

Will

アニュアルレポート 2015

OLYMPUS®

Your Vision, Our Future

Where There's a **Will**, There's

「早期診断」と「低侵襲治療」の
2つの価値をベースに、
世界最高の技術・製品・サービスを提供し続けます



消化器内視鏡の進化

1950年

撮る

「早期がん発見への第一歩」
世界初の実用的胃カメラを開発



1964年

診る

「診断と治療への貢献」
ファイバースコープ誕生



1966年

治す

「生検からスタート」
当社初の「生検用スコープ」
および「処置具（生検鉗子・
細胞診ブラシ）」を発売

1982年

世界初の
超音波内視鏡
システム誕生

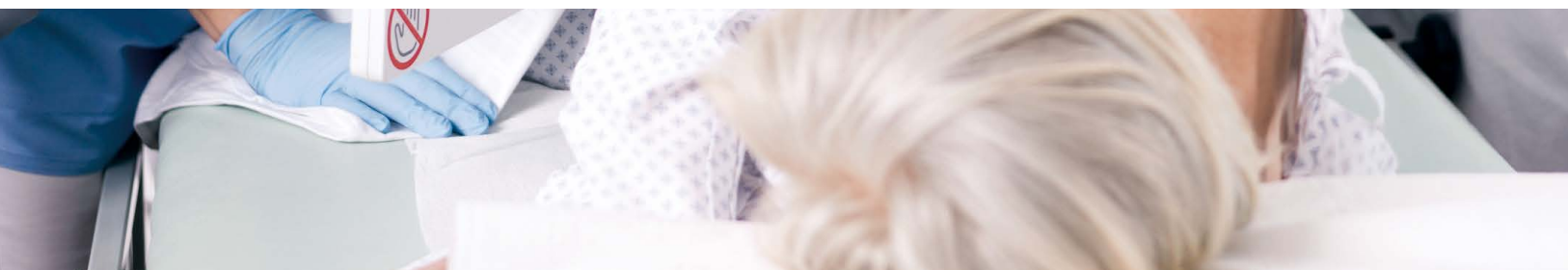
1985年

ビデオ
スコープ
誕生

2002年

世界初の
「ハイビジョン
内視鏡システム」
開発

極めて小さな病変も
捉える、クリアで
高精細な表示



a Way.

オリンパスが提供する 2つの価値

早期診断

低侵襲治療

世界中の人々の心と体を思いやる医療環境の実現に貢献し続けること。それがオリンパスの医療事業が社会において果たすべき役割だと考えています。
病気の早期発見や身体への負担の少ない低侵襲治療に役立つ機器の開発・提供を通じて、患者さんの生活の質（Quality of Life）の向上、医療効率・経済性の向上への貢献を目指しています。

現在

病変細部をとらえる特殊光観察で
「光を診る」時代へ

内視鏡は、観察だけでなく、治療や処置の役割も果たす医療機器として進化を続けています

65年

早期診断に貢献

70%

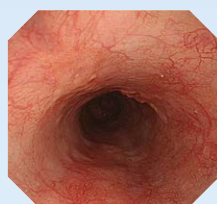
消化器内視鏡の世界シェア

奥行きのある3D映像で
立体的な把握が可能。
手術の精度向上と時間
短縮に貢献

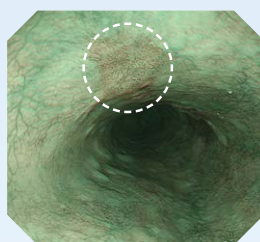
外科手術用3D内視鏡システム

ロボット技術を用いて、患者さんの
負担が少ない治療のさらなる普及・
発展に向けて機器を開発

消化器内視鏡治療支援システム（試作機）



通常画像（食道）



NBI画像（食道）



NBIを搭載した内視鏡
ビデオスコープシステム

画像提供：京都大学医学部附属病院 武藤 学先生

半世紀以上にわたり培ってきた
技術、ものづくり力で世界中の
医師のニーズに応えています

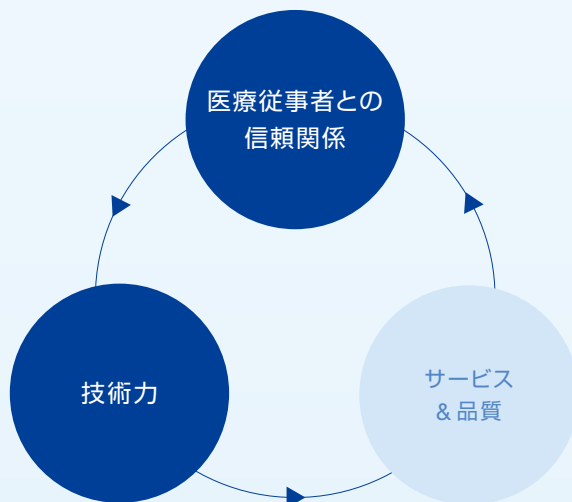


Where There's a **Will**, There's a Way.

技術力をベースに医療従事者と二人三脚で
医療現場のニーズに応えるとともに、
世界中の人々の心と体に
やさしい医療に挑戦し続けます

がんは、早期発見・早期治療で治癒の可能性が高まる病気です。オリンパスは、世界で初めて蛍光観察が可能な消化管ビデオスコープを開発したほか、光学的な手法で病変部を強調して映し出す技術「NBI(Narrow Band Imaging):狭帯域光観察」を開発しました。この技術により、通常の観察では見えにくかった粘膜表面の毛細血管を強調して、がん等の病変部の観察をサポートすることが可能となりました。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ていきます。

価値創造を支える
オリンパスの競争優位性



6,700^超

医療事業の特許保有件数

70%

連結R&D費用に占める医療事業のR&D費用割合*

* その他事業・全社を除く連結R&D費用において、医療事業が占める割合



分解を含む本格的な修理（重修理）を集中的に行う、世界最大の内視鏡修理センターを1979年米国サンノゼに設置



世界6大陸に200を超えるサービス網を有し、どの国、地域でも同様の高品質サービスの提供を可能としています



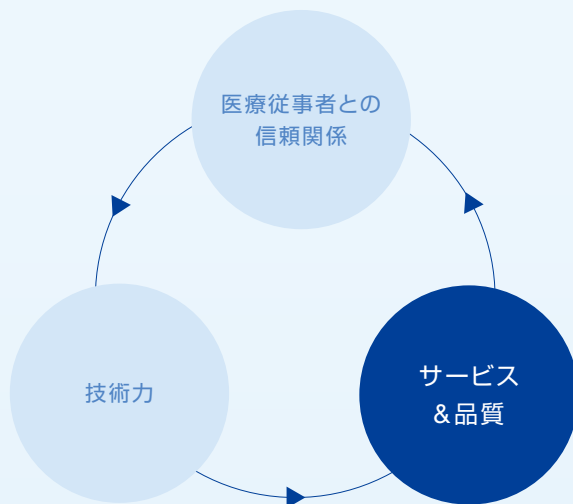
「安心、安定して使えること」が内視鏡の本質的な価値だとオリンパスでは考えています

Where There's a **Will**, There's a Way.

世界中どこでも
「現場での医療を止めない」
安心、安定したサービスの
提供を目指します

医療現場の過酷な環境で日々使用されるオリンパスの各種内視鏡。人体に直接挿入して使う内視鏡は、わずかな作動不良が医療事故につながる可能性があります。そのため、世界中どこでも安全に安心して継続的に使っていただくために、サービス体制の充実に力を入れています。そして、世界200拠点を超える業界トップのグローバルなサービス網が、オリンパスの強みの一つです。

価値創造を支える
オリンパスの競争優位性



世界 **200** 超
修理・サービス拠点網

20% 向上
5年間で平均2割以上品質改善*

* オリンパスグループ共通の指針「テクニカルサービスグローバルガイドライン」をもとに修理品質、顧客接点、ビジネス・P/L（収益性）の3要素をベースに、グローバルで品質を点数で評価したもの

経営理念

Social IN



INtegrity
社会に誠実

INnovation
価値の創造

INvolvement
社会との融合

企業と社会との関係を 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。

編集方針

オリンパスグループは、ステークホルダーの皆さまのニーズに合わせて情報開示を行っています。「アニュアルレポート2015」では、経営・財務情報を中心に、当社を理解する上で欠かせない非財務情報も加えた形での年次報告を行っています。

また、詳細な非財務情報を掲載した「CSRレポート」のほか、Webサイトでは最新の情報も提供しています。

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。

企業情報全般

オリンパス ホームページ
<http://www.olympus.co.jp/>

財務情報

IR (投資家情報) Web サイト
<http://www.olympus.co.jp/ir/>



非財務情報

CSR活動Web サイト
<http://www.olympus.co.jp/jp/csr/>



オリンパスの概要を掴む

- 8 事業ドメインとキーテクノロジー
- 10 財務ハイライト
- 12 中期ビジョン(中期経営計画)



オリンパスが描く成長戦略

- 14 すべてのステークホルダーの皆さまへ
- 16 社長インタビュー
- 20 オリンパスの在るべき姿を見つめて ～投資家・アナリストとの対話～
- 26 特集：新中期経営計画に向けた新組織体制
医療事業ユニット／各医療事業ユニット長のメッセージ

事業別の実績と戦略を把握する

- 32 At a Glance
- 34 事業概況
 - 34 医療事業
 - 39 科学・映像事業
 - 40 科学事業
 - 43 映像事業
- 46 研究開発活動
- 47 知的財産活動



成長に欠かせない基盤を知る

- 48 コーポレート・ガバナンス
 - 54 社外取締役対談
- 56 オリンパスのCSR
- 62 経営体制



ファクトデータ

- 65 財務セクション
 - 66 主要財務データ
 - 67 CFOメッセージ
 - 70 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
 - 73 リスク情報
 - 76 連結財務諸表
 - 84 データ集
- 86 オリンパスグループ一覧
- 88 会社情報

事業ドメインとキーテクノロジー

創業以来、光学技術を磨き続ける「科学事業」。電子映像技術の最先端研究を牽引する「映像事業」。そして、これらの技術を活用して成長を続ける「医療事業」。各事業で培われたテクノロジーがオリンパスの最大の強みであり、世界一流の製品づくりを実現しています。

医療事業

消化器内視鏡シェア（世界）

70% No.1

オリンパスのテクノロジーが支える 圧倒的な世界シェアと成長力

1950年に世界で初めて実用的な胃カメラを開発したオリンパスは、それ以来、世界最先端の消化器内視鏡製品を生み出し続けることで、圧倒的な世界トップシェアを維持してきました。この製品開発力を支えているのが、顕微鏡やカメラを通じて培われた光学技術や電子映像技術です。

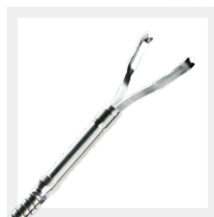
さらに、消化器内視鏡で培った技術を外科分野でも活用することで、製品領域を拡大し、さらなる成長を目指します。



上部消化管汎用
ビデオスコープ
（消化器内視鏡）



パイボラ高周波・超音波
統合エネルギーデバイス
「THUNDERBEAT」



ディスポーザブル
回転クリップ装置
「QuickClip Pro」



医療事業

収益、成長の
ドライバー

キーテクノロジー

光学技術

光学計測技術／先端光学技術／
次世代光学設計技術

電子映像技術

イメージャー技術／デジタル画像基盤技術／
高速通信技術／システムLSI

精密技術

精密制御技術／精密実装技術／
MEMS技術／超小型デバイス

生体基盤技術

生細胞解析技術／細胞分離・培養・評価技術／
遺伝子導入技術



科学事業

光学技術、成長の
ドライバー



映像事業

光学・画像技術の
ドライバー

科学事業

生物顕微鏡、工業用内視鏡シェア（世界）

40% No.1

顕微鏡から始まり、カメラ・内視鏡へと受け継がれる 光学技術の源泉

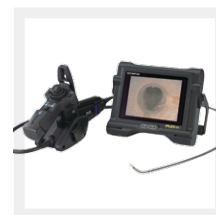
世界トップレベルのシェアを持つ生物顕微鏡はオリンパスの創業事業であり、コアコンピタンスである光学技術の源泉です。顕微鏡の重要部品であるレンズの加工技術は、美しい画質を実現するカメラレンズや、細い内視鏡の先端に取り付ける極小サイズのレンズ等、各事業の主力製品に欠かせないものです。



多光子励起
レーザー走査型顕微鏡
「FLUOVIEW FVMPE-RS」



超音波フェーズドアレイ探傷器
「OmniScan SX」シリーズ



工業用内視鏡
「I-PLEX」シリーズ

映像事業

ミラーレス一眼カメラシェア（国内）

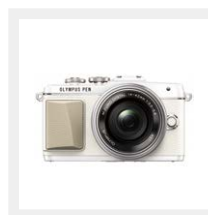
25% No.2

最先端の電子映像技術を生み出す技術革新のドライバー

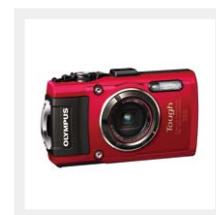
製品開発のサイクルが短く、多くの競合メーカーとの激しい競争にさらされるカメラ事業で生まれた最先端の電子映像技術は、ほかの事業にも恩恵をもたらしています。例えば、デジタルカメラの開発によって獲得したデジタル映像技術は、内視鏡をファイバースコープからビデオスコープへと進化させました。



ミラーレス一眼カメラ
「OLYMPUS OM-D
E-M5 Mark II」



ミラーレス一眼カメラ
「OLYMPUS PEN Lite
E-PL7」



コンパクトデジタルカメラ
「OLYMPUS STYLUS
TG-4 Tough」

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	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
経営成績						
売上高	883,086	847,105	848,548	743,851	713,286	764,671
営業利益	61,160	38,379	35,518	35,077	73,445	90,962
営業利益率 (%)	6.9%	4.5%	4.2%	4.7%	10.3%	11.9%
当期純利益 (損失)	52,527	3,866	△48,985	8,020	13,627	△8,737
研究開発費	61,850	67,286	61,356	63,379	66,796	74,101
設備投資額*1	34,323	32,699	37,961	28,109	37,810	47,743
減価償却費	43,099	34,188	33,787	33,899	36,850	41,219
EBITDA*2	116,113	84,186	80,408	78,659	119,752	141,602
財政状態						
総資産*3	1,104,528	1,019,160	966,526	960,239	1,027,475	1,081,551
純資産*3	163,131	115,579	48,028	151,907	331,284	357,254
有利子負債	661,481	648,787	642,426	560,390	415,831	354,421
キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	76,245	30,469	30,889	25,233	72,388	66,811
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,967	19,003	△35,735	33,455	△20,273	△39,612
フリー・キャッシュ・フロー*4	55,278	49,472	△4,846	58,688	52,115	27,199
財務活動によるキャッシュ・フロー	17,355	△37,359	△5,761	△42,436	△39,693	△70,185
1株当たり情報						
当期純利益 (損失) (円)	194.90	14.39	△183.54	28.96	41.05	△25.53
純資産額 (円)	576.63	421.37	167.76	493.30	962.83	1,038.64
年間配当額 (円)	30	30	—	—	—	10
主な財務指標						
EBITDA マージン*2 (%)	13.1%	9.9%	9.5%	10.6%	16.8%	18.5%
ROE (自己資本利益率) (%)	40.6%	2.9%	△62.3%	8.3%	5.7%	△2.6%
ROA (総資産利益率) (%)	4.9%	0.4%	△4.9%	0.8%	1.4%	△0.8%
自己資本比率 (%)	14.1%	11.0%	4.6%	15.5%	32.1%	32.9%
PER*5 (株価収益率) (倍)	15.4	160.8	—	76.4	80.2	—
PBR (株価純資産倍率) (倍)	5.2	5.5	8.1	4.5	3.4	4.3

*1 設備投資額は、ASBJ第17号「セグメント情報等の開示に関する会計基準」に基づいて測定しています。

*2 当社では、以下の前提により算出しています。

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

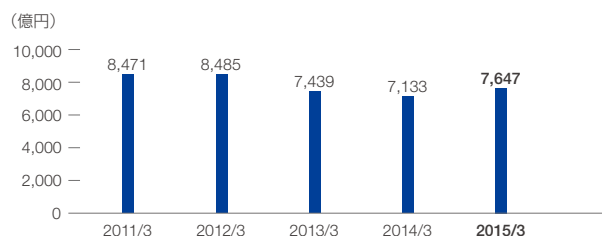
*3 IAS第19号「従業員給付」(2011年6月16日改定)が、2013年1月1日以後開始する連結会計年度から適用されたことに伴い、2014年3月期より、一部の在外子会社において当該会計基準を適用し、数理計算上の差異等の認識方法の変更を行っています。当該会計方針の変更は遡及適用され、2013年3月期については遡及適用後の数値となっています。

*4 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

*5 PERについては、2012年3月期および2015年3月期は当期純損失のため、記載していません。

売上高

(前期比) 7% UP



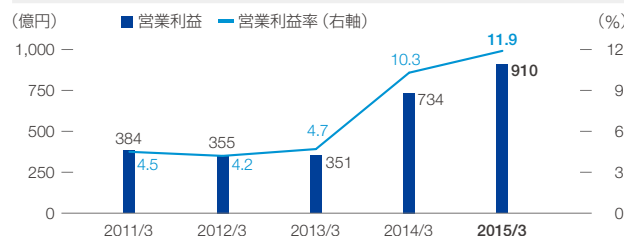
医療事業が2期連続で過去最高の売上高を更新したに加え、科学事業が海外で好調に販売を伸ばし、前期比7%の増収。

営業利益

(前期比) 24% UP

営業利益率

(前期比) 1.6ポイント UP



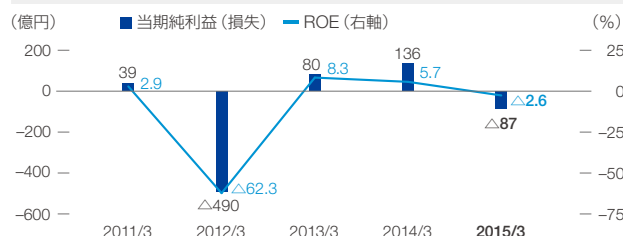
医療事業および科学事業の増益に加え、その他事業が不採算事業の撤退により前期の赤字から黒字に転換したことで、前期比24%の増益。営業利益率は1.6ポイント上昇。

当期純利益 (損失)

(前期比) 164% DOWN

ROE

(前期比) 8.3ポイント DOWN



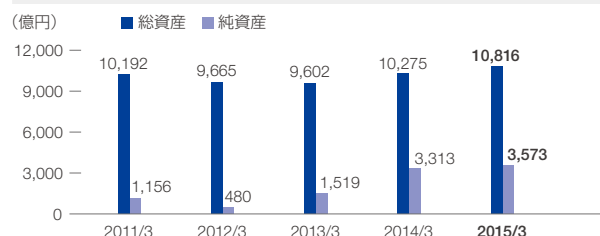
営業利益の増益や有利子負債圧縮に伴う金融費用減少により経常利益は大幅増益した一方で、米国反キックバック法等関連損失を主とした特別損失を計上し、当期純損失。

総資産

(前期末比) 5% UP

純資産

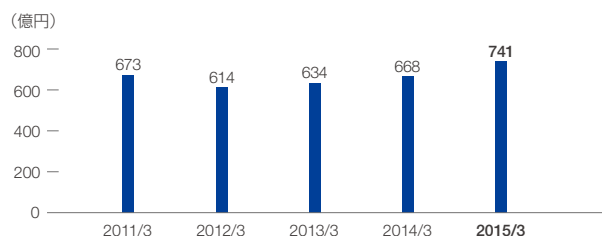
(前期末比) 8% UP



円安により為替換算調整勘定が前期末比で大幅に改善したこと等により、純資産は8%増加。

研究開発費

(前期比) 11% UP



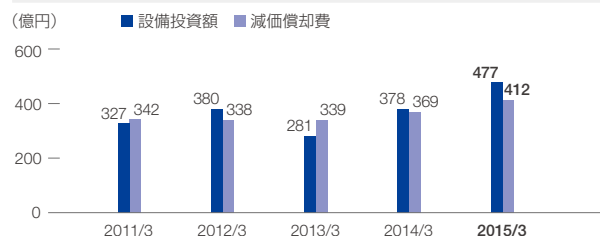
医療事業を中心に将来の成長が期待できる領域に積極的に投資を行い、全体で11%増加。売上高比率は10%。

設備投資額

(前期比) 26% UP

減価償却費

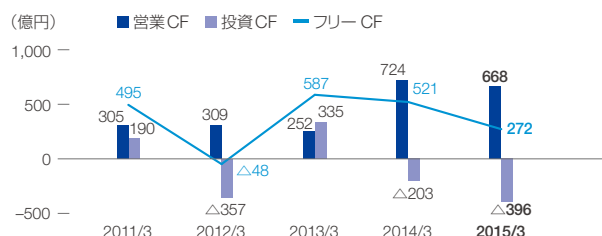
(前期比) 12% UP



設備投資額は医療事業が大幅増となったことにより増加。それに伴い減価償却費も医療事業中心に増加。

フリー・キャッシュ・フロー (フリーCF)

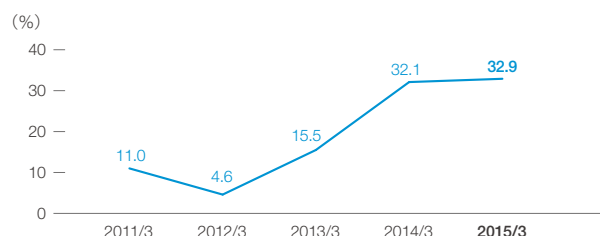
(前期比) 48% DOWN



営業CFは668億円のプラス。投資CFは医療事業で工場再開発等の投資を行ったことにより396億円のマイナス。フリーCFは272億円のプラス。

自己資本比率

(前期末比) 0.8ポイント UP



有利子負債を年間で614億円圧縮したこと等により前期末比0.8ポイント改善。

中期ビジョン（中期経営計画）

当社は2013年3月期を初年度とした5カ年の中期ビジョンを推進しています。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。

経営方針

原点回帰	One Olympus	利益ある成長
製品・ソリューションを通して 社会の発展に貢献する	世界中の社員が 経営戦略を共有して一丸となり、 チームワークを発揮する	コスト構造を徹底的に見直して、 利益ある成長を目指す

経営方針に基づく基本戦略

1 事業ポートフォリオの再構築・経営資源の最適配分 1. 事業ドメインの明確化 2. 非事業ドメインの見極め・整理 3. 経営資源の最適配分を促すしくみの整備 ▼ 医療を中心に「ここからだの豊かさ」に貢献する企業を目指す	2 コスト構造の見直し 1. 原価低減 2. 間接費用の大幅削減 ▼ コスト構造の抜本的な見直しにより、グループ全体の収益力を向上	3 財務の健全化 1. 安定した事業収益の確保 2. キャッシュ・フロー最大化 3. 資産のスリム化 ▼ 自己資本比率を早期に改善し、経営の安定化を実現	4 ガバナンスの再構築 1. ガバナンス体制再整備 2. 内部統制強化 3. コンプライアンス体制強化 ▼ 信頼を回復し、企業価値を向上
--	--	--	--

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ています。

事業の収益性を示す営業利益率は11.9%、財務体質の健全性を示す自己資本比率は32.9%と、いずれも前期に前倒しで達成した2017年3月期の目標水準を超えてさらに向上しました。ROICは8.0%と目標達成に向けて着実に進捗しています。フリー・キャッシュ・フローは売上債権や在庫の増加等により272億円と前期より大きく減少しました。

評価指標と目標水準（連結）

評価指標	2012年3月期 （実績）	2013年3月期 （実績）	2014年3月期 （実績）	2015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%	5.9%	8.0%	10%以上
営業利益率	4.2%	4.7%	10.3%	11.9%	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	521億円	272億円	700億円以上
自己資本比率	4.6%	15.5%	32.1%	32.9%	30%以上

* 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。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3年間の成果

2012年3月期→2015年3月期での変化

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	売上高 +60% 3,492億円→5,583億円 全分野で飛躍的な成長	営業利益率 +3pt 19.5%→22.4% 売上増加が寄与
		研究開発費 +61% 269億円→433億円 製品ラインアップ拡充	設備投資額 +136% 156億円→368億円 国内製造拠点の強化
	科学事業	営業利益率 +1pt 5.9%→6.6% フィリピン工場の閉鎖等	産業機器分野売上高 +19% 498億円→594億円 産業機器分野の拡大
	映像事業	デジタルカメラ売上高に対するミラーレス比率 2倍超 34.2%→71.8% ミラーレスへのシフトを加速	製造拠点 △3拠点 5拠点→2拠点 製造体制の見直し
	その他事業	関係会社数 △33% 208社→139社 非事業ドメインの整理	営業利益 黒字化 △80億円→12億円 不採算事業の整理
2 コスト構造の見直し		営業利益率 +8pts 4.2%→11.9% グループで収益力を向上	原価率 △18pts 54.8%→35.9% 継続的な原価低減
3 財務の健全化		自己資本比率 +28pts 4.6%→32.9% 資本提携、新株発行等	有利子負債 △3,000億円 6,424億円→3,544億円 繰上返済も活用し半減
4 ガバナンスの再構築		取締役・監査等委員に占める社外取締役・監査等委員数 過半数 8名／13名中 経営の健全性を確保	コーポレートガバナンス・コード対応* 100% 積極的なガバナンス体制強化への取り組み

* 当社は、コーポレートガバナンス・コードのすべての原則を実施しています。

時価総額 **4倍以上**

3,673億円→1兆5,300億円

期末配当 **10円** (4期ぶり)

0円→10円

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いて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いて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がありますが、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っています。

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、確実にブレイ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、確実にブレイ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、確実にブレイ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思っています。

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と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。

オリンパスの在るべき姿を見つめて

～投資家・アナリストとの対話～



代表取締役社長執行役員
笹 宏行

T.ロウ・プライス
大脇 裕明 氏

三菱UFJモルガン・スタンレー証券
霞原 友子 氏

パークレイズ証券
中名生 正弘 氏

新経営体制の発足から3年経ち、オリンパスは医療を中心とした新しい成長ステージへと舵を切り始めています。さらなる成長、新しい価値創造に向けて当社に求められることは何か。この3年間に感じたことや課題、そして将来に向けた企業像について、当社代表取締役社長の笹と投資家・アナリストの皆さまが対話を行い、率直なご意見やご提言をいただきました。

(2015年5月20日 当社会議室にて実施)

社長としての3年間を振り返ってどう評価しているか

笹：やるべきことは明確でしたので、まずはそれを中期ビジョン（中計）として掲げました。これには2つのねらいがあり、まず1つ目は社外に向けて「これからこの体制でとにかく頑張ってやっていくんだ」と、具体的な道筋を示すことで信頼の回復を図っていくということです。2つ目は社内に向けて「これがわれわれの目指すべき道だ」というメッセージを伝え、モチベーションを高めることでした。

不祥事発覚後の当時は、とにかくガバナンスを立て直さなければ信頼の回復はないと考え、取締役が全員交代し、新経営陣として信頼回復に全力で取り組むための思い切った体制をとりました。社外取締役の方々からは非常に厳しい指摘がいくつもあり、そのお陰で道を誤ることはなかったと、大変感謝しています。現在では、社外の方々に当社の事業の強みや弱み、社風や社員の気質までよく理解



大脇 裕明 氏

T. ロウ・プライス・
インターナショナル・
リミテッド

プロフィール

ABNアムロ・アセット・マネ
ジメント(アジア)等を経て、
2004年にT.ロウ・プライス
東京支社に入社。日本株テ
クノロジーセクターを担当。



葭原 友子 氏

三菱UFJモルガン・
スタンレー証券株式会社

プロフィール

2001年、ドイツ証券に入社
し、テクノロジーセクターを
担当。2014年にシンクタン
ク・コンサルティング業界を
経て、三菱UFJモルガン・
スタンレー証券入社。



