

**OLYMPUS**

Your Vision, Our Future

OLYMPUS Investor Day 2017  
医療事業戦略

2017年9月13日  
オリンパス株式会社  
医療事業統括役員  
田口 晶弘

*16CSP*

# 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。

## 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

早期診断

+

低侵襲治療

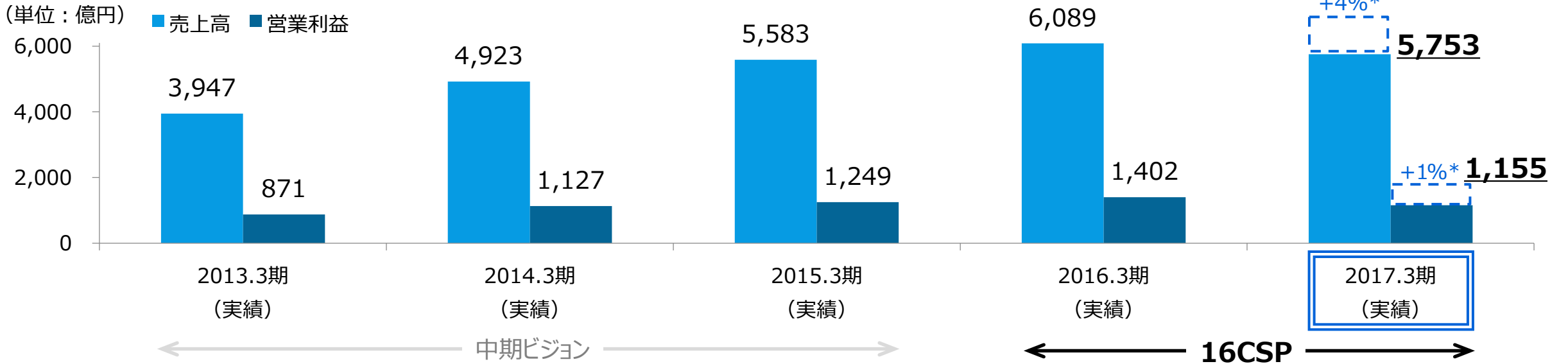
## 1. 16CSP初年度の振り返りと今後の取り組み <課題と施策>

## 2. ビジネスユニット毎の戦略的課題進捗と今後の取り組み

# 16CSP初年度の振り返りと今後の取り組み

※数値は日本基準

\*為替影響調整後（2016年3月期との影響額）の成長率



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

## <売上高>

- 消化器内視鏡、外科内視鏡の主力製品共ライフサイクル後半に入り、CAGRを下回る成長率での滑り出し（+4%）
- 比較的好調な欧州やアジア・オセアニアと、特に外科分野で伸び悩む北米で明暗

