

ヘルスケア事業 (HCB)

世界中の人が健康ですこやかに生活できる社会づくりに貢献する

執行役員常務
オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長

岡田 歩



——今年、ヘルスケア事業(以下、HCB)の社長に就任されました。目指すビジョンを教えてください。

HCBは、SF2030において「Going for ZERO 予防医療で世界を健康に」というビジョンを掲げました。慢性疾患イベントの発症抑止という社会的課題の解決に向けて、「脳・心血管疾患の発症ゼロ」「呼吸器疾患の増悪ゼロ」「慢性痛による日常の活動制限ゼロ」の3つのゼロに取り組んでいます。グローバルの患者数は、高血圧で約14億人、喘息で約2.5億人、慢性疼痛で約15億人。事業を通じて予防医療を進め、世界中の人が健康ですこやかに生活できる社会づくりに貢献できると考えています。

——前任者から受け継いだ強みは何でしょうか？一方で、持続的な成長を実現するにあたり課題と感じているところを教えてください。

1つの目標に向けて、個々が自由に、そして前を向いて進んでいく。前任者が作ってきた強い組織力を大事にし、伸ばしていきたいと考えています。また循環器事業を中心にグローバルなデバイス(モノ)事業での強い体質も受け継ぎました。

一方、SF2030では、「モノ+コト」への事業構造の変革にチャレンジしています。予防医療を推進するうえで、家庭で測定したバイタルデータを医療現場の診断や治療で活用するためのソリューションが必要です。「モノ+コト」、つまりデバイスを軸にしつつ、サービスを提供するビジネスには、これまでとは違うアプローチが求められます。また新しい技術の開発やサービスの進化に加えて、規制緩和や地政学リスクなど、さらに複雑な変化にどのようなスピードで対応することができるのか。「モ

ノ+コト」事業を創り出す構想力、実行力、企画力、技術力などのスキルを習得し、変化にスピーディーに対応できる組織力をさらに強化していきます。

——2022年度は、売上高が1,421億円と対前年度比6.9%伸びたのに対し、営業利益は160億円と14%減少しました。要因は何でしょうか。

グローバルでのインフレの進行や中国のコロナ禍での外出制限の影響を受け消費者の購買意欲が落ち込みました。そのような中でも、健康意識の高まりへのニーズを着実にとらえるとともに、物流の改善にも迅速に対応し、売上高は着実に成長させることができました。営業利益については、部材や物流費などの想定を超える高騰や、遠隔診療など成長への投資を継続した結果です。

——1st Stageでは、3つの事業領域「循環器」「呼吸器」「ペインマネジメント」と「遠隔診療サービス」に注力して取り組んでいます。各事業について教えてください。

循環器事業では、脳梗塞のリスク因子であり、高血圧との合併も多い心房細動の早期発見と早期治療に役立つ心電計付き血圧計や携帯型心電計などのデバイスおよびサービス展開に注力しています。また、パートナー企業との連携を通じて、家庭で心電図を測り記録するという文化の創造に引き続きチャレンジしています。

持ち運びしやすく、いつでも気になったときに使えるモバイル心電計の開発や、医師による患者の遠隔モニタリングプラットフォームを通じて心房細動の診断および治療支援サービスを行う米国のアライブコア(AliveCor)社や、心電図解析サービスを提供する

インドのトライコグ(Tricog)社などがその例です。心電計付き血圧計は、SF2030で掲げるGoing for ZEROを目指すうえで必要なデバイスであり、血圧計に次ぐデバイスの柱として注力していきます。

