

**OLYMPUS**<sup>®</sup>

Your Vision, Our Future

統合版 アニュアルレポート 2016



One  
olympus  
Report

経営理念

# Social IN



**INtegrity**  
社会に誠実

高い倫理観  
人権尊重

**INnovation**  
価値の創造

革新的価値の提供  
活力ある職場環境

**INvolvement**  
社会との融合

環境との調和  
社会への貢献

「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」

# One

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。

# Olympus

経営ビジョン

**世界の人々の健康・安心と  
心の豊かさの実現を通して  
社会に貢献する**

事業活動を通じて、健康・安心・心の豊かさといった世界の人々、社会の根源的な要請に応え、広く社会に貢献することが、オリンパスの使命であり、その実現を目指します。



# Our Innovation History — オリンパスのDNA —

オリンパスは、1919年に顕微鏡の国産化を目指し創立しました。それから約30年後には、世界初の実用的な胃カメラの開発に成功しました。最初の製品を世に送り出してから今日に至るまで、社会に向けて新しい価値を創造するというDNAは受け継がれています。

## 医療製品

消化器内視鏡

撮る 診る 治す

**1950** 世界で初めて実用的な胃カメラを開発

**1964** ファイバースコープ付きガストロカメラ「GTF」発売

**1966** 当社の「生検用スコープおよび「処置具(生検鉗子・細胞診ブラシ)」発売

**1982** 世界初の超音波内視鏡システム「GF-UM1 / EU-M1」誕生

**1985** ビデオ内視鏡システム「EVIS-1」誕生(ビデオスコープ化)

**2002** 世界初のハイビジョン内視鏡システム「EVIS LUCERA」発売

**2002** 世界初のESD専用処置具「ITknife (ITナイフ)」を商品化

**2006** NBI搭載のビデオスコープシステム「EVIS EXERA II」、 「EVIS LUCERA SPECTRUM」発売

**2010** 膵胆管の内視鏡治療用ディスポーザブルガイドワイヤG「VisiGlide™」発売

**2012** 消化器内視鏡の次世代基幹システム「EVIS EXERA III」、 「EVIS LUCERA ELITE」発売

**2016** 超音波内視鏡下穿刺吸引術向けディスポーザブル吸引生検針「EZ Shot 3 Plus」発売

**1975** 医療用硬性内視鏡分野に参入

**1979** 硬性鏡メーカー Winter & Ibe GmbH社を買収

**2002** 統合ビデオシステム「VISERA」、超音波手術システム「SonoSurg」発売

**2006** 内視鏡統合ビデオシステム「VISERA Pro」発売

**2011** 外科用ビデオ内視鏡システム「VISERA ELITE」発売

**2012** 世界初のバイポーラ高周波と超音波の統合エネルギーデバイス「THUNDERBEAT」発売

**2013** 外科手術用3D内視鏡システム、世界初の先端湾曲3Dスコープ発売

**2015** 4K技術搭載の外科手術用内視鏡システム「VISERA 4K UHD」発売

## 医療事業の進化の歴史

### 世界初の実用的な胃カメラを開発

「日本人に多い胃がんを何とか治したい」という東大第一内科の医師と当社技術開発陣との共同開発で胃カメラ実用化に成功。ファイバースコープの登場で胃の中を直接リアルタイムで見ることが可能となり、その後も医師と二人三脚で改良し消化器疾患の診断術が飛躍的に発達。

### 外科事業への参入

内視鏡が外科治療にも使われることを想定し、1979年にドイツの硬性鏡メーカー Winter & Ibe GmbH社を買収、外科内視鏡分野に本格的に進出。

### ビデオスコープで新時代へ

先端部に撮像素子であるCCDを組み込んだビデオスコープの開発により、画像をテレビモニターに表示し、複数の医療従事者が観察状況を共有可能に。診断の精度が飛躍的に向上。

### 「内視鏡外科手術」の発展

外科の世界に「革命」をもたらした内視鏡外科手術は、技術的な進展により普及が加速。HD画像の内視鏡や、高周波と超音波を同時出力する世界初の外科手術用エネルギーデバイス、3Dや4Kの内視鏡等、革新的な製品を順次投入。

### 特殊光観察で「光を診る」時代へ

世界初のハイビジョン化の実現や光学的手法で病変部を強調して映し出す技術「NBI(狭帯域光観察)」の開発等、技術的な進展が加速。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。

## 科学・映像製品

1920	1936	1963	1968	1969	1983	1996	2006	2009	2012	2013
当社の顕微鏡「旭号」発売	当社のカメラ「セミオリンパスI」発売(カメラ事業に参入)	世界初のハーフサイズ一眼レフカメラ「オリンパスペンF」発売	当社の工業用ファイバースコープを発売(工業用内視鏡分野に参入)	世界初のマイクロカセットレコーダーを開発	世界初のオートフォーカス機能搭載の最高級写真顕微鏡 New VANOX「AH2」発売	当社のデジタルカメラ「CAMEDIA C-800L / C-400L」発売	非破壊検査機器「OmniScan iX」発売	当社のミラーレス一眼「OLYMPUS PEN E-P1」発売	倒立顕微鏡 IX3シリーズ発売	ミラーレスのフラッグシップ機「OLYMPUS OM-D E-M1」発売

### 創業と経営近代化への道 1919年-1950年代

- 1919** 「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
- 1921** 商標を「オリンパス」として登録
- 1949** 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市



創業者 山下 長 商標「オリンパス」

### 光学総合メーカーへの発展、海外販売拠点の拡充 1960年代-1980年代

- 1964** 欧州現地法人設立
- 1968** 米国現地法人設立
- 1979** カリフォルニア州に米国拠点設立(現北米最大の医療修理サービス拠点)
- 1989** 中国北京市に駐在事務所、シンガポールに現地法人設立

### 医療事業の多角化 1990年代-2010年

- 2001** テルモ(株)と提携
- 2004** Celon AG社買収
- 2008** 中国(上海)に初のトレーニングセンター設立
- 英国 Gyrus Group PLC社を買収(医療事業における外科分野を強化)

### 経営再建ステージから持続的発展ステージへ 2011年-現在

- 2011** 過去の損失計上の先送り発覚
- 2012** 新経営体制が発足、中期経営計画(中期ビジョン)発表
- ソニー(株)との業務・資本提携、情報通信事業を譲渡
- 2013** 東京証券取引所による当社株式の「特設注意市場銘柄」の指定解除
- 海外市場での資金調達(約1,100億円)
- ソニー・オリンパスメディカルソリューションズ(株)設立
- 中国(広州)に当社最大のトレーニング・サービスセンター設立
- 2014** バイオロジクス事業から撤退
- 2015** 分社を統合し、マトリックス型の組織体制へ移行
- 2016** 医療用内視鏡関連の開発・製造拠点(会津・白河・青森)を増強(新棟竣工)
- 新中期経営計画「16CSP」発表

# Our Business Domains — オリンパスの事業活動 —

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。

## 事業ユニット

### 医療事業ユニット



各事業ユニットの詳細はP.38以降をご覧ください。

## 医療事業

オリンパスの医療事業は、病気の「早期診断」に貢献する消化器内視鏡や、患者さんの体の負担が少ない「低侵襲治療」に貢献する外科内視鏡、エネルギーデバイス等、さまざまな医療機器

を提供し、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ています。

## 科学事業

オリンパスが創業時から製造している顕微鏡は、血液検査等の臨床検査やがん診断等の病理検査、生命科学や医学分野の最先端研究、製造ラインでの品質管理等、さまざまな場面で活躍

しています。また、工業用ビデオスコープや超音波探傷器等、点検・検査の分野で活用され、社会インフラの安全を支えています。

### ライフサイエンス分野

- ライフ研究
- クリニカル（病理検査）
- 教育
- ウェットラボ（細胞培養）

#### 生物顕微鏡



倒立型リサーチ顕微鏡「IX83」

### 産業機器分野

- 製造
- 環境・天然資源
- インフラ・メンテナンス

#### 工業用顕微鏡 工業用内視鏡



デジタルマイクロスコープ「DSX510」



工業用内視鏡「IPLX RX」

#### 非破壊検査 蛍光X線分析装置



超音波フェーズドアレイ探傷器「OmniScan SX」シリーズ



蛍光X線分析計 DELTAシリーズ

## 映像事業

世界一流のレンズ加工技術により最高峰の画質を実現するオリンパスのカメラは、世界中の写真家から愛されています。一眼レフと同等の性能を持ちながら小型・軽量のミラーレス

一眼カメラ、防塵・防水設計によりアウトドアシーンで活躍する「Tough（タフ）」シリーズ等、個性的なカメラを生み出し続けています。

### 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

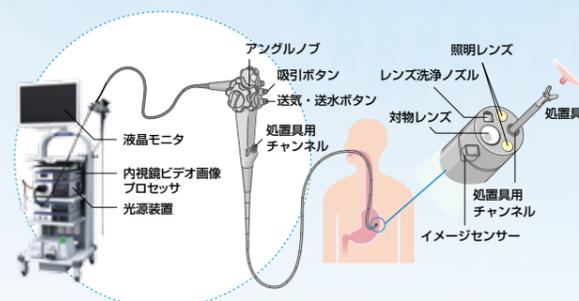


## 医療事業

### 消化器内視鏡・処置具分野

#### 早期診断

消化器内視鏡による病変の早期診断の例／処置具による低侵襲治療の例



#### キャピタル製品

使用される主な部位  
・食道  
・胃  
・大腸  
・十二指腸

<軟性鏡>  
先端部分が曲がる特性を活かし、口や鼻等から挿入して器官の中等を自在に検査・治療することに適しています。

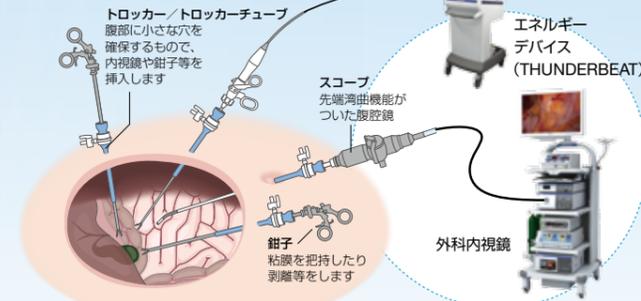


#### シングルユース製品

### 外科分野

#### 低侵襲治療

腹腔鏡手術の例



#### シングルユース製品

使用される主な診療科  
・消化器外科  
・呼吸器外科  
・泌尿器科  
・耳鼻咽喉科

<硬性鏡>  
金属製の筒の中にレンズを収めた硬性鏡は、腹腔鏡手術と呼ばれる内視鏡を使った外科手術に適しています。

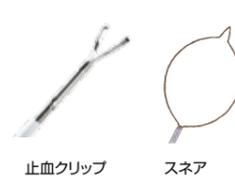


#### キャピタル製品

### 内視鏡等のキャピタル製品に加えて、シングルユース製品（消耗品）のラインアップ拡充へ

内視鏡による診断・治療のための処置具は、用途別に約1,000種類。病理診断を行うために組織の一部を採取する生検鉗子や、大腸のポリープ等の病変部位を切除するために使われるスネア、止血用のクリップ等。

#### 処置具の例



止血クリップ

スネア



外科手術用エネルギーデバイスにおいて当社代表製品である「THUNDERBEAT（サンダービート）」は、迅速な血管封止や切開・剥離操作で手術時間の短縮をサポートし、医師と患者さんの負担軽減に貢献。

THUNDERBEAT  
世界で唯一のバイポーラエネルギーと超音波エネルギーのコンビンデバイス



SONICBEAT  
超音波エネルギーの単独出力が可能な新世代超音波エネルギーデバイス



### 診断～内視鏡治療～外科手術まですべてをカバーするオリンパスの医療機器



# Our Strengths / Presence — オリンパスの競争優位性 —

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。



早期診断に貢献  
**66年**  
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。

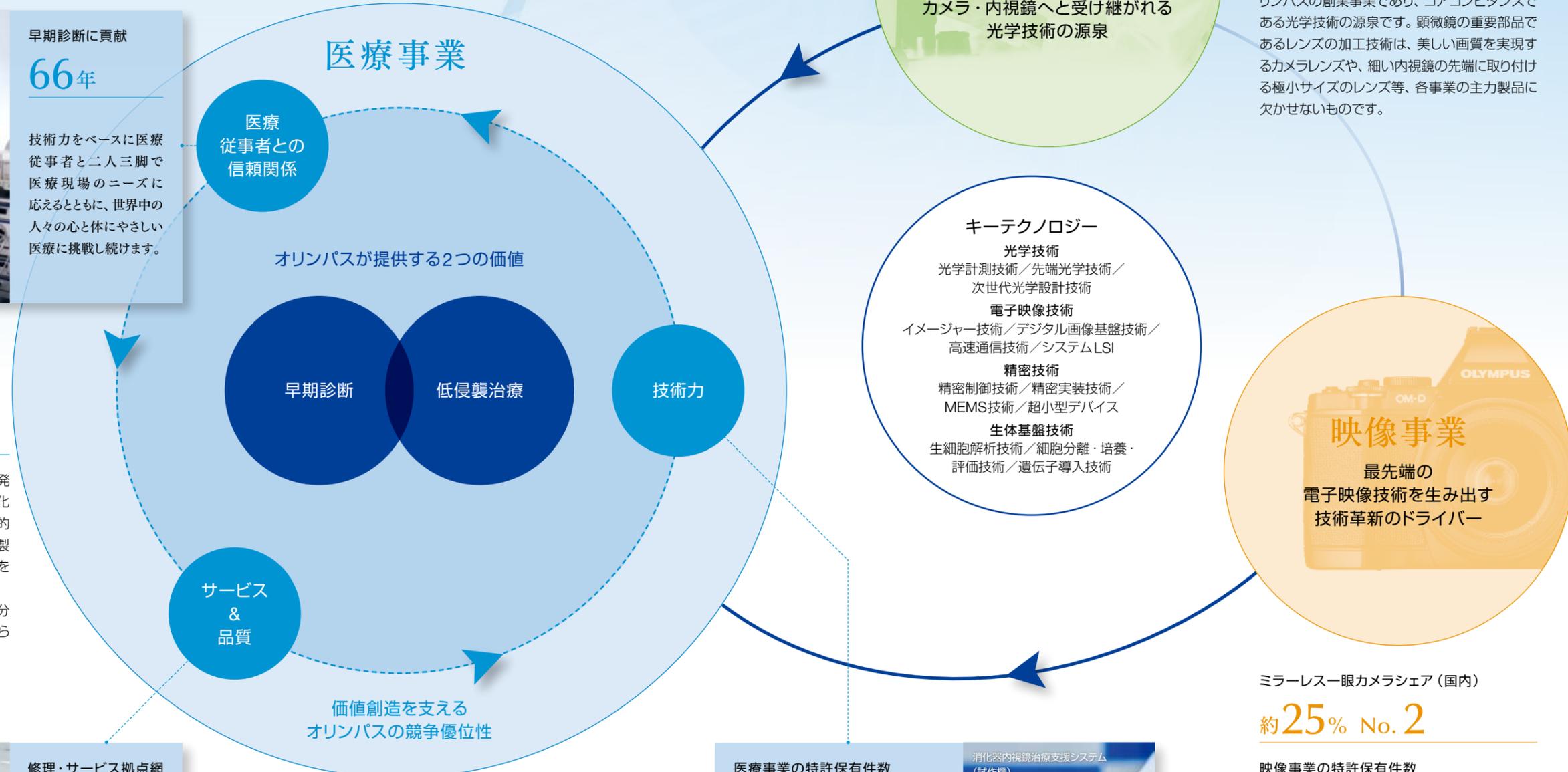
消化器内視鏡シェア (世界)

**70%超 No.1**

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。



修理・サービス拠点網  
**世界約200**  
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。  
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米国サンノゼに設置



**科学事業**  
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

生物顕微鏡、工業用内視鏡シェア (世界)  
**約40% No.1**

科学事業の特許保有件数  
**4,500超**

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。

**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

**映像事業**  
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

ミラーレス一眼カメラシェア (国内)  
**約25% No.2**

映像事業の特許保有件数  
**4,200超**

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。

医療事業の特許保有件数  
**6,700超**

消化器内視鏡治療支援システム (試作機)

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

通常画像 (食道)  
NBI画像 (食道)



- 1 Our Philosophy and Vision  
—経営理念／経営ビジョン—
- 2 Our Innovation History  
—オリンパスのDNA—
- 4 Our Business Domains  
—オリンパスの事業活動—
- 6 Our Strengths / Presence  
—オリンパスの競争優位性—

10 すべての  
ステークホルダーの  
皆さまへ



- 12 9カ年の財務・非財務データ
- 14 財務・非財務ハイライト
- 16 新中期経営計画(16CSP)  
**16CSP**
- 18 社長メッセージ
- 24 次なる成長を目指す  
16CSPにおける財務戦略  
—CFOとアナリストとの対話—



30 特集：  
医療事業の  
さらなる飛躍を目指して

- 30 グローバル製造戦略：  
10年先を見据えた生産構造  
の構築
- 32 米国における医療事業の  
さらなる成長加速を目指して
- 34 内視鏡外科手術の発展の  
可能性とオリンパスへの期待
- 36 At a Glance
- 38 事業概況
- 38 医療事業 
- 47 科学事業 
- 49 映像事業 

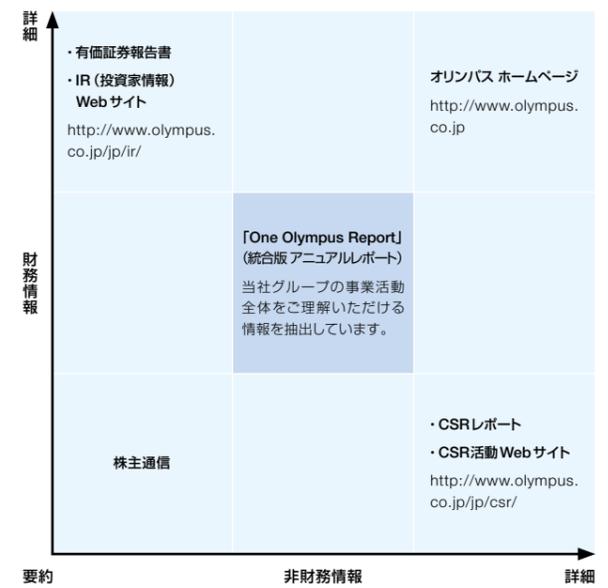
- 51 研究開発活動
- 53 知的財産活動
- 54 人材
- 56 社会への貢献
- 57 環境との調和
- 58 コーポレート・ガバナンス
- 58 社長・社外取締役  
(取締役会議長) 対談
- 62 オリンパスのコーポレート・  
ガバナンス
- 68 コンプライアンス
- 69 チーフコンプライアンス  
オフィサー (CCO) からの  
メッセージ
- 70 経営体制

- 73 財務セクション
- 74 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
- 77 リスク情報
- 80 連結財務諸表
- 88 オリンパスグループ一覧
- 90 会社情報

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。2016年3月期からはより当社グループへの理解を深めていただくことを念頭に、経営戦略や事業活動、財務情報等を中心に報告を行ってきた従来のアニュアルレポートに、当社グループの価値創出を表現する上で欠かせない社会や環境への取り組み等の非財務情報も包含した「統合版アニュアルレポート」として作成しました。作成にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。

また、詳細な社会性報告や環境に関する取り組みを掲載した「CSRレポート」についても引き続き作成しているほか、Webサイトでは最新の情報も提供していますので、あわせてご覧ください。



**見通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、業績見通し等は、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。

# One

オリンパスは今、  
新たなステージへと力強く歩みを進めています。  
私はその先頭に立ち、全社・全員の想いを一つにし、  
確かな成長を実現します。

私が2012年に社長に就任してから、早くも4年が経過しました。一連の問題を契機に新しいオリンパス創生に向けて発足した私たち現経営陣は、信頼回復と株主価値向上を第一に舵取りを進めてきました。オリンパスを必ず復活させる、という強い想いを持ってガバナンス体制を再構築し、また、危機的状況にあった財務体質を大きく改善させました。主力の医療事業は大変好調に推移し、2016年3月期の当期純利益は過去最高を更新しました。さらに、これまでは米国司法省との協議等さまざまな不確定要素がありましたが、こうした課題も着実に解決し、一定の原資も確保できる状態となったことから、配当を再開することができました。このように、4年間で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。また、2015年4月からスタートさせたマトリックス型の新組織体制になり、事業や地域を超えた議論が増え、グローバルベースでの連携等、非常にうまく機能し始めています。

2016年は、新しい中期経営計画「16CSP」のスタートの年です。経営陣で十分な議論を積み重ねたこの戦略を、2016年3月、都内ホテルで開催した当社初となる「IR DAY」において発表しました。そして、IR DAYに続き私とCFOの竹内が世界中の多くの機関投資家を訪問し、方向性や考え方、さらに成長戦略を説明してまいりました。多くのポジティブなご意見や評価をいただき大変有難く思います。今後の当社への強い期待を感じるとともに、オリンパスは今、力強く前に進んでいる、そう手応えを感じています。

16CSPは、経営の再建ステージからギアをシフトアップし、次のステージである、将来の持続的な発展・成長に向けて当社を導いていく大変重要な戦略です。医療分野における確固たるグローバルプレーヤーを目指して、今私たちは新しい成長ステージへと舵を切りました。3年後の2019年には、創立100周年の節目を迎えます。その次の100年の持続的な発展に向けてより足下を盤石にするとともに、攻めの事業ポートフォリオを構築し、企業価値向上に取り組んでまいります。当社は、オーガニックな成長が期待できるグローバルでも数少ない会社だと自負しています。真のグローバル企業への飛躍を目指して、積極的にチャレンジしていきます。皆さまの期待に必ず応える、そうした強い意志で会社を導いていくことをお約束します。是非ご期待ください。

2016年8月

代表取締役社長執行役員

笹宏行

# Olympus

## 9カ年の財務・非財務データ

(各表示年の3月期もしくは3月期末現在)

(百万円)

	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
<b>売上高</b>	1,128,875	980,803	883,086	847,105	848,548	743,851	713,286	764,671	804,578
<b>販売費及び一般管理費</b>	396,678	418,558	347,125	349,306	348,287	343,121	367,011	398,889	430,773
対売上高比率 (%)	35.1%	42.7%	39.3%	41.2%	41.0%	46.1%	51.5%	52.2%	53.5%
R&Dを除く対売上高比率 (%)	29.3%	35.5%	32.3%	33.3%	33.8%	37.6%	42.1%	42.5%	43.4%
<b>営業利益</b>	112,826	42,722	61,160	38,379	35,518	35,077	73,445	90,962	104,464
営業利益率 (%)	10.0%	4.4%	6.9%	4.5%	4.2%	4.7%	10.3%	11.9%	13.0%
<b>経常利益</b>	97,312	25,679	46,075	23,215	17,865	13,046	50,913	72,782	90,898
<b>親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)</b>	54,625	△50,561	52,527	3,866	△48,985	8,020	13,627	△8,737	62,594
親会社株主に帰属する当期純利益率 (%)	4.8%	—	5.9%	0.5%	—	1.1%	1.9%	—	7.8%
<b>EBITDA マージン*1 (%)</b>	14.0%	12.8%	13.3%	9.9%	9.5%	10.6%	16.8%	18.5%	19.2%
医療事業の EBITDA マージン*2 (%)	31.1%	27.0%	29.2%	26.9%	26.6%	29.0%	29.7%	29.1%	29.5%
<b>研究開発費</b>	65,928	70,010	61,850	67,286	61,356	63,379	66,796	74,101	81,415
対売上高比率 (%)	5.8%	7.1%	7.0%	7.9%	7.2%	8.5%	9.4%	9.7%	10.1%
<b>設備投資額*3</b>	50,070	55,632	34,323	32,699	37,961	28,109	37,810	47,743	64,445
<b>減価償却費</b>	37,497	44,594	43,099	34,188	33,787	33,899	36,850	41,219	39,912
<b>のれん償却額</b>	7,899	37,881	12,918	11,619	11,103	9,683	9,457	9,421	9,867
<b>為替レート</b>									
米ドル/円	114.28	100.54	92.85	85.72	79.08	83.10	100.24	109.93	120.14
ユーロ/円	161.53	143.48	131.15	113.12	108.98	107.14	134.37	138.77	132.58
<b>主要な財務指標</b>									
総資産*4	1,217,172	1,038,253	1,104,528	1,019,160	966,526	960,239	1,027,475	1,081,551	1,000,614
純資産*4	244,281	110,907	163,131	115,579	48,028	151,907	331,284	357,254	384,283
自己資本比率 (%)	19.1%	10.0%	14.1%	11.0%	4.6%	15.5%	32.1%	32.9%	38.2%
有利子負債	656,756	642,839	661,481	648,787	642,426	560,390	415,831	354,421	321,138
Net Debt	533,475	505,763	454,698	435,226	442,338	330,780	163,710	144,546	154,584
棚卸資産	110,379	95,540	89,959	92,929	102,493	99,307	98,595	107,387	111,558
棚卸資産回転期間 (月)	1.2	1.2	1.3	1.3	1.4	1.6	1.7	1.6	1.6
現金・現金同等物残高	119,842	132,720	203,013	210,385	198,661	225,782	251,344	209,809	166,323
営業活動によるキャッシュ・フロー	88,204	36,864	76,245	30,469	30,889	25,233	72,388	66,811	48,621
投資活動によるキャッシュ・フロー	△274,104	△15,964	△20,967	19,003	△35,735	33,455	△20,273	△39,612	△52,897
財務活動によるキャッシュ・フロー	134,401	△3,751	17,355	△37,359	△5,761	△42,436	△39,693	△70,185	△33,870
ROE (自己資本利益率) (%)	24.4%	△30.2%	40.6%	2.9%	△62.3%	8.3%	5.7%	△2.6%	17.0%
ROA (総資産利益率) (%)	9.3%	4.1%	4.9%	0.4%	△4.9%	0.8%	1.4%	△0.8%	6.0%
1株当たり当期純利益 (損失) (円)	202.11	△188.85	194.90	14.39	△183.54	28.96	41.05	△25.53	182.90
1株当たり純資産額 (円)	861.58	387.31	576.63	421.37	167.76	493.30	962.83	1,038.64	1,117.24
PER*5 (株価収益率) (倍)	14.9	—	15.4	160.8	—	76.4	80.2	—	23.9
PBR (株価純資産倍率) (倍)	3.5	4.1	5.2	5.5	8.1	4.5	3.4	4.3	3.9
時価総額 (期末) (億円)	8,193	4,286	8,138	6,277	3,673	6,758	11,274	15,300	14,992
1株当たり配当額 (円)	40	20	30	30	—	—	—	10	17
<b>主要な非財務指標</b>									
従業員数*6	35,772	36,503	35,376	34,391	34,112	30,697	30,702	31,540	33,336
(外、平均臨時雇用者数)	(—)	(—)	(—)	(5,336)	(5,009)	(2,240)	(2,978)	(1,374)	(1,257)
海外従業員比率 (%)	65.4%	62.1%	63.3%	62.4%	62.1%	62.4%	62.5%	63.2%	63.3%
女性役職者の割合*7 (%)	0.9%	0.8%	0.9%	0.9%	0.8%	0.8%	1.1%	1.2%	1.2%
障がい者雇用率*8 (%)	1.6%	1.7%	1.8%	1.8%	1.9%	1.9%	2.0%	2.1%	1.9%

\*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、2009年3月期、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。

\*7 女性役職者の割合は国内における数値です。

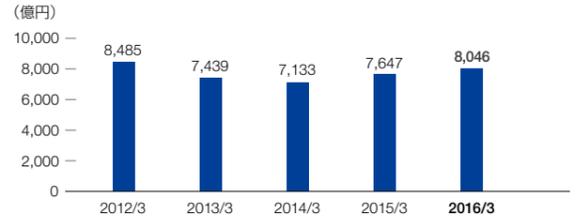
\*8 障がい者雇用率は各表示年の6月1日時点の国内における数値です。

# 財務・非財務ハイライト

(各表示年の3月期もしくは3月期末現在)

