通じて内視鏡医療の裾野を広げる

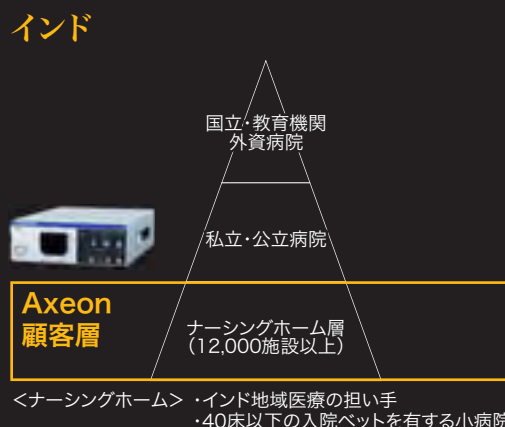
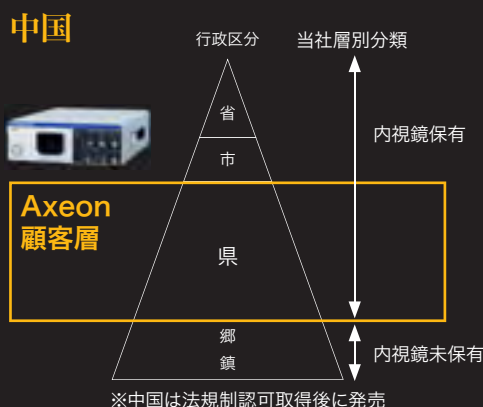
新興国市場では、経済成長に伴い、がんなどの病変の早期発見・早期治療に貢献する内視鏡検査の需要が拡大しています。一方で、その高いニーズに対して新興国地域では、内視鏡検査を実施可能な医師が不足し、医療施設も限られています。

オリンパスは中期ビジョンで、新興国市場での医療事業の売上高を年

平均23%成長と高い目標を表明しました。その柱の一つが、新興国において内視鏡を使える医師をトレーニングする取り組みです。すでに中国に先進的な内視鏡医療のトレーニングセンターを設立し、内視鏡医の育成と手技の普及で成果を上げてきました。今後、アジア地域で20カ所以上のトレーニングセンターを開設します。

Axeonのターゲット:BRICs、アジア(日本を除く)、中近東、中南米

※発売時期は各国法規制対応等の状況により異なります。



処置具の新製品

ITknife nano™ (ITナイフナノ)

2012年6月、内視鏡下で病変を切除する内視鏡的粘膜下層剥離術 (ESD) において、食道・大腸に最適なディスポーザブル高周波ナイフ、ITナイフナノを発売しました。

製品の特長:

1. 切開ナイフ先端部を小型化し、操作性が向上
2. 電極の形状を改良。食道や大腸など胃に比べて粘膜が薄い臓器へのより安全な切除に貢献



ITknife nano.

ESDとオリンパス

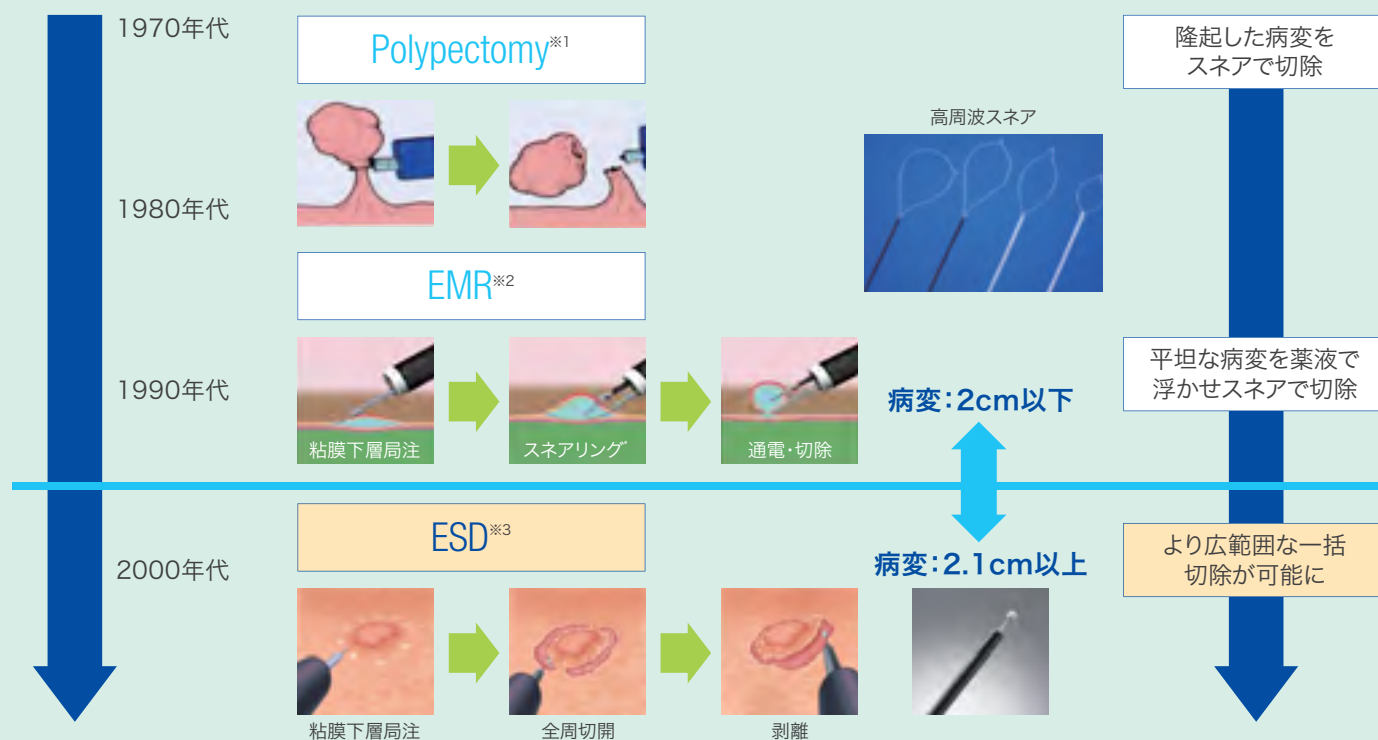
ESDは20世紀までの内視鏡治療を変え、これまでの「内視鏡治療=低侵襲=狭い範囲」という「内視鏡治療領域のイメージ」を大きく広げました。しかしESDは技術的に大変難しく、治療時間の長さや偶発症の危険性などから、一般への普及は大変ハードルが高いものでした。

そのような状況の中、オリンパスは2002年に世界初のESD専用の処置具、ITナイフの商品化が実現しました。これにより、これまで開腹手術が行われていた2cmを超える病変に対して、「内視

鏡と処置具による切除・治療」が可能となりました。その後、ESDは食道、大腸へと適応範囲を広げていき、その間オリンパスは、医療現場の声を反映させた製品を継続的に商品化することで、ESDの普及・発展に貢献してきました。

この10年で大きく成長したESDデバイス市場において、現在でもオリンパスは高いシェアを有するリーディングカンパニーです。今後もより最適な製品を継続的に開発し、ESDの普及を図ってまいります。

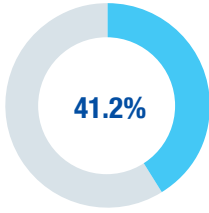
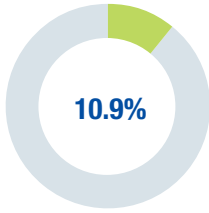
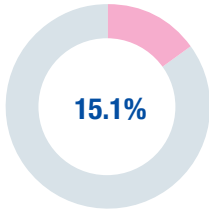
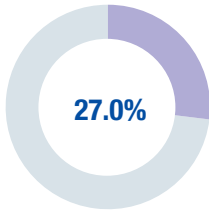
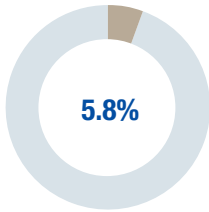
内視鏡治療におけるESD：早期がんの内視鏡治療手技の変遷



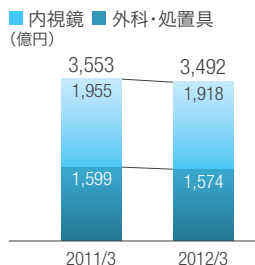
※1 Polypectomy (ポリペクトミー): 粘膜上皮に局所的に隆起した病変であるポリープの切除に使われる手技。

※2 EMR (Endoscopic Mucosal Resection: 内視鏡的粘膜切除術): 早期の胃がんや大腸がんと正常組織の間に、生理食塩水を注射して膨らませ、スネアでがんを切り取る手技。

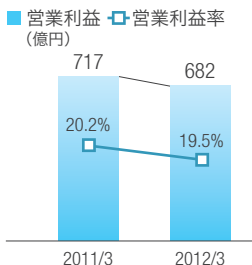
※3 ESD (Endoscopic Submucosal Dissection: 内視鏡的粘膜下層剥離術): より広範囲の早期病変を切り取ることができる手技。

事業セグメント	事業内容	業績の概況 2012/3	売上構成比 2012/3
医療事業 	グローバルでトップシェアを誇る消化器内視鏡事業を中心に展開。現在、外科・処置具分野および新興国市場での成長加速に注力	上半期は、主力の消化器内視鏡が東日本大震災の影響を大きく受けましたが、下半期には製品供給が回復し業績は堅調に推移。売上高は前期比2%減、営業利益は同5%減にとどまりました。	 41.2%
ライフ・産業事業 	業界トップクラスのシェアを誇る生物顕微鏡のライフサイエンス事業および、工業用顕微鏡・工業用内視鏡・超音波探傷器等の産業事業を展開	2011年3月にインクジェットプリンター事業を譲渡したことや、為替および東日本大震災の影響等により、前期比で減収・減益。これら特殊要因を除く実質ベースでは、増収・増益と安定して推移しました。	 10.9%
映像事業 	新世代マイクロ一眼「PEN」「OM-D」シリーズや高級・高倍率ズームコンパクトなど、オリンパス独自のデジタルカメラおよび、トップシェアを誇るICレコーダーを展開	主力モデルが売上を伸ばしましたが、タイ洪水の影響などにより、売上高は前期比で減収。営業利益はマイナスとなりましたが、売上原価率の改善やコスト削減により損失幅は縮小しました。	 15.1%
情報通信事業 	携帯電話販売でトップクラスのシェアを持つ、連結子会社のアイ・ティー・エックス株式会社が事業を展開。全移動体通信事業者の一次代理店として、全国にショップを持つ	携帯電話端末の販売網の拡大に加え、スマートフォンの販売が好調に推移したことにより、9.5%の増収。営業利益は、2011年3月にアイ・ティー・エックス株式会社を完全子会社化したことに伴うのれん償却額の影響等により0.7%増と、ほぼ横ばいになりました。	 27.0%
その他事業 	骨補填材など医療・健康領域を中心とした新事業創生のほか、オリンパスビジネスクリエイティブ株式会社が展開する新事業関連など	売上高は、海外における市況悪化の影響により、前期比2.3%の減収。営業損益は、再生医療関連の事業を買収したことに伴う研究開発費用の増加により、損失幅が拡大しました。	 5.8%

売上高



営業利益/営業利益率



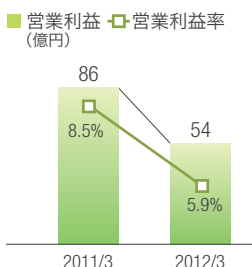
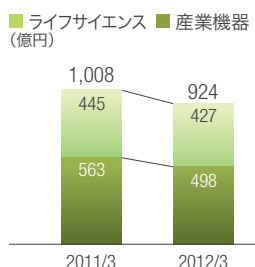
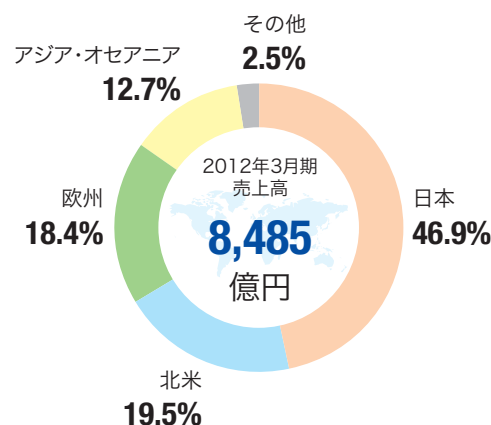
中期ビジョン 数値計画

1年後 2013/3
売上高: 3,830億円
営業利益: 750億円

3年後 2015/3
売上高: 4,700億円
営業利益: 970億円

5年後 2017/3
売上高: 5,700億円
営業利益: 1,260億円

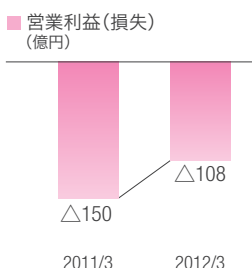
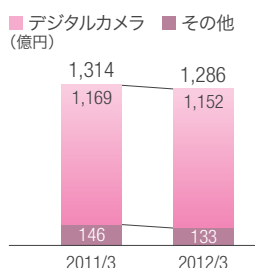
仕向地別売上高



1年後 2013/3
売上高: 970億円
営業利益: 55億円

3年後 2015/3
売上高: 1,080億円
営業利益: 80億円

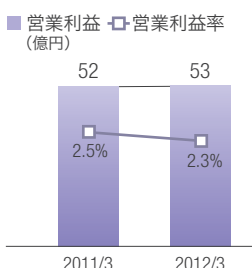
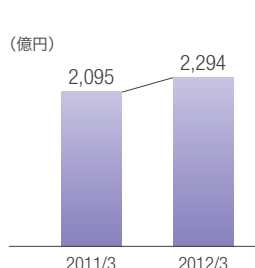
5年後 2017/3
売上高: 1,200億円
営業利益: 140億円



