

# 競争優位を生み出す経営資源

## 研究開発活動

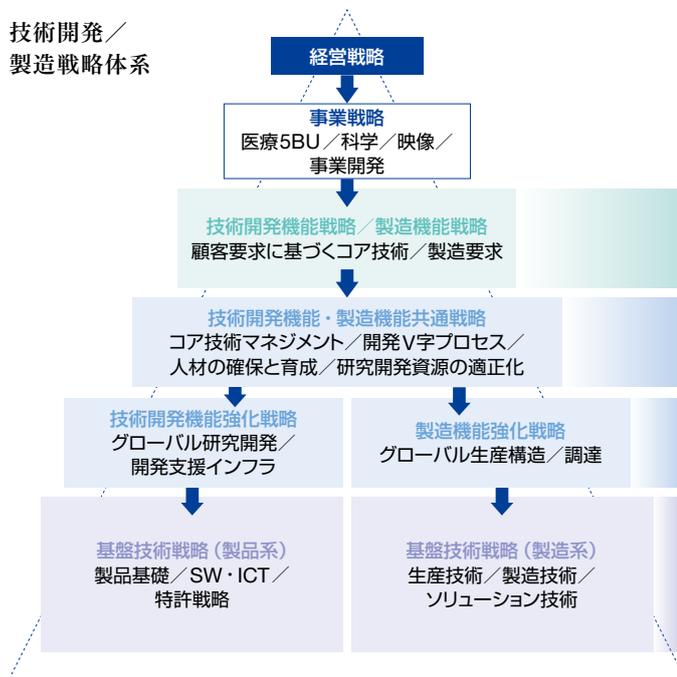
オリンパスの全商品化を技術で支え、さらには10年先を見据えた新しい技術を開発・推進し、プロダクト・イノベーションを図るオリンパスの技術開発。目指すところは、新しいアイデアと技術で夢を形にして人々の豊かな明日を育むことです。

### 基本的な考え方

当社は内視鏡や顕微鏡、デジタルカメラ等、自社で開発した製品を通じて、早期診断・低侵襲治療といった価値を顧客に提供しています。そうした顧客価値を生み出す差別化技術を「コア技術」と呼び、それらは当社の基盤技術である光学技術、電子映像

技術、精密技術、生体基盤技術から生み出されています。当社の技術開発部門では、将来にわたって顧客の期待以上の価値を追求し、常に市場で競争力のある製品・サービスの提供を目指し、コア技術の維持・強化や創生に取り組んでいます。

技術開発／  
製造戦略体系



技術戦略体系と経営目標との関連

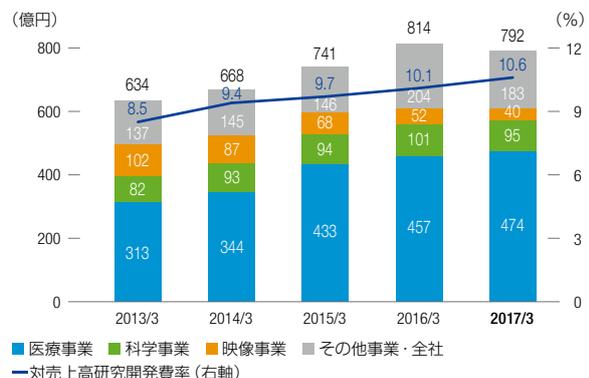
| 戦略体系           | 経営目標との関連              |                      |                 |                         |
|----------------|-----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------|
|                | 資本効率性<br>(開発効率<br>向上) | 事業収益性<br>(原価率改<br>善) | 事業成長性<br>(売上拡大) | 事業成長性<br>(将来事業の<br>仕込み) |
| 事業<br>分野<br>戦略 | 医療                    |                      | ○               | ○                       |
|                | 科学                    |                      |                 |                         |
|                | 映像                    |                      |                 |                         |
| 機能<br>強化<br>戦略 |                       | ○                    | ○               |                         |
| 基盤<br>技術<br>戦略 | 製品基礎                  | ○                    |                 | ○                       |
|                | 生産技術                  |                      | ○               | ○                       |
|                | 製造技術                  |                      | ○               |                         |
|                | ソリューション<br>技術         | ○                    |                 |                         |

