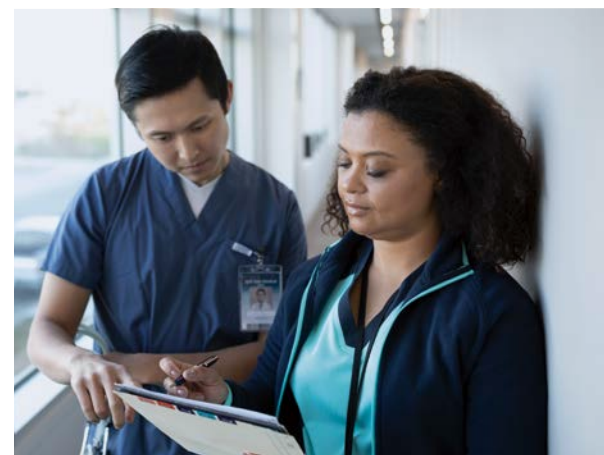


Integrated
Report
2021
統合レポート



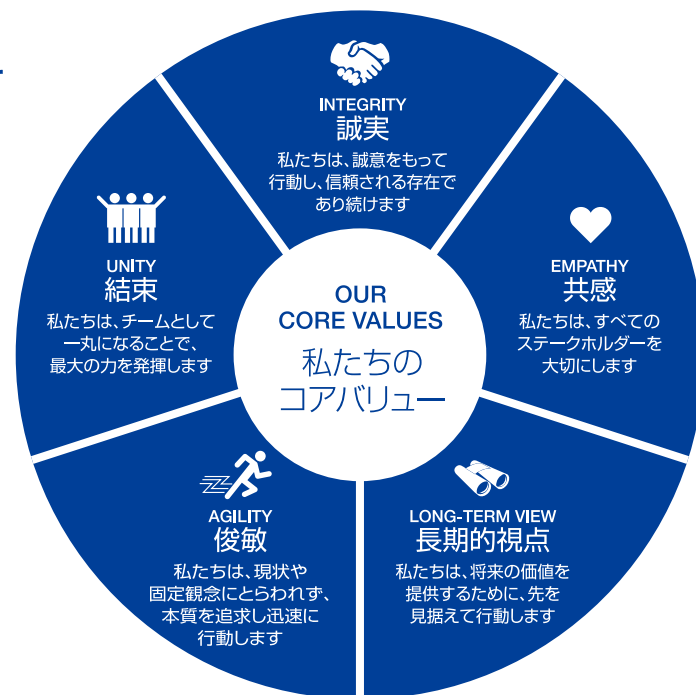


OUR PURPOSE

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



顕微鏡の国産化を目指し創業してから100余年、
オリンパスは事業を通じて社会に深く関わり続けています。
医療、生命科学のみならず、製造業やインフラ整備に至るまで
私たちの製品やサービスは、人々にとって欠かせないものとして、
根源的な社会課題に応え、広く貢献しています。

オリンパスは、グローバル・メドテックカンパニーへと変革しています。
それはまさに、私たちがこれからも社会に貢献し続けるための
大きな一歩となることでしょう。

さらなる飛躍を目指して、変革を加速しています。
私たちの実行力に、引き続きご期待ください。

オリンパスは企業変革を推進し、 医療の技術革新を通して 社会課題の解決に貢献し続けます

2021年3月期の進捗

- 全社横断的な企業変革プラン「Transform Olympus」の着実な進捗
- 事業の持続的成長と持続可能な社会の実現に向けた5つのマテリアリティを策定
- 日本産業パートナーズ株式会社への映像事業の譲渡が2021年1月に完了
- 約8年ぶりに消化器内視鏡の新システム「EVIS X1」を欧州、日本、アジア一部地域で販売開始
- 医療分野の成長を加速する複数のM&Aを実施
(消化器科: Arc Medical Design社、呼吸器科: Veran Medical Technologies社、
整形外科: FH ORTHO社、外科: Quest Photonic Devices社など)
- 製品開発体制の再編(さらに安全性と有効性の高い製品を開発するため、品質・技術開発・
製造など各専門機能が初期段階から横断的に連携を強化する体制の実現)
- 日本で社外転進支援制度を実施

2022年3月期に取り組む施策

- 医療ビジネスにおける収益性の高い成長戦略の深化
- Transform Olympusによる企業体質の更なる改善および基盤強化
- 今後の成長を牽引する製品開発への着実な投資継続
- サステナブルな社会に資するESGへの取り組み



取締役 代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者)

竹内 康雄

メドテックカンパニーとしての使命と存在意義

はじめに、新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、罹患された方々には心よりお見舞い申し上げます。また、未曾有のパンデミックのなかで、前線でご尽力いただいている世界中の医師をはじめとする医療従事者の皆さまに心より感謝申し上げます。当社もさまざまな対策を講じ、当社の製品やサービスを必要といただく方々への供給が滞ることのないよう、最大限努力してまいりました。

私は今回直面した新型コロナウイルス感染症によるパンデミックで、当社は医療技術の革新を通じ、医療従事者や患者さんに新たな価値を提供し、社会に貢献する使命を担っていると改めて強く認識しました。コロナ禍においても、多くの社員がメドテックカンパニーとしての使命感を強く持ち、最前線で業務にあたってくれま

した。例えば中国ではパンデミックの初期の段階で、大規模な新型コロナウイルス感染症専門の医療センターが早急に建設され、当社の医療機器が数多く必要とされました。工場も含めたチーム全体が結束したおかげで製品が滞りなく出荷され、混乱が続く現地で当社社員が医療機器の搬入からセッティングまで昼夜問わず作業を行い、医療センターの稼働開始に貢献しました。他の地域においても、このような使命感で業務にあたった社員は多数おり、未曾有の事態でも医療機器の供給を止めないことを最優先に行動するという基本姿勢は、医療に携わる私たちにとって非常に重要なことであると感じました。当社が「私たちの存在意義」で掲げているように、世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現に、貢献することの重要性を改めて認識しました。

「変革」を加速させた2021年3月期

真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍を目指し、当社は企業変革プラン「Transform Olympus」と経営戦略を2019年から実行しています。2021年3月期における主な取り組みとしては、2021年1月に映像事業を日本産業パートナーズ株式会社に譲渡したこと、またグローバル・メドテックカンパニーへの変革を進めるために日本で社外転進支援制度を実施し、企業文化や体質改善に本格的に着手したことが挙げられます。ときに非常に厳しい意思決定でしたが、オリンパスがグローバル・メドテックカンパニーになるべく着実に変革しているという実感を得ています。経営戦略実行の初年度から数多くの施策を実行し、やるべきことをやり遂げることができた組織として自信もついたと見ています。

前期に再認識したことは内視鏡事業の底力の強さです。2020年4月に消化器内視鏡新システム「EVIS X1」を発売しましたが、これは約8年ぶりのモデルチェンジでした。これまでの製品ライフサイクルは5～6年でしたので、今回のように8年も間が空いてしまうと、販売活動に困難が生じ、顧客との良好な関係を保ち続けることは難しいのではないかと危惧しました。さらに新型コロナウィルス感染症の拡大で営業活動に制限も生じました。し

かし、このような難しい状況においても内視鏡事業は第3四半期以降、売上高・営業利益ともに前年同期を上回る成長を実現しました。早期診断、低侵襲治療に対する底堅い需要に支えられた結果だと考えています。

また、前期は医療分野の成長を加速させる複数のM&Aを実施しました。これまで当社はM&Aには積極的ではありませんでしたが、現在では事業成長のための重要な戦略的取り組みであると捉えています。例えば、呼吸器科領域における競争力向上のために、Veran Medical Technologies社を買収しました。同社の電磁ナビゲーションシステムは気管支の3D画像を見ながら、細く枝分かれした気管支末梢部への気管支鏡や処置具の挿入を支援するシステムであり、当社の気管支鏡との相乗効果も含めて診断や治療の質の向上に貢献できると期待しています。また、Quest Photonic Devices社が有する医療用蛍光イメージングは、今後、大きな成長が期待される分野です。Quest Photonic Devices社は分子イメージングという技術の実用化に向けて、さまざまなバイオテクノロジー企業と共同研究や開発を積極的に推進しており、当社にとって将来的な技術獲得への足掛かりとなります。この分子イメージングが実用化

されれば、がんの再発率低減を目指し、外科医ががん病変の摘出手術を行う際に、がん病変を可視化できるという技術的貢献が期待されています。自前で事業成長を図るだけでなく、開発の効率やスピードも考慮して、M&Aも積極的に活用しながら提供する価値の幅を広げていくことは、今日のグローバル・メドテックカンパニー

社会のサステナビリティに取り組む

当社は医療やライフサイエンス分野に携わっていることもあり、事業活動そのものが社会への貢献につながっていると考えていた傾向が強くなりました。しかし、昨今は企業が持続的な成長を実現していくためには、財務、非財務の両面から価値を創造する必要があるというESGの考え方が急速に普及しており、当社もサステナビリティを考え、ESGの観点を取り入れた取り組みを積極的に推進していくことも重要な経営活動の一つであると認識しています。2019年には注力する6つのESG領域と4つのマテリアリティを特定しました。また、環境問題や気候変動等は解決すべき社会課題として強く認識し、2021年には新たに「社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献」を加え、5つのマテリアリティとしました。その中から、特に「コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力」と、新たに加えた「社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献」についてご説明します。

まず品質安全性ですが、当社は2021年3月期に、内視鏡・処置具製品の自主回収を行ったことに加え、消化器内視鏡システム「EVIS X1」の一部機能の改修を行いました。医療機器メーカーとしては当然、製品の安全性を担保する責務を負っています。以前から品質法規制機能の強化を図ってきましたが、これまでに、さまざまなグローバル・メドテックカンパニーで品質法規制部門のトップを務めた経験豊かな人材をチーフクオリティオフィサー（CQO）として採用し、体制の強化を加速させています。グローバル全体で統一されたQuality Management System（QMS）の導入やより迅速かつ積極的に対応できるグローバルな仕組みや体制づくりなど、品質法規制部門の機能向上に取り組んでいます。また、グローバルスタンダードの品質法規制に精通した専門家の採用も加速させ、同部門の強化を図っています。

に不可欠な能力です。医師をはじめとする医療従事者や病院経営者は、ヘルスケアシステムを構築する上で、製品やサービスを通じ彼らの課題に適切なソリューションを提供できる企業を求めており、その要求に新たな価値提供をもって迅速に対応することがグローバル・メドテックカンパニーとしてあるべき姿だと考えています。

次に、環境についてです。当社は2021年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同を表明するとともに、2030年までに自社事業所からのCO₂排出量を実質ゼロとする目標を設定しました。これまでも当社は、生産活動を中心に環境活動に取り組んできましたが、環境問題により前向きに取り組むことはグローバル企業としての責任であるとの認識のもと、新たに方針と目標を設定しました。今後も、社会と事業の持続的な発展を意識し、企業全体で積極的に取り組んでいきます。

6つのESG領域に注力

コーポレート ガバナンス 	経済的持続性 	製品の 持続可能性 
環境 	人的資源 	社会 

オリンパスの重要課題(マテリアリティ)

- 医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上
- コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力
- 責任あるサプライチェーンの推進
- ダイバーシティ・インクルージョンの推進
- 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献

“2022年3月期は企業改革の断行による グローバル・メドテックカンパニーへの「転換」から、 「深化」を図るフェーズに移行します”

「深化」に注力する2022年3月期

これまで当社は、グローバル・メドテックカンパニーへの転換に向けて企業変革を断行してきましたが、2022年3月期は進めてきた変革の「深化」を図るフェーズであると捉えています。

当社が持続的に成長を続けていくためには、内視鏡事業や治療機器事業という、これまでの延長線上の事業展開だけでは不十分だと感じています。どのように差別化したポジショニングを確立し、臨床的に有意義な価値提供を目指すのかというビジョンを持つことが重要です。このような観点で医療ビジネスの戦略をもう一段「深化」させるべく構想しており、2021年中に公表する予定です。当社の事業が今後向かうべき中長期的な方向性、製品やサービスが提供する価値、そしてそれらを通しどのように当社がヘルスケア分野へ貢献するのかをご説明したいと考えています。

また、中長期視点で当社に必要な要素を考えたときに、着手する必要があるのが経営基盤の強化です。当社がグローバルグループ一体経営を図る上では、世界共

通のITプラットフォームの導入やバックオフィス業務を共通化して統合しガバナンスが利いた効率的な運用を図ること、そしてサプライチェーンの管理システム等を世界で統合する必要があります。いずれの施策も投資が先行しますが、グローバル統一の効果は中長期にわたり緩やかに利益面で効果が表れる見込みです。

重点施策以外にも、将来に向けて投資すべきことは数多くありますが、2023年3月期の営業利益率20%超という目標達成に向けて、この目標への貢献度が高い施策を優先して投資を実行します。前期はコロナ禍にも関わらず期初に決めた目標をやり遂げることができ、社員と達成感を分かち合いました。その達成感を継続するためにも、2023年3月期に営業利益率20%超という大きな目標は何としても達成する意気込みです。成功体験を繰り返すことで目指す企業風土や文化が醸成され、社員一人ひとりが達成感とやりがいを感じられる健全な組織を築き上げることができると考えています。

2022年3月期の重点施策

グローバル・メドテックカンパニーとしての深化



“中長期視点の経営戦略のもと、
持続的に成長できる企業文化・
体質へと変革していきます”

中長期を見据えた経営戦略による変革

当社が掲げる、経営戦略と営業利益率20%超という目標の関係について改めてご説明します。

経営戦略は、長期的な視点で経営の方向を示しているもので、この戦略のもとで多種多様な取り組みを進めていますが、その効果は長期的に表れてくる見込みです。一方で、営業利益率20%超という目標は、2023年3月期までの短期間で、社員の意識を大きく変え、当社のポテンシャルをグループ全体で引き出すために設定した目標であり、だからこそ一つの通過点として達成すべき水準だと認識しています。これにより、社員の意識や企業風土を大きく変革することで、持続的な成長を実現できると考えています。営業利益率20%超という目標に向けて、売上の成長や販管費の効率化、全社横断で変革を目指すTransform Olympus等、複合的な要素で達成を目指します。2023年3月期がゴールではなく、持続的に成長できる企業文化・体質を築いていきます。

私としては、これから続く長い道のりを歩き始めたばかりというのが現在の率直な心境です。しかし、経営理念である「Our Purpose 私たちの存在意義」が浸透するにつれ、変革への決意も高まり、実行力の向上が見られるなど、これまでの当社では越えられなかった大きな

壁を乗り越えてきていると実感しています。

これからも、人々の健康寿命の改善や、患者さんのQOL(Quality of Life:生活の質)の向上を技術革新によってサポートし、当社を社会に不可欠な価値を提供し続けるグローバル・メドテックカンパニーへと飛躍させていきたいと考えています。医療ニーズは常に進化しており、企業も共に進化し続けなければなりません。私は昔から当社には、革新的な製品やソリューションを生み出し続ける潜在力があると信じています。そしてこの改革を全社員が「自分ごと」として捉えて進化し、社会やステークホルダーへの貢献を共に成し遂げたいと心から願っています。今後も、経営理念であるOur Purpose「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に向け、一層企業価値向上を目指し改革に挑んでまいります。引き続きご支援、ご期待をいただきたいと思います。

取締役 代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者)

竹内康雄

Contents

1

Our Company

オリンパスの過去・現在、
そしてこれから目指す姿を解説しています。

- 12 価値創造モデル
- 14 Overview
- 22 CFOメッセージ

2

Our Strategy

持続的な成長に向けた
経営戦略の進捗を解説しています。

- 28 サステナビリティ
- 34 経営戦略における重点項目
- 36 COOメッセージ
- 38 医療事業戦略：中国市場
- 44 医療事業戦略：事業基盤とポートフォリオの強化
- 48 リブプロセス
- 50 内視鏡事業
- 52 治療機器事業
- 54 科学事業
- 56 CTOメッセージ
- 58 「EVIS X1」対談
- 60 イノベーションへの取り組み
- 62 CAOメッセージ
- 64 Transform Olympusの概要
- 66 企業文化の醸成

3

Our Setup

中長期的な企業価値向上を実現する土台となる
コーポレートガバナンスの状況を解説しています。

- 70 取締役
- 73 ガバナンス座談会
- 78 コーポレートガバナンス
- 90 リスクマネジメント
- 91 情報セキュリティ
- 92 情報開示

DATA SECTION

- 94 グローバルヘルスケアデータ
- 96 10カ年の財務・非財務データ
- 98 経営成績等の概況
- 102 連結財務諸表
- 108 会社情報・株式情報

編集方針

オリンパスグループは、ステークホルダーの皆さまのニーズに合わせて情報開示を行っています。当社グループへの理解を深めていただくことを念頭に、2018年3月期からは、当社グループの価値創出を表現する上で欠かせない経営戦略や事業活動、財務情報等に加え、社会や環境への取り組みといった非財務情報も包摂した「統合レポート」として作成しています。作成にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。また、Webサイトでは最新の情報も提供していますので、あわせてご覧ください。

将来予想に関する記述についての注意事項

本統合レポートのうち、将来予想に関する記述は、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。

製品に関する注意事項

本統合レポートに掲載している製品は、一部の地域で未発売のものが 있습니다。



1

Our Company

約100年の歴史を振り返りながら、主力事業である医療分野を中心に当社の事業概要や競争優位性をご紹介します。そして、当社が真のグローバル・メドテックカンパニーへ飛躍するための財務戦略をCFOが語ります。

Contents

- 12 価値創造モデル
- 14 Overview
- 22 CFOメッセージ

価値創造モデル

オリンパスの価値創造モデル

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**

Strength

**顧客との信頼関係をベースに築いた
圧倒的なポジション**

- ▶ 消化器内視鏡の圧倒的なグローバルシェア約70%
- ▶ ドクターへのトレーニングをグローバルに実施
- ▶ 新興市場に先駆けて参入し、医師との信頼関係を構築
 - 1972年の日中国交正常化以来、中国市場にて約50年の信頼関係を構築
 - 1975年にシンガポールに駐在員事務所を設置

グローバルかつ強固な経営基盤

- ▶ 医療従事者にトレーニングの場を提供することを目的とした、トレーニングセンター約17拠点
- ▶ 世界の医療機器メーカーの中で業界トップクラスのサービスネットワークを構築
- ▶ 治療機器事業のグローバル統括拠点を米国に設置
- ▶ 信用格付A(R&I)、BBB+(S&P)
- ▶ 機関投資家・証券アナリストとの対話約900回*1

高品質で先進的な製品を生み出す技術力

- ▶ 世界で最も革新的な企業トップ100に10年連続で選出
- ▶ 圧倒的なシェアの維持、更なる技術獲得に向けた特許保有数約17,000件*2
- ▶ 創業以来築いてきた強固なノウハウ・光学技術
- ▶ 多品種少量生産を実現するものづくり力

高い専門性を有した多様な人材

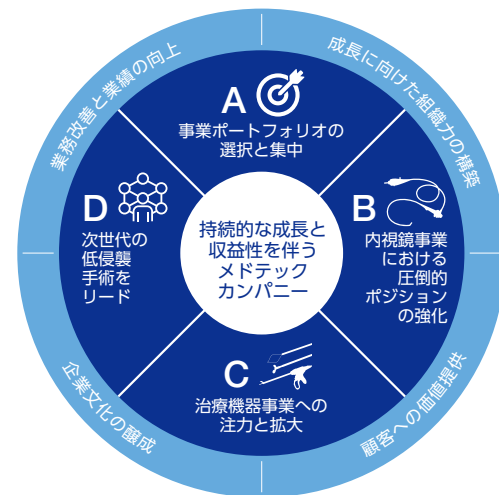
- ▶ グローバル・メドテックカンパニーを目指し、グローバルポジションに専門性の高いタレントを採用
 - 治療機器事業を中心とした更なる成長のため、事業開発の専門部門を米国に設置、タレントを採用し、4件のM&Aを実施*1
 - グローバルにおける外国人役職者の割合約37%*3
- ▶ 実行力強化研修に累計約2,600名が参加、グローバルコミュニケーション強化プログラムに累計約3,000名が参加



Strategy

Corporate Strategy

真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍
持続的に成長できる企業文化・体質の実現



6つのESG領域に注力

- | | |
|----------------|---------|
| 1. コーポレートガバナンス | 4. 環境 |
| 2. 経済的持続性 | 5. 人的資源 |
| 3. 製品の持続可能性 | 6. 社会 |

オリンパスの重要課題(マテリアリティ)

- 医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上
- コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力
- 責任あるサプライチェーンの推進
- ダイバーシティ・インクルージョンの推進
- 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献

Social Outcome

顧客を通じた、患者さん、国・社会への価値提供



患者さん

- 世界の人々の健康に貢献
- 早期診断・低侵襲治療による患者さんのQOL向上

5,000万件
大腸内視鏡件数/年*4

100
適応可能な疾患数*5

顧客 (医療機関、研究機関、製造業等)

- 早期診断・低侵襲治療により、医療効率・医療経済性の向上に貢献
- 生物・医学研究、病理研究に貢献
- 産業の効率化、検査品質向上に貢献

顧客との協業により築いた信頼関係

- 製品への改善・要望をフィードバック

- 豊富なニーズを把握した製品の提供
- 手技開発のサポート

国・社会

- 早期診断・低侵襲治療により、医療費の抑制に貢献
- 医療の未来へ貢献
- 暮らしの安心・安全に貢献

Financial KPI



年率 **5-6%**
売上高成長率



> 20%
営業利益率*6

*1 2021年3月期
*2 2021年3月現在
*3 2021年7月1日時点のグローバルシニアマネジメントにおける割合
*4 自社調べ。グローバル:米国、カナダ、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、英国、日本、中国、韓国、オーストラリア、インド/データは地域により2018年あるいは2019年時点
*5 当社はさまざまな治療に役立つ医療機器を提供しており、2021年3月現在100の疾患に適応可能
*6 特殊要因調整後

Overview

Our History

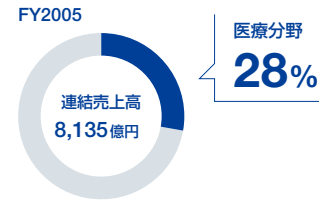
医療分野の進化の歴史

世界初の実用的な胃カメラを開発

東大第一内科の医師と当社技術開発陣との共同開発で胃カメラ実用化に成功。ファイバースコープの登場で胃の中を直接リアルタイムで見ることが可能に。

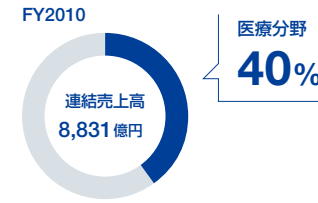
外科事業への参入

内視鏡が外科治療にも使われることを想定し、1979年にドイツの硬性鏡メーカーを買収、外科内視鏡分野に本格的に進出。



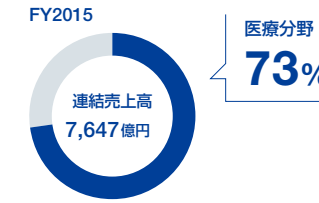
ビデオスコープで新時代へ

先端部にCCDを組み込んだビデオスコープにより、画像をテレビモニターに表示し、複数の医療従事者が観察状況を共有可能に。



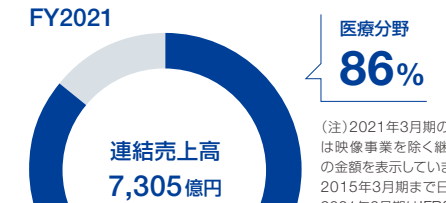
「内視鏡外科手術」の発展

HD画像の内視鏡や、高周波と超音波を同時出力する世界初の外科手術用エネルギーデバイス、3Dや4Kの内視鏡等、革新的な製品を順次投入。



特殊光観察で「光を診る」時代へ

「NBI(狭帯域光観察)」の開発等、技術的な進展が加速。内視鏡は観察だけでなく、治療や処置の役割も果たす医療機器として進化。



(注) 2021年3月期の売上高は映像事業を除く継続事業の金額を表示しています。2015年3月期まで日本基準。2021年3月期はIFRS基準

■ 医療分野
■ その他

内視鏡事業



治療機器事業



*2021年9月末時点で医薬品医療機器等法未承認品です。

科学事業



1919年～1950年代

創業と経営近代化への道

- 1919 「株式会社高千穂製作所」として創立(顕微鏡の国産化を目的)
- 1921 商標を「オリンパス」として登録
- 1936 当社初のカメラ「セミオリンパス」発売(カメラ事業に参入)
- 1949 社名を「オリンパス光学工業」と改称、東京証券取引所に株式上市

1960年～1980年代

光学総合メーカーへの発展、海外販売拠点の拡充

- 1964 欧州現地法人設立
- 1968 米国現地法人設立
- 1979 カリフォルニア州に米国拠点設立(現 北米最大の医療修理サービス拠点)
- 1989 中国北京市に駐在事務所、シンガポールに現地法人設立

1990年～2010年

医療分野の多角化

- 2001 テルモ(株)と提携
- 2008 中国(上海)に初のトレーニングセンター設立
- 英国Gyrus Group PLC社を買収(医療分野における外科領域を強化)

2011年～2015年

原点回帰と医療分野へのリソースシフト

- 2011 過去の損失計上の先送り発覚
- 2012 新経営体制が発足、ソニー(株)との業務・資本提携、情報通信事業を譲渡
- 2013 東京証券取引所による当社株式の「特設注意市場銘柄」の指定解除、海外市場での資金調達(約1,100億円)

2016年～2018年

経営再建ステージから持続的発展ステージへ

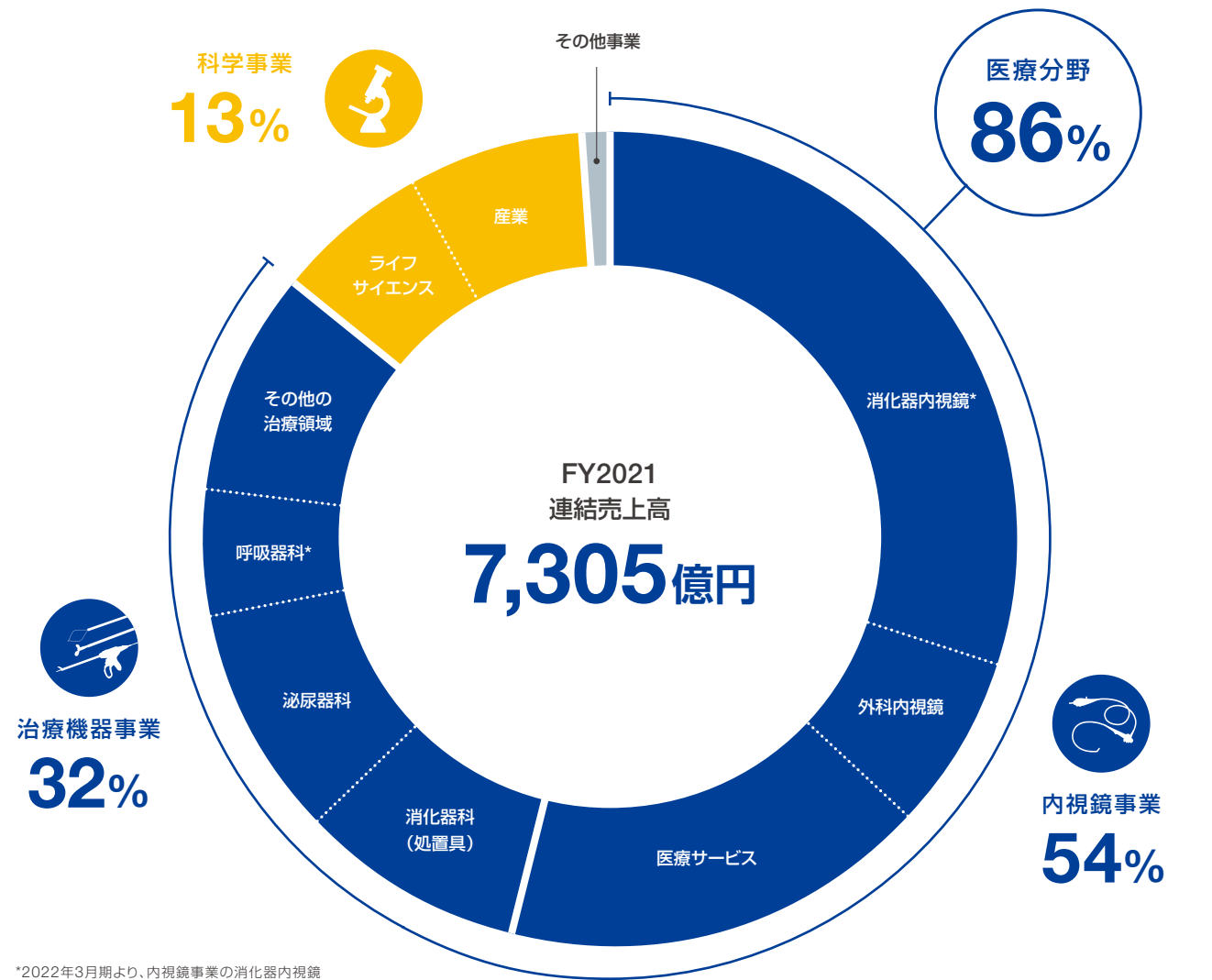
- 2016 医療用内視鏡関連の開発・製造拠点(会津・白河・青森)を増強(新棟竣工)
- 2018 経営理念を改定

2019年～

真のグローバル・メドテックカンパニーへ

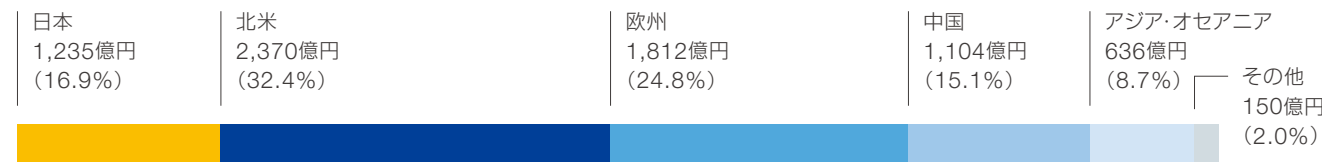
- 2019 企業変革プラン「Transform Olympus」発表、経営戦略発表
- 2020 米国Veran Medical Technologies社を買収
- 2021 映像事業を譲渡、オランダQuest Photonic Devices社、イスラエルMedi-Tate社を買収

At a Glance



*2022年3月期より、内視鏡事業の消化器内視鏡に分類していた気管支鏡につきまして、治療機器事業の呼吸器科に移管しています。2021年3月期の実績も同様の組み替えを行っています。

海外売上 **80%超**



医療分野



内視鏡事業

売上高 **3,937億円**

営業利益 **988億円**

営業利益率 **25.1%**

内視鏡事業は、医療分野における革新的な技術と製造技術で医療従事者の皆さまと共に歩んでまいりました。診断そして低侵襲治療において、より良い臨床結果を生み、医療経済にベネフィットをもたらす、世界の人々の健康やQOL向上に貢献してまいります。1950年に世界で初めて胃カメラを実用化して以来、オリンパスの内視鏡事業は成長を続けており、現在では、軟性内視鏡、硬性鏡、ビデオイメージングシステムから、カスタマーソリューション、修理サービスに至るまで、さまざまな製品・サービスで医療に貢献しています。

主な製品

- 消化器内視鏡ビデオスコープシステム
- 外科手術用内視鏡システム
- 手術用顕微鏡システム
- リプロセス
- 修理サービス
- カスタマーソリューション (医療デジタルソリューション等)



治療機器事業

売上高 **2,318億円**

営業利益 **306億円**

営業利益率 **13.2%**

治療機器事業は、医療分野における革新的な技術と製造技術で医療従事者の皆さまと共に歩んでまいりました。診断そして低侵襲治療において、より良い臨床結果を生み、医療経済にベネフィットをもたらす、世界の人々の健康やQOL向上に貢献してまいります。ポリープ切除用のスナア開発に始まり、さまざまな製品が疾患の予防、診断、治療に役立っています。

主な製品

- 消化器科関連処置具
- 呼吸器科製品
- 泌尿器科婦人科製品
- 耳鼻咽喉科製品
- エネルギーデバイス
- その他外科用シングルユース製品



科学事業

売上高 **959億円**

営業利益 **49億円**

営業利益率 **5.2%**

科学事業は、ライフサイエンス分野、産業分野においてお客様のさまざまなニーズに応える製品・ソリューションを提供しています。ライフサイエンス分野では、顕微鏡システムで最先端の研究を支えています。また、産業分野では、工業用顕微鏡や工業用内視鏡に始まり、非破壊検査機器やX線分析装置に至るまで、多岐にわたる産業関連機器をラインアップしています。

主な製品

- 生物顕微鏡
- 工業用顕微鏡
- 工業用内視鏡
- 非破壊検査機器
- 蛍光X線分析計

その他事業

売上高 **92億円**

その他事業は、人工骨補填材等の生体材料、整形外科用器具などの開発・製造・販売等を行っているほか、新規事業に関する研究開発や探索活動に取り組んでいます。

Our Products

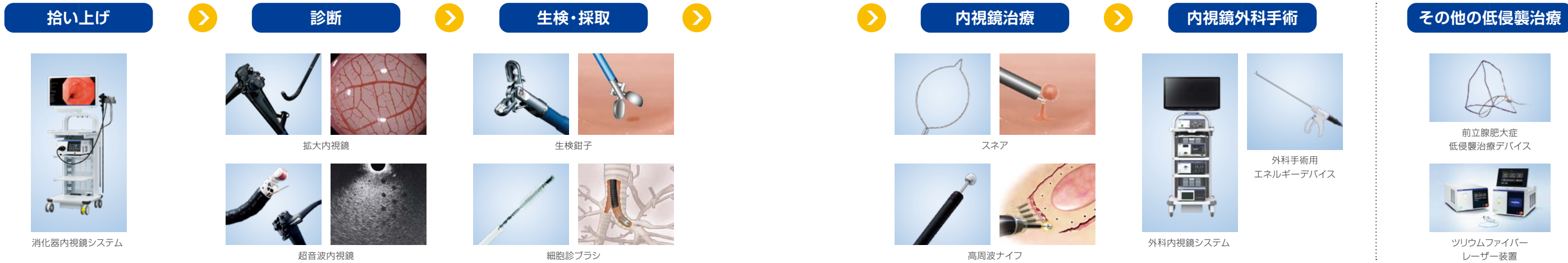
オリンパスは、消化器内視鏡を核とした「早期診断」、内視鏡処置具や外科製品を中心とした「低侵襲治療」という2つの価値を提供し、患者さんのQOL(Quality of Life:生活の質)向上と世界的に増加傾向にある医療コストの抑制に貢献していきます。

早期診断

- 当社の主力製品である消化器内視鏡は、病変の発見・診断・治療の質や検査効率の向上を目指した技術を搭載することで、がんなどの消化器疾患の病変を初期の段階で発見することに貢献しています。
- また、観察中に疑わしい病変が見つかった場合には、その部位を採取して病理検査を行うことが可能です。
- 最近では、内視鏡の拡大機能により、組織を傷つけることなく、その場で拡大画像から確定診断を行える可能性も期待されています。

低侵襲治療

- 消化器内視鏡は治療用の処置具とともに使用することで、早期がんの治療をはじめとして、ポリープ切除、誤飲した異物の摘出など、さまざまな治療を行うこともできます。
- 泌尿器分野では、高齢化の進展に伴い増加が予想されている前立腺肥大症の治療機器として、切除手術なしでクリニックでも治療ができる機器を展開しています。患者さんの体内に異物が残存しない低侵襲な治療方法です。
- また、内視鏡を用いた外科手術(腹腔鏡手術)では、従来の開腹手術のようにおなかを大きく切る必要がなく、患者さんの感じる術後の痛みが少なく済むと言われており、入院期間の短縮や早期の社会復帰に貢献するなど、さまざまなメリットがあります。



オリンパスが解決する社会課題



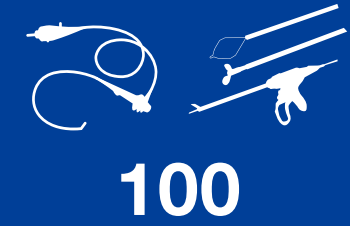
大腸がんの罹患者数/年*1

*1 年間罹患者数・グローバル
出典: GLOBOCAN 2020



大腸内視鏡件数/年*2

*2 自社調べ。グローバル: 米国、カナダ、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、英国、日本、中国、韓国、オーストラリア、インド / データは地域により2018年あるいは2019年時点



適応可能な疾患数*3

*3 2021年3月現在



治療機器を提供*4

内視鏡は、がんを発見し、治療する上で重要な役割を果たしています。例えば、大腸がんは、2020年のデータでは年間約190万人の方が新たに罹患しており、今後もこの数は増加が見込まれます。この大腸がんの診断・治療等のために大腸内視鏡検査は年間約5,000万件実施されており、そのうち多くで当社の製品が使われています。

内視鏡は、病変の発見や診断だけでなく、処置、治療にも活用されます。消化器内視鏡の処置具以外にも、さまざまな診療科に向けた多種多様な治療機器を提供しており、当社の製品で約100の疾患に適応させることができます。罹患者数の多い上位5つのがんのうち、4つのがん(肺がん、胃がん、大腸がん、前立腺がん)*4への治療方法を提供するとともに、その他のがんの治療機器の開発も行い、世界の人々の健康のために貢献しています。 *4 2021年3月現在。出典: GLOBOCAN 2020 罹患者数1位の乳がんを除く

Our Market

内視鏡事業

消化器内視鏡

市場規模(成長率見通し)

3,500~3,700億円
(CAGR:4~6%)



[EVIS X1]



[EVIS EXERA III]
[EVIS LUCERA ELITE]

外科内視鏡

市場規模(成長率見通し)

2,600~2,900億円
(CAGR:2~4%)



4K外科手術用
内視鏡システム



3DおよびIR(赤外光)
観察対応の「VISERA ELITE III」

治療機器事業

消化器科(処置具)



ERCP*1・超音波製品群
(ナイフ付きバルーン)



EMR・ESD*2製品群
(ナイフ・スネア)

市場規模(成長率見通し)

3,000~3,500億円
(CAGR:5~7%)

*1 ERCP:内視鏡的逆行性胆道静管造影術
*2 EMR:内視鏡的粘膜切除術
ESD:内視鏡的粘膜下層剥離術

泌尿器科(キャピタル製品)



