

At a Glance

当社の売上高は、グローバルシェア7割以上の消化器内視鏡分野を中心とした医療事業が約8割を占めています。顕微鏡や非破壊検査機器等の科学事業およびデジタルカメラ等の映像事業を加えた3事業が当社の事業ドメインです。

連結業績 (2017年3月期)

売上高

7,481億円

前期比(為替影響調整後)+2%

営業利益

765億円

前期比(為替影響調整後)+2%

EBITDA

1,298億円

前期比-16%

当期純利益

782億円

前期比+25%

ROE

19.3%

前期比+2.3pts

フリーCF

819億円

前期比+862億円

医療事業



売上高構成比



科学事業



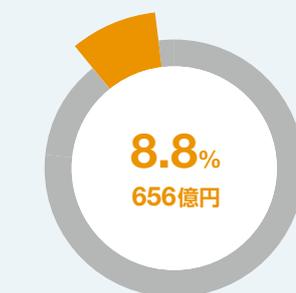
売上高構成比



映像事業



売上高構成比



その他事業

売上高構成比

1.9%
140億円

事業内容

オリンパスの医療事業は、病気の「早期診断」に貢献する消化器内視鏡や、患者さんの体の負担が少ない「低侵襲治療」に貢献する外科内視鏡、エネルギーデバイス等、さまざまな医療機器を提供し、世界の人々の心と体を思いやる医療環境の実現に貢献しています。

売上高



営業利益／営業利益率



事業内容

オリンパスが創業時から製造している顕微鏡は、血液検査等の臨床検査やがん診断等の病理検査、生命科学や医学分野の最先端研究、製造ラインでの品質管理等、さまざまな場面で活躍しています。また、工業用ビデオスコープや超音波探傷器等、点検・検査の分野で活用され、社会インフラの安全を支えています。

売上高



営業利益／営業利益率



事業内容

世界一流のレンズ加工技術により最高峰の画質を実現するオリンパスのカメラは、世界中の写真家から愛されています。一眼レフと同等の性能を持ちながら小型・軽量のミラーレス一眼カメラ、防塵・防水設計によりアウトドアシーンで活躍する「Tough(タフ)」シリーズ等、個性的なカメラを生み出し続けています。

売上高



営業利益 (損失)



骨補填材等、生体材料の販売やレンズモジュールの外販を行っているほか、新規事業に関する研究開発や探索活動に取り組んでいます。将来の柱となりうる新事業の探索、将来技術の獲得に向けた研究・探索を推進しています。

医療事業

MEDICAL BUSINESS



医療事業統括役員 田口 晶弘

「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。

- 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
- 高齢化により症例数が増加

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- 外科分野で欧米競合が先行
- 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。

医療事業の全社戦略

16CSPにおける経営ビジョン「世界の人々の健康・安心と心の豊かさの実現を通して社会に貢献する」の達成を目指し、「早期診断」と「低侵襲治療」、この2つの価値を核として、今後さらに優れた技術、製品、サービス、ソリューションを提供し、事業の拡大を図ります。

診断～内視鏡治療～外科手術まですべてをカバーするオリンパスの医療機器



投資についての考え方

医療事業は当社の成長ドライバーであり、各機能に必要な投資を確実に行っていく方針です。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、成長性と収益性のさらなる向上に資する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、既に会津・白河・青森の3工場に新棟を

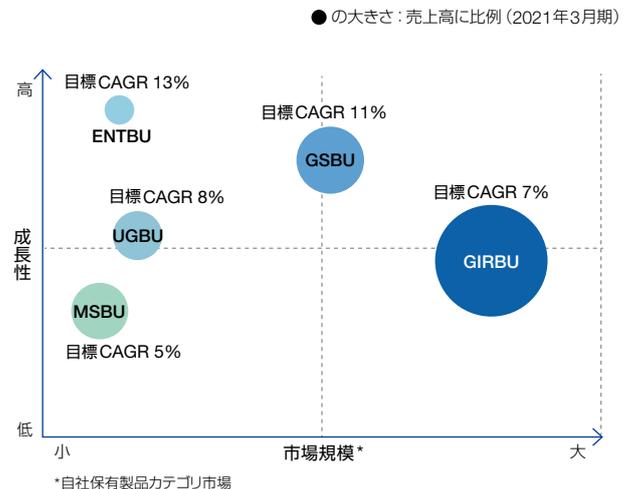
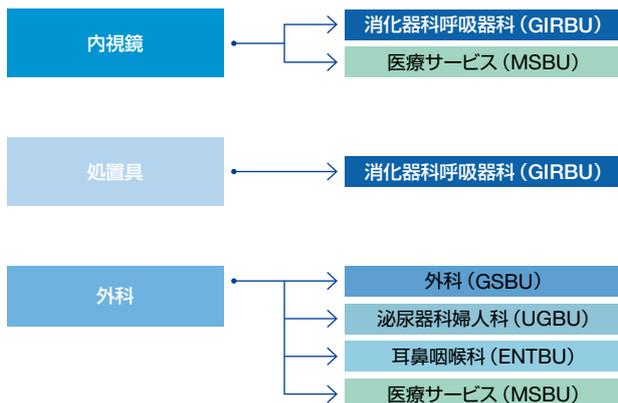
建設しました。引き続き処置具の一部製品の製造を青森工場からベトナムに移管していくほか、北米ではBrooklyn Park工場においてエネルギーデバイスの生産を中心に製造ラインの増強と効率の向上を図っていきます。



事業ポートフォリオ戦略

従来の3つのセグメントを5つの事業ユニット(BU)に拡充しています。これら5つのBUに投資を集中させることで、売上と利益の拡大を目指します。

ポートフォリオ戦略の概要



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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ メディカルアフターサービス機能の強化
6	生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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

