

What's the new **OLYMPUS**?

アニュアルレポート 2013

OLYMPUS[®]

Your Vision, Our Future

It's the new OLYMPUS.

当社は、新しいオリンパスの創生に向けて、一步を踏み出しました。

「新生オリンパス」とは何か。

本アニュアルレポートは、ステークホルダーとの対話や

経営からのメッセージを通して、この問いかけに答えていきます。

Contents

▶ [How has OLYMPUS changed?] 1

～オリンパスはどう変わったのか～

- 2 新しいオリンパス創生への軌跡
- 6 経営理念／経営方針／オリンパスのキーテクノロジー
- 8 経営体制

▶ [What direction does the new OLYMPUS need to take?] 11

～さらなる成長の方向性～

- 12 すべてのステークホルダーの皆さまへ
- 14 中期ビジョン（中期経営計画）
- 16 社長メッセージ
- 22 新しいオリンパスの創生と成長に向けて ～アナリストとの対話～

▶ [How will OLYMPUS prepare for future growth?] 27

～成長に向けた課題と取り組み～

- 28 At a Glance
- 30 事業概況
- 30 医療事業
- 34 ビジネスフォーカス
- 38 ライフ・産業事業
- 42 映像事業
- 46 知的財産

▶ [How can OLYMPUS increase corporate value?] 47

～企業価値創造に向けて～

- 48 コーポレート・ガバナンス
- 51 社外取締役（報酬委員会委員長）からのコメント
- 52 オリンパスのCSR

財務セクション 57

- | | |
|------------------------------------|----------------|
| 58 財務ハイライト | 66 連結財務諸表 |
| 60 経営成績、財政状態および
キャッシュ・フローの状況の分析 | 74 データ集 |
| 63 リスク情報 | 76 オリンパスグループ一覧 |
| | 78 会社情報 |

見直しに関する記述についての注意事項

本アニュアルレポートのうち、業績見直し等は、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実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。



How has OLYMPUS changed?

～オリンパスはどう変わったのか～

当社は、2011年に発覚した過去の損失計上の先送り等に係る一連の問題を真摯に受け止め、企業再生に向けた再発防止対策に取り組んできました。ここでは、ステークホルダーの皆さまから再び信頼いただける会社となるため、グループ丸となって取り組んでいる施策とその概要をお伝えします。

Review

過去の損失計上先送りについて

当社は、1990年代に金融資産の運用により多額の含み損を生じさせ、これを連結対象外の複数のファンドを利用するなどの方法で計上を先送りしていました。さらに、企業買収の手数料等を過大に支払い、その支払額をファンドに送金して損失を埋めるとともに、財務諸表上は「のれん」の償却等を通じて含み損の解消を図りました。その結果、不適切な会計処理を長期間にわたって継続していました。

明らかになった問題点

1. 経営トップに権限が集中

取締役の人事権、報酬決定権を社長が握っており、経営トップに権限が集中していたため、経営トップに対する監視機能が働いていませんでした。

2. 取締役会の監督機能の不全

社内外の取締役を社長が人選しており、経営に対する監督機能が働いていませんでした。

3. コンプライアンス意識の低い社内風土

社内手続の軽視、独立性のない内部統制部門など、社内全体においてコーポレート・ガバナンスに問題があり、コンプライアンス意識が希薄な状態となっていました。

4. 不十分な情報開示体制

社内における情報開示体制が整備されておらず、経営トップの判断により開示の有無が判断されていました。その結果、投資家に対する情報開示が不十分となっていました。

再発防止に向けた方策

第三者委員会の調査報告書で指摘された問題点と再発防止に向けた提言、および経営改革委員会の助言も得るなどし、社内検討チームにおいて以下の再発防止策をまとめました。

1. コーポレート・ガバナンス体制の強化

- 執行と監督の明確な分離
- 執行機関に対する監督機能の権限・機能強化
- 社外取締役および監査役の選定の公平性確保およびその役割・機能の拡大
- 積極的な情報開示

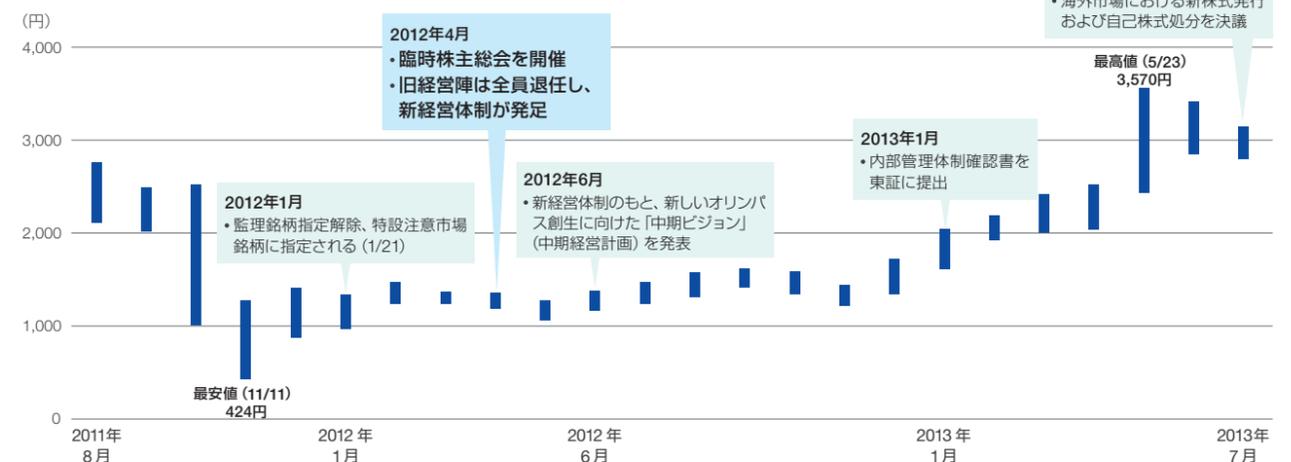
2. 内部統制システムの整備

- 社内けん制体制の整備
- 事業投資案件、子会社・関係会社の適切な管理
- 不正防止に向けた人事面での改善
- 内部監査の拡充

3. コンプライアンス体制の見直し

- 経営陣のコンプライアンスに対する意識改革および説明責任の明確化
- コンプライアンスの推進をいっそう強化する体制の整備
- コンプライアンス意識の醸成・徹底
- 内部通報制度の拡充

問題発覚前後から現在までの当社株価の推移



2011年11月に過去の損失計上先送り問題が発覚したことと期を同じくして、当社株価は最安値424円まで下落しました。その後、第三者委員会の提言・助言を得るなどし、再発防止策を取りまとめるとともに、既存体制の一新や各種施策を推し進め、2013年1月には内部管理体制確認書を東証に提出しました。審査期間中ではあったものの、当社株価は2013年5月には問題発覚以前の水準まで回復しています。

なお、問題発覚直後のセルサイド・アナリストのカバレッジは1社のみになっていましたが、2013年7月現在、11社まで回復しています。



Reborn

— 新しいオリンパスの創生 —

過去の損失計上先送りについて

当社は、1990年代に金融資産の運用により多額の含み損を生じさせ、これを連結対象外の複数のファンドを利用するなどの方法で計上を先送りしていました。さらに、企業買収の手数料等を過大に支払い、その支払額をファンドに送金して損失を埋めるとともに、財務諸表上は「のれん」の償却等を通じて含み損の解消を図りました。その結果、不適切な会計処理を長期間にわたって継続していました。

明らかになった問題点

1. 経営トップに権限が集中

取締役の人事権、報酬決定権を社長が握っており、経営トップに権限が集中していたため、経営トップに対する監視機能が働いていませんでした。

2. 取締役会の監督機能の不全

社内外の取締役を社長が人選しており、経営に対する監督機能が働いていませんでした。

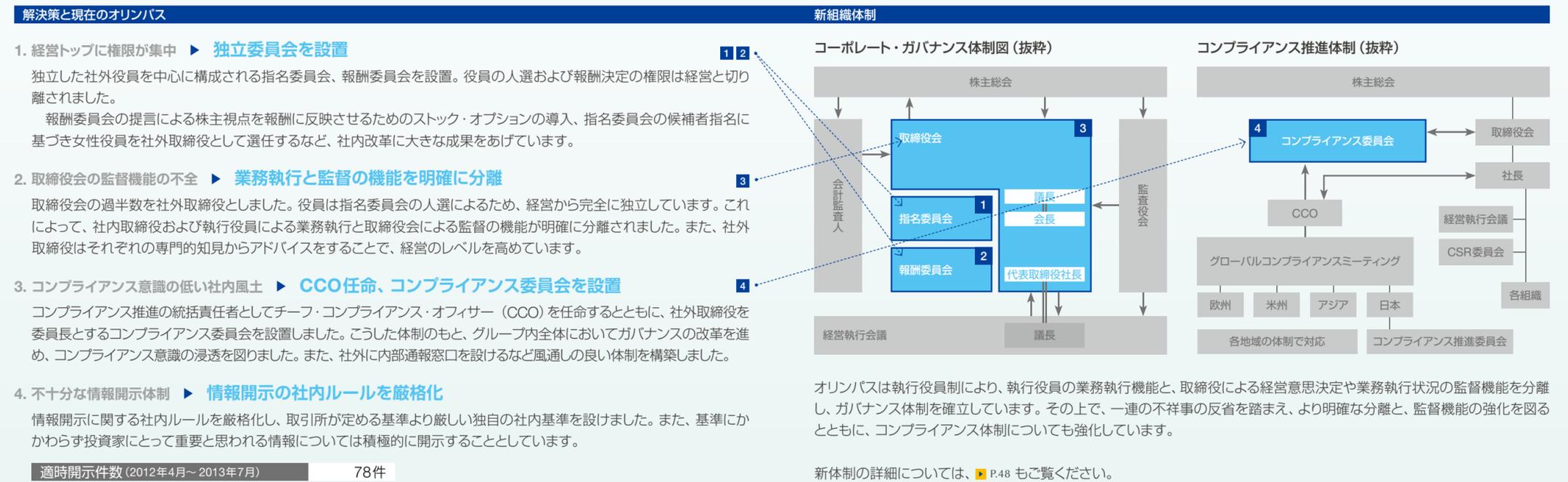
3. コンプライアンス意識の低い社内風土

社内手続の軽視、独立性のない内部統制部門など、社内全体においてコーポレート・ガバナンスに問題があり、コンプライアンス意識が希薄な状態となっていました。

4. 不十分な情報開示体制

社内における情報開示体制が整備されておらず、経営トップの判断により開示の有無が判断されていました。その結果、投資家に対する情報開示が不十分となっていました。

新生オリンパスのコーポレート・ガバナンス



オリンパスは執行役員制により、執行役員の業務執行機能と、取締役による経営意思決定や業務執行状況の監督機能を分離し、ガバナンス体制を確立しています。その上で、一連の不祥事の反省を踏まえ、より明確な分離と、監督機能の強化を図るとともに、コンプライアンス体制についても強化しています。

新体制の詳細については、P.48 もご覧ください。



■ 経営理念／経営方針／オリンパスのキーテクノロジー

経営理念
Social IN



企業と社会の関係を3つの「IN」で確立することを目指します。

オリンパスグループは生活者として社会と融合し、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していきます。

この考え方を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。

Social INは「社会の価値を会社の中に取り入れる(Social Value in the Company)」という意味の造語です。

コンプライアンスコミットメント

経営陣は、このたびの不祥事により、ステークホルダーの皆さまからの信頼を大きく損ない、社会の皆さまへ多大なご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

この反省を踏まえ、経営理念である「Social IN」のもと、改めて経営陣が以下のコミットメントを行います。

オリンパス経営陣は、いかなる時も法令および社会規範に従い、ステークホルダーの皆さまからの信頼の回復と、企業価値の向上に努めてまいります。

社会とともに持続的に発展するため、経営陣自らが法令および社会規範の重みを再認識し、オリンパスグループとして守るべき原則を共有し、正しいことを考え実行できる社風を醸成します。

これに反するような事態が発生したときには、原因究明、再発防止に努め、責任を明確にします。

そのために、さまざまなステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを深め、透明性の高い意思決定を行い、社会に新たな価値を提案するよこびを実感できる組織に変革していきます。

そして、技術、品質、サービスで、社会に価値を提供するという原点に立ち返り、オリンパスグループ社員が一丸となって、人々の健康と幸せな生活の実現に貢献していくことを約束します。

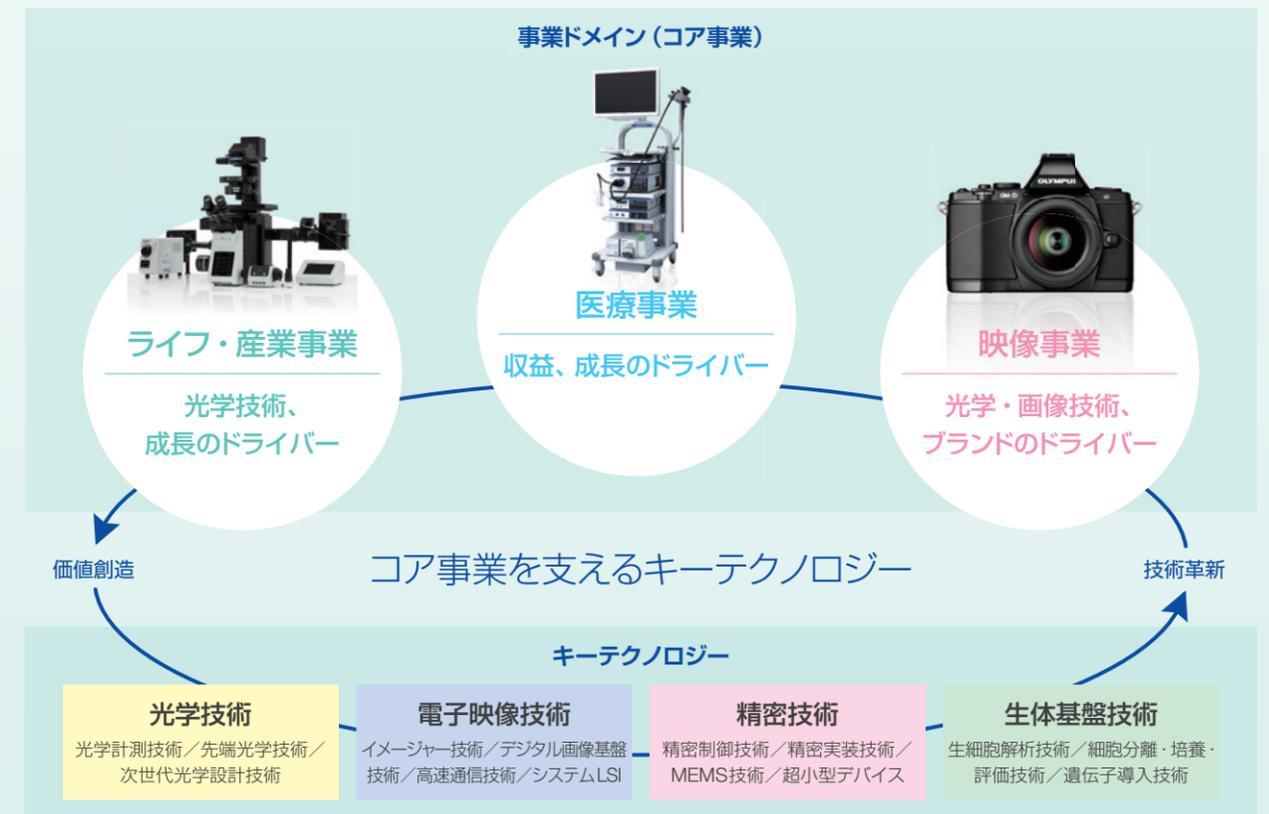
経営方針

新経営体制における経営方針を「原点回帰」、「One Olympus (ワン・オリンパス)」、「利益ある成長」の3方針としました。過去の不祥事を反省し、「原点回帰」をすべての戦略遂行、行動の基本とし、「One Olympus」を掲げ、世界中の社員が価値観・目標を共有して一丸となることで、「利益ある成長」を目指します。

キーテクノロジー

オリンパスは「医療」、「ライフ・産業」、「映像」を事業ドメインとしました。

映像事業で培った最先端の光学・画像技術、ライフ・産業事業で長年にわたって積み上げた光学技術など、オリンパスが強みとする技術力を医療事業を中心に応用することで、オリンパスの成長を支えていきます。そして、これらキーテクノロジーで価値ある製品を創造し、「新生オリンパス」は新たな企業価値創造を目指します。



— 新しいオリンパス創生に向けた誓い —

Recommit

▶ 経営体制



Refocus

— 実効性のある体制確立を目指して —

取締役

A 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
 当社取締役会長(現任)

B 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 4月 当社代表取締役(現任)
 当社社長執行役員(現任)

C 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)
 平成25年 4月 当社オリンパスビジネスクリエイト株式会社担当(現任)

D 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
 平成23年10月 Olympus Europa Holding GmbH 取締役会長
 平成24年 4月 当社取締役(現任)
 当社専務執行役員(現任)
 当社グループ経営統括室長(現任)
 Olympus Corporation of the Americas 取締役会長(現任)
 平成25年 3月 Olympus Europa Holding SE 取締役(現任)

E 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 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)

F 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
 公益社団法人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

G 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
 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)
 平成25年 6月 旭化成株式会社常任相談役(現任)
 <重要な兼職の状況>
 株式会社日本経済新聞社監査役

H 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
 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
 日本CFO協会理事兼長

I 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(現新日鐵住金株式会社) 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ロニクス監査役
 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所属(現任)
 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

J 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)

K 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 日本フーズ・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 ベクタープレイス・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)
 平成24年 8月 ヘイロー・ネットワーク・ジャパン株式会社代表取締役社長(現任)
 <重要な兼職の状況>
 ベクタープレイス・ジャパン株式会社代表取締役社長
 ヘイロー・ネットワーク・ジャパン株式会社代表取締役社長

L 社外取締役

鶴野 恵子 (Keiko Unotoro)

昭和29年10月26日生
 昭和52年 4月 公正取引委員会事務局入局
 平成12年 4月 専修大学大学院非常勤講師(現任)
 平成16年 6月 公正取引委員会事務局 首席審判官
 平成19年 1月 同 経済取引局取引部長
 平成20年 6月 同 官房総括審議官
 平成23年 1月 同 経済取引局長
 平成24年 9月 同 退職
 平成24年11月 大江橋法律事務所アドバイザー(現任)
 平成25年 4月 東洋学園大学現代経営学部教授(現任)
 平成25年 6月 当社取締役(現任)
 <重要な兼職の状況>
 東洋学園大学現代経営学部教授

M 社外取締役

吉田 憲一郎 (Kenichiro Yoshida)

昭和34年10月20日生
 昭和58年 4月 ソニー株式会社入社
 平成10年 6月 同社社長室長
 平成12年 7月 ソニーコミュニケーションネットワーク株式会社(現ソニーエンタテインメント株式会社) 入社
 平成12年 9月 ソネット・エムスリー株式会社(現エムスリー株式会社) 取締役(現任)
 平成17年 4月 ソニーコミュニケーションネットワーク株式会社(現ソニーエンタテインメント株式会社) 代表取締役(現任)
 平成18年 7月 テレビポータルサービス株式会社(現株式会社アクトピラ) 取締役(現任)
 平成19年 6月 ソニー株式会社グループ役員(現任)
 平成25年 6月 当社取締役(現任)
 <重要な兼職の状況>
 ソネットエンタテインメント株式会社代表取締役社長
 エムスリー株式会社取締役
 株式会社アクトピラ取締役

監査役



監査役

齋藤 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
 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



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・ピー・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



What direction does
 the new **OLYMPUS** need to take?

