



グローバル特集 VOL.1: AMERICAS

米州における事業のさらなる成長加速を目指して

Q 米州における事業の現状と中期経営計画（16CSP）の進捗の評価について、お聞かせください

アビア

オリンパスの米州での事業、Olympus Corporation of the Americasにおいては、一部課題を認識しているものの安定的に成長を継続できており、順調に進捗しているといえます。OCAの売上高はオリンパスグループ全体の3割強を占めており、この成果については非常に誇りに思っています。米国とカナダにおける事業は引き続き好調に推移しており、また中南米においては、ガバナンスやコンプライアンスの強化および代理店との関係強化により、この数年で大きく躍進しています。特に、メキシコやブラジル等の新興国市場ではさらなる成長機会が見込めることから、当社事業を成長させるための新たな機会を

適切に見極め、今後も顧客や地域の人々のニーズに応じていけるように努めていきます。

16CSPは事業活動と意思決定における重要な指針であり、16CSPで掲げた各種の目標達成に向けて取り組みを強化しています。既に、処置具分野や外科分野、企業文化の面等、いくつかの分野で大きな前進が見られています。今後も、当社の事業そしてステークホルダーにとって何がベストか、優先順位は何かを常に考え、スピード感を持って事業活動に取り組み、意思決定をしていきます。

S P E C I A L



President & CEO,
Olympus Corporation of the Americas
(オリンパス株式会社執行役員)

Nacho Abia
ナチョ アビア

Olympus Corporation of the Americas(以下、OCA)は、オリンパスグループ全体の売上高の3割強を占めており、これまで安定的に事業を拡大させてきました。グローバル特集の第1弾では、OCAのプレジデント& CEOである Nacho Abia(ナチョ アビア)と、米州医療事業部門のプレジデントである Todd Usen(タッド ウーセン)が、米州における当社事業の現状と、今後のさらなる成長に向けた取り組みについてご説明します。

Q 米州における事業の成功要因についてお聞かせください

アビア

当社が北米で成功できている主な要因は3つ、それは「人材」「効率性」、そして「投資」です。何よりも、最も重要な経営資源は「人」であり、従業員はチーム一丸となって「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」という同じ目標に向けて、強い意志を持って皆で献身的に尽力しています。

OCAではまた、ここ数年、社外からの有能な人材の採用にも注力してきました。採用した人材の多くは医療事業部門における幹部職や上級管理職等に就任しています。極めて幸運なことにオリンパスは、他の有名な医療機器メーカーや製薬会社からの有能な人材にご入社いただいており、彼らが常に強力な

リーダーシップを発揮し、会社を前進させています。

また、「効率性」も成功の鍵を握る要素です。2013年よりOCAでは「E3 (Effective, Efficient, Excellent)」と呼ばれるビジネスプラクティスを導入しています。これは、会社としてのあらゆる行動を効果的で効率的、かつ優れたものにすることを目指すものです。この一環として、従業員に対しどうすればE3を達成できるのかということを目下意識するよう促してきました。E3は今ではOCAの文化に深く根付いており、この数年でコストを強く意識するメンタリティが醸成されています。従業員はコスト意識が非常に強く、またプロセスや業務のこういった点を効率化できるかを積極的に考えるようになりました。こうした

F E A T U R E

President, Medical Systems Group,
Olympus Corporation of the Americas

Todd Usen

タッド ウーセン



S P E C I A L F E A T U R E

取り組みが奏功して、OCAの販売費及び一般管理費はこの数年、一定の水準を維持できています。

そのほか、効率向上と業務最大化に向けて、組織構造改革にも注力しています。この改革のねらいは、オリンパスグループ全体で適材適所を実現することです。グローバル化をさらに推し進め、事業や事業体だけでなく、地域をまたいでグループ全体で

協力し合うという「One Olympus」の意識を浸透させることにあります。

業務の効率化により、投資も積極的に行うことができます。事業を成長させるためには、積極的な投資も必要だと考えており、賢明かつ綿密に投資を継続しています。過去5年間で、複数の大規模プロジェクトに投資する一方で、支出については先述の通り、前年比で同等の水準を保っています。このプロジェクトでは、生産能力と顧客サービスを拡充するための3つの新たな製造・修理施設への投資に加えて、効率向上を目的としたセールス増強、SAPやセールスマネジメント等のシステムの導入、および自社ブランド価値のさらなる向上等への投資を含んでいます。

当然ながら、医療事業の成長が当社の事業拡大を牽引する鍵となります。この分野における取り組みは、米州の医療事業部門プレジデントのTodd Usen(タッド ウーセン)がこの後詳しく説明します。今後も取り組みを強化し、米国におけるビジネスを確実に次の成長ステージへと導いていきます。

2017年10月、パートレット(テネシー州)で、医療機器の修理センターおよびデモ備品等を管理する倉庫・配送センターの運営を開始しました。投資規模は1,200万米ドル、敷地面積は110,000平方フィート。この建設により、修理・配送・管理の業務において、約280の新たな雇用の創出を実現しています。

Q 消化器科呼吸器科(GIR)および外科ビジネスにおける主な注力分野を教えてください

ウーセン

現在、最も注力しているのは感染予防です。患者さんの安全確保を当社が果たすべき役割として真摯に捉え、次世代製品開発における改善・改良を進めています。最終的な目標は、感染症をコントロールすることではなく予防することです。

