

**OLYMPUS**

Your Vision, Our Future

# 科学事業戦略

2016年3月30日  
オリンパス株式会社  
科学事業ユニット  
科学事業戦略本部長  
大久保 俊彦

*16CSP*

**1. 事業概要のご紹介**

**2. 現状認識**

**3. 市場動向**

**4. 事業戦略**

**5. 目標・指標**

## 1. 事業概要のご紹介

## 2. 現状認識

## 3. 市場動向

## 4. 事業戦略

## 5. 目標・指標

**私たちは、社会を支えるプロフェッショナルの  
ニーズの一步先を読み取り  
革新的な製品と期待を超えるサービスで  
最適なソリューションを提供し  
世界の人々の安全・安心・健康に貢献します**

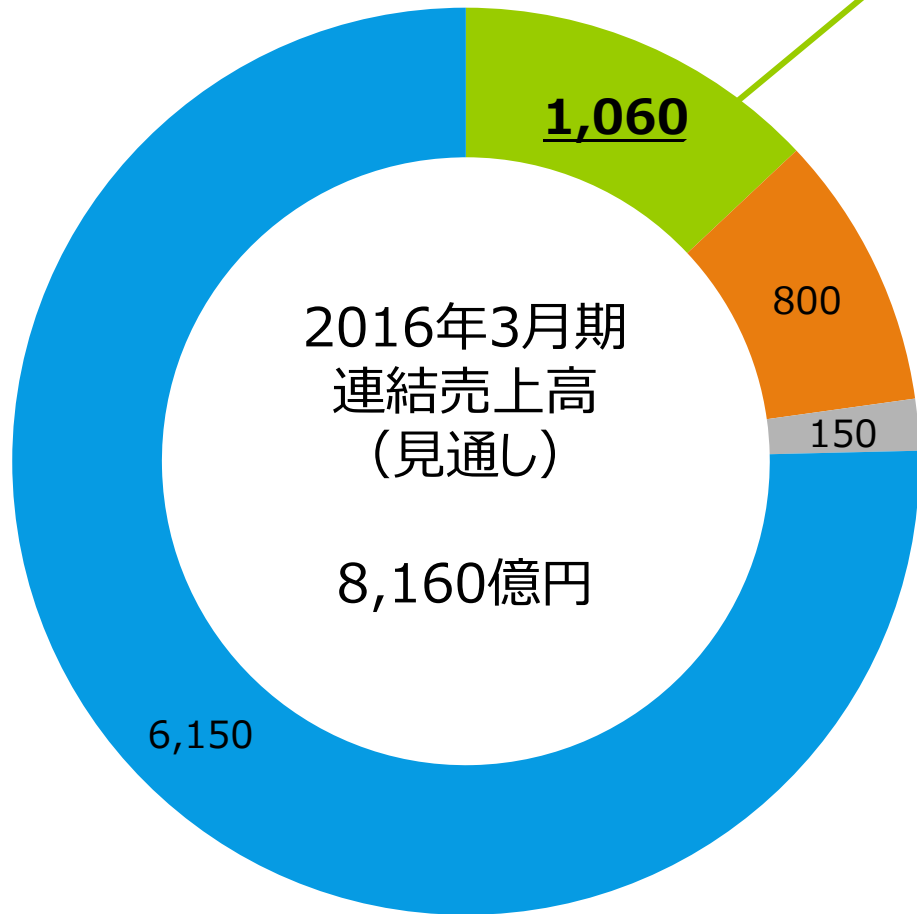
**検査**

**分析**

**計測**

# 売上高構成と位置づけ

## 2016年3月期売上高（見通し）



## 科学事業

ライフサイエンス分野

研究



