

**OLYMPUS**

Your Vision, Our Future

OLYMPUS Investor Day 2017

# 業務改革

2017年9月13日

オリンパス株式会社

チーフインフラ・グメントオフィサー (CIO)

境 康

*16CSP*

- 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。
- また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願い致します。
- 本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

# 16CSPと業務改革に取り組む背景

## 16CSP

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

医療分野における世界トップレベルのプレイヤーへ

### 16CSP重点戦略

事業成長に向けた  
積極的取り組み

必要経営資源の  
適時確保・最大活用

持続的成長を可能とする  
将来に向けた仕込み

更なる事業効率の追求

グローバル・グループ連結経営深化に  
向けた体制強化

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

## 業務改革

### 目的

経営・事業基盤の強化による「業務の効率化」および「生産性の向上」により、16CSPの戦略達成とその先の事業成長をより確かなものとする

# 16CSPの達成に向けた当社の経営・事業基盤における課題認識

事業、地域で個別最適化している業務プロセス、経営・事業インフラをグローバルで全体最適化させ、業務効率、生産性の向上を図るとともに、経営体制やガバナンスの強化を行い、生産性の高いより強い企業体質を構築する。

## 改革の視点

事業・経営インフラの  
強化・効率化

収益性の  
ガバナンス強化

組織体制・人事体制の  
強化・効率化

企業風土・  
働き方の改革

## 現状の課題

- 地域／事業／機能で個別最適の業務プロセスの改善
- 事業／機能で個別最適のITシステムの改善
- 地域／機能に分散・重複しているコーポレート定型業務の効率化

- 全社としての経営資源配分基準の明確化・徹底
- 各組織への経営目標・KPI・収益意識の徹底

- グローバルガバナンス体制の強化・効率化
- 人的リソースの最適配分、体制の構築

- 変革・革新意識の強化

# 業務改革が目指す姿

『構造改革』・『意識・風土改革』により、The greatest “Business to Specialist” companyに相応しい高水準で高効率・高付加価値な業務運営能力、並びに会社・社員ともに継続的に進化・成長する企業文化・体質を実現

**【構造改革】**  
機能強化と効率化

<改革の視点>

- 経営・事業インフラの強化・効率化
- 収益性のガバナンス強化
- 組織体制・人事体制の強化・効率化

**【意識・風土改革】**

<改革の視点>

- 企業風土・働き方改革（常に自発的に改革を続ける文化の定着）

# 課題と業務改革の全体概要①

4つの視点から、事業・機能・地域の壁を越えて全社一体で改革に取り組む

改革の視点	優先的対応	取り組み施策
事業・経営 インフラの 強化・効率化	業務の 生産性向上	業務プロセスの 全社最適化 <ul style="list-style-type: none"><li>■ 開発マネジメントの強化、開発効率の向上</li><li>■ セールス・マーケティング業務の強化・効率性向上</li><li>■ コーポレート業務等の標準化・集約化・効率化</li></ul>
	見える化・ 情報の 最大活用	IT環境の全社 最適化 <ul style="list-style-type: none"><li>■ 最適化した業務プロセスに基づくIT基盤の統廃合</li><li>■ グローバルでのICTの標準化・統合化</li></ul>

## 課題と業務改革の全体概要②

4つの視点から、事業・機能・地域の壁を越えて全社一体で改革に取り組む

改革の視点	優先的対応	取り組み施策
収益性のガバナンス強化	投資効率の最大化	■ 研究開発テーマの選択と集中 ■ トータルコストを意識した製品ライフサイクルマネジメントの徹底と、製品ポートフォリオに基づくラインナップの適正化 ■ IT投資の費用対効果管理の徹底
	収益観点の強化	■ グローバルで体系化された目標管理・モニタリングによる収益ガバナンスの強化