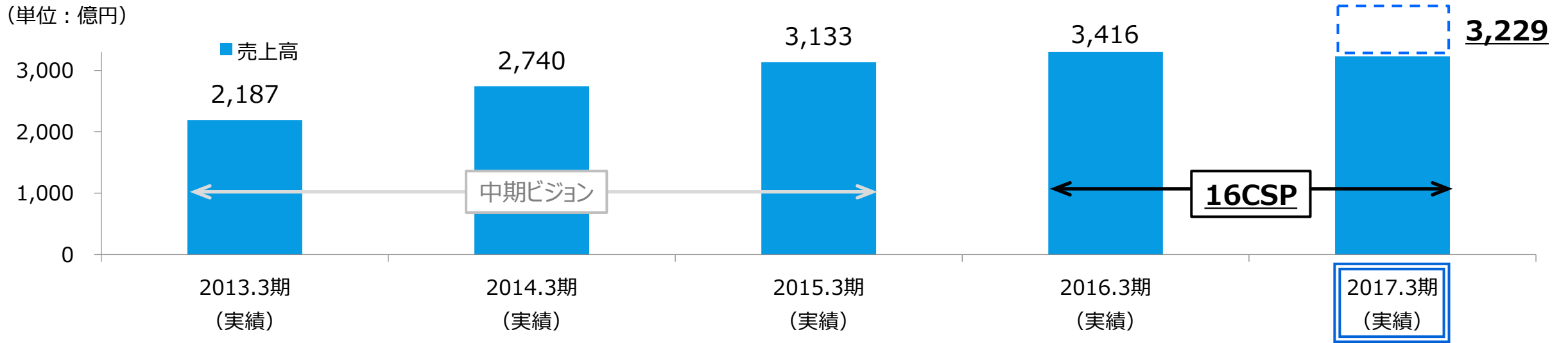
## <営業利益>

- 為替影響を除いた実質ベースでは、営業利益の額・率ともにほぼ前年並みの水準

# 16CSP初年度の振り返りと今後の取り組み – 内視鏡 –

※数値は日本基準

\*為替影響調整後（2016年3月期との影響額）の成長率



内視鏡	FY2017 成長率*実績	16CSP CAGR
	4%	6%

## ■ 課題：

- ✓ 市場投入から5年が経過する先進国の成長鈍化に対する施策

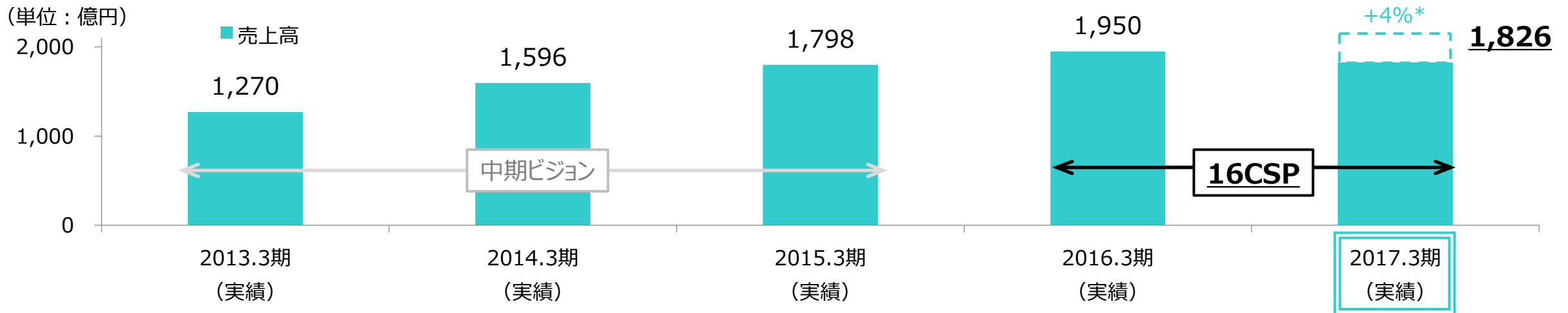
## ■ 施策：

- ✓ 先進国におけるスコープ販売・機器更新の強化／魅力的な販売プログラムの展開
- ✓ 中国を中心としたアジア・オセアニア地域での2桁成長の確保
- ✓ 次世代システムへの開発投資
- ✓ 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

# 16CSP初年度の振り返りと今後の取り組み - 外科 -

※数値は日本基準

\*為替影響調整後（2016年3月期との影響額）の成長率



<b>外科</b>	FY2017 成長率** 実績	16CSP CAGR
	<b>4%</b>	11%

■ 初年度は最大市場の北米において目標水準まで至らず、外科分野として課題を残す結果  
 <外科イメージング>

■ 課題：4Kおよび3Dのデファクトスタンダード化の遅れ／予算執行・商談の長期化への対応

- 施策：
- ✓ ISM買収による手術室システム・インテグレーションを含めた4K・3Dのトータルソリューションの提供／デファクトスタンダード化の加速
  - ✓ アカウントマネジメント、パイプライン管理の強化
  - ✓ VISERA ELITE II 販売促進の強化

<エネルギー>

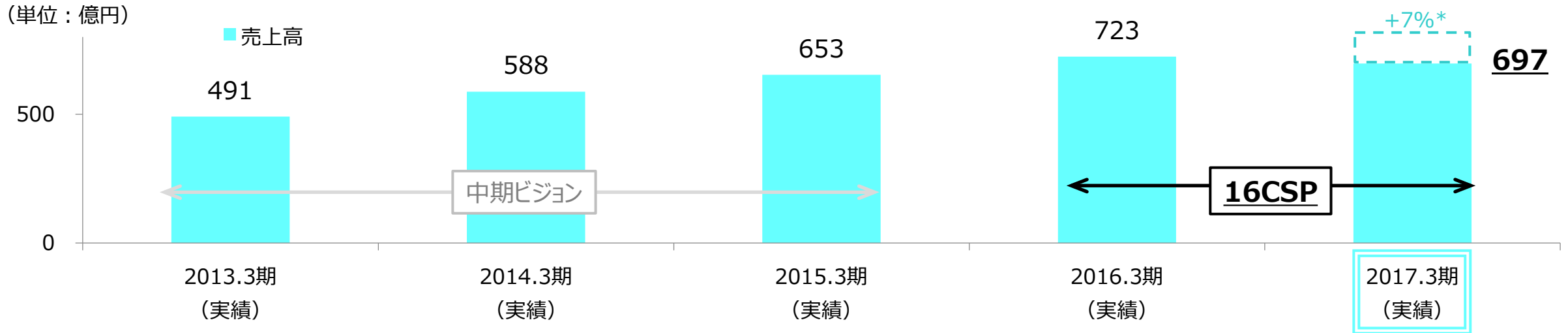
■ 課題：PK（バイポーラデバイス）関連製品の販売減少への対応

- 施策：
- ✓ CTE\*システム導入によるPK関連売上の段階的回復
  - ✓ 魅力的なポートフォリオ拡充によるサンダービートビジネスの更なる拡大

# 16CSP初年度の振り返りと今後の取り組み – 処置具 –

※数値は日本基準

\*為替影響調整後（2016年3月期との影響額）の成長率



<b>処置具</b>	FY2017 成長率*実績	16CSP CAGR
	<b>7%</b>	9%

## ■ 現状：

- ✓ 販売体制の強化、製品ラインアップの拡充など、これまで取り組んできた投資効果が表れており、16CSPに沿った成長率を確保  
(2015年3月期～2017年3月期：CAGR +8%)

