

OLYMPUS

Your Vision, Our Future

医療事業戦略

2016年3月30日
オリンパス株式会社
医療事業統括役員
田口 晶弘

16CSP

1. 中期ビジョン(2013年3月期～)の振り返り

2. 現状認識

3. 医療事業戦略の方向性

4. 重点施策

5. 数値指標

1. 中期ビジョン(2013年3月期～)の振り返り

2. 現状認識

3. 医療事業戦略の方向性

4. 重点施策

5. 数値指標

中期ビジョンの振り返り：業績

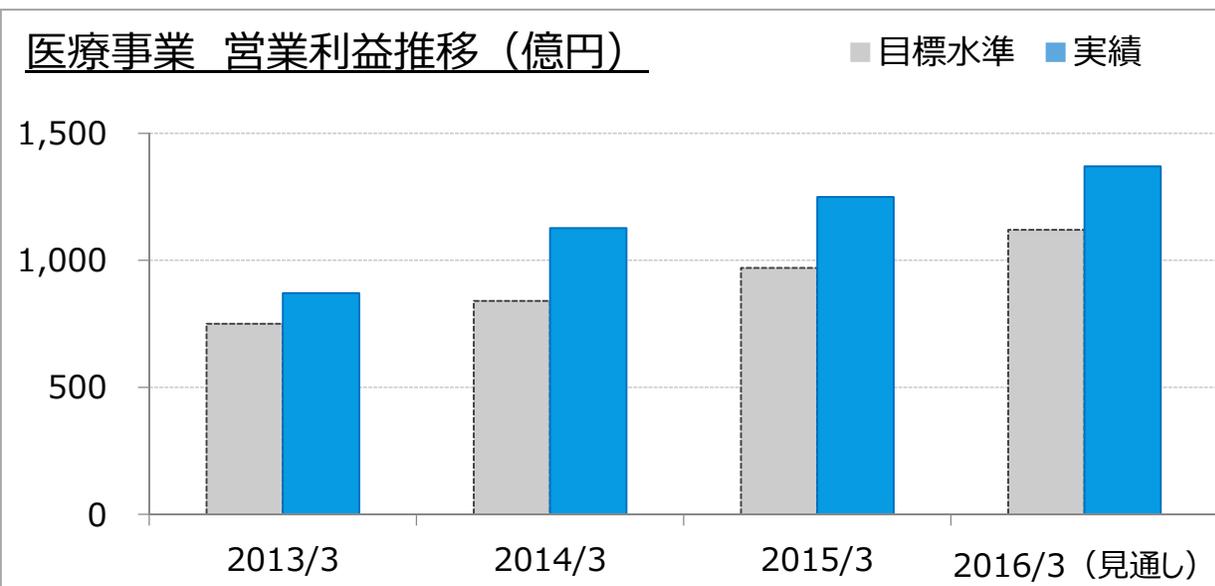
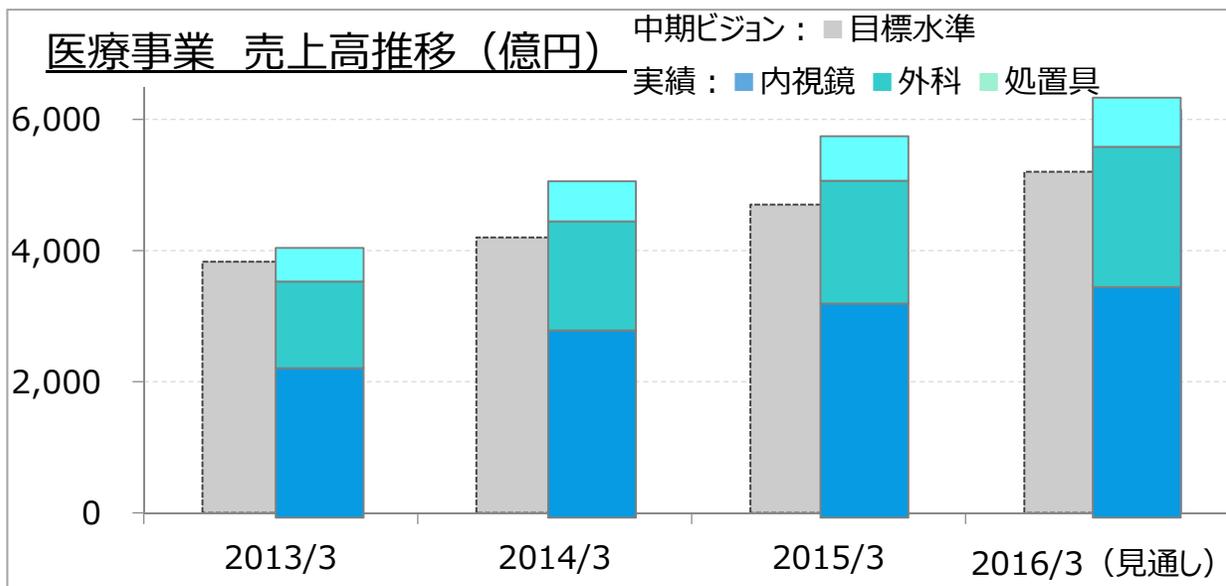
■売上高・営業利益のいずれも計画を1年前倒しで達成

