



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。

※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、見えにくい変化が易く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。

#### 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<sup>※1</sup>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ことが必要です。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。

## 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ました。

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に生まれ変わります。

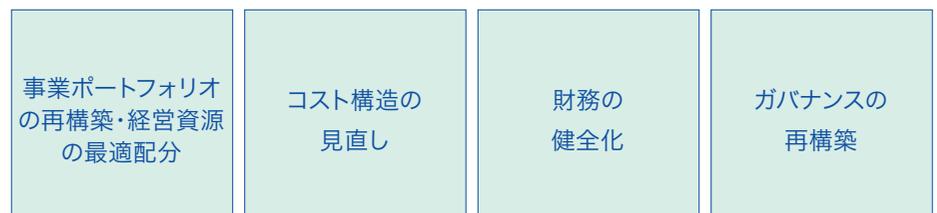
第2に、コスト構造を徹底的に見直し、利益ある成長を目指します。

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



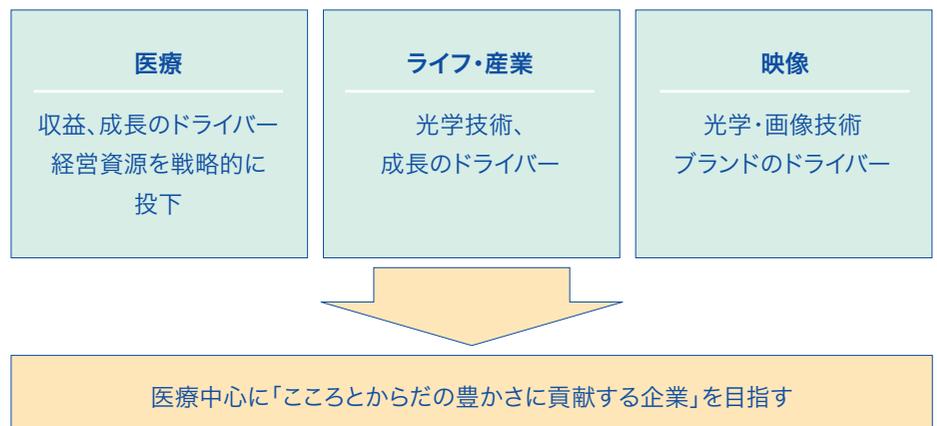
## Q4

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。

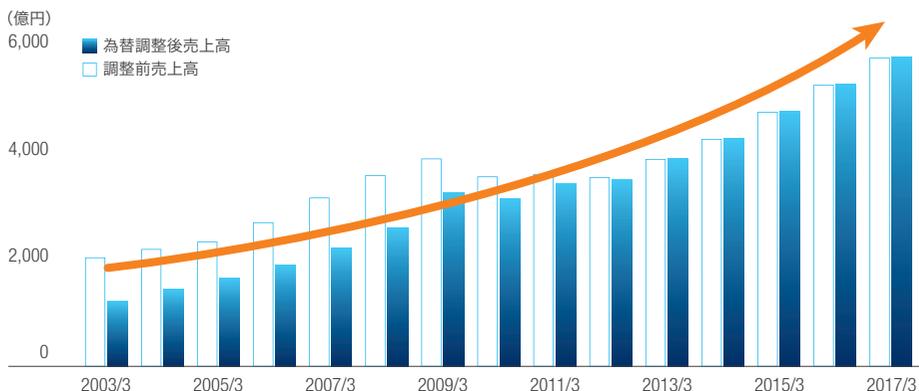
医療事業の基本方針は3つ、まず、世界シェア70%を超える消化器内視鏡分野は、さらなる基盤強化を進め、高シェアを確保しつつ、年平均9%の成長を狙います。2つ目、外科分野は、成長ドライバーとして、年平均14%の成長を狙います。3つ目は、成長著しい新興国市場での売上拡大であり、年平均23%と高成長を目指します。(⇒3つの基本方針の戦略詳細は、医療事業の概況P.45参照)

