

## COOメッセージ



執行役 COO  
(最高事業責任者)  
ナチョ・アビア

## 2021年3月期の進捗

- 新たな戦略商品「EVIS X1」と「SOLTIVE SuperPulsed Laser System」を発売。将来の成長基盤強化に向け、経営戦略に沿った複数のM&Aを実施

## 今後取り組む施策

- Transform Olympusの施策であるGo-to-Marketトランスフォーメーションを実行フェーズへ移行し、お客様と患者さんに効率的かつ効果的な方法で価値を提供
- 医療分野と科学事業双方の成長を加速させるために科学事業の分社化を検討

## “世の中がどれほど大きく変わろうとも、差別化されたユニークな製品により真の医療価値を提供し続けます”

### この1年を振り返ってどのように思われますか？

2021年3月期は、私にとってCOOとしての最初の一年でしたが、パンデミックの渦中で事業運営をしなければならなかった。まずは、世界中で新型コロナウイルス感染症によって被害を受けた多くの方々が無事な状況であったことを認識しなければなりません。感染拡大の状況下、私は会社への影響という意味では多くの良い面を見ることができました。オリンパスの世界中の社員たちは、パンデミックの当初からお客様や患者さんを手助けするという当社の使命の大切さを常に認識し、並々ならぬ力を発揮してくれたことです。そのような素晴らしい働きを見せてくれた仲間たちのことを誇りに感じていますし、共に仕事ができることは光栄なことです。このような非常時においては、コミュニケーションがより重要です。私は多くの部門の社員と1対1で対話する機会を設け、業務の進捗や協力関係を一層強化するためにどうすべきかを把握するように心がけてきました。

### 2021年3月期の上期業績は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けましたが、その後急速に回復した要因は何でしょうか？

2021年3月期の上期は、新型コロナウイルス感染症の影響で売上

が伸び悩みましたが、下期では予想を大幅に上回る業績回復を果たすことができました。その背景には3つの要因がありますが、1つは外部要因で残り2つは内部要因です。外部要因とは症例数の回復です。第1四半期では米国で緊急ではない手術が中止され、他の地域においても延期または中止となっていました。しかし、第2四半期と第3四半期からは症例数が回復し、当社の業績も回復しました。2点目は当社の強固な製品ポートフォリオで、危機に際してはベストソリューションをもたらす当社の製品が一層評価されました。3点目は社員たちの勤勉な努力であったと考えています。お客様に寄り添い続ける社員たちの姿勢は当社の事業活動における財産となっています。

### 2021年3月期における各事業の活動状況を聞かせてください。

2021年3月期においても、各事業が経営戦略に沿って事業活動を実施しました。内視鏡事業では、新型コロナウイルスが感染拡大する中で、新しい消化器内視鏡システム「EVIS X1」を発売しました。新型コロナウイルス感染症の販売への影響は短期的には多少あるかもしれませんが、中期的にはないと考えています。「EVIS X1」は市場で最高のイメージングプラットフォームで、お客様からも高評

