

**OLYMPUS**

# Integrated Report 2019

統合レポート 2019



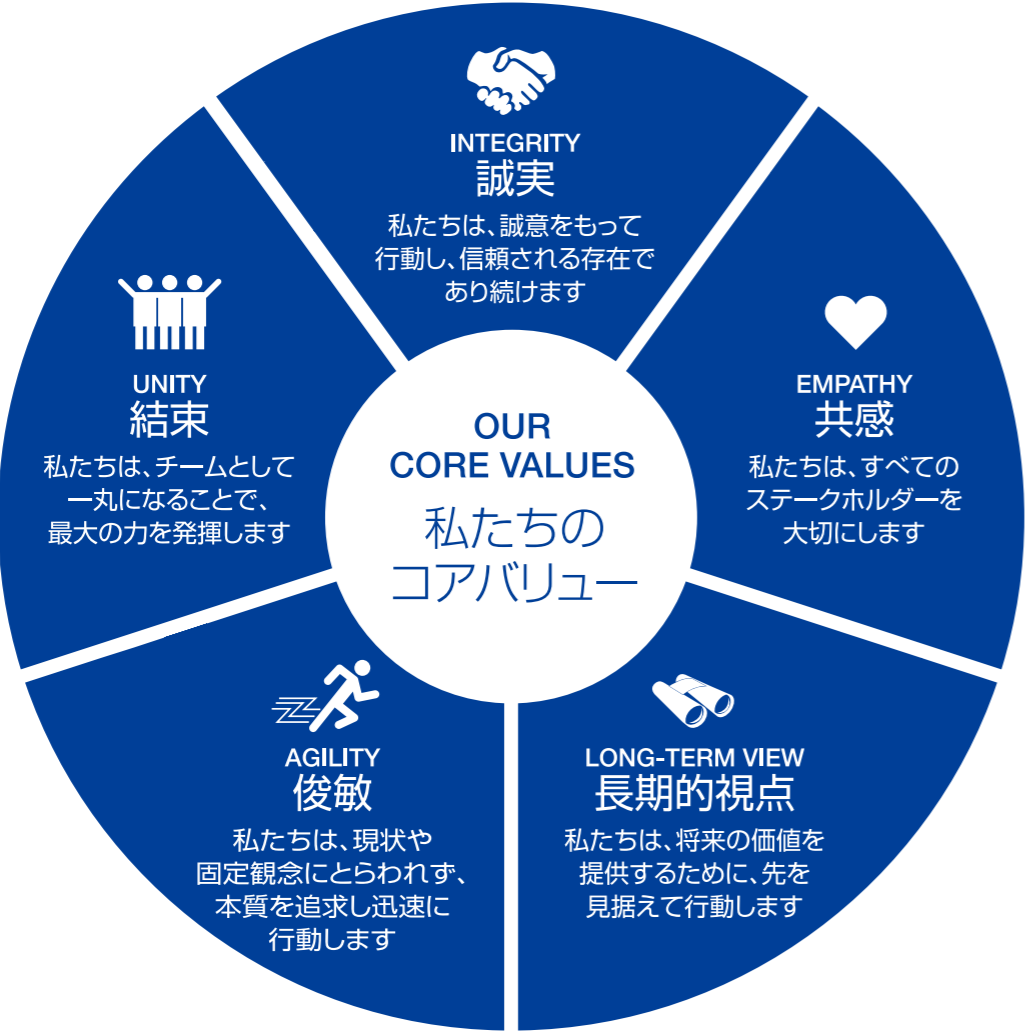
本統合レポートは環境にやさしいインクと用紙を利用しています。

Printed in Japan  
2019.12

**OLYMPUS**

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



2019年10月12日、オリンパスは創立100周年の節目を迎えました。

今後も持続的な成長を実現するために、

オリンパスは真のグローバル・メドテックカンパニーへ飛躍することを目指します。

これからも、革新的な価値を提供していくことで、

「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献し続けます。

2 Overview

- 2 At a Glance
- 4 オリンパスの歴史—100年の軌跡
- 8 医療分野の製品と市場シェア

10 Strategy

- 10 CEOメッセージ
- 16 CFOメッセージ
- 20 価値創造ストーリー

22 Business

- 22 COOメッセージ
- 24 成長分野となるアジアでのビジネス拡大
- 26 医療機器の安全確保に向けた「リプロセス」の取り組み
- 27 内視鏡事業
- 30 治療機器事業
- 32 科学事業
- 34 映像事業

36 Innovation

- 36 CTOメッセージ
- 38 研究開発活動・知的財産活動
- 40 パートナー・顧客資産

42 ESG

- 42 CAOメッセージ
- 44 人材
- 46 社員座談会—オリンパスの企業文化を語る
- 50 環境
- 52 社外取締役からのメッセージ
- 57 オリンパスのコーポレート・ガバナンス
- 66 コンプライアンス
- 67 リスクマネジメント
- 68 取締役

71 Facts

- 72 財務・非財務ハイライト
- 74 10カ年の財務・非財務データ
- 76 連結財務諸表
- 82 オリンパスグループ一覧
- 84 会社情報・株式情報

編集方針

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

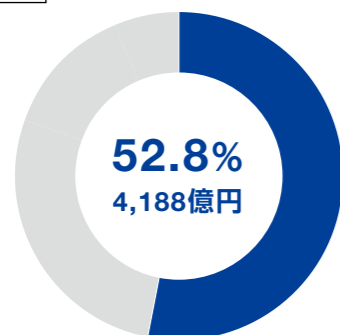
本統合レポートのうち、業績見通し等は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいたものであり、判断や仮定に内在する不確定な要素および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績等が目標と大きく異なる結果となる可能性があります。

## At a Glance

創業から光学技術を磨き続ける「科学事業」と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てきた「内視鏡事業」と画像診断から処置や治療へと進化している「治療機器事業」、当社はこれらの4つの事業を中心に展開しています。

内視鏡事業 

売上高構成比

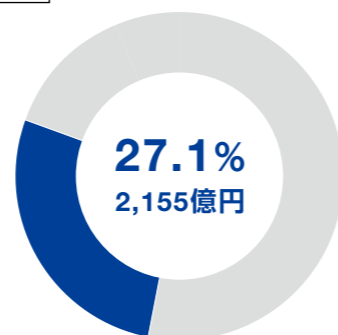


病気の「早期診断」に貢献する消化器内視鏡や、患者さんの身体への負担が少ない「低侵襲治療」に貢献する外科用内視鏡。これらを通じて、世界中の医療従事者を支え、世界の人々の健康に貢献します。当社の主力製品である消化器内視鏡は世界シェア70%以上を有しています。

主な製品

治療機器事業 

売上高構成比

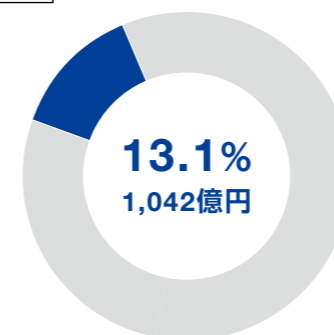


消化器内視鏡に挿入して処置や治療を行う内視鏡処置具や、内視鏡外科手術において血管封止や組織の切開等に使用するエネルギーデバイスに加え、泌尿器科婦人科や耳鼻咽喉科で使用する内視鏡等、医療従事者や世界の人々の期待に応えるさまざまな医療機器を提供します。

主な製品

科学事業 

売上高構成比

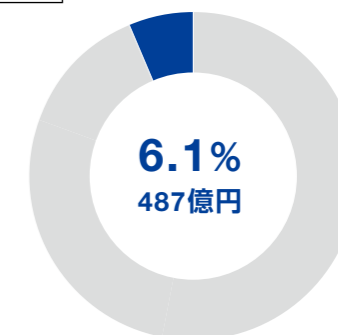


オリンパスが創業時から製造している顕微鏡は、血液検査等の臨床検査やがん診断等の病理検査、生命科学や医学分野の最先端研究、製造ラインでの品質管理等、さまざまな場面で活躍しています。また、工業用ビデオスコープや超音波探傷器等、点検・検査の場面で活用され、社会インフラの安全を支えています。

主な製品

映像事業 

売上高構成比



世界一流のレンズ加工技術により最高峰の画質を実現するオリンパスのカメラは、世界中の写真家から愛されています。小型・軽量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。

主な製品



## その他事業

売上高構成比

**0.8%**  
67億円

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。

# オリンパスの歴史 Our Innovation History —100年の軌跡

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100年にわたり、社会に向けて新しい価値を創造し続けています。

1919年～1950年代

1960年～1980年代

1990年～2010年

## オリンパスの歴史

### 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

### 医療分野の多角化

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

## 医療分野の進化の歴史

### 世界初の実用的な胃カメラを開発

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

### 外科事業への参入

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

### ビデオスコープで新時代へ

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

## 科学・映像製品



**1920**  
当社初の顕微鏡「旭号」発売



**1936**  
当社初のカメラ「セミオリンパス」  
発売(カメラ事業に参入)



**1963**  
世界初のハーフサイズ  
一眼レフカメラ「オリンパスペンF」発売




**1968**  
当社初の工業用  
ファイバースコープを発売



**1983**  
世界初のAF機能搭載  
万能顕微鏡AH2を発売



**2006**  
非破壊検査機器  
「OmniScan iX」発売



**2009**  
当社初のミラーレス一眼  
「OLYMPUS PEN E-P1」発売

## 医療製品



**1950**  
世界で初めて実用的な  
胃カメラを開発



**1964**  
ファイバースコープ付き  
ガストロカメラ「GTF」発売



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



**1975**  
医療用硬性  
内視鏡分野に参入



**2000**  
ビデオ内視鏡システム  
「EVIS EXERA」発売



**2002**  
世界初のハイビジョン  
内視鏡システム  
「EVIS LUCERA」発売




**2006**  
NBI搭載のビデオ  
スコープシステム  
「EVIS EXERA II」  
「EVIS LUCERA  
SPECTRUM」発売

## 売上高の推移

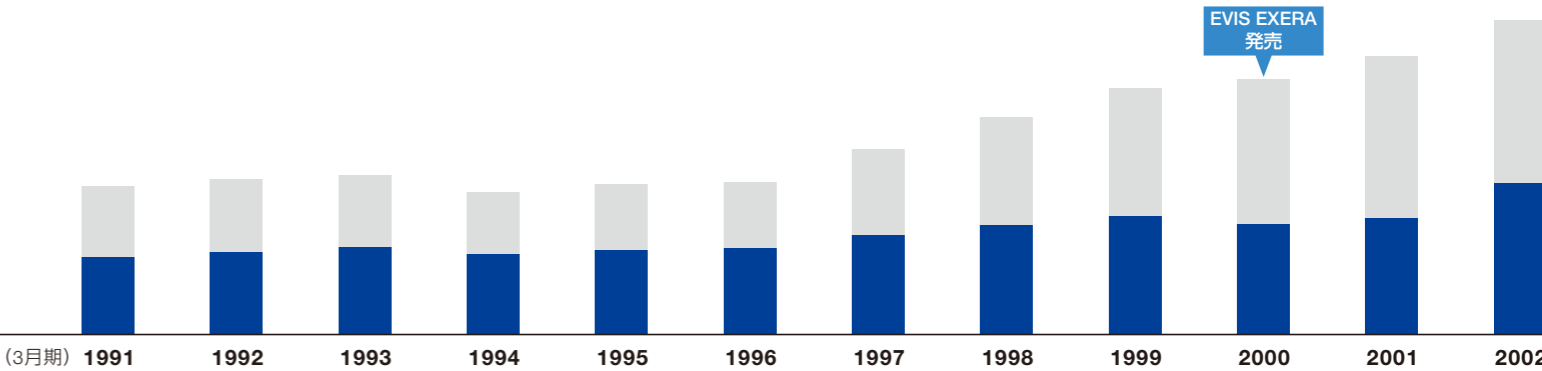
■ 医療分野 ■ その他

(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**  
創業者・山下長(やました・たけし)  
により顕微鏡の国産化を目指し、  
創立。当時の社名は高千穂製作所  
(10月12日)

**1919年  
10月**



2011年～2015年

原点回帰と医療分野へのリソースシフト

- 2011

過去の損失計上の先送り発覚
- 2012

新経営体制が発足  
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

「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。

2016年～2018年

経営再建ステージから持続的発展ステージへ

- 2016

医療用内視鏡関連の開発・製造拠点(会津・白河・青森)を増強(新棟竣工)  
中期経営計画「16CSP」発表
- 2017

米国Image Stream Medical社を買収
- 2018

経営理念を改定

2019年

真のグローバル・メドテックカンパニーへ

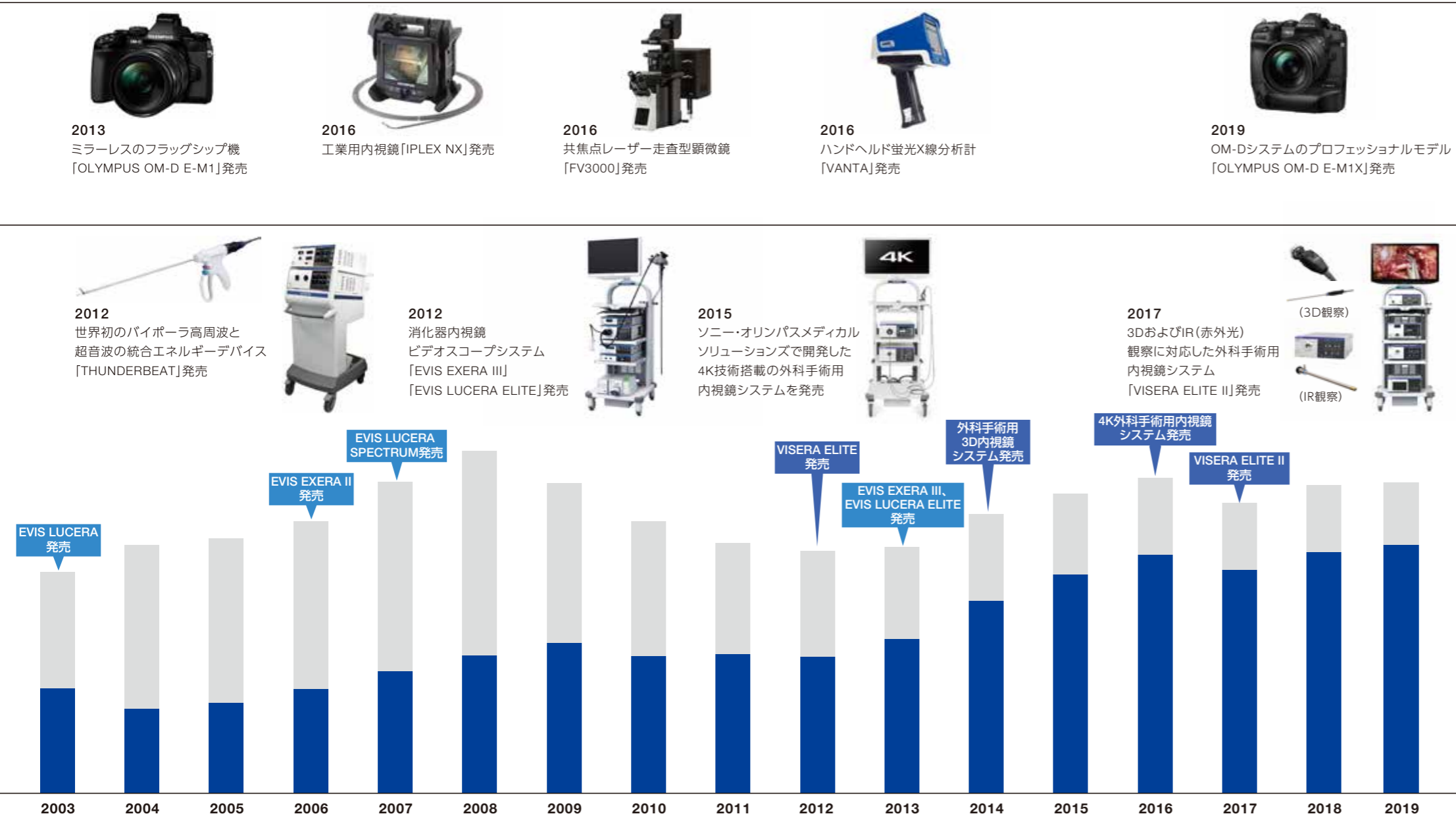
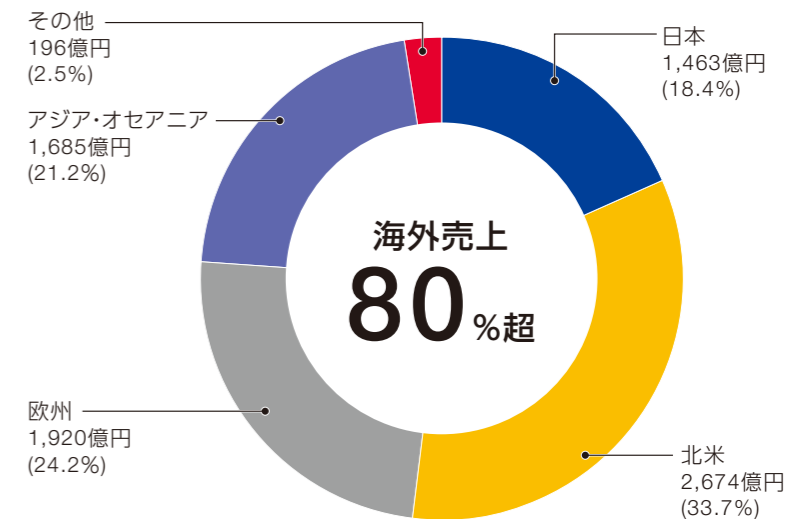
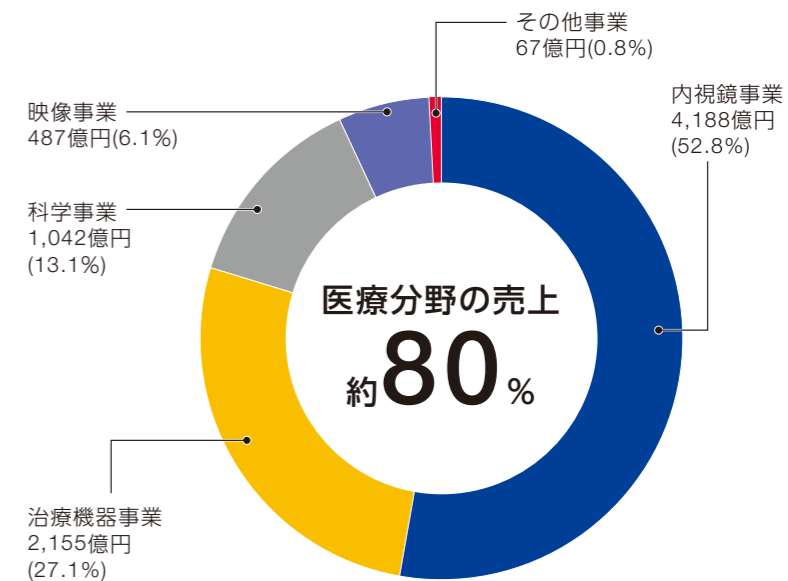
- 2019

企業変革プラン「Transform Olympus」発表  
経営戦略発表



2019年3月期 売上高

7,939億円

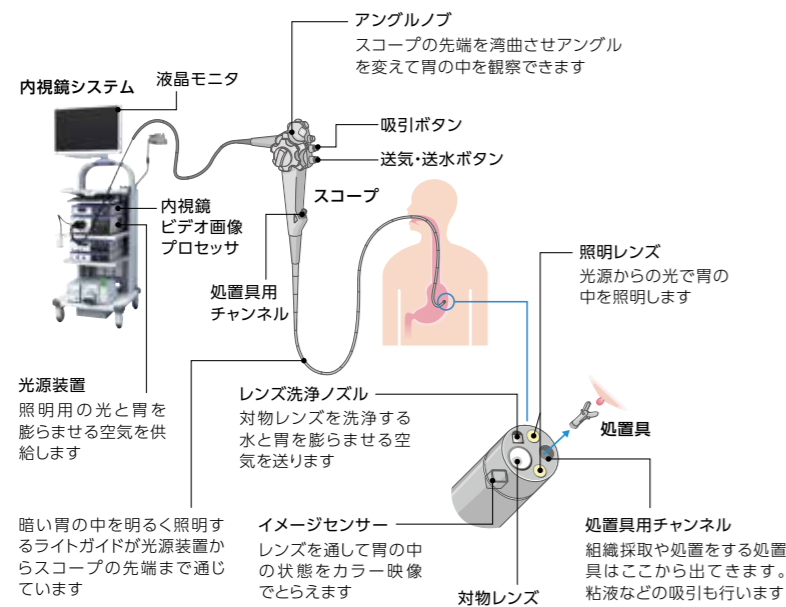


## 医療分野の製品と市場シェア

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

### 早期診断

消化器内視鏡による病変の早期診断の例／処置具による低侵襲治療の例



#### 使用される主な部位

- ・食道
- ・胃
- ・大腸
- ・十二指腸
- ・胆管
- ・呼吸器(肺)

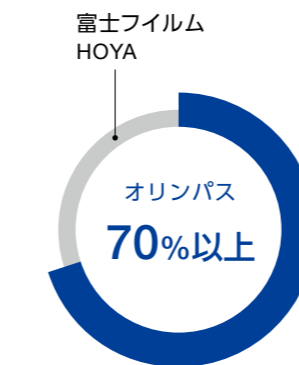


#### <軟性鏡>

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

### 世界市場シェア／競合情報

#### 消化器内視鏡



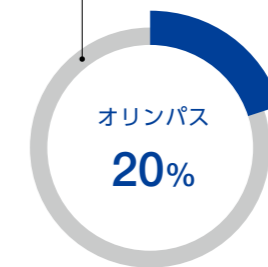
市場規模(成長率見通し)

3,500～3,700億円  
(CAGR: 4～6%)



#### 処置具

Boston Scientific  
Cook Medical



市場規模(成長率見通し)

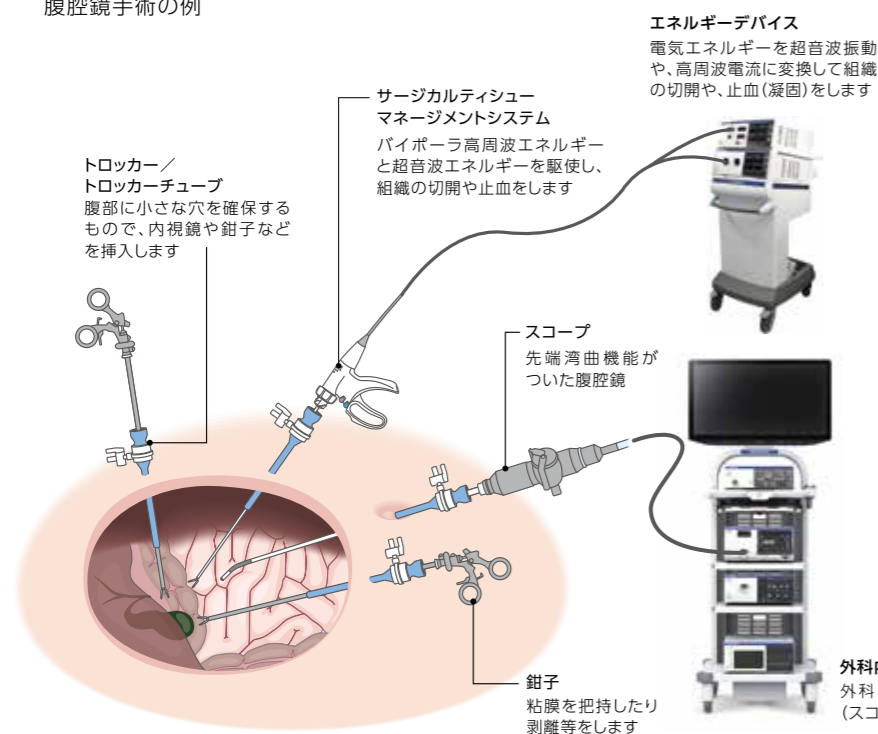
4,000～4,200億円  
(CAGR: 5～7%)



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

### 低侵襲治療

腹腔鏡手術の例



#### 使用される主な診療科

- ・消化器外科
- ・呼吸器外科
- ・泌尿器科
- ・耳鼻咽喉科
- ・婦人科



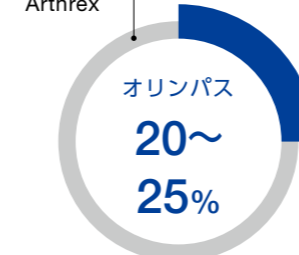
#### <硬性鏡>

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

### 世界市場シェア／競合情報

#### 外科内視鏡

STORZ  
Stryker  
Richard Wolf  
Arthrex



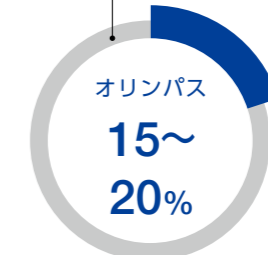
市場規模(成長率見通し)

2,600～2,900億円  
(CAGR: 2～4%)



#### エネルギーデバイス

ETHICON  
Medtronic  
Applied Medical



市場規模(成長率見通し)

1,800～2,000億円  
(CAGR: 3～5%)



<sup>\*3</sup> 腹腔鏡手術用／開腹手術用  
<sup>\*4</sup> 開腹手術用



グローバル・メドテック  
カンパニーとして  
持続的な成長を目指す

Message from the CEO

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

オリンパスを次の100年も続く「サステナブルな企業」へ

1919年10月、顕微鏡の国産化を目指し、山下長が株式会社高千穂製作所を創業しました。これがオリンパスの始まりです。その後、顕微鏡で培った光学技術をカメラや内視鏡へ応用し、今日の礎を築きました。2019年は100周年の節目の年。長年にわたり皆様からお寄せいただいた温かいご支援とご厚情の賜物と、深く感謝申し上げます。

この節目の年に、私は代表執行役社長兼CEOに就任しました。私の使命は、オリンパスを次の100年も続く「サステナ

ブルな企業」に変革し、私たちの存在意義「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献し続ける会社にあることです。当社の主力製品である消化器内視鏡は高いシェアを長年保持していますが、この厳しい環境下で同じ未来が保証されるかは不透明です。次の100年も続く企業であり続けられるよう、100周年を迎えた今こそ変革すべきタイミングだと強く感じています。