## 財務ハイライト

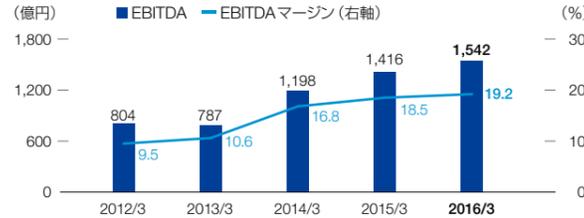
### 売上高 (前期比) 5% UP



医療事業において、主力の内視鏡システムや処置具の販売が好調に推移したこと等により、前期比5%の増収を達成。

### EBITDA (前期比) 9% UP

### EBITDA マージン (前期比) 0.7ポイント UP



EBITDAは営業利益の増益を主要因に前期比9%増加。EBITDA マージンも順調に改善し、過去最高を更新。

### 純資産 (前期比) 8% UP

### 自己資本比率 (前期比) 5.3ポイント UP



過去最高の当期純利益を計上し利益剰余金が増加したことや有利子負債を圧縮したこと等により、自己資本比率は前期比で5.3ポイント改善。

### 1株当たり当期純利益 (損失) (前期比) 208.4円 UP

### 1株当たり純資産額 (前期比) 78.6円 UP



過去最高の当期純利益を計上し、1株当たり当期純利益は182.90円。1株当たり純資産額は78.6円増加。

### 営業利益 (前期比) 15% UP

### 営業利益率 (前期比) 1.1ポイント UP



医療事業が3期連続で過去最高益を達成したことに加え、科学事業・映像事業では構造改革により損益が改善し、8期ぶりに1,000億円超を達成。営業利益率は1.1ポイント上昇。

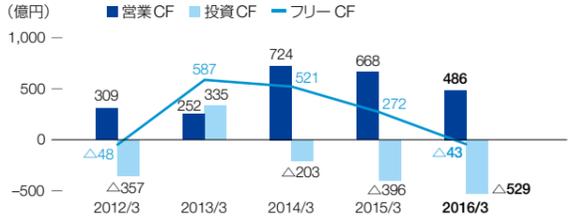
### 親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) 過去最高

### ROE (前期比) 19.6ポイント UP



営業利益の増益に加え、有利子負債の圧縮に伴う支払利息の減少や繰延税金資産の加算等による法人税の負担減少等により、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高。ROEは前期のマイナスから17.0%へ改善。

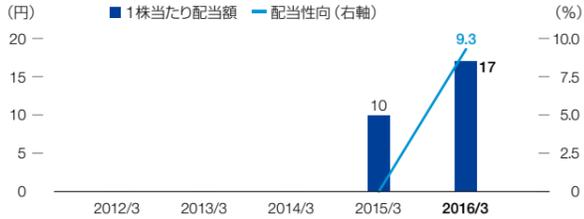
### フリー・キャッシュ・フロー (フリー・CF) (前期比) 315億円 DOWN



営業CFは486億円のプラス。米国司法省との和解を受けた罰金および制裁金の一時的な支払いにより、フリー・CFは43億円のマイナス。

### 1株当たり配当額 (前期比) 7円 UP

### 配当性向 (前期比) 改善



前期より4期ぶりに復配を実現。1株当たり配当額は前期から7円増配となる17円。配当性向は9.3% (総還元性向30%を目標に増配していく方針)。

### 研究開発費 (前期比) 10% UP

### 対売上高研究開発費率 (前期比) 0.4ポイント UP



医療事業を中心に将来の成長が期待できる領域に投資を行い、全体で10%増加。対売上高比率9~10%を目標に投資を行っていく方針。

### 設備投資額 (前期比) 35% UP

### 減価償却費 (前期比) 3% DOWN

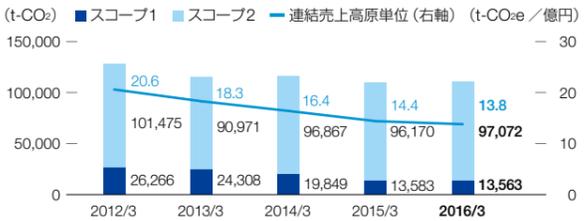


設備投資額は医療事業の生産設備増強等により増加。減価償却費は減価償却方法を定率法から定額法に変更した影響等により前期比3%減少。

(注) 本レポートにおける「当期純利益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」を指しています。

## 非財務ハイライト

### 製造拠点のCO<sub>2</sub>排出量\*1, 2 (前期比) 0.8% 増加



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。

\*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。  
 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

### 輸送におけるCO<sub>2</sub>排出量 (前期比) 2.3% 削減



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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量の削減を推進。

### 水使用量 (前期比) 4.6% 削減



当社は部品洗浄で水を使用しており、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、排水の水質管理等を推進。

### 廃棄物排出量 (前期比) 0.1% 増加



廃棄物の埋立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」を推進。

# 新中期経営計画 (2016年4月～2021年3月：5カ年計画)

## 16CSP

当社は2016年3月に、2017年3月期を初年度とした新しい5カ年の中期経営計画「2016経営基本計画(16CSP)」を発表しました。創立100周年(2019年)の節目を越えて、持続的な発展を実現するための、足下固めと攻めの事業ポートフォリオ構築に向けて、企業価値向上に取り組んでいきます。

\* CSP: Corporate Strategic Plan

**経営方針**

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

### 戦略体系(グローバルベース)



16CSPでは、「経営戦略」の下で、「事業戦略」を構築。それらを「機能戦略」が支えるという戦略体系に基づき、事業軸と機能軸をバランスよく融合させ、全社の経営資源の最大活用を目指しています。

2015年4月～  
マトリックス型の  
事業運営へ刷新

## 2016年～ 16CSP

**2016年3月期実績**

売上高： 8,046億円  
営業利益率： 13.0%  
自己資本比率： 38.2%  
ROE： 17.0%

**2012年3月期実績**

売上高： 8,485億円  
営業利益率： 4.2%  
自己資本比率： 4.6%  
ROE： △62.3%

## 2021年～

2019年  
(100周年)

医療分野における  
確固たる  
グローバルプレイヤーへ

16CSP  
持続的発展ステージ

足下固めと攻めの事業ポートフォリオ構築

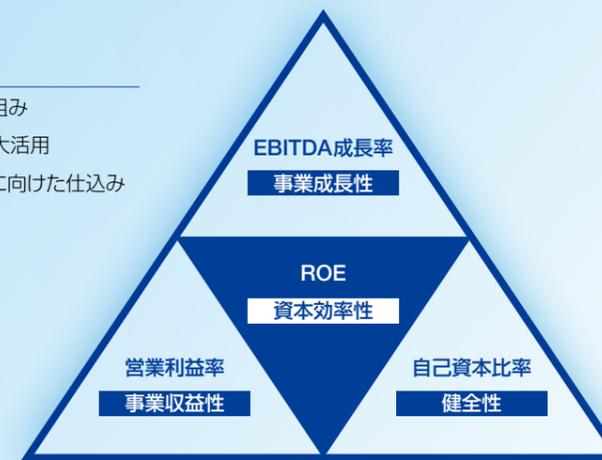
経営目標		
	2021年3月期(目標)	2016年3月期(実績)
資本効率性: ROE	15%	17%
事業収益性: 営業利益率	15%	13%
事業成長性: EBITDA	2桁成長	+9%成長
健全性: 自己資本比率	50%	38%

### 16CSPで取り組む重点戦略

- 事業成長に向けた積極的取り組み
- 必要経営資源の適時確保・最大活用
- 持続的成長を可能とする将来に向けた仕込み
- さらなる事業効率の追求
- グローバル・グループ連結経営の深化に向けた体制強化
- 品質・製品法規制対応、内部統制の強化、コンプライアンスの徹底

経営資源の創出

ROE重視のバランス経営



資本・資金の有効活用

- 成長投資(R&D、M&A等)
- 内部留保の充実
- 適切な株主還元

適切な経営資源配分

主要経営指標	売上高	営業利益	フリーCF	EPS	EBITDA	連結総還元性向	研究開発費	設備投資額
2021年3月期(目標)	1兆1,000億円	1,800億円*	2,500億円以上(5年間累計)	350円*	2,400億円	30%(目安)	4,300～4,800億円(5年間累計)	3,000～3,500億円(5年間累計)
2016年3月期(実績)	8,046億円	1,045億円	△43億円	183円	1,542億円	9%	814億円	644億円

\* 国際会計基準(IFRS)適用に基づく数値



築き上げた「ものづくり」の力と、  
“Business to Specialist” Company  
としての強みに一層磨きをかけ、  
医療分野における確固たるグローバルプレーヤーを  
目指してOne Olympusで邁進します。

代表取締役社長執行役員  
笹 宏行

## 中期ビジョンの振り返り

### 中期ビジョンの総仕上げとなった1年

2016年3月期は、将来のオリンパスのありたい姿を考える重要な節目の年であり、また、経営再建を目指して2012年から取り組みを進めてきた「中期ビジョン」の総仕上げの年でもありました。ノンコア事業の整理や医療事業への経営資源の集中投下を進めると同時に、ガバナンス体制の再構築やバランスシート

の改善等、経営方針に基づく4つの基本戦略を着実に推し進めました。その結果、「中期ビジョン」を掲げた当初の危機的状況からは脱し、全体として概ねねらい通りの成果を上げることができたと評価しています。

#### 中期ビジョンの評価

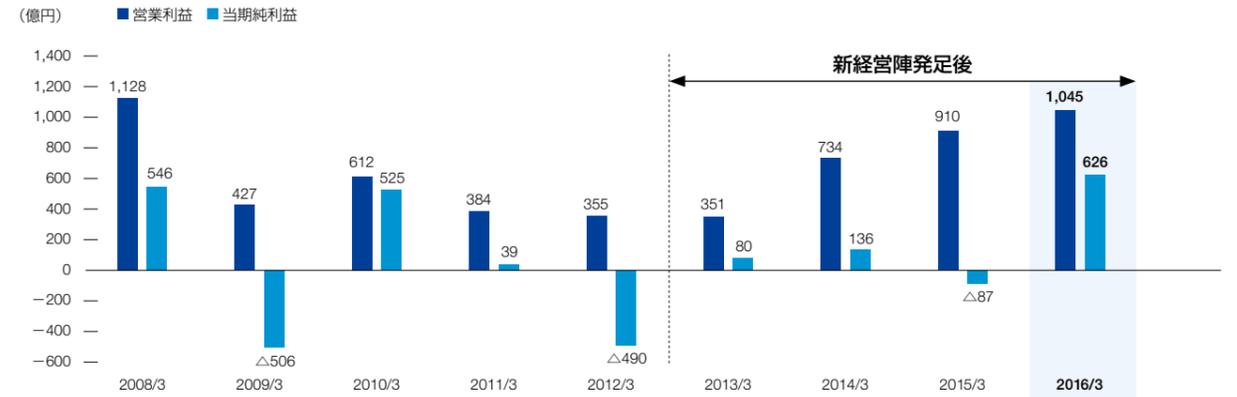
基本戦略	評価	内容(2012年3月期→2016年3月期での変化)
1 事業ポートフォリオの再構築・経営資源の最適配分	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療:売上高・営業利益は当初目標を1年前倒しで達成</li> <li>科学:収益性改善、産業分野の拡大</li> <li>映像:抜本的な改革。100億円を超える赤字体質から脱却</li> <li>ノンコア事業の整理を前倒しで完了</li> </ul>
2 コスト構造の見直し	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア・北米における製造拠点を再編(30拠点→21拠点)</li> <li>要員の最適化(グローバルで△約4,500人*)</li> <li>連結営業利益率:4.2%→13.0%、原価率:54.8%→33.5%</li> </ul>
3 財務の健全化	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>有利子負債の圧縮(6,424億円→3,211億円)等バランスシート効率化により、自己資本比率は5%から38%へと目標を前倒しで改善</li> <li>2015年3月期に4期ぶりの復配を実現</li> </ul>
4 ガバナンスの再構築	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>半数以上を独立社外取締役で構成する取締役会体制を構築</li> <li>内部統制を強化し、特設注意市場銘柄の指定を1年で解除</li> <li>コンプライアンス体制の強化。米国司法省との和解成立</li> </ul>

\* 平均臨時雇用者数含む

業績面では、営業利益で8期ぶりに1,000億円超を達成し、私が経営を預かった2013年3月期と比較すると約3倍となっています。また、当期純利益でも過去最高の626億円を計上しており、さらに不採算事業の整理や証券訴訟の解決、米国司法省との和解等に優先して取り組んだことで、特別損失の要因とな

る懸念材料にも一定のめどをつけることができました。利益をしっかりと確保できる体質に改善し、配当を再開することができたことは大きな前進といえます。今後は、株主還元強化にしっかりと取り組んでいきます。

#### 連結業績の推移



#### 中期ビジョン：評価指標の振り返り

中期ビジョンでは、「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つを評価指標として掲げ、これらを同時に向上させることを目標に取り組みを進めました。結果として、営業利益率と自己資本比率は、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。

この主な要因は、医療事業を中心に利益が増加したことにより生み出されたキャッシュ・フローで有利子負債の圧縮を進めたことや、ノンコア事業の整理、海外で実施した増資等によるものであり、4年という短期間で財務体質は大きく改善させる

ことができました。収益性と資産効率を同時に向上させたことで、ROICは2012年3月期の3%から9%へと上昇しました。一方、2016年3月期のフリー・キャッシュ・フローは43億円のマイナスとなりましたが、これは米国司法省との和解等一時的な支出が要因であり、それらを除けば、目標である700億円レベルのフリー・キャッシュ・フローを創出できる体質に改善できたといえます。

#### 評価指標と目標水準(連結)

評価指標	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	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%	8.8%	10%以上
営業利益率	4.2%	4.7%	10.3%	11.9%	13.0%	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	△43億円	700億円以上
自己資本比率	4.6%	15.5%	32.1%	32.9%	38.2%	30%以上

\* 投下資本利益率(ROIC) = 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：事業の振り返り

主力の医療事業は、消化器内視鏡分野を中心に大変好調に推移し、売上高・営業利益ともに計画を1年前倒しで達成する等、会社全体の収益拡大に貢献しています。欧米の競合が先行する外科分野では、3Dや4Kといった技術面でリードする外科内視鏡の差別化製品を、将来の成長に向けて計画通り投入することができました。そして、強化が必要なセールスやマーケティングでは、既に北米を中心に先行投資を行い、体制を強化しましたので、これらの新製品を確実に売り切っています。そして、今後は販売効率を上げるためのセールス活動の見える化を進め、セールス1人当たりの売上を増やしていくことが重要だと考えています。



科学事業では、これまでの商品群別から顧客群別へと戦略を転換したことに加えて、欧米での販売部門統合等、組織の統廃合による事業効率化を進めました。事業環境が目まぐるしく変化し、売上が停滞する中でも、効率化によるコスト削減により収益性は順調に改善し、営業利益をしっかりと確保できる体質へと転換してきています。今後も顧客群別に成長性と収益性をしっかりと見極め、収益力の強化とさらなる成長を目指します。

映像事業では、収益性が大きく改善したことがポイントです。デジタルカメラ事業を取り巻く環境は、市場縮小が続く厳しい状況にあります。当社は市場の変化に対応して大きく戦略を転換してきたことで、大幅な収益改善につなげてきました。これまで5期連続で100億円を超える営業赤字が続いていましたが、2016年3月期は約20億円の赤字にとどめることができ、目標としたブレークイーブンの水準にようやく近づいてきました。これまで取り組んできた構造改革の成果が着実に表れてきていると感じています。4年前に1万人を超えていた人員は半減し、5拠点あった工場は2拠点に集約しました。加えて、低価格帯のコンパクトカメラから撤退し、ミラーレス一眼へのシフトを加速する等、売上高の拡大を追わずとも、ブレークイーブンが確保できる水準まで固定費を削減し、改善を図ってきました。今後は、市場の変化・縮小に対応してコストをコントロールしながら、映像事業の技術・リソースを他の成長事業へも活用する等、全社の技術ドライバーとしての貢献を図っていきます。

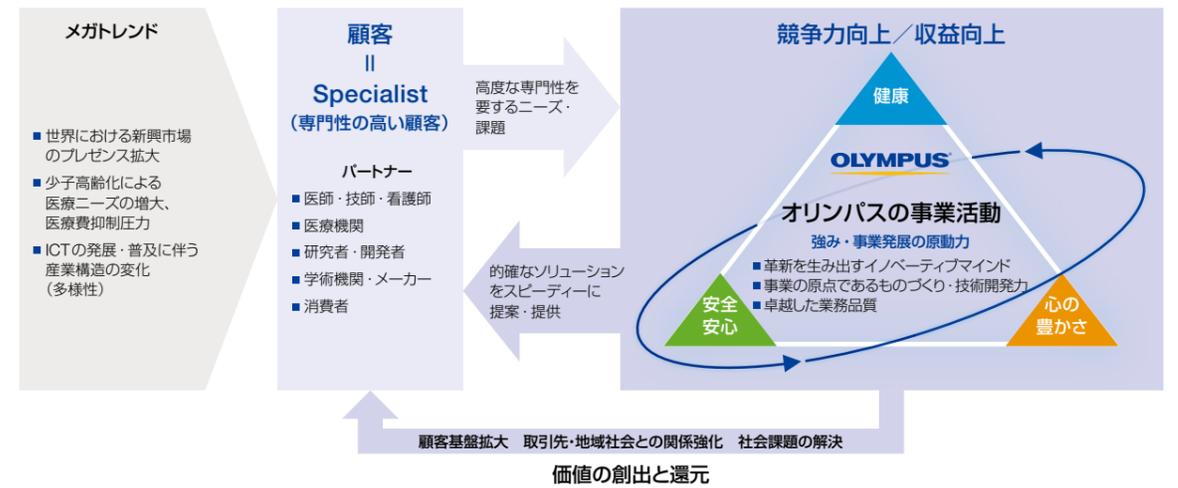
## 新中期経営計画「16CSP」

### “Specialist” (= 専門性の高い顧客) を意識して、当社の強みを活かせる領域で戦う

2017年3月期を初年度とする新中期経営計画(16CSP)は、10年後のありたい姿を見据えて「オリンパスをどう成長させていくか」を考えたものです。策定にあたっては、まず「当社の顧客は誰か」を改めて議論することから始めました。これまでの事業の歴史を振り返ると、当社は“Specialist”(=専門性の高い顧客)を対象としたビジネスにおいて力を発揮してきました。当社の強みは、専門性の高い顧客のニーズを正しく理解してものづくりに励み、的確なソリューションやサービスをスピーディーに提案・提供していく能力にあります。こうして、これまで顧客との信頼を築き、事業を発展させてきましたし、これは医療・科学・映像の全事業に共通するものです。すなわち、当社の価値を理

解していただける“Specialist”を対象とする市場でビジネスを強化していくことが、16CSPの重要な方向性となります。「To be the greatest “Business to Specialist” Company」を目指すことを経営方針としましたが、ここでいう“great(偉大な)”とは、単に大きいこと、強いことをいっているわけではありません。顧客だけではなく、地域社会、株主、従業員等、すべてのステークホルダーに、最も貢献し、期待され、尊敬されるような企業であることを目指していく、そうした意識を高く持つということです。そして、これからも、“Business to Specialist” Companyとしての強みを活かし、当社の経営資源を最大限に活用することができる領域で事業活動を強力に推し進めていきます。

## 当社の強みを活かしたターゲットへのアプローチと価値創出



## 少子高齢化や病院数の減少、医療費低減等、社会の要請に応える オリンパス版の「症例数ベース型医療ビジネスモデル」の構築に取り組む

オリンパスのコアビジネスは、消化器内視鏡のビジネスです。今後もこの事業を拡大させ、高い収益性と競争力、圧倒的なシェアを確実に維持していくという方向性には変わりはありません。医療事業の環境は大きく変化していますが、この変化をうまく捉えながら強みを発揮できれば、大きなチャンスにつながると確信しています。

例えば、特に先進国では医療費の抑制圧力により、病院数、つまり内視鏡室や手術室の数は今後大きく増加することはないと考えられます。しかし、高齢化とともに1施設当たりの症例数は増えていきますので、こうした事業環境の変化に対応し、従来のインストールベース型のビジネスに加えて、症例数ベース型のビジネスに変革していくことが戦略的に重要となります。その第一歩がシングルユース・デバイス(消耗品)ビジネスの拡大であり、当社は消化器内視鏡の検査や治療で使われる処置具や、外科の手術で使われるエネルギーデバイス等を強化すべきと考えています。そのため、内視鏡とは異なる、シングル

ユースの製品に最適化されたバリューチェーンを構築していかなければいけません。

一方、当社は内視鏡のようなキャピタル製品に関してはスペシャリストとしてのコンピタンスを有していますが、シングルユース製品についてはより強化が必要だと認識しています。新製品の開発・導入のサイクルを速め、低コストかつ高品質で大量生産が可能な製造体制や、各種法規制へも迅速に対応できる仕組みと体制を強化する必要があります。販売プロセスも全く異なります。開発・製造、品質・メディカルアフェアーズのそれぞれの機能が相互に連携を強化し、シングルユース・デバイスを売り切る販売体制の構築が必要になります。これらの課題を克服し、処置具や外科エネルギーデバイス等のオリンパス版の「症例数ベース型医療ビジネスモデル」を構築することで、成長ドライバーとして全社の成長を牽引することができるか、これが16CSPの成功のカギとなります。



## もう一段高いステージを目指し「グローバル・グループ経営の深化」に向けた体制強化を図る

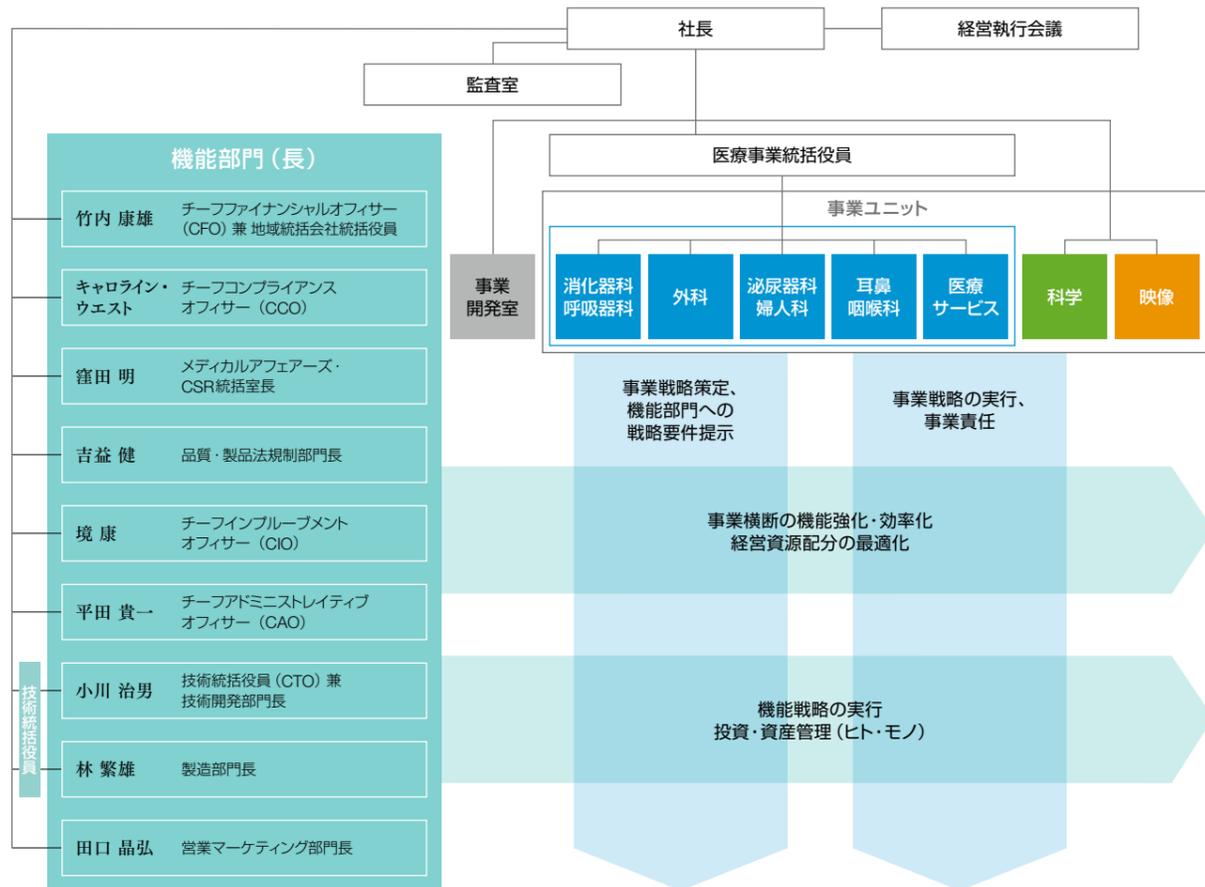
16CSPでは、グローバルベースで価値観・戦略を共有することを経営方針に掲げています。そのための重要な体制整備の一環として、2015年4月より全社の経営資源の最大活用を目指すマトリックス型の組織体制へと大きく移行しました。これは、当社が目指すべき真のグローバル企業となるために、グローバルな本社運営を推進していく、その取り組みのスタートです。つまり、日本国内の本社機能ではなく、グローバルベースでの本社機能という側面を強化し、グローバルなグループ経営を推進していくということがポイントです。

例えば、当社のコンプライアンス・法務体制では、2016年4月より、チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）として、米国の弁護士であり、海外の製薬会社やバイオ医薬メーカーでのコンプライアンス実務経験が豊富な人材を新たに招聘しました。さらに、これまで北米拠点（Olympus Corporation of the Americas: OCA）の法務部門で実績を上げてきた人材を、法務本部長に据えました。

成長の柱は医療事業であり、事業拡大に際しては、現状の法規制等に対応するだけでなく、10年先を見据えて体制を強化していかなければなりません。米国司法省による調査の件は和解に至り、OCAをはじめとしたグループ全体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くすることで再発防止の体制を整えてきました。しかし、医療事業をビジネスの核とするオリンパスにとっては、今後もビジネスプロセスの面において、さらなるコンプライアンス体制の強化が必要だと認識しています。グローバル企業としてのオリンパスに求められるコンプライアンスのレベルは、これまでよりもう一段高いステージであり、それにふさわしい体制を目指して、グローバルでガバナンス・コンプライアンスをさらに強化していきます。

また、担当役員としては、チーフファイナンシャルオフィサー（CFO）やチーフアドミニストレイティブオフィサー（CAO）に加えて、チーフインフラメントオフィサー（CIO）を新たに設けました。CIOは、ITも含めた業務改革の最高責任者としての

### 事業ユニットと機能部門が連携し、経営資源の最大活用を図る「マトリックス型」事業運営



位置づけであり、16CSPの重点施策の一つである「さらなる事業効率の追求」を推進していきます。

企業にとって、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て、事業の

効率化や生産性の向上を目指して積極的に取り組み、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。改革には痛みが伴うこともありますが、それを乗り越えて、企業としての価値をより高めていきたいと考えています。

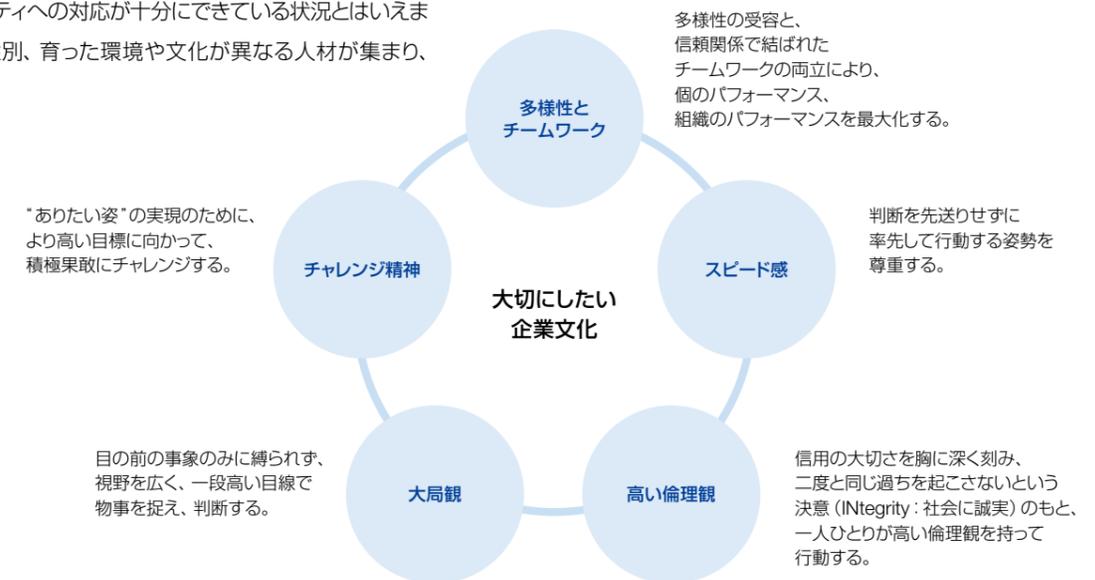
## 次の100年に向けた礎を、今つくる

当社は、16CSPの4年目にあたる2019年に創立100周年を迎えます。16CSPの遂行を通じて、この100年の歴史を通じて築き上げた「ものづくり」の力と、“Business to Specialist” Companyとしての強みに一層磨きをかけていきたいと考えています。そして、次の100年につながる、グローバルな医療機器メーカーとしてふさわしい体制と継続的な成長の基盤をつくることを目指して、その一歩を踏み出しました。