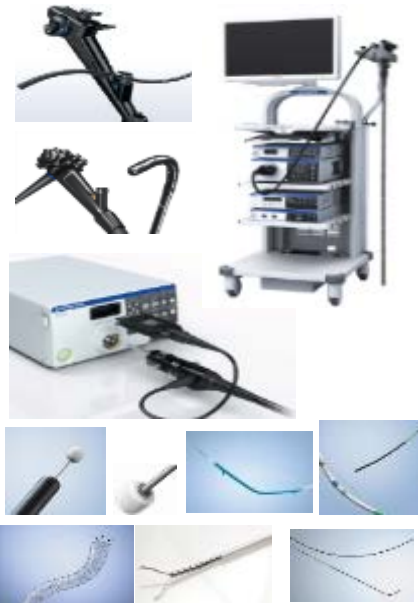
## ■ 施策：

- ✓ シングルユースデバイスの拡販に向けたセールス組織・体制の最適化
- ✓ 戦略的新製品の市場投入による継続的な製品ラインアップの拡充



## 5つのBUへの集中投資と売上・利益の拡大

GIRBU



消化器科呼吸器科事業

GSRBU



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

※2018年3月期第1四半期決算（8/8発表）より、5 BUの業績開示を開始しております

1. 16CSP初年度の振り返りと今後の取り組み <課題と施策>

2. **ビジネスユニット毎の戦略的課題進捗と今後の取り組み**

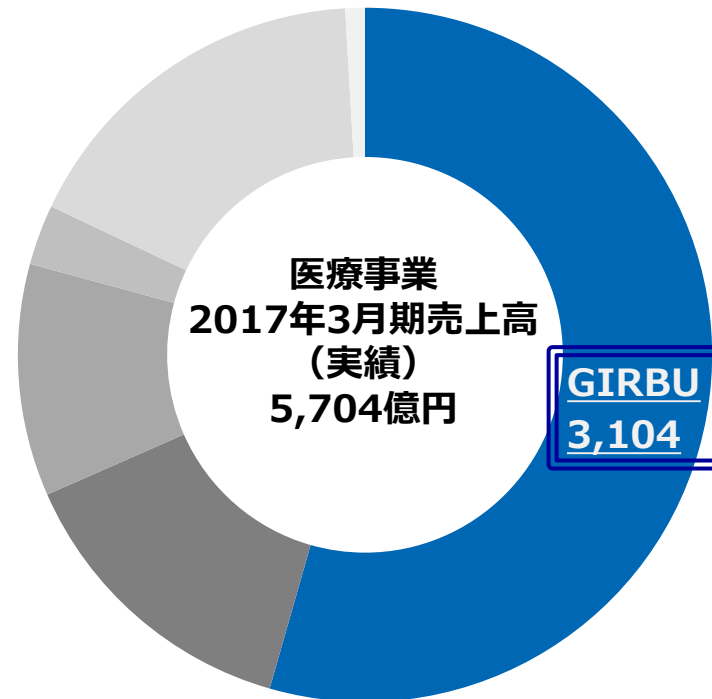
---

# 消化器科呼吸器科事業 (GIRBU)

---

GIRBU

- 全社を支える基幹事業
- 内視鏡のシェアの確保と事業全体の効率化による収益性向上
- 内視鏡の高いシェアを活かした処置具事業の成長



## 消化器内視鏡



- 消化管での診断、生検、治療に用いられる
- ハイビジョン技術と光デジタル法 (NBI\*)、使い勝手の向上した拡大観察機能により 微細な粘膜構造を強調し、疾患の早期診断に貢献

## <その他>

### 呼吸器内視鏡

- 気管支での観察、組織・細胞採取（生検・吸引）に用いられる

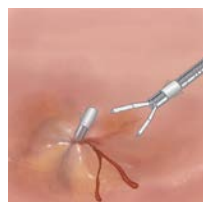
### 超音波内視鏡

- スコープ先端に超音波探触子を装備し、臓器の表面からは見えない、深い位置の病変部を発見するために用いられる

### 洗浄・消毒

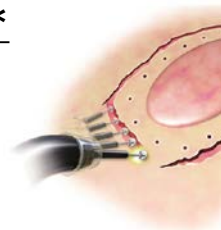
- 検査に使用した内視鏡の洗浄・高水準消毒に用いられる

## 止血



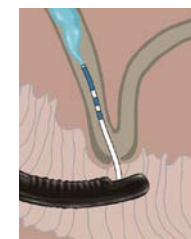
- 内視鏡的治療（EMR/ESD）後や、出血性潰瘍の止血に用いられる

## EMR/ESD \*\*



- EMR/ESDは早期消化管がんの内視鏡による切除と回収を行う

## ERCP\*\*\*



- 十二指腸から胆管へ処置具を挿入し、胆道の機能異常の発見や、狭窄部の治療、胆石の除去を行う

\*NBI…Narrow Band Imaging/狭帯域光観察

\*\*EMR…内視鏡的粘膜切除術/ESD…内視鏡的粘膜下層剥離術

\*\*\*ERCP …内視鏡的逆行性胆道膵管造影

1

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

2

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

3

新興国市場での事業成長の実現

4

処置具ビジネスの拡大

## 1

### 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

- ライフサイクルの後期にあたる先進国においても安定した売上を確保／圧倒的シェアを維持
  - ✓ アカウントマネジメントの強化
  - ✓ リース販売契約の拡大（米国/日本）
- 中国を中心とした新興国においては2桁を超える成長を達成
- リプロセス課題への対応