一方で、経済成長や高齢化に伴う高血圧患者の増加により、さらなる市場拡大が見込まれる中国、インド市場では事業基盤であるデバイス事業の拡大に取り組まれました。特にインドは高血圧患者が3億人いると言われており、血圧計市場は2030年度に約1400万台に達するポテンシャルの高い国です。しかし、医師そして高血圧患者ともに、家庭血圧の重要性への理解・認知が進んでいません。家庭での血圧計普及率は、5%に留まっています。こうした状況に対して、患者向けには、店頭での血圧測定会や啓発イベントを開催し、医師向けにはインドの医師会と家庭血圧測定のガイドライン化に取り組むなど、家庭で血圧を測ることの浸透に注力しています。また、インド国内に生産拠点を設置することを発表しました。新工場は2025年度操業予定です。

呼吸器事業は、コロナ禍で影響を受けていたネブライザ市場が回復したことと、パンデミックにより呼吸器疾患への関心度が上がったことから、欧州、南米、アジアパシフィックが好調で、2022年度の売上高は計画比133%となりました。呼吸器疾患患者が1億人を超えていると言われている中国では、現地のニーズをとらえて企画開発した静音のネブライザや、革新的デバイスである喘鳴センサの上市に加え、独自の需要がある酸素濃縮器など、商品ラインナップを拡大しました。製薬会社と協業し、私たちの強みである医療チャネルを活用した「ネブルーム」を大手病院に設置し、ネブライザの認知・

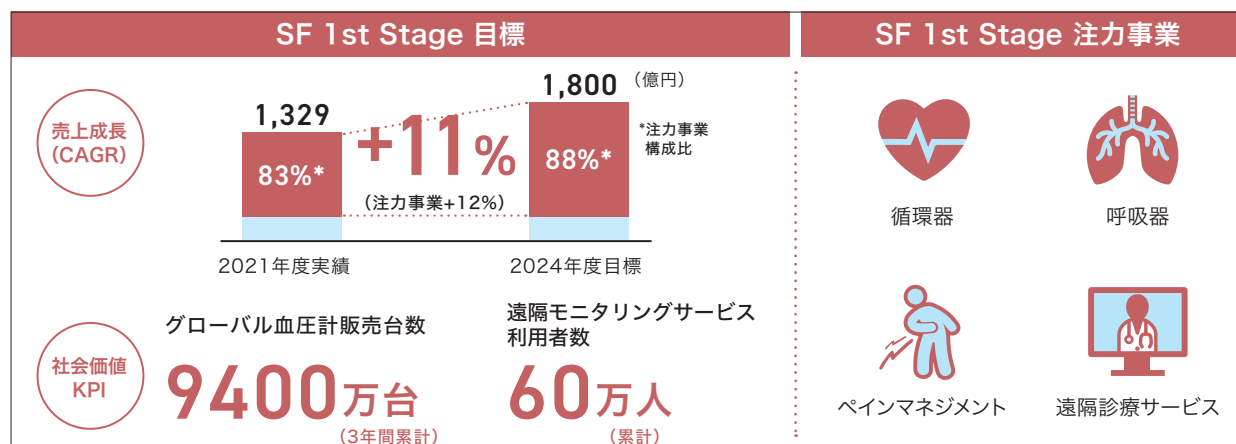
拡大にも取り組んでいます。

ペインマネジメントでは、これまでの肩や腰の痛みを緩和する低周波治療器に加え、運動後のケアに使用するといった、スポーツリカバリーという新規市場をつくり、そこでの成長を狙っています。現在はプロのアスリートを中心に浸透しはじめていますが、今後は一般の方にも自宅でのケアに使ってもらうように広がればと考えています。また、膝の痛みを和らげる電気治療バンドにも注力したいと考えています。再生医療のベンチャー企業のネットワークを活用し、病院で患者に販売する整形外科チャネルの基盤づくりに取り組んでいます。変形性膝関節症の患者は世界で3000万人~5000万人と言われており、寝たぎりの解消など健康寿命の延伸につながると考えます。

遠隔診療サービスは、2020年にアメリカのサービス「バイタルサイト(VitalSight)*1」、2021年にイギリスのサービス「ハイパーテンションプラス(Hypertension Plus)*2」をスタートしました。患者が家庭で血圧を測定

