

## 株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	6月
基準日	定時株主総会・期末配当:3月31日 中間配当: 9月30日
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉2丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話お問合せ	0120-782-031 (フリーダイヤル)

●住所変更、単元未満株式の買取等のお申出先について  
住所変更、単元未満株式の買取等については、株主様の口座のある証券会社にお申出ください。なお、証券会社に口座がないため特別口座が開設されました株主様は、特別口座の口座管理機関である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

## ●未払配当金の支払いについて

未払配当金の支払いについては、株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

OLYMPUS VISION



UD FONT  
by MORISAWA

見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。

第145期 株主通信 2012年4月1日～2013年3月31日

オリンパス株式会社



代表取締役社長執行役員

笹宏行

第145期株主通信をお届けするにあたり、株主のみなさまの平素からのご支援に心からお礼申し上げます。

当期の連結業績は、欧州の財政不安や中国を始めとした新興国の成長鈍化等、不透明な経済情勢が続いたことに加え、情報通信事業の売却により売上高は減収となりました。営業利益については、映像事業の営業損失拡大や情報通信事業の売却による減益を医療事業の大幅増益がカバーし、前年と同水準を確保いたしました。当期純利益については、構造改革を一段と推し進めたことに伴う費用を計上した一方で、事業譲渡の特別利益等により、黒字を確保しました。

配当金につきましては、財務基盤強化の観点から、誠に遺憾ではありますが見送りとさせていただきます。株主のみなさまのご期待に沿えず、お詫び申し上げます。

さて当社は、昨年6月に発表した5か年の中期経営計画である「中期ビジョン」のもと、着実に施策を実行してまいりました。引き続き、医療事業の拡大や映像事業の再建を始めとした取組みを推し進めてまいります。株主のみなさまにおかれましては、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2013年6月

## CONTENTS

株主のみなさまへ	1
ビジネスフォーカス	3
オリンパスニュース	9
業績の概要	13
事業部門別概況	15
連結財務データ	19
株式情報	21
会社情報	22

# 中期ビジョンの達成に向けて、 1年目の進捗と今後の取組みを 説明します。



代表取締役社長執行役員  
笹 宏行

Q 昨年6月に発表した5か年の中期経営計画である「中期ビジョン」の1年目の進捗状況を教えてください。

中期ビジョンでは、「原点回帰」「One Olympus」「利益ある成長」という3つの経営方針のもと、4つの基本戦略を掲げました。その一つ一つについて、進捗を説明します。

## 事業ポートフォリオの再構築と経営資源の最適配分

事業ドメインである「医療」「ライフ・産業」「映像」のうち、特に中心となる医療事業については、想定以上に好調なスタートとなりました。主力の消化器内視鏡分野において国内外で新製品を投入し、収益拡大と事業基盤の強化を進めることができました。また、外科分野ではソニーとの業務提携を行うなど、今後の飛躍的成長に向けて着実に施策を打つことができました。今後は中期ビジョンの戦略を加速し、さらに将来に向けた事業領域の拡大を進めたいと思います。

ライフ・産業事業については、新製品の投入や製造拠点の再編といった施策を予定通りに進めましたが、マクロ経済の悪化の影響が大きく、収益面では課題を残すこととなりました。

映像事業については、急激な市場変化により、赤字が拡大する大変不本意な結果となりました。経営として現状を重く受け止めており、この事業の再建を最優先課題として取り組んでまいります。

非事業ドメインの整理は、昨年9月に情報通信事業を売却するなど、約30社の子会社、関係会社を清算・売却し、当

初の予定を上回るスピードで進んでおります。早期に再編の総仕上げを行いたいと思います。

## コスト構造の見直し

中期ビジョンの計画に沿って、製造拠点の再編や要員の最適化を進めてまいりました。一方で、間接部門のコスト削減、合理化については、一定の成果は収めましたが、更なる推進を行います。

## 財務の健全化

ソニーとの資本提携に加え、有利子負債の圧縮を進めたことから、2012年3月末に4.6%だった自己資本比率を、1年間で15%台まで改善させることができました。今後は、中長期の目標水準である30%を実現させたいと考えております。

## ガバナンスの再構築

経営の監督と執行を明確に分離した体制のもと、新体制による経営を厳格かつ順調に進めてまいりました。その結果、本年6月には、当社株式の特設注意市場銘柄指定の解除を果たすことができました。今後はこの管理体制を定着させ、従業員と共に再生の道を歩んでいくことが重要であると改めて認識をしております。



