

OLYMPUS

Integrated
Report
2020
統合レポート

OLYMPUS



Transform Olympus

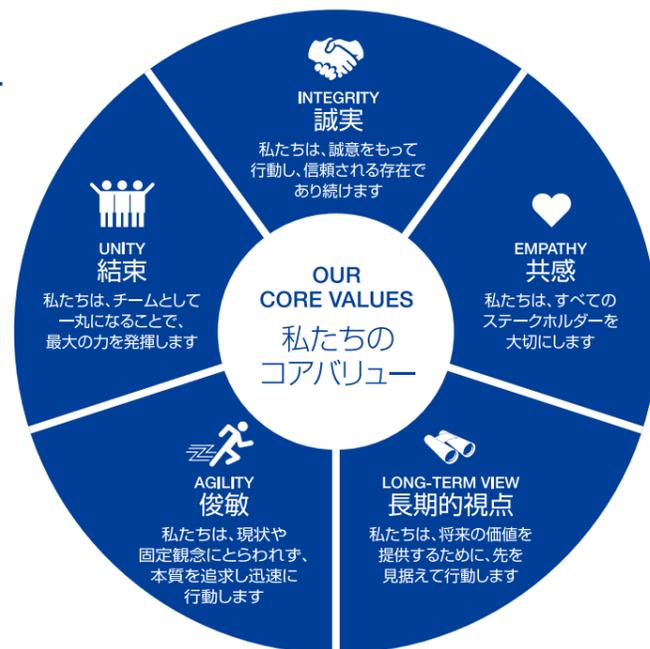


OUR PURPOSE

私たちの存在意義

世界の人々の健康と安心、 心の豊かさの実現

Making people's lives healthier, safer
and more fulfilling



顕微鏡の国産化を目指し創業してから100余年、
オリンパスは事業を通じて社会に深く関わり続けています。
医療、生命科学のみならず、製造業やインフラ整備、
そして日々の生活の大切な瞬間においても、
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なっています。

オリンパスは、グローバル・メドテックカンパニーへと変革します。
今はまさに、私たちがこれからも社会に貢献し続けるための重要な岐路といえます。

さらなる飛躍を目指して
私たちの実行力に、是非ご期待ください。

過去から存在する固定観念にとらわれず、 さまざまな角度から変革することで オリンパスは飛躍を目指しています

2020年3月期の進捗

- 販管費の大幅な効率化の実現(前期比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
(COO:ナチョ・アビア、CTO:田口 晶弘、CFO:武田 睦史を登用し、執行体制を一段と強化)
- 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)

2021年3月期に取り組む施策

- 事業ポートフォリオの選択と集中
- 固定費の構造改革
- 次世代消化器内視鏡システム「EVIS X1」の確実な市場導入
- 今後の成長を牽引する製品開発への着実な投資継続
- 効率的な研究開発

取締役 代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者)

竹内 康雄



2020年3月期の振り返り

CEOに就任して1年が経ちました。2020年3月期は、私がこれまで考えてきたさまざまなプランを本格的に実行に移すフェーズでした。指名委員会等設置会社への移行、グローバル人事制度への転換、治療機器事業のグローバルビジネス統括拠点を米国に移転する等、多くの取り組みを実行してきました。社員にとって高く感じる目標ですが、同時に過去から当社に存在している固定観念を、あらゆる角度から揺さぶることが必要だと考えていたので、社員が納得できる進め方を意識して、施策を講じてきました。加えて、収益性改善の目標値を高い位置に据えた1年でもありました。トランスフォーメーションは決してコスト削減だけにフォーカスした取り組みではなく、効率や効果を向上するものです。効率化を図る取り組みの実績として、2020年3月期は、販管費の大幅な効率化を実現しました。過去の推移を見ると、販管費は毎年増加傾向にありましたが、2018年3月期の販管費に抑えることを目標に掲げ、前期比325億円削減（7%減）することができました。社員一人一人が、常日

頃から強いコスト意識を持ち、効率的な働き方を実行するようにコミュニケーションしてきましたが、一定程度の成果が出たと思います。自らを律し、実行することを徹底した結果であり、社員を誇りに思います。初年度を振り返ると、取り組むべきことを着実に実行し、成果の出た1年だと捉えています。

販管費の抑制および売上高・営業利益率



私たちのコアバリューを体現し、社会に貢献

新型コロナウイルス感染症の猛威は世界で広がり続けており、いまだに収束の兆しが見えません。当社は医療機器メーカーとして、感染拡大防止に留意しながら確実に事業を継続し、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、医療機器の製造や修理、出荷作業を行っています。現在、手術や処置は重篤度や緊急度に応じて実施されており、医療現場で必要な診療が滞りなく行われるように、当社の社員もすべてのバリューチェーンを万全の体制でサポートしています。このような状況下だからこそ、「私たちのコアバリュー」を意識しながら行動しています。多くの社員が「結束(Unity)」して、「医療現場を止めてはいけない」という信念の下、日々の仕事に対して「誠実(Integrity)」に「俊敏(Agility)」に取り組んでくれています。また、これまで多くの支援もしてまいりました。2020年2月に中国、6月には世界各地の医療機関および団体に寄付・支援を実施したことに加え、社員の寄付も募り、公益団体への寄付もしております。これはまさにコアバリュー「共感

(Empathy)」を象徴した取り組みだと思っています。多くの医療機関から感謝の言葉を頂戴し、昼夜を問わず対応されている医療関係者の皆さまや各医療機関に、敬意を表すとともに、微力ながら貢献できたことに喜びを感じました。

また、「長期的視点(Long-term View)」から、医療従事者と協力しながら、今後も安心して内視鏡検査や治療を行っていただけるようなソリューションの提供も考えています。新型コロナウイルス感染症により、私たちの生活様式、そして事業運営さえも大きく見直すことを余儀なくされていますが、私はこの変化をポジティブに活かしたいと考えています。例えば、お客様と直接会えない状況でも、医療従事者向けのオンラインのトレーニングやセミナーを開催したり、当社の製品やサービスのメリットを訴求するセールスのデモンストレーション活動もグローバルで開始しています。効率と効果を意識したクリエイティブな方法で、お客様を継続的にサポートできるよう、取り組みを進めてまいります。



営業利益率20%超を実現するという大きな目標に向け、2021年3月期の位置づけが非常に重要です”

2021年3月期は、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

新型コロナウイルスの感染拡大は大きな価値観の転換をもたらすと認識しているものの、中長期的には当社の医療機器に対する需要は不変だと考えています。事業環境に目を向けますと、世界的な高齢化の進展により各国で医療費の削減が求められていることに加え、新興国の成長を背景に健康意識の高まりも見られています。そのような状況において、内視鏡や処置具を中心に当社が提供する早期診断・低侵襲治療という価値は、医療費の削減や患者さんのQOL(Quality of Life)の向上、病院経営の効率化に貢献することが可能です。事業環境におけるトレンドは新型コロナウイルス感染症によっても変わらず、当社のビジネスにとって引き続き追い風になると考えています。

ただ、2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けています。病院も新型コロナウイルス感染症の対応に追われていることに加え、感染拡大を防ぐために院内への立ち入りを制限する等、通常の営業活動ができていない地域が多くあります。また、新型コロナウイルス感染症により手術や検査が延期・中止となり、症例数が減少したことで、当社の医療機器の売上も影響を受けています。そのため、2021年3月期は売上成長を望むことは難しいと考えています。しかし、当社には革新的な価値を提供し、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献し続けることで、営業利益率20%超を実現するという大きな目標があります。この目標水準は当社が真のグローバル・メドテックカンパニーへ飛躍し、より社会へ貢献するために必要であることは変わりません。これを確実に実現するためには、経営として今期をどのように位置づけ、何を実行するかが非常に重要です。

このような不透明な状況の中でも、2020年4月に就任したCOOのナチョ・アビア、CTOの田口 晶弘、CFO

の武田 睦史を含めた5人の執行役がより結束し、多角的な視点でスピーディに物事を判断することができています。これも2019年6月より、指名委員会等設置会社に移行し、執行役に権限が大幅に委譲されたことによるものであり、Transform Olympusの効果を実感しています。

5人の執行役で議論を重ねてきましたが、2021年3月期を「長期的な成長を優先し、Transform Olympusの実行を加速させる1年」として位置づけました。もちろん売上が減少している状況なので、販管費の抑制は継続して進めていきます。しかし、真のグローバル・メドテックカンパニーへ飛躍する上での重要な取り組みや認識している課題は変わらず、長期的な成長を見据えて投資すべき案件には投資を行い、必要な施策を講じていく考えです。

【2021年3月期に取り組む施策】



事業ポートフォリオの選択と集中



固定費の構造改革



次世代消化器内視鏡システム「EVIS X1」の確実な市場導入



今後の成長を牽引する製品開発への着実な投資継続



効率的な研究開発



私たちには、高いポテンシャルとそれを実現するための実行力があると考えています”



2021年3月期の主な進捗

すでに進捗している点について、私の想いととも説明したいと思います。

まず、映像事業の譲渡です。これは「事業ポートフォリオの選択と集中」の取り組みの一つであり、映像事業の譲渡に関する最終契約を日本産業パートナーズ株式会社と2020年9月30日に締結しました。映像事業は1936年に写真レンズ「ズイコー」を用いた写真機の製造販売を開始して以来、革新的なハーフサイズカメラ「オリンパス・ペン」、世界初のマイクロカセットテープレコーダー「ズイコーパールコーダー」、ミラーレス一眼カメラ「オリンパス OM-D シリーズ」をはじめとして、革新的な技術とユニークな商品を世の中に提供し、世界の人々の心の豊かさ貢献してきました。80年以上の歴史がある事業で、さまざまなステークホルダーが関わり、多くのお客様に長年にわたり、映像事業の製品を愛していただいております。私としては、映像事業を、OM-DやPENといったブランドを、今後も何らかの形で継続したいという思いがあり、事業の撤退という形は避けなかったのです。中長期的に映像事業の未来を良い方向に導いてくれる企業を探す中で、日本産業パートナーズ株式会社に譲渡するという結論となりました。日本産業パートナーズ株式会社は事業が持つ潜在成長力を引き出し自律的な成長を

促進する「戦略的カーブアウト」の豊富な実績があり、過去に当社の情報通信事業を譲渡した経緯もあります。映像事業がコンパクトで機動的な組織構造となり、さらに発展していくことを心より願っています。

また、米国にあるノーウォーク工場をNissha Medical Technologiesに譲渡する契約を締結しました。グローバルレベルでの生産構造の最適化に取り組んでおり、収益性を向上させる取り組みを着実に進めています。

次に、待望の次世代消化器内視鏡システム「EVIS X1」を4月23日から欧州とアジア一部地域で、7月3日から日本で販売開始しました。グローバルで統合したプラットフォームであり、「EDOF(被写界深度拡大技術)」をはじめ新しいイメージング技術を3つ搭載した、内視鏡診断・処置の新スタンダードとなる内視鏡システムです。新型コロナウイルスの感染が拡大する中での発売でしたが、社員がさまざまなプロモーションの形を模索してくれたお陰で、多くの引き合いをいただいております。すでに導入している地域においてお客様からの評判は大変好評で、内視鏡事業、ひいてはオリンパスの成長を牽引してくれると期待しています。今後、最大の市場である北米等、グローバルで導入できるよう準備を進めてまいります。

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

企業変革プラン「Transform Olympus」を発表してから、1年半以上が経過しました。多くの取り組みを実行し、真のグローバル・メドテックカンパニーへの歩みを着実に進めています。これまでの振り返り、私なりに感じていることをお話ししたいと思います。

まず、経営スピードは向上していると思います。中期経営計画「16CSP」を実行してきた中で、本当の意味でグローバル企業として成長を加速させる最適な状態ではなかったと認識しています。経営スピードの向上、グローバルな視点をより取り入れた経営が必要だと考え、Transform Olympusを策定しました。その中でも、指名委員会等設置会社への移行により、執行へ権限を大きく委譲し、意思決定を迅速に行うことが経営スピードを上げる上で重要だと考えていました。機関設計を変更したからといってこれまでの課題がすべて解消できるわけではありませんが、執行が迅速に判断し、実行することで、狙い通り経営スピードが向上してきています。現在も、指名委員会等設置会社において、コーポレートガバナンスの実効性をよりあげるためにどうすればいいか、取締役会とともに試行錯誤を常に繰り返している状況です。ベストなコーポレートガバナンスの状態とは経営陣にとって、終わりのないテーマであり、今後も取り組みを進めていきます。

また、治療機器事業を中心に、グローバルに事業経験のある人材の採用を積極的に行ったことで、グローバル・メドテックカンパニーにふさわしい体制になりつつあると感じています。彼らはオリンパスがグローバル・メドテックカンパニーになるために、何をしなければいけないかを理解しており、当社の歴史や良さを理解しつつも、新たな風を吹き込んでくれている実感があります。また、主要なポジションへの国籍を問わない人材の登用やTransform Olympusの実行により、グローバルチームで課題に対応することが必要となりました。今では英語による会議が定着しており、グローバルな視点での事業運営ができていますと実感します。

医療機器メーカーにとって、安全な製品を提供することが最優先事項です。これまで社員への法規制対応のトレーニングやグローバルでのお客様対応の強化等に取り組んできました。また、製品や技術力を主軸とした従来型の価値提供から、医学的エビデンス・医学デー

タをベースとした価値提供へシフトするため、チーフメディカルオフィサー(CMO)にロス・ディー・セガンに登用し、品質・法規制機能を強化し、安全で高品質な製品を提供し続けるためにチーフクオリティオフィサー(CQO)にダニエル・カリリに登用し、行政の規制当局に対してよりグローバルな目線で対応できる体制も整えています。

そして、企業文化です。企業文化は一朝一夕で変わるものではなく、長く、ゴールのない道のりが続きます。理想は、安全性が高く、革新的技術に裏打ちされた製品を通し、社会貢献できることにやりがいをもって社員が生き生きと働ける状態。これを実現するために、私はどのようなコミュニケーションをして社員のモチベーションを上げたいか、どのような施策を打つべきか、正解が1つではないからこそ常に最善策を考えながら取り組んでいます。

最後になりました。2012年に取締役、財務担当に就任してからこれまでに資本市場の皆さまをはじめとしたさまざまなステークホルダーと数多くの対話をしてきました。その中で最も大切にできたことは、時には言いにくいことであっても、信念に基づいて自分自身の想いを率直に伝えることです。これからも、多くの方と積極的にコミュニケーションを持ち、自らの想いを伝え、ご意見やアドバイスを経営に活かしていきたいと考えています。

グローバル・メドテックカンパニーを目指す当社には多くの改善可能な余地が残されていますが、私たちに、高い成長ポテンシャルとそれを実現するための実行力があると考えています。経営戦略の進捗のすべてをお伝えすることはできませんが、取り組みは着実に進み手応えを感じています。さまざまな対話の機会を通じて、皆さまに成果を共有したいと考えておりますので、引き続き、企業価値向上に向けた実行力にご期待いただきたいと思います。

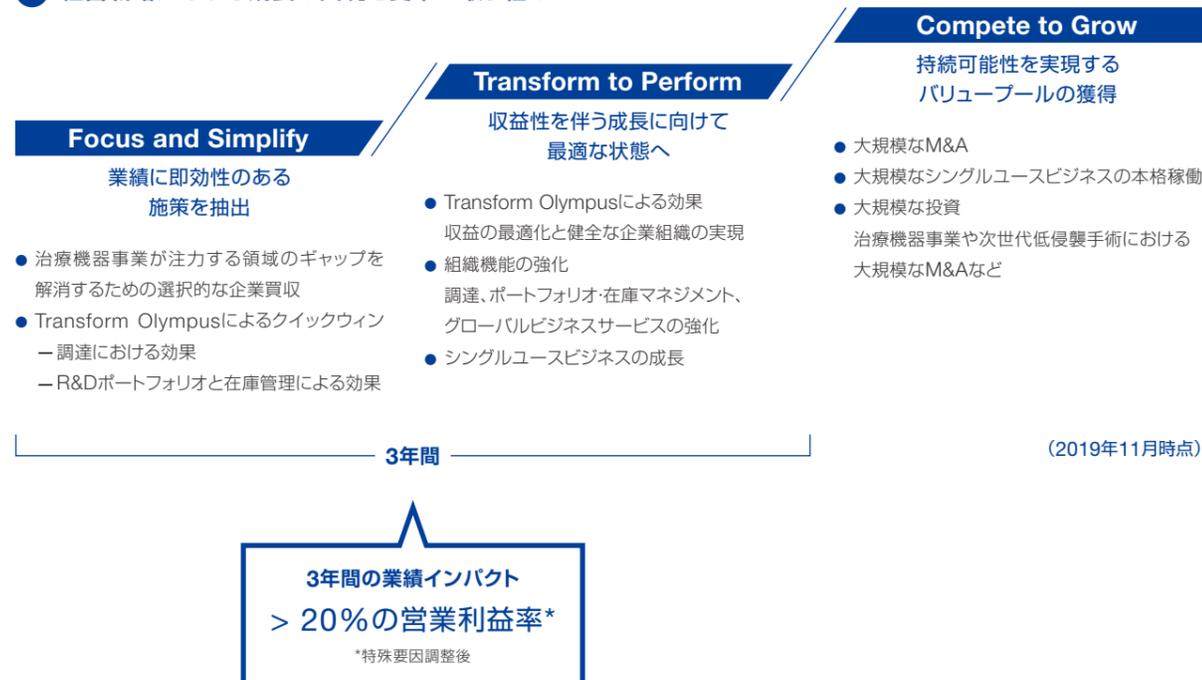
取締役 代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者)

竹内 康雄

Transform Olympus

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飛躍を目指しています。2019年1月に発表した企業変革プラン「Transform Olympus」を遂行し、効率的な事業運営、日々の業務のスピード感の向上に向けて、全社で取り組みを進めています。また、2019年11月には、経営戦略を発表し、グローバル・メドテックカンパニーと同水準となる営業利益率20%超を実現していくことを宣言しました。これからも革新的な価値を提供していくことで、持続的な成長を実現してまいります。

経営戦略における成長の実現と変革の取り組み



Contents

CHAPTER 01

Our Company

オリンパスの過去・現在、そしてこれから目指す姿を解説しています。

- 12 Overview
- 20 CFOメッセージ

CHAPTER 02

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。

- 26 企業の成長と持続可能な社会の実現のために
- 30 経営戦略における重点項目
- 31 **重点項目 A** 事業ポートフォリオの選択と集中
- 32 **重点項目 B** 内視鏡事業における圧倒的ポジションの強化
- 42 **重点項目 C** 治療機器事業への注力と拡大
- 45 **重点項目 D** 次世代低侵襲手術をリード
- 46 COO・CTO対談
- 48 科学事業
- 50 映像事業
- 52 CAOメッセージ
- 54 Transform Olympusリーダーの視点
- 56 企業文化の醸成

CHAPTER 03

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。

- 60 取締役
- 63 ガバナンス座談会
- 68 コーポレートガバナンス
- 76 リスクマネジメント
- 77 コンプライアンス
- 78 情報セキュリティ
- 79 CSR Data Bookへのリンク
- 80 情報開示

DATA SECTION

- 82 財務・非財務ハイライト
- 84 10カ年の財務・非財務データ
- 86 連結財務諸表
- 92 会社情報・株式情報

編集方針

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

将来予想に関する記述についての注意事項

本統合レポートのうち、将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいたものであり、判断や仮定に内在する不確定な要素および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績等が目標と大きく異なる結果となる可能性があります。

経営戦略立案に関する注意事項

本統合レポートに掲載している経営戦略は、2019年11月6日に発表しており、新型コロナウイルスの感染拡大による影響は考慮されておりません。



01

CHAPTER

Our Company

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

Contents

- 12 Overview
- 20 CFOメッセージ

Overview

Our History

オリンパスは、1919年に顕微鏡の国産化を目指し創立され、それから約30年後には、世界初の実用的な胃カメラの開発に成功しました。最初の製品を世に送り出してから100年以上にわたり、社会に向けて新しい価値を創造し続けています。

医療製品

1950年
世界で初めて実用的な胃カメラを開発



1964年
ファイバースコープ付き胃カメラ「GTF」発売

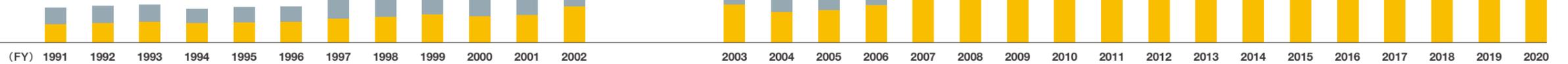


1966年
当社初の「生検用スコープ」および「処置具（生検鉗子・細胞診ブラシ）」発売



売上高の推移

(注) 情報通信事業の売上高除く(2005年~2013年3月期)
2016年3月期までは日本基準、2017年3月期以降はIFRS



創業
1919年10月

1919年~1950年代 1960年~1980年代 1990年~2010年 2011年~2015年 2016年~2018年 2019年~

創業と経営近代化への道

- 1919 「株式会社高千穂製作所」として創立(顕微鏡の国産化を目的)
- 1921 商標を「オリンパス」として登録
- 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

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。

光学総合メーカーへの発展、海外販売拠点の拡充

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

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。

医療分野の多角化

- 2001 テルモ(株)と提携
- 2004 Celon AG社買収
- 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)

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。

原点回帰と医療分野へのリソースシフト

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

「内視鏡外科手術」の発展

HD画像の外科内視鏡や、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の外科内視鏡等、革新的な製品を順次投入。

経営再建ステージから持続的発展ステージへ

- 2016 医療用内視鏡関連の開発・製造拠点(会津・白河・青森)を増強(新棟竣工)
- 2017 米国Image Stream Medical社を買収
- 2018 経営理念を改定

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。

真のグローバル・メドテックカンパニーへ

- 2019 企業変革プラン「Transform Olympus」発表
経営戦略発表

経営戦略の詳細は、Chapter 02をご覧ください。

科学・映像製品

<p>1920年 当社初の顕微鏡「旭号」発売</p>	<p>1936年 当社初のカメラ「セミオリンパス」発売(カメラ事業に参入)</p>	<p>1963年 世界初のハーフサイズ一眼レフカメラ「オリンパスペンF」発売</p>	<p>1968年 当社初の工業用ファイバースコープを発売</p>	<p>1983年 世界初のAF機能搭載万能顕微鏡「AH2」発売</p>	<p>2006年 非破壊検査機器「OmniScan IX」発売</p>	<p>2009年 当社初のミラーレス一眼「OLYMPUS PEN E-P1」発売</p>	<p>2013年 ミラーレスのフラッグシップ機「OLYMPUS OM-D E-M1」発売</p>	<p>2016年 工業用内視鏡「IPLEX NX」発売</p>	<p>2016年 共焦点レーザー走査型顕微鏡「FV3000」発売</p>	<p>2016年 ハンドヘルド蛍光X線分析計「VANTA」発売</p>	<p>2019年 OM-Dシステムのプロフェッショナルモデル「OLYMPUS OM-D E-M1X」発売</p>
---------------------------------------	--	---	---	--	--	---	---	--	---	--	---

At a Glance

当社では、内視鏡事業および治療機器事業で構成される医療分野が売上高の8割を占めています。

医療分野

内視鏡事業



売上高構成比*1
53.4%
4,257億円

病気の「早期診断」に貢献する消化器内視鏡や、患者さんの身体への負担が少ない「低侵襲治療」に貢献する外科用内視鏡。これらを通じて、世界中の医療従事者を支え、世界の人々の健康に貢献します。当社の主力製品である消化器内視鏡は世界シェア70%以上を有しています。

治療機器事業



売上高構成比*1
27.1%
2,161億円

消化器内視鏡に挿入して処置や治療を行う内視鏡処置具や、内視鏡外科手術において血管封止や組織の切開等に使用するエネルギーデバイスに加え、泌尿器科婦人科や耳鼻咽喉科で使用される内視鏡等、医療従事者や世界の人々の期待に応えるさまざまな医療機器を提供します。

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



リポセス



修理サービス



システムインテグレーション

主な製品



消化器科関連処置具



呼吸器科関連処置具



泌尿器科婦人科製品



エネルギーデバイス、
その他外科用シングルユース製品



耳鼻咽喉科製品



エネルギーデバイス、
その他外科用シングルユース製品



科学事業



売上高構成比*1
13.2%
1,052億円

オリンパスが創業時から製造している顕微鏡は、病院等における血液検査やがん診断等の病理検査、生命科学や医学分野の最先端研究、製造ラインでの品質管理等、さまざまな場面で活躍しています。また、工業用ビデオスコープや超音波探傷器等、点検検査の場面で活用され、社会インフラの安全を支えています。

主な製品



生物顕微鏡



デジタルマイクロスコープ
(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

映像事業*2



売上高構成比*1
5.5%
436億円

世界一流のレンズ加工技術により最高峰の画質を実現するオリンパスのカメラは、世界中の写真家から愛されています。小型・軽量なミラーレス一眼カメラ、防塵・防水設計によりアウトドアシーンで活躍する「Tough(タフ)」シリーズ等、個性的なカメラを生み出し続けています。

主な製品



ミラーレス一眼カメラ



交換レンズ



コンパクトデジタルカメラ



ICレコーダー

*1 2020年3月期
*2 映像事業を新会社として分社し、日本産業パートナーズ株式会社が管理・運営等をする特別目的会社に対して2021年1月1日に譲渡する予定です。

その他事業

売上高構成比*1
0.9%
68億円

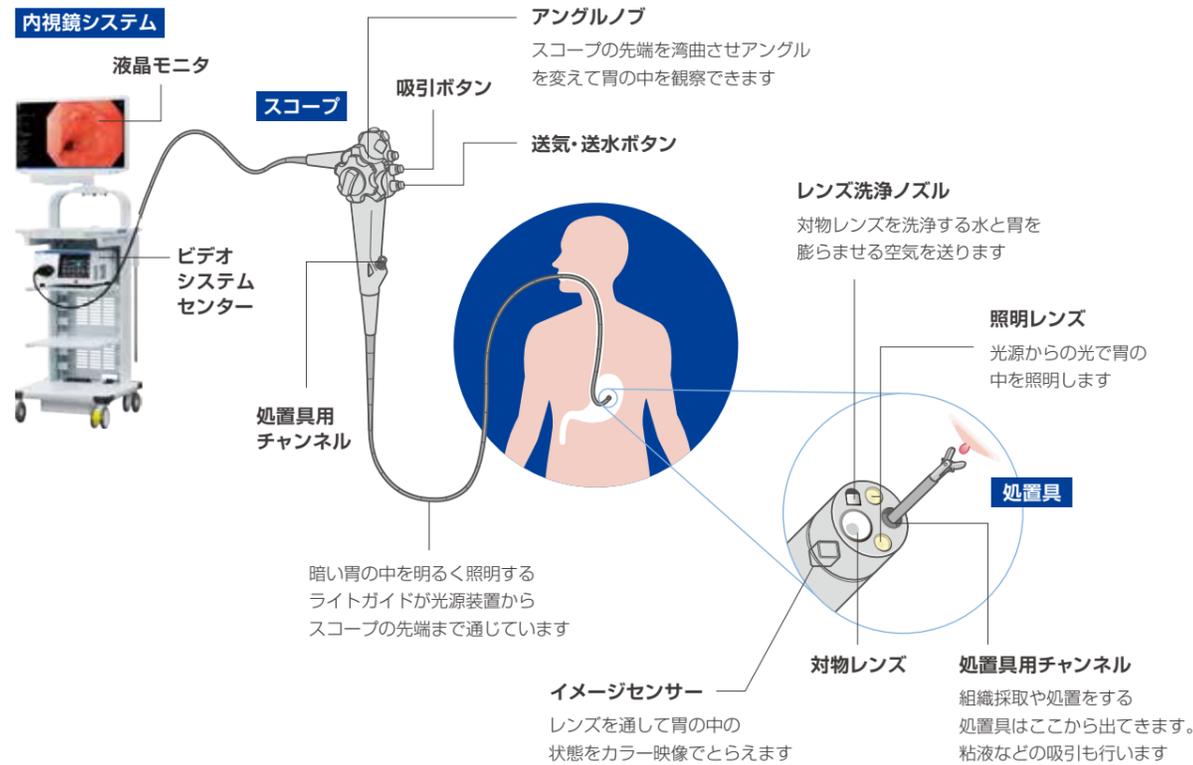
人工骨補填材等、生体材料の販売等を行っているほか、新規事業に関する研究開発や探索活動に取り組んでいます。将来の柱となりうる新事業の探索、将来技術の獲得に向けた研究・探索を推進しています。

