



## Message from the COO

執行役  
チーフオペレーティングオフィサー  
(最高事業責任者)  
田口 晶弘

### 執行役の一人として経営戦略を推進する

COOは、内視鏡、治療機器、科学、映像の4つの事業運営の監督およびその結果に責任を負わなければなりませんが、同時に執行役の一人としてCEOをサポートし、全社経営を支える責任があると認識しています。基本的に4事業の戦略の策定と遂行は各事業担当役員に任せますが、それらが顧客接点の強化、結果として売上や利益に順調に結びついているかどうかはしっかりと管理していきます。

また、11月に経営戦略を発表しました。これに沿って全社

的な視点で4事業の戦略を修正、全社最適化していくのも私の大きな役割となります。

さらに、現在「Transform Olympus」では全社的な事業効率の改善が進められていますが、これらのイニシアティブの中には各事業では対応できないものもあり、4事業を統括する私が解決に当たります。全社の課題として議論が必要な場合は、執行役で共有し最善の方法を探ります。

### 「Transform Medical」により、医療分野の成長を加速

2019年4月より展開した「Transform Medical」について言及したいと思います。医療分野は、従来の5事業を再編し、内視鏡事業と治療機器事業の2事業体制としました。治療機器事業は、統括機能を米国に移し、治療デバイスに適した新しいバリューチェーン、ビジネスプロセスの構築に取り組んでい

ます。メンバーのモチベーションが非常に高く、治療機器事業の成長を大いに期待しています。

内視鏡事業と治療機器事業の2事業に再編した大きな理由は、ビジネスプロセスの違いにあります。内視鏡は基本的にはキャピタル製品(設備型の製品)であり、ライフサイクルは

当社の強みである  
「顧客接点」を強化しつつ、  
全社最適でさらなる  
事業成長を目指す

長く、開発もSeeds先行型で、営業では買い替えのタイミングや償却の終了時期、予算執行の状況等を把握し、確実に商談を勝ち取っていくことが重要になります。一方、治療機器は、そのほとんどがシングルユース製品であり、ライフサイクルは短く、開発はNeeds先行、あるいはProcedure先行型になります。営業も各施設の症例数を把握し、その症例数のうち何例で当社の製品が採用されるかが重要になります。このように2つの事業では基本的にビジネスプロセスが異なり、それぞれのビジネスに即したプロセス、コンピタンスを強化していかなければなりません。それが2つの事業に再編した大きな狙いです。

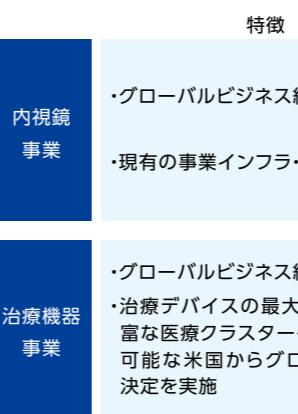
治療機器事業の統括機能を米国に移転した理由は、治療機器事業は内視鏡事業と違って、すべてを自分たちだけで行うのは難しく、アウトソーシングが必要だからです。米国は治療機器の最大市場であるため、治療機器のベンダーや最先端の技術開発を行っているベンチャー企業等、豊富な医療クラスターへのアクセスが可能です。また、レギュレーションについても、米国のFDAの要求に迅速に現地で対応することが可能になります。これらの地の利を最大限に活用するために、統括機能を米国に移しました。長期的な視野に立ち、M&Aも視野に入れながらパートナーと協業体制の構築、レギュレーション機能の強化を進めています。

### 医療分野の再編成

2019年3月期までの事業編成



2020年3月期からの事業編成



特徴

製品

- ・グローバルビジネス統括拠点:日本
- ・現有の事業インフラ・プロセスの強化
- ・グローバルビジネス統括拠点:米国
- ・治療デバイスの最大市場であり、豊富な医療クラスターへのアクセスが可能な米国からグローバルの意思決定を実施

- ・消化器科、呼吸器科および外科内視鏡キャピタル製品
- ・ソフトウェア
- ・リプロセス
- ・修理サービス
- ・システムインテグレーション
- ・消化器科、呼吸器科の処置具
- ・エネルギーデバイスおよびその他外科用シングルユース製品
- ・泌尿器科、婦人科、耳鼻咽喉科製品

### 自らを「変化」させ、「強み」をさらに強めていく

ただ、これだけではハンディキャップがなくなるだけで、米国の巨大な競合他社との熾烈な競争には勝てません。当社の強みは何かを突き詰め、それを各事業戦略の中にしっかりと据えることが重要です。その強みとは何か。それは医療分野の場合、医師と寄り添って治療機器の開発だけでなく手技開発のサポートをしてきたことにあると思います。歴史的に見れば、当社はポリープ等の病変を切除する「ポリペクトミー」という手技開発をサポートし、病変部を焼き切るスネアという処置具を開発しました。また、より広範囲の早期がんを一括切除できる「ESD(内視鏡的粘膜下層剥離術)」を行うための専用ナイフも当社が世界で初めて開発しています。現在、これらの手技は、早期がんの治療手技として多くの病院で行われています。手技開発とそれに関わる製品開発は、いわば医師との協働作業であり、大きな信頼関係が必要です。医師のニーズを汲み取り、当社がどのようなデバイスを開発でき

るかというアイデアを提供することで、新しい手技、医療の発展に貢献してきたのです。

考えてみれば、医療に限らずどの分野でも、「顧客に寄り添い顧客ニーズを汲み取って新しい価値を提供する」ということが、オリンパスの「強み」になっていたのではないかと思います。国産の顕微鏡「旭号」を開発した科学事業、世界初のハーフサイズカメラ「オリンパスペン」を世に出した映像事業も、すべて「顧客に寄り添い、新しい価値を提供する」というところから発展してきました。

当社を取り巻く環境が急速に変化し、技術も加速度的に進歩している今、持続的な成長に向けて自らを大きく「変化」させていくことは必須ですが、それと同時に今まで歴史の中で培ってきたオリンパスの「強み」を失わないよう、さらに進化させていくことが極めて重要だと考えます。