

CxOメッセージ

当社では、16CSPにおいて、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、グローバルなグループ経営の強化を推進しています。
ここではそれらを統括する各CxOから統括領域における戦略と自身が果たしていく役割についてご説明します。



CFO
▶ P.21



CCO
▶ P.25



CMAO
▶ P.26



CQO
▶ P.27



CIO
▶ P.28



CAO
▶ P.30



CTO
▶ P.31



CMO
▶ P.32



CSMO
▶ P.33



CFOメッセージ

経営資源を最大活用し効率性を
追求するとともに、
グローバルな発想に基づく
グループ経営を推進します

チーフファイナンシャルオフィサー
竹内 康雄

Financial

■ 地域軸も含めたグループ全体の統括もCFOとしての役割

社長と各部門をつなげる一般的なCFOとして期待されている役割に加えて、当社ではグローバルなマネジメントの統括も私の役割です。当社はマトリックス型の組織体制で事業運営をしていますが、この組織体制の中で明確には出てこない「地域軸」があります。地域には、それぞれ個々の経営管理や法律、ルールが

あり、それを統括している地域のマネジメントがいます。地域軸は事業軸や機能軸とも当然関係していて、それをCFOである私が統括しています。事業の戦略としては事業ユニット体制でグローバルに展開していきますが、そこをしっかりと管理・運営していくことで、経営資源の最大活用を図ることも私の役割です。

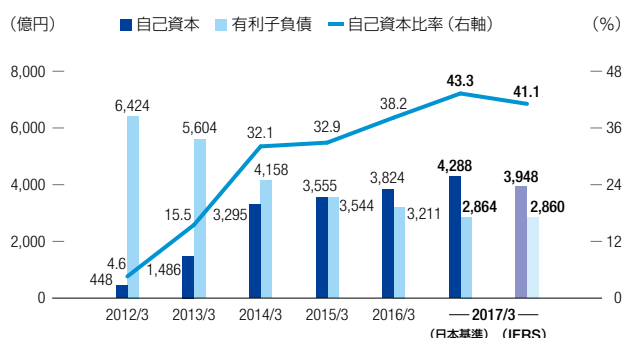
■ 2017年3月期の財務・資本戦略のレビュー

16CSPにおける財務・資本戦略と振り返り

これまでの5年間、最も注力してきたことは財務体質の強化です。経営の再建を中心に取り組み、ROEの改善に加えて自己資本の充実に注力してきました。一連の件を受けて4.6%（2012年3月末）だった自己資本比率は有利子負債の削減等、財政状態の改善により40%を超えるまで回復し、16CSPで目標としている50%に向けて着実に改善しています。こうした継続的な財務体質の改善が評価された結果、信用格付の向上も実現し、格付投資情報センター（R&I）による発行体格付は、シングルAマイナスまで回復しました。格付は、グローバルに円滑な資金調達を行う上でとても重要なポイントですから、引き続き、維持・向上に努め、より調達コストへの意識と資本コストを抑えた財務戦略の立案・実行に努めていきます。加えて、在外資産および負債のバランスを取ることで、為替の変動に強い財務体質に変革していきたいと考えています。

また、ROEは収益性の向上と資本の効率活用によって高めていくことを目標としていますが、当期は特別利益の影響もあり、19%（日本基準）と経営目標を上回る結果となりました。一方で、事業成長性を示すEBITDAは為替の影響によりマイナス成長となり、また事業収益性のKPIである営業利益率も同様に前期比では低下しました。ただし、為替を除く実質ベースではいずれも前期並みの水準となりました。

自己資本／有利子負債／自己資本比率

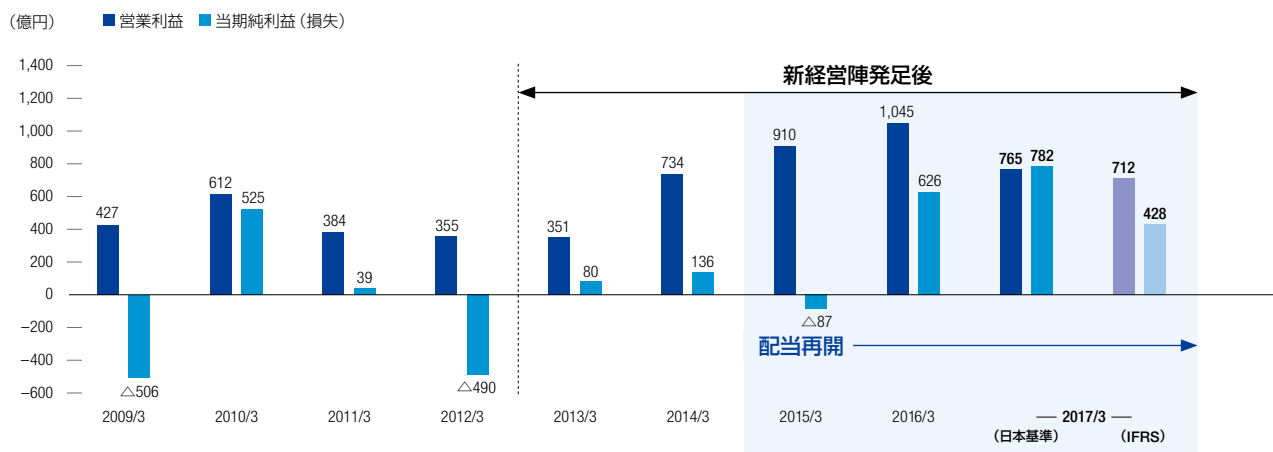


株主還元

株主還元については、2015年3月期に4期ぶりに配当を再開して以降、継続的に増配を実現しています。2017年3月期は前期比11円増配の28円としました（配当性向12%）。医療事業が順調に推移していることに加えて、特別損失の要因となる懸念材料も一定の目処が付き、当期純利益は2期連続で過去最高を更新する等、利益をしっかりと確保できる体質に改善できました。16CSPでは、財務基盤の強化と成長投資を優先しつつ、総還元