Q 今後の最優先課題として挙げた「映像事業の再建」について、具体的なプランを教えてください。

2013年3月期の映像事業は230億円の赤字となり、3期連続で100億円を超える営業損失を計上しています。主な原因は、スマートフォンの普及によってコンパクトデジタルカメラの市場が想定以上に縮小したことです。これに対して生産調整などの素早い対応が取れなかったことが、経営としての大きな反省点です。

この失敗を繰り返さぬよう、今回の再建プランでは「リスクの極小化」という考え方にに基づき、次の3つの基本方針を打ち出しました。

1. コンパクトカメラの事業リスクの極小化
2. 収益性の高いミラーレスへのリソース集中
3. 市場変化への対応力強化

まず、収益悪化の最大要因であるコンパクトカメラは規模を大幅に縮小します。スマートフォンと競合する低価格

機種は開発を中止し、高価格帯の機種についても機種を絞り込みます。

一方で、PENシリーズやOM-Dシリーズにより競争力のあるポジションを構築してきたミラーレスについては、市場拡大に沿った堅実な成長を目指してまいります。

そして、市場環境変化への対応が遅れた反省を踏まえ、計画の進捗状況をリアルタイムに把握し、迅速な意思決定ができるように経営の仕組みを見直します。

この方針のもと、コンパクト中心の開発・製造・販売の構造から、ミラーレス中心の事業規模に見合った費用構造への抜本的な変革を実施します。それにより、原価・販管費の合計で約230億円の大幅なコスト削減が可能とみています。

これらの施策により、今期はブレイクイーブンの確保、来年度以降はミラーレスへのシフトをさらに進めることで数十億円規模の黒字を確保できる体質へと転換します。

項目		2014年3月期 (前年比)
原価	ミラーレスシフト(プロダクトミックス)による原価率改善	+40億円
	製造再編による原価改善	+30億円
	在庫費用減少による原価改善	+40億円
販管費	機種絞り込みによる開発関連費の縮小等	+30億円
	販売拠点・チャネル集約による改善	+20億円
	その他改善(IT、物流費用、機能見直し等)	+70億円
改善額の合計		約230億円

**Q 中期ビジョンの残り4年間について、目標達成に向けての見通しを教えてください。**

まず、3つの経営方針と、4つの基本戦略に変更はありません。この方針に基いて確実に施策を実行していくことで、目標達成は可能だと考えています。

映像事業については既に説明しましたので、他の事業について説明します。まずは医療事業ですが、先に申し上げたとおり初年度から想定以上の実績を上げることができました。今後は経営リソースの医療への集中をさらに進めます。基盤となる消化器内視鏡分野をいっそう強化するとともに、外科分野ではイメージング領域、エネルギー領域における製品ラインナップの拡充により飛躍的な成長を目指します。また、新興国市場での販売強化にも積極的に取り組みます。トレーニングセンターの構築や各国の特徴に合わせた製品の投入により、中国、インド、ロシア、中南米等を中心に事業を拡大していく方針です。

次にライフ・産業事業です。ライフ分野は、生産構造改革の効果を最大限発揮すべく取り組みを加速させるとともに、高付加価値で収益性の高い製品を拡販し収益力を強化していきます。産業事業は、既存領域で確立した当社の競争力を活かした新しい事業領域の開拓を進め、そこに新製品を投入していくことで収益規模を拡大していきたいと思います。

最後に、コスト構造の見直しについてです。最初の1年間で、生産拠点の再編、要員の最適化を前倒しで進めてまいりました。一方で、本社機能など間接部門の合理化については、まだまだ道半ばという状況です。専門チームを立ち上げ、IT、物流、本社部門など間接部門の合理化に積極的に取り組み、グローバルにコスト競争力のある会社へと早期に転換したいと思います。

中期ビジョンの残り4年間でこれらの経営課題を実行することで、企業価値の更なる向上を実現します。6年後の2019年に創業100周年を迎えるオリンパスの、盤石な事業基盤を構築してまいります。

**→ 評価指標**

	2012年3月期 (実績)	2013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%	10%以上
営業利益率	4.2%	4.7%	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	700億円以上
自己資本比率	4.6%	15.5%	30%以上



