

Reliable Growth in Global Markets

グローバルで確かな成長を実現するオリンパス

オリンパスは、世界で初めて胃カメラの実用化に成功して以降、内視鏡を中心に世界最高水準の技術、製品、サービス、ソリューションを世界中に提供してきました。現在の医療事業は、売上高の約8割を海外が占めるグローバルビジネスであり、消化器内視鏡を核とした「早期診断」、外科製品を中心とした「低侵襲治療」という2つの価値の提供により、全世界の患者さんのQOL向上と医療コストの抑制に貢献しています。

ここではオリンパスの成長ドライバーと位置づけている医療事業のグローバルな戦略や取り組みを紹介します。

業界トップのグローバルなサービス体制

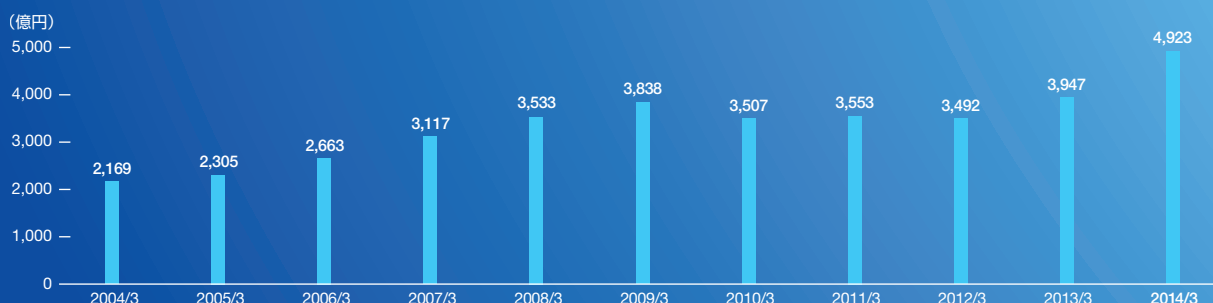
● 重修理対応拠点 ● 修理拠点



当社の医療事業における強みの一つが、業界随一のグローバルなサービス網です。人体に直接挿入して使う内視鏡は、少しの作動不良が医療事故につながる可能性があります。そのため、修理完成品の品質は新品と同等のものが求められます。「安心、安定して使えること」が、内視鏡の本質

的な価値の一つであり、こうした思想から、内視鏡事業のスタート時よりサービス体制の充実に力を入れています。オリンパスは現在200を超える修理拠点を世界中に設置し、安心して内視鏡検査・治療を受けられるよう、業界トップのグローバルなサービス体制を構築しています。

医療事業の売上高推移



Japan

Americas

米州医療事業本部長
ナチョ・アビア



Europe

欧州医療事業本部長
フランク・ドレバロウスキー



Asia / Oceania

アジア・オセアニア
医療事業本部長
彦坂 充洋



市場環境と見通し

- 円安の進行や雇用情勢の改善により景気は回復基調
- 消化器内視鏡の基幹システム「ルセラ エリート」をはじめ新製品効果により引き続き安定的な成長見通し
- 医療コストの削減等を方針とする医療保険制度改革を背景に、環境が急速に変化
- 早期診断・低侵襲治療を提供する当社の事業に対して中長期的にはプラスに影響する見通し
- 欧州・中東・アフリカにおけるマクロ経済は、引き続き不安定さが残る見通し
- 医療機器メーカーは、医療機関から臨床面・経済面の双方で総合的な価値提案をさらに求められる
- 中国をはじめ潜在市場が大きい
- 人口が多く患者も多い、患者に対する医師数が未だ少ない
- 政治問題や各国の規制強化が今後も継続する見通し

