

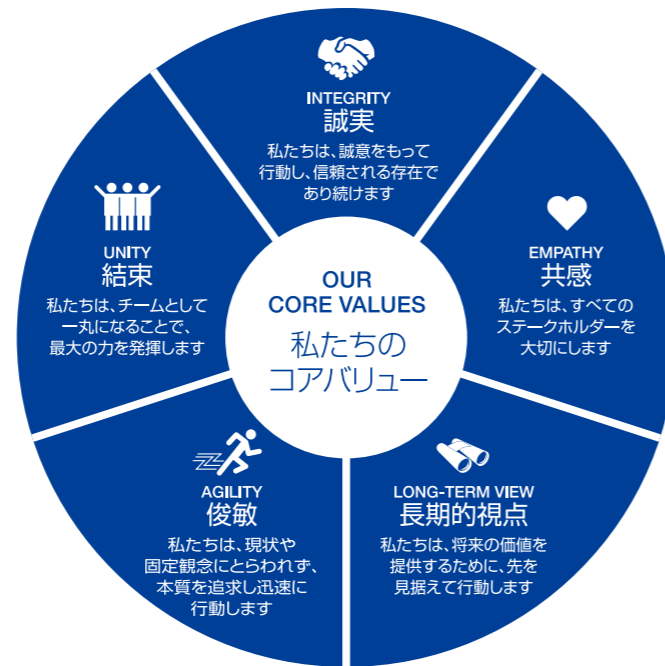


OUR PURPOSE

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

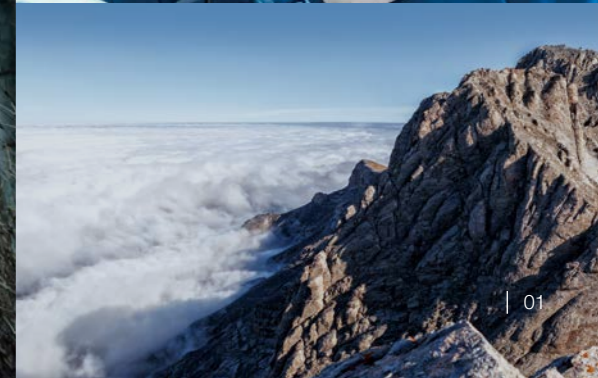
Making people's lives healthier, safer
and more fulfilling



創業から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、社会が抱える課題に応え、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を進めてきました。その経営基盤の強化は確実に進展しています。この取り組みの成果を原動力に、私たちは、対象疾患における医療水準を向上させることで患者さんのアウトカムの改善を目指し、世の中に価値を提供してまいります。

「変革」から「持続的な成長」へ、当社は新たな段階に入りました。私たちのこれからの、どうぞご期待ください。





取締役 代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者)

竹内 康雄

“ オリンパスは「Our Purpose」を共有しつつ、 事業を通じて付加価値の高い イノベーションを創造し、 持続的な社会の実現に貢献します”

3年間の改革を通じたグローバル・ メドテックカンパニーへの進化

当社が100周年を迎えた節目に企業変革プラン「Transform Olympus」を発表してから3年が経過しました。経営陣、全社員が一丸となってあらゆる施策を確実に実行し変革を推進し続けた結果、2022年3月期の営業利益は2019年3月期比で5.4倍と大きく改善しました。この間、内視鏡事業は消化器内視鏡システム「EVIS X1」の導入を進め、2019年4月にグローバル事業統括拠点機能を世界最大の市場である米国に移転した治療機器事業は製品ポートフォリオの拡充を進めた結果、医療分野全体として期待通りの成長を達成しました。また大胆な企業改革活動を通じて社員一人ひとりのマインドにも変化が見られるなど、この短期間においてハードだけでなくソフトの面でも改革の成果が確実に現れています。他方で当社を取り巻く環境は急激に変化しています。新型コロナウイルスの世界的な感染拡大(パンデミック)を経て人々の健康意識は一段と高まる一方で、世界各国で高齢化による医療費の削減要請は強まり、患者さんのケア・パスウェイ全体においてより効果的な医療ソリューションを提供して患者さんのアウトカムの改善に貢献する重要性が高まっています。このような環境において当社が世界で必要とされるグローバル・メドテックカンパニーとして進化し続けていくためには、継続的な基盤強化や成長のための投資など、やるべきことがまだあると考えています。

改めてグローバル・メドテックカンパニーを目指してきた過去3年間の成果を振り返りたいと思います。当社は顕微鏡事業を祖業とする技術志向の会社であり、地域や会社ごとに最適化されたオペレーティングモデルが長年にわたって独自に発達してきたことから、グローバルな連携に課題がありました。またCEO就任以前より、当社はメドテック業界における他のグローバルな企業と比較して、経営基盤やグループガバナンスや効率性、そして収益性に大きな改善の余地があり、持続的な成長

を果たす上で外部環境に迅速に対応するスピードにも課題があると、私は感じていました。このような状況を脱して真のグローバル・メドテックカンパニーとして持続的な成長を実現し、世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現に貢献し続けるには、何よりもまず経営基盤を整え十分な収益性を確保することが重要であると考えました。このような大規模な企業変革を実現するために最も重要となるのは「実行力」です。私たちは2019年1月に発表したTransform Olympusを通じてこの「実行力」を向上させるため、抜本的な改革に取り組みスピードと推進力を伴って経営基盤と組織を構築してきました。グローバル・グループ全体の経営体制や指名委員会等設置会社への移行、取締役会や執行陣を含むダイバーシティの推進やグローバル人事制度への転換等の取り組みも推進しました。

2019年11月には持続的な成長を実現するための経営戦略を発表しました。世界をリードするメドテックカンパニーとして、革新的な価値によってすべてのステークホルダーにベネフィットをもたらす世界の人々の健康に貢献することを戦略目標に掲げ、年率5~6%の売上高成長率と20%を超える営業利益率の実現、当社が注力する治療領域においてリーディングポジションを獲得することにより、持続的に成長していくことを明確にしました。

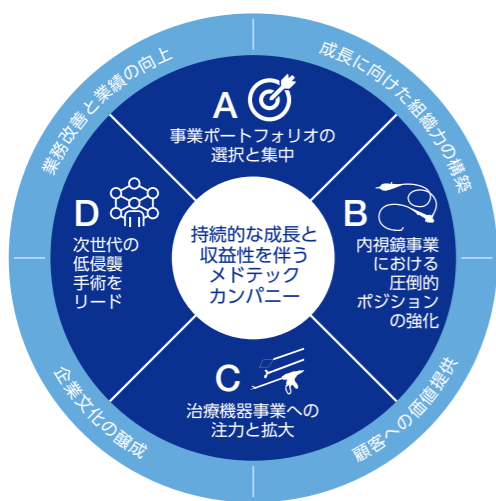
私は、社員一人ひとりが一連の改革を「自分ごと」として認識してくれることを期待しています。その必要性を示す際にも、当社の「Our Purpose 私たちの存在意義」である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」と関連付けながら、できる限り具体的な指標を用いて理解、浸透を図ってきました。営業利益率20%超という指標は当社が直近3年間で目指すマイルストーンとして、従業員を含む数多くのステークホルダーと共有してきたものです。発表当時はこの目標を非常に短い期間で達成することに懐疑的な声もありましたが、企業としてのコミットメントを経営陣と従業員が共有し、CEO就任以前より構想していた企業改革を進めて戦略を実行することで、これらの目標は達成可能になると私は確信していました。

本経営戦略では4つの重点項目を設定していますが、これまでの主な実績をご紹介します。まず「事業ポートフォリオの選択と集中」です。当社は2021年に映像事業を譲渡し、2022年4月には科学事業を分社化、2022年8月には同事業を第三者に譲渡する契約を締結し、真のグローバル・メドテックカンパニーへとさらなる変革を遂げました。医療分野を中心とした事業ポートフォリオへと変化する中で、消化器内視鏡システム「EVIS X1」やAIを活用した内視鏡CADプラットフォーム「ENDO-AID」の導入等を通じて「内視鏡事業における圧倒的ポジションの強化」を図っています。「治療機器事業への注力と拡大」に向けては、米国のグローバル事業統括拠点を中心に事業開発機能を確立し、消化器科・泌尿器科・呼吸器科の注力3領域における製品ポートフォリオの拡充に向けたM&Aやアーリーステージでの機会発掘を進めるとともに、メディカルフェアーズや品質法規制機能に関する体制も強化しています。そしてデジタルエンドスイート*の実現に向けた研究開発を通じて、将来的な「次世代の低侵襲手術のリード」への検討を進めています。このように、グローバル・メドテックカンパニーとしての事業成長、収益性の改善に向けて、過去3年間で当社はさまざまな施策を着実に進めてきました。

経営戦略の発表の後、パンデミックや半導体などの部品供

給不足を含むサプライチェーンの混乱など、グローバル規模で対応を迫られる課題がいくつも発生しています。しかしながら厳しい状況や変化が求められる時こそ、「持続的な成長に向けて、真のグローバル・メドテックカンパニーへの転換を加速させる好機」であると捉え、Transform Olympusや経営戦略に基づいたさまざまな施策を確実に実施してきました。業績面においても2022年3月期の売上高は8,689億円と医療分野・科学事業ともに過去最高の売上高となったことにより、2021年3月期から2022年3月期までの2年間の売上高成長率は年率7%以上を達成しました。調整後営業利益率も19.3%と2023年3月期の20%超のマイルストーンに向けて順調に進捗しています。パンデミック以前から企業変革を推し進めてきたことで、有事においてもグローバルで一体となって対応できる体制や準備ができていたこと、そして何よりも、世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現という当社の「Our Purpose 私たちの存在意義」が社内に根付いてきたからこそ、当社が果たすべき使命を世界中の社員が全うし、その結果として着実にトップラインの成長と収益性改善の両立を実現することができたと考えています。

*人工知能(AI)や他のデジタルツールや技術を活用して、患者さんが体験する医療の質を向上させ、内視鏡治療の可能性を広げることができるソリューション



患者さんのケア・パスウェイに着目した医療分野における戦略的な方針

2023年3月期は、営業利益率20%超の目標の達成に向けて全社一丸となって取り組むとともに、当社がグローバル・メドテックカンパニーとして「変革」から「成長」にフェーズをシフト

“

オリンパスは、患者さんのアウトカムの改善のために、ケア・パスウェイ全体に貢献し、臨床的・経済的な価値を提供します”

する年になりたいと考えています。日本の製造業の中で発展してきたオリンパスがグローバルな市場で競争に打ち勝ち持続的に成長していくことは、決して容易なことではありません。今後もグローバル・メドテックカンパニーとしての価値を高めて事業の成長や収益率の向上を持続できるよう、将来に向けた投資をより積極的に検討していくなど、徐々に活動を「成長」に向けてシフトしていく方針です。

2021年12月、当社は医療分野における戦略的な方針をお示ししました。これは、予防からスクリーニング、診断、治療、予後にいたるまでの患者さんがたどる一連のケア・パスウェイに着目し、患者さんごとに適したケアをサポートして向上させるソリューション提供を強化するというものです。当社は従来より個々の疾患に対するソリューションとして技術を活かした機器開発を行ってきましたが、単に機器の性能を最適化するだけでなく、患者さんのアウトカムを改善させるために機器をどのように活用できるかが、患者さんと医療従事者にとってより重要になると考えています。今後は、当社が影響力を持ち将来的な成長の機会が見込まれる治療領域に注力し、その領域において患者さんのケア・パスウェイ全体に貢献することのできるグローバル・メドテックカンパニーとして、臨床的・経済的な価値提供を行っていくという発想に転換します。これにより当社のビジネスチャンスを拡大し、提供価値も最大化させることが可能になり、さらなる成長を実現できると認識しています。

この医療分野における戦略的な方針では、当社がとるべき3つのポイントを「Focus」「Shape」「Enable」として掲げています。1点目は、当社が最大限の力を発揮できる消化器科、泌尿器科、呼吸器科の疾患に注力する「Focus」です。そして2点目は、医療水準を向上させる新たな投資を通じてケア・パスウェイのさらなる強化や手技の最適化、次世代の製品イノベーションを進めていく「Shape」です。優先度の高い領域においてはM&Aは不可欠と考えており、事業開発の体制の整備や事業ポートフォリオの強化に取り組んできました。今後も当社に必要な能力を考慮した上で、成長に向けた選択肢としてM&Aも積極的に検討しています。

当社は顕微鏡の国産化を目指した光学メーカーとして創立し、コア技術を活かしてカメラや医療機器、その他の製品等に事業ポートフォリオを拡大しながら成長を遂げてきました。そのような背景から、当社の経営基盤はグローバル・メドテックカンパニーとしてはまだ最適とはいえず、改善の余地があると認識しています。そのためのオペレーションの強化が3点目の「Enable」です。特にグローバルに連携した製品開発や品質法規制対応といった点において、望ましい体制やオペレーティングモデルへと転換させることに注力しています。例えば品質法規制対応については、バリューチェーン全体で品質と安全の保証に係る取り組みを強化しています。また、コロナ禍においても新たな手技に対する医療従事者向けのトレーニングをオンラインで積極的に実施する一方で、製品の安全性や臨床的・経済的に有意義な価値を実証するための臨床試験も進めています。2022年4月より執行役の体制を5名から6名に変更し経営体制を強化しているのも、グローバル・メドテックカンパニーとしての組織力強化に沿ったものであり、グローバルな組織力や

機能間の連携を一層強化することが必須だと考えています。そしてこれらの取り組みを確実に継続し、グローバル・メドテックカンパニーとして患者さんや医療従事者に高い価値を提供することに注力した上で、グローバル・メドテックとしての「成長」によりフォーカスし、売上と収益性を持続的に向上させることを、当社は目指していきます。

持続的な社会の実現への貢献に向けて

Transform Olympusの根幹となったのが2018年に改定した経営理念、オリンパスの「Our Purpose 私たちの存在意義」である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」と「Our Core Values 私たちのコアバリュー」です。当社が100年間も事業を継続できたのは、それを支えていただいたすべての関係者があったからです。次の100年を考えたとき、オリンパスのすべての社員が「Our Purpose」を共有し一貫した価値観に基づいて行動することで、あらゆるステークホルダーに貢献し続けていくことが重要だと、私はCEO就任以前より考えていました。「私たちの存在意義」と「私たちのコアバリュー」を定めて経営理念として再定義したことは、社員一人ひとりが自分の仕事を、患者さんや社会への貢献に結び付ける大きなきっかけとなりました。そしてCEO就任後から一貫して当社をサステナブルな企業にすることを念頭に置き、「Our Purpose」の浸透、世界をリードするグローバル・メドテックカンパニーへと成長するという目標を必ず達成することを重視し、あらゆる企業変革を実行してきました。当社がグローバル・メドテックカンパニーとして持続的な成長を追求するにあたっては、私たちを取り巻くすべてのステークホルダーと共に、より良い未来をつくっていけるよう努力し続けることが重要だと考えています。

当社は「Our Purpose」の下、事業を通じて当社にしか提供できない付加価値の高いイノベーションを創造し、社員とその家族を含む当社のすべてのステークホルダーに対する社会的課題の解決を図ることで、持続的な社会の実現に貢献することを目指してまいります。

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。

- 10 価値創造モデル
- 12 真のグローバル・メドテックカンパニーに向けた歩み
- 14 Overview
- 20 CFOメッセージ
- 22 COOメッセージ
- 23 CTOメッセージ
- 24 CMSOメッセージ
- 25 CAO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 CxO座談会
- 34 サステナビリティ
- 40 経営戦略における重点項目
- 41 医療分野における戦略的な方針
- 46 内視鏡事業
- 48 EVIS X1特集
- 50 治療機器事業
- 52 泌尿器科特集
- 54 医療事業戦略：中国市場
- 56 医療事業戦略：事業基盤とポートフォリオの強化
- 58 リプロセス
- 60 科学事業
- 62 知的財産活動
- 64 Transform Olympusの振り返りと今後
- 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。

- 72 取締役
- 75 ガバナンス鼎談
- 80 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント

- 96 グローバルヘルスケアデータ
- 100 10カ年の財務・非財務データ
- 102 会社情報・株式情報

DATA SECTION

統合レポート2022のテーマ

オリンパスは、2019年の企業変革プラン「Transform Olympus」および経営戦略発表以降、グローバル・グループ一体経営体制への転換や指名委員会等設置会社への移行、取締役会や執行陣を含むダイバーシティの推進、事業ポートフォリオの選択と集中や、成長領域への積極投資など、さまざまな取り組みを実行してきました。そして、2023年3月期は、グローバル・メドテックカンパニーと同水準となる調整後営業利益率*20%超の達成を目指すマイルストーンの年になります。統合レポート2022では、これまでの当社の業績改善の軌跡や取り組みを含む変革の進捗を、マネジメントや従業員の声も交えながらご紹介するとともに、「知的財産活動」ページの追加、「企業文化の醸成」ページにおけるコアバリューサーベイの結果開示、リスクに係る開示等、サステナビリティの取り組みや非財務情報の開示の拡充にも取り組みました。

*営業利益から、「その他の収益・その他の費用」を差し引く。為替変動の影響については調整を行わず、実績の為替レートをを用いる

主な新規コンテンツ

(統合レポート2021より大幅にコンテンツがリニューアルされたページも含まれます)

真のグローバル・メドテックカンパニーに向けた歩み [▶ P.12~13](#)

調整後営業利益率20%超の達成に向けて、これまでどのような取り組みを行い、業績改善を行ってきたかをまとめています。

CxO座談会 [▶ P.28~33](#)

患者さんと対象疾患にフォーカスしてソリューションを提供することを目指し、どのようにケイパビリティ(能力)を向上し、機能を横断した連携を強化しているのか、CEO、CTO、CMSO、CMO、CQOの5人のCxOで座談会を行いました。

EVIS X1特集 [▶ P.48~49](#)

欧州の医師より、消化器内視鏡システム「EVIS X1」に対するコメントを掲載しています。

泌尿器科特集 [▶ P.52~53](#)

2022年3月期の治療機器事業で好調に推移した泌尿器科における主な疾患と当社のソリューションを紹介しています。

知的財産活動 [▶ P.62~63](#)

企業価値向上のため、グローバルかつ全社での知的財産の創出が重要という認識の下、グローバルでの取り組みを行っている当社の知的財産活動をご紹介します。

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、併せてご覧ください。

企業文化の醸成 [▶ P.66~69](#)

健やかな組織文化の実現に向け、グローバルで複数の人事施策を実行しています。また、コアバリューサーベイの結果を初めて開示し、企業文化の向上に向けた進捗を開示しています。

ガバナンス鼎談 [▶ P.75~79](#)

「企業価値向上に資するコーポレートガバナンス」をテーマに、CEOの竹内、藤田取締役会議長、ブラックロック・ジャパン株式会社の江良氏の3人で鼎談を行いました。

リスクマネジメント [▶ P.92~94](#)

リスクマネジメントの推進に向けた体制やプロセスをアップデートし、項目ごとに整理した主なリスクの内容や対応等についてまとめています。

グローバルヘルスケアデータ [▶ P.96~99](#)

注力3領域である消化器科、泌尿器科、呼吸器科の疾患に関するデータを中心に、開示の拡充を行いました。

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あります。

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
方針をそれぞれの執行役が語ります。

Contents

- 10 価値創造モデル
- 12 真のグローバル・メドテックカンパニーに向けた歩み
- 14 Overview
- 20 CFOメッセージ
- 22 COOメッセージ
- 23 CTOメッセージ
- 24 CMSOメッセージ
- 25 CAO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
強固なポジション**

- ▶ 消化器内視鏡の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)、Baa2(Moody's)
- ▶ 機関投資家・証券アナリストとの対話約990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回選出
- ▶ 質の高い知的財産ポートフォリオを構築し、オリンパスグループで約20,000件*2の特許を保有
- ▶ 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

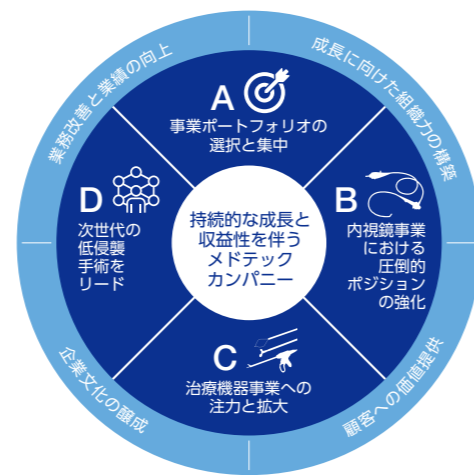
- ▶ グローバル・メドテックカンパニーを目指し、グローバルポジションに専門性の高いタレントを採用
 - 治療機器事業を中心としたさらなる成長のため、事業開発の専門部門を米国に設置、タレントを採用し、複数のM&Aを実施
 - グローバルにおける外国人役職者の割合約51%*3
- ▶ 実行力強化研修に累計約6,000名が参加、グローバルコミュニケーション力強化プログラムに累計約4,500名が参加*2



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・低侵襲治療をベースに、対象疾患における医療水準の向上に貢献し、患者さんのアウトカムを改善

5,000万件

大腸内視鏡件数/年*4

100

適応可能な疾患数*5

顧客との協業により築いた信頼関係

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

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 2022年3月期
*2 2022年3月末時点
*3 2022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、ポーランド、日本、中国、韓国、オーストラリア、インド、ロシア/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、2022年3月現在100の疾患に適応可能
*6 営業利益から、「その他の収益・その他の費用」を差し引く。為替変動の影響については調整を行わず、実績の為替レートをを用いる

真のグローバル・メドテックカンパニーに向けた歩み

真のグローバル・メドテックカンパニーに向けた歩み

オリンパスは真のグローバル・メドテックカンパニーへの変革を目指しています。2019年1月に企業変革プラン「Transform Olympus」を発表し、2019年11月には長期的な戦略である経営戦略においてグローバル・メドテックカンパニーと同水準となる調整後営業利益率*1 20%超を2023年3月期に達成することを宣言しました。真のグローバル・メドテックカンパニーに向けた、これまでの歩みと今後の取り組みを紹介します。

FY2020 (実績) >>

調整後
営業利益率

13.5%

取り組み・重点施策

- 販管費の大幅な効率化の実現 (2019年3月期比325億円削減(7%減))
- 全社横断的な企業変革プラン「Transform Olympus」の着実な進捗
- 取締役のダイバーシティ化と指名委員会等設置会社への移行により、多角的視点の経営と経営スピードの向上
- 内視鏡事業における次世代消化器内視鏡システムの発売に向けた開発の推進
- 治療機器事業の事業基盤構築、優先分野へのリソースの投入
- グローバルグループ一体経営を目指し、執行体制を強化
- 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を導入
- オリンパスグループにおける国籍・年齢・性別を問わない人材登用・配置、および幅広い経験・知見・能力を持った社外人材の採用を積極的に実施 (CMOやCQOをはじめとしたグローバルタレントの登用)

参考指標(実績)*1

調整後FCF **711**億円
調整後ROIC **10.7%**
調整後EPS **45.49**円

FY2021 (実績) >>

調整後
営業利益率

14.1%

取り組み・重点施策

- 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

参考指標(実績)*1

調整後FCF成長率 **+11.6%** (794億円)
調整後ROIC **10.3%**
調整後EPS成長率 **+37.2%** (62.42円)

FY2022 (実績) >>

調整後
営業利益率

19.3%

取り組み・重点施策

- 全社横断的な企業変革プラン「Transform Olympus」の取り組みをトップダウンとボトムアップの両輪で推し進め、企業変革の文化を醸成
- サステナブルな社会に資するESGへの取り組みの強化 (「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)」に選定)
- 科学事業の分社化を正式決定し、分社化に向けた取り組みを加速(当社の子会社で科学事業を行う株式会社エビデントを、第三者に譲渡することを2022年8月に決定。2023年1月に譲渡予定)
- 消化器内視鏡システム「EVIS X1」の発売済み市場での拡販および米国や中国など今後発売を予定している市場での着実な投入準備
- コーポレート・ベンチャー・キャピタル・ファンド「Olympus Innovation Ventures」の設立
- 医療分野における戦略的な方針を策定 (OLYMPUS Investor Day 2021)
- 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

参考指標(実績)*1

調整後FCF成長率 **+35.9%** (1,313億円)
調整後ROIC **17.1%**
調整後EPS成長率 **+46.6%** (97.73円)

FY2023 (見通し) >>

調整後
営業利益率

22.4%

売上高
CAGR*2

10%超

取り組み・重点施策

- 当社が最大限の力を発揮できる疾患に重点的に取り組む
 - ・ 内視鏡事業の今後の取り組みは、47ページへ
 - ・ 治療機器事業の今後の取り組みは、51ページへ
- 診療水準を向上させる新たな投資によって、医療の未来を形成する
- 組織のグローバルかつスピーディーな対応力を向上させる
- サステナブルな社会に資するESGへの取り組み

参考指標(見通し)*1

調整後FCF成長率 **—**
調整後ROIC **—**
調整後EPS成長率 **+43.2%** (133.47円)

財務ガイダンスおよび参考指標*1

2023年3月期
目標水準

財務ガイダンス	調整後営業利益率	> 20%
参考指標	調整後FCF成長率	> 20%*2
	調整後ROIC	> 20%
	調整後EPS成長率	> 25%*2

*1 各指標において、以下の項目を調整。M&Aは、2020年3月期以降(2019年に発表した経営戦略以降)に係るものとする
 ・ 調整後営業利益/ EPS: 営業利益から、「その他の収益・その他の費用」を差し引く。為替変動の影響については調整を行わず、実績の為替レートを用いる
 ・ 調整後ROIC: 税引後営業利益(税率:日本の法定実効税率約30%を使用)から、「その他の収益・その他の費用」、「M&Aに関連する無形固定資産の償却費」を差し引く。Working capitalから、「M&A関連資産(M&Aに関連するのれん・無形資産)」を差し引く。為替変動の影響については調整を行わず、実績の為替レートを用いる
 ・ 調整後FCF: 「その他の収益・その他の費用のうちキャッシュイン、アウトしたもの」、「M&A関連支出」、「構造改革関連支出」を差し引く。為替変動の影響については調整を行わず、実績の為替レートを用いる
 *2 FY2020を起点に、FY2021からFY2023までのCAGR

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

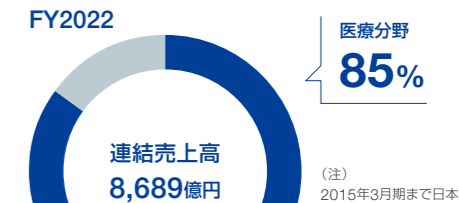
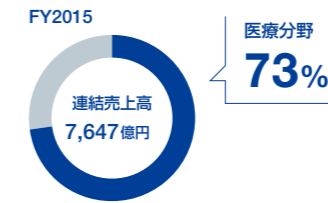
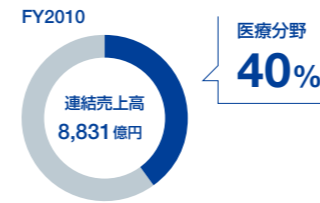
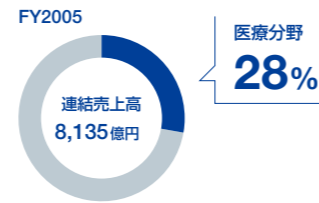
先端部にCCDを組み込んだビデオスコープにより、画像をテレビモニターに表示し、複数の医療従事者が観察状況を共有可能に。

「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

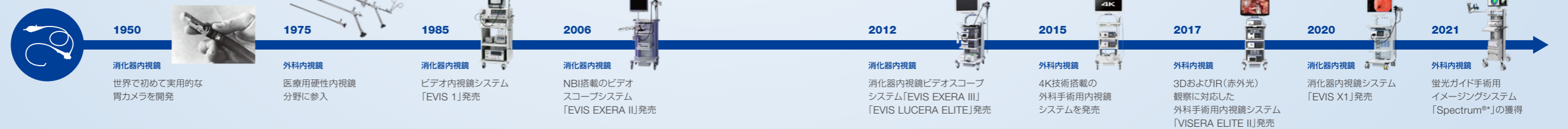
「NBI(狭帯域光観察)」の開発等、技術的な進展が加速。内視鏡は観察だけではなく、治療や処置の役割も果たす医療機器として進化。



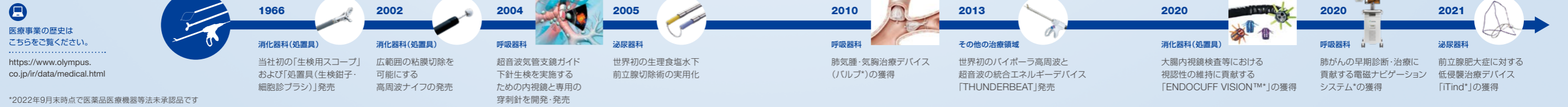
(注) 2015年3月期まで日本基準 2022年3月期はIFRS基準

■ 医療分野
■ その他

内視鏡事業



治療機器事業



医療事業の歴史はこちらをご覧ください。
<https://www.olympus.co.jp/ir/data/medical.html>

*2022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



(注) 当社は、Bain Capital Private Equity, LPが投資助言を行う投資ファンドが間接的に株式を保有する特別目的会社に対して、2023年1月に株式会社エビデントの全株式を譲渡する予定です

1919年～1950年代
創業と経営近代化への道

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

1990年～2010年
医療分野の多角化

2011年～2015年
原点回帰と医療分野へのリソースシフト

2016年～2018年
経営再建ステージから持続的発展ステージへ

2019年～
真のグローバル・メドテックカンパニーへ

- 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場

- 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

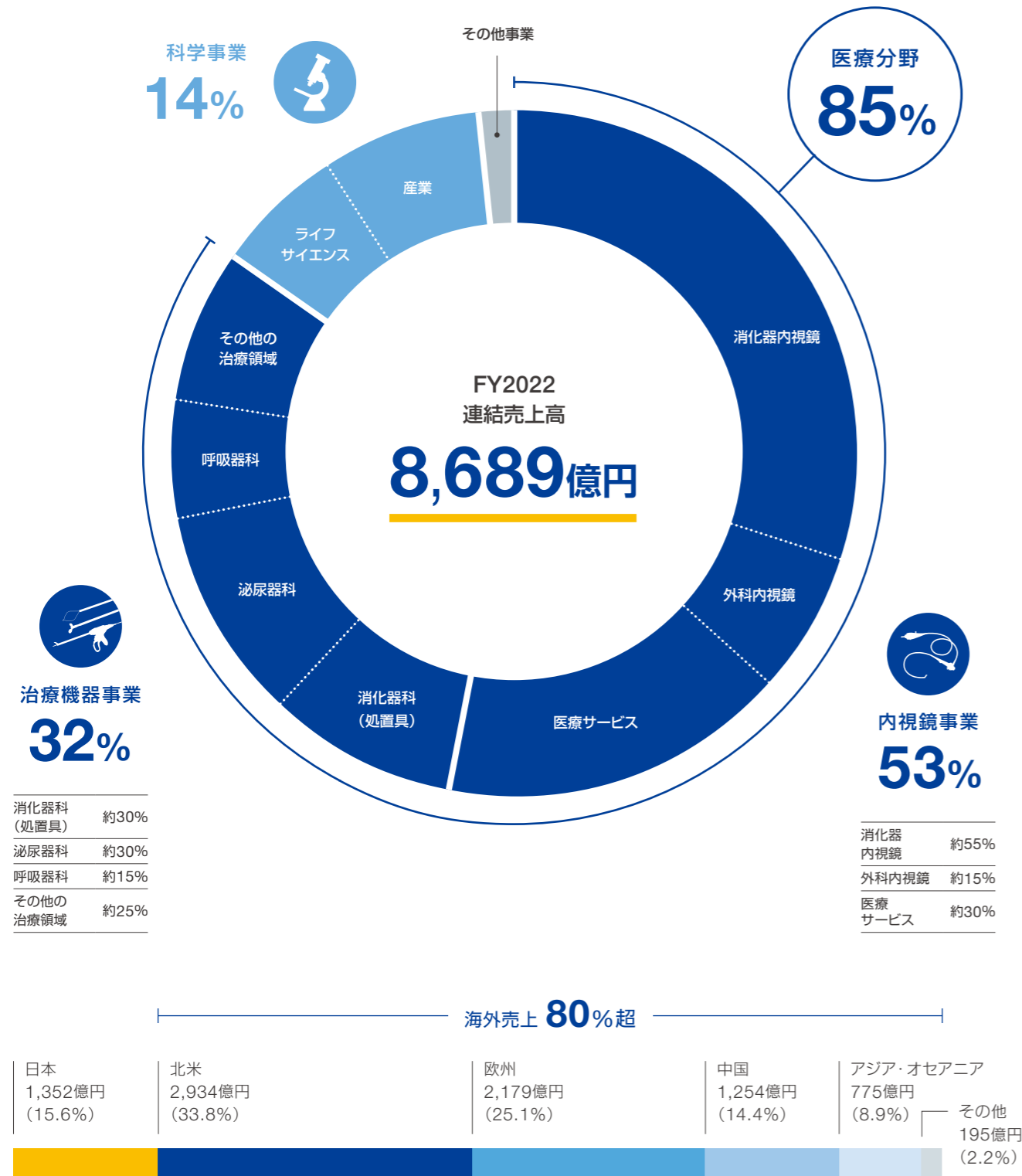
- 2001 テルモ(株)と提携
- 2008 中国(上海)に初のトレーニングセンター設立 英国Gyrus Group PLC社を買収(医療分野における外科領域を強化)

