

新中期経営計画に向けた新組織体制

2012年に策定した中期ビジョンの先を見据え、さらなる成長を目指すため、オリンパスは2016年3月期中に新中期経営計画を策定する予定です。この検討を最適な組織体制のもとで進めるため、当社は2015年4月に新たな組織体制へと移行しました。

2015年4月

新中期経営計画に向けた新組織体制の構築

新組織体制のもと、各事業ユニットと機能部門が連携して新中期経営計画の策定を進めています。

Point 1

医療事業ユニットの拡充

▶▶▶ 詳細はP.28もご覧ください。

医療事業のさらなる拡大を図るため、「泌尿器科／婦人科」「耳鼻科」「医療サービス」を新たな事業ユニットとして独立させ、医療の戦略的重点領域として強化します。



2013年3月期～ 中期ビジョンの 推進

2012年の新経営体制発足時に策定した「中期ビジョン」のもと、以下の施策を実施してきました。

- 医療事業の成長
- 非事業ドメインの整理
- ガバナンス体制の再構築
- 財務体質の強化

新組織体制の概要

グループ再編（分社統合）

当社グループはこれまで、医療事業と映像事業を子会社であるオリンパスメディカルシステムズとオリンパスイメージングが運営する分社体制でしたが、今回、これをオリンパス本社に統合しました。これにより、各事業に分散していた機能を一つにし、経営の効率化を図るとともに、各事業への経営資源配分をスピーディーに行うことで、急激に変化する市場環境への迅速な対応を可能とします。

2016年4月～

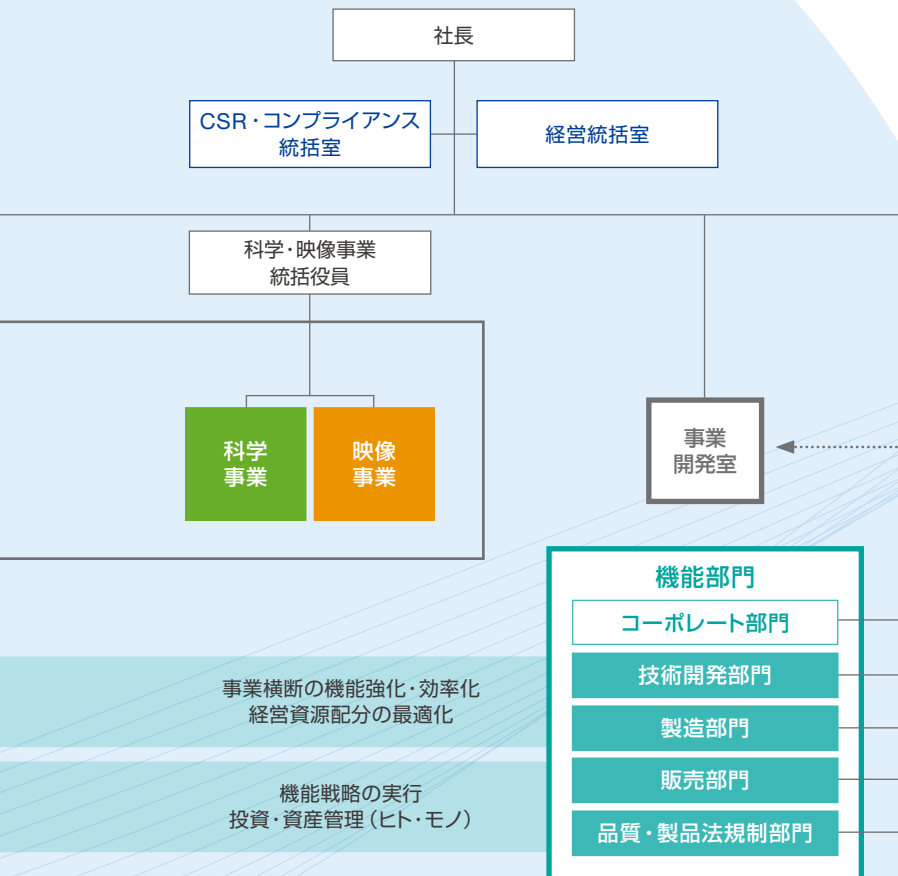
新中期経営計画 スタート

現在策定中の新中期経営計画のキーポイントは以下の3点です。この考え方に基づき、全社的に検討を進め、新組織体制の特徴を最大限に活かした経営戦略を構築します。

- ・「成長性」
- ・「効率性」
- ・「健全性」

▶▶▶ 詳細はP.16（社長インタビュー）もご覧ください。

オリンパスが描く成長戦略



Point 3

事業開発室の新設

▶▶▶ 詳細はP.46もご覧ください。

新規事業領域の拡大、新規ビジネスの開拓、M&A案件の発掘に向けて、専門部隊である事業開発室を設置し、中長期的な成長のために積極的にリソースを配分します。

Point 2

機能部門の再編・新設

各事業分野に分散していた機能を再編し、機能部門ごとに集約することで、全社の経営資源を最大限に有効活用します。また、新たに各事業の営業部を統括する販売部門を設置し、当社の弱点であったセールス力の強化を図ります。