中期経営計画「16CSP」の振り返り

2011年、当社は過去の損失計上先送り問題が発覚し、危機的な経営状況となりました。2012年からの4年間を経営再建ステージと位置づけ、ガバナンス、コンプライアンス体制の強化や非事業ドメインの整理等に取り組みました。そして、2016年からは持続的発展ステージとして、足下固めと攻め

の事業ポートフォリオ構築に向けて、中期経営計画「16CSP」を推進。主力の医療事業は、5つの事業ユニットに分けて必要な投資を実施することで着実な事業成長を実現したものの、各国の法規制が強化され、新製品の導入が遅れたこと等を主要因に、残念ながら16CSPの業績目標は未達に終わり

ました。市場環境の変化を把握し、先を見据えて迅速に行動に移していく必要があったと考えています。科学事業は営業利益率10%の目標達成に向けて、順調に進捗しました。映像事業は競合環境の激化や中国生産子会社の操業停止等により、厳しい業績となりましたが、全社の技術ドライバーとして当社の技術力を支えています。

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」を掲げてきました。2019年3月期は、証券訴訟の和解金等多額の一時費用を計上したこと等により、ROEは低い水準となりました。営業利益率とEBITDAは課題を残す結果となったと認識しています。自己資本比率は、継

続的な財務体質の健全化が実を結び、4.6%（2012年3月末）から47.3%（2019年3月末）まで大幅に改善しました。

株主還元については、2015年3月期に4期ぶりに配当を再開して以降、継続的に増配しており、2019年3月期は1株当たり30円の配当を実施しました。2020年3月期は1株当たり10円\*の配当を予定しています。

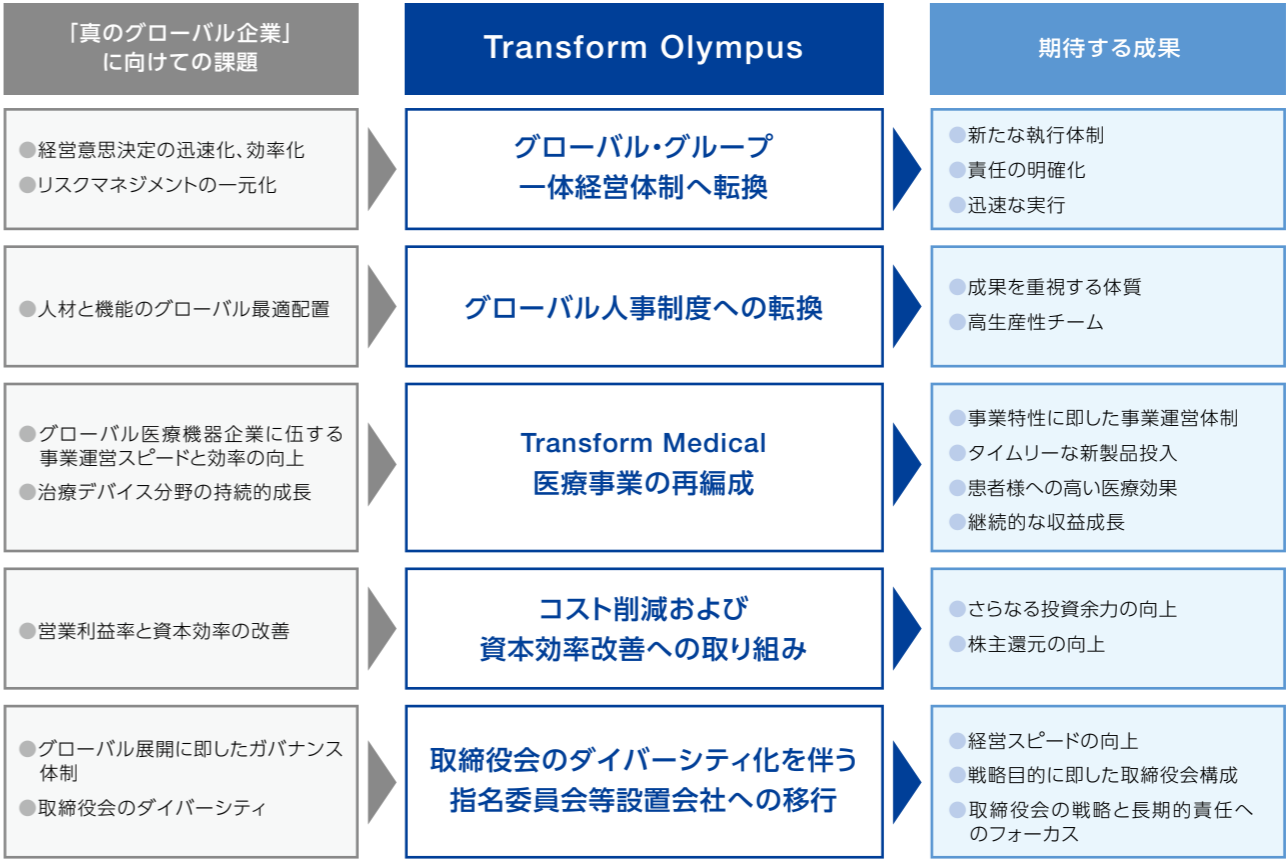
このように、財務・資本戦略については、成果を上げることができたと評価しています。

\*2019年4月1日付で、普通株式1株につき、4株の割合で株式分割を実施。

企業変革プラン「Transform Olympus」で、スピード感と効率性を向上

2019年1月、グローバル・メドテックカンパニーとして持続的な成長を遂げるために、企業変革プラン「Transform Olympus」を発表しました。これは、前社長の笹を含めて、経営陣が世界的なビジネス・コンサルタントの方々と交え、数年を費やして当社の課題を検討し策定したものです。当社が今後持続的に成長していくためには、外部環境に迅速に対応するスピードや効率性に課題があると認識し、「Transform

Olympus」の策定に至りました。当社は売上高の約8割を医療分野が占めていますが、グローバルな医療機器企業と比較すると、効率性・収益性に大きな改善の余地があります。「Transform Olympus」で発表した5つの施策を実行していくことで、グローバル・メドテックカンパニーへと飛躍していきたいと思っています。



CEOメッセージ

5つの施策の内容と進捗について、ご説明いたします。

第1は、グローバル・グループ一体経営体制への転換、役割と責任の明確化です。2019年4月から5人の執行役がグローバル・グループ全般を統括する経営執行体制としました。CEOとCOO、CTO、CFO、CAOが経営理念に基づき、全社経営戦略・計画の策定とその達成に責任を持ち、計画の実行に関する全責任と意思決定権限をDivision Head または Function Headに委譲し、迅速な意思決定を実現します。意思決定のスピードが向上する等、すでに成果が現れ始めています。

次に、グローバル人事制度への転換です。真のグローバルカンパニーを実現する経営や事業運営が可能な人材の活用・確保を実現します。まず、世界中のオリンパスグループの優秀な人材が適所適材で活躍できるインフラを構築し、グローバルな成長の加速に沿ってグループ全体の優秀な人材の獲得のためのタレントマネジメントを進めます。全社的なマネジメント体制の刷新により、人材のグローバル化、プロフェッショナル化、そして事業の効率化が進行し、ハイパフォーマンスを追求する企業文化が培われていくと確信しています。2019年4月からは、グローバルな人材活用を促進するため、日本の管理職層の人事制度を「職能給制度」から「職務給制度」に変更しました。

第3は、医療事業の2事業部門体制への再編です。2019年4月から内視鏡等のキャピタル製品を扱う内視鏡事業と、シ

ングルユースデバイスを中心に扱う治療機器事業に分けました。治療機器事業は、米国にグローバル事業統括拠点を配置し、世界最大の治療機器市場である米国での医療業界のクラスターおよび最大顧客へのアクセスを強化するなど、事業基盤の構築に取り組んでいます。

第4は、コスト削減および資本効率改善への取り組みです。当社は、今後、営業利益率と資本効率をグローバル医療機器市場における同業他社と同じ水準まで大幅に改善する余地があると考えています。まず、全社のコスト意識を高めるために、2020年3月期は、販管費を4,130億円に圧縮する計画であり、達成に向けて取り組みを強化しています。

第5は、取締役会のダイバーシティと指名委員会等設置会社への移行です。指名委員会等設置会社への移行により、業務執行の意思決定の迅速化、ガバナンスの強化と透明性の一層の向上、経営陣の戦略遂行に対する取締役会の監督機能強化、そして経営の機動性向上を図ります。また、取締役会のダイバーシティについては、2019年6月より、グローバルな経営実績を有する3人の外国人の取締役が新たに就任しました。

これまで主に上記5つの施策に取り組んでまいりましたが、加えて収益性向上の潜在能力の大きさを評価し、それを発揮させるための施策も複数策定しています。グローバル・メドテックカンパニーへ変貌する大改革に従業員一丸となって取り組んでいます。

営業利益率20%を実現し、グローバル・メドテックカンパニーと同水準へ

2019年11月、新たな経営戦略を発表しました。これは「16CSP」に置き変わる新たな経営戦略となります。戦略目標として「世界をリードするメドテックカンパニーへと成長し、革新的な価値によって患者様、医療従事者、医療機関、医療経済にベネフィットをもたらし、世界の人々の健康に貢献する」ことを掲げ、長期的に年売上高成長率5～6%、営業利益率20%以上、治療領域におけるリーディングポジションの獲得を目指します。

また、本経営戦略においては、戦略目標と業績指標を達成するために、事業の成長・収益性向上のための4つのコア要素と組織機能高める4つの取り組みを推進していきます。事業の成長・収益性向上のための4つのコア要素として、(A)事業ポートフォリオの選択と集中、(B)内視鏡事業における圧倒的ポジションの強化、(C)治療機器事業への注力と拡大、(D)次世代低侵襲手術のリードに取り組んでまいります。このような事業成長を支えるために組織力の強化は不可欠であり、組織機能高める4つの取り組みとして、①業務改善と業績の向上、②成長に向けた組織力の構築、③企業文化の

醸成、④顧客への価値提供を推進していきます。

この経営戦略は当社の基本的な方向性を示すものであり、事業戦略は毎年環境変化に合わせて常に最善のアクションプランを実施する予定です。このような取り組みを行い、主力の医療分野においては、内視鏡事業で年平均成長率～6%、治療機器事業で年平均成長率～8%を目指します。

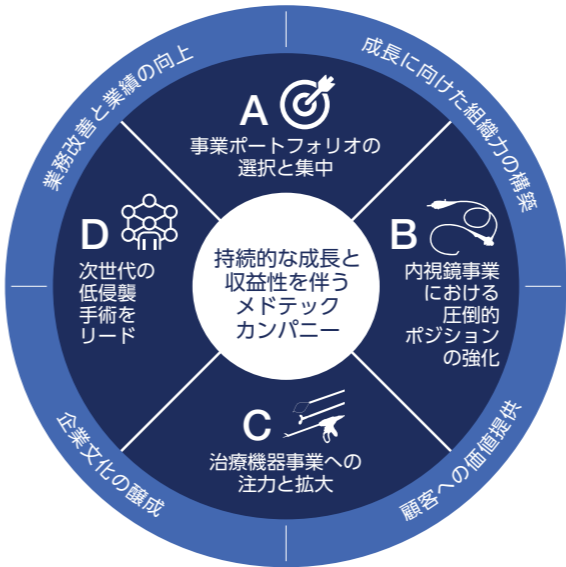
今後の成長の実現と変革の取り組みですが、3つのステップで進行していく予定です。まず、調達やR&Dポートフォリオ、在庫管理などの領域において、短期的な効果が期待できる施策に注力してまいります。その後は、「Transform Olympus」をベースとした収益性改善の取り組みを加速させ、その成果を実現することで、3年後の2023年3月期までに営業利益率20%を達成します。そして、リーンで効率的な企業体質への変革を実現した後は、生み出されたフリー・キャッシュ・フローを源泉として、M&Aや大規模な投資など、サステナブルな成長をもたらす競争力の強化に乗り出していきます。

戦略目標と業績指標

世界をリードするメドテックカンパニーへと成長し、革新的な価値によって患者様、医療従事者、医療機関、医療経済にベネフィットをもたらし、世界の人々の健康に貢献する

- 年率5-6%の売上高成長率を持続
- >20%の営業利益率\*を目指す
- 当社が注力する治療領域においてリーディングポジションを獲得(消化器科、泌尿器科、呼吸器科)

経営戦略



- A 医療分野を軸にした事業ポートフォリオ
- B リュース内視鏡の競争力堅持  
シングルユース内視鏡によるポートフォリオ拡充  
内視鏡の販売・サービスモデルの強化  
保守サービス、症例ベースのビジネスモデルにシフト
- C 市場セグメンテーションによる治療機器事業の成長加速(消化器科、泌尿器科、呼吸器科)
- D 医学的有用性、経済性の向上に寄与する統合技術を導入し次世代の低侵襲手術における競争優位性確立

2023年3月期 財務ガイダンスおよび参考指標

		2020年3月期	2023年3月期	目標水準
財務ガイダンス	営業利益率*	約11%	>20%	
	フリーキャッシュフロー成長率*	約500億円	>20%	2020年3月期以降の年平均成長率
参考指標	ROIC*	約10%	>20%	
	EPS成長率*	47円	>25%	2020年3月期以降の年平均成長率

\*特殊要因調整後

## CEOメッセージ

### 内視鏡事業の圧倒的ポジションを強化しながら、治療機器事業の拡大を目指す

当社の最大のビジネスである内視鏡事業では、総合的な内視鏡の製品ポートフォリオを構築し、ビジネスモデルを進化させることで、早期診断の価値をより一層向上してまいります。今後数年の間に、消化器内視鏡市場はさらにイノベーションが進むとみており、当社はこの業界のリーディングカンパニーとして、早期診断と低侵襲治療を軸に成長、事業拡大していくことを目指しています。

まず、従来から当社が強みを持つリユース内視鏡については、さらなる技術革新や販売力の強化によって競争優位性を強化します。すでに先進国市場では圧倒的なポジションを保持していますが、今後は中国やインドなど市場の拡大余地が大きい地域を中心に高い成長を見込んでいます。また、次世代消化器内視鏡システムでは、病変の発見、分類、ステージング、処置といった一連の内視鏡検査において、革新をもたらす技術を搭載することにより、内視鏡診断、処置の新たなスタンダードの確立を目指します。

次に、シングルユース内視鏡を新たにラインアップに加え、内視鏡医療のあらゆるシーンに対応する圧倒的な製品ポートフォリオを構築し、競争優位性をより一層強化します。今後5年間で20-40%という高い年平均成長率を見込んでおり、メンテナンスフリー、検査準備の緊急性・簡便性、高度

な感染管理の観点から、特定の領域でシングルユース内視鏡も選択肢になりつつあると考えています。現在、十二指腸鏡、胆道鏡、尿管鏡等のシングルユース製品の開発を推進しています。

そして、Value-based Healthcareの考え方に沿って、症例や保守サービスをベースとしたビジネスモデルにシフトしていきます。特定機種、地域によるエビデンスベース、症例ベース課金モデルの試験的導入や、リプロセス（洗浄・消毒・滅菌）を含む包括的な保守サービスプログラムの試行の拡大等を実行していきます。この3つの戦略によって、現在の圧倒的なポジションをより一層盤石なものにしてまいります。

さらなる成長を見込む治療機器事業においては、当社の競争力の高い領域に注力します。消化器科、泌尿器科、呼吸器科の分野は、リーディングポジションが狙える位置につけており、製品の拡充や手技の普及、販売体制の強化によって成長の実現性を高めていくことができると考えています。2019年4月から米国内にグローバル事業統括拠点を配置しており、積極的なM&Aやコンカレントな製品開発、そして法規制部門やクリニカルアフェアーズの機能を強化することで、当社ならではの価値を追求していきます。

### 事業成長を支える組織力を強化

今後、医療分野を中心にさらに成長させていくためには、その基盤となる組織力を強化していかなければなりません。より高い収益性や効率性を生み出せる組織であり続けられるよう、組織体制や制度の見直し等を行いながら、従業員のマインドセットの変革にも取り組みます。当社が特に取り組むべき重点項目である「業務改善と業績の向上」、「成長に向けた組織力の構築」についてご説明します。

まず、「業務改善と業績の向上」ですが、今後3～4年の間に、「Transform Olympus」で策定したさまざまな施策を実行することで、収益性の改善を図っていきます。売上成長に伴う利益の成長だけでなく、効率化による利益成長も図ることで、収益性を大幅に改善し、グローバル・メドテックカンパニーと同等の営業利益率20%の達成を目指していきます。

次に、「成長に向けた組織力の構築」についてです。医療分野の事業拡大に向けて、メディカルアフェアーズの強化に取り組めます。製品や技術力を主軸とした従来型の価値提供から、医学的エビデンス・医学データをベースとした価値提供へのシフトによって、顧客価値の最大化と安全で安心な医療

環境の実現に貢献してまいります。また、医療の事業拡大とステークホルダーに対して安全性・高品質な製品を提供し続けるため、5年、10年先を見据えて、品質・法規制機能を強化します。こうした、法規制の強化や法的要求の高まりは、自然の流れであり、今後もますます厳しくなっていくものと見ており、今後、より一層経営資源を投入し、取り組みを徹底します。そして、顧客視点、顧客ニーズに基づいたイノベーションにフォーカスし、市場から求められる差別化技術を搭載した製品をタイムリーに導入していきます。

当社は、医療分野を中心にビジネスにおいてはグローバルなプレーヤーとしてポジションを確立していますが、各機能のグローバルベースでの強化、連携については改善の余地があります。今後、グローバルベースでの人材マネジメント、ITインフラの強化、適切なリソース配分と事業開発の強化などによって、オリンパスグループ全体のパフォーマンスの最大化を図り、強固な組織力を構築してまいります。

### ESGの強化、推進による持続的な社会の実現に貢献

地球環境や社会環境が大きく変わる中、当社が持続的に成長していくためには、ESGの視点を取り入れ、事業活動を行う必要があります。その中で、当社も重要課題（マテリアリティ）の特定に向けて検討を進めており、当社にとって重要度が高い6つのESG領域を定めました。この6つの領域の中でも特に4つのアクション（①質の高い医療を広く提供し、すべての人々の健康に寄与、②コンプライアンス、製品の品質、安全性への注力、③責任ある調達、④ダイバーシティ&インクルージョンの推進強化）に関する取り組みを強化、推進していきます。

当社は創業以来、医療、科学、映像等のさまざまな製品やサービスを通じて、社会に価値を提供してきましたが、これらの4つのアクションを起こすことにより、社会やステークホルダーに対する責任を果たすと同時に、当社の経済的価値を向上させ、持続的な成長を実現していきます。



#### 6つのESG領域に注力

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



#### ESGに関する取り組みを強化、推進

- 質の高い医療を広く提供し、すべての人々の健康に寄与
- コンプライアンス、製品の品質・安全性への注力
- 責任ある調達
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進強化

### 従業員一人ひとりが生産性を意識した、ハイパフォーマンスな企業文化の醸成を目指す

サステナブルな企業になるうえで、最も重要なポイントは、会社に根付いている企業文化を変えることだと考えています。当社は社会に貢献する製品を数多く有しており、チャンス、ポテンシャルのある企業です。医療製品は、早期診断、低侵襲治療という2つの価値を提供することで、患者さんのQOLや世界的に増加傾向にある医療費の削減に寄与しています。科学製品は生命科学の研究や安全な社会の実現に役立ち、映像製品は人生のかけがえのない瞬間を捉え、人々の心の豊かさに貢献しています。

一方、外部環境に目を向けてみると、近年は市場環境の変化のスピードが目覚ましく、その変化に俊敏に対応し生き残っていくためには、自らを変革して迅速に対応することが求められます。このような時代の中で、顧客志向でスピード感と効率性を意識した風土が根付いていることは大変重要です。今後、グローバル・メドテックカンパニーとして飛躍していく道のりにおいて、従業員一人ひとりが生産性を意識し

たハイパフォーマンスな企業文化への変革は避けて通れません。私が先頭に立ち、従業員と丁寧にコミュニケーションを図りながら、会社全体の企業文化を変革していきたいと考えています。



2019年11月

取締役 代表執行役 社長兼CEO(最高経営責任者)

篠田 康雄



経営管理の見える化で  
プロアクティブに  
環境変化へ立ち向かう

# Message from the CFO

執行役  
チーフファイナンシャルオフィサー  
(最高財務責任者)  
境 康

## CFOとして、経営戦略の遂行を支え、確実に実行させていく

私は、2019年4月、チーフファイナンシャルオフィサー（CFO）に就任しました。外部環境が激しく変化する昨今、客観的な根拠に基づき、「常に先を見た行動」を心がけることで、一歩先を行く経営判断を行っていききたいと思います。

当社は、企業変革プラン「Transform Olympus」により、ス

ピードと効率性を向上させることで、より一層の価値創造を実現できるはずで。財務機能を預かるCFOとしては、経営戦略の遂行をしっかりと支えて、確実に実行させていくことが果たすべき重要な役割と考えています。

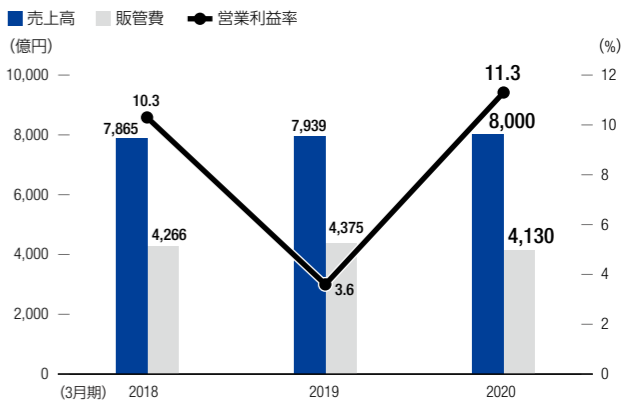
## 前期の振り返りと2020年3月期の見通し

中期経営計画「16CSP」の3年目となった2019年3月期の業績は、売上高は7,939億円（前期比1%増）、営業利益は283億円（前期比65%減）の増収減益となりました。過去の損失計上先送りに関する証券訴訟の和解金、米国司法省との司法取引締結に伴う費用、中国生産子会社操業停止に伴う費用等、多額の一時費用の計上により、前期比で大幅な減益となりましたが、過去から課題となっていたリスクの削減を図ることができたと認識しています。主力の医療事業においては、消

化器内視鏡、外科、処置具の全分野で堅調に推移し、過去最高の売上高を更新しました。科学事業は増収に加え、費用を効率的にコントロールしたことから、営業利益率は7.8%（前期比1.4pt増）となり、「16CSP」で掲げた営業利益率10%に向けて順調に進捗しました。一方、映像事業は生産拠点再編の影響および競合環境の激化により、大変厳しい実績となりましたが、ベトナム工場への生産移管を完了し、来期以降はこの構造改革効果が現れてくると考えています。

「Transform Olympus」でお示した通り、今後は収益性および資本効率の改善に向けた取り組みを最優先事項として強化していきます。その第一弾の施策として、2020年3月期の販管費は2018年3月期の水準である4,266億円を下回る4,130億円に抑制し、事業運営をコントロールしていきたいと考えています。前期の一時費用がなくなることに加え、販管費を抑制することで、すべての利益項目において大幅な改善を見込み、2020年3月期の売上高は8,000億円、営業利益は前期比約3倍の900億円となる見通しです。

### 販管費の抑制および売上高・営業利益の見通し



## 「16CSP」の財務戦略の成果と課題について

「16CSP」では、財務の健全性向上を主眼に置いてきました。有利子負債の圧縮等、財政状態の改善により、自己資本比率は47.3%（2019年3月末）となり、目標水準に着実に近づいています。そうした状況を踏まえ、今後、当社が真のグローバル・メドテックカンパニーとして飛躍するためには、事業の成長と経営効率の向上が非常に重要となります。適切な投資を可能とするキャッシュ・フローを創出し、結果として企業価値を一層向上させる財務戦略をしっかりと進めていきたいと考えています。

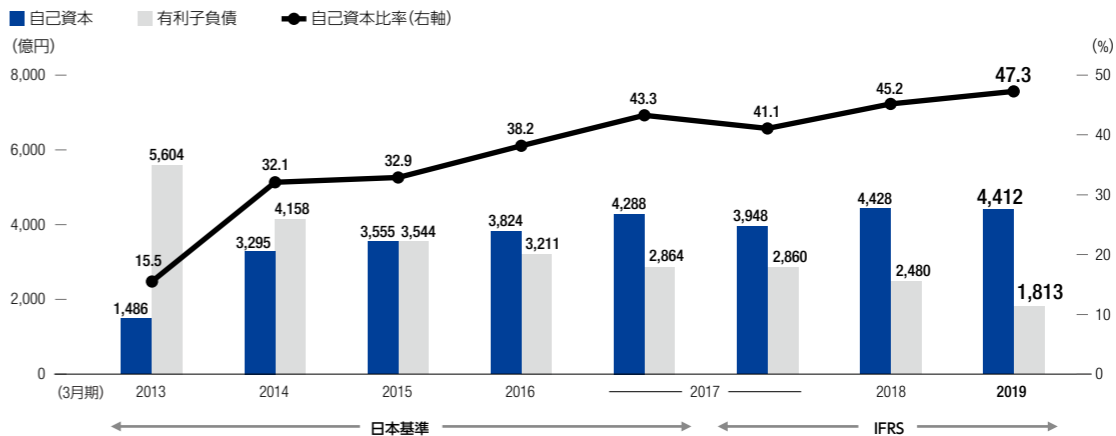
そのために、従来は収益性に関する財務指標が中心でしたが、これからは経営管理の体制強化を含め、バランスシートも重視していかなければならないと考えています。

経営管理の体制強化を進める上で重要なのは“見える化”です。売上の内容および売上に関連する指標だけでなく、製品原価、研究開発費を含む販管費、在庫、設備投資等についても、それぞれの関連性を“見える化”することにより、PDCA

サイクルを適切に回してモニタリングを強化していきます。後追いの実績でフォローすることだけでなく、兆候を素早く見つけて将来予測に結び付け、次の手を打ち、事業の推進につなげていく、つまりプロアクティブに環境変化に対応することで財務機能の役割を果たしていきたいと考えています。



### 自己資本／有利子負債／自己資本比率



CFOメッセージ

経営戦略における財務指標について

2019年11月に発表した経営戦略では、財務ガイダンスとして、営業利益率20%を定めました。現在、「Transform Olympus」等の取り組みを通じて、収益性の向上を重要な課題として推進しており、2023年3月期までに営業利益率を約11%（2020年3月期見通し）から20%程度まで改善することを目指します。これを中期のターゲットである財務ガイダンスとして、今後3年間での最も重要なターゲットとします。

