



Corporate Strategy

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な要素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。

01

オリンパス企業情報

オリンパス企業情報

6,343

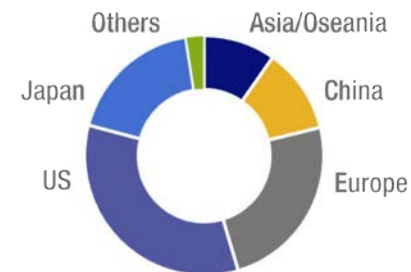
億円
2019年3月期
医療事業の売上高

70%

消化器内視鏡
グローバルシェア70%以上

20,000

特許の保有件数



医療事業の
地域別売上高

~3%

CAGR
2017年3月期-2019年3月期
内視鏡事業の
売上高成長率

~8%

CAGR
2017年3月期-2019年3月期
治療機器事業の
売上高成長率



39

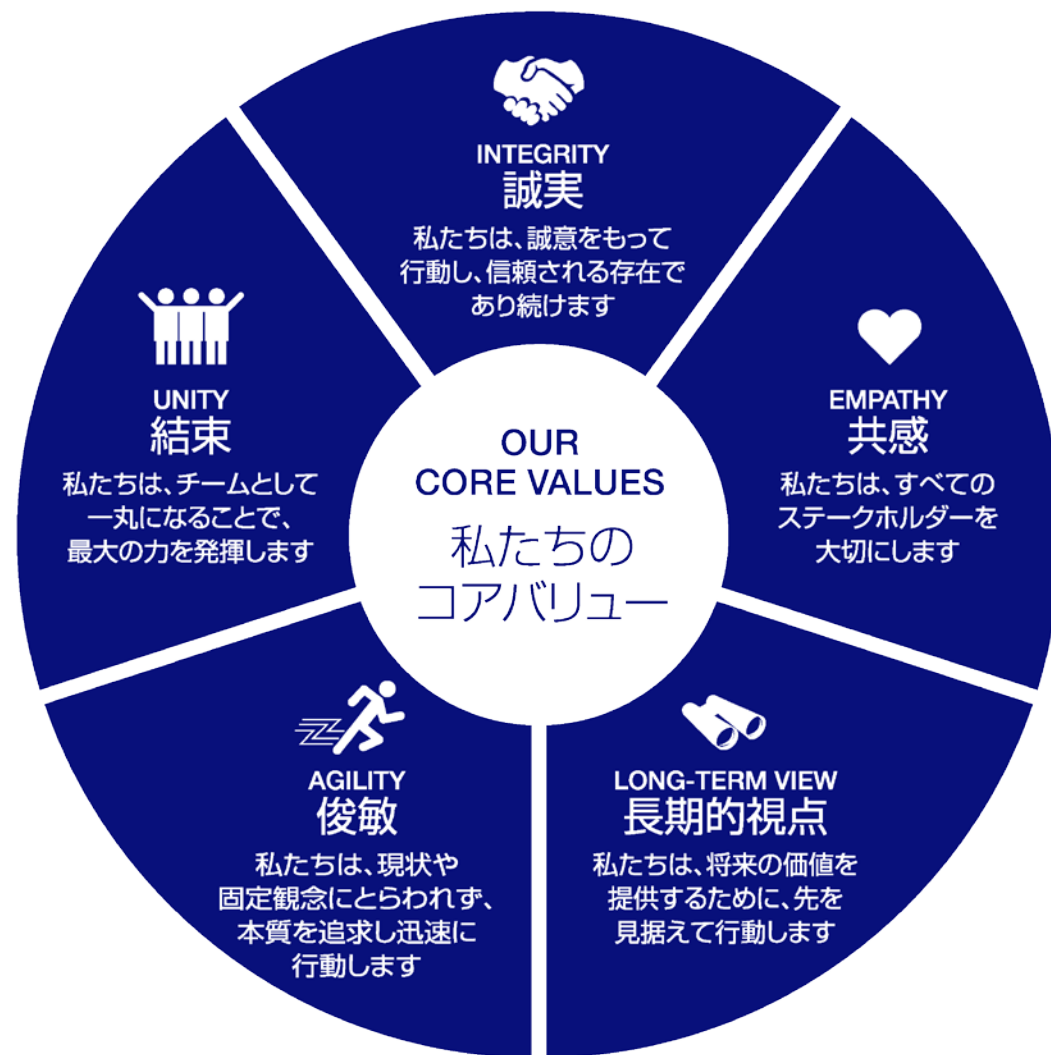
39か国で
グループ会社が
事業を展開

OUR PURPOSE
私たちの存在意義

世界の人々の健康と安心、 心の豊かさの実現

Making people's lives healthier, safer
and more fulfilling

経営理念のもと、競争力のある、ハイパフォーマンスで顧客の
価値を創造する企業となるために、組織文化を発展させます



事業の持続的成長と持続可能な社会の実現のために

当社の経営理念に従い、オリンパスはESGの取り組みを強化することで、
社会やステークホルダーに対する責任を果たしてまいります



6つのESG領域に注力



ESGに関する取り組みを強化、推進

- 質の高い医療を広く提供し、すべての人々の健康に寄与
- コンプライアンス、製品の品質・安全性への注力
- 責任ある調達
- ダイバーシティ & インクルージョンの推進強化

