



取締役 代表執行役 社長兼CEO  
(最高経営責任者)

竹内 康雄

## “ オリンパスは「Our Purpose」を共有しつつ、 事業を通じて付加価値の高い イノベーションを創造し、 持続的な社会の実現に貢献します”

### 3年間の改革を通じたグローバル・ メドテックカンパニーへの進化

当社が100周年を迎えた節目に企業変革プラン「Transform Olympus」を発表してから3年が経過しました。経営陣、全社員が一丸となってあらゆる施策を確実に実行し変革を推進し続けた結果、2022年3月期の営業利益は2019年3月期比で5.4倍と大きく改善しました。この間、内視鏡事業は消化器内視鏡システム「EVIS X1」の導入を進め、2019年4月にグローバル事業統括拠点機能を世界最大の市場である米国に移転した治療機器事業は製品ポートフォリオの拡充を進めた結果、医療分野全体として期待通りの成長を達成しました。また大胆な企業改革活動を通じて社員一人ひとりのマインドにも変化が見られるなど、この短期間においてハードだけでなくソフトの面でも改革の成果が確実に現れています。他方で当社を取り巻く環境は急激に変化しています。新型コロナウイルスの世界的な感染拡大(パンデミック)を経て人々の健康意識は一段と高まる一方で、世界各国で高齢化による医療費の削減要請は強まり、患者さんのケア・パスウェイ全体においてより効果的な医療ソリューションを提供して患者さんのアウトカムの改善に貢献する重要性が高まっています。このような環境において当社が世界で必要とされるグローバル・メドテックカンパニーとして進化し続けていくためには、継続的な基盤強化や成長のための投資など、やるべきことがまだあると考えています。

改めてグローバル・メドテックカンパニーを目指してきた過去3年間の成果を振り返りたいと思います。当社は顕微鏡事業を祖業とする技術志向の会社であり、地域や会社ごとに最適化されたオペレーティングモデルが長年にわたって独自に発達してきたことから、グローバルな連携に課題がありました。またCEO就任以前より、当社はメドテック業界における他のグローバルな企業と比較して、経営基盤やグループガバナンスや効率性、そして収益性に大きな改善の余地があり、持続的な成長

を果たす上で外部環境に迅速に対応するスピードにも課題があると、私は感じていました。このような状況を脱して真のグローバル・メドテックカンパニーとして持続的な成長を実現し、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には、何よりもまず経営基盤を整え十分な収益性を確保することが重要であると考えました。このような大規模な企業変革を実現するために最も重要となるのは「実行力」です。私たちは2019年1月に発表したTransform Olympusを通じてこの「実行力」を向上させるため、抜本的な改革に取り組みスピードと推進力を伴って経営基盤と組織を構築してきました。グローバル・グループ全体の経営体制や指名委員会等設置会社への移行、取締役会や執行陣を含むダイバーシティの推進やグローバル人事制度への転換等の取り組みも推進しました。

2019年11月には持続的な成長を実現するための経営戦略を発表しました。世界をリードするメドテックカンパニーとして、革新的な価値によってすべてのステークホルダーにベネフィットをもたらす世界の人々の健康に貢献することを戦略目標に掲げ、年率5~6%の売上高成長率と20%を超える営業利益率の実現、当社が注力する治療領域においてリーディングポジションを獲得することにより、持続的に成長していくことを明確にしました。

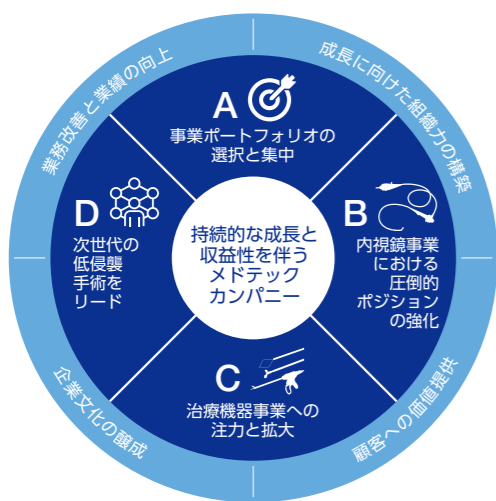
私は、社員一人ひとりが一連の改革を「自分ごと」として認識してくれることを期待しています。その必要性を示す際にも、当社の「Our Purpose 私たちの存在意義」である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」と関連付けながら、できる限り具体的な指標を用いて理解、浸透を図ってきました。営業利益率20%超という指標は当社が直近3年間で目指すマイルストーンとして、従業員を含む数多くのステークホルダーと共有してきたものです。発表当時はこの目標を非常に短い期間で達成することに懐疑的な声もありましたが、企業としてのコミットメントを経営陣と従業員が共有し、CEO就任以前より構想していた企業改革を進めて戦略を実行することで、これらの目標は達成可能になると私は確信していました。

