



グローバル・メドテック カンパニーとして 持続的な成長を目指す

Message from the CEO

取締役
代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者)
竹内 康雄

オリンパスを次の100年も続く「サステナブルな企業」へ

1919年10月、顕微鏡の国産化を目指し、山下長が株式会社高千穂製作所を創業しました。これがオリンパスの始まりです。その後、顕微鏡で培った光学技術をカメラや内視鏡へ応用し、今日の礎を築きました。2019年は100周年の節目の年。長年にわたり皆様からお寄せいただいた温かいご支援とご厚情の賜物と、深く感謝申し上げます。

この節目の年に、私は代表執行役社長兼CEOに就任しました。私の使命は、オリンパスを次の100年も続く「サステナ

ブルな企業」に変革し、私たちの存在意義「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献し続ける会社にあることです。当社の主力製品である消化器内視鏡は高いシェアを長年保持していますが、この厳しい環境下で同じ未来が保証されるかは不透明です。次の100年も続く企業であり続けられるよう、100周年を迎えた今こそ変革すべきタイミングだと強く感じています。

中期経営計画「16CSP」の振り返り

2011年、当社は過去の損失計上先送り問題が発覚し、危機的な経営状況となりました。2012年からの4年間を経営再建ステージと位置づけ、ガバナンス、コンプライアンス体制の強化や非事業ドメインの整理等に取り組みました。そして、2016年からは持続的発展ステージとして、足下固めと攻め

の事業ポートフォリオ構築に向けて、中期経営計画「16CSP」を推進。主力の医療事業は、5つの事業ユニットに分けて必要な投資を実施することで着実な事業成長を実現したものの、各国の法規制が強化され、新製品の導入が遅れたこと等を主要因に、残念ながら16CSPの業績目標は未達に終わり

ました。市場環境の変化を把握し、先を見据えて迅速に行動に移していく必要があったと考えています。科学事業は営業利益率10%の目標達成に向けて、順調に進捗しました。映像事業は競合環境の激化や中国生産子会社の操業停止等により、厳しい業績となりましたが、全社の技術ドライバーとして当社の技術力を支えています。

16CSPでは、経営目標として「ROE」「営業利益率」「EBITDA成長率」「自己資本比率」を掲げてきました。2019年3月期は、証券訴訟の和解金等多額の一時費用を計上したこと等により、ROEは低い水準となりました。営業利益率とEBITDAは課題を残す結果となったと認識しています。自己資本比率は、継

続的な財務体質の健全化が実を結び、4.6% (2012年3月末) から47.3% (2019年3月末) まで大幅に改善しました。

株主還元については、2015年3月期に4期ぶりに配当を再開して以降、継続的に増配しており、2019年3月期は1株当たり30円の配当を実施しました。2020年3月期は1株当たり10円*の配当を予定しています。

