

医療事業

MEDICAL BUSINESS



「早期診断」「低侵襲治療」の2つの価値を提供し、
医療コストの削減、患者さんのQOL向上に貢献します

当社は消化器内視鏡を核とした「早期診断」から、処置具や外科分野を中心とした「低侵襲治療」までをトータルに提案できる数少ないヘルスケアカンパニーです。今後も世界最高の技術、製品、サービス、ソリューションを提供し、患者さんのQOL向上と世界的に増加傾向にある医療コストの削減に貢献していきます。

医療事業統括役員

田口 晶弘

- 消化器内視鏡分野で世界シェア7割超
- 世界で初めて胃カメラの実用化に成功し、その後も世界をリードし続ける技術力
- イメージング機器とエネルギーデバイスを併せ持つ唯一のメーカー
- 世界に約200の修理サービス拠点
- 3D/4K等、高画質・高品質の差別化製品を保有

- 健康意識の向上、がん予防啓発による早期診断のニーズ拡大
- 低侵襲治療のニーズ拡大
- 新興国の内視鏡医不足、医療技術の向上余地
- 各国での医療制度改革の進展

強み

S

弱み

W

機会

O

脅威

T

- 外科分野で欧米競合が先行
- 外科分野の医学的・経済的有用性を示すためのエビデンス獲得体制
- 外科各分野における開腹手術・治療用ラインアップ
- シングルユース製品のラインアップ

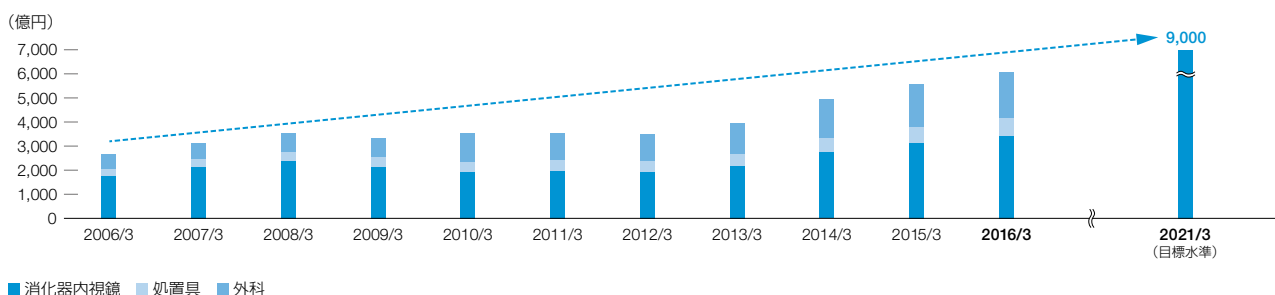
- 各国における医療機器への法規制強化
- 共同購買組織（GPO）の巨大化による価格下落圧力
- 医療機器業界再編による海外競合メーカーの台頭
- 為替の変動（円高）による影響

市場環境と事業機会

急速な高齢化が進む先進国、経済が急激に発展する新興国のいずれにおいても、患者さんのQOL（Quality of Life:生活の質）の向上や医療コスト、社会保障費の抑制が急務となっています。また、高齢化の進展に伴い、今後症例数は増加する一方で、医療コスト抑制の観点から施設数（内視鏡室・手術室）は減少すると見られています。こうした動きを受けて、単に良い製品を供給するという観点だけでなく、医療経済性がより一層重視されることが予想されます。

オリンパスは「早期診断」「低侵襲治療」の両方に貢献する開発製造技術を持ち、医療経済に貢献することが可能な、極めて優位なポジションにあります。この強みをベースにオリンパスの医療事業は世界最高の技術、製品、サービス、ソリューションを提供し、さらなる事業拡大を図ります。一方で医療機器への法規制強化や、その他さまざまな法的要求の高まりは、より厳しさを増していくことが予想されます。そのためにも10年先を見据えた管理体制を常に意識し、グローバルに強化をしていきます。

成長を続けるオリンパスの医療事業



医療事業戦略の方向性

医療事業のさらなる成長加速を図るため、新組織体制で拡充した5つの事業ユニットへの集中投資を行い、売上・利益を拡大していきます。また、事業拡大を支える各機能についても成長性と収益性のバランスの取れた投資を行い、強化していきます。

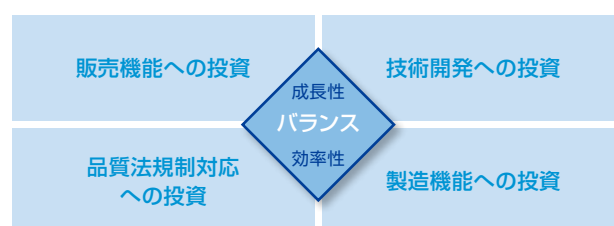
1. 5つの事業ユニットへの集中投資と売上・利益の拡大

オリンパスは2015年4月に、医療事業を「消化器科呼吸器科」「外科」「泌尿器科婦人科」「耳鼻咽喉科」「医療サービス」の5つの事業ユニットに拡充しました。各事業ユニットに対し、それぞれ成長投資を実施することで売上・利益の拡大を目指します。

2. 事業拡大を支える、販売、技術開発、製造、品質法規制対応への投資

医療事業のさらなる成長に向けて、販売機能に加え、技術開発、製造、品質法規制対応の各機能の強化を図り、成長性と収

益性の向上を考えた効率的な投資を行っていきます。特に、製造機能への投資では、グローバルでの需要拡大に対応するために、製造ラインの増強をすると同時に、10年先を見据えたグローバル生産構造の最適化を目指します。消化器内視鏡の製造拠点である日本では、総額約240億円を投じて会津・白河・青森の3工場に新棟を建設しました。今後は処置具の一部製品の製造を青森工場からベトナムに移管していくほか、北米ではBrooklyn Park工場においてエネルギーデバイスの生産を中心に製造ラインの増強と効率の向上を図っていきます。