さらに、財務ガイダンスとして、3つの参考指標も掲げています。1つ目はフリー・キャッシュ・フロー成長率です。本業における“稼ぐ力”をしっかり成長させていくことと、今後の投資の源泉を創出するという観点から指標としています。2023年3月期までの3年間で年平均20%以上の成長率を達成するのが目標です。

2つ目は、稼ぐ力の“効率性”および事業ごとの収益性を測るという観点からROIC（投下資本利益率）を挙げています。2023年3月期にはROICを20%以上にするのが目標です。フ

リー・キャッシュ・フローで測る成長性の軸とROICで測る効率性の軸の両方を見ていくことで、健全な事業成長が図られると考えています。また、ROICを有効に活用することにより、今まで以上に事業ごとの特性や製品ライフサイクルに応じた判断が可能になると思います。

3つ目がEPS（1株当たり当期利益）成長率です。フリー・キャッシュ・フローの成長により稼ぐ力を向上させ、適正なROICを確保して効率性を高めることにより、最終的には株主価値を最大化したいという意図があります。2023年3月期までの3年間で年平均25%成長と安定した成長をより強く意識していきたいと考えています。

環境の変化に機敏に対応できる効率的な体質をつくる上で、これらの財務指標は大変重要です。経営戦略の財務指標を社内の事業活動において徹底し、ハイパフォーマンスな企業文化を醸成することで、達成を目指します。

2023年3月期 財務ガイダンスおよび参考指標

		2020年3月期	2023年3月期	目標水準
財務ガイダンス	営業利益率*	約11%		>20%
	フリーキャッシュフロー成長率*	約500億円		>20% <small>2020年3月期以降の年平均成長率</small>
参考指標	ROIC*	約10%		>20%
	EPS成長率*	47円		>25% <small>2020年3月期以降の年平均成長率</small>

\*特殊要因調整後

資金効率を向上させる取り組みについて

いまや売上高全体に占める海外売上高が約8割（2019年3月期）である当社にとって、経営資源の一つである「資金」のグローバル集中管理や調達最適化は欠かせない戦略です。そこで、資金効率を向上させる取り組みの一つとして、グローバル・キャッシュマネジメントの拡充を進めています。2020年4月からは日本、米国、欧州のグループ会社の余剰資金を欧州にあるグローバル金融ハブに集約させ、資金を取

りまとめるプーリングを始めます。グループ会社の債権や債務の決済日を統一し、お互いの支払額を相殺するネットिंग決済も加えることで、100億円規模で必要資金の圧縮が狙えると考えています。

グローバルに円滑な資金調達を行う上では、格付も重要なポイントです。当社は、継続的な財務体質の改善が評価された結果、「16CSP」期間中に2ノッチの格上げが実現しまし

た。今後も、資金調達に効果的な格付水準を維持させながら、財務レバレッジを効かせて資金調達コストの低減を図っていきます。

また、内視鏡の販売では、米国を中心に症例ベースの販売モデルの需要が年々高まっています。2020年3月期からは新リース会計基準（IFRS第16号）が適用となるなど、ビジネスにおける財務機能の役割はより重要になっていくと考えています。すでにリース債権の流動化等の取り組みは行っていますが、今後もバランスシートを意識した施策を実行することにより、事業の遂行にも貢献していきたいと思っています。



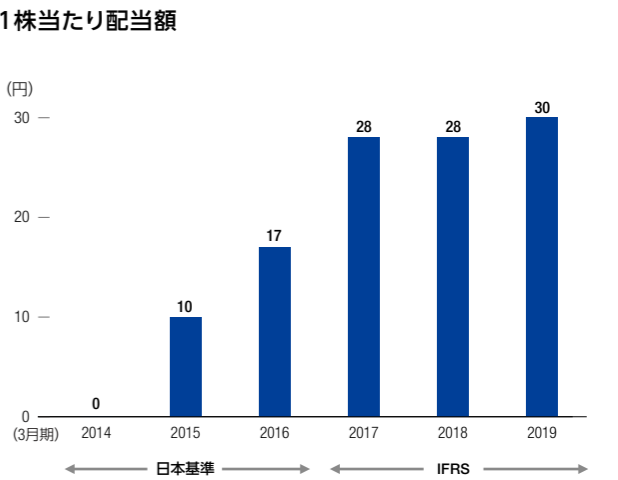
グローバルな資金効率最適化に向けたステップ



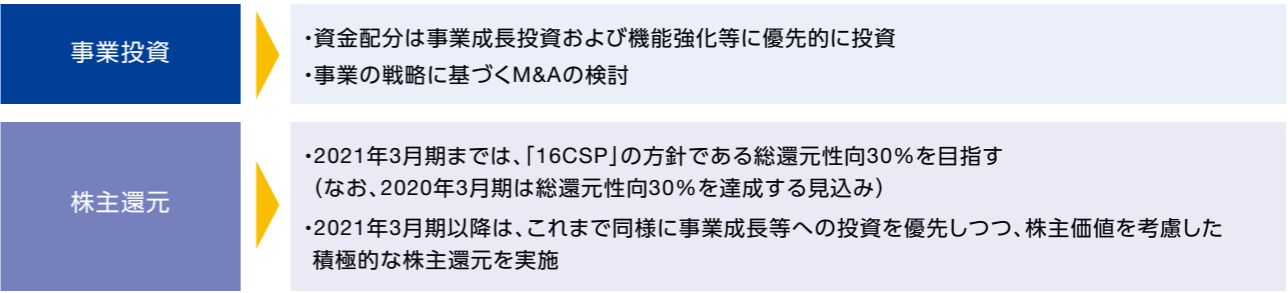
キャッシュアロケーションの考え方について

キャッシュアロケーションでは、従来に増して成長投資を意識しています。事業投資に関しては、成長投資だけでなく、機能強化等にも優先的に投資を行い、特に治療機器事業では戦略に基づくM&Aをより積極的に検討します。

株主還元に関しては、2021年3月期までは中期経営計画「16CSP」の方針である30%の株主還元を目指します。2021年3月期以降はこれまで同様に事業成長への投資を優先しつつ、株主還元を強化していきたいと考えています。

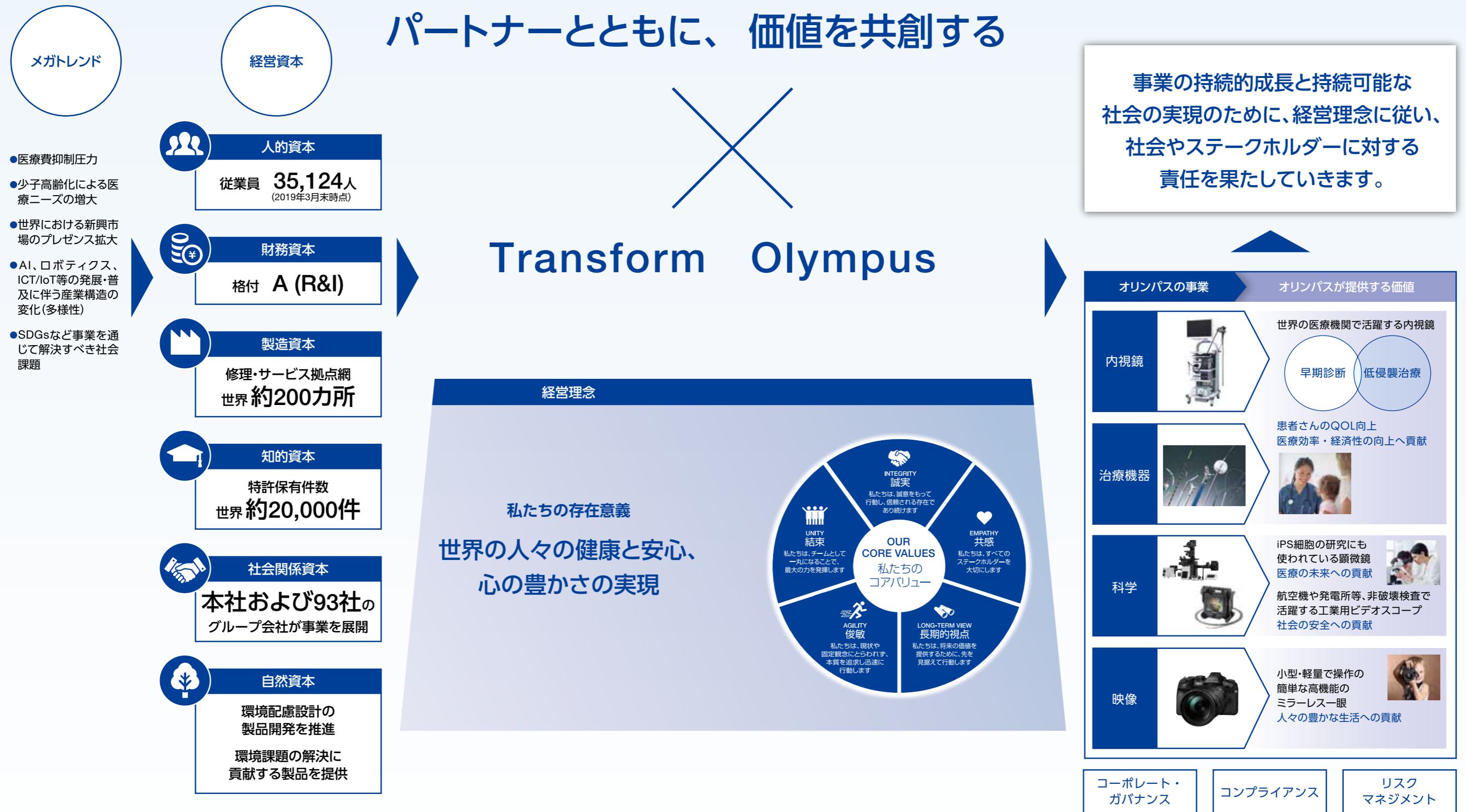


オリンパスのキャッシュアロケーション



## 価値創造ストーリー

オリンパスは、専門性の高い顧客、パートナーのニーズを正しく理解し、それを強みとしての確かなソリューションやサービスの提供へとつなげてきました。さらに「Transform Olympus」によって、経営環境の変化に応え、事業運営スピードと効率の向上を図り、サステナブルな価値創造を目指していきます。





当社の強みである  
「顧客接点」を強化しつつ、  
全社最適でさらなる  
事業成長を目指す

# Message from the COO

執行役  
チーフオペレーティングオフィサー  
(最高事業責任者)  
田口 晶弘

## 執行役の一人として経営戦略を推進する

COOは、内視鏡、治療機器、科学、映像の4つの事業運営の監督およびその結果に責任を負わなければなりません。同時に執行役の一人としてCEOをサポートし、全社経営を支える責任があると認識しています。基本的に4事業の戦略の策定と遂行は各事業担当役員に任せますが、それらが顧客接点の強化、結果として売上や利益に順調に結びついているかどうかはしっかり管理していきます。

また、11月に経営戦略を発表しました。これに沿って全社

的な視点で4事業の戦略を修正、全社最適化していくのも私の大きな役割となります。

さらに、現在「Transform Olympus」では全社的な事業効率の改善が進められていますが、これらのイニシアティブの中には各事業では対応できないものもあり、4事業を統括する私が解決に当たります。全社の課題として議論が必要な場合は、執行役で共有し最善の方法を探ります。

## 「Transform Medical」により、医療分野の成長を加速

2019年4月より展開した「Transform Medical」について言及したいと思います。医療分野は、従来の5事業を再編し、内視鏡事業と治療機器事業の2事業体制としました。治療機器事業は、統括機能を米国に移し、治療デバイスに適した新しいバリューチェーン、ビジネスプロセスの構築に取り組んでい

ます。メンバーのモチベーションが非常に高く、治療機器事業の成長を大いに期待しています。

内視鏡事業と治療機器事業の2事業に再編した大きな理由は、ビジネスプロセスの違いにあります。内視鏡は基本的にキャピタル製品（設備型の製品）であり、ライフサイクルは

長く、開発もSeeds先行型で、営業では買い替えのタイミングや償却の終了時期、予算執行の状況等を把握し、確実に商談を勝ち取っていくことが重要になります。一方、治療機器は、そのほとんどがシングルユース製品であり、ライフサイクルは短く、開発はNeeds先行、あるいはProcedure先行型になります。営業も各施設の症例数を把握し、その症例数のうち何例で当社の製品が採用されるかが重要になります。このように2つの事業では基本的にビジネスプロセスが異なり、それぞれのビジネスに即したプロセス、コンピタンスを強化していかなければなりません。それが2つの事業に再編した大きな狙いです。

治療機器事業の統括機能を米国に移転した理由は、治療機器事業は内視鏡事業と違って、すべてを自分たちだけで行うのは難しく、アウトソーシングが必要だからです。米国は治療機器の最大市場であるため、治療機器のベンダーや最先端の技術開発を行っているベンチャー企業等、豊富な医療クラスターへのアクセスが可能です。また、レギュレーションについても、米国のFDAの要求に迅速に現地に対応することが可能になります。これらの地の利を最大限に活用するために、統括機能を米国に移しました。長期的な視野に立ち、M&Aも視野に入れながらパートナーと協業体制の構築、レギュレーション機能の強化を進めています。

### 医療分野の再編成

2019年3月期までの事業編成	2020年3月期からの事業編成		
	特徴	製品	
消化器科呼吸器科事業	内視鏡事業	・グローバルビジネス統括拠点：日本 ・現有的事業インフラ・プロセスの強化	・消化器科、呼吸器科および外科内視鏡キャピタル製品 ・ソフトウェア ・リプロセス ・修理サービス ・システムインテグレーション
外科事業			
泌尿器科婦人科事業	治療機器事業	・グローバルビジネス統括拠点：米国 ・治療デバイスの最大市場であり、豊富な医療クラスターへのアクセスが可能な米国からグローバルの意思決定を実施	・消化器科、呼吸器科の処置具 ・エネルギーデバイスおよびその他外科用シングルユース製品 ・泌尿器科、婦人科、耳鼻咽喉科製品
耳鼻咽喉科事業			
医療サービス事業			

## 自らを「変化」させ、「強み」をさらに強めていく

ただ、これだけではハンディキャップがなくなるだけで、米国の巨大な競合他社との熾烈な競争には勝てません。当社の強みは何かを突き詰め、それを各事業戦略の中にしっかりと据えることが重要です。その強みとは何か。それは医療分野の場合、医師と寄り添って医療機器の開発だけでなく手技開発のサポートをしてきたことにあります。歴史的に見れば、当社はポリープ等の病変を切除する「ポリペクトミー」という手技開発をサポートし、病変部を焼き切るスネアという処置具を開発しました。また、より広範囲の早期がんを一括切除できる「ESD（内視鏡的粘膜下層剥離術）」を行うための専用ナイフも当社が世界で初めて開発しています。現在、これらの手技は、早期がんの治療手技として多くの病院で行われています。手技開発とそれに関わる製品開発は、いわば医師との協働作業であり、大きな信頼関係が必要です。医師のニーズを汲み取り、当社がどのようなデバイスを開発でき

るかというアイデアを提供することで、新しい手技、医療の発展に貢献してきたのです。

考えてみれば、医療に限らずどの分野でも、「顧客に寄り添い顧客ニーズを汲み取って新しい価値を提供する」ということが、オリンパスの「強み」になっていたのではないかと思います。国産の顕微鏡「旭号」を開発した科学事業、世界初のハーフサイズカメラ「オリンパスペン」を世に出した映像事業も、すべて「顧客に寄り添い、新しい価値を提供する」というところから発展してきました。

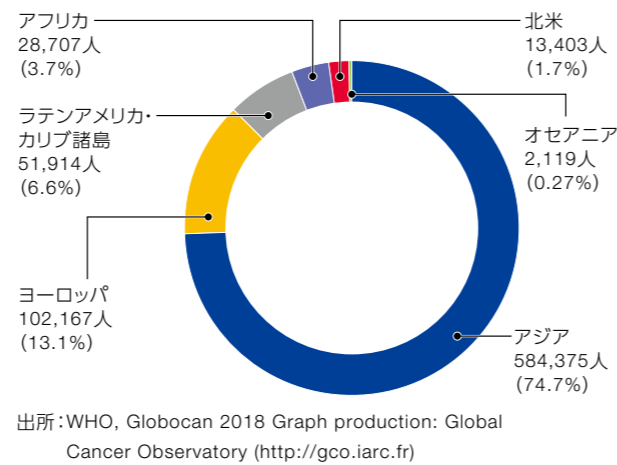
当社を取り巻く環境が急速に変化し、技術も加速度的に進歩している今、持続的な成長に向けて自らを大きく「変化」させていくことは必須ですが、それと同時に今まで歴史の中で培ってきたオリンパスの「強み」を失わないよう、さらに進化させていくことが極めて重要だと考えます。

## 成長分野となるアジアでのビジネス拡大

### アジアの市場環境

従来、新興国では衛生環境による感染症が社会問題となっていました。経済発展とともに感染症は激減し、死因はがんへとシフトしています。新興国が多く世界人口の約5割が集中するアジアには、胃がんや食道がんの症例数が多く、早期発見率や5年生存率が低いという課題があります。疾病構造の変化だけでなく、人口増や高齢化に加えて、経済成長に伴う各国での健康意識の高まりもさらなる医療ニーズを押し上げる要因となっています。先進国に比べて適切に診断・治療できる施設や医師の数が限られていることから、内視鏡の普及率が低く、内視鏡を使用できる医師の数が少ないという需給のギャップが、こうした課題をさらに深刻なものとしています。

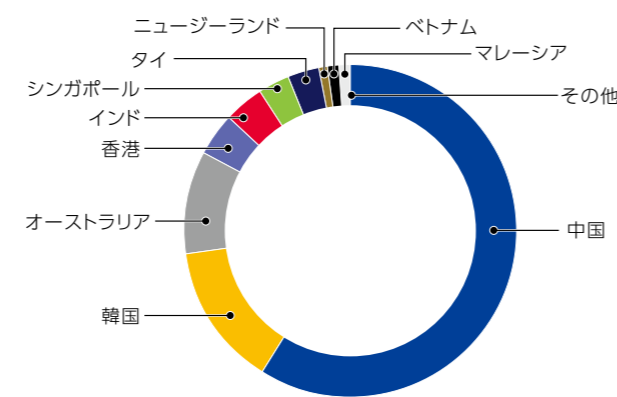
2018年の胃がんの死亡者数(推計)



### アジアにおけるオリンパスの戦略

アジアは、中長期的な観点から見た市場拡大余地が大きく、同地域におけるビジネス拡大に向けた取り組みは、当社の持続的成長に向けた重要な戦略の一つとなっています。その鍵となるのが、内視鏡医の増加です。当社では、自社トレーニングセンターを活用し、医師のトレーニングの支援を強化するとともに、アフターサービス体制を強化して内視鏡のメンテナンス・修理需要に応えることで、さらなる成長を目指しています。地域別で見ると、中国では近年高い成長を続けており、引き続き中国市場への投資を実施していきます。一方で不透明な政治状況や新興国の医療法規制の厳格化は今後一段と進むと考えられ、一層の基盤強化を進めています。

アジア・オセアニア地域の国別売上高比率



人口10万人当たりの内視鏡医数

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

出所: 一般公表データより当社作成

新興国での事業拡大を目指し、トレーニングセンターを順次開設



### Interview

### 地域の皆さまとともにWin-Winの関係を築くことが重要です

内視鏡事業／治療機器事業  
アジアパシフィック地域 マーケティング ディレクター

中瀬 理絵

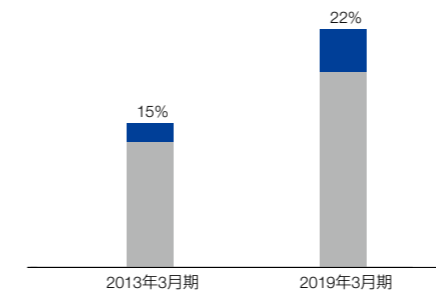


#### アジアにおいて強固な販売・サービス網を確立

当社は、1975年、シンガポールに駐在員事務所を設置して以来、アジアで医療事業を展開してきました。80年代には中国に駐在事務所、2000年以降にタイ、韓国、ベトナム、インド、インドネシア、マレーシアに現地法人を設立し、事業基盤を強化してきました。

さらなる販売拡大に向けて、2011年に組織体制を変更しました。アジアに現地法人がある10カ国を基にしたブロック制としスピーディーに対応できる体制としたことで、2013年3月期に15%であったアジア・オセアニア地域の消化器内視鏡分野の売上高比率は、2019年3月期に22%となりました。

当社消化器内視鏡分野におけるアジア・オセアニアの売上高



#### 一貫したサービスの提供で、地域とWin-Winの関係を築く

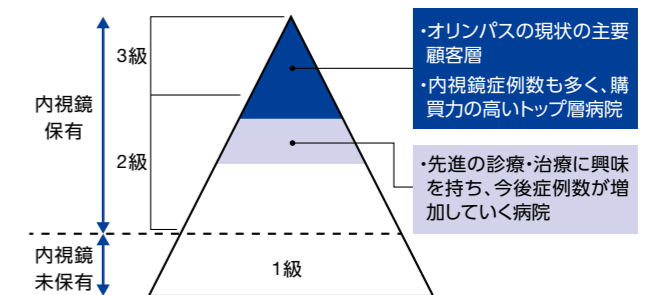
当社の製品分野は多岐にわたり、高い技術を求められる手技も開発されています。製品を安全に使用していただくには医療従事者へのトレーニングが欠かせません。また、内視鏡はメンテナンスが必要なため修理体制を整えることも重要です。

当社は、他社に先駆けて診断から治療における一貫したサービスを提供することにより、医療従事者とともに患者さんの医療アクセスの拡大とQOLに貢献し、地域医療を発展させていくことで、アジアにおけるプレゼンスを高めてきました。新興国は医療インフラが脆弱で、学会も立ち上がったばかりという国が多く、毎日の診療が止まらないよう、また医師が安心して臨床に専念できるようにサポートしながら地域社会に貢献し、Win-Winの関係を築くことがわれわれのミッションだと考えています。

#### 内視鏡事業の業績を牽引する中国市場

アジアにおける取り組みを継続してきた結果、近年は特に中国において目覚ましい成長を遂げています。2020年3月期は、中国を中心としたアジアが、内視鏡事業の業績を牽引する見込みです。中国には約3万施設の病院があり、病院数そのものが増えているとともに、中国政府の政策の後押しもあり2級病院への販売が増えています。2級病院は先進治療に興味を持ち、術前診断に注力し始めているためハイエンドの設備購入に結びつき、今後の市場拡大余地が大きいと考えています。今後は2級およびそれ以下の病院への営業活動を強化するとともに、病院・学会等との連携を通じて、がんの早期診断、早期治療を啓蒙・普及する活動を加速していきます。

アジアの成長ドライバーである中国の潜在市場



#### トレーニングセンターを活用した医師の育成サポート・交流活動

当社は自社のトレーニングセンターを活用し、実際の臨床現場で操作する機会が少ない若手医師にも製品を触る機会や、指導医と若手医師等がチームで新しい技術を習得する場を提供しています。日本発の治療手技である内視鏡の粘膜下層剥離術(ESD)の症例数は中国で飛躍的に伸びていますが、体に負担の少ない治療法を学べる場ができたことで低侵襲な方法で早く治そうという動機が生まれ、医師が情熱をもって取り組んでいます。過去5年間で約2万人の医師が当社のトレーニングプログラムに参加しています。今後も、トレーニング機会を提供することで、新興国の医療水準向上に貢献し、さらなる事業成長に結び付けていきたいと思っています。

## 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

### 内視鏡を取り巻く環境の変化

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。このような環境変化に対応したオリンパスの取り組みを紹介します。

### 患者さんの安全を最優先に

オリンパスは、医療従事者の皆さまが内視鏡室での患者さんのケアをさらに改善していく上で、お役に立てるよう、患者さんのケアに誠実であり続けたいと考えます。患者さんの安全を念頭に置きつつ、リプロセス工程の実施をサポートし、その改善に努めるとともに、将来の製品開発に向けたイノベーションを生み出すことを目指していきます。感染予防は非常に大きな課題であることを認識し、オリンパスは、製品の安全性の向上を追求する業界団体とのパートナーシップを強化することにより、医療従事者の皆さまに信頼できる製品を提供していきます。また同時に、医療従事者の皆さまが最善の状態で製品を使用できるよう、適切なトレーニングとサポートを提供します。



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



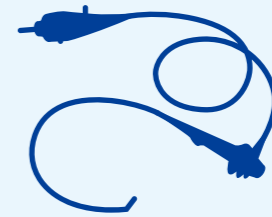
感染予防への理解を深められるよう、世界中の教育機関、研究施設、行政と連携します。



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



## 内視鏡事業



「早期診断」「低侵襲治療」の価値提供を通じて、医療コストの削減、患者さんのQOL向上に貢献します

消化器内視鏡シェア7割強を強みに、全社を支える基幹事業として今後も維持拡大しつつ、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します。

執行役員  
エンドスコピックソリューションズディビジョンヘッド  
(内視鏡事業担当役員)

斉藤 克行

- 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
- 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
- 多品種少量生産を実現するものづくり力

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
- 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

T

脅威

- 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

- 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
- 感染リスク低減への市場要求の高まり(シングルユース内視鏡の台頭)

### 事業環境／リスクと機会

#### 事業環境

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

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

#### 強み

- 消化器内視鏡の圧倒的なグローバルマーケットシェア
- 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
- 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

- 消化器内視鏡のシェア維持と収益性の向上
- 外科内視鏡のデファクトスタンダード化
- シングルユース内視鏡の成長拡大
- 内視鏡の販売形態強化(バリューベースの課金へのシフト)
- 新興市場の内視鏡医療整備への貢献

#### 機会

- 早期診断によるアーリーステージ患者数の増加、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
- 症例ベースの販売モデルの需要増
- シングルユース内視鏡市場の高い成長性
- 世界的なリプロセス(洗浄・消毒・滅菌)への意識の高まり
- 全世界的な医療費削減の傾向が進展し、高額な設備投資を避ける傾向
- シングルユース内視鏡市場の成長に伴うリユース内視鏡市場への侵食
- リプロセス(洗浄・消毒・滅菌)への要求事項の厳格化

#### リスク

事業戦略

1	リユース内視鏡の競争優位性堅持	<ul style="list-style-type: none"><li>●中国および未開拓市場における高い成長性</li><li>●既存市場における圧倒的な優位性</li></ul>
2	シングルユース内視鏡によるポートフォリオ拡充	<ul style="list-style-type: none"><li>●市場の高い成長性</li><li>●アンメットニーズへの対応</li><li>●製品ポートフォリオの拡充</li></ul>
3	内視鏡の販売・サービスモデルの強化	<ul style="list-style-type: none"><li>●バリューベースの課金へのシフト</li><li>●設備投資に対するコストプレッシャー</li><li>●新サービスによる付加価値</li></ul>