性向30%を目標としていますが、その水準で良いと考えているわけではありません。自己資本の改善度合に応じて、より株主還元の強化に取り組みたいと考えています。ただし、配当性向は何%が良いということではなく、そのときの当社が何に投資をしなければならないか、優先度によって考慮していく必要があります。何が一番の資本の有効活用かはその時の状況、タイミングで変わるべきですので、バランスをとりながら、株主の皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。

連結業績の推移



2017年3月期の業績振り返りと、財務・資本戦略のポイント

業績面では、為替の円高による影響で前期比では減収減益となりましたが、為替を除く実質ベースでは、売上高は2%の増収、営業利益は2%の増益となりました。収益を牽引したのは主力の医療事業ですが、経営の大きな課題と認識していた映像事業が7期ぶりに黒字化を達成できたことは大きなポイントです。また、政策保有株式を見直し、テルモ(株)の株式等、複数の銘柄を市場で売却し、特別利益を計上したことや、税金費用が減少したこと等により当期純利益は782億円(日本基準)を計上し、2期連続で過去最高を更新しました。

経営資源の配分においては、医療事業を中心とした成長領域への重点投入を進めている中で、非事業ドメインの整理もほぼ完了に目処をつけられるところまでできました。R&D投資については、投資対効果を見極めつつ投資の選別を進めた結果、医療

以外の事業で前期より減少しました。設備投資については、医療事業を中心とした製造設備・修理拠点の増強を積極的に進めていく方針であり、当期は主に医療用の処置具製品を製造する青森工場やベトナム工場の増改築等を行いました。今後は、欧米を中心に海外の修理拠点の再編や統合、新設等を行っています。

また、16CSPではオーガニックな成長を基本としています。戦略の実現確度、スピードを高めるために必要なM&Aは積極的に検討をしていきます。欧米の競合が先行する外科分野では、2桁成長という高い目標の達成に向けて取り組みを強化していますが、2017年4月に発表した米国のImage Stream Medical, Inc.の買収(約90億円)では、欧米の競合他社に対する競争力向上をねらい、戦略的に検討・投資を進めたものです。

株主資本コストとROEについての考え方

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った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。それを持続的に行っていくためには、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）	2017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%	10.5%	約10%	■ 営業利益率改善 ■ 営業外損益改善	
資産効率性	総資産回転率 = $\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$	0.8回	0.8回	約0.9回	■ 売上高拡大 ■ 事業用資産効率化 ■ 全社資産効率化	
財務 レバレッジ	総資産 自己資本	2.6倍	2.3倍	約2.0倍	■ 財務レバレッジコントロール ■ B/S マネジメント	

■ グローバルに勝ち残るための課題の克服に向けて

持続的成長を実現する上で、当社が今後意識して取り組んでいく必要があると強く感じているのは、グローバルな発想です。また、組織としては「トランスナショナル型」を志向し、グローバルで経営資源を最大活用し効率性を追求していくことが必要だと



考えています。海外子会社への権限委譲と、当社がグローバルでグリップしコントロールする権限が、良いバランスで事業運営ができていないこと、目指す姿はこの方向ではないかということを考えています。そのためには、まずは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ていく必要があります。各国の文化や考え方を理解しないで、日本人だけの本社機能で実現できるわけがありません。例えば、数年後には東京の本社にいるマネジメントの一定割合は日本人ではない国籍の人材を登用するような取り組みをしていかなければ、グローバルで戦う上で必要な発想や判断ができないと思います。この5年間で、取締役会が大きく変わることができました。事業運営も同じです。多様性は必ず求められてくると思いますので、グローバルなグループ経営を推進していく上で、私はその役割を果たしていきたいと考えています。

2018年3月期より、国際会計基準（IFRS）の任意適用開始

2017年3月期連結損益計算書への影響

- 営業利益への影響：53億円減少
- 当社株主に帰属する当期純利益への影響：354億円の減少

(億円)	2017年3月期（実績）		差異	主な差異項目
	（日本基準）	（IFRS）		
売上高	7,481	7,406	-75	① 一部販促費の売上控除等
営業利益	765	712	-53	② 表示組替 ③ のれん償却停止 ④ 開発費の資産化 ⑤ 退職給付の計算変更
税引前利益 〔IFRS〕/ 税金等調整前 当期純利益 〔日本基準〕	817	625	-192	⑥ ③～⑤による影響 および投資有価証券 の売却益を特別利益 として計上せず 利益剰余金として 認識
親会社の所有者 に帰属する 当期利益 〔IFRS〕/ 親会社株主に 帰属する当期 純利益 〔日本基準〕	782	428	-354	⑦ ⑥による影響および、 日本基準との差異に 関連する税金費用の 調整