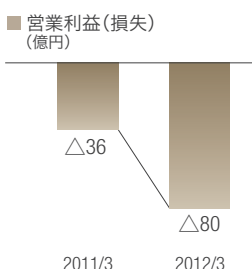
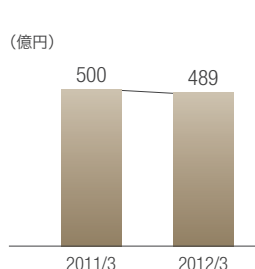
1年後 2013/3
売上高: 1,490億円
営業利益: 10億円

3年後 2015/3
売上高: 1,600億円
営業利益: 70億円

5年後 2017/3
売上高: 1,700億円
営業利益: 90億円



当社は、情報通信事業を日本産業パートナーズ株式会社へ譲渡することを2012年8月24日に決議しました。本件譲渡は2012年9月28日を予定しています。



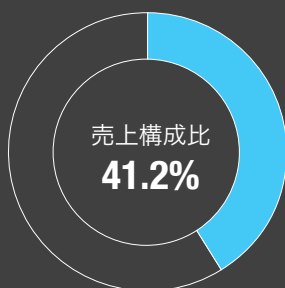
非事業ドメインについては、事業ごとに最適な価値向上策を再検討する。収益性、将来性の観点から、オリンパスで事業継続が難しいと判断した事業については、事業ドメインとの関連性を見極めた上で大胆に売却・縮小・整理・撤退する。

沿革

- 1919年
株式会社高千穂製作所(顕微鏡の国産化を目的)として創立
- 1936年
初のカメラ発売、カメラ事業に参入
- 1950年
世界で初めて実用的な胃カメラを開発
- 1968年
工業用内視鏡分野に進出
- 1975年
医療用硬性内視鏡分野に進出
- 1996年
デジタルカメラ事業に参入
- 2008年
英国Gyrus Group PLC社を買収、医療事業における外科分野を強化

MEDICAL BUSINESS

医療事業



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、ファイバースコープ、そして、ビデオスコープの普及に努め、内視鏡を使った様々な検査、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胃がんや大腸がんの手術が、内視鏡を使い皮膚に小さな穴を開けるだけで、場合によっては、全く傷をつけることなく行うことが可能になったのです。この結果、患者様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。





Main Products

消化器内視鏡分野

内視鏡システム:

軟性・超音波ビデオ/ファイバースコープ、ビデオプロセッサ、光源装置、液晶モニターなど

内視鏡システム周辺機器:

ビデオプリンター、自動洗浄消毒装置

カプセル内視鏡 など



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、液晶モニターなど)、内視鏡下手術用周辺機器、電気メス など



処置具分野

内視鏡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



医療事業グループ
プレジデント

田口 晶弘

MEDICAL BUSINESS

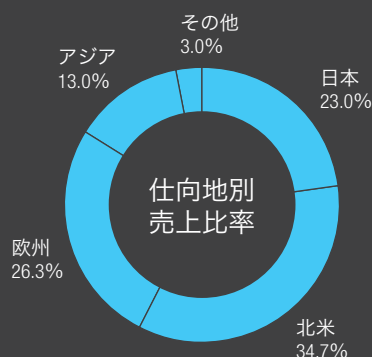
医療事業

連結売上高

3,492 億円

連結営業利益

682 億円



(2012年3月期末実績)

2012年3月期の業績と取り組み

上半期は、主力の消化器内視鏡(ルセラ・シリーズ)が東日本大震災の影響を大きく受けましたが、下半期には製品供給が回復し業績は堅調に推移したことから、通期の連結売上高は前期比2%減、営業利益は同5%減にとどまりました。

また、当社については、一連の損失先送りの影響を心配していましたが、取引先やドクターの方々にご理解をいただき、お陰様でビジネスへの影響は限定的なものにとどまり、堅調な需要に支えられました。

なお、為替の影響を除くと、連結売上高は前期比3%増、営業利益は同4%増となり、医療事業は確実に売上成長を実現しています。

新製品の状況

内視鏡、外科・処置具すべてにおいて、今後の成長ドライバーとなる戦略新製品の開発が進捗し、2012年春までに新製品を投入しました。

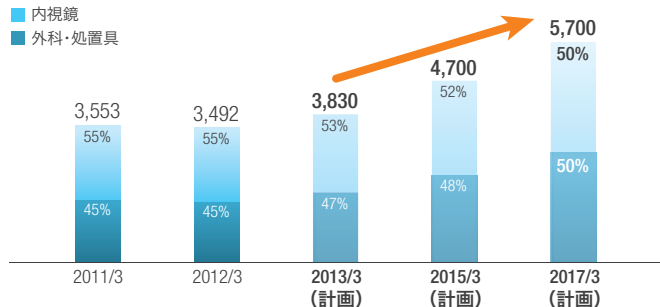
消化器内視鏡分野では、次世代の内視鏡基幹システム「イーヴィス エクセラ」シリーズを投入したほか、当社初の新興国向け普及価格モデル「アクセオン」も投入しました。

外科・処置具分野では、外科用のビデオ内視鏡システム「ビセラ・エリート」の投入に加えて、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「サンダービート」を投入しました。

売上高 (億円)

■ 内視鏡
■ 外科・処置具

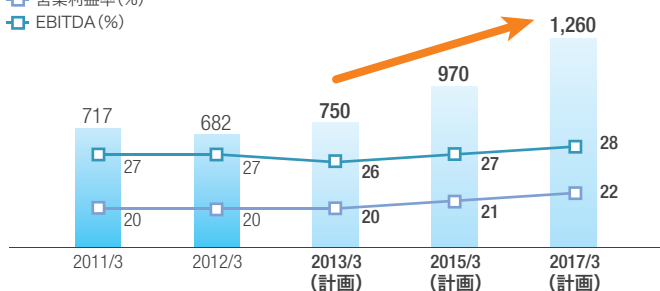
年平均10%成長目標



営業利益/営業利益率/EBITDA

■ 営業利益 (億円)
■ 営業利益率 (%)
■ EBITDA (%)

年平均13%成長目標



中期ビジョンにおける事業戦略

医療事業

➡ 収益、成長のドライバー

医療事業を取り巻く環境

先進国を中心に急速な高齢化が進展する中、患者様のQOL向上の要求や医療コスト、社会保障費の抑制が各国で急務となっています。オリンパスは、早期発見診断から低侵襲治療のニーズに応えるデバイスの開発製造技術を持つ、世界で唯一のメーカーです。新しい低侵襲治療に必要なデバイスと、その新しい治療に深く結びつく新しい診断方法の両方を同時に開発出来るという、極めて戦略的に優位なポジションを強みに、さらなる事業拡大を図ります。

基本方針

1

世界シェア70%を超える消化器内視鏡分野は、さらなる基盤強化を進め高シェアを確保しつつ、年平均9%の成長を狙います。

2012年4月、この中期ビジョン初年度に、内視鏡基幹システム「イーヴィス エクセラ」シリーズを約7年ぶりに欧米向けに投入しました。この新製品には、改良したNBIを搭載していますが、このような差別化技術を搭載した新製品を今後も継続的に投入し、圧倒的なシェアの維持と高成長を目指します。

基本方針

2

外科分野は、年平均14%の成長を狙う成長ドライバーです。診断から治療への流れの中、高い成長を目指します。

外科分野の戦略の1つは、約5年ぶりに投入した外科用のビデオ内視鏡システム「ピセラ・エリート」の投入です。極めて高い解像力と色再現性を強みに、手術室イメージング領域で3年後にグローバルシェア25%の獲得を目指します。

2つ目の戦略は、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のエネルギーデバイス「サンダービート」が成長のキードライバーとなり牽引することです。

今後、Gyrusの強い販売網を最大限に活用し、この分野の業績拡大を図ります。

基本方針

3

新興国市場での売上を拡大し、年平均23%と高い成長を目指します。

中国を中心とした新興国では、経済の急速な発展に伴い、医療への需要も急速に高まり当社もこれらに応じた事業戦略を推進してきました。特に、中国ではすでにこの数年25%を超える高い成長を達成してきました。

新興国で重要なことは、内視鏡を使えるドクターを増加させることです。このニーズに応え、2008年には上海に、2010年には北京に、先進的なトレーニングセンターを設立し、内視鏡医の育成と手技の普及で成果を上げてきました。今後、アジア地域で20カ所以上のトレーニングセンターを開設し、この取り組みをさらに加速させます。

加えて、成長著しい新興国の高いニーズに対応し、当社初となる新興国向けの普及価格モデル「アクセオン」を導入しました。これにより、一般層への内視鏡検査を普及させ、さらなる顧客層の拡大を図ります。

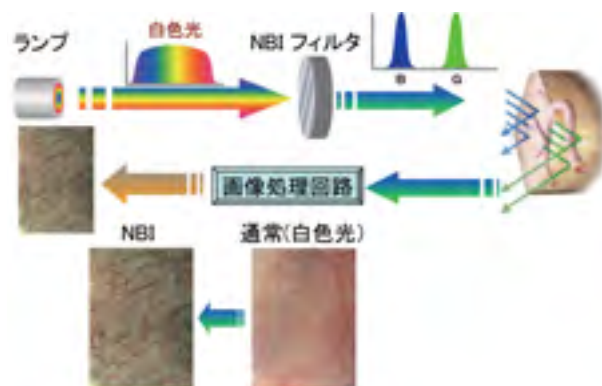
観察性能の向上 さらに進化したNBI

オリンパス独自の技術“NBI”を搭載し、がんの早期診断・早期治療に貢献

NBI(Narrow Band Imaging=狭帯域光観察)とは、通常の白色光とは異なる光を使用することで、これまで見つけにくかった病変が発見しやすくなる技術です。具体的には、血液中のヘモグロビンに吸収されやすい波長の光を当てて、毛細血管の集まりなどを明確に観察できます。

※消化器内視鏡ビデオスコープシステムEVIS EXERA III (イーヴィス エクセラ スリー)は日本と英国を除く、欧州・米国・アジア・オセアニア・中近東アフリカ地域に法規制対応後に順次導入しています。

光デジタル技術“NBI”の改良



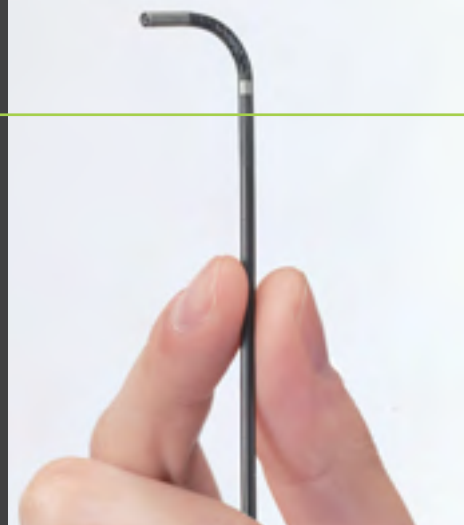
LIFE SCIENCE AND INDUSTRIAL BUSINESS

ライフ・産業事業



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jing」技術で応えています。そのほか、理科・科学教育や、病院・病理、食品、農業分野など、オリンパスの高精度の顕微鏡技術が広く社会に貢献しています。

産業機器分野では、非破壊検査の領域では、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。工業用顕微鏡では、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。





Main Products

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/バイオイメージングシステム/バーチャルスライド



生物顕微鏡「BX3シリーズ」

産業機器分野

金属顕微鏡/半導体検査顕微鏡/液晶基板検査顕微鏡/レーザー顕微鏡/測定顕微鏡/微小三次元測定装置/周辺機器/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/周辺機器/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



工業用顕微鏡「LEXT OLS4000」



超音波探傷器「OmniScan MX2」



ライフ・産業事業グループ
プレジデント

西垣 晋一

LIFE SCIENCE AND INDUSTRIAL
BUSINESS

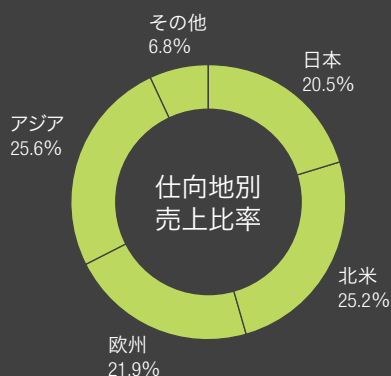
ライフ・産業事業

連結売上高

924億円

連結営業利益

54億円



(2012年3月期実績)

2012年3月期の業績と取り組み

2011年3月にインクジェットプリンター事業を譲渡したことや、為替および東日本大震災の影響等により、通期の連結業績は前期比で減収・減益となりましたが、これら特殊要因を除く実質ベースでは、増収・増益と安定して推移しました。

産業機器分野では、社会の安全・安心に貢献する超音波非破壊検査機器や、シリーズ最小・最軽量を実現した工業用ビデオスコープの新製品が売上を伸ばしたほか、電子部品や半導体関連市場の活況により工業用顕微鏡や光学測定装置等の製品が好調に推移し、増収となりました。

新製品の状況

産業機器分野では、工業用顕微鏡と工業用内視鏡において新製品を投入し、今後の収益への寄与を図ります。

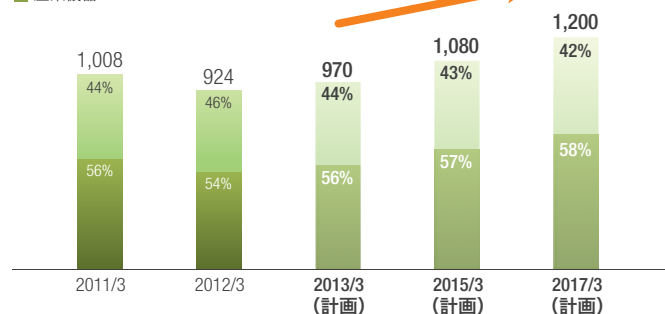
工業用顕微鏡では、業界初となる光学技術とデジタル技術を融合した「オプトデジタルマイクロスコープ・DSXシリーズ」を2012年1月に発売しました。

