

OLYMPUS[®]



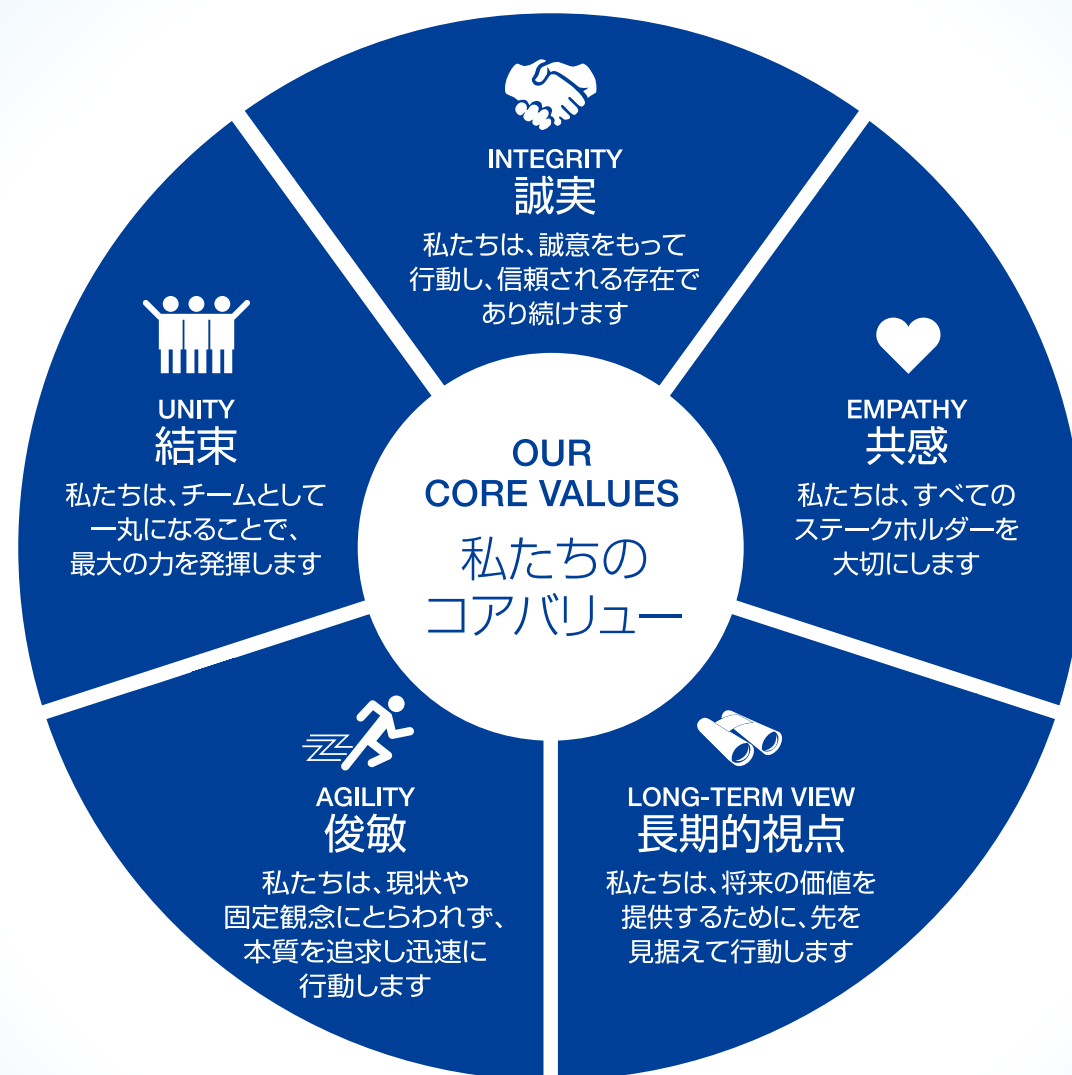
One olympus Report

統合レポート

2018

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



* 2018年5月31日に「Social IN」より改定

1919年の創立以来、私たちは画期的な製品を開発し、世に送り続けています。

私たちは、「私たちの存在意義」および5つの「私たちのコアバリュー」によって、私たちが何のために存在しているのか、何を大切にしているのかについて、グローバルで共通の理解を持ち、オリンパスをさらなる成長と発展へと導きます。



私たちの存在意義

オリンパスの存在する根本的な理由そのものです。
私たちの努力の積み重ねであり、
一人ひとりが毎日職場に向かう動機となるものです。

私たちのコアバリュー

私たちが共有する信念と原則です。
これらは、私たちが目指す
会社のあるべき姿を表現しています。



真のグローバル経営の実現と持続的な企業価値成長を目指して

日本企業のコーポレート・ガバナンス改革はここ数年で大きく進展しています。重要なポイントは、外形的な改革ではなく、会社トップのマインドセットの変化を基本とした実効性のある取締役会の運営改革と、持続的成長に向けた経営全般の改革です。

その意味で、オリンパスは2011年の企業不祥事を契機として、任意の委員会^{*1}を設置し過半数を独立社外取締役とする等、取締役会の抜本的改革を断行しました。その後は、まず不祥事からの脱却・経営基盤の立て直し、続いて事業の選択と集中、財務基盤の強化を図り、2016年4月からは16CSP^{*2}を軸に成長戦略を推進してきました。その間、多様な経験を持つ社外取締役とともに、活発な議論や各委員会の運営等を通じて実効性の高い取締役会運営が行われてきました。

現在、海外売上高比率は約8割となっており、真のグローバルベースでの経営の展開を充実させるべきフェーズに入っています。これまでに増して監督と執行の分離を進め、取締役会と経営執行会議の棲み分けによる、経営執行の迅速化と監督機能の強化をより図っていく必要があります。一方で、企業価値の定義も進展し、従来の財務的価値に加えてESGやSDGs等の非財務的価値、即ち社会への貢献や環境配慮等が求められています。当社は2018年5月、世界の人々の健康と安心、心の豊かさを求める「私たちの存在意義」「私たちのコアバリュー」からなる新経営理念を打ち出しました。今後、新しい経営理念のもと、真のグローバル経営の実現と持続的な企業価値成長を目指して、さらに実効性が強化された取締役会の運営を行っていきたいと考えています。

^{*1} 指名・報酬・コンプライアンスの3委員会

^{*2} 5力年の中期経営計画

社外取締役（取締役会議長）

藤田 純孝



Letters from the President and

the Chairman

取締役会議長および社長からのレター
(ステークホルダーの皆さまへ)

代表取締役社長執行役員

笹 宏行



次の100年につながる「真のグローバル企業」を目指し、より強い会社成長させる

社長に就任して6年が経過しました。この間、企業価値の最大化を第一に、グローバル競争を勝ち抜く強固な財務基盤の構築やコンプライアンス強化に取り組み、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく舵取りを進めてきました。かつての危機的な状況を脱した当社は今、再建から「成長」へと経営のステージを切り替え、世界トップレベルの医療機器メーカーを目指し、着実に取り組みを進めています。世界中で法規制・許認可等への対応が複雑になる中、当社はグローバルで的確にコントロールするために法務機能を再編したほか、この1年をかけて、経営理念を刷新しました。将来を見据えると、目まぐるしく変化する環境の中で、これまでの固定観念にとらわれることなくその時代に即した新しい考えを柔軟に受け入れ、俊敏な決断と挑戦によって物事を変えていくスピードが必要です。こうした思い等を世界中の従業員やさまざまなステークホルダーの皆さまと共有するために、新しい経営理念では私たちの存在意義と価値観を明解に示すことにしました。また今回、当社初の「統合レポート」を発行するに至りました。本レポートを通じて、当社の価値創出を表現する上で欠かせない重要な情報をステークホルダーの皆さまにお伝えし、ご理解の一助としていただきたいと思います。

当社は2019年に創立100周年を迎えます。次の発展・成長に向けてどう進むか、新たな経営理念のもと動き出しました。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」に向け、また事業を通じた価値の創出と社会課題の解決に貢献する企業であり続けるべく、強い意志で会社を導いていきます。

Our Innovation History

オリンパスは、1919年に顕微鏡の国産化を目指し創立されました。

それから約30年後には、世界初の実用的な胃カメラの開発に成功しました。

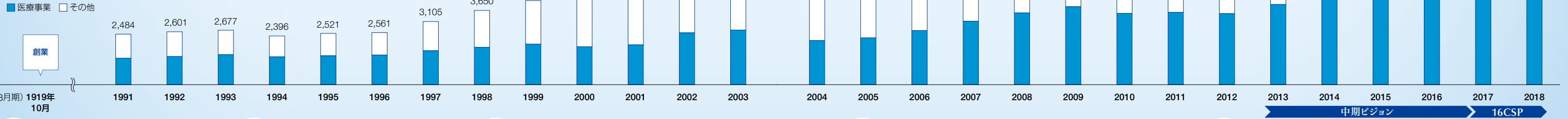
最初の製品を世に送り出してから今日に至るまで、

社会に向けて新しい価値を創造するというDNAは受け継がれています。

売上高の推移

(億円)

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



創業と経営近代化への道

- 1919** 「株式会社高千穂製作所」として創立（顕微鏡の国産化を目的）
- 1921** 商標を「オリンパス」として登録
- 1949** 社名を「オリンパス光学工業」と改称
東京証券取引所に株式上場

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

医療事業の多角化

- 2001** テルモ（株）と提携
- 2004** Celon AG社買収
- 2008** 中国（上海）に初のトレーニングセンター設立
英国Gyrus Group PLC社を買収（医療事業における外科分野を強化）

原点回帰と医療事業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
中期経営計画（中期ビジョン）発表
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）
- 2015** 分社を統合し、マトリックス型の組織体制へ移行

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）
中期経営計画「16CSP」発表
- 2017** 米国Image Stream Medical社を買収

1919年～1950年代

1960年～1980年代

1990年～2010年

2011年～2015年

2016年～現在

医療事業の進化の歴史

世界初の実用的な胃カメラを開発

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

外科事業への参入

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

ビデオスコープで新時代へ

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

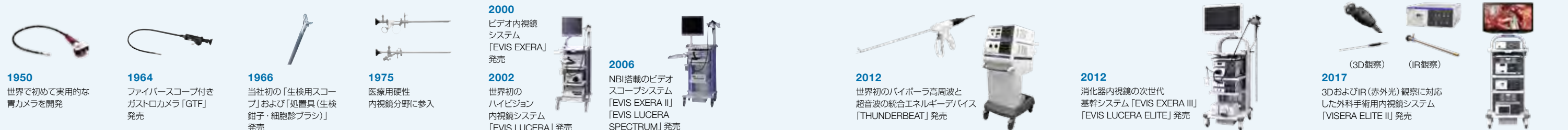
「内視鏡外科手術」の発展

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

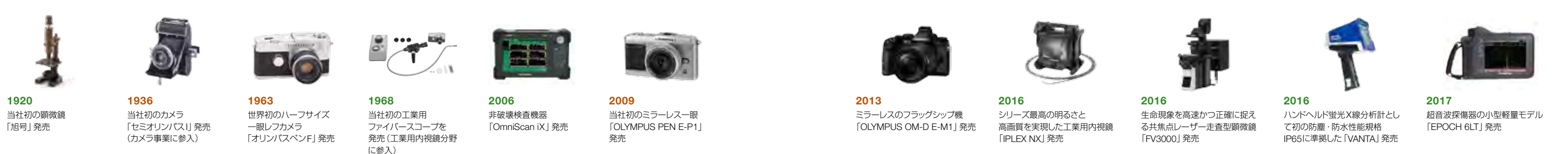
特殊光観察で「光を診る」時代へ

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

医療製品

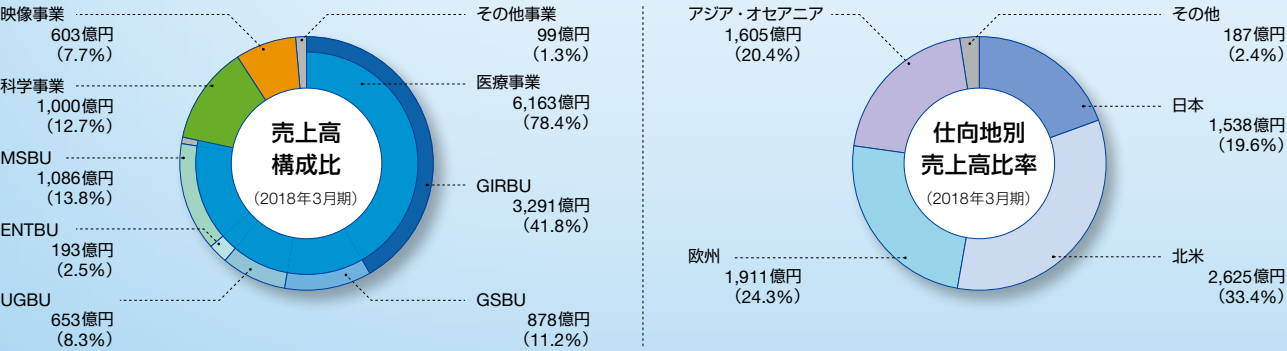


科学・映像製品



Our Business Domains

創業以来、光学技術を磨き続ける「科学事業」。電子映像技術の最先端研究を牽引する「映像事業」。
そして、これらの技術を活用して成長を続ける「医療事業」の3事業を展開しています。



診断～内視鏡治療～外科手術まですべてをカバーするオリンパスの医療機器

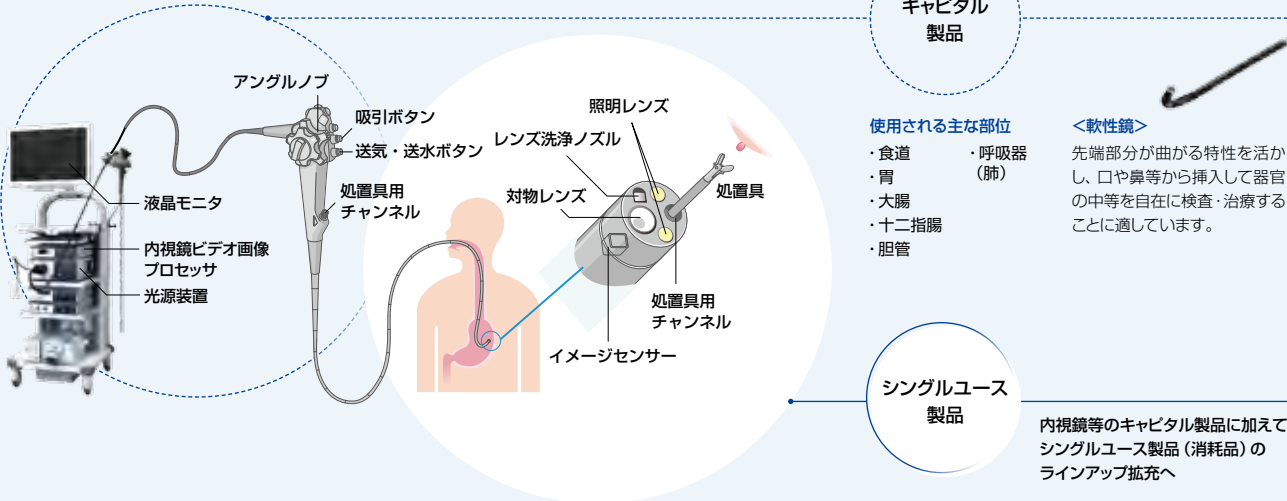


医療事業

消化器内視鏡・処置具分野

早期診断

消化器内視鏡による病変の早期診断の例／処置具による低侵襲治療の例

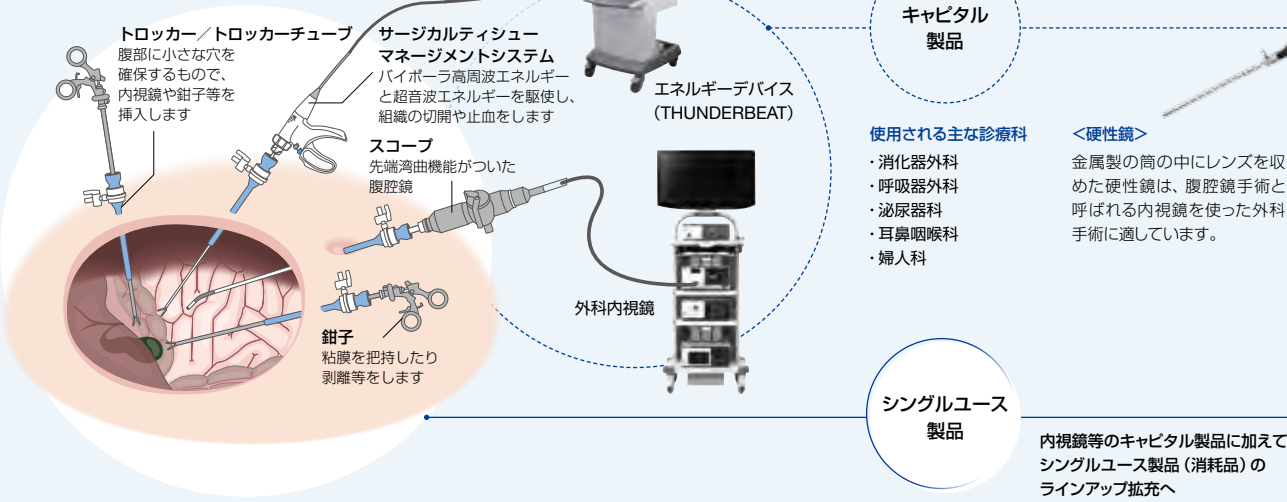


BU	GIRBU (消化器科呼吸器科)			
スコープ	上部消化管用 ビデオスコープ	大腸用 ビデオスコープ	十二指腸用 ビデオスコープ	呼吸器用 ビデオスコープ
	生検鉗子	散布チューブ	造影チューブ	細胞・組織の採取 細胞診ブラシ 穿刺針
診断用 処置具	組織の採取・診断用薬剤散布	胆管・膵管の造影	細胞・組織の採取	細胞・組織の採取
	生検鉗子	散布チューブ	造影チューブ	細胞診ブラシ
治療用 処置具	病変の切除・止血	結石除去・胆汁ドレナージ	病変の切除	病変の切除
	高周波スネア 高周波ナイフ 止血クリップ	ハビローム 砕石具 胆管ステント	高周波スネア	高周波スネア

外科分野

低侵襲治療

腹腔鏡手術の例



BU	GSBU (外科)	UGBU (泌尿器科婦人科)	ENTBU (耳鼻咽喉科)
スコープ	硬性ビデオスコープ	軟性膀胱 ビデオスコープ	軟性耳鼻咽喉 ビデオスコープ
	硬性ビデオスコープ	レゼクトスコープ	カメラヘッド
治療機器	超音波凝固切開装置	軟性子宮 ビデオスコープ	光学視管
	電気メス	軟性尿管 ビデオスコープ	電気メス
	電気メス	電気メス	デブリッター

Our Value Creation Process

当社は医療従事者や研究者をはじめ、専門性の高い顧客（“Specialist”）のニーズを正しく理解してものづくりに励み、それを強みとして培い、的確なソリューションやサービスのスピーディーな提供へとつなげてきました。これからも世界中の人々の心と体を思いやる医療環境の実現に貢献し、顧客でありパートナーである Specialistとともに価値創出を果たしていきます。

目指す姿

The greatest “Business to Specialist” Company

- 専門性の高い顧客の要求、潜在ニーズを正しく理解し、的確なソリューションをスピーディーに提案・提供する。
- 高い倫理観を持ち、イノベティブマインドと高い技術開発力、卓越した業務品質でこれを実現する。
- 持続的な成長を通じて、すべてのステークホルダーの期待に高い次元で応えとともに、良き企業市民として行動する。

Specialist（顧客、パートナー） とともに、価値を共創する

Society

- 医療費抑制圧力
- 少子高齢化による医療ニーズの増大
- 世界における新興市場のプレゼンス拡大
- ICTの発展・普及に伴う産業構造の変化（多様性）
- SDGs等、事業を通じて解決すべき社会課題



課題

顧客 || Specialist (専門性の高い顧客)



医療事業：

- 医師・技師・看護師
- 医療機関



科学事業：

- 研究者・開発者
- 学術機関・メーカー



映像事業：

- プロカメラマン
- 消費者

価値創造を支える
オリンパスの競争優位性

Our Strengths



医療従事者との
信頼関係

消化器内視鏡シェア（世界）
70%超 No. 1

技術力

医療事業の特許保有件数
約8,000

サービス
&
品質

修理・サービス拠点網
世界約**200**



生物顕微鏡、
工業用内視鏡シェア（世界）
約40% No. 1

顕微鏡から始まり、
カメラ・内視鏡へと
受け継がれる
光学技術の源泉

科学事業の特許保有件数
約5,200



最先端の
電子映像技術を
生み出す
技術革新のドライバー

ミラーレス一眼カメラシェア
（国内）
約25% No. 2

調達・生産
シナジー

映像事業の特許保有件数
約4,900

オリンパスが提供する価値

<医療>

世界の医療機関で
活躍する内視鏡

早期診断

低侵襲治療

患者さんのQOL向上
医療効率・経済性の
向上へ貢献



<科学>

iPS細胞の研究にも
使われている顕微鏡

医療の未来への貢献

航空機や発電所等、非破壊検査で
活躍する工業用ビデオスコープ

社会の安全への貢献



<映像>

小型軽量で操作の簡単な
高機能のミラーレス一眼
人々の豊かな生活への貢献

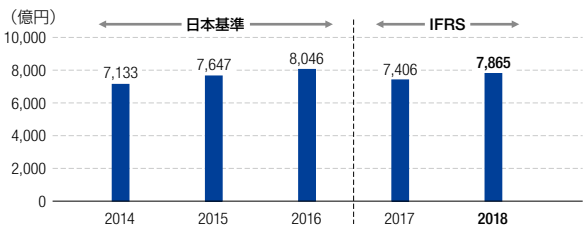


財務・非財務ハイライト

(各表示年の3月期もしくは3月期末現在)

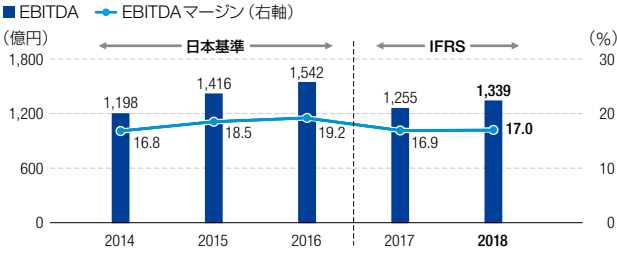
財務ハイライト

売上高 (前期比) 6% UP



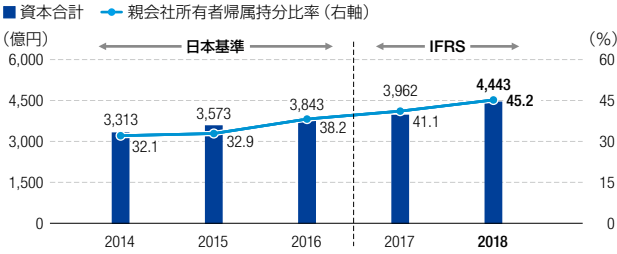
医療事業において、内視鏡、外科、処置具の全分野でプラス成長となり、前期比6%増収を達成。

EBITDA (前期比) 7% UP
EBITDA マージン (前期比) 0.1ポイント UP



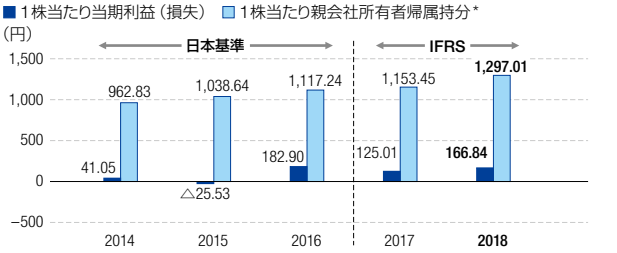
EBITDAは営業利益の増益を主要因に前期比7%増加。EBITDA マージンは17.0%。

資本合計 (前期比) 12% UP
親会社所有者帰属持分比率 (前期比) 4.1ポイント UP



当期利益571億円の計上により利益剰余金が増加したことや、有利子負債を圧縮したこと等により、親会社所有者帰属持分比率は前期比で4.1ポイント改善。

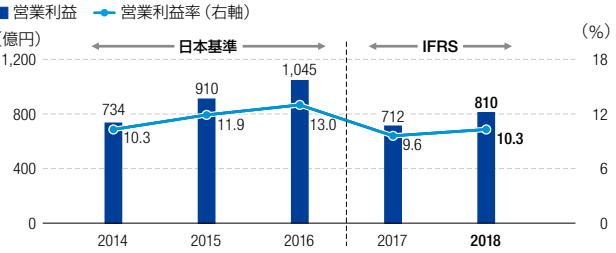
1株当たり当期利益 (損失) (前期比) 41.83円 UP
1株当たり親会社所有者帰属持分* (前期比) 143.56円 UP



571億円の当期利益を計上し、1株当たり当期利益は166.84円。1株当たり親会社所有者帰属持分は143.56円増加。

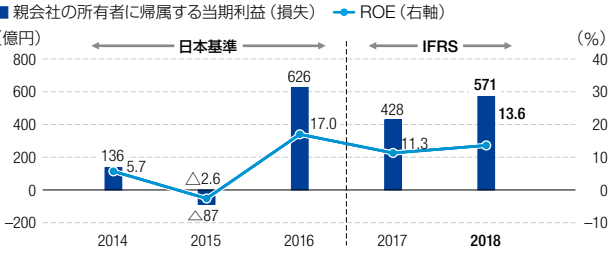
* 日本基準における「1株当たり純資産額」

営業利益 (前期比) 14% UP
営業利益率 (前期比) 0.7ポイント UP



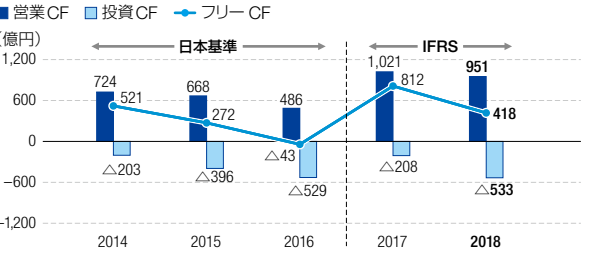
映像事業で生産拠点再編に伴う一時費用を計上し、損失を計上したものの、円安の影響により、前期比14%増益。営業利益率は0.7ポイント上昇。

親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失) (前期比) 33% UP
ROE (前期比) 2.3ポイント UP



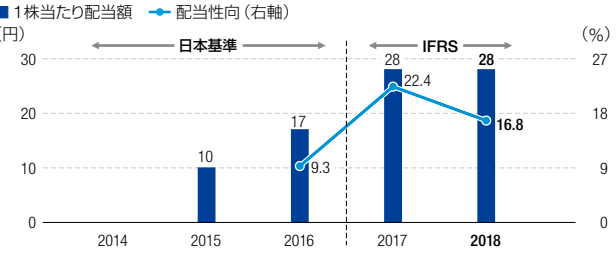
有利子負債の圧縮に伴い、支払利息が減少したこと等により、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比33%増益。ROEは前期比2.3ポイント上昇し13.6%。

フリー・キャッシュ・フロー (フリーCF) (前期比) 394億円 DOWN



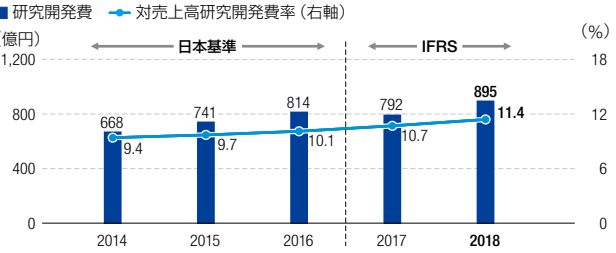
営業CFは951億円のプラス。Image Stream Medical社の買収による支出を計上したこと等により、フリーCFは418億円のプラス。

1株当たり配当額 (前期比) —
配当性向 (前期比) 5.6ポイント DOWN



1株当たり配当額は前期から据え置きとなる28円。配当性向は16.8% (総還元性向は23.2%)。

研究開発費 (前期比) 13% UP
対売上高研究開発費率 (前期比) 0.7ポイント UP

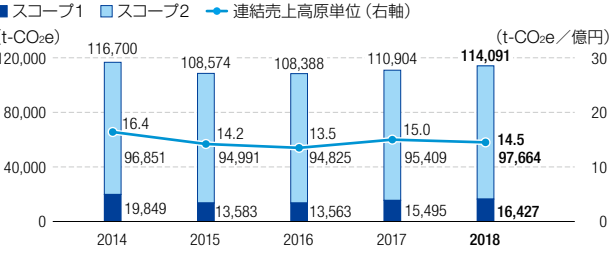


2017年10月から一部地域で発売した4K/3Dビデオ技術を搭載した手術用顕微鏡システム「ORBEYE」等、医療事業を中心に将来の成長が期待できる領域に投資。対売上高比率9~10%を目安に研究開発投資を行っていく方針。

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

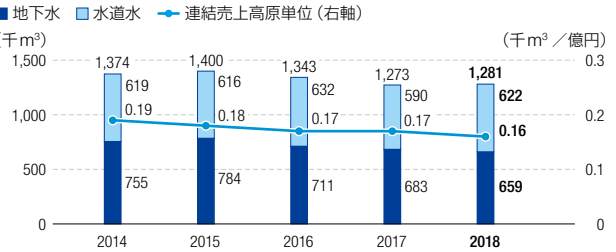
非財務ハイライト

温室効果ガス(GHG) 排出量*1、2 (前期比) 2.9% UP
GHG排出量原単位 (前期比) 3.3% DOWN



エネルギー消費の大部分を占める電力では、日常的な省エネ活動や再生可能エネルギーの活用、省エネ型設備の導入、省エネルギー・省資源型の製造技術の開発等、ものづくりにおける環境改善活動を推進。

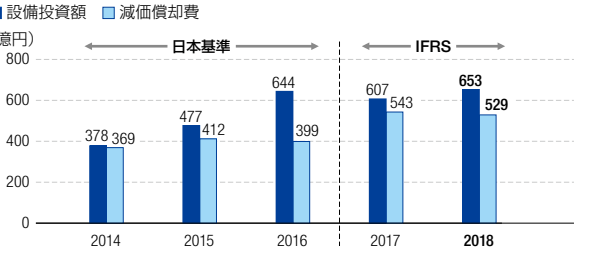
水使用量*1 (前期比) 0.6% UP
水使用量原単位 (前期比) 5.9% DOWN



当社は主に部品洗浄等の生産工程で水を使用し、水使用を削減する製造方法の開発、設備点検を通じた漏水対策のほか、排水処理設備の維持・管理、排水の水質管理等を推進。

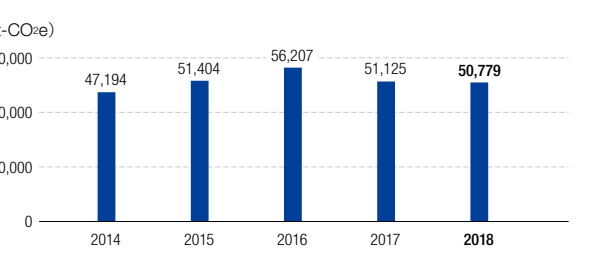
*1 対象範囲：オリンパスグループの国内および海外の法人。ただし、小規模法人を除く。
*2 GHG プロトコルによる以下の区分で報告。
スコープ1：直接化石燃料の使用により発生する温室効果ガス排出量
スコープ2：電気の購入等、二次利用による温室効果ガス排出量

設備投資額 (前期比) 8% UP
減価償却費 (前期比) 2.5% DOWN



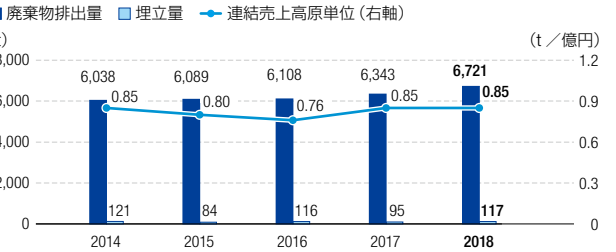
設備投資額は欧州の内視鏡関連製品製造工場の再開発、韓国でのトレーニング・サービスセンター建設等により増加。減価償却費は前期並みの水準。

輸送におけるGHG排出量 (前期比) 0.7% DOWN



製品・包装の軽量化による輸送重量の削減や輸送効率の向上、CO2排出量の少ない輸送手段に転換するモーダルシフトの拡大に取り組み、物流によるCO2排出量の削減を推進。

廃棄物排出量*1 (前期比) 6.0% UP
廃棄物排出量原単位 (前期比) —



廃棄物の埋立の削減やリサイクル率の向上、加工ロスの削減、廃材を少なくする設計を行う等、「資源生産性の高いものづくり」を推進。

Contents

Philosophy / Vision

- 1 経営理念(私たちの存在意義／私たちのコアバリュー)
- 2 取締役会議長および社長からのレター
(ステークホルダーの皆さまへ)



Overview

- 4 Our Innovation History
— オリンパスのDNA —
- 6 Our Business Domains
— オリンパスの事業活動 —
- 8 Our Value Creation Process
— オリンパスの価値創造活動 —

