

CxO座談会



取締役 代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者)

竹内 康雄

執行役 CTO
(最高技術責任者)

アンドレ・ローガン

執行役 CMSO
(最高製造供給責任者)

小林 哲男

執行役員 CMO
(メディカルアンドサイエンティフィックアフェアーズ担当役員)

ロス・セガン

執行役員 CQO
(品質法規制担当役員)

ピエール・ボワシエ

CxO座談会

患者さんと対象疾患に フォーカスする企業として ケイパビリティ(能力)と 機能横断的な連携を強化

世界をリードするメドテック カンパニーになるための執行体制 の変革、ビジョン、そして課題

竹内: オリンパスはお客様が抱える課題に対しソリューションを提供することに注力しています。私たちの歴史は顕微鏡の製造から始まり、カメラ、そして内視鏡へと事業を展開する中で、お客様の声に耳を傾け課題解決に必要な技術を培ってきました。それが、オリンパスが製品・技術志向な会社と位置づけられるゆえんです。このたび、私たちは医療分野へ集中する決断をしました。今までの製品主導でビジネスを行ってきたオリンパスと、真のメドテックカンパニーにはギャップがあると思っており、あるべき姿の実現に向けそのギャップを特定し、埋めていくことは、私たちの使命であり挑戦でもあります。世界をリードするメドテックカンパニーになるためには一定のやり方がある訳ではなく、まだ足を踏み

出したばかりですが、「私たちの存在意義」が示すように、常に患者さんと顧客のニーズを満たすことが重要です。

そして現在、当社はその目的を達成するための体制が整ってきたと思います。2022年4月にはこれまでのCTO機能を2つに分割し、新たにCMSO(チーフマニュファクチャリングサプライオフィサー/最高製造供給責任者)という新しい執行役のポジションを設けました。両者は、医療の安全性・有効性を維持しながら、グローバルなプロセスを統括し、優秀な人材を集約した横断的組織であるセンター・オブ・エクセレンスを設置し、製造および各機能の標準化を推進しています。部署ごとにバラバラなこれまでとは異なり、あらゆる角度からグローバル・ガバナンスを強化していく必要があります。

ローガン: 世界をリードするメドテックカンパニーになるためには、イノベーションと注力する3つの領域(消化器

科・泌尿器科・呼吸器科)を通じて、明確な顧客志向を持つことが不可欠です。私たちがイノベーションとコア技術開発を本当の意味で牽引する存在でなくてはなりません。また、この考え方は、当社の経営戦略や医療分野の戦略的な方針と完全に一致しています。CTO、そしてR&Dの責任者として、患者さんと顧客を第一に考えた革新的な製品やサービスを、より短い導入サイクルで提供することにより、オリンパスが世界をリードできるようにします。

また、会社の組織運営や文化は人が作るものなので、社員にも重きを置いています。オリンパスのコアバリューを実践し、効率的かつ俊敏に動くことができる社員は何より重要です。

課題はたくさんありますが、社員の熱意と適切なプロセスがあれば改善は可能です。例えばR&Dの観点では、当社にはグローバルに標準化されていない非常に複雑なプロセスがいまだに存在

しています。しかし、より多くの経営資源を新製品の開発に投入し、グローバルでプロセスを簡潔化することと外部パートナーとの連携強化に注力することで、より迅速な意思決定と製品導入が可能になると思います。

私は、これらの課題解決に向けて変化を受け入れ、リーダーシップを発揮していける強力なチームをつくることを目指しています。このチームが、健やかな組織文化の醸成と当社の最大の資産である社員をサポートします。

小林: オリンパスには、お客様のために優れた技術や価値を提供してきた長い歴史があります。しかしながら、世界中の医療従事者や患者さんからもっと信頼され、選ばれ続けるためには改善が必要です。顧客ニーズに応えるためには、グローバルにプロセスの標準化を進め、患者さんへタイムリーに価値を提供するために研究開発のスピードアップを図るとともに、市場が求める高



**世界をリードする
メドテックカンパニーに
なるための道のりはまだ
始まったばかりですが、
「私たちの存在意義」は、
常に患者さんやお客様の
ニーズに応えることです”**

————— 竹内 康雄

い品質・安全性の基準を満たすために品質保証・法規制対応(QARA)の組織機能を高める必要があります。

そのため、私はビジネスの視点からあらゆる可能性を模索し、グローバルで機能横断的な一つのチームとして意思決定を行い、価値を生み出し続けることに注力します。ものづくりへのこだわりと卓越性の追求は引き続き当社の強固な基盤の一つですが、今後は機能間のサイロを打破して機能横断的な統合を実現していきます。

