



オリンパスは技術に強みを持つ会社であり、それは今後も変わりません。
中期ビジョンの達成だけでなく、さらに先の成長を見据え、
課題に対する戦略的な布石を打ち、攻めの経営へと舵を切っていきます。

Q₁**2014年3月期業績の総括をお願いします。****A****2014年3月期は、欧州や中国を中心に世界経済全体では依然として厳しい状態が続く中、主力の医療事業が過去最高収益を達成し、全体では利益を中心に大きく改善することができました。**

連結売上高は、前期に情報通信事業を売却したこと等により前期比4%減の7,133億円となりましたが、営業利益はこの1年間で倍増の734億円、経常利益は同約4倍の509億円となり、飛躍的な成果を上げることができました。当期純利益についても訴訟に関する損失、バイオリジクス事業撤退に伴う損失等がありましたが、昨年を上回る136億円の利益を確保することができました。

この業績を牽引したのは主力事業である医療事業です。消化器内視鏡の盤石な事業基盤を背景に、過去最高となる売上高、営業利益を計上し、全社の業績に大きく寄与しました。加えて、科学事業においても増収増益を達成したほか、再建策を進めた映像事業では損益が大きく改善したことによります。

Q₂**社長に就任してからの2年間で振り返り、成果をどのように評価していますか。****A****新経営体制で策定した中期ビジョンのもと、約束したことは必ずやりきる、という覚悟を持って取り組み、実行してきました。この2年間は、マイナスの状態を通常の状態に戻すことに取り組みましたが、短期間で順調に進捗し、成果を上げることができたと認識しています。**

2年前の当社は、コーポレート・ガバナンスの問題に加えて、自己資本比率やバランスシートの水準、収益性の低下等、財務・業績の両面で課題を抱え、あらゆる面で「危機的状況」にありました。

現在では、ガバナンス面において外部からの指摘の声は少なくなったと感じています。業績の面では、収益ドライバーと位置づけた医療事業が好調に推移し、グループの業績を大きく牽引しています。また、中期ビジョンの基本戦略とした事業ポートフォリオの改革も、ほぼ完了しました。情報通信事業の売却やバイオリジクス事業からの撤退等、コア事業とシナジーが見込めない多くの子会社、関係会社

を売却・清算したほか、急激な市場縮小が続くコンパクトカメラ事業の規模縮小も進める等、計画を上回るスピードで達成できたと思います。課題であった財務体質についても、ソニーとの業務資本提携や海外市場における約1,100億円の資金調達、有利子負債の圧縮等を着実に進めたことで、自己資本比率は30%を超える水準となり、大きく改善しました。経営指標も、営業利益率と自己資本比率は目標を3年前倒しで達成し、ROIC、フリー・キャッシュ・フローについても、計画に沿って改善していることから、極めて順調に進捗したといえます。

Q₃

大きな成果が上がっている一方、課題についてはどう認識していますか。

A

コア3事業いずれも経営として早急に手を打つ必要がある課題を認識しています。今期（2015年3月期）はその課題に施策を打ち、長期的に当社が成長する道筋を付け、株主価値を最大化する大変重要なタイミングだと考えています。

今期、取り組まなければならないと考えている経営課題は、主に次の5つの項目です。

コア事業への取り組み

医療	長期的な成長に向けた戦略投資による「外科分野のさらなる強化」
科学	「基本戦略を修正」し、商品群別戦略から顧客群別戦略へ転換を図る
映像	OM-Dによる「ミラーレス拡大」とミラーレス一眼市場リスクを踏まえたBtoBビジネスの拡大による「リスク極小化」