結石治療用レーザー

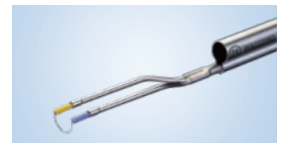


軟性膀胱鏡

市場規模(成長率見通し)

800~1,000億円
(CAGR:5~7%)

泌尿器科(シングルユース製品)



切除用電極



結石治療用処置具

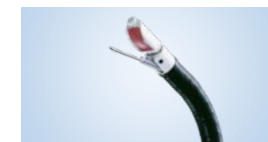
市場規模(成長率見通し)

2,000~2,500億円
(CAGR:5~7%)

呼吸器科(キャピタル製品)



気管支鏡



超音波気管支鏡

市場規模(成長率見通し)

200~300億円
(CAGR:4~7%)

呼吸器科(シングルユース製品)



ディスポーザブル吸引生検針



細胞診ブラシ

市場規模(成長率見通し)

200~300億円
(CAGR:6~8%)

(注)本ページの市場規模、成長率見通しは自社調べ。市場規模は2021年3月末時点。成長率見通しは2021年3月期を起点に、2022年3月期から2024年3月期。呼吸器科(キャピタル製品)および呼吸器科(シングルユース製品)の数値は、2020年12月に買収したVeran Medical Technologies社の影響を含みません。

CFOメッセージ



執行役 CFO
(最高財務責任者)
武田 睦史

2021年3月期の進捗

- 新型コロナウイルス感染症の影響下で事業継続性を確保
- 市場環境の回復がみられ始めた下期以降、資源のリアロケーションによる企業価値最大化に資する施策を実施

今後取り組む施策

- Transform Olympusの「ファイナンストランスフォーメーション」を実行段階に移し、「潜在価値の顕在化」「オペレーションモデルの再構築」「ステークホルダーとの対話の進化」を念頭に、企業価値の最大化を図る
- 最適資本構成を意識し財務健全性と資本効率性のバランスを追求
- 事業投資を最優先に、キャピタルアロケーションを行う

“経営資源配分の最適化によって事業成長と効率化を両立し、持続的な企業価値向上を目指します”

新型コロナウイルス感染症の対応下で医療分野のレジリエンスを確認

2021年3月期は、2019年11月に発表した経営戦略でマイルストーンとした2023年3月期までの3年間の1年目にあたります。2020年3月期からさらなる成長を見込んでおりましたが、残念ながら減収減益となりました。新型コロナウイルス感染症の影響による売上減少が最大の要因ですが、下期以降は回復基調が顕著になり、特に第4四半期は内視鏡事業・治療機器事業ともに前期比2桁成長しました。当期もこのモメンタムが継続することを見込み、大幅な増収増益を予想しています。

2021年3月期は新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の事態に直面し、さまざまな緊急対応が求められました。感染拡大の影響が徐々に顕在化してきた2020年3月、事業継続性を担保し、患者さんや医療従事者の皆さまに製品を供給し続けられるよう、まずは資金の確保を最優先課題とし、追加的な資金調達を

行いました。同時に、社内計画の予算をゼロベースで見直し、まずは支出の抑制を図りました。一方、市場環境に回復の兆候が見られた段階で、持続的成長のための前向きな打ち手を講じる方向にシフトしました。

いま振り返ると、2021年3月期は当社の強み・弱みを改めて確認する機会になったと認識しています。例えば新型コロナウイルス感染症の影響が大きかった上期において、固定費率は当社の課題であり、改善の余地があることを強く実感しました。市場環境が落ち着きを見せると直ちに回復基調に転じた医療分野については、消化器内視鏡を中心とした強固なプラットフォームを背景に、レジリエンスが備わっていることを示すこともできました。製品を届け続ける使命感、また持続的成長のための新たな取り組みを一步でも先に推し進める意志など、患者さん、医療従事者の皆さま、株主の皆

さまなどステークホルダーに対する従業員のコミットメントの強さも確認できました。当社がグローバル・メドテックカンパニーとして、持続的に成長を遂げるため、

一つのマイルストーンとして掲げた2023年3月期の営業利益率20%超という目標に向け、自信につながるいくつかの学びがありました。

重点施策—事業成長と効率性の両立を重視した資源配分

2021年3月期における、具体的な成果や背景などを紹介します。消化器内視鏡の新システム「EVIS X1」の導入、医療分野における複数のM&A、映像事業の譲渡、社外転進支援制度など大きな施策に加え、全社変革プラン「Transform Olympus」に関するさまざまな打ち手を講じました。企業価値最大化のため、いかに経営資源配分を最適化すべきか、差別化できるケイパビリティ(能力)を特定し、そうでないものから、いかに資源をリアロケーション、つまり入れ替え・再配分を行うかを考え、これらの取り組みを実行しました。

企業文化の変革、業務改善および業績の向上を目的としたTransform Olympusは、ボトムアップのテーマに加え、各執行役が責任を持つトップダウンの施策から構成されています。私は「ファイナンストランスフォーメーション」のオーナーとして、ファイナンス部門が会社全体の付加価値の拡大を支援できるよう、三つの方針を掲げています。一点目は「潜在価値の顕在化」です。これまで数多くの取り組みからオリンパス全体で価値創出に努めてきましたが、依然としてベストプラクティスと比較してさらなる価値創出の機会がある、あるいは事業環境変化に伴い、またゼロベースで考えることにより、新たな価値創出の機会が生まれると考えております。調達活動について、事例を紹介します。現在、私がオーナーとなり間接材調達のグローバル化を推進しております。価値顕在化の途上にありますが、グローバル企業における調達のベストプラクティスでは、

直接材・間接材は組織、さらにプロセスを含めてすべて一本化され、調達責任者が管理・統制しています。これは、効率化に加え、責任ある調達活動の強化にもつながります。当社では、まずはグローバルでプロセス、ツールなどの統一を目指します。

二点目の方針は、一点目の方針である「潜在価値の顕在化」を支え、最適なソリューションに導くためのファイナンス機能における「オペレーティングモデルの再構築」です。地域を主軸として運営してきたファイナンス部門を、機能を軸とし、グローバルで管理する、またビジネスパートナーとして事業と一層の協働を図ることができる体制に変更することにしました。地域の枠を超えた人材配置も含まれます。

「ファイナンストランスフォーメーション」の三点目は、「ステークホルダーとの対話の進化」です。情報開示の質を向上させ、当社の企業価値を適切にご理解いただくことを強く意識します。財務情報の背景説明なども改善余地がありますが、企業価値創造の主要ドライバーである製品、パイプライン関連情報について特にグローバル・メドテックカンパニーとしての水準には残念ながら至っていないと認識しております。2021年3月期から主要製品パイプラインの開示を開始し、一つのステップを踏み出しましたが、ステークホルダーの皆さまの声にも耳を傾けながら、グローバル・メドテックカンパニーとして相応しい水準を目指し、情報開示を強化します。

2023年3月期 財務ガイダンスおよび参考指標

		[2023年3月期 目標水準]
財務ガイダンス	営業利益率*1	> 20%
	フリーキャッシュフロー成長率*1	> 20%*2
参考指標	ROIC*1	> 20%
	EPS成長率*1	> 25%*2

*1 特殊要因調整後
*2 2020年3月期以降の年平均成長率

財務規律を維持した最適資本構成

企業価値の最大化はキャッシュフローの最大化によって成し遂げられます。「営業利益率20%超」という当社の経営戦略の目標の達成にはキャッシュフロー成長も重要な役割を果たします。この認識のもと、改めて資産や設備投資と事業成長との関連性や、投資に対するリターンについて、評価手法も整備しながら見直しを進めています。CCC(Cash Conversion Cycle)の改善、特に在庫に関して競合他社比較で改善の余地があることを認識し、2021年3月期から見直しを計画しておりましたが、新型コロナウイルス感染症対応により供給の継続性を重視した対応を行いました。引き続き医療機器メーカーとしての供給責任を踏まえつつ、在庫水準の適正化に向けて見直しを行ってまいります。

財務健全性を測る指標として、前回の中期経営計画「16CSP」で当社は自己資本比率50%を確保することを目標としていましたが、当時抱えていたリスクが解消された現在、資本コストの最適化を考慮するフェーズにあると考えております。グローバルな競合他社に比べると水準が低い有利子負債／EBITDA倍率を一

つの目安とし、今後も安定的に創出されるキャッシュフローも踏まえ、レバレッジをさらに効かせることも可能であると認識しています。また、外部環境や企業としての成長ステージに左右されるものではありませんが、調達コスト(格付水準)を意識しながら財務健全性と資本効率性のバランスを追求し、資本コストの低減を図ります。

格付情報(2021年7月末現在)

	格付対象	格付
格付投資 情報センター (R&I)	長期債	A
	短期債	a-1
スタンダード& プアーズ (S&P)	長期債	BBB+
	短期債	—

成長投資と株主還元を両立するキャピタルアロケーション

キャピタルアロケーションで最優先すべきは事業投資です。当社が株主の皆さまから資金を預かっている以上、オリンパスならではの付加価値を創出できる事業投資を行い、株主価値を高めるべきだと考えています。経営戦略に沿って、引き続き医療分野、特に治療機器事業の注力3領域(消化器科(処置具)、泌尿器科、呼吸器科)を中心とした事業投資、M&Aを進めていきます。

また、配当は安定的かつ継続的に向上させることを目指します。医療分野の消化器内視鏡を中心とした強固なプラットフォームを礎とし、当社は今後も一定水準のフリーキャッシュフローを生み出せると考えています。そのため、運転資金と投資に備えた一定の手元流動性を確保した上で、余剰となる資金があれば自己株式の取得も検討します。取得した自己株式は、使用用途が明確な場合以外は速やかに消却します。この考えに基づき、当社では2021年6月に約7,200万株の自己株式を消却しました。

当社が円滑な資金調達の上にさまざまな企業活動に取り組むことができている背景には、創出した企業価値に対する市場からの一定の評価があると認識しています。企業価値の指標の一つとして、TSR(Total Shareholder Return: 株主総利回り)を、経営層を中心に意識していくことが理想だと考えています。2022年3月期の役員報酬制度については、執行役の長期インセンティブ報酬の指標が再整理され、業績連動型株式報酬の評価指標は、営業利益とTSR、ESGの3つに変更、またTSRの割合は20%から40%へと増加しました。この変更により、株主と経営陣が利害を一層共有できる制度になったと考えています。

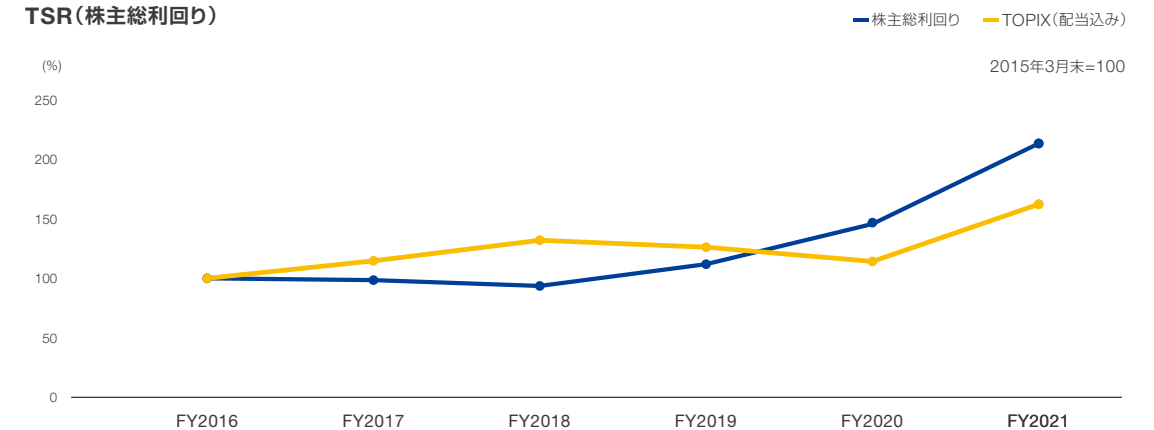
“ステークホルダーの期待に応え、提供価値を最大化し、選ばれ続ける企業を目指します”

すべてのステークホルダーへの提供価値を最大化

企業価値を持続的に成長させるためには、すべてのステークホルダーからの支持を継続的に得られていることが肝要です。当社の場合、例えば売上は、患者さんや医療従事者のニーズに合致した製品・サービスを提供し顧客満足を得た結果です。また、各種調達、人材、委託など、当社において費用として認識されるものは、多様なステークホルダーとの関係の上に発生するものであり、当社の利益のみを優先するのではなく、ステークホルダーとの適切なバランスを追求する必要があります。それぞれのバランスを保つこ

とでステークホルダーへの提供価値を最大化し、持続性を担保できる、と私は考えており、そのためには、すべてのステークホルダーから選ばれる企業であり続けなければなりません。当社は製品・サービスの提供から始まり、多様なパートナーとの関係など、さまざまなステークホルダーの期待に応え、選ばれ続ける企業を目指しています。

TSR(株主総利回り)



株主還元

	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
配当	7円	7円	7.5円	10円	12円
配当性向(連結)	22.4%	16.8%	125.7%	25.4%	119.4%
総還元性向(連結)	22.4%	23.2%	125.7%	205.6%	118.8%

(注)当社は、2019年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。2019年3月期以前についても株式分割実施後の基準に換算した数値を記載しています。

2

Our Strategy

2019年11月に発表した経営戦略の内容を中心にご紹介するとともに、進捗を振り返ります。オリンパスは、当戦略を遂行し、真のグローバル・メドテックカンパニーになることを目指しています。

Contents

- 28 サステナビリティ
- 34 経営戦略における重点項目
- 36 COOメッセージ
- 38 医療事業戦略:中国市場
- 44 医療事業戦略:事業基盤とポートフォリオの強化
- 48 リプロセス
- 50 内視鏡事業
- 52 治療機器事業
- 54 科学事業
- 56 CTOメッセージ
- 58 「EVIS X1」対談
- 60 イノベーションへの取り組み
- 62 CAOメッセージ
- 64 Transform Olympusの概要
- 66 企業文化の醸成

サステナビリティ

オリンパスのマテリアリティ

オリンパスは世界をリードする事業を通じて、グローバル規模で企業の社会的責任を果たしていきます。私たちは100年以上にわたり、革新的な製品・サービスを通じて、世界の人々の健康と安心、心の豊かさを実現し、社会にとって意義のある価値を提供してきました。特に、患者さんの苦痛軽減やQOL向上、医学・科学の分野における経済的価値の創出といったソリューションを提供することで、世界の医療に貢献してきました。私たちはESG(環境・社会・ガバナンス)の観点を取り入れた取り組みを積極的に行うことで、持続可能な社会のために貢献できると考えています。そして、このような活動によって、当社もまた企業価値を向上させ、持続可能な成長を実現していきます。



執行役員
チーフストラテジーオフィサー
(経営戦略統括役員
兼ESG担当役員)

小林 哲男

ESGエンゲージメント

オリンパスは、経営戦略、ステークホルダーのご意見、ESG評価機関によるベンチマークなどを反映し、グループ経営執行会議および取締役会に諮る等のプロセスを経て、6つのESG領域および5つの重要課題(マテリアリティ)を特定しました。5つのマテリアリティは、事業を通じた社会課題の解決に貢献することを明文化し、相互に補い合って強化される関係にあります。当社が競争力あるグローバル・メドテックカンパニーへと成長し、サステナブルな社会の実現に貢献するために、ESGを重要な課題と捉えています。

マテリアリティは社会・事業変化によって可変のものであり、今後も必要に応じて見直しを行います。

6つのESG領域に注力

- | | |
|----------------|---------|
| 1. コーポレートガバナンス | 4. 環境 |
| 2. 経済的持続性 | 5. 人的資源 |
| 3. 製品の持続可能性 | 6. 社会 |

オリンパスの重要課題(マテリアリティ)

- 医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上
- コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力
- 責任あるサプライチェーンの推進
- ダイバーシティ・インクルージョンの推進
- 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献

ESGの推進体制

ESGの推進においては、2021年4月にESG担当役員を新設し、中長期事業計画の中でKPIを設定する仕組みを構築する等、その強化を図っています。ESG担当役員はESGを包括的に推進するとともに進捗状況をモニタリングし、グループ経営執行会議および取締役会に報告し、議論しています。

また、2021年3月期より執行役の報酬について、長期インセンティブ報酬の業績連動型株式報酬のうち、10%が外部ESG評価機関の評価結果と連動するようになりました。2022年3月期にはその比率を20%に引き上げ、取り組みの強化を図っています。

オリンパスの重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス



STEP 04

- ESG項目の抽出
- ESGで強化する取り組みを特定
- 社会・事業変化に併せて適宜見直しを実施

医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上

01 マテリアリティ

オリンパスは、世界中の人々に病気の早期発見と治療のための医療情報と教育機会を提供するよう努めています。経験豊富な臨床医でもあるチーフメディカルオフィサーの下、医療分野の質の高い臨床的・科学的知見を生かし、医療機器安全等への取り組みを行っています。

医療機会の幅広い提供

オリンパスは、医師や外科医をはじめとする医療従事者を対象とした実践的な研修を、各地で積極的に実施しています。また、がん啓発活動を含むソーシャルキャンペーンを通じて、世界中の多くの地域社会に向けて疾患に対する早期発見を促すための啓発活動を支援しています。こうした支援活動は、地域の医学会や医療従事者との強いつながりと、継続的かつ広範な教育支援によって実現しています。

患者さんのアウトカムの向上

近年、米国を中心に、「価値に基づく医療(バリューベースヘルスケア)」の考え方が普及しています。患者さんのアウトカムに着目し、価値に基づく医療を実現することは、患者さん、医療機関、国や社会に大きなベネフィットをもたらします。また、最適な資源配分が行われることにより、増大する医療費の抑制にもつながると考えられています。オリンパスは、製品の安全性と有効性に関する客観的なエビデンスの提供や、アンメットニーズを特定し、それに応える製品を生み出すことにより、患者さんのアウトカムの向上に貢献していきます。

2021年3月期の主な取り組み

- 医療従事者向け包括的トレーニングプラットフォーム「オリンパスコンティニューム」を導入
- 世界各国でがん啓発活動を実施
- 厚生労働省の「令和2年度日露医療協力推進事業:内視鏡分野の協力」の実施団体に採択^{*1}され、ロシア政府が2019年から5カ年で推進しているがん対策プロジェクト「オンコロジープログラム^{*2}」に協力するために、大腸がんに対する消化器内視鏡診断や内視鏡外科手術の手法普及を支援

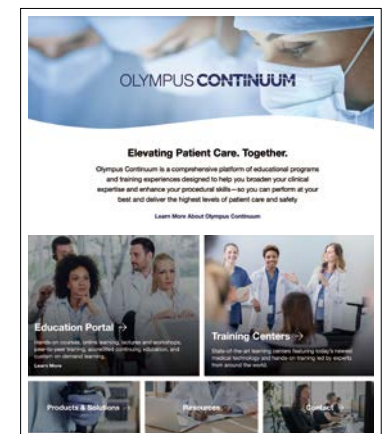
^{*1} 2020年6月に採択。
^{*2} ロシア政府による医療改革を目的とした国家プロジェクト「ヘルスケア」の中核となるがん対策プロジェクト。がんの早期発見率63%以上、5年生存率60%以上、死亡率17.3%以下等を数値目標として掲げ、プロビン記念ロシアがん研究センター、グルツェン記念モスクワがん研究所を傘下に持つロシア国立放射線医学研究センターの院長が推進者となっている。現在ロシアのがん罹患率第2位は大腸がんである。

COLUMN

医療従事者向け包括的トレーニングプラットフォーム「オリンパスコンティニューム」を導入

オリンパスは、2021年2月にグローバルの医療従事者を対象とした医療製品・手技に関する包括的トレーニングプラットフォーム「Olympus Continuum[®]」を立ち上げました。これまでも、当社は集合型の実地トレーニングを中心に、各地域で医療従事者向けに、消化器内科、消化器外科、呼吸器科、泌尿器科、婦人科、耳鼻咽喉科、脳神経外科の7つの診療科に対応したトレーニングを実施してきました。このたび、5か国語に対応したポータルサイトを公開し、オンラインと集合型のトレーニングを融合するとともに、事前学習と事後のフォローアップトレーニングまで一貫した医療従事者のスキルに合わせたトレーニングの提供を目指します。

www.olympuscontinuum.com



画面イメージ

コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力

オリンパスは、強固なコンプライアンスプログラムに取り組み、バリューチェーン全体にわたる製品の安全性・品質の水準を厳格に維持することに注力しています。そのため、当社は厳格な社内規則を採用し、事業を展開する各地域の法規制当局に確実に準拠するように努めています。

コンプライアンス

オリンパスグループでは、誠実で法令を遵守する企業風土の醸成に努めています。2019年9月には「オリンパスグローバル行動規範」を制定しており、当社ホームページに18か国語で公開されています。チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）の指示の下、コンプライアンス機能はグローバルで連携し、ビジネス活動が法的要件を満たし会社のポリシーや規定に沿っているかどうかを継続的に評価しています。CCOは、CEOと監査委員会に定期的に、また必要に応じて追加の報告を行います。また、CCOおよびリージョナルコンプライアンスオフィサー（RCO）で構成されるグローバルコンプライアンスリーダーシップチーム（GCLT）を設置し、コンプライアンスに関する方針・施策をグローバルに展開し、地域の状況や課題を把握し、必要な正措置を実施しています。GCLTは四半期ごとに、また必要に応じ追加の開催を行っています。GCLTにおいて指示および確認された方針・施策は、各RCOによって各地域に適用されます。さらに、CCOおよび各RCOによって特定されたオリンパスグループ全体のコンプライアンス状況および問題は、CCOによって定期的に監査委員会に報告され、必要に応じて取締役会で議論されます。

製品の品質・安全への取り組み

オリンパスグループは、経営理念に基づき、「オリンパスグループクオリティ・ポリシー」を制定しています。オリンパスグループのすべてのメンバーに対して、クオリティ・ポリシーの行動基準を日常業務に浸透させる施策に継続して取り組み、安全・品質を重視するマインドを醸成しています。現在、チーフクオリティオフィサー（CQO）および各国の品質法規制機能のメンバーを中心に、グローバルプロセスの見直し、改善活動を行っています。その活動の一つとして、オリンパスグループの事業部門およびグループ会社では、国際的な品質管理の規格であるISO9001認証あるいはISO13485認証の取得および維持を推進していま

す。また、2020年3月期に改訂したグローバルマネジメントツールに基づき、執行役および品質法規制機能のトップであるCQOへの定期報告を行い、全社課題の明確化を行っています。さらに、各品質マネジメントシステムの状況を客観的な視点で監視することを目的としたグループ内部品質監査を実施し、各組織の状況を把握、改善を促進しています。

2021年3月期の主な取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> 特に対応強化を図る重要法令類をはじめ、大きな影響を与える法規制への違反に対する罰金および罰金以外の制裁措置はなし グローバル通報窓口「オリンパス・インテグリティ・ライン」等を通じた通報250件（処理が完了した通報のうち42.8%が審査を経て、その是正処置が立証） QARA機能強化に向けて、要員の強化やグローバルプロセスの見直しを実施。「QARA（品質保証・法規制対応）トランスフォーメーション」として、Transform Olympusの重点分野に追加 従業員への教育を定期的実施 	
<p>コンプライアンスヘルプライン関連の集合研修・eラーニング</p>	<ul style="list-style-type: none"> 実施回数: 1回 受講者数: 13,493名
<p>重要法令教育の集合研修・eラーニング</p>	<ul style="list-style-type: none"> 実施回数: 1回 受講者数: 12,383名（医療関連業務従業員）

責任あるサプライチェーンの推進

オリンパスは、責任ある強固なサプライチェーンマネジメント（SCM）を確立することで、組織全体で持続可能な価値創造を促進します。当社のサプライチェーンシステムと基準に基づき、環境および人権を含む社会問題に取り組んでいます。

調達

オリンパスグループでは事業継続と持続可能な価値創造を見据えて、サプライチェーンマネジメント（SCM）の強化を図っています。健全で公正な取引と持続可能な社会発展に貢献するESGの取り組みを目指して2021年6月に調達方針に替わるサプライチェーン方針を制定しました。また、調達活動における環境配慮の基本的な考え方としては「オリンパスグループグリーン調達基準」を制定しています。Webサイトや研修を通じてサプライチェーンにおける基本姿勢を社内外に示すとともに、法令・社会規範遵守の強化に取り組んでいます。また、サプライヤーさまに対して、人権尊重や反社会的勢力排除などの法令・社会規範の遵守、汚職・賄賂などの禁止、公平・公正な取引の推進、環境への配慮などに、より具体的な行動指針を設けた「サプライヤーさまへのお願い」を定め、新規サプライヤーさま選定にあっても、社会規範の遵守、環境への配慮などの対応状況を選定基準の一つとしています。これらの指針を基に、サプライヤーさまとの公平、公正かつ透明な取引に基づく良好な関係の構築と関係強化に取り組んでいます。

人権

オリンパスは、国連の世界人権宣言・労働における基本的原則および権利に関するILO宣言・国連ビジネスと人権に関する指導原則（以下、国連指導原則）やグローバル・コンパクト10原則などの国際的な人権に関する規範への支持を表明しています。また、これら国際的なイニシアティブを企業行動として実践していくために「オリンパスグローバル行動規範」に「人権尊重」を明記するとともに、国連指導原則にのっとった人権デューデリジェンスの実施を明記した「人権方針」を定め、人権尊重の経営に努めています。また、オリンパスと共に事業活動を推進するサードパーティや顧客の皆さまにも人権擁護を求めています。

調達における企業調査と改善活動

日本の調達拠点では、継続的に取引のある世界各国の主要なサプライヤーさまを対象に、毎年1回、Webシステムを活用して企業調査アンケートを実施しています。調査は、経営情報やCSRへの取り組み、BCPなど121項目（うちCSR関連は24項目）について行っています。アンケート結果から、例えば法令・社会規範遵守や環境保護などの管理体制が十分でなく、改善が必要と判断したサプライヤーさまには現地監査を実施し、オリンパスの「サプライヤーさまへのお願い」に沿った活動を要請するとともに、必要に応じインシデントを未然に防ぐための自主的な改善活動を促しています。また、社内では関連する専門部署との協業によるリスク評価の検討を進めています。

サプライヤーさまとの取り組みにおける企業調査の主な評価項目	
経営情報	<ul style="list-style-type: none"> 会社情報、財政状況
CSR	<ul style="list-style-type: none"> 法令・社会規範遵守 人権保護 労働者の権利保護 環境保護 個人・機密情報保護、知的財産保護
BCP	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続戦略、製造拠点情報、緊急災害時窓口情報、サプライチェーンの確認、従業員の安否確認
環境・品質	<ul style="list-style-type: none"> ISO14001、ISO9001、ISO13485などの認証取得状況 購買・工程管理変更情報、不適合処置
納期・コスト	<ul style="list-style-type: none"> 生産計画、進捗・物流管理、コストダウン活動
システム	<ul style="list-style-type: none"> PCセキュリティ

2021年3月期の主な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 世界各国の主要なサプライヤーさまを対象に、Webシステムを活用した企業調査アンケートを実施（826社中、約87%から回答） 人権を含むサステナビリティ領域においてグローバルで企業への支援活動を推進する団体であるBSRの会員企業となり、国連指導原則に準拠したグローバルでの人権デューデリジェンスの活動をさらに強化

ダイバーシティ・インクルージョンの推進

オリンパスは、組織全体のダイバーシティとインクルージョンを促進することで、より魅力的で競争力のある革新的な事業展開を実現していけると考えています。そのため、性別、障がい、国籍、人種に関係なく、多様な人材にやりがいのある仕事を提供し、専門的かつ持続的に成長することを目指しています。

グローバル人事制度の実現

オリンパスグループは、グローバルレベルでの適所適材配置を可能とするグローバル人事制度の導入を進めています。当社グループ社員の成長への意欲を促進させる人事制度を整備し、国籍・年齢・性別を問わず、それぞれが持つ能力を会社の発展に最大限活かすことができる企業風土の醸成を進めています。日本では管理職の人事評価制度を職務給型に変更したことにより、職務の大きさと成果に応じて処遇を決定し、年齢や国籍にとらわれない人材登用を進めています。また、2020年4月には、グローバルシニアマネジメントの目標設定および評価基準を共通化し、業績責任を明確にし、グローバル共通KPIの達成に向けて戦略目標を掲げ、組織の変革に取り組んでいます。2021年7月時点で、グローバルシニアマネジメントの約37%を日本以外の国籍の方が占めており、経営陣のダイバーシティも進めています。

女性の活躍推進

オリンパスグループの女性役職者の割合は約11%と多くの女性が活躍しています。また、国内においても、2021年4月末時点で、75名の女性管理職が活躍しており、管理職候補の女性従業員も252名に上るなど、年々比率が高まっています。ライフイベントとキャリア形成を両立するための福利制度を設定するだけでなく、仕事と育児・介護の両立の理解促進のための冊子の作成・配布を行い、各部門におけるワークショップも実施するなど、制度の利用も積極的に促しています。ライフイベントをあらかじめ

女性の活躍推進に向けた取り組み

- 管理職向けワークライフ・インテグレーション研修
- 女性管理職の登用を促進するための管理職候補者の育成研修
- 女性社員の育成を目的としたメンター制度
- 復職後の早期業務立ち上げ等を目的とした育児休業復帰後研修
- 育児休業中の従業員にネットワークを作る場の提供

め想定し、早めに経験や機会を与えるという考え方により、女性のキャリア形成を支援しています。

多様な人材の活躍を目指して

当社は、積極的に障がい者(身体、精神、知的)の雇用を推進しています。採用後は一般事務職をはじめ、製造技術職やIT開発職などの技術系職種も含め幅広い分野で活躍しています。性的少数者の理解と支援の促進に関しては、専用相談窓口の設置、理解促進セミナー、LGBTウィークの開催(eラーニングや映像上映会を通じた従業員の理解促進)、有志によるLGBT ALLYの立ち上げといった多様な活動を推進しました。

2021年3月期の主な取り組み

- 不妊治療、がん治療、難病等の治療との両立のための特別休暇制度の導入
- コアタイム短縮、在宅勤務の対象を全正社員に拡大(出社と在宅勤務を組み合わせたハイブリットな働き方の推進)
- コミュニケーションツールとしてMicrosoft 365を導入し、新型コロナウイルス感染症が拡大する中でも在宅勤務へのスムーズな移行を実現
- 八王子事業所に託児所を開設
- 年次有給休暇、看護休暇・介護休暇の時間単位取得制度の導入
- LGBTQに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標2020」において「ブロンズ」認定を取得
- 2021年3月8日の「国際女性デー」にちなみ、社内イベントを開催(CAOと人事執行役員のタウンホールミーティング開催、社外有識者講演や社内ロールモデル講演を複数実施)

詳しくはWEBをご覧ください

雇用： <https://www.olympus.co.jp/csr/social/employment/>
 多様性と機会均等： <https://www.olympus.co.jp/csr/social/diversity/>
 米州におけるD&I： <https://www.olympus.co.jp/csr/social/americas/>
 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画： <https://www.olympus.co.jp/csr/social/woman.html>
 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画： <https://www.olympus.co.jp/csr/social/actionplan.html>
 ワークライフ・インテグレーションの推進： <https://www.olympus.co.jp/recruit/newgraduates/work-life-integration/>

社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献

オリンパスは、2030年までにオリンパスグループの事業所が排出するCO₂排出量を実質ゼロにするカーボンニュートラル目標を設定しました。今後、カーボンニュートラルの達成に向けて、製造改善活動や省エネ施策を引き続き推進するとともに、2030年までに自社の事業所における全消費電力*1を再生可能エネルギー由来に段階的に切り替え、CO₂削減の取り組みを加速させます。

*1 一部、販売拠点などの賃貸物件は除く

気候変動への対応

オリンパスは、2021年5月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)へ賛同を表明しました。今後はTCFDの提言に基づき、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について情報開示を推進していきます。



ガバナンス	オリンパスグループでは、製品開発、調達、製造、物流、販売、修理といったバリューチェーン全体を通じた環境負荷の低減に取り組んでいます。気候変動対応を含む環境活動の最高責任者であるCEOおよびCAOの下、EHS(環境・健康・安全衛生)機能を管轄する人事・総務担当役員が、グループ全体の環境活動を統括しています。EHS機能は、温室効果ガス使用量の削減目標を含む環境行動計画を策定し、グループ全体の環境行動計画の進捗状況をモニタリングし、継続的な改善を進めています。最高責任者(CEOおよびCAO)は、必要に応じて環境活動の進捗状況の報告を受け、必要な改善指示を行います。取締役会は気候変動の対応状況について年1回以上の報告を受け、取り組み状況を監督しています。また、気候変動対応を含むESGへの取り組みに対する経営層のコミットメントを強化するため、執行役の報酬について、長期インセンティブ報酬の業績連動型株式報酬のうち20%がESG評価機関の評価結果と連動しています。
戦略	オリンパスグループは、シナリオ分析の手法を用いて、短期、中期および長期の時間軸ごとに気候変動関連のリスクと機会を特定しています。シナリオ分析では、IEA(国際エネルギー機関)が提示している「2℃シナリオ(産業革命前からの世界の平均気温上昇を2℃未満とするシナリオ)」および「4℃シナリオ(産業革命前からの世界の平均気温上昇を4℃と想定するシナリオ)」に沿って気候変動の事業活動への影響を分析しています。短期的(1~5年)には、自然災害発生による操業停止・サプライチェーン断絶を、中長期的(10~20年)には、炭素税の導入やCO ₂ 削減規制の強化による事業コスト増加を主な課題としています。
リスク管理	オリンパスグループは、気候変動を含む環境に関連するリスクについて、当社の事業に影響を及ぼすすべてのリスクを網羅したグループ全体のリスク管理の枠組みの中でリスクの特定、評価および管理を行っています。
指標と目標	オリンパスグループは、2030年までに自社事業所からのCO ₂ 排出量(Scope 1、2*)を実質ゼロにすること、2030年までに自社の事業所で使用する電力を100%再生可能エネルギー由来とすることの2つの目標を2021年に策定しました。今後は2030年までの目標達成に向け、世界各国の拠点での継続的な製造改善活動や省エネの推進と、再生可能エネルギーの導入を進めます。また、製品ライフサイクル全体での温室効果ガスを削減するために、環境配慮型製品の開発、グリーン調達の推進や物流効率改善等に継続的に取り組みます。

*2 Scope 1: 敷地内における燃料の使用による直接的な温室効果ガス排出、Scope 2: 敷地内で利用する電気・熱の使用により発生する間接的な温室効果ガス排出

目標と実績

	実績		目標	
	FY2021	FY2022	FY2022	FY2030
CO ₂ 排出量	2018年3月比 25.4%削減	2018年3月比 21%削減	2018年3月比 21%削減	自社事業所からの CO ₂ 排出量を 実質ゼロにする
再生可能 エネルギー比率	12.7%	前期比向上	前期比向上	100%

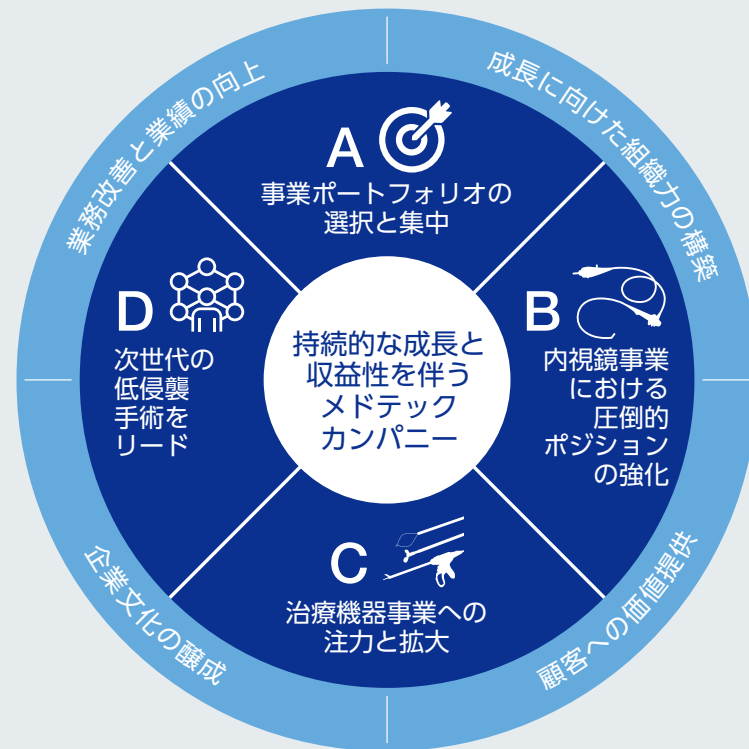
詳しくはWEBをご覧ください

環境： <https://www.olympus.co.jp/csr/environment/>

経営戦略における重点項目

4つの重点項目の進捗

オリンパスは、経営戦略において、戦略目標として「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さん、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」ことを掲げ、2023年3月期の業績目標として営業利益率20%超を目指します。この目標を達成するために、さまざまな取り組みを推進しています。



- A**
 - 医療分野を軸にした事業ポートフォリオ
- B**
 - 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
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(処置具)、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

- 医療分野の成長に向けて複数のM&Aを実施
(消化器科：Arc Medical Design社、呼吸器科：Veran Medical Technologies社、整形外科：FH ORTHO社、外科：Quest Photonic Devices社など)
- イスラエル医療機器メーカーMedi-Tate社についてコールオプション行使による全株式の取得を完了
- ITソリューション提供を事業とするオリンパスシステムズ株式会社の全株式をアクセンチュア株式会社へ譲渡
- 再生医療技術開発を事業とするオリンパスRMS株式会社の全株式をロート製薬株式会社へ譲渡

B 内視鏡事業における圧倒的ポジションの強化

売上高年平均成長率目標
(2021年3月期～2023年3月期) **~6%**

- 「EVIS X1」の導入済み市場での拡販および今後導入を予定している市場での着実な投入準備
- AIを活用した内視鏡CADプラットフォーム「ENDO-AID」を欧州、アジアの一部地域にて発売
- 米国・中国での外科手術用内視鏡システム「VISERA ELITEII」の発売を開始
(米国：3D・赤外光機能、中国：3D機能)