消化器科呼吸器科ビジネスで今後注力すべき重要な分野は、人工知能(AI)と処置具分野です。大腸内視鏡によるスクリーニング検査へのAIの活用は、医師や患者さんにとって、将来

の検査の形として大いに期待を持てるものです。AIの技術を取り入れることで、臨床医の能力を高めることができる技術開発につながると同時に、新しい疾患の治療法を患者さんに提供することにもつながります。既存事業だけでなく買収等も含めて、顧客のニーズに応えるためにポートフォリオの拡充に努め、新たな治療法の開発にも積極的に取り組んでいきます。

外科事業において最も注力している取り組みは、大画面手術を可能とするシステムインテグレーション事業への進出です。2017年のImage Stream Medical, Inc.(ISM社)買収により、システムインテグレーション事業を大幅に強化し、新たな事業機会、顧客獲得に向けて体制を整えています。ISM買収により当社は4Kの包括的ソリューションを提供できるようになり、製品力やコスト効率面で当社の競争優位性が向上し、これまでアプローチできなかった外科医や臨床医へのアプローチができるようになりました。また、4Kによる大画面での外科手術を可能とするソリューションは、外科手術においてはオリンパスにとって最も変革をもたらすほどの画期的なことであり、他社との商談に

医療現場において唯一4Kイメージングでの外科内視鏡手術を可能とするのがオリンパスのVISERA 4Kシステムです。手術室において、55インチの大画面で観察したい部位を拡大表示することが可能であり、また外科手術チーム全員で視覚的情報を共有することが可能です。



において優位な立場にあります。オリンパスは市場で唯一、医療用での包括的な4Kイメージングチェーンを提供できる会社として、この最先端技術を通じて、外科イメージング手術における市場ニーズに応えることができます。手術室では、チーム全員が55インチの手術用ディスプレイで拡大表示された、視覚的な情報を得ることができます。また、当社は、脳神経外科、脊髄／脊椎外科、マイクロサージェリー、耳鼻咽喉科、心臓血管外科といった複数の専門分野をまたぐ、幅広い外科領域での販売促進を目標としており、その実現に向けてORBEYEという製品を提供しています。ORBEYEは、4K／3D技術を搭載した手術用の顕微鏡であり、2018年エジソン・アワードを受賞しています。

さらに、外科分野と事業領域の近い市場における事業展開も進めていく考えです。今後はクリニック層への新たな販売機会も模索し、存在感を高めていきます。また、婦人科の分野では当社の優位性は高く、既に強力なコア・コンピテンシーを構築していますが、それを基盤としてこの分野の事業拡大に向けてさらに注力していきます。



新たに市場に投入したORBEYEは4K／3Dの高精細デジタル画像を実現し、組織や血管等の構造を高精細かつ立体的に観察でき、緻密な手術をサポートすることが可能となります。

Q 北米における医療事業の将来展望（中長期の目標）をお聞かせください

ウーセン

医療分野における世界トップレベルのプレーヤーとして成長し続けるために、注力すべき点がいくつかあります。まず最優先事項は、お客さまを第一に考え、「お客さまの声」を重視することです。そして、お客さまのニーズを正しく理解し、お客さまのニーズに確実に応えることです。そして、「患者さん」「医療従事者」「購買部門」という当社の主要なステークホルダーを常に念頭に置いた事業活動を継続していくことが重要です。

また、キャピタル製品に注力することに加え、シングルユース製品に代表される「症例数ベース型医療ビジネス」を発展させていくことも重要です。整形外科といった当社の事業領域と近い分野でのプレゼンスも模索していきます。また、このような分野では、当社の技術を強みに患者さんの満足度を高めることができると考えています。

また、当社は既存のビジネスで事業の拡大が見込める良いポジションにありますが、今後さらに成長させていくためには、オーガニックな成長に加えて、M&Aも含めた新たなビジネスの獲得による事業の拡大が重要となります。2017年は、ISM社の買収をはじめ、6件以上の新規事業に投資を行っていますが、

いずれも成功といえます。さらに、医療共同購買組織（Group Purchasing Organization）および総合医療ネットワーク（Integrated Delivery Network）との関係強化も重要な戦略の一つであり、この数年間、対応するための社内チームを再編し、主要顧客を高いレベルで管理することにも取り組んでいます。このチームは極めて大きな成果をあげており、最近では、Kaiser、Providence、North Well、North Shore等の、大手顧客との契約締結に至りました。

将来さらなる成長を実現していくためには、当社の提供する価値を証明し続けなければなりません。競合他社は提携により力を増し、医療機器業界の競争が一層厳しさを増す中で勝ち残るには、オリンパスグループ全体でスキルと知識をグローバルに共有し、協力していく必要があります。グループ一丸となることで、当社の製品ラインアップをさらに多様化させ、顧客のニーズに応え、患者さんに対して新たなソリューションを提供できるようになります。私たちに事業を通じて社会に貢献する、とても重要な役割があります。だからこそ、決して現状に甘んじてはなりませんし、私たちが提供する価値を日々証明し続ける必要があると考えています。