重点施策

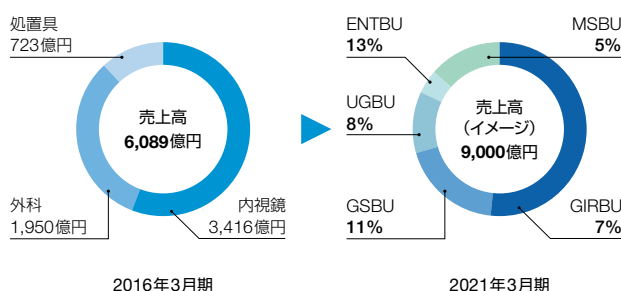
1	圧倒的な消化器内視鏡ビジネスのシェア・収益性の維持拡大と処置具、外科ビジネスの飛躍的拡大	・前中期経営計画から継続
2	「インストールベース型医療ビジネス」から「症例数ベース型医療ビジネス」へ	・シングルユース・ビジネス拡大に向けた営業マーケティング、開発、製造各機能の取り組みを強化
3	新興国市場でのビジネス拡大	・医療インフラが整っている国：成長のドライバーとして適切な投資を継続 ・医療インフラが整っていない国：医療インフラ構築のための投資を実施
4	GPO/IDN ^{*1} 対応強化	・北米 GPO/IDN の台頭に代表される市場の構造変化への対応 ・開発、製造、営業、サービスが一丸となった One Olympus としての価値提案 ・GPO/IDN 契約獲得プロセスの確立とプロジェクト管理の強化
5	QA/RA ^{*2} 機能強化	・10年後の外部要求を見据えたグローバル品質マネジメント体制の強化 ・事業拡大を見据えたグローバルRA/品質保証体制の強化 ・メディカルアフェアーズ機能の強化
6	生産性の向上	・開発、製造、営業マーケティング、サービス、すべての機能での生産性向上

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

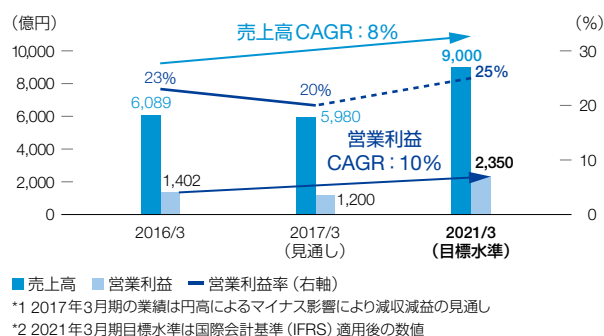
*2 品質・製品法規制対応

KPI (16CSP)

医療事業ポートフォリオと5年後の成長イメージ (CAGR)



業績予想



■ 売上高 ■ 営業利益 — 営業利益率 (右軸)

*1 2017年3月期の業績は円高によるマイナス影響により減収減益の見通し

*2 2021年3月期目標水準は国際会計基準 (IFRS) 適用後の数値

医療事業

消化器科呼吸器科事業 (GIRBU)

MEDICAL BUSINESS



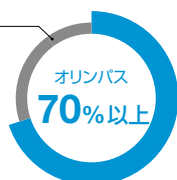
消化器内視鏡シェア7割超を強みに、全社を支える基幹事業として今後も維持拡大しつつ、収益性も向上させていきます。処置具分野ではシェア拡大に向けた投資を積極的に行い、周辺事業（呼吸器、洗浄・消毒・滅菌、超音波内視鏡、カプセル内視鏡、ITビジネス）も拡大させていきます。

消化器科呼吸器科事業ユニット ユニット長
斉藤 克行

世界市場シェア／競合情報

消化器内視鏡

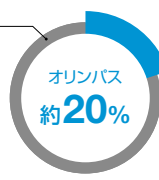
富士フイルム
HOYA



EVIS EXERA III
EVIS LUCERA ELITE

処置具

Boston Scientific
Cook Medical



ERCP^{*1}製品群
(ガイドワイヤ、バスケット等)



EMR・ESD^{*2}製品群 (ナイフ、止血鉗子)



止血製品群

*1 ERCP：内視鏡的逆行性胆道膵管造影術

*2 EMR：内視鏡的粘膜切除術

ESD：内視鏡的粘膜下層剥離術

戦略／重点施策

消化器内視鏡分野（キャピタル製品）

1 消化器内視鏡ビジネスの圧倒的シェアの確保、選択と集中による収益性のさらなる向上

圧倒的な強みを持つ消化器内視鏡分野においては、高付加価値製品の投入による継続的な売上成長を実現していきます。16CSP期間に市場のニーズに応えるユニークなスコープや現行モデルに続く基幹システムの発売を予定しています。全世界的な医療費抑制圧力を背景に、医療現場では医療経済性を訴求

した機器の開発が求められており、オリンパスは内視鏡による診断を、より効率的に行うための製品開発を進めています。収益性についても開発、製造、販売各機能の効率化を図り、改善していきます。

2 呼吸器、洗浄・消毒・滅菌、超音波内視鏡、カプセル内視鏡、ITビジネスの各分野の拡大

消化器内視鏡以外の分野についても事業拡大を図ります。呼吸器分野においてはEBUS-TBNA^{*}の手技普及・拡大を目指します。特に、北米ではCTIによるスクリーニング検査の普及に伴い、肺がんの疑いがある患者の増大が予測されており、局所生検ニーズの拡大が見込まれています。洗浄・消毒・滅菌分野においては感染管理の観点から市場要求レベルの高まりを再認識した上で、主に北米・中国市場において飛躍的な成長を図ります。IT分野においては医療IT専門ベンダーと協同で院内ネットワークシステムと内視鏡システムをつなぐ親和性の高いインターフェースを提供することで事業拡大を図ります。