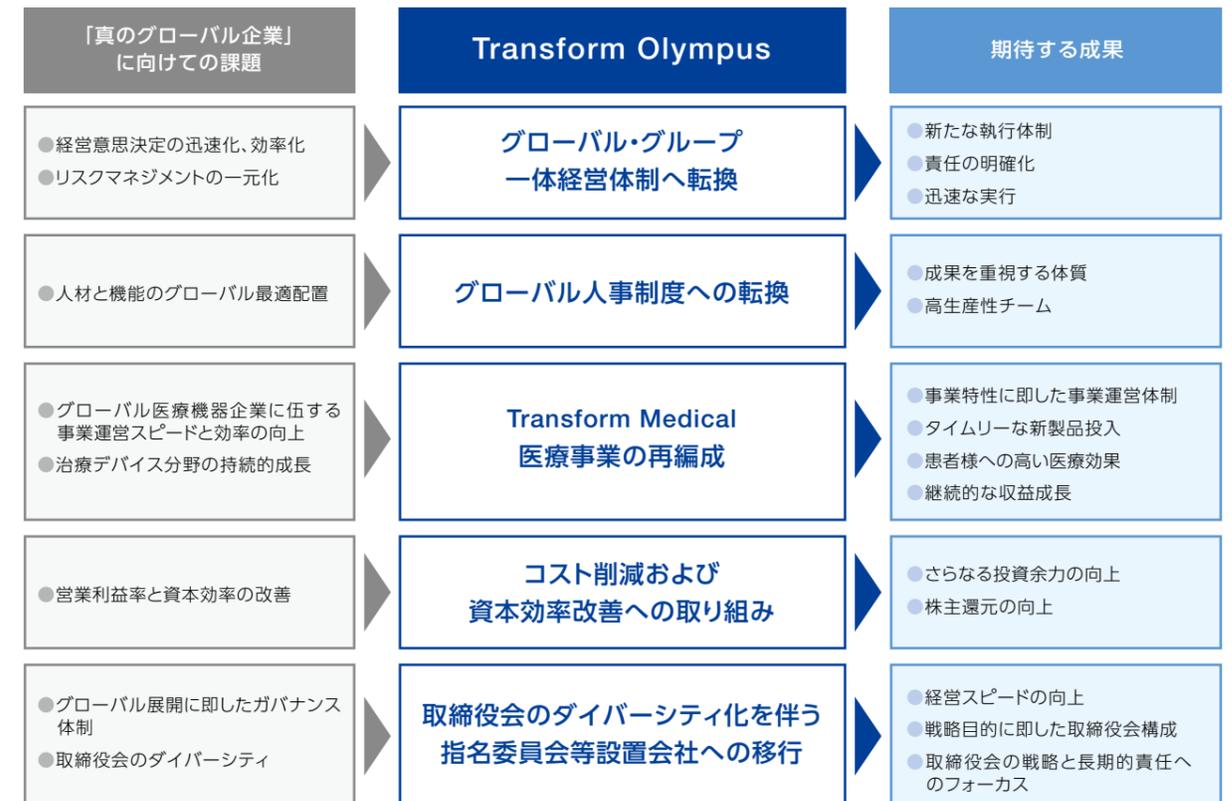
このように、財務・資本戦略については、成果を上げることができたと評価しています。

*2019年4月1日付で、普通株式1株につき、4株の割合で株式分割を実施。

企業変革プラン「Transform Olympus」で、スピード感と効率性を向上

2019年1月、グローバル・メドテックカンパニーとして持続的な成長を遂げるために、企業変革プラン「Transform Olympus」を発表しました。これは、前社長の笹を含めて、経営陣が世界的なビジネス・コンサルタントの方々と交え、数年を費やして当社の課題を検討し策定したものです。当社が今後持続的に成長していくためには、外部環境に迅速に対応するスピードや効率性に課題があると認識し、「Transform

Olympus」の策定に至りました。当社は売上高の約8割を医療分野が占めていますが、グローバルな医療機器企業と比較すると、効率性・収益性に大きな改善の余地があります。「Transform Olympus」で発表した5つの施策を実行していくことで、グローバル・メドテックカンパニーへと飛躍していきたいと思っています。



CEOメッセージ

5つの施策の内容と進捗について、ご説明いたします。

第1は、グローバル・グループ一体経営体制への転換、役割と責任の明確化です。2019年4月から5人の執行役がグローバル・グループ全般を統括する経営執行体制としました。CEOとCOO、CTO、CFO、CAOが経営理念に基づき、全社経営戦略・計画の策定とその達成に責任を持ち、計画の実行に関する全責任と意思決定権限をDivision Head または Function Headに委譲し、迅速な意思決定を実現します。意思決定のスピードが向上する等、すでに成果が現れ始めています。

次に、グローバル人事制度への転換です。真のグローバルカンパニーを実現する経営や事業運営が可能な人材の活用・確保を実現します。まず、世界中のオリンパスグループの優秀な人材が適所適材で活躍できるインフラを構築し、グローバルな成長の加速に沿ってグループ全体の優秀な人材の獲得のためのタレントマネジメントを進めます。全社的なマネジメント体制の刷新により、人材のグローバル化、プロフェッショナル化、そして事業の効率化が進行し、ハイパフォーマンスを追求する企業文化が培われていくと確信しています。2019年4月からは、グローバルな人材活用を促進するため、日本の管理職層の人事制度を「職能給制度」から「職務給制度」に変更しました。

第3は、医療事業の2事業部門体制への再編です。2019年4月から内視鏡等のキャピタル製品を扱う内視鏡事業と、シ

ングルユースデバイスを中心に扱う治療機器事業に分けました。治療機器事業は、米国にグローバル事業統括拠点を配置し、世界最大の治療機器市場である米国での医療業界のクラスターおよび最大顧客へのアクセスを強化するなど、事業基盤の構築に取り組んでいます。