グローバルな医療機器メーカーとして当社に期待されていることは、より高いレベルのガバナンス・コンプライアンス体制等の事業基盤のたゆまぬ強化をしながら、当社の事業活動、つまり、ものづくり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です。また当然ですが、投資家の皆さまからは、グローバルな医療機器メーカーとしてふさわしい水準のリターンが求められています。引き続き、慢心することなく足下を固め、さまざまなステークホルダーの高い期待に応え続けることにより、継続的な成長を実現していきたいと考えています。

また、目まぐるしく変化する事業環境の中で、会社としてはもちろんのこと、社員も変化への対応力が求められます。当社は現在、ダイバーシティへの対応が十分にできている状況とはいえませんが、国や性別、育った環境や文化が異なる人材が集まり、

全員の力を結集させることこそが、変化に対応できる組織だと考えています。この考えのもと、16CSPの実現に向けて事業を推進するにあたり、特に大切にしたい企業文化として、「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」を掲げました。これら5つの方針を常に意識し、国内外の全社員がベクトルを合わせ、一丸となりやり遂げるという強い想いとスピード感を持って、「One Olympus」でチャレンジしていきます。





みずほ証券 渡辺 英克 氏  
副社長執行役員 チーフファイナンシャルオフィサー (CFO) 竹内 康雄  
大和証券 綾田 純也 氏

# 次なる成長を目指す 16CSPにおける財務戦略

## — CFOとアナリストとの対話 —

2016年3月末に当社は新中期経営計画（16CSP）を公表し、その中で財務戦略の方向性として、キャッシュの効率的配分による「財務健全性の確保」と「資本効率性の向上」を図る方針としています。危機的な状態から脱却し、攻めるステージへと変わりつつある当社とその財務戦略について、CFOの竹内がアナリストの皆さまとの対話を通じて率直な意見交換を行い、ご提言をいただきました。（2016年7月5日 当社会議室にて実施）



**渡辺 英克 氏** みずほ証券株式会社  
エクイティ調査部  
シニアアナリスト

**プロフィール**  
1990年慶應義塾大学経済学部卒業、野村総合研究所入社、企業調査部配属。1995年からヘルスケアセクター担当。2000年みずほ証券入社。現在、医療機器分野をはじめ、ヘルスケア分野を広くカバー。

**綾田 純也 氏** 大和証券株式会社  
企業調査部  
シニアアナリスト

**プロフィール**  
2003年早稲田大学第一文学部卒業、大和総研（現大和証券）入社。中小型株調査、ロンドン駐在等を経て2011年より電機業界担当。現在は主に民生用エレクトロニクスセクターをカバー。

### 16CSPの財務・資本戦略について

**【竹内】**  
これまでの4年間は、経営の再建を中心に取り組み、自己資本の充実と大幅なROEの改善を実現することができました。  
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」の4つを掲げ、これらの数値指標で評価します。ポイントは、健全性の確保により財務レバレッジが低下する中でも、収益性と資産効率性を高めるという純粋な事業活動の改革により、ROE 15%を長期的に維持していくということです。この15%という水準は、適切な資本構成により健全性を確保した上で、当社の株主資本コストを上回り、グローバルに展開する他の医療機器メーカーと肩を並べて、

永続的に成長し続けるために必要な水準と考えています。  
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と認識しています。それを持続的にやっていくためには、財務の健全性を確保した上で、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重要です。この考え方のもと、4つの経営目標および視点とそのバランスを重視した経営に取り組み、企業価値の向上を図っていく考えです。

#### ROE重視の経営

ROE 15%		純利益 自己資本	■グローバル企業に肩を並べ、永続的に成長し続けるために必要な水準 ■収益性・資産効率性（成長性）を高め、ROE 15%を長期的に維持		
			2016年3月期 (実績)	2021年3月期 (イメージ)	
収益性	売上高純利益率 = $\frac{\text{純利益}}{\text{売上高}}$		7.8%	約10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■営業利益率改善</li> <li>■営業外損益改善</li> </ul>
資産効率性	総資産回転率 = $\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$		0.8回	約0.9回	<ul style="list-style-type: none"> <li>■売上高拡大</li> <li>■事業用資産効率化</li> <li>■全社資産効率化</li> </ul>
財務レバレッジ	$\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$		2.6倍	約2.0倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>■財務レバレッジコントロール</li> <li>■B/Sマネジメント</li> </ul>

**【渡辺】**  
16CSPの数値目標は、非常にバランスがとれているというのが率直な感想です。この数年間で、バランスシートは大きく改善され、その点は賛辞を贈りたいと思います。新中計で発表された資本政策上のアプローチは、誰が見てもそうだという答えになっています。一方で、外科分野を大きく伸ばすという成長戦略のメッセージに関しては同意できる一方、過去を振り返ると計画未達という結果でしたので、またかと感じている投資家が多いことは事実です。外科分野は、エネルギー

を含めて10%を少し超える成長の計画ですが、これはこれまでも御社が目指してきた目標です。投資家はその点が気になりであると同時に、外科のシェアは上がるのかと必ず確認します。私は17年間、御社を担当しており、そう簡単にシェアは上がるものではなくて、徐々に上がっていくものだと説明をするのですが、結局、投資家の考える時間軸と、医療機器特有の長期的な時間軸のボタンのかけ違えがずっと残っている気がします。

**【綾田】** 投資家との日々のディスカッションで感じることは、オリンパスが属している市場とそこでのポジショニングに対する評価、つまり消化器内視鏡で7割のシェアというのは盤石である点は皆さん理解されていると思います。これまではその良いポジショニングを謳歌して成長してきましたが、今回の新中計は、ここから先は会社の意志で市場の成長をアウトパフォームするんだという、新しいチャレンジングな目標の数字が出てきたと感じました。渡辺さんもおっしゃったように、中計に対する市場の評価は非常に好意的です。一方で、外科と処置具では、競合も磐石なビジネスモデルを持っており、その牙城を本当に崩すことができるか、というところに疑問があります。

私は主に電機業界を担当しています。消化器内視鏡が、いわゆるエレクトロニクスの製品と明らかに違うのは、完全にお客さまに寄り添っているという点です。消化器内視鏡は常にドクターとの連携による製品開発を行っている点、つまりマーケットインの発想により、ビジネスモデルを盤石なものとしていますが、エレクトロニクス製品は時にプロダクトアウトに偏りすぎることがあり、消費者のニーズと製品にギャップが生まれることもあります。その観点でいえば、外科・処置具においても、消化器内視鏡で築いたマーケットイン的なプロダクト開発の仕方やニーズの捉え方ができれば、うまくいくのではないかと思います。

**【竹内】** エレクトロニクスのコンシューマー商品と圧倒的に違うのは、我々が患者さんに何かをするのではなくて、医師に委ねられる



ということです。ゆえに医師のニーズ、それも医学的な経済効果が伴うニーズに基づいていますので、結果としてお客さまである患者さんに寄り添うことができます。ただ、直接のターゲットが患者さんではないため、ダイレクトマーケティングはできません。また、医師一人ひとりにアプローチすることもできませんので、医師のソサイエティーの中で認知度を上げて、デファクトにしてきた、その結果として今の消化器内視鏡があると考えています。

例えばTHUNDERBEAT(サンダービート)というエネルギーの製品を4年前に導入しましたが、医師からの評判は非常に良いです。しかし、その評判も当社がアプローチできる医師の割合でしかありません。ある学会やある診療領域で、ほぼ満場一



## “さまざまなステークホルダーにとっての価値を バランス良く高めていく。”

致でサポートしてくれている、ということまではいいません。逆にいうと、消化器内視鏡はそう評価されているのです。ここに時間がかかるとしています。消化器内視鏡で展開したように、外科の領域でこれから競合と戦い、医学的、総合的なニーズでオリンパスを選んでもらえるようにしよう、それを5年でどこまでやるかが、この新中計です。

**【渡辺】** 投資家の間で、なぜ映像事業をやり続けるのかと、未だに話題になります。マネジメントの定性的な評価の部分が、その区切りの条件のようになっていて、どうしても懸念する投資家があります。

**【綾田】** おそらく、投資家がマネジメントに対して本当に信頼を寄せているかという、まだそこまでいっていない気がします。その例として、カメラ事業が挙げられてしまうのです。個人的な意見では、カメラを続けていいと思っていますが、そのためには株式市場から見ても事業を継続する合理的な理由、すなわち利益を出すことができるかがポイントだと思います。もっというと、その稼ぐ利益が資本コストを上回るような利益水準かどうか

問われているのだと思います。御社は今、かなりの製品絞り込みと付加価値の高い商品へのシフトを進めていますが、これをそのまま続け、売上看合った適切な固定費水準にまでコントロールできれば、例えばレンズで収益を上げるような資本効率の高いビジネスモデルを実現できるのではないかと、と思っています。さらにこれを単年度だけ達成するのではなく、複数年継続することができればカメラ事業が不採算ビジネスという見方は後退するでしょうし、光学技術での医療事業とのシナジーも含めて映像事業は持つ意味があるという評価に変わると思いますが、そうならば、マネジメントに対する株式市場の評価も一段と上昇するのではないかと思います。

**【竹内】** 正直に申し上げますと、映像事業をやめるリスクはあると思っています。やめたくないというより、やめるべきではないということです。そのためには、映像事業単独でも利益を出すしかありませんが、オリンパスの体力・規模で安定的に利益を出すことは、マーケットの変化の不確実性から見ると容易ではありません。だからこそ、これまでのカンパニー制からマトリックス体制にしたのです。新設した新規事業の部門で全く新しいビジネスモデ

ルを構築し、映像の技術を活かしたレンズビジネス等を成長させる計画です。人員も含めて、資産を効率的に活用するしかありません。時間はかかりますが、そうした形で正当性を証明するしかないと思います。私はCFOという立場で、ビジネスにしっかり紐づけて資産効率を上げていくことが、大きなポイントだと思っています。

**【綾田】** 新中計の5年の数字はどちらかという後半の数字が重要だと見ています。前半は仕込み時で投下資本を増やしていくと思いますが、後半にどういった果実を生むか、スケジュール感も含めて見えない部分が多くあります。また、前半での取り組みが正しい方向に向かっているということ、トップラインや利益成長という



成果がすぐに見えていない中でも、投資家や我々が理解しようとした際には、医療事業の中でも分野ごとの資産効率が十分にコントロールされているか、といったKPIがあるとマネジメントと株式市場との間でディスカッションしやすいかもしれません。CFOの立場から、資産効率がポイントだということですが、マトリックス体制になって、個別のビジネスの資産効率をどう見れば良いのかが、若干分かりにくいように思います。全社ではROE 15%がターゲットになっていますので、そこを見て欲しいということですが、個別のビジネスで資本効率が確保できているか、向上しているか、ということが、例えば医療事業だけでも分かれると良いと思います。

**【渡辺】** 新中計の数値で、もう少し踏み込んで欲しかったのは、R&Dと設備投資です。5年間の累計の総額は出ていますが、何らかのブレークダウンがあればと思います。医療機器業界のR&Dは分かりにくく、実は投資家が考えないといけないテーマに入ってきています。医薬品の場合には各社パイプラインが出るため、おのずと分かりますが、医療機器の基礎的な部分の開発が見えづらい。R&Dの費用対効果が良くなってきているのか、悪くなっているのかすら分からないのです。売上に占める新製品比率という概念がないため皆がストレスを抱えている中で、逆に一歩踏み込んで説明があっても良かった、またこれから踏み込んで欲しいと思います。

**【竹内】** 投資家の方がR&Dに対してそういう見方をしているというのは、私にとってヒントになります。R&Dは、しばらくは売上に対して10%程度を想定しています。設備投資は、大きな投資はほぼ完了し、あとは継続的なセールスのデモ投資程度です。その点では、当社はグローバルな医療機器メーカーと比較して、これらの投資の水準は当面は低いと思います。

**【渡辺】** 日本以外の医療機器メーカーと比較して、オリンパスの利益成長性を見たときのバリュエーションは低い、ということ、海外の投資家に説明したところ、逆に、株価は高いと思っている、といわれました。推測ですが、日本以外の医療機器メーカーは、海外の投資家にとっては極東のニッチ企業ですので、そのバリュエーションが高いかどうかは、それほど重大なテーマではないのかもしれませんが、御社は、完全に新しいこれから大きくなる市場で、アメリカのジャイアントと真向勝負をしていますので、海外の投資家にとっては、例えばジョンソン・エンド・ジョンソンやメドトロニック等の企業との比較対象とされるから高くなるのです。これはある意味、そういう対象として見られているという証明ですし、逆にハードルでもあると思います。

**【竹内】** それは嬉しいことでもありますね。この4年間、海外でもIRをしてきましたが、当初はワン・オブ・日本株、と見られる傾向が強かったように思いますが、現在はグローバル扱いしてくれる比率が高まってきている、という実感があります。

**【綾田】** 全産業の中でオリンパスへの投資判断を行っているようなグローバル投資家に対して訴求しやすい指標があるとすれば、キャッシュ・フロー・イールドだと思うところがあります。年間600～700億円程度のキャッシュ・フローを創出するとして、時価総額が1兆3,000億円程度とすればイールドは約5%ですが、この水準は他産業の企業と比べてすごく割安かというところも言い切れないように感じます。また、キャッシュの用途という点で考えた際、新中計では5年間累計で2,500億円以上のフリー・キャッシュ・フローを計画されています。中計前半に行った施策の成果として、中計後半にキャッシュ創出力が上昇していったときに、そのキャッシュを何に使うのか、ということも株式市場としては注目しているところだと思います。御社は、シェアの高さとビジネスの確からしさ、いわゆるリカーリング型の収益モデルができ上がっていますので、キャッシュ・フローを生み出す力は評価をされていると思います。あとはキャッシュをいかに使い、さらに資本効率を上げていけるのか。将来の成長のためにお金を使うことができれば、投資家の期待を醸成するという形になっていくと思います。単にキャッシュを配当や自社株買いという形で株主に還元するだけでなく、株価が安いときに自社株買いをして、それをM&Aの原資にする等のお金の使い方も中長期で期待したいと思っています。

**【竹内】** M&Aに関しては、規模を大きくするためのM&Aは考えていません。当社のM&Aは丸ごと会社を買うという発想ではなく、技術を買うということがあります。今回のキャッシュ・フローの

計画は、従来のR&Dに投資を含めて2,500億円以上と計画しています。あくまでオーガニックな成長が大前提の数値計画ですが、キャッシュ・フローとしては、ある程度のM&Aの金額を当然、きちんと見ているということです。

**【綾田】** R&Dに焦点を当ててM&Aをするという場合、どう考えれば良いのでしょうか。足りない技術を買うということなのか、そこにいる人を買うということなのか。時間を買うという考え方もあると思いますが、御社に今、足りないものがあるとすれば、どちらでしょうか。

**【竹内】** 買収後のインテグレーションの絵が描けないようなM&Aは、それが技術であれ人であれ、うまくいきません。医療機器の業界ではこれまでうまくいっていないケースが多くありますが、結局それはM&A後のシナリオが甘いのではないかと考えています。今後の投資は外科の方に傾注していく、そういう方向になると思います。

## ご意見やご提言、当社に期待すること

**【渡辺】** 日本の医療機器の上場企業の中で、実質的な先発メーカーはオリンパスだけだと思います。アメリカの競合を真似て今の地位にきたのではなく、消化器内視鏡はオリンパスが自力で広げてきたものです。一方、外科、エネルギーの分野では後発ですが、ここで今起きていることは、北米の会社も日本の会社も並行して新しい治療用デバイスを開発して、市場をつくっている世界だということです。意外にそこは盲点で、分かっていない投資家が多いように思います。また、日本では医療機器のステージが変わりつつあります。高齢化も含めてその部分のポテンシャルは考えないといけません。よって、医療機器が産業として成立している北米をベースとした会社と、むしろ高齢化が最も進む日本を主戦場としている会社とでは、バリュエーションは日本の方が高くて当然だと、理屈ではそう思います。日本でなくてはならない、保有しなければいけないセクターという論議で、医療機器はもっと掘り下げられる余地があるのではないかと、と思っています。

**【渡辺】** 配当性向を30%に上げる目標については、復配からの流れで考えると極めてオーソドックスです。ただ、本来医療機器セクターには成長性を期待していますので、これ以上の水準は求めていません。そう考えると、技術を買うというのはその通りだと思います。御社の内視鏡ビジネスは、診断用も治療用もともに、今後10年、15年と、間違いなくずっと伸び続ける分野だと考えています。15年後の内視鏡は大きく形を変えているでしょうから、そういうお金の使い方は、広義でいうR&Dに入って良いと思います。さらに、借入金なくなる局面でキャッシュが積み上がる時は、次のフローを考える必要が出てきますが、そこで総還元性向を高めようというのは、期待していません。



**【綾田】** オリンパスはかなりのいいポジションにいると思います。日本株の中核銘柄として、コア銘柄にするかどうかの議論がされています。だからこそ期待値も高い、要求水準も高いのだと思います。そうした中で、投資家の期待に応えるためには、やはり今回発表された中期経営計画を着実に実行できるかどうか、ということを経済市場は注視していると思います。冒頭でも触れましたが、今回の中計は外科分野や処置具分野においてマーケットシェアを上げられるかどうか、目標達成の可否に大きく関わっていると思います。そうした意味では、短期的なマクロ景気や為替の動向に過度に振り回されず、5年後、10年後を見据えた中長期的な視点で事業ポートフォリオを強化する取り組みに期待したいです。

**【竹内】** 16CSPは1年以上の時間をかけて、何度も議論を重ね、理詰めで作り上げたものです。計画の出来に自信を持っていますし、実現可能性も当然それなりに高いと確信しています。足下では為替が変動していますが、短期的な影響をすべてヘッジするような方法はなく、そこを力ずくで何とかしようとは考えていません。とにかく実行あるのみです。確実にやりきります。

特集：医療事業のさらなる飛躍を目指して

## 1 グローバル製造戦略 10年先を見据えた生産構造の構築

16CSPにおける製造機能戦略では、10年先を見据えて、修理拠点も含めた生産構造の改革を継続し、さらなる品質の向上、原価低減等、製造力強化を推進していきます。製造拠点のコアコンピタンスに基づき「世界最適地生産」として、商品、技術・技能、管理の仕組み、人材、組織力の競争優位性をグローバルで実現し、「世界No.1のものづくり集団」を目指します。

- 1 消化器内視鏡は圧倒的No.1ポジションを堅持・強化するため、開発機能・製造機能が一体となったすり合わせ型ものづくりを日本で徹底強化する
- 2 コスト競争力とスピーディーな新製品の立ち上げがキーであるシングルユース・デバイスは、処置具はベトナムでの生産を拡大させ、外科のエネルギーデバイスは北米での製造力強化を行う

\*世界最適地生産：国や地域ごとのコスト・税制・法規制・物流・調達・労働力、拠点コア技術等を総合的に判断し、最も合理的な拠点で生産を行うこと

### 1

#### 拡大する医療事業への対応と生産効率の向上を目指して、医療機器の主力製造拠点である東北3工場を増強

2015年10月に先陣をきって新棟を竣工した白河オリンパスは、調達、製造、医療修理の3つの機能を1つの敷地に集約したことで、より効率的な体制が実現しました。



**会津オリンパス** 内視鏡スコープ等の開発・製造  
**白河オリンパス** 電源・光源装置、画像処理装置、超音波内視鏡の開発・製造  
**青森オリンパス** 医療用処置具の開発・製造



**高度精密加工技術** **イメージング実装技術** **シングルユース・多品種製品生産技術**

	投資額	着工	操業開始	東北3工場の再開発による効果
会津	約100億円	2014年3月	2016年5月	生産能力 <span style="color: green;">▲</span> 30%向上*1
白河	約100億円	2014年11月	2015年10月	生産効率 <span style="color: green;">▲</span> 50%向上*2
青森	約40億円	2015年4月	2016年9月	BCP対策 災害時でも継続供給が可能な製造基盤を確立

\*1 延べ床面積を約30%増床  
\*2 1m<sup>2</sup>当たりの生産量

国内・アジア	
青森	医療用処置具、外科エネルギーデバイス
会津	内視鏡スコープ
白河	電源・光源装置、画像処理装置、超音波内視鏡
日の出	新規要素製品の立ち上げ・製造等
長野	医療関連部品
Long Thanh (ベトナム)	医療用処置具



欧州	
Hamburg (独)	外科硬性鏡
Berlin (独)	高周波ジェネレーター
Prerov (チェコ)	泌尿器科用デバイス
Cardiff (英)	外科エネルギーデバイス
Southend-on-Sea (英)	内視鏡周辺装置(トローリ、気腹器等)
Plymouth (英)	医療関連部品

#### 医療事業における製造拠点

米州	
Bartlett	耳鼻科用デバイス
Norwalk	基幹部品
Brooklyn Park	外科エネルギーデバイス

### 2

#### シングルユース・デバイスを中心としたビジネス構築に向けて

16CSPでは、シングルユース・デバイスの事業成長を重点戦略の一つに位置づけました。コスト競争力を高めていくことに加えて、製品ラインアップ拡充のためのスピーディーな新製品立ち上げに取り組み、多品種少量から大量生産が可能な製造体制の構築を目指します。また、開発機能と製造機能の関係や消費地も考慮しながら、最適な生産構造を追求し、為替変動リスクへの対応力も高めていきます。

##### 内視鏡処置具

青森オリンパスを処置具の新製品立ち上げ・技術革新のマザー工場と位置づけ、低コストであるベトナム工場では、大量生産が必要な処置具製品を中心に生産移管を進めています。

##### 外科エネルギーデバイス

2015年4月に竣工した北米のBrooklyn Park (ブルックリン・パーク)では、需要増加が期待されているエネルギーデバイスの生産増強と生産効率化を目指しています。本格的な自主開発生産の実現を目指し、マーケティング・開発・製造が一体となり、短期間での製品化および原価低減が可能な体制を構築していきます。



製造部門長  
**林 繁雄**

医療の生産拡大に対応して、世界最適地生産を目指すこと、その中で各製造拠点のコアコンピタンスを強化、有効活用して最適な生産QCDを達成すること。これが製造部門の最重要課題です。日本の拠点を例に挙げると、会津オリンパスの強みは微小レンズ加工であり、既に会津で製造したレンズを欧州の工場に送る等の取り組みは始まっています。しかし、「世界最適地生産」というからには、このような工場間の連携を部品からユニット／製品へと拡大しなければなりません。日本を含むアジア、米州、欧州の3極でそれぞれ強みを活かしつつ、連携して生産を行うと同時に、各拠点に必要な人材確保や、技術力、現場力の強化等、グローバルで対応していきます。

オリンパスのものづくりにおける強みは、「技術力」と「現場力」です。内視鏡先端の微小径レンズ等の光学部品は、他社では容易に加工できるものではなく、当社の加工技術力は極めて高水準にあると評価しています。現場力は、5S、TPSをベースにした「工場診断」と「人材育成」で強化しています。当社では、10年前から工場診断に基づいた現場改善を継続しています。たとえ技術が高度化しても、生産現場における課題を見つけて、改善していくのは人です。そういった人材に、ものづくりは支えられています。現場においてグローバルな協力関係をしっかり築き、「世界No.1のものづくり集団」を目指します。

- 医療製造拠点：  
国内 **5** アジア **1**  
米州 **3** 欧州 **6**
- 医療修理・サービス拠点：  
全世界 **約 200**
- うち重修理拠点：  
全世界 **50**  
(製造と連携した修理サービスのQCD\*向上)

\*QCD: Quality, Cost, Delivery

## 2

### 米国における医療事業のさらなる成長加速を目指して



Todd Usen (タッド・ウーセン) は北米の医療事業部門のプレジデントとして2015年6月にオリンパスに加わりました。顧客重視を最優先と考えて、お客さまのニーズを正しく理解し、そのニーズに的確に応えるための取り組みを強化していきます。また、オリンパスの既存の強みを活かせる新たな領域の特定や、オーガニック成長とノンオーガニック成長の両方を実現させるための新たなビジネスチャンスの追求により、米国における医療事業のさらなる成長加速を目指します。

Olympus Corporation of the Americas  
医療北米営業本部長

**Todd Usen**  
タッド・ウーセン

#### Q ご自身のバックグラウンドとオリンパスでの役割をお聞かせください。

私は、2015年6月1日付でOlympus Corporation of the Americas (以下、OCA) において北米医療事業部門のプレジデントに就任しました。これまでも、Smith & Nephew社での整形外科分野のプレジデントや内視鏡分野のマネジメントをはじめ、Boston Scientific社での営業のヴァイス・プレジデント等、内視鏡分野を

中心にさまざまな医療機器業界での業務に長年携わってきました。私のオリンパスにおけるミッションは、2016年3月に発表した16CSP (5カ年の中期経営計画) に沿って事業拡大を継続していくとともに、新たなビジネスチャンスを見極め、米国における医療事業を次なるステージへと導くことです。

#### Q 就任1年を経て見えてきた、米国におけるオリンパスの医療事業の現状と、認識している課題についてお聞かせください。

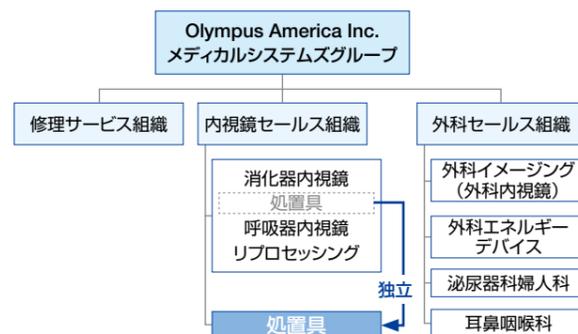
米国における医療事業の売上はOCAが大半を占めており、今後も米国全体の長期的な成長を牽引していくと考えています。2016年3月期のOCAの連結売上高は医療事業が好調に推移したことにより、前期比で7%の成長を達成しました。

新たな取り組みの一つとして、医療事業における組織体制の刷新があります。上級管理職を新たに設置し、処置具分野と消化器・呼吸器分野をそれぞれ独立した営業組織としましたが、これは非常に大きな組織改革だと考えています。これにより、処置具の販売のさらなる拡大が見込めることに加えて、主力の消化器内視鏡システム「EVIS EXERA III」の成長の継続、今後成長を見込む内視鏡周辺事業（呼吸器内視鏡、超音波内視鏡、CDS（洗浄・消毒・滅菌）等の事業基盤の構築やマーケットシェアの獲得が可能になると考えています。

加えて、課題として認識している外科分野では多くの新製品を市場に投入しました。2016年3月に満を持してリリースした4K技術搭載の外科手術用内視鏡システムもその一つであり、

既に引き合いは多く手応えを感じています。また、耳鼻咽喉科、泌尿器科婦人科、外科手術用エネルギーデバイスの各分野もポートフォリオを拡大しており、マルチデブリッターシステムの「DIEGO ELITE (ディエゴエリート)」は耳鼻咽喉科外科手術用機器部門でEdison Silver Innovation Award (エジソンアワード銀賞) を受賞しました。

