

**OLYMPUS**

Your Vision, Our Future

# 2016 経営基本計画 (16CSP)

2016年3月30日  
オリンパス株式会社  
代表取締役社長執行役員  
笹 宏行

*16CSP*

1. 経営理念・経営ビジョン
2. 16CSP(Corporate Strategic Plan)の位置づけ
3. 中期ビジョン(2013年3月期～)の振り返り
4. 取り巻く事業環境
5. 16CSP
  - 経営方針
  - 重点戦略
  - 事業ポートフォリオ上の各事業の位置付け
  - 16CSPのフレームワークと経営目標

## 1. 経営理念・経営ビジョン

## 2. 16CSP(Corporate Strategic Plan)の位置づけ

## 3. 中期ビジョン(2013年3月期～)の振り返り

## 4. 取り巻く事業環境

## 5. 16CSP

- 経営方針
- 重点戦略
- 事業ポートフォリオ上の各事業の位置付け
- 16CSPのフレームワークと経営目標

## 経営理念

# Social IN

INtegrity  
社会に誠実

INnovation  
価値の創造

INvolvement  
社会との融合

「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」

## 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

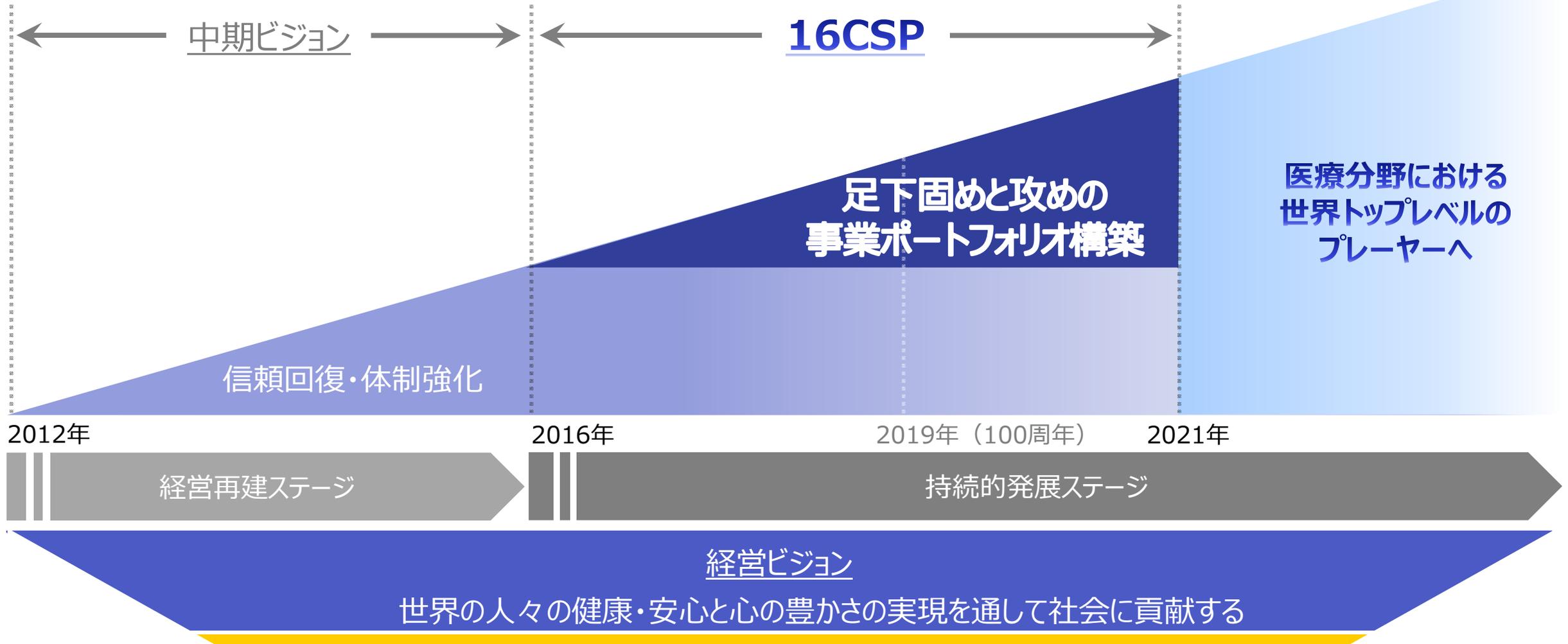
# 本日のアジェンダ

---