Our Products

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。
- また消化器内視鏡での観察において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ったり、誤飲した異物の摘出やポリープ切除など、さまざまな治療を行うことも可能です。

消化器内視鏡による病変の早期診断の例 / 処置具による低侵襲治療の例



使用される主な部位

- 食道
- 十二指腸
- 胃
- 胆管
- 大腸
- 呼吸器(気管支)

スコープの種類

〈軟性鏡〉

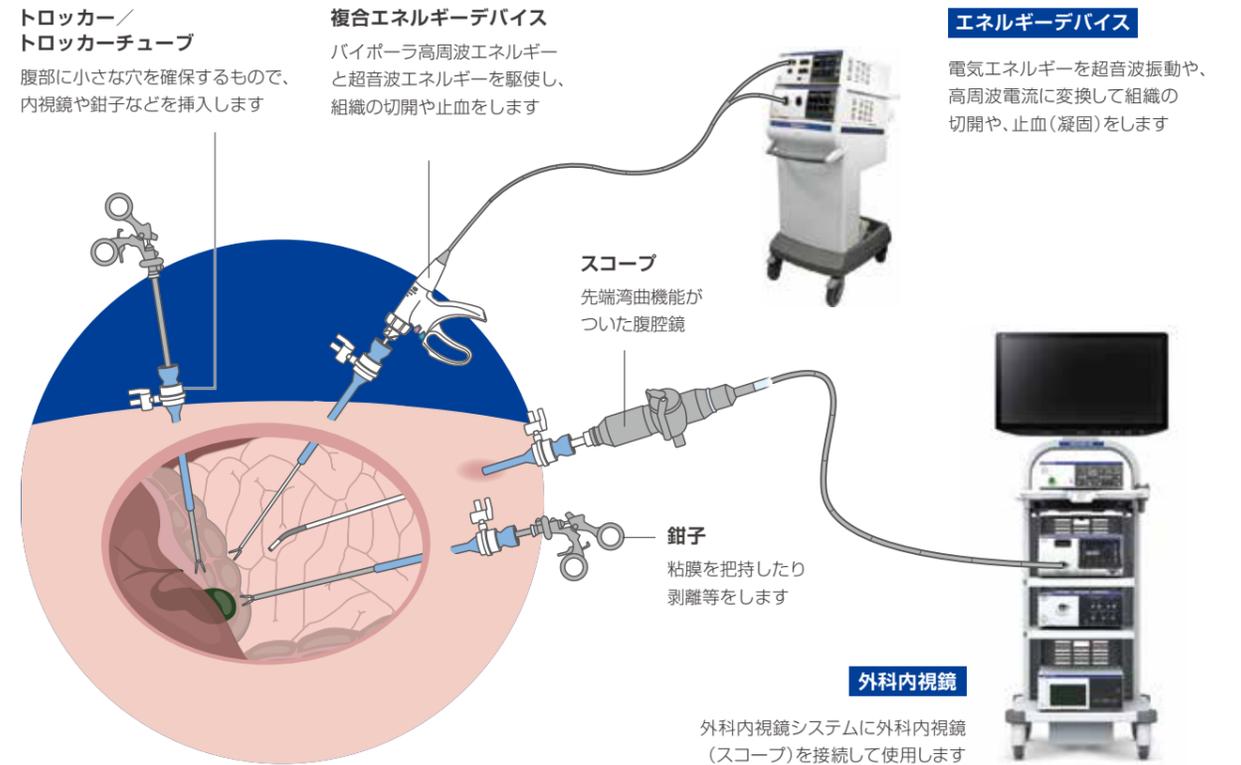
先端部分が曲がる特性を活かし、口や鼻等から挿入して器官の中等を自在に検査・治療することに適しています



低侵襲治療

- 当社の外科内視鏡は、腹腔鏡手術に用いられています。この手術は、従来の開腹手術のようにおなかを大きく切る必要がなく、患者さんの感じる術後の痛みが少なく済むと言われており、入院期間の短縮や早期の社会復帰を実現するなど、さまざまなメリットがあります。

腹腔鏡手術の例



使用される主な診療科

- 消化器外科
- 耳鼻咽喉科
- 呼吸器外科
- 婦人科
- 泌尿器科

スコープの種類

〈硬性鏡〉

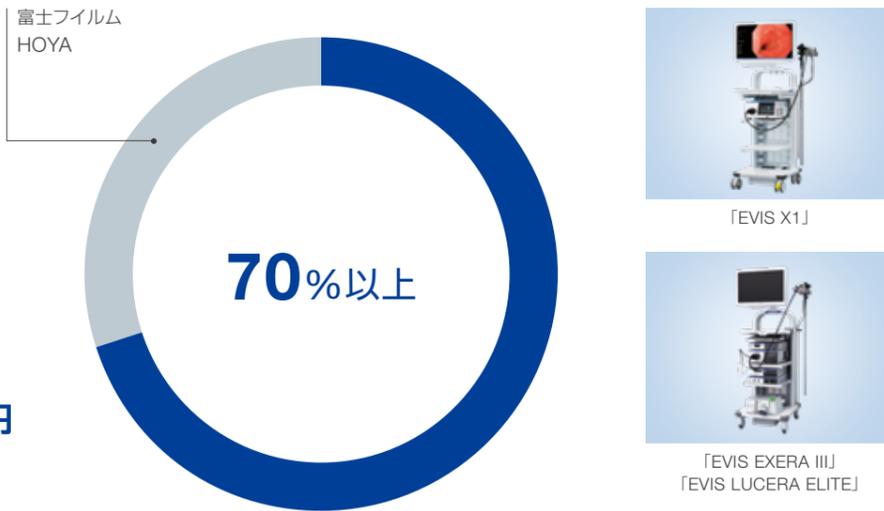
金属製の筒の中にレンズを収めた硬性鏡は、腹腔鏡手術と呼ばれる内視鏡を使った外科手術に適しています



Our Market Share

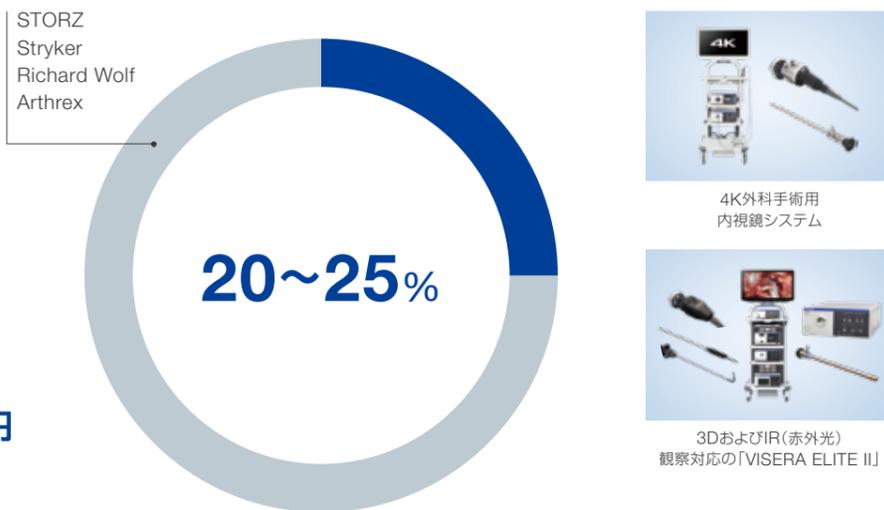
内視鏡事業

消化器内視鏡



市場規模(成長率見通し)
3,500~3,700億円
(CAGR:4~6%)

外科内視鏡

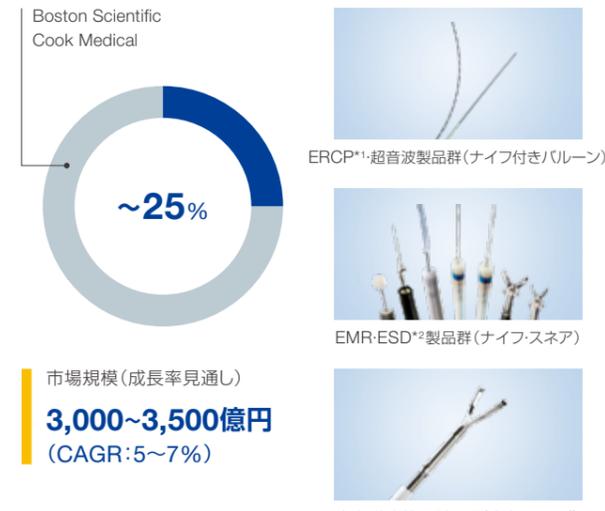


市場規模(成長率見通し)
2,600~2,900億円
(CAGR:2~4%)

(注)本ページのシェア、市場規模、成長率見通しは自社調べ。シェア、市場規模は2020年3月末時点。成長率見通しは2020年3月期から2023年3月期。

治療機器事業

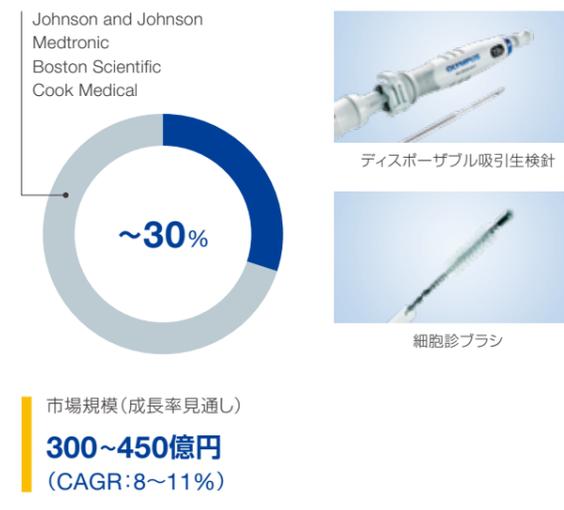
処置具(消化器科)



市場規模(成長率見通し)
3,000~3,500億円
(CAGR:5~7%)

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

処置具(呼吸器科)



市場規模(成長率見通し)
300~450億円
(CAGR:8~11%)

泌尿器科



市場規模(成長率見通し)
3,000~3,500億円
(CAGR:5~7%)

その他の治療領域



*3 腹腔鏡手術用/開腹手術用
*4 鼻科手術用

CFOメッセージ

“長期視点のリソースアロケーションによって、グローバル・メドテックカンパニーへと変革します”

執行役 CFO
(最高財務責任者)

武田 睦史



前期の振り返り

2020年3月期の業績は、第4四半期において新型コロナウイルス感染症の影響が見られましたが、通期では、売上高が7,974億円(前期比0.4%増)、営業利益が835億円(同195%増)の増収増益となりました。なお、為替を除く実質ベースでは、売上高が前期比4%増、営業利益が同232%増でした。

売上高は、内視鏡事業と治療機器事業を合わせた医療分野が3期連続で過去最高の売上高を達成し、連結業績を牽引しました。医療分野の中でも特に中国は、消化器内視鏡の販売が好調に推移するなど前期比為替を除く実質ベースで22%増加しました。今後もさらなる成長を目指していきます。営業利益は、研究開発費、販売促進費および旅費交通費などの適正化に加え、その他の費用において前期に発生していた特殊要因(証券訴訟関連損失、映像事業の生産拠点の再編費用など)がなくなったことで、前期比で大幅な増益となりました。

財務諸表にあらわれる成果は、まだ限定的ですが、Transform Olympus下、費用の最適化・運営の効率化を目指す数々の取り組みを行いました。1,000を超えるテーマを抽出しておりますが、ここではファイナンス部門の取り組みを2つご紹介したいと思います。

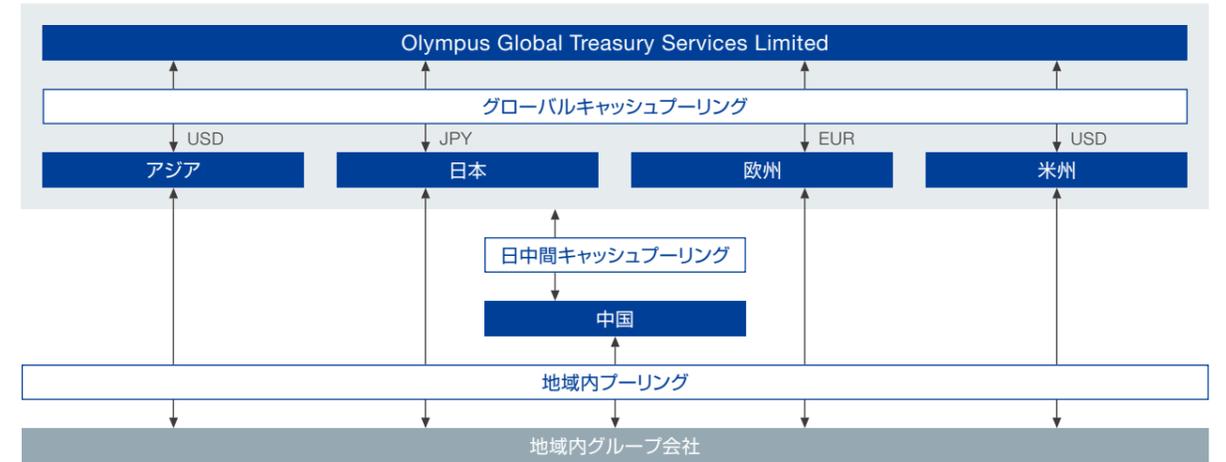
一つ目は、グローバル・キャッシュマネジメント体制の構築です。これまで各地域で完結していたキャッシュプーリングを強化・拡大し、英国に所在する金融子会社(Olympus Global Treasury Services Limited)に資金を集約することで、グローバルなキャッシュプーリングの仕組みを確立しました。加えて、この仕組みを活かし、日米欧間のグループ内取引を対象とするネットイング決済を導入しました。これらにより、キャッシュの面においては“国境”が取り除かれ、資金の効率化や財務管理の強化が期待されます。

調達活動を商材ごとにグローバルで行うこととする枠組み、組織の構築が二つ目です。さまざまなツールも導入し、限られた範囲、情報で執り行われていた調達活動を一新し、隠れていた価値を顕在化します。決して、先進的もしくは独創的な取り組みではありませんが、改善余地があるテーマについて、ベストプラクティスを躊躇することなく取り入れ、加速度的に推進していくことが価値創造のための最初の努力であると考えます。

年度の後半から新型コロナウイルス感染症の影響があり財務的に第4四半期は減速を余儀なくされましたが、これら取り組みも含め、年間では順調な1年であったと評価しております。

グローバル・キャッシュマネジメントの体制図

2020年4月～ キャッシュプーリングによる資金集約をグローバルレベルに拡大



手元流動性の確保

	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
現預金	1,995億円	1,912億円	1,144億円	1,625億円
有利子負債	2,860億円	2,480億円	1,813億円	2,809億円

2023年3月期 財務ガイダンスおよび参考指標

[2023年3月期 目標水準]

財務ガイダンス	営業利益率*1	> 20%
参考指標	フリーキャッシュフロー成長率*1	> 20%*2
	ROIC*1	> 20%
	EPS成長率*1	> 25%*2

*1 特殊要因調整後
*2 2020年3月期以降の年平均成長率

新型コロナウイルス感染症対応と目標達成に向けて

2019年11月に発表した経営戦略の中でいくつか目標を共有しました。これら目標に向けて、さまざまな活動を推進していく初年度となる2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症という未曾有の事態への対応からスタートすることになりました。2020年3月中旬に一旦策定した年度事業計画を見直すことを決めるとともに手元流動性の確保、支出を厳格に管理するという2点に絞り、初期的な対応を行いました。

手元流動性の確保については、今後1年間業績への影響が続いた場合を想定した財務シミュレーションを行い、必要な運転資

金の確保のため、3月末までにコマーシャルペーパーを600億円発行、さらに4月以降において長期資金を1,500億円調達しました。この資金調達によって、私たちの製品やサービスを必要とされている患者さんや医療関係者にそれらを提供し続けること、また将来の事業機会を確保することが可能になりました。

次に、厳しい事業環境が予想される中でもオペレーティングキャッシュフローを確保するため、ゼロベースで費用の見直しを行いました。各部門とファイナンス部門が費用支出の必要性について徹底的に議論し、緊急性のない支出については見直すこと

CFOメッセージ

で、元の計画と比較して販管費を大幅に圧縮しました。

3カ月が経過した時点では、事態の収束後を見据え、戦略目標を達成するため当期焦点をあてるべき活動を特定し、皆さまにも共有させていただきました。具体的には「事業ポートフォリオの選択と集中」「固定費の構造改革」「次世代消化器内視鏡システム『EVIS X1』の確実な市場導入」「今後の成長を牽引する製品開発への着実な投資継続」「効率的な研究開発」の5つです。メド

テックカンパニーとして、いかに成長をするか、どのように経営資源を配分するかという課題解決につながるものばかりです。新型コロナウイルス感染症によるリスクも常に考えるものの、足元の状況だけに翻弄されてもいけません。経営戦略で掲げた中長期の目標達成に向けて、持続的成長を実現するための施策は後回しにすることなく、厳しく、難しい意思決定も辞さない覚悟で臨みます。

リソースアロケーションによって企業価値・株主価値を最大化する

私が考えるCFOの最も重要なミッションは「リソースアロケーション」です。会社の持つリソースを最適配分し、企業価値を最大化しなければなりません。当社のビジネスには、製品開発（投資）に時間がかかる一方で、販売効果（リターン）が数年にわたって期待できるという特徴があります。そのため、中長期視点での投資評価が重要です。どこにどれだけ配分するということを議論、検討するためには、分析手法や評価基準が統一されているということも重要な要件になります。当然、案件の内容をよく理解する必要があります。当然、案件の内容をよく理解する必要があります。

経営戦略では「営業利益率20%超」の経営目標以外に、参考指標としてROIC（Return on Invested Capital: 投下資本利益率）とキャッシュフロー、EPS成長率についても目標水準を掲げています。特にROICは、投下資本に対するリターンを測定する大きな指標として位置づけており、ファイナンス部門では、個別案件ごとに多面的な分析や評価を可能とするため、関連する手法をより充実させる取り組みを行っています。また、事業部門のパートナー

としてより協働できる体制づくりも進めています。ファイナンス部門は、案件の評価だけにとどまらず、事業部門が付加価値を創出するための支援を積極的に行っていく必要があると考えています。こうしたリソースの最適配分を実現させる取り組みによって、個々の案件から生み出される将来キャッシュフローを最大化し、それらの総和である企業価値を最大化させたいと考えています。これらの取り組みは、医師をはじめとする医療関係者、その先の患者さん、株主や投資家、従業員、ビジネスパートナーなどすべてのステークホルダーの価値向上へつながっていると信じています。

経営資源のうち、私は「時間」もリソースの一つだと考え、時間の配分をどうするかということも常に意識しています。今何をやるべきか、どのぐらいのスピードでやるべきか、もしくは何をやめるべきか。全員に等しく与えられた時間をいかに賢く使っていくかは非常に重要だと思います。時間というリソースは、当社も海外のグローバル・メドテックカンパニーと同じだけ持っています。そういった意味で、特に意識しているリソースです。

R&IにおいてはA-～A+、S&PにおいてはBBB+～A-が、目指すべき、また維持すべき格付水準になります。今後は、財務KPIとして、自己資本比率のみではなく、有利子負債／EBITDA倍率なども参照しながら、資本コストの低減を図ります。

格付情報（2020年7月20日現在）

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

最適資本構成の考え方

資本構成では、資本コストの最適化を目指します。当社は前回の中期経営計画「16CSP」において自己資本比率50%以上という目標水準を掲げていました。これは、「16CSP」策定当時に抱えていたリスクを考慮したもので、当時においては必要な水準であったと考えます。しかし現在は、当時抱えていたリスクが解消され、内視鏡事業という盤石のビジネスを拠り所にし、安定した営業キャッシュフローが生み出されることを想定しております。レバレッジを利かせることにも意識を向け、より資本コストの最適化を考えた経営に移行するタイミングだと考えています。

具体的には、調達コスト（格付水準）を意識しつつ、財務健全性と資本効率性のバランスを追求します。現在、当社の信用格付けはR&IはA、S&PはBBB+ですが、調達コストを意識した場合、

ビジネスを成長させることで株主の期待に応える

株主・投資家が私たちに期待していること、それは私たちにしかできない事業機会へ投資をし、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、リターンを実現することだと考えています。キャッシュの使い道の最優先はビジネスへの投資です。ビジネスを成長させ、株主の皆さまの期待に応えたいと考えています。

総還元性向は、2021年3月期までは30%を目安としていま

す。配当は安定的かつ継続的に実施してまいります。自己株式の取得については、運転資金と投資に備えた一定の手元流動性を確保した上で、余剰となる資金があれば積極的に検討します。

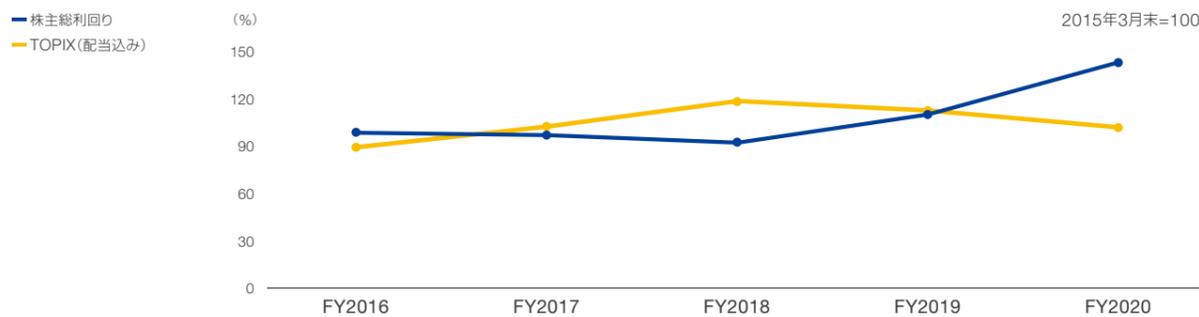
今後の株主還元の方向性については、当社が目指すグローバル・メドテックカンパニーにふさわしい水準となるよう現在検討を進めているところです。

経営陣の評価は市場が判断する

経営陣の評価は市場が判断するもの、つまりは株価に表れるものと私は信じています。2020年新たに導入した役員報酬制度では、報酬に占めるロングタームインセンティブの割合が約2倍に高まり、さらにロングタームインセンティブの評価指標の一つとしてTSR（Total Shareholder Return: 株主総利回り）を採用しました。株主の皆さまは市場でさまざまな投資対象がある中で当社を選んで投資されております。競合他社と比較したTSRを報酬と連動させることにより利害の一致をはかります。

株価が適切に評価されるよう努力することはCFOのミッションの一つです。当社はステークホルダーに対して当社の価値を伝えきれていないかもしれません。株主・投資家などステークホルダーの皆さまの関心事を把握できていないこともありえます。例えば、メドテックカンパニーとしての成長ドライバーである製品やパイプラインに関する情報など、今後、開示を一層拡充していくと同時に資本市場の皆さまとの対話をより積極的に行っていくと考えております。

TSR（株主総利回り）



株主還元

	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
配当	17円	28円	28円	30円	10円
配当性向（連結）	9.3%	22.4%	16.8%	125.7%	25.4%
総還元性向（連結）	9.3%	22.4%	23.2%	125.7%	205.6%

（注）当社は、2019年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。2019年3月期以前については、当該株式分割前の実際の配当金の額を表示しています。2020年3月期については、株式分割後の数値を表示しています。（参考）株式分割を考慮しない場合の年間配当金 2020年3月期：40円



CHAPTER 02

Our Strategy

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

Contents

- 26 企業の成長と持続可能な社会の実現のために
- 30 経営戦略における重点項目
- 31 **重点項目 A** 事業ポートフォリオの選択と集中
- 32 **重点項目 B** 内視鏡事業における圧倒的ポジションの強化
- 42 **重点項目 C** 治療機器事業への注力と拡大
- 45 **重点項目 D** 次世代低侵襲手術をリード
- 46 COO・CTO対談
- 48 科学事業
- 50 映像事業
- 52 CAOメッセージ
- 54 Transform Olympusリーダーの視点
- 56 企業文化の醸成

企業の成長と持続可能な社会の実現のために

責任ある企業活動を通して、 人々の健康と幸せを追求します

私たちオリンパスは社会の一員として、価値観を共有し、事業活動を通じて世の中に新しい価値を提供することで、人々の健康と幸せの実現に努めてまいります。

オリンパスは世界をリードする事業を通じて、グローバル規模で企業の社会的責任を果たしていきます。私たちは100年以上にわたり、革新的な製品・サービスを通じて、世界の人々の健康と安心、心の豊かさを実現し、社会にとって意義のある価値を提供してきました。

特に、患者さんの苦痛軽減やQOL向上、医学・科学の分野に

おける経済的価値の創出といったソリューションを提供することで、世界の医療に貢献してきました。

私たちはESG(環境・社会・ガバナンス)の観点を取り入れた取り組みを積極的に行うことで、持続可能な社会のために貢献できると考えています。そして、このような活動によって、当社もまた企業価値を向上させ、持続可能な成長を実現していきます。

ESGエンゲージメント

当社が注力すべきESGの観点を十分に理解し、重要課題を特定するために、私たちは社内外のさまざまなステークホルダーとの対話を定期的に行っています。そこには、顧客、従業員とその家族、株主・投資家、サプライヤー、地域社会、国際的な行政機関および規制当局、標準化団体が含まれています。

このような対話を経て、まず6つの重要なESG領域を絞り込み、強化すべき4つの取り組みを定めました。

6つのESG領域

- | | |
|----------------|---------|
| 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 |

ESGに関する取り組み

- 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



医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上

私たちは、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。また、がん啓発活動を含むソーシャルキャンペーンを通じて、世界中の多くの地域社会に向けて疾患に対する早期発見を促すための啓発活動を支援しています。

また、医師や外科医をはじめとする医療従事者を対象とした実践的な研修を、各地で積極的に実施しています。こうした支援活動は、地域の医学会や医療従事者との強いつながりと、継続的かつ広範な教育支援によって実現しています。

2020年4月には、メディカル&サイエンティフィックアフェアーズ部門を新設し、当部門を統括するチーフメディカルオフィサー(CMO)にロス・ディー・セガン(MBA、Fellow of American College of Surgeons(FACS))が就任しました。詳細については、28ページをご参照ください。

取り組みの成果

- オリンパス100周年記念事業としてのがん啓発活動
- 医学的知見と安全科学
- 安全・効率的な製品トレーニング
- エビデンス作成、生物統計学とデータ管理、ライブラリーサイエンス

コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力

私たちは、強固なコンプライアンスプログラムに取り組み、バリューチェーン全体にわたる製品の安全性・品質の水準を厳格に維持することに注力しています。そのため、当社は厳格な社内規則を採用し、事業を展開する各地域の法規制当局に確実に準拠するように努めています。定期的な研修と透明性のある企業文化によって、すべてのステークホルダーの皆さまに本取り組みを周知いたします。

取り組みの成果

- 行動規範を一新し、全オリンパスグループに浸透させるために18言語で展開
- 包括的な税務方針の策定
- リプロセス規制の強化による医療行政政策の変更に伴うリスク対応の見直しならびに強化

責任あるサプライチェーンの推進

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、私たちは組織全体で持続可能な価値創造を促進します。当社のサプライチェーンシステムと基準に基づき、環境および人権を含む社会問題に取り組んでいます。

私たちは、公正で透明性の高い方法で取引先との関係を構築・強化します。また、すべての関係者の利益向上のために、製品の持続可能性を継続的にモニターし、強化に努めています。

取り組みの成果

- 24時間365日利用可能な多言語のグローバル通報受付窓口を導入
- 国内外の主要サプライヤーを対象としたサプライヤーアンケートを毎年実施
- 数百社のサプライヤーへの説明会を開催し、参加率100%を達成

ダイバーシティ・インクルージョンの推進

私たちは、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。

さらには、無意識の偏見に関する研修や、世界中の企業と連携してベストプラクティスの育成に積極的に取り組んでいます。

取り組みの成果

- 米州地域統括会社のOlympus Corporation of the Americasの社内ネットワークグループ(Colleague Affinity Networks: CANs)における活動によって、ダイバーシティ・インクルージョンに対する理解を促進
- 医療や育児、社会的な支援を求める従業員への特別な支援を含む包括的な医療給付など、従業員へのワークライフ・バランス支援・福利厚生充実へのオリンパスグループ全体での取り組み