リユース内視鏡は、既存の先進国市場における圧倒的なポジションに加えて、中国やインドなど、市場の拡大余地が大きい地域を中心に高い成長を見込んでいます。

中国では、内視鏡症例数が2022年までに2倍になると見込まれており、今後、「予防医学」の浸透を進める中国政府の政策を追い風に、より一層業績の拡大を加速していきます。インドについては、人口の多さや経済発展の速さから、内視鏡の普及が急速に進むと考えており、中国に続く有望市場と見ています。日本や中国と同様に消化器疾患が多いにもかかわらず、内視鏡医の数が大幅に不足しており、今後、ドクタートレーニングなどを中心に内視鏡手技の普及に取り組んでいきます。

近年注目されているシングルユース内視鏡は、今後5年間で20-40%という高い年平均成長率が見込まれており、当社も、シングルユースだからこそ満たすことができるアンメットニーズに対応することで大きく成長できると考えています。シングルユース内視鏡をラインアップに加えることで、内視鏡医療のあらゆるシーンに対応する圧倒的な製品ポートフォリオを構築し、競合優位性をより一層強化します。

販売・サービスモデルについては、Value-based Healthcareの考え方を踏まえて医療機器の購買動機・購入の仕方が変わると予想されており、当社は、顧客の要望に応えるべく、今後数年でビジネスモデルを大きく進化させていきます。

1 病変の発見、分類、ステージング、処置に革新をもたらす技術により、内視鏡診断・処置の新スタンダードとなる新内視鏡システム\*1



\*1 医薬品医療機器等法未承認の技術 \*2 Computer-aided detection \*3 Computer-aided diagnosis

2 シングルユース内視鏡ならではの価値を提供できる領域を見極め、総合的かつ最適なポートフォリオを形成

当社は、シングルユース内視鏡ならではの価値を提供できる領域を見極め、シングルユース内視鏡の価値が認められ、ニーズが顕在化している領域を中心に競争力のあるシングルユース内視鏡を実現することで、総合的、かつ、最適なポートフォリオを形成していきます。

当社は、「内視鏡臨床現場のアンメットニーズの理解」、「長年培った内視鏡に特有の技術力」、「内視鏡処置具・外科治療具などシングルユース商品の事業基盤」、「リユース内視鏡・内視鏡処置具との組み合わせ」などの観点で強みを有しています。

他社を凌駕するリユース内視鏡のラインアップに加え、シングルユース内視鏡も拡充することで、内視鏡医療のあらゆるシーンに対応し、リーディングカンパニーとしての圧倒的なポジションをより一層強固なものとしします。

シングルユース内視鏡により新たな付加価値を提供する領域

●感染管理に対する要求
シングルユース内視鏡はリプロセスやメンテナンスが不要となり得るため、感染リスクが高い患者への使用や、患者の要望に応えられる
●耐久性に対する要求
高度な耐久性や細径スコープが求められる尿管鏡や胆道鏡において、シングルユース内視鏡は一定の品質を担保し得る
●症例特有の需要
シングルユース内視鏡は、滅菌状態ですぐに使用が可能で、なおかつ高いモビリティが求められる手術室での呼吸器内視鏡などの場合にコスト効率の高い選択肢となり得る

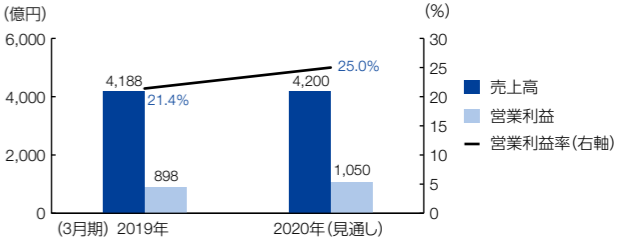
目標と施策(2021年3月期～2023年3月期)

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

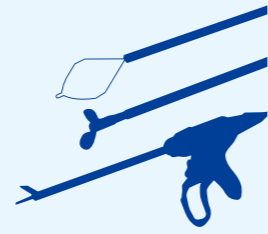
年平均成長率 ～6%

2020年3月期の見通し

	(3月期)	2019年	2020年(見通し)
売上高(億円)		4,188	4,200
営業利益(億円)		898	1,050
営業利益率		21.4%	25.0%



# 治療機器事業



顧客志向の製品およびソリューションを提供し、低侵襲治療の価値を高めていきます

症例ごとに消費・購入される処置具等のシングルユース・デバイスのビジネスモデル構築を目指します。

執行役員  
セラピューティックソリューションズディビジョンヘッド  
(治療機器事業担当役員)

櫻井 友尚(左) ナチョ アビア(右)

- 医療従事者のニーズを捉えた治療器具を開発する技術力
- 消化器内視鏡の強いポジションを活かした「See and Treat (診断と治療)」のソリューションの提供
- 消化器科の医療従事者との協業により実現する新たな手技および製品開発
- グローバルな製造拠点の活用

強み

S

弱み

W

- 医療コストの削減、患者さんのQOL向上に貢献する低侵襲治療のニーズ拡大
- 高齢化により症例数が増加
- 米国のグローバル事業統括拠点を中心に、意思決定のスピードを向上し、事業を効率的に展開
- パートナーシップやM&Aを通じて、製品ポートフォリオを拡充

機会

O

T

脅威

- 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
- 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
- 低コストメーカーの市場参入

## 事業環境／リスクと機会

### 事業環境

- 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
- 米国が最大のマーケットであり、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

### 強み

- 顧客視点を重視し、医療従事者のニーズに合った製品開発を実現
- 他社優位性がある技術(NBI、TURis等)を持ち、特に、消化器科、泌尿器科、呼吸器科において、高い競争力を有する

### 事業成長のポイント

- 世界最大の治療機器市場における事業展開を効率化するため、グローバル事業統括拠点機能を米国に配置・確立
- 事業開発機能の強化・確立により、社外パートナーとの協働やライセンスリング、M&Aを通じて、製品ポートフォリオの拡充・補完を推進
- 法規制対応やクリニカルアフェアーズなどの機能強化および製品や手技に対する真のバリュー・プロポジションの追求

### 機会

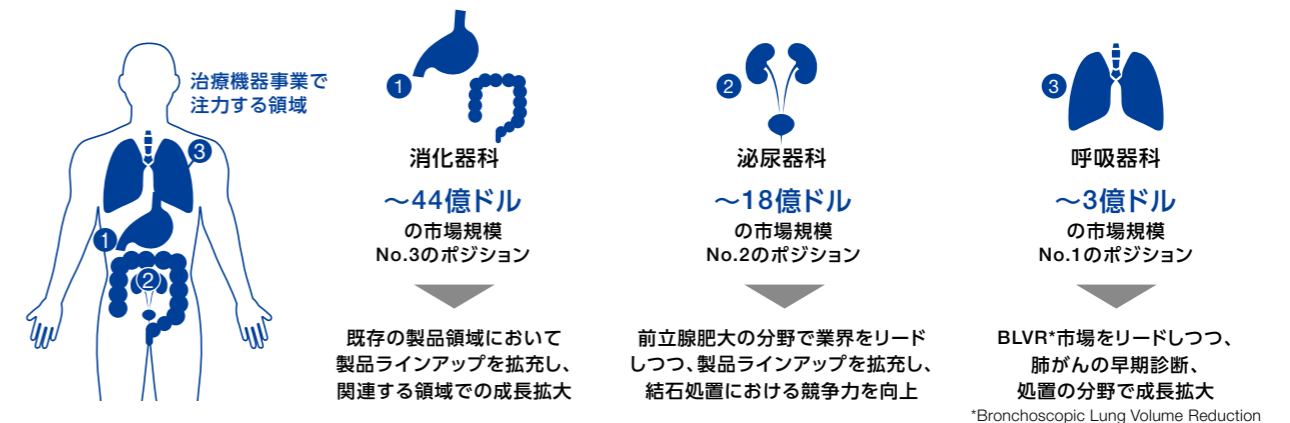
- 手技の質向上と医療経済効果改善への要望の高まり
- 早期診断によるアリーステージ患者数の増加とそれに対するより低侵襲な治療への要望の高まり
- 新興国での低侵襲治療の市場拡大

- 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

成長を加速し、低侵襲治療による価値を高めるため、3つの治療領域でリーディングポジションを確立



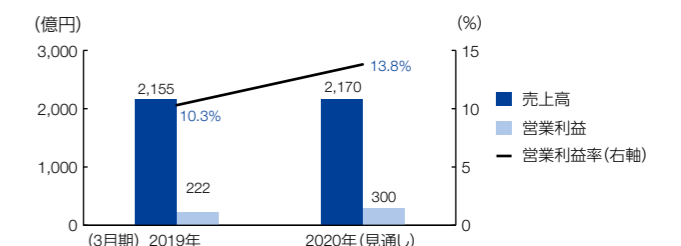
## 目標と施策(2021年3月期～2023年3月期)

消化器科	●主要カテゴリーにおいて、付加価値の高い製品を拡充 ERCP、消化管ステント、止血デバイスなどを社内リソースやM&Aを通じて開発
泌尿器科	●前立腺肥大症の処置ソリューションを泌尿器科クリニックに提供 ●ツリウムファイバー技術を用いた結石処置デバイスの導入と泌尿器内視鏡処置デバイスによるラインアップ拡充
呼吸器科	●気管支内バルブシステムによる成長加速 ●EBUS注射針の製品開発によるEBUS分野の成長
その他の治療領域	●進化したデバイス導入によるエネルギー分野の成長 さらなる正確な切除と血管シーリング性能を有する次世代製品の導入
コマーシャル エクセレンス	●治療機器分野におけるセールス&マーケティング機能の強化 ●臨床データの集積、診療報酬獲得に関する取り組み強化

年平均成長率 ～8%

## 2020年3月期の見通し

	(3月期)	2019年	2020年(見通し)
売上高(億円)		2,155	2,170
営業利益(億円)		222	300
営業利益率		10.3%	13.8%





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

執行役員  
サイエンティフィックソリューションズディビジョンヘッド  
(科学事業担当役員)

斉藤 吉毅

- 光学、イメージング、超音波、蛍光X線等の高い技術力と品質
- 各商品ともトップクラスの市場シェア
- 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

強み

S

弱み

W

- 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
- 病理研究領域でのデジタル化需要の拡大
- 再生医療本格化に向けた新たなニーズの創生

機会

O

脅威

T

- 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

- 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堅調に推移しています。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、デジタル病理研究、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研究や、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。一方、産業分野は、世界経済の持続的成長を背景に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、 病理研究に貢献	産業の効率化、品質向上、暮らしの安全・安心に貢献			
	病気の解明をはじめとした生命科学の基礎研究、臨床病理研究等	半導体、電子部品、自動車部品の検査等	航空機エンジンの検査等	プラント、パイプラインの検査等	資源・環境調査、RoHS対応等
顧客群	ライフ研究 クリニカル(病理研究) 再生医療支援・創薬支援	製造／環境・天然資源／インフラメンテナンス			

### 重点施策

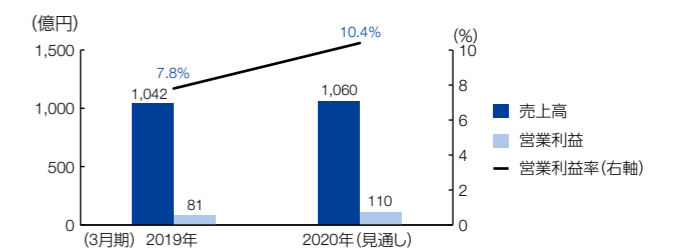
1	顧客群別のメリハリのある取り組みにより、収益力を強化し10%の営業利益を安定して確保	●産業分野、病理研究領域でのオーガニック成長 ●既存事業において、高い収益性を確保
2	市場成長性と自社の強みから特に期待できる顧客群において、積極的にポートフォリオを拡大	●お客さまの検査品質向上、生産性、効率化に貢献できるソリューションの拡大
3	長期的成長に向け、再生医療向けのソリューション開発を拡大	●将来の成長に向けた先行投資

### 2019年3月期における成果と今後の施策(課題)

成 果	今後の施策(課題)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●2019年3月期は、ライフサイエンス分野でハイエンド機種の販売が北米や中国を中心に好調に推移したほか、電子部品、航空や発電、製造系市場の好況により、工業用顕微鏡・工業用内視鏡等の産業分野の製品が業績に貢献</li> <li>●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</li> <li>●ライフサイエンス分野は、事業の効率化を進めたことにより、収益性が大幅に改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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し、実行する</li> <li>●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</li> </ul>

### 2020年3月期の見通し

(3月期)	2019年	2020年(見通し)
売上高(億円)	1,042	1,060
営業利益(億円)	81	110
営業利益率	7.8%	10.4%





ミラーレス一眼等の画期的な製品を通じ、  
心の豊かさの実現に貢献します

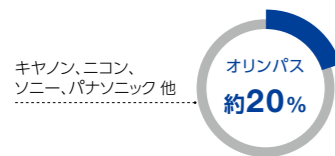
着実に事業構造の転換を進めています。安定的な利益の創出に向けて、顧客ニーズを特定し、高付加価値製品の開発・製造・販売を強化することにより、「オリンパスらしい」製品・サービスを提供し、世界の人々の心の豊かさの実現に貢献していきます。

執行役員  
イメージングディビジョンヘッド  
(映像事業担当役員)

杉本 繁実

<ul style="list-style-type: none"> <li>●ミラーレスへの集中により蓄積された独自技術</li> <li>●高性能レンズの小型・軽量化設計、製造力</li> <li>●ミラーレス市場(日本)において高いシェアを維持</li> </ul>	強み	弱み	●巨大市場である米国、中国での低シェア
	S	W	
<ul style="list-style-type: none"> <li>●市場全体のミラーレスシフトの加速により、従来の一眼レフユーザーからの買い替え、買い増しが期待される</li> </ul>	機会	脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ミラーレス市場における競争激化</li> <li>●スマートフォンやタブレット端末等のさらなる進化</li> </ul>
	O	T	

#### 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や事業運営プロセスを他事業へ展開することで、世界の人々の健康と安心に貢献します。

展開技術・事業運営プロセス	事業	貢献内容
1 先端デジタル技術	内視鏡事業	次世代内視鏡の先端部分にデジタルカメラのAF用アクチュエータを活用
	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	内視鏡事業	内視鏡プロセッサの基板に対し、映像技術の低コスト・高密度実装設計を活用
3 モバイル技術	治療機器事業	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

#### 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、当社はマイクロフォーサーズシステム規格に準拠したミラーレス一眼カメラの開発に注力しています。今後も選択と集中、リスクコントロールを継続しながら、ミラーレス一眼システムの販売を強化していきます。

#### 重点施策

1	事業構造改革の継続的推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●より効率的な製品立ち上げと量産ができる体制を構築</li> <li>●全社共同購買の体制構築</li> </ul>
2	市場変化への対応力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市場規模・当社シェア等をモニターし、状況変化に応じて各拠点・機能の効率化、マーケットの選択と集中を事業全体で実施</li> </ul>
3	在庫リスクの極小化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>
4	全社技術ドライバーとしての貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>

#### 2019年3月期における成果と今後の施策(課題)

成 果	今後の施策(課題)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●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"> <li>・中国生産子会社の操業停止</li> <li>・ベトナム工場への生産移管を推進</li> </ul> </li> <li>●収益基盤の強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・品質保証体制を強化し、商品品質レベルを向上</li> </ul> </li> <li>●ミラーレスカメラの開発に集中し、「OM-D E-M1X」、交換レンズ「M.ZUIKO DIGITAL ED 12-200mm F3.5-6.3」を計画通り導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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"> <li>・ベトナム工場移管後の立ち上げを確実に実行し、製造原価率を改善(生産能力強化と効率化)</li> <li>・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)</li> <li>・安定的な新製品導入による収益性の改善</li> </ul> </li> </ul>

#### TOPIC

##### 「カメラグランプリ2019」において 「あなたが選ぶベストカメラ賞」を受賞

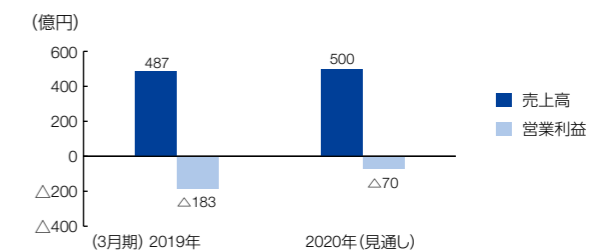
マイクロフォーサーズシステム規格に準拠したミラーレス一眼カメラ「OLYMPUS OM-D E-M1X」が国内で権威のある「カメラグランプリ2019」の「あなたが選ぶベストカメラ賞」を受賞しました。



カメラグランプリ2019授賞式

#### 2020年3月期の見通し

(3月期)	2019年	2020年(見通し)
売上高(億円)	487	500
営業利益(億円)	△183	△70



## 研究開発の効率向上と イノベーション技術の 取り組みを加速



## Message from the CTO

執行役  
チーフテクノロジーオフィサー  
(最高技術責任者)  
小川 治男

### 厳しい環境変化に対応できる強い組織を作る

私が管轄する研究開発・製造・調達の分野では、大きな環境変化が起きています。研究開発では、ICT、AI、ロボティクスをはじめとするさまざまなテクノロジーイノベーションが起きつつあります。ものづくりにおいては、スマートファクトリー（考える工場）のコンセプトが注目されており、生産ライン

のデジタル化が進んでいます。調達では、市場環境の変化に伴い、パーツの供給リスクが生じる可能性もあります。この厳しい環境変化の中で、当社がどう生き残っていくかを常に考え、それに立ち向かえる柔軟で強い組織にしたいと考えています。

### フロントローディングで効率的に製品の完成度を高める

CTOになって感じたことは、当社は国内外の多様なニーズに応えるために、さまざまな製品ラインアップを揃え、多くの機能を盛り込む傾向が強いということです。しかし、最も重要なことは、お客さまにとって高い付加価値を提供できているかということです。

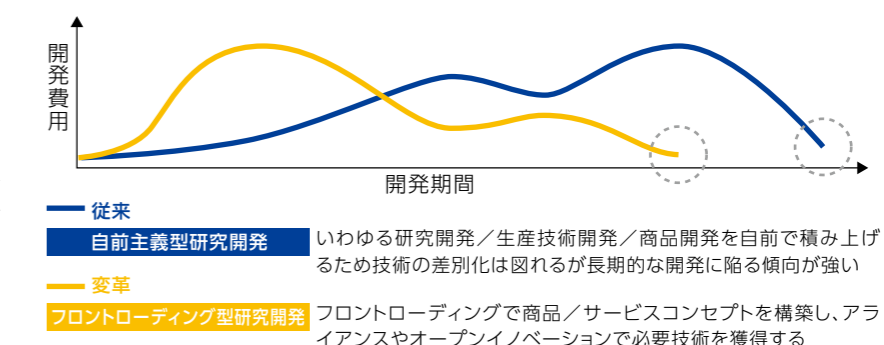
そこで改めて考えたのが、お客さまが本当に求めているものは何か、そのお客さまはどのような使い方をしているのか、一番使いやすい使い方は何か、という基本でした。

お客さまの要求を突き詰め、それをいかにシンプルな形で提供するか。これを実現するために、どの研究開発テーマにおいても、提供すべき顧客価値の優先順位付けを行い、要件定義をしっかりと行います。そして、フロントローディング型の研究開発を積極的に導入していきます。近年の製品は高度化・複雑化しており、従来の開発の仕方では、後になってさまざまな問題が発生してしまう恐れがあります。開発の初期段階で顧客のニーズを明確化し、自前で研究開発を進めつつも

アライアンスやオープンイノベーションで必要な技術を獲得することで、研究開発を効率的に進めることが可能です。昔は実際に製品をつくらなければ問題点が分かりませんでした。今はコンピューターシミュレーション等で初期に問題を把握できるようになりました。すでに科学事業や映像事業の製品でこの手法を導入しており、研究開発の効率を向上させる等、成果も出ています。科学・映像事業のノウハウを活かし、積極的に医療機器に導入を図っていく考えです。

フロントローディング型研究開発に移行することで、当社独自の将来技術が生まれないのではないかと懸念を抱いている方もいると思います。しかしそのようなことはありません。現状、当社の研究開発の大部分は自前主義型であり、今後はこの割合を少しでも小さくし、フロントローディング型研究開発へ移行していきたいと考えています。また、当社の保有する特許は、

#### 研究開発プロセスのイメージ



### ICT-AIは「顧客接点」を広げる有効な手段

当社は創立以来「世界の人々の健康と安心、心の豊かさ」を実現することで社会に貢献してきました。この歴史を紐解くと、当社の強みは「顧客接点」だと思います。お客さまのニーズに耳を傾け、着実に製品化してきた、その積み重ねが今につながっているのです。

では、今後テクノロジーイノベーションが進展する中で、当社の強みである「顧客接点」をどう考えるか。この視点は重要です。当社は早期発見・低侵襲治療という顧客価値を提供することで、社会全体の健康改善や医療費の削減、患者さんの苦痛低減という3つの目的 (Triple Aim) に貢献してきました。そのTriple Aimを実現するには、医療従事者からのヒアリングが不可欠です。当社の内視鏡がトップシェアを獲得できているのも、多くの顧客との接点

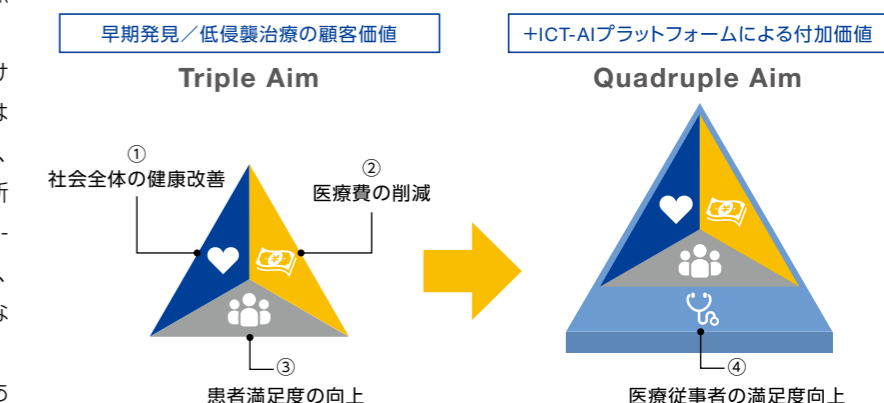
が大きな要因だと思っています。

一方で、今後ICT-AIが進歩していけば、その強みを活かせなくなるのではないかと声も聞かれます。しかし、私はそのように考えてはいません。新たな強みをつくらばいいのです。ICT-AIプラットフォームを導入することで、医療従事者の満足度向上という新たな価値をご提供してまいります。

昨今、病院の経営は厳しい状況にあ

ります。慢性的な人員不足により1人当たりの負荷が拡大し、残業時間が増えるという、負のスパイラルに陥っています。内視鏡検査ひとつとっても、検査準備から内視鏡挿入、診断、処置、洗浄・消毒、レポートの作成までのさまざまな作業があり、多くの医療従事者は多大な負担を強いられています。その負担を減らすために、ICTやAIを活かしていきます。顧客接点とICT-AIの活用は決して矛盾するものではなく、むしろICT-AIは、顧客接点を広げる非常に有効な手段だと思います。

私たちを取り巻く事業環境は非常に厳しいものがありますが、今後もCTOの役割を果たし、真のグローバル・メドテックカンパニーを実現するためのさまざまな改革と革新に取り組んでいきます。





## パートナー・顧客資産

オリンパスは、高度な専門性を有する医療従事者や研究者等を、顧客であるとともに重要なパートナーであると捉えています。顕微鏡のように細胞レベルまで観察ができる超拡大内視鏡「Endocyto」と医師の診断を補助する内視鏡画像診断支援ソフトウェア「EndoBRAIN®」。研究開発に至った経緯や、パートナー・顧客とオリンパスがどのように価値を創造しているのか、昭和大学 横浜市北部病院 消化器センター センター長の工藤 進英先生にお話を伺いました。



現場の医師の要望を  
反映した製品は、  
多くの患者さんの診療に  
役立っています

昭和大学 横浜市北部病院  
消化器センター センター長

工藤 進英先生

**Q** 世界的に大腸がん罹患する人は年々増加しており、大腸がんの予防や治療は大きな課題となっています。そのような中、拡大内視鏡の開発により、大腸がん診断の精度は大きく高まりました。改めて拡大内視鏡の開発の歴史、また「EndoBRAIN®」が対象とする内視鏡である超拡大内視鏡「Endocyto」の研究開発の背景を教えてください。

**A** 私は、1980年代から1990年にかけて、オリンパスと共同で100倍の拡大内視鏡を使った研究開発を行いました。なぜ拡大内視鏡を使った研究開発を行ったかという、私が世界に先駆けて報告した、陥凹型早期大腸がんが世界中で見逃されているということ、大腸表面の微細構造から診断を行うピットパターン診断をリアルタイムに生体内で観察する重要性を踏まえ、より精度の高い内視鏡診断を行いたいと思ったのがきっかけです。その後、拡大内視鏡が普及し、ピットパターン診断は一般的になってきました。すると、今度は、より詳細に細胞核や血管も見たいという思いが強

くなりました。確かにピットパターンは大腸内視鏡診断の基準となるものですが、さらに生体内で核異型も評価することにより、病理診断と同一のものが生体内で可能となり、もっとがんの本質に迫れるだろうと思ったのです。

ただし、病理画像と「Endocyto」画像は近い画像が得られるものの、違いがあります。そこで、病理画像と「Endocyto」画像を比較し、丹念に1対1対応を繰り返す研究を重ねた結果、「Endocyto」が有用であるということが分かってきました。これらをまとめ、超拡大内視鏡分類という診断方法確立しました。

**Q** 「Endocyto」を用いた自動診断技術の研究開発が進んだ結果、2019年2月には、内視鏡分野のAI技術において日本初の薬事承認を取得した「EndoBRAIN®」が発売されました。なぜ大腸内視鏡検査において、AI診断支援が必要なのでしょう

**A** 内視鏡検査で病変（ポリープ）を発見した際には、腫瘍か非腫瘍か、つまり治療対象か否かを判別する必要があります。非腫瘍の病変は、全病変の30〜40%程度あるとされていますが、検査中に区別ができなければすべての病変を切除しなければならず、患者さんにとっても医療経済性の観点からも大きな負担となります。腫瘍と非腫瘍を鑑別するのは難しく、内視鏡検査のエキスパートでなければ、7〜8割の精度だと言われています。AI診断支援を活用することにより、この精度をさらに向上させることで、不要な治療や組織検査をなくできると考えています。