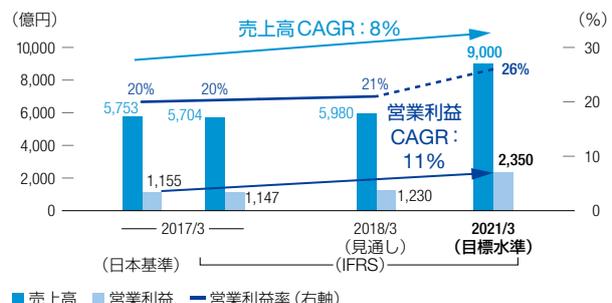
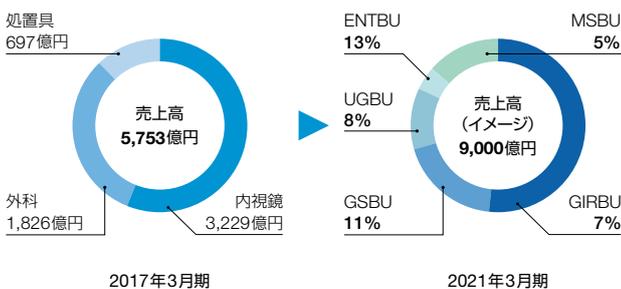
*2 品質・製品法規制対応

2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

成果	今後の施策（課題）
<ul style="list-style-type: none"> ■ 消化器内視鏡は、アジア・オセアニアが2桁成長と好調に推移 ■ 「症例数ベース型医療ビジネス」の拡大に向けて順調に進捗 ・ 外科分野では、エネルギーデバイス「THUNDERBEAT」の販売が主要地域で2桁成長と好調に推移 ・ 処置具では、販売体制強化およびラインアップ拡充により、日米欧を中心に順調に成長 ■ 新興国市場でのビジネス拡大に向けて、内視鏡のトレーニングセンターを順次拡充（東南アジア地域を対象にタイに設立、中東アフリカ地域を対象にドバイに設立） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消化器内視鏡は製品サイクル後半の中で、各種販売施策によるスコアの更新促進および高付加価値製品投入により継続的な売上成長を実現する ■ 外科内視鏡では、戦略製品4Kによる他社コンバージョン推進および新製品「VISERA ELITE II」の投入により、シェア拡大を目指す ■ 為替変動による影響縮小に向けた生産構造改革の取り組みや原価低減等の製造力強化 ■ 開発と製造の連携強化による、市場への新製品投入サイクルの短期化

KPI (16CSP)

医療事業ポートフォリオと成長イメージ (CAGR)



* 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

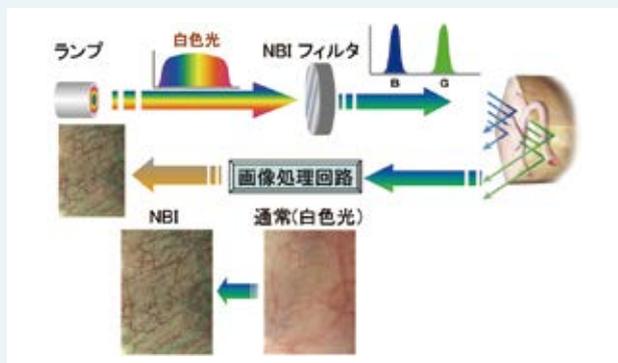
医療技術と製品を通じた価値創出

ドクターとともに何度も検討を重ね、開発技術者の徹底したこだわりで医療現場の声に応え続けるオリンパスの内視鏡。消化器・外科分野の最新の内視鏡システムにおける主な特長と当社ならではの価値創出の一部をご紹介します。

消化器内視鏡システム「EVIS EXERA III」「EVIS LUCERA ELITE」

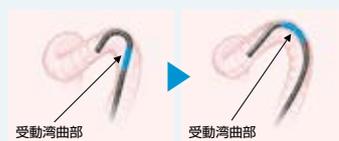
観察性能の向上：独自の光デジタル技術「NBI」を改良し、がんの早期診断・早期治療に貢献

光学的な手法により病変部を浮かび上がらせるNBI(Narrow Band Imaging:狭帯域光観察)技術のさらなる改良と普及により、内視鏡診断学の発展に大きな貢献を続けています。がん等の腫瘍は、細胞を増殖させるため毛細血管を使ってエネルギーを集めます。一方、狭い帯域の青い光は、血管中のヘモグロビンに強く吸収される性質があります。NBIは、専用の光学フィルタにより、光のスペクトラムを狭帯域化し、ヘモグロビンに吸収されやすい波長の光を当てて粘膜表面の毛細血管を浮かび上がらせることで、これまで見つけにくかった病変が発見しやすくなる技術です。



大腸内視鏡の挿入性向上：医師だけでなく、患者さんの負担軽減が実現

医師にとって、大腸内視鏡を大腸の奥まで挿入するのは非常に難しく技術が必要となります。特に、鋭角的に屈曲しているS状結腸、脾湾曲、肝湾曲への挿入は非常に困難とされています。当社が開発した「受動湾曲」「高伝達挿入部」「硬度可変」機能により、大腸内視鏡検査において、スムーズな挿入のサポートと、患者さんの苦痛軽減や検査効率の向上に貢献しています。



