平成 24 年６月８日

各　位

会 社 名　　オリンパス株式会社
代表者名　　代表取締役社長執行役員　笹　宏行
（コード：7733、東証第１部）
問合せ先　　広報・ＩＲ室長　百武　鉄雄
（TEL. 03-3340-2111㈹）

「中期ビジョン」の発表について

当社は本日、2013 年 3 月期を初年度とした５ヵ年の新中期ビジョンを発表しましたのでお知らせします。詳細は、添付の「別紙１」および「別紙２」をご参照ください。

以　上

別紙1

2012 年 6 月 8 日

新しいオリンパス創生に向けた中期ビジョン
～「原点回帰」により信頼を回復し、オリンパスの再生と、新たな企業価値創造を実現～

オリンパス株式会社（社長：笹　宏行）は、2012 年 4 月 20 日付で発足した新経営体制により、2013 年 3 月期を初年度とした5ヵ年の新中期ビジョンを策定しました。中期ビジョンのスローガンを「原点回帰」とし、オリンパス創業の原点に立ち返り再出発をすることで、ステークホルダーからの信頼を回復し、オリンパスの再生と、新たな企業価値の創造を目指します。

【経営方針】

新経営体制における経営方針を「原点回帰」、「One Olympus （ワン・オリンパス）」、「利益ある成長」の3方針としました。過去の不祥事の反省にたち、「原点回帰」を全ての戦略遂行、行動の基本とし、「One Olympus （ワン・オリンパス）」＝世界中の社員が価値観・目標を共有して一丸となることで、「利益ある成長」を目指します。

- 原点回帰

オリンパス創業の原点に立ち返り、将来を見据え再出発することで、ステークホルダーからの信頼を回復し、オリンパスの再生と、新たな企業価値創造を目指します。
（オリンパス創業の原点とは）
① 製品・ソリューションを通して社会の発展に貢献するという使命感
② 世界初、世界一流の製品づくりに挑戦
③ 顧客原点、顧客ニーズへのこだわり

- **One Olympus （ワン・オリンパス）**

世界中の社員が価値観・目標を共有して一丸となり、英知を結集し、チームワークを発揮しながら、価値創造の最大化を図ります。

- 利益ある成長

事業ドメインを「医療」「ライフ・産業」「映像」と再定義したうえで、これまでの過度な売上偏重から脱却すると共に、コスト構造を徹底的に見直し、効率性を追求しながら利益ある成長を図ります。

【基本戦略】

上記の経営方針に基づき、オリンパス再生と新たな企業価値創造を実現するため、以下の基本戦略を実行します。

1. 事業ポートフォリオの再構築・経営資源の最適配分

事業ドメインを「医療」「ライフ・産業」「映像」と位置付け、「医療」事業を中心に戦略的に経営資源を投下します。

医療事業では、消化器内視鏡分野においては、更なる基盤の強化によって安定的な収益を確保しつつ、先進国をはじめとする内視鏡医療の高度化や新興国市場等での市場拡大を収益面での成長に確実に結び付けていきます。また、外科分野では、高齢化の進展、低侵襲治療ニーズの高まり、医療コスト削減に対応し、手術室イメージング領域でのシェア拡大とエネルギー（電気メス、超音波メスなど）ビジネスの基盤確立により飛躍的な成長を目指します。

ライフ・産業事業では、全社の基盤技術を活用し、産業分野において商品構成を積極拡大し、対象市場を広げ成長を図るとともに、ライフサイエンス分野では、生産拠点の見直しによる製造原価低減、調達のグローバルコントロールや業務効率化等による販管費削減を推進し、収益構造の抜本的な改革を行います。

映像事業では、ミラーレス一眼、高価格帯コンパクトへ経営資源を集中することで商品構成を見直し、収益性の向上を図ります。加えて、既存製造機能の再編による生産性の向上、広告投資の選択と集中、要員最適化による販管費の削減により、2013年3月期の黒字化と、その後も継続的に安定した利益を創出できる収益体質の構築を目指します。

非事業ドメインは、事業、子会社ごとに最適な事業価値向上策を再検討します。具体的には、事業ドメインとの関連性の見極めと最適な事業価値向上策を再検討したうえで、収益性、将来性等の観点から、オリンパスグループ内での事業継続が難しいと判断した事業、子会社については、大胆に売却、縮小、整理、撤退をします。なお、これら非事業ドメイン領域への新規の成長投資は原則として行わない考えです。

2. コスト構造の見直し

全社的な収益力を向上させるため、原価低減、販管費の大幅削減に取り組みます。具体的には、「要員の最適化」、「製造拠点再編と調達力強化による原価低減」、「全社的な販管費削減活動の加速」を強力に推し進めます。

要員の最適化については、各事業の機能や本社部門の間接要員等の効率化に加え、子会社やグローバルでの製造拠点等の再編を通じ、2014 年 3 月期末までに、約 2,700 人（2012 年 3 月末時点　グローバル従業員数の約7％）規模の要員が減少します。

製造拠点再編と調達力強化による原価低減の取り組みでは、全世界に現在 30 拠点ある製造拠点について、2015 年 3 月期までに、統廃合等により約 4 割を再編し、コスト競争力の強化を図ります。さらに、全社の購買機能を一元的にコントロールし、調達コスト低減にも取り組みます。

全社的な販管費削減では、2011 年 4 月から推進してきた販管費削減の取り組みをさらに加速します。具体的には、2017 年 3 月期までの 5 年間で、事業機能の効率化、要員の最適化を通じた取り組みにより、人件費等の固定費を削減し、事業ドメイン（医療、ライフ・産業、映像、本社部門）の売上高販管費率を約 6.6 ポイント低減させます。

3. 財務の健全化

各事業戦略の確実な実行により安定した事業収益を確保し、株主資本の積み増しを図ります。さらに、R＆D、設備投資等の今後の成長投資を、医療を中心に振り向け、投資効率を改善することによりキャッシュフローを最大化し有利子負債を削減します。こうした取り組みに加え、遊休固定資産等の非効率な資産の早期売却、在庫など棚卸資産の圧縮等による資産のスリム化を図り、自己資本比率を早期に改善し、経営の安定化を実現します。尚、資本の充実については、今後の成長投資を支える財務基盤の強化、及びオリンパス再生に向けた事業基盤の強化という観点から、重要な経営課題と認識しております。

