

**OLYMPUS**



True to Life

---

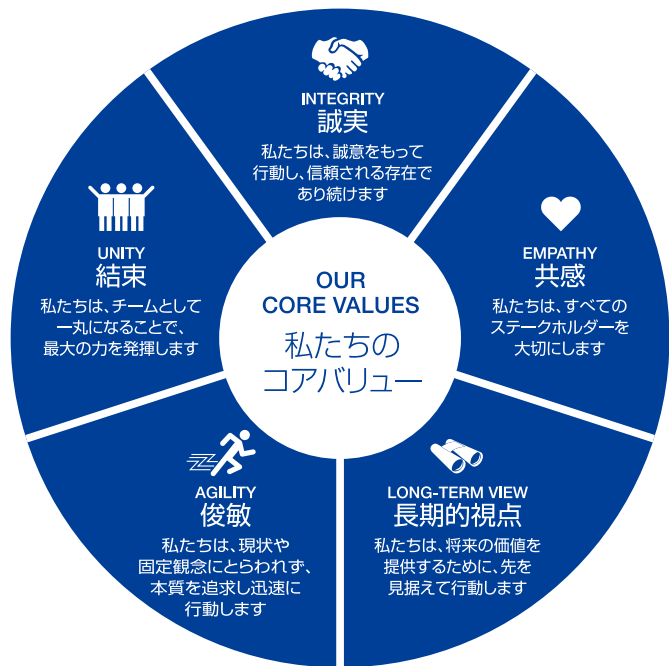
Integrated  
Report  
2023

統合レポート

OUR PURPOSE  
私たちの存在意義

# 世界の人々の健康と安心、 心の豊かさの実現

Making people's lives healthier, safer  
and more fulfilling



1950年に世界で初めて、胃カメラの実用化に成功してから、  
私たちオリンパスは医療従事者の方々と共に、内視鏡医療の発展に貢献してきました。

私たちは今後も患者さんの安全を最優先に考え、病変の早期発見、診断、  
そして低侵襲治療というケア・パスウェイ全体に最適なソリューションを提供することで、  
医療水準の向上、そして患者さんのアウトカムの改善に貢献してまいります。

## 私たちは True to Life

オリンパスは、世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現のために、  
これからも事業を通じて社会に価値を提供し続けます。

新たに発表した経営戦略に基づき、世界をリードするメドテックカンパニーとして、  
さらなる飛躍と持続的な成長を実現したいと願っています。  
私たちのこれからの、どうぞご期待ください。



## CEOメッセージ



A white handwritten signature of Stefan Kaufmann, written in a cursive style, positioned over the lower right portion of his suit jacket.

取締役 代表執行役 社長兼CEO  
(最高経営責任者)

シュテファン・カウフマン



## 患者さんの安全を最優先に考え、 革新的な製品やソリューション、 人材などのあらゆる面で評価される グローバル・メドテックカンパニーを目指します”

2023年4月よりCEOに就任しましたシュテファン・カウフマンです。改めて責任の重さに身の引き締まる思いであるとともに、会長の竹内が主導し推進してきた変革を次のステップに進める役割を担うことを光栄に思います。当社における変革の最初のステップでは、業績の向上や、より緊密な連携を可能にするグローバルな組織とガバナンス体制を構築するなど、医療機器専門企業になるという点で大きな成果がありました。私たちは今、次のステップである成長のステージにシフトしており、革新的な製品やソリューション、人材の面で、すべてのステークホルダーから評価され、世界をリードするメドテックカンパニーになることを目指しています。

### 患者さんの安全と持続可能性を追求

当社は、グローバル・メドテックカンパニーになるという目標に向けて前進しています。映像事業と科学事業を譲渡し、グローバルに統一された経営体制を確立し、医療機器専門企業になりました。しかしながら、米国食品医薬品局 (FDA: Food and Drug Administration) から2023年3月期に受領した3通の警告書に関連して今日当社が置かれている状況は、規制当局やステークホルダーの期待に応えるために、企業文化、業務プロセス、システム等を根本的に改善しなければならないと、私たち全員が認識する機会だと考えています。当社は患者さんの安全を第一に考え、今後2、3年の間に品質保証・法規制対応 (QARA) の改善を継続して行っています。

過去4年にわたる企業変革プラン「Transform Olympus」の大きな成功要因の一つは、業績と組織の健全性向上を等しく重要と捉え、並行して改善に取り組んだことです。QARAの改善も同様の姿勢で取り組む必要があります。世界中の拠点で、

FDAから警告書で指摘された問題に対処するだけでなく、当社の製造や研究開発の工程全体をカバーする、より大規模な改善を実施しています。なぜなら、警告書を受領した拠点で指摘された問題を解決するだけでなく、組織全体を改善したいと考えているからです。私たちは、警告書を受領するに至った詳細や根本原因を調査し、強化が必要な分野に対処するために、総合的な変革プログラムを立ち上げています。具体的にはグローバルにオペレーティングモデルや業務プロセスを統合し、日本の製造業の会社としての名残である、地域ごとに独立したITシステムをグローバルに最適化する取り組み等を行っています。また、患者さんの安全に関するコミットメントを果たすために必要なケイパビリティ(能力)を強化し、マインドセットを変えるためのプログラムも展開しています。企業文化の変革はトップが自ら推進し、すべての意思決定において患者さんの安全を最優先にしなければなりません。リーダーは、従業員と患者さんの安全について積極的に話し合い、品質を最優先するマインドセットの重要性を理解し、企業文化として浸透させる必要があります。そのためには、トレーニングや教育に大規模な投資を行

うとともに、患者さんの安全のために行動している従業員を正しく評価する必要があると考えています。

私たちは、これまで品質管理システムの改善を行ってきましたが、多くの改善の余地が残っています。その原因の一つは、患者さんの安全と品質を一機能の責任として捉えていたことだと考えています。患者さんの安全と製品の品質はオリンパスの全従業員が取り組むべきことであり、CEOである私が主導するものです。これらを念頭に、私は2023年4月にCEOに就任して以来、患者さんの安全と品質を最優先とすることを従業員に繰り返し伝え、患者さん、医療従事者、規制当局など、すべてのステークホルダーとのコミュニケーションを強化してきました。また、QARAの専門家チームを立ち上げ、グローバルな品質管理システムの構築と企業文化の変革に取り組むことで、QARAのケイパビリティと経営資源を大幅に強化してきました。ガバナンスの観点からは、取締役会と協議し、世界的なメドテック企業での経験とQARAの知見を有する社外取締役3名で構成される品質保証および法規制(QA&RA)委員会を設置しました。同委員会は、経営陣と毎月会議を実施し、活動状況の監督および戦略的な助言を行っています。このように、特にこの数年でメドテック企業での経験を有する新しいメンバーを迎え、取締役会と執行陣が患者さんの安全とQARAに関して緊密に連携しており、取締役会においてもケイパビリティが向上しています。

新経営戦略を発表した際に皆さまにお伝えした通り、QARAを強化するために今後3年間で約600億円の投資を行う予定です。FDAの警告書で指摘された問題に対処するだけでなく、患者さんの安全を最優先に考え、患者さん、顧客、規制当局の期待に応えるべく、より包括的なアプローチで強固な基盤を構築するために必要な投資だと考えています。また、製造のデジタル化と最適化を行うことによりオペレーションが改善し、より合理的で一貫したオペレーティングモデルを構築でき、コストの削減にもつながると考えています。さらには、意思決定における権限の明確化と研究開発・法規制対応のプロセスの改善を通して販管費を効率化し、最終的には製品の安全性を最優先にしつつお客様に製品を提供する能力も高めていきたいと考えています。QARAの変革を機会と捉え、オリンパスの潜在能力を最大限に引き出すとともに、強固な経営基盤を構築し、持続的な成長の実現につなげていきます。

## 6つのESG重要領域

当社はサイロ化していたESG戦略を改めて見直し、これまでで

上新経営戦略、事業戦略、機能戦略との親和性、一貫性を強化しました。「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」、「健やかな組織文化」、「社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献」、「コーポレートガバナンス」の6つのESG重要領域への取り組みを通して、私はオリンパスをグローバルなメドテック企業の中でESGのリーダーにすることを目指しています。これらのESG重要領域は、当社が持続的に成長し、持続可能な社会の実現に貢献するために極めて重要です。例えば、「医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上」における重点事項の一つは、対象の新興国・地域における大腸がん関連のトレーニング開催数を20%増加させることです。これらの市場の多くは医療水準がまだ発展途上であり、当社は他社に先駆けて、さまざまな国の医療従事者にトレーニングや教育の機会を提供するサポートを行ってきました。もう一つの重要領域は「健やかな組織文化」の醸成です。私はオリンパスをESGのリーダーとしてだけではなく、革新的な製品と人材の双方においてステークホルダーから評価いただける企業にしたいと考えています。従業員の健康とキャリア開発の双方を考慮したリーダーシップのもと、「私たちの存在意義」である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」をする上で、結束し、協力的な職場環境を実現するのは社員であり、その社員一人ひとりがやりがいを感じる職場でいきいきと働けるようにしたいと考えています。そして、「健やかな組織文化」におけるKPIの一つとして、2028年3月期までにグローバルなマネジメントポジションにおける女性の割合を30%に引き上げることを目指しています。この目標はオリンパスのリーダーがステークホルダーと従業員の双方にコミットメントを示し、変革を加速させるために不可欠なものです。また、安全で持続可能な職場環境を確保するために重要なダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン戦略の強化にも寄与する目標だと考えています。この目標達成に向けて、日本の新卒採用における女性の割合を少なくとも25%にする目標を設定し、将来の女性リーダーを育成するためのネットワークや、研究開発等における専門チームを構築するために、多くのプログラムを開始しています。ガバナンス面では、現在、取締役13名のうち2名が女性であり、この数は今後も着実に増加すると確信しています。

## 新経営戦略と3つの基本的な指針

会長の竹内が牽引した経営戦略は大きな成果を収め、2019年3月期に10%未満だった調整後営業利益率は2023年3月期で

は20%に倍増しました。財務面だけでなく、映像事業や科学事業の譲渡を完了するなど、文化面でも大きく進化し、光学機器メーカーから医療機器専門企業へ転換しました。また、2019年以前は日本人を中心に構成されていた取締役会もグローバル化・多様化が進み、ガバナンスの面では他のメドテック企業やグローバルプレーヤーと肩を並べ、国内では先進的な存在となりました。さらに、執行役、上級管理職60名のうち半数が日本人以外であり、この数字には「私たちの存在意義」を実現するためにグローバルで結束し、連携していることが反映されていると考えています。また、これまでの3、4年の間、厳しいマクロ経済、マクロ政治の環境下であったにもかかわらず、2019年3月期は55%だった販管費比率は50%以下に改善するなど、効率化も進みました。経営戦略でさまざまな取り組みを実行し、課題の克服、財務目標の達成および会社の変革を実現したことは、当社の100年以上の長い歴史の中で最大の成功体験だったのではないかと思います。

続いて2024年3月期からスタートした、新経営戦略における3つの基本的な指針についてご説明したいと思います。まずは「患者さんの安全と持続可能性」です。世界をリードするメドテックカンパニーになるために、患者さんの安全を最優先するマインドセットを醸成し、グローバルにオペレーティングモデル、業務プロセス、システム等の統一を目指した変革を行っています。次に、「成長のためのイノベーション」では、革新的な製品開発だけでなく、より革新的、創造的な企業になること、また勇気をもってリスクを取りながら、顧客とより緊密に連携してビジネスモデルや製品を開発していくことを目指しています。最後の「生産性の向上」はイノベーションの原動力であり、患者さんの安全と製品の品質に焦点を当て、シンプルな業務プロセスの導入と業務効率の向上により、ハイパフォーマンスな組織を構築していきます。また、長期的に持続可能な成長を実現し、お客様と社会に対する価値を創造するための4つの価値の源泉（「事業拡大とグローバル展開」、「戦略的M&A」、「ケア・パスウェイの強化」、「インテリジェント内視鏡医療エコシステム」）も設定しました。3つの基本的な指針と4つの価値の源泉は深く結びついており、相互に作用しながら、取り組みを加速させることが新経営戦略の狙いです。例えば「戦略的M&A」は「成長のためのイノベーション」と密接に関わっています。イノベーションにおいて、すべてを自社で開発することは困難であり、ポートフォリオを拡大し、顧客のアンメットニーズを満たすためには、M&Aやパートナーシップの機会を探索し、外部の製品やソリューションを取り込む必要があります。そして、資源配分と投資の優先順位については、これまでの経営戦略でも注力領域として掲げていた消化器科、泌尿器科、呼吸器科に引き続き注力していきます。

なお、新経営戦略では、今後3年間で5%程度の年平均成長率（CAGR）を目標としています。QARAの変革を行い、患者さんの安全を最優先に新たな取り組みを行うために、この3年間で約600億円をQARAに投資することを考慮すると、一部のイノベーションや研究開発プロジェクトが影響を受ける可能性があるかと想定しています。現在の世界的なマクロ経済やマクロ政治の不安定さを踏まえると、この目標は合理的であり、達成には大きなコミットメントが必要であると考えています。しかし、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、次のステージに進むための変革に成功した後は、当社の成長ポテンシャルは大きく高まり、営業利益率を改善しながら、年平均成長率（CAGR）5%を超える売上成長を実現できると確信しています。

また、当社におけるキャピタルアロケーションの方針ですが、事業投資を最優先に、イノベーション、事業、M&Aへの投資を行っていきます。株主還元は、これまでと同様に安定的かつ段階的な増配を目指してまいります。また、運転資金および投資のための資金として十分な手元流動性を確保した上で、余剰資金がある場合には、さらなる自己株式の取得を検討します。今後数年間はこの方針に変わりはないと考えていますが、M&Aの機会を計画に入れることは困難であることや、マクロ経済環境の厳しさが増している状況であることから、オリンパスを含め多くの企業がこれまで以上に一時的な支出に備えた資金を保有する可能性は高いのではないかと思います。このことを念頭に置きつつも、自己株式取得を実行する判断基準についてはコミュニケーションの方法を改善する必要があるものと考えています。株式市場が今後2、3年間のオリンパスの成長性に大きな期待を寄せていることは認識しておりますが、現実的にはQARAに関する変革にフォーカスし、将来の成長に向けた投資を行う必要があります。当社のキャピタルアロケーションの方針は、オリンパスの持続可能性を高めるとともに、株主に最大限のリターンを提供することを目的としています。新経営戦略でお示した財務ガイダンスを達成することができれば、配当の水準をより高くすること以上に、結果として株主の皆さまへのリターンが大きくなるものと確信しています。

過去3年間で、オリンパスはステークホルダーの皆さまへ価値を提供するとともに、ステークホルダーの皆さまと共有した目標を達成できることを証明してきました。新たなCEOとして、このような状況を継続させていきたいと考えています。困難な課題にも直面していますが、革新的な製品と人材の面ですべてのステークホルダーに評価される世界をリードするメドテックカンパニーになるために、全力で取り組んでまいります。私はオリンパスの将来に大きな希望を抱いており、長年にわたる皆さまとの信頼関係をさらに高めるべく努めてまいります。

## Contents

# 1

## Our Company

オリンパスの過去・現在、  
そしてこれから目指す姿を解説しています。

- 10 取締役会議長・会長・CEO鼎談
- 16 患者さんの安全と成長のための取り組み
- 18 価値創造モデル
- 20 真のグローバル・メドテックカンパニーに向けた歩み
- 22 Overview
- 28 CFOメッセージ
- 30 執行役メッセージ

# 2

## Our Strategy

持続的な成長に向けた  
経営戦略の内容を解説しています。

- 36 新経営戦略
- 38 ESG戦略
- 42 グローバルヘルスケアデータ
- 46 医療分野の概要と方向性
- 50 内視鏡事業
- 52 治療機器事業
- 54 お客様の声
- 56 感染対策
- 58 イノベーション
- 60 知的財産活動
- 62 医療事業戦略・中国市場
- 64 医療事業戦略・アジア新興国市場
- 66 戦略的M&A
- 68 ケア・パスウェイの強化
- 70 インテリジェント内視鏡医療エコシステム
- 72 企業文化の醸成
- 77 生産性を向上する取り組み
- 78 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献
- 81 責任あるサプライチェーンの推進

# 3

## Our Setup

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

- 84 コーポレートガバナンス
- 96 取締役
- 99 コンプライアンス
- 100 株主・投資家との対話
- 101 リスクマネジメント

## DATA SECTION

- 104 10カ年の財務・非財務データ
- 106 会社情報・株式情報



## 統合レポート2023のテーマ

オリンパスは、2023年5月に新経営戦略「グローバル・メドテックカンパニーとしての成長」を公表しました。経営戦略では、「Our Purpose」として掲げている「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」を図るための指針として、「患者さんの安全と持続可能性」、「成長のためのイノベーション」、「生産性の向上」の3つを優先すべき事項と掲げました。中でも患者さんの安全を最優先事項として、人材や製品の質、提供する価値、イノベーションなどのあらゆる面で評価されるグローバル・メドテックカンパニーを目指してまいります。統合レポート2023では、これまでの当社の業績改善の軌跡や取り組みを含む変革の進捗を、マネジメントや従業員、医療従事者の声も交えながらご紹介するとともに、経営戦略でご紹介した長期的かつ持続可能な成長を実現する戦略的な価値の源泉である、①事業拡大とグローバル展開、②戦略的M&A、③ケア・パスウェイの強化、④インテリジェント内視鏡医療エコシステムに沿った情報開示の拡充も図りました。

## 主な新規コンテンツ

(統合レポート2022より大幅にコンテンツがリニューアルされたページも含まれます)

### CEOメッセージ

➤ P.02

世界をリードするメドテックカンパニーに向けた変革の次のステップについて、2023年4月よりCEOに就任したシュテファン・カウフマンからのメッセージを掲載しています。

### 取締役会議長・会長・CEO鼎談

➤ P.10

「Our Purpose」と患者さんの安全を最優先とし、世界をリードするメドテックカンパニーになるための次のステップへ向けて、執行陣と取締役会が何に取り組み、どのように連携しているのか、藤田取締役会議長、会長の竹内、CEOのカウフマンの3人で鼎談を行いました。

### 患者さんの安全と成長のための取り組み

➤ P.16

当社における製品の品質・安全への取り組みや、QARA体制、CQO・QA&RA委員会委員長のコメントを掲載しています。

### 執行役メッセージ

➤ P.30

2023年4月からの新組織体制、新経営戦略のもとでの、「Our Purpose」実現に向けた、自身の役割や取り組み、意気込みについて、各執行役からのメッセージを紹介しています。

### 新経営戦略

➤ P.36

2023年5月に公表した新経営戦略における基本的な指針、2024年3月期～2026年3月期の財務ガイダンス、キャピタルアロケーションの考え方を開示しています。

### ESG戦略

➤ P.38

新経営戦略でお示した、6つのESG重要領域と最優先マテリアリティ項目について解説しています。

### お客様の声

➤ P.54

消化器科処置具の「ENDOCUFF VISION」および泌尿器科の「iTind」に対する医療従事者からのコメントを紹介しています。

### イノベーション

➤ P.58

研究開発活動に関する当社の考え方、戦略について開示しています。

### 医療事業戦略：アジア新興国市場

➤ P.64

中国に続き、今後医療機器の普及が急速に進むと考えられるアジア新興国市場における、内視鏡医の育成支援および医療基盤強化への貢献について紹介しています。

### ケア・パスウェイの強化

➤ P.68

早期発見や診断、ステージ分類、治療、予後のケアに至るまでのケア・パスウェイの強化について、大腸がん、前立腺肥大症、肺がんを例に挙げ説明しています。

### インテリジェント内視鏡医療エコシステム

➤ P.70

AIやデジタル技術を活用し、構築しているインテリジェント内視鏡医療エコシステムについて、紹介しています。

### 編集方針

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

### 対象期間

2023年3月期(FY2023):2022年4月1日～2023年3月31日  
ただし、一部、対象期間以前、以後の情報を含まれます。また、FYは各表示年の事業年度を指しています。

### 将来予想に関する記述についての注意事項

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

### 製品に関する注意事項

本統合レポートに掲載している製品は、一部の地域で未発売のものがあります。

# 1

## Our Company

約100年の歴史を振り返りながら、当社の事業概要や競争優位性をご説明します。そして、当社が世界をリードするメドテックカンパニーになるための次のステップへ向けて、藤田取締役会議長、会長の竹内、CEOのカウフマンの3人で鼎談を行いました。患者さんの安全と成長のための取り組みやそれぞれの執行役のメッセージもご紹介します。

### Contents

- 10 取締役会議長・会長・CEO鼎談
- 16 患者さんの安全と成長のための取り組み
- 18 価値創造モデル
- 20 真のグローバル・メドテックカンパニーに向けた歩み
- 22 Overview
- 28 CFOメッセージ
- 30 執行役メッセージ



## 取締役会議長・会長・CEO鼎談

# 「Our Purpose」と患者さんの安全を 最優先に考えるマインドセットを持ち、 世界をリードするメドテックカンパニーに なるための次のステップへ

Transform Olympusと経営戦略を実行してきた  
これまでの4年間を振り返るとともに、新経営戦略やオリンパスが  
今後目指す姿について取締役会議長と会長、CEOの3名で議論をしました。

### CEO交代の背景

**竹内:** 2023年4月、2019年公表の経営戦略を継承した新経営戦略を発表するタイミング(2023年5月)に合わせて、CEOを交代しました。私は企業変革プラン「Transform Olympus」の策定時にCEOを務めていましたが、私の最大の使命は、当社を世界をリードする真のメドテックカンパニーに変革することでした。オリンパスが次のステップに移行するためには新しい戦略と新しいリーダー

シップが必要であると感じ、2021年頃から、私はシュテファンと緊密に連携して、当社の今後の発展について議論してきました。この4年間で医療分野に専心するメドテックカンパニーへの転換に成功しましたが、これは最初の一步に過ぎません。

**藤田:** CEOの選任プロセスに関しては、まず竹内さんがCEOを辞任する意向を指名委員会に伝えた後、指名委員会において竹内さんの提言を踏まえつつ、既に策定していたサクセッション・プランに沿って、誰が最も適切な後継者

社外取締役  
(取締役会議長／指名委員会委員長)

藤田 純孝



であるかを検討し始めました。委員会内で数回の面談と議論を経て、全会一致でカウフマンさんが新たなCEOに選出されました。

**カウフマン：**CEOの選任は明確なプロセスを経て行われました。当社は指名委員会等設置会社であり、サクセッション・プランの検討は指名委員会の重要な役割の一つです。私が指名候補者になるまでには、竹内さんと真剣な議論を繰り返しました。選任された際には、責任の重さに身の引き締まる思いであるとともに大変誇らしく光栄に思いました。当然ながら、重要な役割への重圧もありましたが、竹内さんのリーダーシップの下でグローバル化を進め、長期的かつ持続的な成長の基盤を築いてきたことを示す、この大胆な決断を下したオリンパスを誇りに思いました。

### 執行陣と取締役会の強固な関係に基づく 新経営戦略の策定

**カウフマン：**私は、新経営戦略の策定にあたり、これまで

のプロセスとは2つの点を変えたいと考えました。1点目は、戦略策定にできるだけ多くの人に関与できるように、会社全体でのワークショップやさまざまな対話の場を設け、多くのシニアマネジメントや従業員に意見を求めました。それと同時に、新しい戦略の方向性と実行に向けて、賛同を促すためのマインドセットの醸成にも着手し、そのプロセスは成功したと考えています。2点目は、新経営戦略と部門、機能、全社の各戦略を整合させることで、簡潔に分かりやすくしたことです。冗長な戦略ではなく、より合理化することで、組織全体が同じ方向に進むための優先順位とKPIを明確に示し、全体像を理解することが容易になると考えました。

**竹内：**シュテファンのお話を補足すると、2019年の経営戦略は、シュテファンと私を含めた5人の執行役で策定しました。当時はオリンパスの会社としての方向性を決めることに重点を置いていたので、世界をリードするメドテックカンパニーを目指すという志のもと、Transform Olympusを定めた後で戦略を検討し、策定しました。新経営戦略では

取締役  
代表執行役 会長兼  
ESGオフィサー(ESG担当役員)

竹内 康雄

取締役  
代表執行役 社長兼  
CEO(最高経営責任者)

シュテファン・カウフマン

会社の方向性自体に大きな変化はなかったので、世界をリードするメドテックカンパニーになることがオリンパスにとって何を意味するのかということに、シュテファンは集中することができたと思います。シュテファンが言ったように、多くの従業員と関わり、2019年の経営戦略から多くの要素を発展させて新経営戦略を策定することができたと考えています。

**藤田**：新経営戦略策定の際には、企業としての方向性は変わらなかったものの、取締役会の関与や議論の度合いが増えたと考えています。例えば、通常取締役会に加えて、戦略に関する特別な議論が行われました。特に新経営戦略の最終段階での特別な議論では、規制当局から提起された問題をどのように改善するかについて重点的に取り上げました。これにより、品質保証・法規制対応(QARA)に関連する取締役会の議論の質が向上しました。また、今後のQARAの対応については社外取締役のみの会議でも議論しました。さらに、品質保証および法規制(QA&RA)委員会の設置を決定しました。その他、成長戦略(内視鏡事業・治療機器事業におけるM&Aや市場政策)、R&D戦略(リソースの確保を含む)、財務戦略(売上水準、販管費、営業利益水準等の妥当性)、税務管理、資本配分(自己株式取得の方針、M&AやR&Dへの投資)、また当期計画と複数年計画との関連性の明確化などについて議論しました。

**カウフマン**：執行陣と取締役会は企業価値の最大化に向けて、お互いに協力し合い、新経営戦略について建設的に議論してまいりました。指名委員会は継続的に取締役会のスキルマトリックスの作成とアップデートに取り組み、当社が世界をリードするメドテックカンパニーとなるために実行することを取締役が支援できるようにしています。私たちは、取締役会と課題を共有し、適切なフィードバックと多くの支援をいただきながら、非常に有意義な議論を行っています。新経営戦略に関する議論は、オリンパスのコーポレートガバナンスがこの4~5年の間でどれほど進化したかを示す素晴らしい例だと思えます。

### QARAの強化と患者さんの安全を最優先とする文化への進化

**カウフマン**：私たちは品質管理システムを改善する取り組みを数年前に開始しましたが、グローバル・メドテックカン

パニーとして求められるレベルに到達するためには、さらなる取り組みが必要です。2023年3月期に米国食品医薬品局(FDA)から3通の警告書を受領しましたが、オリンパスの全役員・従業員がこの状況を通じて、規制当局やステークホルダーの期待に応えるために、企業文化や業務プロセス、システムを改善すべきだと認識する機会であると捉えています。QARAを強化するために、法規制上の問題を改善するだけでなく、より継続的な課題にも積極的に対処できるようにするケイパビリティを向上させ、常に患者さんの安全と品質を最優先とする企業文化に変化してきています。この変化は、当社がQARAに係る問題の根本的な原因に対処し、責務を果たすために不可欠なものであり、オリンパスがこれまで以上に俊敏に価値を提供する組織となり、グローバル・メドテックカンパニーとして次のステージに進むための大きな機会であると考えています。

**竹内**：Transform Olympusを開始したときから、私たちはオリンパスの文化を変える必要性を感じていました。なぜなら、私たちは従前、メドテックカンパニーではなく技術志向の会社だったからです。QARAに関する問題や規制に対応するためには、メドテックカンパニーとしての文化や考え方をさらに強化する必要があります。従業員全員が、患者さんの安全を最優先とする企業であることの意味を明確に理解し、より積極的に問題を発見し、対処できるように努力を続けています。シュテファンは、新経営戦略において患者さんの安全を最優先することを宣言しました。

**藤田**：取締役会も、患者さんの安全を常に重視しています。従来、オリンパスのQARAの機能やその改善について執行陣と議論してきましたが、この度3通の警告書を受領して以降、エグゼクティブ・セッション<sup>\*1</sup>や四半期ごとの社外取締役意見交換会、取締役会の実効性評価、取締役会において、QARAが最優先事項となりました。そして執行陣へのサポートを一層強化するために、2023年4月に社外取締役のゲイリー・ジョン・ブルーデンさん、ジミー・シー・ビーズリーさんによって構成されたQA&RA委員会を設置しました<sup>\*2</sup>。メンバーはQARAの専門知識と経験を有しており、実効性を備えた委員会であると考えています。

**カウフマン**：藤田さんがおっしゃったQA&RA委員会と執行陣の協力関係について、補足させていただきます。まず、取締役会のスキルとケイパビリティが段階的に強化された結果、QA&RA委員会はアドバイスを提供し、執行陣

を適切にサポートすることができる体制が整ったと考えています。さらに、QA&RA委員会を通じて、取締役会はQARAに関するオリンパスの改善と変革のアップデートの説明を執行陣から受けることも可能であり、取締役会と執行陣の間の透明性も向上していると考えています。私はQA&RA委員会のすべての会議に出席していますが、当社と似たようなQARAの課題に過去直面した経験を持つ取締役の知見は、執行陣にとって有益で、委員会を設立してよかったと改めて感じています。

**藤田：**オリンパスが取締役会のスキルとケイパビリティを強化することの意義については、私はカウフマンさんの意見に同意します。最近の進展の一つは、ルアン・マリー・ペンディさんを取締役に選任し、QA&RA委員会にQARAの専門知識と経験をもたらしていることです。指名委員会として、私たちは常に取り締役会の構成のバランスやスキルマトリックス、多様性を考慮しつつ、持続可能性を検討しています。

**竹内：**指名委員会が発足して以来、どのようなスキルを高めるべきか、それを取締役会の体制に組み込む必要があるかを常に議論してきました。2023年3月期以降、世界をリードするメドテックカンパニーになるためには、品質管理に関するスキルを充実させることがスキルマトリックスの最優先課題だと考えています。

\*1 取締役会の終了後には、毎回社外取締役のみが参加するエグゼクティブ・セッションを開催しています

\*2 2023年10月時点のQA&RA委員会のメンバーは、ゲイリー・ジョン・フルーデンさん、ジミー・シー・ピースリーさん、ルアン・マリー・ペンディさんの3名です

## 取締役会における実効性の向上

**竹内：**コーポレートガバナンスは、執行陣と取締役会がチームとして効果的に連携することで成り立っています。執行陣は経営に専念し、取締役会は執行陣に対して助言・支援・監督を行います。私は、強いリーダーシップと高い実行力を持った執行陣が取締役会と協業しなければ、実効性のある取締役会を実現することはできないと考えています。私がCEOのときに、このような協働環境をつくりたいと考え、オリンパスのガバナンス体制を従来の日本型から指名委員会等設置会社に変更しました。この体制変更により、執行陣と取締役会の協働がさらに強化され、執行陣と取締役会の実効性が向上しました。オリンパスの強みの一



新しいCEOのリーダーシップのもと、  
世界をリードするメドテックカンパニー  
を目指します

藤田 純孝

つは、取締役会と執行陣が同じ方向に向かって強い協力関係にあることです。

**藤田：**2011年の不祥事をきっかけに、オリンパスの執行陣や取締役会はガバナンスの重要性を強く意識するようになりました。このような経緯により、ガバナンスの重要性に対する意識が他社より高いと思います。2019年に竹内さんが主導し、Transform Olympusを開始してからは、指名委員会等設置会社に変更しました。これは、執行と監督を分離することを目的としており、執行は意思決定を強化・迅速化し、取締役会は監督に注力することができます。また、取締役会の後には、社外取締役のみが参加するエグゼクティブ・セッションを設け、経営課題について議論し、その内容を経営トップと共有しています。竹内さんが述べたように、執行陣と取締役会の連携が強く、双方の役割が明確に理解されています。また、カウフマンさんには、取締役会で戦略的に重要なテーマに取り締役が集中できるように、議案の最適化や時間短縮に取り組んでいただき、大変感謝しています。今後も良好なチーム



患者さんの安全を最優先に考え、  
すべてのステークホルダーから  
評価される世界有数の  
グローバル・メドテックカンパニー  
を目指します

シュテファン・カウフマン

ワークを維持しつつ、カウフマンさんがリーダーシップを発揮し、患者さんの安全を最優先しながら、当社の「Our Purpose」に沿った世界有数のメドテックカンパニーになるという目標に向けて、新たな経営戦略を実行していくところを見守りたいと思います。

**カウフマン:**ここ数年で、取締役会は実効性を高める取り組みを行ってきました。取締役会は毎回、重要な優先事項について議論するだけでなく、自己評価を行い、取締役会の実効性を向上させるためのさらなる機会を模索しています。執行陣と取締役会の良好な関係につながっている事例をいくつか紹介します。第1に、取締役会は取締役一人ひとりが会社の実態を理解していなければ有効性を発揮することが難しいと思います。そのため、私は各取締役会の最初の1時間で、現在当社が直面している機会と課題、お

よび今後の見通しについて自分なりの考えを共有しています。この取り組みにより、執行陣が機会や課題をどのように捉えているかご理解いただきやすくなるため、取締役会はこの取り組みを高く評価していると感じています。また、私たちはオープンに議論を行っています。第2に、取締役は多忙なスケジュールであるため、議論する重要な戦略とガバナンスの議題を事前に確認の上、決定しています。私はガバナンス関連のトピックを含め、戦略的優先事項に密接に関連する議題については、取締役会において議論が必要なタイミングも併せて提案しています。このようにすることで、執行陣は、取締役会での議論に非常に前向きな姿勢で臨むことができるようになり、取締役は、その議題が戦略的優先事項とどのように関連しているかを容易に理解することができるようになりました。取締役の時間を最も重要な分野に割り当てるために、その他の議題については書面審議とするか、要点のみ議論を行うこととしています。

**竹内:**藤田さんが指摘されたように、従来のガバナンス体制を指名委員会等設置会社に変更したのは、意思決定にかかる権限を取締役会から執行陣に委譲することで、経営活動を加速させる狙いがありました。執行陣から取締役への定期的な報告は、経営課題や執行役が抱える課題を共有して取締役会から支援を得るための有効な手段です。私はCEO在任中にこの報告の仕組みに手を加え、経営課題に応じて、社外取締役のみとディスカッションする場を設けました。シュテファンがCEOに就任してからは、取締役会の最初の1時間を使って最新の状況を報告するなど、大きな進歩を続けています。これは取締役会の実効性を向上させるために、執行陣と取締役会が協力して徐々に、自然な形で発展したものだと思います。

### 新CEOとしてのコーポレートガバナンスへの取り組み

**カウフマン:**私は2019年6月に取締役役に就任しましたが、最初の年は日本企業の取締役としての経験が浅かった私にとって、大きな学びがありました。日本や他の企業のガバナンスがどのように機能しているのか、オリンパスがどのようにガバナンスに取り組んでいるのかを学び、理解することに多くの時間を費やしました。竹内さんと藤田さんが、私にガバナンス改革のプロセスに最初から参加するよう勧め



てくれたことで、他の取締役と同様、取締役会の実効性や自律性などガバナンス関連の議論に加わることができました。しかし、2023年4月にCEOに就任したとき、オリンパスとコーポレートガバナンスに対する私の見方は一変しました。それは、私の役割が変わったことで、すべてのステークホルダーとコミュニケーションを取り始めるようになり、オリンパスがどのように認識されているかについて外部から意見を聞くようになったからです。私はCEOとして、オリンパスが直面しているすべての機会、問題、課題に対応するという重要な責任を負っています。取締役会との関係を構築するという点では、私は過去4年間、取締役を務めており社外取締役とは長い間協力してきましたが、CEOに就任してからは、すべての取締役と組織、個人の両面で関わりを持ち、オープンで率直な議論をすることで、関係をさらに強化したいと考えてきました。取締役会の豊富な経験、ケイパビリティ、知見を高く評価しており、戦略アドバイザーとして取締役に相談し、助言を受けることができるのは幸運だと感じています。コロナ禍では取締役会で直接顔を合わせる機会は少なかったのですが、今後は取締役が現場と接する機会を増やし、より多くの次世代のマネージャーや人材に会い、会社の実態や課題をより深く知る機会を設けたいと考えています。

## 世界をリードするメドテックカンパニーへの 変革は次のフェーズへ

**カウフマン:** この4年間、竹内さんのリーダーシップの下、オリンパスは驚くべき変革を遂げ、世界をリードするメドテックカンパニーになるための変革は次のフェーズに移行しています。私たちは今、患者さんの安全を最優先に確保しつつ、優れたイノベーション、製品・ソリューション、人材の面ですべてのステークホルダーに評価される企業でありたいと考えています。また、私たちは患者さんの安全をより重視し、品質第一の考え方を軸とする文化を根付かせなければなりません。私は、次の変革のステージに着手するにあたり、この文化を定着させることに尽力しています。そして、オリンパスには大きな可能性があるかと確信しています。

**竹内:** オリンパスには大きな可能性があり、私はそれを長い間、当社の中で見てきました。この可能性がTransform

Olympusに取り組むきっかけとなりました。これまでの4年間は、この変革の方向性に沿って多くの成果を上げられたと思います。これは将来、グローバルなメドテックカンパニーとして成長していくための基盤となりますが、オリンパスが次の100年に進むための第1章を終えたただけに過ぎません。真の変化と、それに伴う挑戦と機会はこれから始まります。

**藤田:** オリンパスは、新CEOのカウフマンさんのリーダーシップのもと、「Our Purpose」と患者さんの安全を最優先するマインドセットを念頭に置き、新経営戦略を実行することにより、世界をリードするメドテックカンパニーを目指します。そのために、取締役会として実効性をさらに高めていき、企業価値の向上に一層貢献していきたいと考えています。



これまでの4年間、  
Transform Olympusにより大きな  
成果を上げましたが、オリンパスが  
次の100年へ進むための  
第1章を終えたただけに過ぎません

竹内 康雄

## 患者さんの安全と成長のための取り組み

# 患者さんの安全と成長のための 品質保証・法規制対応(QARA)への注力

### 製品の品質・安全への取り組み

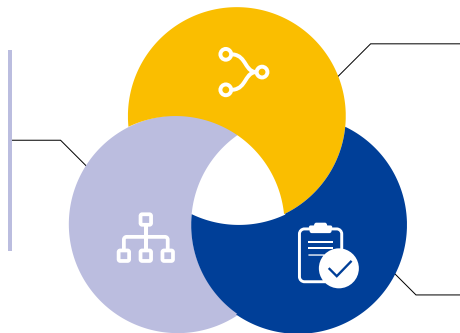
オリンパスグループは、患者さんの安全を第一に考えており、今日当社が置かれている状況は、品質と法規制に関するシステムを根本的に改善する必要があることを私たち全員が認識する機会であると捉えています。この問題を極めて深刻に受け止め、規制当局の期待に沿うべく組織体制の変更や企業文化の改革に真摯に取り組んでいます。会社として、患者さんの安全を常に最優先するよう徹底してまいります。

オリンパスグループの品質管理プロセスを、患者さんの安全

と品質管理の両面で一貫し、グローバルで統合されたシステムへと変革すべく、大規模な投資を行っています。QARA部門が、世界各地の製造、修理、物流センターに一貫した業務プロセスの導入をサポートします。さらに、患者さんの安全を最優先とし、規制当局に対して真摯に向き合い、当社が行うべき事項を全うすべく、品質保証および法規制(QA&RA)委員会を設置しました。私たちは患者さんの安全と事業に投資し続け、企業として長期的かつ持続的な成長を実現します。

#### グローバルな品質・コンプライアンス機能の強化による、一貫した施策展開

- 品質システム要件や品質改善、コンプライアンスリスクの特定・解決を一貫して実施できる強固な組織とサポートの仕組みを構築
- 品質エンジニアリングと品質リーダーシップの専門組織を3つの地域、製造拠点、修理・販売拠点のすべてにおいてグローバルに統合



#### グローバル全地域での品質システムと業務プロセスの統一を目指した改革を実施

- グローバルで統一した品質システムを構築・導入
- デジタル技術を活用したプロセスの合理化によって、コンプライメント処理・医療機器報告(MDR)やバリデーションプロセス、設計管理、マネジメントレビュー、内部監査、規制対応の履歴管理などの品質システムの実施をグローバルに支援

#### コンプライアンス上の問題を解決し、是正活動を完遂

- 規制当局の要求に対して、迅速かつ確実に対応

### CQOメッセージ



執行役  
チーフオリティオフィサー  
(最高品質法規制責任者)

ピエール・ポワシエ

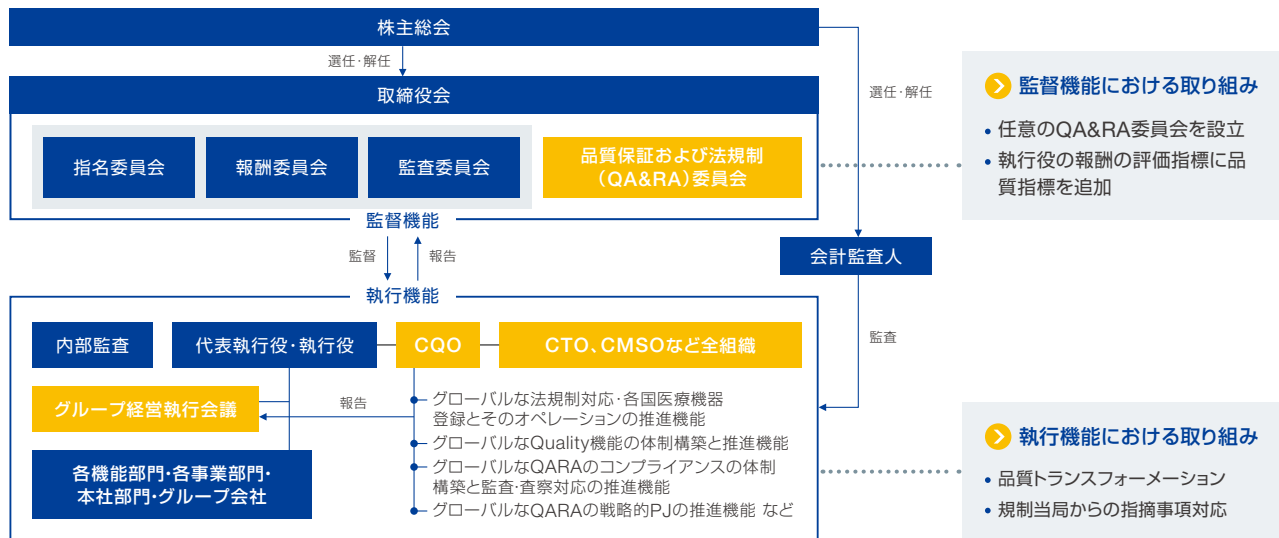
私たちはQARAの強化に向けて、CQOが活動を監督してCEOに直接報告する、グローバルなQARAの体制を確立しています。私がオリンパスに入社した後、まず着手したことはQARA部門の人材が有するスキルセットと能力の分析です。その結果をもとに、グローバルに統一された品質管理システムに沿って役割を果たすためのQARA組織の青写真を描きました。