企業の成長と持続可能な社会の実現のために

チーフメディカル オフィサーに聞く

2020年4月、ロス・ディー・セガンがオリンパスのチーフメディカルオフィサー（以降CMO）に就任しました。ロス・ディー・セガンは、経験豊富な臨床医であり、オリンパスが真のグローバル・メドテックカンパニーを目指すこの重要な変革の時期に、グローバルな役割を担うことになりました。ここではCMOの新たな役割と、オリンパスがいかにグローバル・メドテックカンパニーへと進化を遂げていくべきかについて、話を聞きました。



チーフメディカルオフィサー
(CMO)

ロス・ディー・セガン

メディカル&サイエンティフィックアフェアーズ(MSA)とは何ですか？

MSAIは、医学・患者さんに対する医療機器の安全、臨床研究、医療専門知識、専門教育、医療経済、政策・マーケットアクセス、医療機関向け助成や関連する契約、感染防止・感染対策など多岐にわたる重要な分野の専門能力が統合されたグローバルな機能です。

明確で重要なミッションを有するMSA

私たちは医療や科学に関係する専門的な能力によって、患者さんおよび、社内の関係部門に以下のサービスを提供します。それはグローバルに地域医療に対して有益な製品やソリューションをまとめて確実に提供することにより達成できます。また、それらは定量的・定性的に実施される必要があります。

- 患者さんにとって最も重要な臨床的成果の改善
- QOLの向上および患者さんの苦痛軽減
- 患者さんおよび医療システムのための経済的価値の創出

私たちは常に患者さんの視点に立ち、科学的根拠の提示を行い、健全な判断を提供していくことで患者さんに貢献していきたいと考えています。

Q ご経歴について教えてください。

私がオリンパスの医療機器に初めて出会ったのは、軍外科医としてのキャリア初期のことでした。オリンパス製品は、術後の患者さんの回復時間の早さや感染リスクの低減、入院期間の短縮などの見た目のコスト削減だけでなく、病院のさまざまなリソースを節約できるメリットがありました。まだ駆け出し時代の私は、低侵襲手術の際にそういったオリンパス製品を手にすることができてとても興奮しました。今回の私のCMO就任は、大変明確な意味を持つと思います。つまり、研究から臨床にいたるまで、患者さんが経験するすべてのステップに対して、当社は尽力し続けることを表明したということだと思います。

Q 新型コロナウイルス感染症によって、医療環境にどのような変化が見られましたか？

これまでに非常に多くの変化がありました。その中には、私たち全員に関わる医療システムに影響を及ぼし続けるものもあるでしょう。しかし、私にとって最大の関心事の一つはパンデミックの結果、手術や検査のキャンセルや延期が発生し、その結果生じる膨大な影響にこれから対処していく医療従事者をどのように支援していくかということです。

学術誌British Journal of Surgeryのとある研究によると、新型コロナウイルス感染症がパンデミックであると宣言されてから、全世界で2,800万件以上の手術が12週間以上もの間、延期となりました。これは同ウイルスの感染リスクを最小化し、医療資源の逼迫を緩和することに役立ちましたが、その結果、大腸がん

やその他関連疾患などの未診断の症例が急増するリスクが発生してしまいました。こうした状況では、優先順位の高い患者さんへの選択的な手術を行いつつ、徐々に従来のスケジュールに戻していくことが重要となります。

我々が取り組んでいるものの一つとして、遠隔コンサルティング、遠隔保守サービス、オンライントレーニングがあり、すでに大きな成果が上がりつつあります。オンライントレーニングなどのウェブ上での研修に参加した医療従事者の数は、従来の対面式トレーニングよりもすでに参加者が多くなってきています。112,000人以上の医師が、この4月・5月の間に世界中で430回もの研修会に参加しており、こうした機会がさらに増えていくことを期待しています。

Q オリンパスが世界をリードするメドテックカンパニーとして発展していくことをどのようにお考えですか？

当社には他に類を見ないプロダクトイノベーションの歴史があり、さらに発展させていきたいと思っています。より困難なアンメットニーズ*1を満たす製品とソリューションのポートフォリオを開発し続けることで、より多くの患者さんに大きな価値をもたらし、世界中の医療システムを一層強力にサポートすることが可能になると思います。

私が思うに、今日のメドテック業界は、とてもエキサイティングです。この業界は今、大きな変化が起きています。メドテック業界は常に優れた技術にフォーカスしてきました。最先端の技術革新で患者さんに便益をもたらすために、画像診断と処置技術を融合させてきました。こうした技術のイノベーションを一層進めるために世界中の保健当局は、製品の安全性と有効性に関する客観的なエビデンスをかつてない高いレベルで求めています。また、重要なアンメットニーズに対する差別化要因やさまざまな価値を客観的に示すデータは、医師自身による機器選定や診療報酬額、製品価格設定に必要になってきています。昨今、機器購入の意思決定は、集中購買機関や政府レベルの経済性視点での影響をますます受けています。

こうした競合市場の下、医学研究者や臨床医との効果的な連携や高品質な教育・訓練の必要性はかつてないほど高まっています。ほとんどのグローバル・メドテックカンパニーは、研究開発を迅速に進めており、その事業全体にわたって効果的な戦略とポートフォリオマネジメントを行っています。一方で、私たちの事業運営は大きく改善していますが、より一層強固にしていくことが必要です。

メドテック業界のリーダーになるためには、市場においてNo.1

またはNo.2の地位を確保しなければなりません。オリンパスが内視鏡分野でNo.1であることはすばらしいことですが、より幅広い分野でNo.1またはNo.2を達成することが我々の長期的な成功にとっては重要です。

このようなチャンスに、私は大変興奮しています。目標に向かって挑戦し、明確な戦略を掲げ、躍動的でハイパフォーマンスな組織の一員であることを非常に嬉しく思っています。

Q グループ全体で経営戦略を遂行するための計画をお聞かせください。

最も重要なことは、オリンパスグループ全体で、積極的に患者さん中心のリスク管理と医療機器の安全への取り組みを確実に行うことです。

第二に、質の高い臨床的・科学的知見を創出、発信することで、創造する価値を客観的に測定することで、我々のもつ知見や技術は、より有効な科学的証拠を生み出すことにつながり、そのことにより私たちは最大限に世の中に貢献することができると思っています。

その次には、アンメットニーズを特定し、その知見を製品ポートフォリオ、事業戦略、意思決定に活かす必要があります。

Q ESGの観点でオリンパスにとって重要だと感じているのはなぜですか？

ESGは、どの分野で事業活動を行っているかにかかわらず、すべてのビジネスにとって大変重要です。ヘルスケア分野に注力する当社としては、「ESGとはバイタルサイン*2のようなもの」と表現することができます。オリンパスは、すべてのステークホルダーにとって長期的かつ持続可能な価値を創造する責任がある企業であり、環境、社会、組織運営に対して常に最善策を考え、できることをすべて行う義務があります。ESGに関連する課題を継続的にモニターし、改善していくという当社の姿勢が、当社への評価につながり、提供する製品やサービスが信頼できることをお客さまに示すシグナルになると考えます。

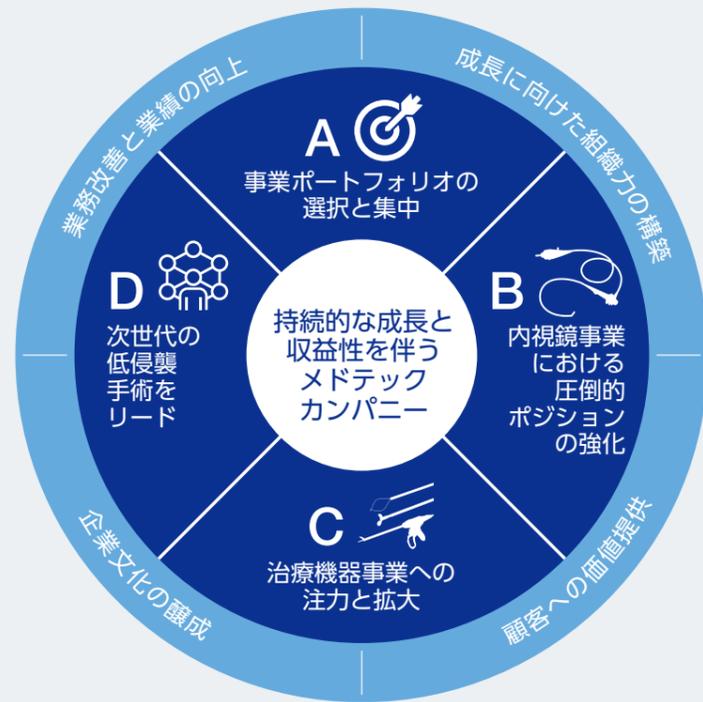
*1 アンメットニーズ：一般的には、顧客も気づいていない潜在的なニーズ、顧客が満たされていないニーズ、解決法が見つからない物事に対するニーズなどを指す。医療業界では、いまだに治療法が見つからない疾患に対する医療ニーズをこう表現することがある。

*2 バイタルサイン：医学用語。体温、脈拍、血圧などの生命兆候。

経営戦略における重点項目

4つの重点項目の進捗

オリンパスは、経営戦略において、戦略目標として「世界をリードするメドテックカンパニーへと成長し、革新的な価値によって患者さん、医療従事者、医療機関、医療経済にベネフィットをもたらし、世界の人々の健康に貢献する」ことを掲げ、2023年3月期の業績目標として営業利益率20%超を目指します。この目標を達成するために、さまざまな取り組みを推進しています。



重点項目 A ● 映像事業の譲渡
映像事業を新会社として分社化し、日本産業パートナーズ株式会社が管理・運営等をする特別目的会社に対して譲渡する最終契約を2020年9月30日に締結

● 米国ノーウォーク工場の譲渡
NISSHA株式会社と米国における治療機器の製造拠点の一つであるノーウォーク工場をNissha Medical Technologiesに譲渡する契約を2020年8月6日に締結

重点項目 C ● 尿路結石の効率的な破砕により手術時間の短縮に貢献する「SOLTIVE SuperPulsed Laser System」を発売

● ERCP、ESD、止血分野での新製品発売、また革新的なENDOCUFF製品群を有するArc Medical Designの買収により、消化器科のポートフォリオ全体を拡充

重点項目 B ● 次世代消化器内視鏡システム「EVIS X1」を欧州、日本、アジア一部地域で発売

● 消化器内視鏡のCAD(検出・鑑別診断)を搭載したAIシステム開発を推進

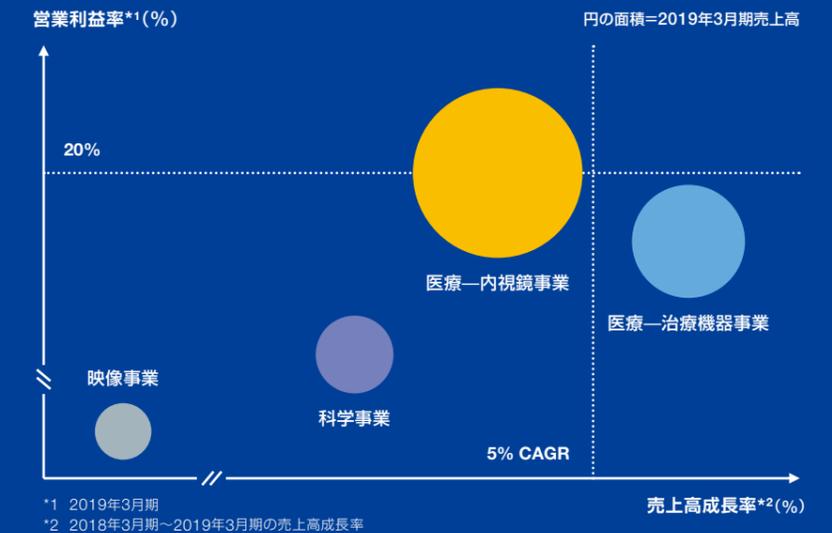
重点項目 D ● 日本医療研究開発機構(AMED)の補助事業に採択された「情報支援内視鏡外科手術システム」の開発を推進

経営戦略における重点項目A

A 事業ポートフォリオの選択と集中

医療分野に経営資源を集中

当社は真のグローバル・メドテックカンパニーへ飛躍することを目指しています。今後、経営戦略に基づいて継続的にポートフォリオの見直しを行います。成長領域である医療分野には、経営資源を重点的に投入していきます。科学事業においては、収益をしっかりとコントロールしながら運営していく方針です。



映像事業の譲渡

映像事業を新会社として分社化し、日本産業パートナーズ株式会社が管理・運営等をする特別目的会社に対して譲渡することを決定し、2020年9月30日に最終契約を締結しました。

映像事業は1936年に写真レンズ「ズイコー」を用いた写真機の製造販売を開始して以来、世界の人々の心の豊かさの実現に貢献することを目指してまいりました。近年はデジタルカメラを取り巻く事業環境が厳しい中、継続的に利益を生み出せる構造とするべく、収益性の改善を図りましたが、2020年3月期末で3期連続で営業損失を計上するに至っています。

このような状況において、当社は、よりコンパクトで筋肉質かつ機動的な組織構造とすべく映像事業を分社化し、日本産業パートナーズ株式会社のもとで事業を展開することが、映像事業の自律的かつ持続的な成長を実現し、オリンパスの製品を愛好するお客様への価値提供と、そのために働く従業員にとって最適であると判断し、2021年1月1日に譲渡を完了させることを目指しています。

米国ノーウォーク工場の譲渡

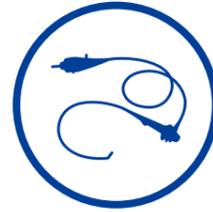
米国における治療機器の製造拠点Olympus Surgical Technologies Americaの一つであるノーウォーク工場を、NISSHA株式会社の100%子会社であるNissha Medical Technologies(NMT)に譲渡することについて、NISSHAとの間で8月6日に契約を締結しました。本契約に基づき、同工場のNMTへの譲渡は2020年12月末までに完了する予定です。

グローバル・メドテックカンパニーとして持続的成長を目指すために、製造機能においても、グローバルレベルでの生産構造の最適化に取り組んでおり、本件はその一環です。

なお、ノーウォーク工場で生産している泌尿器・婦人科向けデバイスや治療機器一部製品コンポーネントについては、NMTに生産委託し、同工場の従業員は原則として譲渡後も同社に継続雇用されます。今後も、医療機器の受託生産・設計を強みとするNMTと連携し、顧客ニーズに応じた高品質な製品提供に取り組んでまいります。

経営戦略における重点項目B

B 内視鏡事業における 圧倒的ポジションの強化



Quadruple Aim (顧客満足度向上)と
人々の健康を支える革新的な「診断と治療」の
内視鏡ソリューションの創出を目指します”

エンドスコピックソリューションズディビジョンヘッド

河野 裕宣(左) フランク・ドレバロウスキー(右)



- 消化器内視鏡分野で世界シェア7割超
- 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

S
強み

- 外科イメージングで欧米競合が先行
- 医学的・経済的有用性を示すためのエビデンス獲得体制
- 自社開発によるイノベーションへの依存

W
弱み

- 健康意識の向上、がん予防啓発による早期診断のニーズ拡大
- 新興国における内視鏡医不足、医療技術の向上余地
- 高齢化による症例数の増加
- 症例ベースの販売モデルの需要増
- シングルユース内視鏡市場の高い成長
- AI/CAD技術の需要
- 世界的なリプロセス(洗浄・消毒・滅菌)への意識の高まり

O
機会

- 各国における医療機器への法規制強化
- 医療共同購買組織(GPO)、総合医療ネットワーク(IDN)の巨大化による価格下落圧力
- 医療機器業界再編による海外競合メーカーの台頭
- シングルユース内視鏡市場の成長に伴うリユース内視鏡市場への侵食
- リプロセス(洗浄・消毒・滅菌)への要求水準の高まり

T
脅威

事業環境／事業成長のポイント

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

事業成長のポイント

- 消化器内視鏡のシェア維持と収益性の向上
- 外科内視鏡マーケットにおけるデファクトスタンダードの確立
- シングルユース内視鏡の成長拡大
- 内視鏡の販売形態進化(バリューベースの課金へのシフト)
- 新興国市場の内視鏡医療整備への貢献

目標と施策(2021年3月期~2023年3月期)

リユース内視鏡の競争優位性堅持	プロダクトイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 「EVIS X1」のNBI/RDI/TXI/EDOFなどの技術により、病変の発見、鑑別診断、病期診断、処置のそれぞれのシーンにおいて術者を支援し、内視鏡検査の質の向上に貢献 ● AI搭載CAD(コンピューター診断支援)装置を「EVIS X1」に導入
	コマースエグゼレンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 新機能による内視鏡診断の質の向上を示すクリニカルエビデンスによってバリュー・プロポジションを確立
	地域市場の成長	<ul style="list-style-type: none"> ● 高い成長余地のある新興国市場のドクタートレーニング支援を継続
シングルユース内視鏡によるポートフォリオ拡充	優先領域の商品開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 十二指腸鏡、胆道鏡、尿管鏡などのシングルユース商品開発を推進
	開発・製造機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● シングルユース内視鏡の開発・製造機能を強化するための戦略投資
内視鏡の販売・サービスモデルの強化		<ul style="list-style-type: none"> ● 特定機種、地域によるエビデンスベース、症例ベース課金モデルを試験的に導入 ● リプロセスを含む、包括的な保守サービスプログラムの試行拡大

売上高年平均成長率 ~6%

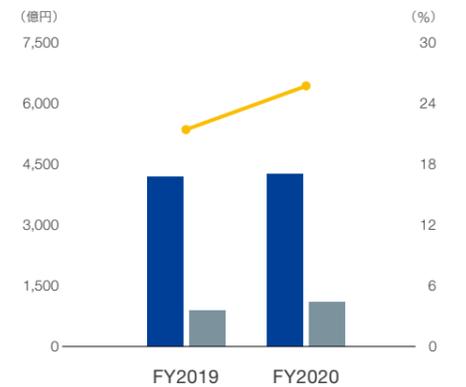
進捗

- RDI/TXI/EDOFなどの当社独自のイメージング機能を搭載した次世代消化器内視鏡システム「EVIS X1」を欧州、日本、アジア一部地域にて導入に成功
- 遠隔医療支援ソリューション「MedPresence」を発売し、世界規模の新型コロナウイルスの感染拡大の時期に医療機関へ「医療用バーチャル空間」を提供
- 消化器内視鏡のCAD(検出・鑑別診断)を搭載したAIシステム開発を推進
- 米国で手術用顕微鏡システム「ORBEYE」のIR(赤外光)/BL(青色光)機能の発売を準備中

今後の取り組み

- シングルユース内視鏡の追加によりポートフォリオを補完し、包括的な製品群を提供
- サービスベース、症例ベースのソリューションに向けて販売・サービスモデルを進化
- さまざまな機器からクラウドでのデータ収集を可能にし、サービス契約の提供を改善
- 米国・中国で「VISERA ELITE II」を発売

通期実績



■ 売上高	4,188	4,257	(億円)
■ 営業利益	898	1,094	(億円)
— 営業利益率	21.4%	25.7%	

経営戦略における重点項目B

事業戦略

次世代消化器内視鏡システム 「EVIS X1」を導入

オリンパスは、「EVIS X1(イーヴィス エックスワン)」の導入によって内視鏡のリーディングカンパニーとしての位置づけを確固たるものとし、世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現を目指します。



EVIS X1

オリンパスは、消化器内視鏡システム「EVIS X1」を2020年4月に欧州・アジア一部地域で発売し、2020年7月には日本で販売を開始しました。前機種「EVIS EXERA III」「EVIS LUCERA ELITE」から約8年ぶりにモデルチェンジする当社最上位機種種の消化器内視鏡システムです。「EVIS X1」のグローバルキーメッセージは「Let's Be Clear—Elevating the Standard of Endoscopy」です。内視鏡による病変の発見・診断・治療の質や検査効率の向上を目指し、このメッセージを体現するさまざまな独自技術を搭載することで、がんなどの消化器疾患の早期発見・早期診断・低侵襲治療に貢献します。

HISTORY

オリンパスは、第1号機となる「EVIS 1」を導入し、各国の内視鏡医のニーズが異なることに気づきました。その後、リアルタイム画像、スムーズで自然な動きの再現を優先した100 series、色再現性、最高品質の静止画像を搭載した200 seriesの2つのシステムによって、各国のニーズに応えてきました。そして、「EVIS X1」はこれらのニーズを1つの製品で応えるモデルです。

1985

EVIS 1

オリンパス最初の
ビデオ内視鏡システム*を導入

*ビデオ内視鏡はCCDを用いて画像を電気信号に変えてモニターに伝送する仕組み。モニターを見ながらの検査が可能に。

1989

EVIS 100/130 series
EVIS 200/230 series

各地域のニーズに合わせて、
異なるイメージセンサーを
搭載した100/200seriesの導入

100 series:同時方式

優れたリアルタイム画像、
スムーズで自然な動きを再現

200 series:面順次方式

優れた色再現性、最高品質の静止画像

1996

EVIS 140 series
EVIS 240 series

画質や挿入性など基本的な
内視鏡パフォーマンスを改善

- 画質
- 光学性能
- 細径化
- 挿入性向上(新挿入部、硬度可変機能、スコープガイド)
- リプロセス性向上

2000~2002

100 Series EVIS EXERA
200 Series EVIS LUCERA

- CCDの小型化
- ハイビジョンを搭載した内視鏡の導入

2006~2007

100 Series EVIS EXERA II
200 Series EVIS LUCERA SPECTRUM

分光イメージング技術を駆使した
IEE(Image-Enhanced
Endoscopy)の導入

- NBI(狭帯域光観察)
- AFI(蛍光観察)

2012

100 Series EVIS EXERA III
200 Series EVIS LUCERA ELITE

- IEE:明るさが向上したNBI
- 光学技術向上(拡大観察)
- 操作性技術の進化

STRATEGY

グローバル統一プラットフォームを軸に、
充実した製品ポートフォリオを展開

「EVIS X1」は、既存のシステムとの互換性を保ちつつ、グローバルでの統合を実現したシステムです。「EVIS X1」の統一プラットフォーム技術を最大限に活かし、「EVIS X1」専用のスコープに加え、既存の内視鏡システムで展開されてきたスコープとの互換性を確保することにより、バラエティーに富んだスコープラインアップを提供します。これにより、これまで使用できなかった、他地域で展開していたスコープを使用することが可能になります。例えば、小腸内視鏡システム「PowerSpiral(パワースパイラル)」は、EXERAシリーズとしてのみ展開している一方、超拡大内視鏡「Endocyto(エンドサイト)」は、LUCERAシリーズとしてのみ展開しています。このように、各地域の異なるニーズに対応して、導入製品を選定してきた背景等がありますが、昨今の内視鏡医のニーズの多様性にも対応すべく、グローバル統一プラットフォームを軸に、充実したポートフォリオを展開していきます。

「EVIS X1」の独自機能とともに
臨床的価値を追求

当社は、これまで「NBI(狭帯域光観察)」をはじめとする内視鏡検査の質の向上に貢献する技術を開発してきました。今回、診断、治療の提供をサポートする「TXI(構造色彩強調機能)」「RDI(赤色光観察)」「EDOF(被写界深度拡大技術)」の3つの当社独自のイメージング技術を搭載しました。今後、これらの技術を「拾い上げ」「鑑別」「病期診断」、そして「治療」といったそれぞれのステージに対応させることにより、臨床的有用性を追求する活動を強化します。特に、「拾い上げ」における「TXI」、そして「鑑別」「病期診断」における、「EDOF」と「NBI」の組み合わせは、ゴールドスタンダードの手法として、世界の内視鏡医療への貢献を目指します。

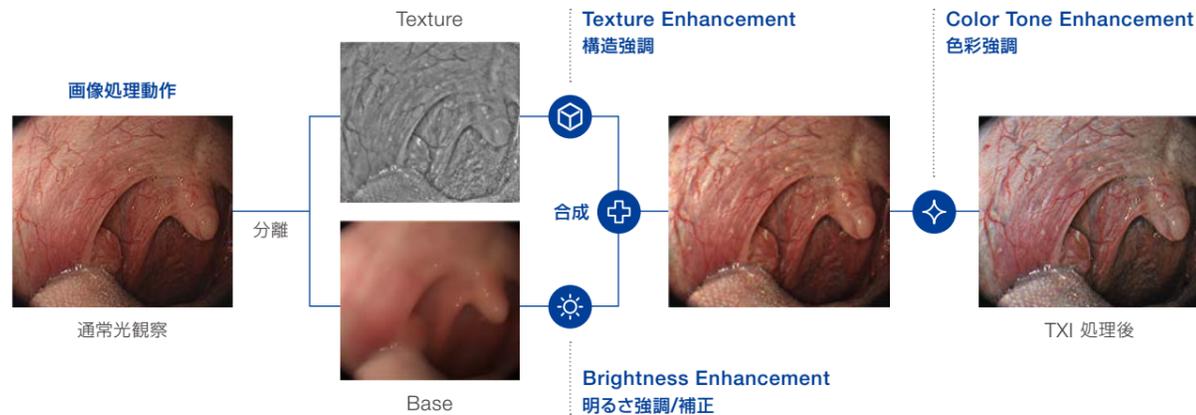
経営戦略における重点項目B

TECHNOLOGY

更なる治療・診断の向上をもたらすイメージング技術

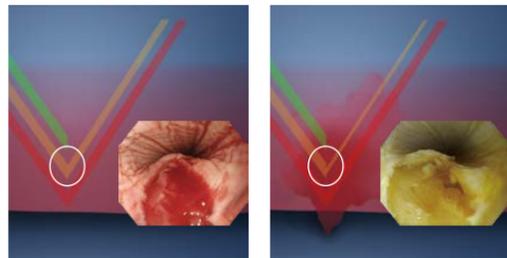
TXI 構造色彩強調機能

通常光観察下での粘膜表面の「構造」「色調」「明るさ」の3つの要素を最適化する画像技術です。通常光観察では見にくい画像上のわずかな色調や構造の変化が、TXIを活用することにより強調され、病変部などの観察性能向上に貢献することが期待されます。



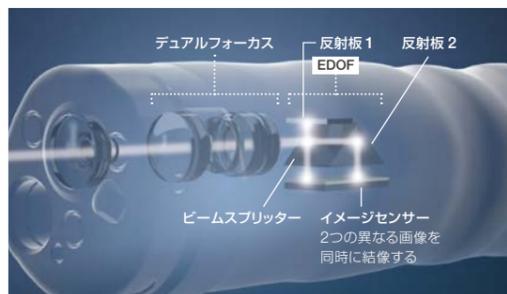
RDI 赤色光観察

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、深部組織のコントラストを形成する、光デジタル技術を用いた当社独自の画像強調観察技術です。内視鏡治療中に発生する消化管出血により、視野が妨げられ病変部の処置が困難になるケースがあります。これは、治療時間の延長や医師のストレスにつながりますが、RDI観察を行うことにより深部血管などの視認性向上が支援され、迅速かつ容易な止血処置をサポートし、より安全で効率的な治療に寄与することが期待されます。



EDOF 被写界深度拡大技術

近い距離と遠い距離のそれぞれに焦点が合った2つの画像を同時に取り出して合成することで、リアルタイムに焦点範囲の広い内視鏡画像を得る技術です。本技術を当社内視鏡システム「EVIS X1」に搭載しました。これまで、内視鏡検査・治療を行う際、心臓の拍動や腸の蠕動運動がある状況での焦点合わせは、検査時間の延長や医師のストレスを招いていました。EDOFにより明瞭な観察画像が得られることで、内視鏡検査におけるさまざまな課題を解消し、検査時間短縮による効率化や病変の診断精度向上など、より高精度な検査への貢献が期待されます。



ドクターの視点

「EVIS X1」は、医療の現場にどのようなインパクトがあるのか、製品を使用していただいている昭和大学江東豊洲病院 消化器センター センター長・教授 井上 晴洋先生にお話を伺いました。



昭和大学江東豊洲病院
消化器センター
センター長・教授
井上 晴洋先生

“スクリーニングから
早期がんの診断、治療まで、
内視鏡診療に貢献する製品です”