価を得ていることから、製品ライフサイクルを通じて成功すると期待しています。また、外科内視鏡領域での競争は激しい状況ですが、当社の4K技術は最高水準です。そしてQuest Photonic Devices社の買収は、当社の蛍光イメージング技術を高め、分子イメージング技術を得る上で欠かせないため、重要なマイルストーンとなりました。この買収によって当領域においては競合他社に対する競争力を高めることができます。医療サービスは売上・利益成長の大きな可能性を秘めていますが、お客様にとっての付加価値も同時に創出する必要があります。それを両立する新たな価値提供の方法を考えることが現在の戦略です。先期、治療機器事業では、当社の経営戦略に合致する企業買収を積極的に実施しました。直近では、消化器科でArc Medical Design社、泌尿器科でMedi-Tate社、呼吸器科でVeran Medical Technologies社の買収を完了しました。年平均成長率(CAGR)6%の成長力がある市場で、当事業が8%の売上成長を実現させ、成長軌道を維持し続ける唯一の方策は、最適なM&Aによる補完です。事業の柱は当社のオーガニック技術であることに変わりありませんが、私たちはポートフォリオを形成する上で、価格や品質、パフォーマンスにおいて競争力を有しているかを常に確認しなければなりません。また、とりわけ治療機器事業において米国は大きな市場であることから、当社は2021年4月に治療機器事業の統括拠点をボストン近郊に移転し、新たな拠点として開設しました。新しい拠点では現地のお客様と頻繁に対話することが可能で、求められる製品仕様をお客様と共に実現できることに加え、治療機器事業に貢献できる人材や外部企業・団体との接点も非常に増えています。科学事業では過去3年間、多様な研究所や産業分野でお客様のワークフロー作成支援に関する戦略に取り組んできました。ワークフローはすべて「ソリューション・ビジネス」と私たちが呼ぶものです。科学事業は多様な分野で市場をリードしているため、個々の製品を提供するだけでなくお客様の作業効率化を図るワークフローの提供を目指します。その他には、私としては整形外科の領域に注力したいと考えています。当社の整形外科領域は小規模ですが、FH ORTHO社の買収によって、特定のスポーツ医療に有用な人工骨とHTO(高位脛骨骨切り術)に関して競争力のある技術を獲得しました。

### Transform OlympusのGo-to-Marketトランスフォーメーションの進捗状況を教えてください。

Transform Olympusは、当社がグローバル・メドテックカンパニーになるための最優先事項ですが、私自身が推進するGo-to-Marketトランスフォーメーションはその中の重点分野の一つです。2020年にこのプロジェクトは発足し、3年計画で実行中です。就任当初、私はCOOとしての最初の3年間で当社のマーケティング活動を詳細に調査するつもりでしたが、パンデミックが発生したことで、別のアプロー

チを検討する必要に迫られました。次世代の医師たちは今よりも優れたデジタル能力を有することから、私たちはこれまでとは異なる手法で関係を築くことが期待されるようになるでしょう。そのため当社は、多様なコミュニケーション手段を組み合わせたオムニチャンネルマーケティングに移行し、顧客ニーズに応じていきます。鍵を握るのはより多くのデータを分析することです。お客様が機器やサービスに費やす費用を把握し、私たちがコンサルタントのようになることで、当社製品の有効利用を提案します。販管費の中でもマーケティング活動は少なくない割合を占めますが、Go-to-Marketトランスフォーメーションはお客様により良いサービスを提供するとともに、販管費の効率化も一層図ることができると考えています。

### COOの重点方針の中で、特に注力している分野と今後の展望をお聞かせください。

当社には多くの成長機会がありますが、そのためにやるべきことも数多くあります。例えば事業開発部門はこの1年間、活発に活動しましたが、3年前にはそのような専門部隊はありませんでした。そして、医療機関や規制当局、患者さんの期待に応えるメディカルアフェアーズについても組織を拡充させています。製品の観点でも内視鏡事業と治療機器事業のプロダクトロードマップは非常に整理されたものが完成し、運用段階に移っています。さらに重要なことは、お客様や患者さんの期待に応える革新的な製品を具現化し、満足いただける効率的な方法で市場に提供することです。この点により集中することができれば、営業利益率20%超という経営目標は達成できると私は確信しています。将来を見据えると、科学事業を当社傘下の独立した事業として分社化するかどうかの決断も重要なものになります。オリンパスという会社は、より医療分野に最適化された組織になる一方で、科学事業は医療の会社という枠組みに縛られず、科学事業の目標だけを効率的に追求することができます。

### 投資家をはじめとするステークホルダーへメッセージをお願いします。

私たちは、すべてのステークホルダーにより良い成果をもたらすことができると信じています。当社の価値は、患者さんのQOLを向上させ、医師がより簡単に効率的に治療を行うことを支援する革新的なソリューションを提供することです。私たちにとってお客様と患者さんが最優先です。利益はお客様と患者さんにご満足いただくことができた成果です。しかし、それと同時に利益を追求することもまた私たちの重要な仕事です。なぜならば、サステナブルな企業であるということは、お客様や患者さんに価値を提供し続ける私たちに信じ、投資していただける株主を手厚く持つことだと私は考えているからです。