

経営戦略における重点項目C

# C 治療機器事業への注力と拡大



“顧客志向の低侵襲治療製品とソリューションを通じて、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献します”

セラピューティックソリューションズディビジョンヘッド

櫻井 友尚(左) ガブリエラ・ケイナー(右)



<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場規模約160億ドル、年平均成長率(CAGR)約6%の市場で多角的な事業を展開</li> <li>● 消化器内視鏡の強いポジションを活かした「See and Treat(診断と治療)」のソリューションの提供</li> <li>● 高度に差別化された技術</li> <li>● 医療従事者との協業により実現する新たな手技および製品開発</li> <li>● グローバルな技術開発と製造拠点</li> </ul> <p><b>S</b> 強み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たに再編成された事業として発展途上</li> <li>● 医療共同購買組織(GPO)、総合医療ネットワーク(IDN)への参入には余地を残す</li> <li>● オーガニックな成長は実現しているものの、M&amp;Aやパートナーシップによる急拡大の実績は限定的</li> </ul> <p><b>W</b> 弱み</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療コストの削減、患者さんのQOL向上に貢献する低侵襲治療のニーズ拡大</li> <li>● 先進国、新興国市場における症例数の増加</li> <li>● 米国のグローバルビジネス統括拠点を中心に、意思決定スピードが向上し、事業を効率的に展開</li> <li>● オリンパスが優位性を有するエンドルミナル手術への関心の高まり</li> </ul> <p><b>O</b> 機会</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界的な医療機器への規制拡大</li> <li>● GPOやIDNの影響拡大による価格下落圧力</li> <li>● 低コストメーカーの市場参入</li> </ul> <p><b>T</b> 脅威</p>

## 事業環境／事業成長のポイント

事業環境	事業成長のポイント
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界的な高齢化、疾患や併存疾患の増加、および新興市場における医療へのアクセス拡大に伴い症例数が増加</li> <li>● 医療費削減の圧力の高まりにより、臨床的価値と経済的価値の両方に焦点が当てられる傾向が継続</li> <li>● 患者さんの予後を改善し、全体のコストを最適化するために、開腹手術から低侵襲治療への移行が継続。加えて、患者さんへのリスク低減や安全性を改善、効率性を高める低侵襲治療によって、入院せず外来での対応が可能に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社が高い競争力を有する重点分野に戦略やポートフォリオ、販路、投資を集中させる</li> <li>● 臨床的に差別化されたソリューションを通じて幅広い価値を提供</li> <li>● 効率的な事業運営により、収益性の高い持続的な成長を実現</li> </ul>

## 目標と施策(2021年3月期～2023年3月期)

<b>消化器科</b>	● ERCP*1、ESD*2、ステント、止血デバイスなど主要カテゴリーにおいて、臨床的に差別化された製品を拡充
<b>泌尿器科</b>	● 内視鏡検査における差別化、顧客重視の革新的な治療ソリューションと低侵襲治療の市場開発を通じて、前立腺肥大症や結石治療、筋層非浸潤性膀胱がんの世界的な医療技術をリード
<b>呼吸器科</b>	● 内視鏡市場での確固たる地位を活用し、肺がんのポートフォリオ拡大を継続しつつ、BLVR*3(Spiration Valve System)市場の獲得と成長を通じてリーダーシップを強化
<b>その他の治療領域</b>	● 総合的なエネルギーソリューションプロバイダーとしての地位を確立。低侵襲処置に向けた市場変化に伴うソリューションへの投資を通じ、咽喉科、耳鼻科、婦人科事業を維持・強化
<b>コマーシャルエクセレンス</b>	● 治療機器分野におけるセールス&マーケティング機能の強化 ● 臨床データの集積、診療報酬獲得に関する取り組み強化

\*1 Endoscopic Retrograde Cholangio Pancreatography: 内視鏡的逆行性胆道膵管造影術

\*2 Endoscopic Submucosal Dissection: 内視鏡的粘膜下層剥離術

\*3 Bronchoscopic Lung Volume Reduction: 気管支鏡下肺容量減少手術



## 進捗

治療機器事業は複数の臨床専門分野にまたがる、売上高約2,000億円の部門です。市場は、合計約160億ドルの市場規模、約6%の年平均成長率(CAGR)で世界的に成長しています。

### Focus(優先順位付けを徹底)

- オーガニックな活動:重点分野(消化器科、泌尿器科、呼吸器科および低侵襲手術)に70%以上のリソースを投入
- インオーガニックな活動:重点分野におけるM&Aや販売権の取得などを優先的に実施