## 2 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

### ■ 呼吸器分野：

- ✓ EBUS-TBNA\*手技の普及拡大  
（針の売上平均成長率+19%  
（FY2012-FY2016））
- ✓ 内視鏡治療領域への継続的な投資

### ■ CDS分野（洗浄・消毒・滅菌）：

- ✓ 主要4地域（日・欧・米・中）において、洗浄装置および消耗品の売上高が好調に推移  
（平均成長率+10%）



EBUS-TBNA針（処置具）

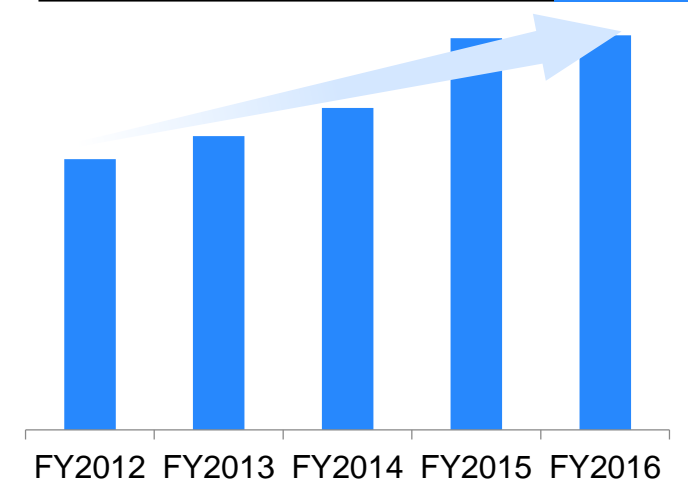


末梢気管支へのアクセス  
（コンセプト図）



内視鏡洗浄消毒装置

<主要4地域における成長率実績>  
期間平均成長率（CAGR） **10%**





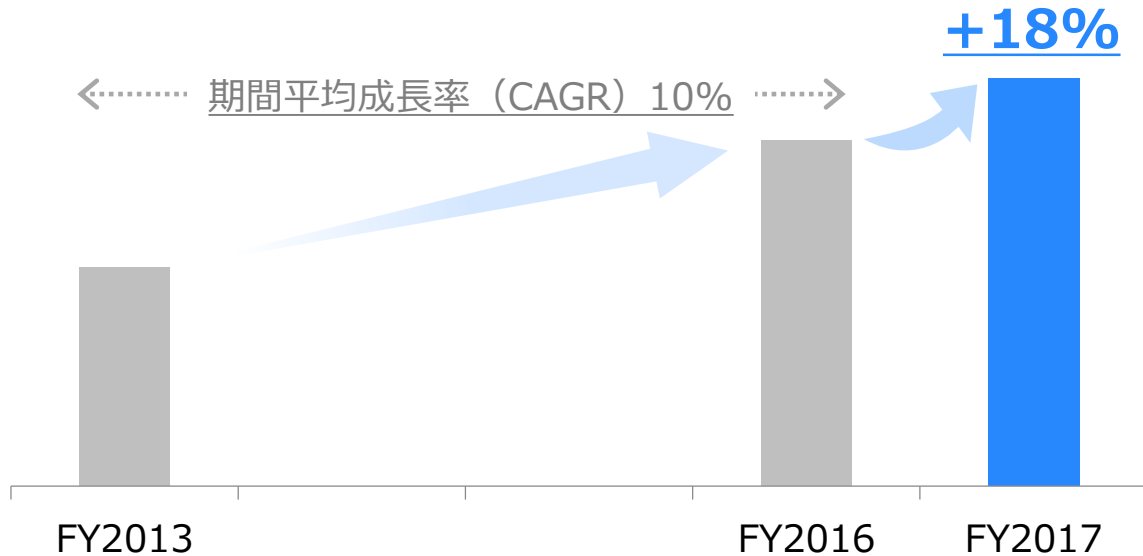
## 3 新興国市場での事業成長の実現

- アジア・オセアニア地域の売上高が前年比+18%成長\*
  - ✓ 医療事業全体の売上高に占めるアジア・オセアニア地域の割合の拡大
  - ✓ 東南アジア地域の成長加速を目指し、タイにトレーニングセンターを設立

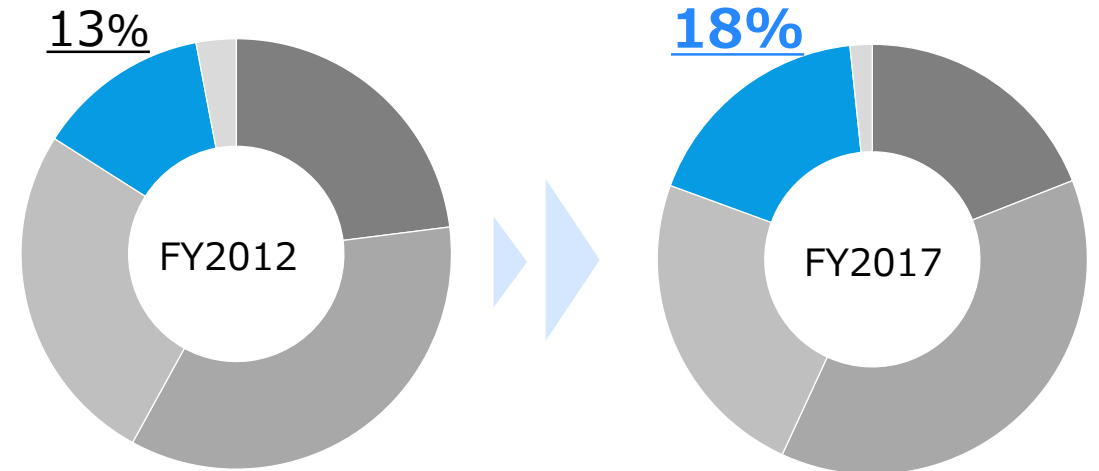
<タイ・トレーニングセンター>



<消化器内視鏡：アジア・オセアニア 売上高と対前年成長率\*>



<医療事業：売上高に占めるアジア・オセアニア地域の割合>



## 4 処置具ビジネスの拡大

- 重点戦略「製品ラインアップ拡充」に沿って、北米市場を中心に複数の戦略的な新製品を導入
  - ✓ 特に北米注力分野(ERCP/止血/狭窄治療)へ外部調達も活用した製品導入
  - ✓ ポートフォリオ拡充から差別化製品の投入フェーズへ

### ポートフォリオ拡充



QuickClipPro (止血)



CleverCut3 V (EST)



EZDilate (狭窄治療)

### 差別化・ユニーク製品



EndoCuff vision(先端フード) ※



SB knife (ESD)



StoneMasterV  
(ナイフ付きバルーン)



EZ Shot 3 Plus  
(超音波内視鏡用生検針)

# 16CSP目標達成に向けた今後の取り組み

**GIRBU : 売上高CAGR 7%**

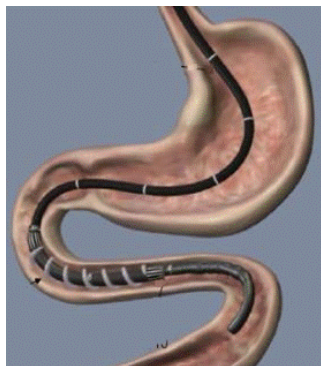
## 消化器内視鏡 (CAGR : 6%)