中名生 正弘 氏

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、精密機器産業を力
パーするチームを率いる。

していただき、信頼関係も生まれ、取締役会の運営は大変スムーズになっています。

事業の観点では、医療事業が計画を前倒しで進捗しており、着実に実を結んでいると手応えを感じています。また科学事業は、時流に上手く合わせながら構造改革を行い、収益性を順調に改善させています。一方で、問題は映像事業です。精一杯、打てる手を打ってきましたが、当社の想定以上に市場の動きは激しかったと感じています。中計1年目の時点で市場の変化を捉え、すぐに計画を修正し、その後もさらなる改革を進めましたが、それでも追いつかないほどの厳しい環境でした。経営としては大変申し訳なく思っています。

中名生：映像事業の対応は、もう少しスピードを上げて欲しいと思います。もちろん容易ではなく、想定以上の環境変化もあるとは理解していますが、それにしても時間がかかっていると感じます。社長になられて3年が経ち、それ以前から通算すると5年連続の赤字ですから、それは少し長すぎます。一刻も早くブレークイーブンの状態になって欲しいというのが投資家の願いだと思います。

また、未だに社長はガバナンスの話題から入りますが、株式市場は「オリンパスは変わった、乗り越えた」という確信をおそらく持っていると思います。投資家はもっと先を見ていて、M&Aや新規事業の投資等、どのような展開をしていくのかということの方に大きな期待があります。ですから、そういう指針をもっと明確な形で示して欲しいと考えています。

笹：新規事業については、競合に手の内を見せることにもなりますので、どこまで話すべきか、その度合いも考える必要があると思っています。ただし、当社の歩んでいる道にご賛同いただき、投資をしていただくということを考えると、できる限り示していかなければならないことも理解しています。

葭原：私はかつて精密機器業界を担当し、現在は医療機器のセクターを担当しています。この2年程で驚いている変化があるのですが、それは、これまで医療機器は価格が高くて良いものであれば受け入れられる市場でしたが、現在はどんなに良くて素晴らしいものであっても価格が高いと評価されない、そういう市場に変わってきていることです。メドトロニックとコヴィディエンの合併がこの象徴的な出来事だと思います。今まで安泰だと思っていたところに、欧米企業を中心に合併が続くという変化が起きています。この変化の中で、御社がどのような戦略をとっていくのか、ヒントを示していただきたいと思います。欧米の医療機器メーカーの電話会議を聞くと、肝心なところは隠しつつ、一方で投資家にイメージを持ってもらえるような情報の出し方、例えば市場規模の示し方等、彼らは定量的なヒントの出し方が上手いと感じます。最終的に御社の競争力を損なうような情報は望んではいませんので、御社の成長を見る上で、例えば「THUNDERBEAT (サンダービート)」という製品について定量的にどういうイメージをすればいいのか等、ヒントをいただければ私たちなりに想像ができます。



大脇：御社を評価するにあたり、生き残りという段階はクリアし、今後は「勝ちにいく」ステージであると考えています。ただし、一定の信頼回復を果たされたものの、大小にかかわらず次々といろいろな問題が出てくるのが、投資家としては不安材料となっています。例えば、米国での医療事業に関して米国司法省（DOJ）から調査を受けている件は、ビジネスモデルを変える必要があるのではないかと、不安を感じます。これは医療機器メーカーの競合各社も抱えている問題ではありますが、法令遵守やコンプライアンスをより強化して、本来の事業ではない部分でマイナスの評価をされないように、努力をしていただきたいと思います。

笹：まさにご指摘の通りです。必要なことは、先を見てより厳しい基準で取り組むことだと思っていますし、さらにその先もクリアにしていく状態を早期に確立して、過去を見られても問題がない状態にしていくことです。新体制ではその点を相当厳しく行っており、2011年に調査を受けた段階で、再発防止を目的に北米組織の大改革を断行する等、既に大幅な改善をしています。例えば、メディカル・アフェアズという独立した部門を第三者的に新設し、寄付や補助金の妥当性について透明性を高め、その是非を判断するという体制を整えています。また、デモ・ローナー品の厳格な管理、定期的な社内トレーニングによる規律の徹底、第三者のモニタリングや社内監査の強化等、非常に大きな改革を進めています。コンプライアンス体制を強化し、リスクをコントロールすることは、米国だけでなく、グローバル規模で必要だと考えています。

大脇：女性の活用については、どのように考えているのでしょうか。社外取締役に一人いらっしゃいますが、「人々の心と体を思いやる」と謳っている会社にしては、少ないように感じます。

笹：グループ全体では、欧米を中心に多くの女性を雇用していますし、女性の地位や比率も非常に高いです。ただ、日本では状況が異なり、ご指摘の通りだと思います。当社は製造開発を中心に長年やってきていますので、雇用のチャンスが限定的であったという歴史的な背景があります。もちろん、改善の必要はありますが、決して女性に対して閉鎖的ということではなく、平等だと思っています。

今後注力していくことは何か、 オリンパスの中長期的な姿をどう描いているか

笹：2016年3月期は、次期中計を策定する年にあたります。当社の本質やDNAは何か、ということは今、社内で議論しています。

当社の技術はナンバー1であり、他社には負けない。そう自信を持っていえることが一番の強みです。当社の技術をご理解いただき、そして評価していただける方々をメイン

ターゲットとしなければ、競争力や財力の観点で、欧米の巨大企業にはかないません。正面から同じように勝負をするのではなく、ニッチな市場でもそうしたスペシャリストのニーズを掘み、その中でナンバー1になろうと考えています。それはどの事業でも同じです。医療事業では、例えばTHUNDERBEATという製品の性能や良さをご理解いただかなければ、安い方の製品を買うのは当然です。カメラ事業でも、当社のターゲットは広く一般のコンシューマーではなく、スペシャリストだと思っています。コマーシャルを打てば売れる、そういう時代は終わったのです。このように、当社の特性を分析して、どういう相手を顧客と捉え事業を展開していくべきか、イメージを持っています。

また、当社の医療事業ではボトルネックは営業だと考え、まず一番に投資すべきと考えました。営業は、投資してすぐに100%機能を発揮できるものではありません。まず強化をして、次に新製品が出るタイミングで力を発揮しよう。こう考え、2年間注力してきました。今後、仕込んでいる技術や計画している製品が出てくれば、それなりにキャッシュも回り、新たな投資ができと思っています。

加えて、課題のある映像事業も含めて、どうリソースを有効に使うべきか、これもあわせて中計を策定したいと思っています。成長に向け強い意志を持って、これからのオリンパスを考えていきます。



中名生：今の話を聞いて、すんなりと納得できる人はおそらく8割程度だと思います。基本的に私もそうですが、残りの2割の人がどう感じるかということです。オリンパスの製品自体は確固としたものがあり、その差別化や優位性は、少なくとも3年や5年では変わらない。それを前提に営業強化の話がされているのでしうし、多くの人はそれが分かっていると思います。ただし一般論として、テクノロジーの観点では、下は中国が次第にキャッチアップしてきて、上は3Dや4K等テクノロジーのパラダイムシフトが起こり、違う映像技術が入ってきています。これら2つの脅威に対する不安は感じていないのでしょうか。

笹：結論を申し上げますと、あまり感じていません。考え得るリスクについては、ほとんど精査していますし、市場の技術動向や次に出てくるであろう製品や、ほかのフィールドで起こりそうなことも見えています。その実現性や、実現した場合の当社に対する影響度も含めて見えています。

葭原：中名生さんのご指摘については私も懸念しているところがあります。先日欧州の投資家を訪問したのですが、例えば使い捨ての内視鏡を出す企業等が台頭してきているように感じます。おそらく10年前であれば見向きもされなかったと思いますが、欧米も日本も、高齢化に伴い政府が医療費を抑制しようとしている中で、良いけれど価格が高いものよりも、安い方がいいという方向に先進国ですら変化しています。おそらく内視鏡は最も脅かされにくい最後の領域だと思いますが、例えば一部の検査機器等は既にそうなりつつある中で、3年後は大丈夫でも、5年や10年というスパンで見ると、もしかすると御社が脅かされることもあり得るのではないのでしょうか。そう考えると、中名生さんがおっしゃった、残りの2割の方と同じように、私も懸念が台頭してきています。

笹：医療業界は5年ではそう大きくは変わらないと考えています。10年後は分かりませんので考えなければいけませんが、例えば超音波やCT、MRIのようなデジタル機器と、内視鏡とではやはり違います。デジタルでできることは、誰が作っても相応のものができますので、自ずと価格が安い方が買われるでしょう。医療費が抑制される中で、大きな差が

なければごく当然のことです。一方で、ご指摘のように内視鏡はそれが一番起こり難い分野です。内視鏡は、さまざまな技術とノウハウを細かく組み合わせて調整する「すり合わせ」が中心であり、これは真似ができないと思います。今後医療費が抑制されていく中で病院の設備投資を考えると、施設の数を増やすことは難しく、キャピタル（既存のシステム販売）での事業拡大は難しくなるでしょう。そのため、既にある病院の一部を改良したり、検査室を増やす等、そこに集中させることで効率を上げ、全体で医療費を削減することが考えられます。手術室で、これまでよりも多くの症例数を行えば病院としても効率が上がりますので、症例数に紐付いて消費される消耗品の治療機器にビジネスチャンスがあると思っています。治療領域は今後も成長すると見ていますので、エネルギーデバイスや内視鏡に使用する処置具を強化して、事業を拡大させようという大きな考えがあります。10年というスパンで考えると、そのようにビジネスをシフトさせていくことで、成長を維持できるでしょうし、そういう道を歩まないといけない、それが当社が考える中長期的な視点です。

中名生：内視鏡というプラットフォームは、そういう意味では本当にすごく先があるといえます。それこそ新たな事業へ投資するとおっしゃっている再生医療や整形外科の領域にしても、イメージングにしても、そのプラットフォームを使っているようなデバイスなり消耗品がついてくるということですね。



笹：その通りです。しかも、早期診断をして低侵襲で治療ができるのですから、これまで開腹手術で入院コスト等負担が大きかったものが、経済的負担だけでなく患者さんの身体的負担も軽くなります。反対する人はいないはずですよ。

中名生：そうすると、2割のうがって見る人は「それでは目の利益はどうか」「映像事業はどうか」という話になると思います。そういう意味では、DOJの件も含めてネガティブサイドを早期にミニマイズしていただければ、将来に対する期待をそのまま持てるようになると思います。

大脇：経済的利益ではなく、社会的責任という面で見ると、オリンパス製品のユーザーを守るためにカメラを続けた方がいいのかもしれないと思います。一方で、競合状況を考えると、皆それぞれ強みを持っていますので、ニッチでも簡単に儲けることはできないと思います。もう少し現実的な方向に向かうのであれば早い段階で決断したほうがいいということ、一投資家としていわせていただきたいと思います。コア事業にもっと集中して、無駄のない経営をしていただき、映像に関する議論をしなくてもいいような会社になっていただくことを期待しています。

渡原：欧米企業が次々と合併して大きくなり、販売のシナジーでコスト削減をしてコスト競争力をつけています。長い目で見たときに、御社が規模を追う戦略をとらないことで、今の競争優位性を本当に維持できるのでしょうか。特に海外の投資家は医療機器業界の現状を見て懸念しているように感じます。御社は、内視鏡ではハードから消耗品、外科の内視鏡まですべてを持っていて、これは他社にはないビジネスモデルです。笹社長は、直接対決はしないとおっしゃいますが、このビジネスモデルは10年、20年先もずっと継続していくことは可能とお考えでしょうか。

笹：継続はできると思いますが、成長という意味では、鈍ってくると思います。そのため、例えば整形外科や耳鼻科の領域等の新しいフィールドで、これまでに培ったビジネスモデルやプラットフォームを用いて、勝てるところに手を付けていかなければならないと考えています。医療事業は時間がかかりますので、そういう領域への投資や資源の集中をまず考え、次の中計で明確にしていきたいと思います。そこにこそ

オリンパスの将来があると考えています。当社には欧米の競合のように、会社を買って多くの会社を持って上手くコントロールして経営していくというコンピタンスはありません。もちろん、M&Aは方法としては使いますが、**製造という地に足をつけて成長していく、そういう性質の会社だと思っています。少なくとも欧米競合と同じことをしていたら勝てませんから、当社は何が強くて何を磨かないといけないのか、そういう思考をしています。**



ご意見やご提言、当社に期待すること

大脇：さまざまなネガティブなニュースが出ても、御社の株価は回復しています。これは、御社の内視鏡をベースとした医療事業の強さを市場が評価しているからだ強く感じます。要望としては、医療事業の不安な部分をできるだけ払拭していただきたいことと、映像事業についてです。映像は、新しい案がいつも実は古い案。BtoCのカメラ事業は必要なのではないか、それが正直な気持ちです。また、御社が改善すべき点の一つに、見せ方があると思います。御社は、医療機器という人類に貢献する誇るべきビジネスを持っているのですから、「将来は明るい、自分たちのやっていることは正しいんだ」という共通の理解のもとで、事業計画や数値面、事業戦略をご説明いただきたいと思います。

中名生：社長が考えていらっしゃるオリンパスのコアの強さは、本当にその通りだろうと思っています。内視鏡の工場見学会*をとおして私も理解すべきなのでしょうが、やはり外部からはアナログな部分は分かり難いものです。それが結局はオリンパスの一番の強さなのでしょうから、それを私たちもきちんと理解しないとイケません。また、御社は恐らくそこをずっとキープしていくのしょうから、そこをしっかりと認識しないとイケないと今日は感じました。

葭原：複数の投資家からの声でもありますが、社会的な貢献度も非常に高いビジネスをされていますので、それをもっとアピールされるべきだと思います。実際に、内視鏡によって早期にがんが発見されて命が救われた人が何万人といます。自社のビジネス・製品を誇るべきでしょう。日本の医療機器メーカーで、ここまで世界で戦うことができるのは、そう多くありません。社員の方も含めて、本当に自信を持って事業を行い、こうしたメッセージをもっと発信していただきたい。実際にこのような声をいただいていますので、是非お願いしたいと思います。

笹：本日は誠にありがとうございました。いただいたご意見を経営に活かし、皆さまの期待に応える成果をお見せしたいと思います。

* 本対話の翌週に福島県会津若松および白河の当社内視鏡工場見学会を実施。

新中期経営計画に向けた新組織体制

2012年に策定した中期ビジョンの先を見据え、さらなる成長を目指すため、オリンパスは2016年3月期中に新中期経営計画を策定する予定です。この検討を最適な組織体制のもとで進めるため、当社は2015年4月に新たな組織体制へと移行しました。

2015年4月

新中期経営計画に向けた新組織体制の構築

新組織体制のもと、各事業ユニットと機能部門が連携して新中期経営計画の策定を進めています。

Point 1

医療事業ユニットの拡充

▶▶▶ 詳細はP.28もご覧ください。

医療事業のさらなる拡大を図るため、「泌尿器科／婦人科」「耳鼻科」「医療サービス」を新たな事業ユニットとして独立させ、医療の戦略的重点領域として強化します。



2013年3月期～ 中期ビジョンの 推進

2012年の新経営体制発足時に策定した「中期ビジョン」のもと、以下の施策を実施してきました。

- 医療事業の成長
- 非事業ドメインの整理
- ガバナンス体制の再構築
- 財務体質の強化

新組織体制の概要

グループ再編（分社統合）

当社グループはこれまで、医療事業と映像事業を子会社であるオリンパスメディカルシステムズとオリンパスイメージングが運営する分社体制でしたが、今回、これをオリンパス本社に統合しました。これにより、各事業に分散していた機能を一つにし、経営の効率化を図るとともに、各事業への経営資源配分をスピーディーに行うことで、急激に変化する市場環境への迅速な対応を可能とします。

2016年4月～

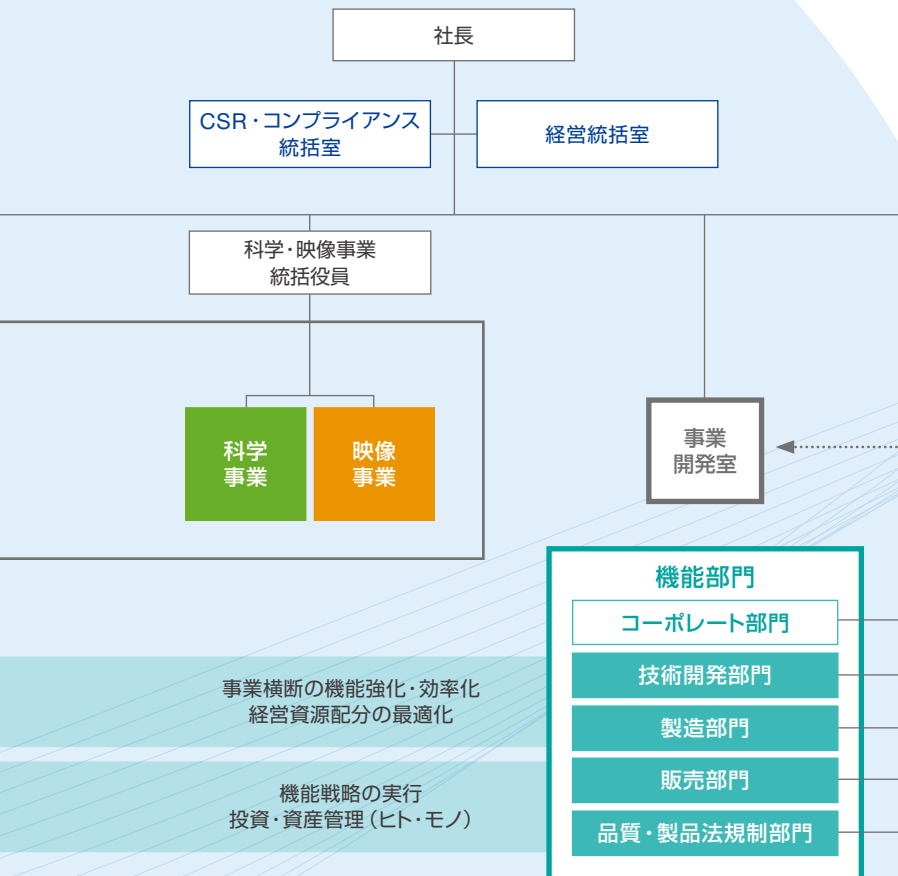
新中期経営計画 スタート

現在策定中の新中期経営計画のキーポイントは以下の3点です。この考え方に基づき、全社的に検討を進め、新組織体制の特徴を最大限に活かした経営戦略を構築します。

- ・「成長性」
- ・「効率性」
- ・「健全性」

▶▶▶ 詳細はP.16（社長インタビュー）もご覧ください。

オリンパスが描く成長戦略



Point 3

事業開発室の新設

▶▶▶ 詳細はP.46もご覧ください。

新規事業領域の拡大、新規ビジネスの開拓、M&A案件の発掘に向けて、専門部隊である事業開発室を設置し、中長期的な成長のために積極的にリソースを配分します。

Point 2

機能部門の再編・新設

各事業分野に分散していた機能を再編し、機能部門ごとに集約することで、全社の経営資源を最大限に有効活用します。また、新たに各事業の営業部を統括する販売部門を設置し、当社の弱点であったセールス力の強化を図ります。

技術開発部門：目的別・事業別にリソースを配分し、オリンパスの技術力を最大限に活用します。

製造部門：グローバルで生産インフラを有効活用し、事業横断的な製造戦略を立案します。

販売部門：オリンパスの優れた技術・製品の魅力を市場に伝える営業力を全社的に強化します。

品質・製品法規制部門：規制の厳格化等、環境変化をチャンスと捉え迅速に対応できる体制を構築します。

「マトリックス型」事業運営

新たな経営体制では、各事業の独立性が強い従来の「カンパニー制」的な事業運営から、事業軸と機能軸をバランス良く融合させた「マトリックス型」の事業運営に変革します。これまで各事業に分散していた機能を再編し、機能部門ごとに集約することで、人材や技術等の経営資源を事業の垣根なく活用し、経営の効率化や事業間のシナジー創出を図ります。

医療事業ユニット

医療事業のさらなる拡大を図るため、「泌尿器科／婦人科」「耳鼻科」「医療サービス」を新たな事業ユニットとして独立させ、医療の戦略的重点領域として強化します。



消化器科事業

- 国内では胃がん検診における内視鏡の推奨、欧米では大腸がん検診への意識の高まりから、内視鏡の需要は増加傾向。潜在的に需要の大きいアジア市場は今後も成長見通し。
- 処置具市場は内視鏡の普及に伴う低侵襲治療、手技普及に伴い、2桁成長の見通し。

- 病院に対する医療経済性・価値を追求する視点で内視鏡関連製品を開発・提供し、継続的な売上・利益の成長を目指す。アジアでは、市場成長の鍵となる内視鏡医トレーニングの支援を強化する。
- 処置具分野では、手技普及サポートに加えて、特に課題と認識している米国でのGPO・IDN（医薬品、医療材料、医療機器そのほかのサービスを共同で購入する組織）への対応を強化し、シェア拡大を図る。

外科事業

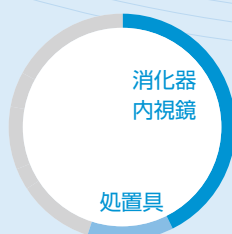
- 医療コスト削減等のプレッシャーにより環境が急速に変化。
- 医学的、経済的双方でベネフィットのある製品提供が求められており、低侵襲治療を提供する当社の事業に対しては中長期的にプラスになる見通し。

- ソニー株式会社との合併会社で技術開発を行った外科用内視鏡の新製品を今期中に投入し、外科用内視鏡分野におけるマーケットシェア拡大を目指す。
- エネルギーデバイス「サンダービート」のラインアップ拡充により多くの診療科、手技に対応し、さらなる浸透を図る。

市場環境と
見通し

事業戦略

売上高に占める割合
(2015年3月期現在のイメージ)



競合企業

消化器内視鏡
富士フイルム(株)
HOYA(株) 等

処置具
Boston Scientific Corporation(米) 等

外科内視鏡
Stryker Corporation(米)
KARL STORZ GmbH & Co. KG(独) 等

エネルギーデバイス
Ethicon Endo-Surgery Inc.(米)
Medtronic(米) 等



泌尿器科／婦人科事業

- 泌尿器科においては前立腺肥大症、膀胱がん、尿路結石治療等、当社が注力している分野での症例の増加、低侵襲治療のニーズが高まっている。
- 婦人科においては引き続き子宮筋腫や内膜ポリープといった症例に対して、早期診断、低侵襲治療のニーズが高まっている。

- レゼクトスコープ、軟性鏡はさらなる技術優位性を訴求することでその地位を磐石にする。
- 競合が強く、シェアの低い結石治療用処置具の分野は顧客訴求力の高い製品を開発し、シェア拡大を目指す。
- 社内に保有する診断・治療技術を活用、セールス力の強化により、婦人科における事業拡大を目指す。



KARL STORZ GmbH & Co. KG (独)
Boston Scientific Corporation (米) 等



耳鼻科事業

- ますます Triple Value (Medical Value、Economic Value、Patient Value) への期待が高まる中、中・下咽頭がん等の早期診断・治療や、より低侵襲な内視鏡下副鼻腔炎治療等、オリンパスのコンピタンスが活かせるニーズが高まっている。

- 医療現場と密着した新たな診断・治療手技とそこで使用される最適な製品の開発により、耳鼻科に関わるすべてのステークホルダーへ最適なソリューションを提供する。
- セールス力を強化し、耳鼻科領域におけるオリンパスの存在感をグローバルに高める。



HOYA (株)
Medtronic (米)
KARL STORZ GmbH & Co. KG (独) 等



医療サービス事業

- 欧米では消化器内視鏡の普及率は高く、また当社は既に高いグローバルマーケットシェアを保有している。今後の修理件数は微増を予想。一方、新興国では消化器内視鏡の今後の普及により件数の伸びが見込まれる。
- 当社が成長領域と見込む外科分野では、今後の売上・シェア拡大に伴って修理ニーズがさらに高まると考えられる。

- 保守サービス契約のカバー率向上、および修理サービス原価低減活動のさらなる推進により、収益性を改善。
- 今後のニーズ増大が予測される外科分野および新興国地域におけるサービス体制の充実を図る。



各医療事業 ユニット長のメッセージ

医療事業を5つの事業ユニットに分割し、戦略的に拡大すべき領域として取り組みを強化します。各事業ユニットそれぞれに存在する固有のマーケット環境や市場動向を踏まえ、取り組むべき課題や目標に迅速かつ適切に対応することで、医療事業全体のさらなる成長の加速を図ります。



消化器科事業

斉藤 克行

全世界的に高齢化が進行し医療費抑制が求められる中で、内視鏡による早期診断とEMR^{*1}、ESD^{*1}等、処置具による低侵襲治療のニーズは明らかに増加しています。主力の内視鏡では、NBI^{*2}という狭帯域化した観察光を用いて、粘膜表層の毛細血管や粘膜表層の微細模様を強調表示し、病変の診断をサポートする機能を改善しています。また、スコープの挿入性を向上させる等、世界最高水準の技術開発・製品を提供し、世界ナンバー1の地位を磐石なものとしています。全社を支える基盤事業として内視鏡周辺事業を強化し、今後も継続的な売上・利益の成長を目指します。

中国を中心としたアジアの成長市場では、不足している内視鏡医の育成支援や手技普及を強化し、2割を超える高い成長を目指しています。処置具事業では、当社が強みとするESD等の手技の普及や、製品ラインアップ拡充により、シェア拡大を図っていきます。

^{*1} EMR (Endoscopic Mucosal Resection)：内視鏡的粘膜切除術、ESD (Endoscopic Submucosal Dissection)：内視鏡的粘膜下層剥離術

^{*2} NBI (Narrow Band Imaging)：狭帯域光観察



外科事業

櫻井 友尚

外科事業の飛躍的な成長の実現に向けて2014年3月期に実施した戦略投資の効果に加え、外科内視鏡の分野では、ソニー株式会社との合併会社「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」にて技術開発を行った外科用内視鏡システムを今期中に投入予定であり、成長の起爆剤として大いに期待しています。

エネルギーデバイスの分野では戦略製品「THUNDERBEAT (サンダービート)」のさまざまな分野に向けた製品ラインアップ拡充、セールス要員の増加による販売力強化を進め、事業拡大を加速します。エネルギーデバイスの事業は、エネルギーを出力する機器本体に接続するディスプレイのインストルメントを販売することで収益が生まれます。今後本体の普及が進み、THUNDERBEATを使った手技が浸透していくことで、高い収益性を期待しています。



泌尿器科／婦人科事業

岡部 稔

ジャイラス社買収により培った北米の強固な販売網を活用し、前立腺肥大症、膀胱がん、尿路結石の分野で事業を拡大していきます。当社は前立腺肥大症の治療で使用されるレゼクトスコープ、および膀胱がんの診断・尿路結石の治療で使用される軟性鏡の分野においては、以前から多くのシェアを確保しており、さらなる技術優位性を訴求することでその地位を磐石なものとしていきます。一方、尿路結石の治療用処置具の分野は今まで経営資源の投下が不十分であったことに加えて強力な競合他社が存在するため、マーケットシェアは低い水準となっています。この分野でも顧客訴求力の高い製品を開発し、シェア拡大を目指します。



耳鼻科事業

Georg Schloer

(ゲオルク・シュローア)

オリンパスは咽喉頭・喉頭向け軟性鏡の分野において強い地位を築いていますが、鼻科、耳科分野ではまだかなり低いシェアにとどまっています。当社の製品力や、技術力の高さを考えると、この状況は満足できるものではなく、耳鼻科全体での事業拡大の余力がまだまだあると見ています。

