

OLYMPUS Investor Day 2018
医療事業戦略

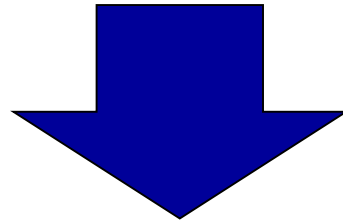
2018年9月5日
オリンパス株式会社
医療事業統括役員
田口 晶弘

免責事項

- 本資料のうち、業績見通し等は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいたものであり、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績等が目標と大きく異なる結果となる可能性があります。
- また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願い致します。
- 本資料のうち、医薬品医療機器等法未承認品（開発中のものを含む）に関する情報が含まれておりますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。また、あくまでも当社の技術開発の一例としてご紹介するものであり、将来の販売をお約束するものではありません。
- 本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

OUR PURPOSE
私たちの存在意義

Making people's lives healthier, safer and more fulfilling
世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現



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

【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
- シングルユースデバイス技術の強化



【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ズ機能の強化



【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



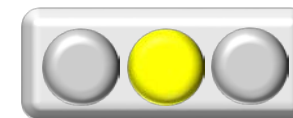
成長性

バランス

効率性

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



2

「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
→ シングルユース・デバイスビジネスの拡大



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

【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

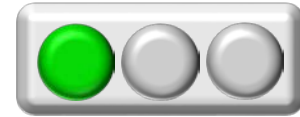
【製造機能】

- コスト競争力の強化
- 生産変動対応力の強化
- SCM強化

3

新興国市場でのビジネス拡大

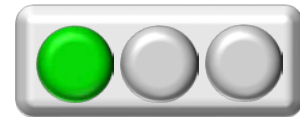
- 医療インフラが整っている国：成長のドライバーとして適切な投資を継続
- 医療インフラが整っていない国：医療インフラの構築に貢献



4

GPO/IDN対応強化

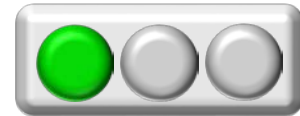
- 北米GPO・IDNの台頭に代表される市場の構造変化への対応
- 開発、製造、営業、サービスが一丸となったOne Olympusとしての価値提案
- GPO/IDN契約獲得プロセスの確立とプロジェクト管理の強化



5

QA/RA機能強化

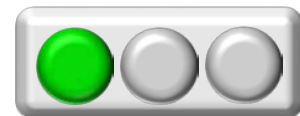
- 10年後の外部要求を見据えたグローバル品質マネジメント体制の強化
- 事業拡大を見据えたグローバルRA/品質保証体制の強化
- メディカルアフエアーズ機能の強化



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



外部環境の変化（16CSP策定時の想定とのギャップ）

マクロ環境の認識

- 16CSP策定時の環境認識や、早期診断・低侵襲治療へのニーズの高まりに大きな変化はない
- 一方、法規制要求の高まりやリプロセス要求の高度化など、事業を取り巻く環境の変化が想定以上に加速
 - ✓ EU-MDR（欧州医療機器規制）や各国の医療機器申請・登録等の法規制要求の高まり
 - ✓ 米国を中心にリプロセス（洗浄・消毒・滅菌）要求が高度化



医療事業 の主な影響

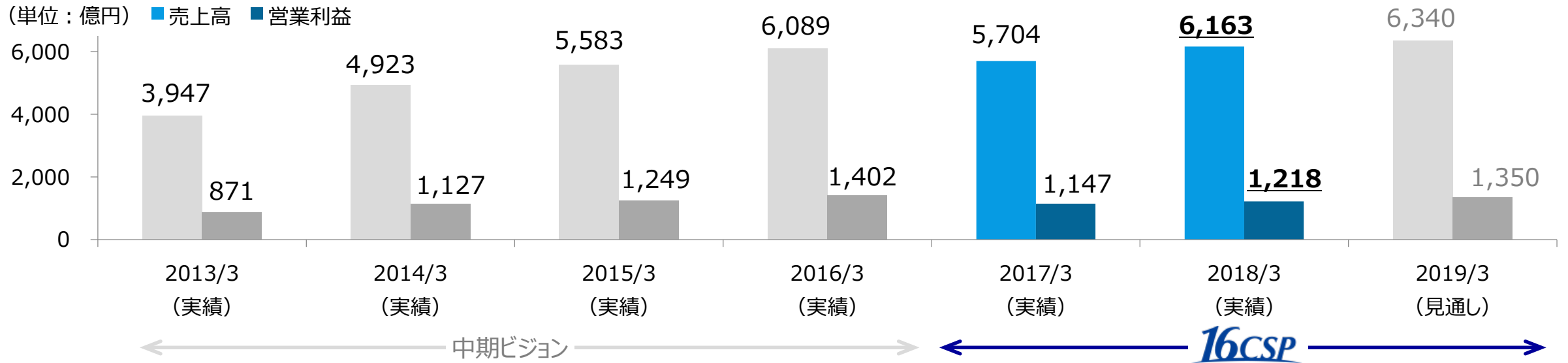
GIR：主要新製品の導入遅れ

法規制やリプロセス(洗浄・消毒・滅菌)、品質問題等への対応を、既存製品に対して優先したことを主因に、開発リソースに制約が生じた

GS：供給遅れ・認可取得遅れ

新製品 VISERA ELITE IIの立ち上げ時の品質問題による供給遅れ、米国における認可取得の遅れ等が売上成長に影響

振り返り（3事業：内視鏡・外科・処置具）



医療	FY2017 成長率* 実績	FY2018 成長率* 実績	16CSP CAGR
	4%	4%	8%
内視鏡	4%	2%	6%
外科	4%	6%	11%
処置具	7%	7%	9%