工業用内視鏡では、当社初のハンディタイプ「IPLEX UltraLite (アイプレックス・ウルトラライト)」を2012年1月に発売しました。

売上高 (億円)

■ ライフサイエンス
■ 産業機器

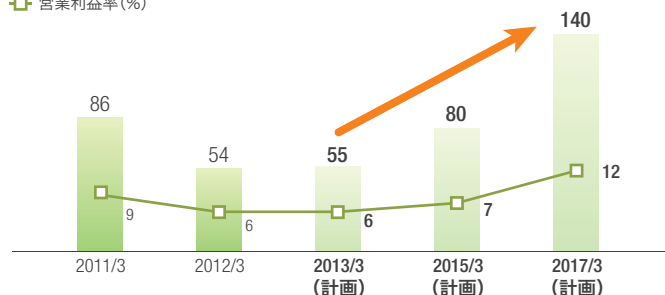
年平均5%成長目標



営業利益/営業利益率

■ 営業利益 (億円)
□ 営業利益率 (%)

年平均21%成長目標



中期ビジョンにおける事業戦略

ライフサイエンス分野
➡ 光学技術のドライバー
産業機器分野
➡ 成長のドライバー

ライフ・産業事業を取り巻く環境

ライフサイエンス分野においては、生物顕微鏡は成熟市場での安定成長が見込まれる一方で、成長著しい新興国では堅調な成長が期待されています。ライフサイエンス分野は光学技術のドライバーですが、これは創業の時代より顕微鏡のレンズ技術を中心に、写真レンズや医療用内視鏡など生産技術へと応用しているからです。

産業機器分野では、世界の半導体・電子部品市場はスマートフォンなどの新規市場創出や、エコ分野の開発投資増加などに伴い、今後も工業用顕微鏡は堅調な拡大が見込まれます。また、航空機や自動車などの市場は新興国を中心とした好調な需要を背景に、工業用内視鏡・非破壊検査装置の堅調な推移が見込まれます。

オリンパスは、このように業界をリードする技術開発力と高いシェアを強みに、社会にも貢献する差別化された新製品を継続的に導入し、さらなる成長を目指します。

基本方針

1

プロダクトポートフォリオの積極拡大

産業機器分野では、従来から業界をリードする工業用顕微鏡や工業用内視鏡、超音波・渦流探傷機器に加えて、2010年には携帯型蛍光X線分析装置の事業領域を強化・拡大し、着実に収益への寄与を実現してきました。今後も、まだ手がけていない成長領域に積極的に進出し、高付加価値の商品を手がけることで、確実に収益力向上につなげていきます。

基本方針

2

高コスト体質見直しによる収益構造の抜本的改革

商品力の強化に加えて、生産構造の改革と業務効率の改善が重要なポイントとなります。具体的には、フィリピンの製造拠点を閉鎖し中国の工場へ移管するなど、生産拠点の見直しによる製造原価低減、調達グローバルコントロールやグループの既存インフラの共有活用等により販管費を削減し、収益構造の改革を行います。この取り組みにより、ライフ・産業事業における3年後の売上原価率は1ポイント改善、販管費比率は2ポイントの改善を見込んでいます。

基本方針

3

新興国市場におけるシェア拡大

中国・インドを中心とした成長著しい新興国市場では、特に高い成長を目指しています。具体的には、中国における営業人員の育成・増強および、インドにおける販売網拡充・サービス拡充等による売上拡大を図ります。欧米や日本などの成熟市場では高シェアを確保しながら安定成長を図ると同時に、新興国での売上拡大による収益改善を目指します。

今後の収益ドライバーとなる新製品を続々投入

2012年1月、工業用顕微鏡と工業用内視鏡の戦略新製品を発売

工業用顕微鏡「オプトデジタルマイクロコプ・DSXシリーズ」

顕微鏡の操作に詳しくなくても、誰でも簡単にタッチパネル操作で最適な画像を得て、測定、レポート作成までを1台で可能としています。使いやすさと性能の高さから、自然科学の研究分野等さらなる用途拡大を期待しています。



工業用内視鏡(ビデオスコープ)

「IPLEX UltraLite (アイプレックス・ウルトラライト)」

長時間持ちながらの検査でも疲れを感じにくいユニークなデザインと、シリーズ最小・最軽量ながら上位機種並みの画質と耐久性を備えている点が特長です。IPLEXシリーズは、プラント内部や火力・原子力発電所等の配管の検査に幅広く利用されており、今後も暮らしの安全と安心への貢献を目指します。



2012年7月、生物顕微鏡と工業用内視鏡の戦略新製品を発売

ライフサイエンス分野

生物顕微鏡の主力商品「IX3シリーズ」

生命科学・医学の研究分野でのニーズに応え、快適な操作性に加えて、生きた細胞を培養しながら観察できる高度な観察を実現しました。



産業機器分野

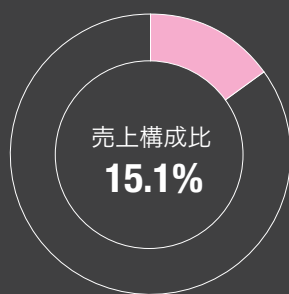
世界最細の湾曲機構付の工業用内視鏡(ビデオスコープ)「IPLEX TX」

自動車をはじめ、様々な分野で部品や金型の精密化が進む中、スコープの細さに加え、画質や耐久性の向上を図った世界最細の直径2.4mmを実現しました。



IMAGING BUSINESS

映像事業



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マイクロ一眼カメラOM-Dや小型・軽量のマイクロ一眼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世界トップシェアを誇る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。





Main Products

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鏡筒/光学部品



OLYMPUS OM-D E-M5



OLYMPUS PEN E-P3



OLYMPUS XZ-1



OLYMPUS Tough TG-1



Voice-Trek V-803

その他分野

ICレコーダー/双眼鏡

映像事業グループ
プレジデント

小川 治男

IMAGING BUSINESS

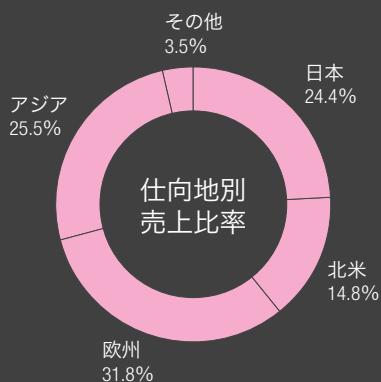
映像事業

連結売上高

1,286 億円

連結営業利益

△108 億円



(2012年3月期末実績)

2012年3月期の業績と取り組み

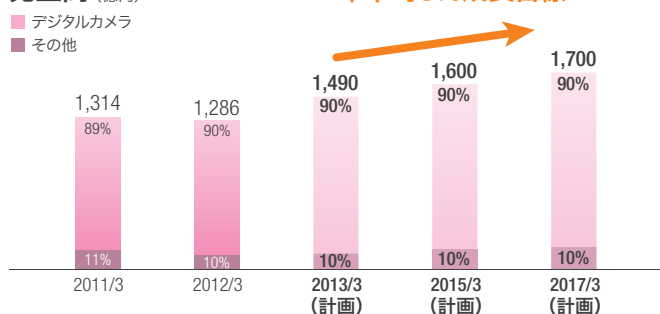
主力のミラーレス一眼カメラ「PENシリーズ」および、コンパクトカメラで最高水準の画質を実現した「XZ-1」などの高付加価値モデルが、国内・アジア・欧州を中心に売上を伸ばしました。しかしながら、競争の激化および、下期にタイ洪水の影響を受けて一部の部品が調達難となり、「OM-D」をはじめとした新製品が計画どおり投入できなかったことなどから、通期の連結売上高は前期比で減収となりました。営業損益は、売上原価率の改善やコスト削減により損失幅は縮小しました。

なお、為替の影響を除くと、売上高は前期比1.5%増、営業損失は前期比20億円の損失幅縮小となっています。

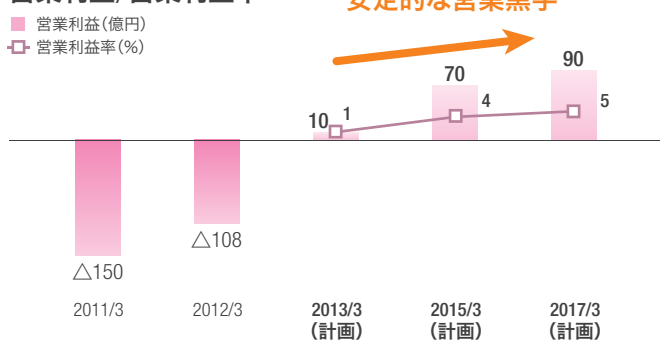
新製品の状況

ミラーレス一眼カメラにおいては、2011年7月以降、第3世代の「PENシリーズ」を継続的に投入し、E-P3を中心に販売は好調に推移しています。さらに、2012年3月31日よりマイクロ一眼の新シリーズ「OM-D」の販売を開始しました。OM-Dはミラーレス一眼として初となる防塵・防滴性能や電子ファインダーの採用など、多くの最先端技術を取り込みながら、より高画質を実現しました。いずれも市場では高い評価をいただき、販売は順調に伸びています。

売上高 (億円)



営業利益/営業利益率



中期ビジョンにおける事業戦略

映像事業

➡ 光学・画像技術、 ブランドのドライバー

映像事業を取り巻く環境

ここ数年、デジタルカメラを取り巻く環境は大きく変化しています。特に、低価格帯のコンパクトカメラは、スマートフォンの台頭により、先進諸国を中心に、市場が縮小傾向にあります。

一方で、写真を大切にするお客様からは、高付加価値コンパクトカメラ、あるいは、オリンパスが創出したミラーレス一眼に高い評価をいただき、デジタルカメラ市場の中でも、安定、もしくは、成長しているセグメントです。

市場の変化とお客様ニーズに対応した商品戦略と収益構造の抜本的な改善により、映像事業を再建し、安定的に黒字を確保できる体制を確立します。

基本方針

1

ミラーレス一眼・高価格帯コンパクトへの集中

過去の商品戦略を振り返ると、「差別化技術の不足」と「ユニークネスの喪失」が反省点として、浮かび上がってきました。そのため、ミラーレス一眼では、差別化技術を先行して開発することで、商品のラインナップを充実させ、市場を創出することができました。2012年以降の月販台数は、すでに国内レンズ交換型デジタルカメラ市場の約半分を占めるまでに拡大しており、急速に浸透してきています(調査会社BCN調べ)。

また、もうひとつの注力セグメントである高価格帯コンパクトカメラは、今後、ミラーレス一眼で培った先進技術を展開することで、ユニークネスを追求していきます。2017年3月期には、一眼(ミラーレス・従来機)および高価格帯コンパクトで、売上台数の半分以上を占める計画です。

基本方針

2

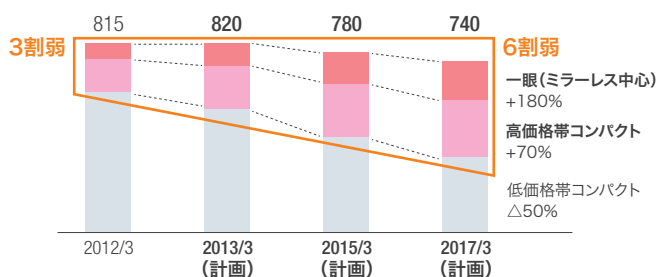
製造原価、販管費等の収益構造の抜本的改善

これまで、デジタルカメラの成長基調をベースに、製造は規模を求めて投資をしてきましたが、機能の再編に着手します。まず、中国の深圳工場には、最新の生産技術を投入し、徹底的な生産性を追求していきます。次に、自社では、付加価値の高い鏡枠と交換レンズの製造に集中し、付加価値を生みにくい組立工程は、OEM/EMSを積極的に活用していきます。

加えて、国内・海外の要員数の最適化などで販管費も改善を図ることで、2015年3月期には、売上原価率を3ポイント、販管費比率は8ポイント改善させる方針です。

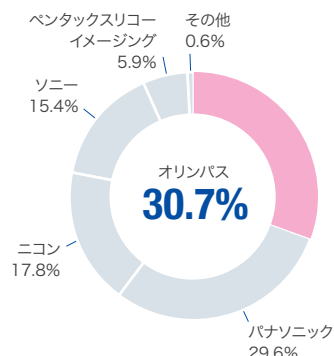
デジタルカメラ売上台数(構成比率)の推移

(単位:万台)



ミラーレス一眼の 国内販売シェア

(2012年1~6月)
※BCN調べ



OM-Dの技術

「THE BEGINNING OF THE NEW(新しい一眼の始まり)」

OM-Dは本格カメラマン層の方々のために開発したマイクロ一眼です。一眼レフ特有のミラーや光学式ファインダーの機能を完全に電子デバイスで置き換え、大幅な小型軽量化を実現しました。また、電子ファインダーの採用により、露出やカラーバランスなどをファインダーの中でリアルタイムに確認できるようになりました。

OM-Dにはこれ以外にも、多くの新しい技術が盛り込まれています。中でも特にこだわったのは画質です。「OM」のブランドを復活する以上、それに恥じない最高の画質を実現するために、撮像センサーも新規に開発しました。また、画質の向上で目立つようになる手ぶれには、スチル(静止画)カメラでは、世界初となる「5軸対応手ぶれ補正」を導入しています。ミラーレスカメラの弱点であるオートフォーカス(AF)の速度は、「FAST AFシステム」により、世界最速を実現しました。PENと並行して技術開発を続けてきたOM-Dはその名にふさわしい性能を搭載することができたと自負しています。