耳鼻科分野自体の市場成長率は成り行きではそれ程高くはありません。そういう市場で事業を拡大していくために大きく2つの戦略を考えています。1つ目の戦略は耳鼻科に関わるすべてのステークホルダー（医療従事者、病院経営者、患者さん等）へ最適なソリューションを提供する、そのために医療現場と密着した活動を行い、新たな診断・治療手技とそこで使用される最適な製品の開発を推し進めていきます。2つ目はセールス力の強化です。1つ目の戦略で実現したソリューションに関連するステークホルダーへ確実に提供できる力が必要となります。これまで耳鼻科分野のセールスへは戦略的な投資を十分行ってきませんでした。各市場に最適なセールス体制を構築・強化し、耳鼻科分野におけるオリンパスの存在感をグローバルに高めていきます。



医療サービス事業

清水 佳仁

オリンパスは、世界中のどこであっても万全の修理サービスを提供することをポリシーとしてグローバルにビジネスを展開しています。医療サービス事業はオリンパスの医療事業全体を支える重要な役割を担っていますが、一方で一事業ユニットとして収益性の改善にも取り組んでいます。例えば、顧客の保守サービス契約力率を向上させることによって、顧客は安心して当社の製品を使用することができ、当社としても安定した収益を確保できるWin-Winの関係を構築しています。また、修理サービス原価低減の取り組みも継続的に実施しています。

事業セグメント	主な分野と製品	2015年3月期事業の概況
医療事業 	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、液晶モニター)、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) 等 外科分野 外科用ビデオ内視鏡システム、内視鏡手術用周辺機器、電気メス 等 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・破砕用バスケット、止血関連処置具等、診断用・治療用別に約1,000種類)	消化器内視鏡分野、外科分野、処置具分野の全分野で2桁成長と好調に推移しました。引き続き主力の消化器内視鏡・外科内視鏡の製品が売り上げを伸ばし、地域別では北米、欧州、アジア等の海外がドライバーとなりました。売上高は前期比13%増の5,583億円、営業利益は同11%増の1,249億円と、いずれも2期連続で過去最高を更新しました。
科学事業 	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／バイオイメージングシステム／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／フェーズドアレイ探傷器／X線分析装置	ライフサイエンス分野では、生命科学の最先端研究に使用されるレーザー走査型顕微鏡の販売が貢献し、産業分野では、企業の設備投資が活発化したことで工業用ビデオスコープや超音波探傷器等の販売が好調に推移しました。売上高は前期比6%増の1,039億円、営業利益は同39%増の68億円と、構造改革により収益性が改善しました。
映像事業 	デジタルカメラ分野 デジタル一眼カメラ(ミラーレス一眼カメラ)／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	当社が注力するミラーレス一眼は「OM-D」シリーズが欧州で販売を伸ばしたほか、交換レンズの販売も順調に進み、売上高は前期比16%の増収となりました。映像事業全体では、コンパクトカメラの販売台数を絞り込んだこと等が影響し、売上高は前期比13%減の838億円となり、将来に向けたBtoBビジネスへの投資等により営業損失は139億円となりました。
その他事業	事業ドメインへの経営資源の集中を進めるべく非事業ドメインの整理を行いました。前期にバイオロジクス事業から撤退したこと等により、売上高は前期比29%減の186億円となりましたが、営業利益は12億円と黒字化しました。	

沿革



1919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

1920年

顕微鏡「旭号」発売

1936年

初のカメラ「セミオリンパス」発売、カメラ事業に参入

1949年

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

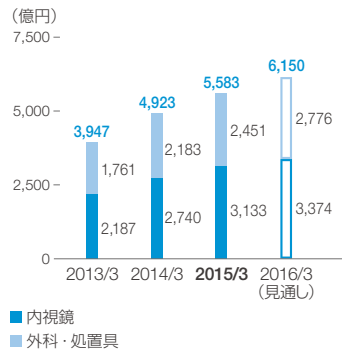
1950年

世界で初めて実用的な胃カメラを開発

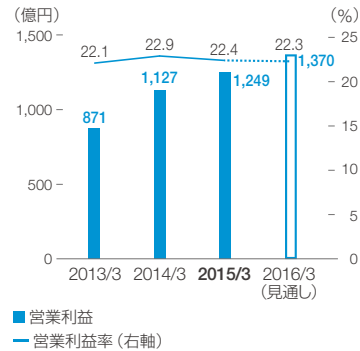
1968年

工業用内視鏡分野に参入

売上高



営業利益 (損失) / 営業利益率



売上高構成比

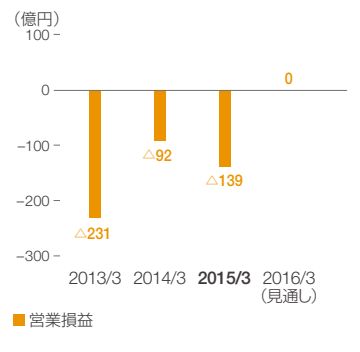
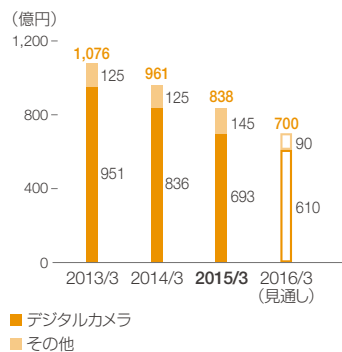
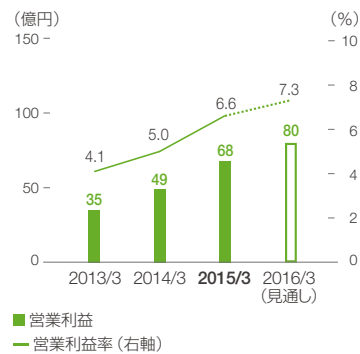
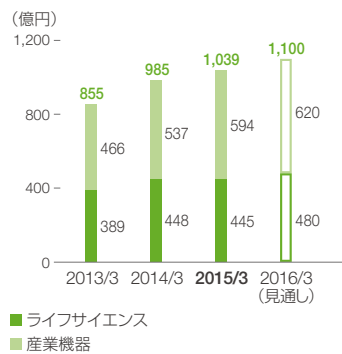
73.0%

13.6%

11.0%

2.4%

仕向地別売上高



事業別の実績と戦略を把握する



1969年

世界初のマイクロ
カセットレコーダーを
開発



1975年

医療用硬性
内視鏡分野に参入



1996年

デジタルカメラ
事業に参入



2008年

英国Gyrus Group PLC社
を買収、医療事業に
おける外科分野を強化



2009年

オリンパス初の
ミラーレス一眼を発売
(OLYMPUS PEN E-P1)

Medical Business

医療事業

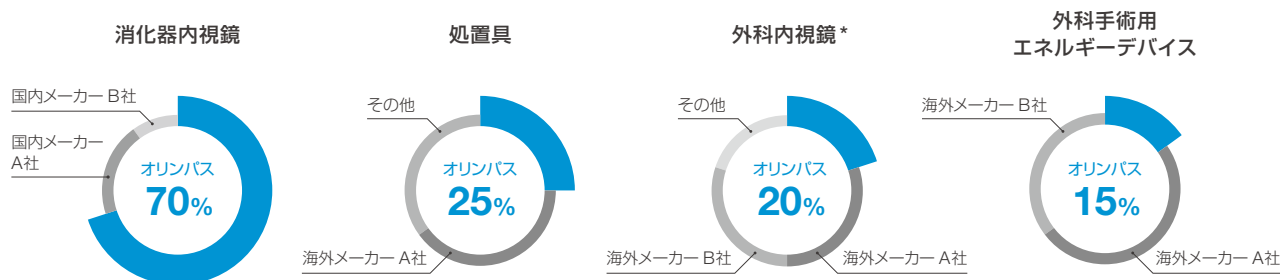


早期診断・低侵襲治療、2つの価値と
世界最高のサービスを提供し、
事業拡大を目指します。

消化器内視鏡分野では、基盤強化を進め、世界ナンバー1の地位を磐石なものとし、成長ドライバーと位置づけた外科分野ではセールス体制を強化し、競争力のある製品を武器にシェア拡大を図ります。加えて、新組織体制で独立させた各事業ユニットの取り組みを強化し、飛躍的な成長を図ります。

医療事業統括役員
田口 晶弘

世界市場シェア (当社推定シェア)



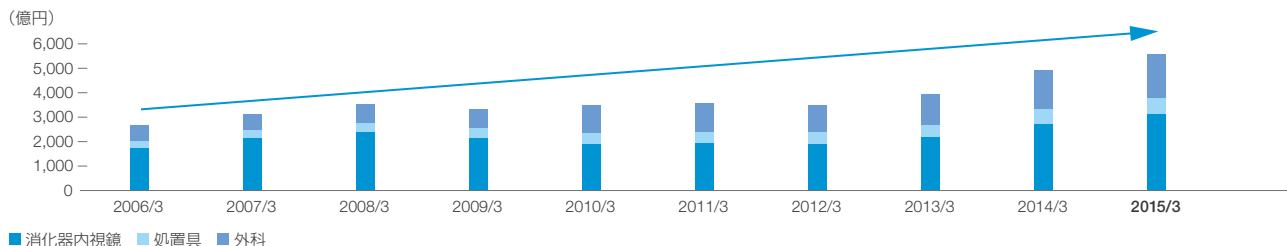
* 当社が関連する製品分野（一般外科、泌尿器科、整形外科）。

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（Quality of Life：生活の質）の向上や医療コスト、社会保障費の抑制が急務となっています。米国においては医療保険制度改革（オバマケア）の流れに従い、医療業界で効率化・合理化の兆しが見

られる中、オリンパスは早期診断、低侵襲治療の両方に貢献する医療機器の開発製造技術を持ち、医療経済に貢献することが可能な、極めて優位なポジションにあります。この強みをベースに、オリンパスの医療事業は世界最高の技術、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。

成長を続けるオリンパスの医療事業



医療事業



- 消化器内視鏡分野で世界シェア7割超
- 世界で初めて胃カメラの実用化に成功し、その後も世界をリードし続ける技術力
- イメージング機器とエネルギーデバイスを併せ持つ唯一のメーカー
- 世界に200を超える修理サービス拠点

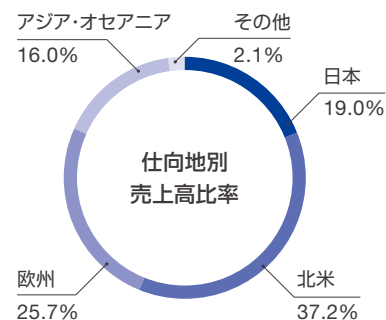
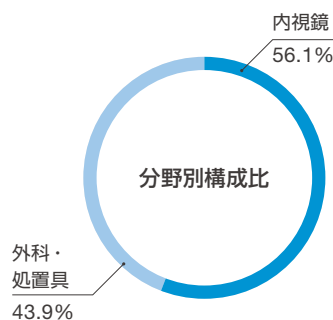
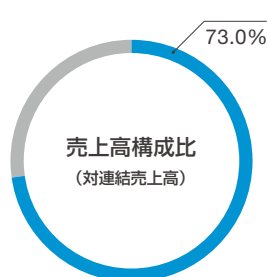
強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- 外科分野で欧米競合が先行
- 外科各分野における開腹手術・治療用ラインアップ
- 処置具等のディスプレイ製品の開発・製造・販売力

- 健康意識の向上、がん予防啓発による早期診断のニーズ拡大
- 低侵襲治療のニーズ拡大
- 新興国の内視鏡医不足、医療技術の向上余地
- 各国での医療制度改革の進展

- 各国における医療機器への法規制強化
- 共同購買組織（GPO）の巨大化による価格下落圧力
- 医療機器業界再編による海外競合メーカーの台頭
- 為替の変動（円高）による影響

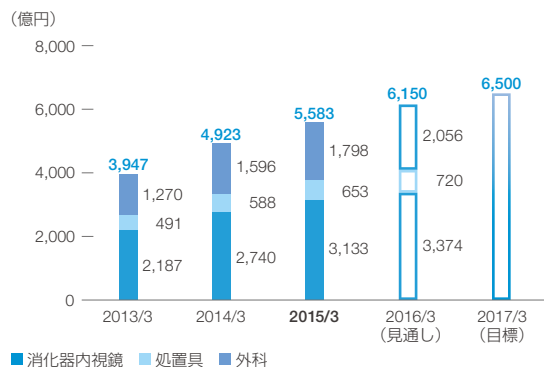
構成比データ（2015年3月期）



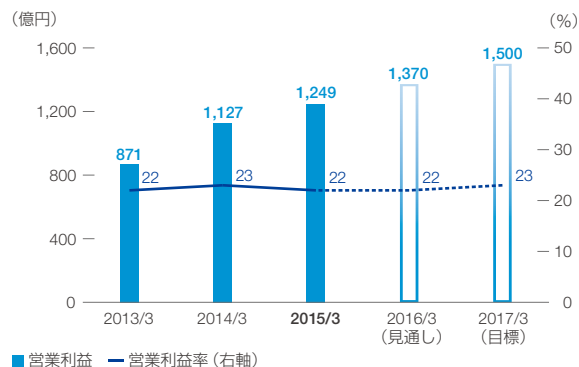
決算年月		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
経営成績	売上高	349,246	394,724	492,296	558,348
	営業費用	281,058	307,655	379,561	433,454
	営業利益	68,188	87,069	112,735	124,894
	営業利益率 (%)	19.5%	22.1%	22.9%	22.4%
分野別売上高	内視鏡	191,798	218,674	273,966	313,253
	国内	43,803	47,335	57,136	56,300
	海外	147,995	171,339	216,830	256,953
	外科・処置具	157,448	176,050	218,330	245,095
	国内	36,615	42,177	48,735	49,618
	海外	120,833	133,873	169,595	195,477
セグメント情報	研究開発費 (億円)	269	313	344	433
	設備投資額 (億円)	156	171	267	368
	従業員数 * (人)	16,225	16,552	18,345	19,465

* 平均臨時雇用者数を含む。

売上高



営業利益／営業利益率



2015年3月期の概況

消化器内視鏡分野において、主力の内視鏡基幹システム「EVIS EXERA III（イーヴィス エクセラ スリー）」および「EVIS LUCERA ELITE（イーヴィス ルセラ エリート）」が引き続き好調に推移し、収益に大きく寄与しました。処置具分野では、ポリープや病変部の止血等で使用するディスプレイサブル回転クリップ装置「QuickClip Pro」等の新製品を投入し、売上を伸ばしました。外科分野においては、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「VISERA ELITE（ビセラ・エリート）」、3D内視鏡システム、外科手術用エネルギーデバイス「THUNDERBEAT（サンダービート）」が引き続き好調に推移しました。

この結果、医療事業の売上高は前期比13%の増収、営業利益は同11%の増益となりました。将来の成長に向けて、外科分野を中心にセールス強化を進めるべく投資を行いながら、医療事業として2期連続で過去最高益を更新しました。

成長戦略

医療事業のさらなる成長加速を図るため、「消化器内視鏡事業のさらなる基盤強化」「外科事業の飛躍的成長の実現」「新興国市場での売上拡大」の3つの基本戦略を推進し、それらを支える各機能の強化を図ります。

新組織体制においては、事業を「消化器科」「外科」「泌尿器科／婦人科」「耳鼻科」「医療サービス」の5つの事業ユニットに拡充しました。これにより、従来は十分な成長投資がされていなかった分野に経営資源を投下し、飛躍的な成長を実現していきます。また、将来の事業拡大、新事業創生に向けても挑戦していきます。

医療事業中期ビジョン基本方針

- 消化器内視鏡事業のさらなる基盤強化
- 外科事業の飛躍的成長の実現
- 新興国市場での売上拡大



- 修理・サービス機能の強化
- グローバルセールス機能の強化
- 開発・製造機能の強化

生産性の向上

成長戦略に基づく重点施策

1. 消化器内視鏡分野におけるさらなる基盤強化

中期ビジョン目標

年平均**9%**成長
(消化器内視鏡分野)

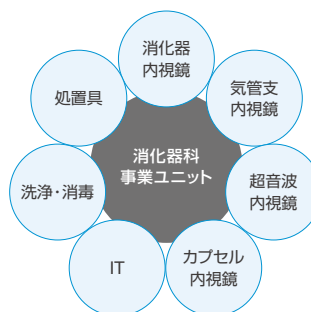
当社のコア事業である消化器内視鏡分野では、収益性・生産性を追求しながら、今後も継続的にさらなる高解像度化、操作性・挿入性の改善等に取り組み、圧倒的なナンバー1の地位を確保していきます。一方、内視鏡の周辺事業である処置具においては、製品ラインアップ不足、販売力不足を課題と認識し、競合との差別化をねらった製品の開発によるラインアップの拡充、販売体制のさらなる強化により、シェアを拡大していきます。

また、当社が培ってきた技術・製品は呼吸器分野においても活かされています。近年肺がんは、胃がんを抜いて、国内のがん死亡原因のトップとなっており、さまざまな検診や精密検査等が行われています。当社の超音波気管支鏡を用いた「超音波気管支鏡ガイド下針生検」は、超音波の画像

上でリンパ節を確認しながら専用の吸引生検針を穿刺することで検体を採取する手技で、それを病理診断にまわし肺がん転移等の確定診断に活用されています。

消化器内視鏡分野の重点施策

- 消化器内視鏡の圧倒的市場シェアの維持
- 新興国市場での売上拡大
- 処置具事業の拡大
- 呼吸器科事業の拡大
- 消化器科周辺事業の拡大



2. 外科分野のさらなる強化

中期ビジョン目標

年平均 **14%** 成長
(外科分野)

外科分野における重点施策は主に、オリンパスブランドの向上、当社の強みであるイメージング技術を活かした外科内視鏡の販売拡大、およびエネルギーデバイス事業の拡大です。特に、エネルギーデバイスをコアビジネスに育てることが、外科分野の成長において最も重要な取り組みの一つと考え、セールス体制の強化を中心にさまざまな取り組みを実施しています。例えば、市場の大きい米国の医療ビジネスにおいて重要な共同購買組織(GPO)や総合医療ネットワーク(IDN)に対応する専門のセールス部隊を強化し、今後の飛躍的な販売拡大を図っています。また、手技トレーニングの強化による普及拡大の取り組みに加え、当社の戦略製品であるTHUNDERBEATのラインアップの拡充を進めています。

また、外科内視鏡の分野では2013年に投入した3D内視鏡が高い評価をいただいています。さらに、ソニー株式会社との合併会社で技術開発した最先端のイメージング技術を搭載した新製品を2016年3月期中に発売する予定です。イメージングおよびエネルギーを中心とした既存製品ラインアップに加え、これら2つの大型新製品を武器にシェアを拡大し、「See More and Treat Better」を合言葉に、外科分野で低侵襲治療におけるオリンパスブランドを確立していきます。



3. 新興国市場での販売強化

中期ビジョン目標

年平均 **23%** 成長
(新興国市場)

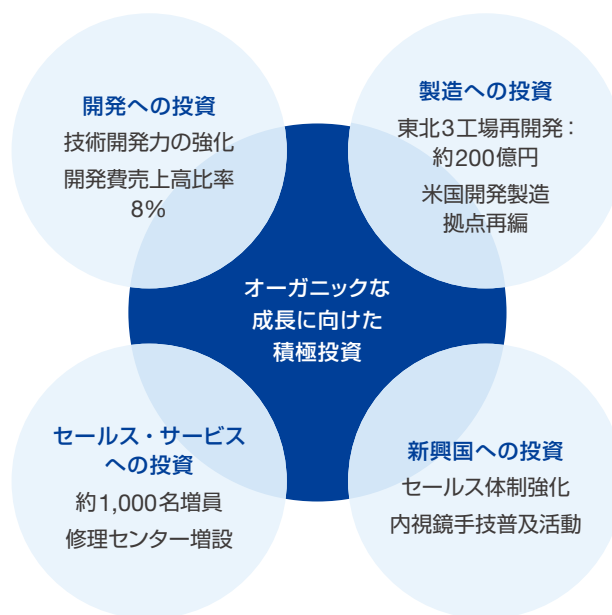
先進国同様に高齢化が進み、医療コストが急激に増加する新興国では、内視鏡医の育成が急務となっています。当社は、中国において上海、北京、広州の3拠点にトレーニングセンターとサービスセンターを設立しており、拡大が予想される中国でのトレーニング、アフターサービス需要に対応する体制を構築しています。今後は、主要なアジア各地域でのトレーニングセンター設立を予定しており、内視鏡を使った早期診断・低侵襲治療・手技普及に努め、事業を拡大していきます。

4. 事業拡大を支えるセールス、サービス、開発、製造の各機能を強化

医療事業のさらなる成長の実現に向けて、セールスの増強とあわせて、サービス、開発、製造の各機能の強化を図り、積極的な投資を行っています。

セールス強化では、2015年3月期に北米の外科・処置具を中心に約1,000名を戦略投資により増員し、外科分野の拡大につなげていきます。修理についても売上拡大に伴う需要拡大に対応するため、国内では長野に新拠点を開設しています。

グローバルでの需要の拡大に対応するために、製造ラインの増強も進めています。消化器内視鏡の製造拠点である日本では、会津・白河・青森の3工場に総額約200億円を投じて新棟を建設しており、白河工場での新棟の稼働は2016年3月期中を予定しています。米国では、外科分野を中心に分散していた製造機能の統合と、拠点の強化を進めており、ミネソタ州ではBrooklyn Park新工場にてエネルギーデバイスの生産を中心に製造ラインの増強と効率の向上を図っています。



TOPICS



Olympus America Inc.
Surgical Energy & LESS
マーケティング部門
エグゼクティブディレクター

Manisha Shah-Bugaj
マニシャ・シャープバグジュ

THUNDERBEATの売上伸び率の推移



ディスポーザブル（ハンドピース）の販売台数伸び率の推移



エネルギーデバイスの成長に向けて

THUNDERBEAT（サンダービート）は前期比で約20%の成長をしており、米国市場で大きな成功を収めています。厳しい競争環境下にある米国市場においては、このような成果を上げることは決して容易なことではありません。セールスフォースの努力によりジェネレーター（本体）のインストールが加速し、加えてディスポーザブルのハンドピースの売り上げも増加し、前期比で約40%の成長を実現しました。

注目すべきは、新たなラインアップ拡充としてOpen Extended Jaw (OEJ)を開発したことです。その構造と性能に対する外科医の評価は極めて高く、私たちが製品立ち上げ当初に行った導入デモでは、約80%の外科医がOEJは既存のエネルギーデバイスよりも、「より人間工学に基づいた製品で使い易いと感じている」という報告もあがっています。OEJは多機能なデバイスであり、組織の把持や剥離（はがすこと）のためにほかのデバイスに都度交換する必要がなく、手術効率の向上につながるとの声もいただいています。

2016年3月期は、THUNDERBEATのジェネレーターに接続可能な高周波（バイポーラ型）のPKデバイスの導入を予定*しており、大きな期待をしています。このデバイスを導入することで、オリンパスはエネルギーデバイスが使用されるすべての手術室をサポートできるユニバーサルなプラットフォームを兼ね備えるといえるでしょう。これにより、当社は

医療コストの削減と手術効率の向上という、医療現場にとって重要な2つのキーとなる価値を同時に提供することが可能となります。

また、エネルギーデバイスのラインアップ拡充に加え、エネルギービジネスの成長に向けてセールスおよびマーケティングへの戦略投資を行い、体制を強化しています。具体的には、副ビジネスユニットプレジデント (BUVP) の役職を各外科領域に新設し、ビジネス、セールス、マーケティングの豊富な知見を兼ね備えた人材がその役職を担っています。BUVPはセールスおよびマーケティング戦略遂行の責任を有し、各外科領域のさらなる成長の実現に向けて、主体的に取り組んでいます。そして、これまで以上にお客さまに対して価値ある提案の向上に努め、新製品の導入につなげていきます。2014年3月期に行った戦略投資とあわせてエネルギーデバイスのラインアップを拡充していくことで、オリンパスは今後のマーケットシェアを塗り替えることができるほどの非常に優位なポジションにあると考えています。

* 日本市場への導入は未定。



THUNDERBEAT Open Extended Jaw

セールス現場担当が語るエネルギービジネスの営業戦略

(2015年5月開催のナショナル・セールス・ミーティングにて)



Olympus America Inc.
エネルギー領域マネージャー

Brian Christie
ブライアン・クリスティ

私はお客さまとの信頼関係を築くことで販売につなげるよう、尽力しています。外科手術の器械出しの技師や看護師と同じ職場で過ごし、信頼関係を築くことで、その施設の例えば肥満手術外科医が何を求めているのか、事前に理解できます。そして、技師や看護師の方々から伝えられた情報を活かし、手術室の中ではデバイスの扱い方について外科医に説明をすることができます。外科医にそのデバイスで何ができるのかを理解していただいたら、フォローアップのアポイントを取り、彼らが直接試してその性能をより理解

してもらえよう、デモの機会を作ることにも努めています。

また、初めて会う外科医の手術に立ち会うことで、どのようにその外科医が手術をするのか、理解を深めることができるだけではなく、私自身がその外科医の手技と技術に対して関心が高いと示すことにもなります。また、印象に残るような質問を投げかけることで親交を深めることに努め、そのオペ室の単なるビジターではなく、信頼できるプロフェッショナルになりたいと考えています。

Scientific Solutions / Imaging Business

科学・映像事業

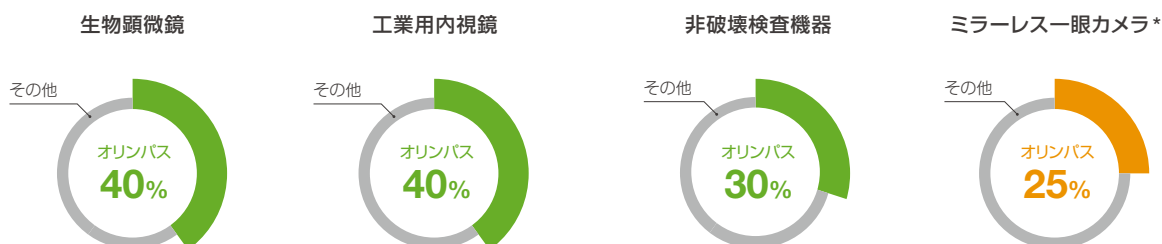


事業の構造改革を加速し、
資本効率の改善と収益最大化を図ります。

科学事業の収益拡大と映像事業のブレークイーブン達成により、収益の最大化を図ります。そのために、各事業において構造改革を進めます。また、新組織体制における経営資源の最適配分により、科学事業は高成長領域へのリソース集中を進め、映像事業については大幅に経営資源を絞り込むことで、事業効率の向上を目指していきます。

科学・映像事業統括役員
小川 治男

世界市場シェア（当社推定シェア）



* ミラーレス一眼カメラは国内市場のみ

市場環境と見通し（科学事業）

世界的な景況感の改善や現政権の経済政策による円安等を背景として、国内外で研究機関の予算執行および民間企業の設備投資が回復基調にあり、事業環境は上向いています。中長期的には生命科学領域におけるiPS細胞等の先端研究の加速や再生医療の実用化、新興国の成長によるインフラ投資の増加等による市場の拡大が期待されます。

科学事業はマクロ経済の影響を受けやすく、北米を中心とした景況感の改善により設備投資が回復し、特に産業分野において収益拡大が進む見通しです。一方、こうした外部の事業環境に左右されことなく、安定的に収益を確保することのできる体制の構築も進めています。構造改革をさらに推し進めることで、事業の効率化と収益基盤の強化を図ります。中長期的には成長領域への投資により、さらなる収益拡大を図ります。