この新しい計画に基づいて、コンプライメント処理や法規制対応、製品の品質、コンプライアンスといった分野で専門知識を有するメドテックのリーダーを採用することで、当社が必要としていた品質と法規制の遵守に関するスキルセットと能力を強化しました。また、常に最新の法規制の解釈を理解し、対応し続けることも非常に重要であり、そのために適切なスキルを持つ人材を確保、育成することは不可欠です。これらの取り組みを通じ、リーダーシップチームとともにQARA強化に向けた土台を築いてさらに前進し、患者さんの安全を最優先事項とし、グローバルに一貫した品質に関するマインドセットを構築する準備が整ったと考えています。

R&Dの品質面を担う設計保証チームは、設計した製品が法規制を遵守し、規制当局の要求を満たしていることを確認するために、設置されています。当社の研究開発は主に日本で行われており、設計保証チームは日本のR&Dチームと密接に連携しています。彼らの連携がより円滑になることで、グローバルに規制に沿った製品設計がよりスムーズに行われています。また、私たちは品質管理システムをグローバルな水準へと引き上げるべく、重要なプロセスに関する要件を統合するために、統一した品質管理システムを構築、導入し、グローバルに規制要件を一貫して満たすことを目指しています。

患者さんの安全は私たちにとって最優先事項です。私たちは、FDAからの警告書によって指摘された課題に対処するとともに、同じような事象が二度と起きないように真摯に取り組んでおり、規制当局との緊密な意思疎通を図っています。私は、これらの取り組みを通して当社のQARAがグローバルに統合され、オリンパスが真のグローバル・メドテックカンパニーへ変革できると確信しています。

## QARA体制図



## QA&amp;RA委員会の設立

当社では、2023年4月に、社外取締役で構成される任意の委員会であるQA&RA委員会を取締役会傘下に設置しました。月に1度、この委員会においてQARA、R&D、Legal、Supply Chain等の関連機能が報告を行います。QA&RA委員会は、各国の医療機器規制当局の期待に応え、関連する法規制を確実に遵守するために、グローバル品質マネジメントシステムの構築に関して監督・助言することを目的としています。

## 活動内容

以下の事項について、決定または審議し、取締役会に当該事項の報告を適宜行います。

- 1) グローバル・メドテックカンパニーに求められる品質管理システムおよびその評価管理プロセス構築の監督・助言
- 2) 規制当局とのコミュニケーションにかかる監督・助言
- 3) QARA分野の計画と実行に関して、経営資源と注力分野についての勧告
- 4) 上記のほかQARAに関し、取締役会から諮問を受けた事項および委員会が必要と認めた事項

## メンバー

社外取締役 ゲイリー・ジョン・ブルーデン(委員長)  
社外取締役 ジミー・シー・ピースリー  
社外取締役 ルアン・マリー・ペンディ

## QA&amp;RA委員会委員長のメッセージ



社外取締役

ゲイリー・ジョン・ブルーデン

QA&RA委員会は、当社がグローバル・メドテックカンパニーに求められるすべての法規制を遵守できるよう、QARA戦略の策定・実行を監督しています。法規制上の課題を二度と発生させないようにするために、グローバルなケイパビリティを強化することを目的として、FDAからの警告書に対するコミットメントに記載されているように、プロセス、基準、ケイパビリティを改善することが不可欠です。また、委員会は、根本的な原因の追究のレビュー・監督、企業文化の変革のサポート、強固なグローバル品質マネジメントシステムの確立を監督しています。

私はグローバル・メドテックカンパニーで、品質管理システムや法規制関連を含む豊富な経験を、35年以上積んできました。委員会のメンバーであるピースリーさんやペンディさんも、グローバル・メドテックカンパニーやQARAの領域での経験が豊富であり、社外取締役としてこの経験を活かしてくれています。私たちの知見を最大限に活用し、オリンパスにおける変革を監督するとともに、必要に応じて助言も行いたいと思います。当社が患者さんの安全を最優先とするグローバル・メドテックカンパニーになるべく、サポートしていきます。

価値創造モデル

# オリンパスの価値創造モデル

**OUR PURPOSE**  
私たちの存在意義

Making people's lives healthier, safer and more fulfilling

## 世界の人々の健康と安心、 心の豊かさの実現

### Strength

**医療提供者との信頼関係をベースに築いた  
強固なポジション**

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

**グローバルかつ強固な経営基盤**

- ▶ 医療従事者にトレーニングの場を提供することを目的とした、トレーニングセンター約17拠点
- ▶ 世界の医療機器メーカーの中で業界トップクラスのサービスネットワークを構築
- ▶ 治療機器事業のグローバル統括拠点を米国に設置
- ▶ 信用格付A+(R&I)、BBB+(S&P)、Baa2(Moody's)
- ▶ 機関投資家・証券アナリストとの対話約960回\*1

**高品質で先進的な製品を生み出す技術力**

- ▶ 世界で最も革新的な企業トップ100に11回選出
- ▶ 質の高い知的財産ポートフォリオを構築し、オリンパスグループで約16,000件\*2の特許を保有
- ▶ 創業以来築いてきた強固なノウハウ・光学技術
- ▶ 多品種少量生産を実現するものづくり力

**高い専門性を有した多様な人材**

- ▶ グローバル・メドテックカンパニーを目指し、グローバルポジションに専門性の高いタレントを採用
  - 治療機器事業を中心としたさらなる成長のため、事業開発の専門部門を米国に設置、タレントを採用し、複数のM&Aを実施
- ▶ 実行力強化研修に累計約6,600名が参加、グローバルコミュニケーション力強化プログラムに累計約6,700名が参加\*2



### Strategy

**Company Strategy**

～グローバル・メドテックカンパニーとしての成長～

**患者さんの安全と持続可能性**

- 1** 米国食品医薬品局(FDA)に対するコミットメントを遂行し、各国規制当局との信頼関係を構築
- 2** 健やかな組織文化とESGを推進

**成長のためのイノベーション**

- 3** オリンパスブランドの強化、顧客体験価値向上
- 4** 戦略的なイノベーション・買収を通じた事業の成長

**生産性の向上**

- 5** 患者さんの安全と製品の品質を重視したパフォーマンスの高い組織を構築
- 6** 効率的で無駄のない経営

**長期的かつ持続可能な成長を実現する  
戦略的な価値の源泉**

 事業拡大と グローバル展開	 ケア・パスウェイの 強化
 戦略的M&A	 インテリジェント 内視鏡医療 エコシステム

**オリンパスのマテリアリティ**

- 医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上
- コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力
- 責任あるサプライチェーンの推進
- 健やかな組織文化
- 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献
- コーポレートガバナンス

オリンパスのマテリアリティの詳細はP.38へ

## Social Outcome

### 医療提供者を通じた、患者さん、国・地域・社会への価値提供



#### 患者さん

- 患者さんの安全を常に最優先とし、世界の人々の健康に貢献
- 早期診断・低侵襲治療をベースに、対象疾患における医療水準の向上に貢献し、患者さんの体験価値・アウトカムを改善

**100**

適応可能な疾患数\*3

**5,000**万件

大腸内視鏡件数/年\*4

- 製品への改善・要望をフィードバック

#### 医療提供者との協業により築いた信頼関係

- 豊富なニーズを把握し、患者さんのアウトカム向上に寄与する製品の提供
- 手技開発のサポート

#### 医療提供者

- 早期発見や診断、ステージ分類、治療、予後のケアに至るまでのケア・パスウェイの中で、顧客体験価値の向上に貢献
- 早期診断・低侵襲治療により、医療効率・医療経済性の向上に貢献
- 医療現場の課題解決に向けた独自のソリューションを提供



#### 国・地域・社会

- 早期診断・低侵襲治療により、医療費の抑制に貢献
- 医療の未来へ貢献

## Financial KPI

- 内視鏡事業・治療機器事業の成長

#### 売上高成長率\*5



約 **5%**

CAGR from FY2023

#### Endoscopic Solutions Division



ESD **5%**

#### Therapeutic Solutions Division



TSD **5%超**

#### 営業利益率\*6



約 **20%**

#### EPS成長率\*6



約 **8%**

CAGR from FY2023

\*1 2023年3月期

\*2 2023年3月時点。科学事業除く

\*3 当社はさまざまな治療に役立つ医療機器を提供しており、2023年3月現在100の疾患に適応可能

\*4 自社調べ、グローバル：米国、カナダ、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、英国、

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

\*5 為替前提を固定

\*6 特殊要因調整後

• その他の収益および費用等を除く

• 為替レート変動による影響は調整せず。実際の為替レートを使用

## 真のグローバル・メドテックカンパニーに向けた歩み

真のグローバル・  
メドテックカンパニーに向けた歩み

オリンパスは2019年1月に企業変革プラン「Transform Olympus」、2019年11月にはグローバル・メドテックカンパニーと同水準となる調整後営業利益率\*1 20%超を2023年3月期に達成することを目標にした経営戦略を発表し、真のグローバル・メドテックカンパニーに向けた変革を進めてきました。売上成長に加え、コスト削減および資本効率改善への取り組みを着実に進めたことにより、2023年3月期の調整後営業利益率は20%を達成しています。

FY 2020 (実績) &gt;&gt;

FY 2021 (実績) &gt;&gt;

調整後  
営業利益率

13.5%

## 取り組み・重点施策

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

参考指標(実績)\*2

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

調整後  
営業利益率

14.1%

## 取り組み・重点施策

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

参考指標(実績)\*2

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

FY 2023 (実績) >>

FY 2022 (実績) >>

調整後  
営業利益率

19.3%

取り組み・重点施策

- 全社横断的な企業変革プラン「Transform Olympus」の取り組みをトップダウンとボトムアップの両輪で推し進め、企業変革の文化を醸成
- サステナブルな社会に資するESGへの取り組みの強化（「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)」に選定）
- 科学事業の分社化を正式決定し、分社化に向けた取り組みを加速（当社の子会社で科学事業を行う株式会社エビデントを、第三者に譲渡することを2022年8月に決定）
- 消化器内視鏡システム「EVIS X1」の発売済み市場での拡販
- コーポレート・ベンチャー・キャピタル・ファンド「Olympus Innovation Ventures」の設立
- 医療分野における戦略的な方針を策定（OLYMPUS Investor Day 2021）
- さらに安全性と有効性の高い製品を開発するため、品質・技術開発・製造など各専門機能が初期段階から横断的に連携を強化する体制の実現

参考指標(実績)\*2

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

調整後  
営業利益率

20.0%

売上高  
CAGR\*3

4.6%

取り組み・重点施策

- 環境変化やあらゆるリスクに柔軟かつタイムリーに対応できるよう組織力をさらに強化
- 消化器内視鏡システム「EVIS X1」の発売済み市場における継続的な拡販および米国や中国など今後発売を予定している市場での投入準備
- 外科手術用内視鏡システム「VISERA ELITE III」を欧州、日本、アジア一部地域で販売開始
- 当社コア・コンピテンスのさらなる強化およびポートフォリオの拡充を目的に、複数のM&Aを検討・実施（消化器科：Odin Vision社、消化器科処置具：Taewoong Medical社\*1）
- (FY2024) Bain Capital Private Equity, LPが投資助言を行う投資ファンドが間接的に株式を保有する特別目的会社への株式会社エビデントの譲渡が2023年4月に完了

参考指標(実績)\*2

調整後FCF成長率	+6.2% (853億円)
調整後ROIC	18.4%
調整後EPS成長率	+35.8% (113.86円)

2019年の経営戦略における  
財務ガイダンスおよび参考指標\*2

2023年3月期  
目標水準

財務ガイダンス	調整後営業利益率	> 20%
参考指標	調整後FCF成長率	> 20%*4
	調整後ROIC	> 20%
	調整後EPS成長率	> 25%*4

新経営戦略を発表(2023年5月)

詳しくはP.36へ

\*1 Taewoong Medical社の買収のクロージングは未定

\*2 各指標において、以下の項目を調整。M&Aは、2020年3月期以降(2019年に発表した経営戦略以降)に係るものとする

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

・調整後ROIC: 税引後営業利益(税率:日本の法定実効税率約30%を使用)から、「その他の収益・その他の費用」、「M&Aに関連する無形固定資産の償却費」を差し引く。Working capitalから、「M&A関連資産(M&Aに関連するのれん・無形資産)」を差し引く。為替変動の影響については調整を行わず、実績の為替レートを用いる

・調整後FCF: 「その他の収益・その他の費用のうちキャッシュイン、アウトしたもの」、「M&A関連支出」、「構造改革関連支出」を差し引く。為替変動の影響については調整を行わず、実績の為替レートを用いる

\*3 2020年3月期を起点とした3年間に於ける為替影響調整後の継続事業ベースのCAGR

\*4 2020年3月期を起点とした3年間のCAGR

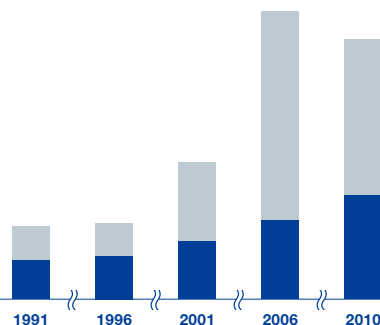
## Overview

# Our History

### 売上高の推移

(注) 2016年3月期までは日本基準、2017年3月期以降はIFRS  
2020年3月期および2021年3月期は映像事業、2022年3月期および2023年3月期は科学事業の売上高を除く継続事業の金額を表示しています。

■ 医療分野以外の事業  
■ 医療分野



### 1919年～1950年代

#### 創業と経営近代化への道

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

### 1960年～1980年代

#### 光学総合メーカーへの発展、海外販売拠点の拡充

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

### 1990年～2010年

#### 医療分野の多角化

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

### 事業ポートフォリオの変遷

#### 医療分野



医療分野の歴史はこちらをご覧ください。

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

#### 科学関連



1920 顕微鏡「旭号」発売

1930 工業用顕微鏡「MC」発売

1950 世界で初めて実用的な胃カメラを開発

1975 W&I社の腹腔鏡の販売を開始

1972 腎臓ファイバースコープ「KF」発売と硬性膀胱鏡「CYS-K1」開発

1968 気管支ファイバースコープ「BF-5B・4B・3A」発売

1966 「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

1970 生化学自動分析装置「ACA」開発 分析機(1970～2009)

1968 工業用ファイバースコープ「IFS」発売

2005

2010

#### 映像関連



1936 カメラ「セミオリンパス」発売

1969 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」開発

1992 双眼鏡2種4機種を発売

#### その他

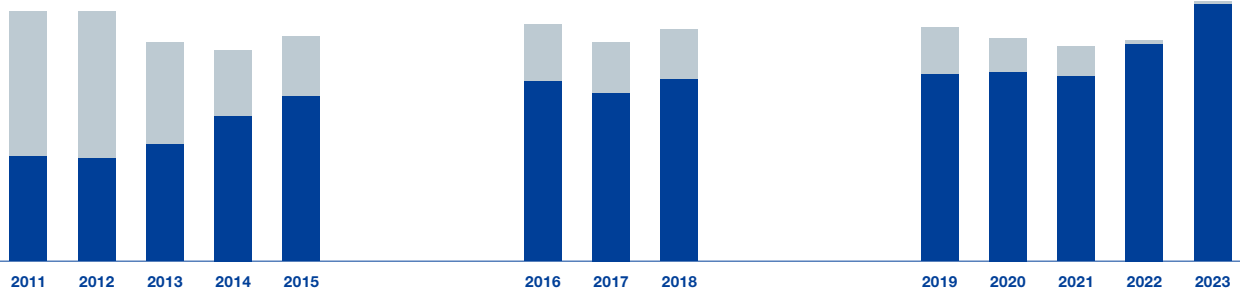


1987 光磁気ディスク装置「MODEL ME-D5010E」開発

1985 プリンター「CIE-3000」開発

2004 ITX社を連結子会社化





**2011年～2015年**  
**原点回帰と医療分野への**  
**リソースシフト**

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

**2016年～2018年**  
**経営再建ステージから**  
**持続的発展ステージへ**

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

**2019年～**  
**真のグローバル・**  
**メドテックカンパニーへ**

- 2019** 企業変革プラン  
 「Transform Olympus」/経営戦略発表
- 2021** 映像事業を譲渡  
 オランダQuest Photonic Devices社、  
 イスラエルMedi-Tate社を買収  
 医療分野における戦略的な方針を発表
- 2022** 英国Odin Vision社を買収
- 2023** 科学事業を譲渡  
 経営戦略発表

外科内視鏡 (1975～現在)

泌尿器科 (1972～現在)

呼吸器科 (1968～現在)

消化器科(処置具) (1966～現在)

消化器内視鏡 (1950～現在)

米国Innov-X Systems社を連結子会社化

カナダ・アールディテック社を買収



蛍光X線分析計 (2010～2023)

非破壊検査機器 (2005～2023)

工業用内視鏡 (1968～2023)

工業用顕微鏡 (1930～2023)

生物顕微鏡 (1920～2023)

双眼鏡 (1992～2021)

録音機 (1969～2021)

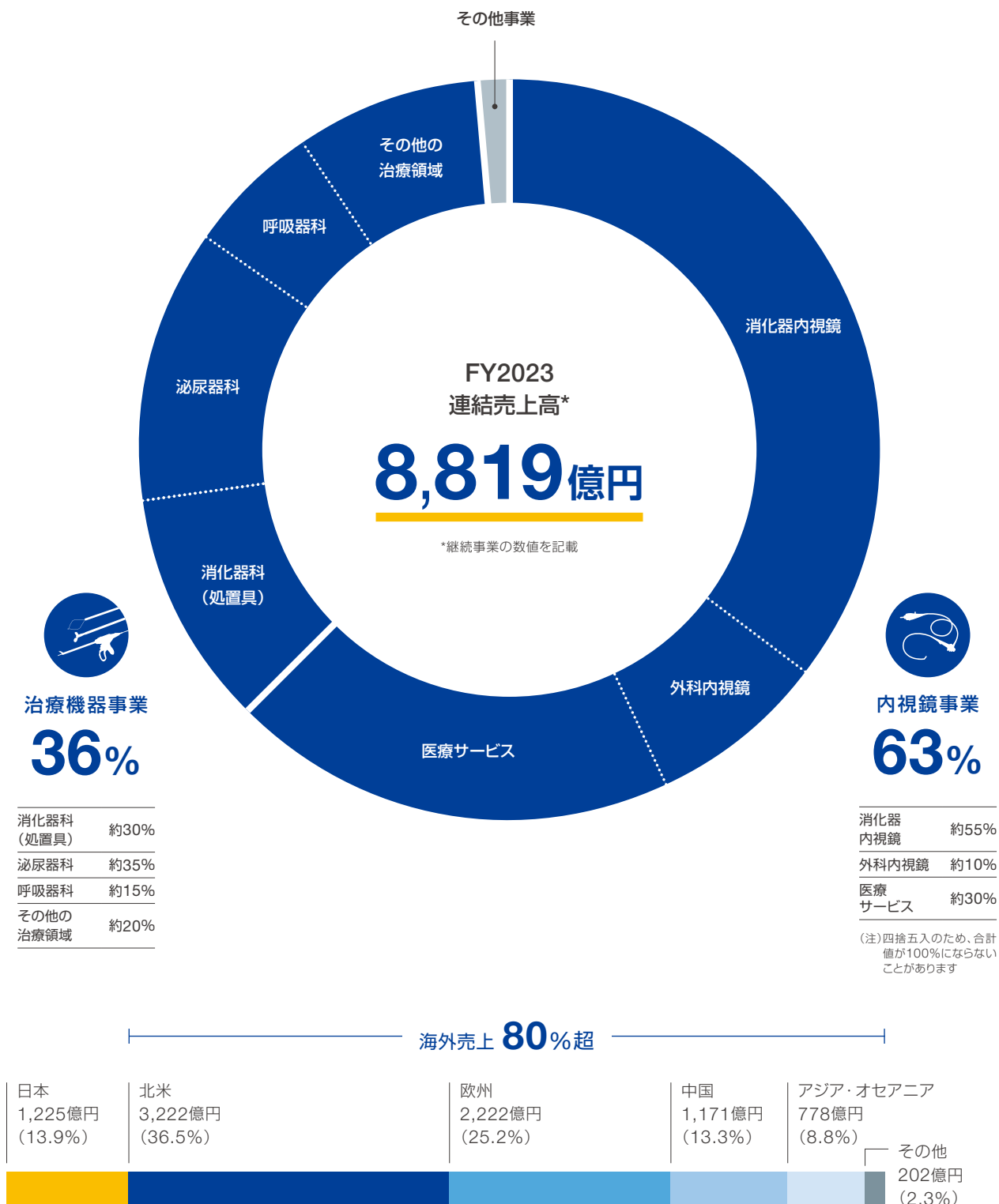
カメラ (1936～2021)

情報通信 (2004～2012)

光磁気ディスク (1987～2005)

プリンター (1985～2011)

# At a Glance



## 医療分野



### 内視鏡事業

売上高

**5,518**億円

営業利益

**1,528**億円

営業利益率

**27.7%**

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



### 治療機器事業

売上高

**3,182**億円

営業利益

**637**億円

営業利益率

**20.0%**

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

### その他事業

売上高

**119**億円

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

#### 当社が提供する2つの価値

#### 早期診断

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

#### 低侵襲治療

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

# Our Products

## 内視鏡事業

### 消化器内視鏡

内視鏡を自然開口部(口、鼻、肛門)から消化器に挿入し、観察・診断を行うための製品群

#### 消化器内視鏡システム



消化器内視鏡ビデオスコープシステム

#### スコープ(軟性鏡)



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

#### 洗浄消毒(リプロセス)



内視鏡洗浄消毒装置

### 外科内視鏡

外科手術の際、内視鏡を主に体表に開けた小孔から腹腔内へと差し込み、腔内の状態を確認するための製品群および手術用顕微鏡システム

#### 外科内視鏡システム



外科手術用内視鏡システム

#### スコープ(硬性鏡、ビデオスコープ)



硬性鏡

3D先端湾曲ビデオスコープ



3D機能を有した先端湾曲機能付き外科手術用ビデオスコープ。腹腔内に挿入し多方向から体腔内を3D観察することが可能

#### 手術用顕微鏡システム



手術用顕微鏡システム



4K3Dのデジタル画像を55インチ大型モニターに映し出すことで立体視での外科手術をサポート

### 医療サービス

内視鏡システムの修理・サービス契約

#### 一般修理

- 各地域の修理拠点での修理
- フィールドサービスによる施設における修理(洗浄機などの設置型機器の場合)

#### サービス契約

- 単年あるいは複数年の契約
- 修理金額の全額あるいは一部金額の補償
- 故障品修理時の代替品優先提供
- 故障予防教育の提供
- その他、各種サービスを包括的に提供



リペアセンター

### Focus Area

#### カスタマーソリューション\*1

消化器および外科手術に関連する臨床・業務ワークフローのデジタル医療ソリューション

#### インテリジェント内視鏡医療エコシステム オペレーティング・ソフトウェアプラットフォーム



手技レポート

デジタル・ハブ

病院システムと統合して、臨床、管理、安全性、品質管理の強化をサポートするAIサポートソフトウェアプラットフォーム

#### AIによるインサイトと 検出/診断支援



腺腫

#### 手術室システム インテグレーション



\*1 開示上、カスタマーソリューションの業績は外科内視鏡に分類されます

## 治療機器事業

### 消化器科(処置具)

軟性鏡の鉗子チャンネルに挿通し、内視鏡下のさまざまな処置に用いる製品群。  
患者さんの身体表面に切開や小孔を加えずに組織採取や病変の切除・止血が可能です

#### 処置具



生検鉗子

高周波スネア

高周波ナイフ

止血クリップ

ガイドワイヤ

バビローム

### 泌尿器科

経尿道的または経皮的に内視鏡を挿入し、尿道、前立腺、膀胱、尿管、腎臓の観察・診断・治療を行うための泌尿器科製品群。また、経腔的に内視鏡を挿入し、子宮の観察・診断・治療を行うための婦人科製品群

#### スコープ



泌尿器用  
ビデオスコープ



硬性膀胱鏡

#### 治療デバイス



PLASMA+システム



前立腺肥大症  
低侵襲治療デバイス\*2



ツリウムファイバー  
レーザー装置\*2

### 呼吸器科

口・鼻から内視鏡を挿入し、気管や気管支の観察・診断・治療を行うための製品群

#### スコープ



呼吸器用ビデオスコープ

#### 処置具



生検鉗子



バルブ\*2

### その他の治療領域

#### 耳鼻咽喉科

鼻・口・耳から内視鏡を挿入し、鼻腔・口腔・咽頭・喉頭・  
耳の観察・診断・治療を行うための製品群

#### サージカルデバイス

エネルギーデバイス等、外科手術で組織の切開等の  
治療行為を行うための製品群

\*2 2023年9月末時点で医薬品医療機器等法未承認品です

## CFOメッセージ



執行役 CFO  
(最高財務責任者)  
武田 睦史

“  
すべてのステークホルダーへの  
持続的な価値提供と企業価値  
の最大化を目指します”

### 企業としてのレジリエンスを高めて 経営戦略のマイルストーンを達成

2023年3月期は、2019年11月に発表した経営戦略でマイルストーンとしていた3年間の最終年度でした。この3年を振り返ると、初年度から新型コロナウイルスの感染拡大に始まり、半導体などの部品の供給不足、ウクライナにおける戦争などの地政学リスクの高まり、原材料価格の高騰など、数多くの向かい風にさらされましたが、患者さんや医療従事者に製品やサービスを供給し続けるという使命を果たすことで、3年間での上高は年率4.6%\*と伸長しました。企業変革プラン「Transform Olympus」で推進した各種効率、効果を高める施策を通して、費用および資源配分の適正化を図ってきたことも成果を上げ、経営戦略で掲げた調整後営業利益率20%超というマイルストーンを達成することができました。経営戦略の重点項目の一つとして位置づけていた事業ポートフォリオの見直しについても、映像事業、科学事業の譲渡を実行し、医療にフォーカスした企業として、長期的かつ持続可能な成長を図るフェーズに移行することができました。従業員一人ひとりのマインドセットも大きく変化し、組織としてレジリエンスが高まったと感じています。

\* 2020年3月期を起点とした3年間における為替影響調整後の継続事業ベースのCAGR (年平均成長率)

### オリンパスを次の成長ステージへ 進めるための新経営戦略

2023年5月には新たな経営戦略を発表しました。患者さんを中心に据えながら、3つの基本的な指針として「患者さんの安全と持続可能性」、「成長のためのイノベーション」、「生産性の向上」を掲げています。また、経営目標のKPIは成長性と収益性を重視して3つに絞り、売上成長は年平均5%程度、EPSは年平均約8%、営業利益率は前年度に達成した20%水準を維持することを掲げました。フリーキャッシュフローの最大化を起点としつつも、企業価値や株価との連動性が高く、かつ扱いやすさや分かりやすさなども強く意識してこれらの指標に帰結しました。前回のマイルストーンの達成には、指標の分かりやすさが功を奏したと考えています。今後3年間も約30,000人の従業員が共通言語で常に対話をし、期待通りに成果を上げることができると確信しております。

患者さんの安全を最優先として取り組む品質保証・法規制対応は、費用面さらには売上成長にも影響を与えると見込んでいますが、市場成長に加え新製品群などの成長ドライバーが順調に成長に貢献する見通しです。特に「EVIS X1」は2024年3月期中頃には最大の市場である米国で上市を予定しており、中国での上市も控えています。2024年3月期以降も持続的成長のため、イノベーションへの投資は継続する一方で、費用最適化にも力を入れ続けます。2019年に開始したTransform Olympusでこれまで成果が顕在化していない、もしくはまだ進行中の生産性改善に向けた数多くの施策が売上原価率改善や販管費適正化として今後も現れ続ける見込みです。例えば地域軸で運営をし続けてきた当社にとって、調達分野はコスト最適化を図る余地のあるグローバルな課題の一つです。具体的な取り組みや焦点を当てるべきテーマを特定し、成果も徐々に出ております。グローバルでのオペレーティングモデルをさらに進化させる取り組みでは、効果と効率を上げることができると期待しています。グローバルビジネスサービス(GBS)は、構築したプラットフォームのさらなる活用を継続的に検討しています。過去3年間で強化できた適応力、レジリエンスにさらなる磨きをかけ、環境変化にも迅速かつ柔軟に対応しながら新たな経営戦略で掲げる目標の達成を図ります。

### ファイナンス機能のさらなる強化

ファイナンス機能は3つの基本的な指針の実現とKPIの達成に向けて活動しています。地域を主軸として運営してき

たファイナンス機能を事業・機能別のビジネスパートナーという枠組みに変更し、日々のビジネスニーズを適時適切に捉え、リソースのアロケーションを支援するなど、これまでとの距離感とは異なり、事業に寄り添ったファイナンスに変化しています。事業と密にコミュニケーションを図っているため、これまで以上にトップラインの成長と費用を適切に把握・管理できるようになり、これからの3年間では研究開発や基盤強化といった成長投資の枠が確保された見通しを立てることができています。加えて、バランスシートの最適化の取り組みなど、KPIには直接的に現れない活動を通して、価値創造に貢献しています。また、この3年間で約9割の政策保有株を削減し、2023年6月末時点で保有する上場企業株は1社のみです。事業成長に貢献しない資産の処分も進めています。2023年3月期の土地売却に伴う収益は大きくキャッシュフローに貢献しました。CCC（Cash Conversion Cycle）の改善、とりわけ在庫に関しては改善の余地がある領域だと捉えており、大きな検討テーマです。過去2年間は部品供給不足等の状況においても当社の製品をお客様に安定的に供給するため、優先度を下げざるを得ない状況でしたが、現在ではグローバルに開発からデリバリーまでEnd to Endでの変革を進めています。税務機能も強化し、法令を遵守することを大前提にキャッシュフローの改善機会がないか総点検中です。ファイナンス機能としては、360度に意識を向けて精緻に把握し、フォローしていくことでさまざまな面で各事業、機能を支援しています。

### 持続的な価値提供に向けた キャピタルアロケーション

当社では、引き続き事業成長と生産性向上への投資によって、キャッシュ創出力を向上させる方針です。キャピタルアロケーションについては、持続的に成長し株主価値を上げるために、当社だからこそ価値を付加できる領域への事業投資を最優先としています。この約4年間では合計で約1,400億円のM&A・投資を実行していますが、今後も経営戦略に沿って、医療分野における注力領域または高成長が見込める関連分野におけるタックインM&Aに注力します。領域としては、消化器科・泌尿器科・呼吸器科の3つを中心に事業投資やM&Aを推進する方針です。

一方で株主還元について、配当は安定的かつ段階的な増配を目指す方針に沿って、2023年3月期では5期連続の増配となる前期比2円増の16円としました。今後3年間においても継続して増配する見通しを立てています。また

2023年5月15日から2024年1月31日までの期間において1,000億円を上限とした自社株式の取得を実施しています。自社株式の取得は2022年以降3回目です。過去2回では約800億円を自社株取得に充当しました。今後も増配を継続しつつ、資金の需要や供給の見通しを踏まえ、資本コストの最適化、財務的な規律、EPS成長率などを強く意識し、機動的に自社株式の取得を行います。

### すべてのステークホルダーに選ばれる企業へ

私は、持続的な企業価値の向上を実現する上では、患者さんやそのご家族・医療従事者・投資家・従業員・協業先・規制当局・社会などすべてのステークホルダーからの支持を継続的に得ることが最重要だと考えています。企業活動の成果を財務諸表で見ると、売上から始まり最終的には税金を納めた後の1株あたり利益になりますが、その中にはそれぞれのステークホルダーが求める価値に対して企業が提供した結果が反映されています。例えば、売上は製品やサービスが源泉となりますが、医療の安全性と有効性を同時に追求し、患者さんなどに十分な価値を提供できているか、そのためにどのような投資が必要なのかを考えます。従業員は製品やサービスの創造と提供に対する誇りや喜びに加えて競争力のある報酬を得ているか、生産性や従業員エンゲージメントを高めるための投資は十分行われているか、そして協業先、サプライヤーなどとはWin-Winの関係になる経済条件であるか等にも目を向ける必要があります。これらを満たして最終利益成長が株主に提供されていることが重要であり、持続的に財務的な成果を出すためには、ステークホルダーからの期待に当社が十分に応えているかどうかをいつも確認し続けなくてはなりません。

当社では、ステークホルダーと成果を共有できる仕組み構築が可能なものは積極的に取り入れています。オリンパスグループの中長期の成長により貢献することを期待し、取締役および執行役向けに導入していた株式報酬制度を2023年3月期から対象を拡大し、上級管理職の従業員に対しても導入しました。当社の経営陣は、株主の皆さまと同じ目線に立ち、企業価値および株主価値の向上により一層取り組んでまいります。

私たちは厳しい環境下においても、経営戦略で掲げたマイルストーンを達成した経験をもとに、次の経営課題解決に向けて動き出しています。これからも新たな目標の達成に向けてレジリエンスを高め続け、すべてのステークホルダーへ価値を届け、選ばれ続けることを常に考え、企業価値の持続的成長・最大化を目指します。

## 執行役メッセージ

# Our Management Team

オリンパスは、事業の持続的な成長と、世界をリードするメドテックカンパニーになるという目標を実現するために、新経営陣が一丸となり、患者さんの安全を最優先に考え、新たな戦略を推進しています。2023年4月からの新組織体制、新経営戦略のもとでの、「Our Purpose」実現に向けた、自身の役割や取り組み、意気込みについて、各執行役からのメッセージをご紹介します。

## Executive Chairperson



取締役 代表執行役 会長兼  
ESG オフィサー (ESG 担当役員)  
竹内 康雄

NEW

**Profile:** 1980年、オリンパス光学工業株式会社(現 オリンパス株式会社)入社。経理や経営企画の本社部門のみならず、医療やライフサイエンスなどの事業部門の職責を務め、2009年に執行役員に就任。2012年に取締役に就任した後は、北米、アジア太平洋地域、欧州の経営幹部を歴任し、2016年に副社長執行役員、CFO、地域統括会社統括役員に就いた。2019年、取締役代表執行役社長兼CEOに就任。2023年4月より現職。

## CEO



取締役 代表執行役 社長兼  
CEO (最高経営責任者)  
シュテファン・カウフマン

NEW

**Profile:** ドイツの百貨店Karstadt AGにおいて人材マネジメントの運用や戦略に10年間携わり、その後、Thomas Cookにおいて人事部門の責任者を務めた後、2003年、オリンパスヨーロッパに人事部ゼネラルマネージャーとして入社。2011年にエグゼクティブマネジニング・ディレクター、2017年に執行役員に就任。2019年に取締役執行役CAOに、2022年には取締役執行役CAO兼CSO兼ESGオフィサーに就任し、2023年4月より現職。



See page 02

私は2019年のCEO就任以降、企業価値の最大化に向けてTransform Olympusの改革と経営戦略を実践してきました。グローバル・メドテックカンパニーへの進化を目指し、当社は2024年3月期より医療事業に専心する企業となりました。より安全で効果的なヘルスケアの製品とサービスを幅広く社会に供給し、ステークホルダーの皆さまからより一層信頼いただけるパートナーとなるべく、世界基準で品質に関するガバナンスを向上させる必要があると考えています。

2023年4月に私は代表執行役および会長に就任し、新CEOのシュテファン・カウフマンと新執行役チームが事業運営を円滑に行えるようにサポートしています。オリンパスは企業価値の源泉を日本に有していることから、文化的背景を踏まえ私が説明責任を担う重要な場面があると考えており、CEOと連携してステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを図ってまいります。

企業が持続可能であるためには、社会課題を解決する活動が日常業務に組み込まれていることが必要です。このような認識のもと、私は当社のESGを経営戦略に統合することで、当社を持続可能な企業とすることを目指してまいります。



## 内視鏡医療の新時代を創成：医療水準を向上させるために、AI技術を活用したインテリジェント内視鏡医療エコシステムを患者さんと医療提供者に提供します

オリンパスは内視鏡医療のリーダーとして革新的な医療機器とケア・パスウェイに沿ったサービスにより内視鏡医療の水準を向上させてきました。しかし慢性疾患の増加と高齢化の進展を受け、医療現場ではより良い治療成果をより多くの人に届けると同時に、医療提供者と患者さんのエクスペリエンスを向上、さらに医療コストを抑えるという課題に直面しています。そこで当社はより良い臨床上の意思決定と事務作業負荷の軽減、また安全性と品質管理の強化、そして顧客中心の製品化を実現するためのAIを活用したコグニティブサポートを可能にするインテリジェント内視鏡医療エコシステムを通じて、患者さんと医療提供者をサポートしたいと考えています。私は当社のインテリジェント内視鏡医療エコシステムの成長に向けたイノベーションを開始したことを嬉しく思っています。内視鏡事業ではネットワーク可能な内視鏡システムの開発から、統合したソフトウェアアーキテクチャと製品、サービスソリューションの開発まで、内視鏡の新時代のビジョンを形にしていきます。

**Profile:** 1993年、オリンパスヨーロッパの内視鏡部門のプロダクトマネージャーとしてキャリアをスタート。その後、営業およびマーケティングのポジションにて経験を積み、製品ポートフォリオを着実に発展させた。2019年、同エグゼクティブマネージングディレクターに就任。2020年より執行役員 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(内視鏡事業担当役員)を務めたのち、2023年4月より現職。

## ESD Head



執行役 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  
(最高内視鏡事業責任者)

フランク・ドレバロウスキー

NEW

## TSD Head



執行役 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  
(最高治療機器事業責任者)

ガブリエラ・ケイナー

NEW

## 低侵襲シングルユースソリューションの開発を加速し、オリンパスの文化を進化させます

品質と患者さんの安全は、オリンパスにおけるあらゆる意思決定のベースとなるものであり、私の優先事項は、新経営戦略に基づいて治療機器事業を一つのチームとしてまとめることです。低侵襲シングルユースデバイスに焦点を当てることで、当社は従来の内視鏡医療の枠を超えて、ポートフォリオを拡大する大きな機会があります。私たちの使命は、注力領域のケア・パスウェイ全体にわたって、臨床的および経済的に差別化されたソリューションを患者さんに提供し、イノベーションを促進することです。研究開発のケイパビリティを高め、インオーガニックに製品パイプラインを強化し、グローバルに販売を拡大していきたいと考えています。そのためには、世界中のチームメンバーが適切にリスクテイクし、俊敏に行動することが重要です。また、私はオリンパス初の女性執行役として、ダイバーシティとリーダーシップポジションにおける女性の活躍推進にも注力したいと思えます。多様性に富んだチームが結束し、意欲的に取り組むことが成功の鍵であり、シングルユース製品の領域において卓越し、医療水準を向上させていきます。

**Profile:** Acclarent社、Covidien社(現 Cardinal Health社)、ジョンソン・エンド・ジョンソン社において、オペレーション、サプライチェーン、エンジニアリングなどの職務を経験した後、2016年、オリンパスアメリカ入社、戦略策定&ポートフォリオマネジメントエグゼクティブディレクターに就任。複数の職務を経て、2020年には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(治療機器事業担当)に就任。2023年4月より現職。



執行役 チーフファイナンシャルオフィサー(最高財務責任者)

武田 睦史

## CFO

**Profile:** アステラス製薬株式会社にて30年以上にわたり勤務し、財務計画・分析、ビジネスディベロップメント、コーポレートガバナンスなどの業務に携わる。上席執行役員 CFO 兼グローバル調達部長を経て、2020年、オリンパス株式会社に入社し、現職に就任。企業価値の最大化を図り、患者さんを中心とした活動に注力するためのリソースアロケーションを重要視。

See page 28

執行役メッセージ

**真のグローバル・メドテックリーダーになるために新経営戦略を推進し、  
将来のグローバルオペレーティングモデルを構築します**

私は、すべてのステークホルダーと緊密に連携して、真のグローバル・メドテックリーダーとしての目標に向かって新経営戦略を推進していきます。CSOの職務には、地域統括役員のマネジメント、当社の将来のグローバルオペレーティングモデルの構築、事業戦略の推進、およびM&A活動も含まれます。これらの取り組みにより、当社は患者さんの安全、イノベーション、生産性の向上により一層フォーカスします。また、人材育成、健やかな組織文化、DEI\*を実現するための取り組みも積極的に行っていきます。当社では、医療提供者の皆さまとの信頼関係を強化し、適切なリソースを適切な分野に配分できるよう、会社の優先事項を継続的に見直していきます。患者さんの安全と医療水準の向上を最優先に考え、オリンパスが顧客の期待に応えられるよう努めてまいります。