世界で展開するオリンパスの事業

オリンパスはこれからも医療、科学、映像の分野で、経営理念の実現のために革新的な製品やサービスを社会に提供します



医療
内視鏡事業 / 治療機器事業



科学事業



映像事業

戦略目標と業績指標



世界をリードするメドテックカンパニーへと成長し、革新的な価値によって患者様、医療従事者、医療機関、医療経済にベネフィットをもたらし、世界の人々の健康に貢献する



年率 **5-6%**の売上高成長率を持続



>20%の営業利益率¹を目指す



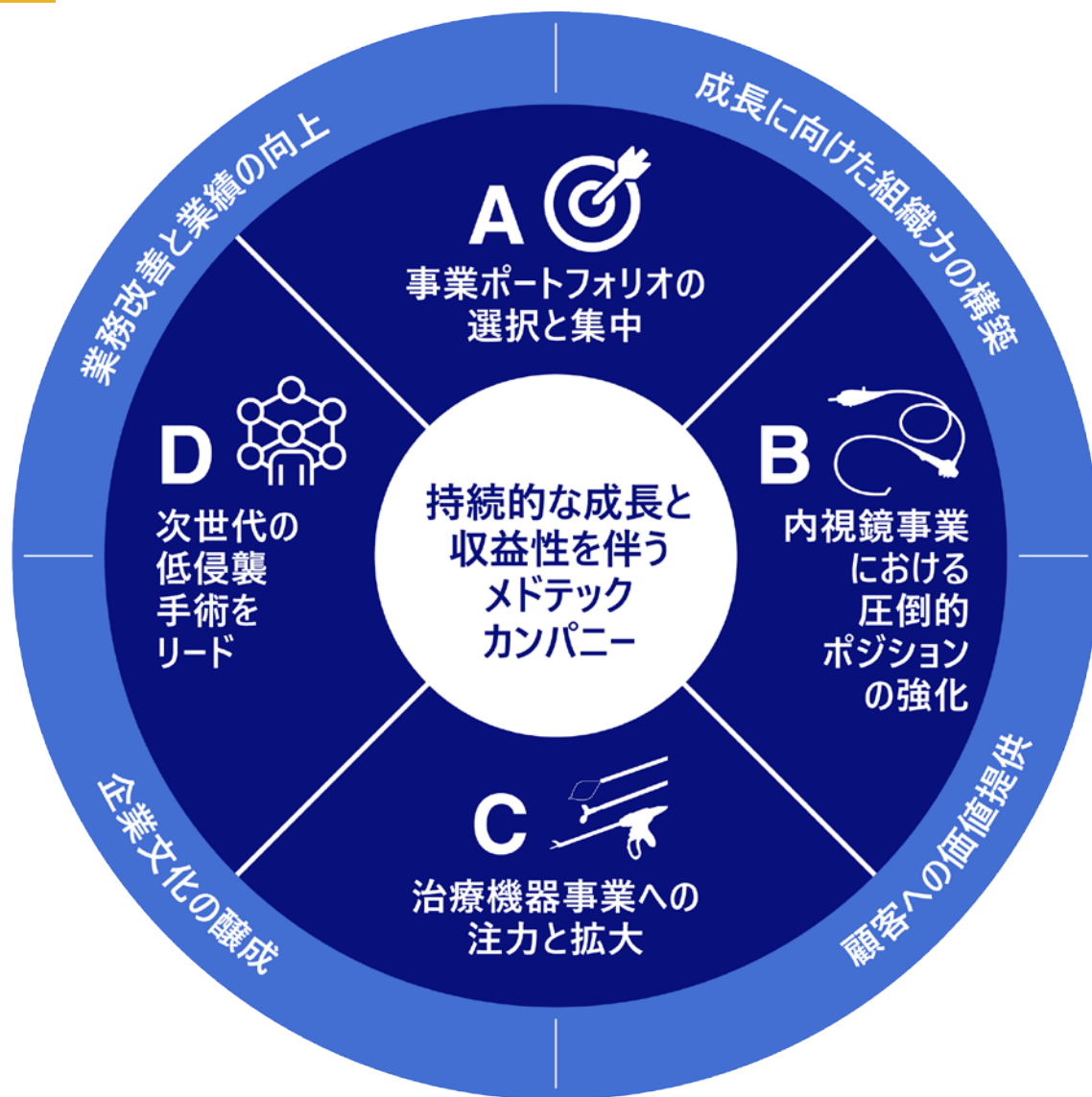
当社が注力する治療領域において
リーディングポジションを獲得
(消化器科、泌尿器科、呼吸器科)

¹ 特殊要因調整後

02

經營戰略

経営戦略



A

医療分野を軸にした事業ポートフォリオ

リユース内視鏡の競争力堅持

B

シングルユース内視鏡によるポートフォリオ拡充

内視鏡の販売・サービスモデルの強化

保守サービス、症例ベースのビジネスモデルにシフト

C

市場セグメンテーションによる治療機器事業の成長加速
(消化器科、泌尿器科、呼吸器科)