<売上高>

- 消化器内視鏡が主力製品ライフサイクル後半であることに加え、**外部環境の変化により内視鏡、外科分野で新製品導入遅れ、品質問題等が発生**したことにより、想定を下回る成長率（処置具については概ね当初想定通りに成長）

<営業利益>

- 売上未達に伴う粗利減に加え、**品質問題対応費用等、当初想定外の費用発生**により営業利益の額・率ともにほぼ前年並みの水準

振り返り（5BU）とCAGRの見通し

医療事業CAGR

※為替を除く実質ベース

	前半3年間 CAGR実績 2017.3-2019.3	後半2年間 CAGR見通し 2020.3-2021.3	5年間 16CSP 当初想定CAGR
医療	4%	5%~8%	8%
GIRBU	<u>3%</u>	5%~7%	7%
GSBU	<u>5%</u>	10%~13%	11%
UGBU	<u>5%</u>	5%~8%	8%
ENTBU	12%	10%~13%	13%
MSBU	7%	2%~5%	5%

■ これまで（前半3年間）の遅れを取り戻すべく、後半2年間で高成長を実現する

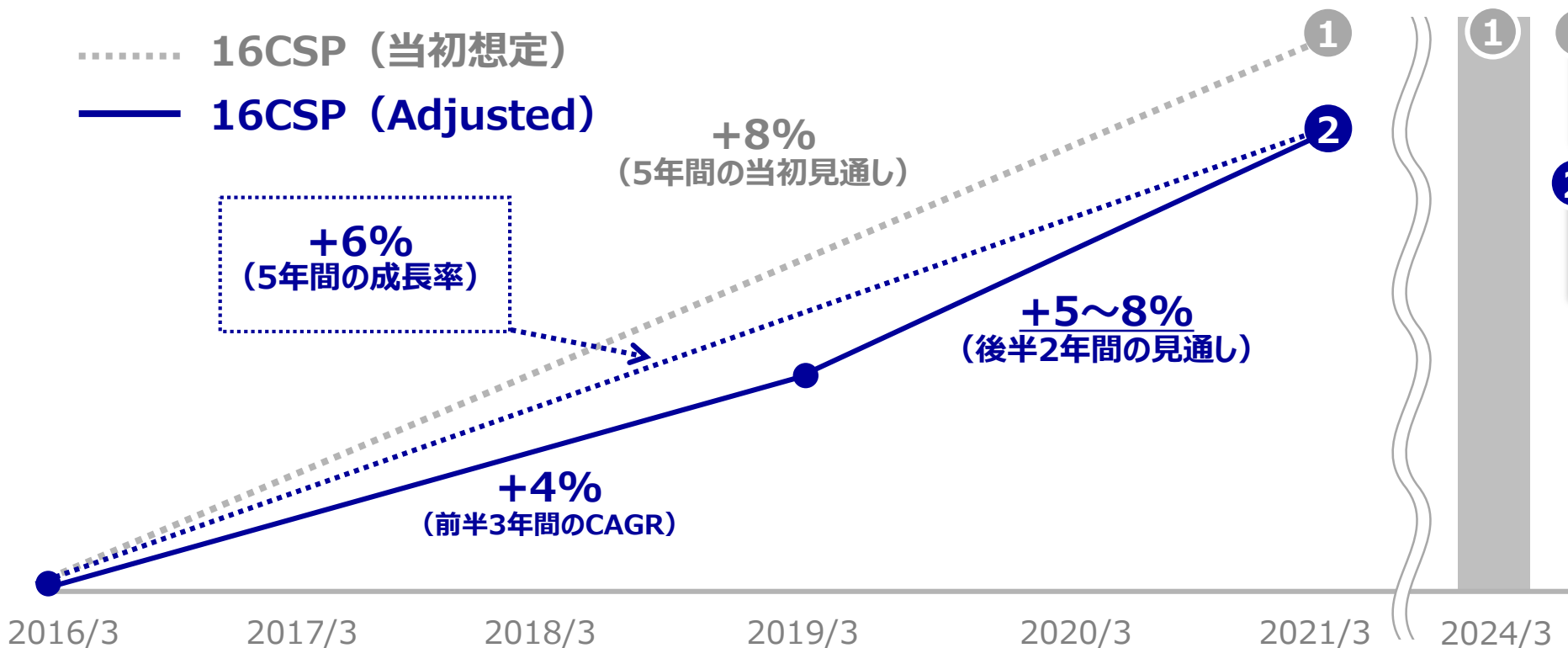
- ✓ GIRBU : 次世代内視鏡システムの確実な導入、前半で導入が遅れた各種スコープの導入
- ✓ GSBU : VISERA ELITE IIの米国導入、ISM社の最大活用
- ✓ UGBU : 軟性尿管鏡の自主的な出荷止め、リコール対応は一巡しており、新製品投入によって成長基調へ回帰