**Profile:** ITおよび一般消費者向け電子機器製品業界において役職を歴任した後、2001年、オリンパススペイン(現 オリンパスイベリア)のイベリアリージョンマネージングディレクターとしてオリンパスに入社。2015年にオリンパスアメリカのCEO、2017年に執行役員に就任した後、2019年に米州統括役員および治療機器事業担当役員、2020年に執行役COOに就任した。2023年4月より現職。

\* ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

**CSO**



執行役 チーフストラテジーオフィサー  
(最高経営戦略統括責任者)

ナチョ・アビア

NEW

**CMSO**



執行役 チーフマニュファクチャリング  
アンドサプライオフィサー  
(最高製造供給責任者)

小林 哲男

**オリンパスの基盤である「ものづくり」を  
「価値づくり」に進化させていきます**

私は、オリンパスのオペレーションの中核を担う各機能を取りまとめるCMSOとして、米国食品医薬品局(FDA)からの警告書で指摘された事項に対する課題解決と、機能間で調和したプロセスを備える統合したグローバル品質システムの導入に注力し、リソースを投入していきます。また、健やかな組織文化に重点を置き、さまざまな改善活動と従業員のエンゲージメント向上の両立を目指します。機能横断的な連携やデジタル化、製品の品質と安全性を強化し、責任と信頼性のあるサプライチェーンの構築、プロセスの標準化によるコストの抑制を実現することにより、当社の基盤を「ものづくり」から「価値の創造」を意味する「価値づくり」に進化させていきます。

**Profile:** 1983年オリンパス光学工業株式会社(現 オリンパス株式会社)入社。製造管理のスペシャリストとしてキャリアをスタート。米国やシンガポールで国際経験を養い、帰国後はオリンパスの医療分野や事業改革の分野で数々の管理職を歴任。2016年にCFO付担当役員、2019年にCEO統括室のシニアバイスプレジデント、2021年にCSOに就任。2022年より現職。

**新しいソリューションを創出し、より良い臨床成果と  
顧客エクスペリエンスの向上によって、価値を創造します**

私たちは、医療水準を向上させる製品、手技、サービスのための新しいソリューションを創出し、世界をリードする俊敏な研究開発組織になることを目指しています。患者さんの安全と製品の品質を最優先に、注力領域に集中投資を行い、パフォーマンスの高い健やかな組織を確立し、効率的かつ確実に研究開発を実行していきます。また既存の製品ポートフォリオに加えて、シングルユース内視鏡、デジタルソリューション、先進的なエンドミナル手術等の開発にも取り組んでおり、顧客のアンメットニーズを満たし、臨床成果、顧客エクスペリエンスを向上させることによって、今後も価値を創造していきます。

**Profile:** 2004年、それまでCTOを務めていたドイツのCelon AGをオリンパスが買収したことに伴い、オリンパスに入社。その後、2012年から2021年まで欧州における開発、製造、修理部門を指揮。2019年からは治療機器事業の開発グローバルヘッドを兼務。その後、オペレーショングループ統括のグローバルヘッドに就任、2022年より現職。

**CTO**



執行役 チーフテクノロジーオフィサー  
(最高技術責任者)

アンドレ・ローガン

## 健やかな組織文化を実現し、社員一人ひとりの成長を促進することで、 オリンパスの持続的成長につなげていきます

CHROとしてHRの多様な側面からビジネスをサポートするべく、採用、人材配置、評価、育成等、一連のタレントマネジメントのグローバル化を推し進めています。2023年5月、グローバル人事評価制度とシステムを導入し、グローバルで統一したパフォーマンス管理が可能となりました。2024年3月期には全従業員が「患者さんの安全」に焦点を当てた共通の目標を設定し、これを人事評価に反映します。日本においては2023年4月、職務型人事制度の適用を全従業員に拡大しました。社員一人ひとりの成長や自律的なキャリア構築を促進するため、人材育成をより一層強化していきたいと考えています。これらの取り組みに加えて、DEI\*を実現する取り組み等を加速することにより、健やかな組織文化を醸成し、オリンパスの持続的な成長につなげていきます。

**Profile:** 1984年に日立製作所に入社、同社人事部門にてキャリアをスタート。その後ゼネラル・エレクトリックの人事マネージャー、ヒューレット・パッカードにおける日本の人事統括本部長やアジア太平洋地域の人事統括、資生堂の執行役員人事部長を経て、2019年にオリンパスに入社。2020年に人事・総務担当役員に就任し、2023年4月より現職。

\* ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

# CHRO



執行役 チーフヒューマンリソースズオフィサー  
(最高人事総務責任者)

大月 重人

NEW

# CQO



執行役 チーフオリティオフィサー  
(最高品質法規制責任者)

ピエール・ボワシエ

NEW

## グローバル・メドテックカンパニーとしてグローバルで統一された 品質保証・法規制対応(QARA)の組織体制へ変革します

私の役割は、当社が事業を展開する市場で適用されるすべての規制を遵守しつつ、患者さんの安全と製品の品質を最優先に、高い顧客満足度を維持することです。これらの目標の達成に向けて、業務プロセスをグローバルな水準へと引き上げるために、グローバルで統一されるQARAの組織体制へ変革するとともに、経験豊富なメドテックのリーダーやメンバーを採用しています。また、私たちはグローバル・メドテックカンパニーへと変革するために3つの重点施策に取り組んでいます。まず製品の製造拠点や設計拠点における、規制への対応や顕在化した課題の解決です。次に、当社全体の業務プロセスを標準化し、統合した品質管理システムをグローバルで構築すること、そして、精密機器メーカーから真のメドテックカンパニーになるためのグローバルな品質改革です。これらの施策によって、QARAの課題を解決し、製品の品質、法令遵守の双方において、目指すべき水準の達成に努めています。

**Profile:** 製造現場にて生産技術者としてキャリアをスタートし、さまざまな企業で幹部レベルのポジションを歴任した後、2021年、CQO(品質法規制担当役員)としてオリンパス株式会社に入社。2023年4月より現職。Boston Scientific社やBecton Dickinson社などにおいて、20年以上にわたり品質管理を指揮した実績を含め、品質、オペレーション、研究開発、業事に関する職務において35年以上にもおよび経験を持つ。

# 2

## Our Strategy

2023年5月に発表した新経営戦略の内容を中心に  
ご紹介します。オリンパスは、当戦略を遂行し世界をリードする  
メドテックカンパニーになることを目指しています。

### Contents

- 36 新経営戦略
- 38 ESG戦略
- 42 グローバルヘルスケアデータ
- 46 医療分野の概要と方向性
- 50 内視鏡事業
- 52 治療機器事業
- 54 お客様の声
- 56 感染対策
- 58 イノベーション
- 60 知的財産活動
- 62 医療事業戦略:中国市場
- 64 医療事業戦略:アジア新興国市場
- 66 戦略的M&A
- 68 ケア・パスウェイの強化
- 70 インテリジェント内視鏡医療エコシステム
- 72 企業文化の醸成
- 77 生産性を向上する取り組み
- 78 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献
- 81 責任あるサプライチェーンの推進



新経営戦略

# 経営戦略

## 基本的な指針

オリンパスは、「Our Purpose」として掲げている「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」を図るための指針として、「患者さんの安全と持続可能性」、「成長のためのイノベーション」、「生産性の向上」の3つを優先すべき事項としています。加えて、長期的かつ持続可能な成長を実現する戦略的な価値の源泉である、①事業拡大とグローバル展開、②戦略的M&A、③ケア・パスウェイの強化、④インテリジェント内視鏡医療エコシステムへの投資を加速させてまいります。今後も患者さんの安全と事業に投資し続け、企業として長期的かつ持続的な成長を実現します。

<p>患者さんの安全と 持続可能性</p> 	<p><b>1</b> 米国食品医薬品局(FDA)に対するコミットメントを遂行し、各国規制当局との信頼関係を構築</p> <p><b>2</b> 健やかな組織文化とESGを推進</p>	<p>▶ 患者さんの安全と成長のための取り組み(P.16)</p> <p>▶ 企業文化の醸成(P.72)</p> <p>▶ ESG戦略(P.38)</p>
<p>成長のための イノベーション</p> 	<p><b>3</b> オリンパスブランドの強化、顧客体験価値向上</p> <p><b>4</b> 戦略的なイノベーション・買収を通じた事業の成長</p>	<p>▶ イノベーション(P.58)</p> <p>▶ 戦略的M&amp;A(P.66)</p>
<p>生産性の向上</p> 	<p><b>5</b> 患者さんの安全と製品の品質を重視したパフォーマンスの高い組織を構築</p> <p><b>6</b> 効率的で無駄のない経営</p>	<p>▶ 生産性を向上する取り組み(P.77)</p>

## 長期的かつ持続可能な成長を実現する戦略的な価値の源泉

 <p>事業拡大と グローバル展開</p>	 <p>戦略的M&amp;A</p>	 <p>ケア・パスウェイ の強化</p>	 <p>インテリジェント 内視鏡医療 エコシステム</p>
--	---	---	--

## 2024年3月期～2026年3月期財務ガイダンス

外部環境の急激な変化が続く状況においても、年率5%の売上高成長を継続し、約20%の営業利益率を維持してまいります。EPSについては、生産性と効率性の改善によってコスト上昇を管理し、売上高の成長率を上回る約8%のCAGRを目標としています。今後3年間は、QARA課題の解決に加え、持続的成長に向けた投資を積極的に行うとともに、製造拠点の最適化等による原価低減活動や、組織・オペレーションにおけるグローバル化の推進等によって効率性を高めてまいります。

### 安定的な価値創造と競争力のある成長を実現



### キャピタルアロケーション

キャピタルアロケーションにおいては、事業投資を最優先としています。新経営戦略に沿って、当社が価値を最も発揮し、医療水準の向上に寄与することができる疾患領域に注力し、引き続き事業投資とM&Aを推進してまいります。また、事業成長に向けた投資に加えて、QARA機能の強化等、持続的成長に向けた投資も行なってまいります。そして、適切な財務マネジメントによって、安定的かつ段階的な増配を行い、投資機会と資金状況に応じて、機動的な自己株式の取得を検討します。



## ESG戦略

# オリンパスのマテリアリティ

オリンパスは、誠実で透明性のある企業であり続けるために、規制当局やステークホルダーと協力して、強固で持続的な組織の構築に努め、ヘルスケア業界およびESGを主導する企業になるべく、「Our Purpose 私たちの存在意義」である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献していくことを目指してまいります。ESGの推進は、新経営戦略の中でも重要な取り組み項目の一つとして位置づけており、これまで以上にESG戦略と経営戦略・事業戦略・機能戦略との親和性・一貫性を強化してまいります。

## オリンパスのマテリアリティ

新経営戦略の策定と連動して、ESG戦略の見直しと調整を行いました。マテリアリティの見直しにおいては、新たにステークホルダーの皆さまのご意見をお聞きし、また社会の期待値・要求事項やメドテック業界における動向、サステナビリティの観点でのリスクと機会の分析などを踏まえ、「6つの重要領域 (Focus Area)」と、その下に「25項目の重要課題 (Materiality Topics)」を特定しました\*1。この「25項目の重要課題」を特定するプロセスの中で、「ステークホルダーにとっての重要性」と「オリンパスの事業へのインパクト (オリンパスにとっての重要度)」の2つの軸を用いてマッピングを行い、「トッププライオリティ」「ハイプライオリティ」「その他」の3段階に優先順位付けをしています。特に重要度の高いトッププライオリティに位置づけたマテリアリティ項目についてはKPIを設定しており、達成に向けた進捗を管理してまいります。また、ESG委員会や取締役会等において、進捗状況や新たな取り組みについて議論してまいります。

<b>STEP 01</b>	<b>社会課題の把握</b> 前回の特定以降のサステナビリティの潮流変化に関する外部調査および、ESGに関連する各種フレームワーク、ESG調査の評価項目などから社会課題をリスト化
<b>STEP 02</b>	<b>ステークホルダーにとっての重要度で社会課題を優先付け</b> 医療機関、政府機関、投資家、ESG評価機関などにインタビューを実施。ステークホルダーにとっての重要度の観点から課題を優先付け
<b>STEP 03</b>	<b>オリンパスにとっての重要度で社会課題を優先付け</b> オリンパスの事業へのインパクトの観点から課題を優先付け
<b>STEP 04</b>	<b>マテリアリティ特定</b> グループ経営執行会議および取締役会での審議等のプロセスを経て、マテリアリティを特定。加えて、特定した社会課題を2軸の観点から優先順位を付けたマテリアリティ・マトリックスを作成

\*1 従来の「6つのESG領域」と「5つの重要課題 (マテリアリティ)」を、「6つの重要領域 (Focus Area)」に再編しました。

## マテリアリティ・マトリックス

① トッププライオリティ (8項目)    ② ハイプライオリティ (9項目)

ステークホルダーへの重要度	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>② 事業活動倫理とコンプライアンスの徹底遵守</li> <li>② サプライチェーン管理上における人権尊重へのコミットメント</li> <li>① Scope1 / 2カテゴリでの脱炭素への取り組み</li> <li>① Scope3カテゴリでの脱炭素への取り組み</li> <li>② 水資源と廃棄物の適切な管理</li> <li>② 気候変動リスクへの対応</li> <li>① コーポレートガバナンスと情報開示の透明性確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 医療アクセスおよび医療公平性改善への貢献</li> <li>② より良い医療効果を実現するイノベーションへの取り組み</li> <li>① 製品、サービス、ソリューションの品質と安全性の確保</li> <li>① サプライチェーンのリスク軽減と耐性の確保</li> <li>② 労働安全衛生の確保と人権尊重への取り組み</li> <li>② 従業員の能力開発とエンゲージメントの向上</li> <li>① ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン</li> <li>① 循環型社会実現へ貢献する製品ライフサイクル管理</li> </ul>	
	Mid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 倫理性・誠実性に基づいたマーケティング活動</li> <li>• 環境関連の情報開示の透明性確保</li> <li>• 多様なステークホルダーとの対話</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リスク管理・危機管理の強化とリスク認識を意識した企業文化の醸成</li> <li>• 取締役会における多様性の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>② 早期発見・早期治療の重要性に対する認知度向上への取り組み</li> <li>② プライバシー、情報セキュリティ、サイバーセキュリティの保全</li> </ul>
	Low	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業市民活動および慈善活動</li> <li>• 税の透明性</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 製造技術改善に向けたイノベーションへの取り組み</li> </ul>
		Low	Mid	High
		当事業への影響度		



## ESGの推進体制

ESGへの取り組みを強化するため、2023年3月期にグループレベルでサステナビリティ戦略推進体制を再検討し、2023年4月に新たなサステナビリティ・ガバナンス体制を構築しました。新しいガバナンス体制では、ESG担当役員をオーナーとし、各事業・各機能部門の責任者などをメンバーとする「ESG委員会」を設置しました。ESG委員会は、サステナビリティ戦略の遂行、マテリアリティに関する重要施策の審議、目標に対する進捗のモニタリングなどを実施しています。さらに、ESG委員会の傘下に環境や人権などテーマ別のワーキンググループを設け、機能横断的に取り組む必要のある施策の検討や情報共有を行っています。ESG担当役員はグループ経営執行会議と取締役会に対して、サステナビリティ戦略の実施状況や活動の成果・課題などを報告します。グループ経営執行会議と取締役会の指示・助言のもと、適切にサステナビリティ戦略を実行しています。



## Sustainable Society: 持続可能な開発目標(SDGs)への貢献

オリンパスは、事業活動を通じて世界が抱える環境・社会課題の解決に取り組み、SDGs\*2が目指す持続可能な社会の実現に貢献していきます。そのために、自社の事業活動とSDGsとの関連性を紐解き、自社の事業活動と関わりが深い13の目標を特定しました。なかでも、事業を通じて、最も貢献度の高いSDGsは目標3「すべての人

に健康と福祉を」であり、グローバル・メドテックカンパニーとして「健康」を中心に、複数の社会課題の解決に貢献していきます。

\*2 SDGs(Sustainable Development Goals):2030年までに持続可能な世界を実現するために、国連によって定められた国際社会共通の目標。

### オリンパスとSDGsとの関連性



### 「3.すべての人に健康と福祉を」への貢献

#### オリンパスは、特に「3.すべての人に健康と福祉を」の達成に貢献します



目標3の貢献に関連する主なマテリアリティ

- 医療アクセスおよび医療公平性改善への貢献
  - ・ 医療公平性改善への貢献
  - ・ 医療従事者へのトレーニング機会・技術向上機会の提供
  - ・ 高度医療製品へのアクセス性向上に向けた取り組み
- より良い医療効果を実現するイノベーションへの取り組み
- 早期発見・早期治療の重要性に対する認知度向上への取り組み
- 健やかな組織文化

## 6つの重要領域 (Focus Area)

### 1 医療機会の幅広い提供 およびアウトカムの向上



医療分野は、当社が最も強みを発揮できる社会貢献の領域と認識しています。より高い医療成果につながるイノベティブな製品の提供、医療従事者へのトレーニング機会の提供などを通じて社会への貢献を目指します。

#### 25項目の重要課題

##### トッププライオリティ

- 医療アクセスおよび医療公平性改善への貢献
- ハイプライオリティ**
- より良い医療効果を実現するイノベーションへの取り組み
- 早期発見・早期治療の重要性に対する認知度向上への取り組み

##### その他

- 企業市民活動および慈善活動

#### KPI

**+20%**

対象の新興国・地域における  
CRC\*1関連のトレーニング開催数

**+20%**

医療従事者を対象としたCRC\*1関連の  
オンライン/ハイブリッド型トレーニング開催数

#### 関連情報

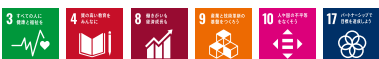
統合レポート2023 [See page 64](#)

**サステナビリティ:**

医療水準の向上

<https://www.olympus.co.jp/csr/social/medical-standards/>

#### SDGs



\*1 CRC:Colorectal cancer(大腸がん)

### 2 コンプライアンスおよび 製品の品質安全性への注力



医療機器を提供する企業として、最優先すべきは「患者さんの安全」です。腐敗防止などのコンプライアンス遵守および、製品の品質安全性確保のための各国法規制に確実に適合するように努めています。

#### 25項目の重要課題

##### トッププライオリティ

- 製品、サービス、ソリューションの品質と安全性の確保
- ハイプライオリティ**
- 事業活動倫理とコンプライアンスの徹底遵守
- プライバシー、情報セキュリティ、サイバーセキュリティの保全

##### その他

- 税の透明性
- 倫理性・誠実性に基づいたマーケティング活動
- リスク管理・危機管理の強化とリスク認識を意識した企業文化の醸成
- 製造技術改善に向けたイノベーションへの取り組み

#### KPI

### 適時適切なESG情報開示

(SASB基準に沿った開示)

#### 関連情報

統合レポート2023 [See page 16, 99](#)

**サステナビリティ:**

コンプライアンス

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

製品責任

<https://www.olympus.co.jp/csr/social/product-responsibility/>

#### SDGs



### 3 責任ある サプライチェーンの推進



医療機器の安定的な提供は、社会における医療の安定的供給に不可欠です。製品の安定的提供の責任を果たすと同時に、サプライヤーとともに、環境や人権などの社会課題にも取り組んでいきます。

#### 25項目の重要課題

##### トッププライオリティ

- サプライチェーンのリスク軽減と耐性の確保
- ハイプライオリティ**
- サプライチェーン管理上における人権尊重へのコミットメント

#### KPI

### 年次評価／モニタリング

サプライチェーンにおける  
リスク評価・モニタリングの実施

#### 関連情報

統合レポート2023 [See page 81](#)

**サステナビリティ:**

調達

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

#### SDGs



## 4 健やかな組織文化



当社が目指す健やかな組織文化とは「私たちの存在意義を実現するため、従業員一人ひとりがベストな状態でパフォーマンスを発揮できる文化」と定義し、その実現に向けたさまざまな施策に取り組んでいます。

### 25項目の重要課題

#### トッププライオリティ

- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

#### ハイプライオリティ

- 従業員の能力開発とエンゲージメントの向上
- 労働安全衛生の確保と人権尊重への取り組み

### KPI

30%

グローバルなマネジメント  
ポジションにおける女性の割合。  
2028年3月期までに実現

100%

日本\*2における男性社員の  
育児休業等取得率。  
2026年3月期までに実現

### 関連情報

統合レポート2023 [See page 72](#)

サステナビリティ:

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

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

### SDGs



## 5 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献



気候変動は地球環境を脅かす重大な課題であるとともに、当社の事業活動にも影響をおよぼす課題であると認識しています。今後カーボンニュートラルの達成に向けて、各種取り組みを推進していきます。

### 25項目の重要課題

#### トッププライオリティ

- Scope1/2カテゴリでの脱炭素への取り組み
- Scope3カテゴリでの脱炭素への取り組み
- 循環型社会実現へ貢献する製品ライフサイクル管理

#### ハイプライオリティ

- 水資源と廃棄物の適切な管理
- 気候変動リスクへの対応

#### その他

- 環境関連の情報開示の透明性確保

### KPI

ネットゼロ

2040年までにScope1/2/3の  
温室効果ガス排出量を実質ゼロに

カーボンニュートラル

2030年までに自社事業所からの  
CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1/2) を実質ゼロに

### 関連情報

統合レポート2023 [See page 78](#)

サステナビリティ:

環境

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

### SDGs



## 6 コーポレートガバナンス



当社は長年にわたりステークホルダーの皆さまから信頼される企業であり続けるために、コーポレートガバナンスの強化に注力してきました。当社がサステナブルであるために極めて重要な課題と認識し、今後も継続して強化に努めます。

### 25項目の重要課題

#### トッププライオリティ

- コーポレートガバナンスと情報開示の透明性確保

#### その他

- 多様なステークホルダーとの対話
- 取締役会における多様性の確保

### KPI

エンタープライズ  
リスクマネジメント

一貫性・継続性を確保した  
グローバルでの実施

### 関連情報

統合レポート2023 [See page 84](#)

サステナビリティ:

コーポレートガバナンス

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

### SDGs



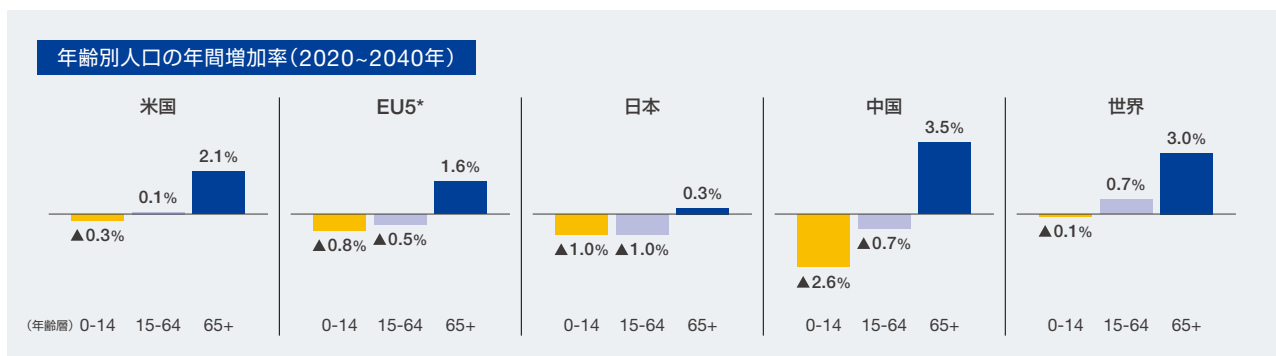
\*2 オリンパス株式会社を対象

グローバルヘルスケアデータ

# Global Healthcare Data

## 人口

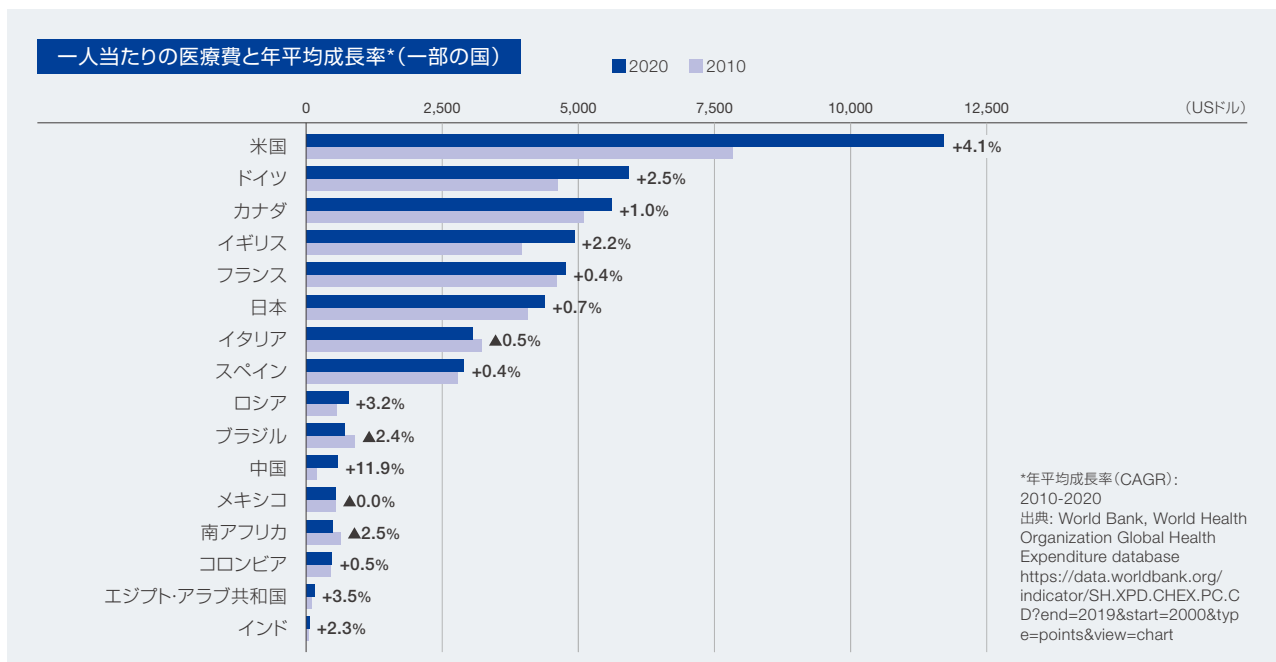
- 65歳以上の高齢者の世界人口は毎年3%増加する一方、0~14歳の人口は減少する見通しであり、人口高齢化は主要地域および世界で重要な問題となっています。
- 中国では、長寿化と出生率の低下により、高齢者の人口が急速に増加し、若年者の数が減少すると予想されています。
- 人口高齢化は疾病増加の主な要因の一つであり、オリンパスは対象疾患に対して、医療水準を向上するためのソリューションを提供し続けていきます。



出典: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022). World Population Prospects 2022, custom data acquired via website.  
 \*EU5: 英国、フランス、イタリア、ドイツ、スペイン

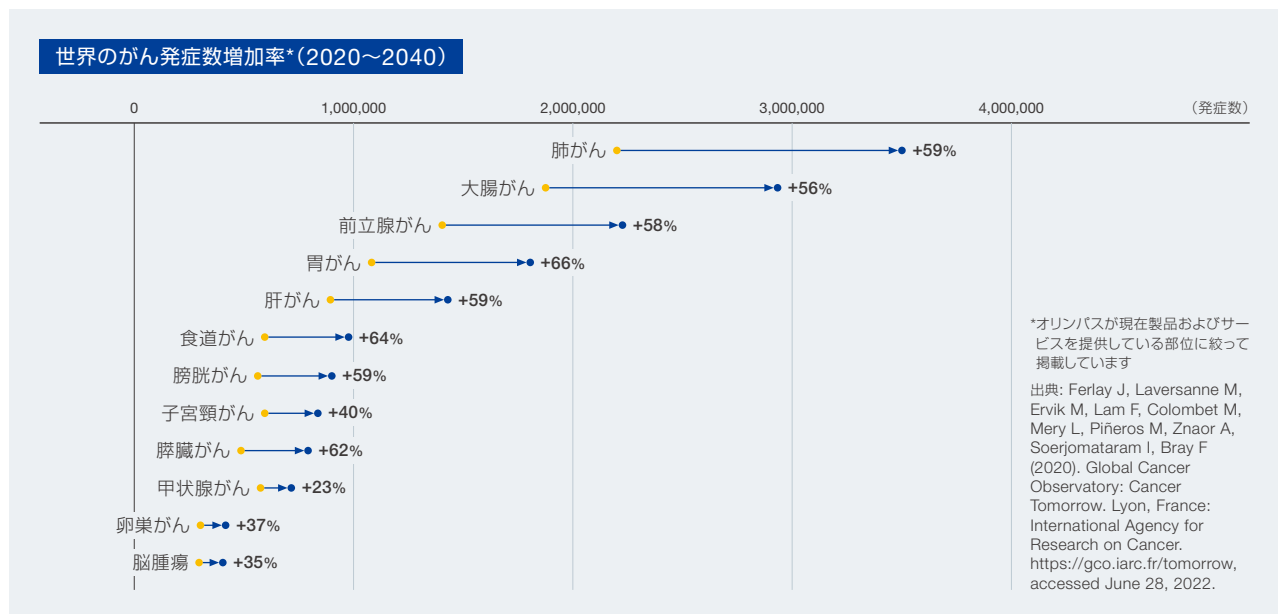
## 医療費

- 米国は、一人当たりの医療費が突出して多く、2010年から2020年にかけて、年平均成長率(CAGR)で4.1%増加しています。中国の一人当たりの医療費は、約12%のCAGRで大幅に増加しています。
- オリンパスは、医療従事者を対象とした教育支援等を通じて、医療機会の幅広い提供に貢献しています。

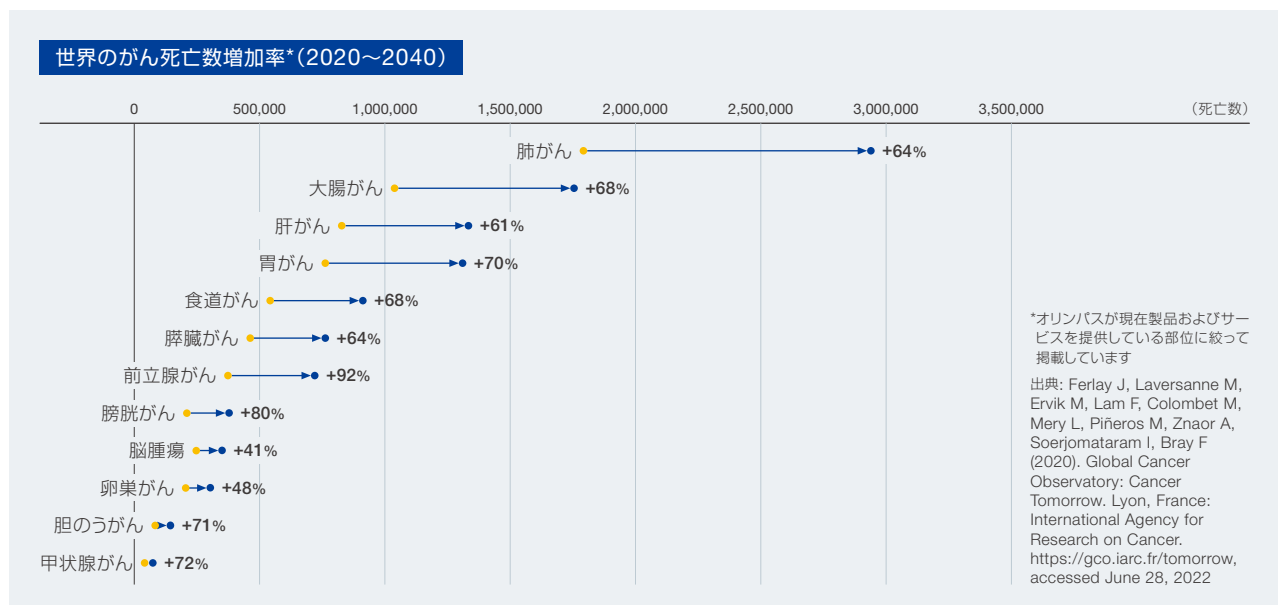


## がん

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

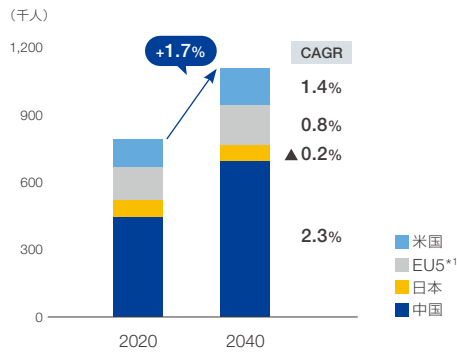


- がんの死亡数を部位別に見ると、多い順に肺がん、大腸がん、肝がん、胃がん、食道がんの順になっており、長期的に見ても上位5部位は変わらない見込みです。前立腺がんと膀胱がんは、2020年から2040年の増加率が非常に高く、それぞれ92%、80%の増加率となっています。



## 消化器科

大腸がん発症数(地域別)



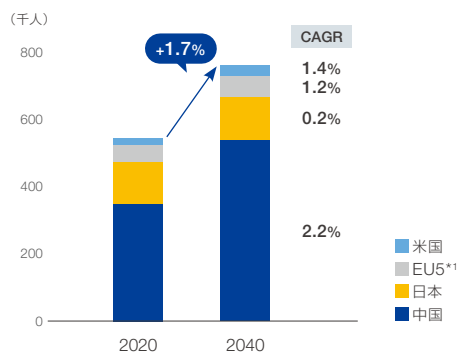
- 大腸がんは、がんの中で死因第2位、また、すべてのがん症例の約10%を占める世界中で発症数が多いがんの一つです。家族歴や遺伝歴などのリスクによって増加することが予想されますが、大腸がんのほとんどは散発性(年齢とともに増加)です。
- 大腸がんは、長い自然経過をたどって進行するがんです。消化器内視鏡のリーディングカンパニーであるオリンパスは、大腸がんに対する意識を啓発し、早期発見に貢献することを使命として、その一翼を担っています。

### 大腸内視鏡件数

米国における増加率  
(2009年~2019年)\*2

**+22%**

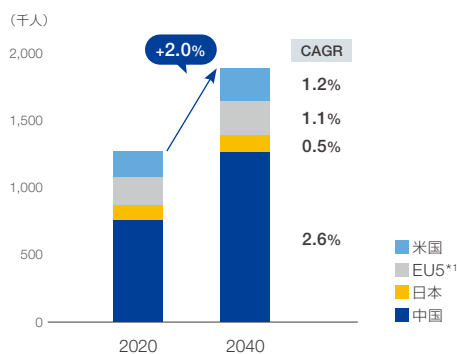
胃がん発症数(地域別)



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

## 呼吸器科

非小細胞肺がん発症数(NSCLC)(地域別)



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

\*1 EU5:英国、フランス、イタリア、ドイツ、スペイン

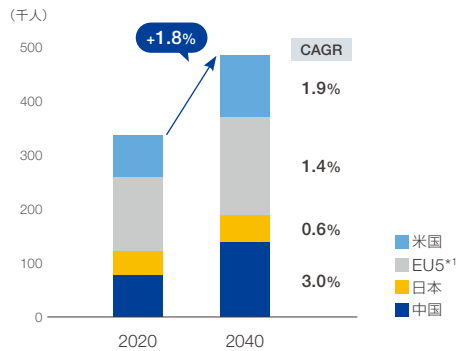
出典:Epi Database, Cerner Enviza, 2022年6月にアクセス

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

\*3 出典:BPH:surgical managementUrology Care Foundation website: <https://www.urologyhealth.org>. Updated July 2013

## 泌尿器科

膀胱がん発症数(地域別)



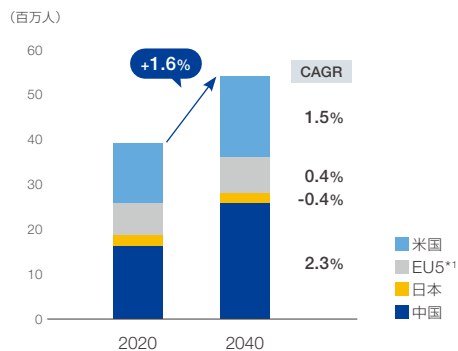
- 膀胱がんは、発症数が多いがんの一つです。その高い発症率と、局所治療にもかかわらず何度も再発・進行しやすい性質から、医療サービスを供給していく中で、世界的に大きな負担となっています。
- オリンパスは、筋層非浸潤性膀胱がん(NMIBC)の検出と切除の改善による膀胱がんの再発抑制、アウトカムの向上、ペイシェント・エクスペリエンス(患者経験価値)の向上に注力しています。

**膀胱内視鏡件数**

米国における増加率  
(2009年~2019年)\*2

**+10%**

前立腺肥大症(BPH)有病者数(地域別)



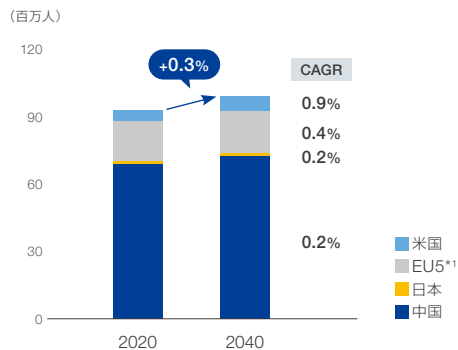
- 前立腺肥大症(BPH)は、51~60歳の男性の50%(未診断を含む)が発症しているといわれています\*3。症状は軽度から始まるものが多く、一般的には時間とともにさらに進行し、症状に応じて異なる種類の治療が必要となります。なお、BPHの症例のうち、43%が軽度、38%が中度、19%が重度です。
- オリンパスは長年にわたり、切除、蒸散、核出の治療において、電極をはじめとするBPHの治療ソリューションの開発・マーケティングの革新的な存在となっています。iTind\*6による新たな治療ソリューションを提供することにより、オリンパスは泌尿器科におけるグローバルマーケットリーダーであり続けます。

**TURP件数  
(経尿道的前立腺切除術)**

米国における増加率  
(2013年~2023年)\*2,4

**+28%**

腎臓結石発症数(12か月間の総有病者数)(地域別)



- 現在、世界の人口の12%が腎臓結石に罹患しており、有病者数は世界的に増加しています。特に中国、米国、EU5カ国の増加が顕著です\*5。腎臓結石は、末期腎不全に至るリスクの上昇とも関連付けられています。
- オリンパスは、イメージング技術と結石破砕治療の技術を活用し、長年にわたり結石治療における患者さんや顧客のニーズに応えるべく、医療従事者をサポートしてきました。「診断と治療」は、患者さんの結石を安全に除去するために主幹となるものです。オリンパスは、レーザー技術と内視鏡技術を組み合わせた統合的な結石治療のプラットフォームを通じて、治療の有効性と効率性を高めていきます。
- 当社は、臨床成果を上げ、患者さんの安全を高めるために、泌尿器科の手技において、常に最善のトータルソリューションを提供しています。オリンパスは泌尿器科のニーズを満たす信頼できるパートナーとなり、結石治療技術を最前線でリードすることを目指し、イノベーションを創出し続けてまいります。

\*4 出典: Definitive Healthcare database

\*5 出典: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5817324/>

\*6 2023年9月時点で医薬品医療機器等法未承認品です

医療分野の概要と方向性

# 注力領域における当社のポジション

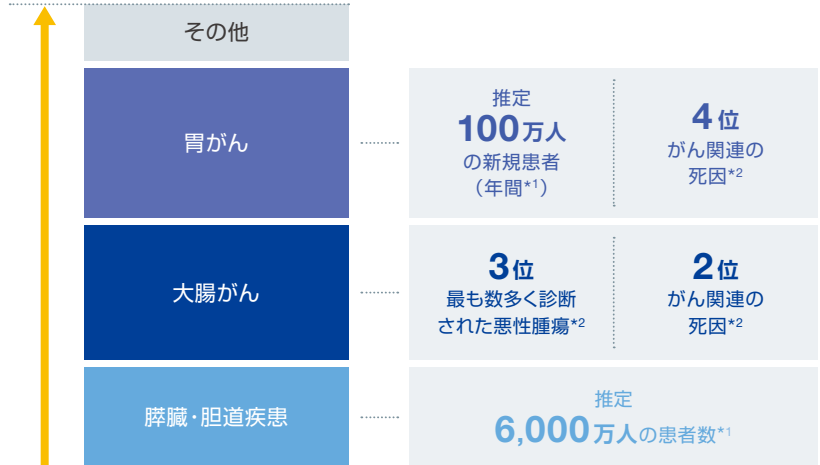


注：本ページに掲載されている対象市場規模と成長率予測は当社調べによるもので、米国、欧州主要5カ国（ドイツ、英国、イタリア、フランス、スペイン）、日本、中国に関するものです。市場規模は2023年3月31日時点のものです。成長率予測は、2023年3月期度を起点とした、2024年3月期から2026年3月期までの予想です。他のページに掲載されている市場データについても同様です。内視鏡事業／治療機器事業内のサブセグメントの売上比率は2023年3月期の数値です。



# 消化器科

## 疾患別市場規模



## 消化器内視鏡

市場規模  
3,000億  
〜  
4,000億円\*3  
4-6% CAGR

**当社の注力**

- 大腸がん
- 胃がん

**主要な収益源**

消化器内視鏡  
EVIS X1システム  
(ビデオスコープ含む)

**成長ドライバー**

EVIS X1の  
グローバル展開と  
ラインアップ拡充

**将来の成長ドライバー**

AIによる検出/診断支援  
(CADe/x)による業務支援、  
リモートメンテナンス

**成長につながる競争力**

一桁台半ばの年平均成長率  
(2024年3月期〜2026年3月期)