1. 経営理念・経営ビジョン
- 2. 16CSP(Corporate Strategic Plan)の位置づけ**
3. 中期ビジョン(2013年3月期～)の振り返り
4. 取り巻く事業環境
5. 16CSP
  - 経営方針
  - 重点戦略
  - 事業ポートフォリオ上の各事業の位置付け
  - 16CSPのフレームワークと経営目標

# 16CSPの位置付け

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の構築



# 本日のアジェンダ

---

1. 経営理念・経営ビジョン
2. 16CSP(Corporate Strategic Plan)の位置づけ
- 3. 中期ビジョン(2013年3月期～)の振り返り**
4. 取り巻く事業環境
5. 16CSP
  - 経営方針
  - 重点戦略
  - 事業ポートフォリオ上の各事業の位置付け
  - 16CSPのフレームワークと経営目標

# 中期ビジョンの振り返り(1)

## 1 事業ポートフォリオの再構築と経営資源の再配分

医療事業の拡大・映像事業の再建・（科学事業）ライフ分野の収益改善と産業分野の拡大

- ✓ 映像事業・科学事業は想定水準に到達しなかったものの、医療事業が順調に事業拡大（映像事業の抜本的改革は課題を残す）

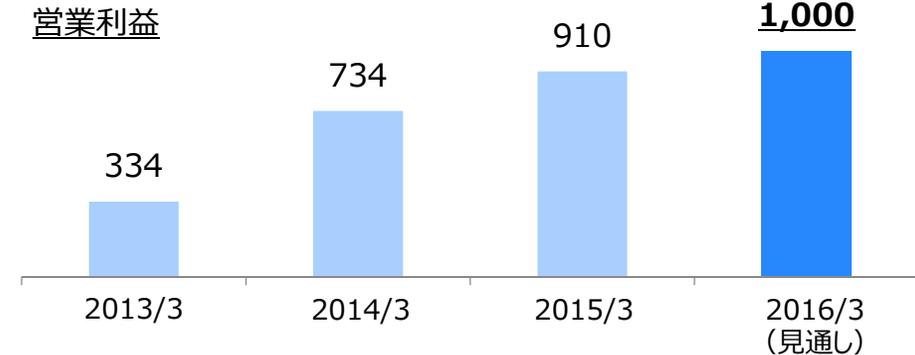
非事業ドメインの再編

- ✓ 情報通信事業（ITX）の売却、バイオロジクス事業からの撤退など、非事業ドメインの整理を前倒しで完了

(単位：億円)



(単位：億円)



