



OLYMPUS®

Your Vision, Our Future

統合版 アニュアルレポート 2017



One olympus Report

One

経営理念

Social IN



INtegrity
社会に誠実

高い倫理観
人権尊重

INnovation
価値の創造

革新的価値の提供
活力ある職場環境

INvolvement
社会との融合

環境との調和
社会への貢献

「オリンパスグループは生活者として社会と融合し、
価値観を共有しながら事業を通して新しい価値を提案し、
人々の健康と幸せな生活を実現していきます」

Medical
Business

Scientific Solutions
Business

経営ビジョン

世界の人々の健康・安心と
心の豊かさの実現を通して
社会に貢献する

事業活動を通じて、健康・安心・心の豊かさといった
世界の人々、社会の根源的な要請に応え、
広く社会に貢献することが、オリンパスの使命であり、
その実現を目指します。



Olympus



経営方針

To be the greatest “Business to Specialist” Company

“Business to Specialist” Company とは、
専門性の高い顧客 (Specialist) の要求、
潜在ニーズを正しく把握し、的確なソリューションを
スピーディーに提案・提供できる会社と定義しています。

One Olympus

グローバル・グループベースで、価値観・戦略を共有し、
経営資源を最大活用することにより、
全社のパフォーマンスの最大化を図ります。

オリンパスグループは生活者として社会と融合し、
価値観を共有しながら事業を通して新しい価値を提案し、
人々の健康と幸せな生活を実現していきます。
この考え方を Social IN (ソーシャル・イン) と呼び、
すべての活動の基本思想としています。
Social IN は「社会の価値を会社の中に取り入れる
(Social Value in the Company)」という意味の造語です。

Imaging
Business



■ 取締役会議長および社長からのレター（ステークホルダーの皆さまへ）

代表取締役社長執行役員

笹 宏行



将来の持続的な成長と収益力の向上に向けて、 今、足下を固める

社長に就任してこれまでの5年間、信頼回復と株主価値向上を第一に舵取りを進めてきました。危機的状況にあった財務体質は毎年改善し、主力の医療事業を中心に継続的な成長も実現できています。移行から2年が経ったマトリックス型の組織体制によって、事業や地域の垣根を越えた議論も増え、ベストプラクティスの横展開もグローバルで機能し始めています。

一方、「真のグローバル企業」を目指す当社にとっては、組織の運営面や業務効率、生産性の面で課題があると認識しており、また、投資家の皆さまからは、グローバルな医療機器メーカーとしてふさわしい水準のリターンが求められています。創立100周年を超えた将来の持続的な発展・成長に向けて、今、足下を磐石にし、競争に勝てる強い体質を構築していかなければなりません。そのためにも、体力がある今だからこそ必要な投資を行い、足下をしっかりと固める考えです。さらに、真のグローバル企業としてふさわしいコンプライアンスの仕組みの構築と実行に取り組み、より高い透明性の確保に注力していきます。そして、法令遵守はもとより高い倫理観を持って、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、世界の人々の健康・安心と心の豊かさの実現を通して、社会に貢献する企業であり続けます。やるべきことは明確です。必ずやり抜くという強い意志とスピード感を全社で持って、「One Olympus」でチャレンジします。私はその先頭に立って会社を導き、皆さまの期待に応えることをお約束します。是非ご期待ください。



社外取締役（取締役会議長）

蛭田史郎

グローバルベースのガバナンス構築と 実効性の発揮に向けて

当社は2012年、新しい経営体制の発足にあたり、独立取締役が過半を占める監査役会設置会社の形でスタートしました。取締役会の下には、任意の指名委員会、報酬委員会、コンプライアンス委員会を設ける体制を採用しました。当初のガバナンスにおける最大の課題は、特設注意市場銘柄の指定解除を含めた、不祥事からの完全決別体制の確立でした。続いて、新しい企業成長に向けた事業の選択と集中、および中期経営計画の妥当性と実行体制の適切性等が課題として追加されました。