4. ガバナンスの再構築

2012 年 4 月 20 日開催の臨時株主総会で承認・可決された新たなコーポレートガバナンスの仕組みに基づき、経営の執行と監督を明確に分離した経営を推進します。同時に、過去の損失計上先送りのような不祥事を二度と起こすことのないよう、高い倫理観の醸成とコンプライアンスに対する意識改革、コンプライアンス推進体制強化に努め、全社一丸となりガバナンスの再構築に取り組みます。

【評価指標と目標水準】

こうした基本戦略遂行の成果を、「投下資本利益率（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 つの指標でモニタリングします。

（評価指標）	（2012 年 3 月期実績値）	（2017 年 3 月期目標水準）
投下資本利益率（ROIC）	2.7%	**10%以上**
営業利益率	4.2%	**10%以上**
フリーキャッシュフロー	△48 億円	**700 億円以上**
自己資本比率	4.6%	**30%以上**

（補足） 投下資本利益率（ROIC）について （＝Return On Invested Capital ）

企業が投下した資本（IC）に対して、どれだけの利益を出せたかを測る指標です。当社では、以下の前提により算出しています。
Return (税引き後営業利益) ／ IC （株主資本＋有利子負債）

以上

＜本件に関するお問い合わせ先＞

●報道関係の方 :オリンパス株式会社 広報・IR室 大島、川崎、小林

TEL：03-3340-2174（ダイヤルイン） FAX：03-3340-2130

－ご参考－

（連結数値計画）

（単位：億円）

	2013 年 3 月期	2015 年 3 月期	2017 年 3 月期
売上高	9,200	10,100	11,600
営業利益 （営業利益率）	500 (5%)	900 (9%)	1,300 (11%)
経常利益 （経常利益率）	210 (2%)	700 (7%)	1,150 (10%)
当期純利益 （当期純利益率）	70 (1%)	400 (4%)	850 (7%)
EBITDA （EBITDAマージン）	950 (10%)	1,400 (14%)	1,850 (16%)

＜為替前提＞ 1ドル＝80 円、1 ユーロ＝100 円

（セグメント数値計画）

（単位：億円）

		2013 年 3 月期	2015 年 3 月期	2017 年 3 月期
売上高	医療	3,830	4,700	5,700
	ライフ・産業	970	1,080	1,200
	映像	1,490	1,600	1,700
	情報通信	2,370	2,340	2,450
	その他	540	380	550
	合計	9,200	10,100	11,600
営業利益	医療	750	970	1,260
	ライフ・産業	55	80	140
	映像	10	70	90
	情報通信	50	50	50
	その他	△65	10	50
	全社・消去	△300	△280	△290
	合計	500	900	1,300
営業利益率（%）		5%	9%	11%

OLYMPUS

Your Vision, Our Future

別紙2

新しいオリンパス創生に向けた中期ビジョン

原点回帰

“Back to Basics”

2012年6月8日

オリンパス株式会社

代表取締役社長　笹宏行

中期ビジョン概要

1. 新経営陣に課されたミッション

2. 現状の問題認識

3. 経営方針

4. 基本戦略

5. 評価指標と目標水準

6. 主な戦略施策

7. 数値計画

1．新経営陣に課されたミッション

一連の不祥事によって毀損した

信頼を回復し、
企業価値を向上させる

2. 現状の問題認識

本業と離れた分野への過大投資

- 投資すべき戦略分野が不明確
- 実態把握・管理体制が不十分

収益力の低下

- 事業環境変化への対応の遅れ
- 規模の拡大を優先させた経営

脆弱な財務体質

- バランスシートの肥大化
- 純資産の大幅な減少

ガバナンス体制の欠如

- 自由闊達な風土の後退
- コンプライアンス意識の欠如

3. 経営方針

原点回帰

One Olympus

利益ある成長

原点回帰

✓ オリンパスの原点に立ち返り、将来を見据え再出発

＜オリンパス創業の原点＞

- 製品・ソリューションを通して社会の発展に貢献するという使命感
- 世界初、世界一流の製品づくりに挑戦
- 顧客原点、顧客ニーズへのこだわり

✓「言うべきことを言える、自由でまじめな企業風土」を取り戻す

3. 経営方針

One Olympus

✓ **チームワーク**

全社一丸、全社の英知を結集して危機を乗り切り目標を達成する

✓ **経営資源の最大活用による全体最適の実現**

全社のベクトルをあわせ経営資源を効率的に投入し、
グループ全体アウトプットの最大化を目指す

✓ **ひとつの思い・戦略の束ね**

価値観・目標・戦略をオールオリンパスで共有・徹底

利益ある成長

- ✓ 事業ドメインを再定義し戦略的に経営資源を投入
- ✓ 過度な売上偏重からの脱却
- ✓ コスト構造を見直し、効率性を向上

4. 基本戦略

①事業ポートフォリオの再構築
・経営資源の最適配分

②コスト構造の見直し

③財務の健全化

④ガバナンスの再構築

4. 基本戦略

① 事業ポートフォリオの再構築・経営資源の最適配分

■「医療」、「ライフ・産業」、「映像」を事業ドメインとし、医療を中心に経営資源を戦略的に投下する

(1) 事業ドメインの明確化

＜医療＞ → 収益、成長のドライバー
- 消化器内視鏡分野における基盤の更なる強化による安定的な収益の確保
- 外科分野および新興国市場での大幅な成長の実現

＜ライフ・産業＞ → 光学技術、成長のドライバー
- 最先端の光学技術によって顧客のニーズに応える
- ライフ分野で安定した収益を確保し、産業分野で成長

＜映像＞ → 光学・画像技術、ブランドのドライバー
- 最先端の光学・画像技術で全社を牽引し、確立されたブランド力で全社に貢献
- 安定的に黒字が確保できる体制を確立

↓

医療を中心に 『こころとからだの豊かさに貢献する企業』 を目指す

① 事業ポートフォリオの再構築・経営資源の最適配分

(2) 非事業ドメインの見極め・整理

－事業ごとに最適な価値向上策を再検討する

- 収益性、将来性の観点から、オリンパスでの事業継続が難しいと判断した事業については、事業ドメインとの関連性を見極めた上で、売却・縮小・撤退する
- 事業ドメイン以外への新規の成長投資は原則として実施しない