■売上高は過去3年間で約2,200億円増加（1.6倍）、営業利益は同約500億円増加（1.6倍）*

*2013/3と2016/3の比較

(単位：億円)	2013年3月期		2015年3月期		2016年3月期	
	目標水準	実績	目標水準	実績	目標水準	見通し
売上高	3,830	3,947	4,700	5,583	5,200	6,150
営業利益	750	871	970	1,249	1,120	1,370
営業利益率	19%	22%	20%	22%	21%	22%

※目標水準は2012年6月中期
ビジョン発表時の数値計画



中期ビジョンの振り返り：まとめ

■内視鏡・処置具分野は計画を上回る成長を達成、外科分野は更なる売上拡大・収益性向上が必要

■製造・修理サービス機能、北米の外科・処置具を中心にセールス機能への追加的な先行投資を実施

戦略	施策と評価
消化器内視鏡分野の更なる基盤強化、安定的な収益の確保 (CAGR9%)	<ul style="list-style-type: none">✓ 目標を大きく上回る成長 (CAGR15%) を達成◎ ✓ 医療事業全体の増収増益に寄与✓ 主力の新製品の投入と、導入後の早期置換の実現
外科分野での飛躍的成長の実現 (CAGR14%)	<ul style="list-style-type: none">✓ 北米セールス人員増強を中心に追加的な先行投資を実施、事業が拡大○ ✓ 新製品の投入と販売拡大 (外科内視鏡主力製品、3D・4Kの差別化製品、エネルギー分野の戦略製品「サンダービート」)✓ 収益性の向上
新興国市場での売上拡大 (CAGR23%)	<ul style="list-style-type: none">✓ アジアCAGR25%成長を実現◎ ✓ 中国 (広州) に当社最大のトレーニングセンターを設立✓ 戦略投資によりセールス体制を強化

本日のアジェンダ

1. 中期ビジョン(2013年3月期～)の振り返り

2. 現状認識

3. 医療事業戦略の方向性

4. 重点施策

5. 数値指標

メガトレンド

- 少子高齢化
- グレート・リバランシング（世界における新興国のプレゼンス拡大）
- 中国、その他新興国の経済成長減速と潜在力
- 技術の高度化（ICT技術、IoT、インダストリー4.0、・・・）
- 医療費抑制圧力
- 法規制強化

医療事業における環境認識

- 医療費抑制により病院（手術室・内視鏡室）の数は今後増加しないが、高齢化により症例数は増える
- 北米GPO/IDNの台頭に代表される市場構造の変化が加速する
- 技術の高度化、法規制強化等により、やるべきこと、必要な工数・コストは増大する
- 中国、新興国市場のポテンシャルは大きく、医療事業成長の戦略上重要なドライバーとなる。一方で、国毎の医療インフラ整備のスピード、パターンは異なる