第4は、コスト削減および資本効率改善への取り組みです。当社は、今後、営業利益率と資本効率をグローバル医療機器市場における同業他社と同じ水準まで大幅に改善する余地があると考えています。まず、全社のコスト意識を高めるために、2020年3月期は、販管費を4,130億円に圧縮する計画であり、達成に向けて取り組みを強化しています。

第5は、取締役会のダイバーシティと指名委員会等設置会社への移行です。指名委員会等設置会社への移行により、業務執行の意思決定の迅速化、ガバナンスの強化と透明性の一層の向上、経営陣の戦略遂行に対する取締役会の監督機能強化、そして経営の機動性向上を図ります。また、取締役会のダイバーシティについては、2019年6月より、グローバルな経営実績を有する3人の外国人の取締役が新たに就任しました。

これまで主に上記5つの施策に取り組んでまいりましたが、加えて収益性向上の潜在能力の大きさを評価し、それを発揮させるための施策も複数策定しています。グローバル・メドテックカンパニーへ変貌する大改革に従業員一丸となって取り組んでいます。

営業利益率20%を実現し、グローバル・メドテックカンパニーと同水準へ

2019年11月、新たな経営戦略を発表しました。これは「16CSP」に置き変わる新たな経営戦略となります。戦略目標として「世界をリードするメドテックカンパニーへと成長し、革新的な価値によって患者様、医療従事者、医療機関、医療経済にベネフィットをもたらす、世界の人々の健康に貢献する」ことを掲げ、長期的に年売上高成長率5~6%、営業利益率20%以上、治療領域におけるリーディングポジションの獲得を目指します。

また、本経営戦略においては、戦略目標と業績指標を達成するために、事業の成長・収益性向上のための4つのコア要素と組織機能高める4つの取り組みを推進していきます。事業の成長・収益性向上のための4つのコア要素として、(A)事業ポートフォリオの選択と集中、(B)内視鏡事業における圧倒的ポジションの強化、(C)治療機器事業への注力と拡大、(D)次世代低侵襲手術のリードに取り組んでまいります。このような事業成長を支えるために組織力の強化は不可欠であり、組織機能高める4つの取り組みとして、①業務改善と業績の向上、②成長に向けた組織力の構築、③企業文化の

醸成、④顧客への価値提供を推進していきます。

この経営戦略は当社の基本的な方向性を示すものであり、事業戦略は毎年の環境変化に合わせて常に最善のアクションプランを実施する予定です。このような取り組みを行い、主力の医療分野においては、内視鏡事業で年平均成長率~6%、治療機器事業で年平均成長率~8%を目指します。

今後の成長の実現と変革の取り組みですが、3つのステップで進行していく予定です。まず、調達やR&Dポートフォリオ、在庫管理などの領域において、短期的な効果が期待できる施策に注力してまいります。その後は、「Transform Olympus」をベースとした収益性改善の取り組みを加速させ、その成果を実現することで、3年後の2023年3月期までに営業利益率20%を達成します。そして、リーンで効率的な企業体質への変革を実現した後は、生み出されたフリー・キャッシュ・フローを源泉として、M&Aや大規模な投資など、サステナブルな成長をもたらす競争力の強化に乗り出していきます。

戦略目標と業績指標



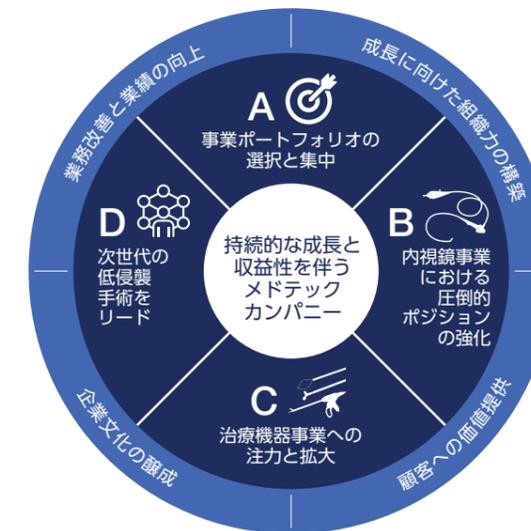
世界をリードするメドテックカンパニーへと成長し、革新的な価値によって患者様、医療従事者、医療機関、医療経済にベネフィットをもたらす、世界の人々の健康に貢献する