(3) 経営資源の最適配分を促すしくみの整備

－投資に関する意思決定プロセスの見直し・厳格運用

－定期的な計画・業績レビューを実施し、PDCAを徹底

② コスト構造の見直し

(1) 原価低減

－製造・調達面でコストを削減

(2) 間接費用の大幅削減

－販管費削減に向けた取組みを加速

－間接要員の合理化

コスト構造の抜本的な見直しにより、グループ全体の収益力向上

③ 財務の健全化

株主価値の最大化を目指すことを基本としながら、財務の健全化を図る

(1) 安定した事業収益の確保

- 株主資本の着実な積み増し

(2) キャッシュフロー最大化

- 事業から生まれるキャッシュフローを最大化し有利子負債を削減

(3) 資産のスリム化

- 使用資産の効率化
- 固定資産の見直しによる無駄の排除

↓

自己資本比率を早期に改善し経営の安定化を実現（目標：17/3期30%以上）

④ ガバナンスの再構築

(1) ガバナンス体制再整備

- 経営の執行と監督を明確に分離
- 社長への権限集中を排除(指名・報酬委員会 等)

(2) 内部統制強化

- 内部統制を強化し、「特設注意市場銘柄」の1年以内の解除
- 社内牽制体制の確立
- 事業投資案件、子会社・関係会社の管理体制を整備

(3) コンプライアンス体制強化

- 二度と同じ過ちを繰り返さない体制と仕組みを構築
- 意識改革を徹底し、自由闊達でまじめな企業風土を取り戻す

5. 評価指標と目標水準

（経営方針）

原点回帰

One Olympus

利益ある成長

信頼の回復

（基本戦略）

①事業ポートフォリオの再構築
・経営資源の最適配分

②コスト構造の見直し

③財務の健全化

④ガバナンスの再構築

（評価指標）

投下資本利益率（ROIC）

営業利益率

フリーキャッシュフロー

自己資本比率

企業価値最大化

5. 評価指標と目標水準

評価指標	実績値 （12/3期）	目標水準 （17/3期）
投下資本利益率（ROIC）	2.7%	10%以上
営業利益率	4.2%	10%以上
フリーキャッシュフロー （営業CF+投資CF）	▲48億円	700億円以上
自己資本比率	4.6%	30%以上

6. 主な戦略施策

① 医療事業の拡大

② 映像事業の再建

③ ライフ分野の収益改善と産業分野の拡大

④ 非事業ドメインの再編

⑤ コスト構造の見直し

⑥ 財務の健全化

⑦ ガバナンスの再構築

6-①: 医療事業の拡大

年平均10%の売上成長、13%の利益成長

	12/3期 実績	13/3期 目標	15/3期 目標	17/3期 目標
売上高	3,492億円	3,830億円	4,700億円	5,700億円
営業利益	682億円	750億円	970億円	1,260億円
営業利益率	20%	20%	21%	22%

12/3期までの事業レビュー

- 『早期診断』、『低侵襲治療』における高付加価値提供の取り組みは市場ニーズと合致
- 為替影響を除くと、医療事業は確実に売上成長を実現

13/3期からの基本方針

- 消化器内視鏡事業の更なる基盤強化
- 外科事業の飛躍的成長の実現
- 新興国市場での販売強化

6-①: 医療事業の拡大

事業のミッションと取り巻く環境

高い医療効果と効率性に応えることで
世界の人々の心と体を思いやる医療環境を実現するために・・・

内視鏡 / Endoscope

早期診断
Early Diagnosis

低侵襲治療
Minimal Invasive Therapy

1. 早期診断・低侵襲治療に対するニーズの一層の高まり
   - 高齢化の進展＋患者様のQOL「生活の質（Quality of Life）」の要求＋医療コスト削減の圧力
2. オンリーワンの内視鏡総合メーカー
   - 早期診断～低侵襲治療のニーズに応える革新デバイスの継続的な提供
   - 使い勝手を徹底的に追及した医療機器開発