～さらなる成長の方向性～

当社は、「新しいオリンパス創生」に向けて舵を切りました。これまでの問題・課題を認識し、これからも手綱を緩めることなく企業価値創造に努めていきます。ここでは、当期の振り返りや中期ビジョンについてご説明するとともに、これからの未来像についてご紹介します。



新しいオリンパスの創生に向けて、
土台は整いました。
引き続きコーポレート・ガバナンスの
充実を図り、皆さまからの信頼回復と
株主価値向上に向けて、
オリンパスグループ一丸となって、
全力で取り組んでいくこと
をお約束します。

Resolve

— ステークホルダーとの約束 —

この2013年3月で、取締役会長に就任して1年が経ちました。新体制の1年目となった2013年3月期は、社会の基準から見て適正かつ透明性の高い新たなコーポレート・ガバナンス体制の確立に尽力してきました。経営執行と監督機能を明確に分離させた新たな経営体制へ移行し、会社の業務執行全般は社長の笹が統括し、会長である私は取締役会における議長を務める体制としました。取締役会は、独立性の高い社外取締役が過半数を占めることで、管理監督機能が十分に発揮できる環境が確立されました。社外取締役は皆、明確な問題意識と責任感を持った忌憚のない意見を多く表明していますので、経営の監視・監督機能は十分に果たされているものと考えます。取締役会が十分なガバナンス機能を発揮していると評価できる会社になったと思います。

事業に目を向けると、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、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だと思っています。私は会長就任当初より、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した。1年経った今、その評価に間違いはなかったと改めて確信しています。着任以来、社内のさまざまな生産現場に出向き仕事の内容を知り、多くの社員との「タウンミーティング」を国内外で数多く実施してきました。そこで働いている全社員が自分の仕事に誇りを持ち、ものづくりを心から楽しんでいると感じ、オリンパスの未来は明るいとの思いを強く抱きました。こうしたオリンパスが根源的に有する強みや競争力を最大限発揮できる環境を整えることが私の責務だと考えています。ステークホルダーの皆さまや社会から信頼される企業として再び評価をいただけるように、これからも手綱を緩めることなく、オリンパスグループ一同、一步一步着実に日々の実績を積み上げてまいります。

最後に、当社は東京証券取引所より2012年1月21日付で指定を受けていた特設注意市場銘柄から、本年6月11日付で指定を解除されました。ステークホルダーの皆さまには、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを、改めて心よりお詫び申し上げます。今後も内部管理体制の整備・強化を継続するとともに、オリンパスグループ一丸となって業績の向上および信頼の回復に努めてまいります。

引き続き、ステークホルダーの皆さまには、生まれ変わるオリンパスへのより一層のご指導、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2013年8月

取締役会長
木本 泰行

木本泰行

Restart

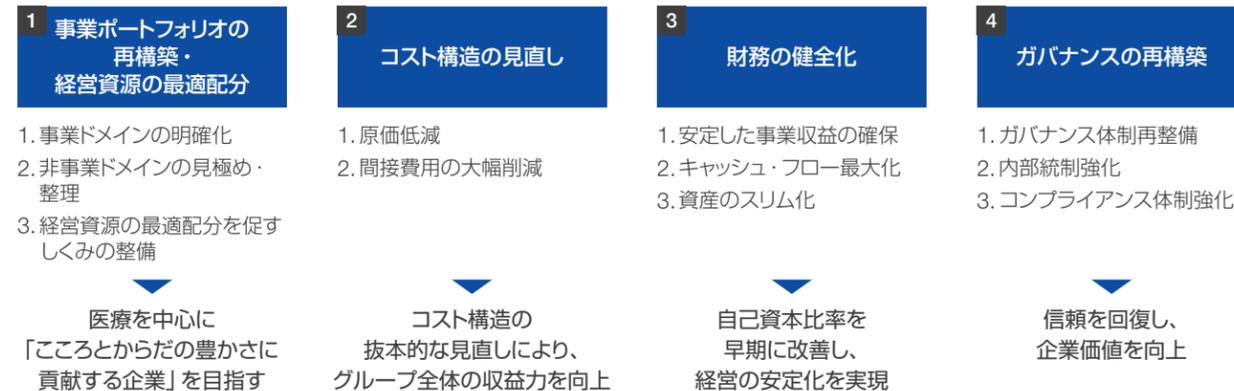
— 新たな企業価値創造に向けて —

当社は2013年3月期を初年度とした5カ年の新中期ビジョンを策定しました。中期ビジョンのスローガンを「原点回帰」とし、オリンパス創業の原点に立ち返り再出発をすることで、ステークホルダーからの信頼を回復し、オリンパスの再生と、新たな企業価値の創造を目指します。

新経営体制の経営方針



経営方針に基づく基本戦略



評価指標と目標水準

評価指標	2012年3月期 (実績)	2013年3月期 (実績)	2017年3月期 (目標水準)
投下資本利益率 (ROIC)	2.7%	2.7%	10%以上
営業利益率	4.2%	4.7%	10%以上
フリー・キャッシュ・フロー (営業CF+投資CF)	△48億円	587億円	700億円以上
自己資本比率	4.6%	15.5%	30%以上

基本戦略遂行の成果を、「投下資本利益率(ROIC)*」、「営業利益率」、「フリー・キャッシュ・フロー」、「自己資本比率」の4つの指標でモニタリングします。

※ 投下資本利益率(ROIC)について
企業が事業に投じた資金が、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ます。当社では、以下の前提により算出しています。
Return (税引き後営業利益) = IC (株主資本+有利子負債)

中期ビジョン1年目の成果と今後の課題

		成果・課題
1 事業ポートフォリオの再構築・経営資源の最適配分	医療事業 P. 30	計画を上回る進捗・業績を達成 ● 消化器内視鏡分野: 「EVIS EXERA III (欧米)」、「EVIS LUCERA ELITE (国内)」など新製品を全世界に投入、収益拡大に貢献 ● 外科分野: 新製品として、外科手術用内視鏡の「VISERA ELITE (欧米)」を投入 ● ソニー株式会社と業務提携し、「ソニー・オリンパスメディカルソリューションズ株式会社」を設立 ● 経営資源の投入: 主要生産拠点の生産能力増強
	ライフ・産業事業 P. 38	マクロ環境の悪化を踏まえた収益強化策を実施 ● 主力モデルの新製品を予定どおり投入 ● フィリピン工場の閉鎖や長野地域の製造拠点統合など、次期以降も見据えた製造拠点の合理化、事業効率向上を図る
	映像事業 P. 42	急激な市場変化への対応と収益構造の抜本改革を実施 ● 商品構成の見直し: ミラーレスなどの高付加価値製品へシフト ● 製造機能の再編 ● 販売管理費の改善施策を実行
	非事業ドメインの整理	計画を上回るスピードで非事業ドメインを整理 ● 情報通信事業を売却 (2012年9月) ● 子会社・関係会社約30社を清算・売却
2	コスト構造の見直し	一定の成果を収めるも間接部門のさらなる合理化の推進が必要 ● 製造拠点再編: 全世界30拠点 → 22拠点へ集約 ● 要員の最適化: 目標を前倒しで進捗 → 約6,000人減少* (正社員・パートタイマーの合計)
3	財務の健全化	経営基盤の安定化に向け前進 ● 資本増強: ソニー株式会社と資本提携 ● 自己資本比率: 5% → 15%台へと改善* ● 有利子負債: 820億円圧縮*
4	ガバナンスの再構築	実効性を伴う体制をさらに強化 ● 監督と執行を明確に分離した経営体制 ● 2013年6月11日付で、「特設注意市場銘柄」の指定解除

※ 2012年3月末比

数値計画

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

(注) 従来の数値は2012年6月8日に発表した中期ビジョンの目標値、修正の数値は2013年5月15日に発表した修正後の目標値です。従来の為替前提はUS\$=¥80、EUR=¥100でしたが、修正後の為替前提はUS\$=¥90、EUR=¥120です。

Responsibility

— 職責を果たし、オリンパスグループを導く —



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。

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

事業構造改革の進捗

■ 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



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

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

・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

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。

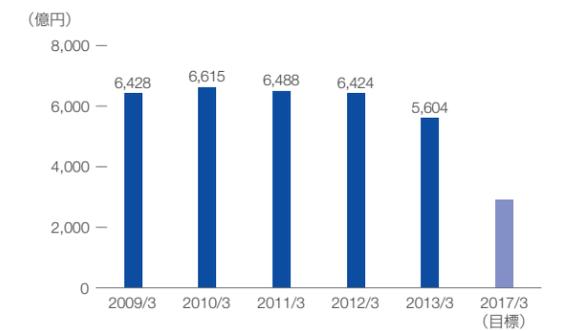
踏み込んだ戦略を立てる必要があります。この点は今後の
 最重要課題として慎重かつスピード感をもって検討を重ね
 ていきますが、そのためには、急速に変化する事業環境や当
 社グループを取り巻く不透明な経営環境においても安定的
 かつ機動的に成長投資を行うことができる十分な財務基盤
 を確立する必要があります。

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、極めて優れた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

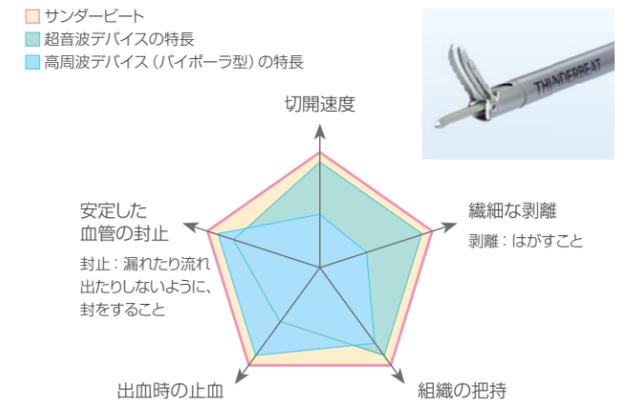
入しました。今後の事業拡大と将来のさらなる成長を見据えて、生産能力を高めることは不可欠だと考えていますので、主力の製造拠点である日本の3工場に、今後3年間で約200億円の投資を行うことも決定しました。また、中国を中心にトレーニングセンターを設立し、成長著しい新興国において内視鏡医の育成と手技の普及を加速していくことで、内視鏡市場の開拓を進めていきます。

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)



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弁会社で展開する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ていると思っています。

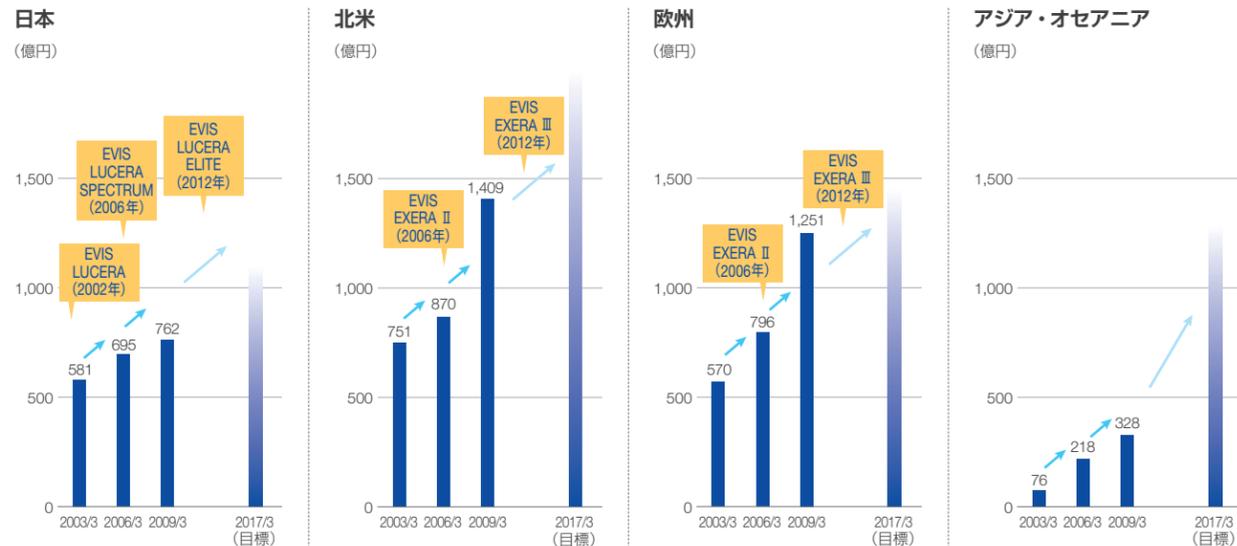
しました。結果的には、募集を上回る申し込みをいただいたことから、私たちの対応や成長戦略が期待できると評価されたのだと感じています。社長として、これまで感じたことのないほどの大きな責任を強く感じていますが、必ず皆さまの期待に応える結果を出し、成果をお見せしたいと思います。

代表取締役社長執行役員

笹 宏行

笹 宏行

新製品投入後の医療事業の売上成長実績と目標



▶ 新しいオリンパスの創生と成長に向けて ~アナリストとの対話~



パークレイズ証券株式会社
中名生 正弘 様

ゴールドマン・サックス証券株式会社
播 俊也 様

代表取締役社長執行役員
笹 宏行

JPモルガン証券株式会社
森山 久史 様

オリンパスは何が変わったのか。一連の問題を経て、オリンパスが取り組むべきことは何か、さらなる成長に向けて何をすべきか。当社に期待することや課題について、当社代表取締役の笹と、長年オリンパスを見ていただいているアナリストの皆さまとの対話を行い、率直なご意見やご提言をいただきました。(2013年6月10日 当社会議室にて実施)

過去の損失計上先送りについて



笹 まず、一昨年に発覚した一連の不祥事では、皆さまには多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを、改めて心よりお詫び申し上げます。

事件が起きた時は正直驚き、会社そのものが今後も存続できるのだろうかと思いました。当時、私は医療部門全体のマーケティング担当の本部長でした。部下には、「オリンパスには、内視鏡に代表される、しっかりとした事業基盤がある。これがなくなることは絶対にない。会社がなくなっても内視鏡がなくなることは絶対にない。とにかく事業の維持を第一に考え、自分たちにできることをやろう」と言って皆をまとめました。

実は開発や製造部門の人間は比較的落ち着いていました。彼らは内視鏡そのものがなくなることはないと思っていたので、これまでどおりの高い品質で製品やサービスの供給を継続してくれました。一方、営業の人間はドクター等からさ

まざまな疑問や質問、お叱りや激励を受ける中で不安になりながら、信頼回復に向けて奔走し、厳しい状況を乗り切ってくれました。そして2012年1月、東証が上場維持を決定した時、自分たちが頑張ればきっと再生できると思いました。



中名生 過去の損失隠しの件については、私たちアナリスト側も十分に機能していなかった部分があったと思います。虚偽記載が明らかになるもっと早い段階で、決算で開示されている資料である程度は想像ができた部分もあったはずですから、意識が甘かったのだと思います。金融市場に携わる者としてのチェック、責務を十分に果たせなかった点について責任を感じると同時に、1割くらいは未だ「どうして」という思いが消えていません。恐らくこれからのオリンパスが証明するしかないのですが、笹社長が就任されてからは「どうして」と思う部分は減ってきたように感じています。



中名生 正弘 様
パークレイズ証券株式会社
マネージング ディレクター

プロフィール
1984年に三菱銀行に入行後、25年間にわたり三菱UFJフィナンシャルグループで産業・企業調査、企画等に従事。2009年にパークレイズ証券入社。株式調査部にて、精密機器産業をカバーするチームを率いる。



播 俊也 様
ゴールドマン・サックス証券株式会社
投資調査部
マネージング・ディレクター

プロフィール
ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス卒(BSc Econ)。2001年にゴールドマン・サックス証券に入社。精密機器・半導体製造装置セクターの投資調査に従事後、2007年より半導体製造装置セクター、2009年より精密機器セクターのカバレッジを開始。



森山 久史 様
JPモルガン証券株式会社
株式調査部
シニアアナリスト

プロフィール
新日本証券に入社。8年間営業を行いその後同社企業投資調査部へ転籍。クレディ・リヨネ証券東京で精密機械セクターおよび電子部品セクターの担当を経たのち、2002年よりJPモルガン証券にて精密機械セクターを担当。

Reflect

— オリンパスの未来像を考える —



森山 当時は失望と怒りがあり、長年連れ添った恋人や信頼していた人に裏切られた気持ちでした。日本の株式市場において、世界に対して大変残念なことをしたというのが率直な印象です。私はカバレッジを停止せざるを得ない状況でした。しかし、経営陣が代わり、この1年でさまざまなメッセージを発信されてきました。特にこの5月の映像事業の再建策は、シンプルかつインパクトがあり、本気度が伝わる内容でした。正直、市場の期待以上のメッセージは出ないだろうと思っていましたが、コンパクトカメラの販売台数を半減させるという、過去に御社が計画したことがない水準の数字を見て、私の見方は前向きに変わりました。今の気持ちは1年前と比べて180度変わりつつあります。

笹 当社だけの問題ではなく、日本の株式市場に対しても相当な影響を与えてしまい、どのように信頼を回復すべきなのか思い悩みました。やるべきことは中期ビジョンの達成であり、これで実績を出さない限り信頼の回復はあり得ないと考えました。1年経った今も、オリンパスが変わったとは言いきれません。財務体質についても、自己資本比率は約16%まで回復しましたが十分ではありません。映像事業の

黒字化も大きな経営課題の一つです。そうした意味では、まだ結果は出ていません。ただし、やるべきことは明白で、それを一つひとつクリアしていくことが使命だと思っています。



播 私はウッドフォード氏解任の2日前に投資判断を上げたこともあり、最初は感情的になる自分がいたことを思い出します。一方で、非常に難しかったとは思いますが、開示資料から虚偽記載を見抜くことは恐らく不可能ではなかったはずですので、私もそこを反省しました。また、笹社長が就任されてから、短期間ながらガバナンス面も事業ポートフォリオの構造改革も、非常にスピーディーに実行されていますので、この先は是非、医療事業のさらなる成長にフォーカスを移していただきたいと思います。映像事業やその他セグメントをどうするのかといった話をしがちですが、御社の柱はあくまでも医療事業のはずだと考えています。

新体制のこの1年の成果、今後の課題について

播 笹社長率いる新経営陣の就任以来、数々の戦略的決断を下されてきましたが、成果として1点目は構造改革の部分です。より医療事業にフォーカスすることを明確にしていますし、特にノンコアであるITX(情報通信事業)の売却は、翌日の株式市場の反応が示すとおり、非常にポジティブに捉えられたと思います。今回の映像事業改革の決定に関して、方向感としては正しい方向へ向かっている、という市場の評価だと思えます。2点目はバランスシートです。従来はPL重視の印象がありましたが、今はバランスシートにも目を向けられています。同業他社と比較して未だ脆弱かもしれませんが、負債の返済も含めてしっかり前進をされていて、非常に大きな変化を私も感じております。

一方で、今後の課題は医療の成長戦略にあると思っています。軟性内視鏡は御社の地位が圧倒的で、市場自体も成長機会に富んでおります。そういう意味では放っておいても当面は伸びるビジネスだと思います。一方で外科分野はオリンパスが競合に追いつかなければならない立場にあり、課題は残ります。構造改革も大事ですが、御社の市場価値は最終的に医療事業の成長余地で決まりますので、是非、成長確保に向け注力していただきたいです。

中名生 この1年間は大変大きな変化があったと思います。今の経営陣は市場の声を聞こうとしている姿勢が見られ、また、社外取締役を中心としたボードメンバーも、自由な議論をされているように思います。本来あるべき理想のガバナンスの体制に向かいつつあると感じています。ガバナンス面の変化の基調はこのまま保っていただきたいですし、映像事業も状況に応じて柔軟に対応を変えていかれると思っています。そうすると医療事業は、恐らく3～5年は磐石か

もしれませんが、確定ではないと思います。内視鏡に限った話ではありませんが、ミドルロー製品のクオリティは徐々に上がってきており、ミドルハイの部分でもプライスを含め、競争環境が激しくなっています。内視鏡でもそういうことが起きないとは言い切

れません。結果的に御社の中でのプロダクトミックスが悪くなる点が心配です。日本の多くの技術産業がその部分で負けてしまっている中で、御社には圧倒的な強さで勝ち続けて欲しいと思っていますので、そこでの戦略を確立していただきたいと思えます。

笹 その観点でご説明しますと、内視鏡はMRIやCT等のように一旦設置すれば簡単に稼動するものではなく、非常に精密な機械ですのでメンテナンスが常時必要です。人体に直接挿入して使う内視鏡は、少しの作動不良が医療事故につながる可能性がありますから、このメンテナンスと修理、サービス体制なくしてはあり得ません。これが当社がトップシェアでいられるカギの一つです。他社が同じことをやろうとしても、コストばかりがかかって難しいでしょう。その意味では、参入障壁は非常に高いということです。自社の中でミドルローをどれだけやるか、これは戦略的に考えてやります。私も医療の成長を加速させたいと強く思っています。5～6年の中期的な観点では、製品も計画もありますので、心配はしていませんが、セールス・マーケティングには、まだ投資をいく必要があります。そして問題はその後であり、ご心配いただいているとおり、医療をさらに成長させるためにはさらに踏み込んだ戦略を立てないといけません。それが実は、現中期ビジョンでは触れていません。そこを早急に考えて、例えば全社消去がどういった意味を持つのか等、しっかり説明できるようにすることが、経営の次の課題だと認識しています。

森山 この1年の成果という点では、現経営陣の皆さまが、ある意味初めて映像事業について、売上の追求による成長ありきから脱却した計画に踏み込んだ点ですが、課題としては、目標の実行はもとより、さらに踏み込んだ収益構造改革を断行できるかという点で、市場はそこに注目しています。モニタリングを強化するとのことですが、果たして事業部が作成した計画に対して、経営陣が本気で再考を促すことができるようになったのでしょうか。また、これまでと違って期中での迅速な計画変更が可能となるのでしょうか。

笹 まず、他の事業も含めたモニタリングはすでに定期的に行っており、各事業の状況や、全体を俯瞰してどうかといったことを議論しています。それとは別に、映像事業は個

別で行います。販売実績等のデータをもとに、事業部でどう解釈し今後どうしていく考えか、リスクは何か、開発・製造の遅れはどうか、といった報告をしてもらいます。一方で、モニタリングをしているコーポレートがどう解釈をし、どうすべきと考えているのかを議論します。その上で、次の手が必要であれば必要な時点で打ち、加えて全体でも打っていく、ということを行います。取締役会でも、映像のリスクがどの程度あるのか、それをグループ全体でどう担保するつもりか、それを考えるようにといったご指摘も受けます。その意味でも、取締役会でも牽制機能、監督機能が機能していると思えます。

中名生 個人的には、映像事業については完全には安心感が持てません。台数を大きく減らすというのは大きな方向転換とは思いますが、売上が未達になって赤字が出る可能性もあると思っています。映像事業を続ける意味は理解しているつもりですし、やめる必要はないと思うのですが、もっとリスクをとらないやり方もあるのではないのでしょうか。

笹 この1年間、さまざまな可能性を検討し、社外取締役の方からも指摘を受け議論する中で、今回の発表に至りました。事業環境が変わる中で、当然見直さなければならぬ部分は、現状を見据えながら次の手を打っていくというスタンスです。ご指摘のとおり、ミラーレスも含めリスクはあると思いますが、それをどのようにコントロールするか、そして実際にはミラーレスへシフトしないと、映像事業そのものが立ち行かなくなります。販管費の削減で改善させる部分と、売上に応じて変動する部分がありますので、大体のリスクは推測いただけると思います。

森山 コーポレート・ガバナンスの変化を、いかにグローバルベースで伝えていくかという点も課題だと思います。外から見ている限りは、どうしても理解と認識に限界がありますから、もっとアピールしていただきたいと思えます。一度信用をなくされた企業ですので、通常の企業と同じことをやっている、元のレベルの信頼には戻れないと思えます。他の日本企業があまり行っていないこと、例えば全役員の報酬をオープンにするとか、見せられるものはすべて見せるとか、他社が躊躇していることを行うとその変化に対して市場は再評価すると思えます。



笹 例えば、報酬委員会や指名委員会の活動内容を開示することなどが考えられると思っています。

播 社長の日頃の業務について、映像や全社費用など採算確保に注力される部分と、医療を中心とした成長戦略に割かれる時間とではどちらが長いでしょうか。恐らく社長としては、より成長戦略の方に中長期的にはシフトしたい気持ちがあると思いますが、どのようなお考えでしょうか。

笹 まさにご指摘のとおりで、今、私の頭の中にあるのは、どのように事業構造を変えていくかという、その一大テーマです。その柱となるのが医療事業ですから、医療の加速と、その他事業のコントロールをいかに行うかということです。そのためには、中長期的な医療の方向性をしっかり持たないと駄目だと思っています。人のシフト、資源の配置も含めてどうするか。今後は、是非そちらに時間を費やしたいと考えています。