* EBUS-TBNA：肺がんリンパ節転移診断を目的に、超音波画像ガイド下にリンパ節へ針を刺し、細胞・組織を吸引採取する手技



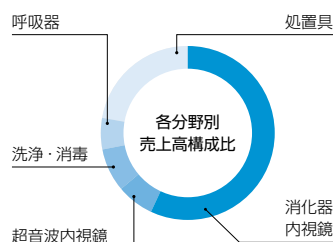
呼吸器 (EBUS-TBNA)



洗浄・消毒



超音波内視鏡



3 新興国市場での事業成長の実現

新興国市場においては引き続き成長市場との認識のもと、中国を中心とするアジア、中近東市場における事業基盤の強化に努めます。先進国同様に高齢化が進み、医療コストが急激に増加する新興国では内視鏡医の育成が急務となっています。当社は中国において上海、北京、広州の3拠点にトレーニングセンターとサービスセンターを設立しており、中国でのトレーニング、アフターサービス需要に対応する体制を構築しています。2016年7月にはタイに東南アジアの医療従事者をターゲットとした

トレーニングセンターを新たに設立しました。今後もアジア各地域でのトレーニングセンター設立を予定しており、内視鏡を利用した早期診断・低侵襲治療・手技普及に努め、事業拡大を図ります。



タイのトレーニングセンター「T-TEC
(Thai-Training and Education Center)」

処置具分野（シングルユース製品）

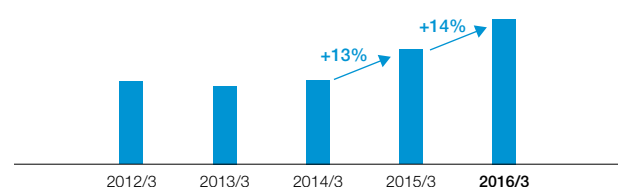
1 最大の市場である北米での市場シェア拡大

北米市場ではこれまでにセールス部隊の増強を行っており、処置具分野は2年連続で2桁成長を達成しています。製品においては、ガイドワイヤ、各種高周波ナイフ、回転クリップ装置等、市場ニーズを捉えた差別化製品を上市できており、さらなる売上拡大を見込んでいます。今後も継続的な差別化製品の開発、競合に匹敵する製品ラインアップ獲得に向けた取り組みの強化、セールス体制の強化・拡充により、シェア拡大を目指します。また、継続的にGPO/IDNへの働きかけを強化することで認知度向上を図り、内視鏡、サービスを含めた包括的な

ソリューションを提供していきます。

過去5年間の北米処置具の売上成長

（成長率は現地通貨ベース）



2 シングルユース・デバイス事業の基盤強化

処置具分野の事業拡大のためには、シングルユース・デバイス特有の営業マーケティング機能、研究開発機能、製造機能が必要となり、そのための体制強化を進めていきます。営業マーケティング機能においてはセールス人員の知識・スキルの向上に加え、アカウントマネジメントのインフラ整備に着手することで営業活動の見える化を推進し、セールスの質の改善と効率化

を図ります。研究開発機能においては、市場ニーズ捕捉活動の強化に加え、小改良（マイナーチェンジ）のニーズに短期間で対応できる体制を構築し、製造機能との連携により短サイクルで新製品を導入していきます。また、既存品の生産を段階的にベトナムに移管することでコスト競争力も高めていきます。

3 内視鏡の強みを活かした成長戦略の推進

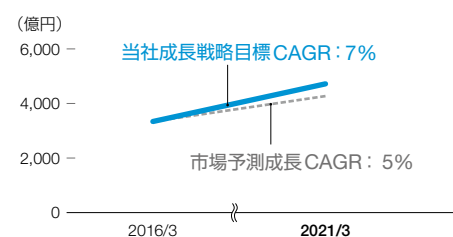
内視鏡と処置具の両方を提供できる強みを活かして、内視鏡と組み合わせた手技開発・事業展開を進めます。それにより、当社

にしか実現できない、早期診断、低侵襲治療のトータルソリューションの提供を目指していきます。

KPI (16CSP)

売上高 CAGR: 7%

分野	目標値	ポイント	市場規模 (成長率見通し)
内視鏡	CAGR: 6%	- 市場成長を上回る安定成長 - 内視鏡周辺事業、新興国市場の拡大 - 処置具分野での症例数増加に伴う需要拡大と米国におけるシェア拡大の実現	3,500～3,700億円 (CAGR: 4～6%)
処置具	CAGR: 9%		3,700～3,900億円 (CAGR: 4～6%)



医療事業

外科事業 (GSBU)

MEDICAL BUSINESS



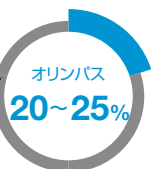
消化器内視鏡に続く第二の基幹事業とすべく積極的に経営資源を投下し、外科内視鏡において3D/4Kのデファクトスタンダード化を推進するとともに、症例ごとに消費・購入されるシングルユース・デバイスのビジネスモデルの構築を目指します。

外科事業ユニット ユニット長
櫻井 友尚

世界市場シェア／競合情報

外科イメージング

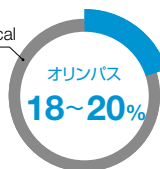
STORZ
Stryker
Richard Wolf
Arthrex



4K外科手術用内視鏡システム他

外科エネルギー

ETHICON
Medtronic
Applied Medical



バイポーラ高周波・超音波
統合エネルギーシステム

戦略／重点施策

外科イメージング分野（キャピタル製品）

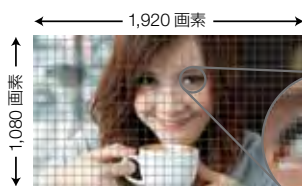
1 外科イメージング分野でのデファクトスタンダード化推進

オリンパスは2015年10月にソニー（株）と共同で開発した4K技術搭載の外科手術用内視鏡システムを発売しました。4Kならではの高精細な映像により、体内の細部までを詳細に観察することが可能になり、また、高い色再現性により血管、神経、リンパ管等の微細組織を容易に識別することができます。4K映像では、従来のフルハイビジョン映像よりも色の再現性が広がり、また豊富な色相領域を採用することで、より細かい色調整が可能となりました。特に、手術時に重要な「赤」の再現性が向上したこと