受動湾曲

スコープが腸壁に当たると自然に曲がっていく設計のため、屈曲部のスムーズな通過をサポートする機能



高伝達挿入部

手元の押し引きの力、ひねりの力が先端部まで伝わりやすいように改良し、挿入性の向上をサポートする機能



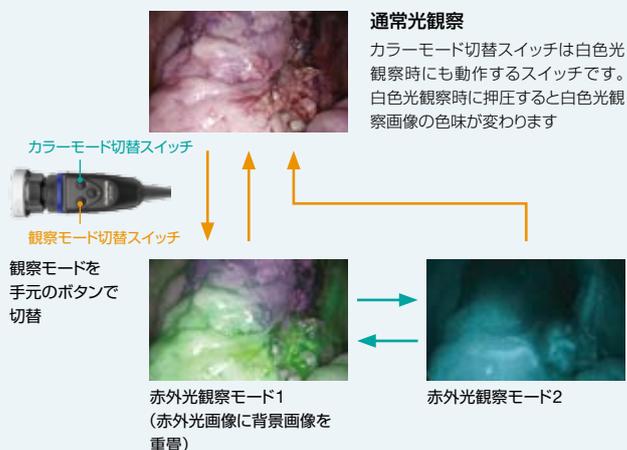
硬度可変

手元のリングを回すことで、術者の好みに合わせて挿入部の硬度を変えられることができる機能

外科内視鏡の新システム「VISERA ELITE II」

観察性能の向上：3D観察機能と新たにIR (Infra-Red：赤外線) 観察機能を搭載

IR観察は、特殊な薬剤を投与し、近赤外線 (Infra-Red) を当てることにより発生する蛍光 (近赤外線域での高い吸光度を持つ物質の蛍光) を観察するもので、組織の深部に位置する物質の観察が可能になる等、現在医療現場で研究が進んでいる、内視鏡では比較的新しい手法です。この観察手法は、通常光の内視鏡観察では困難な場合のある、臓器や組織の識別の支援、血流やリンパ流の分布を可視化して切除範囲の決定を支援したりすることに効果が期待され、医師らによるさまざまな臨床研究が進められています。具体的には、術後縫合不全の一因と考えられる腸管吻合部の血流評価、肝胆膵領域における胆管の描出、リンパ節等の見極め等に対する効果が期待されています。



通常光観察

カラーモード切替スイッチは白色光観察時にも動作するスイッチです。白色光観察時に押圧すると白色光観察画像の色味が変わります

カラーモード切替スイッチ

観察モード切替スイッチ

観察モードを手元のボタンで切替



赤外線観察モード1 (赤外線画像に背景画像を重ね)



赤外線観察モード2

医療事業

消化器科呼吸器科事業 (GIRBU)



消化器科呼吸器科
事業ユニット
ユニット長

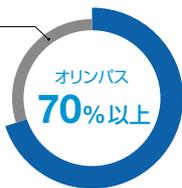
齊藤 克行

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。

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・超音波製品群
(ナイフ付きバルーン、吸引生検針)



EMR・ESD*2製品群
(ナイフ、スネア)



止血・狭窄拡張製品群
(止血クリップ、拡張バルーン)

*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

事業環境／リスクと機会

事業環境

先進国	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高齢化の進行、がん予防への意識の高まりによる症例数の増大 ■ 内視鏡的治療への継続的なニーズの拡大 ■ 「質」の向上と「効率」の改善への要求 ■ 洗浄・消毒プロセスへの関心の高まり
新興国	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経済成長に伴う事業機会の拡大 ■ 手技普及に向けたトレーニングの要求

BUとしての強み

- 内視鏡事業の圧倒的なグローバルマーケットシェア
- 高品質なグローバルの修理サービスインフラ網
- 充実したトレーニング施設の保有、プログラムの展開

事業成長のポイント

- 内視鏡事業のシェア維持と収益性の向上
- 内視鏡周辺事業の拡大
- 処置具事業への投資とシェア拡大
- 新興国市場の内視鏡医療整備への貢献

機会

- 高齢化の進行、および、がん予防への意識の高まりから、症例数は増加傾向
- 肺がん患者数は増加しており、特に新興国では大きな増加を予想
- 世界的な洗浄・消毒・滅菌 (CDS) への意識の高まり

- 感染問題への対応のため、高水準消毒 (HLD) や滅菌へのさらなる対応が求められる可能性
- 全世界的な医療費削減の傾向が進展し、価格競争に巻き込まれる
- 洗浄・消毒・滅菌への要求事項の厳格化

リスク

事業戦略／重点施策

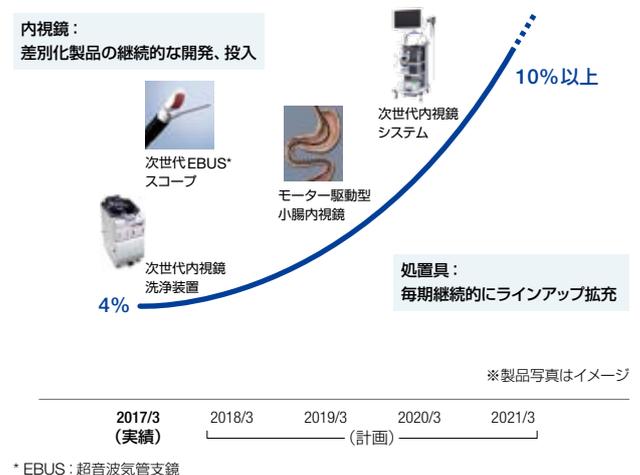
1	消化器内視鏡ビジネスの圧倒的シェアの確保、選択と集中による収益性のさらなる向上
2	呼吸器、洗浄・消毒・滅菌、超音波内視鏡、カプセル内視鏡、ITビジネスの各分野の拡大
3	新興国市場での事業成長の実現
4	処置具（シングルユース製品）ビジネスの拡大

2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

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では、高付加価値製品の投入による継続的な売上成長と、開発・製造・販売各機能の効率化を図り、収益性のさらなる向上を目指しています。2017年3月期は、中国を中心としたアジア・オセアニアで2桁成長を実現する等、堅調に推移しました。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する機器が求められており、オリンパスは内視鏡による診断・治療をより効率的に行うための製品開発を進めています。16CSP期間では、市場のニーズに応える手技に特化したスコープを順次投入していく計画です。また、16CSP後半には消化器内視鏡の次世代基幹システムの発売を予定していることから、特に、期間後半にかけて成長が加速する計画です。

GIRBU 成長率推移と製品拡充の見通し



② 処置具（シングルユース製品）ビジネスの拡大

最大市場である北米では、製品ポートフォリオの増強やセールス部隊の再編成を行ったこと等により、処置具分野は3年連続で2桁成長を達成しました。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。

