

「目まぐるしく変化する事業環境の中で、
勝ち残るためにどう戦うか」
このことをしっかりと認識し、
グローバルベースで戦略の
推進スピードを加速させていきます。

代表取締役社長執行役員

笹 宏行

環境認識

2017年3月期を振り返ると、原油等、資源価格の低下や熊本地震、英国のEU離脱方針決定、米国大統領選挙、年初からの為替の円高進行等、さまざまなことが非常に速いスピードで起きました。そしてこれら大きな事業環境の変化は、いずれも当社の事業へ少なからず影響を与えました。特に、当社は海外での売上比率が高く、為替の影響を受けやすいため、中長期的に為替変動に対する施策を打っていかなければならないと認識しています。

一方、グローバルでの経営環境の大きなトレンドは、中期経営計画「16CSP」を策定した当初に認識した、世界経済の成長見通しやグローバルでの少子高齢化、新興国に成長のドライブが移っていくという、大きな方向性に変化はないと考えています。また、事業ごとに取り巻く環境をみると、主力の医療事業では、最

大市場の北米をはじめ、グローバルで医療法規制が強化される傾向にあります。科学事業は資源価格下落に伴う関連市場の低迷等により、中長期に成長を期待している産業分野での設備投資抑制がみられていましたが、市況は回復基調にあります。映像事業は、熊本地震の影響を受けながらも、当期は7期ぶりの営業黒字を実現しました。安定的な利益を創出できる費用構造への転換を達成できましたが、カメラ市場全体は縮小傾向が継続しています。

このような不確実な事業環境の中、変化への対応力を向上させていかなければ、勝ち残ることはできません。そのことをしっかりと認識して、グローバルベースで戦略の推進スピードを加速させていきます。

中期経営計画「16CSP」の振り返り

16CSP初年度は円高をはじめ外部環境の影響もあり、必ずしも思い描いていた通りの滑り出しとはいえません。しかし、4年後の最終目標達成に向けて、必要な投資は行っていくことに加え、生産性・効率性の向上にも注力し、業績のバランスをとりながら、総力を挙げて施策に取り組んでいきます。

当期を私なりに評価すると、経営の大きな課題だった映像事業が営業黒字を確保できる体質に変革し、また、経営目標として掲げたROEと自己資本比率が計画通り順調に改善する等、概ねねらい通りの成果に結びつけられたと評価しています。一方で、事業の収益性と成長性の観点では、為替のマイナス影響等でスローな滑り出しとなったと認識しており、早急に対策を講じ

ていきます。ただ、為替動向によってやるべきことが変わるわけではありません。将来の成長に向けて、利益確保のために使うべき販管費を抑制するべきではありませんし、また、社会に新しい価値を提供し続けるための「イノベーション」への投資は事業の継続上、そして企業価値向上を実現していく上で不可欠だと考えています。攻めるべき時に思い切った投資ができることが、競争に勝ち残るためには必要ですので、キャッシュを生み出す力をさらに強化し、また効率的な経営資源の運用等コスト意識もしっかり持ちながら、目標達成に向けてやるべき施策を実行していきます。

16CSP初年度の評価

主なポイント	評価	1年間の進捗 (2017年3月期)
KPI (経営指標)	○	<ul style="list-style-type: none"> ROEは19% (前期比+2pts) と、目標の15%を上回る水準を確保 自己資本比率は43% (前期末比+5pts) と、目標の50%に向けて財務体質が改善 営業利益率 (収益性) とEBITDA (成長性) は、為替の影響を主因にスローな進捗
戦略施策 (重点戦略1～3)	◎	<ul style="list-style-type: none"> 事業成長に向けて、医療・科学・映像の各事業において主力の新製品を投入 持続的成長を可能とする将来に向けた仕込みとして、新興国を中心に内視鏡トレーニングセンターを拡充 (東南アジア: タイ、中近東: ドバイ) 欧米を中心に医療修理拠点の再編や統合、新設等の大規模な改革がスタート 将来の外科の成長に向けて、米Image Stream Medical社買収により手術室インテグレーション・ビジネスの取り組み強化
体質強化、構造改革 (重点戦略4～6)	○	<ul style="list-style-type: none"> 生産性と収益性・効率性の向上に向けて「業務改革プロジェクト」がスタート マトリックス型の組織運営の考え方が定着、事業の垣根を越えたベストプラクティスの横展開がスタート 欧米現地法人のトップを経営執行メンバーに加え、よりグローバルな経営執行体制を強化 企業文化の改革を目指して「グローバルブランドプロジェクト」がスタート グローバルなガバナンス全体を強化していく基礎となる「内部統制フレームワーク」の策定に着手 コンプライアンス意識をグローバルで徹底するため「グローバルコンプライアンスオペレーションチーム」を新設 品質・製品法規制対応においては、要員の大幅増員等、組織と仕組みの両面で強化