# 課題と業務改革の全体概要③

4つの視点から、事業・機能・地域の壁を越えて全社一体で改革に取り組む

改革の視点	優先的対応	取り組み施策
組織体制・ 人事体制の 強化・効率化	組織力の 強化	マトリックス体制 の強化 <ul style="list-style-type: none"><li>■ 地域／事業／機能の役割明確化等による組織の強化・ 効率性向上</li><li>■ 組織構造の最適化・スリム化</li></ul>
	人的資源の 最大活用	グローバルでの 人材活用 <ul style="list-style-type: none"><li>■ グローバル人材マネジメントの強化</li><li>■ 最適人材配置のための体制構築</li></ul>
企業風土・ 働き方の改革	継続成長する 企業風土	変革意識の 醸成 <ul style="list-style-type: none"><li>■ 全社員の意識改革による変革マインド醸成・仕組み構築</li><li>■ 働き方改革による効率化</li></ul>

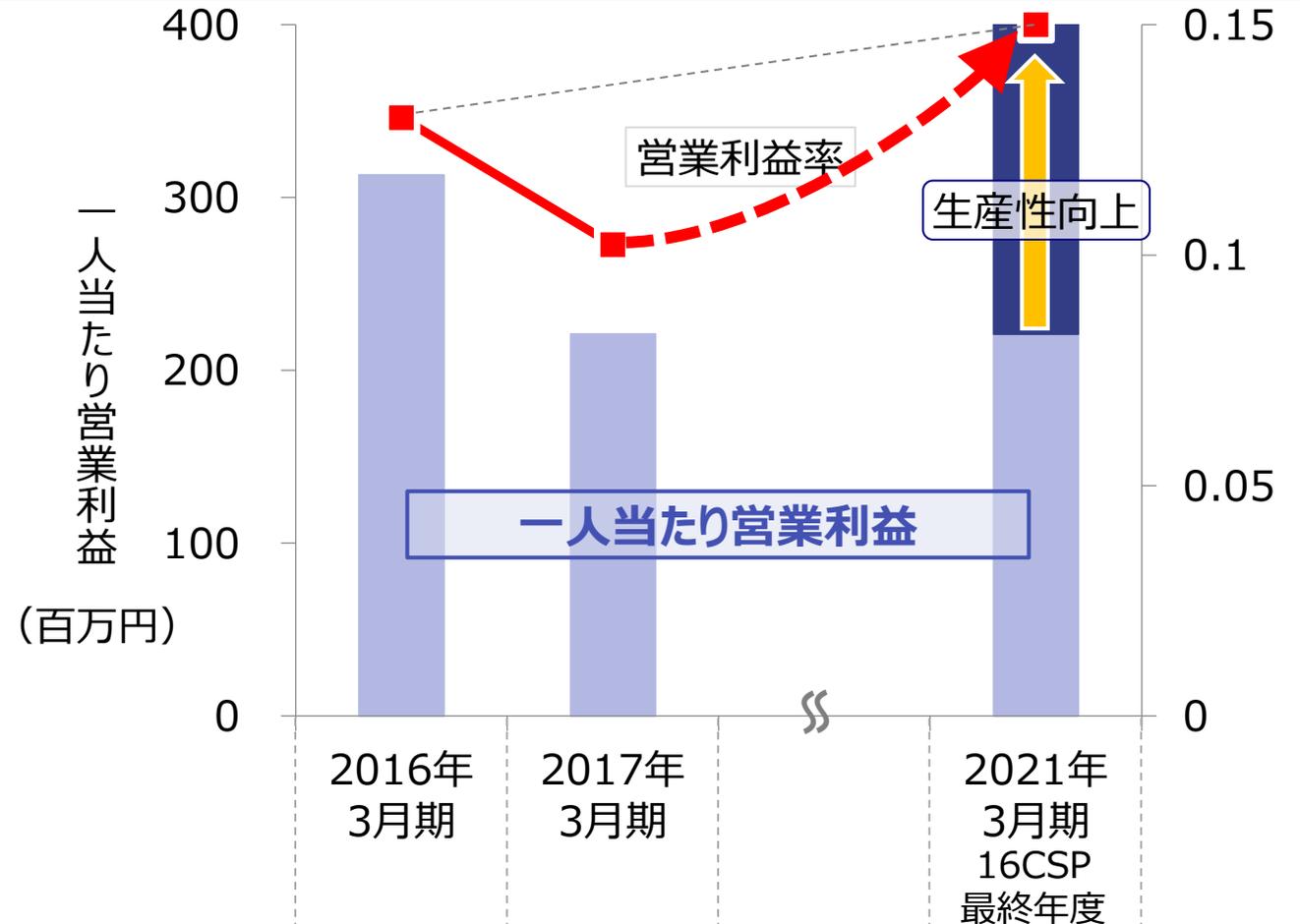
# 16CSP戦略、業務改革の効果

16CSP戦略の遂行、業務改革による生産性向上で、16CSP経営目標(営業利益率)を達成する。

※生産性指標：一人当たり営業利益

2021年3月期までの4年間において  
(2017年3月期 → 2021年3月期)

90%以上の生産性向上  
(一人当たり営業利益)  
売上向上、業務の効率化



営業利益率	13%	10%	→	<b>15%以上</b>
一人当たり営業利益	310万円	220万円	→	<b>420万円以上</b>

# 16CSP戦略、業務改革の効果

## 【16CSP営業利益率計画値】

2016 3月期	…	2021 3月期	利益 改善	営業利益改善内訳	
12%	…	15%	+3pt	製造の生産性向上	+ 1pt
