

## Message from the President

### 経営理念の改定とその思い

当社は2019年の創立100周年を前に、経営理念を刷新しました。これまでの歴史で培い、発展させてきた「事業を通じて社会に貢献する」という思いはそのままに、この変化の激しい時代の中でも成長を続けるべく、新たに取り入れるべき考え方やあるべき姿勢を新経営理念に盛り込みました。改定にあたっては、世界中の従業員300人以上が参加するプロジェクトとして進めてきました。経営陣の強い意志で理念の浸透に取り組むことはもちろん、従業員からの自発的な活動で理念を根付かせていきたいというねらいもあります。

当社には誇れるものが数多くあります。従業員、製品、そして、世界ナンバーワンを誇る消化器内視鏡ビジネスの「早期診断」「低侵襲治療」といった社会に提供する価値等です。しかし、将来を見据えると現状に甘んじているわけにはいきません。

社会や市場が変化し続ける中では、過去の成功例が今後も通用するとは考えられません。現状や固定観念にとらわれることなく、常に本質を追求し、迅速に行動していかなければ、グローバルにおける競争で勝ち抜くことはできません。また組織がグローバルで急速に拡大する中、地域の壁を取り払い「One Olympus」として一丸となって進むためには、従業員の間でグローバル共通の価値観や行動様式の共有が必要となります。そうした背景から経営理念の改定に至りました。

確固たる価値観、進むべき方向性が明確な会社は、それを持たない企業と比べてより高い業績を上げ、持続的な成長ができると考えます。経営理念である「私たちの存在意義」「私たちのコアバリュー」に込めた思いは従業員だけでなく、すべてのステークホルダーの皆さまにもご理解いただきたいと思います。

私たちの存在意義は、  
「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」です。

創業当時の精神は踏襲しながら、時代に即した新しい考えを柔軟に受け入れ、俊敏な決断と挑戦によって物事を変えていくスピードが、私たちには必要です。当社は新たな経営理念のもと、将来の持続的な発展・成長に向けて、強い体質を持った真のグローバル企業へと変革していきます。

代表取締役社長執行役員

笹 宏行

## 社長メッセージ

### 環境認識・事業への影響

中長期の視点でマクロ環境を見ると、新興国の成長、少子高齢化の加速、医療ニーズの増大、医療費抑制圧力といった、当社を取り巻くトレンドや事業に影響する外部環境について、16CSP策定当初のメガトレンドの認識と大きな変化はありません。しかしながら、新たな欧州医療機器規制 (EU-MDR) の施行、新興国を中心に増加する医療機器申請・登録等の法規制要求事項の高まり、北米を中心とした洗浄・消毒・滅菌 (リプロセス) 要求の高度化など、品質法規制をめぐる状況は想定を超えて加速しています。

この1年間、これら品質法規制強化の潮流に対し着実に対応してきました。トップダウンにより品質法規制部門への大規模な人材異動を行って機能強化を図り、あわせて開発そのもののあり方について、開発の流れを根本から見直して開発プロセスの

整流化を図り、外部環境への対応力を強化しました。一方で、短期的には新製品開発に制約をかける形となり、その結果、一部新製品導入に影響が出る等、事業に大きな影響を及ぼしています。体制は整いつつありますので、今後は事業を成長路線に戻すべく取り組みを進めていきます。