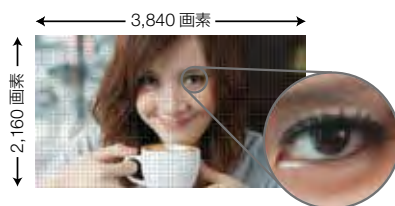
は、血管や神経、リンパ管、脂肪等の境界把握向上が期待され、より正確な手術に貢献しています。これにより、難易度の高い手術の精度を高めることができ、また医師の疲労軽減も期待できます。医療現場においては販売開始以降、高い評価をいただいております。既に競合のコンバージョンも進んでいます。この製品により外科イメージング分野での3D/4Kのデファクトスタンダード化を目指します。

フルハイビジョン映像と4K映像の比較

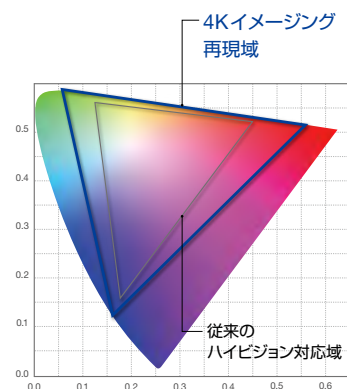
〔フルハイビジョン映像〕



〔4K映像〕



色域比較



2 消化器内視鏡分野における優位性の徹底活用

近年では手術室での軟性内視鏡利用のニーズが高まっており、米国では大腸の内視鏡外科手術を行う際に、軟性内視鏡を使い、大腸の吻合部を確認するという手技が普及しつつあります。大腸切除の手術終了後に確認するよりも、一連の手術プロセスの中で早期の段階で吻合部を確認することで、術後の合併症発生を低減することができ、医療費削減が期待できます。このような軟性内視鏡の強みを活かした、新しい低侵襲手技を開発・提供することで、オリンパスにしかできない価値提供を実現していきます。



大腸手術時の吻合部確認（イメージ）

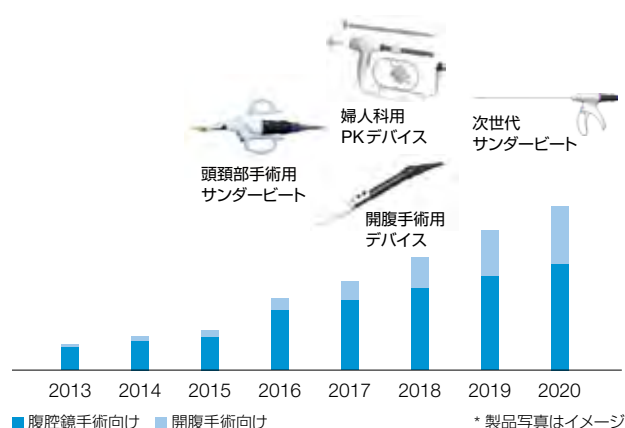
外科エネルギー分野（シングルユース製品）

3 エネルギーデバイス市場において2強に迫る

業界No.3ポジションの確立

飛躍的成長を期待しているエネルギーデバイスにおいては、デバイスポートフォリオの拡充と開発スピードアップによりシェアを高めていきます。戦略製品であるTHUNDERBEATの高周波と超音波を統合したプラットフォーム電源装置は、THUNDERBEAT以外のデバイスにも接続が可能です。前期に国内で販売を開始したSONICBEATもその一例です。今後もさまざまな手術・手技に適したデバイスを開発することで、ラインアップを拡充し、事業拡大を図ります。

エネルギー製品 販売数量推移と目論み（欧州・米国）



4 シングルユース・デバイス ビジネスモデルの構築

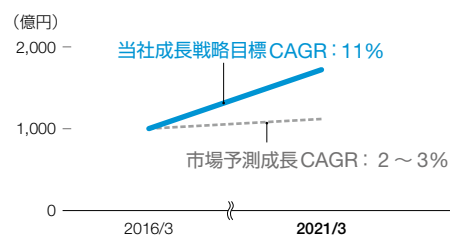
エネルギーデバイス事業拡大にはそのための体制整備が必要です。エネルギーデバイスは症例ごとに消費・購入されるシングルユース・デバイスのため、内視鏡のような設備型製品と病院側の購入プロセスが異なります。そのため、各病院が行っている手術・手技の種類とその症例数を把握した上で、その病院に合った

デバイスを提供することが必要となります。それを確実に実行するためにも、CRMの整備とセールスアプローチの強化をしていきます。また、提供するデバイスの性能や特長だけでなく、その機器のもたらす臨床的・経済的価値についても訴求することで、成長を実現していきます。

KPI (16CSP)

売上高 CAGR: 11%

分野	目標値	ポイント	市場規模 (成長率見通し)
外科 イメージング	CAGR: 10%	- 市場成長率を大きく上回る成長 - イメージングのデファクトスタンダード化	2,600 ~ 2,900億円 (CAGR: 2 ~ 4%)
外科 エネルギー	CAGR: 14%	シングルユース・デバイスビジネスモデルの構築	1,600 ~ 1,800億円 (CAGR: 3 ~ 5%)



医療事業

泌尿器科婦人科事業 (UGBU)

MEDICAL BUSINESS



持続的な事業拡大を支える基盤事業として、消化器内視鏡で培った画像技術や外科事業で培った治療技術、GyrusACMI社買収により実現した北米の強固な販売網を活用し、既存事業のさらなる強化と事業領域の拡大を進めます。