中期経営計画 **16CSP**

(2017年3月期～2021年3月期：5カ年計画)

目指す姿

医療分野で確固たる
グローバルプレーヤーになる

経営方針

- To be the greatest “Business to Specialist” Company
- One Olympus

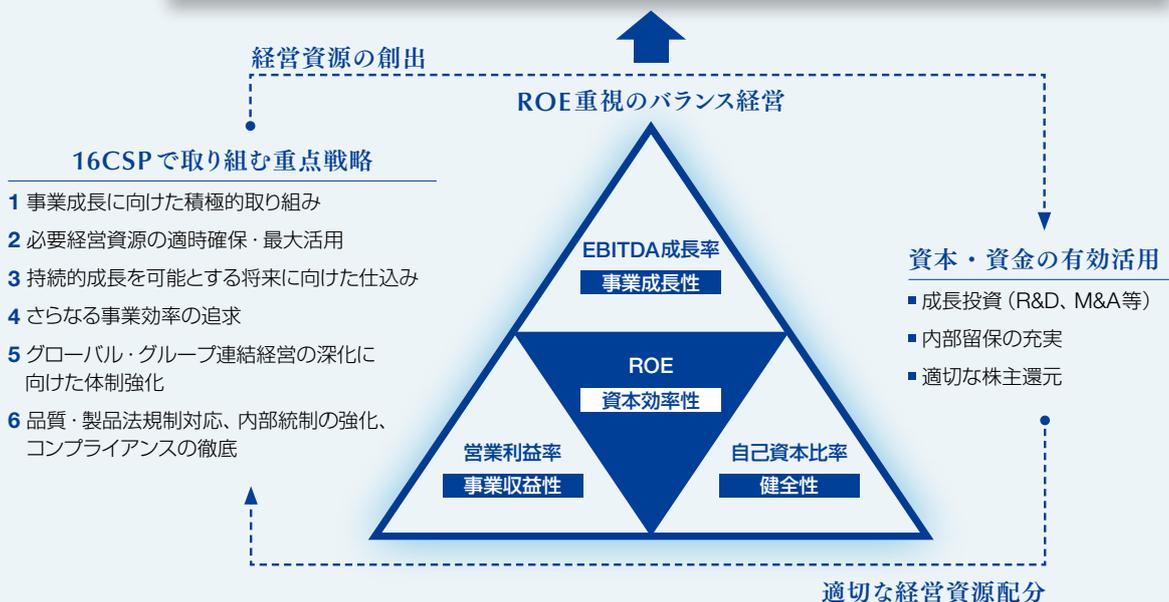
この方針のもと、持続的な成長を通じて、すべてのステークホルダーの期待に高い次元で応えらるとともに、良き企業市民*として行動し、世界の人々の健康・安心と心の豊かさの実現を通して社会に貢献します。

* 良き企業市民：社会的規範の遵守、適正な社会への貢献など、当たり前のことを当たり前として行う

経営目標

適切な健全性を確保した上で、事業収益性、事業成長性をバランス良く向上させ、ROE(資本効率性) 15%をコンスタントに実現し、5年間でEPS(収益)を倍増する

KPI	【資本効率性】ROE 15%	【事業収益性】営業利益率 15%
	【事業成長性】EBITDA 期間平均成長率2桁	【健全性】自己資本比率 50%



経営目標の進捗

KPI	2016年3月期 (日本基準)	2017年3月期 (日本基準)	2017年3月期 (IFRS)	2021年3月期 (経営目標)
ROE (資本効率性)	17%	19%	11%	15%
営業利益率 (事業収益性)	13%	10%	10%	15%
EBITDA (事業成長性)	1,542億円 (+10%)	1,298億円 (△16%)	1,240億円	2,400億円 (2桁成長)
自己資本比率 (健全性)	38%	43%	41%	50%

