

OLYMPUS Investor Day 2018 Overview

2018年9月5日
オリンパス株式会社
代表取締役社長執行役員
笹 宏行

免責事項

- 本資料のうち、業績見通し等は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいたものであり、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績等が目標と大きく異なる結果となる可能性があります。
- また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願い致します。
- 本資料のうち、医薬品医療機器等法未承認品（開発中のものを含む）に関する情報が含まれておりますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。また、あくまでも当社の技術開発の一例としてご紹介するものであり、将来の販売をお約束するものではありません。
- 本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

オリンパスの内視鏡事業・新興国医療ビジネス

振り返りと2021年3月期の水準（見通し）

持続的成長に向けた取り組み

オリンパスの内視鏡事業・新興国医療ビジネス

振り返りと2021年3月期の水準（見通し）

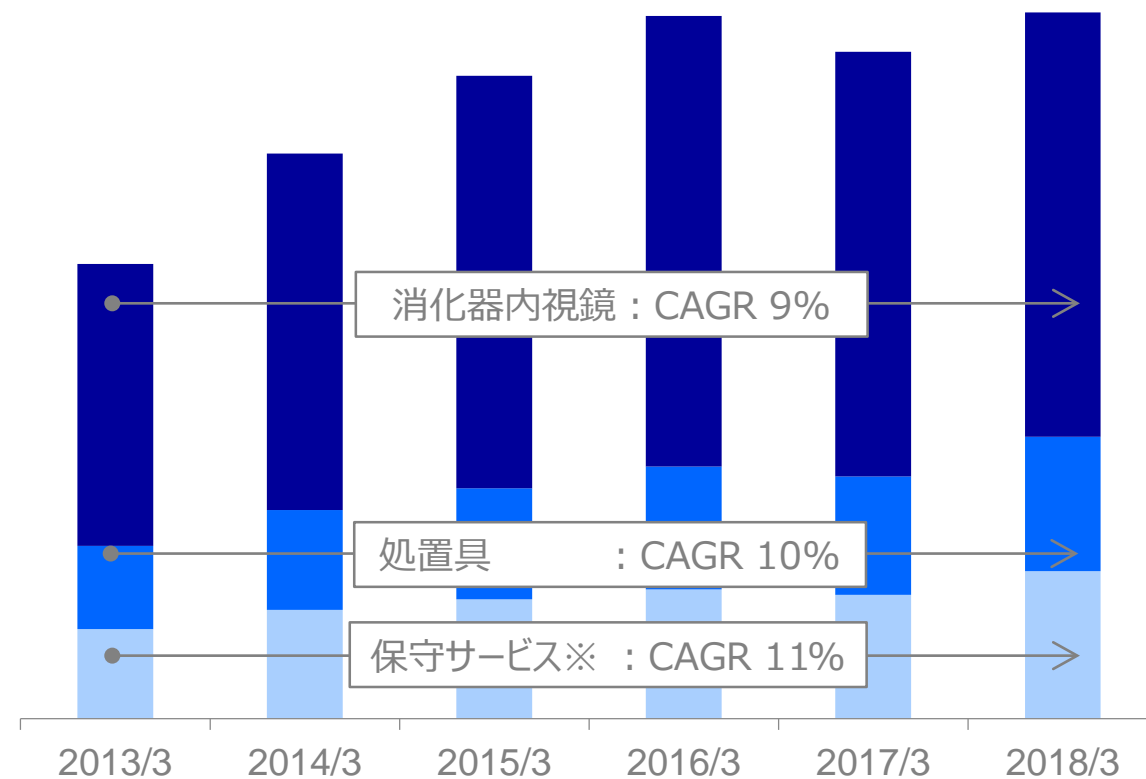
持続的成長に向けた取り組み

オリンパスの内視鏡事業

消化器内視鏡の関連製品・サービス



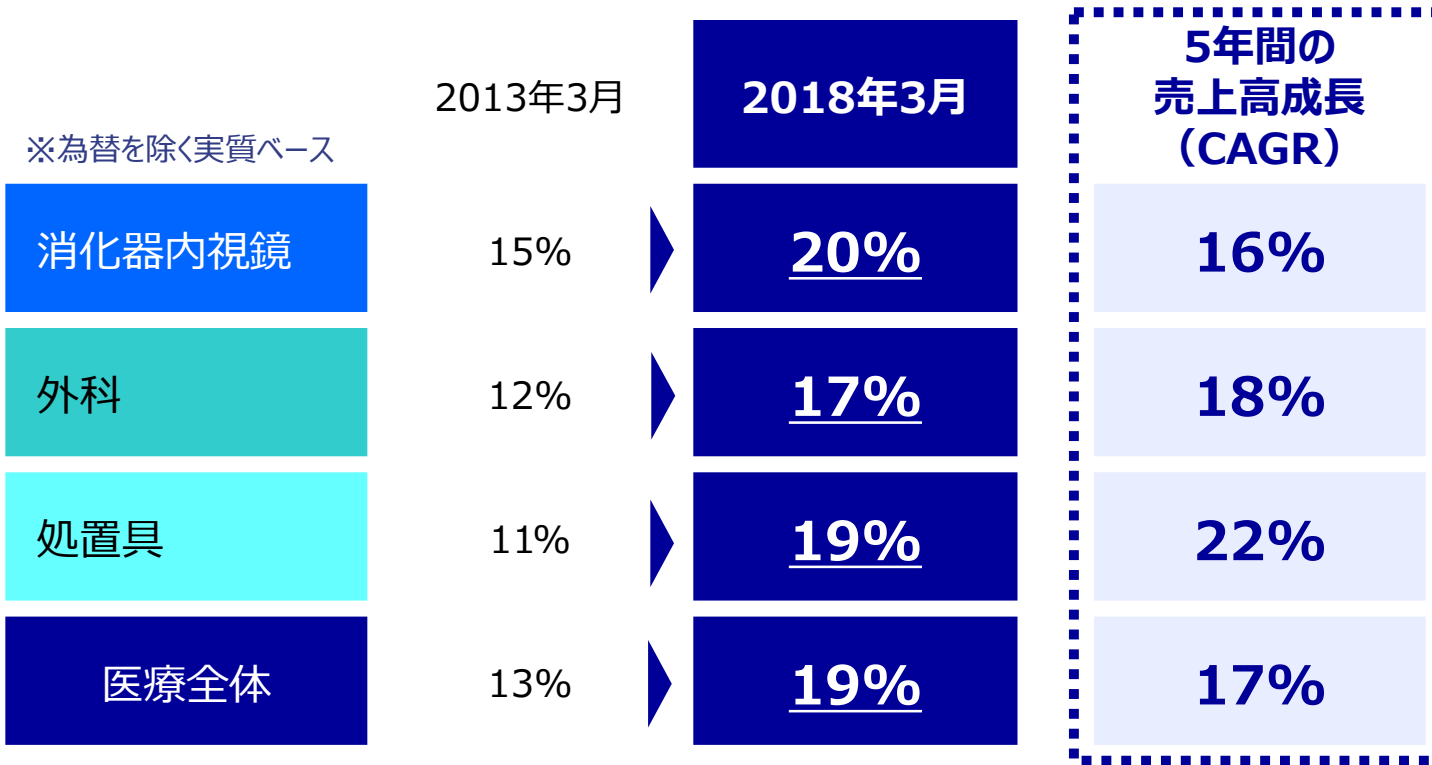
売上高推移 (円ベース)