2021年3月期の水準（見通し）

CAGR（売上高）の推移

※為替を除く実質ベース

2021/3、2024/3：前提レート
円/USDドル：105円、円/Euro：130円



①	2024年3月期イメージ
売上高	: 8,200億円
②	2021年3月期イメージ
売上高	: 6,800~7,200億円

■ 新製品の着実な開発と市場導入およびシングルユース・デバイスビジネス拡大に向けた事業運営モデルの構築によって、成長を加速する

課題

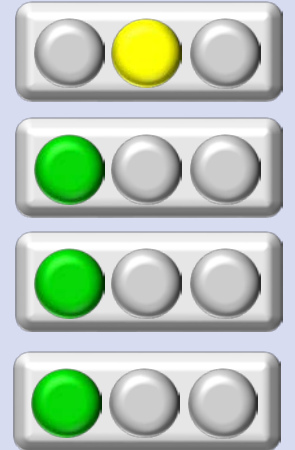
- 1 製品化計画の確実な遂行（次世代内視鏡システムの着実な開発と確実な市場投入）、品質問題対応
- 2 内視鏡リプロセス（洗浄・消毒・滅菌）に関する課題
- 3 シングルユース・デバイスビジネスの拡大の加速（最大市場である米国市場の攻略）
- 4 収益性の向上

対応

- 1 開発業務改革による開発スピードの向上及び品質の確保、QA & RA機能の更なる強化
- 2 リプロセス統括部の新設：
 - ✓ 医療機器の安全確保に向けた「リプロセス」の取り組み強化
 - ✓ 包括的ソリューションの提供
- 3 シングルユース・デバイスビジネス拡大に向けた事業運営モデルの構築
 - ✓ キャピタル製品と比べてサイクルの早いシングルユース・デバイスビジネスに特化した新たな事業モデルの構築
 - ✓ 顧客・市場ニーズに合わせた製品をスピーディーに投入するため、バリューチェーンを再配置
- 4 投資・開発テーマの「選択と集中」、販管費のモニタリングを強化

消化器科呼吸器科事業 (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
*CDS: Cleaning, Disinfection and Sterilization 洗浄・消毒・滅菌
- 新興国市場での事業成長の実現
- 処置具ビジネスの拡大



消化器内視鏡

- 前半に予定した魅力ある高付加価値製品の導入に遅れ
 - ✓ 強化された関連法規制など（FDAガイダンス/EU-MDRなど）への対応
 - ✓ 社内体制の整備に時間を要した
 - 各種法規制への対応や業務改革を通じた要員再配置を進め、新製品の導入体制を整備
- ↓
- 先期から今期に掛けて、国内・海外の市場に5機種の新しいスコープを導入
 - 今後も各地域に順次新製品を導入する



ハイビジョン対応経鼻内視鏡



上部/下部用超拡大内視鏡



治療用大腸内視鏡



先端着脱式十二指腸鏡



モーター駆動型小腸内視鏡

次世代内視鏡システム*の開発

16CSP 後半の導入に向け、順調に開発中



■ 人々の健康増進

新たな観察技術・治療用デバイスによる早期診断・低侵襲治療への貢献

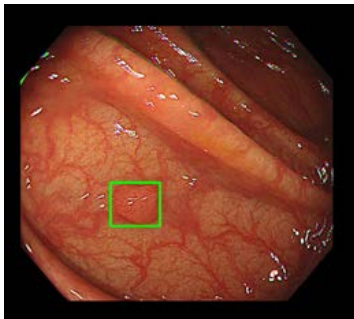
■ 患者ケアの質/満足度向上

早期診断・低侵襲治療の実現による生活の質の向上・患者負担の軽減

■ 医療コストの低減

検査効率を改善する内視鏡システムによる手技関連コストの低減

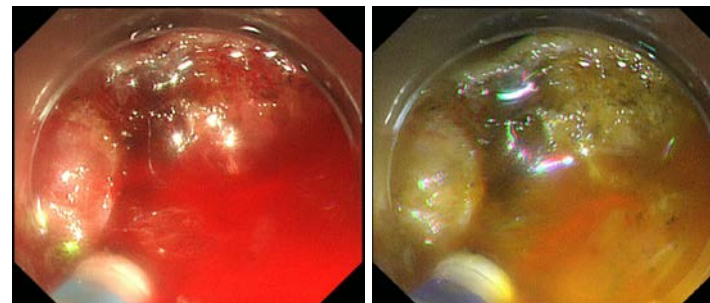
提供する予定の新規技術の例



CAD*

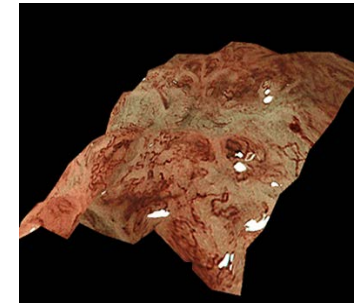


広被写界深度*



血管可視化技術

当研究は国内の施設の協力のもと実施しております
(画像提供：下越病院 山川 良一 先生)



3D*

感染リスク低減に向けた当社の取り組み

- シングルユース内視鏡に対する当社の考え方 -

GI&R : リユース内視鏡における感染リスク低減の取り組み

リユース内視鏡に関わる感染リスクの低減に包括的に取り組む

- リユース内視鏡ならではの価値を提供しつつ、医療従事者様・患者様の安全を確保



GI&R : シングルユース内視鏡への取り組み

高度な感染管理が必要な領域に対して、シングルユース内視鏡を開発・導入する

- リユース内視鏡並みの診断・処置性能や挿入・操作性のシングルユース内視鏡での実現は困難
- 高度な感染管理が必要、かつ、内視鏡に対して高い仕様/性能が求められない領域では、シングルユースを開発・導入して、自社ポートフォリオを強化

