すべてのステークホルダーの皆さまへ

これからのオリンパス、
さらには10年後の姿をしっかりと考え、
その実現に向けて歩んでいく道筋を描いていきます。
やり遂げるという確固たる意志のもと、
スピード感を持って、チャレンジしていきます。

2015年3月期は、当社にとって一つの節目を迎えた年でした。新経営体制発足後の3年間、ステークホルダーの皆さまからの信頼回復と株主価値向上を目指し、経営の立て直しに向けて全社一丸となって全力で取り組んできました。その成果はガバナンス体制の再構築やコンプライアンスの強化にとどまることなく表れてきているという実感を得ています。主力の医療事業は、将来の成長に向けた追加投資を行いながら、過去最高益となり、全社の業績を大きく牽引しています。また、課題となっていた財務体質も大きく改善しました。これにより経営の最優先課題の一つであった配当を、4期ぶりに再開することができました。分社を統合しリソースの再配分を行う新組織体制への移行も着実に進展しており、今後の成長に向け準備を進めることができた年であったと感じています。

2016年3月期は、新組織体制スタートの年であるだけでなく、新たなオリンパスを考える年だと捉えています。現在、次期中期経営計画*の策定を進めていますが、これからのオリンパス、さらには10年後の姿をしっかりと考え、その実現に向けて歩んでいく道筋を描いていきます。次の節目となる2019年の創業100周年とその先を見据えて、新しいオリンパスの発展の礎を築くことを目指して新たなスタートを切っています。やり遂げるという確固たる意志のもと、スピード感を持って、チャレンジしていきます。

* 2017年3月期を初年度とする中期経営計画（「中計」）

2015年8月

代表取締役社長執行役員
笹 宏行

笹 宏行

Question 1

2015年3月期の業績総括をお願いします。

Answer

主力の医療事業が全社の業績を大きく牽引し、連結の営業利益は2期連続で増益を達成しました。損失引当金の計上により最終損益は黒字には至りませんでしたが、財務面の課題に一定のめどがついたことで、4期ぶりに配当を再開することができました。

連結売上高は、主力の医療事業が引き続き好調に推移したこと等により、前期比7%増の7,647億円となりました。営業利益は前期比24%増の910億円と大幅な増益を達成し、事業は計画通り好調に推移しました。一方で、当期純損失87億円という結果については、ステークホルダーの皆さまに大変申し訳なく思っています。これは主に、米国司法省（DOJ）による当社米国子会社の調査に関して、解決に向けた協議が進捗し、当期中に539億円の引当金を特別損失に計上したことが要因です。ただ、既にグローバルにコンプライアンスの改革を進め、再発防止の体制は整えています。当社がこれまで課題として抱えていた財務面の懸念材料に一定のめどがついたことに加えて、好調な主力事業や財務状況等を勘案し、4期ぶりに復配を実現することができたことは、大きな前進です。今後も、株主還元の強化に取り組んでいく方針です。

Question 2

社長就任後の3年間をどう評価していますか。

Answer

一部課題は残りますが、医療事業が計画を上回って進捗する等、全体としては、ほぼ目標通りの成果を上げることができました。

ガバナンスの再構築や財務の健全化、主力事業である医療事業の拡大、非ドメイン事業の整理等、いずれも計画を上回るスピードで各種施策の目標を達成できたといえます。

特に、医療事業では、課題と認識していた北米における外科分野のセールス強化を中心に追加の先行投資を行う等、事業拡大と将来の成長に向けた手応えも感じています。また科学事業においても、商品群別から顧客群別への戦略転換を実施したことに加えて、北米を中心とした拠点統合による事業効率化も進め、収益性は順調に改善してきています。

一方で、映像事業は5期連続の赤字となり、抜本的な対応という点ではまだ道半ばです。引き続き課題が残る状況にありますが、ミラーレス一眼へのシフトによる収益性向上や、BtoB等成長性のある市場に映像事業から経営資源をシフトすることで事業構造を転換していきたいと思います。

財務体質については、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%を超える水準に達し、当初の計画を前倒しする形で改善しています。