C 治療機器事業への注力と拡大

売上高年平均成長率目標
(2021年3月期～2023年3月期) **~8%**

- 2021年4月、米国マサチューセッツ州ウェストボローに新施設を開設し、治療機器事業のグローバル統括拠点と米国医療事業のセールス&マーケティング機能を集約
- 戦略の実行とポートフォリオの開発のため、規制、医療、臨床の各分野で高い能力を持つ組織を確立
- アーリーステージの投資の増加により、治療機器事業を中心とした将来的なM&Aターゲットの発掘・検討の加速
- 注力3領域の製品ポートフォリオの拡充を図り、早期診断、低侵襲治療に対する当社のコアコンピタンスをより強固なものとするため、大腸内視鏡検査や内視鏡的ポリプ切除術などにおける視認性の維持に貢献する製品を有するArc Medical Design社(消化器科(処置具))、気管支の末梢部分へのスムーズな到達をサポートする高度な電磁ナビゲーションシステム等を有するVeran Medical Technologies社(呼吸器科)、良性前立腺肥大症(BPH)向けの低侵襲治療デバイスを有するMedi-Tate社(泌尿器科)を子会社化

D 次世代の低侵襲手術をリード

- より正確で安全な外科手術の実現のため、医療用蛍光イメージング技術を有するQuest Photonic Devices社を買収
- 口や肛門などの管腔から挿入して、より低侵襲かつ簡便に、病変を治療するエンドルミナルマニピュレーターの開発の推進

COOメッセージ



執行役 COO
(最高事業責任者)
ナチョ・アビア

2021年3月期の進捗

- 新たな戦略商品「EVIS X1」と「SOLTIVE SuperPulsed Laser System」を発売。将来の成長基盤強化に向け、経営戦略に沿った複数のM&Aを実施

今後取り組む施策

- Transform Olympusの施策であるGo-to-Marketトランスフォーメーションを執行フェーズへ移行し、お客様と患者さんに効率的かつ効果的な方法で価値を提供
- 医療分野と科学事業双方の成長を加速させるために科学事業の分社化を検討

“世の中がどれほど大きく変わろうとも、差別化されたユニークな製品により真の医療価値を提供し続けます”

この1年を振り返ってどのように思われますか？

2021年3月期は、私にとってCOOとしての最初の一年でしたが、パンデミックの渦中で事業運営をしなければならなかった。まずは、世界中で新型コロナウイルス感染症によって被害を受けた多くの方々が無事な状況であったことを認識しなければなりません。感染拡大の状況下、私は会社への影響という意味では多くの良い面を見ることができました。オリンパスの世界中の社員たちは、パンデミックの当初からお客様や患者さんを手助けするという当社の使命の大切さを常に認識し、並々ならぬ力を発揮してくれたことです。そのようなすばらしい働きを見せてくれた仲間たちのことを誇りに感じていますし、共に仕事ができることは光栄なことです。このような非常時においては、コミュニケーションがより重要です。私は多くの部門の社員と1対1で対話する機会を設け、業務の進捗や協力関係を一層強化するためにはどうすべきかを把握するように心がけてきました。

2021年3月期の上期業績は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けましたが、その後急速に回復した要因は何でしょうか？

2021年3月期の上期は、新型コロナウイルス感染症の影響で売上

が伸び悩みましたが、下期では予想を大幅に上回る業績回復を果たすことができました。その背景には3つの要因がありますが、1つは外部要因で残り2つは内部要因です。外部要因とは症例数の回復です。第1四半期では米国で緊急ではない手術が中止され、他の地域においても延期または中止となっていました。しかし、第2四半期と第3四半期からは症例数が回復し、当社の業績も回復しました。2点目は当社の強固な製品ポートフォリオで、危機に際してはベストソリューションをもたらす当社の製品が一層評価されました。3点目は社員たちの勤勉な努力であったと考えています。お客様に寄り添い続ける社員たちの姿勢は当社の事業活動における財産となっています。

2021年3月期における各事業の活動状況を聞かせてください。

2021年3月期においても、各事業が経営戦略に沿って事業活動を実施しました。内視鏡事業では、新型コロナウイルスが感染拡大する中で、新しい消化器内視鏡システム「EVIS X1」を発売しました。新型コロナウイルス感染症の販売への影響は短期的には多少あるかもしれませんが、中期的にはないと考えています。「EVIS X1」は市場で最高のイメージングプラットフォームで、お客様からも高評

価を得ていることから、製品ライフサイクルを通じて成功すると期待しています。また、外科内視鏡領域での競争は激しい状況ですが、当社の4K技術は最高水準です。そしてQuest Photonic Devices社の買収は、当社の蛍光イメージング技術を高め、分子イメージング技術を得る上で欠かせないため、重要なマイルストーンとなりました。この買収によって当領域においては競合他社に対する競争力を高めることができます。医療サービスは売上・利益成長の大きな可能性を秘めていますが、お客様にとっての付加価値も同時に創出する必要があります。それを両立する新たな価値提供の方法を考えることが現在の戦略です。先期、治療機器事業では、当社の経営戦略に合致する企業買収を積極的に実施しました。直近では、消化器科でArc Medical Design社、泌尿器科でMedi-Tate社、呼吸器科でVeran Medical Technologies社の買収を完了しました。年平均成長率(CAGR)6%の成長力がある市場で、当事業が8%の売上成長を実現させ、成長軌道を維持し続ける唯一の方策は、最適なM&Aによる補完です。事業の柱は当社のオーガニック技術であることに変わりありませんが、私たちはポートフォリオを形成する上で、価格や品質、パフォーマンスにおいて競争力を有しているかを常に確認しなければなりません。また、とりわけ治療機器事業において米国は大きな市場であることから、当社は2021年4月に治療機器事業の統括拠点をボストン近郊に移転し、新たな拠点として開設しました。新しい拠点では現地のお客様と頻繁に対話することが可能で、求められる製品仕様をお客様と共に実現できることに加え、治療機器事業に貢献できる人材や外部企業・団体との接点も非常に増えています。科学事業では過去3年間、多様な研究所や産業分野でお客様のワークフロー作成支援に関する戦略に取り組んできました。ワークフローはすべて「ソリューション・ビジネス」と私たちが呼ぶものです。科学事業は多様な分野で市場をリードしているため、個々の製品を提供するだけでなくお客様の作業効率化を図るワークフローの提供を目指します。その他には、私としては整形外科の領域に注力したいと考えています。当社の整形外科領域は小規模ですが、FH ORTHO社の買収によって、特定のスポーツ医療に有用な人工骨とHTO(高位脛骨骨切り術)に関して競争力のある技術を獲得しました。

Transform OlympusのGo-to-Marketトランスフォーメーションの進捗状況を教えてください。

Transform Olympusは、当社がグローバル・メドテックカンパニーになるための最優先事項ですが、私自身が推進するGo-to-Marketトランスフォーメーションはその中の重点分野の一つです。2020年にこのプロジェクトは発足し、3年計画で実行中です。就任当初、私はCOOとしての最初の3年間で当社のマーケティング活動を詳細に調査するつもりでしたが、パンデミックが発生したことで、別のアプロー

チを検討する必要に迫られました。次世代の医師たちは今よりも優れたデジタル能力を有することから、私たちはこれまでとは異なる手法で関係を築くことが期待されるようになるでしょう。そのため当社は、多様なコミュニケーション手段を組み合わせたオムニチャンネルマーケティングに移行し、顧客ニーズに応じていきます。鍵を握るのはより多くのデータを分析することです。お客様が機器やサービスに費やす費用を把握し、私たちがコンサルタントのようになることで、当社製品の有効利用を提案します。販管費の中でもマーケティング活動は少なくない割合を占めますが、Go-to-Marketトランスフォーメーションはお客様により良いサービスを提供するとともに、販管費の効率化も一層図ることができると考えています。

COOの重点方針の中で、特に注力している分野と今後の展望をお聞かせください。

当社には多くの成長機会がありますが、そのためにやるべきことも数多くあります。例えば事業開発部門はこの1年間、活発に活動しましたが、3年前にはそのような専門部隊はありませんでした。そして、医療機関や規制当局、患者さんの期待に応えるメディカルアフェアーズについても組織を拡充させています。製品の観点でも内視鏡事業と治療機器事業のプロダクトロードマップは非常に整理されたものが完成し、運用段階に移っています。さらに重要なことは、お客様や患者さんの期待に応える革新的な製品を具現化し、満足いただける効率的な方法で市場に提供することです。この点により集中することができれば、営業利益率20%超という経営目標は達成できると私は確信しています。将来を見据えると、科学事業を当社傘下の独立した事業として分社化するかどうかの決断も重要なものになります。オリンパスという会社は、より医療分野に最適化された組織になる一方で、科学事業は医療の会社という枠組みに縛られず、科学事業の目標だけを効率的に追求することができます。

投資家をはじめとするステークホルダーへメッセージをお願いします。

私たちは、すべてのステークホルダーにより良い成果をもたらすことができると信じています。当社の価値は、患者さんのQOLを向上させ、医師がより簡単に効率的に治療を行うことを支援する革新的なソリューションを提供することです。私たちにとってお客様と患者さんが最優先です。利益はお客様と患者さんにご満足いただくことができた成果です。しかし、それと同時に利益を追求することもまた私たちの重要な仕事です。なぜならば、サステナブルな企業であるということは、お客様や患者さんに価値を提供し続ける私たちに信じ、投資していただける株主を手厚く持つことだと私は考えているからです。

医療事業戦略：中国市場

事業成長を牽引する中国市場

近年、目覚ましい成長を実現している中国市場。
当社の強み、市況、今後の成長ポテンシャルを解説します。

医師との長年の信頼関係による 強固な事業基盤

近年、急激な経済成長に伴い、医療ニーズが拡大している中国市場ですが、オリンパスの中国への参入は約50年前にさかのぼります。日中国交正常化が実現された1972年、日中間の医学技術交流の一環で、日本人医師が北京を訪問し、当社の内視鏡を用いた検査が中国で初めて実施されました。その後、人口の増加や高齢化、国民の健康意識の高まり、政府によるさまざまな施策の展開もあり、事業機会が豊富な中国市場において、オリンパスは他社に先駆けて事業基盤を強化してきました。具体的には、中国人医師が日本人医師から内視鏡の操作や手技を学ぶためのトレーニングに対する支援を継続的に行い、内視鏡検査や治療に対応できる内視鏡医の育成をサポートしてきました。加えて、病院や学会との積極的な連携により、内視鏡による診断と治療の普及に努めてまいりました。また、販売だけでなく、サービス拠点におけるアフターサービスの体制も強化することで、内視鏡のメンテナンスや修理需要にも応えてきました。このように、長年かけて構築してきた強固な事業基盤が現在の高い成長を支えています。今後も内視鏡検査・治療のさらなる増加が見込まれる中国市場のポテンシャルを最大限に引き出すべく、最適な投資を行い、事業成長の拡大を図ってまいります。

中国政府は医療分野の施策を 積極的に推進

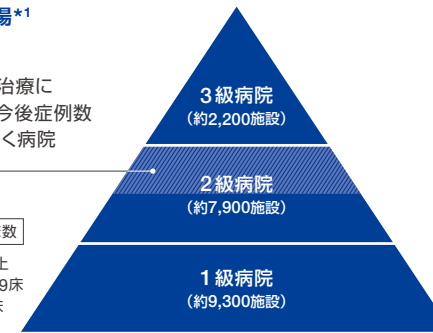
中国では、約2.5万の医療施設が3級、2級、1級等に分かれており、医療水準の高い3級病院に患者さんが集中する傾向があります。また、他の先進国と比べ、がんの「早期診断率」や「5年生存率」が低い状態となっています。こういった状況を解消するため、2010年代以降、中国政府主導で「末端の医療衛生機関の標準化や県級病院等の医療水準の向上」および「予防医療の強化（がん早期診断率・生存率の向上）」の2軸で施策が展開されてきました。

2016年に発表された「健康中国2030」では、重点項目の一つとして重大疾病の予防が掲げられ、主要ながんの発病率が高い地域において早期スクリーニング活動を展開することで2030年までにがんの5年生存率を15%向上させるという目標が提示されました。また、2019年に発表された「県級病院総合能力レベルアップ計画」では500の県級病院と500の中医病院を3級病院または3級中医病院と同等の医療水準に引き上げることを目指す方針も掲げられました。このように、2級病院の医療レベルを向上させるために、病院の新設や設備投資が積極的に行われていることに伴い、販売が急速に拡大しています。

中国の潜在市場*1

先進の診療、治療に興味を持ち、今後症例数が増加していく病院

1病院あたりの病床数
3級病院：500床以上
2級病院：100～499床
1級病院：20～99床



*1 2021年3月末時点

中国のトレーニングセンター



1 上海

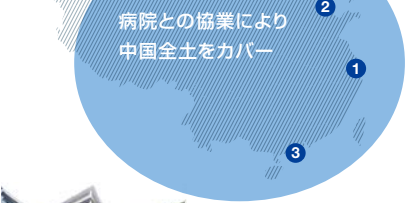


2 北京



3 広州

病院との協業により中国全土をカバー



内視鏡医の育成を支援

近年、中国においては国民の健康意識の高まりから「早期診断」「低侵襲治療」への要望が大きくなっており、人口10万人あたりの内視鏡医数は依然として低い水準にあり（日本：25人、中国：2.2人*2）、内視鏡医の不足は喫緊の課題となっています。オリンパスは、上海・北京・広州の3カ所の自社トレーニングセンターに加え、全国およそ20施設の病院と提携している協業トレーニングセンターを拠点として*3、さまざまな学習プログラムを提供することで、中国全土にわたり内視鏡医の育成を支援しています。臨床経験豊富な医師の指導のもとで行われる疾患・手技別のハンズオントレーニング（実地研修）のほか、オンラインでの事前・事後学習も含めた包括的なトレーニングにより、医療従事者のレベルに応じて、理論・知識から実践的な操作まで学べるプログラムになっており、受講者からは高い評価を得ています。また、当社では日本人医師を中国に招聘し、中国人トレーナーを育成する活動も行っています。直近では日本人医師がオンライン上で中国のトレーナーの活動に対してレクチャーをする際や、症例発表への評価・コメント等を行う際のサポートをしています。

*2 出所：一般公表データより当社にて算出 *3 2021年9月現在

約**25,000**人
過去5年間*4で当社のトレーニングプログラムに参加した医師の人数（うち、2021年3月期におけるオンライン参加者約5,000人を含む）

*4 2017年3月期～2021年3月期

トレーニング例

Day 1	事前学習
✓	<ul style="list-style-type: none"> オンライン動画コンテンツを事前に視聴 eラーニング
Day 2	トレーニングセンターでの実地研修：0.5～1日
✓	<ul style="list-style-type: none"> 臨床経験豊富なトレーナーによるレクチャー モデルなどを用いた各診療科の手技のハンズオン ライブデモ/ライブストリーミング ディスカッション
Day 3	フォローアップ・事後学習
	<ul style="list-style-type: none"> オンラインでのフォローアップトレーニング 別研修へのご案内

中国事業の歴史

1972

日中国交正常化／第一回日中内視鏡交流会開催



北京協和医院・消化器内科主任であった陳敬章先生（左から2番目）が、東京大学助教であった藤田力也先生（左端）の操作説明の下で中国初の内視鏡検査を行っている様子

1979

上海にオリンパス内視鏡修理センターを開設（中国の国営企業との契約・委託により運営）

1983

教育病院である北京協和医院内で内視鏡トレーニングセンターが開設



日本人医師による中国での内視鏡トレーニング（1984年）

1987

北京に駐在事務所を設立

1999

上海に物流拠点、北京に医療機器サービス拠点を設立

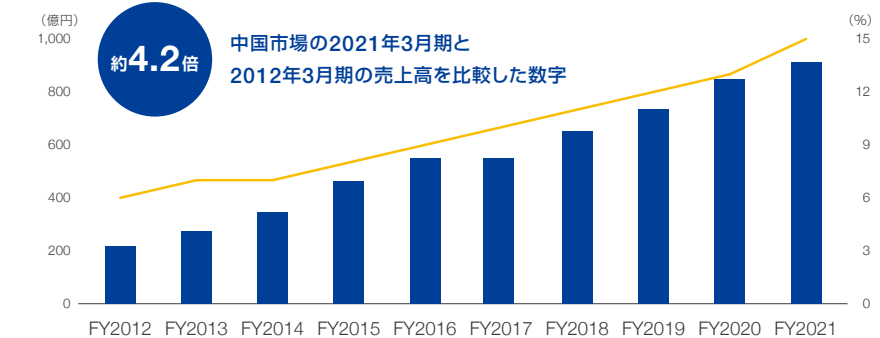
2003

北京に現地法人を設立

2008・2010・2013

上海、北京、広州にトレーニングセンター（C-TEC）を設立

医療分野における中国の売上成長推移



医療事業戦略：中国市場

ドクターの視点

長年にわたり、中国の医療現場に貢献している オリンパスはかけがえのない存在です



中国医学科学院
腫瘤病院内視鏡科
主任／博士課程指導医
王 貴齊先生
Dr. Guiqi Wang

王先生のその他の役職

- 衛生部 癌早期診断治療PJ(農村)専門家委員会 主任委員
- 衛生部 癌早期診断治療PJ(農村)専門家委員会 食道癌／噴門癌専門家グループ長
- 中国抗癌協会 腫瘍内視鏡専門委員会 主任委員
- 衛生部 癌早期診断治療PJ専門家委員会 胃癌／肺癌専門委員会委員
- 中華医学会 消化器内視鏡学会 常務委員
- 中国医師協会 消化器内視鏡学会 常務委員

農村部におけるがんの早期診断・ 早期治療プロジェクトへの継続的な支援

私は内視鏡医として23年間にわたり、オリンパスと共に中国における消化器内視鏡の発展に尽力できたことを嬉しく思っています。長い歩みの中で深く印象に残っていることは、2005年に発足した社会公益プロジェクト「農村部におけるがんの早期診断・早期治療プロジェクト」でオリンパスと協働した時のことです。当時の中国は、早期診断・早期治療が始まったばかりで、体系づくりや理念の制定からスタートしました。そのような中、中国市場のニーズやこのプロジェクトに着目したオリンパスとの長期戦略的協定の締結によって、がんの早期診断・早期治療プロジェクトをスムーズに展開することができました。その後16年間にわたり、双方の絶え間ない努力、互いの信頼と協力によってこのプロジェクトは大きく発展してまいりました。当初の対象は5省、8県・市でしたが、今や全国31の省、約900の県・市で展開しており、2035年までには全国31の省、2,800の県・市で展開、約6,000の医療機関まで広がると見込んでいます。政府もこの活動を重視するようになり、がん検査と早期診断・早期治療を国民全体の健康向上に寄与する重要な項目として位置付け、これを

保障するための関連政策を次々と施行してきました。このような後押しもあり、「一つの医療機関も、一つの科も、一人の患者さんも置き去りにしない」を実現するべく取り組んでいます。

本プロジェクトでは、各地の医療発展を支える土台を構築できるように、多角的な施策を一から実行してまいりました。まずは、国民の健康意識の向上です。かつては、がんは治らない病気だと考えられていたため、がんと診断された患者さんは顔色が変わり、治療を嫌って病気であることを隠そうとしていました。化学療法、放射線療法技術の進歩は大きかったものの、病気の発見から治療までの時間がかかったため、治療の効果は満足できるものではなかったのです。本プロジェクトでは、長年かけてさまざまな形で国民へ啓蒙活動を行ったり、積極的に医療機関で説明することにより、内視鏡検査によって早期発見できれば、がんは治せる可能性が高まるという共通理解を浸透させることができました。この変化はとても重要だと思えます。国民の意識の変化がなければ、そして国民が積極的に検査を受けなければ、私を含めた大勢の医師が努力しても、また、医師の技術がいかに進歩しようとも、早期診断・早期治療の普及は実現できないでしょう。

もちろん、医師の能力向上も重要な点でした。当時、農村部は他地域と比べて、医療資源が相対的に不足し、ましてや医療に関連する研修もなく、早期診断・早期治療という考え方も普及していませんでした。オリンパスによる学術交流を通じた技術の普及活動等の大きな支援があったからこそ、多くの医師が絶えず新しい知識を習得し、技術を向上させることができたと感じています。日本の熟練した医師が中国を訪れて講演やデモンストレーションをする際や、中国の医師が日本の臨床現場で技術を習得する際のサポート活動等により、オリンパスが単なる製品の販売ではなく、学術交流や手技普及に注力してきたことが分かります。中国市場において長年の努力をしてきたオリンパスは中国にとってかけがえのない、また欠かせない存在となっています。

医療業界において最も大きな進歩といえる 「内科の外科化」

過去の20年間を振り返り、医療上の最も大きな進歩は「内科の外科化」だと思えます。かつては外科医による手術が必要だった

食道がんや胃がん、結腸がんの手術も内視鏡医によって手術できるようになりました。以前は腹部を切開する必要があった胆嚢の結石も今は内視鏡用の処置具で治療が可能です。消化器内視鏡は、内科の外科化に貢献する主な分野ですが、中でもオリンパスのNBI(狭帯域光観察)技術や早期がんの内視鏡の治療法であるESD(内視鏡的粘膜下層剥離術)等の革新が内視鏡医療を飛躍させたと考えています。

NBI技術は中国に導入されて10年余りになりますが、まさに時代を超えた技術といえます。オリンパスは若手医師の育成等を支援する観点からNBI画像コンテスト*を主催しており、大勢の若手医師に多様な症例検討の場を提供してきました。こうした活動によって若手の医師が成長することで、内視鏡科ないし臨床診療全体の盛んな発展に繋がり、現在の内視鏡科は病院内で最も影響力がある診療科になりました。

私が、ESDの手技を初めて目にしたのは2006年だったと記憶しています。中華医学会消化器内視鏡学会の派遣により日本を訪問した際に手技を見学しました。中国に帰国後、すぐに日本で学んだものを実践しようとしたところ、検査をするための内視鏡は手元にあったものの高周波ナイフ等の処置具が中国にはありませんでした。当時、処置具はもちろん経験や技術もない中、処置に必要な設備や製品を適時にサポートしてくれたのがオリンパスでした。オリンパスは学術交流、普及の促進に加え、内視鏡医に実践の場を提供するトレーニングセンターの運営による人材育成のサポートも行ってきました。このような活動により、中国においても病変の発見から診断、そして治療までの一連のプロセスを構築できたと考えています。

* NBI画像の画質を競うだけでなく、症例検討とその診断や治療方針の決定、最後の病理診断との一致性まで含めた、事実上の症例報告に基づきその質を競うイベント

今後も技術イノベーションや学術交流、 普及活動を通して、内視鏡医療の リーディングカンパニーであり続けてほしい

オリンパスには、引き続き内視鏡医療のリーディングカンパニーとしてイノベーションに取り組んでほしいです。私が特に今後注目しているのは、AI技術および診断のリアルタイム化、内科と外

科等の統合、医師の負担軽減、技術普及です。例えば、AI技術により、内視鏡画像を解析することで、その病変が腫瘍か非腫瘍か、また、腫瘍だった場合、その腫瘍はがんの可能性があるか等をリアルタイムに判別し、医師の診断をサポートすることができれば、大病院だけではなく幅広い医療機関での活用も期待できます。また、過去、内科医は内科、外科医は外科の範囲のみを担当していましたが、現在内科医は外科、外科医は内科の方へ近づいています。これからの20年で、内科医と外科医が高度に統合されると予想しています。オリンパスが製造する診断から治療まで統合されたプラットフォームや技術によって、内科医が内視鏡を通じてさまざまな器官の切除手術を行うことができれば、外科医が腹部を切開する必要はなくなるかもしれません。プラットフォームや技術の統合だけではなく、病理との統合もあります。現在、病理診断は内視鏡による診断・治療後に確定診断を行う際の標準的な手法ですが、昨今のNBI技術や拡大内視鏡、そして顕微鏡のように細胞レベルまで観察ができる超拡大内視鏡の出現に伴い、内視鏡下の診断は病理診断に近づいていると思います。内視鏡医が、病変を見つけるだけでなく、病変の種類を特定することができれば、これは医療行為全体の効率向上に役立つと考えられます。さらに、今後は患者さんのQOL向上だけではなく、医師の負担軽減もますます重視されると思います。一つの時代でも患者さんに安心、安全な内視鏡医療を提供することももちろん、より高精度な診断、治療をサポートする技術開発やユーザビリティの向上等により、医師の負担軽減にも貢献してきたオリンパス製品の今後に期待します。最後に医療技術の普及ですが、過去数十年にわたりオリンパスが取り組んできた学術交流と普及活動は称賛に値すると思います。今後もより多くのトレーニング等の機会を通じて、医師がさらに高度な技術を習得すること、若手医師が内視鏡を適切に操作する方法を習得することをサポートしてほしいと考えています。

これから先も、オリンパスには中国の内視鏡医と連携をしながら、臨床の声を聴き、中国における内視鏡医療の発展に貢献してもらいたいと思います。それによって、中国の内視鏡医療とオリンパスが共に発展していけることを願っています。

ドクターの視点

中国における内視鏡診断・治療の技術向上への継続的な貢献に期待しています



南方医科大学附属
南方病院 消化器内科
韓 澤龍先生
Dr. Zelong Han

韓先生のその他の役職

- ・中華医学会 消化器内視鏡学会 シニア内視鏡研究グループ 委員 (第8期)
- ・中国医師協会 内視鏡医トレーニングセンター 講師 (消化器内視鏡)
- ・中国医師協会 内視鏡分科会 消化器内視鏡青年医師委員会 常務委員
- ・広東省医学会 消化器内視鏡分科会 青年医師委員会 副主任委員

知見と交流を得られる 多くの学術イベントを開催

私はこれまで、オリンパスが主催する多くの学術イベントに参加してきましたが、最も印象に残っているのは、2015年に広州トレーニングセンターで参加したANBIIG*です。アジア諸国の消化器内視鏡分野の専門家との交流を通して、消化管早期がんを深く学習する意欲が高まりました。2016年には、八尾 建史先生が在籍する日本の大学病院を訪問し、直接早期胃がんの内視鏡診断を中心に学ぶ機会を得ました。そこで学術と真摯に向き合い、熱心に指導する八尾先生の姿勢に強く感銘を受けました。帰国後も交流は続き、先生のお力を借りながら、早期胃がん検査に関する国際トレーニングコース(オリンパスと広州南方病院消化器内科との共催)を立ち上げ、2021年で5年目になります。

現在も同コースは中国の若手内視鏡医のために、学術に磨きをかけられる場として、学術界においても良い影響を与えています。今後も若手の内視鏡医を増やし、彼らのキャリアをサポー



トすると同時に、中国国内の内視鏡診断のレベル向上、ひいては患者さんの健康に寄与できるものと期待しています。

診断・治療のニーズに応える オリンパス製品

内視鏡医が検査の際に重視する要素は、内視鏡の画質、拡大機能、特殊光観察機能および操作性が挙げられます。個人的な意見ですが、オリンパス製の拡大内視鏡は病変の表面構造や血管構造を鮮明に表示できるため、臨床における診断ニーズに応えた製品です。また治療では、内視鏡の握り心地や先端部の湾曲性、鉗子チャンネル径、副送水機能などの操作性を重視しますが、オリンパスの内視鏡はこの操作性に優れ、さまざまな治療において医師の役に立っていると感じています。

中国における内視鏡診断・治療の 技術向上に貢献

中国は人口が多く、胃がん・大腸がんの発症率も高い一方で、内視鏡医や内視鏡機器が不足しているため、多くの人々はまだ内視鏡のスクリーニング検査を受ける機会に恵まれていない状況です。中国政府も消化管がんの早期診断・早期治療の関連政策を打ち出しており、より多くの内視鏡医が診断・治療に関わるようになれば、中国国民の健康に寄与することができます。近い将来、消化管がんを早期に見つけられるようになれば、内視鏡による低侵襲治療のニーズも増えるに違いありません。

オリンパスは社会的責任感が強く、内視鏡関連のトレーニングを非常に重視している会社で、中国市場で消化器内視鏡分野における高いシェアを有するリーディングカンパニーです。今後も、最先端の消化器内視鏡の研究開発による臨床現場への高品質な製品・サービスの提供に加え、中国の内視鏡医が学術交流できる場を継続的に設けてもらうことで、中国における内視鏡診断・治療の技術向上に力を発揮して欲しいと期待しています。

* Asian Novel Bio-Imaging and Intervention Groupの略称。オリンパスがメインスポンサーとして支援している、内視鏡診断と治療の標準化による早期診断、低侵襲治療のトレーニングをアジア向けに展開しているNGO活動。

中国戦略担当役員の視点

引き続き高い成長力を維持するとともに、グローバルな貢献を目指します

中国の内視鏡医療の基盤づくりを支援

私たちオリンパスは、約50年にわたり中国における内視鏡医療の基盤づくりを支援してきました。内視鏡の販売だけでなく、内視鏡医のトレーニング支援に特に力を入れており、先進的な医療設備やトレーニングのプラットフォームを提供することで医師の専門能力の向上、手技や操作の標準化を図ってきました。中国では、現在医療施設の新設や設備投資が積極的に行われており、内視鏡の普及段階にあることから、今後も大きな成長のポテンシャルがあると考えています。特に消化器がんの早期診断と早期治療は、中国における国策とも一致しており、今後も中国政府や医学界と連携しながら支援してまいります。

中国における中長期的な成長戦略

中長期視点での重点的な取り組みとして、まず市場のポテンシャルを拡大させることが挙げられます。当社が積極的に働きかけ、がんのスクリーニング検査を普及させることが事業成長の鍵を握っています。現在、中国の医療資源と患者さんは3級病院と言われる医療水準の高い病院に集中していますが、これを改善するべく分級診療という政策が打ち出されています。主な目的は、地方病院においても基本的な内視鏡検査を行えるようにすることで、将来的には地方病院での内視鏡医の数が増え、これまで以上に多くのスクリーニング検査を実施できるようになります。この仕組みづくりを国や医師と連携して支援します。

次に、私たちは今後、オリンパスグループの中でグローバルに貢献していく大きな役割を担っていると認識しています。これまでオリンパスは、中国に日本の医師を招きトレーニング活動を行う、あるいは日本や海外で開発された医療機器や技術を中国国内で展開するという形を取ってきました。しかし、近年、中国では医療分野に限らず、研究開発が高度化し、特にデジタル分野において目覚ましい発展が見られています。今後も非常に早いスピードで技術開発が進むことが予測される中、医療分野で先進的な考えや発想を持っている中国の医師や、医療従事者の声に耳を傾け、当社製品・サービスの開発につなげることで、中国市場のみならず、オリンパス全体のグローバルな競争優位性を向上させた



執行役員
チャイナストラテジー、グローバル
(デビュティポジション)
(中国戦略担当役員) 兼
奥林巴斯(中国)有限公司 董事長
楊 文蕾 Yang Wenlei

いと考えています。今後、市場ポテンシャルを一層引き出すためにも、製品開発やアップストリーム・マーケティング機能の強化に加え、先進的なデジタル技術を取り入れたオンライン活動や、オンラインマーケティングにも重点的に取り組んでまいります。

トータルソリューションによる 中国社会・医療現場への貢献

昨今、中国政府による集中購買や国産製品優遇の動き等により、医療機器への値下げ圧力は強まっている状況です。消耗品を中心に私たちのビジネスへの影響も懸念されますが、当社ならではの強みであるトータルソリューションを提供することにより成長を図ってまいります。工場での改善活動を通じたコスト低減の努力は継続していく一方で、現地メーカーと同じ土俵に立つのではなく、付加価値を高めて差別化された製品の投入を継続します。また、製品単体の技術だけでなく、サービスやトレーニング活動を含めたトータルソリューションを提案していくことが重要だと考えます。例えば、直近では、内視鏡室の動線を踏まえた効率的なレイアウト提案や手術室の省エネ・効率性に関わる提案など、サービス活動の幅を広げています。また、新たな修理センターの建設も計画しており、サービスインフラの更なる強化に取り組んでいます。近い将来では、病院や他社、政府と手を組んで独自のエコシステムを構築することにより、トータルで中国の社会、医療現場に貢献できるよう活動してまいります。

医療事業戦略：事業基盤とポートフォリオの強化

事業開発担当の視点

戦略に基づいた オリンパスの成長



ビジネス開発ヘッド
タウンゼント・ゴダード

事業開発戦略と方針

最初に、オリンパスにおける事業開発の位置づけをご説明したいと思います。「事業開発」という言葉からは、M&A(合併・買収)を想像される方も多いと思いますが、私たち事業開発チームにとって、M&Aは重要ではあるものの、数ある選択肢の一つにすぎず、他社製品の販売権の取得等も含め、さまざまな手段を柔軟に検討しています。

事業開発チームは、当社の事業部門を、関連性が深く魅力的な外部機会と継続的に結びつけることを目指しています。常に当社の経営戦略を起点とし、まず、オリンパス全体の戦略と事業戦略を精査することが前提となっています。市場環境の変化や新技術の開発に伴ってM&Aの機会が頻繁に発生するため、このプロセスを継続的に行っています。私たちはこれらの新しい機会を逃さないようにするため、ベンチャーキャピタルやプライベート・エクイティ、投資銀行や研究開発チームから入手した情報を基に、イベントやカンファレンス等に積極的に参加しています。このような機会を経て、主要な方々と早期に関係を構築し、パートナーシップを育み、競争力を維持するように努めています。

すべての新規プロジェクトについて、私たちは戦略的事業計画(Strategic Business Planning、以下SBP)のプロセスを通じて、目標の数値化と優先順位付けを行っています。SBPプロセスは、事業環境と戦略の方向性に応じて新しいプロジェクトを開始し、審議するため、常に変化しています。また、すべての案件は、環境変化に応じて常に評価される、事業部門のポートフォリオの観点から管理されています。各案件のチームメンバーは特定の

観点から、デューデリジェンスを徹底的に行うことで、起こりうるリスクを可能な限り早期に認識するようにしています。そのために、例えば、合併後の統合(Post-merger integration、以下PMI)を、プロセスの初期段階から検討しています。ディビジョンヘッドに提案する時点では、統合に向けた大まかな計画が立案され、起こりうるリスクを特定することに注力しており、どのような取引でも最善の結果が得られるように努めています。

当社はM&Aを戦略というより、手段として捉えていることが重要なポイントだと考えています。そのため、常に当社の経営戦略を起点とし、当社が成長する機会を創出するための事業開発を行っています。

オリンパスの事業開発チーム

当社の事業開発チームは、米国、欧州、アジア等に拠点を置き、各地域の市場について独自のインサイト(洞察)を持っています。チームは、メドテックや事業開発、投資銀行等、さまざまな経験を持つメンバーで構成されていますが、そのような多様性のあるチームではコミュニケーションが不可欠です。事業開発チームは、世界中の事業部門やチームメンバーと常に緊密に連絡を取り合っており、各地域の視点から統合を確実に達成することで、真のグローバル・メドテックカンパニーになるというオリンパスの目標達成に向けて貢献しています。

そして、案件ごとに、品質、人事、サプライチェーンなどの機能を担う社内外の専門家で構成される部門横断的なディールチームが編成されます。各チームの中心には事業部門と緊密に連携する事業開発の担当者がアサインされ、デューデリジェンスや統合計画に係るすべての機能を調整するプロジェクトマネージャーがサポートしています。

デューデリジェンスのプロセスには多くのメンバーがそれぞれ戦略的な観点から関与しており、財務、統合、マーケティング等いずれにおいても、潜在的なリスクを特定して対応策を講じるように留意しています。社内や事業部門とのコミュニケーションは、社外パートナーとのコミュニケーションと同様に重要です。私たちのチームは定期的にディビジョンヘッドと接点を持っていますが、事業開発に携わるすべてのメンバーは、常に客観的視点を維持するために外部の専門家のネットワークを構築することが求められています。チームのメンバーは、事業部門が戦略を構築して目標を追求することを支援し、重要なトレンドと機会を見極めるためにさまざまな人と協力して取り組んでいます。

戦略的事業計画(SBP)プロセス

先述の通り、M&Aのすべてのプロセスは戦略から始まります。年

に一度、SBPプロセスを用いて案件をロングリストにまとめ、レビューした上で、ショートリストにします。SBPプロセスはダイナミックなもので、1年間の目標を定めるためにこのプロセスを用い、また新たに機会が生まれた際にも使用します。

このプロセスの中で、オリンパスの戦略、各事業部門の戦略、各ビジネスユニットの戦略といったさまざまな戦略的な観点から案件を捉えていき、これらに合致することを確認できれば、直ちにターゲットとして事業部門のポートフォリオの観点から検討し、最終的には当社のポートフォリオに合致するかを確認しています。

そして案件が戦略的に期待できると確認できた場合は、統合やPMIの指標、財務基準などを含むデューデリジェンスを管理するためにディールチームが編成されます。最終的には、機能横断的なステアリングコミッティ(運営委員会)によってPMIが管理され、各案件の分析をグループ経営執行会議(Group Executive Committee、以下GEC)に予め定められたタイミングで報告し、KPI等を把握した上で、案件が期待通りに事業計画を達成できるものであるかを確認しています。

投資基準とポートフォリオ管理

M&A案件は、戦略的な適合性に加えて、財務指標や統合の複雑さなども考慮して総合的に評価され、承認プロセスは案件ごとに異なります。市場規模や開発段階、地理的条件、複雑性が異なる

る、当社ポートフォリオの中の多様なプロジェクトを評価するためには、承認プロセスは迅速かつ柔軟でなければなりません。

また、どのような案件でも財務的な観点は常に重要で、すべての案件チームに財務担当者がアサインされます。財務担当者はディールチームに重要な助言を行い、GECからプロジェクトの承認を得る前に裏付けとなるビジネスケースの評価を確実にを行います。このプロセスはデューデリジェンス中に行われることが多く、すべての助言が有益だと認識しています。

全体的に私たちは、事業開発の活動のポートフォリオについて、バランスをとることを目指しています。当社は急成長している市場を主なターゲットにする方針を持っていますが、よりリスクの高いアリーステージの機会を求めると同時に、より実績のある成熟した企業もポートフォリオに加えることで、リスクを低減したいと考えています。私たちのポートフォリオに合致する案件を私たちは「タックイン(Tuck in)」と呼んでおり、既存のポートフォリオに適合する案件か、新しい分野に進出することなく既存のビジネスを強化することができる新技術の案件を意味しています。