市場環境と見通し（映像事業）

スマートフォンの普及に伴い、デジタルカメラ市場は急速な縮小を見せており、引き続き厳しい事業環境となっています。この市場の変化に対応するため、事業規模の適正化に向けた構造改革を進めています。当社が注力するミラーレス一眼カメラの市場についても成長を前提とせず、重点商品・

重点市場に絞り込んだ保守的な販売計画とすることで、リスクをコントロールします。加えて、売り上げが縮小してもブレークイーブンが達成できる事業構造とすべく、コスト構造の見直しを進めます。また、収益性の高い交換レンズを強化することで、収益構造の改善を図っていきます。

科学事業



- 生物顕微鏡はマーケットシェア40%と業界トップ
- 工業用内視鏡はマーケットシェア40%と世界をリード
- 幅広い製品ラインアップによるトータルソリューションの提供
- 創業以来磨き続けたトップレベルの光学技術

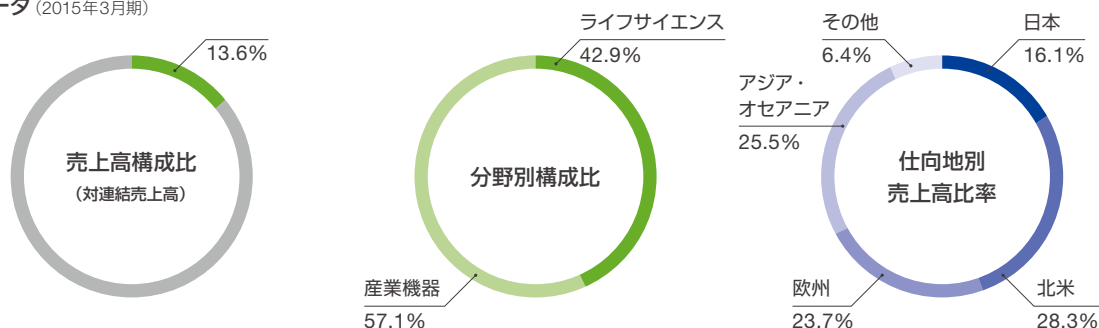


- 各地域・国の景気動向の影響を受けやすい事業特性
- 事業の多様化に伴う、機能の重複と非効率化
- ポートフォリオ拡大における、一部の小規模事業のシナジーの低下

- 景気の好転、各国政府による最先端科学研究への注力・予算増
- 先進国のインフラ老朽化、新興国のインフラ整備に伴う非破壊検査機器の需要拡大
- スマートフォン等による電子部品業界の成長に伴う工業用顕微鏡の需要拡大

- 民間企業における設備投資抑制
- 各国での政府予算の執行遅れや削減
- 新興国の成長鈍化と需要減少

構成比データ (2015年3月期)



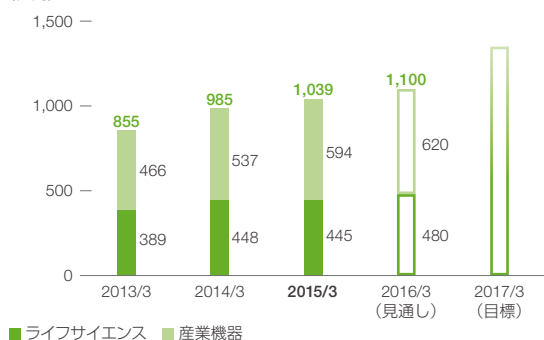
(百万円)

決算年月		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
経営成績	売上高	92,432	85,513	98,510	103,880
	営業費用	86,993	81,986	93,575	97,043
	営業利益	5,439	3,527	4,935	6,837
	営業利益率 (%)	5.9%	4.1%	5.0%	6.6%
分業別売上高	ライフサイエンス	42,650	38,910	44,778	44,518
	国内	10,560	10,315	11,855	8,400
	海外	32,090	28,595	32,923	36,118
	産業機器	49,782	46,603	53,732	59,362
	国内	8,394	7,526	7,968	8,320
	海外	41,388	39,077	45,764	51,042
セグメント情報	研究開発費 (億円)	87	82	93	94
	設備投資額 (億円)	43	34	45	39
	従業員数* (人)	5,150	4,575	4,284	4,430

* 平均臨時雇用者数を含む。

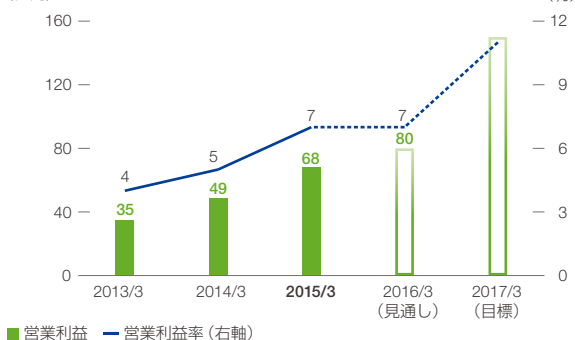
売上高

(億円)



営業利益／営業利益率

(億円)



2015年3月期の概況

国内外において経済状況が回復傾向にあり、企業の設備投資等が活発化していることを受けて、電子部品業界や自動車業界等への販売が好調となりました。

ライフサイエンス分野においては、国内において研究施設の予算執行が一時的に鈍化した影響があったものの、生命科学の最先端研究に使用されるレーザー走査型顕微鏡「FLUOVIEW（フロービュー）FVMPE-RS」の販売が貢献

しました。産業機器分野においては、シリーズ最高画質を実現した工業用ビデオスコープ「IPLEX（アイプレックス）RX」「IPLEX RT」や社会インフラの非破壊検査に使用される「OmniScan（オムニスキャン）」シリーズ等の製品が好調に推移しました。科学事業の営業利益は、増収に加えて販売拠点の統合等による費用圧縮を進めた結果、増益となりました。

成長戦略

これまでの商品群別戦略から顧客群別戦略へ転換し、成長領域への戦略的な資源投下によるシェア拡大・売上拡大を図ります。加えて、2015年3月期より取り組んでいる構造改革により、効率化によるコストの削減等を進め、着実に収益性を改善していきます。今後、この改革をさらに推し進め、事業の収益力強化とさらなる成長に向けた体制づくりを行います。

1. 顧客密着によるシェア獲得と収益最大化

● 商品群別から顧客群別戦略への転換

従来、商品群別に行っていた事業活動を顧客ベースの戦略に転換する改革を進めています。高収益・高成長が見込める7つの領域にターゲット顧客を絞り込み、不採算領域の整理を進めました（選択と集中）。今後は、これら7つの顧客群に集中して販売活動を実施し、収益性重視の成長を図ります。

2. 収益基盤の強化

● 組織統合による事業効率・体質の改善

これまで商品群ごとに分かれていた事業組織の統合を進め、グローバルで管理機能および販売組織の統合を進めています。2015年3月期に北米地域における販売拠点を統合し、既に収益改善への寄与を見せていますが、今後は欧州やアジア等の各地域でも展開していきます。これにより、さらなる事業の効率化と事業体質の改善を図ります。

● 成長市場への先行投資

今後の成長が見込める領域に先行投資を行い、中長期的な事業の成長に向けた基盤づくりを図ります。例えば、iPS細胞等の研究により将来的に巨大市場の創出が期待される再生医療領域で活躍する新製品の研究開発を進め、最先端の研究に寄与する製品で新たな市場の創出を目指します。

7つの顧客群		成長機会	
先端研究	● 病院での病理診断、教育の場での安定需要 ● 再生医療・がん・脳神経等の先端医学研究の加速	 	
病理・臨床			
ウェットラボ			
教育	● 先進国における社会インフラの老朽化（道路等の整備・検査需要の拡大） ● 新興国でのインフラ投資（検査・整備の需要拡大）	 	
インフラメンテナンス			
製造			
資源・環境	● 資源環境・製造現場において不要な破壊や操業停止をせずに検査を行う需要の拡大	 	

TOPICS

生命科学研究や産業の発展、 暮らしの安全に貢献するオリンパスの科学事業

オリンパスはライフサイエンス・産業機器分野においてそれぞれのニーズに適したソリューションを提供することで「生命科学研究の発展」「産業の発展」「暮らしの安全」に貢献しています。今後は先端研究、病理・臨床、ウェットラボ、教育、インフラメンテナンス、製造、資源・環境の7セグメントを成長領域と位置づけ、この領域に絞込むことで事業の効率化と成長力強化につなげます。



生命科学研究の発展

生物顕微鏡の提供を通じて、病気の解明をはじめとした生命科学の基礎研究を支援しています。今後は、再生医療領域をはじめとしたさまざまな先端研究の分野においても、顧客ニーズに沿った顕微鏡製品の研究開発を進めることで、成長市場における新製品需要創出を図ります。



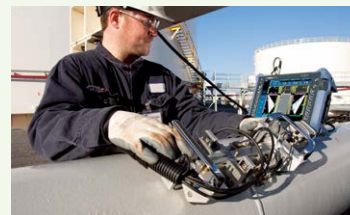
産業の発展

自動車等の内部の検査に使われる工業用内視鏡や、スマートフォン等に使用される微細な電子部品の検査に活躍する工業用顕微鏡等の提供を通じて、産業の効率化、発展に貢献しています。大小さまざまな工業製品のグローバルな普及拡大に伴い、需要も拡大していきます。



暮らしの安全

航空機の機体やエンジン、道路や橋梁・高架、発電設備、パイプライン、上下水道等の社会インフラやライフラインの保守点検に役立つ機器の提供を通じて、人々の暮らしの安全に貢献しています。今後は、インフラ整備の需要が見込まれる先進国、新興国においてさらなる事業拡大を図ります。

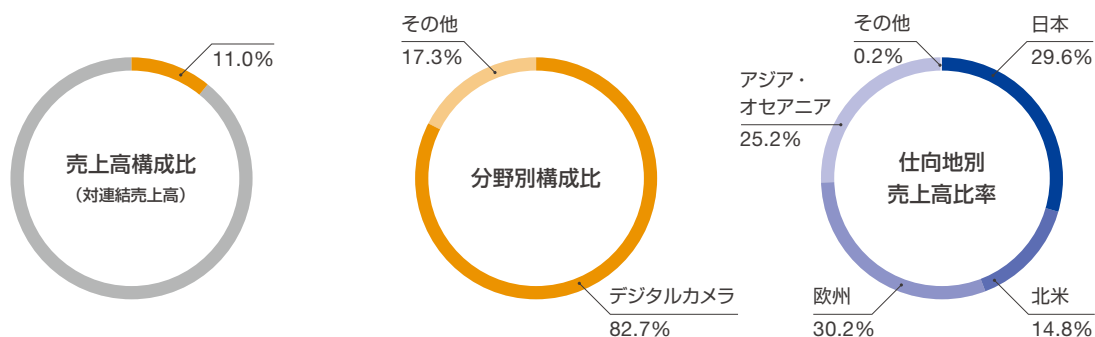




映像事業

- ミラーレス一眼への集中により蓄積された独自技術 - 高性能レンズの小型・軽量化設計、製造力 - ミラーレス一眼市場（日本）においてNo. 2のシェア - BtoBに活用可能な高レベルイメージング技術とグループ内医療・科学事業顧客とのつながり	強み 弱み	- 高価格帯一眼製品の販売体制（移行途上） - 高価格帯交換レンズ製品のラインアップ（拡充予定）
- ミラーレス一眼市場の拡大 - 非民生領域におけるカメラ用途の拡がりとイメージング関連技術への需要拡大	機会 脅威	- ミラーレス一眼市場における競争激化 - スマートフォンやタブレット端末等の台頭

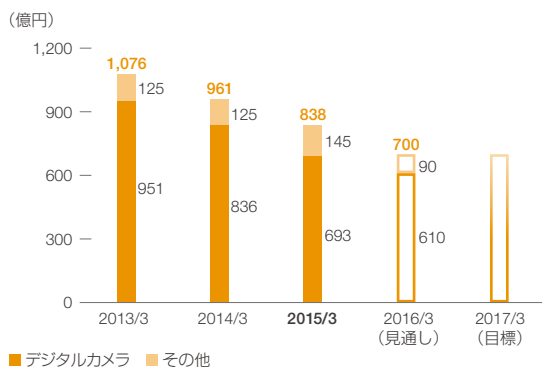
構成比データ（2015年3月期）



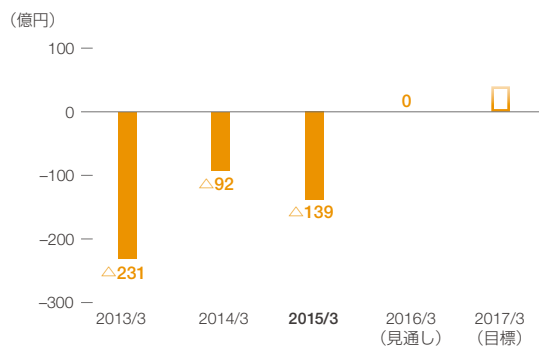
決算年月		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
経営成績	売上高	128,561	107,638	96,111	83,825
	営業費用	139,321	130,711	105,293	97,695
	営業損益	△ 10,760	△ 23,073	△ 9,182	△ 13,870
分野別売上高	デジタルカメラ	115,237	95,101	83,602	69,302
	国内	27,333	27,234	25,932	22,345
	海外	87,904	67,867	57,670	46,957
	その他	13,324	12,537	12,509	14,523
	国内	4,018	4,126	3,944	2,440
	海外	9,306	8,411	8,565	12,083
セグメント情報	研究開発費（億円）	96	102	87	82
	設備投資額（億円）	52	31	35	34
	従業員数*（人）	11,644	8,180	7,883	6,389

* 平均臨時雇用者数を含む。

売上高



営業利益（損失）



2015年3月期の概況

スマートフォンの普及等により、カメラ市場全体が急速に縮小している中、当社はコンパクトカメラからミラーレス一眼へのシフトを進めてきました。

ミラーレス一眼では、「OM-D」シリーズが欧州で販売を伸ばし、高価格帯の比率が高まったほか、交換レンズの販売が順調に進み、増収となりました。一方で、コンパクトカメラにおいて、市場の縮小に先駆けて販売台数を絞り込んだこと

により、映像事業全体では前期比で減収となりました。

営業損益の改善については、構造改革に取り組みコスト削減を進めてきましたが、厳しい市場環境のもとでのミラーレス一眼の販売単価の下落や、在庫を厳格に再評価したことによる評価減を計上したこと、車載カメラ等BtoBビジネスの拡大に向けた投資を実施したこと等により、前期から損失幅が拡大しました。

構造改革の取り組み

1. ミラーレス一眼の拡大を見直し、営業損益改善を最優先
映像事業では「リスクの極小化」を基本方針とし、コンパクトカメラを大幅縮小し、収益性の高いミラーレス一眼へのシフトを加速しました。また、製造拠点の集約や、在庫費用の圧縮、機種絞り込みによる開発費の縮小、販売チャネルの効率化等により、コスト削減を進め、収益が出せる事業となるための取り組みを続けてきました。その結果、損失の大きな要因の一つとなっていたコンパクトカメラについては生産調整および在庫削減の施策が功を奏し、損益は大幅に改善しました。

今後は、ミラーレス一眼についても市場環境を保守的に見積もり、市場が拡大しない前提で事業計画を見直し、収益改善を最優先に構造改革を行います。加えて、経営資源の事業横断的な再配分を軸とした戦略転換を確実に進め、事業効率の改善を図ります。

2. 費用削減の施策

市場変化に対応するため、これまでも製造拠点の大規模な再編やコンパクトカメラの開発機種の絞り込み等、費用構造の抜本的な改革を行ってきました。今後はミラーレス一眼市場の縮小リスクも踏まえ、さらに踏み込んだ開発・

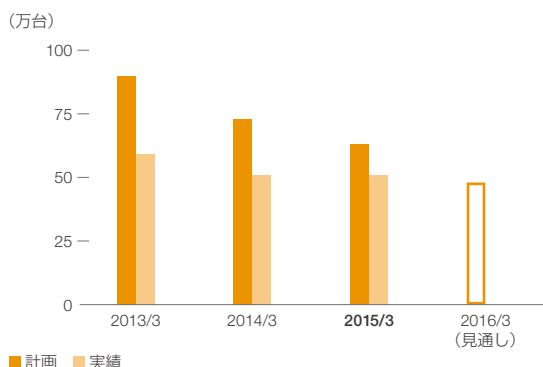
2016年3月期の収益改善見通し

(単位：億円)

決算年月	2014/3	2015/3	2016/3 (見通し)	前期比増減	
売上高	961	838	700	△138	
デジタル一眼	428	498	473	△26	ミラーレス一眼市場の縮小リスクを想定 (台数：51万台→48万台)
コンパクトカメラ	408	196	130	△66	さらなる市場縮小に伴う販売目標の絞り込み (台数：78万台→48万台)
その他	125	145	98	△47	
売上総利益	422	326	296	△30	製造費用削減や在庫削減により、利益率は39%となり前期比3ポイント改善の見通し
販管費	513	465	296	△169	・商品ラインアップ削減による 開発費・製造投資・販促費の削減 ・地域販売戦略の見直しによるコスト削減 (人件費の削減、広告宣伝・販促費用の抑制) ・BtoBビジネスを事業開発室へ移管 ・全社で活用可能な開発部門は、 一部を全社R&D領域へ移管
営業損益	△92	△139	0	+139	営業損益の改善

製造・販売の費用削減に取り組みます。開発面では、ミラーレス一眼、コンパクトともに新製品数をさらに絞り込み、研究開発コストを削減します。製造面では、OEMから自社製造中心への切り替えにより、市場変化に対応した細やかな生産調整を可能とし、在庫リスクを低くします。また、人件費が上昇傾向にある中国工場からベトナム工場への製造移管を進めることで、製造コストの削減を図ります。販売面では、重点商品・重点市場の絞り込みを進めることで、販売促進費用を大幅に絞り込むとともに、地域の特徴に合わせた効率的な販売施策を展開します。

ミラーレス一眼の販売台数推移

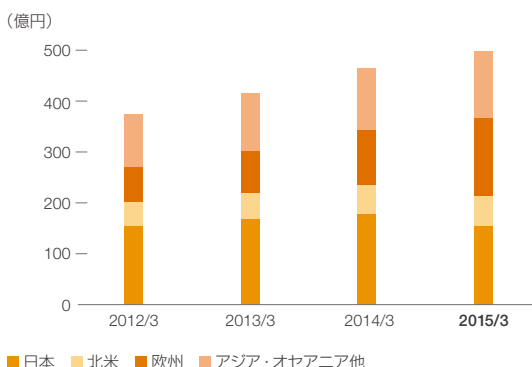


ミラーレス一眼市場の成長を保守的に判断し、2016年3月期の販売見通しは前期並みに据え置き、在庫リスクを抑えます。

3. 経営資源の再配分

高成長領域へ経営資源を投下するという全社的な方針のもと、映像事業の経営資源をほかの事業領域へ再配分します。映像事業が強みとする光学技術や画像処理技術、さらには無線・モバイル化技術といった優れた技術は、全社的な活用を促進します。また、車載用カメラや防犯カメラ等のBtoBビジネスは、事業拡大を加速させるため、新設した事業開発室へ移管します。

ミラーレス一眼の地域別売上高



売上高の大きい日本、欧州、アジアを販売重点地域として投資を集中。販売単価を高め、交換レンズの販売も強化して売り上げを伸ばし、効率的な販売活動を行うことで利益を確保します。

TOPICS

1. 医療・科学事業にも活かされる 最先端の映像技術

ミラーレス一眼の魅力の一つは、さまざまなシーンに合った最適なレンズに交換して撮影できることです。オリンパスの交換レンズは、伝統の光学技術、最先端の精密技術、熟練のレンズ職人による信頼の技術によって生み出されており、それらの技術は高精度な顕微鏡や内視鏡にも活かされています。



2. 「OLYMPUS OM-D E-M5 Mark II」を発売

手持ちで撮影する一眼トップクラスの“OM-D画質”と“OM-D MOVIE”

2015年2月に発売したミラーレス一眼「OLYMPUS OM-D E-M5 Mark II」はあらゆる種類の手ぶれを補正する、5軸手ぶれ補正機構をさらに進化させました。暗い場所や望遠撮影だけでなく動画撮影においても効果を発揮し、あらゆるシーンで手ぶれを気にすることなく手持ち撮影が楽しめます。



研究開発活動

研究開発活動の概要

オリンパスは、当社グループのコアコンピタンスである光学技術、デジタル映像技術、微小加工技術等において、積極的な研究開発活動を展開しており、今後もさらなる基盤強化をしていく方針です。当社は、主要3事業への貢献に直結する技術開発に重点を置いた戦略的取り組みを進めてきましたが、特に医療事業を中心として経営資源を投下することとしています。この方針に基づき、2015年3月期の部門別

事業部門別研究開発費の状況

決算年月	2014年3月期	2015年3月期	増減率
医療事業	34,380	43,324	26.0%
科学事業	9,276	9,407	1.4%
映像事業	8,672	8,229	△5.1%
その他事業・全社	14,468	13,141	△9.2%
合計	66,796	74,101	10.9%

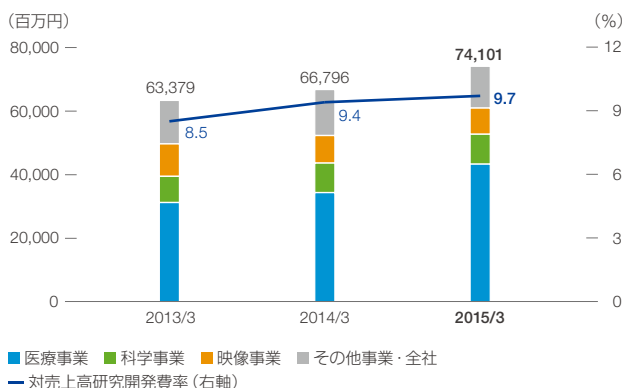
新事業創出に向けた研究開発投資

その他事業部門では今後、2015年4月からスタートした新組織体制のもと、新たに設置した事業開発室が中心となって新事業の創出を目指し、積極的な研究開発投資を行います。

研究開発費では医療事業が前期比26.0%増と大幅に増加しており、今後も医療事業の比重が高まる見込みです。

2015年3月期に投下した研究開発費は前期比10.9%増の741億円であり、売上高に対する比率は前期から0.3ポイント上昇し9.7%となりました。

研究開発費／対売上高研究開発費率



ターゲットとする事業領域は、従来、映像事業内で投資を実施してきたBtoBビジネスへの事業拡大を図る「映像技術領域」と、医療事業の強みを活かして周辺領域の開拓に取り組む「医療領域」です。

	新事業の狙い	主なターゲット市場・領域
医療領域	医療事業と親和性の高い周辺領域の開拓	整形外科領域 再生医療領域 等
映像技術領域	映像事業で培った技術を活かしたBtoBビジネスのソリューション提供	製造市場 自動車市場 等

● 医療領域

当社は、既存の医療事業とのシナジーが期待できる周辺領域の研究開発に継続的に取り組んできましたが、この領域の本格的な事業化を目指して投資を積極化します。

具体的なターゲット領域としては、整形外科領域や再生医療領域等、当社の医療事業が提供する価値である「低侵襲治療」に貢献する最先端の分野を開拓します。

● 映像技術領域

映像事業内において行ってきたBtoBビジネス拡大の取り組みを、今後は新事業領域への投資の一環としてさらに強化します。カメラ市場の厳しい競争の中で培ってきた最先端の光学技術・画像処理技術は、高品質が要求されるBtoB向け製品の市場で大きな活躍が期待できます。例えば、工場の生産ライン等で使用されるファクトリーオートメーション用のカメラや、現在さまざまな用途で標準搭載化が進んでいる自動車用の車載カメラ等の領域で、収益化に向けた事業拡大を図ります。

長期的には、これら以外の製品分野においても当社の映像技術が活用できる領域を開拓し、事業化の可能性を幅広く探索していきます。

知的財産活動

知的財産戦略の概要

事業戦略に紐づいた知的財産戦略

当社では、中期ビジョン（中期経営計画）にあわせ、知的財産戦略を策定し、経営・事業に貢献する知財活動を推進しています。

この知的財産戦略で掲げる基本的な考え方のもと、各事

業グループは、それぞれの事業において特許優位を確立すべきコア技術を明確にし、パテントポートフォリオの構築を進めています。さらに、全社基盤技術については、より長期的な視点に立ち、各事業グループ、研究開発部門の横断的な活動を強化し、全社的な効率化を図るとともに知的財産価値の最大化に取り組んでいます。

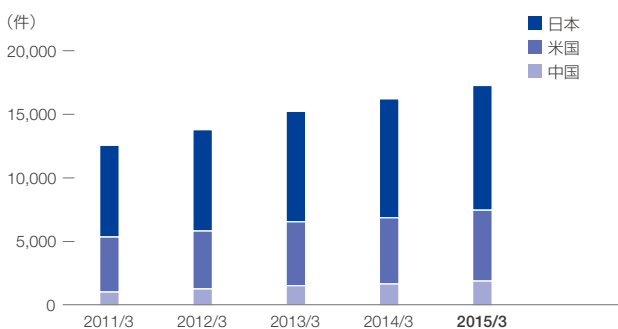
事業への貢献

事業のグローバル拡大とポートフォリオに合致した知財活動の推進

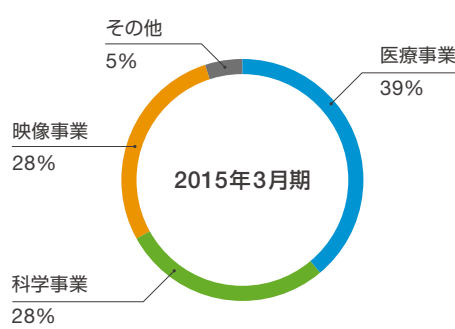
当社事業活動のグローバル化にあわせ、国外における特許取得件数を増大させていく方針のもと、権利化活動を進めて

います。特許の全保有件数に占める事業別保有件数比率は、当社の収益を支え事業拡大の柱である医療事業分野関連の発明が約40%を占め、科学事業、映像事業関連の発明がそれぞれ30%弱を占めています（2015年3月期末時点）。

国別の保有特許件数の推移



事業ポートフォリオ別保有件数比率



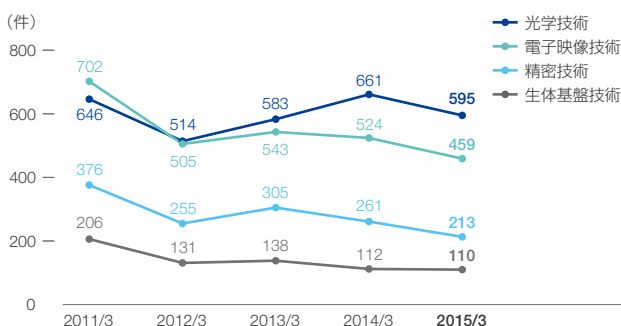
基盤技術に関する知財活動

基盤技術別国内外公開特許件数の推移

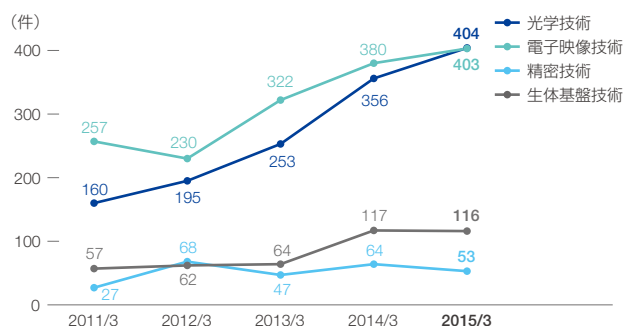
上述の国外権利取得強化の方針に伴い、基盤技術の公開

特許件数は、国内で減少し、国外で増加しています。今後も米国や中国をはじめとして、グローバルな特許網の構築を推進します。

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



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、すべての活動の経営理念（基本思想）としています。

当社は、この経営理念のもと、オリンパスグループの有効性と効率性ならびに財務報告の適正性と信頼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