Question 3

2015年4月より新組織体制がスタートしましたが、そのねらいと変化について教えてください。

Answer

ポイントは、事業軸と機能軸をバランス良く融合し、全社の経営資源の最大活用を実現する「マトリックス型」の事業運営に変革したことです。

1つ目のポイントは、これまで各事業体に開発や製造等の機能が分散していましたが、各事業体を横断して横軸を通す機能部門を一本化したことです。これにより、経営資源の有効活用に加えて、当社の根幹である開発・製造機能のさらなる強化にも期待しています。また、機能部門の一つとして販売部門を新設しました。今後各事業・地域でノウハウや課題を共有しながら、グローバルで強力な販売戦略を展開し、オリンパス全体の販売力強化につなげていく考えです。さらに、新規事業領域の拡大や新規ビジネスの開拓、M&A案件の発掘を行うために、事業開発室も新設し、将来の当社の柱となる新しい事業の獲得も目指します。

2つ目のポイントは、医療事業を5つの事業ユニットに分割したことです。消化器内視鏡や外科、処置具の分野はこれまでもさまざまな検討をし、積極的にリソースを投下してきました。一方で、泌尿器科や婦人科、耳鼻科の領域では、成長・拡大が期待できる市場であり、かつ当社の技術も活かせる領域でありながら、十分な投資や体制の整備が行えていませんでした。今回の事業ユニット化により、それらの領域への投資や施策展開を加速し、成長へとつなげていきます。

▶ 詳細は、P.26以降（特集）もご覧ください。

Question 4

デジタルカメラ事業の今後の方向性を教えてください。厳しい環境の中で、黒字化できるのでしょうか。

Answer

売上高を追わず、確実にブレークイーブンが確保できる水準まで固定費を削減し、まずは赤字体質から脱却します。また、映像の技術を全社で活用し、成長領域へリソースをシフトさせていきます。

デジタルカメラ事業を取り巻く環境は、当社の予測を超えた市場縮小が続いており、厳しい状況です。こうした中、当社は市場の変化に応じて戦略を転換し、構造改革を進めてきました。具体的には、3年前に1万人を超えていた人員を半減させ、5拠点あった工場も2拠点に集約しました。また、低価格帯のコンパクトカメラからも撤退し、ミラーレス一眼へのシフトを加速する等、環境変化に先んじて手を打ってきました。ただ、それでも市場の急激な縮小スピードに追いつくことはできなかったことを申し訳なく思っています。

2016年3月期は売上高を追わず、確実にブレークイーブンが確保できる水準まで固定費を削減し、まずは赤字体質からの脱却を図ります。具体的には、商品ラインアップを絞り込み、開発費と広告宣伝費を削減します。また、製造の観点ではレンズ等の高い技術や技能が必要な部分を中国の深圳（シンセン）工場で行い、ベトナム工場では主に組み立て等で有利な労働コストを活かす等、それぞれの特長を活かした効率的な生産体制を追求していくことに加え、物流の改革を進める等、あらゆる手を打ち改善を図っていきます。

さらに、映像技術を利用して利益を創出するビジネスチャンスはありますので、確実にブレークイーブンが達成できる映像事業の運営体制を構築しながら、映像事業の優れた技術とリソースを転用し、全社的に活用していきます。

Question 5

新規事業への投資について、具体的にその領域や収益化の見通し等を教えてください。M&Aも考えているのでしょうか。

Answer

現在のオリンパスにとって最も重要なことは、いかに事業を中長期的に成長させていくかです。そのためには、事業領域を拡大するための先行投資やM&Aを含めた戦略的な新規事業の創出にも、積極的に取り組んでいかなければなりません。

新組織体制では、次の時代を担う新しい分野を開拓するために「事業開発室」を新設しました。この組織では、事業機会の探索や新規事業のインキュベーションを行い、主に医療関連と映像技術関連の領域において事業拡大を目指していきます。未だ手探りのものと具体化しているものがありますが、いずれも今後数年で確実に投資効果が表れるものと期待しています。

具体的には、次期中計で方向性を示したいと考えていますが、医療の領域では、既存の医療事業の強みを活かせる整形外科や再生医療において拡大を目指していきます。再生医療では、例えば膝関節症等の患者さんに対して、患者さんから軟骨の細胞を取って培養して戻すといった研究開発を行っています。高齢化の進展に伴って患者数が増加すると見ていること、および当社が関節鏡を有していること等からチャンスは十分にあると考えています。現在の主流は人工関節や切開手術ですので、再生的な手技で関節鏡を利用して低侵襲な手術を行うことができれば、患者さんにとっては非常に負担が少なくなります。このような当社の強みを活かすことができる領域を考えています。