**Q** 製品の研究開発において、オリンパスはどのような役割を果たしているのでしょうか？

**A** 「Endocyto」は、私たちの要望を確実に反映した製品となりました。顕微鏡レベルの高倍率・高精細な細胞核の画像を得られるようになり、挿入性も通常の内視鏡と全く変わらないものとなっているのが大きな特徴です。「Endocyto」にNBIを組み合わせた観察方法においても、旧世代の消化器内視鏡システムでは光量が少なく、思ったような画像が得られないこともありましたが、オリンパスの開発の努力により、LUCERA ELITEシステムとの組み合わせでは非常によく見えるようになってきました。このような光源の進歩も「Endocyto」の研究開発には欠かせないものでした。「EndoBRAIN®」は、オリンパスの販路を提供してもらったことにより、多くの内視鏡医に製品を届けることができ、多くの患者さんの診療に役立っています。

**Q** 「Endocyto」と「EndoBRAIN®」は医師、病院、患者さんにどのように貢献しているのでしょうか？

**A** これまでは、病理診断の結果を得るために約1週間の時間を要していましたが、「EndoBRAIN®」が腫瘍か非腫瘍か診断をサポートすることで、わずか0.4秒で病理診断とほぼ同等の情報を瞬時に入手できるようになりました。「EndoBRAIN®」を使うことにより、経験の差によらず、どの医師も常に同じ精度の判別が期待できるようになったことは大変重要です。現場では、治療すべき病変、しなくてよい病変の区別に貢献し、医師の正確な診断をサポートしています。さらに、患者さんにとっては、これまでのように一部組織を採取し、病理診断の結果を待って治療方針を決めるのではなく、その場で診断結果を伝えることができるため、病院に来る回数を減らすことができる等のメリットがあります。これは、治療費を抑制できるという観点から、増大する医療費の抑制効果にもつながっています。

**Q** 今後、オリンパスに期待していることは何でしょうか？

**A** オリンパスの内視鏡は世界の7割を占めており、世界の人々の健康に貢献しています。これから、数多くの内視鏡分野のAI製品が出てくると思いますが、AI内視鏡といえばオリンパスとなるように、AI診断を対象とした内視鏡開発や製品の普及に努めてほしいと思います。また、今後AIが内視鏡検査に普及していくことで、より多くの部分をAIが支援していくことが想定されますが、AIは100%完全なものではありません。医師がAIの得手、不得手を理解し、使いこなせるようAI内視鏡のトレーニング支援等も重要になってくるでしょう。今後も医療現場の声を反映した製品開発等により、引き続きオリンパスが次世代の医療に貢献してくれることを期待しています。

### 製品情報

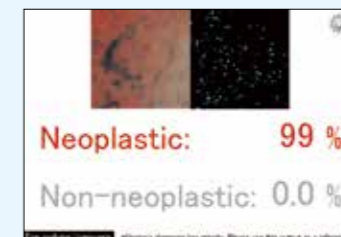
#### 超拡大内視鏡 「Endocyto（エンドサイト）」



超拡大内視鏡「Endocyto」は、最大520倍の光学拡大機能により、顕微鏡レベルの高倍率・高精細な画像を得ることが可能です。内視鏡検査時にリアルタイムに細胞レベルの生体内観察を行うことにより、診断精度が向上し、不要な生検の省略可能性

等が期待できます。従来の内視鏡と同等の先端径を実現し、患者さんの負担軽減に貢献します。

#### AIを搭載した内視鏡画像診断支援ソフトウェア 「EndoBRAIN®（エンドブレイン）」



「EndoBRAIN®」は、昭和大学横浜市北部病院、名古屋大学大学院、サイバネットシステム株式会社により、AMED\*支援のもとで研究開発されました。オリンパスはサイバネットシステム株式会社より日本国内における独占販売権を取得しています。オリンパス製の超拡大内視鏡「Endocyto」で撮影された大腸の超拡大内視鏡画像をAIが解析し、リアルタイムで病変の腫瘍・非腫瘍の判別を自動で行うことで、医師の診断支援を実現します。

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

## 効率性向上に向けた オリンパスの変革をリードする



### Message from the CAO

取締役 執行役  
チーフアドミニストレイティブオフィサー  
(最高管理責任者)  
シュテファン・カウフマン

#### 幅広くコーポレート業務のキャリアを積み、4月よりCAOに就任

私は、2003年に欧州の人事部ゼネラルマネージャーとしてオリンパスに入社しました。それまでも、大手の小売や旅行代理店の人事機能で働いていましたが、欧州全体の人事機能を統括する責任者の役割を担ったのは、オリンパスが初めてでした。その後、管掌業務は拡大し、他のコーポレート機能も統括する立場となりました。

2008年には、すべてのコーポレート業務を担う欧州地域

統括会社のコーポレート部門マネジング・ディレクター、その翌年には欧州現地法人のマネジング・ディレクターに就任しました。2011年に欧州地域統括会社の社長となり、2017年には本社の執行役員に就任しました。そして、2019年6月、取締役 執行役 チーフアドミニストレイティブオフィサー(CAO)に選任され、現在に至っています。

#### 欧州でのさまざまな経験とノウハウを活かして

私はCAOとして、HR、IT、SCM(サプライチェーンマネジメント)、「Transform Olympus」等を管掌しています。会社の効率性向上に貢献する取り組みを戦略的にサポートすることで、持続的な成長を実現できる企業を目指します。高成長企業を目指すにあたり、業務プロセスの効率化は重要な要素だと強く確信しています。

私の欧州での経験は、大変貴重なものでした。欧州にはさまざまな国、言語、文化があり、マイクロコスモス(小宇宙)のような地域です。この多様性のなかで長年仕事をしてきたことで、多くの経験を積むことができました。そこで培った経験やノウハウは世界でも十分に通用すると思っており、真のグローバル・メドテックカンパニーの実現に役立てていければと考えています。

#### 変化すべき重要な領域

欧州での「効率化」の取り組みの一環として、2018年夏に、欧州子会社のすべての財務やSCM、販売管理、HRなどの業務を集約したビジネスセンターをポーランドに開設しました。ビジネスセンターの設置においては、業務プロセスと事業プロセスの標準化が重要です。当社も今後は、ロボットやAI、機械学習などのさまざまな最新技術を活用し、業務プロセスの標準化を進め、効率性を向上させていくべきだと考えています。

そして、これはビジネスプロセスの効率化だけにはとどまりません。この変革を強力なリーダーシップにより推進し、従業員に本当の意味で権限を与えることにより、従業員、さらには会社全体の潜在能力を引き出し、力を発揮することが可能になるのです。従業員の士気を向上させ、効率的に働くことができる環境を作ることとはすべての企業にとって共通の目標であり、当社にとっても今後の成長において重要な戦略であると強く認識しています。



ポーランドに開設したビジネスセンター

#### 持続的成長を加速させるために、コスト構造を改革する



私は、2020年3月期の販管費の管理についても責任を持って取り組んでいます。2019年3月期の売上高に占める販管費の比率は約55%でしたが、これだけコストの割合が高いと持続的成長をしていくことはできません。グローバル化・デジタル化の対応が求められるなか、コストが高くては、会社にとって必要な投資ができない可能性があります。健全な財務パフォーマンスが、成長のための新しい技術への投資につながるのです。当社が成功するためには、効率的なビジネスプロセスと優れた製品ポートフォリオが不可欠だと思います。

私は当社の潜在的可能性を強く感じています。そして、今後3～5年間のさまざまな取り組みが、真のグローバル・メドテックカンパニーの実現に大きく寄与すると思っています。その可能性を拓き、持続的な発展を図ることが経営陣の務めです。オリンパスは、効率的に開発・生産する素晴らしい製品を顧客に提供することで、次の100年もリードできる企業だと確信しています。

## 人材

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」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。

### 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。2019年4月

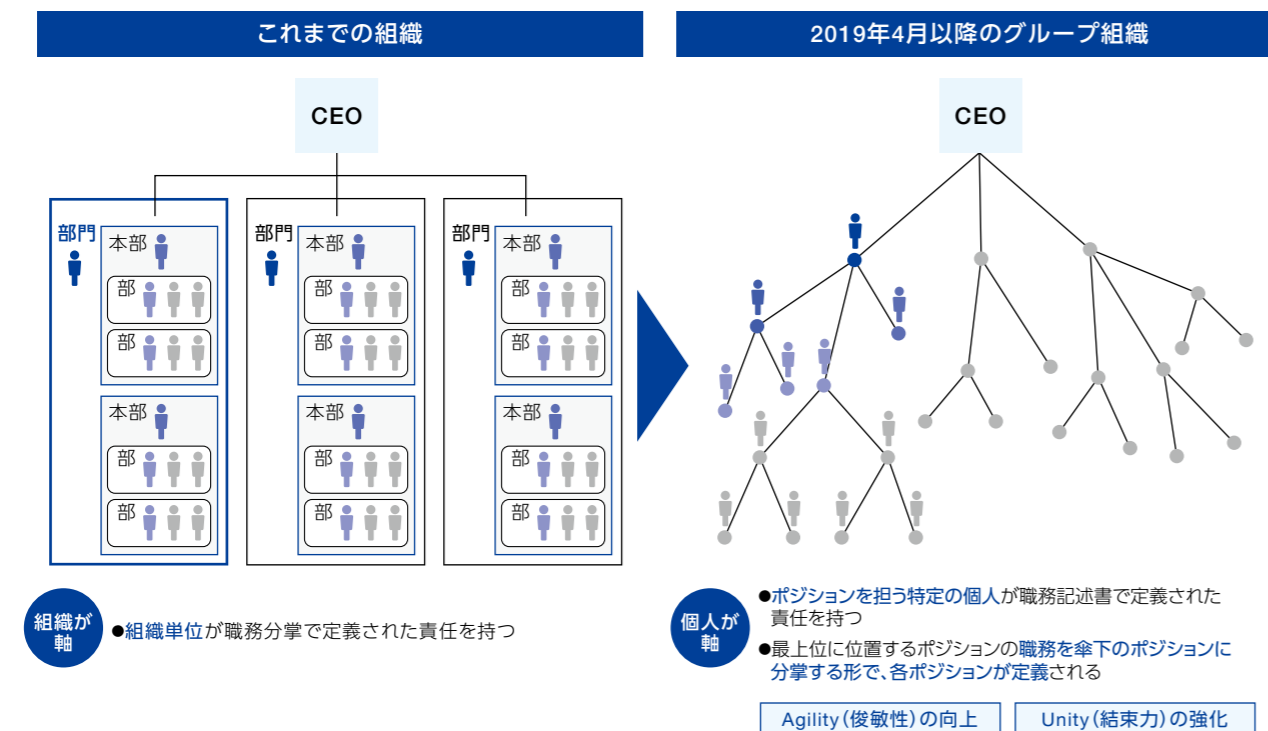
からスタートした企業変革プラン「Transform Olympus」では、従業員がグローバルで活躍し、一人ひとりがより高い目標に挑戦して成長していくことを支える基盤として、グローバル人事制度の導入を進めています。当社は、従業員の持つ個性と能力を尊重し、意欲と活力を信頼した上で、達成した成果を正當に評価し、適正に処遇することが重要と考えています。人材開発においても、能力開発における自立意識の向上を促しつつ、従業員一人ひとりの育成を重視しています。

### 「Transform Olympus」に伴う組織体制の変化

「Transform Olympus」では、共通の価値観で結束した従業員がグローバルに活躍し、一人ひとりが高い目標に挑戦して成長し、相互に可能性と活力を引き出す組織を目指します。そのためには、世界中のオリンパスグループに存在する優秀な人材を適所適材で活躍できるインフラの構築が必須です。これを実現するため、2019年4月より、日本の組織体制を変更しました。従来は組織ごとに役割や責任を定義していましたが、機能ごとに責任と権限を有するポジションが連な

るというスタイルへと変更しています。あるべき組織設計に基づき、必要なポジションを設置し、上位ポジションを起点としてそれぞれをツリー状に繋げる考え方を採用しました。各ポジションには職務記述書(ジョブディスクリプション)を用意し、個々の責任・権限・処遇を明確にしています。従業員は、上位ポジションの責任と権限の下、レポートラインに基づいて仕事をし社員同士が目的に応じて柔軟に協力し合い、仕事を進めていくことを目指します。

#### 組織体制の変化(日本)



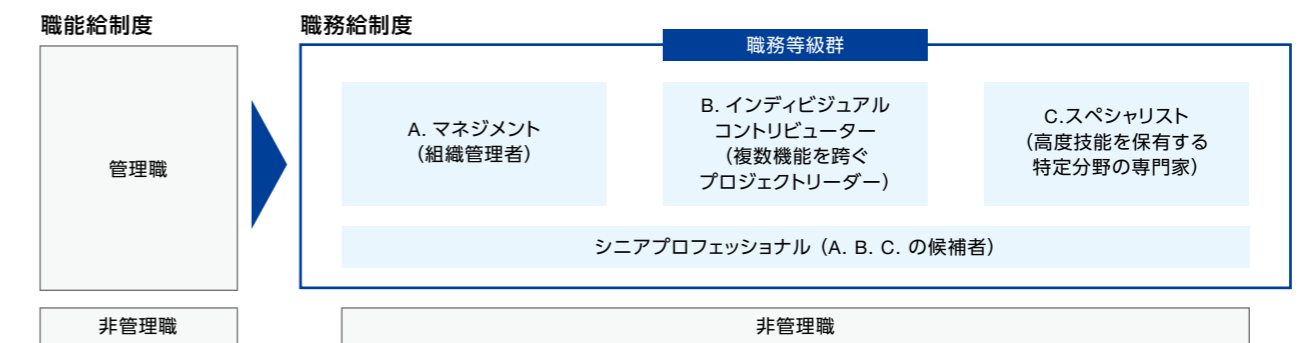
### グローバルな人材活用に向けた成果重視の人事制度

グローバルな人材活用を促進するため、日本の管理職層の人事制度を「職能給制度」から「職務給制度」に変更しました。管理職をマネジメント(組織管理者)、インディビジュアルコントリビューター(複数機能を跨ぐプロジェクトリーダー)、スペシャリスト(高度技能を保有する特定分野の専門家)、シニアプロフェッショナル(前記3職群の候補者層)の4つの職群に分け、マネジメント、インディビジュアルコントリビューターには6等級の職務等級を整備し、担う職務の大きさ(ジョブサイズ)に基づき、各ポジションを格付けます。各ポジションは、職務記述書(ジョブディスクリプション)によって定義され、責任を明確化するとともに、必要な権限を付与します。報酬は職務等級ごとのレンジ給となっており、期ごとの成果結果に基づき、賞与と、昇給が行われます。

評価制度は、目標管理による業績評価を主体とし、行動評価を加味して±10%の加減点を行う仕組みとしました。業績評価は、職能給から職務給への変化を意識し、目標管理をより厳格に運用する制度としました。特に上位方針と、ジョブディスクリプションにより定義されるポジションの役割に根差した個別目標との繋がり強化を企図しています。行動評価は、管理職としてのコアバリューの発揮度合いに応じて評価され、期末業績の評価結果に加減算し、当該評価期間の最終評価を決定します。

これらの制度改定によりポジションに設定される明確な役割と責任の定義に基づき、適切な人材を、国籍や年齢、性別を問わない実力主義において、積極的に登用していきます。

#### 例)日本の人事制度の変化



### ダイバーシティの推進

多様な人材が自分のもつ能力を最大限発揮し、仕事とプライベートを充実させながら、従業員も企業も共に持続的に成長することを目指しています。従業員の仕事と生活の両立支援を通じ、その相乗効果を図るワークライフ・インテグレーション(WLI)の取り組みをこれまで継続的に行っており、2019年も「くろみん認定企業」として厚生労働省から認定されています。

2016年より女性活躍推進法に基づく行動計画を推進しており、女性従業員の育成を目的としたメンター制度を実施するとともに、研修の拡充を通じて女性リーダーの育成に取り組んでいます。2019年4月末現在で、53名(前年33名)\*<sup>1</sup>の女性管理職が活躍し、年々女性活躍の比率が高まっています。「Transform Olympus」では国籍・年齢・性別を問わない人材

登用・配置を目指しており、グローバルレベルでの人事制度の構築、環境整備も進めています。

当社は障がい者雇用を積極的に推進しています。2019年4月には特例子会社\*<sup>2</sup>を5社から東北の3製造関係会社を追加認定した8社へ拡大することで、国内グループとしてより推進体制を強化し、2.2%を超える雇用率を維持しています。



女性管理職向けの研修風景

\*<sup>1</sup> 国内オリンパスグループ。

\*<sup>2</sup> 障がい者の雇用に特別な配慮をし、日本の「障害者の雇用の促進等に関する法律」第44条の規定により、厚生労働大臣の認可を受けて、親会社の一事業所と見なされる子会社のこと。

## 社員座談会

## オリンパスの企業文化を語る

2018年5月に策定された新たな企業理念「私たちの存在意義」と「私たちのコアバリュー」に続き、2019年1月に真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍を目指した企業変革プラン「Transform Olympus」が発表され、持続的成長に向けた取り組みが本格的に動き出しました。これまで築き上げてきた企業文化を社員はどのように捉え、実際どう変わりつつあるのか。内視鏡・治療機器・科学・映像事業の最前線で活躍する中堅社員に話し合ってもらいました。



## 大事なのは5つのコアバリューのバランス

**渡邊（徹）** 経営理念の中で、昔から当社に根付いている考え方はありますか？ また、経営理念が改定されてから1年以上が経ちましたが、みなさんの職場で変わってきていると感じることはありますか。

**谷口** 営業は目の前の売上を重視する傾向にあるので、短期的な視点になりがちです。でも、「短絡的」にはならないように気を付け、「長期的視点」を心がけています。

**只腰** 10年ぐらい前のことですが、新製品発表の少し前に、黙って現行製品を売ってしまうか、事前に新製品のことをお客さまにお話しするかで迷ったことがあります。それを先輩に相談したところ、「1年の売上より10年の信頼だろ」と言われてハッと我に返りました。新製品の発売を待って、お客さまには最新機種を販売したことがありましたね。以来、常に「誠実」を意識しています。

**三好** 医療機器は、さまざまなドクターの要望を聞きながら、製品開発をします。当社社員は「共感」の気持ちが強いのので、あらゆる要望を取り入れようとする傾向があると思います。困っている患者さんのために「俊敏」を持って取り組まないといけないのですが、クオリティーを下げることもできず…。5つのコアバリューはどれも大事ですが、私たちはこのバランスを意識して仕事に取り組まないといけないと思います。

**石川** 私の部署では、「俊敏」については以前から意識しています。コアバリューの浸透には、まず「俊敏」を徹底させ、そこから他に広げていく、そういうアプローチで臨んでいこうと思っています。

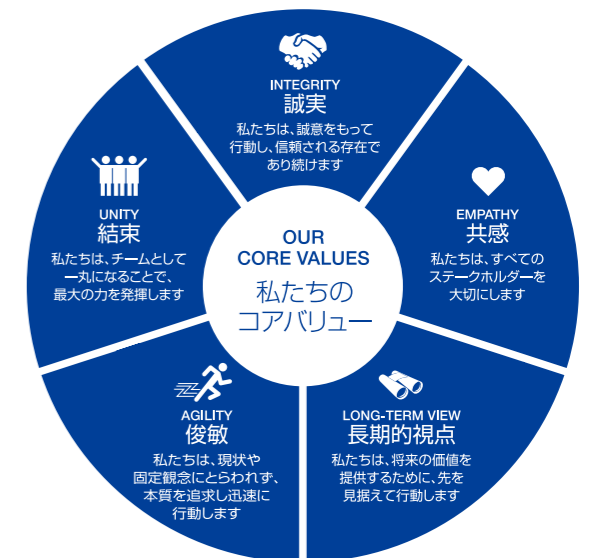
**渡邊（徹）** 一人ひとりが本当に理解し、浸透するにはまだ多くの時間が必要でしょうが、それらの言葉を口にするだけで、実際の行動に結び付いていくのだと思います。

**谷口** 確かに営業の現場では売上目標を前にして迷うことはあります。でも、「誠実」や「長期的視点」という言葉があると、それが歯止めになる。しかも社内の共通語になっているので言いやすい。メンバーから「『誠実』ですよ」と言われて、「やっぱりそうだよね」と納得することもあります。

**三好** メンバーからも言われるのですか。

**谷口** 結構言われますよ。「これはもっと『俊敏』をお願いします」と突き上げられることもあります。共通言語があることで、いい意味で部下から上司への武器になっているのではないかと思います。

私たちの存在意義  
世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現



## 欠かせないブランドイメージの統一

**渡邊（徹）** 映像事業では経営理念の改定前から、ブランドエッセンスの浸透を図るための取り組みを行っていたと思います。ブランドエッセンスとコアバリューをどのように関連付けていますか。

**渡邊（さ）** ブランドエッセンスは、心の豊かさを実現するためのオリンパスらしい製品・サービスとは何か、事業としてお客さまに提供できる価値とは何かということを定めています。コアバリューはそのための仕事の仕方や日々意識しなければならないことと位置付けています。

**渡邊（徹）** それを浸透させるために、どのようなことをしているのですか。

**渡邊（さ）** 説明会を開いたり、eラーニングなどで展開していますが、それだけで社員が理解できるとは限りません。大切なのは、自分の業務とブランドを紐付けることです。そのため、現場でマネジメントや各職場にいる協力メンバーから直接発信してもらったり、社員それぞれに考えてもらっています。現在では、約8割のメンバーが顧客提供価値を考えるようになったと言ってくれています。

**谷口** 世界で統一されたブランドイメージをつくるにはどうしているのですか。

**渡邊（さ）** プロモーションに関わる国内のマーケティングと海外拠点のメンバーでコミュニケーションガイドラインを定めました。これにより、全世界で統一したブランドイメージをお客さまに感じていただけるプロモーションを展開しています。

**石川** アジアで展示会をするときもガイドラインに沿って展開していますが、正直、完全に統一はできていません。私たちが目指す他社のグローバル企業は、展示の仕方などが全世界で統一されていて、現地でわざわざ考えなくても済むようになっています。真のグローバル・メドテックカンパニーを目指すためにも、本社が強力なリーダーシップを発揮し、ブランドイメージの統一を図ることは欠かせないと思いますね。

## 社員座談会

### 権限委譲で「俊敏」を高める

**渡邊（徹）** 統一感のある印象を持たれることはとても重要で、それをどうやって「Transform Olympus」につなげるかを考えているところです。結局、みんながマインドを持っていたり、会社の仕組みができていなければ何も始まりません。それがあって初めてグローバル・メドテックカンパニーとして飛躍できると思っています。

**三好** 今回は、“変わろう”という会社の本気度をかなり感じますね。

**渡邊（徹）** 会社に対して期待していることや、これを変えればもっと良くなるのではないかと考えていることはありますか。

**谷口** まだ承認までのステップに時間がかかり、物事がなかなか前に進まないことがあります。もっと権限を下に委譲すれば「俊敏」も高まりますし、より良くなっていくと思いますね。

**只腰** ただ、権限を委譲すると結果が気になる。何かが起きてしまった場合、自分はどうするべきなのか、責任を取るとはどういうことなのかを考えています。

**三好** 医療分野では、多くのステークホルダーがいるし、決断する内容もセンシティブなものが多い。その中で誰かひとりに権限委譲するのは正直難しいところがあります。社外にもオピニオンリーダーがいるので、それらをどう調整していくのか、悩ましいですね。

**谷口** 今回の人事制度の改定では権限を明確にし、個人で責任を取るようにしていますね。実際にそれができるようになれば、うまく回るのではという期待はあります。

**渡邊（さ）** これまでは管理業務も多かったのですが、新しい人事制度で自分の役割が明確になり、業務の推進に集中できるようになりました。また、マネージャーもジョブディスク

リプション（職務記述書）の達成のために、他部門と協業する等、社内連携もしやすくなりました。

### 変わるためには人材の多様性も必要

**渡邊（徹）** 新たな制度改革では、適所適材で優秀な人材が働けるようにするため、ポジションが空いたときに、資格要件をクリアすれば社内外から人材をアサインできる仕組みを考えているようですが、その点については期待していますか。

**三好** 期待半分、不安半分ですね。医療機器の開発は、長い時間をかけてドクターや工場の人とコミュニケーションを取り、共感と結束を強めていく。いきなり外から入ってきて、できるかというそれは難しいように思います。

**渡邊（徹）** 心から「世界の人々の健康と安心、心の豊かさを実現する」ことに共感できる人に就いてもらいたい。ただ、誰でもウェルカムというわけにはいかないので、そこには基準が必要だと思っています。その基準がまさにコアバリューを体現できるか否かだと思います。

**只腰** 労働力を提供して給料をもらっている立場としては、危機感を持って頑張らないといけない。

**谷口** 短期的な成果ばかりを求めるマネージャーが多くなっても困ります。マネージャーが代わるとやることも変わって現場が混乱するのはよくあることなので、それが頻繁に起こるとちょっと怖い。

**渡邊（徹）** コアバリューに「長期的視点」を入れたのは、短期的な成果だけで人を評価しない、長い目で物事を考えることを会社がずっと大切にしてきたからという背景もあります。

### コスト削減ではなく、コスト効率化

**渡邊（徹）** ところで、「Transform Olympus」のテーマのひとつである業務効率化について意識していることはありますか。竹内社長は、いかに効率的に働かかということを社員一人ひとりが考えてほしい、そういう文化が根付いてほしいということを常々言っていますね。コスト削減ではなく、コスト効率化という言い方をしています。この意味の違いを十分に理解する必要があります。

**石川** これまで医療機器の資材は、いろいろなところで似たようなものを作っていましたが、それらを集約しコスト効率化を図っているところです。出張の際も事前にタスクを明確にし、アウトプットが見える形にするなど、効率を考えた仕事に取り組むようにしています。

**只腰** 時短で働いている人たちの集中力はすごいですね。子供を迎えに行くために早く仕事を片付けようとしているので非常に真剣。その集中力と効率性を学びたいと本当に思っています。

**谷口** 目的があるから効率的になる。そういう意識は大事ですね。

**三好** 開発では、かねてより業務効率化に取り組んでいますが、現場ではかなり効率化が進んでおり、これ以上コストを効率化するならば開発テーマを絞らざるをえないところまで来ています。開発者としては長年取り組んできた開発を諦めるのは非常に残念ですが、新たな成長のためには必要だと考えています。