技術開発部門：目的別・事業別にリソースを配分し、オリンパスの技術力を最大限に活用します。

製造部門：グローバルで生産インフラを有効活用し、事業横断的な製造戦略を立案します。

販売部門：オリンパスの優れた技術・製品の魅力を市場に伝える営業力を全社的に強化します。

品質・製品法規制部門：規制の厳格化等、環境変化をチャンスと捉え迅速に対応できる体制を構築します。

「マトリックス型」事業運営

新たな経営体制では、各事業の独立性が強い従来の「カンパニー制」的な事業運営から、事業軸と機能軸をバランス良く融合させた「マトリックス型」の事業運営に変革します。これまで各事業に分散していた機能を再編し、機能部門ごとに集約することで、人材や技術等の経営資源を事業の垣根なく活用し、経営の効率化や事業間のシナジー創出を図ります。

医療事業ユニット

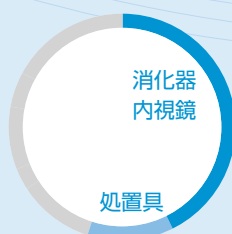
医療事業のさらなる拡大を図るため、「泌尿器科／婦人科」「耳鼻科」「医療サービス」を新たな事業ユニットとして独立させ、医療の戦略的重点領域として強化します。



消化器科事業

- 国内では胃がん検診における内視鏡の推奨、欧米では大腸がん検診への意識の高まりから、内視鏡の需要は増加傾向。潜在的に需要の大きいアジア市場は今後も成長見通し。
- 処置具市場は内視鏡の普及に伴う低侵襲治療、手技普及に伴い、2桁成長の見通し。

- 病院に対する医療経済性・価値を追求する視点で内視鏡関連製品を開発・提供し、継続的な売上・利益の成長を目指す。アジアでは、市場成長の鍵となる内視鏡医トレーニングの支援を強化する。
- 処置具分野では、手技普及サポートに加えて、特に課題と認識している米国でのGPO・IDN（医薬品、医療材料、医療機器そのほかのサービスを共同で購入する組織）への対応を強化し、シェア拡大を図る。



消化器内視鏡
富士フイルム（株）
HOYA（株） 等

処置具
Boston Scientific Corporation（米） 等

外科事業

- 医療コスト削減等のプレッシャーにより環境が急速に変化。
- 医学的、経済的双方でベネフィットのある製品提供が求められており、低侵襲治療を提供する当社の事業に対しては中長期的にプラスになる見通し。

- ソニー株式会社との合併会社で技術開発を行った外科用内視鏡の新製品を今期中に投入し、外科用内視鏡分野におけるマーケットシェア拡大を目指す。
- エネルギーデバイス「サンダービート」のラインアップ拡充により多くの診療科、手技に対応し、さらなる浸透を図る。



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）
Medtronic（米） 等

市場環境と
見通し

事業戦略

売上高に占める割合
(2015年3月期現在のイメージ)

競合企業



泌尿器科／婦人科事業

- 泌尿器科においては前立腺肥大症、膀胱がん、尿路結石治療等、当社が注力している分野での症例の増加、低侵襲治療のニーズが高まっている。
- 婦人科においては引き続き子宮筋腫や内膜ポリープといった症例に対して、早期診断、低侵襲治療のニーズが高まっている。

- レゼクトスコープ、軟性鏡はさらなる技術優位性を訴求することでその地位を磐石にする。
- 競合が強く、シェアの低い結石治療用処置具の分野は顧客訴求力の高い製品を開発し、シェア拡大を目指す。
- 社内に保有する診断・治療技術を活用、セールス力の強化により、婦人科における事業拡大を目指す。



KARL STORZ GmbH & Co. KG (独)
Boston Scientific Corporation (米) 等



耳鼻科事業

- ますます Triple Value (Medical Value、Economic Value、Patient Value) への期待が高まる中、中・下咽頭がん等の早期診断・治療や、より低侵襲な内視鏡下副鼻腔炎治療等、オリンパスのコンピタンスが活かせるニーズが高まっている。

- 医療現場と密着した新たな診断・治療手技とそこで使用される最適な製品の開発により、耳鼻科に関わるすべてのステークホルダーへ最適なソリューションを提供する。
- セールス力を強化し、耳鼻科領域におけるオリンパスの存在感をグローバルに高める。



HOYA (株)
Medtronic (米)
KARL STORZ GmbH & Co. KG (独) 等



医療サービス事業

- 欧米では消化器内視鏡の普及率は高く、また当社は既に高いグローバルマーケットシェアを保有している。今後の修理件数は微増を予想。一方、新興国では消化器内視鏡の今後の普及により件数の伸びが見込まれる。
- 当社が成長領域と見込む外科分野では、今後の売上・シェア拡大に伴って修理ニーズがさらに高まると考えられる。

- 保守サービス契約のカバー率向上、および修理サービス原価低減活動のさらなる推進により、収益性を改善。
- 今後のニーズ増大が予測される外科分野および新興国地域におけるサービス体制の充実を図る。