Strategy

- 10 財務・非財務ハイライト
- 13 当期および直近のトピックス
- 14 社長メッセージ
- 20 CFO メッセージ



24 グローバル特集 VOL.1：AMERICAS

米州における事業の
さらなる成長加速を
目指して



28 At a Glance

30 事業概況

- 30 医療事業
- 44 科学事業
- 46 映像事業



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、詳細な社会性報告や環境に関する取り組みを掲載した「CSRデータブック」についても引き続き作成しているほか、Webサイトでは最新の情報も提供していますので、あわせてご覧ください。

見通し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、業績見通し等は、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性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。

Management Resources & ESG

- 48 研究開発活動
- 50 知的財産活動
- 51 パートナー・顧客資産
- 52 人的資産
- 54 コーポレート・ガバナンス



54 社外役員鼎談



- 60 オリンパスのコーポレート・ガバナンス
- 68 コンプライアンス
- 69 リスクマネジメント
- 70 CSR マネジメント
- 72 環境マネジメント

74 取締役および監査役

Facts

- 78 10カ年の財務・非財務データ
- 80 経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況の分析
- 84 連結財務諸表
- 90 オリンパスグループ一覧
- 92 会社情報



オリンパスは、国連が提唱する「グローバル・コンパクト（GC）」10原則に賛同し、参加を表明しています。

当期および直近のトピックス

日付	分野	内容
2017年		
4月	医療	米国 Image Stream Medical 社の買収に関する最終契約を締結
6月	医療	より迅速で正確な手術をサポートする外科手術用3D内視鏡を発売
	科学（産業）	超音波探傷器の小型軽量モデル「EPOCH 6LT」を発売
9月	映像	ミラーレス一眼カメラ「OLYMPUS OM-D E-M10 Mark III」を発売
	コーポレート	第22回無担保社債を発行
10月	医療	4K／3Dビデオ技術搭載の手術用顕微鏡システム「ORB EYE」を発売
	コーポレート	技術統括役員直轄の「イノベーション推進室」を設立
	医療	ディスポーザブル高周波スネア「SnareMaster Plus」を発売
	医療	内視鏡のトレーニングセンターを韓国に設立
	科学（産業）	3D測定レーザー顕微鏡「LEXT OLS5000」を発売
11月	コーポレート	株式の売り出しおよび自己株式の取得を発表
	コーポレート	平成29年度 秋の褒章において当社社員が「現代の名工」を受章

2018年

1月	医療	経鼻内視鏡として初めてハイビジョン画質に対応した上部消化管ビデオスコープ「GIF-H190N」を発売
	科学（ライフサイエンス）	超解像イメージングシステム「SpinSR10」を発売
2月	医療	超拡大内視鏡「Endocyto（エンドサイト）」を発売
3月	映像	ミラーレス一眼カメラ「OLYMPUS PEN E-PL9」を発売
	医療	手術室システムズインテグレーション「EasySuite® 4K」を米国で発売

外科内視鏡の主力システム「VISERA ELITE II」を発売

外科内視鏡の主力システム「VISERA ELITE II」を2017年春より日本・欧州で本格導入しました。医療現場の声を反映した特長ある機能を数多く搭載しており、今後の外科事業の成長を牽引していきます。

1. ユーザビリティの向上

- オールインワン（プロセッサ／光源／3D画像処理装置の一体化）による省スペース・低コスト
- LCDタッチパネルで直感的に操作可能

2. 観察性能の向上

- IR（InfraRed：赤外光）観察機能を新たに搭載
- NBIの明るさ向上
- より高画質の実現（出血シーンの色改善、自然な色調の実現等）

3. 多目的プラットフォーム

- 幅広い互換性による各診療科への対応（多彩なスコープラインアップ）やさまざまな観察モードにより、病院内で効率的な運用が可能

VISERA
ELITE II





私たちの存在意義は、
「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」です。

創業当時の精神は踏襲しながら、時代に即した新しい考えを柔軟に受け入れ、
俊敏な決断と挑戦によって物事を変えていくスピードが、私たちには必要です。
当社は新たな経営理念のもと、将来の持続的な発展・成長に向けて、
強い体質を持った真のグローバル企業へと変革していきます。

代表取締役社長執行役員

笹 宏行

Message from the President

社長メッセージ

経営理念の改定とその思い

当社は2019年の創立100周年を前に、経営理念を刷新しました。これまでの歴史で培い、発展させてきた「事業を通じて社会に貢献する」という思いはそのままに、この変化の激しい時代の中でも成長を続けるべく、新たに取り入れるべき考え方やあるべき姿勢を新経営理念に盛り込みました。改定にあたっては、世界中の従業員300人以上が参加するプロジェクトとして進めてきました。経営陣の強い意志で理念の浸透に取り組むことはもちろん、従業員からの自発的な活動で理念を根付かせていきたいというねらいもあります。

当社には誇れるものが数多くあります。従業員、製品、そして、世界ナンバーワンを誇る消化器内視鏡ビジネスの「早期診断」「低侵襲治療」といった社会に提供する価値等です。しかし、将来を見据えると現状に甘んじているわけにはいきません。

社会や市場が変化し続ける中では、過去の成功例が今後も通用するとは考えられません。現状や固定観念にとらわれることなく、常に本質を追求し、迅速に行動していかなければ、グローバルにおける競争で勝ち抜くことはできません。また組織がグローバルで急速に拡大する中、地域の壁を取り払い「One Olympus」として一丸となって進むためには、従業員の間でグローバル共通の価値観や行動様式の共有が必要となります。そうした背景から経営理念の改定に至りました。

確固たる価値観、進むべき方向性が明確な会社は、それを持たない企業と比べてより高い業績を上げ、持続的な成長ができると考えます。経営理念である「私たちの存在意義」「私たちのコアバリュー」に込めた思いは従業員だけでなく、すべてのステークホルダーの皆さまにもご理解いただきたいと思います。

環境認識・事業への影響

中長期の視点でマクロ環境を見ると、新興国の成長、少子高齢化の加速、医療ニーズの増大、医療費抑制圧力といった、当社を取り巻くトレンドや事業に影響する外部環境について、16CSP策定当初のメガトレンドの認識と大きな変化はありません。しかしながら、新たな欧州医療機器規制（EU-MDR）の施行、新興国を中心に増加する医療機器申請・登録等の法規制要求事項の高まり、北米を中心とした洗浄・消毒・滅菌（リプロセス）要求の高度化など、品質法規制をめぐる状況は想定を超えて加速しています。

この1年間、これら品質法規制強化の潮流に対し着実に対応してきました。トップダウンにより品質法規制部門への大規模な人材異動を行って機能強化を図り、あわせて開発そのもののあり方について、開発の流れを根本から見直して開発プロセスの

整流化を図り、外部環境への対応力を強化しました。一方で、短期的には新製品開発に制約をかける形となり、その結果、一部新製品導入に影響が出る等、事業に大きな影響を及ぼしています。体制は整いつつありますので、今後は事業を成長路線に戻すべく取り組みを進めていきます。

中期経営計画 16CSP

(2017年3月期～2021年3月期：5カ年計画)

目指す姿

医療分野で確固たる
グローバルプレーヤーになる

経営方針

- To be the greatest “Business to Specialist” Company
- One Olympus

この方針のもと、持続的な成長を通じて、すべてのステークホルダーの期待に高い次元で応えとともに、良き企業市民*として行動し、世界の人々の健康・安心と心の豊かさの実現を通して社会に貢献します。

* 良き企業市民：社会的規範の遵守、適正な社会への貢献など、当たり前のことを当たり前のこととして行う

経営目標*

適切な健全性を確保した上で、事業収益性、事業成長性をバランス良く向上させ、ROE(資本効率性) 15% をコンスタントに実現し、5年間でEPS(収益)を倍増する

【資本効率性】 ROE	15%	【事業収益性】 営業利益率	15%
【事業成長性】 EBITDA 期間平均成長率	2桁	【健全性】 自己資本比率	50%

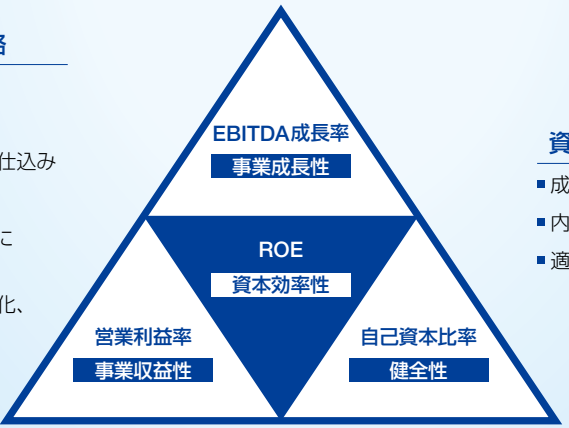
* 2016年3月発表

経営資源の創出

16CSPで取り組む重点戦略

- 1 事業成長に向けた積極的取り組み
- 2 必要経営資源の適時確保・最大活用
- 3 持続的成長を可能とする将来に向けた仕込み
- 4 さらなる事業効率の追求
- 5 グローバル・グループ連結経営の深化に向けた体制強化
- 6 品質・製品法規制対応、内部統制の強化、コンプライアンスの徹底

ROE重視のバランス経営



資本・資金の有効活用

- 成長投資 (R&D、M&A等)
- 内部留保の充実
- 適切な株主還元

適切な経営資源配分

経営目標の進捗

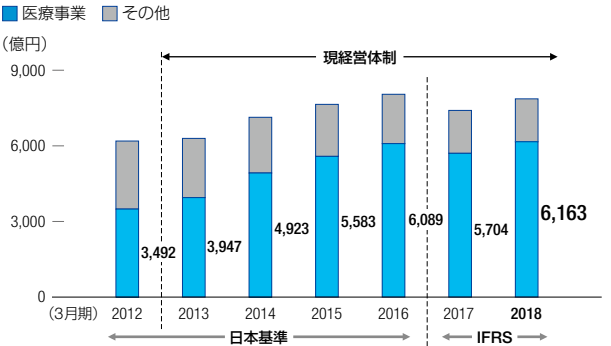
	2017年3月期		2018年3月期 (IFRS)
	(日本基準)	(IFRS)	
ROE (資本効率性)	19%	11%	14%
営業利益率 (事業収益性)	10.2%	9.6%	10.3%
EBITDA (事業成長性)	△16% (1,298億円)	— (1,255億円)	+7% (1,339億円)
自己資本比率 (健全性)	43%	41%	45%

中期経営計画「16CSP」の振り返り

この2年間を振り返ると、業績は必ずしも思い描いていた通りの進捗とはいえません。一方で、医療事業においては売上高が6年間で約8割増となり、また、主力の消化器内視鏡が製品ライフサイクル後半となる中でも、過去最高の売上高を更新する等、着実に成長し、全社の業績を牽引し続けてきました。その結果、映像事業が縮小する中、連結全体でも約30%の成長を達成することができました。

16CSPはスローなスタートとなりましたが、取り組むべき基本的な戦略に変更はありません。しかしながら、現在の環境認識を踏まえて、医療法規制対応やリプロセス体制の強化、開発の整流化への基盤づくり等を優先していることから、16CSP数値目標の達成には追加で2～3年、時間を頂きたいと思います。

売上高推移*



* 情報通信事業譲渡後の影響控除後の数値

医療事業の進捗と今後の方針

当社の成長ドライバーである医療事業では、今後の成長に向けて必要な投資を先行して行い、16CSPの重点施策に沿って施策を実行してきました。特に、成長のコアと認識していた外科分野では着実に手を打ってきたといえます。戦略製品として位置づけている4K外科内視鏡システムは、競合他社製品を使用していたカスタマーからのコンバージョンが着実に進捗しており、また2017年6月に買収を完了したISM社との連携により、最大市場である北米で複数の大型IDN*との新規商談の獲得につなげています。また、北米では高い成長を継続するエネルギーデバイス「THUNDERBEAT」の生産増強と効率化を目指して、マーケ

ティング・開発・製造が一体となった体制を構築していきます。地域別では、アジア・オセアニア地域が消化器内視鏡、外科、処置具の全分野で好調に推移し、継続して2桁成長を達成する等、大変順調に進捗しています。

対応すべき課題はありますが、各分野において主力製品を遅れることなく確実に導入していくことが、取り組むべき最重要課題だと認識しています。戦略の方向性は間違っていないと評価していますので、引き続き外科分野へ戦略的なリソース配分を行い、キャッチアップしていきます。

* IDN: Integrated Delivery Network (総合医療ネットワーク)

科学事業の進捗と今後の方針

科学事業は、今後はグローバルな構造改革を推進し、効率化とさらなる収益力の強化を図ります。

ライフサイエンス分野は、現状を踏まえて戦略を見直します。先進国における政府研究予算の停滞等を背景に、今後は売上規模を追わず選択と集中を進め、収益性を追求する方針へ変更します。高い市場シェアを確保している顕微鏡においては、がん・脳神経幹細胞研究市場を中心に最先端のソリューションを提供するほか、予防医学を背景とした病理検査数の増加や、官民の再生医療研究、創薬研究の拡大から創出される新たなニーズに対応していきます。なお、16CSP期間中は、顕微鏡による事業成長は限定的であると想定しているため、事業構造改革による利益創出を推進していきます。

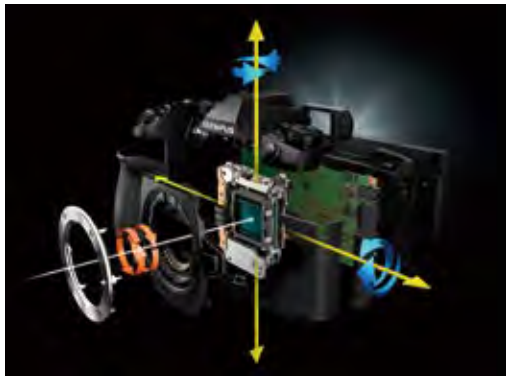
産業分野は、足元では全地域で堅調に推移していますが、16CSP初年度は市況の低迷を受けて計画よりも成長が出遅れ

ました。今後は、成長ドライバーである各顧客群におけるポートフォリオ拡大を加速させ、利益ある成長を追求します。具体的には、世界的好況を背景に16CSPで描いた顧客群戦略を着実に実行し、既存事業の拡大と商品ポートフォリオの拡充を両軸で押し進めます。また、将来の成長分野として、スマートファクトリー、自動検査や構造物モニタリング等の新たなニーズへの対応を図ります。

映像事業の今後の方針と、全社技術ドライバーとしての役割

経営の大きな課題だった映像事業は、16CSPの推進とともに営業黒字を着実に確保できる体質へ変革しつつあります。16CSPの初年度となる2017年3月期には念願の黒字化を実現しました。その黒字化構造の定着に向けて、2018年5月、中国深圳工場の操業停止を決断しました。映像事業の海外生産拠点をベトナムへ一本化し集中投資を行うことで、生産技術、コスト技術、そして品質を高め、市場競争力をもった生産体制を整えます。

これまでもステークホルダーの皆さまに説明してきましたが、映像事業は医療事業や科学事業の先をいく高度なイメージング技術、先進デジタルネットワーク技術を有しています。内視鏡や顕微鏡には未だ搭載されていない、そして他社には追従の難しい高性能手振れ補正技術や高速イメージング等の最先端の技術開発を実現しています。当社は、映像事業の技術開発を医療や科学事業に展開し、グループ全体の技術のドライバーとしています。現在ではカメラの開発組織を2つに分け、1つをカメラの高度な技術開発を行う組織とし、もう1つは医療や科学の開発組織と一緒に低コスト化を実現する組織としま



「OM-D E-M1 Mark II」のボディ内5軸手ぶれ補正機構

した。今後、医療事業におけるシングルユース・ビジネス拡大に向けて低コスト・大量生産を本格展開していきますが、カメラの量産技術が重要な役割を果たしていくことになります。

映像事業は今後、ベトナム工場への生産移管を円滑に進め生産能力強化と効率化を図ると共に、Specialistにとって魅力のあるものづくりを推進し、さらなる競争力の強化を図ると同時に、全社の技術ドライバーとして貢献していきます。

次の100年につながる真のグローバル企業になるために

16CSPでは、将来の持続的な成長を実現するための基盤づくりを行い、その先に医療分野における世界トップレベルのプレーヤー、真のグローバル企業を目指しています。その実現に向けては、従業員の意識面の変革が鍵となります。当社の海外売上比率は約8割とグローバルに事業を展開していますが、

一方で、当社の中で当然だと思っていることが、グローバルな基準で見ると大きなギャップが存在することがあります。意識を変えるには時間がかかりますが、それを浸透・改善させていくことで、真のグローバル企業へと変革していきます。

また、2017年6月に買収したISM社は、手術室で使用する多様な画像やデータを瞬時に統合し、手術室内外で展開できる技術を有します。「よりよい手術を行うためのソリューション」を提供できる同社の技術は、オリンパス単独の自社開発では数年かけても到底たどり着けないものでした。今後も常に時代に適応することを目指し、外部からの技術も適切に取り入れて技術の進展を加速させ、持続的な成長につなげていきます。

このように、攻めるべきときに思い切った投資ができることも、競争に勝ち残るためには必要ですので、キャッシュを生み出す力も強化し、また効率的に経営資源を配分し、目標達成に向けてやるべき施策を実行していきます。

国 ▶ 詳細はP.48「研究開発活動」をご覧ください

もう一段の高いステージを目指し、さらなる体制強化を図る

グローバルベースで価値観・戦略を共有するための重要な体制強化のひとつが、2015年4月よりスタートした「マトリックス型組織体制」への移行です。3年経った今、マトリックス型事業運営の考え方は定着しつつあり、事業の垣根を越えたベストプラクティス（優れた取り組み・成功体験）の横展開も進み、従業員の意識は着実に変わり始めていると感じています。

2017年4月からの新たな執行役員体制では、よりグローバルな経営執行体制の強化を目的に、米州および欧州子会社の外国人トップを執行役員に登用しました。グローバルなポジションに日本人だけを配置しても競争できません。言語や人事の壁を取り払い、グローバルタレントを積極的に配置することは、当社がグローバル企業として海外の競合と戦っていく上で、重要かつ非常に意味があることです。当社には3万6千人の従業員がいますが、海外にはそのうち6割を超える従業員がいます。コンプライアンスや法務のトップにも外国人に登用していますが、今後は、優秀な外国籍の人材を重要なポジションに登用するグローバル人事制度の導入を検討し、世界で戦える経営基盤の構築を進めていく考えです。

しかし、真のグローバル企業になるためには、もう一段の高いステージを目指した体制強化が必要になります。組織のあり方や指示・報告のルート等をマトリックス型の運営に合ったものに見直し、意思決定や戦略実行のスピードを高め、適切に経営リスクを管理することができる、グローバルなグループ経営の仕組みを整備する必要があります。グローバルなグループガバナンス全体をさらに強化していくためのベースとしつつ、16CSPの戦略を達成するために障害となるリスクの適切な評価とコントロールを実施していきます。目標達成に大きな障害となり得るリスクには、十分なチェックが必要です。一方で、小さなリスクを



過度にコントロールすればスピードが失われ、戦略実現の阻害要因となるため、どのリスクにどのレベルでコントロールが必要か、その大枠を整合したものです。

また、成長の柱である医療事業の拡大に際しては、現状の法規制等に対応するだけではなく、10年先を見据えたさらなる体制強化が必要です。北米拠点を皮切りに各地域でコンプライアンス部門を強化する等、規定や標準をより厳しいものへと強化しています。加えて、医学的なエビデンスの獲得・証明等のためメディカルアフェアーズ統括室を設立したほか、2018年1月には本格的に行政との連携を図るガバメントアフェアーズ統括室を立ち上げました。医療をビジネスの核とする当社にとっては、今後もさらなるコンプライアンス体制の強化や品質・製品法規制体制の強化等、グローバルで取り組んでいく必要があると認識しています。人事制度や財務戦略、コンプライアンス等すべてにおいてグローバル基準を見て、考えて、そしてどう変えていけるかが重要なポイントです。真のグローバル企業へと進化し飛躍していくチャンスですから、期待に応えられるようにしっかりとやりきります。

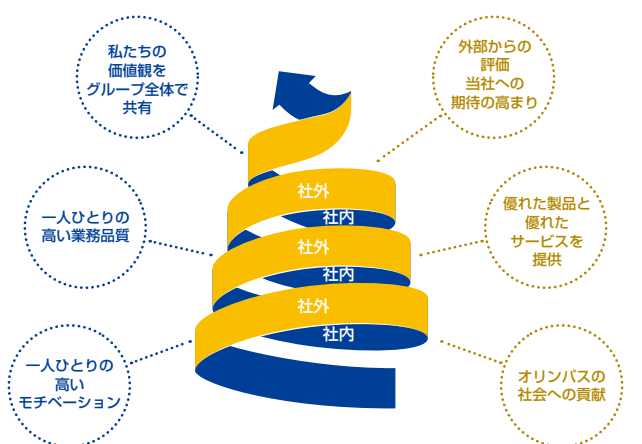
企業価値向上に向けて

今後も、さまざまな外部環境の変化が想定されます。だからこそ、グローバルで共通の価値観（コアバリュー）をオリンパスグループ全体で共有し、浸透させることが重要なのです。当社の企業価値、存在価値を従業員一人ひとりが意識して業務や行動で示すことで、高い業務品質、優れた商品とサービスとして社会への貢献が実現します。それはまた外部評価や業績の向上にも結びつき、そのことが従業員一人ひとりの高いモチベーションにつながります。そしてさらに高い業務品質へとつながることで、さらなる企業価値の向上を実現します。この好循環（スパイラルアップ）を作り上げ、持続させていきたいと考えています。

コアバリューを常に意識し、全従業員が一丸となって、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」をしていきます。

価値観の重要性

スパイラルアップで、企業価値向上へ



(注) 当社では、2018年3月期から国際会計基準 (IFRS) の適用を開始しています。
「自己資本比率 (JGAAP)」は「親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)」に、「総資産 (JGAAP)」は「資産合計 (IFRS)」に、「純資産 (JGAAP)」は「資本合計 (IFRS)」にそれぞれ相当します。



チーフファイナンシャルオフィサー

竹内 康雄

経営資本・資源の適正配分と最大活用により、
将来キャッシュ・フローの創出と株主資本コストを
上回る成長を図り、企業価値の向上を目指します

Message from the CFO

CFO メッセージ

財務・資本戦略 (16CSP における振り返り)

格付機関による信用格付の向上

当社にとって、過去の損失計上先送りに関する証券訴訟、また財務的な信用力の回復は、経営上の大きな課題でした。そして、こうした課題が着実に解決していることを、今回ステークホルダーの皆さまにご報告できることは、CFOとして大変嬉しく思っています。2018年7月、最後に残っていた機関投資家との証券訴訟の和解が成立しましたが、これをもって、過去の不祥事に関連したリスク要因が、ようやく全面的解決に至りました。

また、CFOとしては、これまで財務体質の強化に注力してきましたが、ROEの改善、自己資本の充実が計画通り改善しています。財務の健全性については、4.6% (2012年3月末) であった自己資本比率は、有利子負債の削減等、財政状態の改善により、45.2% (2018年3月末) へと大幅に回復させることができました。16CSPで目標としている50%まで、手が届くところまできています。

<16CSPにおける財務・資本戦略の進捗>

16CSP 経営目標 ROE 15% ▶ 計画に沿って進捗 (2018年3月期のROEは14%を達成)

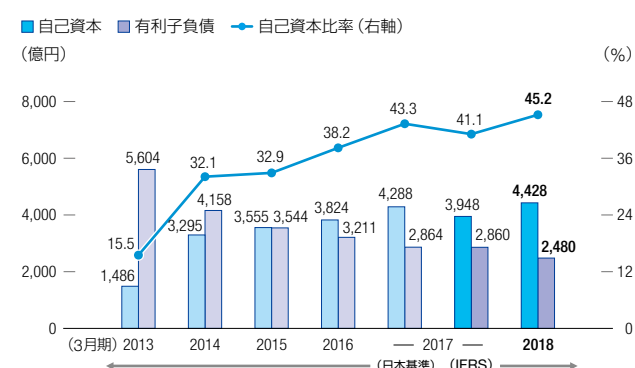
重点項目	取り組み	進捗状況
収益性 (当期利益) の向上	財務体質強化	・有利子負債圧縮を進め、自己資本比率50%は前倒しで確保できる見通し
	格付向上	・A格を回復、16CSP期間中に2ノッチの格上げが実現 (R&I)
	資金調達手段の多様化	・調達コストの低減 (公募社債、コマーシャルペーパーの発行)
資産効率性の向上	固定資産の圧縮	・政策保有株の適切なコントロール (テルモ株、金融機関株の売却) ・バランスシートのスリム化促進 (米国のリース料債権売却、グローバルに固定資産を整理・売却)
財務レバレッジのコントロール	株主還元向上	・配当金額を段階的に引き上げ、総還元性向30%達成を見込む

継続的な財務体質の改善が評価された結果、信用格付の向上が実現し、2018年7月、格付投資情報センター (R&I) による発行体格付はシングルAまで回復しました。格付評価のポイントには主に、世界首位の消化器内視鏡が収益の柱となっている点、外科分野でも比較的強い競争力を持つ点、全体として収益力やキャッシュ・フロー創出力が強く安定感がある点、利益の蓄積と債務の圧縮で、財務バランスが継続的に改善している点、等です。加えて、外部の意見を積極的に取り入れた経営を可能にする体制強化等により、経営の安定性は以前より増しているとの評価されました。

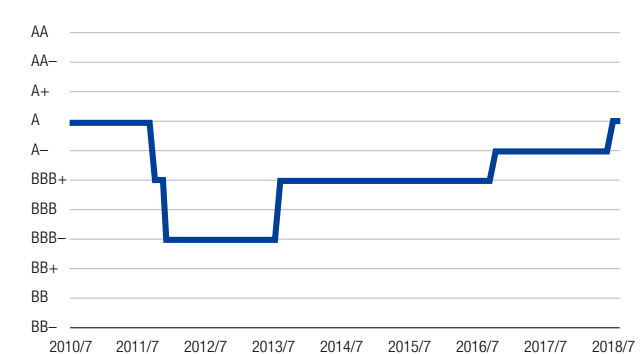
格付は、グローバルに円滑な資金調達を行う上で非常に重要なポイントですから、引き続き、財務の安定性と資本の効率性を意識し、格付機関による信用格付の向上を目指します。加えて、在外資産および負債のバランスを取ることで、為替の変動に強い財務体質に変革していきたいと考えています。

なお、16CSPの経営目標のうちEBITDA (事業成長性) については、当初計画していた製品投入の遅れ等により進捗が遅れており、課題があると認識しています。今後は遅れを取り戻すための投資等を適切に行えるよう、健全な財務体質を維持していきます。

自己資本／有利子負債／自己資本比率



格付推移



経営資源配分についての考え方

中長期的な資源配分のポイントは、バランスシートの強化に加えて、次なる成長に向けて資本をいかに活用するかという点です。非事業ドメインの整理は基本的に完了しており、医療事業を中心とした成長領域への重点投入を進めていく考えです。R&D投資については、投資対効果を常に見極めながら投資の選別を進めると同時に、新たな技術革新に乗り遅れないためにも、将来の成長に向けたイノベーションへの投資も行っていきます。

👁 ▶ 詳細はp.14「社長メッセージ」をご覧ください



設備投資については、10年先を見据えて、医療事業を中心とした製造設備・修理拠点の増強を進めています。主力の製造拠点である東北3工場は、拡大する医療事業への対応と生産効率向上を目的とした増改築が済み、次いで、欧米を中心とした海外の修理拠点の再編や統合、新設等を進めていきます。16CSPではオーガニックな成長を基本としていますが、戦略の実現確度、スピードを高めるために必要なM&Aも積極的に検討をしていく考えです。

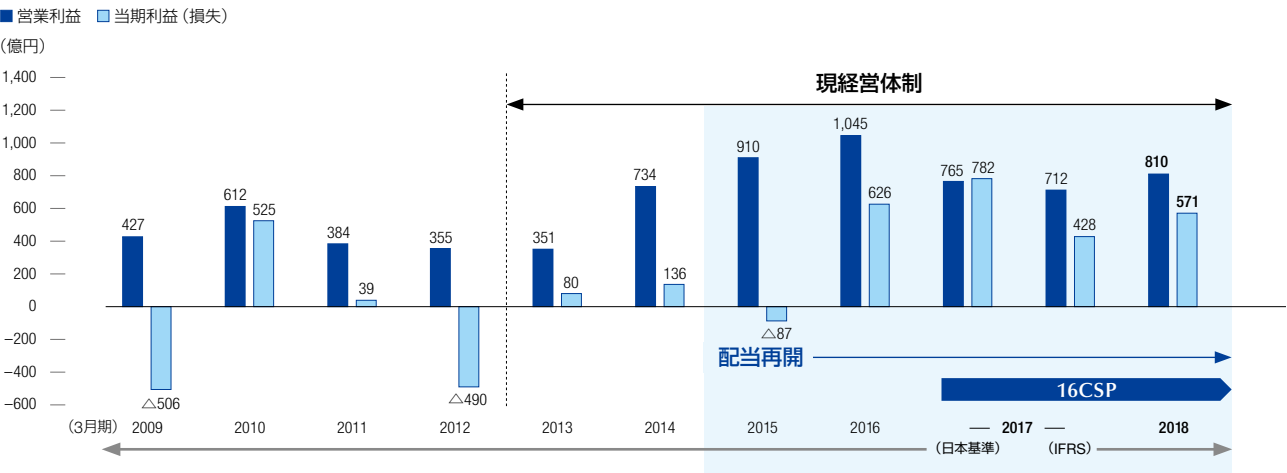
また、当社が誇るブランドやノウハウ、人的資本等、非財務的な価値への効率的な経営資源配分にも、目を向けていく必要があると考えています。経営資源を最大限に活用することで、キャッシュ・フローの創出につなげていくことが私の役割だと考えています。

株主還元

企業価値向上に向けて、安定した財務基盤の確保を前提とし、医療事業を中心とした成長領域への投資を優先した上で、継続的な株主還元を実施することを基本方針としています。2015年3月期に4期ぶりに配当を再開して以降、株主還元を継続的に実施できており、2018年3月期は総還元性向23%となる1株当たり28円としました（配当性向17%）。また、2019年3月期については1株当たり30円の配当を予定しています。自己資本比率は

目標としている50%が視野に入る等、財務体質が大きく改善してきていますので、株主の皆さまのご期待にお応えできるよう、段階的に配当金額を引き上げていく方針です。

連結業績の推移



株主資本コストとROEについての考え方

16CSPでは、経営目標として「ROE」「営業利益率」「EBITDA成長率」「自己資本比率」の4つを掲げ、これらの数値指標で評価します。ポイントは、健全性の確保により財務レバレッジが低下する中でも、収益性と資産効率性を高めるといって純粋な事業活動の改革により、ROE 15%を長期的に維持していくということです。この15%という水準は、適切な資本構成により健全性を確保した上で、当社の株主資本コストを上回り、グローバルに展開する他の医療機器メーカーと肩を並べて、永続的に成長し続けるために必要な水準と考えています。

株主の皆さまをはじめ、さまざまなステークホルダーの期待に応え、株主価値や顧客価値、従業員や取引先の方々にとって

の価値をバランス良く高めることが、企業価値の向上につながると認識しています。それを持続的に行っていくためには、財務の健全性を確保した上で、ステークホルダーが期待するリターンを継続的に創出し、中長期的に安定して事業を拡大することが重要です。また、こうしたことを可能にする財務体質を維持していく必要があります。これらの考え方のもと、4つの経営目標および視点とそのバランスを重視した経営に取り組み、企業価値の向上を図っていく考えです。

ROE重視の経営

ROE 15%		当期利益 自己資本	■ グローバル企業に肩を並べ、永続的に成長し続けるために必要な水準 ■ 収益性・資産効率性（成長性）を高め、ROE 15%を長期的に維持			
収益性	売上高 当期利益率	= $\frac{\text{当期利益}}{\text{売上高}}$	(日本基準)		(IFRS)	
			2016年3月期 (実績)	2017年3月期 (実績)	2018年3月期 (実績)	2021年3月期 (イメージ)
			7.8%	10.5%	5.8%	7.3%
						約11% ■ 営業利益率改善 ■ 営業外の損益改善
資産効率性	総資産回転率	= $\frac{\text{売上高}}{\text{資産合計}}$	(日本基準)		(IFRS)	
			2016年3月期 (実績)	2017年3月期 (実績)	2018年3月期 (実績)	2021年3月期 (イメージ)
			0.8回	0.8回	0.8回	0.8回
						約0.9回 ■ 売上高拡大 ■ 事業用資産効率化 ■ 全社資産効率化
財務 レバレッジ		= $\frac{\text{資産合計}}{\text{自己資本}}$	(日本基準)		(IFRS)	
			2016年3月期 (実績)	2017年3月期 (実績)	2018年3月期 (実績)	2021年3月期 (イメージ)
			2.6倍	2.3倍	2.4倍	2.2倍
						約2.0倍 ■ 財務レバレッジ コントロール ■ B/S マネジメント

グローバルに勝ち残るための課題の克服に向けて

当社は世界中でビジネスを展開していますが、各地域を統括している地域マネジメントを本社として統括することも私の重要な役割の一つです。持続的な成長を実現する上で、当社が今後強く意識して取り組んでいく必要があると強く感じているのは、グローバルな発想であり、また、グローバルに経営資源を最大活用し効率性を追求していくことです。コーポレートガバナンス・コードの改定においても、取締役会のダイバーシティの観点から取締役外国人をという議論が出ています。当社にとっては、その前に取り組むべき課題があると思っており、それは経営そのもののダイバーシティです。研究開発から営業、サービスに至る事業のバリューチェーンは、各機能がまさにグローバルに連携することで実行力を高められます。ただし、そこには色々な違う文化、考え方や法律等が存在します。したがって、