現在の当社の事業展開地域を見ると約8割が日本以外の売上構成となっており、さらなる成長のためには、グローバルな視点での経営判断とそれを監督するガバナンスが不可欠だと認識しています。形だけグローバルというのではなく、オリンパスであるがゆえの絶対に譲れないグローバルな統一価値観を、組織の末端まで徹底し、定着させることが必要です。それをガバナンスする取締役会の構成と機能が、今後、よりグローバルに必要なようになってくだろうと考えています。経営と監督を強化するためには、ESG（環境・社会・ガバナンス）を含めた世界的な政治、経済、文化、宗教、価値観等の動向を把握する制度の確立と、それらの状況を反映させた地域ごとの価値観に基づいた事業の最適化に取り組む必要があります。そして、それらを実行するための権限の委譲と責任の明確化、これに対応する取締役会の多様性と柔軟な運営を目指して、引き続き自身の役割を果たすとともに、取締役会で議論していきたいと考えています。

▶ 経営体制



社外取締役

岩村 哲夫

社外取締役

神永 晋

社外取締役

片山 隆之

取締役専務執行役員

田口 晶弘

社外取締役

木川 理二郎

社外取締役

藤田 純孝

社外取締役

蛭田 史郎

代表取締役社長執行役員

笹 宏行

(2017年6月28日現在)



取締役常務執行役員

平田 貴一

常勤監査役

清水 昌

社外監査役

岩崎 淳

取締役副社長執行役員

竹内 康雄

取締役専務執行役員

小川 治男

常勤監査役

古閑 信之

社外監査役

名取 勝也

Innovation History

— オリンパスのDNA —

オリンパスは、1919年に顕微鏡の国産化を目指し創立しました。
それから約30年後には、世界初の実用的な胃カメラの開発に成功しました。
最初の製品を世に送り出してから今日に至るまで、
社会に向けて新しい価値を創造するというDNAは受け継がれています。

医療事業の 進化の歴史

医療製品

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。

外科 分野

2002

統合ビデオシステム
「VISERA」、超音波手術
システム「SonoSurg」
発売

2006

内視鏡統合ビデオシステム
「VISERA Pro」発売



1975

医療用硬性
内視鏡分野に参入

消化器 内視鏡 分野



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



1982

世界初の超音波内視鏡
システム「GF-UM1 /
EU-M1」誕生



1985

ビデオ内視鏡システム
「EVIS-1」誕生
（ビデオスコープ化）

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I」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（工業用内視鏡分野
に参入）



2006

非破壊検査機器
「OmniScan iX」発売

創業と経営近代化への道 1919年-1950年代

- 1919 「株式会社高千穂製作所（顕微鏡の国産化を目的）」として創立
- 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 1960年代-1980年代

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

医療事業の多角化 1990年代-2010年

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

特殊光観察で
「光を診る」時代へ

「内視鏡外科手術」の
発展

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。

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。

「NBI（狭帯域光観察）」の開発等、技術的な進捗が加速。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。