- 大腸内視鏡、上部消化管内視鏡、十二指腸内視鏡、超音波内視鏡で**70%超の市場シェア**\*3
- 米国(2024年3月期)と中国(2025年3月期)のEVIS X1が売上成長を牽引  
**最大7万台の従来モデルからの買い替え需要**
- 差別化されたデジタルソリューションと柔軟なサービスモデルによる医療水準の向上、  
**将来的な収益機会**

AIをはじめとするデジタル医療ソリューションへの投資による差別化、患者さんのアウトカムや業務プロセスの改善を実現

## 消化器処置具

市場規模  
3,500億  
〜  
4,500億円\*3  
5-7% CAGR

**当社の注力**

- 大腸がん
- 肝胆膵疾患
- 胃疾患

**主要な収益源**

ERCP、ESD、  
止血・検体採取デバイス

**成長ドライバー**

ESDナイフ  
EndoClot\*5

**将来の成長ドライバー**

メタリックステント\*5  
**To be unveiled**

**成長につながる競争力**

一桁台後半の年平均成長率  
(2024年3月期〜2026年3月期)

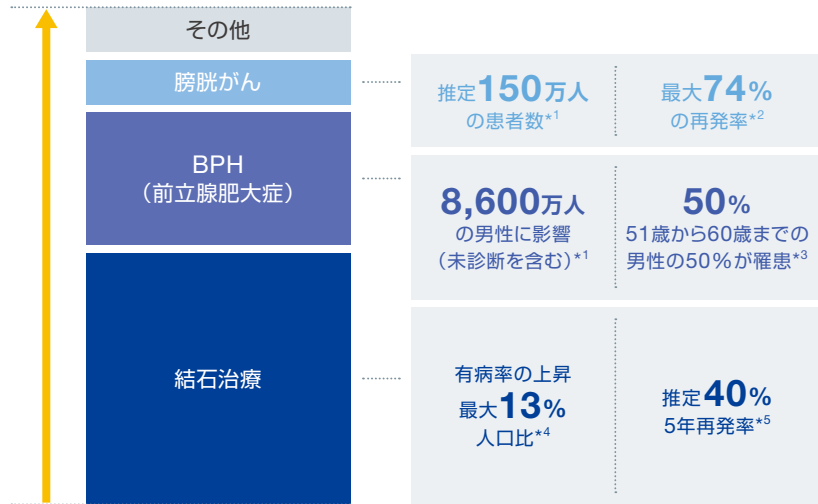
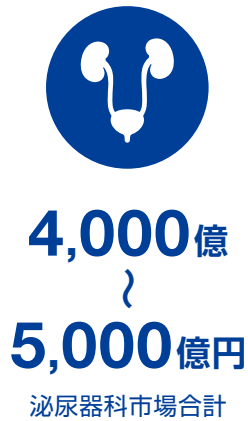
- 内視鏡的粘膜下層剥離術(ESD)/内視鏡的粘膜切除術(EMR)、ENDOCUFF VISION\*5、  
EndoClot\*5等の製品群において二桁成長を達成し、**最大20%の世界シェアを有する**\*3
- 買収\*4による幅広いラインアップを獲得し、メタリックステントのポートフォリオを強化。胆道や食道、  
大腸、十二指腸治療における選択肢を拡大し、**当社のグローバルポジションを急速に強化していく**
- シングルユース胆道鏡**によって医師の選択肢を拡大していく

新製品の導入に加え、買収\*4によるメタリックステントのポートフォリオ拡大により、一桁台後半の成長率を維持

\*1 出典: Epi Database®, Cerner Enviza. wee.epidb.comから入手可能。2023年7月11日にアクセス。米国、EU主要5カ国、日本、中国の2020年のデータ  
\*2 出典: GLOBOCAN 2020  
\*3 市場規模や成長率、当社の市場シェアは、公開データや当社の調査によるもので、米国、ドイツ、英国、イタリア、フランス、スペイン、日本、中国に関するものです  
\*4 Taewoong Medical社の買収のクロージングは未定  
\*5 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

# 泌尿器科

## 疾患別市場規模



### 上部尿路

**当社の注力**

上部尿路 (腎臓、尿管)

- 尿管結石症

市場規模

2,400億

3,000億円<sup>\*6</sup>

5-7% CAGR<sup>\*7</sup>

主要な収益源

尿管鏡とHoYAGレーザーファイバー<sup>\*13</sup>

成長ドライバー

SOLTIVE SuperPulsed Laser ファイバー<sup>\*13</sup>

SOLTIVE SuperPulsed Laser System<sup>\*13</sup>

将来の成長ドライバー

シングルユース尿管鏡<sup>\*13</sup>

To be unveiled

**成長につながる競争力**

一桁台後半の年平均成長率<sup>\*8</sup> (2024年3月期~2026年3月期)

- リユース尿管鏡でトップシェア-シングルユース尿管鏡により、医師の選択肢を拡大
- レーザー/超音波結石破砕装置でシェア拡大
- トリウムファイバーレーザー装置 (SOLTIVE SuperPulsed Laser System) とレーザーファイバーでトップシェアの確立

☑ Soltiveの製品ラインアップ拡大とシングルユース尿管鏡の導入により、長期的かつ持続的な成長を見込む

### 下部尿路

**当社の注力**

下部尿路 (膀胱、前立腺)

- 前立腺肥大症
- 膀胱がん

市場規模

1,600億

2,000億円<sup>\*6</sup>

5-7% CAGR<sup>\*7</sup>

主要な収益源

バイポーラレゼクト電極

膀胱鏡

成長ドライバー

PLASMA+システム

ジェネレーターおよび消耗品

将来の成長ドライバー

iTind<sup>\*13</sup>

前立腺肥大症の低侵襲治療デバイス

15万件を超える治療件数

年平均成長率18%

**成長につながる競争力**

一桁台後半の年平均成長率<sup>\*8</sup> (2024年3月期~2026年3月期)

- 膀胱鏡、レゼクトスコープ、レゼクト電極で市場をリードする地位を強化
- 処置時間の短縮のために設計されたPLASMA+システムの提供
- 差別化された前立腺肥大症低侵襲治療デバイスによって優れた臨床成果を提供し保険適用を拡大し、医療水準の向上に貢献<sup>\*9</sup>

☑ 市場をリードするPLASMA+システムと、前立腺肥大症の低侵襲治療デバイスにより、安定的な成長を実現

# 呼吸器科

## 疾患別市場規模



**当社の注力**

- 肺がん
- 良性肺疾患(COPD)

**主要な収益源**

EBUSスコープ

EVIS X1システムによる  
従来モデル15,000台の更新

**成長ドライバー**

EBUS-TBNA\*12  
吸引生検針

シングルユース  
気管支ビデオスコープ\*13

**将来の成長ドライバー**

細径EBUS  
スコープ\*13

To be unveiled

**成長につながる競争力**

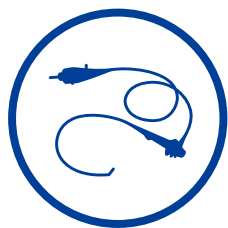
一桁台半ばの年平均成長率  
(2024年3月期〜2026年3月期)

- 気管支鏡、気管支鏡用処置具、EBUSスコープ、EBUS-TBNA吸引生検針において**70%超の業界トップシェア\*6**により市場をリード
- 細径EBUSスコープにより、**肺門部以外の病変へのアプローチを可能に**していく

EVIS X1の新製品効果と臨床用途を広げるEBUS製品ポートフォリオの拡充により、持続的な成長を見込む

\*1 出典：Epi Database®.Cerner Enviza.wee.epidb.comから入手可能。2023年7月11日にアクセス。米国、EU主要5カ国、日本、中国の2020年のデータ  
 \*2 出典：Recurrence of high-risk bladder cancer: A population-based analysis – Cancer. 2013 Sep 1; 119(17): 3219–3227.  
 \*3 出典：BPH: surgical management—Urology Care Foundation website. https://www.urologyhealth.org. Updated July 2013.  
 \*4 出典：Epidemiology of stone disease across the world – World J Urol. 2017 Sep;35(9):1301-1320. doi: 10.1007/s00345-017-2008-6.  
 \*5 出典：Recurrent Nephrolithiasis in Adults: A Comparative Effectiveness Review of Preventive Medical Strategies—Agency for Healthcare Research and Quality (www.effectivehealthcare.ahrq.gov), published online June 15, 2011.  
 \*6 市場規模や成長率、当社の市場シェアは、公開データや当社の調査によるもので、米国、ドイツ、英国、イタリア、フランス、スペイン、日本、中国に関するものです  
 \*7 上部・下部尿路カテーテルの市場全体の年平均成長率  
 \*8 オリンパスの治療機器事業の泌尿器科(婦人科製品も含む)  
 \*9 iTindによる治療は、永久的インプラントが不要で、性機能や排尿機能が維持でき、術後のカテーテル留置の必要性も低減。外来治療にも対応  
 \*10 出典：GLOBOCAN 2020  
 \*11 出典：World Health Organization  
 \*12 Endobronchial ultrasound-guided transbronchial fine needle aspiration (EBUS-TBNA: 超音波気管支鏡ガイド下針生検)  
 \*13 医薬品医療機器等法承認品など、一部地域における承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

内視鏡事業



# Endoscopic Solutions Business



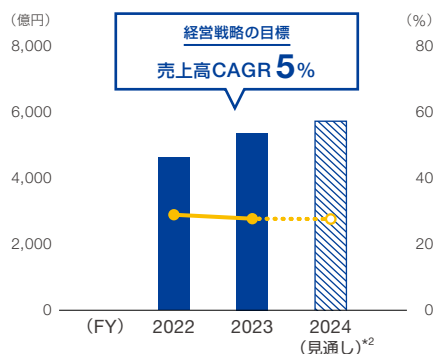
Quadruple Aim\*<sup>1</sup>と人々の健康を支える革新的な「診断と治療」の内視鏡ソリューションの創出により、医療水準の向上への貢献を目指します”

エンドスコピックスソリューションズディビジョンヘッド

フランク・ドレバロウスキー(左) 河野 裕宣(右)



### 通期実績



■ 売上高	4,615	5,518	5,720	(億円)
— 営業利益率	28.9	22.7	27.6	(%)

\*<sup>2</sup> 2023年8月9日公表見通し

### FY2023売上構成比



(注) 四捨五入のため、合計値が100%にならないことがあります

### 主な製品



### 事業環境

#### 消化器内視鏡

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

#### 外科内視鏡

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

\*<sup>1</sup> 患者さんのQOL向上および医療機関と医療従事者に対する提供価値の向上

## 領域別の戦略・進捗・今後の取り組み

### 事業基盤

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

### 消化器内視鏡

戦略	進捗と今後の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>● NBI/RDI/TXI/EDOFなどの先進的なイメージング機能により、内視鏡検査の質の向上に貢献</li> <li>● CAD(Computer-aided diagnosis)を搭載したAIシステム、シングルユース内視鏡により新市場への参入とポジショニングを強化</li> <li>● すべての医療施設における重要課題である、感染対策の強化に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 消化器内視鏡システム「EVIS X1」の発売済み市場での拡販および米国や中国など今後発売を予定している市場への投入、加えてグローバルで約70,000台ある従来モデルからの買い替え需要を捉え、高い売上成長を目指す</li> <li>● AIを活用した内視鏡CADプラットフォーム「ENDO-AID」の発売済み市場での拡販</li> <li>● 次世代超音波内視鏡システムの発売準備</li> <li>● シングルユース十二指腸鏡を開発中</li> <li>● 製品ポートフォリオとアドバイザリーサービスの充実により、感染予防と患者さんの安全・効率性の向上を図る。新型内視鏡洗浄消毒装置の拡販</li> </ul>

### 外科内視鏡

戦略	進捗と今後の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代外科手術用内視鏡システムの開発</li> <li>● 「外科イメージング」、「腹腔鏡手術支援ロボット」、「スマートアシスト手術」を念頭に置き、長期的な外科内視鏡の事業戦略を展開・実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国では「VISERA ELITE II」のIR(赤外光)機能対応モデルを2022年3月期に発売。また、外科用内視鏡システム「VISERA ELITE III」を発売済み市場および今後発売を予定している市場(日本/欧州は発売済み、米国/中国は今後発売予定)において拡販</li> <li>● 医療用蛍光イメージングの技術を持つQuest Photonic Devices社の買収</li> <li>● 手術用顕微鏡システム「ORBEYE」のIR(赤外光)/BL(青色光)機能の発売準備</li> </ul>

### 医療サービス

戦略	進捗と今後の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品の高い稼働率、ライフサイクルコストの予測、スムーズで安全なオペレーションといった顧客ニーズに沿った包括的なサービスポートフォリオにより、利益を伴ったビジネス成長を図る</li> <li>● 製品ライフサイクルのすべてのタッチポイントにおいて顧客満足度を継続的に向上させ、オムニチャネルを活用したシームレスなサービス体験を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以下に基づき、顧客価値が実証された新しいサービスを開発             <ul style="list-style-type: none"> <li>・修理センター・ネットワークの最適化</li> <li>・フィールドサービスの拡大</li> <li>・カスタマー・ポータルやコネクテッド・システムなど、デジタル対応サービスの拡大</li> </ul> </li> </ul>

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

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



治療機器事業



# Therapeutic Solutions Business



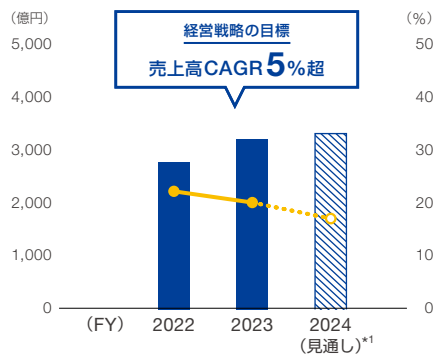
対象疾患における低侵襲なソリューションを通じて医療水準を向上させることにより、患者さんのアウトカムの改善を目指します”

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

ガブリエラ・ケイナー(左) 倉本 聖治(右)



### 通期実績

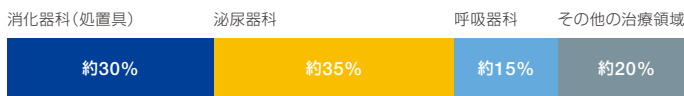


	2022	2023	2024 (見通し)*1
売上高 (億円)	2,756	3,182	3,290
営業利益率 (%)	22.1	20.0	17.0

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

\*1 2023年8月9日公表見通し

### FY2023売上構成比



### 主な製品

消化器科(処置具)	泌尿器科	呼吸器科	その他の治療領域
ERCP*2、超音波製品群	軟性膀胱鏡	気管支鏡	エネルギーデバイス
EMR*4、ESD*3製品群	切除用電極	ディスポーザブル吸引生検針	耳鼻咽喉科製品

### 事業環境

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

## 領域別の戦略・進捗・今後の取り組み

### 事業基盤

戦略	ハイライト
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 臨床的・経済的に差別化されたソリューションにより、市場を上回る収益性の高い成長を実現する</li> <li>● 当社が最大限の力を発揮できる疾患分野に注力する</li> <li>● 高い品質と信頼性を確保しながら、製品開発から販売まで効率的に運営する</li> <li>● 外部とのパートナーシップ、ライセンス供与、M&amp;Aによる事業開発機能を活用し、製品ポートフォリオの拡大を加速する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● TSDポートフォリオ全体において市場を上回る成長を実現し、成長率および営業利益目標を達成</li> <li>● 事業投資やパートナーシップにより、主要治療領域を強化</li> <li>● 臨床成果向上や医療費削減、患者さんのQOL向上に貢献する革新的な技術を持つスタートアップに投資する「Olympus Innovation Ventures」を設立し、グローバル・メドテックカンパニーとしての地位をさらに強化</li> </ul>

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

戦略	ハイライト
<p><b>1 消化器科(処置具)</b> ERCP*<sup>2</sup>、ESD*<sup>3</sup>、メタルステント、止血デバイスなど注力分野において、臨床的および経済的に差別化された製品ポートフォリオを拡充</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ESD*<sup>3</sup> / EMR*<sup>4</sup>、ENDOCUFF VISION*<sup>9</sup>、EndoClot*<sup>9</sup>等の製品群において二桁成長を達成し、最大20%の世界シェアを有する*<sup>5</sup></li> <li>● 買収*<sup>6</sup>による幅広いラインアップを獲得し、メタリックステントのポートフォリオを強化。胆道や食道、大腸、十二指腸治療における選択肢を拡大し、当社のグローバルポジションを急速に強化していく</li> <li>● シングルユース胆道鏡によって医師の選択肢を拡大していく</li> </ul>
<p><b>2 泌尿器科</b> 顧客志向のイノベーションと有効な臨床上の差別化により、BPH*<sup>7</sup>、結石治療、膀胱がんの分野でグローバルリーダーを目指す</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リユース尿管鏡でトップシェア—シングルユース尿管鏡により、医師の選択肢を拡大</li> <li>● レーザー／超音波結石破碎装置でシェア拡大</li> <li>● ツリウムファイバーレーザー装置(SOLTIVE SuperPulsed Laser System*<sup>9</sup>)とレーザーファイバーでトップシェアの確立</li> <li>● 膀胱鏡、レゼクトスコープ、レゼクト電極で市場をリードする地位を強化</li> <li>● 処置時間の短縮のために設計されたPLASMA+システムの提供</li> <li>● 差別化された前立腺肥大症低侵襲治療デバイスによって優れた臨床成果を提供し保険適用を拡大し、医療水準の向上に貢献*<sup>8</sup></li> </ul>
<p><b>3 呼吸器科</b> 正確で早期の診断とステージングにより、肺がんの患者さんのケアと予後を改善するためのソリューションを提供し市場をリードする</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気管支鏡、EBUSスコープ、気管支鏡用処置具、EBUS-TBNA吸引生検針で70%超の業界トップシェア*<sup>9</sup>により、市場をリード</li> <li>● 細径EBUSスコープにより、肺門部以外の病変へのアプローチを可能にしている</li> </ul>

### その他の治療領域

戦略	進捗・今後の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>● エネルギーソリューションのポートフォリオを拡大する</li> <li>● 低侵襲な手技・治療を絶え間なく患者さんに提供していくという市場の動きに対応するべく、耳鼻咽喉科領域の維持・成長を進める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国などで発売済みの血管閉止性能に優れたアドバンスドバイポーラーエネルギーデバイス「POWERSEAL*<sup>9</sup>」の販売を拡大。「THUNDERBEAT」「SONICBEAT」とともにエネルギーデバイスのポートフォリオをさらに強化</li> <li>● 耳鼻咽喉科領域では、医療スタッフの負担軽減や感染リスクの低減に貢献するシングルユースデブリッター「ディスプレイザルサイナスデブリッターシステム CELERIS*<sup>9</sup>」を発売</li> </ul>

\*2 Endoscopic Retrograde Cholangio Pancreatography: 内視鏡的逆行性胆膵管造影術  
 \*3 Endoscopic Submucosal Dissection: 内視鏡的粘膜下層剥離術  
 \*4 Endoscopic Mucosal Resection: 内視鏡的粘膜切除術  
 \*5 市場規模や成長率、当社の市場シェアは、公開データや当社の調査によるもので、米国、ドイツ、英国、イタリア、フランス、スペイン、日本、中国に関するものです  
 \*6 Taewoong Medical社の買収のクローリングは未定

\*7 BPH: 前立腺肥大症  
 \*8 iTindによる治療は、永久的インプラントが不要で、性機能や排尿機能が維持でき、術後のカテーテル留置の必要性も低減。外来治療にも対応しています  
 \*9 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

## お客様の声

# 革新的なソリューションがもたらす 臨床結果の改善

## ENDOCUFF VISION\*7



ENDOCUFF VISIONは大腸がんの早期発見をサポートするデバイスです。大腸内視鏡の先端に装着し、大腸のひだを操作することで、内視鏡の手技中に観察可能な粘膜の範囲を拡大します。一列に並んだフレキシブルなアームがひだを伸ばしたり平らにしたりすることで、大腸全体の視認性向上に寄与します。

- **臨床的利点:** ENDOCUFF VISIONは、標準的な大腸内視鏡検査に比べて腺腫検出率 (ADR) を最大16%向上させることが示されており\*1、医師ががんを早期に発見し治療できるようになることで、より多くの患者さんの命を救うことに貢献します。
- **患者さんのメリット:** 苦痛が少なく、粘膜の外傷が少ない、より容易な大腸内視鏡検査をサポートします。
- **販売地域:** 米国、欧州、アジア
- **今後5年間の成長見通し:** 2桁成長 (CAGR from FY2023)

## お客様の声



**ダグラス・レックス 博士**  
インディアナ大学ヘルス (米国)



私は、ほとんどの大腸内視鏡検査でENDOCUFF VISIONを使用しています。主な利点は腺腫検出率が向上することです。Doug CorleyによるKaiserの研究から、ADRが1%上がるごとに大腸がんの確率が3%減少し、致死的大腸がんの確率が5%減少することが分かっています\*2。また、ENDOCUFF VISIONによって検査効率が改善されることが強く示唆されています\*3



**セス・グロス 博士**  
ニューヨーク大学ランゴン医療センター (米国)



私がとても気に入っていて、使い始めてすぐに感じたメリットの一つが、ループの減少です。ループは大腸内視鏡検査における最も難しい課題の一つです。さらに、ENDOCUFF VISIONを使用することで、大腸のひだを思い通りに操作することができ、より注意深い検査ができるようになりました。大腸全体の表面をより多く見ることができ、他の方法では隠れてしまうような微妙なポリープを見つけることができます\*4

\*1 Tsiamoulos ZP, Misra R, Rameshshanker R, Elliott TR, Beintaris I, et al. "Impact of a new distal attachment on colonoscopy performance in an academic screening center," *Gastrointest Endosc.* 2018;87(1):280-287.

\*2 Corley, D. A., Jensen, C. D., Marks, A. R., et al. "Adenoma detection rate and risk of colorectal cancer and death," *New England Journal of Medicine*, 2014;370(14), 1298-1306.

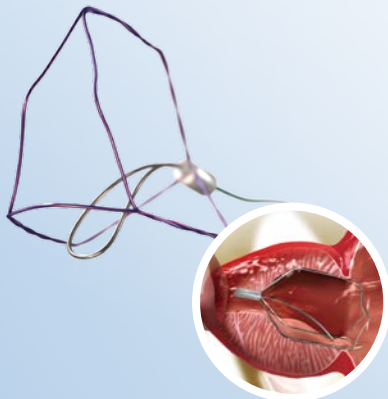
\*3 引用は、Episode 2: ENDOCUFF VISION and Its Benefits - <https://medical.olympusamerica.com/products/endocuff-vision#forPhysicians>. Episode 3: Adenoma Detection Rate - <https://medical.olympusamerica.com/products/endocuff-vision>. レックス博士のコメントからの再編集である

\*4 ウェビナーアートオブアンフォールディング— <https://youtu.be/dHmA9mEQZ40>



オリンパスは、臨床結果を改善する革新的なソリューションを開発しています。オリンパスが直近で発売した革新的なソリューションの例を2つご紹介します。これらの新しいソリューションの開発には、医療従事者の方々との協力が不可欠でした。今後も、医療従事者と協力し合うことで、医療水準を向上させ、より良い医療システムを形成していきます。

## iTind\*7



iTindは、前立腺肥大症（BPH）の低侵襲治療をサポートする非外科的治療デバイスです。ニチノール製の一時留置デバイスを、閉塞した前立腺尿道に折り畳まれた状態で挿入後、超弾性ニチノールの支柱が12時、5時、7時の3方向に拡張させ、尿の流れをよくするために前立腺を整形します。

- **臨床的利点:** iTindは前立腺肥大症の症状の早期改善に貢献します。前立腺組織を切開したり加熱したりする必要がなく、永久的にインプラントを留置することもなく、また、他の治療に伴う合併症を避けることに貢献します。
- **患者さんのメリット:** iTindは性機能や排尿機能を保全したままで、不快なカテーテルを不要にします。入院の必要がない簡単な処置で挿入できるため、患者さんは自宅で療養することができます。
- **販売地域:** 米国、欧州
- **今後5年間の成長見通し:** 2桁成長（CAGR from FY2023）

### お客様の声



**ビラル・チョッタイ 博士**  
ワイル・コーネル・メディスン(米国)



私たちの無作為化比較評価の結果は、一時留置デバイスであるiTindの安全性と有効性を実証するものであり、前立腺を整形し、尿が流れるようにし、患者さんはカテーテルを留置して帰宅する必要なく下部尿路症状を緩和することができます。評価中に患者さんが経験した有害事象のほとんどは軽度で、2週間以内に解消しました。これは他の治療法への優位点です。さらに、iTindによる治療は性機能を損なわないことが評価結果から示されました\*5”



**ダニエレ・アンパローレ 博士**  
サンルイジ病院泌尿器科(イタリア)



私たちは、iTindによる治療が長期間にわたって安全性の懸念が少なく、信頼性の高い低侵襲治療オプションであることを示す研究データを発表しました。この臨床的な効果の持続性に関するエビデンスは、BPH症状の治療オプションを検討している医師にとって重要なものです\*6”

\*5 Chughtai B, Elterman D, Shore N, et al. "The iTind temporarily implanted nitinol device for treatment of lower urinary tract symptoms secondary to benign prostatic hyperplasia: A multicenter, randomized, controlled trial" [Published online ahead of print, 2020 Dec 26]. Urology に掲載された試験結果。2020;S0090-4295(20)31520-X. 引用: [https://www.goldjournal.net/article/S0090-4295\(20\)31520-X/fulltext](https://www.goldjournal.net/article/S0090-4295(20)31520-X/fulltext); 2020年12月25日, "Gold Journal"として知られる査読付き医学雑誌Urology®に掲載された

\*6 Amparore D, De Cillis S, Schulman C, et al. "Temporary implantable nitinol device for benign prostatic hyperplasia-related lower urinary tract symptoms: over 48-month results" [Published online ahead of print, 2023 Jun 23]. Minerva Urol Nephrol. 2023;10.23736/S2724-6051.23.05322-3.

\*7 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

## 感染対策

### 患者さんの安全を高め、感染対策のイノベーションを推進するための組織と取り組み

オリンパスは、医療従事者の皆さんと共に取り組む感染対策の進歩が患者さんのケアを改善するために不可欠であると考え、2021年に感染対策を医療分野の重要な柱とし、研究開発やメディカル&サイエンティフィックアフェアーズ(MSA)をはじめとした各機能においても感染対策にフォーカスし、連携して取り組みを推進しています。

今後も患者さんの安全を最高レベルに高めることを目指して、感染対策の機能を強化するため、透明性の向上と投資の拡大を図りながら、実行に重点を置いて事業に取り組んでいきます。

Infection Prevention Business Unit (IP BU)、Infection Prevention Center of Excellence (IP CoE)、Infection Prevention & Control (IPC)、Infection Prevention System Development (IP Sys) および Infection Prevention Engineering (IPE) は一体となって総合的なアプローチを実現し、患者さんの安全性のレベルをグローバルで引き上げてまいります。そして、患者さんの安全を最大限に高めるために、リプロセスの効果をさらに向上させ、新しい滅菌装置等との互換性を

を拡大するためのソリューションを継続的に開発していきます。患者さんのケアの観点から、グローバルで厳格なバリデーション(有効性証明)の基準に合わせて、ソリューションを積極的に開発して提供していきます。

感染対策において、患者さんの安全を向上させることにより、医療経済、環境の観点においても持続可能なリプロセスのソリューションを提供するとともに、オーガニックおよびインオーガニックの機会を追求していきます。今後も内視鏡洗浄消毒装置とその消耗品を中心としたポートフォリオにより、売上成長を実現していきます。



内視鏡洗浄消毒装置を EMEA で発売

### 十二指腸内視鏡の米国市場における置き換え活動の進捗

当社は患者さんと医療提供者の皆さんへのコミットメントを強化すべく、米国市場でこれまでの十二指腸内視鏡を最新の十二指腸内視鏡に置き換える活動を推進しています。最新の十二指腸内視鏡は、内視鏡先端回りのリプロセスを容易に行うため、規制当局の推奨事項に沿って、鉗子台の構造を見直し、先端キャップ着脱式となっています。

リプロセスのワークフローを強化し、医療従事者の皆さんのリプロセスへの理解をさらに深めていただくため、オリンパスは医療従事者の皆さんとの実地(オンサイト)およびオンラインのリプロセスに関するトレーニングの実施を支援し、取扱説明書

の記載を明確化しました。医療従事者の皆さんに安全にリプロセスを実施していただくため、米国では2,200件を超えるトレーニングを実施しています。



先端キャップ着脱式の 十二指腸内視鏡

### リプロセスの教育資料と各種情報を通じてコンプライアンスと患者さんの安全を強化

私たちは、ガイドラインを遵守することにより、リプロセスの工程の品質と安全性を促進するだけでなく、医療従事者の皆さんの進化するニーズに応えたいと考えています。当社は、継続的な対話と緊密な連携を通じて、科学的な専門知識や知見をさらに活用したデータに基づくイノベーションを推進し、製品やサー

ビスの提供を強化することで感染対策の取り組みを最前線でリードしてまいります。

オリンパスは、感染対策の信頼できるパートナーとして、内視鏡リプロセスにおいて患者さんの安全を高めるよう努めています。感染対策に関するグローバルWebサイト\*では、「内視鏡リ

プロセス」(オリンパスの内視鏡の安全なリプロセスに関する最新のガイダンス)および「科学的根拠」(最新の動向やガイドラインに関する情報を提供するための内視鏡医療における感染対策の最新の根拠)に関する教育資材と各種情報を医療従事者の皆さんに提供しています。サンプリングや培養等の品質保

証に重点を置くことで、当社はより安全なリプロセス方法に関する情報を提供し、医療水準を向上させることに尽力してまいります。

\* 2023年9月時点において、このWebサイトは日本を含む一部の国の医療従事者に対しては公開しておりません。順次対象国を拡大し情報提供してまいります



## 世界トップレベルの専門家と連携し、効率的かつ安全な内視鏡リプロセスを促進

世界トップレベルの感染対策の専門家、専門学会、主要なオピニオンリーダーとの緊密な連携により、当社はグローバルスタンダードの方針、ガイドライン、法律を常に理解し、高品質、効率的かつ安全な内視鏡リプロセスの実施に尽力しており、信頼できるパートナーとなっています。

私たちの主な成果の一つとして、毎年開催されている「内視鏡衛生専門家フォーラム(EHEF)」の設立が挙げられます。EHEFは、安全な内視鏡リプロセスについて議論し、イノベーション、コラボレーション、知識の共有を促進することで、感染対策の発展を推進することを目的として設立されました。2016年以降、感染対策の極めて重要なプラットフォームとして機能しており、国際的に著名な医療従事者やオピニオンリーダーの方々が参加しています。

今年のイベントでは、主に内視鏡医療において、患者さんの安全を高めるために重要な側面であるサンプリングと培養に関する最新の研究と成果に焦点を当てました。欧州、米国、アジア

の専門家が、軟性内視鏡の培養検査についての国際標準について共同で提言を行いました。

これからも、私たちは感染対策のより良い将来を構想しながら、あらゆる取り組みにおいて患者さんの安全を第一に考え、イノベーションを推進していきます。



内視鏡衛生専門家フォーラム(EHEF)参加者

## イノベーション

# 研究開発活動

### 基本的な考え方

#### 研究開発におけるビジョン

「世界をリードするアジャイルな研究開発組織として、医療水準を向上させる新しいソリューションを創出します。」

このビジョンを達成するために、オリンパスの経営戦略に基づいた研究開発における3つのミッションを設定しました。

患者さんの安全と持続可能性	患者さんの安全と製品の品質を優先し、健全で能力の高い組織を確立し維持する
成長のためのイノベーション	製品や手技、ソリューションにおいて価値を生み出すイノベーションを提供する
生産性の向上	パフォーマンスの高い組織となり、プロジェクトの計画精度と効率性を改善する

#### 新経営戦略における研究開発戦略

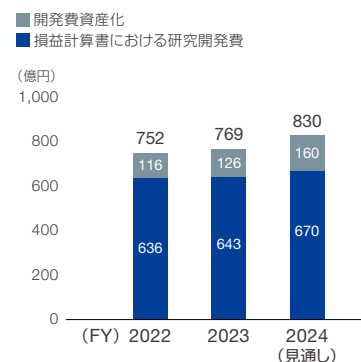
2023年5月に発表した新経営戦略において、当社の発展に不可欠なイノベーションのための最も重要な価値創造の柱として研究開発を位置づけています。そして、アンメットニーズに対応したイノベーション手法の導入、将来のイノベーションを実現するための適切な投資、戦略パートナーシップの積極的な推進、製品の市場投入の迅速化を目指しています。

顧客主導のイノベーション	戦略パートナーシップ
<p>アンメットニーズに対応しつつ、医療費の削減を図るために、医療従事者との共同開発体制を確立し、臨床主導でのイノベーションに注力します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>臨床成果と医療水準の向上</li> <li>医療コストの最適化</li> <li>「お客様の声」を収集する際だけでなく、すべての開発段階での定期的なフィードバックの際に医療従事者と連携</li> </ul>	<p>ジョイントベンチャーやアーリーステージ投資、M&amp;A、共創による戦略パートナーシップを積極的に推進します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コア技術力の強化に向けたM&amp;A機会を模索</li> <li>ソニー（株）との合弁会社であるソニー・オリンパスメディカルソリューションズ（株）等のジョイントベンチャーを活用</li> <li>第三者との連携によって外部技術を活用し、製品の市場投入までの期間を短縮</li> </ul>
効率的で優れた研究開発組織	適切な投資
<p>グローバルな経営資源を最大限に活用し、能力と適応力を強化することで、プロジェクトをより効率的かつ確実に実行します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リーン・アジャイル手法と、コンカレント・エンジニアリングの実装によってプロジェクトを効率的に実行</li> <li>グローバルな研究開発リソースから最適な開発チームを形成することで、各プロジェクトのリソースと能力を最適化</li> <li>新たなPMO（Project Management Office）アカデミーやデジタル・エクセレンス・センターの設立を通じてプロジェクトマネージャーやエンジニアの能力を向上させます。また、外部活用の促進によって研究開発リソースのプールを増強</li> </ul>	<p>長期的成長の実現に向けた、将来への投資について適切な判断を行います。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>緻密で戦略的な事業計画プロセスに従い、部門やビジネスユニットにおけるプロジェクト・ポートフォリオに優先順位を付ける</li> <li>デジタル化やロボティクス、人工知能（AI）・機械学習（ML）など、顧客価値を高める最先端テクノロジーを取り入れる</li> </ul>

#### 研究開発支出に対する考え方

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飛躍していくためには、競争力のある革新的な製品を迅速に市場に提供していくことが重要です。従来の自前主義型研究開発から、アライアンスやパートナーシップを活用したアプローチに移行することで、開発期間の短縮と開発コスト全体の最適化の実現を目指します。投資の水準としては、2026年3月期において売上高の約8.5%を研究開発活動に投資することを目指しています。この比率はメドテック業界における同業他社の平均値も反映しております。予算の内訳に関しては、事業維持のための研究開発活動から、中期的なイノベーション・技術開発へと徐々に移行し、次世代製品のための臨床的アンメットニーズに主眼を置いた戦略遂行を支援します。またさらなる革新的技術や画期的技術の探索にも予算を割り当てて、投資してまいります。

#### 研究開発支出



# シングルユース内視鏡

## リユース内視鏡およびシングルユース内視鏡に対する基本認識

オリンパスは、2023年5月に発表した経営戦略における4つの価値の源泉の一つとして「事業拡大とグローバル展開」を掲げています。当社では引き続きシングルユース内視鏡の市場機会に注目しており、リユース内視鏡に加えて、シングルユース内視鏡で製品ポートフォリオを補完してまいります。

リユース内視鏡は、高度な画像処理や操作性に対する臨床上のニーズが高いことに加え、病院にとっての経済的な効率性から、今後もさまざまな手技の第一選択肢になると考えています。

一方、シングルユース内視鏡は、特定の手技に関する選択肢として急速に普及しており、シングルユース内視鏡の市場は、2020年から2030年の間に、毎年15~18%の成長\*1が見込まれています。

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

\*1 成長率見通しは自社調べ

### 当社においてシングルユース内視鏡を導入予定(販売中)の領域(2023年10月現在)

当社は、あらゆる患者さん、手技、医療現場に最良の適切なソリューションを提供し、**内視鏡医療のパートナー**となることを目指しています。この実現に向けて、**シングルユース内視鏡に対する戦略的なアプローチを確立しました。**

画像技術、操作性におけるパイオニア			マーケットにおける圧倒的なシェア		
最高水準の画像技術	感染対策	高い操作性	ワークフローの改善 (オンデマンドソリューション)	耐久性と信頼性	コスト管理

### 革新的なイメージング技術にフォーカスし、医師のニーズを満たす最適な内視鏡を提供

 <p><b>消化器科</b> 十二指腸鏡・胆道鏡 2025年3月期~ 2026年3月期に導入検討中</p>	 <p><b>泌尿器科</b> 尿管鏡 2025年3月期に導入検討中</p>	 <p><b>呼吸器科</b> 気管支鏡*2 2022年3月期に米国にて発売済み 鼻咽喉鏡*2 2024年3月期に米国にて発売済み</p>
---	---	--

### Spotlight : 米国にて発売中

#### E-SteriScope Single-use Flexible Video Rhinolaryngoscope\*2

2023年、米国にてE-SteriScopeを発売しました。診断と治療の両方に対応したポートフォリオにより、オリンパスの従来の内視鏡のプラットフォームを補完して、包括的な耳鼻咽喉科向けソリューションを提供します。

E-SteriScopeは、Hunan Vathin Medical社との提携による商品群です。日本国内では、当社によるE-SteriScopeの取り扱いはありません。



シングルユース内視鏡は、必要に応じて随時使用することができ、スムーズな医療行為をサポートします。

- リユース内視鏡の使用が難しい診療時間外の症例
- 医師がベッドサイドで迅速に検査を行う必要がある場合

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

## 知的財産活動

# 知的財産活動

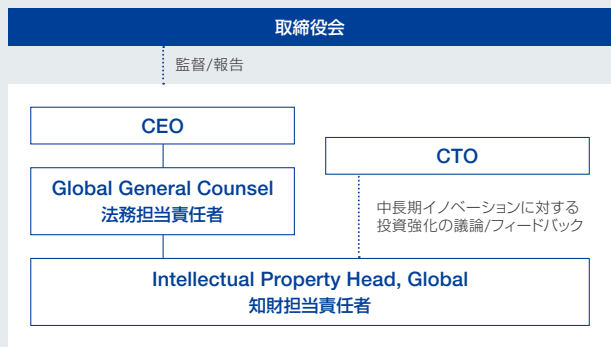
### 新たな中期計画とガバナンス体制

2023年5月に発表した当社の新経営戦略に連動して、知的財産部門では新たな中期計画を策定しました。この中期計画は、経営陣による承認を経て、現在実行段階に移行しております。

当社の知的財産部門は、2021年よりグローバル法務部門の一組織として再編されました。一方で、発明の源泉を生み出す研究開発部門に対してもレポートラインを有しています。このような組織体制のもと、中長期のイノベーションに対する知的財産投資の強化に向けて、CTO(Chief Technology Officer)と定期的な議論を重ね、フィードバックを受けて知的財産活動の最適化を図っています。さらに、法務担当責任者は年1回、取締役会に対して活動報告を行い、必要に応じて適切な対応を講じています。

このようにして、当社では経営側が知的財産活動をモニターする体制を構築しております。さらに、知的財産部門の中期計

画のもと、知的財産管理の国際規格(ISO56005)を遵守する仕組みの構築を進めており、さらなるガバナンス体制の強化に取り組んでいます。



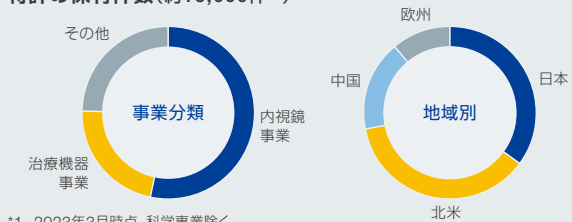
### 医療分野の特性を踏まえた知的財産への成長投資

当社は知的財産に関して、2023年4月の科学事業の譲渡に伴い、今後は内視鏡事業および治療機器事業を中心とした医療分野に特化した投資を行っていきます。特許の出願は、内視鏡事業における競争優位性の維持を図り、成長ドライバーである治療機器事業では競争優位の確立を目指します。競争優位を戦略的かつ効率的に実現するために、戦略的事業計画で承認された内視鏡事業と治療機器事業のすべてのプロジェクトを俯瞰し、事業との議論を通じて出願投資の割り当てを決定する業務プロセスを導入しました。また、内視鏡事業および治療機器事業の特許ポートフォリオ管理を地域横断的に行う専門機能を設置し、特許ポートフォリオをグローバルで一元管理できる体制を構築しました。さらに、M&Aを通じた特許ポートフォリオの拡充を見据え、米国に設置された事業開発の専門部門をデューデリ

ジェンスの観点でサポートする知財機能を強化しています。

戦略を慎重に考慮し、高成長領域へ投資のシフトを進めることにより、特許1件当たりの「強さ」を継続的に向上させ、欧米系の同業他社との差を急速に縮めています。引き続き、当社の持続的な成長に資する特許ポートフォリオの構築を目指して取り組んでまいります。

特許の保有件数(約16,000件\*1)