6-①: 医療事業の拡大

消化器内視鏡事業の更なる基盤強化（平均 9%成長を狙う）

■ 新製品導入による圧倒的なシェアの維持

➢次世代内視鏡システムの投入・普及

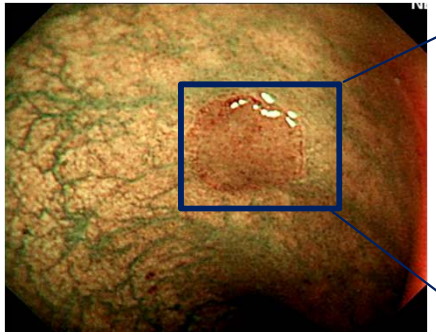
EVIS EXERA III

■ 最先端技術の確立による内視鏡早期診断領域の拡大

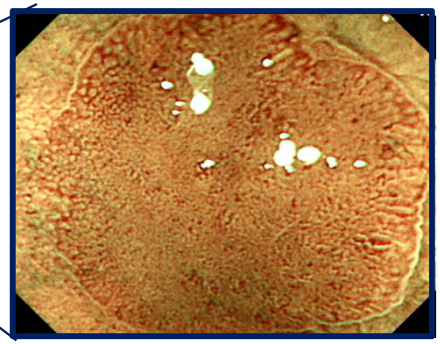
➢診断方法としてNBI観察の標準化への取組み

通常観察

NBI

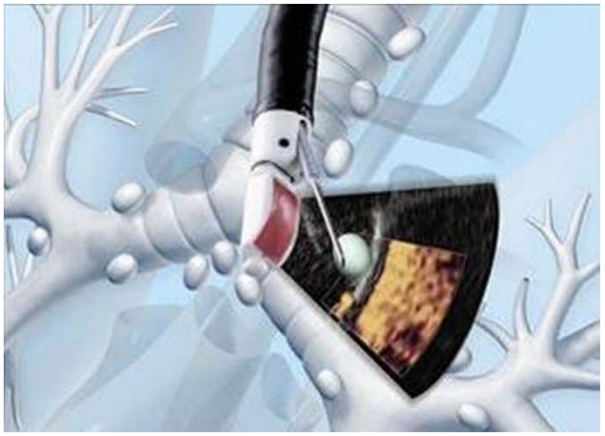


NBI（拡大）



画像提供：佐野寧先生（国立がんセンター東病院）

➢超音波気管支鏡による肺がん確定診断



6-①: 医療事業の拡大

外科事業の飛躍的成長の実現（平均 14%成長を狙う）

＜内視鏡による早期診断・低侵襲治療に対する追い風＞
高齢化の進展　＋　患者のQOLの要求　＋　医療コスト削減の圧力

消化器外科/産婦人科
世界初のThunderBeatによる
エネルギー治療機器の
ビジネス創出

GyrusACMI買収により獲得した
泌尿器分野の売上拡大

モノポーラからバイポーラ
ディスポビジネスの拡大

軟性鏡技術の強みを生かした
外科イメージングの売上拡大

軟性鏡　：　泌尿器・耳鼻科
先端湾曲式腹腔鏡（LTF）

耳鼻科事業のグローバル展開

イメージングデバイス
各種治療デバイス

Diego

オリンパスの持つ技術力　＋　GyrusACMIのセールス・マーケッティング力　の融合

6-①: 医療事業の拡大

外科事業の飛躍的成長の実現（平均 14%成長を狙う）

■手術室イメージング領域でグローバルシェア25%を獲得（2015年）

- 新内視鏡統合ビデオシステム「VISERA Elite」の導入
- 軟性鏡による（経管腔的）内視鏡手術やLESS（単孔式腹腔鏡下手術）普及の活用で顧客接点拡大とビジネス基盤構築
- 低侵襲手術手技に注力した差別化商品の充実

【製品イメージ】

■エネルギービジネスの確立

⇒手術室イメージングと双璧をなす外科事業の柱へ

世界初！ 高周波・超音波コンバインエネルギーデバイス

- 高機能エネルギーデバイス導入による市場創生
- ディスポ消耗品ビジネスの拡大
- トレーニングセンター構築と活用

6-①: 医療事業の拡大

新興国市場での売上拡大（平均 23%成長を狙う）

■市場規模・シェアの拡大

- 内視鏡医増加、トレーニング強化
  - -2008年上海トレーニングセンター
  - -2010年北京トレーニングセンター

北京市内の
トレーニングセンター

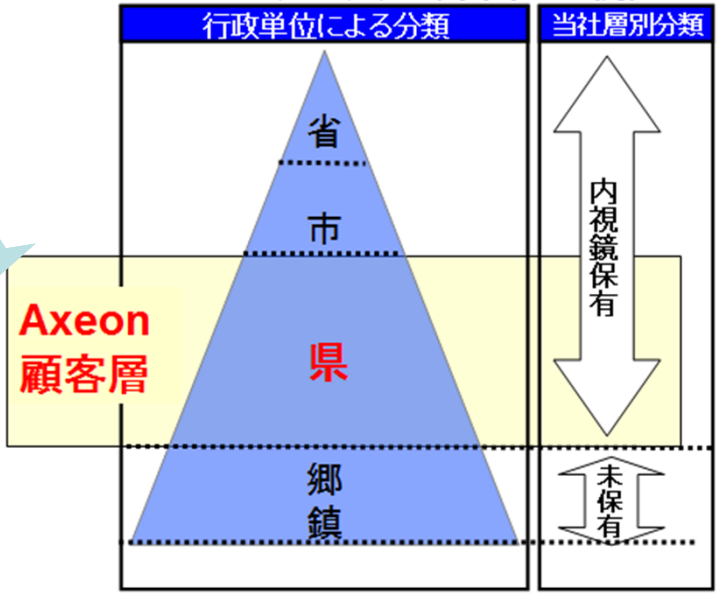
アジア地域で22カ所のトレーニングセンターを開設・運営し、
内視鏡医の育成と手技の普及を進める

■普及価格モデルの投入による新規顧客層の開拓

- 中国、インド販売・サービス体制の強化

Axeon

Axeonのターゲット（中国での例）



＊中国は法規制認可取得後に発売

6-②：映像事業の再建

安定的に営業利益を黒字化

	12/3期 実績	13/3期 目標	15/3期 目標	17/3期 目標
売上高	1,286億円	1,490億円	1,600億円	1,700億円
営業利益	-108億円	10億円	70億円	90億円
営業利益率	-8%	1%	4%	5%