2011
外科用ビデオ内視鏡システム「VISERA ELITE」発売



2012
世界初のバイポーラ高周波と超音波の統合エネルギーデバイス「THUNDERBEAT」発売



2013
外科手術用3D内視鏡システム、世界初の先端湾曲3Dスコープ発売



2015
4K技術搭載の外科手術用内視鏡システム「VISERA 4K UHD」発売



2017
3DおよびIR（赤外光）観察に対応した外科手術用内視鏡システム「VISERA ELITE II」発売



2002
世界初のハイビジョン内視鏡システム「EVIS LUCERA」発売



2002
世界初のESD専用処置具「ITknife（ITナイフ）」を商品化



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



2012
消化器内視鏡の次世代基幹システム「EVIS EXERA III」「EVIS LUCERA ELITE」発売



2016
170度の視野角と最大110倍の光学ズーム機能が搭載された大腸ビデオスコープ発売



2016
超音波内視鏡下穿刺吸引術向けディスプレイ「EZ Shot 3 Plus」発売



2016
食道拡張用バルーン発売。日本の消化管狭窄市場に参入



2009
当社初のミラーレス一眼「OLYMPUS PEN E-P1」発売



2013
ミラーレスのフラッグシップ機「OLYMPUS OM-D E-M1」発売



2016
シリーズ最高の明るさと高画質を実現した工業用内視鏡「IPELEX NX」発売



2016
生命現象を高速かつ正確に捉える共焦点レーザー走査型顕微鏡「FV3000」発売



2016
ハンドヘルド蛍光X線分析計として初の防塵・防水性能規格IP65に準拠した「VANTA」発売



経営再建ステージから持続的発展ステージへ
2011年～現在

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）
中国（広州）に当社最大のトレーニング・サービスセンター設立

