

## CMSOメッセージ



数多くの「変革推進」の経験を活かし、  
製造、修理、調達、サプライチェーン  
を一つのバリューチェーンとして  
最適化します”

執行役 CMSO(最高製造供給責任者)

小林 哲男

### 環境変化やあらゆるリスクに 柔軟かつタイムリーに対応するため、 リスクマネジメントとレジリエンスを強化

私は、1983年にオリンパスに入社し、白河工場での基板実装ラインの立ち上げや、海外工場の立ち上げ等、製造部門からキャリアをスタートしました。その後、シンガポールのコーポレート機能、医療事業統括、財務本部長まで幅広い業務を経験し、近年は治療機器事業のグローバル統括拠点の米国移転やCTrO(チーフトランスフォーメーションオフィサー)としてTransform Olympusの推進に携わり、2022年4月にCMSOに就任しました。オリンパスは、医療従事者のニーズを具現化するため、長年にわたって真摯にもつくりに向き合ってきました。また、グローバルに広がるサービスネットワークも高い参入障壁となっています。このような強みがある一方、各機能、各工場が既定のやり方を踏襲する傾向が強く、昨今の急激な環境の変化やリスクへの対応には課題があると認識しています。私の強みは、一貫して「Change management(変革推進)」を行ってきたことだと考えており、CMSOとして製造、修理、調達、サプライチェーンを一つのバリューチェーンとして最適化する取り組みを推進していきます。2023年3月期はマイルストーンである調整後営業利益率20%超達成に向けて重要な年です。リスクの一つとして半導体等の部品供給不足が挙げられますが、End-to-Endでのグローバル連携を強化していたことから、重要サプライヤー選定と関係構築、代替品の検討、在庫引当の調整等、リスクを最小化するための適切な対策を講じることができています。今後も世の中の変化に常にアンテナを張り、発生し得るリスクを特定し、対応策を事前に準備すること、そしてリスクが発現したときにも迅速に対応策を実行できるよう、リスクマネジメントの体制を強化するとともに、レジリエンスを高める取り組みも推進することで、環境変化やあらゆるリスクに柔軟かつタイムリーに対応できる強固な組織にしていきたいと考えています。

### オペレーショナル・エクセレンスを磨き上げ、 社会やステークホルダーへの提供価値を最大化

CMSOが管轄する部門では、製品やソリューションを適時適切に顧客に提供できるよう、オペレーションの効果、効率を高め、業務改善プロセスを現場に定着させることが重要です。そのための施策として、デジタル化の促進やグローバルなオペレーティングモデルの構築、多様な人材の登用等を進めていきます。デジタル化もオペレーティングモデルも、ローカライズされた地域最適の仕組みが課題であり、グローバルで統一されたプロセスや統合したシステムへの切り替え、共通したKPIの検討等を行っていきます。これにより、生産体制を機動的に見直すことも可能となり、リスク対応の強化にもつながると考えています。また、研究開発部門と協働し、フロントフェーズでのコンカレントエンジニアリングにも貢献していきます。今後も多様な人材を登用し、研究開発部門からの依頼に応えるだけでなく、製造や調達部門のスペシャリストが、自ら最適な製造方法や部材の情報を提案する等の付加価値を提供できる体制を整えたいと考えています。製造技術については、これまでは、高度なものづくり力を脈々と受け継ぎながら進化を続け、競争優位を保ってきました。これからは自社のコア技術をさらに強化しつつ、外部とも協業し、独自性のある製造技術の開発を進めていきます。これらの施策を実現し、オペレーショナル・エクセレンスを磨き上げていくことで、通常の原因低減効果に加えて、収益性改善の余地があると考えています。オリンパスが真のグローバル・メドテックカンパニーとして持続的な成長を果たし、社会やステークホルダーへの提供価値の拡大を続けるためには絶え間ない投資が必要です。CMSOとして、この好循環を実現するために必要な収益性の向上に貢献してまいります。