

# Responsibility



代表取締役社長執行役員  
筈 宏行

やるべきことは明確です。中期ビジョンでコミットした目標にオリンパスグループ一丸となって取り組み、盤石な事業基盤の構築とさらなる成長を実現します。そして、中期ビジョンの先を見据えた戦略にも手を打っていきます。

## 事業構造改革の進捗



## 1. 社長就任から1年間の振り返りと成果について

### ・2013年3月期の振り返り

社長就任初年度となった2013年3月期は、世界経済の不安定さなど厳しい経営環境の中、経営陣の交代などがあったものの、映像事業を除いて順調なスタートを切ることができたと評価しています。

この1年を振り返ってみると、ガバナンス体制の強化を皮切りに、中期ビジョンの発表および実行や、訴訟への対応、希望退職者の募集、ソニー株式会社との業務・資本提携、

情報通信事業の譲渡、特設注意市場銘柄からの解除へ向けた取り組み、東京証券取引所への「内部管理体制確認書」の提出とその検証・審査と、本当に色々なことがありました。期が変わり、2013年6月に特設注意市場銘柄への指定は解除されたわけですが、この指定の解除こそ、「新生オリンパス」として経営改革の姿を社会に認めてもらえる大きな節目の一つだと考えています。

### ・中期ビジョンの進捗と成果

2012年6月に発表した中期ビジョンについて、この1年間の進捗とその成果を、私なりの評価を交えてご説明します。

この1年間、コミットしたことは必ずやり切るという覚悟を持って取り組みました。まず、当社の収益ドライバーとして位置づけた医療事業は、消化器内視鏡および外科内視鏡の大型新製品を計画どおり全世界で投入し、グループの業績を牽引しました。当初計画から上方修正した数値を達成するなど、想定を上回る順調なスタートを切ることができたといえます。

一方、ライフ・産業事業では厳しい経営環境下、残念ながら収益面において課題を残す結果となりました。しかし

ながら、前期に営業損失を計上したライフサイエンス分野では、生産構造改革による収益改善を進めた結果、2013年3月期に黒字転換しました。成長ドライバーである産業分野では、既存領域で確立した当社の競争力を活かして新たな事業領域の開拓を進め、そこに新製品を投入していくことで収益規模を拡大していく考えです。今後は、一層強固な収益構造を構築するためにも、当事業が誇る世界トップシェアの生物用顕微鏡や工業用顕微鏡・工業用内視鏡などを活かした事業構造、収益構造を追求し、早期の業績改善を図ります。コスト構造についても改めて徹底的に見直し、新たに立ち

■ ガバナンス強化・改善施策 ■ 事業ポートフォリオの再構築、財務健全化施策

2013年1月

東京証券取引所へ「内部管理体制確認書」を提出

2013年2月

ソニー株式会社より500億円の払込完了

2013年6月

東京証券取引所より「特設注意市場銘柄」の指定を解除

### 主な取り組みの進捗と成果

従業員を2012年3月末比で約6,000人*減少	製造拠点を再編(全世界30拠点を22拠点へ集約)
子会社・関係会社約30社を清算・売却	有利子負債を2012年3月末比で820億円圧縮

\* 正社員・パートタイマーの合計



上げた専門チームのもと、間接部門のコスト削減を中心に全社費用の早期改善を図る考えです。

映像事業については、3期連続で100億円を超える営業損失の計上という、大変不本意な結果となり、経営として現状を重く受け止めています。当然ながら、取締役会ではさまざま

な議論が交わされました。数値目標だけではなく、技術のみの蓄積など、あらゆる内容を検討した結果が、2013年5月の決算で発表した再建策です。低価格機種のコンパクトカメラの開発を中止し、事業規模を大幅に縮小させることで在庫リスクも含めた事業上のリスクを大きく抑制し、規模に見合った費用構造を構築します。まずは2014年3月期のブレークイーブン実現を当面の目標とし、中長期的には黒字を確保できる体質へと変革していきます。

非事業ドメインの整理については、情報通信事業の売却をはじめとして、想定以上のスピードで清算・売却を進めました。財務の健全化についても、2013年3月期末時点で自己資本比率を15%台まで改善させることができました。今後は中長期目標として掲げた30%台を目指すとともに、復配をはじめとする株主還元策についても早期に実現したいと考えています。

## 2. オリンパスの成長戦略

### 中期ビジョンの確実な達成と、その先を見据えた医療事業のさらなる成長を目指して

当社がステークホルダーの皆さまからの信頼を回復するために取り組むべき施策が中期ビジョンです。まずは、この中期ビジョンで掲げた施策を着実に実行し、今後4年間で目標を確実に達成することが大切です。しかし、問題はその先にあると考えています。収益の柱となる医療事業の成長を中期ビジョン以降も引き続き加速させていくためには、さらに