このように、当社は最先端の技術にチャレンジし、製品に組み込むことを得意としています。新機能の搭載や製品の小型化は、当社の技術者のスピリッツとして受け継がれてきた誇りであり、今後もファンの方々に喜んでいただける商品を提供していきますのでご期待ください。



オリンパスイメージング株式会社
ブランド戦略担当部長 渡辺 章

※詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。
<http://www.olympus.co.jp/jp/corc/technology/omd/vol01/>

INFORMATION & COMMUNICATION BUSINESS

情報通信事業

連結売上高

2,294億円

連結営業利益

53億円

連結子会社のアイ・ティー・エックス株式会社が、テレコム事業を中心とする情報通信サービス事業を展開しています。主力の携帯端末販売ではすべての携帯電話キャリアショップで全国展開しており、スマートフォン市場の急成長に伴い売上が拡大しています。

2012年3月期の業績と取り組み

携帯電話端末の販売網の拡大に加え、スマートフォンの販売が好調に推移したことにより、9.5%の増収となりました。

営業利益は、2011年3月にアイ・ティー・エックス株式会社を株式交換により完全子会社化したことに伴うのれん償却額の影響等により0.7%の増益と、ほぼ横ばいになりました。

事業の展開

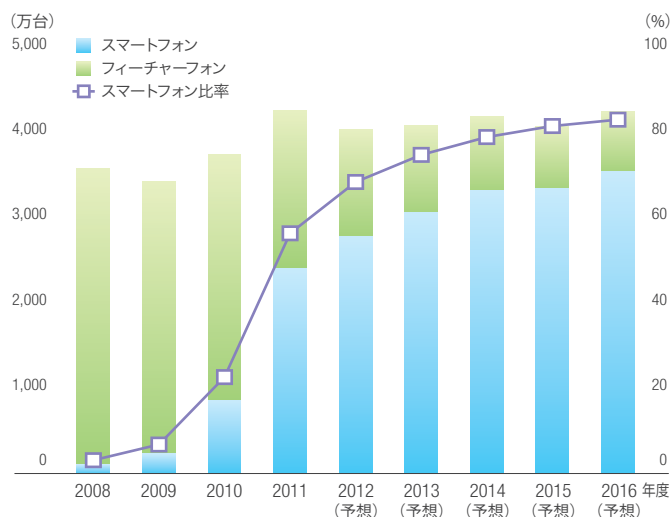
今後も安定した収益を確保するため、地場の中小代理店をパートナー化すること等により、携帯電話端末の販売網の拡大を図ってまいります。

また、新たな販売網や、市場が拡大を続けるスマートフォンの販売において、接客等の業務品質向上のための施策を実施し、販売力を強化しています。

携帯電話販売以外においては、固定通信事業者向けビジネスやICTソリューション事業の強化を図ってまいります。

スマートフォン市場では、今後も堅調な成長が期待できます。

国内携帯電話出荷概況



(株式会社MM総研調べ)

※当社は、情報通信事業を日本産業パートナーズ株式会社へ譲渡することを2012年8月24日に決議しました。本件譲渡は2012年9月28日を予定しています。

OTHERS

その他事業

連結売上高

489億円

連結営業利益

△80億円

その他事業においては、オリンパスの事業ドメインとのシナジーが期待できる事業の育成を図っています。将来性・収益性が見込めない事業は大胆に整理し、再編を検討してまいります。

2012年3月期の業績と取り組み

その他事業の売上高については、海外における市況悪化の影響により、2.3%の減収となりました。

その他事業の営業損益は、再生医療関連の事業を買収したことに伴う研究開発費用の増加により、損失幅が拡大しました。

中期ビジョンにおける事業戦略

事業ごとに最適な価値向上策を検討

当社は新事業創生を目的として多角的に事業を買収・育成しておりましたが、今回の中期ビジョンでは、事業ドメイン以外への新規の成長投資を原則として実施しないこととしました。

この方針に基づいてその他事業の一つ一つについて見直しを行い、収益性および将来性の観点から、オリンパス内での事業継続が難しいと判断した事業については大胆に売却・縮小・整理・撤退します。新事業育成を担当する当社子会社のオリンパスビジネスクリエイツ株式会社は2012年3月時点で20社を超える子会社を有していますが、これを今後2年間で数社程度まで絞り込む予定です。

(参考：清算決定済みの子会社)

2012年4月27日取締役会にて
解散を決議
・アルティス社
・ニュース・シェフ社
・ヒューマラボ社

2013/3期末
までに売却・清算

2012年3月2日の経営執行会
議にて清算を決議
・オリンパスビジュアル
コミュニケーション社

2012/11月末
までに清算

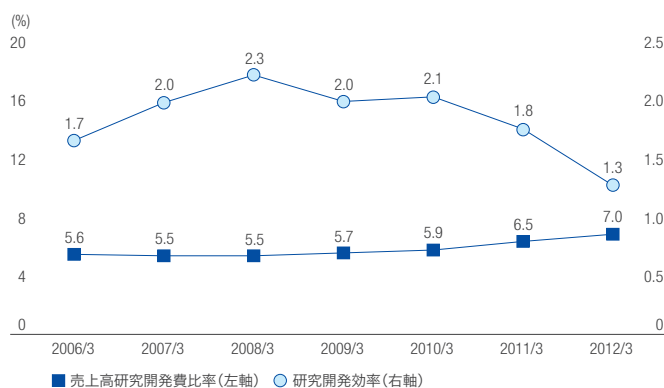
2012年3月期のオリンパスグループ(「オリンパス株式会社」「オリンパスメディカルシステムズ株式会社」「オリンパスイメージング株式会社」をいう。以下、「当社」と記す)の知的財産活動結果をご報告いたします。

当社のコア技術と研究開発効率

当社のコアコンピタンス技術は、長年の経験によって培われた光学技術と最新のデジタル技術の融合からなる「Opto-Digital Technology(オプト・デジタル テクノロジー)」です。このコアコンピタンス技術を更に強固にするために、光を捉え、コントロールする「光学技術」、光が織り成すイメージをデジタル化し、そして操る「電子映像技術」、精密にモノを作り、制御する「精密技術」、生きたままの細胞を観察する技術や再生医療の実現に向けた細胞分離・培養技術などの「生体基盤技術」を全社共通の基盤技術として位置付け、研究開発のリソースを集中投入しています。これにより競争優位を築き、「医療事業」「ライフ・産業事業」「映像事業」の各事業において新しい価値を創造しています。

以上のコアコンピタンス技術を核とした事業展開により、当期

売上高研究開発費比率・研究開発効率の推移



(注) 図の中で、例えば「2012年3月期の研究開発効率」は「2008年3月期～2012年3月期の営業利益の累計」を「2003年3月期～2007年3月期の研究開発費の累計」で割ったもので、「過去の研究開発投資によって何倍の営業利益が得られたか」を示しています。また「2012年3月期の売上高研究開発費比率」は、「5期累計の研究開発費」(2008年3月期～2012年3月期の合計)を「5期累計の売上高」(同)で割ったもので、売上高に対する研究開発費の比率の動向を示しています。算出には連結ベースの数値を使っています。

における当社の連結売上高は、8,485億円(前年比0.2%増)となりました。また、当連結会計年度中に投下した研究開発費は約614億円であり、これは売上高の7.2%に相当します。以上の結果、売上高研究開発費比率(過去5年の売上高と研究開発費より計算した値)は前期の6.5%から7.0%に増加しました。研究開発効率は、研究開発への継続投資の一方で、東日本大震災、為替、タイの洪水等の影響により営業利益が前期水準にとどまったことから、昨年の1.8から1.3に低下しました。

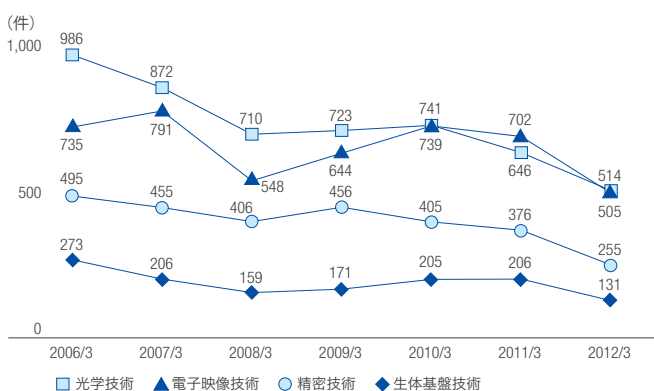
基盤技術別の知的財産活動概略

1. 基盤技術の国内、国外における公開特許件数の推移

(1) 国内

国内における公開特許件数は「光学技術」「電子映像技術」「精密技術」「生体基盤技術」共に、前年比減少となりました。これは、世界的金融危機の影響を受け、出願を厳選したことに起因します。

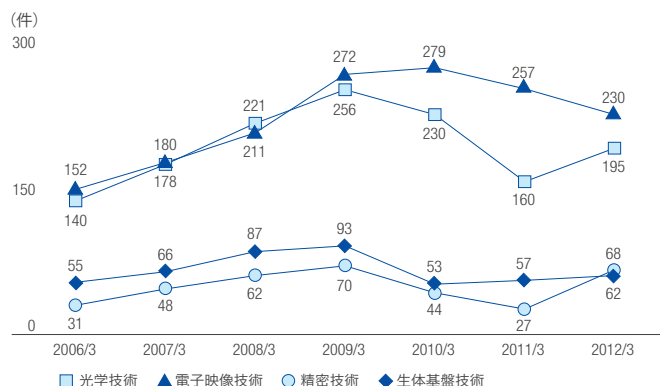
基盤技術の国内公開特許件数の推移



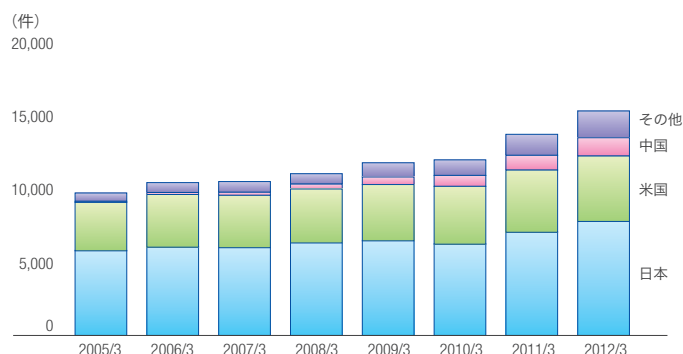
(2) 国外

国外における公開特許件数は、「光学技術」「精密技術」「生体基盤技術」において増加、「電子映像技術」は減少したものの、全体として前期比増加となりました。これは、新興国市場への事業展開の強化をはじめとするグローバル化に向け、国外出願を増強する施策を展開したことによります。

基盤技術の国外公開特許件数の推移



国別の保有特許件数の推移

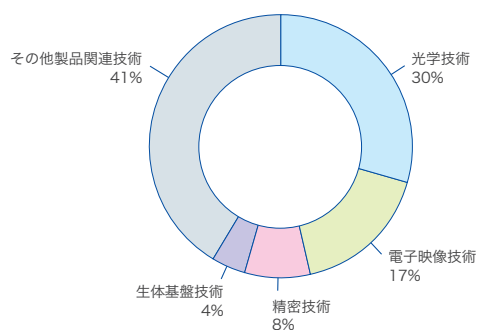


2. 保有特許全体に占める基盤技術の割合

本年度報告より、昨年までの国内保有特許に占める基盤技術の割合に代えて、国内外保有特許に占める割合をご報告します。

基盤技術が国内外保有特許全体に占める割合は59%となっています。光学技術と電子映像技術で全体の47%を占めています。

保有特許全体に占める基盤技術の割合



国別/事業別の保有特許件数

最近8年間における国別の保有特許件数の推移は次のとおりです。前期に引き続き、日本国内は投資対効果の観点から保有特許の取捨選択を進めつつ、国外は特許取得件数を増大させていく方針のもと、権利化活動を進めてきました。

2012年3月期における保有特許件数は、国内では新規登録件数が放棄件数・権利満了件数を上回り、前期に比べ11%の増加となりました。一方、国外は14%の増加となり、国外特許が全保有件数に占める割合は49%に高まりました。

以下に2012年3月期における事業および研究開発部門別の保有特許件数と保有比率を示します。当社の主要事業領域である「医療事業」「映像事業」の両分野で、当社全体の保有特許件数の69%を占めています。

事業および研究開発部門別の保有特許件数と保有比率

	医療		ライフ・産業		映像	
	件数	%	件数	%	件数	%
国内特許	3,284	42	1,251	16	2,036	26
米国特許	1,209	28	598	13	1,535	35
中国特許	548	43	90	7	525	41
その他特許	1,353	73	216	12	117	6
合計	6,394	42	2,155	14	4,213	27

	研究開発・ものづくり革新		合計	
	件数	%	件数	%
国内特許	1,293	16	7,864	100
米国特許	1,048	24	4,390	100
中国特許	109	9	1,272	100
その他特許	173	9	1,859	100
合計	2,623	17	15,385	100

注意事項

本報告に記載されている計画、見込み、戦略など将来に関わる事項の記述は、今後の事業環境の変化等の結果、変更される可能性があります。

役員一覽

2012年6月29日現在

取締役会長

木本 泰行

代表取締役社長執行役員

笹 宏行

取締役専務執行役員

藤塚 英明

竹内 康雄

取締役常務執行役員

林 繁雄

社外取締役

後藤 卓也

蛭田 史郎

藤田 純孝

西川 元啓

今井 光

藤井 清孝

常勤監査役

斎藤 隆

清水 昌

社外監査役

名古屋 信夫

名取 勝也

専務執行役員

田口 晶弘

常務執行役員

小川 治男

五味 俊明

栗林 正雄

境 康

執行役員

渡邊 和弘

西垣 晋一

唐木 幸一

川田 均

正川 仁彦

川俣 尚彦

依田 康夫

窪田 明

古閑 信之

西河 敦

矢部 久雄

半田 正道

阿部 信宏

吉益 健

北村 正仁

小林 哲男

CONTENTS

財務ハイライト	60
財務レビュー	62
事業等のリスク	64
財務諸表	66
データ集	71
オリンパスグループ一覧	73
インベスター・インフォメーション	75