標本準備  
培養工程



病理検査



教育



生物用顕微鏡

ミクロ検査



工業用顕微鏡

内部検査



工業用内視鏡

非破壊検査



非破壊検査装置

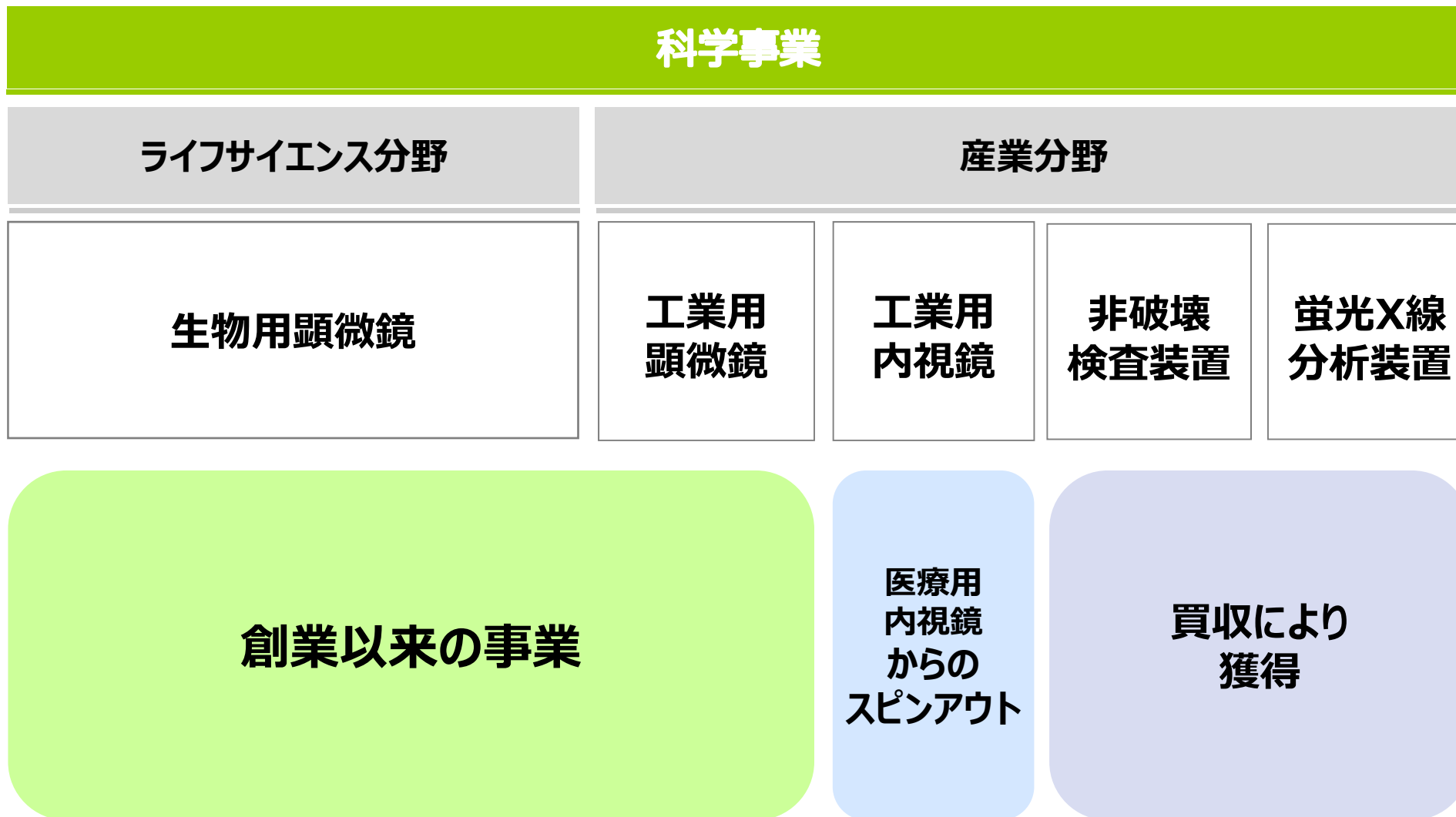
素材分析



蛍光X線分析装置

産業分野

# 既存商品群の生い立ち



# 科学事業売上高比率

## 分野・商品群

ライフサイエンス分野

産業分野

生物用  
顕微鏡

42%

58%

工業用  
顕微鏡

工業用  
内視鏡

非破壊検査  
機器

蛍光X線  
分析装置

## 地域別

アジア

27%

日本

16%

欧州/中東  
/アフリカ

25%

32%

米州

1. 事業概要のご紹介

2. 現状認識

3. 市場動向

4. 事業戦略

5. 目標・指標



商品群	顧客群	用途
生物用顕微鏡	ライフ研究	■ 生命科学分野の研究
	ウェットラボ	■ 標本準備、細胞培養工程
	クリニカル	■ 病理診断
	教育	■ 医学・生物学教育機関