中名生 ライフサイエンス分野の位置付けは如何でしょうか、医療と連携していく方向なのでしょうか。

笹 連携の可能性もありますが、生物用顕微鏡でトップシェアにもかかわらず収益性が良くない点が課題です。今回、生産拠点の再編など事業構造を改革して黒字化しましたが、収益面では課題を残しています。競合他社も同様の状態ですが、顕微鏡が世の中からなくなるかという、絶対になくならないと思えます。必要とされていますし、収益改善もできるはずだからやろう、と事業部と話しています。

ご意見・ご提言について

播 不祥事以降、社員の方は多大なるストレスを感じたと思いますが、どのようにケアをされているのでしょうか。人材の流出も懸念しますが、如何でしょうか。

笹 人材の流出は特にありません。過去の不祥事、映像事業の構造改革や医療事業へのプレッシャーも含めて、社員の士気がいかに大切か身に沁みています。会長の木本とも協力し、海外の社員も含めてタウンミーティングをしています。北米ではセンターバレー、ボストン、メープルグローブ、サンノゼのほか、ベトナムや中国、インドなどの拠点で実施しました。東京の社員にも数多く実施しています。そうした双方向のコミュニケーションが非常に大切だと考えています。メッセージを発信することは簡単ですが、実は思いを届けるのは難しいです。彼らが何を考えているかも伝わってきません。ドラスティックには変えられないと思いますが、そこで皆が何を感じているのかを捉えることで、次のアクションができますから、極めて重要だと思っています。また、今後は良いニュースを増やしていきたいです。それをきっかけに、今まではどちらかという、悪くなった状況をどう改善するかに注力してきましたが、今後は、もっと積極的に内外に対して変わっていくオリンパスを見せていきたい、また、そういうポジティブなアクションをやってきたい。そうすることで、社内的にも元気が出てくると思っています。

中名生 例えばアップルなどを見ると、テクノロジーが優れているというよりは、恐らく人々が普通に思っていたPCに対する不満をうまく吸い上げた結果、iPadができたのだと思います。そういう意味で、企業が爆発的に発展するのは必ずしもテクノロジーではないと思います。内視鏡についても、やはり未だ皆が「こうあって欲しい」と願うところが沢山あると思います。低侵襲ということは森山さんも私も腹腔鏡の手術をしたことがありますので分かっているのですが、そうはいっても未だ、例えば明日内視鏡検査となると、少し気が重いところがあります。大腸内視鏡についても、ドクターの習熟度も含めて改善の余地があると思っています。大雑把に言えば、そういうところに資するようなものを笹社長が考えているとしたら、それはすごく大きな価値があって、それこそ中国メーカーなどとも決定的に差別化できるところも、

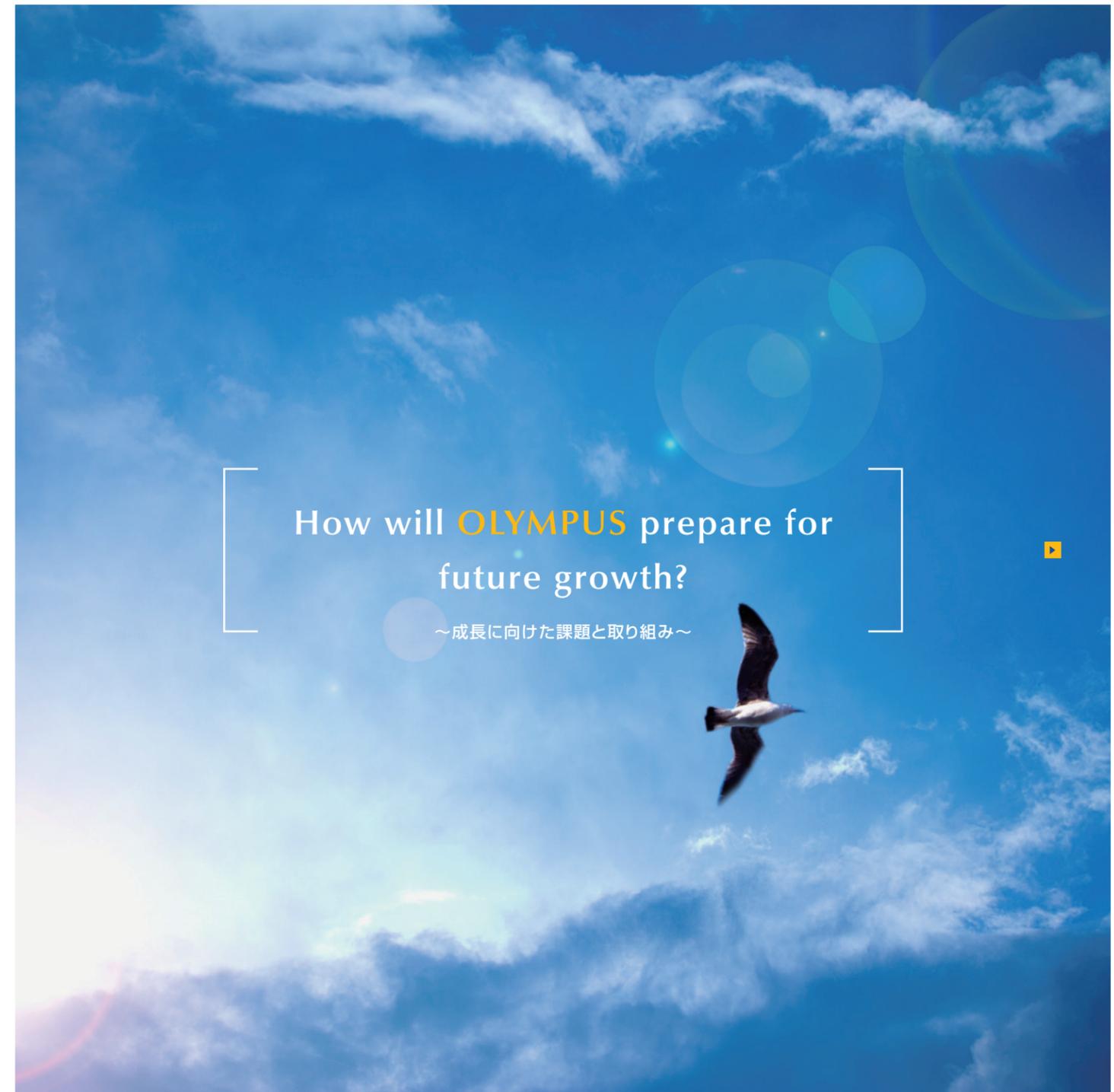
きっとそこにある気がします。その辺で圧倒的な強さを持つ会社になって欲しいと、皆願っていると思います。

笹 既存事業という観点では、いわゆる disruptive technology (破壊的技術) に備える必要があるということと、一方で、実は自分たちはやりたいけれど、実際リソースが十分ないというものもあります。そこを含めて、中期的な視点と長期的な視点とを組み合わせ、どこにどう投資をしていくのか、きちんと明確にしていく必要があると思います。中期ビジョンはそこに踏み込めていないので、是非そこをやりたいです。

森山 グローバルな投資家が、企業の変化を見る視点は2つあると思います。一つは業績の変化で、もう一つは経営者や経営そのものの変化です。内視鏡の事業を持つ御社は長期的に見れば何があっても投資価値に値すると判断する投資家もいれば、経営者の過去の不祥事を問題視し、今でも投資価値がないと判断している投資家もいます。もしも本当に経営が、ガバナンスが良い方向に変わったのであれば、そうした潜在的な投資家が投資をするきっかけになるのではないかと期待しています。その変化の兆しを感じ取る一つの方法として、IRやディスクロージャーの変化があると思います。それが良くなってきた会社は、経営も良くなっていったという傾向が多いと思います。その意味では、御社のIRのクオリティは、個人的にはこの1年、特にここ最近、非常に向上してきていると思います。ディスクロージャーや経営者のトップミーティング、内視鏡工場見学会の実現等々を考えると、精密セクターの企業の中で、トップレベルになりつつあると思います。これを継続的かつグローバルベースで展開し、海外の投資家との柔軟なコンタクト体制を充実させることで、よりグローバル企業としての評価を高めることになると思います。

笹 海外投資家を含めて情報発信、IR活動の強化は、信頼回復のためには必須だと思っていますし、この1年、積極的に取り組んできました。今後も強化していくつもりです。

本日はお忙しい中、誠にありがとうございました。皆さまのご意見を経営に活かし、今後の発展につなげていきたいと考えています。

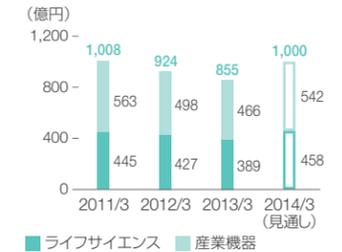
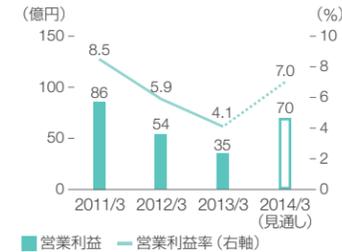
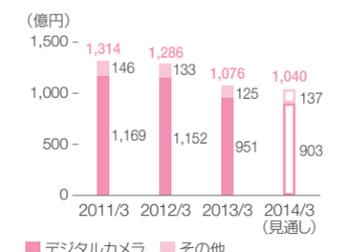


How will **OLYMPUS** prepare for future growth?

～成長に向けた課題と取り組み～

当社は、中期ビジョンにおいて「医療」「ライフ・産業」「映像」の3領域を事業ドメインと定義しました。収益と成長のドライバーである医療事業を軸とし、ライフ・産業事業や映像事業で積み上げてきた光学・画像分野における高い技術力を背景に、さらなる成長を目指します。ここでは、グローバルでのシェアを拡大し、当社グループのプレゼンスを高めるために取り組む各事業の施策と今後の戦略についてご紹介します。

At a Glance

事業セグメント	事業内容	2013年3月期事業の概況	売上高	営業利益／営業利益率	売上高構成比	仕向地別売上高	
<p>医療事業</p>  <p>P.30</p>	<p>早期診断に大きな役割を果たし、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、低侵襲治療を担う外科・処置具分野、ならびに急速に経済発展する新興国での成長加速に注力</p>	<p>消化器内視鏡、外科・処置具の両分野において国内外で投入した新製品が収益に大きく寄与。売上高は前期比13%増、営業利益は同28%増、営業利益率は同2ポイント改善の22%と大変好調に推移し、会社全体の業績に大きく貢献しました。</p>	<p>(億円)</p>  <p>2011/3: 3,553 (内視鏡), 1,599 (外科・処置具) 2012/3: 3,492 (内視鏡), 1,574 (外科・処置具) 2013/3: 3,947 (内視鏡), 1,761 (外科・処置具) 2014/3 (見通し): 4,700 (内視鏡), 2,143 (外科・処置具)</p>	<p>(億円) (営業利益) / (営業利益率%)</p>  <p>2011/3: 717 (営業利益), 20.2% (営業利益率) 2012/3: 682 (営業利益), 19.5% (営業利益率) 2013/3: 871 (営業利益), 22.1% (営業利益率) 2014/3 (見通し): 1,010 (営業利益), 21.5% (営業利益率)</p>	<p>53.1%</p>	<p>その他 2.7%</p> <p>アジア・オセアニア 13.8%</p> <p>欧州 21.1%</p> <p>北米 23.8%</p> <p>日本 38.6%</p>	
<p>ライフ・産業事業</p>  <p>P.38</p>	<p>生命科学の最先端領域を支えるライフサイエンス分野は、業界トップクラスのシェアを誇る生物顕微鏡を提供。産業分野では、工業顕微鏡や、非破壊検査領域で社会インフラの安心と安全を支える工業用内視鏡・超音波探傷器等を提供</p>	<p>民間企業の設備投資抑制や政府予算執行の遅れ等により、前期比で減収減益となりましたが、ライフサイエンス、産業の両分野で新製品を投入したほか、生産拠点の合理化を進める等、次期以降への布石を着実に打ちました。</p>	<p>(億円)</p>  <p>2011/3: 1,008 (ライフサイエンス), 563 (産業機器) 2012/3: 924 (ライフサイエンス), 498 (産業機器) 2013/3: 855 (ライフサイエンス), 466 (産業機器) 2014/3 (見通し): 1,000 (ライフサイエンス), 542 (産業機器)</p>	<p>(億円) (営業利益) / (営業利益率%)</p>  <p>2011/3: 86 (営業利益), 8.5% (営業利益率) 2012/3: 54 (営業利益), 5.9% (営業利益率) 2013/3: 35 (営業利益), 4.1% (営業利益率) 2014/3 (見通し): 70 (営業利益), 7.0% (営業利益率)</p>			<p>11.5%</p>
<p>映像事業</p>  <p>P.42</p>	<p>国内トップシェアを誇るミラーレス一眼カメラでは、小型軽量、映像品質、操作性を追求した「PEN」「OM-D」シリーズを提供。また、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レコーダーを提供</p>	<p>低価格コンパクトカメラ市場の急激な縮小を受け、売上高は前期比16%減、営業損失は231億円を計上。一方、当社が注力しているミラーレス一眼は、国内を中心に売上を伸ばし前期比15%の増収となりました。</p>	<p>(億円)</p>  <p>2011/3: 1,314 (デジタルカメラ), 146 (その他) 2012/3: 1,286 (デジタルカメラ), 133 (その他) 2013/3: 1,076 (デジタルカメラ), 125 (その他) 2014/3 (見通し): 1,040 (デジタルカメラ), 137 (その他)</p>	<p>(億円) (営業損益)</p>  <p>2011/3: △150 (営業損益) 2012/3: △108 (営業損益) 2013/3: △231 (営業損益) 2014/3 (見通し): 0 (営業損益)</p>			<p>14.5%</p>
<p>その他事業</p>	<p>骨補填材など医療・健康領域のほか、オリンパスビジネスクリエイツ株式会社が展開する新事業関連など</p>	<p>非事業ドメインの整理に伴う不採算事業の売却・清算を進めたことで売上高は減収となったものの、営業損益は損失幅が縮小しました。</p>	<p>(億円)</p>  <p>2011/3: 500 2012/3: 489 2013/3: 417 2014/3 (見通し): 260</p>	<p>(億円) (営業損益)</p>  <p>2011/3: △36 (営業損益) 2012/3: △80 (営業損益) 2013/3: △49 (営業損益) 2014/3 (見通し): △50 (営業損益)</p>			<p>15.3%</p>
<p>情報通信事業</p>	<p>当社は2012年9月28日付で、情報通信事業を日本産業パートナーズ株式会社へ譲渡したことに伴い、2013年3月期の同事業の収益は第2四半期末までの累計となっております。そのため、売上高は前期比半減となる1,142億円、営業利益は17億円となりました。</p>						

沿革

										
1919年	1920年	1936年	1949年	1950年	1968年	1969年	1975年	1996年	2008年	2009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	顕微鏡「旭号」発売	初のカメラ「セミオリンパス」発売、カメラ事業に参入	社名を「オリンパス光学工業」と改称、東京証券取引所に株式上場	世界で初めて実用的な胃カメラを開発	工業用内視鏡分野に参入	世界初のマイクロカセットレコーダーを開発	医療用硬性内視鏡分野に参入	デジタルカメラ事業に参入	英国Gyrus Group PLC社を買収、医療事業における外科分野を強化	オリンパス初のミラーレス一眼を発売(OLYMPUS PEN E-P1)

事業概況

医療事業

MEDICAL BUSINESS



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、日本人のがん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、内視鏡を使ったさまざまな検査、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手術が、内視鏡を使うことで皮膚に小さな穴を開け、場合によっては、ほとんど目立たない程度の傷で行うことが可能になりました。この結果、患者さん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。

(百万円)

決算年月		2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
経営成績	売上高	355,322	349,246	394,724
	営業費用	283,640	281,058	307,655
	営業利益	71,682	68,188	87,069
	営業利益率 (%)	20.2	19.5	22.1
分野別売上高	内視鏡	195,459	191,798	218,674
	国内	43,848	43,803	47,335
	海外	151,611	147,995	171,339
	外科・処置具	159,863	157,448	176,050
	国内	35,582	36,615	42,177
	海外	124,281	120,833	133,873
セグメント情報	研究開発費 (億円)	285	269	313
	設備投資額 (億円)	155	156	171
	従業員数* (人)	15,646	16,225	16,552

* 平均臨時雇用者数を含む

主な分野と製品

消化器内視鏡分野

内視鏡システム：

ビデオスコープ、ビデオプロセッサ、光源装置、液晶モニタ など

内視鏡システム周辺機器：

画像記録装置、自動洗浄消毒装置 など



上部消化管汎用ビデオスコープ (消化器内視鏡)



内視鏡ビデオスコープシステム「EVIS LUCERA ELITE」

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、液晶モニタなど)、内視鏡手術用周辺機器、電気メス など

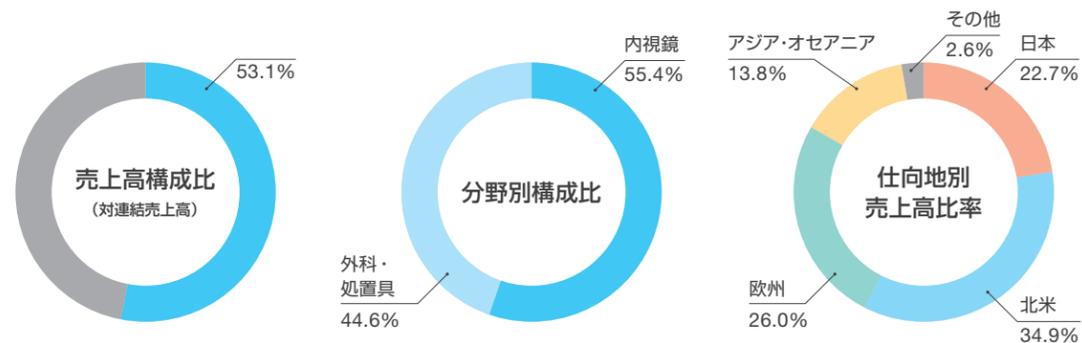


先端湾曲ビデオスコープ (外科内視鏡)



ハイボア高周波・超音波統合エネルギーデバイス「THUNDERBEAT」

構成比データ (2013年3月期)



処置具分野

内視鏡による診断・治療のための

各種処置具：

生検鉗子、ポリ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



ディスポーザブル高周波ナイフ「TKnife nano」 (処置具)



把持鉗子 (処置具)

医療事業

MEDICAL BUSINESS

医療事業グループ
プレジデント
田口 晶弘



グループプレジデントメッセージ

早期診断技術と低侵襲治療技術を軸に一層の事業拡大を目指します

消化器内視鏡分野においては、国内外で投入した新製品によって基盤強化を進めるとともに、外科分野においては、イメージング領域、エネルギー領域のシェア拡大ならびに泌尿器、耳鼻科領域等への注力によって飛躍的な成長を図ります。世界的に医療コスト抑制の要請が高まる中、早期診断技術と低侵襲治療技術を軸に一層の事業拡大を目指してまいります。

売上高



営業利益／営業利益率



2013年3月期業績と取り組み

主力の消化器内視鏡分野において、欧米で投入した内視鏡ビデオスコープシステム新製品「EVIS EXERA III (イーヴィス エクセラ スリー)」および国内向け新製品「EVIS LUCERA ELITE (イーヴィス ルセラ エリート)」が収益に大きく貢献しました。外科・処置具分野においては、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新製品「VISERA ELITE (ビセラ・エリート)」の販売が欧米および国内で引き続き好調に推移しました。この結果、通期の連結売上高は13%増、営業利益は28%増となり、医療事業は着実な成長を実現しています。

新製品の状況

戦略新製品の開発が進捗し、内視鏡、外科すべてにおいて、2012年末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「EVIS EXERA III」を2012年4月より欧米で投入したほか、国内向け新製品「EVIS LUCERA ELITE」を2012年11月に投入しました。

外科領域では、外科用のビデオ内視鏡システム「VISERA ELITE*」を2012年4月に欧米で投入したことに加え、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「THUNDERBEAT (サンダービート)」を2012年2月に欧米で投入しました。今後の成長ドライバーとなる新製品の投入により、より一層の事業成長を推進していきます。

* 日本は2011年10月に導入済み

市場環境と見通し

急速な高齢化が進む先進国、経済が急激に発展する新興国のいずれにおいても、患者さんのQOL向上や医療コスト、社会保障費の抑制が急務となっています。当社は、早期診断から低侵襲治療まで一貫した開発製造技術を持ち、医療

経済に貢献することが可能な、戦略的に極めて優れたポジションにあります。この強みをベースに世界最高の技術、製品、サービス、ソリューションを提供し、さらなる事業拡大を図ります。

課題と事業戦略

中期ビジョン戦略の加速、将来に向けた事業領域の拡大

消化器内視鏡分野のさらなる基盤強化 (年平均9%成長)

昨年、国内外で導入した新製品「EVIS EXERA III / EVIS LUCERA ELITE」によって一層の事業規模拡大を進め、NBI (Narrow Band Imaging : 狭帯域光観察) を活用した早期診断標準化に向けた取り組みを強化します。加えて、呼吸

器分野などにおける事業機会の拡大を目指します。



EVIS LUCERA ELITE

外科分野の飛躍的成長の実現 (年平均14%成長)

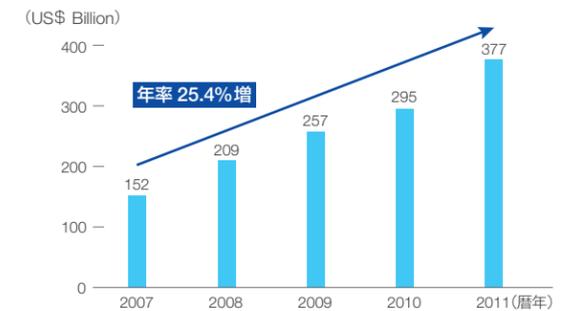
イメージング領域、エネルギー領域において、低侵襲治療に注力した差別化製品の充実と、ラインナップの拡充を図ることで、シェア拡大を目指します。これに加えて、泌尿器、耳鼻科領域等では、Gyrus ACMIの治療技術やセールス力を最大限に活用し、さらなるビジネス展開をしていきます。

また、2013年4月16日に設立したソニー株式会社との医療事業合併会社において展開する3D・4Kを使ったデバイスによって、内視鏡外科手術の新たな可能性を切り開き、外科事業の飛躍的な成長を実現します。