- 次世代消化器内視鏡システムの開発投資
  - ✓ AI技術活用診断支援 (CAD : Computer Aided Diagnosis)
  - ✓ 3D観察内視鏡
- 手技に特化した追加したラインアップの投入
  - ✓ モーター駆動型小腸内視鏡※
  - ✓ 超広画角大腸内視鏡※
- 先進国における機器更新の加速 / 魅力的な販売プログラムの展開
- 新興国市場での2桁成長の維持

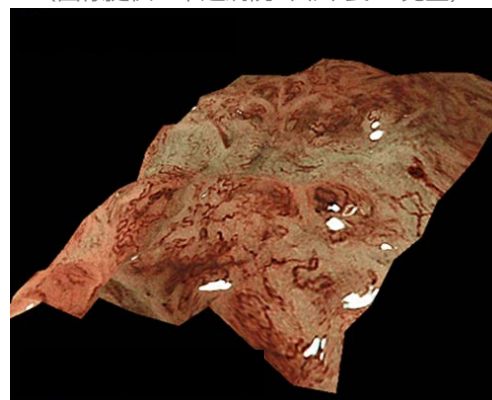
当研究は国内の施設の協力のもと実施しております  
(画像提供: 下越病院 山川 良一 先生)



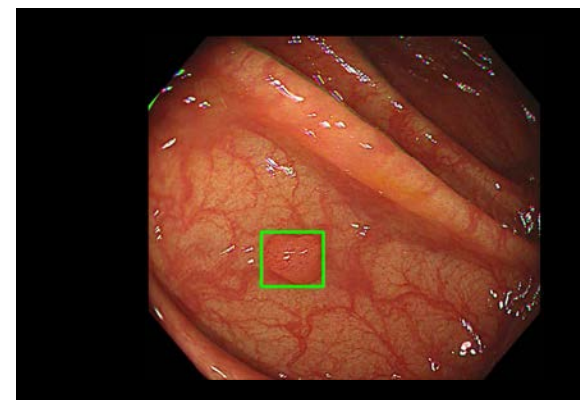
超広画角大腸内視鏡※



モーター駆動型小腸内視鏡※



3D観察内視鏡※



CAD※

# 16CSP目標達成に向けた今後の取り組み

## 処置具（CAGR：9%）

- セールス体制強化、戦略的ラインアップ拡充により高い成長を継続
- 北米市場でのビジネスの強化
  - ✓ GPO・IDN（集中購買）での契約拡大

## 消化器内視鏡ビジネス（全体）

- オリンパス独自の契約プログラムの開発



他社では実現できない「内視鏡」+「処置具」+「保守サービス」の総合プログラムの展開

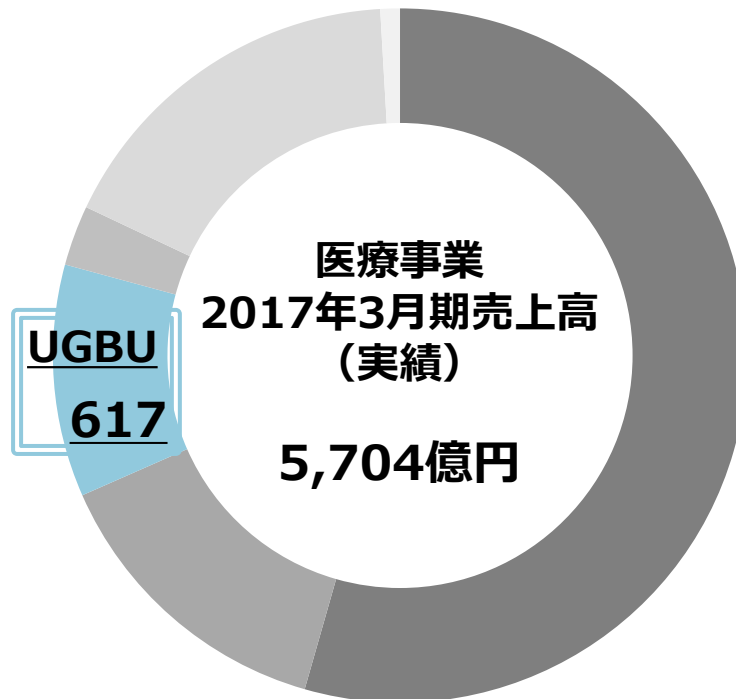
---

# 泌尿器科婦人科事業 (UGBU)

---

## UGBU

- 持続的な事業拡大を支える基盤事業
- 消化器内視鏡事業、外科事業で培った技術を活用し、事業領域を拡大
- 内視鏡の高いシェアを活かしたシングルユース・デバイスの事業拡大



# 主な製品と分野

## 泌尿器科分野

### 軟性膀胱鏡



- 膀胱腫瘍の診断に使われる
- GIで培ったNBI技術により、軟性膀胱鏡では圧倒的優位性を持つ

### 軟性尿管鏡



- 尿路結石症の治療に使われる
- GIで培った技術と旧Gyrus社の細径化技術の融合により、軟性尿管鏡では圧倒的優位性を持つ

### 結石治療処置具



- 尿管鏡とともに結石治療に使われる

### レゼクトスコープ 治療用電極



- 泌尿器科疾患（前立腺肥大症・膀胱腫瘍）と婦人科疾患（子宮内膜肥厚・子宮筋腫）の治療に使われる
- GSで培った高周波技術により、切除にはモノポーラと比較して安全かつ高性能なTURis\*電極（シングルユース）が使われる