				業務の生産性向上	+ 2pt

売上向上・コスト構造の改善により、  
2021年3月期までに5pt（2017年  
3月期比）の営業利益率向上

2017 3月期	2021 3月期	利益 改善	営業利益改善内訳		取り組み内容
<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>+5pt</b>	製造の生産性向上	+ 1pt	• 長期視点でのグローバル生産構造の最適化 等
			研究開発の 生産性向上	<b>+ 2pt</b>	• 開発スピードの向上 • ROI等を基準とした開発テーマの選別、適正な 資源配分
			セールス・マーケ 業務の生産性向上	<b>+ 1.5pt</b>	• セールス・マーケティング機能の強化 • 売上、業務生産性の向上
			コーポレート定型 業務の生産性向上	<b>+ 0.5pt</b>	• 機能の強化・効率化、コスト改善

# 取り組み事例①

## 取り組み施策

### 研究開発力の強化・効率性／生産性向上

## 施策オーナー

- 技術統括役員(CTO) [小川 治男]

## 主な 取り組み内容

#### 研究開発テーマの選択と集中

- 研究開発テーマの評価による優先順位付け
  - ✓ テーマの価値評価の仕組み・プロセスの強化
  - ✓ テーマ評価と優先順位付けの実施
  - ✓ イノベティブな研究開発への資源配分適正化

ROI等を基準とした  
開発テーマの選別  
適正な資源配分

#### 開発マネジメントの強化・開発効率の向上

- 開発上流から製品化までのプロセスの強化・標準化と  
管理機能の強化
  - ✓ プロセス管理・開発リソース管理の標準化・強化
  - ✓ 機能間リソースシフトの促進、開発資源配分適正化

開発スピードの向上

## 改善効果

- 研究開発費比率：▲2pt [2017年3月期→2021年3月期]