したデータを医師が継続観察し、必要に応じて介入することで循環器疾患のイベント予防につなげるシステムです。アメリカではサービス利用者の治療効果を検証し、最高血圧が平均7.8ポイント下がるなど血圧コントロール効果が確認できました。また利用者の94%がサービスに満足しています。2022年度は、事業化のひとつのポイントである診療報酬請求率の維持に注力し、患者のサービス利用継続率向上に取り組まれました。アメリカでは保険償還されるために必要な、1か月の測定回数が決まっています。まずは、患者さんに継続して血圧測定をしていただくためのサービス構築に集中しています。イギリスでは、医療現場でのシステム導入後の業務負荷を軽減し、医療従事者が使いやすいシステムの作りこみをしています。今年9月までに完了させ、その後は利用者の拡大に取り組めます。

*1 バイタルサイト(VitalSight)：2020年9月に北米でスタートした、遠隔モニタリングサービス。患者の家庭測定データを医師と共有することで、効率的・効果的な治療を実現する。
*2 ハイパーテンションプラス(Hypertension Plus)：2021年4月に英国でスタートした、家庭血圧を用いた処方プラン提案を特長とする、遠隔モニタリングサービス



——遠隔診療サービスは、「モノ+コト」事業への移行の象徴のひとつに見えます。事業としてポテンシャルが大いにあると思いますが、日本での展開はどう見えていますか。

現在は、アメリカとイギリスの事業を成功モデルとして確立することに注力し、利益創出につながる事業モデルの基盤を作っています。日本では一部の病院、自治体と一緒に地道に効果検証に取り組んでいます。今後、健康診断など企業や団体、自治体の健康管理のスキームで活用されていくのではと期待しています。保険制度や医療システムなど、遠隔診療サービスを取り巻く環境は国や地域で異なりますが、事業環境を整え、将来的にはさまざまな国で展開していきたいと思っています。

——1st Stageで掲げた、社会価値KPIについては、いかがでしょうか。

まず、1st Stageでは、HCBが創出する社会価値のKPIとして血圧計グローバル販売台数を3年間累計で9,400万台。また、新たな取り組みである遠隔モニタリングサービスについては、利用者数60万人を掲げました。1年目である2022年度は、グローバル血圧計販

売台数は2206万台、遠隔モニタリングサービス利用者数も着実にのびています。

——中長期の成長に向けた、2023年度の事業計画と展望について聞かせてください。

2023年度は、血圧計を中心に事業の基盤であるデバイスの販売を再強化し、売上高1,460億円、営業利益170億円を目指しています。2022年度はコロナ禍で物流の問題が立ちはだかり、供給が行きわたらないという課題解消に取り組んだのが実情です。今年はさらなる成長に向けて、お客様に確実に製品を供給していきます。個別に言うと、循環器事業ではグローバルで血圧計のシェアを再拡大していきます。今年はおムロンの血圧計販売開始から50周年にあたります。また、心電計付き血圧計や携帯型心電計の販売国を拡大し、家庭で心電図を記録することを普及させていきます。呼吸器事業は患者の多いインドや中国で特に市場が伸びています。市場ニーズにあった商品の投入、製薬会社や医療関係者との協業を通じたネブライザ認知拡大と事業強化に、引き続き注力していきます。遠隔診療

については、引き続きアメリカでの診療報酬請求率の維持やイギリスでの医療従事者に業務負荷のかからないシステム構築などを推進し、サービス利用者のさらなる拡大へ事業ステージを移行させたいと思います。