# 医療製造拠点に新棟建設 国内生産体制を強化

オリンパスは2012年12月、福島県の会津・白河および青森県の黒石にある医療機器の製造拠点に新たな工場棟を建設することを発表しました。

び青森県の黒石にある医療機器の製造拠点に新たな

## → オリンパスのモノづくりを支える東北三工場

世界中の医療現場で活躍するオリンパスの医療機器は、現在約7割が国内で生産されています。

その中心を担っているのが、東北地方の三つの工場です。

青森



青森工場では、内視鏡のスコープ部分に内蔵されているチューブ(チャンネル)を通して様々な処置を行うための処置具を主に生産しています。処置具は掴む、採取する、切る、砕く、注射する、止血するといった用途に応じて様々な種類が使い分けられ、さらに医師や看護師の方々の希望に応じて数百種類もの仕様の製品がつくられています。青森工場には多品種生産のための製造ノウハウが蓄積されています。



▲処置具製品の精密組立作業

会津



▼複数人体制の厳格な品質検査



内視鏡システムは身体に挿入して内部を観察するスコープ部分と、スコープを接続する本体部分で構成されており、会津工場ではそのうち主にスコープの部分を製造しています。スコープにはたくさんの複雑な形状の部品が使用されていますが、独自開発の最新生産設備を用いることにより、高度な精密加工を実現しています。また、自動化の難しい微細な組み立て作業も多く、熟練技術者の「匠の技」により、手作業で行っています。

白河



▲医療機器の基板に搭載する実装工程



白河工場では、内視鏡システムの本体部分であるビデオプロセッサや光源装置などを生産しています。ビデオプロセッサはスコープ部分で撮影した内視鏡画像をテレビ信号に変換する装置で、光源装置は真っ暗な人体内部を明るく照らすための光を作り出すものです。また、内視鏡システム製造のための多様な部品を外部から調達する集中購買センターや、故障した機器の修理を行うサービスオペレーションセンターなど、最先端の内視鏡技術を支える様々な機能が白河地区に集約されています。

→ 世界中に絶え間なく医療機器を供給できる生産体制

新棟建設は現在、2016年までの竣工を目指して準備が進んで生産能力の増強および生産効率の向上を図り、オの目標に掲げた「医療事業の年平均10%の売上成長」を实まします。また、東日本大震災の発生時に製造拠点の機能が一を踏まえ、医療現場に医療機器を絶え間なく供給し続けるたすべく、BCP(Business Continuity Plan=事業継続の災害対策を強化します。

を構築

められています。これにリンパスが中期ビジョン現する生産体制を整え時的にストップした反省という社会的責任を果計画)の一環として工場



グローバルな連携強化で生産効率の向上を

医療事業の製造部門責任者である吉益本部長が、オ

リンパスの医療事業はヨーロッパ、米国、アジアなど世界各地に製造拠点を持っており、それぞれの強みを活かした製品づくりを行っています。例えば日本の会津・白河で製造している内視鏡は、1ミリ以下の極めて小さなレンズを研磨し、他の部品と組み合わせ調整しなければなりません。スマートフォンやテレビ

のように図面通りに組み立てれば作れるというものではなく、様々な技術とノウハウを組み合わせる必要があるのです。こういった「すり合わせの技術」は日本人が得意とするところであり、内視鏡はまさに日本の強みを発揮できる製品だと言えます。

一方、青森で生産している処置具は、種類が膨大な上にバージョンアップを

リンパスの製造戦略を説明します。

頻繁に行うため、巨大な設備による自動生産には向いておらず、多くの人手が必要となります。大量生産が必要な製品についてはコストメリットの大きいベトナム工場への移管をすすめ、青森オリンパスの高度な生産技術を活かした製品群については、引き続き青森での展開を考えています。そうして青森で確立させた技術をベトナムにも伝えることで、二拠点で並行生産を行います。

現在、このように世界各地の製造拠点間で技術の連携を図る取組みを進めています。日本が得意な技術は日本で、海外拠点が得意な技術は海外でそれぞれ開発を進め、それをグローバルで共有化します。また、材料の購買も各拠点が現地で調達する従来の仕組みを改め、拠点間で連携して世界で一番良いものを一番安く調達する体制を作ります。

昨年発表した中期ビジョンにおいて、医療事業は年平均10%以上の売上成長を目標としています。この達成に必要な生産力増強を実現するため、世界中の製造拠点が同じ目標に向かって連携し、一層の効率向上を図ってまいります。