#### 内視鏡セールスにおける組織改革を実施 (2016年4月)



#### Q 16CSP達成に向けた成長戦略と今後の取り組みについて教えてください。

“Business to Specialist Company”を目指す当社にとって、お客さま (パートナー) 重視の姿勢は、今後も最優先事項です。お客さまのニーズを確実に捉え、新たな機会を模索し、オリンパスのセールス部隊が提供する臨床的価値を積極的に高めていきます。

消化器科呼吸器科、および処置具の分野では引き続き、カスタマーサービス、教育プログラムの充実に加え、臨床的有用性の訴求やCDS領域を強化すると同時に、肺疾患や超音波の領域における新技術開発の取り組みも強化していきます。加えて、主力の消化器内視鏡システム「EVIS EXERA III」ではさらなる普及拡大に向けた取り組みにも注力していきます。外科分野では、4K外科手術用内視鏡システムや、狭帯域光観察 (NBI) 等の革新的技術、耳鼻咽喉科領域での「DIEGO ELITE」に加えて、外科エネルギーデバイス領域における「THUNDERBEAT」の Open Fine Jaw や Open Extended Jaw、婦人科で使用されるエネルギーデバイス、泌尿器科での結石治療デバイスやイメージングソリューション等がドライバーとなり、大きな売上成長を見込んでいます。

研究開発では、短期間に集中して製品を立ち上げる開発体制に重点を置き、新しい高度な技術を絶えず市場に投入していく

ことで、製品ポートフォリオの拡大による事業基盤の維持・構築実現を目指します。

そして、もう一つの重要なポイントは、16CSPで示した通り、従来のインストールベース型のビジネスに加えて、当社の医療ビジネスモデルを症例数ベース型 (シングルユース・デバイスビジネス) へと発展させることです。これを実現するためには、私たちマネジメント層だけでなく、グループ全社員が一丸となって同じ目標の達成に向けて協力していくことが不可欠です。そうすることで、今後もお客さまのニーズを的確に捉え、広え続けていけると考えています。



高精細な映像で手術をサポートする4K外科内視鏡システム

#### Q ご自身が考える将来のあるべき姿 (中長期的目標) をお聞かせください。

当社はTo be the greatest “Business to Specialist” Companyを目指すことを16CSPの経営方針に掲げています。この方針に基づき、医療分野における世界トップレベルのプレーヤーとして認識され続けるために、注力すべき点がいくつかあります。

まずは、お客さまを第一に考え、お客さまのニーズを正しく理解する必要があります。そして、当社製品を利用する医療従事者だけでなく、当社の従業員も含めた啓発が重要だと考えています。例えば、医療従事者が安全で効果的な処置をする上で必要な基礎知識を得るために、内科医・外科医の先生方をオリンパス社内の研修に定期的に招待する等の積極的な支援をしていくことは重要です。また、当社のビジネスに近い、親和性のある領域において知識や理解を深め、それらの領域

で当社のプレゼンスを確立していくことも必要です。当社の技術を活かして患者さんにとって有益なサービスを提供できる領域はどこかを注視していく考えです。また、当社は既存のビジネスで事業の拡大が見込める良いポジションにありますが、今後さらに中長期的な成長を実現していくためには、オーガニックな成長に加え、販売業者とのパートナーシップやM&Aも含めた新たなビジネスの獲得による事業の拡大も検討していく必要があります。最近締結したENDOCUFF VISION®の独占販売契約はその一例です。今後の成長加速を目指して取り組みを推進し、米国における医療ビジネスを確実に新たなステージへと導いていきます。

\* ENDOCUFF VISIONは米国とカナダのみで販売。主な用途は大腸内視鏡検査時の良好な視野確保。

# 3

## 内視鏡外科手術の 発展の可能性と オリンパスへの期待

当社は、1950年に世界初の実用的胃カメラを開発して以来、ユーザーである医療従事者と二人三脚で製品の開発を進めています。日々高度化する医療現場のニーズとは何か、また、その中でオリンパスに求められるものや期待されることは何かを、独立行政法人国立病院機構東京医療センターの名誉院長である松本純夫先生にお話をいただきました。



独立行政法人国立病院機構東京医療センター名誉院長  
高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部新戦略推進専門調査会委員  
日本内視鏡外科学会監事

### 松本 純夫 氏

- 1973年 慶應義塾大学医学部卒業
- 1973年 慶應義塾大学医学部外科学教室訓練医
- 1980年 国立療養所神奈川病院外科
- 1982年 名古屋保健衛生大学医学部外科講師
- 1984年 藤田学園保健衛生大学医学部外科講師
- 1990年 藤田保健衛生大学医学部外科助教授
- 1993年 藤田保健衛生大学医学部外科教授
- 2000年 藤田保健衛生大学第二教育病院：坂文種徳会病院病院長
- 2005年 独立行政法人国立病院機構東京医療センター病院長
- 2014年 独立行政法人国立病院機構東京医療センター名誉院長

メリットがあります。約30年前に世界で初めて内視鏡外科手術が実施されて以来、その症例数は急速に増加していますが、まさに低侵襲手術革命といえるでしょう。

現在国内では年間20万例近く行われている内視鏡外科手術ですが、まだまだ症例数に占める割合が多いとはいえません。

技術の進歩によって安全に手術ができる内視鏡や治療機器が登場すれば、既存の開腹・開胸外科手術から内視鏡外科手術への置き換えがより一層進み、症例数が大きく伸びていく可能性があると考えています。

### 医療機器の進歩がもたらしたもの

内視鏡画像の解像度は良くなっています。手術時間をアナログとハイビジョンで比較した場合、東京医療センターでは、代表的なS状結腸切除において手術時間が約1時間短縮されました。より高精細に見えるようになると、手術時間が短縮されるという結果が出ています。さらに3D内視鏡では深度感覚がつかみやすく、特に若手医師の習熟スピードが速いことに驚いています。画像の進歩によって見えないものが見えるようになれば、手術できる範囲や、安全性、さらには教育にもつながることを実感しています。オリンパスにはハイビジョンよりもさらに解像度が良い4K内視鏡もありますし、3D技術を搭載した4K内視鏡の早い登場にも期待しています。

治療機器の発達も手術時間の短縮に大きく貢献しています。

内視鏡外科手術が始まったばかりの頃は、出血時の処置が難しく、医師にとっては大変ストレスでした。ですので、超音波凝固切開装置が登場したことで止血が容易になったときには感激したものです。オリンパスからも1990年代に超音波手術システムが発売され、さらについで最近では超音波と高周波を統合したエネルギーデバイスが発売されました。私がこの統合エネルギーデバイスを使用したところ、従来製品と比べて手術時間の大きな短縮につながり、患者さんと医師の負担軽減にさらに役立ちました。

今後も医療機器メーカーには、内視鏡外科手術の安全性を高めるとともに、手術時間の短縮につながり、患者さんと医師の双方の負担軽減になる方向に医療機器を進歩させてくれることを期待しています。

### 日本の医療機器メーカーを取り巻く環境

日本のものづくり企業は医療機器に活かすことができる高い技術を有しているにもかかわらず、それらをインテグレートする力が不足しており、なかなか製品として世の中に出てこないことに対し、医師として不満を感じています。2014年の国内医療機器市場の規模は約2.8兆円\*となっていますが、輸入超過で推移しており、海外メーカーの医療機器に頼らざるを得ないのが現状です。

日本政府は、2014年5月に施行された「健康・医療戦略推進法」において国が積極的に最先端の医療機器開発を推進すると規定し、2014年11月には薬事法が改正される等、法整備を進めてきました。今後、医療機器の応用研究および産業化といった点において、日本を代表する医療機器メーカーであるオリンパスに対して大きな期待を持っています。

\* 出所：厚生労働省「薬事工業生産動態統計調査」

### 内視鏡外科手術の発展

私が内視鏡外科手術を始めたきっかけは、1989年にトロントで行われた国際消化器外科学会で胆のう摘出術のビデオセッションを見たことです。帰国後、内視鏡外科手術に挑戦した私は、1990年に初めて早期胃癌の局所切除を行い、翌1991年に

は胆のうの摘出にも成功しました。外科医たちは患者さんの術後の疼痛が少ないことに非常に感激していました。

内視鏡外科手術には、「低疼痛 (Less pain)」「低侵襲 (Less invasive)」「早期の日常生活への復帰 (Quick recovery)」という

### オリンパスへの期待

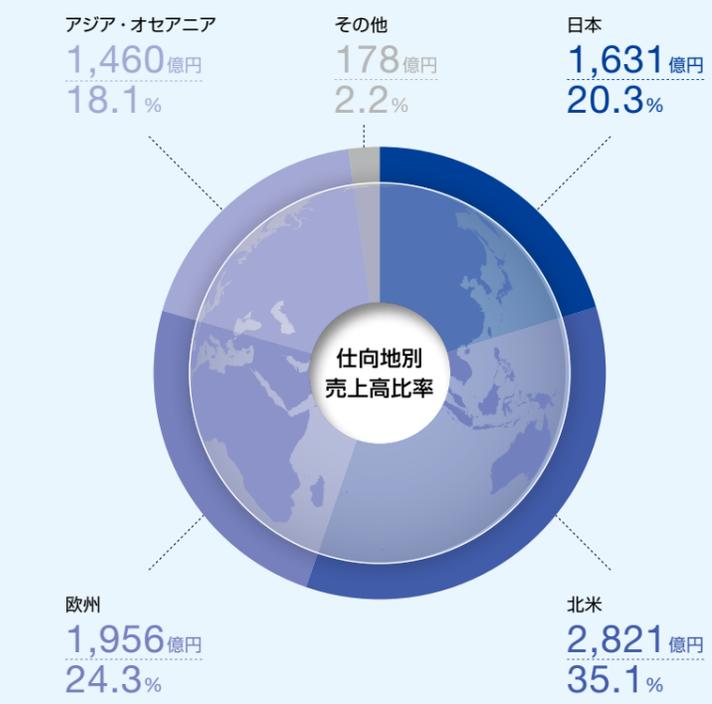
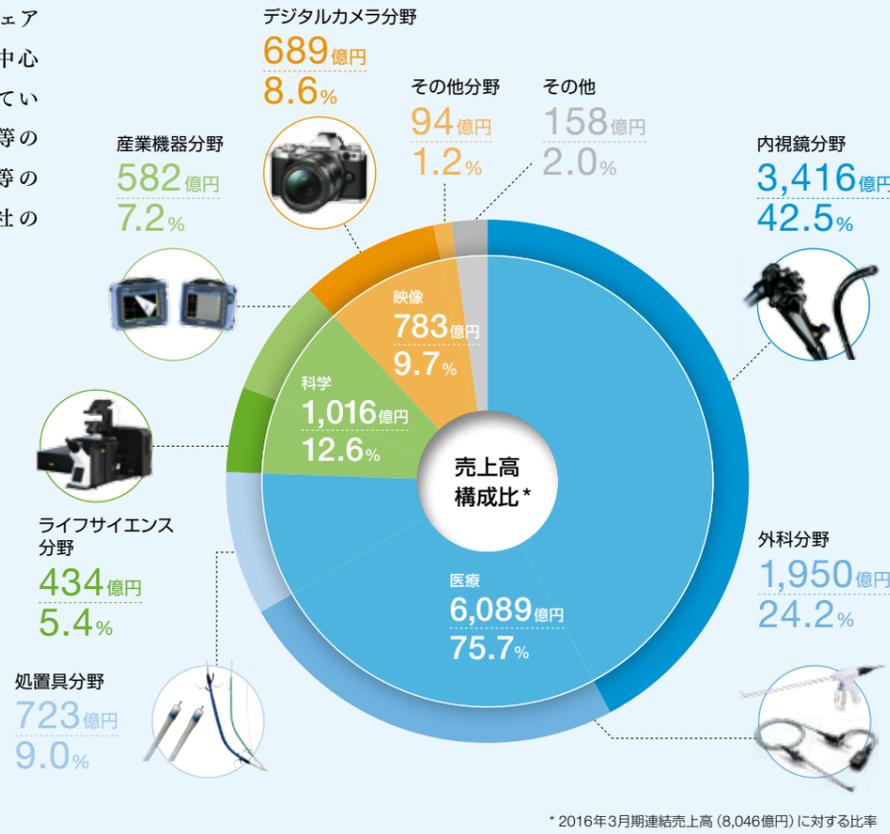
1992年に、ある学会でオリンパスの開発者から「内視鏡外科手術の課題を解決できるものを一緒に作りましょう」と話しかけられたことがきっかけで、さまざまな医療機器の開発に携わりました。1998年には、オリンパスが「消化器内視鏡外科推進連絡会」という現場の医師と開発者がディスカッションできる組織を立ち上げ、さまざまな領域で小委員会ができ、私もそのいくつかに参加しました。残念ながら製品化に至らなかったものもありましたが、医師の希望を叶えるようオリンパスは努力をしてくれていると感じます。

今後はロボット技術やIoT社会への対応等が重要だと考えます。ロボット支援手術は外科医の身体的な負担を軽減するとともに、手技習得においても腹腔鏡手術と比べて時間がかからないといわれています。オリンパスでも、内視鏡保持ホルダーによって手ぶれを防止し、多自由度鉗子や鉗子ホルダー等と組み合わせた小型手術支援ロボットを試作し、現在も開発継続中と

聞いています。オリンパスは良い技術要素を持っていると思いますので、それらをインテグレートする力を強化し、ぜひユーザーフレンドリーな機器を開発して欲しいと思います。また、IoTの観点では、囲碁の世界で人工知能 (AI) がプロ棋士に勝つ等、画像のディープラーニングの技術は進んでいます。オリンパスは内視鏡で画像を撮影する会社ですので、診断補助にそういった技術を活用できるのではないのでしょうか。IoT人材の確保やIoT技術を持った企業との連携も考えるべきでしょう。

医療機器の進歩によって、内視鏡外科手術がより安全に、より簡単にできるようになるほど、開腹手術からの移行が進み、ますます市場が拡大すると思います。オリンパスに対しては、患者さんにも医師にもフレンドリーな機器の開発を期待するとともに、日本の医療機器メーカーとして世界を代表する会社になることを期待しています。

当社の売上高は、グローバルシェア7割以上の消化器内視鏡分野を中心とした医療事業が約8割を占めています。顕微鏡や非破壊検査機器等の科学事業およびデジタルカメラ等の映像事業を加えた3事業が当社の事業ドメインです。



仕向地別売上高の推移 (連結)



仕向地別売上高の推移 (医療)



医療事業

2016年3月期の事業概況

消化器内視鏡分野をはじめとして、外科分野、処置具分野の全分野で好調に推移しました。引き続き主力の消化器内視鏡・外科内視鏡のシステム製品やエネルギーデバイスが売上を伸ばし、地域別では北米やアジアがドライバーとなりました。売上高は前期比9%増の6,089億円、営業利益は前期比12%増の1,402億円となりました。

売上高



営業利益/営業利益率



科学事業

2016年3月期の事業概況

ライフサイエンス分野は、研究施設の予算執行遅れの影響により研究用途の機器を中心に減収となり、産業分野は、資源価格下落の影響を受けて非破壊検査機器等の製品が減収となりました。一方で、原価低減や販売拠点の統合等による効率化を進めた結果、売上高は前期比2%減の1,016億円、営業利益は前期比24%増の85億円となりました。

売上高



営業利益/営業利益率



映像事業

2016年3月期の事業概況

事業規模を絞り込み、それに見合った水準に費用を確実に圧縮しながら、収益の確保とリスクの低減に取り組み、売上高は前期比1%減の783億円、営業損失は21億円(前期は117億円の営業損失)となりました。目標としたブレイクイープンには到達できませんでしたが、大幅な損益改善を達成する等、構造改革の成果が着実に表れました。

売上高



営業利益 (損失)



その他事業

骨補填材等、生体材料の販売やレンズモジュールの外販を行っているほか、新規事業に関する研究開発や探索活動に取り組んでいます。将来の柱となりうる新事業の探索、将来技術の獲得に向けた研究・探索を推進しています。

# 医療事業

MEDICAL BUSINESS



「早期診断」「低侵襲治療」の2つの価値を提供し、医療コストの削減、患者さんのQOL向上に貢献します

当社は消化器内視鏡を核とした「早期診断」から、処置具や外科分野を中心とした「低侵襲治療」までをトータルに提案できる数少ないヘルスケアカンパニーです。今後も世界最高の技術、製品、サービス、ソリューションを提供し、患者さんのQOL向上と世界的に増加傾向にある医療コストの削減に貢献していきます。

医療事業統括役員  
田口 晶弘

- 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
- 世界に約200の修理サービス拠点
- 3D/4K等、高画質・高品質の差別化製品を保有



- 外科分野で欧米競争が先行
- 外科分野の医学的・経済的有用性を示すためのエビデンス獲得体制
- 外科各分野における開腹手術・治療用ラインアップ
- シングルユース製品のラインアップ

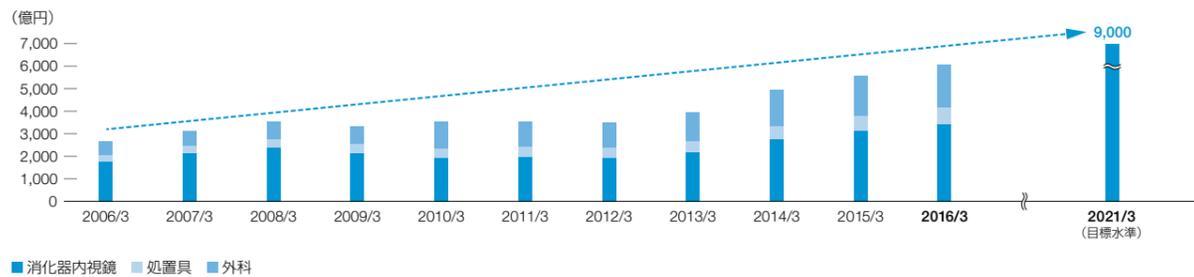
- 各国における医療機器への法規制強化
- 共同購買組織 (GPO) の巨大化による価格下落圧力
- 医療機器業界再編による海外競争メーカーの台頭
- 為替の変動 (円高) による影響

## 市場環境と事業機会

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。また、高齢化の進展に伴い、今後症例数は増加する一方で、医療コスト抑制の観点から施設数 (内視鏡室・手術室) は減少すると見られています。こうした動きを受けて、単に良い製品を供給するという観点だけでなく、医療経済性がより一層重視されることが予想されます。

オリンパスは「早期診断」「低侵襲治療」の両方に貢献する開発製造技術を持ち、医療経済に貢献することが可能な、極めて優れた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。一方で医療機器への法規制強化や、その他さまざまな法的要求の高まりは、より厳しさを増していくことが予想されます。そのためにも10年先を見据えた管理体制を常に意識し、グローバルに強化をしていきます。

## 成長を続けるオリンパスの医療事業



## 医療事業戦略の方向性

医療事業のさらなる成長加速を図るため、新組織体制で拡充した5つの事業ユニットへの集中投資を行い、売上・利益を拡大していきます。また、事業拡大を支える各機能についても成長性と収益性のバランスの取れた投資を行い、強化していきます。

### 1. 5つの事業ユニットへの集中投資と売上・利益の拡大

オリンパスは2015年4月に、医療事業を「消化器科呼吸器科」「外科」「泌尿器科婦人科」「耳鼻咽喉科」「医療サービス」の5つの事業ユニットに拡充しました。各事業ユニットに対し、それぞれ成長投資を実施することで売上・利益の拡大を目指します。

### 2. 事業拡大を支える、販売、技術開発、製造、品質法規制対応への投資

医療事業のさらなる成長に向けて、販売機能に加え、技術開発、製造、品質法規制対応の各機能の強化を図り、成長性と収

益性の向上を考えた効率的な投資を行っていきます。特に、製造機能への投資では、グローバルでの需要拡大に対応するために、製造ラインの増強をすると同時に、10年先を見据えたグローバル生産構造の最適化を目指します。消化器内視鏡の製造拠点である日本では、総額約240億円を投じて会津・白河・青森の3工場に新棟を建設しました。今後は処置具の一部製品の製造を青森工場からベトナムに移管していくほか、北米ではBrooklyn Park工場におい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きます。



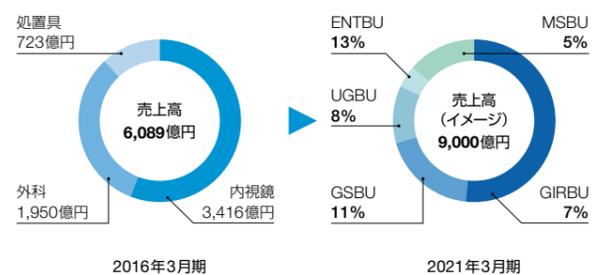
## 重点施策

重点施策	内容
1 圧倒的な消化器内視鏡ビジネスのシェア・収益性の維持拡大と処置具、外科ビジネスの飛躍的拡大	前中期経営計画から継続
2 「インストールベース型医療ビジネス」から「症例数ベース型医療ビジネス」へ	シングルユース・ビジネス拡大に向けた営業マーケティング、開発、製造各機能の取り組みを強化
3 新興国市場でのビジネス拡大	医療インフラが整っている国: 成長のドライバーとして適切な投資を継続 医療インフラが整っていない国: 医療インフラ構築のための投資を実施
4 GPO/IDN <sup>*1</sup> 対応強化	北米GPO/IDNの台頭に代表される市場の構造変化への対応 開発、製造、営業、サービスが一丸となったOne Olympusとしての価値提案 GPO/IDN契約獲得プロセスの確立とプロジェクト管理の強化
5 QA/RA <sup>*2</sup> 機能強化	10年後の外部要求を見据えたグローバル品質マネジメント体制の強化 事業拡大を見据えたグローバルRA/品質保証体制の強化 メディカルアフェアーズ機能の強化
6 生産性の向上	開発、製造、営業マーケティング、サービス、すべての機能での生産性向上

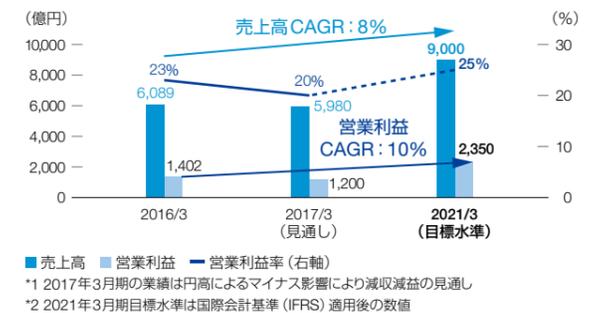
<sup>\*1</sup> 主要な病院ネットワーク GPO (Group Purchase Organization): 医療共同購買組織、IDN (Integrated Delivery Network): 総合医療ネットワーク  
<sup>\*2</sup> 品質・製品法規制対応

## KPI (16CSP)

### 医療事業ポートフォリオと5年後の成長イメージ (CAGR)



### 業績予想



医療事業

消化器科呼吸器科事業 (GIRBU)

MEDICAL BUSINESS



消化器内視鏡シェア7割超を強みに、全社を支える基幹事業として今後も維持拡大しつつ、収益性も向上させていきます。処置具分野ではシェア拡大に向けた投資を積極的に行い、周辺事業（呼吸器、洗浄・消毒・滅菌、超音波内視鏡、カプセル内視鏡、ITビジネス）も拡大させていきます。

消化器科呼吸器科事業ユニット ユニット長  
齊藤 克行

世界市場シェア／競合情報

消化器内視鏡



処置具



戦略／重点施策

消化器内視鏡分野 (キャピタル製品)

1 消化器内視鏡ビジネスの圧倒的シェアの確保、選択と集中による収益性のさらなる向上

圧倒的な強みを持つ消化器内視鏡分野においては、高付加価値製品の投入による継続的な売上成長を実現していきます。16CSP期間に市場のニーズに応えるユニークなスコープや現行モデルに続く基幹システムの発売を予定しています。全世界的な医療費抑制圧力を背景に、医療現場では医療経済性を訴求

した機器の開発が求められており、オリンパスは内視鏡による診断を、より効率的に行うための製品開発を進めています。収益性についても開発、製造、販売各機能の効率化を図り、改善していきます。

2 呼吸器、洗浄・消毒・滅菌、超音波内視鏡、カプセル内視鏡、ITビジネスの各分野の拡大

消化器内視鏡以外の分野についても事業拡大を図ります。呼吸器分野においてはEBUS-TBNA\*の手技普及・拡大を目指します。特に、北米ではCTによるスクリーニング検査の普及に伴い、肺がんの疑いがある患者の増大が予測されており、局所生検ニーズの拡大が見込まれています。洗浄・消毒・滅菌分野においては感染管理の観点から市場要求レベルの高まりを再認識した上で、主に北米・中国市場において飛躍的な成長を図ります。IT分野においては医療IT専門ベンダーと協力で院内ネットワークシステムと内視鏡システムをつなぐ親和性の高いインターフェースを提供することで事業拡大を図ります。

\* EBUS-TBNA: 肺がんリンパ(節転移診断を目的に、超音波画像ガイド下にリンパ(節)へ針を刺し、細胞・組織を吸引採取する手技



3 新興国市場での事業成長の実現

新興国市場においては引き続き成長市場との認識のもと、中国を中心とするアジア、中近東市場における事業基盤の強化に努めます。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、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。2016年7月にはタイに東南アジアの医療従事者をターゲットとした

トレーニングセンターを新たに設立しました。今後も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、内視鏡を利用した早期診断・低侵襲治療・手技普及に努め、事業拡大を図ります。



タイのトレーニングセンター「T-TEC (Thai-Training and Education Center)」

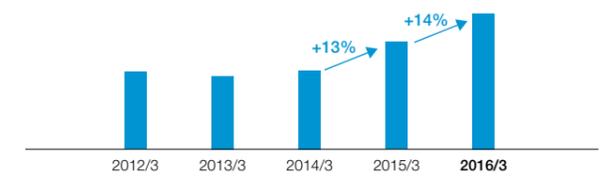
処置具分野 (シングルユース製品)

1 最大の市場である北米での市場シェア拡大

北米市場ではこれまでにセールス部隊の増強を行っており、処置具分野は2年連続で2桁成長を達成しています。製品においては、ガイドワイヤ、各種高周波ナイフ、回転クリップ装置等、市場ニーズを捉えた差別化製品を上市できており、さらなる売上拡大を見込んでいます。今後も継続的な差別化製品の開発、競合に匹敵する製品ラインアップ獲得に向けた取り組みの強化、セールス体制の強化・拡充により、シェア拡大を目指します。また、継続的にGPO/IDNへの動きかけを強化することで認知度向上を図り、内視鏡、サービスを含めた包括的な

ソリューションを提供していきます。

過去5年間の北米処置具の売上成長 (成長率は現地通貨ベース)



2 シングルユース・デバイス事業の基盤強化

処置具分野の事業拡大のためには、シングルユース・デバイス特有の営業マーケティング機能、研究開発機能、製造機能が必要となり、そのための体制強化を進めていきます。営業マーケティング機能においてはセールス人員の知識・スキルの向上に加え、アカウントマネジメントのインフラ整備に着手することで営業活動の見える化を推進し、セールスの質の改善と効率化

を図ります。研究開発機能においては、市場ニーズ捕捉活動の強化に加え、小改良(マイナーチェンジ)のニーズに短期間で対応できる体制を構築し、製造機能との連携により短サイクルで新製品を導入していきます。また、既存品の生産を段階的にベトナムに移管することでコスト競争力も高めていきます。

3 内視鏡の強みを活かした成長戦略の推進

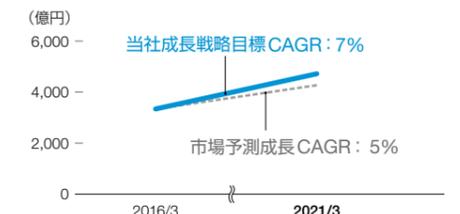
内視鏡と処置具の両方を提供できる強みを活かして、内視鏡と組み合わせた手技開発・事業展開を進めます。それにより、当社

にしか実現できない、早期診断、低侵襲治療のトータルソリューションの提供を目指していきます。

KPI (16CSP)