図っています。加えて、社会の多様な価値観や期待を経営に取り入れていくことが、企業の社会的責任を果たすことにつながるものと考え、幅広いステークホルダーとの対話を通じ、社会への責任を果たしながら、社会とともに持続可能な成長を目指しています。当社の取締役会経営陣は、この経営理念に基づく「オリンパスグループ企業行動憲章」がすべての役員および従業員の間で遵守されていることを定期的に検証し、ステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に取り組んでいます。

企業統治の体制

● 企業統治に関する基本方針

当社では、取締役会の議長は業務執行を行わない取締役が務めることで業務執行と監督が明確に分離された体制を構築しています。また、任意の指名委員会および報酬委員会を設置し、いずれも過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役が委員長を務めています。

取締役の選任にあたっては、取締役会全体において、経験、知識、能力等における多様性に配慮するとともに、自らの義務と責任を全うするために取締役会に対して十分な時間を確保するよう定めています。

● 体制の概要

取締役会は10名の取締役で構成し、半数の5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、経営執行の責任者である社長から提案される経営上重要な事項について承認と業務執行の適切な監督を実施することとしています。取締役の任期は1年とし、成果を毎年評価することでその責任の明確化を図っています。社外取締役5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。

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、役員の長期在任による不正を防止する体制を整備しました。また、当社は、重要事項についての審議を通じて、社長による意思決定を補佐するため、経営執行会議を原則として毎月3回開催することとしています。経営執行会議は社長および各機能部門等の長で構成することに加え、監査役およびチーフコンプライアンスオフィサー（CCO）等がオブザーバーとして参加することにより、執行部門への監督機能の強化を図っています。

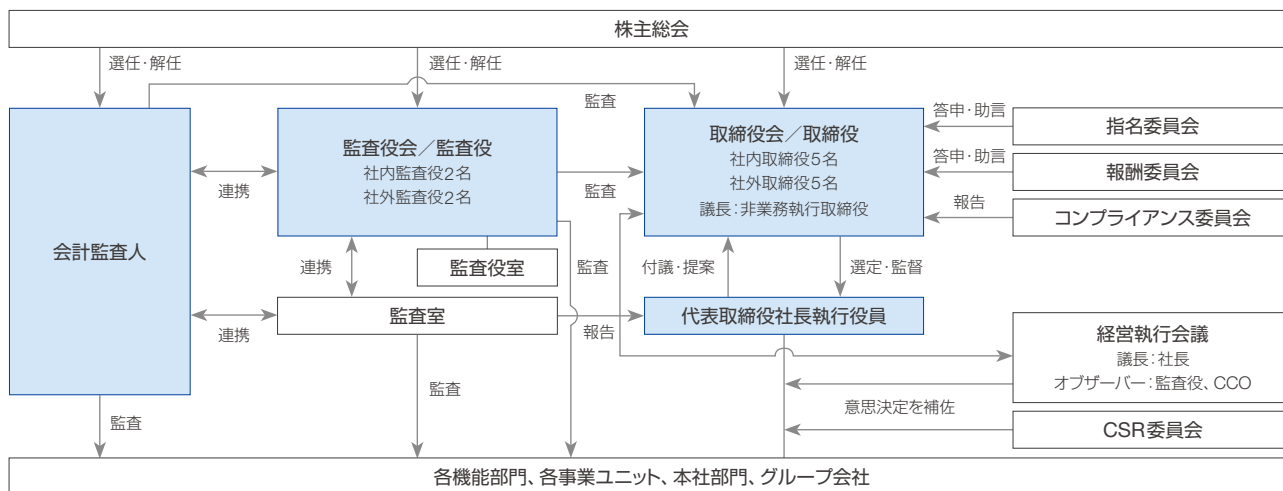
● 任意の委員会の設置

当社は監査役会設置会社の組織形態を採りつつ、独立委員会として指名委員会および報酬委員会を設置することで指名委員会等設置会社型のガバナンス体制もとり入れる等、任意に統治機能の充実を図っています。また、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。

ガバナンス体制一覧（2015年6月26日現在）

形態	監査役会設置会社
執行役員制度の採用	有
取締役の人数	10名
うち、社外取締役の人数	5名
取締役の任期	1年
監査役の数	4名
うち、社外監査役の人数	2名
独立役員の数	7名
報酬決定における社外取締役の関与	有
取締役会の当期開催回数	17回
業績連動報酬制度	有

コーポレート・ガバナンス体制図



各委員会の構成および議長の属性

	全員数	社内取締役	社外取締役	委員長（議長）
取締役会	10名	5名	5名（全員が独立役員）	非業務執行取締役
指名委員会	3名	1名	2名	社外取締役
報酬委員会	3名	1名	2名	社外取締役
コンプライアンス委員会	4名	—	2名	社外取締役

社外取締役および社外監査役

当社は、取締役10名のうち半数の5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。

社外取締役および社外監査役は、取締役会において監査室による内部監査に関する報告を受けるほか、社外監査役は監査役会において監査室および会計監査人それぞれから報告等を受けることに加え、監査室および会計監査人と一堂に会して意見交換を行う等の連携を図っています。なお、全社外取締役5名および全社外監査役2名の合計7名を独立役員として指定しています。

社外取締役	選任の理由	取締役会出席状況（17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	17回／17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	17回／17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	17回／17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	17回／17回	
鵜瀬 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	17回／17回	

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 （17回開催）	監査役会 （26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	17回／17回	26回／26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	16回／17回	26回／26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

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および株式報酬型ストック・オプション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 役員の員数(人)
		基本報酬	賞与	ストック・オプション	退職慰労金	
取締役(社外取締役除く)	369	273	50	47	—	5
監査役(社外監査役除く)	56	56	—	—	—	2
社外役員	120	120	—	—	—	11

● 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、月例報酬、賞与、株式報酬型ストック・オプションにより構成されています。なお、社外取締役については月例報酬のみを支給しており、賞与および株式報酬型ストック・オプションは対象としていません。取締役賞与については、業績に対する連動性をより高めることを目的とし、2015年3月期より「利益連動給与」を導入しています。

利益連動給与の算定方法

具体的には、下記方法に基づき算定の上、支給額を確定し支払います。

1 総支給額

総支給額 =

$$\{(2016年3月期連結営業利益 - 150億円) \times 0.0544\% + (2016年3月期連結当期純利益 - 10億円) \times 0.0458\% \} \times (\text{対象となる取締役の役位ポイントの総和} \div 96) (1万円単位四捨五入)$$

2 個別支給額

個別支給額 =

$$\text{総支給額} \div \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和} \times \text{役位ポイント}$$

各取締役への個別支給額は上記 1 に基づき計算された総支給額を、役位ごとに定められた下記ポイントに応じて按分された金額です(1万円単位四捨五入)。

役位ごとのポイント

取締役会長	取締役 社長執行役員	取締役 副社長執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 執行役員
24	28	20	16	12	9

内部統制

当社および子会社の取締役ならびにその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

社長をCSR責任者とし、担当役員を委員長とする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。

● 監査室

社長直轄の監査室を設置し、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、当社および国内子会社の内部監査を実施します。

当社および子会社の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、オリンパスグループの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、オリンパスグループとして予防的リスクマネジメントに取り組むとともに、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、オリンパスグループの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および危機対応規程に従い、当社および子会社担当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としています。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、担当部門は、社長をはじめとする執行役員会議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。

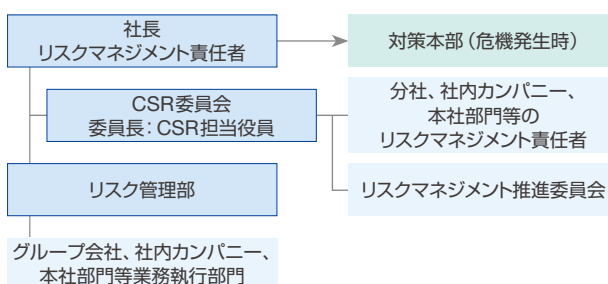
当社および子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- 1 取締役会は、オリンパスグループの経営目標を定めた中長期の経営基本計画およびその実行計画である年度事業計画について承認します。また、取締役会は年度事業計画の進捗評価のために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の職務の分担を決定するほか、執行役員の職務の分担について承認します。また、その職務の執行状況について報告を受けます。
- 3 取締役会は、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について承認します。また、主要な経営組織から職務の執行状況について報告を受けます。
- 4 当社は、子会社の取締役の職務が効率的に行われるように、グループファイナンス規程を定め、日本、米州、欧州、アジアの地域毎にキャッシュマネジメントシステムを導入しています。

危機管理体制

オリンパスでは、社長をCSR責任者とし、担当役員を委員長とする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



情報開示に関する考え方

当社は、法令に基づく適切な開示のほか、意思決定の透明性・公平性の確保と、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現するため、ホームページやアニュアルレポート、株主通信、任意での適時開示等、さまざまな形で主体的な情報発信を行っています。その際、取締役会はすべての情報開示において利用者にとって分かりやすく、価値の高い記載となることを心がけており、また当社の外国人株主比率の高さに配慮して情報開示の大半を英語化する等の対応を実施しています。

● ステークホルダーとのコミュニケーション

当社は、社長や財務担当役員、各事業のトップ、社外取締役等の経営陣が積極的に株主との対話を実施するとともに、株主の意見を経営にフィードバックする体制を整備しています。また、当社の経営方針は、経営陣幹部が株主総会や株主との面談の場で株主に対して直接説明しているほか、決算発表やアニュアルレポート、当社ホームページ等を通じて株主に分かりやすい形で明確に説明を行っています。

また、株主の権利を確保するために、招集通知の早期発送や情報の充実、英訳版も含めたホームページへの掲載等、外国人株主を含めたすべての株主に対して平等に情報を提供し、権利行使のための十分な情報と検討期間が確保できるよう配慮しています。

IR活動状況

2015年3月期におけるIR活動状況は以下の通りです。

活動	回数	内容
機関投資家・アナリスト向け説明会	4回	決算実績、業績見通しを中心に四半期ごと（5月、8月、11月、2月）の決算説明会を開催
施設見学会・勉強会	3回	工場・修理センター・トレーニングセンター等における見学会・勉強会を実施
海外機関投資家説明会	4回	四半期ごとの決算発表日当日に海外の機関投資家と電話会議によるミーティングを実施
海外ロードショー	5回	社長およびCFOが海外の機関投資家を直接訪問し、ミーティングを実施
個人投資家説明会	11回	証券会社各支店において説明会を開催
IR資料のホームページ掲載	随時	決算情報をはじめとする適時開示資料、アニュアルレポート、株主通信、有価証券報告書または四半期報告書、知的財産報告書、ファクトブックを掲載しているほか、CSR、環境活動についても掲載

コーポレートガバナンス・コードへの対応について

政府の成長戦略『日本再興戦略』改訂2014を受けて、上場会社の実効的なコーポレート・ガバナンスを実現するための諸原則を取りまとめた「コーポレートガバナンス・コード」が、2015年3月に策定されました。

オリンパスは2012年の新経営体制発足以降、コーポレート・ガバナンス体制の強化を最重要の経営課題の一つに位置づけ、積極的に取り組みを進めてきました。今回のコード制定にあたって、その趣旨に賛同し、

コードを踏まえた「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を新たに策定するとともに、コードの原則をすべて実施すべく速やかに対応を進めています。

当社はコード原則を踏まえた「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を策定し、当社ホームページやコーポレート・ガバナンス報告書等でその全文を公表しています。

WEB コーポレートガバナンスに関する基本方針：

<http://www.olympus.co.jp/jp/ir/policy/governance/>

取締役会評価

当社は、取締役会において、取締役会全体の実効性を高め、企業価値向上に資することを目的として、第三者の視点も含めた分析および評価を実施し、その結果の概要を公表しています。

WEB 取締役会の実効性評価: <http://www.olympus.co.jp/jp/ir/policy/governance/>

評価の方法

取締役会および各委員会（指名委員会・報酬委員会）の実効性や投資家および株主との関係等に関する質問票をすべての取締役および監査役に配布し、回答を得ました。取締役および監査役の回答および外部コンサルタントの意見を踏まえ、当社取締役会は取締役会の実効性に関する分析および評価を行いました。

取締役会評価の質問票の大項目

1. 取締役会の構成	6. 社外取締役に対する支援体制
2. 取締役会の運営状況	7. 監査役役割・監査役に対する期待
3. 委員会の構成と役割（指名委員会・報酬委員会）	8. 投資家・株主との関係
4. 指名委員会の運営状況	9. ガバナンス体制・取締役会の実効性全般
5. 報酬委員会の運営状況	

取締役会の実効性に関する分析および評価の結果

多様な経験や専門性を持つ社外取締役が半数以上を占める取締役会において、事前説明会や工場・研究所見学の実施等、社外取締役および監査役に対する十分な支援が行われること等によって、監査役も含めた活発な議論が行われていることを確認しました。また、各委員会（指名委員会・報酬委員会）もその求められる役割を適切に果たしていることを確認しました。以上から、当社の取締役会において、経営上重要な事項の承認と業務執行の監督を適切に行うための実効性が十分に確保されていると当社取締役会は評価しました。

一方、当社取締役会は、リスク対応やコーポレート・ガバナンス体制の改善およびコンプライアンス問題への対応等の当社の置かれた状況から緊急を要する重要課題に議論が集中している傾向があると認識しました。また、投資家および株主との関係においては、当社の長期的な競合状況やコーポレート・ガバナンスの改善状況等を資本市場に伝える努力を行っているものの、その結果である投資家および株主の当社に対する評価について、体系的かつ全体感を伴った形での取締役会へのフィードバックが不足していると認識しました。

分析および評価を踏まえた今後の課題およびその対応

上述の分析および評価を踏まえ、当社は特に以下の課題への対応に注力し、取り組んでいきます。

取締役会における中長期の経営課題に関する議論の充実	取締役会における中長期の経営課題に関する議論をさらに充実させていきます。特に、2016年3月期は新たな中期計画の策定の期にあたることから、事業における中長期的な競争状況や市場動向を踏まえた重要課題についての議論を充実させていきます。また、その一環として、経営執行会議との関係において、取締役会付議報告案件の見直しも検討していきます。
資本市場（投資家・株主）の当社への評価に関する取締役会へのフィードバックの充実	個別の投資家および株主の当社への評価や全般的なIR活動の報告にとどまらず、執行側の分析および対応方針も含めた、体系的かつ全体的な資本市場（投資家・株主）の当社への評価について取締役会へのフィードバックを実施していきます。

社外取締役対談

社外取締役の意見を有効活用し、 さらなる経営能力の改善を

オリンパスでは、取締役の半数を占める独立社外取締役が委員会活動や取締役会での議論を通じて積極的に経営に関わっています。藤田取締役と鵜瀬取締役にその活動内容と、当社の今後の課題等について率直なご意見をいただきました。



社外取締役
(報酬委員会委員長)

藤田 純孝

対

委員会の役割と今後の活動目標

社内のコンプライアンス意識向上と役員報酬の長期インセンティブ導入に取り組む

鵜瀬：私が委員を務めるコンプライアンス委員会は、社外取締役2名、外部の弁護士1名、チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）の計4名で構成されています。CCOや通報制度、グローバルコンプライアンスコミッティ等、オリンパスのコンプライアンスの体制と仕組みはコンプライアンス委員会において議論をしながら整備されたものであり、今はその仕組みが実際にしっかり機能しているかチェックすることが主な役割です。コンプライアンス委員会に求められているのは問題の発生を未然に防ぐことです。そのため、何が問題となりうるかを判断する能力が必要です。そのため、社外取締役に加えて外部の弁護士も入れた組織としています。今後は従業員の意識調査、セルフアセスメント等コンプライアンス活動の評価と改善に重点的に取り組みたいと考えています。

藤田：私が委員長を務める報酬委員会の役割は、2年前の本レポートにもコメントを寄せた通り、執行陣が企業価値を

高めることに挑戦するためのインセンティブを与える報酬制度を設計することだと考えています。その一環として、固定報酬に対して業績連動報酬の比率をより高めていくことを目的に、ストック・オプションに加えて1年ごとの利益に応じた短期の業績連動報酬の導入も行いました。今後はさらに中長期の経営目標に応じた長期インセンティブの導入を目指しています。

取締役会の運営状況

各社外取締役が専門性を発揮し、議論を尽くす
今後は経営執行会議への権限移譲を検討

鵜瀬：取締役会に上がってくる議案については、社外取締役一人ひとりがそれぞれ違った専門性や多様な考え方のもと、経営執行会議の検討の及んでいないところや基礎となる考え方等をめぐって積極的に発言しています。予定調和ではない緊張感のある議論を行い、検討を尽くした上で決定がなされています。

藤田：オリンパスは形式的には有効なガバナンス体制を構築していますが、それがさらに有効に機能するためには、

取締役会や経営執行会議のみならず、これをサポートする本社部門が専門的な職能を身につけ、総合的な経営能力を高めることが重要です。この点は引き続き課題ではありますが、以前と比べれば改善されています。

鵜瀬：私が取締役会に参加する以前より、社外取締役から改善要望がされていたようですが、その結果、取締役会付議事項の説明も内容が充実してきています。私たちの意見をうるさいと思わず、建設的に受け止めて上手に取り入れていけば、さらに良い会社になると思います。

藤田：今、鵜瀬取締役がおっしゃったことは非常に重要

な部分です。社外取締役の意見を経営の改善に活かそうという意識が大切で、形式的に社外取締役を導入しただけでは意味がありません。当社の場合は過去の事件の反省を活かし、今のガバナンス体制を築いているので懸念は少ないと思いますが、形骸化のリスクは常に注意する必要があります。

一方、取締役会が執行案件をどこまで経営執行会議に委任するかという線引きも今後の課題です。3年前に経営陣が一新された直後はできるだけ取締役会にかけてもらう必要がありましたが、今後は経営執行会議での決定事項を増やしていく方向で検討することも必要だと認識しています。

談

社外取締役
(コンプライアンス委員会委員)

鵜瀬 恵子



コーポレートガバナンス・コード対応

基本方針に則してすべての原則を着実に実施する

鵜瀬：コーポレートガバナンス・コードへの対応には社外取締役も主体的に関わり、最終的な開示の内容についても細かくチェックしました。迅速に準備を進め、6月の株主総会当日に開示することができましたが、これは社外取締役が他社に先がけて開示するべきと提言したためです。

藤田：株主総会後の6カ月の猶予期間中に対応を進める会社も多いと思いますが、オリンパスは3年前の新経営陣発足以降、コードでいわれているようなことはすべて念頭に置いてガバナンス体制を構築したので、ガバナンスに対する意識も進んでいると思います。今回、コードの内容を踏まえた「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を新たに策定しましたが、これを短期間で作り上げることができたのも経営陣のこれまでの苦勞と積み重ねがあってこそです。

鵜瀬：今回、コードのすべての原則を実施していると表明しましたので、今後はその通り着実に実施をしていくのみです。

オリンパスの今後の課題

長期的な成長力維持のため、
新事業育成と本社機能の改善で総合力強化を

鵜瀬：当社は管理職の女性比率がまだ低く、女性の活躍促進に課題があります。私は女性従業員の方から時々話を聞くようにしており、仕事と育児の両立支援策はかなり整備され利用も進んでいますが、女性のキャリアアップ促進については思い切った施策が必要だと感じています。

また、新事業の育成も課題です。当社の強みは医療の消化器内視鏡分野ですが、長期的に見た場合、いつまでもこの強みを維持できるという保証はありません。10年、20年と成長を続けるために、新しい事業の柱を着実に育てる必要があります。

藤田：医療部門は開発や製造の現場を見ても競争力の強さを感じます。一方、本社部門は課題があり、もっとリソースをかけて改善を進める必要があります。それによって会社の総合的な経営能力を高めることで、医療をはじめとした各事業部門のさらなる成長にもつながると思います。

CSRへの取り組み

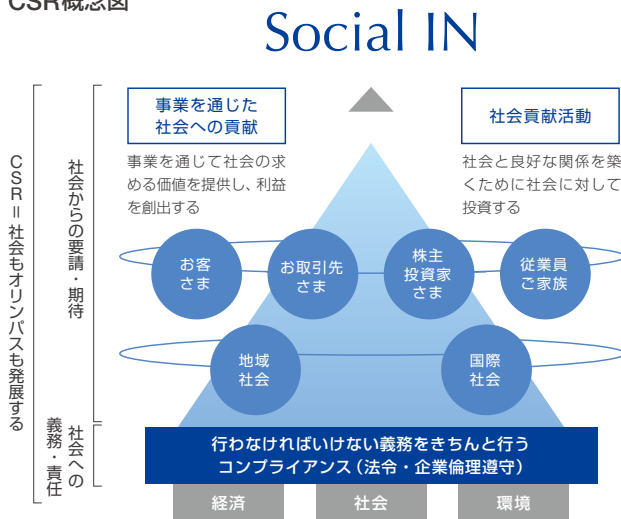
オリンパスグループのCSR活動は、社会からの要請・期待に応え、その義務・責任を果たすことです。

お客さまやお取引先さま、株主・投資家の皆さま、従業員やそのご家族、さらには地域社会*や国際社会*といったステークホルダー（企業活動を行う上で関わる人や組織）との対話を通じ、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」に貢献できると考えています。

* 地域社会、国際社会には市民の皆さま、NGO／NPOの皆さま、政府・行政機関・国際機関等を含みます。

WEB CSRの取り組みの詳細については以下をご覧ください。
<http://www.olympus.co.jp/jp/csr/>

CSR概念図



経営理念「Social IN」を実現するために

オリンパスでは経営理念「Social IN」の実現に向け、グループ全員の行動の拠り所としてオリンパスグループ企業行動憲章を策定するとともに、CSR関連の各種方針を策定し、グループ内に徹底しています。

オリンパスグループ企業行動憲章

オリンパスは、「Social IN」という経営理念のもと、企業も社会の一員であることを強く認識し、

世界中の多様な価値観をもつ人々に必要とされる存在として、

人々の健康と幸せな生活を実現するために、常に社会の求める価値を提供し続けます。

オリンパスは、法令遵守はもとより、高い倫理観をもち、

全ての経営陣および社員一人ひとりが「何が正しいか」を考え、責任ある行動をとることができるように、

ここに企業行動憲章を改定し、グローバルな企業活動において遵守することを誓います。

INtegrity 社会に誠実

1 高い倫理観

私たちオリンパスグループは、いかなる場面においても、コンプライアンス精神を徹底し、法令、社会規範、および社内規則に反する行為を容認しません。コンプライアンス上の懸念を看過しない組織環境を整え、全ての関係者に対しそのコンプライアンス教育を行います。

また、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決し、関係遮断を徹底いたします。

2 人権尊重

私たちオリンパスグループは、国際的に認められた人権を尊重し、あらゆる企業活動において、人種、信条、性別、年齢、社会的身分、門地、国籍、民族、宗教または障がいの有無等の理由による差別や、強制労働、児童労働を排除します。

INnovation 価値の創造

3 革新的価値の提供

私たちオリンパスグループは、「人々の健康と幸せな生活」を実現するため、革新的な価値を提供し続けます。このために、お客さまから「心から使いたい」と思っている真に求める価値は何かを常に探求し、お客さま情報の保護に十分配慮して、社会にとって有用で、安全かつ高品質な製品やサービスを提供します。

4 活力ある職場環境

私たちオリンパスグループは、社員の安全と健康に配慮するとともに、個性や多様性を尊重し個人の成長を促す職場風土を提供し、社員一人ひとりは、知識の習得や技術の向上に努め、社会の求める革新的な価値を提供します。

そのために、経営の透明性を高め、不利益な情報も含めて隠さず共有し、自由闊達な職場環境を目指します。

INvolvement 社会との融合

5 環境との調和

私たちオリンパスグループは、人々の安全・健康とそれを支える自然の恵みを尊重し、環境に調和する技術の開発と製品ライフサイクルすべての事業活動を通して、持続的発展が可能な社会と健全な環境の実現に貢献します。

6 社会への貢献

私たちオリンパスグループは、自らの判断・行動がステークホルダーや社会に与える影響に注意を払い、お客さま、お取引先、株主、社員、地域住民をはじめとしたステークホルダーの意見を積極的に聞く姿勢を持ち、その声に真摯に対応します。

また、企業活動を行う国や地域の文化や慣習を尊重し、地域社会と協調して、その発展と向上に貢献します。

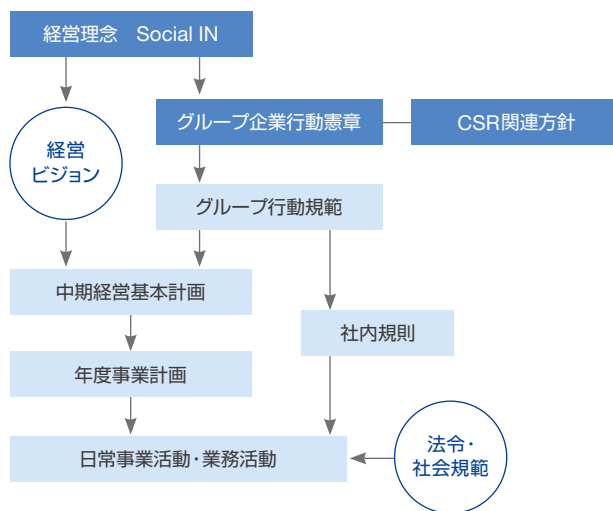
* オリンパスグループ企業行動憲章は、ISO26000、国連グローバル・コンパクト10原則、OECD多国籍企業行動指針2011等、最新の国際的なガイドラインで求められる社会的責任の原則を反映し策定しています。

WEB オリンパスグループ行動規範： <http://www.olympus.co.jp/jp/csr/olycsr/socialin/principle/policy.jsp>

企業行動憲章とCSR関連方針とのつながり

オリンパスグループ企業行動憲章		CSR関連の方針
INtegrity 社会に誠実	1 高い倫理観 2 人権尊重	- 情報開示方針 - 情報セキュリティ方針 - リスクマネジメントおよび危機対応方針 - 調達方針 - 個人情報保護方針 - 人権と労働に関する方針
INnovation 価値の創造	3 革新的価値の提供 4 活力ある職場環境	- 品質方針 - 個人情報保護方針 - 人権と労働に関する方針
INvolvement 社会との融合	5 環境との調和 6 社会への貢献	- 環境方針 - 社会貢献方針

経営理念と日常活動の関係



CSR委員会の設置

経営理念である「Social IN」の実現を目指し、CSRをさらに強化するため、CSR委員会を設置しています。CSR責任者である社長の意思決定を補佐し、決定事項の推進・進捗管理を行うことで、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。

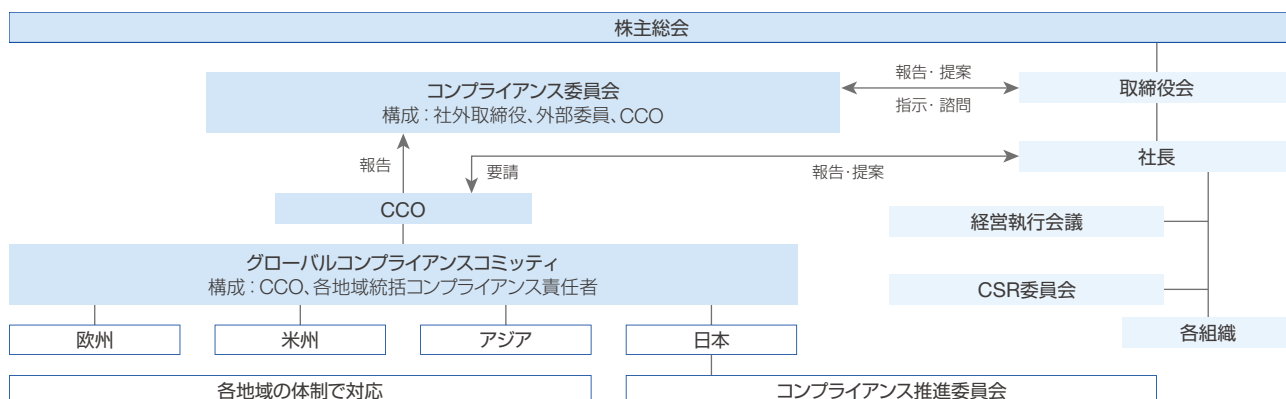
コンプライアンス推進体制

コンプライアンスの責任を明確にすべく、グローバル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）を任命しています。