年率5-6%の売上高成長率を継続

>20%の営業利益率*を目指す

当社が注力する治療領域においてリーディングポジションを獲得(消化器科、泌尿器科、呼吸器科)

経営戦略



- A** 医療分野を軸にした事業ポートフォリオ
- リユース内視鏡の競争力堅持
- B** シングルユース内視鏡によるポートフォリオ拡充
- 内視鏡の販売・サービスモデルの強化
- 保守サービス、症例ベースのビジネスモデルにシフト
- C** 市場セグメンテーションによる治療機器事業の成長加速(消化器科、泌尿器科、呼吸器科)
- D** 医学的有用性、経済性の向上に寄与する統合技術を導入し次世代の低侵襲手術における競争優位性確立

2023年3月期 財務ガイダンスおよび参考指標

		2020年3月期	2023年3月期	目標水準
財務ガイダンス	営業利益率*	約11%	>20%	
	フリーキャッシュフロー成長率*	約500億円	>20%	2020年3月期以降の年平均成長率
参考指標	ROIC*	約10%	>20%	
	EPS成長率*	47円	>25%	2020年3月期以降の年平均成長率

*特殊要因調整後

CEOメッセージ

内視鏡事業の圧倒的ポジションを強化しながら、治療機器事業の拡大を目指す

当社の最大のビジネスである内視鏡事業では、総合的な内視鏡の製品ポートフォリオを構築し、ビジネスモデルを進化させることで、早期診断の価値をより一層向上してまいります。今後数年の間に、消化器内視鏡市場はさらにイノベーションが進むとみており、当社はこの業界のリーディングカンパニーとして、早期診断と低侵襲治療を軸に成長、事業拡大していくことを目論んでいます。

まず、従来から当社が強みを持つリユース内視鏡については、さらなる技術革新や販売力の強化によって競争優位性を強化します。すでに先進国市場では圧倒的なポジションを保持していますが、今後は中国やインドなど市場の拡大余地が大きい地域を中心に高い成長を見込んでいます。また、次世代消化器内視鏡システムでは、病変の発見、分類、ステージング、処置といった一連の内視鏡検査において、革新をもたらす技術を搭載することにより、内視鏡診断、処置の新たなスタンダードの確立を目指します。

次に、シングルユース内視鏡を新たにラインアップに加え、内視鏡医療のあらゆるシーンに対応する圧倒的な製品ポートフォリオを構築し、競争優位性をより一層強化します。今後5年間で20-40%という高い年平均成長率を見込んでおり、メンテナンスフリー、検査準備の緊急性・簡便性、高度

な感染管理の観点から、特定の領域でシングルユース内視鏡も選択肢になりつつあると考えています。現在、十二指腸鏡、胆道鏡、尿管鏡等のシングルユース製品の開発を推進しています。

そして、Value-based Healthcareの考え方に沿って、症例や保守サービスをベースとしたビジネスモデルにシフトしていきます。特定機種、地域によるエビデンスベース、症例ベース課金モデルの試験的導入や、リプロセス(洗浄・消毒・滅菌)を含む包括的な保守サービスプログラムの試行の拡大等を実行していきます。この3つの戦略によって、現在の圧倒的なポジションをより一層盤石なものにしてまいります。

さらなる成長を見込む治療機器事業においては、当社の競争力の高い領域に注力します。消化器科、泌尿器科、呼吸器科の分野は、リーディングポジションが狙える位置にあり、製品の拡充や手技の普及、販売体制の強化によって成長の実現性を高めていくことができると考えています。2019年4月から国内にグローバル事業統括拠点を配置しており、積極的なM&Aやコンカレントな製品開発、そして法規制部門やクリニカルアフェアーズの機能を強化することで、当社ならではの価値を追求していきます。

事業成長を支える組織力を強化

今後、医療分野を中心にさらに成長させていくためには、その基盤となる組織力を強化していかなければなりません。より高い収益性や効率性を生み出せる組織であり続けられるよう、組織体制や制度の見直し等を行いながら、従業員のマインドセットの変革にも取り組みます。当社が特に取り組むべき重点項目である「業務改善と業績の向上」、「成長に向けた組織力の構築」についてご説明します。