ローガンさんが言ったように、私たちには解決すべき多くの課題があります。法規制の厳格化、材料価格の上昇に加えて、市場の競争はますます激化して

いますが、しっかりと自分たちの役割を認識して対処していきます。私の目標はネットワークの最適化やデジタル化、グローバルなオペレーティングモデルの構築、サステナビリティの実現に注力することです。レジリエンス(適応力)を強化し、ケイパビリティ(能力)を向上させ、世界水準の人材を維持・確保し、育成することで変革への道のりを加速させます。

ボワシエ: 当社の目標は、製品の品質や安全性、有効性、コンプライアンスの向上に徹底的に向かい、世界をリードするメドテックカンパニーへと変革することです。そのためには品質管理体制を一つに統合し、オリンパス全体としてグローバルマインドセットを持ち模範的な行動をとらなくてはなりません。コンプライアンスのためにコンプライアンスに取り組む、品質問題のために品質対応に取り組むのではなく、私たちは、規制の目的やお客様の期待をしっかりと理解し、その情報を活用して継続的に製品やプロセスを改善することで、常にオペレーショナル・エクセレンスの実現に取り組む必要があります。

同様に、製品開発や供給の仕方も継続的に改善していかなければなりません。例えば、お客様の声を聞いたら、品質データを単に記録するだけでなく、その情報を活用することで、現状を理解し、製品に反映させていきます。私たちはお客様の期待に応えられる新しい製品を提供し続けなければなりません。

私たちには社内外にそれぞれ解決すべき課題があり、企業変革のプロセスを通じて社内の課題解決に取り組んできました。一方で外部の課題に対しては、まずは問題を理解し、素早く対応し

ていきます。法規制や安全性の要件は常に変化しているため、なぜそのような変化が起きているのかを理解して迅速に改善していく必要があります。

セガン: オリンパスには、医療分野における革新の歴史があり、これまでに世界中の非常に多くの人々にベネフィットをもたらしてきました。これは大変誇らしいことです。しかし、満足し過ぎてはいけません。私たちには、さらに実現できることが多くあるからです。そして私たちは毎朝毎晩、患者さんへのコミットメントを新たに必要があると思いません。患者さんというのは自分自身の母、父、兄弟、姉妹、子どもなど私たちの家族でもあるからです。また、私たちの友人や同僚、愛する人たち、そして社会の一員でもあります。時には私たちも患者者であったりします。メドテックカンパニーの一員として、人々や社会のために貢献しているということをお忘れはいけません。

オリンパスはこのように素晴らしい基盤の上に成り立っており、私たちはケア・パスウェイ全体で、経済的価値を伴う治療成績を、有意義かつ測定可能な形で向上させるイノベーションを提供しなければなりません。そのためには医療コミュニティとの連携、重要なアンメット・メディカル・ニーズの特定・把握、質の高いエビデンスの創出と発信、そして企業としての科学的な情報提供が必要です。メディカル&サイエンティフィックアフェアーズ(MSA)の組織は、これらのソリューションを提供するのに適しています。医療や科学などの専門的な機能を統合させることで、臨床的な意義や経済的な価値があり、安全性の高いポートフォリオを持つことができ

るからです。

小林さんが言ったように、市場は競争が激しく、法規制は厳しくなっていますが、私たちは測定可能で科学的な根拠を示しながらビジネスを行うことができます。オリンパスは常に患者さんの立場に立って発想していく必要があります。

竹内: いずれも当社にとって重要な目標や課題であり、全員が同じように考えていることを嬉しく思います。これら多くの課題と向き合い、目標に向かって私たちが一体となって取り組んでいるということが非常に重要です。過去3年間のTransform Olympusでの取り組みが非常に大きな成果をもたらしていると感じています。それを実現してくれているのは当社の社員一人ひとりであり、これまで以上に彼らを勇気づけ、モチベーションを高めていきたいと考えています。

機能横断的な活動の強化

竹内: 先ほどお話しした通り、2022年4月にCTO機能を再編しました。また、QARAとMSAの機能も経験豊富なCQOとCMOが主導する体制に変更し、強化してきました。これによって、医療の安全性と有効性に注力し続けるとともに、世界をリードするメドテックカンパニーとして顧客のニーズに応えていく体制が構築できました。グローバル企業のガバナンスの在り方は画一的ではなく、世界中の医療従事者や患者さんに選ばれる企業であり続けるためには、今後もあらゆる方向でガバナンスを強化する必要があります。