- 2011 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 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 企業変革プラン「Transform Olympus」/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 医療分野における戦略的の方針を発表
- 2022 科学事業を分社化

At a Glance



医療分野



内視鏡事業

売上高

4,615億円

営業利益

1,332億円

営業利益率

28.9%

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年に世界で初めてガストロ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、デジタル・カスタマーソリューションから、感染対策、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

2,756億円

営業利益

608億円

営業利益率

22.1%

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。ポリプ切除用のスネア開発に始まり、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
- 泌尿器科婦人科製品
- 呼吸器科製品
- エネルギーデバイス
- 耳鼻咽喉科製品
- その他外科用シングルユース製品



科学事業

売上高

1,191億円

営業利益

175億円

営業利益率

14.7%

科学事業は、科学的な視点で物事を見る姿勢を事業の根幹とし、イノベーションと探求の精神が私たちの行動の原点となっています。世界の人々の健康と安心、心の豊かさを実現するため、医学的研究分野、インフラ設備の点検、製造現場における品質管理、消費材に潜んだ有害物質の検出など、さまざまな現場におけるお客様の課題解決や成果の向上に貢献します。

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

(注) 当社は、Bain Capital Private Equity, LPが投資助言を行う投資ファンドが間接的に株式を保有する特別目的会社に対して、2023年1月に株式会社エビデントの全株式を譲渡する予定です

その他事業

売上高

126億円

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

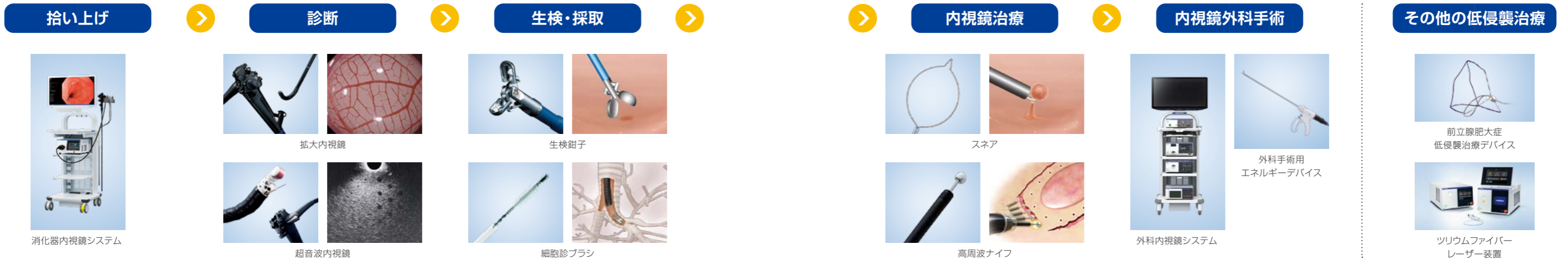
オリンパスは、消化器内視鏡を核とした「早期診断」、内視鏡処置具や外科製品を中心とした「低侵襲治療」という2つの価値を提供し、患者さんのQOL(Quality of Life:生活の質)向上と世界的に増加傾向にある医療コストの抑制に貢献していきます。

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も貢献しています。
- 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いわれており、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。

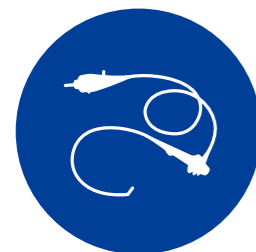


オリンパスが解決する社会課題



190万人
大腸がんの罹患者数／年*1

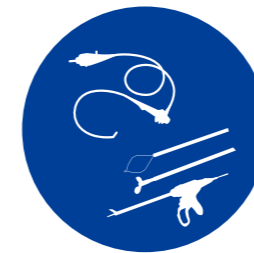
*1 年間罹患者数・グローバル
出典:GLOBOCAN 2020



5,000万件
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、ポーランド、日本、中国、韓国、オーストラリア、インド、ロシア / 2019年時点

内視鏡は、がんを発見し、治療の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。



100
適応可能な疾患数*3

*3 2022年3月現在



**罹患数の多い
がんに
治療機器を提供*4**

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 2022年3月現在
出典:GLOBOCAN 2020 罹患者数1位の乳がんを除く

CFOメッセージ



“ファイナンス機能を強化し、 ステークホルダーへの 提供価値の最大化を図ります”

執行役 CFO（最高財務責任者）
武田 睦史


業績向上の原動力となった レジリエンスなマインドセットへの変化

2022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2年目にあたります。経営戦略の初年度となる2021年3月期の前半は新型コロナウイルスの感染拡大という想定外の事態から大きな影響を受けました。しかしながら、後半からは市場環境が回復し、翌2022年3月期では大幅な売上成長を実現することができました。調整後営業利益率は19.3%と、2023年3月期の20%超というマイルストーン達成に向け大きく前進しました。

すべての事業でトップラインの成長を実現できました。例えば、内視鏡事業では旗艦製品のEVIS X1システム、治療機器事業では泌尿器科をはじめ当社が注力する3領域の製品群などが市場から高く評価された結果です。また、費用面では、新たなオペレーティングモデル構築や成長のための投資を継続する一方、企業変革プラン「Transform Olympus」で推進した各種効率化施策による成果が改善効果として財務諸表上で確認できるようになりました。

従業員一人ひとりのマインドセットが変化してきたことも好業績の大きな原動力となったと考えています。偶然にもTransform Olympusや経営戦略で示した変革に取り組むタイミングと、新型コロナウイルスの感染拡大は時期が重なりました。非常事態においてもオリンパスの製品を必要としていただけのお客様の存在によって、連綿と築き上げた当社への信頼性や製品における評価、そして私たちの存在意義、期待の高さを改めて確認することができました。厳しい事業環境において、

どういった工夫をすればより効率的かつ効果的に運営できるのかを問いかけ、速やかに行動に移すことが必要となる場面も格段に増えました。さまざまな努力が実を結ぶことを体験し、財務的なマイルストーンにこだわる意識も強くなっています。ステークホルダーからの期待を理解し、社員一人ひとりが役割を果たすために、さまざまな状況の変化に力強くもしなやかに適応する力が身につけてきたと感じています。

 詳しくは、12ページの「真のグローバル・メドテックカンパニーに向けた歩み」をご覧ください。

ファイナンス機能が 次のフェーズへ向かうための重点施策

さまざまな機能でオペレーティングモデルの変更が行われています。私たちファイナンス機能も、社内外のステークホルダーに付加価値を届けるために各種取り組みを行っています。2022年3月期では、グローバル化とビジネスパートナーという2つをキーワードとして、ファイナンス機能の再定義、組織の再構築に取り組みました。事業との協働体制をグローバルで築くことを目指し、地域を主軸として運営してきたファイナンス機能も事業・機能別のビジネスパートナーという枠組みに変更しました。2023年3月期の予算策定プロセスをはじめ、既にグローバル視点で事業・機能別に適時適切に対応することができています。新たなチームは国籍やジェンダーを超えた構成になっており、多様性とタレントプールの拡大がいわゆるQUICK WIN実現を可能にし、今後も価値を追加できる強固な基盤となると強く信じています。

十分な情報を資本市場に提供し、投資家の方々から当社の企業価値を適正に評価していただくことは上場企業として本質的な使命の一つです。資本市場との対話や情報開示の充実・強化は、ファイナンスの役割や責任をEnd-to-Endで捉えた場合に最後の部分となりますが、これを最重要テーマの一つとして位置づけています。CFO就任以来、メドテックカンパニーとしてあるべき姿に近づけるよう、プロダクトパイプラインやサブセグメントの情報の開示を拡充するなど、いくつかの取り組みをしてきました。2022年3月期における当社の株価収益率（PER）が20倍以上で推移していることが示唆する通り、当社株価には将来価値への期待が織り込まれており、当然ながらパイプライン等の中長期的な成長ドライバーに関する情報の充実が求められます。当社に強い関心を持たれている医療分野の専門知識を持つ投資家や証券アナリストの方々からの高い期待にも応えられるよう、変化する市場からの声にも耳を傾け、情報開示と対話を強化してまいります。

持続的な成長を実現する財務戦略と 経営資源配分

企業価値を高めるためには、時間の価値も踏まえ、現在および将来のキャッシュフローをいかに最大化できるかを強く意識しなくてはなりません。損益の改善に加え、バランスシート上の課題をゼロベースで見直し、打ち手を講じています。まずは十分な価値を生み出さない資産を改めて特定し、効率化施策を加速させました。政策保有株式はこの2年間で約9割を削減、土地などの不動産も売却を進めました。当社では成長機会が限られる事業や機能の譲渡などもいくつか実施しました。CCC（Cash Conversion Cycle）の改善、とりわけ在庫に関しても改善の余地がある領域だと捉えています。一方で、医療という事業特性を踏まえれば、在庫の不足によって供給責任を果たせなくなり、最終的には当社の製品を必要とする患者さんに届けられなくなるリスクも考える必要があります。前年度から半導体をはじめ部材の供給が不安定となっていることも踏まえ、当社にとっての適正な在庫水準を見極めることも課題として、改善に向けて検討を続けます。

キャピタルアロケーションについては、2021年12月のInvestor Dayで改めてその方針をお伝えしました。持続的に成長するため、株主価値を上げるためには当社だからこそ価値が追加できる領域への事業投資を最優先とします。この2年程で医療分野の重点領域を中心に5社のM&Aを実施しました。今後も経営戦略に沿って、医療分野における消化器科・泌尿器科・呼吸器科の3つの領域を中心に事業投資やM&Aを推進する方針です。今後は投資対象に大型案件も視野に入れるなど

幅を広げます。余力のあるレバレッジの活用も視野に入れて、2021年は米ドル建て社債を発行し、調達手段のさらなる多様化も進めております。

配当は段階的な増配を目指しており、2022年3月期では前期比2円増の14円としました。また2022年3月期では2021年6月に約7,200万株の自己株式の消却を実施し、2021年12月から2022年2月にかけては約1,270万株（約300億円）の自社株式を取得しました。今後も増配を継続しつつ、資金の需要や供給の見通しを踏まえ、財務的な規律を強く意識し、機動的な自社株式の取得を検討します。

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必要なのは、患者さん・医療従事者・投資家・従業員などすべてのステークホルダーからの支持を継続的に得ることです。それぞれのステークホルダーが求める価値を理解、創造し、手元に届けることができこそ、企業は選ばれ続け、財務的にも盤石な持続的成長を目指すことができます。企業価値は最終的にはフリーキャッシュフローなどで評価されるため、それらの最大化を目指しますが、そこに至る過程でさまざまな思考を巡らせることとなります。従業員、協業先などとは提供される価値に十分見合うようなWin-Winの仕組みや関係構築が必要です。特に従業員については、報酬や福利厚生以外の要素、例えば提供する製品やサービスの社会的な価値、働き方を含む組織健康度、能力開発施策などが当社を選択する上で重要になってきていると認識しております。患者さんのアウトカム向上に向けて規律をもって投資をし、差別化された製品やソリューションを届けることが持続的な収益確保につながります。想定通りに事が進まないことも頻繁に起こり得るため、レジリエンスを高め続けることも選ばれる重要な要件です。変化する要求にも目を配りつつ、すべてのステークホルダーへ価値を届け、選ばれ続けることを常に考え、企業価値の持続的成長・最大化を目指します。

なお、2023年3月期の執行役の報酬は、長期インセンティブ報酬の比率をより高めた報酬構成となり、また連動指標として採用している相対TSR（株主総利回り）の比重は40%から60%に増加しました。2年前の20%から3倍に引き上げとなります。株主の皆さまと同じ目線に立ち、企業価値および株主価値の向上が経営陣への最大の期待であることが確認されております。

COOメッセージ



対象疾患における
医療水準の向上に貢献し、
患者さんへの価値提供に
注力します”

執行役 COO(最高事業責任者)
ナチョ・アビア

2022年3月期業績の概要

2022年3月期は、オリンパスの歴史の中で最も成果を上げた年となりました。過去最高の売上高と営業利益を達成し、すべての事業で好調な業績となりました。世界的に不確実で困難な状況となっていますが、組織全体で俊敏性と柔軟性を持って対応している結果だと考えています。

内視鏡事業は、すべてのサブセグメントで2021年3月期を大幅に上回る非常に良い結果となりました。消化器内視鏡システム「EVIS X1」は欧州、日本およびアジアの一部地域で好調に推移し、米国でも2023年3月期中に発売したいと考えています。お客様の反応は非常に良好で、発売済み地域における消化器内視鏡売上のうち、EVIS X1の売上比率は20%超と想定通りに進んでおり、今後も売上比率の大幅な向上と販売地域でのさらなる拡販を期待しています。

治療機器事業においても力強い回復を見せ、大幅な成長を達成しました。売上の成長だけでなく、投資に優先順位をつけながらコストを抑制し、利益も向上しています。多くの新製品を発売し、その大半が自社開発した製品である一方、インオーガニックな成長も含んでおり、双方が非常にうまく機能して成長を実現しました。特に泌尿器科では、私たちが非常に強い競争力を持っていることが見て取れます。

また科学事業では、顧客志向のソリューションが増えたことで、売上高、営業利益ともに過去最高の業績を更新しました。このように、3事業すべてで成果を上げ、お客様から高い評価をいただきました。

長期的な成長ポテンシャルを構築

当社は過去2年間で、Arc Medical Design社、Veran Medical Technologies社、Quest Technologies社、Media-Tate社を買収しました。これらの買収は非常に戦略的であり、どの企業も、将来性のある優れた技術を有しています。今後、数年で業績面での貢献が現れると思いますが、それ以上に、これらの企業はそれぞれの分野において当社の既存技術に素晴らしい発展をもたらすものと考えています。

2023年3月期は、医療分野の新しい戦略的な方針のもとで事業を運営する最初の1年となります。全体的な方向性として、患者さんや医療従事者のために焦点を当てます。そして、私たちの技術によって、当社の力を最大限に発揮できる対象疾患において医療水準の向上を目指します。この医療分野の戦略的な方針は、2019年にお示した経営戦略の変更ではなく、私たちが重点的に投資する分野を明確にしたものです。私たちは内視鏡分野のリーダーシップを維持しながら、治療機器分野、特にこれまで投資を行ってきた消化器科(処置具)、泌尿器科、呼吸器科の分野で成長を続け、これまでの投資からリターンを得られると考えています。

10年から20年後の医療技術がどうなっているかも考える必要があります。私は外部環境の不確実性について述べました。そのような環境を乗り越えるために最善を尽くさなければいけません。私たちがあれば可能だと前向きに捉えています。臨床的に差別化された製品を提供できれば、医療従事者や医療機関、行政にも価値を提供でき、ステークホルダーとの良い関係が築けると考えています。

CTOメッセージ



私は自らの経験で学んだ
「Agility(俊敏)」が、オリンパスの
課題の解決に役立つと
信じています”

執行役 CTO(最高技術責任者)
アンドレ・ローガン

CTOとしての新しい役割はスタートアップ企業の 特性を取り入れること

私は、オリンパスのR&Dチームをより進んだ組織へと変革させることに挑戦できることを誇りに感じています。

オリンパスは、2004年にベルリン近郊のスタートアップ企業 Celon社を買収しました。当時Celon社のCTOだった私は、この買収を通じて、オリンパスに入社しました。Celon社は現在、オリンパスのエネルギーデバイスの技術の牽引役となっています。私は物理学を専攻してきたので分析的思考を好み、外科分野や治療機器事業における技術的な知識と経験が豊富にあることから、CTOとして組織に貢献できるものと考えています。

私は長い間、日本やドイツ、そしてアメリカの優れた文化的特性を理解し、それぞれの国で最高の成果を上げられるよう取り組んできました。そして、スタートアップ企業での経験で得た学びの一つは俊敏性が非常に大切であるということです。私は迅速な意思決定プロセスの重要性を学んできましたので、CTOとしての新しい役割はこのようなスタートアップ企業の特性を少しでも当社に取り入れることだと考えています。

R&Dチームの強みと挑戦

俊敏性は、研究開発で何を実現しようとしているかをわかりやすく示すことでお客様との信頼関係を構築することや、各地域での製品承認にかかる時間を短縮することなど、当社が抱えるいくつかの大きな課題を克服するために役立つと考えています。例えば、QARA(品質保証・法規制対応)などの専門的な機能を含めたチーム全員が、プロジェクト初日から参画することで、プロセスを効率化し、認識の不一致を早期に発見できるようになります。オリンパスの強みは、お客様と良好な関係を持ち、お客様のアンメットニーズを把握していることです。当社の

技術者は医療従事者と直接接点を持ち、手技の立ち会いを通して、アンメットニーズを技術的な方法で解決します。

一方で当社はこれまで、すべて自社開発で対応しようとしてきました。しかし、私としては、外部との協業が将来の成長への近道だと考えており、今後は戦略的パートナーとの協業や、近年実施しているM&Aのように製品や技術を外部から取り込むことを検討する必要があります。

オリンパスにおける5つの外部課題

CTOの立場から、当社における5つの外部課題についてお話しします。まずはデジタル化です。例えばインターネットやクラウド接続、当社製品の病変検出支援機能、診断支援機能をさらに向上させるAI等が挙げられます。次に、医療コストの効率化と、医療の価値に焦点を当てることです。すべての新製品で臨床戦略を策定し、顧客にその価値の科学的根拠を明示することが重要です。続いて、「アジャイル開発」と、イノベーションサイクルを短くすることを課題として挙げたいと思います。新しい技術やイノベーションが飛躍的に発展する中、「アジャイル開発」のプロセスを導入し、イノベーションにおける競争力を維持することは私の使命だと捉えています。

また、サプライチェーン全体でESGを重視したいと考えています。R&Dチームでは、発売する製品が持続可能な経済に貢献できるよう取り組みを推進していきます。

最後に、組織の健全性にも注力します。私たちは、技術職の女性リーダーのための支援プログラムを開始しており、今後数年間でダイバーシティとインクルージョンを強化します。

CMSOメッセージ



数多くの「変革推進」の経験を活かし、製造、修理、調達、サプライチェーンを一つのバリューチェーンとして最適化します”

執行役 CMSO (最高製造供給責任者)
小林 哲男

環境変化やあらゆるリスクに柔軟かつタイムリーに対応するため、リスクマネジメントとレジリエンスを強化

私は、1983年にオリンパスに入社し、白河工場での基板実装ラインの立ち上げや、海外工場の立ち上げ等、製造部門からキャリアをスタートしました。その後、シンガポールのコーポレート機能、医療事業統括、財務本部長まで幅広い業務を経験し、近年は治療機器事業のグローバル統括拠点の米国移転やCTrO (チーフトランスフォーメーションオフィサー)としてTransform Olympusの推進に携わり、2022年4月にCMSOに就任しました。オリンパスは、医療従事者のニーズを具現化するため、長年にわたって真摯にもつくり向き合ってきました。また、グローバルに広がるサービスネットワークも高い参入障壁となっています。このような強みがある一方、各機能、各工場が既定のやり方を踏襲する傾向が強く、昨今の急激な環境の変化やリスクへの対応には課題があると認識しています。私の強みは、一貫して「Change management (変革推進)」を行ってきたことだと考えており、CMSOとして製造、修理、調達、サプライチェーンを一つのバリューチェーンとして最適化する取り組みを推進していきます。2023年3月期はマイルストーンである調整後営業利益率20%超達成に向けて重要な年です。リスクの一つとして半導体等の部品供給不足が挙げられますが、End-to-Endでのグローバル連携を強化していたことから、重要サプライヤー選定と関係構築、代替品の検討、在庫引当の調整等、リスクを最小化するための適切な対策を講じることができています。今後も世の中の変化に常にアンテナを張り、発生し得るリスクを特定し、対応策を事前に準備すること、そしてリスクが発現したときにも迅速に対応策を実行できるよう、リスクマネジメントの体制を強化するとともに、レジリエンスを高める取り組みも推進することで、環境変化やあらゆるリスクに柔軟かつタイムリーに対応できる強固な組織にしていきたいと考えています。

オペレーショナル・エクセレンスを磨き上げ、社会やステークホルダーへの提供価値を最大化

CMSOが管轄する部門では、製品やソリューションを適時適切に顧客に提供できるよう、オペレーションの効果、効率を高め、業務改善プロセスを現場に定着させることが重要です。そのための施策として、デジタル化の促進やグローバルなオペレーティングモデルの構築、多様な人材の登用等を進めていきます。デジタル化もオペレーティングモデルも、ローカライズされた地域最適の仕組みが課題であり、グローバルで統一されたプロセスや統合したシステムへの切り替え、共通したKPIの検討等を行っていきます。これにより、生産体制を機動的に見直すことも可能となり、リスク対応の強化にもつながると考えています。また、研究開発部門と協働し、フロントフェーズでのコンカレントエンジニアリングにも貢献していきます。今後も多様な人材を登用し、研究開発部門からの依頼に応えるだけでなく、製造や調達部門のスペシャリストが、自ら最適な製造方法や部材の情報を提案する等の付加価値を提供できる体制を整えたいと考えています。製造技術については、これまでは、高度なものづくり力を脈々と受け継ぎながら進化を続け、競争優位を保ってきました。これからは自社のコア技術をさらに強化しつつ、外部とも協業し、独自性のある製造技術の開発を進めていきます。これらの施策を実現し、オペレーショナル・エクセレンスを磨き上げていくことで、通常の原因低減効果に加えて、収益性改善の余地があると考えています。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持続的な成長を果たし、社会やステークホルダーへの提供価値の拡大を続けるためには絶え間ない投資が必要です。CMSOとして、この好循環を実現するために必要な収益性の向上に貢献してまいります。

CAOメッセージ



成果とアウトプットを重視し、社員一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮できる風土を目指しています”

取締役 執行役 CAO (最高管理責任者) 兼
CSO (経営戦略統括役員) 兼
ESGオフィサー (ESG担当役員)
シュテファン・カウフマン

Transform Olympusを通じてグローバルなマインドセットを醸成し、成長を促進

ここ数年は経済的・政治的に不確実性の高い状況ですが、2022年3月期はオリンパスにとって非常に特別で、実りのある年となりました。Transform Olympusでは、過去3年間で1,000件以上の取り組みを実施し、すべての機能、すべての地域で日々改善に努めてきました。従業員の多大な努力により、オリンパスは売上高や利益の面でより強固になっただけでなく、全社的により効率的で、健全な組織になったことを非常に嬉しく思います。

これまでの変革は長く、厳しくもありましたが、やりがいのあるものでした。忍耐力と柔軟性を持って、前向きな姿勢を示してくれたすべての従業員に感謝しています。今後もTransform Olympusで培ってきたケイバビリティ (能力) や方法に磨きをかけ、理想的な企業文化を実現していくとともに、従業員一人ひとりが日々の業務にグローバルな視点を取り入れることで、成長志向をさらに強めていきます。

2023年3月期における主な目標

2023年3月期においては、社内プロセスの標準化、集約、および整合を図り、効率性の向上に注力します。例としては、グローバルビジネスサービス (GBS) の展開 (詳細はP.65)、健やかな組織文化の実現 (詳細はP.66)、ITインフラおよび情報セキュリティの強化です。戦略的で変革に寄与するプロジェクトや、IT技術関連のプロジェクトへより適切に経営資源を配分することで、投資効果を高めていきます。

2023年3月期に計画している取り組みはいずれも重要ですが、私が最も緊急性を感じているのは、ITインフラと情報セキュリティです。私とIT関連のリーダー層は、業務のデジタル化が

進んでおり、今後も加速度的に進展すると予想しています。ITサービス・製品によって従業員の生産性と効率性は向上し続けるでしょう。しかし、デジタル化はリスクも伴うため、全員がITセキュリティをより意識する必要があります。

もう一つ、私が強調したい一点は、従業員エンゲージメントです。最高のサービスをお客様に確実に提供するためには、従業員が会社へのエンゲージメントを高め、自らの能力を最大限発揮する必要があります。パーパス・ドリブンな企業であること、人材中心の企業であることのバランスが重要で、私たちは組織の健全性をさらに向上させるための包括的なアクションプランを作成しています。何よりもまず、従業員が自信を持って現状を打破する挑戦ができる風土を醸成したいと考えています。また、グローバル企業として、すべての後継者候補を活かすためには、グローバルなサクセッションプランが重要です。今後は、サクセッションプランの対象を上位職だけでなく、すべての役職に広げていく予定です。

最後に、ESGの重要性について述べたいと思います。2022年4月から、私はESG担当役員に就任しました。今後もESGの考え方を事業戦略に組み込み、オリンパスをサステナブルな企業にしていきます。直近では、管理職を含めフレキシブルな働き方を進めることによって女性従業員をさらに登用するなど、家庭と仕事の両立を支援しています。



2

Our Strategy

2019年11月に発表した経営戦略、2021年12月に発表した医療分野における戦略的な方針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、当戦略と方針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 CxO座談会
- 34 サステナビリティ
- 40 経営戦略における重点項目
- 41 医療分野における戦略的な方針
- 46 内視鏡事業
- 48 EVIS X1特集
- 50 治療機器事業
- 52 泌尿器科特集
- 54 医療事業戦略：中国市場
- 56 医療事業戦略：事業基盤とポートフォリオの強化
- 58 リプロセス
- 60 科学事業
- 62 知的財産活動
- 64 Transform Olympusの振り返りと今後
- 66 企業文化の醸成

CxO座談会



取締役 代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者)

竹内 康雄

執行役 CTO
(最高技術責任者)

アンドレ・ローガン

執行役 CMSO
(最高製造供給責任者)

小林 哲男

執行役員 CMO
(メディカルアンドサイエンティフィックアフェアーズ担当役員)

ロス・セガン

執行役員 CQO
(品質法規制担当役員)

ピエール・ボワシエ

CxO座談会

患者さんと対象疾患に フォーカスする企業として ケイパビリティ(能力)と 機能横断的な連携を強化

世界をリードするメドテック カンパニーになるための執行体制 の変革、ビジョン、そして課題

竹内: オリンパスはお客様が抱える課題に対しソリューションを提供することに注力しています。私たちの歴史は顕微鏡の製造から始まり、カメラ、そして内視鏡へと事業を展開する中で、お客様の声に耳を傾け課題解決に必要な技術を培ってきました。それが、オリンパスが製品・技術志向な会社と位置づけられるゆえんです。このたび、私たちは医療分野へ集中する決断をしました。今までの製品主導でビジネスを行ってきたオリンパスと、真のメドテックカンパニーにはギャップがあると思っており、あるべき姿の実現に向けそのギャップを特定し、埋めていくことは、私たちの使命であり挑戦でもあります。世界をリードするメドテックカンパニーになるためには一定のやり方がある訳ではなく、まだ足を踏み

出したばかりですが、「私たちの存在意義」が示すように、常に患者さんと顧客のニーズを満たすことが重要です。

そして現在、当社はその目的を達成するための体制が整ってきたと思います。2022年4月にはこれまでのCTO機能を2つに分割し、新たにCMSO(チーフマニュファクチャリングサプライオフィサー/最高製造供給責任者)という新しい執行役のポジションを設けました。両者は、医療の安全性・有効性を維持しながら、グローバルなプロセスを統括し、優秀な人材を集約した横断的組織であるセンター・オブ・エクセレンスを設置し、製造および各機能の標準化を推進しています。部署ごとにバラバラなこれまでとは異なり、あらゆる角度からグローバル・ガバナンスを強化していく必要があります。

ローガン: 世界をリードするメドテックカンパニーになるためには、イノベーションと注力する3つの領域(消化器

科・泌尿器科・呼吸器科)を通じて、明確な顧客志向を持つことが不可欠です。私たちがイノベーションとコア技術開発を本当の意味で牽引する存在でなくてはなりません。また、この考え方は、当社の経営戦略や医療分野の戦略的な方針と完全に一致しています。CTO、そしてR&Dの責任者として、患者さんと顧客を第一に考えた革新的な製品やサービスを、より短い導入サイクルで提供することにより、オリンパスが世界をリードできるようにします。

また、会社の組織運営や文化は人が作るものなので、社員にも重きを置いています。オリンパスのコアバリューを実践し、効率的かつ俊敏に動くことができる社員は何より重要です。

課題はたくさんありますが、社員の熱意と適切なプロセスがあれば改善は可能です。例えばR&Dの観点では、当社にはグローバルに標準化されていない非常に複雑なプロセスがいまだに存在

しています。しかし、より多くの経営資源を新製品の開発に投入し、グローバルでプロセスを簡潔化することと外部パートナーとの連携強化に注力することで、より迅速な意思決定と製品導入が可能になると思います。

私は、これらの課題解決に向けて変化を受け入れ、リーダーシップを発揮していける強力なチームをつくることを目指しています。このチームが、健やかな組織文化の醸成と当社の最大の資産である社員をサポートします。

小林: オリンパスには、お客様のために優れた技術や価値を提供してきた長い歴史があります。しかしながら、世界中の医療従事者や患者さんからもっと信頼され、選ばれ続けるためには改善が必要です。顧客ニーズに応えるためには、グローバルにプロセスの標準化を進め、患者さんへタイムリーに価値を提供するために研究開発のスピードアップを図るとともに、市場が求める高



**世界をリードする
メドテックカンパニーに
なるための道のりはまだ
始まったばかりですが、
「私たちの存在意義」は、
常に患者さんやお客様の
ニーズに応えることです”**

————— 竹内 康雄

い品質・安全性の基準を満たすために品質保証・法規制対応(QARA)の組織機能を高める必要があります。

そのため、私はビジネスの視点からあらゆる可能性を模索し、グローバルで機能横断的な一つのチームとして意思決定を行い、価値を生み出し続けることに注力します。ものづくりへのこだわりと卓越性の追求は引き続き当社の強固な基盤の一つですが、今後は機能間のサイロを打破して機能横断的な統合を実現していきます。

ローガンさんが言ったように、私たちには解決すべき多くの課題があります。法規制の厳格化、材料価格の上昇に加えて、市場の競争はますます激化して

いますが、しっかりと自分たちの役割を認識して対処していきます。私の目標はネットワークの最適化やデジタル化、グローバルなオペレーティングモデルの構築、サステナビリティの実現に注力することです。レジリエンス(適応力)を強化し、ケイパビリティ(能力)を向上させ、世界水準の人材を維持・確保し、育成することで変革への道のりを加速させます。

ボウシエ: 当社の目標は、製品の品質や安全性、有効性、コンプライアンスの向上に徹底的に向き合い、世界をリードするメドテックカンパニーへと変革することです。そのためには品質管理体制を一つに統合し、オリンパス全体としてグローバルマインドセットを持ち模範的な行動をとらなくてはなりません。コンプライアンスのためにコンプライアンスに取り組む、品質問題のために品質対応に取り組むのではなく、私たちは、規制の目的やお客様の期待をしっかりと理解し、その情報を活用して継続的に製品やプロセスを改善することで、常にオペレーショナル・エクセレンスの実現に取り組む必要があります。

同様に、製品開発や供給の仕方も継続的に改善していかなければなりません。例えば、お客様の声を聞いたら、品質データを単に記録するだけでなく、その情報を活用することで、現状を理解し、製品に反映させていきます。私たちはお客様の期待に応えられる新しい製品を提供し続けなければなりません。

私たちには社内外にそれぞれ解決すべき課題があり、企業変革のプロセスを通じて社内の課題解決に取り組んできました。一方で外部の課題に対しては、まずは問題を理解し、素早く対応し