12/3期までの事業レビュー

- 全方位戦略による投資効率の低下
- 売上減に伴う開発・製造・販売インフラの高コスト体質化

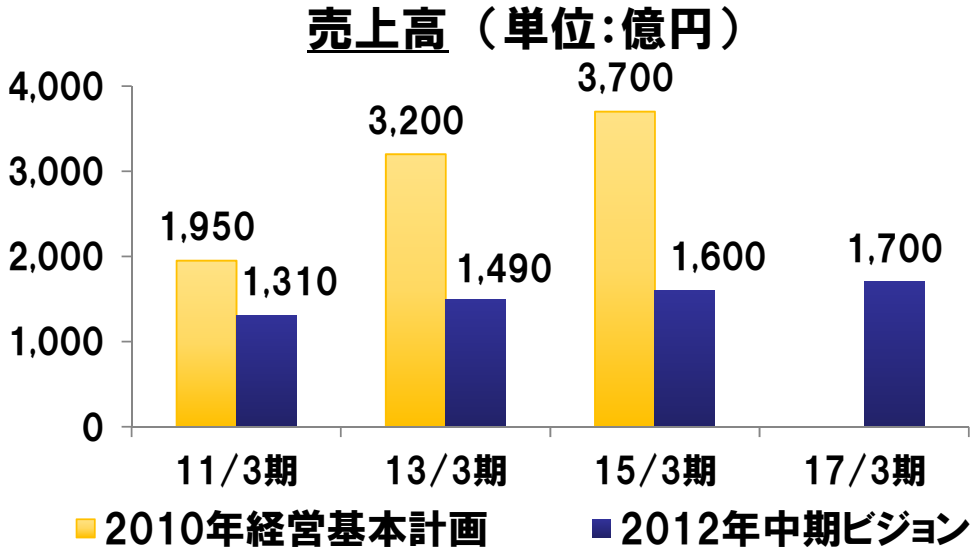
13/3期からの基本方針

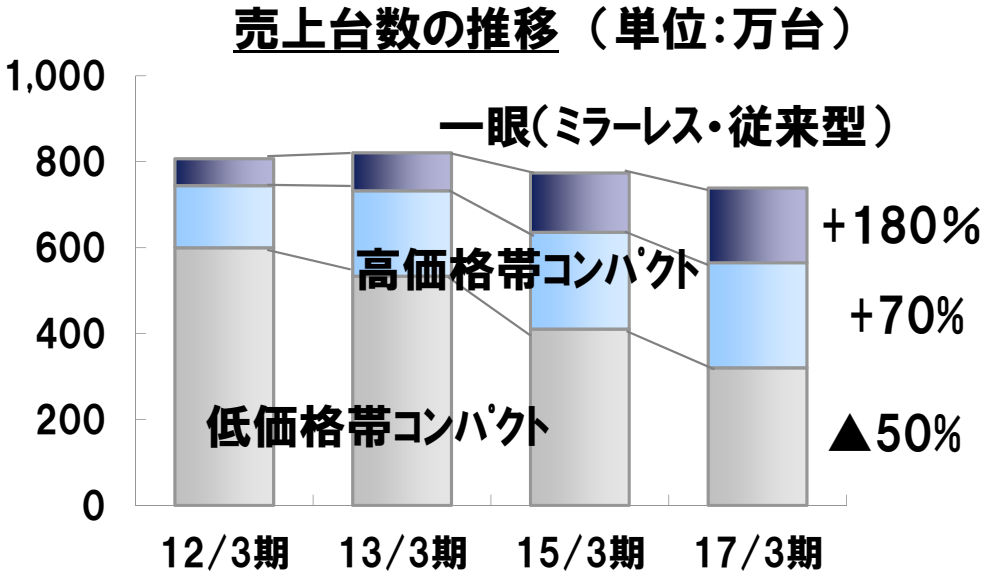
- ミラーレス一眼・高価格帯コンパクトへの集中
- 製造原価、販管費等の収益構造の抜本的改善

6-②：映像事業の再建

ミラーレス一眼・高価格帯コンパクトへの集中

現実的な成長目標を設定





	従来型デジタル一眼	・高収益の成長市場 ・TOP2社がシェア・ブランド・開発力で先行
集中するセグメント	ミラーレス一眼	・高収益の成長市場 ・当社はミラーレスカメラ向け技術で先行
	高価格帯コンパクト	・高収益の安定市場 ・当社の高度な光学技術で差別化可能
	低価格帯コンパクト	・低収益の成熟市場（新興市場を除く）

6-②：映像事業の再建

2013年3月期　黒字化

	施策	営業利益改善額
タイの洪水影響	タイの洪水影響の収束	約40億円
販売／商品領域	高付加価値モデルの販売増 商品ラインナップの見直し	約35億円
製造領域	工場操業度向上等製造原価低減 パートナーとの連携強化による製造原価低減	約25億円
研究開発領域	研究開発費の見直し	約5億円
その他の販管費領域	IT関連費用見直しによる合理化 広告・ブランド投資の見直し	約15億円
	合計	約120億円

6-②：映像事業の再建

ミラーレス一眼の先進技術で充実の商品ラインナップ

- ミラーレス一眼で差別化技術を先行して開発、同製品の市場を創出し、FAST AF や5軸手ぶれ補正 などを搭載した製品を投入した
- 技術ロードマップに沿って差別化した先進技術を、継続して製品に搭載し、ミラーレス一眼トップメーカーとして商品ラインナップを拡充していく

商品戦略の反省
・差別化技術の不足
・ユニークネスの喪失

ミラーレスカメラ先進技術
AF等１４の技術ロードマップ
重点技術戦略

世界最速FAST AF

世界初5軸手ぶれ補正

先進技術投入

ミラーレス市場創出
E-P3

フラッグシップミラーレス
OM-D

ミラーレス一眼
トップメーカーとして
商品ラインナップ拡充

6-②：映像事業の再建

ミラーレスカメラで培った先進技術を高付加価値コンパクトへ展開

■ ユニークネスを持った高付加価値コンパクトを投入していく

- コンパクトカメラに初めて、一眼用レンズの「ZUIKO」を冠したレンズを搭載
- ミラーレス一眼の FAST AF をフラッグシップ TOUGH に搭載
- ミラーレス一眼の技術を展開した次世代フラッグシップモデルを投入していく

6-②：映像事業の再建

収益構造の抜本的改善

■ 製造の付加価値向上と生産性向上によるコスト力強化

■ 広告投資の選択と集中、要員最適化による販売管理費比率の改善

重点施策	施策内容
商品構成の見直し	➢ ミラーレス一眼、高価格帯コンパクトへの集中
製造機能の再編	➢ 深圳工場に最新の生産技術を投入し徹底的な生産性の向上 ➢ 付加価値の高い鏡枠・交換レンズ製造に集約 ➢ 組立工程はOEM/EMSの積極的活用
販売管理費の改善	➢ 広告投資の選択と集中、Webを活用したユーザとのコミュニケーション強化等により効果最大化 ➢ 国内、海外の要員数の最適化 ➢ 映像分野の技術・ノウハウを要員と共にグループ内で活用

売上原価率 3pt改善（15/3期末）

販管費比率 8pt改善（15/3期末）

6-③：ライフ分野の収益改善と産業分野の拡大

年平均5%の売上成長、21%の利益成長

	12/3期 実績	13/3期 目標	15/3期 目標	17/3期 目標
売上高	924億円	970億円	1,080億円	1,200億円
営業利益	54億円	55億円	80億円	140億円
営業利益率	6%	6%	7%	12%

12/3期までの事業レビュー

- 限られた市場での消耗戦
- 非効率な事業運営による高コスト体質

13/3期からの基本方針

- プロダクトポートフォリオの積極拡大
- 収益構造の改革
- 新興国市場におけるシェア獲得

6-③ ： ライフ分野の収益改善と産業分野の拡大

プロダクトポートフォリオの積極拡大

■ 顧客と技術・商材の視点で、事業領域の拡大をグループのグローバルインフラを活用して効率的に実行

✓顧客カテゴリーの新規開拓

✓新技術・商材の獲得により新事業領域を開拓

6-③：ライフ分野の収益改善と産業分野の拡大

収益構造改革

施策	施策内容
高付加価値商品による収益力UP	➢ 産業事業を中心に成長市場で更なる顧客開拓 ➢ ライフは先端研究市場の中でも経常品を扱うボリュームゾーンへ注力 ➢ 成長する新興国への注力と売上拡大
生産構造の改革	➢ 生産拠点の見直しによる製造原価低減 ✓ 海外生産拠点の合理化（フィリピン） ✓ 国内製造拠点の合理化（長野）
グローバル視点で業務効率化	➢ 調達のグローバルコントロール ➢ オリンパスグループ既存インフラの共有活用 ✓ 映像事業で培った製造コスト競争力 ✓ 医療事業で培った顧客管理手法