泌尿器科婦人科事業ユニット ユニット長
岡部 稔

世界市場シェア／競合情報

分野	市場動向 (事業環境)	市場規模 (成長率見通し)	シェア	競合他社
泌尿器科	- 前立腺肥大・膀胱腫瘍の切除術は年間約100万例。日帰り手術、再発率の低減等、コスト意識の高まり - 結石治療の症例数は年間約180万件。治療効果の高い内視鏡による治療 (URS) の件数が増加 (CAGR 4%) - 膀胱腫瘍 (上皮内がん) 観察・治療におけるNBIの診療報酬加算 (日本、2016年度より)	1,700 ～ 1,900億円 (CAGR: 2 ～ 4%)	約30%	- Karl Storz - Richard Wolf - Boston Scientific - Cook Medical - CR Bard
婦人科	- 不正性器出血・過多月経に対する診断・治療の症例数の増加 - 日帰り手術を含む低侵襲治療への移行	200 ～ 300億円 (CAGR: 2 ～ 4%)	約10%	- Karl Storz - Richard Wolf - Johnson & Johnson

戦略／重点施策

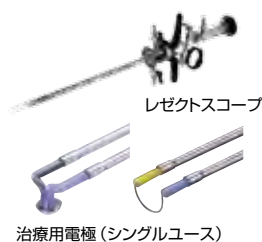
泌尿器科

1 技術力を強みとした軟性鏡・TURis*の圧倒的シェア確保

前立腺肥大症や膀胱腫瘍の診断、治療で使用する軟性膀胱鏡やレゼクトスコープではトップシェアを誇っています。症例増加を背景に、今後も医療従事者向けのサポート強化により、手技普及を促進していきます。同時にNBI (狭帯域光観察) の有用性も

訴求することで他社との差別化を図ります。

* TURis (Transurethral Resection in Saline): 生理食塩液下経尿道的切除術



治療用電極 (シングルユース)

2 尿路結石治療ビジネスの強化によるシェア拡大

旧GyrusACMI社が保有していた細径化技術の融合により誕生した軟性尿管鏡は圧倒的の優位性を持ち、軟性膀胱鏡同様トップシェアを有しています。この強みを活用し、尿路結石治療で軟性尿管

鏡とともに使われる結石治療用処置具類 (シングルユース) についても本格参入し、売上拡大を図ります。



結石治療用処置具 (シングルユース)

婦人科

3 既存製品・技術活用による効率的なシェア拡大

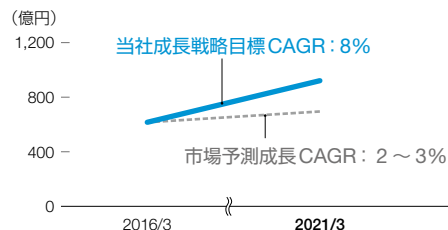
婦人科においては、扱う製品が泌尿器科と親和性が高いため、その高い技術力、商品力を活かして、販売拡大が期待できる

領域において効率的な事業拡大を図ります。

KPI (16CSP)

売上高 CAGR: 8%

分野	項目	目標値	ポイント
泌尿器科	軟性鏡	圧倒的No. 1 シェアの獲得・維持 (60%以上)	- 軟性鏡・TURisでシェア確保 - 結石治療等でシェア拡大
	TURis電極 (ディスポ)	CAGR: 6%	
	結石治療処置具 (ディスポ)	シェア: 14% (欧・米・日)	
婦人科	TURis電極 (ディスポ)	シェア: 8% (米)	





高い成長ポテンシャルにより、自社コアコンピタンスを活用した持続的な事業拡大を目指します。具体的には消化器内視鏡、外科事業で培った技術を活用し、参入事業領域の拡大を図ります。また、製品開発のみならず販売網の強化にも積極的に投資し、収益力拡大を図ります。

耳鼻咽喉科事業ユニット ユニット長

Georg Schloer (ゲオルク・シュラー)

世界市場シェア／競合情報

分野	市場動向 (事業環境)	市場規模 (成長率見通し)	シェア	競合他社
咽喉科	軟性内視鏡 ● NBIの有効性に対する認知度の向上 ● 早期診断へのニーズの高まり	150～170億円 (CAGR: 4～5%)	50～60%	● HOYA
鼻科	ESS* イメージング ● HD、4K等による高解像、広色域イメージへのニーズの高まり	180～200億円 (CAGR: 4～5%)	1%以下	● Karl Storz
	ESS* デブリッター ● 副鼻腔炎に対するデブリッターを使用した手術手技は先進国では定着 ● 米国では、医療費抑制トレンドにより、一部の治療が外来にシフト	220～240億円 (CAGR: 4～5%)	10～15%	● Medtronic
耳科	鼓膜チューブ インプラント ● 疾患、症例推移は微増	50～70億円 (CAGR: 1%以下)	40～50%	● Medtronic

* ESS: Endoscopic Sinus Surgery (内視鏡下副鼻腔手術)

戦略／重点施策

咽喉科

1 ビデオ化を核とした軟性内視鏡ビジネスの拡大

咽喉科領域でNo.1シェアを持つ軟性内視鏡は、NBIにより咽喉頭がんの早期発見への貢献と有効性を訴求し、さらなる事業拡大につなげます。また、NBIのクリニカルエビデンスの取得と

それをベースとする保険償還獲得に向けた取り組みの強化や、他社と差別化できる高付加価値の訴求を進めます。



軟性内視鏡

鼻科

1 内視鏡下副鼻腔手術 (ESS) ビジネスの獲得

SEE (診断) & TREAT (治療) の両輪からESSビジネスを拡大させます。診断においては4K特有の高精細な映像、高い色再現性へのニーズは高まっており、今後の普及拡大を見込んでいます。治療

では組織詰まり除去、高周波止血といった差別化機能を有するディエゴエリートを核とした処置デバイスで事業を拡大していきます。



ディエゴエリート
(デブリッター)