財務ハイライト

連結業績の推移

	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3
売上高					
国内	420,227	347,261	373,163	386,502	398,237
海外	708,648	633,542	509,923	460,603	450,311
合計	1,128,875	980,803	883,086	847,105	848,548
前期比(%)	6.3%	△13.1%	△10.0%	△4.1%	0.2%
販売費及び一般管理費	396,678	418,558	347,125	349,306	348,287
対売上高比率(%)	35.1%	42.7%	39.3%	41.3%	41.0%
R&D除く対売上高比率(%)	29.3%	35.5%	32.3%	33.3%	33.8%
営業利益	112,826	42,722	61,160	38,379	35,518
営業利益率(%)	10.0%	4.4%	6.9%	4.5%	4.2%
経常利益	97,312	25,679	46,075	23,215	17,865
当期純利益(損失)	54,625	△50,561	52,527	3,866	△48,985
当期純利益率(%)	4.8%	—	5.9%	0.5%	—
EBITDAマージン(%)	14.0%	8.9%	13.7%	9.6%	9.6%
研究開発費	65,928	70,010	61,850	67,286	61,356
対売上高比率(%)	5.8%	7.1%	7.0%	7.9%	7.2%
設備投資額	50,070	55,632	34,323	32,699	37,961
減価償却費	37,497	44,594	43,099	34,188	33,787
仕向地別売上高					
日本	420,227	347,261	373,163	386,502	398,237
北米	240,254	237,656	196,076	182,009	165,263
欧州	303,110	257,894	188,527	154,363	156,149
アジア・オセアニア	138,873	114,152	100,045	97,293	107,304
その他	26,411	23,840	25,275	26,938	21,595
為替レート					
円/米ドル	114.28	100.54	92.85	85.72	79.08
円/ユーロ	161.53	143.48	131.15	113.12	108.98

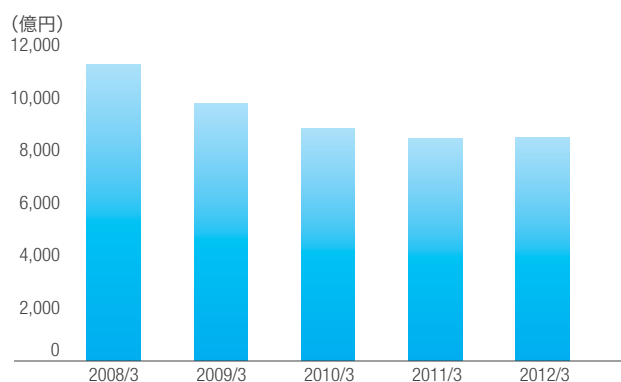
BS・CF・主な指標等

	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3
総資産	1,217,172	1,038,253	1,104,528	1,019,160	966,526
純資産	244,281	110,907	163,131	115,579	48,028
自己資本比率(%)	19.1%	10.0%	14.1%	11.0%	4.6%
有利子負債	642,839	642,839	661,481	648,787	642,426
Net Debt	505,962	505,962	454,698	435,226	442,338
棚卸資産	110,379	95,540	89,959	92,929	102,493
棚卸資産回転期間(月)	1.2	1.2	1.2	1.3	1.4
現金・現金同等物残高	119,842	132,720	203,013	210,385	198,661
営業活動によるキャッシュ・フロー	88,204	36,864	76,245	30,469	30,889
投資活動によるキャッシュ・フロー	△274,104	△15,964	△20,967	19,003	△35,735
財務活動によるキャッシュ・フロー	134,401	△3,751	17,355	△37,359	△5,761
フリー・キャッシュ・フロー	△185,900	20,900	55,278	49,472	△4,846
ROE(自己資本利益率)(%)	24.4%	△30.2%	40.6%	2.9%	△62.3%
ROA(総資産営業利益率)(%)	9.3%	4.1%	5.5%	3.8%	3.7%
1株当たり当期純利益(損失)(円)	202.11	△188.85	194.90	14.39	△183.54
1株当たり純資産額(円)	861.58	387.31	576.63	421.37	167.76
PER ^{※1} (株価収益率)(倍)	14.9	—	15.4	160.81	—
PBR(株価純資産倍率)(倍)	3.5	4.1	5.2	5.5	8.1
株価(期末)(円)	3,020	1,580	3,000	2,314	1,354
時価総額(億円)(期末)	8,193	4,286	8,138	6,277	3,673
1株当たり配当額(円)	40	20	30	30	—
従業員数 ^{※2}	35,772	36,503	35,376	34,391	34,112
(外、平均臨時雇用者数)	(—)	(—)	(—)	(5,336)	(5,009)

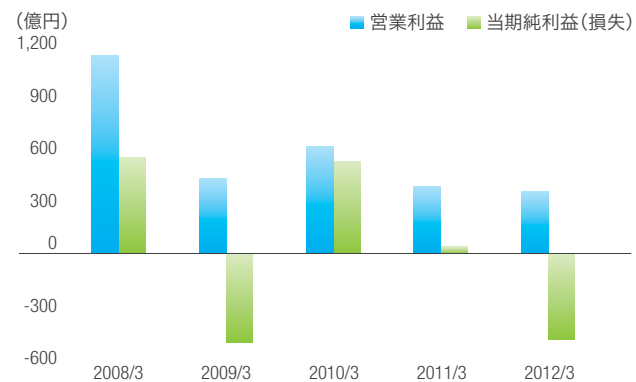
※1 PERについては、2009年3月期および2012年3月期は当期純損失のため、記載していません。

※2 従業員数については、2011年3月期より臨時雇用者数が従業員総数の100分の10以上となったため、年間の平均人数を()外数で記載しています。

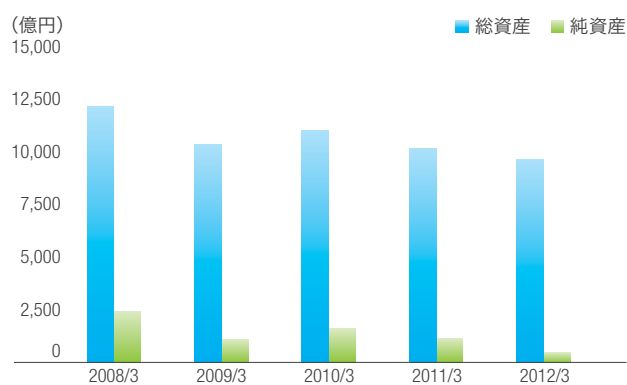
売上高



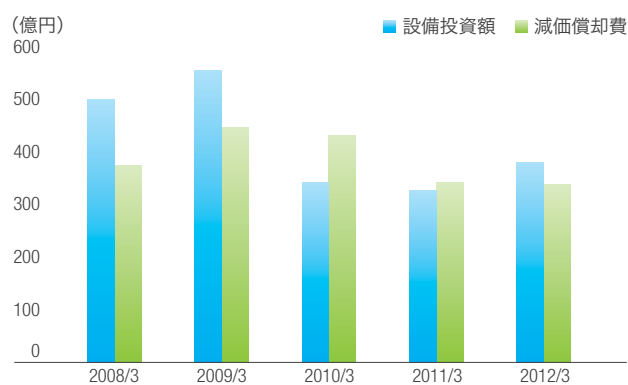
営業利益/当期純利益(損失)



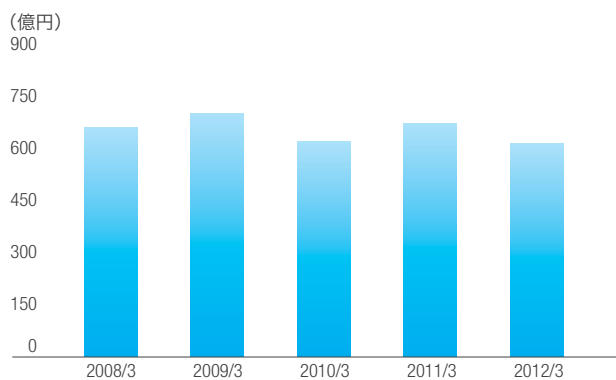
総資産/純資産



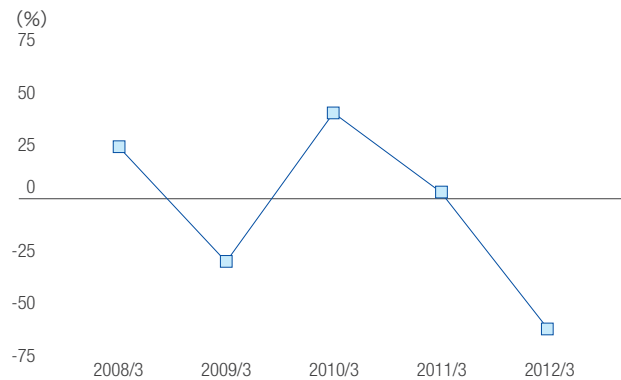
設備投資額/減価償却費



研究開発費



ROE(自己資本利益率)



経営成績に関する分析

業績全般に関する分析

当期における世界経済は、中国をはじめとしたアジア地域が内需の拡大により堅調に推移したものの、米国での失業率の高止まりや欧州の一部における財政の先行き不安により、全体としては足踏み状態となりました。わが国経済は、東日本大震災からの復興の取り組みが進んでいるものの、電力供給の制約や円高の影響もあり、依然として厳しい状況が続きました。

このような経営環境のもと、当社グループは2011年3月期を初年度とする「2010年経営基本計画」に基づき、「グローバル競争力のある企業体質への転化」および「新興国市場への事業展開の強化」の目標を掲げて取り組んでまいりました。

医療事業においては、震災による製品供給への影響を最小限に留めるべく様々な対策を行ったほか、消化器内視鏡および外科・処置具の各分野において大型新製品の開発を進めてまいりました。ライフ・産業事業においては超音波検査機器、顕微鏡や工業用内視鏡の新製品を投入しました。映像事業においては、「マイクロフォーサーズシステム規格」に準拠した製品のラインナップ拡充を図ったほか、コストの削減に取り組みました。また、全社的な取り組みとして、2011年11月に発覚した損失計上先送り問題の反省を踏まえ、コーポレート・ガバナンス体制の抜本的な改革に取り組んでまいりました。

当社グループの連結売上高は、情報通信事業が増収となったものの、為替や震災の影響により医療事業が減収となったほか、インクジェットプリンター事業の譲渡により、全体としてはほぼ横ばいの8,485億48百万円(前期比0.2%増)となりました。営業利益については、映像事業の営業損失が縮小したものの、為替の影響等により355億18百万円(前期比7.5%減)となりました。経常利益については、営業利益の減少を主要因として178億65百万円(前期比23.0%減)となりました。また、当期純損失は、映像事業における事業用資産の減損損失の計上等、特別損失を276億82百万円計上したほか、将来の課税所得を見直したことによる繰延税金資産の取崩を含む法人税等を392億82百万円計上したこと等により、489億85百万円(前期は38億66百万円の当期純利益)となりました。

また、当期においては、613億56百万円の研究開発費を投じるとともに、379億61百万円の設備投資を実施しました。

為替相場は前期に比べ、対米ドル、対ユーロともに円高で推移し、特に対米ドルでは史上最高値の水準となりました。期中の平均為替レートは、1米ドル=79.08円(前期は85.72円)、1ユーロ=108.98円(前期は113.12円)となり、売上高では前期比255億

円の減収要因、営業利益では前期比57億円の減益要因となりました。こうした為替の影響を除くと、売上高は前期比3.2%の増収、営業利益は前期比7.5%の増益となっております。

経営成績

医療事業の連結売上高は3,492億46百万円(前期比1.7%減)、営業利益は681億88百万円(前期比4.9%減)となりました。

外科・処置具の分野において、膵胆管等の内視鏡治療に使用するディスポーザブルガイドワイヤの販売が引き続き国内を中心に好調であったほか、観察性能の向上により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)」が売上を伸ばしました。主力の消化器内視鏡分野において東日本大震災の影響で一時的に部品の調達が困難となり、一部製品の生産調整を行ったことにより、医療事業全体の売上は4月からの累計期間では減収となりましたが、製品供給が回復した下半期は堅調な売上となりました。

医療事業の営業利益は、震災や為替の影響による減収に伴い、減益となりました。

なお、為替の影響を除くと、連結売上高は前期比2.8%増、営業利益は前期比4.3%増となっております。

ライフ・産業事業の連結売上高は924億32百万円(前期比8.3%減)、営業利益は54億39百万円(前期比36.4%減)となりました。

ライフサイエンス分野では、国内やアジアでシステム生物顕微鏡「BX3」シリーズ等の研究用途製品が販売を伸ばしましたが、欧米における市況の悪化や為替の影響により、減収となりました。

産業分野では、社会の安全・安心に貢献する超音波非破壊検査機器の「Omniscan(オムニスキャン) MX2」や、シリーズ最小・最軽量を実現した工業用ビデオスコープの新製品「IPLEX UltraLite(アイプレックス・ウルトラライト)」が売上を伸ばしたほか、電子部品や半導体関連市場の活況により工業用顕微鏡や光学測定装置等の製品が好調に推移し、増収となりました。