バリューチェーンの実効性を高めるためには、グローバルの統括機能である本社機能の強化が必要です。そのためには、まずは日本国内の本社機能としてではなく、グローバルベースでの本社機能を強化していく必要があります。海外の文化や考え方を理解しないで、日本人だけの本社機能で実現できるわけがありません。まずは、東京の本社にいるマネジメントに日本人以外の人材をもっと登用することをしていかなければ、グローバルで戦う上で必要な発想や判断ができないと思います。この6年間で、会社のガバナンスは大きく変わることができました。ただし事業運営は、求められる変化のスピードに対してまだまだです。多様性の実現は当社にとっての必須課題であり、グローバルなグループ経営を推進していく上で、私はその役割を果たしていきたいと考えています。



グローバル特集 VOL.1: AMERICAS

米州における事業のさらなる成長加速を目指して

Q 米州における事業の現状と中期経営計画（16CSP）の進捗の評価について、お聞かせください

アビア

オリンパスの米州での事業、Olympus Corporation of the Americasにおいては、一部課題を認識しているものの安定的に成長を継続できており、順調に進捗しているといえます。OCAの売上高はオリンパスグループ全体の3割強を占めており、この成果については非常に誇りに思っています。米国とカナダにおける事業は引き続き好調に推移しており、また中南米においては、ガバナンスやコンプライアンスの強化および代理店との関係強化により、この数年で大きく躍進しています。特に、メキシコやブラジル等の新興国市場ではさらなる成長機会が見込めることから、当社事業を成長させるための新たな機会を

適切に見極め、今後も顧客や地域の人々のニーズに応えていくように努めていきます。

16CSPは事業活動と意思決定における重要な指針であり、16CSPで掲げた各種の目標達成に向けて取り組みを強化しています。既に、処置具分野や外科分野、企業文化の面等、いくつかの分野で大きな前進が見られています。今後も、当社の事業そしてステークホルダーにとって何がベストか、優先順位は何かを常に考え、スピード感を持って事業活動に取り組み、意思決定をしていきます。

Q 米州における事業の成功要因についてお聞かせください

アビア

当社が北米で成功できている主な要因は3つ、それは「人材」「効率性」、そして「投資」です。何よりも、最も重要な経営資源は「人」であり、従業員はチーム一丸となって「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」という同じ目標に向けて、強い意志を持って皆で献身的に尽力しています。

OCAではまた、ここ数年、社外からの有能な人材の採用にも注力してきました。採用した人材の多くは医療事業部門における幹部職や上級管理職等に就任しています。極めて幸運なことにオリンパスは、他の有名な医療機器メーカーや製薬会社からの有能な人材にご入社いただいております、彼らが常に強力な

リーダーシップを発揮し、会社を前進させています。

また、「効率性」も成功の鍵を握る要素です。2013年よりOCAでは「E3 (Effective, Efficient, Excellent)」と呼ばれるビジネスプラクティスを導入しています。これは、会社としてのあらゆる行動を効果的で効率的、かつ優れたものにすることを目指すものです。この一環として、従業員に対しどうすればE3を達成できるのかということを日々意識するよう促してきました。E3は今ではOCAの文化に深く根付いており、この数年でコストを強く意識するメンタリティが醸成されています。従業員はコスト意識が非常に強く、またプロセスや業務のこういった点を効率化できるかを積極的に考えるようになりました。こうした

S P E C I A L

F E A T U R E



President & CEO,
Olympus Corporation of the Americas
(オリンパス株式会社執行役員)

Nacho Abia
ナチョ アビア



President, Medical Systems Group,
Olympus Corporation of the Americas

Todd Usen
タッド ウーセン

SPECIAL FEATURE

取り組みが奏功して、OCAの販売費及び一般管理費はこの数年間、一定の水準を維持できています。

そのほか、効率向上と業務最大化に向けて、組織構造改革にも注力しています。この改革のねらいは、オリンパスグループ全体で適材適所を実現することです。グローバル化をさらに推し進め、事業や事業体だけでなく、地域をまたいでグループ全体で

協力し合うという「One Olympus」の意識を浸透させることにあります。

業務の効率化により、投資も積極的に行うことができます。事業を成長させるためには、積極的な投資も必要だと考えており、賢明かつ綿密に投資を継続しています。過去5年間では、複数の大規模プロジェクトに投資する一方で、支出については先述の通り、前年比で同等の水準を保っています。このプロジェクトでは、生産能力と顧客サービスを拡充するための3つの新たな製造・修理施設への投資に加えて、効率向上を目的としたセールス増強、SAPやセールスマネジメント等のシステムの導入、および自社ブランド価値のさらなる向上等への投資を含んでいます。

当然ながら、医療事業の成長が当社の事業拡大を牽引する鍵となります。この分野における取り組みは、米州の医療事業部門プレジデントのTodd Usen(タッド ウーセン)がこの後詳しく説明します。今後も取り組みを強化し、米国におけるビジネスを確実に次の成長ステージへと導いていきます。

2017年10月、パートレット(テネシー州)で、医療機器の修理センターおよびデモ備品等を管理する倉庫・配送センターの運営を開始しました。投資規模は1,200万米ドル、敷地面積は110,000平方フィート。この建設により、修理・配送・管理の業務において、約280の新たな雇用の創出を実現しています。

Q 消化器科呼吸器科(GIR)および外科ビジネスにおける主な注力分野を教えてください

ウーセン

現在、最も注力しているのは感染予防です。患者さんの安全確保を当社が果たすべき役割として真摯に捉え、次世代製品開発における改善・改良を進めています。最終的な目標は、感染症をコントロールすることではなく予防することです。

消化器科呼吸器科ビジネスで今後注力すべき重要な分野は、人工知能(AI)と処置具分野です。大腸内視鏡によるスクリーニング検査へのAIの活用は、医師や患者さんにとって、将来

の検査の形として大いに期待を持てるものです。AIの技術を取り入れることで、臨床医の能力を高めることができる技術開発につながると同時に、新しい疾患の治療法を患者さんに提供することにもつながります。既存事業だけでなく買収も含めて、顧客のニーズに応えるためにポートフォリオの拡充に努め、新たな治療法の開発にも積極的に取り組んでいきます。

外科事業において最も注力している取り組みは、大画面手術を可能とするシステムインテグレーション事業への進出です。2017年のImage Stream Medical, Inc.(ISM社)買収により、システムインテグレーション事業を大幅に強化し、新たな事業機会、顧客獲得に向けて体制を整えています。ISM買収により当社は4Kの包括的ソリューションを提供できるようになり、製品力やコスト効率面で当社の競争優位性が向上し、これまでアプローチできなかった外科医や臨床医へのアプローチができるようになりました。また、4Kによる大画面での外科手術を可能とするソリューションは、外科手術ひいてはオリンパスにとっても変革をもたらすほどの画期的なことであり、他社との商談に

医療現場において唯一4Kイメージングでの外科内視鏡手術を可能とするのがオリンパスのVISERA 4Kシステムです。手術室において、55インチの大画面で観察したい部位を拡大表示することが可能であり、また外科手術チーム全員で視覚的情報を共有することが可能です。

において優位な立場にあります。オリンパスは市場で唯一、医療用での包括的な4Kイメージングチェーンを提供できる会社として、この最先端技術を通じて、外科イメージング手術における市場ニーズに応えることができます。手術室では、チーム全員が55インチの手術用ディスプレイで拡大表示された、視覚的な情報を得ることができます。また、当社は、脳神経外科、脊髄／脊椎外科、マイクロサージェリー、耳鼻咽喉科、心臓血管外科といった複数の専門分野をまたぐ、幅広い外科領域での販売促進を目標としており、その実現に向けてORBEYEという製品を提供しています。ORBEYEは、4K／3D技術を搭載した手術用の顕微鏡であり、2018年エンジン・アワードを受賞しています。

さらに、外科分野と事業領域の近い市場における事業展開も進めていく考えです。今後はクリニック層への新たな販売機会も模索し、存在感を高めていきます。また、婦人科の分野では当社の優位性は高く、既に強力なコア・コンピテンシーを構築していますが、それを基盤としてこの分野の事業拡大に向けてさらに注力していきます。

Q 北米における医療事業の将来展望(中長期の目標)をお聞かせください

ウーセン

医療分野における世界トップレベルのプレーヤーとして成長し続けるために、注力すべき点がいくつかあります。まず最優先事項は、お客さまを第一に考え、「お客さまの声」を重視することです。そして、お客さまのニーズを正しく理解し、お客さまのニーズに確実に応えることです。そして、「患者さん」「医療従事者」「購買部門」という当社の主要なステークホルダーを常に念頭に置いた事業活動を継続していくことが重要です。

また、キャピタル製品に注力することに加え、シングルユース製品に代表される「症例数ベース型医療ビジネス」を発展させていくことも重要です。整形外科といった当社の事業領域と近い分野でのプレゼンスも模索していきます。また、このような分野では、当社の技術を強みに患者さんの満足度を高めることができると考えています。

また、当社は既存のビジネスで事業の拡大が見込める良いポジションにありますが、今後さらに成長させていくためには、オーガニックな成長に加えて、M&Aも含めた新たなビジネスの獲得による事業の拡大が重要となります。2017年は、ISM社の買収をはじめ、6件以上の新規事業に投資を行っていますが、



新たに市場に投入したORBEYEは4K／3Dの高精細デジタル画像を実現し、組織や血管等の構造を高精細かつ立体的に観察でき、緻密な手術をサポートすることが可能となります。

いずれも成功といえます。さらに、医療共同購買組織(Group Purchasing Organization)および総合医療ネットワーク(Integrated Delivery Network)との関係強化も重要な戦略の一つであり、この数年間、対応するための社内チームを再編し、主要顧客を高いレベルで管理することにも取り組んでいます。このチームは極めて大きな成果をあげており、最近では、Kaiser、Providence、North Well、North Shore等の、大手顧客との契約締結に至りました。

将来さらなる成長を実現していくためには、当社の提供する価値を証明し続けなければなりません。競合他社は提携により力を増し、医療機器業界の競争が一層厳しさを増す中で勝ち残るには、オリンパスグループ全体でスキルと知識をグローバルに共有し、協力していく必要があります。グループ一丸となることで、当社の製品ラインアップをさらに多様化させ、顧客のニーズに応え、患者さんに対して新たなソリューションを提供できるようになります。私たちには事業を通じて社会に貢献する、とても重要な役割があります。だからこそ、決して現状に甘んじてはなりませんし、私たちが提供する価値を日々証明し続ける必要があると考えています。

AMERICAS

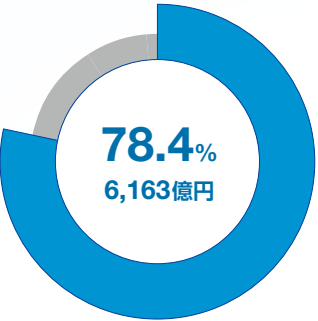
At a Glance

当社の売上高は、グローバルシェア7割以上の消化器内視鏡分野を中心とした医療事業が約8割を占めています。顕微鏡や非破壊検査機器等の科学事業およびデジタルカメラ等の映像事業を加えた3事業が当社の事業ドメインです。

医療事業



売上高構成比



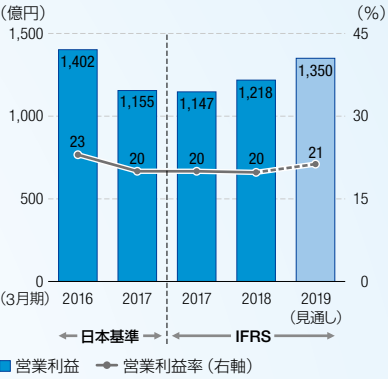
事業内容

オリンパスの医療事業は、病気の「早期診断」に貢献する消化器内視鏡や、患者さんの体の負担が少ない「低侵襲治療」に貢献する外科内視鏡、エネルギーデバイス等、さまざまな医療機器を提供し、世界の人々の心と体を思いやる医療環境の実現に貢献しています。

売上高



営業利益／営業利益率



連結業績 (2018年3月期)

売上高

7,865 億円
前期比 (為替影響調整後) +2%

営業利益

810 億円
前期比 (為替影響調整後) -1%

EBITDA

1,339 億円
前期比 +7%

当期利益

571 億円
前期比 +33%

ROE

13.6%
前期比 +2.3pts

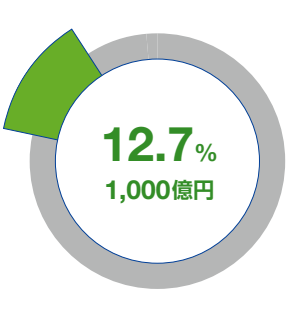
フリー CF

418 億円
前期比 -394億円

科学事業



売上高構成比



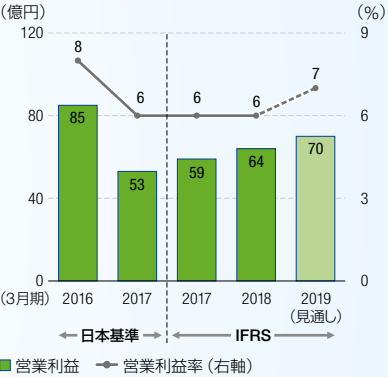
事業内容

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

売上高



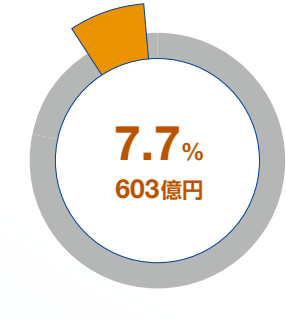
営業利益／営業利益率



映像事業



売上高構成比



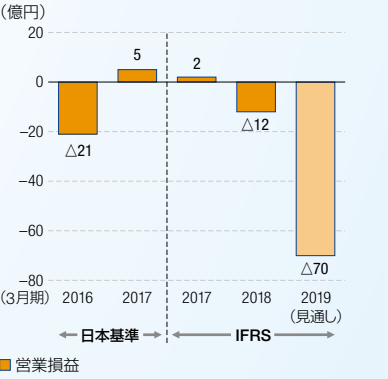
事業内容

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

売上高



営業利益 (損失)



その他事業

売上高構成比 **1.3%**
99億円

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

事業概況

医療事業

MEDICAL BUSINESS



「早期診断」「低侵襲治療」の2つの価値を提供し、医療コストの削減、患者さんのQOL向上に貢献します

当社は消化器内視鏡を核とした「早期診断」から、処置具や外科分野を中心とした「低侵襲治療」までをトータルに提案できる数少ないヘルスケアカンパニーです。今後も世界最高の技術、製品、サービス、ソリューションを提供し、患者さんのQOL向上と世界的に増加傾向にある医療コストの削減に貢献していきます。

医療事業統括役員 田口 晶弘

- 消化器内視鏡分野で世界シェア7割超
- 世界で初めて胃カメラの実用化に成功し、その後も世界をリードし続ける技術力
- イメージング機器とエネルギーデバイスを併せ持つ唯一のメーカー
- 世界に約200の修理サービス拠点
- 4K／3D等、高画質・高品質の差別化製品を保有

強み S

弱み W

- 健康意識の向上、がん予防啓発による早期診断のニーズ拡大
- 低侵襲治療のニーズ拡大
- 新興国の内視鏡医不足、医療技術の向上余地
- 各国での医療制度改革の進展
- 高齢化により症例数が増加

機会 O

脅威 T

- 外科分野で欧米競合が先行
- 医学的・経済的有用性を示すためのエビデンス獲得体制
- 外科各分野における開腹手術・治療用ラインアップ
- シングルユース製品のラインアップ

- 各国における医療機器への法規制強化
- 医療共同購買組織（GPO）、総合医療ネットワーク（IDN）の巨大化による価格下落圧力
- 医療機器業界再編による海外競合メーカーの台頭
- 為替の変動（円高）による影響

市場環境と事業機会

急速な高齢化が進む先進国、経済が急激に発展する新興国のいずれにおいても、患者さんのQOL（Quality of Life：生活の質）の向上や医療コスト、社会保障費の抑制が急務となっています。また、高齢化の進展に伴い、今後症例数は増加する一方で、医療コスト抑制の観点から施設数（内視鏡室・手術室）は減少すると見られています。こうした動きを受けて、単に良い製品を供給するという観点だけでなく、医療経済性がより一層重視されることが予想されます。

オリンパスは「早期診断」「低侵襲治療」の両方に貢献する開発製造技術を持ち、医療経済に貢献することが可能な、極めて優位なポジションにあります。この強みをベースにオリンパスの医療事業は世界最高の技術、製品、サービス、ソリューションを提供し、さらなる事業拡大を図ります。一方で医療機器への法規制強化や、その他さまざまな法的要求の高まりは、より厳しさを増していくことが予想されます。そのためにも10年先を見据えた管理体制を常に意識し、グローバルに強化をしていきます。

を

足元の環境変化について

16CSP策定当初のメガトレンドの認識には大きな変化はありませんが、足元では、新たな欧州医療機器規制（EU-MDR）の施行および、新興国を中心に増加する医療機器申請・登録等の法規制要求事項の高まり、北米を中心とした洗浄・消毒・滅菌（リプロセス）要求の高度化、加えて、IoTやAI、ロボティクス等の技術革新等、その変化は想定を超えて加速しています。

これら足元の変化による事業への影響を踏まえて、当初の16CSPの数値目標を見直しました。

▶ 詳細はp.32「KPI(16CSP)」および各BUページの「KPI(16CSP)」をご覧ください

医療事業の全社戦略

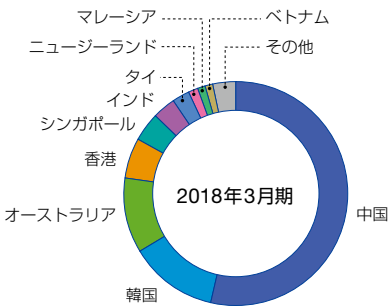
投資についての考え方

医療事業は当社の成長ドライバーであり、各機能に必要な投資を確実にやっていく方針です。販売機能に加え、技術開発、製造、品質法規制対応の各機能の強化を図り、成長性と収益性のさらなる向上に資する効率的な投資を行っていきます。特に、製造機能への投資では、グローバルでの需要拡大に対応するために、製造ラインの増強をすると同時に、10年先を見据えたグローバル生産構造の最適化を目指します。消化器内視鏡の製造拠点である日本では、既に会津・白河・青森の3工場に新棟を建設しました。引き続き処置具の一部製品の製造を青森工場からベトナムに移管していくほか、北米ではBrooklyn Park工場にお

成長ドライバーとなる新興国でのビジネス拡大

新興国でのビジネス拡大に向けた取り組みは、当社の重要な成長戦略の一つです。新興国市場は中長期的な観点での市場拡大余地が大きく、当社の持続的な成長にも関わる重要な市場です。当社は成長の鍵となる、内視鏡を安全に使える医師の増加支援を目的に、トレーニング支援を強化するとともに、サービス体制をさらに強化し、拡大する内視鏡の修理・サービス需要に応えることで、飛躍的な成長を目指します。

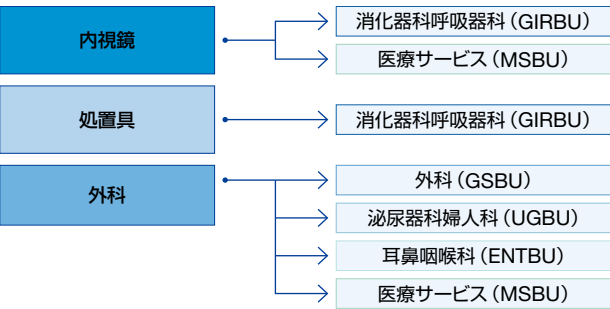
(2) アジア・オセアニア地域の国別売上高比率



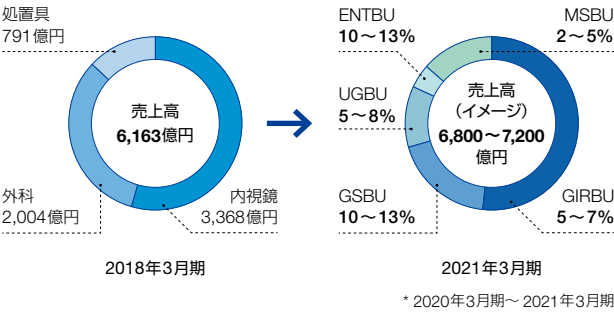
事業ポートフォリオ戦略

従来の3つのセグメントを5つの事業ユニット(BU)に拡充しています。これら5つのBUと周辺事業を拡大させることで、売上と利益の成長を目指します。

事業ユニットの概要



医療事業ポートフォリオと成長イメージ (CAGR)*



重点施策

1	圧倒的な消化器内視鏡ビジネスのシェア・収益性の維持拡大と処置具、外科ビジネスの飛躍的拡大	■ 前中期経営計画から継続
2	「インストールベース型医療ビジネス」から「症例数ベース型医療ビジネス」へ	■ シングルユース・ビジネス拡大に向けた事業運営モデルの構築
3	新興国市場でのビジネス拡大	■ 医療インフラが整っている国：成長のドライバーとして適切な投資を継続 ■ 医療インフラが整っていない国：医療インフラ構築のための投資を実施
4	GPO／IDN*1対応強化	■ 北米 GPO／IDN の台頭に代表される市場の構造変化への対応 ■ 開発、製造、営業、サービスが一丸となった One Olympus としての価値提案 ■ GPO／IDN 契約獲得プロセスの確立とプロジェクト管理の強化
5	QA／RA*2機能強化	■ 10年後の外部要求を見据えたグローバル品質マネジメント体制の強化 ■ 事業拡大を見据えたグローバル RA／品質保証体制の強化 ■ メディカルアフケアーズ機能の強化
6	生産性の向上	■ 開発、製造、営業マーケティング、サービス、すべての機能での生産性向上

*1 主要な病院ネットワーク GPO (Group Purchasing Organization)：医療共同購買組織、IDN (Integrated Delivery Network)：総合医療ネットワーク

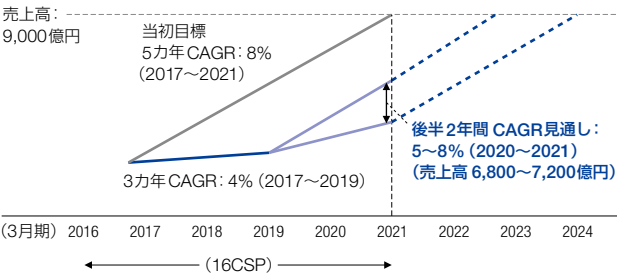
*2 品質・製品法規制対応

2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

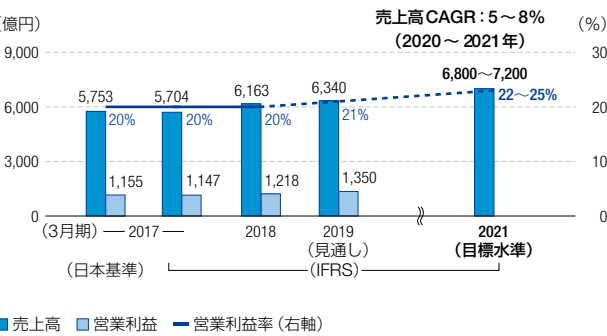
成果
■ アジア・オセアニア地域は消化器内視鏡、外科、処置具の全分野で好調に推移、継続的に2桁成長を達成
■ 新興国市場のさらなる拡大に向けて、トレーニング／サービスセンターをタイ、ドバイに設立
■ 欧米を中心に、修理インフラの強化が順調に進捗
■ 外科分野では4K外科内視鏡システムによる他社アカウントからのコンバージョンが順調に進捗
■ 2桁成長を継続するエネルギーデバイス「THUNDERBEAT」の生産増強と効率化を目指して、北米での開発・製造体制を構築
■ 2017年6月に買収したISM社との連携により、最大市場である北米において複数の大型IDNとの新規商談の獲得が大きく進捗
■ 処置具分野は計画に沿って拡大（特にERCP分野の販促を強化）

今後の施策（課題）
■ 新製品の開発・製品化を確実に遂行
■ 法規制やリプロセス（洗浄・消毒・滅菌）関連要求への対応のさらなる強化
■ 業務改革・効率化を通じた収益の確実な確保
■ 消化器内視鏡は、次世代システム導入までは販促プログラムを充実させ、スコープの更新促進および高付加価値製品投入により継続的な売上成長の実現
■ 外科内視鏡では、戦略製品4Kによる他社コンバージョン推進および新製品「VISERA ELITE II」の価値を訴求し、市場の成長率を上回る成長の実現
■ 処置具は、継続的な製品ラインアップの拡充、シングルユース・デバイスの拡販に向けたセールス組織・体制を強化

KPI（16CSP）



(注) 為替前提を1ドル105円、1ユーロ130円に変更
(16CSP策定時は1ドル115円、1ユーロ130円)



Patient Safety First

医療機器の安全確保に向けた「リプロセス」（洗浄・消毒・滅菌）の取り組みを強化

医療事業にとって、患者さんの安全確保は常に最優先事項です。そして今後もその姿勢は変わりません。

再使用可能な医療機器に関連した感染リスクを最小限にするために、内視鏡メーカーとして、

感染そのものの発生を減らすための包括的な取り組みとリスク低減に向けた最大限の努力を行います。

最終的な目標は、感染症をコントロールすることではなく予防することです。

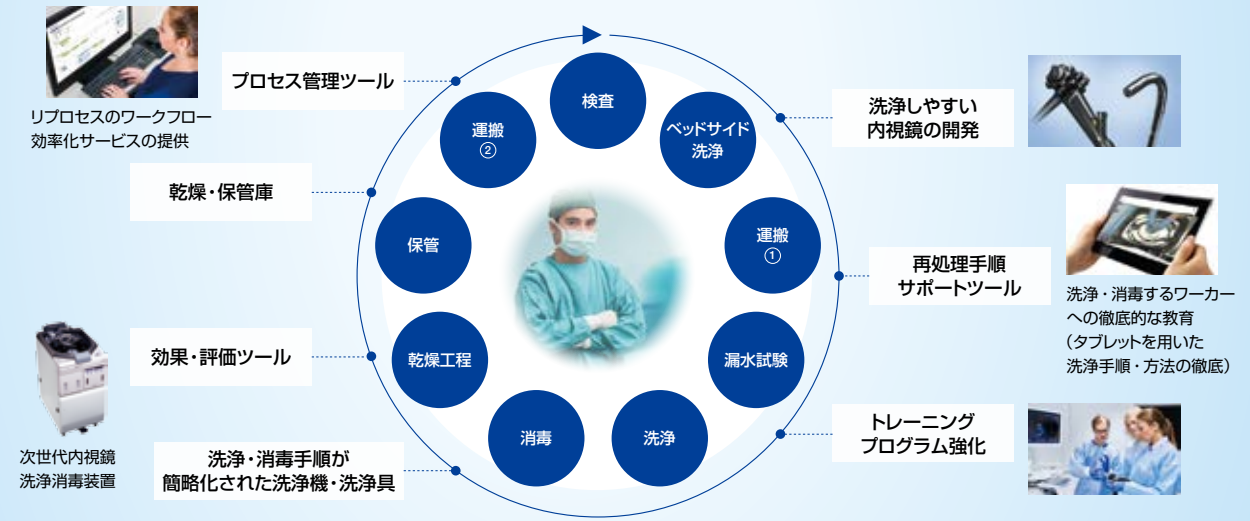
また、安全確保においては、自社の取り組み強化のみならず、機器を取り扱う施設との協力や行政・学会との連携をしていきます。

内視鏡を取り巻く環境変化

最近の多剤耐性菌による医療現場での感染発生リスクの高まりを受けて、行政から医療機関へ十二指腸内視鏡の感染対策に関する注意勧告がなされ、それに加えて医療機器メーカーに対する法規制要求もより厳しく、より複雑で難しくなりつつあります。一部の用途に限って、ディスポーザブルの内視鏡が他社から発売される等、変化も見られますが、これらの環境変化に対応したオリンパスならではの取り組みをご紹介します。

リユース内視鏡に対する包括的な感染リスク低減策を展開：リプロセスの全工程に対するソリューションの提供

リプロセス効果・作業効率のより高い内視鏡機器・付属品等の開発・調達のみならず、実行しやすく、間違えにくいリプロセス方法の開発等、すべての工程の課題を分析し、包括的な感染リスク低減に向けたソリューションを継続的に提供していきます。



リプロセスの効果・効能・実効性を確認するための試験体制強化

人工汚物や指標菌を使った洗浄・消毒効果の検証試験、および現場で使用されるリプロセス手法との適合性試験の実施体制を強化しました（投資額：約40億円）。これにより、各国の法規制要求に早急に対応できる体制の構築を目指します。

リプロセスの容易化を実現する新型内視鏡を上梓

新型十二指腸内視鏡は高い画像品質と狭帯域光観察（NBI）を特長とした側視の内視鏡です。施術後は使い捨ての先端カバーを取り外し、先端部のリプロセスを行うことができます。内視鏡先端に装着する先端送液アダプターを新たに開発し、洗浄作業の効率改善を実現しました。



医療事業

消化器科呼吸器科事業（GIRBU）

消化器内視鏡シェア7割超を強みに、全社を支える基幹事業として今後も維持拡大しつつ、収益性も向上させていきます。周辺事業（呼吸器、洗浄・消毒・滅菌、超音波内視鏡、カプセル内視鏡、ITビジネス）を拡大させるとともに、処置具分野ではシェア拡大に向けた投資を継続します。事業活動を通じ、消化管における疾患の早期診断・低侵襲治療を実現します。

消化器科呼吸器科
事業ユニット ユニット長

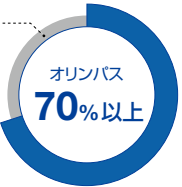
斉藤 克行



世界市場シェア／競合情報

消化器内視鏡

富士フイルム
HOYA



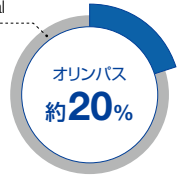
市場規模（成長率見通し）

3,500 ～ 3,700億円
（CAGR：4 ～ 6%）

「EVIS EXERA III」
「EVIS LUCERA ELITE」

処置具

Boston Scientific
Cook Medical



ERCP*1・超音波製品群
（ナイフ付きバルーン、吸引生検針）



EMR・ESD*2製品群
（ナイフシリーズ）



止血・狭窄拡張製品群
（止血クリップ、メタルステント）

市場規模（成長率見通し）

3,700 ～ 3,900億円
（CAGR：4 ～ 6%）

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

事業環境／リスクと機会

事業環境

先進国	<ul style="list-style-type: none">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内視鏡的治療への継続的なニーズの拡大「質」の向上と「効率」の改善への要求洗浄・消毒プロセスへの関心の高まり
新興国	<ul style="list-style-type: none">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

BUとしての強み

- 内視鏡事業の圧倒的なグローバルマーケットシェア
- 高品質なグローバルの修理サービスインフラ網
- 充実したトレーニング施設の保有、プログラムの展開

事業成長のポイント

- 内視鏡事業のシェア維持と収益性の向上
- 内視鏡周辺事業の拡大
- 処置具事業への投資とシェア拡大
- 新興国市場の内視鏡医療整備への貢献

機会

- 高齢化の進行、および、がん予防への意識の高まりから、症例数は増加傾向
- 肺がん患者数は増加しており、特に新興国では大きな増加を予想
- 世界的なリプロセス（洗浄・消毒・滅菌）への意識の高まり
- 感染問題への対応のため、高水準消毒（HLD）や滅菌へのさらなる対応が求められる可能性
- 全世界的な医療費削減の傾向が進展し、価格競争に巻き込まれる
- リプロセス（洗浄・消毒・滅菌）への要求事項の厳格化

リスク

事業戦略／重点施策

- 消化器内視鏡ビジネスの圧倒的シェアの確保、選択と集中による収益性のさらなる向上
- 呼吸器、洗浄・消毒・滅菌、超音波内視鏡、カプセル内視鏡、ITビジネスの各分野の拡大
- 新興国市場での事業成長の実現
- 処置具（シングルユース製品）ビジネスの拡大

2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

1 | 消化器内視鏡ビジネスの圧倒的シェアの確保、選択と集中による収益性のさらなる向上

圧倒的な強みを持つ消化器内視鏡分野では、高付加価値製品の投入による継続的な売上成長と開発・製造・販売各機能の効率化を図っています。2018年3月期には、先進国で4機種の新しいスコープを導入し、2019年3月期も引き続き、市場のニーズに応える新しいスコープの導入を予定しています。また、新興国では中国を中心に2桁成長を実現する等、事業は堅調に推移しています。今後も世界的な医療費抑制圧力を背景に、医療現場で求められる診断・治療をより効率的に行うための製品を導入していきます。

市場では感染問題への対応のため、リプロセス（洗浄・消毒・滅菌）やシングルユース内視鏡への関心が高まっていますが、当社はリユース内視鏡に対する包括的な感染リスク低減策を展開していきます。その一翼を担う製品として、より洗浄しやすい新型の十二指腸内視鏡を導入します。さらに、リプロセスに対するトレーニングの強化、教育用ツールやプロセス管理用システムの提供も進めます。また、シングルユース内視鏡のベネフィットが大きいと考えられる領域や分野においては、オリンパス独自のシングルユース内視鏡の導入を検討していきます。