感染管理レベル

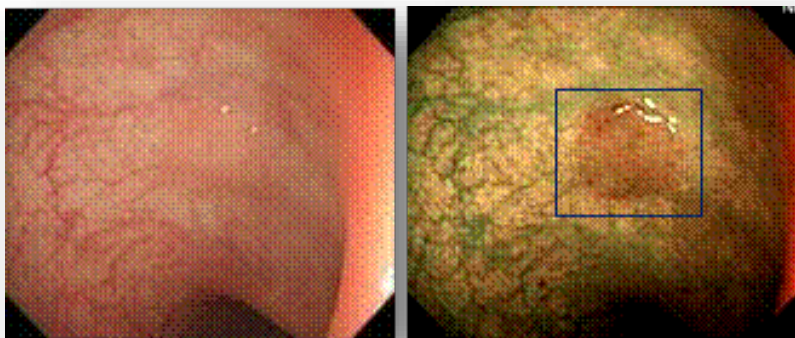


リユース内視鏡
で戦う領域

内視鏡への要求仕様
(= リユース内視鏡のベネフィット)

GI&R : オリンパスが考えるリユース内視鏡のメリット

高画質 & 特殊光観察



*Narrow Band Imaging

高い挿入操作性

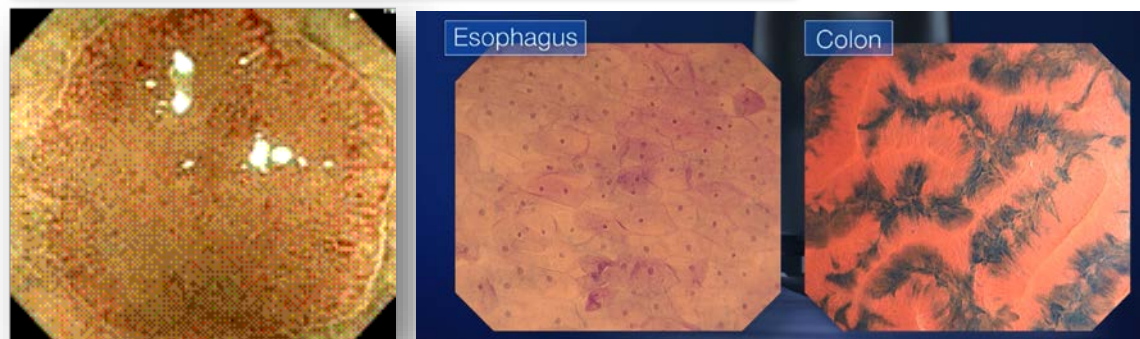


*「受動湾曲部」+「高伝達挿入部」

コストメリット



高付加価値機能



*拡大内視鏡 (Zoom)

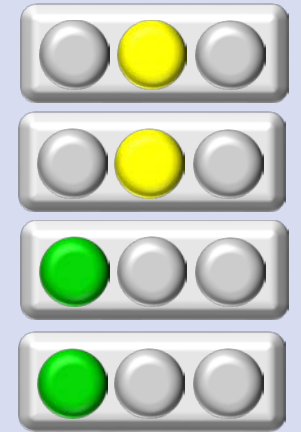
*超拡大内視鏡 (Endocytoscope)

各種ニーズに応える幅広いラインナップ



外科事業 (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
- シングルユース・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