2020年、オリンパスはグローバル統一モデルである「EVIS X1」を導入しました。オリンパスが、胃や大腸といった管腔をリアルタイムに見ることができ、モニターを通じて医師、看護師を含むチーム全員で同じ画像を共有できる最初のビデオ内視鏡システムを導入したのは、今から約35年前のことです。その当時、欧米の医師はスムーズで自然な動きの再現を可能とする同時式を好み、日本の医師は優れた画像再現性、品質の高い静止画像が特長である面順次式を好んだと記憶しています。その後、オリンパスはそれぞれのニーズを2つの完成度の高い内視鏡システムを導入することで実現しました。しかし、徐々に日本の内視鏡医が国際的に活躍するようになると、日本と海外で異なる内視鏡システムを使わなければならない、混乱が生じるようになってきました。日本だけでなく、欧米の内視鏡医を含めて、内視鏡システムを統一して欲しいという要望があった中、今回、それぞれの既存システムと互換性を持つグローバル統一モデル「EVIS X1」が登場したのです。

「EVIS X1」にはさまざまな機能が搭載されています。まず、映像信号が4Kとなり、画面がきれいで明るくなりました。内視鏡検査はモニターを見ながら操作を行うため、画質が向上することにより精緻な手技が可能となり、検査時間の短縮にもつながるのではないかと思います。従来システムから搭載されているNBI（狭帯域光観察）についても、以前は少し暗かったのですが、今回は非常に明るい

画像になりました。NBIの他にも強調画像機能が搭載されています。TXI（構造色彩強調機能）は、病変やポリープ等、表面の凹凸や色調の変化が強調され、通常光と比較し、見落とし防止につながります。次に、RDI（赤色光観察）は、出血部分が黄色く見えるため、赤い血よりも分かりやすいのが特長です。RDIを使うことにより、どこから出血しているのかが見やすくなり、内視鏡治療における止血処置をサポートしてくれます。また、EDOF（被写界深度拡大技術）の機能搭載により、焦点深度の幅が広がり、ボタン1つで焦点を合わせることが可能となりました。今後、このEDOFによって、拡大観察の標準化が進むと期待しています。今まで

は医療制度や考え方の違いもあり、米国では日本ほど拡大観察が普及していませんでした。しかし、今回容易な焦点合わせをサポートする技術が登場したことにより、米国においても、拡大観察の診断学が受け入れられるようになるのではないかと考えています。このように、「EVIS X1」は、1本のスコープで診断から治療まで広範囲にカバーすることができます。内視鏡専門医だけでなく、一般のクリニックで内視鏡を行っている医師にとっても、早期がんの診断、治療が容易になるのではないかと考えています。

経営戦略における重点項目B

事業戦略

内視鏡事業の成長を牽引する中国市場

近年、2桁成長を続ける中国市場。当社の強み、市況、今後の成長ポテンシャルを解説します。

中国における
オリンパスの強み・競争優位性



1972年に北京協和医院消化器内科主任であった陳敏章先生(左から2番目)が、東京大学助教であった藤田力也先生(左端)の操作説明の下で中国初の内視鏡検査を行っている様子

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

約**23,000**人

過去5年間*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

*FY2016~2020

BUSINESS

長年の信頼関係を活かし、事業基盤を強化

1972年、日中国交正常化の年に初めて中国で当社の内視鏡が使用されて以来、約50年にわたり当社は他社に先駆けて中国での事業基盤を強化してきました。当社がビジネスを拡大していくにあたり、内視鏡を操作できる医師を増やすことが大変重要でした。内視鏡は操作が難しく、トレーニングが不可欠であるため、当社は自社のトレーニングセンター等を活用し、内視鏡医の育成

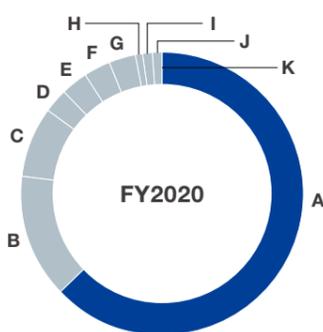
をサポートするとともに、病院や学会との連携も積極的に行っており、内視鏡検査・治療の普及に努めてまいりました。加えて、サービス拠点も設置し、アフターサービス体制を強化することで、内視鏡のメンテナンス・修理需要に应运ってきました。今後もこのような取り組みをさらに強化していくことで、事業成長を実現していきたいと考えております。

人口10万人当たりの内視鏡医数

中国	2.2人
マレーシア	1.7人
ベトナム	0.6人
インド	0.5人
タイ	0.4人
フィリピン	0.4人
インドネシア	0.2人
[参考]日本	25.0人

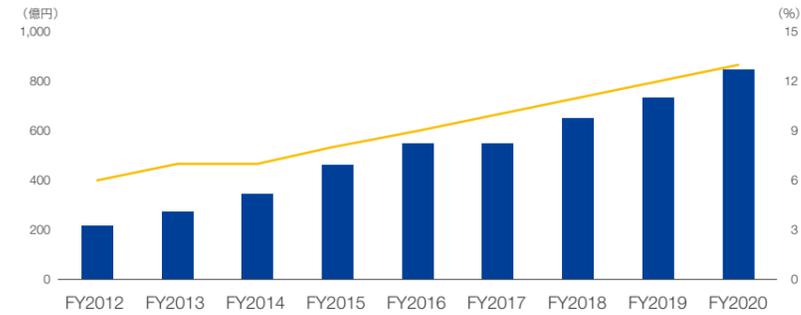
出所:一般公表データより当社作成

アジア・オセアニア地域の国別売上高比率



- A 中国
- B 韓国
- C オーストラリア
- D インド
- E 香港
- F シンガポール
- G タイ
- H ニュージーランド
- I ベトナム
- J マレーシア
- K その他

医療分野における中国の売上成長推移



約**3.9**倍

中国市場の2020年3月期と
2012年3月期の売上高を
比較した数字

PERFORMANCE

2級病院への販売が好調に推移し、高い成長を実現

中国は病院の等級によって医療水準に開きがあり、大病院、すなわち3級病院に患者さんが集中する傾向があります。この状況を解消することを目的として、中国政府がさまざまな施策を展開してきました。2011年に発表された「衛生事業発展第12次5か年計画」、2016年に発表された「健康中国2030」「衛生事業発展第13次5か年計画」等により、末端の医療衛生機関の標準化や医療水準の向上、予防医療を強化する方針が打ち出されました。また2019年に発表された「県級病院総合能力レベルアップ計画」では500の県級病院と500の中医病院を3級病院または3級中医病院と同等の医療水準に引き上げることを目指す方針も掲げられました。国家レベルでの予防医療強化の流れに合わせ、2級病院においても新たに予算が付与され、病院の新設や設備投資が積極的に行われるようになり、販売が増加したことで、近年目覚ましい成長を実現しています。(2020年3月期の内視鏡事業の現地通貨別成長率: +28%)

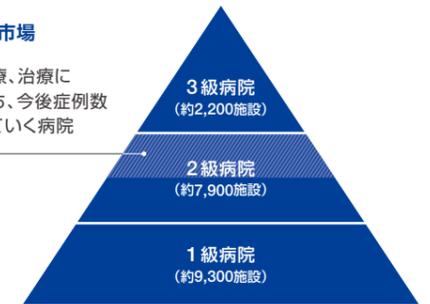
STRATEGY

今後の事業戦略

中国では、発生率、死亡率ともに高い胃がんや食道がんを早期に発見し治療することで患者さんのQOL向上、医療費低減に大きく貢献できます。そのため早期がん診断に注力し、2級病院のハイエンド設備購入にも結びついており、今後の市場成長余地が大きいと考えています。各地の医療従事者のニーズに応えるため、製品や手技に関する専門サイトを立ち上げ、オンラインによる情報提供も強化しています。今後も、病院・学会等との連携を通じて、内視鏡による早期発見、早期診断から内視鏡下、腹腔鏡下による低侵襲治療まで一貫した価値提供を継続していきます。

中国の潜在市場

先進の診療、治療に興味を持ち、今後症例数が増加していく病院



COLUMN



オンラインによる機器のトレーニング

新型コロナウイルス感染症に関する当社の対応

2020年1月下旬から、新型コロナウイルスの感染が急速に拡大しました。中国武漢では、新型コロナウイルス感染症の患者さんを受け入れるために、病院がわずか10日間で建設されました。当社はこの病院に内視鏡システムを設置するため、従業員を派遣し、内視鏡による検査・治療等ができる環境を整備しました。またニューノーマルに適したトレーニングを提供する目的から、自社トレーニングセンター内にオンライントレーニング用の部屋を設け、病院とつなぐことで、機材の安全・有効な使用トレーニングが適時に受けられるサポート体制を強化しています。

経営戦略における重点項目B

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(洗浄・消毒・滅菌)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機器の提供を実現してきました。また、オリンパスは内視鏡医療の進歩が患者さんのケアにおいて重要な役割を果たしていると考えています。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に対して、行政や病院からの注目が高まっています。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)が登場したことで、医療業界において感染リスクに対する意識が高まっています。オリンパスは感染予防における重要な役割を果たすとともに、医療従事者の皆さまに安全で効果的な製品を提供するための努力を続けていきます。

患者さんの安全を最優先に

オリンパスは患者さんの健康と安全を最優先に考えています。感染予防は医療従事者の皆さまだけでなく、医療機器メーカーにとっても大きな課題です。医療従事者の皆さまが患者さんのケアに注力していただけるよう、オリンパスは全力で内視鏡リプロセスにおける工程を包括的に支援します。オリンパスの製品を安全に、効果的に、かつ、意図した通りにご使用いただけるように、定期メンテナンスサービス(保守管理)やトレーニングの提供に努めます。製品の安全性の向上を追求する医学団体・業界団体とのパートナーシップを強化し、より良いリプロセス工程の構築を行ってまいります。また、さらなる安全を実現するための内視鏡設計の変革を目指し、革新的で信頼性の高い次世代製品の提供を推進していきます。



リプロセス手順を簡素化し、効率を最大限に高めるため、ベッドサイド洗浄、漏水検知、自動内視鏡洗浄消毒、運搬、保管、乾燥までをサポートする製品を継続的に提供していきます。

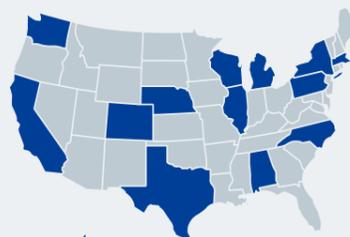


トレーニングサポートの実施、包括的なサービスパッケージ、幅広いサポートネットワーク、最先端のワークフロー管理を提供します。

医療現場から得た知見をさらなる進歩の糧に

オリンパスでは、内視鏡を製品化した後、それらの製品が実際の医療現場でどのように使用され、どのような状態でリプロセスされているかを自主的に調査しています。その調査から、オリンパスは内視鏡と内視鏡リプロセスをより良くするための情報を得ています。その情報を活用したオリンパスの内視鏡は、医療従事者の皆さまによる医療行為が最大限の患者さんのアウトカムを得られるようなより安全かつ効果的なものになっていくと考えています。

十二指腸内視鏡と呼ばれる内視鏡については、米国行政機関であるFDA (Food and Drug Administration: 米食品医薬品局)からの指示に基づき、市販後調査と呼ばれる綿密な調査を実施しました。この調査においては、米国各地の15以上の病院にご協力をいただき、約3年をかけて2,000件以上のサンプルを取得しました。



米国の病院から
2,000件以上のサンプルを取得

病院との活動

十二指腸内視鏡に関する米国市販後調査では、実際に病院を訪問し、医療現場における実際の内視鏡の状態や内視鏡リプロセス作業の確認、リプロセス後の内視鏡から取ったサンプルにおける残菌の有無、残菌があった場合の遺伝子レベルの解析や原因調査を行いました。



サンプル取得作業の様子



内視鏡先端部からの
サンプル採取



サンプル採取した
菌の分析

リプロセス後の残菌を分析する

この調査から、ほとんどの症例では内視鏡は安全とされる状態にリプロセスされていることがわかりました。また、この調査において症例で使用された内視鏡から検出された菌を分析することは、感染予防の向上にむけた内視鏡リプロセスの強化に寄与すると考えています。残菌があったこと(残菌率)は患者さんに感染があったこと(感染率)を意味せず、実際に市販後調査においては一人の患者さんの感染も報告されていませんが、詳細な解析から過半数の事例において不十分な内視鏡洗浄が原因と考えられる残菌があったことが判明しました。このような解析によって、より良い内視鏡リプロセスを構築するにあたり有用なデータを多く得ることができました。

なお、米国における十二指腸鏡が用いられた症例での実際の感染の発生は減少傾向にあり、米国及び世界にて行われる十二指腸鏡が用いられた症例の全体に対して非常に低い発生率に収まっています。

*FDA.gov <<https://www.fda.gov/media/132346/download>> [Accessed Oct 2, 2020]; based on 2018 patient infection data

医療現場の方々をサポートするために

オリンパスではこれらの結果を受けて、病院での内視鏡リプロセスを強化する策を積極的に展開しています。具体的には、内視鏡の状態を維持する定期メンテナンスプログラムの充実、医療従事者の皆さまへのトレーニングの強化、より分かりやすい取扱説明書の作成、より洗いやすい内視鏡の開発・普及です。オリンパスは内視鏡医療における患者さんの安全を重視し、現場の医療従事者の皆さまと協力しながら、患者さんの健康と安心の実現に取り組んでいきます。



定期メンテナンス
プログラムの充実



医療従事者への
トレーニングの強化



分かりやすい
取扱説明書



より洗いやすい
内視鏡

COLUMN



最新の内視鏡(十二指腸内視鏡)をお使いいただくために

オリンパスは近年先端キャップを着脱可能にした十二指腸鏡を市場に導入しました。医療従事者の皆さまが内視鏡先端周りの複雑な構造をより見やすく、より洗いやすくする工夫がなされた新しい内視鏡です。この先端キャップ着脱式の十二指腸内視鏡は欧州・アジア・日本にすでに導入されていましたが、2020年1月にFDAから認可を得たことで、米国でも本製品を広く提供できる体制が整いました。これまでの先端キャップ固定式の十二指腸内視鏡についても安全にご使用いただけますが、感染予防の取り組みを進めるべく、各地の行政と協力しながら、これまでの十二指腸内視鏡を新しい「より洗いやすい内視鏡」に置き換える活動を自主的に進めています。

経営戦略における重点項目C

C 治療機器事業への注力と拡大



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

セラピューティックソリューションズディビジョンヘッド

櫻井 友尚(左) ガブリエラ・ケイナー(右)



- 市場規模約160億ドル、年平均成長率(CAGR)約6%の市場で多角的な事業を展開
- 消化器内視鏡の強いポジションを活かした「See and Treat(診断と治療)」のソリューションの提供
- 高度に差別化された技術
- 医療従事者との協業により実現する新たな手技および製品開発
- グローバルな技術開発と製造拠点

S
強み

- 新たに再編成された事業として発展途上
- 医療共同購買組織(GPO)、総合医療ネットワーク(IDN)への参入には余地を残す
- オーガニックな成長は実現しているものの、M&Aやパートナーシップによる急拡大の実績は限定的

W
弱み

- 医療コストの削減、患者さんのQOL向上に貢献する低侵襲治療のニーズ拡大
- 先進国、新興国市場における症例数の増加
- 米国のグローバルビジネス統括拠点を中心に、意思決定スピードが向上し、事業を効率的に展開
- オリンパスが優位性を有するエンドルミナル手術への関心の高まり

O
機会

- 世界的な医療機器への規制拡大
- GPOやIDNの影響拡大による価格下落圧力
- 低コストメーカーの市場参入

T
脅威

事業環境／事業成長のポイント

事業環境

- 世界的な高齢化、疾患や併存疾患の増加、および新興市場における医療へのアクセス拡大に伴い症例数が増加
- 医療費削減の圧力の高まりにより、臨床的価値と経済的価値の両方に焦点が当てられる傾向が継続
- 患者さんの予後を改善し、全体のコストを最適化するために、開腹手術から低侵襲治療への移行が継続。加えて、患者さんへのリスク低減や安全性を改善、効率性を高める低侵襲治療によって、入院せず外来での対応が可能に

事業成長のポイント

- 当社が高い競争力を有する重点分野に戦略やポートフォリオ、販路、投資を集中させる
- 臨床的に差別化されたソリューションを通じて幅広い価値を提供
- 効率的な事業運営により、収益性の高い持続的な成長を実現

目標と施策(2021年3月期～2023年3月期)

消化器科	● ERCP*1、ESD*2、ステント、止血デバイスなど主要カテゴリーにおいて、臨床的に差別化された製品を拡充
泌尿器科	● 内視鏡検査における差別化、顧客重視の革新的な治療ソリューションと低侵襲治療の市場開発を通じて、前立腺肥大症や結石治療、筋層非浸潤性膀胱がんの世界的な医療技術をリード
呼吸器科	● 内視鏡市場での確固たる地位を活用し、肺がんのポートフォリオ拡大を継続しつつ、BLVR*3(Spiration Valve System)市場の獲得と成長を通じてリーダーシップを強化
その他の治療領域	● 総合的なエネルギーソリューションプロバイダーとしての地位を確立。低侵襲処置に向けた市場変化に伴うソリューションへの投資を通じ、咽喉科、耳鼻科、婦人科事業を維持・強化
コマーシャルエクセレンス	● 治療機器分野におけるセールス&マーケティング機能の強化 ● 臨床データの集積、診療報酬獲得に関する取り組み強化

*1 Endoscopic Retrograde Cholangio Pancreatography: 内視鏡的逆行性胆道膵管造影術

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

*3 Bronchoscopic Lung Volume Reduction: 気管支鏡下肺容量減少手術



進捗

治療機器事業は複数の臨床専門分野にまたがる、売上高約2,000億円の部門です。市場は、合計約160億ドルの市場規模、約6%の年平均成長率(CAGR)で世界的に成長しています。

Focus(優先順位付けを徹底)

- オーガニックな活動:重点分野(消化器科、泌尿器科、呼吸器科および低侵襲手術)に70%以上のリソースを投入
- インオーガニックな活動:重点分野におけるM&Aや販売権の取得などを優先的に実施

臨床的に差別化されたソリューションを通じて幅広い価値を提供

- 尿路結石の効率的な破碎により手術時間の短縮に貢献する「SOLTIVE SuperPulsed Laser System」を発売
- ERCP、ESD、止血分野での新製品発売、また革新的なENDOCUFF製品群を有するArc Medical Designの買収により、消化器科のポートフォリオ全体を拡充
- 呼吸器科で使われる「Spiration Valve System」の販売目標を大幅に達成し、「Silver Edison Award」を受賞

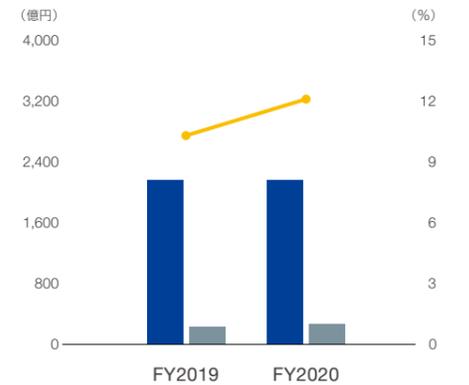
効率的な事業運営により、収益性の高い持続的な成長を実現

- 重点分野以外の分野への適切な投資により、全体的な収益性を向上させ、主要分野における事業効率性を向上

今後の取り組み

- 戦略実行、集中、機能強化を通じた持続的な成長の達成
- インオーガニックな機会を通じた、成長拡大への集中と加速
- 売上原価や研究開発費、販管費および事業効率を考慮した継続的な収益性改善
- 予算と納期を徹底管理した市場導入と製品開発スピードの向上
- 米国におけるスキルセットと拠点の強化

通期実績



項目	FY2019	FY2020
売上高 (億円)	2,155	2,161
営業利益 (億円)	222	262
営業利益率 (%)	10.3%	12.1%

経営戦略における重点項目C

社外取締役の視点

治療機器事業の成長に向けた取り組みについて、当社社外取締役である
ジミー・シー・ビズリー氏からメッセージをいただきました。



治療機器事業の 成長拡大に向けた 取り組みは着実に進捗

社外取締役(報酬委員)
ジミー・シー・ビズリー

競争力の高い消化器科、泌尿器科、 呼吸器科に注力

オリンパスの社外取締役に就任して1年が経ちましたが、世界をリードするメドテックカンパニーを目指すべく、さまざまな変革が進んでいます。2019年11月に発表した経営戦略については、取締役会でも多くの議論が交わされました。私は、これまでに培ったヘルスケア分野における知識や経験に基づき、治療機器事業の成長を加速するための戦略等について積極的に助言を行っています。オリンパスの治療機器事業は幅広い領域で構成されていますが、その中でも競争力の高い領域である消化器科関連処置具、泌尿器科、呼吸器科に注力していくことを経営戦略において発表しました。市場規模、市場成長率、オリンパスの今のポジション等を総合的に考慮し、この3つの領域に注力していくことが成長拡大のために重要だと認識しています。これらの領域では、オリンパスが長年にわたって築き上げてきた消化器内視鏡の圧倒的ポジションの強みを活かすことができると考えています。また、世界最大の治療機器市場である米国にグローバルビジネス統括拠点を配置し、より顧客に近いところで研究開発プロセスの一部や法規制対応を行う体制が整ってきました。

今後は収益性改善に向けた取り組みを一層強化

経営戦略のターゲットである営業利益率20%超を達成するためには、治療機器事業の売上成長とともに収益性の向上が不可欠です。そのために鍵となるのは、効率的な研究開発です。オリンパスには、イノベーションの長い歴史がありますが、昨今、各国の規制強化の動きが高まっていることに加えて、顧客の期待も変化しています。オリンパスは、これらのニーズに対応するため、研究開発体制およびプロセスを進化させる必要があります。この取り組みは製品開発のリードタイム短縮や研究開発費の効率化にも寄与すると思います。また、今後、社外パートナーとの協業やM&Aを通じて、製品ポートフォリオの拡充・補完を推進していくことが必要です。これらの結果、売上成長が加速することにより、課題と認識している原価率が改善し、収益性も高まると考えています。

オリンパスは、早期診断、低侵襲治療という価値を提供することにより、多くの患者さんのQOLの向上に寄与してきました。しかし、私はオリンパスがもっと多くの患者さんを救うことに貢献できると考えています。製品を使用する医師だけでなく、その先の患者さんの視点を強く意識することにより、研究開発のスピードが向上し、品質の高い製品を多く世の中に送り出すことができるのではないかと思います。そしてそれが、オリンパスの治療機器事業の成長、そして、グローバル・メドテックカンパニーへの飛躍につながると確信しています。

経営戦略における重点項目D

D 次世代の 低侵襲手術をリード

次世代低侵襲手術の実現を目指して

低侵襲手術の現場は日進月歩で進化しつつも、依然として改善の余地を残しており、多くのアンメットニーズが存在しています。オリンパスはこのアンメットニーズに対して、技術革新による機器の性能向上、そして、ドクターや学会と連携して手技そのものにイノベーションを起こすことで、低侵襲手術の発展に貢献し続け、この領域をリードできるよう、取り組みを進めてまいります。さまざまなステークホルダーとのパートナーシップや、優位性のある技術獲得に向けたM&Aなどを積極的に行い、イノベティブな製品開発を推進してまいります。

将来、大きな価値を生み出す3つの取り組み



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



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



低侵襲なエンドルミナルマニピュレーター
手術室に限らず、より簡便に運用できる低侵襲エンドルミナルマニピュレーター

進捗 「情報支援内視鏡外科手術システム」の開発

内視鏡外科手術に関する熟練医師の暗黙知をAI解析によりデータ化し、安全で均質な手術に必要な情報を適切に提供する「外科手術のデジタルトランスフォーメーション:情報支援内視鏡外科手術システム」*を開発しています。

1 情報支援内視鏡外科手術プラットフォーム： 判断支援

さまざまな種類の手術や医療チームのために作られた情報支援ソフトウェアライブラリ(Information Rich Real Time Library)を追加することにより、それぞれの手術における術者への情報提示や医療チームの支援を実現。

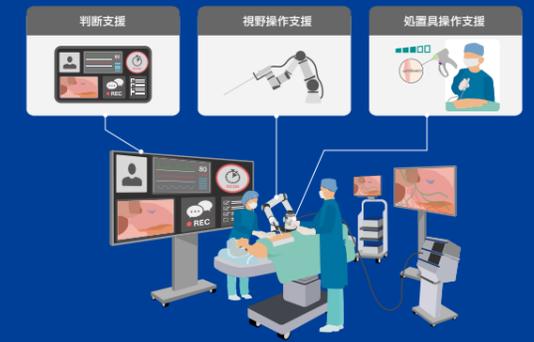
各手術の進行状況に応じて、AI等により最適化された解剖・脈管・腫瘍位置・ランドマーク・出血などのリスク要因を表示。手術中の重要な情報を医療チームで共有。

2 自律制御内視鏡システム：視野操作支援

情報支援内視鏡外科手術プラットフォームで推定した各手術の進行状況や術野画像の状況に合わせて、AI等を活用して内視鏡を自律的に制御し、外科医が手術を進めやすい視野を確保。

3 自動制御処置具システム： 処置具操作支援

情報支援内視鏡外科手術プラットフォームで推定した各手術の進行状況や生体組織の種類、状態などの情報とともに、手術における処置の手段やアクセス方法に関する情報を収集・蓄積することで、処置具が対象の組織に与える力加減やエネルギーの出力などをAI等により最適化。これにより、安全・スムーズな治療操作を支援。



*本開発テーマは、国立研究開発法人日本医療研究開発機構(AMED)の最長2023年度までの補助事業に採択されました。研究開発分担者である国立がん研究センター東病院、大分大学 医学部、福岡工業大学 情報工学部、東京大学 大学院工学系研究科との協業による開発を進め、2024年度以降の実用化を目指します。

COO・CTO対談

将来の成長に向けて、 社内の連携と外部環境への 迅速な対応を強化

オリンパスは、企業変革プラン「Transform Olympus」を2年弱推進してきました。COO(最高事業責任者)であるナチョ・アビアと、CTO(最高技術責任者)である田口 晶弘に、両者の役割と今後の事業に対する考え方を聞きました。

Transform Olympusのこれまでの振り返りと、COO・CTOとして注力している分野をお聞かせください。

アビア：これまでの変革の進捗は、進行中の活動やプロジェクトの多さからも見てとれます。また多数のグローバルメンバーが参加しているということが世界をリードするメドテックカンパニーに向けて前進している証だと思えます。

COOとしては二つの優先事項があります。まず、戦略的な観点から、多様な

ポートフォリオが包括的で、一貫性かつ競争力があることを確認する必要があります。当社は事業計画の策定プロセスの際に、ポートフォリオの見直しを継続的に行っていますが、それは一度にはできません。環境の変化に応じてより多くの製品開発や製品開発の加速が必要となる場合もあります。顧客のニーズに応えるために、一層迅速に行動しなければなりません。次に、顧客との関係を再構築することです。以前から変わりつつありましたが、新型コロナウイルス感染症により、



執行役 COO
(最高事業責任者)
ナチョ・アビア



顧客のニーズを理解することは重要ですが、そのためには研究開発チームを巻き込まなければなりません。それが本当に実現できることを見極められる唯一の方法だからです

さらに変化しました。当社は顧客視点に立って、新たな顧客への関わり方やサポートの方法をとるべきだと認識しており、現状のニーズに基づいて自らの役割を再定義していかなければなりません。

田口：業績への貢献はこれからですが、内視鏡事業と治療機器事業の活動には大きな変化を感じています。医療業界では規制強化が続いており、例えば、欧州では過去に発売した医療機器を含め、医療機器規制(MDR)に適合していることを確認しなければなりません。これは、新製品の開発と同時に、エンジニアが法規制の問題に取り組むことを意味します。私としては特に日本のエンジニアたちを励まし、元気づけたいと心から思っています。エンジニアが付加価値の高い開発に集中する時間を持てるように、効率性を高め不要な作業をなくす必要があります。研究開発の効率化により、製品数を増やすことが私の目標です。

オリンパスの強みの一つは、医療従事者と手を携えて長期的な開発ができることです。息の長い取り組みになりますが、こうした開発が大きなリターンを生むことが多くあります。研究開発の効率性を改善することができれば、このような長期的な技術開発のためにより多くの経営資源を再配分できます。また、コア技術の強みを維持するためにも生産技術も見直さなければなりません。