ていきます。法規制や安全性の要件は常に変化しているため、なぜそのような変化が起きているのかを理解して迅速に改善していく必要があります。

セガン: オリンパスには、医療分野における革新の歴史があり、これまでに世界中の非常に多くの人々にベネフィットをもたらしてきました。これは大変誇らしいことです。しかし、満足し過ぎてはいけません。私たちには、さらに実現できることが多くあるからです。そして私たちは毎朝毎晩、患者さんへのコミットメントを新たに必要があると思いません。患者さんというのは自分自身の母、父、兄弟、姉妹、子どもなど私たちの家族でもあるからです。また、私たちの友人や同僚、愛する人たち、そして社会の一員でもあります。時には私たちも患者者であったりします。メドテックカンパニーの一員として、人々や社会のために貢献しているということをお忘れはいけません。

オリンパスはこのように素晴らしい基盤の上に成り立っており、私たちはケア・パスウェイ全体で、経済的価値を伴う治療成績を、有意義かつ測定可能な形で向上させるイノベーションを提供しなければなりません。そのためには医療コミュニティとの連携、重要なアンメット・メディカル・ニーズの特定・把握、質の高いエビデンスの創出と発信、そして企業としての科学的な情報提供が必要です。メディカル&サイエンティフィックアフェアーズ(MSA)の組織は、これらのソリューションを提供するのに適しています。医療や科学などの専門的な機能を統合させることで、臨床的な意義や経済的な価値があり、安全性の高いポートフォリオを持つことができ

るからです。

小林さんが言ったように、市場は競争が激しく、法規制は厳しくなっていますが、私たちは測定可能で科学的な根拠を示しながらビジネスを行うことができます。オリンパスは常に患者さんの立場に立って発想していく必要があります。

竹内: いずれも当社にとって重要な目標や課題であり、全員が同じように考えていることを嬉しく思います。これら多くの課題と向き合い、目標に向かって私たちが一体となって取り組んでいるということが非常に重要です。過去3年間のTransform Olympusでの取り組みが非常に大きな成果をもたらしていると感じています。それを実現してくれているのは当社の社員一人ひとりであり、これまで以上に彼らを勇気づけ、モチベーションを高めていきたいと考えています。

機能横断的な活動の強化

竹内: 先ほどお話しした通り、2022年4月にCTO機能を再編しました。また、QARAとMSAの機能も経験豊富なCQOとCMOが主導する体制に変更し、強化してきました。これによって、医療の安全性と有効性に注力し続けるとともに、世界をリードするメドテックカンパニーとして顧客のニーズに応えていく体制が構築できました。グローバル企業のガバナンスの在り方は画一的ではなく、世界中の医療従事者や患者さんに選ばれる企業であり続けるためには、今後もあらゆる方向でガバナンスを強化する必要があります。

ローガン: 製品開発は常に他部門や他機能と関わる活動です。法規制対応や

製造、R&D、臨床アフェアーズ等を含むすべての中核となる機能間の強力な連携が非常に重要であり、優れた製品の開発や提供を行う上で欠かせません。品質問題のない製品を発売するなど、克服すべき課題はたくさんあります。そのためには各機能間の連携が不可欠ですが、フロントローディングとコンカレントエンジニアリングによって製品開発プロセスの早い段階で連携を始めています。すべてのメンバーをプロジェクト初期の段階で開発プロセスに参加させることで、問題を早期に特定し、品質を向上させることができます。開発の初期段階からバリューエンジニアリング(価値工学)を実施することで、最初から確実かつ適切に要件と顧客の期待を満たす製品を投入することができます。これは、さらに上のレベルの競争力を確保するための重要な成功要因となるはずで

小林: 今回グローバルな規模で設定した新しい体制によって、私たちの業務遂行能力を高めることができると考えています。同じ意欲的な目標に向かって業務を行うために最も重要なことは、関連するすべての機能が各地域や各工場、各拠点を超えて「同じ基準で話す」ことができるようになることです。同じ基準で話すことで、グローバルな規模でプロセスやコストの効率化を図ることができます。この新しいビジネスモデルは、変化する市場に対応する能力も向上させ、最終的には患者さんのアウトカムを向上させます。私はCMSOとして、業務遂行のスピードと製品開発のコスト効率を継続的に改善すれば、納期を短縮することができると考えています。例えば、プロセスやコストの効率化にとどまら

ず、持続可能なサプライチェーンの構築を可能にする仕入れ先や調達方法を提案することが可能になります。さらに、デジタル化を加速させることで、グローバルで行う機能横断的な取り組みの一体感を高め、ベストプラクティスを最大限に活用することにもつながります。

ボウシエ: 私たちは、プロセスと品質管理体制を可能な限り標準化する必要があります。品質管理体制のすべてを標準化できる訳ではありませんので、分野によっては整合を図る必要があります。例えばR&Dでは、異なる種類の製品には異なる検証技術が必要となる場



**患者さんや顧客を
第一に考えた革新的な
製品・サービスを
より短い導入サイクルで
提供することで、
世界をリードする
R&D組織になることを
目指します”**

————— アンドレ・ローガン

合があります。状況に応じて適切な手法を用いることができるように、R&Dや他の組織と機能的に連携することが必要なのです。お客様からデータを収集するときは、そのデータを理解し、機能横断的なチームに共有することで、製品やサービスを継続的に改善するために適切に役立てる必要があります。私たちの信念はプロセスの簡潔化を継続し、お客様が必要とする価値を常に提供できるように必要な業務に集中することです。

セガン：MSAは、社内における重要なパートナーとして、R&Dや製造品質、感



“

今日、市場の競争は激化し、満たすべき基準は非常に厳しくなっていますが、「ものづくり」を起点としたオペレーショナル・エクセレンスは、私たちの強固な基盤の一つであり続けます”

——— 小林 哲男

染予防を含む医療安全等のリスク管理や安全管理といった、多くの機能と密接に連携しています。そのような協力体制によって、感染予防だけではなく医療安全に力を注ぎ、機能を強化しています。

CQOおよびCMOの機能を強化

竹内：Transform Olympus発表後、メドテックカンパニーとして適切な形にCQOとCMOの機能を強化してきました。CQOは、オリンパスがメドテックカンパニーになるという目標のもとに2019年に設けた比較的新しい役職です。また、CMOも2020年に設置するまで当社にはなかった新しい役職です。以前まで私たちは、これらの分野に関しては外部の力に頼っていましたが、メドテックカンパニーとしては社内をしっかりとした能力を備えることが不可欠だと考えています。

セガン：MSAが当社のために何をしているかについて説明します。私たちは臨床試験やその結果についての情報公開、臨床試験のマイルストーンの管理など、法規制上の認可や市場での差別化につながる多様な業務を行っています。

この2年間では、適切な臨床研究組織の構築や感染予防チームの強化など、医療・科学分野の基盤となる組織力の構築に注力してきました。私たちは、消化器科・泌尿器科・呼吸器科といった主要な治療分野で臨床的専門知識を持つ医療専門家を採用するとともに、医療経済やアウトカム研究、実地データ、市場アクセス、市場開発を行うことができる人材の採用を進めてきました。オリンパスは、法規制の要求事項に対応するだけの企業ではなく、業界のリーダー

としての地位を確立するために、感染予防にも力を入れて取り組んでいます。

2021年12月に開催したInvestor Dayでは、医療分野の戦略的な方針として、医療水準の向上についてご説明しましたが、当社の内視鏡と治療機器はまさにその実現に欠かせないものとなります。オリンパスには優れたアイデアが多くあると思いますので、これまでと異なる方法で挑戦し続ける必要があります。私たちはその最前線にいると感じており、今後も継続して取り組んでいきます。**ボワシエ**：オリンパスで最も優れているのは企業文化と人材です。すべての社員は、前向きな姿勢でお客様と会社のために最善を尽くしていますが、時として最善とはどうあるべきかを考えることも必要です。過去には現場に対して各方面から多くの指示が出ていたこともありましたが、今は全員が集中して取り組むべき業務に専念できるよう、社員に明確な指示を出すべく改善に取り組んでおり、メドテックカンパニーとしての総力を引き出せるようになっていきます。

私たちは皆、製品の品質と法規制の遵守に責任を持っていますが、製造の問題は製造が、R&Dの問題はR&Dが先頭に立って解決に向けて取り組むべきです。全員がすべてのことをしようとすると本当に伝えたいことが不明瞭になってしまうので、その点を重点的に改善してきました。

私たちQARAだけでなく、R&Dや製造も並行して変革に取り組んでおり全社で足並みが揃っています。プロセスは、社員へ明確な方向性を示すよう改善かつ簡素化されてきており、個々の社員が能力を最大限に発揮できるように体制を整えています。



“

私たちはケア・パスウェイ全体で、経済的価値を伴う治療成績を、有意義かつ測定可能な形で向上させるイノベーションを実現しなければなりません”

——— ロス・セガン

やるべきことは多く、現状の改善のスピードに満足している訳ではありませんが、私の他のグローバル企業での経験から考えると、変革は適切なスピード感をもって進捗していると思います。QARAの変革だけでなく、お客様にとって最善となるように事業とも連携を図っています。

竹内：私たちが伝えたいメッセージを社員の皆さんが理解しているか確認することも重要です。少人数の社員と行う対話は、メッセージを確実に伝えるための一つの方法だと考えています。

ローガン：全くもってその通りです。オリンパスの新しい企業文化を醸成していくためには、社員との対話が重要です。

小林：そうですね。能力と効率を上げる

ためには、皆で力を合わせてモチベーションを高めることも重要です。

将来の目標とあるべき姿

ローガン：私の願いはR&D機能を世界で一流の組織に発展させ、新製品のマーケットリーダー、イノベーターとしてのオリンパスの地位をさらに強固にすることです。前述の通り、その鍵となるのは機能横断的な連携に加えて、顧客と患者さんにフォーカスすることです。

小林：会社として克服しなければならない課題はたくさんありますが、一方で、当社には高いポテンシャルがあり、成長の真ただ中にあります。CMSOとしては三つの優先事項として、①オペレーショナル・エクセレンス、②デジタル化を活用した次世代製造システムの構築、③世界水準の人材の維持・育成・獲得を掲げています。私たちは常に最善を尽くし、世界をリードするメドテックカンパニーを目指して、尽力し続けます。

ボワシエ：製品やサービスの安全性、品質、供給、コストに注力することは、社員にとってもお客様にとっても重要なことです。品質管理体制を一元化することで、より俊敏になり、製品やサービスを継続的に改善することができます。そのためには、業務をより平易かつ効率的に行うためにプロセスをシンプルなものにする必要があります。

セガン：私はオリンパスが、特にがんの分野でより重要な役割を果たすようになって考えています。私たちは特定の疾患における医療水準を大きく変えることができると考えています。オリンパスはこれまでとは異なる、より包括的で有意義な方法でヘルスケア業界に価値をも

たらす企業として人々から認識されてほしいです。

竹内：私たちが直面している課題はたくさんありますが、一方でヘルスケア業界に貢献できる機会がたくさんあることも確かです。オリンパスは、製品志向の企業から患者さんと対象疾患にフォーカスする企業へと変革しています。私はオリンパスがあるべき方向に進んでいることを嬉しく思っています。当社には一人ひとりが自分の能力を高め、今まで以上の能力を発揮できる非常に良い企業文化があります。まずは私たち一人ひとりが常に患者さんのことを第一に考えて働けるようにしていきたいと思います。



“

規制の本質を正しく理解し、製品やプロセス、サービスを継続的に改善することでオペレーショナル・エクセレンスの実現を目指します”

——— ピエール・ボワシエ

サステナビリティ

オリンパスのマテリアリティ

私たちはESGに関するさまざまな取り組みを積極的に行い、持続可能な社会の実現により一層貢献してまいります。具体的かつ透明性の高いESGの取り組みを加速するため、2023年3月期からESGチームをESG担当役員の下に配置し、全社的な取り組みのモニタリングと推進に注力しています。また、中長期的に解決すべき具体的な社会課題の特定とその進捗を測るKPIの開示を検討しています。今後は、KPIの進捗を適切に把握・分析するためのガバナンス体制の構築も重要だと認識しています。その構築により、各事業・機能部門や各地域と密接に連携し、社員全員が「私たちの存在意義」を体現できるように取り組み、社会的責任を果たしてまいります。



取締役 執行役 CAO(最高管理責任者)兼 CSO(経営戦略統括役員)兼 ESGオフィサー(ESG担当役員)

シュテファン・カウフマン

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

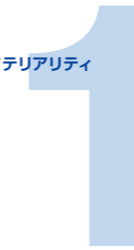
ESGの推進においては、2021年4月にESG担当役員を新設し、中長期事業計画の中でKPIを設定する仕組みを構築する等、その強化を図っています。ESG担当役員はESGを包括的に推進するとともに進捗状況をモニタリングし、グループ経営執行会議および取締役会に報告し、議論しています。

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



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

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。

医療水準の向上

オリンパスグループは、対象となる疾患の治療レベルを上げることで、患者さんのQOL(Quality of Life:生活の質)向上を目指しています。当社では、医学的・科学的な知見を駆使して臨床的に適切かつ経済的に価値がある安全な製品とソリューションを世界中に提供できるよう支援するグローバル組織として、メディカル&サイエンティフィックアフェアーズ(MSA)を設置しています。この組織は、下記の3つの重要な役割を担い、医療水準の向上に取り組んでいます。

1. 医療分野における専門性を強化し、患者さんを中心とした、より安全、効果的、革新的な医療機器の開発支援
2. 医療従事者が迅速にオリンパス製品に関する専門知識を習得し、患者さんの安全を確保しながら優れた臨床結果を得るための教育プログラムおよびトレーニングの開発・実施
3. 世界中のエビデンスを活用し、患者さんの臨床成果を向上させること、および社会的な経済価値を提供すること

医療従事者向けのグローバルなトレーニングに注力

当社は、製品の安全・適正な使用を普及させるため、専門家に講師を依頼し、医療従事者向けトレーニングを開催しています。2021年は医療製品・手技の包括的なプログラムを提供する教育基盤として、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(Olympus Continuum)」を立ち上げました。「オリンパスコンティニューム」は従来からの集合型(実地)トレーニングに加え、オンラインの特性を活かし事前学習から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ています。5カ国語対応のポータルサイトを公開し、LMS(ラーニングマネジメントシステム)*1、オンデマンドライブラリ*2などのWebトレーニングツールを拡充しています。

2022年3月期は、コロナ禍にもかかわらずグローバルで計1,285回(前期比+34%)のトレーニングを提供し、各事業領域における医療製品の安全・適正な使用の普及に努めました。

*1 ハンズオントレーニングや講義の申し込みから受講まで、一連の流れをオンラインで実現するシステム(導入状況は地域によって異なります)
*2 医療従事者向け動画や手技冊子などを中心に、幅広く多彩な学習コンテンツを掲載するためのシステム

詳しくはWEBをご覧ください | オリンパスコンティニューム: <https://continuum.olympusprofed.com/>

2022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」のコンテンツ拡充
- 世界各国でがん啓発活動を実施
- 助成金プログラムを通じて、オリンパス製品が活用される疾患や治療に関する第三者の活動を支援。2022年3月期は、335以上の団体が50カ国以上でプログラムを実施するための助成を実施し、製品提供を除く助成金の総額は約640万ドルとなりました。



「オリンパスコンティニューム」トレーニング開催回数



助成金プログラムを通じて、当社が活動を支援した団体数

COLUMN

中国農村部におけるがんの早期診断・早期治療プロジェクト(2005年～)

中国では、国家衛生健康委員会が主導する大規模な国家プロジェクトとして、他地域と比べ、医療資源、研修機会が相対的に不足している中国農村部における医師の育成・技術向上、および医療機関・医師・患者さんへの早期診断・早期治療に関する啓もう活動等が行われています。オリンパスは、学術交流を通じた技術の普及活動、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、長年にわたって本プロジェクトの支援を行っています。

2021年はコロナ禍にもかかわらず、年間13回のプロジェクト活動(トレーニング活動)を実施し、オンサイト・オンライン合わせて合計約44,000名の農村部医師が参加しました。また、オンラインで多様なトレーニング機会を提供するスマートフォン用の「早期診断治療アプリ」の活用も進め、2022年3月末時点の登録者数は約18,000名に至りました。

農村部におけるがんの早期診断・早期治療プロジェクトに関するドクターの視点(統合レポート2021): https://www.olympus.co.jp/ir/data/integratedreport/pdf/integrated_report_2021j_A3.pdf#page=22

サステナビリティ

2

マテリアリティ

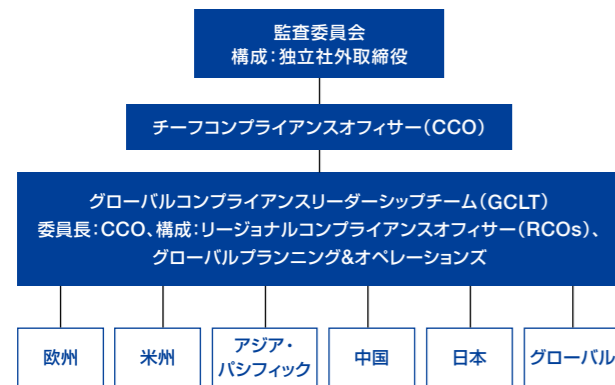
コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力

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に確実に適合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年に制定された「オリンパスグローバル行動規範」は、創業100年以上の歴史で培われた「イノベーション」「社会貢献」「誠実さ」を基本に据え、誠実な事業活動を行うために経営層および従業員に期待される行動基準を説明した指針です。当社のグローバルコンプライアンス部門は、そのグローバル行動規範および会社方針の周知徹底を図り、懸念が生じた場合には通報を可能にするなどの対応をとっています。チーフコンプライアンスオフィサー(CCO)の指示のもと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と監査委員会へ定期的に、また必要に応じて追加の報告を行います。

コンプライアンス推進体制図(2022年4月現在)

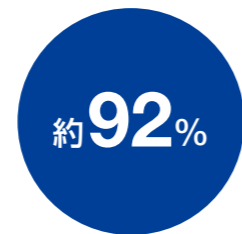


製品の品質・安全への取り組み

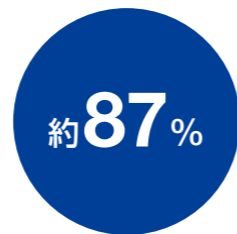
オリンパスグループは、患者さんの安全を第一に考え、製品の品質を担保するため、チーフクオリティオフィサー(CQO)のもとでQARA(品質保証・法規制対応)組織を強化してきました。QA部門では、コンプライアンスを遵守し、患者さんの安全を確保するため、グローバル全地域で統一した是正処置(Field Corrective Action:FCA)プロセス、是正・予防処置

(Corrective and Preventive Action:CAPA)プロセスを新規導入し、デジタルソリューションをグローバルに展開しました。RA部門は、製品の効率的、効果的な発売を支え、法規制の遵守を維持することに重点を置いています。各地域のQARA部門や工場のレポートラインを合理化し、開発などのほかの機能とQARA部門との協業がより効率よく進められるよう、組織改革を進めています。オリンパスグループ全従業員に対して、安全・品質を重視するマインドを醸成するため、「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取り組みは継続的に行っています。

2022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および制裁措置はなし 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347件(処理が完了した通報のうち55.8%が審査を経て、その是正処置が立証) FCAプロセス、CAPAプロセスの新規導入により、これまでのプロセスで必要とされていた文書を全社で約87%削減 従業員への教育を定期的実施 	
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	<ul style="list-style-type: none"> 実施回数: 1回 受講者数: 13,527名 (受講率約92%)
重要法令教育の集合研修・eラーニング	<ul style="list-style-type: none"> 実施回数: 7回 受講者数: 延べ81,204名



国内オリンパスグループの従業員を対象としたコンプライアンスヘルプライン関連教育の受講率



プロセス効率化による全社での文書削減率

3

マテリアリティ

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課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、SCMの強化を図っています。当社は、「グローバル基準: オリンパスがサードパーティに期待すること」を定めて公開し、オリンパスの事業活動に協力するすべてのサードパーティに対する基本的な要請事項を明らかにするとともに、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、環境への配慮などを盛り込んだ「サプライヤーさまへのお願い」を定めています。また、国内拠点において取引を行っている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を実施し、調査結果をインシデント回避に向けた改善活動に結び付けています。これまでインシデントの発生事例はありませんが、現地監査により法令・社会規範順守や人権保護などに問題が発見され、オリンパスからの改善要請が受け入れられないお取引先さまに対しては取引停止の措置をとる場合もあります。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」を制定しました。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。

「紛争鉱物問題」への対応

オリンパスグループは、紛争鉱物問題に関する国際的な取り組みに賛同し、オリンパスグループを代表してオリンパスが一般社団法人電子情報技術産業協会(JEITA)の「責任ある鉱物調達検討会」に参加しています。また、「調達方針説明会」で紛争鉱物問題を取り上げるなどサプライヤーさまと協力してサプライチェーンの透明性を確保し、人権侵害に加担することのない部品・材料の調達を進めていきます。

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。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るとともに、従業員一人ひとりへの人権に関する理解促進も図っています。2022年3月期には国内オリンパスグループを対象として人権や国連指導原則の基礎的な情報を中心に構成したオンライン教育を実施し、2023年3月期には海外のオリンパスグループでも地域ごとに同様の内容を実施しています。

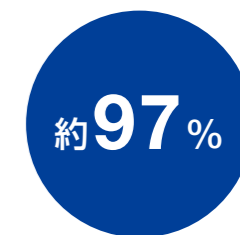
2022年3月期の主な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 国内拠点において取引を行っているサプライヤーさまを対象に、Webシステムを活用した企業調査アンケートを実施(774社*1中、約86%から回答) 人権を含むサステナビリティ領域においてグローバルで企業への支援活動を推進する団体であるBSRのサポートを受けて、オリンパスグループ全体を対象とした人権影響評価に着手 国内オリンパスグループを対象として人権や国連指導原則の基礎的な情報を中心に構成したオンライン教育を実施(受講率約97%)
<small>*1 映像事業の譲渡に伴い、映像関連の取引先を対象から除外したため、前年のサプライヤー数826社より減少しています</small>



Webシステムを活用した企業調査アンケートの実施*2



「サプライヤーさまへのお願い」配布件数*3



国内オリンパスグループの従業員を対象としたオンライン人権教育の受講率

*2 国内拠点において取引を行っているサプライヤーさまが対象
*3 国内拠点において取引を行っている主要な直接材のサプライヤーさまが対象

サステナビリティ

4

マテリアリティ

ダイバーシティ・インクルージョンの推進

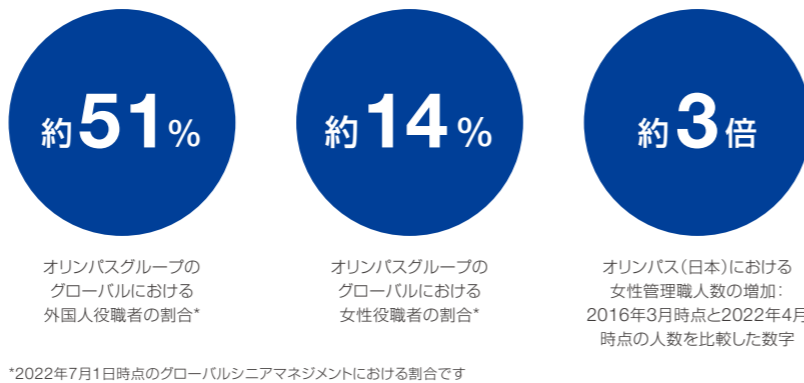
オリンパスは、組織全体のダイバーシティとインクルージョンを促進することで、より魅力的で競争力のある革新的な事業展開を実現していけると考えています。そのため、性別、障がい、国籍、人種に関係なく、多様な人材にやりがいのある仕事を提供し、専門的かつ持続的に成長することを目指しています。

グローバル人事制度の適用拡大

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。グループ共通の基準を用いて、各従業員の成果に報いる人事制度を整備し、国籍・年齢・性別を問わず、多様な人材が活躍できる企業風土の醸成に向けて取り組んでいます。日本では、入社年次や年齢ではなく、職務の大きさと成果に応じて処遇を決定する職務給型の人事制度の適用を2023年4月より全従業員に拡大する予定です。従業員一人ひとりの能力を最大限に発揮できるように、公平かつ適切な形で雇用、能力開発、昇進の機会を提供するよう努めています。また、経営陣についても、能力や適性に基づき、グローバルタレントの積極的な登用を進めた結果、2022年7月時点で、グローバルシニアマネジメントの約51%を日本以外の国籍の方が占めています。企業変革プラン「Transform Olympus」開始直後(2019年3月1日時点:約11%)と比較すると、大幅に組織の多様化が進んでいます。

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14%と多くの女性が活躍しています。国内においては、2022年4月末時点で、85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は241名に上ります。2022年3月期には、女性管理職候補者を対象とした育成研修とメンタリングを組み合わせて実施しました。女性管理職の登用を促進するため、対象者のスキル向上に加え、管理職としてのマインド醸成を図りました。また、仕事と育児・介護の両立や、柔軟な働き方をサポートする制度(在宅勤務制度、リエントリー制度、年次有給休暇・看護休暇・介護休暇の時間単位取得制度等)の導入および適用拡大を実施しており、積極的な制度利用も促進しています。



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/>
 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/diversity/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/diversity/actionplan.html>

5

マテリアリティ

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

オリンパスグループは、気候変動が地球環境を脅かす重大な課題であるとともに、オリンパスグループの事業活動に影響を及ぼす重大な課題であるとの認識のもと、2021年5月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース: Task Force on Climate-Related Financial Disclosures)の提言に賛同することを表明しました。TCFDのフレームワークに沿い、「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。

2022年3月期の主な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 日本の主要な開発・製造拠点(10拠点)における使用電力を100%再生可能エネルギー由来の電力に転換(2022年4月) 新規エコプロダクツを創出(新規1件、累計665件) 「オリンパス環境デー」の取り組みの中で、グループ従業員を対象とした「環境eラーニング」や環境啓発イベントを実施

ガバナンス	<p>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。</p> <p>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。</p>
戦略	<p>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: RCP2.6、IEA B2DS(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: RCP8.5(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CO₂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。</p>
リスク管理	<p>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。</p>
指標と目標	<p>オリンパスグループは、2030年までに自社事業所からのCO₂排出量(Scope 1 & Scope 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つの目標を設定しています。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。</p>

*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
	FY2020	FY2021	FY2022	FY2031
CO ₂ 排出量	2018年3月比 9.9%削減	2018年3月比 23.3%削減	2018年3月比 25.9%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	11.4%	12.2%	18.9%	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

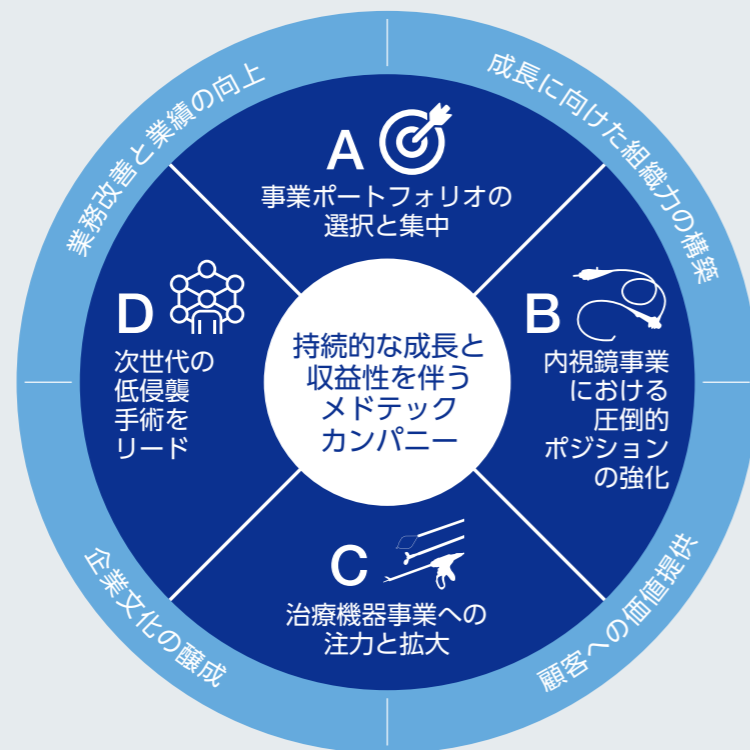
重点項目の進捗

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す、世界の人々の健康に貢献する」ことを掲げています。

一つのマイルストーンとして2023年3月期に調整後営業利益率20%超*1を目指しています。

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。

*1 営業利益から、「その他の収益-その他の費用」を差し引く。為替変動の影響については調整を行わず、実績の為替レートを用いる



- 科学事業の分社化を正式決定し、分社化に向けた取り組みを加速(当社の子会社で科学事業を行う株式会社エビデントを、第三者に譲渡することを2022年8月に決定。2023年1月に譲渡予定)
- 注力分野である消化器科、泌尿器科、呼吸器科の取り組みを強化
 - 消化器内視鏡システム「EVIS X1」の発売済み市場での拡販および米国や中国など今後発売を予定している市場での着実な投入準備
 - 消化器科(処置具)において、積極的な新製品の導入と主力製品の拡販を進め、すべての製品群で前期比プラス成長を実現
 - BPHおよび膀胱がんに対する治療機器「PLASMA Resection」および結石治療に対する治療機器「SOLTIVE SuperPulsed Laser System」などが増収増益を達成し、業績の二桁成長を牽引
 - 2021年の米国・中国での新型超音波気管支鏡の導入によってEBUS-TBNAポートフォリオの市場拡大を継続、Veran 電磁ナビゲーションプラットフォームによる肺がん診断領域へのソリューションを拡大
- 外科手術用内視鏡システム「VISERA ELITE II」の販売拡大。中国ではIR(赤外光)機能対応モデルを2022年3月期に新たに発売
- 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
- デジタルエンドスイート*2の実現に向けた研究開発の推進
- コーポレート・ベンチャー・キャピタル・ファンド「Olympus Innovation Ventures」の設立

*2 人工知能(AI)や他のデジタルツールや技術を活用して、患者さんが体験する医療の質を向上させ、内視鏡治療の可能性を広げることができるソリューション

医療分野における戦略的な方針

医療分野における戦略的な方針






*1 GLOBOCAN 2020



医療分野における戦略的な方針(2021年12月発表)

長期の戦略である経営戦略のもと、当社はグローバル・メドテックカンパニーを目指していますが、その実現に向け、医療分野の明確な方向性を発表しました。

	<h3>Focus</h3>	<p>当社が最大限の力を発揮できる疾患である 「消化器科」「泌尿器科」「呼吸器科」に重点的に取り組む</p>
	<h3>Shape</h3>	<p>診療水準を向上させる新たな投資によって、医療の未来を形成する</p> <ul style="list-style-type: none"> ● シングルユース内視鏡*2の導入、コンピューターによる診断支援技術*2や、クラウドサービス、内視鏡医療全体のワークフロー改善などを統合したソリューションの提供、エンドルミナル治療*2などの技術開発等
	<h3>Enable</h3>	<p>組織のグローバルかつスピーディーな対応力を向上させる</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発体制やメディカル&サイエンティフィックアフェアーズ(MSA)機能、品質保証・法規制対応機能の強化やコーポレート・ベンチャー・キャピタルの設立等