### 臨床的に差別化されたソリューションを通じて幅広い価値を提供

- 尿路結石の効率的な破碎により手術時間の短縮に貢献する「SOLTIVE SuperPulsed Laser System」を発売
- ERCP、ESD、止血分野での新製品発売、また革新的なENDOCUFF製品群を有するArc Medical Designの買収により、消化器科のポートフォリオ全体を拡充
- 呼吸器科で使われる「Spiration Valve System」の販売目標を大幅に達成し、「Silver Edison Award」を受賞

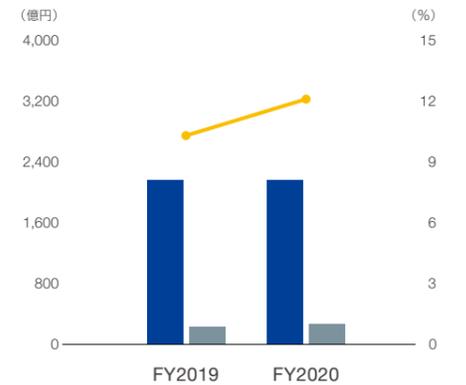
### 効率的な事業運営により、収益性の高い持続的な成長を実現

- 重点分野以外の分野への適切な投資により、全体的な収益性を向上させ、主要分野における事業効率性を向上

## 今後の取り組み

- 戦略実行、集中、機能強化を通じた持続的な成長の達成
- インオーガニックな機会を通じた、成長拡大への集中と加速
- 売上原価や研究開発費、販管費および事業効率を考慮した継続的な収益性改善
- 予算と納期を徹底管理した市場導入と製品開発スピードの向上
- 米国におけるスキルセットと拠点の強化

## 通期実績



売上高	2,155	2,161	(億円)
営業利益	222	262	(億円)
営業利益率	10.3%	12.1%	

## 社外取締役の視点

治療機器事業の成長に向けた取り組みについて、当社社外取締役であるジミー・シー・ビーズリー氏からメッセージをいただきました。



## 治療機器事業の 成長拡大に向けた 取り組みは着実に進捗

社外取締役(報酬委員)

ジミー・シー・ビーズリー

### 競争力の高い消化器科、泌尿器科、 呼吸器科に注力

オリンパスの社外取締役に就任して1年が経ちましたが、世界をリードするメドテックカンパニーを目指すべく、さまざまな変革が進んでいます。2019年11月に発表した経営戦略については、取締役会でも多くの議論が交わされました。私は、これまでに培ったヘルスケア分野における知識や経験に基づき、治療機器事業の成長を加速するための戦略等について積極的に助言を行っています。オリンパスの治療機器事業は幅広い領域で構成されていますが、その中でも競争力の高い領域である消化器科関連処置具、泌尿器科、呼吸器科に注力していくことを経営戦略において発表しました。市場規模、市場成長率、オリンパスの今のポジション等を総合的に考慮し、この3つの領域に注力していくことが成長拡大のために重要だと認識しています。これらの領域では、オリンパスが長年にわたって築き上げてきた消化器内視鏡の圧倒的ポジションの強みを活かすことができると考えています。また、世界最大の治療機器市場である米国にグローバルビジネス統括拠点を配置し、より顧客に近いところで研究開発プロセスの一部や法規制対応を行う体制が整ってきました。

### 今後は収益性改善に向けた取り組みを一層強化

経営戦略のターゲットである営業利益率20%超を達成するためには、治療機器事業の売上成長とともに収益性の向上が不可欠です。そのために鍵となるのは、効率的な研究開発です。オリンパスには、イノベーションの長い歴史がありますが、昨今、各国の規制強化の動きが高まっていることに加えて、顧客の期待も変化しています。オリンパスは、これらのニーズに対応するため、研究開発体制およびプロセスを進化させる必要があります。この取り組みは製品開発のリードタイム短縮や研究開発費の効率化にも寄与すると思います。また、今後、社外パートナーとの協業やM&Aを通じて、製品ポートフォリオの拡充・補完を推進していくことが必要です。これらの結果、売上成長が加速することにより、課題と認識している原価率が改善し、収益性も高まると考えています。

オリンパスは、早期診断、低侵襲治療という価値を提供することにより、多くの患者さんのQOLの向上に寄与してきました。しかし、私はオリンパスがもっと多くの患者さんを救うことに貢献できると考えています。製品を使用する医師だけでなく、その先の患者さんの視点を強く意識することにより、研究開発のスピードが向上し、品質の高い製品を多く世の中に送り出すことができるのではないかと思います。そしてそれが、オリンパスの治療機器事業の成長、そして、グローバル・メドテックカンパニーへの飛躍につながると確信しています。