# 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。

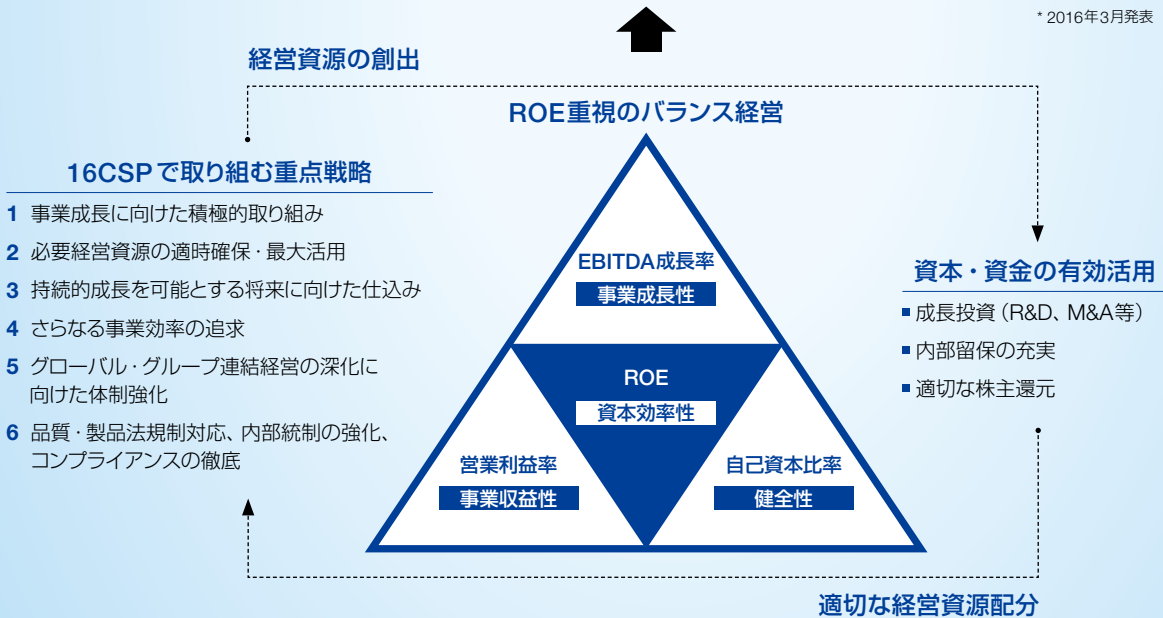
\* 良き企業市民：社会的規範の遵守、適正な社会への貢献など、当たり前前ことを当たり前前こととして行う

### 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

【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%

\* 2016年3月発表



### 経営目標の進捗

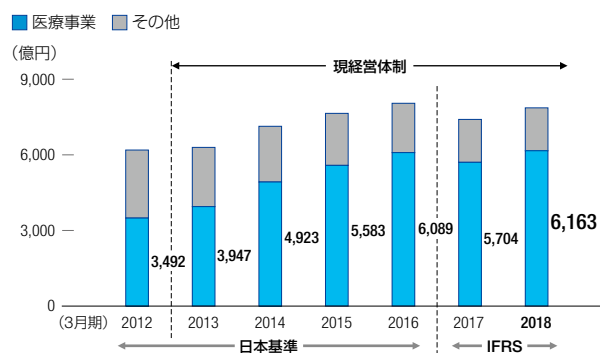
	2017年3月期		2018年3月期 (IFRS)
	(日本基準)	(IFRS)	
ROE (資本効率性)	19%	11%	14%
営業利益率 (事業収益性)	10.2%	9.6%	10.3%
EBITDA (事業成長性)	△16% (1,298億円)	— (1,255億円)	+7% (1,339億円)
自己資本比率 (健全性)	43%	41%	45%

## 中期経営計画「16CSP」の振り返り

この2年を振り返ると、業績は必ずしも思い描いていた通りの進捗とはいえません。一方で、医療事業においては売上高が6年間で約8割増となり、また、主力の消化器内視鏡が製品ライフサイクル後半となる中でも、過去最高の売上高を更新する等、着実に成長し、全社の業績を牽引し続けてきました。その結果、映像事業が縮小する中、連結全体でも約30%の成長を達成することができました。

16CSPはスローなスタートとなりましたが、取り組むべき基本的な戦略に変更はありません。しかしながら、現在の環境認識を踏まえて、医療法規制対応やリプロセス体制の強化、開発の整流化への基盤づくり等を優先していることから、16CSP数値目標の達成には追加で2～3年、時間を頂きたいと思っております。

### 売上高推移\*



\* 情報通信事業譲渡後の影響控除後の数値

### 医療事業の進捗と今後の方針

当社の成長ドライバーである医療事業では、今後の成長に向けて必要な投資を先行して行い、16CSPの重点施策に沿って施策を実行してきました。特に、成長のコアと認識していた外科分野では着実に手を打ってきたといえます。戦略製品として位置づけている4K外科内視鏡システムは、競合他社製品を使用していたカスタマーからのコンバージョンが着実に進捗しており、また2017年6月に買収を完了したISM社との連携により、最大市場である北米で複数の大型IDN\*との新規商談の獲得につながっています。また、北米では高い成長を継続するエネルギーデバイス「THUNDERBEAT」の生産増強と効率化を目指して、マーケ