ローガン: 製品開発は常に他部門や他機能と関わる活動です。法規制対応や

製造、R&D、臨床アフェアーズ等を含むすべての中核となる機能間の強力な連携が非常に重要であり、優れた製品の開発や提供を行う上で欠かせません。品質問題のない製品を発売するなど、克服すべき課題はたくさんあります。そのためには各機能間の連携が不可欠ですが、フロントローディングとコンカレントエンジニアリングによって製品開発プロセスの早い段階で連携を始めています。すべてのメンバーをプロジェクト初期の段階で開発プロセスに参加させることで、問題を早期に特定し、品質を向上させることができます。開発の初期段階からバリューエンジニアリング(価値工学)を実施することで、最初から確実かつ適切に要件と顧客の期待を満たす製品を投入することができます。これは、さらに上のレベルの競争力を確保するための重要な成功要因となるはずで

小林: 今回グローバルな規模で設定した新しい体制によって、私たちの業務遂行能力を高めることができると考えています。同じ意欲的な目標に向かって業務を行うために最も重要なことは、関連するすべての機能が各地域や各工場、各拠点を超えて「同じ基準で話す」ことができるようになることです。同じ基準で話すことで、グローバルな規模でプロセスやコストの効率化を図ることができます。この新しいビジネスモデルは、変化する市場に対応する能力も向上させ、最終的には患者さんのアウトカムを向上させます。私はCMSOとして、業務遂行のスピードと製品開発のコスト効率を継続的に改善すれば、納期を短縮することができると考えています。例えば、プロセスやコストの効率化にとどまら

ず、持続可能なサプライチェーンの構築を可能にする仕入れ先や調達方法を提案することが可能になります。さらに、デジタル化を加速させることで、グローバルで行う機能横断的な取り組みの一体感を高め、ベストプラクティスを最大限に活用することにもつながります。

ボワシエ: 私たちは、プロセスと品質管理体制を可能な限り標準化する必要があります。品質管理体制のすべてを標準化できる訳ではありませんので、分野によっては整合を図る必要があります。例えばR&Dでは、異なる種類の製品には異なる検証技術が必要となる場



**患者さんや顧客を
第一に考えた革新的な
製品・サービスを
より短い導入サイクルで
提供することで、
世界をリードする
R&D組織になることを
目指します”**

————— アンドレ・ローガン

合があります。状況に応じて適切な手法を用いることができるように、R&Dや他の組織と機能的に連携することが必要なのです。お客様からデータを収集するときは、そのデータを理解し、機能横断的なチームに共有することで、製品やサービスを継続的に改善するために適切に役立てる必要があります。私たちの信念はプロセスの簡潔化を継続し、お客様が必要とする価値を常に提供できるように必要な業務に集中することです。

セガン：MSAは、社内における重要なパートナーとして、R&Dや製造品質、感



“

今日、市場の競争は激化し、満たすべき基準は非常に厳しくなっていますが、「ものづくり」を起点としたオペレーショナル・エクセレンスは、私たちの強固な基盤の一つであり続けます”

——— 小林 哲男

染予防を含む医療安全等のリスク管理や安全管理といった、多くの機能と密接に連携しています。そのような協力体制によって、感染予防だけではなく医療安全に力を注ぎ、機能を強化しています。

CQOおよびCMOの機能を強化

竹内：Transform Olympus発表後、メドテックカンパニーとして適切な形にCQOとCMOの機能を強化してきました。CQOは、オリンパスがメドテックカンパニーになるという目標のもとに2019年に設けた比較的新しい役職です。また、CMOも2020年に設置するまで当社にはなかった新しい役職です。以前まで私たちは、これらの分野に関しては外部の力に頼っていましたが、メドテックカンパニーとしては社内をしっかりとした能力を備えることが不可欠だと考えています。

セガン：MSAが当社のために何をしているかについて説明します。私たちは臨床試験やその結果についての情報公開、臨床試験のマイルストーンの管理など、法規制上の認可や市場での差別化につながる多様な業務を行っています。

この2年間では、適切な臨床研究組織の構築や感染予防チームの強化など、医療・科学分野の基盤となる組織力の構築に注力してきました。私たちは、消化器科・泌尿器科・呼吸器科といった主要な治療分野で臨床的専門知識を持つ医療専門家を採用するとともに、医療経済やアウトカム研究、実地データ、市場アクセス、市場開発を行うことができる人材の採用を進めてきました。オリンパスは、法規制の要求事項に対応するだけの企業ではなく、業界のリーダー