本日のアジェンダ

1. 中期ビジョン(2013年3月期～)の振り返り

2. 現状認識

3. 医療事業戦略の方向性

4. 重点施策

5. 数値指標

医療事業戦略の方向性（1）

オリンパス経営ビジョン

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



医療事業が提供すべき価値

内視鏡

早期診断

低侵襲治療



5つのBUへの集中投資と売上・利益の拡大

GIRBU



GSBU



UGBU



ENTBU



MSBU



※GIRBU: 消化器科呼吸器科事業 / GSBU: 外科事業 / UGBU: 泌尿器科・婦人科事業 / ENTBU: 耳鼻咽喉科事業 / MSBU: 医療サービス事業

医療事業戦略の方向性（3） – 投資についての考え方 –

【販売機能への投資】

- 北米GPO/IDN対応、トレーニング強化
- 新興国のセールス体制・普及活動強化



【技術開発への投資】

- 次期製品・将来事業へ向けた技術開発
- ディスポーザブルデバイス技術の強化



成長性

バランス

効率性

【品質法規制対応への投資】

- 品質マネジメント体制の強化
- メディカルアフターサービス機能の強化



【製造機能への投資】

- 10年先を見据えたグローバル最適な生産構造（修理含む）の実現



本日のアジェンダ

1. 中期ビジョン(2013年3月期～)の振り返り

2. 現状認識

3. 医療事業戦略の方向性

4. 重点施策

5. 数値指標

重点施策（1）

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

「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
→ ディスポーザブル・デバイスビジネスの拡大

-- To be the greatest “Business to Specialist” Company --

2

【営業マーケティング機能】

- プロシージャー（症例数）シェアの拡大 / アカウントマネジメント強化
- 3つの価値（医学的価値、経済的価値、患者の価値）の提供

【開発機能】

- 開発スピードの向上 / プロダクトライフサイクルマネジメント強化
- 医療機関の効率向上（ダウンタイム縮減）につながる製品の開発

【製造機能】

- コスト競争力の強化
- 生産変動対応力の強化
- SCM強化

重点施策（2）

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：医療インフラの構築に貢献

4

GPO/IDN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
- メディカルアフエアーズ機能の強化

6

生産性の向上

- 開発、製造、営業マーケティング、サービス、全ての機能での生産性向上

各BU戦略課題：GIRBU

- 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更なる向上
- 呼吸器内視鏡、超音波内視鏡、及び周辺機器（CDS*、IT）ビジネスの拡大
- 新興国市場での事業成長の実現
- 処置具ビジネスの拡大

*CDS: Cleaning, Disinfection and Sterilization 洗浄・消毒・滅菌



各BU戦略課題：GSBU

- 外科イメージング分野でのデファクトスタンダード化の推進
- 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
- ディスポーザブル・デバイスビジネスモデルの構築
- 消化器内視鏡分野におけるオリンパス優位性の徹底活用



各BU戦略課題：UGBU

- 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
- 既存製品・技術活用による効率的なシェア拡大



各BU戦略課題： ENTBU

- ビデオ化を核とした軟性内視鏡ビジネスの拡大
- 内視鏡下副鼻腔手術(ESS) ビジネスの獲得
 - ◆ 4Kカメラシステムを核とした副鼻腔手術イメージングビジネスの拡大
 - ◆ ディエゴエリートを核とした副鼻腔処置デバイス（ディスポデバイス）ビジネスの拡大
 - ◆ 低侵襲治療の外来への展開を見据えた対応
- グローバル販売体制の確立