ティング・開発・製造が一体となった体制を構築していきます。地域別では、アジア・オセアニア地域が消化器内視鏡、外科、処置具の全分野で好調に推移し、継続して2桁成長を達成する等、大変順調に進捗しています。

対応すべき課題はありますが、各分野において主力製品を遅れることなく確実に導入していくことが、取り組むべき最重要課題だと認識しています。戦略の方向性は間違っていないと評価していますので、引き続き外科分野へ戦略的なリソース配分を行い、キャッチアップしていきます。

\* IDN: Integrated Delivery Network (総合医療ネットワーク)

### 科学事業の進捗と今後の方針

科学事業は、今後はグローバルな構造改革を推進し、効率化とさらなる収益力の強化を図ります。

ライフサイエンス分野は、現状を踏まえて戦略を見直します。先進国における政府研究予算の停滞等を背景に、今後は売上規模を追わず選択と集中を進め、収益性を追求する方針へ変更します。高い市場シェアを確保している顕微鏡においては、がん・脳神経幹細胞研究市場を中心に最先端のソリューションを提供するほか、予防医学を背景とした病理検査数の増加や、官民の再生医療研究、創薬研究の拡大から創出される新たなニーズに対応していきます。なお、16CSP期間中は、顕微鏡による事業成長は限定的であると想定しているため、事業構造改革による利益創出を推進していきます。

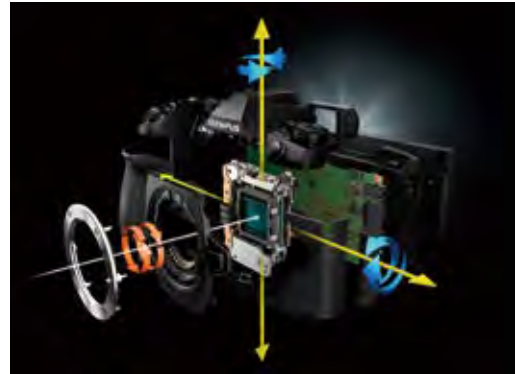
産業分野は、足元では全地域で堅調に推移していますが、16CSP初年度は市況の低迷を受けて計画よりも成長が出遅れ

ました。今後は、成長ドライバーである各顧客群におけるポートフォリオ拡大を加速させ、利益ある成長を追求します。具体的には、世界的好況を背景に16CSPで描いた顧客群戦略を着実に実行し、既存事業の拡大と商品ポートフォリオの拡充を両軸で押し進めます。また、将来の成長分野として、スマートファクトリー、自動検査や構造物モニタリング等の新たなニーズへの対応を図ります。

### 映像事業の今後の方針と、全社技術ドライバーとしての役割

経営の大きな課題だった映像事業は、16CSPの推進とともに営業黒字を着実に確保できる体質へ変革しつつあります。16CSPの初年度となる2017年3月期には念願の黒字化を実現しました。その黒字化構造の定着に向けて、2018年5月、中国深圳工場の操業停止を決定しました。映像事業の海外生産拠点をベトナムへ一本化し集中投資を行うことで、生産技術、コスト技術、そして品質を高め、市場競争力をもった生産体制を整えます。

これまでもステークホルダーの皆さまに説明してきましたが、映像事業は医療事業や科学事業の先をいく高度なイメージング技術、先進デジタルネットワーク技術を有しています。内視鏡や顕微鏡には未だ搭載されていない、そして他社には追従の難しい高性能手振れ補正技術や高速イメージング等の最先端の技術開発を実現しています。当社は、映像事業の技術開発を医療や科学事業に展開し、グループ全体の技術のドライバーとしています。現在ではカメラの開発組織を2つに分け、1つをカメラの高度な技術開発を行う組織とし、もう1つは医療や科学の開発組織と一緒に低コスト化を実現する組織とし