コア事業を支える取り組み、対応

コスト構造	グループ組織の最適化と間接部門の合理化加速を目指して「分社統合を検討」
リスク対応	証券訴訟等のリスクに備え、「安定的な財務基盤を確保」



コア事業への取り組みについて、医療事業は想定通り進捗していると評価できますが、一方で、映像事業と科学事業は想定通りとはいえません。

映像事業は収益性の高いミラーレスへのシフト加速を進め、安定的な黒字化を実現することが課題です。加えて、長い視点ではデジタル一眼市場そのものに、成熟、縮小のリ

スクが高まっていると認識していますので、それを見据えた取り組みを今から進める必要があります。科学事業は、厳しいマクロ環境下、ライフサイエンス、産業機器分野のいずれも戦略新製品を投入し、また生産構造改革による収益改善を進めています。ただし、収益性の面では未だ計画通りとはいえ、早急に戦略を見直し、手を打たなければいけないと考えています。また、想定通りと申し上げた医療事業も、売上や利益の面では過去最高を記録する等、大変好調に推移しましたが、その中身を含めてみると想定外の部分もあります。消化器内視鏡、外科内視鏡はいずれも新製品を投入し、その結果が出たといえる一方、エネルギービジネスは当初描いていたとおりには進捗しておらず、その部分を他でカバーする結果となりました。その点は課題だと認識しています。

いずれも計画通りに進んでいないものは、さらなる手を打つ必要があります。このような課題認識のもと、中期ビジョンの確実な達成に向けて、医療事業への長期的な戦略投資と、科学事業と映像事業の基盤強化に取り組みます。

加えて、グループ組織全体のコスト構造も認識している課題の一つです。そのため、現状の分社体制を見直し、グループ組織を再編することにより、本社機能の強化や組織間の機能重複の解消、経営資源の効率性改善によるコスト競争力向上を図ります。

Q₄

医療事業の戦略投資について、具体的に教えてください。

A

中期ビジョンの達成とその先のさらなる成長の実現を目指し、事業基盤を強化する目的です。今期(2015年3月期)は約180億円の投資を行い、セールス強化に加えて技術開発、製造コスト低減へ積極的に取り組みます。

今回の戦略投資約180億円の内訳は、今後の成長ドライバーである外科分野を中心とした人員・販促投資に約120億円、残りの約60億円は、将来の成長に向けた研究開発への先行投資です。この人員・販促投資により、2017年3月期の数値目標を達成できるとみています。

▶ 詳細は、30ページ以降(事業別成長戦略「医療事業」)もご覧ください

人員の増強については、今期1,000名規模の増員を計画しています。単純に人員を増やせば売上が伸びるとは考えていません。当然、技術が大切であり、製品も良くなければ売れません。ただし、当社はこれまで消化器内視鏡分野を中心にビジネスを展開してきたため、外科分野や処置具分野におけるセールス体制の構築が一番の課題だと認識して

います。欧米の競合と戦っていく上では、外科分野での当社製品の優位性や使い方を正しく伝えるという点で、手技等を習得した専門的な高い知識を備えた専任セールスを拡充することは非常に重要です。そのような人材を段階的に採用し、トレーニングを重ねながら販売を伸ばしていく、これを進めていけば中期ビジョンは達成できると考えています。

加えて、長期的な成長のためには、将来の製品のための研究開発が必要です。成長が期待される耳鼻咽喉科領域や婦人科領域に加えて、ロボティック等の最先端技術の開発にも積極的に投資を行います。

当社が中長期的に世界トップレベルの医療機器メーカーに変革していくためには、これらの投資は今やらなければならない、最優先の課題だと考えています。

Q₅

消化器内視鏡は圧倒的なシェアがある一方、外科分野は欧米の競合が強い市場です。厳しい環境だと思われそうですが、どのように差別化を図っていきますか。

A

当社が圧倒的なシェアを持つ消化器内視鏡と比べると、厳しい環境といえます。ただし、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・製造技術を持つメーカーとしての強みを武器に戦っていきます。

グローバルで医療コスト削減が急務となっている状況下、この極めて優れたポジションをどのように利用して、新たな低侵襲治療に必要なデバイスや、その治療に結びつく新たな手技とそのトレーニングを提案できるかが、重要なポイントです。例えば、外科分野で新たに投入した3D内視鏡は、従来の2D内視鏡と比較して価格は高いものの、当初想定していた以上に進捗しています。3Dで実現できる奥行き方向の

情報は操作上重要であり、安全性にも関わります。そこに差別化要因があると考えています。

加えて、当社が強みを持つイメージング機器とのシナジーを最大限に活かすことができることも、アドバンテージになります。その強みを活かして、外科分野の成長ドライバーとなるエネルギー領域を中心に、シェア拡大を図っていく戦略です。当社には「THUNDERBEAT(サンダービート)」と