事業全体

1 グローバル販売体制の確立

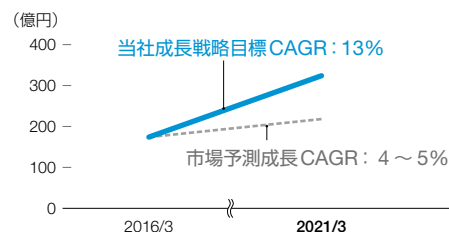
北米を中心としてきた耳鼻咽喉科ビジネスを、今後はESS専任体制構築によるセールス力の強化や、米国市場で培った成功事

例を日本、欧州、アジアパシフィック地域でも積極的に展開することにより、事業拡大を図ります。

KPI (16CSP)

売上高 CAGR: 13%

分野	項目	目標値	ポイント
咽喉科	軟性内視鏡	さらなる高付加価値の追求による 圧倒的No.1シェアの維持	● ESSビジネスの獲得 ● グローバル販売体制 の確立
鼻科	ESS イメージング	ESS イメージングビジネスの 立ち上げ: シェア10%以上	
	ESS デブリッター	ESS治療ビジネスの拡大: シェア20%以上	



医療事業

医療サービス事業 (MSBU)

MEDICAL BUSINESS



医療事業を支えるコアコンピタンスの一つとして、継続的な顧客接点強化により医療事業全体の成長を支え続けます。特に、今後急速に拡大する新興国におけるサービス提供体制の基盤整備や強化に必要な経営資源を投入し、お客さまとのさらなる関係強化を図ります。

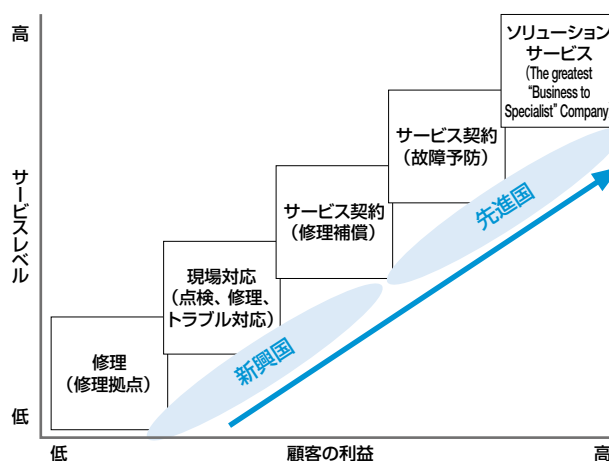
医療サービス事業ユニット ユニット長

清水 佳仁

戦略／重点施策

1 顧客満足の高いサービス契約の導入・拡大と収益性向上

オリンパスは従来から高い修理品質の実現や修理期間の短縮等を通して顧客満足の向上に努めてきました。今後は故障予防に関する取り組みを強化し、顧客満足度の高いサービス契約のさらなる普及拡大を図ります。具体的には、これまでの故障内容や頻度等、顧客の実態にマッチした故障予防教育を的確なタイミングで実施することや、使用症例数を考慮した料金を設定する等、さまざまな顧客ニーズに対応できる契約を提供していきます。また、製造現場で蓄積した改善のノウハウを、修理現場でも積極的に活用することでリードタイムの短縮やコスト削減等を実現し、修理拠点集約化の効果をさらに大きなものとし、事業としての収益性向上の実現を目指します。



2 外科製品サービスビジネスの拡大

外科製品は手術室での診断・治療に使用されるため、術中の不具合や故障は避けなくてはなりません。そのため、迅速な故障対応が求められます。各病院のスタッフへの継続的な教育活動や内視鏡点検マニュアルの提供、代替品や交換品の迅速な提

供、オリンパスの技術スタッフを常駐させるサービス等、さまざまな取り組みを行うことで、機器の稼働率を大きく向上させるサービスを実現していきます。

3 医療機関の効率向上につながるサービスの提供

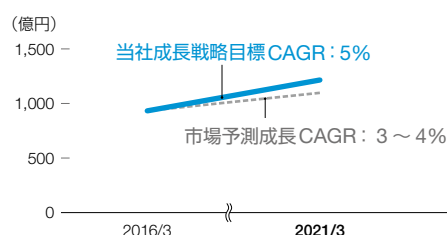
オリンパスはグローバルに約200のサービス拠点を設けていますが、効率化と品質向上を目的にこれらの修理拠点の統廃合、新規拠点設立を段階的に進めていきます。さらに、製造現場で

蓄積した改善のノウハウを修理現場で積極的に活用することで、さらなる修理リードタイムの短縮やコスト削減等を実現し、医療サービス事業としての収益性を向上していきます。

KPI (16CSP)

売上高 CAGR : 5%

分野	目標値	ポイント
サービス契約	CAGR : 6%	- サービス契約普及 - 外科製品サービスビジネスの拡大
一般修理	CAGR : 0.5%	



科学事業

SCIENTIFIC SOLUTIONS BUSINESS



ターゲット顧客に最適な商品・ソリューションを提供し、収益拡大を目指します

顧客群別に成長性と収益性を見極め、科学事業全体としての優先順位付けとメリハリのある取り組みを展開することで、継続的な成長と安定した利益確保を実現します。また、顧客接点力の強化を継続して進め、既存顧客の維持とさらなる新規顧客の開拓に向けてソリューション提供力を高めます。

科学事業ユニット ユニット長

大久保 俊彦

- 光学、イメージング、超音波、蛍光X線等の高い技術力と品質
- 各商品ともトップクラスの市場シェア
- グローバルに展開する販売、マーケティング、サービスネットワーク
- 幅広い製品ラインアップによるトータルソリューションの提供

強み
S W

- 新興国における社会インフラ建設、および先進国における老朽インフラのメンテナンス需要の長期的増大
- 航空機、自動車等の製造業での需要の継続的拡大
- 再生医療本格化に向けた新たなニーズの創生