### ケア・パスウェイの強化に向けた知財インテリジェンス

特許分析の専門チームは、2022年に、20以上の部署に対して、事業情報に知財情報を組み込んで現状を俯瞰した結果や将来の展望をIPランドスケープとして提供し、事業戦略の構築に貢献してきています。経営戦略に挙げられた、「ケア・パスウェイの強化」に向けて、ケア・パスウェイ(早期発見から予後)全体を俯瞰して疾患に関わる事業環境分析を実施しています。

これにより、ケア・パスウェイに対するインサイトの獲得を可能としており、特に診断や治療以外の新しい領域に対する理解を深められるようサポートしています。

このような事業環境分析から得られる知見を、疾患戦略やテクノロジーロードマップといったハイレベル戦略へ反映できるように取り組んでいます。

## 地域／部門横断的な知的財産機能の強化

地域を跨いだグローバルな製品開発やプロジェクトを推進するため、知的財産部門も各地域が連携して業務を進めております。従来、地域ごとで異なっていた業務プロセスや案件管理システムを調和・統合することで、グローバル全体での品質向上・管理効率化・コストの削減の実現を目指しております。

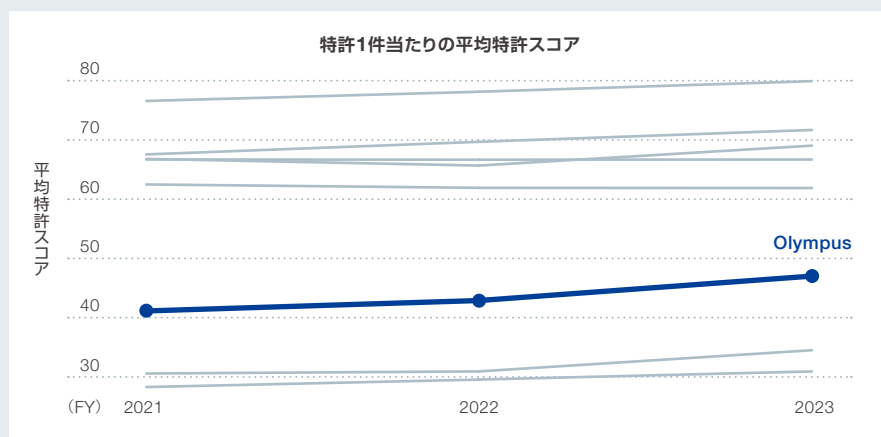
知的財産部門にとどまらず、事業部門、研究開発部門に対してもグローバルに知財トレーニングを提供し、地域や部門を超えた知的財産機能の強化を進めています。例えば、事業部門に

対しては、戦略策定などにおいて重要な知的財産に関するリテラシー向上に向けたプログラム、研究開発部門に対しては、発明提案の高品質化を目指したプログラムを提供しております。

さらに、経営戦略の一環として、M&Aにより買収した企業に対しても、当社の知的財産部門と有機的に機能させることを目指し、業務プロセスや規程を統合させることで、ガバナンス体制の構築に取り組んでいます。

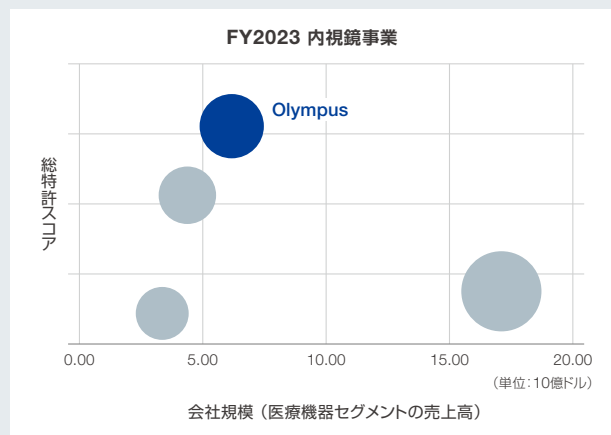
## 同業他社と比較した特許スコア\*2の分析

➤ 全体的な傾向として、当社は特許1件当たりの平均特許スコア(強さ)を急速に向上させている。

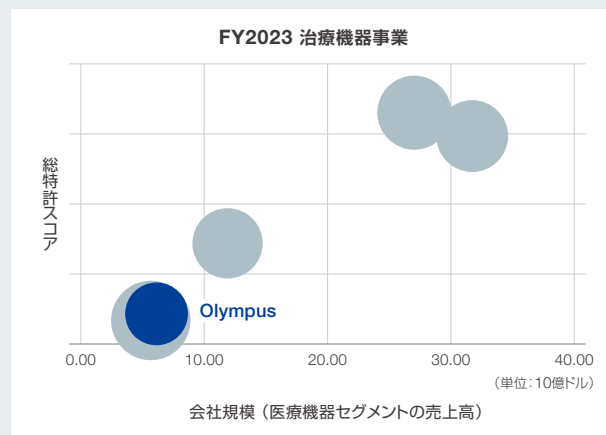


\*2 特許の質・価値を機械的・客観的・定量的に評価した指標  
出典: Anaqua社 AcclaimIPのPatent Score (特許スコア) 機能を利用

➤ 内視鏡事業は、同業他社に対する競争優位にあり、この状況を維持できるようにする。



➤ 治療機器事業は、より強い特許を獲得するための取り組みを加速することにより、会社規模の成長とともにグラフの右上方向へ移行できるようにする。



バブルのサイズ: 平均特許スコア

## 医療事業戦略：中国市場

# 高い成長ポテンシャルを有する中国市場

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

### 中国市場の持続的な成長機会とトータルソリューションの提供

オリンパスは約50年前に中国市場へ参入してから、他社に先駆けて事業基盤を強化してきました。医師や病院・学会との積極的な連携によって、内視鏡医療の普及に努め、医療従事者との信頼関係を構築してまいりました。また、並行してサービス拠点におけるアフターサービスの体制やトレーニング支援の強化を図ることで、医師が安心して内視鏡検査・治療を行えるようサポートしてきました。

そのような強固な基盤のもと、当社の中国における事業は大きな成長を遂げてきました。新型コロナウイルスの感染拡大などによる短期的な変動はあったものの、長期的な成長ポテンシャルは高く、今後も当社の中で戦略的に重要な市場としての位置づけは変わりません。特に、①臨床医の教育プログラムやトレーニングへの投資、②中国の医療従事者のアンメットニーズの探索、③現地での製造戦略、の3つの施策を柱として積極的な投資を継続し、事業の成長を図ります。

現在、当社は上海・北京・広州の3カ所の自社トレーニングセンターに加え、全国およそ20施設の病院と提携している協業ト

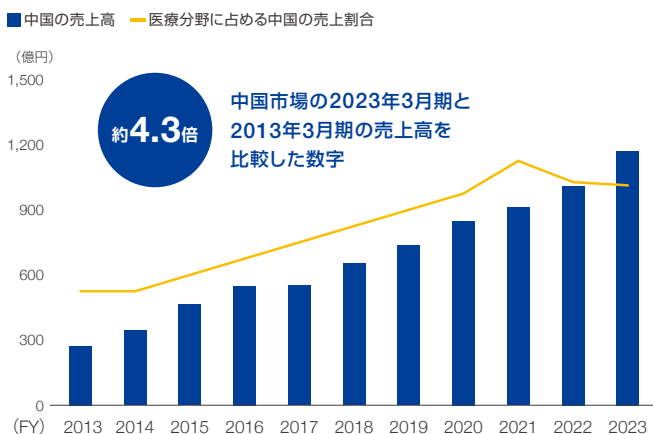
レーニングセンターを拠点として\*1、中国全土にわたり内視鏡医の育成を支援しています。直近では、オンラインとリアルハイブリッド型のトレーニングプログラムや、製品の使用方法や手技を解説したオンラインの動画教材、スマートフォンを活用した症例診断の学習支援など、サービスの提供を拡充しており、医療従事者からは高い評価を得ています。

現地の医療従事者や市場の声を分析することで、将来の当社製品・サービスの開発につなげる活動も行っています。製品の販売だけでなく、当社独自の知見から内視鏡室における利便性向上に関わるさまざまな提案を行うなど、医療従事者との接点を増やし、関係をさらに強化しています。

また、中国市場に向けて「メイド・イン・チャイナ」の製品を提供できるよう、中国・蘇州に製造拠点を設立して、準備を進めているところです。その他、全7拠点のサービスセンターにおいて、内視鏡製品の点検やメンテナンスに対応しており、業界トップクラスの体制を構築しています。今後も付加価値の高い差別化された製品の投入だけでなく、サービスやトレーニング活動を含めたトータルソリューションを提案していくことで、事業成長を実現してまいります。

\*1 2023年9月現在

### 医療分野における中国の売上成長推移



### 中国のサービスセンター・トレーニングセンター・製造拠点





約**96,000**人

過去5年間\*2で当社の  
トレーニングコースに  
参加した医療従事者の人数  
(うち、オンライン参加者  
約75,000人を含む)

\*2 2019年3月期～2023年3月期

約**50**年

当社が中国市場に  
進出して現地の医師との  
信頼関係を  
構築してきた年数

中国の潜在市場\*3



\*3 2023年3月末時点

中国市場のPEST分析



- **「中国製造2025」を公表(2015年)**: 現状の組み立て中心の製造国家から研究開発を含めた真の製造大国になることを目指すことが発表されました。2049年にグローバルのトップ製造国家の仲間入りをすることが目標です。ターゲット分野は10あり、その中の一つにバイオ技術、医療機器分野が含まれています。
- **「健康中国2030」を公表(2016年)**: 中国国民の健康を増進させ健全な国家を建設する方針を打ち出し、重点項目の一つとして「がんを含む慢性疾患の早期診断・早期治療」や医療サービスの地域間格差の是正、医療機関の拡充などが掲げられています。またそれを支える医療産業の技術革新、発展を目指しています。
- **「県級病院総合能力レベルアップ計画」を公表(2019年)**: 500の県級病院と500の中医病院を3級病院または3級中医病院と同等の医療水準に引き上げることを目指す方針が掲げられています。
- **購入量ベース調達制度(VBP: Volume Based Procurement)**: 高額消耗品の医療コスト削減を当初の目的として省、市などの地域ごとに開始された一種の集中購買の調達プログラム。

(注) こちらでは中国政府による政策をご紹介します



- **中国医療市場の見通し**: 新型コロナウイルス感染症の影響を受けた2022年までの5年間のGDP平均成長率は約5%を維持、国家统计局の国家衛生総支出は2021年までの5年間で約11%の平均成長率となっています。2022年までのゼロコロナ政策によって医療市場もロックダウンなどの影響を受けましたが、中長期的には堅調にかつ大きく成長していく市場と考えられています。
- **中層・地方病院への投資の拡大**: 中国では、約28,000の医療施設が3級、2級、1級等に分かれており、医療水準の高い3級病院に患者さんが集中する傾向があります。また地方の病院不足も顕著でこの医療格差を解消するためにも、中層・地方病院を中心にインフラへの投資が拡大するとみられています。



- **内視鏡検査・治療数の増加**: 近年、中国においては国民の健康意識の高まりから「早期診断」「低侵襲治療」への要望が大きくなっています。内視鏡医療はその二つの価値の提供に加え、医療コストの削減にも寄与するため、検査・治療件数は急速に増加しています。
- **内視鏡室の新設**: 中国政府による政策や内視鏡検査・治療数の増加に伴い病院の新規設立や増設の際に、内視鏡室の導入が積極的に行われており、内視鏡医療の発展につながっています。
- **内視鏡医の不足**: 人口10万人あたりの内視鏡医数は日本が28.2人に対して中国は2.8人\*4と、依然として低い水準にあります。医療機関では、患者さんの増加に内視鏡医の数が追いついておらず、内視鏡医の育成が急務となっています。



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

\*4 出所: 一般公表データより当社にて算出

\*5 Narrow Band Imaging: 狭帯域光観察

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

医療事業戦略：アジア新興国市場

# アジア諸国における 内視鏡医の育成支援および 医療基盤強化への貢献

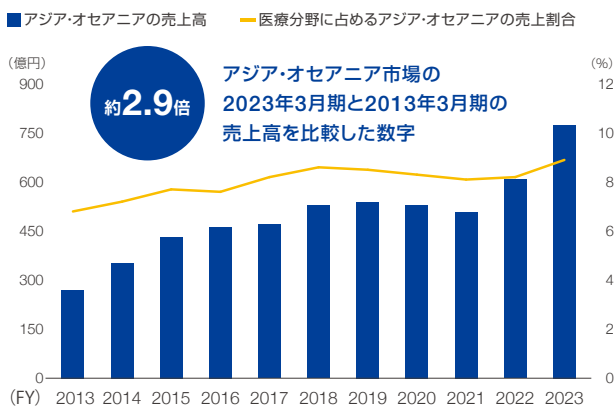
中国に続き、今後医療機器の普及が急速に進むと考えられるアジア新興国市場。  
医療従事者へのトレーニングをさらに強化し、医療技術基盤の発展に尽力してまいります。

イメージ写真(タイ)

## 中国に続く有望市場と見られるインド

国連人口基金(UNFPA)が2023年に発表した世界人口白書\*1では、2023年4月にインドの人口が約14億3,000万人に達することが報告され、今では中国を上回り、世界で最も人口の多い国となっています。人口の増加に加え、経済発展の速さから、今後がん罹患患者数がさらに増えることが見込まれる中、人口10万人あたりの内視鏡医数は日本が28.2人に対してインドは0.7人\*2と、がんの早期発見や治療に欠かせない内視鏡の精密診断を行える医師の数が不足しています。がん患者の生存率は先進国より低く、例えば大腸がん患者の5年生存率は、日本では約70%\*3に達しているのに対して、インドでは約30%\*4となっています。こうした社会課題に対して、オリンパスは、現地の学会や病院と連携し、年間150回以上にもおよび内視鏡トレーニングの支援や、医療機器の迅速な修理サービスを提供しています。今後も医療機器の普及が急速に進むと考えられるインド市場において、内視鏡医の育成を通して、内視鏡診断・治療の普及・発展に貢献してまいります。

## 医療分野におけるアジア・オセアニアの売上成長推移

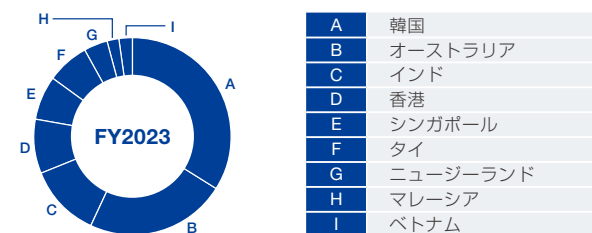


## アジア諸国における内視鏡医育成の支援

2016年には東南アジアの医療従事者をターゲットとしたトレーニングセンターをタイに設立しています。講演ホール、実際の手術室や内視鏡室を模したトレーニングルームなども備え、当社が主催する手技や製品のトレーニングに利用するだけでなく、各国・地域の内視鏡学会、外科各分野の学会などが主催するトレーニングにも利用され、患者さんの診断や治療の向上に貢献する場となっています。

2023年3月期においては、EVIS X1やVISERA ELITE IIIの導入に伴うトレーニングに加え、NPO法人のMESDA\*5などの学会との連携によるワークショップなどの活動も多く実施しています。オンラインやハイブリッド型のトレーニングプログラム

## アジア・オセアニア地域の国別売上高比率



## 人口10万人あたりの内視鏡医数\*2

タイ	3.1人
マレーシア	1.8人
ベトナム	1.1人
インド	0.7人
フィリピン	0.4人
インドネシア	0.2人
[参考] 日本	28.2人
[参考] アメリカ	4.7人
[参考] 中国	2.8人

\*1 UNFPA state of world population 2023: [https://tokyo.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/swop2023-english-230329web\\_0.pdf](https://tokyo.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/swop2023-english-230329web_0.pdf)

\*2 一般公表データより当社作成

\*3 国立研究開発法人国立がん研究センター 院内がん登録生存率集計 がん情報サービス [https://ganjoho.jp/public/qa\\_links/report/hosp\\_c/hosp\\_c\\_reg\\_surv/index.html](https://ganjoho.jp/public/qa_links/report/hosp_c/hosp_c_reg_surv/index.html) (参照2023年3月16日)

\*4 World Health Organization. (n.d.). GCO - SURVCAN. Retrieved from International Agency for Research on Cancer: <https://gco.iarc.fr/survival/survcanc/dataviz/table?survival=5&populations=0&cancers=90>

約 **19,000**人

FY2023における、  
当社関わった  
トレーニングコースへ参加した  
アジア・オセアニア地域の  
医療従事者の人数\*6

約 **50**年

当社が東南アジアにて  
自社の販売体制を  
構築してきた年数\*7

\*6 当社主催に加え、NGO、学会や病院との共催等も含む、オンライン/ハイブリッド/オンサイトトレーニングコースの合計参加人数

\*7 1975年にシンガポールで駐在員事務所を開設

## 東南アジアのサービスセンター・トレーニングセンター・製造拠点



● サービスセンター ● トレーニングセンター ● 製造拠点

の展開により、トレーニング参加者は増加しました。東南アジアの多くの国では、依然として内視鏡医や外科医の不足、医療技術の向上の余地があるなど課題が残る状況です。当社は、トレーニングセンターにおいて医療従事者に向けた教育やトレーニン

グの場を提供することで、東南アジア諸国での内視鏡医の普及、および医療技術基盤の発展に尽力しています。今後も、内視鏡医の育成支援、内視鏡を利用した早期診断・低侵襲治療・手技普及に力を入れ、患者さんのQOL向上に貢献してまいります。



MESDA腹腔鏡下肝臓手術ワークショップの様子  
T-TECでのハイブリッドワークショップ(左)と  
手術ライブデモのZoom配信(右)

\*5 MESDA: Mekong Endo-Surgery Development Association(NPO法人)。日本-経済産業省、Medical Excellence JAPAN(メディカルエクセレンスジャパン)、日本内視鏡外科学会、日本の医科系を中心とした大学からなるアジア内視鏡人材育成支援大学コンソーシアム、在タイ日系企業コンソーシアム等が支援するオールジャパンプロジェクト

## COLUMN

## 官民連携の取り組み～アジア諸国における社会課題の解決と医療発展への貢献～

インド、タイ、ベトナムなどのアジア地域では、がん罹患数の増加が社会的な課題となっており、がんの早期発見や治療に欠かせない内視鏡検査の需要増加が見込まれる一方で、内視鏡検査に必要な高い知識や技術を有する医師の数は不足しています。当社は、現地医師の育成を通して最新のAI技術を活用した内視鏡診断の有用性や普及の可能性を実証し、アジア地域における課題解決と医療の発展に貢献することを目的に、これまでインド、タイ、ベトナムにおける総務省のプロジェクトに参画しました。

2022年11月から2023年3月にかけて、ベトナムを代表する医療機関であるチョーライ病院および108病院において、サイバネットシステム株式会社の協力のもと、AIを搭載した内視鏡画像診断支援ソフトウェア「EndoBRAIN-EYE」\*8の機能検証を行い、現地の医療環境における有用性や普及の可能性を実証しました。さらに、本プロジェクトの協力機関である昭和大学横浜市北部病院、静岡県立静岡がんセンターの医師が講師となり、上記施設を含む複数の医療機関のベトナム人医師に対して「EndoBRAIN-EYE」を用いた大腸内視鏡のトレーニングを実施し、AI診断支援システムを活用できる指導医の育成を支援しています。

\*8 通常の大腸内視鏡を用いて、病変が映っているかを推測することで医師の診断を補助する内視鏡画像診断支援ソフトウェア(製造販売元:サイバネットシステム株式会社)



ベトナムプロジェクトでの  
キックオフ会議の様子



ベトナム・ホーチミンでの研修の様子

詳しくはWEBをご覧ください

インドにおける取り組み: <https://www.olympus.co.jp/news/2020/nr01867.html>

タイにおける取り組み: <https://www.olympus.co.jp/news/2021/nr02180.html>

ベトナムにおける取り組み: <https://www.olympus.co.jp/news/2022/nr02441.html>

## 戦略的M&A

# 戦略的M&A

### M&A戦略と方針

当社は、注力する消化器科、泌尿器科、呼吸器科における既存の疾患領域や高成長が期待できる関連分野において、タックインM&A<sup>\*1</sup>の機会を通じて製品ポートフォリオを継続的に強化します。そして包括的なソリューションを提供することで、患者さんの治療成果の向上に貢献する方針です。

オリンパスの事業開発チームは、ケア・パスウェイの強化という戦略に沿ったM&A機会の探索および追求する役割を担っています。

事業開発チームは、事業部門および各部門のリーダーと緊密に連携し、毎年の戦略的事業計画(SBP:Strategic Business

Planning)のプロセスで定義された戦略を実行しています。そして、オリンパスが製品ポートフォリオを拡大し、新しい市場に参入するための潜在的なターゲットを特定しています。ターゲットが特定されると、ディールチームが編成され、その案件がオリンパスに付加価値をもたらすかを確認するために、デューデリジェンスを実施し、統合計画を検討します。また、買収した企業が当社の営業活動や業務へ円滑に統合され、事業計画を達成できるよう、合併後の統合(Post-merger integration、以下PMI)プロセスを監督しています。

<sup>\*1</sup> 当社のポートフォリオに合致し、既存のビジネスを補完・増強するためのM&A

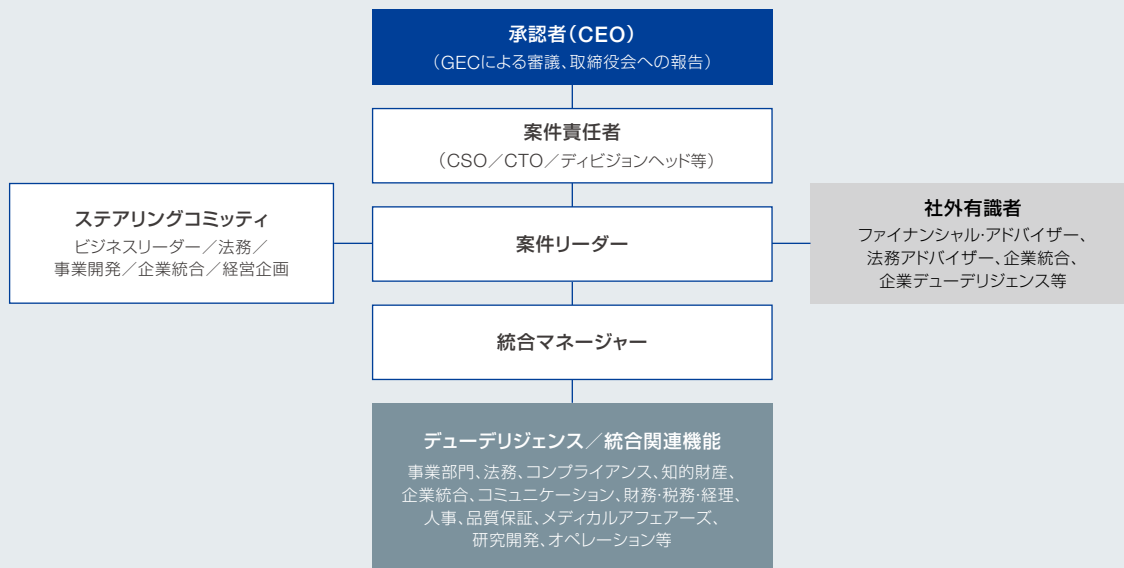
### M&Aのプロセス

M&Aのすべてのプロセスは戦略から始まります。年に1度、SBPプロセスの中で対象案件をロングリストにまとめ、レビューした上で、ショートリストにします。SBPプロセスはダイナミックなもので、1年間の目標を定めるためにこのプロセスを用いており、戦略の機会を精査する際にも活用しています。

このプロセスの中で、オリンパスの戦略、各事業部門の戦略、各ビジネスユニットの戦略といったさまざまな戦略的な観点から案件を捉えています。

そして案件が戦略的に期待できると確信できた場合は、ディールチームが編成され、財務基準を含む多面的な観点から、デューデリジェンスやPMIを管理します。最終的には、機能横断的なステアリングコミッティ(運営委員会)によってPMIが管理され、各案件を定期的にグループ経営執行会議(GEC: Group Executive Committee)へ報告し、KPI等を把握した上で、案件が期待通りに事業計画を達成できるものであるかを確認しています。

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



## M&A例: Odin Medical (Odin Vision) 社

### Odin Medical社の概要

2022年12月、当社は内視鏡画像診断に関する革新的なクラウド型AI技術を提供するOdin Vision社を条件付き対価を含む約6,600万ポンドで買収しました。

Odin Vision社は、ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン(UCL)のWellcome/EPSCRC Centre for Interventional and Surgical Sciences (WEISS)<sup>\*2</sup>に在籍する著名な臨床医と人工知能の専門家チームによって設立されました。同社は、患者さんの予後の改善につながる質の高い医療ケアを提供するために、医療従事者を支援するだけでなく、医療従事者にも高い価値を提供するためのデジタル技術の提供をミッションとして掲げています。また同社が提供する革新的なクラウド型AIプラットフォームは、大腸内視鏡検査や食道／胃／十二指腸内視鏡検査などにおいて、一連の内視鏡診療をAIが支援するための次世代ソリューションの提供を目指しています。

### 買収の目的

当社では、臨床の現場および各手技におけるワークフローの変革により、医療ケアを患者さんに提供するためのデジタル戦略に取り組んでおり、この買収はその戦略の重要な要素です。また当社は、Odin Vision社の買収を通じてデジタル戦略実現の基礎を固めたロンドンを皮切りに、世界各地にデジタル・エクセレンス・センター(Digital Excellence Centers、以下DEC)を設立する計画を立てています。オリンパスのデジタル戦略に、Odin Vision社の強力なポートフォリオ、AI技術、ソフトウェアの専門知識や開発能力を組み込むことで、相乗効果を生み出すと考えています。今後、DECはハンブルク、ボストン、東京など当社の主要な技術開発拠点に設立される予定であり、将来的にはシリコンバレーやテルアビブへの進出も視野に入れています。



<sup>\*2</sup> UCLの医療とエンジニアリングの知見を融合した医工連携で、革新的な治療ソリューションを研究しています。詳細はこちらをご覧ください。<https://www.ucl.ac.uk/interventional-surgical-sciences/>

## M&A例: Arc Medical Design社

### Arc Medical Design社の概要

当社は、2020年8月にArc Medical Design社を買収しました。これまでも同社のENDOCUFF VISION<sup>\*3</sup>の独占販売契約を保有していましたが、この買収によってArc Medical Design社の革新的な製品に関するすべての権利を取得しました。

### 買収の目的

Arc Medical Design社を買収したことで、オリンパスは全ENDOCUFF製品群に関する設計、製造、販売、事業戦略をグローバルに担っています。これにより、臨床成果の改善、医療コストの削減、患者さんのQOL向上にさらに貢献します。



### M&A後の状況

#### 2023年3月期

- 2023年3月期における売上高: 前期比約40%増
- 主力製品であるENDOCUFF VISIONの売上高は米国を中心に前期比約40%増と好調
- 2022年3月期では欧米に加え、香港、オーストラリア、ニュージーランド、タイ、ベトナムでも販売を開始。2023年3月期では、インド、マレーシア、シンガポール、韓国で販売を開始するため、医師の評価を実施中



#### 2024年3月期～

- 2024年3月期における売上高の見通し: 2桁成長
- 戦略:
  - 販売計画と優先順位付けされたアカウントターゲティングツールを開発
  - 手技普及と標準化のための、クレームとトレーニングを簡素化
  - 市場浸透を高めるために保険適用と対象製品を拡大
  - ENDOCUFF VISIONとAIの臨床的な価値を生み出す戦略を策定
  - 科学文献のロードマップを策定し、掲載に向けて訴求することにより、メッセージ性を高める

<sup>\*3</sup> 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

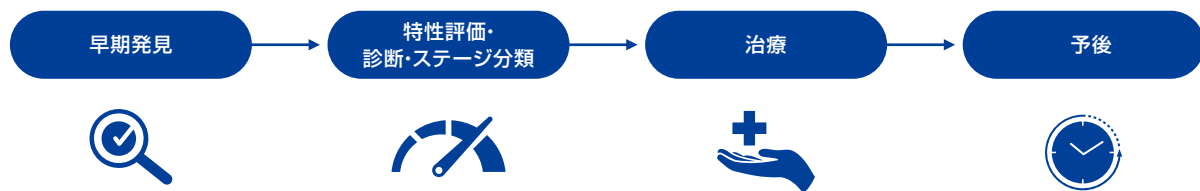
## ケア・パスウェイの強化

# ケア・パスウェイの強化

オリンパスは、アウトカムの向上、患者さんのエクスペリエンスの向上、医療提供者のエクスペリエンスの向上、医療コストの削減の4つの目的を達成するために、ソリューションを継続的に改善していきます。早期発見や診断、ステージ分類、治療、予後のケア・パスウェイの中で、医療水準の向上によって患者さんのアウトカムを改善することに注力します。

### 変化し続ける患者ケアへの期待

“**オリンパスは、医療水準の向上につながるケア・パスウェイの強化に注力します**”



## 大腸がん (CRC) のケア・パスウェイの強化

### 会社の取り組み

早期発見、および低侵襲手術の手技を促進し、アウトカムの改善と治療費の削減に貢献します

### 疾患の状況

大腸がん (CRC) は毎年約200万人が罹患している世界で3番目に多く診断される悪性腫瘍であり、がん関連死の第2位の死因となっています\*1。早期大腸がんは無症状であることが多く、早期に発見されなければ死亡率が上昇するため、効果的なスクリーニングの重要性が高まっています。また早期発見後、開腹手術はコストと患者さんへの負担が大きいため、術後の回復期間を短縮し、医療提供者の効率性を向上させる低侵襲医療が選択肢の一つとなっています。

### ソリューション



EVIS X1の先進イメージング技術と、さまざまな消化器科処置具を組み合わせることで、大腸がんの早期発見・治療をサポートします



ENDOCUFF VISION\*14



ENDO-AID CAD\*14



EndoClot\*14



ADR\*3向上により、早期発見に貢献

早期がん治療および治療中・治療後の止血管理の安全性や有効性の向上をサポート

○ オリンパスの従来ソリューション    ● オリンパスの新ソリューションによるアンメットニーズへの対応

### オリンパスのソリューションが提供する価値



#### 患者さん

- 早期発見: 生存率の向上に貢献します
- ESD\*4: DualKnife Jなどの専用処置具を用いた早期がん治療により、術後の回復期間の短縮や患者さんの負担の軽減に貢献します
- RDIとEndoClotを併用することにより、術後の出血リスクの軽減をサポートします



#### 医療提供者

- CADeやENDOCUFF VISIONを用いることで、大腸がんによる死亡率減少効果の指標として知られる、ADR\*3の向上をサポートします\*5
- ESDの手技により、入院期間を短縮し、医療経済にもベネフィットをもたらします\*6

\*1 GLOBOCAN 2020  
\*2 AIによる検出/診断支援  
\*3 ADR = adenoma detection rate

\*4 ESD = endoscopic submucosal dissection

\*5 Corley, D. A., Jensen, C. D., Marks, A. R., et al. "Adenoma detection rate and risk of colorectal cancer and death," New England Journal of Medicine, 2014;370(14), 1298-1306.

## BPH(前立腺肥大症)のケア・パスウェイの強化

当社の取り組み

泌尿器科疾患に対して低侵襲治療のソリューションを提供します

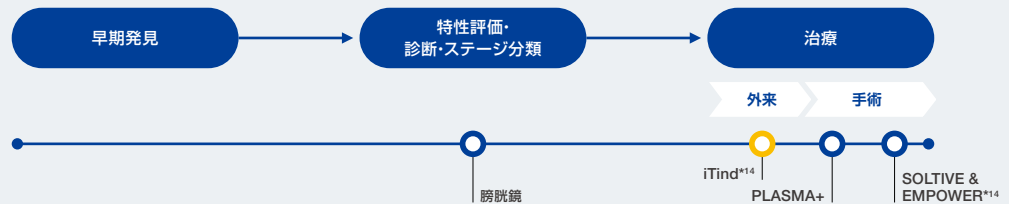
疾患の状況

BPHは、前立腺が尿道を圧迫し、生活の質に深刻な影響を及ぼす慢性的かつ下部尿路にさまざまな症状を引き起こす50歳以上の男性に多い疾患です。世界中で約1億人が罹患しており、副作用の重大なリスクにより、手術を望まない患者さんも相当数います。

ソリューション



iTind\*14は前立腺肥大症の症状を迅速に緩和する\*7、FDAから初めて認可された唯一の低侵襲短期型インプラントです。性機能や排尿機能の維持が可能で\*7、術後のカテーテル留置の必要性を低減します\*7



- オリンパスの従来ソリューション
- オリンパスの新ソリューションによるアンメットニーズへの対応

より低侵襲な治療オプションを増やすことで、対応可能な患者群を拡大

オリンパスのソリューションが提供する価値



**患者さん**

- iTind\*14は性機能と排尿機能を損なうリスクを大幅に軽減しながら、外来治療で症状を軽減することが臨床的に証明されています\*8



**医療提供者**

- 2023年、米国CMS\*9はHOPD\*10またはASC\*11でiTind\*14の症例を実施した場合の保険適用を増額しました
- 代替治療と比較して、症例にかかる時間および費用の削減をサポートします

## 肺がんのケア・パスウェイの強化

当社の取り組み

肺がんを早期に発見し、肺がんの診断、治療までの時間を短縮することに貢献します

疾患の状況

肺がんは早期に発見されれば、治療の可能性が高くなります。しかし、新たに発見される肺がん病変の多くは、現在の技術ではアクセスが難しい中枢および末梢部に最初に出現するため、多くの肺結節は適切に診断されていません。そのため、多くの肺がんは治療がより困難で死亡率が増加する後期段階で診断されます。

ソリューション



EBUSスコープとTBNA針により、肺結節の視覚化とリアルタイムのサンプリングが可能になります。細径EBUSスコープ\*14により、多くの病変が最初に発見される肺の中枢および末梢領域での組織や細胞の採取をサポートします



- オリンパスの従来ソリューション
- オリンパスの新ソリューションによるアンメットニーズへの対応

肺がんの早期発見をサポート

オリンパスのソリューションが提供する価値



**患者さん**

- 経胸壁アプローチと比較し、低侵襲で有害事象が少ない症例です
- より多くの肺がんを早期に発見し、アウトカムが向上する可能性があります
- 気胸や入院のリスクが低減されます\*12



**医療提供者**

- 診断の信頼性向上に貢献します
- EBUSにより病変をリアルタイムに可視化し、検体の採取率が上昇します\*13

\*6 <https://medical.olympusamerica.com/endoscopic-submucosal-dissection> Patients typically experience shorter hospital stays, faster recoveries, reduced pain and less expense after ESD compared to open or laparoscopic surgical procedures.2,3,4,5 Abdellatif MM, Barakat M, Ahmad D, Ibrahim M, Ahmed Y, Kurdi Y, Grimm IS, Othman MO. Long-term outcomes of endoscopic submucosal dissection versus surgery in early gastric cancer: a systematic review and meta-analysis. Eur J Gastroenterol Hepatol. 2019 Apr;31(4):418-424. Doi: 10.1097/MEG.0000000000001352. PMID: 30694909., Hu J, Zhao Y, Ren M, Li Y, Lu X, Lu G, Zhang D, Chu D, He S. The Comparison between Endoscopic Submucosal Dissection and Surgery in Gastric Cancer: A Systematic Review and Meta-Analysis. Gastroenterol Res Pract. 2018 Feb 18;2018:4378945. doi: 10.1155/2018/4378945. PMID: 29670651; PMCID: PMC5835246. Draganov PV, Aihara H, Karasik MS, Ngamruengphong S, Aadam AA, Othman MO, Sharma N, Grimm IS, Rostom H, Elmunzer BJ, Jawaid SA, Westerveld D, Perbtani YB, Hoffman BJ, Schlachterman A, Siegel A, Coman RM, Wang AY, Yang D. Endoscopic Submucosal Dissection in North America: A Large Prospective Multicenter Study. Gastroenterology. 2021 Jun;160(7):2317-2327.e2. doi: 10.1053/j.

gastro.2021.02.036. Epub 2021 Feb 19. PMID: 33610532. Yang D, Draganov PV. Clinical Updates in Colorectal Endoscopic Submucosal Dissection. Clin Gastroenterol Hepatol. 2022 Feb;20(2):269-271. doi: 10.1016/j.cgh.2021.09.025. Epub 2021 Nov 12. PMID: 34774551.

\*7 Porpiglia et al. Second-generation of temporary implantable nitinol device for the relief of lower urinary tract symptoms due to benign prostatic hyperplasia: results of a prospective, multi-centre study at 1 year of follow-up. British Journal of Urology International. 2018.