2014 バイオロジクス事業から撤退
2015 分社を統合し、マトリックス型の組織体制へ移行

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

Business Domains

— オリンパスの事業活動 —

創業以来、光学技術を磨き続ける「科学事業」。電子映像技術の最先端研究を牽引する「映像事業」。

そして、これらの技術を活用して成長を続ける「医療事業」。

各事業で培われたテクノロジーがオリンパスの最大の強みであり、世界一流の製品づくりを実現しています。

事業ユニット

医療事業ユニット



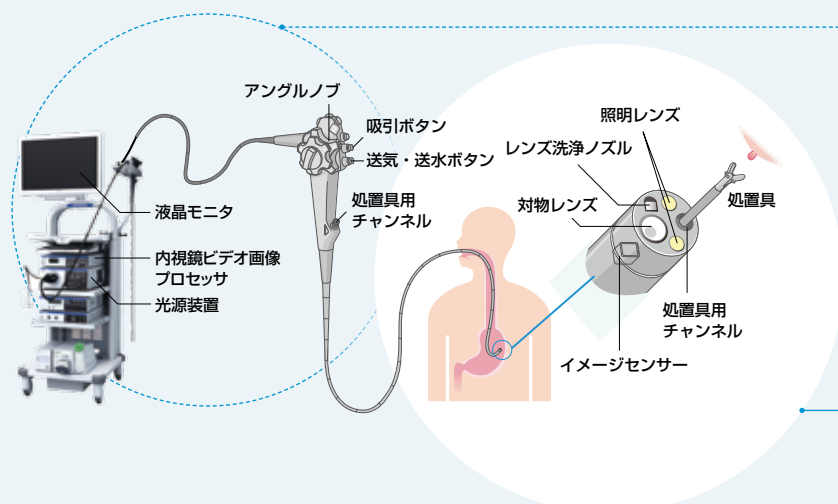
各事業ユニットの詳細はP.40以降をご覧ください。

医療事業

消化器内視鏡・処置具分野

早期診断

消化器内視鏡による病変の早期診断の例／処置具による低侵襲治療の例



キャピタル 製品

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目に検査・治療することに適しています。

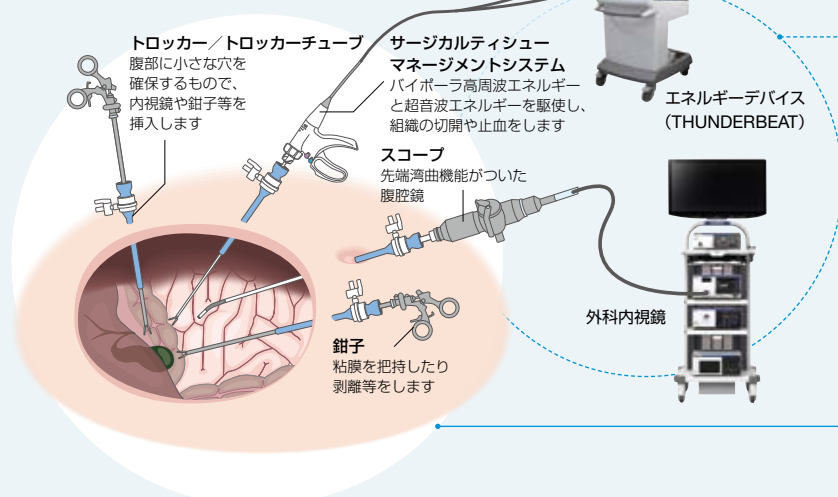
シングルユース 製品

内視鏡等のキャピタル製品に加えて、シングルユース製品(消耗品)のラインアップ拡充へ

外科分野

低侵襲治療

腹腔鏡手術の例



キャピタル 製品

使用される主な診療科

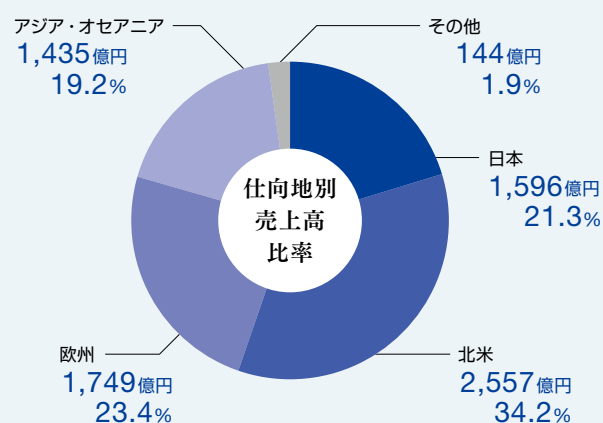
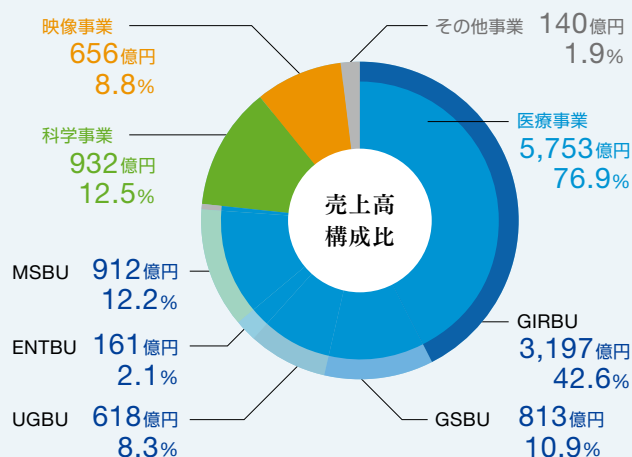
- ・消化器外科
- ・呼吸器外科
- ・泌尿器科
- ・耳鼻咽喉科
- ・婦人科

<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。

シングルユース 製品

内視鏡等のキャピタル製品に加えて、シングルユース製品(消耗品)のラインアップ拡充へ



(2017年3月期)