*2 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

対象疾患における診療水準の向上に貢献し、
患者さんのアウトカムを改善する

注力領域における当社のポジション



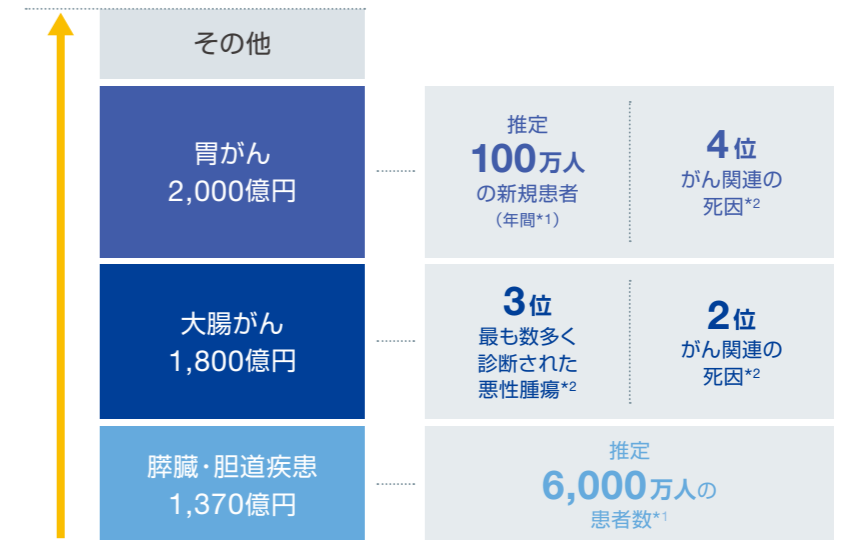
注:本ページに掲載されている対象市場規模と成長率の予想の情報は、当社の調査によるもので、米国、欧州主要5カ国(ドイツ、英国、イタリア、フランス、スペイン)、日本、中国に関するものです。市場規模は2021年3月31日時点のものです。成長予想は、2021年3月期を起点として、2022年3月期から2024年3月期までの予想です。他のページに掲載されている市場データについても同様です。内視鏡事業/治療機器事業内のサブセグメントの売上比率は、2022年3月期の数値です

消化器科

疾患別市場規模



6,500億
 消化器科市場合計



代表的なケア・パスウェイ

当社の取り組み **重症化を防ぐための早期発見・早期診断・早期治療**

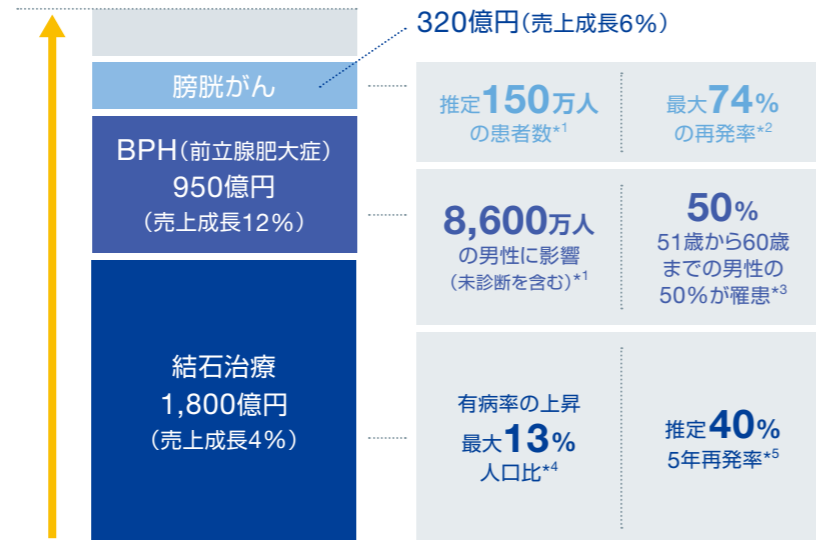
疾患の状況 大腸がん(CRC)は、世界で3番目に多く診断される悪性腫瘍*2であり、がん関連死の第2位の死因となっています*2。さらに2030年までに60%増加し、220万人以上の新規症例と110万人以上の死亡が予想されています*3。現在、世界で5,000万件の大腸内視鏡検査が行われています*4。



*1 出典: Epi Database®, Cerner Enviza. wee.epidb.comから入手可能。2021年11月18日にアクセス。米国、EU主要5カ国、日本、中国の2020年のデータ
 *2 出典: GLOBOCAN 2020
 *3 https://gut.bmj.com, Global patterns and trends in colorectal cancer incidence and mortality, Melina Arnold, Mónica S Sierra, Mathieu Laversanne, Isabelle Soerjomataram, Ahmedin Jemal, Freddie Bray
 *4 当社の調査に基づく。数字は米国、カナダ、EU主要5カ国、日本、中国、韓国、豪、インド、地域により2018年または2019年時点
 *5 CAD: Computer-aided detection
 *6 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております
 *7 Floer M, Blecker E, Fitzlaff R, et al. Higher Adenoma Detection Rates with Endocuff-Assisted Colonoscopy—A Randomized Controlled Multicenter Trial. PLoS ONE. 2014;9(12):e114267

泌尿器科

疾患別市場規模



代表的なケア・パスウェイ

当社の取り組み

すべての患者さんの治療のために必要な治療ソリューションを泌尿器科医に提供する

疾患の状況

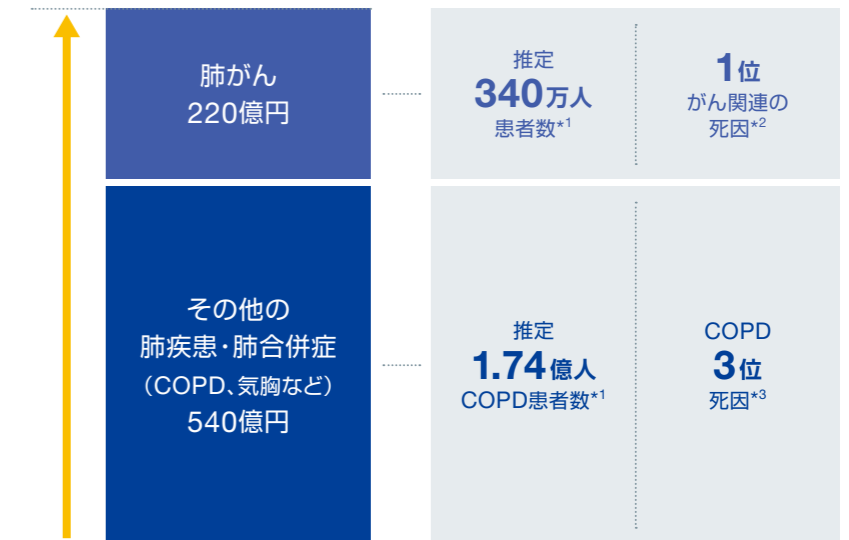
BPHは多くの方が発症する疾患です。症状は軽度から始まりますが、次第に進行し、さまざまな種類の治療が必要となります。



*1 出典: Epi Database®, Cerner Enviza. wee.epidb.comから入手可能。2021年11月18日にアクセス。米国、EU主要5カ国、日本、中国の2020年のデータ
 *2 出典: Recurrence of high-risk bladder cancer: A population-based analysis – Cancer. 2013 Sep 1; 119(17): 3219–3227.
 *3 出典: BPH: surgical management.—Urology Care Foundation website. www.urologyhealth.org. Updated July 2013.
 *4 出典: Epidemiology of stone disease across the world – World J Urol. 2017 Sep;35(9):1301-1320. doi: 10.1007/s00345-017-2008-6.
 *5 出典: Recurrent Nephrolithiasis in Adults: A Comparative Effectiveness Review of Preventive Medical Strategies—Agency for Healthcare Research and Quality (www.effectivehealthcare.ahrq.gov), published online June 15, 2011.
 *6 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

呼吸器科

疾患別市場規模



代表的なケア・パスウェイ

当社の取り組み

新しく画期的な技術を開発することにより、肺がん患者さんの5年生存率の向上に寄与する

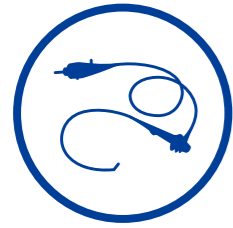
疾患の状況

肺がんは、あらゆる種類のがんの中で最も死亡率の高いがんです*2。現在、検診を受けている患者さんの割合はわずかです。ガイドラインで推奨されている診断、病期診断方法であるEBUS-TBNA*4の利用率は依然低いままです。合併症を最小限に抑えながら、疑わしい末梢結節の診断率を最大化することは、依然として重要な課題です。



*1 出典: Epi Database®, Cerner Enviza. Available from wee.epidb.com. 2021年11月18日にアクセス。米国、EU主要5カ国、日本、中国の2020年のデータ
 *2 出典: GLOBOCAN 2020
 *3 出典: World Health Organization
 *4 Endobronchial ultrasound-transbronchial needle aspiration
 *5 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

内視鏡事業



Endoscopic Solutions Business

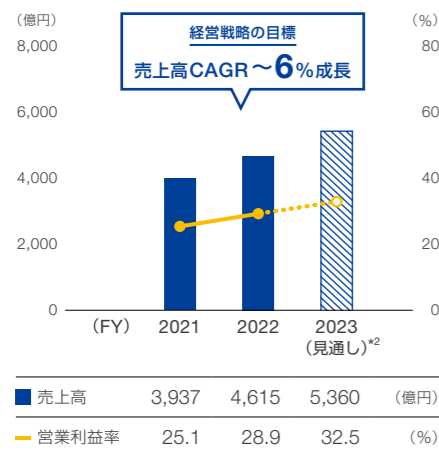
“
 Quadruple Aim*1と人々の健康を支える革新的な「診断と治療」の内視鏡ソリューションの創出により、医療水準の向上への貢献を目指します”

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 2022年8月9日公表見通し

FY2022売上構成比



主な製品



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

*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

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などの先進的な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(Computer-aided diagnosis)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
- すべての医療施設における重要課題である、感染対策の強化に貢献

進捗と今後の取り組み

- 消化器内視鏡システム「EVIS X1」の発売済み市場での拡販および米国や中国など今後発売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」の発売済み市場での拡販
- 次世代超音波内視鏡システムの発売準備
- シングルユース十二指腸鏡を開発中
- 新しい内視鏡洗浄消毒装置を拡販し、感染予防ポートフォリオの充実を図る。感染対策に係る製品ポートフォリオやアドバイザリーサービスの強化、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

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

進捗と今後の取り組み

- 外科手術用内視鏡システム「VISERA ELITE II」の販売拡大。中国ではIR(赤外光)機能対応モデルを2022年3月期に新たに発売
- 外科手術用内視鏡システム「VISERA ELITE III」の発売
- 医療用蛍光イメージングの技術を持つQuest Photonic Devices社の買収
- 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

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
- 従来の修理サービスに加え、デジタル技術を活用した予防保全など、サービス能力・性能を強化した新たなサービス提案の開発・導入

拾い上げ・診断・治療のワークフローを向上する新たなデジタルカスタマーソリューション

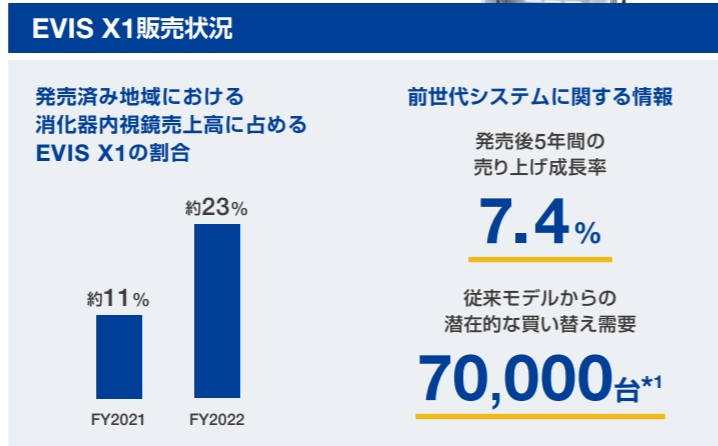


多くの患者さんに、より良いアウトカムを合理的なコストで提供しつつ、複雑な症例のワークフローに対応することが、医療機関や医療従事者の皆さまに求められています。そこで当社は、ワークフロー全体の効率性と有効性を高め、医療従事者の皆さまと患者さんの手技に関する体験を変革し、患者さんのより良いアウトカムのために意思決定を最適化する、新しいデジタルソフトウェアソリューションを開発しています。当社の新しいクラウドベースのソフトウェアプラットフォームは、ワークフローを一元管理するソリューションを特徴とし、AIを活用したCADと臨床判断支援において市場のリーダーシップを確立することを目指します。

EVIS X1特集

内視鏡診断・治療の質向上に 貢献するEVIS X1

当社が、主力の消化器内視鏡システム「EVIS X1」を欧州、アジア一部地域、日本で発売してから約2年が経過しました。さらなる治療・診断の向上をもたらすさまざまなイメージング技術を備えたEVIS X1および、AI 技術を活用した病変の検出アプリケーションは世界中の内視鏡医から評価され、発売済み地域では販売が好調に推移しています。今回は、中でも市場浸透が進んでいる欧州における医師の反応をご紹介します。



*1 前世代のビデオプロセッサ(CV-190, CV-290)の販売台数

Technologies

TXI
構造色彩強調機能

粘膜表面の「構造」「色調」「明るさ」の3つの要素を最適化することで、病変部などの観察性能向上に貢献

EDOF
被写界深度拡大技術

焦点距離の異なる2つの画像を合成することにより、ピント調整の必要性を低減し、検査時間短縮や診断精度向上に貢献

RDI
赤色光観察

緑・アンバー・赤の3色の特定の波長の光を照射することで、出血点や深部血管などの視認性向上が支援され、止血処置を迅速かつ容易にサポート

スクリーニング → 分類 → 診断 → 治療

ENDO-AID CADe **BAI-MAC**

BAI-MAC

ハレーションを起こさずに近点の明るさを維持したまま、中遠景の暗部を明るくすることで、スクリーニング検査時の観察性能の向上に寄与

Application

ENDO-AID CADe*2
大腸病変の検出支援アプリケーション

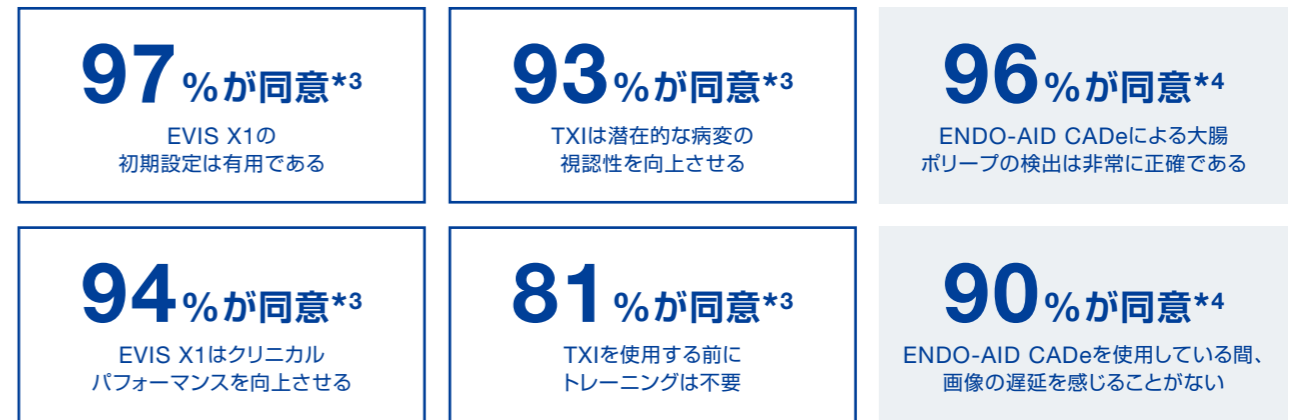
EVIS X1と組み合わせることで、ポリープ、がんなどの病変候補を自動的に検出しリアルタイムに表示できることを目指した、AI技術を活用した大腸病変の検出支援アプリケーション

*2 2022年9月末時点で医薬品医療機器等法未承認品です

Customer Survey Results

欧州の医師464人に EVIS X1の使用感を確認

～EVIS X1を使った感想を教えてください～



*3 2020年9月から2022年4月の期間、欧州の医師464人を対象とした当社の内部調査
*4 2021年6月から2022年4月の期間、欧州の医師68人を対象とした当社の内部調査

Doctors' Voices



Horst Neuhaus 先生
Evangelisches Krankenhaus (デュッセルドルフ/ドイツ) 教授

EDOFのおかげで、周辺部を含む内視鏡画像全体をはっきり見ることができ、これは重要なことだと思います。出血部位を正確に特定することが難しい場合もありますが、RDIを使用すると、医師は出血が起きている部位をより正確に特定することができ、治療に役立ちます。また大腸内視鏡検査では、小さな病変をよりよく検出するために、白色光ではなくTXIを用いることがよくあります。BAI-MACを使用することで、露出が過度にならずに、遠景の暗部まで全体を明るくはっきりと観察することができます。



Siegbert Faiss 先生
Sana Klinikum (リヒテンベルク/ドイツ) 教授

TXIを使用すると、画像が明るくなり、組織の表面構造と奥行きを簡単に認識できるようになります。表面構造がより強調されて見えるようになり、NBI*5と組み合わせることで、早期発見や血管の状態を観察する上で大きな利点となります。筋線維や血管がよく見え、白色光に比べて幅広い使い方ができるので、将来的にはTXIでの検査が一般的になると私は思います。私が役立つと思う他の技術はEDOFとRDIです。EDOFでは、焦点を切り替える必要がなく、常に焦点が合った画像を得られ、RDIの使用は特に深部血管における出血予防に有用です。

*5 Narrow Band Imaging: 粘膜表面の血管などの組織の視認性を高める光学イメージング技術

治療機器事業



Therapeutic Solutions Business

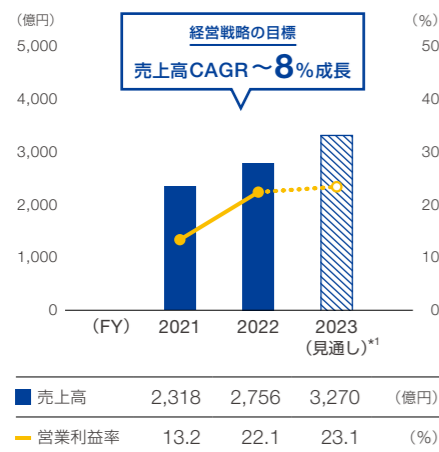
“対象疾患における低侵襲なソリューションの提供により、医療水準の向上に貢献するとともに、市場を上回る持続的な成長を実現します”

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)2023年3月期より、治療機器事業のその他の治療領域に分類していた婦人科製品について、治療機器事業の泌尿器科に含めています。これに伴い、2022年3月期の実績も組み替えて表示しています

*1 2022年8月9日公表見通し

FY2022売上構成比



主な製品



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(医療効果)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"> 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の高い成長を実現する 当社が最大限の力を発揮できる疾患分野に注力する 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による事業開発機能を活用し、製品ポートフォリオの拡大を加速する 	<ul style="list-style-type: none"> TSDポートフォリオ全体において市場を上回る成長を実現し、成長率および営業利益目標を達成 事業投資やパートナーシップにより、主要治療領域を強化 臨床成果向上や医療費削減、患者さんのQOL向上に貢献する革新的な技術を持つスタートアップに投資する「Olympus Innovation Ventures」を設立し、グローバル・メドテックカンパニーとしての地位をさらに強化

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) ERCP*2、ESD*3、メタルステント、止血デバイスなど注力分野において、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>	<ul style="list-style-type: none"> Arc Medical Design社の業績はM&A前の想定を上回り、グローバルな統合も順調に進行 消化器科の注力分野である止血分野の販売を拡大するために、米国にてEndoClot Plus社製品の販売を開始 消化器科(処置具)の注力分野の一つであるERCP分野でも、前期比で大幅な成長を実現
<p>2 泌尿器科 顧客志向のイノベーションと有効な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>	<ul style="list-style-type: none"> BPHおよび膀胱がんに対する治療機器「PLASMA Resection」および結石治療に対する治療機器「SOLTIVE SuperPulsed Laser System*5」などが増収増益を達成し、業績の二桁成長を牽引 Medi-Tate社の買収と統合を完了し、BPH向け低侵襲ソリューション「iTind*6」の採用拡大に向け、販売促進および市場開拓の体制を確立
<p>3 呼吸器科 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>	<ul style="list-style-type: none"> 2021年の米国・中国での新型超音波気管支鏡の発売によってEBUS-TBNAポートフォリオの市場拡大を継続、Veran電磁ナビゲーションプラットフォームによる肺がん診断領域へのソリューションを拡大 Veran Medical Technologies社の統合・合併後プロセスを加速し、新製品パイプラインにおける相乗効果を訴求 シングルユース気管支鏡を含む米国での主力となる気管支鏡ポートフォリオ拡大を推進し、さまざまな臨床場面に対応した適切なソリューションを提供

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 低侵襲な手技・治療を絶え間なく患者さんに提供していくという市場の動きに対応するべく、耳鼻咽喉科領域の維持・成長を進める 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年9月に米国などで発売した止血性能に優れたエネルギーデバイス「POWERSEAL*5」の販売を拡大。「THUNDERBEAT」「SONICBEAT」とともにエネルギーデバイスのポートフォリオをさらに強化 耳鼻咽喉科領域では、医療スタッフの負担軽減や感染リスクの低減に貢献するシングルユースデブリッター「CELERIS*5」を発売

*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 SOLTIVE SuperPulsed Laser System, iTind, POWERSEAL, CELERISは、2022年9月末時点で医薬品医療機器等法未承認品です

泌尿器科特集

泌尿器科の主な疾患と治療法および成長を牽引する当社のソリューション

前立腺肥大症

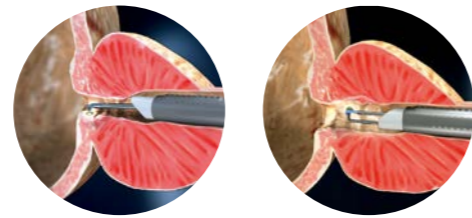
治療方法 非切除デバイスによる治療

経尿道的に前立腺部に3本のナイチノール製ワイヤのデバイスを留置し、5日間かけて尿道を広げることで尿の流れを確保する「iTind」*1という低侵襲治療デバイスを展開しています。診療所やクリニックでの日帰り治療が可能であり、患者さんにとっては永久留置物がないことが特長です。



治療方法 経尿道的切除術(TUR)

尿道からレゼクトスコープを挿入し、手元のハンドルでループ型の電極を操作して、肥大した前立腺や膀胱腫瘍を電気メスで切除する手技です。オリンパスでは、安定した切れ味の高い切除のために、電解質溶液を介して電極周囲を放電させて切除する「TURis」と呼ばれる手技に対応しています。



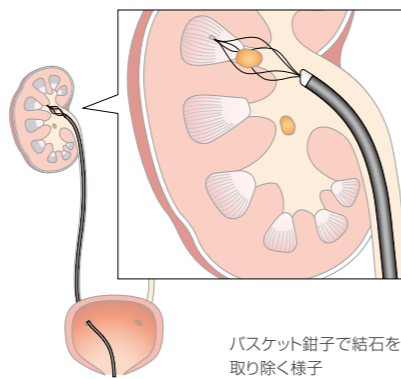
経尿道的にレゼクトスコープを膀胱頸部付近に挿入し、前立腺肥大部を切除



尿路結石

治療方法 経尿道的尿路結石破碎術 (TUL: Transurethral Lithotripsy)

尿道に内視鏡を通して膀胱や尿管、腎臓の結石をレーザーや超音波エネルギーなどで碎石します。破碎された結石は、自然に排出されるか、バスケット鉗子を用いて体外に取り出します。



バスケット鉗子で結石を取り除く様子



治療機器事業は、財務目標に向けて着実に前進し、市場を上回る成長となりました。すべてのサブセグメントが好調に推移していますが、特に泌尿器科は高い成長を実現しています。現在および将来の泌尿器科の成長を支えるいくつかのハイライトをご紹介します。

当社のソリューション

概要

- 今後市場拡大が見込まれる前立腺肥大症の低侵襲治療デバイス
- 診療所やクリニックでの日帰り治療が可能であり、患者さんにとっては永久留置物がなく、性機能障害の発生リスクが低い点が特長
- 販売地域：米国、欧州
- 今後の成長見通し：今後3年にわたって2桁成長を見込む



前立腺肥大症低侵襲治療デバイス「iTind」*1

概要

- 第1世代のPLASMAソリューションを15年以上前に発売。2021年には第3世代のPLASMA+システムが発売され、性能、治療オプション、安全性、コストおよび時間効率の向上を実現
- 差別化されたPLASMA+システムにより、泌尿器科医にレゼクトスコープ、電極、高周波電源装置の市場をリードするプラットフォームを提供
- 販売地域：米州、欧州、アジア、日本、中国
- 今後の成長見通し：今後3年にわたって、1桁半ばの成長を見込む



PLASMA+システム(高周波電源装置「ESG-410」*1と電極など)

当社のソリューション

概要



ツリウムファイバーレーザー装置「SOLTIVE SuperPulsed Laser System」*1

- ツリウムファイバーレーザー技術を使った尿路結石破碎装置をパイオニアとして2020年に導入
- 大幅な小型化を実現しつつ優れた性能を発揮する製品。従来の高出力レーザーシステムと比較すると、1/8のサイズであり、結石の後方移動はほとんどなく、ツリウムファイバーレーザーの特性により半分の時間で結石の粉碎が可能
- 臨床研究によると、ホルミウムヤグレーザーよりも短い治療時間、患者さんのアウトカム向上、および症例の低コスト化が示唆された*2
- 販売地域：米州、欧州、アジア(一部地域)
- 今後の成長見通し：今後3年にわたって、2桁成長を見込む

ツリウムファイバーレーザーのメリット

- ツリウムファイバーレーザーの波長は結石中の水分に効率よくエネルギーを吸収させることができ、一般的に市場で使われているホルミウムヤグレーザーよりも速いスピードで結石の粉碎が可能となり、治療時間の短縮に貢献することが期待できる
- ホルミウムヤグレーザーより広範な設定範囲の提供が可能であり、低いパルスエネルギーと高い周波数設定により、結石を細かく粉碎することで、スムーズな排出が期待できる

*1 iTind, ESG-410, SOLTIVE SuperPulsed Laser Systemは、2022年9月末時点で医薬品医療機器等法承認品です。一部地域における承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

*2 Ryan, JR; Nguyen, MH; Linscott, JA; Nowicki, SW; Jumper, BM; Ingimarsson, JP; "PD54-07: Thulium Fiber Laser Results in Shorter Operating Times During Ureteroscopy and Laser Lithotripsy;" The Journal of Urology, September 2021; accessed Nov. 2, 2021

医療事業戦略：中国市場

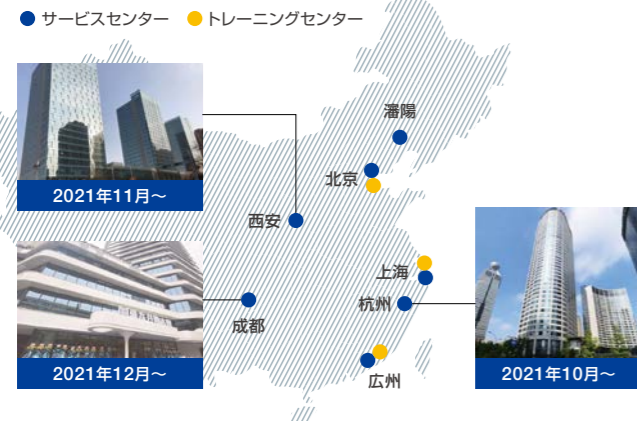
高い成長ポテンシャルを有する中国市場

内視鏡医療のさらなる発展が見込まれる中国市場。当社の強み、市況、今後の成長ポテンシャルを解説します。

オリンパスならではのトータルソリューションを提供

オリンパスは約50年前に中国市場へ参入してから、他社に先駆けて事業基盤を強化してきました。医師や病院・学会との積極的な連携によって、内視鏡医療の普及に努め、医師との信頼関係を構築してまいりました。また、並行してサービス拠点におけるアフターサービスの体制やトレーニング支援の強化を図ることで、医師が安心して内視鏡検査・治療を行えるようサポートしてきました。直近では、2021年10月以降、新たに杭州、西安、成都の3拠点を加えた全7拠点でのサービスセンターの稼働を開始し、内視鏡製品の点検やメンテナンスがより迅速に行えるよう体制を強化しています。また、病院の状況や医療従事者の要望を考慮し、当社独自の知見から内視鏡室の利便性向上に関わるさまざまな提案も行っています。医師が安全かつ効率的に検査・治療を行うことができる内視鏡室のレイアウトやそれに付随して必要となる機器や資材の提案など、内視鏡のリーディングカンパニーとしてのノウハウを生かし、サービス活動の幅は年々広がっています。長年にわたる医師との信頼関係や、当社ならではの強みであるサービスネットワーク、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供していくことで、今後も事業成長を実現してまいります。

中国のサービスセンター・トレーニングセンター



内視鏡医の育成を支援

上海・北京・広州の3カ所の自社トレーニングセンターにおいて、疾患・手技別のハンズオントレーニング(実地研修)やeラーニングを含めたオンライン研修、学習成果報告コンテスト等を実施しています。直近ではオンライン教材の提供を拡充したほか、オンラインとリアルなハイブリッド型のトレーニングプログラムを多く展開しており、急速にトレーニング参加者が増えています。また、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*1においても、さまざまな学習プログラムを提供しています。自社トレーニングセンターから、臨床経験豊富な医師による遠隔での指導・サポート等も行っており、中国全土にわたって内視鏡医の育成を支援しています。

*1 2022年9月現在



オリンパスと同済大学付属東方病院が共催した「消化管早期がん診療操作スキルシリーズコース」の様子。同病院徐勤偉教授によるオンラインレクチャー(上)とオンサイトレクチャー(下)

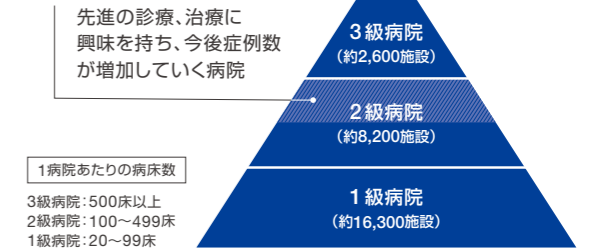
約**62,000**人

過去5年間*2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、オンライン参加者約42,000人を含む)

約**50**年

当社が中国市場に進出して現地の医師との信頼関係を構築してきた年数

中国の潜在市場*3



*2 2018年3月期~2022年3月期

*3 2022年3月末時点

中国市場のPEST分析



政策

- **「中国製造2025」を発表(2015年)**: 現状の組み立て中心の製造国家から研究開発を含めた真の製造大国になることを目指すことが発表されました。2049年にグローバルのトップ製造国家の仲間入りをすることが目標です。ターゲット分野は10あり、その中の一つにバイオ技術、医療機器分野が含まれています。
- **「健康中国2030」を発表(2016年)**: 中国国民の健康を増進させ健全な国家を建設する方針を打ち出し、重点項目の一つとして「がんを含む慢性疾患の早期診断・早期治療」や医療サービスの地域間格差の是正、医療機関の拡充などが掲げられています。またそれを支える医療産業の技術革新、発展を目指しています。
- **「県級病院総合能力レベルアップ計画」を発表(2019年)**: 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が掲げられています。
- **購入量ベース調達制度(VBP: Volume Based Procurement)**: 高額消耗品の医療コスト削減を当初の目的として省、市などの地域ごとに開始された一種の集中購買の調達プログラム。コスト競争力が問われ、落札された会社は一定量の販売量が確保できます。

(注) こちらは中国政府による政策をご紹介しています



経済

- **中国医療市場の見通し**: コロナ禍にあっても2021年までの5年間のGDP平均成長率は約6%を維持、国家统计局の国家衛生総支出は2020年までの5年間で約12%の平均成長率となっています。昨今のゼロコロナ政策で医療市場もロックダウンなどの影響を受けていますが、中長期的には堅調にかつ大きく成長していく市場と考えられています。
- **中層・地方病院への投資の拡大**: 中国では、約27,000の医療施設が3級、2級、1級等に分類されており、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。また地方の病院不足も顕著でこの医療格差を解消するためにも、2022年以降も中層・地方病院を中心にインフラへの投資が拡大すると見られています。



社会

- **内視鏡検査・治療数の増加**: 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います。内視鏡医療はその二つの価値の提供に加え、医療コストの削減にも寄与するため、検査・治療件数は急速に増加しています。
- **内視鏡室の新設**: 中国政府による政策や内視鏡検査・治療数の増加に伴い病院の新規設立や増設の際に、内視鏡室の導入が積極的に行われており、内視鏡医療の発展につながっています。
- **内視鏡医の不足**: 人口10万人あたりの内視鏡医数は日本が25人に対して中国は2.2人*4と、依然として低い水準にあります。医療機関では、患者さんの増加に内視鏡医の数が追いついておらず、内視鏡医の育成が急務となっています。