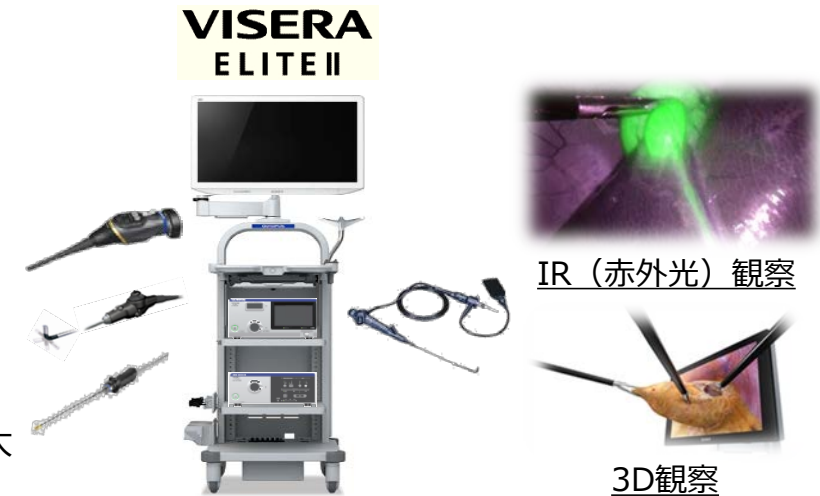


外科イメージング分野でのデファクトスタンダード化の推進

- 欧州・日本市場で新たに投入した外科内視鏡の主力システム「VISERA ELITE II」が好調に推移

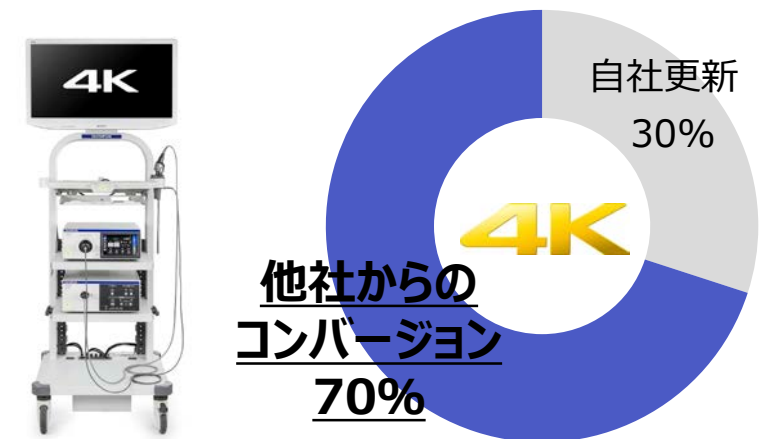
- ✓ より迅速で正確な手術をサポートする3DスコープやIR（赤外光）観察への対応等、医師のニーズを最大限に取り入れた差別化製品として高い評価

※2018年7月：日本でインドシアニングリーン（ICG）の「血管及び組織の血流評価」の適用が拡大



- 4K外科内視鏡システムは競合他社製品を主に利用するカスタマーへのコンバージョンを行う戦略製品として拡販

- ✓ 4K全体の売上の約70%が他社商談からのコンバージョン

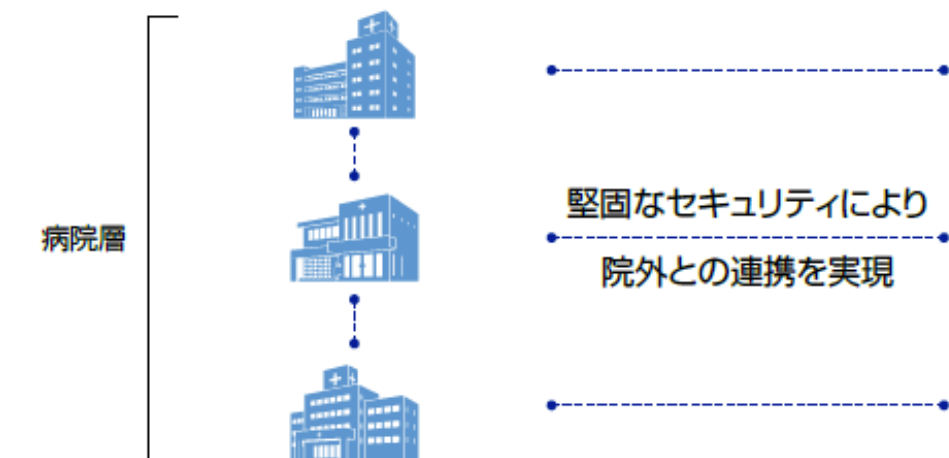


外科イメージング分野でのデファクトスタンダード化の推進

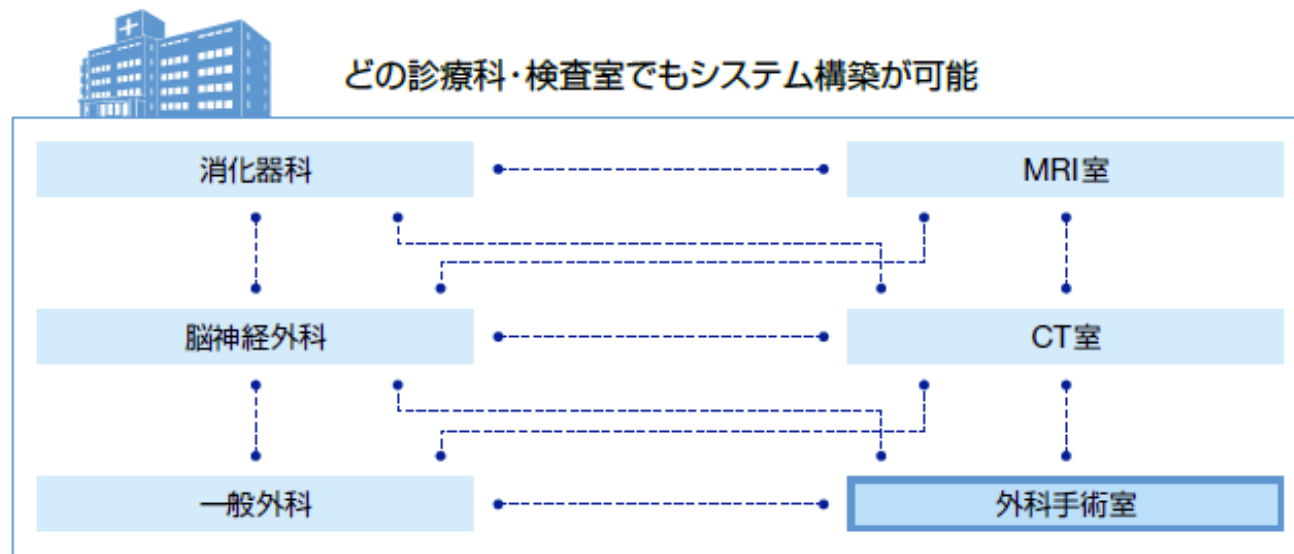
ISM買収後 IP映像配信技術とシステムインテグレーションの事業基盤を獲得

- ✓ 病院内の各診療科や検査室、病院外に、様々な医用映像信号をIP化してネットワークでつなぐシステムを構築することが可能
- ✓ 院内のみならず、院外への映像記録や配信を行うための堅固なセキュリティを構築する高い技術を獲得