売上高 CAGR: 7%

分野	目標値	ポイント	市場規模 (成長率見直し)
内視鏡	CAGR: 6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場成長を上回る安定成長</li> <li>内視鏡周辺事業、新興国市場の拡大</li> <li>処置具分野での症例数増加に伴う需要拡大と米国におけるシェア拡大の実現</li> </ul>	3,500 ~ 3,700億円 (CAGR: 4 ~ 6%)
処置具	CAGR: 9%		3,700 ~ 3,900億円 (CAGR: 4 ~ 6%)



医療事業

外科事業 (GSBU)

MEDICAL BUSINESS



消化器内視鏡に続く第二の基幹事業とすべく積極的に経営資源を投下し、外科内視鏡において3D/4Kのデファクトスタンダード化を推進するとともに、症例ごとに消費・購入されるシングルユース・デバイスのビジネスモデルの構築を目指します。

外科事業ユニット ユニット長  
櫻井 友尚

世界市場シェア／競合情報

外科イメージング



外科エネルギー



戦略／重点施策

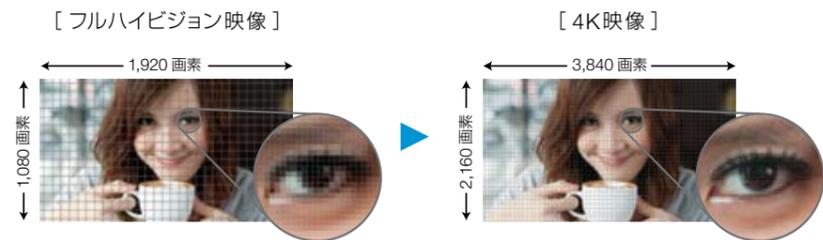
外科イメージング分野 (キャピタル製品)

1 外科イメージング分野でのデファクトスタンダード化推進

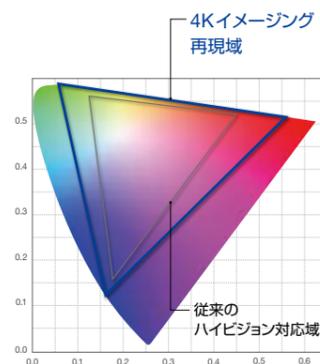
オリンパスは2015年10月にソニー（株）と共同で開発した4K技術搭載の外科手術用内視鏡システムを発売しました。4Kならではの高精細な映像により、体内の細部までを詳細に観察することが可能になり、また、高い色再現性により血管、神経、リンパ管等の微細組織を容易に識別することができます。4K映像では、従来のフルハイビジョン映像よりも色の再現性が広がり、また豊富な色相領域を採用することで、より細かい色調整が可能となりました。特に、手術時に重要な「赤」の再現性が向上したこと

は、血管や神経、リンパ管、脂肪等の境界把握向上が期待され、より正確な手術に貢献しています。これにより、難易度の高い手術の精度を高めることができ、また医師の疲労軽減も期待できます。医療現場においては販売開始以降、高い評価をいただいております。既に競合のコンバージョンも進んでいます。この製品により外科イメージング分野での3D/4Kのデファクトスタンダード化を目指します。

フルハイビジョン映像と4K映像の比較

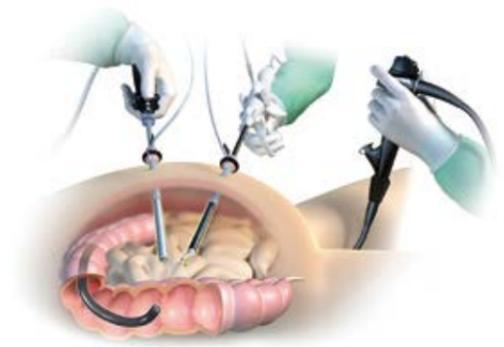


色域比較



2 消化器内視鏡分野における優位性の徹底活用

近年では手術室での軟性内視鏡利用のニーズが高まっており、米国では大腸の内視鏡外科手術を行う際に、軟性内視鏡を使い、大腸の吻合部を確認するという手技が普及しつつあります。大腸切除の手術終了後に確認するよりも、一連の手術プロセスの中で早期の段階で吻合部を確認することで、術後の合併症発生を低減することができ、医療費削減が期待できます。このような軟性内視鏡の強みを活かした、新しい低侵襲手技を開発提供することで、オリンパスにしかできない価値提供を実現していきます。



大腸手術時の吻合部確認 (イメージ)

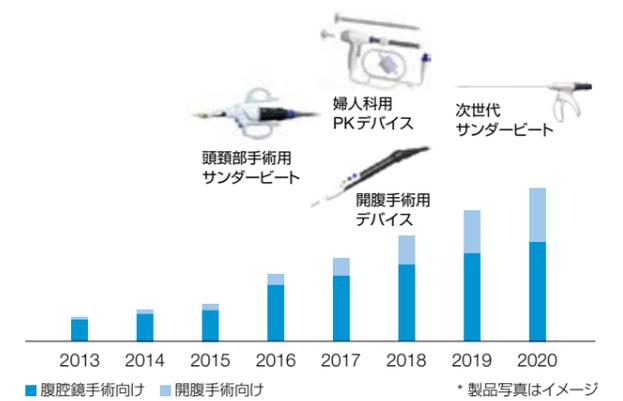
外科エネルギー分野 (シングルユース製品)

3 エネルギーデバイス市場において2強に迫る

業界No.3ポジションの確立

飛躍的成長を期待しているエネルギーデバイスにおいては、デバイスポートフォリオの拡充と開発スピードアップによりシェアを高めていきます。戦略製品であるTHUNDERBEATの高周波と超音波を統合したプラットフォーム電源装置は、THUNDERBEAT以外のデバイスにも接続が可能です。前期に国内で販売を開始したSONICBEATもその一例です。今後もさまざまな手術・手技に適したデバイスを開発することで、ラインアップを拡充し、事業拡大を図ります。

エネルギー製品 販売数量推移と目論み (欧州・米国)



4 シングルユース・デバイス ビジネスモデルの構築

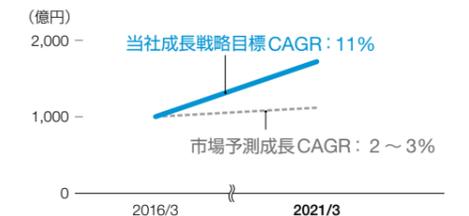
エネルギーデバイス事業拡大にはそのための体制整備が必要です。エネルギーデバイスは症例ごとに消費・購入されるシングルユース・デバイスのため、内視鏡のような設備型製品と病院側の購入プロセスが異なります。そのため、各病院が行っている手術・手技の種類とその症例数を把握した上で、その病院に合った

デバイスを提供することが必要となります。それを確実に実行するためにも、CRMの整備とセールスアプローチの強化をしていきます。また、提供するデバイスの性能や特長だけでなく、その機器のもたらす臨床的・経済的価値についても訴求することで、成長を実現していきます。

KPI (16CSP)

売上高 CAGR : 11%

分野	目標値	ポイント	市場規模 (成長率見直し)
外科イメージング	CAGR : 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場成長率を大きく上回る成長</li> <li>イメージングのデファクトスタンダード化</li> </ul>	2,600 ~ 2,900億円 (CAGR : 2 ~ 4%)
外科エネルギー	CAGR : 14%	<ul style="list-style-type: none"> <li>シングルユース・デバイスビジネスモデルの構築</li> </ul>	1,600 ~ 1,800億円 (CAGR : 3 ~ 5%)



医療事業

泌尿器科婦人科事業 (UGBU)

MEDICAL BUSINESS



持続的な事業拡大を支える基盤事業として、消化器内視鏡で培った画像技術や外科事業で培った治療技術、GyrusACMI社買収により実現した北米の強固な販売網を活用し、既存事業のさらなる強化と事業領域の拡大を進めます。

泌尿器科婦人科事業ユニット ユニット長  
岡部 稔

世界市場シェア／競合情報

分野	市場動向 (事業環境)	市場規模 (成長率見直し)	シェア	競合他社
泌尿器科	<ul style="list-style-type: none"> <li>前立腺肥大・膀胱腫瘍の切除術は年間約100万例。日帰り手術、再発率の低減等、コスト意識の高まり</li> <li>結石治療の症例数は年間約180万件。治療効果の高い内視鏡による治療 (URS) の件数が増加 (CAGR 4%)</li> <li>膀胱腫瘍 (上皮内がん) 観察・治療におけるNBIの診療報酬加算 (日本、2016年度より)</li> </ul>	1,700 ~ 1,900億円 (CAGR: 2 ~ 4%)	約30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karl Storz</li> <li>Richard Wolf</li> <li>Boston Scientific</li> <li>Cook Medical</li> <li>CR Bard</li> </ul>
婦人科	<ul style="list-style-type: none"> <li>不正性器出血・過多月経に対する診断・治療の症例数の増加</li> <li>日帰り手術を含む低侵襲治療への移行</li> </ul>	200 ~ 300億円 (CAGR: 2 ~ 4%)	約10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karl Storz</li> <li>Richard Wolf</li> <li>Johnson &amp; Johnson</li> </ul>

戦略／重点施策

泌尿器科

1 技術力を強みとした軟性鏡・TURis\*の圧倒的シェア確保

前立腺肥大症や膀胱腫瘍の診断、治療で使用する軟性膀胱鏡やレゼクトスコープではトップシェアを誇っています。症例増加を背景に、今後も医療従事者向けのサポート強化により、手技普及を促進していきます。同時にNBI (狭帯域光観察) の有用性も

訴求することで他社との差別化を図ります。

\* TURis (Transurethral Resection in Saline) : 生理食塩液下経尿道的切除術



治療用電極 (シングルユース)

2 尿路結石治療ビジネスの強化によるシェア拡大

旧GyrusACMI社が保有していた細径化技術の融合により誕生した軟性尿管鏡は圧倒的優位性を持ち、軟性膀胱鏡同様トップシェアを有しています。この強みを活用し、尿路結石治療で軟性尿管

鏡とともに使われる結石治療用処置具類 (シングルユース) についても本格参入し、売上拡大を図ります。



結石治療用処置具 (シングルユース)

婦人科

3 既存製品・技術活用による効率的なシェア拡大

婦人科においては、扱う製品が泌尿器科と親和性が高いため、その高い技術力、商品力を活かして、販売拡大が期待できる

領域において効率的な事業拡大を図ります。

KPI (16CSP)

売上高 CAGR : 8%

分野	項目	目標値	ポイント
泌尿器科	軟性鏡	圧倒的No. 1 シェアの獲得・維持 (60%以上)	<ul style="list-style-type: none"> <li>軟性鏡・TURisでシェア確保</li> <li>結石治療等でシェア拡大</li> </ul>
	TURis電極 (ディスポ)	CAGR : 6%	
	結石治療処置具 (ディスポ)	シェア : 14% (欧・米・日)	
婦人科	TURis電極 (ディスポ)	シェア : 8% (米)	



医療事業

耳鼻咽喉科事業 (ENTBU)

MEDICAL BUSINESS



高い成長ポテンシャルにより、自社コアコンピタンスを活用した持続的な事業拡大を目指します。具体的には消化器内視鏡、外科事業で培った技術を活用し、参入事業領域の拡大を図ります。また、製品開発のみならず販売網の強化にも積極的に投資し、収益力拡大を図ります。

耳鼻咽喉科事業ユニット ユニット長  
Georg Schloer (ゲオルク・シューラー)

世界市場シェア／競合情報

分野	市場動向 (事業環境)	市場規模 (成長率見直し)	シェア	競合他社
咽喉科	<ul style="list-style-type: none"> <li>NBIの有効性に対する認知度の向上</li> <li>早期診断へのニーズの高まり</li> </ul>	150 ~ 170億円 (CAGR: 4 ~ 5%)	50 ~ 60%	<ul style="list-style-type: none"> <li>HOYA</li> </ul>
鼻科	ESS* イメージング	180 ~ 200億円 (CAGR: 4 ~ 5%)	1%以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karl Storz</li> </ul>
	ESS* デブリッター	220 ~ 240億円 (CAGR: 4 ~ 5%)	10 ~ 15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medtronic</li> </ul>
耳科	鼓膜チューブ インプラント	50 ~ 70億円 (CAGR: 1%以下)	40 ~ 50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medtronic</li> </ul>

\* ESS : Endoscopic Sinus Surgery (内視鏡下副鼻腔手術)

戦略／重点施策

咽喉科

1 ビデオ化を核とした軟性内視鏡ビジネスの拡大

咽喉科領域でNo.1シェアを持つ軟性内視鏡は、NBIにより咽喉頭がんの早期発見への貢献と有効性を訴求し、さらなる事業拡大につなげます。また、NBIの臨床的エビデンスの取得と

それをベースとする保険償還獲得に向けた取り組みの強化や、他社と差別化できる高付加価値の訴求を進めます。



軟性内視鏡

鼻科

1 内視鏡下副鼻腔手術 (ESS) ビジネスの獲得

SEE (診断) & TREAT (治療) の両輪からESSビジネスを拡大させます。診断においては4K特有の高精細な映像、高い色再現性へのニーズは高まっており、今後の普及拡大を見込んでいます。治療

では組織詰まり除去、高周波止血といった差別化機能を有するディエゴエリートを核とした処置デバイスで事業を拡大していきます。



ディエゴエリート (デブリッター)

事業全体

1 グローバル販売体制の確立

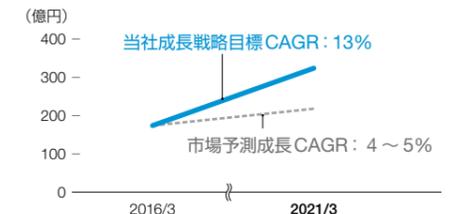
北米を中心としてきた耳鼻咽喉科ビジネスを、今後はESS専任体制構築によるセールス力の強化や、米国市場で培った成功事

例を日本、欧州、アジアパシフィック地域でも積極的に展開することにより、事業拡大を図ります。

KPI (16CSP)

売上高 CAGR : 13%

分野	項目	目標値	ポイント
咽喉科	軟性内視鏡	さらなる高付加価値の追求による圧倒的No.1シェアの維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESSビジネスの獲得</li> <li>グローバル販売体制の確立</li> </ul>
鼻科	ESSイメージング	ESSイメージングビジネスの立ち上げ : シェア10%以上	
	ESSデブリッター	ESS治療ビジネスの拡大 : シェア20%以上	



医療事業

医療サービス事業 (MSBU)

MEDICAL BUSINESS



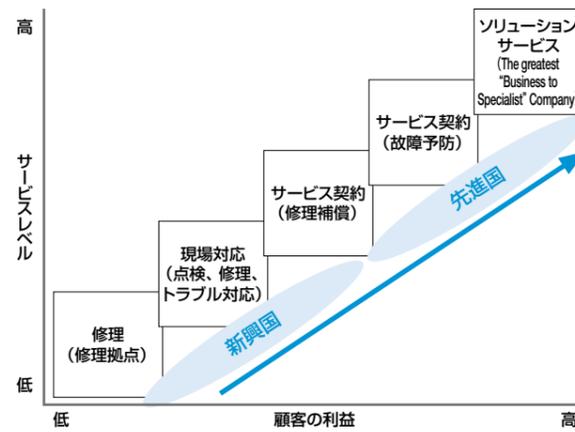
医療事業を支えるコアコンピタンスの一つとして、継続的な顧客接点強化により医療事業全体の成長を支え続けます。特に、今後急速に拡大する新興国におけるサービス提供体制の基盤整備や強化に必要な経営資源を投入し、お客さまとのさらなる関係強化を図ります。

医療サービス事業ユニット ユニット長  
清水 佳仁

戦略／重点施策

1 顧客満足の高いサービス契約の導入・拡大と収益性向上

オリンパスは従来から高い修理品質の実現や修理期間の短縮等を通して顧客満足度の向上に努めてきました。今後は故障予防に関する取り組みを強化し、顧客満足度の高いサービス契約のさらなる普及拡大を図ります。具体的には、これまでの故障内容や頻度等、顧客の実態にマッチした故障予防教育的確なタイミングで実施することや、使用症例数を考慮した料金を設定する等、さまざまな顧客ニーズに対応できる契約を提供していきます。また、製造現場で蓄積した改善のノウハウを、修理現場でも積極的に活用することでリードタイムの短縮やコスト削減等を実現し、修理拠点集約化の効果をさらに大きなものとし、事業としての収益性向上の実現を目指します。



2 外科製品サービスビジネスの拡大

外科製品は手術室での診断・治療に使用されるため、術中の不具合や故障は避けなくてはなりません。そのため、迅速な故障対応が求められます。各病院のスタッフへの継続的な教育活動や内視鏡点検マニュアルの提供、代替品や交換品の迅速な提

供、オリンパスの技術スタッフを常駐させるサービス等、さまざまな取り組みを行うことで、機器の稼働率を大きく向上させるサービスを実現していきます。

3 医療機関の効率向上につながるサービスの提供

オリンパスはグローバルに約200のサービス拠点を設けていますが、効率化と品質向上を目的にこれらの修理拠点の統廃合、新規拠点設立を段階的に進めていきます。さらに、製造現場で

蓄積した改善のノウハウを修理現場で積極的に活用することで、さらなる修理リードタイムの短縮やコスト削減等を実現し、医療サービス事業としての収益性を向上していきます。

KPI (16CSP)

売上高 CAGR: 5%

分野	目標値	ポイント
サービス契約	CAGR: 6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス契約普及</li> <li>外科製品サービスビジネスの拡大</li> </ul>
一般修理	CAGR: 0.5%	



科学事業

SCIENTIFIC SOLUTIONS BUSINESS



ターゲット顧客に最適な商品・ソリューションを提供し、収益拡大を目指します

顧客群別に成長性と収益性を見極め、科学事業全体としての優先順位付けとメリハリのある取り組みを展開することで、継続的な成長と安定した利益確保を実現します。また、顧客接点力の強化を継続して進め、既存顧客の維持とさらなる新規顧客の開拓に向けてソリューション提供力を高めます。

科学事業ユニット ユニット長  
大久保 俊彦

- 光学、イメージング、超音波、蛍光X線等の高い技術力と品質
- 各商品ともトップクラスの市場シェア
- グローバルに展開する販売、マーケティング、サービスネットワーク
- 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

- 各地域・国の景気動向の影響を受けやすい事業特性
- 一部商品での技術的成熟化
- 一部商品における製品および販売コスト増
- 商品群別事業運営による機会喪失、非効率

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- 新興国における社会インフラ建設、および先進国における老朽インフラのメンテナンス需要の長期的増大
- 航空機、自動車等の製造業での需要の継続的拡大
- 再生医療本格化に向けた新たなニーズの創生

- 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
- 代替技術の登場
- 新興国の経済減速
- 特定顧客群の盛衰

世界市場シェア／競合情報

顧客群	成長機会	市場規模 (成長率見通し)	シェア／競合情報
ライフ研究	創薬、再生医療領域における観察から解析へのニーズ拡大	800～1,000億円 (CAGR: 1～2%)	
ウェットラボ (細胞培養)	創薬、再生医療領域における細胞培養サポートインダストリーの市場拡大	60～80億円 (CAGR: 6～7%)	生物顕微鏡: 約40%
クリニカル (病理検査)	高齢化やがん治療の高度化に伴う、新技術による検査手法拡大	200～300億円 (CAGR: 3～4%)	競合: Zeiss, Leica, ニコン
教育	医学教育現場におけるデジタル画像を活用した教育システムの可能性拡大	80～100億円 (CAGR: 1～2%)	
インフラ・メンテナンス	先進国インフラ老朽化、新興国の新規建設 航空機、高速鉄道の需要拡大継続	700～900億円 (CAGR: 7～8%)	工業用内視鏡: 約40% 非破壊検査機器: 約30%
製造	自動車、航空、電力市場等の長期的成長 Industry 4.0等のプロセス効率化	1,000～1,200億円 (CAGR: 4～5%)	競合: GE, Zeiss, Leica, ニコン, キーエンス, Thermo Fisher
環境・天然資源	新興国のエネルギー・素材、先進国のエネルギー・素材およびリサイクルニーズ	70～90億円 (CAGR: 4～5%)	

市場環境と事業機会

資源安やスマートフォン等、電子部品関連市場の減速による企業の設備投資の減少や、国内外における研究機関等の予算執行の抑制等、厳しい事業環境となっています。しかしながら、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、市場の拡大が期待されます。当社では、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。

戦略／重点施策

1 顧客群別のメリハリのある取り組みにより、継続的オーガニック成長と10%以上の営業利益を安定して確保

科学事業の最上位の課題は、成長戦略と収益性のさらなる改善です。そのために2015年、事業戦略およびグローバルな組織運営の方向性を大きく変えました。従来は、商品群ごとに開発からマーケティング、営業まで独自の機能を持っていました

が、商品群別から顧客群別に転換した戦略の策定と組織改革に着手し、機能の重複を減らし、収益性の改善を図るとともに、成長市場への重点投資を実行できる体制を構築しました。

2 市場成長性と自社の強みから特に期待できる顧客群（ウェットラボ、製造、インフラ・メンテナンス）において、積極的にポートフォリオを拡大

顧客群別戦略において設定した7つの顧客群の中でも、市場の成長性と自社の強みを考慮し、ウェットラボ、製造、インフラ・

メンテナンスの3市場を成長領域と捉え、オーガニック成長にとどまらず、商品とソリューションのポートフォリオ拡大を目指します。



生物・医学研究の発展に貢献

自動セルカウンターや培養顕微鏡の提供を通して、将来の生物・医学研究の発展に貢献しています。中でも、再生医療をはじめとしたさまざまな先端研究の分野において、顧客ニーズに沿った装置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。

産業の効率化、品質向上に貢献

鉄鋼や自動車等の品質検査、スマートフォン等に使用される微細な電子部品等、検査・計測・分析ソリューションの提供を通して、産業の効率化、発展に貢献しています。さまざまな工業製品のグローバル展開に加え、品質要求の多様化、加工の高精度化等に伴い、検査・計測・分析需要が拡大しています。

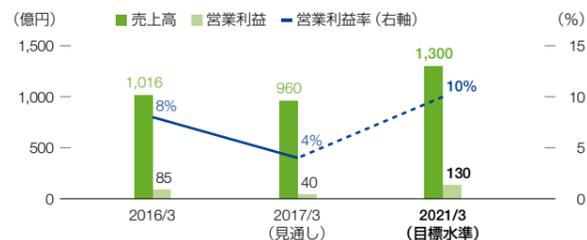
暮らしの安全、安心に貢献

航空機、プラント、パイプライン、道路・橋梁等の社会インフラやライフラインの保守点検に役立つ検査・計測・分析ソリューションの提供を通して、人々の暮らしの安全、安心に貢献しています。インフラの老朽化が課題となる先進国やインフラ整備が見込まれる新興国において、さらなる事業拡大を図ります。

KPI (2021年3月期時点)

売上高：1,300億円 営業利益率：10%

項目	目標値	ポイント
売上高	1,300億円	●収益性改善の構造改革は実施済み ●既存事業の選択的強化でオーガニック成長
営業利益 (営業利益率)	130億円 (10%)	●商品・技術ポートフォリオの拡大で、上乗せをねらう



映像事業



安定的に利益を生み出せる体制の確立に向けて、さらなる選択と集中、費用構造の転換を実現します

「オリンパスらしい」製品・サービスを提供していくことで、確固たるブランドポジションを築き、過度の価格競争に与せず、安定的に収益を創出できる体制を構築します。また、市場の縮小に応じて販売地域の選択と集中を進め、利益を継続的に生み出せる費用構造にシフトしていきます。

映像事業ユニット ユニット長 半田 正道

国内市場シェア (ミラーレス一眼カメラ)



- ミラーレス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
- ミラーレス市場（日本）においてトップレベルのシェア

- 巨大市場である米国、中国での低シェア

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- ミラーレス市場の底堅い需要
- 非民生領域におけるカメラ用途の拡がりイメージング関連技術への需要拡大

- ミラーレス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さらなる進化

シェア／競合情報

分野	市場動向 (事業環境)	市場規模 (成長率見直し)	シェア	競合他社
レンズ交換式デジタルカメラ (一眼レフ、ミラーレス含む)	●一眼レフは市場縮小が継続、ミラーレスは横這い ●ミラーレス比率が増加 ●高価格帯モデルの比率が増加	1,000～1,300万台 (CAGR: ▲6.0%～0%)	ミラーレス (国内): 約25%	●キヤノン ●ニコン ●ソニー ●富士フイルム ●パナソニック等

市場環境と見通し

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・重点市場に絞ら

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、売上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。

戦略／重点施策

1 事業構造改革の継続的推進

価格競争力のある高付加価値ミラーレス（主にOM-Dシリーズ）・交換レンズ（PROシリーズ）の開発に注力します。商品発売後も、ファームウェアアップデートによる機能追加とレンズラインアップ拡充との相互作用でシステム全体としての商品付加価値を向上・提供し続けることで、オリンパスブランドを構築します。

また、中国工場で培った高度なすり合わせ技術をベトナム工場に展開し、生産技術レベルを向上させることで、より効率的な製品立ち上げと量産ができる体制を構築します。さらに、

2 市場変化への対応力向上

市場の変化に対応するため、市場規模・当社シェア等をモニターし、状況変化に応じてタイムリーに販売機能の効率化、マーケットの選択と集中を実施できるように備えます。

市場の縮小に応じて費用対効果の低い販売拠点の縮小等を

3 在庫リスクの極小化

サプライチェーン・マネジメントのプロセス改善により、製品供給リードタイムや特定地域への偏在リスクを低減し、在庫回転日数を短縮します。具体的には、生産拠点から販売拠点までの

4 全社技術ドライバーとしての貢献

映像事業は、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を強いられる環境下でも、お客さまに新たな価値を提供し続け、ブランド力を培ってきました。この中で生まれた最先端の電子映像技術は、他の事業にも恩恵をもたらしています。

4K/8Kの動画技術や撮影のためのデバイス開発に加え、出力（モニター）インターフェースの最適化等、トータル技術を確立してまいります。また、OM-DやPROレンズの開発製造により先

調達購買についてもユニット調達の拡大や全社共同購買の体制構築等により、コスト削減を図ります。

こうした事業構造改革により、安定的に利益を生み出すことのできる体制の構築・費用構造の達成を実現します。



進め、利益を継続的に生み出せる費用構造にシフトするとともに、注力する拠点においては利益を稼ぎ出せるような販売体制を構築します。

輸送リードタイムの短縮や、商品・個装仕様の共通化による、輸出先変更にかかるリードタイムの短縮等のプロセス改善を通じ、在庫回転日数を短縮します。

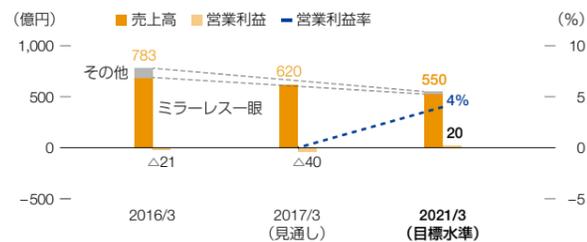
端デジタル・低コスト生産技術やモバイル技術を継続的に生み出し、他事業に展開することにより全社技術ドライバーとして貢献します。



KPI (2021年3月期時点)

収益構造改善による黒字化

項目	目標値	ポイント
売上高	550億円	●売上高が、コンパクトカメラの縮小を中心に、2016年3月期比で期間平均成長率が最大7%減少した場合でも営業利益率4%を確保できる事業構造を構築する
営業利益 (営業利益率)	20億円 (4%)	