——競合他社と比べ、HCBの優位性はどのような点にあると考えていますか。

大きく3つあると考えます。まずは、許認可取得ノウハウを持っていることです。私たちは、130カ国以上で医療機器を販売していますが、そのうち97カ国に上る多くの国で許認可を取得しており、そのノウハウこそが強みです。2つ目は、医学会からの信頼です。特に高血圧は、家庭での血圧値に基づき医師が診断、治療の方針を決めていきます。よって患者がより簡単に正確に家庭で血圧測定できることが必須です。おムロンの家庭用血圧計は、その精度について医学会から高い信頼をいただいています。さらに1970年代から家庭で血圧測定することの重要性の普及に努めており、医療従事者と理解を深めながら血圧計を作ってきました。STRIDE-BP(高血圧の専門家によって設立された国際的な科学的非営利

許認可取得

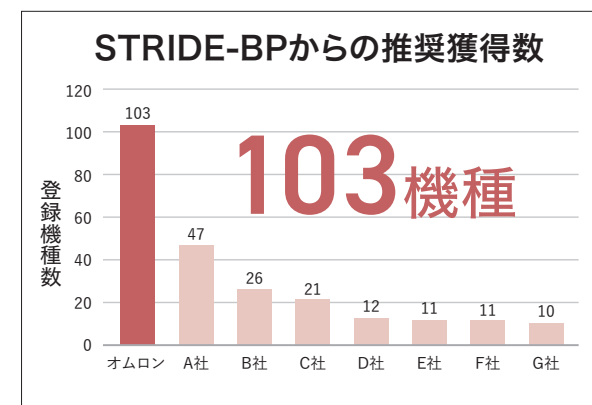
97カ国

健康医療機器を販売する国や地域130カ国超

グローバル販売網

60万軒

2015年度比 +16万軒



団体)の血圧計推奨サイトには103機種に上るオムロンの血圧計が掲載されています。(2023年1月時点、オムロンヘルスケア調べ)。医師が信頼してくれるからユーザーの方々もオムロンの商品を信頼してくれる。長年培ってきたこの信頼こそがブランド力の源泉でもあり、大事にしていきたいと思っています。最後に、強固な販売チャネル基盤です。国ごとに許認可を取得し、長年にわたってビジネスを続けてきた結果、今では世界中60万軒の販売網を構築できており、迅速かつ確実に商品を届けることが可能です。同時に、顧客基盤となる健康管理アプリ「オムロンコネクト」も、世界130以上の国と地域で配信されています。予防医療に欠かせない顧客基盤のデータとして、個人最適なインサイトやアルゴリズムを作っていきます。

——現状の収益構造をどう考えていますか。今後の戦略も含めて教えてください。

血圧計やネブライザなど基盤事業をベースに「稼ぐ力」にこだわっていきます。そして、基盤事業で創出した原資を活用して、SF2030で掲げるHCBビジョンの実現に必要な革新的デバイスやサービスなど、社会的インパクトを生み出す事業の創造に投資するというサイクルを作っていきます。新興国は、まだ普及率が低いので認知や医療でのプレゼンスを上げていく活動は必要で、この辺の投資はしばらく続くと見えています。投資をすることで売上利益に繋げていきます。

一方、社会的課題であるカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みは、消費者が企業や商品・サービスを選択する際の判断基準になっており、企業の責務であると考えています。カーボンニュートラル生産ラインの構

築や商品パッケージの環境対応、消費電力最小化の商品設計などに取り組んでいます。松阪工場では、血圧計の主要部品の国内調達をスタートさせました。部品輸送工程の短縮や保管場所スペースの削減が実現し、約3.4トン*³のCO₂排出量削減が見込まれます。これらの対応へも積極投資をしていきます。*³当社試算による