KPI (16CSP)

売上高CAGR: 7%		
分野	目標値	市場規模 (成長率見直し)
内視鏡	CAGR: 6%	3,500～3,700億円 (CAGR: 4～6%)
処置具	CAGR: 9%	3,700～3,900億円 (CAGR: 4～6%)

売上高

GIRBU：
3,197億円
(2017年3月期)

売上高構成比



医療事業

外科事業 (GSBU)



外科事業ユニット
ユニット長 櫻井 友尚

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構築を目指します。

世界市場シェア／競合情報

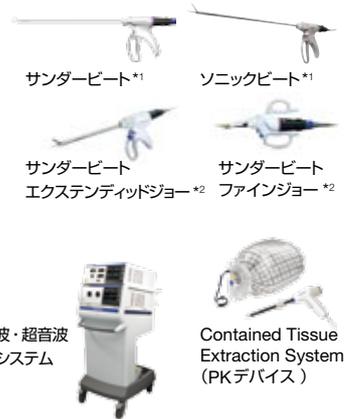
外科イメージング

STORZ
Stryker
Richard Wolf
Arthrex



外科エネルギー

ETHICON
Medtronic
Applied Medical



*1 腹腔鏡手術用／開腹手術用
*2 開腹手術用

事業環境／リスクと機会

事業環境

外科 イメージング	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3D化については中期的に成熟化が進み、4Kは、対応したイメージャーやデータ伝送技術が一般品として普及し、Full 4Kシステム導入が加速すると予想 ■ 特殊光観察技術について、各社とも独自の顧客価値を訴求する技術開発の取り組みが今後加速すると予想
外科 エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国が最大のマーケットであり続けることは変わらない一方、欧州、日本、中国の順に市場の成熟化が進むと見られる

BUとしての強み

- 外科内視鏡手技において重要なイメージングとエネルギー双方の商品を有する唯一のメーカー
- 3D / 4K等、高画質・高品質のシステムを保有
- 米国Image Stream Medical (ISM)社のグループ化により強化した手術室インテグレーション領域のビジネス基盤

事業成長のポイント

- 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
- シングルユース・デバイス ビジネスモデルの構築

機会

- 手技の質向上と医療経済効果改善への要望の高まり
- 早期診断によるアールステージ患者数の増加とそれに対するより低侵襲な治療への要望の高まり
- 新興国での低侵襲治療の市場拡大

リスク

- 医療費削減の圧力の強まりによる、コスト意識の高まり
- IDN / GPO等による集中購買の台頭
- 低コストメーカーの市場参入

事業戦略／重点施策

1	外科イメージング市場での4K／3Dデファクトスタンダード化推進
2	消化器内視鏡分野における優位性の徹底活用（手術室での軟性内視鏡の利用と低侵襲治療への拡大）
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
4	シングルユース・デバイス ビジネスモデルの構築

2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

① 外科イメージング市場での4K／3Dデファクトスタンダード化推進

外科イメージング分野は、病院施設における購入決定プロセスの複雑化や競合他社品との比較検討の長期化等の影響で前期の売上成長スピードは期待に届かなかったものの、戦略重点施策への取り組みは計画通り進捗しています。特に、新たに投入した外科内視鏡の主力システムの後継機「VISERA ELITE II」は、より迅速で正確な手術をサポートする3DスコープやIR（赤外光）観察への対応等、医師のニーズを最大限に取り入れた差別化製品として開発を実現しました。欧州、日本での市場投入を皮切りに、今後順次、北米や中国でも本格投入していきます。また、戦略製品として位置づけているSOMED*が技術開発を担当した4K外科内視鏡システムは、これまで競合他社製品を主に利用していたカスタマーへの拡販（コンバージョン）が確実に進捗しています。いずれの製品も、他社と差別化した機能・技術を搭載し医療従事者より高い評価をいただいています。これら製品の価値をしっかりと訴求することで市場での認知度を高め、外科イメージング市場での3D／4Kのデファクトスタンダード化およびシェア拡大を目指していきます。

*ソニー・オリンパスメディカルソリューションズ（株）

新製品「VISERA ELITE II」の主な特徴とベネフィット

1. ユーザビリティの向上

- オールインワン
（プロセッサ／光源／3D画像処理装置の一体化）により省スペース・低コスト
- LCDタッチパネルで直感的に操作可能

2. 観察性能の向上

- IR（赤外光）観察機能*を新たに搭載
- NBIの明るさ向上
- より高画質の実現（出血シーンの色改善、自然な色調の実現等）

3. 多目的プラットフォーム

- 幅広い互換性による各診療科への対応（多彩なスコープラインアップ）やさまざまな観察モードにより、病院内で効率的な運用が可能

VISERA
ELITE II



* IR (InfraRed : 赤外光) 観察機能については、P.43をご参照ください。

② 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

成長ドライバーとして飛躍的成長を期待しているエネルギーデバイス関連事業では、製品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（サンダービート）」は、2017年3月期も主要地域で2桁成長を実現し、引き続き好調に推移しています。THUNDERBEATは高周波と超音波を統合したエネルギーデバイスであり、腹腔鏡・開腹手術用等THUNDERBEATのラインアップだけでなく、超音波の「SONICBEAT（ソニックビート）」やバイポーラのPKデバイス等にも対応し、幅広い診療科にアプローチできる共通のプラットフォームです。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、シェア拡大を図るとともに、シングルユース・デバイス（消耗品）ビジネスの事業拡大を目指していきます。

KPI (16CSP)

売上高CAGR: 11%		
分野	目標値	市場規模 (成長率見直し)
外科イメージング	CAGR: 10%	2,600～2,900億円 (CAGR: 2～4%)
外科エネルギー	CAGR: 14%	1,600～1,800億円 (CAGR: 3～5%)

売上高

GSBU:
813億円
(2017年3月期)