オリンパスメディカルシステムズ(株)  
製造本部 本部長 吉益 健

## ■ 売上高

7,439 億円

前年度 8,485億円  
前期比 △12% ↓

## ■ 経常利益

130 億円

前年度 179億円  
前期比 △27% ↓

## ■ 営業利益

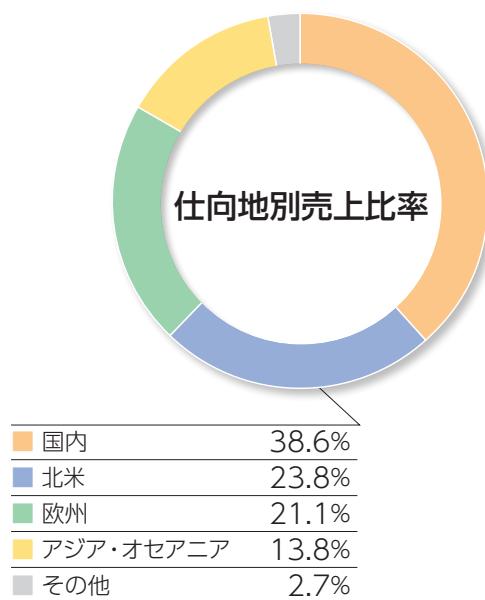
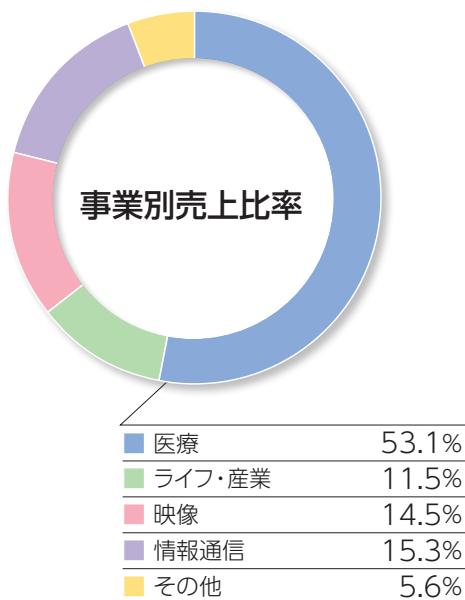
351 億円

前年度 355億円  
前期比 △1% ⇐

## ■ 当期純利益

80 億円

前年度 △490億円  
前期比 — ↑



## 医療事業

### 内視鏡ビデオスコープシステム [EVIS LUCERA ELITEイーヴィス ルセラ エリート]

観察性能、操作性・挿入性、業務効率のさらなる向上を目指した国内向け内視鏡ビデオスコープシステムの最上位機種



売上高

3,947 億円

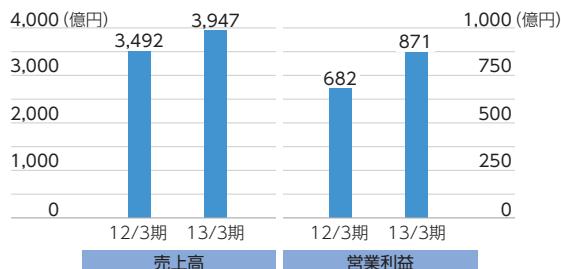
消化器内視鏡分野において国内外で内視鏡ビデオスコープシステムの新製品を発売したほか、外科・処置具分野では内視鏡統合システム[VISERA ELITE(ビセラ・エリート)]が好調でした。

営業利益

871 億円

新製品の好調な販売による増収に伴い、増益となりました。

### 売上高・営業利益の推移



## ライフ・産業事業

### 生物用共焦点レーザー走査型顕微鏡 [FLUOVIEW(フロービュー) FV1200]

細胞を高精細で3次元的に観察できるレーザー走査型顕微鏡の新製品。前機種から剛性・操作性の向上、高感度化・低ノイズ化を実現



売上高

855 億円

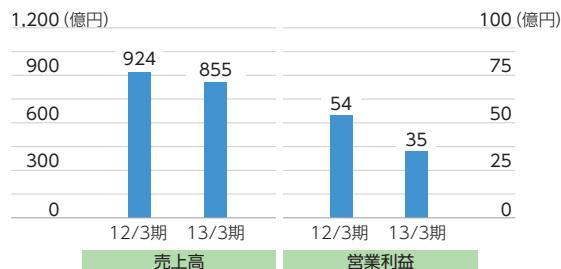
公的研究機関の予算執行が先送りされたことや、製造業を中心として設備投資が抑制されたことで減収となりましたが、1月以降は経済情勢の好転により販売が回復基調となりました。