——SF2030達成に向けて必要なトランスフォーメーションは何でしょうか。持続的成長に向けて取り入れるべき資産や能力は何でしょうか？

変化対応力における進化です。変化を予測して、準備をする。そして、変化が起こったら迅速・柔軟にやり方を変える力をつけていきたいと考えています。変化をとらえるには、市場データだけでなく、お客様の声をしっかりとらえることが重要です。データには現れていなくても、お客様の声に価値を見出す感性を養い、新しい価値を生み出していきたい。また、商品の企画力、技術力、そして営業力を深化させるためには、土台となる組織の文化、風土をどう醸成させるかが鍵です。そのため社員一人ひとりが進むべき方向を示す「人財ポリシー」を策定しました。キーワードは「コネクト(つながること)」です。部門を超え、より強くつながり、変化をとらえて柔軟にスピードをもって対応する力を磨き、変化対応力を高めていきたいと考えています。その先に「慢性疾患といえばオムロン」と言われる存在になることが見えてくると考えています。

——全社でハイサイクル・マネジメントに取り組んでいます。HCBでは、どのような成果が出ていますか？

具体的には組織として、目標を設定する力を底上げしたいと考えています。そのためには、達成可能で堅実な

ゴールではなく、「こうあれば社会の課題を解決できる」という中長期のゴールを設定し、達成までのボトルネックを明確にして、解消に向けたシナリオを描く力が大事です。

米国の遠隔診療サービス、バイタルサイト(VitalSight)では、中長期のゴールと、ゴールに向けた道筋を明確にしました。そして、1か月ごとに進捗を振り返り、「Try & Learn」のサイクルを回しています。また、ヘルスケア事業版のハイサイクル・マネジメントのガイドを独自に作成し、組織全体での実践に向けて理解を深めるため、全社員で議論を進めています。私自身も国内外のマネジメント層との議論を重ねています。HCBへのステークホルダーからの期待は高まっています。変わることや失敗を恐れず果敢に挑戦し、失敗しても組織として共有し、学びに変えるというマインドを全社員に醸成しなければなりません。そうすることで、高い目標に到達する意識が高まり、組織も個人も強くなっていくと思います。

——最後に、社長として、どのような組織運営を目指しますか。

冒頭に申し上げましたが、変化対応力をつけて、より強く、より早く行動する組織にすることです。個性や専門性を持った多様なメンバーが、同じ目標に向け全力で前進していくチームでありたいと思っています。世の中の健康に役立ちたいというミッションに全員が共感し、誇りをもって働いています。社員一人ひとりの力を発揮させることが社長の仕事だと考えています。社会的課題を解決できたという実感を体験することで、組織として成長していきたいと思っています。

事例 インドでの取り組み

インドは、高血圧患者が約3億人とされています。血圧計市場も、2020年度の119万台から、2030年には1400万台と約12倍にまで拡大すると予測しています。しかし、医療現場で家庭で測定した血圧を治療に活用したり、患者自身が家で血圧を測る習慣は根付いておらず、家庭用血圧計の普及率はまだ5%に留まっています。また、医療現場では、今でも約80%がアナログ式血圧計（聴診器で血管音（コロトコフ音）を聞きながら測定する血圧計）を使用しており、デジタル血圧計への置き換え需要が見込まれます。

そこで、私たちは医師と患者それぞれに、啓発活動や商品認知活動を推進し、家庭血圧の普及・拡大にチャレンジしています。

家庭血圧の医療現場での活用をサポート

オムロンアカデミー

家庭血圧の重要性を医療従事者へ普及するために連携・対話を進めています。家庭で測定した血圧を高血圧診断・治療に活用できるよう、KOLと協働で、インド人の家庭血圧測定エビデンスに基づいたガイドラインの策定に取り組んでいます。また、医療従事者向けの教育プログラム「オムロンアカデミー」を開催し、家庭血圧の重要性を訴求。KOLを講師に迎え、インド人のデータを活用した独自のコンテンツを教材に、高血圧治療における家庭血圧の重要性を啓発しました。2022年度は12都市で開

催し、2950名の医療関係者に参加いただくことができました。

「体験」を通じて家庭血圧を広める エクスペリエンスセンター

2018年より、血圧測定やネブライザの使い方説明などオムロンの全商品・サービスが体験でき、修理対応などのカスタマーサービス機能も備えたエクスペリエンスセンターを、主要都市から順次展開し、お客様との接点を強化しています。