# 顧客群と科学事業

商品群				顧客群	用途
工業用 顕微鏡	工業用 内視鏡	非破壊 検査機器	蛍光X線 分析装置	インフラ メンテナンス	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 航空機・高速鉄道</li><li>■ 発電設備・石油化学プラント</li><li>■ 一般構造物</li></ul>
				製造	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 製造工程中の品質管理</li><li>■ 欠陥分析</li><li>■ 素材研究</li></ul>
				環境・ 天然資源	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 資源探査・採掘</li><li>■ 金属・材料分析</li><li>■ 環境汚染検査</li></ul>

## ■ 中期ビジョン（2013年3月期～）期間中の振り返り

(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	見通し
売上高	970	855	1,080	1,039	1,060
営業利益	55	35	80	68	80
営業利益率	6%	4%	7%	7%	8%

施策	評価
プロダクトポートフォリオの積極拡大	△ ■ 工業用デジタルマイクロスコープ、超小型ビデオスコープ、非破壊検査効率化の為にガイドドウェーブ技術、細胞培養向け自動細胞カウンターなど新規導入
収益構造の改革	○ ■ 不採算ビジネスからの撤退・売却、国内外の生産拠点合理化、販売組織の再編、資産効率改善等の構造改革により営業利益率の改善を達成
新興国市場におけるシェア獲得	○ ■ インドの現地法人に販売体制構築 ■ 工業用内視鏡、X線分析装置、超音波非破壊検査装置などで普及型モデルを導入
顧客接点力強化	△ ■ 事業活動を商品群別から顧客群別体制に転換、7つの重点顧客群を設定し、戦略実行に向けた体制が整いつつある

\*目標水準は2012年6月中期ビジョン発表時の数値計画

## 中期ビジョンまで

### 商品群毎組織の個別最適集合体

- ターゲット用途・顧客の分散
- 一部商品群の技術・市場の成熟化
- 機能・業務の重複による非効率

## 16CSPでは

### 全体最適による戦略とリソース配分

- ターゲット顧客明確化による開発・販売効率の改善
- 顧客視点でのソリューション提供
- 機能・地域の枠組み全面見直しによるグローバル最適化推進
- 成長領域への重点投資

既存事業の枠を超える成長戦略へ

1. 事業概要のご紹介

2. 現状認識

3. 市場動向

4. 事業戦略

5. 目標・指標

# 市場動向

分野	顧客群	市場動向（事業環境）	市場規模* （成長率予測）	シェア*	競合他社
ライフサイエンス	ライフ研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 創薬、再生医療領域で観察から解析へのニーズ拡大</li> <li>■ 国家予算に左右され易い</li> </ul>	800～ 1,000億円 CAGR:1～2%	約25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeiss（独）</li> <li>■ Leica（独）</li> <li>■ ニコン（日）</li> </ul>
	ウェットラボ （細胞培養）	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 創薬、再生医療領域で細胞培養サポートインダストリーの市場拡大見込み（長期）</li> </ul>	60～80億円 CAGR:6～7%	約35%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeiss（独）</li> <li>■ Leica（独）</li> <li>■ ニコン（日）</li> </ul>

# 市場動向

分野	顧客群	市場動向（事業環境）	市場規模* （成長率予測）	シェア*	競合他社
ライフサイエンス	臨床 （病理検査）	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顕微鏡での組織病理ワークフローは確立しており、市場シェアは圧倒的トップ</li> <li>■ 高齢化、がん治療の高度化に伴い、検査市場全般で新技術による検査手法の拡大が見られる</li> </ul>	200～300億円 CAGR:3～4%	約60%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeiss（独）</li> <li>■ Leica（独）</li> <li>■ コン（日）</li> </ul>
	教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 医学教育現場で、デジタル画像を活用した教育システムの可能性が広がる</li> </ul>	80～100億円 CAGR:1～2%	約35%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeiss（独）</li> <li>■ Leica（独）</li> <li>■ コン（日）</li> <li>■ Motic（中）</li> </ul>