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えます。



### 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

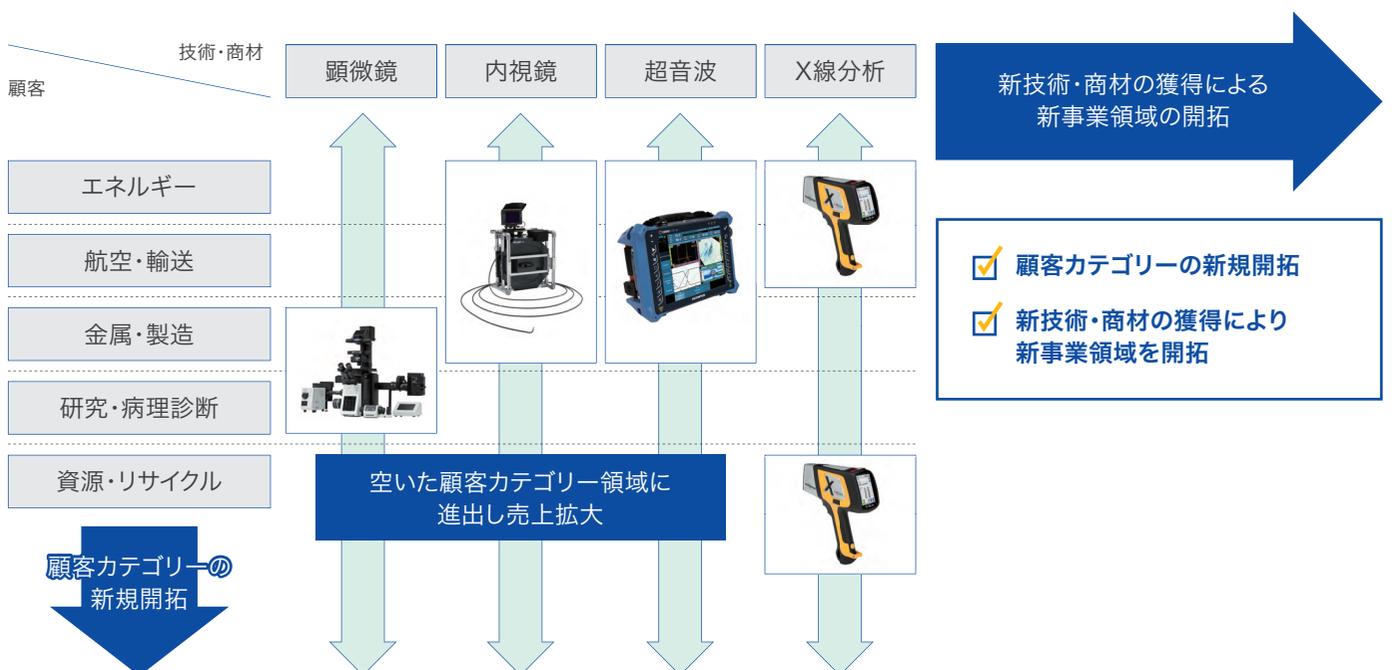
ライフ分野の収益改善と産業機器分野のプロダクトポートフォリオ拡大により、年平均5%の売上成長と、21%の営業利益成長を目指します。