本経営戦略では4つの重点項目を設定していますが、これまでの主な実績をご紹介します。まず「事業ポートフォリオの選択と集中」です。当社は2021年に映像事業を譲渡し、2022年4月には科学事業を分社化、2022年8月には同事業を第三者に譲渡する契約を締結し、真のグローバル・メドテックカンパニーへとさらなる変革を遂げました。医療分野を中心とした事業ポートフォリオへと変化する中で、消化器内視鏡システム「EVIS X1」やAIを活用した内視鏡CADプラットフォーム「ENDO-AID」の導入等を通じて「内視鏡事業における圧倒的ポジションの強化」を図っています。「治療機器事業への注力と拡大」に向けては、米国のグローバル事業統括拠点を中心に事業開発機能を確立し、消化器科・泌尿器科・呼吸器科の注力3領域における製品ポートフォリオの拡充に向けたM&Aやアーリーステージでの機会発掘を進めるとともに、メディカルフェアーズや品質法規制機能に関する体制も強化しています。そしてデジタルエンドスイート\*の実現に向けた研究開発を通じて、将来的な「次世代の低侵襲手術のリード」への検討を進めています。このように、グローバル・メドテックカンパニーとしての事業成長、収益性の改善に向けて、過去3年間で当社はさまざまな施策を着実に進めてきました。

経営戦略の発表の後、パンデミックや半導体などの部品供

給不足を含むサプライチェーンの混乱など、グローバル規模で対応を迫られる課題がいくつも発生しています。しかしながら厳しい状況や変化が求められる時こそ、「持続的な成長に向けて、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」であると捉え、Transform Olympusや経営戦略に基づいたさまざまな施策を確実に実施してきました。業績面においても2022年3月期の売上高は8,689億円と医療分野・科学事業ともに過去最高の売上高となったことにより、2021年3月期から2022年3月期までの2年間の売上高成長率は年率7%以上を達成しました。調整後営業利益率も19.3%と2023年3月期の20%超のマイルストーンに向けて順調に進捗しています。パンデミック以前から企業変革を推し進めてきたことで、有事においてもグローバルで一体となって対応できる体制や準備ができていたこと、そして何よりも、世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現という当社の「Our Purpose 私たちの存在意義」が社内に根付いてきたからこそ、当社が果たすべき使命を世界中の社員が全うし、その結果として着実にトップラインの成長と収益性改善の両立を実現することができたと考えています。

\*人工知能(AI)や他のデジタルツールや技術を活用して、患者さんが体験する医療の質を向上させ、内視鏡治療の可能性を広げることができるソリューション



## 患者さんのケア・パスウェイに着目した医療分野における戦略的な方針

2023年3月期は、営業利益率20%超の目標の達成に向けて全社一丸となって取り組むとともに、当社がグローバル・メドテックカンパニーとして「変革」から「成長」にフェーズをシフト

“

## オリンパスは、患者さんのアウトカムの改善のために、ケア・パスウェイ全体に貢献し、臨床的・経済的な価値を提供します”

する年にしたいと考えています。日本の製造業の中で発展してきたオリンパスがグローバルな市場で競争に打ち勝ち持続的に成長していくことは、決して容易なことではありません。今後もグローバル・メドテックカンパニーとしての価値を高めて事業の成長や収益率の向上を持続できるよう、将来に向けた投資をより積極的に検討していくなど、徐々に活動を「成長」に向けてシフトしていく方針です。