売上高構成比



医療事業

泌尿器科婦人科事業 (UGBU)



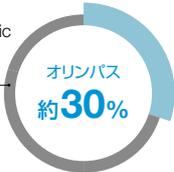
泌尿器科婦人科
事業ユニット
ユニット長
岡部 稔

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、Gyrus ACMI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。

世界市場シェア／競合情報

泌尿器科

Karl Storz
Richard Wolf
Boston Scientific
Cook Medical
CR Bard



軟性膀胱鏡



軟性尿管鏡



結石治療用処置具
(シングルユース)



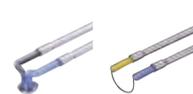
レゼクトスコープ

婦人科

Karl Storz
Richard Wolf
Johnson & Johnson



軟性子宮鏡



治療用電極

事業環境／リスクと機会

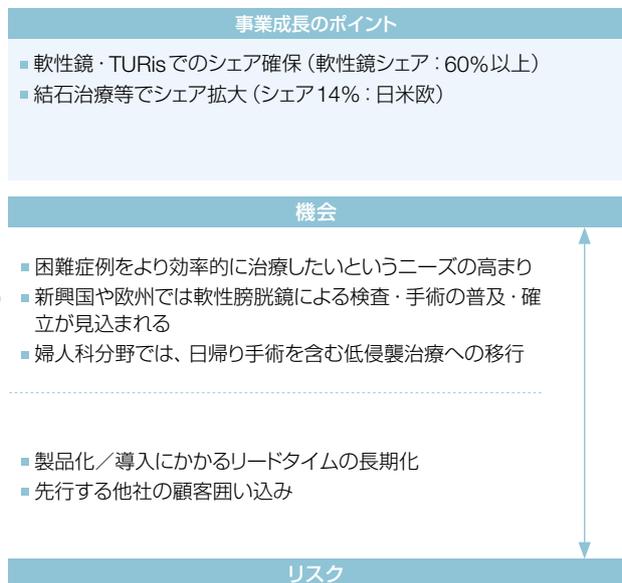
事業環境

泌尿器科	<ul style="list-style-type: none"> 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%)
婦人科	<ul style="list-style-type: none"> 婦人科分野以外の複数分野にまたがる製品ポートフォリオを持つ企業が乱立し、圧倒的なマーケットリーダーが不在の状態であったが、巨大企業のM&Aによる市場参入により、集約が進む可能性

BUとしての強み

- TURis* の製品力と高いインストールベースシェア
- 他社優位性がある診断 (NBI) +治療 (TURis) 技術を有する
- 婦人科分野に展開可能な硬性鏡／高周波切除デバイス技術への優位性

* TURis (Transurethral Resection in saline) : 電解質溶液下経尿道的前立腺切除術



事業戦略／重点施策

1	泌尿器科：技術力を強みとした軟性鏡・TURisの圧倒的シェア確保
2	泌尿器科：尿路結石治療ビジネスの強化によるシェア拡大
3	婦人科：既存製品・技術活用によるシェア拡大

2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

① 泌尿器科：技術力を強みとした軟性鏡・TURis*の圧倒的シェア確保／

尿路結石治療ビジネスの強化によるシェア拡大

膀胱腫瘍の診断で使用する軟性膀胱鏡では、消化器内視鏡で培ったNBI技術を強みとし、また、尿路結石や腎臓結石の治療で使われる軟性尿管鏡は細径化技術を強みに、圧倒的な優位性を持ちトップシェアを誇っています。加えて、前立腺肥大症や膀胱腫瘍の切除用電極は、外科のエネルギーデバイスで培った高性能な高周波技術を強みにトップシェアを有しています。

当期は、前立腺肥大症・膀胱腫瘍の切除用電極を中心にいずれの地域も好調に推移したことから、UGBU全体では前期比で2桁成長と、計画を上回って推移しました。いずれの治療も症例数は増加傾向であることを追い風に、16CSPの後半期にも成長継続が実現できるよう、製品の競争優位性、顧客接点・営業力をさらに強化します。今後もGPO／IDNへの対応力および医療従事者向けのサポートを強化し、手技普及を促進していきます。また、軟性尿管鏡とともに使われる結石治療用処置具（シングルユース）についても尿管鏡の高いシェアを活用し、売上拡大を図ります。

* TURis (Transurethral Resection in saline)：電解質溶液下経尿道的前立腺切除術



尿路結石治療



軟性尿管鏡



結石治療用処置具
(シングルユース)



経尿道的前立腺切除



レゼクトスコープ



治療用電極

② 婦人科：既存製品・技術活用によるシェア拡大

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、その高い技術力や製品競争力を活用して、販売拡大が期待できる領域において事業拡大を図ります。新たにTCRis*電極を市場導入し、製品ポートフォリオ拡充により顧客ニーズに応えることで売上拡大を図ります。

* TCRis (Trans Cervical Resection in saline)：電解質溶液下経頸管的子宮組織切除術



軟性子宮鏡検査



軟性子宮鏡

KPI (16CSP)

売上高CAGR: 8%		
分野	項目	目標値
泌尿器科	軟性鏡	圧倒的No. 1シェアの獲得・維持 (60%以上)
	TURis電極	CAGR: 6%
	結石治療用処置具 (シングルユース)	シェア: 14% (欧・米・日)
婦人科	TCRis電極	シェア: 5% (米)

売上高

UGBU:
618億円
(2017年3月期)

売上高構成比



医療事業

耳鼻咽喉科事業 (ENTBU)



耳鼻咽喉科
事業ユニット
ユニット長

Georg Schloer
(ゲオルク・シューラー)

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。

世界市場シェア／競合情報

咽喉科

HOYA

オリンパス
50~60%



[VISERA ELITE II]



ストロボ光源*
(国内未導入)