売上原価率 1pt改善（15/3期末）

販管費比率 2pt改善（15/3期末）

6-④ ： 非事業ドメインの再編

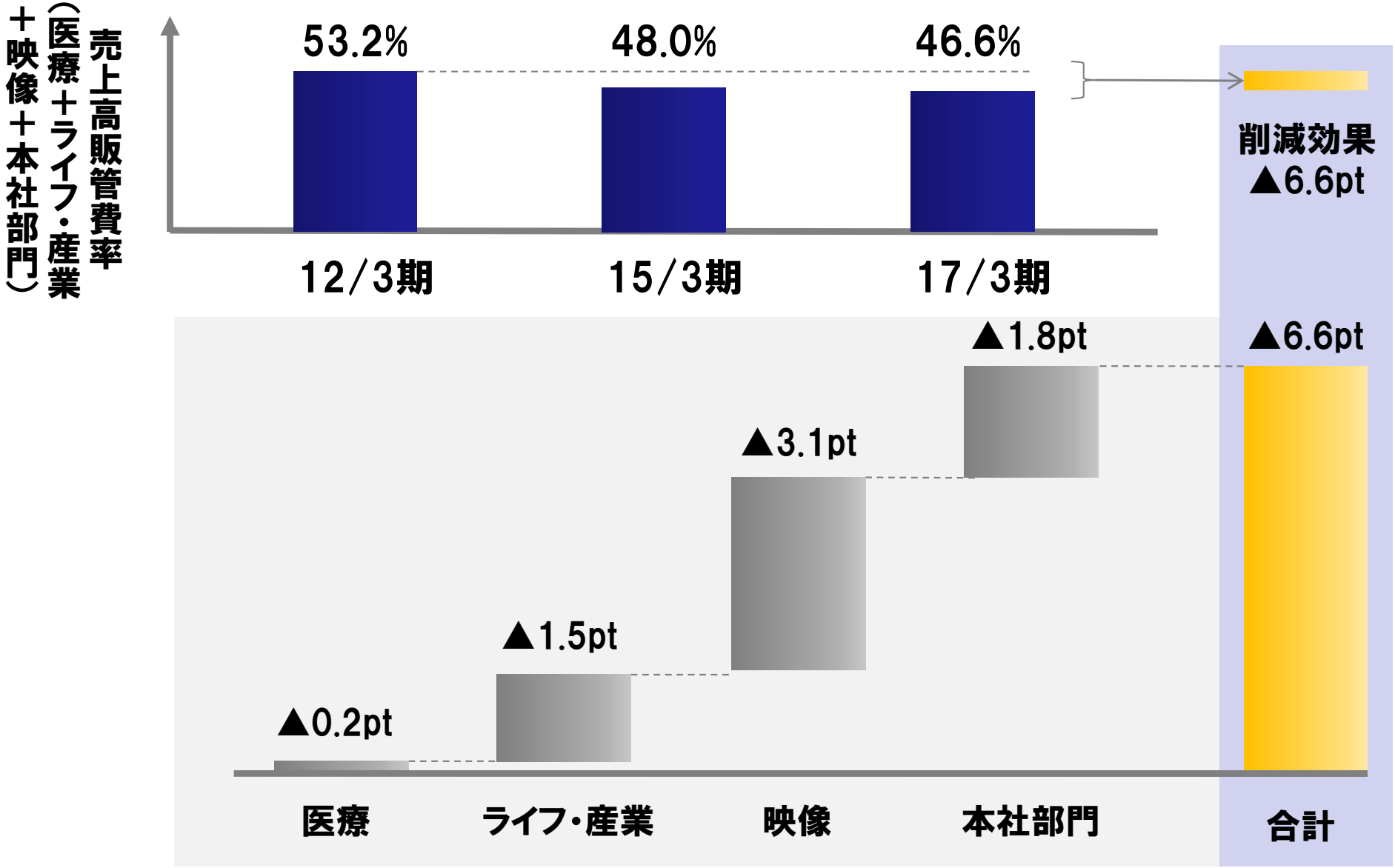
－事業ごとに最適な価値向上策を再検討する

- 収益性、将来性の観点から、オリンパスでの事業継続が難しいと判断した事業については、事業ドメインとの関連性を見極めたうえで大胆に売却・縮小・整理・撤退する
- 事業ドメイン以外への新規の成長投資は原則として実施しない

施策	内容	
子会社の整理	➢2012年4月27日取締役会にて解散を決議 ・アルティス社 ・ニューズ・シェフ社 ・ヒューマラボ社	13/3期末までに売却・清算
	➢2012年3月2日の経営執行会議にて清算を決議 ・オリンパスビジュアルコミュニケーション社	12/11月末までに清算

6-⑤ ：コスト構造の見直し

販管費削減への取り組み



6-⑤ ：コスト構造の見直し

要員の最適化

■ 事業の選択を通じた要員の最適化により、14/3期までに全世界で2,700人（7%規模）要員が減少

- 各事業の機能効率化
- 全社間接要員の効率化
- 子会社再編による効率化
- グローバルでの製造拠点再編による効率化

6-⑤ ：コスト構造の見直し

製造拠点再編と調達力強化による原価低減

■ 全社において、調達の構造改革を進める

■ 製品ラインナップの見直しにより、製造拠点を再編する

調達

- グローバル調達先の構造再編
- 間接材を中心とした集中購買の拡大

製造

- 全世界30拠点の約4割を再編する（15/3期）
  - ●長野地区4拠点を1拠点に統合（修理拠点を除く）
  - ●フィリピン工場を2012年に閉鎖　他

売上原価率＊

2pt改善
（15/3期）

3pt改善
（17/3期）

＊医療、映像、ライフ・産業、本社部門の合計

6-⑥ ： 財務の健全化

資産のスリム化（有形固定資産・運転資本の圧縮）

■ 遊休固定資産は、早期に売却を進める

■ 在庫の圧縮により棚卸資産回転期間の短縮を進める

施策	施策内容		効果
有形固定資産の圧縮	➢ 遊休不動産の売却		15億円削減（14/3期末）
棚卸資産の圧縮	医療	➢ 拡大した商品ラインナップの整理統合 ➢ 供給ルート・在庫の持ち方・生産方法の改善	1.4ヶ月短縮 280億円削減 （17/3期末）
	映像	➢ 生産（供給）リードタイム短縮	
	ライフ・産業	➢ 供給ルート・在庫の持ち方・生産方法の改善	

