



取締役 代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者)

シュテファン・カウフマン



患者さんの安全を最優先に考え、 革新的な製品やソリューション、 人材などのあらゆる面で評価される グローバル・メドテックカンパニーを目指します”

2023年4月よりCEOに就任しましたシュテファン・カウフマンです。改めて責任の重さに身の引き締まる思いであるとともに、会長の竹内が主導し推進してきた変革を次のステップに進める役割を担うことを光栄に思います。当社における変革の最初のステップでは、業績の向上や、より緊密な連携を可能にするグローバルな組織とガバナンス体制を構築するなど、医療機器専門企業になるという点で大きな成果がありました。私たちは今、次のステップである成長のステージにシフトしており、革新的な製品やソリューション、人材の面で、すべてのステークホルダーから評価され、世界をリードするメドテックカンパニーになることを目指しています。

患者さんの安全と持続可能性を追求

当社は、グローバル・メドテックカンパニーになるという目標に向けて前進しています。映像事業と科学事業を譲渡し、グローバルに統一された経営体制を確立し、医療機器専門企業になりました。しかしながら、米国食品医薬品局 (FDA: Food and Drug Administration) から2023年3月期に受領した3通の警告書に関連して今日当社が置かれている状況は、規制当局やステークホルダーの期待に応えるために、企業文化、業務プロセス、システム等を根本的に改善しなければならないと、私たち全員が認識する機会だと考えています。当社は患者さんの安全を第一に考え、今後2、3年の間に品質保証・法規制対応 (QARA) の改善を継続して行っていきます。

過去4年にわたる企業変革プラン「Transform Olympus」の大きな成功要因の一つは、業績と組織の健全性向上を等しく重要と捉え、並行して改善に取り組んだことです。QARAの改善も同様の姿勢で取り組む必要があります。世界中の拠点で、

FDAから警告書で指摘された問題に対処するだけでなく、当社の製造や研究開発の工程全体をカバーする、より大規模な改善を実施しています。なぜなら、警告書を受領した拠点で指摘された問題を解決するだけでなく、組織全体を改善したいと考えているからです。私たちは、警告書を受領するに至った詳細や根本原因を調査し、強化が必要な分野に対処するために、総合的な変革プログラムを立ち上げています。具体的にはグローバルにオペレーティングモデルや業務プロセスを統合し、日本の製造業の会社としての名残である、地域ごとに独立したITシステムをグローバルに最適化する取り組み等を行っています。また、患者さんの安全に関するコミットメントを果たすために必要なケイパビリティ (能力) を強化し、マインドセットを変えるためのプログラムも展開しています。企業文化の変革はトップが自ら推進し、すべての意思決定において患者さんの安全を最優先にしなければなりません。リーダーは、従業員と患者さんの安全について積極的に話し合い、品質を最優先するマインドセットの重要性を理解し、企業文化として浸透させる必要があります。そのためには、トレーニングや教育に大規模な投資を行

うとともに、患者さんの安全のために行動している従業員を正しく評価する必要があると考えています。

私たちは、これまで品質管理システムの改善を行ってきましたが、多くの改善の余地が残っています。その原因の一つは、患者さんの安全と品質を一機能の責任として捉えていたことだと考えています。患者さんの安全と製品の品質はオリンパスの全従業員が取り組むべきことであり、CEOである私が主導するものです。これらを念頭に、私は2023年4月にCEOに就任して以来、患者さんの安全と品質を最優先とすることを従業員に繰り返し伝え、患者さん、医療従事者、規制当局など、すべてのステークホルダーとのコミュニケーションを強化してきました。また、QARAの専門家チームを立ち上げ、グローバルな品質管理システムの構築と企業文化の変革に取り組むことで、QARAのケイパビリティと経営資源を大幅に強化してきました。ガバナンスの観点からは、取締役会と協議し、世界的なメドテック企業での経験とQARAの知見を有する社外取締役3名で構成される品質保証および法規制(QA&RA)委員会を設置しました。同委員会は、経営陣と毎月会議を実施し、活動状況の監督および戦略的な助言を行っています。このように、特にこの数年でメドテック企業での経験を有する新しいメンバーを迎え、取締役会と執行陣が患者さんの安全とQARAに関して緊密に連携しており、取締役会においてもケイパビリティが向上しています。

