

## オリンパスは企業変革を推進し、 医療の技術革新を通して 社会課題の解決に貢献し続けます

### 2021年3月期の進捗

- 全社横断的な企業変革プラン「Transform Olympus」の着実な進捗
- 事業の持続的成長と持続可能な社会の実現に向けた5つのマテリアリティを策定
- 日本産業パートナーズ株式会社への映像事業の譲渡が2021年1月に完了
- 約8年ぶりに消化器内視鏡の新システム「EVIS X1」を欧州、日本、アジア一部地域で販売開始
- 医療分野の成長を加速する複数のM&Aを実施  
(消化器科: Arc Medical Design社、呼吸器科: Veran Medical Technologies社、  
整形外科: FH ORTHO社、外科: Quest Photonic Devices社など)
- 製品開発体制の再編(さらに安全性と有効性の高い製品を開発するため、品質・技術開発・  
製造など各専門機能が初期段階から横断的に連携を強化する体制の実現)
- 日本で社外転進支援制度を実施

### 2022年3月期に取り組む施策

- 医療ビジネスにおける収益性の高い成長戦略の深化
- Transform Olympusによる企業体質の更なる改善および基盤強化
- 今後の成長を牽引する製品開発への着実な投資継続
- サステナブルな社会に資するESGへの取り組み



取締役 代表執行役 社長兼CEO  
(最高経営責任者)

竹内 康雄

## メドテックカンパニーとしての使命と存在意義

はじめに、新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、罹患された方々には心よりお見舞い申し上げます。また、未曾有のパンデミックのなかで、前線でご尽力いただいている世界中の医師をはじめとする医療従事者の皆さまに心より感謝申し上げます。当社もさまざまな対策を講じ、当社の製品やサービスを必要といただく方々への供給が滞ることのないよう、最大限努力してまいりました。

私は今回直面した新型コロナウイルス感染症によるパンデミックで、当社は医療技術の革新を通じ、医療従事者や患者さんに新たな価値を提供し、社会に貢献する使命を担っていると改めて強く認識しました。コロナ禍においても、多くの社員がメドテックカンパニーとしての使命感を強く持ち、最前線で業務にあたってくれま

した。例えば中国ではパンデミックの初期の段階で、大規模な新型コロナウイルス感染症専門の医療センターが早急に建設され、当社の医療機器が数多く必要とされました。工場も含めたチーム全体が結束したおかげで製品が滞りなく出荷され、混乱が続く現地で当社社員が医療機器の搬入からセッティングまで昼夜問わず作業を行い、医療センターの稼働開始に貢献しました。他の地域においても、このような使命感で業務にあたった社員は多数おり、未曾有の事態でも医療機器の供給を止めないことを最優先に行動するという基本姿勢は、医療に携わる私たちにとって非常に重要なことであると感じました。当社が「私たちの存在意義」で掲げているように、世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現に、貢献することの重要性を改めて認識しました。

## 「変革」を加速させた2021年3月期

真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍を目指し、当社は企業変革プラン「Transform Olympus」と経営戦略を2019年から実行しています。2021年3月期における主な取り組みとしては、2021年1月に映像事業を日本産業パートナーズ株式会社に譲渡したこと、またグローバル・メドテックカンパニーへの変革を進めるために日本で社外転進支援制度を実施し、企業文化や体質改善に本格的に着手したことが挙げられます。ときに非常に厳しい意思決定でしたが、オリンパスがグローバル・メドテックカンパニーになるべく着実に変革しているという実感を得ています。経営戦略実行の初年度から数多くの施策を実行し、やるべきことをやり遂げることができた組織として自信もついたと見ています。

前期に再認識したことは内視鏡事業の底力の強さです。2020年4月に消化器内視鏡新システム「EVIS X1」を発売しましたが、これは約8年ぶりのモデルチェンジでした。これまでの製品ライフサイクルは5～6年でしたので、今回のように8年も間が空いてしまうと、販売活動に困難が生じ、顧客との良好な関係を保ち続けることは難しいのではないかと危惧しました。さらに新型コロナウィルス感染症の拡大で営業活動に制限も生じました。し