### 2017年3月期の研究開発活動の概要

2017年3月期に投下した研究開発費は前期比2.7%減の792億円で、売上高に対する比率は前期から0.5ポイント上昇し10.6%となりました。当社の研究開発機能は、医療を中心に各事業戦略を技術的側面から支援するとともに、コア技術を継続的に強化し続けていくことを目標としています。医療事業に約8割\*の研究開発費を投じ、IR(赤外光)観察に対応した外科手術用内視鏡システム「VISERA ELITE II」や、THUNDERBEATの組織シーリング性能を向上させた「THUNDERBEAT Type S」等を開発・発売しました。

\* その他事業・全社を除く研究開発費に占める割合

研究開発費／対売上高研究開発費率



## 知的財産活動

当社では2016年4月にスタートした中期経営計画「16CSP」に基づく知的財産戦略を策定し、経営、事業に貢献する知的財産活動を推進しています。以下に代表的な施策をご紹介します。

### 知的財産戦略の実行

#### コア技術知財マネジメント

研究開発におけるコア技術マネジメント戦略では、顧客価値に紐づくコア技術を顧客のワークフロー視点で5つの技術群に分類しています。「コア技術知財マネジメント」では、これら5つの技術群を知的財産の側面でバランスよく支えるため、自社開発技術の権利取得はもちろんのこと、外部技術等の活用も含めて、より広くより強い特許網の構築や事業展開の自由度確保のための取り組みを進めています。

#### グローバル機能強化

当社事業にとって最重要国の一つである米国において、より強い権利の取得、特許訴訟対応力の向上等を目的とした機能強化を図っています。現地子会社の知財機能との連携に関し、ガバナンス体制を見直すことでグループ全体としての知的財産活動のさらなる強化を図り、会社を取り巻く知財環境の変化に迅速かつ適切に対応していきます。

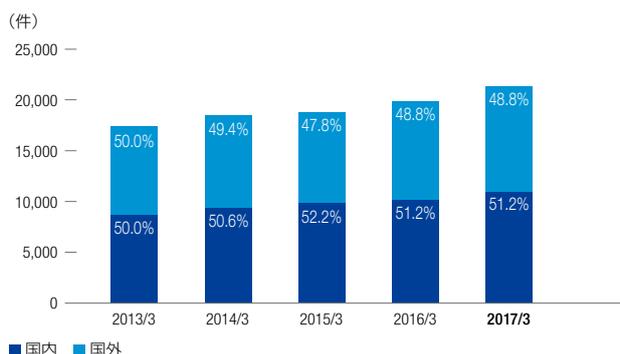
### 保有特許ポートフォリオの状況

2017年3月期末時点における当社の特許ポートフォリオの概要は、以下のグラフの通りです。

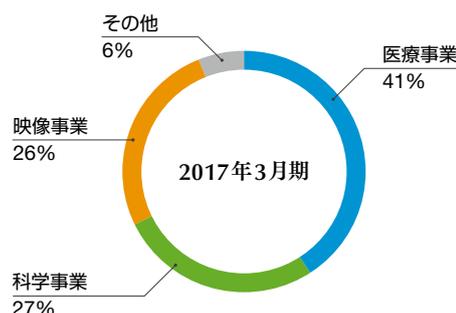
上述の知的財産戦略実行に加え、事業活動のグローバル化に合わせ国外における特許取得件数を増加させる方針のもと、国外保有権利数が増加し、2017年3月期は前期比7%増となりました。また、全保有特許件数に占める国外権利の割合は約50%、医

療事業関連の特許が全事業ポートフォリオに占める割合は約40%となり、ともに前期と同等の水準となりました。これは、より事業貢献できる権利を積極的に取得する一方で、医療事業において価値が減衰してきている一部権利を整理したことによりです。このような取り組みにより、実効的で無駄のないIPポートフォリオの構築と権利維持費の適正化を着実に進めています。