機会
O T
脅威

- 各地域・国の景気動向の影響を受けやすい事業特性
- 一部商品での技術的成熟化
- 一部商品における製品および販売コスト増
- 商品群別事業運営による機会喪失、非効率

- 民間企業における設備投資抑制
- 各国での政府予算の執行遅れや削減
- 代替技術の登場
- 新興国の経済減速
- 特定顧客群の盛衰

世界市場シェア／競合情報

顧客群	成長機会	市場規模 (成長率見通し)	シェア／競合情報
ライフ研究	● 創薬、再生医療領域における観察から解析へのニーズ拡大	800～1,000億円 (CAGR: 1～2%)	生物顕微鏡: 約 40% 競合: Zeiss、Leica、ニコン
ウェットラボ (細胞培養)	● 創薬、再生医療領域における細胞培養サポートインダストリーの市場拡大	60～80億円 (CAGR: 6～7%)	
クリニカル (病理検査)	● 高齢化やがん治療の高度化に伴う、新技術による検査手法拡大	200～300億円 (CAGR: 3～4%)	
教育	● 医学教育現場におけるデジタル画像を活用した教育システムの可能性拡大	80～100億円 (CAGR: 1～2%)	工業用内視鏡: 約 40% 非破壊検査機器: 約 30% 競合: GE、Zeiss、Leica、ニコン、キーエンス、Thermo Fisher
インフラ・ メンテナンス	● 先進国インフラ老朽化、新興国の新規建設 ● 航空機、高速鉄道の需要拡大継続	700～900億円 (CAGR: 7～8%)	
製造	● 自動車、航空、電力市場等の長期的成長 ● Industry 4.0等のプロセス効率化	1,000～1,200億円 (CAGR: 4～5%)	
環境・天然資源	● 新興国のエネルギー・素材、先進国のエネルギー・素材およびリサイクルニーズ	70～90億円 (CAGR: 4～5%)	

市場環境と事業機会

資源安やスマートフォン等、電子部品関連市場の減速による企業の設備投資の減少や、国内外における研究機関等の予算執行の抑制等、厳しい事業環境となっています。しかしながら、中長期的には生命科学領域におけるiPS細胞等の先端研究の加速や再生

医療の実用化、新興国の成長によるインフラ投資の増加等、市場の拡大が期待されます。当社では、構造改革をさらに推し進めることで、事業の効率化と収益基盤の強化を図ります。中長期的には成長領域への投資により、さらなる収益拡大を図ります。

戦略／重点施策

1 顧客群別のメリハリのある取り組みにより、継続的オーガニック成長と10%以上の営業利益を安定して確保

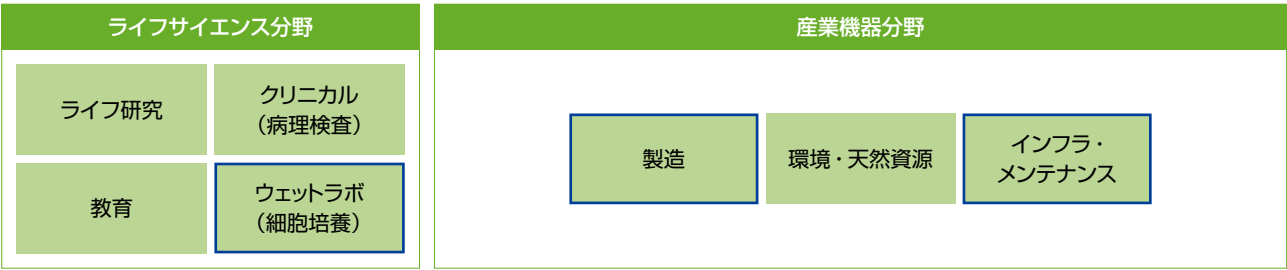
科学事業の最上位の課題は、成長戦略と収益性のさらなる改善です。そのために2015年、事業戦略およびグローバルな組織運営の方向性を大きく変えました。従来は、商品群ごとに開発からマーケティング、営業まで独自の機能を持っていました

が、商品群別から顧客群別に転換した戦略の策定と組織改革に着手し、機能の重複を減らし、収益性の改善を図るとともに、成長市場への重点投資を実行できる体制を構築しました。

2 市場成長性と自社の強みから特に期待できる顧客群（ウェットラボ、製造、インフラ・メンテナンス）において、積極的にポートフォリオを拡大

顧客群別戦略において設定した7つの顧客群の中でも、市場の成長性と自社の強みを考慮し、ウェットラボ、製造、インフラ・

メンテナンスの3市場を成長領域と捉え、オーガニック成長にとどまらず、商品とソリューションのポートフォリオ拡大を目指します。



生物・医学研究の発展に貢献
自動セルカウンターや培養顕微鏡の提供を通して、将来の生物・医学研究の発展に貢献しています。中でも、再生医療をはじめとしたさまざまな先端研究の分野において、顧客ニーズに沿った装置の研究開発を進めることで、成長市場における新製品需要創出を図ります。



産業の効率化、品質向上に貢献
鉄鋼や自動車等の品質検査、スマートフォン等に使用される微細な電子部品等、検査・計測・分析ソリューションの提供を通して、産業の効率化、発展に貢献しています。さまざまな工業製品のグローバル展開に加え、品質要求の多様化、加工の高精度化等に伴い、検査・計測・分析需要が拡大しています。