## 婦人科分野

### 軟性子宮鏡



- 子宮筋腫・ポリープなど、子宮内の診断・治療に使われる

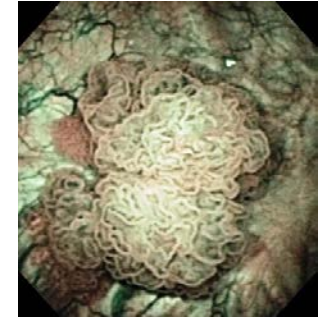
# 戦略課題（事業戦略）の進捗

泌尿器科	1	技術力を強みとした軟性鏡・TURisの圧倒的シェア確保
	2	尿路結石治療ビジネスの強化によるシェア拡大
婦人科	3	既存製品・技術活用による効率的なシェア拡大



### 1 技術力を強みとした軟性鏡・TURisの圧倒的シェア確保

- NBI技術の有効性を訴求し、軟性鏡の競争優位性を強化
  - ✓ 米国泌尿器科学会(AUA)の膀胱癌診療ガイドラインへの掲載



#### Enhanced Cystoscopy

31. In a patient with NMIBC, a clinician may consider use of NBI to increase detection and decrease recurrence. (Conditional Recommendation; Evidence Strength: Grade C)

- ✓ 日本における診療報酬加算の獲得

D 3 1 7 膀胱尿道ファイバースコープ

注) 狭帯域光による観察を行った場合には、狭帯域光強調加算として、200点を所定点数に加算する。

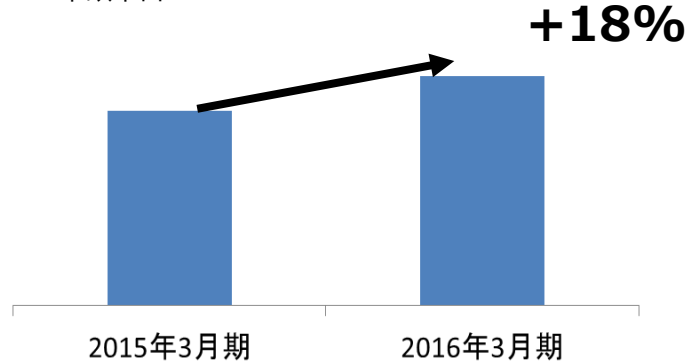
(5)「注」の狭帯域光強調加算は、上皮内癌（CIS）と診断された患者に対し、治療方針の決定を目的に実施した場合に限り算定する。

## 技術力を強みとした軟性鏡・TURisの圧倒的シェア確保

- 電極の売上拡大により、日米欧でTURisのNo.1ポジションを維持
  - ✓ TURis新型電極導入（2016年3月EAU\*展示、10月本格導入）
  - ✓ TURis電極の販売数は18%成長を達成

### TURis電極 販売台数\*

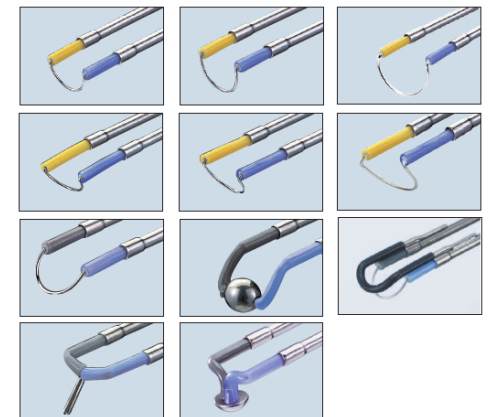
\*米欧中日



### TURis新型電極



### 豊富な製品ラインナップ



## 泌尿器科

## 2 尿路結石治療ビジネスの強化によるシェア拡大

- 各国での施策推進によるストーンマネジメント事業の成長
  - ✓ 米国の売上は堅調に推移し、欧州・日本では極めて順調に成長
- 軟性尿管鏡を使用した結石破碎摘出術（FURS）の手技普及活動を推進
  - ✓ FURSによる低侵襲治療ニーズの高まり
- 製品ポートフォリオの拡充
  - ✓ トータルソリューションを提案



結石破碎装置



結石治療用処置具  
(製品ラインナップの拡充)



イメージング  
システム



内視鏡

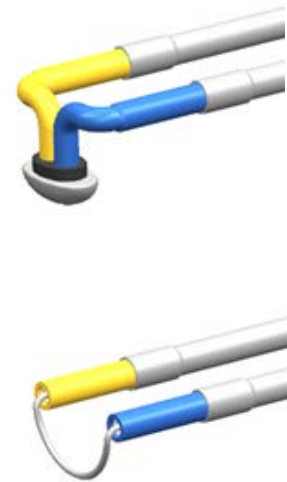


保守サービス

## 既存製品・技術活用による効率的なシェア拡大

### ■ 子宮鏡および関連デバイスの販売拡大

- ✓ TCRis\*システムを米国学会（AAGL）にて発表
- ✓ TCRisによる婦人科用レゼクトシステム（子宮内の組織切除）への再アプローチ



# 16CSP目標達成に向けた今後の取り組み

## UGBU : 売上高CAGR 8%

### 泌尿器科

- 軟性膀胱鏡ビジネスのNo.1ポジションの強化
  - ✓ NBIの普及による膀胱鏡ビジネスの拡大
  - ✓ 膀胱鏡のビデオ化の推進
- TURis電極の継続した売上拡大
  - ✓ 前立腺肥大症患者数の増加
  - ✓ TURisのクリニカルエビデンスの訴求
  - ✓ レーザーおよびモノポーラからTURisへの置換
- 尿路結石治療ビジネスの更なる成長へ向けたマーケティング・開発力強化
  - ✓ 軟性尿管鏡のNo.1ポジションを活かした事業成長
  - ✓ 結石治療用処置具製品群の開発力強化と製品ポートフォリオの更なる強化・拡大
  - ✓ 各国販売体制の強化