各BU戦略課題：MSBU

- 顧客満足の高いサービス契約の導入・拡大と収益性向上
- 外科製品サービスビジネスの拡大
- 医療機関の効率向上につながるサービスの提供



本日のアジェンダ

1. 中期ビジョン(2013年3月期～)の振り返り

2. 現状認識

3. 医療事業戦略の方向性

4. 重点施策

5. 数値指標

数値指標（医療事業全体）

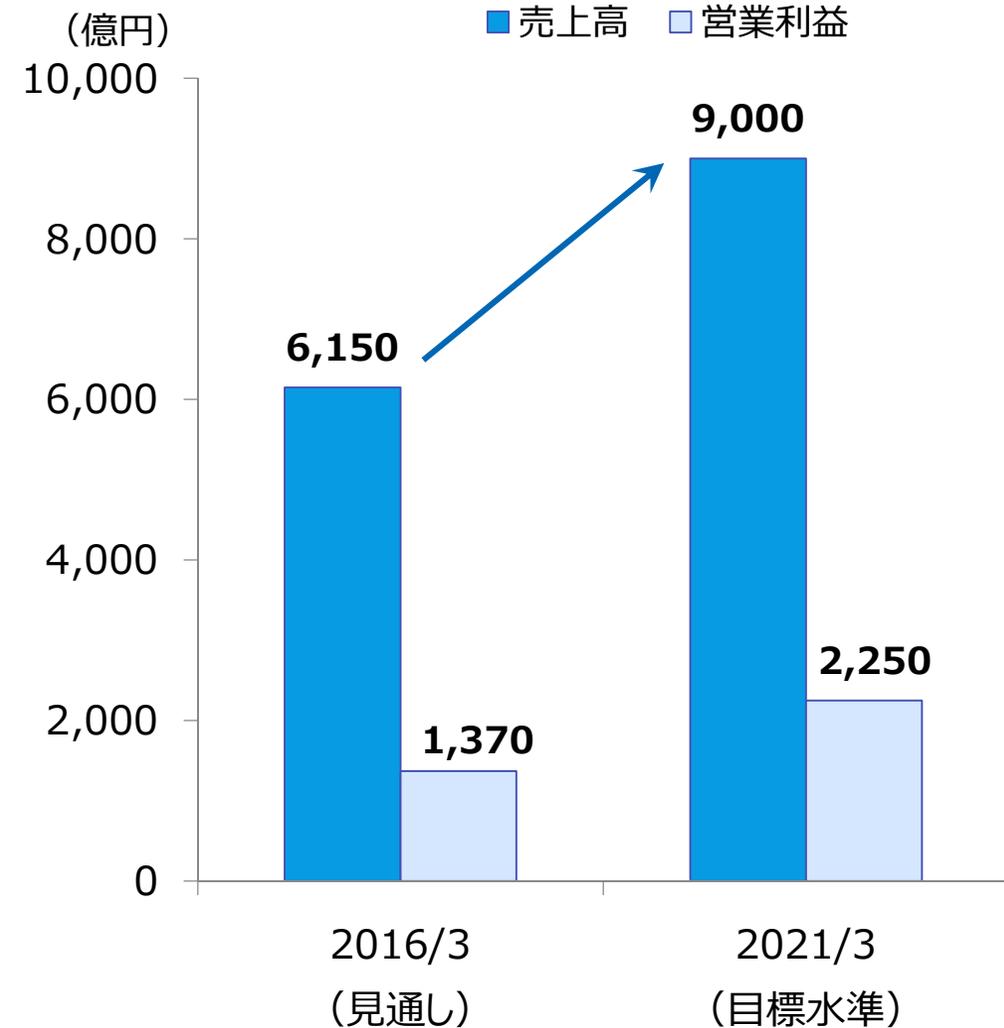
【売上高 CAGR：8%】

- 消化器内視鏡分野における市場成長率を上回る安定成長と外科分野における市場成長率を大きく上回る成長により、医療事業全体で8%の成長を持続する

【営業利益 CAGR：10%／営業利益率：+3pt】

- 開発、製造、サプライチェーンマネジメント等、事業運営経費の効率化により販管費比率を低減
- 営業利益率は3pt上昇の25%レベルを目標

【医療事業 売上高CAGR：8%】



※CAGR：期間平均成長率

数値指標 (5BU)