地域における戦略

- グローバルでの消化器内視鏡の需要増加に対応し、国内主要製造拠点を強化
- 外科エネルギー製品を中心にオペ室へのソリューション提供の充実
- クリニック層への販促強化や胆膵系処置具のセールス部隊を強化
- エネルギー領域の戦略を見直し、医療共同購買組織(GPO)や総合医療ネットワーク(IDN)に対応する専任セールス部隊を強化
- 泌尿器科、耳鼻咽喉科領域の強化
- 製造拠点再編による外科製品の生産効率化
- 地域レベルにおいて顧客と密接に連携し、欧州全体での成功事例を増やしていく
- 外科エネルギーデバイスや耳鼻咽喉科デバイス等、成長分野でセールス部隊を強化
- 新たに体系的なセールス研修制度を導入し、進化する顧客ニーズに応える
- 市場成長の鍵となるトレーニング支援、サービス体制をさらに強化
- 新製品を順次投入し成長を目指す
- 「営業の見える化」を進め、地域・分野ごとに目標を徹底管理

主な製造拠点および重修理拠点

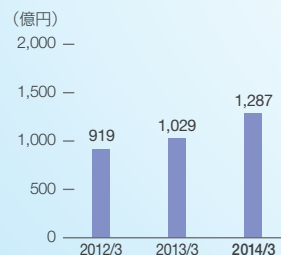
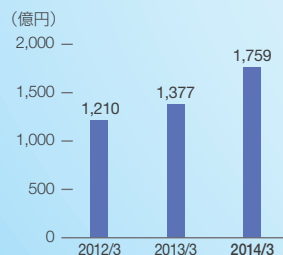
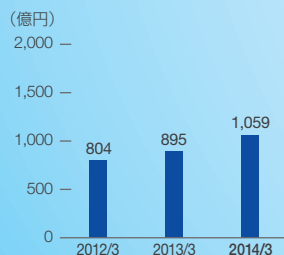
主な製造拠点：
会津（福島）、白河（福島）、青森、日の出（東京）
主な重修理拠点：
白河（福島）、伊那（長野）

主な製造拠点：
メンフィス、ノーウォーク、メーブルグローブ（アメリカ）（ブルックリン・パーク）
2015年3月期中に竣工予定
主な重修理拠点：
サンノゼ（アメリカ）他

主な製造拠点：
ハンブルク、ベルリン（ドイツ）、サウスエンドオンシー／カーディフ（イギリス）、ブルジェロフ（チェコ）
主な重修理拠点：
ドイツ、イギリス、チェコ他

主な製造拠点：
ロンタイン（ベトナム）
主な重修理拠点：
上海、広州（中国）、オーストラリア、シンガポール他

売上高推移



各分野の競合企業

消化器内視鏡
富士フイルムメディカル（株）
HOYA（株） 等

処置具
Boston Scientific Corporation（米）
等

外科内視鏡
Stryker Corporation（米）
KARL STORZ GmbH & Co. KG（独）
等

エネルギーデバイス
Ethicon Endo-Surgery Inc.（米）
Covidien plc（米） 等

Americas

米州

オリンパスが提供する早期発見・診断・低侵襲治療は、米国の医療保険制度改革（オバマケア）の目的に対応するものだと考えています。この制度改革をビジネスチャンスとして確実に捉え、取り組みを加速し、今後のさらなる成長につなげていきます。

米州医療事業本部長

ナチョ・アビア

(Olympus Corporation of the Americas プレジデント)



Q₁

北米市場を取り巻く事業環境をどのように認識していますか。
また、この1年間の成果についてお聞かせください。

A

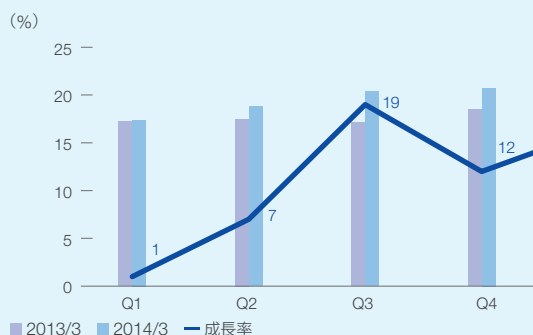
医療保険制度改革（通称オバマケア）の実施により、米国における医療事業環境は急速に変化しつつあります。オバマケアでは、総体的な医療コスト削減、患者さんの管理（治療）および予後の改善を目的としています。オリンパスの低侵襲技術は病気の早期発見・診断・治療を目的としており、この医療改革の目標実現に対応するものです。将来的には、当社も価格引下げ圧力や医療機関ネットワーク^(*)に対する大きな臨床的・経済的なメリットを証明するよう求められることが予想されますが、その対応に向け、戦略のさらなる推進、追加投資の必要性も検討しています。