### 婦人科

- 子宮鏡・婦人科用レゼクトシステムの持続的売上成長
  - ✓ 米国でのTCRis電極拡販

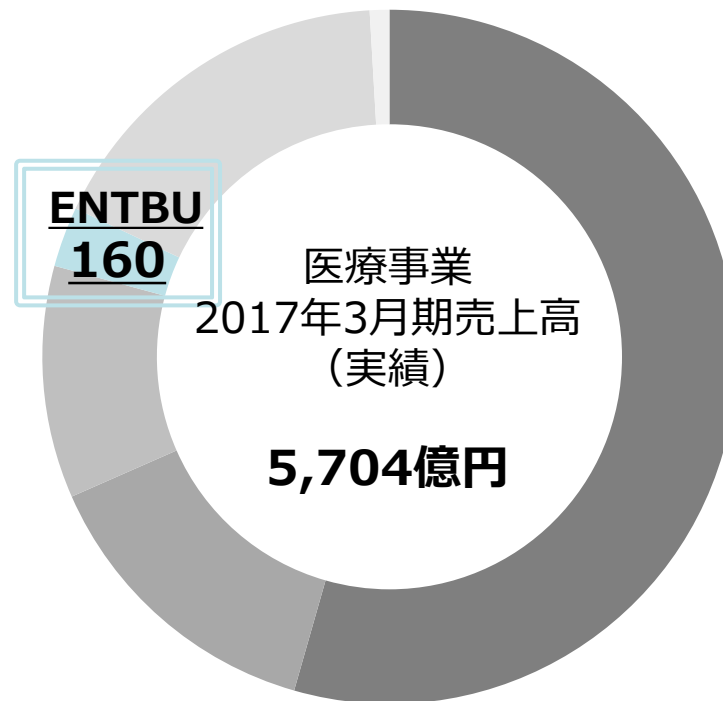
---

# 耳鼻咽喉科事業 (ENTBU)

---

## ENTBU

- 高い成長ポテンシャルを持ち、自社コンピタンスを活用した持続的事業拡大が可能
- 消化器内視鏡事業、外科事業で培った技術を活用し、参入事業領域の拡大を図る
- 今後、製品開発および販売網の強化に積極的に投資し、収益力拡大を図る



# 主な製品と分野

## 咽喉科分野

### 軟性内視鏡



### ストロボ光源※



- 経鼻的に挿入し、咽喉頭領域を診断する。悪性腫瘍などは、NBIを用いて診断を行う
- 喉頭領域では、声帯の動きやポリープの有無等を、ストロボ光を用いて診断する。また、内視鏡のチャンネルを介してレーザープローブや鉗子を挿入し、ポリープ切除、腫瘍焼灼等を実施

## 鼻科分野

### 4Kカメラヘッド・硬性鏡



- 4Kカメラシステムによる高精細で広色域な映像により、高度な手術をサポート

### デブリッター



- 閉塞した副鼻腔開口部を、内視鏡観察下に、デブリッターで開放し、腔内に溜まった膿の除去を行う

### 高周波焼灼装置※



- 手術用途に応じて、病変部に穿刺して焼灼したり、病変部切除を行う

## 耳科分野

### 鼓膜チューブ※



- 鼓膜を切開し、鼓膜チューブを留置し中耳内に溜まった膿を排出させる

### 耳小骨インプラント



- 硬化によって振動伝達が出来なくなった耳小骨を置き換えるインプラント



咽喉科

1

■ ビデオ化を核とした耳鼻咽喉ビデオスコープビジネスの拡大

鼻科

2

■ 内視鏡下副鼻腔手術（ESS\*）ビジネスの獲得

全体

3

■ グローバル販売体制の確立

## 咽喉科

### 1 ビデオ化を核とした耳鼻咽喉ビデオスコープビジネスの拡大

販売台数および売上ともに、昨年を上回る実績と好調をキープ、ENT事業全体の成長を引続き牽引

#### ■ NBIの有効性訴求による他社差別化

- グローバルでトレーニング活動を推進、クリニカル・ベネフィット訴求により、他社差別化を強化
- NBIのクリニカル・ベネフィットの浸透により、グローバルでのビデオスコープ販売も促進

#### ■ ファイバースコープからビデオスコープへの移行推進

- 「NBIの有効性訴求活動」により欧米市場でのビデオスコープ化は堅調に推移、基盤事業の継続的成長に寄与



**Petr Lukes, M.D., Ph.D.**  
First Faculty of Medicine, Charles University in  
Prague and University Hospital Motol

## 鼻科 2 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、ディエゴエリートを中心に、See(診断) & Treat(治療)両輪でビジネス拡大を進行中

### ■ 4Kカメラシステムを核としたESSイメージングビジネスの拡大

- 4Kカメラシステムの色再現性が好評、他社からのコンバージョンによるイメージングビジネス拡大を推進



### ■ ディエゴエリートを核としたESS処置デバイス(シングルユース)ビジネスの拡大

- 高付加価値機能（高周波止血、詰まり除去）が好評、シングルユースデバイスビジネスを拡大
- 新製品レンズ洗浄シース\*「インスタクリア」による相乗効果を実現



インスタクリア



ディエゴエリート

### 3 グローバル販売体制の確立

各地域における販売体制強化は着実に推進中

#### ■ ESSビジネスの日・欧市場への本格展開

- 日本市場での分野専任体制を開始
- 日・欧市場へ米国市場で培った成功事例を継続的に展開中

#### ■ 耳鼻咽喉科ビジネスのアジア・オセアニア地域への展開強化

- オーストラリア、シンガポールに加え、韓国における専任販売体制の構築・強化を進行中
- 中国における自社販売網を活用し売上拡大を実現

# 16CSP目標達成に向けた今後の取り組み

**ENTBU : 売上高CAGR 13%**

## 咽喉科

### ■ さらなる基盤強化と継続的安定成長

- 継続的にNBIのクリニカル・ベネフィットを訴求し、さらなる基盤強化を実現
- 高付加価値製品の投入による継続的な売上成長の実現

## 鼻科

### ■ ESSビジネスの更なる拡大

- ESS処置デバイスビジネスを加速する新製品「インスタクリア」、及びディエゴエリート製品群のラインアップ拡大
- 日米欧に加え、アジア地域へのディエゴエリート導入