D

医学的有用性、経済性の向上に寄与する統合技術を導入し次世代の低侵襲手術における競争優位性確立

A 事業ポートフォリオの選択と集中



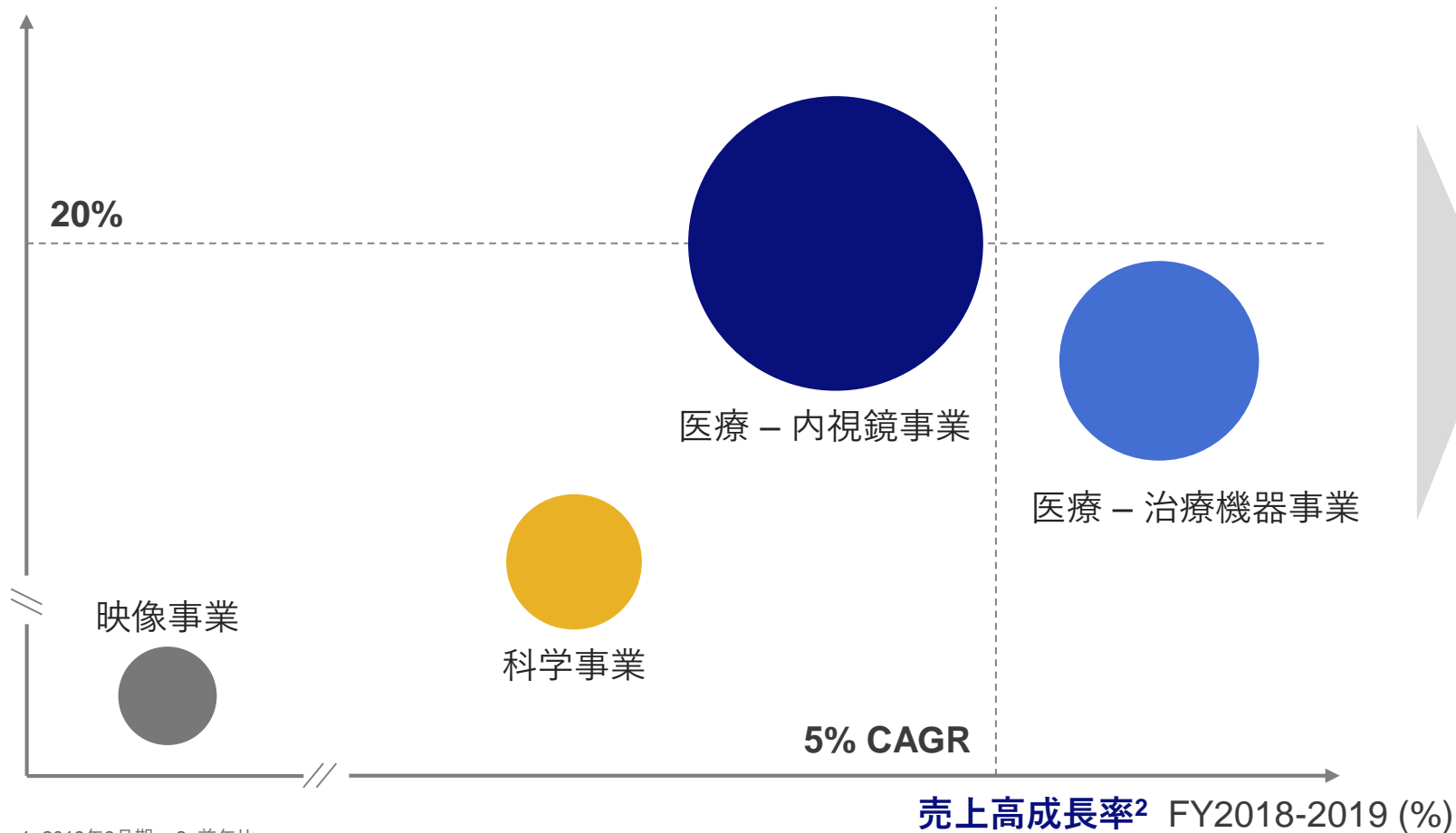
事業ポートフォリオ



医療分野に経営資源を集中

営業利益率¹ (%)

○ 円の面積 = 2019年3月期売上高



経営戦略に沿って**継続的に**
ポートフォリオの見直しを行い、
医療事業の成長に投資する

1. 2019年3月期 2. 前年比

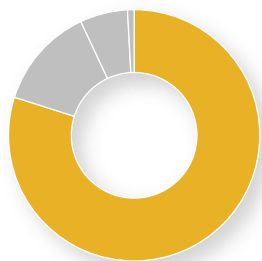
A 事業ポートフォリオの選択と集中



医療分野に注力する背景

オリンパスのコア事業

医療市場の高いポテンシャル



約80%

連結の売上高に占める
医療事業の比率



約95%

連結の営業利益に
占める医療事業の比率



5-6%

市場の年平均成長率



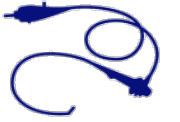
~20%

同業種平均の
営業利益率¹

早期診断と**低侵襲処置**による価値は、当社が医療事業によって経営理念を実現する鍵である

¹ 売上高TOP20メドテックカンパニーの平均営業利益率

B 内視鏡事業における圧倒的ポジションの強化



総合的な内視鏡の製品ポートフォリオを構築し、ビジネスモデルを進化することで、早期診断の価値をより一層向上



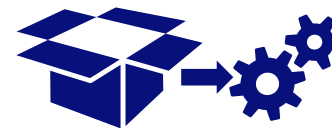
リユース内視鏡の競争優位性の堅持

継続的な技術革新と販売力



シングルユース内視鏡によるポートフォリオ拡充

リユース内視鏡を補完する製品ラインアップの提供










内視鏡の販売・サービスモデルの強化

保守サービス、症例ベースのビジネスモデルにシフト

B 内視鏡事業における圧倒的ポジションの強化



内視鏡ビジネスの戦略と業績指標の達成の相関

 リユース内視鏡の競争力堅持	 シングルユース内視鏡によるポートフォリオ拡充	 内視鏡の販売・サービスモデルの強化
リユース内視鏡の成長ポテンシャル	シングルユース内視鏡の成長拡大	新しい販売・サービスモデルへのシフトによる価値提供
 中国および未開拓市場における高い成長性 中国の内視鏡症例数は2022年1までに2倍になると見込まれており、引き続き高い成長が期待される インドの百万人あたりの内視鏡医の数は、日本の254人に対して6人であり、更なる普及の余地がある	 市場の高い成長性 シングルユース内視鏡市場は今後5年間で年平均20～40%の成長が見込まれている	 バリューベースの課金へのシフト 米国におけるバリューベースの課金は、2015年から2017年の間に、全医療費の23%から34%に拡大
 既存市場における圧倒的な優位性 当社の消化器用内視鏡の世界シェアは70%で、市場を形成し、利益を得る独自の地位にある	 アンメットニーズへの対応 検査準備の緊急性・簡便性、高度な感染管理等の観点から、特定の領域で時には望ましい選択肢である	 設備投資に対するコストプレッシャー 医療コストに対する圧力は今後も継続し、医療機関は高額な設備投資を避ける傾向。症例ベースの販売モデルへの需要が生まれる。
	 製品ポートフォリオの拡充 充実したリユース内視鏡のラインアップと併せ、内視鏡医療のあらゆるシーンに対応できる企業として市場での地位を盤石にする	 新サービスによる付加価値 他のメドテックカンパニーは急激にサービスモデルを拡大している