軟性内視鏡

* 声帯の動きやポリープの有無等を、ストロボ光を用いて診断

耳鼻科

Karl Storz
Medtronic

オリンパス
10~15%



デブリッター
「DIEGO ELITE」



4Kカメラヘッド・
硬性鏡



高周波焼灼装置
「CELON ELITE」
(国内未導入)



レンズ洗浄シート
「インスタクリア」

事業環境／リスクと機会

事業環境

咽喉科	<ul style="list-style-type: none"> 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
耳鼻科	<ul style="list-style-type: none"> 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 先進国では、副鼻腔炎に対するデブリッターを使用した手術・手技が定着

BUとしての強み

- イメージング製品、特に内視鏡のコンピタンス
- イメージング技術における広範な技術開発リソース
- Rhinology、Otology領域での幅広い製品ポートフォリオ

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

事業成長のポイント

- 咽喉科領域で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* イメージングビジネスの立ち上げ (シェア10%以上)
- ESS治療ビジネスの拡大 (シェア20%以上)

機会

- 咽喉頭がん増加、高齢化に起因する内視鏡検査の拡大
- ESSのアドバンسد化による高付加価値製品の需要拡大
- 病院外来、オフィスにおける副鼻腔炎治療手段に対する期待拡大

- 低価格ビデオシステムによる価格破壊
- 独占企業によるESS市場参入障壁の拡大
- 市場競争激化による参入障壁の拡大

リスク

事業戦略／重点施策

- 1 咽喉科：ビデオ化を核とした軟性内視鏡ビジネスの拡大
- 2 耳鼻科：内視鏡下副鼻腔手術 (ESS) ビジネスの獲得
- 3 グローバル販売体制の確立

2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

① ビデオ化を核とした軟性内視鏡ビジネスの拡大

NBIの医学的有用性を訴求する活動をグローバルに展開してきた結果、ファイバースコープからビデオスコープへの移行は順調に推移し、販売台数・売上ともに、前期を上回る実績を達成することができました。

今期も、引き続き他社差別化を推進するとともに、高付加価値新製品の投入により、ビデオスコープの継続的な売上成長を図り、耳鼻咽喉科事業の基盤強化を進めていきます。



経鼻的に軟性内視鏡を挿入し、咽喉頭領域を診断

② 内視鏡下副鼻腔手術(ESS)ビジネスの獲得

ESS処置デバイス「DIEGO ELITE」の高付加価値機能が好評を博しており、シングルユース製品のビジネス拡大を進めています。加えて、高精彩で広い色相領域が評価されている4Kカメラシステム(キャピタル製品)と、術中のレンズ先端の汚れを早期に解消するレンズ洗浄シース「インスタクリア」(シングルユース製品)の導入により、ESS領域でのイメージングビジネスの拡大も順調に進んでいます。

今期も継続的にDIEGO ELITE、4Kカメラシステム、インスタクリアの差別化性能を訴求し、SEE(診断) & TREAT(治療)の両輪による差別化の強化、およびキャピタル製品とシングルユース製品双方のビジネス拡大により、ESSビジネスにおける基盤強化を目指していきます。



内視鏡下副鼻腔手術(イメージ)



レンズ洗浄シース「インスタクリア」

4K硬性鏡

「DIEGO ELITE」

閉塞した副鼻腔開口部を、内視鏡観察下にデブリッターで開放し、腔内に溜まった膿の除去を行う

KPI (16CSP)

売上高CAGR: 13%		
分野	項目	目標値
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
耳鼻科	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

売上高

ENTBU:
161億円
(2017年3月期)

売上高構成比



医療事業

医療サービス事業 (MSBU)



医療サービス事業ユニット
ユニット長

清水 佳仁

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するとともに、さまざまな顧客ニーズに対応したサービスの提供により、お客さまとのさらなる関係強化を図り、医療サービス事業の拡大を推進していきます。

事業戦略／重点施策

- 1 サービス契約*1の拡大
- 2 外科分野のサービス強化
- 3 効率的修理サービス展開と生産性向上

2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

当社はこれまでも、高い修理品質や修理期間の短縮等により顧客満足向上に努めてきましたが、今後は故障予防等の取り組みを強化し、さまざまな顧客ニーズに対応する顧客満足の高いサービス契約のさらなる普及拡大を図り、内視鏡医療のサポートを充実していきます。

16CSP初年度の2017年3月期は、いずれの地域も堅調に推移し、計画通りの成長を実現しました。さらに魅力あるサービス契約提供に向け、サービス契約の管理運用体制強化に取り組むとともに、予防保全活動の促進に向け故障間症例数データ*2の分析も開始しました。また、外科サービスにおいては、機器の稼働率を向上させるサービスの推進にも取り組んでいます。加えて、欧米を中心に修理拠点の再編や統合、新設等の大規模な改革がスタートしました。既にポルトガルでは2017年4月より新たな修理拠点が稼働し、テネシーで北米第2修理拠点の建設に着手しました。今後は、中近東（ドバイ）やアジアでも順次新拠点稼働に向けて進めていく計画です。なお、修理機能の再編、強化においては、製造部門と連携し、修理拠点集約の効果の最大化をねらいます。修理拠点集約を進めながらもサービスとしての顧客接点は維持し、顧客満足の高いサービス提供だけでなく、効率化、品質向上、さらには収益性向上を目指します。

*1 サービス契約：単年または複数年の契約で、修理金額の補償、代替品の優先提供、定期点検、予防保全教育の提供等をカバーする
*2 故障間症例数データ：故障するまでの利用頻度のこと。このデータを踏まえ、お客さまの取り扱いに応じた予防保全教育を実施する

医療修理・サービス拠点：

全世界 約**200**

うち、重修理拠点：

全世界 **50**

(2017年6月末現在)



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
一般修理	CAGR: 0.5%	● 外科製品サービスビジネスの拡大

売上高

MSBU:
912億円
(2017年3月期)