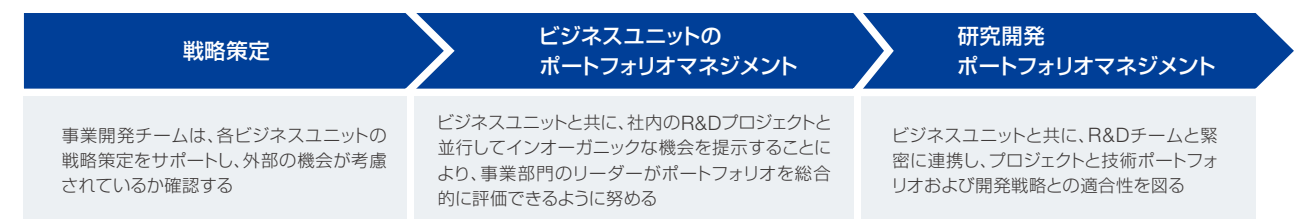
ステークホルダーへのメッセージ

私たち事業開発チームは、各事業部門のインオーガニックな成長機会の発掘と実行を支援することで、今後も当社の企業価値の最大化に努めてまいります。

M&A案件の実行ストラクチャー例—LOI(基本合意書)締結からクロージングまで



戦略的事業計画(SBP)プロセスに組み込まれているインオーガニックな成長



治療機器事業の 新たなグローバル拠点

当社は世界最大の治療機器市場である米国にグローバル統括拠点を配置しました。

FOCUS

治療機器事業のグローバル統括拠点 および米国の医療事業統括のための 新たな拠点を、米国マサチューセッツ州 ウェストボローに開設

当社は、企業変革プラン「Transform Olympus」の一環で、治療機器事業をグローバル・メドテックカンパニーに向けた成長のための重点領域と位置づけ、世界最大の治療機器市場である米国での顧客アクセスの強化、事業機会の獲得を目指し、2019年4月に同事業のグローバル統括拠点を米国センターバレーに配置しました。

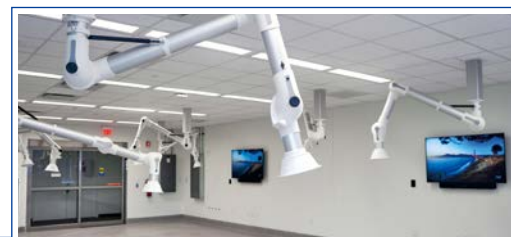
2021年4月には、治療機器事業のさらなる強化を見据えて、これまで米国内に分散していた同事業のグローバル事業統括機能および米国の医療事業の販売・マーケティング機能を集約した新たな拠点をマサチューセッツ州ウェストボローに開設しました。本拠点は、従来センターバレーにあった治療機器の事業統括機能、

米国の医療事業統括機能、サウスボローにあった開発、製造および販売・マーケティング、サービス機能に加えて、同州のリトルトンにもあった販売・マーケティング、サービスの拠点を一つに集約しました。また、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、治療機器事業の注力分野を中心に製品ポートフォリオの拡充・補完を推進しています。

また、新拠点には、医療従事者向けの教育施設「Olympus Continuum Training and Education Center(オリンパス コンティニューム トレーニングアンドエデュケーションセンター)」を併設しており、集合形式のハンズオントレーニングだけでなく、当社独自のオンライントレーニングプラットフォームを活用したオンラインによるトレーニングの提供が可能です。さらに、手術室を模したショールーム「Olympus OR Innovation Center(オリンパス オーアールイノベーションセンター)」では、遠隔コラボレーションプラットフォームを使った遠隔での医療支援ソリューションを体験することができます。これにより、開発、販売、そして医療従事者向けの教育・体験施設を通じた医療従事者とのコラボレーション機能までを効率的に連携し、グローバル事業競争力の強化を図ります。



治療機器事業の
新たなグローバル拠点



Olympus Continuum Training and Education Center



新たなウェストボローの拠点

シングルユース内視鏡

リユース内視鏡およびシングルユース内視鏡に対する基本認識

当社では、2019年11月に発表した経営戦略のうち、内視鏡分野でのリーダーシップをさらに強化するための重要な戦略的取り組みとして、リユース内視鏡に加えて、シングルユース内視鏡で製品ポートフォリオを補完してまいります。

リユース内視鏡は、高度な画像処理や操作性に対する臨床上

のニーズが高いことに加え、病院にとっての経済的な効率性から、今後もさまざまな手技の第一選択肢となると考えています。一方、シングルユース内視鏡は、特定の手技に関する選択肢として急速に普及しており、シングルユース内視鏡の市場は、今後2、3年の間に毎年20~40%の成長が見込まれています。

当社においてシングルユース内視鏡を導入予定(販売中)の領域(2021年9月現在)

Focus on the Customer

当社は市場や顧客からのニーズを満たすために、内視鏡のポートフォリオを強化するにあたり、シングルユース内視鏡が必要であると認識しています。

感染管理に対する要求

耐久性に対する要求

症例特有の需要
(緊急症例、ワークフロー改善)

オリンパスのゴールは、適切な内視鏡を提供し、世界中のあらゆる患者さん、手技、医療現場にとっての内視鏡医療のパートナーになることです。

シングルユース内視鏡における注力分野

十二指腸鏡・胆道鏡
(消化器科)

尿管鏡
(泌尿器科)

気管支鏡
(呼吸器科)

米国にて販売中

2021年4月、オリンパスは米国にて当社初のシングルユース気管支ビデオスコープH-SteriScopes™の販売を開始し、呼吸器分野のポートフォリオを拡大しました。

5つのモデルからなるこのシングルユース気管支ビデオスコープは、ワークフローおよび生産性を高めながら、医師が求める患者の診断、治療をサポートする高い性能を有します。



H-SteriScopes
Single-use Bronchoscopes

H-SteriScopes™は、オリンパスの100%子会社であるVeran Medical Technologies社と、Hunan Vathin Medical社との提携による商品群です。また、H-SteriScopes™は、2021年9月末時点で医薬品医療機器等法未承認品です。

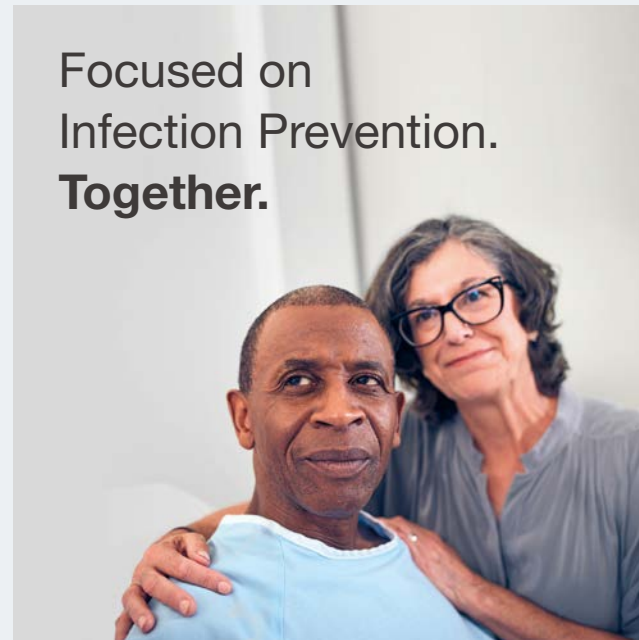
リプロセス

医療従事者と共に進める感染対策への注力

患者さん・医療従事者の皆さまに医療機器を安全にご使用いただくためのリプロセス強化の取り組み

オリンパスは内視鏡医療の長い歴史を通じ、診断領域から治療領域に渡って高性能な医療機器を実現してきました。また、オリンパスは医療従事者と共に実現させる内視鏡医療の進歩が患者ケアにおいて重要な役割を果たすと信じています。一方、内視鏡に関連した感染事例の報告があったことから、リユース内視鏡を安全かつ効果的にご使用いただくための重要な要素である内視鏡リプロセス(洗浄、消毒、および/または滅菌)に対して、行政や病院からの注目が集まっています。

加えて、近年新種の細菌やウイルス(具体的には多剤耐性菌や新型コロナウイルス、ただし、新型コロナウイルスについては内視鏡を介した感染のリスクが低いと報告されています)が登場しています。オリンパスは感染対策における重要な役割を果たすとともに、医療従事者の皆さまに安全で効果的な製品を提供するための努力を続けていきます。



新型コロナウイルス感染症によって多くの検査・処置が延期に

オリンパスは患者さんの健康と安全を最優先に考えています。2020年の初頭から新型コロナウイルス感染症がまん延し、それにより計画されていた検査や処置が延期される事態になりました。内視鏡によるがんのスクリーニング検査も延期され、病気が見つからずに進行してしまう恐れがありました。これまでにないウイルスである新型コロナウイルスは、患者さんや医療従事者の皆さまだけでなく、私たち医療機器業界にも多くの挑戦をもたらしました。

オリンパスでは、医療従事者および学会と協力し、コロナ禍において安全に内視鏡検査を行うために必要な情報をまとめ、ホームページ、ウェビナー、eラーニング、ヘルプラインなどを通じて医療従事者に提供しました。これはオリンパスが医療従事者と共に行った感染対策に一層貢献するための活動の一つです。

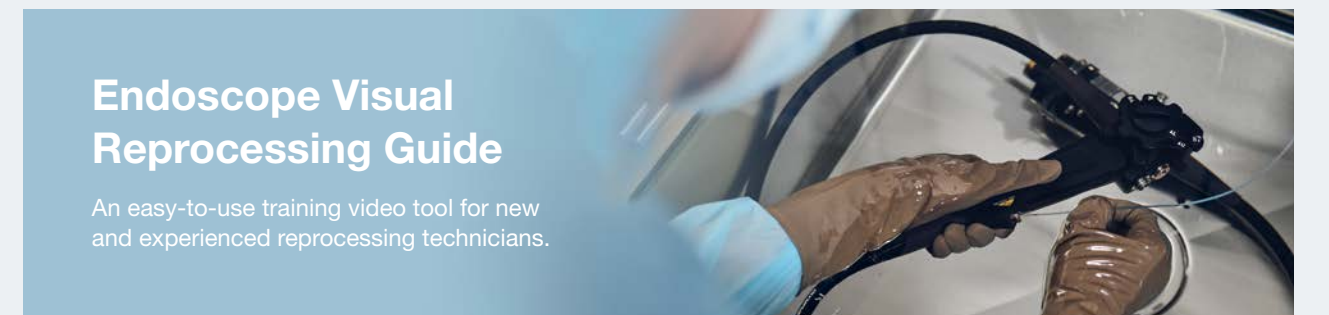


新型コロナウイルス感染症に関するウェビナーの様子

Beyond COVID-19: 感染対策へのアプローチの強化

コロナ禍にあっても、オリンパスは内視鏡に関わる感染を防ぐための努力を継続し、強化してきました。過去に行った十二指腸鏡に関する市販後調査においてはほとんどの症例で内視鏡が安全とされる状態にリプロセスされていることが分かりました。しかし、一部の内視鏡ではリプロセスの後でも内視鏡に菌が残っている(残菌)場合があることが分かりました。これはリプロセス強化の余地があることを意味します。残菌があったこと(残菌率)は患者さんに感染があったこと(感染率)を意味しませんが、オリンパスはリユース機器に対する感染対策視点でのモニタリングを行うことおよび、効果的な内視鏡リプロセスに関する有意義なトレーニングを医療従事者に提供することが重要になると考えています。

この観点において、オリンパスは病院での内視鏡リプロセスの強化に積極的に取り組み、感染対策に関するデジタルコンテンツを増強し、医療従事者の皆さまへの教育を複数のチャンネルから行える様に取り組んでいます。取り組みとしては、リユース機器の異なるリプロセスステップをより簡単に、より良く理解いただくための取扱説明書やビジュアルリプロセッシングガイド(VRG)と呼ばれる医療従事者向けトレーニングビデオの作成・更新活動があります。さらには、各種医療従事者(医師、看護師、技師の方々)に対して、内視鏡の日常的な点検や菌サンプリング等の内視鏡リプロセスに関わる追加トピックに関して、ウェビナー、eラーニング、チェックリスト、施設での支援(on-site support)やハンズオントレーニングを提供していきます。



リプロセス
ステップの確認



新規リプロセス
担当スタッフに対する
トレーニング



リプロセスに
関する模擬監査



簡易的な
リプロセスガイド

オリンパスは内視鏡医療における患者さんの安全を重視し、現場の医療従事者の皆さまと協力しながら、共通の目標である患者さんの健康と安心の実現に取り組んでいきます。

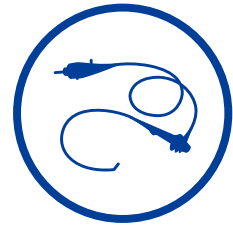
COLUMN

最新の内視鏡(十二指腸鏡)をお使いいただくために



オリンパスは近年先端キャップを着脱可能にした十二指腸鏡を欧州、アジア、日本、そして米国市場に導入しました。医療従事者の皆さまが内視鏡先端周りの複雑な構造をより見やすく、より洗いやすくする工夫がなされた新しい内視鏡です。これまでの先端キャップ固定式の十二指腸鏡についても安全にご使用いただけますが、感染対策の取り組みを進めるべく、各地の行政と協力しながら、これまでの十二指腸鏡を新しい「より洗いやすい内視鏡」に置き換える活動を自主的に進めています。

内視鏡事業



Endoscopic Solutions Division

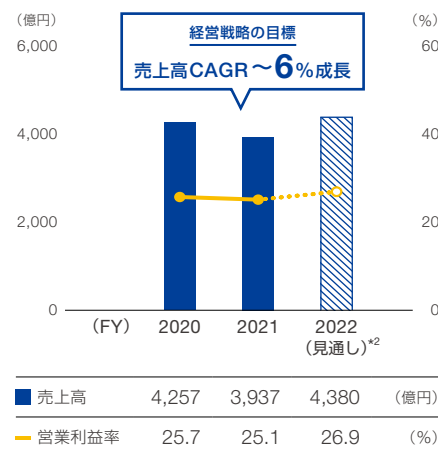
“
 Quadruple Aim*1と人々の健康を支える
 革新的な「診断と治療」の内視鏡
 ソリューションの創出を目指します”

エンドスコピックソリューションズディビジョンヘッド

河野 裕宣(左) フランク・ドレバロウスキー(右)



通期実績



*2 2021年8月5日公表見直し

FY2021売上構成比



主な製品



(注)FY2022より、内視鏡事業の消化器内視鏡に分類していた気管支鏡を、治療機器事業の呼吸器科に移管しています。これに伴い、FY2021の数値も組み替えて表示しています。FY2020の数値は組み替え前の数値です。

事業環境

消化器内視鏡

- 先進国における高齢化の進行、がん予防への意識の高まりによる症例数の増大
- 新興国における経済成長に伴う事業機会の拡大、手技普及に向けたトレーニングの要求
- 「質」の向上と「効率」の改善への要求
- 洗浄・消毒・滅菌プロセスへの関心の高まり

外科内視鏡

- 3Dシステムについては、中期的に成熟化が進むとともに、4Kにも対応したイメージャーやデータ伝送技術が普及することでFull 4Kシステムの導入が加速していく
- 特殊光観察技術においても各社とも独自の技術開発を進めており、市場へ普及していく

領域別の戦略・進捗・今後の取り組み

事業基盤

- 消化器内視鏡は世界シェア約7割
- 世界で初めて胃カメラの実用化に成功し、その後も世界をリードし続けるNBI/RDI/TXI/EDOFに代表される技術力
- 世界に約200の修理サービス拠点
- 外科内視鏡における4K/3D等、高画質・高品質の差別化製品を保有
- 多品種少量生産を実現するものづくり力
- さまざまな内視鏡のニーズに対応する強力な統合システムソリューション
- 充実したトレーニング施設の保有、プログラムの展開

消化器内視鏡

戦略

- NBI/RDI/TXI/EDOFなどのイメージング機能により、内視鏡検査の質の向上に貢献
- CADを搭載したAIシステム、シングルユース内視鏡により新市場への参入とポジショニングを強化

進捗と今後の取り組み

- 消化器内視鏡システム「EVIS X1」を欧州、日本、アジアの一部地域にて導入
- AIを活用した内視鏡CADプラットフォーム「ENDO-AID」を欧州、アジアの一部地域にて発売
- 感染予防のために重要な役割を果たす内視鏡洗浄消毒装置の新製品を発売するとともに、リプロセスのワークフローをさらに自動化することで効率化を図り、患者さんの安全性を向上
- 「EVIS X1」の導入済み市場での拡販および今後導入を予定している市場での着実な投入準備
- シングルユース十二指腸鏡を開発中

外科内視鏡

戦略

- 次世代外科手術用内視鏡システムの開発
- 「外科イメージング」、「腹腔鏡手術支援ロボット」、「スマートアシスト手術」を念頭に置き、長期的な外科内視鏡の事業戦略を展開・実行
- 先進的なデジタルソリューションの開発と事業化を全事業向けに推進

進捗と今後の取り組み

- 米国・中国での外科手術用内視鏡システム「VISERA ELITE II」の発売を開始(米国：3D・赤外光機能、中国：3D機能)
- 医療用蛍光イメージングの技術を持つQuest Photonic Devices社の買収
- 「VISERA ELITE II」の販売拡大
- 手術用顕微鏡システム「ORBEYE」のIR(赤外光)/BL(青色光)機能の発売準備
- 包括的なデジタル戦略を策定し、ソリューションの開発能力を高め、ビジネスユニットの戦略を支援する革新的なデジタルソリューションを提供するための投資を行う組織としてデジタル・ユニットを設立
- すべてのデジタルソリューション製品を、カスタマーソリューションという一つのビジネスユニットに統合

医療サービス

戦略

- 医療現場の症例を止めないことを最優先に、感染等のリスクを最小化することも念頭に置いた包括的な保守サービスプログラムの提供を拡大
- サービス契約付帯率向上および新サービス契約の促進により安定した収益の獲得を図る
- フィールドサービス活動の効率性の向上とともにお客様満足度も向上

進捗と今後の取り組み

- 各地域でサービス契約のオプションの商品力強化や、顧客へのプロモーションによる契約付帯率向上の施策を展開
- 従来の修理だけでなく、予防保全活動などのサービス活動を強化する等、新しいサービスモデルへの転換を図る

*1 患者さんのQOL向上および医療機関と医療従事者に対する提供価値の向上

治療機器事業



Therapeutic Solutions Division



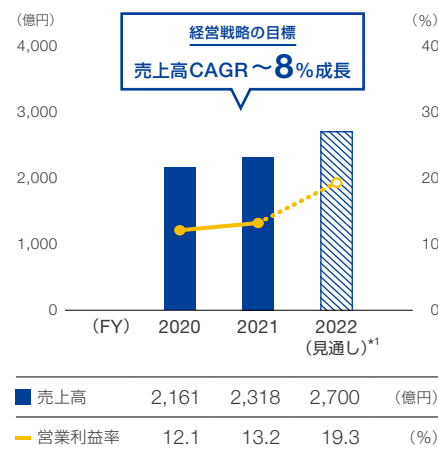
顧客志向の低侵襲治療製品とソリューションを通じて、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献します”

セラピューティックソリューションズディビジョンヘッド

倉本 聖治(左) ガブリエラ・ケイナー(右)



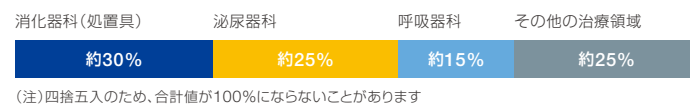
通期実績



(注)FY2022より、内視鏡事業の消化器内視鏡に分類していた気管支鏡を、治療機器事業の呼吸器科に移管しています。これに伴い、FY2021の数値も組み替えて表示しています。FY2020の数値は組み替え前の数値です。

*1 2021年8月5日公表見直し

FY2021売上構成比



主な製品

消化器科(処置具)	泌尿器科	呼吸器科	その他の治療領域
ERCP*2・超音波製品群	軟性膀胱鏡	気管支鏡	エネルギーデバイス
EMR・ESD*3製品群	切除用電極	ディスポーザブル吸引生検針	耳鼻咽喉科製品

事業環境

- 人口の高齢化と慢性疾患の増加に伴う症例数の増加
- 医療費削減圧力の高まりに伴う、臨床的価値と経済的価値の双方への注目、患者さんのアウトカム(治療結果)向上に焦点を当てた新しいケアモデルの必要性の高まり
- 開腹手術から低侵襲治療への移行の進行による、患者さんのアウトカム向上、総治療費の最適化
- 低侵襲な技術により実現された低コストな治療環境(入院から外来)へ需要がシフト

領域別の戦略・進捗・今後の取り組み

事業基盤

戦略	ハイライト
<ul style="list-style-type: none"> 戦略、重点分野、長期的展望に沿った臨床的・経済的に差別化されたソリューションにより、市場を上回る収益性と持続的成長を実現する 高い品質と信頼性を確保しながら、製品開発から販売まで効率的に運営する 外部とのパートナーシップ、ライセンス供与、M&Aを通じた製品ポートフォリオの拡大を加速するため、事業開発機能を強化・発展させる 最大の市場である米国での競争力、成長力、リーダーシップを強化するために、米国にグローバル統括拠点を置く 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年4月、米国マサチューセッツ州ウェストボローに新たな拠点を開設し、治療機器事業のグローバル統括拠点と米国医療分野のセールス&マーケティング機能を集約 戦略の実行とポートフォリオの開発のため、規制、医療、臨床の各分野で高い能力を持つ組織を確立 アーリーステージの投資の増加により、治療機器事業を中心とした将来的なM&Aターゲットの発掘・検討の加速

注力3領域

治療機器事業の成長を加速させ、低侵襲治療における当社の価値を高めるために、3つの治療領域でリーダーシップを発揮することに注力します。

戦略	ハイライト
<p>1 消化器科(処置具)</p> <p>ERCP*2、ESD*3、メタルステント、止血デバイスなど主要カテゴリーにおいて、臨床的および経済的に差別化された製品ポートフォリオを拡充</p>	<p>4つの新製品のグローバルでの発売、および、臨床的なアウトカムの改善が認められた消化器科用処置具のポートフォリオを有するArc Medical Design社の買収により、消化器科用処置具におけるリーダーシップを強化</p> ENDOCUFF VISION*5
<p>2 泌尿器科</p> <p>顧客志向のイノベーションと説得力のある臨床上の差別化により、BPH*4、結石治療、膀胱がんの分野でグローバルリーダーを目指す</p>	<p>新たにPlasma+テクノロジーを採用した高周波焼灼電源装置を市場導入し、Medi-Tate社買収によって低侵襲治療デバイスをポートフォリオに加えたことにより、業界最高クラスの充実したBPH治療オプションを提供</p> iTind*5
<p>3 呼吸器科</p> <p>正確で早期の診断とステージングにより、肺がんの患者さんのケアと予後を改善するためのソリューションを提供し市場をリードする</p>	<p>次世代EBUSスコープの発売、Veran Medical Technologies社の買収とその低侵襲技術のポートフォリオにより、肺がん分野でのリーダーシップを強化</p> SPiN*5

その他の治療領域

戦略	進捗・今後の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> エネルギーソリューションのポートフォリオを拡大する 低侵襲治療・手技に市場がシフトする中、それに対応するソリューションへの投資を通じ、咽喉科、耳鼻科、婦人科事業を維持・強化 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーデバイスの領域で新製品を発表。差別化された腹腔鏡用スモークマネジメントソリューションにより、既存の手術室向け製品ポートフォリオを拡大 効率性の向上に重点的に取り組み、収益性を改善

*2 Endoscopic Retrograde Cholangio Pancreatography : 内視鏡的逆行性胆道膵管造影術
 *3 Endoscopic Mucosal Resection : 内視鏡的粘膜切除術、Endoscopic Submucosal Dissection : 内視鏡的粘膜下層剥離術
 *4 BPH : 前立腺肥大症
 *5 ENDOCUFF VISION, iTind, SPiNは、2021年9月末時点で医薬品医療機器等法未承認品です

科学事業



Scientific Solutions Division

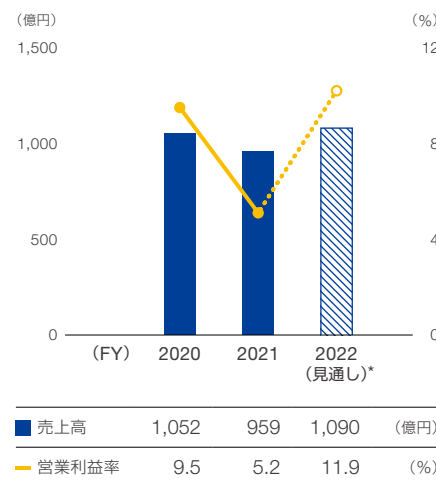


科学研究、病理研究や
製造・社会インフラの検査に
革新的な製品・サービスを提供します”

サイエンティフィックソリューションズディビジョンヘッド
齊藤 吉毅



通期実績



*2021年8月5日公表見通し

FY2021売上構成比



主な製品



事業環境

- 新型コロナウイルス感染症の影響による直近の市場環境は2021年3月期の下半期より回復基調
- 大学や研究所、病院等ライフサイエンス研究分野における予算執行の進展、ならびに5G通信関連での半導体・電子部品市場における大幅な需要拡大
- 中長期にわたるターゲット市場の継続的拡大、デジタル化に伴う提供価値の深化と新規需要の増大
- 産業分野におけるIoT関連を背景とする半導体・電子部品関連産業の市場拡大や、ライフサイエンス研究への投資拡大、病理診断のデジタル化、再生医療支援関連市場の活性化

市場シェアとポートフォリオ

	生物顕微鏡	工業用顕微鏡	工業用内視鏡	非破壊検査機器	蛍光X線分析計
分野	ライフサイエンス	産業			
シェア	40~50%	30~40%	35~45%	30~40%	25~35%
競合他社	Nikon, Zeiss, Leica	Nikon, Zeiss, Leica	Waygate Technologies	Waygate Technologies, Zetec, Eddyfi	Thermo Fisher
使用用途	生物・医学研究、病理研究に貢献	産業の効率化、品質向上、暮らしの安全・安心に貢献			
	病気の解明をはじめとした生命科学の基礎研究、臨床病理研究等	半導体、電子部品、自動車部品の検査等	航空機エンジンの検査等	プラント、パイプラインの検査等	資源・環境調査、RoHS対応等
顧客群	ライフ研究 クリニカル(病理研究) 再生医療支援・創薬支援	製造/インフラメンテナンス/環境・天然資源			

分野別の戦略・進捗・今後の取り組み

科学事業は、従来からの高品質なハードウェアに加え、ワークフロー全体の効率を改善するソリューションにより、顧客の真のニーズを満たし、期待を超える価値の創造を目指します。また、事業の収益性改善に向けた機能強化に取り組むとともに、持

続的成長のための事業基盤整備を進めています。ライフサイエンス分野は医学研究・病理・再生医療に大きく貢献し、産業分野のIoT等先端技術を活用した価値提供は、当社の事業全般への展開が期待されます。

ライフサイエンス

戦略	進捗と今後の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ● ライフサイエンスリサーチ、クリニカル、細胞培養モニタリングの各顧客群に対するソリューションの確立 ● ハードウェアに加え、基礎研究ワークフローへの新しい価値提供としてデジタルソリューションや、デジタル病理診断のワークフローソリューションを提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 細胞培養モニタリングシステム「OLYMPUS Provi CM20」を用いて、データの取得や管理、共有から解析等の研究ワークフローを一元管理できるクラウド活用型サービスの開発を目指した共同研究等の取り組みを開始

産業

戦略	進捗と今後の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ● 製造、インフラ・メンテナンス、環境・天然資源の各顧客群に注力し、IoTやクラウド技術を活用した自動化・省力化のソリューションを確立 ● 個々の顧客のニーズにフィットするシステムやワークフローのソリューションを提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製造、インフラ・メンテナンス、環境・天然資源等の将来成長が見込まれる市場に向けて、顧客の生産性向上に貢献する「Olympus Scientific Cloud™ (OSC)」を活用した更なるソリューションを開発中

科学事業の分社化による事業成長
2021年6月、当社は科学事業の分社化に関する検討を開始いたしました。科学事業の特性に合ったグローバルな事業一貫体制および機動的かつ迅速な意思決定を可能にする経営体制を確立することで、科学事業の持続的な成長と収益性向上を加速できると考えています。

CTOメッセージ



執行役 CTO
(最高技術責任者)
田口 晶弘

2021年3月期の進捗

- 新型コロナウイルス感染症の拡大防止に努めながら、製造・修理拠点のオペレーションを維持
- 患者さんの安全を最優先に、内視鏡・処置具製品の自主回収や「EVIS X1」の発売後の一部機能の改修を実施
- 効率的な製品開発を行うための開発組織の検討・再編

今後取り組む施策

- 新しい開発組織による製品開発、効率的な研究開発の推進
- 粗利率改善に向けた取り組みの実行
- シングルユース内視鏡の導入に向けた技術開発の推進

“ 先端技術を活用しながら、内視鏡の価値を高める技術開発を継続するとともに、組織力強化に向けて変革します ”

2021年3月期は新型コロナウイルス感染症が拡大し、先行きが不透明な中での事業運営となりました。CTOとして前期をどのように振り返っていますか？

新型コロナウイルス感染症の拡大は、技術のトレンドにも大きな影響を与えました。最も進展があったのは、デジタル・トランスフォーメーション(DX)と呼ばれるデジタル化技術で、今後も加速していくでしょう。これは製品開発だけでなく、製造や物流などサプライチェーン・マネジメント全体に大きな影響を与えており、メドテック業界においてもDXやビックデータが今後の鍵を握っていると思います。

2021年3月期は、消化器内視鏡システム「EVIS X1」を欧州・日本・アジア一部地域で発売しました。約8年ぶりのモデルチェンジであり、技術的には多くのハードルを超える必要がありましたが、無事発売できたことを嬉しく思っています。また、市

場からポジティブなフィードバックも多くいただいております。医療従事者の皆さまをサポートし、患者さんのQOL向上に貢献できることは当社の喜びであり、従業員のモチベーション向上にもつながっています。一方、前期は患者さんの安全を最優先に考え、内視鏡・処置具製品の自主回収や消化器内視鏡システム「EVIS X1」の発売後の一部機能の改修も行いました。CTOとしてこれらの事象を重要な課題として捉えており、再発防止に向けた取り組みを進めています。その取り組みの一つとして、開発組織の再編に着手しました。この再編により、組織力を強化し、高い製品品質を確保することを目指します。近年は顧客からの要求だけでなく、医療業界における法規制強化に伴う要求も加わり、対応すべき事項が高度化・複雑化しています。必要となる技術も広範にわたるため、設計、製造、調達等、それぞれ専門のエンジニアを育成し、組織的に対応することが求められます。2021年4月からは新しい組織体制へと移行し、開発初期段階でのコンカレント・エンジニアリングを各プロジェクト

で確実に進めるよう、技術ごとに組織を分け、製品開発のプロジェクトチームに必要な人材を集める体制としました。多様なエンジニアが開発前の初期段階から集まり、各方面の要件定義、設計検証を行うことで各種の要求に応えることが可能になります。また、製品開発の責任を各プロジェクトのプロジェクトリーダーとし、プロジェクトに参加する各エンジニアの能力開発、育成の責任を各エンジニア部門のマネージャーとすることで、従来以上に開発者の育成、専門技術の深堀りを行っていきたく思います。

CTOとして経営戦略をどのように実行していますか？

技術は経営戦略を支える重要な要素で、戦略に沿って技術開発を進めていくことが基本的な方針です。数年のうちに市場導入を予定する製品の事業開発とその先の将来に向けた基礎技術の研究開発に分けて適切に投資をすることが重要だと考えています。将来に向けて着目すべき技術としては、AIやICTはもちろん、DXも含めた製造技術や6Gや量子コンピューター等に代表される先端技術があります。競争優位性を維持し、患者さんのQOL向上に貢献するためにも、それらの将来技術を適時適切に製品の開発に取り入れることができるよう、先端技術には継続的に投資をしていきます。

事業面では、消化器内視鏡システム「EVIS X1」を前期に発売しましたが、今期は付随する新たなスコープの開発等を加速しています。また、経営戦略でも発表していますが、現在、自社開発のシングルユース内視鏡の発売に向けて鋭意取り組んでいます。当社の目指す姿は、内視鏡のマーケットリーダーとして、主軸のリユース内視鏡にシングルユース内視鏡を加えた総合的なポートフォリオを構築し、症例に応じて、すべての患者さんに最適なソリューションを提供することです。症例によって求められる機能や仕様は変わるので、各スコープの使用状況を分析した上で、必要な技術特定し、開発を進めています。リユース内視鏡は高度な観察・診断・治療ができるという強みがある一方、シングルユース内視鏡は感染管理や耐久性等、特定の領域で価値提供ができると考えています。それぞれの強みを見極めながら、今後の技術開発を行っていきます。

製造面では、デジタルマニュファクチャリングを進めています。これまで当社の製造は技能に頼る部分が多かったのですが、今後は製造工程をデジタルで測定することで生産性の向上を図ります。昨今では物理空間の情報をデジタル空間で再現するデジタルツインという技術が注目されています。当社ではその中心となる人材を新たに採用し、デジタルツインの導入に向けて試験運用を実施しており、成果が出始めています。データを蓄積

していく必要はありますが、デジタル化によって工程や性能を高い精度で予測できるため、モノをつくる前に仮想空間で仕上がりを確認することができ、効率的かつ効果的に開発することが可能になります。

オリンパスの技術面の強みと、内視鏡の将来性について教えてください。

オリンパスの内視鏡は、医師との協業によって1950年に実用的な胃カメラが誕生したことから始まりました。当社の技術開発は、臨床の手術自体に関わらなければ成し得るものではなく、医療従事者と共に進めていくことが何よりも重要です。このように当社の研究開発は医師を中心とした医療従事者の方々との信頼関係のもと、長期的に取り組むことで新しい技術を実現しており、この関係がオリンパスの強みの一つです。

これまでの内視鏡の開発の歴史を振り返ると、当社は内視鏡の「価値」や「質」の向上に注力してきたと思います。内視鏡の手術開発を行う医師をサポートし、長い時間をかけて手技の幅を広げていくことで、内視鏡の「価値」を高めてきました。そして、内視鏡検査の一連のワークフローの「質」の向上に取り組み、内視鏡検査の診断性能の向上や内視鏡による低侵襲治療の進化を目指してきました。

消化器内視鏡システムの新製品「EVIS X1」は、内視鏡が提供する早期診断と低侵襲治療の「価値」をさらに高めた独自機能を搭載していると考えています。EDOF(被写界深度拡大技術)は、従来難しいとされてきた拡大内視鏡の操作性を大幅に改善しました。今後、全世界において、拡大内視鏡を用いた診断の標準化が進むことを期待しています。RDI(赤色光観察)は深部に位置する血管や出血部分の視認性の向上をサポートする技術であり、安全で効率的な内視鏡治療に貢献できると考えています。このように「EVIS X1」に搭載された諸機能は、病変の発見から診断における内視鏡の「価値」を高め、治療の「質」の大幅な向上に寄与するものであると考えています。

中長期視点で考えると、これまでの取り組みに加えて、内視鏡の役割の「幅を広げる」ことに取り組む必要があると考えています。医療における内視鏡の位置づけを大幅に向上させていくためには、内視鏡で実現できることを広げ、さらなる価値を医療従事者や患者さんに感じていただくことが重要です。

私は、内視鏡の可能性を信じており、進化が止まることはないと思っています。引き続き内視鏡の発展に貢献できるよう、CTOとしてオリンパスの技術開発を牽引していきたいと考えています。

「EVIS X1」対談

医療従事者の ニーズに応える「EVIS X1」

オリンパスは、2020年、欧州、日本、アジア一部地域に消化器内視鏡システム「EVIS X1」を発売しました。「EVIS X1」の開発はどのように実現したのか、マーケティング担当と開発担当による対談を行いました。



前機種「EVIS EXERA III(主に欧米向け)」「EVIS LUCERA ELITE(主に日本・英国向け)」から約8年ぶりのモデルチェンジとなりましたが、どのような課題意識で「EVIS X1」の開発はスタートしたのでしょうか？

只腰：前機種においても、画質、操作性、挿入性等、一つ一つの基本性能は、高い評価をいただいていた。オリンパスとして次にどのような価値を提供すべきか検討した結果、病変の発見から診断、

そして、治療までの内視鏡医療全体の「質」の向上に貢献する、というテーマに行き着きました。これが「EVIS X1」のコンセプトです。

本田：内視鏡医療は、先生方のスキルに依存する部分が多いため、病変の見落としを防ぐこと、診断や治療の精度および有用性を上げることが課題です。このスキルの差を機能面でカバーし、患者さんに常に質の高い内視鏡医療を提供することを目指して今回のシステム開発は始まりました。

マーケティングと開発は、どのように連携して製品を開発しているのでしょうか？

只腰：当社の最大の強みは長年に渡って構築してきた医療従事者の皆さまとの信頼関係だと思えます。営業やマーケティングだけでなく開発者も含めて、実際に医療現場に伺って医療従事者の方々とコミュニケーションを通じてニーズを掴み、課題を解決するための製品を一丸となって開発していくという脈々と受け継がれた文化があります。非常に多忙な医療従事者の皆さまが、内視鏡医療の向上という同じ目的の下で、いつも快く協力くださることは本当にありがたいことだと思っています。

本田：内視鏡の技術開発は医療従事者の方々と二人三脚で行うことにより、発展してきました。医療従事者のニーズを製品に確実に落とし込んでいるのかを確かめるためには、医療従事者の方々と積極的にコミュニケーションを図ることが最も重要だと考えています。日本のみならず、世界各地の先生が製品について率直なご意見をくださるので、開発者としては自信を持って新製品を市場に送り出すことができます。



消化器内視鏡開発
マネジャー
本田 一樹

「EVIS X1」は、内視鏡の開発者だけでなく、製造設備のエキスパートや熟練の作業員、製造メンバー等の総力を結集して実現できたものだと考えています。

「EVIS X1」の開発において、困難だった点は何でしょうか？

本田：法規制が年々厳しくなる中で、内視鏡の特性を踏まえた効率のよい検証活動が求められ、各国の医師の方々にどのように性能をチェックしていただくかは大きな課題でした。特に、画質や使いやすさなど、本来は臨床で確認すべきポイントをいかにして非臨床の環境で見いただくか、専用の検証モデル等を駆使して評価技術そのものを確立していくことが求められました。また、患者さんにとって苦痛が少なく、かつ質の高い内視鏡検査をサポートするためには、「EDOF(被写界深度拡大技術)」等の当社独自のイメージング技術を、スコープの外径のサイズは前機種からは変えずに、搭載する必要がありました。そして製品化にあたっては、このような高度な技術を搭載した製品の量産体制も構築しなければなりません。「EVIS X1」は、内視鏡の開発者だけでなく、製造設備のエキスパートや熟練の作業員、製造メンバー等の総力を結集して実現できたものだと考えています。