世界70%以上のシェアを有する消化器内視鏡とともに
関連製品・関連サービス（処置具・保守サービス等）も着実に成長

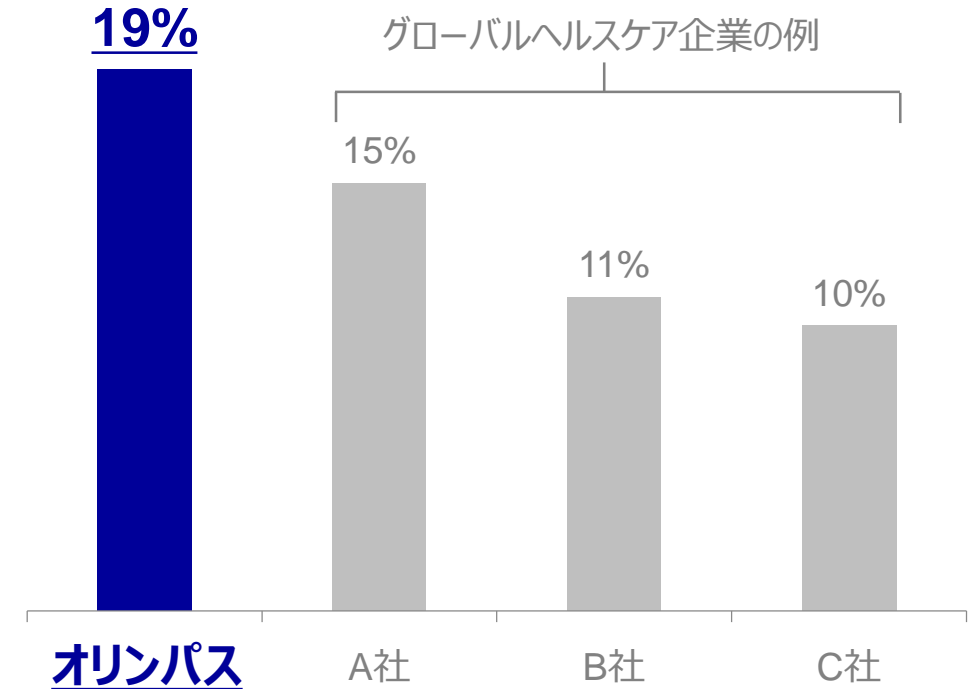
オリンパスの新興国医療ビジネス

アジア・オセアニア地域が売上高に占める比率とCAGR



新興国市場の売上比率 (他社比較・イメージ)

※2018年3月期



他のグローバルヘルスケア企業に先駆けて参入し、新興国市場において確固たるプレゼンスを獲得

オリンパスの新興国医療ビジネス

人口10万人当たりの内視鏡医の数

※一般公表データより当社作成

中国	2.2人
マレーシア	1.7人
フィリピン	0.4人
インドネシア	0.2人
ベトナム	0.6人
タイ	0.4人
インド	0.5人
日本	25人

トレーニングセンターとサービス拠点

- アジアでの医療従事者トレーニング支援を継続
(新たに韓国にトレーニングセンター (K-TEC) を設立)



- アジアも含め、グローバルで約200拠点に広がる業界トップのサービス体制

新興国市場における強固なプレゼンスをベースに高い成長ポテンシャルを活かして売上を拡大

オリンパスの内視鏡事業・新興国医療ビジネス

振り返りと2021年3月期の水準（見通し）

持続的成長に向けた取り組み

これまでの振り返り

16CSP

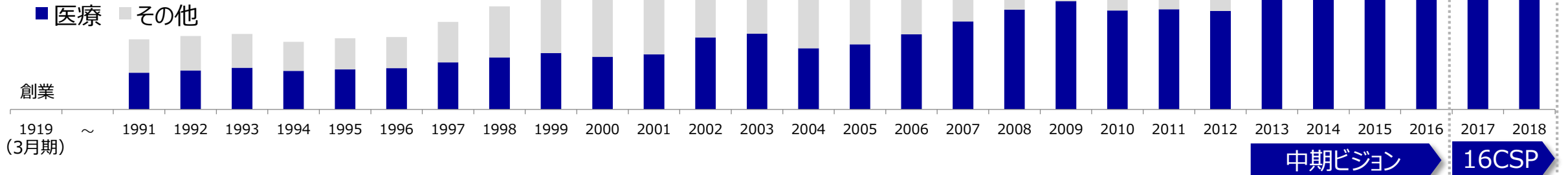
売上高の推移

※情報通信事業の売上高除く（2005～2013）

成果・進捗

- ✓ 内視鏡 : 次世代内視鏡の開発は順調に進捗
- ✓ 外科 : 4Kシステムによる他社アカウントからのコンバージョンが順調に進捗
ISM社との連携により、最大市場である北米において複数の大型IDNとの新規商談の獲得
- ✓ 処置具 : ラインアップ拡充により、計画に沿って拡大
- ✓ エネルギー : THUNDERBEATは2桁成長を継続、北米での開発・製造体制を構築
- ✓ 新興国 : アジア・オセアニア地域は2年連続で2桁成長を達成
トレーニング/サービスセンターをタイ、ドバイに設立
- ✓ 保守体制 : 欧米を中心に、修理インフラの強化