新興市場での販売強化 (年平均23%成長)

先進国同様に高齢化が進み、医療コストが急激に増加する新興国において、内視鏡医の育成が急務となっています。オリンパスでは、新興国においてもトレーニングセンターの構築・活用を順次拡大しており、今後もアジア地域で研修施設を開設していく予定です。同時に、各市場に対応した製品ラインナップを強化することで、事業を拡大していきます。

中国の医療コストの伸び



出典: Business Monitor International

TOPICS

新たな世界を切り開く外科用3D内視鏡システム・ビデオスコープを発売「ENDOEYE FLEX (エンドアイ・フレックス) 3D」

内視鏡外科手術は、患者さんへの負担が少なく回復が早いなどのメリットから、さまざまな臨床科で普及が進む一方、医師にとっては、2D画面では立体的な把握が困難であるため、手術が難しい場合がありました。オリンパスでは、今回開発した外科手術用3D内視鏡システムによって、従来の2D画像では困難であった奥行き感の把握を容易にし、より精緻でスピーディーな内視鏡外科手術の実現に貢献していきます。



ビジネスフォーカス：医療事業

収益と成長のドライバー

早期診断から低侵襲治療までを支える、オリンパス最大の事業分野

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て以降、内視鏡によるさまざまな検査や、処置具のニーズに応えて、多種多様なデバイスの開発に力を尽くしてきました。早期診断、低侵襲治療に対するニーズが一段と高まる中、外科内視鏡やエネルギーデバイスなどの外科用医療機器にもフィールドを大きく広げることで、現在の医療事業はオリンパスの連結売上高のうち約7割*を占める最大の基幹事業へと成長しています。消化器内視鏡、外科、処置具の3つの領域から構成され、今後もそれぞれの分野で大きな拡大を見込んでいます。* 2014年3月期第1四半期末実績および通期見通し

オリンパス医療事業の強み

■ 長年にわたる医師との信頼関係を活かした製品開発

1950年に世界初の実用的な胃カメラを開発してから現在に至るまで、医師との二人三脚で内視鏡技術の改良を進めてきました。例えば、内視鏡に求められる極めて繊細な操作性は、医師とともに細かい仕様を改良する長年の積み重ねによるものであり、当社製品の優位性の一つとなっています。



■ グローバルに広がる強固な事業基盤

世界最高の技術、製品、サービス、ソリューションを世界中に提供するため、オリンパスの医療事業のネットワークは世界中に広がっています。

- 200 拠点以上に広がる業界トップのサービス体制
- 先進国から新興国まで幅広くカバーする販売体制
- 地域特性を活かしたグローバルな製造体制
- 内視鏡医の育成を支援するトレーニングセンター

■ 「早期診断」、「低侵襲治療」をベースとした価値の提供

消化器内視鏡を核とした「早期診断」、外科製品を中心とした「低侵襲治療」という2つの技術を相互に発展させ、患者さんのQOL向上と世界的に増加傾向にある医療コストの抑制に貢献していきます。

▶ 2つの価値をベースとした製品ポートフォリオによって、医師、患者さんのニーズに応えます。▶ P.35

■ 医師のニーズを具現化する最先端技術、ものづくり力

半世紀以上にわたる医療機器開発で培ったオリンパス独自の技術開発力と最先端の製造技術によって、日々高度化する世界中の医師のニーズに応え続けます。

▶ 多品種少量生産を支えるナンバーワンの製造技術と安定的な供給体制を強化するため、国内の製造拠点へ投資を行います。▶ P.36

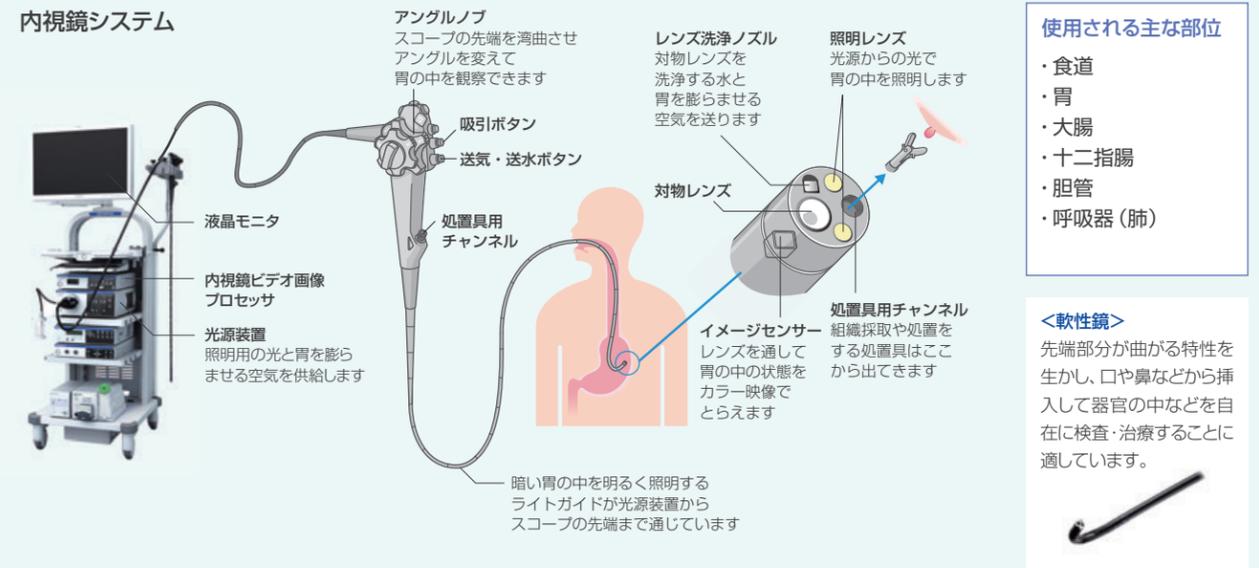
MEDICAL BUSINESS

早期診断と低侵襲治療をサポートする製品ポートフォリオ

消化器内視鏡領域

早期診断

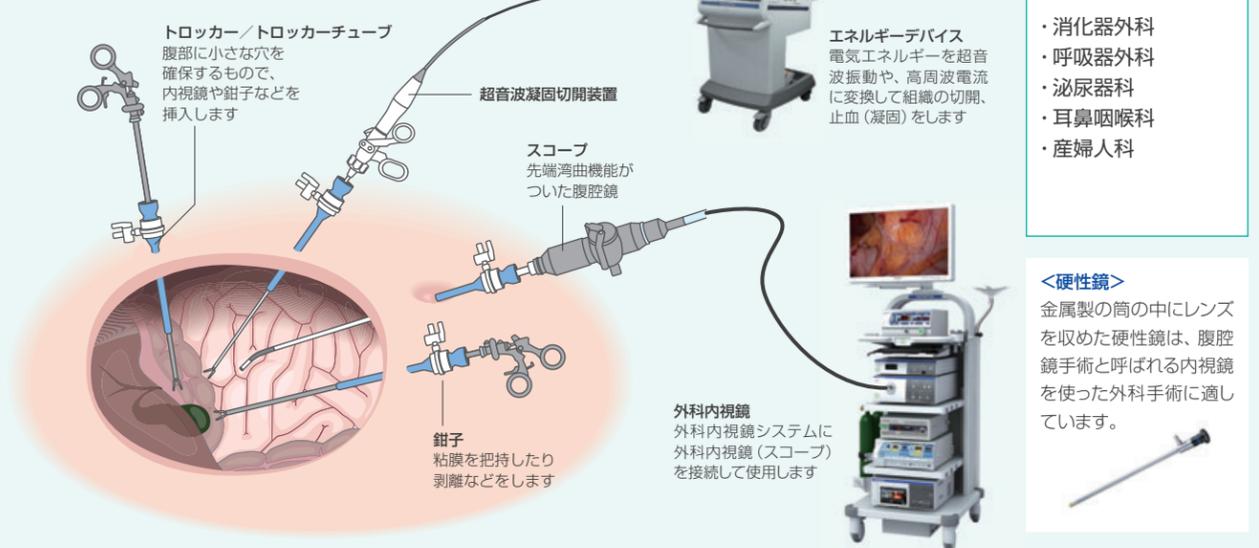
内視鏡システム



外科領域

低侵襲治療

腹腔鏡手術の例



国内製造拠点到約200億円の投資を決定 ナンバーワンの製造技術と 安定的な供給体制を一段と強化

消化器内視鏡は世界シェア7割を超える高い競争力を有し、これを支える強みは多岐にわたります。長年続く医師との信頼関係、世界に広がる強固な事業基盤、オリンパス独自の最先端技術、そして医師からの高い要求に応え続ける中で培われたナンバーワンの製造技術。今回、この卓越した製造技術をより一層向上させ、さらなる競争優位性を確保すると同時に、世界中に絶え間なく医療機器を供給できる生産体制を構築するため、オリンパスは国内の製造拠点到約200億円の投資を決定しました。

製造拠点強化のアウトライン

国内主要拠点の役割

国内主要拠点では、内視鏡のように多品種少量で、製造にあたり特殊な技術やノウハウが多い製品を、日本の高度な製造技術力を最大限に活用しながら生産しています。各製造拠点が得意とする製造技術を有機的に結びつけながら、世界の医師から信頼と支持を集める内視鏡システムをつくり上げています。

投資効果とスケジュール

- **生産能力30%増強：**
新棟建設によって延床面積を増床し、生産能力を増強
- **生産効率50%向上：**
生産革新に加え、医療機器製造に最適なレイアウト、作業動線を構築し、生産効率を向上
- **BCP*対策：**
東日本大震災の教訓を活かし、災害時においても医療機器を継続して供給することができる、製造基盤を確立

* Business Continuity Planning：事業継続計画

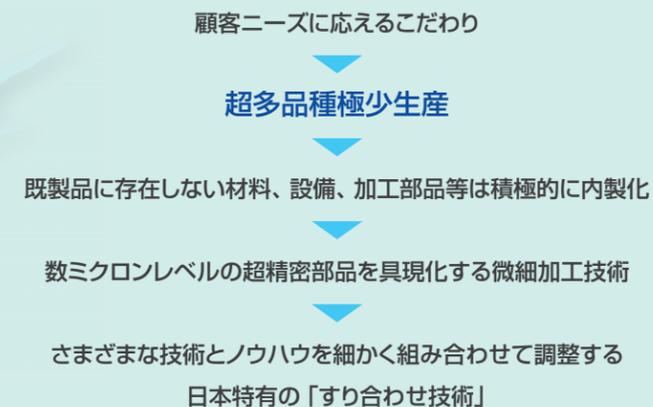


CLOSE UP

オリンパスの競争力を支える日本の製造拠点（福島県・会津）

超多品種極少生産を実現する内視鏡システム生産の特殊性

内視鏡の製品バリエーションは年々増加し、現在は300種類を超えます。高度な製造技術と多品種少量生産が求められる中、「ものづくり」に必要な部材が市場になければ、材料開発から設備まで「自分たちでつくる」姿勢を貫いてきました。内視鏡を構成する部品は非常に複雑な形状のため、その加工に用いる刃物は既製品がありません。そこで、新たな部品が必要になる度に、それを加工する刃物からつくり上げていくことから始まります。自分たちでつくり、問題を解決してはまたつくるという繰り返しにより独自の製品をつくり上げ、世界規模の信頼獲得につなげてきました。



スコープを構成する超精密部品



スコープ部品の精密組立作業

「日本から、世界へ」

当社が国内での一貫生産にこだわる理由は、日本でしか叶わない「ものづくり」があるからです。国内の内視鏡工場では、開発部門との連携からアフターケアまで一貫した製造体制を構築していることで、医療現場からのフィードバックに生産を素早く適応させ、対応することが可能となっています。世界中の医師の期待に応えるため、「ないものは自分たちでつくる」姿勢も一貫しています。「より高性能、より細く、より鮮明・多機能に」といった高機能・高品質へのニーズは、世界中どこでも、新興国でも同じです。今後も、収益拡大とさらなる成長を目指して生産能力を一層高め、常に進歩する医療の世界で我々自身も技術革新への挑戦を続けながら、「日本から、世界へ」、より良い製品を送り続けてまいります。

会津オリンパス株式会社
代表取締役社長
古閑 信之



会津オリンパス



ライフ・産業事業

LIFE SCIENCE & INDUSTRIAL BUSINESS



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の研究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。

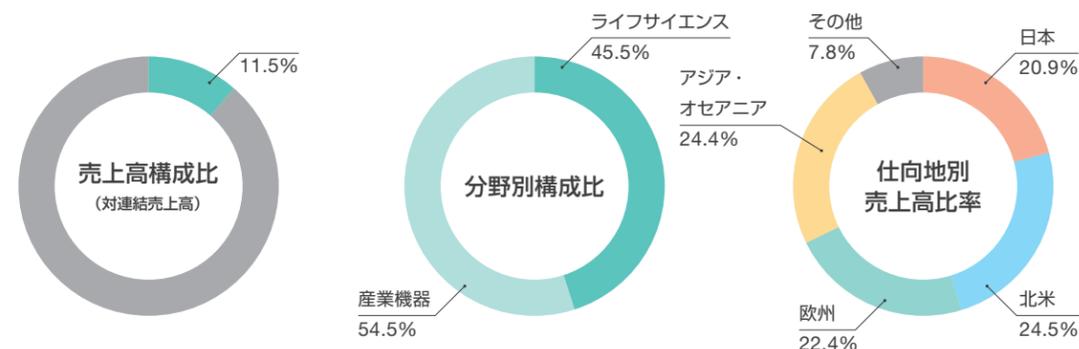
産業分野では、非破壊検査の領域において、工業用内視鏡、超音波探傷器、渦流探傷器、X線分析装置により、社会インフラの安心と安全を支えるとともに、研究開発、生産現場の品質向上に貢献しています。工業用顕微鏡においては、電子部品や半導体の実装技術の高密度化に対応する厳密な観察・測定・管理の重要性の高まりを背景に、多様なニーズに応えています。

(百万円)

決算年月		2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
経営成績	売上高	100,808	92,432	85,513
	営業費用	92,255	86,993	81,986
	営業利益	8,553	5,439	3,527
	営業利益率(%)	8.5	5.9	4.1
分野別売上高	ライフサイエンス	44,464	42,650	38,910
	国内	10,550	10,560	10,315
	海外	33,914	32,090	28,595
	産業機器	56,344	49,782	46,603
	国内	20,564	8,394	7,526
	海外	35,780	41,388	39,077
セグメント情報	研究開発費(億円)	104	87	82
	設備投資額(億円)	39	43	34
	従業員数*(人)	5,099	5,150	4,575

* 平均臨時雇用者数を含む

構成比データ (2013年3月期)



主な分野と製品

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jingシステム／バーチャルスライド

産業分野

デジタルマイクロスコープ／金属顕微鏡／半導体検査顕微鏡／共焦点レーザー顕微鏡／測定顕微鏡／微小三次元測定装置／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／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



ライフ・産業事業

LIFE SCIENCE & INDUSTRIAL BUSINESS

ライフ・産業事業グループ
プレジデント
西垣 晋一

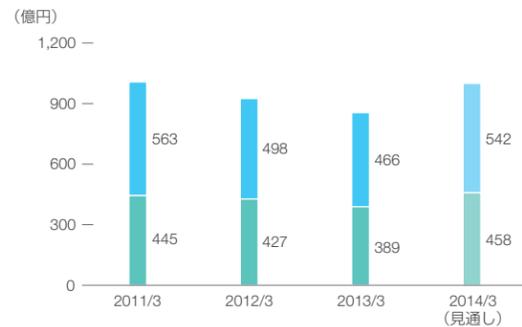


グループプレジデントメッセージ

技術開発力と高いシェアを強みに多様なニーズに応え、社会にも貢献していきます

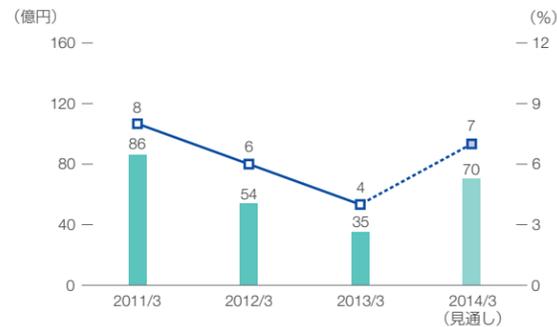
ライフサイエンス分野において生産構造改革による収益改善を進めるとともに、産業分野においては積極的な事業領域の開拓を図ります。事業環境の回復に合わせ、新製品の販売を強化しシェアを拡大してまいります。

売上高



■ ライフサイエンス ■ 産業機器

営業利益／営業利益率



■ 営業利益 (左軸) ■ 営業利益率 (右軸)

2013年3月期業績と取り組み

ライフサイエンス分野においては、生命科学の先端研究に使用されるレーザ走査型顕微鏡「FLUOVIEW (フロービュー)」シリーズの新製品「FV1200」および「FV1200MPE」を発売しました。また、産業分野においては、直径2.4mmの世界最細スコープを実現した工業用ビデオスコープ「IPLEX TX (アイプレックス・ティーエックス)」を発売したほか、超音波などを用いた精密厚さ計「45MG (ヨンゴウ・エムジー)」等の販売が順調に推移しました。しかしながら、世界的な

経済の停滞による設備投資抑制や公的研究機関の予算執行先送りの影響を受け、ライフ・産業事業全体の売上は減収となりました。

また、当期はフィリピン工場の閉鎖や長野地域の製造拠点統合など、製造拠点の合理化、事業効率の向上等を確実に進めましたが、売上高の減少をカバーするには至らず、ライフ・産業事業の営業利益は減益となりました。

市場環境と見通し

2013年3月期の第4四半期以降、世界的な景況感の改善や新政権の経済政策による円安等を背景として設備投資が回復基調にあり、事業環境は上向いています。需要の回復を新製品で取り込み、シェアの拡大を狙います。

生物研究市場は、iPS細胞の実用化に向けた研究の加速、米国でのブレインイニシアティブなど市場が拡大する見通しです。

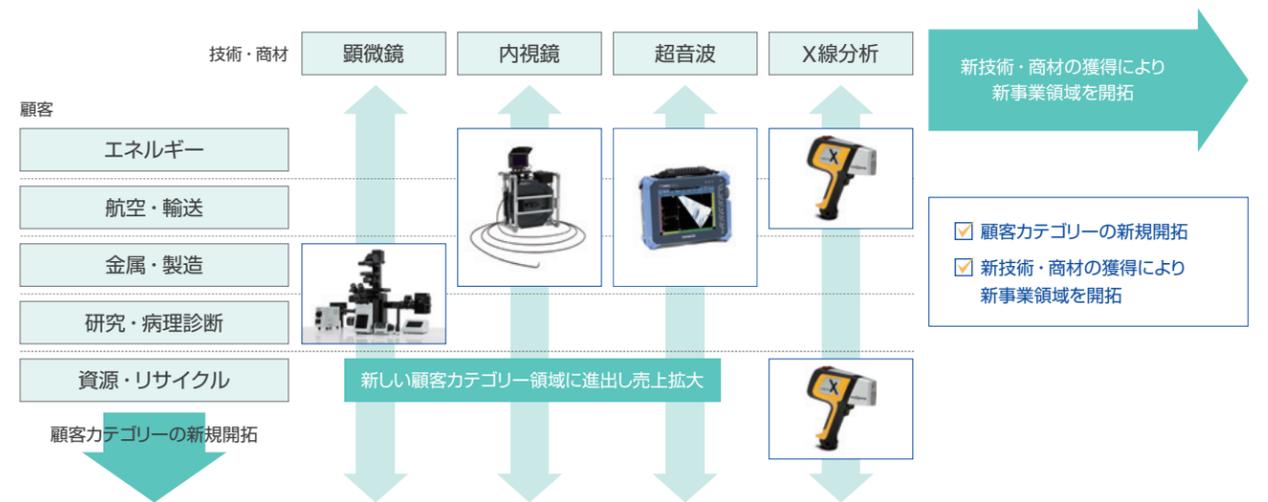
課題と事業戦略

ライフサイエンス分野は、2013年3月期に進めてきた生産構造改革の効果を最大限発揮すべく取り組みを加速させ、事業環境の変化に対応できる収益基盤を確立するとともに、高付加価値で収益性の高い製品を拡販し、収益力を強化し

ていきます。産業分野は、既存領域で確立した当社の競争力を活かした新しい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きます。

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します。



TOPICS

細胞を高精細で3次元的に観察できるレーザ走査型顕微鏡の新製品を発売

生命科学の研究分野では、生きた細胞を用いてタンパク質や神経などの役割・機能を解明し、創薬や新しい領域への応用を目指す研究が盛んに行われています。これらの分野では、一般的な顕微鏡では難しい、細胞を細部まで立体的に観察できるという特長を持つレーザ走査型顕微鏡が活躍しています。当社のレーザ走査型顕微鏡「FLUOVIEW」シリーズは、オリンパスの光学技術によりコントラストが高い3次元画像を得られるのが特長です。

当社は2012年、「FLUOVIEW」シリーズの新製品として生物用共焦点レーザ走査型顕微鏡「FLUOVIEW FV1200」と多光子励起レーザ走査型顕微鏡「FLUOVIEW FV1200MPE」の2機種を発売しました。従来機種と比べて剛性・操作性の向上、高感度化・低ノイズ化を実現しており、研究の多様化や観察の長時間化に伴う研究者のニーズに応えました。iPS細胞など最先端の生命科学の現場を、オリンパスのテクノロジーが支えています。