マーケティングと研究開発の連携についてどのようにお考えでしょうか？

田口：新しい手技を開発するには医師の熱意とコミットメントが必要です。その医師たちに対して技術・マーケティングの両面から支援することが私たちの役割です。

アビア：私たちは顧客に対して常にOne Olympusであることが特に重要です。医師の方々には必要な製品を開発できるパートナーを必要としています。そのた

めCTOと私、そしてチーム間では、あらゆる分野で緊密に協力していくことが不可欠です。

次世代低侵襲手術をリードし続けるための次のステップは何だと思えますか？

アビア：低侵襲手術は、オリンパスが1950年に世界初の実用的な内視鏡を発売した延長線にあるステップであり、当社にとっては抜本的な変化ではありません。内視鏡的粘膜切除術(EMR)と関連する手技はエンドルミナル手術の基本で、当社はこの実現を支援しました。今後もコスト管理を行いながら継続的に技術を見直し、医師とともに新しい医療機器、次世代手技の開発に取り組んでいきたいと思えます。

重点項目D「次世代の低侵襲手術をリード」の取り組みとして、昨年、呼吸器および消化器といった当社の主要分野における戦略的な調査を開始しました。今年末の完了に向け進行中ですが、当社が何をしなければならぬかを明確化することが目的です。低侵襲手術の領域は広いので実現可能な戦略に絞り込む必要があります。

田口：ナチョが言うように低侵襲手術市場の将来的な広がりは広範囲に及ぶため、まずは開腹手術からエンドルミナル手術への流れや、手技が行われる場所が病院からオフィスへシフトしていることなどを検討していく必要があります。一般的にオフィスでの処置で期待されるのは、器質的障害*1ではなく、機能的障害*2に向けたものです。確かに、内視鏡的粘膜下層剥離術(ESD)のようにがんに関連する場合、非常に早期の治療は可能ですが、機能的障害の治療であれば病院からオフィスへのシフトが比較的容易です。

*1 器質的障害：内臓や神経、筋肉、器官といった組織で、病理的・解剖学的な異常や変化が生じたことにより生じる疾患

*2 機能的障害：体の組織等において病理的・解剖学的な異常が見当たらないが、臓器や器官などの動きが低下し、それが原因となって生じる疾患



執行役 CTO
(最高技術責任者)
田口 晶弘



オリンパスは内視鏡分野では世界のリーディングカンパニーですが、他の医療分野でNo.1になるためには技術革新を強化しなければなりません

今後のロボティクスやAIの低侵襲手術における展開をどのようにお考えですか？

アビア：ロボティクス市場は興味深いですが、どのように発展するかはまだよく分かりません。当社は内視鏡検査については多くの知見がありますが、具体的なロボティクスのソリューションでは、私たちのノウハウを補完する他社と協業する必要があります。リターンが期待できない市場には、投資しないというロボティクス戦略を描いています。

田口：AIはすでに多くの分野に普及していると言われており、私はもっとコモディティ化していくものと思っています。製品面で当社は、まずすでに国内で導入しているAIに対応したCAD(コンピューター診断支援)製品に注力しています。また、今後、大腸、胃、食道における第二世代のCADe(コンピューター検出支援)システムの開発も計画しています。

アビア：CADeは消化器専門医の分野では当然の応用ですが、他にもあるのではないのでしょうか。当社はAIだけでなく、ICT関連全般のインパクトについて議論の幅を広げるべきだと思います。その意味では、2017年に買収したImage Stream

Medical社は、手術室にある大半の医療機器を接続することができる非常に良いプラットフォームを提供しており、その情報を利用して始めています。情報を共有できることは、将来お客様に提供できるサービスの可能性が広がることにつながります。AIは新しい技術の一要素であり、他の技術にも目を向けていく必要があります。

新型コロナウイルス感染症は、事業にどのような影響を与えましたか？

アビア：医師と手技開発を進める際には、これまでFace to Faceコミュニケーションを基本としてきました。そこで当社は、継続的に事業を運営するために、バーチャルリアリティを活用するなどの代替案を検討しています。

田口：ニューノーマルでは、製造の生産性向上に取り組むとともに、ソーシャルディスタンスも考慮することが必要になるでしょう。これら2つの課題に対処するためには、より多くの自動化を進めていくことになると考えています。

科学事業

Scientific Solutions Division



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

サイエンティフィックソリューションズディビジョンヘッド

斉藤 吉毅



- 光学、イメージング、超音波、蛍光X線等の高い技術力と品質
- 各商品ともトップクラスの市場シェアと顧客接点
- グローバルに展開する販売、マーケティング、サービスネットワーク
- 幅広い商品ラインアップによるトータルソリューションの提供

S
強み

- 各地域・国の景気動向の影響を受けやすい事業特性
- 一部商品での技術的成熟によるコモディティ化
- 一部商品における製品及び販売コスト増と開発サイクルの長期化
- ライフサイエンス分野における法規制対応の負荷増大

W
弱み

- ライフサイエンス研究への投資拡大や病理診断のデジタル化、産業市場におけるIoT化やインダストリー4.0等の潮流に伴う、ターゲット市場の継続的拡大
- 顧客のワークフローに適したソリューションビジネスによる事業成長とマーケットシェアの拡大
- デジタル化に伴うオープンイノベーションによる、ターゲット市場での提供価値の深化と新規需要の増大

O
機会

- 為替の大幅な変動
- 環境変化に伴う政府予算の削減や民間企業における設備投資抑制
- デジタルディスラプションの加速による、ハードウェア商品からの顧客価値のシフト
- 革新的な代替技術の登場による検査手法の変化
- 新興メーカーによる類似または代替機能の低価格製品の台頭

T
脅威

市場環境と事業機会 / 科学事業戦略の方向性

市場環境と事業機会

- 新型コロナウイルス感染症に端を発した市場環境変化により、ライフサイエンス分野では、政府予算や病院・大学等研究機関の状況に左右され需要回復に時間を要しており、産業分野においても、航空や自動車市場を中心に投資先送り等が予想されるため、主要地域での市況回復には遅れが見込まれます。
- 中長期的には、産業分野における従来のIoT関連を背景とする半導体・電子部品関連産業や、インフラ投資による市場拡大が期待できるほか、ライフサイエンス研究への継続的投資拡大・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ます。

科学事業戦略の方向性

- 従来の高品質な製品に加え、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、お客様の期待を超える価値提供を目指します。ライフサイエンス分野では、従来の観察機能に加え、ワークフローに最適化したソリューションを提供し、産業分野においても、ワークフロー全体への価値提供とともに、カスタマイズや社内外との協業による新規ソリューションの構築を進めていきます。
- ライフサイエンス分野は医学研究・病理・再生医療に大きく貢献し、産業分野のIoT等先進技術を活用した価値提供は、当社の事業全般への展開が期待されます。

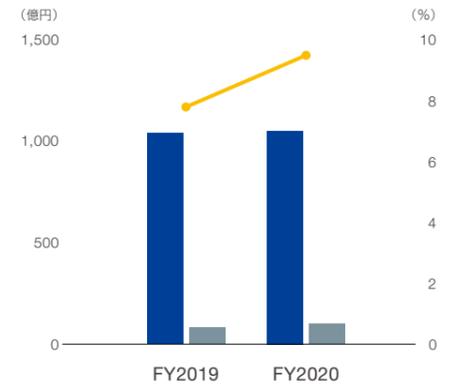
市場シェアとポートフォリオ

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

進捗

- 売上高は1,052億円(前期比1%増)、営業利益は100億円(同23%増、過去最高益)となりました。病院・科学研究向けの生物顕微鏡や、工業用内視鏡・非破壊検査機器の順調な販売による粗利増と販管費率の改善が貢献しました。
- 産業市場のお客様の生産性向上、効率化に貢献するソリューションの一例として、接続された当社製品をデータ管理、フリート管理、およびその他の機能で強化する「Olympus Scientific Cloud™ (OSC)」を導入し、好評を得ています。
- ライフサイエンス分野の長期的成長に向け、第一ステップとしての細胞培養モニタリングシステム「CM20」の市場導入、創薬・再生医療研究分野のコンソーシアムへの参画等を通して、新たな再生医療向けソリューションの創出と提供に取り組んでいます。

通期実績



今後の取り組み

- 従来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、お客様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。
- 科学事業の目指す姿を実現するため、社内外での幅広い協業も視野に入れ、ライフサイエンス分野では各アプリケーションに最適化したワークフローやプラットフォームのソリューションを、産業分野では個々のお客様のニーズにフィットするシステムやワークフローのソリューションを提供してまいります。
- また、事業の収益性改善に向けた機能強化に取り組むとともに、持続的成長に向けた事業基盤整備といったビジネスマネジメントを強化してまいります。

映像事業

Imaging Division



“ミラーレス一眼等の画期的な製品を通じ、心の豊かさの実現に貢献します”

イメージングディビジョンヘッド

杉本 繁実



- ミラーレスへの集中により蓄積された独自技術
- 高性能レンズの小型・軽量化設計、製造力
- ミラーレス市場(日本)において高いシェアを維持

S
強み

- 巨大市場である米国、中国での低シェア

W
弱み

- 市場全体のミラーレスシフトの加速により、従来の一眼レフユーザーからの買い替え、買い増しが期待される

O
機会

- ミラーレス市場における競争激化
- スマートフォンやタブレット端末等のさらなる進化

T
脅威

市場環境と見通し

デジタルカメラ市場の急速な縮小に対応するため、事業規模の適正化に向けた構造改革を進めました。売上が縮小しても継続的に利益を生み出せる事業構造とするべく、コスト構造の見直しや、収益性の高い交換レンズを強化する等、収益構造の改善を図っています。

各社のミラーレス一眼カメラ市場への参入により競争環境は激しさを増していますが、当社はマイクロフォーサーズシステム規格に準拠したミラーレス一眼カメラの開発に注力しています。今後も選択と集中、リスクコントロールを継続しながら、ミラーレス一眼システムの販売を強化していきます。

市場シェアとポートフォリオ

国内市場シェア(ミラーレス一眼カメラ)

デジタルカメラ分野

その他分野

キヤノン、ニコン、ソニー、パナソニック 他

オリンパス
約20%



デジタル一眼カメラ(ミラーレス一眼カメラ)/コンパクトデジタルカメラ/
デジタルカメラ関連製品



ICレコーダー/
双眼鏡

重点施策

- 1. 事業構造改革の継続的推進**
 - 高付加価値ミラーレス(主にOM-Dシリーズ)-交換レンズ(PROシリーズ)の開発に注力
 - より効率的な製品立ち上げと量産ができる体制を構築
- 2. 市場変化への対応力向上**
 - 市場規模・当社シェア等をモニターし、状況変化に応じて各拠点・機能の効率化、マーケットの選択と集中を事業全体で実施
- 3. 在庫リスクの極小化**
 - 製品供給リードタイム、特定地域への偏在リスクを低減することにより在庫回転日数を短縮

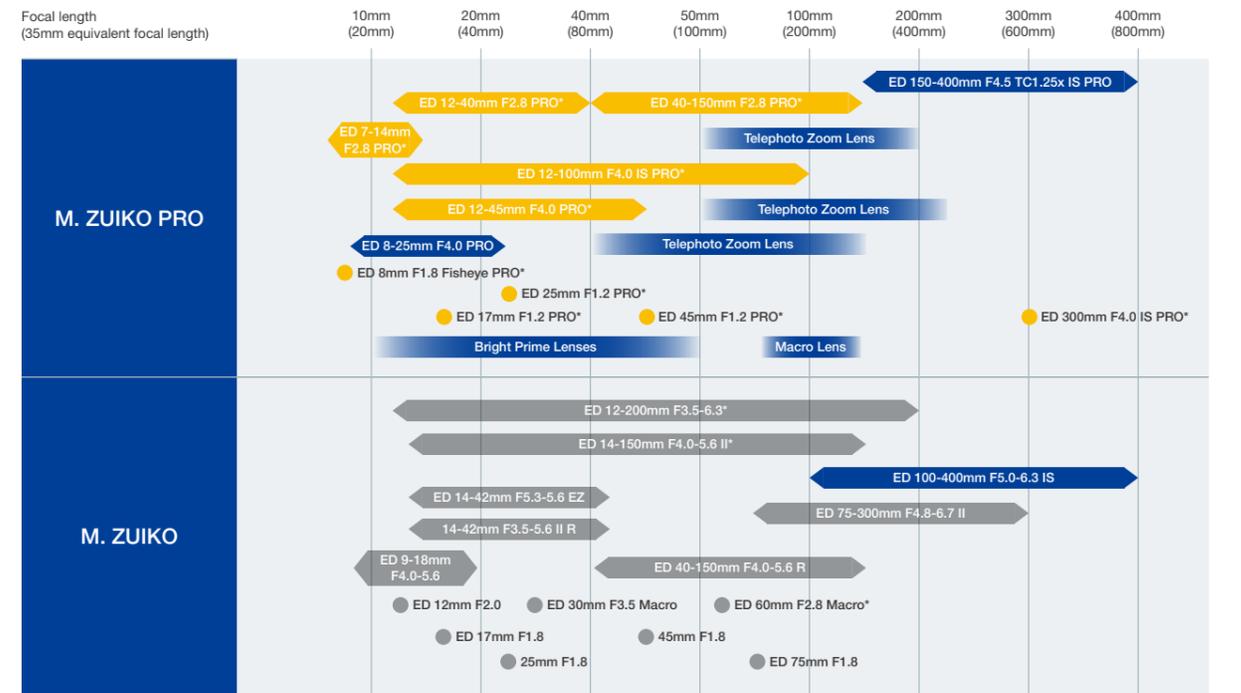
通期実績



収益性の改善に向けた施策

高付加価値ミラーレスとともに交換レンズの開発に注力しており、2020年7月にはPROシリーズを中心とした今後開発予定のレンズのロードマップを開示しました。今後も引き続き、マイ

クロフォーサーズシステムの特長である高画質と小型軽量による圧倒的な機動性を最大限に活かせるよう、レンズラインアップを拡充してまいります。



2020年7月時点

Future Lenses *Dustproof / Splashproof

CAOメッセージ

オリンパスは、2019年1月に発表した企業変革プラン「Transform Olympus」に沿って、業務改善と業績を向上するため、さまざまな取り組みを推進しています。CAO(チーフアドミニストレイティブオフィサー)兼CTrO(チーフトランスフォーメーションオフィサー)であるシュテファン・カウフマンに、進捗と今後の課題について話を聞きました。



2019年にTransform Olympusを開始しました。これまでの進捗をお聞かせください。

当社は短期間でさまざまな変革を成し遂げています。特に重要なことは、多くの社員が変革の目的と方向性を理解し、全力で取り組んでいることです。社員が十分に理解できるよう、全社で数百回のワークショップを実施し、改善点を特定しました。現在では1,000を超える施策を実行しており、この1年間で多くの施策が当社の業績に良い影響を与えました。ボトムアップ型の施策により、研究開発業務の効率化、およびグローバルに連携した販促活動が可能になりました。初年度は、このような収益性改善の取り組みに注力しました。

Transform Olympusの目的は、業績と財務体質の改善に加え、組織の健全性を向上させることです。縦割り型の組織を打開するために、グローバルかつ部門横断的な業務遂行能力は大幅に向上しています。取り組みの一例として、グローバルレベルで計画遂行力を高めること、プロジェクトを効率的に管理することを目的として、5,000~6,000人の管理職と社員を対象に「実行力強化」研修を導入しました。

また、Transform Olympusのレビュー会議では、毎回個人やチームの施策の進捗状況を把握しています。取り組みを社内に公表することにより、社員のモチベーション向上につながっています。

CTrOとしての2021年3月期と今後3年間の目標をお聞かせください。

企業変革プラン「Transform Olympus」を確実に実行することにより、当社がグローバル・メドテックカンパニーになるという目標達成に貢献します。トランスフォーメーションにおける重要な側面には、同業他社と同等の財務指標を目標としていること、グローバルなオペレーションモデルに変革することが含まれています。

当社は経営戦略の中で財務ガイダンスと参考指標を掲げていますが、最も重要なのは財務ガイダンスの営業利益率20%超を達成することです。私は、当社がこの目標を達成すると確信していますが、新型コロナウイルス感染症の影響を考慮する必要があると認識しています。

当社はグローバルなオペレーションモデルへの変革の一環として、より統合された経営を目指しています。これには、より品質が高く効率的なビジネスプロセスを実現するグローバルビジネスサービスを確立するためのステップが含まれます。また、変化する市場の需要を予測するとともに、患者さんのニーズにより適切に応えられるよう取り組んでいきます。

CTrO、CAOとしての私の最優先事項は、当社のグローバル化と効率改善を同時に実現することをサポートすることです。複雑

化した世界において、グローバル化と効率改善は一見矛盾した目標に見えますが、当社はどちらも同時に追求していくことを目指しています。

Transform Olympusの1,000を超える施策の中で、どのような分野に注力するのでしょうか？

Transform Olympusの中で、2点考え方を見直しました。まず新型コロナウイルス感染症により、経営資源を慎重に管理することが求められました。その結果、より少ない投資で早期に効果が得られるように施策の優先順位を見直しました。次に、施策を7つの重点分野に集約し、取り組みを進めています。

- サプライチェーン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
- Go-to-market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
- デジタルトランスフォーメーション
- 組織の健全性

当社は、すべての施策が最終的にお客様や患者さんの利益につながるよう取り組んでいます。例えば、サプライチェーントランスフォーメーションについては、製品の納期管理を改善することで顧客満足度を向上させることが目的の一つとなっています。これも「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」という私たちの存在意義にかかったものです。

これまでに直面した課題についてお聞かせください。社員への影響およびどのように社員のモチベーションを高めてきたのでしょうか？

最大の課題は、Transform Olympusと日常業務の両方に影響を及ぼしている新型コロナウイルス感染症への対応です。私たちは俊敏に行動すること、新しい概念や考え方に適合すること、さらに優先順位を見直すことを求められました。一方で、ポジティブな側面もあります。新型コロナウイルス感染症は、グローバルに連携して業務を行うことを加速させるよい機会になったと認識しています。

他の企業と同様に、当社の従業員満足度は分野により、高い分野と低い分野があります。当社ではTransform Olympusの取り組みに伴い、組織の健全性を測る新しい調査ツールを導入し、通常の取り組みだけでなく、従業員満足度の低い分野について、改善活動を開始しました。

私の考えでは、社員のモチベーションを高めるための手段は主

に3つあります。1点目は、すべての社員が自分の役割を理解し、職務と評価に見合った報酬を得ることです。そのために、昨年、日本の管理職層の人事制度を改革し、職務記述書(ジョブディスクリプション)や評価プロセスを明確に定義しました。2点目はリーダーシップです。Transform Olympusでは、サクセッションプランや人材育成など、リーダーシップ能力を向上させるための多様なプログラムを開始しました。3点目は、コミュニケーションです。リモートでのグローバルタウンホールミーティングやニュースレター、1対1のコミュニケーションの機会などを活用し、あらゆるレベルで情報を共有しています。

Transform Olympusにおいて社員のダイバーシティはどのように進んでいるのでしょうか？

当社では、世界中の人材の活用が急速に進んでおり、グローバルレベルのダイバーシティには大きな変化がありました。しかし女性管理職比率は低いため、ジェンダーの多様性は一層の取り組みが必要です。国内の新卒採用では男女比の目標を設定し、上級管理職については、社外からの採用を検討するなど、戦略的に人材の多様性の向上に取り組んでいます。

最終的にすべては社員のやる気、決意、能力にかかっています。雇用者として、選ばれる企業になることも、Transform Olympusの目標です。世界で最も優秀な人材がオリンパスでキャリアを築き、成功の一端を担いたいと思えるような環境をつくりたいと考えています。

新型コロナウイルス感染症に対応し、新しい働き方に適応するためにはITが非常に重要です。ITをどのように活用していくのでしょうか？

一般的に、ITはすべての事業と機能にとって強力なパートナーとなります。その役割はこの半年で大幅に拡大しました。私たちがこれほど早く新しい働き方に適応できるのは誰も想像できませんでした。新型コロナウイルス感染症は、結果的にIT活用の推進力となっています。当社のIT部門はリモートで業務ができるように、短期間のうちにITインフラの変革を推し進めました。このような困難な状況の中で、IT部門が尽力し、すべての社員がその変化に適応していることに感謝します。

ただし、私はこのようなバーチャルかつリモートの状態で100%仕事を続けることは難しく、続けるべきではないと信じています。私たちが目指しているのは、リモートと対面を組み合わせた働き方です。社員が自宅です仕事を増やす一方、必要に応じて対面で会議を実施し、意見交換を行うことが、企業文化を醸成する唯一の方法であると考えています。

Transform Olympus リーダーの視点

オリンパスは、業務改善と業績を向上するため、1,000を超える施策をグローバルで展開しています。各バリューチェーンにおいて、どのような施策を実行しているのか、4人のリーダーに聞きました。

Product

開発力の強化によって 最新の医療環境を提供

R&D
サブ・ワークストリームリーダー
黒田 宏之



01
オリンパスは、製品開発をフロントローディング型に変革することにより、開発スピードの向上、および研究開発の効率化を進めています。私たちのチームは、適切な価格、タイミングで高品質な製品を市場に導入できるよう、内視鏡の開発の初期段階から、開発、製造、調達、品質保証等の連携を強化する取り組みを行っています。内視鏡の開発行為は大変泥臭いアナログなものです。そのため、外部の環境変化に対し後れを取り、非効率な開発プロセスになっているのではないかと、との危機感を持っていました。しかし、「Transform Olympus」の活動での抜本的改革により、前例踏襲的な業務体系を改めることで、私が担当する新製品開発業務の効率向上における目標である30%の効率向上は十分達成可能だと考えており、メンバーと共に前向きに取り組んでいます。開発力を一層強化することで、医療従事者の皆さまに最新の医療環境を提供し、ひいては世界の人々の健康を守れるよう、貢献し続けたいと思っています。

真のグローバル・メドテックカンパニーになるためには、当社が有する医療機器の製品力だけでなく、保守・サービス面も含めて、いかに顧客に価値を感じていただき、質の高いトータル・ソリューションを提供できるかが肝要です。私たちのチームでは内視鏡修理コストの効率化や各国のニーズに合わせたサービスを提供できるよう、契約プログラムの改善等を行っており、医療サービスの価値を向上させることで利益創出に努めています。保守・サービスは無形物のため、「やって当たり前」と思われることも多くあることから、非常に苦心しながら各リージョンで取り組みを進めています。Transform Olympusでは、目に見える目標として利益創出を掲げていますが、それは手段であり、「企業体質を変える」ことが本来の目的だと理解しています。最近では、さまざまな意見交換によって過去にとらわれない新たな活動も増えており、「自分たちがやれば変えられる」という意識をメンバーから感じます。これからもボトムアップによって新しいやり方を提案・展開していきます。

Commercial

過去にとらわれずに 企業体質を変えていく

Medical, Service
ワークストリームリーダー
堀内 邦章



Central

デジタル機能を向上させ、 売上高と利益の成長に貢献

Digital/IT
ワークストリームリーダー
カーステン・クローゼ



03
優れた技術とイノベーションに深く根ざしたグローバル・メドテックカンパニーになるためには、デジタル化の未来をしっかり描くことが必須です。従来の技術とともに、新技術の可能性を検討し、活用することにより、社内のオペレーション効率を改善するだけでなく、顧客への価値を創造することが私たちのチームの役割です。

私たちは、従来型のリージョンごとに分散したIT組織から、オリンパス全体の売上高および利益の成長に積極的に貢献するグローバルな組織になるために大きく変革しています。また、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、当社ではリモートワークの環境整備を推進するなど、デジタル化が加速しています。他にもさまざまな取り組みを開始しています。今後私たちのデジタル技術の活用力を高め、顧客にデジタルソリューションを提供するスピードと品質を向上させることにより、会社の業績にも貢献していきます。

私は、意欲的に取り組むグローバルチームの仲間から刺激を受けています。オリンパスは大きな成功を収める変革を完遂すると確信しています。

私は間接費等の効率化を図るグローバルチームのリーダーとして、Transform Olympusに関わっており、やりがいを感じています。オリンパスがメドテック業界において、世界に伍する企業になるためには、変革が必要な領域が多くあると認識しています。私たちが注力しているTransform Olympusの取り組みは、オリンパスが変革する原動力になると思います。

私たちのチームの目標は非常にシンプルで、あらゆる分野でコスト削減の可能性を探ることによって、販管費の削減に貢献することです。具体的には、新しいグローバルな間接購買機能の立ち上げ、出張方針、不動産賃借に関するガイドラインの策定などのプロジェクトに取り組んでいます。これらの新しいプログラムを実行していく上で課題はありますが、私は世界中のリーダーシップや、変革に向けた従業員からの協力が勇気づけられています。この変革が、今後のオリンパスの成功につながるものと私は確信しています。

Central

あらゆる分野での コスト削減の可能性を追求

Indirect Expenses
ワークストリームリーダー
エイミー・レズリー



企業文化の醸成

「真のグローバル・メドテックカンパニー」への挑戦を支える人事の変革に向けて



執行役員
(人事・総務担当)

大月 重人

当社が取り組んできたこれまでの人事施策

当社は長年にわたり各地域の個性や組織としての自主性を重んじ、海外子会社の経営に現地の人材を登用してきました。その結果、世界各地で優秀な経営能力を持つ人材が多数輩出され、事業の成長を牽引してきました。日本においても成果重視の人事評価や人材登用、積極的な海外派遣などにより、人材の育成に取り組んできました。

しかしながら、今後競合するグローバル・メドテックカンパニーとの競争に勝ち残るためには、地域ごとの人材登用にとどまるのではなく、ガバナンス・業務・人材に関する包括的なオペレーティングモデルをグローバルに統一した形で構築し、グループ全体の経営効率を向上させていくことが不可欠です。その実現のためにはグローバルビジネスを担える多様な能力を有する人材を、出身の国や地域に関係なく、適所に配置していくことが不可欠です。当社グループ社員の成長への意欲を促進させる人事制度を整備し、それぞれが持つ能力を会社の発展に最大限活かすことができる企業風土の醸成を進めています。

「真のグローバル・メドテックカンパニー」への挑戦

世界中のベストプラクティスを取り入れて自らを変革し、顧客や社会に価値を提供し続けることができる真のグローバル・メドテックカンパニーを目指し、当社は全社横断的な企業変革プログラムである「Transform Olympus」に取り組んでいます。組織変革により、当社技術力の源泉になっている日本企業としてのものづくりの精神を堅持しつつ、共通の価値観に基づくハイパフォーマンスな企業文化を醸成することを目指します。人事部門としても、グローバルレベルで多様な人材がそれぞれの長所を活かし、他者を尊重しながらシナジーを発揮し、経営目標の実現に貢献できるようさまざまな施策に取り組んでいます。

Transform Olympusによる具体的取り組み

グローバル人事制度を基盤とした成果重視の組織風土醸成

2019年4月に日本の管理職の人事評価制度を職務給型に変更しました。職務記述書により、社員の役割と責任、権限を明確にしました。職務の大きさと成果に応じて処遇を決定し、年齢や国籍にとらわれない人材登用を進めています。なお、目標管理制度についても見直しを行い、職務に応じて具体的な目標を設定し、目標の達成度について厳格に評価する運用を徹底しています。また、2020年4月に、グローバルシニアマネジメントの目標設定及び評価基準を共通化し、業績責任を明確にしました。シニアマネジメントはグローバル共通KPIの達成に向けて戦略目標を掲げ、組織の変革に取り組んでいます。

グローバルリーダーの育成、適所適材のアサインメント

中長期的な視点で戦略的にグローバルリーダーを育成するため、まずは上位の管理職層を対象として、グローバル共通のリーダーシップコンピテンシーに基づくタレントレビューと計画的な育成プランづくりに着手しました。国籍に関係なく、能力や適性に基づくアサインメントを進めた結果、事業・機能長のうち、40%が外国籍の人材になりました。「リーダーがリーダーを育てる」という企業文化を根付かせるため、今後はタレントレビューの対象をすべてのマネージャー、そして一般社員に広げていきます。また、それらのグローバルアサインメントを支えるツールとして、グローバル人材データベースの構築に取り組んでいます。

新型コロナウイルスの感染拡大に対しては、グローバルタスクフォースを設置し、すべての社員の安全を第一としてさまざまな対策を講じると同時にニューノーマルに適応すべく、世界中で働き方の見直しを進めています。日本では、在宅勤務日数の上限撤廃や、テレワークで働く環境整備など、新しい働き方への変革を進めています。あらゆることを追い風に変え、オリンパスは真のグローバル・メドテックカンパニーを目指します。