売上高構成比



科学事業

SCIENTIFIC SOLUTIONS BUSINESS



科学事業ユニット
ユニット長

大久保 俊彦

科学研究、病理診断や製造・社会インフラの検査に革新的な製品・サービスを提供し、世界の人々の安全・安心・健康に貢献します

16CSP初年度において、商品群ごとに個別最適化された組織から顧客群を軸にした全体最適の組織への移行が完了し、顧客群戦略の実行フェーズに入りました。今後は、集約した経営資源を顧客群ごとにメリハリをつけて配分し、さらなる成長と収益性の改善を目指します。

- 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
- 顧客群別事業運営体制による機会創出・効率化

- 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

- 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

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- 為替の大幅な変動
- 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

市場環境と事業機会

短期的にはスマートフォンやIoT関連需要を背景とした半導体・電子部品関連産業や、資源価格の回復を背景とした設備投資環境は改善傾向にあります。中長期的に、航空交通等、社会インフラ投資による市場拡大が見込めるほか、創薬や再生医療向けソリューションによる成長も期待されます。

科学事業では、構造改革をさらに推し進めることで、効率化と収益基盤の強化を図り、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。

科学事業の概要と戦略の方向性

オリンパス創業時からの製品である顕微鏡は、がん診断の病理検査、生命科学や新素材の最先端研究、製造ラインでの品質管理等、さまざまな場面で活躍しています。また、工業用内視鏡や非破壊検査機器は、社会インフラの検査・保守に使用されるその

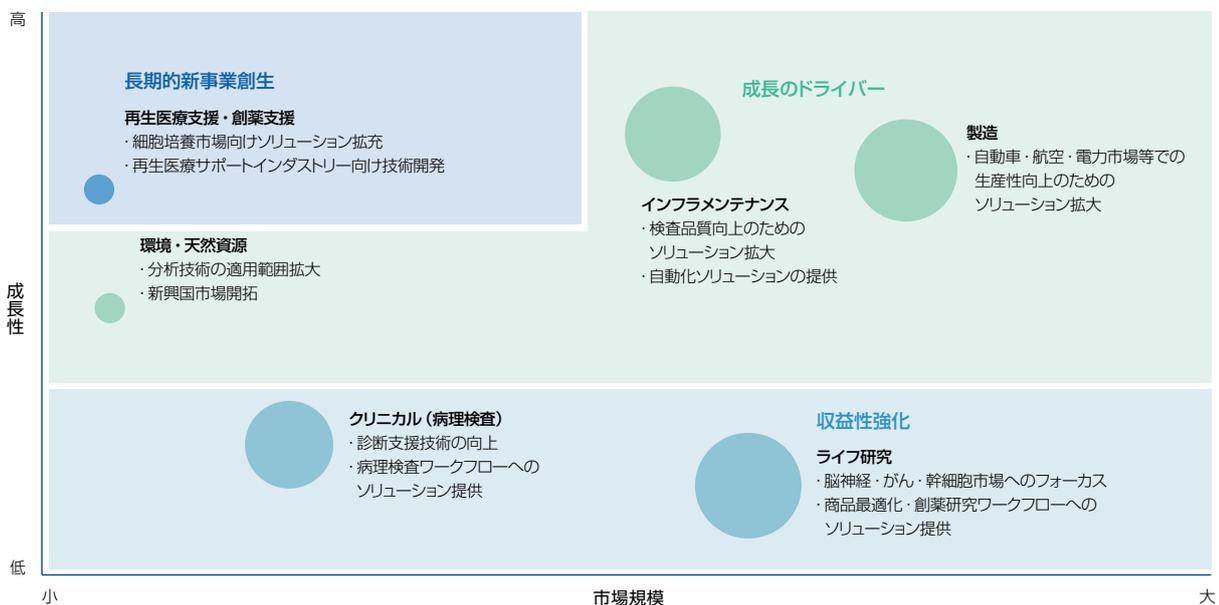
安全と効率を支えています。16CSPでは商品軸から顧客軸へと戦略の軸を転換し、成長領域への選択と集中による事業拡大と収益性改善を図っています。

顧客群別の市場環境とシェア

		商品群				
分野	生物顕微鏡	工業用顕微鏡	工業用内視鏡	非破壊検査機器	蛍光X線分析計	
シェア	30～40%	20～30%	35～45%	30～40%	25～35%	
競合他社	Nikon, Zeiss, Leica	Nikon, Zeiss, Leica	GE	GE	Thermo Fisher	
製品						
顧客群	ライフ研究					
	再生医療支援・創業支援					
	臨床(病理検査)					
	インフラメンテナンス					
	製造					
	環境・天然資源					

顧客群別の当社の目指す方向性

●の大きさ: 売上高に比例



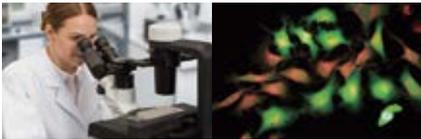
重点施策

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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存商品群による成長 ■ 既存事業における費用適正化による収益性強化
2	市場成長性と自社の強みから特に期待できる顧客群において、積極的にポートフォリオを拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客さまの検査品質向上、生産性、効率化に貢献できるソリューションの拡大
3	長期的成長に向け、創薬・再生医療向けのソリューション開発拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 将来の成長に向けた先行投資