4 | 処置具（シングルユース製品）ビジネスの拡大

重点分野であるERCPおよびEMR・ESD分野の販売が堅調に推移し、事業は順調に成長しています。2018年3月期は、市場ニーズを捉えた差別化製品の投入や他社協業を通じた製品ポートフォリオの拡充を行いました。今後も継続的な差別化製品の開発、他社協業を通じた製品ラインアップの拡充を進めるとともに、16CSPで取り組んできた製造能力強化、市場のニーズに応えたより魅力的な製品導入をタイムリーに実現することで、シェア拡大を目指します。

今後の成長をドライブする次世代製品・技術（イメージ）

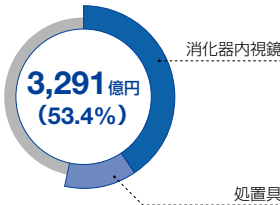


KPI（16CSP）

（3月期）	当初目標CAGR （2017～2021年の5カ年）	前半3カ年CAGR* （2017～2019年）	後半2年間CAGR目標* （2020～2021年）
GIRBU	7%	3%	5～7%
消化器内視鏡	6%	1%	4～7%
処置具	9%	7%	6～9%

* 2018年9月5日に公表したものです

売上高／分野別構成比
（2018年3月期）



医療事業

外科事業（GSBU）

消化器内視鏡に続く第二の基幹事業とすべく積極的に経営資源を投下し、外科内視鏡において4K／3Dのデファクトスタンダード化を推進するとともに、症例ごとに消費・購入されるシングルユース・デバイスのビジネスモデル構築を目指します。

外科事業ユニット ユニット長

櫻井 友尚



世界市場シェア／競合情報

外科イメージング

STORZ
Stryker
Richard Wolf
Arthrex



4K外科手術用内視鏡システム

市場規模（成長率見通し）

2,600 ～ 2,900億円
（CAGR：2 ～ 4%）



3DおよびIR（赤外光）観察対応の「VISERA ELITE II」

外科エネルギー

ETHICON
Medtronic
Applied Medical



サンダービート*1

ソニックビート*1

サンダービート

エクステンディッドジョー*2

サンダービート

ファインジョー*2

市場規模（成長率見通し）

1,600 ～ 1,800億円
（CAGR：3 ～ 5%）



Contained Tissue Extraction System (PKデバイス)

*1 腹腔鏡手術用／開腹手術用
*2 開腹手術用

バイポーラ高周波・超音波
統合エネルギーシステム

事業環境／リスクと機会

事業環境

外科 イメージング	<ul style="list-style-type: none">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
外科 エネルギー	<ul style="list-style-type: none">米国が最大のマーケットであることに変わりはなく、今後、欧州、日本、中国においても市場の成熟化が進んでいく

BUとしての強み

- 外科内視鏡手技において重要なイメージングとエネルギー双方の商品を有する唯一のメーカー
- 4K／3D等、高画質・高品質のシステムを保有
- 米国Image Stream Medical (ISM) 社のグループ化により強化した手術室のシステムインテグレーション領域のビジネス基盤

事業成長のポイント

- 市場成長率を大きく上回る成長
- イメージングのデファクトスタンダード化
- シングルユース・デバイス ビジネスモデルの構築

機会

- 手技の質向上と医療経済効果改善への要望の高まり
- 早期診断によるアールリーステージ患者数の増加とそれに対するより低侵襲な治療への要望の高まり
- 新興国での低侵襲治療の市場拡大

- 医療費削減の圧力の強まりによる、コスト意識の高まり
- GPO／IDN等による集中購買の台頭
- 低コストメーカーの市場参入

リスク

事業戦略／重点施策

1	外科イメージング市場での4K／3Dデファクトスタンダード化推進
2	消化器内視鏡分野における優位性の徹底活用（手術室での軟性内視鏡の利用と低侵襲治療への拡大）
3	エネルギーデバイス市場において2強に迫る業界No.3ポジションの確立
4	シングルユース・デバイス ビジネスモデルの構築

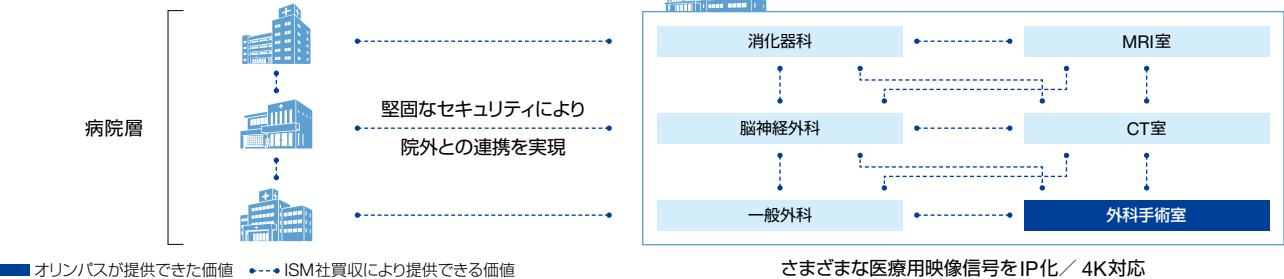
2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

1 外科イメージング市場での4K／3Dデファクトスタンダード化推進

外科イメージング分野は、前期比で増収となりましたが、これは主に欧州と日本市場で新たに投入した外科内視鏡の主力システムの後継機「VISERA ELITE II」が好調に推移したことによります。「VISERA ELITE II」は、より迅速で正確な手術をサポートする3DスコープやIR（赤外光）観察への対応等、医師のニーズを最大限に取り入れた差別化製品として高い評価につながっています。加えて、北米ではImage Stream Medical (ISM) 社を2017年6月に買収したことにより、IP映像配信技術とシステムインテグレーションの事業基盤を獲得し、これまで課題と認識していた顧客提案力をより強化して、GPO／IDN等の大型商談の獲得が進みました。なお、SOMED*が技術開発を担当した4K外科内視鏡システムは、競合他社製品を主に利用していたカスタマーへの拡販（コンバージョン）を行う製品として位置づけており、4K全体の売上の約7割が他社商談からのコンバージョンとなっています。今後も、他社と差別化したこれら製品の価値を訴求することで市場での認知度を高め、外科イメージング市場での4K／3Dのデファクトスタンダード化およびシェア拡大を目指します。

* ソニー・オリンパスメディカルソリューションズ（株）

ISM 社買収により提供できる価値



3 エネルギーデバイス市場において2強に迫る業界No.3ポジションの確立

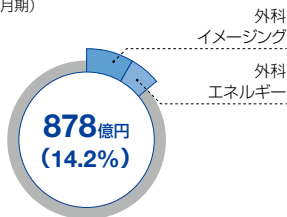
戦略製品である「THUNDERBEAT（サンダービート）」は、主要地域で毎年2桁成長を実現し、好調に推移しています。THUNDERBEATは高周波と超音波を統合したエネルギーデバイスであり、腹腔鏡・開腹手術用等のTHUNDERBEATのデバイスのラインアップだけでなく、超音波の「SONICBEAT（ソニックビート）」やバイポーラのPKデバイス等にも対応した、幅広い診療科にアプローチできる共通のエネルギーデバイスのプラットフォームです。2018年3月期は基本機能を改善したTHUNDERBEAT (Type-S) を投入しました。今後もさまざまな手術・手技に適したデバイスを開発することでラインアップを拡充してシェア拡大を図るとともに、シングルユース・デバイス（消耗品）ビジネスの事業拡大を目指していきます。

KPI（16CSP）

（3月期）	当初目標CAGR （2017～2021年の5カ年）	前半3カ年CAGR* （2017～2019年）	後半2年間CAGR目標* （2020～2021年）
GSBU	11%	5%	10 ～ 13%
外科イメージング	10%	3%	11 ～ 14%
外科エネルギー	14%	9%	9 ～ 12%

* 2018年9月5日に公表したものです

売上高／分野別構成比
（2018年3月期）



医療事業

泌尿器科婦人科事業（UGBU）

持続的な事業拡大を支える基盤事業として、消化器内視鏡で培った画像技術や外科事業で培った治療技術を活用し、既存事業のさらなる強化により、持続的な事業成長を目指します。また、強固な販売網を活かして、新たな技術獲得も含めた事業領域の拡大を進めます。

泌尿器科婦人科
事業ユニット ユニット長

岡部 稔



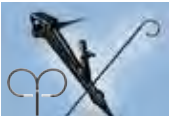
世界市場シェア／競合情報

泌尿器科

Karl Storz
Richard Wolf
Boston Scientific
Cook Medical
CR Bard



軟性膀胱鏡



軟性尿管鏡



結石治療用処置具
(シングルユース)



レゼクトスコープ

婦人科

Karl Storz
Richard Wolf
Johnson & Johnson



軟性子宮鏡

市場規模（成長率見通し）

1,700 ～ 1,900億円
(CAGR：2 ～ 4%)

市場規模（成長率見通し）

400 ～ 500億円
(CAGR：2 ～ 4%)

事業環境／リスクと機会

事業環境

泌尿器科	<ul style="list-style-type: none">前立腺肥大・膀胱腫瘍の切除術は年間約100万例。日帰り手術、再発率の低減等、コスト意識の高まり結石治療の症例数は年間約180万件。治療効果の高い内視鏡による治療（URS）の件数が増加（CAGR 4%）
婦人科	<ul style="list-style-type: none">婦人科分野以外の複数分野にまたがる製品ポートフォリオを持つ企業が乱立し、圧倒的なマーケットリーダーが不在の状態であったが、巨大企業のM&Aによる市場参入により、集約が進む可能性

BUとしての強み

- TURis* の製品力と高いインストールベースシェア
- 他社優位性がある診断（NBI）＋治療（TURis）技術を有する
- 婦人科分野に展開可能な硬性鏡／高周波切除デバイス技術への優位性

* TURis (Transurethral Resection in saline)：電解質溶液下経尿道的前立腺切除術

事業成長のポイント

- 軟性鏡・TURis でのシェア確保（軟性鏡シェア：60%以上）
- 結石治療等でシェア拡大（シェア14%：日米欧）

機会

- 困難症例をより効率的に治療したいというニーズの高まり
- 新興国や欧州では軟性膀胱鏡による検査・手術の普及・確立が見込まれる
- 婦人科分野では、日帰り手術を含む低侵襲治療への移行

- 製品化／導入にかかるリードタイムの長期化
- 先行する他社の顧客囲い込み

リスク

事業戦略／重点施策

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1 | 泌尿器科：技術力を強みとした軟性鏡・TURis の圧倒的シェア確保 |
| 2 | 泌尿器科：尿路結石治療ビジネスの強化によるシェア拡大 |
| 3 | 婦人科：既存製品・技術活用によるシェア拡大 |

2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

1 泌尿器科：技術力を強みとした軟性鏡・TURis* の圧倒的シェア確保

膀胱腫瘍の診断で使用する軟性膀胱鏡では、消化器内視鏡で培ったNBI技術を強みとし、トップシェアを誇っています。加えて、前立腺肥大症や膀胱腫瘍の切除用電極は、外科のエネルギーデバイスで培った高性能な高周波技術を強みに堅調に売上を伸ばしています。

2018年3月期は、前立腺肥大症・膀胱腫瘍の切除用電極を中心にいずれの地域も好調に推移しました。いずれの治療も症例数は増加傾向であることを追い風に、16CSPの後半期にも成長継続が実現できるよう、製品の競争優位性、顧客接点・営業力をさらに強化します。今後もGPO／IDNへの対応力および医療従事者向けのサポートを強化し、手技普及を促進していきます。

* TURis (Transurethral Resection in saline)：電解質溶液下経尿道的前立腺切除術

2 泌尿器科：尿路結石治療ビジネスの強化によるシェア拡大

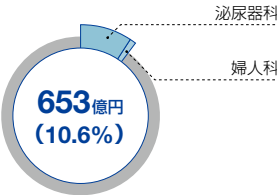
尿路結石や腎臓結石の治療で使われる軟性尿管鏡は細径化技術を強みに、軟性膀胱鏡同様トップシェアを有しています。欧州で先行して投入した軟性尿管鏡の新製品は、高画質・細径に加えて優れた耐久性を兼ね備えています。また、軟性尿管鏡とともに使われる結石治療用処置具（シングルユース）は日欧での販売体制の強化により、売上を拡大しています。

さらに、2018年3月にレーザー結石破碎装置を欧州にて上市し、尿路結石治療製品のポートフォリオを拡充しました。また、2018年4月より、超音波技術に基づいた医療機器を設計・生産するCyberonics社の生産技術を取り入れ、結石破碎装置を自社で開発生産することが可能となりました。今後、尿路結石治療におけるオリンパスのポジションをさらに強化していきます。

KPI（16CSP）

（3月期）	当初目標CAGR （2017～2021年の5カ年）	前半3カ年CAGR* （2017～2019年）	後半2年間CAGR目標* （2020～2021年）
UGBU	8%	5%	5～8%
* 2018年9月5日に公表したものです			
泌尿器科	■ 軟性鏡：圧倒的No.1シェアの獲得・維持（60%以上） ■ 結石治療用処置具（シングルユース）：シェア14%（欧・米・日）		
婦人科	TCRis電極：シェア5%（米）		

売上高／分野別構成比
（2018年3月期）



経尿道的前立腺切除



治療用電極



軟性膀胱鏡



尿路結石治療



軟性尿管鏡



結石治療用処置具



レーザー結石破碎装置



超音波結石破碎装置

尿路結石治療製品のポートフォリオを拡充

医療事業

耳鼻咽喉科事業（ENTBU）

高い成長ポテンシャルにより、自社コアコンピタンスを活用した持続的な事業拡大を目指します。具体的には消化器内視鏡、外科事業で培った技術を活用し、参入事業領域の拡大を図ります。また、製品開発のみならず販売網の強化にも積極的に投資し、収益力拡大を図ります。

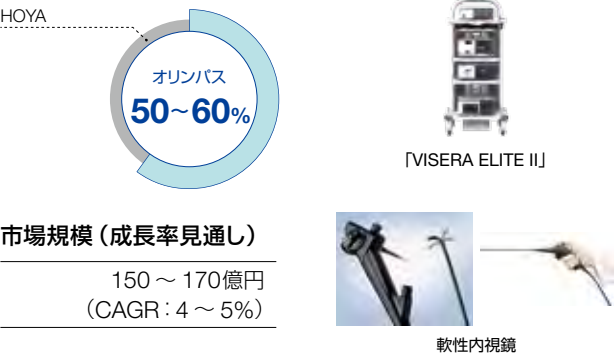
耳鼻咽喉科
事業ユニット ユニット長

Georg Schloer
(ゲオルク・シュラー)



世界市場シェア／競合情報

咽喉科



耳鼻科



事業環境／リスクと機会

事業環境

咽喉科	<ul style="list-style-type: none">NBIの有効性に対する認知度の向上早期診断へのニーズの高まり
耳鼻科	<ul style="list-style-type: none">HD、4K等による高解像・広色域イメージへのニーズの高まり先進国では、副鼻腔炎に対するデブリッターを使用した手術・手技が定着

BUとしての強み

- イメージング製品、特に内視鏡のコンピタンス
- イメージング技術における広範な技術開発リソース
- Rhinology、Otology領域での幅広い製品ポートフォリオ

事業成長のポイント

- 咽喉科領域でさらなる高付加価値の追求による圧倒的No.1シェアの維持
- ESS*イメージングビジネスの立ち上げ（シェア10%以上）
- ESS治療ビジネスの拡大（シェア20%以上）

機会

- 咽喉頭がん増加、高齢化に起因する内視鏡検査の拡大
- ESSのアドバンスト化による高付加価値製品の需要拡大
- 病院外来、オフィスにおける副鼻腔炎治療手段に対する期待拡大

- 低価格ビデオシステムによる価格破壊
- 独占企業によるESS市場参入障壁の拡大
- 市場競争激化による参入障壁の拡大

リスク

* ESS：Endoscopic Sinus Surgery（内視鏡下副鼻腔手術）

事業戦略／重点施策

- 1 咽喉科：ビデオ化を核とした軟性内視鏡ビジネスの拡大
- 2 耳鼻科：内視鏡下副鼻腔手術（ESS）ビジネスの獲得
- 3 グローバル販売体制の確立

2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

1 ビデオ化を核とした軟性内視鏡ビジネスの拡大

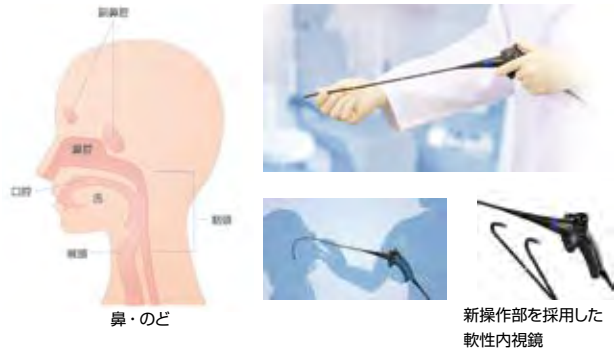
咽喉頭領域でのNBIの医学的有用性の訴求活動を継続しており、ファイバースコープからビデオスコープへの移行はグローバルに順調に推移しています。2019年3月期は、既にビデオスコープの新製品を複数導入しています。人間工学に基づいた全く新しい操作部を有し、従来製品より3割ほど軽量化された耳鼻咽喉ビデオスコープや、4方向操作が可能なビデオスコープ等、新製品を中心に拡販を進めることで、軟性内視鏡の売上を伸ばし、咽喉科分野での成長を推進していきます。

2 内視鏡下副鼻腔手術（ESS）ビジネスの獲得

ESS処置デバイス「DIEGO ELITE」の普及には引き続き注力しており、ESS領域でのイメージング、処置ビジネスのさらなる拡大が期待されます。今後も継続的にDIEGO ELITE、4Kカメラシステム、レンズ洗浄シース「インスタクリア」といった製品群の組み合わせで、SEE（診断）＆TREAT（治療）という当社ならではの価値を提案し、耳鼻科領域でのビジネス拡大を目指します。

3 グローバル販売体制の確立

主に欧州やアジア地域において、耳鼻咽喉科関連製品の販売機能の強化に引き続き取り組んでいます。地域特性に応じて、注力製品を特定した販売戦略を進め、両地域において2018年3月期を上回る実績を達成できています。



経鼻的に軟性内視鏡を挿入し、咽喉頭領域を診断



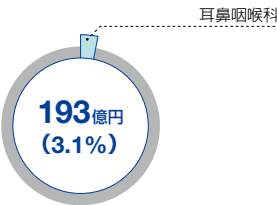
閉塞した副鼻腔開口部を、内視鏡観察下にデブリッターで開放し、腔内に溜まった膿の除去を行う

KPI（16CSP）

（3月期）	当初目標CAGR （2017～2021年の5カ年）	前半3カ年CAGR* （2017～2019年）	後半2年間CAGR目標* （2020～2021年）
ENTBU	13%	12%	10～13%
咽喉科	軟性内視鏡：圧倒的No.1シェアの維持		
耳鼻科	■ ESSイメージング：シェア10%以上 ■ ESSデブリッター：シェア20%以上		

* 2018年9月5日に公表したものです

売上高／分野別構成比
（2018年3月期）



医療事業

医療サービス事業（MSBU）

医療事業を支えるコアコンピタンスの一つとして、継続的な顧客接点強化により医療事業全体の成長を支え続けます。特に、今後急速に拡大する新興国におけるサービス提供体制の基盤整備や強化に必要な経営資源を投入するとともに、さまざまな顧客ニーズに対応したサービスの提供により、お客さまとのさらなる関係強化を図り、医療サービス事業の拡大を推進していきます。

医療サービス
事業ユニット ユニット長

清水 佳仁



事業戦略／重点施策

1	サービス契約 ^{*1} の拡大
2	外科分野のサービス強化
3	効率的修理サービス展開と生産性向上

2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

当社はこれまでも、高い修理品質や修理期間の短縮等により顧客満足向上に努めてきましたが、今後は故障予防等の取り組みを強化し、さまざまな顧客ニーズに対応する顧客満足の高いサービス契約のさらなる普及拡大を図り、内視鏡医療のサポートを充実していきます。

2018年3月期は、いずれの地域も堅調に推移し、計画通りの成長を実現しました。さらに魅力あるサービス契約提供に向け、サービス契約の管理運用体制強化に取り組むとともに、予防保全活動の促進に向け故障間症例数データ^{*2}の活用も進みました。また、外科サービスにおいては、機器の稼働率を向上させるサービスの推進にも取り組んでいます。加えて、欧米を中心に修理拠点の再編や統合、新設等の大規模な改革が順調に進捗しています。既にポルトガルでは2017年4月より新たな修理拠点が稼働し、バートレット（テネシー州）で北米第2修理拠点が2017年10月に完成しました。また、ドバイ（中近東）でも新修理拠点が2017年11月に稼働を開始しました。今後はアジア、中近東の修理体制のさらなる整備を進めていきます。なお、修理機能の再編、強化においては、製造部門と連携し、修理拠点集約の効果の最大化をねらいます。修理拠点集約を進めながらもサービスとしての顧客接点は維持し、顧客満足の高いサービス提供だけでなく、効率化、品質向上、さらには収益性向上を目指します。

^{*1} サービス契約：単年または複数年の契約で、修理金額の補償、代替品の優先提供、定期点検、予防保全教育の提供等をカバーする
^{*2} 故障間症例数データ：故障するまでの利用頻度のこと。このデータを踏まえ、お客さまの取り扱いに応じた予防保全教育を実施する

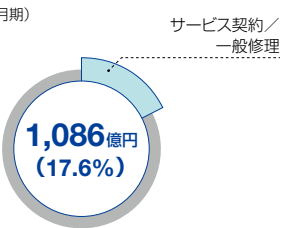
KPI（16CSP）

（3月期）	当初目標 CAGR （2017～2021年の5カ年）	前半3カ年 CAGR [*] （2017～2019年）	後半2年間 CAGR目標 [*] （2020～2021年）
MSBU	5%	7%	2～5%

^{*} 2018年9月5日に公表したものです

売上高／分野別構成比

（2018年3月期）



ポイント

- サービス契約普及
- 外科製品サービスビジネスの拡大

効率性・収益性改善に向けた修理拠点戦略

内視鏡は医療現場で使われるため、常に患者さんが安心・安全に内視鏡検査・治療を受けられることが重要です。そのため、万が一故障しても、迅速に修理を行い、ローナー備品^{*3}を用意することで、止めない医療に貢献することが医療機器メーカーの責務です。当社は、医療現場の要望に素早く対応できるように、世界約200の修理・サービス拠点という、業界トップレベルのグローバルなサービス体制を構築しています。現在、顧客満足度の高いサービスを提供することに加え、医療サービス事業のさらなる効率化・収益性の改善に向けて、修理拠点の再編等の取り組みを推進しています。

^{*3} 製品の修理が必要な場合に貸し出す代替品



医療修理・サービス拠点：
全世界 約 **200**

● 重修理^{*4}拠点：
全世界 約 **50**
（製造と連携した修理サービスのQCD^{*5}向上）

^{*4} 故障した製品を分解し、検査・修理すること
^{*5} QCD：Quality, Cost, Delivery

北米の戦略

修理を2拠点到集約し、効率的な修理体制を構築

サンノゼ（カリフォルニア州）とバートレット（テネシー州）の2拠点到全米の修理を集約して、修理効率の向上を図っています。サンノゼは米国の修理を統括するヘッドクォーター兼西地区を担当し、バートレットは東地区の修理を一手に引き受けています。また、バートレットにはデモ備品等を管理する倉庫を併設し、修理部門との協業でデモ備品の効率的な運用を可能にしています。さらに、外科製品を製造する工場も隣接しており、製造部門との技術的なシナジーの創出も期待できます。医療事業の最大市場である北米において、効率的な修理体制により収益性の改善を図りつつ、迅速かつ高品質な修理を提供していきます。



バートレットの修理現場

欧州の戦略

製造部門の技術・ノウハウ獲得による生産性向上

欧州で最大の製造拠点であるハンブルクには、今年から修理部門が隣接しており、スピーディーな事業運営を実現しています。この密接な連携によって、修理部門が製造ノウハウを最大限に吸収することで、修理部門の技術レベル向上を図っています。これにより、修理の生産性向上の実現に加え、今後予想される修理機能への法規制要求の高まりに対しても備えることができます。また、重修理センターのさらなる強化に向け、2017年コインブラ（ポルトガル）に新たに修理拠点を設立しました。今後も収益性の改善に向けて、修理拠点の集約化を推進しつつも、顧客接点を維持したサービスを提供し、さらに顧客満足度を高めていきます。



コインブラにおける修理の様子

科学事業

SCIENTIFIC SOLUTIONS BUSINESS



科学研究、病理診断や製造・社会インフラの検査に
革新的な製品・サービスを提供し、
世界の人々の安全・安心・健康に貢献します

科学事業は、各市場向けに高品質な商品・サービスを提供しています。今後も
お客さまとの接点を強化し、ニーズの変化を捉え、最適なソリューションを
ご提供できる環境を整えていきます。また、グローバルな事業構造改革により、
収益性をさらに高めるとともに、成長領域への投資を推進します。

科学事業ユニット ユニット長

大久保 俊彦

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

- 各地域・国の景気動向の影響を受けやすい事業特性
- 一部商品での技術的成熟化
- 一部商品における製品および販売コスト増

強み
S

弱み
W

機会
O

脅威
T

- 新興国における社会インフラ建設、および先進国における老朽インフラのメンテナンス需要の長期的増大
- 航空機、自動車等の製造業での需要の継続的拡大
- 再生医療本格化に向けた新たなニーズの創生

- 為替の大幅な変動
- 民間企業における設備投資抑制
- 各国での政府予算の執行遅れや削減
- 代替技術の登場
- 新興国の経済減速
- 特定顧客群の盛衰

市場環境と科学事業戦略の方向性

市場環境と事業機会

短期的にはIoT関連、自動車関連需要を背景とした半導体・電子部品関連産業や、資源価格の回復を背景とした設備投資環境は改善傾向にあります。中長期的には、航空・交通等、社会インフラ投資による市場拡大が見込めるほか、デジタル病理検査、創薬や再生医療支援関連ビジネス市場の本格化も期待されます。

科学事業戦略の方向性

ライフサイエンス分野は、高い市場シェアを確保している顕微鏡においては、がん・脳神経・幹細胞研究市場を中心に最先端のソリューションを提供するほか、予防医学を背景とした病理検査数の増加や、官民の再生医療研究、創薬研究の拡大から創出される新たなニーズに対応していきます。なお、16CSP

期間中は、顕微鏡による事業成長は限定的であると想定しているため、事業構造改革による利益創出と、成長領域への投資を推進していきます。一方、産業分野は、世界的好況を背景に16CSPで描いた顧客群戦略を着実に実行し、既存事業の拡大と商品ポートフォリオの拡充を両軸で推し進めます。また、将来の成長分野として、スマートファクトリー、自動検査や構造物モニタリング等の新たなニーズへの対応を図ります。

市場シェアとポートフォリオ

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

重点施策

1	顧客群別のメリハリのある取り組みにより、収益力を強化し10%以上の営業利益を安定して確保	■ 産業分野、病理検査領域でのオーガニック成長 ■ 既存事業における業務プロセス改革、コスト削減による収益性強化
2	市場成長性と自社の強みから特に期待できる顧客群において、積極的にポートフォリオを拡大	■ お客さまの検査品質向上、生産性、効率化に貢献できるソリューションの拡大
3	長期的成長に向け、創薬・再生医療向けのソリューション開発を拡大	■ 将来の成長に向けた先行投資

2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

成果
■ 2018年3月期は、堅調な資源価格や、半導体・電子部品市場の好況により、工業用顕微鏡・非破壊検査機器等の産業分野の製品が業績に貢献
■ 製造やインフラメンテナンス等、今後も市場の成長が期待でき、自社の強みも発揮できる顧客群向けの製品ポートフォリオの拡大を積極的に図る
■ 先端光学技術を応用した組み込み用コンポーネントビジネスや、自動検査工程組み込み用の非破壊検査機器が好調

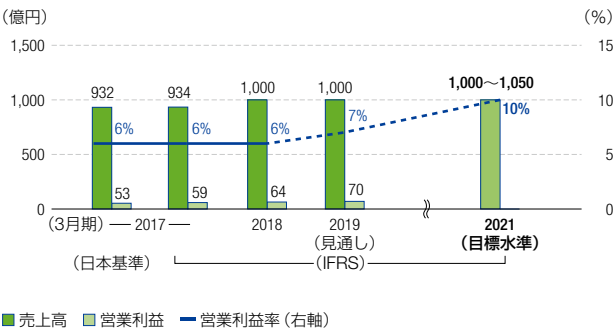
今後の施策（課題）
■ ライフサイエンス分野は、事業の効率化を進め、収益性をさらに高める
■ ポートフォリオ拡大に向けた技術開発等を進め、売上機会の創出に向けた戦略を具体化させる
■ 今後、研究の進展に伴って市場の拡大が期待できる再生医療支援については、長期的な成長に向けた顧客接点強化と基盤技術の構築を継続する

KPI（16CSP）

（3月期）	2021年 （当初目標）	2021年 （2018年9月見直し後）
売上高（億円）	1,300	1,000 ～ 1,050
営業利益（億円）	130	—
営業利益率	10%	10%

ポイント ■ 営業利益率10%の目標に向けて収益力の強化を図る

（注）為替前提を1ドル105円、1ユーロ130円に変更
（16CSP策定時は1ドル115円、1ユーロ130円）



映像事業

IMAGING BUSINESS



ミラーレス一眼等の画期的な製品を通じ、
人々の豊かで幸せな生活に貢献します

着実に事業構造の転換を進めています。安定的な利益の創出に向けて、
顧客ニーズを特定し、高付加価値製品の開発・製造・販売を強化することにより、
「オリンパスらしい」製品・サービスを提供していきます。

映像事業ユニット ユニット長

杉本 繁実

- ミラーレスへの集中により蓄積された独自技術
- 高性能レンズの小型・軽量化設計、製造力
- ミラーレス市場（日本）においてトップレベルのシェア

強み

S W

- 巨大市場である米国、中国での低シェア

- ミラーレスの成長で一眼カメラ市場下げ止まり

O T

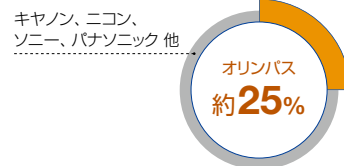
機会 脅威

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

国内市場シェア（ミラーレス一眼カメラ）

デジタルカメラ分野

その他分野



映像事業技術の他事業展開

映像事業は全社技術ドライバーとしての役割を担っており、事業活動で獲得した技術を他事業へ展開しています。

展開技術	事業	貢献内容
① 先端デジタル技術	科学事業	「再生医療向けのソリューション開発」として、Wi-Fi / ICT活用の試作機を開発
② 低コスト生産設計力	医療事業	短納期・低コストの開発プロセス、量産・小型化技術等を活用し、次世代エネルギーデバイス製品を開発
③ モバイル技術		

市場環境と見通し

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

各社のミラーレス一眼カメラ市場への参入により競争環境は激しさを増していますが、選択と集中、リスクコントロールを継続しながら、ミラーレス一眼システムの販売を強化していきます。

重点施策

1	事業構造改革の継続的推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 価格競争力のある高付加価値ミラーレス（主にOM-Dシリーズ）・交換レンズ（PROシリーズ）の開発に注力 ■ ベトナム工場への生産移管を推進し、より効率的な製品立ち上げと量産ができる体制を構築 ■ ユニット調達の拡大、全社共同購買の体制構築
2	市場変化への対応力向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市場規模・当社シェア等をモニターし、状況変化に応じて販売機能の効率化、マーケットの選択と集中を実施
3	在庫リスクの極小化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製品供給リードタイム、特定地域への偏在リスクを低減することにより在庫回転日数を短縮
4	全社技術ドライバーとしての貢献	<ul style="list-style-type: none"> ■ 4K / 8Kの動画技術や撮影のためのデバイス開発、出力（モニター）インターフェースの最適化等、トータル技術を確立 ■ OM-DやPROレンズの開発製造により生み出される先端デジタル・低コスト生産技術やモバイル技術を他事業に展開

2018年3月期における成果と今後の施策（課題）

成果
<ul style="list-style-type: none"> ■ 安定的な利益の創出に向けた構造改革の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・中国生産子会社の操業停止 ・ベトナム工場への生産移管を推進し、製造原価率を改善 ■ 収益基盤の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・品質保証体制を強化し、商品品質レベルを向上。また、販売体制の見直しにより固定費を削減 ■ ミラーレスカメラの開発に集中し、「OM-D E-M10 Mark III」、交換レンズ「M.ZUIKO PRO」シリーズ2本を計画通り導入

今後の施策（課題）
<ul style="list-style-type: none"> ■ 黒字化構造の定着に向けた構造改革の継続 <ul style="list-style-type: none"> ・ベトナム工場移管後の立ち上げを確実に実行（生産能力強化と効率化） ・選択と集中により効率化した販売機能の強化（状況変化に応じた対応を実施）

TOPIC

「カメラグランプリ」でレンズ賞受賞／
ミラーレス一眼・ICレコーダーともに3年連続シェア1位！……………

高性能・単焦点レンズ「M.ZUIKO DIGITAL ED 17mm F1.2 PRO」が、「カメラグランプリ2018」において、レンズ賞を受賞しました。同賞では初の3年連続受賞となります。また、「BCN AWARD 2018」において、ICレコーダー・ミラーレス一眼カメラともに3年連続シェア1位を獲得しています。