1 2012との比較 ソース：Independent research

B 内視鏡事業における圧倒的ポジションの強化



シングルユース内視鏡の新たな付加価値

✓ 感染管理に対する要求

シングルユース内視鏡はリプロセスやメンテナンスが不要となり得るため、感染リスクが高い患者への使用や、患者の要望に応えられる

✓ 耐久性に対する要求

高度な耐久性や細径スコープが求められる尿管鏡や胆道鏡において、シングルユース内視鏡は一定の品質を担保し得る

✓ 症例特有の需要

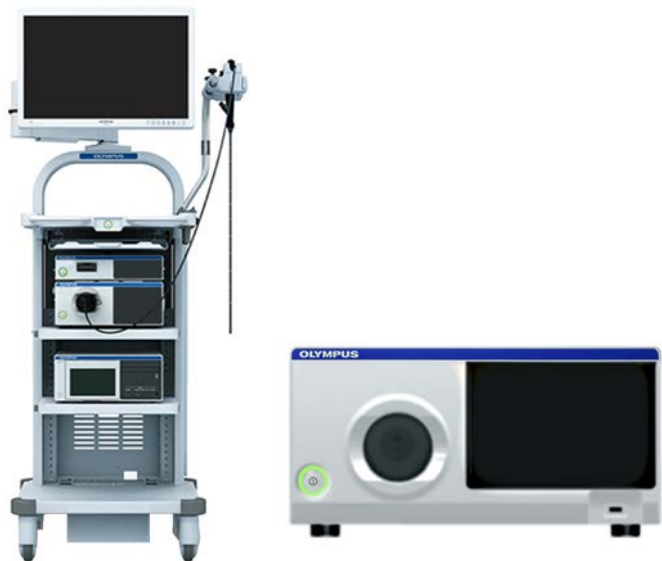
シングルユース内視鏡は、滅菌状態ですぐに使用が可能で、尚且つ高いモビリティが求められる手術室での呼吸器内視鏡などの場合にコスト効率の高い選択肢となり得る

B 内視鏡事業における圧倒的ポジションの強化



内視鏡診断、処置の新たなスタンダード化を目指した新内視鏡システム

病変の発見、分類、ステージング、処置に革新をもたらす技術により、内視鏡診断・処置の新スタンダードとなる内視鏡システム



発見



CADe¹

- AIによる病変の検出機能による病変の見逃し防止の支援

鑑別診断



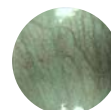
広被写界深度

- より広い深度の提供で拡大観察を容易とし、拡大内視鏡検査の普及

CADx²

- リアルタイムでのAIによる診断補助情報の提供

病期診断



拡大内視鏡技術

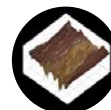
- 高拡大倍率、精細な画像情報の提供により精密な内視鏡診断

処置



血管可視化技術

- 血管の可視化による内視鏡処置の効率化



3D imaging

- 空間情報の提供による内視鏡処置の効率化とラーニングカーブ短縮

1. CADe – Computer-aided detection 2. CADx – Computer-aided diagnosis

B 内視鏡事業の成長を牽引する中国市場

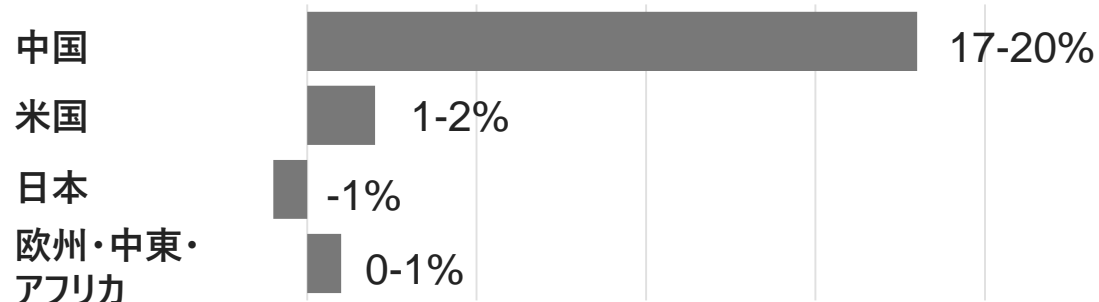


最も高い成長率を誇る中国市場



さらなる成長に向けて中国への投資を継続

内視鏡事業の地域別の年平均成長率 FY2016-18



*新興国市場全体の年平均成長率：20%

6-7億ドル
2019年時点の
内視鏡*の
マーケット規模

70%
内視鏡*
のマーケットシェア

+12%
医療費の国家
支出における
年平均成長率¹

2倍
の内視鏡*
症例数
2012年 - 2022年

20,000人のドクター

過去5年間で当社の
トレーニングプログラムに参加



- 内視鏡医の育成サポートの継続と、リサーチ活動の推進による顧客ニーズ発掘
(例) ドクタートレーニングの支援など
- 行政の医療政策指針に沿った活動の推進により地域のステークホルダーとの関係を強化
- 営業基盤の更なる強化により2級およびそれ以下の病院層に対応
- 中国現地での積極的なイノベーション活動により現地ニーズに根ざした製品の導入を加速
(例) 病院・学会との連携、新興企業との協業など
- 行政機関との連携により、地域の医療環境を共同で構築・向上