ISM社買収により提供できる価値



■ オリンパスが提供できた価値 ●---● ISM社買収により提供できる価値



さまざまな医療用映像信号をIP化 / 4K対応

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

新製品：手術用顕微鏡 ORBEYEを米国・日本へ導入（2017年10月）

- ✓ 世界初となる4K3Dイメージングにより、高精細かつ立体的な視野を提供し、緻密な手術をサポート
- ✓ 55型モニターによる観察を実現し、術者の疲労軽減とチームサージャリーに貢献
- ✓ 大幅な小型化を実現（従来機体積比95%減）



Sony Olympus Medical Solutions

新製品の技術革新を称えるエジソン賞を受賞



従来の手術風景



ORBEYEを用いた手術風景



手術用顕微鏡 ORBEYE

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

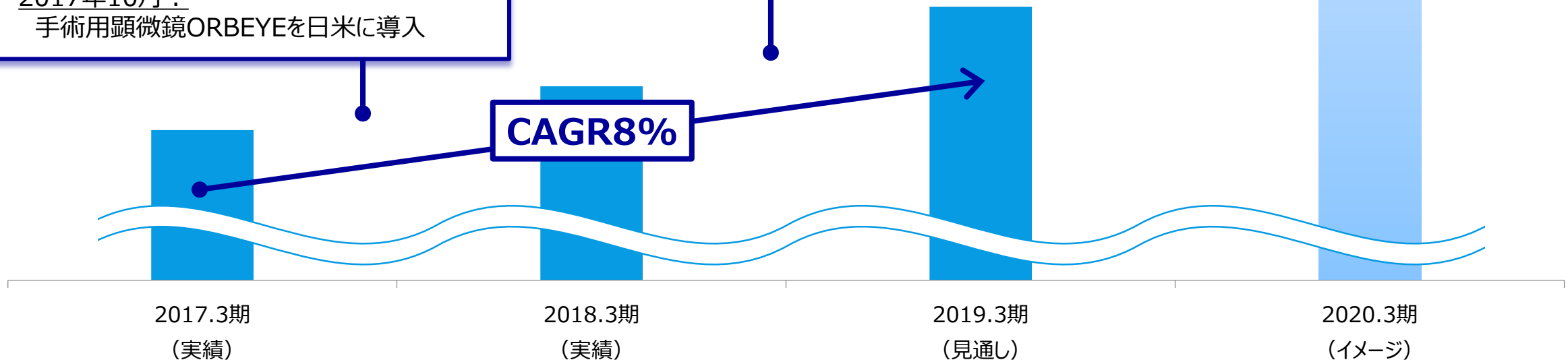
- 新製品導入遅れ、品質・供給問題等はあったものの、外科イメージングは高い成長（CAGR8%）
- VISERA ELITE II の米国導入、ISM社・ORBEYEビジネスの本格化により、成長を加速

外科イメージングの売上高推移 (円ベース)

- ✓ 2017年4月：
VISERA ELITE II を日欧に導入
- ✓ 2017年6月：
ISM社買収
- ✓ 2017年10月：
手術用顕微鏡ORBEYEを日米に導入