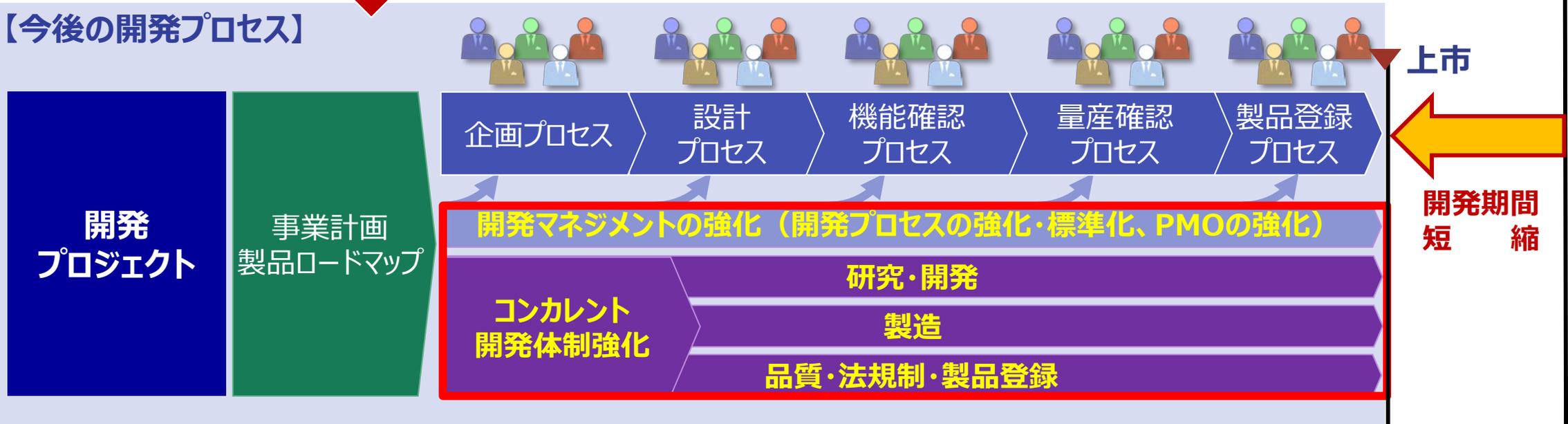
# 開発マネジメントの強化・開発効率の向上

コンカレントな開発体制の強化・開発マネジメントの強化により、開発スピード・効率性を向上

## 【現行の開発プロセス】



## 【今後の開発プロセス】



## 取り組み事例②

### 取り組み施策

### セールス・マーケティング業務の強化・効率化

### 施策オーナー

- 営業マーケティング部門長(CSMO) [田口 晶弘]

### 主な 取り組み内容

#### CRMの強化

- **グローバルでのセールスプロセスのガバナンス強化**
  - ✓ セールスプロセスの標準化、見える化、モニタリング強化による生産性の向上
- **グローバルでのセールス・マーケティング機能強化・効率化**
  - ✓ アカウントマネジメントの強化
  - ✓ セールストレーニングの強化

セールス・マーケティング  
機能の強化  
売上、業務生産性の  
向上

#### 販促活動の生産性向上

- **グローバルでの販促活動・資材の最適化・効率化**
- **グローバルでのセールスサポート業務の標準化**

### 改善効果

- セールス・マーケ費比率：▲1.5pt [2017年3月期→2021年3月期]

## 取り組み事例③

### 取り組み施策

### コーポレート業務等の生産性向上

### 施策オーナー

- チーフインフラブメントオフィサー(CIO) [境 康] 他

### 主な 取り組み内容

#### 事業・経営基盤／インフラの整備

- グローバルでのマスターデータ・業務プロセスの標準化
- グローバルでのIT基盤等の標準化・統合化と費用の改善

#### サプライチェーンの強化・効率化

- 製品ライフサイクルマネジメントの徹底（販売・生産・サービス終了時期の最適化）

#### コーポレートサービス業務の強化・生産性向上

- 業務のシェアード化推進による業務効率向上
- 間接材購買の集約によるコスト改善

機能の強化・効率化  
コスト改善

### 改善効果

- 本社・その他費比率：▲0.5pt [2017年3月期→2021年3月期]

