



2016年3月30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部長 百武 鉄雄
(TEL. 03-3340-2111(代))

5 年の中期経営計画『2016 経営基本計画（16CSP）』策定のお知らせ

～ 創立100周年（2019年）の節目を超えて、 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 ～

オリンパス株式会社（以下、「オリンパス」）は、2016年4月から5 年の中期経営計画となる『2016 経営基本計画（16CSP[※]）』を策定しました。創立100周年（2019年）の節目を超えて、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を構築し、企業価値向上に取り組んでまいります。

1. 基本的な考え方

■ “Business to Specialist” Company

“Business to Specialist” Company とは、専門性の高い顧客（Specialist）の要求、潜在ニーズを正しく把握し、的確なソリューションをスピーディーに提案・提供できる会社と定義しています。オリンパスは、これまでも“Business to Specialist” Company として強みを発揮し、顧客の信頼を得ることで成長してきました。

これからも、この強みを活かし、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、卓越した業務品質により、今まで以上に顧客にとって価値あるパートナーであり続けたいと考えています。

■ One Olympus

グローバル・グループベースで、価値観・戦略を共有し、経営資源を最大活用することで、全社パフォーマンスの最大化を図ります。

こうした考えの下、永続的な成長を通じて、全てのステークホルダーの期待に高い次元で応えけるとともに、良き企業市民として行動し、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します。

2. 経営目標

適切な健全性を確保した上で、事業収益性、事業成長性をバランス良く向上させ、
ROE（資本効率性）15%をコンスタントに実現し、5年間でEPS（収益）を倍増する

当社はこれまでの4年間で自己資本の充実を実現するとともに、大幅にROEを改善しました。16CSPでは、自己資本比率の更なる向上により適切な健全性を確保しつつ、引き続き資本効率性を意識した株主重視の経営を実践してまいります。営業利益率の改善と高いEBITDA（金利・税金・償却前利益）成長率の実現により、事業収益性と事業成長性をバランスよく向上させ、15%レベルのROEの継続的な実現を目指します。これによりEPS（一株当たりの当期純利益）は5年間で倍増となる見通しです。

※ CSP:Corporate Strategic Plan

具体的な経営目標水準は以下の通りです。

【資本効率性】 ROE 15%

適切な健全性を確保した上で、事業収益性、事業成長性をバランス良く向上させ、ROE15%レベルをコンスタントに実現することを目指します。(2016年3月期見通し14%)

【事業収益性】 営業利益率 15%

中心となる医療事業の収益性向上に加え、開発効率、間接業務の効率化等により販管費を削減し収益性の改善を図ります。(2016年3月期見通し12%)

【事業成長性】 EBITDA 期間平均成長率 2桁

医療事業において市場成長を上回る売上拡大を実現するとともに、無駄のない事業運営に努め、質を伴った(効率性の高い)成長を目指します。(2016年3月期見通し1,500億円 → 2021年3月期2,400億円)

【健全性】 自己資本比率 50%

中期ビジョンでは、財務体質の健全化に努めてまいりましたが、更なる事業の発展を実現するためには、リスク対応余力の更なる強化が必要であると考えます。事業収益性、事業成長性を高めることで利益拡大し、自己資本比率50%を目安に自己資本の充実を図ります。(2016年3月期見通し39%)

上記の経営目標を達成することにより、各指標は以下の水準となる見通しです。

連結売上高	期間平均成長率6% 2016年3月期見通し8,160億円 → 2021年3月期 11,000億円 (医療9,000億円、科学1,300億円、映像550億円)
連結営業利益	期間平均成長率10% 2016年3月期見通し1,000億円 → 2021年3月期 1,700億円 (医療2,250億円、科学130億円、映像20億円)
フリーキャッシュフロー	5年間累計 2,500億円以上
EPS (一株当たり当期純利益)	320円 2016年3月期見通し163円 → 2021年3月期 320円

なお、安定した財務基盤の確保を前提とし、成長領域への投資を優先した上で、株主の期待に応える適切な水準での株主還元を行ってまいります。(将来的に、総還元性向30%を一つの目安とします。)

3. 重点戦略

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と、経営目標の達成に向け、以下の6つの重点戦略を定めました。

■ **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
- ・ 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