2017年3月期連結財政状態計算書への影響

- 連結総資産：310億円減少
- 連結自己資本：340億円減少（自己資本比率は2ポイント減少）

(億円)		差異		IFRS		差異		日本基準	
流動資産	5,530	-473		流動資産	5,057			流動負債	2,747
固定資産	4,381	+162		非流動資産	4,543			固定負債	2,855
総資産	9,911			総資産	9,600			純資産	4,309
								利益剰余金	2,454
								その他の包括利益	△312
								非支配持分	15
								自己資本	4,288
								（自己資本比率：43.3%）	
								流動負債	2,865
								非流動負債	2,774
								資本	3,962
								利益剰余金	1,852
								その他の構成要素	△57
								非支配持分	15
								自己資本	3,948
								（自己資本比率：41.1%）	



CCO メッセージ

グローバルコンプライアンスプログラムおよび
コンプライアンス意識に基づくビジネスプラクティスの強化、
ステークホルダーからの信頼性向上、そして常に正しいことを
正しい方法で行う企業文化の醸成を継続的にを行い、
社会に対する真の誠実さを追求し続けます

チーフコンプライアンスオフィサー

Caroline West

キャロライン・ウェスト

Compliance

16CSP下における役割

- ポリシー、規程、方針 (policies, procedures, directives) の確立・実施
- グローバルコンプライアンス体制の強化、各地域／現地に調和させたプログラムの適用
- 企業活動や事業活動等、あらゆる場面で継続的に教育を実施し、コンプライアンスを浸透させる

取り組むべき課題と施策

- 地域によって異なる問題や法律、文化、コンプライアンスリスクレベルの認識と各地域特性への順応
- 企業活動や事業活動等、あらゆる場面でコンプライアンスを浸透させる
- コンプライアンスリスクをモニタリングし、法令違反を未然に防ぐ

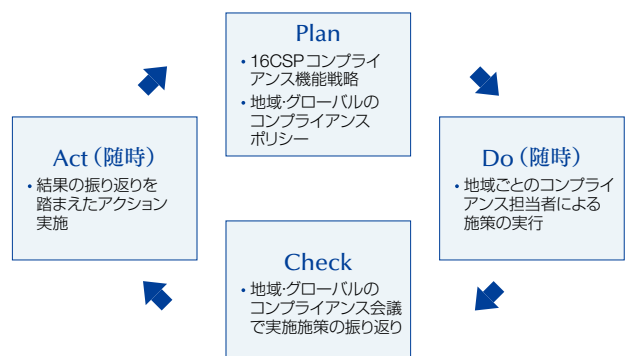
当社は、すべての事業活動において「社会に誠実」であることを目指しています。この1年を振り返ると、各地域におけるコンプライアンス担当部門との連携やコミュニケーションの強化等、オリンパスのコンプライアンスのグローバル化は進展しました。例えば、四半期ごとに発行するグローバル部門のニュースレター創刊や一元化されたプラットフォームの構築により、地域間の協力が進展し、情報やベストプラクティスの効率的な共有が可能になりました。また、グローバルネットワークの一部であるという理解を各地域のチームに促すため、各地で3カ月ごとに1回のミーティングを開くほか、部門のメンバーが他地域で研修を受ける社内トレーニングも開催しました。さらに、全地域をサポートするグローバルコンプライアンスオペレーションチームも立ち上げました。地域ごとに異なる文化や事業体制を尊重し、コンプライアンスの適用内容を変更しながらも、適切な形でグローバルに調和できるようサポートを行っています。

日々の業務にコンプライアンスを浸透させる仕組みづくりとして、コンプライアンス部門を各事業のパートナーとする取り組みも行っています。事業部門とのパートナー化を積極的に進めることで、コンプライアンス方針に基づいた社員教育や、社員がリスクの所在を特定する際の手助けを行い、各担当分野で必要な

リソースやガイダンスの用意等を継続的に行うことで、問題発生のも未然防止につながっています。

コンプライアンス目標に向けて、今期はさらに標準化したコンプライアンスリスク評価ツールの導入のほか、私たちの能力を活かしたデータ集計と報告の標準化、モニタリング機能の強化、懸念事項に関する報告方法の見直しと改善等に取り組んでいます。ここまで前進できたことを大変嬉しく受け止めています。そして、新たな目標を見据えて、引き続き成功体験を重ねていけると確信しています。

グローバルコンプライアンスPDCA





CMAO メッセージ

高い専門性を持って医学的・科学的観点から
価値を創出・発信し、製品・サービスを通じて
持続的な医療の発展および患者さんの
価値最大化に貢献します

メディカルアフェアーズ統括室長

安藤 幸二

Medical Affairs

16CSP下における役割

- 医学的エビデンスの獲得・証明、効率的で高品質の医療トレーニングの提供、学会や研究会等の学術支援を通じ、製品・サービスの価値最大化を図る
- 医療従事者との協業において高い倫理観と透明性を確保し、医療の発展に持続的に貢献する

取り組むべき課題と施策

- 社会保障費の歳出抑制を求められている先進国では、医学的エビデンスと医療経済性の証明、新興国においては、各国の医療制度の充実化に貢献すべく、効率的で高品質の医療トレーニングの提供に力点を置き、取り組む
- リソースのグローバル最適化を追求し、医療事業の効率性と成長性に寄与する