なお、2011年3月にインクジェットプリンター事業を譲渡したことによる減収の影響もあり、ライフ・産業事業全体の売上は減収となりました。

ライフ・産業事業の営業利益は、産業分野が増益となったものの、インクジェットプリンター事業の譲渡やライフサイエンス分野の影響により、減益となりました。

なお、為替の影響を除くと、連結売上高は前期比4.1%減、営業利益は前期比14.1%減となっております。

映像事業の連結売上高は1,285億61百万円(前期比2.2%減)、営業損失は107億60百万円(前期比42億59百万円の損失

幅縮小)となりました。

「マイクロフォーサーズシステム規格」に準拠したレンズ交換式デジタル一眼カメラ「OLYMPUS PEN(オリンパスペン)」シリーズの新製品が好調だったことに加え、電子ビューファインダーを搭載し、小型・軽量と高機能を両立した「OM-D E-M5」の販売が寄与したほか、コンパクトカメラにおいて最高水準の画質を実現した「XZ-1」をはじめとした高付加価値モデルが売上を伸ばしましたが、競争の激化やタイ洪水の影響により、映像事業の売上は減収となりました。

映像事業の営業損益は、売上原価率の改善やコストの削減により損失幅が縮小しました。

なお、為替の影響を除くと、連結売上高は前期比1.5%増、営業損失は前期比20億42百万円の損失幅縮小となっております。

情報通信事業の連結売上高は2,293億99百万円(前期比9.5%増)、営業利益は52億77百万円(前期比0.7%増)となりました。

情報通信事業の売上高については、携帯電話端末の販売網の拡大に加え、スマートフォンの販売が好調に推移したことにより、増収となりました。

情報通信事業の営業利益は、2011年3月にアイ・ティー・エックス株式会社を株式交換により完全子会社化したことに伴うのれん償却額の影響等により、ほぼ横ばいとなりました。

その他事業の連結売上高は489億10百万円(前期比2.3%減)、営業損失は79億92百万円(前期は36億6百万円の営業損失)となりました。

その他事業の売上高については、海外における市況悪化の影響により、減収となりました。

その他事業の営業損益は、再生医療関連の事業を買収したことに伴う研究開発費用の増加により、損失幅が拡大しました。

財政状態に関する分析

当期末は、総資産が前期末に比べ526億34百万円減少し、9,665億26百万円となりました。流動資産は現金及び預金等の減少により69億76百万円減少し、固定資産は減価償却、のれん償却、投資有価証券の売却等により、456億58百万円減少しました。

負債は短期借入金が352億20百万円減少した一方、長期借入金が増加したことから、前期末に比べ149億17百万円増加し、9,184億98百万円となりました。

純資産は、前期末に比べ675億51百万円減少し、480億28百万円となりました。主な減少要因は、当期の損益が、当期純損失489億85百万円となったこと、その他の包括利益累計額が142億19百万円減少したことです。

以上の結果、自己資本比率は前期末の11.0%から4.6%となりました。

キャッシュ・フローの状況に関する分析

営業活動による資金の増加は308億89百万円となりました。主な増加要因は、減価償却費337億87百万円、減損損失158億39百万円、のれん償却額122億83百万円等によるものです。一方で主な減少要因は、法人税等の支払額199億29百万円、利息の支払額139億90百万円、売上債権の増加116億81百万円等によるものです。

投資活動による資金の減少は357億35百万円となりました。主な減少要因は、有形固定資産の取得227億61百万円、無形固定資産の取得124億83百万円、連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得65億84百万円等によるものです。一方で主な増加要因は、投資有価証券の売却及び償還41億55百万円等によるものです。

財務活動による資金の減少は57億61百万円となりました。主な減少要因は、長期借入金の返済631億97百万円、配当金の支払額40億4百万円等によるものです。一方で主な増加要因は、長期借入れによる収入602億44百万円等によるものです。

以上の結果、現金及び現金同等物の当期末における残高は、前期末に比較して117億24百万円減少し、1,986億61百万円となりました。

次期の見通し

今後の世界経済は、緩やかな回復傾向が見込まれますが、欧州における財政不安の長期化や原油価格の上昇等による景気の下振れの可能性があります。また、わが国経済は、短期的には震災からの復興需要等によるプラス効果も期待されますが、引き続き厳しい状況が続くことが予想されます。

このような状況のもと、当社グループは、経営資源を当社の基盤技術に集中することでコアビジネスの成長を促進し、収益性および財務体質の改善を最重要課題として取り組んでまいります。

医療事業では、エネルギーデバイス「THUNDERBEAT(サンダービート)」や、7年ぶりのシリーズ刷新となる次世代内視鏡基幹システム「EVIS EXERA III(イーヴィス エクセラ スリー)」といった新製品を投入し、更なる成長を目指します。ライフ・産業事業では、産業分野において元素分析装置など新製品を順次投入し、ライフサイエンス分野でも商品拡充や新興国市場での販売強化を図ります。映像事業では、マイクロ一眼の新製品「OM-D」シリーズをはじめとした高付加価値製品への絞り込みを進めるとともに、コスト削減により確実に利益を出せる事業構造への転換を進めます。

事業等のリスク

当社グループの業績は、今後起こりうる様々な要因によって大きな影響を受ける可能性があります。以下において、当社グループの経営意思決定以外の要因で、業績変動を引き起こす要因となり得る、事業展開上の主なリスク要因を記載しています。当社グループはこれらリスク発生の可能性を認識した上で、発生の予防および発生した場合の対応に努める方針です。

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

(1) 販売活動に係るリスク

- ①医療事業では、医療制度改革により、予測できない大規模な医療行政の方針変更が行われ、その環境変化に対応できない場合、収益確保に影響を及ぼす可能性があります。
- ②ライフ・産業事業のライフサイエンス分野では、各国の国家予算による研究に対するシステム供給が占める収益割合が高く、マクロ経済の変動等により各国の国家予算が縮小された場合には、収益確保に影響を及ぼす可能性があります。
- ③映像事業のデジタルカメラ分野では、市場の価格競争が激しさを増しており、予想を超える急激な市場価格の下落が生じた場合には、当社グループが進めているコストダウンでは吸収できず、収益確保に影響を及ぼす可能性があります。

(2) 生産・開発活動に係るリスク

- ①映像事業では、その生産拠点の中心を中国に置いているため、人民元切り上げの影響によってはコスト増となり、収益確保に影響を及ぼす可能性があります。また、反日活動など国情の不安定化、治安の悪化によっては、生産活動に影響を及ぼす可能性があります。
- ②当社グループ内で開発・生産できない製品および部品については、特定の供給元へ開発から生産までを依存しています。その供給元の都合により、調達に制約を受けた場合には、生産および供給能力に影響を及ぼす可能性があります。
- ③外部の生産委託先を含め、厳格な品質基準により製品の生産を行っていますが、万一、製品の不具合等が発生した場合にはリコール等、多額のコストが発生するだけでなく、当社グ

ループの信頼が損なわれ、収益確保に影響を及ぼす可能性があります。

- ④最先端の技術を用いた製品の開発を継続的に進めていますが、技術的な進歩が速く、市場の変化を十分に予測できず、顧客のニーズに合った新製品をタイムリーに開発できない場合には、収益確保に影響を及ぼす可能性があります。
- ⑤研究開発および生産活動を行う中では様々な知的財産権を使用しており、それらは当社グループが所有しているもの、あるいは適法に使用許諾を受けたものであると認識していますが、当社グループの認識を超えて第三者から知的財産権の侵害を主張され、係争等が発生した場合には、収益確保に影響を及ぼす可能性があります。

(3) 株式投資活動に係るリスク

株価は市場原理に基づき決定されるため市場経済の動向によっては、期待される収益を回収できない可能性があります。

(4) 業務提携および企業買収等に係るリスク

- ①技術および製品開発に関して、業界の先進企業と長期的な戦略的提携関係を構築していますが、これらの戦略的パートナーと、財務上その他の事業上の問題の発生、目標変更等により提携関係を維持できなくなることで、当社グループの事業活動に支障が出る可能性があります。
- ②事業拡大のため、企業買収、資本参加等を実施することがありますが、買収等の対象事業を当社グループの経営戦略に沿って統合できない場合や、既存事業および買収等の対象事業について効率的な経営資源の活用を行うことができなかった場合は、当社グループの事業に影響を受けるほか、のれんの減損等により、業績、財務状況に影響を受ける可能性があります。

(5) 資金調達に係るリスク

当社グループは、金融機関等からの借入による資金調達を行っていますが、金融市場環境に変化があった場合、当社グループの資金調達に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グ

ループの業績悪化等により資金調達コストが上昇した場合、当社グループの資金調達に悪影響を及ぼす可能性があります。

(6) 情報の流出に係るリスク

当社グループは、技術情報等の重要な機密情報や、顧客その他関係者の個人情報等を保有しております。これらの情報の外部への流出を防止するため、社内規程の整備や社員教育の徹底、セキュリティシステムの強化等様々な対策を講じておりますが、不測の事態によりこれらの情報が漏洩した場合、当社グループの企業価値の毀損、社会的信用の失墜、流出の影響を受けた顧客その他関係者への補償等により、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

(7) 過去の損失計上先送りに係るリスク

当社が1990年代ころから有価証券投資等に係る損失計上の先送りを行っており、Gyrus Group PLCの買収に際しフィナンシャルアドバイザーに支払った報酬や優先株の買戻しの資金並びに国内三社（株式会社アルティス、NEWS CHEF株式会社および株式会社ヒューマラボ）の買収資金が、複数のファンドを通す等の方法により、損失計上先送りによる投資有価証券等の含み損を解消するためなどに利用されていたことについて、現在、東京地方裁判所において当社に対する証券取引法違反および金融商品取引法違反被告事件が係属しており、それらの手続の経過によっては、当社グループの業績および財務状況に影響が及ぶ可能性があります。

更に当社の不適切な財務報告の結果、当社に対して当社株主等が訴訟を提起しており、今後も様々な株主および株主グループが当社への損害賠償を求め、又は訴訟を起こすおそれがあり、当社グループの業績および財務状況に影響が及ぶ可能性があります。そのうち、特に大きな影響を及ぼす可能性があるものとしては、当社株主のテルモ株式会社、2012年7月23日付で当社に対し6,612百万円およびこれに対する2005年8月22日から支払済みまで年5分の割合による金員の支払いを求める損害賠償請求訴訟を提起しております。

なお、取引金融機関からの融資のうち、一部（長期借入金

320,000百万円）については、2012年3月期の第2四半期決算に係る四半期報告書について金融商品取引法上の提出期限（第2四半期経過後45日以内）を徒過した事実に加え、上記の損失計上先送りによる財務諸表等の虚偽表示が、表明および保証条項と確約条項に抵触しています。このことが当社グループの資金調達および資金調達コストに悪影響を及ぼす可能性はあるものの、現在、期限の利益喪失に関わる条項を適用することなく、当該融資を継続していただくよう取引金融機関との協議を進めており、現時点においては今後も融資継続について引き続き支援して下さると考えています。

(8) 内部管理体制等に係るリスク

当社は、当社株式が2012年1月21日に東京証券取引所により特設注意市場銘柄に指定されたことを受け、内部管理体制等の改善整備に努めていきますが、当該指定から3年を経過した場合で、かつ、当社の内部管理体制等に引き続き問題があると東京証券取引所が認めた場合、又は、東京証券取引所が内部管理体制確認書の提出を求めたにもかかわらず、内部管理体制の状況等が改善される見込みがないと認めた場合、当社株式は上場廃止となる可能性があり、ひいては当社グループの業績および財務状況に影響が及ぶ可能性があります。

(9) その他、包括的なリスク

当社は、国内外の子会社や関連会社等を通じて、規制業種である医療事業を含む各種事業を世界各地で展開しており、これらの規制対象事業については、随時国内外当局の各種調査の対象となったり、法令遵守の観点から当局との協議・報告（例えば、独占禁止法や薬事法の遵守状況に関する検査への対応、あるいは米司法省へのFCPA（連邦海外腐敗行為防止法）遵守に関する自発開示）を行うことがあり、これらの調査や協議の結果によっては、収益確保に影響を及ぼす可能性があります。また、自然災害、疾病、戦争、暴動、テロ等が発生した場合、予想を超える金利の上昇、為替レートの変動が発生した場合にも、収益確保に影響を及ぼす可能性があります。

財務諸表

連結貸借対照表

(単位: 百万円)

区分	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
【資産の部】					
流動資産					
現金及び預金	123,281	136,877	206,783	213,561	200,088
受取手形及び売掛金	193,555	160,258	154,239	141,176	150,594
リース債権及びリース投資資産	—	11,880	12,399	17,289	18,888
有価証券	3	199	—	—	—
たな卸資産	110,379	—	—	—	—
商品及び製品	—	58,683	57,042	55,247	61,963
仕掛品	—	21,230	18,910	19,959	19,191
原材料及び貯蔵品	—	15,627	14,007	17,723	21,339
繰延税金資産	36,719	35,583	39,063	32,568	23,574
その他	47,032	36,614	32,438	38,659	34,019
貸倒引当金	△3,780	△4,594	△2,736	△2,648	△3,098
流動資産合計	507,189	472,357	532,145	533,534	526,558
固定資産					
有形固定資産					
建物及び構築物	125,968	144,199	137,766	135,860	129,654
減価償却累計額	△64,917	△67,417	△69,780	△71,783	△73,729
建物及び構築物(純額)	61,051	76,782	67,986	64,077	55,925
機械装置及び運搬具	57,228	60,585	56,379	55,373	53,483
減価償却累計額	△39,397	△44,259	△42,840	△42,632	△42,948
機械装置及び運搬具(純額)	17,831	16,326	13,539	12,741	10,535
工具、器具及び備品	154,347	161,287	152,549	149,952	157,712
減価償却累計額	△111,724	△118,693	△115,901	△112,213	△119,132
工具、器具及び備品(純額)	42,623	42,594	36,648	37,739	38,580
土地	21,273	19,839	19,048	19,430	15,931
リース資産	0	6,819	5,807	7,662	9,402
減価償却累計額	0	△3,307	△1,930	△2,662	△3,696
リース資産(純額)	0	3,512	3,877	5,000	5,706
建設仮勘定	6,398	3,391	2,463	2,354	1,131
有形固定資産合計	149,176	162,444	143,561	141,341	127,808
無形固定資産					
のれん	227,759	170,252	144,900	133,050	124,465
その他	103,526	83,510	71,130	72,929	72,680
無形固定資産合計	331,285	253,762	216,030	205,979	197,145
投資その他の資産					
投資有価証券	94,006	62,589	78,448	59,342	51,318
長期貸付金	3,277	3,811	3,988	5,734	3,108
繰延税金資産	10,230	17,909	9,768	14,926	8,167
ファンド運用資産	67,816	8,458	65,880	—	—
その他	54,608	63,204	61,493	66,453	60,318
貸倒引当金	△415	△6,281	△6,785	△8,149	△7,896
投資その他の資産合計	229,522	149,690	212,792	138,306	115,015
固定資産合計	709,983	565,896	572,383	485,626	439,968
資産合計	1,217,172	1,038,253	1,104,528	1,019,160	966,526