#### 国内・国外の保有特許件数の推移



#### 事業ポートフォリオ別保有件数比率



## TOPICS

早期がんの発見に貢献する「狭帯域光観察 (NBI) 内視鏡システムの開発」により、当該発明の筆頭発明者が「平成29年度 春の褒章」において「紫綬褒章」を受賞しました。また、「共焦点顕微鏡をベースとした超解像顕微鏡」の開発者2名が、「平成29年度 文部科学大臣表彰」において「科学技術賞 (開発部門)」を受賞しました。



医療要素開発1部  
後野 和弘 (右)  
(紫綬褒章受賞)



光学システム開発2部  
林 真市 (左) 阿部 勝行 (右)  
(科学技術賞受賞)

## 人材

オリンパスが成長し続ける上で、最も重要な経営資源は「人」であると考え、個を尊重するとともに、経営環境の変化にスピーディーでシステマティックに適応できる組織を目指しています。

### 人材に関する基本的な考え方

変化の激しい環境の中、企業として成長し、社会へ価値を還元していくためには、従業員一人ひとりが豊かな社会性を備えた自立性ある職業人として自ら変革し、社会の変化に対応できることが大切です。当社は、従業員の持つ個性と能力を尊重し、意欲と活力を信頼した上で、達成した成果を正当に評価し、適正に処遇することが重要と考えています。

したがって、人事制度においては、成果・能力主義の考え方のもと、能力開発における自立意識の向上を促し、社員一人ひとりの育成を重視しています。

#### 人事制度基本方針

**「仕事の価値・魅力」を活力の源泉とし、  
個人の成長と組織の発展を目指す**

---

**目指す姿**  
＜マネジメント＞

仕事を持つ「価値・魅力」に軸足を置いたメンバーの育成・指導により、能力を最大限に引き出し、組織力の継続的な向上を実現する。（新仕事主義）

＜個人＞

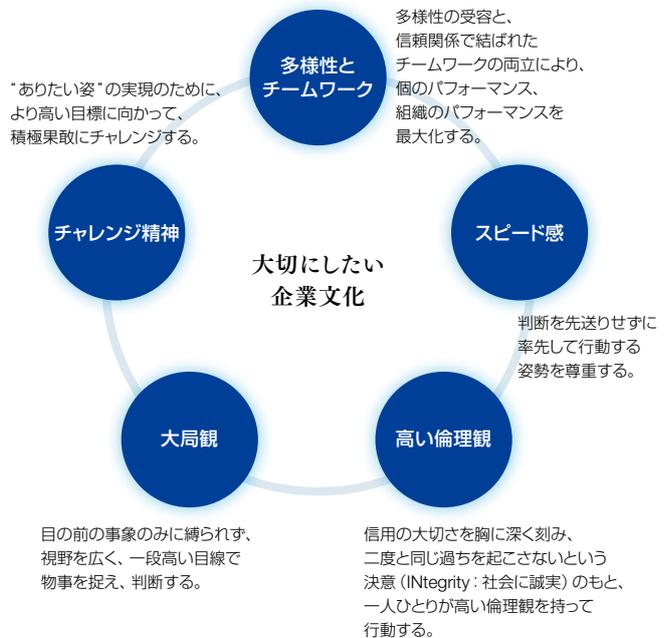
仕事を通じた主体的成長により、組織の中で期待される役割を果たす。（成長主義）

＜組織＞

働くすべての人が目指す姿を共有し、ゆるぎない信頼関係を築く。（志の共有）

#### 大切にしたい企業文化

変化に対応できる組織づくりにおいて、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が重要だと考えています。多様な人材を束ねる指針としてオリンパスでは、国内外の全社員が共有すべき5つの方針を策定し、その実践を図っています。



### 重点的な取り組み

#### 1. グローバル人事戦略の策定と人材育成

現在、グローバルレベルでの適所適材を実現するため、グローバル人事戦略の策定を進めています。既にオリンパスグループのヘッドクォーターである日本において、執行役員や本部長ポジションへの多国籍な人材の登用を実現しています。

#### 2. ダイバーシティの推進

当社は、日本でのダイバーシティ推進における取り組みの一つとして、2016年4月に女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定しました。これに基づき、在宅勤務制度の対象者の拡大、女性の計画的育成を主眼とする管理職向けワークライフ