2014年3月期の米国医療ビジネスは、事業環境の変化への対応を進めた結果、医療機器業界の成長率を上回る形で成長しており、成長率も6%を超える^(*)など記録的な売上高を達成しました。中でも、主力の消化器内視鏡分野に加えて、泌尿器や耳鼻咽喉科領域においても高い成長を遂げました。また、売上拡大を目指して、処置具分野およびコーポレート・アカウント・グループ^(*)でのセールス部隊の増強を図った結果、販促コストは増加しましたが、リースビジネスの伸長や厳格な販売価格管理が奏功し、粗利は改善しています。処置具分野では、これらの取り組みにより下期以降、前年同期比で15～18%の成長率を達成しました。

消化器内視鏡分野、外科分野の新製品の状況

消化器内視鏡EXERA Ⅲ（エクセラ スリー）と外科内視鏡VISERA ELITE（ビセラ・エリート）はいずれも投入以降、極めて順調に推移し、システムの販売は記録的

四半期ごとの処置具売上高成長の推移



な売上を達成しました。今後は、消化器内視鏡分野でビデオスコープの販売増加も期待しています。また外科分野では、従来の2Dシステムに接続可能で、かつ3D画像システムへの転換が可能な製品を投入したことから、顧客に対して説得力のある価値提案ができると考えています。なお、当社は米国市場において耳鼻咽喉科用のスコープや副鼻腔炎手術に関連する耳鼻咽喉科市場で大きなシェアを有しているほか、泌尿器の分野でも圧倒的な地位を占めています。

エネルギーデバイスTHUNDERBEAT（サンダービート）の状況

サンダービートは、組織のしっかりとした把持、繊細な剥離、切開スピードの速さ、および安定した血管の封止等、外科手術の様々な場面で必要となる非常に優れた機能を持つ、ユニークで革新的な製品です。しかしながら、医療機関ネットワークが競合他社との間で複数年契約を締結しているという契約上の制約が

ある点、医師が新技術に対して慣れていない点、エネルギーデバイスが使用される外科領域においてディスプレイ製品のラインアップが不足している点等から、現時点ではまだ幅広い普及に至っていません。

これらの課題を踏まえて、今後は適切なターゲットと成り得る取引先や顧客に対して直接セールスを行う等、戦略を見直すとともに、トレーニングで適正な使用を徹底していく等、セールスの強化を図っていきます。

Q₂

今後1年間で注力する取り組み・重点施策を教えてください。

A

当社では外科分野を、外科内視鏡、泌尿器・産婦人科、耳鼻咽喉科、およびエネルギー領域に大別しています。今後数年間は、これらの領域をオリンパスの最重要領域として、当社の持つ強みをさらに強化していきます。当社の強みの一つとして、オリンパスが提供する幅広い製品を利用する顧客に対しては優位な価格で提供が可能等、外科ポートフォリオ全体で交渉できる体制を整えていることがあります。外科内視鏡では、世界トップレベルの3D画像を低価格で提供しているほか、従来の2D外科内視鏡や消化器内視鏡と共通のプラットフォームを提供するなど、ユニークな地位を築いています。泌尿器・産婦人科の領域では、結石治療関連のデバイスにおいて競争力を増してきており、

