

医療事業戦略：事業基盤とポートフォリオの強化

事業開発担当の視点

戦略に基づいた オリンパスの成長



ビジネス開発ヘッド
タウンゼント・ゴダード

事業開発戦略と方針

最初に、オリンパスにおける事業開発の位置づけをご説明したいと思います。「事業開発」という言葉からは、M&A(合併・買収)を想像される方も多いと思いますが、私たち事業開発チームにとって、M&Aは重要ではあるものの、数ある選択肢の一つにすぎず、他社製品の販売権の取得等も含め、さまざまな手段を柔軟に検討しています。

事業開発チームは、当社の事業部門を、関連性が深く魅力的な外部機会と継続的に結びつけることを目指しています。常に当社の経営戦略を起点とし、まず、オリンパス全体の戦略と事業戦略を精査することが前提となっています。市場環境の変化や新技術の開発に伴ってM&Aの機会が頻繁に発生するため、このプロセスを継続的に行っています。私たちはこれらの新しい機会を逃さないようにするため、ベンチャーキャピタルやプライベート・エクイティ、投資銀行や研究開発チームから入手した情報を基に、イベントやカンファレンス等に積極的に参加しています。このような機会を経て、主要な方々と早期に関係を構築し、パートナーシップを育み、競争力を維持するように努めています。

すべての新規プロジェクトについて、私たちは戦略的事業計画(Strategic Business Planning、以下SBP)のプロセスを通じて、目標の数値化と優先順位付けを行っています。SBPプロセスは、事業環境と戦略の方向性に応じて新しいプロジェクトを開始し、審議するため、常に変化しています。また、すべての案件は、環境変化に応じて常に評価される、事業部門のポートフォリオの観点から管理されています。各案件のチームメンバーは特定の

観点から、デューデリジェンスを徹底的に行うことで、起こりうるリスクを可能な限り早期に認識するようにしています。そのために、例えば、合併後の統合(Post-merger integration、以下PMI)を、プロセスの初期段階から検討しています。ディビジョンヘッドに提案する時点では、統合に向けた大まかな計画が立案され、起こりうるリスクを特定することに注力しており、どのような取引でも最善の結果が得られるように努めています。

当社はM&Aを戦略というより、手段として捉えていることが重要なポイントだと考えています。そのため、常に当社の経営戦略を起点とし、当社が成長する機会を創出するための事業開発を行っています。

オリンパスの事業開発チーム

当社の事業開発チームは、米国、欧州、アジア等に拠点を置き、各地域の市場について独自のインサイト(洞察)を持っています。チームは、メドテックや事業開発、投資銀行等、さまざまな経験を持つメンバーで構成されていますが、そのような多様性のあるチームではコミュニケーションが不可欠です。事業開発チームは、世界中の事業部門やチームメンバーと常に緊密に連絡を取り合っており、各地域の視点から統合を確実に達成することで、真のグローバル・メドテックカンパニーになるというオリンパスの目標達成に向けて貢献しています。

そして、案件ごとに、品質、人事、サプライチェーンなどの機能を担う社内外の専門家で構成される部門横断的なディールチームが編成されます。各チームの中心には事業部門と緊密に連携する事業開発の担当者がアサインされ、デューデリジェンスや統合計画に係るすべての機能を調整するプロジェクトマネージャーがサポートしています。

デューデリジェンスのプロセスには多くのメンバーがそれぞれ戦略的な観点から関与しており、財務、統合、マーケティング等いずれにおいても、潜在的なリスクを特定して対応策を講じるように留意しています。社内や事業部門とのコミュニケーションは、社外パートナーとのコミュニケーションと同様に重要です。私たちのチームは定期的にディビジョンヘッドと接点を持っていますが、事業開発に携わるすべてのメンバーは、常に客観的視点を維持するために外部の専門家のネットワークを構築することが求められています。チームのメンバーは、事業部門が戦略を構築して目標を追求することを支援し、重要なトレンドと機会を見極めるためにさまざまな人と協力して取り組んでいます。

戦略的事業計画(SBP)プロセス

先述の通り、M&Aのすべてのプロセスは戦略から始まります。年

に一度、SBPプロセスを用いて案件をロングリストにまとめ、レビューした上で、ショートリストにします。SBPプロセスはダイナミックなもので、1年間の目標を定めるためにこのプロセスを用い、また新たに機会が生まれた際にも使用します。

このプロセスの中で、オリンパスの戦略、各事業部門の戦略、各ビジネスユニットの戦略といったさまざまな戦略的な観点から案件を捉えていき、これらに合致することを確認できれば、直ちにターゲットとして事業部門のポートフォリオの観点から検討し、最終的には当社のポートフォリオに合致するかを確認しています。

そして案件が戦略的に期待できると確認できた場合は、統合やPMIの指標、財務基準などを含むデューデリジェンスを管理するためにディールチームが編成されます。最終的には、機能横断的なステアリングコミッティ(運営委員会)によってPMIが管理され、各案件の分析をグループ経営執行会議(Group Executive Committee、以下GEC)に予め定められたタイミングで報告し、KPI等を把握した上で、案件が期待通りに事業計画を達成できるものであるかを確認しています。