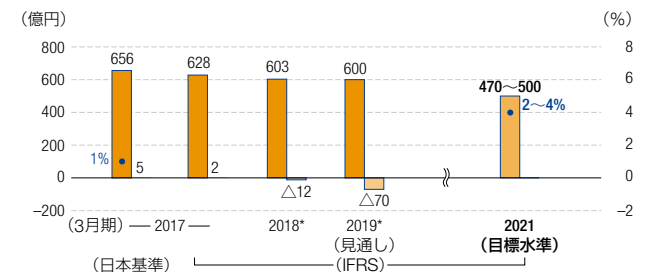
「M.ZUIKO DIGITAL ED 17mm F1.2 PRO」
開発メンバー

KPI（16CSP）

（3月期）	2021年 （当初目標）	2021年 （2018年9月見直し後）
売上高（億円）	550	470～500
営業利益（億円）	20	—
営業利益率	4%	2～4%

ポイント ■ 売上規模によらず、安定的な黒字体質を目指す

（注）為替前提を1ドル105円、1ユーロ130円に変更
（16CSP策定時は1ドル115円、1ユーロ130円）



* 中国生産子会社の操業停止に伴う費用を計上したことにより営業損失

研究開発活動

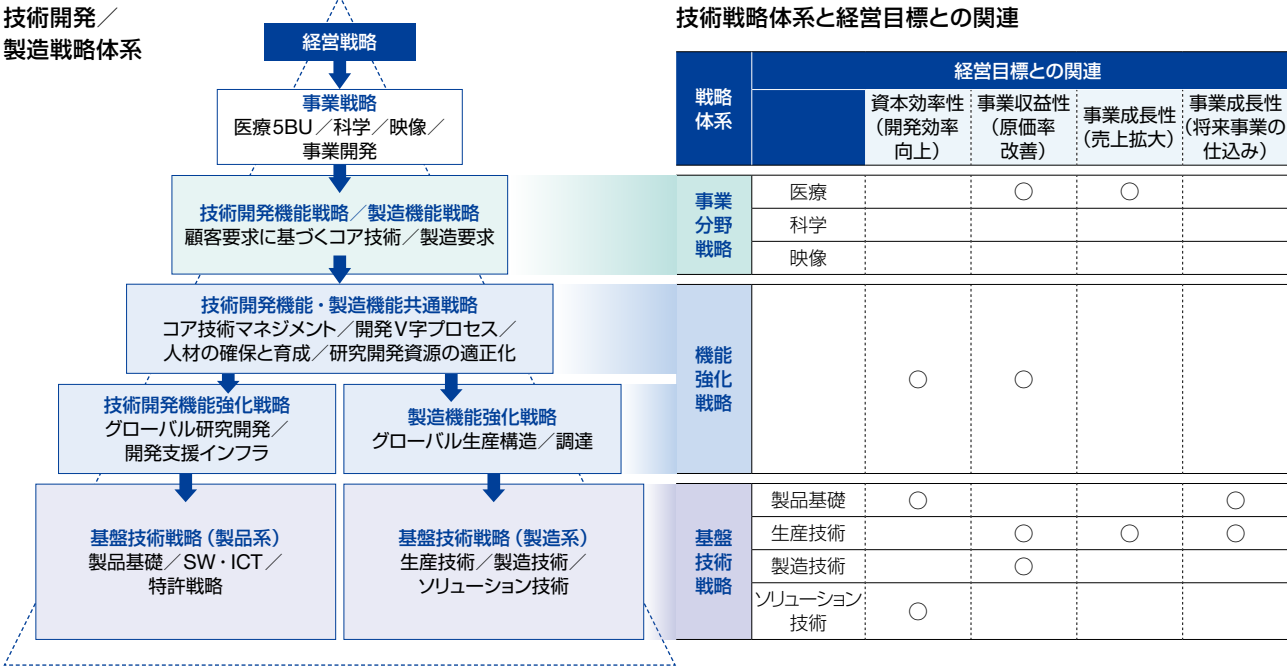
オリンパスの全商品化を技術で支え、さらには10年先を見据えた新しい技術を開発・推進し、プロダクト・イノベーションを図るオリンパスの技術開発。目指すところは、新しいアイデアと技術で夢を形にして人々の豊かな明日を育むことです。

研究開発の基本的な考え方

当社は内視鏡や顕微鏡、デジタルカメラ等、自社で開発した製品を通じて、早期診断・低侵襲治療といった価値を顧客に提供しています。そうした顧客価値を生み出す差別化技術を「コア技術」と呼び、それらは当社の基盤技術である光学技術、電子映像

技術、精密技術、生体基盤技術から生み出されています。当社の技術開発部門では、将来にわたって顧客の期待以上の価値を追求し、常に市場で競争力のある製品・サービスの提供を目指し、コア技術の維持・強化や創生に取り組んでいます。

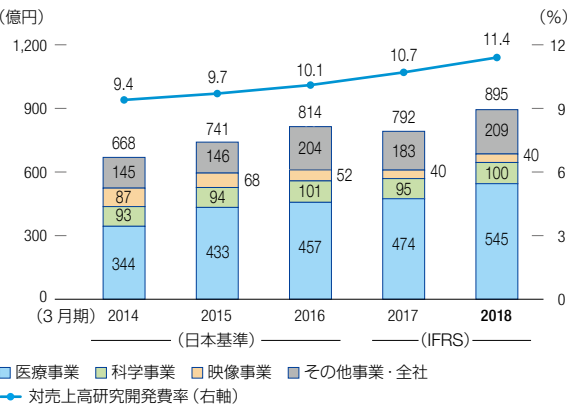
技術開発／製造戦略体系



2018年3月期の研究開発活動の概要

2018年3月期の研究開発費は前期比13.0%増の895億円で、売上高に対する比率は前期から0.7ポイント上昇し11.4%となりました。当社の研究開発機能は、医療を中心に各事業戦略を技術的側面から支援するとともに、コア技術を継続的に強化し続けていくことを目標としています。医療事業に約6割の研究開発費を投じ、4K／3Dビデオ技術を搭載した手術用顕微鏡システム「ORBEYE」や顕微鏡のようにリアルタイムに細胞レベルまで観察ができる超拡大内視鏡「Endocyto」等を開発・発売しました。その他事業では、AIを含む画像処理技術やロボティクス技術等、当社の主力事業のさらなる発展を目指した研究開発を行っています。

研究開発費／対売上高研究開発費率



CTOメッセージ



これまでにない顧客価値の創出に向けて、新しいアイデアと技術で夢を形にし、ビジネス・イノベーションへとつなげます

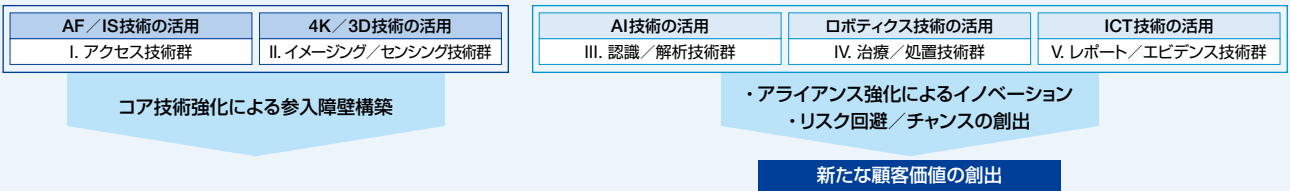
技術統括役員 兼 技術開発部門長

小川 治男

コア技術のモニタリングにより、全体的な技術レベルが向上

経営方針の“Business to Specialist” Companyを推進するため、事業を支えるコア技術を抽出し、顧客のワークフローに従い、5つのコア技術群を設定しました。当社はオートフォーカス技術等のI群や4K／3D技術のII群を強みとする一方、III～V群の強化が必要だと考えています。そこで、16CSP策定直後

顧客価値を生み出すワークフロー視点でまとめたコア技術群



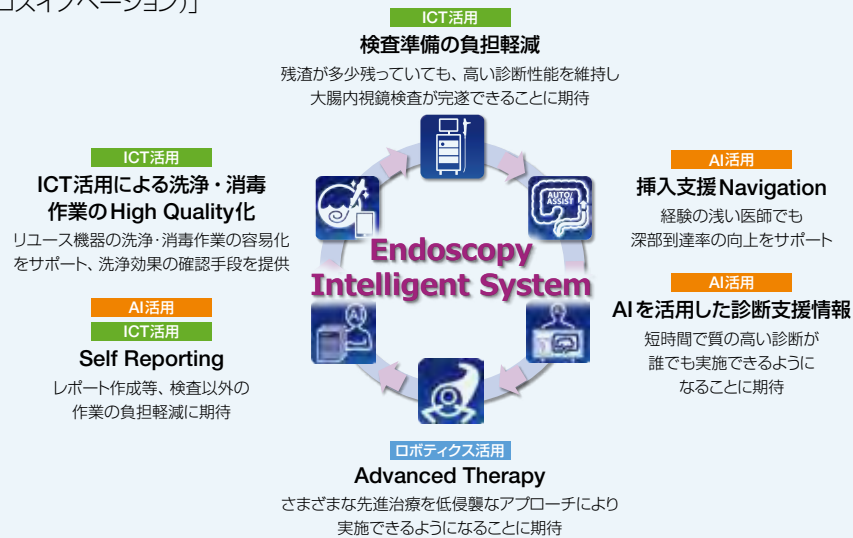
新たな技術革新に乗り遅れない「イノベーション」への取り組み

医療機器市場の成長が期待されている中、異業種からの新規参入が増えていきます。当社はこのリスクをチャンスとして捉え、イノベーション戦略の立案遂行を行う組織「イノベーション推進室」を新設しました。医療業界全体の環境分析やリスク分析等を行い、当社が取り組むべき戦略的なテーマを3つ選定しています。

この一連の活動を「X INNOVATION(クロスイノベーション)」と呼んでいます。当社は今まで強みがあるコア技術をベースに、新製品開発を自前主義で行ってきましたが、今後は社会的ニーズの対応を目指し、他社と協業する形でソリューションを提供していきたいと考えています。

医療のテーマをご紹介します。まず、内視鏡検査の未来のワークフロー(Endoscopy Intelligent System)の実現です。AIやICT、ロボティクス技術を活用し、内視鏡治療の支援や、洗浄・消毒作業の容易化、洗浄効果の確認手段の

提供等、医師の負担軽減やプロセスの容易化をサポートしていく予定です。外科分野においては、手術室システムズインテグレーションやAI、ロボティクス技術の活用により、外科医の意思決定や外科手術をサポートするソリューションを提供します。今までにない発想、大胆な戦略・施策のもと、新たな技術革新に乗り遅れないイノベーションへの取り組みに挑戦していきます。



知的財産活動

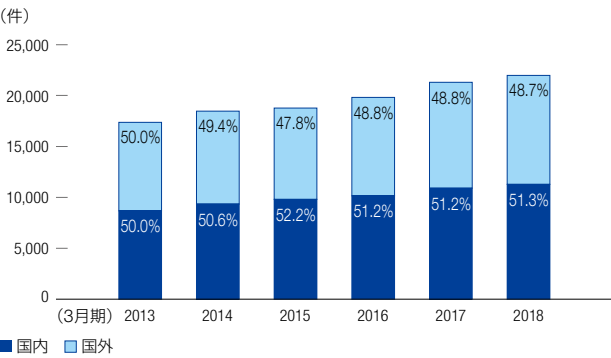
コア技術知財マネジメント戦略

研究開発における「コア技術マネジメント戦略」では、顧客価値に紐づくコア技術を顧客のワークフロー視点で5つの技術群に分類しています。「コア技術知財マネジメント」では、これら5つの技術群を知的財産の側面でバランスよく支えるため、自社開発技術の権利取得はもちろんのこと、外部技術等の活用も含め、より広くより強い特許網の構築や事業展開の自由度確保のための取り組みを進めています。また、将来的な成長に向けて強化すべき技術群として認識しているⅢ～Ⅴ群の特許出願を増やしており、当社の事業成長に沿った知的財産戦略を実行しています。

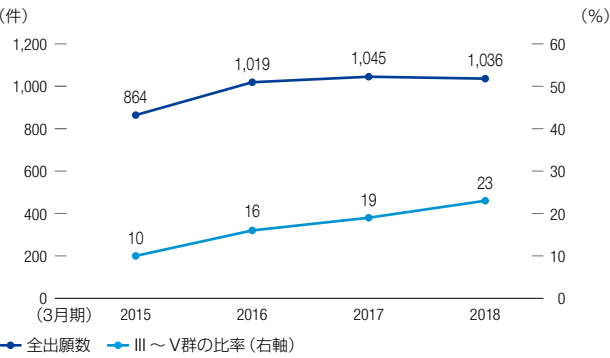
保有パテントの入れ替え状況

16CSP2年目の進捗としては、2016年3月末時点の保有特許約20,000件のうち、約3,000件の特許を放棄し、約5,000件の特許を新たに組み入れました（2018年3月末時点）。このように、当社の戦略と照らし合わせて将来的にシナジーを生み出さない特許は手放し、パテントポートフォリオの入れ替えを進めています。保有権利の健全化と権利維持費の適正化を着実に進めることで、当社のイノベティブな研究開発活動をサポートしていきます。

国内・国外の保有特許件数の推移



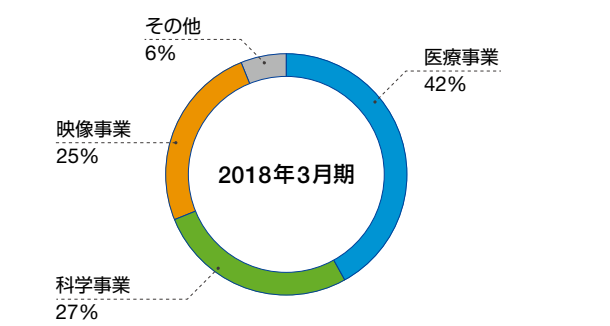
過去4年間の特許出願数とⅢ～Ⅴ群の出願比率の推移



直近2年間のパテントポートフォリオ入れ替え状況

(件数)	保有	放棄	新規	合計
2016年3月期	19,825	—	—	19,825
2018年3月期	16,738	3,087	5,249	21,987

事業ポートフォリオ別保有件数比率



TOPIC

米調査会社クラリベイト・アナリティクス社（旧トムソン・ロイター社）が保有する特許データを基に、知財・特許動向を分析し、世界で最も革新的な企業・機関を選出し表彰する「Top100グローバル・イノベーター2017」に当社が選出されました。アワードの創設以来7年連続の受賞となります。

(右) クラリベイト・アナリティクス社日本代表 日野 博文氏
(左) オリンパス 知的財産本部長 山岸 聖明

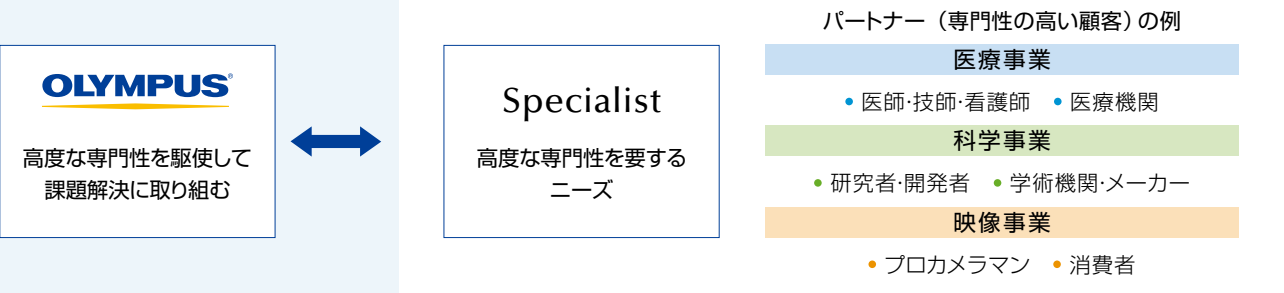


パートナー・顧客資産

医療従事者や研究者をはじめ、高度な専門性を有する顧客やパートナー（“Specialist”）は、当社が標榜する“Business to Specialist” Companyを実現する上で、ビジネス対象であるだけでなく、重要な経営資源です。

パートナー・顧客が重要な経営資源である理由

当社は、Specialistのニーズを正しく理解してものづくりに励み、それを強みとして培い、的確なソリューションやサービスのスピーディーな提供へとつなげてきました。これからも世界中の人々の心と体を思いやる医療環境の実現に貢献し、顧客でありパートナーであるSpecialistとともに価値創出を果たしていきます。



パートナー・顧客とともに価値を創る

患者さんの「安心と安全」を第一に、オリンパスと一緒に未来の医療を実現する …… 私は文科省・厚労省・経産省が支援するAMED*のプロジェクトに携わっています。そこでは人工知能（AI）を使って安全な内視鏡外科手術を実現するため、“Smart Endoscopic Surgery”という、これまでにない新しい開発にオリンパスと一緒に取り組んでいます。高度な手技や難度の高い手技では、現状では個々の医師の能力や経験に依存していますが、次世代システムでは、脂肪組織のどこに血管が隠れているかをモニター上に表示してくれたり、切るべきでないところに触れるとアラームが鳴る等、安全制御機能を十分に取り入れた未来の外科医療を目指しています。

オリンパスの製品を使い続ける大きな理由の一つは、私たち医療従事者のニーズに合った機器をつくってくれること、要望に応える能力が非常に高いためです。例えば、私が大腸がんの内視鏡外科手術の新製品開発プロジェクトに携わった時の話です。一番難しいといわれる骨盤の狭い中での手術操作があります。そのときに超音波凝固切開装置を使うとミストが出てしばしば視界不良になりますが、ミストを排除しながら手術ができるように改良して欲しいという声に応えてくれました。また、2018年6月には、4K／3D、蛍光イメージング等の最先端技術や、直腸がんや食道がんでの2チーム同時並行手術といった未来型手術環境を備えた「EndoALPHAルーム」を、オリンパスと一緒に大分大学に構築しました。いずれも、患者さんの「安心と安全」を第一に考えたものです。現在の手術の質の向上はもちろん大切ですが、それに加えて、5～10年後の医療現場に求められるニーズに応える未来の技術開発也非常に重要です。オリンパスには、長期的展望に立って、医療現場の声を聞きながら製品開発を推進してくれることを今後も期待しています。

* AMED：日本医療研究開発機構（Japan Agency for Medical Research and Development）

新興国における医師育成に向けて、オリンパスと「産官学」で連携

私はJICA主催の内視鏡外科手術医師育成プログラムの講師として、新興国で安全な手術手技、医療機器の使い方を伝えるために、オリンパスと協働し、毎年タイやロシア等で研修を行っています。新興国では内視鏡医が圧倒的に不足していますが、医師育成には産官学の連携が重要です。なぜなら、指導する医師の質も重要ですが、育成プログラムの質や環境、サポート体制も重要となるからです。オリンパスはトレーニング施設の提供に加えて、その国の手術現場や現地医師の事情を熟知した現地スタッフを有し、日本の指導医をサポートしてくれます。新興国で内視鏡医・内視鏡外科医が増えていくことで、患者さんは負担の少ない手術を受けられる機会が増えますから、私も強くやりがいを感じます。



大分大学 医学部教授
（消化器・小児外科学講座）

猪股 雅史 氏



大分大学 EndoALPHAルーム

人的資産

オリンパスが成長し続ける上で、最も重要な経営資源は「人」であると考え、個を尊重するとともに、経営環境の変化にスピーディーでシステマティックに適應できる組織を目指しています。

人材に関する基本的な考え方

変化の激しい環境の中、企業として成長し、社会へ価値を還元していくためには、従業員一人ひとりが豊かな社会性を備えた自立性ある職業人として自ら変革し、社会の変化に対応できることが大切です。2018年5月に当社は経営理念を改定し、オリンパスが社会に存在する意義（＝私たちの存在意義）、従業員すべてが持つべき価値観（＝私たちのコアバリュー）を明確化しました。加えて、具体的な行動（＝私たちの行動様式）を定義することで、従業員一人ひとりの活動にこの価値観を反映させること

を目指しています。なお、人事機能や職場が一体となった導入活動をグローバルレベルで推進していますが、特に展開のキーとなる部長レベルのワークショップを全世界で展開しています。

当社は、従業員の持つ個性と能力を尊重し、意欲と活力を信頼した上で、達成した成果を正当に評価し、適正に処遇することが重要と考えています。人材開発においても、能力開発における自立意識の向上を促しつつ、社員一人ひとりの育成を重視しています。

重点的な取り組み

1. グローバル人事戦略の策定と人材育成

現在、グローバルに活躍できる人材の採用・育成および最適な人材活用を目指し、各地域の人事部門が連携しながら、グローバル共通の人事体制および制度の構築を目指しています。グローバルレベルでの人事戦略を立案・実行することにより、会社としての競争力を高めていきます。

また、従業員のモチベーション向上や組織の活性化を目指し、社長賞表彰を行っています。2017年から対象者をグローバルレベルに拡大し、グルーブ一体となったエンゲージメントの強化に努めています。



社長賞表彰の授賞式

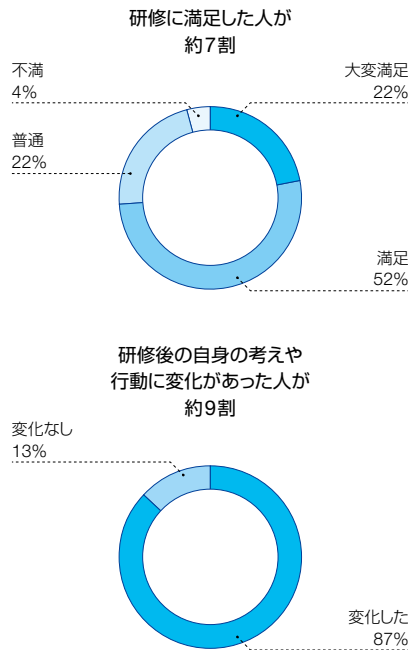
2. ダイバーシティの推進

当社は、日本でのダイバーシティ推進における取り組みの一つとして、2016年4月に女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定しました。これに基づき、在宅勤務制度の対象者の拡大、女性の計画的育成を主眼とする管理職向けワークライフ・インテグレーション(WLI)研修、女性管理職の登用を促進するための管理職候補者の育成研修等を実施しています。

女性の管理職候補者の研修は2016年より継続して行われており、受講者の満足度が非常に高くなっています。研修後に自身の考えや行動に変化があった社員も多く、「業務の進捗管理だけでなく、リーダーとしてリードすることを意識するようになった」等、好意的な意見が多く寄せられています。

各国現地法人では、多様な人材が活躍できるよう取り組みを進めています。米国現地法人では、ダイバーシティ＆インクルージョンプログラムの一環として、Colleague Affinity Networks (CANs)という取り組みを実施しています。さまざまなバックグラウンドを持つ社員が同じオリンパスの一員であ

女性管理職候補者に対する研修のアンケート結果



ることを実感してより良い環境で働けるよう、約10のネットワークを構成して、異文化・異なる価値観への理解を深める活動や教育、キャリアデベロップメント支援、メンター・コーチング制度の導入、子育てをしながら働く社員の支援等を実施しています。例えば、女性従業員が中心のCANは、Integrated Schedule Optionsというプログラムを提案・導入しました。これは、よりよいワークライフバランスの実現や、場所や時間にとられない柔軟な働き方の実現を目指す取り組みです。ドイツ現地法人では、仕事と育児・介護の両立のために、外部の専門会社からコンサルテーションを受けることができるようになってい

3. 健康経営の推進

日本では、心身ともに健康で活力に満ちた組織風土づくりを推進し、一人ひとりの「健康と幸せな生活の実現」を目指しています。その実現に向けて、健康保険組合と協力して、従業員の健康増進活動をサポートしています。2018年4月には従業員とその家族の健康維持・増進を支援していくため、「オリンパス健康宣言」を制定しました。今後、禁煙に加えて、生活習慣病等の重症化予防・がん対策にも力を入れていきます。さらに、生活習慣の改善指導や、がん検診の再検査・精密検査の奨励、通院指導を強化し、従業員の健康維持・増進を推進していきます。また、各現地法人においても、生活習慣改善プログラム・内視鏡検査・禁煙支援プログラムの実施、健康・メンタルヘルスに関する相談窓口の設置、社内フィットネスジムの設置やスポーツ活動への補助等、さまざまな健康増進施策を実施しています。

ます。また、米国および英国の現地法人には、約80～90人の子女が通園している社内託児施設があり、子育て中の社員が働きやすい環境を整えています。

実績

	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期
管理職に占める女性比率	1.4%	1.9%	2.3%
正社員に占める女性比率	13%	14%	14%
新卒採用に占める女性比率	19%	25%	17%

オリンパス健康宣言*

～「人々の健康と幸せな生活の実現」のために～

オリンパスグループの経営理念では私たちの存在意義を「世界の人々の健康・安心と心の豊かさの実現」と謳っています。この活動を支えるのは健康で活力あふれる社員とその家族であると考えます。会社は社員と家族の健康を第一に考え、以下の取り組みを進めていきます。

1. 会社は、社員の健康を重要な経営課題と考え、安全と健康を最優先する組織文化の醸成を図っていきます。
2. 会社は、社員が心身ともに健康でいきいきと働く職場環境を整えていきます。
3. 会社は、健康保険組合と協力し、社員と家族一人ひとりの健康づくりを支援していきます。

* オリンパスグループの国内会社のみ適用

社外からの評価

<日本>

「健康経営優良法人2018～ホワイト500～」の認定取得

当社は、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」の取り組みが優良な法人として、経済産業省・日本健康会議の顕彰制度において、「健康経営優良法人～ホワイト500～」に2年連続で認定されました。当社は、今後とも従業員とその家族が健康でいきいきと働ける環境づくりの継続と、事業活動を通じたお客さまの健康づくりによる社会への貢献に取り組んでいきます。



「くるみん」の取得

これまで継続的に次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定し、ワークライフインテグレーション(WLI)の推進や理解促進のための取り組み、在宅勤務制度の導入等、さまざまな取り組みを行っています。これらの取り組みが評価され、「くるみん認定企業」として厚生労働大臣から認定されています。



<海外>

Olympus Europa SE & Co. KGがヘルスケアに関する取り組みで1位を獲得

当社ドイツ現地法人Olympus Europa SE & Co. KGは、「Corporate Health Award」で1位を獲得しました。本賞は、ドイツにおける企業の健康への取り組みに関する最も有名な賞です。評価項目として、包括的な健康生活コンセプト、持続的な健康増進活動、福利厚生、健康プログラムへの経営者のコミットメント等があり、12カテゴリー・304団体の中から12社が1位に選出されました。



コーポレート・ガバナンス

2019年に100周年を迎えるオリンパスグループでは、グローバルベースのガバナンス構築に向け、守りのガバナンスのみならず、攻めのガバナンスの強化に取り組んでいます。今回は、各諮問委員会の委員長である社外取締役2名と取締役会を含め監査・監督する社外監査役1名で攻めと守りの両輪を充足するガバナンスと経営体制のあり方について、取締役会議長をモデレーターとして鼎談を行いました。

社外取締役
(取締役会議長／報酬委員会委員長)

藤田 純孝

社外取締役 (指名委員会委員長)

木川 理二郎

社外監査役

名取 勝也

グローバルベースでのガバナンスの実効性向上と

経営体制構築に向けて

社外役員鼎談

オリンパスの取締役会の実効性、および執行陣に対する評価について

藤田

一連の不祥事を契機に2012年に経営体制を刷新した当社は、不祥事からどう決別し立ち直るかを最優先の課題として、経営ガバナンスの抜本的な改革を行いました。これが、ガバナンス改革の第1ステージです。取締役会の実効性を確保すべく、取締役の過半数を独立社外取締役の構成としました。加えて、監査役会設置会社でありながら、指名・報酬・コンプライアンスの3委員会を任意の形で設置し、それぞれ社外取締役を委員長とし社外取締役が過半を占める運営としてきました。これに続く第2ステージは、成長戦略へのシフトです。将来を見据えた事業の取捨選択や成長分野への資源配分、それを実行する上で最適な執行体制の構築を中心に取り組んできました。そして、これから取り組んでいく第3ステージが「グローバル経営体制への移行」

です。そのためには経営体制の強化が必要であり、今後取り組むべき課題です。

木川

私は抜本的な改革の後、2年前から当社の取締役にになりましたので、内部の実態を十分に把握できていない点もあります。当社の取締役会は年間26回開催と、一般の日本企業と比較して2倍近く開催がされています。加えて、事前に必ず説明会が開催され、執行陣からは判断に必要な十分な情報が提供されます。その結果、社外取締役として責任ある意見を述べることでできていますので、良い進め方だと思いますし、こうした運営を通じて取締役会の実効性は非常に機能してきたと評価しています。

名取

私も藤田取締役と同様に刷新直後から社外監査役として入り、7年目になります。初期の危機対応については早急にすべきことが非常に多くありました。社会的な信頼の回復は大命題で、特設注意市場銘柄の指定からの早急な脱却、自己資本比率が4%を切る危機的な状況下での資本充実、株価の低迷に伴う株主による証券訴訟等、本当に多くのことを突然に、取締役の経験がない新執行陣が行わざるを得ませんでした。その際に、経験豊富な社外取締役が冷静にアドバイス・サポートを行い、時には意見の対立や多くの議論もありましたが、それらを乗り越えてきました。そうして最悪の状況を脱することができたことを鮮明に覚えています。

事前説明会はともすれば根回しにもなりかねませんが、当社の場合は社外からの厳しい質問・指摘があり、1日かけて修正をして本番の取締役会でしっかり説明をするので、回数も多く、時間も長い負担ではありますが、取締役会の実効性の強化に

つながっているという意味では非常に機能していると感じます。

藤田

ガバナンス改革で重要な点は、外形的な変化にとどまる恐れがある中で、そうではなく経営執行トップのマインドセットが変わることが大事だということです。当社は先に述べた経緯がありましたが、執行陣は真摯にガバナンスを改革しようという意識が非常に強く、課題を一つずつ乗り越えて今日に至りました。そういう意味では高く評価できると思います。社外の目から見て不十分だと感じる点も多く、フランクに意見を述べることもありましたが、執行陣はそれら意見を取り入れて改善につなげてきました。また、拠点訪問のほか、製品や技術を理解するための十分な機会が提供され、取締役会における深い議論につながっていますので、社外取締役は取締役会を通じて実効性の高い役割を果たせる環境が整っていると思います。

次のステージにおけるオリンパスのガバナンスと課題

藤田

ガバナンスの次のステージ、第3ステージと位置づけた「グローバル経営体制への移行」において、当社のガバナンス・経営のあり方、目指すべき姿について、ご意見を伺いたいと思います。当社の海外売上比率は約8割ありますので、既にオペレーションはグローバルなフェーズに入っているとすると、これをどう拡充していくべきか、名実ともに真のグローバル企業に進化するためにどう考えたらいいのかということです。

木川

次のステージは、私の感覚では未だ第2ステージではないかと考えています。危機を脱して、いよいよ次のステージに行くのですが、ここで大きな差があると思います。現経営陣は、とにかく乗り切るんだという危機意識を持っていたと思いますが、次の経営陣にもしっかりとその遺伝子がつながるのかという問題です。その意識を伝えていくガバナンスのあり方はどういうことか、ということが重要になるのではないかと考えています。



Michijiro Kikawa

名取

グローバル経営のあり方は色々なタイプがあると思います。私が米国本社のグローバル企業に勤務していた経験上、そこでは徹底してグローバルでの全体最適が重要視されていました。地域や個々の不利益があっても、現地の最適よりもグローバル全体で最適化ができればそちらを実行するという強烈な方針です。それがガバナンスにも反映されており、本社でそうした意思決定が下されると一気通貫で、ほぼ命令としてそれを実行する。実行状況を報告・チェックさせて、足りない部分は指示する、ということが徹底されていました。日本企業がそれを志向するかは分かりませんが、オリンパスがグローバル経営を目指すとなると、

その方向性は未だ明確には見えていないと思います。取締役会においても、グローバルのコンプライアンスやガバナンス、事業の状況、ゴールと現状のギャップをどう埋めていくのかという具体的なアイデアは、引き続き議論が必要だと感じています。

藤田

私も、当社の経営体制はグローバルというには未だ大きな課題があると思います。米国のグローバルな会社のやり方をそのまま当社に持ってくるべきかどうかは議論の余地が大きい一方、これだけグローバル化したオペレーションをさらに充実させようとするれば、今のままでは不十分です。例えば、取締役の構成を見てもすべて日本人です。執行役員には外国人の方がいますが、これをいかにインテグレートされた経営チームにできるかが次の課題です。それが成し遂げられれば当社は本当の意味でのグローバルな会社になり得ると思います。そこで難しいと感じるのが、例えば役員の構成だけではなく、グローバルな視点での人材の把握や育成、配置です。個々の社員のレベルまでも含めたトータルな人材育成・配置も課題があるように思います。

また、昨今では従来の財務理論からの企業価値だけではなく、例えばESG等の非財務価値を加味した企業価値への関心が高まっています。ある意味ではオリンパスの経営理念やビジネスモデルに合っていると思いますが如何でしょうか。

木川

当社の事業構造そのものが社会への貢献・価値という点を実現していますので、地道にしっかりとやっていくことだと思います。ヘルスケア業界は数少ない成長産業だと誰もが思っており、ベンチャーも含めてさまざまな企業が参入してきている中では、オリンパスの特色が必要です。非常に幅広い業界ですので、すべてを一所懸命やるのは当社には合致しません。当社の優れた技術力や開発力を強みに、得意とする分野で人々の健康と幸せに貢献するべきだと思います。