生物用共焦点レーザ走査型顕微鏡「FLUOVIEW FV1200」



多光子励起レーザ走査型顕微鏡「FLUOVIEW FV1200MPE」

映像事業

IMAGING BUSINESS



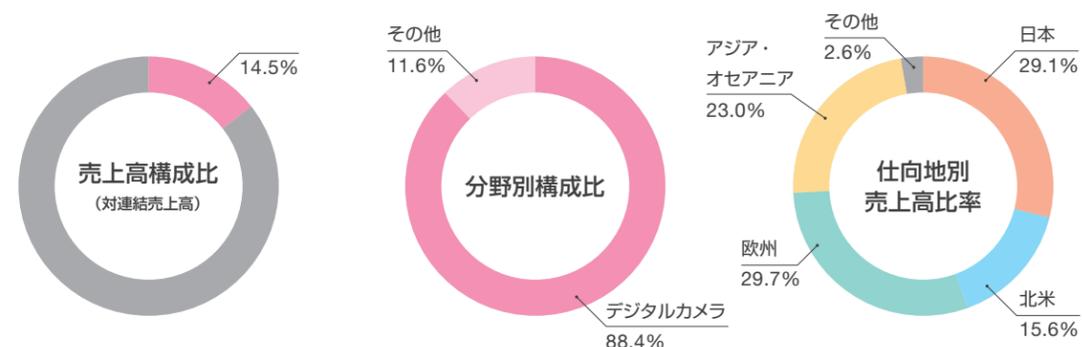
ミラーレス+電子ファインダーという新しい技術を駆使したミラーレス一眼カメラ「OM-D」や小型・軽量のミラーレス一眼「PEN」シリーズなど、従来のデジタル一眼レフカメラの常識を破り、新しい可能性を切り開く製品を提供しています。これからもデジタルカメラやICレコーダーを中心に、撮る楽しみ、聴く楽しみを広げる努力を続けてまいります。

(百万円)

決算年月		2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
経営成績	売上高	131,417	128,561	107,638
	営業費用	146,436	139,321	130,711
	営業利益	△ 15,019	△ 10,760	△ 23,073
	営業利益率(%)	—	—	—
分野別売上高	デジタルカメラ	116,864	115,237	95,101
	国内	22,330	27,333	27,234
	海外	94,534	87,904	67,867
	その他	14,553	13,324	12,537
	国内	3,757	4,018	4,126
	海外	10,796	9,306	8,411
セグメント情報	研究開発費(億円)	117	96	102
	設備投資額(億円)	48	52	31
	従業員数*(人)	13,246	11,644	8,180

* 平均臨時雇用者数を含む

構成比データ (2013年3月期)



主な分野と製品

デジタルカメラ分野

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ユニット/光学部品

その他分野

ICレコーダー/双眼鏡



映像事業の再構築について

<h3>コンパクトカメラのリスク極小化</h3> <p>規模を大幅に縮小しリスクを抑制</p> <ul style="list-style-type: none"> 機種数を大幅に削減 (低価格機種の開発中止) 販売目標台数を前期比約半数に縮小 (2014年3月期計画: 270万台) 	<h3>収益性の高いミラーレスへリソースを集中</h3> <p>ミラーレスに経営資源を集中投下</p> <ul style="list-style-type: none"> 需要拡大の見込まれる主要都市中心に経営資源を集中 ミラーレスに強い販売チャネルへの投資を強化 	<h3>市場変化への対応力強化</h3> <p>モニタリング結果に基づく客観的、かつ迅速な対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 計画の進捗状況をタイムリーに把握 客観的な情報に基づき全社的に判断
--	---	--

事業規模に見合った費用構造への転換

映像事業

IMAGING BUSINESS

映像事業グループ
プレジデント
小川 治男



グループプレジデントメッセージ

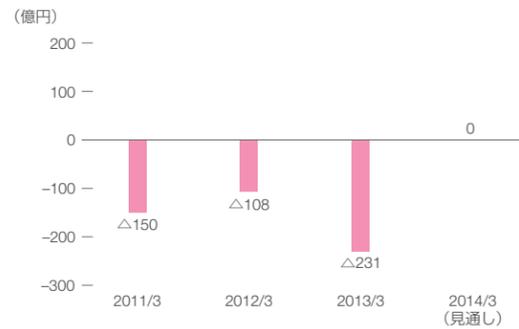
市場環境の変化を捉え、リスクを極小化しながら堅実な成長を目指します

「リスクの極小化」を事業の基本方針とし、低価格コンパクトカメラを大幅縮小するとともに、成長市場のミラーレスで堅実に事業を成長させてまいります。事業規模に見合った費用のコントロールを実践し、ブレークイーブンの達成を目指します。

売上高



営業損益



2013年3月期業績と取り組み

デジタル一眼の分野において電子ビューファインダーや世界初の「5軸対応手ぶれ補正」などを搭載した高機能ミラーレス一眼「OM-D E-M5」が国内外で販売を伸ばしたほか、コンパクトカメラでは当社独自のタフ性能にF2.0の明るいレンズを搭載した高画質コンパクトカメラ「TG-1」「TG-2」など高付加価値モデルの新製品が好調でした。しかしながら、スマートフォン普及の影響により低価格コンパクトカメラ

分野の市場が急激に縮小し、販売台数の減少や販売単価の下落が進んだことにより、映像事業全体の売上は減収となりました。

また、商品構成の見直し、製造機能の再編、販管費削減等の施策を実行してまいりましたが、売上高の減少をカバーするには至らず、営業損失が拡大する結果となりました。

市場環境と見通し

スマートフォンの普及に伴いコンパクトカメラの市場が急激に縮小しており、2014年3月期においても20%程度の縮小が予想されています。一方、当社が今後注力するミラーレス

カメラの市場については、今後平均20%の成長を見込んでいます。

課題と事業戦略

収益悪化の根本的な原因は、第一に想定を大きく上回る規模でコンパクトデジタルカメラの市場が縮小したこと、第二にその変化への対応が遅れたことです。この2点を解決するため、このたび策定した映像事業の再建築においては、

「リスクの極小化」を事業運営の基本的な考え方としています。売上規模の拡大を前提とした従来の方向性を転換し、損益のコントロールを最優先とする運営を行います。この考え方のもと、次の3つを基本方針として掲げます。

1 コンパクトカメラの
リスク極小化

2 収益性の高い
ミラーレスヘリソース集中

3 市場変化への対応力強化

1 コンパクトカメラのリスク極小化

収益悪化の主要因となったコンパクトカメラについては、計画台数を大幅に縮小することでリスクを徹底的に抑えます。特に低価格機種（Vシリーズ）については今後の開発を中止し、在庫の縮小に注力します。また、高価格帯の機種についても、ミラーレスとの技術的なシナジーが大きい製品

についてのみ開発・販売を行います。これによって2014年3月期におけるコンパクトカメラの目標販売台数は前期実績比でほぼ半減となり、CIPA（あるいは他の業界団体）の市場予測と比較しても大変保守的な計画となっています。

2 収益性の高いミラーレスヘリソース集中

オリンパスは日本のミラーレス市場で高い競争力を持ち、国内市場シェアは約3割とトップシェアを維持しています。コンパクトカメラの規模縮小により創出される経営資源の一部を成長市場であるミラーレスに振り向け、効率的にリソースを活用します。販売地域の面では、今後ミラーレス

の需要拡大が見込まれる主要都市中心のマーケティングを行うとともに、販売チャネルについても、ミラーレスの販売に強みを持つ専門店やオンラインショップなどに重点的に取り組みます。こうした戦略的な資源の投下により、市場の成長に沿った堅実な成長を実現します。

3 市場変化への対応力強化

今後の事業運営に関しては経営トップと事業部門が一体となり、事業計画の進捗状況をリアルタイムに把握することで意思決定を迅速化します。市場環境は常に変化する可能性が

ありますので、その変化に合わせた在庫リスクの極小化、適正な費用のコントロールを速やかに実行することのできる仕組みを整えます。

これらの方針に加え、費用構造についても抜本的に改革します。

製造機能は、これまでの5拠点から2拠点に大規模再編を行い、今期の製造効率改善に寄与する予定です。また、コンパクトカメラを中心に開発機種を大幅に絞り込むことで、それに伴う研究開発費、営業関連コスト、製造・開発・販売の要員を削減します。海外の販売拠点についてもミラーレスの販売に沿って再編を行い、拠点集約や販売チャネルの効率的な絞り込みを通じて関連費用を圧縮します。その結果、製造原価および販管費の合計で約230億円のコスト削減を計画しています。これらの施策により、2014年3月期はブレークイーブンを確保、翌年度以降はミラーレスへのシフトをさらに進めることで数十億円規模の黒字を確保できる体質へと転換します。

コスト削減の項目一覧

項目	2014年3月期(前期比)
ミラーレスシフト(プロダクトミックス)による原価率改善	+40億円
製造再編による原価改善	+30億円
在庫費用減少による原価改善	+40億円
機種絞り込みによる開発関連費の縮小等	+30億円
販売拠点・チャネル集約による改善	+20億円
その他改善(IT、物流費用、機能見直し等)	+70億円
改善額の合計	約+230億円

知的財産

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」ともに、前期比増加となりました。出願を厳選しつつも、有用な発明に関しては積極的に出願しています。

(2) 国外

国外における公開特許件数は、「光学技術」「電子映像技術」において増加、「生体基盤技術」は概ね例年並み、「精密技術」は減少となり、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継続展開していることによります。特に中国において「光学技術」「電子映像技術」に関する公開特許件数が増加しました。

2. 保有特許全体に占める基盤技術の割合

基盤技術が国内外保有特許全体に占める割合は59%で前期と同様です。

各基盤技術が全体に占める割合も大きな変化はなく、光学技術と電子映像技術で全体の46%を占めています。

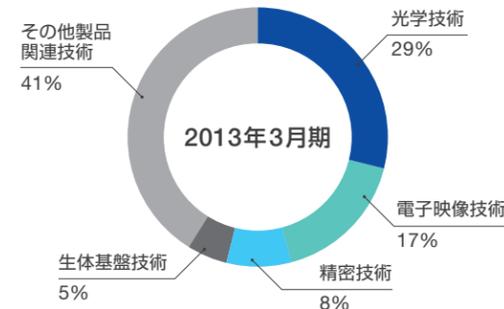
基盤技術の国内公開特許件数の推移



基盤技術の国外公開特許件数の推移



保有特許全体に占める基盤技術の割合

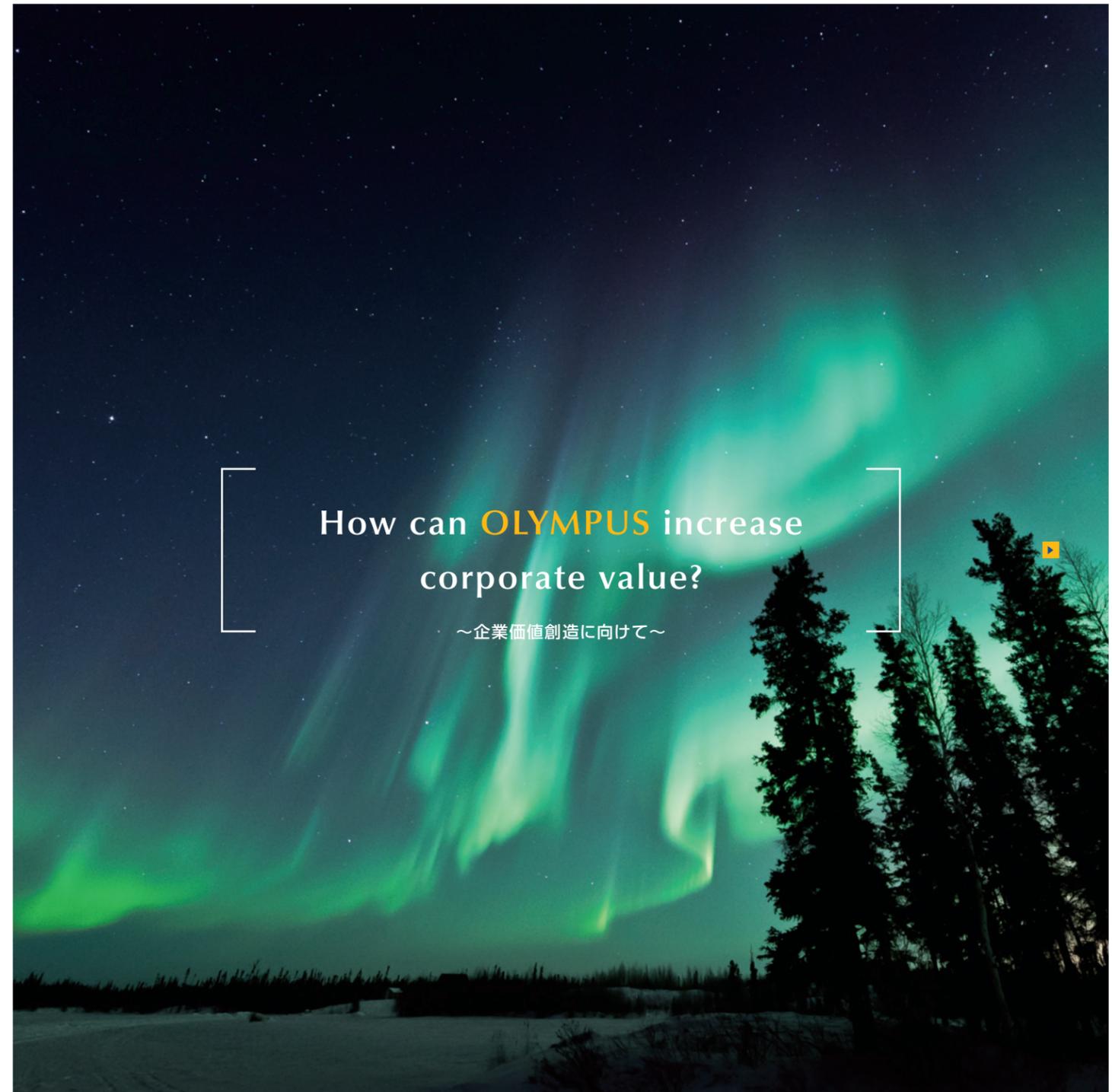
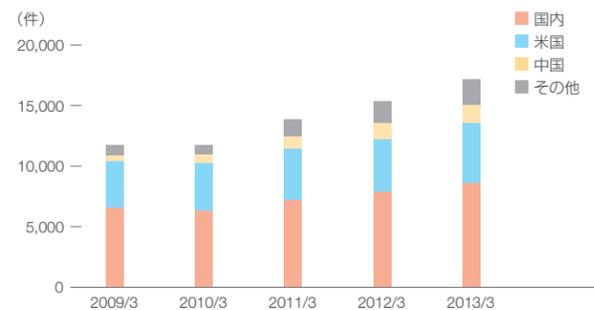


国別の保有特許件数

最近5年間に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、国外における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。

2013年3月期における保有特許件数は、国内で前期に比べ9%の増加、国外は13%の増加となりました。国外特許が全保有件数に占める割合は50%と、前期比1ポイント高まりました。

国別の保有特許件数の推移



How can **OLYMPUS** increase corporate value?
 ~企業価値創造に向けて~

当社は、「生活者として社会と融合し、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」—事業活動の原点でもある経営理念「Social IN」の実現に向けて社会的責任を果たし、企業価値創造に努めていきます。ここでは、そのための当社企業基盤の概要と社会に対する取り組みをご紹介します。

Realization — 企業価値向上を実現する —

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。

企業統治の体制

取締役会は13名の取締役で構成し、過半数の8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。社外取締役8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識を当社の経営に活かすことを期待しています。なお、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事項についても報告を要請しており、情報伝達およびモニタリング面での機能強化を図り、経営の健全性が確保される仕組みを構築しています。

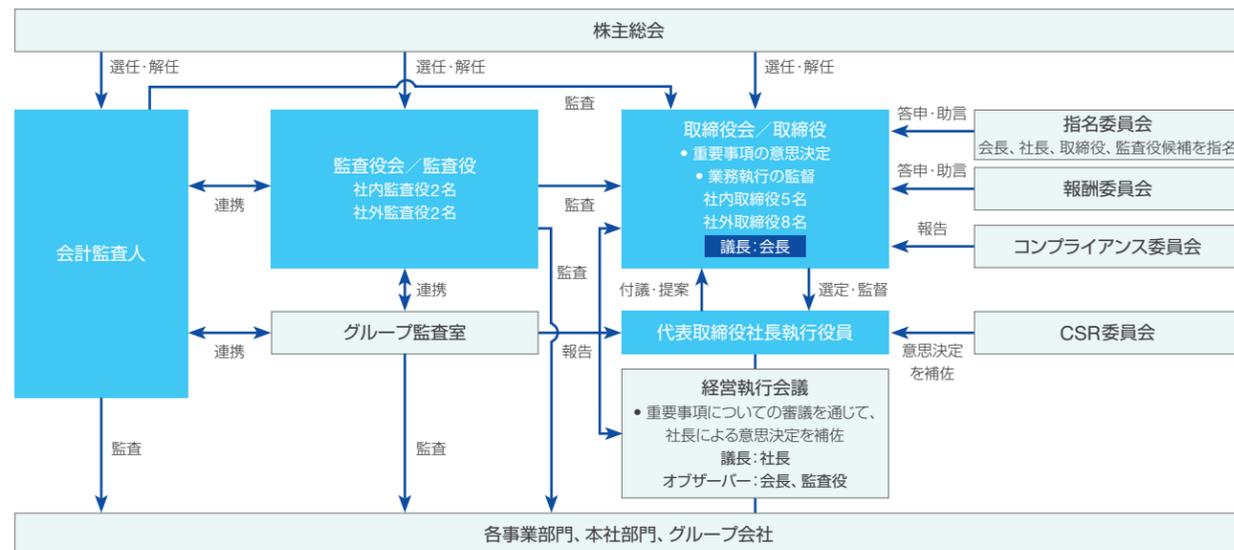
取締役会は、この基本思想のもと、財務報告の適正性と信頼性ならびに業務の有効性と効率性を確保するための体制を整備し、運用するとともに、継続的な改善を図ります。

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、あわせて社長等の在任期間、取締役・執行役員の上限年齢を制定することにより、役員の大長期在任による不正を防止する体制を整備しました。

ガバナンス体制一覧

形態	監査役設置会社
執行役員制度の採用	有
取締役の人数	13名
うち、社外取締役の人数	8名
取締役の任期	1年
監査役の数	4名
うち、社外監査役の数	2名
独立役員の数	9名
報酬決定における社外取締役の関与	有
取締役会の開催回数	21回
業績連動報酬制度	有

コーポレート・ガバナンス体制図



社外取締役および社外監査役

当社は、取締役13名のうち過半数の8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。さらに監査役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7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あり、取締役については過半数を占めています。

社外取締役	選任の理由	取締役会出席状況 (21回開催)
後藤 卓也*	花王株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	21回 / 21回
蛭田 史郎*	旭化成株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	20回 / 21回
藤田 純孝*	伊藤忠商事株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	20回 / 21回
西川 元啓*	新日本製鐵株式会社 (現 新日鐵住金株式会社) での経営者としての豊富な経験と幅広い知識および弁護士としての幅広い知識を当社の経営に反映するため	21回 / 21回
今井 光*	メリルリンチ日本証券株式会社および株式会社レコフでの経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	21回 / 21回
藤井 清孝*	日本ケイデンス・デザイン・システムズ社、SAPジャパン株式会社、LVJグループ株式会社、ペタープレイス・ジャパン株式会社およびヘイロー・ネットワーク・ジャパン株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	21回 / 21回
瀧野 恵子*	公正取引委員会での豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	2014年3月期より現職
吉田 憲一郎	ソネットエンタテインメント株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	2014年3月期より現職

社外監査役	選任の理由	取締役会および監査役会の出席状況	
		取締役会 (21回開催)	監査役会 (37回開催)
名古屋 信夫*	公認会計士としての豊富な経験と幅広い知識を当社経営の監査に反映するため	21回 / 21回	35回 / 37回
名取 勝也*	サン・マイクロシステムズ株式会社、株式会社ファーストリテイリングおよび日本アイ・ビー・エム株式会社での経営者および弁護士としての豊富な経験と幅広い知識を当社経営の監査に反映するため	21回 / 21回	36回 / 37回

*は独立役員です。

監査役と監査役会の機能強化

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名を社外監査役とし、さらに、2名の常勤監査役のうち1名を社外から招聘することで、経営への監督機能の強化を図っています。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。

監査役は監査役会規程および監査役監査基準に基づき、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。

役員報酬

役員報酬については、株主総会において取締役および監査役の月額報酬、取締役の賞与の上限枠を決議いただいています。

取締役の報酬等は、過半数を独立性の高い社外取締役で構成する報酬委員会の答申を経て、取締役報酬規程に従い

取締役会が決定します。監査役の報酬等は、その枠内で監査役会において決定します。なお、監査役は業務執行から独立した立場にあるため賞与は支給していません。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる役員の数 (人)
		基本報酬	ストック・オプション	賞与	退職慰労金	
取締役 (社外取締役除く)	358	319	—	38	—	13
監査役 (社外監査役除く)	58	58	—	—	—	3
社外役員	104	104	—	—	—	13

(注) 上記員数には、2012年4月20日付で辞任した取締役11名および監査役3名を含んでいます。

内部統制

■ 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

● **コンプライアンス委員会**

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」を設置しています。

● **CSR委員会**

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活動の取り組み内容、目標設定および評価等を行うため定期的に開催します。

● **グループ監査室**

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。

■ **損失の危険の管理に関する規程その他の体制**

- ① 当社は、取締役会および経営執行会議等の会議体における慎重な審議ならびに決裁手続きの適正な運用により、事業リスクの管理を行います。
- ② 当社は、品質、製品安全、輸出管理、情報セキュリティ、安全衛生、環境、災害等のリスクに関して、それぞれ所管する部署を定め、社規則や標準を制定し、教育・指導を行うことにより管理します。
- ③ 当社は、CSR委員会においてリスクマネジメントに関する計画および施策の報告ならびに審議を行い、リスク

マネジメント体制の確立、維持を図ります。また、リスクマネジメント規程に従い、各事業部門においてリスクの把握、予防に取り組むとともに、有事の際、速やかに対処できる体制を構築します。震災、火災および事故等の災害ならびに企業倫理違反等の重大なリスクが発生した場合、事業部門はリスク管理部を窓口として、社長をはじめとするCSR委員会メンバーおよび関係者に緊急報告を行い、社長が対策を決定します。

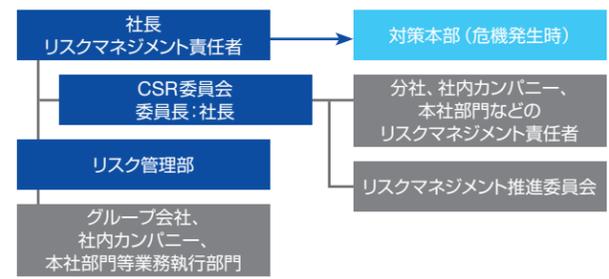
■ **取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**