**渡邊（さ）** 映像の製品はライフサイクルが早く、開発期間も短いため、業務効率化に関してはいろいろな技術やノウハウを持っています。最近では、その技術とノウハウを他事業にト

ランスファーし、開発支援を行っています。他事業に貢献できることは嬉しいですし、それをもっと進めていきたいですね。

### 組織としての俊敏性が欠かせない

**渡邊（徹）** これから会社が持続的成長をしていくためには何が必要だと思いますか。

**三好** やはり変化を恐れないことですね。技術者の視点で言うと、オリンパスは今まで技術ベースで製品を開発してきましたが、グローバル企業は顧客のニーズをベースにM&A等によって事業拡大をしています。ここには大きな違いを感じますね。

**渡邊（徹）** 「自分たちで実現しないと」と思うあまり、スピード感が他社と違うときがありますよね。

**石川** やめることを決断することもとても重要だと思っています。始めにしっかり断捨離をし、俊敏に行動できるよう身軽にならなければならない。

**谷口** 世の中の変化のスピードは相当速くなっているので、それについていける組織としての俊敏性がなければ確実に淘汰されると思う。その危機感はずごくありますね。

**只腰** 事業ドメインを定義してしまうのもリスクです。これが強いからと安心していると、新しいイノベーションが起きたときについていけなくなる。常に変化が必要です。

**渡邊（さ）** 市場はもちろん、社内でも事業を超えて視野を広げることで、臨機応変に自分たちの価値に気づき、チャレンジし続けることが必要だと思います。また長期的なリスクを見極めながら必要に応じて対処していくことも同時に重要なことだと感じています。



石川 史明



只腰 龍平



三好 弘晃



谷口 将史



渡邊 さゆり



渡邊 徹

環境

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:

2. 環境経営の推進:

3. 法規制・社会規範の遵守:

4. 環境負荷の低減:

5. 環境と調和した技術の開発:

6. 環境コミュニケーションの重視:

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。

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。

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。

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。

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。

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に関する法規制違反、土壌・地下水汚染は、操業停止や原状回復費用の発生、企業評価の低下など、当社の経営に影響を及ぼす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と維持、環境管理責任者や推進者への教育、現地運用のモニタリングと改善を実施し、環境リスクの低減に取り組んでいます。

気候変動は、地球温暖化の進行による異常気象の頻発、「パリ協定」に端を発した国際社会からの温暖化防止への要求強化など、事業活動に影響を及ぼす重要な環境課題と認識しています。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

がると考えており、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。

また、世界的に関心の高い水リスクについては、主要な開発・生産拠点に対して、世界資源研究所 (WRI) の水リスクの評価ツール (Aqueduct) や防災マップ等を使用し、「物理的な水ストレス」「水資源に関する法規制リスク」等の評価を行い、水リスクが著しく高い地域に立地する拠点がなことを確認しています。事業活動に与える影響は小さいものの、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、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。

主な環境活動における目標と施策・実績

2019年3月期目標	主な施策	2019年3月期実績	2020年3月期目標
<div></div> <div>・エネルギー原単位: <b>5.9%以上改善 (対2013年3月期)</b></div> <div>・再生可能エネルギーの使用量拡大</div>	<div>・製造改善活動の継続実施</div> <div>・省エネ型設備の導入</div> <div>・消灯、空調温度調整など日常的な省エネ活動の継続実施</div> <div>・再生可能エネルギーの活用</div>	<div>エネルギー原単位: <b>12.8%改善 (対2013年3月期)</b></div> <div>再エネ使用量: <b>17,239MWh (対2018年3月期比12%増加)</b></div>	エネルギー原単位: <b>2019年3月期比1%改善</b> 再生可能エネルギーの使用量拡大
<div></div> <div>水使用量原単位: <b>2018年3月期比改善</b></div>	<div>・水使用工程の改善</div> <div>・設備点検での漏水対策などの実施</div>	水使用量原単位: <b>6.3%改善 (対2018年3月期)</b>	水使用量原単位: <b>2019年3月期比改善</b>
<div></div> <div>廃棄物リサイクル率: <b>2018年3月期比改善</b></div>	<div>・歩留まり改善</div> <div>・有機溶剤の再生利用</div> <div>・分別の徹底によるリサイクル化の推進</div> <div>・生分解性プラスチックの活用</div>	廃棄物リサイクル率: <b>2018年3月期と同水準</b>	廃棄物リサイクル率: <b>2019年3月期比改善</b>

WEB  CSRデータブック: [https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr\\_db\\_2019.pdf#page=52](https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2019.pdf#page=52)

製品のライフサイクルアセスメント

オリンパスグループは、製品ライフサイクルの各段階（製品開発、調達、生産、物流、使用等）において、さまざまな環境配慮技術を取り入れています。また、製品を通じて環境課題の解決に貢献しています。



## 社外取締役からのメッセージ

2019年6月、企業変革プラン「Transform Olympus」の考え方に基づき、真のグローバル企業を目指すにあたり指名委員会等設置会社に移行しました。業務執行の意思決定の迅速化、ガバナンスの強化と透明性の一層の向上を図ります。指名委員会等設置会社に移行し変わること、今後当社が目指すべき方向性等について、4名の社外取締役からメッセージをいただきました。

### 「Transform Olympus」の実現により 持続的な成長を期待しています

社外取締役  
(取締役会議長／指名委員会委員長)

藤田 純孝

#### 指名委員会等設置会社への移行により、 議論のウエートは中長期の経営戦略へ

当社は、2011年の不祥事を契機に、経営体制を刷新する大きな改革を行いました。2012年からの4年間は不祥事から脱却するための経営基盤の立て直し、選択と集中による事業ポートフォリオの再構築や財務基盤の強化等を行いました。2016年からは持続的な発展を実現するための中期経営計画「16CSP」に沿って、重点戦略を推し進めてきました。経

営フェーズの変化とともに、取締役会の審議の内容も中長期の重要課題等、将来に向けたものへ変化しています。そして、ガバナンス体制においても、取締役会の過半数を独立社外取締役で構成することや議長に独立社外取締役を任命すること、監査役会設置会社でありながら独立社外取締役を委員長とした指名・報酬・コンプライアンスの3つの委員会を任意で設置するなど、独自の取り組みを行ってきました。

私は、2012年より社外取締役として当社の経営に関わっていますが、取締役会の機能の実効性も確実に向上して

います。今回、さらなる進化を目指して、企業変革プラン「Transform Olympus」を発表し、ビジネスのグローバル化に即して、機関設計を指名委員会等設置会社へ移行いたしました。今後は、監督と執行の分離をすることにより、執行のスピードを上げるのと同時に、より中長期的な経営戦略の議論にウエートを移すことができると思います。一方で、私の取締役会議長としての役割は基本的には変わりません。引き続き、取締役会において、実効性の高い議論と運営ができるよう努めていきたいと考えています。

#### 指名委員会では取締役および 執行役の評価を継続的に行うことが重要

今年の6月には、指名委員会委員長に就任しました。一般論として、日本の会社は、終身雇用かつ年功序列の雇用制度により、従業員の中から取締役が選ばれ、その中から社長になる人材が出て、その社長が取締役を選び、次の後継者も社長が選ぶという会社共同体的な特質があると考えます。この特質はすべてが悪いわけではないものの、場合によっては弊害となることがあります。それを打破するためには、社外取締役を中心とした指名委員会のメカニズムが働かなければならないと思います。とはいえ、取締役や執行役の選解任をいきなり行うのではなく、指名委員会で日頃から取締役および執行役の評価を継続的に行うことが重要です。また、当社の経営・執行の重要なポジションに対して、どのような資質が求められるか、しっかり定義しておく必要があります。そして、その資質を持った人材がリスト化され、サクセッションプランが整っていることが求められます。しっかりしたサクセッションプランを持つことは、経営の継続性の観点からも大変重要だと思います。

#### これから最も重要なのは執行側の さらなる高い意識

当社では、従来から、取締役会の実効性を高めるために、取

締役会前の社外取締役への事前説明会や定期的な社外取締役のみの会議を行っており、ここで浮き彫りになった経営上の課題は、執行側にフィードバックをしています。指名委員会等設置会社へ移行し、ガバナンス体制をさらに強化してまいります。重要な要素の一つとして、内部統制システムを通じたモニタリングが挙げられます。内部統制システムが機能していることで、取締役会は業務執行を執行役に委任し、より監督に注力できるようになります。グローバルでのグループガバナンスを末端まで浸透させるために、取締役会では、内部統制システムが適切に機能しているのか、しっかりと確認していきたいと考えています。大切なのは、機関設計を変えることや内部統制システムの体制を形式的に整備することだけではなく、実際にどのように運用されているのかということです。その際、何より重要なことは、執行側の高い意識、すなわち真に会社を改革し、持続的な成長を図るマインドセットを持つことやよりよい企業風土の醸成だと考えています。

#### 「Transform Olympus」の実現により 持続的な成長を期待

昨年の取締役会では、「Transform Olympus」について相当な議論を重ねました。特に、取締役会のダイバーシティについては、今後競争力のあるグローバル・メドテックカンパニーを目指すという観点では、メンバー構成において、国籍のダイバーシティは大変重要だと考え、新任取締役の選定について検討を行い、今回3名の新たな外国人取締役が就任しました。

「Transform Olympus」は、当社がグローバル・メドテックカンパニーとして発展し、企業価値を一層向上するための重要な取り組みです。道のりは決して平坦ではないと思いますが、「Transform Olympus」を確実に実行していくことにより、持続的な成長を実現し、当社の経営理念の存在意義である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献できると期待しています。

## 社外取締役からのメッセージ

### 監査の質は維持しつつ、新しい取り組みを

当社は“真のグローバル・メドテックカンパニー”を目指して、指名委員会等設置会社へ移行し、新しいステージへ入りました。しかし、これまでの監査方法を大きく変えるべきではないと考えています。

例えば、会計監査人と監査役の連携は必須ですが、指名委員会等設置会社に移行したことで、その関係性は基本的に変わりません。定例会議や共同での海外の子会社訪問、評価等を通じて情報交換を密に行っていく考えです。ですから、この1年はこれまでの監査のレベルを落とすことなく、上手く指名委員会等設置会社に移行していくための過渡期だと捉えています。監査方法自体も、今まで行ってきた棚卸立会等の直接的な手法や監査部門等の連携による間接的な手法を実施しつつ、新しい取り組みも模索していきたいと思います。

これまで監査役会はありましたが独任制でしたので、どちらかと言うと守りのガバナンスに対する意識が強かったのではないかと思います。今後は取締役という立場で取締役会での議決権も有しますので、オリンパスがグローバル・メドテックカンパニーとして成長するために必要な意見や助言、外部の経験を活かした提案も積極的にできればと考えています。

また、指名委員会等設置会社では、常勤の監査委員の設置は任意とされていますが、オリンパスには2名の常勤者がいます。これは望ましいことだと思います。やはり、監査機能が十分に発揮されるためには、社内で積極的に情報収集する常勤者と情報共有を行うことが重要であり、それにより、社外取締役として専門的な知識を活かしたアドバイスが可能になると思います。

### 監査の質は維持しつつ、 新しい取り組みを模索する1年に

社外取締役（監査委員）

岩崎 淳

### グローバルな内部監査の強化を目指して

当社は、売上の8割が海外ですから、グローバルという視点を意識して監査を実施していくことが大事です。これまでは各地域に内部監査部門があり、日本がグローバルで統括してきましたが、4月からCEO直轄に組織するChief Internal Audit Officer (CIAO) が責任者として、日本を含む欧米アジアの当社グループ全体の内部監査を管理、統括する体制へ移行しました。今後はこの新しい体制の中で、グローバルな視点でリスク分析を行い、必要な地域や部門に、資源を効率良く、かつ効果的に投入していくべきだと考えています。

監査委員会においては、内部統制システムに基づいた監査が主流となります。そのため、内部監査部門と十分な連携を図りながら、グローバルで内部統制システムが機能しているかを確認することが極めて重要になります。4月より内部監査部門の体制が大きく変化しましたが、体制を整備するだけでなく、現場まで指示が浸透し、意識が変化しているかまで見ていくのが監査委員の役割だと考えています。今後、当社社員が「私たちのコアバリュー」に基づき行動し、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献する企業となるべく邁進することを期待しています。私自身もこの大きな転換期をサポートできるよう尽力してまいります。



### ヘルスケア業界の将来により大きな影響を与え、 さらなる企業価値を創造する

社外取締役（指名委員）

デイビッド・ロバート・ヘイル

### 取締役会や経営陣とパートナーシップを組み、 大きな企業価値を創造する

世界最高のメドテックカンパニーの一つであるオリンパスの社外取締役として、ステークホルダーの皆様のお役に立てることを光栄に感じています。

ValueAct Capitalは、オリンパスの大株主になりました。ValueActは、大きな企業価値を創造することができ、かつ戦略的な転換期を迎えている世界で最も優れた企業を見出し、長期的な展望をもって投資するビジネスモデルを掲げています。そして、ValueActのパートナーは、取締役会や経営陣とパートナーシップを組むことが双方にとって有益になるという考えに基づき、多くの企業の実績に参加し、高水準のコーポレート・ガバナンスを維持することを心掛けています。

このような方法で、2000年の設立以来、マイクロソフト、ロールロイス、モトローラなど世界的なテクノロジー企業を含む、52の企業で取締役を務めてきました。取締役会に参加した企業での平均投資期間は5年以上で、長期保有株主の皆さまと利益を共にしているといえるでしょう。

オリンパスは、日本におけるValueActの初の投資先企業です。オリンパスは、売上の80%以上が日本国外であることから、すでに真のグローバル企業だと考えており、世界のメドテック業界の中でも極めて優れた事業を展開しています。その中でも、消化器内視鏡の市場において、圧倒的なリーダーシップを持っていることは、オリンパスの強みとして挙げられます。オリンパスなしでは、今日のような消化器病の治療分野における専門技術は存在しなかったと言っても過言ではありません。世界中で数億人の患者が、オリンパスの技術を使っ

た診断と治療を受け、命を救われています。オリンパスはメドテック業界において、さらなる成功を収められると私は確信しています。竹内社長は、日本を拠点にグローバル・メドテック企業として大成するという強いビジョンを持っており、私もこの目標の達成に向けてサポートします。

### 競争力あるグローバル・メドテックカンパニー を目指し、知見を提供

私がオリンパスの取締役として、何をするのか知りたいという声を多く聞きます。私は、これからさまざまなバックグラウンドを持つ15人の取締役の一人として、事実に基づいた議論に参加することにより、最良の決定をしていくことができると考えています。また、今までの経験から、特に、経営戦略、予算・財務分析、人事・報酬制度、コミュニケーションなどの分野において、知見を提供したいと考えています。

そして、オリンパスが競争力のあるグローバル・メドテックカンパニーとなるためには、コスト構造・効率性、製品開発サイクルと品質保証・法令遵守、資本配分（事業開発、ポートフォリオ管理、資本構成）の3つに重点的に取り組むべきだと考えており、これらを強化する過程において、竹内社長とチームの皆さまにとって少しでも手助けとなることを願っています。

ヘルスケア業界の将来により大きな影響を与え、さらなる企業価値を創造するビジネスチャンスはオリンパスは手にしています。すべての取締役と世界中の社員が協力することにより、必ず、真のグローバル・メドテックカンパニーになるという目標を達成できると期待しています。

## 社外取締役からのメッセージ

### 経営の機動性を向上し、治療機器事業も成長ポテンシャルを最大化する

オリンパスは、私が30年以上前にヘルスケア関連の仕事に携わった頃から、尊敬している企業であり、次の100年の始まりに立ち会えたことを大変嬉しく思います。オリンパスは、長年にわたり、製品開発、手技開発、医師へのトレーニング支援等を手掛けることにより、多くの命を救ってきました。そして、こうした実績から医療分野、特に消化器内視鏡において卓越したポジションを築いてきました。今日の内視鏡医が診断する画像は驚くほど鮮明なものです。私は、オリンパスには大きな将来性があると考えています。消化器内視鏡で高いマーケットシェアを確立した今、多くの患者さんのために、治療機器の分野でもさらなるイノベーションに取り組もうとしています。

一方で、オリンパスを取り巻く市場環境は大きく変化しています。新製品を導入するためには、各国の規制強化の動きに対応し、製品の許認可の高いハードルを乗り越えなければなりません。また、先進国では少子高齢化の影響により、医療経済性が重視されており、新興国では、限られた予算の中でより多くの人に質の高い医療を提供することが求められています。

こうした課題に対応すべく、オリンパスは「Transform Olympus」の取り組みを開始しました。経営の機動性を向上し、治療機器事業においても成長ポテンシャルを最大化することにより、真のグローバル・メドテックカンパニーになることを目指しています。そのためには、優れた技術を保有する

だけでなく、各国の市場や規制を理解すること、研究開発をできる限り顧客に近いところで行うことが重要です。つまり、顧客のニーズを把握した上で、迅速な意思決定を行わなければなりません。

### グローバルな医療機器メーカーでのさまざまな経験や知見を活かしたい

指名委員会等設置会社への移行は、グローバル・メドテックカンパニーになるための重要なステップとなります。この移行により、業務執行に関する高いレベルの説明責任を維持しつつ、迅速な意思決定が可能となります。また、今後グローバルでさまざまな課題に対応するため、幅広い知見およびグローバルな経験を持つ人材を迎えて、取締役会のダイバーシティ化を進めることも重要と考えます。

私は30年超にわたり、グローバルな医療機器メーカーにおいて、さまざまな市場、イノベーション、グローバルな成長、事業開発等を経験してきました。そして、多くの製品を適正なプロセスを経て、世界中の国々に届けてきました。この部分については、経験豊富であると自負していますので、取締役の一人として知見を提供し、オリンパスがグローバル・メドテックカンパニーになるという大きな目標を達成する一助になればと考えています。

多くの患者さんのために、  
治療機器でもさらなる  
イノベーションに取り組む

社外取締役(報酬委員)  
ジミー・シー・ビーズリー



## オリンパスのコーポレート・ガバナンス

### 指名委員会等設置会社への移行

当社は2019年6月25日開催の定時株主総会において定款の変更が決議されたことにより、同日付をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。

#### 2. 経営の監督機能の強化

過半数の独立社外取締役で構成する指名・報酬・監査の3委員会を設置し、それらの各委員会の機能を通じて経営の妥当性のチェックを行い、より適切な経営監督体制を構築します。

#### 指名委員会等設置会社への移行により期待される効果

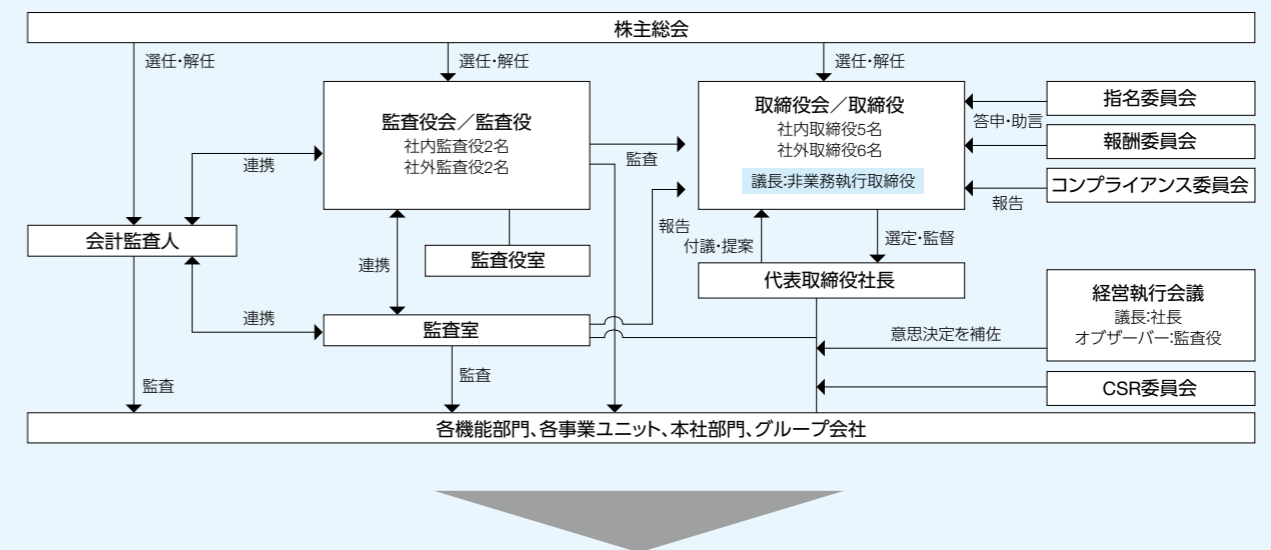
##### 1. 経営の意思決定機能・業務執行機能の迅速化

「指名委員会等設置会社」の「監督と執行の分離」の基本理念に基づき機能分離を行い、取締役会は経営の根幹に関する重要事項の決定と経営の監督に特化し、経営スピードと監督機能の向上を図ります。日常の業務執行に関するものは、執行役に権限を大幅に委譲し、経営の意思決定および執行の迅速化を図ります。

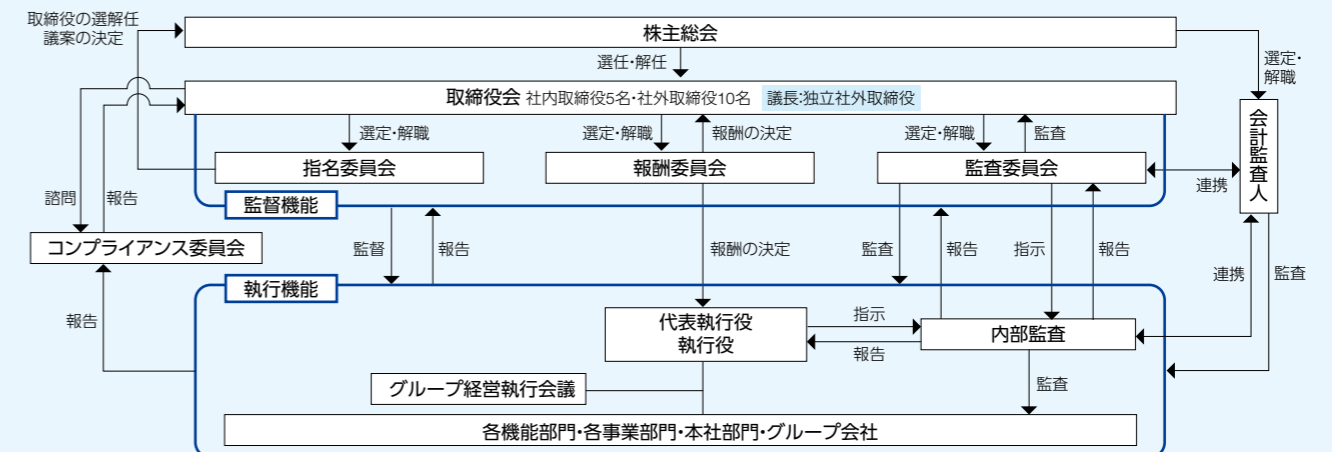
##### 3. 経営の透明性の向上

過半数の独立社外取締役で構成する指名委員会が取締役候補者を決定し、過半数の独立社外取締役で構成する報酬委員会が取締役・執行役の報酬の決定を行います。これらの委員会が、より透明性の高い役員人事および報酬の決定を行うこととなり国内外のステークホルダーに対し、経営の透明性がより一層向上するよう努めてまいります。

#### コーポレート・ガバナンス体制図(指名委員会等設置会社移行前)



#### コーポレート・ガバナンス体制図(指名委員会等設置会社移行後)



## 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、業務の有効性と効率性ならびに財務報告の適正性と信頼性を確保するための体制を整備し、運用するとともに、継続的な改善を図ります。

また、当社はコーポレート・ガバナンス体制の強化を最重要の経営課題の一つに位置づけ、積極的に取り組んでお

り、2015年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、取締役会の議長は独立社外取締役が務めることで業務執行と監督が明確に分離された体制を構築しています。また、指名委員会、報酬委員会および監査委員会の、いずれも過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役が委員長を務めています。

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

#### 体制の概要

取締役会は独立社外取締役9名を含む15名で構成されています。取締役の任期は1年としています。当社は取締役会を3カ月に1回以上および必要に応じて随時開催することにより、経営の基本方針や内部統制システムに係る事項その他の重要事項を決定するとともに、取締役および執行役等の職務の執行を監督しています。取締役会の議長は独立社外取締役である藤田純孝氏が務めています。

社外取締役10名には、取締役会において監督を行うにあたり、各取締役が有する専門知識を経営に活かすことを期待しています。なお、当社は取締役に対して、その役割および責務が実効的に果たせるように積極的な情報の提供に努める一方、社外取締役は、必要があるときまたは適切と考えるときにはいつでも、社内取締役、執行役および従業員に対して説明もしくは報告を求め、または社内資料の提出を求めることができ、情報伝達および監督面での機能強化を図り、経営の健全性が確保される仕組みを構築しています。

過半数の独立社外取締役で構成する指名・報酬・監査の3委員会は、指名委員会が取締役候補者を決定し、報酬委員会が取締役および執行役の報酬の決定を行い、監査委員会が取締役および執行役の職務の執行の監査を行います。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、独立社外取締役を委員長とする任意のコンプライアンス委員会を設置しています。

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

#### ガバナンス体制一覧(2019年6月25日現在)

取締役の人数	15名
うち社外取締役の人数	10名
うち独立役員に指定されている人数	9名
取締役の任期	1年
執行役の人数	5名
執行役員制度の採用	有
業績連動報酬制度	有

#### 各会議体および委員会の概要

名称	議長／委員長	概要
取締役会	独立社外取締役	経営の基本方針や内部統制システムに係る事項その他の重要事項を決定し、取締役および執行役の職務の執行を監督する(3カ月に1回以上および必要に応じて随時開催)
指名委員会	独立社外取締役	取締役および執行役の人事に係る事項を審議し、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する。 取締役会が取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、その過半数を独立社外取締役とする。また、委員長は独立社外取締役とする。
報酬委員会	独立社外取締役	取締役および執行役の報酬に係る事項等を審議し、個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針にしたがい、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を定める。 取締役会が取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、その過半数を独立社外取締役とする。また、委員長は独立社外取締役とする。
監査委員会	独立社外取締役	次に掲げる職務を行う。 1) 執行役および取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成 2) 会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定 3) その他法令および定款に定められた職務およびその他監査委員会が必要と認めた事項 取締役会が取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、その過半数を独立社外取締役とする。かつ少なくとも1名は財務、会計業務に関する豊富な知識を有する者とする。
グループ経営執行会議	代表執行役	取締役会から委任されるグループ全体の業務執行における最重要事項について、代表執行役および執行役が審議を行い、各執行役の意思決定の支援を行うとともに、独断を防止する。 各執行役が管掌する事業・機能の執行状況について報告と共有を行い、グループ全体の執行状況に対するモニタリング機関としての有効性を確保する。(月1回および必要に応じて随時開催)
コンプライアンス委員会	独立社外取締役	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