名取

オリンパスが展開している事業はいずれも社会・世の中・人々に役立つ事業ですので社会的価値が高く、誰からも感謝されるビジネスであり、オリンパスは世の中に誇れることをずっとやってきているといえます。そこでお金を儲けることだけを考えては駄目だと思います。工場労働者の人権やフェアトレード、環境問題に配慮し、さらにはガバナンスとコンプライアンスの強化への要求が高まっています。そこを外部に対していかに具体的に打ち出していけるかが今後の課題だと思います。

コーポレートガバナンス・コードの改定と当社における課題

将来の経営を担う人材の育成と課題

藤田

2018年6月、コーポレートガバナンス・コードが改定されました。例えば、取締役に多様な人材の活用、女性だけではなく外国人等の多様性が示されています。CEOの選解任手続きの明確化や指名委員会の機能については課題があると思いますし、報酬制度についても議論の余地があると思います。木川取締役は指名委員会の委員長でもありますので、ご意見をお聞かせください。

木川

当社は委員会等設置会社ではありませんので、指名委員会は諮問機関という位置づけです。その機能をどう持たせるべきかに課題があります。具体的には、取締役の選任の際には外部機関も使って候補者を選び、また役付きの執行役員については候補者が委員会に推薦され、その後、面接をして取締役に上申します。社長がすべてを決めるのではなく、人選に問題がないかを委員会で審議を行うというステップが入ることで、客観性を保てます。次のフェーズは社長の後継者の育成や選解任という議論がありますが、どう進めていくかは今後の課題であり、皆さんと相談しながら進めていく考えです。

名取



Katsuya Natori

執行に関わりますので監査役として意見をすることは難しいですが、私の経験から申しますと、米国ではほぼ同じようなサクセッションプランがあって、それは3年後・1年後・翌日で、それぞれの自らの後継者を挙げるというものです。自分に万が一のことがあった場合の「翌日」の候補者は1人です。1年後、3年後の候補

者は複数でも良いのですが違う人であるべきだとされ、なぜその候補者がふさわしいのか、明確な理由・強み・弱み等を具体的に示す必要があります。このことは社長だけでなく部門長も同様に求められます。選定の根拠や考え方、それぞれの候補者のポテンシャルを見て、それに納得できるかを指名委員会なり取締役会が判断していくのです。そうすると自分に都合が良いからとか、自分が影響力を残せるから選ぶということは認められません。そうしたことを排除する意味で、指名委員会や取締役会が機能することが、透明性のあるサクセッションプランになると思います。

藤田



Sumitaka Fujita

私も同様の考えです。日本の会社の問題は会社共同体的な性格があるという点で、要するに皆が仲間であり、終身雇用が維持され、その中から役員を選び、その役員の中から社長が選ばれる。社長が取締役も監査役も自分で決める。ここに大きな問題があったわけですから、その弊害を打破するためには、やはり社外取締役の視点が入る指名委員会が機能することが非常に大事だと思います。そこで大事な点は、まず取締役、特に社長の評価を継続的に行うことです。その評価を基に選解任につなげていくことです。社長・取締役だけではなく、執行役員クラスも同様です。社外の人間がどこまで分かるかという議論・課題は常にありますが、そこは色々な仕組みを使うことも可能ですし、その策定とアップデートが正しく行われているか、取締役の評価ができているかが非常に大事ですので、木川取締役にはその評価をお願いしたいと思います。また、欧米型の委員会の例では指名委員会と報酬委員会を別の委員会として運営していますが、メンバーは重複している例が多くあります。両委員会を一緒にした、指名・報酬委員会といった運営をすることを検討課題にしてはどうかと思っています。

名取

評価という点について、私がIBMにいた当時の話ですが、かつて倒産の瀬戸際にあったIBMに、外部からCEOとしてガースナー氏が就任し、V字回復をしました。彼は「巨象も踊る」という本の中で、「後継者は古くからIBMにいた「パルミサーノ氏にした」とし、理由は「IBMに長くいた人間ではないと価値が分からないから」です。それに加えて情熱に溢れているからだということです。「論理的な評価だけではなく、そういうことが決め手だ」ということをIBMの取締役会に言ったところ、それをサポートしてくれたと書いてあります。そういう情熱は、特に社長になる人には重要なのでしょね。

報酬制度

藤田

一般的に日本企業は取締役の責任と報酬が明らかにアンバランスだと思っています。取締役あるいは執行役員が企業価値向上に向けて大変な努力をしたことに対して、その報酬は本当に適切といえるでしょうか。私は非常に低いという点で課題があると思っており、特に、固定と業績連動の比率のアンバランスです。一般的に固定報酬が圧倒的に大きく、報酬にインセンティブ性があるのか、支払い手段は現金か株式か、また業績連動の場合に指標を何にするか等、課題があると思います。当社はそれらを意識して、これまで何度か体系を変えてきました。現在は、固定が50%、変動（業績連動型）が50%で、変動のうち半分が短期業績連動で基本的には現金、残りの半分は株式をベースとした譲渡制限付株式報酬と業績連動型株式報酬という設計にしています。これがあるべき姿かは別として、問題意識を踏まえて変えてきたと思っています。（詳細はP.65「役員報酬」）

木川

私は当社の報酬体系はとても分かりやすく、評価の基準も納得できると思います。一方で、藤田取締役が仰られた日本の報酬は海外と比較してはるかに低いという指摘ですが、私は、果たしてそこまで高くする必要があるのかと思います。当然、次のフェーズでグローバルタレントを採用する場合には、それにふさわしい体系を用意しなければいけないと思います。

名取

木川取締役が仰られたことが、まさしく日本企業の素晴らしい点です。社長も従業員も会社一体となってチームとしてやる、報酬も質素で謙虚で、そういうお考えの経営者が多いと思います。監査役の立場で申し上げるべきではないかもしれませんが、日本企業の社長は気の毒だと感じます。米国企業のCEOは、はるかにもらい過ぎだと思いますが、日本の社長はその責任・

負担に比べると、低すぎるという気がします。一般に、米系のグローバル企業は日本の売上がグローバルにおける10%、利益は20%程度が寄与しますが、米国本社のCEOと日本法人社長の報酬の差は10倍以内というわけではなく、50倍、100倍と差があると思います。そうしたことを踏まえると、もう少し見直す必要があると思います。それが直ちに顧問・名誉会長として会社に残ることとは結びつかないと思いますが、やはり沢山の報酬をもらえば早めにリタイアして会社から離れることにもなりますし、日本の経営者を目指そうという方へのインセンティブになるだろうと思います。

藤田

私も名取監査役の意見に寄った考えです。グローバルな経営体制を目指す上で、このような体系ではグローバルな優秀な人材は入ってこないと懸念します。インセンティブをもっとチャレンジングにし、場合によっては経営人材の流動性があっても構わないと考えることです。というのは、リテンションの効果が無い報酬体系の場合、あるときに優秀な人材がいなくなるという事態はそう遠くはない状況で起こり得るでしょう。日本ではまだコンセプトが確立していませんが、中長期の指標や金額のインセンティブ性を考慮して、さらにリテンションをどう考えるかという要素も持つ必要があると思います。

経営体制における多様性

藤田

グローバルな経営体制へのシフトを念頭に置くと、取締役の国際性、ジェンダーの問題等、人材の多様性の面で課題があります。また、私は全体的に日本企業の経営人材の流動性が

あまりにも低すぎると思います。基本的に皆会社に入ったら定年までいる、それは悪いことではないのですが、中堅幹部も含めてもっと流動的になれば、ある意味で日本企業のダイナミズムにつながるのではないかと思います。当社もそうですが、もっと経営人材の流動性が高まれば良い知恵等も入ってくるでしょう。優秀な人材が他社に行くリスクもありますが、それはそれで、企業社会全体にとっては良いのではないのでしょうか。経営人材の流動性も取締役会の多様性に加えて、日本企業全般の課題であり、当社の課題でもあると思います。

名取

1つの会社で一生働けた人は幸せだと思います。ただ、多様性とも絡みますが、人が企業を選べるように、企業も人を選べるはずです。企業の競争力を高めるためには、当然、社外から登用することだけが良いことではなくて、中で厳しく育てることもやっておかなければ、競争に勝ち抜くことはできません。米国企業では辞めるときに「1度は戻ってきていいが、2度は駄目だ」といって送り出します。力をつけてまた会社に戻ってきて貢献してくれということです。必然的に流動性は高まらざるを得ないと思います。

木川

多様性については、取締役会そのものは会社がそのとき求められている形で、経営の豊富な経験者が必要なのか、法曹界の人がいた方がいいのか、会社の現状と今後に対してどうかという形で考えた方が良いと思います。ジェンダーに関しては、当社は女性比率は平均並みのはずですが、これまで女性が取締役会で説明するのを聞いたことがありません。まずは、オリンパスの中で女性が活躍できる場を考えることが大事なのではないでしょうか。

名取

欧米のグローバル企業を見ると、会社にとって役立つ人材であれば、女性・男性・外国人・LGBTであろうと関係なく、優秀な人材を登用・活用する。そういう意味では全く囚われていません。優秀な人材は、リテンションボーナスを払う等、どんなことをしてもつなぎとめる。その代わり、ロー・パフォーマーは厳しくいって辞めてもらう、実力主義です。そういう意味での多様性は、個人的な保護や博愛主義を超えた、企業の競争力を高める施策の一つだという気がします。

藤田

日本ではリテンションの概念があまりなく、また必要ありません。伝統的な多くの企業では終身雇用が前提ですので、リテンションという概念が報酬体系にはありません。終身雇用制は良い面もありますが、その制度の中だと、経営の才能や適性があっても、例えば30年という年月をかけないと役員クラスに昇進しない。それが大きな機会を喪失しているのではないかと思います。これは当社だけの問題ではありませんが、もう少し変わっていった方が、長い目で見て企業にとってはプラスではないかと思います。

木川

日本でやっている分にはそれで良かったと思いますが、戦いの舞台が世界となると、もうその感覚では通用しないということでしょうね。

藤田

執行陣には、こうしたことを意識した人材登用制度をつくってくださることを期待しています。



オリンパスのコーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、経営理念に掲げている「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」をすべての活動の基本思想とし、株主をはじめとしたステークホルダーのために、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。この基本思想のもと、財務報告の適正性と信頼性ならびに業務の有効性と効率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

3月に制定（2018年6月に改定）されたコーポレートガバナンス・コードについても、その趣旨に賛同し、基本的にコードの原則を遵守・実施しています。これらの取り組みを通じて、株主に対する受託者責任、および顧客、従業員、地域社会等のステークホルダーに対する責任ならびに先述の当社の経営理念を踏まえ、実効性あるコーポレート・ガバナンスの実現を図っていきます。



コーポレートガバナンスポリシー：
<https://www.olympus.co.jp/company/governance/policy.html>

企業統治の体制

企業統治に関する基本方針

当社では、取締役の半数以上を独立社外取締役とすることで取締役会の監督機能を高めるとともに、取締役会の議長は業務執行を行わない取締役が務めることで業務執行と監督が明確に分離された体制を構築しています。また、任意の指名委員会および報酬委員会を設置し、いずれも過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役が委員長を務めています。

取締役会の構成においては、国籍や人種、性別にとらわれず、経験、知識、能力等における多様性に配慮するとともに、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。

体制の概要

取締役会は11名の取締役に構成し、過半数の6名が社外取締役です。取締役の任期は1年としています。当社は取締役会を原則として毎月1回開催することにより、経営執行の責任者である社長から提案される経営上重要な事項について承認と業務執行の適切な監督を実施することとしています。取締役会の議長は業務執行を行わない取締役が務めます。社外取締役6名には、取締役会において独立的な立場から意思決定や監督を行うにあたり、各取締役が有する専門知識を当社の経営に活かすことを期待しています。なお、取締役会からは、経営執行会議もしくは社長の段階で決定した事項についても報告を要請しており、情報伝達およびモニタリング面での機能強化を図り、経営の健全性が確保される仕組みを構築しています。

さらに、執行役員制により、取締役会の経営意思決定および業務執行状況の監督機能と、執行役員の業務執行機能を分離するとともに、あわせて社長等の在任期間、取締役・執行役員の上限年齢を設定することにより、役員の長期在任による不正を

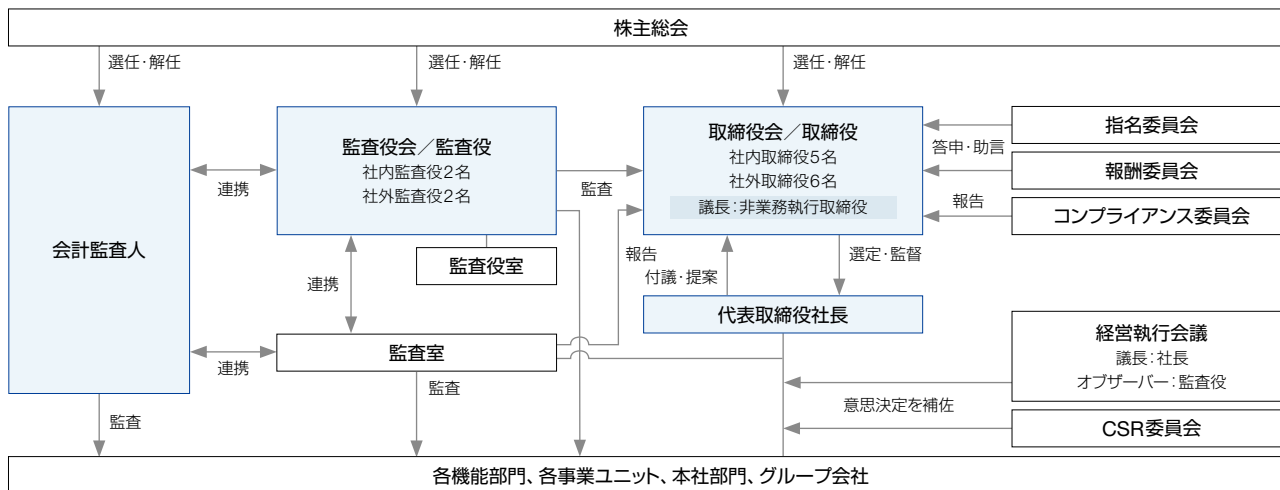
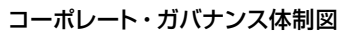
防止する体制を整備しました。なお、当社の取締役の定数は15名以内とする旨を定款で定めており、取締役の選任決議は、株主総会において、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定めています。

任意の委員会の設置

当社は監査役会設置会社の組織形態を採りつつ、任意の委員会として指名委員会および報酬委員会を設置することで指名委員会等設置会社型のガバナンス体制も取り入れる等、積極的に統治機能の充実を図っています。また、コンプライアンス体制を監督し改善するための組織として、社外取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。

ガバナンス体制一覧（2018年6月26日現在）

形態	監査役会設置会社
執行役員制度の採用	有
取締役の人数	11名
うち、社外取締役の人数	6名
取締役の任期	1年
監査役の人数	4名
うち、社外監査役の人数	2名
独立役員の数	8名
報酬決定における社外取締役の関与	有
取締役会の当期開催回数	26回
業績連動報酬制度	有



各会議体および委員会の概要

名称	議長／委員長	概要	回数 (2018年3月期)
取締役会	非業務執行取締役	経営執行の責任者である社長から提案される経営上重要な事項について承認と業務執行の適切な監督を行う(原則 月1回開催)	26
監査役会	常勤監査役	取締役の職務執行および当社の経営管理体制を監視・監督するほか、年度監査計画、四半期ごとの決算に関する事項および期末監査報告等について会計監査人と意見交換を実施する(原則 月1回開催)	30
経営執行会議	社長	社長および各機能部門等の長、ならびにオブザーバーとして監査役等が参加し、重要事項についての審議を通じて、社長による意思決定を補佐する(原則 月3回開催)	46
指名委員会	社外取締役	取締役および監査役の選任や人事事項の審議を行う。取締役会が取締役の中から指名した3名以上の委員で構成	9
報酬委員会	社外取締役	取締役の報酬に係る事項等を審議する。取締役会が取締役の中から指名した3名以上の委員で構成	8
コンプライアンス委員会	社外取締役	当社グループの法令遵守および内部統制管理体制に関する重要事項、コンプライアンスに関し取締役会から諮問を受けた事項について検討を行い、その結果を取締役会に報告する	4
CSR委員会	担当役員	CSRに関する計画や施策内容および取り組み状況のチェックと報告、その他委員長が必要と認めた議題について審議を行い、結果をCSR責任者ならびに経営執行会議に報告する(原則 年2回開催)	2

各委員会の構成

氏名	役位	指名委員会 (5名)	報酬委員会*1 (5名)	コンプライアンス委員会*2 (5名)
笹 宏行	代表取締役社長	○	○	
平田 貴一	社内取締役	○	○	
藤田 純孝	社外取締役(取締役会議長)		○(委員長)	
片山 隆之	社外取締役		○	
神永 晋	社外取締役		○	○(委員長)
木川 理二郎	社外取締役	○(委員長)		
岩村 哲夫	社外取締役	○		○
梶田 恭正	社外取締役	○		

*1 第1回開催の報酬委員会にて委員長を互選。

*2 コンプライアンス委員会は、上記2名に加え、チーフコンプライアンスオフィサーおよび外部委員等によって構成されています。

社外取締役および社外監査役

当社は、取締役11名のうち過半数の6名を社外取締役とすることで、客観的な視点と豊富な経験や知識を経営に反映し、コーポレート・ガバナンス体制を強化しています。さらに監査役4名のうち2名を社外監査役とし、経営監視の客観性と公正性を高めています。社外取締役および社外監査役は、取締役会において監査室による内部監査に関する報告を受けるほか、社外監査役は

監査役会において監査室および会計監査人それぞれから報告等を受けることに加え、監査室および会計監査人と一堂に会して意見交換を行う等の連携を図っています。なお、全社外取締役6名および全社外監査役2名の合計8名を独立役員として指定しています。

社外取締役	選任の理由	取締役会出席状況（26回開催）
藤田 純孝*	伊藤忠商事株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	26回／26回
片山 隆之*	帝人株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	23回／26回
神永 晋*	住友精密工業株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	26回／26回
木川 理二郎*	日立建機株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	26回／26回
岩村 哲夫*	本田技研工業株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	20回／20回
梶田 恭正*	アステラス製薬株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	2019年3月期より現職

社外監査役	選任の理由	取締役会および監査役会の出席状況	
		取締役会 （26回開催）	監査役会 （30回開催）
名取 勝也*	サン・マイクロシステムズ株式会社、株式会社ファーストリテイリングおよび日本アイ・ピー・エム株式会社での経営者および弁護士としての豊富な経験と幅広い知識を当社経営の監査に反映するため	23回／26回	27回／30回
岩崎 淳*	公認会計士としての豊富な経験と幅広い知識を当社経営の監査に反映するため	24回／26回	29回／30回

*は独立役員です。

取締役および監査役の選任プロセス

取締役については、取締役候補者を指名委員会が選任基準に照らして審議、面接して、取締役会に意見の陳述および助言を行っています。それを取締役会で決定し、株主総会の決議により選任します。

監査役については、監査役会の意見を聴取した上で指名委員会が監査役候補者を選任基準に照らして審議、面接して、監査

役会の同意を得た後、取締役会に意見の陳述および助言を行っています。それを取締役会で決定し、株主総会の決議により選任します。

社長の後継者の育成とその決定

社長は自らの後継者の育成を最も重要な責務の一つであると認識し、執行役員を後継者候補として育成します。指名委員会はその育成のプロセスを把握して、必要な助言を行います。後

継者の決定は、指名委員会で社外を含む候補者が社長にふさわしい資質を有するか審議を行い、取締役会に意見の陳述および助言を行い、取締役会で決定します。

独立性判断基準

当社は、社外取締役および社外監査役の独立性に関する考え方を明確にするため、「社外役員の独立性に関する基準」を定めています。なお、取締役会での判断にあたっては、過半数を社外取締役で構成する指名委員会が予め社外役員の独立性を審査し

た上で、取締役会に対し意見の陳述および助言を行うこととしています。

 **コーポレートガバナンス報告書：**
<https://www.olympus.co.jp/company/governance/policy.html>

監査役と監査役会の機能強化

当社は、監査役制度を採用しており、4名の監査役のうち2名を社外監査役とし、経営への監視機能の強化を図っています。また、監査役室を設置し、監査役の職務を補助すべき専任の使用人を配置しています。監査役会は取締役会と同じく原則として毎月1回開催することとしています。

監査役は監査役会規程および監査役監査基準に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、取締役や執行役員との定期的な意見交換を実施し、特に代表取締役とは原則

年4回の意見交換を実施することとしています。さらに、会計監査人より、年度監査計画、四半期ごとの決算に関する事項および期末監査報告等について定期的な説明を受けるとともに、必要に応じて意見交換を実施することとしています。

また、監査役は意思決定に係る重要事項について、取締役会において必要に応じ意見を述べており、当社の経営管理体制を監視しています。特に社外監査役はそれぞれの専門的見地から意見を述べており、経営監視機能の強化に努めています。

政策保有株式の保有方針および議決権行使基準

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

該企業の経営状況を勘案し、議案ごとの賛否を適切に判断することとしています。

政策保有株式の状況

（3月期末）	2016	2017	2018
銘柄（数）	64	57	48
金額（億円）	680	279	269

コーポレート・ガバナンス強化への取り組み（変遷）


取締役会の構成	内部統制／コンプライアンス	役員報酬
新体制発足以前 ・取締役：15名（うち社外取締役3名）		
2012/4 新体制発足 ・取締役：11名（うち社外取締役6名） 2013/6 ・取締役：13名（うち社外取締役8名）	2012/4 ～ ・チーフコンプライアンスオフィサーの任命 ・社外取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置 ・内部通報制度「コンプライアンスヘルプライン」を拡充（社外）	2013/6 ・株式報酬型ストックオプション制度導入
2015/6 ・取締役：10名（うち社外取締役5名）		
2016/6 ～現在 ・取締役：11名（うち社外取締役6名）	2016/4 ～ ・内部統制統括部の設置	2017/6 ・譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬制度導入

実効性のあるコーポレート・ガバナンスの実現への取り組み

当社は2012年の新経営体制発足以降、コーポレート・ガバナンス体制およびその実効性の強化を最重要の経営課題として取り組みを進めています。

取締役会評価

当社は、コーポレート・ガバナンスの実効性を高め、企業価値向上に資することを目的として、取締役会で取締役会全体の実効性に関する分析および評価を第三者の視点も含めて実施し、その結果の概要を公表しています。2015年から毎年実施し、今回で4度目となります。

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

評価の方法

取締役会および各委員会（指名委員会・報酬委員会・コンプライアンス委員会）の実効性や投資家および株主との関係等に関する質問票をすべての取締役（11名）および監査役（4名）に配布し、回答を得ました。その回答内容、および外部コンサルタントの意見を踏まえ、当社取締役会は取締役会の実効性に関する分析および評価を行いました。

評価項目および課題とその改善状況

評価項目（質問票の大項目）	
1. 取締役会の機能の発揮について 2. 取締役会の構成および運営状況について 3. 重要な委員会について	4. 社外取締役に對する支援体制について 5. 監査役の役割に對する期待について 6. 投資家・株主との關係について
2017年3月期の課題 (1) グローバルマネジメントのあり方（取締役会のあり方）等に関する議論の活性化 (2) 委員会（指名委員会と報酬委員会）に、より広い意見を取り入れる方法の検討	2018年3月期での改善状況 (1) 取締役会メンバーで議論を行った。改善は進んではいるものの、今後、継続して議論すべき課題として、グローバル経営体制のあり方が引き続き挙げられている。 (2) 2017年9月、取締役会メンバーで議論を行い、それを受けて同年10月より指名委員会、報酬委員会ともに社外1名、社内1名の計2名を増員し、5名体制とした。

2018年3月期の課題

グローバル経営体制のあり方	左記を課題として抽出し、引き続き議論を進めていくこととしました。当社取締役会は、過去の改善の取り組みを継続するとともに、これらの課題についてその対応策を立案・実施することで、取締役会の実効性をさらに高めていきます。
---------------	---

取締役会評価の課題への対応状況

取締役会の運営	投資家・株主との関係	社内における多様性の推進
2016/6～ ・中長期的な重要課題についての議論充実 2017/6～ ・取締役会上程議案を見直し、一部付議事項を執行へ権限移譲 ・提案・報告資料を改善 ・事前回覧の徹底と事前説明の充実により、審議時間を確保	2016/6～ ・資本市場の当社への評価に関して、取締役会へ定期的にフィードバックする体制を整備 2017/6～ ・執行役員に米州および欧州子会社の外国人トップの登用を決定し、グローバルな経営執行体制を強化	2017/6～ ・執行役員に米州および欧州子会社の外国人トップの登用を決定し、グローバルな経営執行体制を強化

役員報酬

役員報酬については、「企業価値の最大化を図り株主期待に応える」という意識を強く持たせ、その責務にふさわしい処遇とすることを、基本方針としています。

2018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	賞与	株式報酬	退職慰労金	
取締役（社外取締役除く）	430	255	146	29	—	5
監査役（社外監査役除く）	56	56	—	—	—	3
社外役員	110	110	—	—	—	9

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法

2017年6月より新たに株式報酬制度を導入しています。取締役（社外取締役を除く）の報酬等は、月例報酬、短期インセンティブ制度として賞与、長期インセンティブ制度として譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬により構成されています。月例報酬は役位ごとの基準額をベースに会社への貢献度等に応じて決定され、賞与は当該期の連結営業利益額（その他収益およびその他費用、持分法による投資損益を除く）に基づき総支給額が決定される仕組みをとっています。また、一定期間継続して当社の取締役を務めることを条件とする譲渡制限付株式報酬および予め定めた業績目標の達成を条件とする業績連動型株式報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的とし、当該取締役の月例報酬、賞与とは別枠の報酬とし

て当社の普通株式を交付する仕組みです。当社第149期定時株主総会で承認された譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬を合わせた報酬上限は年額5億円および15万株であり、このうち82％部分が業績連動型株式報酬に係るものとなります。なお、社外取締役にについては月例報酬のみを支給しており、賞与、譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬の支給対象としていません。また、監査役の報酬等は、監査役の協議により定めた月例報酬のみを支給しており、賞与、譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬は支給対象としていません。

取締役（社外取締役を除く）の種類別報酬割合*

報酬の種類		比率	
固定報酬	月例報酬		50%
変動報酬	短期インセンティブ	賞与	25%
	長期インセンティブ	譲渡制限付株式報酬	6%
		業績連動型株式報酬	19%
合計			100%

* 変動報酬に係る目標達成率がすべて100％の場合

具体的には、下記方法に基づき算定の上、支給額を確定し支払います。

短期インセンティブ制度：取締役賞与の算定方法

- 総支給額＝（2019年3月期連結営業利益（その他収益およびその他費用、持分法による投資損益を除く）－300億円）×0.22474％×（対象となる取締役の役位ポイントの総和÷663）（1万円未満四捨五入）
- 個別支給額＝総支給額÷対象となる取締役の役位ポイントの総和×役位ポイント（1万円未満四捨五入）

長期インセンティブ制度：業績連動型株式報酬の算定方法

3事業年度を対象期間とし予め定めた業績指標の対象期間終了時における目標達成度に応じて、0～150％の範囲で調整した金額に相当する数の当社普通株式を交付します。

- 総支給額＝{（3事業年度当期利益合計額－1,459億円）×0.047682％＋（3事業年度平均売上高成長率－3.2％）×932,343,750円}×（対象となる取締役の役位ポイントの総和÷663）
- 総支給株数
上記①に基づき計算された総支給額を当社普通株式の割当てに係る当社取締役会決議の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近日の終値）で除した数です。
- 個別支給株数＝総支給株数÷対象となる取締役の役位ポイントの総和×役位ポイント

役位ごとのポイント

取締役会長	取締役 社長執行役員	取締役 副社長執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 執行役員
165	210	147	108	90	76

内部統制

当社および子会社の取締役ならびにその使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

■ コンプライアンス委員会

コンプライアンス体制を監督し改善するための組織として、社外取締役を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置しています。

■ CSR委員会

社長をCSR責任者とし、担当役員を委員長とするCSR委員会を設置し、オリンパスグループにおけるCSR活動の取り組み内容、目標設定および評価等を行うため定期的に開催します。

■ 監査室

社長直轄の監査室を設置し、監査室は内部監査規程に基づき、業務全般に関し法令、定款および規程類の遵守状況、職務執行の手続きおよび内容の妥当性等につき、当社および国内子会社の内部監査を実施します。

当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

1 当社は、取締役会および経営執行会議等の会議体における慎重な審議ならびに決裁手続きの適正な運用により、オリンパスグループの事業リスクの管理を行います。

2 当社は、品質、製品安全、輸出管理、情報セキュリティ、安全衛生、環境、災害等のリスクに関して、それぞれ所管する部署を定め、規程類を制定し、オリンパスグループとして予防的リスクマネジメントに取り組むとともに、教育・指導を行うことにより管理します。

3 当社は、CSR委員会においてリスクマネジメントに関する計画および施策の報告ならびに審議を行い、オリンパス

グループのリスクマネジメント体制の確立、維持を図ります。また、リスクマネジメントおよび危機対応規程に従い、当社および子会社担当部門においてリスクの把握、予防に取り組むとともに、有事の際、速やかに対処できる体制としています。震災、火災および事故等の災害ならびに企業倫理違反等の重大なリスクが発生した場合、担当部門は、社長をはじめとする経営執行会議メンバーおよび関係者に緊急報告を行い、社長が対策を決定します。

当社および子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

1 取締役会は、オリンパスグループの経営目標を定めた中長期の経営基本計画およびその実行計画である年度事業計画について承認します。また、取締役会は年度事業計画の進捗評価のために業績等につき毎月報告を受けます。

2 取締役会は、社長およびその他の業務執行取締役の職務の分担を決定するほか、執行役員の職務の分担について承認します。また、その職務の執行状況について報告を受けます。

3 取締役会は、決裁規程や組織規程等の規程類により、経営組織および職務分掌ならびに各職位の責任と権限について承認します。また、主要な経営組織から職務の執行状況について報告を受けます。

4 当社は、オリンパスグループの財務運営の基礎となる財務方針を規定したグループ財務規程を定め、オリンパスグループの財務面でのガバナンスを強化するとともに、子会社を含むオリンパスグループにおける資金、為替、金融機関取引の統括および管理を実施しています。

グローバルでの規程体系整備

グローバルガバナンスおよびマネジメントの観点で、経営品質を持続的に向上していくための規程管理のプラットフォームを構築しています。



情報開示に関する考え方

当社は、法令に基づく適切な開示のほか、意思決定の透明性・公平性の確保と、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現するため、ホームページや統合レポート、株主通信、任意での適時開示等、さまざまな形で主体的な情報発信を行っています。その際、取締役会はすべての情報開示において利用者にとって分かりやすく、価値の高い記載となることを心がけており、また当社の外国人株主比率の高さに配慮して情報開示の大半を英語化する等の対応を実施しています。

株主・ステークホルダーとの対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、社長や財務担当役員が中心となって積極的に株主との建設的な対話を実施するとともに、IR部門がこれを補佐して社内における情報交換や株主から得た意見の経営陣幹部へのフィードバックを行う体制を整備しています。

また、株主の権利を確保するために、招集通知の早期発送や情報の充実、英訳版も含めたホームページへの掲載等、外国人株主を含めたすべての株主に対して平等に情報を提供し、権利行使のための十分な情報と検討期間が確保できるよう配慮しています。

IR 活動状況

2018年3月期におけるIR活動状況は以下の通りです。

活動	回数	内容
機関投資家・アナリスト向け説明会	4回	決算実績、業績見通しを中心に四半期ごとの決算説明会、電話会議を開催
Investor Day	1回	各事業の成長戦略の説明および製品展示を実施
施設見学会・勉強会	1回	工場・トレーニングセンター等における見学会・勉強会を実施
海外機関投資家向け説明会	4回	四半期ごとの決算発表日当日に海外の機関投資家と電話会議によるミーティングを実施
海外ロードショー	6回	社長およびCFOが海外の機関投資家を直接訪問し、ミーティングを実施
各証券会社主催のカンファレンス（海外含む）	5回	国内外で開催される証券会社主催のカンファレンスに参加し、ミーティングを実施
個人投資家向け説明会・IRイベント	4回	証券会社支店やオンライン等において個人投資家向け説明会を開催
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	約400回	社長、CFOおよびIR部門で対応したミーティング件数（海外ロードショー、カンファレンスでの実施件数含む）

外部評価

日経アニュアルレポートアワード
● 2014／2015／2016／2017：「優秀賞」



ESG インデックスへの採用状況（2018年7月現在）
● FTSE4Good Index Series
● FTSE Blossom Japan Index
● MS-SRI（モーニングスター社会的責任投資株価指数）



CDP
● 持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOのCDPにより「気候変動A-」企業として認定されました