- ① 取締役会は、中長期の経営基本計画を策定し、経営目標を明確にすることに加え、毎年定める年度事業計画に基づき効率的な資源の分配を図ります。また、年度事業計画の進捗評価のため、業績等につき定期報告を受けます。
- ② 取締役会は、代表取締役およびその他の業務執行取締役ならびに執行役員の職務の分担を決定し、職務の執行状況を監督します。
- ③ 代表取締役は取締役会付議事項以外の重要事項に関して、経営執行会議の審議を経たうえで、意思決定を行います。
- ④ 決裁規程や組織規程等の社規則により、経営組織および職務分掌ならびに各職位の責任と権限を定め、適正かつ効率的な職務執行体制を確立します。

危機管理体制

企業活動の広がりや、社会の変化により、予期せぬ危機に遭遇する可能性が増加しています。そのため、オリンパスでは、社長を委員長とするCSR委員会の一つの機能として、リスクマネジメントに取り組み、平時におけるリスク低減と危機の未然防止に努めるとともに、重大危機発生時に適切に対応する体制を整えています。また、2012年10月には従来の危機管理室をリスク管理部に組織変更し、リスクマネジメント体制のさらなる強化を図っています。

リスクマネジメント体制



社外取締役（報酬委員会委員長）からのコメント

役員の意欲を高める報酬体系の設計や、一般株主の視点に立った提言などを通じ、企業価値の最大化を図ってまいります。



社外取締役
藤田 純孝

1. ガバナンス体制・取締役会の状況について

私たちが就任する前からオリンパスには社外取締役がいて、形式的には問題があるわけではありませんでした。それでも大きな問題を起こしてしまったということは、会社の仕組みが機能していなかったということです。しかしながら事件をきっかけにしてオリンパスは非常にユニークなガバナンス体制を設計し、現在はそれに基づいた経営が行われています。取締役会での議論は極めて活発に行われており、私も含めた社外取締役はさまざまな角度からの意見を述べています。

2. ストック・オプション導入について

私が委員長を務める報酬委員会の仕事は役員報酬を抑えることではなく、責任に見合った報酬体系をつくり、役員の意欲を高めることだと思っています。報酬委員会はこれまでの約1年間で十数回開催していますが、最初に検討したのが執行役員の取り扱いです。執行役員は極めて重要な責務を負う役職ですから、会社との関係は雇用ではなく委任契約であって然るべきだと考え、そのような体制に変更しました。次に進めてきたのが、役員の報酬と会社の業績の連動性強化です。経営目標実現に向けて課されているミッションを達成できれば、それを反映した報酬が得られる仕組みをつくることで、より意欲的に業務に取り組みでらう狙いがあります。

今回導入したストック・オプションも基本的な考え方は同じで、報酬の一部が株価に連動することは、企業価値最大化に向けたモチベーションになります。通常の業績連動型報酬ではなくストック・オプションを導入した狙いは2つあります。一つは、株価の変動を報酬に反映させ、株価上昇のメリットのみならず、株価下落のリスクも株主と共有することで、株主の視点を役員に持ってらうという

3. 社外取締役として果たすべき役割について

これは一般的に多くの日本企業が抱える問題ですが、役員候補者（取締役・監査役）を何らかの指名システムではなく経営トップ（社長）が実質的に決めているケースが多く、結果、企業文化にもよりますが、社内の取締役は社長に対して意見を述べにくくなるという側面があります。かつてのオリンパスは、正にこの問題が一つの要因として顕在化したケースだといえると思います。したがって独立社外取締役に求められる役割というのは、企業価値の向上を第一に考えて自由に意見を述べ、牽制したり助言することだと考えています。ここでいう企業価値とは、一般

現在の取締役会は独立の社外取締役が過半数を占めていますが、社外が多数である等といった形式ではなく、実際にガバナンスが機能するかということが大事です。そのためには取締役会の構成・運営だけを見るのでは不十分であって、社内の体制、役員、従業員まで含めた総合的な能力が非常に重要だと考えています。そういった会社全体の経営能力はさらに強くしていく必要がありますので、これは今後の取締役会でも提言し、改善を進めたいと思います。

ことです。もう一つは、長期的な企業価値の向上にインセンティブを与えるという狙いです。各期の業績に応じて算出される役員の業績連動給は、1年ごとの結果で決まるいわば短期のインセンティブです。一方、ストック・オプションは毎年付与されますが、実際に行使できるのは役員を退任した後という仕組みになっているので、長期的な株価の変動に連動することとなります。それによって、中長期的な企業価値向上へのモチベーションにつなげます。

私の考えとしては、今後の方向の一つとして中長期のインセンティブがもっとダイレクトに業績と連動する仕組みがあってもいいと思います。例えば中期経営計画の数値目標を設定し、達成すればその時に支払われるけれども、達成度が一定以下なら支払われないといったような体系です。日本は伝統的に、役員が高額な報酬を受け取ることに対してネガティブな価値観がありますが、企業価値向上のために努力し、成果を挙げたのであればそれに相応しい報酬が与えられるべきであり、投資家の理解も得られると思います。

株主も含めたすべてのステークホルダーにとっての企業価値を意味します。社外取締役は、一般株主の利益が適切に保護されるよう必要な発言や牽制をする必要があると思います。

もちろん牽制だけではなく、社外取締役は社内にはない各々の見識・経験から助言も行います。幸い、オリンパスの取締役会は自由かつ活発に議論が交わされていますから、提案された議案に問題があれば遠慮なく指摘しています。それが結果として会社をいい方向に進めていくことになると思います。

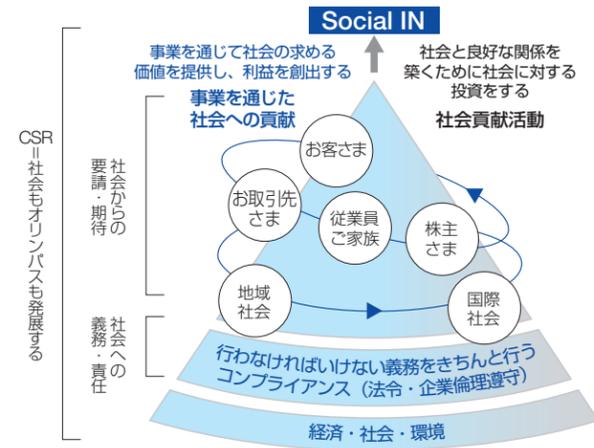
■ オリンパスのCSR

CSRマネジメント

オリンパスグループは生活者として社会と融合し、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していきます。

CSR活動

オリンパスグループのCSR概念図

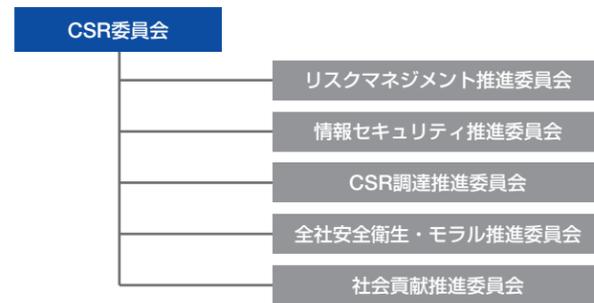


オリンパスグループのCSR活動とは、社会からの要請・期待に応え、その義務・責任を果たすことです。「Social IN」という言葉をつくる以前から、オリンパスは、さまざまな形で社会に貢献してきました。しかし、私たちはそれだけで良いとは考えていません。事業環境や社会の価値観、オリンパスで働く人も変わっていきます。

その中で、従業員とご家族、お客さまやお取引先さま、株主さま、さらには地域や社会といったステークホルダー(Stakeholder: 企業活動を行う上で関わる人や組織)に対しての責任を果たすことによって初めて、オリンパスという企業の存続が認められ、「人々の健康と幸せな生活の実現」に貢献できます。

CSR委員会の設置

CSR委員会と各推進委員会



経営理念である「Social IN」の実現を目指し、全社のCSRをさらに強化するため、CSR委員会を設置しています。

CSR委員長である社長の意思決定を補佐し、決定事項に対するPDCA (Plan, Do, Check, Action) サイクルの推進・管理を通じて、オリンパスグループにおけるCSRの浸透と定着を図ります。

また、CSR委員会の傘下には各種の推進委員会を設け、CSR委員会と連携しつつ、それぞれの機能に即した全社施策の検討や計画化、推進に取り組みます。

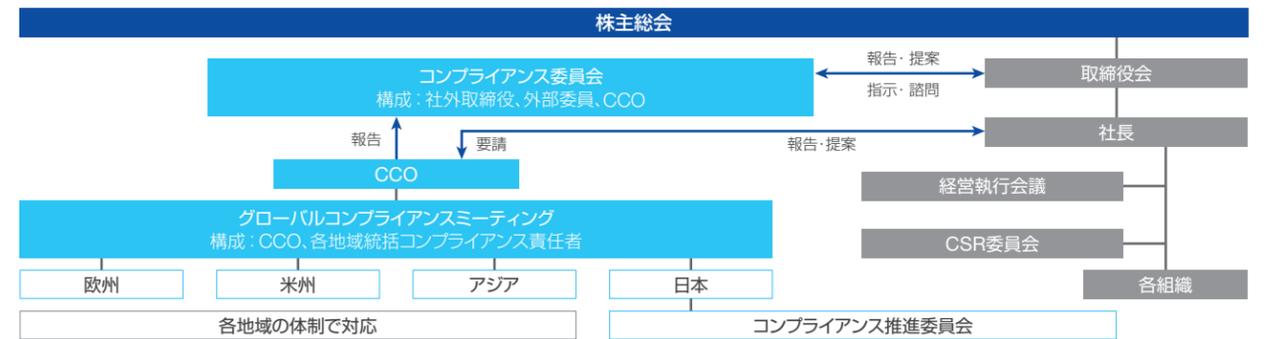
コンプライアンス推進体制

オリンパスは、コンプライアンスに関わる責任を明確化すべく、新たにその統括責任者としてチーフコンプライアンスオフィサー(CCO)を2012年4月に任命しました。また、グローバルでのコンプライアンスの取り組みを強化するため、取締役会の諮問機関として、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ています。第1回を2012年6月7日に開催し、その後は、原則として年4回開催しています。

コンプライアンスに関わる方針や施策のグローバル展開と統括地域の状況や課題の把握を目的に、海外を含む各

地域統括のコンプライアンス責任者によるグローバルコンプライアンスミーティングを2012年5月10日に開催しました。その後は原則として四半期ごとに継続して開催しています。そこで指示された方針や施策は各地域の体制に応じて展開され、国内についてはコンプライアンス推進委員会がその役割を担っています。このミーティングや推進委員会で出されたオリンパスグループ全体のコンプライアンスの状況や課題は、CCOより定期的にコンプライアンス委員会へ報告されます。

コンプライアンス推進体制図



コンプライアンス教育の充実

コンプライアンス意識の醸成と、関連法規、規則などの徹底を目的に、コンプライアンス教育の充実を図っています。具体的な教育活動は各国・地域ごとに企画し実施しています。

● 階層別・機能別の教育体系

全社員に対し、コンプライアンスハンドブックの配布やe-ラーニングによりコンプライアンス全般に関する教育を行うとともに、経営層向け教育、管理者向け教育、昇格時教育、新入社員教育など、各階層に応じた研修を計画的に行っています。また、CSR調達や貿易管理、不正取引防止など、業務関連法令に関する教育を関係部署や担当者に繰り返し実施しています。

● 経営陣からのメッセージ配信と対話

社長説示やイントラネットを活用した社長メッセージ、CCOメッセージの配信などを通じて、コンプライアンスの重要性を繰り返し伝えていきます。2012年度からは毎年10月をコンプライアンス月間とグローバルで定めており、さまざまな取り組みを集中的に展開した12月には、改めてCCOからその意義をメッセージとして伝えていきます。

また、コンプライアンスの徹底と風通しの良い職場づくりのため、社長やCCOによる、管理職層や従業員を対象としたタウンミーティングを、関係会社や海外現地法人を含めて順次開催しています。

情報開示方針

オリンパスは、株主さまやお客さまをはじめすべてのステークホルダーから正しい理解と信頼を得るために、経営方針、

財務状況、事業活動状況、CSR活動などの企業情報を公正、適時適切かつ積極的に開示します。

1. 情報開示の基準

オリンパスは、情報開示にあたり、法令や当社の株式を上場している金融商品取引所の規則を遵守し、法令・規則によって開示を求められる情報を開示します。また、法令・規則に開示の定めのない情報についても、オリンパスの企業価値に大きな影響を与える情報や、ステークホルダーの皆さまに有用と考えられる情報など、社内開示基準に基づき積極的に情報を開示します。

2. 情報開示の方法

東京証券取引所の適時開示規則によって開示の定めのある情報については、同証券取引所が提供する適時開示情

報伝達システム(TDnet)を通じて開示します。その後、この情報は速やかに当社ホームページ上に掲載します。また、法令・規則に開示の定めのない情報については、TDnet、当社ホームページ、説明会、印刷物など、最適な方法によって開示します。

3. 情報開示上の配慮

オリンパスは、情報開示にあたり、個人情報保護に配慮するとともに、関係者の権利を侵害しないように配慮します。上記の方針に基づき、開示手続き等に関する社内規程を定め、この方針に沿った情報開示を実行します。

社会への貢献

行政と連携し、大腸がん検診の啓発活動を展開

オリンパスは、大腸がんで亡くなる人が減ることを願い、40歳以上の検診対象世代に対して大腸がん検診受診を呼びかけるため、2007年2月に「プレイブサークル大腸がん撲滅キャンペーン」を立ち上げました。2009年7月に活動推進団体であるプレイブサークル運営委員会が特定非営利活動法人(NPO法人)化され、オリンパスを含む多くの企業・団体が参加する社会活動へと発展しました。2012年度は850市区町村と連携し、国の大腸がん検診無料クーポン事業の対

象者に対して検診説明小冊子を配布しました。また、国や都道府県と連携して全国27カ所で「大腸がんクイズラリー」や「大腸トンネル探検隊」等のイベントを実施し、大腸がん検診の受診を呼びかけました。オリンパスは、NPO法人プレイブサークル運営委員会のオフィシャルサポーターとして、活動を積極的に支援しています。



Tokyo 健康ウォーク2012



千葉県連携イベント(9月開催)



宮城県連携イベント(11月開催)

アフリカ・ベナン共和国へ顕微鏡を寄贈

2013年2月に、ベナン共和国へ生物用顕微鏡「CX22LED」を寄贈しました。寄贈に際しては、来日中のヤイ・ポニ大統領と当社会長が立ち会いました。顕微鏡は、ベナン国立病院でマラリアをはじめとする感染症の検査に活用されています。

サハラ以南アフリカでは、毎年、約60万人の子どもが脳マラリアを発病し、患者の5人に1人は命を落としています。

ベナンでも、国立病院来院者の43%がマラリア患者という現状があります。今回の寄贈は、オリンパスがミレニアム開発目標(MDGs)の啓発活動などに貢献していることを知った在ベナン日本国大使館の医務官、村上大樹医師(一等書記官)から、現地の医療事情や医療機器に関するお話をお聞きしたことをきっかけに実現しました。



ヤイ・ポニ大統領(中央)を囲んで
右端はベナン共和国駐日特命全権大使 ソマホン氏



ベナン国立病院で使用される当社の顕微鏡

各地域での活動

欧州 Olympus Europa Holding GmbH (OEH) ミャンマーの眼科医療環境改善を支援

ミャンマーにおいて、失明を減らすことを目的に活動する国際NGO「Project Vision」を支援しています。2013年2月の1カ月間、ミャンマーの眼科医が不足している地域で、4人のドクターが現地のドクターと協力して、無償で眼の診

療ならびに手術を実施しました。このプロジェクトは患者の治療とともに、ドクターの教育トレーニングや地域の眼科医療インフラの向上にも貢献し、ミャンマーの眼科医療環境の改善を長期目標としています。

北米 Olympus Corporation of the Americas (OCA) / Olympus America Inc. (OAI) / Olympus Imaging America Inc. (OIMA)

がん早期発見・治療支援活動

がんの早期発見と治療の重要性を訴えるため、2名のオリンパスの従業員が自らの大腸がんの治療体験を紹介しました。この活動はオリンパス社員だけでなく、メディアの注目も集めました。また、オリンパス社内における大腸がん啓発月間の行事として、第3回「Be a Star」キャンペーンを実施し、大腸がんの研究や予防活動に向けて、4,000ドル以上の募金を集めました。この金額に会社からの寄付金を加え、OCAの医学奨学金委員会を通じて寄付を行い、患者さんの支援とヘルスケア専門家の教育に貢献しました。さらに、地域のエンターテインメント・イベントで優勝した従業員のバンド「Peripheral Vision」は、がん治療を支援することを目的に、募金を呼びかけました。



地域イベントに参加し、がん治療支援を呼びかける当社従業員のバンド

中国 Olympus (China) Co., Ltd. (OCN)

2012年「最も大衆に影響力を持つCSR活動賞」を受賞

オリンパスは2008年度より、中国における胃がんの早期発見率向上を目指し、広く一般の方を対象とした「胃腸健康啓発活動」を行っています。2009年度には胃腸健康管理の「三早(早期発見、早期診断、早期治療)」理念の浸透を図るため、中国の20都市で現地メディア向けに消化器専門医による説明会を開催しました。また、2010年度からは、中国のファッション・健康メディア2社の読者を招いて専門のドクターが講義する「百人健康講座」を10都市で開催、「為愛愛胃(愛のため、胃を愛する)」をテーマとした大型キャンペーンを北京で展開するなど、一般の方が直接参加できるさまざまな活動を展開しています。

2012年には、これらの活動により社会的健康公益事業の発展に大きく寄与したとして、「中国公共関係網(中国PR.com)」、「新浪公益」、「行動CSR」が共催する「最も大

衆に影響力を持つCSR活動賞」を受賞しました。この賞は、企業のCSRプロジェクトの創設と普及の促進を目指し、優良なプロジェクトを表彰しています。



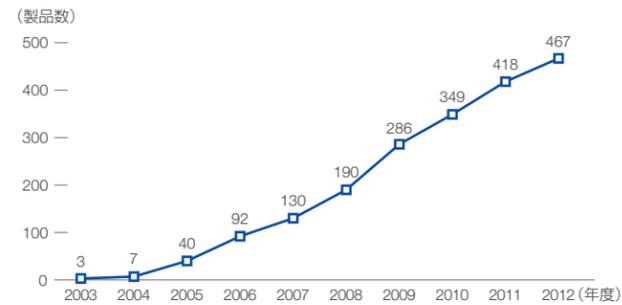
授賞式に出席する当社従業員

環境への取り組み

製品での取り組み

環境に配慮した製品を提供するため、事業や製品の特徴を考え、独自に「製品本体」「包装材」「製造工程」「物流工程」の「環境保全・安全性」「省エネルギー」「省資源」「情報公開」の4項目の環境配慮設計基準として、オリンパスエコプロダクツ基準を設けています。2010年度からは従来基準を超えて、環境負荷削減がより顕著な製品を「スーパーエコプロダクツ」として認定しています。2012年度は49製品(累計467製品)の「オリンパスエコプロダクツ」を創出し、そのうち9製品が「スーパーエコプロダクツ」となりました。

オリンパスエコプロダクツ累積製品数



製造での取り組み

オリンパスでは、資源の投入から製品の生産・物流、廃棄物の排出・リサイクルなどの製品ライフサイクル全体での環境負荷の把握に努め、その削減に取り組んでいます。

水使用を削減する製造方法の開発、設備点検を通じた漏水対策を進めています。また、排水処理設備の維持・管理、排水水質の管理など、環境影響の最小化にも努めています。

エネルギー系・非エネルギー系CO₂の推移

前年度比で4%削減となり、2007年度比では15%削減しました。各拠点の節電努力に加え、長野地区での製造機能の統合に伴い、旧伊那事業場の重油タンクを撤去し、重油からCO₂排出量の少ない液化天然ガスへの燃料転換を行いました。さらに、国内外で太陽光パネルの導入やグリーン電力の購入など、自然エネルギーを積極的に活用しています。洗浄剤や半導体製造のエッチングなどの用途で使用するHFC・PFC・SF₆といった非エネルギー系の温室効果ガスの代替技術の開発など、ものづくりにおける環境改善活動も加速しています。エネルギー消費の大部分を占める電力については日常的な省エネ活動や自然エネルギーの導入、電力モニタによるロス見える化、省エネルギー・省資源型の製造技術の開発などを推進しています。

エネルギー系・非エネルギー系CO₂の推移



水使用量の推移



水使用量の推移

部品洗浄での使用など事業活動を進めるうえで、水は欠かすことのできない資源です。また、生物多様性保全の観点からも、水資源の保全は重要と位置づけています。そのため、

物流での取り組み

オリンパスの物流子会社・オリンパスロジテックス株式会社では、東京センターと長野事業場とを結ぶ定期便が、増発している点に着目し、増便理由が段積みできない荷物形態に

あることが分かりました。これを解消するため当社定期便に合った通い函「ワコボン」を採用し、国内の物流負荷を削減しました。

財務セクション

財務情報に関する詳しい内容については有価証券報告書をご覧ください。
有価証券報告書は下記よりダウンロードできます。

<http://www.olympus.co.jp/jp/ir/data/annual/>

財務ハイライト

(各表示年の3月期もしくは3月期末現在)

(百万円)