2021年12月、当社は医療分野における戦略的な方針をお示ししました。これは、予防からスクリーニング、診断、治療、予後にいたるまでの患者さんがたどる一連のケア・パスウェイに着目し、患者さんごとに適したケアをサポートして向上させるソリューション提供を強化するというものです。当社は従来より個々の疾患に対するソリューションとして技術を活かした機器開発を行ってきましたが、単に機器の性能を最適化するだけでなく、患者さんのアウトカムを改善させるために機器をどのように活用できるかが、患者さんと医療従事者にとってより重要になると考えています。今後は、当社が影響力を持ち将来的な成長の機会が見込まれる治療領域に注力し、その領域において患者さんのケア・パスウェイ全体に貢献することのできるグローバル・メドテックカンパニーとして、臨床的・経済的な価値提供を行っていくという発想に転換します。これにより当社のビジネスチャンスを拡大し、提供価値も最大化させることが可能になり、さらなる成長を実現できると認識しています。

この医療分野における戦略的な方針では、当社がとるべき3つのポイントを「Focus」「Shape」「Enable」として掲げています。1点目は、当社が最大限の力を発揮できる消化器科、泌尿器科、呼吸器科の疾患に注力する「Focus」です。そして2点目は、医療水準を向上させる新たな投資を通じてケア・パスウェイのさらなる強化や手技の最適化、次世代の製品イノベーションを進めていく「Shape」です。優先度の高い領域においてはM&Aは不可欠と考えており、事業開発の体制の整備や事業ポートフォリオの強化に取り組んできました。今後も当社に必要な能力を考慮した上で、成長に向けた選択肢としてM&Aも積極的に検討しています。

当社は顕微鏡の国産化を目指した光学メーカーとして創立し、コア技術を活かしてカメラや医療機器、その他の製品等に事業ポートフォリオを拡大しながら成長を遂げてきました。そのような背景から、当社の経営基盤はグローバル・メドテックカンパニーとしてはまだ最適とはいえず、改善の余地があると認識しています。そのためのオペレーションの強化が3点目の「Enable」です。特にグローバルに連携した製品開発や品質法規制対応といった点において、望ましい体制やオペレーティングモデルへと転換させることに注力しています。例えば品質法規制対応については、バリューチェーン全体で品質と安全の保証に係る取り組みを強化しています。また、コロナ禍においても新たな手技に対する医療従事者向けのトレーニングをオンラインで積極的に実施する一方で、製品の安全性や臨床的・経済的に有意義な価値を実証するための臨床試験も進めています。2022年4月より執行役の体制を5名から6名に変更し経営体制を強化しているのも、グローバル・メドテックカンパニーとしての組織力強化に沿ったものであり、グローバルな組織力や

機能間の連携を一層強化することが必須だと考えています。そしてこれらの取り組みを確実に継続し、グローバル・メドテックカンパニーとして患者さんや医療従事者に高い価値を提供することに注力した上で、グローバル・メドテックとしての「成長」によりフォーカスし、売上と収益性を持続的に向上させることを、当社は目指していきます。

## 持続的な社会の実現への貢献に向けて

Transform Olympusの根幹となったのが2018年に改定した経営理念、オリンパスの「Our Purpose 私たちの存在意義」である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」と「Our Core Values 私たちのコアバリュー」です。当社が100年間も事業を継続できたのは、それを支えていただいたすべての関係者があったからです。次の100年を考えたとき、オリンパスのすべての社員が「Our Purpose」を共有し一貫した価値観に基づいて行動することで、あらゆるステークホルダーに貢献し続けていくことが重要だと、私はCEO就任以前より考えていました。「私たちの存在意義」と「私たちのコアバリュー」を定めて経営理念として再定義したことは、社員一人ひとりが自分の仕事を、患者さんや社会への貢献に結び付ける大きなきっかけとなりました。そしてCEO就任後から一貫して当社をサステナブルな企業にすることを念頭に置き、「Our Purpose」の浸透、世界をリードするグローバル・メドテックカンパニーへと成長するという目標を必ず達成することを重視し、あらゆる企業変革を実行してきました。当社がグローバル・メドテックカンパニーとして持続的な成長を追求するにあたっては、私たちを取り巻くすべてのステークホルダーと共に、より良い未来をつくっていけるよう努力し続けることが重要だと考えています。

当社は「Our Purpose」の下、事業を通じて当社にしか提供できない付加価値の高いイノベーションを創造し、社員とその家族を含む当社のすべてのステークホルダーに対する社会的課題の解決を図ることで、持続的な社会の実現に貢献することを目指してまいります。

取締役 代表執行役 社長兼CEO  
(最高経営責任者)

竹内康雄