

過去から存在する固定観念にとらわれず、 さまざまな角度から変革することで オリンパスは飛躍を目指しています

2020年3月期の進捗

- 販管費の大幅な効率化の実現(前期比325億円削減(7%減))
- 全社横断的な企業変革プラン「Transform Olympus」の着実な進捗
- 取締役のダイバーシティ化と指名委員会等設置会社への移行により、
多角的視点の経営と経営スピードの向上
- 内視鏡事業における次世代消化器内視鏡システムの発売に向けた開発の推進
- 治療機器事業の事業基盤構築、優先分野へのリソースの投入
- グローバルグループ一体経営を目指し、執行体制を強化
(COO:ナチョ・アビア、CTO:田口 晶弘、CFO:武田 睦史を登用し、執行体制を一段と強化)
- グローバルレベルでの適所適材配置を可能とするグローバル人事制度を導入
- オリンパスグループにおける国籍・年齢・性別を問わない人材登用・配置、および幅広い経験・
知見・能力を持った社外人材の採用を積極的に実施
(CMOやCQOをはじめとしたグローバルタレントの登用)

2021年3月期に取り組む施策

- 事業ポートフォリオの選択と集中
- 固定費の構造改革
- 次世代消化器内視鏡システム「EVIS X1」の確実な市場導入
- 今後の成長を牽引する製品開発への着実な投資継続
- 効率的な研究開発

取締役 代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者)

竹内 康雄



2020年3月期の振り返り

CEOに就任して1年が経ちました。2020年3月期は、私がこれまで考えてきたさまざまなプランを本格的に実行に移すフェーズでした。指名委員会等設置会社への移行、グローバル人事制度への転換、治療機器事業のグローバルビジネス統括拠点を米国に移転する等、多くの取り組みを実行してきました。社員にとって高く感じる目標ですが、同時に過去から当社に存在している固定観念を、あらゆる角度から揺さぶることが必要だと考えていたので、社員が納得できる進め方を意識して、施策を講じてきました。加えて、収益性改善の目標値を高い位置に据えた1年でもありました。トランスフォーメーションは決してコスト削減だけにフォーカスした取り組みではなく、効率や効果を向上するものです。効率化を図る取り組みの実績として、2020年3月期は、販管費の大幅な効率化を実現しました。過去の推移を見ると、販管費は毎年増加傾向にありましたが、2018年3月期の販管費に抑えることを目標に掲げ、前期比325億円削減（7%減）することができました。社員一人一人が、常日

頃から強いコスト意識を持ち、効率的な働き方を実行するようにコミュニケーションしてきましたが、一定程度の成果が出たと思います。自らを律し、実行することを徹底した結果であり、社員を誇りに思います。初年度を振り返ると、取り組むべきことを着実に実行し、成果の出た1年だと捉えています。

販管費の抑制および売上高・営業利益率



私たちのコアバリューを体現し、社会に貢献

新型コロナウイルス感染症の猛威は世界で広がり続けており、いまだに収束の兆しが見えません。当社は医療機器メーカーとして、感染拡大防止に留意しながら確実に事業を継続し、製品とサービスの供給を維持すべく、あらゆる対策を講じて、医療機器の製造や修理、出荷作業を行っています。現在、手術や処置は重篤度や緊急度に応じて実施されており、医療現場で必要な診療が滞りなく行われるように、当社の社員もすべてのバリューチェーンを万全の体制でサポートしています。このような状況下だからこそ、「私たちのコアバリュー」を意識しながら行動しています。多くの社員が「結束(Unity)」して、「医療現場を止めてはいけない」という信念の下、日々の仕事に対して「誠実(Integrity)」に「俊敏(Agility)」に取り組んでくれています。また、これまで多くの支援もしてまいりました。2020年2月に中国、6月には世界各地の医療機関および団体に寄付・支援を実施したことに加え、社員の寄付も募り、公益団体への寄付もしております。これはまさにコアバリュー「共感

(Empathy)」を象徴した取り組みだと思っています。多くの医療機関から感謝の言葉を頂戴し、昼夜を問わず対応されている医療関係者の皆さまや各医療機関に、敬意を表すとともに、微力ながら貢献できたことに喜びを感じました。

また、「長期的視点(Long-term View)」から、医療従事者と協力しながら、今後も安心して内視鏡検査や治療を行っていただけるようなソリューションの提供も考えています。新型コロナウイルス感染症により、私たちの生活様式、そして事業運営さえも大きく見直すことを余儀なくされていますが、私はこの変化をポジティブに活かしたいと考えています。例えば、お客様と直接会えない状況でも、医療従事者向けのオンラインのトレーニングやセミナーを開催したり、当社の製品やサービスのメリットを訴求するセールスのデモンストレーション活動もグローバルで開始しています。効率と効果を意識したクリエイティブな方法で、お客様を継続的にサポートできるよう、取り組みを進めてまいります。