\*8 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30382600/> BJU Int. 2019 Jun;123(6):1061-1069. doi: 0.1111/bju.14608. Epub 2018 Nov 28

\*9 CMS = Centers for Medicare & Medicaid Services

\*10 HOPD = Hospital Outpatient Department

\*11 ASC = Ambulatory Surgery Center

\*12 Pneumothorax rates in CT-Guided lung biopsies: a comprehensive systematic review and meta-analysis of risk factors Br J Radiol. 2020 Mar; 93(1108): 20190866

\*13 As evidenced with current EBUS and EBUS-TBNA technology

\*14 医薬品医療機器等法承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

## インテリジェント内視鏡医療エコシステム

# インテリジェント内視鏡医療エコシステム

内視鏡医療をリードするメドテックカンパニーとして、オリンパスはデジタル技術を活用することによって、患者さんやお客様のために、インテリジェント内視鏡医療エコシステムを構築し、ヘルスケアにおける4つの目的を達成していきます。

### ヘルスケアの課題解決に向けた独自性の追求

慢性疾患の増加と高齢化の進展を受け、医療現場ではより良い治療成果をより多くの人に届けると同時に、医療従事者と患者さんのエクスペリエンスを向上、さらに医療コストを抑えるという課題に直面しています。

内視鏡医療における多くのニーズは長い間変わっていません。例えば、患者さんの命を救う手技を行う消化器科医は常に臨床成果の改善を目指していますが、手技の増加や事務作業の増加による負担が増大しています。また、医療現場では深刻な人手不足が課題となっており、対策が求められています。

私たちはこのような課題に対して、デジタル化とオートメーションを活用したインテリジェント内視鏡医療によって、大幅な

進歩が見込めると考えています。AIを活用したデータやコネクティビティにより、インテリジェントインサイト(人工知能によるサポート等)が可能となり、臨床や病院内での業務のニーズに対応できるようになります。

オリンパス独自の能力をさらに高め、先進イメージングはインテリジェント認知サポートに、精密な治療はインテリジェントガイド下での治療に、そして高付加価値ソリューションではインテリジェントインサイトとソリューションへと進化をもたらします。

医療従事者がより多くのケアを必要とする患者さんの治療に集中できるよう、オリンパスはインテリジェント内視鏡医療エコシステムを構築していきます。

### ニーズ

病院は、内視鏡室の長年にわたる臨床および非臨床におけるニーズを解決するソリューションを必要としています

#### 臨床におけるニーズ



負担が増大している環境下で、臨床成果を改善する

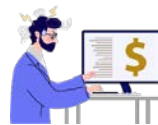


過剰な事務業務の最小化



患者さんの安全に対するリスクを管理し、品質を確保する

#### 非臨床におけるニーズ



コスト圧力が高まっている環境下における財務管理



人手不足への対策（離職率上昇、経験の浅い医師の増加等）



データプライバシーと情報セキュリティに対する高い基準を維持する

オリンパスは、内視鏡医療のリーダーとして、インテリジェント内視鏡医療エコシステムを構築し、最良のソフトウェアと製品を提供することにより、内視鏡医療の未来を創成します

技術の進歩により、内視鏡室の長年にわたるニーズを解決します

患者さんのケア・パスウェイおよび業務ワークフロー全体で製品を統合し、ネットワークに接続することで、臨床成果と効率を改善します





## 先進のソフトウェアプラットフォームとビジネスモデルで実現する インテリジェント内視鏡医療エコシステム

現在、オリンパスは自社の強みを活かした高付加価値の内視鏡製品とサービスを提供していますが、データとAIによりポートフォリオを統合することで、提供する価値をさらに高めることができると考えています。

最先端のソフトウェアプラットフォームによって実現する当社の高度なインテリジェント内視鏡医療エコシステムは、臨床や病院内の業務のニーズを満たし、臨床医や病院管理者による患者さんのケアの水準を向上します。AIを含む最新のコアテクノロジーにより、患者さんのケア・パスウェイ全体にわたって、データから実用的な洞察や効率的で最適なアウトカムを提供します。また、製品のアップグレードサイクルの長期化につながる、単なる「物売り」のビジネスモデルから脱却し、当社のプラットフォームのソフトウェアやアプリケーションのアップグレードによって、常にイノベーションを提供し続けるビジネスモデルに移行します。これにより、患者さんや医療従事者もより精度の高い

早期発見、診断、治療といった恩恵を得ることができます。

データに基づく自動化されたワークフローソリューションにより、人的要因のリスクを軽減し、効率性を向上するとともに患者さんの安全を確保します。また、容易で拡張性のあるトレーニングを提供し、精神的負担を軽減することにより医療従事者の維持と確保にも貢献します。

さらに、管理業務の自動化は非臨床においてもメリットがあり、データに基づく在庫管理、設備投資の最適化、透明性のある資産管理等、より効率的なソリューションが考えられます。オリンパスはデータを収集し、活用することで、顧客に内視鏡医療に関する洞察を提供できる強固なポジションを確立しています。

インテリジェント内視鏡医療エコシステムは、オリンパスの内視鏡の幅広いポートフォリオの可能性を高め、相乗的な価値を最大限に実現します。



## 企業文化の醸成

# 企業文化における進化

オリンパスでは、企業変革の一環として健やかな組織文化の実現を目指し、会社のニーズと従業員の日々の経験の両方に目を向け、総合的な企業文化の向上に取り組んでいます。持続的な成長を果たす上で土台となる、従業員一人ひとりがベストな状態でパフォーマンスを発揮できる企業文化の醸成に向け、コアバリューサーベイの結果等に基づいた、さまざまな改善活動をグローバルで実行しています。

### 当社の目指す企業文化

当社が目指す健やかな組織文化は「私たちの存在意義を実現するため、従業員一人ひとりがベストな状態でパフォーマンスを発揮できる文化」と定義しており、この文化の実現のためには6つの要素が必要だと考えています。特に、地域やチームを超え

たコラボレーションや、従業員の可能性を最大限に引き出すための権限委譲、ワーク・ライフ・バランスの向上、チャレンジできる風土の醸成については、コアバリューサーベイの結果を踏まえ優先して取り組んでいます。

## 健やかな組織文化

私たちの存在意義を実現するため、  
従業員一人ひとりがベストな状態でパフォーマンスを発揮できる文化

### Purpose-driven

1

#### 影響力を与える リーダーシップ

リーダーが明確な戦略を示し、オリンパスの未来を導く



75%

私はオリンパスの優先事項や目標についてよく理解している

2

#### コラボレーション

部門や地域を超えた連携、オープンで建設的な議論の実現



48%

オリンパスでは、部門、事業や機能、地域を超えて、うまく協力しながら仕事をしている

3

#### 外部・顧客志向

顧客や市場のトレンドを押さえ、新たな発想を大事に将来のビジネスニーズに応える



75%

オリンパスの社員は、お客様や患者さんの課題を、情熱を持って粘り強く解決している

### People-centric

4

#### 権限委譲

誰もが決断し、責任をもつことが認められ、自身のキャリアパスを描いていく



46%

オリンパスの社員は、決断力を持って行動できる

5

#### チャレンジ できる風土

多様な考え方を大事に、新しいチャレンジができる風土を醸成



66%

オリンパスは、多様な視点や経歴を持った人々を尊重している

6

#### ワーク・ライフ・ バランス

魅力的な職場環境の整備とともに、従業員のウェルビーイングも大切に



51%

私が仕事をうまく進める上で大きな阻害要因はない

\* 上表のデータは、2021年8月23日～9月10日に実施した「コアバリューサーベイ」の結果概要となります。全従業員の約86%が回答しています

優先して取り組むテーマ

## 私たちのコアバリュー（日々の行動の指針）

健やかな組織文化の実現のために必要な6つの要素と私たちのコアバリュー

## 健やかな組織文化を実現するための施策

健やかな組織文化の実現を目指し、グローバル共通の人事制度の構築や人材育成に取り組んでいます。適所適材の実現や権限委譲・チャレンジできる風土の醸成、グローバルで活躍できる

人材育成のためのリーダーシップや実行力強化に向けた各種研修の実施など、多角的な取り組みを行っています。

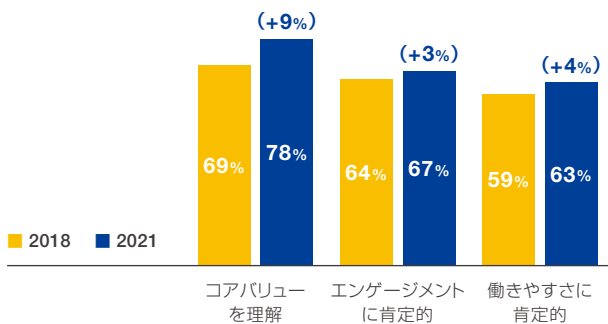
取り組み	概要・目指す姿	進捗と今後の取り組み
タレント&サクセッション マネジメント  <b>1 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適所適材を実現することで経営人材の強化を図り、持続可能な企業経営をサポート</li> <li>グローバルで後継者候補のプールを構築し、必要な能力開発をすることで、相応の経験を持つグローバルタレントを適所にアサイン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役、部門長、機能長のタレント&amp;サクセッションマネジメントプロセスの導入完了。年次サイクルで、タレントパイプラインの見直し・議論を実施</li> <li>部門長、機能長以下のポジションにおけるタレント&amp;サクセッションマネジメントや体系的な評価・人材育成(若手や多様なハイポテンシャル人材の特定・育成を含む)に着手</li> </ul>
グローバル・リーダーシップ・ コンピテンシーと リーダーシップ開発  <b>1 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オリンパスの戦略に基づき、最も重要な10個のリーダーシップ・コンピテンシーを定義し、リーダーシップ開発、タレント&amp;サクセッションマネジメントをサポート</li> <li>リーダーが事業戦略と主要な優先事項を実行し、健やかな企業文化に貢献できるように、リーダーシップ能力とマインドセットを構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー・モデル(GLCM)が導入され、2023年4月から人事評価に適用</li> <li>2022年5月にGlobal 360フィードバックを導入、初年度に約500人が参加</li> <li>初のグローバルリーダーシップ開発プログラムとしてのGLCMモジュールプログラムを開始予定</li> </ul>
従業員の能力開発と グローバルな 学習機会の提供  <b>1 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員一人ひとりが成長意欲を持ち、自発的に学習・成長し続ける文化と環境を創出</li> <li>オリンパス全体で主要なビジネススキルの構築をサポートする学習機会を一貫した方法でグローバルに提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>導入済みのEMEA・APAC地域に加えて、日本・中国・南北アメリカ地域の従業員に外部オンライン学習サービスの提供を拡大</li> <li>2020年より異文化理解ワークショップ、2023年よりキャリアプランに関するワークショップを提供</li> <li>継続的に学習・研修プロセスと学習管理システムの融合に取り組む</li> </ul>
グローバル・レベリング  <b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全世界の管理職ポジションに対し、そのポジションの職務の大きさに応じたレベルを決めることで、グループ全体の組織の階層構造をより明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職層の報酬体系の共通化</li> <li>各種制度およびポリシーの導入時に、段階的に本コンセプトを適用</li> </ul>
グローバル・パフォーマンス・ マネジメントの統合  <b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルレベルで適所適材のアサインメントを可能にするパフォーマンス管理にグローバルで着手</li> <li>フィードバックが奨励される環境を整え、誰もが学び、成長できるようにし、目標を達成する能力を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル共通の目標評価管理システムの導入が完了</li> <li>期中・期末における、マネージャーとメンバー間のコミュニケーションを支援</li> <li>全従業員が品質にフォーカスした目標を定めることで、患者さんの安全を重視する文化の実現に注力</li> </ul>
グローバルに統合された 人材管理システム  <b>2 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ごとに分散していた人材情報管理システムを単一のシステムに統合することで、人材情報をグローバルで管理し、グローバルでのタレントマネジメントを図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル共通の目標評価管理システム、品質保証・法規制対応(QARA)に係る教育システムの導入が完了</li> <li>今後、採用管理、キャリアプラン管理など、グローバルでの人材管理システムの拡張を行う予定</li> </ul>
日本の人事制度改革  <b>1 4 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>権限委譲・チャレンジできる風土を醸成し、オリンパスグループとして適所適材を実現する</li> <li>オリンパスグループとしてグローバルに人事処遇に関する基準を統一し、各自のパフォーマンスに対してフェアで一貫性ある仕組みで報いる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年齢や経験にとらわれず各自が担当する職務責任の大きさを基準に処遇を決める職務型人事制度への改定が完了</li> <li>日本の評価制度はグローバル共通の評価制度に統一する形で改定が完了</li> </ul>
標準化された基本的な 働き方の推進  <b>1 2 3 4 5 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各職場で一貫した実践ツールを実行することで、全従業員が同じ仕事の進め方をし、健やかな組織文化を実現</li> <li>グローバル共通の実行力強化を図るべく、研修やeラーニングを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全従業員が実践ツールを実行できるようにグローバルセッションや啓発キャンペーンを実施。全社に健やかな組織文化をさらに浸透させるため、さらなる施策を企画して展開</li> <li>2020年から2023年まで実行力強化研修を実施し、約6,600人のリーダーと従業員が参加</li> </ul>

企業文化の醸成

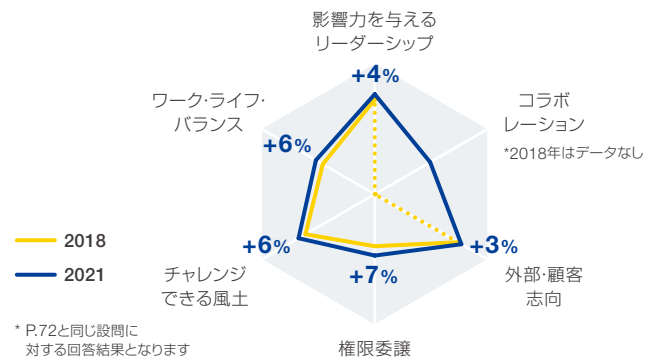
## コアバリューサーベイ

オリンパスは、2021年に実施した従業員エンゲージメント調査「コアバリューサーベイ」の結果を踏まえ、トップダウンとボトムアップの両面からグローバルで施策を展開しています。全社的には、執行役による現場訪問や、意思決定プロセスの最適化、従業員のワーク・ライフ・バランスの現状の可視化とそのフォローアップ、グローバルワーキングガイドラインの強化・最適化などの取り組みを行ってまいりました。

### 2021年の結果(グローバル全体)



一方で、サーベイの結果から地域ごとに注目すべき差異があることが分かり、それぞれの地域でサーベイから抽出した課題を改善するためのアクションを実行しています。2022年11月には、コアバリューサーベイ・チェックイン(中間調査)を実施し、組織の現状を確認するとともに既に実施されている改善活動や計画を振り返るなど、継続的な組織文化の向上に向けて活用しています。

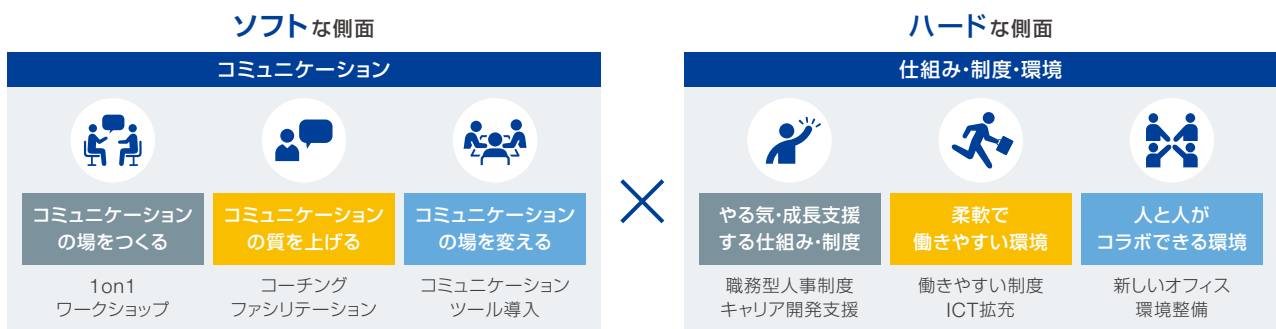


## 日本における、コアバリューサーベイのフォローアップ施策

コアバリューサーベイの結果により、日本国内では「上長からの方針展開が確実に行われ、信頼関係が築かれている」や「各自がコアバリューを理解し、行動に反映している」といった項目は評価が高いものの、「失敗を恐れずチャレンジを推奨する風土醸成」や「コミュニケーション・コラボレーション強化」、「やる気・成長支援する人材マネジメント・仕組み構築」、「生産性が高く、働きやすい環境整備」に関しては課題があることが分かりました。これらの課題に対して、サーベイに寄せられた従業員の意見や、各組織からのフィードバックの声をもとに、改善策を実行しています。例えば、リーダーとメンバーの定期的な1on1ミーティングの実施や、チームビルディングや効果的な会議運営等を実践するためのツール

を活用したオープンかつ部門を超えたコミュニケーションの推進を行うことによって、組織におけるコミュニケーションの量と質の向上を図っています。また、新人事制度の導入(職務型人事制度の拡大)による年齢など属性にとらわれないアサインメントの強化や、社内公募の拡大、キャリア形成支援の強化など、個々のキャリア開発を支援する制度の拡充も行いました。新しいオフィス環境整備によるコラボレーションの推進や、業務の目的・内容に応じて個人もしくはチームが適切なスタイルや場所を選択できる柔軟な働き方への変革を目指すプロジェクトも現在進行しています。今後も定期的にアクションプランの進捗と改善度合いを確認し、従業員のエンゲージメント向上を目指してまいります。

### 日本地域における主なアクションプラン



## ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進

オリンパスでは、グローバルにおけるダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン( DEI )戦略を2023年4月より推進しています。2023年5月に公表したESG戦略においても、DEIの推進を重要課題の一つとして掲げ、グローバルでの女性活躍の推進に関する目標値などを設定しました。特に日本地域において

は注力すべき地域として個別の目標を定め、取り組みを進めています。2023年6月には、CDO(チーフ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン オフィサー)を新設し、グローバルにおけるDEI戦略の取り組みを監督、推進しています。

### オリンパスにおけるDEIの定義



#### Diversity

ダイバーシティとは、年齢、性別、人種、性的指向、性自認、社会経済的地位、民族、障がいの有無、能力、国籍・文化、言語、宗教、意見、政治的な立場、経験、経歴上の違いの有無にかかわらず、すべての人が尊重されることを指します。

#### Equity

エクイティとは、会社からもたらされる成長の機会が、従業員一人ひとりの違いによって左右されないことを指します。オリンパスは、誰もが最適なパフォーマンスを発揮できるように、それぞれに適切な機会を提供します。

#### Inclusion

インクルージョンとは、従業員がそのまま受け入れられ、安心して自由に意見を述べられる状態を指します。

### オリンパスのDEIビジョン

当社では、多様な視点と背景を持つ人を大切にすることを重要視しています。当社は、従業員の年齢、性別、人種、性的指向、性自認、社会経済的地位、民族、障がいの有無、能力、国籍・文化、言語、宗教、意見、政治的な立場、経験、経歴などの違いを尊重します。従業員の誰もがありのまま受け入れられて、誰もが適切な機会を得ることができる、インクルーシブな文化や適切なシステムの構築に取り組んでいます。

ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンは等しく重要であると考え、DEIが自然と日常業務の一部となることで、多様な背景を持つ従業員は、お客様の多様なニーズや期待をより深く理解し、互いに意見を話し合い、共に解決策を考え、新たな価値を創造できるようになります。

DEIの活動を通じて組織のケイパビリティと持続可能性を高めることで、「Our Purpose」を実現し、お客様やステークホルダーから選ばれた存在であり続けます。

左記の4つの主要テーマに沿って、マネージャー向けのグローバル共通DEIトレーニングや、従業員にグローバルポジションに応募する機会、言語学習の機会などを提供しています。今後、新たな施策も、徐々に導入し、グローバルに展開していく予定です。

各施策に加えて、グローバルイベントも開催しており、2023年3月8日の国際女性デーでは、日本、米州地域、欧州地域、中国、APAC地域から約400名の従業員が同時にオンラインで、パーソナルブランドの確立や男性の育児参加をテーマとしたイベントに参加しました。今後も継続して、多様なグローバルイベントを開催していく予定です。

\*1 DEIの取り組みにおいて、オリンパスはダイバーシティの他の柱である年齢、人種、性的指向、性自認、社会経済的地位、民族、障がいの有無、能力、国籍・文化、言語、宗教、意見、政治的な立場などについても、すべて等しく重視しています。各地域の事情や特性を考慮した上で、その地域で推進すべき柱について、引き続きそれぞれのダイバーシティを高め、エクイティを強化していきます

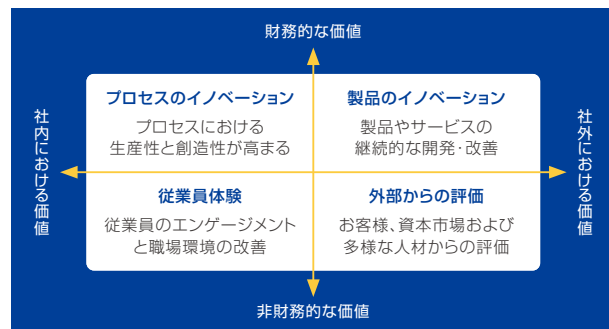
\*2 ケアテイカーとは、仕事をしながら、子供や両親、家族などの世話をする必要のある人々を指します

### グローバルにおけるDEIの重点領域および取り組み

DEIに取り組むにあたって、まず4つの主要テーマをグローバルにおける戦略的な重点領域と位置づけています\*1。

- ジェンダーとライフバイオリティ:女性、およびライフイベントによって時間的な制約を抱えるすべての「ケアテイカー」\*2をサポート
- 国籍・文化:多様性を高め、あらゆる国籍・文化、言語を持つ人々に機会へのアクセスを公平に提供
- キャリア・経験:幅広い経験を増やし、チームや組織の視野を広げる
- インクルーシブな環境:心理的安全性を確保し、誰もが自分らしくいられて、安心して発言でき、積極的に協力し合えるような環境を構築

### DEIがもたらすメリット



\*3 2023年3月1日時点



\*4 オリンパス株式会社

詳しくはWEBをご覧ください

Chief Diversity, Equity and Inclusion Officer 新設のお知らせ: <https://www.olympus.co.jp/news/2023/nr02513.html>

雇用: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/employment/>

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/diversity/>

女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/diversity/woman.html>

次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/diversity/actionplan.html>

## プロフェッショナル人材の育成と地域を超えたコラボレーションを支える能力開発・研修

オリンパスでは、社員が互いに学び合いながら、専門的かつ個人的なスキルを高め、伸ばしていくことを奨励しています。オリンパスの能力開発プログラムでは、リーダーシップ・コンピテンシーや、コラボレーション、「私たちの存在意義」および「私たちのコアバリュー」とのつながりの強化に加え、プロフェッショナルおよびビジネススキルの向上、健やかな組織文化の実現に向けた機会の提供に重点を置いています。

これまでに、約6,600名の従業員が、ビジネス実行力強化、リーダーシップのスキルアップに関するグローバルプログラムに参加しました。また、約500名のリーダーがGlobal 360フィードバックに参加しています。

当社では、各国・各地域の従業員の言語や文化の多様性を大切にしていますが、同時に、グローバル・メドテックカンパニーとして円滑な国際コミュニケーションも不可欠であると考えています。日本では、英語力の向上や異文化理解の支援を行うグローバルコミュニケーション力強化プログラムを行っており、2021年の開始以来、延べ6,700名以上の従業員が参加しています。

6,600人

2020年の開始以来、  
実行力強化研修に  
参加した従業員数\*

500人

Global 360  
フィードバックに参加した  
リーダーの数\*

6,700人

2021年の開始以来、グローバル  
コミュニケーション力強化  
プログラムに参加した  
従業員数\*

\* 2023年3月末時点

### COLUMN

#### 「患者さんの安全」に焦点を当てた成果目標を全従業員が設定

当社では、2024年3月期にパフォーマンスマネジメントの新しいグローバルアプローチであるMyPerformanceを導入しました。グローバル共通の目標管理システムを通して、グローバルで一貫したタレントマネジメントとサクセッションの実現を図っています。従業員は、経営戦略で掲げられた3つの基本的な指針（患者さんの安全と持続可能性、成長のためのイノベーション、生産性の向上）に関連付けて、各々の成果目標を設定し、その達成度に応じて人事評価が行われます。なかでも、患者さんの安全と法規制の遵守は当社に

とって最優先事項であるため、2024年3月期においては、全従業員が品質を追求するためのグローバル共通の目標を設定しています。日々の職務遂行において、関連するすべての適用法、規制、業界標準、および業務を管理するすべてのポリシーと手順を理解・遵守することに加え、潜在的な安全上のリスク、危険、またはコンプライアンス違反の事例を特定して報告すること、関連するイニシアチブに積極的に参加することが、機能や役割に関係なく、従業員一人ひとりに求められます。

#### 「患者さんの安全」に関する職務別の目標一般例

- IT — システムが安全であり、患者データが侵害されていないことを保証する
- Quality inspectors — 製品の安全性を検査・評価し、改善に向けたフィードバックを提供する
- Uptime support — 臨床ユーザーに製品の使用方法に関するガイダンスを提供する
- Legal and compliance — 法律を遵守し、ビジネスを保護する
- Commercial functions — 新しいビジネスを獲得する際に正しいプロセスに従うことを保証し、管理と監督を行う
- Customer service — 製品の欠陥/苦情に対処する際の規制ガイドラインに従って、顧客により多くアプローチする
- Finance — レポートを高水準（正確、明確、要求事項に一致している等）に維持する
- Territory manager — 臨床医に私たちが製品に責任を持ち、コンプライアンスを確保するためのすべての手順を踏んでいく確かさを提供する
- Repair technician — 患者さんを守るために適切なプロセスが確実に実行されるようにする
- Manufacturing operator — 当社の規制要件とプロセスに従って製品を製造する

生産性を向上する取り組み

# 長期的な成長に向けた投資とイノベーションを実現するために

## グローバル・オペレーティングモデルを強化し、私たちの使命、目標、およびビジョンを達成する能力を向上

オリンパスは、「Our Purpose 私たちの存在意義」である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」を目指し、持続的な成長を図るための価値創造戦略を策定しています。「事業拡大とグローバル展開」および「戦略的M&A」を推進するため、チーフストラテジーオフィサーはオリンパスのグローバル・オペレーティングモデルを見直し、新経営戦略における戦略的な優先事項に対応可能な組織を継続的に確保するための、新たなチームを立ち上げることを決定しました。私たちは、戦略的な目標に基づき、事業、機能、地域を横断した透明性のある迅速な意思決定を実現するだけでなく、効率的なリソース配分と継続的な能力開発を促進するオペレーティングモデルを構築することを目指しています。

オペレーティングモデルの検討は、右記の4つのテーマに基づいて構成されており、それぞれのテーマに応じた活動を行っています：

**オペレーティングモデルの設計とガバナンス：**グローバル・マトリックス事業運営モデルにおける役割と責任、組織構造とガバナンスを一層強化し、明確化することを目指します。これにより、事業、機能、地域の3軸間の横断的な連携と意思決定の円滑化を促進します。

**人材と企業文化：**オペレーティングモデルを実現するための、人材、企業文化、パフォーマンス志向のマインドセットを強化するため能力開発を推し進めます。

**エンタープライズ・アーキテクチャとシステム：**グローバル・オペレーションを実現するために積み上げてきたIT技術資産を徐々に強化、調和し、簡素化します。

**生産性、効率、プロセス：**最適化されたオペレーティングモデルをベースに、プロセス・運用を簡素化し、厳格に投資をすることで効率の改善を目指します。

1

ハイパフォーマンスな組織を実現するために、グローバル・オペレーティングモデルを絶えず最適化します

2

新経営戦略における戦略的な優先事項への投資を促進するために、リソースの配分を支援し、資本を確保します

### COLUMN: グローバルビジネスサービス(GBS)の進捗



グローバルビジネスサービス  
バイスプレジデント  
藤原 康俊

#### GBSは領域の拡大、移管業務の最適化を推進する新たなフェーズへ

オリンパスでは、2018年に他地域に先駆けて欧州でGBSを開始してから、グローバルに取り組みを展開し、この5年間でファイナンス、HR、購買、セールスサポート、サプライチェーンマネジメントの領域でグローバルに業務移管を実現しました。当社のGBSの基盤を構築した今、GBSは新たなフェーズに移行しました。当社では患者さんの安全を最優先に考え、その実現に向けてGBSにおいても品質保証・法規制対応(QARA)チームと協力して取り組みを行っています。2023年は、QARAのコンプレイント処理の一部プロセスについてGBSのプラットフォームを活用し、グローバルで業務の標準化、改善、効率化を図っています。今後も、グローバルでの連携を強化し、GBSのさらなる領域拡大および移管業務の最適化を推進し、企業価値の向上につなげていきます。

社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献

# 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献

オリンパスは、昨今の環境汚染や環境への過剰な負荷がもたらす気候変動やその他の生態系への影響、水リスクは喫緊の社会課題であると強く認識し、重要課題(マテリアリティ)の一つとして「社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献」に取り組んでいます。2030年までに自社事業所からの温室効果ガス排出量(Scope1、2<sup>\*1</sup>)に関してカーボンニュートラル<sup>\*2</sup>を達成すること、2030年までに自社の事業所で使用する電力を100%再生可能エネルギー由来とするという目標に加え、2023年5月にはサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量(Scope1、2、3<sup>\*1</sup>)を2040年までにネットゼロ<sup>\*3</sup>とする目標を策定し発表しました。 **Check 1**

今後、カーボンニュートラルの達成に向けて、製造改善活動や省エネ施策を引き続き推進するとともに、2030年までに自

社の事業所における全消費電力<sup>\*4</sup>を再生可能エネルギー由来に段階的に切り替え、温室効果ガス排出量削減の取り組みを加速させます。また、サプライチェーン全体の環境負荷削減の重要性も認識しており、環境配慮型製品の開発、物流効率改善、サプライヤーさまとの協働による自主削減目標の設定や脱炭素活動への支援に継続的に取り組みます。

<sup>\*1</sup> Scope1: 敷地内における燃料の使用による直接的な温室効果ガス排出  
Scope2: 敷地内で利用する電気・熱の使用により発生する間接的な温室効果ガス排出  
Scope3: その他の間接的な温室効果ガス排出 (Scope1、Scope2を除く)  
<sup>\*2</sup> カーボンニュートラル: 自社事業所からの温室効果ガス排出量 (Scope1、2) を削減し、残存する温室効果ガス排出量に相当する量をカーボンオフセットで相殺し全体としてゼロとすること  
<sup>\*3</sup> ネットゼロ: 最新の気候科学(1.5℃シナリオ)に沿って温室効果ガス排出量 (Scope1、2、3) を可能な限り削減(90%以上)し、残存する温室効果ガス排出量(10%未満)に相当する量を炭素吸収・除去由来クレジット(植林やCO<sub>2</sub>回収・貯留など)で均等させること  
<sup>\*4</sup> 一部、販売拠点などの賃借物件は除く

2023年3月期 主な環境活動実績

重点テーマ	目標	施策	2023年3月期実績・成果	2024年3月期目標
環境経営の推進	環境ガバナンス体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境マネジメントシステムの有効性向上と運用の効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2040年ネットゼロ目標の設定 (Scope1、2、3) <b>Check 1</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量削減に向けた計画策定と対策の推進</li> </ul>
	環境リスク低減活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境法規制対応プロセスの継続的改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISO14001認証維持</li> <li>Globalの主要製造法人にて認証維持(欧州、米州、豪州拠点)</li> <li>日本10拠点およびアジア3拠点に対するISO14001のマルチサイト認証を維持</li> <li>日本8拠点およびアジア2拠点に対する環境統括機能内部監査を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部環境監査・ISO14001認証審査における指摘事項への確実な対応</li> </ul>
製品ライフサイクルにおける環境の取り組み	製品における取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業特性に応じた環境配慮製品の継続的な創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規エコプロダクツ創出<sup>*5</sup>(新規3件、累計668件)</li> <li><sup>*5</sup> 旧映像・科学事業等の創出実績を含む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品ライフサイクルにおける資源循環性向上に向けた環境配慮設計の仕組み整備</li> </ul>
	事業場における取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出量: カーボンニュートラル達成(2031年3月期)</li> <li>再生可能エネルギー導入率: 100%(2031年3月期)</li> <li>排出物量原単位: 前年比1%改善</li> <li>水使用量原単位: 前年比1%改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造改善、省エネ、省資源、燃料転換、自然エネルギー導入など地域特性に応じた改善活動の継続実施</li> <li>温室効果ガス排出量: 45.7%削減(対2020年3月期)</li> <li>再生可能エネルギー導入率: 71.9% <b>Check 2</b></li> <li>排出物量原単位: 0.8%改善(対2022年3月期)</li> <li>水使用量原単位: 8.6%改善(対2022年3月期)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出量: 55%削減(対2020年3月期)</li> <li>再生可能エネルギー導入率: 75%</li> <li>排出物リサイクル率: 85%</li> <li>水使用効率改善(対2023年3月期)</li> </ul>



## Check 2

## 温室効果ガス排出量および再生可能エネルギー導入率の目標と実績

## 組織内 (Scope1、2) の実績

2023年3月期は、世界各国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、社用車のエコカーへの更新、再生可能エネルギーの導入などを実施しました。青森オリンパスではエアコンへの静電気除去シートの導入による運転効率改善やエア流量計設置によるエアリーク箇所の特定と対策を進めることでエネルギーロス削減に取り組みました。欧州のKeyMed (Medical & Industrial Equipment) Ltd.では、営業活動に利用する社用車の一部を電気自動車に切り替えました。2022年4月には、日本の主要な開発・製造拠点(10拠点)において、2023年4月には、米州のOlympus Surgical Technologies America (Gyrus ACMI, Inc.)のRedmondの拠点で使用電力の100%を再生可能エネルギー由来の電力に転換しました。再生可能エネルギーの導入拡大については各国の普及状況や経済性などを考慮し導入検討を進めており、総電力量当たりの再生可能エネルギー使用率は大幅に向上しています。また、オリンパスでは新たなCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組みの一環として「カーボンニュートラルLNGバイヤーズアライアンス」に参画し、八王子事業場においてカーボンニュートラルLNG\*6を使用しています。

\*6 カーボンニュートラルLNG:天然ガスの発掘から燃焼に至るまでの工程で発生するCO<sub>2</sub>を、環境保全プロジェクト等により創出されたCO<sub>2</sub>クレジットで相殺したもの

## 組織外 (Scope3) の実績

オリンパスグループでは、サプライチェーン全体における温室効果ガス排出量をカテゴリーごとに把握・算定するとともに、グリーン調達や物流効率改善、環境配慮型製品の開発など、サプライチェーン全体の温室効果ガス削減の取り組みを進めています。

オリンパスグループのサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量 (Scope1、2、3)のうち、約9割がScope3の温室効果ガス排出量であり、非常に多くを占めています。その中でも特に購入した製品・サービス(カテゴリー1)と資本財(カテゴリー2)、輸送・配送(カテゴリー4)の温室効果ガス排出量の割合が大きい状態です。

2023年3月期は、購入した製品・サービス(カテゴリー1)への取り組みとして、当社と取引のあるサプライヤー様ごとのCO<sub>2</sub>インパクトの分析・評価を実施するとともに、日本のサプライヤー様においてはカーボンニュートラルに向けた環境目標の設定(パリ協定の1.5℃目標に沿った目標)と温室効果ガス排出量の削減取り組みへの協力依頼を実施しました。今後も継続的にサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量の把握と管理に努めるとともに、サプライヤーさまとの協働による自主削減目標の設定、脱炭素活動への支援に取り組み、温室効果ガス排出量の削減に努めていきます。

	実績				目標	
	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2031
温室効果ガス排出量 (Scope1、2)	—	2020年3月比 0.7%削減	2020年3月比 11.1%削減	2020年3月比 45.7%削減	2020年3月比 55%削減	カーボン ニュートラル達成
再生可能エネルギー比率	18.5%	18.5%	23.3%	71.9%	75%	100%

## 気候変動への対応(TCFD提言に沿った情報開示)

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



## ガバナンス

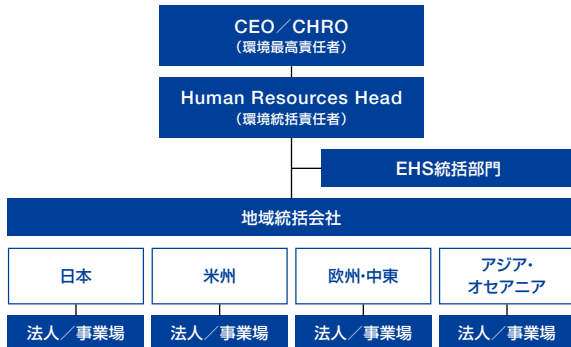
オリンパスグループでは、製品開発、調達、製造、物流、販売、修理といったバリューチェーン全体を通じた環境負荷の低減に取り組んでいます。気候変動対応を含む環境活動の最高責任者であるCEOおよびCHRO (Chief Human Resources Officer)のもと、EHS(環境・健康・安全衛生)機能を管轄するHuman Resources Headが、オリンパスグループ全体の環境活動を統括しています。また、オリンパスグループのESG(環

境・社会・ガバナンス)推進のため、ESG担当役員が設置され、中長期事業計画のもとで温室効果ガスの削減を含むESG分野の目標が策定されています。EHS統括部門はHuman Resources Headにより策定された「環境安全衛生ポリシー」のもと、オリンパス中長期事業計画におけるESG分野の目標に則りオリンパスグループ全体の環境行動計画を策定し、その進捗状況をモニタリングし、継続的な改善を進めています。最高責任者(CEOおよびCHRO)は、必要に

社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献

応じて環境活動の進捗状況の報告を受け、必要な改善指示を行います。取締役会は気候変動の対応状況について適宜報告を受け、取り組み状況をモニタリングしています。また、気候変動対応を含むESGへの取り組みに対する経営層のコミットメントを強化するため、執行役の報酬について、長期インセンティブ報酬の業績連動型株式報酬のうち20%がESG評価機関の評価結果と連動しています。

環境推進体制



戦略

オリンパスグループは、シナリオ分析の手法を用いて、短期、中期および長期の時間軸ごとに気候変動関連のリスクと機会を特定しています。シナリオ分析では、IEA（国際エネルギー機関）が提示している「2°Cシナリオ：RCP2.6、IEA B2DS（産業革命前からの世界の平均気温上昇を2°C未満とするシナリオ）」および「4°Cシナリオ：RCP8.5、IEA CPS（産業革命前からの世界の平均気温上昇を4°Cと想定するシナリオ）」に沿って気候変動の事業活動への影響を分析しています。短期的（1～5年）には、自然災害発生による操業停止・サプライチェーン断絶を、中長期的（10～20年）には、炭素税の導入や温室効果ガス削減規制の強化による事業コスト増加を主な課題としています。

気候変動のリスクはオリンパスグループの戦略・財務計画に影響を与えますが、影響度合いは限定的であると認識しています。例えば、物理的リスクとしては、自然災害の自社工場操業への影響について台風や物理的なリスクが低い場所にあることを確認しており、有事の際にも事業活動が継続できるよう各拠点で事業継続計画を作成しています。サプライチェーンの面でも、2023年3月期は世界規模で台風や洪水が発生し、オリンパスグループでも販売拠点の一時休業等の影響がありましたが、影響は限定的でした。また、移行リ

スクとしては、炭素税導入等による操業コスト増加が将来的に見込まれますが、事業コスト全体でみると工場でのエネルギーコストは小さいため影響は限定的であると考えます。

リスク管理

オリンパスグループは、経営戦略や事業計画の策定段階において、オリンパスグループの事業に影響を及ぼす可能性があるリスクを抽出し、事業運営への影響度が高いリスクを特定・評価しています。その中には気候変動などをはじめとする環境に関連する規制や技術などの移行リスク、自然災害による物理的リスクの内容も含まれます。リスクとして特定されたものは、各組織においてリスクが顕在化した場合の影響度および発生可能性をもとにリスク評価と優先順位付けを行い、その結果を踏まえて単年および複数年の事業計画を策定してリスクを管理します。環境法規制に関するリスクについては、品質管理機能が製品関連の環境法規制の動向を、各法人の環境統括部門が事業所関連の環境法規制の動向をモニタリングし、遵守状況を定期的に評価して必要な対策を講じています。

また、特に事業運営への影響度の大きなリスクについては、組織のリスクマネジメント状況を定期的にモニタリングし、その結果をグループ経営執行会議および取締役会へ報告します。CEOは、リスクマネジメント状況のモニタリング結果の報告を受けて、活動の有効性が不足している場合は活動計画の見直しを行います。

指標と目標

オリンパスグループは、2030年までに自社事業所からの温室効果ガス排出量（Scope1、2）に関してカーボンニュートラルを達成すること、2030年までに自社の事業所で使用する電力を100%再生可能エネルギー由来とすることの目標を設定しています。また、脱炭素社会の実現に広く貢献するためには、自社からの温室効果ガス排出量に加えて、サプライチェーン上の温室効果ガス排出量までを含めた取り組みが必要であると考え、2023年5月にサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量（Scope1、2、3）を2040年までにネットゼロとする目標を策定し発表しました。本目標は、パリ協定で努力目標とされる高水準の1.5°C目標に沿ったものです。

2023年3月期における実績は、温室効果ガス排出量を対2020年3月期比で45.7%削減、再生可能エネルギー由来の電力導入率71.9%を達成しました。今後は2030年までの目標達成に向け、世界各国の拠点での製造改善活動や再生可能エネルギーの導入とともに、環境配慮型製品の開発や物流効率改善、サプライヤーとの協働による自主削減目標の設定、脱炭素活動への支援に継続的に取り組みます。

	環境変化	リスク	機会	対策
2°Cシナリオ	低炭素社会への移行に伴う規制強化	<b>移行リスク</b> :炭素税・排出権取引や各国の温室効果ガス削減規制の強化による調達・操業コストの増加*、製品に対する温室効果ガス削減規制の強化への対応不足による市場競争力の低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギーによる事業コストの削減</li> <li>環境配慮型製品の開発による市場競争力の向上</li> <li>ステークホルダーからの評価向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー効率改善</li> <li>再生可能エネルギー導入拡大</li> <li>サプライヤーの多様化</li> <li>サプライヤーとの協働による温室効果ガス排出量の自主削減目標の設定や脱炭素活動への支援</li> <li>製品・サービスの設計開発段階での環境配慮設計</li> </ul>
4°Cシナリオ	気温上昇・異常気象の発生増加	<b>物理リスク</b> :台風や洪水等の自然災害規模の拡大による操業停止およびサプライチェーンの断絶（サプライヤーからの納品停止、物流拠点および販売・修理サービス拠点の休業による顧客への納品停止等）		

\* IEA(2020)「World Energy Outlook2020」の炭素税価格をもとに算定した財務影響の推定額:約6億円/年

## 責任あるサプライチェーンの推進

# 責任あるサプライチェーンの推進

オリンパスでは、患者さんに製品やサービスを安定的にお届けするため、サプライチェーンマネジメント（SCM）の強化を図っています。2023年5月に発表した当社のESG戦略では、サプライチェーンのリスク軽減とレジリエンスを最優先事項の一つと位置づけ、サプライヤーさまとの公平、公正かつ透明な取引に基づく良好な関係の構築と関係強化に取り組んでいます。

### サプライチェーン方針

オリンパスは、「サプライヤーさまへのお願い」や「グリーン調達基準」を制定して日本のサプライヤーさまとの共有を図り、法令・社会規範・環境への配慮の遵守をお願いしています。また、日本の調達拠点では、「持続可能な開発目標」（SDGs）関連課題に対するサプライヤーさまの認識を高めることを目的として、毎年1回、Webシステムを活用して、CSRに関する30項目からなるサプライヤーアンケート調査を実施しています。オリンパスのグローバル調達におけるESG戦略は、責任あるサプライチェーンを推進する上での重点領域として、次の三つの重要課題を柱にかかっています。

1. 多層サプライチェーンのリスクモニタリングソリューションの導入展開による、サプライチェーンリスクの軽減やサプライチェーンレジリエンスの向上
2. サプライチェーンマネジメント（SCM）における社会的（人権）コミットメントの強化：「グローバルサプライヤー行動規範」の策定・発信や、サプライチェーンにおけるESGリスクのモニタリングなど
3. サプライヤーの環境マネジメント：オリンパスは、サプライヤーさまの事業活動から排出されるCO<sub>2</sub>排出量の把握に着手するとともに、サプライヤーさまに対しても、科学的根拠に基づく目標（Science-Based Targets\*1）を設定するよう要請してまいります

### 企業調査と改善活動

日本の調達拠点では、継続的に取引のある世界各国の主要なサプライヤーさまを対象に、毎年1回、Webシステムを活用して企業調査アンケートを実施しています。調査は、経営情報やサステナビリティへの取り組み、BCPなど123項目（うちサステナビリティ関連は24項目）について行っています。2023年3月期には、気候変動に関する6項目（温室効果ガス排出量実績を含む）を追加しました。2023年3月期は、海外のサプライヤーさまを含む667社\*2を対象に実施し、約86%の企業から回答がありました。アンケート結果から、改善が必要と判断したサプライヤーさまには現地監査を実施し、オリンパスの「サプライヤーさまへのお願い」に沿った活動を要請します。

#### サプライヤーさまへのお願い

1. 法令・社会規範の遵守
2. 安全衛生
3. 公平かつ公正な取引の推進
4. 品質と安全性・納期・適正価格の確保と安定供給
5. 環境への配慮
6. 情報セキュリティ確保と適正な情報保護
7. 社会貢献の推進
8. 自社およびサプライヤーへのCSR活動の推進

### サプライヤーさまとの取り組みにおける企業調査の主な評価項目

評価項目	内容
経営情報	会社情報、財政状況
サステナビリティ	法令・社会規範遵守 人権保護（児童労働、強制労働、不当な低賃金労働） 労働者の権利保護（労働基準、労働安全衛生） 環境保護（CO <sub>2</sub> 、廃棄物排出量、水使用量、環境関連化学物質） 個人・機密情報保護、知的財産保護
BCP	事業継続戦略、製造拠点情報、緊急災害時窓口情報、サプライチェーンの確認、従業員の安否確認
環境・品質	ISO14001、ISO9001、ISO13485などの認証取得状況 購買・工程管理（5M：材料、工法、計測法、設備、人）変更情報、不適合処置
納期・コスト	生産計画、進捗・物流管理、コストダウン活動
システム	PCセキュリティ