(単位:百万円)

区分	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
【負債の部】					
流動負債					
支払手形及び買掛金	83,602	66,604	74,074	68,715	75,330
短期借入金	338,787	97,068	93,933	127,295	92,075
1年内償還予定の社債	35,201	20,300	20,040	240	20,040
未払金	58,453	55,102	39,352	36,628	36,947
未払費用	82,467	65,592	59,816	59,664	62,613
未払法人税等	14,271	15,600	23,892	16,274	8,228
製品保証引当金	10,141	8,875	9,708	8,360	7,336
その他の引当金	133	61	2	812	18
その他	21,817	19,899	18,429	14,784	17,806
流動負債合計	644,872	349,101	339,246	332,772	320,393
固定負債					
社債	105,397	130,200	110,360	110,120	90,080
長期借入金	177,371	395,271	437,148	411,132	440,231
繰延税金負債	30,488	28,068	28,766	21,533	29,456
退職給付引当金	10,317	18,744	19,888	18,798	23,922
役員退職慰労引当金	122	130	147	156	140
債務保証損失引当金	452	—	—	—	—
事業整理損失引当金	—	—	—	—	3,205
その他	3,872	5,832	5,842	9,070	11,071
固定負債合計	328,019	578,245	602,151	570,809	598,105
負債合計	972,891	927,346	941,397	903,581	918,498
【純資産の部】					
株主資本					
資本金	48,332	48,332	48,332	48,332	48,332
資本剰余金	73,049	73,049	55,166	54,788	54,788
利益剰余金	115,285	52,124	114,719	113,532	60,197
自己株式	△2,634	△12,874	△4,136	△11,097	△11,249
株主資本合計	234,032	160,631	214,081	205,555	152,067
その他の包括利益累計額(評価・換算差額金等)					
その他有価証券評価差額金	5,334	△2,311	8,020	6,524	3,128
繰延ヘッジ損益	34	△1,330	△438	△758	△1,268
為替換算調整勘定	△6,567	△53,503	△65,991	△95,201	△102,067
在外子会社年金債務調整額	—	—	—	△3,643	△7,090
その他の包括利益累計額(評価・換算差額金等)合計	△1,199	△57,144	△58,409	△93,078	△107,297
少数株主持分	11,448	7,420	7,459	3,102	3,258
純資産合計	244,281	110,907	163,131	115,579	48,028
負債純資産合計	1,217,172	1,038,253	1,104,528	1,019,160	966,526

連結損益計算書

(単位:百万円)

区分	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
売上高	1,128,875	980,803	883,086	847,105	848,548
売上原価	619,371	519,523	474,801	459,420	464,743
売上総利益	509,504	461,280	408,285	387,685	383,805
販売費及び一般管理費	396,678	418,558	347,125	349,306	348,287
営業利益	112,826	42,722	61,160	38,379	35,518
営業外収益					
受取利息	3,202	2,420	1,123	894	931
受取配当金	955	1,007	739	778	803
受取ロイヤリティー	125	352	353	325	40
為替差益	457	5,009	1,367	2,615	162
投資有価証券売却益	—	—	—	—	1,994
持分法による投資利益	—	—	306	574	144
その他	4,269	2,803	2,630	2,993	3,318
営業外収益合計	9,008	11,591	6,518	8,179	7,392
営業外費用					
支払利息	13,905	16,192	12,413	12,744	14,026
持分法による投資損失	1,224	1,704	—	—	—
投資事業組合持分損失	2,893	—	—	—	—
その他	6,500	10,738	9,190	10,599	11,019
営業外費用合計	24,522	28,634	21,603	23,343	25,045
経常利益	97,312	25,679	46,075	23,215	17,865
特別利益					
関係会社株式売却益	312	—	2,536	64	—
固定資産売却益	1,478	—	—	—	—
持分変動利益	1,909	—	—	—	—
事業譲渡益	300	—	47,674	2,696	—
投資有価証券売却益	112	34	717	950	322
負ののれん発生益	—	—	—	2,408	—
その他	—	—	1,059	—	—
特別利益合計	4,111	34	51,986	6,118	322
特別損失					
減損損失	1,093	1,815	1,699	482	15,839
関係会社株式売却損	—	—	107	141	38
投資有価証券売却損	—	1,053	316	3,083	14
投資有価証券評価損	2,211	16,192	3,043	1,054	2,014
段階取得に係る差損	—	—	—	310	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	—	—	311	—
災害による損失	—	—	—	608	—
のれん償却額	—	20,518	1,064	631	1,179
ファンド関連損失	6,940	1,755	499	327	—
事業再構築損	—	—	—	—	3,392
事業整理損失引当金繰入額	—	—	—	—	3,205
貸倒引当金繰入額	—	4,763	—	2,448	—
過年度決算訂正関連費用	—	—	—	—	2,001
その他	—	—	630	—	—
特別損失合計	10,245	46,096	7,358	9,395	27,682
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	91,179	△20,383	90,703	19,938	△9,495
法人税、住民税及び事業税	38,952	32,511	34,546	17,362	16,293
法人税等調整額	△2,203	14	3,455	△1,737	22,989
法人税等合計	36,749	32,525	38,001	15,625	39,282
少数株主損益調整前当期純利益又は少数株主損益調整前当期純損失	—	—	—	4,313	△48,777
少数株主利益又は少数株主損失	△195	△2,347	175	447	208
当期純利益又は当期純損失	54,625	△50,561	52,527	3,866	△48,985

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

区分	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー					
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	91,179	△20,383	90,703	19,938	△9,495
減価償却費	37,497	44,594	43,099	34,188	33,787
減損損失	1,093	1,815	1,699	482	15,839
のれん償却額	7,899	37,881	12,918	12,249	12,283
負ののれん発生益	—	—	—	△2,408	—
退職給付引当金の増減額(△は減少)	893	9,003	2,376	△150	1,445
前払年金費用の増減額(△は増加)	△8,757	△8,853	△814	△1,581	2,051
製品保証引当金の増減額(△は減少)	1,504	366	970	△1,170	△716
受取利息及び受取配当金	△4,157	△3,427	△1,862	△1,671	△1,734
支払利息	13,905	16,192	12,413	12,744	14,026
持分法による投資損益(△は益)	1,224	1,704	△306	△574	△144
持分変動損益(△は益)	△1,909	—	—	—	—
事業譲渡損益(△は益)	—	—	△47,674	△2,696	—
事業整理損失引当金の増減額(△は減少)	—	—	—	—	3,205
関係会社株式売却損益(△は益)	△312	—	△2,429	76	38
投資有価証券評価損益(△は益)	2,211	16,192	3,043	1,054	2,014
売上債権の増減額(△は増加)	△3,959	16,794	△10,663	9,969	△11,681
たな卸資産の増減額(△は増加)	△14,316	6,528	△2,967	△3,452	△9,742
仕入債務の増減額(△は減少)	△9,230	△14,340	13,196	△5,731	6,792
未払金の増減額(△は減少)	15,932	△5,669	△1,385	△3,825	260
未払費用の増減額(△は減少)	△31	△12,618	△1,253	1,565	3,719
ファンド関連貸倒引当金の増減額(△は減少)	—	4,763	—	2,448	—
ファンド関連損失	6,941	1,755	499	327	—
その他	2,325	△1,315	△4,282	3,167	1,025
小計	139,931	90,982	107,281	74,949	62,972
利息及び配当金の受取額	4,114	3,439	1,934	1,708	1,836
利息の支払額	△13,864	△16,139	△12,465	△13,081	△13,990
ファンド資金の流出	—	△4,763	—	△2,448	—
ファンド関連費用の支払額	△802	—	—	—	—
法人税等の支払額	△41,175	△36,655	△20,505	△30,659	△19,929
営業活動によるキャッシュ・フロー	88,204	36,864	76,245	30,469	30,889
投資活動によるキャッシュ・フロー					
定期預金の預入による支出	△3,956	△5,626	△4,729	△4,810	△2,007
定期預金の払戻による収入	6,775	3,440	5,709	5,227	3,719
有価証券の売却による収入	2,357	—	—	—	—
有形固定資産等の取得による支出	△47,953	—	—	—	—
有形固定資産の取得による支出	—	△43,829	△39,498	△20,243	△22,761
有形固定資産の売却による収入	2,306	—	—	—	—
無形固定資産の取得による支出	—	△5,617	△5,400	△9,381	△12,483
投資有価証券の取得による支出	△12,885	△5,332	△4,965	△3,745	△1,076
投資有価証券の売却及び償還による収入	7,293	3,687	3,705	7,756	4,155
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△202,627	△128	△372	△12,328	△6,584
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	△123	△43	—	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	197	—	17,579	201	27
連結子会社株式の追加取得による支出	△8	—	—	—	—
子会社株式の取得による支出	—	△21,379	△1,974	△5,817	△624
連結子会社株式売却による収入	608	—	—	—	—
貸付けによる支出	△9,912	△1,531	△1,907	△3,578	△1
貸付金の回収による収入	1,544	3,073	337	120	2,408
営業譲受による支出	—	—	△6,851	△6,529	—
事業譲渡による収入	—	—	74,402	5,797	—
ファンドへの資金移動	△47,804	△19,012	△57,921	—	—
ファンド資産の資金化	30,000	76,615	—	65,553	—
その他	△39	△203	961	780	△508
投資活動によるキャッシュ・フロー	△274,104	△15,964	△20,967	19,003	△35,735

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

区分	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入金の純増減額(△は減少)	152,797	△218,220	△4,533	△13,980	2,722
長期借入れによる収入	37,097	259,719	95,631	34,501	60,244
長期借入金の返済による支出	△45,064	△33,603	△48,870	△18,908	△63,197
社債の発行による収入	100	45,166	200	—	—
社債の償還による支出	△94	△35,199	△20,300	△20,040	△240
少数株主からの払込みによる収入	1,917	147	—	—	—
自己株式の取得による支出	—	△10,240	—	△10,006	△152
配当金の支払額	△11,893	△10,749	△4,050	△8,099	△4,004
少数株主への配当金の支払額	△88	△114	△171	△40	△22
その他	△371	△658	△552	△787	△1,112
財務活動によるキャッシュ・フロー	134,401	△3,751	17,355	△37,359	△5,761
現金及び現金同等物に係る換算差額	△4,405	△4,435	△2,905	△5,931	△1,220
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△55,904	12,714	69,728	6,182	△11,827
現金及び現金同等物の期首残高	174,802	119,842	132,720	203,013	210,385
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,181	—	477	1,190	103
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△237	△6	—	—	—
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	170	88	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	119,842	132,720	203,013	210,385	198,661

セグメント別連結売上高・営業利益

(単位:百万円)

		2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
医療	売上高	353,269	383,828	350,716	355,322	349,246
	営業費用	254,849	308,394	275,507	283,640	281,058
	営業利益	98,420	75,434	75,209	71,682	68,188
ライフ・産業	売上高	131,446	118,819	114,095	100,808	92,432
	営業費用	124,456	114,059	105,341	92,255	86,993
	営業利益	6,990	4,760	8,754	8,553	5,439
映像	売上高	320,589	224,460	174,924	131,417	128,561
	営業費用	287,503	229,591	171,610	146,436	139,321
	営業利益	33,086	△5,131	3,314	△15,019	△10,760
情報通信	売上高	254,312	152,946	189,354	209,520	229,399
	営業費用	251,311	151,292	184,490	204,278	224,122
	営業利益	3,001	1,654	4,864	5,242	5,277
その他	売上高	69,259	100,750	53,997	50,038	48,910
	営業費用	68,139	107,716	59,000	53,644	56,902
	営業利益	1,120	△6,966	△5,003	△3,606	△7,992
全社・消去	売上高	—	—	—	—	—
	営業費用	29,791	27,029	25,978	28,472	24,634
	営業利益	△29,791	△27,029	△25,978	△28,472	△24,634
連結	売上高	1,128,875	980,803	883,086	847,105	848,548
	営業費用	1,016,049	938,081	821,926	808,726	813,030
	営業利益	112,826	42,722	61,160	38,379	35,518

(注) ※2009年3月期より、「情報通信」に区分していた一部事業を「その他」に組替えて表示しています。

※2010年3月期より、「その他」に区分していた一部事業を「ライフ・産業」に組替えて表示しています。

仕向地別連結売上高

(単位:百万円)