■ **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

■ 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

■ 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

■ グローバル・グループ連結経営の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

■ 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ならびに品質体制強化
- ・ 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ガバナンスの仕組みの構築と実行

4. 事業ポートフォリオ上の各事業の位置付け

医療事業に経営資源を重点投入します。

医療事業は、「早期診断」「低侵襲治療」を軸に事業領域を拡大し、収益力の一層の強化を図ります。

科学事業は、顧客群別に戦略を推進し、収益基盤の確立・強化を図ります。映像事業はデジカメ市場の変化・縮小に対応し、映像事業の技術・リソースの他事業における活用を検討して参ります。

将来事業については、当社の柱となりうる新事業の探索、インキュベーション活動、将来技術獲得に向けた取り組みの他、新興国におけるビジネス基盤の整備を推進します。

なお、戦略上必要な領域においては、M&Aも含めて積極的に投資してまいります。

以 上

2016 経営基本計画 (2016年4月～2021年3月 5ヶ年計画)



～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～

経営理念	“Social IN” Integrity <small>(社会に誠実)</small>	Innovation <small>(価値の創造)</small>	Involvement <small>(社会との融合)</small>	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
------	--	---	---	--------	--

経営方針	To be the greatest “Business to Specialist” Company <ul style="list-style-type: none"> 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に提案・提供する 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する 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とともに、良き企業市民として行動する 	One Olympus <ul style="list-style-type: none"> グローバル・グループベースで、価値観・戦略を共有し、経営資源を最大活用することにより、全社のパフォーマンスの最大化を図る
------	--	---

経営方針	当社の強み・事業ドメイン “Business to Specialist” Companyとしての強みを活かし、当社の経営資源が最大活用できる領域で戦う 成長スタイル オーガニックな成長が基本。継続的成長を実現するために、中長期的視点で事業パイプラインをマネージする。自前主義に固執することなく、戦略遂行上有効であれば、当社の体力及び統合マネジメント能力の範囲でM&A、提携も検討 組織運営 本社の適切なグリップ(求心力)と活力ある現場(遠心力)の両立を目指す。「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て全社の経営資源の最大活用を目指す「マトリックス型」事業運営を推進	コーポレートガバナンス 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」にしたがい、コーポレートガバナンスコードの全ての原則を実施 雇用・人材活用 多様な人材が互いに理解・尊重しつつ、思いをひとつにして、それぞれの能力に応じて会社の発展に貢献できる活気溢れる職場作りを目指す 株主還元 内部留保金は、安定した財務基盤の確保を前提として、成長領域への投資に優先的に活用した上で、株主の期待に応えるため適切な水準の配当を行う 良き企業市民 社会的規範の遵守、適正な社会への貢献など、当たり前なことを当たり前のこととして行う
------	---	---

経営目標	資本効率性 ROE 15%	事業成長性 EBITDA 2桁成長 <small>(年平均成長率=CAGR)</small>	事業収益性 営業利益率 15%	健全性 自己資本比率 50%	大切にしたい企業文化	「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」
適切な健全性を確保した上で、事業収益性、事業成長性をバランスよく向上させることにより、資本効率性ROE15%をコンスタントに実現し、5年間で収益(EPS)倍増						

重点戦略	事業成長に向けた積極的取り組み <ul style="list-style-type: none"> 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 必要経営資源の適時確保・最大活用 <ul style="list-style-type: none"> 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 	持続的成長を可能とする将来に向けた仕込み <ul style="list-style-type: none"> 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組み 更なる事業効率の追求 <ul style="list-style-type: none"> 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 	グローバル・グループ連結経営の深化に向けた体制強化 <ul style="list-style-type: none"> 機能部門の強化・効率化 One Olympusを実現するための意識徹底 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 <ul style="list-style-type: none"> 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ならびに品質体制強化 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の仕組みの構築と実行
------	---	---	--