セールス部隊や製品の増強を図っています。耳鼻咽喉科の領域では、

副鼻腔炎治療デバイスのDIEGO ELITE（ディエゴエリート）と高品質なビデオスコープにより、ポートフォリオを拡充し市場での地位を高めています。また、エネルギー市場では、コーポレート・アカウント・グループへの戦略投資を実施し、手術室ビジネスでの競争力を維持していますが、セールス部隊や臨床知識が豊富なスペシャリストの強化、外科医向けのトレーニングを引き続き優先課題として取り組みます。契約の確保に向けてはPremier社との契約を活用して、他の複数の共同購買組織（GPO）とも交渉しています。



Q₃

最後に、中長期的な事業の成長戦略をお聞かせください。

A

米国では人口の高齢化に加えて、肥満や腰痛、糖尿病等の慢性疾患の増加等の問題を抱えています。同時に、オバマケアにより医療保険への加入者の増加が見込まれており、これらの要素を踏まえ、近い将来、当社の医療・外科製品に対する需要がさらに高まるものと考えています。

外科、処置具分野について

外科および処置具分野の成長に向けて、取り組みを加速させていきます。まず、GPOや総合医療ネットワーク（IDN）との契約を通じて市場参入を進めていくほか、消化器内視鏡と外科、それぞれのポートフォリオを活用して販売数量を増加させていきます。さらに、セールス部隊の増強により、シェアの確保およびエネルギーデバイスの販売拡大を図るとともに、患者予後の改善や医療コスト削減に寄与するソリューションの提供を進めます。

中南米の今後の取り組み

当社はマイアミに本部を置くラテンアメリカ部門を新たに設置し、南米のビジネスをサポートする専門職員の拡充を進めています。当部門の拡充によって、各地域に特化した製品やサービスの開発が可能となるほか、各国の独自の法規制やコンプライアンスへの対応に取り組み、顧客サービスの改善や医療従事者向けトレーニングの改善にも注力していきます。二大市場であるブラジルとメキシコには当社の直販子会社があり、これらの国々でのビジネスチャンスを見極めていきます。ブラジルでは価格戦略を見直した結果、消化器内視鏡ビジネスの大きな成長を実現しています。今後も、各地域動向を踏まえた戦略に取り組んでいきます。

*1 医療共同購買組織（GPO: Group Purchase Organization）や総合医療ネットワーク（IDN: Integrated Delivery Network）等、主要な病院ネットワーク

*2 カナダおよび南米を除く米国のみ数値、USDルベース

*3 GPOやIDN等、主要な病院ネットワークおよび退役軍人病院を対象とした専任セールス部隊

Europe

欧州

市場環境が異なるさまざまな国から成る欧州市場では、一つの国での成功事例を環境が異なる他の国々でも展開し、その成功事例を増やしていくことで欧州全体でのさらなる成長へとつなげていきます。



欧州医療事業本部長
フランク・ドレバロウスキー

Q₁

欧州市場を取り巻く事業環境をどのように認識していますか。
また、この1年間の成果についてお聞かせください。

A

オリンパスが手がける欧州市場には、ロシアや独立国家共同体（CIS）諸国および、中東・アフリカの地域までも含んでいます。そのため、市場環境は極めて変動が大きく、事業環境はかなり複雑になっているといえます。環境が異なる国が多いことで、全体としてうまくバランスが取れて売上成長に寄与する時もありますが、一方で、大きな売上成長が難しい場合もあります。例えば、2013年3月期に南欧諸国の売上はユーロ危機の影響を受けましたが、ロシアは好調に推移しました。しかしながら、2014年3月期は、ロシア政府による医療機器への投資が削減され、医療機器の輸入に対する規制の制度変更を背景に、ロシアでの売上が大幅に落ち込みました。一方で、スペインやイタリア等、南欧諸国での経済危機は底を打ったとみられ、欧州の他の国でも前期比で増収となりましたが、ロシア市場での想定外の影響を十分にカバーすることはできませんでした。