		2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
医療	日本	75,257	76,214	75,064	79,430	80,418
	北米	116,056	140,898	125,912	129,766	121,020
	欧州	119,220	125,130	103,725	93,925	91,933
	アジア・オセアニア	32,193	32,781	34,481	40,182	45,489
	他	10,543	8,805	11,534	12,019	10,386
	合計	353,269	383,828	350,716	355,322	349,246
ライフ・産業	日本	29,590	22,740	34,186	31,114	18,954
	北米	32,488	29,734	27,889	23,011	23,288
	欧州	44,803	41,389	26,879	19,654	20,250
	アジア・オセアニア	21,093	21,122	21,049	21,222	23,675
	他	3,472	3,834	4,092	5,807	6,265
	合計	131,446	118,819	114,095	100,808	92,432
映像	日本	38,410	31,383	27,598	26,087	31,351
	北米	72,234	52,440	41,178	26,280	19,001
	欧州	123,648	78,585	55,003	38,565	40,863
	アジア・オセアニア	75,611	53,342	42,120	31,849	32,787
	他	10,686	8,710	9,025	8,636	4,559
	合計	320,589	224,460	174,924	131,417	128,561
情報通信	日本	241,062	152,946	189,354	209,520	229,399
	北米	3,451	—	—	—	—
	欧州	5,138	—	—	—	—
	アジア・オセアニア	4,654	—	—	—	—
	他	7	—	—	—	—
	合計	254,312	152,946	189,354	209,520	229,399
その他	日本	35,908	63,978	46,961	40,351	38,115
	北米	16,025	14,584	1,097	2,952	1,954
	欧州	10,301	12,790	2,920	2,219	3,103
	アジア・オセアニア	5,322	6,907	2,395	4,040	5,353
	他	1,703	2,491	624	476	385
	合計	69,259	100,750	53,997	50,038	48,910
合計	日本	420,227	347,261	373,163	386,502	398,237
	北米	240,254	237,656	196,076	182,009	165,263
	欧州	303,110	257,894	188,527	154,363	156,149
	アジア・オセアニア	138,873	114,152	100,045	97,293	107,304
	他	26,411	23,840	25,275	26,938	21,595
	合計	1,128,875	980,803	883,086	847,105	848,548

(注) ※2009年3月期より、「情報通信」に区分していた一部事業を「その他」に組替えて表示しています。

※2010年3月期より、「その他」に区分していた一部事業を「ライフ・産業」に組替えて表示しています。

分野別連結売上高

		(単位: 百万円)				
		2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
内視鏡	国内	47,209	44,567	40,904	43,848	43,803
	海外	190,157	168,329	151,044	151,611	147,995
	合計	237,366	212,896	191,948	195,459	191,798
外科・処置具	国内	28,048	31,647	34,160	35,582	36,615
	海外	87,855	139,285	124,608	124,281	120,833
	合計	115,903	170,932	158,768	159,863	157,448
医療事業計	国内	75,257	76,214	75,064	79,430	80,418
	海外	278,012	307,614	275,652	275,892	268,828
	合計	353,269	383,828	350,716	355,322	349,246
ライフサイエンス	国内	22,814	16,331	12,743	10,550	10,560
	海外	55,910	50,877	35,903	33,914	32,090
	合計	78,724	67,208	48,646	44,464	42,650
産業機器	国内	—	—	19,493	20,564	8,394
	海外	—	—	29,664	35,780	41,388
	合計	—	—	49,157	56,344	49,782
ダイアグノスティックシステムズ	国内	6,776	6,409	1,950	—	—
	海外	45,946	45,202	14,342	—	—
	合計	52,722	51,611	16,292	—	—
ライフ・産業計	国内	29,590	22,740	34,186	31,114	18,954
	海外	101,856	96,079	79,909	69,694	73,478
	合計	131,446	118,819	114,095	100,808	92,432
デジタルカメラ	国内	33,843	27,276	24,215	22,330	27,333
	海外	259,723	177,639	134,662	94,534	87,904
	合計	293,566	204,915	158,877	116,864	115,237
その他	国内	4,567	4,107	3,383	3,757	4,018
	海外	22,456	15,438	12,664	10,796	9,306
	合計	27,023	19,545	16,047	14,553	13,324
映像事業計	国内	38,410	31,383	27,598	26,087	31,351
	海外	282,179	193,077	147,326	105,330	97,210
	合計	320,589	224,460	174,924	131,417	128,561
情報通信	国内	241,062	152,946	189,354	209,520	229,399
	海外	13,250	—	—	—	—
	合計	254,312	152,946	189,354	209,520	229,399
その他事業	国内	35,908	63,978	46,961	40,351	38,115
	海外	33,351	36,772	7,036	9,687	10,795
	合計	69,259	100,750	53,997	50,038	48,910
合計	国内	420,227	347,261	373,163	386,502	398,237
	海外	708,648	633,542	509,923	460,603	450,311
	合計	1,128,875	980,803	883,086	847,105	848,548

(注) ※2009年3月期より、「情報通信」に区分していた一部事業を「その他事業」に組替えて表示しています。
 ※2010年3月期より、「ライフサイエンス」に区分していた事業を「ライフサイエンス」と「産業機器」に分けて表示しています。
 ※2010年3月期より、「その他事業」に区分していた一部事業を「産業機器」に組替えて表示しています。
 ※2010年3月期(2009年8月3日付)で、ダイアグノスティックシステムズ(分析機)事業を事業譲渡しています。

オリンパスグループ一覽

2012年3月31日現在

合計208社(子会社198社および関連会社10社)

主要拠点	子会社・関係会社	
オリンパス株式会社 オリンパスメディカルシステムズ株式会社 オリンパスイメージング株式会社 オリンパスビジネスクリエイツ株式会社 〒163-0914 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス TEL: (03) 3340-2111 FAX: (03) 3340-2062 http://www.olympus.co.jp/jp/	【国内】 オリンパスメディカルシステムズ株式会社 (東京) 医療用内視鏡等医療機器の製造販売 オリンパスイメージング株式会社 (東京) デジタルカメラ・録音機等の製造販売 長野オリンパス株式会社 (長野) 工業用ビデオスコープの開発・製造・修理、カメラ交換 レンズ等映像関連製品および内視鏡等医療関連製品 の製造 会津オリンパス株式会社 (福島) 医療用内視鏡および周辺機器の開発・製造 青森オリンパス株式会社 (青森) 医療用内視鏡関連製品(医療用処置具製品)の生産 白河オリンパス株式会社 (福島) 医療用内視鏡システムの開発・製造 オリンパスシステムズ株式会社 (東京) 情報システムサービスおよびコンサルティング、各種 業務ソリューションサービスの提供 オリンパスソフトウェアテクノロジー株式会社 (東京) オリンパス製品に関するソフトウェアの開発 オリンパスロジテックス株式会社 (神奈川) 物流拠点 オリンパスリース株式会社 (東京) 情報関連機器、事務用機器、各種機械設備等のリー スおよび割賦販売業務 株式会社オリンパスエンジニアリング (東京) ライフサイエンス・工業分野機器の開発・製造 オリンパス知的財産サービス株式会社 (東京) 知的財産権に関する調査、管理および外国出願業務 ITX株式会社 (東京) テレコム事業を中心とした情報通信サービス事業	オリンパスビジネスクリエイツ株式会社 (東京) 新規事業の探索および開発、ならびに育成子会社の 経営管理 オリンパスメディカルサイエンス販売株式会社 (東京) 光学機器・医療機器等の販売・サービス オリンパステルモバイオマテリアル株式会社 (東京) セラミック人工骨・コラーゲンなどの生体材料および 再生医療に関する研究開発、ならびに製造、販売 オリンパスデジタルシステムデザイン株式会社 (東京) 先進デジタルシステム設計技術の研究開発 オリンパスサポートメイト株式会社 (東京) 清掃業務およびオリンパスグループ内の障がい者雇 用促進業務 オリンパスメモリーワークス株式会社 (東京) ネットワーク関連商品・サービスの企画・制作・運営・ 販売 (その他41社)

※当社は、情報通信事業を日本産業パートナーズ株式会社へ譲渡することを2012年8月24日に
決議しました。本件譲渡は2012年9月28日を予定しています。

【海外】

Olympus Corporation of the Americas

(米国、ペンシルバニア)
アメリカ、カナダおよびラテンアメリカにおける地域統括会社

Olympus America Inc.

(米国、ペンシルバニア)
アメリカ市場における本社機能

Olympus Imaging America Inc.

(米国、ペンシルバニア)
アメリカ市場における映像関連製品の販売、サービス受付

Olympus Latin America, Inc.

(米国、フロリダ)
中南米市場における医療用内視鏡および顕微鏡の販売、サービス受付

Gyrus ACMI, Inc.

(米国、マサチューセッツ)
医療器具の開発、製造および販売

Olympus NDT Inc.

(米国、マサチューセッツ)
米国における超音波・渦流探傷機器の本社機能、販売

Olympus Canada Inc.

(カナダ、オンタリオ)
カナダ市場における全分野製品の販売（映像関連製品、超音波・渦流探傷機器除く）

Olympus NDT Canada Inc.

(カナダ、ケベック)
超音波・渦流探傷の高機能機器とシステムの製造と保守サービス

Olympus Europa Holding GmbH

(ドイツ、ハンブルク)
欧州における地域統括会社、全分野製品のマーケティング、販売

Olympus Soft Imaging Solution GmbH

(ドイツ、ミュンスター)
顕微鏡システムの開発、製造および販売

Olympus Deutschland GmbH

(ドイツ、ハンブルク)
ドイツ市場における全分野製品の販売

Olympus Winter & Ibe GmbH

(ドイツ、ハンブルク)
医用硬性鏡の開発、製造および販売

KeyMed (Medical & Industrial Equipment) Ltd.

(英国、エセックス)
全分野製品の販売、医療機器、工業用内視鏡および関連製品の開発、製造

Olympus France S.A.S.

(フランス、ラングス)
フランス市場における全分野製品の販売

Olympus Moscow Limited Liability Company

(ロシア、モスクワ)
ロシアとその他のCIS諸国における全分野製品の販売およびデジタルカメラ、医療用内視鏡の修理サービス

Olympus Corporation of Asia Pacific Limited

(香港)
アジア、オセアニア、インドにおける地域統括会社

Olympus Hong Kong and China Limited

(香港)
香港地域における映像および医療関連製品のマーケティング

Olympus (Shenzhen) Industrial Ltd.

(中国、深圳)
映像関連製品の製造

Olympus (China) Co., Ltd.

(中国、北京)
中国における統括会社、MIS事業部 工業用内視鏡部門

Olympus Imaging China Co., Ltd.

(中国、上海)
中国における映像関連製品の販売、マーケティング

Olympus (Beijing) Industry & Technology Limited

(中国、北京)
映像関連商品の製造、販売

Olympus (Guangzhou) Industrial Co., Ltd.

(中国、広州)
映像関連製品の製造

Olympus (Beijing) Sales & Service Co., Ltd.

(中国、北京)
中国における医療機器の販売、サービス受付

Olympus Trading (Shanghai) Limited

(中国、上海)
中国における物流センター、医療機器アフターサービス拠点

Olympus Korea Co., Ltd.

(韓国、ソウル)
韓国における映像関連製品、医療用内視鏡の販売

Olympus Singapore Pte. Ltd.

(シンガポール)
アセアン地域およびインド、パキスタンなどにおける医療用内視鏡、工業用内視鏡、顕微鏡の販売

Olympus Imaging Singapore Pte. Ltd.

(シンガポール)
シンガポールにおける映像関連製品の販売、サービス受付

Olympus (Malaysia) Sdn. Bhd.

(マレーシア、クアラルンプール)
マレーシアにおける映像関連製品の販売、サービス受付

Olympus (Thailand) Co., Ltd.

(タイ、バンコク)
タイにおける内視鏡の輸入、販売、サービス受付

Olympus Medical Systems Vietnam Co., Ltd.

(ベトナム、ハノイ)
ベトナムにおける医療内視鏡関連製品のサービス受付

Olympus Medical Systems India Private Limited

(インド、ハリヤーナー)
インドにおける医療機器のマーケティング、販売、サービス受付

Olympus Imaging India Private Limited

(インド、ムンバイ)
インドにおけるデジタルカメラやICレコーダーなどのマーケティング、修理サービス

Olympus Australia Pty Ltd.

(オーストラリア、ビクトリア)
オーストラリア、ニュージーランド、パプアニューギニア、タヒチ島、および南太平洋地域における医療用、工業用内視鏡、顕微鏡、超音波・渦流探傷機器の販売、サービス受付

Olympus Imaging Australia Pty Ltd.

(オーストラリア、ニューサウスウェールズ)
オーストラリア、ニュージーランド、パプアニューギニア、タヒチ島、および南太平洋地域における映像関連製品の販売、サービス受付

(その他119社)

インベスター・インフォメーション

2012年3月31日現在

株主名簿管理人: 三井住友信託銀行株式会社

東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

米国預託証券(ADR)の預託および名義書換代理人:

The Bank of New York Mellon

101 Barclay Street, New York, NY 10286, U.S.A.

Tel:+1-201-680-6825 U.S. toll free:888-269-2377(888-BNY-ADRS)

<http://www.adrbnymellon.com>

比 率(ADR:ORD): 1:1

取引所: OTC(Over-the-Counter)

ティッカーシンボル: OCPNY

CUSIP: 68163W109

上場証券取引所: 東京証券取引所

発行済株式総数: 271,283,608株

株主数: 45,621名

大株主	所有株式数 (千株)	所有株式数の割合 (%)
日本生命保険相互会社	13,286	4.89
株式会社三菱東京UFJ銀行	13,286	4.89
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,071	3.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(住友信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	9,004	3.31
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,448	3.11
株式会社三井住友銀行	8,350	3.07
Morgan Stanley Private Bank, National Association PB Client Custody	6,941	2.55
テルモ株式会社	5,581	2.05
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	4,966	1.83
株式会社八十二銀行	4,136	1.52

所有者別状況	株主数 (名)	所有株式数 (千株)	所有株式数の割合 (%)
金融機関	46	106,337	39.25
金融商品取引業者	57	8,195	3.02
その他の法人	406	23,240	8.58
個人その他	40,198	37,362	13.79
外国法人等	471	95,809	35.36
合計	41,178	270,944	100.00

1単位(100株)以上の所有者別状況となります。

見通しに関する注意事項

本アニュアル・レポートのうち、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。