「OOM-D E-M1 Mark II」のボディ内5軸手ぶれ補正機構

した。今後、医療事業におけるシングルユース・ビジネス拡大に向けて低コスト・大量生産を本格展開していきますが、カメラの量産技術が重要な役割を果たしていくこととなります。

映像事業は今後、ベトナム工場への生産移管を円滑に進め生産能力強化と効率化を図ると共に、Specialistにとって魅力のあるものづくりを推進し、さらなる競争力の強化を図ると同時に、全社の技術ドライバーとして貢献していきます。

### 次の100年につながる真のグローバル企業になるために

16CSPでは、将来の持続的な成長を実現するための基盤づくりを行い、その先に医療分野における世界トップレベルのプレーヤー、真のグローバル企業を目指しています。その実現に向けては、従業員の意識面の変革が鍵となります。当社の海外売上比率は約8割とグローバルに事業を展開していますが、

一方で、当社の中で当然だと思っていることが、グローバルな基準で見ると大きなギャップが存在することがあります。意識を変えるには時間はかかりますが、それを浸透・改善させていくことで、真のグローバル企業へと変革していきます。

### イノベーションへの取り組み

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、2017年10月にイノベーション推進室を立ち上げました。ここでは特に、外部との協力体制を築くオープンイノベーションを強化していきます。同組織には平成29年春の褒章において、「狭帯域光観察(NBI)内視鏡システムの開発」により紫綬褒章を受章した発明者をはじめ、社外にも通じる先端技術に長けた技術者を集め、将来のオリンパスにとって必要なイノベーションを起こすことを目指しています。例えば、「よりよい手術を行うためのソリューション」として、手術現場において外科医に提供する視覚情報の充実化についての具体的な第一歩に、すでに着手しています。

 ▶ 詳細はP.48「研究開発活動」をご覧ください

また、2017年6月に買収したISM社は、手術室で使用する多様な画像やデータを瞬時に統合し、手術室内外で展開できる技術を有します。「よりよい手術を行うためのソリューション」を提供できる同社の技術は、オリンパス単独の自社開発では数年かけても到底たどり着けないものでした。今後も常に時代に適応することを目指し、外部からの技術も適切に取り入れて技術の進展を加速させ、持続的な成長につなげていきます。

このように、攻めるべきときに思い切った投資ができることも、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も強化し、また効率的に経営資源を配分し、目標達成に向けてやるべき施策を実行していきます。

## もう一段の高いステージを目指し、さらなる体制強化を図る

グローバルベースで価値観・戦略を共有するための重要な体制強化のひとつが、2015年4月よりスタートした「マトリックス型組織体制」への移行です。3年が経った今、マトリックス型事業運営の考え方は定着しつつあり、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、従業員の意識は着実に変わり始めていると感じています。

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。グローバルなポジションに日本人だけを配置しても競争できません。言語や人事の壁を取り払い、グローバルタレントを積極的に配置することは、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ことです。当社には3万6千人の従業員がいますが、海外にはそのうち6割を超える従業員がいます。コンプライアンスや法務のトップにも外国人に登用していますが、今後は、優秀な外国籍の人材を重要なポジションに登用するグローバル人事制度の導入を検討し、世界で戦える経営基盤の構築を進めていく考えです。

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になります。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する必要があります。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、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ものです。

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います。加えて、医学的なエビデンスの獲得・証明等のためメディカルアフェアーズ統括室を設立したほか、2018年1月には本格的に行政との連携を図るガバメントアフェアーズ統括室を立ち上げました。医療をビジネスの核とする当社にとっては、今後もさらなるコンプライアンス体制の強化や品質・製品法規制体制の強化等、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。人事制度や財務戦略、コンプライアンス等すべてにおいてグローバル基準で見て、考えて、そしてどう変えていけるかが重要なポイントです。真のグローバル企業へと進化し飛躍していくチャンスですから、期待に応えられるようにしっかりとやりきります。

## 企業価値向上に向けて

今後も、さまざまな外部環境の変化が想定されます。だからこそ、グローバルで共通の価値観（コアバリュー）をオリンパスグループ全体で共有し、浸透させることが重要なのです。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。

コアバリューを常に意識し、全従業員が丸となって、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」をしていきます。

### 価値観の重要性

#### スパイラルアップで、企業価値向上へ