投資基準とポートフォリオ管理

M&A案件は、戦略的な適合性に加えて、財務指標や統合の複雑さなども考慮して総合的に評価され、承認プロセスは案件ごとに異なります。市場規模や開発段階、地理的条件、複雑性が異なる

る、当社ポートフォリオの中の多様なプロジェクトを評価するためには、承認プロセスは迅速かつ柔軟でなければなりません。

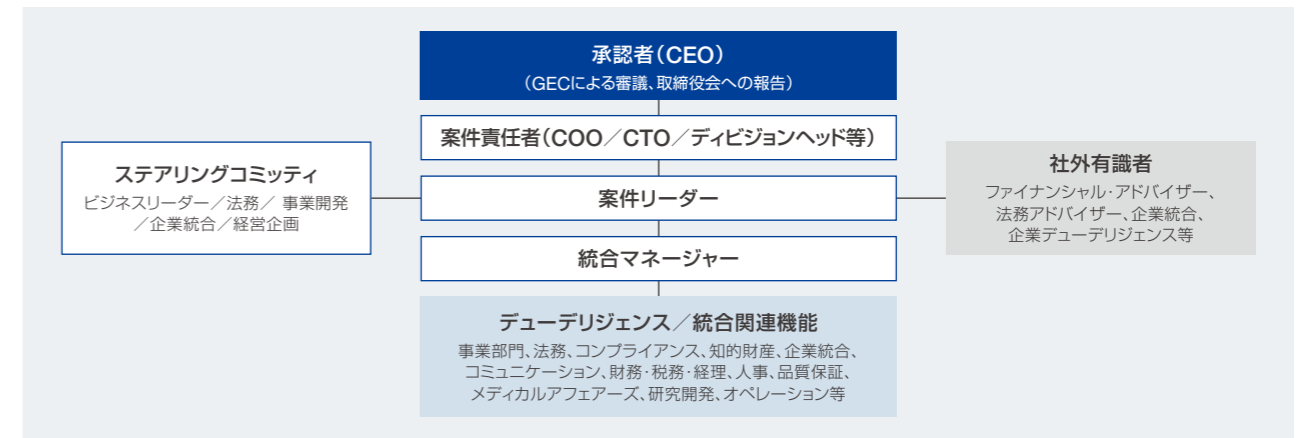
また、どのような案件でも財務的な観点は常に重要で、すべての案件チームに財務担当者がアサインされます。財務担当者はディールチームに重要な助言を行い、GECからプロジェクトの承認を得る前に裏付けとなるビジネスケースの評価を確実にを行います。このプロセスはデューデリジェンス中に行われることが多く、すべての助言が有益だと認識しています。

全体的に私たちは、事業開発の活動のポートフォリオについて、バランスをとることを目指しています。当社は急成長している市場を主なターゲットにする方針を持っていますが、よりリスクの高いアリーステージの機会を求めると同時に、より実績のある成熟した企業もポートフォリオに加えることで、リスクを低減したいと考えています。私たちのポートフォリオに合致する案件を私たちは「タックイン(Tuck in)」と呼んでおり、既存のポートフォリオに適合する案件か、新しい分野に進出することなく既存のビジネスを強化することができる新技術の案件を意味しています。

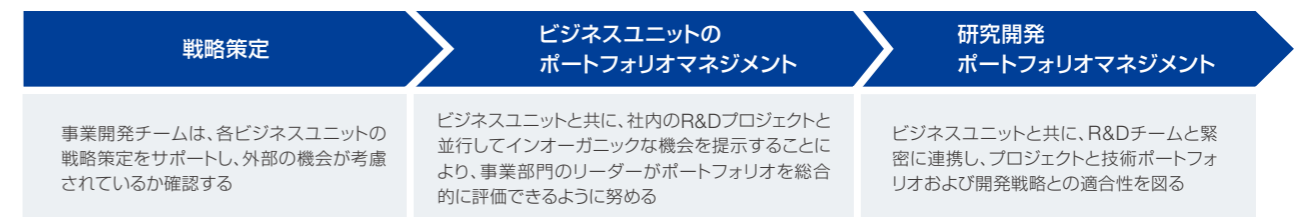
ステークホルダーへのメッセージ

私たち事業開発チームは、各事業部門のインオーガニックな成長機会の発掘と実行を支援することで、今後も当社の企業価値の最大化に努めてまいります。

M&A案件の実行ストラクチャー例—LOI(基本合意書)締結からクロージングまで



戦略的事業計画(SBP)プロセスに組み込まれているインオーガニックな成長



治療機器事業の 新たなグローバル拠点

当社は世界最大の治療機器市場である米国にグローバル統括拠点を配置しました。

FOCUS

治療機器事業のグローバル統括拠点 および米国の医療事業統括のための 新たな拠点を、米国マサチューセッツ州 ウェストボローに開設

当社は、企業変革プラン「Transform Olympus」の一環で、治療機器事業をグローバル・メドテックカンパニーに向けた成長のための重点領域と位置づけ、世界最大の治療機器市場である米国での顧客アクセスの強化、事業機会の獲得を目指し、2019年4月に同事業のグローバル統括拠点を米国センターバレーに配置しました。