競争優位を生み出す経営資源

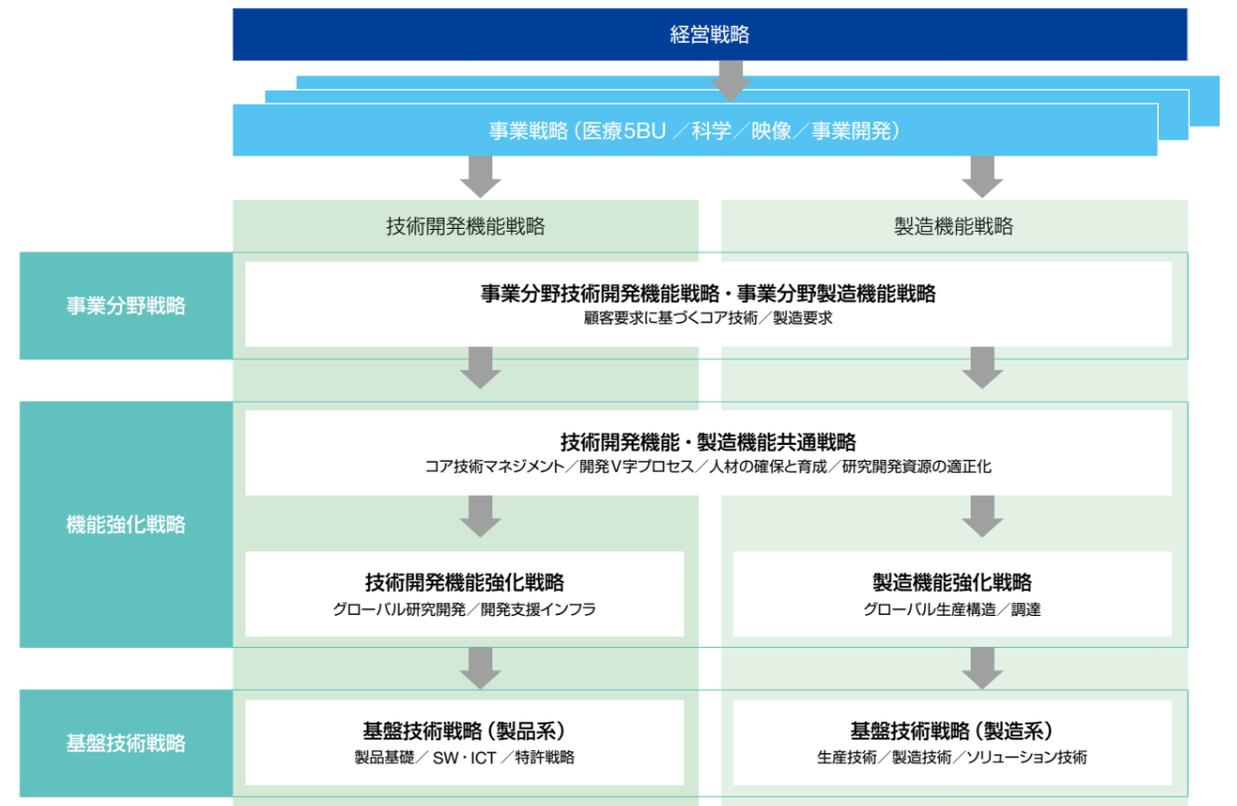
研究開発活動

基本的な考え方

当社は内視鏡や顕微鏡、デジタルカメラ等、自社で開発した製品を通じて、早期診断・低侵襲治療といった価値を顧客に提供しています。そうした顧客価値を生み出す差別化技術を「コア技術」と呼び、それらは当社の基盤技術である光学技術、電子

映像技術、精密技術、生体基盤技術から生み出されています。当社の技術開発部門では、将来にわたって顧客の期待以上の価値を追求し、常に市場で競争力のある製品・サービスの提供を目指し、コア技術の維持・強化や創生に取り組んでいます。

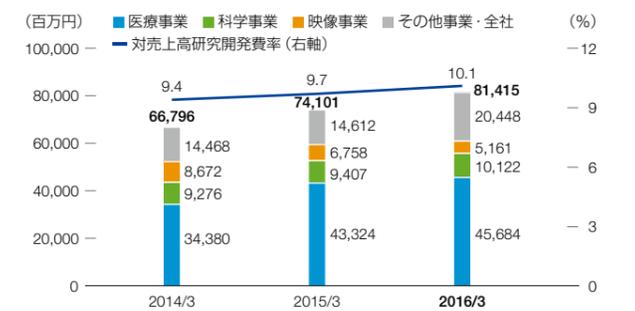
技術開発／製造戦略体系



2016年3月期の研究開発活動の概要

2016年3月期に投下した研究開発費は前期比9.9%増の814億円で、売上高に対する比率は前期から0.4ポイント上昇し10.1%となりました。2015年4月に「マトリックス型」の事業運営に移行し全社基盤技術開発を強化したほか、事業別では医療事業に7割以上\*の研究開発費を投じ、4K技術搭載の外科手術用内視鏡システムやディスポーザブル高周波ナイフ等を開発・発売しました。映像事業ではコンパクトデジタルカメラのラインアップ削減や製品サイクルの見直し等により、研究開発費は前期比23.6%減少しました。

事業別の研究開発費



\* その他事業・全社を除く研究開発費に占める割合

### コア技術マネジメント戦略

コア技術マネジメント戦略とは、顧客価値と紐づくコア技術を顧客のワークフロー視点で5つの技術群に分類し、各技術群におけるねらいを明確にして強化することで、新たな顧客価値を創造していくという戦略です。各事業で培われたコア技術を

整理・共通化することで、技術の水平展開や全社視点での経営資源の最適配分を目指します。また、コア技術を支える基盤技術や知的財産戦略を継続して強化していくことで、コア技術のレベルアップにもつなげていきます。

#### 顧客価値を生み出すワークフロー視点でまとめたコア技術群



#### 強みとする技術群

##### I. アクセス技術群

- 内視鏡の細径化、湾曲操作性向上による診断領域の拡大
- 工業内視鏡による遠隔観察技術の進化による検査領域の拡大
- 高速オートフォーカスや手ぶれ補正による撮影領域の拡大



短時間で管腔深部への挿入実現を目指す技術

##### II. イメージング/センシング技術群

- 4K・8K/3D画像による内視鏡診断能力や治療時の操作性を向上
- 生細胞のリアルタイム観察
- 深度合成技術によるマクロ撮影強化

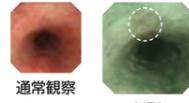


手前から奥までピントが合う深度合成によるマクロ撮影

#### 強化すべき技術群

##### III. 認識/解析技術群

- ディープラーニング活用等による画像診断/検査解析能力の向上



##### IV. 治療/処置技術群

- 処置具ラインアップの拡大
- 外科手術用エネルギーデバイスの適用拡大
- 手術支援ロボットによる術者負担の軽減



消化管内腔にて自在な操作を実現する治療支援システム

##### V. レポート/エビデンス技術群

- 診断・治療のガイドライン対応のためのエビデンス体制強化
- 内視鏡業務支援のためのICT活用



医療の質の向上につながるICTの活用事例

### COLUMN

## Opto-Digital Technologyをもとに価値ある技術の創出に取り組む

技術統括役員 (CTO) 兼 技術開発部門長

小川 治男



16CSPにおける技術開発部門の特徴的な点は、事業分野の技術戦略を取り込んだことと機能強化戦略を打ち出したことです。

従来の技術戦略は、事業に対してどう技術貢献するかを考えるものでした。それぞれの事業がどういった方向の商品を開発したいか、もしくはどういった方向に事業を進めていくかということをよく理解し、技術を構築・開発していくことが求められていました。しかし、2015年4月に事業縦割りの開発体制からマトリックス型体制に移行し、人材や技術等の経営資源を一つの部門に集約し、技術開発部門は単なる事業支援から事業の技術開発に責任を持つ組織へと生まれ変わりました。

事業それぞれの方向に進んでいた技術開発を、共通の視点で整理し、コア技術マネジメント戦略という共通戦略のもと、技術開発を進めることで、これまでにない顧客価値を創出できると確信しています。

また、技術を強化するだけでなく、研究開発効率の向上やグローバル開発体制の構築、戦略的な人材育成等、組織体質の強化にも取り組んでいきます。開発プロセスや体制の強化を明文化したことも従来の技術戦略と違う点です。グローバルに存在する経営資源を全社最適で活用し、開発～検証を徹底する「開発V字プロセス」を導入し、開発プロセスをより効率化していきます。

## 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、中期経営計画に基づく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。

2012年6月に発表した前中期経営計画「中期ビジョン」に沿った知的財産戦略のもと、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、ポートフォリオの構築を進めてきました。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みました。2016年4月にスタートした「16CSP」に基づく知的財産戦略では、上記の戦略を継続するとともに、16CSP技術開発機能戦略(コア技術マネジメント戦略等)を踏まえた活動を推進します。

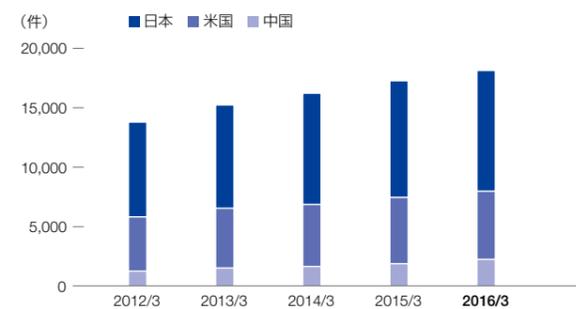
### 事業への貢献

#### 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

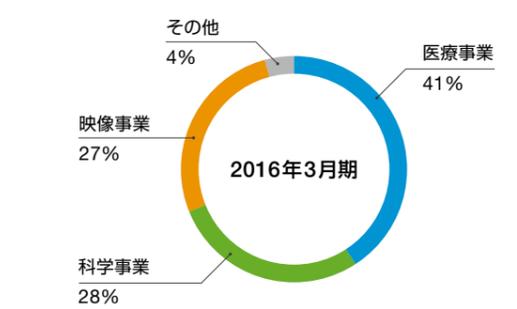
当事業活動のグローバル化に合わせ、国外における特許取得件数を増大させていく方針のもと、権利化活動を進めています。

また、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40%以上を占め、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(2016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



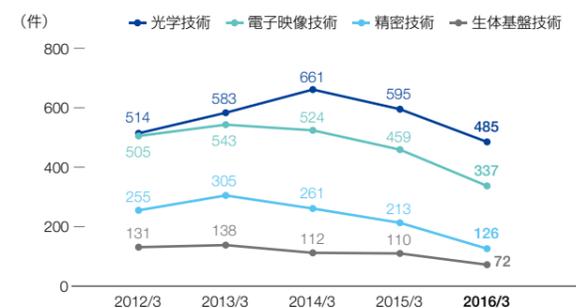
### 基盤技術に関する知財活動

#### 基盤技術別国内外公開特許件数の推移

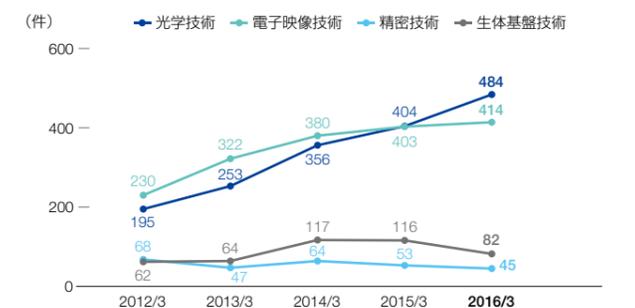
上述の国外権利取得強化の方針に伴い、国内では出願を厳選したことにより、基盤技術の公開特許件数は減少しています。

一方、国外では、光学技術、電子映像技術を中心に全体として増加しています。今後も米国、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



# 人材

オリンパスが成長し続ける上で、最も重要な経営資源は「人」と考え、個を尊重するとともに、経営環境の変化にスピーディーでシステマティックに適應できる組織を目指しています。

## 人材に関する基本的な考え方

変化の激しい環境の中、企業として成長し、社会へ価値を還元していくためには、従業員一人ひとりが豊かな社会性を備えた自立性ある職業人として自ら変革し、社会の変化に対応できることが大切です。当社は、従業員の持つ個性と能力を尊重し、意欲と活力を信頼した上で、達成した成果を正當に評価し、適正に処遇することが重要と考えています。

したがって、人事制度においては、成果・能力主義の考え方のもと、能力開発における自立意識の向上を促し、社員一人ひとりの育成を重視しています。

## 「人材の成長」が事業活動の基盤

オリンパスでは、会社として追求すべき成果を「業績結果」「企業体質」「人材の成長」としています。

短期的に業績を追求するだけでは持続的な企業成長は望めません。安定的に業績を創出できる“真にグローバル競争力のある企業体質”を獲得することが会社の発展には不可欠です。実現するのは、紛れもなく一人ひとりの社員であり、「人材の成長」が

すべての事業活動の基盤であるといえます。その風土を高いレベルで獲得することを目指し、以下の方針を定めています。

## 人事制度基本方針

「仕事の価値・魅力」を活力の源泉とし、  
個人の成長と組織の発展を目指す

### 目指す姿

#### <マネジメント>

仕事を持つ「価値・魅力」に軸足を置いたメンバーの育成・指導により、能力を最大限に引き出し、組織力の継続的な向上を実現する。(新仕事主義)

#### <個人>

仕事を通じた主体的成長により、組織の中で期待される役割を果たす。(成長主義)

#### <組織>

働くすべての人が目指す姿を共有し、ゆるぎない信頼関係を築く。(志の共有)

## 重点的な取り組み

### 1. 仕事と生活の統合 (WLI)

オリンパスでは、育児・介護等の事情がある従業員であっても、その能力を存分に発揮し、積極的にキャリアを継続していけるよう、仕事と生活の両立支援を通じ、その相乗効果を図る「ワークライフ・インテグレーション (WLI)」の取り組みを推進しています。

### 2014年3月期以降に導入した支援施策

- 在宅勤務制度
- リエントリー制度
- 役割フレックス制度

### 2. 「くるみん」の取得

オリンパスは、これまで継続的に次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定し、ワークライフ・インテグレーション (WLI) の推進や理解促進のための取り組み、在宅勤務制度の導入等、さまざまな取り組みを行ってきました。2016年3月には、これらの取り組みが評価され、「くるみん認定企業」として厚生労働大臣から認定されました。



## 3. 女性の活躍推進

当社では、WLIを推進する上で、女性の活躍推進を重要課題と位置づけています。2016年4月、女性活躍推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定のうえ、公表しました。策定にあたっては、当社における女性の能力発揮・活躍の現状把握を女性従業員へのヒアリング等による定性的分析および定量的分析の両面から行いました。それらを踏まえ、当社では女性管理職数を2020年3月期までに2016年3月期比で倍増、2019年4月入社の新卒採用数に占める女性比率を25% (事務系:40%、技術系:20%) 以上にする等の目標を掲げ、その実現に向けて取り組みを進めています。

## 4. ものづくり人材育成

オリンパスのものづくりの特長は、自動化が困難な「微小高精度」「多種少量」にあります。それを支えているのが高度なものづくり技能を持つ技能者の存在です。当社では、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。

## 実績

	2016年3月期
管理職に占める女性比率	1.4%
正社員に占める女性比率	13%
新卒採用に占める女性比率	19%

女性の活躍推進：  
<http://www.olympus.co.jp/jp/csr/innovation/lively/woman/>

また、近年は、製造の海外展開が進むのに合わせてオリンパスのものづくり人材育成は海外にも広がっています。オリンパスは、今後もグローバルにもものづくり人材の育成を進めていきます。



## 高度技能者数 (人)

	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期
新規認定	6	11	6	13
認定総数	177	188	194	207

## COLUMN

### 企業の持つ資産の中で 最も大切なのは人

オリンパスには、30,000人を超える社員が働いており、これら社員全員が個々の能力を最大限に活かすことなしに、企業の成長はありません。人事戦略を「人を適材適所に配し、企業の目指すべき姿を実現すること」と考えるのであれば、これまでのオリンパスに、この発想は必ずしも定着していなかったといえます。しかし、2016年3月期からマトリックス型の事業運営を導入したことで、各機能に分散していた人事や教育を担当するメンバーを1カ所に集約し、人事機能を横断的に結びつける体制を整えました。これにより、会社の成果を最大化するための「本格的な」人事活用の足場が出来たわけです。

また、当社の海外売上高比率は7割を超えており、グローバルを見据えた事業展開により、成長できる会社だと考えてい

チーフ  
アドミニストレイティブ  
オフィサー (CAO)  
平田 貴一



ます。一方、私が管掌する人事等の間接部門では、これまで「海外で起きていることは現地法人の裁量」という考えを持っていたため、グローバル化に乗りきれなかった面もありました。

今日ではインターネットや物流が発達し、世界がより身近になりました。そのため、人事や総務の業務も、国内という限られた範囲に限定されるものではなくなっています。さらにいえば、「海外のことは誰かがやってくれる」と思っていたは、個人も会社も成長はできません。当社を認めてくださるお客さまを一層増やしていくためにも、真のグローバルカンパニーを目指します。

# 社会への貢献

## CSRへの取り組み

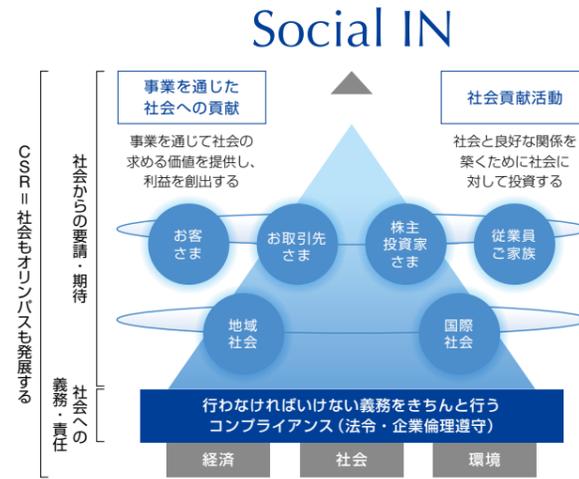
オリンパスグループのCSR活動は、社会からの要請・期待に応え、その義務・責任を果たすことです。

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。

CSRの取り組み：  
<http://www.olympus.co.jp/jp/csr/>

## CSR概念図



## 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、推進に取り組んでいます。

## TOPICS

### オリンパスらしい社会貢献活動

#### 新興国の内視鏡外科医育成

新興国の医療発展に貢献するため、オリンパスは新興国における医師育成活動を支援しています。2016年3月期は独立行政法人 国際協力機構 (JICA) より開発途上国の社会・経済開発のための民間技術普及促進事業の委託を受け、タイとインドネシアの医師に対し研修機会を提供しました。日本および両国医学界・医療機関の協力のもと、日本の医師が講師として派遣され、両国および日本において研修が行われました。研修では、研修生が熟練した講師の指導のもと、最新の内視鏡外科手術や日本独自の技術認定医制度等を学びました。



内視鏡外科医を育成する研修

#### 貧困層への医療機会提供に貢献

欧州のグループ各社では、人道医療支援に取り組む国際NGO「世界の医療団」のサポートのもとドイツの団体が行う、健康保険のない人々のために医療を提供するプロジェクト「Migrants Medicine」に協力しました。クリスマスの時期に合計13,000ユーロを寄付し、社会的弱者と移民の多い地区の女性および子どもが特別な治療を受けられるようにサポート。また、移民向けの診療所に自社製の顕微鏡を寄贈することで、婦人科領域のスピーディーな診断および、より多くの人々に対する診断の実現に貢献しました。



Migrants Medicineにより診療機会を提供

# 環境との調和

## 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。

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

## 製品・技術・事業場での取り組み

**eco PRODUCTS**

**オリンパスエコプロダクツの創出**  
(製品性能の追求と環境負荷削減の両立)

外科手術用内視鏡システム

**4Kカメラヘッド**  
OLYMPUS CH-S400-XZ-EB

- 4Kならではの高精細画像
- 包装体積 従来比42%削減

ミラーレス一眼カメラ

**PEN-F**

- 2030万画素 Live MOSセンサーと5軸 VCM手ぶれ補正による高画質
- 低消費電力、容易解体 (電池容易取り出し)

**環境に貢献する技術の開発**

CO<sub>2</sub>排出の少ない社会の実現に貢献する製品

**工業用ビデオスコープ**  
IPLEX RX/RT

- 装置内部の検査・診断に使用
- わずかな欠陥もシャープかつクリアな画像で再現
- 風力発電や低燃費を競う自動車や飛行機のエンジン検査に利用

有害物質分析や資源リサイクルに貢献する製品

**ハンドヘルド蛍光X線分析計 DELTA Element**

- 対象品中の成分の特定や量を測定
- 操作性が容易で携帯性が良い
- 製品に含まれる有害物質分析
- 土壌中の有害物質分析
- スクラップ材分析によるリサイクル可能材料の容易選別

**事業場の環境負荷削減**

**白河新棟**

- 太陽光パネル、冷水蓄熱塔等を設置

**OSTE (ドイツ)**

- 断熱パネル、太陽光パネルの設置

## 2016年3月期実績

重点テーマ	目標	実績	次年度目標
環境経営の推進	環境ガバナンス体制強化	グローバルでの環境ガバナンス体制強化	グローバル連携、環境マネジメントシステム改善等を通じたグローバル環境ガバナンス体制の継続強化
	法規制対応の徹底	環境法規制対応プロセスの継続的改善	製品および事業場の環境法規制対応プロセスの継続的改善
製品ライフサイクルにおける環境の取り組み	製品における取り組み	オリンパスエコプロダクツの創出	全事業分野にて新規エコプロダクツ創出 (31件、累計556件)
	事業場における取り組み	エネルギー原単位: 2020年度目標は7.73%以上改善 (対2013年3月期)	エネルギー原単位: 7%改善
	環境貢献活動	「水の循環—森・川・海の保護—」のテーマに沿った貢献活動の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルの各拠点にて、河川清掃や地域緑化活動等を実施</li> <li>珊瑚植樹、ネイチャースクール (3回) を前期に引き続き実施</li> </ul>

—— 社長・社外取締役(取締役会議長)対談 ——

## 真のグローバル企業に 求められるガバナンス体制を 確立していく

オリンパスでは、現体制発足以来、独立社外取締役が過半数を占める取締役会や任意の各委員会設置等、当社にとってあるべきガバナンス体制の構築と実効性の発揮を最優先の課題として取り組んできました。ここでは、不祥事直後の経営改革委員から当社経営に参画し、現取締役会議長である蛭田取締役と代表取締役社長執行役員の笹が、これまでの当社のガバナンスとこれから目指す姿について、忌憚のない意見交換を行いました。



代表取締役社長執行役員

笹 宏行

対

談

社外取締役(取締役会議長)

蛭田 史郎

### オリンパス独自の実態に見合ったガバナンス体制の構築

【蛭田】  
現体制は、大きく2つの点で改善したと認識しています。一つは、取締役11人のうち過半数の6人が独立社外取締役に占められるという経営体制でスタートしたことです。社外取締役の経験や知見により、執行陣が社内の論議だけにとらわれることなく適切な議論を経て意思決定がされるようになったと思います。私も含め各社外取締役は、当社が抱えている課題の解決策として十分か、従来の価値観だけに基づくものではないか、という視点を常に持ちつつ、新たな事業環境に対応する計画として妥当か否かを十分議論していると認識しています。また取締役会の前には、監査役も含めた事前説明会が必ず開催され、そこで1度目の議論がなされ、問題点があれば指摘があります。次に取締役会で、課題があるものや重要案件については改めて、時間をかけて取締役全員で議論を行います。必ずしも全員が賛成にならないこともあれば、数回にわたり修正提案がなされることもあります。これは従来の日本企業ではあまり見られなかった特長だと思います。それが1つめのポイントです。

2つめのポイントは、社外取締役を委員長とした指名委員会、報酬委員会、コンプライアンス委員会の3つの独立した委員会を設置した点です。各委員会で十分検討した上で最終的に取締役会に提案して決定するという、当社独自のハイブリッド型の

ガバナンス体制を構築しています。つまり、当社は監査役会設置会社でありながら、指名委員会等設置会社のメリットを享受できる仕組みになっているということです。これも従来から大きく改善したポイントだと認識しています。

【笹】  
私自身はこの4年間でガバナンスを大きく改善させることができたと感じていますが、外部から見ると、それが本当に機能しているのか、という疑問があると思います。現体制のスタート当初は、まず形を整えましたが、それが機能したからこそ今のオリンパスがあるのだと思いますし、今でも改善を続けています。討議の中身そのものは外からは見えづらいですので一例を挙げると、グローバルでのコンプライアンス強化が課題だという認識のもと、グローバルに対応できる人材をチーフコンプライアンスオフィサーとして招聘し、社長である私に直接レポートしてもらう仕組みをつくりました。また、コンプライアンスのさらなる高みに向けて、メディカルフェアーズ部門を新たな横軸機能として分離しました。これらを検討・決定しているのは取締役会であり、ガバナンスが効いている例だと思います。

### ステークホルダーから期待される役目を真摯に果たしていくために

【蛭田】  
社外取締役が議長を務めることは日本企業では珍しいといわれますが、私は議長だからといって、特別な役割や任務があるという強い認識は持っていません。むしろ他の社外取締役と同様に、いち社外取締役としての立場で経営の執行をサポートすることがより重要だと考えています。議長として果たすべき責務があるとすれば、取締役会のスムーズな運営を心がけることと、全員で十分な議論がなされたのであれば採決をとろうといった、判断のタイミングをはかることだと考えます。もしくは、議論が不十分だと判断したら採決をせずに再審議にするべきか、またはもっと意見を聞いた上で否決にすべきか、そういうことを取締役会に諮る責務があると理解しています。

【笹】  
私は執行側の責任者という立場にありますので、取締役会で議案を通して実行しないと経営が成り立ちません。提案してとにかくやりきる、というスタンスで臨んでいます。一方、想定外の指摘を社外役員からいただくこともあります。そうしたことも執行側として、どういったポイントで指摘がなされているのかをしっかりと理解・咀嚼することで、より良い実行プランにしていけることができますので、取締役会は非常に有効に機能していると思います。

### 将来にわたる最適な体制確立に向けて

【蛭田】  
最適な体制は、その企業の置かれた環境と時期によって異なりますが、現在のオリンパスにとって、今の体制は極めて理想的だと評価しています。ダイバーシティに関して例えば、女性取締

役は1名ですが、多ければ解決するという定量的問題ではありません。あくまでもそのときの事業環境に応じて、どのようなスキルを持った社外役員がいたら望ましいかということを考慮するべきです。会社をどう導くかを考える方が優先であり、

それを実行する上で現状に不都合があれば変えられることが重要です。後継者については、将来のオリンパスを考えた上で、当然、次の経営者像を想定の上、必要な人材をキャリアプランに沿って育成していきます。今後そうした人材がどう育っているかということを指名委員会で議論していくことになります。

【笹】 .....  
 蛭田さんがおっしゃるように、最適な体制を考える上では、会社の現状がまず第一で、私も現在の当社にとっては、今の体制が

最適だと思います。ただ、形はつくることができても、意識をつくることは難しい。つまり、経営者の意識によって経営は進み、またそれが正しいと思って舵取りをしていますのでブレーキがかからない。社外のさまざまな意見を聞くことがブレーキにつながりますので、そのために多様な人材による取締役会が必要だと思います。そういう認識を持って臨んでいけば、ガバナンスは有効に機能すると考えています。

### 中長期の経営方針・戦略の決定に取締役会が深く関与

【笹】 .....  
 ガバナンスの有効な機能という点では、16CSPの策定にあたって、取締役会で複数回にわたり議論を行い、リスクや機会についても十分に討議をしました。2015年4月に分社を統合し、リソースの再配分を行うマトリックス型の新組織体制へと移行しましたが、その分社統合の検討時から既に、16CSPを視野に入れた議論をしていました。当時は、限られた経営資源を最大限に活用するには何をすべきか、また、経営資源をいかにグローバルにシフトするかが課題となっていましたので、その解決のために何をすべきかという観点から検討を重ねました。16CSPは、10年後のありたい姿も見据えた上で策定して

おり、中長期の経営方針についての議論もしています。戦略策定の過程では、社外取締役の方からさまざまな提言をいただきました。経営方針や、“Business to Specialist”の解釈、リスクに見合ったリスクバッファの考え方等、具体的な指摘をいただき、それに基づいた修正がなされ、適切なプロセスで経営戦略が構築されていったと考えています。

【蛭田】 .....  
 ガバナンスの実効性という観点でみると、不祥事直後は、コンプライアンス上の問題や資本の脆弱性等をいかに解決するかということが喫緊の課題であり、執行陣への提言もそうした点を中心でした。結果、それらの課題を計画通り改善へと導くことができ、取締役会は機能していたと考えています。ひと通り山を越えた後は、次なる成長、そしてグローバルな事業展開の方策を考えるステージに入りました。それが組織体制の変更であり、16CSPです。16CSPの策定にあたっては、事業環境が変化する中でどう事業を展開するか、という基本的な考え方から執行陣の提案を受け、取締役会で議論し、それを反映させ