只腰：「EVIS X1」はグローバルでの統合を実現した歴史的なシステムです。今まで、各国の医師のニーズに対応するために、2つの内視鏡システムのラインアップを展開していたため、それらを一つに統合することは非常に困難でした。マーケティング、開発のグローバルチームで各国の医師のニーズのすり合わせを行い、どのような要素技術を取り入れるか、何度も検討を重ねました。そして、世界中の医師の方々にご意見をいただき、最終的に仕様を固めました。医師の方々が手技や診断学をグローバルで統一していくという観点において、2つのシステムが存在することは高いハードルとなっていました。今後、「EVIS X1」を展開することにより、世界中の患者さんに質の高い医療を提供することをサポートできるの



消化器内視鏡マーケティング
シニアマネジャー
只腰 龍平

オリンパスには、医療従事者の方々とコミュニケーションを通じて開発していくという脈々と受け継がれた文化があります。

ではないかと思えます。また、コロナ禍の発売にあたって、最初に壁にぶつかったのが営業担当の製品理解を促すための社内トレーニングをいかに行うか、ということでした。そこで、オンラインとリアルハイブリッド型の製品トレーニングプログラムを立ち上げ、迅速にグローバル展開を行いました。この取り組みは、その後の医療従事者の方々へのトレーニングにおいても大きく役に立っています。

各国の医療従事者の皆さまからのフィードバックについて教えてください。

只腰：すでに「EVIS X1」を発売した地域では、開発コンセプトの狙い通り、それぞれの機能が病変の発見、診断、治療の質の向上に貢献するのではないかとご感想をいただいています。また、新型コロナウイルス感染拡大により、オンラインで世界中の医師が相互にコミュニケーションを図る機会が増えているため、まだ「EVIS X1」を発売していない地域においても、早期に確実に販売を開始できるよう、販売マーケティング活動を行いたいと思います。

本田：改善要望などの貴重なご意見もいただいています。市場に導入して、さまざまな医療現場で使用していただくこ

とで初めて分かることも多くあるため、ご意見を真摯に受け止め、改善できる点は直ちに改善を行っています。

今後、どのような活動に注力し、患者さんにどのような価値を提供していくべきだと思いますか？

本田：「EVIS X1」には、内視鏡医療の質や効率の向上を目指したさまざまな技術を搭載していますが、検査や診断の技術、内視鏡治療における処置具の操作等、まだ医師の属人的なスキルに依存している部分は多くあると思います。そこに改善の余地があると考えており、患者さんがより安心、安全で精度の高い内視鏡検査、治療を受けられるよう、引き続き医師のスキルの差を埋める製品開発に取り組んでいきたいと思っています。

只腰：内視鏡医療の普及状況、技術的な発展度合いや文化などの違いもあり、国や地域で抱えている課題、要望はさまざまですが、オリンパスが今まで提供してきた早期診断、低侵襲治療という価値は今後も変わらないと思います。これからも医療従事者の方々のニーズを製品やソリューションとして具現化し、一人でも多くの患者さんに質の高い医療を提供していきたいと考えています。

イノベーションへの取り組み

Medical 医療

- 課題**
- 世界的な内視鏡医不足
 - 内視鏡検査・手技の均てん化
 - データの統合や活用に対する要求の高まり

Endoscopy Intelligent Systemの実現

内視鏡医療の課題の一つとして、医師のスキルへの依存性が高いことが挙げられます。経験・スキルによる医療の質のばらつきが生じることに加え、世界的な内視鏡医不足という問題も生み出しています。また、内視鏡は体内に入れる機器であるため、安全性を担保することも求められます。近年は、医療データの統合化や病院間でのデータ連携、さらに内視鏡画像だけでなく、メンテナンスや洗浄・消毒の履歴等、多様な情報を共有することが求められています。

オリンパスは、内視鏡のリーディングカンパニーとして、

内視鏡医療における課題や医療従事者の要望に応えるべく、従来の診断・治療という個の発想から転換し、内視鏡医療のワークフローに着目しています。検査準備から洗浄・消毒までの一連のフローの中で最適解を提案したいと考えています。すでに一部のワークフローに対応した製品を販売していることに加えて、実用化に向けた研究開発も推進しています。AI・ICT・ロボティクス等、さまざまな技術を活用しながら、内視鏡医療にイノベーションを起こしてまいります。



*1 AIによる適切な挿入操作を推定する技術の研究開発を通じて、検査時間やトレーニングの短縮、検査中の患者さんの苦痛低減等を実現するとともに、高度診療の提供に資する検査情報等のデータ活用を目指す
 →内閣府戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)「AI(人工知能)ホスピタルによる高度診断・治療システム」への参画

*2 2021年9月末時点で医薬品医療機器等法未承認品です

- 課題**
- 内視鏡外科手術の均てん化
 - 内視鏡外科手術の安全性の担保

情報支援内視鏡外科手術システムの開発

内視鏡外科手術は、術後の早期回復など患者さんのQOLの観点から症例数が伸びています。一方で、手術において高度な設備だけでなく医師や医療スタッフの高い技能が必要なことから、術者間や施設間の治療成績格差の解消が課題になっています。これらの課題を解決するため、当社は、内視鏡外科手術に関する熟練医師の暗黙知をAI解析によりデータ化し、安全で均質な手術に必要な情報を適切に提供する「外科手術のデジタルトランスフォーメー

ション:情報支援内視鏡外科手術システム」の開発を推進。本開発テーマは、国立研究開発法人日本医療研究開発機構(AMED)の最長2024年3月期までの補助事業に採択されました*3。研究開発分担者である国立がん研究センター東病院、大分大学 医学部、福岡工業大学 情報工学部、東京大学 大学院工学系研究科との協業による開発を進め、2025年3月期以降の実用化を目指します。

*3 本研究は、AMEDの課題番号JP21he2302003の支援を受けております

Scientific Solutions 科学

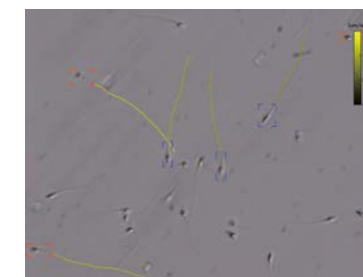
- 課題**
- 出生率の低下
 - 顕微授精作業の負担軽減と作業の均質化

精子判別補助AIの開発に向けた共同研究を実施中

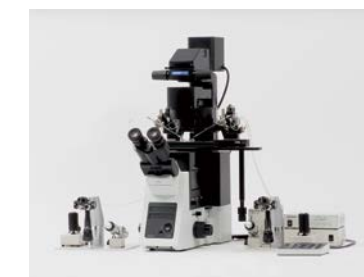
近年、社会構造の変化により、不妊にお悩みの方々のために、体外受精をはじめとする生殖補助医療へのニーズが世界中で年々高まっています。中でも体外受精の一つである顕微鏡下で行う顕微授精の実施件数は増加の一途をたどり、作業を行う胚培養士の負担軽減が課題となっています。

ひとつの精子を直接卵子に注入して受精を促す顕微授精では、採用する精子の判別が受精率を高めるための重

要なポイントになります。しかし、この判別には、作業を実施する胚培養士の知識と経験に依存する要素が多いため、当社はこの課題を解決すべく、不妊治療研究を行う東京慈恵会医科大学産婦人科講座と共同研究を行い、精子の運動性・形態を高精度かつリアルタイムで算出するAI開発に成功しました。今後多施設評価を実施し、数年以内にAIを搭載した顕微鏡システムの確立を目指します。



採取した精子の運動性と形態をリアルタイムにトラッキングしている様子のキャプチャー画像



オリンパスが提供する倒立顕微鏡顕微授精システム「IX3-ICSI/IMSI」

CAOメッセージ



取締役 執行役 CAO
(最高管理責任者)

シュテファン・カウフマン

2021年3月期の進捗

- 当社の今後の成長に合わせた従業員のキャリア開発を促進し、組織を活性化
- グローバルなオペレーティングモデルをサポートする、グローバルビジネスサービス (GBS) を準備

今後取り組む施策

- 企業変革プラン「Transform Olympus」を通じて、グローバル化と効率化を図り、組織の健全性を継続的に向上
- ジョブ型および成果主義の人事制度への進展

“ 私たちは迅速に意思決定を行っており、従業員は変革を推進することにやりがいと責任を感じています ”

新型コロナウイルス感染症の影響があったこの1年間の進捗状況をお聞かせください。

はじめに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けられたすべての方々からお見舞いを申し上げるとともに、この世界的な危機に対応されている世界中の多くの医療従事者の皆さま、および医療機関に感謝申し上げます。このような困難な状況においても、当社では、新型コロナウイルス感染症によるさまざまな変化によって、多くのプロジェクトが加速しています。また、地域や組織の垣根を越えて、オリンパスを真のグローバル・メドテックカンパニーにするために取り組む従業員の強い意欲と熱意を感じています。

私は、これまでの当社のグローバル化の進展にとても満足しています。当社においては年齢や性別、国籍に関係なく人材を登用する方針があるため、グローバルなマネジメントチームは非常に多様化しており、多くの従業員がグローバルなキャリア形成に対して意欲的に取り組んでいます。

また、効率化に関しては、数字が真実を物語っているのではないかと思います。新型コロナウイルス感染症の影響もあって売上が増減したにも関わらず、販管費率はTransform Olympusを開始

した2019年3月期の55%超から、2021年3月期には50%以下にまで低下させることができました。よりグローバルに統合され、調和のとれたオペレーティングモデルを構築していくことで、今後も一層効率性を高めていくことは十分に可能だと考えています。

日本では2021年に社外転進支援制度を実施しました。この制度の実行は組織全体にとって負担の大きいものでしたが、結果として会社に在籍し続け、推進力を発揮していく人材に対してより多くのキャリア形成の機会を提供するとともに、企業文化の変革を加速させることができたと考えています。当制度は、会社の方向性を十分に理解している従業員に新たな機会を提供することに役立ち、ひいては組織全体を活性化させる機会になったと私は捉えています。

Transform Olympusの施策は、2022年3月期の業績にどのように寄与し、企業体質の更なる改善および基盤強化に貢献すると考えていますか？

Transform Olympusは、3つの観点で業績に寄与します。まず、

よりグローバルなオペレーティングモデルへと発展することに役立ちます。次に、効率性を高めることで費用と販管費率に直接的な影響を与えます。さらに、最初に挙げた2点と同様に重要である組織の健全性向上に貢献すると考えています。私は健全な組織だけが持続可能な組織になり得ると確信しているため、企業文化の変革や、能力開発、グローバルなチームワークの向上を目的としたいいくつかの施策を実行しています。

このような観点から、Transform Olympusは短期的だけでなく、長期的にも当社の業績面で多くの貢献をもたらします。私は、Transform Olympusで取り組んでいる多くのボトムアップ型の施策、オペレーティングモデルやプロセスの改善に向けた8つの重点分野(詳細は次ページをご参照)の施策を実行することにより、企業体質の更なる改善、基盤強化につながると考えています。

グローバルビジネスサービス(GBS)の進捗についてお聞かせください。

GBSは、当社のグローバルオペレーティングモデルの中核を担います。私はGBSこそが、部品の調達からお客様への納品までの効率的で統合されたプロセスを実現するとともに、オペレーションのモニタリングの更なる強化を実現するものだと考えています。私たちは、GBSを複数の機能で、すべての地域に展開することを検討していますが、今後は業務の性質により、キャプティブ・シェアードサービスセンターまたは外部委託によるビジネスプロセスアウトソーシング(BPO)のいずれかに移行していきます。2022年3月期からは、キャプティブセンターまたはBPOでのバックオフィス系業務の集中管理を開始します。

複雑かつ、顧客に近い業務に関しては当社のコアコンピタンス(中核的な強み)として捉え、キャプティブセンターにて当社の従業員が管理し続けます。一方で顧客にとって差別化要因とならない間接業務の一部については、BPOによって外部へ委託していくことになります。

GBSのコンセプトは継続的に進化しており、当社はまだスタートしたばかりです。社内では、すでに複数の部門で業務移管の検討を行っており、今後はそのうちのいくつかの業務をGBSに移行することで各部門をサポートしていく考えです。

ESG課題を含めて、中長期的な視点の方針と注力していく分野について教えてください。

何を実行するにしても、必要となるのは従業員のコミットメントや能力、連携であるため、私にとっては人事が常に最優先事項です。私たちが取り組むすべてのことは、従業員のモチベーションによるところが大きいのです。

2021年3月期は、あるべき姿等の概念を定めることに取り組んできたので、2022年3月期は実行に注力していきたいと考えています。加えて、2023年3月期に営業利益率20%超を達成するための取り組みも進めていきます。

また、企業としてESGの取り組みを強化するためにも、特定した重要課題(マテリアリティ)への取り組みを重点的に推進していきます。私たちはESGの取り組みを、地域的な枠組みで考えるのではなく、グローバルな視点で捉える必要があります。特に気候変動においてはグローバルな視点が重要で、私たちは気候変動の分野で2030年までに自社事業所からのCO₂排出量を実質ゼロとする目標を設定したことを公表しました。これは非常に挑戦的な目標設定となっており、当社と同様の目標を設定している日本企業はあまりないと思います。

人権については、当社は各国・各地域の法律やガイドラインの遵守に努めていますが、今後はベンダーやサプライヤーが同様の人権に関する法律やガイドラインを遵守しているかをモニタリングするようにプロセスを改善していきます。このようなESGの取り組みを積極的に実施することで、サステナビリティ・インデックスの評価も向上させたいと考えています。

今後の人材採用と人事制度についての考えを教えてください。

当社はパーパス・ドリブン、バリュー・ドリブンの企業であり、若い世代にとってそのような考え方は非常に価値のあるものだと考えています。私たちのすべての活動は、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に結び付いているため、将来の従業員に対しては大きなパーパス(存在意義)を提供することができます。また、経営陣とすべてのプロジェクトがグローバルに機能しているため、まさにグローバルな環境を提供することができます。

採用方法については、当社ではハイブリッド型に移行しており、新卒採用を毎年継続しながら、中途採用制度の一環として経験豊富な人材も採用していきます。新卒者や専門性を持った若手社会人にも当社に入社する機会を提供するとともに、社内にはない能力を持つ方々にも入社していただき、その経験を活かしてもらいたいと考えています。

また、ジョブ型および成果主義の人事制度を導入することも目標としていますが、リーダーたちが新たな制度の中でマネジメントしていくためには、ある程度時間をかけて能力を培う必要があります。これらを実現することにより、高い成果を上げた人材に報いることができます。そして、これは健全な組織を築いていくという私たちのビジョンにも沿った施策だと考えています。

Transform Olympusの概要

Transform Olympus

オリンパスは、業務改善と業績、および組織の健全性を向上するため、全社的な企業変革プログラムをグローバルで展開しています。プログラムの初年度である2019年には、まず1,000を超えるボトムアップ型の施策を立ち上げ、実行してきました。2020年では、ボトムアップ型の施策を着実に実行する一方、グローバルで全社一体となって取り組みを推進するため、7つの重点分野

を特定しました。ボトムアップ型の施策と並行して、これらの重点分野の施策をトップダウンで遂行することにより、取り組みを一層加速してきました。2021年には、グローバル・メドテックカンパニーを目指すにあたり重要性の高い取り組みである「QARA（品質保証・法規制対応）トランスフォーメーション」を新たに重点分野に加え、企業変革を推進しています。

8つの重点分野の目標と進捗

重点分野	目標	進捗
Go-to-Market トランスフォーメーション	<ul style="list-style-type: none"> グローバルで一貫したGo-to-Marketアプローチを通じて、カスタマーエクスペリエンス（顧客体験）を高めるとともに、効率向上を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 3年間の実行計画を策定 さまざまな接点を通してシームレスな顧客体験を提供し、オリンパスと顧客の接点を強化するオムニチャネルの施策等を展開
R&D トランスフォーメーション	<ul style="list-style-type: none"> フロントフェーズでのコンカレントエンジニアリングを強化し、顧客の期待に応える革新的な商品の開発を効率的に実現 	<ul style="list-style-type: none"> 製品を軸にした開発組織から技術を軸にした開発組織へ組織再編を実施 開発早期段階から必要なエンジニアを集めたプロジェクト体制を開始
ファイナンス トランスフォーメーション	<ul style="list-style-type: none"> 間接材調達などのグローバル化やオペレーティングモデルの再構築等の複数の全社施策の展開、およびファイナンス部門の役割を抜本的に再定義することにより、経営資源配分の最適化および企業価値の最大化に貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 間接材調達などのグローバル化を推進 ビジネスパートナーとして事業との協働体制を強化するため、グローバルなファイナンス組織の構築や事業計画等の立案手法の適正化を検討開始 グローバル・メドテックカンパニーとして情報開示を拡充し、ステークホルダーとの対話を強化
End-to-End (E2E) サプライチェーン トランスフォーメーション	<ul style="list-style-type: none"> 部品の調達からお客様への納品まで、全体を統合したE2Eサプライチェーンを構築し、顧客満足度およびビジネスの俊敏性の向上、コストの効率化、在庫の最適化を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> 多様性のある人材と強化したガバナンスにより、グローバルサプライチェーン体制を構築 顧客中心かつ高度に統合・デジタル化されたグローバルサプライチェーンコンセプトの運用を開始
デジタル トランスフォーメーション	<ul style="list-style-type: none"> 全社のITインフラ基盤を強化し、成長と変革のためのITプラットフォームを提供 コア・プロセス（顧客に製品やサービスを提供するプロセス）をデジタル化し、より効果的かつ効率的な運用を推進することにより、差別化されたカスタマーエクスペリエンス（顧客体験）とカスタマーソリューションを提供 	<ul style="list-style-type: none"> 全社のグローバルなITインフラの運用やサービス提供をサードパーティのプロバイダーに移管 ファイナンス、セールス、サプライチェーン等を横断したさまざまなデータやインサイト（洞察）を提供するグローバルデータ&分析プラットフォームの構築を開始
グローバル ビジネスサービス	<ul style="list-style-type: none"> 間接部門やセールスサポート等の業務の一部を標準化、集約化し、外部へアウトソーシングおよび自社の子会社に移管すること等により、コストや業務効率の最適化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 日本、中国、アジアの一部地域の間接業務について、外部のアウトソーシングベンダー、および中国の大連に設立した「Olympus Asia Pacific Business Management Services (Dailian) Co., LTD」へ移管を開始
組織の健全性	<ul style="list-style-type: none"> 企業変革を通じて定義された人材要件、従業員エンゲージメントおよび従業員満足度のバランスが取れた健全な組織と企業文化を構築 	<ul style="list-style-type: none"> 目標とする企業文化の定義を明確化 エンゲージメント強化と組織活性化のためのグローバルサウンディングボード体制を構築し、目標とする企業文化とのギャップを埋めるための施策をグローバル従業員調査の結果を踏まえながら展開
QARA（品質保証・法規制対応） トランスフォーメーション	<ul style="list-style-type: none"> 能力開発やスキルセットの構築とともに、品質保証の組織やプロセスをグローバルに統合し、患者さんの安全を最優先とした品質とコンプライアンスをグローバルで確立 	<ul style="list-style-type: none"> 人材登用、品質保証のプロセス管理や技術、品質の安全性を重視する文化等を横断するQARAのビジョンや目標を設定

Transform Olympusリーダーの視点



カスタマーエクスペリエンスを向上させる顧客エンゲージメント・モデルの進化”



Go-to-Market トランスフォーメーション コマーシャルエクセレンスリーダー

ミゲル・ホドラ

私たちが進めているGo-to-Marketトランスフォーメーションでは、オリンパスのカスタマーエクスペリエンス（顧客体験）を向上させるため、営業やマーケティング、セールスサポート、サービスを通して、顧客との関係性を進化させることに注力しています。顧客とのやり取りにおいて、必要な情報に必要なときにアクセスできるオムニチャネルの世界にシフトしています。

オムニチャネルとは、デジタルやリモート、対面といった各接点でシームレスな顧客体験を提供し、デジタルでの接点と分析によって、営業担当者が的確なメッセージを相応しいタイミングで、適切なチャネルを通じて、然るべきステークホルダーに発信することを手助けする新しいモデルに移行することを意味しています。

オリンパスでは、インサイドセールスチームやEコマース、デジタルマーケティング、データサイエンスの活用といった新たな機能やチャネル、能力を構築し、オムニチャネルエンゲージメント・モデルへの移行を目指します。

また、すべての地域で顧客満足度調査を定期的に行い、顧客の皆さまからのフィードバックを分析することで世界中の顧客の満足度とロイヤルティの向上を目指します。

私は、Go-to-Marketトランスフォーメーションに関わるすべての人たちがコミットメントを持ち、深く変革に関わっていること、そして新しいイノベーションを構築し、ビジネスのやり方を変え、より顧客志向になることを目指し、変革をグローバルに進めていこうと意欲的に取り組んでいることを誇りに思っています。



顧客中心、かつ効率的で、持続可能なサプライチェーンを目指す”

私は、サプライチェーンCoE (Center of Excellence) のリーダーとして、プランニングからデリバリーまでEnd to End (E2E) でのトランスフォーメーションを進めています。オリンパスのサプライチェーンは、在庫をそれぞれのリージョンで管理する等、地域ごとに最適なオペレーションを行ってきたため、全社的に見ると一部非効率なプロセスがあったと認識しています。これを改善するため、本社および各リージョンの代表で構成された新たなグローバルな組織とリーダーシップチームを発足させ、E2Eで統合され効率的かつ持続性のあるサプライチェーンの目指す姿を策定し、IT、財務・経理、製造・調達部門等と連携を図りながら実行に向けて取り組んでいます。グローバルで統合したインフラの整備、データに基づいたパフォーマンス指標の構築も進行しており、グローバルでの在庫の適正化を目指しています。

併せて、サプライチェーンの知識強化・グローバル人材育成を目指したプログラムを企画・遂行することにより、マインドセットを変える取り組みも行っています。グローバルチーム一丸となって変革を推進することにより、リードタイムの削減や製品のタイムリーな供給を図り、グローバル・メドテックカンパニーとしてビジネス、患者さんへの貢献を追求していきます。

End to Endサプライチェーン トランスフォーメーション サプライチェーンセンターオブエクセレンスリーダー

片山 友美



企業文化の醸成

企業文化における進化

オリンパスの企業文化を育む

オリンパスでは、企業変革の一環として健全な組織の実現を目指し、企業と従業員の双方の視点から総合的に企業文化の向上に取り組んでいます。この企業文化があってこそ、「Our Core Values」に沿ったオリンパスの目的を持続的に実現することができます。ここでは、従業員同士の協力を促し、それぞれの役割において最高のパフォーマンスを発揮できることを目指す会社の取り組みとして、「グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー・モデル」と「グローバル・コミュニケーション・プログラム」について解説します。また、従業員の自己成長とモチベーションの維持を支援するものとして、「グローバル実行力強化研修」「コアバリューサーベイ」「グローバルな職場環境の変化への取り組み」などについて解説します。

グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー・モデル(GLCM)

グローバル人事戦略の一環として、オリンパスは2022年3月期より「グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー・モデル(GLCM)」を導入しています。このモデルは、事業環境の変革の中で従業員をリードしていくために必要なことについて、社内のあらゆるリーダーが同じ認識を持てることを目指します。

健全な組織はすべての従業員にメリットをもたらさなくてはなりません。その実現のため、GLCMの10個のコアコンピテンシーは、リーダーが未来に向けて構築し、結果を出し、人々や自分自身を導く指針となります。

Our Core ValuesをベースとしたGLCMは、Our Core Valuesに資する行動や能力を示すことができるようオリンパスのリーダーを支えます。そうすることで、オリンパスのリーダーは、ビジネスモデル、組織、プロセスを変革するという大きな目標の達成に向け、従業員をカブけ、引き込んでいくことができます。

さらに、将来を見据え、オリンパスを背負って立つ人材を

GLCMの10個のコアコンピテンシー

Build for the future	Deliver results
<ul style="list-style-type: none"> 戦略的思考 イノベーションの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 成果の創出 判断の質 関係者間の調整
Lead people	Lead self
<ul style="list-style-type: none"> 意欲の喚起 コラボレーション 人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 信頼の獲得 多様な状況への適応

GLCMに従って継続的に採用・育成していきます。そのようなリーダーには大きな期待を寄せており、戦略的目標達成への能力を身に着ける機会を体系的に提供していきます。GLCMの10個のコアコンピテンシーによって、個人としての仕事の成功と人間関係において必要なバランスを見つけられるよう、リーダーたちに必要かつ重要な着眼点を提供していきます。

グローバル「実行力強化」研修

オリンパスでは、組織改革を推進するべく、従業員の実行力の向上を目指した研修プログラムと、それに付随するベストプラクティスを提供しています。

この研修は、グローバルなチームワークに向けた共通の言語とフレームワークを確立することを目的としています。またオリンパスは、多忙な業務を効率的に管理することが健全な組織であると考え、専門的な能力開発を支援しています。この研修ではスキルトレーニングを実施し、コミュニケーションの向上や、業務の優先順位付け、効果的なミーティング、有用なフィードバックを主とした戦略的ツールキットを提供しています。

2020年の開始以来、世界中で2,600人以上の従業員がこの研修を修了しています。当初は職制を対象としていましたが、今後は世界中の全従業員を対象に実施する予定です。研修は2種類の形式があり、インストラクターによるオンラインと対面による研修のほか、オンラインのみの受講も可能となっています。

研修を通じたベストプラクティスの提供は今後も引き続き行われ、私たちの目標や行動を導いてくれます。世界中どこにいても、互いに健全な協力関係を築けるようになります。研修を行うことで高い基準を保ち、組織の健康度と戦略的目標の達成に向け、より互いに協力し、責任感を持ち続けていくことができます。

日本におけるグローバル・コミュニケーション・プログラム

オリンパスでは、各国・各地域の従業員の言語や文化の多様性を大切にしています。また同時に、グローバル・メドテックカンパニーとして円滑な国際コミュニケーションが不可欠であると考えています。

日本では、新たなグローバル・コミュニケーション・プログラムによって英語力や異文化理解の支援を行います。当社の社員であれば誰でも自身の国際コミュニケーションスキルを高め、グローバル企業であるオリンパスで地域や役割を超えたチームワークに貢献することができます。このプログラムの目的は、チーム内やステークホルダーとの間で効率的にやり取りできるよう言語面で自信をつけることです。任意参加のプログラムではありますが、あらゆる従業員が自己啓発の機会として利用することを推奨しています。

現在は初級者から中級者に向けたプログラムを実施しており、参加者は外部機関が毎日提供するオンラインの英会話レッスンを最低6か月間受講します。さまざまな部署や関係会社から3,000人以上の従業員が参加しており、持てるスキルを伸ばし、才能を開花させる機会となっています。なお、最終的には、TOEIC800点以上の従業員にも総合的なプログラムを提供する予定です。



受講の様子



受講時の画面

コアバリューサーベイの実施

オリンパスのコアバリューサーベイは、持続可能な職場づくりという私たちの目標を支える、従業員エンゲージメントの重要なツールです。従業員の声に耳を傾け、その体験や彼らが求めるものを会社が知る手段となっています。

調査は当社の経営理念に基づいており、収集したデータはOur PurposeやOur Core Valuesが日々の業務でどのように実践されているかを把握するためにも役立てられています。加えて、この調査は私たちが目標としている健全な組織と現実との違いを明らかにします。また改善すべき分野を優先順位とともに特定し、グローバルおよび地域レベルでそれぞれに合った施策を練ることができます。

コアバリューサーベイは、幅広い範囲をカバーしています。43の国と地域、18の言語で実施され、さまざまな従業員が参加します。

健全な組織に向けた新しい職場環境

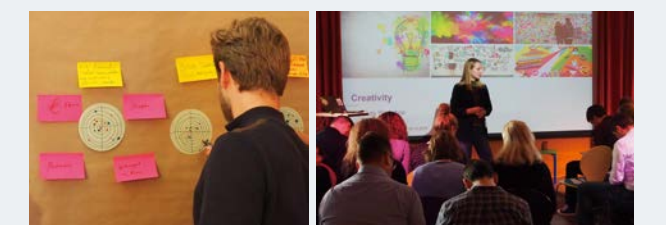
新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、私たちの働き方は劇的に変化しました。2020年は、あらゆる国や地域で、テレワークはもちろん、世界中に導入しているMicrosoft 365を活用したオンラインミーティングが日常となった年でした。今では、日常の業務に「ニューノーマル」を適応させ、引き続き協力や連携を生み出すための状況を整えようとしています。しかし、互いに机を並べ、直接会って仕事ができることの重要性も忘れてはなりません。

2021年4月、私たちは米国ボストン近郊のウェストボローに新しい拠点を開設しました。このキャンパスは、治療機器事業のグローバル統括拠点であるとともに、米州エリアの医療技術革新の拠点でもあります。もう一つの重要な進展は、日本の八王子事業所の改築です。R&D、製造、QARA、営業マーケティング等の部署に所属する5,000人以上の従業員にとって、部署を超えた連携と、より効率的な業務の実現によって、より健全な組織を実現する場所となる予定です。また6月には新しいEMEA統括会社のオフィスが開設され、協議、創造性、革新、フレキシブルな働き方を促進する職場環境を、1,200人の従業員に提供する準備が整っています。

オリンパスの企業文化を育てるためには、私たち自身の取り組みも大切です。そのために、ドイツの従業員たちが働き方を内部から改善し、さらに発展させる機会を作りました。「OlyPilots」と呼ばれる、40人の社員が職場を代表し、ハンブルクにあるEMEA統括会社で働きながらワークショップや協議を行い、日々の業務でオリンパスのコアバリューを体現しながら、新しい働き方の議論と模索を重ねています。



EMEA新オフィス



OlyPilotsワークショップの様子

3

Our Setup

特集では、取締役4人が、さまざまな変革を実行してきた2年を振り返るとともに、今後のコーポレートガバナンスの在り方について語ります。
また、企業価値向上の土台となるコーポレートガバナンスに関する取り組みもご紹介します。

Contents

- 70 取締役
- 73 ガバナンス座談会
- 78 コーポレートガバナンス
- 90 リスクマネジメント
- 91 情報セキュリティ
- 92 情報開示

取締役 (2021年6月24日現在)



取締役 代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者)
竹内 康雄
Yasuo Takeuchi

1957年 2月 25日生
1980年 4月 当社入社
2005年 4月 オリンパスメディカルシステムズ株式会社統括本部長
2009年 4月 Olympus Europa Holding GmbH 取締役
2009年 6月 当社執行役員
2011年10月 Olympus Europa Holding GmbH 取締役会長
2012年 4月 当社取締役(現任)
当社専務執行役員
当社グループ経営統括室長
Olympus Corporation of the Americas 取締役会長(現任)
Olympus Corporation of Asia Pacific Limited 董事
2013年 3月 Olympus Europa Holding SE 取締役
2015年 4月 当社経営統括室長

2016年 4月 当社副社長執行役員
当社チーフファイナンシャルオフィサー(CFO)
当社地域統括会社統括役員
2019年 4月 当社代表取締役
当社社長執行役員
当社チーフエグゼクティブオフィサー(CEO)(現任)
2019年 6月 当社代表執行役社長(現任)

取締役 執行役 CAO
(最高管理責任者)
シュテファン・カウフマン
Stefan Kaufmann

1968年 1月 24日生
1990年 9月 Karstadt AG 人事機能勤務
2000年10月 Thomas Cook 人事部長
2003年 5月 Olympus Europa GmbH (現Olympus Europa SE & Co.KG) 人事部ゼネラルマネージャー
2008年 4月 同社コーポレート部門マネジング・ディレクター
2011年11月 同社エグゼクティブマネジング・ディレクター
2013年 9月 同社コンシューマ事業マネジング・ディレクター
2017年 4月 当社執行役員
2019年 4月 当社チーフアドミニストレイティブオフィサー(CAO)(現任)
Olympus Europa Holding SE スーパーバイザーボード(チェアマン)(現任)
2019年 6月 当社取締役(現任)
当社執行役(現任)

取締役
古閑 信之
Nobuyuki Koga

1955年 9月 14日生
1978年 4月 当社入社
2002年 4月 白河オリンパス株式会社 代表取締役社長
2006年 4月 当社人事部長
2009年 6月 当社執行役員
オリンパスメディカルシステムズ株式会社取締役
2009年 7月 同社製造サービス本部長
2010年 4月 会津オリンパス株式会社 代表取締役社長
2014年 4月 当社コーポレートサービス本部長
2017年 6月 当社常勤監査役
2019年 6月 当社取締役(現任)

社外取締役
藤田 純孝
Sumitaka Fujita

1942年12月 24日生
1965年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
1995年 6月 同社取締役
1997年 4月 同社常務取締役
1998年 4月 同社代表取締役常務取締役
1999年 4月 同社代表取締役専務取締役
2001年 4月 同社代表取締役副社長
2006年 4月 同社代表取締役副会長
2006年 6月 同社取締役副会長
2007年 6月 株式会社オリエントコーポレーション 取締役
2008年 6月 伊藤忠商事株式会社相談役
古河電気工業株式会社取締役
日本興亜損害保険株式会社 (現 損害保険ジャパン株式会社) 監査役
2009年 6月 日本板硝子株式会社取締役
2010年 4月 NKSJホールディングス株式会社 (現 SOMPOホールディングス株式会社) 取締役
2011年 6月 日本CFO協会理事(現任)
2012年 4月 当社取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
日本CFO協会理事

社外取締役
神永 晋
Susumu Kaminaga

1946年12月 3日生
1969年 5月 住友精密工業株式会社入社
1995年 3月 Surface Technology Systems Ltd. 代表取締役
2000年 6月 住友精密工業株式会社取締役
2002年 6月 同社常務取締役
2004年 6月 同社代表取締役社長
2012年 6月 同社相談役
2012年10月 SKグローバルアドバイザーズ株式会社 代表取締役(現任)
2012年12月 株式会社デフタ・キャピタル取締役(現任)
2016年 6月 当社取締役(現任)
2019年 5月 一般社団法人エレクトロニクス実装学会会長
2020年 6月 東レ株式会社取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
SKグローバルアドバイザーズ株式会社代表取締役
株式会社デフタ・キャピタル取締役
東レ株式会社取締役

取締役

社外取締役
岩村 哲夫
Tetsuo Iwamura

1951年 5月 30日生
1978年 4月 本田技研工業株式会社入社
2000年 6月 同社取締役
2003年 4月 ホンダサウスアメリカ・リミターダ
取締役社長
モトホンダ・ダ・アマソニア・リミターダ
取締役社長
ホンダオートモーベイス・ド・ブラジル・
リミターダ取締役社長
2006年 6月 本田技研工業株式会社常務取締役
2007年 4月 ホンダノースアメリカ・
インコーポレーテッド取締役社長
アメリカンホンダモーターカンパニー・
インコーポレーテッド取締役社長
2008年 6月 本田技研工業株式会社専務取締役
2011年 4月 同社取締役専務執行役員
2011年 6月 同社専務執行役員
2012年 4月 同社副社長執行役員
2012年 6月 同社代表取締役
2013年 4月 同社リスクマネジメントオフィサー
2014年 4月 同社コーポレートブランドオフィサー
アメリカンホンダモーターカンパニー・
インコーポレーテッド取締役会長
2017年 6月 当社取締役(現任)

社外取締役
榎田 恭正
Yasumasa Masuda

1957年 2月 27日生
1980年 4月 藤沢薬品工業株式会社
(現 アステラス製薬株式会社)入社
2008年 6月 同社執行役員経営推進部長
2011年 6月 同社執行役員財務担当兼経営推進部長
2012年 4月 同社執行役員財務担当(CFO)
2012年 6月 同社上席執行役員財務担当(CFO)
2017年 4月 同社上席執行役員社長付
2017年 6月 有限責任監査法人トーマツ独立非業務
執行役員(現任)
2018年 6月 デロイトトーマツ合同会社独立非業務
当社取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
有限責任監査法人トーマツ独立非業務執行役員*
デロイトトーマツ合同会社独立非業務執行役員*

*2021年7月17日付で退任

社外取締役
岩崎 淳
Atsushi Iwasaki

1959年 1月 9日生
1990年11月 センチュリー監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
1991年 3月 公認会計士登録
1997年 3月 不動産鑑定士登録
1997年12月 センチュリー監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人)社員
2005年 9月 岩崎公認会計士事務所長(現任)
2013年 6月 井関農機株式会社取締役(現任)
2015年 6月 日本ハム株式会社監査役
2016年 6月 当社監査役
2019年 6月 日本ハム株式会社取締役(現任)
当社取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
岩崎公認会計士事務所長
井関農機株式会社取締役
日本ハム株式会社取締役

社外取締役
デイビッド・ロバート・ヘイル
D. Robert Hale

1984年12月 21日生
2007年 9月 The Parthenon Group
(現 EY-Parthenon)入社
2009年 1月 Strategic Value Capital*アナリスト
2009年 6月 The Parthenon Groupシニアアソシエイト
2010年 5月 同社プリンシパル
2011年 1月 ValueAct Capital Management L.P.
入社
2012年12月 同社バイスプレジデント
2014年 5月 同社パートナー(現任)
2015年 3月 MSCI Inc.ディレクター
2015年 8月 Bausch Health Companies Inc.
ディレクター
2019年 6月 当社取締役(現任)
2021年 6月 JSR株式会社取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
ValueAct Capital Management L.P.パートナー
JSR株式会社取締役

*The Parthenon Groupの投資子会社

社外取締役
ジミー・シー・ビーズリー
Jimmy C. Beasley

1963年 4月 6日生
1986年 3月 Roche Laboratories
(Division of Hoffman LaRoche)地区
マネージャー
1989年 6月 C.R. Bard Inc.バイスプレジデント
営業マーケティング担当
2003年 6月 同社Bard Access Systems部門
プレジデント
2007年 4月 同社Bard Peripheral Vascular部門
プレジデント
2009年 5月 同社グループ・バイスプレジデント
2013年 6月 同社グループ・プレジデント
2018年 5月 ValueAct Capital Management L.P.
へのコンサルタント兼エグゼクティブ
アドバイザー*
2019年 6月 当社取締役(現任)