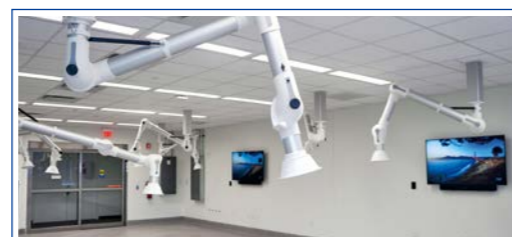
2021年4月には、治療機器事業のさらなる強化を見据えて、これまで米国内に分散していた同事業のグローバル事業統括機能および米国の医療事業の販売・マーケティング機能を集約した新たな拠点をマサチューセッツ州ウェストボローに開設しました。本拠点は、従来センターバレーにあった治療機器の事業統括機能、

米国の医療事業統括機能、サウスボローにあった開発、製造および販売・マーケティング、サービス機能に加えて、同州のリトルトンにもあった販売・マーケティング、サービスの拠点を一つに集約しました。また、事業開発機能の強化・確立により、社外パートナーとの協働やライセンス、M&Aを通じて、治療機器事業の注力分野を中心に製品ポートフォリオの拡充・補完を推進しています。

また、新拠点には、医療従事者向けの教育施設「Olympus Continuum Training and Education Center (オリンパス コンティニウム トレーニングアンドエデュケーションセンター)」を併設しており、集合形式のハンズオントレーニングだけでなく、当社独自のオンライントレーニングプラットフォームを活用したオンラインによるトレーニングの提供が可能です。さらに、手術室を模したショールーム「Olympus OR Innovation Center (オリンパス オーアールイノベーションセンター)」では、遠隔コラボレーションプラットフォームを使った遠隔での医療支援ソリューションを体験することができます。これにより、開発、販売、そして医療従事者向けの教育・体験施設を通じた医療従事者とのコラボレーション機能までを効率的に連携し、グローバル事業競争力の強化を図ります。



治療機器事業の
新たなグローバル拠点



Olympus Continuum Training and Education Center



新たなウェストボローの拠点

シングルユース内視鏡

リユース内視鏡およびシングルユース内視鏡に対する基本認識

当社では、2019年11月に発表した経営戦略のうち、内視鏡分野でのリーダーシップをさらに強化するための重要な戦略的取り組みとして、リユース内視鏡に加えて、シングルユース内視鏡で製品ポートフォリオを補完してまいります。

リユース内視鏡は、高度な画像処理や操作性に対する臨床上

のニーズが高いことに加え、病院にとっての経済的な効率性から、今後もさまざまな手技の第一選択肢となると考えています。一方、シングルユース内視鏡は、特定の手技に関する選択肢として急速に普及しており、シングルユース内視鏡の市場は、今後2、3年の間に毎年20~40%の成長が見込まれています。

当社においてシングルユース内視鏡を導入予定(販売中)の領域(2021年9月現在)

Focus on the Customer

当社は市場や顧客からのニーズを満たすために、内視鏡のポートフォリオを強化するにあたり、シングルユース内視鏡が必要であると認識しています。

感染管理に対する要求

耐久性に対する要求

症例特有の需要
(緊急症例、ワークフロー改善)

オリンパスのゴールは、適切な内視鏡を提供し、世界中のあらゆる患者さん、手技、医療現場にとっての内視鏡医療のパートナーになることです。

シングルユース内視鏡における注力分野

十二指腸鏡・胆道鏡
(消化器科)

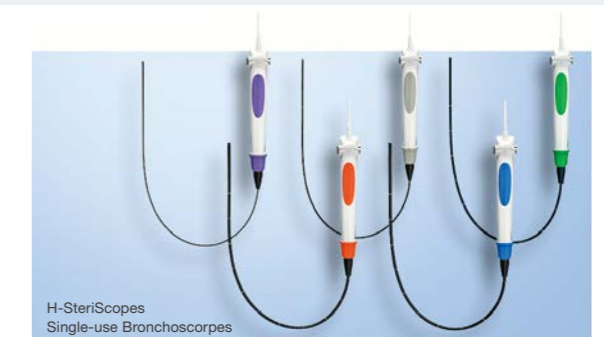
尿管鏡
(泌尿器科)

気管支鏡
(呼吸器科)

米国にて販売中

2021年4月、オリンパスは米国にて当社初のシングルユース気管支ビデオスコープH-SteriScopes™の販売を開始し、呼吸器分野のポートフォリオを拡大しました。

5つのモデルからなるこのシングルユース気管支ビデオスコープは、ワークフローおよび生産性を高めながら、医師が求める患者の診断、治療をサポートする高い性能を有します。



H-SteriScopes
Single-use Bronchoscopes

H-SteriScopes™は、オリンパスの100%子会社であるVeran Medical Technologies社と、Hunan Vathin Medical社との提携による商品群です。また、H-SteriScopes™は、2021年9月末時点で医薬品医療機器等法未承認品です。