注）資産削減効果は2012年3月期売上原価ベース

6-⑥ ： 財務の健全化

キャッシュフローの最大化

■ 創出するキャッシュ・フローから有利子負債を圧縮し半減させる

■ 現預金保有残高も適正なレベルへ圧縮していく

＜有利子負債・現預金削減計画＞

単位（億円）

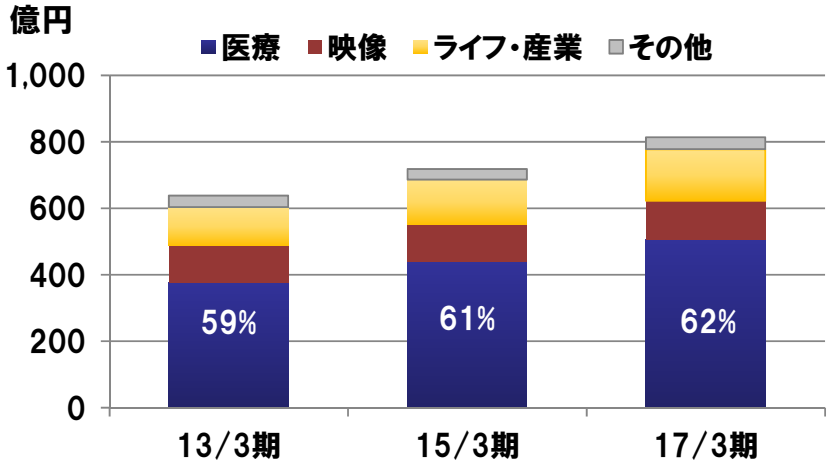
	12/3期 実績値		17/3期 5年後計画
有利子負債 期末残高	6,424	5年間で累計2,500億円のフリーキャシュフローを創出し3,500億円の有利子負債を圧縮	3,000
現預金期末残高	2,001		800
現預金回転期間（月）	2.9	現預金回転期間は約3ヶ月を0.8ヶ月に圧縮	0.8