消化器内視鏡分野では、五大市場であるドイツ、イギリス、フランス、スペイン、イタリアならびに北欧諸国が、もともと伝統的に当社が強い市場でしたが、EXERA III（エクセラ スリー）の発売により、さらに当社の位置づけが強くなったといえます。外科分野では、世界唯一の先端湾曲機能を搭載した外科手術用3Dビデオスコープを投入し、収益に寄与しました。エネルギーデバイスの領域では、止血に強みがある高周波（バイポーラ）デバイスと、切開に強みがある超音波デバイスという、2つの機能を1本のデバイスで提供できる世界初のエネルギーデバイス THUNDERBEAT

（サンダービート）が、成長ドライバーとなっています。主要国のいくつかの地域では好調な滑り出しをみせており、高く設定した目標をさらに上回る成長を達成しています。このように、ある国での成功事例を体系的に学び、環境が異なる他の国々でも同様のアプローチをすることでどの程度通用するかを検証し、欧州全体のさらなる成長につなげていく考えです。

一般的な傾向として医療機関では、医療機器メーカーに対して総合的な価値提案を求める向きが増えつつあるといえます。つまり、提供する製品やシステムの観点からだけでなく、サービスやトレーニングの面も含めて、より総合的に顧客にアプローチしていく必要があるということです。事業レベルに留まるのではなく、その垣根を越えて、チームとして互いに補完し合い、協力することが今まで以上に必要になるということです。当社は、こうしたアプローチでシステム



外科手術用3Dビデオスコープのデモンストレーションを視察する当社笹社長とドレバロウスキー本部長（2013年11月、ドイツ・デュッセルドルフ）

と手術室のソリューションを総合的に提供してきたからこそ、権威のある大学病院との強力なパートナー

シップをこれまでも構築することができたのだといえます。

Q₂

今後1年間で注力する取り組み・重点施策を教えてください。

A

医療事業全体のグローバル戦略と同様に、欧州や中東・アフリカの地域においても、外科分野における成長加速を目指します。特に期待しているのは、サンダービート等のエネルギーデバイスやDIEGO ELITE（ディエゴ エリート）等の耳鼻咽喉科用途向けデバイスの領域です。これらの領域は競争が激しい市場ですが、当社の革新的な製品とソリューションは、医療機関にユニークな価値を提供し、彼らが求めるクリニカル・ベネフィットと経済効率性のいずれにも応えることができると確信しています。成長機会を確実に捉えるためにも、外科分野においてエネルギーと耳鼻咽喉科の領域でセールスの強化に向けた戦略投資を実行していきます。また、欧州全土にわたって、こうした成長領域における舵取りやモニタリングのための特別な組織体制を導入しました。この特別な組織体制を「グリーンハウス」プロジェクトと呼んでいますが、これは成長領域の事業を、既に確立した事業領域の次の領域として確実に育てていこうという取り組みです。

また、トレーニングへの投資も当社の重要な成長戦略の一つです。今後も早期診断と低侵襲治療の価値の提供で実現できる新たな可能性を広げていくため、医療従事者のためのトレーニング機会をさらに増やしていきます。また、セールスの拡充に向けて、新たな体系的な研修制度を導入しました。



クリニカル・ベネフィットに関しては、引き続き当社独自の狭帯域光観察（NBI）技術に注力することで、消化器や呼吸器、泌尿器、耳鼻咽喉の部位において、内視鏡によるがんの早期発見につなげていきます。低侵襲手術の領域では、当社は手術室に必要な外科内視鏡とエネルギーデバイスのいずれも提供することができますので、その優位な「診断と治療」のポジションをさらに高めていきます。

Q₃

最後に、中長期的な事業の成長戦略をお聞かせください。

A

オリンパスは革新的な製品を提供する企業として、マーケティングおよびセールス面でも革新的なアプローチをしなければなりません。また、今後さらに進化し、ますます複雑化する欧州の医療機関での意思決定プロセスにも対応していく必要があります。そのため、経験や専門知識を向上させ、病院や医療機関等のさまざまな関係者のニーズを把握し対応していくことは、当社の長期的な成長のためには必要不可欠だと考えています。こうした背景から、新たな研修制度としてセールスフォース・プログラムを開始しました。これにより、体系的かつ検証・臨床結果に基づき顧客のニーズに応えていくことを目指しています。修理やアフター