### 人権に関する取り組み

オリンパスは、国連ビジネスと人権に関する指導原則（国連指導原則）に準拠したグローバルでの人権デューデリジェンスの活動に取り組んでいます。2022年3月期にオリンパスグループ全体を対象とした人権影響評価を実施し、その結果を踏まえ、2023年3月期には人権課題の管理状況を把握するための仕組みを策定しました。これは、強制労働の排除を含む雇用の自由選択、児童労働、労働時間、人道的待遇、差別・ハラスメントの排除、結社の自由、AIなど新興技術の利用といった12項目に対して、各法人での管理状況や取り組み内容を確認し、継続的な改善を行うことを意図したものです。2024年3月期は、この仕組みに基づいて、オリンパスグループ各社の現状を調査する計画です。また、2023年3月期には、人権方針に則り、サプライチェーンにおける人権尊重の責任と各国法制度の概要を紹介するeラーニングをグローバルで展開し、オリンパスグループおよびサプライヤーにおいて起こりうる人権侵害の事例を当社従業員に対して教育しました。日本国内では、8,998名（受講率：94%）が受講しました。今後も、定期的な啓発活動を行い、従業員の人権に関する意識向上に取り組んでまいります。

\*1 Science Based Targetsに関する情報は、<https://sciencebasedtargets.org>をご参照ください。  
\*2 科学事業の譲渡に伴い、科学関連の取引先を対象から除外したため、前年のサプライヤー数774社より減少

 [詳しくはWEBをご覧ください](#)

調達: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/procurement/>  
 サプライヤーさまへのお願い: <https://www.olympus.co.jp/csr/procurement/supply.html>  
 人権: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/human-rights/>

# 3

---

## Our Setup

新任取締役からのメッセージや、コーポレートガバナンスに関する取り組みをご紹介します。

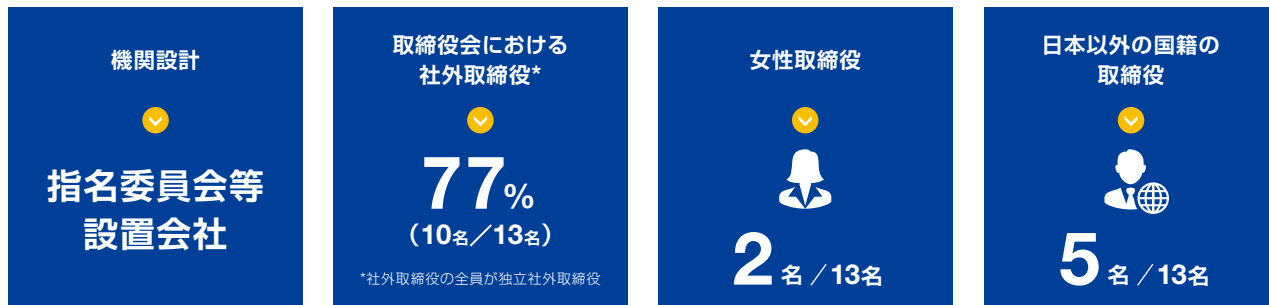
### Contents

84	コーポレートガバナンス
96	取締役
99	コンプライアンス
100	株主・投資家との対話
101	リスクマネジメント



## コーポレートガバナンス

### オリンパスにおけるコーポレートガバナンスの特徴



#### 透明性および実効性の高い経営を実現するための取り組み

- 取締役会の議長および法定の委員会（指名委員会、報酬委員会、監査委員会）の委員長はすべて独立社外取締役
- 取締役会議長がグループ経営執行会議にオブザーバーとして参加
- 独立社外取締役への事前説明や独立社外取締役のみの会合を通じた情報共有と意見交換、執行役へのフィードバック等を実施

## TOPICS

#### 2023年4月、任意の委員会として品質保証および法規制(QA&RA)委員会を設置

- グローバル・メドテックカンパニーに求められるQA&RA体制構築の進捗について、関連する法規制遵守、社内機能間連携、人材等の資源確保の視点から監督・助言

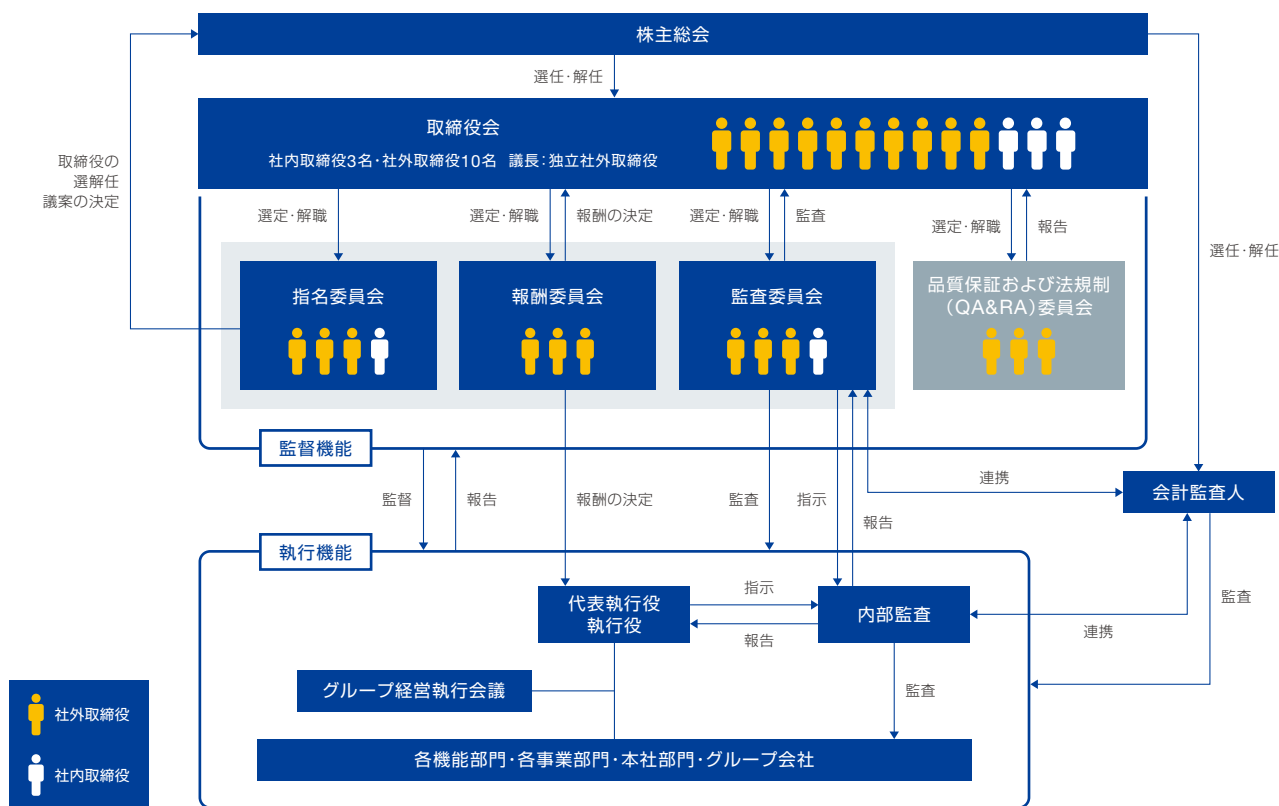
品質保証および法規制(QA&RA)委員会の詳細はP.16-17へ

### コーポレートガバナンスの変遷

	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017
年表	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去の損失計上先送り問題が発覚</li> <li>● 新経営体制が発足</li> </ul>					
経営計画	2010年経営基本計画(10CSP) グローバル化のネクストステージへ	中期ビジョン 経営再建ステージ(信頼回復・体制強化)				
経営体制	監査役会設置会社					
取締役会議長	社内取締役					
取締役の構成						
員数	社外3名/ 社内12名	社外6名/ 社内5名	社外8名/ 社内5名		社外5名/ 社内5名	
女性	—				1名	
日本以外の国籍	1名	—				
委員会	任意の指名委員会・報酬委員会・コンプライアンス委員会を設置 構成：過半数が社外取締役 委員長：社外取締役					

経営改革委員会、取締役責任調査委員会、監査役等責任調査委員会を設置

コーポレートガバナンス体制図(2023年6月27日現在)



FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

● 企業変革プラン「Transform Olympus」を発表

2016 経営基本計画(16CSP) 持続発展ステージ(足下固めと攻めの事業ポートフォリオ構築)		Corporate Strategy 真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍に向けて			Company Strategy グローバル・メドテック カンパニーとしての成長
指名委員会等設置会社					
独立社外取締役					
社外取締役が半数以上					
社外6名/ 社内5名	社外10名/ 社内5名	社外9名/ 社内3名	社外8名/ 社内3名	社外9名/ 社内3名	社外10名/ 社内3名
—			1名		2名
3名				4名	5名
指名委員会・報酬委員会・監査委員会を設置*2					
委員長: 独立社外取締役 構成: 過半数が独立社外取締役					任意の品質保証および 法規制(QA&RA) 委員会を設置

\*2 コンプライアンス委員会は2020年7月まで設置

## 基本的な考え方

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

この基本思想のもと、業務の有効性と効率性ならびに財務報告の適正性と信頼性を確保するための体制を整備し、運用するとともに、継続的な改善を図ります。また、当社はコーポレートガバナンス体制の強化を最重要の経営課題の一つに位置づけ積

極的に取り組んでおり、2015年6月に東京証券取引所により制定(2021年6月に改訂)されたコーポレートガバナンス・コードに対しても、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まいります。

- 詳しくはWEBをご覧ください
- コーポレートガバナンスに関する基本方針：  
[https://www.olympus.co.jp/company/governance/pdf/basic\\_policy\\_for\\_corporate\\_governance\\_jp.pdf](https://www.olympus.co.jp/company/governance/pdf/basic_policy_for_corporate_governance_jp.pdf)
  - コーポレートガバナンス報告書(2023年9月19日更新)：  
[https://www.olympus.co.jp/company/governance/pdf/governance\\_report\\_september\\_19\\_2023\\_jp.pdf](https://www.olympus.co.jp/company/governance/pdf/governance_report_september_19_2023_jp.pdf)

## 会議体および委員会の概要

名称	概要	氏名
取締役会	経営の基本方針や内部統制システムに係る事項その他の重要事項を決定するとともに、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"> <li>● 藤田 純孝(議長)</li> <li>● 榎田 恭正</li> <li>● デイビッド・ロバート・ヘイル</li> <li>● ジミー・シー・ピースリー</li> <li>● 市川 佐知子</li> <li>● 新貝 康司</li> <li>● 観 恒平</li> <li>● ゲイリー・ジョン・ブルーデン</li> <li>● 小坂 達朗</li> <li>● ルアン・マリー・ベンディ</li> <li>● 竹内 康雄</li> <li>● シュテファン・カウフマン</li> <li>● 大久保 俊彦</li> </ul>
指名委員会	取締役および執行役の人事に係る事項を審議し、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 藤田 純孝(委員長)</li> <li>● ゲイリー・ジョン・ブルーデン</li> <li>● 小坂 達朗</li> <li>● シュテファン・カウフマン</li> </ul>
報酬委員会	取締役および執行役の報酬に係る事項等を審議し、個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針に従い、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を定める	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新貝 康司(委員長)</li> <li>● ジミー・シー・ピースリー</li> <li>● ルアン・マリー・ベンディ</li> </ul>
監査委員会	次に掲げる職務を行う 1) 執行役および取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成 2) 会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定 3) その他法令および定款に定められた職務およびその他監査委員会が必要と認めた事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 榎田 恭正(委員長)</li> <li>● 市川 佐知子</li> <li>● 観 恒平</li> <li>● 大久保 俊彦</li> </ul>
品質保証および法規制(QA&RA)委員会	次に掲げる事項について、決議または審議し、取締役会に当該事項の報告を適宜行う。 1) グローバル・メドテックカンパニーに求められる品質管理システムおよびその評価管理プロセス構築の監督・助言 2) 規制当局とのコミュニケーションにかかる監督・助言 3) QARA分野の計画と実行に関して、経営資源と注力分野についての勧告 4) 上記のほかQARAに関し、取締役会から諮問を受けた事項および委員会が必要と認めた事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ゲイリー・ジョン・ブルーデン(委員長)</li> <li>● ジミー・シー・ピースリー</li> <li>● ルアン・マリー・ベンディ</li> </ul>
グループ経営執行会議	取締役会から執行役に委任されるグループ全体の業務執行における最重要事項について、代表執行役および執行役が審議を行い、各執行役の意思決定の支援を行うとともに、独断を防止する。各執行役が管掌する事業・機能の執行状況について報告と共有を行い、グループ全体の執行状況に対するモニタリング機関としての有効性を確保する(月1回および必要に応じて随時開催)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● シュテファン・カウフマン(議長)</li> <li>● 竹内 康雄</li> <li>● フランク・ドレバロウスキー</li> <li>● ガブリエラ・ケイナ</li> <li>● 武田 睦史</li> <li>● ナチョ・アピア</li> <li>● 小林 哲男</li> <li>● アンドレ・ローガン</li> <li>● 大月 重人</li> <li>● ビエール・ボワシエ</li> </ul>



## 取締役会の構成

取締役会の構成においては、国籍や人種、性別にとらわれず、経験、知識、能力等における多様性に配慮するとともに、取締役は自らの義務と責任を全うするために取締役会に対して十分な時間を確保するよう定めています。取締役会の実効性確保のため、現在の取締役会の構成は、取締役13名のうち10名が独立

社外取締役です。また、13名のうち5名が日本以外の国籍、2名が女性です。当社が目指すグローバル・メドテックカンパニーに求められる、企業経営、財務および国際的な事業展開において豊富な経験・知見を有する複数の人材を備えていることに加え、国際性、ジェンダーにも配慮した構成となっています。

氏名	取締役就任時期	独立性	当社が取締役に求める経験・知見							
			経営全般	国際ビジネス	ヘルスケア業界	品質保証	法務・リスク管理	財務・会計	人材開発	ESG
藤田 純孝	2012年4月	○	●	●				●		●
梶田 恭正	2018年6月	○	●	●	●			●		
デイビッド・ロバート・ヘイル	2019年6月	○	●	●	●			●		
ジミー・シー・ビーズリー	2019年6月	○	●	●	●	●				
市川 佐知子	2021年6月	○		●				●	●	●
新貝 康司	2022年6月	○	●	●				●	●	
観 恒平	2022年6月	○		●				●	●	●
ゲイリー・ジョン・ブルーデン	2022年6月	○	●	●	●	●				
小坂 達朗	2023年6月	○	●	●	●					
ルアン・マリー・ベンディ	2023年6月	○		●	●	●				
竹内 康雄	2012年4月		●	●	●			●		●
シュテファン・カウフマン	2019年6月		●	●	●				●	●
大久保 俊彦	2023年6月			●	●					

(注) 上記一覧表は、取締役の有するすべての経験・知見を表すものではありません

## 新任社外取締役メッセージ



社外取締役(指名委員)  
小坂 達朗

オリンパスは、グローバル・メドテックカンパニーを目指し、この4年間で事業ポートフォリオの選択と集中を推し進め、特にマネジメントのグローバル化という点において国内に類を見ない会社になりました。今後、グローバル・メドテックカンパニーとして持続的に成長していくためには、研究開発への投資と生産性の向上、グローバルに対応する経営力、ビジネスの展開力の3点が重要だと考えています。オーガニック成長においては、「モノ(製品)」と「コト(ソリューション)」の双方を提供するために、今までのオリンパスのものづくりとDXを融合していくことがイノベーションの鍵となるでしょう。ビジネスドメインの観点では、消化器科、泌尿器科、呼吸器科の注力3領域を深掘りするの

か、それとも新しい事業領域を開拓するのか等も論点の一つだと思います。また、シナジーのあるM&Aを通じたインオーガニックな成長も欠かせません。これらの成長機会や、患者さんの安全に対する取り組み、ESGの対応等、オリンパスが直面している課題についても、今後取締役会で議論していきたいと考えています。

私は長年にわたり製薬会社に勤務していたため、患者さんが第一という共通点を持つオリンパスの社外取締役に就任したことを嬉しく思います。株主、投資家、取引先等あらゆるステークホルダーの目線で経営を監督し、健全なリスクテイクをサポートすることにより、オリンパスの持続的成長と中長期の企業価値拡大に貢献していきたいと考えています。

## 新任社外取締役メッセージ



社外取締役  
(報酬委員/品質保証および法規制委員)

ルアン・マリー・ペンディ

私は30年以上、ヘルスケアの課題を解決することに情熱を持って取り組んできました。そのような経験から、オリンパスの「Our Purpose 私たちの存在意義」に強く共感しています。オリンパスは今、患者さんの安全を最優先に考え、さまざまな取り組みを実行しています。私は品質保証・法規制対応およびコンプライアンスを強化するために最も重要なのは、社員一人ひとりが自分の仕事と結び付けて患者さんの安全に向き合うことだと考えています。すべての部門の従業員が患者さんの安全のために、日々の業務を遂行しなければなりません。そして、規制当局の要求に迅速に対応するために今までのやり方に固執することなく、新しいビジネスの方法を学ぶことも重要です。私は取締役の一人として、自分の知

見や経験を提供するとともに、当社が品質保証・法規制対応の問題に確実に取り組んでいることをモニタリングすることで社外取締役として責務を果たしてまいります。

オリンパスが次の100年に向けて持続的に成長していくためには、単に技術を追求するのではなく、医療従事者と緊密に連携してアンメットニーズを掘り起こし、患者さんのアウトカムを向上するソリューションを提供していく必要があります。私は、多様な患者さんや医療従事者に価値を提供するためには、私たち自身が多様であるべきだと考えています。当社のダイバーシティを推進する活動もサポートし、患者さんや医療従事者によりよい価値を提供し続けることに貢献してまいります。

## 新任取締役メッセージ



取締役(監査委員)

大久保 俊彦

私はオリンパスの旧科学事業(現 株式会社エビデント)においてM&Aや構造改革等を手掛けた後、2019年以降は、映像事業および科学事業の分社化・譲渡を含む事業ポートフォリオ変革を担いました。オリンパスでの32年間のキャリアのうち10年間は米国をベースとしており、その経験がさまざまな面で自身のバックボーンとなっています。

オリンパスはその100年超の歴史の中でさまざまな変化を乗り越えてきましたが、顧客から当社への、また社会から企業への期待や要求は、今後ますますダ

イナミックになっていくはずですが、その環境下でオリンパスが今後とも持続的に企業価値を高めるには、迅速で果敢な経営の執行と、それを可能にする適切な統制と監督が不可欠です。当社の取締役会は、取締役計13名中10名が、豊富な経験と多様で高度な専門性を兼ね備えた社外取締役です。その中で私は、オリンパスの事業、組織、文化などをより深く知る立場として、取締役会や監査委員会がその責務を効果的かつ効率的に果たせるよう、取り組んでいきたいと思っております。

## 取締役会および各委員会の活動状況(2023年3月期)

氏名	取締役会出席回数	指名委員会出席回数	報酬委員会出席回数	監査委員会出席回数
藤田 純孝	16回/16回	17回/17回	—	—
岩村 哲夫	16回/16回	2回/2回	11回/11回	—
梶田 恭正	16回/16回	—	—	25回/25回
デイビッド・ロバート・ヘイル	16回/16回	17回/17回	—	—
ジミー・シー・ピースリー	16回/16回	—	11回/11回	—
市川 佐知子	16回/16回	—	—	25回/25回
新貝 康司	13回/13回	15回/15回	6回/7回	—
観 恒平	13回/13回	—	—	19回/19回
ゲイリー・ジョン・ブルーデン	11回/13回	—	7回/7回	—
竹内 康雄	16回/16回	17回/17回	—	—
シュテファン・カウフマン	16回/16回	—	—	—
古閑 信之	16回/16回	—	—	25回/25回

(注) 1. 岩村哲夫氏の指名委員会の出席状況は、2022年6月24日までの委員在任中に開催されたものを対象としています  
2. 新貝康司、観恒平、ゲイリー・ジョン・ブルーデンの各氏の取締役会の出席状況は、2022年6月24日の取締役就任後に開催されたものを対象としています  
3. 新貝康司、観恒平、ゲイリー・ジョン・ブルーデンの各氏の各委員会の出席状況は、2022年6月24日の委員就任後に開催されたものを対象としています  
4. 小坂達朗、ルアン・マリー・ベンティ、大久保俊彦の各氏は2023年6月に取締役に就任のため、2023年3月期の取締役会および各委員会への出席はありません

名称	主な活動状況
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議長より前回までの取締役会および各委員会の議事の振り返りならびにグループ経営執行会議での審議事項の報告の実施</li> <li>定期的な議題として執行役からの執行状況報告を実施</li> <li>通常の取締役会とは別に、経営戦略の進捗状況と課題、事業計画を議題とした経営戦略討議会を開催</li> <li>監督機能の向上の取り組みとして、社外取締役が相互に情報交換および認識共有を行うことを目的に、社外取締役だけが参加する定例の会議として、「社外取締役意見交換会」を四半期ごとに、また、「エグゼクティブ・セッション」を毎回の取締役会終了後に開催</li> </ul>
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成案を検討するにあたり、当社の取締役に求められる経験・知見のマトリックスを更新</li> <li>取締役候補者の決定については、外部コンサルタントも活用し、当社の取締役会の構成を勘案の上、選任基準に照らし審議・面接を実施</li> <li>執行役の選任案については、年間を通じた評価・選定プロセスを経て、適格性等の審議を行い決定</li> <li>執行役の後継者計画については、当社の業務執行において期待される役割等に照らして、望ましい経験・知見を有しているか、審議を実施</li> </ul>
報酬委員会*	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年3月期の業績連動報酬の結果レビューと支給額決定</li> <li>報酬制度のさらなる改善のための内容の見直し</li> <li>2023年3月期の報酬決定、および事業年度終了後に業績連動報酬の結果レビューと支給額決定</li> <li>2024年3月期の報酬方針の決定</li> </ul>
監査委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立の立場・公正不偏の態度を保持し、会計監査人や内部監査部門の監査・監督を行うとともに、監査委員会が直接、取締役、執行役の職務執行の適法性・妥当性を確認することにより、実効的・効率的な監査を実施</li> <li>会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を要請</li> </ul>

実効性確保のため、オンライン環境の活用により計画的かつ定期的に開催

\* 2022年4月から2023年5月の活動状況

## 取締役のサポート体制

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

取締役に対するトレーニングとして、当社の事業場、工場等

主要拠点の見学、説明会および製品供覧会や技術成果発表会等の事業勉強会を実施し、当社についての知識の習得を支援しています。また、新任取締役と執行役のミーティングを行う等、執行の考えや課題認識に対する理解を促進し、当社取締役としての役割および責務に対する理解を深めるための支援を行っています。さらに、取締役の業務を行うにあたって必要な知識を学ぶための費用を負担する等の支援を行うこととしています。

## 取締役および執行役の選任プロセス、CEOの後継者の育成とその決定

### 取締役および執行役の選任プロセス

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

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

### CEOの後継者の育成とその決定

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

## 実効性のあるコーポレートガバナンスの実現への取り組み

### 取締役会における主な議題

当社では、執行役に権限を大幅に委譲し、経営の意思決定および執行の迅速化に取り組んでおり、取締役会では特に議論すべき事項を適時・適切に取り上げることとしています。2023年3月期の取締役会の主な議題は右記の通りです。

### 2023年3月期における主な議題

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

上記のほか、都度、取締役会議長よりグループ経営執行会議での審議事項の報告が行われるとともに、定期的に執行役から執行状況報告を行っています。

### 取締役会の実効性評価の概要と背景

当社は、実効性あるコーポレートガバナンスを実現することを目指し、2015年から毎年、取締役会全体の実効性を評価し、その結果の概要を公表しています。2023年2月～6月に実施した取締役会評価では、以下の点を主要な目的としました。

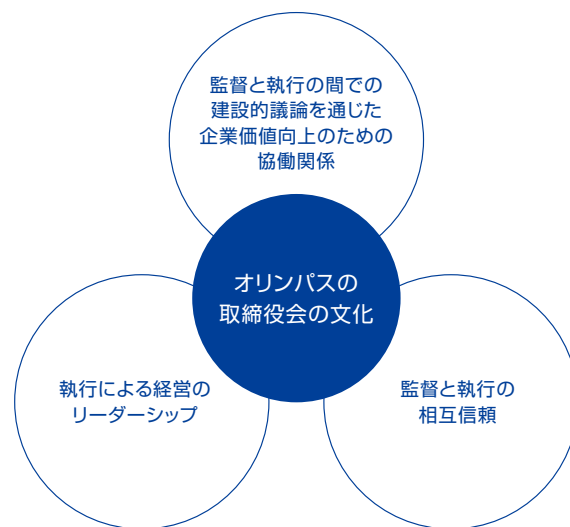
- 2021年度取締役任期における取締役会評価で決定した実効性向上施策について、その取り組みの効果測定を行うこと

- 企業変革プラン「Transform Olympus」に基づき2019年11月に公表された経営戦略の対象期間を振り返り、これまでのガバナンスの強化と透明性の向上に向けた取り組みとその成果を確認し、グローバル・メドテックカンパニーの取締役会として、また、新経営戦略の推進にあたり、取締役会が「実効性をさらに高めるための取り組み」を進めること

### 取締役会の実効性評価

2023年3月期の取り組みにおいて、着実な進展があったとおおむね肯定的に評価されました。また、当社取締役会は、自らの「果たすべき職責」を定義し、「継承すべき文化」が醸成されていることを確認し、コーポレートガバナンス強化に向け具体的な取り組みが進められてきたことを成果として確認しました。そして、取締役会が過去に自ら定義した「職責」と「文化」に対し、現在の取締役会メンバーも賛同し、継承すべきとの合意を形成しました。加えて、これまでのコーポレートガバナンス改革の実践を継承しつつ、取締役会が企業価値向上にさらに貢献するための体制・運営を検討し続けるべきであることを合意しました。

また、当社は2023年5月に新たな経営戦略を公表しました。グローバル・メドテックカンパニーとしての地位を強化することを目指すとともに、「私たちの存在意義」である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」を追求し、重要な経営基盤であるコーポレートガバナンスの強化と透明性の向上に取り組んでまいります。



**「取締役会の文化」を醸成し継承することが、  
取締役会の職責を果たすための基盤**

**取締役会の実効性評価** <https://www.olympus.co.jp/company/governance/board.html>

2023年3月期の取り組み	対応状況への評価	2024年3月期の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役会のアジェンダについて、取締役会議長・CEO・事務局が連携し、これまで以上に経営戦略と関連付けて計画的に審議を行う</li> <li>• 執行役による執行状況報告について、経営課題の優先度、取締役会が重要視するモニタリング事項を踏まえ、「取締役会のフォーカス・ポイント」を重視するなどの工夫を図る</li> <li>• 指名・報酬・監査委員会と取締役会はさらなる連携強化を図りつつ、優先課題を踏まえ、合理的に必要な取り組みを行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役会のアジェンダの的確な絞り込みや、グローバル・メドテックカンパニーへの進化を軸とした執行状況報告の最適化について、一定の進展があった</li> <li>• さらなるアジェンダの絞り込みやより効率的な取締役会の運営に期待する</li> <li>• 指名・報酬・監査委員会と取締役会の連携強化等について、着実な進展があった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 品質保証および法規制(QA&amp;RA)にかかる取締役会によるモニタリング強化</li> <li>• 取締役会が戦略的かつ大局的な観点から、経営上の意思決定と執行に対する監督を実効的に行うための取り組み</li> <li>• 取締役会の運営面での継続的な改善への取り組み(執行からのプレゼンテーションの質のさらなる向上、取締役会の事前説明の在り方の再確認、取締役会メンバー相互・取締役と執行メンバーとの橋渡しの機会創出)</li> </ul>

## 役員報酬

### 役員報酬の基本方針

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

### 報酬水準

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

### 報酬の構成要素

- BS(Base Salary:基本報酬):**  
現金報酬。担当職務と責任に応じて月例で支給する固定報酬
- STI(Short Term Incentive:短期インセンティブ報酬):**  
現金報酬。単年度の目標達成意欲とその結果に報いる目的で支給。財務目標および非財務目標の達成度に基づき0~200%で支給する業績連動報酬
- LTI(Long Term Incentive:長期インセンティブ報酬):**  
  - RSU(Restricted Stock Unit:事後交付型譲渡制限付株式報酬)**  
総報酬の内の一定額に相当する権利(ユニット)を付与し、設定した期間満了後に実株を支給する(1ユニット=1株)非業績連動型株式報酬
  - PSU(Performance Share Unit:業績連動型株式報酬)**  
総報酬の内の一定額に相当する権利(ユニット)を付与し、3年後に設定した目標に対する達成度に応じて0~200%で権利(ユニット)を確定させて、実株を支給する(1ユニット=1株)業績連動型株式報酬

### 2023年3月期役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)	
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等		
取締役	社内	1,094	531	190	373	3
	社外	192	151	—	41	11
執行役	1,122	570	223	329	4	

(注) 1. 基本報酬は2023年3月期に支払った金額、短期インセンティブである業績連動報酬等および長期インセンティブ報酬である非金銭報酬等は2023年3月期に費用計上すべき金額を記載しています。なお、業績連動型株式報酬(PSU; Performance Share Unit)の額387百万円は非金銭報酬等(のみ)計上しており、業績連動報酬等には計上していません  
 2. 執行役は上記の4名のほかに、取締役を兼務する執行役が2名います。その2名の報酬等は社内取締役としての報酬等に含めて記載しています  
 3. 当社は、執行役を兼務しない取締役に対して業績連動報酬を支給していません  
 4. 上記の社外取締役には2022年6月24日開催の2022年3月期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役2名を含んでいます  
 5. 社外取締役1名から報酬辞退の申し出があり、報酬委員会として支給しないことを決定しました。ただし、上記社外取締役の員数には含めて記載しています

## 取締役の報酬体系

経営を監督する立場にあることから、取締役報酬は固定報酬として基本報酬(BS)を支給します。さらに取締役と投資家の利害の共有を図るために、非業績連動型の株式報酬を支給しています。株式報酬は事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)とし、日本居住者は退任時に権利確定とします。日本非居住者の権利確定は、各地域における株式報酬の一般的な方法に準じて個別に設定します。また、株式報酬の額は、株式保有の促進による投資家との利害の共有をより一層図るため、日本居住者、日本非居住者とも同額の800万円とし、株主総会における

就任の前日の株価で支給株数を算出し、権利確定後にその株数を支給します。

BS  
64~82%

RSU  
18~36%

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

## 執行役の報酬体系

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

1. グローバル・メドテックカンパニーに対抗しうる、より強力なインセンティブプログラム
2. 経営戦略と整合性のあるインセンティブプログラム
3. 長期インセンティブ報酬(LTI)を活用し、価値創造とパフォーマンス評価を重視したプログラム
4. グローバル・メドテックカンパニーへの発展のステージを考慮した報酬水準とする：グローバル水準と出身労働市場水準のハイブリッド型
5. クローバック条項や株式保有ガイドラインを導入し、インセンティブに対する健全な管理を確保
6. チャレンジングかつアチーブブルな目標設定により、執行役のモチベーションを向上させる

グローバル経営に責任を持つ執行役の報酬設計の考え方は、標準化されたグローバルな報酬システムが望ましいですが、地域による役員報酬水準の違いにより、日本の報酬水準で有能な人材を引き付け、維持することは困難です。そのため、執行役の出身国の労働市場の状況や労働市場における競争力、執行役の役割責任等を考慮し、ターゲット水準および許容レンジを設定し、基本報酬・TCC(Total Cash Compensation)・TDC(Total Direct Compensation)を総合的に比較し、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)、期ごとの業績に連動する短期インセンティブ報酬(STI)、および長期インセンティブ報酬(LTI)の組み合わせとしています。そして中長期的な企業価値および株主価値を向上するための経営戦略の達成に重点を置き、業績連動報酬、特に長期インセンティブ報酬(LTI)の比率を高めた構成とし、これにより短期インセンティブ報酬(STI)および長期インセンティブ報酬(LTI)の標準額を決定しています。なお、長期インセンティブ報酬(LTI)は事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)と業績連動型株式報酬(PSU)から構成されています。

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

### 執行役の報酬体系の変遷

#### FY2020

##### 執行役

BS	STI	LTI
50%	25%	25%

(注)日本非居住の執行役の場合は、譲渡制限付株式報酬については支給対象とせず、業績連動型株式報酬については株式に変えて支給株式に相当する金銭を支給します

### グローバル・メドテックカンパニーを目指すという経営戦略に則り、新しい報酬制度を制定



#### FY2021・FY2022

##### 代表執行役

BS	STI	LTI
25%	25%	50%

##### 執行役

BS	STI	LTI
28.5%	28.5%	43%

(注)日本非居住の執行役にも、長期インセンティブ報酬(LTI)については株式を支給します

### グローバル・メドテックカンパニーの報酬水準も考慮し、業績連動報酬であるSTI、および株式報酬であるLTIの比率をより高めた報酬構成に変更



#### FY2023・FY2024

##### 代表執行役

BS	STI	LTI
19%	24%	57%

##### 執行役

BS	STI	LTI
24%	28%	48%

(注)日本非居住の執行役にも、長期インセンティブ報酬(LTI)については株式を支給します

- 1 経営戦略に沿って、長期インセンティブの割合を増加
- 2 事業環境に応じて、チャレンジングかつアチーブブルな目標設定を行い、執行役のモチベーション向上を図る

## 執行役の報酬(2023年3月期・2024年3月期)

「長期インセンティブ報酬(LTI)をより重視する方向」に基づき、グローバル・メドテックカンパニーを目指すという経営戦略に則り、2020年3月期に新しい報酬制度を制定しました。

グローバル・メドテックカンパニーの報酬水準も考慮し、業績連動報酬である短期インセンティブ報酬(STI)、および株式報酬である長期インセンティブ報酬(LTI)の比率をより高めた報酬構成としています。事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)

と業績連動型株式報酬(PSU)の比率は、業績連動報酬に重きを置くという基本的考え方に従い、RSU=25%、PSU=75%を基本としています。しかしながら、現在の不透明で変化の大きい事業環境を考慮し、報酬総額における株式の望ましい比率を確保するため、2023年3月期、2024年3月期については、RSU=40%、PSU=60%にしています。

### FY2023(実績)・FY2024

#### 代表執行役

BS 19%	STI 24%	RSU 23%	PSU 34%
-----------	------------	------------	------------

#### 執行役

BS 24%	STI 28%	RSU 19%	PSU 29%
-----------	------------	------------	------------

(注) 1. 左記の図は執行役員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員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、住宅手当や年金等が設定されています。(左記の図の比率には含めていません)

### 短期インセンティブ報酬(STI)

単年度の財務目標および全社の重要課題より項目を設定し、全執行役共通の目標とし、達成度に応じて0%~200%で支給する業績連動報酬です。財務指標は成長と効率を評価するために売上高と営業利益率としています。また長期的、戦略的な取り組みを各年度内で着実に実施することが重要であることから、戦略目標や品質目標を指標としています。

### FY2023(実績:支給率60.3%)

評価指標	ウエイト	目標値	実績値	達成率	支給率
売上高*1	30%	8,300億円	8,328億円	101.8%	30.54%
営業利益率*1	40%	21.4%	20.0%	93.5%	0%*4
戦略目標*2	30%	—	—	99.1%	29.73%

### FY2024

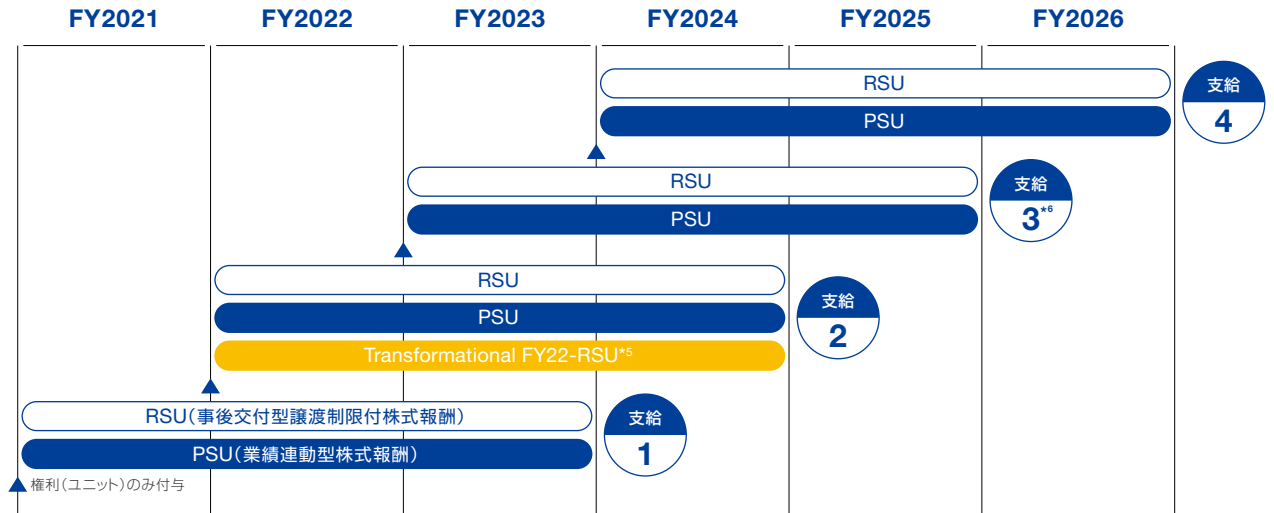
評価指標	ウエイト	目標値
売上高*3	25%	9,140億円
営業利益率*3	25%	20.9%
品質目標	50%	品質保証および法規制(QA&RA)の組織体制・製造プロセス・品質マネジメントシステム・医療事業のクオリティカルチャーに存在すると考えられる根本原因(脆弱性)の改善に対する中長期、および短期的な主要な取り組みの目標

\*1 売上高は為替調整後の値から、営業利益率はその他の収益・費用を差し引いた調整後の営業利益から算出しています  
\*2 2022年5月11日に開催した2022年3月期決算説明会において示した、以下に示す2023年3月期の「全社で取り組む重要課題」に関連する項目を設定し、全執行役共通の目標としました。各目標の達成度に対し下限0%~上限200%で支給するよう設定しました  
・当社が最大限の力を発揮できる疾患に重点的に取り組む  
・診療水準を向上させる新たな投資によって、医療の未来を形成する  
・組織のグローバルかつスピーディーな対応力を向上させる  
\*3 評価にあたっては、売上高は為替調整後の値から、営業利益率はその他の収益・費用を差し引いた調整後の営業利益を使用します  
\*4 支給率50%の目標値である営業利益率20.1%を下回ったため、支給率は0%となりました



## 長期インセンティブ報酬(LTI)

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



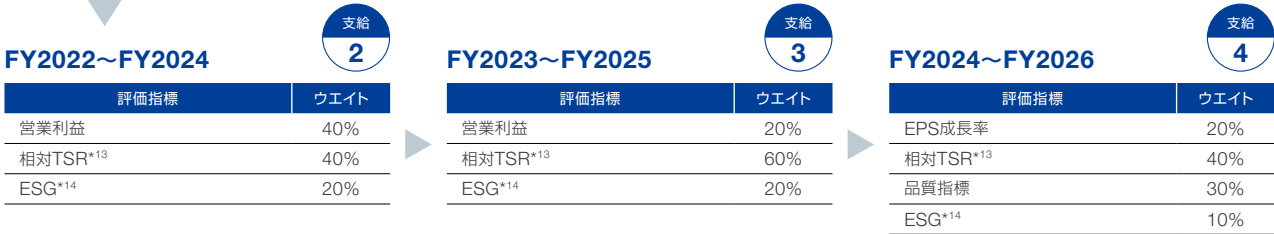
\*5 2021年3月期を評価最終年度とするのPSUの支給率が0%であったものの、新型コロナウイルス感染症の拡大により事業環境が大きく影響を受ける中で執行役は2022年3月期以降につながる成果を出していると判断し、企業価値の最大化、株主価値の向上、株主との利害共有を一層強化するために有効な報酬を支給することが必要と考え「Transformational FY22-RSU」を付与することとしました  
 \*6 2023年3月期支給のRSUより、1年経過ごとに1/3ずつ権利確定し、実株を支給する方法に変更しました

### 業績連動型株式報酬(PSU)

#### FY2021~FY2023 (実績)

評価指標	ウェイト	目標(100%支給)	結果	支給率	支給率
営業利益率*7,8	40%	20%	20.0%	100%	129%
ROIC*7,9	15%	20%	18.4%	80%	
EPS成長率*7,10	15%	25%(3年間平均)	35.8%	200%	
相対TSR*11	20%	50%ile(Peer group)	58.8%ile	135.2%	
ESG*12	10%	DJSI-index	World	200%	

\*7 営業利益率、ROIC、EPS成長率は、その他の収益、その他の費用を差し引いた調整後の実績  
 \*8 (営業利益率指標の支給率%)=50×(営業利益率の結果)-900  
 \*9 (ROIC指標の支給率%)=(100×(ROICの結果)-1,200)×1/8  
 \*10 (EPS成長率指標の支給率%)=(100×EPS成長率の結果-1,800)÷7  
 \*11 (相対TSR指標の支給率%)=4×(相対TSRの結果%ile)-100  
 \*12 ESGの支給率=評価期間の各年度のDJSI-Indexより決定する。DJSI-Indexの各年度の結果は以下の通りであり、支給率は200%となった。FY2021=Asia Pacific, FY2022=World, FY2023=World