1. ソース元 Global Data, 直近10年の成長実績 *消化器内視鏡

B 内視鏡事業における圧倒的ポジションの強化



内視鏡事業における長期戦略の実現に向けて以下の施策を今後3年間で実施

 リユース内視鏡の競争優位力堅持	プロダクトイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 病変の発見、鑑別診断、病期診断、処置のそれぞれのシーンにおいて術者を支援する技術により、内視鏡検査の質の向上に貢献 AI搭載CAD（Computer-aided diagnosis）装置を市場導入予定。
	コマーシャルエクセレンス	<ul style="list-style-type: none"> 新機能による内視鏡診断の質の向上を示すクリニカルエビデンスの確立
	地域市場の成長	<ul style="list-style-type: none"> 高い成長余地のある新興国市場のドクタートレーニング支援を継続
 シングルユースによるポートフォリオ拡充	優先領域の商品開発	<ul style="list-style-type: none"> 十二指腸鏡、胆道鏡、尿管鏡などのシングルユース商品開発を推進
	開発・製造機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> シングルユース内視鏡の開発・製造機能を強化するための戦略投資
内視鏡の販売・サービスモデルの強化	<ul style="list-style-type: none"> 特定機種、地域によるエビデンスベース、症例ベース課金モデルを試験的に導入 リプロセスを含む、包括的な保守サービスプログラムの試行拡大 	