踏み込んだ戦略を立てる必要があります。この点は今後の最重要課題として慎重かつスピード感をもって検討を重ねていきますが、そのためには、急速に変化する事業環境や当社グループを取り巻く不透明な経営環境においても安定的かつ機動的に成長投資を行うことができる十分な財務基盤を確立する必要があります。

#### • グローバルで戦える財務基盤の構築

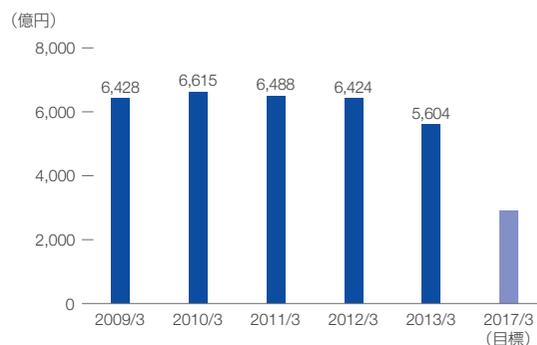
事業基盤の強化に加えて、事業の成長と切り離すことのできない「財務的な信用力の早期回復」は大きな経営課題の

一つです。この課題認識のもと、2013年3月期は非事業ドメインの整理・売却やソニー株式会社との資本提携に加え、

## 自己資本／自己資本比率



## 有利子負債



有利子負債の圧縮を進めた結果、2012年3月期末に4.6%だった自己資本比率は、2013年3月期末には15.5%まで回復しました。短期的な目標としていた10%の水準を予定どおり超えるなど、当社の財務体質は徐々に改善しつつありますが、グローバルに展開する他の医療機器メーカーと比較すると決して十分な水準とはいえません。

また医療事業は、その特性から、製品開発から製品化までに認可等もあり相当な時間と開発費用を要します。当社のビジネスは単に製品を売るだけではなく、人命に関わる機器ゆえに求められる信頼性やその後のサポート・メンテナンス

体制、新製品の継続供給とトレーニング体制の維持等を長期的に支えられる財務基盤と、それを裏付ける信用力が極めて重要となります。2013年7月、当社は成長分野である医療事業において、今後3年間の設備投資・研究開発資金等を確保するため、海外市場において新株式発行および自己株式の処分により1,126億円の資金調達を行いました。現時点で医療事業を強化するための財務基盤をしっかりと確立し、将来を見据えた投資を行うことで、中期ビジョンの確実な達成だけでなく、さらにその先の成長を取り込むことができるようになったと考えています。

資金調達の主な用途	金額
消化器内視鏡等の主要製造拠点(東北3工場)への設備投資	197億円
医療事業における研究開発資金	540億円
医療事業の新製品を中心とした販売促進費	240億円
その他	149億円
合計	1,126億円



• 医療事業の持続的な成長を目指して

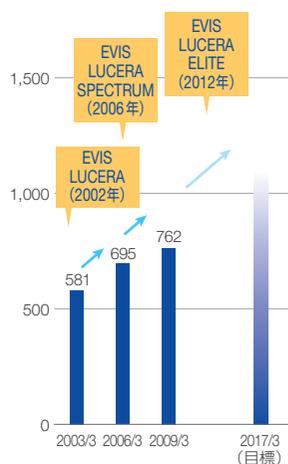
医療事業は、これまでも当社の収益ドライバーとして成長を牽引してきました。グローバルに医療コスト削減、社会保障費の抑制が急務となっている状況下、当社グループが提供する早期診断・早期治療という価値は、ますます大きな役割

を果たすことができると考えています。当社グループ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、世界でも屈指のメーカーです。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たな診断方法を同時に開発できるという、極めて優位なポジションにあります。この強みを最大限に活用し、さらなる事業拡大を図ります。そのためには、内視鏡スコープのラインナップ拡充や次世代内視鏡システムの研究開発、手術室イメージング領域およびエネルギーデバイス領域における研究開発、処置具の製品ラインナップ拡充など、将来の成長を見据えて積極的に開発投資を実行していく考えです。

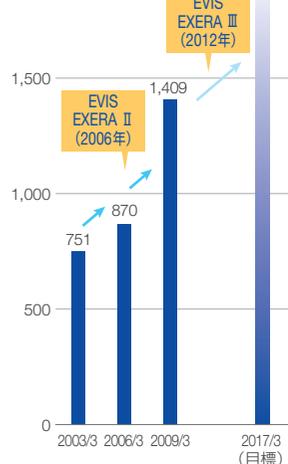
収益性の高い消化器内視鏡分野では、当社は世界シェア7割を超える圧倒的なシェアを誇っていますが、事業基盤をさらに強化し、持続的な競争優位性の確立を図ります。2013年3月期には、日本・北米・欧州の先進国市場を中心に今後の収益拡大のドライバーとなる内視鏡の新製品を投