取締役会の諮問機関として、社外取締役、外部委員およびCCOで構成されたコンプライアンス委員会を設置し、

また、グローバルでコンプライアンスに関わる方針や施策の展開、統括地域の状況や課題の把握、必要な是正措置の実施を目的に、各地域統括のコンプライアンス責任者で構成されたグローバルコンプライアンスコミッティを組織しています。これらを原則四半期ごと開催／連携することで、コンプライアンスの強化に努めています。

コンプライアンス推進体制図



INtegrity ■ 高い倫理観 ■ 人権尊重

グローバル企業としてのコンプライアンスを徹底。 社会からの要請・期待に応え、「社会に誠実」であることを目指します

オリンパスグループが掲げる経営理念「Social IN」を構成する3つのINの一つが「INtegrity」（社会に誠実）です。「INtegrity」は、2012年4月にスタートした新経営体制のもと、企業行動憲章・行動規範の見直しを行う中で新たに掲げた言葉であり、当社はあらためてこの言葉の重要性を認識し、会社のありかたを考える上で、たいへん重要なものだと考えています。そして「INtegrity」の具体的な現れとして、とりわけ重要な事項がコンプライアンスです。当社では、コンプライアンスの強化を最優先課題の一つとして取り組みを進めています。



執行役員
チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）
北村 正仁

WEB 社会に誠実・人権尊重（INtegrity）：<http://www.olympus.co.jp/jp/csr/integrity/>

グローバルでのコンプライアンス推進と取り組み

2012年5月に、その前身となる「グローバルコンプライアンスミーティング」を開催して以降、2015年6月までに計14回の「グローバルコンプライアンスコミッティ」を開催しました。ここで指示・確認された方針や施策は各地域の体制に応じて展開され、各地域統括の責任のもとで、コンプライアンスの取り組みを推進しています。

各地域での取り組み

欧州

欧州ならびに中東、アフリカを含む担当地域は多様な文化と言語を含む地域であり、地域ごとに要求される法的要件も異なります。統一されたコンプライアンス管理体制を確立するため、地域ごとのコンプライアンス専任マネジャーの任命や、ITインフラへの大幅な投資等を行って、マトリックス形式の管理手法を導入しています。



Olympus Europa SE & Co. KG
ジョン・ロウ

米州

これまで、オリンパスグループの各社が協力しあい、より統一された誠実な企業文化を世界中で構築してきました。ガバナンス、コミュニケーション、ビジネス手法、管理プロセスで、数々の前向きの変革がありました。グローバル規模で、社会に対して誠実であることを貫き、従業員、投資家、社会全体にとって有益なことを拡大してきました。



Olympus Corporation of the Americas
ケビン・J・ディル

アジア

アジア・オセアニア地域でのコンプライアンス活動は、お客さまに向けた強力なメッセージとなり、卓越した品質の追求をめざす行動につながっています。その実現に向け、新しいコンプライアンス体制のもと、新しい規則、方針、ガイドラインを導入できるよう注力してきました。事業が急速に拡大する地域だけに、今後も継続して強化していきます。



Olympus Corporation of Asia Pacific Limited
高木 昇

日本

各地域が共通の仕組みでコンプライアンスが維持・改善されるよう、GCMS（グローバルコンプライアンスマネジメントシステム）とPDCAプロセスの構築を進めてきました。セルフアセスメントやモニタリングの結果からも改善が確認されています。また、国内ではコンプライアンス推進委員会を通じ、着実にレベル向上を図ってきました。



オリンパス株式会社
田中 政司

社会に貢献するオリンパス製品を支える 製造現場での人材育成

胃や大腸等の検査や治療に使われる内視鏡、最先端の科学研究に欠かせない生物顕微鏡、写真を通じて人々の生活に潤いを生むデジタルカメラ等、オリンパスは、医療、科学、映像の3つの事業で製品を通じて社会に貢献しています。

その製品を生み出すのが、オリンパスならではの高度なもののづくり技術、さらにはそれを支える人材です。

WEB 価値の創造・活力ある職場 (INnovation) : <http://www.olympus.co.jp/jp/csr/innovation/>



オリンパスのものづくりの特徴

オリンパスのものづくりには、「微小高精度」と「多種少量」という特徴があります。例えば、内視鏡にはマイクロメートル単位の精度で加工することが求められる微小な部品が使われています。そのような高精度の部品を安定して加工する技術がオリンパスの小型で精密な製品を実現しています。

また、組み合わせやバリエーションにより製品数が多く、年間生産が数台という製品も少なくない等、多種少量の生産です。

このような「微小高精度」「多種少量」のものづくりを支えているのが高度なもののづくり技能を持つ技能者です。

ものづくり人材育成制度

オリンパスでは、製造現場の技能者を付加価値を生み出す重要な源泉と考えており、その技能レベルを6段階に区分し計画的にレベルアップを図っています。レベル1の新入社員からレベル3までを一般技能者、レベル4以上を高い技術技能を持つ「高度技能者」と認定しています。

レベル4を「Manufacturing Advisor (MA)」、レベル5を「Manufacturing Supervisor (MS)」、そして、最高位のレベル6を「Manufacturing Master (MM)」と称しています。新入社員からMMに至るまで、レベルに応じた育成を計画的に行っています。

取り組み事例

事例1

各工場における技能習得・育成を推進する「技能道場」

各工場では、技能者レベルを基本に、それぞれの工場が必要に応じた育成研修を企画・立案します。この中で各職場の技能に特化した育成研修を行うのが各工場の「技能道場」です。

技能道場は、職場ごとに高度技能者が「道場主」や「師範・師範代」を務め、マンツーマンで技能を継承する“場”です。ここでの個人技能のレベルアップが各職場の技能レベル維持向上につながっています。



事例2

「一般技能者」から「高度技能者」を目指して

高度技能者は、自己の技能の研鑽のみならず、ものづくりに対する幅広く深い知識が求められます。新製品の立上げや生産試作での工程設計等の未知の難しい業務に対応する能力が必要とされます。加えて、習得技能を確実に次世代に伝承する後進育成の役割も担うため、高いコミュニケーション能力や指導力も求められます。

オリンパスはこのような高度技能者を、①社内外の資格取得、②全社技能競技大会や国の「技能グランプリ」への挑戦、③社外での指導等を通じて育成しています。

INvolvement 5 環境との調和 6 社会への貢献

世界各地における医療啓発活動

世界の人々の心と体を思いやる医療環境の実現に貢献し続けることがオリンパスの医療事業のミッションです。オリンパスはがんの早期発見や患者さんの身体への負担の少ない低侵襲治療に役立つ機器の開発・提供だけではなく、市民の皆さまのがん検診や予防への意識向上に向けた活動等、さまざまな健康啓発への取り組みを世界各地で展開しています。

WEB 社会貢献方針と活動：<http://www.olympus.co.jp/jp/csr/involvement/contribution/>



各国の取り組み

欧州

欧州各国では、それぞれの地域で様々な取り組みを行っています。Olympus Europa SE & Co. KGでは、大腸がん予防に特化した地元ドイツの基金Felix Burda Foundationが毎年3月に実施している大腸がん予防のためのメディアキャンペーンを支援しています。

Olympus KeyMedでは、15年以上にわたって、地元英国の大腸がん啓発の慈善団体「Beating Bowel Cancer」を資金や物品面で支援しています。2015年3月期は、団体の大腸がんに関する48,000枚のリーフレットと17,000枚のポスターの作成を支援しました。



「Felix Burda Foundation」のメディアキャンペーン

中国

Olympus (China) Co.,Ltd.では、2008年から「胃腸健康啓発活動」として、さまざまなイベント・情報発信を通じた胃腸の健康に関する啓発活動を続けています。

例えば、「オリンパス健康公益サロン」は、中国の消化器内科の医師を講師に招き、45～60歳の中高年層を対象に中国各地で講演会を開き、胃腸の検診を定期的に受けるように呼び掛けています。2015年3月期は、広州、南京、大連、成都等、9都市で開催し、合計で約1,000人が参加しました。



オリンパス健康公益サロン

米国

Olympus Corporation of the Americasでは、毎年3月を「大腸がん啓発月間」と定め、さまざまな啓発活動を展開しています。従業員やその家族、友人、地域コミュニティへの啓発をしているほか、従業員と共同で非営利団体「Colon Cancer Coalition」等に募金をしています。2015年3月期は計21,348米ドルを集めました。



「大腸がん啓発月間」活動

日本

日本では、特定非営利活動法人(NPO) ブ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同委員会が展開する「ブレイブサークル大腸がん撲滅キャンペーン」を積極的に支援しています。2015年3月期、ブレイブサークル運営委員会は、およそ1,000の都道府県・市区町村への大腸がん検診・精密検査普及啓発小冊子の提供のほか、210の都道府県・市町村・団体へ「大腸がんクイズラリー」の運営資材、ノウハウを提供し、一般市民の対象者の方々へ大腸がん検診・精密検査受診の大切さを伝えました。



大腸がん検診啓発小冊子

環境への取り組み

環境経営の推進

オリンパスグループ環境方針のもと、持続的発展が可能な社会と健全な環境の実現に向け、環境マネジメントシステムを確立し、環境負荷低減を図っています。

WEB 環境経営の推進 : <http://www.olympus.co.jp/jp/csr/involvement/management/>

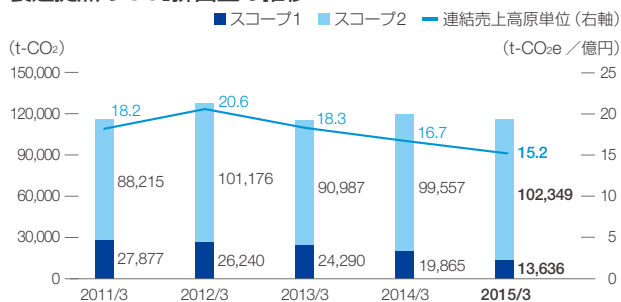
事業活動における取り組み

・CO₂排出量の削減

2015年3月期のCO₂排出量は、前期比で3%削減

エネルギー消費の大部分を占める電力では、日常的な省エネ活動や自然エネルギーの導入、省エネルギー・省資源型の製造技術の開発等、ものづくりにおける環境改善活動を推進しています。

製造拠点のCO₂排出量の推移^{*1, 2}



^{*1} 対象範囲：オリンパスグループの国内および海外の法人。ただし、小規模法人を除く。

^{*2} GHG プロトコルによる以下の区分で報告しています。

スコープ1：直接化石燃料の使用により発生する温室効果ガス排出量

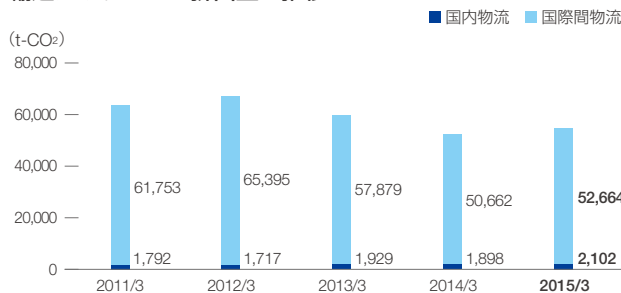
スコープ2：電気の購入など二次利用による温室効果ガス排出量

・物流での取り組み

2015年3月期の物流CO₂排出量は前期比で4%増加

製品・包装の軽量化による輸送重量の削減や輸送効率の向上、CO₂排出量の少ない輸送手段に転換するモーダルシフトの拡大に取り組み、物流によるCO₂排出量の削減を進めています。

輸送におけるCO₂排出量の推移

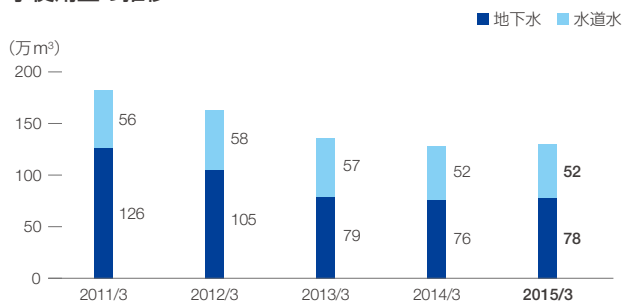


・水資源の保全

2015年3月期の水資源使用量は前期比で2%増加

オリンパスは部品洗浄で水を使用しています。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のほか、排水処理設備の維持・管理、排水の水質管理等、環境影響の最小化にも努めています。

水使用量の推移

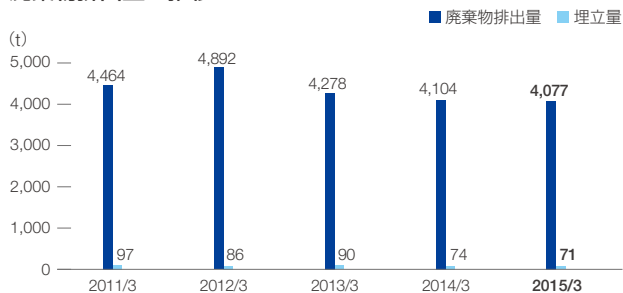


・資源の有効活用

2015年3月期の廃棄物排出量は前期比で1%削減

廃棄物の埋立の削減やリサイクル率の向上、加工ロスの削減、廃材を少なくする設計を行う等、「資源生産性の高いものづくり」を進めています。

廃棄物排出量の推移



経営体制

(2015年6月26日現在)



D

B

A

C

E

取締役

A 代表取締役社長執行役員

笹 宏行 Hiroyuki Sasa

1955年 9月 14日生
1982年 4月 当社入社
2001年 4月 当社内視鏡事業企画部長
2005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
2007年 4月 同社マーケティング本部長
2007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
2012年 4月 当社代表取締役(現任)
当社社長執行役員(現任)

B 取締役専務執行役員

竹内 康雄 Yasuo Takeuchi

1957年 2月 25日生
1980年 4月 当社入社
2005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
2009年 4月 Olympus Europa Holding GmbH 取締役
2009年 6月 当社執行役員
2011年 10月 Olympus Europa Holding GmbH
取締役会長
2012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
Olympus Corporation of the Americas
取締役会長(現任)
2013年 3月 Olympus Europa Holding SE 取締役(現任)
2015年 4月 当社経営統括室長(現任)

C 取締役専務執行役員

田口 晶弘 Akihiro Taguchi

1958年 1月 26日生
1980年 4月 当社入社
2009年 4月 オリンパスメディカルシステムズ株式会社
第2開発本部長
2010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
2012年 4月 当社専務執行役員(現任)
オリンパスメディカルシステムズ株式会社
代表取締役社長
2015年 4月 当社販売部門長(現任)
オリンパスメディカルシステムズ株式会社
取締役(現任)
2015年 6月 当社取締役(現任)

D 取締役常務執行役員

林 繁雄 Shigeo Hayashi

1957年 8月 21日生
1981年 4月 当社入社
2003年 4月 当社経営戦略部
生産革新担当部長
2006年 1月 当社生産調査部長
2008年 4月 当社伊那工場長
2009年 6月 当社執行役員
2010年 4月 当社ものづくり革新センター製造技術
本部長
2011年 10月 長野オリンパス株式会社代表取締役社長
2012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
2015年 4月 当社製造部門長(現任)

E 取締役常務執行役員

小川 治男 Haruo Ogawa

1957年 4月 13日生
1982年 4月 当社入社
2009年 7月 オリンパスイメージング株式会社
イメージング事業副本部長
2010年 10月 当社医療技術開発本部長
2011年 4月 当社執行役員
オリンパスイメージング株式会社取締役
2012年 4月 当社常務執行役員(現任)
オリンパスイメージング株式会社
代表取締役社長
2015年 4月 当社技術開発部門長(現任)
2015年 6月 当社取締役(現任)



J

H

F

G

I

F 社外取締役

後藤 卓也 Takuya Goto

1940年 8月 19日生
1964年 4月 花王石鹼株式会社
(現花王株式会社) 入社
1990年 6月 同社取締役
1991年 7月 同社常務取締役
1996年 6月 同社専務取締役
1997年 6月 同社代表取締役社長
2004年 6月 同社取締役会長
2005年 3月 旭硝子株式会社取締役
2005年 6月 長瀬産業株式会社取締役
2006年 6月 株式会社リコー取締役
2008年 6月 花王株式会社顧問
2011年 6月 JSR株式会社取締役
2012年 4月 当社取締役 (現任)

〈重要な兼職の状況〉
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

1941年 12月 20日生
1964年 4月 旭化成工業株式会社
(現旭化成株式会社) 入社
1997年 6月 同社取締役
1999年 6月 同社常務取締役
2001年 6月 同社専務取締役
2002年 6月 同社取締役副社長
2003年 4月 同社代表取締役社長
2010年 4月 同社取締役最高顧問
2010年 6月 同社最高顧問
2011年 3月 株式会社日本経済新聞社監査役 (現任)
2012年 4月 当社取締役 (現任)
2013年 6月 旭化成株式会社常任相談役 (現任)
2015年 4月 オリオン電機株式会社取締役 (現任)

〈重要な兼職の状況〉
株式会社日本経済新聞社監査役
オリオン電機株式会社取締役

H 社外取締役

藤田 純孝 Sumitaka Fujita

1942年 12月 24日生
1965年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
1995年 6月 同社取締役
1997年 4月 同社常務取締役
1998年 4月 同社代表取締役常務取締役
1999年 4月 同社代表取締役専務取締役
2001年 4月 同社代表取締役副社長
2006年 4月 同社代表取締役副会長
2006年 6月 同社取締役副会長
2007年 6月 株式会社オリエントコーポレーション取締役
2008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
(現損害保険ジャパン/日本興亜株式会社)
監査役

2009年 6月 日本板硝子株式会社取締役
2010年 4月 NKSJホールディングス株式会社
(現損害保険ジャパン/日本興亜ホールディングス
株式会社) 取締役
2012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CFO協会理事長

I 社外取締役

西川 元啓 Motoyoshi Nishikawa

1946年 1月 1日生
1968年 4月 八幡製鐵株式会社(現新日鐵住金株式会社)
入社
1997年 6月 同社取締役
2001年 4月 同社常務取締役
2003年 6月 同社常任顧問(チーフリーガルカウンセラー)
2007年 7月 同社顧問
2009年 6月 株式会社日鉄エレクトロニクス(現日鉄住金テックス
エンジニアリング株式会社) 監査役
2010年 4月 NKSJホールディングス株式会社
(現損害保険ジャパン/日本興亜ホールディングス
株式会社) 監査役
2011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)
2012年 4月 当社取締役 (現任)

J 社外取締役

鵜瀬 恵子 Keiko Unotoro

1954年 10月 26日生
1977年 4月 公正取引委員会事務局入局
2000年 4月 専修大学大学院非常勤講師 (現任)
2004年 6月 公正取引委員会事務局 首席審判官
2007年 1月 同 経済取引局取引部長
2008年 6月 同 官房総括審議官
2011年 1月 同 経済取引局長
2012年 11月 大江橋法律事務所アドバイザー (現任)
2013年 4月 東洋学園大学現代経営学部教授 (現任)
2013年 6月 当社取締役 (現任)
2015年 3月 株式会社プリチストン取締役 (現任)

〈重要な兼職の状況〉
東洋学園大学現代経営学部教授
株式会社プリチストン取締役



C

A

B

D

監査役

A 常勤監査役

斎藤 隆 Takashi Saito

1952年 2月 11日生
 1976年 4月 当社入社
 2005年 6月 当社執行役員
 2006年 4月 当社ビジネスサポート本部長
 2007年 6月 会津オリンパス株式会社代表取締役社長
 2010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
 2012年 4月 当社常勤監査役（現任）

B 常勤監査役

清水 昌 Masashi Shimizu

1957年 12月 19日生
 1982年 4月 日本生命保険相互会社入社
 2007年 3月 同社財務審査部長
 2012年 4月 当社常勤監査役（現任）

C 社外監査役

名古屋 信夫 Nobuo Nagoya

1945年 1月 30日生
 1968年 10月 公認会計士後藤岩男事務所入所
 1970年 8月 公認会計士登録
 1971年 6月 税理士登録
 1978年 4月 新光監査法人社員
 1989年 2月 中央新光監査法人代表社員
 2006年 10月 なごや公認会計士事務所長（現任）
 2009年 6月 株式会社コア監査役
 2012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

D 社外監査役

名取 勝也 Katsuya Natori

1959年 5月 15日生
 1986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
 1990年 6月 Davis Wright Tremaine法律事務所入所
 1992年 7月 Wilmer, Cutler & Pickering法律事務所入所
 1993年 7月 エッソ石油株式会社入社
 1995年 1月 アップルコンピュータ株式会社入社
 1997年 1月 サン・マイクロシステムズ株式会社取締役
 2002年 3月 株式会社ファーストリテイリング執行役員
 2004年 1月 日本アイ・ビー・エム株式会社取締役執行役員
 2010年 4月 同社執行役員
 2012年 2月 名取法律事務所長（現任）
 2012年 4月 当社監査役（現任）
 2014年 7月 株式会社四五コーポレーション取締役（現任）
 2015年 3月 三井海洋開発株式会社取締役（現任）

〈重要な兼職の状況〉

名取法律事務所長

株式会社四五コーポレーション取締役

三井海洋開発株式会社取締役

Financial Section

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。

WEB 有価証券報告書 : <http://www.olympus.co.jp/jp/ir/data/annual/>

主要財務データ

(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	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
売上高						
国内	373,163	386,502	398,237	287,025	172,583	161,432
海外	509,923	460,603	450,311	456,826	540,703	603,239
合計	883,086	847,105	848,548	743,851	713,286	764,671
前期比 (%)	△ 10.0%	△ 4.1%	0.2%	△ 12.3%	△ 4.1%	7.2%
販売費及び一般管理費	347,125	349,306	348,287	343,121	367,011	398,889
対売上高比率 (%)	39.3%	41.2%	41.0%	46.1%	51.5%	52.2%
R&Dを除く対売上高比率 (%)	32.3%	33.3%	33.8%	37.6%	42.1%	42.5%
営業利益	61,160	38,379	35,518	35,077	73,445	90,962
営業利益率 (%)	6.9%	4.5%	4.2%	4.7%	10.3%	11.9%
経常利益	46,075	23,215	17,865	13,046	50,913	72,782
当期純利益 (損失)	52,527	3,866	△ 48,985	8,020	13,627	△ 8,737
当期純利益率 (%)	5.9%	0.5%	—	1.1%	1.9%	—
EBITDA マージン*1 (%)	13.1%	9.9%	9.5%	10.6%	16.8%	18.5%
医療事業の EBITDA マージン*2 (%)	29.2%	26.9%	26.6%	29.0%	29.7%	29.1%
研究開発費	61,850	67,286	61,356	63,379	66,796	74,101
対売上高比率 (%)	7.0%	7.9%	7.2%	8.5%	9.4%	9.7%
設備投資額*3	34,323	32,699	37,961	28,109	37,810	47,743
減価償却費	43,099	34,188	33,787	33,899	36,850	41,219
のれん償却額	11,854	11,619	11,103	9,683	9,457	9,421
仕向地別売上高						
日本	373,163	386,502	398,237	287,025	172,583	161,432
北米	196,076	182,009	165,263	177,233	216,098	249,896
欧州	188,527	154,363	156,149	157,179	184,012	195,223
アジア・オセアニア	100,045	97,293	107,304	102,395	118,717	139,274
その他	25,275	26,938	21,595	20,019	21,876	18,846
為替レート						
米ドル/円	92.85	85.72	79.08	83.10	100.24	109.93
ユーロ/円	131.15	113.12	108.98	107.14	134.37	138.77
主要な財務指標						
総資産*4	1,104,528	1,019,160	966,526	960,239	1,027,475	1,081,551
純資産*4	163,131	115,579	48,028	151,907	331,284	357,254
自己資本比率 (%)	14.1%	11.0%	4.6%	15.5%	32.1%	32.9%
有利子負債	661,481	648,787	642,426	560,390	415,831	354,421
Net Debt	454,698	435,226	442,338	330,780	163,710	144,546
棚卸資産	89,959	92,929	102,493	99,307	98,595	107,387
棚卸資産回転期間 (月)	1.3	1.3	1.4	1.6	1.7	1.6
現金・現金同等物残高	203,013	210,385	198,661	225,782	251,344	209,809
営業活動によるキャッシュ・フロー	76,245	30,469	30,889	25,233	72,388	66,811
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 20,967	19,003	△ 35,735	33,455	△ 20,273	△ 39,612
財務活動によるキャッシュ・フロー	17,355	△ 37,359	△ 5,761	△ 42,436	△ 39,693	△ 70,185
ROE (自己資本利益率) (%)	40.6%	2.9%	△ 62.3%	8.3%	5.7%	△ 2.6%
ROA (総資産利益率) (%)	4.9%	0.4%	△ 4.9%	0.8%	1.4%	△ 0.8%
1株当たり当期純利益 (損失) (円)	194.90	14.39	△ 183.54	28.96	41.05	△ 25.53
1株当たり純資産額 (円)	576.63	421.37	167.76	493.30	962.83	1,038.64
PER*5 (株価収益率) (倍)	15.4	160.8	—	76.4	80.2	—
PBR (株価純資産倍率) (倍)	5.2	5.5	8.1	4.5	3.4	4.3
時価総額 (期末) (億円)	8,139	6,277	3,673	6,758	11,274	15,300
1株当たり配当額 (円)	30	30	—	—	—	10
従業員数*6 (人)	35,376	34,391	34,112	30,697	30,702	31,540
(ほか、平均臨時雇用者数)	(—)	(5,336)	(5,009)	(2,240)	(2,978)	(1,374)

*1 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 EBITDA (医療事業)=医療事業損益+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 設備投資額は、ASBJ第17号「セグメント情報等の開示に関する会計基準」に基づいて測定しています。

*4 IAS第19号「従業員給付」(2011年6月16日改定)が、2013年1月1日以後開始する連結会計年度から適用されたことに伴い、2014年3月期より、一部の在外子会社において当該会計基準を適用し、数理計算上の差異等の認識方法の変更を行っています。当該会計方針の変更は遡及適用され、2013年3月期については遡及適用後の数値となっています。

*5 PERについては、2012年3月期および2015年3月期は当期純損失のため、記載していません。

*6 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。

「成長性」「効率性」「健全性」の
3つの経営視点とそのバランスを重視した
経営に取り組めます。

成長の柱である医療事業への投資を
最優先に考え、事業の拡大による
持続的なリターンの創出と
継続的な株主還元を実現していきます。

取締役専務執行役員
竹内 康雄



財務戦略：資本効率の向上を目指して

当社は、資本の効率活用を目指して「投下資本利益率（ROIC）」を中期ビジョン（現中計）の評価指標の一つに掲げています。ROICは、株主の皆さまや金融機関から調達した資金を使って、いかに効率的に本業の利益を生み出したかを測るものであり、中期ビジョンの基本戦略として掲げた「事業ポートフォリオの再構築・経営資源の最適配分」の進捗を評価する上で、最も適した指標だと考えています。この3年間、ROICを用いて資本効率を重視した経営を行い、企業価値の向上を図ってきました。