# 推進体制

グローバルでの強固な推進体制を構築し、月次での進捗モニタリングを徹底

## 業務改革プロジェクト体制

GHQ 日本 米州 欧州 豪亜

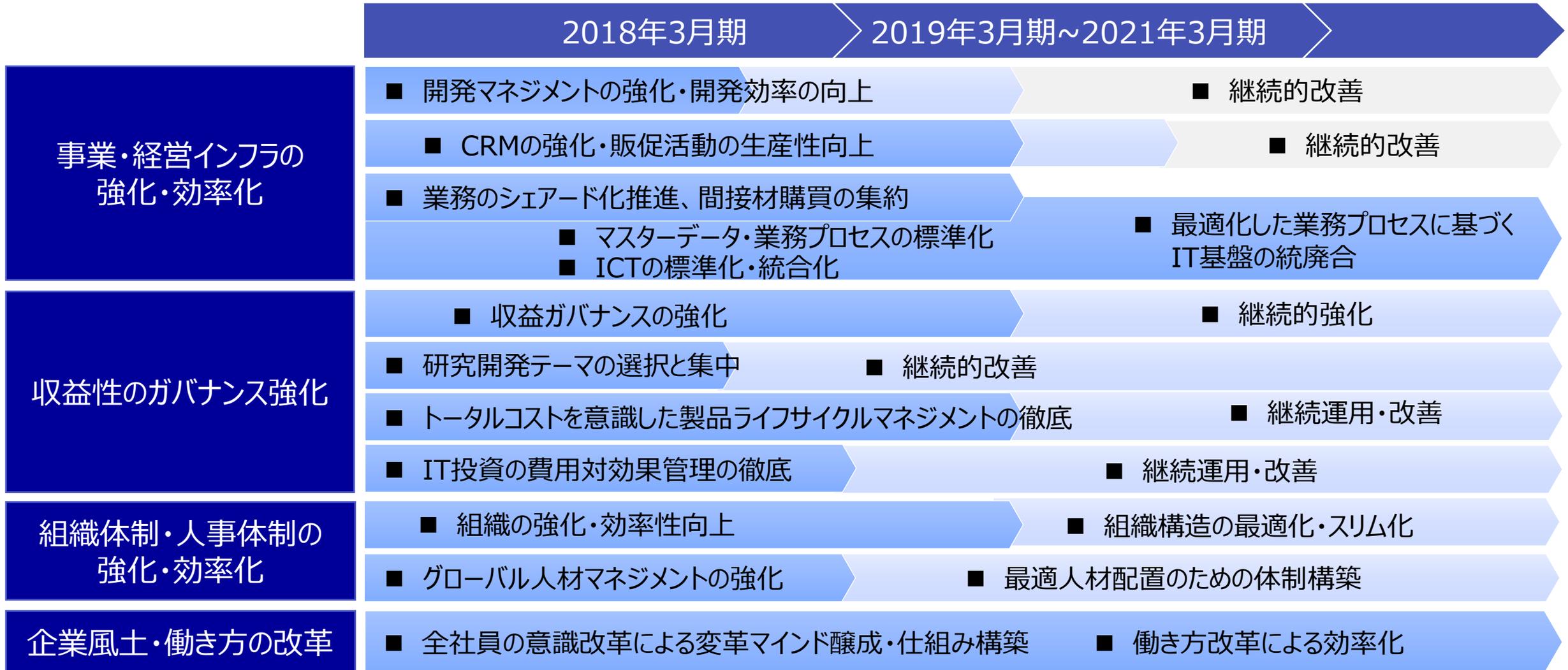
構成

月次モニタリング  
業務改革プロジェクト  
モニタリング  
施策毎の

ステアリングコミッティー						<ul style="list-style-type: none"> <li>社長、機能部門長、事業部門長、地域統括役員(米州/欧州/豪亜)</li> </ul>
プロジェクトオーナー						<ul style="list-style-type: none"> <li>チーフインフラブメントオフィサー(CIO)</li> </ul>
PMO						<ul style="list-style-type: none"> <li>業務改革推進専任部署とグローバルでの業務改革推進専任者で構成</li> </ul>
施策オーナー						<ul style="list-style-type: none"> <li>経営執行会議メンバー</li> </ul>
推進リーダー						<ul style="list-style-type: none"> <li>本部長クラス</li> </ul>
各推進メンバー						<ul style="list-style-type: none"> <li>各機能のクロスファンクショで構成</li> </ul>

# 業務改革のロードマップ

段階的に効果を発現。さらに改善を行いながら効果を最大化し、継続的な成長につなげる。



---

**変化を恐れない。**

**OLYMPUS BPR-Project**



**OLYMPUS**

---