いう、技術面でリードする差別化製品があります。外科イメージングで既にある販売チャネルを活用しながら販売体制を強化し、医師の新たな手技開発をサポートしていく考え

です。さらに、将来的には開腹手術用等、より幅広いラインアップの投入により、市場参入を加速していきます。

THUNDERBEAT (サンダービート) の特長 (イメージ図)



Q₆ デジタルカメラ市場は縮小が続き環境が厳しい中で、映像事業の今後の方向性をどう考えているのか教えてください。

A 映像事業は医療事業や科学事業への技術的なシナジーがあり、存在価値は大きいと考えています。ただし、継続する以上は安定的に黒字を確保できる体質にしなければいけないと考えています。



映像事業の重要な役割の一つは、製品サイクルが短く、多くの競合メーカーとの厳しい競争環境で生まれた最先端のイメージング技術を、医療事業や科学事業で応用することだと考えています。デジタル化の流れを最初に受けたのがカメラ事業であり、その当時から最先端の技術革新を担い、全社のデジタル映像技術をリードし続けています。オリンパス全体で考えると、この構造が最も効率的だと思います。例えば、消化器内視鏡の開発サイクルは5～6年と長く、これでは製品を市場に投入する時点の最新のイメージング技術を捉えることが難しいと思われるかもしれませんが、当社には最先端のデジタル映像技術があります。かつて内視鏡をファイバースコープからビデオスコープへといち早く進化させたように、映像事業の光学・映像技術を活かして世界最先端の製品を生み出し続けることで、圧倒的なトップシェアを変わず維持することができるのだと思います。

ただし、決して赤字で良いと考えているわけではありません。コスト削減に努めながら、収益性の高いミラーレスへのシフトにより、中長期的には安定的に黒字を確保できる体質にしなければなりません。ミラーレス市場は金額ベースでは確実に拡大していますし、少なくとも今後数年は成長を続けるとみています。一方で、ミラーレス市場の長期的な

リスクも認識していますので、将来のためには事業構造をBtoBという成長性のある市場へシフトしていくことも考えています。当社は医療事業や科学事業での潜在的な顧客を既にかかえており、さまざまな分野で当社の高度な光学・映像技術を活かせるビジネス機会があると考えています。

Q₇

最後に、ステークホルダーの皆さまに向けて、メッセージをお願いします。

A

オリンパスは技術に強みを持つ会社であり、それは今後も変わりません。だからこそ存続していけるのだと思いますし、その技術によって、今後も医療事業を中心に新たな可能性を切り拓いていくことができると確信しています。

特に、医療事業は市場自体が成長しており、今後も成長していくでしょう。加えて、当社の強みはデジタル技術だけではなく、技術とノウハウを細かく組み合わせて調整する日本特有の「すり合わせ」といったアナログ的な技術に強みがあります。そういう技術伝承をしっかりとやってきた会社だからこそ今があり、将来があるのだと確信しています。そうした観点でこれからも技術開発を行い、戦っていく考えです。

また、産業機器分野も高い成長ポテンシャルがある市場であり、当社は非常に良いポジションにあると思っています。例えば、新興国は経済発展に伴いインフラ整備が加速していますし、先進国でも道路や建物等、インフラの老朽化が進んでいます。世界のインフラ需要が拡大傾向にある中、当社が持つ非破壊検査の技術は、今後ますます重要になると考えています。産業機器分野では超音波やビデオスコー

プ等、医療と共通する技術がありますので、その技術をうまく活かしながら成長機会を取り込んでいきたいと思っています。

中期ビジョンを確実に達成することはもちろん、将来の成長に向けて戦略的に布石を打ち、今後は積極的に攻めの経営に舵を切っていきます。収益拡大とさらなる成長を目指して、今後も技術と「ものづくり」に強いこだわりを持ちながら、グループ一丸となって、世界初、世界一流の製品づくりへ挑戦し続けます。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。

2014年8月

代表取締役社長執行役員
笹 宏行

笹 宏行