中期ビジョンの経営指標としては、ROICに加えて「営業利益率」「フリー・キャッシュ・フロー」「自己資本比率」も掲げており、これらを同時に向上させることが株主重視の経営につながり、また株主価値の増大にも寄与するものと考えています。

その進捗としては、事業の収益性を示す営業利益率、財務体質の健全性を示す自己資本比率は、いずれも2017年3月期の目標水準を3年前倒しで達成することができました。医療事業を中心に利益が増加し、それにより生み出されたキャッシュ・フローにより有利子負債の圧縮を進め、また海外で実施した増資により、財務体質は3年という短期間で大きく改善させることができました。加えて、情報通信事業やバイオロジクス事業等、多くのノンコア事業の整理を完遂し資産効率を向上させたことにより、ROICは2012年3月期の2.7%から8.0%へと上昇しました。フリー・キャッシュ・フローは、医療事業への積極的な設備投資等を行っていますが、3期連続で黒字を確保し、目標達成に向けて着実に進捗しています。

昨今、注目が高まっているROEについては、2015年3月期は、特別損失の影響により一時的にマイナスとなりました。しかしながら今後は、医療事業を中心に収益性をさらに向上させていくことに加えて、資本を効率的に活用していくことにより、コンスタントに2桁の水準の高いROEの実現が可能だと考えています。

現在策定を進めている、2016年4月スタートの新たな中期経営計画の中では、「成長性」「効率性」「健全性」を経営方針のキーポイントとして、ROEを含め、株主視点の経営指標をより意識していきます。

中期ビジョンの評価指標

	2012年3月期 (実績)	2013年3月期 (実績)	2014年3月期 (実績)	2015年3月期 (実績)	2017年3月期 (目標水準)
ROIC*	2.7%	2.7%	5.9%	8.0%	10%以上
営業利益率	4.2%	4.7%	10.3%	11.9%	10%以上
フリー・キャッシュ・フロー	△48億円	587億円	521億円	272億円	700億円以上
自己資本比率	4.6%	15.5%	32.1%	32.9%	30%以上
(ご参考)					
ROE	△62.3%	8.3%	5.7%	△2.6%	—

* 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。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)

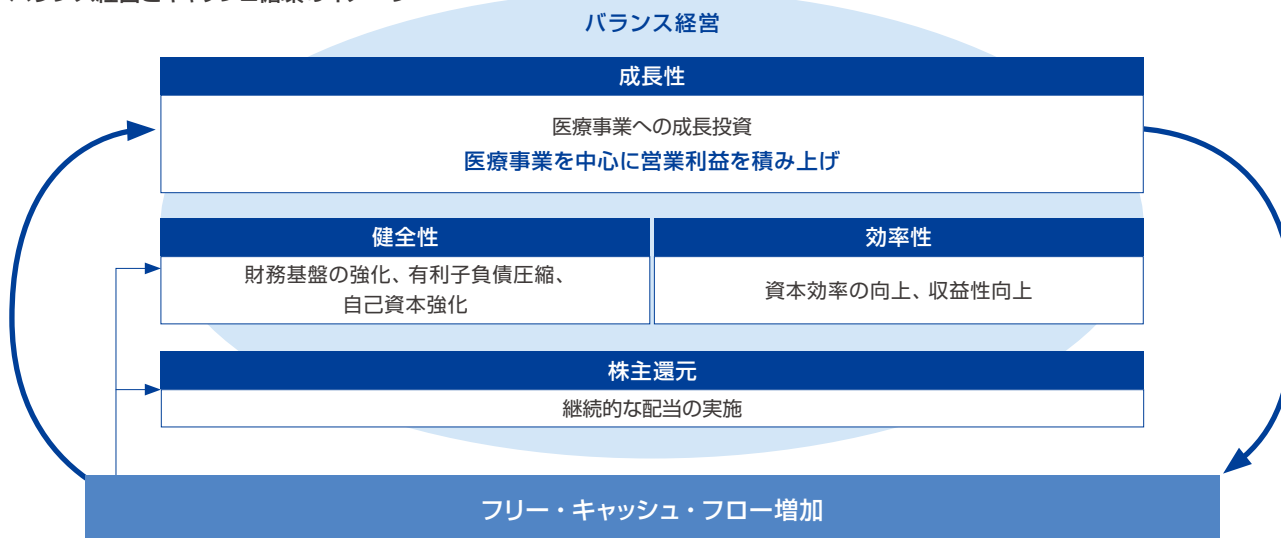
資源配分と株主還元のかえ方について

株主の皆さまをはじめ、さまざまなステークホルダーの期待に応え、株主価値や顧客価値、従業員や取引先の方々にとっての価値等をバランス良く高めることが、企業価値の向上につながるかと認識しています。それを持続的に行っていくためには、財務の健全性を確保した上で、さまざまなステークホルダーが期待するリターンを継続的に創出し、中長期

的に持続して事業を拡大する企業であることが、最も重要だと考えています。

この考え方のもと、次期中計のポイントでもある「成長性」「効率性」「健全性」の3つの経営視点とそのバランスを重視し、経営を行う必要があると考えています。

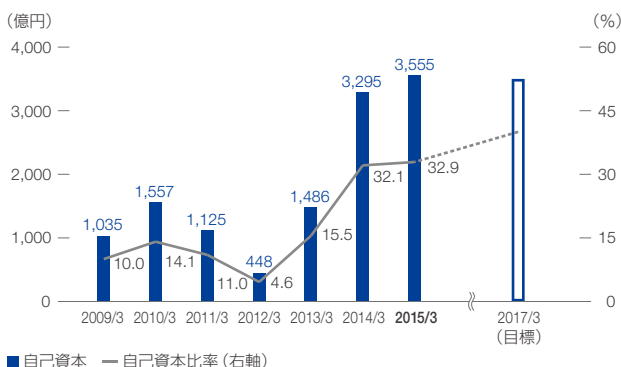
バランス経営とキャッシュ循環のイメージ



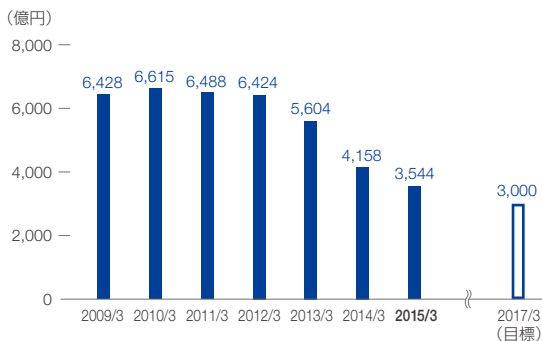
グローバルで戦える財務基盤を構築

財務の健全性については、2012年3月期末に4.6%であった自己資本比率は32.9%まで改善し、当面の目標とした30%の水準を超えて改善させることができました。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思っていません。医療事業は、開発から製品化までに許認可等を含め相当な時間と開発費用を必要とすることに加えて、医療事業特有のリスク等への備えが必要となりますので、それを長期的に支えることができる財務基盤の確立と、安定成長のための先行投資を継続的に行っていくことが重要です。そのため、今後も医療事業を中心とした営業利益の積み上げにより、自己資本をさらに充実させていきます。当然、調達コストを意識する必要があり、単純に自己資本を厚くするということではなく、有利子負債とのバランスに配慮しながら、資本コストを抑えた財務戦略を立案・実行していきます。

自己資本／自己資本比率



有利子負債



医療事業への成長投資が最優先

3年前の当社にとって、財務的な信用力の早期回復は最も大きな経営課題の一つでした。中長期的な資源配分の考え方としては、バランスシートの強化は当然重要ですが、さらに重要だと考えているのは、次なる成長に向けていかに資本を活用するかという点です。株主価値向上のために、医療事業のさらなる成長に向けた継続投資を第一に優先すべきだと考えています。また、今後はそのために、必要に応じてM&Aも検討していきます。

株主還元

当社は、2015年3月期において、4期ぶりに配当を再開することができました。これまでは、証券訴訟や米国司法省との協議等、さまざまな不確定要素があり、なかなか復配を決定することができませんでした。こうした課題も解決に向けて進捗したことに加えて、一定の配当原資も確保できている状況となったことから、今後も継続的に配当を行うことができると判断し、復配を決定しました。

医療事業の成長性と収益性を勘案すると、成長への投資を拡大したとしても、キャッシュ・フローは十分に確保できます。配当性向も含めた配当方針については、次期中計の中で改めて検討していきますが、業績を向上させ、事業特性を踏まえた健全な資本水準を考慮しながら、配当も向上させていく考えです。これらのバランスをとりながら、今後も継続的に配当を実施し、株主の皆さまのご期待に応えていきます。

株主との建設的な対話を重視

持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、株主の皆さまとの建設的な対話が重要だと考えています。社長の笹と私が中心となり、国内外の株主の皆さまとの対話に努めています。対話の中で、事業の状況や経営課題に対する施策、2年前の増資の際に約束した成長ストーリーをどう実現するのか等のさまざまな議論を交わしています。以前はガバナンスに関する懸念も質問に多く含まれていましたが、現在は今後の成長戦略に関する質問が増えてきており、当社に対する期待を強く感じるようになりました。今後も皆さまからのご意見を経営判断に活かしながら、市場との良好な関係構築に努めていきます。

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、米国においては雇用情勢の改善等、着実な回復が見られるものの、欧州では政府債務問題が続き、アジア等の新興国市場は中国の成長率が鈍化する等拡大テンポの減速感が強まっており、全体としては緩やかに回復しながらも不安要素の残る状況となりました。また、わが国経済は、円安の進行等により企業業績が改善していることで景気の回復基調が続いているものの、消費税の増税により個人消費が落ち込む等、先行き不透明な状況となりました。

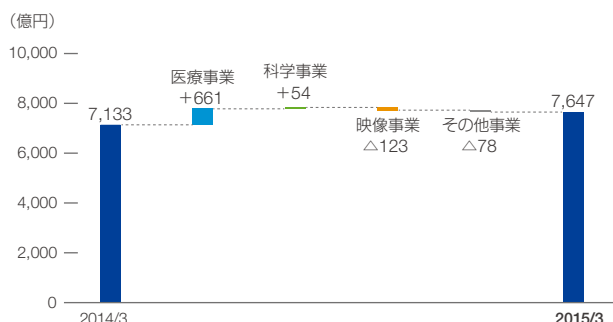
このような経営環境の中、当社グループは2013年3月期を初年度とする「中期ビジョン」(中期経営計画)の基本戦略である「事業ポートフォリオの再構築・経営資源の最適配分」「コスト構造の見直し」「財務の健全化」「ガバナンスの再構築」に基づき、医療事業への戦略投資による成長の加速、グループ組織の再編決定による新経営体制の構築等、当期も着実に取り組みを進めてきました。

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伸ばしたほか、外科分野のさらなる成長に向けて主に北米のセールス強化を進めるべく投資を行いました。科学事業では商品群別から顧客群別への戦略転換を実施し、拠点統合等の改革により事業の効率化を進めました。映像事業では、コンパクトカメラからミラーレス一眼へのシフトを一段と進めるとともに、BtoBビジネスの拡大に向けた投資を実施しました。また、当期は、741億1百万円の研究開発費を投じるとともに、477億43百万円の設備投資を実施しました。

為替相場は前期と比べて対米ドル、対ユーロともに大幅に円安で推移しました。期中の平均為替レートは、1米ドル=109.93円(前期は100.24円)、1ユーロ=138.77円(前期は134.37円)となり、売上高では前期比394億円の増収要因、営業利益では前期比144億円の増益要因となりました。

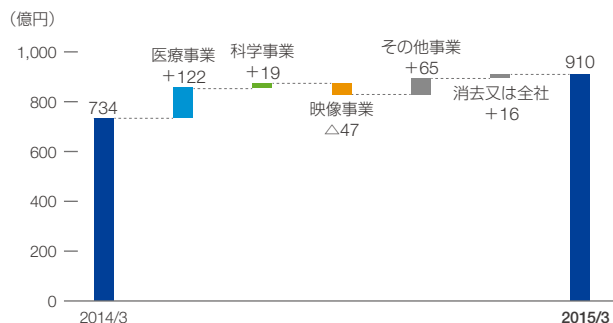
• 売上高

連結売上高は、医療事業および科学事業が増収となり、7,646億71百万円(前期比7.2%増)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、医療事業および科学事業が増益となったことで、909億62百万円(前期比23.9%増)となりました。



• 当期純利益

主に米国反キックバック法等関連損失を主とした特別損失を638億48百万円計上したこと等により、当期純損失は87億37百万円(前期は136億27百万円の当期純利益)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5,583億48百万円(前期比13.4%増)、営業利益は1,248億94百万円(前期比10.8%増)となりました。

消化器内視鏡分野では、主力の内視鏡基幹システム「EVIS EXERA Ⅲ (イーヴィス エクセラ スリー)」および「EVIS LUCERA ELITE (イーヴィス ルセラ エリート)」の販売が引き続き好調に推移しました。また、外科分野では、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「VISERA ELITE (ビセラ・エリート)」と一般外科・泌尿器科等の各診療科で使用するビデオスコープ、3D内視鏡シス

テム、エネルギーデバイス「THUNDERBEAT（サンダービート）」が引き続き売り上げを伸ばしました。処置具分野では、膵胆管等の内視鏡診断・治療に使用するディスポーザブルガイドワイヤの新製品「VisiGlide 2（ビジグライド・ツー）」、ポリープや病変部の止血等で使用するディスポーサブル回転クリップ装置「QuickClip Pro」が売り上げを伸ばす等、全分野で増収となりました。また、営業利益は増収により増益となりました。

・科学事業

科学事業の連結売上高は1,038億80百万円（前期比5.5%増）、営業利益は68億37百万円（前期比38.5%増）となりました。

ライフサイエンス分野では、生命科学の最先端研究に使用されるレーザー走査型顕微鏡「FLUOVIEW（フロービュー）FVMPE-RS」の販売が貢献したものの、国内において研究施設の予算執行が一時的に鈍化した影響もあり、ほぼ横ばいとなりました。一方、産業分野では、企業の設備投資が活発化したことで各種製品の販売が好調に推移し、シリーズ最高画質を実現した工業用ビデオスコープ「IPLEX（アイプレックス）RX」「IPLEX RT」や、社会インフラの非破壊検査に使用される超音波フェーズドアレイ探傷器「OmniScan（オムニスキャン）」シリーズ等が販売を伸ばしたことで増収となり、両分野の合計も増収となりました。また営業利益は、増収に加えて販売拠点の統合等による費用圧縮を進めた結果、増益となりました。

・映像事業

映像事業の連結売上高は838億25百万円（前期比12.8%減）、営業損失は138億70百万円（前期は91億82百万円の営業損失）となりました。

デジタル一眼カメラ分野では、ミラーレス一眼の「OM-D」シリーズが欧州で販売を伸ばしたほか、「M.ZUIKO DIGITAL ED 40-150mm F2.8 PRO」等の交換レンズも販売が順調に進みましたが、コンパクトカメラの分野では、市場の縮小に合わせて販売台数を絞り込んだことにより、映像事業全体の売上は減収となりました。営業損益は、減収に加え在庫を厳格に再評価し評価減を取ったこと、BtoBビジネスの拡大に向けた投資を実施したこと等により、損失幅が拡大しました。

・その他事業

その他事業の連結売上高は186億18百万円（前期比29.4%減）、営業利益は11億90百万円（前期は53億56百万円の営業損失）となりました。事業ドメインへの経営資源の集中を進めるべく非事業ドメインの整理を行い、前期にパイオロジクス事業から撤退したこと等により、その他事業の売上高は減収となりましたが、営業利益は黒字化しました。

次期の見通し

今後の世界経済は、引き続き米国の景気にけん引されることが期待されるものの、中国をはじめとした新興国の成長減速等、依然として景気の下振れリスクが残ります。また、わが国経済は、企業業績の改善により景気の回復基調が続くものの、消費税増税による個人消費の落ち込みもあり、予断を許さない状況が続きます。

このような状況のもと、当社グループは、2012年6月に策定した「中期ビジョン」（中期経営計画）を着実に推し進めていきます。また、2015年4月に実施したグループ再編に伴う新組織体制のもと、急激な事業環境変化への対応力強化と効率的な経営資源配分を進め、2016年3月期に策定を予定している新たな5カ年の中期経営計画を見据えた事業の基盤強化と成長加速を図ります。

医療事業では、新組織体制における「消化器科」「外科」「泌尿器科・婦人科」「耳鼻科」「医療サービス」の各事業ユニットにおいて事業拡大に向けた取り組みを強化し、さらなる成長を図ります。科学事業では、構造改革による事業組織の効率化をさらに推進するとともに、顧客群戦略による顧客接点強化に向けた体制を構築し、市場開拓に取り組めます。映像事業では、収支均衡を最優先とした構造改革を推し進め、コストの削減を加速させるとともに、商品ラインアップおよび重点販売地域の絞り込みにより効率化を図ります。

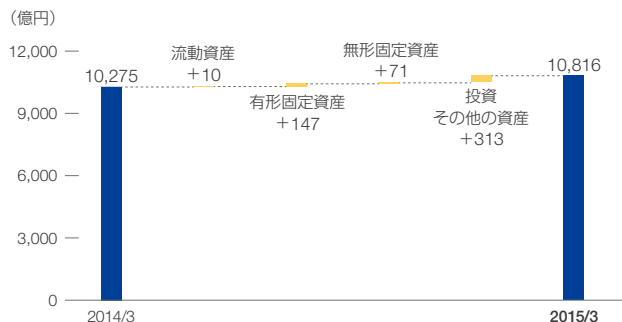
また、新組織体制では各事業を横断して「コーポレート」「技術開発」「製造」「販売」「品質・製品法規制」の各機能を統括する機能部門を設置し、各機能のリソースを各事業に適正に配分することで、経営資源を効率的に活用し、当社のポテンシャルを最大限に発揮する体制を構築していきます。

さらに、引き続き当社グループにおいてコーポレート・ガバナンスの充実を図るとともに、コンプライアンス意識の維持、向上に努めることで、経営の健全性を確保していきます。

財政状態に関する分析

総資産

総資産は前期末に比べ540億76百万円増加し、1兆815億51百万円となりました。流動資産は受取手形及び売掛金等の増加により10億16百万円増加し、固定資産は設備投資等により、530億60百万円増加しました。



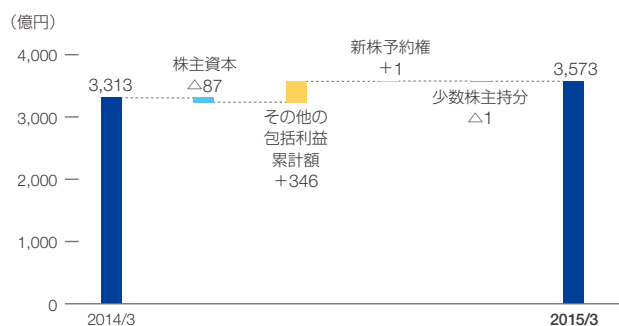
負債

負債は、米国反キックバック法等関連引当金が588億83百万円増加し、退職給付に係る負債が111億38百万円増加した一方で、借入金（長期・短期）が614億10百万円減少したこと等により、前期末に比べ281億6百万円増加し、7,242億97百万円となりました。

純資産および自己資本比率

純資産は、前期末に比べ259億70百万円増加し、3,572億54百万円となりました。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346億4百万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32.1%から32.9%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

営業活動により増加した資金は668億11百万円となり、前期に対して55億77百万円収入が減少しました。主な支出増加の要因は、証券訴訟関連損失の減少による減少104億40百万円、事業整理損の減少による減少97億71百万円、売上債権の増加による減少149億70百万円、たな卸資産の増加による減少101億4百万円、法人税等の支払額の増加による減少100億96百万円等によるものです。一方で主な収入増加の要因は、米国反キックバック法等関連損失の増加538億66百万円によるものです。

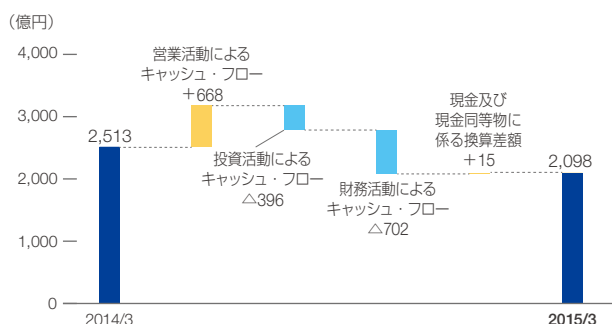
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動により減少した資金は396億12百万円となり、前期に対して193億39百万円支出が増加しました。主な支出増加の要因は、有形固定資産の取得による支出の増加86億13百万円、定期預金の払戻による収入の減少50億94百万円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入の減少46億円等によるものです。一方で主な収入増加の要因は、定期預金の預入による支出の減少24億58百万円等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により減少した資金は701億85百万円となり、前期に対して304億92百万円支出が増加しました。主な支出増加の要因は、株式の発行による収入の減少1,015億94百万円、自己株式の処分による収入の減少110億67百万円等によるものです。一方で主な収入増加の要因は、社債の償還による支出の減少350億円、短期借入金の純増減額の増加326億91百万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、前期末に比べ415億35百万円減少し、2,098億9百万円となりました。



リスク情報

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、当期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。

また、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。

② 科学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、主な生産拠点を中国およびベトナムに置いているため、為替変動等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、中国における反日活動等、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、事業再編等に伴う事業売却損、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67,483百万円、非上場株式等を2,069百万円、それぞれ2015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。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を保有しています。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いますが、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務状況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等に利用されていたことについて、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損害賠償を求め、または訴訟を提起しており、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。2015年6月26日現在において係属中の訴訟の訴額の合計は823億円であり、そのうち主な訴訟は以下の通りです。

なお、当社は、当期末において、係属中の訴訟のうち、下記①および③の訴訟の進行状況等に鑑み、11,000百万円を訴訟損失引当金として流動負債に計上しています。

① 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社が訴状送達前に訴えを取り

下げ）が、2012年6月28日付（当社への訴状送達日は2012年11月12日）で当社に対し、損害賠償請求訴訟を提起しています。その後、請求の趣旨変更申立ておよび複数原告による訴えの取り下げにより、現時点で原告は46社、損害賠償請求金額は20,842百万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います。

なお、本件損害賠償訴訟については2015年3月27日に裁判外の和解が原告らを含む投資家等との間で成立し、下記③と合計で最大11,000百万円の和解金を支払うことで合意しました。

② 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、当社株主の海外機関投資家等、合計68社が、2012年12月13日付（当社への訴状送達日は2013年3月29日）で当社に対し、損害賠償請求訴訟を提起しています。その後、訴状訂正申立書および複数原告による訴えの取り下げにより、現時点で原告は60社、損害賠償請求金額は5,759百万円およびこれに対する2011年10月14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います。

③ カリフォルニア・ステート・ティーチャーズ・リタイアメント・システムほか、当社株主の海外機関投資家および年金基金等、合計43社が、2013年6月27日付（当社への訴状送達日は2013年7月16日）で当社に対し、損害賠償請求訴訟を提起しています。その後、原告による訴えの取り下げおよび原告らの吸収合併により、現時点で原告は40社、損害賠償請求金額は16,799百万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います。

なお、本件損害賠償訴訟については2015年3月27日に裁判外の和解が原告らを含む投資家等との間で成立し、上記①と合計で最大11,000百万円の和解金を支払うことで合意しました。

④ 三菱UFJ信託銀行株式会社ほか信託銀行5行、合計6行が、2014年4月7日付（当社への訴状送達日は2014年4月17日）で当社に対し、27,915百万円および各株式について発生した損害額に対する当該株式の取得約定日の翌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います。

(7) 内部統制に係るリスク

当社グループは、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、継続的な改善を図っています。しかしながら、いかに有効な内部統制システムを構築したとしても、従業員等の悪意あるいは重大な過失に基づく行動、もしくはシステム構築当時には想定していなかった事業環境等の変化等、さまざまな要因によりシステムが機能しなくなる可能性は皆無ではありません。したがって、将来的に法令違反等の問題が発生する可能性があり、その場合、行政処分による課徴金や刑事訴訟による罰金、民事訴訟による損害賠償金等の支払いが生じ、加えて当社の社会的信用の失墜により事業に悪影響が生じる等、当社の業績に影響が及ぶ可能性があります。

(8) 法的規制に係るリスク

当社グループでは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、本邦の法律に加え各国・地域における医療に関する法律や独占禁止法のほか、米国海外腐敗行為防止法（「FCPA」）の贈賄禁止条項や英国反贈収賄法をはじめとした各国・地域の贈収賄禁止に関する法律の適用を受けています。また、不当景品類および不当表示防止法、米国反キックバック法や米国虚偽請求取締法を含む、ヘルスケア事業に関連するさまざまな不正防止法の規制対象にあります。

医療事業においては全世界的に政府系の医療制度が発達しており、当社グループおよび当社グループの販売店、供給者の多くが政府系の企業、政府系の医療機関および公務員と取引を行っています。一方で当社グループおよび当社グループの販売店、供給者は過去に贈収賄が発生した国・地域で事業を行っており、一定の状況においては現地の実務慣行が上記の贈収賄禁止法の厳格な適用に抵触する可能性があります。また、ヘルスケア事業に関連するさまざまな不正防止法の法的規制は多岐にわたり、解釈や適用指針の変更によって当社グループの販売や営業習慣が制限される可能性があります。

法的規制への違反は罰金や課徴金、禁固刑、特定の国における医療制度への参加禁止等の処罰の対象となりえます。さらに、当社グループの顧客の多くが公的医療保険その他、政府による医療制度から医療費を補助されており、法的規制への違反によって制度への参加を制限された場合には

当社グループの製品の需要やそれを使用した手術の症例数に対して悪影響を与える可能性があります。

当社グループではこれらの法的規制への遵守徹底を図っていますが、違反する行為を行った場合、違反の意図の有無にかかわらず、当社グループの事業、財政状態、経営成績、キャッシュ・フローの状況および株価に影響を及ぼす可能性があります。

なお、当社の米国子会社であるOlympus Corporation of the Americasは、同社の2006年から2011年の米国医療事業関連活動に関して、2011年11月より米国司法省の米国反キックバック法および米国虚偽請求取締法に基づく調査を受けており、現在解決に向けて同省との協議を継続しています。当期において、この調査の進行状況等に鑑み、将来の損失に備えるため、解決金の金額を合理的に見積もり、米国反キックバック法等関連引当金58,883百万円を計上していますが、今後の調査と協議の進展によっては損失見込額が変動する可能性があります。

(9) 米国における十二指腸内視鏡に係るリスク

2015年3月に米国司法省が当社グループが製造・販売している十二指腸内視鏡に関する情報の提供を求める旨の召喚状を当社の子会社であるオリンパスメディカルシステムズ株式会社宛てに発行しました。また、2015年6月26日現在、当社グループの十二指腸内視鏡によって被害を受けたと主張する民事訴訟が当社の子会社に対して米国で提起されています。これらの今後の経過によっては、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(10) 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、各種事業を世界各地で展開しており、これらについては、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、独占禁止法や医薬品医療機器等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

オリンパス株式会社及び連結子会社
2015年3月31日及び2014年3月31日現在

(百万円)