「医学的エビデンス獲得」「医療従事者向けトレーニング」「学術支援」がMAのコアコンピタンス

内視鏡医療は、日本が世界をリードする医療分野です。当社は、内視鏡の発展・普及を通じ、がんの早期診断や患者さんの体に負担の少ない低侵襲治療の実現を目指しています。その中でメディカルアフェアーズ(MA)機能の役割は、主に3つあります。1つめは、医学的エビデンスの獲得です。医療財政の逼迫や患者さんが治療方法の選択に積極的に関わる社会的潮流の変化から、私たちの製品・サービスの持つ医学的価値の証明と、医療経済性を訴求する重要性が非常に高まっていると認識しています。高い医療効果と効率性を医学的に証明する臨床研究に取り組み、世界中の患者さんにとって安全で安心な医療環境の実現に貢献しています。

2つめは、医療従事者向け教育トレーニング機会の提供を通じ、患者さんのQOL向上に貢献することです。例えば、日本における内視鏡医は、人口約1.2億人に対し約3万人です。他方、インドネシアでは、人口約2.5億人に対して内視鏡医数は約500人です。私たちは、こうした新興国市場で積極的に医療従事者向けのトレーニング機会を提供し、内視鏡医の育成に貢献しています。これは、患者さんが安心して健康的な生活を送るために、内視鏡

のグローバルトップメーカーとして重要な責務と考えます。そのためにも、内視鏡の診断・治療の発展、向上にむけて手技の標準化や普及に努める医学会や研究会等の学術活動への支援が大切です。これが私たちの活動の3つめの柱です。

「患者価値の最大化」を目指して

私たちは医学的・科学的な観点から医療従事者のUnmet Medical Needs*を深く理解するため、医師、獣医師、看護師資格を持つ社員や、疾患動向や統計学等の専門知識を持つ社員の知見をグローバルに活用し、高度な専門性の発揮に努めています。また、医療機器における技術の進化は、医薬品と異なり医療従事者の実践に大きく影響を受けます。最先端技術の開発や機器の改良、新しい手技は、医療従事者と企業の二人三脚の協業プロセスの中でつくられます。そのため、私たちの取り組みが社会から常に信頼を得られるよう、公正で透明性の高い医療従事者との協業体制を確立・維持しています。私たちは、半世紀を超える産学連携で培ってきたノウハウを活かし、内視鏡医療の発展、普及から得られる「患者価値の最大化」に向けて先導的役割を果たしたいと考えています。

* Unmet Medical Needs: 未だ満たされていない医療ニーズ



CQOメッセージ

お客さまの声に耳を傾け、
真に求められる価値は何かを常に探究し、
関連する製品法規制を正しく理解し、遵守し、
お客さまに高品質な製品・サービスを提供し続けます

品質法規制部門長

吉益 健

Quality

16CSP下における役割

- オリンパスグループ全体の品質マネジメント体制を構築し、品質・製品法規制に関する各施策、および製品品質の向上に関する各施策をグローバルに展開する

取り組むべき課題と施策

- コンプライアンス体制やグローバル品質・製品法規制体制を強化し、お客さまの満足度を維持・向上させるため、各業務プロセスの強化とそれらを支える基盤の構築に取り組む
- 特に、各事業における製品品質向上、法規制遵守に関しては、各機能／各拠点における改善計画を具体化し推進する

安全かつ高品質な製品やサービスの提供が使命

オリンパスグループは、「Social IN」という経営理念のもと、社会にとって有用で、安全かつ高品質な製品やサービスを提供することを目的に、当社グループにおける品質活動の基本的な方向を明示すべく、「オリンパスグループ品質方針」を定めています。当方針は、品質マネジメントシステムを確立し、維持していく活動を通して、グループ内の全分野、全拠点に展開しています。

品質マネジメントシステムの基本的なアプローチは、顧客の視点に立って耳を傾け、顧客の真のニーズに対応することです。当社は、安全で効果的な製品を提供し続けるために、グローバルベースで適用される法規制を正確に理解し、遵守するとともに、お客さまに必要な情報を迅速かつ適切に開示することに重点を置いています。これを達成するために、全社員は自分の仕事の質に責任を持ち、組織における高い水準の品質を維持することに努めています。「業務の質はこのままで良いのか、改善の余地はないのか」「なぜ？」等、安全な製品と最高品質のサービスを提供するために、社員一人ひとりが、社内外からの情報に、誠実に応えていくこと、応えようとする意識を継続的に磨いていくことが重要です。この意識の高さが、高品質な製品を実現し、ステークホルダーの皆さまからの当社に対する安心と信頼を得ていく最良の方法だと考えています。

この実現に向け、16CSPに基づき、品質法規制機能の組織および仕組みの両面から強化してきました。医療事業を中心とした品質法規制部門の要員の大幅増員、法規制対応や製品登録機能および市販後安全管理の強化を図っています。また、技術開発から製造、市販後の管理までの各プロセスのルールや手順は継続的に見直し・改善を実施しており、品質マネジメントシステム全体の向上に努めています。

全社員が「オリンパスグループ品質方針」を強く意識し、改善活動に取り組むことにより、お客さまに高品質な製品・サービスを提供し続けていきます。

オリンパスグループ品質方針

オリンパスグループは、全ての企業活動の基本思想である「Social IN」に基づき、お客さまの声に耳を傾け、真に求める価値は何かを常に探究し、お客さまに高品質な製品・サービスを提供し続けます