技術

- **消化器内視鏡**: 中国国内企業に対して優位性を維持しています。臨床ニーズに応えたNBI*5技術や拡大内視鏡によって、中国における内視鏡診断・治療の技術向上に貢献しています。また、拡大内視鏡やNBIに代表される当社の技術をベースとした診断方法が内視鏡医学におけるスタンダードとなりつつあり、当社の優位性を維持しています。
- **外科内視鏡**: CMOS技術の急速な発展により、中国国内企業の技術レベルの向上もあり、当市場での競争環境は激化しつつあります。
- **消化器科処置具**: 技術や付加価値よりも、価格面に重きが置かれるローエンド製品では競争環境が厳しくなっていますが、当社が注力するESD*6等の高度な手技に対応するハイエンド製品については、当社が市場の中で強固なポジションを確立しています。

*4 出所: 一般公表データより当社にて算出

*5 Narrow Band Imaging: 狭帯域光観察

*6 Endoscopic Submucosal Dissection: 内視鏡的粘膜下層剥離術

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

コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)の設立

当社が2019年に発表した経営戦略では、医療分野を中心とした既存事業への成長投資および機能強化への投資による有機的な成長をベースに、事業戦略に基づくM&A等を実行することで、年率5～6%の売上高成長率を持続することを目標としています。近年、技術革新のスピードは加速しており、デジタル、AI、ロボットなどの新しいトレンドが医療技術の状況を変えつつあります。

当社はグローバルで事業開発チームによる活動を強化しており、医療分野の注力領域におけるM&Aを実施、社内の研究開発の推進に加え、社外における機会の探索を強化しています。このような機会を活用し、当社が成長する機会を創出するため、コーポレート・ベンチャー・キャピタル・ファンド「Olympus Innovation Ventures」を2021年10月に設立しました。

当社は、「Olympus Innovation Ventures」を、包括的な事業開発プログラムの一環として捉え、アーリーステージの企業

や新興企業にマイノリティ投資を行うことを想定しています。これにより、アーリーステージの企業との関係を構築し、当社技術と関連性のある魅力的な起業家チームとのパートナーシップの育成を支援することを目指しています。

「Olympus Innovation Ventures」は、COO、CSO、CFO、CTOで構成される投資委員会によって管理され、投資委員会は、投資戦略の策定および監督を行い、投資決定に対する100%の権限を有します。また、四半期ごとにグループ経営執行会議に実績を報告し、年1回取締役会にも報告を行います。

組織上「Olympus Innovation Ventures」は、グローバルの事業開発チームのもとで運営されていますが、ポートフォリオマネジメント、案件の遂行等の観点でのメリットを追求し、実務的な運営は、経験豊富な外部のコーポレート・ベンチャー・キャピタルのファンドマネージャーに委託されています。

「Olympus Innovation Ventures」の概要

初期投資総額	5,000万USドル。必要に応じて追加投資も想定
投資対象の技術が関連する領域	主に、消化器科、呼吸器科、泌尿器科における、機器本体および関連するデジタルツール・技術(データ・アナリティクスや臨床ワークフロー等)
ステージ	創業期・成長期のグローバル企業を中心にあらゆるステージの企業への投資を想定

「Olympus Innovation Ventures」を通じて以下の実現を目指しています

- 将来のM&Aターゲットのパイプラインの構築
- 将来の成長のための有望な新市場の特定
- 医療技術革新のエコシステムにおけるオリンパスの知名度向上
- 技術、医学、治療提供の各分野における重要なトレンドの発見
- 投資資本に対する財務的リターンへの創出

「Olympus Innovation Ventures」を通じた投資実績

CVCを通じた最初の案件として、Virgo Surgical Video Solutions社に出資を行いました。同社のミッションは、内視鏡検査に係るAIツールの開発により、医療における患者さんのアウトカムと臨床ワークフローを改善することです。人工知能を活用したテクノロジーが、医療の質、そして医療へのアクセスを飛躍的に向上させる世界の実現に向けて取り組んでいます。

Matt Schwartz氏

Virgo Surgical Video Solutions社
CEOからのメッセージ

Virgo社は、「Olympus Innovation Ventures」ファンドを通じてオリンパスと提携できることを嬉しく思っています。オリンパスの内視鏡イメージング技術における専門性と、Virgo社のクラウドベースの内視鏡ソリューションにおける強みは、親和性が高いものです。この連携により、今後複数年にわたって、両社に相互に利益をもたらす機会が生まれることにとっても期待しています。



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、2020年から2030年の間に、毎年15～18%の成長が見込まれています。

当社は、内視鏡の領域におけるリーディングカンパニーとして、画質、操作性、人間工学に係る知識・経験や、マーケットにおける圧倒的な納品実績を強みとして、シングルユース内視鏡の開発に取り組んでいます。

*成長率見直しは自社調べ

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(2022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™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。日本国内では、当社によるH-SteriScopes™の取り扱いはありません。

リプロセス

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わたって高性能な医療技術の提供を実現してきました。また、オリンパスは医療従事者の皆さまと共に実現させる内視鏡医療の進歩が先進的な患者さんの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が登場しています。患者さんの安全性の確保のためにオリンパスは感染対策における重要な役割を果た



内視鏡洗浄消毒装置の新製品を中国、アジアの一部地域にそれぞれ導入

すとともに、医療従事者の皆さまに安全で効果的な製品およびリプロセスに関する情報をタイムリーに提供するための努力を続けています。



全世界的な感染問題への迅速な対策を行う専門チームを設立

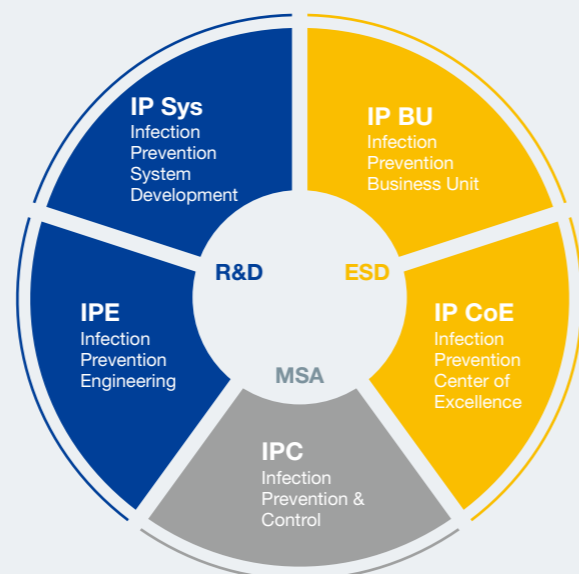
2021年12月に発表した医療分野における戦略的な方針において、感染対策を事業の柱の一つとし、オリンパスはコミットメントを明確にしました。その実現に向け社内では、事業活動においてのみならず、研究開発やメディカル&サイエンティフィック アフェアーズ (MSA) などの各領域が密接に連携しながら感染対策にフォーカスするための組織改革を行っています。

新設されたIP CoEは、内視鏡を介した感染のない未来を目指し、患者さんの安全を確保するために、感染対策に関わるビジネスユニット・開発・MSA機能を横断する課題に対してプロアクティブに活動できるようリードし、感染対策の取り組みのビジョンを明確にします。

IP CoEのビジョン・リードの下、ビジネスユニットのIP BUではオーガニックだけでなく、インオーガニックな成長に向けた事業活動を展開します。開発部門に属するIP Sys/IPEでは、自社内視鏡や自社洗浄消毒装置に関するリプロセスの効率性を向上させることを目指す次世代の内視鏡自動洗浄消毒装置の開発および、リプロセスにおける設計の妥当性の確立、自社製品の安全性をより一層高めるための新たな技術やリプロセス方法

の研究開発を行っていきます。

最後にMSA部門に属するIPCでは社内外のステークホルダーに対し、感染対策のノウハウや専門知識の啓発教育など科学的根拠に基づくアプローチを行います。



社内外ステークホルダーへの啓発・教育活動

オリンパスは医療従事者の皆さまをサポートするために感染対策に関する専用Webサイトを開設しました*。このプラットフォームを通じ、感染対策、微生物学、リプロセス工程、製品ごとのリプロセスに必要な機材や各種ガイダンスに関する情報のみならず、データ主導の実践的なアドバイスとeラーニングやVideo Reprocessing Guideといった動画教材なども提供しています。医療従事者の皆さまが常に感染対策に関する最新の情報にアクセスできるよう努めています。

*2022年9月時点において、このWebサイトは日本を含む一部の国の医療従事者に対しては公開しておりません。順次対象国を拡大し情報提供してまいります



詳しくはWEBをご覧ください <https://infectionprevention.olympus.com/en-us/>

COLUMN



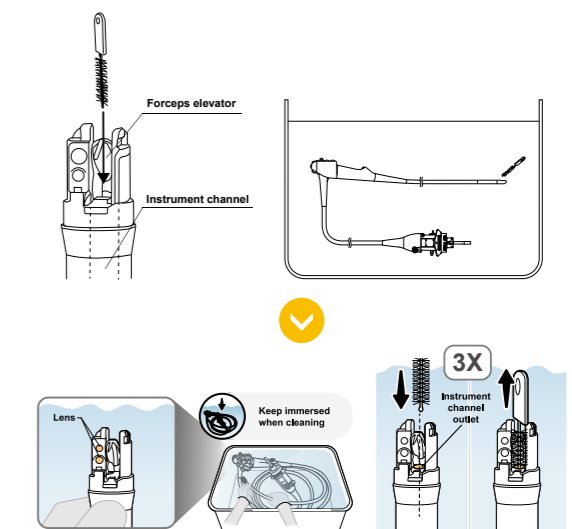
最新の十二指腸内視鏡への置き換え活動

医療従事者の皆さまが内視鏡先端回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先端キャップ着脱式の十二指腸内視鏡を、2019年に欧州、アジアに、2020年春に米国に導入しました。感染対策の取り組みを一層進めるべく、これまでの十二指腸内視鏡を新しい先端キャップ着脱式の十二指腸内視鏡に置き換える活動をグローバルで自主的に推進しており、今後さらに置き換えを強化していきます。

また、新しい先端キャップ着脱式十二指腸内視鏡に置き換えたお客様はもちろん、お客様が使用されているすべての十二指腸内視鏡モデルに対応した、十二指腸内視鏡のリプロセス方法に関する集中トレーニングを展開しています。

十二指腸内視鏡のリプロセス向上に向けた取り組みの一例：ユーザーマニュアルの改訂

十二指腸内視鏡は他の内視鏡と比べ内視鏡先端部の構造が複雑なため、洗浄の手順が多く存在します。洗浄手順をより分かりやすく表現し、洗浄作業のミスを減らすため、ユーザーマニュアルの改訂を実施しています。ユーザーマニュアルではこれまでの表記方法を全面的に見直し、カラー表示、イラストの多用、分かりやすいアイコン・シンボルの採用、より具体的な作業手順への表記変更などを取り入れ、リプロセスステップを誰もが理解できるように改訂を行っています。



科学事業



Scientific Solutions Business



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”

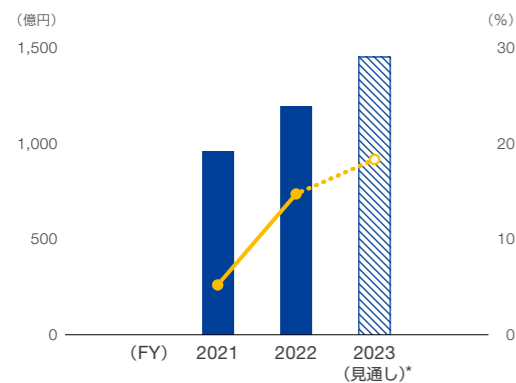
株式会社エビデント 代表取締役社長

斉藤 吉毅



2022年4月1日に科学事業を株式会社エビデントとして分社化し、新たに事業運営をスタートしています。エビデントの特性に合った自律的な経営体制を確立することで、アジャイル型の製品開発やオープンイノベーションを推進し、持続的な成長と収益性向上を加速してまいります。

通期実績



売上高	959	1,191	1,450	(億円)
営業利益率	5.2	14.7	18.3	(%)

*2022年8月9日公表見直し

FY2022売上構成比



事業環境

ライフサイエンス

- 大学や研究所、病院などにおける予算執行が好調
- 中長期的には、生命科学研究への投資拡大・病理診断のデジタル化・再生医療支援関連市場の活性化などにより、ターゲット市場の継続的拡大が見込まれる

産業

- 半導体・電子部品市場における需要が増加しているとともに、インフラ・メンテナンス市場でも回復基調。中長期的には、特に中国ではこれら市場における大きな成長が見込まれる
- 今後もIoT関連やEV市場の拡大を受け、半導体・電子部品関連の投資拡大が引き続き期待できるほか、インフラ・メンテナンス市場においても継続的な投資が予想される

(注) 当社は、Bain Capital Private Equity, LPが投資助言を行う投資ファンドが間接的に株式を保有する特別目的会社に対して、2023年1月に株式会社エビデントの全株式を譲渡する予定です

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	30~50%	30~40%	35~45%	30~40%	25~35%
競合他社	Nikon, Zeiss, Leica	Keyence, Nikon, Zeiss	Waygate Technologies	Waygate Technologies, Zetec, Eddyfi	Thermo Fisher
製品					
使用用途	生命科学の発展と健康な暮らしに貢献	産業の効率化、品質向上、暮らしの安全・安心に貢献			
顧客群	生物学・医学研究、病理分野での研究等	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
	生命科学研究／病理分野／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。ライフサイエンス分野は再生医療やがん・創薬・脳科学などの医学研究、病理や不妊治療において人々の健康に大きく貢献します。

また、産業分野ではインフラストラクチャ・メンテナンス・製造・環境・天然資源市場を中心に、幅広い分野でお客様の効率性改善に向けた価値を提供していきます。さらに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まいります。

ライフサイエンス

戦略

- ライフサイエンスリサーチ、臨床的、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

進捗と今後の取り組み

- データの取得や管理、共有から解析といった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提供を一部の地域で開始
- デジタルソリューションを実現するフラッグシップモデルを市場に導入

産業

戦略

- 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、引き続きハードウェアのデジタル化やコネクティビティを推進するとともに、個々の顧客に対するカスタマイズや自動化システムを提供できる体制に強化
- IoTやクラウド技術を活用したワークフローソリューションの確立

進捗と今後の取り組み

- 従来のハードウェア販売によるビジネスに加え、クラウドを用いたワークフローソリューションビジネスを開始
- 製造、インフラ・メンテナンス、環境・天然資源の各顧客群において、顧客との連携を深め、さらなるワークフローソリューションの開発を推進

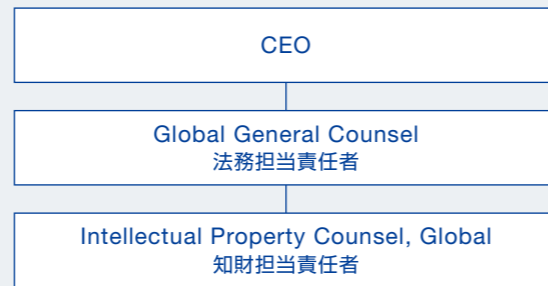
知的財産活動

知的財産活動

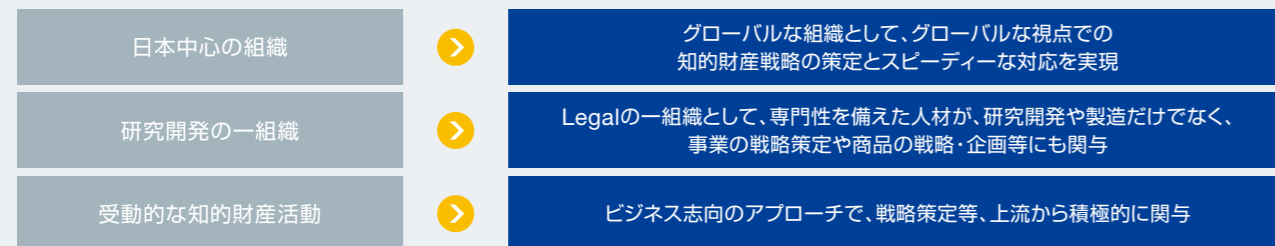
基本的な考え方と組織体制

当社の知的財産部門は、2021年よりグローバル法務部門の一組織であり、グローバルな組織として位置づけられています。それまでは日本を中心とする、各地域の研究開発の一組織でしたが、組織変革により、専門性を備えた人材がグローバルな視点で知的財産戦略の策定や迅速な対応を実行できるようになりました。また、研究開発や製造のみならず、事業の戦略策定や商品の戦略・企画等にも関与し、上流から関わる仕組みを構築しています。法務担当責任者の下、技術、法律、経験を備えた専門性豊かなチームにより、質の高い知的財産ポートフォリオを構築することで、競合他社への優位性の確保、市場におけるリーダーシップ

の維持を目指しています。現在、知的財産管理の国際基準 (ISO56005) を遵守する仕組みの構築を目指し、取り組みを進めています。法務担当責任者は年1回、取締役会に報告を行い、必要に応じて適切な対応を講じています。



2021年以降の変革



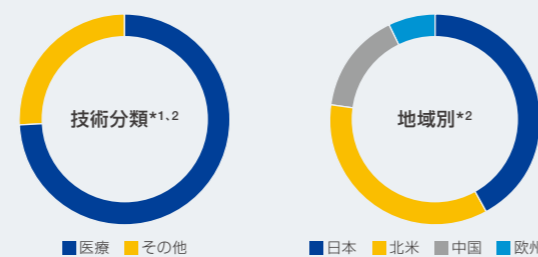
企業価値向上のため、グローバルかつ全社での知的財産の創出が重要

将来の成長を見据えた知的財産への投資

当社は知的財産に関して、経営戦略に沿ったグローバルな視点で、プロアクティブかつ戦略的な投資を行っています。特許の出願は医療分野への集中を図り、その中でも戦略的な重要性を踏まえて、効率的に特許出願を行っています。グローバル・メドテックカンパニーを目指す中で、競合他社との分析にも注力しており、当社独自開発の機械学習ツールを用いることで、将来的な特許の強さを予測しています。これにより、特許ポートフォリオをリアルタイムに評価でき、質の高い特許出願に注力しています。また、特許の権利期間は20年と長いため、主要市場だけでなく、ポテンシャルの高い市場での出願も積極的に行い、将来的な成長も見据えた活動を行っています。2020年より、当社にとって重要な市場である中国を専門とする知的財産部門を設置し、中国における強い特許ポートフォリオの構築に取り組んでいます。

さらに、新しい技術やビジネスモデルの出現や将来的な訴訟の可能性等も考慮して、戦略的により広い範囲の特許保護を確保することも行っています。保有している特許についても、戦略と照らし合わせ、取捨選択を行い、維持費用の適正化を図っています。

特許の保有件数 (約20,000件*2)



*1 国際特許分類に基づき集計しています。Medicalは特許技術コード「A61」、Generalは特許技術コード「H04N」を含んでおります。必ずしも「医療」と内視鏡事業・治療機器事業の特許保有件数は一致しません
*2 2022年3月現在。2022年よりオリンパスグループにおける特許保有件数を集計しています

戦略策定から知的財産の視点を反映

新規プロジェクトを検討する際、知的財産部門より、マクロ視点や注目領域に特化した特許分析レポートを提供しています。これにより、知的財産の視点を考慮した戦略策定が可能となりました。さらに、事業とも議論しながら、新規プロジェクトの優先順位や事業戦略に沿って、特許出願の方針を決定しています。知的財産部門が早くから関わることで、商品企画・設計の

フェーズにおいて、事業からの顧客ニーズや市場情報を発明に有効活用するようにしています。そうして生まれた発明を、特許出願できるようにサポートし、価値ある発明を生み出すことを目指しています。

また、新規プロジェクトに関わらず、特許分析を専門に行っている部隊が事業と常にコミュニケーションを図っており、専門的な見地からのアドバイスを提供するようにしています。

部門横断的に知的財産の知識を向上

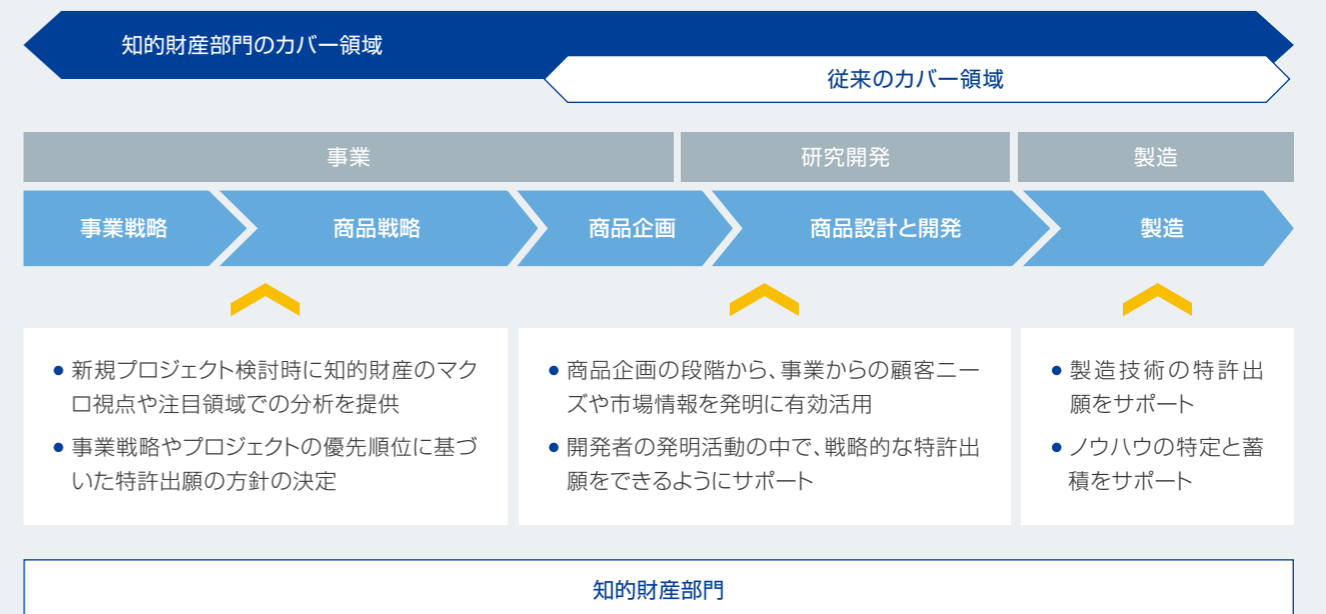
知的財産部門には、従業員教育を統括する組織があり、グローバルな教育プログラムの開発と研修を行っています。社内の知財リテラシーを向上することに加え、社内のネットワーク構築を目指し、取り組みを進めています。

全社の経営戦略に沿って、知的財産の観点から企業変革が円滑に進むことを目的として、研修プログラムを実施しています。例えば、研究開発部門に対して知的財産法の基礎教育や、発明提案の高品質化を目指したプログラムを実施してきました。最

近はこれらに加えて、知財訴訟のリスク低減に向けて、研究開発部門に対して、より具体的なリスク管理に関する研修を開始しています。事業に対しても、戦略策定などにおいて重要な知的財産に関するリテラシー向上に向けたプログラムを開始しています。

知的財産に関する動向が目まぐるしく変化する中、常に従業員が最新動向や自社の立ち位置を把握していることが重要です。月に1回、研究開発および事業の全世界の従業員にレポートを配信し、常に知的財産の最新情報をアップデートすることで、事業活動に幅広く反映できるように取り組んでいます。

知的財産部門と他部門との関わり



定期的なコミュニケーションを実施

- 特許分析を専門に行っている部隊が常に事業とコミュニケーションし、専門的なアドバイスを提供
- 研究開発・事業の全世界の従業員に月1回、知的財産の最新動向を共有するレポートを配信
- 従業員への教育を定期的に行う

Transform Olympusの振り返りと今後

成長に向けた効率化の推進と基盤強化

Transform Olympusは次のフェーズへ

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きました。さまざまな施策を全社一体となって推進することによ

り、2019年3月期時点で9.2%だった調整後営業利益率は、2022年3月期は19.3%と10%以上改善し、大きな成果を上げています。そして企業変革の文化が根付いた今、オリンパスは「変革」から「成長」へ、新たなフェーズにシフトしています。



Transform Olympus開始

- グローバル・グループ一体経営体制へ転換
- グローバル人事制度への転換
- “Transform Medical” 医療事業の再編成
- コスト削減および資本効率改善への取り組みの一つとして1,000を超える施策をグローバルで展開
- 取締役会のダイバーシティ化を伴う指名委員会等設置会社への移行

トップダウンとボトムアップの両輪で変革を加速

- ボトムアップ型の施策に加えて、8つの重点分野を特定し、トップダウンでも施策を遂行
 - Go-to-Marketトランスフォーメーション
 - R&Dトランスフォーメーション
 - ファイナンストランスフォーメーション
 - End-to-End (E2E) サプライチェーントランスフォーメーション
 - デジタルトランスフォーメーション
 - グローバルビジネスサービス
 - 組織の健全性
 - QARAトランスフォーメーション

変革は日常的に継続

- ボトムアップ型の施策は終了
- 各執行役の管轄下で、各事業、機能が主体的に効率的、効果的な取り組みを実行し、変革を続けていく仕組みに変更

COLUMN: 企業変革の文化の醸成

Olympus Heroの選出 ～変革を推進する従業員を表彰～

オリンパスでは、Transform Olympusの一環として、R&D、調達、製造、医療サービス、サプライチェーンマネジメント、ファイナンス、人事、デジタル、組織の健全性等、多岐にわたって1,000を超えるボトムアップ型の施策を実施しました。これらの施策について、「Our Core Values」に基づき、執行役が特に積極的に変革を実行した従業員を「Olympus Hero」として選出し、表彰する取り組みを行っています。2019年にこの取り組みを開始してから、延べ300人以上の従業員が「Olympus Hero」に選出されました。このように成果を高く評価する社会的インセンティブの仕組みを構築したことにより、従業員が地域や部門を超えて、お互いを認め合い、組織のモチベーションが向上するなど、マインドセットが大きく変化し、前向きに変革を続ける文化が醸成されています。

医療サービス施策

修理コスト低減やサービス価格改定を行う中で、日本の従業員に対してその必要性を丁寧に説明し、医療サービスに対するマインドセットの変革をサポート。顧客満足度向上と利益創出を両立し、持続可能なサービス提供体制を構築する第一歩を踏み出す



医療資産管理施策

中国において、デモに使用する処置器具製品のサンプル品を一元管理する仕組みを構築し、在庫管理の効率化および資産の有効活用を実現



グローバルビジネスサービスの取り組み

オリンパスでは、業務プロセスの標準化やコストの効率化を目的として、2018年に、他地域に先駆けて欧州でグローバルビジネスサービス(GBS)を開始しました。その後グローバルに展開し、取り組みを推進しています。各国や各地域に分散していた間接部門やセールスサポート等の業務の一部を、グローバルでの全体最適の視点で標準化し、外部へアウトソーシングおよび自社の子会社に集約することにより、今後売上成長を実現していく中でもコストを抑制する効果を見込んでいます。

現在、GBSは各地域ごとに展開していますが、グローバルでの連携も強化しており、業務の移管後も、さらなる改善の追求、GBSの領域の拡大等の検討を行っています。これにより、グローバル・グループガバナンスの強化につなげていきます。単にコストを効率化するだけでなく、オリンパスの組織力を高め、持続的な成長をサポートするため、今後もGBSの活動を継続していきます。

GBSの目録



業務の標準化、継続的改善、デジタル化の基盤を構築



業務の複雑さを軽減



透明性を高め、明確で無駄のない組織体制



コストと効率の最適化



ガバナンス体制の合理化

GBSの進捗

間接部門やセールスサポート等、対象の業務をその特質によって二つに切り分け、それぞれ標準化、集約を進めており、現在3つのBPO、3つのキャプティブ・シェアードセンターが稼働しています。2022年3月期は主に日本、中国、韓国、アジアオセアニア地域を中心に取り組みが加速し、これらの地域ではBPOへの移管はほぼ完了しました。また、2021年6月に

中国の大連にキャプティブ・シェアードサービスセンターである「Olympus Asia Pacific Business Management Services (Dalian) Co., Ltd」を設立し、2021年12月に本格的に稼働しました。日本のHR業務やファイナンス業務の一部がすでに移管されています。



企業文化の醸成

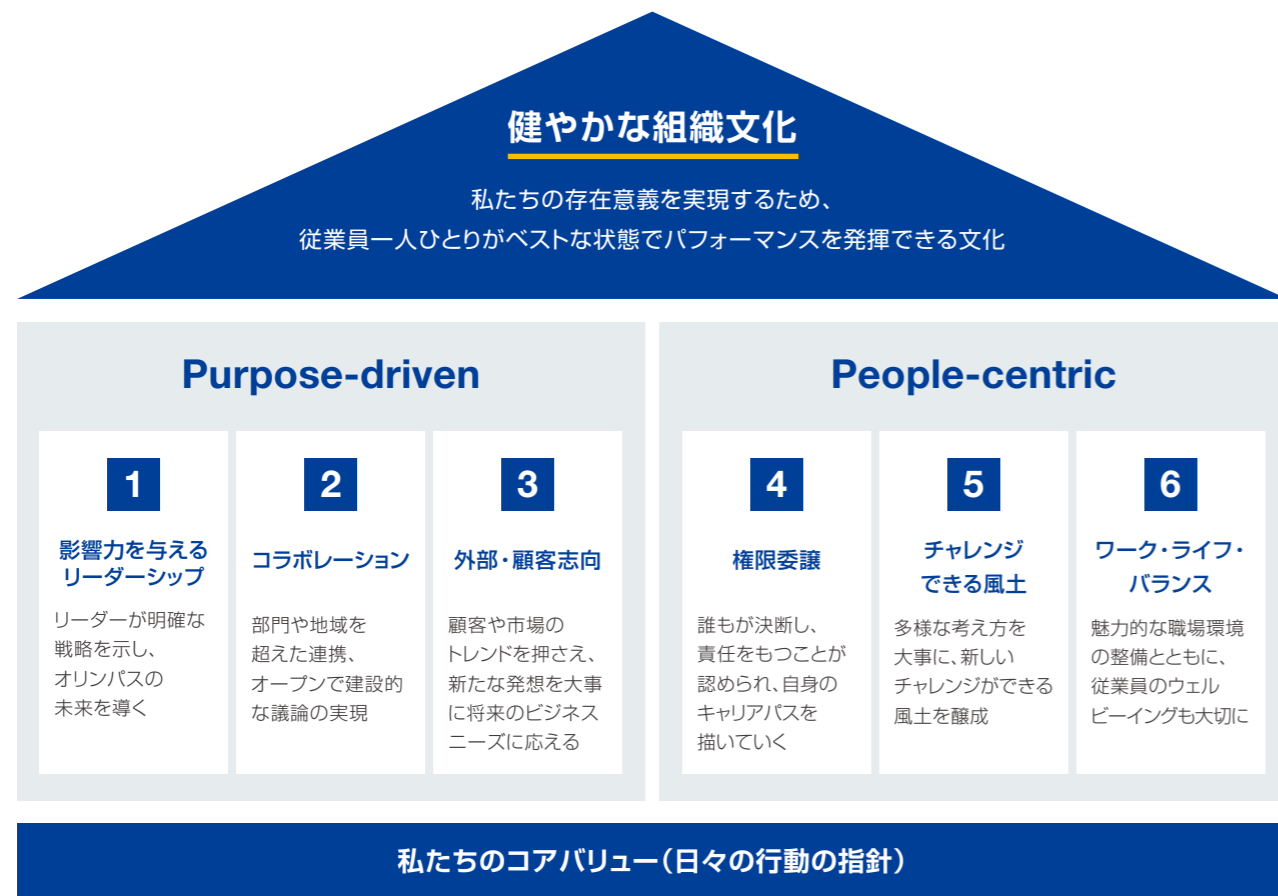
企業文化における進化

オリンパスでは、企業変革の一環として健やかな組織文化の実現を目指し、取り組んでいます。健やかな組織文化を実現するためには、会社のニーズと従業員の日々の経験の両方に目が向けられる必要があり、この2つの要素のバランスが取れたとき、私たちの組織は健やかな状態であり、私たちは自身の可能性を最大限に発揮することができます。従業員一人ひとりがベストな状態でパフォーマンスを発揮できる文化をつくることで、持続的に成長でき、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」が実現できると考えています。

当社の目指す企業文化

オリンパスは健やかな組織文化とそれを支えるリーダーが、経営戦略の実現を後押しする重要な要因になると考えています。当社が目指す健やかな組織文化は「私たちの存在意義を実現