事業ポートフォリオ上の各事業の位置付	医療事業に経営資源を重点投入。「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 <ul style="list-style-type: none"> 消化器内視鏡：圧倒的No1ポジションの堅持。収益性の更なる改善 外科：ディスプレイ・デバイス事業成功モデルの構築。全社成長ドライバーとして成長を牽引 個別診療科(泌尿器科・婦人科・耳鼻科・呼吸器科・整形外科等)への本格参入 グローバルなサービスインフラの整備と、ビジネスとしてのサービス収益拡大 医療費抑制圧力の高まり、医療機器関連法規制強化への対応 	科学事業は顧客群別戦略を推進し、収益基盤を確立・強化 <ul style="list-style-type: none"> 生物顕微鏡の収益性の改善と再生医療関連領域等における新規領域開拓 産業/検査領域での新技術獲得と商品ポートフォリオ拡充 映像事業はデジカメ市場の変化・縮小に対応すると共に、映像事業の技術・リソースの他事業における活用を検討 <ul style="list-style-type: none"> 小規模であっても特定の顧客に価値を認められる特徴あるブランドポジションの確立 OM-DおよびPROレンズを中心とするシステム優位性の実現と全社技術ドライバーとしての貢献 	将来ビジネス実現に向けた取り組みを強化 <ul style="list-style-type: none"> 将来技術獲得に向けた研究・探索、事業化推進・加速 新興国におけるビジネス基盤整備
--------------------	---	---	--

経営指標	<ul style="list-style-type: none"> ■売上高 期間平均成長率 6% 16/3期 8,160億円 → 21/3期 11,000億円(医療 9,000億円、科学 1,300億円、映像 550億円) ■営業利益 期間平均成長率 10% 16/3期 1,000億円 → 21/3期 1,700億円(医療 2,250億円、科学 130億円、映像 20億円) 	<ul style="list-style-type: none"> ■営業利益率 16/3期 12% → 21/3期 15% (医療 25%、科学 10%、映像 4%) ■EBITDA 期間平均成長率 10% 16/3期 1,500億円⇒21/3期 2,400億円 	<ul style="list-style-type: none"> ■フリーキャッシュフロー 5年間累計 2,500億円以上 ■EPS(一株当り当期純利益) 16/3期 163円 → 21/3期 320円 ■総還元性向 30%を目安 	<ul style="list-style-type: none"> ■ROE 16/3期 14% → 21/3期 15% ■自己資本比率 16/3期 39% → 19/3期 50% <small>※16/3期は3Q決算(16/2)発表時点での見直し</small>
------	--	---	---	---

当社の現状	<ul style="list-style-type: none"> これまで「一連の不祥事によって毀損した信頼の回復による企業価値の向上」を目指し、「原点回帰」「One Olympus」「利益ある成長」を掲げ、経営の建て直しに取り組んできた ガバナンスの再構築や財務の健全化と、主力事業である医療事業の拡大により、危機的な状況を脱し、失った信頼を取り戻しつつある 当社の業容拡大・プレゼンスの向上により、ステークホルダーからの期待がますます高まる 2015年4月分社統合、マトリックス型組織に再編。グローバル経営、機能軸によるガバナンス強化が課題 	取り巻く事業環境	医療費抑制へのプレッシャー <ul style="list-style-type: none"> 「早期診断」「低侵襲治療」による医療経済性訴求がますます有効 高齢化に伴い症例数が増加する中で、施設数は減少 <ul style="list-style-type: none"> サービス体制強化によるダウンタイムの縮減に向け、当社への期待大 キャピタル製品からディスプレイ製品へのシフトによるビジネス拡大のチャンス 	法規制の強化、要求の高まり <ul style="list-style-type: none"> 製品登録、品質管理体制強化が絶対不可欠 北米GPO・IDNの台頭に代表される市場の構造変化 <ul style="list-style-type: none"> 営業体制の対応・強化必要(キーマンマネジメント、セールスマン管理等) 中国：スローダウンの兆しもあるも、引き続き市場は拡大 <ul style="list-style-type: none"> さまざまなリスクに留意しつつも、引き続き重点市場として体制強化 	新興国の台頭、当社医療事業にとっての市場拡大 <ul style="list-style-type: none"> ターゲットを絞って、中長期的観点から継続的投資(インフラ整備・教育支援等) 科学分野の顧客ニーズ多様化 <ul style="list-style-type: none"> 商品別戦略から顧客群別戦略への転換 縮小するデジカメ市場におけるコアユーザーの要求深化 <ul style="list-style-type: none"> 特徴的な価値の提供
-------	--	----------	--	--	---