新経営戦略を発表した際に皆さまにお伝えした通り、QARAを強化するために今後3年間で約600億円の投資を行う予定です。FDAの警告書で指摘された問題に対処するだけでなく、患者さんの安全を最優先に考え、患者さん、顧客、規制当局の期待に応えるべく、より包括的なアプローチで強固な基盤を構築するために必要な投資だと考えています。また、製造のデジタル化と最適化を行うことによりオペレーションが改善し、より合理的で一貫したオペレーティングモデルを構築でき、コストの削減にもつながると考えています。さらには、意思決定における権限の明確化と研究開発・法規制対応のプロセスの改善を通して販管費を効率化し、最終的には製品の安全性を最優先にしつつお客様に製品を提供する能力も高めていきたいと考えています。QARAの変革を機会と捉え、オリンパスの潜在能力を最大限に引き出すとともに、強固な経営基盤を構築し、持続的な成長の実現につなげていきます。

6つのESG重要領域

当社はサイロ化していたESG戦略を改めて見直し、これまで以

上に新経営戦略、事業戦略、機能戦略との親和性、一貫性を強化しました。「医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上」、「コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力」、「責任あるサプライチェーンの推進」、「健やかな組織文化」、「社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献」、「コーポレートガバナンス」の6つのESG重要領域への取り組みを通して、私はオリンパスをグローバルなメドテック企業の中でESGのリーダーにすることを目指しています。これらのESG重要領域は、当社が持続的に成長し、持続可能な社会の実現に貢献するために極めて重要です。例えば、「医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上」における重点事項の一つは、対象の新興国・地域における大腸がん関連のトレーニング開催数を20%増加させることです。これらの市場の多くは医療水準がまだ発展途上であり、当社は他社に先駆けて、さまざまな国の医療従事者にトレーニングや教育の機会を提供するサポートを行ってきました。もう一つの重要領域は「健やかな組織文化」の醸成です。私はオリンパスをESGのリーダーとしてだけではなく、革新的な製品と人材の双方においてステークホルダーから評価いただける企業にしたいと考えています。従業員の健康とキャリア開発の双方を考慮したリーダーシップのもと、「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」をする上で、結束し、協力的な職場環境を実現するのは社員であり、その社員一人ひとりがやりがいを感じる職場でいきいきと働けるようにしたいと考えています。そして、「健やかな組織文化」におけるKPIの一つとして、2028年3月期までにグローバルなマネジメントポジションにおける女性の割合を30%に引き上げることを目指しています。この目標はオリンパスのリーダーがステークホルダーと従業員の双方にコミットメントを示し、変革を加速させるために不可欠なものです。また、安全で持続可能な職場環境を確保するために重要なダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン戦略の強化にも寄与する目標だと考えています。この目標達成に向けて、日本の新卒採用における女性の割合を少なくとも25%にする目標を設定し、将来の女性リーダーを育成するためのネットワークや、研究開発等における専門チームを構築するために、多くのプログラムを開始しています。ガバナンス面では、現在、取締役13名のうち2名が女性であり、この数は今後も着実に増加すると確信しています。

新経営戦略と3つの基本的な指針

会長の竹内が牽引した経営戦略は大きな成果を収め、2019年3月期に10%未満だった調整後営業利益率は2023年3月期で

は20%に倍増しました。財務面だけでなく、映像事業や科学事業の譲渡を完了するなど、文化面でも大きく進出し、光学機器メーカーから医療機器専門企業へ転換しました。また、2019年以前は日本人を中心に構成されていた取締役会もグローバル化・多様化が進み、ガバナンスの面では他のメドテック企業やグローバルプレーヤーと肩を並べ、国内では先進的な存在となりました。さらに、執行役、上級管理職60名のうち半数が日本人以外であり、この数字には「私たちの存在意義」を実現するためにグローバルで結束し、連携していることが反映されていると考えています。また、これまでの3、4年の間、厳しいマクロ経済、マクロ政治の環境下であったにもかかわらず、2019年3月期は55%だった販管費比率は50%以下に改善するなど、効率化も進みました。経営戦略でさまざまな取り組みを実行し、課題の克服、財務目標の達成および会社の変革を実現したことは、当社の100年以上の長い歴史の中で最大の成功体験だったのではないかと思います。