“真のグローバル企業へと変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。”



“会社をどう導くかを考える方が優先であり、それを実行する上で現状に不都合があれば変えられることが重要です。”



るというW字型プロセスの形で、何度も活発な議論を行いました。目標数値については、数値自体を議論するというよりも、どの水準にあることが当社のビジネス上で重要かという観点で議論を行いました。例えば株価で評価を見るのであれば、この株価水準であれば配当はこの水準に持つていく必要がある、その

上で事業リスクも考えて配当政策はどうすべきか、という議論を行っています。また、中長期の議題にも十分な時間をとって議論を深めているという自負もあり、そうした意味では、取締役会は有効に機能したガバナンス体制の中で運営できているといえます。

### 今後の期待と、そのために解決すべき課題

【蛭田】 .....  
 法令を遵守し、リスクを減らし、しっかり成長して欲しいということが一番の期待です。“Business to Specialist”を掲げた背景は、当社にはスペシャリストに応えられる、開発や製造、グローバルに展開するインフラを持っており、それらを活かして世界中でオリンパスのスペシャルな製品、サービスを提供し成長して欲しい。一方で、課題もあります。グローバルで“Business to Specialist”を実現する場合、国ごとに異なるガバナンス体制の統一や強化が必要です。また、バランスシートの水準はかなり改善しましたが、グローバルでの経営資源の配分を考えると、バランスシート上でアンバランスが存在していることも課題だと思います。また、仕組みだけではなく、グローバル基準での人材評価や育成も必要です。時間はかかると思いますが、計画を立てて実行に移していただきたいです。その過程で想定されるリスク等は、取締役会で十分な提言をしていきますし、そしてさらに成長できると思っています。

【笹】 .....  
 16CSPは、将来の持続的な成長を実現するための指針であり、これを実行することが最も重要です。当社は、成長するチャンスがある数少ない会社だと自負しています。一方、当社の中で当然だと思っていることが、医療の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もあります。それを全社が意識・認識す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、さらに高みに上がっていきと思っています。人事制度や財務戦略、コンプライアンスについてグローバル基準を見て、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変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。

### 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、株主をはじめとしたステークホルダーのために、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すことを経営理念としています。

加えて、当社は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、積極的に取り組んでおり、2015年3月に制定されたコーポレート

ガバナンス・コードについても、その趣旨に賛同し、コードのすべての原則を遵守・実施しています。これらの取り組みを通じて、株主に対する受託者責任および顧客、従業員、地域社会等のステークホルダーに対する責任、ならびに先述の当社の経営理念を踏まえ、実効性あるコーポレート・ガバナンスの実現を図っていきます。

コーポレートガバナンス・コード対応の詳細：  
<http://www.olympus.co.jp/jp/ir/governance/policy/index.jsp>

### 企業統治の体制

#### 企業統治に関する基本方針

当社では、取締役の半数以上を独立社外取締役とすることで取締役会の監督機能を高めるとともに、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11名の取締役で構成し、過半数の6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とその責任の明確化を図っています。社外取締役6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、役員の大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。

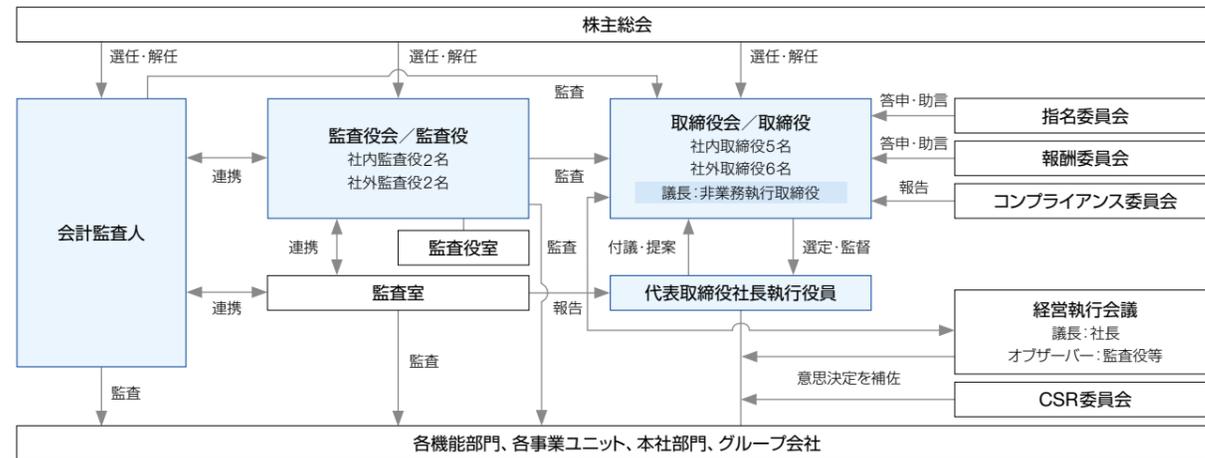
#### 任意の委員会の設置

当社は監査役会設置会社の組織形態を採りつつ、任意の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取り入れる等、積極的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 (2016年6月28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	11名
うち、社外取締役の人数	6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	8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	23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

氏名	役位	指名委員会 (3名)	報酬委員会*1 (3名)	コンプライアンス委員会*2 (5名)
笹 宏行	代表取締役社長	○	○	
蛭田 史郎	社外取締役 (取締役会議長)	○ (委員長)		
藤田 純孝	社外取締役		○	
鵜飼 恵子	社外取締役			○
片山 隆之	社外取締役		○	
神永 晋	社外取締役			○ (委員長)
木川 理二郎	社外取締役	○		

\*1 第一回開催の報酬委員会にて委員長を互選。

\*2 コンプライアンス委員会は、上記2名に加え、チーフコンプライアンスオフィサーおよび外部委員等によって構成されています。

#### 社外取締役および社外監査役

当社は、取締役11名のうち過半数の6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とともに、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6名および全社外監査役2名の合計8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 (23回開催)
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	23回/23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	22回/23回
鵜飼 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	23回/23回
片山 隆之*	帝人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	2017年3月期より現職
神永 晋*	住友精密工業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	2017年3月期より現職
木川 理二郎*	日立建機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	2017年3月期より現職

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 (23回開催)	監査役会 (30回開催)
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・ピー・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	22回/23回	29回/30回
岩崎 淳*	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		2017年3月期より現職

\*は独立役員です。

### 取締役会評価

当社は、コーポレート・ガバナンスの実効性を高め、企業価値向上に資することを目的として、取締役会で取締役会全体の実効性に関する分析および評価を第三者の視点も含めて毎年実施し、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/governance/board/index.jsp>

#### 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・コンプライアンス委員会）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。その回答内容、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。

### 2016年3月期における分析および評価

大項目	分析および評価	前期からの主な変化*
1. 取締役会の機能の発揮について	経営戦略の方向性、重要な案件の意思決定、執行に対する客観的な監督という取締役会の主要な機能の発揮については、当期から評価項目に追加しました。その結果、十分に機能を発揮しており、取締役会の実効性が確保されているという評価結果となりました。	（今回新たに追加）
2. 取締役会の構成および運営状況について	適切な規模・構成であり、オープンで活発な議論がなされていると評価され、前期と比較して評価が改善される結果となりました。一方で、「社外取締役は過半数とすることがより適当」「取締役会に上程される議題を絞り込む必要がある」等の意見もありました。 なお、取締役会の構成については、2016年6月28日開催の第148期定時株主総会で決議された取締役の選任において、社外取締役が過半数を占める構成となっています。	評価が改善
3. 重要な委員会について	指名、報酬、コンプライアンスの各委員会は、全般的に高く評価されており、適切な運営がされているという評価結果となりました。	前期に引き続き高評価
4. 社外取締役に対する支援体制について	前期に引き続き高評価であり、社外取締役が議論をする上で必要な研修・教育や情報の提供が十分になされているという評価結果となりました。	前期に引き続き高評価
5. 監査役役割に対する期待について	前期に引き続き高評価であり、監査役が存在が取締役会の実効性確保に貢献しているという評価結果となりました。	前期に引き続き高評価
6. 投資家・株主との関係について	資本市場（投資家・株主等）へ当社の長期的競争優位性が伝えられており、資本市場のフィードバックも取締役会になされていると評価され、前期から評価が改善しました。	評価が改善

\* 前期の分析および評価の詳細についてはアニュアルレポート2015 P53をご覧ください。

### 2015年3月期の課題に対する改善状況

課題	2015年3月期における分析および評価	改善状況
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	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。	当社取締役会は、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ることに取り組んでまいりました。その結果、当期の評価では「中長期的な競争状況・市場の動向」「中長期的な経営方針・戦略」「中長期的なゴールの策定と達成状況の確認」といった問題に対して十分な議論が行われたという結果が出ています。
資本市場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	投資家および株主との関係においては、当社の長期的な競争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。	当社は取締役会に対し、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フィードバックを定期的に実施する体制を整えました。その結果、当期の評価では「取締役会での十分な情報提供がされている」という結果が出ています。

### 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、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。さらに、会計監査人より、年度監査計画、四半期ごとの決算に関する事項および期末監査報告等について定期的な説明を受けるとともに、必要に応じて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、「企業価値の最大化を図り株主期待に応える」という意識を強く持たせ、その責務にふさわしい処遇とすることを、基本方針としています。取締役会は、同方針に基づき、短期

および中長期の業績と連動する報酬の割合を適切に設定することを重視し、報酬委員会の意見陳述および助言を経て、役員報酬を決定しています。

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）	368	249	67	53	—	7
監査役（社外監査役除く）	56	56	—	—	—	2
社外役員	96	96	—	—	—	10

### 役員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）の報酬等は、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。月例報酬は役位ごとの基準額をベースに会社への貢献度等に応じて決定され、賞与は当該期の連結営業利益額および親会社株主に帰属する当期純利益額に基づき総支給額が決定される仕組みをとっています。また、株式報酬型ストック・オプションは中長期的な業績向上と企業価値向上への貢献意欲や士気を一層高めることを目的とし、当該取締役の月例報酬、賞与とは別枠の報酬として新株予約権を割り当てる仕組みです。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。また、監査役の報酬等は、監査役の協議により定めた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。

#### 利益連動報酬の算定方法

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

$$\begin{aligned} \text{総支給額} = & \{(2017年3月期連結営業利益 - 300億円) \times 0.069\% \\ & + (2017年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益 \\ & - 100億円) \times 0.0418\% \} \\ & \times (\text{対象となる取締役の役位ポイントの総和} \div 92) \\ & (1万円単位四捨五入) \end{aligned}$$

##### 2 個別支給額

$$\begin{aligned} \text{個別支給額} = & \text{総支給額} \div \text{対象となる取締役の役位ポイントの総和} \\ & \times \text{役位ポイント} \\ & (1万円単位四捨五入) \end{aligned}$$

### 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。

### 内部統制強化のための統括部門の設置

2016年4月より、当社はさらなる内部統制の強化を目指し、従来の「リスク統括」、「情報セキュリティ統括」の機能に加え、「規程統括」の機能を包含した「内部統制統括部」を設置しました。「規程統括」の機能においては現経営体制にフィットさせ、内部統制を強化するために刷新した「新規程体系」に基づく社内ルールの整備の推進、「リスク統括」の機能においては、恒常的に実施している「予防的リスクマネジメント」、「危機マネジメント」の強化・推進の他に、昨年より運用が開始されたマイナンバー制度に対して、当社グループで統一化した対応を推進する「マイナンバー導入推進ワーキンググループ」や近年リスクが高まっている

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経営執行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毎月報告を受けます。

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。

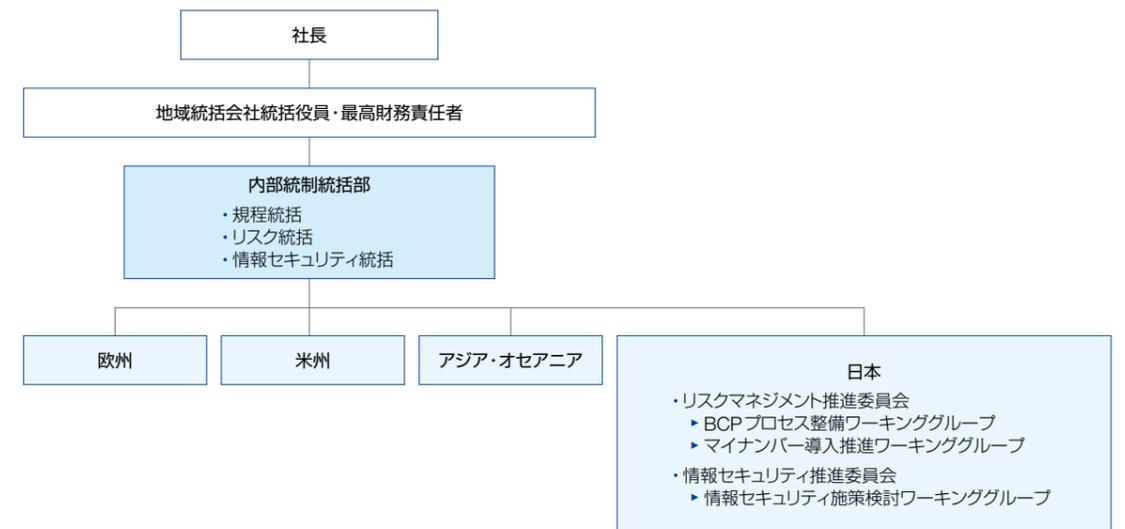
4 当社は、子会社の取締役の職務が効率的に行われるように、グループファイナンス規程を定め、日本、米州、欧州、アジアの地域ごとにキャッシュマネジメントシステムを導入しています。

巨大地震への備えを強化する「BCPプロセス整備ワーキンググループ」を設置し、確実な備えの対応を行っています。

また「情報セキュリティ統括」の機能においては「機密情報、個人情報に代表される重要な情報を確実に守り、重大なインシデントを発生させない」というコンセプトのもと、外部からの攻撃（ウイルスメールやネットワークアタック）の対策や情報機器対策、ソーシャルメディアの利用教育等を実施しています。

これらの基本対策・活動は日本地域においては委員会活動を通じて取り組み、海外各地域においても、基本規則に基づき、情報を共有しながら、同様の展開を行っています。

## 内部統制強化のための体制



## 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。

## 株主・ステークホルダーとの対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、社長や財務担当役員が中心となって積極的に株主との対話を実施するとともに、IR部門がこれを補佐して社内における情報交換や株主から得た意見を経営陣幹部にフィードバックする体制を整備しています。

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

2016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の決算説明会を開催
IR DAY	1回	社長、CFOおよび各事業責任者による中期経営計画説明会を開催
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
海外機関投資家向け説明会	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	3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
各証券会社主催のカンファレンス（海外含む）	11回	国内外で開催される証券会社主催のカンファレンスに参加し、ミーティングを実施
個人投資家向け説明会・IRイベント	17回	証券会社支店等において個人投資家向け説明会を開催
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	715回	社長、CFOおよびIR部門で対応したミーティング件数（海外ロードショー、カンファレンスでの実施件数含む）

# コンプライアンス

## コンプライアンスの推進

オリンパスグループは、いかなる場面においても、コンプライアンス上の懸念を看過しない組織を整えるとともに、その状況を把握し、さらなる強化に努めています。また、医療事業という人命に関わる製品を提供する企業の責務として、常に高い

レベルでの製品安全、品質およびサービス等を保持し、世界各国の法規制を遵守すべく当社独自の規程の整備を行い、周知徹底や教育を実施しています。

## コンプライアンス推進体制

オリンパスは、コンプライアンスに関わる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に開催し、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

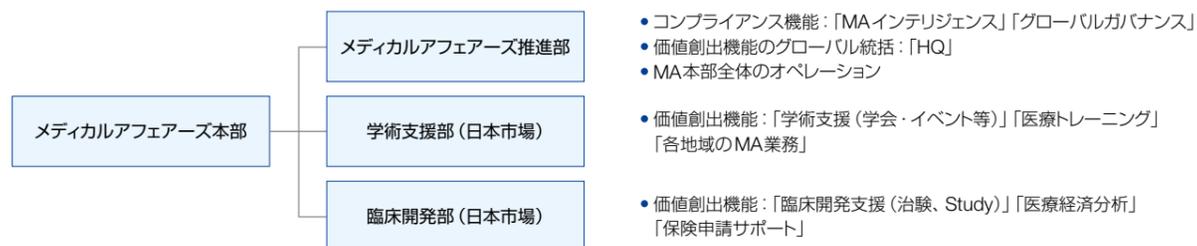


## さらなるコンプライアンスの強化に向けて、メディカルアフェアーズ本部を新設

医療業界では世界的にコンプライアンスへの要求が高まる中、企業活動において不正を行わないだけでなく、不正を防ぐ仕組みが求められるようになってきました。また、医療の発展により革新性が薄れつつある中、客観データに準拠した医療エビデンス（Evidence Based Medicine）による医学的価値の証明が重視されるようになってきました。さらに、医療費抑制のプレッシャーから医療経済性の訴求もますます重要となっています。

オリンパスは、こうしたビジネス環境の変化を背景に、自社医療製品・サービスに関わる価値の創出活動および提供活動を適正に行うための戦略を立案・推進する「メディカルアフェアーズ（MA）本部」を2015年11月に新設しました。MA機能はグローバル展開する必要があり、既に設置している北米以外の地域では新規組織として立ち上げ、さらなるコンプライアンス体制の強化と価値創出機能の強化に向けた取り組みを推進していきます。

## 国内本社におけるMA組織の概要



## チーフコンプライアンスオフィサーからのメッセージ



キャロライン・ウエストは、2016年1月に米州統括会社（Olympus Corporation of the Americas (OCA)）のコンプライアンス責任者としてオリンパスに加わり、2016年4月にグループ全体のコンプライアンスを統括するチーフコンプライアンスオフィサー（CCO）に就任しました。当社グループについて、幅広い技術や革新的な製品に好印象を持つと同時に、すべての事業活動において「社会に誠実（INtegrity）」であることを追求する姿勢にも感銘を受けたといいます。

チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）  
**Caroline West**  
キャロライン・ウエスト

### Q ご自身のバックグラウンドとオリンパスでの役割についてお聞かせください。

私はペンシルバニア州で弁護士としてキャリアをスタートさせました。その後、製薬／バイオテック関連企業（最初はRhone-Poulenc Rorer/Aventis社、次にShire社）のコンプライアンスプログラムの作成と指導に19年間携わってきました。今年1月にOCAに入ってから、組織のコンプライアンス体制の監督と、コンプライアンス部門の指揮を任せられ、4月には、当社のCCOにも就任し

ました。当社のグローバルなコンプライアンスプログラムおよびコンプライアンス慣行を継続的に強化することを目的として、日本ならびに各地域のコンプライアンス部門のスタッフを先導しています。私が今回、CCOに就任したことは、グループ全体のグローバル化や全社組織の最適化、人材の多様性を強く推進する取り組みの一環でもあり、大変光栄なことだと感じています。

### Q 現状のオリンパスのコンプライアンスにおける認識と課題をお聞かせください。

2011年の会計不祥事、ならびに米国司法省との和解が最近成立した米国反キックバック法等の問題を受け、当社はコンプライアンスをより一層重視し、前CCOのもと、改善を推し進め、確固たる基盤の構築に努めてきました。

方法で正しいことを行うことを、企業文化として根付かせなければならぬと考えています。医療事業を主たる事業とする当社は、非常に高い水準でコーポレート・ガバナンス基準とコンプライアンス基準を遵守し、すべての業務を行っていくことが求められる一方、そのことを理解し、これらの基準を満たしていくだけの用意もできていると考えています。

今後、さまざまなステークホルダーの信頼を取り戻し、関係改善に尽力していくことが私の使命です。そのためには、社会に誠実であることをグループ全体に浸透・維持させ、常に正しい

### Q 中長期的に目指す姿・目標について教えてください。

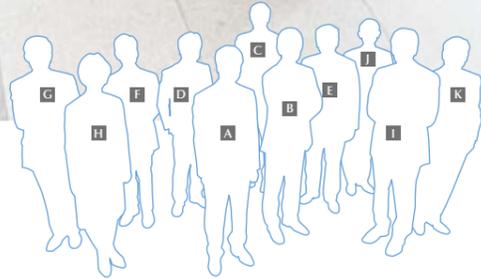
グローバルにビジネスを行う場合、ある地域でコンプライアンス上の問題が発生すると、他の地域にも直ちに悪影響が及ぶ恐れがあります。また、地域が異なれば、問題や法律、文化、コンプライアンスリスクのレベルが異なることも事実です。

アンスをオリンパスならではの形で日常業務の一部として浸透させ、当社にとって欠くことのできないものの一つにする必要があります。そのために、コンプライアンス部門は、従業員のコンプライアンス意識を高めるための各種研修を継続的に実施し、特定の状況においては必要なサポートやガイダンスを提供していきます。事業部門との強力なパートナーシップにより、問題が起こった後ではなく、問題が起こる前に協力して解決できるようにすることこそが、コンプライアンスの真の目的だと考えており、そうした環境の整備にも尽力していきます。

私の第一の目標は、文化的な違いを理解・尊重しつつ、当社グループ全体が一貫して遵守できる共通のコンプライアンス基準を設けることです。各地域のコンプライアンスチームと協力して基準を確立し、「社会に誠実」な企業を目指すという経営理念の浸透に努めます。第二の目標は、コンプライアンス部門を各事業のパートナーにすることです。私たちは、コンプライ

# 経営体制

(2016年6月28日現在)



## 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 オリオンバ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 当社マーケティング本部長  
 2007年 6月 当社執行役員  
 オリオンバ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 取締役副社長執行役員

**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 オリオンバ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  
 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  
 2016年 4月 当社副社長執行役員(現任)  
 当社 Chief Financial Officer(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 オリオンバ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  
 オリオンバ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)  
 オリオンバ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  
 当社医療事業統括役員(現任)  
 オリオンバ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)  
 2016年 4月 当社営業マーケティング部門長(現任)

### D 取締役専務執行役員

**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 オリオンバス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  
 オリオンバスメージング株式会社取締役  
 2012年 4月 当社常務執行役員  
 オリオンバス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)  
 当社科学・映像事業統括役員  
 2015年 6月 当社取締役(現任)  
 2016年 4月 当社専務執行役員(現任)  
 当社 Chief Technology Officer(現任)

### E 取締役常務執行役員

**平田 貴一** Kiichi Hirata

1957年 7月 1日生  
 1980年 4月 当社入社  
 2003年 10月 当社光学機器事業企画部長  
 2004年 4月 当社バイオサイエンス事業企画部長兼 営業部長  
 2006年 4月 当社物流推進部長  
 2012年 11月 オリオンバソシテックス株式会社 代表取締役社長  
 2013年 10月 当社コーポレートサービス本部長  
 2014年 4月 当社執行役員  
 2015年 4月 当社コーポレート部門長  
 2016年 4月 当社常務執行役員(現任)  
 当社 Chief Administrative Officer(現任)  
 2016年 6月 当社取締役(現任)

### F 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 当社取締役  
 1999年 6月 当社常務取締役  
 2001年 6月 当社専務取締役  
 2002年 6月 当社取締役副社長  
 2003年 4月 当社代表取締役社長  
 2010年 4月 当社取締役最高顧問  
 2010年 6月 当社最高顧問  
 2011年 3月 株式会社日本経済新聞社監査役  
 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  
 2015年 4月 オリオン電機株式会社取締役(現任)  
 2016年 6月 旭化成株式会社相談役(現任)  
 <重要な兼職の状況>  
 オリオン電機株式会社取締役

### G 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 当社取締役  
 1997年 4月 当社常務取締役  
 1998年 4月 当社代表取締役常務取締役  
 1999年 4月 当社代表取締役専務取締役  
 2001年 4月 当社代表取締役副社長  
 2006年 4月 当社代表取締役副会長  
 2006年 6月 当社取締役副会長  
 2007年 6月 株式会社オリオン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 (現損保ジャパン/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

### H 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 株式会社ブリヂストン取締役  
 <重要な兼職の状況>  
 東洋学園大学現代経営学部教授

### I 社外取締役

**神永 晋** Susumu Kaminaga

1946年 12月 3日生  
 1969年 5月 住友精密工業株式会社入社  
 1995年 3月 Surface Technology Systems Ltd. 代表取締役  
 2000年 6月 住友精密工業株式会社取締役  
 2002年 6月 当社常務取締役  
 2004年 6月 当社代表取締役社長  
 2012年 6月 当社相談役  
 2012年 10月 SKグローバルアドバイザー株式会社 代表取締役(現任)  
 SPPテクノロジー株式会社  
 エグゼクティブシニアアドバイザー(現任)  
 2012年 12月 株式会社デフタ・キャピタル取締役(現任)  
 2016年 6月 当社取締役(現任)  
 <重要な兼職の状況>  
 SKグローバルアドバイザー株式会社代表取締役  
 SPPテクノロジー株式会社  
 エグゼクティブシニアアドバイザー  
 株式会社デフタ・キャピタル取締役

### J 社外取締役

**木川 理二郎** Michijiro Kikawa

1947年 8月 2日生  
 1970年 4月 日立建設機械製造株式会社 (現日立建機株式会社) 入社  
 1995年 5月 日立建機(中国)有限公司総経理  
 1999年 6月 同 社 董事総経理  
 2001年 6月 日立建機株式会社執行役員  
 2002年 6月 当社常務執行役員  
 2003年 4月 当社専務執行役員  
 2003年 6月 当社執行役員専務  
 2005年 4月 当社代表執行役員執行役員副社長  
 2005年 6月 当社代表執行役員執行役員副社長兼取締役  
 2006年 4月 当社代表執行役員執行役員社長兼取締役  
 2012年 4月 当社取締役  
 2012年 6月 当社取締役会長  
 株式会社日立製作所取締役  
 2014年 6月 日立建機株式会社相談役  
 2016年 6月 当社取締役(現任)



A B C 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

**名取 勝也** Katsuya Natori

1959年 5月 15日生  
 1986年 4月 梶田江尻法律事務所 (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 (現EMGマーケティング合同会社) 入社  
 1995年 1月 アップルコンピュータ株式会社 (現Apple Japan合同会社) 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・ピー・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)  
 2015年 12月 株式会社モリテックス取締役 (現任)  
 2016年 4月 グローバル・ワン不動産投資法人監督役員 (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  
 株式会社モリテックス取締役  
 グローバル・ワン不動産投資法人監督役員

### D 社外監査役

**岩崎 淳** Atsushi Iwasaki

1959年 1月 9日生  
 1990年 11月 センチュリー監査法人 (現新日本有限責任監査法人) 入所  
 1991年 3月 公認会計士登録  
 1997年 3月 不動産鑑定士登録  
 1997年 12月 センチュリー監査法人社員  
 2005年 9月 岩崎公認会計士事務所長 (現任)  
 2013年 6月 井関農機株式会社取締役 (現任)  
 2015年 6月 日本ハム株式会社監査役 (現任)  
 2016年 6月 当社監査役 (現任)

〈重要な兼職の状況〉  
 岩崎公認会計士事務所長  
 井関農機株式会社取締役  
 日本ハム株式会社監査役

# 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。



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

## 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、米国では好調な経済状況が続いたことで中央銀行が利上げを行う等、金融政策が正常化に向かい、欧州でも緩やかな景気回復が見られました。一方、中国をはじめとした新興国では景気後退や資源価格の下落の影響等、減速感が強まりました。日本経済は、企業業績や雇用情勢の改善が見られたものの、中国経済の下振れリスクや2月以降の急激な円高進行等により、先行き不透明な状況となりました。

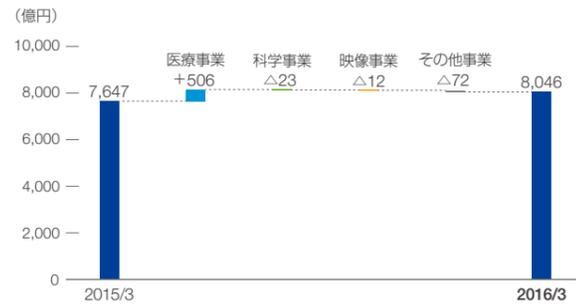
このような経営環境の中、当社グループは2013年3月期を初年度とする「中期ビジョン」(中期経営計画)の基本戦略を引き続き強力に推し進めました。また、2015年4月に実施したグループ再編に伴う新組織体制のもと、2017年3月期を初年度とする新たな中期経営計画を見据え、急激な事業環境変化への対応力強化や効率的な経営資源配分といった取り組みを進めました。