← 現経営体制 →



■ 医療事業は着実に成長を続け、全社の業績を牽引

- ✓ 外部環境の変化や、主力の消化器内視鏡が製品ライフサイクル後半となる中でも成長を継続
- ✓ 今後の成長に向けた投資、施策を着実に実行

これまでの振り返り

	2017/3 (日本基準)	2017/3 (IFRS)	2018/3 (IFRS)	16CSP経営目標
ROE (資本効率性)	19%	11%	14%	15%
営業利益率 (事業収益性)	10.2%	9.6%	10.3%	15%
EBITDA (事業成長性)	△16% (1,298億円)	-※ (1,255億円)	+7% (1,339億円)	2桁成長
自己資本比率 (健全性)	43%	41%	45%	50%

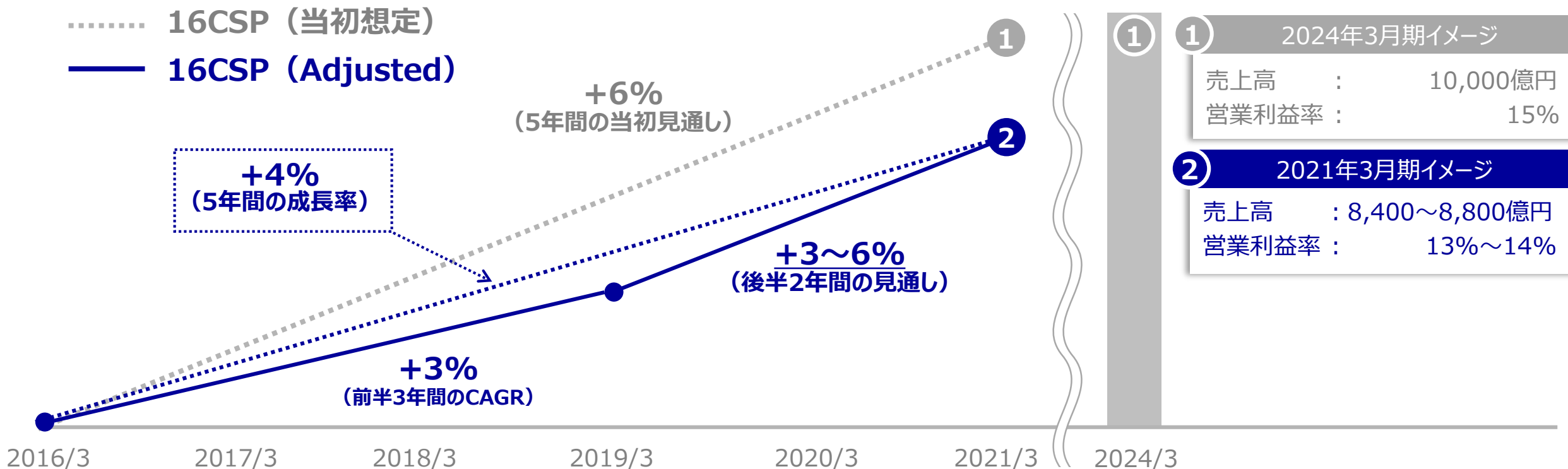
- ROEと自己資本比率は計画どおり進捗
- 営業利益率とEBITDAは、想定を下回る進捗（特に「事業成長性」において課題を認識）

2021年3月期の水準（見通し）

CAGR（売上高）の推移

※為替を除く実質ベース

2021/3、2024/3：前提レート
円/USDドル：105円、円/Euro：130円



- これまでの状況を踏まえ、2021年3月期の目標水準を見直し
- 当初の目標水準は遅くとも2024年3月期（3年後ろ倒し）までには達成する見込み

2021年3月期の水準（見通し）に向けた取り組み

CAGRの乖離要因

- ✓ **内視鏡：**
EU-MDR施行を受けた既存製品対応、リプロセス*対応によって、開発リソースに制約が生じ、複数の新製品に導入遅れが発生
- ✓ **外科：**
新製品（VISERA ELITE II）の立ち上げ時の生産問題による供給遅れや、北米における認可取得の遅れ等による導入遅れ等が影響
- ✓ **泌尿器科婦人科：**
軟性尿管鏡の出荷止め、リコール対応による一時的な成長鈍化