*エグゼクティブアドバイザーの役割は、ValueAct Capital Management L.P.社のコンサルティングであり、同社の従業員ではありません。本コンサルティング契約は、2019年3月に終了しています。

社外取締役
市川 佐知子
Sachiko Ichikawa

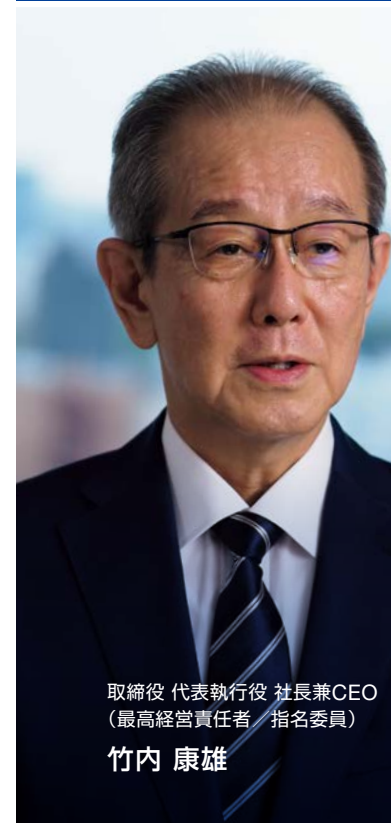
1967年 1月 17日生
1997年 4月 弁護士登録
田辺総合法律事務所入所
2005年 1月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2009年11月 公益社団法人会社役員育成機構監事
2011年 1月 田辺総合法律事務所パートナー(現任)
2015年 6月 アンリツ株式会社取締役
公益社団法人会社役員育成機構理事
2018年 4月 米国公認会計士登録
2018年 5月 株式会社良品計画監査役(現任)
2020年 6月 公益社団法人会社役員育成機構監事(現任)
2021年 6月 東京エレクトロン株式会社取締役(現任)
当社取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
田辺総合法律事務所パートナー
株式会社良品計画監査役
公益社団法人会社役員育成機構監事
東京エレクトロン株式会社取締役

ガバナンス座談会

永続的な進化を図る
コーポレートガバナンス

Transform Olympusと経営戦略を実行してきたこれまでの2年間を振り返るとともに、今後のコーポレートガバナンスの在り方について4人の取締役が議論をしました。



取締役 代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者 / 指名委員)

竹内 康雄



社外取締役
(取締役会議長 / 指名委員会委員長)

藤田 純孝



社外取締役
(監査委員会委員長)

榎田 恭正



社外取締役
(報酬委員)

ジミー・シー・ビーズリー

執行と監督の両輪で進展する
Transform Olympusと経営戦略

竹内：コーポレートガバナンスとは、執行側のリーダーシップや実行力と、取締役会のモニタリングや指導力との掛け合わせです。2019年6月に当社は指名委員会等設置会社に機関設計を変更しましたが、これにより取締役と執行役の

役割を明確にできたことは、当社のコーポレートガバナンスのさらなる改善において大きな意味を持っていると考えています。また、Transform Olympusの根幹にある課題認識をチームで共有し、一丸となって施策を進める中で、執行側のチームワークも高まり、この2年程は特にうまく機能していると感じています。

藤田：私は取締役会議長として、グループ経営執行会議(Group Executive Committee、以下GEC)にもオブザーバーとして参加していますが、GECの議論も2019年以降この2年程で一層活発になり内容も充実、執行側の経営執行力も着実に向上しているという印象を持っています。また、取締役会とGECの構成を見ても、グローバル化は間違いなく進



執行と監督の コミュニケーション を通じ、コーポレート ガバナンスを強化”

——— 竹内 康雄

んでおり、Transform Olympusと経営戦略は全体として着実に進展しているのではないのでしょうか。

樹田：世界をリードするメドテックカンパニーへと成長し、世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現に貢献する、というオリンパスのパーパス（存在意義）に沿って、ぶれずに戦略を遂行し、社内外に対してしっかりコミュニケーションを図っていることも重要な要素の一つだと思います。そして、医療分野への集中やグローバルな事業基盤の構築、研究開発の強化と効率化、さらにはM&Aの実行など、グローバル・メドテックカンパニーとして持続的に成長するために、着実かつ加速度的に変革を進めることができていると思います。

藤田：指名委員会等設置会社という機関設計においては、執行はスピード感を持って経営を行い、取締役会は監督を強化するという各々の役割のもとで、取締役会が議論すべき課題は何なのかを常に意識することが重要です。当社は、四半期ごとに定期的に開催する社外取締役意見交換会のほかに、毎回の取締役会後に社外取締役のみが参加する意見交換のための、エグゼクティブ・セッション

ンを設けており、これはモニタリングの観点でユニークな取り組みだと考えています。この機会を通じて、取締役会の議論の中から課題を洗い出して執行側にフィードバックしており、取締役会での適切な議論にもつながっていると考えています。

ビーズリー：当社の執行側と取締役会の間にはフィードバックの好循環があり、非常に良いプロセスになっていると思います。執行側は主要な施策や指標を定期的に取締役会に報告していますが、より詳細な情報を共有する必要がある場合には別途機会を設けています。取締役と執行役との間に多くのコミュニケーションがあることで取締役会は重要な問題を非常によく把握できていると思います。

グローバル・メドテックカンパニー としての中長期的なビジョンを描く ステージに移行

藤田：グローバル・メドテックカンパニーとして成長していく中で、当社がどのような企業像を目指すかは中長期的に重要な課題です。その為の経営戦略を

2019年に発表し、現在まで推進中ですが、その進捗・評価をベースに、現在2021年12月に公表を予定している新たな医療ビジネスの戦略を取締役会でも議論しています。

樹田：私が新たな医療ビジネスの戦略に期待しているのは、患者さんへのさらなる価値提供に尽きます。従来、当社は技術志向で、技術における自前主義のイノベーションがR&Dだと捉えているように見えました。しかし今後は、患者さんの診断から治療、その後の生活に至るまでの道のり（バイシエント・ジャーニー）の中で、どのように当社の価値提供を最大化できるかが課題になると思います。そのためには研究開発部門をはじめとする社内の各部門の連携、外部企業等とのアライアンス、あるいはM&Aを含めた総合力で取り組む必要があります。

また、この医療ビジネスの戦略の議論の中では、サステナビリティの視点での提言もしていきたいと思います。特にヘルスケア業界には、従来医療アクセスという大きな課題があり、各社これに取り組んでいるという状況です。当社もマテリアリティの一つに、「医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上」を挙げ

ていますが、さまざまな理由で必要な医療を受けられない方々にどのように医療アクセスを提供するのかという難しい課題にチャレンジする、という視点でも議論をしていきたいと考えております。

ビーズリー：当社は過去、いくつものイノベーションを実現してきましたが、現在の経営陣は次のイノベーションに向けた開発パイプラインの強化や研究開発プロセスの改善、それらを実現する人材の確保に重点的に取り組んでいます。また、イノベーションを促進していくためには企業風土の醸成が欠かせず、強力なチームワークと部門横断的な取り組みが必要です。技術者だけでなく、マーケティングや研究開発、法規制、品質管理、製造等、すべての従業員が目標を達成するために協力することで、私たちの未来は非常に明るいものになります。

竹内：これまでは医療分野のコア技術をいかに継承していくかが戦略の中核にあったとすると、今後はこれに加えて、バイシエント・ジャーニーの中でどのように価値を提供し、当社が得意とする領域を広げていくかという点も重要な課題になると考えています。加えて、当社がメドテックカンパニーとして、このような課題

に常に取り組んでいくことを風土として定着させていなくてはなりません。ビジネスモデルの変革だけでなく、グローバルな社員が健全な組織になることに対して一層コミットするとともに、最大限に能力を発揮できるような風土を醸成することも課題だと認識しています。

目指す企業像に沿った 報酬制度の実現

竹内：報酬制度は、手本のようなものを導入しても、各社固有の状況にマッチしない、という掛け違いが起りやすいもので、検討は非常に難しいと思っています。しかしながら、私はこの2年程で執行側と報酬委員会の積極的なコミュニケーションによって相互理解が一層進み、当社の経営戦略や向かう方向に報酬制度が合致するように改善されてきたように感じています。

ビーズリー：昨年は、新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の事態に直面しましたが、非常に不確実な環境下においても、当社の経営陣は強固で、安全な経営基盤を築くことに取り組まれました。2021年3月期は、パンデミックに迅

速かつ的確に対応した経営陣に対して、どのような報酬内容にすべきか検討し、新型コロナウイルス感染症の拡大による事業環境への影響も鑑み、報酬制度の見直しを報酬委員会で議論しました。

また2021年3月期からは、経営戦略も踏まえて長期インセンティブ報酬の中にESGを加えました。当社の報酬制度は、長期インセンティブ報酬に重きを置いており、他社と比較したTSR（株主総利回り）など相対的な評価も含まれています。報酬制度はすべてのステークホルダーを意識するものを目指しています。

今後は、グローバルに優秀な人材を獲得できる魅力的な報酬制度の設計が課題だと考えています。どの国においても魅力のある、報酬体系のグローバルスタンダードの構築こそ、報酬制度を進化させる上で当社と報酬委員会が今後目指すべきことだと考えています。

樹田：私は2021年6月まで報酬委員を務めていましたが、執行側が当社のパーパスに沿った経営戦略を実行する中で、より良い成果を残した人材に報いるため、業績連動部分の割合を高めることが重要であると考え、推進してきました。これは今後も引き続き重要な課題である



企業価値の向上に 資する株主・投資家 との対話や 情報開示を充実”

——— 藤田 純孝



と感じています。ESGに関しては現在、世界の代表的なESG投資指標であるDow Jones Sustainability Index (DJSI)を、業績連動型株式報酬の評価基準の一つとして採用していますが、当社独自の評価指標の設定も含め、将来的な可能性について議論を重ねており、より経営の実態に即した報酬制度を目指していく必要があると思います。

藤田：当社の報酬委員会では、毎年さまざまな課題に対応して変更や改善を加えていますので、今後もしかるべく報酬制度も進化していくものと思います。皆さんの意見に加えて私の視点からは、役員報酬に関するその他の課題としては当社がグローバル・メドテックカンパニーを目指す中で必要となる、優秀な人材の確保を目的とした魅力的な報酬制度の設計や、役員報酬に係る情報の対外開示の充実が挙げられると考えています。委員会を中心に今後も議論を深化させ、課題についても改善することに期待しています。

強固な執行チームを築いてきた 指名委員会

藤田：指名委員会は、会社を経営する取

締役と執行役の評価と選任を行う重要な機関で、当社では毎年、先ず取締役と執行役の評価を行うとともに、次の選任に向けた基準を見直しています。経営の執行はあくまでも執行陣が行うものであり、執行役の評価を行い、サクセッション・プランや将来的なメンバー構成、選任を検討することこそ、指名委員会における極めて重要な課題であると位置づけ、とりわけ執行役のサクセッション・プランに注力しています。また、将来的な取締役会の構成については、経営の方向に沿った構成を検討するため、スキル・マトリックスの分析と課題の抽出を継続して行っています。

榎田：指名委員会でグローバルリーダーのタレントレビューが実施されるなど、竹内さんのリーダーシップでサクセッション・プランの整備は進んでいると感じています。

竹内：当社を変革する上で、リーダーシップを発揮できる執行チームをつくるために、私も指名委員会に加わっています。取締役会に関してはどのような構成にするべきかスキル・マトリックスを数年前より整理しており、2021年5月に公表しました。しかし、今回開示したスキル・マ

トリックスには、改善の余地があると思います。指名委員会としてはサクセッション・プランの検討を進めており、執行役に関しては多様な評価を加えました。現状では、次世代を担う期待のある人材を指名委員会の中で継続的に評価するまでには至っていませんので、次のステップで実行していくものと考えています。

ビーズリー：ここ数年、執行役の一人ひとりと関わる中で、当社が指名委員会を中心に強固な執行チームを築いてきたことを実感しています。サクセッション・プランの検討が重要であるという竹内さんのコメントはその通りで、今後、サクセッション・プランを発展させていく上では、指名委員会と報酬委員会との協力と調整が一層重要になってくると感じています。

永続的に取り組む取締役会の 実効性向上

藤田：実効性評価は、従来からの方法を毎年改善し、問題を取締役会全体で共有しながら行うことに大きな意味があります。即ち、前年度に認識した課題の改善状況の評価と当該年度の評価からの新



“
サステナビリティの
視点も踏まえ、
パーパスに沿った
戦略の遂行を支える”

榎田 恭正



“
執行側と取締役会の
間のフィードバックの
好循環が会社を
前進させる”

— ジミー・シー・ビーズリー

しい課題を次年度に向けてフォローすることを行っています。その過程で当社では取締役会の実効性評価に外部の知見も入れ、第三者評価に非常に近い、客観性を持った分析と課題抽出を行っています。

榎田：2021年3月期の実効性評価は、2つの分科会で議論した上で全体でも議論し、そこから出てきた分析と課題認識に基づいて最終的に取締役会で議論をして導き出したものです。議論の過程で、取締役と執行役との相互理解が一層深まり、経営環境および課題の共通認識をもって、次の議論に結びつけるというプロセスそのものも有意義でした。

竹内：コーポレートガバナンス強化の目的は将来の持続的な成長の担保です。取締役会の実効性の向上には永続的に取り組む必要があり、実効性評価もまた、試行錯誤の繰り返しとなります。そのため、当社では毎年工夫して担保力を上げることに注力してきましたが、その結果、当社の取締役会の実効性は向上していると感じています。

ビーズリー：2021年6月からは女性の社外取締役が加わるなど、取締役会はさらに多様化しています。竹内さんが言う

ように、取締役会に必要なことは継続的なプロセスです。新たな経営課題が増え、ビジネスが進化し続ける中、私たちは自らが置かれている環境の変化に対応できるように、コーポレートガバナンスを強化し続けなければなりません。

株主・投資家とのさらなる 対話の充実

ビーズリー：従来執行側を中心に行っている株主・投資家との対話について、私たちは取締役会で定期的に報告を受けています。これは株主・投資家の意見や考え方をすることに役立っており、特に関心事項を把握しておくことは重要だと思っています。

榎田：当社では、株主・投資家との対話を積極的に進めており、社内外より一定の評価を受けていると考えていますが、今後も継続的に対話を強化していくことが必要になると思います。対話においては、研究開発活動や開発パイプライン、その他経営の重要プロジェクトの進行状況を含む戦略情報や定性情報を中心に、今後より深い情報の開示を進めることが重要になるのではないのでしょうか。

藤田：私は当社の執行側が定期的かつ随時に株主・投資家との対話を実施してきたという認識を持っており、その考え方や意見を含め、対話の内容が取締役会に報告され共有されているという点でも、望ましい状況であると思います。今後は社外取締役がより直接的に株主・投資家との対話の機会を持つことも有益であると考えているので、検討の余地があると思います。

竹内：私が株主・投資家との対話を行うようになって10年近くになりますが、その時々には置かれている会社の状況によって求められる情報が当然変わります。直近では、グローバル・メドテックカンパニーを目指す企業として、情報開示も含めた対話の在り方、姿勢をそのレベル相応とすることが課題であり、引き続き情報開示の拡充に取り組み、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を行っていきたくと考えています。

コーポレートガバナンス

オリンパスにおけるコーポレートガバナンスの特徴

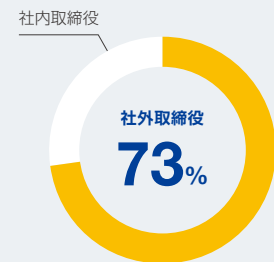
1 グローバル・メドテックカンパニーに相応しいコーポレートガバナンス体制の構築

- 2019年6月より指名委員会等設置会社へ移行し、経営の意思決定機能・業務執行機能の迅速化、経営の監督機能の強化を実現

2 透明性および実効性の高い経営

- 取締役会の議長が独立社外取締役
- 取締役の過半数が社外取締役であり、そのうちの全員が独立性を有する
- 多様性に富んだ、豊富な経験・知見を有する独立社外取締役
- 各委員会の委員長が、独立社外取締役
- 各委員会の過半数を独立社外取締役で構成
- 独立社外取締役への事前説明や、独立社外取締役のみの会合を通じた情報共有と相互の意見交換、またその結果を執行役へフィードバックする等、実効性の向上に向けた取り組みを実施

取締役会における社外取締役*1



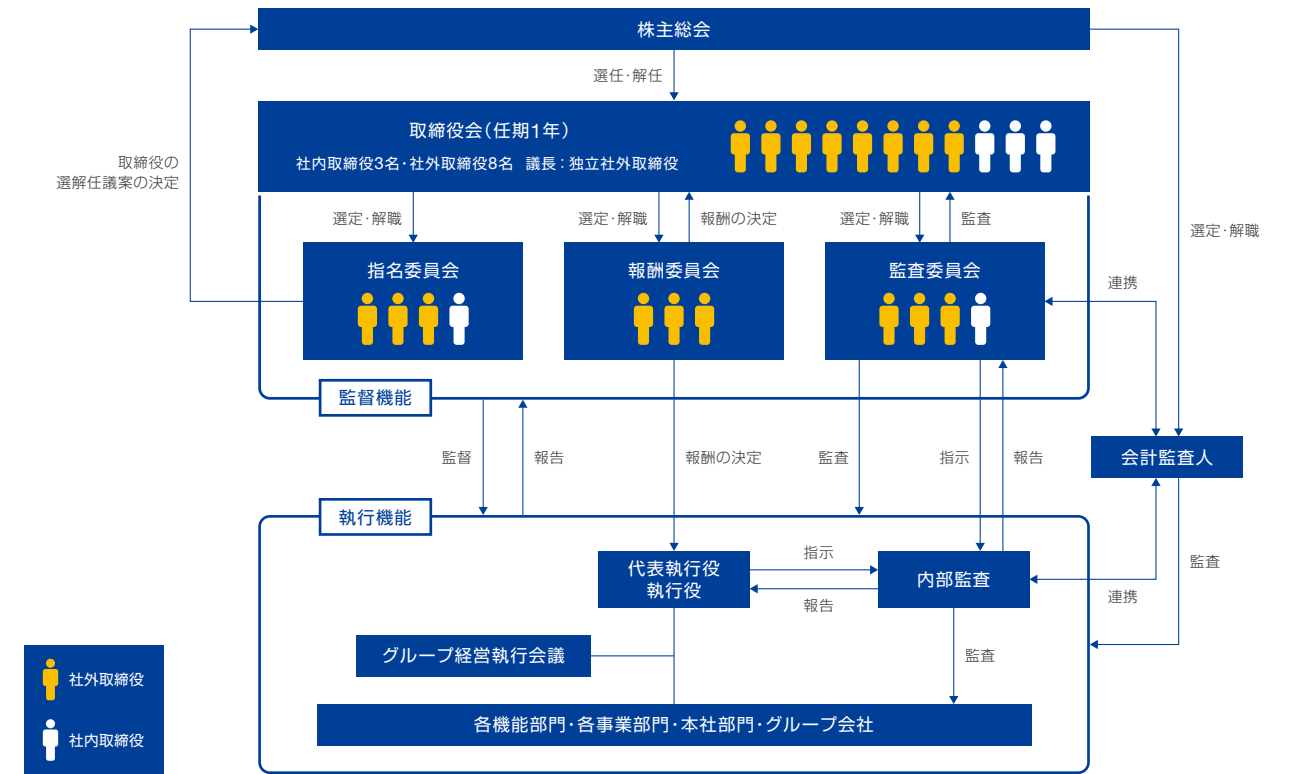
*1 全員が独立社外取締役

取締役会におけるダイバーシティ

日本以外の国籍の取締役 > 3/11名

女性取締役 > 1/11名

コーポレートガバナンス体制図(2021年6月24日現在)



コーポレートガバナンスの変遷

	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
年表	<ul style="list-style-type: none"> 過去の損失計上先送り問題が発覚 新経営体制が発足 					<ul style="list-style-type: none"> 企業変革プラン「Transform Olympus」を発表 					
経営計画	2010年経営基本計画(10CSP) グローバル化のネクストステージへ		中期ビジョン 経営再建ステージ(信頼回復・体制強化)			2016 経営基本計画(16CSP) 持続発展ステージ(足下固めと攻めの事業ポートフォリオ構築)			Corporate Strategy 真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍に向けて		
経営体制	監査役会設置会社					指名委員会等設置会社					
取締役会議長	社内取締役					独立社外取締役					
取締役	社外取締役が半数以上										
構成	社外3名/社内12名	社外6名/社内5名	社外8名/社内5名	社外5名/社内5名	社外6名/社内5名	社外10名/社内5名	社外9名/社内3名	社外8名/社内3名	社外8名/社内3名		
女性	—		1名			—			1名		
日本以外の国籍	1名	—			3名						
委員会	経営改革委員会、取締役責任調査委員会、監査役等責任調査委員会を設置		任意の指名委員会・報酬委員会・コンプライアンス委員会を設置 構成：過半数が社外取締役 委員長：社外取締役						指名委員会・報酬委員会・監査委員会を設置*2 構成：過半数が独立社外取締役 委員長：独立社外取締役		

*2 コンプライアンス委員会は2020年7月まで設置

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、経営理念に掲げている「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」をすべての活動の基本思想とし、株主をはじめとしたステークホルダーのために、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

この基本思想のもと、業務の有効性と効率性ならびに財務報告の適正性と信頼性を確保するための体制を整備し、運用するとともに、継続的な改善を図ります。また、当社はコーポレートガバナンス体制の強化を最重要の経営課題の一つに位置づけ積極的に取り組んでおり、2015年6月に制定(2021年6月に改訂)されたコーポレートガバナンス・コードに対しても、基本的にコードの原則を遵守・実施しています。これらの取り組みを通じ

て、株主に対する受託者責任、および顧客、従業員、地域社会等のステークホルダーに対する責任ならびに先述の当社の経営理念を踏まえ、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の実現を図っていきます。

 コーポレートガバナンスポリシー(基本的な考え方)

https://www.olympus.co.jp/company/governance/pdf/basic_policy_for_corporate_governance_jp.pdf

会議体および委員会の概要

名称	概要	氏名
取締役会	経営の基本方針や内部統制システムに係る事項その他の重要事項を決定し、取締役および執行役の職務の執行を監督する(3カ月に1回以上および必要に応じて随時開催)	<ul style="list-style-type: none"> 藤田 純孝(議長) 竹内 康雄 神永 晋 岩村 哲夫 榎田 恭正 岩崎 淳 デイビッド・ロバート・ヘイル ジミー・シー・ピースリー 市川 佐知子 シュテファン・カウフマン 古閑 信之
指名委員会	取締役および執行役の人事に係る事項を審議し、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する	<ul style="list-style-type: none"> 藤田 純孝(委員長) 竹内 康雄 岩村 哲夫 デイビッド・ロバート・ヘイル
報酬委員会	取締役および執行役の報酬に係る事項等を審議し、個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針にしたがい、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を定める	<ul style="list-style-type: none"> 神永 晋(委員長) 岩村 哲夫 ジミー・シー・ピースリー
監査委員会	次に掲げる職務を行う 1) 執行役および取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成 2) 会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定 3) その他法令および定款に定められた職務およびその他監査委員会が必要と認められた事項	<ul style="list-style-type: none"> 榎田 恭正(委員長) 岩崎 淳 市川 佐知子 古閑 信之
グループ経営執行会議	取締役会から執行役に委任されるグループ全体の業務執行における最重要事項について、代表執行役および執行役が審議を行い、各執行役の意思決定の支援を行うとともに、独断を防止する。各執行役が管掌する事業・機能の執行状況について報告と共有を行い、グループ全体の執行状況に対するモニタリング機関としての有効性を確保する(月1回および必要に応じて随時開催)	<ul style="list-style-type: none"> 竹内 康雄(議長) ナチョ・アピア 田口 晶弘 武田 睦史 シュテファン・カウフマン

取締役会の構成

取締役会の構成においては、国籍や人種、性別にとらわれず、経験、知識、能力等における多様性に配慮するとともに、取締役は自らの義務と責任を全うするために取締役会に対して十分な時間を確保するよう定めています。取締役会の実効性確保のため、現在の取締役会の構成は、取締役11名のうち8名が独立社

外取締役です。また、11名のうち3名が日本以外の国籍、1名が女性です。当社が目指すグローバル・メドテックカンパニーに求められる、企業経営、財務および国際的な事業展開において豊富な経験・知見を有する複数の人材を備えていることに加え、国際性、ジェンダーにも配慮した構成となっています。

氏名	取締役就任年	独立性	当社が取締役に求める経験・知見						
			経営全般	国際ビジネス・多様性	ヘルスケア業界	製造・開発・研究	法務・リスクマネジメント	財務・会計	ESG
竹内 康雄	2012年4月		●	●	●			●	
藤田 純孝	2012年4月	○	●	●				●	●
神永 晋	2016年6月	○	●	●		●			
岩村 哲夫	2017年6月	○	●	●		●			
榎田 恭正	2018年6月	○	●	●	●			●	
岩崎 淳	2019年6月	○						●	
デイビッド・ロバート・ヘイル	2019年6月	○	●	●	●			●	
ジミー・シー・ピースリー	2019年6月	○	●	●	●				
市川 佐知子	2021年6月	○		●			●	●	●
シュテファン・カウフマン	2019年6月			●	●				
古閑 信之	2019年6月				●	●			

(注) 1. 上記一覧表は、取締役の有するすべての経験・知見を表すものではありません
2. 当社は2019年に指名委員会等設置会社に移行しました。移行以前の監査役会設置会社として、岩崎淳氏は2016年に、古閑信之氏は2017年に当社監査役に就任しています

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
市川 佐知子

私は企業統治を専門とする弁護士として、さまざまな業務に従事してきました。オリンパスは2011年に発覚した過去の損失計上の先送りに関するケーススタディでよく見る会社でしたが、昨今は、医療分野を中心とした事業ポートフォリオへの転換やジョブ型の人事制度の導入等、真剣に企業変革に取り組んでいるという印象を持っています。この度、グローバル・メドテックカンパニーを目指し、変革を遂げつつあるオリンパスの社外取締役に就任する機会を得て、大変嬉しく思います。

世の中の動きに目を向けますと、ESG投資の拡大、コーポレートガバナンス・コードの改訂等もあり、サステナビリティ(持続可能性)への対応が求められています。今後、

ジェンダーの多様性を高めるための取り組みや非財務情報の開示等の充実について、知見を提供したいと考えています。

また、監査委員としては、リスクマップと照らし合わせて、リスクが適切にコントロール、モニタリングされているか、まずは内部統制部門からの報告をしっかりと確認したいと思っています。限られたリソースの中で、重要なリスクに関する情報を入手し、対応に優先順位をつけていくことが肝要だと考えています。

オリンパスは強い意志と実行力によって、さらなる成長可能性のある会社だと考えています。取締役の一員として、オリンパスの持続的成長および企業価値の向上に貢献できるよう尽力してまいります。

取締役会および各委員会の活動状況(2021年3月期)

氏名	取締役会出席回数	指名委員会出席回数	報酬委員会出席回数	監査委員会出席回数
竹内 康雄	18回/18回	12回/12回	—	—
藤田 純孝	18回/18回	12回/12回	—	—
神永 晋	18回/18回	—	11回/11回	—
岩村 哲夫	18回/18回	12回/12回	11回/11回	—
榊田 恭正	18回/18回	12回/12回	11回/11回	—
岩崎 淳	18回/18回	—	—	24回/26回
デイビッド・ロバート・ヘイル	18回/18回	12回/12回	—	—
ジミー・シー・ピーズリー	18回/18回	—	11回/11回	—
市川 佐知子	—	—	—	—
シュテファン・カウフマン	18回/18回	—	—	—
古閑 信之	18回/18回	—	—	26回/26回

名称	主な活動状況
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会議長より前回までの取締役会の議事の振り返りおよびグループ経営執行会議での審議事項の報告の実施 定期的な議題として執行役からの執行状況報告を実施 通常取締役会とは別に、経営戦略の進捗状況と課題、事業計画を議題とした経営戦略討議会を開催 監督機能の向上の取り組みとして、社外取締役が相互に情報交換および認識共有を行うことを目的に、社外取締役だけが参加する定例の会議として、「社外取締役意見交換会」を四半期毎に年4回、また、「エグゼクティブ・セッション」を毎回の取締役会終了後に開催
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成案を検討するにあたり、当社の取締役に求められる経験・知見のマトリックスを策定 取締役候補者の選任については、選任基準に照らし審議・面接を行い決定 執行役の選任案については、年間を通じた選定プロセスを経て、適格性等の審議を行い決定 執行役の後継者計画については、当社の業務執行において期待される役割等に照らし、望ましい経験・知見を有しているか、審議を実施
報酬委員会*	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の拡大による2021年3月期の報酬内容の見直し 報酬制度のさらなる改善のための内容の見直し 2021年3月期の報酬決定 2022年3月期の報酬方針の討議
監査委員会	<ul style="list-style-type: none"> 独立の立場・公正不偏の態度を保持し、会計監査人や内部監査部門の監査・監督を行うとともに、監査委員会が直接、取締役、執行役の職務執行の適法性・妥当性を確認することにより、実効的・効率的な監査を実施 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を要望

新型コロナウイルス感染症からの関係者の安全確保と各委員会の実効性確保を両立させるため、Web会議システムを活用するなど、主としてオンライン環境にて実施

*2020年4月～2021年5月の活動状況

取締役のサポート体制

当社は取締役に対して、その役割および責務が実効的に果たせるように積極的な情報の提供に努めており、取締役会の開催にあたって事前に資料を配布するとともに、必要に応じて議案の事前説明の機会を設け、取締役会における議論の活性化を図っています。また、社外取締役の職務執行、取締役会および指名委員会ならびに報酬委員会の実効的かつ活発な活動を支援するための専任組織として、取締役会室を設置しています。

社外役員の独立性に関する考え方

当社は、社外役員の独立性に関する考え方を明確にするため、以下のとおり「社外役員の独立性に関する基準」を定めています。

(社外役員の独立性に関する基準)

- 過去10年間のいずれかの会計年度において、当社および当社の関係会社(以下、併せて「当社グループ」)から1千万円超の報酬(当社からの役員報酬を除く)またはその他の財産を直接受け取っていないこと。本人がコンサルタント、会計専門家または法律専門家の場合、本人が所属する団体への当社グループからの報酬等支払額が1千万円超でないこと。
- 過去10年間に、以下に該当する会社の業務執行取締役、執行役、執行役員および部長職以上の使用人でないこと。
 - 過去10年間のいずれかの会計年度において、当社グループとの取引金額が、双方いずれかにおいて連結売上高の2%超である

取締役および執行役の選任プロセス、CEOの後継者の育成とその決定

取締役および執行役の選任プロセス

指名委員会が取締役候補者を選任基準に照らして審議、面接して、株主総会に提出する取締役の選任・解任に関する議案の内容を決定します。

執行役の選任については、指名委員会で執行役として相応しい経験・知見等を備えているかを審議し選任案を策定した後、取締役会が執行役の選任を決定しています。

取締役に対するトレーニングとして、社外役員を含む新任取締役に対し、当社の事業場、工場等主要拠点の見学、説明会および役員供覧会や技術成果発表会等の事業勉強会を実施し、当社についての知識の習得を支援しています。さらに、取締役の業務を行うにあたって必要な基本知識を学ぶための外部教育訓練を斡旋し、費用を負担することで、取締役としての役割および責務についての理解を深めるための支援を行っています。

- 当社の大株主(総議決権数の5%超の議決権数を直接または間接的に保有、以下同様)である
- 当社グループが大株主である
- 当社グループと実質的な利害関係がある(メインバンク、コンサルタント等)
- 取締役を相互に派遣し就任させる関係がある
- 1.および2.に該当する者と生計を一にしていないこと。
- 当社グループの取締役、業務執行取締役、執行役員および部長職以上の使用人の配偶者または3親等以内の親族でないこと。
- 当社グループの法定監査を行う監査法人に所属する者でないこと。
- 上記各号のほか、独立性を疑わせる重要な利害関係を有していないこと。

CEOの後継者の育成とその決定

指名委員会は、CEOの後継者計画を審議し、定期的に見直しを行います。後継者の決定は、指名委員会で候補者がCEOに相応しい資質を有するか審議を行い、取締役会に意見の陳述および助言を行い、取締役会で決定します。

コーポレートガバナンス

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社は、指名委員会等設置会社として、独立社外取締役が過半数を占める報酬委員会が当社の取締役および執行役の個人別の報酬等の決定方針、報酬等の内容、報酬規程に関する事項等を審議・決定しています。当社の役員報酬は、役員に「企業価値の最大化を図りさまざまなステークホルダーの期待に応える」という意識を強く持たせ、その責務に相応しい処遇とすることを基本方針としています。報酬委員会は、同方針に基づき、短期および中長期の業績と連動する報酬の割合を適切に設定することを重視し、役員報酬を決定しています。

報酬水準

優秀な人材の確保・保持を可能とする競争力のある報酬水準とするべく、客観的な外部データ、評価データ、経済環境、業界動向および経営状況等を勘案した上で、役割責任に応じた妥当な報酬水準を設定しています。具体的には、グローバル・メドテックカンパニーの報酬水準や役員の出身国におけるメドテックカンパニーの報酬水準等をベンチマークとして設定し、每期、相対比較して決定します。

2021年3月期役員報酬

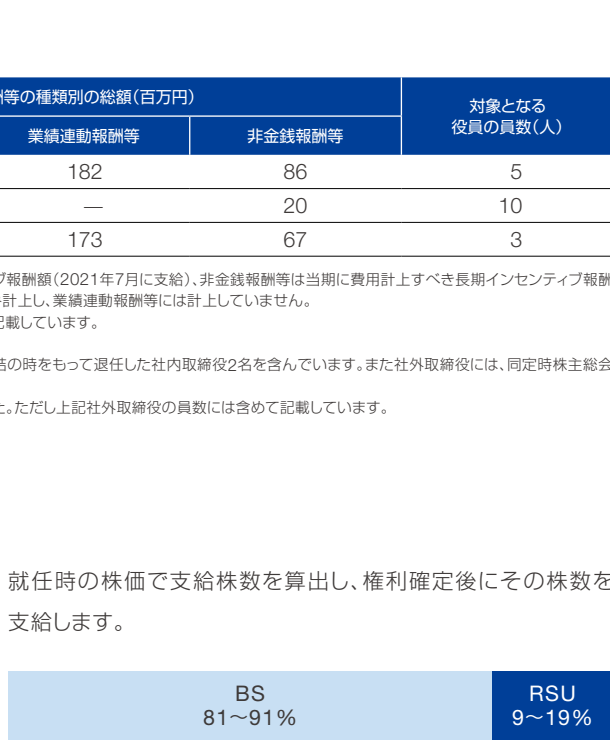
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)	
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等		
取締役	社内	717	450	182	86	5
	社外	149	129	—	20	10
執行役	431	191	173	67	3	

(注) 1. 基本報酬は当期に支払った金額、業績連動報酬等は当期を対象期間とした短期インセンティブ報酬額(2021年7月に支給)、非金銭報酬等は当期に費用計上すべき長期インセンティブ報酬額を記載しています。なお、業績連動型株式報酬(PSU)の額87百万円は非金銭報酬等のみ計上し、業績連動報酬等には計上していません。
2. 執行役は上記の3名のほかに2名(取締役兼務)いますが、その者の報酬等は取締役に含まれて記載しています。
3. 当社は、執行役を兼務しない取締役に対して業績連動報酬を支給していません。
4. 上記の社内取締役には、2020年7月30日開催の2020年3月期(第152期)定時株主総会終結の時をもって退任した社内取締役2名を含んでいます。また社外取締役には、同定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名を含んでいます。
5. 社外取締役1名から報酬辞退の申し出があり、報酬委員会として支給しないことを決定しました。ただし上記社外取締役の員数には含めて記載しています。

取締役の報酬体系

経営を監督する立場にあることから、取締役報酬は固定報酬として基本報酬(BS)を支給します。さらに、取締役会や各委員会および執行とのさまざまな接点において、企業価値創造にも貢献していることから、その対価として非業績連動型の株式報酬を支給しています。株式報酬は事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)とし、日本居住者は退任時に権利確定とします。日本非居住者の権利確定は、各地域における株式報酬の一般的な方法に準じて個別に設定します。また、株式報酬の額は、日本居住者、日本非居住者とも同額の300万円とし、株主総会における

報酬の構成要素
<p>① BS(Base Salary:基本報酬):現金報酬。担当職務の執行役割と責任に応じて月例で支給する固定報酬</p>
<p>② STI(Short Term Incentive:短期インセンティブ報酬):現金報酬。単年度の目標達成意欲とその結果に報いる目的。財務目標および非財務目標の達成度に基づき0~200%で支給する業績連動報酬</p>
<p>③ LTI(Long Term Incentive:長期インセンティブ報酬): ・RS(Restricted Stock:事前交付型譲渡制限付株式報酬) 3年間の就任を前提に、総報酬の内の一定額を3年間の譲渡制限付株式にて支給する非業績連動型株式報酬。株式は譲渡制限期間満了後に制限解除する(2020年3月期開始分まで適用) ・RSU(Restricted Stock Unit:事後交付型譲渡制限付株式報酬) 3年間の就任を前提に、総報酬の内の一定額に相当する権利(ユニット)を付与し、期間満了後に実株を支給する(1ユニット=1株)非業績連動型株式報酬 ・PSU(Performance Share Unit:業績連動型株式報酬) 総報酬の内の一定額に相当する権利(ユニット)を付与し、3年後に設定した目標に対する達成度に応じて0~200%で権利(ユニット)を確定させて、実株を支給する(1ユニット=1株)業績連動型株式報酬</p>



(注) 1. 上記の図は日本出身の取締役について種類別報酬割合を明示したものです。日本以外の出身者については、RSU支給額は日本出身者と同水準ですが、報酬総額に違いがあるため種類別報酬割合が異なります。
2. 執行役を兼務する者については、日本出身者に対しては、取締役としての管理監督機能に対する現金報酬を執行役報酬とは別に支給します。日本以外の出身者に対しては、取締役としての管理監督機能に対する現金報酬は執行役報酬に含めて支給します。また、執行役を兼務する者は執行役報酬にRSUが設定されているため、取締役報酬としてのRSUは支給しません。