するため、従業員一人ひとりがベストな状態でパフォーマンスを発揮できる文化」と定義しており、この文化の実現のためには6つの要素が必要だと考えています。現在、6つの要素のさらなる向上のため、グローバルで取り組みを進めています。



健やかな組織文化の実現のために必要な 6つの要素と私たちのコアバリュー

健やかな組織文化を実現するための施策

健やかな組織文化の実現に向け、グローバル共通の人事制度の構築や人材育成を目指しています。また、経営戦略の達成に

向け、グローバルで活躍できるリーダーシップのある人材の育成は重要だと考えています。経営人材の強化および継続的な人材育成、リーダーシップや実行力強化に向けた研修等を実施しています。

取り組み	概要・目指す姿	進捗と今後の取り組み
タレント&サクセッション マネジメント 1 4	<ul style="list-style-type: none"> 適所適材を実現することで経営人材の強化を図り、持続可能な企業経営をサポート グローバルで後継者候補のプールを構築し、必要な能力開発をすることで、相応の経験を持つグローバルタレントを適所にアサイン 	<ul style="list-style-type: none"> 執行役、部門長、機能長のタレント&サクセッションマネジメントプロセスの導入完了。年次サイクルで、タレントバイプラインの見直し・議論を実施 部門長、機能長以下のポジションにおけるタレント&サクセッション マネジメントや体系的な評価・人材育成に取り組む
グローバル・リーダーシップ・ コンピテンシー・モデル (GLCM) 1 4	<ul style="list-style-type: none"> オリンパスで活躍するリーダーにとって最も重要なマインドセットと行動を表す10個のコンピテンシーを定め、リーダーシップ能力の開発をサポート 	<ul style="list-style-type: none"> GLCMをグローバルで公開 Global 360フィードバックを導入 研修プログラムをグローバルで開催
グローバルラーニング・ リーダーシップ開発 1 4	<ul style="list-style-type: none"> 社員一人ひとりが成長意欲を持ち、自発的に学習・成長し続ける組織的学習文化を創出 グローバルにおけるリーダーのキャリア開発を支援 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルにリーダーシップを発揮し、重要なビジネススキルを獲得するプログラムの開発と実施 実行力強化研修の実施
グローバル・レベリング 2	<ul style="list-style-type: none"> 全世界の管理職ポジションに対し、そのポジションの職務の大きさに応じたレベルを決めることで、グループ全体の組織の階層構造をより明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層の報酬体系の共通化 各種制度およびポリシーの導入時に、段階的に本コンセプトを適用
グローバル・パフォーマンス・ マネジメントの統合 4	<ul style="list-style-type: none"> 地域や国によって異なる評価制度を、すべての地域をカバーした一貫したアプローチへと移行 グローバルレベルで適所適材のアサインメントを可能にすると同時に、フィードバックと学習を促進する企業文化を醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 目標設定、期中レビュー、評価に関する制度およびプロセスのデザインを完了 システム構築およびトレーニングプログラムの企画と導入準備を実行
グローバルに統合された 人材管理システム 2 4	<ul style="list-style-type: none"> 地域ごとに分散していた人材情報管理システムを単一のシステムに統合することで、人材情報をグローバルで管理し、グローバルでのタレントマネジメントを図る 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的な従業員データ等の集約が完了 パフォーマンスや研修の管理等、さまざまな人材情報の集約に向けた取り組みを継続
日本の人事制度改革 1 4 5	<ul style="list-style-type: none"> 非管理職層の人事制度を管理職層と同じく職務型人事制度へと統一する 人事処遇に関する基準の統一化を通じ、より公正な適所適材を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> 制度改定に向けた労働組合との合意、導入に向けた準備 基本的にグローバル統一となる等級・評価制度の改定と導入に向けた準備と実施
標準化された基本的な 働き方の推進 1 2 3 4 5 6	<ul style="list-style-type: none"> 組織におけるさまざまな課題を改善していけるよう、マネージャーやチームメンバーに実施してほしい施策を検討し、その手順書となる実践ツールを作成 グローバル共通の実行力強化を図るべく、ワークショップやeラーニングでの研修を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 実践ツールを作成し、公開 2021年7月よりeラーニング研修を開始、グローバル規模で展開
マスタークラス 3	<ul style="list-style-type: none"> メドテック業界のトレンドや新たなビジネス、リーダーシップに関する専門的知見の習得を目的とした外部有識者によるテーマ別講演会の開催 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルシニアマネジメントを中心としたトップリーダー約300名を対象に毎月実施

企業文化の醸成

コアバリューサーベイ

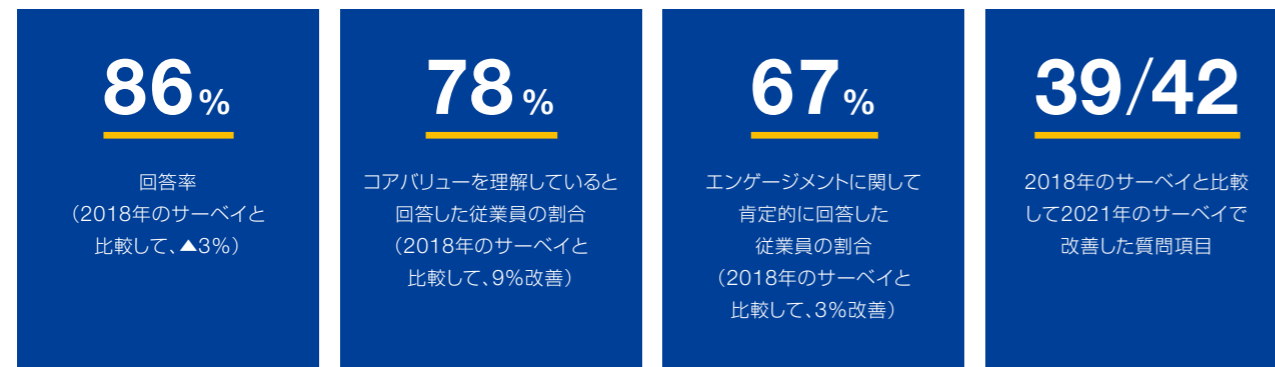
オリンパスのコアバリューサーベイは、健やかな組織文化づくりという私たちの目標を支える、従業員エンゲージメントの重要なツールです。従業員の声に耳を傾け、その体験や求めるものを会社が知る手段となっています。

2021年の8～9月には、3年ぶりにコアバリューサーベイを実施しました。43の国と地域、18の言語で実施され、回答率は86%でした。コアバリューを理解していると回答した従業員の割合は78%、エンゲージメントに関して肯定的に回答した従業員の割合は67%と、前回のサーベイより改善が見られました。

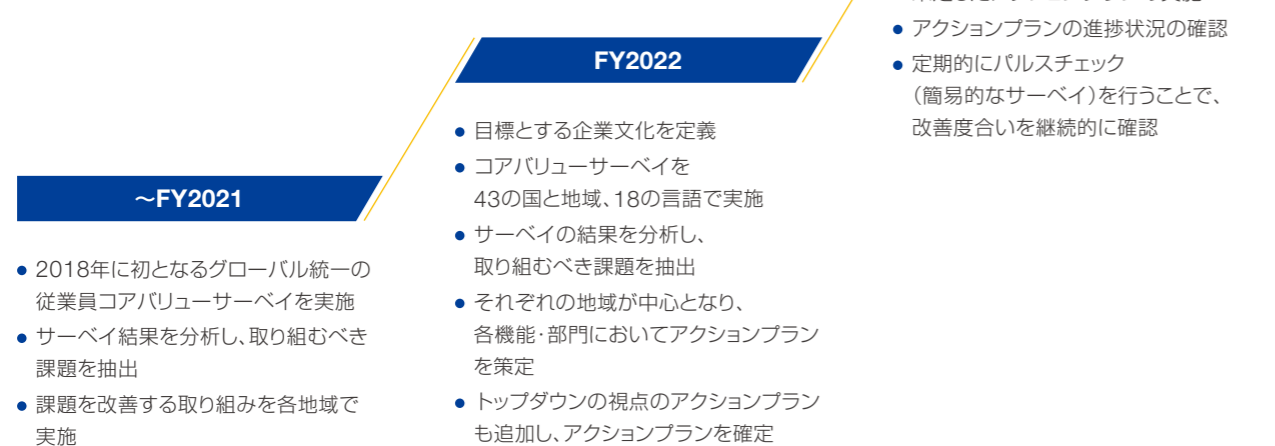
また、42の項目のうち、39の項目で前回のサーベイより改善が見られ、当社の企業文化の向上に向けた取り組みは着実に進捗していると考えています。

現在、サーベイの結果を受け、複数の組織階層でトップダウンとボトムアップの両面から組織のあるべき姿とのギャップを埋めるためのアクションプランを策定し、グローバルで展開しています。それぞれの地域を中心に、各部門や機能において、サーベイから抽出した課題を改善するためのアクションを実行していきます。今後は定期的にアクションプランの進捗と改善度合いを確認することで、より健やかな組織文化の実現を目指してまいります。

2021年の結果(グローバル全体)



コアバリューサーベイの変遷



コアバリューサーベイのフォローアップ施策

当社が目指す健やかな組織文化を確立するために、各職場ですぐに実践できるアクションをツールとして紹介しています。よりコミュニケーション能力の高いチームの構築、チームメンバーとマネージャー双方へのフィードバックの改善、ワーク・ライフ・バランスを向上するためのヒントやコツ、より効率的な会議の実施方法など、従業員やマネージャーがすぐに活用できるよう、社内イントラネットにて公開しています。

例えば、部門や地域を超えた連携を加速するため、部門横断的な知識や情報の共有を目的として、2021年より、「Olympus Exchange」という取り組みを開始しました。毎回、あるテーマに沿って従業員がプレゼンテーションを実施し、全世界の従業員が自由に参加することが可能です。従業員が当社の事業や市場環境、各機能についての理解を深めることができます。



「Olympus Exchange」の取り組み事例
(テーマ: 健やかな組織文化の実現に向けて)

COLUMN

グローバルで活躍できる リーダーシップのある人材の育成に向けた研修

当社では、グローバルで活躍できる人材の創出とそのための育成機会を推進しています。従業員や現場リーダーたちは共に学び合うことで、プロフェッショナルスキルやパーソナルスキルの強化を図っています。組織を率いるリーダーを対象としたグローバルリーダーシップ研修では、グローバル規模でのコラボレーションやリーダーシップコンピテンシーのさらなる発揮を目指し、組織全体としての成長力の強化を図ることを目指しています。

さらに、組織変革の推進のために、すべての従業員の実行力強化は重要であるという考えの下、リーダーシップコンピテンシーやビジネス実行力の向上を目指した研修も世界中の全従業員を対象に実施しています。現在までに約6,000名が参加しました。

当社では、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が、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も不可欠であると考えています。日本では、英語力の向上や異文化理解の支援を行うグローバルコミュニケーション力強化プログラムを行っており、2020年の開始以来、約4,500名以上の従業員が参加しています。

6,000人

2020年の開始以来、
実行力強化研修に参加した
従業員数*

4,500人

2020年の開始以来、
グローバルコミュニケーション
力強化プログラムに参加した
従業員数*

*2022年3月末時点

3

Our Setup

特集では、「企業価値向上に資するコーポレートガバナンス」をテーマに鼎談を行いました。また、新任社外取締役からのメッセージや、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

- 72 取締役
- 75 ガバナンス鼎談
- 80 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント



取締役 (2022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)
CSO(経営戦略統括役員)
ESGオフィサー(ESG担当役員)
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 スーパーバイザリーボード(チェアマン)(現任)
2019年 6月 当社取締役(現任)
当社執行役員(現任)
2022年 4月 当社チーフストラテジーオフィサー(CSO)(現任)
当社ESGオフィサー(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 株式会社オリエンコーポレーション 社外取締役
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社外取締役
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) 社外監査役
2009年 6月 日本板硝子株式会社社外取締役
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) 社外取締役
2011年 6月 日本CFO協合理事長(現任)
2012年 4月 当社社外取締役(現任)

<重要な兼職の状況>
日本CFO協会理事

 社外取締役
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・アマゾン・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 当社社外取締役(現任)

 社外取締役
桒田 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
2018年 6月 デロイトトーマツ合同会社独立非業務執行役員
当社社外取締役(現任)

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シニアアシエント
 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 当社社外取締役(現任)
 2021年 6月 JSR株式会社社外取締役(現任)

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

*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. へのコンサルティング兼エグゼクティブ アドバイザー*
 2019年 6月 当社社外取締役(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 アンリツ株式会社社外取締役
 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 株式会社良品計画社外監査役
 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社外取締役(現任)
 当社社外取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
 田辺総合法律事務所パートナー
 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社外取締役

社外取締役
新貝 康司
Yasushi Shingai

1956年 1月 11日生
 1980年 4月 日本専売公社(現日本たばこ産業株式会社) 入社
 2004年 6月 日本たばこ産業株式会社執行役員 財務グループリーダー
 2004年 7月 同社執行役員財務責任者
 2005年 6月 同社取締役執行役員財務責任者
 2006年 6月 同社取締役
 JT International S.A.エグゼクティブ ヴァイスプレジデント
 2011年 6月 日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長
 2014年 6月 株式会社リクルートホールディングス 社外取締役
 2018年 1月 日本たばこ産業株式会社取締役
 2018年 3月 アサヒグループホールディングス株式会社 社外取締役
 2018年 6月 株式会社エクサウィザーズ社外取締役(現任)
 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 社外取締役(現任)
 2019年 6月 第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役(現任)
 2021年 6月 西日本電信電話株式会社社外取締役(現任)
 2022年 4月 株式会社新貝経営研究所代表取締役(現任)
 2022年 6月 当社社外取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
 株式会社エクサウィザーズ社外取締役
 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役
 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役
 西日本電信電話株式会社社外取締役
 株式会社新貝経営研究所代表取締役

社外取締役
観 恒平
Kohei Kan

1960年 3月 7日生
 1986年 9月 公認会計士登録
 1987年 4月 監査法人三田会計社 (現有限責任監査法人トーマツ)入所
 1998年 6月 監査法人トーマツ (現有限責任監査法人トーマツ)社員 (パートナー)
 2013年11月 デロイトトーマツグループおよび 有限責任監査法人トーマツボードメンバー
 有限責任監査法人トーマツ包括代表
 2015年11月 デロイトトーマツ合同会社シニアアドバイザー
 2018年 6月 デロイトアジアパシフィックリミテッド 監査保証業務リーダー
 2018年 9月 デロイトアジアパシフィックリミテッド シニアアドバイザー
 2020年 1月 デロイトアジアパシフィックリミテッド シニアアドバイザー
 2020年10月 観恒平公認会計士事務所長(現任)
 2020年11月 国際会計士連盟(IFAC)ボードメンバー(現任)
 2022年 1月 日本公認会計士協会シニアアドバイザー(現任)
 2022年 6月 当社社外取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
 観恒平公認会計士事務所長
 国際会計士連盟(IFAC)ボードメンバー
 日本公認会計士協会シニアアドバイザー

社外取締役
ゲイリー・ジョン・ブルーデン
Gary John Pruden

1961年 5月 10日生
 1985年10月 Janssen Pharmaceutica入社
 1999年 6月 同社GI Franchise マーケティングディレクター
 2001年 5月 同社Primary Care Franchise マーケティングバイスプレジデント
 2002年11月 同社CNS Franchise マーケティングバイスプレジデント
 2004年 2月 Janssen-Ortho Canada INCプレジデント 兼チーフオペレーティングオフィサー
 2006年 1月 Ethicon Products Inc ワールドワイドプレジデント
 2009年 4月 Ethicon Franchise Inc カンパニーグループチーフエグゼクティブ
 2012年 1月 Johnson & Johnson Global Surgery Groupワールドワイドチーフエグゼクティブ
 2015年 6月 同社Medical Devicesエグゼクティブバイスプレジデント兼ワールドワイドチーフエグゼクティブ
 2017年12月 Motus GI社外取締役(現任)
 2018年 4月 Lantheus Holdings Inc社外取締役(現任)
 2019年12月 GPS Med Tech Strategy Consulting チーフエグゼクティブオフィサー(現任)
 2022年 6月 当社社外取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
 Motus GI社外取締役
 Lantheus Holdings Inc社外取締役
 GPS Med Tech Strategy Consulting チーフエグゼクティブオフィサー

ガバナンス鼎談



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

企業価値向上に
 資するコーポレート
 ガバナンス



ブラックロック・ジャパン株式会社
 インベストメント・スチュワードシップ部長
 マネージング・ディレクター
江良 明嗣 氏

コーポレートガバナンスが果たすべき役割

竹内: ガバナンスにおいて重要なことは、企業価値を高めるという事業会社の目標に対して、総合的かつ持続的な好循環を描く仕組みを築くことだと私は捉えています。私はどのように経営を行えば会社の高いポテンシャルを引き出すことができるか、長年にわたって考えていました。取締役に就任した2012年頃からはグローバル視点の経営が課題と捉え、各部門や機能と建設的な議論を行い、組織の強化に取り組んできました。CEOに就任した2019年以降は柔軟な組織運営へと変革するためにダイバーシティを特に重んじ、執行役・取締役会の人材の多様化を確保するなど、企業価値を高めるために何をすべきかを自分なりに実践してきました。

ガバナンス鼎談

藤田: 私が社外取締役役に就任した2012年以降で見ると、当社の経営のフェーズは3つに分かれると思います。まず、2012年に不祥事から脱却するために経営陣を一新し、企業としての信頼回復を図るフェーズで、取締役会の過半数を社外取締役が占める体制へと変更し、執行と共に経営の立て直しを図りました。そして信頼回復から成長路線へと進むため、2016年に中期経営計画「16CSP」という成長戦略を打ち出したことが2番目のフェーズです。そこから現在のフェーズになりますが、2019年にTransform Olympusと経営戦略を打ち出し、グローバル・メドテックカンパニーを目指すというビジョンを明確にしました。また、2019年6月には指名委員会等設置会社に機関設計を変更し、竹内さんをCEOとした執行体制によって、強力な執行による迅速な経営を行う体制になっていると評価しています。

江良: ご説明いただいた3つのフェーズにおける取り組みのように、その時々々の経営のステージに合わせて、執行体制もガバナンス体制も考えながら変えられていることで、ガバナンスの目的や取り組みが非常に分かりやすく感じます。

藤田: 最初のフェーズでは、当社の経営体制をさまざまな観点から立て直す必要があればならず、取締役会のタイプは、マネジメント・ボードの色彩を持っていたと思います。ところが、フェーズが変わり、現在のフェーズでは明らかにモニタリング・ボードになっており、執行と監督の信頼関係の醸成が良い方向に進んでいると感じます。

竹内: 当社は2012年を起点として、いかに信頼してもらおうかという意識を持ちながら経営を行うことができるようになってきたと思います。私が2019年にCEOに就任して以降、加速度的に変革することができたのも、それ以前の7年間の経験があったからではないでしょう

か。ガバナンスが整ってなくても企業価値は向上するかもしれませんが、サステナブルではないと思います。私が社長に就任したときに、最初にステークホルダーの皆さまにお約束したのが「オリンパスをサステナブルな会社にする」ということでした。これは一貫した私の経営のポリシーです。

藤田: 企業価値の向上とガバナンスは、学術的な研究によると必ずしも強い正の相関関係がないといわれています。しかしそれは財務価値中心に企業価値を捉えたときの分析ではないでしょうか。現在では財務価値だけでなく非財務価値の重要性も高まっており、広い意味での企業価値の持続的成長を求められる傾向にあることから、中長期的にはその相関関係が強くなっていくと思います。

江良: 私としては、ガバナンスの目的は、企業価値を高めるための手段であって、実質的な取り組みがなされているか否かに尽きると思います。そのために、どのように取締役会や社外取締役が機能しているのか、積極的に活用しているのか、経営陣の姿勢を投資先企業に何うようにしています。考え抜かれて仕組みがつくられている企業は、取締役会や各委員会の役割や方向性が、必然的に理路整然となっており、分かりやすい形になっていると感じます。

竹内: 執行の立場から言わせていただくと、社外取締役の力を有効活用するのは、私たちの役割だと考えています。私はダイバーシティを非常に重視していますが、執行側が努力しないと多様な社外取締役の知見を活かすことができないことは、これまでの経験で痛感しています。

江良: 例えばコロナ禍のように全く想定していない、非常に難しい局面において迅速に軌道修正するなど、執行側に

適切な対応を促すこともガバナンスの役割の一つです。そのような実効性も含め、その時々々の経営状況に合致した仕組みを「良いガバナンス」の定義とするのであれば、長期的に見れば「良いガバナンス」と企業価値は間違いなく直結すると思います。

実効性を高めるための信頼構築

江良: 藤田さんがおっしゃったように、オリンパスの取締役会のタイプは近年、マネジメント型からモニタリング型に移行していることが見受けられます。しかし日本企業は、長年の歴史の中でマネジメント・ボードに慣れている企業が多く、モニタリング・ボードの機能を活かしきれていない会社もあるように思います。どこまでの権限を執行に任せるか、どこまで監督しなければいけないのかという線引きは非常に難しく、適切なバランスを維持していくためには信頼関係や企業文化も非常に重要になります。また、企業経営は生き物のように状況によって変化するため、常に意識しなければ一瞬で壊れる可能性すらあります。

竹内: 当社の場合、執行と監督での信頼感が醸成されつつあると私は感じています。ご指摘の通り、執行と監督のバランスは難しい部分がありますが、私は監督が執行に踏み込み過ぎだと感じたときには「執行の範囲なので、少し控えてください」とお伝えするようにしています。

藤田: 社外取締役だけの議論の中でも時々、「これは踏み込み過ぎだろうか」と相談されることがあります。しかし感じたことを言わないこともモニタリング・ボードとしては望ましくありません。社外取締役が会社経営を行っているわけではないので、経営は執行に任せています。ただし、この問題にはリスクが

ある、執行で見えていない部分がある、と感じたときには、積極的に発言するように促しています。また回数や時間が限られた取締役会の中で、すべてを効率よく議論できるわけではありませんので、議題によっては執行と相談して取締役会以外で説明会や意見交換会を適宜設けています。年間計画に沿った取締役会と取締役会以外での議論を組み合わせ、実効性を高めるように努めています。

竹内: 社外取締役意見交換会等において議論された重要事項は、藤田さんからその都度フィードバックをいただきますが、この1年ほどは、直接ご説明を差し上げた方が有効だと思った事案については必要に応じて社外取締役のみの議論に私も加えていただくこともありました。また、1年に4回ある執行報告では、最初は各執行役から報告していたのですが、社外取締役の方から「個々の内容は分かるけれども、連携状況は分からない」というご指摘を何度かいただきました。そのため現在では、まずCEOの私が全体を通した議題を設定し、それを説明した後に、各テーマの詳細を各執行役が報告し、結果として全体像を示すという流れに変更しました。このよ

うに変化し続けることが、実効性を高める一助になっていると考えています。

コーポレートガバナンスの起点は「パーパス」

竹内: 突き詰めると、日々の経営にガバナンスの規律が反映されていることが究極の状態、そのためにも私が必要だと思っていたのが会社の存在意義です。オリンパスは何のために存在しているか、私たちは何のために仕事をするのかという根底にある考えを明確にする必要を感じていました。ガバナンスの起点はパーパスであるという考えのもと、CEOに就任する2年ほど前から現在の「世界の人人々の健康と安心、心の豊かさの実現」という「私たちの存在意義」の策定準備を進めていました。そして経営戦略はパーパスを達成するためになければなりません。存在意義があり、そのための事業であり、自分の仕事のゴールを明確にし、従業員一人ひとりが自らの価値を高めるために行動すれば、企業は必ず成長するはずで、それが私の考えるガバナンスのあるべき姿です。

藤田: 私は、ガバナンスにおいて重要な

のは形式ではなく、パーパスをベースにそれを実現する最も有効な方法で執行側が経営を行い、取締役会がモニタリング・ボードとして実効性の高い監督ができていくかということだと考えています。当社は「私たちの存在意義」を実現するために、グローバル・メドテックカンパニーを目指すことを目標に掲げ、さまざまな変革を行ってきました。このように、パーパスに向かって絶え間なく課題を抽出し、その課題を解決していくことが非常に大切だと思います。

江良: ブラックロック・グループのCEOから2018年に、世界中の投資先企業の経営者に向けてパーパスの重要性を強調する書簡をお送りしました。その中で我々が申し上げていたのは、何のためにその会社が存在するのか、経営陣、従業員の方々が確固たる理念を持って仕事に従事されていないと、パーパスとそれを軸とした経営戦略がぶれてしまうため、すべての根幹がパーパスであるということです。これは日々、経営者がパーパスを自ら体現しながら、全社的にどのように浸透させていくのか、あるいは取締役会の中での議論にも根づいているかが最も重要ということです。

竹内: 「Our Purpose」は究極の目標

“ **オリンパスをサステナブルな会社にすることが私のコミットメント** ”

竹内 康雄



“取締役会と 取締役会以外での議論を 組み合わせて実効性を高める”

藤田 純孝



であり、スタート地点でもあって、常に社内で行われてきたかを検証しなければいけません。そのためには仕組みが必要であると考え、人事制度やITシステムの変革に取り組み、社内情報の透明性を高めることに注力してきました。このような仕組みをグローバルで統合し構築していくためには、時間も費用も必要です。オリンパスが本当の意味でグローバル・メドテックカンパニーとなるためには相当な努力が必要ですが、目指すべきゴールには着実に近づいていると私は捉えています。また経営の継続性の観点で、いわゆるサクセッションプランの重要性もありますが、社外取締役を含めたチームとしての方向性が定まっているので、仮に経営トップが変わっても進む先が変わることはないと思っています。

江良：パーパスへの思いや、その実現に向けた人事制度の変革について、今回話を伺うまではここまで強い思いを竹内さんがお持ちだと認識していませんでした。ガバナンスの実効性や規律の根幹となる部分であり、より一層の情報開示の強化などを通じてアピールされた方が良いと思います。一方でここ数年、M&Aを積極的に実施されており、

新しいグループ企業が増える中、合併後の統合(Post-merger integration、以下PMI)という面で、執行やガバナンスの在り方をどのようにお考えでしょうか。

竹内：M&Aはすべての会社機能に関係するため、会社総力を挙げて進めるものです。一般的なPMIのプロセスで行ったとしても、予定通りに物事が進むとは限りません。M&Aのたびに非常に複雑なことを解決していく必要がありますので、少しずつ成長している状態だと思います。メドテックカンパニーとして、製品ポートフォリオや技術の幅を広げ、成長を続けていくためにはM&Aは不可欠ですので、M&Aの実行能力を身につけることは執行に関わる経営の大きなテーマの一つだと私は捉えています。

経営のフェーズに合わせた 取締役会の構成

竹内：ガバナンスの実効性を高めるためには、執行の代表と取締役会議長の情報交換が非常に重要だと考えています。私だけでなく、藤田さんにも強く意

識していただいているからこそ、現在では信頼感が取締役会全体に広がっていると感じています。

江良：取締役会議長としての経験や業務に対するコミットメントを持った方を探るのは非常に大変なことでしょう。藤田さんご本人としても大変なコミットメントだと思います。

藤田：私は取締役会議長になって以降、オブザーバーとしてグループ経営執行会議にも参加しています。これは、執行力の強化や迅速化に取り組む中でモニタリング・ボードとしての実効性を高めるためには、グループ経営執行会議がどのように運営されているのか、どのようなことが議論され課題になっているかを理解することが、取締役会の運営において非常に重要なためです。その他取締役会運営の実効性を高めるための関与を含め、取締役会議長には強いコミットメントと執行側との円滑なコミュニケーションが求められていると考えています。

竹内：スキル・マトリックスという言葉が今のように広まる3年ほど前から、私はグローバル・メドテックカンパニーになるための取締役会の構成を考え必要な多様性を確保するために、スキルや

経験をマッピングして把握する必要性を感じていました。そこで指名委員会において、議長や委員長、各委員の役割について議論を重ねました。その中で指名委員会で提案したものが現在の当社のスキル・マトリックスにつながっていますが、私は、議長には特殊なスキルが必要だと感じていました。当社では社外取締役に議長を務めていただくことをコーポレートガバナンスに関する基本方針で定めていますが、議長のスキルを持った方をあらかじめ社外取締役として選任するべきだと今では考えています。

江良：さまざまなステークホルダーの期待に応えられるだけの議長を確保し続けることは非常に重要です。現状のオリンパスはCEOと議長が非常に良い関係にあることがうかがえますが、それを仕組み的に担保するのはなかなか難しい部分もあると思います。ぜひ良い形で継承していただきたいです。

竹内：現実的に考えると、CEOと議長の使命が何であるかを明確にして運営するしかないと思います。CEOは執行の代表として取締役会に参加することを前提として果たすべき役割が決まれば、結果としてパフォーマンスを上げら

れたかを取締役にモニターしていただくとともに、議長のパフォーマンスも取締役の方にモニターしていただく、基本となる使命が明確で、人に頼らずとも運営できる仕組みを持つことが重要で、そのように心がけています。そして執行が迅速果敢な経営を推進し取締役会は戦略的かつ大局的な観点での助言機能と経営監督機能を発揮することにより、執行と監督の相互の信頼関係のもと、経営の質を向上していくという文化が継承されていくことが理想的だと考えています。

持続的な企業価値の向上へ

江良：私たちは、形式的な評価ではなく、本日のように話を伺って、企業のガバナンスが実効性のある形で担保されているかを評価すべきと考えています。取締役会の構成や形だけを見るのではなく、パーパスやビジョンがどういった形で従業員の方に落とし込まれているのか、執行と監督の関係性が建設的、かつ緊張感がある適切なものになっているかを伺います。そうすると、真摯に取り組まれているのか、あるいは表面的な取り組みなのかはすぐに

分かります。その評価を投資判断に使うこともあります。真摯に取り組まれる企業の株式は長期的に保有し続ける傾向にあります。

藤田：当社の経営の考え方は、パーパスをベースとした企業文化や価値観が根幹にあり、それらが醸成されればサステナブルな企業に近づくと感じます。経営は常に同じ状況ではなく企業活動も将来変わっていく可能性が当然あるわけですが、企業文化や価値観の土台を醸成しておくことが非常に重要ではないかと思っています。

竹内：業績という最も分かりやすい視点からも、業績が良くない時はガバナンスに何か課題があるのではないかと考えるようにしています。そのような思考が習慣になれば、会社は必ず良い方向に進んでいくと思います。このような理解のもとで取締役会の運営ができると、ガバナンスの質が大きくレベルアップすると思います。執行の視点でガバナンスが強化されない限り、取締役会のガバナンスの在り方は改善しないと考えており、今後もそのような運営を目指します。

“ガバナンスに 真摯に取り組む企業は長期的に 期待が持てる”

江良 明嗣 氏



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

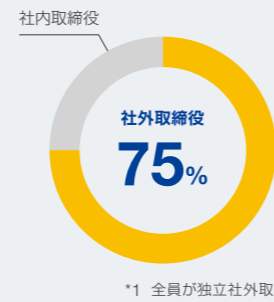
1 グローバル・メドテックカンパニーにふさわしいコーポレートガバナンス体制の構築

- 指名委員会等設置会社に移行（2019年6月）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
- 取締役会議長がグループ経営執行会議にオブザーバーとして参加
- 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