#### 取締役会の構成

役位	氏名
取締役(5名)	竹内 康雄、笹 宏行、シュテファン・カウフマン、古閑 信之、清水 昌
社外取締役(10名)	藤田 純孝(議長)、片山 隆之、神永 晋、木川 理二郎、岩村 哲夫、樹田 恭正、名取 勝也、岩崎 淳、デイビッド・ロバート・ヘイル、ジミー・シー・ビーズリー

#### 各委員会の構成

氏名	役位	指名委員会 (5名)	報酬委員会 (4名)	監査委員会 (5名)
竹内 康雄	取締役 代表執行役 社長兼CEO	○		
笹 宏行	取締役			
シュテファン・カウフマン	取締役 執行役 チーフアドミニストレイティブオフィサー (CAO)			
古閑 信之	取締役			○
清水 昌	取締役			○
藤田 純孝	独立社外取締役	○(委員長)		
片山 隆之	独立社外取締役		○(委員長)	
神永 晋	独立社外取締役		○	
木川 理二郎	独立社外取締役			○
岩村 哲夫	独立社外取締役	○		
樹田 恭正	独立社外取締役	○	○	
名取 勝也	独立社外取締役			○(委員長)
岩崎 淳	独立社外取締役			○
デイビッド・ロバート・ヘイル	社外取締役	○		
ジミー・シー・ビーズリー	独立社外取締役		○	

#### コンプライアンス委員会の構成

役位	氏名
独立社外取締役	神永 晋、岩村 哲夫
外部委員、弁護士	浜辺 陽一郎
チーフコンプライアンスオフィサー	キャロライン・ウエスト
Group Compliance, Global	土屋 英尚

## オリンパスのコーポレート・ガバナンス

### 社外取締役

当社は、取締役15名のうち10名を社外取締役とすることで、リード・ガバナンス体制を強化しています。さらに社外取締役10名のうち9名を独立役員としています。

社外取締役	選任の理由	取締役会出席状況(28回開催) (2019年3月期)
藤田 純孝 <sup>*1</sup>	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	28回／28回
片山 隆之 <sup>*1</sup>	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	27回／28回
神永 晋 <sup>*1</sup>	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	28回／28回
木川 理二郎 <sup>*1</sup>	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／28回
岩村 哲夫 <sup>*1</sup>	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	28回／28回
榊田 恭正 <sup>*1</sup>	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	21回／21回 <sup>*2</sup>
名取 勝也 <sup>*1</sup>	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・ビー・エム株式会社での経営者ならびに弁護士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	27回／28回
岩崎 淳 <sup>*1</sup>	公認会計士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	25回／28回
デイビッド・ロバート・ヘイル	当社の株主であるValueAct Capital Management L.P.のパートナーであり、多様な業界における経験豊富な経営コンサルタントおよび投資家として、グローバルな資本市場やヘルスケア業界における知見やグローバル企業の変革を支援した経験を当社の経営に反映するため	2019年6月より現職
ジミー・シー・ビーズリー <sup>*1</sup>	C.R. Bard グループでの経営陣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6月より現職

<sup>\*1</sup> 株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ている

<sup>\*2</sup> 2018年6月26日開催の第150期定時株主総会にて就任以降開催の取締役会回数

### 取締役のサポート体制

当社は取締役が業務を行うにあたって必要な基本知識を学ぶための外部教育訓練を斡旋し、費用を負担することで、取締役としての役割および責務についての理解を深めるための支援を行っています。

また、当社は、社外取締役に対して、その役割および責務が実効的に果たせるように積極的な情報の提供に努めており、取締役会の開催にあたって事前に資料を配布し説明を行っています。

### 取締役の選任プロセス

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、株主総会に提出する取締役の選

さらに、新任の社外取締役に対し、当社の事業場、工場等主要拠点の見学、説明会および事業勉強会を実施し、当社についての知識の習得を支援しています。

社外取締役は、必要があるとき、または適切と考えるときにはいつでも、社内取締役、執行役および従業員に対して説明もしくは報告を求め、または社内資料の提出を求めることができます。

任・解任に関する議案の内容を決定しています。

### 社長の後継者の育成とその決定

社長の後継者は、指名委員会が後継者計画を策定し、定期的に見直しを行います。後継者の決定は、指名委員会で社外を含む候補者が社長にふさわしい資質を有するか審議を

行い、取締役会に意見の陳述および助言を行い、取締役会で決定します。

### 独立性判断基準

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

#### （社外役員の独立性に関する基準）

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

- ②当社の大株主（総議決権数の5%超の議決権数を直接または間接的に保有、以下同様）である
- ③当社グループが大株主である
- ④当社グループと実質的な利害関係がある（メインバンク、コンサルタント等）
- ⑤取締役を相互に派遣し就任させる関係がある
- 上記1.および2.に該当する者と生計を一にしていないこと。
- 当社グループの取締役、業務執行取締役、執行役員および部長職以上の使用人の配偶者または3親等以内の親族でないこと。
- 当社グループの法定監査を行う監査法人に所属する者でないこと。
- 上記各号のほか、独立性を疑わせる重要な利害関係を有していないこと。

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

### 政策保有株式の保有方針および議決権行使基準

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

期的な企業価値向上の観点から当該企業の経営状況を勘案し、議案ごとの賛否を適切に判断することとしています。

#### 政策保有株式の状況

	(3月期末)	2016	2017	2018	2019
銘柄(数)		64	57	48	37
金額(億円)		680	279	269	189


## オリンパスのコーポレート・ガバナンス

### 実効性のあるコーポレート・ガバナンスの実現への取り組み

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

#### 取締役会評価

当社は、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5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（2019年3月期）に配布し、回答を得ました。その回答内容を踏まえ、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

1. 取締役会の機能の発揮について	当社の大きな方向性、重要な案件への十分な議論と適切な意思決定については、十分な議論ができたものとさらに議論を深める余地があったものとされている。
2. 過去1年の取締役会の運営状況について	取締役会の運営状況は、適切な頻度と十分な時間の確保、オープンで活発かつグローバル経営体制に基づいた視点で議論がなされている。一方、取り上げる議題は、より重要な課題を厳選すること、提案資料の内容は改善が進んではいるものの、より論点を整理したものにすべきことが課題として挙げられている。
3. 重要な委員会について	指名、報酬、コンプライアンスの各委員会については、その求められる役割を適切に果たしているものの、委員会における議論にあたって、さらなる情報提供が必要なケースがある。
4. 取締役会の規模・構成について	社外取締役への支援については十分に行われている。
5. 監査役の役割について	監査役への支援は十分に行われ、監査役の存在が取締役会の実効性の向上に貢献している。
6. 投資家・株主との関係について	資本市場についての取締役会への情報提供は適切に行われ、資本市場へ当社の長期的競争優位性も伝えられているものの、さらなる改善が望まれる。

#### 取締役会の実効性に関する評価結果を踏まえた今後の取り組みについて

2019年3月期の取締役会評価を踏まえ、取締役会で今後の取り組みについて議論した結果、執行と監督の分離をさらに進めるとともに、経営の重要課題や戦略的な議論に集中できる体制を構築し、一層高次元な執行および監督体制を目指すことを課題として抽出しました。また、環境および社会問題をはじめとする持続可能性やリスクマネジメントに関す

る当社の取り組みについても、優先順位を踏まえてさらに議論を深めていくことを確認しました。

当社は、2019年6月25日をもって指名委員会等設置会社へ移行したことで、執行と監督の分離をさらに進め、業務執行の意思決定の迅速化、ガバナンスの強化と透明性の一層の向上を図ってまいります。加えて、当社取締役会は、上記の各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まいります。

### 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。報酬委員会は、

同方針に基づき、短期および中長期の業績と連動する報酬の割合を適切に設定することを重視し、役員報酬を決定しています。

#### 2019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)	377	262	95	20	—	5
監査役(社外監査役除く)	56	56	—	—	—	2
社外役員	110	110	—	—	—	9

\*上記の社外役員には、2018年6月26日開催の第150期定時株主総会の時をもって退任した社外役員1名を含んでいます。

#### 報酬構成

取締役および執行役の報酬構成は以下の分類ごとに定めています。なお、譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式

分類1	分類2	分類3
竹内康雄 田口晶弘 小川治男 境康	シュテファン・カウフマン	非業務執行社内取締役・社外取締役

#### ■分類1の報酬構成

分類1の役員の報酬等は、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。月例報酬には取締役基本報酬（取締役のみが支給対象）と執行役基本報酬があり、執行役基本報酬は、担当職務の役割と責任に応じて設定された等級別の報酬額をベースに決定しています。賞与は連結業績区分（連結業績結果に基づき算定）と個人評価区分（担当領域の財務・非財務目標などの達成状況により評価し算定）の合算で総支給額を決定する仕組みをとっています。また、一定期間継続して

当社の役員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、当該役員の月例報酬、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をとっています。

#### 種類別報酬割合

報酬の種類			標準比率
固定報酬	月例報酬	執行役基本報酬*	50%
	短期インセンティブ	賞与（連結業績+個人評価）	25%
変動報酬	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%

\*上記の表には、取締役基本報酬は含んでいません。

#### ■分類2の報酬構成

分類2の役員の報酬等は、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業績連動型株式報酬、年金拠出金により構成されています。月例報酬は、担当職務の役割と責任に応じて個人別に決定します。賞与は連結業績区分（連結業績結果に基づき算定）と個人評価区分（担当領域の財務・非財務目標などの達成状況により評価し算定）と固定区分の合算で総支給額を決定する仕組

みをとっています。また、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、当該役員の月例報酬、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。なお、分類2の役員は譲渡制限付株式報酬の支給対象としていません。

#### ■分類3の報酬構成

分類3の役員の報酬等は、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。

オリンパスのコーポレート・ガバナンス

内部統制

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

当社は、この基本思想のもと、当社および子会社（以下、「オ

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

■当社内部統制システムの基本方針に掲載の体制整備のための10項目

1. 当社執行役および使用人ならびに子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

2. 当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

3. オリンパスグループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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

5. 子会社の取締役および使用人の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

6. 当社の監査委員会の職務を補助すべき使用人およびその使用人の当社の執行役からの独立性に関する事項ならびに当社の監査委員会の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
7. 当社の取締役（監査委員を除く）、執行役および使用人が当社の監査委員会に報告をするための体制および子会社の取締役および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査委員会に報告をするための体制

8. 監査委員会への報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

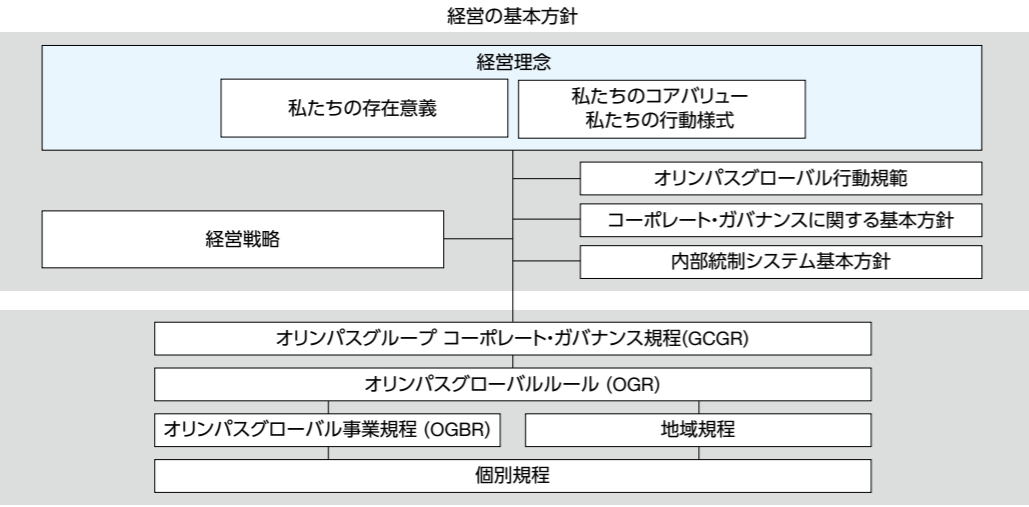
9. 当社の監査委員の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

10. その他当社の監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

 **内部統制システムの基本方針:**  
<https://www.olympus.co.jp/company/governance/control.html?page=ir>

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CFOが中心となって積極的に株主との建設的な対話を実施するとともに、IR部門がこれを補佐して社内における情報交換や株主から得た意見の経営陣幹部へのフィードバックを行う体制を整備しています。

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

IR 活動状況

2019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、IRイベント	2回	当社の事業戦略や成長戦略の説明、製品展示等を実施
新製品・技術説明会	1回	当社新製品および技術に関する説明会を実施
海外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	7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・イベント	7回	証券会社支店やイベント等において個人投資家向け説明会を開催
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	約450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）

## コンプライアンス

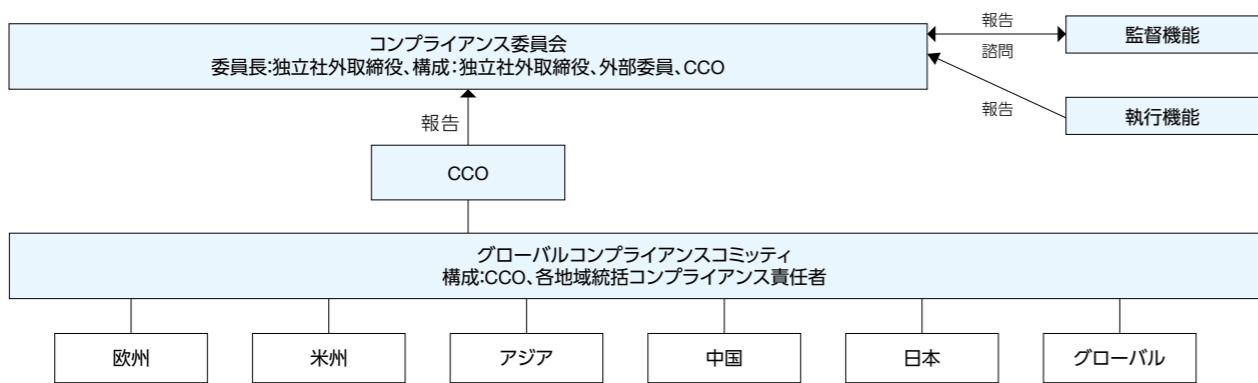
### コンプライアンスの推進

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るとともに、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、コンプライアンス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、独立社外取締役を委員長としCCOや外部委員で構成されたコンプライアンス委員会を設置し、また、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（2019年6月末現在）



### 内部通報制度

オリンパスグループは、コンプライアンスに関する問題を相談または通報する窓口として社内外に「コンプライアンスヘルプライン」を設置しています。匿名での利用が可能なほか、案件情報に関する秘匿性の確保や不利益扱いの禁止なども社内規定に明文化され、通報者の保護に努めています。2019年4月には、既存の「コンプライアンスヘルプライン」に

加え、新たにグローバル通報受付窓口「インテグリティ・ライン」を開設しました。「インテグリティ・ライン」は社外の専門会社により運営されており、秘匿性が確保されています。法律で認められない国を除き、匿名での通報も可能となっています。

### コンプライアンス教育

オリンパスは、コンプライアンス意識の醸成と、重要法令や社内規則などの理解促進と遵守徹底を目的に、コンプライアンス教育の充実を図っています。国内では、コンプライアンス推進部署がさまざまな対象者に最適なツールを用いて教育を実施しているほか、重要法令を主管する部署が該

当法令の特性に沿って受講対象者や実施方法を決定した上で、教育を実施しています。海外においても、各地域統括会社単位で計画的かつ体系的にコンプライアンス教育を行っています。

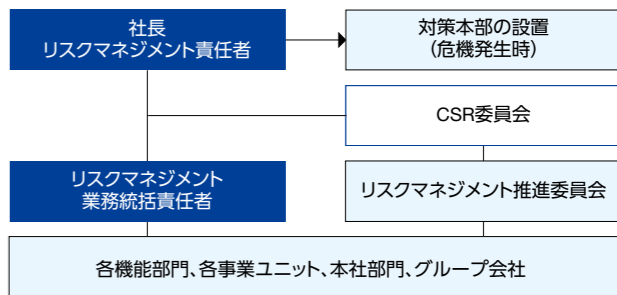
## リスクマネジメント

### 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、持続的な成長の実現に向けて、戦略、年度戦略および年度目標の達成におけるリスクを同一のプロセス/基準で抽出/評価した上で、リスクの重要度に応じた重点施策を効率的、有効的に策定しています。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、各地域に展開された事業目標の達成に向けても、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グローバル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、戦略および年度目標の達成確度の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、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。

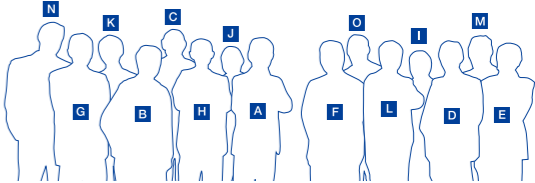
#### 事業展開上の主なリスク

認識するリスクと影響	リスクの概要
販売活動に係るリスク	医療分野:予測できない変化や許認可が適時に取得できない場合
	科学事業:マクロ経済の変動により各国の国家予算が縮小された場合
	映像事業:予想を超える急激な市場縮小が生じた場合
生産・開発活動に係るリスク	為替変動等の影響によりコスト増となった場合
	供給元に依存している製品・部品の調達に制約を受けた場合
	製品の不具合が発生した場合
	顧客のニーズに合った製品をタイムリーに開発できない場合
業務提携および企業買収等に係るリスク	知的財産権の侵害が主張され係争等が発生した場合
	技術および製品開発に係る戦略的提携関係の維持ができない場合
	当社グループの経営戦略に沿って企業買収・統合ができない場合や、既存事業および買収等の対象事業について効率的な経営資源の活用を行うことができない場合
資金調達に係るリスク	投資有価証券の株価および評価額に著しい変動が生じる場合
資金調達に係るリスク	金融市場環境の変化や当社グループの業績悪化等により資金調達コストが上昇した場合
情報の流出に係るリスク	技術情報等の重要な機密情報や顧客その他関係者の個人情報が増漏した場合
内部統制に係るリスク	当社内部統制システムがさまざまな要因により機能しなくなった際に、適切な対応ができない場合
法的規制に係るリスク	ヘルスケア事業に関連する法解釈や適用指針の変更、法的規制への違反、法的規制への違反による罰金などの処罰や医療制度への参加が制限された場合
米国における十二指腸内視鏡に係るリスク	米国民事訴訟の進捗や米国食品医薬品局（FDA）、米国司法省によるさらなる規制措置が取られた場合
その他、包括的なリスク	国内外当局との協議・報告（独占禁止法、医薬品医療機器等関連法の遵守状況に関する検査への対応、米国司法省へのFCPA遵守に関する自発開示）の状況および適切な対応ができない場合
	自然災害、疫病、戦争、テロ等が発生した場合や予想を超える金利の上昇、為替レートの変動が発生した場合

事業等のリスク:

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

取締役 (2019年6月25日現在)



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

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

**B** 取締役  
**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  
当社社長執行役員  
2019年 4月 当社取締役(現任)

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

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

**D** 取締役  
**古閑 信之** Nobuyuki Koga

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

**E** 取締役  
**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  
2019年 6月 当社取締役(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 日本板硝子株式会社取締役  
2010年 4月 NKSJホールディングス株式会社  
(現 SOMPOホールディングス株式会社)  
取締役  
2012年 4月 当社取締役(現任)  
〈重要な兼職の状況〉  
古河電気工業株式会社取締役  
日本CFO協会理事長

## 取締役 (2019年6月25日現在)

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

M 社外取締役  
岩崎 淳 Atsushi Iwasaki

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

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株式会社  
代表取締役(現任)  
SPPテクノロジー株式会社エグゼキュ  
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株式会社代表取締役  
SPPテクノロジー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  
桒田 恭正 Yasumasa Masuda

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

N 社外取締役  
デイビッド・ロバート・ヘイル D. Robert Hale

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

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 同社代表執行役執行役副社長兼取締役  
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  
株式会社日立建機株式会社相談役  
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)

L 社外取締役  
名取 勝也 Katsuya Natori

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

O 社外取締役  
ジミー・シー・ビーズリー Jim C. Beasley

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

## 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。



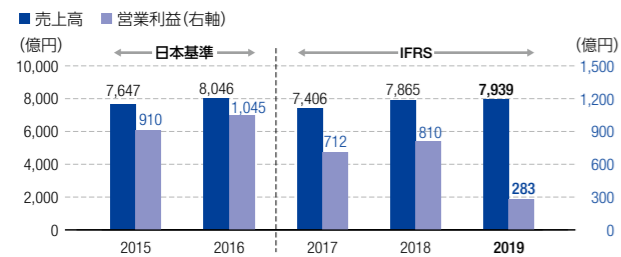
有価証券報告書

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

## 財務・非財務ハイライト (各表示年の3月期もしくは3月期末現在)

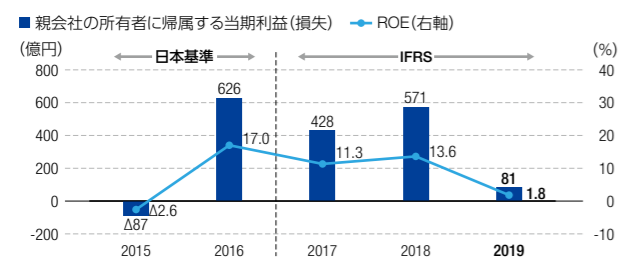
### 財務ハイライト

売上高 **7,939** 億円 営業利益 **283** 億円



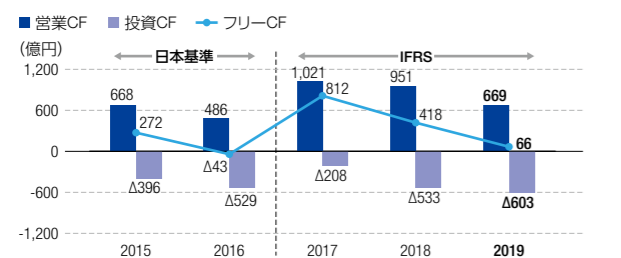
売上高は、医療事業、科学事業が堅調に推移し前期比1%の増収。営業利益は、販売費及び一般管理費の増加や一時費用の計上等により、減益。

当期利益 **81** 億円 ROE **1.8** %



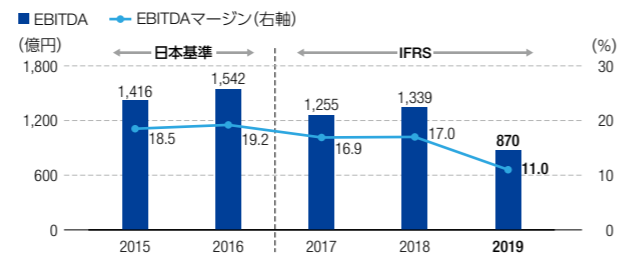
親会社の所有者に帰属する当期利益は、為替差損の計上に伴う金融費用の増加に伴い、前期比86%の減少。ROEは、11.8ポイント減少の1.8%。

フリー・キャッシュ・フロー(フリーCF) **66** 億円



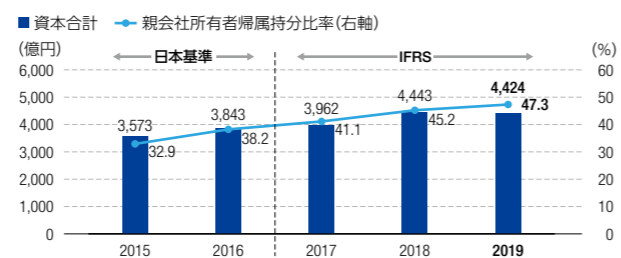
営業CFは669億円のプラス。証券訴訟の和解金等の支払いにより、フリーCFは66億円のプラス。

EBITDA **870** 億円



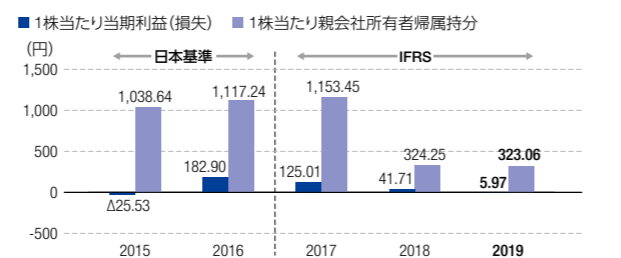
EBITDAは営業利益の減益を主原因に35%減少。EBITDAマージンは11.0%。

親会社所有者帰属持分比率 **47.3** %



81億円の当期利益を計上したことによる利益剰余金の増加、配当96億円による利益剰余金の減少、その他の資本構成要素が24億円減少した等により、親会社所有者帰属持分比率は2.1ポイント改善。

1株当たり当期利益 **5.97** 円



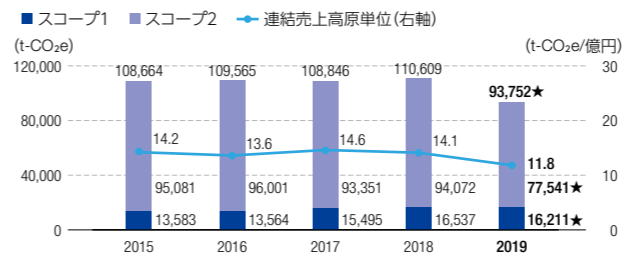
81億円の当期利益を計上し、1株当たり当期利益は5.97円。1株当たり親会社所有者帰属持分は1.19円減少。

\*当社は、2019年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。  
「1株当たり親会社所有者帰属持分」は株式分割後の数値を表示しています。  
2018年度は、同様の方法で再計算しています。  
「1株当たり親会社所有者帰属持分」は、日本基準における「1株当たり純資産額」です。