かし、このような難しい状況においても内視鏡事業は第3四半期以降、売上高・営業利益ともに前年同期を上回る成長を実現しました。早期診断、低侵襲治療に対する底堅い需要に支えられた結果だと考えています。

また、前期は医療分野の成長を加速させる複数のM&Aを実施しました。これまで当社はM&Aには積極的ではありませんでしたが、現在では事業成長のための重要な戦略的取り組みであると捉えています。例えば、呼吸器科領域における競争力向上のために、Veran Medical Technologies社を買収しました。同社の電磁ナビゲーションシステムは気管支の3D画像を見ながら、細く枝分かれした気管支末梢部への気管支鏡や処置具の挿入を支援するシステムであり、当社の気管支鏡との相乗効果も含めて診断や治療の質の向上に貢献できると期待しています。また、Quest Photonic Devices社が有する医療用蛍光イメージングは、今後、大きな成長が期待される分野です。Quest Photonic Devices社は分子イメージングという技術の実用化に向けて、さまざまなバイオテクノロジー企業と共同研究や開発を積極的に推進しており、当社にとって将来的な技術獲得への足掛かりとなります。この分子イメージングが実用化

されれば、がんの再発率低減を目指し、外科医ががん病変の摘出手術を行う際に、がん病変を可視化できるという技術的貢献が期待されています。自前で事業成長を図るだけでなく、開発の効率やスピードも考慮して、M&Aも積極的に活用しながら提供する価値の幅を広げていくことは、今日のグローバル・メドテックカンパニー

## 社会のサステナビリティに取り組む

当社は医療やライフサイエンス分野に携わっていることもあり、事業活動そのものが社会への貢献につながっていると考えていた傾向が強くなりました。しかし、昨今は企業が持続的な成長を実現していくためには、財務、非財務の両面から価値を創造する必要があるというESGの考え方が急速に普及しており、当社もサステナビリティを考え、ESGの観点を取り入れた取り組みを積極的に推進していくことも重要な経営活動の一つであると認識しています。2019年には注力する6つのESG領域と4つのマテリアリティを特定しました。また、環境問題や気候変動等は解決すべき社会課題として強く認識し、2021年には新たに「社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献」を加え、5つのマテリアリティとしました。その中から、特に「コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力」と、新たに加えた「社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献」についてご説明します。

まず品質安全性ですが、当社は2021年3月期に、内視鏡・処置具製品の自主回収を行ったことに加え、消化器内視鏡システム「EVIS X1」の一部機能の改修を行いました。医療機器メーカーとしては当然、製品の安全性を担保する責務を負っています。以前から品質法規制機能の強化を図ってきましたが、これまで、さまざまなグローバル・メドテックカンパニーで品質法規制部門のトップを務めた経験豊かな人材をチーフクオリティオフィサー（CQO）として採用し、体制の強化を加速させています。グローバル全体で統一されたQuality Management System（QMS）の導入やより迅速かつ積極的に対応できるグローバルな仕組みや体制づくりなど、品質法規制部門の機能向上に取り組んでいます。また、グローバルスタンダードの品質法規制に精通した専門家の採用も加速させ、同部門の強化を図っています。

に不可欠な能力です。医師をはじめとする医療従事者や病院経営者は、ヘルスケアシステムを構築する上で、製品やサービスを通じ彼らの課題に適切なソリューションを提供できる企業を求めており、その要求に新たな価値提供をもって迅速に対応することがグローバル・メドテックカンパニーとしてあるべき姿だと考えています。

次に、環境についてです。当社は2021年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同を表明するとともに、2030年までに自社事業所からのCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロとする目標を設定しました。これまでも当社は、生産活動を中心に環境活動に取り組んできましたが、環境問題により前向きに取り組むことはグローバル企業としての責任であるとの認識のもと、新たに方針と目標を設定しました。今後も、社会と事業の持続的な発展を意識し、企業全体で積極的に取り組んでいきます。

### 6つのESG領域に注力

コーポレート ガバナンス 	経済的持続性 	製品の 持続可能性 
環境 	人的資源 	社会 

### オリンパスの重要課題(マテリアリティ)

- 医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上
- コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力
- 責任あるサプライチェーンの推進
- ダイバーシティ・インクルージョンの推進
- 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献