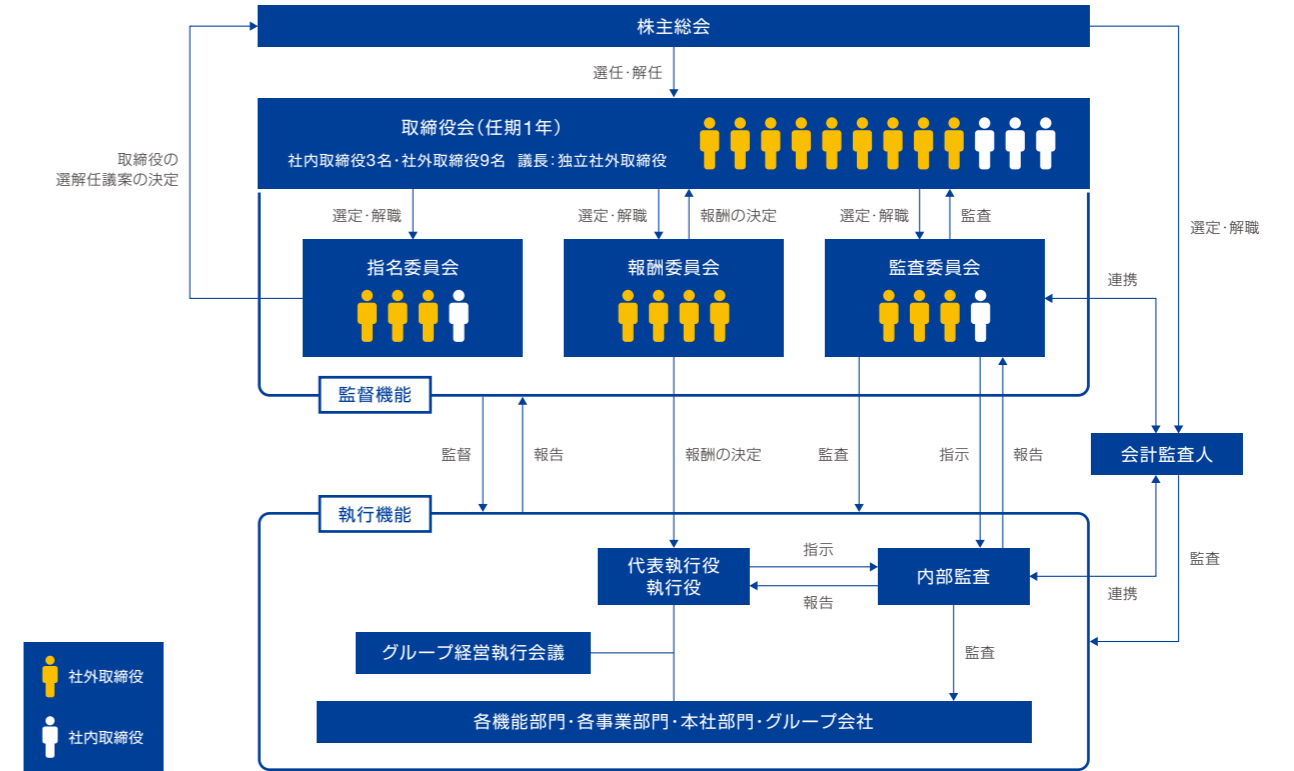
取締役会における社外取締役*1



取締役会におけるダイバーシティ



コーポレートガバナンス体制図（2022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	FY2023
年表	● 過去の損失計上先送り問題が発覚 ● 新経営体制が発足						● 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9名/ 社内3名	社外8名/ 社内3名	社外9名/ 社内3名	社外9名/ 社内3名
女性	—		1名				—			1名		
日本以外の国籍	1名	—				—			3名			4名
委員会	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					

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

*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月に東京証券取引所により制定(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。

 [当社の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)

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 ・岩村 哲夫 ・樹田 恭正 ・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 ・新貝 康司 ・観 恒平 ・ゲイリー・ジョン・ブルーデン ・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 ・デイビッド・ロバート・ヘイル ・新貝 康司
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、その方針に従い、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"> ・岩村 哲夫(委員長) ・ジミー・シー・ピースリー ・新貝 康司 ・ゲイリー・ジョン・ブルーデン
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た事項	<ul style="list-style-type: none"> ・樹田 恭正(委員長) ・市川 佐知子 ・観 恒平 ・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 ・アンドレ・ローガン ・小林 哲男 ・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12名のうち9名が独立社

外取締役です。また、12名のうち4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	取締役就任時期	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	○	●	●				●	●
岩村 哲夫	2017年6月	○	●	●		●			
樹田 恭正	2018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	○		●				●	●
新貝 康司	2022年6月	○	●	●				●	
観 恒平	2022年6月	○		●				●	●
ゲイリー・ジョン・ブルーデン	2022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. 指名委員会等設置会社移行以前の監査役会設置会社において、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
新貝 康司

オリンパスとの出会いは、子供のころに始まります。ハーフサイズカメラ「オリンパス・ペン」や一眼レフカメラ「OM-1」を自分で購入し、旅行の記録を撮ったことは良い思い出です。一方でオリンパスは、2019年以降、過去にとらわれず未来に向けて変わっていくと取り組んでいます。歴史あるカメラ事業を売却してでも、経営資源をメドテックに集中し会社を変革する決断をした姿勢と、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」というサステナビリティにリンクしたパーパスに共感し、社外取締役として貢献したいと感じました。

いま会社には、いかなる社会をつくりたいのか、目指したいのかが問われる時代が来ています。このような時代に会社経営に求められていることは、会社が保有している商品・サービスを起点として、インサイド

アウト的にそれを世に問うのではなく、外部環境を咀嚼してアウトサイドイン的に、提供する価値、商品・サービスを見直すことであり、同時に、未来を洞察し、それをバックキャストして今から取り組まなければならないことの準備をすることで。執行陣と共に、10年後、30年後のために、今何をしなければならないのかを思考し、戦略の立案とその実行モニタリングをしてまいります。

私は企業経営において、ステークホルダーズモデルを重視しています。「お客様」を中心として、「従業員」「広い意味での社会」「株主」の三角形があり、それらステークホルダーズに対する責任を高い次元でバランスよく果たし、企業価値を長期にわたって持続的に成長させられるよう責務を果たしたいと考えています。

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
観 恒平

私はこれまで監査法人で公認会計士としてグローバル企業の会計監査業務に従事してきた経験を活かしたいと考えています。グローバル化が進む中、特に海外のグループ会社のリスクに注視し、内部監査、外部監査とそれぞれ連携しながら、グローバル全体のコントロールがますます重要だと思っています。

また、現在国際会計士連盟のボードメンバーを務めていますが、グローバルに企業のサステナビリティに関する関心が高まっており、企業の財務情報のみならず非財務情報の開示、およびその情報の保証業務についての議論が活発になされています。そこでは、企業が財務情報に加えて非財務情報を単に求められるから開示するだけではなく、その取り組みがいかに社

会のために価値あるものであることを従業員の皆さんが実感することが重要だと思ひ、この面についても今後貢献できればと思っています。

オリンパスは、100年以上の歴史のある会社ですが、その歴史に安住することなく、激変する事業環境に対しグローバル・メドテックカンパニーへの変革を強力に推し進めています。先日、従業員の皆さんとミーティングに参加した際、グローバル化・ダイバーシティ化を推し進め、目標に向かって短期間で変革を遂行し成果を出されていると感じ、このような会社の社外取締役として働けることを嬉しく思い、オリンパスのさらなる発展に貢献したいと考えています。

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
ゲイリー・ジョン・ブルーデン

50歳の時、初めて大腸内視鏡検査をし、腺腫が発見されました。その時、来年まで待っていたら生きていなかったかもしれないと聞かされました。私は大腸内視鏡検査を毎年受けており、当時も今もオリンパスの内視鏡が命を救ってくれていることを実感しています。テクノロジーの進化、機器の改良に取り組んだオリンパスには感謝しています。

Johnson & Johnsonを退社後、私の関心は「患者さんに異なる価値を提供するテクノロジー」と「グローバル化」だと気づきました。世界を見渡すと、医療が十分に行き届いていない地域や医師へのトレーニングが必要とされている地域が多くあります。イノベーションとグローバルイノベーションを通じて、医療アウトカムの向上と医療機会の拡大を実現することがオリンパスの重要なゴールだと考えています。

新しいアイデアを取り入れる自社開発も重要ですが、新しい技術のライセンスというインオーガニックな成長機会も重要です。新しいアイデアや事業戦略を生み出す際には、洞察力が大事であり、ロードマップを描き、どこに機会があり、どこで差別化し、どのように戦うかを選択することが求められます。ライセンスや買収においては、チャレンジすることで成功に近づき、時にはリスクを取ることが必要だと考えています。

オリンパスのテクノロジーは、患者さんの人生を変え、より良いアウトカムを生み出していると私は確信しています。執行役や患者さんの声に耳を傾け、共に取り組み、患者さんのアウトカムを向上させる未来に繋がるように、オリンパスの挑戦をサポートしてまいります。

取締役会および各委員会の活動状況(2022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	12回/12回	11回/11回	—	—
藤田 純孝	12回/12回	11回/11回	—	—
神永 晋	12回/12回	—	11回/11回	—
岩村 哲夫	12回/12回	11回/11回	11回/11回	—
樹田 恭正	12回/12回	2回/2回	4回/4回	18回/18回
岩崎 淳	10回/12回	—	—	24回/24回
デイビッド・ロバート・ヘイル	12回/12回	11回/11回	—	—
ジミー・シー・ピースリー	12回/12回	—	11回/11回	—
市川 佐知子	9回/9回	—	—	18回/18回
シュテファン・カウフマン	12回/12回	—	—	—
古閑 信之	12回/12回	—	—	24回/24回

(注) 1. 市川佐知子氏の取締役会の出席状況は、2021年6月24日の取締役就任後に開催されたものを対象としています
 2. 樹田恭正氏の指名委員会および報酬委員会の出席状況は、2021年6月24日までの委員在任中に開催されたものを対象としています
 3. 樹田恭正および市川佐知子の両氏の監査委員会の出席状況は、2021年6月24日の委員就任後に開催されたものを対象としています
 4. 新貝康司、観恒平、ゲイリー・ジョン・ブルーデンの各氏は、2022年6月に取締役に就任のため、2022年3月期の取締役会および各委員会への出席はありません

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および各委員会の議事の振り返りならびに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 通常の取締役会とは別に、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」を四半期ごとに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更新 取締役候補者の決定については、国際性、ジェンダー、職歴、年齢を含む多様性や経験、知識、能力のバランス等を考慮した取締役会の構成を勘案し、当社の持続的な成長および企業価値向上を図るとともに経営の透明性を確保するため、外部コンサルタントも活用し、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て、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"> 2021年3月期の業績連動報酬の結果レビューと支給額決定 報酬制度のさらなる改善のための内容の見直し 2022年3月期の報酬決定、および事業年度終了後に業績連動報酬の結果レビューと支給額決定 2023年3月期の報酬方針の決定
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請

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

*2021年4月から2022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信するとともに、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。

取締役に対するトレーニングとして、当社の事業場、工場等主

要拠点の見学、説明会および製品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。また、新任取締役と執行役のミーティングを行う等、執行の考えや課題認識に対する理解を促進し、当社取締役としての役割および責務に対する理解を深めるための支援を行っています。さらに、取締役の業務を行うにあたって必要な知識を学ぶための費用を負担する等の支援を行うこととしています。

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ふさわしい経験・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。

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にふさわ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。

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。当社は真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍に向けた企業変革プラン「Transform Olympus」に基づく経営改革を進めており、その一環として指名委員会等設置会社へと移行し、経営監督機能の強化等に努めています。また、2021年3月期の取締役会評価において、当社の取締役会の職責は、「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施策推進を支える。」であることを確認しました。2022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。

2022年3月期の取締役会における主な議題

執行に対する権限移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。2022年3月期の取締役会の主な議題は以下の通りです。

- 当社の経営の基本方針に関する事項（経営戦略、事業計画および業績見通し、内部統制システム基本方針等）
- コーポレートガバナンスに関する事項（政策保有株式状況、内部監査計画、リスクマネジメント、IR活動の状況報告、情報セキュリティや品質管理の取り組み状況、取締役会実効性評価、次期執行体制、各事業における状況報告等）
- 各委員会の活動状況に関する事項（監査委員会監査計画、報酬委員会における審議事項、その他委員会の議事の共有等）

なお、上記の議題以外にも、都度、取締役会議長よりグローバル経営執行会議での審議事項の報告が行われるとともに、定期的に執行役から執行状況報告を行っています。また、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が開催され、活発な議論が行われました。

取締役会の実効性評価

2022年3月期の取り組みにおいて多くの進展が見られました。特に「監督と執行の相互の信頼関係のもと、執行が環境変化に適応するための迅速果断な経営を推進し、取締役会は執行との建設的な議論を通じ、戦略的かつ大局的な観点での助言機能と

経営監督機能を発揮し、経営の質向上を後押しする」という関係性が「取締役会の文化」として醸成されつつあることを確認しました。この「取締役会の文化」を継承することが、取締役会の職責を果たすための基盤となると確信し、これを土台としながら、時々の経営環境や経営課題の変化に対し、取締役会の果たすべき職責、取締役会の最適な構成、運営の在り方を適応させ続けることにより、当社の企業価値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>

2022年3月期の取り組み	対応状況への評価
<ul style="list-style-type: none"> ● 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、議論の深化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会議長とCEOがそれぞれ取締役会と執行体制におけるリーダーシップを発揮するとともに、相互の信頼関係のもと緊密に連携し、監督機能と執行機能の強化と協働を図るなど、取締役会はその職責を果たすための基盤が整いつつある ● 取締役会の議題について、「執行に任せるべき領域」と「取締役会によるモニタリングの重点領域」を意識した設定や絞り込みなど、一定の改善が確認された ● 各委員会から取締役会に対し、適宜、委員会での検討内容を報告する等、連携強化が一定程度進んだ ● 経営戦略の実現に向けた「取締役会のサクセッション・プラン」が実効的に運用され、取締役会の構成について多様性を高めている
<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の議案における具体的な論点の整理と提示に努め、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 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 指名・報酬・監査の三委員会と取締役会の連携強化 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 「取締役会のサクセッション・プラン」の持続的な運用に向けた取り組み 	



「取締役会の文化」を醸成し継承することが、取締役会の職責を果たすための基盤

2023年3月期の取り組み

- 取締役会のアジェンダについて、議長・CEO・事務局の連携により、「アジェンダの適確な絞り込み」と「環境変化に対するアジェンダの適時対応」等に取り込むことにより、これまで以上に経営戦略と関連づけて計画的に審議すること
- 執行役による執行状況報告については、グローバル・メドテックカンパニーへの進化を軸としつつ、経営課題のプライオリティ、また取締役会が重要と判断するモニタリング事項を踏まえ、監督と執行の相互フィードバックを通じて共通理解として醸成した、「取締役会のフォーカス・ポイント」を重視するなどの工夫を図ること
- 指名・報酬・監査委員会と取締役会はさらなる連携強化を図りつつ、優先課題を踏まえ合理的に必要な取り組みを行うこと

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、その責務にふさわ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の企業群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。

2022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	919	514	224	181	3
	社外	138	116	—	22	10
執行役	666	282	234	150	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(2022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227百万円は非金銭報酬等にのみ計上しており、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、取締役を兼務する執行役が2名います。その2名の報酬等は社内取締役としての報酬等に含めて記載しています
 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. 上記の社外取締役には2021年6月24日開催の2021年3月期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役2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。さらに取締役と投資家の利害の共有を図るために、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、株式保有の促進による投資家との利害の共有をより一層図るため、日本居住者、日本非居住者とも同額の600万円とし、2022年3月期の300万円か

報酬の構成要素
<p>① BS(Base Salary:基本報酬):現金報酬。担当職務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) 総報酬の内の一定額に相当する権利(ユニット)を付与し、設定した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</p>
<p>・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>

BS 71~85%	RSU 15~29%
--------------	---------------

(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、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. グローバル・メドテックカンパニーへの発展のステージを考慮した報酬水準とする:グローバル水準と出身労働市場水準のハイブリッド型
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ャ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

(注) 執行役の構成が日本人中心からグローバルな構成に変わる中で、報酬委員会は、理念の第4項として定めていた「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)を支給する」がふさわしくないと判断し、上記の内容に改訂することを2021年12月に決議しました

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)、期ごと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。

経営層の無謀な投資や不正会計処理の抑止力とすることを目的に、クローバック条項を設定しています。また株主と経営層の利害の共有を図る目的で、株式保有ガイドラインを設定しています。

執行役の報酬体系の変遷		
FY2020		
執行役	BS 50%	STI 25% LTI 25%
(注)日本非居住の執行役の場合は、譲渡制限付株式報酬については支給対象とせず、業績連動型株式報酬については株式に変えて支給株式に相当する金銭を支給します		
<p>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、新しい報酬制度を制定</p> <p>↓</p>		
FY2021・FY2022		
代表執行役	BS 25%	STI 25% LTI 50%
執行役	BS 28.5%	STI 28.5% LTI 43%
(注)日本非居住の執行役にも、長期インセンティブ報酬(LTI)については株式を支給します		
<p>グローバル・メドテックカンパニーの報酬水準も考慮し、業績連動報酬であるSTI、および株式報酬であるLTIの比率をより高めた報酬構成に変更</p> <p>↓</p>		
FY2023		
代表執行役	BS 19%	STI 24% LTI 57%
執行役	BS 24%	STI 28% LTI 48%
(注)日本非居住の執行役にも、長期インセンティブ報酬(LTI)については株式を支給します		
1	<p>長期の戦略である経営戦略に沿って、長期インセンティブの割合を増加</p>	
2	<p>事業環境に応じて、チャレンジングかつアチーブャブルな目標設定を行い、執行役のモチベーション向上を図る</p>	

執行役の報酬(2022年3月期・2023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、その後、新型コロナウイルス感染症の拡大等により事業環境が大きく変わる中で、企業価値の向上と執行役のモチベーション維持・向上を図るために、報酬委員会が執行役の最適な報酬内容を検討してきました。

2023年3月期は、グローバル・メドテックカンパニーの報酬

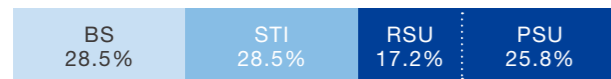
水準も考慮し、業績連動報酬である短期インセンティブ報酬(STI)、および株式報酬である長期インセンティブ報酬(LTI)の比率をより高めた報酬構成としました。また、不透明で変化の大きい事業環境を考慮し、報酬総額における株式の望ましい比率を確保するため、事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)と業績連動型株式報酬(PSU)の割合もRSU=40%、PSU=60%にしています。

FY2022(実績)

代表執行役



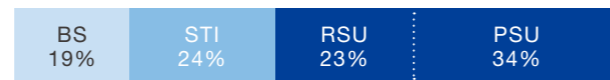
執行役



(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退職金、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)

FY2023

代表執行役



執行役



(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退職金、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)

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%で支給する業績連動報酬です。財務指標は成長と効率を評価するために売上高と営業利益率としています。また長期的、戦略的な取り組みを各年度内で着実に実施することが重要であることから、戦略目標を指標としています。

FY2022(実績: 支給率132.5%)

評価指標	ウエイト	目標値	実績値	達成率	支給率
売上高 ^{*1}	30%	7,857億円	8,011億円	142.4%	42.7%
営業利益率 ^{*1}	40%	17.5%	19.3%	172%	68.8%
戦略目標 ^{*2}	30%	—	—	70%	21%

FY2023

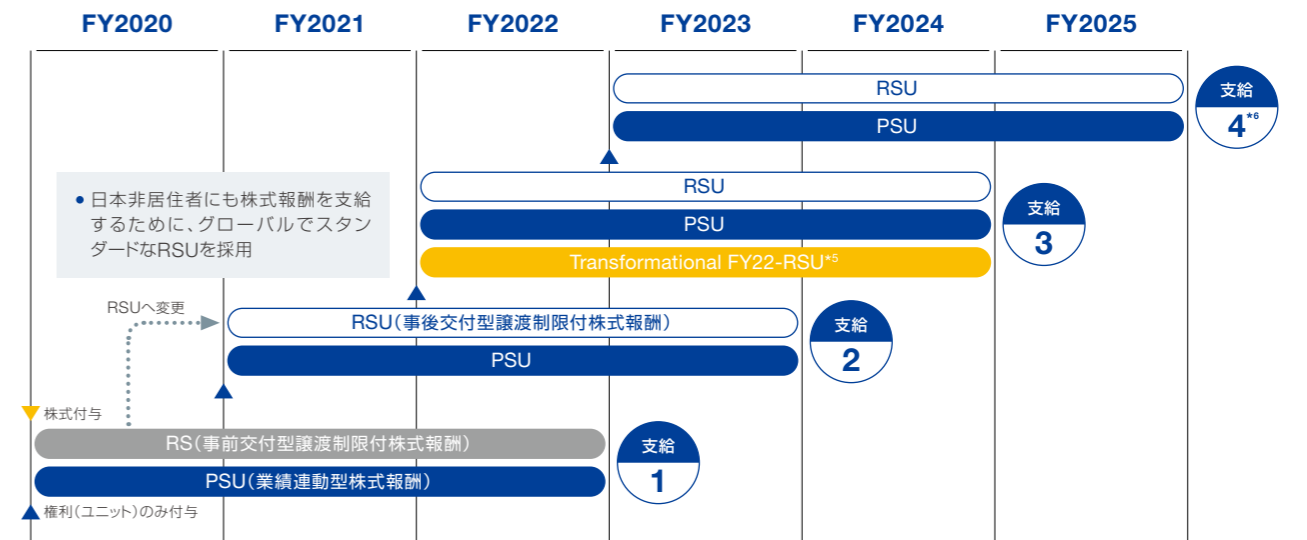
評価指標	ウエイト	目標値
売上高 ^{*3}	30%	9,680億円
営業利益率 ^{*3}	40%	20.9%
戦略目標 ^{*4}	30%	全社の重要課題より項目を設定

^{*1} 売上高は為替調整後の値から、営業利益率はその他の収益・費用を差し引いた調整後の営業利益から算出しています
^{*2} 2021年5月7日に公表した2022年3月期の以下の全社で取り組む重要課題の中から項目を設定し、全執行役共通の目標としました。各目標の達成度に対し下限0%~上限200%で支給するよう設定しました
 ・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による企業体質のさら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
^{*3} 評価にあたっては、売上高は為替調整後の値から、営業利益率はその他の収益・費用を差し引いた調整後の営業利益を使用します
^{*4} 2022年5月11日に公表した以下に示す2023年3月期の全社で取り組む重要課題に関連する項目を設定し、全執行役共通の目標とします。評価テーブル0%~200%間の支給カーブは項目ごとに設定します
 ・当社が最大限の力を発揮できる疾患に重点的に取り組む
 ・診療水準を向上させる新たな投資によって、医療の未来を形成する
 ・組織のグローバルかつスピーディーな対応力を向上させる

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、設定した期間満了後に実株を支給します。



^{*5} 2021年3月期を評価最終年度とするのPSUの支給率が0%であったものの、新型コロナウイルス感染症の拡大により事業環境が大きく影響を受ける中で、2022年3月期以降につなげる成果を創出していると判断し、企業価値の最大化、株主価値の向上、株主との利害共有を一層強化するために有効な報酬を支給することが必要と考え「Transformational FY22-RSU」を支給しました
^{*6} 2023年3月期支給のRSUより、1年経過ごとに1/3ずつ権利確定し、実株を支給する方法に変更しました

業績連動型株式報酬(PSU)

FY2022(実績)

評価指標	ウエイト	目標値	実績値	支給率
当期利益の対象期間合計額 ^{*7}	70%	2,217億円	2,251億円	94.5%
売上高成長率の対象期間平均 ^{*8}	30%	6.5%	5.67%	

^{*7} 当期利益の合計額は、目標値は変えず、全社実績から映像事業譲渡に関する一時費用を控除した調整値を実績値とし、達成度を評価しました
^{*8} 売上高成長率は、全社売上から映像事業分を除いた目標値および実績値で達成度を評価しました

FY2023

評価指標	ウエイト
営業利益率	40%
ROIC	15%
EPS成長率	15%
相対TSR ^{*9}	20%
ESG ^{*10}	10%

FY2024

評価指標	ウエイト
営業利益	40%
相対TSR ^{*9}	40%
ESG ^{*10}	20%

FY2025

評価指標	ウエイト
営業利益	20%
相対TSR ^{*9}	60%
ESG ^{*10}	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エイトを変更

変更の理由

企業価値・株主価値を評価する指標として相対TSRが適切であるとともに、企業価値・株主価値の向上をさらに進めるために、相対TSRの比重を増加させることが適切であると判断

^{*9} 「医療機器を事業ポートフォリオに持つ製造業」もしくは「GICSコードのHealth Careに分類されるメーカー」から、以下の日欧米の20社をピアグループとして設定し、評価します
 Abbott Laboratories, Thermo Fisher Scientific Inc., Medtronic plc, Koninklijke Philips N.V., Danaher Corporation, Asahi Kasei Corporation, Becton, Dickinson and Company, Siemens Healthineers AG, Stryker Corporation, Baxter International Inc., Boston Scientific Corporation, Zimmer Biomet Holdings, Inc., Terumo Corporation, Agilent Technologies, Inc., HOYA Corporation, Smith & Nephew plc, Edwards Lifesciences Corporation, Intuitive Surgical, Inc., STERIS plc, Sysmex Corporation
^{*10} 世界の代表的なESG投資指標である「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」に基づき評価します。当社の事業特性を鑑み、以下の理由で「Dow Jones Sustainability Index (DJSI)」のIndexを評価指標として設定します。また、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)のすべての領域でグローバル水準を満たすことを目標に、1年目、2年目の結果を考慮し、3年目に獲得するIndexを重視した評価テーブルを設定します
 ・企業活動全体に対する網羅性がある
 ・評価領域のカバレッジの広さから、幅広くステークホルダーの期待と対照することができる
 ・信頼性の高い外部評価機関であり、透明性・公平性が担保できる

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、経営理念、経営戦略等を含めた「経営の基本方針」を実現するためのリスクマネジメントの取り組みを実施しています。具体的には、「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、積極的かつ適切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。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制においては、グローバルなリスクマネジメント体制を構築し、経営戦略ほか当社の事業目標の達成に影響を与え得るリスクの分類を定義し、各リスク分類を管掌する執行役を明確にしています（リスクアシュアランスの確立）。各執行役は管掌するリスク分類に付随するリスクを許容範囲に収めるために必要な各種活動（組織体制の整備、プロセスの整備、重点施策の策定・実行など）を遂行します。

また、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、評価およびリスク対応策の設定）、リスク対応策の実行、モニタリングおよびレポーティング、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、グループの重要リスクについてはその対応状況を定期的にグループ経営執行会議、取締役会および監査委員会へ報告し、継続的にモニタリングしています。

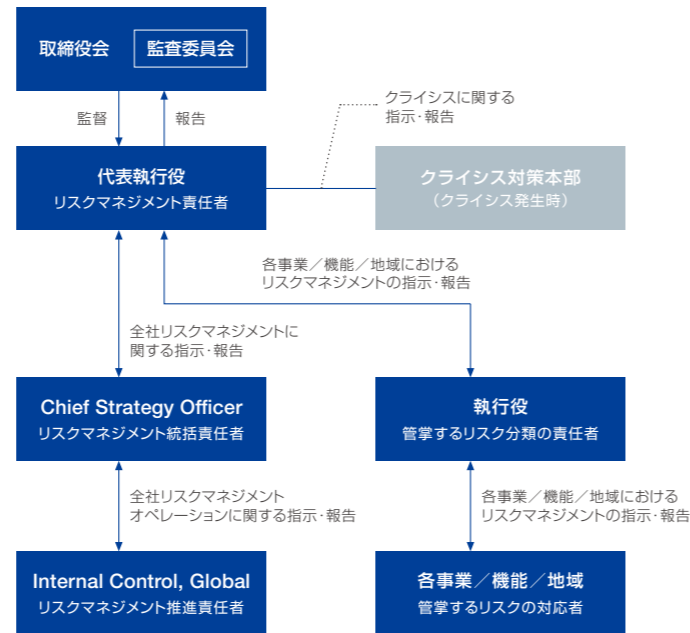
危機管理

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、速やかに社長他経営陣に報告され、責任者が関連部署と連携して適切に対応しています。

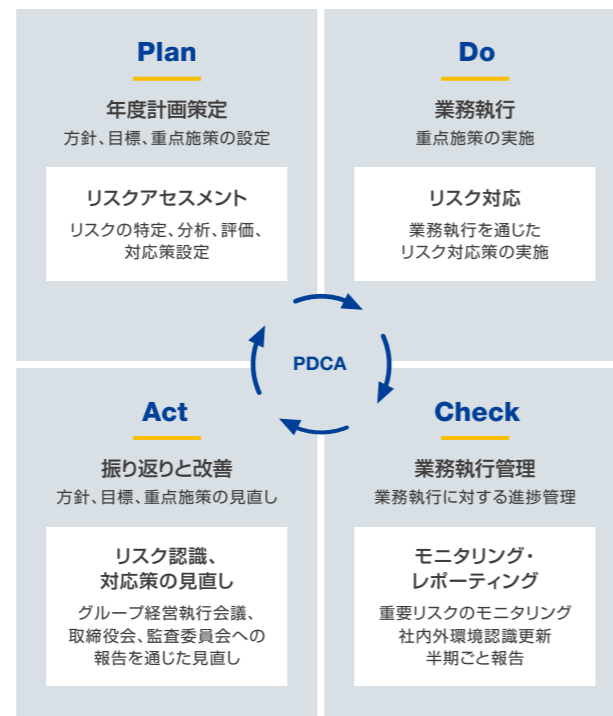
また、従来のBCP（事業継続計画）の想定が地震や暴風雨等の自然災害が中心であったため、新型コロナウイルスのようなパンデミックも想定する方向に軌道修正し、いっそうバリューチェーンを強く意識した実践的な事業BCPを構築するために、統制の拠り所となる「BCP/BCM整備ガイドライン」を策定するなど、常時、防災・減災活動の改善に努めるとともに、教育・訓練を通じてBCPの実効性を高める活動を行っています。

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。

リスクマネジメント体制（2022年3月期）



「経営の基本方針」を達成するためのリスクマネジメント



事業等のリスク

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

主なリスク

	リスク	主なリスクの内容	主な対応策
事業環境に関するリスク	医療行政の方針変更、製品関連法規制強化および感染管理に係るリスク	注視すべき事項 <ul style="list-style-type: none"> 各国の医療関連法規制や関連した行政の方針変更等による新製品やサービス提供への影響、製品に対する市場対応の必要性 十二指腸内視鏡に係る市販後調査に関するFDAによるさらなる規制措置 	<ul style="list-style-type: none"> 安全な商品の開発と選定、法規制に適した商品開発など、法規制等の変更に対する組織対応力の強化 関連する従業員へ定期的なトレーニングの実施
	市場・競争状況に係るリスク	注視すべき事項 <ul style="list-style-type: none"> 代替技術・製品の出現による影響 ニーズに合った製品を適時に投入できないことによる競争力低下の有無 活用すべき機会 <ul style="list-style-type: none"> 競争力のある製品投入による収益増加 	<ul style="list-style-type: none"> 採用すべき新技術の選定および開発の迅速化 社内開発と並行した社外技術の積極的な活用 高付加価値な新製品投入、製品ラインアップの強化
マーケットに関するリスク	経済環境に係るリスク	注視すべき事項 <ul style="list-style-type: none"> 地政学的リスクの顕在化による影響 グローバル経済や各国景気動向の変化 各国の国家予算動向や政策の転換状況 	<ul style="list-style-type: none"> 特定の地域、製品分野に依存しない事業展開 各国による自国の産業育成・保護等の政策の注視、タスクフォースの適時設置等
	為替変動に係るリスク	注視すべき事項 / 活用すべき機会 <ul style="list-style-type: none"> 円高/円安による業績悪化/良化の動向 外貨建債権・債務の予定・実績の差異発生状況 	<ul style="list-style-type: none"> デリバティブ取引によるリスク軽減 グローバル・キャッシュ・プーリングを通じた外貨建債権・債務の縮小
	資金調達に係るリスク	注視すべき事項 / 活用すべき機会 <ul style="list-style-type: none"> 金融市場の環境変化による資金調達への影響の発生状況 業績悪化/良化による資金調達コストの上昇/低下の動向 	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達手段の多様化による調達コスト低減 グローバル・キャッシュ・プーリングを通じたグループ資金の効率化や財務管理強化
事業活動に関するリスク	開発活動に係るリスク	注視すべき事項 <ul style="list-style-type: none"> ニーズに合った製品を適時に開発できないことによる競争力低下の有無 開発期間の長期化による費用増加、開発資産の減損損失等の発生状況 活用すべき機会 <ul style="list-style-type: none"> 技術開発の発展、ソリューション提供を通じた医療への貢献 早期診断、低侵襲治療、医療従事者の負荷軽減等への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 機動力のある技術開発を行うための組織体制整備 適切なプロダクトライフサイクル管理による開発効率向上および開発コスト削減 M&Aを通じた技術の獲得、製品ポートフォリオの拡充 デジタル技術、AI、ICT等を活用したサービス提供 ロボティクスの活用検討
	サプライチェーンに係るリスク	注視すべき事項 <ul style="list-style-type: none"> 調達における制約に伴う生産・供給の中断あるいは遅延の発生状況 地政学的リスク等による物流への影響 品質問題による市場対応等の必要性 	<ul style="list-style-type: none"> End-to-Endサプライチェーンの構築 取引先との関係強化、BCP（事業継続計画）の強化 品質改善活動推進による品質問題の抑制
事業構造改革に係るリスク	業務提携、企業買収、事業売却および投資全般等に係るリスク	注視すべき事項 <ul style="list-style-type: none"> 買収：事業遂行への影響、のれんの減損 売却：実施が困難となる、売却損、評価損等の発生状況 活用すべき機会 <ul style="list-style-type: none"> 製品ポートフォリオの拡充や新技術の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門家を交え各種デューデリジェンス実施 投資評価の妥当性審議プロセス実施 内部指針、価値評価モデル、評価項目等の定期見直し
	事業構造改革に係るリスク	注視すべき事項 <ul style="list-style-type: none"> 全社横断の効率改善に向けた各施策の状況 活用すべき機会 <ul style="list-style-type: none"> 持続的成長を実現する企業文化醸成と経営基盤の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ボトムアップ型施策の実行 各執行役による重点施策の推進