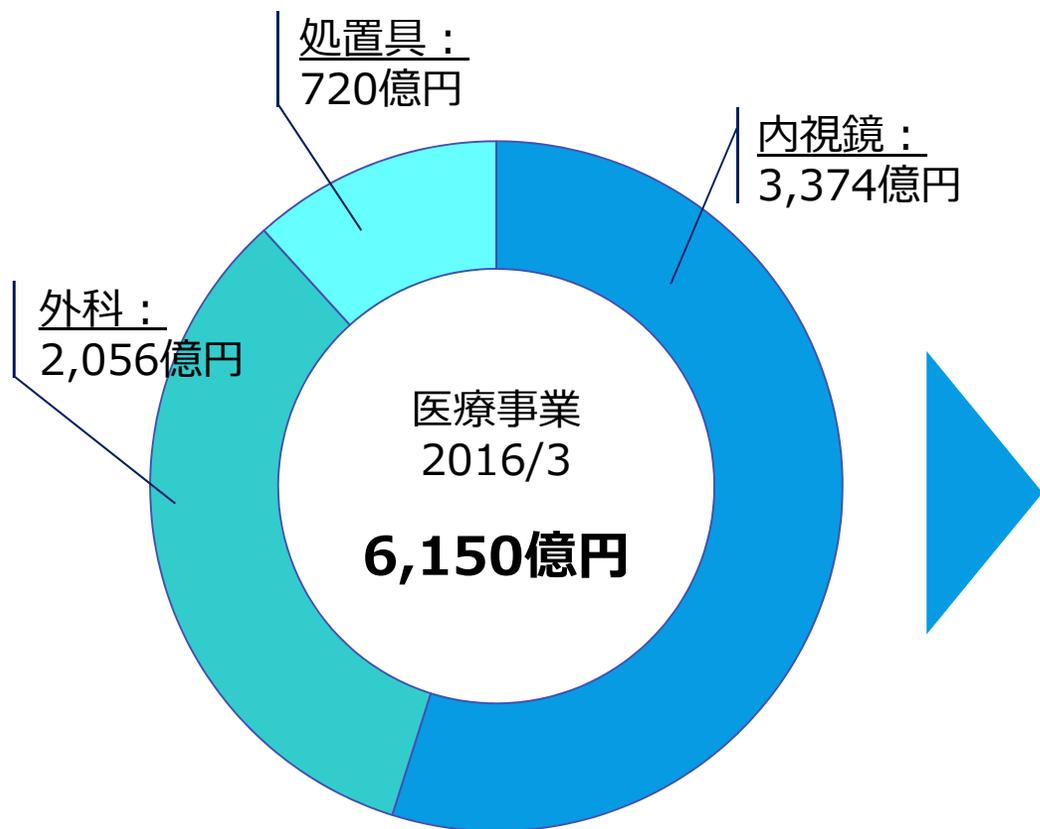
		2016/3 売上高(見通)	2021/3 CAGR(当社)	世界シェア*	ポイント
GIRBU	内視鏡	3,374億円	6%	70%以上	<ul style="list-style-type: none"> 市場成長率を上回る安定成長 内視鏡周辺事業、新興国市場の拡大 処置具の成長
	処置具	720億円	9%	約20%	
GSBU	外科	2,056億円	イメージング:10% I礼ギ-:14%	イメージング:20~25% I礼ギ-:18~20%	<ul style="list-style-type: none"> 市場成長率を大きく上回る成長 イメージングのデファクトスタンダード化 ディスポデバイスビジネスモデルの構築
UGBU			8%	泌尿器科:約30% 婦人科:約10%	<ul style="list-style-type: none"> 軟性鏡・TURisでシェア確保 結石治療等でシェア拡大
ENTBU			13%	咽喉科:50~60% 鼻科:10~15% 耳科:40~50%	<ul style="list-style-type: none"> ESSビジネスの獲得 グローバル販売体制の確立
MSBU**		—	5%	—	<ul style="list-style-type: none"> サービス契約普及 外科サービスビジネスの拡大
医療全体		6,150億円	9,000億円 CAGR8%	—	外科領域や処置具分野の成長が医療事業全体の成長を牽引