1. 常にお客さまの視点に立ち、行動します。
2. お客さまの要望に耳を傾けるとともに、真のニーズを追求し、社会に有用で高品質な製品・サービスを提供します。
3. 関連する法令、社会的規範および自社基準を遵守し、お客さまに安全、安心を提供します。
4. 品質保証体制を構築し、全てのプロセスで業務の質を追求し継続的に改善することで、お客さまの信頼と満足を向上します。
5. 製品サービスの品質、安全性に関して、お客さまに迅速かつ適切に情報を開示します。



CIOメッセージ

「構造改革（機能強化と効率化）」
「意識・風土改革」により、オリンパスの経営を支え
グローバルでの競争に勝てる強い経営基盤・
企業体質を構築し、持続的な成長を実現します

チーフインブルーメントオフィサー
境 康

Improvement

16CSP下における役割

- The greatest “Business to Specialist” Companyにふさわしい高水準で高効率、高付加価値な業務運営能力、ならびに会社・従業員ともに継続的に進化、成長する企業文化・体制の実現

取り組むべき課題と施策

- 「事業・経営インフラ」「収益性のガバナンス」「組織・人事体制」「意識・風土改革」等についての強化
- 各事業・機能のあらゆる業務、体制を全社の視点で見直し、無駄の排除や仕組みの強化、変革意識の醸成を図る

グローバルでの競争に勝てる

経営基盤・企業体質の構築が使命

当社は、医療機器分野において、グローバルでトップレベルのプレーヤーになることを目指しています。その中で私は、業務改革の最高責任者という立場で、重要なインフラであるITやSCM（サプライチェーンマネジメント）を含めた経営基盤・企業体質の強化を推進しています。持続的な成長を実現していくためには、グローバルで競争に勝つことができる強固な経営基盤・企業体質の構築が必須です。また、従業員にとってもより効率的で付加価値の高い業務が行える環境を整える必要があります。会社・従業員ともに成長し続けていくことができる体制を構築することが、私の使命です。

なぜ今、「業務改革」なのか

市場ニーズや構造の変化、技術革新の加速等、当社を取り巻く環境は急速に変化しています。さらに、事業規模の拡大や年々厳格化する法規制対応等により、業務量は増加の一途をたっています。他社との競争も激化しており、例えば「短期間での新製品投入」といった要求もさらに強まっています。このような状

況を踏まえ、早急に経営・事業インフラの強化や意思決定システムの迅速化等の基盤づくりに取り組み、今後さらに増加しかつ複雑化する業務にも対応できる強い体質をつくることが、経営目標を実現する上で、極めて重要な戦略になります。

2016年7月、さらなる成長を目指して

「業務改革プロジェクト」がスタート

強固な経営基盤・企業体質構築を実現させるために、2016年7月に全社的活動として「業務改革プロジェクト」をスタートさせました。当プロジェクトでは、的確に課題を認識することが重要との考えのもと、「生産性」「組織構造」等の観点から、当社の現状分析を行いました。その結果、主要な競合他社に比べ、生産性の面では個別最適を前提としたものが多いこと、組織構造においては組織の複雑さ等により、意思決定に時間がかかるといった課題点を認識しました。

これらの課題認識を踏まえ、取り組むべき点を大きく4つの観点で捉え、整理しました。1つめは「事業・経営インフラの強化・効率化」の観点です。個別最適の視点でつくられた業務プロセス、ITシステム等を全体最適の視点で再構築し、経営のスピード、

効率性の向上を図ります。2つめが「収益性のガバナンス強化」です。目標やKPIの体系化や見える化により、今まで以上に収益性を軸とした運営を行います。また、投資の選択やトータルコストを意識したマネジメントを行い、収益性の向上を推進します。3つめとして、「組織体制・人事体制の強化・効率化」の観点から、組織体制を効率化し、役割分担を明確にすることにより、経営のスピードアップを図ります。加えて、重要な経営資源である人材の最適配置や人材の強化が図れる体制を構築します。そして、4つめとして「企業風土・働き方の改革」の観点から、継続的に変革ができる強い企業体質になるための風土改革に取り組みます。

これら4つの取り組みに対しては、具体的な業務改革施策を立てて実施していきます。この施策では、16CSP期間前半で取り組み、短期的に効果を見込んでいる施策と、中長期にわたって取り組み、効果を見込んでいる施策があります。いずれの施策も、これからの厳しい外部環境の中で当社が継続的に成長していくために、必ずやり遂げなければならないものです。