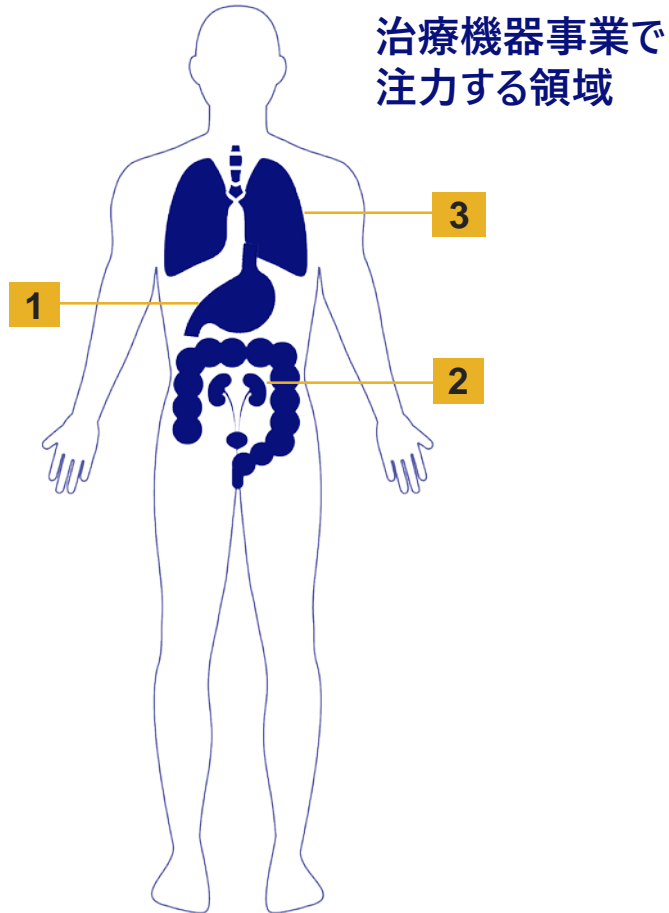
~6%

内視鏡事業
年平均成長率
今後3年間

C 治療機器事業への注力と拡大



治療機器事業での成長を加速し、低侵襲医療による価値を高めるため、3つの治療領域でリーディングポジションを確立



1 消化器科

~44億ドル

市場規模
No.3のポジション

既存の製品領域において製品ラインアップを拡充し、関連する領域での成長拡大



2 泌尿器科

~18億ドル

市場規模
No.2のポジション

前立腺肥大の分野で業界をリードしつつ、製品ラインアップを拡充し、結石処置における競争力を向上



3 呼吸器科

~3億ドル

市場規模
No.1のポジション

BLVR¹市場をリードしつつ、肺がんの早期診断、処置の分野で成長拡大

1 Bronchoscopic Lung Volume Reduction

C 治療機器事業への注力と拡大



世界最大の治療機器市場における事業展開を効率化するため、
グローバル事業統括拠点機能を米国に配置・確立



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、製品ポートフォリオの拡充・補完を推進

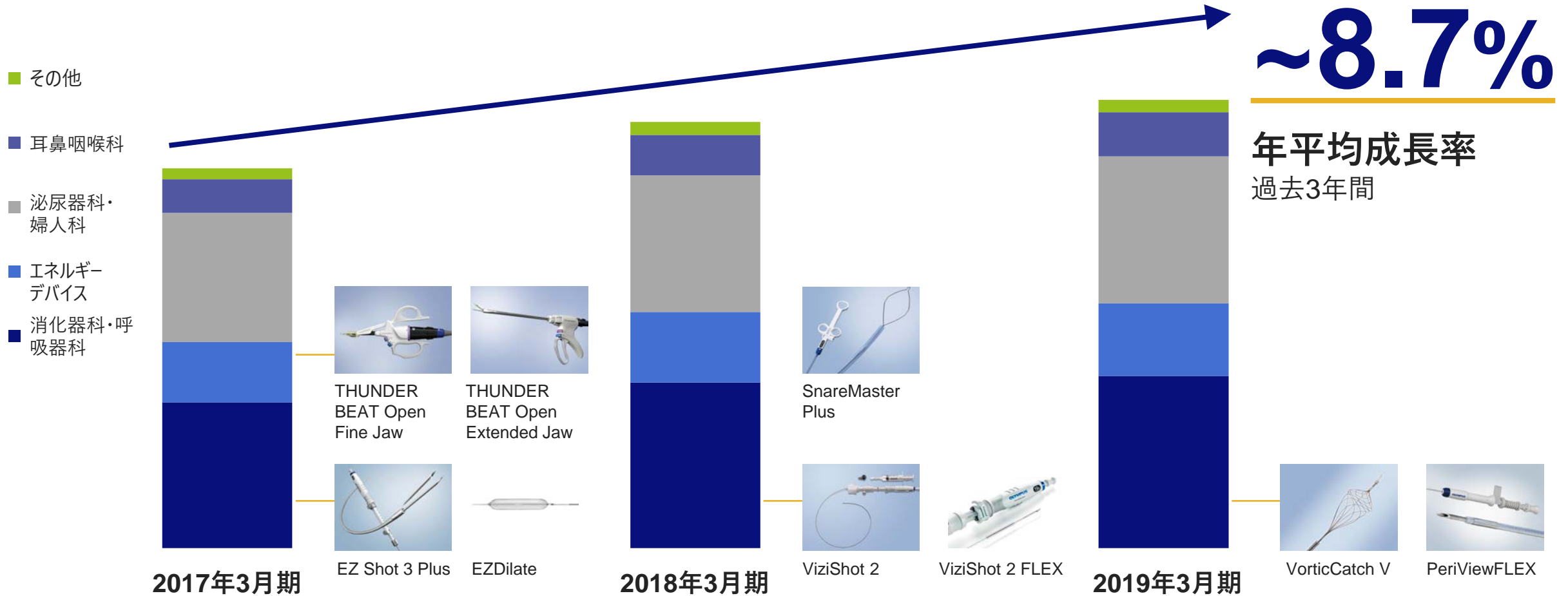


法規制対応や臨床アフェアーズなどの機能強化
製品や手技に対する真のバリュー・プロポジションの追求

C 治療機器事業への注力と拡大





新製品の導入により、治療機器事業は8.0%以上の年平均成長率を達成



C 治療機器事業への注力と拡大



治療機器事業の成長を加速に向けて、以下の施策を今後3年間で実施

消化器科 	<ul style="list-style-type: none">▪ 主要カテゴリーにおいて、付加価値の高い製品を拡充 ERCP、消化管ステント、止血デバイスなどを社内リソースやM&Aを通じて開発
泌尿器科 	<ul style="list-style-type: none">▪ 前立腺肥大症の処置ソリューションを泌尿器科クリニックに提供▪ ファ이버レーザー技術を用いた結石処置デバイスの導入と泌尿器内視鏡処置デバイスによるラインアップ拡充
呼吸器科 	<ul style="list-style-type: none">▪ 気管支内バルブシステムによる成長加速▪ 穿刺針の製品開発によるEBUS分野の成長
その他の治療領域	<ul style="list-style-type: none">▪ 進化したデバイス導入によるエネルギー分野の成長 さらなる正確な切除と血管シーリング性能を有する次世代製品の導入
コマーシャルエクセレンス	<ul style="list-style-type: none">▪ 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