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。

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

**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。



## 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て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

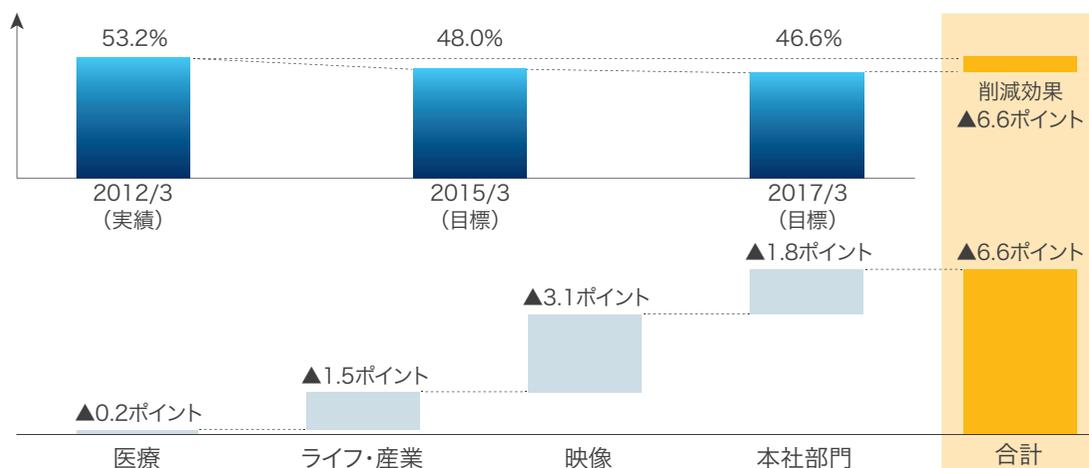
基本戦略の2つ目のコスト構造の見直しについて、具体的に教えてください。以前打ち出した「Cost Cutting 20」とは、何が異なるのでしょうか。

**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

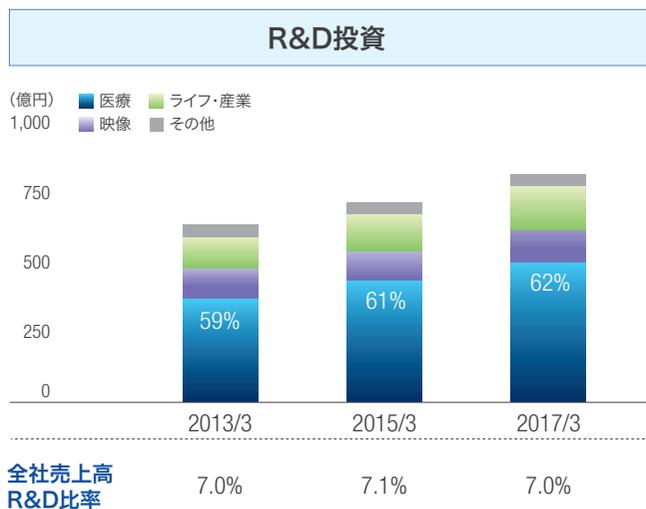
>>> 現在の状況と目標水準

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。

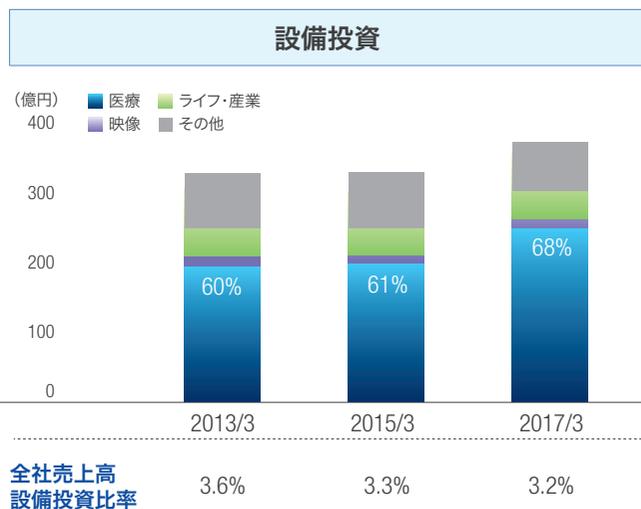
5年後の2017年3月期末の自己資本比率は30%以上を目標としていますが、そのための取り組みの一つが、遊休固定資産等の早期売却や在庫など棚卸資産の圧縮等による資産のスリム化です。加えて、事業から創出されるキャッシュを有利子負債の返済に回します。これにより、有利子負債は2017年3月期までに、ほぼ半減の約3,000億円規模になります。

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



## 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。

### >>> 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。

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み達成できるかが、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みれば、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