主なリスク(続き)

リスク	主なリスクの内容	主な対応策
法的規制に係るリスク	<p>注視すべき事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 医療に関する法律、独占禁止法、贈賄禁止に関する法律、ヘルスケア事業に関する不正防止法、プライバシーに係る規制等、各種法的規制に対する違反による処罰・訴訟の提起の状況 米国司法省との司法取引契約に係る今後の実施状況による、さらなる措置の実施状況 	<ul style="list-style-type: none"> 関連法令についての従業員教育の徹底 事業活動のモニタリング実施 関連法規制遵守状況のモニタリング実施
訴訟に関するリスク	<p>注視すべき事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 損害賠償請求等の重要な訴訟の提起の状況 知的財産権に関する係争等の発生状況 中国現地法人に係る訴訟の今後の経過 	<ul style="list-style-type: none"> 弁護士等の外部専門家との連携体制構築 関連部署のスキル・専門知識の強化 訴訟による損失に備えた保険付保
情報セキュリティに係るリスク	<p>注視すべき事項</p> <ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃による機密情報や個人情報の漏えいや、当社や顧客の事業中断等の発生状況 	<ul style="list-style-type: none"> 各種セキュリティの強化、グループ全体のインシデント対応体制の構築 全従業員への定期教育の実施
人材に係るリスク	<p>注視すべき事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 高い技能を有する人材の獲得・維持ができないことによる競争力低下の有無 	<ul style="list-style-type: none"> スキルトレーニングプログラムの実施 タレントマネジメントシステムの導入 後継者育成計画の作成 リーダーシップ・コンピテンシー・モデルの定義 多様な人材の活躍を実現する体制の整備 競争力のある報酬水準と報酬体系の提供 人材採用の体制強化
内部統制に係るリスク	<p>注視すべき事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部統制システムが有効に機能せず、不測の事態が発生、経営者の迅速な意思決定が阻害される状況の有無 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル内部統制システムの整備・運用 運用状況モニタリングと経営報告の定期実施
税務に係るリスク	<p>注視すべき事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 租税法令変更等による追加税負担の発生状況 繰延税金資産に対する評価性引当金の積み増し発生状況 	<ul style="list-style-type: none"> 法令改正等のモニタリング、社内取引ルールの見直し グループ各社収益性のモニタリング、適切な業績管理
気候変動・環境規制に係るリスク	<p>注視すべき事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素・循環型社会の実現に向けた施策や環境規制強化に伴う、事業コストへの影響 気候変動に起因する自然災害による自社拠点の操業やサプライチェーンへの影響 	<ul style="list-style-type: none"> 規程類整備、教育等による環境法規制への対応力強化 カーボンニュートラルを目指しつつ、再生可能エネルギーの導入等の各種施策を実施
新型コロナウイルス感染症に係るリスク	<p>注視すべき事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客訪問の制限や商談の延期・中止等の発生状況 症例数や設備投資の減少に伴う製品販売量への影響 製品・部品調達や、製造・製品供給への制約の発生状況 	<ul style="list-style-type: none"> 感染状況を勘案した営業活動等の実施 オンライントレーニングやデモ、セミナーの継続実施
自然災害、感染症、戦争、内戦およびその他のリスク	<p>注視すべき事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 自然災害等の発生状況 	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の危機対応ルールの整備・運用 BCPの策定、教育・訓練

経営全般に影響を及ぼすリスク

Data Section

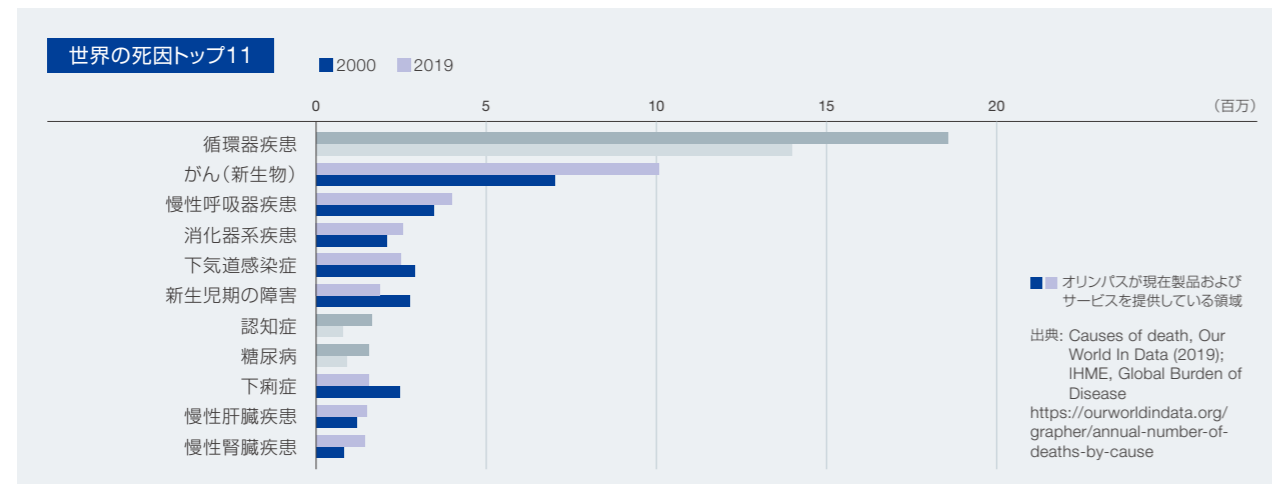
Contents

- 96 グローバルヘルスケアデータ
- 100 10カ年の財務・非財務データ
- 102 会社情報・株式情報

Global Healthcare Data

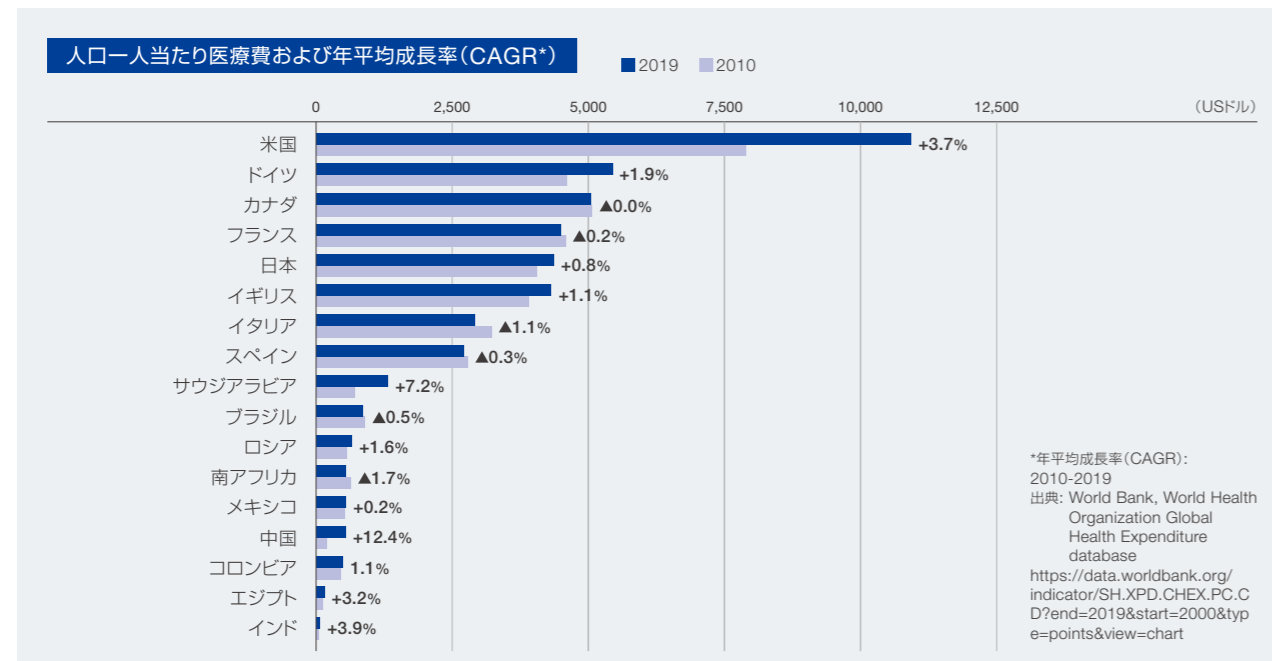
疾患

- がんは世界最大の死因の一つであり、2000年から2019年にかけて44%増と急速に増加しています。
- オリンパスでは、多くの疾患において、患者さんのアウトカムを向上するためにソリューションを提供しています。



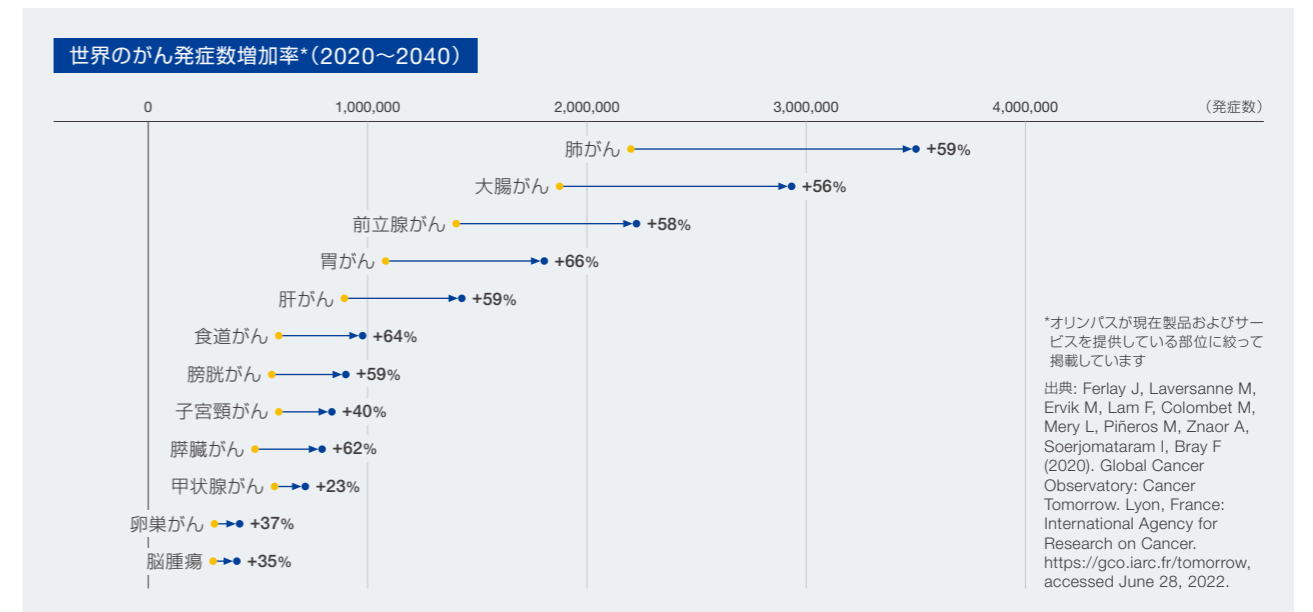
医療費

- 米国は、一人当たりの医療費が突出して多く、2010年から2019年にかけて、年平均成長率(CAGR)で3.7%増加しています。中国の一人当たりの医療費は、12%以上のCAGRで大幅に増加しています。
- オリンパスは、医療従事者を対象とした教育支援等を通じて、医療機会の幅広い提供に貢献しています。

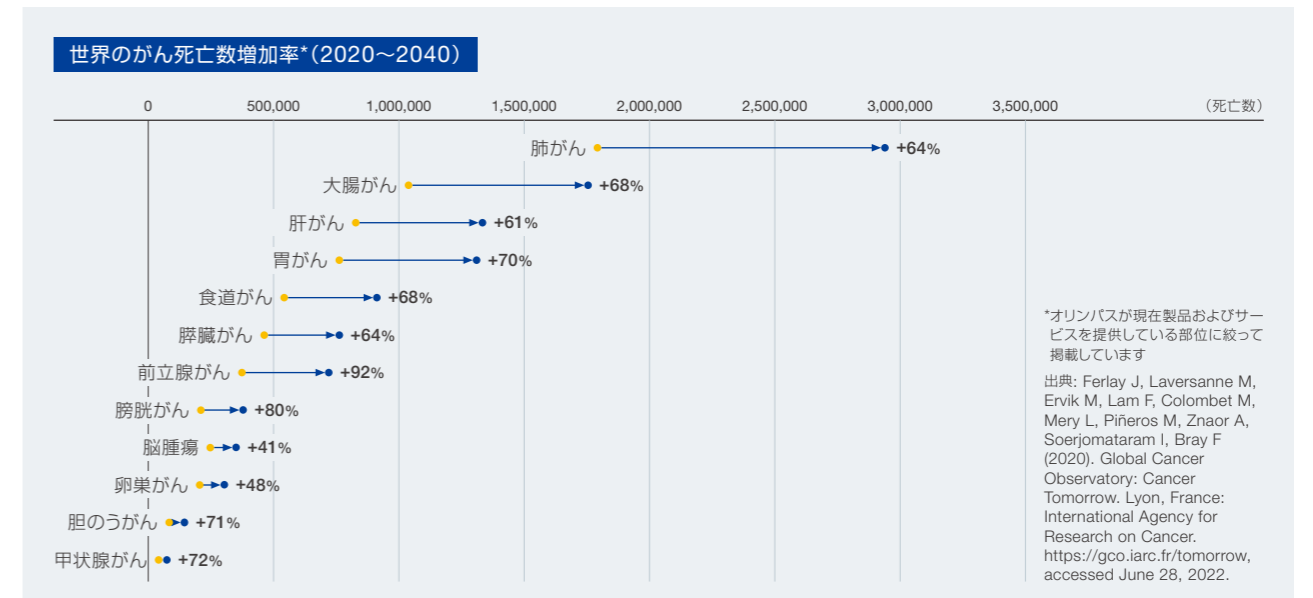


がん

- がんの発症数を部位別に見ると、多い順に肺がん、大腸がん、前立腺がん、胃がん、肝がんの順になっており、長期的に見てもそれぞれ大幅に増加する見込みです。増加率が最も高いがんは胃がんであり、食道がん、膵臓がん、膀胱がんが続きます。
- オリンパスは、対象とするがんにおいて、医療水準の向上により、患者さんのアウトカム改善に貢献していきます。

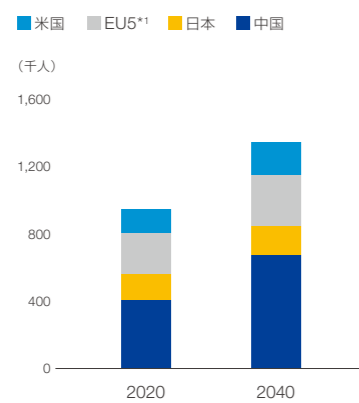


- がんの死亡数を部位別に見ると、多い順に肺がん、大腸がん、肝がん、胃がん、食道がんの順になっており、長期的に見ても上位5部位は変わらない見込みです。前立腺がんと膀胱がんは、2020年から2040年の増加率が非常に高く、それぞれ92%、80%の増加率となっています。



消化器科

大腸がん発症数(地域別)



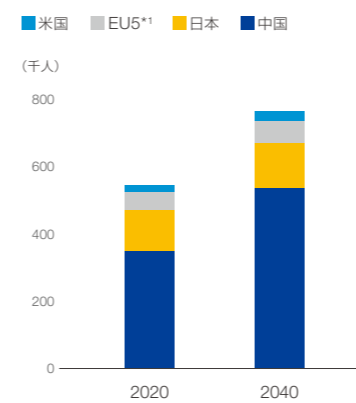
- 大腸がんは、発症数が多いがんの一つです。家族歴や遺伝歴などのリスクによって増加することが予想されますが、大腸がんのほとんどは散発性(年齢とともに増加)です。
- 大腸がんは、長い自然経過をたどって進行するがんです。消化器内視鏡のリーディングカンパニーであるオリンパスは、大腸がんに対する意識を啓発し、早期発見に貢献することを使命として、その一翼を担っています。

大腸内視鏡件数

米国における増加率
(2009年~2019年)*2

+22%

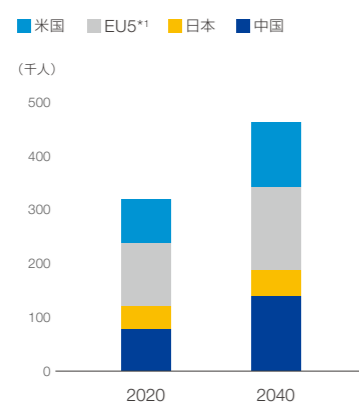
胃がん発症数(地域別)



- 胃がんは、特に高齢の男性において、世界で最も多く発症し、死亡者数が多いがんの一つです。また、国別に見ると、特に中国で発症者数が非常に多いのが特徴です。
- 胃がんの発症率と死亡率は地域によって大きく異なり、食事やヘリコバクター・ピロリ(ピロリ菌)感染の有無ががんの発生に大きく関わっています。
- オリンパスは、胃がんの診断・治療に使用される消化器内視鏡のシェアNo.1です。胃がんは、早期に発見された場合、内視鏡での治療が一般的であり、外科手術と比較し、入院期間の短縮や早期の社会復帰に貢献する利点があります。

泌尿器科

膀胱がん発症数(地域別)



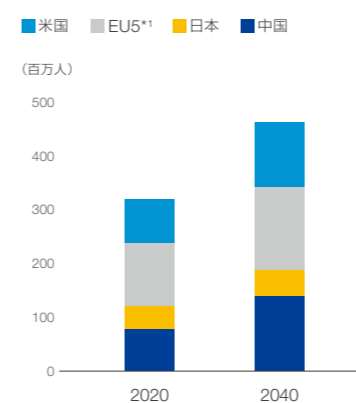
- 膀胱がんは、発症数が多いがんの一つです。その高い発症率と、局所治療にもかかわらず何度も再発・進行しやすい性質から、医療サービスを供給していく中で、世界的に大きな負担となっています。
- オリンパスは、筋層非浸潤性膀胱がん(NMIBC)の検出と切除の改善による膀胱がんの再発抑制、アウトカム向上、ペイシェント・エクスペリエンス(患者経験価値)の向上に注力しています。

膀胱内視鏡件数

米国における増加率
(2009年~2019年)*2

+10%

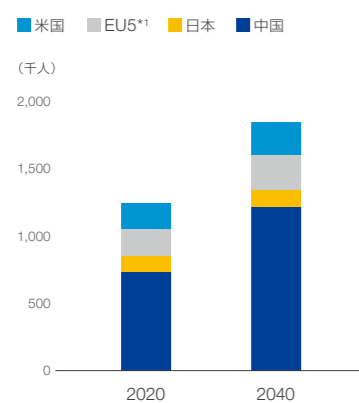
前立腺肥大症(BPH)有病者数(地域別)



- 前立腺肥大症(BPH)は、51~60歳の男性の50%(未診断を含む)が発症しているといわれています。*3 症状は軽度から始まることが多いものの、一般的には時間とともにさらに進行し、症状に応じて異なる種類の治療が必要となります。なお、BPHの症例のうち、43%が軽度、38%が中度、19%が重度です。
- オリンパスは長年にわたり、切除、蒸散、核出の治療において、電極をはじめとするBPHの治療ソリューションの開発・マーケティングの革新的な存在となっています。iTind*4による新たな治療ソリューションを提供することにより、オリンパスは泌尿器科におけるグローバルマーケットリーダーであり続けます。

呼吸器科

非小細胞肺癌発症数(NSCLC)(地域別)



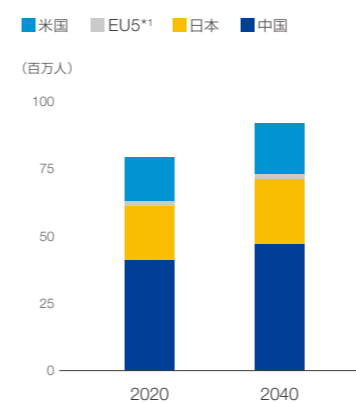
- 肺がんは、がんの中で死因第1位となっています。肺がんは、非小細胞肺癌(NSCLC)が85%を占め、15%が小細胞肺癌(SCLC)です。NSCLCの発症数は、2040年までに2020年の約1.5倍に増加すると予測されています(米国、EU5カ国、日本、中国)。中国は、今後最も急速に発症率が増加する見込みです。肺がんの主なリスク要因は、タバコの喫煙や受動喫煙への曝露、化学物質への曝露です。
- オリンパスのミッションは、肺がんの診断、ステージング等における医療水準を向上させることにより、肺がんの患者さんやそのリスクを抱える患者さんのアウトカムを改善することです。
- オリンパスの気管支鏡はステージング診断等においても使用されており、小型孤立性肺結節(SPN)の検出率向上に貢献しています。

気管支鏡件数

米国における増加率
(2009年~2019年)*2

+63%

慢性閉塞性肺疾患(COPD)有病者数(地域別)



- COPDは、肺気腫や慢性気管支炎と呼ばれてきた肺の病気の総称です。世界的に見ても、死因の第3位となっています。主な原因は、タバコの喫煙、受動喫煙、大気汚染、化学物質への曝露等です。
- COPDの有病者数は、2020年の約7,500万人から2040年には9,000万人以上に増加すると予測されています(米国、EU5カ国、日本、中国)。COPDの患者数は、中国が最も多く、かつ急速に増加しています。
- オリンパスのバルブ*4は、肺気腫の治療において、薬剤効果がない、または肺縮小術や肺移植の手術が適用されない症例に対する治療、および気胸や肺手術後に発生する持続性の空気漏れの処置を目的に使われます。

*1 EU5: 英国、フランス、イタリア、ドイツ、スペイン
出典: Epi Database, Cerner Enviza. 2022年6月にアクセス

*2 出典: Compiled from Merative MarketScan Outpatient View database released in 2011 and 2021. MarketScan is a registered trademark of Merative in the United States, other countries or both.

*3 出典: BPH: surgical management—Urology Care Foundation website: www.urologyhealth.org. Updated July 2013

*4 2022年9月時点で医薬品医療機器等法未承認品です

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)							
	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020*8	2021*8	2022
売上高	743,851	713,286	764,671	804,578	748,050	740,557	786,497	793,862	755,231	730,544	868,867
販売費及び一般管理費	343,121	367,011	398,889	430,773	414,855	397,697	426,596	437,510	381,171	357,032	405,399
対売上高比率 (%)	46.1%	51.5%	52.2%	53.5%	55.5%	53.7%	54.2%	55.1%	50.5%	48.9%	46.7%
営業利益	35,077	73,445	90,962	104,464	76,487	71,192	81,029	28,281	92,200	81,985	153,898
営業利益率 (%)	4.7%	10.3%	11.9%	13.0%	10.2%	9.6%	10.3%	3.6%	12.2%	11.2%	17.7%
税引前利益	19,142	16,425	8,934	70,800	81,686	62,481	76,665	20,117	86,617	76,810	149,873
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)	8,020	13,627	△8,737	62,594	78,191	42,783	57,064	8,147	51,670	12,918	115,742
対売上高比率 (%)	1.1%	1.9%	—	7.8%	10.5%	5.8%	7.3%	1.0%	6.8%	1.8%	13.3%
EBITDAマージン*1 (%)	10.6%	16.8%	18.5%	19.2%	17.4%	16.9%	17.0%	11.0%	21.1%	19.4%	25.1%
医療事業のEBITDAマージン*2 (%)	29.0%	29.7%	29.1%	29.5%	27.4%	27.4%	26.5%	24.9%	29.3%	27.7%	33.2%
研究開発費	63,379	66,796	74,101	81,415	79,178	79,178	89,469	93,968	87,750	81,794	85,272
対売上高比率 (%)	8.5%	9.4%	9.7%	10.1%	10.6%	10.7%	11.4%	11.8%	11.6%	11.2%	9.8%
資本的支出	28,109	37,810	47,743	64,445	49,347	60,683	65,255	66,830	74,673	98,935	75,503
減価償却費	33,899	36,850	41,219	39,912	44,658	54,290	52,913	58,669	67,377	59,559	64,615
のれん償却額	9,683	9,457	9,421	9,867	8,642	—	—	—	—	—	—
主要な財務指標											
総資産*3、*9 (JGAAP) / 資産合計 (IFRS)	960,239	1,027,475	1,081,551	1,000,614	991,062	960,032	978,663	932,030	1,015,663	1,183,453	1,357,999
純資産*3 (JGAAP) / 資本合計 (IFRS)	151,907	331,284	357,254	384,283	430,880	396,228	444,259	442,387	371,958	395,480	511,362
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) *9 (%)	15.5%	32.1%	32.9%	38.2%	43.3%	41.1%	45.2%	47.3%	36.5%	33.3%	37.6%
有利子負債	560,390	415,831	354,421	321,138	286,357	285,970	247,974	181,335	280,915	355,264	386,127
純有利子負債	330,780	163,710	144,546	154,584	86,926	86,505	56,735	66,909	118,421	137,786	83,555
棚卸資産*9	99,307	98,595	107,387	111,558	124,064	125,319	139,309	153,623	167,596	158,895	167,368
棚卸資産回転期間*4 (月)	1.6	1.7	1.6	1.6	1.9	1.9	2.0	2.2	2.6	2.7	2.3
現金・現金同等物残高	225,782	251,344	209,809	166,323	199,431	199,465	191,239	114,563	162,494	217,478	302,572
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,233	72,388	66,811	48,621	90,194	102,052	95,146	66,943	133,544	124,122	169,729
投資活動によるキャッシュ・フロー	33,455	△20,273	△39,612	△52,897	△8,305	△20,814	△53,312	△60,296	△62,430	△118,918	△71,016
財務活動によるキャッシュ・フロー	△42,436	△39,693	△70,185	△33,870	△44,244	△43,615	△51,058	△82,948	△19,462	40,800	△40,667
ROE (自己資本利益率) (%)	8.3%	5.7%	△2.6%	17.0%	19.3%	11.3%	13.6%	1.8%	12.7%	3.4%	25.6%
ROA (総資産利益率) (%)	0.8%	1.4%	△0.8%	6.0%	7.9%	4.4%	5.9%	0.9%	5.3%	1.2%	9.1%
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)	28.96	41.05	△25.53	182.90	228.47	125.01	41.71	5.97	39.37	10.05	90.22
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)	493.30	962.83	1,038.64	1,117.24	1,252.96	1,153.45	324.25	323.06	288.39	306.72	400.75
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	25.9
PBR (株価純資産倍率) (倍)	4.5	3.4	4.3	3.9	3.4	3.7	3.1	3.7	5.4	7.5	5.8
時価総額 (期末) (億円)	6,758	11,274	15,300	14,992	14,666	14,666	13,845	16,478	21,414	31,408	30,390
1株当たり配当額*7 (円)	—	—	2.5	4.25	7	7	7	7.5	10	12	14
為替レート											
米ドル/円	83.10	100.24	109.93	120.14	108.38	108.38	110.85	110.91	108.74	106.06	112.38
ユーロ/円	107.14	134.37	138.77	132.58	118.79	118.79	129.70	128.41	120.82	123.70	130.56
主要な非財務指標											
従業員数 (人)	30,697	30,702	31,540	33,336	34,687	34,687	35,933	35,124	35,174	31,653	31,557
(外、平均臨時雇用者数) (人)	(2,240)	(2,978)	(1,374)	(1,257)	(1,298)	(1,298)	(1,511)	(1,396)	(1,437)	(1,135)	(934)
海外従業員比率 (%)	62.4%	62.5%	63.2%	63.3%	63.7%	63.7%	63.7%	61.9%	61.3%	57.2%	59.3%
国内における女性管理職の割合*10、*11 (%)	1.2%	1.3%	1.7%	1.6%	2.1%	2.1%	2.4%	2.2%	2.8%	4.2%	5.1%
グローバルにおける女性役職者の割合*12 (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	8.4%	10.8%	14.2%
グローバルにおける外国人役職者の割合*12 (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	32.2%	36.9%	51.4%
障がい者雇用率*13 (%)	1.9%	2.0%	2.1%	1.9%	2.1%	2.1%	2.2%	2.2%	2.3%	2.6%	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、数理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、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 2022年3月期において、企業結合に係る取得資産及び引当負債について暫定的に測定された公正価値の修正を行ったため、連結財政状態計算書を遡及修正しています。これに伴い、2021年3月期の関連する指標については、当該修正が反映された後の金額を表示しています

*10 2022年3月期は3月末時点の国内オリンパスグループの職務等級群。2021年3月期以前は各年度の定義によります

*11 当社外への出向者は含まず、当社への出向受入者は含んでいます

*12 2020年3月期は8月1日時点、2021年3月期から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

*13 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

会社情報・株式情報 (2022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108社(本社除く、子会社106社、関連会社2社)
連結従業員数	31,557人(ほか、平均臨時雇用者数934人)
単体従業員数	3,478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	1,299,294,333株
株主数	43,819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

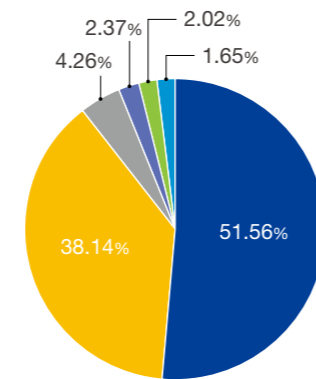
The Bank of New York Mellon
240 Greenwich Street, New York,
NY 10286, U.S.A.
International: +1-201-680-6825
U.S. toll free: 888-269-2377
(888-BNY-ADRS)
<https://www.adrbnymellon.com>
比率(ADR:ORD):1:1
取引所:OTC(Over-the-Counter)
ティッカーシンボル:OCPNY
CUSIP:68163W109

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)	243,809,100	19.15
JP MORGAN CHASE BANK 385632	87,088,376	6.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	78,118,300	6.14
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	48,860,900	3.84
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)	39,509,300	3.10
SSSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT BRITISH VIRGIN ISLANDS/ U.K.	38,216,084	3.00
株式会社三菱UFJ銀行	30,522,344	2.40
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	23,670,841	1.86
日本生命保険相互会社	21,258,572	1.67
MSCO CUSTOMER SECURITIES	20,972,600	1.65

(注)持株比率は、自己株式(26,261,612株)を控除して算出しています

株式分布状況



- 外国人
- 金融機関
- 個人・その他
- その他国内法人
- 自己名義株式
- 証券会社

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

(2022年7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 World Index」
「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

ムーディーズ(Moody's)で
Baa2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CDPI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「B」の評価を獲得(オリ
ンパス/2021年)



「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6年
連続、オリンパスマーケティング/
オリンパス/2021年)



CDPより、企業が気候変動課題に対してどのよ
うに効果的にサプライヤーと協働して取り組ん
でいるかを評価する「サプライヤー・エンゲ
ージメント評価(SER)」において最高評価である
「CDP2021 サプライヤー・エンゲージメント・
リーダー」に選定(オリンパス/2021年)



「健康経営優良法人」に認定(会津オ
リンパス/2021年から2年連続、オ
リンパスマーケティング/2020年、
2022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2021」において「シルバー」
に認定(オリンパス/2021年)

「スポーツエールカンパニー2022」に
認定(オリンパス、オリンパスマーケ
ティング、オリンパス テルモ バイオマ
テリアル/2022年)



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)」に賛同