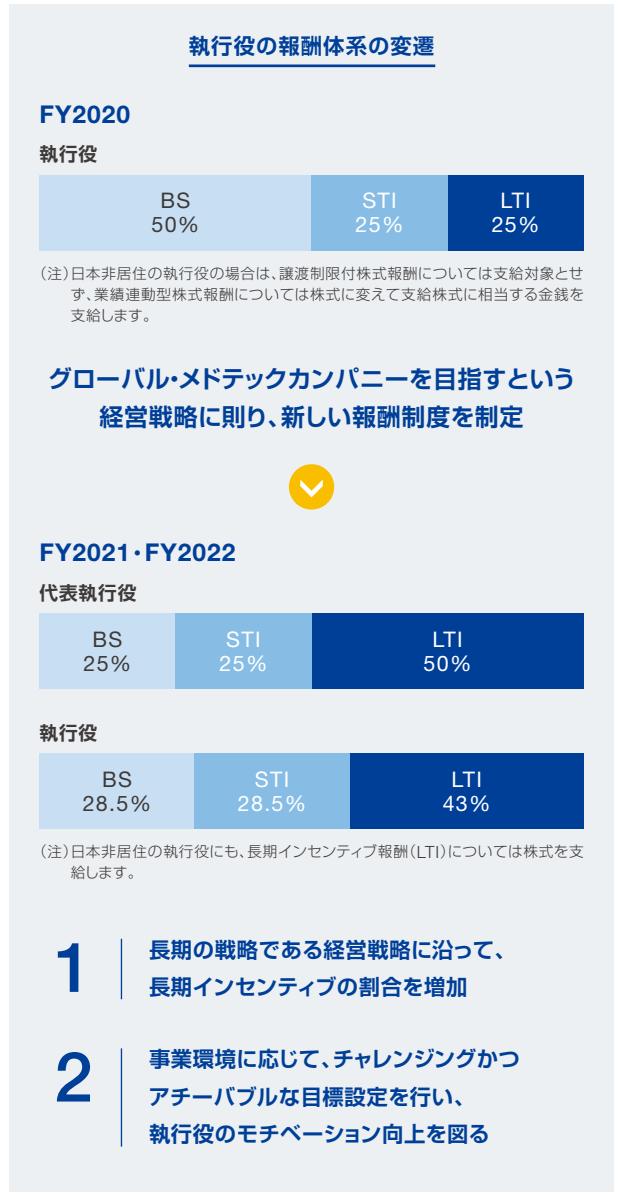
執行役の報酬体系

グローバル・メドテックカンパニーを目指すという経営戦略に則り、2020年3月期に新しい報酬制度を制定し、2021年3月期より導入しています。経営戦略を達成し企業価値を創造するためには、有能な経営人材を確保し、その能力を十分に発揮してもらう報酬制度が必須と考えており、以下の考え方に基づき、2021年3月期以降の報酬制度を設計しています。

1. グローバル・メドテックカンパニーに対抗しうる、より強力なインセンティブプログラム
2. 経営戦略と整合性のあるインセンティブプログラム
3. 長期インセンティブ報酬(LTI)を活用し、価値創造とパフォーマンス評価を重視したプログラム
4. 日本の大手グローバル企業と比較して競争力のある基本報酬(BS)を支給
5. クローバック条項や株式保有ガイドラインを導入し、インセンティブに対する健全な管理を確保
6. チャレンジングかつアチーブパブルな目標設定により、執行役のモチベーションを向上させる

グローバル経営に責任を持つ執行役の報酬設計の考え方は、標準化されたグローバルな報酬システムが望ましいですが、地域による役員報酬水準の違いにより、日本の報酬水準で有能な人材を引き付け、維持することは困難です。そのためすべての執行役の報酬は同様の構成としますが、実際の報酬水準は、執行役の出身国における報酬水準の違いを勘案して決定します。

以上の考え方に基づき、執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬(BS)、期毎の業績に連動する短期インセンティブ報酬(STI)、および長期インセンティブ報酬(LTI)の組み合わせとしています。そして中長期的な企業価値および株主価値を向上するための経営戦略の達成に重点を置き、業績連動報酬、特に長期インセンティブ報酬(LTI)の比率を高めた構成とし、これにより短期インセンティブ報酬(STI)および長期インセンティブ報酬(LTI)の標準額を決定しています。なお、長期インセンティブ報酬(LTI)は事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)と業績連動型株式報酬(PSU)から構成されています。



執行役の報酬(2021年3月期・2022年3月期)

「長期インセンティブ報酬(LTI)をより重視する方向」に基づき、グローバル・メドテックカンパニーを目指すという経営戦略に則り、2020年3月期に新しい報酬制度を制定しました。しかしながら新型コロナウイルス感染症の拡大により、2021年3月期の事業環境が大きく変わる中で、報酬委員会は、2020年3月期に決定した報酬内容では、報酬に関する理念の一つである「チャレンジングかつアチーブナブルな目標設定により、執行役のモチベーションを向上させる」に適さず、企業価値を創造し株主価値を向

上することにつながらないと判断しました。そのため2021年3月期の報酬内容を改めて検討しました。

2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症の拡大による事業環境への影響も鑑み、執行役に対する短期インセンティブ報酬(STI)および長期インセンティブ報酬(LTI)の改定および事後交付型譲渡制限付株式報酬「Transformational FY22-RSU」の付与を決定しました。

FY2021(実績)

代表執行役

BS	STI	RSU	PSU
25%	25%	13%	37%

執行役

BS	STI	RSU	PSU
28.5%	28.5%	11%	32%

(注) 1. 上記の図は執行役割に対する報酬の種類別報酬割合です。取締役を兼務する者の監督役割に対する報酬は含んでいません。
2. 日本以外の出身者には、個人別に従前の報酬契約との調整を図るための一時金やセバランス・ペイ、その他に住宅手当や年金等が設定されています。(上記の図の比率には含めていません)

FY2022

代表執行役

BS	STI	RSU	PSU
25%	25%	20%	30%

執行役

BS	STI	RSU	PSU
28.5%	28.5%	17.2%	25.8%

(注) 1. 上記の図は執行役割に対する報酬の種類別報酬割合です。取締役を兼務する者の監督役割に対する報酬は含んでいません。
2. 日本以外の出身者には、個人別に従前の報酬契約との調整を図るための一時金やセバランス・ペイ、その他に住宅手当や年金等が設定されています。(上記の図の比率には含めていません)
3. CEOおよびCTOのみ、基本報酬の18%の金額に相当する「Transformational FY22-RSU」を追加で付与しています。(上記の図の比率には含めていません)

短期インセンティブ報酬(STI)

単年度の財務目標および全社の重要課題より項目を設定し、全執行役共通の目標とし、達成度に応じて0%~200%で支給する変動報酬です。

FY2021(実績)

〈当初設定〉

評価指標	ウェイト
売上高	30%
営業利益	50%
戦略目標	20%

〈変更後の目標と実績〉

評価指標	ウェイト	目標値	実績値	達成率	支給率
売上高	20%	6,695億円	7,154億円	107%	21.4%
一般管理費	20%	3,842億円	3,589億円	120%	24.0%
戦略目標	60%	—	—	111%	66.6%

変更の理由

- 新型コロナウイルス感染症の拡大により、当初設定した財務指標の目標設定が困難であることに加え、不透明な事業環境下でも企業変革の遂行が重要であると考えたため、非財務指標である戦略目標の割合を増加
- 財務指標として設定していた営業利益は、外部環境の影響を大きく受ける指標であるため、営業利益にも深く関連する一般管理費を指標として設定

〈当初設定〉より変更の理由

- 長期的、戦略的な取り組みを各年度内で着実に実施する事が重要であることから、短期インセンティブ報酬(STI)の目標のうち戦略目標の構成比率を増加

FY2022

評価指標	ウェイト	目標値
売上高	30%	8,300億円
営業利益	40%	16.9%*1
戦略目標	30%	全社の重要課題より項目を設定

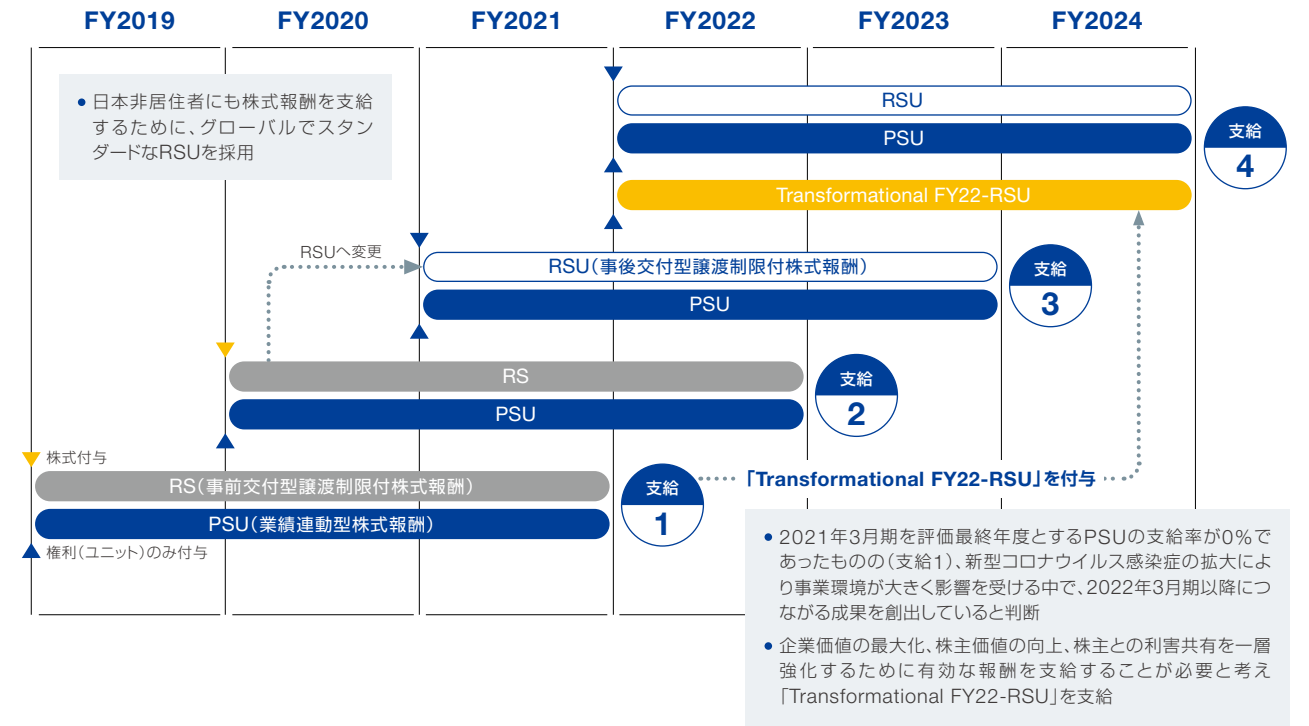
変更の理由

- 2022年3月期の業績見通しの修正に伴い(2021年8月5日発表)、売上高と営業利益の評価テーブルおよび計算方法の一部を変更

*1 評価にあたっては、営業利益からその他の収益・その他の費用を差し引いた調整後の営業利益から算出した営業利益率を使用します。

長期インセンティブ報酬(LTI)

2021年3月期以降、事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)と業績連動型株式報酬(PSU)を採用しています。日本非居住の執行役を含め総報酬の内の一定額に相当する権利(ユニット)を付与し、3年後に実株を支給します。



業績連動型株式報酬(PSU)

FY2021(実績)

評価指標	ウェイト	目標値	下限値	実績値	支給率
当期利益の対象期間合計額	70%	2,919億円	1,459億円	727億円	0%
売上高成長率の対象期間平均	30%	6.4%	3.2%	0.2%	0%

FY2022

評価指標	ウェイト
当期利益の対象期間合計額	70%
売上高成長率の対象期間平均	30%

変更の理由

- グローバル・メドテックカンパニーを目指すという経営戦略に則り、2020年3月期に新しい報酬制度を制定
- 「経営戦略と整合性のあるインセンティブプログラムとする」という報酬に関する理念に基づき、経営戦略の目標値とリンクした指標を設定

FY2023

評価指標	ウェイト
営業利益率	40%
ROIC	15%
EPS成長率	15%
相対TSR*2	20%
ESG*3	10%

FY2024

評価指標	ウェイト
営業利益	40%
相対TSR*2	40%
ESG*3	20%

変更の理由

- 「経営戦略と整合性のあるインセンティブプログラムとする」という報酬に関する理念に基づき、また事業環境を考慮した上で評価指標およびウェイトを変更

*2 自社のTSRをグローバルメドテック20社と比較して評価。

*3 世界の代表的なESG投資指標である「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」に基づき評価。

コーポレートガバナンス

実効性のあるコーポレートガバナンスの実現への取り組み

当社は、コーポレートガバナンス体制およびその実効性の強化を最重要の経営課題として取り組みを進めています。2015年から取締役会全体の実効性を評価し、その結果の概要を公表しています。2020年3月期の取締役会評価においては、指名委員会等設置会社としてのガバナンス体制の構築と運営の成果を確認するとともに、取締役会および各委員会（指名委員会・報酬委員会・監査委員会）の実効性をより高めるための課題等を把握し、改善を進めてまいりました。

2021年3月期の分析および評価結果をもとに、今期も取り組みを進め、実効性のさらなる向上に努めてまいります。

📄 取締役会の実効性評価

<https://www.olympus.co.jp/company/governance/board.html>

2021年3月期の取締役会における主な議題

執行に対する権限委譲を拡大するとともに、取締役会で特に議論すべき事項を適時・適切に取り上げることとしています。2021

年3月期の取締役会の主な議題は以下です。各議題の進捗状況、今後の課題を確認し、活発な議論を行いました。

テーマ	主な議題
経営戦略関連	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略（映像事業の譲渡等）、企業変革プラン「Transform Olympus」 事業計画および業績見直し 各事業および各地域における状況報告
コーポレートガバナンス関連	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式状況報告 取締役会実効性評価 監査委員会監査計画報告 品質関連
その他	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス対応状況 決算関連、IR活動報告

取締役会の実効性評価

2021年3月期の分析および評価結果	2022年3月期の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の執行に対する信頼が醸成され、執行へ適切に権限委譲を拡大するとともに、経営上の意思決定のさらなる迅速化を進めるべきとの共通理解が形成されている 当社の取締役会について、指名委員会等設置会社として、実効的なコーポレートガバナンスを支える制度基盤が確保されている 運営面においても社外取締役への事前説明や社外取締役のみの会合を通じた情報共有と相互の意見交換など、実質的な取り組みを継続的に進め、実効性の向上に向けた改善活動が定着している 当社の取締役会が果たすべき責務は、「取締役会は、執行との協働により、オリンパスの企業価値向上に貢献することができるよう、(i) 執行との建設的な議論を通じて、経営環境や経営課題に対する認識と洞察を深め、(ii) 戦略的かつ大局的な観点から、経営上の意思決定と執行に対する監督を実効的に行い、(iii) オリンパスが真のグローバル・メドテックカンパニーとして成長するための戦略推進を支える」であることを確認 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル・メドテックカンパニーを目指す当社の経営戦略の遂行上、品質、研究開発等の議案を、取締役会における主な重点議題として、さらなる議論の深化を図るための取り組みを今後も引き続き推進する 取締役会が経営を監督するにあたり、執行の課題と歴史的背景、企業風土などの当社固有の経営環境についての理解が重要であることに鑑み、関連する議案における具体的な論点の整理と提示に努め、取締役会メンバーの感覚的な理解までも含めた総合的な理解を促すべく、当該論点について重要性・複雑性・大局的な意義の共有に努める 指名・報酬・監査の三委員会のさらなる実効的な運用を図るとともに、三委員会と取締役会全体の連携を強化する 「取締役会のサクセッション・プラン」の持続的な運用のため、取締役会は、経営戦略とその時々々の経営課題を踏まえ、その職責を実効的に果たすための最適な構成（スキル・マトリックス）を明確化し、指名委員会は、その実現に向けた取締役の評価と選任を計画的に行う

内部統制

当社は、経営理念に掲げている「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」をすべての活動の基本思想としています。

当社は、この基本思想のもと、オリンパスグループの業務の有効性と効率性ならびに財務報告の適正性と信頼性を確保するための体制を整備し、運用するとともに、継続的な改善を図るものとしています。

当社内部統制システムの基本方針に掲載の体制整備のための10項目

1. 当社執行役および使用人ならびに子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
2. 当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
3. オリンパスグループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制
4. 当社の執行役および子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 子会社の取締役および使用人の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
6. 当社の監査委員会の職務を補助すべき使用人およびその使用人の当社の執行役からの独立性に関する事項ならびに当社の監査委員会の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
7. 当社の取締役（監査委員を除く）、執行役および使用人が当社の監査委員会に報告をするための体制および子会社の取締役および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査委員会に報告をするための体制
8. 監査委員会への報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
9. 当社の監査委員の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項
10. その他当社の監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

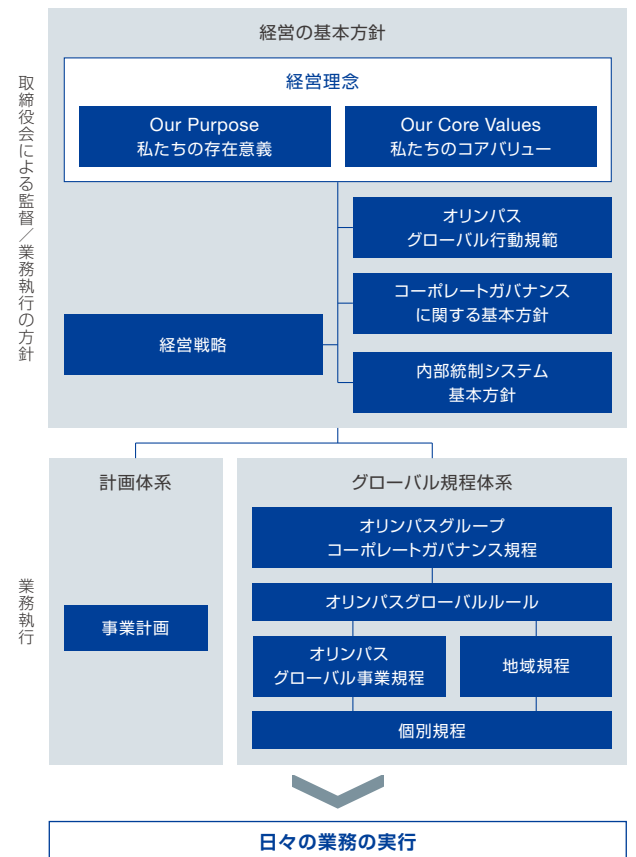
📄 内部統制システムの基本方針

<https://www.olympus.co.jp/company/governance/control.html>

2021年3月期の主な運用状況
<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルコンプライアンスリーダーシップチームミーティングを開催し、チーフ・コンプライアンス・オフィサーの指示の下、グローバルでの重要施策を確認 ● ESG推進強化のため、執行役の業績連動報酬の評価指標における長期インセンティブ報酬の一部に戦略目標としてESG評価機関による評価結果を連動 ● グループ経営執行会議および取締役会をオンラインの活用により計画的かつ定期的に開催 ● 新型コロナウイルス感染症の世界的なパンデミックを受けて、グローバルではCovid-19 Global Task Forceを、日本では中央対策本部を設置し、組織横断的および一体的な対応を実施 ● リスクマネジメントシステムの強化を目的として内部統制規程を見直すとともに、リスクマネジメント運用規程等の制改定を行い、プロセスを明確化 ● 取締役、執行役、執行役員および使用人が監査委員会によるヒアリングや往査に応じることにより、監査委員会の監査の実効性を確保

経営理念体系

オリンパスグループは「経営理念体系」として、経営理念を頂点とする「経営の基本方針」を定め、さらに業務執行の具体的な指針類を「計画体系」および「グローバル規程体系」の2つのフレームに整理しています。



リスクマネジメント

リスクマネジメントの推進

オリンパスグループは、「リスクマネジメントおよび危機対応方針」および関連規程に基づき、グローバルなリスクマネジメント体制を構築し、積極的かつ健全なリスクテイクによる企業の持続的成長や価値創出につなげる“攻め”と、不正や事故の防止という“守り”の両方の視点で、リスクマネジメントを行っています。また、予期せぬインシデントが発生した際にも企業価値への影響を最小限にとどめるために、危機管理プロセスを整備しています。

事業等のリスク

<https://www.olympus.co.jp/ir/policy/risk.html>

リスクマネジメント

経営戦略ほか当社の事業目標の達成に影響を与えうるリスクを管掌する執行役を明確にし(リスクアシュアランスの確立)、各執行役は担当するリスクを許容範囲に収めるために必要な各種活動(組織体制、プロセス整備、重点施策など)を遂行します。

また、当社グループでは、リスクマネジメントのプロセスをリスクアセスメント(リスクの特定、分析、評価および対応策設定)、リスク対応策の実行、モニタリングおよびレポート、改善のPDCAサイクルで運用しています。リスクアセスメントは、年度計画策定プロセスに連動させ、全社共通の評価基準を用いてリスクを評価し、全社のリスクを可視化、一元管理しています。また、グループの重点リスクについてはその対応状況を定期的にモニタリングし、グループ経営執行会議および取締役会へ報告しています。これらのリスクマネジメントの取り組みにより「経営の基本方針」を実現していきます。

リスクマネジメント体制(2021年3月期)

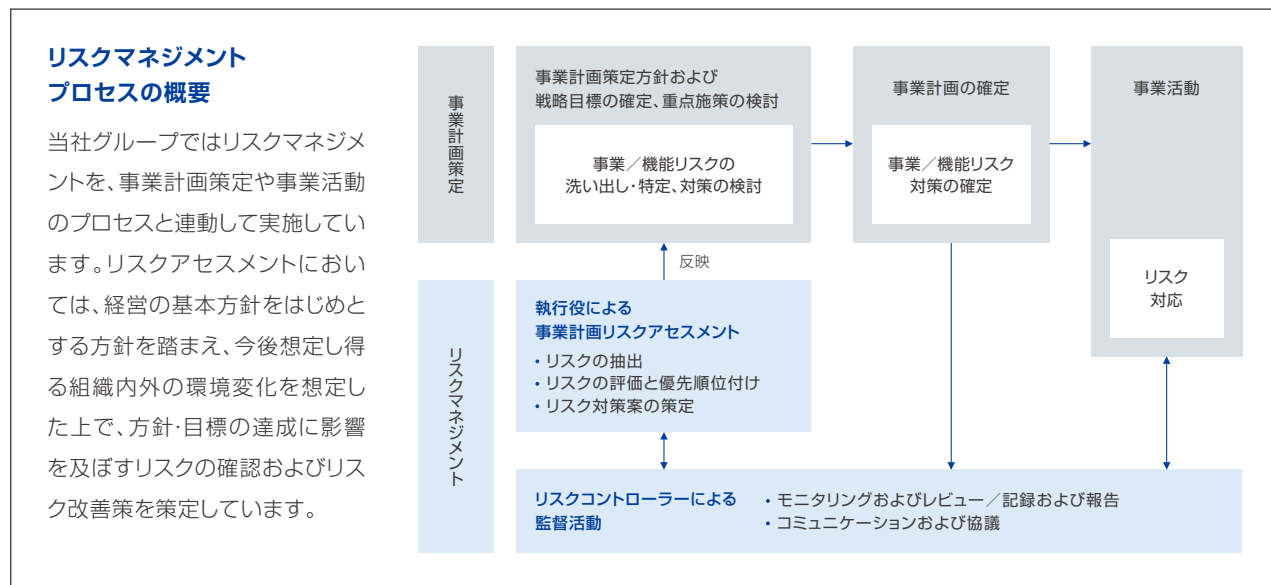


危機管理

オリンパスグループでは、経営に影響を及ぼす可能性のあるインシデントは、速やかにCEO他執行役に報告され、責任者が関連部署と連携して適切に対応しています。

また、従来のBCP(事業継続計画)の想定が地震や暴風雨等の自然災害が中心であったため、新型コロナウイルスのようなパンデミックも想定する方向に軌道修正し、さらにバリューチェーンを強く意識した実践的な事業BCPを構築するために、統制の拠り所となる「BCP/BCM整備ガイドライン」を策定するなど、常時、防災・減災活動の改善に努めるとともに、教育・訓練を通じてBCPの実効性を高める活動を行っています。

引き続き、従業員、医療従事者の皆さま、患者さん、そしてコミュニティの健康と安全を守ることを最優先に製品とサービスの供給を維持すべく、あらゆる対策を講じてまいります。



情報セキュリティ

基本的な考え方・ガバナンス

情報セキュリティは重要リスクとして事業計画に組み込まれており、取締役会と監査委員会は、情報セキュリティを含むすべての重要な企業リスクを監督しています。取締役会と執行役は、グループ全体のエンタープライズ・リスク・マネジメントを運営しており、情報セキュリティはその中核となる分野の一つです。地域・組織それぞれのリスクマネジメントは執行役の指示に基づき、事業計画における重点施策を各事業・各機能長がリスクアセスメントを踏まえて実施しています。執行役のうち、CAOは情報セキュリティの分野における執行責任を担い、CISO(チーフインフォメーションセキュリティオフィサー)はその委任を受けて

4つの情報セキュリティ領域	定義
情報セキュリティガバナンスおよび戦略	情報セキュリティのリスクマネジメントおよび戦略の策定を行う
プロダクトセキュリティ	サプライチェーンを含む製品ライフサイクル全般においてセキュリティを保証する
エンタープライズ情報セキュリティ	サイバーセキュリティ・ITセキュリティ・物理的セキュリティを含む、エンタープライズ情報セキュリティを保証する
データプロテクション	適切なデータクラシフィケーションと、プライバシー要件を含むコンプライアンス義務に沿ったリスクコントロールプロセスの業務への組み込みにより、資産損傷リスクマネジメントを保証する

取り組み(マネジメント)

情報セキュリティリスクマネジメント

4つの情報セキュリティ領域を踏まえたアセスメントの実施、分析、計画策定、実施、レビューといったPDCAサイクルを必要な階層に応じて実施しています。アセスメントでは、国内外の監督省庁、情報セキュリティに関わる政府機関・独立関係機関・業界団体・脅威インテリジェンスベンダー等、複数の第三者視点の情報を取り込むとともに、グローバルな自社状況の把握に努めています。また、分析したリスク事象については効果的な対応策を策定するため、適切なリスク分類を行い、自社による取り組みや関連機関との連携、リスク保証等多面的な検討を行っています。

リスク管理プロセス

脆弱性を評価するための模擬攻撃を含む第三者評価や、グローバルに情報セキュリティインシデントのモニタリングを実施し、結果に応じたリスク対処を行っています。

リスク対策

インシデントレスポンス: ITセキュリティに関するインシデントは、グローバルルールを明確化し、CISO直下に設置されたグローバル情報セキュリティガバナンス委員会で状況に応じてイ

業務執行のガバナンスを強化しています。情報セキュリティの状況は、CAOからグループ経営執行会議および取締役会に定期的に報告されています。

推進体制

事業に関わる情報セキュリティの適切な管理・保護を確実に実施するため、CISOを設置した体制を整備し、責任を明確にしています。CISOが指揮し、各地域や4つの情報セキュリティ領域を包括するグローバルガバナンス体制の下、情報セキュリティの管理・確保に取り組んでいます。

ンシデントに関する情報共有を行うとともに、インシデントレスポンス体制の有効性を維持するための訓練を行っています。昨今のサイバー攻撃などを踏まえ、インシデント対応の実施計画について常時必要な更新を行い、グローバルな情報セキュリティ対応を図っています。プロダクトセキュリティについては、製品に関する脅威・脆弱性情報を収集し、セキュリティリスクを分析する体制を構築し、早期のセキュリティ対策に努めています。データプロテクションについては、関連法規制に加え、コンプライアンス・リスクコントロールといった観点から適切なデータ重要度分類とそれに見合った管理手法の導入を図り、適切な保護を行っています。

BCP計画: 万が一インシデントが発生した場合でも業務への影響を最小とするため、全社および各機能・部門において最重要業務や情報資産を洗い出し、それらを維持・保護するための、緊急時体制や業務手順の整備を進めています。

情報セキュリティ教育: eラーニング等を活用した教育、情報セキュリティ方針やインシデントに関する報告プロセスの周知を全地域で行っています。

情報セキュリティ

<https://www.olympus.co.jp/csr/governance/security/>

情報開示

情報開示に関する考え方

当社は、情報開示にあたり、法令や金融商品取引所の規則を遵守し、法令・規則によって開示を求められる情報を開示しています。また、法令・規則に開示の定めのない情報についても、オリンパスの企業価値に大きな影響を与える情報を、金融商品取引法第27条の36の規定（いわゆるフェア・ディスクロージャー・ルール）および社内開示基準に基づき積極的に開示しています。

情報開示は、東京証券取引所の適時開示規則によって開示の定めのある情報については、原則として同証券取引所が提供する適時開示情報伝達システム（TDnet）を通じて行っています。その後、その情報は直ちに当社ホームページ上に掲載します。また、法令・規則に開示の定めのない情報については、プレスリリースやホームページ等を通じて開示します。

IR活動状況

2021年3月期におけるIR活動状況は以下の通りです。

活動	回数	内容
国内・海外機関投資家・アナリスト向け説明会	4回	決算実績、業績見通しを中心に四半期ごとの決算説明会、電話会議を開催
CEOラージ・CFOスモールミーティング	3回	決算後にCEOまたはCFOが投資家・アナリストとミーティングを実施
新製品・技術説明会	1回	当社新製品および技術に関する説明会を実施
海外ロードショー	3回	CEOおよびCFOが海外の機関投資家とミーティングを実施
各証券会社主催のカンファレンス（海外含む）	14回	証券会社主催のカンファレンスに参加し、ミーティングを実施
個人投資家向け説明会・イベント	1回	個人投資家向け説明会を開催
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	約900回	CEO、CFOおよびIR部門で対応したミーティング件数（海外ロードショー、カンファレンスでの実施件数を含む）

株主・ステークホルダーとの対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、CEO・CFOが中心となって株主との建設的な対話を積極的に実施するとともに、IR部門がこれを補佐して社内における情報交換や株主から得た意見の経営陣幹部へのフィードバックを行う体制を整備しています。また、株主の権利を確保するために、招集通知の早期発送や情報の充実、英訳版も含めたホームページへの掲載等、外国人株主を含めたすべての株主に対して平等に情報を提供し、権利行使のための十分な情報と検討期間が確保できるよう配慮しています。

Data Section

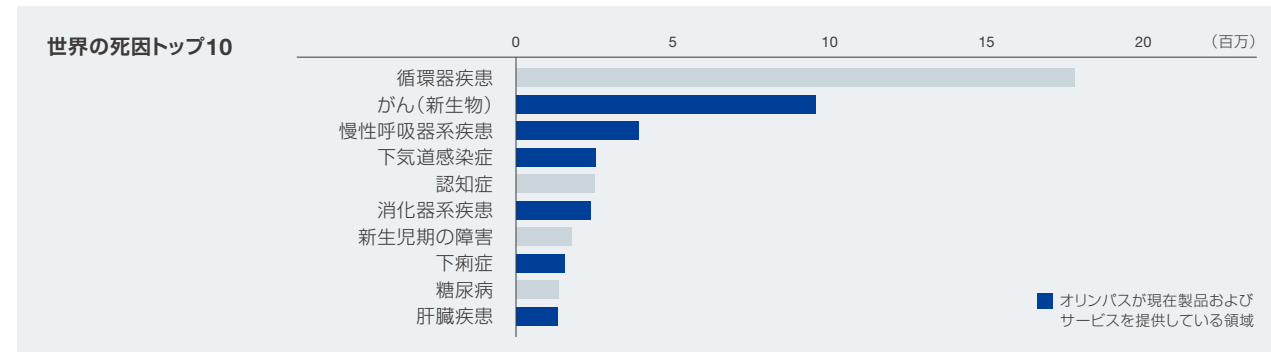
Contents

- 94 グローバルヘルスケアデータ
- 96 10カ年の財務・非財務データ
- 98 経営成績等の概況
- 102 連結財務諸表
- 108 会社情報・株式情報

Global Healthcare Data

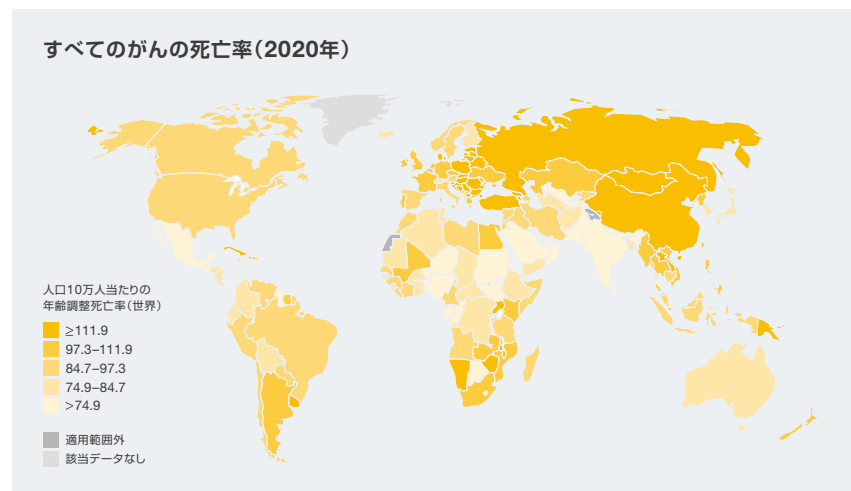
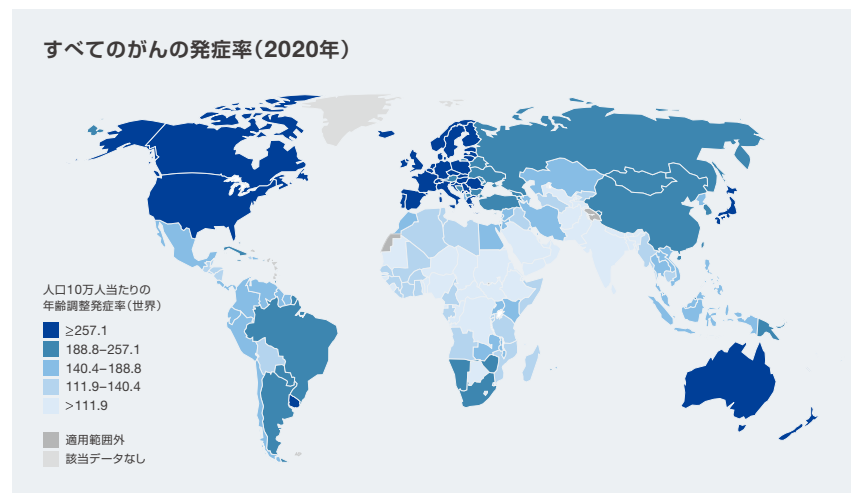
疾患

- がんは世界最大の死因の一つであり、毎年約1,000万人の人が亡くなっています。



出典: OurWorldInData (2017)

- がん検診の実施や、早期発見、早期診断、早期治療の技術が普及している欧米、日本などの地域においては、がんの発症率は高いものの、死亡率は低い傾向が見られます。
- 一方で、世界には新興国を中心に、死亡率が増加している地域も多く見られます。
- オリンパスは、内視鏡医の育成をサポートする取り組み等を行うことにより、医療機会を幅広く提供していくことに貢献していきます。

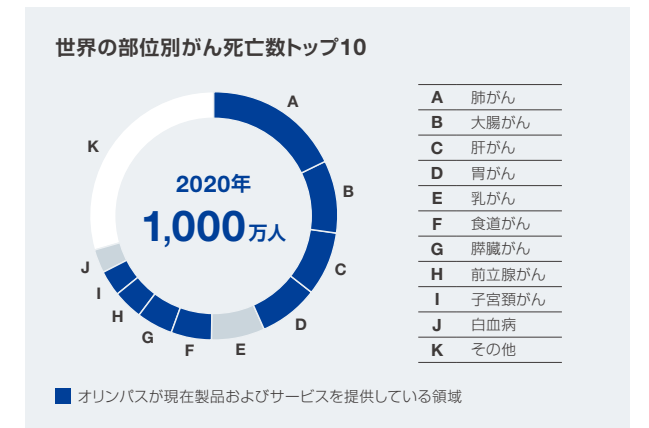
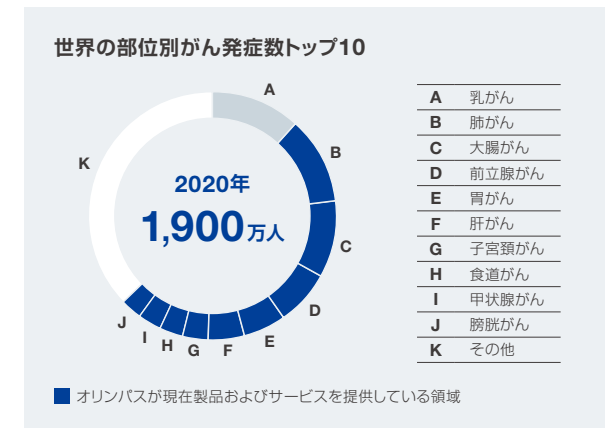


All rights reserved. The designations employed and the presentation of the material in this publication do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the World Health Organization / International Agency for Research on Cancer concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries. Dotted and dashed lines on maps represent approximate borderlines for which there may not yet be full agreement.