### FY2024~FY2026のKPI採用理由について

- **EPS成長率**: 2024年3月期から2026年3月期を対象とした経営戦略では、「Shift to Grow」という新たなステージにおいて、成長と収益性の両面に注力することとしており、財務ガイダンスの一つにEPS成長率を掲げ、その目標値を8%と設定。そのため、PSUの評価指標としてEPS成長率(調整後)を設定することが適切と判断
- **相対TSR**: 企業価値・株主価値を評価する指標として適切と判断
- **品質指標**: QA&RAの組織体制・製造プロセス・品質マネジメントシステム・医療事業のクオリティカルチャーに存在すると考えられる根本原因(脆弱性)の改善に対する中長期、および短期的な主要な取り組みの目標を報酬評価の目標値とする。当社にとって最優先事項である、患者さんの安全を評価する指標として適切と判断
- **ESG**: 企業経営のベースであり、経営戦略でも重視することを表明しているESGに関する指標として適切と判断

\*13 「医療機器を事業ポートフォリオに持つ製造業」もしくは「GICSコードのHealth Careに分類されるメーカー」から、以下の日欧米の20社をピアグループとして設定し、評価します  
 Abbott Laboratories, Thermo Fisher Scientific Inc., Medtronic plc, Koninklijke Philips N.V., Danaher Corporation, Asahi Kasei Corporation, Becton, Dickinson and Company, Siemens Healthineers AG, Stryker Corporation, Baxter International Inc., Boston Scientific Corporation, Zimmer Biomet Holdings Inc., Terumo Corporation, Agilent Technologies, Inc., HOYA Corporation, Smith & Nephew plc, Edwards Lifesciences Corporation, Intuitive Surgical, Inc., STERIS plc, Stryker Corporation  
 \*14 世界の代表的なESG投資指標である「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」に基づき評価します。当社の事業特性を鑑み、以下の理由で「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」のIndexを評価指標として設定します。また、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)のすべての領域でグローバル水準を満たすことを目標に、1年目、2年目の結果を考慮し、3年目に獲得するIndexを重視した評価テーブルを設定します  
 ・企業活動全体に対する網羅性がある  
 ・評価領域のカバレッジの広さから、幅広くステークホルダーの期待と対照することができる  
 ・信頼性の高い外部評価機関であり、透明性・公平性が担保できる

## 取締役 (2023年8月31日現在)



社外取締役

**藤田 純孝**

Sumitaka Fujita

- 1942年 12月 24日生
- 1965年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
- 1995年 6月 同社取締役
- 1997年 4月 同社常務取締役
- 1998年 4月 同社代表取締役常務取締役
- 1999年 4月 同社代表取締役専務取締役
- 2001年 4月 同社代表取締役副社長
- 2006年 4月 同社代表取締役副会長
- 2006年 6月 同社取締役副会長
- 2007年 6月 株式会社オリエントコーポレーション  
社外取締役
- 2008年 6月 伊藤忠商事株式会社相談役  
古河電気工業株式会社社外取締役  
日本興亜損害保険株式会社  
(現 損害保険ジャパン株式会社)  
社外監査役
- 2009年 6月 日本板硝子株式会社社外取締役
- 2010年 4月 NKSJホールディングス株式会社  
(現 SOMPOホールディングス株式会社)  
社外取締役
- 2011年 6月 一般社団法人日本CFO協会理事
- 2012年 4月 当社社外取締役(現任)



社外取締役

**榎田 恭正**

Yasumasa Masuda

- 1957年 2月 27日生
- 1980年 4月 藤沢薬品工業株式会社  
(現 アステラス製薬株式会社)入社
- 2008年 6月 同社執行役員経営推進部長
- 2011年 6月 同社執行役員財務担当兼経営推進部長
- 2012年 4月 同社執行役員財務担当(CFO)
- 2012年 6月 同社上席執行役員財務担当(CFO)
- 2017年 4月 同社上席執行役員社長付
- 2017年 6月 有限責任監査法人トーマツ独立非業務  
執行役員
- 2018年 6月 デロイトトーマツ合同会社独立非業務  
執行役員
- 当社社外取締役(現任)
- 2023年 6月 株式会社SUBARU社外監査役(現任)

〈重要な兼職の状況〉  
株式会社SUBARU社外監査役



社外取締役

**デイビッド・ロバート・ヘイル**

D. Robert Hale

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

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

\*The Parthenon Groupの投資子会社



社外取締役

**ジミー・シー・ビーズリー**

Jimmy C. Beasley

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

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



社外取締役  
市川 佐知子  
Sachiko Ichikawa

1967年 1月 17日生  
1997年 4月 弁護士登録  
田辺総合法律事務所入所  
2005年 1月 米国ニューヨーク州弁護士登録  
2009年 11月 公益社団法人会社役員育成機構監事  
2011年 1月 田辺総合法律事務所パートナー(現任)  
2015年 6月 アンリツ株式会社社外取締役  
公益社団法人会社役員育成機構理事  
2018年 4月 米国公認会計士登録  
2018年 5月 株式会社良品計画社外監査役  
2020年 6月 公益社団法人会社役員育成機構監事  
2021年 6月 東京エレクトロン株式会社社外取締役(現任)  
当社社外取締役(現任)  
2022年 6月 公益社団法人会社役員育成機構理事(現任)

〈重要な兼職の状況〉  
田辺総合法律事務所パートナー  
東京エレクトロン株式会社社外取締役  
公益社団法人会社役員育成機構理事



社外取締役  
新貝 康司  
Yasushi Shingai

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

〈重要な兼職の状況〉  
株式会社エクサウィザーズ社外取締役  
第一生命ホールディングス株式会社社外取締役  
西日本電信電話株式会社社外取締役  
株式会社新貝経営研究所代表取締役



社外取締役  
観 恒平  
Kohei Kan

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

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

取締役



社外取締役  
**ゲイリー・ジョン・ブルーデン**  
*Gary John Pruden*

1961年 5月 10日生  
 1985年 10月 Janssen Pharmaceutica入社  
 1999年 6月 同社GI Franchise  
 マーケティングディレクター  
 2001年 5月 同社Primary Care Franchise  
 マーケティングバイスプレジデント  
 2002年 11月 同社CNS Franchise  
 マーケティングバイスプレジデント  
 2004年 2月 Janssen-Ortho Canada INCプレジデント兼  
 チーフオペレーティングオフィサー  
 2006年 1月 Ethicon Products Inc  
 ワールドワイドプレジデント  
 2009年 4月 Ethicon Franchise Inc  
 カンパニーグループチエアマン  
 2012年 1月 Johnson & Johnson Global Surgery Group  
 ワールドワイドチエアマン  
 2015年 6月 同社Medical Devicesエグゼクティブバイス  
 プレジデント兼ワールドワイドチエアマン  
 2017年 12月 Motus GI社外取締役(現任)  
 2018年 4月 Lantheus Holdings Inc社外取締役(現任)  
 2019年 12月 GPS Med Tech Strategy Consulting  
 チーフエグゼクティブオフィサー(現任)  
 2020年 3月 OSSIO Inc 社外取締役(現任)  
 2022年 6月 当社社外取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉

Motus GI社外取締役  
 Lantheus Holdings Inc社外取締役  
 GPS Med Tech Strategy Consulting  
 チーフエグゼクティブオフィサー  
 OSSIO Inc 社外取締役



社外取締役  
**小坂 達朗**  
*Tatsuro Kosaka*

1953年 1月 18日生  
 1976年 4月 中外製薬株式会社入社  
 1995年 4月 中外ファーマ・ヨーロッパ社副社長  
 2002年 10月 同社執行役員経営企画部長  
 2004年 10月 同社常務執行役員経営企画部長  
 2005年 3月 同社常務執行役員営業統括本部副統轄本部長  
 2005年 7月 同社常務執行役員戦略マーケティングユニット長  
 2008年 3月 同社常務執行役員ライフサイクルマネジメント・  
 マーケティングユニット長  
 2010年 3月 同社取締役専務執行役員  
 2012年 3月 同社代表取締役社長兼最高執行責任者(COO)  
 2016年 3月 アサヒグループホールディングス株式会社  
 社外取締役  
 2018年 3月 中外製薬株式会社代表取締役社長兼  
 最高経営責任者(CEO)  
 2020年 3月 同社代表取締役会長兼最高経営責任者(CEO)  
 2021年 3月 同社代表取締役会長  
 2022年 3月 同社特別顧問(現任)  
 2022年 6月 株式会社小松製作所社外監査役(現任)  
 三菱電機株式会社社外取締役(現任)  
 一般社団法人日本経済団体連合会審議委員  
 副議長・バイオエコノミー委員会委員長(現任)  
 2023年 6月 当社社外取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉

中外製薬株式会社特別顧問  
 株式会社小松製作所社外監査役  
 三菱電機株式会社社外取締役  
 一般社団法人日本経済団体連合会審議委員副議長  
 バイオエコノミー委員会委員長



社外取締役  
**ルアン・マリー・ペンディ**  
*Luann Marie Pendy*

1960年 5月 8日生  
 1987年 12月 Abbott Laboratories入社  
 1998年 2月 同社Quality Control Production  
 Laboratories ディレクター  
 2007年 2月 Hospira, Inc.グローバルオリティ&  
 レギュラトリーアフェアーズコーポレート・  
 バイスプレジデント  
 2008年 11月 Medtronic Inc.(現 Medtronic plc.)  
 コーポレートオリティバイスプレジデント  
 2014年 6月 同社グローバルオリティ  
 シニアバイスプレジデント  
 2017年 11月 同社レギュラトリーアフェアーズ&  
 グlobalオリティシニアバイスプレジデント  
 2018年 1月 同社シニアバイスプレジデント、  
 チーフオリティオフィサー&  
 チーフレギュラトリーオフィサー  
 2023年 6月 当社社外取締役(現任)



取締役 代表執行役  
 会長兼 ESG オフィサー  
**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 オリジナル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  
 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)  
 2019年 6月 当社代表執行役社長兼チーフエグゼクティブ  
 オフィサー(CEO)  
 2023年 4月 当社代表執行役会長(現任)  
 当社ESGオフィサー(現任)



取締役 代表執行役  
 社長兼CEO(最高経営責任者)  
**シュテファン・カウフマン**  
*Stefan Kaufmann*

1968年 1月 24日生  
 1990年 9月 Karstadt AG 人事機能勤務  
 2000年 10月 Thomas Cook 人事部長  
 2003年 5月 Olympus Europa GmbH  
 (現 Olympus Europa SE & Co.KG)  
 人事部ゼネラルマネージャー  
 2008年 4月 同社コーポレート部門マネジング・  
 ディレクター  
 2011年 11月 同社エグゼクティブマネジング・  
 ディレクター  
 2013年 9月 同社コンシューマ事業マネジング・  
 ディレクター  
 2017年 4月 当社執行役員  
 2019年 4月 当社チーフアドミニストレイティブ  
 オフィサー(CAO)  
 Olympus Europa Holding SE  
 スーパーバイザリーボード(チエアマン)  
 2019年 6月 当社取締役(現任)  
 当社執行役チーフアドミニストレイティブ  
 オフィサー(CAO)  
 2022年 4月 当社チーフストラテジーオフィサー(CSO)  
 当社ESGオフィサー  
 Olympus (China) Co., Ltd. 董事  
 2023年 4月 当社代表執行役社長兼チーフエグゼクティブ  
 オフィサー(CEO)(現任)  
 Olympus Corporation of the Americas  
 取締役会長(現任)



取締役  
**大久保 俊彦**  
*Toshihiko Okubo*

1960年 6月 1日生  
 1991年 2月 当社入社  
 2005年 7月 Olympus NDT Corporation社長兼  
 チーフエグゼクティブオフィサー(CEO)  
 2011年 8月 当社ライフ・産業システムカンパニー統括本部長  
 2013年 6月 Olympus NDT Corporation 会長  
 2014年 4月 当社執行役員  
 2015年 4月 当社科学事業戦略本部長  
 2016年 4月 当社科学事業ユニット長  
 2019年 4月 当社新事業開発シニアバイスプレジデント  
 2021年 4月 当社経営企画シニアバイスプレジデント  
 2022年 4月 当社副チーフストラテジーオフィサー  
 2023年 4月 当社チーフストラテジーオフィサー付  
 2023年 5月 当社監査委員会室  
 2023年 6月 当社取締役(現任)

## コンプライアンス

# コンプライアンス

オリンパスは、誠実で法令を遵守する企業風土の醸成に努めています。当社では、創業100年以上の歴史で培われた「イノベーション」「社会貢献」「誠実さ」を基本に据え、「オリンパスグローバル行動規範」を制定しています。「オリンパスグローバル行動規範」は、オリンパスの方針の基盤であり、グローバルな企業活動において経営層および従業員はこの規範に則って行動しています。

### コンプライアンス推進体制

オリンパスのグローバルコンプライアンス部門は、「オリンパスグローバル行動規範」および会社方針の周知徹底を図るため、経営層および従業員に対し、お客様やビジネスパートナーを公正に扱い、懸念が生じた場合には通報を可能にするなどの対応をとっています。オリンパスグループは、すべての関係において、最高水準のビジネスインテグリティに従うビジネス文化の醸成に努めています。CEOは、オリンパスグループの事業活動において適用される法令を遵守する責任を負い、オリンパスグループ内のコンプライアンスマネジメントシステムの責任者であるグローバルチーフコンプライアンスオフィサー(CCO)を任命しています。取締役会および監査委員会は、CCOからコンプライアンス活動に関する報告を定期的に受けるとともに、必要に応じてCCOと協議しています。CCOは、グローバルリーダーシップチーム(GLT)のメンバーとともに、地域のビジネスセンターにおいて関連する内部規則が遵守され、CCOが監督するマネジメントシステムの要件に従い、ベストプラクティスを反映したコンプライアンス活動が実施されていることを確認します。2023年3月期は、CCOが組織設計を主導し、リスク&コントロールズ、コンプライアンス、プライバシー、情報セキュリティの各機能を統合し、オリンパスのガバナンス、リスク&コンプライアンス(GRC)機能をより統合した新しい組織としました。2023年4月1日付のGRC機能強化および組織設計により、これらのサブセクション間の連携を強化し、オリンパスのリスクマネジメントをさらに強化します。

### コンプライアンス推進体制図(2023年4月現在)



### インテグリティ・ライン(グローバル通報窓口)

オリンパスは、誠実な企業文化を重視し、すべての従業員が質問や懸念を表明できる安全でオープンな職場を提供しています。当社は、懸念事項の報告を希望するすべてのオリンパス社員、ビジネスパートナー、およびその他の第三者が利用できるグローバルな報告システム「オリンパス・インテグリティ・ライン」を提供しており、独立した第三者によって管理されています。コンプライアンス部門は、部門横断的なチームを組織して会合を定期的に行き、チームメンバーの協力のもと報告システムとプロセスの有効性を継続的に改善しています。2023年3月期は、ポリシー違反に対する追跡調査の強化、利益相反の地域別報告の統合、グローバル内部調査委員会の設置、社内調査プロセスの枠組みを整理した「オリンパス内部調査ポリシー」のグローバル展開などを行い、懸念があれば場所や部署にかかわらず同じ高い基準で確実に調査・処理すべく改善を図りました。グローバルコンプライアンス機能は「オリンパスグローバル行動規範」についての一貫したメッセージ、関連するeラーニングやコミュニケーションなどを通じて、このシステムの周知を図っています。2023年3月期は、インテグリティ・ラインなどを通じて809件の通報がありました。適切な審査の結果、不正行為が立証された場合、オリンパスは、ポリシーやプロセスの修正、個人/グループへの研修・教育制度の強化、個人への警告、深刻な場合には解雇を含む是正措置を、現地の規制に従って実施します。2023年3月期は、処理が完了した通報のうち82.1%が審査を経て、その是正処置が立証されました。

### コンプライアンス教育

グローバルコンプライアンス部門では、コンプライアンス意識の啓発および重要法令や社内規程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。2023年3月期のグローバルにおける取り組みは以下の通りです。

贈収賄・腐敗防止関連の 集合研修・eラーニング	実施回数: 1回 受講者数: 22,863名 (受講率約97%)
オリンパスグローバル行動規範関連の 集合研修・eラーニング	実施回数: 1回 受講者数: 25,516名 (受講率約96%)



詳しくはWEBをご覧ください

[オリンパスグローバル行動規範: https://www.olympus.co.jp/company/philosophy/code.html](https://www.olympus.co.jp/company/philosophy/code.html)  
[コンプライアンス: https://www.olympus.co.jp/csr/governance/compliance/](https://www.olympus.co.jp/csr/governance/compliance/)

## 株主・投資家との対話

### 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、さまざまな形で積極的な情報発信を行っています。

### IR活動状況

2023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に決算説明会を開催
工場見学会	1回	消化器内視鏡等を製造する会津オリンパス(株)の工場見学会を実施
海外ロードショー	3回	CEOおよびCFOが海外の機関投資家を直接訪問し、ミーティングを実施 (注)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)	8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
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング ・役員(執行役、社外取締役等) ・IR部門	959回 113回 846回	役員および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)

### 経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況

IR部門は、アナリスト・機関投資家との対話の内容をCEOおよびCFOに随時報告するほか、半年ごとにグループ経営執行会議および取締役会にIR活動報告として資本市場の評価や関心事をフィードバックしています。また、経営陣とIR部門は、アナリスト・機関投資家からの意見を参考に、対話を充実させるための取り組みや開示資料の改善と拡充等、IR活動の改善に努めています。

なお、2023年3月期におけるアナリスト・機関投資家の主な関心事は右記の通りです。

### 株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、CEO・CFOが中心となって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。

機関投資家に対しては、決算実績、業績見通しを中心に四半期ごとの決算説明会を実施しています。また、製品や戦略を理解いただく機会としてIRイベントも積極的に開催しています。国内外の機関投資家やアナリストとの個別ミーティングも行っており、2023年3月期には年間で900件以上実施しました。このような活動を通じて、当社への理解促進につながるよう努めています。

- 中国市場におけるロックダウン等の影響
- 原材料や半導体等部品の在庫状況や価格上昇が業績に与える影響
- 米国食品医薬品局(FDA)から受領した警告書の内容と当社の対応状況
- 新経営戦略における経営指標
- キャピタルアロケーションと株主還元の方針

# リスクマネジメント

## リスクマネジメントの推進

オリンパスグループは、経営理念、経営戦略等を含めた「経営の基本方針」を実現するためのリスクマネジメントの取り組みを実施しています。具体的には、「リスクマネジメントおよび危機対応方針」および関連規程に基づき、積極的かつ適切なリスクテイクによる企業の持続的成長や価値創出につなげる“攻め”と、不正や事故の防止という“守り”の両方の視点で、リスクマネジメントを行っています。また、予期せぬインシデントが発生した際にも企業価値への影響を最小限にとどめるために、危機管理プロセスを整備しています。

### リスクマネジメント

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

2023年4月よりGRC（ガバナンス、リスク、コンプライアンス）に関する4つの機能（リスク&コントロール、コンプライアンス、プライバシー、情報セキュリティ）を統括する新組織を発足しました。機能間の連携を高めることで、執行機能におけるリスクマネジメント体制をさらに強化します。

また、リスクマネジメントのプロセスをリスクアセスメント（リ

スクの特定、分析、評価およびリスク対応策の設定）、リスク対応策の実行、モニタリングおよびレポーティング、改善のPDCAサイクルで運用しています。リスクアセスメントは、年度計画策定プロセスに連動させ、全社共通の評価基準を用いてリスクを評価し、全社のリスクを可視化、一元管理しています。また、グループの重要リスクについてはその対応状況を定期的にグループ経営執行会議、取締役会および監査委員会へ報告し、継続的にモニタリングしています。

### 危機管理

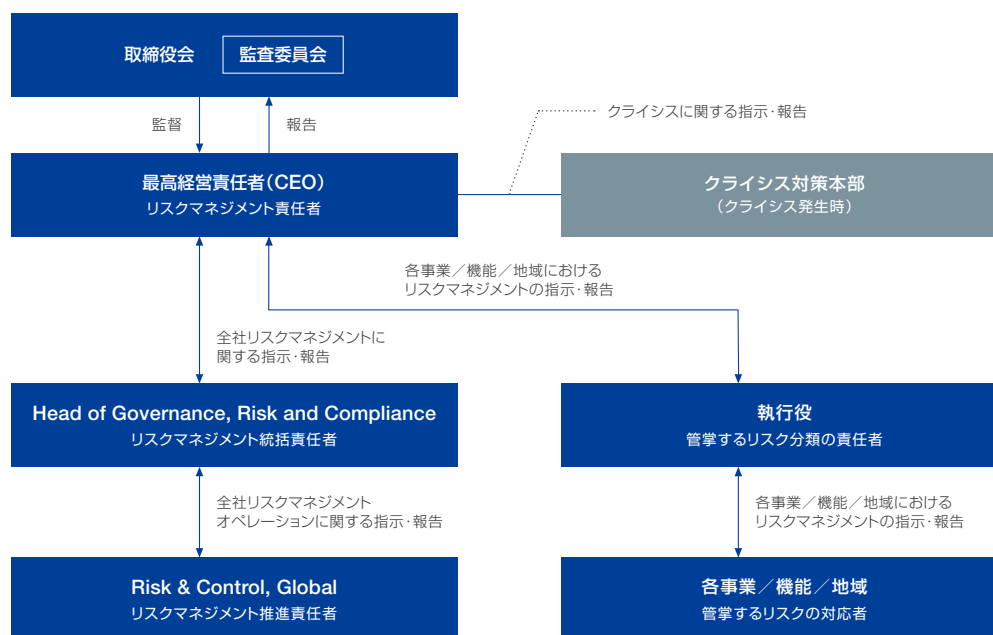
オリンパスグループでは、経営に影響を及ぼす可能性のあるインシデントは、速やかに社長他経営陣に報告し、責任者が関連部署と連携して適切に対応しています。

また、有事の発生を想定した年次訓練を通じて、その対応プロセスの確認と修正を継続しており、大規模な自然災害などが発生した際の被害を最小限に抑えるよう努めています。

BCP（事業継続計画）においては、バリューチェーンをより強く意識した実践的な計画の構築を目指しています。これを支えるために、「BCP/BCM整備ガイドライン」を策定するなど、常にBCPの改善に取り組んでいます。さらに、BCPの実効性を高める教育・訓練も継続的に実施しています。

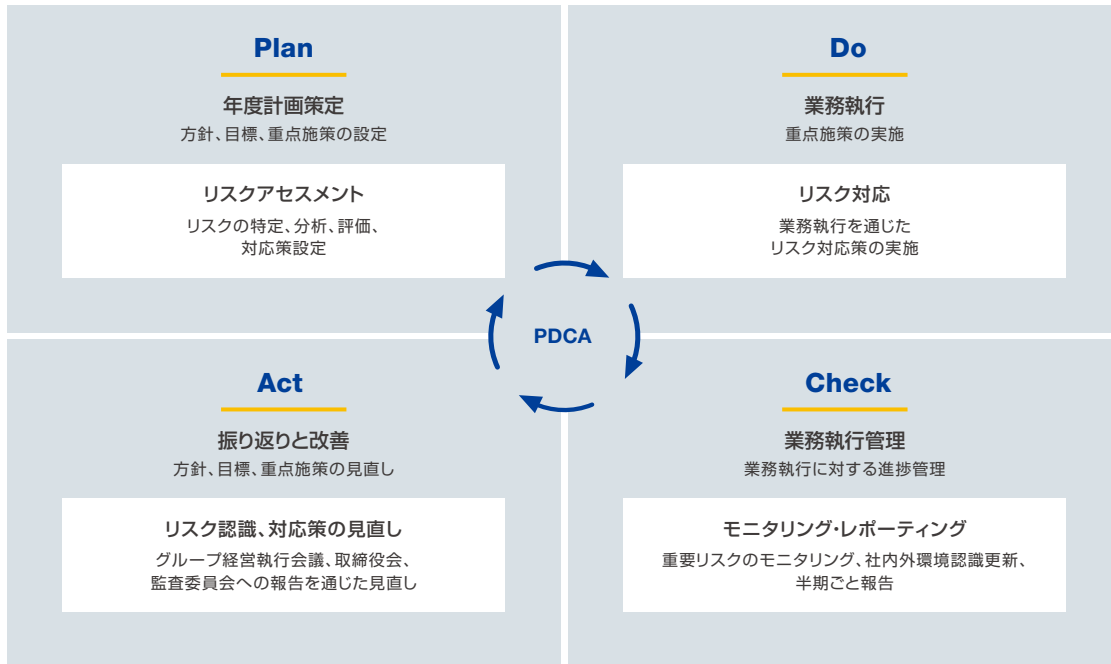
これからも、従業員をはじめ、医療従事者や患者の皆さま、そしてコミュニティの健康と安全を最優先に考え、製品とサービスの供給を維持するために、最善の対策を講じ続けます。

### リスクマネジメント体制（2023年3月期）



リスクマネジメント

「経営の基本方針」を達成するためのリスクマネジメント



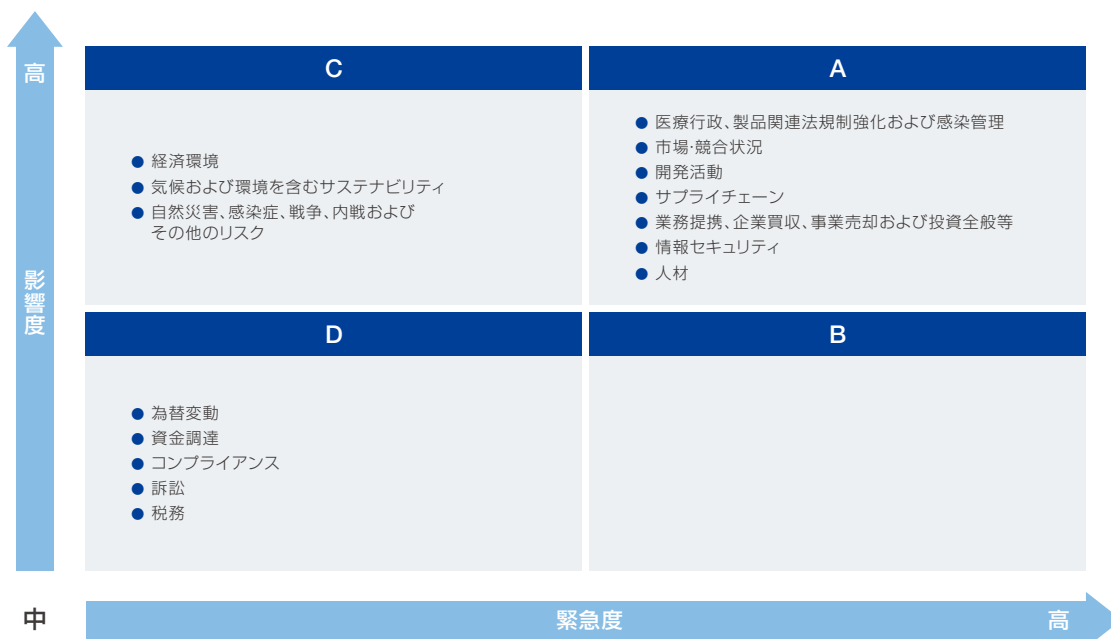
重要リスク

オリンパスグループでは、年度計画策定時にリスクアセスメントを実施し、経営戦略および事業目標の達成に大きな影響を及ぼす重要リスクを特定しています。全社視点で特に重要なリスクに対して、執行役をはじめとする経営陣が、当社経営に与える影響

度および緊急度に基づいてプライオリティを検討し、以下のリスクマップに整理し、全社の共通認識にしています。各重要リスクの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。

事業等のリスク <https://www.olympus.co.jp/ir/policy/risk.html>

全社重要リスクマップ





## 全社重要リスク一覧

分類	リスク名	リスクの種類	影響度・緊急度	傾向
事業環境	医療行政、製品関連法規制強化および感染管理に関するリスク	機会と脅威	A	↑
	市場・競合状況に関するリスク	機会と脅威	A	↑
マーケット	経済環境に関するリスク	機会と脅威	C	↑
	為替変動に関するリスク	機会と脅威	D	↑
	資金調達に関するリスク	機会と脅威	D	→
事業活動	開発活動に関するリスク	機会と脅威	A	→
	サプライチェーンに関するリスク	機会と脅威	A	→
	業務提携、企業買収、事業売却および投資全般等に関するリスク	機会と脅威	A	→
経営全般	コンプライアンスに関するリスク	脅威	D	→
	訴訟に関するリスク	脅威	D	→
	情報セキュリティに関するリスク	脅威	A	↑
	人材に関するリスク	機会と脅威	A	↑
	税務に関するリスク	脅威	D	→
	気候および環境を含むサステナビリティに関するリスク	機会と脅威	C	→
	自然災害、感染症、戦争、内戦およびその他のリスク	脅威	C	↑

なお、オリンパスグループ全体に影響を及ぼす基本的な環境認識を以下のように捉え、全社および各組織でのリスク認識、対応策の検討を行っています。

## 直近の事業環境変化

Political 政治	地政学	米中貿易摩擦の激化による先端技術の輸出規制が当社グループの業績へ影響を及ぼす可能性。戦争・紛争の影響を考慮した対応策(BCP策定等)の整備。
Economical 経済	マクロ経済	各国間の経済摩擦、経済制裁の発生、主要原材料の不足あるいは需給バランスの悪化などの複雑な要素に起因する世界的なインフレーション、金利の変動や急激な為替変動。
Social 社会	ステークホルダー	世界的かつ各地域でのステークホルダーからのサステナビリティの観点での要請の高まり、および情報開示の法制化の加速。
Technology 技術	新技術	ビジネスモデルや競合関係の多様化。DX、ロボティクスの加速、AI技術の急速な実用化、医療への適用検討、法規制への影響。

## 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)

2021年3月期第2四半期より映像事業を非継続事業に分類したことに伴い、2020年3月期の一部の数値も組み替えて表示しています。また、2023年3月期第2四半期より科学事業を非継続事業に分類したことに伴い、2022年3月期の一部の数値も組み替えて表示しています。

日本基準 (JGAAP)

	2014	2015	2016
<b>売上高</b>	713,286	764,671	804,578
<b>販売費及び一般管理費</b>	367,011	398,889	430,773
対売上高比率 (%)	51.5%	52.2%	53.5%
<b>営業利益</b>	73,445	90,962	104,464
営業利益率 (%)	10.3%	11.9%	13.0%
<b>税引前利益</b>	16,425	8,934	70,800
<b>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)</b>	13,627	△8,737	62,594
対売上高比率 (%)	1.9%	—	7.8%
<b>EBITDAマージン*1 (%)</b>	16.8%	18.5%	19.2%
医療事業のEBITDAマージン*2 (%)	29.7%	29.1%	29.5%
<b>研究開発費</b>	66,796	74,101	81,415
対売上高比率 (%)	9.4%	9.7%	10.1%
<b>資本的支出</b>	37,810	47,743	64,445
<b>減価償却費</b>	36,850	41,219	39,912
<b>のれん償却額</b>	9,457	9,421	9,867
<b>主要な財務指標</b>			
総資産*3、8 (JGAAP) / 資産合計 (IFRS)	1,027,475	1,081,551	1,000,614
純資産*3 (JGAAP) / 資本合計 (IFRS)	331,284	357,254	384,283
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)*8 (%)	32.1%	32.9%	38.2%
有利子負債	415,831	354,421	321,138
純有利子負債	163,710	144,546	154,584
棚卸資産*6	98,595	107,387	111,558
棚卸資産回転期間*4 (月)	1.7	1.6	1.6
現金・現金同等物残高	251,344	209,809	166,323
営業活動によるキャッシュ・フロー	72,388	66,811	48,621
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,273	△39,612	△52,897
財務活動によるキャッシュ・フロー	△39,693	△70,185	△33,870
ROE (自己資本利益率) (%)	5.7%	△2.6%	17.0%
ROA (総資産利益率) (%)	1.4%	△0.8%	6.0%
1株当たり当期純利益 (損失)*5 (JGAAP) / 基本的1株当たり当期利益 (IFRS) (円)	41.05	△25.53	182.90
1株当たり純資産額*5 (JGAAP) / 1株当たり親会社所有者帰属持分 (IFRS) (円)	962.83	1,038.64	1,117.24
PER*6 (株価収益率) (倍)	80.2	—	23.9
PBR (株価純資産倍率) (倍)	3.4	4.3	3.9
時価総額 (期末) (億円)	11,274	15,300	14,992
1株当たり配当額*7 (円)	—	2.5	4.25
<b>為替レート</b>			
米ドル / 円	100.24	109.93	120.14
ユーロ / 円	134.37	138.77	132.58
<b>主要な非財務指標</b>			
従業員数*9 (人)	30,702	31,540	33,336
海外従業員比率 (%)	62.5%	63.2%	63.3%
国内における女性管理職の割合*10、11 (%)	1.3%	1.7%	1.6%
グローバルシニアマネジメントにおける女性役職者の割合*12 (%)	—	—	—
グローバルなマネジメントポジションにおける女性の割合*13 (%)	—	—	—
日本における男性社員の育児休業等取得率*14 (%)	—	—	—
障がい者雇用率*15 (%)	2.0%	2.1%	1.9%

\*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おります

\*4 2020年3月期および2022年3月期の棚卸資産回転期間の算出に用いた売上高は、継続事業のみの数値です

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

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

(百万円)

## 国際会計基準(IFRS)

	2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	748,050	740,557	786,497	793,862	755,231	730,544	750,123	881,923
	414,855	397,697	426,596	437,510	381,171	357,032	357,510	420,547
	55.5%	53.7%	54.2%	55.1%	50.5%	48.9%	47.7%	47.7%
	76,487	71,192	81,029	28,281	92,200	81,985	146,188	186,609
	10.2%	9.6%	10.3%	3.6%	12.2%	11.2%	19.5%	21.2%
	81,686	62,481	76,665	20,117	86,617	76,810	141,701	182,294
	78,191	42,783	57,064	8,147	51,670	12,918	115,742	143,432
	10.5%	5.8%	7.3%	1.0%	6.8%	1.8%	15.4%	16.3%
	17.4%	16.9%	17.0%	11.0%	21.1%	19.4%	27.2%	28.4%
	27.4%	27.4%	26.5%	24.9%	29.3%	27.7%	33.2%	31.4%
	79,178	79,178	89,469	93,968	87,750	81,794	75,190	76,866
	10.6%	10.7%	11.4%	11.8%	11.6%	11.2%	10.0%	8.7%
	49,347	60,683	65,255	66,830	74,673	98,935	66,193	72,023
	44,658	54,290	52,913	58,669	67,377	59,559	57,851	63,592
	8,642	—	—	—	—	—	—	—
	991,062	960,032	978,663	932,030	1,015,663	1,183,453	1,357,999	1,508,308
	430,880	396,228	444,259	442,387	371,958	395,480	511,362	641,234
	43.3%	41.1%	45.2%	47.3%	36.5%	33.3%	37.6%	42.4%
	286,357	285,970	247,974	181,335	280,915	355,264	386,127	340,057
	86,926	86,505	56,735	66,909	118,421	137,786	83,555	170,728
	124,064	125,319	139,309	153,623	167,596	158,895	167,368	162,994
	1.9	1.9	2.0	2.2	2.6	2.7	2.3	2.2
	199,431	199,465	191,239	114,563	162,494	217,478	302,572	169,329
	90,194	102,052	95,146	66,943	133,544	124,122	169,729	98,490
	△8,305	△20,814	△53,312	△60,296	△62,430	△118,918	△71,016	△58,414
	△44,244	△43,615	△51,058	△82,948	△19,462	40,800	△40,667	△143,178
	19.3%	11.3%	13.6%	1.8%	12.7%	3.4%	25.6%	24.9%
	7.9%	4.4%	5.9%	0.9%	5.3%	1.2%	9.1%	10.0%
	228.47	125.01	41.71	5.97	39.37	10.05	90.22	113.22
	1,252.96	1,153.45	324.25	323.06	288.39	306.72	400.75	510.62
	18.7	34.2	24.2	201.3	39.7	228.0	25.9	20.5
	3.4	3.7	3.1	3.7	5.4	7.5	5.8	4.5
	14,666	14,666	13,845	16,478	21,414	31,408	30,390	29,063
	7	7	7	7.5	10	12	14	16
	108.38	108.38	110.85	110.91	108.74	106.06	112.38	135.47
	118.79	118.79	129.70	128.41	120.82	123.70	130.56	140.97
	34,687	34,687	35,933	35,124	35,174	31,653	31,557	32,805
	63.7%	63.7%	63.7%	61.9%	61.3%	57.2%	59.3%	60.9%
	2.1%	2.1%	2.4%	3.3%	3.6%	4.6%	6.0%	7.2%
	—	—	—	—	8.4%	10.8%	14.2%	—
	—	—	—	—	—	—	—	22.7%
	—	—	—	—	—	—	—	70.2%
	2.1%	2.1%	2.2%	2.2%	2.3%	2.6%	2.6%	2.8%

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

\*8 2022年3月期において、企業結合に係る取得資産及び引受負債について暫定的に測定された公正価値の修正を行ったため、連結財政状態計算書を遡及修正しています。これに伴い、2021年3月期の関連する指標については、当該修正が反映された後の金額を表示しています

\*9 2024年3月期第1四半期より一部地域で要員数の基準が変更になったことに伴い、2023年3月期について数値を遡及して修正しています。

\*10 2023年3月期は3月1日時点のオリンパス株式会社の管理職。2022年3月期以前は各年度の定義によります

\*11 出向者を出向元の従業員として集計しています

\*12 2020年3月期は8月1日時点、2021年3月期、2022年3月期は7月1日時点のグローバルシニアマネジメントにおける割合です

\*13 3月1日時点のオリンパスグループの管理職

\*14 オリンパス株式会社における男性社員の育児休暇取得率

\*15 2019年3月期までは6月1日時点、2020年3月期からは3月末時点の国内(特例子会社8社)の数値です

## 会社情報・株式情報 (2023年3月31日現在)

### 会社情報

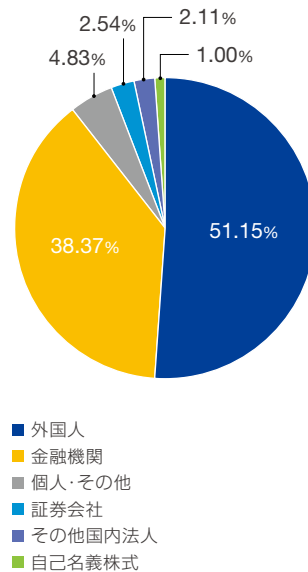
商号 ————— オリンパス株式会社 (Olympus Corporation)  
 設立年月日 ————— 1919年(大正8年)10月12日  
 本社 ————— 〒163-0914  
 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス  
 資本金 ————— 124,643百万円  
 グループ会社数 ————— 合計108社(本社除く、子会社105社、関連会社3社)  
 連結従業員数 ————— 32,805人(ほか、平均臨時雇用者数786人)  
 単体従業員数 ————— 2,727人  
 Webサイト ————— <https://www.olympus.co.jp/>  
 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 ————— 1,266,178,700株  
 株主数 ————— 58,910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

### 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)	259,260,800	20.68
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	96,219,200	7.68
JP MORGAN CHASE BANK 385632	81,646,548	6.51
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	52,109,662	4.16
株式会社SMBC信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	39,509,300	3.15
日本生命保険相互会社	21,258,572	1.70
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	21,097,112	1.68
株式会社三菱UFJ銀行	17,522,344	1.40
JP MORGAN CHASE BANK 385781	16,538,901	1.32
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	16,043,055	1.28

(注)持株比率は、自己株式(12,641,218株)を控除して算出しています

### 株式分布状況



## 統合レポートの役割

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

### オリンパスグループ企業サイト

経営情報、製品情報、非財務情報等、オリンパスグループに関わる情報を掲載



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

### サステナビリティ

ガバナンス・社会・環境側面の詳細な情報を掲載



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

### オリンパスの医療分野

当社医療分野の強みや基本的な知識を紹介



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

## 社外評価／外部イニシアティブへのコミットメント

(2023年7月時点)

### ESGインデックスへの採用状況

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



[Dow Jones Sustainability World Index]  
[Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index]

[FTSE4Good Index Series]  
[FTSE Blossom Japan Index]  
[FTSE Blossom Japan Sector Relative Index]

### 財務

格付投資情報センター(R&I)でA+の評価を獲得

スタンダード&プアーズ(S&P)でBBB+の評価を獲得

ムーディーズ(Moody's)でBaa2の評価を獲得

### ESG



持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOのCDPIによる気候変動の調査にて「A-」、水セキュリティの調査にて「B」の評価を獲得(オリンパス/2022年)



「健康経営優良法人〜ホワイト500〜」に認定(オリンパス/2017年から7年連続、オリンパスマーケティング/2021年)



CDPより、企業が気候変動課題に対してどのように効果的にサプライヤーと協働して取り組んでいるかを評価する「サプライヤー・エンゲージメント評価(SER)」において最高評価である「CDP 2022 サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定(オリンパス/2021年から2年連続)



「健康経営優良法人」に認定(会津オリンパス/2021年から3年連続、オリンパスマーケティング/2020年、2022年〜2023年)



仕事と育児の両立支援の取り組みに優れ、継続的な取り組みを促進する企業として厚生労働省により「プラチナくるみん」に認定(オリンパス/2022年、オリンパス テルモ バイオマテリアル/2021年) 仕事と育児の両立支援の取り組みに優れた企業として厚生労働省により「くるみん」に認定(オリンパスマーケティング/2020年、会津オリンパス/2022年)



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



日本におけるLGBTQに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標2022」において「シルバー」に認定(オリンパス/2022年)

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同

「スポーツエールカンパニー2023」に認定(オリンパス、オリンパスマーケティング、オリンパス テルモ バイオマテリアル/2023年)

国連が提唱する「グローバル・コンパクト(GC)」に参画

**OLYMPUS**

A thick yellow horizontal line that underlines the word "OLYMPUS".