各医療事業 ユニット長のメッセージ

医療事業を5つの事業ユニットに分割し、戦略的に拡大すべき領域として取り組みを強化します。各事業ユニットそれぞれに存在する固有のマーケット環境や市場動向を踏まえ、取り組むべき課題や目標に迅速かつ適切に対応することで、医療事業全体のさらなる成長の加速を図ります。



消化器科事業

斉藤 克行

全世界的に高齢化が進行し医療費抑制が求められる中で、内視鏡による早期診断とEMR^{*1}、ESD^{*1}等、処置具による低侵襲治療のニーズは明らかに増加しています。主力の内視鏡では、NBI^{*2}という狭帯域化した観察光を用いて、粘膜表層の毛細血管や粘膜表層の微細模様を強調表示し、病変の診断をサポートする機能を改善しています。また、スコープの挿入性を向上させる等、世界最高水準の技術開発・製品を提供し、世界ナンバー1の地位を磐石なものとしています。全社を支える基盤事業として内視鏡周辺事業を強化し、今後も継続的な売上・利益の成長を目指します。

中国を中心としたアジアの成長市場では、不足している内視鏡医の育成支援や手技普及を強化し、2割を超える高い成長を目指しています。処置具事業では、当社が強みとするESD等の手技の普及や、製品ラインアップ拡充により、シェア拡大を図っていきます。

^{*1} EMR (Endoscopic Mucosal Resection)：内視鏡的粘膜切除術、ESD (Endoscopic Submucosal Dissection)：内視鏡的粘膜下層剥離術

^{*2} NBI (Narrow Band Imaging)：狭帯域光観察



外科事業

櫻井 友尚

外科事業の飛躍的な成長の実現に向けて2014年3月期に実施した戦略投資の効果に加え、外科内視鏡の分野では、ソニー株式会社との合併会社「ソニー・オリンパスメディカルソリューションズ株式会社」にて技術開発を行った外科用内視鏡システムを今期中に投入予定であり、成長の起爆剤として大いに期待しています。

エネルギーデバイスの分野では戦略製品「THUNDERBEAT (サンダービート)」のさまざまな分野に向けた製品ラインアップ拡充、セールス要員の増加による販売力強化を進め、事業拡大を加速します。エネルギーデバイスの事業は、エネルギーを出力する機器本体に接続するディスプレイのインストルメントを販売することで収益が生まれます。今後本体の普及が進み、THUNDERBEATを使った手技が浸透していくことで、高い収益性を期待しています。



泌尿器科／婦人科事業

岡部 稔

ジャイラス社買収により培った北米の強固な販売網を活用し、前立腺肥大症、膀胱がん、尿路結石の分野で事業を拡大していきます。当社は前立腺肥大症の治療で使用されるレゼクトスコープ、および膀胱がんの診断・尿路結石の治療で使用される軟性鏡の分野においては、以前から多くのシェアを確保しており、さらなる技術優位性を訴求することでその地位を磐石なものとしていきます。一方、尿路結石の治療用処置具の分野は今まで経営資源の投下が不十分であったことに加えて強力な競合他社が存在するため、マーケットシェアは低い水準となっています。この分野でも顧客訴求力の高い製品を開発し、シェア拡大を目指します。



耳鼻科事業

Georg Schloer

(ゲオルク・シュレーアー)

オリンパスは咽喉頭・喉頭向け軟性鏡の分野において強い地位を築いていますが、鼻科、耳科分野ではまだかなり低いシェアにとどまっています。当社の製品力や、技術力の高さを考えると、この状況は満足できるものではなく、耳鼻科全体での事業拡大の余力がまだまだあると見ています。

耳鼻科分野自体の市場成長率は成り行きではそれ程高くはありません。そういう市場で事業を拡大していくために大きく2つの戦略を考えています。1つ目の戦略は耳鼻科に関わるすべてのステークホルダー（医療従事者、病院経営者、患者さん等）へ最適なソリューションを提供する、そのために医療現場と密着した活動を行い、新たな診断・治療手技とそこで使用される最適な製品の開発を推し進めていきます。2つ目はセールス力の強化です。1つ目の戦略で実現したソリューションに関連するステークホルダーへ確実に提供できる力が必要となります。これまで耳鼻科分野のセールスへは戦略的な投資を十分行ってきませんでした。各市場に最適なセールス体制を構築・強化し、耳鼻科分野におけるオリンパスの存在感をグローバルに高めていきます。



医療サービス事業

清水 佳仁

オリンパスは、世界中のどこであっても万全の修理サービスを提供することをポリシーとしてグローバルにビジネスを展開しています。医療サービス事業はオリンパスの医療事業全体を支える重要な役割を担っていますが、一方で一事業ユニットとして収益性の改善にも取り組んでいます。例えば、顧客の保守サービス契約力率を向上させることによって、顧客は安心して当社の製品を使用することができ、当社としても安定した収益を確保できるWin-Winの関係を構築しています。また、修理サービス原価低減の取り組みも継続的に実施しています。