■ 次の100年につながる真のグローバル企業になるために、もう一段の高いステージを目指す

16CSPの重点戦略の一つに「グローバル・グループ連結経営の深化に向けた体制強化」を掲げています。真のグローバル企業となることを目指して、グローバルベースで価値観・戦略を共有することを経営方針の一つ「One Olympus」に込めましたが、そのための重要な体制強化が「マトリックス型組織体制」への移行です。移行して2年が経ち、マトリックス型の事業運営の考え方が定着しつつあり、事業の垣根を越えたベストプラクティス（優れた取り組み・成功体験）の横展開も進み、着実に変わり始めています。

また、2017年4月からの新たな執行役員体制では、よりグローバルな経営執行体制の強化を目的に、米州および欧州子会社の外国人トップを執行役員に登用しました。経営の執行役として現地で実績を上げてきた人材を登用したことは、当社がグローバル企業として海外の競合と戦っていく上で、重要かつ非常に意味がある人事だと考えています。

しかし、真のグローバル企業になるためには、もう一段の高いステージを目指した体制強化が必要だと考えています。組織のあり方や指示・報告のルート等をマトリックス型の運営に合ったものに見直し、意思決定や戦略実行のスピードを高め、適切に経営リスクを管理することができる、グローバルなグループ経営の仕組みを整備していかなければなりません。その取り組みの一

つとして、経営陣で何度も討議を重ね、内部統制の基本的な枠組み「内部統制フレームワーク」の策定に当期より着手しました。これをグローバルなグループガバナンス全体をさらに強化していくためのベースとしつつ、当社の理念やビジョン、16CSPの戦略を達成するために障害となるリスクの適切な評価とコントロールを実施していきます。目標達成に大きな障害となり得るリスクには、十分なチェックが必要です。一方で、小さなリスクを過度にコントロールすればスピードが失われ、戦略実現の阻害要因となるため、どのリスクにどのレベルでコントロールが必要か、その大枠を整合したのが内部統制フレームワークです。今後、グローバル全体でマトリックス型経営を周知徹底するとともに、スピード感のある意思決定の実現を目指していきます。また、成長の柱である医療事業の拡大に際しては、現状の法規制等に対応するだけでなく、10年先を見据えたさらなる体制強化が必要です。北米拠点を皮切りに、各地域でコンプライアンス部門を強化する等、規定や標準をより厳しいものへと強化してきましたが、医療をビジネスの核とする当社にとっては、さらなるコンプライアンス体制の強化、および医療法規制が強化される中で、品質・製品法規制体制の強化にグローバルで取り組んでいく必要があると認識しています。

■ 「業務改革プロジェクト」でより強い会社に成長させる

グローバルな医療機器メーカーと当社を比較すると、当社の業務効率性が競合よりも低いという課題認識をしています。経営目標を達成するためには、業務効率性を意識し、コスト構造を改善して収益力を高め、より強い企業に成長させなくてはなりません。この対策が「業務改革プロジェクト」です。あわせて、社内外の事業環境を踏まえ、従業員の健全な危機感を醸成していくことで、企業風土の改革につなげていこうと考えています。業務改革は、従業員一人ひとりが業務を改善して効率を向上させ、さらに生産性の高い業務へとスキルを上げていくことが鍵となります。当期は改革すべき点を分析・計画し、推進体制をつくるフェーズでしたが、2018年3月期は業務改革の実行・成果創出フェーズへと移行していきます。効率の追求は終わりのない、そして大変重要なテーマです。一朝一夕ですぐに結果が出るものではありませんが、グローバルベースで業務プロセスを抜本的に見直し、事業の効率化や生産性の向上を目指して本気で取り

組み、1人当たりの生産性や収益性を高め、経営を支える強い事業インフラの構築と低コスト構造の実現を目指します（「業務改革プロジェクト」の詳細はP.21以降の特集1をご覧ください）。