6-⑥ ： 財務の健全化

資源配分（R&D・設備投資・株主還元）

■ 医療事業を中心とした成長投資を継続し、適切な株主還元を実施する

R&D投資

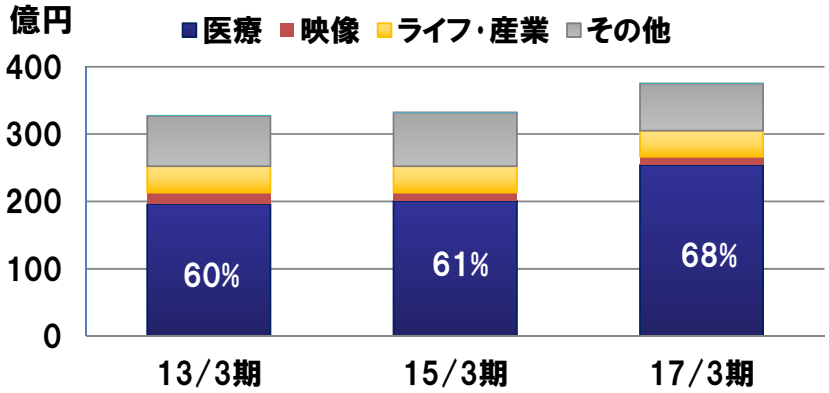


全社売上高R&D比率	7.0%	7.1%	7.0%

全社売上高R&D比率は
7%を継続

医療事業の構成比は
3pt上昇

設備投資



全社売上高設備投資比率	3.6%	3.3%	3.2%

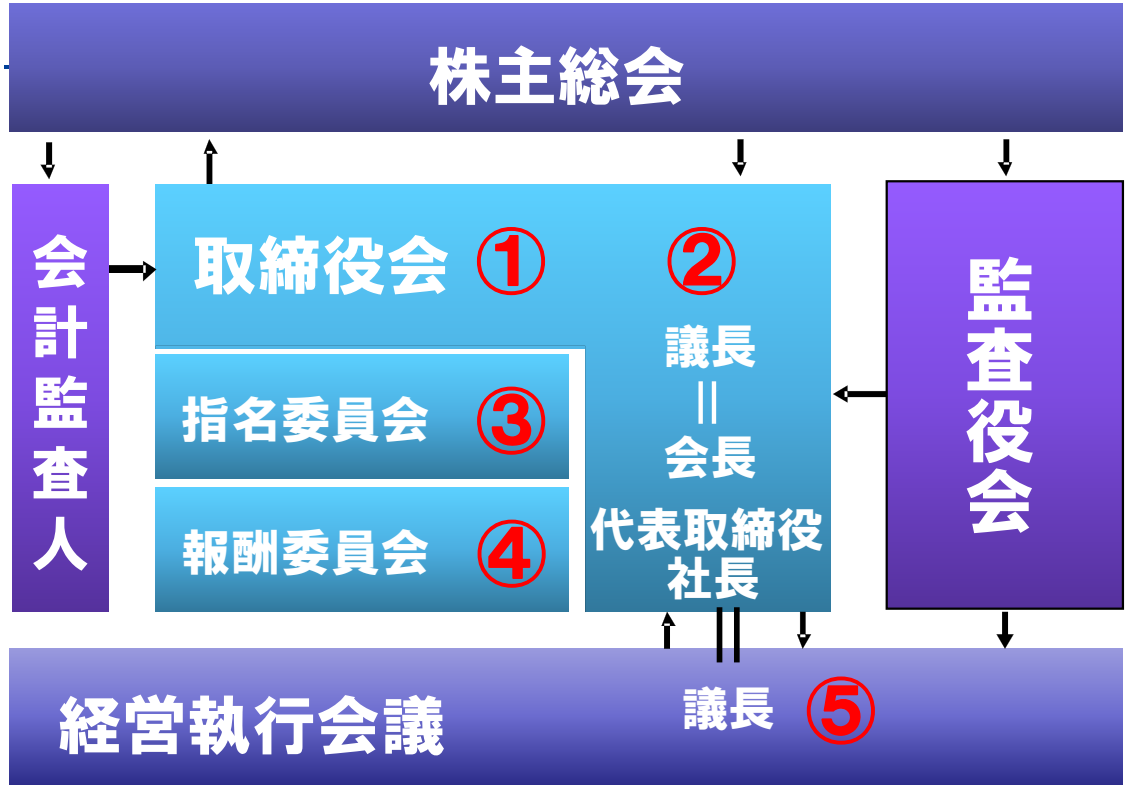
全社売上高
設備投資比率は
3%台を継続

医療事業の構成比は
8pt上昇

6-⑦ ：ガバナンスの再構築

コーポレートガバナンス体制の再整備

■ 執行と監督を明確に分離した新経営体制への移行



① 取締役会の構成員の過半数を独立性の高い社外取締役で構成

② 取締役会議長は、社長以外の者（＝会長）が務める

③ 指名委員会を設置（会長・社長・取締役・監査役の候補者を指名）

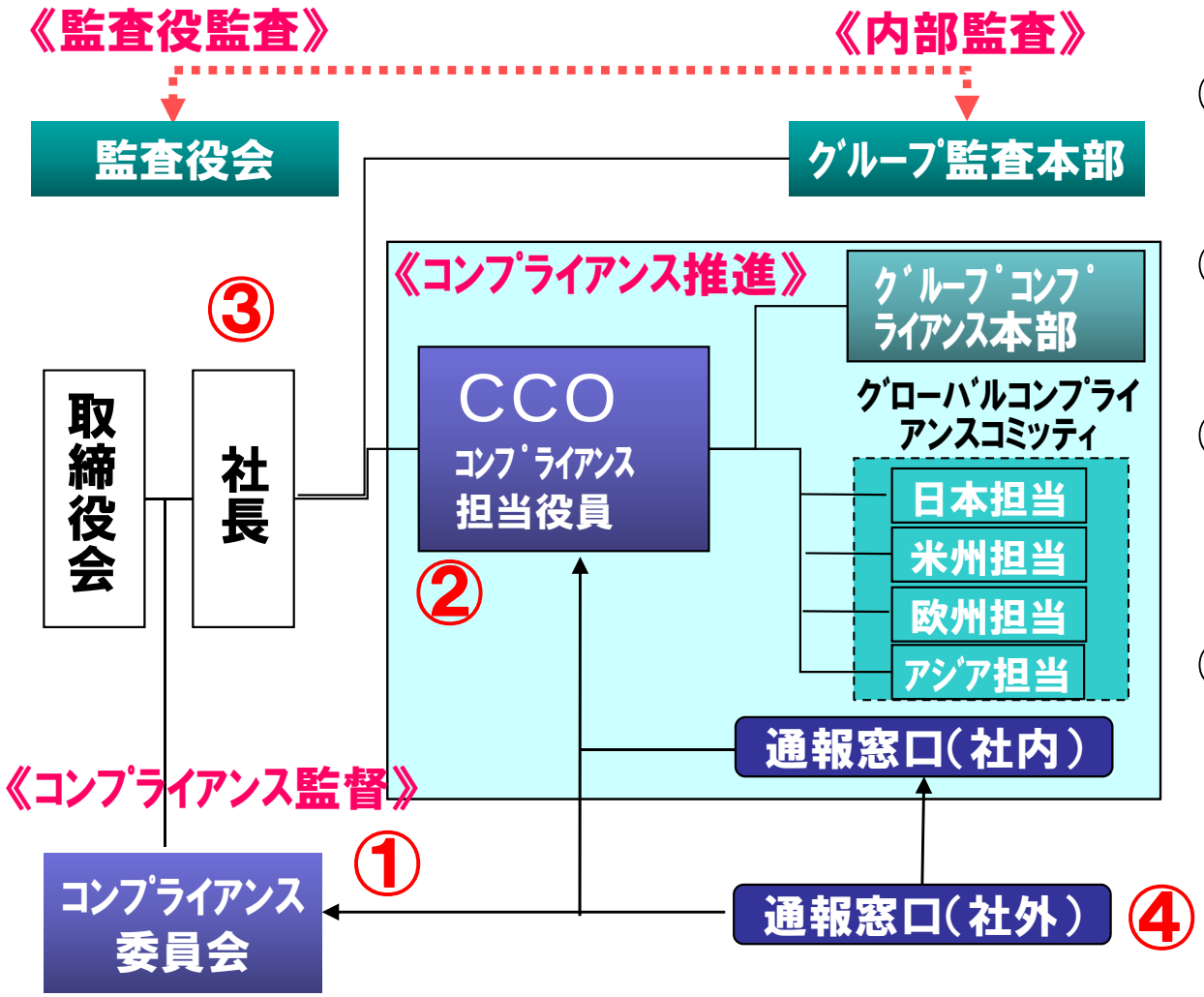
④ 報酬委員会を設置（取締役の報酬案及び執行役員の報酬基準を策定）

⑤ 社長の最長在任期間、役付執行役員の担当部門における最長在任期間（社長：原則6年間）、及び上限年齢を制定

6-⑦ ：ガバナンスの再構築

コンプライアンス体制の強化

■ コンプライアンスに対する意識改革・推進体制強化に向け取り組みを開始する



① 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

② チーフコンプライアンスオフィサーの任命と推進組織を整備

③ 経営陣によるコンプライアンスコミットメント宣言と各階層におけるコンプライアンス教育を拡充

④ 内部通報制度を拡充「コンプライアンスヘルプライン」を拡充（社外）

6-⑦ ：ガバナンスの再構築

内部統制システムの整備

- 特設注意市場銘柄の解除に向けて取り組む　<目標：1年以内>
- 3/1に社内プロジェクトチーム発足
- 今後、全社で100人を超えるプロジェクト規模で推進

7. 数値計画

■ 13/3期での最終黒字転換、17/3期での営業利益率約11%、継続的な成長、を目標とする

■ 本計画を確実に遂行・達成し、ステークホルダーの皆様からの早期信頼回復および当社企業価値の最大化に努めてまいります

	12/3期 実績	13/3期 計画	15/3期 3年後計画	17/3期 5年後計画
売上高	8,485億円	9,200億円	10,100億円	11,600億円
営業利益 （営業利益率）	355億円 *4%*	500億円 *5%*	900億円 *9%*	1,300億円 *11%*
経常利益 （経常利益率）	179億円 *2%*	210億円 *2%*	700億円 *7%*	1,150億円 *10%*
当期純利益 （当期純利益率）	▲490億円 *-6%*	70億円 *1%*	400億円 *4%*	850億円 *7%*
EBIT DA （売上高比率）	803億円 *9.%*	950億円 *10%*	1,400億円 *14%*	1,850億円 *16%*

【数値前提】

- 為替レート:US$ ＝80円　EUR＝100円で設定

OLYMPUS

本資料のうち、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定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。