2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

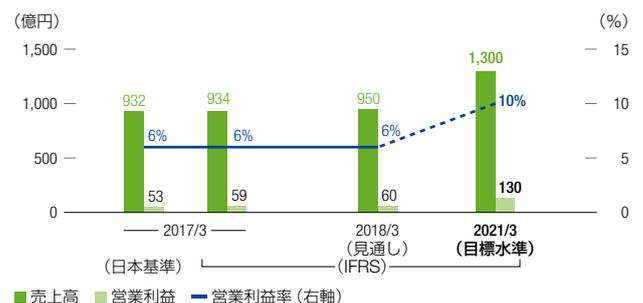
成果	今後の施策（課題）
<ul style="list-style-type: none"> ■ 2017年3月期は、生物顕微鏡、工業用内視鏡、蛍光X線分析計の3商品群で導入した戦略製品が、下期以降を中心に業績に貢献 ■ 製造やインフラメンテナンス等、今後も市場の成長が期待でき、自社の強みも発揮できる顧客群向けの製品ポートフォリオの拡大を積極的に図る ■ 先端光学技術を応用した組み込み用コンポーネントビジネスや、自動検査工程組み込み用の非破壊検査機器が好調 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存商品群において、顧客群を意識した新製品開発や販売方法によってシェア拡大をねらい、売上拡大と利益増加を実現する ■ ポートフォリオ拡大に向けた技術開発等を進め、売上機会の創出に向けた戦略を具体化させる ■ 今後研究の進展に伴って市場の拡大が期待できる再生医療支援・創薬支援については、長期的な成長に向けて投資を実施



<p>再生医療支援・創薬支援</p>  <p>生物・医学研究の発展に貢献</p> <p>生物顕微鏡の提供を通じて、病気の解明をはじめとした生命科学の基礎研究を支援しています。今後は、再生医療支援や創薬支援などの先端研究の分野においても、顧客ニーズに沿った顕微鏡製品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。</p>	<p>製造</p>  <p>産業の効率化、品質向上に貢献</p> <p>鉄鋼や自動車、航空機の品質検査、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。</p>	<p>インフラメンテナンス</p>  <p>暮らしの安全、安心に貢献</p> <p>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プ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。</p>
---	---	--

KPI (16CSP)

<p>売上高：1,300億円 営業利益率：10%</p> <p>(2021年3月期)</p>		
項目	目標値	ポイント
売上高	1,300億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 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%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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



映像事業ユニット
ユニット長

半田 正道

ミラーレス一眼等の画期的な製品を通じ、
人々の豊かで幸せな生活に貢献します

黒字化できる費用構造への転換が実現しました。安定的な利益の創出に向けて、引き続き構造改革を継続していきます。今後も、写真領域の顧客ニーズを特定し、高付加価値製品の開発・製造・販売を強化することにより、「オリンパスらしい」製品・サービスを提供していきます。

- 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

- 巨大市場である米国、中国での低シェア

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- 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とイメージング関連技術への需要拡大

- 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

国内市場シェア (ミラーレス一眼カメラ)

キヤノン、ニコン、
ソニー、パナソニック 他



デジタルカメラ分野



デジタル一眼カメラ（ミラーレス一眼カメラ）／コンパクトデジタルカメラ／
デジタルカメラ関連製品／デジタルカメラ向けレンズユニット／光学部品

その他分野



ICレコーダー／双眼鏡

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、売上が縮小しても継続的に利益を生み出せ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。

重点施策

1	事業構造改革の継続的推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ ベトナム工場への生産移管を推進し、より効率的な製品立ち上げと量産ができる体制を構築 ■ ユニット調達の拡大、全社共同購買の体制構築
2	市場変化への対応力向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市場規模・当社シェア等をモニターし、状況変化に応じて販売機能の効率化、マーケットの選択と集中を実施
3	在庫リスクの極小化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製品供給リードタイム、特定地域への偏在リスクを低減することにより在庫回転日数を短縮
4	全社技術ドライバーとしての貢献	<ul style="list-style-type: none"> ■ 4K/8Kの動画技術や撮影のためのデバイス開発、出力（モニター）インターフェースの最適化等、トータル技術を確認 ■ OM-DやPROレンズの開発製造により生み出される先端デジタル・低コスト生産技術やモバイル技術を他事業に展開

2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

成果
<ul style="list-style-type: none"> ■ 構造改革の推進による黒字化の実現 ・ 販売チャネルの選択と集中を推進 ・ ベトナム工場への生産移管を推進し（第1フェーズ）、製造原価率が改善 ■ 収益基盤の強化 ・ 開発等のプロセスの効率化による費用構造の見直しが実現 ・ 品質保証体制を強化し、商品品質レベルが向上 ・ 在庫水準の適正化（2015年3月末237億円→2017年3月末136億円） ■ ミラーレスカメラの開発に集中し、「OM-D E-M1 Mark II」、交換レンズ「M.ZUIKO PRO」シリーズ3本を計画通り導入

今後の施策（課題）
<ul style="list-style-type: none"> ■ 黒字化構造の定着に向けて、構造改革を継続的に推進 ・ 選択と集中により効率化した販売機能の強化（モニタリングと状況変化に応じた対応を実施） ・ ベトナム工場の生産能力強化と効率化（移管進捗後の第2フェーズ） ■ 高付加価値製品・技術の開発・製造を継続し、「Specialist」の顧客ニーズに合ったマーケティング・販売戦略を推進

「カメラグランプリ」において三冠を達成！／「TIPA AWARDS 2017」を受賞！

ミラーレス一眼カメラ「OM-D E-M1 Mark II」、高性能高倍率ズームレンズ「M.ZUIKO DIGITAL ED 12-100mm F4.0 IS PRO」が、「カメラグランプリ2017」「TIPA AWARDS 2017」にて、各賞を受賞しました。



カメラグランプリ「大賞」
「あなたが選ぶベストカメラ賞」
TIPA AWARDS「プロカメラマン向け
のミラーレス一眼カメラ部門」受賞



カメラグランプリ「レンズ賞」
TIPA AWARDS
「ミラーレス一眼カメラ
望遠ズームレンズ部門」受賞



映像開発本部 本部長
杉田幸彦（右）



「OM-D E-M1 Mark II」、
「M.ZUIKO DIGITAL ED 12-100mm
F4.0 IS PRO」開発メンバー

KPI (16CSP)

収益構造改善による黒字化継続

項目	目標値	ポイント
売上高	550億円	● 7期ぶりに通期で営業黒字を達成
営業利益 (営業利益率)	20億円 (4%)	● 売上高は減少も、一眼ビジネスの比率を向上