## 2 コスト構造の見直し

アジア・中国・北米における製造拠点の再編（グローバル 30拠点 → 21拠点）、要員の適正化

# 中期ビジョンの振り返り(2)

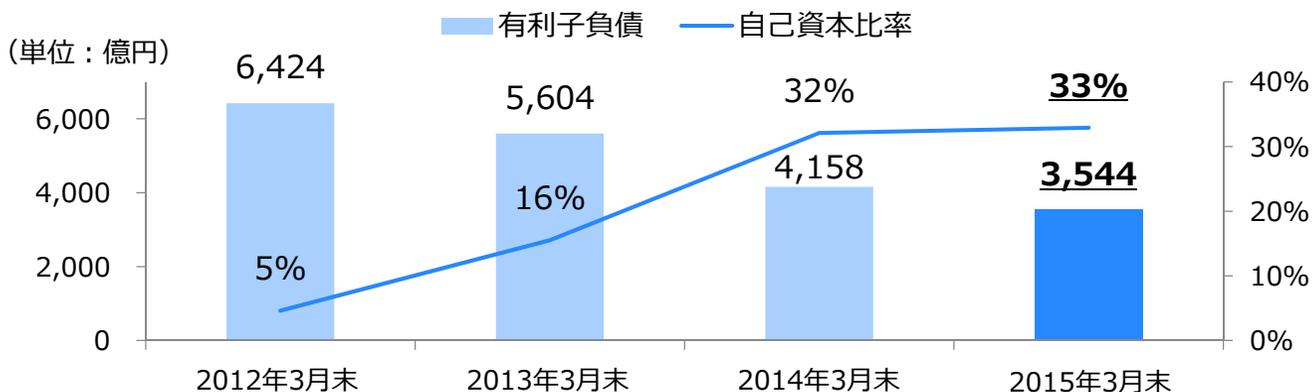
3



## 財務の健全化

業績向上、ソニーとの業務資本提携、公募増資、非事業ドメインの整理等により自己資本比率は30%を超える水準に回復

2015年3月期に復配



4



## ガバナンスの再構築

特設注意市場銘柄の指定解除

ガバナンス体制再構築、内部統制強化、コンプライアンス体制強化

# 中期ビジョンの振り返り(3)

## 評価指標



- ROIC、営業利益率、自己資本比率は前倒しで達成

	2012年3月期 (実績)	2015年3月期 (実績)	2016年3月期 (見込み)	目標水準
ROIC (投下資本利益率)	3%	8%	11%	10%以上
営業利益率	4%	12%	12%	10%以上
フリーキャッシュフロー (営業CF + 投資CF)	△48億円	272億円	—	700億円以上
自己資本比率	5%	33%	39%	30%以上

## Summary

- 全体では、非事業ドメインの整理、ガバナンス・コンプライアンス体制強化等の進捗、評価指標も目標水準をほぼ達成、危機的な状況を脱し信頼回復の状態に移行
- 映像事業の抜本改革が完了していないという意味において、事業ポートフォリオの再構築は課題を残す

# 本日のアジェンダ

---

1. 経営理念・経営ビジョン
2. 16CSP(Corporate Strategic Plan)の位置づけ
3. 中期ビジョン(2013年3月期～)の振り返り
- 4. 取り巻く事業環境**
5. 16CSP
  - 経営方針
  - 重点戦略
  - 事業ポートフォリオ上の各事業の位置付け
  - 16CSPのフレームワークと経営目標

## メガトレンド

- グレートリバランシング : 世界における新興国のプレゼンス拡大
- 少子高齢化 : 医療ニーズの増大、医療費抑制圧力
- ICTの発展と普及 : ICTによる産業構造の変化（多様性）

医療費抑制圧力

症例数の増加と施設数の減少

法規制の強化、要求の高まり

科学分野の顧客ニーズの多様化

安全  
安心

新興国の台頭、ビジネス拡大ポテンシャル

健康

OLYMPUS

心の  
豊かさ

技術イノベーションへの対応

北米GPO/IDNの台頭に  
代表される市場の構造変化

中国経済の成長減速と潜在力

デジカメ市場の縮小

# 取り巻く事業環境

## 取り巻く事業環境

医療費抑制圧力

当社が重視する「早期診断」「低侵襲治療」の重要性が高まることが予想され、これまで以上に医療経済性を訴求することで、ビジネスチャンスを拡大

症例数の増加と施設数の減少

ダウンタイムの縮減、キャピタル製品からディスポ製品へのシフト、症例数ベース型医療ビジネスモデルの開発で、ビジネスチャンスを拡大

科学分野の顧客ニーズの多様化

商品別戦略から顧客群別戦略への転換

デジカメ市場の縮小

DSLRも含めたデジカメ市場の縮小がさらに進むと想定し、ボリューム重視・価格重視のマスマーケティング的アプローチから、コアユーザーの要求へ対応し、適切な価格で特徴的な価値を提供