連結業績の推移	2008	2009	2010	2011	2012	2013
売上高						
国内	420,227	347,261	373,163	386,502	398,237	287,025
海外	708,648	633,542	509,923	460,603	450,311	456,826
合計	1,128,875	980,803	883,086	847,105	848,548	743,851
前期比 (%)	6.3%	△13.1%	△10.0%	△4.1%	0.2%	△12.3%
販売費及び一般管理費	396,678	418,558	347,125	349,306	348,287	343,121
対売上高比率 (%)	35.1%	42.7%	39.3%	41.2%	41.0%	46.1%
R&Dを除く対売上高比率 (%)	29.3%	35.5%	32.3%	33.3%	33.8%	37.6%
営業利益	112,826	42,722	61,160	38,379	35,518	35,077
営業利益率 (%)	10.0%	4.4%	6.9%	4.5%	4.2%	4.7%
経常利益	97,312	25,679	46,075	23,215	17,865	13,046
当期純利益 (損失)	54,625	△50,561	52,527	3,866	△48,985	8,020
当期純利益率 (%)	4.8%	—	5.9%	0.5%	—	1.1%
EBITDA マージン*1 (%)	14.0%	10.7%	13.1%	9.9%	9.5%	10.6%
医療事業のEBITDAマージン*2 (%)	31.1%	27.0%	29.2%	26.9%	26.6%	29.0%
研究開発費	65,928	70,010	61,850	67,286	61,356	63,379
対売上高比率 (%)	5.8%	7.1%	7.0%	7.9%	7.2%	8.5%
設備投資額	50,070	55,632	34,323	32,699	37,961	28,109
減価償却費	37,497	44,594	43,099	34,188	33,787	33,899
のれん償却額	7,899	17,363	11,854	11,619	11,103	9,683
仕向地別売上高						
日本	420,227	347,261	373,163	386,502	398,237	287,025
北米	240,254	237,656	196,076	182,009	165,263	177,233
欧州	303,110	257,894	188,527	154,363	156,149	157,179
アジア・オセアニア	138,873	114,152	100,045	97,293	107,304	102,395
その他	26,411	23,840	25,275	26,938	21,595	20,019
為替レート						
米ドル/円	114.28	100.54	92.85	85.72	79.08	83.10
ユーロ/円	161.53	143.48	131.15	113.12	108.98	107.14
主要な財務指標						
総資産	1,217,172	1,038,253	1,104,528	1,019,160	966,526	960,082
純資産	244,281	110,907	163,131	115,579	48,028	152,407
自己資本比率 (%)	19.1%	10.0%	14.1%	11.0%	4.6%	15.5%
有利子負債	656,756	642,839	661,481	648,787	642,426	560,390
Net Debt	533,475	505,763	454,698	435,226	442,338	330,780
棚卸資産	110,379	95,540	89,959	92,929	102,493	99,307
棚卸資産回転期間 (月)	1.2	1.2	1.3	1.3	1.4	1.6
現金・現金同等物残高	119,842	132,720	203,013	210,385	198,661	225,782
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	25,233
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	33,455
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	△42,436
ROE (自己資本利益率) (%)	24.4%	△30.2%	40.6%	2.9%	△62.3%	8.3%
ROA (総資産利益率) (%)	9.3%	4.1%	4.9%	0.4%	△4.9%	0.8%
1株当たり当期純利益 (損失) (円)	202.11	△188.85	194.90	14.39	△183.54	28.96
1株当たり純資産額 (円)	861.58	387.31	576.63	421.37	167.76	494.96
PER*3 (株価収益率) (倍)	14.9	—	15.4	160.8	—	76.4
PBR (株価純資産倍率) (倍)	3.5	4.1	5.2	5.5	8.1	4.5
時価総額 (期末) (億円)	8,193	4,286	8,139	6,277	3,673	6,758
1株当たり配当額 (円)	40	20	30	30	—	—
従業員数*4	35,722	36,503	35,376	34,391	34,112	30,697
(外、平均臨時雇用者数)	(—)	(—)	(—)	(5,336)	(5,009)	(2,240)

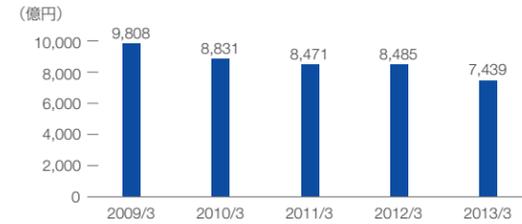
*1 当社では、以下の前提により算出しております。
EBITDA=営業利益+減価償却費(「売上原価」、「販売費及び一般管理費」を含む)+のれん償却費(「販売費及び一般管理費」を含む)
EBITDAマージン=EBITDA÷売上高

*2 当社では、以下の前提により算出しております。
EBITDA (医療事業)=医療事業利益+減価償却費(「売上原価」、「販売費及び一般管理費」を含む)+のれん償却費(「販売費及び一般管理費」を含む)
EBITDAマージン (医療事業)=EBITDA (医療事業)÷売上高

*3 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。

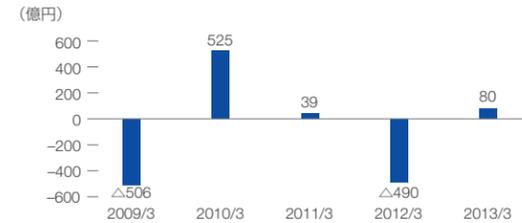
*4 従業員数については、2011年3月期より臨時雇用者数が従業員総数の100分の10以上となったため、年間の平均人数を()外数で記載しています。

売上高 (前期比) 12.3% DOWN



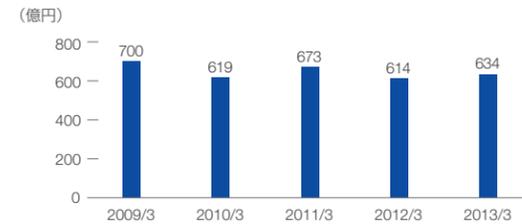
情報通信事業の売却や映像事業の売上減により、減収。

当期純利益 (損失) 黒字化(前期比+570億円)



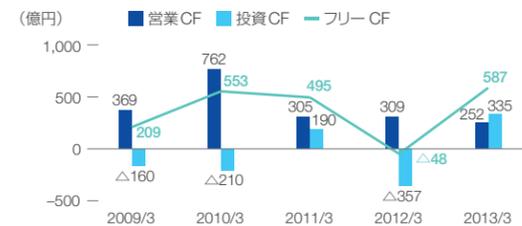
減損損失や事業再構築損等の特別損失があった一方、事業譲渡等による特別利益もあり、大幅に改善。※前期は繰延税金資産を取り崩し

研究開発費 前期並み



医療事業が占める割合が増加傾向。対売上高比率は売上減少により増加したものの、情報通信事業を除いたベースでは前期比で減少。

キャッシュ・フロー (CF) 改善



営業CFで252億円のプラスを確保したことに加え、投資CFで335億円のプラスを計上し、フリーCFは587億円のプラス。

営業利益 前期並み

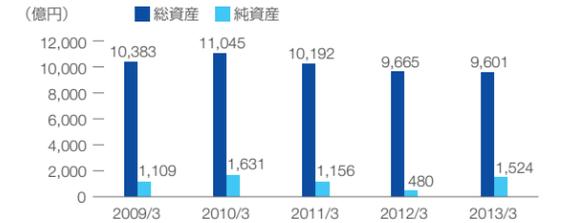
営業利益率 (前期比) 0.5point UP



映像事業は営業損失が拡大したものの、医療事業の大幅な増益により、前期と同程度の水準を確保。

総資産 (前期比) 0.7% DOWN

純資産 (前期比) 217.3% UP



円安による為替換算調整勘定の改善や、ソニー株式会社による増資払込み等により、純資産は前期比約3倍と大幅に回復。

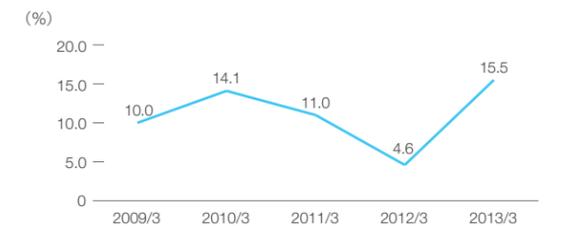
設備投資額 (前期比) 26.0% DOWN

減価償却費 前期並み



設備投資額は、医療事業で増加した一方、他事業において減少した結果、大幅に減少。減価償却費は前期並み。

自己資本比率 (前期比) 10.9point UP



円安による為替換算調整勘定の改善や、ソニー株式会社による増資払込みにより、前期末比で約11ポイント改善。

■ 経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況の分析

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、欧州の財政不安や中国をはじめとした新興国の成長率鈍化等により、不透明な状況下で推移しました。また、我が国経済は、東日本大震災からの復興需要に加え、昨年末の政権交代以降の経済政策等により緩やかな回復を見せつつあるものの、依然として海外景気の下振れリスクが拭えないことにより、厳しい状況が続きました。

このような経営環境の中、当社グループは2012年4月20日に就任した新経営陣のもと、2013年3月期を初年度とする「中期ビジョン」(中期経営計画)を策定しました。新経営体制における基本戦略を「事業ポートフォリオの再構築・経営資源の最適配分」「コスト構造の見直し」「財務の健全化」「ガバナンスの再構築」とし、情報通信事業の売却やソニー株式会社との資本業務提携の締結、当社株式の特設注意市場銘柄解除に向けた内部管理体制確認書の提出など、着実に取り組みを進めてまいりました。なお、2013年6月11日付で当社株式は特設注意市場銘柄の指定を解除されております。

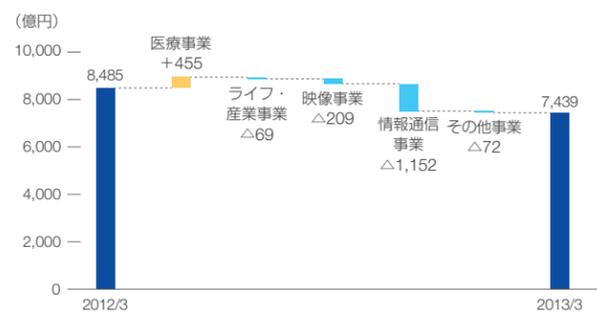
重点事業についても、医療事業では、主力である消化器内視鏡分野において国内外で新製品の販売を開始し、収益拡大に大きく貢献しました。ライフ・産業事業ではレーザー走査型顕微鏡や工業用ビデオスコープの新製品を投入しました。映像事業は、ミラーレス一眼カメラのラインナップ拡充や、コストの削減に取り組みました。

また、当期は、633億79百万円の研究開発費を投じるとともに、281億9百万円の設備投資を実施しました。

為替相場は当初、前期と比べて対米ドル、対ユーロともに円高で推移していましたが、12月以降は急速に円安が進みました。期中の平均為替レートは、1米ドル=83.10円(前期は79.08円)、1ユーロ=107.14円(前期は108.98円)となり、売上高では前期比128億円の増収要因、営業利益では前期比2億円の増収要因となりました。

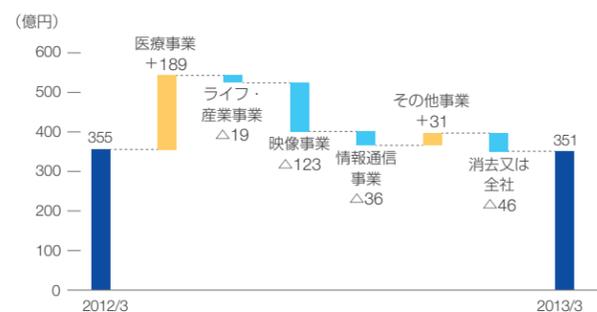
• 売上高

連結売上高は、医療事業が増収となったものの、情報通信事業の売却やコンパクトカメラ市場の縮小に伴う映像事業の売上減により全体としては減収となり、7,438億51百万円(前期比12.3%減)となりました。



• 営業利益

営業利益は、映像事業の営業損失が拡大したものの、医療事業が大幅な増益となったことで、ほぼ横ばいの350億77百万円(前期比1.2%減)となりました。



• 当期純利益

当期純利益は、主に事業譲渡等による特別利益を224億54百万円計上した一方で、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163億58百万円計上したほか、法人税等が109億円発生したこと等により、80億20百万円(前期は489億85百万円の当期純損失)となりました。

セグメント別概況

• 医療事業

医療事業の連結売上高は3,947億24百万円(前期比13.0%増)、営業利益は870億69百万円(前期比27.7%増)となりました。

主力の消化器内視鏡分野において国内外で内視鏡ビデオスコープシステムの新製品を発売し、海外向けの「EVIS EXERA III(イーヴィス エクセラ スリー)」、国内向けの「EVIS LUCERA ELITE(イーヴィス ルセラ エリート)」がいずれも売上増に大きく貢献しました。外科・処置具分野では、内視鏡統合ビデオシステム「VISERA ELITE(ビセラ・エリート)」

の販売が引き続き好調に推移しました。この結果、医療事業の売上は増収となりました。また営業利益は、増収により増益となりました。

• ライフ・産業事業

ライフ・産業事業の連結売上高は855億13百万円(前期比7.5%減)、営業利益は35億27百万円(前期比35.2%減)となりました。

ライフサイエンス分野では、レーザー走査型顕微鏡「FLUOVIEW(フロービュー)」シリーズの新製品「FV1200」および「FV1200MPE」を発売し、また産業分野では、超音波などを用いた精密厚さ計の販売が順調に推移しました。しかしながら、世界的な経済の停滞による設備投資抑制や公的研究機関の予算執行先送りの影響を受け、全体の売上は減収となりました。営業利益については、生産構造改革を進めるなど売上原価の低減等に努めたものの、減収により減益となりました。

なお、2013年3月期第4四半期においては、為替の影響に加えて経済情勢に回復の兆しが見えたことにより、前年同期比で増収・増益となっています。

• 映像事業

映像事業の連結売上高は1,076億38百万円(前期比16.3%減)、営業損失は230億73百万円(前期は107億60百万円の営業損失)となりました。

電子ビューファインダーや世界初の「5軸対応手ぶれ補正」などを搭載した高機能ミラーレス一眼「OM-D E-M5」が国内外で販売を伸ばしたほか、高画質コンパクトカメラ「TG-1」「TG-2」が好調だったものの、スマートフォン普及の影響によりコンパクトカメラ分野の市場が急激に縮小し、販売台数の減少や販売単価の下落が進んだことにより、映像事業全体の売上は減収となりました。また営業利益は、コストの削減に努めたものの、売上の減少により損失幅が拡大しました。

• 情報通信事業

情報通信事業の連結売上高は1,142億43百万円(前期比50.2%減)、営業利益は17億4百万円(前期比67.7%減)となりました。

当社は2012年9月28日付で、情報通信事業を日本産業パートナーズ株式会社が管理・運営する組合による100%出

資会社であるアイジェイホールディングス株式会社に譲渡しました。したがって、上記売上高および営業利益は期初から譲渡日までの累計となっています。

• その他事業

その他事業の連結売上高は417億33百万円(前期比14.7%減)、営業損失は48億70百万円(前期は79億92百万円の営業損失)となりました。

不採算事業の整理を進めたことで、その他事業の売上高は減収となり、営業利益は損失幅が減少しました。

次期の見通し

今後の世界経済は、全体としては回復傾向にあるものの、欧州における財政不安の長期化や新興国の成長減速等による景気の下振れの可能性があります。また、我が国経済は、厳しい状況ではあるものの、新政権による経済政策や円安の進む為替情勢等により、次第に景気回復へと向かうことが期待されます。

このような状況のもと、当社グループは、「中期ビジョン」(中期経営計画)に基づき、「事業ポートフォリオの再構築・経営資源の最適配分」「コスト構造の見直し」「財務の健全化」「ガバナンスの再構築」という4つの基本戦略に引き続き注力します。また、赤字の続く映像事業においては「リスクの極小化」を最優先とし、収益改善を進めてまいります。

医療事業では、消化器内視鏡分野において新製品導入による圧倒的なシェアの維持を図るとともに、外科事業においては手術室イメージングやエネルギーデバイスの製品領域を拡大し、一層の成長を狙います。ライフ・産業事業では、収益構造の改革と成長領域への新製品投入により成長を目指します。映像事業では、コンパクトカメラの市場縮小を見越して販売目標台数を大幅に絞り込むとともに、成長が見込めるミラーレス一眼の分野に投資を集中し、業績の改善を図ります。

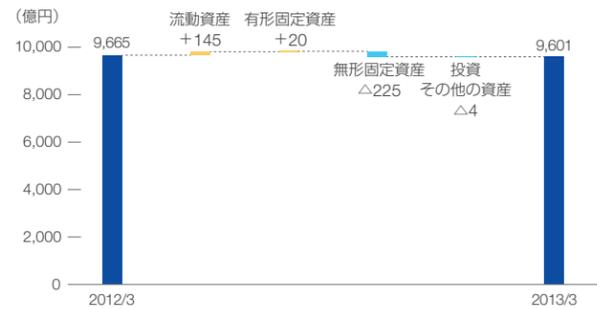
財政状態に関する分析

総資産

総資産は前期末に比べ64億44百万円減少し、9,600億82百万円となりました。流動資産は現金及び預金等の増加により144億79百万円増加した一方、固定資産は減価償却、

経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況の分析

のれん償却、投資有価証券の売却等により、209億23百万円減少しました。



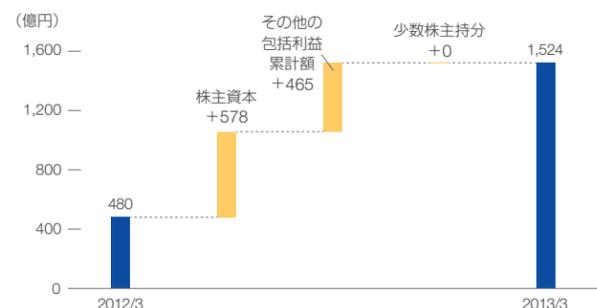
負債

負債は支払手形及び買掛金が330億58百万円、社債が201億20百万円、長期借入金が723億51百万円減少したこと等により、前期末に比べ1,108億23百万円減少し、8,076億75百万円となりました。

純資産および自己資本比率

純資産は、前期末に比べ1,043億79百万円増加し、1,524億7百万円となりました。主な増加要因は、為替や株価等の変動から生ずるその他の包括利益累計額が465億37百万円増加し、さらにソニー株式会社からの第三者割当増資の払込みを受けたことにより資本金および資本剰余金がそれぞれ250億円増加したためです。

以上の結果、自己資本比率は前期末の4.6%から15.5%となりました。



キャッシュ・フローの状況に関する分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動による資金の増加は252億33百万円となり、前期に対して56億56百万円収入が減少しました。主な収入増

加の要因は、税金等調整前当期純利益の増加286億37百万円、前払年金費用の減少の増加19億67百万円、棚卸資産の減少による増加107億90百万円等によるものです。一方で主な収入減少の要因は、関係会社株式売却益の増加200億64百万円、減損損失の減少82億39百万円、事業整理損失引当金の増減額の減少62億65百万円、固定リース債権の増減額の増加91億14百万円、契約変更手数料の支払額33億92百万円等によるものです。

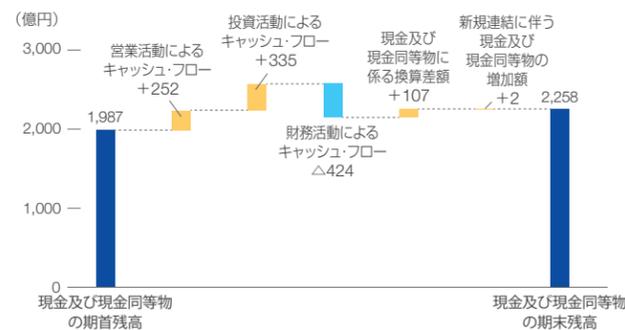
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による資金の増加は、334億55百万円となりました(前期は357億35百万円の支出)。主な収入増加の要因は、連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入の増加526億2百万円、無形固定資産の取得による支出の減少85億41百万円、連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出の減少65億84百万円等によるものです。一方で主な支出減少の要因は、貸付による支出の増加20億52百万円等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動による資金の減少は、424億36百万円となり、前期に対して366億75百万円支出が増加しました。主な支出増加の要因は、短期借入金の純増減の減少305億4百万円、長期借入れによる収入の減少602億44百万円、社債の償還による支出の増加198億円等によるものです。一方で主な支出減少の要因は、株式の発行による収入の増加499億53百万円、長期借入金の返済による支出の減少202億62百万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271億21百万円増加し、2,257億82百万円となりました。



リスク情報

当社グループの業績は、今後起こりうるさまざまな要因によって大きな影響を受ける可能性があります。当社では、2011年より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おります。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、2012年10月には従来の危機管理室をリスク管理部に組織変更し、リスクマネジメント体制のさらなる強化を図っています。リスク管理部では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、地域統括会社や事業部門、関係会社等と連携し、リスクマネジメント体制を展開しています。万一、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、関連部署と連携して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、危機が発展・拡大した場合にも企業価値への影響を最小に留める対応ができる体制を整えています。

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。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。

事業等のリスク

(1) 販売活動に係るリスク

- ①医療事業では、医療制度改革による予測できない大規模な医療行政の方針変更その他医療業界に係る変化が発生し、その環境変化に対応できない場合や、事業活動に必要な各国の許認可を適時に取得することができない場合、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、市場環境が厳しさを増しており、予想を超える急激な市場の縮小が生じた場合には、当社グループが進めている事業再編施策が売上減少に追いつかず、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さまざま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の範囲外で第三者から知的財産権を侵害したと主張され、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) 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、のれんの減損や、事業再編に伴う事業売却損、事業清算損

その他これに伴う費用の発生等により、業績、財政状態に影響を受ける可能性があります。

③当社グループは、業務提携の円滑な実施等の政策投資目的で、上場株式を43,904百万円、非上場株式等を2,584百万円、それぞれ2013年3月31日時点で保有しています。上場株式については、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株式の価額が下落する可能性があります。また、非上場株式等についても、投資先の財政状態等によりその評価額が下落する可能性があります。こうした価額の変動により、投資有価証券評価損を計上する等、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(4) 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。

(5) 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さまざま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政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(6) 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の買収に際しファイ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ならびに国内3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、有価証券報告書提出日現在、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、論告求刑において、10億円の罰金刑が求刑されています。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政状態に影響が及ぶ可能性があります。さら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、今後もさまざまな株主および株主グループが当社への損害賠償を求め、また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政状態に影響が及ぶ可能性があります。有価証券報告書提出日現在における主な訴訟は以下のとおりです。

①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。

②ティーチャーズ・リタイアメント・システム・オブ・ステート・オブ・イリノイほか、当社株主の海外機関投資家および年金基金等、合計49社（うち1社が訴状到達前に訴えを取り下げ）が、2012年6月28日付（当社への訴状到達日は2012年11月12日）で当社に対し、19,138百万円およびこれに対する2011年10月14日からの支払済みまで年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。（その後、2013年3月15日付請求の趣旨変更申立てにより、請求額は20,851百万円およびこれに対する2011年11月8日から支払済みまで年5分の割合による金員に変更されております。）

③カリフォルニア・パブリック・エンプロイーズ・リタイアメント・システムほか、当社株主の海外投資家等、合計68社（うち2社が訴状送達後に訴えを取り下げ）が、2012年12月13日付（当社への訴訟到達日は2013年3月29日）で当社に対し、5,892百万円（上記の訴えの取り下げの後は5,875百万円）およびこれに対する2011年10月14日からの支払済みまで年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したが、2012年8月29日、取引金融機関との協議により、表明および保証条項と確約条項についての修正契約が締結され、これらの条項への抵触は解消されています。