# 市場動向

分野	顧客群	市場動向（事業環境）	市場規模* （成長率予測）	シェア*	競合他社
産業	インフラ メンテナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 先進国インフラ老朽化、新興国の新規建設</li> <li>■ 航空機、高速鉄道の需要拡大継続</li> <li>■ 検査技術者不足が深刻になっている</li> </ul>	700～900億円 CAGR:7～8%	約35%	■ GE（米）
	製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動車、航空、電力等の市場が長期的に成長</li> <li>■ Industry4.0などに見られるプロセス効率化が進む</li> </ul>	1,000～ 1,200億円 CAGR:4～5%	約25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ GE（米）</li> <li>■ Zeiss（独）</li> <li>■ Leica（独）</li> <li>■ ニコン（日）</li> <li>■ キーエンス（日）</li> </ul>
	環境・ 天然資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新興国のエネルギー・素材、先進国のエネルギー・素材およびリサイクルニーズが見込める</li> <li>■ 食・環境の安全へのニーズ拡大</li> </ul>	70～90億円 CAGR:4～5%	約25%	■ ThermoFisher（米）



1. 事業概要のご紹介

2. 現状認識

3. 市場動向

4. 事業戦略

5. 目標・指標

# 事業の強み (SWOT分析)

- 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

S

W

- 一部商品での技術的成熟化
- 一部商品における製品及び販売コスト増
- 商品群別事業運営による機会喪失、非効率

- 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長期的増大
- 航空機、自動車等の製造業での需要は継続的拡大
- 再生医療本格化に向けた新たなニーズの創生