## 戦略的発想

# 本日のアジェンダ

---

1. 経営理念・経営ビジョン
2. 16CSP(Corporate Strategic Plan)の位置づけ
3. 中期ビジョン(2013年3月期～)の振り返り
4. 取り巻く事業環境
- 5. 16CSP**
  - 経営方針
  - 重点戦略
  - 事業ポートフォリオ上の各事業の位置付け
  - 16CSPのフレームワークと経営目標

# Business to Specialist

## 1 To be the greatest “Business to Specialist” Company

専門性の高い顧客の要求、潜在ニーズを正しく理解し、的確なソリューションをスピーディーに提案・提供

高い倫理観を持ち、イノベティブマインドと高い技術開発力、卓越した業務品質でこれを実現

永続的な成長を通じて、すべてのステークホルダーの期待に高い次元で応えるとともに、よき企業市民として行動

## 2 One Olympus

グローバルベースで、価値観・戦略を共有し、経営資源（ひと・かね・もの・ちえ）の最大活用によりパフォーマンスを最大化

個々のパフォーマンスにとどまらず、全社最適を追求し、その成果を全体で分かち合う

本社の適切なグリップ（求心力）と活力ある現場（遠心力）の両立を目指した組織運営



1

事業成長に向けた積極的取り組み

2

必要経営資源の適時確保・最大活用

3

持続的成長を可能とする将来に向けた仕込み

4

更なる事業効率の追求

5

グローバル・グループ連結経営深化に向けた体制強化

6

品質・製品法規制対応、内部体制の強化、コンプライアンスの徹底

## 戦略

### 事業成長に向けた積極的取り組み

戦略的な製品ラインアップの拡充・拡販

インストールベース型医療ビジネスモデルから症例数ベース型医療ビジネスモデルへのシフト

周辺事業拡大機会の追求

## 戦略

### 必要経営資源の適時確保・最大活用

伸びしろの小さい事業の縮小と拡大事業領域への経営資源シフト

優秀な人材のタイムリーな獲得・戦力化

グローバル研究開発体制、グローバル生産構造（拠点展開）の最適化

## 戦略

### 持続的成長を可能とする将来に向けた仕込み

長期的視点に立った事業開発・先行投資（研究・探索・技術開発）

「低侵襲治療」を軸とした医療事業における新事業創出に向けた取り組み

新興国向けビジネス拡大のための長期的取り組み

## 戦略

### 更なる事業効率の追求

製品ラインアップの最適化によるコスト削減、効率向上

プロセス標準化推進、在庫オペレーション改善

## 戦略

### グローバル・グループ連結経営深化に向けた体制強化

機能部門の強化・効率化

One Olympusを実現するための意識徹底

## 戦略

### 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

医療ビジネス拡大を見据えた全社品質マネジメントシステム、品質保証体制の強化

内部統制機能の更なる強化

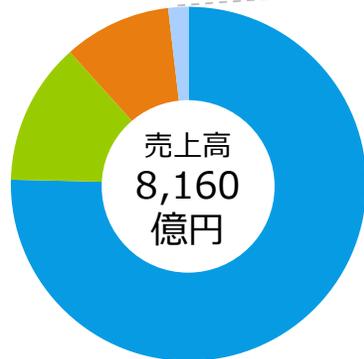
真のグローバル企業としてふさわしいコンプライアンス/ガバナンスの仕組み構築と実行