営業利益

35 億円

売上原価の低減などに取り組んだものの、減収に伴い、減益となりました。

### 売上高・営業利益の推移



## 映像事業

ミラーレス一眼  
「OLYMPUS PEN (ペン) E-P5」

“持ち歩く上質感”を実感できる高品位デザインに高速シャッター、内蔵Wi-Fiを搭載したPENシリーズの最上級機



売上高

1,076 億円

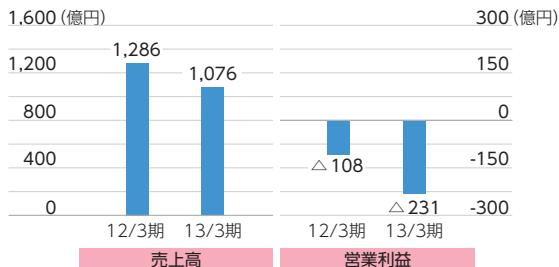
高性能ミラーレス一眼「OM-D E-M5」などの販売が好調であったものの、スマートフォンの普及に伴いコンパクトカメラ市場が急激に縮小し、販売台数の減少が進んだことにより、減収となりました。

営業利益

△231 億円

コストの削減に努めたものの、売上の減少により損失幅が拡大しました。

## 売上高・営業利益の推移



## 情報通信事業

売上高

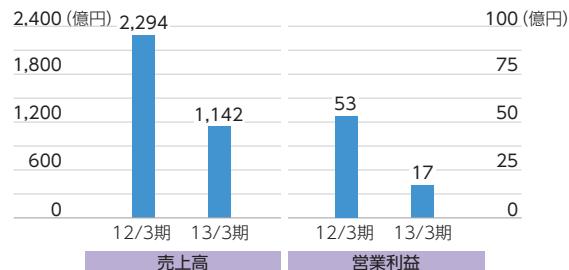
1,142 億円

営業利益

17 億円

※当社は2012年9月28日付で、情報通信事業を日本産業パートナーズ(株)に譲渡しました。上記業績は期初から譲渡日までの累計となっております。

## 売上高・営業利益の推移



## その他事業

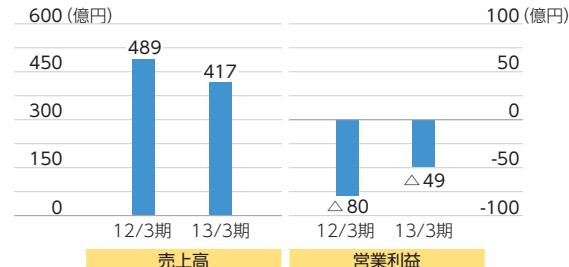
売上高

417 億円

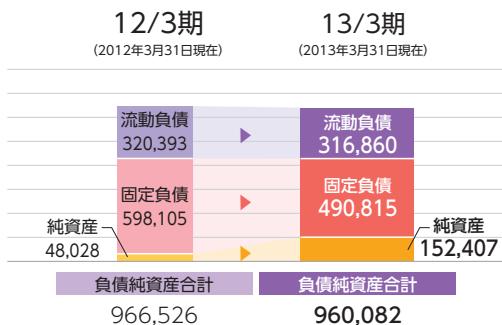
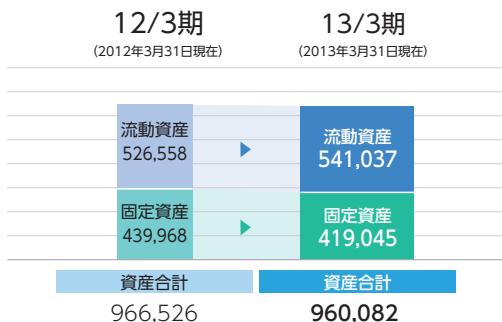
営業利益

