

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

2012年～ 中期ビジョン

信頼回復・体制強化
One 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

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%

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%

2021年～

2019年
(100周年)

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

医療分野における
確固たる
グローバルプレイヤーへ

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%

経営資源の創出

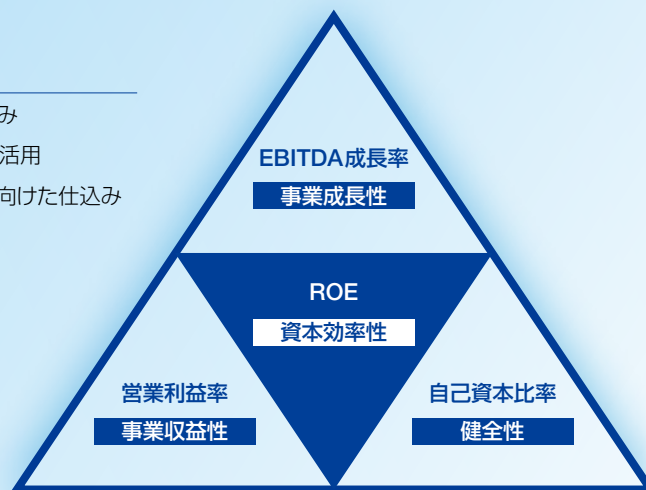
ROE重視のバランス経営

資本・資金の有効活用

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

- 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

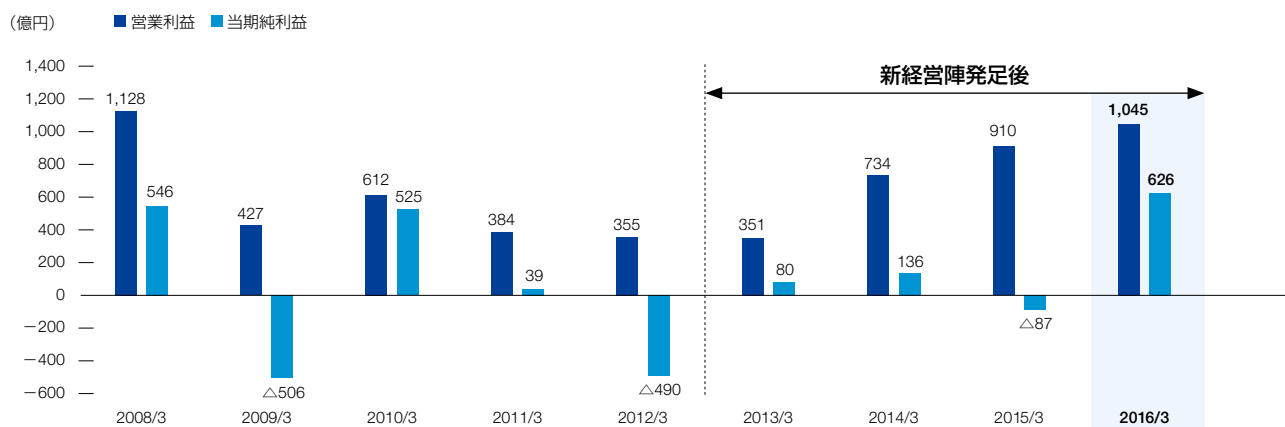
基本戦略	評価	内容(2012年3月期→2016年3月期での変化)
1 事業ポートフォリオの再構築・経営資源の最適配分	○	<ul style="list-style-type: none"> ■ 医療:売上高・営業利益は当初目標を1年前倒しで達成 ■ 科学:収益性改善、産業分野の拡大 ■ 映像:抜本的な改革。100億円を超える赤字体質から脱却 ■ ノンコア事業の整理を前倒しで完了
2 コスト構造の見直し	○	<ul style="list-style-type: none"> ■ アジア・北米における製造拠点を再編(30拠点→21拠点) ■ 要員の最適化(グローバルで△約4,500人*) ■ 連結営業利益率:4.2%→13.0%、原価率:54.8%→33.5%
3 財務の健全化	◎	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 2015年3月期に4期ぶりの復配を実現
4 ガバナンスの再構築	○	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 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 ■ コンプライアンス体制の強化。米国司法省との和解成立

* 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く予定です。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がってきました。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、目標としたブレイ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、ブレイ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。