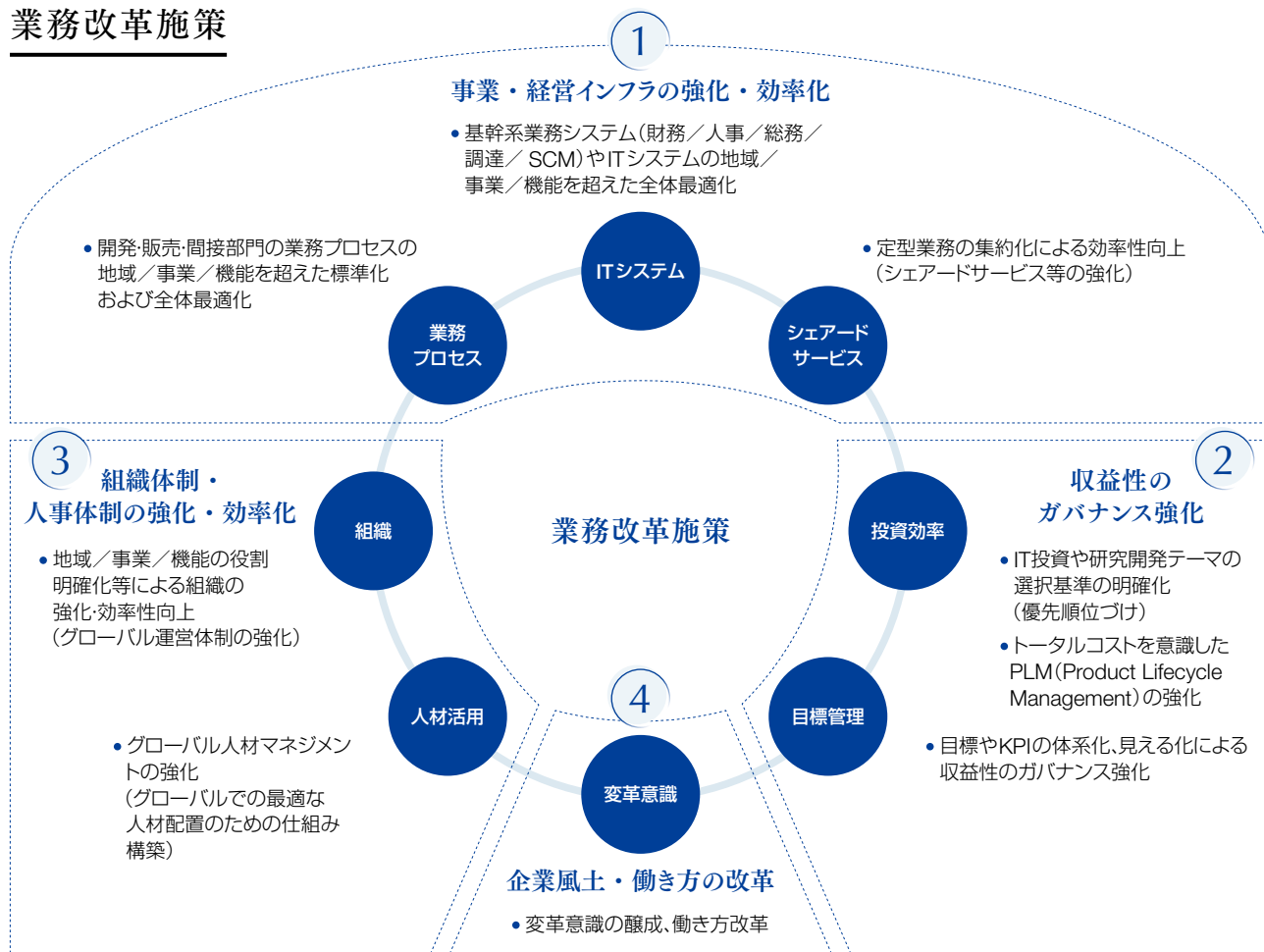
当プロジェクトを実現させるための体制もしっかり構築しました。グローバルなメンバーで構成するステアリング・コミティを設置し、グローバルで業務改革を推進していきます。また、各施策

のオーナーを経営執行会議メンバーが担うことにより、強力なリーダーシップに基づく責任ある体制としました。業務改革専任の推進部署も設置し、各施策の実現に向けて支援をしていくとともに、明確な目標設定に基づくモニタリングもきめ細かく行っていきます。このような強固なガバナンス体制と施策オーナーの強力なリーダーシップにより、施策を確実に実行していきます。

永続的に進化、成長し続ける企業体質実現のために

業務改革を確実にやり遂げることで、16CSPで掲げた経営目標を達成するとともに、The greatest “Business to Specialist” Companyにふさわしい高水準で高効率、高付加価値な業務運営能力を備えた、会社と従業員がともに進化し続け、持続的に成長できる企業体質を実現します。この業務改革を完遂するためには、新しい企業文化・組織の風土を作り上げていくことがベースになります。そのため、社員一人ひとりの「意識改革」が大変重要となります。オリンパスの従業員は、この改革を成長へのチャンスと前向きに捉えるとともに、また危機感を持って、One Olympusでやり遂げていきます。

業務改革施策





CAO メッセージ

オリンパスグループのアドミニストレーション機能として、所管範囲である人事、法務、設備管理の3つの機能においてグローバル全域で最適なマネジメントを行い、経営方針の実現（「The greatest “Business to Specialist” Company」であり続けること）に貢献します

チーフアドミニストレイティブオフィサー

平田 貴一

Administrative

16CSP下における役割

- **人事機能：**
グローバルレベルの適所適材を実行し、経営戦略としての目指す姿を実現
- **法務機能：**
グループ全体の事業拡大・成長に向けての法的対応とリスク管理、およびクライシス対応体制の強化
- **設備管理機能：**
事業拡大・成長を実現する各機能関連設備のグローバルレベル視点でのファシリティマネジメント体制の強化