コンプライアンス

コンプライアンスの推進

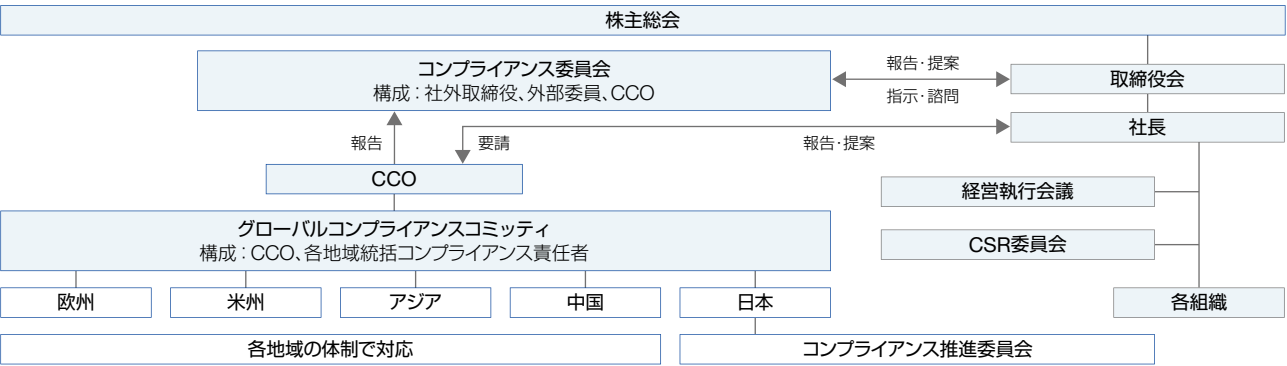
オリンパスグループは、いかなる場面においても、コンプライアンス上の懸念を看過しない組織を整えとともに、その状況を把握し、さらなる強化に努めています。また、医療事業という人命に関わる製品を提供する企業の責務として、常に高いレベルでの製品安全、品質およびサービス等を保持し、世界各国の法規制を遵守すべく当社独自の規程の整備を行い、周知徹底や教育を実施しています。

コンプライアンス推進体制

オリンパスは、コンプライアンスに関わる責任を明確にすべく、

グローバルの統括責任者として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。取締役会の諮問機関として、社外取締役、外部委員およびCCOで構成されたコンプライアンス委員会を設置し、また、グローバルでコンプライアンスに関わる方針や施策の展開、統括地域の状況や課題の把握、必要な正措置の実施を目的に、各地域統括のコンプライアンス責任者で構成されたグローバルコンプライアンスコミッティを組織しています。これらを原則四半期ごとに開催し、連携することで、コンプライアンスの強化に努めています。

コンプライアンス推進体制図（2018年8月末現在）



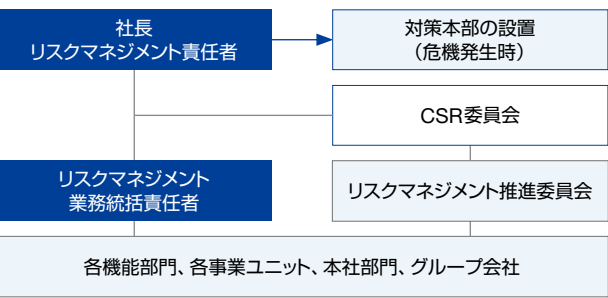
リスクマネジメント

リスクマネジメントの推進

オリンパスグループでは、「リスクマネジメントおよび危機対応方針・規程」に基づき、グローバルなリスクマネジメント体制を構築し、事業リスクの低減に取り組んでいます。

リスクマネジメント

オリンパスグループでは、戦略に基づく年度単位の活動テーマに対して、リスクを同一基準で評価し、重点施策を効率的、有効的に策定しています。また、グループレベルのテーマとして策定された重点施策は可視化され、定期的に進捗がモニタリングされるシステムが構築されています。さらに、各地域ごとの活動テーマにおいても、同一のリスクマネジメントプロセスが実行されるようにプロセスの標準化活動も開始しました。この取り組みを実施することにより、同一基準で共有化されたリスク評価情報やインシデント情報に基づき、適切にグループ全体でリスクをコントロールする活動の精度向上につなげていきます。



危機管理

危機管理については、インパクトの大きい「大規模地震」や「サイバー攻撃」等を想定した対応プロセスの整備、教育、訓練等を継続的に実施しています。

「大規模地震」の対策については、日本においては全従業員向けのe-ラーニング教育のほか、に有事の際に初期対応がスムーズにできるよう、経営者と現場が一体となった緊急対応訓練を実施しました。また、各事業における復旧プロセスの整備（事業BCP）についても、全事業領域において、強化を進めています。

事業展開上の主なリスク

認識するリスクと影響	リスクの概要
収益確保に影響を及ぼすリスク	<ul style="list-style-type: none">■販売活動に係るリスク<ul style="list-style-type: none">・医療事業：予測できない変化や許認可が適時に取得できない・科学事業：各国国家予算の縮小、研究に対するシステム供給の減少・映像事業：予想を超える急激な市場縮小■生産・開発活動に係るリスク<ul style="list-style-type: none">・為替変動、製品不具合、新製品開発、知的財産権■その他、包括的なリスク
生産活動、生産および供給能力に影響を及ぼすリスク	<ul style="list-style-type: none">■生産・開発活動に係るリスク<ul style="list-style-type: none">・海外生産：為替変動、国情不安定化、治安悪化・調達：供給元に依存している製品・部品の調達制約
事業活動、業績、財政状態に影響を及ぼすリスク	<ul style="list-style-type: none">■業務提携および企業買収等に係るリスク■情報の流出に係るリスク■過去の損失計上先送りに係るリスク■内部統制に係るリスク■米国における十二指腸内視鏡に係るリスク
資金調達に影響を及ぼすリスク	<ul style="list-style-type: none">■資金調達に係るリスク
販売や営業習慣が制限されるリスク	<ul style="list-style-type: none">■法的規制に係るリスク<ul style="list-style-type: none">・ヘルスケア事業に関連する法解釈や適用指針の変更
事業、財政状態、経営成績、キャッシュ・フローの状況および株価に影響を及ぼすリスク	<ul style="list-style-type: none">■法的規制に係るリスク<ul style="list-style-type: none">・公的医療保険や政府による医療費補助の制限・米国反キックバック法、米国虚偽請求取締法およびFCPAの違反による、当該違反に対する制裁・留保中の過去事案への訴追

CCOメッセージ



チーフコンプライアンスオフィサー

Caroline West

キャロライン ウェスト

当期は、16CSPの目標に向けて着実な進展がありました。コラボレーションとコミュニケーションを重点項目として掲げ、その取り組みの一環として、地域間で情報やベストプラクティスを共有するためのコラボレーションツール「Compliance Square（コンプライアンススクエア）」の運用を開始しました。各地域別では、とりわけ中国におけるコンプライアンスプログラムの強化を重点項目として、従業員の研修とエンゲージメント向上を柱に取り組みを強化しました。日本のコンプライアンス部門では、リスクの

把握とその低減への対応を目的としたリスクアセスメントプロセスを進めました。EMEA地域では、コンプライアンスのモニタリングプランの策定と新たなEU一般データ保護規則（GDPR）への対応に注力しました。アジア地域では、戦略的なスタッフの配属によるコンプライアンスプログラムの推進・研修の強化を実施し、各国の特性に合わせたプログラムの策定に取り組みました。米国では、事業部門と協力して販売代理店の監督・管理のさらなる強化に努めています。

コンプライアンス部門は、ステークホルダーからの信頼性向上のためにグローバルで「コアバリュー」に沿って今後も取り組みを強化していきます。そして、効率性と即応性を失うことなく、常に「正しいことを正しい方法で」行い、社会に対する真の誠実さを追求し続けます。

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

CSR マネジメント

CSRに関する基本的な考え方

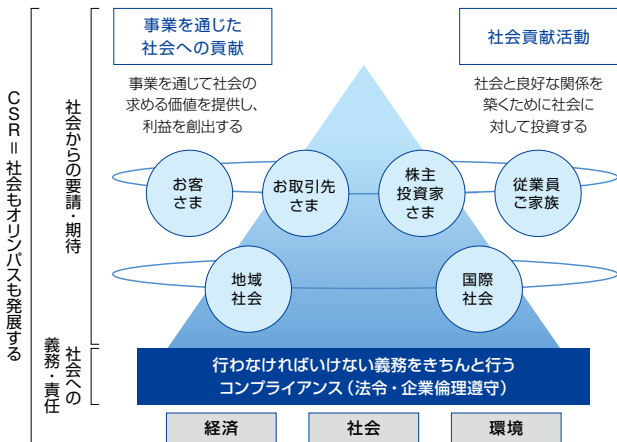
オリンパスグループのCSR活動は、社会からの要請・期待に応え、その義務・責任を果たすことです。

お客さまやお取引先さま、株主・投資家の皆さま、従業員やそのご家族、さらには地域社会*や国際社会*といったステークホルダー（企業活動を行う上で関わる人や組織）との対話を通じ、責任を果たすことによって初めて、オリンパスという企業の存続が認められ、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献できると考えています。

* 地域社会、国際社会には市民の皆さま、NGO／NPOの皆さま、政府・行政機関・国際機関等を含みます。

 **CSR活動：**
<https://www.olympus.co.jp/csr/>

CSR概念図

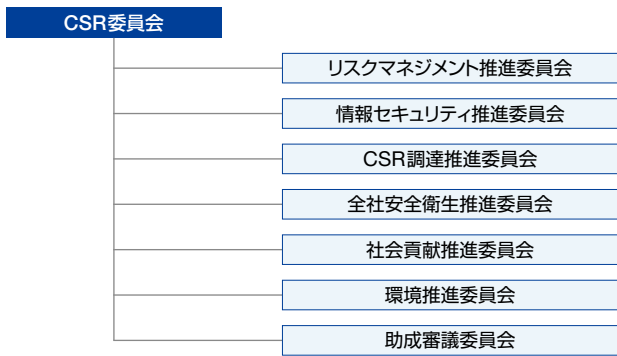


CSR推進体制

オリンパスは、CSRを強化するために、2011年3月期から「CSR委員会」を設置するとともに、その傘下にCSRに関わる個別活動の計画・推進を担う複数の推進委員会を設けています。CSR委員会は、CSR本部長が委員長を務め、各機能部門の担当者が委員として参加しています。

オリンパスでは、同委員会がCSR責任者である社長の意思決定を補佐し、決定事項の管理・推進を通じて、グループにおけるCSRの浸透と定着を図っています。

CSR委員会と各推進委員会



調達活動（サプライチェーン）

オリンパスグループでは、「医療事業」「科学事業」「映像事業」の3事業における事業継続と持続可能な価値創造を見据えて、サプライチェーンマネジメント(SCM)の強化を図っています。

オリンパスは、2005年に「オリンパスグループ調達方針」を定め、Webサイトや研修を通じて調達における基本姿勢を社内外に示すとともに、法令・社会規範遵守の強化に取り組んでい

ます。また、サプライヤーさまに対して、人権尊重や反社会的勢力排除等の法令・社会規範の遵守、汚職・賄賂等の禁止、公平・公正な取引の推進、環境への配慮等を盛り込んだ「サプライヤーさまへのお願い」を定めています。この2つの指針を調達活動の両輪として、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。

制度および仕組み

経営戦略や調達方針の共有	毎年1回、「調達方針説明会」を開催し、オリンパスグループの経営戦略や調達方針を共有。2018年3月期は520社、855名にご参加いただき、コンプライアンス事項について説明
企業調査	継続的に取引のある国内外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を実施。2018年3月期は、海外のサプライヤーさまを含む約1,000社を対象に実施し、約95%が回答

品質および安全性

オリンパスは、経営理念およびオリンパスグループ企業行動憲章に基づき、オリンパスグループクオリティ・ポリシーを制定しています。2017年10月に改定を行い、「品質最優先の行動基準」を明確にしました。当社グループの品質活動の基本的な方向を明示し、社会にとって有用で安全かつ高品質な製品やサービスを提供することを目的としています。

2019年3月期は、社員一人ひとりの品質に対するマインドの醸成、業務の質向上による製品の安全性・品質の確保、製品法規制遵守プロセスの強化を進めています。

オリンパスグループクオリティ・ポリシー
オリンパスグループは、お客さまが求める真の価値を探索し、品質を最優先して行動し、安全で社会に有用な製品及びサービスを提供し続けます。このために、オリンパスグループは、規制要求を満たす品質マネジメントシステムの有効性を継続的に維持し、改善していきます。

個人情報保護

オリンパスは、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまの個人情報を適切に保護し、適正な取り扱いを行うために、「オリンパスグループ行動規範」において「情報の保護」に関する方針を明記しています。

主な取り組みとして、国内では個人情報データベースを作成する場合には、事前に各部署の管理者の承認を得るシステムを取り入れているほか、個人情報管理台帳を活用し、その精度の向上を図っています。また、個人情報の管理実態を把握するため、

定期的に台帳を点検しています。お客さまからご提供いただいた個人情報の開示、訂正または削除等の請求については、所定の窓口にて受け付けています。海外においては、EU一般データ保護規則（GDPR: General Data Protection Regulation）が2018年5月に施行されたことに伴い、欧州、米州、アジア・オセアニアの各地域統括会社とともに推進体制を構築し、個人データ保護対策を強化しています。

医療事業における情報開示

倫理委員会

内視鏡をはじめ医療機器を開発・生産するオリンパスは、2017年5月に改正された「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」に対応するため、医学系研究の実施にあたっては「倫理委員会」を開催し、倫理、科学、信頼性、利益相反等の観点からその妥当性を審査しています。倫理委員会を構成する委員を研究に直接関与しない社内外の有識者とする一方で、同委員会の独立性を確保しています。審査の対象は、当社および国内グループ会社が実施する、倫理指針が適用されるすべての医学系研究で、倫理委員会の規約、名簿、議事録要旨を国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）の「研究倫理審査委員会報告システム」にて公開しています。

透明性ガイドライン

近年の医療技術の発展により、医療機器は多くの患者さんの診断や治療に使用され、国民の健康、福祉に大きく貢献する存在となっています。一方で、新しい技術開発や製品の市場導入、市販後の適正使用等に向けた取り組みには、医療機関、医療関係者等との連携が不可欠です。発生した費用の支払いについては、関連法規、オリンパスグループの企業行動憲章や規程類、医療機器業会団体の規約等を遵守することはもとより、その透明性を高める対応も欠かせません。

オリンパスは、「オリンパスと医療機関等との透明性に関する指針」を定め、この指針に基づいて、医療機関や医療関係者等への支払費用の情報を公開することで、透明性の確保と向上に努めています。

 **倫理委員会：**
<https://www.olympus.co.jp/csr/effort/ethic/>

 **透明性ガイドライン：**
<https://www.olympus.co.jp/csr/effort/transparency/>

環境マネジメント

環境に関する基本的な考え方


オリンパスでは、製品ライフサイクル全体における環境負荷低減を重要課題と位置づけており、事業活動のあらゆる場面において環境と経済を両立した活動に積極的に取り組んでいます。

オリンパスグループ環境方針	
オリンパスグループは、経営理念に掲げている「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」をすべての活動の基本思想としています。当社はこの基本思想のもと、人々の安全・健康とそれを支える自然のいとなみを尊重し、製品・サービス、あらゆる事業活動において環境との調和と、経済を両立した取り組みを通じて、持続的発展が可能な社会と健全な環境の実現に貢献します。	
1. 全員参加：	従業員一人ひとりが環境活動に対する理解を深め、地域特性を考慮した環境活動に全員参加で取り組みます。
2. 環境経営の推進：	グローバルでの体制と仕組みを維持し、環境活動を継続的に改善します。
3. 法規制・社会規範の遵守：	環境に関する法令、ステークホルダーとの合意事項や自主基準を確実に遵守します。
4. 環境負荷の低減：	汚染の予防、持続的な資源の利用、気候変動の緩和と適応、生物多様性の保護といった環境課題の解決に向けて、製品・サービス、事業活動を通じて環境負荷を削減します。
5. 環境と調和した技術の開発：	環境保全に資する技術を開発し、その成果をものづくりのプロセスや製品・サービスに活かしていきます。
6. 環境コミュニケーションの重視：	環境活動の社内外への情報発信を積極的に進め、ステークホルダーとの相互理解に努めます。

環境マネジメントの推進体制

オリンパスでは、事業部門やグループ会社ごとに環境管理部門を設け、全社環境推進部門がグループ全体の環境経営を推進しています。環境活動の進捗は、取締役会および経営執行会議でレビューし、環境目標の達成に取り組んでいます。また、国内外の主要な生産拠点および物流販売子会社ではISO14001の認証を取得し、監査等を通じて環境マネジメントシステムを

継続的に改善しています。2018年6月にはグループ内のすべてのISO14001認証取得事業場において、2015年に改定されたISO14001：2015の認証更新が完了しました。

 **環境経営の推進：**
https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2018_49_53.pdf

(注) 対象範囲は国内外連結対象会社



環境ガバナンスの強化

当社は、グローバル各拠点の環境取り組みやエネルギー使用量等の環境パフォーマンスデータを効率的に収集し、グループ全体で環境情報を共有する「環境情報管理システム」を導入し、環境ガバナンス体制を強化しています。

環境経営を推進する上で、各拠点での環境取り組みや法遵守状況を把握するとともに、エネルギー使用量、水使用量、廃棄物

排出量、化学物質排出・移動量および環境コスト等に関する膨大なデータを、迅速かつ正確に把握することが不可欠です。当社では「環境情報管理システム」を活用して、グローバル各拠点の環境活動実績をタイムリーに把握し、環境方針の達成状況や課題を抽出し、対策を実施することで環境リスク対策や環境パフォーマンス向上の取り組みを推進しています。

環境リスクマネジメント

製品に含有される化学物質や、生産拠点の排水、土壌・地下水汚染に関する法規制違反は、操業停止や原状回復費用の発生、企業評価の低下等、当社経営に影響を与える重要な環境リスクです。そのため、法規制対応のための規程類の整備・改訂、環境推進者への教育、現地運用のモニタリング・改善を実施し、環境リスクの低減に取り組んでいます。

また、地球温暖化の進行による異常気象の頻発、「パリ協定」の採択等、気候変動は事業活動に影響を与える重大な環境課題と認識しています。具体的には、炭素税・排出権取引や各国のCO₂削減規制の強化による事業コストの増加、台風や洪水等の自然災害の規模拡大によるサプライチェーンの断絶等が事業継続のリスクにつながると考えています。これらへの対策とし

て、エネルギー効率の改善を目標に掲げての活動、自然エネルギーの導入拡大、サプライヤーの多様化等の対策を実施しています。加えて、世界的に関心の高い水リスクについては、当社の事業活動に与える影響は小さいものの、排水規制の強化による事業コストの増加、水不足により操業に影響を受ける可能性はあります。そのため、水が豊富な場所への事業拠点の設置、事業活動における水使用量の削減を進めています。また、排水については、排水設備の管理者の設置ならびに定期的な排水測定等を実施しています。

一方、これらの環境リスクを事業機会としても捉え、環境に配慮した製品や環境課題の解決に貢献する製品の開発・販売にも積極的に取り組んでいます。

2018年3月期実績

	重点テーマ	目標	施策	実績
環境経営の推進	環境ガバナンス体制強化	グローバルでの環境ガバナンス強化	改正ISO14001への対応	・国内事業場（8拠点）のISO14001：2015への移行認証完了 ・環境推進責任者および環境事務局の実務教育（24名） ・改正ISO対応監査員教育（130名）
	環境リスク低減活動	環境法規制対応プロセスの継続的改善	・排水管理レベルの改善 ・非製造拠点の環境法遵守対応の点検	・グローバル製造拠点（30拠点）に対する公害防止プロセスの点検完了 ・国内非製造拠点（6拠点）に対する環境法規制対応の現地確認実施 ・製品および事業場の関連規程の維持
		HCFC類リスク対策計画の立案と実行	HCFC類使用機器の特定と代替計画化	グローバル各拠点でのHCFC類使用機器の調査および代替計画の策定完了
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	オリンパスエコプロダクツの創出	各製品特性に応じた環境配慮設計の実施	全事業分野にて新規エコプロダクツ創出（12件、累計584件）
	事業場における取り組み	エネルギー原単位：2021年3月期目標は7.73%以上改善（対2013年3月期） 水使用量原単位：2017年3月期比改善 廃棄物排出量原単位：2017年3月期比改善	製造改善活動の継続実施	・エネルギー原単位：6.6%改善 ・水使用量原単位：5.9%改善 ・廃棄物排出量原単位：0.0%（前期と同水準）
	環境貢献活動	「水の循環―森・川・海の保護―」のテーマに沿った貢献活動の実施	・グローバル各拠点での貢献活動 ・「未来に残したい海」プロジェクト活動の実施	・グローバル各拠点にて、河川清掃や地域緑化活動等を実施 ・サンゴ植え付け、ネイチャースクール（2回）の継続実施

環境省の環境情報開示基盤整備事業への参加

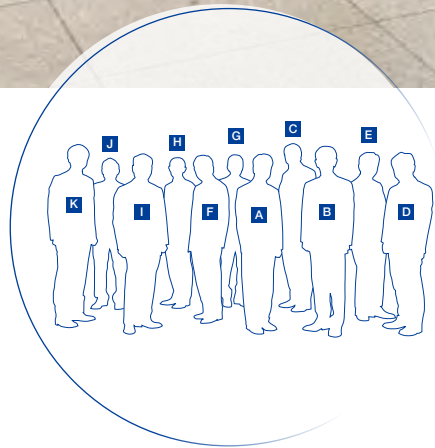
オリンパスは、ステークホルダーとのコミュニケーションを拡充するために、2014年から環境省の環境情報開示基盤整備事業に参加しています。近年、企業評価におけるESG（環境・社会・ガバナンス）の重要性が高まる中、環境省は、環境活動等に積極的に取り組む企業が投資家等から適切に評価され、適切に資金が流れる社会の構築を目指し、環境情報を中心としたESG情報の開示・共有・対話を行う「ESG対話プラットフォーム」を構築し、2013年から実証事業を実施しています。

オリンパスは本事業を通じて、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションをさらに積み重ね、今後の事業活動に反映させていくことで、企業価値の向上につなげていきます。

取締役および監査役

(2018年6月26日現在)

取締役



A 代表取締役社長執行役員

笹 宏行 Hiroyuki Sasa

1955年 9月 14日生
1982年 4月 当社入社
2001年 4月 当社内視鏡事業企画部長
2005年 4月 オリンパスメディカルシステムズ株式会社
第1開発本部長
2007年 4月 同社マーケティング本部長
2007年 6月 当社執行役員
オリンパスメディカルシステムズ株式会社
取締役
2012年 4月 当社代表取締役（現任）
当社社長執行役員（現任）

B 取締役副社長執行役員

竹内 康雄 Yasuo Takeuchi

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

C 取締役専務執行役員

田口 晶弘 Akihiro Taguchi

1958年 1月 26日生
1980年 4月 当社入社
2009年 4月 オリンパスメディカルシステムズ株式会社
第2開発本部長
2010年 6月 当社執行役員
オリンパスメディカルシステムズ株式会社
取締役
2012年 4月 当社専務執行役員（現任）
オリンパスメディカルシステムズ株式会社
代表取締役社長
2015年 4月 当社販売部門長
当社医療事業統括役員（現任）
オリンパスメディカルシステムズ株式会社
取締役（現任）
2015年 6月 当社取締役（現任）
2016年 4月 当社営業マーケティング部門長（現任）

F 社外取締役

藤田 純孝 Sumitaka Fujita

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

I 社外取締役

木川 理二郎 Michijiro Kikawa

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

D 取締役専務執行役員

小川 治男 Haruo Ogawa

1957年 4月 13日生
1982年 4月 当社入社
2009年 7月 オリンパスイメージング株式会社
イメージング事業副本部長
2010年 10月 当社医療技術開発本部長
2011年 4月 当社執行役員
オリンパスイメージング株式会社取締役
2012年 4月 当社常務執行役員
オリンパスイメージング株式会社
代表取締役社長
2015年 4月 当社技術開発部門長（現任）
当社科学・映像事業統括役員
2015年 6月 当社取締役（現任）
2016年 4月 当社専務執行役員（現任）
当社 Chief Technology Officer（現任）

G 社外取締役

片山 隆之 Takayuki Katayama

1945年 10月 9日生
1968年 4月 帝人株式会社入社
1997年 6月 同社取締役
2000年 4月 同社CFO（グループ財務責任者）
2000年 6月 同社常務取締役
2001年 10月 テイジン・デコボン・フィルムズCEO
（最高経営責任者）
2004年 4月 帝人株式会社CSO
（グループ経営企画責任者）
2004年 6月 同社代表取締役専務
2005年 4月 同社CSRO（グループCSR責任者）
2006年 6月 同社代表取締役副社長
2009年 4月 同社CFO（グループ財務責任者）
2011年 6月 同社顧問役（現任）
2012年 6月 参天製薬株式会社取締役
東洋製罐グループホールディングス
株式会社監査役
2016年 6月 当社取締役（現任）

J 社外取締役

岩村 哲夫 Tetsuo Iwamura

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

E 取締役常務執行役員

平田 貴一 Kiichi Hirata

1957年 7月 1日生
1980年 4月 当社入社
2003年 10月 当社光学機器事業企画部長
2004年 4月 当社バイオサイエンス事業企画部長兼
営業部長
2006年 4月 当社物流推進部長
2012年 11月 オリンパスロジテックス株式会社
代表取締役社長
2013年 10月 当社コーポレートサービス本部長
2014年 4月 当社執行役員
2015年 4月 当社コーポレート部門長
2016年 4月 当社常務執行役員（現任）
当社 Chief Administrative Officer
（現任）
2016年 6月 当社取締役（現任）

H 社外取締役

神永 晋 Susumu Kaminaga

1946年 12月 3日生
1969年 5月 住友精密工業株式会社入社
1995年 3月 Surface Technology Systems Ltd.
代表取締役
2000年 6月 住友精密工業株式会社取締役
2002年 6月 同社常務取締役
2004年 6月 同社代表取締役社長
2012年 6月 同社相談役
2012年 10月 SKグローバルアドバイザーズ株式会社
代表取締役（現任）
SPPテクノロジーズ株式会社
エグゼクティブシニアアドバイザー
（現任）
2012年 12月 株式会社デフタキャピタル取締役（現任）
2016年 6月 当社取締役（現任）
〈重要な兼職の状況〉
SKグローバルアドバイザーズ株式会社代表取締役
SPPテクノロジーズ株式会社
エグゼクティブシニアアドバイザー
株式会社デフタ・キャピタル取締役

K 社外取締役

梶田 恭正 Yasumasa Masuda

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

取締役および監査役

(2018年6月26日現在)

監査役



常勤監査役

古閑 信之 Nobuyuki Koga

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



常勤監査役

清水 昌 Masashi Shimizu

1957年 12月 19日生
1982年 4月 日本生命保険相互会社入社
2007年 3月 同社財務審査部長
2012年 4月 当社常勤監査役（現任）



社外監査役

名取 勝也 Katsuya Natori

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

〈重要な兼職の状況〉
名取法律事務所長
三井海洋開発株式会社取締役
グローバル・ワン不動産投資法人監督役員



社外監査役

岩崎 淳 Atsushi Iwasaki

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

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

Facts

財務情報に関する詳しい内容については
有価証券報告書をご覧ください。



有価証券報告書

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

（注）オリンパスは2018年3月期より国際会計基準（IFRS）の適用を開始しています。
これに伴い、2017年3月期の数値についてもIFRSに準拠した表示としています。

10カ年の財務・非財務データ

(各表示年の3月期もしくは3月期末現在)

										(百万円)	
日本基準 (JGAAP)										国際会計基準 (IFRS)	
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018
売上高	980,803	883,086	847,105	848,548	743,851	713,286	764,671	804,578	748,050	740,557	786,497
販売費及び一般管理費	418,558	347,125	349,306	348,287	343,121	367,011	398,889	430,773	414,855	397,697	426,596
対売上高比率 (%)	42.7%	39.3%	41.2%	41.0%	46.1%	51.5%	52.2%	53.5%	55.5%	53.7%	54.2%
R&Dを除く対売上高比率 (%)	35.5%	32.3%	33.3%	33.8%	37.6%	42.1%	42.5%	43.4%	44.9%	43.0%	42.9%
営業利益	42,722	61,160	38,379	35,518	35,077	73,445	90,962	104,464	76,487	71,192	81,029
営業利益率 (%)	4.4%	6.9%	4.5%	4.2%	4.7%	10.3%	11.9%	13.0%	10.2%	9.6%	10.3%
税引前利益	△20,383	90,703	19,938	△9,495	19,142	16,425	8,934	70,800	81,686	62,481	76,665
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)	△50,561	52,527	3,866	△48,985	8,020	13,627	△8,737	62,594	78,191	42,783	57,064
対売上高比率 (%)	—	5.9%	0.5%	—	1.1%	1.9%	—	7.8%	10.5%	5.8%	7.3%
EBITDA マージン*1 (%)	12.8%	13.3%	9.9%	9.5%	10.6%	16.8%	18.5%	19.2%	17.4%	16.9%	17.0%
医療事業の EBITDA マージン*2 (%)	27.0%	29.2%	26.9%	26.6%	29.0%	29.7%	29.1%	29.5%	27.4%	27.4%	26.5%
研究開発費	70,010	61,850	67,286	61,356	63,379	66,796	74,101	81,415	79,178	79,178	89,469
対売上高比率 (%)	7.1%	7.0%	7.9%	7.2%	8.5%	9.4%	9.7%	10.1%	10.6%	10.7%	11.4%
設備投資額	55,632	34,323	32,699	37,961	28,109	37,810	47,743	64,445	49,347	60,683	65,255
減価償却費	44,594	43,099	34,188	33,787	33,899	36,850	41,219	39,912	44,658	54,290	52,913
のれん償却額	37,881	12,918	11,619	11,103	9,683	9,457	9,421	9,867	8,642	—	—
主要な財務指標											
総資産 (JGAAP)*3 ／資産合計 (IFRS)	1,038,253	1,104,528	1,019,160	966,526	960,239	1,027,475	1,081,551	1,000,614	991,062	960,032	978,663
純資産 (JGAAP)*3 ／資本合計 (IFRS)	110,907	163,131	115,579	48,028	151,907	331,284	357,254	384,283	430,880	396,228	444,259
自己資本比率 (JGAAP)／親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) (%)	10.0%	14.1%	11.0%	4.6%	15.5%	32.1%	32.9%	38.2%	43.3%	41.1%	45.2%
有利子負債	642,839	661,481	648,787	642,426	560,390	415,831	354,421	321,138	286,357	285,970	247,974
Net Debt	505,763	454,698	435,226	442,338	330,780	163,710	144,546	154,584	86,926	86,505	56,735
棚卸資産	95,540	89,959	92,929	102,493	99,307	98,595	107,387	111,558	124,064	125,319	139,309
棚卸資産回転期間 (月)	1.2	1.3	1.3	1.4	1.6	1.7	1.6	1.6	1.9	2.0	2.1
現金・現金同等物残高	132,720	203,013	210,385	198,661	225,782	251,344	209,809	166,323	199,431	199,465	191,239
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,864	76,245	30,469	30,889	25,233	72,388	66,811	48,621	90,194	102,052	95,146
投資活動によるキャッシュ・フロー	△15,964	△20,967	19,003	△35,735	33,455	△20,273	△39,612	△52,897	△8,305	△20,814	△53,312
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,751	17,355	△37,359	△5,761	△42,436	△39,693	△70,185	△33,870	△44,244	△43,615	△51,058
ROE (自己資本利益率) (%)	△30.2%	40.6%	2.9%	△62.3%	8.3%	5.7%	△2.6%	17.0%	19.3%	11.3%	13.6%
ROA (総資産利益率) (%)	4.1%	4.9%	0.4%	△4.9%	0.8%	1.4%	△0.8%	6.0%	7.9%	4.4%	5.9%
1株当たり当期純利益 (損失) (JGAAP) ／ 基本的1株当たり当期利益 (IFRS) (円)	△188.85	194.90	14.39	△183.54	28.96	41.05	△25.53	182.90	228.47	125.01	166.84
1株当たり純資産額 (JGAAP) ／ 1株当たり親会社所有者帰属持分 (IFRS) (円)	387.31	576.63	421.37	167.76	493.30	962.83	1,038.64	1,117.24	1,252.96	1,153.45	1,297.01
PER*4 (株価収益率) (倍)	—	15.4	160.8	—	76.4	80.2	—	23.9	18.7	34.2	24.2
PBR (株価純資産倍率) (倍)	4.1	5.2	5.5	8.1	4.5	3.4	4.3	3.9	3.4	3.7	3.1
時価総額 (期末) (億円)	4,286	8,138	6,277	3,673	6,758	11,274	15,300	14,992	14,666	14,666	13,845
1株当たり配当額 (円)	20	30	30	—	—	—	10	17	28	28	28
為替レート											
米ドル／円	100.54	92.85	85.72	79.08	83.10	100.24	109.93	120.14	108.38	108.38	110.85
ユーロ／円	143.48	131.15	113.12	108.98	107.14	134.37	138.77	132.58	118.79	118.79	129.70
主要な非財務指標											
従業員数*5 (人)	36,503	35,376	34,391	34,112	30,697	30,702	31,540	33,336	34,687	34,687	35,933
(外、平均臨時雇用者数) (人)	(—)	(—)	(5,336)	(5,009)	(2,240)	(2,978)	(1,374)	(1,257)	(1,298)	(1,298)	(1,511)
海外従業員比率 (%)	62.1%	63.3%	62.4%	62.1%	62.4%	62.5%	63.2%	63.3%	63.7%	63.7%	63.7%
女性役職者の割合*6 (%)	0.8%	0.9%	0.9%	0.8%	0.9%	1.0%	1.2%	1.4%	1.9%	1.9%	2.3%
障がい者雇用率*7 (%)	1.7%	1.8%	1.8%	1.9%	1.9%	2.0%	2.1%	1.9%	2.1%	2.1%	2.2%