- ✓ 2018年10月：
4K外科内視鏡システムを中国に導入予定

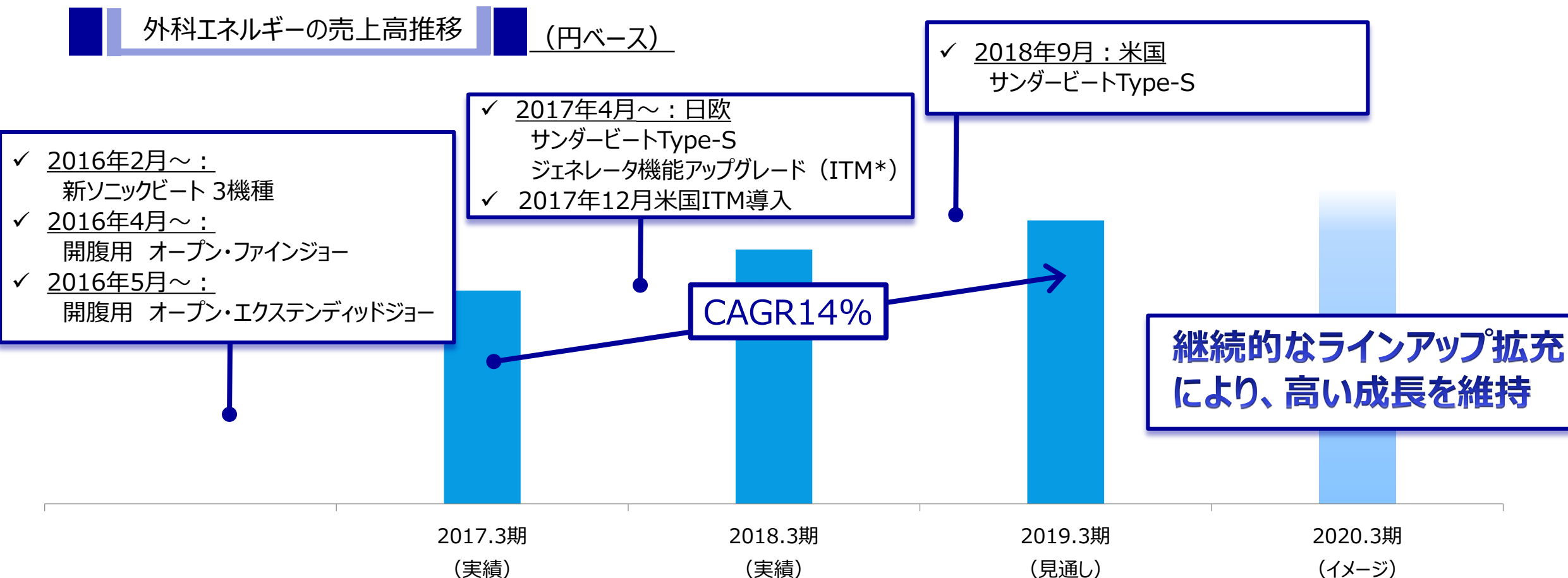
- ✓ 2019年度～：
VISERA ELITE II を米国に導入予定



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

- サンダービートデバイス群のラインアップ拡充・強化を進め、外科エネルギーは2桁成長（CAGR14%）

外科エネルギーの売上高推移 (円ベース)



16CSP目標達成に向けた今後の方向性

外科事業(GSBU)

- 16CSP2年間は品質問題や新製品導入遅れ等により、スローな出だし
- 戦略は順調に進捗しており、引き続き16CSP達成に向けた取り組みを強化していく

外科イメージング

- ISM社資産の最大活用、4K/3D一括大型商談や 複数手術室統合の継続提案
- VISERA ELITE IIの米国導入、新型FLEX-3D のグローバル導入
- 確実な販売活動に向けた価値の提案力(Value Proposition)を強化
- 中国市場への4K導入