続いて2024年3月期からスタートした、新経営戦略における3つの基本的な指針についてご説明したいと思います。まずは「患者さんの安全と持続可能性」です。世界をリードするメドテックカンパニーになるために、患者さんの安全を最優先するマインドセットを醸成し、グローバルにオペレーティングモデル、業務プロセス、システム等の統一を目指した変革を行っています。次に、「成長のためのイノベーション」では、革新的な製品開発だけでなく、より革新的、創造的な企業になること、また勇気をもってリスクを取りながら、顧客とより緊密に連携してビジネスモデルや製品を開発していくことを目指しています。最後の「生産性の向上」はイノベーションの原動力であり、患者さんの安全と製品の品質に焦点を当て、シンプルな業務プロセスの導入と業務効率の向上により、ハイパフォーマンスな組織を構築していきます。また、長期的に持続可能な成長を実現し、お客様と社会に対する価値を創造するための4つの価値の源泉（「事業拡大とグローバル展開」、「戦略的M&A」、「ケア・パスウェイの強化」、「インテリジェント内視鏡医療エコシステム」）も設定しました。3つの基本的な指針と4つの価値の源泉は深く結びついており、相互に作用しながら、取り組みを加速させることが新経営戦略の狙いです。例えば「戦略的M&A」は「成長のためのイノベーション」と密接に関わっています。イノベーションにおいて、すべてを自社で開発することは困難であり、ポートフォリオを拡大し、顧客のアンメットニーズを満たすためには、M&Aやパートナーシップの機会を探索し、外部の製品やソリューションを取り込む必要があります。そして、資源配分と投資の優先順位については、これまでの経営戦略でも注力領域として掲げていた消化器科、泌尿器科、呼吸器科に引き続き注力していきます。

なお、新経営戦略では、今後3年間で5%程度の年平均成長率(CAGR)を目標としています。QARAの変革を行い、患者さんの安全を最優先に新たな取り組みを行うために、この3年間で約600億円をQARAに投資することを考慮すると、一部のイノベーションや研究開発プロジェクトが影響を受ける可能性があるかと想定しています。現在の世界的なマクロ経済やマクロ政治の不安定さを踏まえると、この目標は合理的であり、達成には大きなコミットメントが必要であると考えています。しかし、オリンパスが世界をリードするメドテックカンパニーとして、次のステージに進むための変革に成功した後は、当社の成長ポテンシャルは大きく高まり、営業利益率を改善しながら、年平均成長率(CAGR)5%を超える売上成長を実現できると確信しています。

また、当社におけるキャピタルアロケーションの方針ですが、事業投資を最優先に、イノベーション、事業、M&Aへの投資を行っていきます。株主還元は、これまでと同様に安定的かつ段階的な増配を目指してまいります。また、運転資金および投資のための資金として十分な手元流動性を確保した上で、余剰資金がある場合には、さらなる自己株式の取得を検討します。今後数年間はこの方針が変わりはないと考えていますが、M&Aの機会を計画に入れることは困難であることや、マクロ経済環境の厳しさが増している状況であることから、オリンパスを含め多くの企業がこれまで以上に一時的な支出に備えた資金を保有する可能性は高いのではないかと思います。このことを念頭に置きつつも、自己株式取得を実行する判断基準についてはコミュニケーションの方法を改善する必要があるものと考えています。株式市場が今後2、3年間のオリンパスの成長性に大きな期待を寄せていることは認識しておりますが、現実的にはQARAに関する変革にフォーカスし、将来の成長に向けた投資を行う必要があります。当社のキャピタルアロケーションの方針は、オリンパスの持続可能性を高めるとともに、株主に最大限のリターンを提供することを目的としています。新経営戦略でお示した財務ガイダンスを達成することができれば、配当の水準をより高くすること以上に、結果として株主の皆さまへのリターンが大きくなるものと確信しています。

過去3年間で、オリンパスはステークホルダーの皆さまへ価値を提供するとともに、ステークホルダーの皆さまと共有した目標を達成できることを証明してきました。新たなCEOとして、このような状況を継続させていきたいと考えています。困難な課題にも直面していますが、革新的な製品と人材の面ですべてのステークホルダーに評価される世界をリードするメドテックカンパニーになるために、全力で取り組んでまいります。私はオリンパスの将来に大きな希望を抱いており、長年にわたる皆さまとの信頼関係をさらに高めるべく努めてまいります。