まず、「業務改善と業績の向上」ですが、今後3~4年の間に、「Transform Olympus」で策定したさまざまな施策を実行することで、収益性の改善を図っていきます。売上成長に伴う利益の成長だけでなく、効率化による利益成長も図ることで、収益性を大幅に改善し、グローバル・メドテックカンパニーと同等の営業利益率20%の達成を目指していきます。

次に、「成長に向けた組織力の構築」についてです。医療分野の事業拡大に向けて、メディカルアフェアーズの強化に取り組めます。製品や技術力を主軸とした従来型の価値提供から、医学的エビデンス・医学データをベースとした価値提供へのシフトによって、顧客価値の最大化と安全で安心な医療

環境の実現に貢献してまいります。また、医療の事業拡大とステークホルダーに対して安全性・高品質な製品を提供し続けるため、5年、10年先を見据えて、品質・法規制機能を強化します。こうした、法規制の強化や法的要求の高まりは、自然の流れであり、今後ますます厳しくなっていくものと見ており、今後、より一層経営資源を投入し、取り組みを徹底します。そして、顧客視点、顧客ニーズに基づいたイノベーションにフォーカスし、市場から求められる差別化技術を搭載した製品をタイムリーに導入していきます。

当社は、医療分野を中心にビジネスにおいてはグローバルなプレーヤーとしてポジションを確立していますが、各機能のグローバルベースでの強化、連携については改善の余地があります。今後、グローバルベースでの人材マネジメント、ITインフラの強化、適切なリソース配分と事業開発の強化などによって、オリンパスグループ全体のパフォーマンスの最大化を図り、強固な組織力を構築してまいります。

ESGの強化、推進による持続的な社会の実現に貢献

地球環境や社会環境が大きく変わる中、当社が持続的に成長していくためには、ESGの視点を取り入れ、事業活動を行う必要があります。その中で、当社も重要課題(マテリアリティ)の特定に向けて検討を進めており、当社にとって重要度が高い6つのESG領域を定めました。この6つの領域の中でも特に4つのアクション(①質の高い医療を広く提供し、すべての人々の健康に寄与、②コンプライアンス、製品の品質、安全性への注力、③責任ある調達、④ダイバーシティ&インクルージョンの推進強化)に関する取り組みを強化、推進していきます。

当社は創業以来、医療、科学、映像等のさまざまな製品やサービスを通じて、社会に価値を提供してきましたが、これらの4つのアクションを起こすことにより、社会やステークホルダーに対する責任を果たすと同時に、当社の経済的価値を向上させ、持続的な成長を実現していきます。

6つのESG領域に注力

コーポレートガバナンス	経済的持続性	製品の持続可能性
環境	人的資源	社会

ESGに関する取り組みを強化、推進

- 質の高い医療を広く提供し、すべての人々の健康に寄与
- コンプライアンス、製品の品質・安全性への注力
- 責任ある調達
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進強化

従業員一人ひとりが生産性を意識した、ハイパフォーマンスな企業文化の醸成を目指す

サステナブルな企業になるうえで、最も重要なポイントは、会社に根付いている企業文化を変えることだと考えています。当社は社会に貢献する製品を数多く有しており、チャンス、ポテンシャルのある企業です。医療製品は、早期診断、低侵襲治療という2つの価値を提供することで、患者さんのQOLや世界的に増加傾向にある医療費の削減に寄与しています。科学製品は生命科学の研究や安全な社会の実現に役立ち、映像製品は人生のかけがえのない瞬間を捉え、人々の心の豊かさに貢献しています。

一方、外部環境に目を向けてみると、近年は市場環境の変化のスピードが目覚ましく、その変化に俊敏に対応し生き残っていくためには、自らを変革して迅速に対応することが求められます。このような時代の中で、顧客志向でスピード感と効率性を意識した風土が根付いていることは大変重要です。今後、グローバル・メドテックカンパニーとして飛躍していく道のりにおいて、従業員一人ひとりが生産性を意識し

たハイパフォーマンスな企業文化への変革は避けて通れません。私が先頭に立ち、従業員と丁寧にコミュニケーションを図りながら、会社全体の企業文化を変革していきたいと考えています。



2019年11月
取締役 代表執行役 社長兼CEO(最高経営責任者)

竹内康雄