	2014	2015
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	252,121	209,875
受取手形及び売掛金	132,233	148,127
リース債権及びリース投資資産	23,454	31,683
商品及び製品	51,613	57,179
仕掛品	24,827	24,585
原材料及び貯蔵品	22,155	25,623
繰延税金資産	35,925	40,341
その他	37,570	44,384
貸倒引当金	△3,386	△4,269
流動資産合計	576,512	577,528
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	126,026	127,751
減価償却累計額	△77,769	△78,998
建物及び構築物（純額）	48,257	48,753
機械装置及び運搬具	52,058	53,225
減価償却累計額	△42,194	△41,805
機械装置及び運搬具（純額）	9,864	11,420
工具、器具及び備品	192,272	205,607
減価償却累計額	△139,547	△146,194
工具、器具及び備品（純額）	52,725	59,413
土地	15,561	16,073
リース資産	13,086	16,703
減価償却累計額	△5,603	△7,812
リース資産（純額）	7,483	8,891
建設仮勘定	1,550	5,595
有形固定資産合計	135,440	150,145
無形固定資産		
のれん	106,850	114,025
その他	66,709	66,622
無形固定資産合計	173,559	180,647
投資その他の資産		
投資有価証券	56,076	72,263
長期貸付金	94	16
繰延税金資産	12,247	9,480
退職給付に係る資産	28,217	36,547
その他	55,293	64,481
貸倒引当金	△9,963	△9,556
投資その他の資産合計	141,964	173,231
固定資産合計	450,963	504,023
資産合計	1,027,475	1,081,551

(百万円)

	2014	2015
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	45,409	39,155
短期借入金	69,017	101,135
未払金	28,871	37,450
未払費用	73,736	83,391
未払法人税等	13,403	12,612
製品保証引当金	8,937	5,116
事業整理損失引当金	4,683	481
訴訟損失引当金	11,000	11,000
米国反キックバック法等関連引当金	—	58,883
その他	21,250	25,570
流動負債合計	276,306	374,793
固定負債		
社債	55,000	55,000
長期借入金	291,814	198,286
繰延税金負債	33,711	39,160
退職給付に係る負債	27,291	38,429
役員退職慰労引当金	58	34
その他	12,011	18,595
固定負債合計	419,885	349,504
負債合計	696,191	724,297
純資産の部		
株主資本		
資本金	124,520	124,520
資本剰余金	131,871	90,940
利益剰余金	81,534	113,817
自己株式	△1,098	△1,111
株主資本合計	336,827	328,166
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11,836	24,764
繰延ヘッジ損益	△1	△8
為替換算調整勘定	△13,411	15,285
退職給付に係る調整累計額	△5,732	△12,745
その他の包括利益累計額合計	△7,308	27,296
新株予約権	115	260
少数株主持分	1,650	1,532
純資産合計	331,284	357,254
負債純資産合計	1,027,475	1,081,551

連結損益計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社

2015年3月31日及び2014年3月31日に終了した連結会計年度

(百万円)

	2014	2015
売上高	713,286	764,671
売上原価	272,830	274,820
売上総利益	440,456	489,851
販売費及び一般管理費	367,011	398,889
営業利益	73,445	90,962
営業外収益		
受取利息	1,068	732
受取配当金	858	1,515
貸倒引当金戻入額	—	750
その他	2,401	2,669
営業外収益合計	4,327	5,666
営業外費用		
支払利息	11,470	8,918
為替差損	2,022	1,669
繰上返済関連費用	1,528	1,117
持分法による投資損失	1,457	2,791
その他	10,382	9,351
営業外費用合計	26,859	23,846
経常利益	50,913	72,782
特別利益		
固定資産売却益	102	—
投資有価証券売却益	556	—
関係会社株式売却益	496	—
特別利益合計	1,154	—
特別損失		
減損損失	4,871	119
投資有価証券売却損	—	482
投資有価証券評価損	177	—
関係会社株式売却損	209	—
関係会社株式評価損	30	—
土壌改良費用	808	745
事業整理損	11,591	1,820
証券訴訟関連損失	17,256	6,816
刑事訴訟に係る罰金	700	—
米国反キックバック法等関連損失	—	53,866
特別損失合計	35,642	63,848
税金等調整前当期純利益	16,425	8,934
法人税、住民税及び事業税	19,740	20,076
過年度法人税等	△230	—
法人税等調整額	△16,712	△2,271
法人税等合計	2,798	17,805
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(△)	13,627	△8,871
少数株主利益又は少数株主損失(△)	0	△134
当期純利益又は当期純損失(△)	13,627	△8,737

連結包括利益計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社

2015年3月31日及び2014年3月31日に終了した連結会計年度

	(百万円)	
	2014	2015
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 (△)	13,627	△8,871
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	5,541	12,928
繰延ヘッジ損益	△21	△7
為替換算調整勘定	44,622	28,759
在外子会社年金債務調整額	1,150	—
退職給付に係る調整額	—	△7,013
持分法適用会社に対する持分相当額	77	4
その他の包括利益合計	51,369	34,671
包括利益	64,996	25,800
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	64,915	25,867
少数株主に係る包括利益	81	△67

連結株主資本等変動計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社

2015年3月31日及び2014年3月31日に終了した連結会計年度

2014

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	73,332	79,788	68,000	△11,255	209,865
当期変動額					
新株の発行	51,189	51,189			102,378
当期純利益			13,627		13,627
資本剰余金から利益剰余金への振替					
連結範囲の変動			△93		△93
自己株式の取得				△16	△16
自己株式の処分		894		10,173	11,067
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	51,189	52,083	13,534	10,157	126,963
当期末残高	124,520	131,871	81,534	△1,098	336,827

(百万円)

	その他の包括利益累計額								
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	在外子会社 年金債務 調整額	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
当期首残高	6,295	20	△58,029	△9,546	—	△61,260	—	3,302	151,907
当期変動額									
新株の発行									102,378
当期純利益									13,627
資本剰余金から 利益剰余金への振替									—
連結範囲の変動									△93
自己株式の取得									△16
自己株式の処分									11,067
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	5,541	△21	44,618	9,546	△5,732	53,952	115	△1,652	52,415
当期変動額合計	5,541	△21	44,618	9,546	△5,732	53,952	115	△1,652	179,378
当期末残高	11,836	△1	△13,411	—	△5,732	△7,308	115	1,650	331,284

2015

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	124,520	131,871	81,534	△1,098	336,827
会計方針の変更による累積的影響額			89		89
会計方針の変更を反映した当期首残高	124,520	131,871	81,623	△1,098	336,916
当期変動額					
新株の発行					
当期純損失 (△)			△8,737		△8,737
資本剰余金から利益剰余金への振替		△40,931	40,931		—
連結範囲の変動					
自己株式の取得				△13	△13
自己株式の処分					
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	—	△40,931	32,194	△13	△8,750
当期末残高	124,520	90,940	113,817	△1,111	328,166

(百万円)

	その他の包括利益累計額								
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	在外子会社 年金債務 調整額	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
当期首残高	11,836	△1	△13,411	－	△5,732	△7,308	115	1,650	331,284
会計方針の変更による 累積的影響額									89
会計方針の変更を反映した 当期首残高	11,836	△1	△13,411	－	△5,732	△7,308	115	1,650	331,373
当期変動額									
新株の発行									－
当期純損失 (△)									△8,737
資本剰余金から 利益剰余金への振替									－
連結範囲の変動									－
自己株式の取得									△13
自己株式の処分									－
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	12,928	△7	28,696	－	△7,013	34,604	145	△118	34,631
当期変動額合計	12,928	△7	28,696	－	△7,013	34,604	145	△118	25,881
当期末残高	24,764	△8	15,285	－	△12,745	27,296	260	1,532	357,254

連結キャッシュ・フロー計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社

2015年3月31日及び2014年3月31日に終了した連結会計年度

(百万円)

	2014	2015
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	16,425	8,934
減価償却費	36,850	41,219
減損損失	4,871	119
のれん償却額	9,457	9,421
繰上返済関連費用	1,528	1,117
事業整理損	11,591	1,820
証券訴訟関連損失	17,256	6,816
刑事訴訟に係る罰金	700	—
米国反キックバック法等関連損失	—	53,866
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	502	△914
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△1,888	△7,501
製品保証引当金の増減額 (△は減少)	259	△3,580
受取利息及び受取配当金	△1,926	△2,247
支払利息	11,470	8,918
持分法による投資損益 (△は益)	1,457	2,791
事業整理損失引当金の増減額 (△は減少)	—	△3,679
投資有価証券売却損益 (△は益)	△556	482
投資有価証券評価損益 (△は益)	177	—
関係会社株式売却損益 (△は益)	△287	—
売上債権の増減額 (△は増加)	1,950	△13,020
たな卸資産の増減額 (△は増加)	2,890	△7,214
仕入債務の増減額 (△は減少)	2,056	△5,740
未払金の増減額 (△は減少)	△3,659	3,772
未払費用の増減額 (△は減少)	2,087	7,672
固定リース債権の増減額 (△は増加)	△7,337	△3,772
その他	1,176	6,460
小計	107,049	105,740
利息及び配当金の受取額	1,926	2,247
利息の支払額	△11,911	△9,055
繰上返済関連費用の支払額	△1,528	△1,117
証券訴訟関連損失の支払額	△6,256	△4,716
刑事訴訟に係る罰金の支払額	△700	—
法人税等の支払額	△16,192	△26,288
営業活動によるキャッシュ・フロー	72,388	66,811

(百万円)

	2014	2015
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	△2,770	△312
定期預金の払戻による収入	6,096	1,002
有形固定資産の取得による支出	△27,342	△35,955
無形固定資産の取得による支出	△5,242	△5,143
投資有価証券の取得による支出	△544	△328
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,196	1,157
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	4,854	254
貸付けによる支出	△45	—
貸付金の回収による収入	2,559	29
営業譲受による支出	—	△798
その他	965	482
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,273	△39,612
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)	△24,714	7,977
長期借入れによる収入	104	1,545
長期借入金の返済による支出	△90,274	△77,061
社債の償還による支出	△35,000	—
株式の発行による収入	101,594	—
自己株式の処分による収入	11,067	—
自己株式の取得による支出	△16	△12
少数株主への配当金の支払額	△267	△46
その他	△2,187	△2,588
財務活動によるキャッシュ・フロー	△39,693	△70,185
現金及び現金同等物に係る換算差額	13,140	1,451
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	25,562	△41,535
現金及び現金同等物の期首残高	225,782	251,344
現金及び現金同等物の期末残高	251,344	209,809

データ集

セグメント別連結売上高・営業利益

		(百万円)					
		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
医療	売上高	350,716	355,322	349,246	394,724	492,296	558,348
	営業費用	275,507	283,640	281,058	307,655	379,561	433,454
	営業利益	75,209	71,682	68,188	87,069	112,735	124,894
科学	売上高	80,100	100,808	92,432	85,513	98,510	103,880
	営業費用	74,480	92,255	86,993	81,986	93,575	97,043
	営業利益	5,620	8,553	5,439	3,527	4,935	6,837
映像	売上高	174,924	131,417	128,561	107,638	96,111	83,825
	営業費用	171,610	146,436	139,321	130,711	105,293	97,695
	営業損益	3,314	△ 15,019	△ 10,760	△ 23,073	△ 9,182	△ 13,870
情報通信	売上高	189,354	209,520	229,399	114,243	—	—
	営業費用	184,490	204,278	224,122	112,539	—	—
	営業利益	4,864	5,242	5,277	1,704	—	—
その他	売上高	87,992	50,038	48,910	41,733	26,369	18,618
	営業費用	89,861	53,644	56,902	46,603	31,725	17,428
	営業損益	△ 1,869	△ 3,606	△ 7,992	△ 4,870	△ 5,356	1,190
全社・消去	売上高	—	—	—	—	—	—
	営業費用	25,978	28,472	24,634	29,280	29,687	28,089
	営業損失	△ 25,978	△ 28,472	△ 24,634	△ 29,280	△ 29,687	△ 28,089
連結	売上高	883,086	847,105	848,548	743,851	713,286	764,671
	営業費用	821,926	808,726	813,030	708,774	639,841	673,709
	営業利益	61,160	38,379	35,518	35,077	73,445	90,962

(注) 2014年4月より「ライフ・産業」のセグメント名称を「科学」に変更しています。

仕向地別連結売上高

		(百万円)					
		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
医療	日本	75,064	79,430	80,418	89,512	105,871	105,918
	北米	125,912	129,766	121,020	137,715	175,869	207,624
	欧州	103,725	93,925	91,933	102,850	128,675	143,449
	アジア・オセアニア	34,481	40,182	45,489	54,300	69,673	89,454
	他	11,534	12,019	10,386	10,347	12,208	11,903
	合計	350,716	355,322	349,246	394,724	492,296	558,348
科学	日本	21,171	31,114	18,954	17,841	19,823	16,720
	北米	18,937	23,011	23,288	20,941	23,475	29,351
	欧州	20,753	19,654	20,250	19,119	23,849	24,621
	アジア・オセアニア	16,856	21,222	23,675	20,907	24,139	26,513
	他	2,383	5,807	6,265	6,705	7,224	6,675
	合計	80,100	100,808	92,432	85,513	98,510	103,880
映像	日本	27,598	26,087	31,351	31,360	29,876	24,785
	北米	41,178	26,280	19,001	16,847	14,801	12,390
	欧州	55,002	38,565	40,863	31,944	27,281	25,293
	アジア・オセアニア	42,123	31,849	32,787	24,704	21,713	21,089
	他	9,023	8,636	4,559	2,783	2,440	268
	合計	174,924	131,417	128,561	107,638	96,111	83,825
情報通信	日本	189,354	209,520	229,399	114,243	—	—
	北米	—	—	—	—	—	—
	欧州	—	—	—	—	—	—
	アジア・オセアニア	—	—	—	—	—	—
	他	—	—	—	—	—	—
	合計	189,354	209,520	229,399	114,243	—	—
その他	日本	59,976	40,351	38,115	34,069	17,013	14,009
	北米	10,049	2,952	1,954	1,730	1,953	531
	欧州	9,047	2,219	3,103	3,266	4,207	1,860
	アジア・オセアニア	6,585	4,040	5,353	2,484	3,192	2,218
	他	2,335	476	385	184	4	—
	合計	87,992	50,038	48,910	41,733	26,369	18,618
合計	日本	373,163	386,502	398,237	287,025	172,583	161,432
	北米	196,076	182,009	165,263	177,233	216,098	249,896
	欧州	188,527	154,363	156,149	157,179	184,012	195,223
	アジア・オセアニア	100,045	97,293	107,304	102,395	118,717	139,274
	他	25,275	26,938	21,595	20,019	21,876	18,846
	合計	883,086	847,105	848,548	743,851	713,286	764,671

(注) 2014年4月より「ライフ・産業」のセグメント名称を「科学」に変更しています。

分野別連結売上高

(百万円)

			2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
医療	内視鏡	国内	40,904	43,848	43,803	47,335	57,136	56,300
		海外	151,044	151,611	147,995	171,339	216,830	256,953
		合計	191,948	195,459	191,798	218,674	273,966	313,253
	外科	国内	15,952	15,461	16,440	20,458	25,648	26,485
		海外	100,407	100,046	95,654	106,493	133,914	153,326
		合計	116,359	115,507	112,094	126,951	159,562	179,811
	処置具	国内	18,208	20,121	20,175	21,719	23,087	23,133
		海外	24,201	24,235	25,179	27,380	35,681	42,151
		合計	42,409	44,356	45,354	49,099	58,768	65,284
	合計	国内	75,064	79,430	80,418	89,512	105,871	105,918
		海外	275,652	275,892	268,828	305,212	386,425	452,430
		合計	350,716	355,322	349,246	394,724	492,296	558,348
科学	ライフサイエンス	国内	12,743	10,550	10,560	10,315	11,855	8,400
		海外	35,903	33,914	32,090	28,595	32,923	36,118
		合計	48,646	44,464	42,650	38,910	44,778	44,518
	産業機器	国内	19,493	20,564	8,394	7,526	7,968	8,320
		海外	29,664	35,780	41,388	39,077	45,764	51,042
		合計	49,157	56,344	49,782	46,603	53,732	59,362
	ダイアグノスティックシステムズ	国内	1,950	—	—	—	—	—
		海外	14,342	—	—	—	—	—
		合計	16,292	—	—	—	—	—
	合計	国内	34,186	31,114	18,954	17,841	19,823	16,720
		海外	79,909	69,694	73,478	67,672	78,687	87,160
		合計	114,095	100,808	92,432	85,513	98,510	103,880
映像	デジタルカメラ	国内	24,215	22,330	27,333	27,234	25,932	22,345
		海外	134,662	94,534	87,904	67,867	57,670	46,957
		合計	158,877	116,864	115,237	95,101	83,602	69,302
	その他	国内	3,383	3,757	4,018	4,126	3,944	2,440
		海外	12,664	10,796	9,306	8,411	8,565	12,083
		合計	16,047	14,553	13,324	12,537	12,509	14,523
	合計	国内	27,598	26,087	31,351	31,360	29,876	24,785
		海外	147,326	105,330	97,210	76,278	66,235	59,040
		合計	174,924	131,417	128,561	107,638	96,111	83,825
	情報通信	国内	189,354	209,520	229,399	114,243	—	—
		海外	—	—	—	—	—	—
		合計	189,354	209,520	229,399	114,243	—	—
その他	合計	国内	46,961	40,351	38,115	34,069	17,013	14,009
		海外	7,036	9,687	10,795	7,664	9,356	4,609
		合計	53,997	50,038	48,910	41,733	26,369	18,618
合計	合計	国内	373,163	386,502	398,237	287,025	172,583	161,432
		海外	509,923	460,603	450,311	456,826	540,703	603,239
		合計	883,086	847,105	848,548	743,851	713,286	764,671

(注) 2014年4月より「ライフ・産業事業」のセグメント名称を「科学事業」に変更しています。

オリンパスグループ一覧

2015年6月30日現在

合計134社（子会社129社および関連会社4社）

主要拠点

オリンパス株式会社

〒163-0914

東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス

TEL: (03) 3340-2111

FAX: (03) 3340-2062

<http://www.olympus.co.jp/>

Olympus Corporation of the Americas Olympus America Inc.

3500 Corporate Parkway,
P.O. Box 610, Center Valley,

PA 18034-0610, U.S.A.

TEL: (1) 484-896-5000

<http://www.olympusamerica.com/>

Olympus Europa SE & Co. KG

Wendenstrasse 14-18,

20097 Hamburg, Germany

TEL: (49) 40-23-77-30

<http://www.olympus-europa.com/>

Olympus Corporation of Asia Pacific Limited

L43, Office Tower, Langham Place,
8 Argyle Street, Mongkok, Kowloon,
Hong Kong

TEL: (852) 2481-7812

子会社・関連会社

国内

オリンパスメディカルシステムズ株式会社

（東京）

医療用内視鏡等の事業管理・生産

オリンパスメディカルサイエンス販売株式会社

（東京）

光学機器・医療機器等の販売・サービス

長野オリンパス株式会社

（長野）

顕微鏡・工業用内視鏡の開発・製造・修理
医療関連製品の製造

会津オリンパス株式会社

（福島）

医療用内視鏡および周辺機器の開発・製造

青森オリンパス株式会社

（青森）

医療用内視鏡関連製品（医療用処置具製品）
の開発・製造

白河オリンパス株式会社

（福島）

医療用内視鏡システムの開発・製造

ティーメディクス株式会社

（東京）

医療機器全般のファイナンス提供、診療経営改善
コンサルタント、医療関連用品の開発製造販売、
高度管理医療機器の販売・賃貸

オリンパスソフトウェアテクノロジー株式会社

（東京）

オリンパス製品に関するソフトウェアの開発

オリンパスデジタルシステムデザイン株式会社

（東京）

先進デジタルシステム設計技術の研究開発

オリンパステルモバイオマテリアル株式会社

（東京）

セラミック人工骨・コラーゲン等の生体材料
および再生医療に関する研究開発、
ならびに製造、販売

オリンパスメモリーワークス株式会社

（東京）

ネットワーク関連商品・サービスの企画・制作・
運営・販売

オリンパスロジテックス株式会社

（神奈川・大阪）

物流拠点

オリンパスサポートメイト株式会社

（東京）

清掃業務およびオリンパスグループ内の
障がい者雇用促進業務

株式会社AVS

（東京）

動物用医療機器・ヒト用医療デバイスの国内およ
び海外販売

オリンパスシステムズ株式会社

（東京）

繊維・アパレル業界向けの情報システムサービス
およびコンサルティング、各種業務ソリューション
サービスの提供

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

（東京）

医療器械器具その他機械器具の製造、販売 等

（その他7社）

海外

Olympus Corporation of the Americas
(米国、ペンシルバニア)
アメリカ、カナダおよびラテンアメリカにおける
地域統括会社

Olympus America Inc.
(米国、ペンシルバニア)
アメリカ市場における本社機能

Olympus Latin America, Inc.
(米国、フロリダ)
中南米市場における医療用内視鏡および
顕微鏡の販売、サービス受付

Gyrus ACMI, Inc.
(米国、マサチューセッツ)
医療器具の開発、製造および販売

Olympus Canada Inc.
(カナダ、オンタリオ)
カナダ市場における全分野製品の販売
(映像関連製品、超音波・渦流探傷機器除く)

Olympus NDT Canada Inc.
(カナダ、ケベック)
超音波・渦流探傷の高機能機器とシステムの
製造と保守サービス

Olympus Europa SE & Co. KG
(ドイツ、ハンブルク)
欧州における地域統括会社、全分野製品の
マーケティング、販売

Olympus Winter & Ibe GmbH
(ドイツ、ハンブルク)
医用硬性鏡の開発、製造および販売

Olympus Soft Imaging Solutions GmbH
(ドイツ、ミュンスター)
顕微鏡システムの開発、製造および販売

Olympus Deutschland GmbH
(ドイツ、ハンブルク)
ドイツ市場における全分野製品の販売

**KeyMed (Medical & Industrial
Equipment) Ltd.**
(英国、エセックス)
全分野製品の販売、医療機器、工業用内視鏡
および関連製品の開発、製造

Olympus France S.A.S.
(フランス、ランジス)
フランス市場における全分野製品の販売

**Olympus Moscow Limited Liability
Company**
(ロシア、モスクワ)
ロシアとその他のCIS諸国における全分野製品の
販売およびデジタルカメラ、医療用内視鏡の
修理サービス

**Olympus Corporation
of Asia Pacific Limited**
(香港)
アジア、オセアニア、インドにおける地域統括会社

Olympus Hong Kong and China Limited
(香港)
香港地域における映像および医療関連製品の
マーケティング

Olympus (Shenzhen) Industrial Ltd.
(中国、深圳)
映像関連製品の製造

Olympus (China) Co., Ltd.
(中国、北京)
中国における統括会社、MIS事業部
工業用内視鏡部門

**Olympus (Guangzhou) Industrial
Co., Ltd.**
(中国、広州)
顕微鏡製品の製造、医療関連付属製品の製造、
医療内視鏡製品の中国南方における修理

**Olympus (Beijing) Sales & Service
Co., Ltd.**
(中国、北京)
中国における医療機器の販売、サービス受付

Olympus Trading (Shanghai) Limited
(中国、上海)
中国における物流センター、
医療機器アフターサービス拠点

Olympus Korea Co., Ltd.
(韓国、ソウル)
韓国における映像関連製品、医療用内視鏡の販売

Olympus Singapore Pte Ltd
(シンガポール)
アセアン地域およびインド、パキスタン等にお
ける医療用内視鏡、工業用内視鏡、顕微鏡の
販売

Olympus Imaging Singapore Pte. Ltd.
(シンガポール)
シンガポールにおける映像関連製品の販売、
サービス受付

**Olympus Soft Imaging Solutions
Pte. Ltd.**
(シンガポール)
東南アジア市場における顕微鏡システムの販売

Olympus (Malaysia) Sdn. Bhd.
(マレーシア、クアラルンプール)
マレーシアにおける映像関連製品の販売、
サービス受付

Olympus (Thailand) Co., Ltd.
(タイ、バンコク)
タイ市場における全分野製品のマーケティング、
販売、サービス受付

**Olympus Medical Systems Vietnam
Co., Ltd.**
(ベトナム、ハノイ)
ベトナムにおける医療内視鏡関連製品の
サービス受付

**Olympus Medical Systems India Private
Limited**
(インド、ハリヤーナー)
インドにおける医療機器のマーケティング、販売、
サービス受付

Olympus Australia Pty Ltd
(オーストラリア、ビクトリア)
オーストラリア、ニュージーランド、パプアニュー
ギニア、タヒチ島、および南太平洋地域にお
ける医療用・工業用内視鏡、顕微鏡、超音波・渦
流探傷機器の販売、サービス受付

Olympus Imaging Australia Pty Ltd
(オーストラリア、ニューサウスウェールズ)
オーストラリア、ニュージーランド、パプアニュー
ギニア、タヒチ島、および南太平洋地域にお
ける映像関連製品の販売、サービス受付

Olympus New Zealand Limited
(ニュージーランド、オークランド)
ニュージーランドにおける内視鏡、顕微鏡の
販売、サービス受付

(その他79社)

会社情報

企業概要

2015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：	124,520百万円
連結従業員数：	31,540人(ほか、平均臨時雇用者数1,374人)
単体従業員数：	2,790人
Webサイト：	http://www.olympus.co.jp/

役員一覧

2015年6月26日現在

代表取締役社長執行役員 笹 宏行	常勤監査役 斎藤 隆 清水 昌	執行役員 西垣 晋一 川田 均 川俣 尚彦 古閑 信之 矢部 久雄 半田 正道 吉益 健 北村 正仁 小林 哲男 平田 貴一 大久保 俊彦 彦坂 充洋 清水 佳仁 稲富 勝彦 土屋 英尚 斉藤 吉毅
取締役専務執行役員 竹内 康雄 田口 晶弘	社外監査役 名古屋 信夫 名取 勝也	
取締役常務執行役員 林 繁雄 小川 治男	常務執行役員 境 康 窪田 明 阿部 信宏	
社外取締役 後藤 卓也 蛭田 史郎 藤田 純孝 西川 元啓 鵜瀬 恵子		

株式情報

2015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： 342,671,508株
 株主数： 25,696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	比 率 (ADR : ORD) :	1 : 1
101 Barclay Street, New York, NY 10286, U.S.A.	取引所 :	OTC (Over-the-Counter)
Tel: +1-201-680-6825 U.S. toll free: 888-269-2377	ティッカーシンボル :	OCPNY
(888-BNY-ADRS)	CUSIP :	68163W109
http://www.adrbnymellon.com		

大株主の状況

株主名	株式数 (株)	持株比率 (%)
ソニー株式会社	34,487,900	10.06
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	16,560,900	4.83
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー	14,941,547	4.36
日本生命保険相互会社	13,286,618	3.88
株式会社三菱東京UFJ銀行	13,286,586	3.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	11,610,300	3.39
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	3.33
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	8,874,591	2.59
株式会社三井住友銀行	8,350,648	2.44
テルモ株式会社	5,581,000	1.63

- (注) 1. ソニー株式会社は、2015年4月に当社株式の一部である17,243,950株を売却する旨の開示を行いました。
 2. ハリス・アソシエイツ・エル・ピーから2014年8月20日付で提出された大量保有報告書の変更報告書の写しにより、2014年8月15日現在で15,724,750株を保有している旨の報告を受けていますが、当社として当期末時点における実質所有株式数の確認ができないため、上記大株主の状況には含めていません。
 3. アーチザン・インベストメンツ・ジーピー・エルエルシーから2015年2月5日付で提出された大量保有報告書の変更報告書の写しにより、2015年1月30日現在で21,967,872株を保有している旨の報告を受けていますが、当社として当期末時点における実質所有株式数の確認ができないため、上記大株主の状況には含めていません。
 4. 株式会社三菱東京UFJ銀行ほか共同保有者3名から2015年3月2日付で提出された大量保有報告書の変更報告書の写しにより、2015年2月23日現在で25,837,640株を保有している旨の報告を受けていますが、当社として当期末時点における実質所有株式数の確認ができないため、上記大株主の状況には含めていません。

株式分布状況