後半2年間の事業成長（CAGR最大6%）に向けた取組

- ✓ **内視鏡：**
次世代内視鏡システムの着実な開発と確実な市場投入
- ✓ **外科：**
新製品の導入遅れや供給問題の早期解決と米国市場の攻略
- ✓ **泌尿器科婦人科：**
軟性尿管鏡の新製品投入により、16CSP成長軌道へ回帰

売上成長をドライブする新製品を着実に投入

オリンパスの内視鏡事業・新興国医療ビジネス

振り返りと2021年3月期の水準（見通し）

持続的成長に向けた取り組み

持続的成長に向けた取り組み：現状認識

16CSP

症例数ベース型医療ビジネスモデルへのシフト（シングルユースデバイスビジネスの拡大）

消化器内視鏡

日本の医療とともに発展したモダリティを世界中に広め、事業成長と圧倒的なシェアを獲得

競争条件の違い

治療機器

内視鏡による診断から治療機器（シングルユースデバイス）へと事業成長の重心をシフト

- グローバルなヘルスケア企業並みの経営スピード、経営効率
- 欧米の医療クラスターの活用

- 従来の強みに加えて、欧米グローバルカンパニーと同等の経営スピード・経営効率が必要
- 世界トップレベルのヘルスケアカンパニーとなるべく、真のグローバル企業へと変革する

持続的成長に向けた取り組み：グローバル経営体制の実現

One Olympus

グローバルグループ一体となった経営体制の実現のための一貫した方針

グローバルグループ全体で「One Olympus」の経営体制を実現する方向性を明確に打ち出してきた

2015年

事業分社の吸収統合

2016年

事業・機能マトリックスによる経営への転換と同体制での新経営戦略策定



グローバル経営の発展に向けて、経営理念を再構築

持続的成長に向けた取り組み：新・経営理念の構築

OUR PURPOSE

OUR PURPOSE
私たちの存在意義

Making people's lives healthier, safer and more fulfilling
世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現

OUR CORE VALUES



- Social-INの精神を継承しつつ、現在の競争環境に求められる価値観(Agility)を強化
- オリンパスグループ世界中の従業員を一つに繋げる言葉を創る

持続的成長に向けた取り組み：新・経営理念の構築

世界各地のアンバサダーワークショップ



世界各地のローンチ活動



コアバリュー（価値観）は、経営陣と世界各地のグローバルブランドアンバサダー約300名が半年間協力して共に作り上げ、この夏に世界中でローンチ

持続的成長に向けた取り組み：経営スピード・経営効率向上

経営スピード・経営効率向上に向けて、グローバルに新たな取り組みを開始

グローバル・ガバナンス（経営体制・経営インフラ）の整備

- グローバルレベルでの機能・役割の再定義、責任の明確化
- 再定義された機能・役割・責任に対応する新組織体制への移行を検討
- 新組織体制をベースとした、意思決定プロセス・権限構造の構築
- 意思決定、実行、評価、改善まで全プロセスのスピードを向上

**迅速な経営スピード
(PDCAプロセス)**

グローバルタレントが活躍する人事制度の設計

- グローバルな人材獲得に寄与する人事制度の構築
- グループ内に既に存在する厚いグローバルタレント層の最大活用
- グローバルタレントマネジメントの進化

**高度専門人材獲得
人材価値の最大化**

持続的成長に向けた取り組み：医療イノベーションの創出

オープンイノベーションと協創

- テクノロジー・イノベーション・リスクへの対応
- オープンイノベーションの推進による自前主義からの脱却

シングルユース・ビジネスの成長ポテンシャル

- これまでに取り組んできた販売体制の充実度
- 商材追加によるリニアな成長（開発スピードの向上、高頻度な製品投入）
- 米国発のイノベーション創出ポテンシャル
- 米国医療クラスターの活用（米国拠点を中心とした発展加速）

シングルユース・
ビジネスに特化
した新たな事業
モデルの構築

OLYMPUS