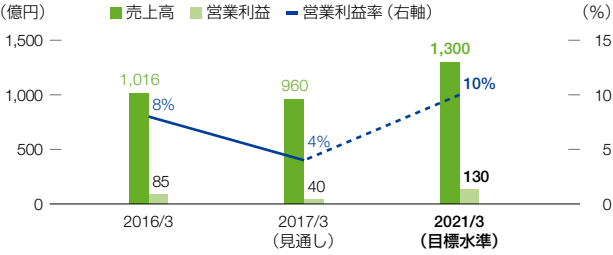


暮らしの安全、安心に貢献
航空機、プラント、パイプライン、道路・橋梁等の社会インフラやライフラインの保守点検に役立つ検査・計測・分析ソリューションの提供を通して、人々の暮らしの安全、安心に貢献しています。インフラの老朽化が課題となる先進国やインフラ整備が見込まれる新興国において、さらなる事業拡大を図ります。

KPI (2021年3月期時点)

売上高：1,300億円 営業利益率：10%

項目	目標値	ポイント
売上高	1,300億円	●収益性改善の構造改革は実施済み
営業利益 (営業利益率)	130億円 (10%)	●既存事業の選択的強化でオーガニック成長 ●商品・技術ポートフォリオの拡大で、 上乗せをねらう



映像事業

IMAGING BUSINESS



安定的に利益を生み出せる体制の確立に向けて、さらなる選択と集中、費用構造の転換を実現します

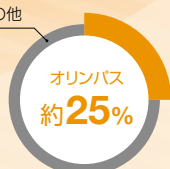
「オリンパスらしい」製品・サービスを提供していくことで、確固たるブランドポジションを築き、過度の価格競争に与せず、安定的に収益を創出できる体制を構築します。また、市場の縮小に応じて販売地域の選択と集中を進め、利益を継続的に生み出せる費用構造にシフトしていきます。

映像事業ユニット ユニット長

半田 正道

国内市場シェア
(ミラーレス一眼カメラ)

その他



- ミラーレスへの集中により蓄積された独自技術
- 高性能レンズの小型・軽量化設計、製造力
- ミラーレス市場（日本）においてトップレベルのシェア

強み

S

弱み

W

- ミラーレス市場の底堅い需要
- 非民生領域におけるカメラ用途の拡がりやイメージング関連技術への需要拡大

機会

O

T

脅威

- 巨大市場である米国、中国での低シェア

- ミラーレス市場における競争激化
- スマートフォンやタブレット端末等のさらなる進化

シェア／競合情報

分野	市場動向 (事業環境)	市場規模 (成長率見通し)	シェア	競合他社
レンズ交換式 デジタルカメラ (一眼レフ、ミラーレス含む)	- 一眼レフは市場縮小が継続、ミラーレスは横這い - ミラーレス比率が増加 - 高価格帯モデルの比率が増加	1,000～1,300万台 (CAGR: ▲6.0%～0%)	ミラーレス（国内）： 約25%	- キャノン - ニコン - ソニー - 富士フィルム - パナソニック等

市場環境と見通し

スマートフォンの普及に伴い、デジタルカメラ市場は急速な縮小を見せており、引き続き厳しい事業環境となっています。この市場の変化に対応するため、事業規模の適正化に向けた構造改革を進めています。当社が注力するミラーレス一眼カメラの市場についても成長を前提とせず、重点商品・重点市場に絞り込んだ

保守的な販売計画とすることで、リスクをコントロールします。加えて、売上が縮小してもブレイクイーブンが達成できる事業構造とすべく、コスト構造の見直しを進めます。また、収益性の高い交換レンズを強化することで、収益構造の改善を図っていきます。

戦略／重点施策

1 事業構造改革の継続的推進

価格競争力のある高付加価値ミラーレス（主にOM-Dシリーズ）・交換レンズ（PROシリーズ）の開発に注力します。商品発売後も、ファームウェアアップデートによる機能追加とレンズラインアップ拡充との相互作用でシステム全体としての商品付加価値を向上・提供し続けることで、オリンパスブランドを構築します。

また、中国工場で培った高度なすり合わせ技術をベトナム工場に展開し、生産技術レベルを向上させることで、より効率的な製品立ち上げと量産ができる体制を構築します。さらに、

調達購買についてもユニット調達の拡大や全社共同購買の体制構築等により、コスト削減を図ります。

こうした事業構造改革により、安定的に利益を生み出すことのできる体制の構築・費用構造の達成を実現します。



2 市場変化への対応力向上

市場の変化に対応するため、市場規模・当社シェア等をモニターし、状況変化に応じてタイムリーに販売機能の効率化、マーケットの選択と集中を実施できるように備えます。

市場の縮小に応じて費用対効果の低い販売拠点の縮小等を

進め、利益を継続的に生み出せる費用構造にシフトするとともに、注力する拠点においては利益を稼ぎ出せるような販売体制を構築します。

3 在庫リスクの極小化

サプライチェーン・マネジメントのプロセス改善により、製品供給リードタイムや特定地域への偏在リスクを低減し、在庫回転日数を短縮します。具体的には、生産拠点から販売拠点までの

輸送リードタイムの短縮や、商品・個装仕様の共通化による、輸出先変更にかかるリードタイムの短縮等のプロセス改善を通じ、在庫回転日数を短縮します。

4 全社技術ドライバーとしての貢献

映像事業は、製品開発のサイクルが短く多くの競合メーカーとの激しい競争を強いられる環境下でも、お客さまに新たな価値を提供し続け、ブランド力を培ってきました。この中で生まれた最先端の電子映像技術は、他の事業にも恩恵をもたらしています。

4K/8Kの動画技術や撮影のためのデバイス開発に加え、出力（モニター）インターフェースの最適化等、トータル技術確立していきます。また、OM-DやPROレンズの開発製造により先

端デジタル・低コスト生産技術やモバイル技術を継続的に生み出し、他事業に展開することにより全社技術ドライバーとして貢献します。



KPI（2021年3月期時点）

収益構造改善による黒字化

項目	目標値	ポイント
売上高	550億円	●売上高が、コンパクトカメラの縮小を中心に、2016年3月期比で期間平均成長率が最大7%減少した場合でも営業利益率4%を確保できる事業構造を構築する
営業利益 (営業利益率)	20億円 (4%)	