O

T

- 代替技術の登場
- 新興国の経済減速
- 特定顧客群の盛衰

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**

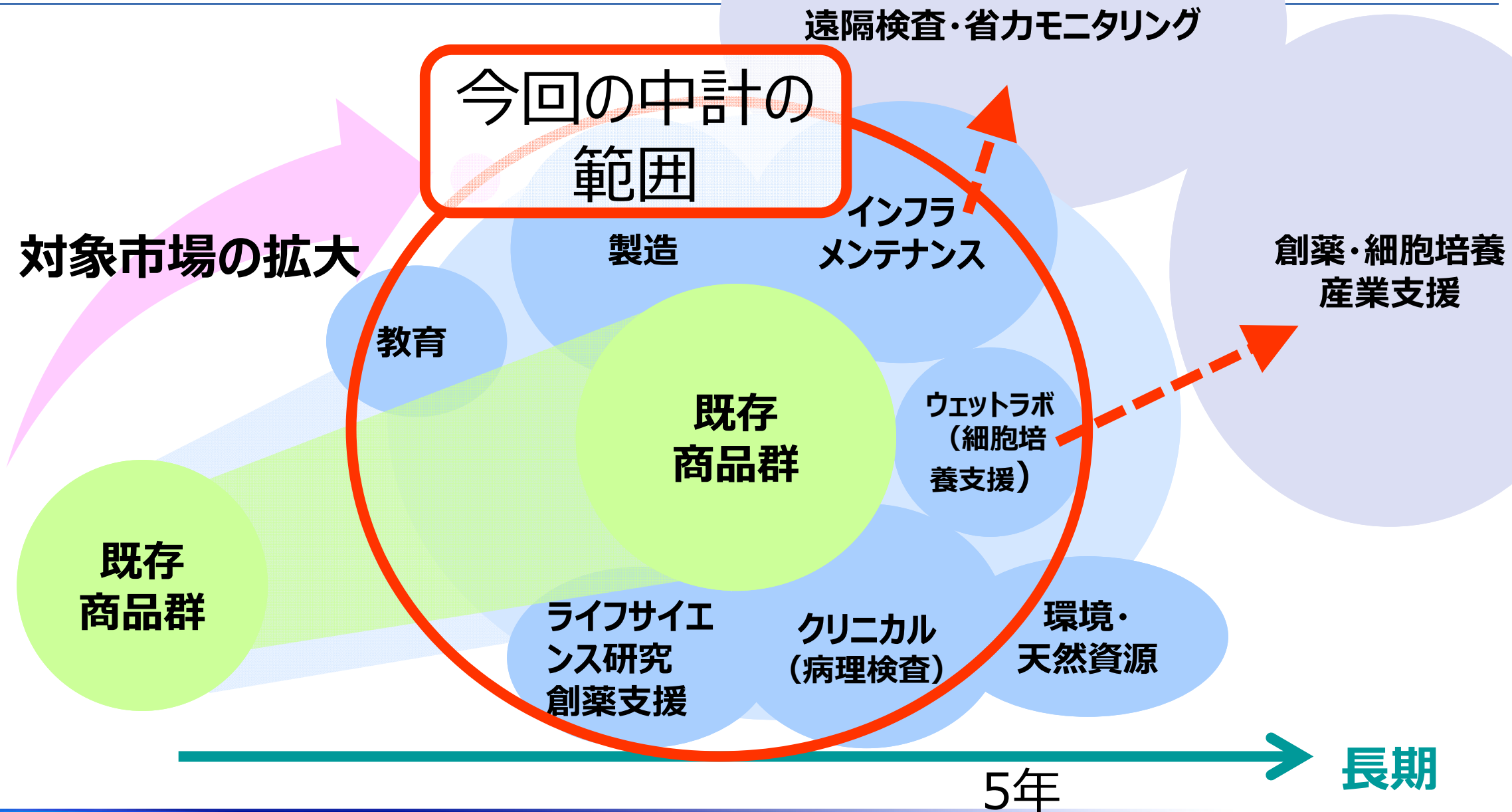
2

**市場成長性と自社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（後述の数値目標にアドオン）**

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**

# 市場ポートフォリオとソリューションの拡大



# 顧客群戦略の推進

分野	顧客群	市場動向 (事業環境)	当社の強み	戦略	
ライフサイエンス	ライフ研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>創薬、再生医療領域で観察から解析へのニーズ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3次元、マクロ観察技術</li> <li>研究者との接点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな販売・サービスネットワーク</li> <li>高性能・高信頼性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脳神経、がん、幹細胞市場へのフォーカス、商品最適化</li> <li>創薬研究ワークフローへのソリューション提供</li> </ul>
	ウェットラボ	<ul style="list-style-type: none"> <li>創薬、再生医療領域で細胞培養サポートインダストリーの市場拡大見込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>培養市場との接点</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>細胞培養市場向けソリューション拡充</li> <li>再生医療サポートインダストリー向け技術開発</li> </ul>

# 細胞培養・再生医療サポートインダストリー市場への取組み

細胞培養工程全般に、事業のコア技術である画像取得、解析、データ管理を応用したソリューションを提供する。

2016～2018年  
足場固め

2019～2020年  
ソリューション拡大

産業市場に展開

再生医療研究向け製品  
のラインアップを強化

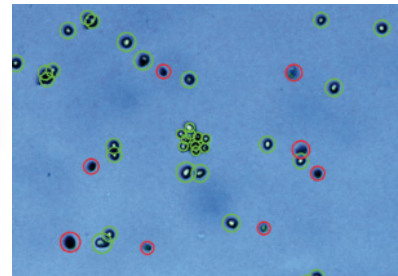
従来ソリューション  
(細胞培養一般)

新規ソリューション  
(再生医療研究)

再生医療産業化に向けた  
対応



倒立顕微鏡CKX53  
Cell Counter Model R1



# 顧客群戦略の推進

分野	顧客群	市場動向（事業環境）	当社の強み	戦略	
ライフサイエンス	臨床	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顕微鏡を使った組織病理ワークフローが確立しており、当社のシェアはトップ</li> <li>■ 高齢化、がん治療の高度化に伴い、検査市場全般で新技術による検査手法の拡大が見られる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高い顕微鏡シェアと病理医との接点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルな販売・サービスネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 診断支援技術の向上</li> <li>■ 病理検査ワークフローへのソリューション提供</li> </ul>
	教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 医学教育現場で、デジタル画像を活用した教育システムの可能性が広がる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 医学、生物学教育機関との接点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高性能・高信頼性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタル教育向けソリューション提供</li> </ul>

# 顧客群戦略の推進

分野	顧客群	市場動向（事業環境）	当社の強み		戦略	
産業	インフラメンテナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 先進国のインフラ老朽化、新興国の新規建設</li> <li>■ 航空機、高速鉄道的需求拡大継続</li> <li>■ 検査技術者不足が深刻になってきている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル大手顧客との接点</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 検査品質向上のためのソリューション拡大</li> <li>■ 自動化ソリューションの提供</li> </ul>	
	製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動車、航空、電力等の市場が長期的に成長</li> <li>■ Industry4.0などに見られるプロセス効率化が進む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高速・高信頼性検査技術</li> <li>■ インテグレーション能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルな販売・サービスネットワーク</li> <li>■ 高性能・高信頼性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生産性向上のためのソリューション拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客群別、業界別販売体制最適化</li> </ul>
	環境・天然資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新興国のエネルギー・素材、先進国のエネルギー・素材およびリサイクルニーズが見込める</li> <li>■ 食・環境の安全へのニーズ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 元素・素材解析技術</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 分析技術の適用範囲の拡大</li> <li>■ 新興国市場開拓</li> </ul>	