# 事業ポートフォリオ上の各事業の位置付け

方向性

医療事業に経営資源を重点投入

2016年3月期（見通し）



2021年3月期（目標水準）



長期イメージ

医療分野における  
世界トップレベルの  
プレイヤー

医療

「早期診断」「低侵襲治療」を軸に事業領域を拡大し収益力を一層強化

映像

デジカメ市場の変化・縮小に対応  
技術・リソースの他事業における活用を検討

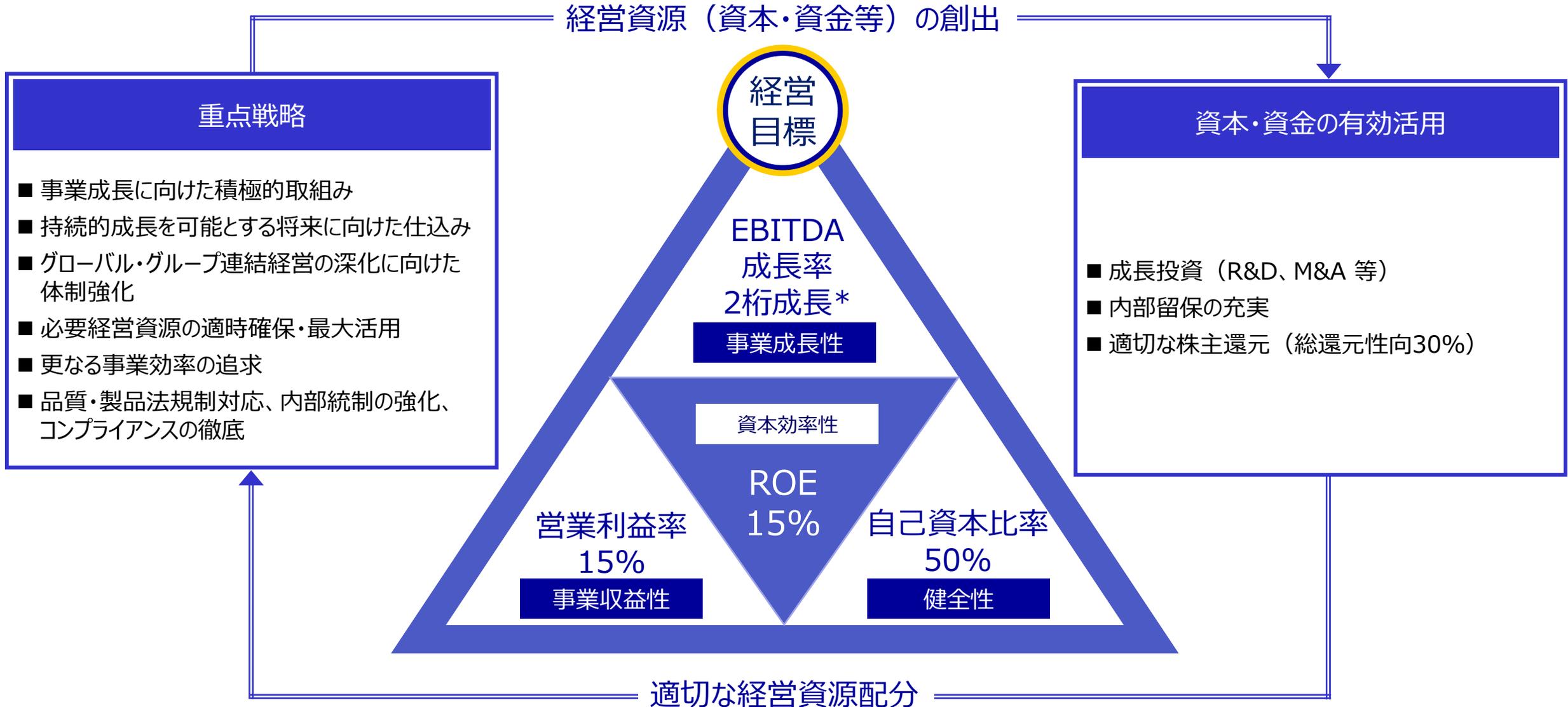
科学

顧客群別戦略を推進し、収益基盤を確立・強化

将来事業

将来ビジネス実現に向け取り組みを強化

# 16CSPのフレームワーク



**OLYMPUS**

---