新たな企業風土の醸成に向けた挑戦

コアバリュー浸透のために

世界で働く従業員を結び付けている価値観。それが「Our Core Values 私たちのコアバリュー」です。どうすれば日々の仕事の中でコアバリューを認識し、行動に反映することができるのか、2018年の策定以降、私たちはこの課題に向き合ってきました。その成果の一つが年に1度開催している「コアバリューウィーク」です。この特別な1週間はグローバルで活躍する全従業員が共通のアクティビティに参加しながら、一つ一つの行動や判断がどのような価値観に基づいているのか意見を交わし、経営理念の実現に果たすコアバリューの重要性を再認識しています。また、この取り組みと連動する形で発表されるCEOアワードの選考では、世界中からエントリーされたさまざまな社内活動の中から、コアバリューの体現が評価項目として重視されています。2019年にはCEOアワードの受賞者が一堂に会し、コアバリューの意義について所属する組織や国や地域の枠を超えた幅広い意見交換を行いました。

「実行力」強化に向けて：グローバル統一研修を実施

Transform Olympusを成功させるためには、プロジェクトなどで立案した計画を確実に実行することが重要です。グローバルレベルで計画遂行力をどう高めるかという課題に取り組むため、「実行力強化」研修を導入しました。国や地域の枠を超えグローバル統一規格として初めて導入された研修プログラムでは、共通言語に基づく共通認識を培うことで、個人の能力に加え組織としても実行力も高めていくことを目指しています。

研修の目的は、(1)組織のメンバー全員に共通の働き方を浸透させること、(2)変革を実現させるプロジェクトにおいて、個人個人が仕事の効率を向上させること、(3)全従業員が経験や能力に関わらず変革に役立つスキルを身に着けること、(4)変革実現のため直接活用できるツールを提供すること、の4点が挙げられます。具体的な内容としては、問題解決能力、チームにおけるリーダーシップ、コーチングなどといった実行力をあげるために必要な知識を学びます。この研修では、対面式のワークショップおよびデジタルオンライン形式のトレーニングプログラムを提供しています。今期はグローバル従業員の約10%がワークショップを修了することを目指しています。



コアバリューワークショップの様子



コアバリューウィークのアクティビティに参加する中国の従業員



対面式ワークショップの様子



オンライン形式の研修

03

CHAPTER

Our Setup

2019年、当社は指名委員会等設置会社に移行したことで、取締役会は経営の根幹に関する重要事項の決定と経営の監督に特化し、執行役に大幅に権限を委譲しました。特集では「ガバナンスの実効性」に焦点を当て、この1年で当社のコーポレートガバナンスがどのように進化したかを取締役が座談会形式で語ります。また、ガバナンスを支える内部統制、コンプライアンス等の当社の取り組みもご紹介します。

Contents

- 60 取締役
- 63 ガバナンス座談会
- 68 コーポレートガバナンス
- 76 リスクマネジメント
- 77 コンプライアンス
- 78 情報セキュリティ
- 79 CSR Data Bookへのリンク
- 80 情報開示

取締役 (2020年7月30日現在)



取締役 代表執行役 社長兼CEO
(最高経営責任者)

竹内 康雄
Yasuo Takeuchi

1957年 2月 25日生
1980年 4月 当社入社
2005年 4月 オリンパスメディカルシステムズ株式会社統括本部長
2009年 4月 Olympus Europa Holding GmbH 取締役
2009年 6月 当社執行役員
2011年10月 Olympus Europa Holding GmbH 取締役会長
2012年 4月 当社取締役(現任)
当社専務執行役員
当社グループ経営統括室長
Olympus Corporation of the Americas 取締役会長(現任)
Olympus Corporation of Asia Pacific Limited 董事
2013年 3月 Olympus Europa Holding SE 取締役
2015年 4月 当社経営統括室長
2016年 4月 当社副社長執行役員
当社チーフファイナンシャルオフィサー(CFO)
当社地域統括会社統括役員
2019年 4月 当社代表取締役
当社社長執行役員
当社チーフエグゼクティブオフィサー(CEO)(現任)
2019年 6月 当社代表執行役社長(現任)

取締役 執行役 CAO
(最高管理責任者)

シュテファン・カウフマン
Stefan Kaufmann

1968年 1月 24日生
1990年 9月 Karstadt AG 人事機能勤務
2000年10月 Thomas Cook 人事部長
2003年 5月 Olympus Europa GmbH (現Olympus Europa SE & Co.KG) 人事部ゼネラルマネージャー
2008年 4月 当社コーポレート部門マネージング・ディレクター
2011年11月 当社エグゼクティブマネージング・ディレクター
2013年 9月 当社コンシューマ事業マネージング・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(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 当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 当社取締役
1997年 4月 当社常務取締役
1998年 4月 当社代表取締役常務取締役
1999年 4月 当社代表取締役専務取締役
2001年 4月 当社代表取締役副社長
2006年 4月 当社代表取締役副会長
2006年 6月 当社取締役副会長
2007年 6月 株式会社オリエントコーポレーション 取締役
2008年 6月 伊藤忠商事株式会社相談役
古河電気工業株式会社取締役(現任)
日本興亜損害保険株式会社 (現損害保険ジャパン株式会社) 監査役
2009年 6月 日本板硝子株式会社取締役
2010年 4月 NKSJホールディングス株式会社 (現SOMPOホールディングス株式会社) 取締役
2011年 6月 日本CFO協会理事長(現任)
2012年 4月 当社取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
古河電気工業株式会社取締役
日本CFO協会理事長

社外取締役

神永 晋
Susumu Kaminaga

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

〈重要な兼職の状況〉
SKグローバルアドバイザーズ株式会社代表取締役
株式会社デフタ・キャピタル取締役
一般社団法人エレクトロニクス実装学会会長
東レ株式会社取締役

社外取締役

木川 理二郎
Michijiro Kikawa

1947年 8月 2日生
1970年 4月 日立建設機械製造株式会社 (現日立建機株式会社)入社
1995年 5月 日立建機(中国)有限公司総経理
1999年 6月 当社董事総経理
2001年 6月 日立建機株式会社執行役員
2002年 6月 当社常務執行役員
2003年 4月 当社専務執行役員
2003年 6月 当社執行役専務
2005年 4月 当社代表執行役執行役員副社長
2005年 6月 当社代表執行役執行役員副社長兼取締役
2006年 4月 当社代表執行役執行役員社長兼取締役
2012年 4月 当社取締役
2012年 6月 当社取締役会長
株式会社日立製作所取締役
2014年 6月 日立建機株式会社相談役
2016年 6月 当社取締役(現任)

取締役

社外取締役
岩村 哲夫
Tetsuo Iwamura

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

社外取締役
岩崎 淳
Atsushi Iwasaki

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

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

社外取締役
榎田 恭正
Yasumasa Masuda

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

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

社外取締役
デイビッド・ロバート・ヘイル
D. Robert Hale

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

〈重要な兼職の状況〉
ValueAct Capital Management L.P.パートナー
Bausch Health Companies Inc.ディレクター

* The Parthenon Groupの投資子会社

社外取締役
名取 勝也
Katsuya Natori

1959年 5月 15日生
1986年 4月 榎田江尻法律事務所
(現西村あさひ法律事務所)入所
1990年 6月 Davis Wright Tremaine法律事務所入所
1992年 7月 Wilmer, Cutler & Pickering法律事務所
入所
1993年 7月 エッソ石油株式会社
(現JXTGエネルギー株式会社)入社
1995年 1月 アップルコンピュータ株式会社
(現Apple Japan合同会社)入社
1997年 1月 サン・マイクロシステムズ株式会社
(現日本オラクルインフォメーション
システムズ合同会社)取締役
2002年 3月 株式会社ファーストリテイリング執行役員
2004年 1月 日本アイ・ビー・エム株式会社取締役
執行役員
2010年 4月 同社執行役員
2012年 2月 名取法律事務所長(現任)
2012年 4月 当社監査役
2015年 3月 三井海洋開発株式会社取締役(現任)
2016年 4月 グローバル・ワン不動産投資法人
監督役員(現任)
2019年 6月 当社取締役(現任)
2020年 6月 株式会社リクルートホールディングス
監査役(現任)

〈重要な兼職の状況〉
名取法律事務所長
三井海洋開発株式会社取締役
グローバル・ワン不動産投資法人監督役員
株式会社リクルートホールディングス監査役

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.
コンサルタント兼エグゼクティブ
アドバイザー*
2019年 6月 当社取締役(現任)

* エグゼクティブアドバイザーの役割は、VAC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。

ガバナンス座談会



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

経営力を高めるコーポレートガバナンス

オリンパスでは経営戦略を実行していく上で、コーポレートガバナンスの強化にも注力しています。ここでは4人の取締役がそのあり方について議論をしています。



社外取締役(指名委員)
デイビッド・ロバート・ヘイル

社外取締役
(報酬委員会委員長)
神永 晋

指名委員会等設置会社への移行が生んだ経営のスピード感

竹内: コーポレートガバナンスは企業の持続的成長を担保するために重要なものですが、昨年、取締役会の監督機能の強化によりコーポレートガバナンスが担保されるという風潮にあると思います。しかし、コーポレートガバナンスにおいて

は、監督だけではなく執行も重要な役割を担っています。よって、コーポレートガバナンスは、執行と監督がかみ合うことによって担保されるものだとは私と考えています。2019年6月、当社は指名委員会等設置会社へ移行しました。当社の大きな経営課題としては、グローバルなメドテック企業と競争していく上で、マネジメントをグローバル視点で考えていくこと

が重要です。特に課題として認識しているのが経営のスピードです。これらを仕組みとして担保するために、取締役会の形態としては指名委員会等設置会社が適していると考えました。藤田: グローバル・メドテックカンパニーとして発展するときに大事なのは経営力です。私は、取締役会は監督に徹し、執行側は経営執行力を強化し、スピードを



執行と 監督双方を強化し、 コーポレート ガバナンスを担保”

————— 竹内 康雄

持って実行することが大切だと考えてきました。そのような考えもあり、私はオリンパスの機関設計の形態として指名委員会等設置会社が適しているのではないかと考えています。

神永：私もガバナンスの要諦は、執行側の経営を担う実行力にあると思います。突然、指名委員会等設置会社への移行という考え方が出てきたのではなく、2012年から社外取締役が半数以上を占める取締役会の体制となり、執行側は経営執行力を高め、次のステップとして指名委員会等設置会社に移行したと言えます。これは時宜に合った、しかも会社の目的に合ったものだと思います。指名委員会等設置会社とすることで執行側の役割が重要になりますが、移行してからは執行側が非常に努力され、本来の目的に見合うものになってきました。

ヘイル：確かに当社における取締役会の構成は時間をかけて進化してきていると思います。実際に、指名委員会等設置会社に移行し、役割が明確になったことで取締役会での議論はより重要な戦略課題にフォーカスできるようになったと思います。機関設計も重要ですが、株主の観点から重要なことは、適切なリーダーシップとステewardシップがあるかです。

藤田：私は執行側の変化も感じます。昨年から5名の執行役(Executive Officer、以下5EOs)により、重要な事項はグループ経営執行会議(Group Executive Committee、以下GEC)での審議を経る経営執行体制となりました。竹内社長により、定期的かつ必要に応じ臨時にGECでの議論の機会が設けられていますが、回を重ねるごとに5EOsの意識が変わっていったのだと思います。これにより、執行のスピードと戦略の企画・立案力、実行力が向上しているのではないのでしょうか。

竹内：GECは2019年4月から私が議長を務めていますが、最初に取り掛かったのはモデレーターを事務局が務める進行から議長がすべてのアジェンダを差配して進行するというスタイルに変えるものでした。これがある意味一番大きな変化でした。スピードを確保し、5人の確固たる意思決定を行っていくためにはその方が良いだろうと考えました。最初は戸惑いもありましたが、現在では飛躍的に議論が活発化しています。

藤田：2019年は機関設計を変え、戦略を立案する攻めのフェーズでしたが、2020年は新型コロナウイルス感染症の拡大という予期せぬ状況となりました。

パンデミックの最中、執行側が問題をいち早く分析し、対応したことは評価しています。状況に合わせて対応できているのは5EOsの体制となり、問題意識の共有と経営執行の迅速化が進んだ結果だと捉えています。

神永：過去の例で、オリンパスは問題意識を全社的に共有し、浸透させるのは必ずしも得意な会社ではなかったかと思えます。しかし、竹内社長の体制になり、新たな経営戦略を策定してからはこれまでと違う結果になっていると感じています。

ヘイル：今回のパンデミックでは、不確実な環境下で計画を立てるにはどうすればよいかという問題がありました。しかし、今のところ問題なく対応できているのは、世界をリードするメドテックカンパニーになるという非常に明確な経営戦略を持っているからだだと思います。企業が何らかの危機に見舞われた場合、ステークホルダーの期待に沿うよう、最も重要な優先事項は何かを直ちに判断しなければなりません。その際、明確な戦略があるかどうかは大きな鍵となります。

竹内：これまでは、組織的に迅速に動き、適切に対応できていると自負しています。しかし、有効に統制することができた

のは、新型コロナウイルス感染症という対象が明確なリスクであったからだと考えています。平時におけるリスクは、対象がある程度抽象的かつ潜在的であるため、切迫感が不足し、個々の対応になりかねません。今回の経験を活かし、さまざまなリスクに適切に対処できるよう、リスクマネジメントをさらに強化していきます。

取締役会だけでなく 執行側のダイバーシティも推進

藤田：コーポレートガバナンスにおける今後の課題は、指名委員会等設置会社として執行を迅速化、強化していくことです。一方で、取締役会では社内にはない経験や資質、知見を有した社外取締役が執行をモニタリングしています。従って、取締役会の構成は偏りなく多様な取締役を確保する必要があります。グローバルという意味では、2019年6月から3人の外国人の取締役が就任していますが、ジェンダーという点は継続的な課題です。指名委員会では、会社の経営フェーズに合わせた取締役会の構成を常に意識して議論し、次の構成を検討しています。また、サクセッションプランも含めて

5EOsのあり方なども議論しています。

ヘイル：指名委員会では、常に多様性の観点から取締役会の構成における改善を考えており、すでにグローバルレベルではかなりの変化がありました。次に、指名委員会が特に注目しているのは取締役会でのジェンダーの多様性です。将来的には女性の取締役を取締役会に加えたいと考えています。また、当社で起こっている非常に重要な変革の一つは、グローバルなメドテックカンパニーになることにフォーカスしているということです。そのため将来的には、時間の経過とともに取締役会においてもより多くのメドテックやヘルスケアの専門知識を有する人材が加わることを期待しています。

神永：ジェンダーのダイバーシティについて、過去には当社にも女性の取締役がおり、メリットも確認ができています。現状の取締役会の構成は、経営戦略推進の現状に見合ったものとして受け止めていますが、今後は会社として戦略的に女性活躍を推進していく必要があると思います。

竹内：私は、執行の代表として指名委員会のメンバーとなっています。執行側の専門性を高めるという課題がある中では、現状における取締役会の構成はふ

さわしいと考えていますが、取締役会の構成は単独の課題ではありません。執行側のダイバーシティが進まずに、取締役会のダイバーシティだけを進めてもらう機能しません。

ヘイル：私たちは取締役会のダイバーシティだけでなく、執行側の多様性に焦点を当てています。当社が変革する一つの側面としてハイパフォーマンスな企業文化を追求しており、適切なスキルと多様な視点を確保するため、すでに外部からも多くの優秀な人材をさまざまな部門のマネージャーレベルで採用しています。

竹内：当社の場合ジェンダーよりもタレントとして誰がベストかという視点で選ぶことが多く、必ずしもジェンダーにフォーカスが当たりきっていない現実があるのは事実です。ただ意識は昔とは相当変わってきており、ジェンダーに関しては見た目の変化は少ないかもしれませんが、女性管理職の育成プログラムなども導入しており、良い方向に向かっていていると思います。

Transform Olympusと 経営戦略の実行

竹内：オリンパスでは2016年に中期経



オリンパスに おける課題は、 経営執行力を 強化していくこと”

————— 藤田 純孝



ガバナンス座談会

営計画「16CSP」を発表しましたが、その計画においてもメドテックの事業領域を強化することは謳っていました。しかし、描いた計画通りには進まず、計画と実態が乖離している状況となったときに、執行が計画の実現に向けて迅速に対応できず、体制の面でも課題がありました。そのためTransform Olympusと経営戦略は、グローバル・メドテックカンパニーになるためには、どういう要件が必要で、どういう体制で実行するかを具体性を合わせ持った計画としています。中でも大きなポイントは、事業成長を確実に図ることと営業利益率の向上をはじめ、これまで以上にさまざまな面で効率性を高めることです。

神永：「16CSP」は計画としては良いものでしたが、率直に申し上げると肝心の医療分野の成長に対して全社一丸になっているとは見えない印象でした。特に、生命線となる研究開発を事業化・上市につなげるプロセスについて意識統一できていませんでした。Transform Olympusは、このようなファンダメンタルな課題に向き合うもので、軸は継続していますがより具体的な計画になっていると評価しています。

ヘイル：経営戦略の発表前に取締役会

で建設的な議論が行われ、そこで承認された多くのアクションが実行され始め、多くの進展があったと感じています。しかし私たちは環境変化が激しい中で、常にその変化が戦略にどのような影響を与えるかに注意を払わなければなりません。

藤田：一般的に経営戦略を打ち出したときには、言葉だけが一人歩きすることが多々あると思います。オリンパスにおいても、経営戦略を実現するためには、竹内社長がリーダーとして、グローバルに根気強く価値観を浸透させることが必要です。

竹内：皆さまのご指摘の通り、これまでメドテックへのフォーカスが不十分だったかと思いますが、現状ではさまざまな事象からフォーカスしていることを実感していただけていると考えています。しかし、ただ実行することと、真にグローバル・メドテックカンパニーになるのとはレベルが異なります。重要なことは、当社で働く人すべてが「私たちは医療の会社で、いつも患者さんのことを考えている」ということを心から思える企業風土にすることだと考えています。これは究極の目的で、時間をかけて浸透させていきたいと考えています。

長期インセンティブを重視する 新しい役員報酬制度を導入

神永：グローバル・メドテックカンパニーを目指す経営戦略を達成し、企業価値を向上させるためには、有能な経営人材を確保し、十分にその能力を発揮できる環境を整える必要があります。そのため、報酬委員会では長期インセンティブを重視する新たな役員報酬制度を2020年4月に導入しました。執行役、執行役員のモチベーション向上や、インセンティブがどうあるべきかを綿密に議論してきました。また、ESGを通じた社会への貢献度も今後重要なファクターであることから評価基準に組み込んでいます。

藤田：一般的に日本企業の役員報酬体系はインセンティブ性が低いと言われてきました。近年のガバナンス改革で変わってきたのは事実ですが、それまでは固定給部分が極めて大きく、業績連動の考え方もどちらかというと短期で役員賞与に反映というものでした。当社の役員報酬の思想としては、業績連動や中長期的な視点も含まれており、会社の方向性とも合致するものになっていると思います。

神永：役員報酬制度は、環境変化も踏ま



今回のパンデミックでは、
不確実な環境下で
計画を迅速に
見直す必要性に直面”

— デイビッド・ロバート・ヘイル



長期的な企業価値を
向上させるため、
新たな報酬制度を
導入”

— 神永 晋

えて毎年見直す方針です。継続して検討することとしてはグローバルな報酬体系です。地域によって状況が異なるため、基本的な考え方はグローバルに共通とした上で、該当地域に見合う妥当な水準にしていく必要があると考えています。

ヘイル：半数以上の従業員が日本国外にいて、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、そして日本の文化的背景を考慮した報酬制度になっていると思います。それを可能としている要因の一つは、報酬委員会のメンバーにもグローバルな経営経験を有する人材がいるからだだと思います。私は、報酬制度は取締役会が期待する目標についてのコミュニケーションツールの一つだと捉えています。なぜなら、私の経験上、競争力のある人材は皆、自らのために設定された期待に応えたいと考えているからです。当社の報酬制度が今後そのような思いに応えられるものになることを期待しています。

藤田：報酬体系は、経営思想を表すものとして重要なものです。グローバル・メドテックカンパニーになるためには、報酬体系は取締役に限らず執行側においても重要な点です。

竹内：組織内のダイバーシティが増す中で、インセンティブに関する考え方も多

様になっており、私としては報酬に関しても重要な課題だと捉えています。経営戦略を実行していくためには、重要なポジションを担う人材を確保することも重要で、執行側の視点を制度に反映するためには、今後とも取締役会と執行側の緊密な連携が必要になると考えています。

急激な環境変化を改革の機会と捉える

竹内：組織面における課題として私が認識しているのは、地域分散型の組織風土による弊害です。例えば、新型コロナウイルス感染症への対応のため在宅勤務を全社的に実施した当初、バックオフィス部門の作業効率に課題があることが分かりました。そこで、グローバルで連携するオペレーションを効率化するインフラ整備を加速しています。この急激な環境変化を機会と捉え、内部的な課題が明確になった部分については確実に対策を講じ、改革を推進していきます。

神永：新型コロナウイルス感染症への対応を迫られた、このような状況においては企業の真価が問われていると思います。経営の基盤が強固でなければ、グローバル企業を目指すときに弱みとなります。取締役会もそうですが、執行側

でもこれまでに見えていなかった課題を認識することができましたので、変革する上で良い機会になっているのではないのでしょうか。

ヘイル：新型コロナウイルス感染症への対応において、当社は多くの他企業と同様に、従業員の安全と事業継続性の確保を優先するよう努めてきました。執行陣は危機管理を確実に実施するとともに、迅速に対応してきたと思います。また、世界的な危機の中、オリンパスの製品が人々の健康に貢献したことを私は誇りに思っています。この観点から、オリンパスのようなメドテックカンパニーにとって、事業を確実に継続することは何より重要です。

藤田：これからの世界はニューノーマルな時代であると言われてるように、急激な環境変化が予測されており、企業としては対応力が求められていくものと思います。現在では当社においても事業継続性の確保や、安全確保などさまざまな問題に直面していますが、このような経営判断が難しい状況下で、消化器内視鏡の新製品の発売や映像事業の譲渡など経営戦略を着実に実行できているのは経営執行力が強化されている一つの証左だと思います。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、経営理念に掲げている「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」をすべての活動の基本思想とし、株主をはじめとしたステークホルダーのために、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。この基本思想のもと、業務の有効性と効率性ならびに財務報告の適正性と信頼性を確保するための体制を整備し、運用するとともに、継続的な改善を図ります。また、当社はコーポレートガバナンス体制の強化を最重要の経営課題の一つに位置づけ、積極的に取り組んでおり、2015年6月に制定(2018年6月に改訂)されたコーポレートガバナンス・コードについても、その趣旨に賛同し、基本的にコードの原則を遵守・実施しています。これらの取り組みを通じて、株主に対する受託者責任、および顧客、従業員、地域社会等のステークホルダーに対する責任ならびに先述の当社の経営理念を踏まえ、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の実現を図っていきます。

 **コーポレートガバナンスポリシー(基本的な考え方)**

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

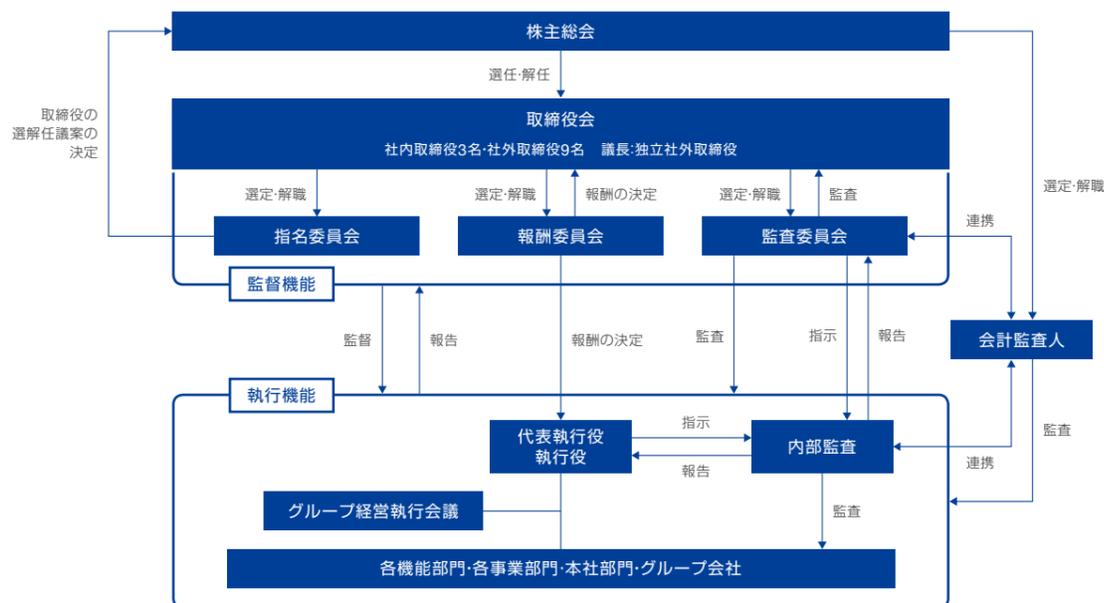
企業統治に関する基本方針

当社は、業務執行の意思決定の迅速化、ガバナンスの強化と透明性の一層の向上を図るため、2019年6月に監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。取締役の半数以上を独立社外取締役とすることで取締役会の監督機能を高めるとともに、取締役会の議長を独立社外取締役が務めることで業務執行と監督が明確に分離された体制を構築しています。また、指名委員会、報酬委員会および監査委員会の、いずれも過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役が委員長を務めています。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。

ガバナンス体制一覧(2020年7月30日現在)

取締役の人数	12名
うち社外取締役の人数	9名
うち独立役員に指定されている人数	8名
取締役の任期	1年
執行役の人数	5名
執行役員制度の採用	有
業績連動報酬制度	有

コーポレートガバナンス体制図



体制の概要

取締役会は社外取締役9名(うち独立社外取締役8名)を含む12名で構成されています。取締役の任期は1年としています。当社は、取締役会を3カ月に1回以上および必要に応じて随時開催し、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するとともに、取締役および執行役等の職務の執行を監督しています。取締役会の議長は独立社外取締役である藤田 純孝氏が務めています。社外取締役9名には、取締役会において監督を行うにあたり、各取締役が有する専門知識を経営に活かすことを期待しています。

なお、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る一方、社外取締役は、必要があるときまたは適切と考えるときにはいつでも、社

内取締役、執行役および従業員に対して説明もしくは報告を求め、または社内資料の提出を求めることができ、情報伝達および監督面での機能強化を図り、経営の健全性が確保される仕組みを構築しています。

過半数の独立社外取締役で構成する指名・報酬・監査の3委員会は、指名委員会が取締役候補者を決定し、報酬委員会が取締役および執行役の報酬を決定し、監査委員会が取締役および執行役の職務の執行を監査します。

取締役の選任については、株主総会において、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数によって選任する旨および選任決議は累積投票によらない旨を定款に定めています。

会議体および委員会の概要

名称	議長/委員長	概要	氏名
取締役会	独立社外取締役	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 シュテファン・カウフマン 古閑 信之 神永 晋 木川 理二郎 岩村 哲夫 榎田 恭正 名取 勝也 岩崎 淳 デイビッド・ロバート・ヘイル ジミー・シー・ピースリー
指名委員会	独立社外取締役	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。取締役会が取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、その過半数を独立社外取締役とする。また、委員長は独立社外取締役とする。	<ul style="list-style-type: none"> 藤田 純孝(委員長) 竹内 康雄 岩村 哲夫 榎田 恭正 デイビッド・ロバート・ヘイル
報酬委員会	独立社外取締役	取締役および執行役の報酬に係る事項等を審議し、個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針にしたがい、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を定める。取締役会が取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、その過半数を独立社外取締役とする。また、委員長は独立社外取締役とする。	<ul style="list-style-type: none"> 神永 晋(委員長) 岩村 哲夫 榎田 恭正 ジミー・シー・ピースリー
監査委員会	独立社外取締役	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 取締役会が取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、その過半数を独立社外取締役とする。かつ少なくとも1名は財務、会計業務に関する豊富な知識を有する者とする。	<ul style="list-style-type: none"> 名取 勝也(委員長) 古閑 信之 木川 理二郎 岩崎 淳
グループ経営執行会議	代表執行役	取締役会から委任されるグループ全体の業務執行における最重要事項について、代表執行役および執行役が審議を行い、各執行役の意思決定の支援を行うとともに、独断を防止する。各執行役が管掌する事業・機能の執行状況について報告と共有を行い、グループ全体の執行状況に対するモニタリング機関としての有効性を確保する。(月1回および必要に応じて随時開催)	<ul style="list-style-type: none"> 竹内 康雄(議長) ナチョ・アピア 田口 晶弘 武田 睦史 シュテファン・カウフマン