1. 事業概要のご紹介

2. 現状認識

3. 市場動向

4. 事業戦略

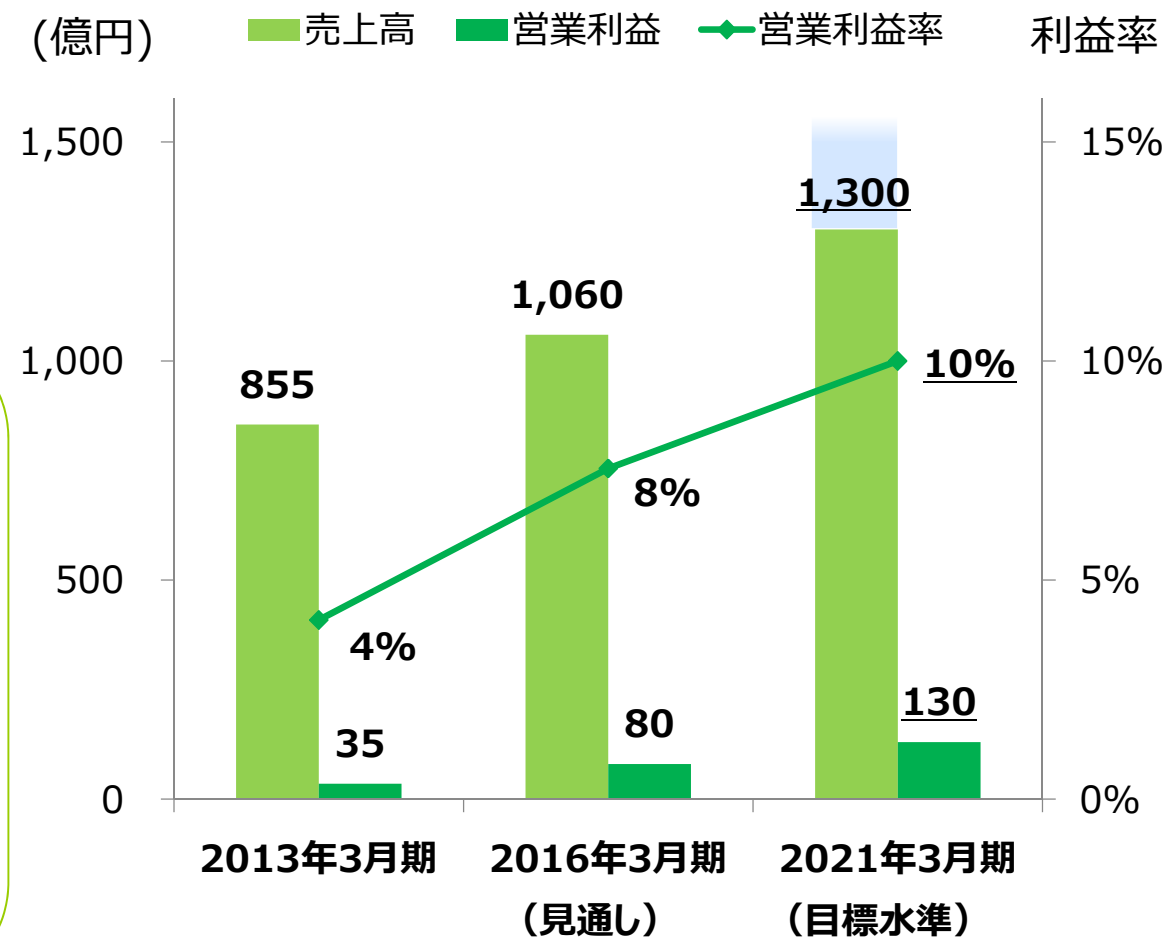
5. 目標・指標

# 目標・指標 (2021年3月末)

1 売上高 1,300億

2 営業利益 130億円  
(営業利益率 10%)

- 収益性改善の構造改革は実施済み
- 既存事業の選択的強化でオーガニック成長 (右グラフ緑の部分)
- 商品・技術ポートフォリオの拡大で、上乗せを狙う



**OLYMPUS**

---