取り組むべき課題と施策

- **人事機能：**
グローバル経営視点での人材情報の集中管理および重要機能への適材配置
- **法務機能：**
戦略的法務機能の強化とグローバルレベル・地域レベル双方での法的リスク管理、および内部統制のさらなる強化に向けての人材の育成と組織強化
- **設備管理機能：**
グローバルファシリティマネジメントのさらなる強化に向けた、専門人材の継続育成および情報基盤の中長期的な整備

グローバルな人事戦略で人材を適材適所に配し、 オリンパスの目指す姿を実現する

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。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ました。世界の人々の健康・安心と心の豊かさ貢献するイノベティブマインドの創出と高い品質の実現に向け、私はそこで働く人々が能力、専門性、経験を高め、それらを発揮できる機会を積極的に提供します。そして、そこで働く人々は自らの発想や成果が、組織貢献、社会貢献に繋がることに誇りをもって取り組むことができるという好循環を生み出すための人事機能戦略および施策展開を国内関係会社だけでなく、グローバル・グループベースで実施できる人事機能になることを目指しています。

法務、設備管理機能においてもグローバル全域で最適な マネジメントを行う

グローバル法務機能の強化により、環境変化に柔軟に対応しながらグループ全体の法的リスクの管理（収集・分析・対策）と法的クライシス発生時の戦略的対応を実現します。それらの管理と対応に基づき、経営戦略・事業戦略レベルでの法的アドバイスやサポートを展開していきます。そして、グローバルに提供される「オリンパス・クオリティー」を支える研究開発や製造機能等の拠点を中長期視点で構想し、グループの目指す姿の実現に向け、必要な設備やインフラの整備を強力に推進・実現します。

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ます。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」と思っている、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。



CTO メッセージ

当社の強みである基盤技術をさらに強化するとともに、コア技術マネジメント戦略により、これまでにない顧客価値の創出に向けて、新しいアイデアと技術で夢を形にし、ビジネス・イノベーションへとつなげます

技術統括役員 兼 技術開発部門長

小川 治男

Technology

16CSP 下における役割

- コア技術を支える横断的技術プラットフォームの構築とコア技術の創生・強化・活用の促進
- 開発上流～下流の製品開発プロセスの最適化・標準化、開発効率の向上
- これらを支える戦略的な人材強化と活気あふれる職場環境づくり

取り組むべき課題と施策

- 「新たな変革に伴うイノベーションのジレンマの顕在化」と「技術の水平展開による開発効率の向上」への取り組み
- 従来の日本型研究開発から、欧米を含めたグローバルR&Dへの展開強化

既存事業の開発効率の向上を目指して

技術開発上の大きな課題の一つとして、「開発効率の向上」があり、業務改革プロジェクトにおいても重要な取り組みの一つです。その具体的な施策が、「研究開発テーマの優先順位づけ」です。ROIをKPIとし、かつ戦略上の技術課題の優先度にメリハリをつけていきます。加えて、「業務プロセスの標準化」にも取り組みます。開発上流の要素技術／生産技術の課題を明確化し、その解決に優先的に取り組むことで、商品開発段階での効率を飛躍的に向上させる計画です。これらの取り組みにより、既存事業では研究開発費比率を、16CSP最終年度には数ポイント削減できる見通しです。

新たな技術革新に乗り遅れない「イノベーション」への取り組み

こうした研究開発効率の向上により「イノベーション予算」を捻出し、将来的な成長に向けて先端技術の強化に投資します。イノベーションを推進するために、社内では先端技術に長けた技術

者を集め、将来のオリンパスにとって必要なイノベーションは何かを検討する組織を早期に立ち上げます。

16CSPでは、顧客のワークフローに従い5つのコア技術群を設定しました。オートフォーカス技術等のⅠ群や、4K／3D技術のⅡ群は、約18,000件の特許を持つ当社が強みとする技術ですが、Ⅲ～Ⅴ群は今後強化が必要です。例えば、Ⅲ群では内視鏡等で取得した画像を、AI技術を活用して認識／解析力を高めることをねらいとしています。Ⅳ群では、内視鏡手術や腹腔鏡手術に、ロボティクス技術の活用を進めています。Ⅴ群では、ICT／IoT技術を活用し、各機器のログを取り解析を進めることで、お客さまに有用な情報を提供するソリューションビジネスを検討しています。特に、AIやロボティクス、ICT技術は外部とのアライアンスが必須であり、このイノベーションの取り組みが遅れると、将来において大きなリスクになると考えています。自前主義にこだわらず時間とお金で買うことにより、技術開発のスピードを飛躍的に高めていきます。

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





CMOメッセージ

商品、技術・技能、管理の仕組み、
人材、組織力の競争優位をグローバルで実現し、
「世界ナンバーワンのもづくり集団」を
目指し続けます

製造部門長

林 繁雄

Manufacture

16CSP下における役割

- 「10年先を見据えた生産構造」を構築し、「技術力」「現場力」の強化により、事業から要求されるQCD (Quality, Cost, Delivery) を達成する

取り組むべき課題と施策

- お客さまにご満足いただける製品を安定して供給し続けるために、取り巻く環境の変化、リスク・脅威にも対応できる磐石な製造機能をグローバルベースで確立する

10年先を見据えたグローバルな生産構造の構築と 修理拠点の強化

16CSPにおいて製造部門では、10年先を見据え、各製造拠点のコアコンピタンスを強化して「世界最適地生産*」を実現していきます。消化器内視鏡をはじめとする高付加価値製品では、圧倒的なナンバーワンのポジションを堅持するため、開発と製造が一体となったものづくりを徹底強化します。量産品はアジア地域を中心に労働集約型工場を強化し、生産能力の拡大とコスト競争力の向上を図ります。