コーポレートガバナンス

社外取締役

当社は、取締役12名のうち9名を社外取締役とすることで、客観的な視点と豊富な経験や知識を経営に反映し、コーポレートガバナンス体制を強化しています。さらに社外取締役9名のうち8名を独立役員としています。

社外取締役	選任の理由	取締役会出席状況 (18回開催) (2020年3月期)	委員会 出席状況*1 (2020年3月期)
藤田 純孝	伊藤忠商事株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識および他企業において社外取締役および社外監査役の経験を有しています。2012年4月に当社取締役に就任以降、取締役会および任意に設置した報酬委員会において、当社の経営に対して指導・助言を行ってまいりました。2018年6月以降は、当社取締役会の議長として、取締役会をリードいただいています。さらに、2019年6月指名委員会等設置会社移行後は、取締役会にて当社の業務執行の監督を行うことに加え、指名委員会の委員長として、取締役の選任に関する議案の内容の決定を推進しました。	18回／18回	指名委員会 10回／10回
神永 晋	住友精密工業株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識および他企業において代表取締役等の経験を有しています。2016年6月に当社取締役に就任以降、取締役会および任意に設置したコンプライアンス委員会や報酬委員会において、当社の経営に対して指導・助言を行ってまいりました。2019年6月指名委員会等設置会社移行後は、取締役会にて当社の業務執行の監督を行うことに加え、2020年2月からは報酬委員会の委員長としてその運営を担いました。	18回／18回	報酬委員会 11回／11回
木川 理二郎	日立建機株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識および株式会社日立製作所において取締役の経験を有しています。2016年6月に当社取締役に就任以降、取締役会および任意に設置した指名委員会において、当社の経営に対して指導・助言を行ってまいりました。2019年6月指名委員会等設置会社移行後は、取締役会にて当社の業務執行の監督を行うことに加え、監査委員会の委員として当社の執行役の業務執行の監督に務めました。	18回／18回	監査委員会 17回／17回
岩村 哲夫	本田技研工業株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を有しています。2017年6月に当社取締役に就任以降、取締役会および任意に設置した指名委員会およびコンプライアンス委員会において当社の経営に対して指導・助言を行ってまいりました。2019年6月指名委員会等設置会社移行後は、取締役会にて当社の業務執行の監督を行うことに加え、指名委員会の委員として取締役の選任に関する議案の内容の決定を推進しました。	18回／18回	指名委員会 10回／10回
榎田 恭正	アステラス製薬株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識およびデロイトトーマツグループにおいて独立非業務執行役員の経験を有しています。2018年6月に当社取締役に就任以降、取締役会および任意に設置した指名委員会において当社の経営に対して指導・助言を行ってまいりました。2019年6月指名委員会等設置会社移行後は、取締役会にて当社の業務執行の監督を行うことに加え、指名委員会および報酬委員会の委員として取締役の選任に関する議案の内容や役員報酬の決定を推進しました。	18回／18回	指名委員会 10回／10回 報酬委員会 11回／11回
名取 勝也	弁護士としての豊富な経験と幅広い知識および他企業における取締役や監督役員の経験を有しています。2012年4月に当社監査役に就任以降、監査役会および取締役会において業務執行の監査・監督を行ってまいりました。また、2019年6月指名委員会等設置会社移行後は、取締役会にて当社の業務執行の監督を行うことに加え、監査委員会の委員長として当社の取締役および執行役の職務執行の監査を行いました。	17回／18回*1	監査委員会 17回／17回
岩崎 淳	公認会計士としての豊富な経験と幅広い知識および他企業において社外取締役および社外監査役の経験を有しています。2016年6月に当社監査役に就任以降、監査役会および取締役会において業務執行の監査・監督を行ってまいりました。また、2019年6月指名委員会等設置会社移行後は、取締役会にて当社の業務執行の監督を行うことに加え、監査委員会の委員として当社の取締役および執行役の職務執行の監査を行いました。	16回／18回*1	監査委員会 15回／17回
デイビッド・ロバート・ヘイル	当社の株主であるValueAct Capital Management L.P.(以下、VAC社)のパートナーであり、多様な業界における経験豊富な経営コンサルタントおよび投資家として、グローバルな資本市場やヘルスケア業界における知見をもってグローバル企業の変革を支援した実績を有しています。2019年6月に当社取締役に就任以降、取締役会および指名委員会において当社の経営に対して指導・助言を行いました。なお、同氏がパートナーを務めるVAC社は、当社の株主であることから、株主の声を経営に反映することで、企業価値向上に貢献いただけたと考えています。	13回／13回*2	指名委員会 10回／10回
ジミー・シー・ピースリー	医療機器業界における世界的なリーディング企業の一つであるC. R. Bard社グループでの30年に及ぶグローバルでの事業経験および経営陣として豊富な経験と見識を有しています。2019年6月に当社取締役に就任以降、取締役会および報酬委員会において当社の経営に対して指導・助言を行いました。	13回／13回*2	報酬委員会 11回／11回

*1 当社は、2019年6月25日開催の第151期定時株主総会において監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行したため、指名委員会、報酬委員会および監査委員会の出席状況は2019年6月25日以降の状況を記載しています。また、名取勝也および岩崎淳の各氏は、同総会最終時までには監査役であったため、出席取締役会の回数には監査役として取締役会に出席した回数も含めて記載しています。

*2 デイビッド・ロバート・ヘイルおよびジミー・シー・ピースリーの各氏は、2019年6月25日開催の第151期定時株主総会において取締役に就任したため、就任後の取締役会出席状況を記載しています。

取締役のサポート体制

当社は、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。また、当社は社外取締役に対して、その役割および責務が実効的に果たせるように積極的な情報の提供に努めており、取締役会の開催にあたって事前に資料を配布するとともに、必要に応じて議案の事前説明の機会を設け、取締役会における議論の活性化を図っています。

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

取締役の選解任プロセス

取締役については、取締役候補者を指名委員会が選解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ています。

社長の後継者の育成とその決定

社長の後継者は、指名委員会が後継者計画を策定し、定期的に見直しを行います。後継者の決定は、指名委員会で社外を含む候補者が社長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。

独立性判断基準

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

(社外役員の独立性に関する基準)

- 過去10年間のいずれかの会計年度において、当社および当社の関係会社(以下、併せて「当社グループ」)から1千万円超の報酬(当社からの役員報酬を除く)またはその他の財産を直接受け取っていないこと。本人がコンサルタント、会計専門

- 家または法律専門家の場合は、本人が所属する団体への当社グループからの報酬等支払額が1千万円超でないこと。
- 過去10年間に、以下に該当する会社の業務執行取締役、執行役、執行役員および部長職以上の使用人でないこと。
 - 過去10年間のいずれかの会計年度において、当社グループとの取引金額が、双方いずれかにおいて連結売上高の2%超である
 - 当社の大株主(総議決権数の5%超の議決権数を直接または間接的に保有、以下同様)である
 - 当社グループが大株主である
 - 当社グループと実質的な利害関係がある(メインバンク、コンサルタント等)
 - 取締役を相互に派遣し就任させる関係がある
- 上記1.および2.に該当する者と生計を一にしていないこと。
- 当社グループの取締役、業務執行取締役、執行役員および部長職以上の使用人の配偶者または3親等以内の親族でないこと。
- 当社グループの法定監査を行う監査法人に所属する者でないこと。
- 上記各号のほか、独立性を疑わせる重要な利害関係を有していないこと。

 [コーポレートガバナンスポリシー\(コーポレートガバナンス報告書\)](https://www.olympus.co.jp/company/governance/policy.html)
https://www.olympus.co.jp/company/governance/policy.html

政策保有株式の保有方針および議決権行使基準

当社は、中長期的な経済合理性や将来の見通しを検証の上、当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断した上場株式を保有します。毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、保有目的、保有に伴う便益、リスク等を総合的に勘案の上、保有の適否を検証し、保有に適さないと判断した株式については順次縮減します。また、政策保有株式について、株主としての権利を行使すべく、すべての議案に対して議決権を行使することとし、政策保有先の中長期的な企業価値向上の観点から当該企業の経営状況を勘案し、議案ごとの賛否を適切に判断することとしています。

政策保有株式の状況(期末日時点)

	2017	2018	2019	2020
銘柄(数)	57	48	37	29
金額(億円)	279	269	189	144

コーポレートガバナンス

実効性のあるコーポレートガバナンスの実現への取り組み

当社は、コーポレートガバナンス体制およびその実効性の強化を最重要の経営課題として取り組みを進めています。

取締役会評価

当社は、2015年から取締役会および指名委員会・報酬委員会・コンプライアンス委員会の実効性等について、取締役および監査役に対するアンケート形式による自己評価を中心として、これまで5回実施し、実効性向上に向けた課題を共有し、改善を進めてまいりました。

2019年度取締役任期の取締役会実効性評価は、機関設計の移行後、初めての評価となることから、指名委員会等設置会社としてのガバナンス体制の構築と運営の成果を確認するとともに、取締役会および各委員会（指名委員会・報酬委員会・監査委員会）の実効性をより高めるための改善事項等を客観的に把握するため、外部コンサルタントの協力を得て実施しました。

📄 取締役会の実効性評価

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

評価の方法

評価は、取締役15名（2019年度取締役任期）を対象としたアンケートとインタビューによって行い、その集計結果を踏まえて取締役会において議論を行いました。アンケートは、取締役会および各委員会の構成、運営、議題等にかかる取締役の課題認識の有無を把握することを目的に、外部コンサルタントの知見を踏まえ実施しました。

また、インタビューは、アンケートの回答結果を踏まえ、より実効性を高めるための今後の方向性等を客観的に把握することを目的に、外部コンサルタントが実施しました。その後、取締役会において、外部コンサルタントの集計した分析結果に基づき、取締役会の実効性を向上させるための施策について議論しました。

分析および評価結果の概要

分析および評価の結果として、当社は以下の点を確認しました。

- 当社の取締役会は持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指す意識を共有し、取締役は経営理念・経営戦略を理解した上で、執行側との間に、相互に緊張感のある信頼関係を構築しつつ、建設的な議論を重ねていること
- これまでのガバナンス改革の成果として、社外取締役が取締役の過半数を占め、かつ、議長を務める体制が定着し、取締役

会の経営監督機能が実効的に果たされていること

- 指名委員会等設置会社への移行後は、各委員会が必要に応じ外部専門家の協力も得て指名・報酬・監査の職責を果たしていることなど、新たなガバナンス体制の構築と運営が適切に行われていること
 - 社外取締役のみで構成される会合での議論の結果を取締役会議長が社外取締役の意見として執行側に効果的にフィードバックする等、取締役会内外の運営面でのさまざまな施策・改善の試みにより、取締役会のさらなる機能向上が図られていること
- これらの結果、取締役会および各委員会は、更なる実効性向上に向け取り組むべき課題はあるものの、真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍に向け着実に進歩し、実効的に機能していると評価しました。

評価結果を踏まえた今後の取り組みについて

当社の取締役会および各委員会は、真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍を果たし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に一層貢献するため、次の事項に取り組みます。

- I 執行と監督がそれぞれ果たすべき職責をより明確にし、取締役会における戦略的議論の質を高めるとともに、執行役が取締役の意見を直接的に聞く機会を増やすなど、執行が監督の視点をより理解し、経営目線を醸成することで、経営の質をさらに高め、経営スピードの向上を図ります。
- II 取締役会の構成について、より多角的に事業戦略を検討するため、グローバルでの多様性だけでなく、当社の事業特性・経営戦略を踏まえた経験、知見、資質、ジェンダーの多様性の確保について、指名委員会、取締役会で継続的に検討していきます。
- III 戦略上の重要論点のモニタリングや、実効性ある監督体制の前提としてグローバルなリスクマネジメントの高度化など、取締役会および各委員会が戦略と長期的責任を担う領域において最善の意思決定ができるように継続的に運営上の工夫を行っていきます。

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、「企業価値の最大化を図り株主期待に応える」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。

2020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 員数(人)
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役	社内	468	384	78	6
	社外	131	131	—	—
執行役		140	85	42	13

(注) 1. 当社は、2019年6月25日開催の第151期定時株主総会の決議により、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しています。上記の取締役には移行前に監査役であった者の報酬等を含めて記載しています。
2. 取締役を兼務する執行役の報酬等は、取締役に含めて記載しています。
3. 上記の社内取締役には、2019年6月25日開催の第151期定時株主総会の時をもって退任した社内取締役3名を含んでいます。

役員報酬制度の改定

報酬委員会は、従前より「長期インセンティブ報酬をより重視する方向」に基づき議論を進めておりましたが、2019年11月に発表したグローバル・メドテックカンパニーを目指すという経営戦略に則り、さらに討議を深化し、新しい役員報酬制度について数多くの討議を重ねてきました。

また、客観的かつ専門的な立場からの情報提供および検討支援を目的に、グローバルに展開する独立報酬コンサルタントのPay Governance社を外部アドバイザーとして採用し、中長期視点に基づく経営を推進し当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとなる、新しい報酬体系の検討を進めてきました。

その結果、取締役に新たに非業績連動型の株式報酬の支給、執行役にはより業績連動報酬の比率を高めた新たな役員報酬制度を2020年4月1日に導入しました。

報酬水準

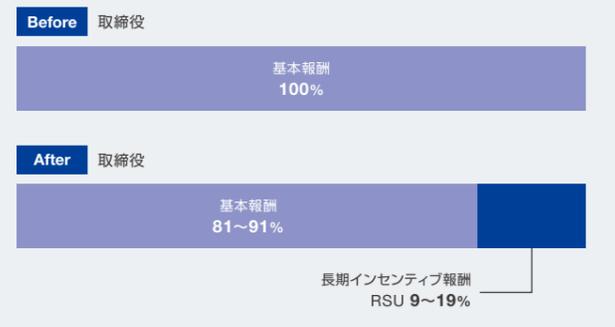
優秀な人材の確保・保持を可能とする競争力のある報酬水準とするべく、客観的な外部データ、評価データ、経済環境、業界動向および経営状況等を勘案した上で、役割責任に応じた妥当な報酬水準を設定しています。具体的には、グローバル・メドテックカンパニーの報酬水準や役員の出身国におけるメドテックカンパニーの報酬水準等をベンチマークとして設定し、毎年度、相対比較して決定します。

報酬体系

<取締役>

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:Base Salary)を支給します。さらに、取締役会や各委員会および執行とのさまざまな接点において、企業価値創造にも貢献していることから、その対価として非業績連動型の株式報酬を支給します。

株式報酬は事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU:Restricted Stock Unit)とし、日本居住者は退任時に権利確定します。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。



(注) 1. 上記の図は日本出身の取締役にについて種類別報酬割合を图示したものです。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。

コーポレートガバナンス

<執行役>

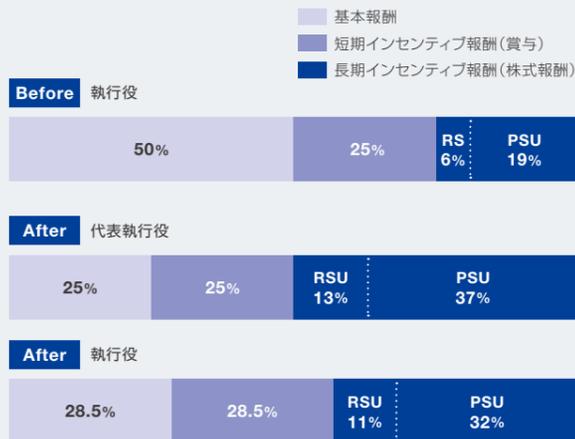
経営戦略を達成し企業価値を創造するためには、有能な経営人材を確保し、その能力を十分に発揮してもらう報酬制度が必須です。そのために次の考え方で新たな報酬制度を決定しています。

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とする。
2. 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。
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とする。
4. 日本の大手グローバル企業と比較して競争力のある基本報酬を支給する。
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する。
6. チャレンジングかつアチーブメントな目標設定により、執行役のモチベーションを向上させる。

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

以上の考え方にに基づき、執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬(BS)、および期ごとの業績に連動する短期インセンティブ報酬(STI:Short Term Incentive)、長期インセンティブ報酬(LTI)の組み合わせとしています。長期インセンティブ報酬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:Performance Share Unit)から構成されています。構成比率は右記の通りです。

なお、報酬委員会は、報酬算定に大きく影響する想定外の事象が発生した場合には、企業価値の創造に資する報酬内容への修正・見直しの裁量を有します。今般の新型コロナウイルスの感染拡大は医療分野をはじめ、2021年3月期の全社の事業および経営戦略に大きく影響を及ぼすことが想定されるため、報酬水準を調整する必要があると判断しています。新型コロナウイルスの感染拡大による経営戦略への影響および2021年3月期の事業への影響がより明確になった時点で、改めて2021年3月期の報酬内容を検討し、その後速やかに適切な方法にて開示する方針とします。



(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セーランス・ペイ、その他に住宅手当や年金等が設定されています。

短期インセンティブ報酬の評価指標および評価ウエイト

項目	指標	ウエイト
全社業績	売上高	30%
	営業利益額	50%
戦略目標	全執行役共通の指標	20%

(注) 戦略目標:当期の重要な経営課題・施策の中で非財務目標を設定し、達成度を評価。

業績連動型株式報酬の評価指標および評価ウエイト

項目	指標	ウエイト
経営戦略	営業利益率	40%
	ROIC	15%
	EPS成長率	15%
株主価値	相対TSR	20%
社会価値	ESG	10%

(注) 1. 株主価値:自社のTSRをグローバルメドテック20社と比較して評価。
2. 社会価値: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。

内部統制

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

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

当社内部統制システムの基本方針に掲載の体制整備のための10項目

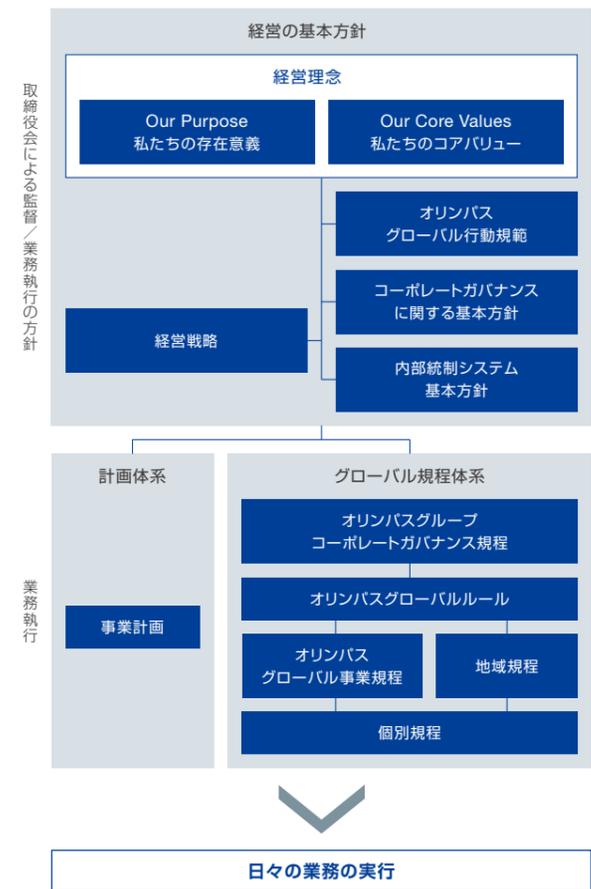
1. 当社執行役および使用人ならびに子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
2. 当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
3. オリンパスグループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制
4. 当社の執行役および子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 子会社の取締役および使用人の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
6. 当社の監査委員会の職務を補助すべき使用人およびその使用人の当社の執行役からの独立性に関する事項ならびに当社の監査委員会の使用人に対する指示の実効性の確保に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

内部統制システムの基本方針

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

経営理念体系

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



リスクマネジメント

リスクマネジメントの推進

オリンパスグループは、「リスクマネジメントおよび危機対応方針」に基づき、積極的かつ健全なリスクテイクによる企業の持続的成長や価値創出につなげる“攻め”と、不正や事故の防止という“守り”との両方の視点で、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、危機管理プロセスの整備に努めています。

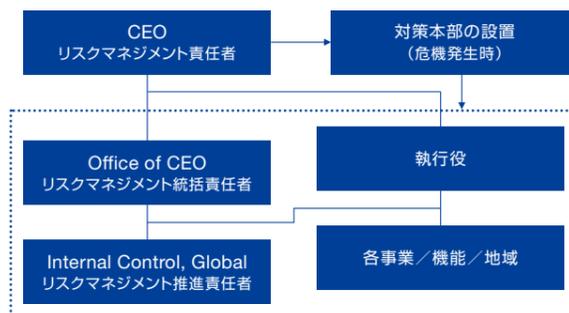
リスクマネジメント

オリンパスグループでは、持続的な成長の実現に向けて、戦略および年度目標の達成におけるリスクを同一のプロセス／基準で抽出／評価した上で、リスクの重要度に応じた重点施策を効率的、有効的に策定しています。

さらに今年度は指名委員会等設置会社における取締役会と執行役の役割と関係性に基づき、次のポイントを狙いとしたリスクマネジメントの強化を進めています。

- 1 代表執行役CEOを起点とするリスクアシュアランスの確立
- 2 リスクマネジメントの一元化による透明性のある会社経営
- 3 効率的・効果的なリスクマネジメントによる経営の基本方針達成の確度向上

リスクマネジメント体制(2021年3月期)



危機管理

オリンパスグループでは新型コロナウイルス感染症のパンデミック(世界的大流行)に伴う世界情勢について監視を続けており、確実な事業継続のために各地域、本社にタスクフォースを設置し、経営層による影響把握と迅速な意思決定を可能とする態勢をとりました。

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。

事業展開上の主なリスク

医療行政の方針変更及びリプロセスに関する規制強化に係るリスク	各国の医療関連法規制や関連した行政の方針変更、リプロセス(洗浄・消毒・滅菌)に関する要求の高度化や予測できない環境変化等により、新製品やサービス等のタイムリーな提供ができない場合、販売した製品等に対する市場対応等を行う場合
市場競争状況に係るリスク	競合会社との競争激化による製品販売単価の下落や当社シェアの侵食、代替技術・製品の出現等が生じた場合
販売活動に係るリスク	ヘルスケア事業に関連するさまざまな不正防止法に係る法的規制の誤った解釈や適用指針の変更が生じた場合、事業環境に著しい変化が生じた場合
生産・開発活動に係るリスク	調達に制約を受ける場合、製品に不具合等が発生した場合、顧客のニーズに合致した新製品をタイムリーに開発できない場合
為替変動に係るリスク	急激な為替変動が生じた場合、ヘッジの対象となる債権・債務の発生が予定と大きく異なった場合
業務提携及び企業買収等に係るリスク	技術および製品開発、販売・マーケティングに係る戦略的提携関係の維持ができない場合、買収の対象事業を当社グループの経営戦略に沿って適切に統合できない場合、既存事業及び買収の対象事業について効率的な活用を行うことができなかった場合、投資有価証券の株価および評価額に著しい変動が生じる場合
投資全般に係るリスク	投資に係る意思決定を行った時点から外部環境が急激に変化する等、予期せぬ状況の変化が発生した場合
情報の流出に係るリスク	技術情報等の重要な機密情報や顧客その他関係者の個人情報が増減した場合
内部統制に係るリスク	当社内部統制システムがさまざまな要因により機能しなくなった際に、適切な対処ができない場合
法的規制に係るリスク	ヘルスケア事業に関連するさまざまな不正防止法に係る法的規制に違反した場合
訴訟に係るリスク	第三者より損害賠償請求や使用差し止め等の重要な訴訟が提起された場合
資金調達に係るリスク	金融市場環境の変化や当社グループの業績悪化等により資金調達コストが上昇した場合
事業構造改革に係るリスク	当社グループの経営戦略に沿った全社横断的な効率改善プログラムの進展に遅れが発生した場合
その他、包括的なリスク	国内外当局との協議・報告の状況および適切な対処ができない場合、世界各国の租税法令またはその解釈や適用指針の変更等により追加の税負担が生じた場合、繰延税金資産に対する評価性引当金の積み増しが必要となる場合、自然災害、疫病、戦争、テロ等が発生した場合
新型コロナウイルス感染症に係るリスク	新型コロナウイルス感染症の影響により、当社グループの事業活動に一部制約や遅れが生じた場合、当社グループの事業に関連する医療行為が減少した場合、感染拡大が長期間にわたって続き特定の製品及び部品調達に制約が生じた場合

コンプライアンス

コンプライアンスの推進

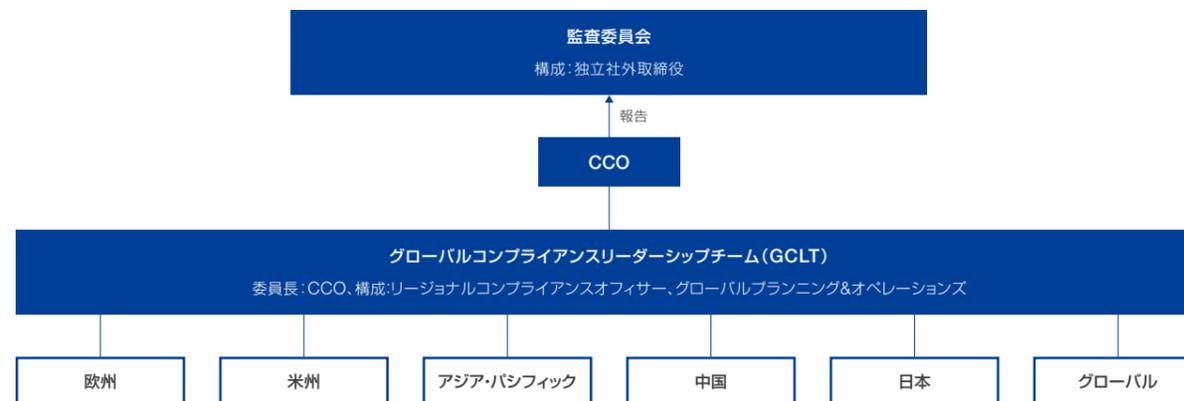
オリンパスグループでは、誠実で法令を遵守する企業風土の醸成に努めています。2019年9月には新たに「オリンパスグローバル行動規範」を制定しており、当社ホームページに18カ国語で公開されています。詳細については以下のURLにてご確認ください。



<https://www.olympus.co.jp/company/philosophy/code.html>

コンプライアンス推進体制図

(2020年7月末現在)



通報制度(内部通報)

オリンパスグループは、コンプライアンスに関する問題を、ウェブサイトや電話を通じて相談・通報する窓口としてグローバル通報受付窓口「インテグリティ・ライン」を設置しています。インテグリティ・ラインは第三者により運営されており、秘匿性が確保されています。これは各地域のさまざまなヘルプラインを補完するものであり、懸念の提起を促すことを目的としています。オリンパスは通報者の保護に努めており、誠意を持って懸念を表明した個人に対するいかなる形の報復も禁止しています。

コンプライアンス推進体制

オリンパスは、CEO直轄のチーフコンプライアンスオフィサー(CCO)を任命しており、グローバルで連携しています。また、その状況については、社外取締役で構成される監査委員会が独立した立場で監査を行っています。オリンパスは、グローバルコンプライアンスリーダーシップチーム(GCLT)を設置し、CCOを委員長としてリージョナルコンプライアンスオフィサーやグローバルコンプライアンス統括部のリーダーが参加しています。GCLTでは、コンプライアンスに関する方針・施策をグローバルに展開し、地域の状況や課題を把握し、必要な是正措置を実施しています。

コンプライアンス教育

オリンパスはコンプライアンス意識の啓発と、重要法令や社内規則などの理解促進と遵守徹底を目的に、コンプライアンス教育の充実を図っています。具体的には、ステークホルダーの信頼獲得に向け、コンプライアンス研修を充実させ、日々の業務プロセスやコミュニケーションにコンプライアンスの原則を取り入れるよう努めており、従業員や管理職を対象に、不正防止や公正競争などに関するコンプライアンス研修を実施しています。例えば国内では、従業員向けの研修プログラムを各担当分野や関連するコンプライアンス・リスクに合わせて実施しています。海外においても、各地域統括会社単位で計画的かつ体系的にコンプライアンス教育を行っています。