新製品投入後の医療事業の売上成長実績と目標

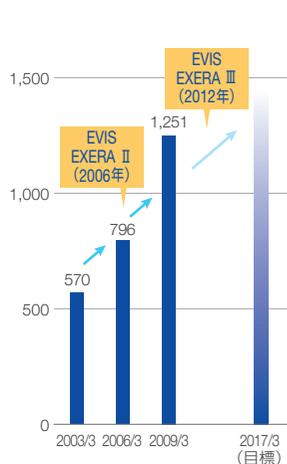
日本  
(億円)



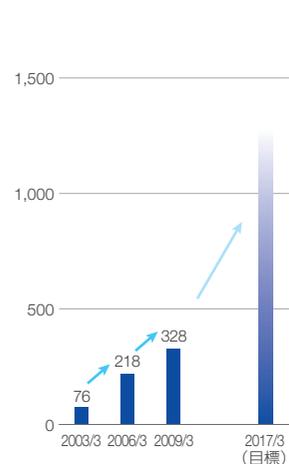
北米  
(億円)



欧州  
(億円)



アジア・オセアニア  
(億円)



入しました。今後の事業拡大と将来のさらなる成長を見据えて、生産能力を高めることは不可欠だと考えていますので、主力の製造拠点である日本の3工場に、今後3年間で約200億円の投資を行うことも決定しました。また、中国を中心にトレーニングセンターを設立し、成長著しい新興国において内視鏡医の育成と手技の普及を加速していくことで、内視鏡市場の開拓を進めていきます。

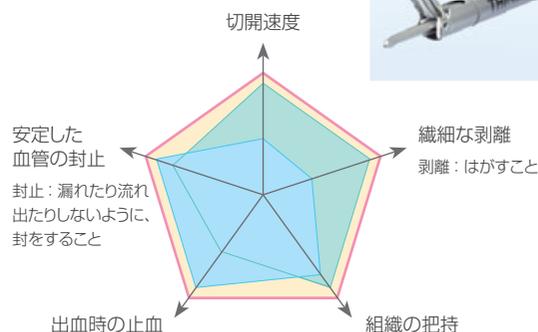
特に成長を牽引すると考えている事業分野が、外科・処置具分野です。この分野では、まずは販売体制の充実を図ります。新興国市場はもちろんのこと、先進国市場においても、市場の特性や規模に合わせた販売体制を構築していきます。販売体制を整備すれば、それに応じて販売を拡大することができる商品があると考えていますが、これまではあまり手をつけられていない状態でした。その上で、外科・処置具の分野で新規の製品開発や技術開発を強化したいと考えています。エネルギーデバイスの新製品「THUNDERBEAT (サンダービート)」を外科分野の柱に育てていくことに加えて、例えば、耳鼻咽喉科事業の拡大の加速や、「THUNDERBEAT」の差別化技術を活かした整形事業等の拡大を図りたいと考えています。

#### • ステークホルダーの皆さまに向けて

中期ビジョンを確実に達成することはもちろん、当社グループの将来の成長を見据えて戦略的に布石を打っていくことが、私たち経営陣に課せられた次の課題であり、使命だと認識しています。今回の公募増資による1,126億円の資金調達では、私を含む経営陣は世界中の多くの機関投資家の皆さまを訪問し、医療事業の成長戦略を説明させていただきました。改めて実感したことは、私たちは「結果を出す責任」を負っているのだという、当たり前ながらも大切な事実です。多くの機関投資家の皆さまからは、さまざまな厳しいご意見も頂戴

#### THUNDERBEAT (サンダービート) の特長 (イメージ図)

- サンダービート
- 超音波デバイスの特長
- 高周波デバイス (パイポラ型) の特長



その他に、2013年4月に設立したソニー株式会社との医療事業の合併会社で展開する3D・4Kを使った外科内視鏡関連の事業についても早期に成果を出し、3年から10年先を見た事業拡大にも手を打っていきたいと思います。さらには外科分野の周辺領域への事業展開についても考えていきたいですし、場合によってはM&Aも選択肢の一つとして考えたいと思っています。

しました。結果的には、募集を上回る申し込みをいただいたことから、私たちの対応や成長戦略が期待できると評価されたのだと感じています。社長として、これまで感じたことのないほどの大きな責任を強く感じていますが、必ず皆さまの期待に応える結果を出し、成果をお見せしたいと思っています。

代表取締役社長執行役員  
笹 宏行

笹 宏行