(7) 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、または、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ます。ひいては当社グループの業績および財政状態に影響が及ぶ可能性があります。また、当社株式に係る特設注意市場銘柄の指定が解除された場合も、継続的にシステムの見直しを行う等、リスクの最小化を図ってまいります。将来的に法令違反等の問題が発生し、当社の業績に影響が及ぶ可能性があります。

なお、2013年6月11日付で当社株式は特設注意市場銘柄の指定を解除されております。

(8) 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、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。

■ 連結財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)

区分	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	213,561	200,088	229,610
受取手形及び売掛金	141,176	150,594	125,231
リース債権及びリース投資資産	17,289	18,888	21,777
商品及び製品	55,247	61,963	59,740
仕掛品	19,959	19,191	20,827
原材料及び貯蔵品	17,723	21,339	18,740
繰延税金資産	32,568	23,574	25,087
その他	38,659	34,019	43,322
貸倒引当金	△2,648	△3,098	△3,297
流動資産合計	533,534	526,558	541,037
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	135,860	129,654	127,908
減価償却累計額	△71,783	△73,729	△77,136
建物及び構築物(純額)	64,077	55,925	50,772
機械装置及び運搬具	55,373	53,483	54,340
減価償却累計額	△42,632	△42,948	△44,283
機械装置及び運搬具(純額)	12,741	10,535	10,057
工具、器具及び備品	149,952	157,712	175,488
減価償却累計額	△112,213	△119,132	△129,705
工具、器具及び備品(純額)	37,739	38,580	45,783
土地	19,430	15,931	15,172
リース資産	7,662	9,402	11,523
減価償却累計額	△2,662	△3,696	△5,358
リース資産(純額)	5,000	5,706	6,165
建設仮勘定	2,354	1,131	1,853
有形固定資産合計	141,341	127,808	129,802
無形固定資産			
のれん	133,050	124,465	106,346
その他	72,929	72,680	68,260
無形固定資産合計	205,979	197,145	174,606
投資その他の資産			
投資有価証券	59,342	51,318	48,614
長期貸付金	5,734	3,108	1,040
繰延税金資産	14,926	8,167	9,418
その他	66,453	60,318	64,026
貸倒引当金	△8,149	△7,896	△8,461
投資その他の資産合計	138,306	115,015	114,637
固定資産合計	485,626	439,968	419,045
資産合計	1,019,160	966,526	960,082

(百万円)

区分	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	68,715	75,330	42,272
短期借入金	127,295	92,075	102,510
1年内償還予定の社債	240	20,040	35,000
未払金	36,628	36,947	31,221
未払費用	59,664	62,613	67,676
未払法人税等	16,274	8,228	12,622
製品保証引当金	8,360	7,336	7,513
その他の引当金	812	18	—
その他	14,784	17,806	18,046
流動負債合計	332,772	320,393	316,860
固定負債			
社債	110,120	90,080	55,000
長期借入金	411,132	440,231	367,880
繰延税金負債	21,533	29,456	28,381
退職給付引当金	18,798	23,922	27,594
役員退職慰労引当金	156	140	142
事業整理損失引当金	—	3,205	145
その他	9,070	11,071	11,673
固定負債合計	570,809	598,105	490,815
負債合計	903,581	918,498	807,675
純資産の部			
株主資本			
資本金	48,332	48,332	73,332
資本剰余金	54,788	54,788	79,788
利益剰余金	113,532	60,197	68,000
自己株式	△11,097	△11,249	△11,255
株主資本合計	205,555	152,067	209,865
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	6,524	3,128	6,295
繰延ヘッジ損益	△758	△1,268	20
為替換算調整勘定	△95,201	△102,067	△58,029
在外子会社年金債務調整額	△3,643	△7,090	△9,046
その他の包括利益累計額合計	△93,078	△107,297	△60,760
少数株主持分	3,102	3,258	3,302
純資産合計	115,579	48,028	152,407
負債純資産合計	1,019,160	966,526	960,082

▶ 連結財務諸表

連結損益計算書

	(百万円)	
区分	2012年3月期	2013年3月期
売上高	848,548	743,851
売上原価	464,743	365,653
売上総利益	383,805	378,198
販売費及び一般管理費	348,287	343,121
営業利益	35,518	35,077
営業外収益		
受取利息	931	1,049
受取配当金	803	794
受取ロイヤリティー	40	797
為替差益	162	—
事業整理損失引当金戻入額	—	1,348
投資有価証券売却益	1,994	2,103
持分法による投資利益	144	22
その他	3,318	3,442
営業外収益合計	7,392	9,555
営業外費用		
支払利息	14,026	13,942
為替差損	—	1,954
契約変更手数料	—	3,392
その他	11,019	12,298
営業外費用合計	25,045	31,586
経常利益	17,865	13,046
特別利益		
関係会社株式売却益	—	20,601
固定資産売却益	—	1,316
投資有価証券売却益	322	537
特別利益合計	322	22,454
特別損失		
減損損失	15,839	7,600
関係会社株式売却損	38	575
投資有価証券売却損	14	1,760
投資有価証券評価損	2,014	722
のれん償却額	1,179	—
事業再構築損	3,392	2,947
事業整理損失引当金繰入額	3,205	—
過年度決算訂正関連費用	2,001	—
早期割増退職金	—	1,336
土壌改良費用	—	187
和解金	—	1,231
特別損失合計	27,682	16,358
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△9,495	19,142
法人税、住民税及び事業税	16,293	15,838
法人税等調整額	22,989	△4,938
法人税等合計	39,282	10,900
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(△)	△48,777	8,242
少数株主利益	208	222
当期純利益又は当期純損失(△)	△48,985	8,020

▶ 連結財務諸表

連結包括利益計算書

	(百万円)		
区分	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
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	8,242
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	△1,467	△3,396	3,165
繰延ヘッジ損益	△233	△510	1,288
為替換算調整勘定	△29,013	△6,858	44,145
在外子会社年金債務調整額	481	△3,447	△1,956
持分変動差額	△206	—	—
持分法適用会社に対する持分相当額	△6	△2	5
その他の包括利益合計	△30,445	△14,213	46,647
包括利益	△26,131	△62,990	54,889
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	△26,884	△63,203	54,556
少数株主に係る包括利益	753	213	333

連結株主資本等変動計算書

(百万円)

区分	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
株主資本			
資本金			
当期首残高	48,332	48,332	48,332
当期変動額			
新株の発行	—	—	25,000
当期変動額合計	—	—	25,000
当期末残高	48,332	48,332	73,332
資本剰余金			
当期首残高	55,166	54,788	54,788
当期変動額			
自己株式の処分	△378	—	—
新株の発行	—	—	25,000
当期変動額合計	△378	—	25,000
当期末残高	54,788	54,788	79,788
利益剰余金			
当期首残高	114,719	113,532	60,197
在外子会社年金債務調整額への振替額	4,124	—	—
当期変動額			
剰余金の配当	△8,099	△4,004	—
当期純利益又は当期純損失(△)	3,866	△48,985	8,020
連結範囲の変動	△872	△346	△217
持分変動に伴う利益剰余金の減少	△206	—	—
当期変動額合計	△5,311	△53,335	7,803
当期末残高	113,532	60,197	68,000
自己株式			
当期首残高	△4,136	△11,097	△11,249
当期変動額			
自己株式の取得	△10,006	△152	△6
自己株式の処分	3,045	—	—
当期変動額合計	△6,961	△152	△6
当期末残高	△11,097	△11,249	△11,255
株主資本合計			
当期首残高	214,081	205,555	152,067
在外子会社年金債務調整額への振替額	4,124	—	—
当期変動額			
新株の発行	—	—	50,000
剰余金の配当	△8,099	△4,004	—
当期純利益又は当期純損失(△)	3,866	△48,985	8,020
連結範囲の変動	△872	△346	△217
持分変動に伴う利益剰余金の減少	△206	—	—
自己株式の取得	△10,006	△152	△6
自己株式の処分	2,667	—	—
当期変動額合計	△12,650	△53,487	57,798
当期末残高	205,555	152,067	209,865

(百万円)

区分	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金			
当期首残高	8,020	6,524	3,128
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△1,496	△3,396	3,167
当期変動額合計	△1,496	△3,396	3,167
当期末残高	6,524	3,128	6,295
繰延ヘッジ損益			
当期首残高	△438	△758	△1,268
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△320	△510	1,288
当期変動額合計	△320	△510	1,288
当期末残高	△758	△1,268	20
為替換算調整勘定			
当期首残高	△65,991	△95,201	△102,067
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△29,210	△6,866	44,038
当期変動額合計	△29,210	△6,866	44,038
当期末残高	△95,201	△102,067	△58,029
在外子会社年金債務調整額			
当期首残高	—	△3,643	△7,090
在外子会社年金債務調整額への振替額	△4,124	—	—
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	481	△3,447	△1,956
当期変動額合計	481	△3,447	△1,956
当期末残高	△3,643	△7,090	△9,046
その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	△58,409	△93,078	△107,297
在外子会社年金債務調整額への振替	△4,124	—	—
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△30,545	△14,219	46,537
当期変動額合計	△30,545	△14,219	46,537
当期末残高	△93,078	△107,297	△60,760
少数株主持分			
当期首残高	7,459	3,102	3,258
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△4,357	156	44
当期変動額合計	△4,357	156	44
当期末残高	3,102	3,258	3,302
純資産合計			
当期首残高	163,131	115,579	48,028
在外子会社年金債務調整額への振替額	—	—	—
当期変動額			
新株の発行	—	—	50,000
剰余金の配当	△8,099	△4,004	—
当期純利益又は当期純損失(△)	3,866	△48,985	8,020
連結範囲の変動	△872	△346	△217
持分変動に伴う利益剰余金の減少	△206	—	—
自己株式の取得	△10,006	△152	△6
自己株式の処分	2,667	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△34,902	△14,063	46,581
当期変動額合計	△47,552	△67,551	104,379
当期末残高	115,579	48,028	152,407

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

区分	2011年3月期	2012年3月期	2013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(△)	19,938	△9,495	19,142
減価償却費	34,188	33,787	33,899
減損損失	482	15,839	7,600
のれん償却額	12,249	12,283	9,683
負ののれん発生益	△2,408	—	—
契約変更手数料	—	—	3,392
和解金	—	—	1,231
早期割増退職金	—	—	1,336
退職給付引当金の増減額(△は減少)	△150	1,445	794
前払年金費用の増減額(△は増加)	△1,581	2,051	4,018
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△1,170	△716	△419
受取利息及び受取配当金	△1,671	△1,734	△1,843
支払利息	12,744	14,026	13,942
持分法による投資損益(△は益)	△574	△144	△22
事業譲渡損益(△は益)	△2,696	—	—
事業整理損失引当金の増減額(△は減少)	—	3,205	△3,060
関係会社株式売却損益(△は益)	76	38	△20,026
投資有価証券評価損益(△は益)	1,054	2,014	722
売上債権の増減額(△は増加)	9,969	△11,681	△10,063
たな卸資産の増減額(△は増加)	△3,452	△9,742	1,048
仕入債務の増減額(△は減少)	△5,731	6,792	6,707
未払金の増減額(△は減少)	△3,825	260	3,217
未払費用の増減額(△は減少)	1,565	3,719	1,458
固定リース債権の増減額(△は増加)	—	2,145	△6,969
ファンド関連貸倒引当金の増減額(△は減少)	2,448	—	—
ファンド関連損失	327	—	—
その他	3,167	△1,120	△2,083
小計	74,949	62,972	63,704
利息及び配当金の受取額	1,708	1,836	1,843
利息の支払額	△13,081	△13,990	△13,852
ファンド資金の流出	△2,448	—	—
契約変更手数料の支払額	—	—	△3,392
和解金の支払額	—	—	△1,231
早期割増退職金の支払額	—	—	△1,336
法人税等の支払額	△30,659	△19,929	△20,503
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,469	30,889	25,233

(百万円)

区分	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
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	△4,810	△2,007	△3,846
定期預金の払戻による収入	5,227	3,719	2,913
有形固定資産の取得による支出	△20,243	△22,761	△24,023
無形固定資産の取得による支出	△9,381	△12,483	△3,942
投資有価証券の取得による支出	△3,745	△1,076	△373
投資有価証券の売却及び償還による収入	7,756	4,155	6,506
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△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収入	201	27	52,629
子会社株式の取得による支出	△5,817	△624	—
貸付けによる支出	△3,578	△1	△2,053
貸付金の回収による収入	120	2,408	3,885
営業譲受による支出	△6,529	—	—
事業譲渡による収入	5,797	—	—
ファンド資産の資金化	65,553	—	—
その他	780	△508	1,759
投資活動によるキャッシュ・フロー	19,003	△35,735	33,455
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)	△13,980	2,722	△27,782
長期借入れによる収入	34,501	60,244	—
長期借入金の返済による支出	△18,908	△63,197	△42,935
社債の償還による支出	△20,040	△240	△20,040
株式の発行による収入	—	—	49,953
自己株式の取得による支出	△10,006	△152	△4
配当金の支払額	△8,099	△4,004	—
少数株主への配当金の支払額	△40	△22	△75
その他	△787	△1,112	△1,553
財務活動によるキャッシュ・フロー	△37,359	△5,761	△42,436
現金及び現金同等物に係る換算差額	△5,931	△1,220	10,701
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	6,182	△11,827	26,953
現金及び現金同等物の期首残高	203,013	210,385	198,661
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,190	103	168
現金及び現金同等物の期末残高	210,385	198,661	225,782

データ集

セグメント別連結売上高・営業利益

(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	2013年3月期
医療	売上高	353,269	383,828	350,716	355,322	349,246	394,724
	営業費用	254,849	308,394	275,507	283,640	281,058	307,655
	営業利益	98,420	75,434	75,209	71,682	68,188	87,069
ライフ・産業	売上高	131,446	118,819	114,095	100,808	92,432	85,513
	営業費用	124,456	114,059	105,341	92,255	86,993	81,986
	営業利益	6,990	4,760	8,754	8,553	5,439	3,527
映像	売上高	320,589	224,460	174,924	131,417	128,561	107,638
	営業費用	287,503	229,591	171,610	146,436	139,321	130,711
	営業利益	33,086	△ 5,131	3,314	△ 15,019	△ 10,760	△ 23,073
情報通信	売上高	254,312	152,946	189,354	209,520	229,399	114,243
	営業費用	251,311	151,292	184,490	204,278	224,122	112,539
	営業利益	3,001	1,654	4,864	5,242	5,277	1,704
その他	売上高	69,259	100,750	53,997	50,038	48,910	41,733
	営業費用	68,139	107,716	59,000	53,644	56,902	46,603
	営業利益	1,120	△ 6,966	△ 5,003	△ 3,606	△ 7,992	△ 4,870
全社・消去	売上高	—	—	—	—	—	—
	営業費用	29,791	27,029	25,978	28,472	24,634	29,280
	営業利益	△ 29,791	△ 27,029	△ 25,978	△ 28,472	△ 24,634	△ 29,280
連結	売上高	1,128,875	980,803	883,086	847,105	848,548	743,851
	営業費用	1,016,049	938,081	821,926	808,726	813,030	708,774
	営業利益	112,826	42,722	61,160	38,379	35,518	35,077

- (注) 1. 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。
2. 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

(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	2013年3月期
医療	日本	75,257	76,214	75,064	79,430	80,418	89,512
	北米	116,056	140,898	125,912	129,766	121,020	137,715
	欧州	119,220	125,130	103,725	93,925	91,933	102,850
	アジア・オセアニア	32,193	32,781	34,481	40,182	45,489	54,300
	他	10,543	8,805	11,534	12,019	10,386	10,347
	合計	353,269	383,828	350,716	355,322	349,246	394,724
ライフ・産業	日本	29,590	22,740	34,186	31,114	18,954	17,841
	北米	32,488	29,734	27,889	23,011	23,288	20,941
	欧州	44,803	41,389	26,879	19,654	20,250	19,119
	アジア・オセアニア	21,093	21,122	21,049	21,222	23,675	20,907
	他	3,472	3,834	4,092	5,807	6,265	6,705
	合計	131,446	118,819	114,095	100,808	92,432	85,513
映像	日本	38,410	31,383	27,598	26,087	31,351	31,360
	北米	72,234	52,440	41,178	26,280	19,001	16,847
	欧州	123,648	78,585	55,003	38,565	40,863	31,944
	アジア・オセアニア	75,611	53,342	42,120	31,849	32,787	24,704
	他	10,686	8,710	9,025	8,636	4,559	2,783
	合計	320,589	224,460	174,924	131,417	128,561	107,638
情報通信	日本	241,062	152,946	189,354	209,520	229,399	114,243
	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	114,243
その他	日本	35,908	63,978	46,961	40,351	38,115	34,069
	北米	16,025	14,584	1,097	2,952	1,954	1,730
	欧州	10,301	12,790	2,920	2,219	3,103	3,266
	アジア・オセアニア	5,322	6,907	2,395	4,040	5,353	2,484
	他	1,703	2,491	624	476	385	184
	合計	69,259	100,750	53,997	50,038	48,910	41,733
合計	日本	420,227	347,261	373,163	386,502	398,237	287,025
	北米	240,254	237,656	196,076	182,009	165,263	177,233
	欧州	303,110	257,894	188,527	154,363	156,149	157,179
	アジア・オセアニア	138,873	114,152	100,045	97,293	107,304	102,395
	他	26,411	23,840	25,275	26,938	21,595	20,019
	合計	1,128,875	980,803	883,086	847,105	848,548	743,851

- (注) 1. 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。
2. 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

(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	2013年3月期
内視鏡	国内	47,209	44,567	40,904	43,848	43,803	47,335
	海外	190,157	168,329	151,044	151,611	147,995	171,339
	合計	237,366	212,896	191,948	195,459	191,798	218,674
外科・処置具	国内	28,048	31,647	34,160	35,582	36,615	42,177
	海外	87,855	139,285	124,608	124,281	120,833	133,873
	合計	115,903	170,932	158,768	159,863	157,448	176,050
医療事業計	国内	75,257	76,214	75,064	79,430	80,418	89,512
	海外	278,012	307,614	275,652	275,892	268,828	305,212
	合計	353,269	383,828	350,716	355,322	349,246	394,724
ライフサイエンス	国内	22,814	16,331	12,743	10,550	10,560	10,315
	海外	55,910	50,877	35,903	33,914	32,090	28,595
	合計	78,724	67,208	48,646	44,464	42,650	38,910
産業機器	国内	—	—	19,493	20,564	8,394	7,526
	海外	—	—	29,664	35,780	41,388	39,077
	合計	—	—	49,157	56,344	49,782	46,603
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・産業事業計	国内	29,590	22,740	34,186	31,114	18,954	17,841
	海外	101,856	96,079	79,909	69,694	73,478	67,672
	合計	131,446	118,819	114,095	100,808	92,432	85,513
デジタルカメラ	国内	33,843	27,276	24,215	22,330	27,333	27,234
	海外	259,723	177,639	134,662	94,534	87,904	67,867
	合計	293,566	204,915	158,877	116,864	115,237	95,101
その他	国内	4,567	4,107	3,383	3,757	4,018	4,126
	海外	22,456	15,438	12,664	10,796	9,306	8,411
	合計	27,023	19,545	16,047	14,553	13,324	12,537
映像事業計	国内	38,410	31,383	27,598	26,087	31,351	31,360
	海外	282,179	193,077	147,326	105,330	97,210	76,278
	合計	320,589	224,460	174,924	131,417	128,561	107,638
情報通信事業	国内	241,062	152,946	189,354	209,520	229,399	114,243
	海外	13,250	—	—	—	—	—
	合計	254,312	152,946	189,354	209,520	229,399	114,243
その他事業	国内	35,908	63,978	46,961	40,351	38,115	34,069
	海外	33,351	36,772	7,036	9,687	10,795	7,664
	合計	69,259	100,750	53,997	50,038	48,910	41,733
合計	国内	420,227	347,261	373,163	386,502	398,237	287,025
	海外	708,648	633,542	509,923	460,603	450,311	456,826
	合計	1,128,875	980,803	883,086	847,105	848,548	743,851

- (注) 1. 2009年3月期より、「情報通信事業」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。
2. 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。
3. 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。
4. 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。

会社情報

企業概要

2013年3月31日現在

商号:	オリンパス株式会社 (Olympus Corporation)
設立年月日:	1919年 (大正8年) 10月12日
代表取締役社長執行役員:	笹 宏行
本社:	〒163-0914 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス
事業内容:	精密機械器具の製造販売
資本金:	73,332百万円
連結従業員数:	30,697人 (外、平均臨時雇用者数2,240人)
単体従業員数:	2,819人
ウェブサイト:	http://www.olympus.co.jp/

役員一覧

2013年6月26日現在

取締役会長	常勤監査役	執行役員
木本 泰行	斎藤 隆 清水 昌	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 矢部 久雄 半田 正道 阿部 信宏 吉益 健 北村 正仁 小林 哲男
代表取締役社長執行役員	社外監査役	
笹 宏行	名古屋 信夫 名取 勝也	
取締役専務執行役員	専務執行役員	
藤塚 英明 竹内 康雄	田口 晶弘	
取締役常務執行役員	常務執行役員	
林 繁雄	小川 治男 五味 俊明 栗林 正雄 境 康	
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 鷗瀬 恵子 吉田 憲一郎		

株式情報

2013年3月31日現在

証券コード:	7733
上場証券取引所:	東京証券取引所
事業年度:	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会:	毎年6月
単元株式数:	100株
発行済株式総数:	305,671,508株
株主数:	35,221名
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

大株主の状況

株主名	株式数 (千株)	持株比率 (%)
ソニー株式会社	34,487,900	11.45
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	17,132,345	5.69
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	14,865,700	4.93
日本生命保険相互会社	13,286,618	4.41
株式会社三菱東京UFJ銀行	13,286,586	4.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (三井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)	11,404,000	3.79
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	9,613,800	3.19
株式会社三井住友銀行	8,350,648	2.77
テルモ株式会社	5,581,000	1.85
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	4,929,684	1.64

株式分布状況



OLYMPUS®



本アニュアルレポートは環境にやさしいインクと用紙を利用しています。

Printed in Japan
2013.08