*1 EBITDA＝営業利益＋減価償却費（「売上原価」「販売費及び一般管理費」を含む）＋のれん償却費（「販売費及び一般管理費」を含む）
EBITDA マージン＝EBITDA÷売上高
*2 EBITDA (医療事業)＝医療事業損益＋減価償却費（「売上原価」「販売費及び一般管理費」を含む）＋のれん償却費（「販売費及び一般管理費」を含む）
EBITDA マージン (医療事業)＝EBITDA (医療事業)÷売上高
*3 IAS第19号「従業員給付」(2011年6月16日改定)が、2013年1月1日以後開始する連結会計年度から適用されたことに伴い、2014年3月期より、一部の在外子会社において当該会計基準を適用し、数理計算上の差異等の認識方法の変更を行っています。当該会計方針の変更は遡及適用され、2013年3月期については遡及適用後の数値となっています。

*4 PERについては、2009年3月期、2012年3月期および2015年3月期は当期純損失のため、記載していません。
*5 従業員数については、2011年3月期より臨時雇用者数が従業員総数の100分の10以上となったため、年間の平均人数を（ ）外数で記載しています。
*6 女性役職者の割合は国内における数値です。
*7 障がい者雇用率は各表示年の6月1日時点の国内における数値です。

経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況の分析

経営成績に関する分析

業績全般に関する分析

当期における世界経済は、米国においては着実に景気回復が続
き、欧州、中国においても緩やかに回復しているものの、米国や欧
州の政治動向や東アジア・中東地域の地政学的リスクの高まり等
から、先行き不透明な状況が続きました。日本経済については、
底堅い内外需を背景に、企業収益、雇用情勢が改善し、個人消費
に持ち直しの動きが見られる等、緩やかな回復が続きました。

このような経営環境の中、当社グループは2017年3月期を初
年度とする5カ年の中期経営計画「2016経営基本計画
(16CSP)」の基本的な考え方である「“Business to Specialist”
Company」および「One Olympus」に基づき、成長分野への戦
略投資や業務改革による事業効率の追求等、当期も持続的な
発展に向けた取り組みを推し進めました。

医療事業においては、各機能部門を強化するための人員拡充
や、品質・法規制対応の強化を推し進めました。16CSPで飛躍
的成長を期待する外科分野では、日本、欧州で新製品を本格導

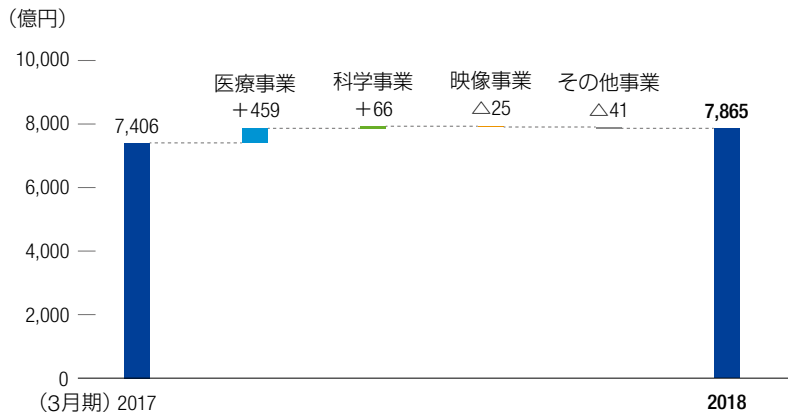
入したほか、重点戦略で掲げた「手術室システムインテグレー
ション」の強化に向け、米国 Image Stream Medical 社を買収
し、将来成長に向けた施策を着実に実行しました。科学事業に
おいては、顧客群ごとに成長分野に経営資源を配分し、事業の
最適化を進めました。映像事業においては、収益性の高いミ
ラーレス一眼カメラの販売を強化したほか、生産拠点の再編を
行う等、安定的な利益を創出できる事業構造の強化を一段と推
し進めました。

また、当期においては、894億69百万円の研究開発費を投じ
るとともに、652億55百万円の設備投資を実施しました。

為替相場は前期と比べ、対米ドル、対ユーロともに円安で推移
しました。期中の平均為替レートは、1米ドル=110.85円（前期
は108.38円）、1ユーロ=129.70円（前期は118.79円）となり、
売上高では前期比287億84百万円の増収要因、営業利益では
前期比106億89百万円の増益要因となりました。

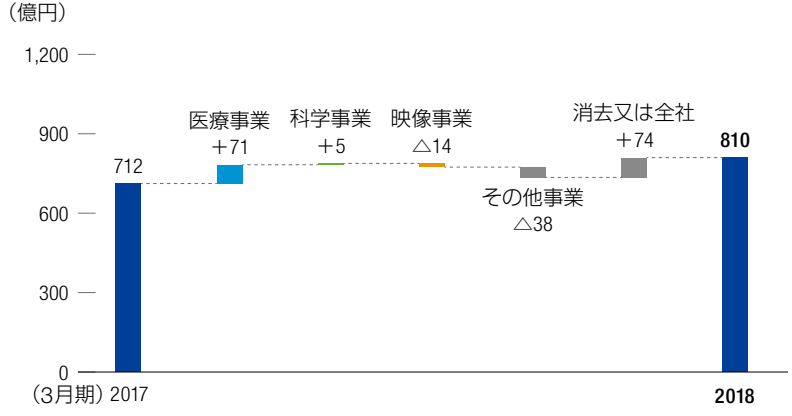
■ 売上高

連結売上高は、医療事業、科学事業が増収とな
り、7,864億97百万円（前期比6.2%増）とな
りました。



■ 営業利益

営業利益は、映像事業で生産拠点の再編に伴
う一時費用を計上したものの、医療事業、科学
事業が増益となり、810億29百万円（前期比
13.8%増）となりました。



■ 親会社の所有者に帰属する当期利益

法人所得税費用が195億73百万円発生したこと等により、親会

社の所有者に帰属する当期利益は570億64百万円（前期比
33.4%増）となりました。

セグメント別概況

■ 医療事業

医療事業の連結売上高は6,163億31百万円（前期比8.1%増）、
営業利益は1,217億84百万円（前期比6.2%増）となりました。

消化器内視鏡分野においては、主力の内視鏡基幹システムが
製品サイクル後半に差し掛かっているものの、堅調に推移しまし
た。外科分野においては、4K技術を搭載した外科手術用内視
鏡システムおよび3D内視鏡システム、バイポーラ高周波と超音
波の統合エネルギーデバイス「THUNDERBEAT（サンダービー
ト）」が引き続き売上を伸ばしました。処置具分野においては、腓
胆管等の内視鏡診断・治療に使用するディスポーザブルガイドワ
イヤ「VisiGlide 2（ビジグライドツー）」等の販売が好調でした。
医療事業の営業損益はプロダクトミックスの影響等により損
益が悪化したものの、円安の影響により、前期比で増益となりま
した。

■ 科学事業

科学事業の連結売上高は1,000億16百万円（前期比7.1%増）、
営業利益は64億25百万円（前期比8.4%増）となりました。

病院およびライフサイエンス研究向けの製品は、日本、中国
で堅調に推移しました。また、工業用顕微鏡は半導体や電子部
品検査向けの販売が好調だったことに加え、非破壊検査機器も
海外で売上を伸ばし、科学事業の売上高は増収となりました。

科学事業の営業損益は、増収および円安の影響により、前期
比で増益となりました。

次期の見通し

今後の世界経済は、総じて緩やかな回復基調が続いているもの
の、米政権の政策動向や中国を始めとする新興国の経済の先行
き等により、依然として景気の下振れリスクが残ります。また、日本
経済は、企業業績の改善により回復基調が続くものの、世界経済
の不確実性の高まりや金融資本市場の変動等により、先行き不
透明な状況が続くと思われます。

このような状況のもと、当社グループは、2016年3月に策定し
た中期経営計画「2016経営基本計画（16CSP）」を着実に推し進
めていきます。

医療事業では、「消化器科呼吸器科」「外科」「泌尿器科婦人科」
「耳鼻咽喉科」「医療サービス」の各事業ユニットに対して積極的

■ 映像事業

映像事業の連結売上高は602億98百万円（前期比4.0%減）、
営業損失は12億円（前年は1億53百万円の営業利益）となりま
した。

ミラーレス一眼カメラの分野において、前期に発売したミラー
レス一眼のフラッグシップ機「OM-D E-M1 Mark II」等の販売
が堅調に推移し、一方で、コンパクトカメラの分野において、市場
の縮小に合わせて販売台数を絞り込んだことにより、映像事業
全体の売上は減収となりました。

映像事業の営業損益は、減収および生産拠点の再編に伴う費
用を計上したことにより、損失を計上しました。

■ その他事業

その他事業の連結売上高は98億52百万円（前期比29.5%減）、
営業損失は49億66百万円（前期は11億38百万円の営業損失）
となりました。

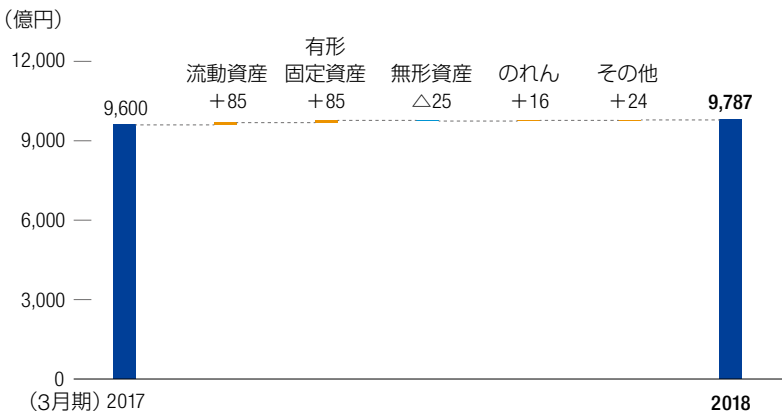
その他事業の売上高は、2016年10月31日付で当社子会社
のNOC日本アウトソーシング株式会社を譲渡する等、非事業ド
メインの整理を進めたことにより減収となりました。

営業損益は、前期に計上した子会社売却益が当期は発生して
おらず、損失幅が拡大しました。

財政状態に関する分析

資産

当期末は、資産合計が、前期末に比べ186億31百万円増加し、9,786億63百万円となりました。資産合計は、棚卸資産が139億90百万円増加、有形固定資産が85億8百万円増加、流動資産のその他の金融資産が58億24百万円増加、退職給付に係る資産が49億70百万円増加した一方、現金及び預金が82億26百万円減少、繰延税金資産が43億2百万円減少しました。



負債

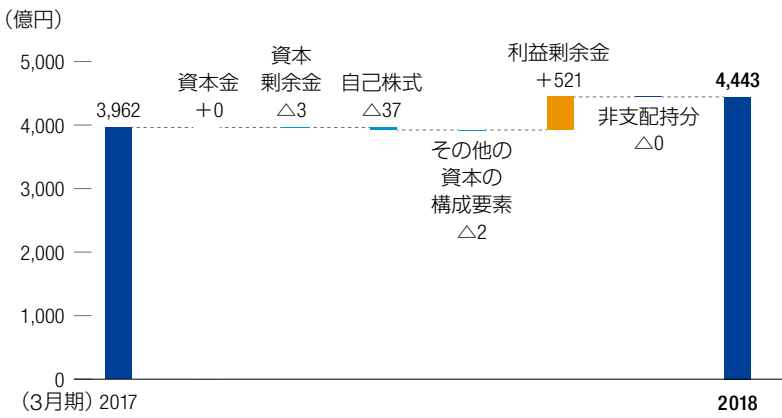
負債合計は、流動負債の社債及び借入金が200億14百万円増加、その他の流動負債が160億60百万円増加、その他の非流動負債が66億15百万円増加した一方、非流動負債の社債及び

借入金が580億10百万円減少、営業債務及びその他の債務が132億75百万円減少したこと等により、前期末に比べ294億円減少し、5,344億4百万円となりました。

資本合計および親会社所有者帰属持分比率

資本合計は、前期末に比べ480億31百万円増加し、4,442億59百万円となりました。主な要因は、親会社の所有者に帰属する当期利益570億64百万円による利益剰余金の増加、配当95億83百万円による利益剰余金の減少によるものです。

以上の結果、親会社所有者帰属持分比率は前期末の41.1%から45.2%となりました。



キャッシュ・フローの状況に関する分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動による資金の増加は951億46百万円となりました。主な増加要因は、税引前利益766億65百万円の計上、減価償却費及び償却費529億13百万円、証券訴訟関連損失5億92百万円等の非資金項目の損益の調整によるものです。主な減少要

因は、営業債務及びその他の債務の減少額137億9百万円、棚卸資産の増加額132億49百万円および法人所得税の支払額192億81百万円等によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

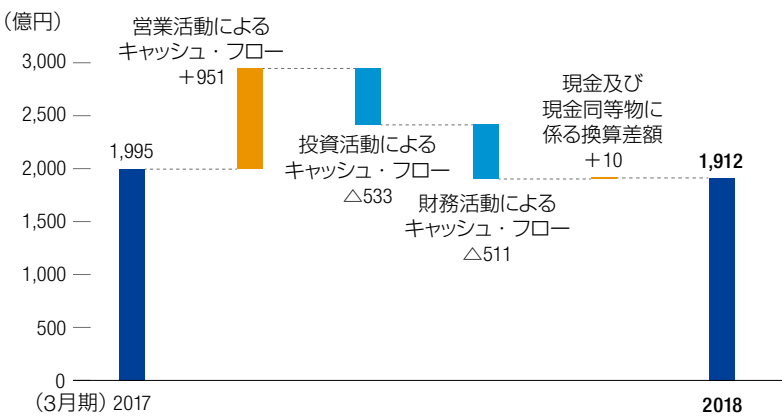
投資活動による資金の減少は533億12百万円となりました。主な減少要因は、有形固定資産の取得488億55百万円、無形資産の取得による支出145億54百万円、連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出86億36百万円等によるものです。主

な増加要因は、投資の売却及び償還による収入70億47百万円、有形固定資産の売却による収入56億46百万円等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動による資金の減少は510億58百万円となりました。主な減少要因は、長期借入金の返済による支出663億7百万円、配当金の支払額95億83百万円等によるものです。主な増加要因は、長期借入れによる収入235億51百万円、社債の発行による収入99億46百万円等によるものです。

以上の結果、現金及び現金同等物の当期末における残高は、前期末に比較して82億26百万円減少し、1,912億39百万円となりました。



連結財務諸表

連結財政状態計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社
2018年3月31日及び2017年3月31日、2016年4月1日（移行日）現在

	(百万円)		
	移行日 (2016年4月1日)	2017	2018
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	166,379	199,465	191,239
営業債権及びその他の債権	159,125	157,469	157,339
その他の金融資産	2,498	1,618	7,442
棚卸資産	112,265	125,319	139,309
未収法人所得税	14,282	5,146	4,127
その他の流動資産	14,497	12,902	14,487
小計	469,046	501,919	513,943
売却目的で保有する非流動資産	—	3,828	348
流動資産合計	469,046	505,747	514,291
非流動資産			
有形固定資産	158,816	159,735	168,243
のれん	97,190	95,568	97,208
無形資産	83,941	75,858	73,371
退職給付に係る資産	24,510	24,544	29,514
持分法で会計処理されている投資	1,926	51	44
営業債権及びその他の債権	18,706	18,303	17,971
その他の金融資産	77,273	37,895	39,683
繰延税金資産	43,866	41,437	37,135
その他の非流動資産	1,700	894	1,203
非流動資産合計	507,928	454,285	464,372
資産合計	976,974	960,032	978,663

	(百万円)		
	移行日 (2016年4月1日)	2017	2018
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	75,404	70,834	57,559
社債及び借入金	56,570	68,777	88,791
その他の金融負債	11,834	11,018	8,793
未払法人所得税	9,121	11,710	9,467
引当金	4,070	5,675	6,814
その他の流動負債	121,106	118,436	134,496
流動負債合計	278,105	286,450	305,920
非流動負債			
社債及び借入金	263,731	217,193	159,183
その他の金融負債	7,574	6,926	7,379
退職給付に係る負債	38,751	37,872	39,145
引当金	365	425	785
繰延税金負債	10,604	9,565	10,004
その他の非流動負債	11,262	5,373	11,988
非流動負債合計	332,287	277,354	228,484
負債合計	610,392	563,804	534,404
資本			
資本金	124,520	124,520	124,560
資本剰余金	91,368	91,779	91,502
自己株式	△1,122	△1,122	△4,775
その他の資本の構成要素	21,378	△5,652	△5,810
利益剰余金	128,988	185,226	237,316
親会社の所有者に帰属する持分合計	365,132	394,751	442,793
非支配持分	1,450	1,477	1,466
資本合計	366,582	396,228	444,259
負債及び資本合計	976,974	960,032	978,663

連結財務諸表

連結損益計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社
2018年3月31日及び2017年3月31日に終了した連結会計年度

	(百万円)	
	2017	2018
売上高	740,557	786,497
売上原価	262,071	276,013
売上総利益	478,486	510,484
販売費及び一般管理費	397,697	426,596
持分法による投資損益	△1,253	△47
その他の収益	5,650	7,905
その他の費用	13,994	10,717
営業利益	71,192	81,029
金融収益	2,166	2,685
金融費用	10,877	7,049
税引前利益	62,481	76,665
法人所得税費用	19,671	19,573
当期利益	42,810	57,092
当期利益の帰属		
親会社の所有者	42,783	57,064
非支配持分	27	28
当期利益	42,810	57,092

1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	125.01	166.84
希薄化後1株当たり当期利益(円)	124.96	166.76

連結包括利益計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社
2018年3月31日及び2017年3月31日に終了した連結会計年度

	(百万円)	
	2017	2018
当期利益	42,810	57,092
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	1,135	3,562
確定給付制度の再測定	2,719	3,240
純損益に振り替えられることのない項目合計	3,854	6,802
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△12,782	△3,568
キャッシュ・フロー・ヘッジ	1,147	952
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	14	△12
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△11,621	△2,628
その他の包括利益合計	△7,767	4,174
当期包括利益	35,043	61,266
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	35,026	61,234
非支配持分	17	32
当期包括利益	35,043	61,266

連結財務諸表

連結持分変動計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社
2018年3月31日及び2017年3月31日に終了した連結会計年度

	(百万円)							
	親会社の所有者に帰属する持分							資本合計
	資本金	資本 剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	利益 剰余金	合計	非支配 持分	
2016年4月1日 残高	124,520	91,368	△1,122	21,378	128,988	365,132	1,450	366,582
当期利益					42,783	42,783	27	42,810
その他の包括利益				△7,757		△7,757	△10	△7,767
当期包括利益	—	—	—	△7,757	42,783	35,026	17	35,043
連結範囲の変動						—	438	438
自己株式の取得			△8			△8		△8
自己株式の処分		3	8			11		11
剰余金の配当					△5,818	△5,818	△59	△5,877
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替額				△19,273	19,273	—		—
株式報酬取引		126				126		126
非支配持分との資本取引		282				282	△369	△87
所有者との取引額等合計	—	411	0	△19,273	13,455	△5,407	10	△5,397
2017年3月31日 残高	124,520	91,779	△1,122	△5,652	185,226	394,751	1,477	396,228

	(百万円)							
	親会社の所有者に帰属する持分							資本合計
	資本金	資本 剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	利益 剰余金	合計	非支配 持分	
2017年4月1日 残高	124,520	91,779	△1,122	△5,652	185,226	394,751	1,477	396,228
当期利益					57,064	57,064	28	57,092
その他の包括利益				4,170		4,170	4	4,174
当期包括利益	—	—	—	4,170	57,064	61,234	32	61,266
自己株式の取得			△3,663			△3,663		△3,663
自己株式の処分		△10	10			0		0
剰余金の配当					△9,583	△9,583	△79	△9,662
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替額				△4,328	4,328	—		—
資本剰余金から利益剰余金への振替		△281			281	—		—
株式報酬取引	40	50				90		90
非支配持分との資本取引		△36				△36	36	—
所有者との取引額等合計	40	△277	△3,653	△4,328	△4,974	△13,192	△43	△13,235
2018年3月31日 残高	124,560	91,502	△4,775	△5,810	237,316	442,793	1,466	444,259

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社
2018年3月31日及び2017年3月31日に終了した連結会計年度

	(百万円)	
	2017	2018
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	62,481	76,665
減価償却費及び償却費	54,290	52,913
受取利息及び受取配当金	△1,928	△1,774
支払利息	8,314	6,669
証券訴訟関連損失	6,922	592
持分法による投資損益（△は益）	1,253	47
子会社株式売却損益（△は益）	△3,892	△3,048
営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加）	△1,072	1,730
棚卸資産の増減額（△は増加）	△14,717	△13,249
営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）	△618	△13,709
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△485	1,167
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	778	980
その他	16,373	10,854
小計	127,699	119,837
利息の受取額	774	1,132
配当金の受取額	1,154	642
利息の支払額	△7,902	△6,375
訴訟関連受取金の受取額	106	—
証券訴訟関連損失の支払額	△7,902	△809
米国反キックバック法等関連損失の支払額	△4,714	—
法人所得税の支払額	△7,163	△19,281
営業活動によるキャッシュ・フロー	102,052	95,146
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△48,665	△48,855
有形固定資産の売却による収入	954	5,646
無形資産の取得による支出	△11,543	△14,554
投資の売却及び償還による収入	42,239	7,047
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△41	△8,636
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	3,443	2,400
貸付による支出	△7,358	△1,134
貸付金の回収による収入	19	1,485
政府補助金による収入	—	4,162
その他	138	△873
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,814	△53,312
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額（△は減少）	△3,933	△2,608
長期借入れによる収入	20,000	23,551
長期借入金の返済による支出	△20,217	△66,307
社債の発行による収入	—	9,946
社債の償還による支出	△30,000	—
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△86	—
自己株式の取得による支出	△8	△3,663
配当金の支払額	△5,818	△9,583
非支配持分への配当金の支払額	△59	△79
その他	△3,494	△2,315
財務活動によるキャッシュ・フロー	△43,615	△51,058
現金及び現金同等物に係る換算差額	△4,537	998
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	33,086	△8,226
現金及び現金同等物の期首残高	166,379	199,465
現金及び現金同等物の期末残高	199,465	191,239

オリンパスグループ一覽

2018年3月31日現在

合計99社（本社および子会社96社、関連会社2社）

主要拐点

本社・子会社・関連会社

オリンパス株式会社	国内	海外			
〒163-0914 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス TEL: (03) 3340-2111 FAX: (03) 3340-2062 http://www.olympus.co.jp/	<div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>オリンパス株式会社</div><div>(東京)</div><div>精密機械器具の製造販売</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>オリンパスメディカルシステムズ株式会社</div><div>(東京)</div><div>医療機器の製造</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>オリンパスメディカルサイエンス販売株式会社</div><div>(東京)</div><div>光学機器・医療機器等の販売・サービス</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>長野オリンパス株式会社</div><div>(長野)</div><div>顕微鏡・工業用内視鏡の開発・製造・修理 医療関連製品の製造</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>会津オリンパス株式会社</div><div>(福島)</div><div>医療用内視鏡および周辺機器の開発・製造</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>青森オリンパス株式会社</div><div>(青森)</div><div>医療用内視鏡関連製品（医療用処置具製品）の 開発・製造</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>白河オリンパス株式会社</div><div>(福島)</div><div>医療用内視鏡システムの開発・製造</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>ティーメディクス株式会社</div><div>(東京)</div><div>医療機器全般のファイナンス提供、診療経営改 善コンサルタント、医療関連用品の開発製造販 売、高度管理医療機器の販売・賃貸</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>オリンパスデジタルシステムデザイン株式会社</div><div>(東京)</div><div>先進デジタルシステム設計技術の研究開発</div></div></div>	<div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>オリンパステルモバイオマテリアル株式会社</div><div>(東京)</div><div>セラミック人工骨・コラーゲン等の生体材料および 再生医療に関する研究開発、ならびに製造、販売</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>オリンパスメモリーワークス株式会社</div><div>(東京)</div><div>ネットワーク関連商品・サービスの企画・制作・ 運営・販売</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>オリンパスロジテックス株式会社</div><div>(神奈川・大阪)</div><div>物流拠点</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>オリンパスサポートメイト株式会社</div><div>(東京)</div><div>清掃業務およびオリンパスグループ内の障がい 者雇用促進業務</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>株式会社AVS</div><div>(東京)</div><div>動物用医療機器・ヒト用医療デバイスの国内およ び海外販売</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>オリンパスシステムズ株式会社</div><div>(東京)</div><div>繊維・アパレル業界向けの情報システムサービス およびコンサルティング、各種業務ソリューション サービスの提供</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>ソニー・オリンパスメディカルソリューションズ 株式会社</div><div>(東京)</div><div>医療機器の開発</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>(その他2社)</div></div></div>	<div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Corporation of the Americas</div><div>(米国、ペンシルバニア)</div><div>アメリカ、カナダおよびラテンアメリカにおける 地域統括会社</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus America Inc.</div><div>(米国、ペンシルバニア)</div><div>アメリカ市場における本社機能</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Latin America, Inc.</div><div>(米国、フロリダ)</div><div>中南米市場における医療用内視鏡および顕微鏡 の販売、サービス受付</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Gyrus ACMI, Inc.</div><div>(米国、マサチューセッツ)</div><div>医療器具の開発、製造および販売</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Scientific Solutions Americas Corp.</div><div>(米国、マサチューセッツ)</div><div>持株会社ならびに非破壊検査装置の販売</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Image Stream Medical, Inc.</div><div>(米国、マサチューセッツ)</div><div>手術室向けの映像等の情報システム統合の 提案、販売、納入、メンテナンスサービス</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Scientific Solutions Technologies Inc.</div><div>(米国、マサチューセッツ)</div><div>非破壊検査機器の製造および販売</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus NDT Canada Inc.</div><div>(カナダ、ケベック)</div><div>超音波・渦流探傷の高機能機器とシステムの製 造と保守サービス</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Europa SE & Co. KG</div><div>(ドイツ、ハンブルク)</div><div>欧州における地域統括会社、全分野製品のマー ケティング、販売</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Winter & Ibe GmbH</div><div>(ドイツ、ハンブルク)</div><div>医療用硬性鏡の開発、製造および販売</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Soft Imaging Solutions GmbH</div><div>(ドイツ、ミュンスター)</div><div>顕微鏡システムの開発、製造および販売</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Deutschland GmbH</div><div>(ドイツ、ハンブルク)</div><div>ドイツ市場における全分野製品の販売</div></div></div>	<div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>KeyMed (Medical & Industrial Equipment) Ltd.</div><div>(英国、エセックス)</div><div>全分野製品の販売、医療機器、工業用内視鏡 および関連製品の開発、製造</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus France S.A.S.</div><div>(フランス、ランジス)</div><div>フランス市場における全分野製品の販売</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Moscow Limited Liability Company</div><div>(ロシア、モスクワ)</div><div>ロシアとCIS諸国における全分野製品の販売 およびデジタルカメラ、医療用内視鏡の修理 サービス</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Corporation of Asia Pacific Limited</div><div>(香港)</div><div>アジア、オセアニア、インドにおける地域統括 会社</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Hong Kong and China Limited</div><div>(香港)</div><div>香港地域における映像および医療関連製品の マーケティング</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus (China) Co., Ltd.</div><div>(中国、北京)</div><div>中国における統括会社、MIS事業部 工業用内視鏡部門</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus (Guangzhou) Industrial Ltd.</div><div>(中国、広州)</div><div>顕微鏡製品の製造、医療関連付属製品の製造、 医療内視鏡製品の中国南方における修理</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus (Beijing) Sales & Service Co., Ltd.</div><div>(中国、北京)</div><div>中国における医療機器の販売、サービス受付</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Trading (Shanghai) Limited</div><div>(中国、上海)</div><div>中国における物流センター、医療機器アフター サービス拠点</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Korea Co., Ltd.</div><div>(韓国、ソウル)</div><div>韓国における映像関連製品、医療用内視鏡の 販売</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Singapore Pte. Ltd.</div><div>(シンガポール)</div><div>アセアン地域およびインド・パキスタン等におけ る医療用内視鏡、工業用内視鏡、顕微鏡の販売</div></div></div>	<div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus (Malaysia) Sdn. Bhd.</div><div>(マレーシア、プタリンジャヤ)</div><div>マレーシアにおける映像関連製品の販売、サー ビス受付</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus (Thailand) Co., Ltd.</div><div>(タイ、バンコク)</div><div>タイ市場における全分野製品のマーケティング、 販売、サービス受付</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Vietnam Co., Ltd.</div><div>(ベトナム、ドンナイ)</div><div>医療用内視鏡関連製品および映像関連製品の 製造</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Medical Systems Vietnam Co., Ltd.</div><div>(ベトナム、ハノイ)</div><div>ベトナムにおける医療内視鏡関連製品のサービ ス受付</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Medical Systems India Private Limited</div><div>(インド、ハリヤーナー)</div><div>インドにおける医療機器のマーケティング、 販売、サービス受付</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus Australia Pty Ltd</div><div>(オーストラリア、ビクトリア)</div><div>オーストラリア、ニュージーランド、パプアニュー ギニア、タヒチ島、および南太平洋地域における 医療用・工業用内視鏡、顕微鏡、超音波・渦流探 傷機器の販売、サービス受付</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>Olympus New Zealand Limited</div><div>(ニュージーランド、オークランド)</div><div>ニュージーランドにおける内視鏡、顕微鏡の 販売、サービス受付</div></div></div> <div><div><div><div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div><div><div><div></div></div><div><div></div></div></div></div></div><div><div>(その他51社)</div></div></div>

会社情報

企業概要

2018年3月31日現在

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
代表取締役社長執行役員：	笹 宏行
本社：	〒163-0914 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス
事業内容：	精密機械器具の製造販売
資本金：	124,560百万円
連結従業員数：	35,933人（ほか、平均臨時雇用者数1,511人）
単体従業員数：	6,926人
Web サイト：	http://www.olympus.co.jp/

役員一覧

2018年6月26日現在

代表取締役 笹 宏行	社長執行役員 笹 宏行	執行役員 北村 正仁 CSR本部長 小林 哲男 副米州統括役員 大久保 俊彦 科学事業ユニット長 兼 科学マーケティング本部長 清水 佳仁 医療サービス事業ユニット長 稲富 勝彦 アジアパシフィック統括役員 土屋 英尚 副チーフコンプライアンスオフィサー 齊藤 吉毅 事業開発室長 齊藤 克行 消化器科呼吸器科事業ユニット長 安藤 幸二 メディカルアフェアーズ統括室長 田代 芳夫 医療開発企画本部長 江口 和孝 製造統括本部長 ナチョ アビア 米州統括役員 シュテファン カウフマン 欧州統括役員 長谷川 晃 ソフトウェア・ICT開発本部長 楠田 秀樹 中国統括役員 櫻井 友尚 外科事業ユニット長 杉本 繁実 映像事業ユニット長
取締役 竹内 康雄 田口 晶弘 小川 治男 平田 貴一	副社長執行役員 竹内 康雄 チーフファイナンシャルオフィサー（CFO） 専務執行役員 田口 晶弘 営業マーケティング部門長 兼 医療事業統括役員 林 繁雄 製造部門長 小川 治男 技術統括役員（CTO）兼 技術開発部門長 常務執行役員 境 康 チーフインブルーブメントオフィサー（CIO） 阿部 信宏 ガバメントアフェアーズ統括室長 平田 貴一 チーフアドミニストレイティブオフィサー（CAO） 川俣 尚彦 調達本部長 半田 正道 人事本部長 吉益 健 品質法規制部門長	
社外取締役 藤田 純孝 片山 隆之 神永 晉 木川 理二郎 岩村 哲夫 梶田 恭正		
常勤監査役 古閑 信之 清水 昌		
社外監査役 名取 勝也 岩崎 淳		

株式情報

2018年3月31日現在

証券コード：	7733	
上場証券取引所：	東京証券取引所	
事業年度：	毎年4月1日から翌年3月31日まで	
定時株主総会：	毎年6月	
単元株式数：	100株	
発行済株式総数：	342,691,224株	
株主数：	33,570名	
株主名簿管理人：	三井住友信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

米国預託証券（ADR）の預託および名義書換代理人

The Bank of New York Mellon	比 率（ADR：ORD）：	1：1
240 Greenwich Street, New York, NY 10286, U.S.A.	取引所：	OTC（Over-the-Counter）
Tel: +1-212-495-1784 U.S. toll free: 888-269-2377 （888-BNY-ADRS）	ティッカーシンボル：	OCPNY
http://www.adrbnymellon.com	CUSIP：	68163W109

大株主の状況

株主名	株式数（株）	持株比率（％）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	29,763,300	8.72
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	17,983,426	5.27
ソニー株式会社	17,243,950	5.05
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	16,937,500	4.96
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	16,016,435	4.69
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505010	14,526,100	4.25
日本生命保険相互会社	13,286,618	3.89
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）	11,404,000	3.34
株式会社三菱東京UFJ銀行	10,880,586	3.19
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	5,692,300	1.67

（注）持株比率は、自己株式（1,295,351株）を控除して算出しています。
株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日付で株式会社三菱UFJ銀行に商号を変更しました。

株式分布状況