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

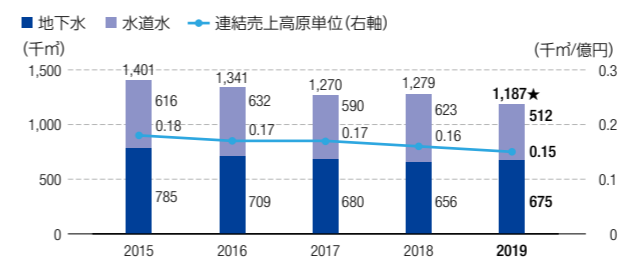
### 非財務ハイライト

温室効果ガス排出量\*1,2,3 **93,752** t-CO<sub>2</sub>e



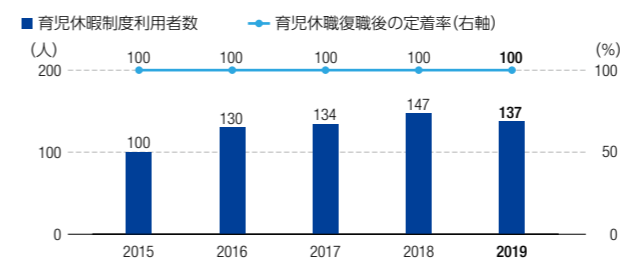
国内外の拠点で製造改善活動の実施、継続的な省エネ施策の推進、再生可能エネルギーの導入などを実施。

水使用量\*1,3 **1,187** 千m<sup>3</sup>



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

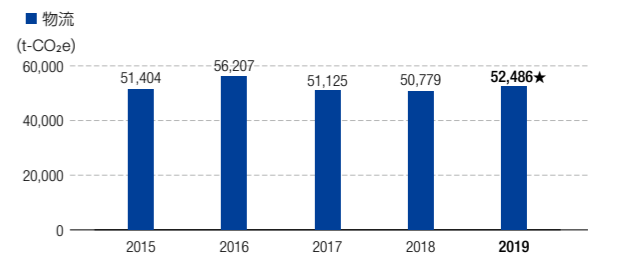
育児休暇取得者数\*5 **137** 人 育児休暇復職後の定着率\*5 **100** %



当社は、仕事と育児の両立のための施策等を強化し、育児休暇制度の利用を促進している。育児休暇からの復職者の定着率は5年連続100%を達成。

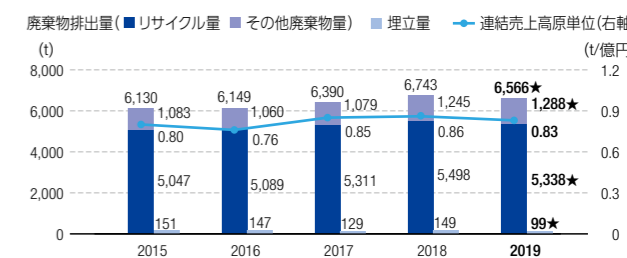
\*1 対象範囲:オリンパスグループの国内および海外の法人。ただし、小規模法人を除く。  
\*2 GHGプロトコルによる以下の区分で報告。  
スコープ1:直接化石燃料の使用により発生する温室効果ガス排出量  
スコープ2:電気の購入等、二次利用による温室効果ガス排出量  
スコープ3:スコープ1、スコープ2を除く、その他の間接的な排出量  
\*3 ★は、第三者検証における保証対象指標。なお、保証証明書は、CSRデータブックを参照してください。  
\*4 カテゴリー4輸送、配送(上流)  
\*5 対象範囲:オリンパス株式会社

温室効果ガス排出量\*3 (スコープ3\*2,4) **52,486** t-CO<sub>2</sub>e



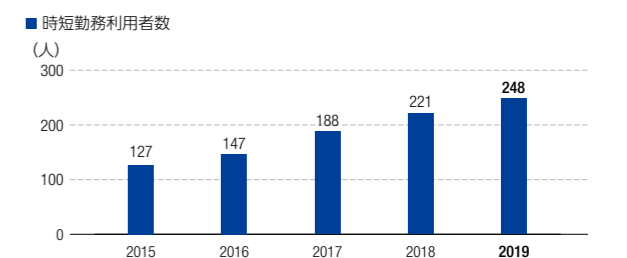
国際間輸送における飛行機から船舶へのモーダルシフトを継続的に進めるとともに、輸送コンテナのサイズ見直し、リターンブルコンテナの活用地域を拡大することで廃棄資材の抑制などを実施。

廃棄物排出量・埋立量\*1,3 **6,566** t



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

時短勤務利用者数\*5 **248** 人



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

10力年の財務・非財務データ (各表示年の3月期もしくは3月期末現在)

	日本基準 (JGAAP)							国際会計基準 (IFRS)			
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2019
売上高	883,086	847,105	848,548	743,851	713,286	764,671	804,578	748,050	740,557	786,497	793,862
販売費及び一般管理費	347,125	349,306	348,287	343,121	367,011	398,889	430,773	414,855	397,697	426,596	437,510
対売上高比率 (%)	39.3%	41.2%	41.0%	46.1%	51.5%	52.2%	53.5%	55.5%	53.7%	54.2%	55.1%
営業利益	61,160	38,379	35,518	35,077	73,445	90,962	104,464	76,487	71,192	81,029	28,281
営業利益率 (%)	6.9%	4.5%	4.2%	4.7%	10.3%	11.9%	13.0%	10.2%	9.6%	10.3%	3.6%
税引前利益	90,703	19,938	△9,495	19,142	16,425	8,934	70,800	81,686	62,481	76,665	20,117
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)	52,527	3,866	△48,985	8,020	13,627	△8,737	62,594	78,191	42,783	57,064	8,147
対売上高比率 (%)	5.9%	0.5%	—	1.1%	1.9%	—	7.8%	10.5%	5.8%	7.3%	1.0%
EBITDAマージン*1 (%)	13.3%	9.9%	9.5%	10.6%	16.8%	18.5%	19.2%	17.4%	16.9%	17.0%	11.0%
医療事業のEBITDAマージン*2 (%)	29.2%	26.9%	26.6%	29.0%	29.7%	29.1%	29.5%	27.4%	27.4%	26.5%	24.9%
研究開発費	61,850	67,286	61,356	63,379	66,796	74,101	81,415	79,178	79,178	89,469	93,968
対売上高比率 (%)	7.0%	7.9%	7.2%	8.5%	9.4%	9.7%	10.1%	10.6%	10.7%	11.4%	11.8%
設備投資額	34,323	32,699	37,961	28,109	37,810	47,743	64,445	49,347	60,683	65,255	66,830
減価償却費	43,099	34,188	33,787	33,899	36,850	41,219	39,912	44,658	54,290	52,913	58,669
のれん償却額	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)	1,104,528	1,019,160	966,526	960,239	1,027,475	1,081,551	1,000,614	991,062	960,032	978,663	932,030
純資産 (JGAAP) *3 / 資本合計 (IFRS)	163,131	115,579	48,028	151,907	331,284	357,254	384,283	430,880	396,228	444,259	442,387
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) (%)	14.1%	11.0%	4.6%	15.5%	32.1%	32.9%	38.2%	43.3%	41.1%	45.2%	47.3%
有利子負債	661,481	648,787	642,426	560,390	415,831	354,421	321,138	286,357	285,970	247,974	181,335
Net Debt	454,698	435,226	442,338	330,780	163,710	144,546	154,584	86,926	86,505	56,735	66,909
棚卸資産	89,959	92,929	102,493	99,307	98,595	107,387	111,558	124,064	125,319	139,309	153,623
棚卸資産回転期間 (月)	1.3	1.3	1.4	1.6	1.7	1.6	1.6	1.9	2.0	2.1	2.3
現金・現金同等物残高	203,013	210,385	198,661	225,782	251,344	209,809	166,323	199,431	199,465	191,239	114,563
営業活動によるキャッシュ・フロー	76,245	30,469	30,889	25,233	72,388	66,811	48,621	90,194	102,052	95,146	66,943
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,967	19,003	△35,735	33,455	△20,273	△39,612	△52,897	△8,305	△20,814	△53,312	△60,296
財務活動によるキャッシュ・フロー	17,355	△37,359	△5,761	△42,436	△39,693	△70,185	△33,870	△44,244	△43,615	△51,058	△82,948
ROE (自己資本利益率) (%)	40.6%	2.9%	△62.3%	8.3%	5.7%	△2.6%	17.0%	19.3%	11.3%	13.6%	1.8%
ROA (総資産利益率) (%)	4.9%	0.4%	△4.9%	0.8%	1.4%	△0.8%	6.0%	7.9%	4.4%	5.9%	0.9%
1株当たり当期純利益 (損失) *4 (JGAAP) / 基本的1株当たり当期利益 (IFRS) (円)	194.90	14.39	△183.54	28.96	41.05	△25.53	182.90	228.47	125.01	41.71	5.97
1株当たり純資産額*4 (JGAAP) / 1株当たり親会社所有者帰属持分 (IFRS) (円)	576.63	421.37	167.76	493.30	962.83	1,038.64	1,117.24	1,252.96	1,153.45	324.25	323.06
PER*5 (株価収益率) (倍)	15.4	160.8	—	76.4	80.2	—	23.9	18.7	34.2	24.2	201.3
PBR (株価純資産倍率) (倍)	5.2	5.5	8.1	4.5	3.4	4.3	3.9	3.4	3.7	3.1	3.7
時価総額 (期末) (億円)	8,138	6,277	3,673	6,758	11,274	15,300	14,992	14,666	14,666	13,845	16,478
1株当たり配当額 (円)	30	30	—	—	—	10	17	28	28	28	30
為替レート											
米ドル / 円	92.85	85.72	79.08	83.10	100.24	109.93	120.14	108.38	108.38	110.85	110.91
ユーロ / 円	131.15	113.12	108.98	107.14	134.37	138.77	132.58	118.79	118.79	129.70	128.41
主要な非財務指標											
従業員数*6 (人)	35,376	34,391	34,112	30,697	30,702	31,540	33,336	34,687	34,687	35,933	35,124
(外、平均臨時雇用者数) (人)	(—)	(5,336)	(5,009)	(2,240)	(2,978)	(1,374)	(1,257)	(1,298)	(1,298)	(1,511)	(1,396)
海外従業員比率 (%)	63.3%	62.4%	62.1%	62.4%	62.5%	63.2%	63.3%	63.7%	63.7%	63.7%	61.9%
女性役職者の割合*7 (%)	0.9%	0.9%	0.8%	0.9%	1.0%	1.2%	1.4%	1.9%	1.9%	2.3%	2.9%
障がい者雇用率*8 (%)	1.8%	1.8%	1.9%	1.9%	2.0%	2.1%	1.9%	2.1%	2.1%	2.2%	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 当社は、2019年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。[1株当たり親会社所有者帰属持分]は株式分割後の数値を表示しています。2018年度は、同様の方法で再計算しています。

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

\*6 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。

\*7 女性役職者の割合は国内における数値です。

\*8 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。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

オリンパス株式会社および連結子会社  
2019年3月31日および2018年3月31日現在

	2018	2019
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	191,239	114,426
営業債権及びその他の債権	157,339	155,321
その他の金融資産	7,442	2,155
棚卸資産	139,309	153,623
未収法人所得税	4,127	7,931
その他の流動資産	14,487	16,867
小計	513,943	450,323
売却目的で保有する資産	348	5,709
流動資産合計	514,291	456,032
非流動資産		
有形固定資産	168,243	176,908
のれん	97,208	101,188
無形資産	73,371	69,269
退職給付に係る資産	29,514	30,239
持分法で会計処理されている投資	44	2,440
営業債権及びその他の債権	17,971	14,618
その他の金融資産	39,683	32,808
繰延税金資産	37,135	47,267
その他の非流動資産	1,203	1,261
非流動資産合計	464,372	475,998
資産合計	978,663	932,030

	2018	2019
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	57,559	61,724
社債及び借入金	88,791	59,707
その他の金融負債	8,793	9,391
未払法人所得税	9,467	8,043
引当金	6,814	10,803
その他の流動負債	134,496	133,311
小計	305,920	282,979
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	4,532
流動負債合計	305,920	287,511
非流動負債		
社債及び借入金	159,183	121,628
その他の金融負債	7,379	7,799
退職給付に係る負債	39,145	43,116
引当金	785	6,468
繰延税金負債	10,004	12,101
その他の非流動負債	11,988	11,020
非流動負債合計	228,484	202,132
負債合計	534,404	489,643
資本		
資本金	124,560	124,606
資本剰余金	91,502	91,310
自己株式	△4,775	△4,764
その他の資本の構成要素	△5,810	△8,234
利益剰余金	237,316	238,275
親会社の所有者に帰属する持分合計	442,793	441,193
非支配持分	1,466	1,194
資本合計	444,259	442,387
負債及び資本合計	978,663	932,030

連結財務諸表

連結損益計算書

オリンパス株式会社および連結子会社  
2019年3月31日および2018年3月31日に終了した連結会計年度

	2018	2019
売上高	786,497	793,862
売上原価	276,013	284,297
売上総利益	510,484	509,565
販売費及び一般管理費	426,596	437,510
持分法による投資損益	△47	603
その他の収益	7,905	6,234
その他の費用	10,717	50,611
営業利益	81,029	28,281
金融収益	2,685	2,183
金融費用	7,049	10,347
税引前利益	76,665	20,117
法人所得税費用	19,573	12,068
当期利益	57,092	8,049
当期利益の帰属		
親会社の所有者	57,064	8,147
非支配持分	28	△98
当期利益	57,092	8,049
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	41.71	5.97
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	41.69	5.96

連結包括利益計算書

オリンパス株式会社および連結子会社  
2019年3月31日および2018年3月31日に終了した連結会計年度

	2018	2019
当期利益	57,092	8,049
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	3,562	△3,254
確定給付制度の再測定	3,240	858
純損益に振り替えられることのない項目合計	6,802	△2,396
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	△3,568	1,855
キャッシュ・フロー・ヘッジ	952	491
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	△12	△2
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△2,628	2,344
その他の包括利益合計	4,174	△52
当期包括利益	61,266	7,997
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	61,234	8,094
非支配持分	32	△97
当期包括利益	61,266	7,997

連結財務諸表

連結持分変動計算書

オリンパス株式会社および連結子会社  
2019年3月31日および2018年3月31日に終了した連結会計年度

2018	(百万円)							
	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本 の構成要素	利益剰余金	合計		
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

2019	(百万円)							
	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本 の構成要素	利益剰余金	合計		
2018年4月1日 残高	124,560	91,502	△4,775	△5,810	237,316	442,793	1,466	444,259
当期利益					8,147	8,147	△98	8,049
その他の包括利益				△53		△53	1	△52
当期包括利益	—	—	—	△53	8,147	8,094	△97	7,997
自己株式の取得			△8			△8		△8
自己株式の処分		△20	19			△1		△1
剰余金の配当					△9,559	△9,559	△368	△9,927
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替額				△ 2,371	2,371	—		—
資本剰余金から利益剰余金への振替						—		—
株式報酬取引	46	21				67		67
非支配持分との資本取引		△193				△193	193	—
所有者との取引額等合計	46	△192	11	△2,371	△7,188	△9,694	△175	△9,869
2019年3月31日 残高	124,606	91,310	△4,764	△8,234	238,275	441,193	1,194	442,387

連結キャッシュ・フロー計算書

オリンパス株式会社および連結子会社  
2019年3月31日および2018年3月31日に終了した連結会計年度

	(百万円)	
	2018	2019
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	76,665	20,117
減価償却費及び償却費	52,913	58,669
受取利息及び受取配当金	△1,774	△1,901
支払利息	6,669	4,617
子会社株式売却損益(△は益)	△3,048	—
証券訴訟関連損失	592	19,380
十二指腸内視鏡の調査関連損失	—	9,653
持分法による投資損益(△は益)	47	△603
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	1,730	5,584
棚卸資産の増減額(△は増加)	△13,249	△14,357
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△13,709	3,114
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,167	1,632
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	980	△2,391
引当金の増減額(△は減少)	983	9,866
その他	9,871	6,510
小計	119,837	119,890
利息の受取額	1,132	1,299
配当金の受取額	642	602
利息の支払額	△6,375	△4,622
証券訴訟関連損失の支払額	△809	△19,380
十二指腸内視鏡調査関連損失の支払額	—	△9,653
法人所得税の支払額	△19,281	△21,193
営業活動によるキャッシュ・フロー	95,146	66,943
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	△48,855	△47,094
有形固定資産の売却による収入	5,646	4,300
無形資産の取得による支出	△14,554	△14,372
関連会社株式の取得による支出	—	△2,440
貸付による支出	△1,134	△1,564
貸付金の回収による収入	1,485	1,193
投資の売却及び償還による収入	7,047	5,031
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△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	2,400	—
事業の取得による支出	—	△3,743
政府補助金による収入	4,162	—
その他	△873	△1,607
投資活動によるキャッシュ・フロー	△53,312	△60,296
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	△2,608	647
長期借入れによる収入	23,551	9,425
長期借入金の返済による支出	△66,307	△64,302
配当金の支払額	△9,583	△9,559
非支配持分への配当金の支払額	△79	△368
社債の発行による収入	9,946	9,947
社債の償還による支出	—	△25,000
自己株式の取得による支出	△3,663	△8
その他	△2,315	△3,730
財務活動によるキャッシュ・フロー	△51,058	△82,948
現金及び現金同等物に係る換算差額	998	△375
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△8,226	△76,676
現金及び現金同等物の期首残高	199,465	191,239
現金及び現金同等物の期末残高	191,239	114,563

オリンパスグループ一覧 (2019年3月31日現在)

合計94社(本社および子会社91社、関連会社2社)

主要拠点	本社・子会社・関連会社			海 外	
オリンパス株式会社 〒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 https://www.olympus.co.jp/					
Olympus Corporation of the Americas Olympus America Inc. 3500 Corporate Parkway, Center Valley, PA 18034-0610, U.S.A. TEL: (1)484-896-5000 https://www.olympusamerica.com/					
Olympus Europa SE & Co. KG Amsinckstrasse 63, 20097 Hamburg, Germany TEL: (49)40-23-77-30 https://www.olympus-europa.com/					
Olympus Corporation of Asia Pacific Limited L43, Office Tower, Langham Place, 8 Argyle Street, Mongkok, Kowloon, Hong Kong TEL: (852)2481-7812					
国内					
オリンパス株式会社 (東京) 精密機械器具の製造販売		オリンパステルモバイオマテリアル株式会社 (東京) 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			
オリンパスメディカルシステムズ株式会社 (東京) 医療機器の製造		オリンパスメモリーワークス株式会社 (東京) ネットワーク関連商品・サービスの企画・制作・ 運営・販売			
オリンパスメディカルサイエンス販売株式会社 (東京) 光学機器・医療機器等の販売・サービス		オリンパスロジテックス株式会社 (神奈川・大阪) 物流拠点			
長野オリンパス株式会社 (長野) 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		オリンパスサポートメイト株式会社 (東京) 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			
会津オリンパス株式会社 (福島) 医療用内視鏡および周辺機器の開発・製造		株式会社AVS (東京) 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			
青森オリンパス株式会社 (青森) 医療用内視鏡関連製品(医療用処置具製品)の 開発・製造		オリンパスシステムズ株式会社 (東京) 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			
白河オリンパス株式会社 (福島) 医療用内視鏡システムの開発・製造		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 (東京) 医療機器の開発			
ティーメディクス株式会社 (東京) 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		オリンパスRMS株式会社 (東京) 再生医療分野における新規医療技術の研究開発   (その他1社)			
		Olympus Corporation of the Americas (米国、ペンシルバニア) 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			
		Olympus America Inc. (米国、ペンシルバニア) アメリカ市場における本社機能、医療および映像 機器の販売			
		Olympus Latin America, Inc. (米国、フロリダ) 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			
		Gyrus ACMI, Inc. (米国、マサチューセッツ) 医療用器具の開発、製造および販売			
		Olympus Scientic Solutions Americas Corp. (米国、マサチューセッツ) 持株会社ならびに非破壊検査装置の販売			
		Image Stream Medical, Inc. (米国、マサチューセッツ) 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			
		Olympus Scientic Solutions Technologies Inc. (米国、マサチューセッツ) 非破壊検査機器の製造および販売			
		Olympus NDT Canada Inc. (カナダ、ケベック) 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			
		Olympus Europa SE & Co. KG (ドイツ、ハンブルク) 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			
		Olympus Winter & Ibe GmbH (ドイツ、ハンブルク) 医療用硬性鏡の開発、製造および販売			
		Olympus Soft Imaging Solutions GmbH (ドイツ、ミュンスター) 顕微鏡システムの開発、製造および販売			
		Olympus Deutschland GmbH (ドイツ、ハンブルク) ドイツ市場における全分野製品の販売			
		Olympus KeyMed (Medical & Industrial Equipment) Ltd. (英国、エセックス) 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		Olympus (Malaysia) Sdn. Bhd. (マレーシア、プタリンジャヤ) マレーシアにおける映像関連製品の販売、サービ ス受付	
		Olympus France S.A.S. (フランス、ランジス) フランス市場における全分野製品の販売		Olympus (Thailand) Co., Ltd. (タイ、バンコク) 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	
		Olympus Moscow Limited Liability Company (ロシア、モスクワ) 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		Olympus Vietnam Co., Ltd. (ベトナム、ドンナイ) 医療用内視鏡関連製品および映像関連製品の 製造	
		Olympus Corporation of Asia Pacic Limited (香港) アジア、オセアニア、インドにおける地域統括会社		Olympus Medical Systems Vietnam Co., Ltd. (ベトナム、ハノイ) ベトナムにおける医療内視鏡関連製品のサービ ス受付	
		Olympus Hong Kong and China Limited (香港) 香港地域における医療、映像および科学関連製品 のマーケティング、販売		Olympus Medical Systems India Private Limited (インド、ハリヤーナー) 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	
		Olympus (China) Co., Ltd. (中国、北京) 中国における統括会社、MIS事業部 工業用内視鏡部門		Olympus Australia Pty Ltd (オーストラリア、ビクトリア) 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	
		Olympus (Guangzhou) Industrial Ltd. (中国、広州) 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		Olympus New Zealand Limited (ニュージーランド、オークランド) 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	
		Olympus (Beijing) Sales & Service Co., Ltd. (中国、北京) 中国における医療機器の販売、サービス受付		(その他46社)	
		Olympus Trading (Shanghai) Limited (中国、上海) 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			
		Olympus Korea Co., Ltd. (韓国、ソウル) 韓国における映像関連製品、医療用内視鏡の販売			
		Olympus Singapore Pte. Ltd. (シンガポール) 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			

会社情報・株式情報 (2019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
本社:	〒163-0914 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス
資本金:	124,606百万円
連結従業員数:	35,124人(ほか、平均臨時雇用者数1,396人)
単体従業員数:	7,024人
Webサイト:	<a href="https://www.olympus.co.jp/">https://www.olympus.co.jp/</a>
証券コード:	7733
上場証券取引所:	東京証券取引所
決算日:	3月31日
定時株主総会:	6月
単元株式数:	100株
発行済株式総数:	342,713,349株
株主数:	24,949名
株主名簿管理人:	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

大株主の状況

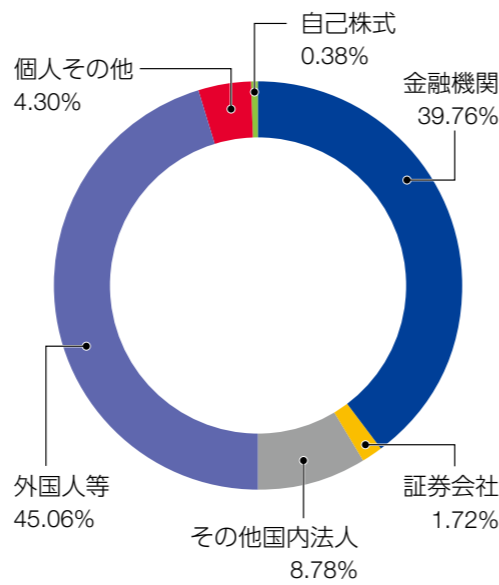
株主名	株式数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	35,321,100	10.35
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー 505010	19,392,800	5.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	18,237,500	5.34
ソニー株式会社	17,243,950	5.05
日本生命保険相互会社	13,286,618	3.89
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	11,404,000	3.34
株式会社三菱UFJ銀行	10,880,586	3.19
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー 505223	8,958,065	2.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	5,845,100	1.71
ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニーレギュラーアカウント	5,830,751	1.71

(注) 持株比率は、自己株式(1,292,520株)を控除して算出しています。

米国預託証券(ADR)の預託および名義書換代理人


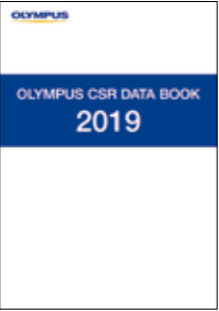
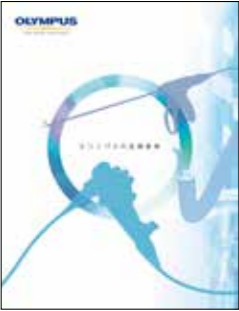
The Bank of New York Mellon  
240 Greenwich Street, New York,  
NY 10286, U.S.A.  
International: +1-201-680-6825  
U.S. toll free: 888-269-2377  
(888-BNY-ADRS)  
<https://www.adrbnymellon.com>  
比 率(ADR:ORD): 1:1  
取引所: OTC(Over-the-Counter)  
ティッカーシンボル: OCPNY  
CUSIP: 68163W109

株式分布状況



統合レポートの役割

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

<p>オリンパスグループ 企業情報サイト</p>  <p>経営情報、製品情報、非財務情報等、 オリンパスグループに関わる情報を掲載</p> <p><a href="https://www.olympus.co.jp">https://www.olympus.co.jp</a></p>	<p>CSRデータブック</p>  <p>環境(E)や社会性報告(S)の 詳細な情報を報告</p> <p><a href="https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2019.pdf">https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_db_2019.pdf</a></p>	<p>オリンパスの 医療事業</p>  <p>当社医療事業の強みや 基本的な知識を紹介</p> <p><a href="https://www.olympus.co.jp/ir/data/medical.html">https://www.olympus.co.jp/ir/data/medical.html</a></p>
---	---	---

外部からの評価/外部イニシアティブへのコミットメント

<p>ESGインデックスへの採用状況</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index</li><li>・FTSE4Good Index Series</li><li>・FTSE Blossom Japan Index</li></ul>  <p>財務</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・格付投資情報センター(R&amp;I)でAの評価を獲得</li></ul> <p>イノベーション</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・世界で最も革新的な企業・機関を選出する「Top 100 グローバル・イノベーター」に8年連続で選出</li></ul> 	<p>ESG</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・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B」企業として認定</li></ul>  <ul style="list-style-type: none"><li>・「健康経営優良法人2019～ホワイト500～」に3年連続で認定</li></ul>  <ul style="list-style-type: none"><li>・国連が提唱する「グローバル・コンパクト(GC)」に参画</li></ul> 
--	---