*シェアは当社調べ(現時点)

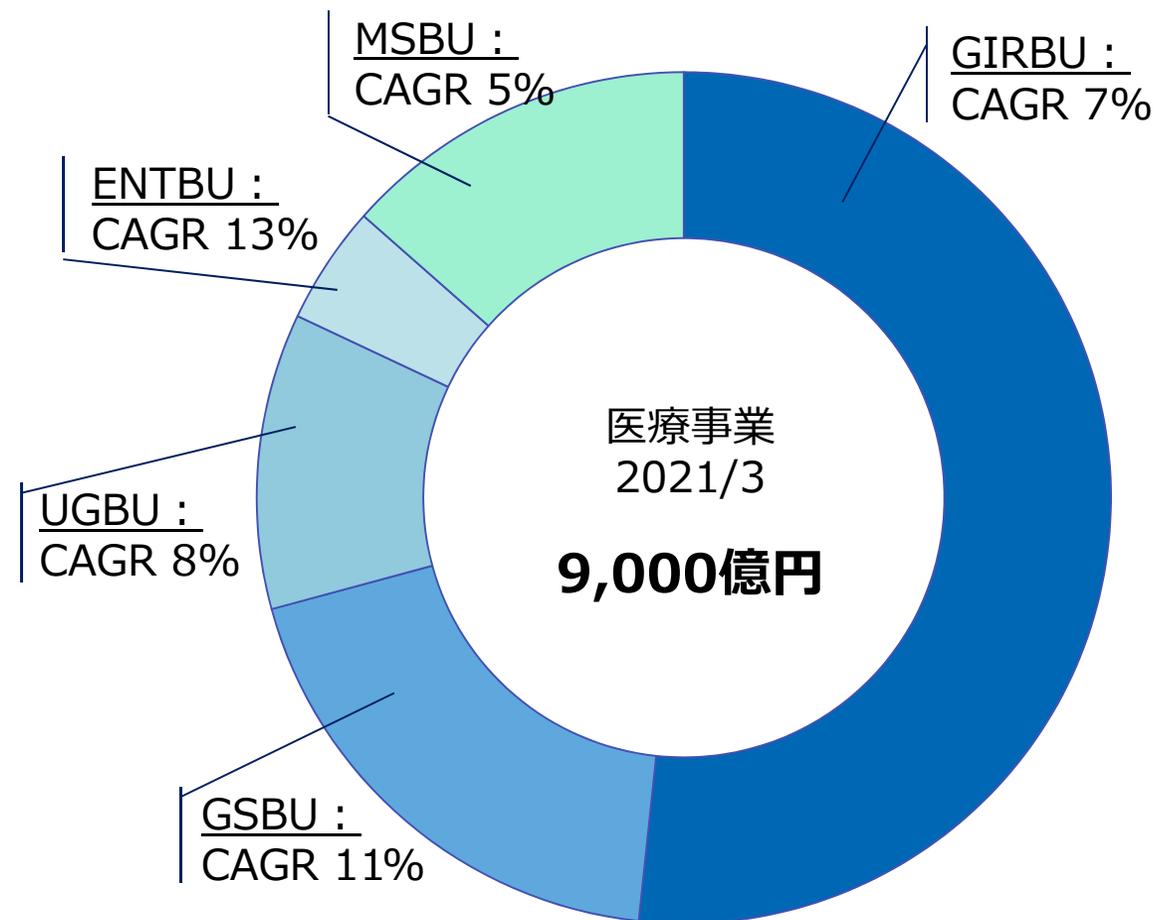
**2016/3期のMSBU(医療サービス)売上高は、内視鏡 3,374億円、外科 2,056億円内に配賦

医療事業ポートフォリオと5年後の成長イメージ

2016年3月期売上高（見通し）*



2021年3月期売上高（イメージ）



* 2016/3の医療サービス売上高は、内視鏡、外科にそれぞれ配賦

※CAGR：期間平均成長率

OLYMPUS