映像技術領域については、車載カメラや監視カメラ等、今後も成長が見込まれる分野を中心に強化していきます。これらは2014年から映像事業において戦略投資を行ってきた領域であり、既に複数の案件が具体的に動き出しています。例えば、車載カメラは大きな市場があり、かつ魅力的な点は、多くの車種に同じカメラを長期間にわたって使っていただけるという点です。また、監視カメラのニーズも高まっており、市場は急成長しています。当社は、それらの中でも特殊かつ付加価値の高いものが求められている市場に対し、大量生産で規模を追うのではなく、当社の技術が活かせる領域に入っていく考えです。例えば、当社の業界トップレベルの手ぶれ補正技術を使うことで、地震の振動や風の影響を受け難い監視カメラの開発が可能となります。

こうした技術は非常に貴重とされているため、ニッチでもいいのでナンバー1になれる分野に絞って、リソースを使っていきたいと考えています。

Question 6

消化器内視鏡のビジネスは高い競争力と圧倒的なシェアを持っていますが、欧米の競合が強い外科分野ではどう戦っていくのでしょうか。

Answer

セールスやマーケティングの面では欧米の競合に見劣りします。一方で、オリンパスは技術オリエンテッドの会社であり、製品力は誰にも負けない自信があります。裏を返せば、販売力を強化して強い製品を武器に戦えば、十分に競争力を発揮することができると考えています。

長期的な成長のためには、将来の製品に向けた技術開発が必要です。主力の外科内視鏡の市場では今、技術革新のフェーズに入っており、例えばそれは3Dや4Kといった画像技術だと認識しています。手術をするときに奥行きの情報は非常に重要であり、3Dの技術を活かすことができます。既に投入済みの3Dの外科内視鏡製品の評判は非常に高く、2Dと比較して価格は高いものの、販売は想定以上に伸びています。3Dや4Kがデファクトスタンダードになっていくと

すれば、当社は既に高い技術基盤を確立していますので、そこに差別化要因があり、当社は非常に優位なポジションにあると感じています。ほかにもエネルギー分野では、「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、競争力のある外科内視鏡とあわせて外科分野でのシェア拡大を図っていく考えです。

そのためには、セールスやマーケティングの強化が必要であると認識しています。だからこそ、外科分野では特にセールスを中心に投資を実施しており、新たに投入する製品をしっかり売り切る体制を早期に構築していきます。

Question 7

次期中計を策定する上で、笹社長が現在考えているポイントは何でしょうか。

Answer

次期中計は、これまでの考え方と大きく異なります。オリンパスを再生させるというフェーズではなく「オリンパスをどう成長させていくか」ということを考え、10年後の姿を描きながら策定していきます。

次期中計のポイントは、「成長性」「効率性」「健全性」の視点をバランス良く取り入れ、医療分野におけるグローバル企業として求められる期待に応えていくことです。医療機器メーカーとしての特性を踏まえつつ、健全な資本水準を確保しながら医療事業へどう投資をして大きく成長させていくかが、まず大きなポイントです。投資すべきは成長市場である医療事業であり、構造改革によって生まれた映像事業のリソースをどう有効に利用するかを検討していきます。

幸い、医療費が抑制傾向となる中で、当社は良いポジショニングにあると認識しています。この追い風を利用しながら、いかに流れに乗って全体を成長させていくか、それが次期中計の目玉であり、骨子になると考えています。そして、これらのバランスをとりながら、株主の皆さまへ還元していくことも重要な点だと考えています。

▶「株主還元」に関する詳細は、P.67以降（CFOメッセージ）もご覧ください。

最後に

当社は、ものづくりの会社であり、素晴らしい技術を持った会社だと思います。そしてその技術は、どの分野においても誰にも負けない自信があります。技術開発は時間を要するため、競合他社が追いつくにも時間がかかりますので、この優位性を活かして技術で勝つ会社になりたいと考えています。ただし、技術に溺れることなく、その技術をしっかり説明し、販売できるセールス力を持ち、顧客の要望を技術で実現できる会社を目指していきます。

また、当社への市場の期待は「どう再生するか」から、「今後どのように成長するか」へと変化していると感じています。5年、10年後と先を見据え、在るべき姿の実現と将来の成長に向けて、積極的に攻めの経営へと舵を切り、皆さまの期待に応える成果をお見せしたいと思います。