

## CAOメッセージ



取締役 執行役 CAO  
(最高管理責任者)

シュテファン・カウフマン

## 2021年3月期の進捗

- 当社の今後の成長に合わせた従業員のキャリア開発を促進し、組織を活性化
- グローバルなオペレーティングモデルをサポートする、グローバルビジネスサービス (GBS) を準備

## 今後取り組む施策

- 企業変革プラン「Transform Olympus」を通じて、グローバル化と効率化を図り、組織の健全性を継続的に向上
- ジョブ型および成果主義の人事制度への進展

“ 私たちは迅速に意思決定を行っており、従業員は変革を推進することにやりがいと責任を感じています ”

### 新型コロナウイルス感染症の影響があったこの1年間の進捗状況をお聞かせください。

はじめに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けられたすべての方々からお見舞いを申し上げるとともに、この世界的な危機に対応されている世界中の多くの医療従事者の皆さま、および医療機関に感謝申し上げます。このような困難な状況においても、当社では、新型コロナウイルス感染症によるさまざまな変化によって、多くのプロジェクトが加速しています。また、地域や組織の垣根を越えて、オリンパスを真のグローバル・メドテックカンパニーにするために取り組む従業員の強い意欲と熱意を感じています。

私は、これまでの当社のグローバル化の進展にとっても満足しています。当社においては年齢や性別、国籍に関係なく人材を登用する方針があるため、グローバルなマネジメントチームは非常に多様化しており、多くの従業員がグローバルなキャリア形成に対して意欲的に取り組んでいます。

また、効率化に関しては、数字が真実を物語っているのではないかと思います。新型コロナウイルス感染症の影響もあって売上が増減したにもかかわらず、販管費率はTransform Olympusを開始

した2019年3月期の55%超から、2021年3月期には50%以下にまで低下させることができました。よりグローバルに統合され、調和のとれたオペレーティングモデルを構築していくことで、今後も一層効率性を高めていくことは十分に可能だと考えています。

日本では2021年に社外転進支援制度を実施しました。この制度の実行は組織全体にとって負担の大きいものでしたが、結果として会社に在籍し続け、推進力を発揮していく人材に対してより多くのキャリア形成の機会を提供するとともに、企業文化の変革を加速させることができましたと考えています。当制度は、会社の方向性を十分に理解している従業員に新たな機会を提供することに役立ち、ひいては組織全体を活性化させる機会になったと私は捉えています。

### Transform Olympusの施策は、2022年3月期の業績にどのように寄与し、企業体質の更なる改善および基盤強化に貢献すると考えていますか？

Transform Olympusは、3つの観点で業績に寄与します。まず、

よりグローバルなオペレーティングモデルへと発展することに役立ちます。次に、効率性を高めることで費用と販管費率に直接的な影響を与えます。さらに、最初に挙げた2点と同様に重要である組織の健全性向上に貢献すると考えています。私は健全な組織だけが持続可能な組織になり得ると確信しているため、企業文化の変革や、能力開発、グローバルなチームワークの向上を目的としたいいくつかの施策を実行しています。

このような観点から、Transform Olympusは短期的だけでなく、長期的にも当社の業績面で多くの貢献をもたらします。私は、Transform Olympusで取り組んでいる多くのボトムアップ型の施策、オペレーティングモデルやプロセスの改善に向けた8つの重点分野(詳細は次ページをご参照)の施策を実行することにより、企業体質の更なる改善、基盤強化につながると考えています。

### グローバルビジネスサービス(GBS)の進捗についてお聞かせください。

GBSは、当社のグローバルオペレーティングモデルの中核を担います。私はGBSこそが、部品の調達からお客様への納品までの効率的で統合されたプロセスを実現するとともに、オペレーションのモニタリングの更なる強化を実現するものだと考えています。私たちは、GBSを複数の機能で、すべての地域に展開することを検討していますが、今後は業務の性質により、キャプティブ・シェアードサービスセンターまたは外部委託によるビジネスプロセスアウトソーシング(BPO)のいずれかに移行していきます。2022年3月期からは、キャプティブセンターまたはBPOでのバックオフィス系業務の集中管理を開始します。

複雑かつ、顧客に近い業務に関しては当社のコアコンピタンス(中核的な強み)として捉え、キャプティブセンターにて当社の従業員が管理し続けます。一方で顧客にとって差別化要因とならない間接業務の一部については、BPOによって外部へ委託していくことになります。

GBSのコンセプトは継続的に進化しており、当社はまだスタートしたばかりです。社内では、すでに複数の部門で業務移管の検討を行っており、今後はそのうちのいくつかの業務をGBSに移行することで各部門をサポートしていく考えです。

### ESG課題を含めて、中長期的な視点の方針と注力していく分野について教えてください。

何を実行するにしても、必要となるのは従業員のコミットメントや能力、連携であるため、私にとっては人事が常に最優先事項です。私たちが取り組むすべてのことは、従業員のモチベーションによるところが大きいのです。

2021年3月期は、あるべき姿等の概念を定めることに取り組んできたので、2022年3月期は実行に注力していきたいと考えています。加えて、2023年3月期に営業利益率20%超を達成するための取り組みも進めていきます。

また、企業としてESGの取り組みを強化するためにも、特定した重要課題(マテリアリティ)への取り組みを重点的に推進していきます。私たちはESGの取り組みを、地域的な枠組みで考えるのではなく、グローバルな視点で捉える必要があります。特に気候変動においてはグローバルな視点が重要で、私たちは気候変動の分野で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たことを公表しました。これは非常に挑戦的な目標設定となっており、当社と同様の目標を設定している日本企業はあまりないと思います。

人権については、当社は各国・各地域の法律やガイドラインの遵守に努めていますが、今後はベンダーやサプライヤーが同様の人権に関する法律やガイドラインを遵守しているかをモニタリングするようにプロセスを改善していきます。このようなESGの取り組みを積極的に実施することで、サステナビリティ・インデックスの評価も向上させたいと考えています。

### 今後の人材採用と人事制度についての考えを教えてください。

当社はパーパス・ドリブン、バリュー・ドリブンの企業であり、若い世代にとってそのような考え方は非常に価値のあるものだと考えています。私たちのすべての活動は、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に結び付いているため、将来の従業員に対しては大きなパーパス(存在意義)を提供することができます。また、経営陣とすべてのプロジェクトがグローバルに機能しているため、まさにグローバルな環境を提供することができます。

採用方法については、当社ではハイブリッド型に移行しており、新卒採用を毎年継続しながら、中途採用制度の一環として経験豊富な人材も採用していきます。新卒者や専門性を持った若手社会人にも当社に入社する機会を提供するとともに、社内にはない能力を持つ方々にも入社していただき、その経験を活かしてもらいたいと考えています。

また、ジョブ型および成果主義の人事制度を導入することも目標としていますが、リーダーたちが新たな制度の中でマネジメントしていくためには、ある程度時間をかけて能力を培う必要があります。これらを実現することにより、高い成果を上げた人材に報いることができます。そして、これは健全な組織を築いていくという私たちのビジョンにも沿った施策だと考えています。