サービスについても、引き続き強化していきます。

欧州市場における全般的なトレンドの一つとして、クオリティ・オブ・ライフ（生活の質）の向上に対する期待がこれまで以上に高まりつつあることが挙げられます。成熟市場では高齢化の進展に伴って、また新興市場では医療制度の整備に伴って、患者数は増加傾向にあります。同時に、限られた医療予算の中で、医療の経済効率性の向上もますます求められています。オリンパスは、今後も早期診断と低侵襲治療へ注力していくことで、これらのトレンドに対応することが可能な、極めて優位なポジションにあると考えています。

Asia / Oceania

アジア・オセアニア

市場成長の鍵となるトレーニング支援、サービス体制をさらに強化。内視鏡を安全に使える医師の増加と拡大する内視鏡の修理・サービス需要に応えていくと同時に、アジアの成長ドライバーである中国で大型新製品を順次投入し、飛躍的な成長を目指します。



アジア・オセアニア医療事業本部長

彦坂 充洋

(オリンパス株式会社執行役員
兼 Olympus China Co., Ltd. 董事長・総経理)

Q₁

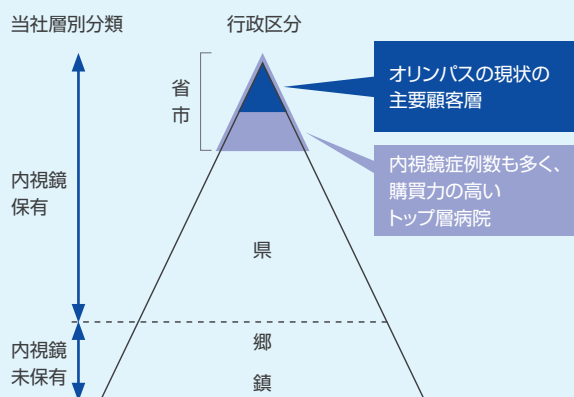
アジア市場を取り巻く事業環境をどのように認識していますか。また、この1年間の成果についてお聞かせください。

A

アジア市場を取り巻く事業環境

アジア市場の特性として、中国をはじめ潜在市場が大きいということが一番のポイントです。人口が多く患者も多い、また患者に対する医師数がまだ少ないことに加えて、医療技術がまだまだ向上する余地があるというのが現状です。手技の普及と医師の育成支援は、今後も変わらない基本的な課題だと認識しています。一方で、政治問題や、各国の規制強化はおそらく今後も続くと思われます。我々としては、政治問題に左右されず、規制の対応もしっかりできるビジネスの展開、基盤強化が重要でありミッションだと認識しています。

アジアの成長ドライバーである中国の潜在市場



1年間の取り組み、成果

2014年3月期は、腐敗防止運動や政治的問題が継続した影響を受け、残念ながら中国における成長は、現地通貨ベースで見るとほぼ横ばいという結果でした。コンプライアンス・ガバナンスの体制強化を急務として

取り組み、業界でもかなり高いレベルの仕組みを整えることができていると考えています。一方で、引き続き医療の発展に向けて、内視鏡の普及や医師の育成支援に丸となって取り組んできました。2013年11月に、中国では上海、北京に続き当社最大のトレーニングセンターを広州に設立しました。今後拡大が予想される中国市場でのトレーニング、アフターサービス需要に対応する体制を構築する等、手技の普及、医師の育成支援のインフラ構築を着実に整えつつあります。加えて、安定的な成長をみせるオーストラリアにおいても需要の高まりを受け、サービスの品質の高さを間近で見学できる修理センターおよびトレーニング(*)が可能な施設を、移転後の新本社オフィス内に拡充しました。これらが一番大きな成果だと思っています。