としての地位を確立するために、感染予防にも力を入れて取り組んでいます。

2021年12月に開催したInvestor Dayでは、医療分野の戦略的な方針として、医療水準の向上についてご説明しましたが、当社の内視鏡と治療機器はまさにその実現に欠かせないものとなります。オリンパスには優れたアイデアが多くあると思いますので、これまでと異なる方法で挑戦し続ける必要があります。私たちはその最前線にいると感じており、今後も継続して取り組んでいきます。

ボワシエ：オリンパスで最も優れているのは企業文化と人材です。すべての社員は、前向きな姿勢でお客様と会社のために最善を尽くしていますが、時として最善とはどうあるべきかを考えることも必要です。過去には現場に対して各方面から多くの指示が出ていたこともありましたが、今は全員が集中して取り組むべき業務に専念できるよう、社員に明確な指示を出すべく改善に取り組んでおり、メドテックカンパニーとしての総力を引き出せるようになっていきます。

私たちは皆、製品の品質と法規制の遵守に責任を持っていますが、製造の問題は製造が、R&Dの問題はR&Dが先頭に立って解決に向けて取り組むべきです。全員がすべてのことをしようとすると本当に伝えたいことが不明瞭になってしまうので、その点を重点的に改善してきました。

私たちQARAだけでなく、R&Dや製造も並行して変革に取り組んでおり全社で足並みが揃っています。プロセスは、社員へ明確な方向性を示すよう改善かつ簡素化されてきており、個々の社員が能力を最大限に発揮できるように体制を整えています。



“

私たちはケア・パスウェイ全体で、経済的価値を伴う治療成績を、有意義かつ測定可能な形で向上させるイノベーションを実現しなければなりません”

——— ロス・セガン

やるべきことは多く、現状の改善のスピードに満足している訳ではありませんが、私の他のグローバル企業での経験から考えると、変革は適切なスピード感をもって進捗していると思います。QARAの変革だけでなく、お客様にとって最善となるように事業とも連携を図っています。

竹内：私たちが伝えたいメッセージを社員の皆さんが理解しているか確認することも重要です。少人数の社員と行う対話は、メッセージを確実に伝えるための一つの方法だと考えています。

ローガン：全くもってその通りです。オリンパスの新しい企業文化を醸成していくためには、社員との対話が重要です。

小林：そうですね。能力と効率を上げる

ためには、皆で力を合わせてモチベーションを高めることも重要です。

将来の目標とあるべき姿

ローガン：私の願いはR&D機能を世界で一流の組織に発展させ、新製品のマーケットリーダー、イノベーターとしてのオリンパスの地位をさらに強固にすることです。前述の通り、その鍵となるのは機能横断的な連携に加えて、顧客と患者さんにフォーカスすることです。

小林：会社として克服しなければならない課題はたくさんありますが、一方で、当社には高いポテンシャルがあり、成長の真ただ中にあります。CMSOとしては三つの優先事項として、①オペレーショナル・エクセレンス、②デジタル化を活用した次世代製造システムの構築、③世界水準の人材の維持・育成・獲得を掲げています。私たちは常に最善を尽くし、世界をリードするメドテックカンパニーを目指して、尽力し続けます。

ボワシエ：製品やサービスの安全性、品質、供給、コストに注力することは、社員にとってもお客様にとっても重要なことです。品質管理体制を一元化することで、より俊敏になり、製品やサービスを継続的に改善することができます。そのためには、業務をより平易かつ効率的に行うためにプロセスをシンプルなものにする必要があります。

セガン：私はオリンパスが、特にがんの分野でより重要な役割を果たすようになって考えています。私たちは特定の疾患における医療水準を大きく変えることができると考えています。オリンパスはこれまでとは異なる、より包括的で有意義な方法でヘルスケア業界に価値をも

たらす企業として人々から認識されてほしいです。

竹内：私たちが直面している課題はたくさんありますが、一方でヘルスケア業界に貢献できる機会がたくさんあることも確かです。オリンパスは、製品志向の企業から患者さんと対象疾患にフォーカスする企業へと変革しています。私はオリンパスがあるべき方向に進んでいることを嬉しく思っています。当社には一人ひとりが自分の能力を高め、今まで以上の能力を発揮できる非常に良い企業文化があります。まずは私たち一人ひとりが常に患者さんのことを第一に考えて働けるようにしていきたいと思います。



“

規制の本質を正しく理解し、製品やプロセス、サービスを継続的に改善することでオペレーショナル・エクセレンスの実現を目指します”

——— ピエール・ボワシエ