すべての機能を備えたオムロン独自（単体）のエクスクルーシブ オムロンショップ、薬局などの一角にあるショップインショップ、商品・サービスの体験と販売に機能を絞ったミニ エクスペリエンス コーナーの3つの形態のエクスペリエンスセンターを、エリアのニーズや事業環境に応じて設置。約26000人のお客様が訪れました。お客様から直接の声を聴くことで得られる、地域ごとに異なるユーザーニーズや消費者行動を、マーケティングに生かしています。2023年度までに、17カ所の設置を計画しています。

商品やサービスを知り、選択する喜び、最短・最速での修理対応への満足感をお客様に体験いただき、生涯にわたってオムロンファンになっていただくことを目指しています。

オムロン ヘルスケア インド
ガガン・サクセーナ



ルディヤーナー市にあるエクスクルーシブ オムロンショップ



グルガーオン市にあるエクスクルーシブ オムロンショップ

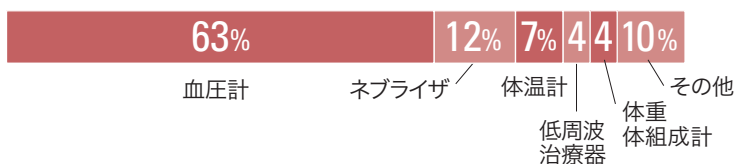


チェンナイ市にあるショップインショップ

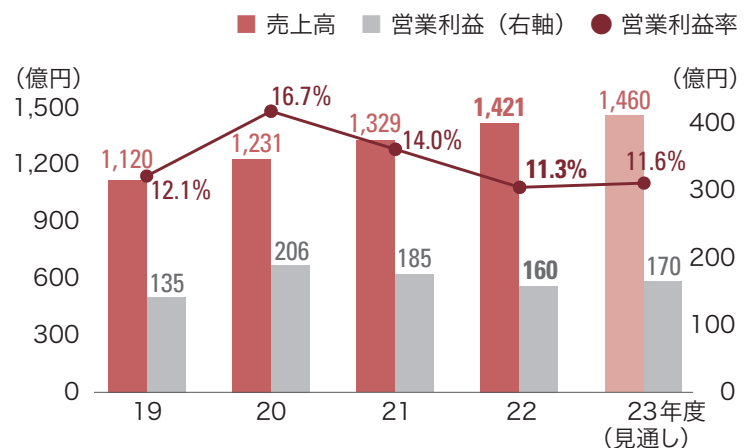
事業別売上構成比



商品別売上構成比



売上高 / 営業利益 / 営業利益率



INPUT

- 研究開発費：79億円(2022年度実績)
- 設備投資費：66億円(2022年度実績)
- 国際イニシアチブ「EP100」加盟にあたり、ヘルスケア事業と共に「エネルギー生産性」倍増にコミット(22年11月)
- 体温計の個装箱を、プラスチックから環境に配慮した紙パッケージに変更。
- (一社)スマートヘルスケア協会と調剤薬局やドラッグストアで「心電図による受診勧奨モデル」を展開。
- 心電計付き血圧計、携帯型心電計を国内で発売。
- インドで心電図解析サービスを開発・提供するトライコグ(TRICOG HEALTHINDIA PRIVATE LIMITED)と協業。

OUTPUT

- 売上高：1,421億円(前期比6.9%増)
- 営業利益：160億円(前期比13.6%減)
- グローバル血圧計販売台数：2,206万台(22年度)
- 遠隔診療サービス利用者数：7.5万人
- トライコグ社の心電図解析サービスとHCBの心電計活用した遠隔診療サービスの開発に着手。

OUTCOME

- 慢性疾患イベントの発症を未然に防ぐ予防医療の仕組みを創出し、世界中の人々の健康で健やかな生活に貢献



SDGs ゴール3.4.1