出典: GLOBOCAN 2020
Graph production: IARC
(<http://gco.iarc.fr/today>)
World Health Organization

がん

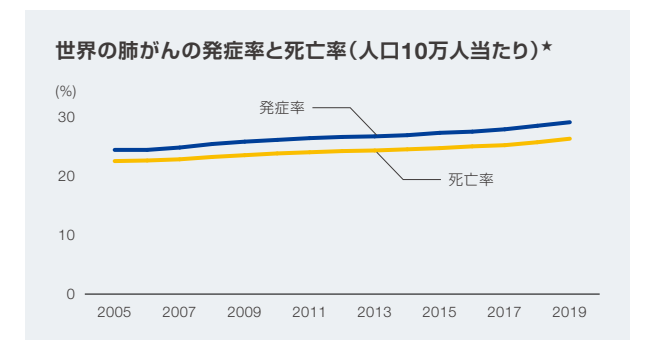
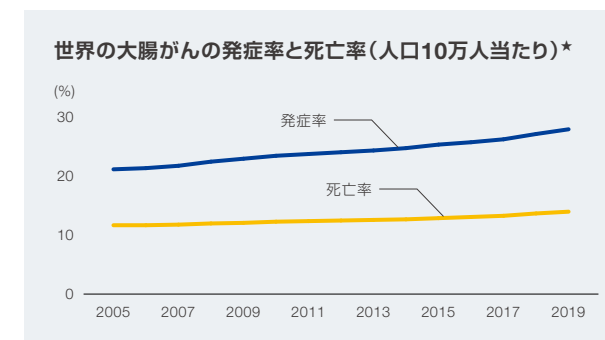
- がんの死亡者数を部位別に見ると、肺がんは世界1位、大腸がん世界2位となっています。
- オリンパスは、さまざまな部位のがんに対する製品ポートフォリオを有しており、早期発見、早期診断、早期治療の価値を提供することで、多くの患者さんに貢献していきます。



出典: GLOBOCAN 2020

大腸がんと肺がん

- 大腸がん、肺がんは発症率、死亡率ともに緩やかな増加傾向にあります。



- 今後も大腸がんの発症率は増加が見込まれますが、大腸がんは、早期発見および早期の適切な治療により治りやすいがんの一つであり、早期発見が非常に重要です。
- オリンパスの大腸内視鏡は大腸がん検診、診断、治療等に使用されており、全世界で約5,000万症例実施されています。

- 肺がんスクリーニング検診は増加傾向であり、それに伴い診断すべき肺結節の確定診断の症例が増加していくことが想定されています。
- オリンパスの気管支鏡はステージング診断等においても使用されており、全世界で約350万症例実施されています。

★ 出典: Institute for Health Metrics Evaluation. Used with permission. All rights reserved.

10カ年の財務・非財務データ (各表示年の3月期もしくは3月期末現在)

(百万円)

	日本基準 (JGAAP)						国際会計基準 (IFRS)				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020*	2021*
売上高	848,548	743,851	713,286	764,671	804,578	748,050	740,557	786,497	793,862	755,231	730,544
販売費及び一般管理費	348,287	343,121	367,011	398,889	430,773	414,855	397,697	426,596	437,510	381,171	357,032
対売上高比率 (%)	41.0%	46.1%	51.5%	52.2%	53.5%	55.5%	53.7%	54.2%	55.1%	50.5%	48.9%
営業利益	35,518	35,077	73,445	90,962	104,464	76,487	71,192	81,029	28,281	92,200	81,985
営業利益率 (%)	4.2%	4.7%	10.3%	11.9%	13.0%	10.2%	9.6%	10.3%	3.6%	12.2%	11.2%
税引前利益	△9,495	19,142	16,425	8,934	70,800	81,686	62,481	76,665	20,117	86,617	76,810
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) (JGAAP) / 親会社の所有者に帰属する当期利益 (IFRS)	△48,985	8,020	13,627	△8,737	62,594	78,191	42,783	57,064	8,147	51,670	12,918
対売上高比率 (%)	—	1.1%	1.9%	—	7.8%	10.5%	5.8%	7.3%	1.0%	6.8%	1.8%
EBITDAマージン*1 (%)	9.5%	10.6%	16.8%	18.5%	19.2%	17.4%	16.9%	17.0%	11.0%	21.1%	19.4%
医療事業のEBITDAマージン*2 (%)	26.6%	29.0%	29.7%	29.1%	29.5%	27.4%	27.4%	26.5%	24.9%	29.3%	27.7%
研究開発費	61,356	63,379	66,796	74,101	81,415	79,178	79,178	89,469	93,968	87,750	81,794
対売上高比率 (%)	7.2%	8.5%	9.4%	9.7%	10.1%	10.6%	10.7%	11.4%	11.8%	11.6%	11.2%
資本的支出	37,961	28,109	37,810	47,743	64,445	49,347	60,683	65,255	66,830	74,673	98,935
減価償却費	33,787	33,899	36,850	41,219	39,912	44,658	54,290	52,913	58,669	67,377	59,559
のれん償却額	11,103	9,683	9,457	9,421	9,867	8,642	—	—	—	—	—
主要な財務指標											
総資産*3 (JGAAP) / 資産合計 (IFRS)	966,526	960,239	1,027,475	1,081,551	1,000,614	991,062	960,032	978,663	932,030	1,015,663	1,181,017
純資産*3 (JGAAP) / 資本合計 (IFRS)	48,028	151,907	331,284	357,254	384,283	430,880	396,228	444,259	442,387	371,958	395,480
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) (%)	4.6%	15.5%	32.1%	32.9%	38.2%	43.3%	41.1%	45.2%	47.3%	36.5%	33.4%
有利子負債	642,426	560,390	415,831	354,421	321,138	286,357	285,970	247,974	181,335	280,915	355,264
純有利子負債	442,338	330,780	163,710	144,546	154,584	86,926	86,505	56,735	66,909	118,421	137,786
棚卸資産	102,493	99,307	98,595	107,387	111,558	124,064	125,319	139,309	153,623	167,596	158,984
棚卸資産回転期間** (月)	1.4	1.6	1.7	1.6	1.6	1.9	1.9	2.0	2.2	2.6	2.7
現金・現金同等物残高	198,661	225,782	251,344	209,809	166,323	199,431	199,465	191,239	114,563	162,494	217,478
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,889	25,233	72,388	66,811	48,621	90,194	102,052	95,146	66,943	133,544	124,122
投資活動によるキャッシュ・フロー	△35,735	33,455	△20,273	△39,612	△52,897	△8,305	△20,814	△53,312	△60,296	△62,430	△118,918
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,761	△42,436	△39,693	△70,185	△33,870	△44,244	△43,615	△51,058	△82,948	△19,462	40,800
ROE (自己資本利益率) (%)	△62.3%	8.3%	5.7%	△2.6%	17.0%	19.3%	11.3%	13.6%	1.8%	12.7%	3.4%
ROA (総資産利益率) (%)	△4.9%	0.8%	1.4%	△0.8%	6.0%	7.9%	4.4%	5.9%	0.9%	5.3%	1.2%
1株当たり当期純利益 (損失)*5 (JGAAP) / 基本的1株当たり当期利益 (IFRS) (円)	△183.54	28.96	41.05	△25.53	182.90	228.47	125.01	41.71	5.97	39.37	10.05
1株当たり純資産額*5 (JGAAP) / 1株当たり親会社所有者帰属持分 (IFRS) (円)	167.76	493.30	962.83	1,038.64	1,117.24	1,252.96	1,153.45	324.25	323.06	288.39	306.72
PER*6 (株価収益率) (倍)	—	76.4	80.2	—	23.9	18.7	34.2	24.2	201.3	39.7	228.0
PBR (株価純資産倍率) (倍)	8.1	4.5	3.4	4.3	3.9	3.4	3.7	3.1	3.7	5.4	7.5
時価総額 (期末) (億円)	3,673	6,758	11,274	15,300	14,992	14,666	14,666	13,845	16,478	21,414	31,408
1株当たり配当額*7 (円)	—	—	—	2.5	4.25	7	7	7	7.5	10	12
為替レート											
米ドル/円	79.08	83.10	100.24	109.93	120.14	108.38	108.38	110.85	110.91	108.74	106.06
ユーロ/円	108.98	107.14	134.37	138.77	132.58	118.79	118.79	129.70	128.41	120.82	123.70
主要な非財務指標											
従業員数 (人)	34,112	30,697	30,702	31,540	33,336	34,687	34,687	35,933	35,124	35,174	31,653
(外、平均臨時雇用者数) (人)	(5,009)	(2,240)	(2,978)	(1,374)	(1,257)	(1,298)	(1,298)	(1,511)	(1,396)	(1,437)	(1,135)
海外従業員比率 (%)	62.1%	62.4%	62.5%	63.2%	63.3%	63.7%	63.7%	63.7%	61.9%	61.3%	57.2%
国内における女性役職者の割合*9 (%)	0.8%	0.9%	1.0%	1.2%	1.4%	1.9%	1.9%	2.3%	2.9%	3.2%	3.5%
グローバルにおける女性役職者の割合*10 (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	8.4%	10.8%
グローバルにおける外国人役職者の割合*10 (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	32.2%	36.9%
障がい者雇用率*11 (%)	1.9%	1.9%	2.0%	2.1%	1.9%	2.1%	2.1%	2.2%	2.2%	2.3%	2.6%

*1 EBITDA=営業利益+減価償却費(「売上原価」「販売費及び一般管理費」を含む)+のれん償却費(「販売費及び一般管理費」を含む)

EBITDAマージン=EBITDA÷売上高

*2 EBITDA (医療事業)=医療事業損益+減価償却費(「売上原価」「販売費及び一般管理費」を含む)+のれん償却費(「販売費及び一般管理費」を含む)

EBITDAマージン (医療事業)=EBITDA (医療事業)÷売上高

*3 IAS第19号「従業員給付」(2011年6月16日改定)が、2013年1月1日以後開始する連結会計年度から適用されたことに伴い、2014年3月期より、一部の在外子会社において当該会計基準を適用し、数値計算上の差異等の認識方法の変更を行っています。当該会計方針の変更は遡及適用され、2013年3月期については遡及適用後の数値となっています。

*4 2020年3月期の棚卸資産回転期間の算出に用いた売上高は、継続事業のみの数値です。

*5 当社は、2019年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。「1株当たり親会社所有者帰属持分」は株式分割後の数値を表示しています。2019年3月期は、同様の方法で再計算しています。

*6 PERについては、2012年3月期および2015年3月期は当期純損失のため、記載していません。

*7 当社は、2019年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。2019年3月期以前についても株式分割実施後の基準に換算した数値を記載しています。

*8 2021年3月期第2四半期より映像事業を非継続事業に分類したことに伴い、2020年3月期の数値も組み替えて表示しています。

*9 2020年3月期までは、3月末時点のオリンパス株式会社、2021年3月期は4月1日時点の国内オリンパスグループの数値です。

*10 2020年3月期は2020年8月1日時点、2021年3月期は2021年7月1日時点のグローバルシニアマネジメントにおける割合です。

*11 2019年3月期までは6月1日時点、2020年3月期からは3月末時点の国内(特例子会社8社)の数値です。

経営成績等の概況

経営成績に関する分析

オリンパス株式会社および連結子会社
2021年3月31日に終了した連結会計年度

業績全般に関する分析

2021年3月期における世界経済は、新型コロナウイルス感染症の大流行の影響により、厳しい状況となりました。経済活動は段階的に再開し、ワクチン接種も徐々に進んでいるものの、地域によっては感染再拡大の傾向が見られるなど、依然として不確実性の高い状況が続いています。わが国経済においては、輸出において持ち直しの動きがみられ、企業収益への影響も縮小しつつあるものの、新型コロナウイルス感染症の影響により、世界経済と同様に厳しい状況となりました。

こうした環境下にあるものの、当社グループは、2019年1月に発表した真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍を目指した企業変革プラン「Transform Olympus」と、それに基づき2019年11月に発表した中長期の経営戦略に沿って、持続的な成長に向けた取り組みを推し進めています。

その中で、当社は「事業ポートフォリオの選択と集中」を、当経営戦略の事業の成長・収益性向上のためのコア要素の一つに位置付けています。その施策として2020年9月30日には、当社が新たに設立する当社の完全子会社（以下、「映像新会社」）に対して、吸収分割により当社の映像事業を承継させた上で、その映像新会社の株式の95%を日本産業パートナーズ株式会社が設立した特別目的会社であるOJホールディングス株式会社に譲渡する最終契約を同社と締結し、本契約に基づき、当社は2021年1月1日に当該株式の譲渡を完了しました。これに伴い、第2四半期連結会計期間より、映像事業は非継続事業として表示しています。この結果、当連結会計年度の表示形式に合わせ、前連結会計年度の連結損益計算書、連結キャッシュ・フロー計算書および関連する連結財務諸表注記を一部組み替えて表示しています。また、厳しい外部環境の下で当経営戦略を実現するべく、(i)社外で自らの力を発揮することを希望する社員への支援、(ii)変革を推進する人材の適所適材への採用と登用、(iii)グローバル・メドテックカンパニーに相応しい収益性の達成を目的として、2021年2月には、社外転進支援制度により希望退職を募集しました。

業績の状況

以下①から⑦は継続事業の業績を示しています。

① 売上高

前期比246億87百万円減収の7,305億44百万円となりまし

た。その他事業では増収となった一方、内視鏡事業、治療機器事業、科学事業で減収となりました。詳細は「セグメント別の動向に関する分析」に記載しています。

② 売上原価

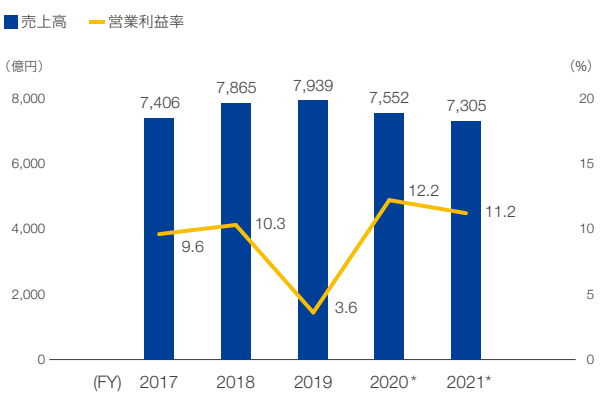
前期比14億42百万円減少の2,710億14百万円となりました。売上原価率は、37.1%と前期比1.0ポイント悪化しました。

なお、前期においては、顧客の保有する十二指腸内視鏡製品を対象として、先端キャップ固定式の製品から、洗浄消毒作業の容易な先端キャップ着脱式の新製品へ自主的に置き換えることを決定し、その市場対応費用約104億円を引当計上しています。一方、当連結会計年度においては、内視鏡事業で気管支鏡および胆道鏡の自主回収に伴う費用約60億円を計上し、治療機器事業で処置具の自主回収に伴う費用約20億円を計上しています。さらに、新型コロナウイルス感染症による影響で生産量が減少した結果、工場の操業度が低下するなどの影響も生じています。

③ 販売費および一般管理費

前期比241億39百万円減少の3,570億32百万円となりました。これは主に、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う販売活動の制限により、旅費交通費、広告・販売促進費等が減少したこと、また、2008年にGyrus Group社を買収した際に計上した無形資産の償却が前期に終了したことにより減価償却費が約52億円減少したこと等によるものです。

売上高／営業利益率



*2021年3月期第2四半期より映像事業を非継続事業に分類しています。これに伴い、2020年3月期、2021年3月期の数値も組み替えて表示しています。

④ 持分法による投資損益／その他の収益／その他の費用

持分法による投資損益、その他の収益およびその他の費用の合算で205億13百万円の損失となり、前期比で損失が111億9百万円増加しました。その他の収益は、新型コロナウイルスの感染症対策に伴う政府補助金約24億円等により、増加しました。一方、その他の費用は、社外転進支援制度の実施に伴う特別支援金等の費用約120億円や事業ポートフォリオの選択と集中を推進するため、映像事業における分社による新会社の設立および譲渡に係る事業構造改革費用約52億円を計上したこと、企業変革プラン「Transform Olympus」を推進するための関連費用が約27億円増加したこと等により、増加しました。

⑤ 営業利益

上記の要因により、前期比102億15百万円減益の819億85百万円となりました。

⑥ 金融損益

金融収益と金融費用を合わせた金融損益は51億75百万円の損失となり、前期比で損益は4億8百万円改善しました。損益の改善は、主として為替差損の減少によるものです。

⑦ 法人所得税費用

前期比で148億95百万円減少し、111億40百万円となりました。減少は主として映像事業の譲渡により収益性が改善することで、将来の課税所得の増加が見込まれることから、繰延税金資産を新たに積み増したことによるものです。

⑧ 親会社の所有者に帰属する当期利益

(継続事業および非継続事業の合算)

上記の要因により、前期比で387億52百万円減益となる129億18百万円となりました。

セグメント別の動向に関する分析

2022年3月期より、内視鏡事業の消化器内視鏡に分類していた気管支鏡を、治療機器事業の呼吸器科に移管していますが、本セクションの数値は組み替え前の数値です(他セクションの数値は組替後の数値です)。

以下では、継続事業の数値を表示しています。

内視鏡事業

内視鏡事業の連結売上高は、4,194億66百万円(前期比1.5%減)、営業利益は1,047億5百万円(前期比4.3%減)となりました。

消化器内視鏡においては、2020年4月に欧州と一部アジア地域、7月に日本において、主力の内視鏡システム新製品「EVIS X1」を導入したものの、新型コロナウイルス感染症の影響により、医療機関など顧客先への訪問の制限や商談の延期・中止など、販促活動に制約が生じたことや、各学会から消化器内視鏡検査の延期、中止が推奨され症例数が減少したことで、内視鏡事業の売上高は減収となりました。

内視鏡事業の営業損益は、前期において、顧客の保有する十二指腸内視鏡製品を対象として、先端キャップ固定式の製品から、洗浄消毒作業の容易な先端キャップ着脱式の新製品へ自主的に置き換えることを決定し、その市場対応費用として約104億円を引当計上したことで前期の利益が減少していたことに加え、当期において費用の効率化を進めたことで収益性がその分改善したものの、新型コロナウイルスの感染拡大の影響による減収や第2四半期連結会計期間に気管支鏡および胆道鏡の自主回収に伴う費用として約60億円を引当計上したこと、さらに社外転進支援制度の実施に伴う特別支援金等の費用として約42億円をその他の費用に計上したこと等により、減益となりました。

なお、為替の影響を除くと、売上高は前期比0.5%の減収、営業利益は前期比0.3%の減益となっています。

治療機器事業

治療機器事業の連結売上高は、2,060億40百万円(前期比4.6%減)、営業利益は246億33百万円(前期比5.9%減)となりました。

新型コロナウイルス感染症の影響により、各学会から手術の延期、中止が推奨され症例数が減少したことや、医療機関など顧客先への訪問の制限や商談の延期・中止など、販促活動に制約が生じたことで、治療機器事業の売上高は減収となりました。

治療機器事業の営業損益は、2008年にGyrus Group社を買収した際に計上した無形資産の償却が前期に終了したことにより減価償却費が約52億円減少したことや、費用の効率化を進めたものの、減収や第3四半期連結会計期間に処置具の自主回収に関する費用として約20億円を、売上原価に計上したことに加え、社外転進支援制度の実施に伴う特別支援金等の費用として約14億円を、その他の費用に計上したこと等により、減益となりました。

なお、為替の影響を除くと、売上高は前期比4.1%の減収、営業利益は前期比横ばいとなっています。

経営成績等の概況

科学事業

科学事業の連結売上高は、958億61百万円(前期比8.9%減)、営業利益は49億49百万円(前期比50.5%減)となりました。

中国では、ライフサイエンス分野は、がん研究、再生医療向けを中心に、また産業分野は、半導体関連産業向けを中心に、事業環境が回復し、第4四半期以降、販売が好調に推移しました。一方で、全体としては、新型コロナウイルス感染症の影響により、航空産業等で設備投資意欲の減退が見られたことに加え、顧客先への訪問の制限や商談の延期・中止など、販促活動に制約が生じたことで、科学事業の売上高は減収となりました。

科学事業の営業損益は、費用の効率化を進めたものの、減収や新型コロナウイルス感染症の影響で生産量が減少した結果、生産拠点における操業度が低下したことに加え、社外転進支援制度の実施に伴う特別支援金等の費用として約12億円を、その他の費用に計上したこと等により、減益となりました。

なお、為替の影響を除くと、売上高は前期比7.9%の減収、営業利益は前期比39.6%の減益となっています。

その他事業

その他事業では、人工骨補填材等の生体材料、整形外科用器具などの開発・製造・販売等を行っているほか、新規事業に関する研究開発や探索活動に取り組んでいます。

その他事業の連結売上高は、91億77百万円(前期比11.6%増)、営業損失は6億82百万円(前期は28億64百万円の営業損失)となりました。2020年11月に子会社化したFH

ORTHO社の売上高17億35百万円が加わったことにより、増収となりました。

その他事業の営業損益は、2021年3月に当社子会社であったオリンパスRMS株式会社の全株式をロート製薬株式会社に譲渡したことに伴う譲渡益17億70百万円をその他収益に計上したことにより、改善しました。

財政状態およびキャッシュ・フローの状況に関する分析

資産、負債、資本の状況に関する分析

2021年3月期に発生した複数の企業結合において、取得資産と引受負債の公正価値の測定に関して、取得日時時点で存在していた事実や状況に関する追加的な情報が得られた場合は、取得日から1年間は金額を修正することがあります。それに伴い、連結財政状態計算書も修正することがあります。

資産

2021年3月期末は、資産合計が、前連結会計年度末から1,653億54百万円増加し、1兆1,810億17百万円となりました。社債の発行および借入金による資金調達等により、現金及び現金同等物が549億84百万円増加、子会社を取得した影響等によりのれんおよび無形資産が、それぞれ324億85百万円および256億43百万円増加したことが主な要因となります。また、主に米国における治療機器事業等の拠点集約および欧州における本

社再開発に伴い、使用权資産を取得した影響等により、有形固定資産が368億18百万円増加しています。一方、第1四半期連結会計期間に、英国子会社の年金制度において、年金バイイン(Buy-in)を実施した影響等により退職給付に係る資産が84億34百万円減少しています。なお、年金バイインにより、保有していた年金資産の一部を保険会社に対して拠出し、将来にわたって受給者の年金給付に必要となる金額を年金基金が保険会社より受け取ることが出来る契約を締結しています。

負債

負債合計は、前連結会計年度末から1,418億32百万円増加し、7,855億37百万円となりました。社債の発行および借入金による資金調達等により、非流動負債の社債及び借入金が1,238億38百万円増加したことが主な要因となります。新型コロナウイルス感染症による業績への影響を鑑み、手元流動性を確保するため、2020年5月に長期借入により1,000億円、同7月に社債により500億円の資金調達を行っています。一方で、主にコマーシャル・ペーパーの償還を行った影響により、流動負債の社債及び借入金は494億89百万円減少しています。

資本

資本合計は、前連結会計年度末から235億22百万円増加し、3,954億80百万円となりました。剰余金の配当を行った一方で、親会社の所有者に帰属する当期利益129億18百万円を計上したこと等により、利益剰余金が24億10百万円増加したことに加え、円安の影響による為替換算調整勘定の変動により、その他の資本の構成要素が214億4百万円増加したことが主な要因となります。

以上の結果、親会社所有者帰属持分比率は前期末の36.5%から33.4%となりました。

キャッシュ・フローの状況に関する分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計期間において営業活動により増加した資金は、1,241億22百万円(前連結会計期間は1,335億44百万円の増加)となりました。税引前当期利益768億10百万円および減価償却費の調整599億37百万円が主な増加要因になります。

投資活動によるキャッシュ・フロー

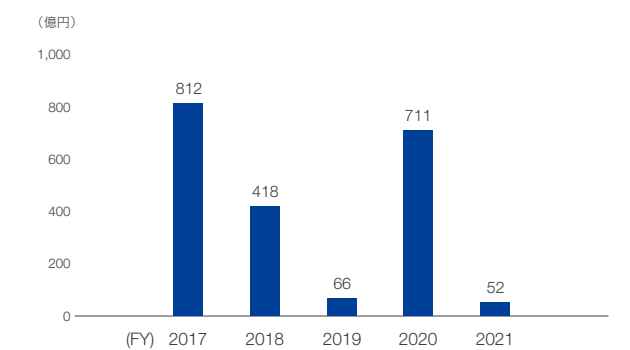
当連結会計期間において投資活動により減少した資金は1,189億18百万円(前連結会計期間は624億30百万円の減少)となりました。主な要因は、Arc Medical Design社やVeran Medical Technologies社等の子会社の取得による支出445億41百万円および映像事業譲渡に伴う支出278億30百万円になります。また、生産設備やデモ機等の有形固定資産の取得により386億60百万円、研究開発資産等の無形資産の取得により205億67百万円を支出しています。

財務活動によるキャッシュ・フロー

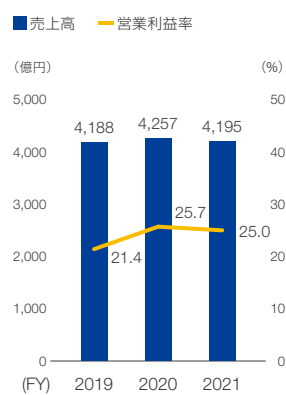
当連結会計期間において財務活動により増加した資金は、408億円(前連結会計期間は194億62百万円の減少)となりました。主な要因は、長期借入による収入992億30百万円、社債の発行による収入497億57百万円等になります。一方で減少要因として、コマーシャル・ペーパーの償還を行った影響等による短期借入金およびコマーシャル・ペーパーの減少677億21百万円、配当金の支払128億56百万円等があります。なお、長期借入および社債の発行による収入は、新型コロナウイルス感染症による業績への影響を鑑み、手元流動性を確保するために資金調達を行ったことによるものです。

以上の結果、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末に比較して547億61百万円増加し、2,174億78百万円となりました。

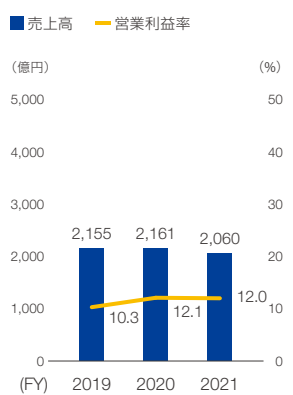
フリー・キャッシュ・フロー



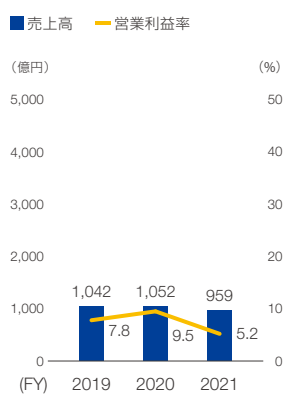
内視鏡事業



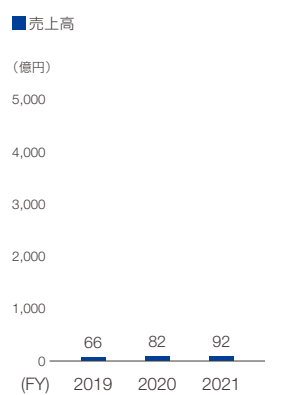
治療機器事業



科学事業



その他事業*1,2



*1 2021年3月期第2四半期より映像事業を非継続事業に分類したことに伴い、「その他事業」の2020年3月期および2021年3月期の数値を組み替えて表示しています。

*2 その他事業は2019年3月期から2021年3月期まで営業損失を計上しているため、営業利益率は記載していません。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

オリンパス株式会社および連結子会社
2021年3月31日および2020年3月31日現在

(単位：百万円)

	2020	2021
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	162,494	217,478
営業債権及びその他の債権	143,062	157,920
その他の金融資産	3,424	10,268
棚卸資産	167,596	158,984
未収法人所得税	3,521	10,425
その他の流動資産	20,336	24,970
小計	500,433	580,045
売却目的で保有する資産	6,274	117
流動資産合計	506,707	580,162
非流動資産		
有形固定資産	202,134	238,952
のれん	98,328	130,813
無形資産	74,792	100,435
退職給付に係る資産	31,111	22,677
持分法で会計処理されている投資	2,267	3,128
営業債権及びその他の債権	19,685	24,577
その他の金融資産	27,266	23,350
繰延税金資産	51,156	55,507
その他の非流動資産	2,217	1,416
非流動資産合計	508,956	600,855
資産合計	1,015,663	1,181,017

(単位：百万円)

	2020	2021
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	59,557	69,891
社債及び借入金	81,018	31,529
その他の金融負債	20,188	21,873
未払法人所得税	11,276	10,736
引当金	20,598	33,412
その他の流動負債	136,912	160,953
小計	329,549	328,394
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	4,221	—
流動負債合計	333,770	328,394
非流動負債		
社債及び借入金	199,897	323,735
その他の金融負債	30,733	60,197
退職給付に係る負債	49,607	42,446
引当金	7,281	5,676
繰延税金負債	13,147	10,852
その他の非流動負債	9,270	14,237
非流動負債合計	309,935	457,143
負債合計	643,705	785,537
資本		
資本金	124,643	124,643
資本剰余金	91,157	90,835
自己株式	△98,135	△98,048
その他の資本の構成要素	△22,751	△1,347
利益剰余金	275,833	278,243
親会社の所有者に帰属する持分合計	370,747	394,326
非支配持分	1,211	1,154
資本合計	371,958	395,480
負債及び資本合計	1,015,663	1,181,017

連結損益計算書

オリンパス株式会社および連結子会社

2021年3月31日および2020年3月31日に終了した連結会計年度

(単位：百万円)

	2020	2021
継続事業		
売上高	755,231	730,544
売上原価	272,456	271,014
売上総利益	482,775	459,530
販売費及び一般管理費	381,171	357,032
持分法による投資損益	485	595
その他の収益	2,930	8,479
その他の費用	12,819	29,587
営業利益	92,200	81,985
金融収益	1,765	1,193
金融費用	7,348	6,368
税引前利益	86,617	76,810
法人所得税費用	26,035	11,140
継続事業からの当期利益	60,582	65,670
非継続事業		
非継続事業からの当期損失	△8,927	△52,681
当期利益	51,655	12,989
当期利益の帰属		
親会社の所有者	51,670	12,918
非支配持分	△15	71
当期利益	51,655	12,989
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(△は損失)(円)		
継続事業	46.17	51.03
非継続事業	△6.80	△40.98
基本的1株当たり当期利益	39.37	10.05
希薄化後1株当たり当期利益(△は損失)(円)		
継続事業	46.16	51.00
非継続事業	△6.80	△40.96
希薄化後1株当たり当期利益	39.36	10.04

連結包括利益計算書

オリンパス株式会社および連結子会社

2021年3月31日および2020年3月31日に終了した連結会計年度

(単位：百万円)

	2020	2021
当期利益	51,655	12,989
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△1,126	2,626
確定給付制度の再測定	△4,227	△926
純損益に振り替えられることのない項目合計	△5,353	1,700
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△13,273	21,938
キャッシュ・フロー・ヘッジ	337	169
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△97	△55
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△13,033	22,052
その他の包括利益合計	△18,386	23,752
当期包括利益	33,269	36,741
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	33,284	36,670
非支配持分	△15	71
当期包括利益	33,269	36,741

連結持分変動計算書

オリンパス株式会社および連結子会社

2021年3月31日および2020年3月31日に終了した連結会計年度

(単位：百万円)

2020	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	利益剰余金	合計		
2019年4月1日 残高	124,606	91,310	△4,764	△8,234	238,275	441,193	1,194	442,387
当期利益					51,670	51,670	△15	51,655
その他の包括利益				△18,386		△18,386	—	△18,386
当期包括利益	—	—	—	△18,386	51,670	33,284	△15	33,269
自己株式の取得			△93,381			△93,381		△93,381
自己株式の処分		△10	10			0		0
剰余金の配当					△10,243	△10,243	△126	△10,369
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替額				3,869	△3,869	—		—
株式報酬取引	37	15				52		52
非支配持分との資本取引		△158				△158	158	—
所有者との取引額等合計	37	△153	△93,371	3,869	△14,112	△103,730	32	△103,698
2020年3月31日 残高	124,643	91,157	△98,135	△22,751	275,833	370,747	1,211	371,958

(単位：百万円)

2021	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	利益剰余金	合計		
2020年4月1日 残高	124,643	91,157	△98,135	△22,751	275,833	370,747	1,211	371,958
当期利益					12,918	12,918	71	12,989
その他の包括利益				23,752		23,752		23,752
当期包括利益	—	—	—	23,752	12,918	36,670	71	36,741
自己株式の取得			△2			△2		△2
自己株式の処分		△58	58			0		0
剰余金の配当					△12,856	△12,856	△170	△13,026
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替額				△2,348	2,348	—		—
株式報酬取引		240	31			271		271
非支配持分との資本取引		△504				△504	42	△462
所有者との取引額等合計	—	△322	87	△2,348	△10,508	△13,091	△128	△13,219
2021年3月31日 残高	124,643	90,835	△98,048	△1,347	278,243	394,326	1,154	395,480

連結キャッシュ・フロー計算書

オリンパス株式会社および連結子会社

2021年3月31日および2020年3月31日に終了した連結会計年度

(単位：百万円)

	2020	2021
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	86,617	76,810
非継続事業からの税引前損失	△8,819	△52,476
減価償却費及び償却費	68,309	59,937
減損損失(又は戻入れ)	5,501	842
受取利息及び受取配当金	△1,911	△1,169
支払利息	3,810	3,992
映像事業譲渡に関する損失	—	44,794
持分法による投資損益(△は益)	△485	△595
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	1,276	△9,718
棚卸資産の増減額(△は増加)	△16,401	4,024
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	731	7,361
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△2,303	△987
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	2,136	△718
引当金の増減額(△は減少)	9,637	6,826
その他	6,752	13,847
小計	154,850	152,770
利息の受取額	1,456	817
配当金の受取額	455	352
利息の支払額	△3,689	△3,355
法人所得税の支払額	△19,528	△26,462
営業活動によるキャッシュ・フロー	133,544	124,122
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△1	△40,002
定期預金の払戻による収入	95	40,015
有形固定資産の取得による支出	△37,774	△38,660
有形固定資産の売却による収入	198	1,621
無形資産の取得による支出	△28,155	△20,567
貸付による支出	△872	△466
貸付金の回収による収入	1,755	1,167
投資の売却及び償還による収入	3,031	7,870
事業の取得による支出	△571	—
事業譲渡による支出	—	△27,830
事業譲渡による収入	—	2,121
子会社の取得による支出	△49	△44,541
子会社の売却による収入	—	1,328
関連会社株式の取得による支出	—	△1,069
その他	△87	95
投資活動によるキャッシュ・フロー	△62,430	△118,918
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	69,534	△67,721
リース負債の返済による支出	△15,604	△16,188
長期借入れによる収入	39,780	99,230
長期借入金の返済による支出	△58,874	△10,606
配当金の支払額	△10,243	△12,856
非支配持分への配当金の支払額	△126	△170
社債の発行による収入	49,793	49,757
自己株式の取得による支出	△93,381	△2
非支配持分からの子会社持分取得による支出	—	△462
その他	△341	△182
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,462	40,800
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,498	8,757
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	48,154	54,761
現金及び現金同等物の期首残高	114,563	162,717
現金及び現金同等物の期末残高	162,717	217,478

会社情報・株式情報 (2021年3月31日現在)

会社情報

商号	オリンパス株式会社 (Olympus Corporation)
設立年月日	1919年(大正8年)10月12日
本社	〒163-0914 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス
資本金	124,643百万円
グループ会社数	合計104社(本社、子会社100社、関連会社3社)
連結従業員数	31,653人(ほか、平均臨時雇用者数1,135人)
単体従業員数	4,775人
Webサイト	https://www.olympus.co.jp/
証券コード	7733
上場証券取引所	東京証券取引所
決算日	3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
発行済株式総数	1,370,914,963株
株主数	33,340名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

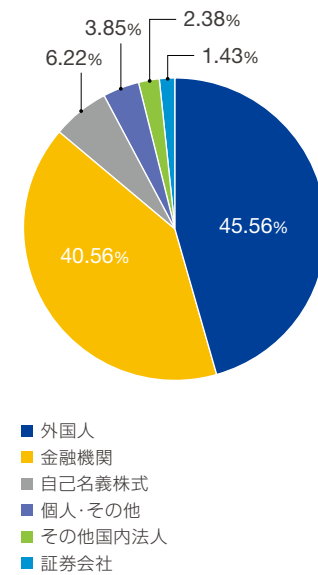
米国預託証券(ADR)の預託および
名義書換代理人
The Bank of New York Mellon
240 Greenwich Street, New York,
NY 10286, U.S.A.
International: +1-201-680-6825
U.S. toll free: 888-269-2377
(888-BNY-ADRS)
<https://www.adrbnymellon.com>
比率(ADR:ORD):1:1
取引所: OTC(Over-the-Counter)
ティッカーシンボル: OCPNY
CUSIP: 68163W109

大株主の状況

株主名	株式数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	169,323,100	13.17
JP MORGAN CHASE BANK 385632	92,419,874	7.19
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	73,115,000	5.69
日本生命保険相互会社	53,146,472	4.13
株式会社SMBC信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	45,616,000	3.55
株式会社三菱UFJ銀行	43,522,344	3.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505010	42,787,084	3.33
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	33,854,835	2.63
MSCO CUSTOMER SECURITIES	23,495,015	1.83
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	18,376,712	1.43

(注)持株比率は、自己株式(85,279,921株)を控除して算出しています。

株式分布状況



統合レポートの役割

統合レポートは、財務情報のみならず非財務情報を含めた重要な情報をまとめ、当社の価値創造を分かりやすく解説することを目的としています。詳細な情報は以下の企業情報サイト・各媒体をご覧ください。

オリンパスグループ企業サイト

経営情報、製品情報、非財務情報等、オリンパスグループに関わる情報を掲載



<https://www.olympus.co.jp>

サステナビリティ

ガバナンス・社会・環境側面の詳細なデータを掲載



<https://www.olympus.co.jp/csr/>

オリンパスの医療分野

当社医療分野の強みや基本的な知識を紹介



<https://www.olympus.co.jp/ir/data/medical.html>

社外評価／外部イニシアティブへのコミットメント

(2021年6月時点)

ESGインデックスへの採用状況

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」

「FTSE4Good Index Series」
「FTSE Blossom Japan Index」

財務

格付投資情報センター(R&I)でAの評価を獲得

スタンダード&プアーズ(S&P)でBBB+の評価を獲得

ESG



持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOのCDPによる気候変動および水セキュリティの調査にて、ともに「A-」の評価を獲得



「健康経営優良法人〜ホワイト500〜」に認定(オリンパス/2017年から5年連続、オリンパスメディカルサイエンス販売/2021年)



「健康経営優良法人」に認定(会津オリンパス/2021年)

仕事と育児の両立支援の取り組みに優れた企業として厚生労働省により「くるみん」に認定(オリンパス/2016年および2019年、オリンパス テルモ バイオマテリアル/2018年、オリンパスメディカルサイエンス販売/2020年)



女性の活躍推進に関する取り組みに優れた企業として厚生労働大臣により「えるぼし」に認定(オリンパス/2019年/「えるぼし3段階目」)

日本におけるLGBTQに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標2020」において「ブロンズ」に認定



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同



国連が提唱する「グローバル・コンパクト(GC)」に参画