△49 億円

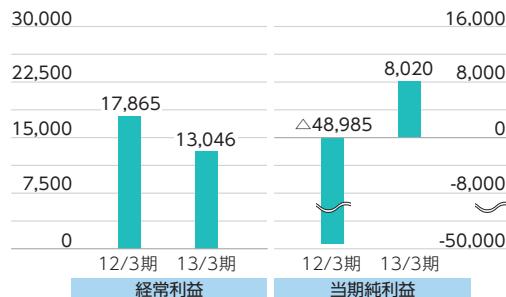
## 売上高・営業利益の推移



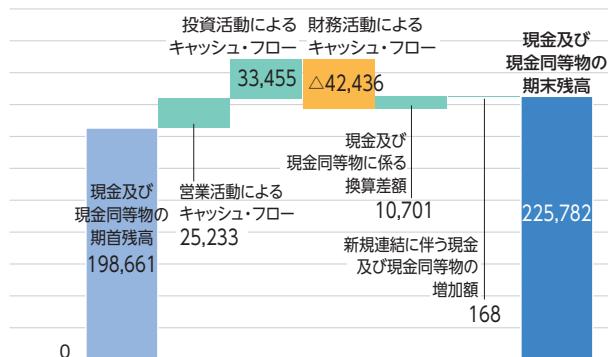
▼ 財務状況 (単位: 百万円)



▼ 経営成績 (単位: 百万円)



▼ キャッシュ・フローの状況 (単位: 百万円)



©さらに詳しい財務情報は当社ウェブサイトにてご覧ください。

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

トップページ

「投資家情報」をクリック



Contents

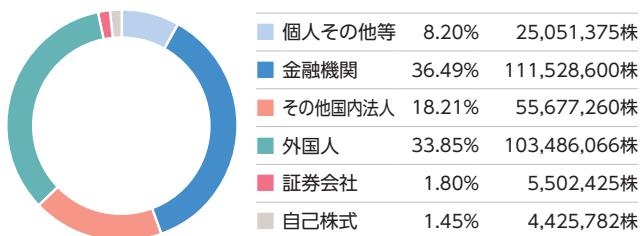
- 株主・株式情報
- 経営方針
- 業績
- IRカレンダー
- IR資料室

など

## 株式状況(2013年3月31日現在)

発行可能株式総数	1,000,000,000株
発行済株式総数	305,671,508株
株主数	35,221名

## 株式の分布状況(2013年3月31日現在)



## 大株主(2013年3月31日現在)

ソニー株式会社	34,487,900株
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	17,132,345株
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,865,700株
日本生命保険相互会社	13,286,618株
株式会社三菱東京UFJ銀行	13,286,586株
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株
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	9,613,800株
株式会社三井住友銀行	8,350,648株
テルモ株式会社	5,581,000株
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	4,929,684株

## 会社概要(2013年3月31日現在)

設立	1919年10月12日
資本金	733億32百万円
従業員数	30,697人(連結) 2,819人(単体)
本店	〒151-0072 東京都渋谷区幡ヶ谷2丁目43番2号
本社事務所	〒163-0914 東京都新宿区西新宿2丁目3番1号 新宿モノリス (03)3340-2111(代表) <a href="http://www.olympus.co.jp/">http://www.olympus.co.jp/</a>
事業場	八王子市(東京都)、上伊那郡(長野県)、 西白河郡(福島県)
支店	札幌、名古屋、大阪、広島、福岡
営業所	仙台、横浜、新潟、松本、静岡、金沢、松山
海外拠点	アメリカ、ドイツ、イギリス、中国、シンガポールほか

## 役員(2013年6月26日現在)

取締役会長	木本 泰行	専務執行役員	田口 晶弘
代表取締役社長執行役員	笹 宏行	常務執行役員	小川 治男
取締役専務執行役員	藤塚 英明	常務執行役員	五味 俊明
取締役専務執行役員	竹内 康雄	常務執行役員	栗林 正雄
取締役常務執行役員	林 繁雄	常務執行役員	境 康
社外取締役	後藤 卓也	執行役員	渡邊 和弘
社外取締役	蛭田 史郎	執行役員	西垣 晋一
社外取締役	藤田 純孝	執行役員	唐木 幸一
社外取締役	西川 元啓	執行役員	川田 均
社外取締役	今井 光	執行役員	正川 仁彦
社外取締役	藤井 清孝	執行役員	川俣 尚彦
社外取締役	鷗 静恵子	執行役員	依田 康夫
社外取締役	吉田 憲一郎	執行役員	窪田 明
常勤監査役	斎藤 隆	執行役員	古閑 信之
常勤監査役	清水 昌	執行役員	矢部 久雄
社外監査役	名古屋 信夫	執行役員	半田 正道
社外監査役	名取 勝也	執行役員	阿部 信宏
		執行役員	吉益 健
		執行役員	北村 正仁
		執行役員	小林 哲男