この考え方に基づき、国内では、東北3工場の再開発により、従来比で約30%の生産能力向上を既に実現しています。長野地区においても医療生産体制の強化を進めてきました。海外では、量産品のさらなる安定供給のためにベトナム工場の増築に着手したほか、カナダでは拠点統合により工業用製品の新工場建設に着手しました。また、修理拠点の強化も進めています。欧州ではポルトガルの修理拠点が稼働し、北米ではサンノゼに次ぐ第2修理拠点としてバートレット(テネシー州)での建設に着手しました。このように、グローバルでの製造・修理拠点の強化を順調に進めています。

* 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

当社の大きな強みである「技術力」と「現場力」を さらに強化

競争力の高い製品を生み出すには、機能や品質、コスト等の面で、他社と差別化していく必要があります。このために「技術力」と「現場力」の両面から継続的に強化しています。「技術力」では、独自の材料開発と独自の加工法を、当社で開発した生産設備に搭載することで、競合との差別化を図っています。これに高度技能者による「すり合わせ技術」を組み合わせることで、今後も他社が真似のできない「ものづくり」を実現し続けます。

「現場力」では、5S活動やトヨタ生産方式をベースにした工場診断と人材育成により、現場が自ら改善を進める仕組みや風土づくりを継続していきます。どんなに技術が高度化しても、現場の課題を見つけて改善していくのは「人」です。そういった「人」にもものづくりは支えられています。

今後も、「品質最優先による安心・安全の確保」「国内労働力減少への対応」「震災等のBCP対応」への取り組みを強化し、取り巻く環境の変化に対応していきます。そして、お客さまにご満足いただける製品・サービスをタイムリーに提供できるよう「世界ナンバーワンのもづくり集団」を目指し続けます。



CSMO メッセージ

“Business to Specialist” Company の

営業マーケティング機能として、高度な専門性を持つ

顧客のニーズを理解し、顧客の望む価値・

ソリューションをスピーディーに提供できる

「強い営業」を目指します

営業マーケティング部門長 兼 医療事業統括役員

田口 晶弘

Sales & Marketing

16CSP 下における役割

- 経営方針に掲げるThe greatest “Business to Specialist” Company であり続けるため、当社セールスもSpecialistとなり営業マーケティング機能を強化し、各ビジネスの16CSP収益目標を達成する

取り組むべき課題と施策

- 各事業における“Business to Specialist”に関するセールス力を強化するとともに、グローバルカンパニーとしてのコンプライアンス徹底に取り組む
- 「セールス生産性の向上」に向けて、グローバルで手法を統一化したセールスの業務標準をつくり、セールス1人当たりの売上高を向上させる

「強い営業」を目指し、我々セールスも“Specialist”となる

営業マーケティング機能部門は始動して2年が経ち、やるべきことはかなり明確になってきました。将来のメガトレンドを俯瞰してみると、少子高齢化や世界的な医療費抑制、各国法規制の強化、ICT/IoT等の技術革新等、取り巻く環境が変化し複雑化していくことは明らかです。当社の原点、強みは技術力・製品力ですが、これまでのように製品が良ければ売れる、という時代ではありません。価値をしっかりと説明し、提供できる「強い営業力」が重要です。そのためには、我々セールス部隊もSpecialistとしてより高いレベルを目指して、専門性の高い顧客ニーズを理解し、顧客の望む価値・ソリューションをスピーディーに提供できる強い営業に変革しなければなりません。

「セールスの生産性向上」に向けてグローバルで統一化する

環境が変化し複雑化していく中で、やるべきことは増加する一方です。オーガニックな成長を基本とする当社にとって、このような状況下で「生産性の向上」は必須の課題です。セールス1人当たりの売上高を高めることを目指して、16のワーキンググループを設定しました。やるべきことを明確にしてグローバルで共通化したセールスの業務標準をつくり、生産性の向上を目指します。

どの事業でも、顧客の状況を把握し顧客が望む価値を提供する「顧客管理」は非常に重要ですが、「顧客」の定義は一定ではありません。例えば、医療事業では、かつては医師を一番の顧客としていたかもしれませんが、現在、北米ではGPOやIDNといった集中購買組織等も重要な顧客となっています。そうした顧客ごとに異なる要求に合わせ、当社の顧客管理も進化させていく必要があります。加えて、ビジネスも内視鏡に代表される「インストールベース型医療ビジネス」から処置具等の「症例数ベース型医療ビジネス」へと拡大しており、それぞれのビジネスに応じた顧客状況の把握が肝要です。前者は年間の予算とその執行状況が重要である一方、後者は、それぞれの病院・診療科の医師が、どのような症例をどの程度やっているのか、今後の症例数の見通しはどうか、という情報が重要になります。こうしたことを踏まえ、グローバルで目指す姿を統一化して、全体で効率を上げていかなければなりません。これは顧客管理に限らず、評価指標や営業活動の見える化、デモ品・ローナー備品等の資産管理、Specialistに対応できるセールスのスキル強化等、いずれもグローバルで統一化する必要があります。これにしっかり取り組むことで、一人ひとりのセールス力に加えて、オリンパス全体、One Olympusで「強い営業」が実現できると考えています。