* 患者さんの身体に見立てたトレーニングボックスに腹腔鏡手術用の鉗子(体内の組織や異物をはさんで、引き出したりするために使用する鉗形の器具)を挿入して行うトレーニング等



2014年2月、オーストラリアではサービス・トレーニング機能を拡充したオフィスを正式にオープン

Q₂

今後1年間で注力する取り組み・重点施策を教えてください。

A

欧米・日本に続き、中国でも2014年春より、今後の成長ドライバーとなる主力の消化器内視鏡の新製品 LUCERA ELITE(ルセラ エリート)と、外科内視鏡の新製品 VISERA ELITE(ビセラ・エリート)の販売を開始しました。加えて、外科手術用の3D内視鏡の新製品の認可も予定しています。特に外科においては、3Dの外科内視鏡の普及で従来の術式は変わるでしょうし、それをサポートできればと考えています。そして、エネルギーデバイスの新製品 THUNDERBEAT(サンダービート)も2016年3月期からの販売開始を計画していますので、これらで外科における当社のシェア拡大を

狙っていきます。消化器内視鏡分野、外科分野いずれもこれら新製品のプロモーション・販売活動に注力し、今期以降の成長ドライバーとして収益への大きな寄与へつなげていく考えです。さらに、中・下層の病院向けの消化器内視鏡の新製品であるAxeonも、今後取り組みを強化していく考えです。将来的に内視鏡を使っていただく施設を拡大するための戦略製品としての位置づけであり、今後の大きな成長へつなげるものと期待しています。

Q₃

最後に、中長期的な事業の成長戦略をお聞かせください。

A

中国

アジアの成長ドライバーである中国は、現在約25,000の病院がありますが、当社はそのトップ層のうち、せいぜい1,300程度の病院が現状の主要取引先となっています。それを中長期的に3,000病院まで増やしていく考えです。そのためには、オリンパス独自のトレーニング支援を含む、学術支援を中心とする強力なサポートを実現し、学会や医師との交流等を通じて中国の医療サービスの品質向上を支援し、将来の市場の拡大につなげていきたいと考えています。また、急激な市場拡大と競争の激化に耐えうる長期的な視点に立ったセールスとサービスの強化に、資源を集中させていく考えです。

アジア・オセアニア全体

アジア市場が日本や欧米等と同等のレベルに消化器内視鏡が普及するまで、まだ20年先とか、そういったレベルで時間がかかると考えています。中国、インドを含め、アジア諸国全体での内視鏡の普及率はまだ低い水準にあります。市場としては、アジア全体で5年後には現在の2倍、10年後には3倍に拡大すると見ていますので、我々は10年先の発展を見据えた基盤構築に取り組んでいきます。まずは、内視鏡システムの普及率よりも、早期がんの発生・発見率、各処置率等を見

ていくべきだと考えています。例えば、日本や韓国、中国北部を中心に胃がん発生率が高い一方で、過去低かった大腸がんの発生率が、アジア・オセアニア全域で近年上昇傾向にあります。国によって差異はありますが、一般的にアジア諸国は内視鏡医が少ないこともあり、発見率も低い状況です。

そのため、やはり手技の普及とそれを安全に使える医師をしっかりと増やしていくこと、そのサポートをしていくことが重要だと考えます。トレーニングセンター等のインフラ構築と活動の強化は、中国だけではなくアジア全域でやるべきことであり、国や学会をサポートしながら地域社会に貢献していくことが、我々のミッションだと考えています。トレーニングセンターの設立は、中国に続いて今後はアジア各国でも検討をしています。

医療水準の向上のためには、早期がん診療の普及と医師の技術習得支援だけでなく、一般大衆に対する啓発も含めてしっかりと我々が取り組んでいくことが重要です。各国の政府機関とも協力しながら、がんの撲滅という大きな視点を持って、その国の医療の発展になくてはならない会社にならないといけない、そういう考えを持って取り組んでいます。