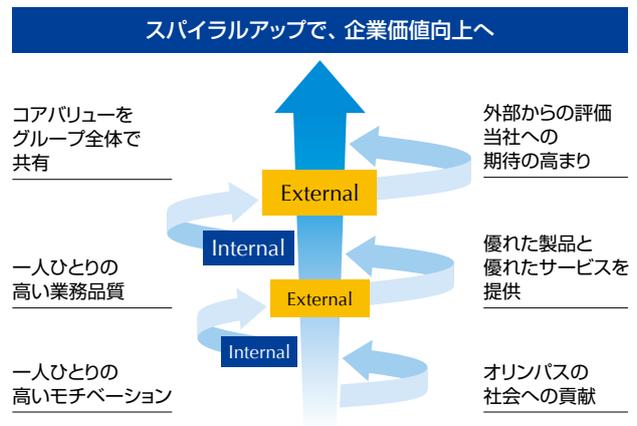


■ 「グローバルブランドプロジェクト」を推進し、企業文化を育む

経営戦略は16CSPの策定で明確にしていますが、企業価値や企業風土が従業員に浸透し、日々の業務や行動として表れていなければ、どんなに立派な戦略であっても成功はおぼつきません。当社には誇るべきコアバリューや企業風土があります。それを明示して、オリンパスグループ全体で共有し、育てていくことが、真のグローバルな企業になるためには必要です。そこで2017年3月にグローバルブランドプロジェクトを立ち上げました。企業風土やブランドを考えてコアバリューを改めて定義しなおし、グループ全体でしっかりと共有できるようにしていきたいと考えています。

当社の企業価値、存在価値を従業員一人ひとりが意識して業務や行動で示すことで、高い業務品質、優れた商品とサービスとして社会への貢献が実現します。それはまた外部評価や業績の向上にも結びつき、そのことが従業員一人ひとりの高いモチベーションにつながります。そしてさらに高い業務品質へとつながることで、さらなる企業価値の向上を実現します。この好循環（スパイラルアップ）を作り上げ、持続させていきたいと考えています。また、真のブランドとは、このスパイラルアップを通じて蓄積された目に見えない全ての業務品質だと考えています。

ブランドとは単なるコミュニケーションや広告活動ではなく、当社がどのような存在であるべきか、また、どのように行動をするかということです。当社のブランドは製品やサービスによって醸成されていますが、特定の製品のイメージだけではなく、当社が大切にしているOne Olympusとしての価値を象徴するものにしていきたいと考えています。そうすることで、当社のブランドは今よりも高まり、より強固なものになっていくと確信しています。



■ 時代・社会の要請に応えることで当社の企業価値にもつなげる

16CSPがステークホルダーの皆さまから評価されているポイントは、成長分野である医療事業を成長のドライバーに据えていること、今後、オーガニックに大きな成長が期待できる、グローバルでも数少ない企業の一つだと見られていることだと認識しています。その医療事業の中でも特に関心が持たれている点は2つ、さらなる収益性の向上と、外科事業の高成長が目論見通り可能かという点です。そのためには、当社より圧倒的に規模の大きい強力な競合がひしめくグローバルな医療機器業界の中で、競争に勝てる体質を持った会社に変革しなければなりません。

当社のコアビジネスは医療費削減等の社会の課題に応える内視鏡のビジネスですが、事業環境の変化に対応したビジネスモデルを構築していくことも、戦略的に重要だと考えています。高齢化とともに症例数が増加する一方で病院数の増加は見込めないことから、当社は独自の「症例数ベース型医療ビジネスモデル」を構築し、これら社会の要請に応えていくことが重要だと考えています。そのひとつがシングルユース・デバイス(消耗品)ビジネスの拡大です。消化器内視鏡の検査や治療で使われる

処置具、外科の手術で使われるエネルギーデバイス等を強化し、独自のビジネスモデルを構築することで、全社の収益を牽引していくドライバーにしていこうと考えています。事業活動を通して社会へ価値を提供するという社会貢献への期待にも応え続け、継続的な成長を実現していきます。

今後も為替をはじめとした外部環境のさまざまな変化が想定されますが、当社には成長に向けた大きなチャンスがあります。そして、それにチャレンジできるポジションと市場におけるブランドを持つ企業だと確信しています。その確信を現実のものとするためにも16CSPの戦略を確実に実行するとともに、「多様性とチームワーク」「チャレンジ精神」「スピード感」「大局観」「高い倫理観」、これら5つの大切にしたい企業文化を常に意識して、国内外の全社員がベクトルを合わせて一丸となって、「One Olympus」でチャレンジしていきます。必ずやり遂げるという決意とスピード感を持って取り組み、強い企業体質の構築と継続的な成長を実現していきます。