医療事業では、主力の消化器内視鏡分野において国内外で引き続き好調な販売を維持したほか、外科分野や処置具分野でもセールス強化をはじめとした積極的な成長投資の成果により売上を伸ばしました。科学事業では、商品群別から顧客群別への戦略転換に向けて組織改革を進めるとともに、製造原価低減等のコスト削減により収益性を大きく改善しました。映像事業では、商品ラインおよび重点販売地域の絞り込みによる効率化を実施したことに加え、費用削減等の構造改革を一段と推し進めました。また、当期においては、814億15百万円の研究開発費を投じるとともに、644億45百万円の設備投資を実施しました。

為替相場は前期と比べ、対米ドルは円安となった一方、対ユーロは円高で推移しました。期中の平均為替レートは、1米ドル=120.14円(前期は109.93円)、1ユーロ=132.58円(前期は138.77円)となり、売上高では前期比192億88百万円の増収要因、営業利益では前期比113億23百万円の増収要因となりました。

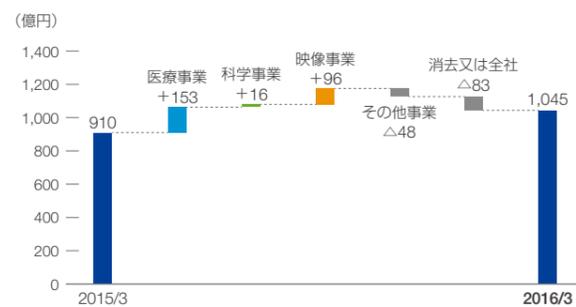
#### ■ 売上高

当期の連結売上高は、医療事業が増収となり、8,045億78百万円(前期比5.2%増)となりました。



#### ■ 営業利益

営業利益は、医療事業および科学事業の増益に加え、映像事業の損失が縮小したことにより、1,044億64百万円(前期比14.8%増)となりました。



#### ■ 親会社株主に帰属する当期純利益

米国反キックバック法等関連損失等の特別損失を224億67百万円計上したほか、法人税等が81億49百万円発生したこと等により、親会社株主に帰属する当期純利益は625億94百万円(前期は87億37百万円の損失)と前期から大きく増益を改善しました。

### セグメント別概況

#### ■ 医療事業

医療事業の連結売上高は6,089億27百万円(前期比9.1%増)、営業利益は1,402億20百万円(前期比12.3%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)」の売上がいずれも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)」および3D内視鏡システムが堅調に推移したほか、バイポーラ高周波と超音波の統合エネルギーデバイス

「THUNDERBEAT (サンダービート)」が引き続き売上を伸ばしました。処置具分野では、膽管等の内視鏡診断・治療に使用するディスプレイガイドワイヤ「VisiGlide 2 (ビジグライド・ツー)」等が売上を伸ばしました。この結果、全分野が増収となり、医療事業の売上は増収となりました。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1,016億8百万円(前期比2.2%減)、営業利益は84億82百万円(前期比24.1%増)となりました。

ライフサイエンス分野では、研究施設の予算執行遅れの影響により、研究用途の機器を中心に減収となりました。産業分野では、電子部品の製造工程に使用される測定顕微鏡「STM7」シリーズをはじめとした工業用顕微鏡が販売を伸ばしたものの、原油等の資源価格下落の影響を受けて非破壊検査機器等の製品がやや減収となりました。その結果、科学事業全体の売上は減収となりました。営業利益は、原価低減や販売拠点の統合等による効率化を進めた結果、増益となりました。

#### ■ 映像事業

映像事業の連結売上高は782億84百万円(前期比1.5%減)、営業損失は20億64百万円(前期は117億10百万円の営業損失)となりました。

ミラーレス一眼カメラの分野では、OM-Dシリーズや「OLYMPUS PEN-F」等が販売を伸ばしたほか、ラインアップを5種類に拡充した高性能の交換レンズ「M.ZUIKO DIGITAL PRO」シリーズも販売に寄与しました。一方、コンパクトカメラの分野では、市場縮小に合わせ、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、費用の圧縮を進めたこと等により、損失幅が縮小しました。

#### ■ その他事業

その他事業の連結売上高は157億59百万円(前期比31.5%減)、営業損失は58億円(前期は9億70百万円の営業損失)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ったことにより、その他事業の売上高は減収となりました。また、営業損益は、医療領域や映像技術領域での新事業創出に向けた投資を行ったことにより、損失幅が拡大しました。

### 次期の見通し

今後の世界経済は、中国をはじめとした新興国の成長減速、資源価格の下落等の影響により、景気の下振れ懸念は強まってくると考えられます。また、日本経済は、世界経済の減速や円高進行の影響による企業業績の悪化リスクや、それに伴う個人消費マインドの落ち込み懸念等、先行き不透明な状況が続くと思われ

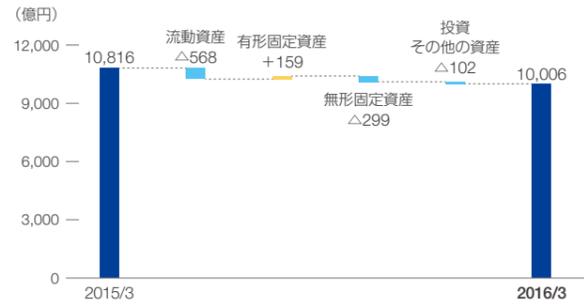
ます。このような状況のもと、当社グループは、2017年3月期をスタートとする5カ年の中期経営計画「2016経営基本計画(16CSP)」を新たに策定しました。基本的な考え方である「“Business to Specialist” Company」および「One Olympus」に基づき、持続的な発展を実現するための足下固めと攻めの事業ポートフォリオ構築を着実に推し進めます。

医療事業では、「消化器科呼吸器科」「外科」「泌尿器科婦人科」「耳鼻咽喉科」「医療サービス」の各事業ユニットに対して積極的な投資を行い、「早期診断」「低侵襲治療」の価値提供を軸として事業規模のさらなる拡大を目指します。また、消化器内視鏡分野の圧倒的な競争力を維持しながら処置具・外科分野の飛躍的成長を図り、ディスプレイデバイスビジネスの強化により収益性の向上を図ります。科学事業では、顧客群別の戦略推進により収益基盤を確立し、製品とソリューションのポートフォリオ拡大を目指します。映像事業では、さらなる事業構造の改革により安定的に利益を確保できる体制の構築を図るとともに、市場変化への対応力向上および在庫リスクのさらなる低減を進めていきます。

## 財政状態に関する分析

### 総資産

総資産は、前期末に比べ809億37百万円減少し、1兆6億14百万円となりました。流動資産は現金及び預金等の減少により568億36百万円減少し、固定資産は退職給付に係る資産の減少やのれんの償却等により241億1百万円減少しました。



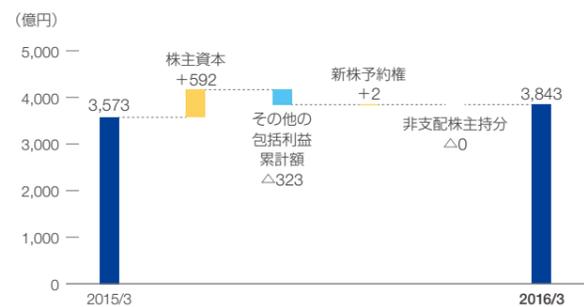
### 負債

負債は、長期借入金が411億96百万円増加した一方で、米国反キックバック法等関連引当金が588億83百万円減少し、短期借入金が744億79百万円減少したこと等により、前期末に比べ1,079億66百万円減少し、6,163億31百万円となりました。

### 純資産および自己資本比率

純資産は、当期純利益により増加した一方で、為替や株価等の変動から生じるその他の包括利益累計額が減少したこと等により、前期末に比べ270億29百万円増加し、3,842億83百万円となりました。

以上の結果、自己資本比率は前期末の32.9%から38.2%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486億21百万円となり、前期に対して181億90百万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支払額139億75百万円、米国反キックバック法等関連損失の支払額724億55百万円等によるものです。一方で主な収入増加の要因は、税金等調整前当期純利益708億円の計上、米国反キックバック法等関連損失188億14百万円、および減価償却費399億12百万円、のれん償却額98億67百万円、証券訴訟関連損失20億72百万円等の非資金項目の損益の調整によるものです。

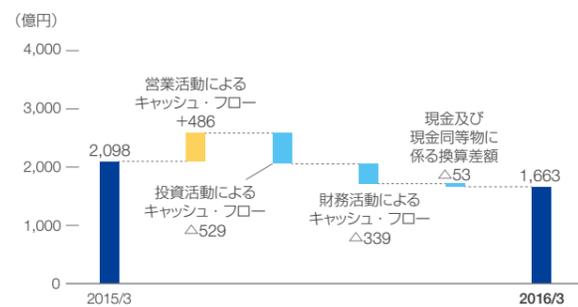
### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動により減少した資金は528億97百万円となり、前期に対して132億85百万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504億22百万円、無形固定資産の取得59億87百万円等によるものです。一方で主な収入増加の要因は、投資有価証券の売却及び償還による収入32億14百万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338億70百万円となり、前期に対して363億15百万円支出が減少しました。主な支出減少の要因は、長期借入れによる収入738億86百万円等によるものです。一方で主な支出増加の要因は、長期借入金の返済による支出782億40百万円、短期借入金の純減額238億20百万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434億86百万円減少し、1,663億23百万円となりました。



## 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。
- ② 科学事業では、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、その生産拠点の中心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678億71百万円、非上場株式等を13億24百万円、それぞれ2016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が、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等を保有しています。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**

過去に当社が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。2016年6月28日現在において係属中の訴訟の訴額の合計は769億74百万円であり、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、訴訟の進行状況等に鑑み、5億67百万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45社、損害賠償請求金額は208億28百万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110億円の和解金を支払うことで合意し、うち、104億33百万円については2016年5月2日現在で支払い済みです。

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59社、損害賠償請求金額は57億49百万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167億99百万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110億円の和解金を支払うことで合意し、うち、104億33百万円については2016年5月2日現在で支払い済みです。

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、279億15百万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。

また、当社の海外子会社は、過去の医療事業関連活動に関する米国反キックバック法、米国虚偽請求取締法およびFCPAの違反容疑について2016年2月に米国司法省との間で訴追の留保に関する協定の締結に合意しております。今後、これらの法的規制に違反する行為を行った場合、当該違反に係る制裁を受けるだけでなく、訴追の留保の対象となった過去の事案についても訴追が行われ、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。

**(9) 米国における十二指腸内視鏡に係るリスク**

2015年3月および8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、2016年6月28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グループ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) 熊本地震に係るリスク**

2016年4月に発生した熊本地震において、当社の取引先企業が被災したため、今後、主に映像事業に関わる一部の部品調達に支障が生じ、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

**(11) 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関連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や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  
2016年3月31日及び2015年3月31日現在

	(百万円)	
	2015	2016
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	209,875	166,554
受取手形及び売掛金	148,127	140,666
リース債権及びリース投資資産	31,683	33,565
商品及び製品	57,179	54,245
仕掛品	24,585	21,993
原材料及び貯蔵品	25,623	35,320
繰延税金資産	40,341	38,461
その他	44,384	36,478
貸倒引当金	△4,269	△6,590
流動資産合計	577,528	520,692
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	127,751	136,344
減価償却累計額	△78,998	△79,864
建物及び構築物(純額)	48,753	56,480
機械装置及び運搬具	53,225	54,804
減価償却累計額	△41,805	△42,521
機械装置及び運搬具(純額)	11,420	12,283
工具、器具及び備品	205,607	205,084
減価償却累計額	△146,194	△149,996
工具、器具及び備品(純額)	59,413	55,088
土地	16,073	22,832
リース資産	16,703	19,200
減価償却累計額	△7,812	△9,618
リース資産(純額)	8,891	9,582
建設仮勘定	5,595	9,799
有形固定資産合計	150,145	166,064
無形固定資産		
のれん	114,025	97,190
その他	66,622	53,607
無形固定資産合計	180,647	150,797
投資その他の資産		
投資有価証券	72,263	71,141
長期貸付金	16	—
繰延税金資産	9,480	11,421
退職給付に係る資産	36,547	24,749
その他	64,481	64,804
貸倒引当金	△9,556	△9,054
投資その他の資産合計	173,231	163,061
固定資産合計	504,023	479,922
資産合計	1,081,551	1,000,614

	(百万円)	
	2015	2016
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	39,155	40,597
短期借入金	101,135	26,656
1年内償還予定の社債	—	30,000
未払金	37,450	36,762
未払費用	83,391	90,438
未払法人税等	12,612	9,120
製品保証引当金	5,116	6,314
ポイント引当金	—	207
事業整理損失引当金	481	298
訴訟損失引当金	11,000	567
米国反キックバック法等関連引当金	58,883	—
その他	25,570	25,666
流動負債合計	374,793	266,625
固定負債		
社債	55,000	25,000
長期借入金	198,286	239,482
繰延税金負債	39,160	28,386
退職給付に係る負債	38,429	38,645
役員退職慰労引当金	34	38
その他	18,595	18,155
固定負債合計	349,504	349,706
負債合計	724,297	616,331
純資産の部		
株主資本		
資本金	124,520	124,520
資本剰余金	90,940	90,940
利益剰余金	113,817	172,989
自己株式	△1,111	△1,122
株主資本合計	328,166	387,327
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	24,764	24,947
繰延ヘッジ損益	△8	△7
為替換算調整勘定	15,285	△8,686
退職給付に係る調整累計額	△12,745	△21,222
その他の包括利益累計額合計	27,296	△4,968
新株予約権	260	428
非支配株主持分	1,532	1,496
純資産合計	357,254	384,283
負債純資産合計	1,081,551	1,000,614

## 連結損益計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社  
2016年3月31日及び2015年3月31日に終了した連結会計年度

	(百万円)	
	2015	2016
売上高	764,671	804,578
売上原価	274,820	269,341
売上総利益	489,851	535,237
販売費及び一般管理費	398,889	430,773
営業利益	90,962	104,464
営業外収益		
受取利息	732	1,085
受取配当金	1,515	1,277
貸倒引当金戻入額	750	—
その他	2,669	3,178
営業外収益合計	5,666	5,540
営業外費用		
支払利息	8,918	7,892
為替差損	1,669	3,704
繰上返済関連費用	1,117	—
持分法による投資損失	2,791	2,675
その他	9,351	4,835
営業外費用合計	23,846	19,106
経常利益	72,782	90,898
特別利益		
投資有価証券売却益	—	2,297
訴訟関連受取金	—	72
特別利益合計	—	2,369
特別損失		
減損損失	119	—
投資有価証券売却損	482	183
土壌改良費用	745	—
事業整理損	1,820	189
事業構造改革費用	—	1,209
証券訴訟関連損失	6,816	2,072
米国反キックバック法等関連損失	53,866	18,814
特別損失合計	63,848	22,467
税金等調整前当期純利益	8,934	70,800
法人税、住民税及び事業税	20,076	10,944
過年度法人税等	—	3,172
法人税等調整額	△2,271	△5,967
法人税等合計	17,805	8,149
当期純利益又は当期純損失(△)	△8,871	62,651
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△134	57
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△8,737	62,594

## 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  
2016年3月31日及び2015年3月31日に終了した連結会計年度

	(百万円)	
	2015	2016
当期純利益又は当期純損失(△)	△8,871	62,651
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	12,928	183
繰延ヘッジ損益	△7	1
為替換算調整勘定	28,759	△24,008
退職給付に係る調整額	△7,013	△8,477
持分法適用会社に対する持分相当額	4	△4
その他の包括利益合計	34,671	△32,305
包括利益	25,800	30,346
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	25,867	30,330
非支配株主に係る包括利益	△67	16

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  
2016年3月31日及び2015年3月31日に終了した連結会計年度

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					
剰余金の配当					—
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△8,737		△8,737
資本剰余金から利益剰余金への振替		△40,931	40,931		—
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	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	非支配 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								
剰余金の配当								—
親会社株主に帰属する当期純損失(△)								△8,737
資本剰余金から利益剰余金への振替								—
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

2016

	(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	90,940	113,817	△1,111	328,166
会計方針の変更による累積的影響額					—
会計方針の変更を反映した当期首残高	124,520	90,940	113,817	△1,111	328,166
当期変動額					
剰余金の配当			△3,422		△3,422
親会社株主に帰属する当期純利益			62,594		62,594
資本剰余金から利益剰余金への振替					—
自己株式の取得				△12	△12
自己株式の処分		0		1	1
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	0	59,172	△11	59,161
当期末残高	124,520	90,940	172,989	△1,122	387,327

	(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	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	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	24,764	△8	15,285	△12,745	27,296	260	1,532	357,254
会計方針の変更による累積的影響額								—
会計方針の変更を反映した当期首残高	24,764	△8	15,285	△12,745	27,296	260	1,532	357,254
当期変動額								
剰余金の配当								△3,422
親会社株主に帰属する当期純利益								62,594
資本剰余金から利益剰余金への振替								—
自己株式の取得								△12
自己株式の処分								1
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	183	1	△23,971	△8,477	△32,264	168	△36	△32,132
当期変動額合計	183	1	△23,971	△8,477	△32,264	168	△36	27,029
当期末残高	24,947	△7	△8,686	△21,222	△4,968	428	1,496	384,283

## 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  
2016年3月31日及び2015年3月31日に終了した連結会計年度

	(百万円)	
	2015	2016
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	8,934	70,800
減価償却費	41,219	39,912
減損損失	119	-
のれん償却額	9,421	9,867
繰上返済関連費用	1,117	-
事業整理損	1,820	-
証券訴訟関連損失	6,816	2,072
米国反キックバック法等関連損失	53,866	18,814
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△914	2,712
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△7,501	△5,500
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△3,580	1,420
受取利息及び受取配当金	△2,247	△2,362
支払利息	8,918	7,892
持分法による投資損益(△は益)	2,791	2,675
事業整理損失引当金の増減額(△は減少)	△3,679	△177
投資有価証券売却損益(△は益)	482	△2,114
売上債権の増減額(△は増加)	△13,020	2,006
たな卸資産の増減額(△は増加)	△7,214	△7,008
仕入債務の増減額(△は減少)	△5,740	1,965
未払金の増減額(△は減少)	3,772	△1,572
未払費用の増減額(△は減少)	7,672	5,179
固定リース債権の増減額(△は増加)	△3,772	△5,083
その他	6,460	12,011
小計	105,740	153,509
利息及び配当金の受取額	2,247	2,362
利息の支払額	△9,055	△7,987
繰上返済関連費用の支払額	△1,117	-
証券訴訟関連損失の支払額	△4,716	△13,975
米国反キックバック法等関連損失の支払額	-	△72,455
法人税等の支払額	△26,288	△12,833
営業活動によるキャッシュ・フロー	66,811	48,621

	(百万円)	
	2015	2016
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	△312	△217
定期預金の払戻による収入	1,002	35
有形固定資産の取得による支出	△35,955	△50,422
無形固定資産の取得による支出	△5,143	△5,987
投資有価証券の取得による支出	△328	△271
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,157	3,214
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	254	-
貸付金の回収による収入	29	25
営業譲受による支出	△798	-
その他	482	726
投資活動によるキャッシュ・フロー	△39,612	△52,897
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)	7,977	△23,820
長期借入れによる収入	1,545	73,886
長期借入金の返済による支出	△77,061	△78,240
自己株式の取得による支出	△12	△13
配当金の支払額	-	△3,422
非支配株主への配当金の支払額	△46	△53
その他	△2,588	△2,208
財務活動によるキャッシュ・フロー	△70,185	△33,870
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,451	△5,340
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△41,535	△43,486
現金及び現金同等物の期首残高	251,344	209,809
現金及び現金同等物の期末残高	209,809	166,323

## オリンパスグループ一覧

2016年6月30日現在  
**合計122社 (本社および子会社118社、関連会社3社)**

主要拠点	本社・子会社・関連会社		
<b>オリンパス株式会社</b>	<b>国内</b>		
〒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/	<b>オリンパス株式会社</b> (東京) 精密機械器具の製造販売	<b>オリンパステルモバイオマテリアル株式会社</b> (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	<b>海外</b>
<b>Olympus Corporation of the Americas Olympus America Inc.</b> 3500 Corporate Parkway, P.O. Box 610, Center Valley, PA 18034-0610, U.S.A. TEL: (1) 484-896-5000 http://www.olympusamerica.com/	<b>オリンパスメディカルシステムズ株式会社</b> (東京) 医療機器の製造	<b>オリンパスメモリーワークス株式会社</b> (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	<b>Olympus Corporation of the Americas</b> (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
<b>Olympus Europa SE &amp; Co. KG</b> Wendenstrasse 14-18, 20097 Hamburg, Germany TEL: (49) 40-23-77-30 http://www.olympus-europa.com/	<b>オリンパスメディカルサイエンス販売株式会社</b> (東京) 光学機器・医療機器等の販売・サービス	<b>オリンパスロジテックス株式会社</b> (神奈川・大阪) 物流拠点	<b>Olympus America Inc.</b> (米国、ペンシルバニア) アメリカ市場における本社機能
<b>Olympus Corporation of Asia Pacific Limited</b> L43, Office Tower, Langham Place, 8 Argyle Street, Mongkok, Kowloon, Hong Kong TEL: (852) 2481-7812	<b>長野オリンパス株式会社</b> (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	<b>オリンパスサポートメイト株式会社</b> (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	<b>Olympus Latin America, Inc.</b> (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
<b>白河オリンパス株式会社</b> (福島) 医療用内視鏡システムの開発・製造	<b>会津オリンパス株式会社</b> (福島) 医療用内視鏡および周辺機器の開発・製造	<b>株式会社AVS</b> (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	<b>Gyrus ACMI, Inc.</b> (米国、マサチューセッツ) 医療用器具の開発、製造および販売
<b>ティームディクス株式会社</b> (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	<b>青森オリンパス株式会社</b> (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	<b>オリンパスシステムズ株式会社</b> (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	<b>Olympus Scientific Solutions Americas Corp.</b> (米国、マサチューセッツ) 持株会社並びに非破壊検査装置の販売
<b>オリンパスソフトウェアテクノロジー株式会社</b> (東京) オリンパス製品に関するソフトウェアの開発	<b>白河オリンパス株式会社</b> (福島) 医療用内視鏡システムの開発・製造	<b>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</b> (東京) 医療機器の開発	<b>Olympus Scientific Solutions Technologies Inc.</b> (米国、マサチューセッツ) 非破壊検査機器の製造および販売
<b>オリンパスデジタルシステムデザイン株式会社</b> (東京) 先進デジタルシステム設計技術の研究開発	<b>ティームディクス株式会社</b> (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	<b>（その他4社）</b>	<b>Olympus NDT Canada Inc.</b> (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
	<b>オリンパスソフトウェアテクノロジー株式会社</b> (東京) オリンパス製品に関するソフトウェアの開発		<b>Olympus Europa SE &amp; Co. KG</b> (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
	<b>オリンパスデジタルシステムデザイン株式会社</b> (東京) 先進デジタルシステム設計技術の研究開発		<b>Olympus Winter &amp; Ibe GmbH</b> (ドイツ、ハンブルク) 医療用硬性鏡の開発、製造および販売
			<b>Olympus Soft Imaging Solutions GmbH</b> (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
			<b>Olympus Deutschland GmbH</b> (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
			<b>KeyMed (Medical &amp; Industrial Equipment) Ltd.</b> (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
			<b>Olympus France S.A.S.</b> (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
			<b>Olympus Moscow Limited Liability Company</b> (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
			<b>Olympus Corporation of Asia Pacific Limited</b> (香港) アジア、オセアニア、インドにおける地域統括会社
			<b>Olympus Hong Kong and China Limited</b> (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
			<b>Olympus (Shenzhen) Industrial Ltd.</b> (中国、深圳) 映像関連製品の製造
			<b>Olympus (China) Co., Ltd.</b> (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
			<b>Olympus (Guangzhou) Industrial Ltd.</b> (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
			<b>Olympus (Beijing) Sales &amp; Service Co., Ltd.</b> (中国、北京) 中国における医療機器の販売、サービス受付
			<b>Olympus Trading (Shanghai) Limited</b> (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
			<b>Olympus Korea Co., Ltd.</b> (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
			<b>Olympus Singapore Pte Ltd</b> (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
			<b>Olympus (Malaysia) Sdn. Bhd.</b> (マレーシア、プタリンジャヤ) マレーシアにおける映像関連製品の販売、サービス受付
			<b>Olympus (Thailand) Co., Ltd.</b> (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
			<b>Olympus Vietnam Co., Ltd.</b> (ベトナム、ドンナイ) 医療用内視鏡関連製品および映像関連製品の製造
			<b>Olympus Medical Systems Vietnam Co., Ltd.</b> (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
			<b>Olympus Medical Systems India Private Limited</b> (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
			<b>Olympus Medical Systems India Private Limited</b> (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
			<b>Olympus Australia Pty Ltd</b> (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
			<b>Olympus Imaging Australia Pty Ltd</b> (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
			<b>Olympus New Zealand Limited</b> (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
			<b>（その他70社）</b>

## 会社情報

### 企業概要

2016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:	33,336人(ほか、平均臨時雇用者数1,257人)
単体従業員数:	6,492人
Webサイト:	http://www.olympus.co.jp/

### 役員一覧

2016年7月1日現在

代表取締役	社長執行役員	執行役員
笹 宏行	笹 宏行	川田 均 オリンパスソフトウェアテクノロジー株式会社 代表取締役社長
取締役	副社長執行役員	川俣 尚彦 製造部門ソリューション技術本部長 兼 調達本部長
竹内 康雄	竹内 康雄 チーフファイナンシャルオフィサー (CFO)	古閑 信之 コーポレートサービス本部長
田口 晶弘		矢部 久雄 医療製造業務プロセス改革担当
小川 治男	専務執行役員	半田 正道 映像事業ユニット長
平田 貴一	田口 晶弘 営業マーケティング部門長 兼 医療事業統括役員	吉益 健 品質・製品法規制部門長
社外取締役	林 繁雄 製造部門長	北村 正仁 メディカルアフケアーズ・CSR統括室 CSR本部長
蛭田 史郎		小林 哲男 副米州統括役員
藤田 純孝	小川 治男 技術統括役員 (CTO) 兼 技術開発部門長	大久保 俊彦 科学事業ユニット長 兼 営業マーケティング部門 科学マーケティング本部長
鷗瀬 恵子		彦坂 充洋 人事本部長付
片山 隆之	常務執行役員	清水 佳仁 医療サービス事業ユニット長
神永 晋	境 康 チーフインブループリントオフィサー (CIO)	稲富 勝彦 本部長 映像事業ユニット担当
木川 理二郎	窪田 明 メディカルアフケアーズ・CSR統括室長	土屋 英尚 副チーフコンプライアンスオフィサー
常勤監査役	阿部 信宏 アジアパシフィック統括役員	斉藤 吉毅 事業開発室長
斎藤 隆		斉藤 克行 消化器科呼吸器科事業ユニット長
清水 昌	平田 貴一 チーフアドミニストレイティブオフィサー (CAO)	
社外監査役		
名取 勝也		
岩崎 淳		

### 株式情報

2016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:	25,651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 (888-BNY-ADRS)	ティッカーシンボル:	OCPNY
http://www.adrbnymellon.com	CUSIP:	68163W109

### 大株主の状況

株主名	株式数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	19,980,100	5.84
ソニー株式会社	17,243,950	5.04
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	16,349,000	4.78
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	14,422,150	4.21
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 (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
株式会社三井住友銀行	8,350,648	2.44
ジェーピーモルガンチェースバンク 385147	5,944,700	1.74
GIC PRIVATE LIMITED	5,622,439	1.64

(注) 持株比率は、自己株式(436,607株)を控除して算出しています。

### 株式分布状況



**OLYMPUS®**



本アニュアルレポートは環境にやさしいインクと用紙を利用しています。

Printed in Japan  
2016.08