情報セキュリティ

オリンパスグループは、情報の適正な取り扱いと保護は社会的責務であるとの認識のもと、「情報セキュリティ方針」を制定し、情報セキュリティの確保に取り組んでいます。

情報セキュリティ体制

チーフインフォメーションセキュリティオフィサー（CISO）とその専任部門のもと、日本、米州、欧州、中国、アジア・オセアニアの各地域統括会社、およびその他グループ会社を対象に、組織的かつ総合的なグローバル情報セキュリティガバナンスを効かせ、グローバル・グループ全体での情報セキュリティレベルの維持・向上に取り組んでいます。

情報セキュリティマネジメント

具体的なオリンパスグループの情報セキュリティ体制は、ITセキュリティ・機密情報セキュリティ・製品セキュリティの3つの情報セキュリティ機能分野を軸に構成され、それぞれの分野の取り組みに加えて、事業・機能・地域が連携した施策や管理を実現するためのセキュリティガバナンス体制を整えています。

ITセキュリティ領域

グローバルIT最適化プロジェクトやクラウドシステムの導入等によって、従来のITセキュリティ基盤の全面的な刷新を進め、高いレベルのITセキュリティの実現に努めています。

機密情報セキュリティ領域

個人情報保護法、EU一般データ保護規制（GDPR）やカリフォルニア州消費者保護法（CCPA）等の各国法規制に対応する業務プロセスや社内業務およびシステムの運用状況のモニタリングを行い、情報漏洩や規制違反の発生を防ぐセキュリティ対策に取り組んでいます。

製品セキュリティ領域

安全で信頼できる製品やサービスを提供すべく、グローバル製品セキュリティポリシーを定め、製品のセキュリティ対策を確実にするための製品・サービス導入プロセスを確立しました。また、製品に関する脅威・脆弱性情報を収集し、セキュリティリスクの分析する体制を構築し、早期のセキュリティ対策の実現に努めています。

情報セキュリティガバナンス・教育

これらを確実に実現するため、社内の情報セキュリティアセスメントの定期的な実施による運用状況モニタリングや、役員および全従業員に対する情報セキュリティ定期教育など、セキュリティガバナンスを効かせて、包括的に情報セキュリティレベルの維持・向上に積極的かつ継続的に取り組んでいます。

個人情報保護

オリンパスグループは、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまの個人情報を適切に保護し、適正な取り扱いを行うために「個人情報保護方針」を定め、その遵守に努めています。また、「オリンパスグローバル行動規範」においても「個人情報保護」に関する指針を明記しています。

個人情報保護の取り組み

オリンパスグループにおいて管理されるすべての個人情報は、各国の個人情報保護法令に基づき、日本、米州、欧州、中国、アジア・オセアニアの各地域統括会社とともにグローバルで推進体制を整備し、適切に管理・保護しています。

専任部門は、全従業員への個人情報保護教育を定期的に展開しています。また、個人情報を管理する各部門に対して管理状況の定期点検を要請する他、お客さまからの個人情報の開示、訂正、利用停止などの請求や、苦情にも対応しています。

2020年3月期において、個人情報保護委員会への報告が必要となる法令違反やデータの漏洩は発生していません。

CSR Data Bookへのリンク

オリンパスグループのESGの取り組みの詳細は、
CSR Data Bookの下記の参照項目をご覧ください。



CSR Data Book

https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf

ガバナンス

コンプライアンス	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=11
租税	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=18
腐敗防止	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=20
情報開示	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=23
情報セキュリティ	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=26
個人情報保護	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=28
リスクマネジメント	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=30

社会

製品責任	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=32
調達	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=42
人権	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=46
雇用	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=49
労使関係	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=54
労働安全衛生	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=55
研修・教育	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=70
多様性と機会均等	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=73
社会貢献活動	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=81

環境

環境マネジメント	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=84
環境パフォーマンス	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=92
環境データに関する第三者保証書	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf#page=112

GRI内容索引	https://www.olympus.co.jp/csr/download/gri/
---------	---

情報開示

情報開示に関する考え方

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

情報開示は、東京証券取引所の適時開示規則によって開示の定めのある情報については、原則として同証券取引所が提供する適時開示情報伝達システム（TDnet）を通じて行っています。また、法令・規則に開示の定めのない情報についても、プレスリリースやホームページ、統合レポート、中間株主通信等、さまざまな形で主体的に情報発信を行っています。

株主・ステークホルダーとの対話

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

IR活動状況

2020年3月期におけるIR活動状況は以下の通りです。

活動	回数	内容
機関投資家・アナリスト向け説明会	4回	決算実績、業績見通しを中心に四半期ごとの決算説明会、電話会議を開催
IRイベント	1回	当社の事業戦略や各事業の成長戦略の説明、製品展示等を実施
海外機関投資家向け説明会	4回	四半期ごとの決算発表日当日に海外の機関投資家と電話会議によるミーティングを実施
海外ロードショー	3回	社長およびCFOが海外の機関投資家を直接訪問し、ミーティングを実施 (注)新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、リモートで開催したロードショーも含まれます。
各証券会社主催のカンファレンス(海外含む)	6回	国内外で開催される証券会社主催のカンファレンスに参加し、ミーティングを実施
個人投資家向け説明会・イベント	3回	証券会社支店やイベント等において個人投資家向け説明会を開催
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	約700回	社長、CFOおよびIR部門で対応したミーティング件数(海外ロードショー、カンファレンスでの実施件数を含む)

Data Section

Contents

- 82 財務・非財務ハイライト
- 84 10カ年の財務・非財務データ
- 86 連結財務諸表
- 92 会社情報・株式情報

財務・非財務ハイライト (各表示年の3月期もしくは3月期末現在)

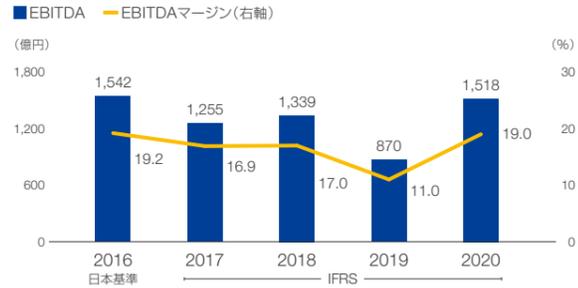
財務ハイライト

売上高 **7,974** 億円 営業利益 **835** 億円



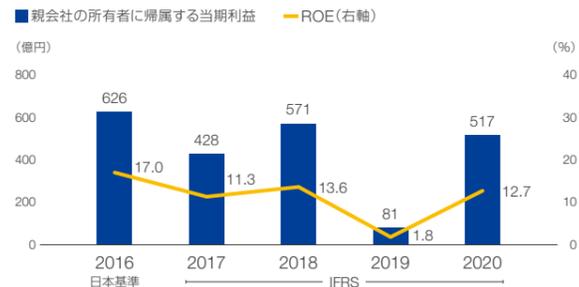
売上高は、3期連続で過去最高の売上高を達成した医療分野が牽引し、為替を除く実質ベースで前期比4%の増収。営業利益は、販売費及び一般管理費の減少とその他の費用の減少により、大幅な増益を達成。

EBITDA **1,518** 億円



EBITDAは営業利益の増益を主原因に前期比75%増加。EBITDAマージンは8ポイント増加の19.0%。

当期利益 **517** 億円 ROE **12.7** %



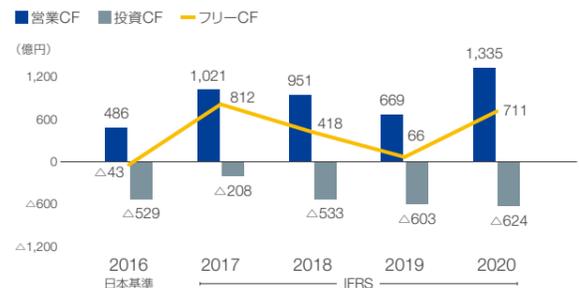
親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比534.2%の増加。ROEは、10.9ポイント増加の12.7%。

親会社所有者帰属持分比率 **36.5** %



資本合計は、517億円の当期利益を計上したことにより利益剰余金が増加したものの、自己株式の取得による減少額934億円、その他の資本構成要素の145億円減少等により減少。親会社所有者帰属持分比率は10.8ポイント減少。

フリー・キャッシュ・フロー(フリーCF) **711** 億円



営業CFは1,335億円のプラス。当期利益の改善によりフリーCFは711億円のプラス。

1株当たり当期利益 **39.37** 円



517億円の当期利益を計上し、1株当たり当期利益は39.37円。1株当たり親会社所有者帰属持分は34.67円減少。

(注) 当社は、2019年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。「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。「1株当たり親会社所有者帰属持分」は、日本基準における「1株当たり純資産額」です。

(注) 本レポートにおける「当期利益」は、原則として「親会社の所有者に帰属する当期利益」を指しています。

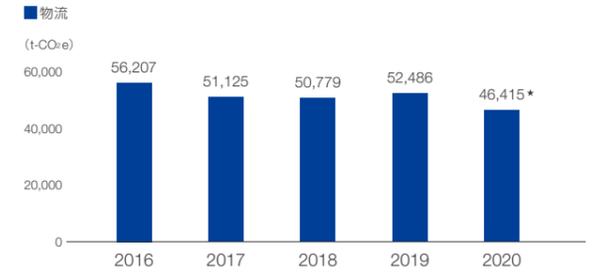
非財務ハイライト

CO₂排出量*1,2,3 **87,543** t-CO₂e



国内外の拠点で継続的な製造改善活動の実施、省エネ施策の推進、再生可能エネルギーの導入などを実施。

CO₂排出量*3(スコープ3*2,4) **46,415** t-CO₂e



国際間輸送における飛行機から船舶へのモーダルシフトを継続的に進めるとともに、販促備品の保管場所の集約、物流拠点間ルート効率化、直送化による輸送距離の短縮化などを実施。

水使用量*1,3 **1,182** 千m³



主に生産工程における部品洗浄や冷却水などで水を使用。各地域の法規制よりも厳しい基準を設け拠点における排水の水質管理を徹底。使用量の多い拠点では個別に目標を設定して水使用量・排出量の削減を推進。

排出物排出量・埋立量*1,3 **7,000** t



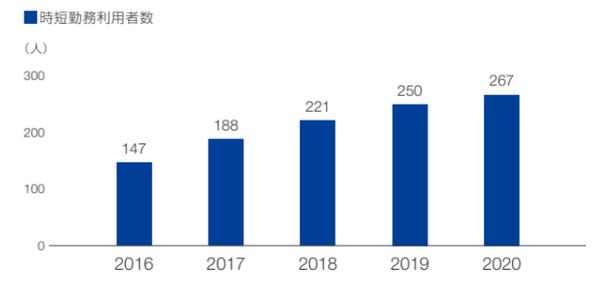
製造工程改善による加工ロス削減や発生した廃棄物の分別徹底により、廃棄物発生量の抑制および有価物化・リサイクルを推進。

育児休職取得者数*5 **147** 人 育児休職復職後の定着率*5 **100** %



当社は、仕事と育児の両立のための施策等を強化し、育児休職制度の利用を促進している。育児休職からの復職者の定着率は6年連続100%を達成。

時短勤務利用者数*5 **267** 人



仕事と育児・介護等の両立支援を目的として、時短勤務制度を導入しており、年々増加している。多様な人材がそれぞれのライフイベントにかかわらず、積極的にキャリアを継続できるよう会社としてもサポートしている。

*1 対象範囲：オリンパスグループの国内および海外の法人。ただし、小規模法人を除く。
 *2 GHGプロトコルによる以下の区分で報告。
 スコープ1：直接化石燃料の使用により発生する温室効果ガス排出量
 スコープ2：電気の購入等、二次利用による温室効果ガス排出量
 スコープ3：スコープ1、スコープ2を除く、その他の間接的な排出量
 *3 ★は、第三者検証における保証対象指標。なお、保証証明書は、CSR Data Bookを参照してください。
 *4 カテゴリー4輸送、配送(上流)
 *5 対象範囲：オリンパス株式会社

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)						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020
売上高	847,105	848,548	743,851	713,286	764,671	804,578	748,050	740,557	786,497	793,862	797,411
販売費及び一般管理費	349,306	348,287	343,121	367,011	398,889	430,773	414,855	397,697	426,596	437,510	405,023
対売上高比率 (%)	41.2%	41.0%	46.1%	51.5%	52.2%	53.5%	55.5%	53.7%	54.2%	55.1%	50.8%
営業利益	38,379	35,518	35,077	73,445	90,962	104,464	76,487	71,192	81,029	28,281	83,469
営業利益率 (%)	4.5%	4.2%	4.7%	10.3%	11.9%	13.0%	10.2%	9.6%	10.3%	3.6%	10.5%
税引前利益	19,938	△9,495	19,142	16,425	8,934	70,800	81,686	62,481	76,665	20,117	77,798
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)	3,866	△48,985	8,020	13,627	△8,737	62,594	78,191	42,783	57,064	8,147	51,670
対売上高比率 (%)	0.5%	—	1.1%	1.9%	—	7.8%	10.5%	5.8%	7.3%	1.0%	6.5%
EBITDAマージン*1 (%)	9.9%	9.5%	10.6%	16.8%	18.5%	19.2%	17.4%	16.9%	17.0%	11.0%	19.0%
医療事業のEBITDAマージン*2 (%)	26.9%	26.6%	29.0%	29.7%	29.1%	29.5%	27.4%	27.4%	26.5%	24.9%	29.3%
研究開発費	67,286	61,356	63,379	66,796	74,101	81,415	79,178	79,178	89,469	93,968	91,589
対売上高比率 (%)	7.9%	7.2%	8.5%	9.4%	9.7%	10.1%	10.6%	10.7%	11.4%	11.8%	11.5%
設備投資額	32,699	37,961	28,109	37,810	47,743	64,445	49,347	60,683	65,255	66,830	77,184
減価償却費	34,188	33,787	33,899	36,850	41,219	39,912	44,658	54,290	52,913	58,669	68,309
のれん償却額	11,619	11,103	9,683	9,457	9,421	9,867	8,642	—	—	—	—
主要な財務指標											
総資産 (JGAAP)*3 / 資産合計 (IFRS)	1,019,160	966,526	960,239	1,027,475	1,081,551	1,000,614	991,062	960,032	978,663	932,030	1,015,663
純資産 (JGAAP)*3 / 資本合計 (IFRS)	115,579	48,028	151,907	331,284	357,254	384,283	430,880	396,228	444,259	442,387	371,958
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) (%)	11.0%	4.6%	15.5%	32.1%	32.9%	38.2%	43.3%	41.1%	45.2%	47.3%	36.5%
有利子負債	648,787	642,426	560,390	415,831	354,421	321,138	286,357	285,970	247,974	181,335	280,915
Net Debt	435,226	442,338	330,780	163,710	144,546	154,584	86,926	86,505	56,735	66,909	118,421
棚卸資産	92,929	102,493	99,307	98,595	107,387	111,558	124,064	125,319	139,309	153,623	167,596
棚卸資産回転期間 (月)	1.3	1.4	1.6	1.7	1.6	1.6	1.9	1.9	2.0	2.2	2.4
現金・現金同等物残高	210,385	198,661	225,782	251,344	209,809	166,323	199,431	199,465	191,239	114,563	162,717
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,469	30,889	25,233	72,388	66,811	48,621	90,194	102,052	95,146	66,943	133,544
投資活動によるキャッシュ・フロー	19,003	△35,735	33,455	△20,273	△39,612	△52,897	△8,305	△20,814	△53,312	△60,296	△62,430
財務活動によるキャッシュ・フロー	△37,359	△5,761	△42,436	△39,693	△70,185	△33,870	△44,244	△43,615	△51,058	△82,948	△19,462
ROE (自己資本利益率) (%)	2.9%	△62.3%	8.3%	5.7%	△2.6%	17.0%	19.3%	11.3%	13.6%	1.8%	12.7%
ROA (総資産利益率) (%)	0.4%	△4.9%	0.8%	1.4%	△0.8%	6.0%	7.9%	4.4%	5.9%	0.9%	5.3%
1株当たり当期純利益 (損失)*4 (JGAAP) / 基本的1株当たり当期利益 (IFRS) (円)	14.39	△183.54	28.96	41.05	△25.53	182.90	228.47	125.01	41.71	5.97	39.37
1株当たり純資産額*4 (JGAAP) / 1株当たり親会社所有者帰属持分 (IFRS) (円)	421.37	167.76	493.30	962.83	1,038.64	1,117.24	1,252.96	1,153.45	324.25	323.06	288.39
PER*5 (株価収益率) (倍)	160.8	—	76.4	80.2	—	23.9	18.7	34.2	24.2	201.3	39.7
PBR (株価純資産倍率) (倍)	5.5	8.1	4.5	3.4	4.3	3.9	3.4	3.7	3.1	3.7	5.4
時価総額 (期末) (億円)	6,277	3,673	6,758	11,274	15,300	14,992	14,666	14,666	13,845	16,478	21,414
1株当たり配当額 (円)*6	7.5	—	—	—	2.5	4.25	7	7	7	7.5	10
為替レート											
米ドル/円	85.72	79.08	83.10	100.24	109.93	120.14	108.38	108.38	110.85	110.91	108.74
ユーロ/円	113.12	108.98	107.14	134.37	138.77	132.58	118.79	118.79	129.70	128.41	120.82
主要な非財務指標											
従業員数*7 (人)	34,391	34,112	30,697	30,702	31,540	33,336	34,687	34,687	35,933	35,124	35,174
(外、平均臨時雇用者数) (人)	(5,336)	(5,009)	(2,240)	(2,978)	(1,374)	(1,257)	(1,298)	(1,298)	(1,511)	(1,396)	(1,437)
海外従業員比率 (%)	62.4%	62.1%	62.4%	62.5%	63.2%	63.3%	63.7%	63.7%	63.7%	61.9%	61.3%
国内における女性役職者の割合*8 (%)	0.9%	0.8%	0.9%	1.0%	1.2%	1.4%	1.9%	1.9%	2.3%	2.9%	3.2%
グローバルにおける女性役職者の割合*9 (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	8.4%
障がい者雇用率*10 (%)	1.8%	1.9%	1.9%	2.0%	2.1%	1.9%	2.1%	2.1%	2.2%	2.2%	2.3%

*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 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。

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

*6 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。

*7 従業員数については、2011年3月期より臨時雇用者数が従業員総数の100分の10以上となったため、年間の平均人数を()外数で記載しています。

*8 3月末時点のオリンパス(株)の数値です。

*9 現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。

*10 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。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

オリンパス株式会社および連結子会社
2020年3月31日および2019年3月31日現在

(単位：百万円)

	2019	2020
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	114,426	162,494
営業債権及びその他の債権	155,321	143,062
その他の金融資産	2,155	3,424
棚卸資産	153,623	167,596
未収法人所得税	7,931	3,521
その他の流動資産	16,867	20,336
小計	450,323	500,433
売却目的で保有する資産	5,709	6,274
流動資産合計	456,032	506,707
非流動資産		
有形固定資産	176,908	202,134
のれん	101,188	98,328
無形資産	69,269	74,792
退職給付に係る資産	30,239	31,111
持分法で会計処理されている投資	2,440	2,267
営業債権及びその他の債権	14,618	19,685
その他の金融資産	32,808	27,266
繰延税金資産	47,267	51,156
その他の非流動資産	1,261	2,217
非流動資産合計	475,998	508,956
資産合計	932,030	1,015,663

(単位：百万円)

	2019	2020
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	61,724	59,557
社債及び借入金	59,707	81,018
その他の金融負債	9,391	20,188
未払法人所得税	8,043	11,276
引当金	10,803	20,598
その他の流動負債	133,311	136,912
小計	282,979	329,549
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	4,532	4,221
流動負債合計	287,511	333,770
非流動負債		
社債及び借入金	121,628	199,897
その他の金融負債	7,799	30,733
退職給付に係る負債	43,116	49,607
引当金	6,468	7,281
繰延税金負債	12,101	13,147
その他の非流動負債	11,020	9,270
非流動負債合計	202,132	309,935
負債合計	489,643	643,705
資本		
資本金	124,606	124,643
資本剰余金	91,310	91,157
自己株式	△4,764	△98,135
その他の資本の構成要素	△8,234	△22,751
利益剰余金	238,275	275,833
親会社の所有者に帰属する持分合計	441,193	370,747
非支配持分	1,194	1,211
資本合計	442,387	371,958
負債及び資本合計	932,030	1,015,663

連結損益計算書

オリンパス株式会社および連結子会社

2020年3月31日および2019年3月31日に終了した連結会計年度

(単位：百万円)

	2019	2020
売上高	793,862	797,411
売上原価	284,297	297,844
売上総利益	509,565	499,567
販売費及び一般管理費	437,510	405,023
持分法による投資損益	603	485
その他の収益	6,234	2,976
その他の費用	50,611	14,536
営業利益	28,281	83,469
金融収益	2,183	1,942
金融費用	10,347	7,613
税引前利益	20,117	77,798
法人所得税費用	12,068	26,143
当期利益	8,049	51,655
当期利益の帰属		
親会社の所有者	8,147	51,670
非支配持分	△98	△15
当期利益	8,049	51,655
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	5.97	39.37
希薄化後1株当たり当期利益(円)	5.96	39.36

連結包括利益計算書

オリンパス株式会社および連結子会社

2020年3月31日および2019年3月31日に終了した連結会計年度

(単位：百万円)

	2019	2020
当期利益	8,049	51,655
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△3,254	△1,126
確定給付制度の再測定	858	△4,227
純損益に振り替えられることのない項目合計	△2,396	△5,353
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	1,855	△13,273
キャッシュ・フロー・ヘッジ	491	337
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△2	△97
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	2,344	△13,033
その他の包括利益合計	△52	△18,386
当期包括利益	7,997	33,269
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	8,094	33,284
非支配持分	△97	△15
当期包括利益	7,997	33,269

連結持分変動計算書

オリンパス株式会社および連結子会社

2020年3月31日および2019年3月31日に終了した連結会計年度

(単位：百万円)

2019	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	利益剰余金	合計		
2018年4月1日残高	124,560	91,502	△4,775	△5,810	237,316	442,793	1,466	444,259
当期利益					8,147	8,147	△98	8,049
その他の包括利益				△53		△53	1	△52
当期包括利益	—	—	—	△53	8,147	8,094	△97	7,997
自己株式の取得			△8			△8		△8
自己株式の処分		△20	19			△1		△1
剰余金の配当					△9,559	△9,559	△368	△9,927
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替額				△2,371	2,371	—		—
株式報酬取引	46	21				67		67
非支配持分との資本取引		△193				△193	193	—
所有者との取引額等合計	46	△192	11	△2,371	△7,188	△9,694	△175	△9,869
2019年3月31日 残高	124,606	91,310	△4,764	△8,234	238,275	441,193	1,194	442,387

(単位：百万円)

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

連結キャッシュ・フロー計算書

オリンパス株式会社および連結子会社

2020年3月31日および2019年3月31日に終了した連結会計年度

(単位：百万円)

	2019	2020
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	20,117	77,798
減価償却費及び償却費	58,669	68,309
減損損失(又は戻入れ)	3,618	5,501
受取利息及び受取配当金	△1,901	△1,911
支払利息	4,617	3,810
証券訴訟関連損失	19,380	—
十二指腸内視鏡の調査関連損失	9,653	—
持分法による投資損益(△は益)	△603	△485
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	5,584	1,276
棚卸資産の増減額(△は増加)	△14,357	△16,401
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	3,114	731
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,632	△2,303
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△2,391	2,136
引当金の増減額(△は減少)	9,866	9,637
その他	2,892	6,752
小計	119,890	154,850
利息の受取額	1,299	1,456
配当金の受取額	602	455
利息の支払額	△4,622	△3,689
証券訴訟関連損失の支払額	△19,380	—
十二指腸内視鏡調査関連損失の支払額	△9,653	—
法人所得税の支払額	△21,193	△19,528
営業活動によるキャッシュ・フロー	66,943	133,544
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△47,094	△37,774
有形固定資産の売却による収入	4,300	198
無形資産の取得による支出	△14,372	△28,155
関連会社株式の取得による支出	△2,440	—
貸付による支出	△1,564	△872
貸付金の回収による収入	1,193	1,755
投資の売却及び償還による収入	5,031	3,031
事業の取得による支出	△3,743	△571
その他	△1,607	△42
投資活動によるキャッシュ・フロー	△60,296	△62,430
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金及び商業ペーパーの増減額(△は減少)	647	69,534
リース負債の返済による支出	—	△15,604
長期借入れによる収入	9,425	39,780
長期借入金の返済による支出	△64,302	△58,874
配当金の支払額	△9,559	△10,243
非支配持分への配当金の支払額	△368	△126
社債の発行による収入	9,947	49,793
社債の償還による支出	△25,000	—
自己株式の取得による支出	△8	△93,381
その他	△3,730	△341
財務活動によるキャッシュ・フロー	△82,948	△19,462
現金及び現金同等物に係る換算差額	△375	△3,498
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△76,676	48,154
現金及び現金同等物の期首残高	191,239	114,563
現金及び現金同等物の期末残高	114,563	162,717

会社情報・株式情報 (会社情報は2020年3月31日現在、株式情報は2020年5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93社(本社、子会社90社、関連会社2社)
 連結従業員数 ———— 35,174人(ほか、平均臨時雇用者数1,437人)
 単体従業員数 ———— 7,146人
 Webサイト ———— <https://www.olympus.co.jp/>
 証券コード ———— 7733
 上場証券取引所 ———— 東京証券取引所
 決算日 ———— 3月31日
 定時株主総会 ———— 6月
 単元株式数 ———— 100株
 発行済株式総数 ———— 1,370,914,963株
 株主数 ———— 36,605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

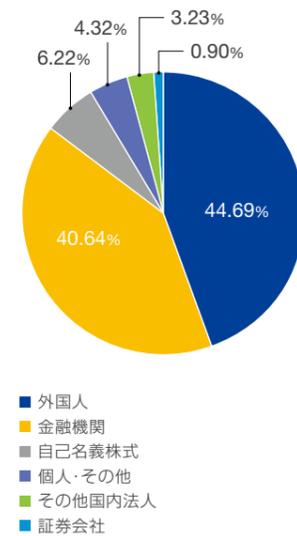
米国預託証券(ADR)の預託および
 名義書換代理人
 The Bank of New York Mellon
 240 Greenwich Street, New York,
 NY 10286, U.S.A.
 International : +1-201-680-6825
 U.S. toll free : 888-269-2377
 (888-BNY-ADRS)
<https://www.adrbnymellon.com>
 比率(ADR:ORD): 1:1
 取引所 : OTC(Over-the-Counter)
 ティッカーシンボル : OCPNY
 CUSIP : 68163W109

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)	156,516,300	12.17
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	73,254,300	5.70
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505010	64,740,284	5.04
JP MORGAN CHASE BANK 385632	64,077,200	4.98
日本生命保険相互会社	53,146,472	4.13
株式会社SMBC信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	45,616,000	3.55
株式会社三菱UFJ銀行	43,522,344	3.39
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	26,511,299	2.06
MSCO CUSTOMER SECURITIES	23,347,386	1.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	22,627,600	1.76

(注)持株比率は、自己株式(85,330,967株)を控除して算出しています。

株式分布状況



統合レポートの役割

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

オリンパスグループ企業サイト	CSR Data Book	オリンパスの医療事業
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	ガバナンス・社会・環境側面の 詳細なデータを掲載	当社医療事業の強みや 基本的な知識を紹介
https://www.olympus.co.jp	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2020.pdf	https://www.olympus.co.jp/ir/data/medical.html

外部からの評価／外部イニシアティブへのコミットメント (2020年8月時点)

ESGインデックスへの採用状況	ESG
<p>MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices</p> <p>In collaboration with S&P</p> <p>「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」</p> <p>「FTSE4Good Index Series」 「FTSE Blossom Japan Index」</p>	<p>CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION</p> <p>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「A-」の評価を獲得</p> <p>健康経営優良法人 2020 ホワイト500</p> <p>「健康経営優良法人2020～ホワイト500～」に4年連続で認定</p> <p>厚生労働省 「働く女性を応援する企業」</p> <p>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、オリンパスメディカルサイエンス販売/2020年)</p> <p>女性活躍推進 「女性活躍推進法」</p> <p>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」)</p> <p>WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT</p> <p>国連が提唱する「グローバル・コンパクト(GC)」に参画</p>
<p>財務</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	
<p>イノベーション</p> <p>Derwent Top 100 Global Innovator 2020 Clarivate</p> <p>世界で最も革新的な企業・機関を選出する「Derwent Top 100 グローバル・イノベーター」に9年連続で選出</p>	