また、日本国内におけるグローバル人材の育成を強化するため、国内の全社研修体系を刷新しました。今後は海外からの人材を日本に積極的に受け入れることも視野に入れ、グループ全体での最適な人材活用を目指して、人材育成への投資を継続していきます。

インテグレーション(WLI)研修、女性管理職の登用を促進するための管理職候補者の育成研修等を実施しています。加えて、専任組織「ダイバーシティ推進グループ」を設立し、ダイバーシティ推進体制を強化しています。

各国現地法人では、多様な人材が活躍できるよう取り組みを

進めています。具体的には、米国現地法人では、ダイバーシティ & インクルージョンプログラムとして、さまざまな社員と一緒に働くためのより良い環境づくりに努めています。多様な文化的背景を持つ人々の雇用や登用の促進、異文化への理解を深める活動、子育てをしながら働く社員の支援、フレキシブルに働く場所・時間を選択する仕組みの導入等を行っています。ドイツ



英国現地法人の幼稚園



米国現地法人の保育園

現地法人では、仕事と育児・介護の両立のために、外部の専門会社からコンサルテーションを受けることができるようになっていきます。また、米国および英国の現地法人には、それぞれ約80～90人の子女が通園している保育園・幼稚園があり、子育て中の社員が働きやすい環境を整えています。

#### 実績

|              | 2016年3月期 | 2017年3月期 |
|--------------|----------|----------|
| 管理職に占める女性比率  | 1.4%     | 1.9%     |
| 正社員に占める女性比率  | 13%      | 14%      |
| 新卒採用に占める女性比率 | 19%      | 25%      |

### 3. 健康経営の推進

当社では、心身ともに健康で活力に満ちた組織風土づくりを推進し、一人ひとりの「健康と幸せな生活の実現」を目指しています。その実現に向けて、健康保険組合と協力して、従業員の健康増進活動を支援しています。2016年3月期からは「ココロとカラダ いきいきプロジェクト」を開始し、(1)生活習慣病の予防、

(2)がんの早期発見、(3)ココロの健康障害の防止を重点に活動を推進しています。また、各現地法人においても、がんの早期発見キャンペーンや生活習慣改善セミナーの実施、健康・メンタルヘルスに関する相談窓口の設置、フィットネスジムやスポーツ活動への補助等、さまざまな取り組みを実施しています。

## 社外からの評価

### <日本>

#### 「健康経営優良法人2017～ホワイト500～」の認定取得

当社は、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」の取り組みが優良な法人として、2017年2月に経済産業省・日本健康会議の顕彰制度において「健康経営優良法人2017～ホワイト500～」に認定されました。当社は、今後とも従業員とその家族が健康でいきいきと働ける環境づくりの継続と、事業活動を通じたお客さまの健康づくりによる社会への貢献に取り組んでいきます。



#### 「くるみん」の取得

これまで継続的に次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定し、ワークライフ・インテグレーション(WLI)の推進や理解促進のための取り組み、在宅勤務制度の導入等、さまざまな取り組みを行っています。これらの取り組みが評価され、「くるみん認定企業」として厚生労働大臣から認定されました。



### <海外>

#### Olympus Europa SE & Co. KGが2つのアワードを受賞

当社ドイツ現地法人Olympus Europa SE & Co. KGでは、当期、ヘルスケアに関する2つのアワードを受賞しました。1つは、がん予防のヘルスケアプログラムを推進するFelix Burda財団により実施される「Felix Burda Award\*1」です。もう1つはドイツにおける企業の健康への取り組みに関する最も有名な賞とされる「Corporate Health Award\*2」で1位を獲得しました。



\*1ドイツ、オーストリア、スイス、オランダを対象とする大腸がん予防の取り組みにおける最も重要な賞

\*2 評価項目として、包括的な健康生活コンセプト、持続的な健康増進活動、福利厚生、健康プログラムへの経営者のコミットメント等があり、13カテゴリー 304団体の中から13社が1位に選出。当社のプログラムはTop of the Topsと称される