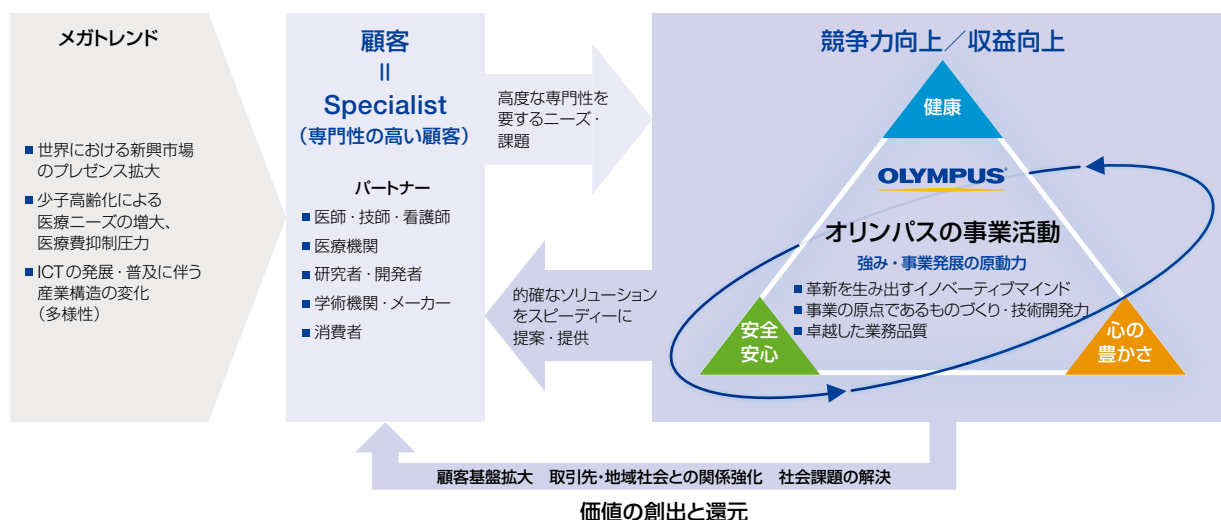
新中期経営計画「16CSP」

“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・メディカルアフタ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

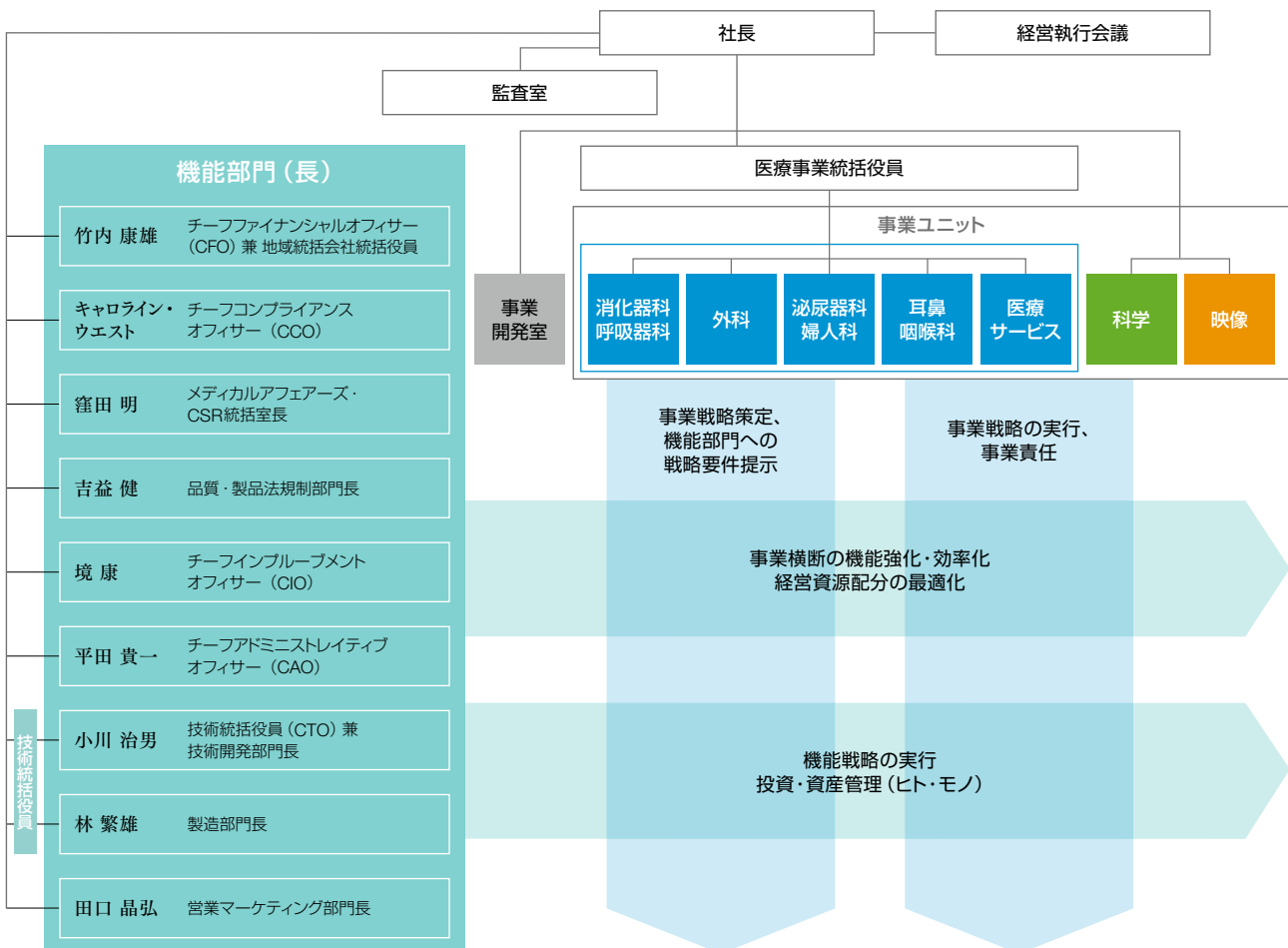
16CSPでは、グローバルベースで価値観・戦略を共有することを経営方針に掲げています。そのための重要な体制整備の一環として、2015年4月より全社の経営資源の最大活用を目指すマトリックス型の組織体制へと大きく移行しました。これは、当社が目指すべき真のグローバル企業となるために、グローバルな本社運営を推進していく、その取り組みのスタートです。つまり、日本国内の本社機能ではなく、グローバルベースでの本社機能という側面を強化し、グローバルなグループ経営を推進していくということがポイントです。

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はなく、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、チーフインブルーメントオフィサー（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。