営業利益率20%超を実現するという大きな目標に向け、2021年3月期の位置づけが非常に重要です”

2021年3月期は、真のグローバル・メドテックカンパニーへの転換を加速させる好機

新型コロナウイルスの感染拡大は大きな価値観の転換をもたらすと認識しているものの、中長期的には当社の医療機器に対する需要は不変だと考えています。事業環境に目を向けますと、世界的な高齢化の進展により各国で医療費の削減が求められていることに加え、新興国の成長を背景に健康意識の高まりも見られています。そのような状況において、内視鏡や処置具を中心に当社が提供する早期診断・低侵襲治療という価値は、医療費の削減や患者さんのQOL(Quality of Life)の向上、病院経営の効率化に貢献することが可能です。事業環境におけるトレンドは新型コロナウイルス感染症によっても変わらず、当社のビジネスにとって引き続き追い風になると考えています。

ただ、2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けています。病院も新型コロナウイルス感染症の対応に追われていることに加え、感染拡大を防ぐために院内への立ち入りを制限する等、通常の営業活動ができていない地域が多くあります。また、新型コロナウイルス感染症により手術や検査が延期・中止となり、症例数が減少したことで、当社の医療機器の売上も影響を受けています。そのため、2021年3月期は売上成長を望むことは難しいと考えています。しかし、当社には革新的な価値を提供し、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献し続けることで、営業利益率20%超を実現するという大きな目標があります。この目標水準は当社が真のグローバル・メドテックカンパニーへ飛躍し、より社会へ貢献するために必要であることは変わりません。これを確実に実現するためには、経営として今期をどのように位置づけ、何を実行するかが非常に重要です。

このような不透明な状況の中でも、2020年4月に就任したCOOのナチョ・アビア、CTOの田口 晶弘、CFO

の武田 睦史を含めた5人の執行役がより結束し、多角的な視点でスピーディに物事を判断することができています。これも2019年6月より、指名委員会等設置会社に移行し、執行役に権限が大幅に委譲されたことによるものであり、Transform Olympusの効果を実感しています。

5人の執行役で議論を重ねてきましたが、2021年3月期を「長期的な成長を優先し、Transform Olympusの実行を加速させる1年」として位置づけました。もちろん売上が減少している状況なので、販管費の抑制は継続して進めていきます。しかし、真のグローバル・メドテックカンパニーへ飛躍する上での重要な取り組みや認識している課題は変わらず、長期的な成長を見据えて投資すべき案件には投資を行い、必要な施策を講じていく考えです。

【2021年3月期に取り組む施策】



事業ポートフォリオの選択と集中



固定費の構造改革



次世代消化器内視鏡システム「EVIS X1」の確実な市場導入



今後の成長を牽引する製品開発への着実な投資継続



効率的な研究開発



私たちには、高いポテンシャルとそれを実現するための実行力があると考えています”



2021年3月期の主な進捗

すでに進捗している点について、私の想いととも説明したいと思います。

まず、映像事業の譲渡です。これは「事業ポートフォリオの選択と集中」の取り組みの一つであり、映像事業の譲渡に関する最終契約を日本産業パートナーズ株式会社と2020年9月30日に締結しました。映像事業は1936年に写真レンズ「ズイコー」を用いた写真機の製造販売を開始して以来、革新的なハーフサイズカメラ「オリンパス・ペン」、世界初のマイクロカセットテープレコーダー「ズイコーパールコーダー」、ミラーレス一眼カメラ「オリンパス OM-D シリーズ」をはじめとして、革新的な技術とユニークな商品を世の中に提供し、世界の人々の心の豊かさ貢献してきました。80年以上の歴史がある事業で、さまざまなステークホルダーが関わり、多くのお客様に長年にわたり、映像事業の製品を愛していただいております。私としては、映像事業を、OM-DやPENといったブランドを、今後も何らかの形で継続したいという思いがあり、事業の撤退という形は避けなかったのです。中長期的に映像事業の未来を良い方向に導いてくれる企業を探る中で、日本産業パートナーズ株式会社に譲渡するという結論となりました。日本産業パートナーズ株式会社は事業が持つ潜在成長力を引き出し自律的な成長を

促進する「戦略的カーブアウト」の豊富な実績があり、過去に当社の情報通信事業を譲渡した経緯もあります。映像事業がコンパクトで機動的な組織構造となり、さらに発展していくことを心より願っています。

また、米国にあるノーウォーク工場をNissha Medical Technologiesに譲渡する契約を締結しました。グローバルレベルでの生産構造の最適化に取り組んでおり、収益性を向上させる取り組みを着実に進めています。