## “2022年3月期は企業改革の断行による グローバル・メドテックカンパニーへの「転換」から、 「深化」を図るフェーズに移行します”

### 「深化」に注力する2022年3月期

これまで当社は、グローバル・メドテックカンパニーへの転換に向けて企業変革を断行してきましたが、2022年3月期は進めてきた変革の「深化」を図るフェーズであると捉えています。

当社が持続的に成長を続けていくためには、内視鏡事業や治療機器事業という、これまでの延長線上の事業展開だけでは不十分だと感じています。どのように差別化したポジショニングを確立し、臨床的に有意義な価値提供を目指すのかというビジョンを持つことが重要です。このような観点で医療ビジネスの戦略をもう一段「深化」させるべく構想しており、2021年中に公表する予定です。当社の事業が今後向かうべき中長期的な方向性、製品やサービスが提供する価値、そしてそれらを通しどのように当社がヘルスケア分野へ貢献するのかをご説明したいと考えています。

また、中長期視点で当社に必要な要素を考えたときに、着手する必要があるのが経営基盤の強化です。当社がグローバルグループ一体経営を図る上では、世界共

通のITプラットフォームの導入やバックオフィス業務を共通化して統合しガバナンスが利いた効率的な運用を図ること、そしてサプライチェーンの管理システム等を世界で統合する必要があります。いずれの施策も投資が先行しますが、グローバル統一の効果は中長期にわたり緩やかに利益面で効果が表れる見込みです。

重点施策以外にも、将来に向けて投資すべきことは数多くありますが、2023年3月期の営業利益率20%超という目標達成に向けて、この目標への貢献度が高い施策を優先して投資を実行します。前期はコロナ禍にも関わらず期初に決めた目標をやり遂げることができ、社員と達成感を分かち合いました。その達成感を継続するためにも、2023年3月期に営業利益率20%超という大きな目標は何としても達成する意気込みです。成功体験を繰り返すことで目指す企業風土や文化が醸成され、社員一人ひとりが達成感とやりがいを感じられる健全な組織を築き上げることができると考えています。

#### 2022年3月期の重点施策

### グローバル・メドテックカンパニーとしての深化



“中長期視点の経営戦略のもと、  
持続的に成長できる企業文化・  
体質へと変革していきます”

### 中長期を見据えた経営戦略による変革

当社が掲げる、経営戦略と営業利益率20%超という目標の関係について改めてご説明します。

経営戦略は、長期的な視点で経営の方向を示しているもので、この戦略のもとで多種多様な取り組みを進めていますが、その効果は長期的に表れてくる見込みです。一方で、営業利益率20%超という目標は、2023年3月期までの短期間で、社員の意識を大きく変え、当社のポテンシャルをグループ全体で引き出すために設定した目標であり、だからこそ一つの通過点として達成すべき水準だと認識しています。これにより、社員の意識や企業風土を大きく変革することで、持続的な成長を実現できると考えています。営業利益率20%超という目標に向けて、売上の成長や販管費の効率化、全社横断で変革を目指すTransform Olympus等、複合的な要素で達成を目指します。2023年3月期がゴールではなく、持続的に成長できる企業文化・体質を築いていきます。

私としては、これから続く長い道のりを歩き始めたばかりというのが現在の率直な心境です。しかし、経営理念である「Our Purpose 私たちの存在意義」が浸透するにつれ、変革への決意も高まり、実行力の向上が見られるなど、これまでの当社では越えられなかった大きな

壁を乗り越えてきていると実感しています。

これからも、人々の健康寿命の改善や、患者さんのQOL(Quality of Life:生活の質)の向上を技術革新によってサポートし、当社を社会に不可欠な価値を提供し続けるグローバル・メドテックカンパニーへと飛躍させていきたいと考えています。医療ニーズは常に進化しており、企業も共に進化し続けなければなりません。私は昔から当社には、革新的な製品やソリューションを生み出し続ける潜在力があると信じています。そしてこの改革を全社員が「自分ごと」として捉えて進化し、社会やステークホルダーへの貢献を共に成し遂げたいと心から願っています。今後も、経営理念であるOur Purpose「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に向け、一層企業価値向上を目指し改革に挑んでまいります。引き続きご支援、ご期待を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