~8%

治療機器事業
年平均成長率

今後3年間

D 次世代の低侵襲手術をリード



低侵襲手術の市場では多くのアンメットニーズが存在



将来、大きな価値を生み出す3つの取り組み

高い医療費と
更なる増大



- 米国では年率4%で医療費が上昇
- 開腹手術から低侵襲手術¹にシフトする余地がある
- ロボット手術は通常の手術に比べて3-4倍の医療費

不透明な
医療成果



- 予防可能な医療事故：15億ドル²

パフォーマンスの
限界



- 現在の低侵襲手術機器は、開腹手術と同等の視野や操作性を確保できない
- 専門性の高い複雑な手技においてさらなるトレーニングの拡大が望まれている



手技の革新

技術革新により手技の複雑さや侵襲性を低減。2030年までに、すべての手術の10%近くが内視鏡下で行われるとされている



機器の改善

視認性と操作性が改善された、情報支援内視鏡外科手術システム等によって、外科医の視野確保や精緻な処置が可能に



低侵襲な エンドルミナルマニピュレーター

手術室に限らず、より簡便に運用できる低侵襲エンドルミナルマニピュレーター

¹ 米国では、一般的な外科手術、泌尿器の処置の36%は依然オープンサージャリーで実施されている ² 米国での所得損失、世帯の生産性損失、障害、ヘルスケア

D 次世代の低侵襲手術をリード



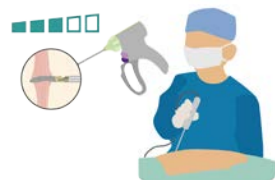
次世代低侵襲手術のマーケットをリードするための取り組み

イノベーション活動の一環として、
低侵襲手術をトータルで支援する
システムを、先進的な技術を有する
企業や学術団体と連携し
取り組んでいる

判断支援

視野操作支援

処置具操作支援



病院や学会との技術革新のための
パートナーシップ



技術的な優位性の構築に向けた、
ターゲティングに基づいたM&A

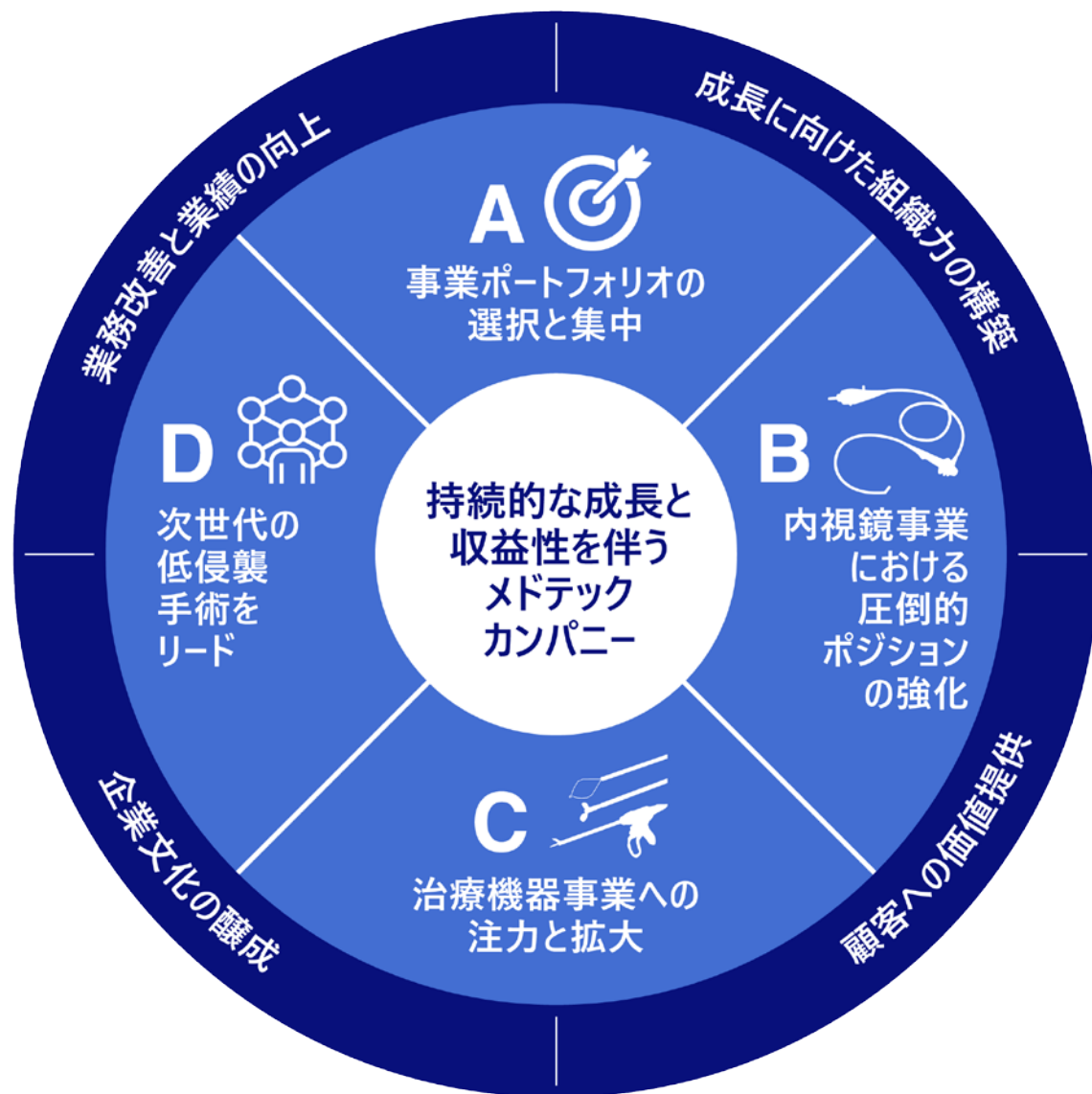


持続可能な技術開発プラットフォームを
実現する、社内機能の強化



低侵襲なエンドルミナルマニピュレーター
プラットフォームの検討

経営戦略



業績と財務体質の改善

今後3～4年の間、事業や地域を超えて実行する企業変革プロジェクトにより実現



成長に向けた組織力の構築

品質法規制対応の強化や効率的な研究開発



企業文化の醸成

顧客とステークホルダーの視点に基づく、競争のある、ハイパフォーマンスな企業文化



顧客への価値提供

顧客が抱えるアンメットニーズを探り出し、製品価値によって解決する活動に注力

効率化推進による業績改善と業績の向上



全社横断的な変革プログラム Transform Olympusを実行

立案プロセス	対象領域	取り組み事例
<ul style="list-style-type: none">競合他社ベンチマークと外部専門家によるコンサルテーショントップダウンによる目標設定ボトムアップによる具体的な施策の立案1,000件以上の施策の立案、各施策に明確なオーナーを設置し、進捗を管理施策の予算化	R&D	<ul style="list-style-type: none">ROIの低いプロジェクトの中止付加価値に焦点を当てた、研究開発プロジェクトのプロセス見直し
	SCM・製造	<ul style="list-style-type: none">製品ポートフォリオ・需給バランス等を短サイクルでモニタリングする体制へ移行集中購買の効率化の検討
	セールス	<ul style="list-style-type: none">価格設定委員会設置による実販価の改善ターゲット地域における、営業活動の生産性の最適化
	間接費	<ul style="list-style-type: none">グローバルな設備・施設管理サービスプログラムの実施グローバルな出張旅費管理規程の見直し
	人事	<ul style="list-style-type: none">パフォーマンス評価制度の見直し戦略的優先事項に基づく構造改革の検討

Transform Olympusによる長期的な成長



今後3-4年で見込まれるTransform Olympusの成果

高い営業利益率

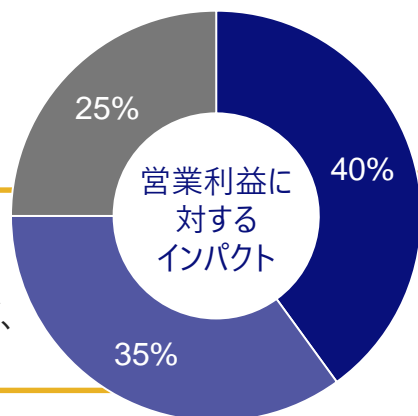
ハイパフォーマンス・カルチャー

長期的な成長

収益性改善の内訳

コーポレート：
コーポレート機能等の
間接費

コマーシャル：
セールス、マーケティング、
サービス



製品：
売上原価、R&D

- 継続的な改善・実行の従業員研修
- 役割と責任の明確化
- 評価・報酬制度によるパフォーマンス管理
- 機能間のコラボレーション
- グローバルな人材の最適配置
- 迅速な意思決定

- 製品開発における優先度の高いアンメットニーズの特定
- 高い品質と安全性を有する製品をより多く市場導入
- 長期的なオーガニックグロース
- 様々なかたちでの買収を実行