次に、待望の次世代消化器内視鏡システム「EVIS X1」を4月23日から欧州とアジア一部地域で、7月3日から日本で販売開始しました。グローバルで統合したプラットフォームであり、「EDOF(被写界深度拡大技術)」をはじめ新しいイメージング技術を3つ搭載した、内視鏡診断・処置の新スタンダードとなる内視鏡システムです。新型コロナウイルスの感染が拡大する中での発売でしたが、社員がさまざまなプロモーションの形を模索してくれたお陰で、多くの引き合いをいただいております。すでに導入している地域においてお客様からの評判は大変好評で、内視鏡事業、ひいてはオリンパスの成長を牽引してくれると期待しています。今後、最大の市場である北米等、グローバルで導入できるよう準備を進めてまいります。

真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍に向けて

企業変革プラン「Transform Olympus」を発表してから、1年半以上が経過しました。多くの取り組みを実行し、真のグローバル・メドテックカンパニーへの歩みを着実に進めています。これまでの振り返り、私なりに感じていることをお話ししたいと思います。

まず、経営スピードは向上していると思います。中期経営計画「16CSP」を実行してきた中で、本当の意味でグローバル企業として成長を加速させる最適な状態ではなかったと認識しています。経営スピードの向上、グローバルな視点をより取り入れた経営が必要だと考え、Transform Olympusを策定しました。その中でも、指名委員会等設置会社への移行により、執行へ権限を大きく委譲し、意思決定を迅速に行うことが経営スピードを上げる上で重要だと考えていました。機関設計を変更したからといってこれまでの課題がすべて解消できるわけではありませんが、執行が迅速に判断し、実行することで、狙い通り経営スピードが向上してきています。現在も、指名委員会等設置会社において、コーポレートガバナンスの実効性をよりあげるためにどうすればいいか、取締役会とともに試行錯誤を常に繰り返している状況です。ベストなコーポレートガバナンスの状態とは経営陣にとって、終わりのないテーマであり、今後も取り組みを進めていきます。

また、治療機器事業を中心に、グローバルに事業経験のある人材の採用を積極的に行ったことで、グローバル・メドテックカンパニーにふさわしい体制になりつつあると感じています。彼らはオリンパスがグローバル・メドテックカンパニーになるために、何をしなければいけないかを理解しており、当社の歴史や良さを理解しつつも、新たな風を吹き込んでくれている実感があります。また、主要なポジションへの国籍を問わない人材の登用やTransform Olympusの実行により、グローバルチームで課題に対応することが必要となりました。今では英語による会議が定着しており、グローバルな視点での事業運営ができていますと実感します。

医療機器メーカーにとって、安全な製品を提供することが最優先事項です。これまで社員への法規制対応のトレーニングやグローバルでのお客様対応の強化等に取り組んできました。また、製品や技術力を主軸とした従来型の価値提供から、医学的エビデンス・医学デー

タをベースとした価値提供へシフトするため、チーフメディカルオフィサー(CMO)にロス・ディー・セガンに登用し、品質・法規制機能を強化し、安全で高品質な製品を提供し続けるためにチーフクオリティオフィサー(CQO)にダニエル・カリリに登用し、行政の規制当局に対してよりグローバルな目線で対応できる体制も整えています。

そして、企業文化です。企業文化は一朝一夕で変わるものではなく、長く、ゴールのない道のりが続きます。理想は、安全性が高く、革新的技術に裏打ちされた製品を通し、社会貢献できることにやりがいをもって社員が生き生きと働ける状態。これを実現するために、私はどのようなコミュニケーションをして社員のモチベーションを上げたいか、どのような施策を打つべきか、正解が1つではないからこそ常に最善策を考えながら取り組んでいます。

最後になりました。2012年に取締役、財務担当に就任してからこれまでに資本市場の皆さまをはじめとしたさまざまなステークホルダーと数多くの対話をしてきました。その中で最も大切にできたことは、時には言いにくいことであっても、信念に基づいて自分自身の想いを率直に伝えることです。これからも、多くの方と積極的にコミュニケーションを持ち、自らの想いを伝え、ご意見やアドバイスを経営に活かしていきたいと考えています。

グローバル・メドテックカンパニーを目指す当社には多くの改善可能な余地が残されていますが、私たちに、高い成長ポテンシャルとそれを実現するための実行力があると考えています。経営戦略の進捗のすべてをお伝えすることはできませんが、取り組みは着実に進み手応えを感じています。さまざまな対話の機会を通じて、皆さまに成果を共有したいと考えておりますので、引き続き、企業価値向上に向けた実行力にご期待いただきたいと思います。

取締役 代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者)

竹内 康雄