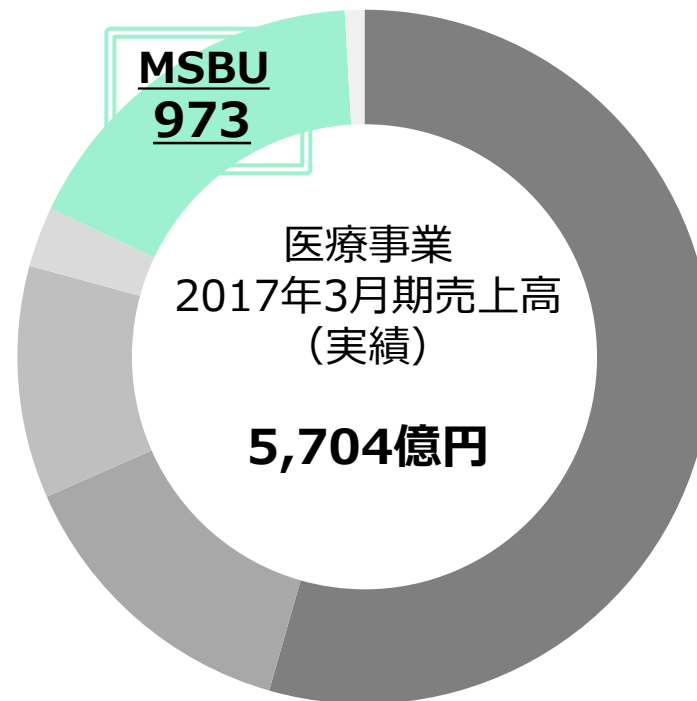
---

# 医療サービス事業 (MSBU)

---

## MSBU

- 当社のコアコンピタンスのひとつとの認識の下、継続的な顧客接点強化により、医療事業全体の成長を支え続ける
- 今後急速に拡大する新興国におけるサービス提供体制の基盤整備、他社に先駆けた体制強化を行うために必要な経営資源を投入する
- 製造機能とも協力し、修理体制の強化・効率化を進める
- コア事業の一つとして、収益力強化に取り組み、営業利益の着実な拡大を図る



## 一般修理

- 各地域の修理拠点による修理売上(除く、サービス契約)
- フィールドサービスによる施設における修理売上

## サービス契約

- 単年あるいは複数年の契約
- 修理金額の全額あるいは一部補償
- 代替品の優先提供
- 契約機器の定期的な点検
- 施設スタッフへの故障予防教育の提供





# 戦略課題（事業戦略）の進捗

	施策	内容
1	サービス契約の拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 魅力のあるサービス契約の提供</li><li>■ 予防保全による機器の安定稼働の提供</li></ul>
2	外科分野のサービス強化	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 顧客が自ら点検出来る教育の提供</li><li>■ 施設常駐型サービスの提供</li></ul>
3	効率的修理サービス展開と生産性向上	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 地域毎の修理体制整備（拠点の統廃合、新規拠点設立等）</li><li>■ 製造部門との連携による生産性の更なる向上と修理コスト削減への取り組み強化</li></ul>

## 1 サービス契約の拡大

- 魅力のあるサービス契約の提供
  - ✓ サービス契約のPLM（プロダクト・ライフサイクル・マネジメント）ガイドラインの導入
  - ✓ Uptime\*を訴求する新サービス契約開発を開始
- 予防保全による機器の安定稼働の提供
  - ✓ 施設毎の修理データ（故障間症例数データ）を分析し、個別に最適な予防保全計画を提案
  - ✓ フィールドサービス活動の質向上の取組み（故障予防、点検、トラブルシューティング提供および教育の強化）

## 2 外科製品サービスビジネスの拡大

- 顧客自らが点検できる教育の提供
  - ✓ 実行可能な使用前点検方法および提供できる資料内容・提供方法の確立
  - ✓ 外科エネルギー製品の点検キットの導入
- 施設常駐型サービスの提供
  - ✓ 米国で施設常駐型サービス契約の販売強化



外科エネルギー製品  
点検キット

## 3 効率的修理サービス展開と生産性向上

### ■ 地域毎の修理体制整備

- ✓ 北米 : 第二修理拠点の立上げ完了・修理出荷開始
- ✓ 欧州 : ポルトガル修理拠点構築完了、修理体制の再構築を実施中
- ✓ アジア・オセアニア : 韓国/上海/インド等の主要修理拠点移転完了
- ✓ 中南米 : ブラジルにおける修理体制強化中

### 【今後の取り組み】

- ✓ アジア&中南米地域を中心に修理体制整備を加速

### ■ 製造部門との連携による生産性の更なる向上と修理コスト削減への取り組み強化

- ✓ 工場診断のさらなる活用 ⇒ 工場診断の修理拠点での実施、改善士の育成を実施
- ✓ 修理コストの低減 ⇒ 修理用ユニットの自作



欧州  
ポルトガル医療修理開始



北米  
テネシー医療修理開始

## MSBU : 売上高CAGR 5%

### サービス契約の拡大と収益性の向上を推進

- サービス契約の拡大
  - ✓ Uptimeを訴求した魅力あるサービス契約の開発
  - ✓ 予防保全による機器の安定稼働を提供
  
- 収益性の向上
  - ✓ 修理拠点集約による効率的運用の実現
  - ✓ 予防保全強化により修理発生を抑制し契約収益改善
  - ✓ ローター・修理部品の効率的な活用
  - ✓ 製造部門との連携による修理作業の生産性向上

**OLYMPUS**

---