>20%の営業利益率¹

¹ 特殊要因調整後

目標達成に向けた強固な組織の構築



グローバルメドテックへの 目標に関連する組織力

メディカルアフェアーズ、品質法規制機能の強化

医療従事者、取引先、規制当局との良好な関係を構築：品質法規制、HEOR¹機能の強化

顧客視点のイノベーションモデル

適応性の高い研究開発、規制対応および経営全般の管理体制により、顧客視点に沿ったイノベーションを生み出す

データ管理・分析

データ管理、分析の強化により、製品の差別化、販売モデルを最適化



基礎的な組織力

グローバルHR、人材マネジメント

積極的なリーダーシップの能力開発や効果的な業績評価により優秀な人材を獲得

ITインフラの強化

情報共有や、標準化やグローバルなコラボレーションを実現するIT基盤の構築

リソース配分とレビューメカニズムの標準化

リソース配分の意思決定を効果的に行う仕組みやプロセスの確立

事業開発の強化

経営統合の機能強化と並行し、M&Aの管理・運用ガイドラインを確立

1. Health Economics and Outcomes Research

目標達成にむけた研究開発イノベーション



R&D機能の進化に向けた取り組み



品質法規制対応力 強化に向けた資源配分

- 品質法規制対応の機能強化のため、研究開発に集中するリソースを適正に再配分
- 最高レベルの品質と安全基準を満たす製品をタイムリーに導入



製品開発の ガバナンス再設計

- R&Dポートフォリオのガバナンス強化により優先度の高い案件に資源を集中
- 製品開発の期限を遵守するための管理体制を強化



イメージングプラット フォームの合理化による 効率性向上

- 内視鏡のイメージングプラットフォームを合理化し、R&Dリソースの有効活用だけでなく、顧客や医療従事者に使い勝手のよさ、標準化といったベネフィットを提供



法規制遵守と対応強化の取り組み

- **グローバルなお客さま対応体制とガバナンスの強化**により、全社で一貫した顧客対応、要望・クレーム管理の効果をモニタリング

- 動向把握と課題のモニタリングを可能にする**ITシステムの刷新**

- クレーム情報の報告体制、管理プロセスの再徹底：
従業員に対する**法規制対応のトレーニング強化**

- **新たな法規制対応の承認プロセスの構築と現状の規制問題の是正**

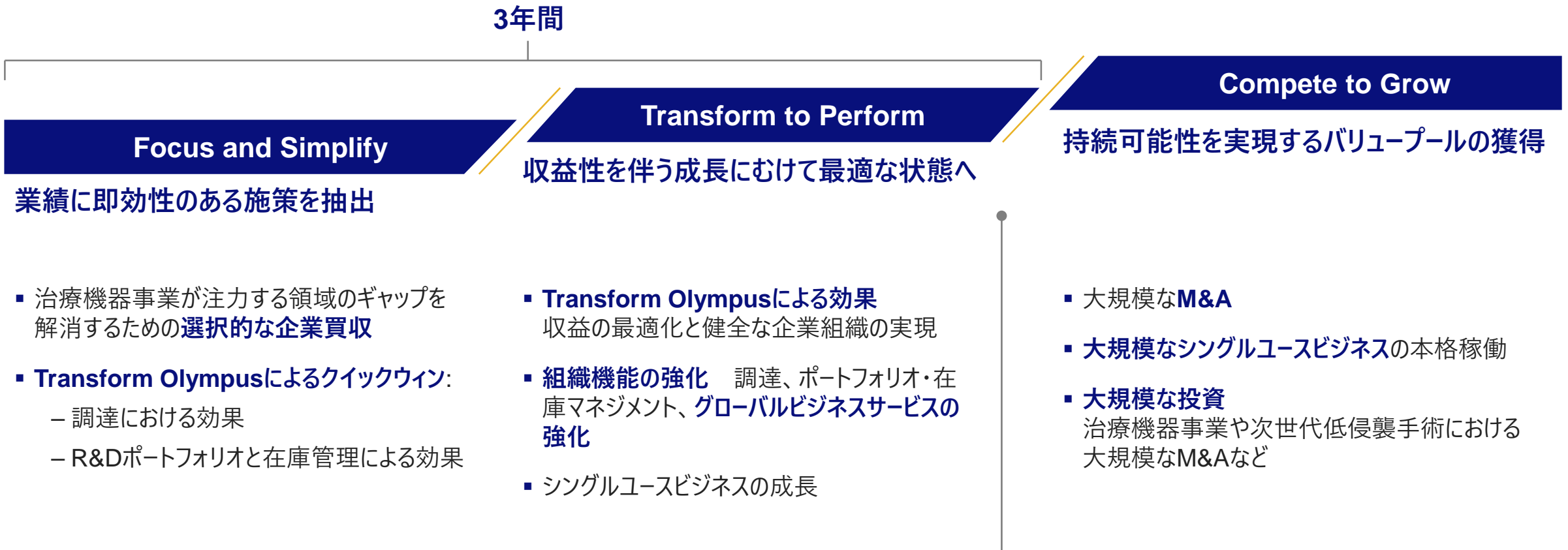
- **米国の規制当局への申請対応の窓口を東京から米国に移設**

- **欧州医療機器規則（EU-MDR）への準拠**

03

成長の実現と変革の取り組み

成長の実現と変革の取り組み



3年間の業績インパクト
> 20%の営業利益率¹

¹ 特殊要因調整後

2023年3月期 財務ガイダンス

2020年3月期

2023年3月期 目標水準



営業利益率¹

約 **11%**



>20%

¹ 特殊要因調整後

2023年3月期 財務ガイダンス 参考指標

	2020年3月期		2023年3月期 目標水準
 フリーキャッシュフロー成長率 ¹	約 500 億円	>	>20% 2020年3月期以降の年平均成長率
 ROIC ¹	約 10%	>	>20%
 EPS成長率 ¹	47 円	>	>25% 2020年3月期以降の年平均成長率

¹ 特殊要因調整後

Cash allocation

事業投資

- 資金配分は事業成長投資および機能強化等に優先的に投資
- 事業の戦略に基づくM&Aの検討

株主還元

- 2021年3月期までは、16CSPの方針である総還元性向30%を目指す（尚、2020年3月期は総還元性向30%を達成する見込み）
- 2021年3月期以降は、これまで同様に事業成長等への投資を優先しつつ、株主価値を考慮した積極的な株主還元を実施

OLYMPUS

A thick, yellow, brushstroke-style underline that tapers at both ends, positioned directly beneath the word "OLYMPUS".