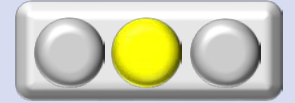
エネルギー

- 継続したデバイスポートフォリオ拡充と価値訴求力の向上による販売の促進
- 中国・アジア、及び新興国地域におけるエネルギー販売体制の強化推進



泌尿器科婦人科事業 (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



泌尿器科婦人科事業：泌尿器を構成する3分野

軟性鏡



ビデオ軟性膀胱鏡



ファイバー軟性膀胱鏡



ビデオ軟性尿管鏡



ファイバー軟性尿管鏡

TURis*電極



経尿道的前立腺核出術用



前立腺蒸散用電極



結石治療用処置具



ガイドワイヤー



アクセスシース



バスケット鉗子



尿路ステント



レーザーファイバ



超音波破碎装置

* TURis (Transurethral Resection in saline) : 電解質溶液下経尿道的前立腺切除術

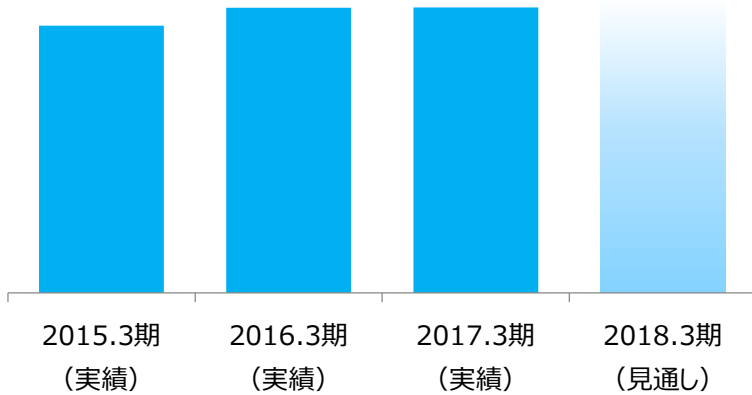
戦略課題（事業戦略）の進捗

軟性鏡

16CSP進捗状況

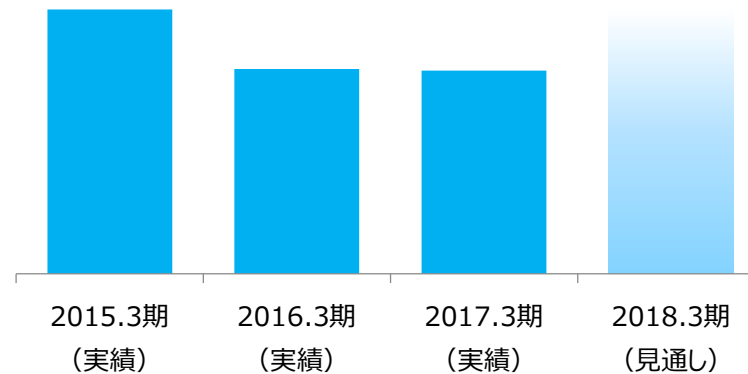
軟性膀胱鏡 売上高推移

- 売上高は堅調に推移



軟性尿管鏡 売上高推移

- 軟性尿管鏡の出荷止め、リコール対応による一時的な成長鈍化



- 膀胱がんの診断、治療におけるNBI技術の有効性を訴求し、シェアを拡大
- ✓ NBIがEAUガイドライン*へ新たに掲載

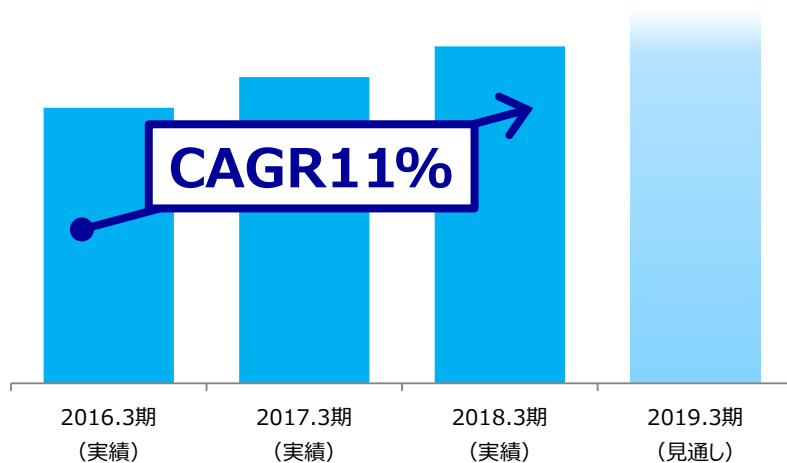
- 軟性尿管鏡新製品導入により、成長基調に戻す

TURis電極

16CSP進捗状況

TURis 売上高推移

- 全地域で持続的に成長



経尿道的前立腺核出術用 (TUEB*電極)



*TUEB : TransUrethral Enucleation with Bipolar

前立腺蒸散用電極



TURis: TransUrethral Resection in saline

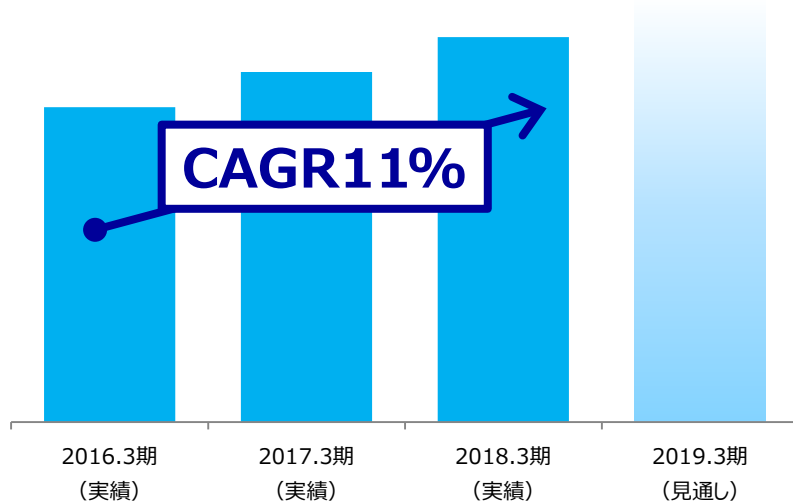
TURisの製品力、市場での訴求力を強化し、シェアを拡大

結石治療用処置具

16CSP進捗状況

売上高推移

- 二桁成長が継続
- 目標シェアに向けて順調に推移

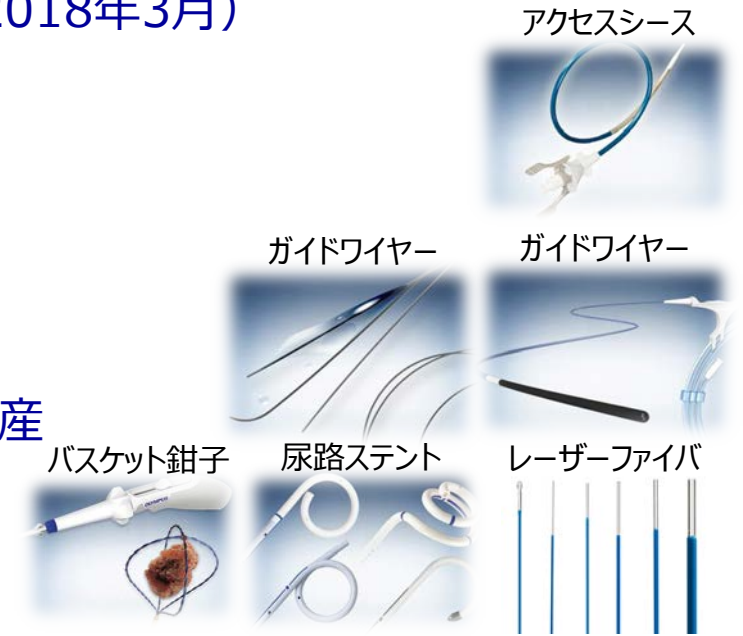


ポートフォリオの拡充、尿路結石治療製品ラインアップの充実

- 結石破碎レーザー装置の導入 (2018年3月)



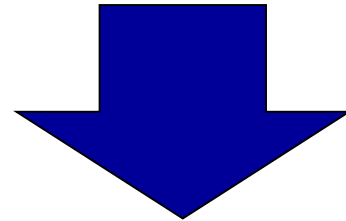
- 超音波破碎装置*の自社開発生産



ポートフォリオの拡充によって製品ラインナップを充実させ、シェア拡大・事業成長を加速

OUR PURPOSE
私たちの存在意義

Making people's lives healthier, safer and more fulfilling
世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現



医療事業が提供すべき価値

内視鏡

早期診断

低侵襲治療



OLYMPUS