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

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

Value Creation Story

— オリンパスの価値創造 —

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

目指す姿

The greatest “Business to Specialist” Company

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

事業を通じて社会の課題解決に貢献し、
持続的な企業価値の向上を実現する

課題

||

Society

- 医療費抑制圧力
- 少子高齢化による医療ニーズの増大
- 世界における新興市場のプレゼンス拡大
- ICTの発展・普及に伴う産業構造の変化（多様性）

||

メガトレンド

高度な専門性を駆使して
課題解決に取り組む



Specialist

パートナー（専門性の高い顧客）の例

医療事業：

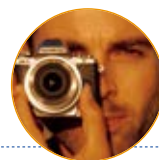
- 医師・技師・看護師
- 医療機関

科学事業：

- 研究者・開発者
- 学術機関・メーカー

映像事業：

- プロカメラマン
- 消費者



高度な専門性を
要するニーズ

早期診断に貢献

67年

技術力をベースに医療従事者と二人三脚で医療現場のニーズに応えとともに、世界中の人々の心と体にやさしい医療に挑戦し続けます。

生物顕微鏡、
工業用内視鏡シェア（世界）

約**40%** No. 1



消化器内視鏡シェア（世界）

70%超 No. 1



ミラーレス一眼カメラシェア
（国内）

約**25%** No. 1

OLYMPUS

事業発展の原動力

- 革新を生み出すイノベティブマインド
- 事業の原点であるものづくり・技術開発力
- 卓越した業務品質

安全
安心

心の
豊かさ

Our **Solution**

Specialist（顧客、パートナー）とともに、
価値を共創する

医療事業の特許保有件数

7,800超

修理・サービス拠点網

約**200**

医療事業

医療
従事者との
信頼関係

オリンパスが提供する2つの価値

早期診断

低侵襲治療

技術力

患者さんのQOL向上
医療効率・経済性の
向上へ貢献

サービス
&
品質

科学事業

顕微鏡から始まり、
カメラ・内視鏡へと
受け継がれる
光学技術の源泉

科学事業の特許保有件数

5,100超

キーテクノロジー

光学技術
電子映像技術
精密技術
生体基盤技術

映像事業の特許保有件数

4,900超

映像事業

最先端の
電子映像技術を生み出す
技術革新のドライバー

Our **Strengths**

価値創造を支えるオリンパスの競争優位性

Contents

オリンパスが目指すもの

- 1 経営理念／経営ビジョン／経営方針
- 2 取締役会議長および社長からのレター
(ステークホルダーの皆さまへ)



WHO WE ARE

- 4 経営体制
- 6 Innovation History
— オリンパスのDNA —
- 8 Business Domains
— オリンパスの事業活動 —
- 10 Value Creation Story
— オリンパスの価値創造 —

企業価値向上と経営戦略

- 13 当期および直近のトピックス
- 14 財務・非財務ハイライト
- 16 社長メッセージ
- 21 特集
- 21 特集1：事業・機能における成長戦略
— CxO メッセージ —
- 34 特集2：成長ドライバーとなる
新興国でのビジネス拡大



- 38 At a Glance
- 40 事業概況

- 40 医療事業
- 53 科学事業
- 56 映像事業



競争優位を生み出す経営資源

- 58 研究開発活動
- 59 知的財産活動
- 60 人材
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 62 長期投資家と社外取締役
(取締役会議長) との対話
- 66 オリンパスの
コーポレート・ガバナンス
- 73 コンプライアンス
- 74 リスクマネジメント
- 75 CSR マネジメント
- 76 環境マネジメント
- 78 取締役および監査役



ファクトデータ

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

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、経営戦略や事業活動、財務情報等に加え、2016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社会や環境への取り組み等の非財務情報も包摂した「統合版アニュアルレポート」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レポート」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。

見直しに関する記述についての注意事項

本アニュアルレポートのうち、業績見直し等は、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実性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績等が目標と大きく異なる結果となる可能性があります。

■ 当期および直近のトピックス

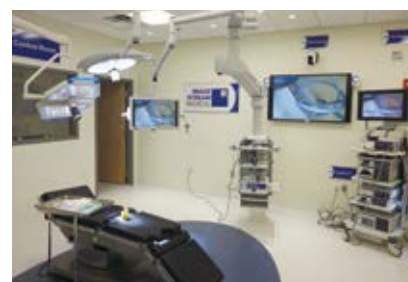
日付	分野	内容
2016年		
4月	科学	工業用ビデオスコープ「IPLEX NX」を発売（世界同時）
4月	コーポレート	「狭帯域光観察（NBI）内視鏡システム」の発明者が、平成28年度 文部科学大臣表彰において、科学技術賞（開発部門）を受賞
4月	コーポレート	会津オリンパス株式会社の新工場棟、青森オリンパス株式会社の新棟を竣工
5月	コーポレート	当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）を廃止
5月	映像	「M.ZUIKO DIGITAL ED 300mm F4.0 IS PRO」が「カメラグランプリ2016 レンズ賞」を受賞
7月	コーポレート	内視鏡のトレーニングセンターをタイに設立
7月	科学	共焦点レーザー走査型顕微鏡FV3000シリーズを発売（世界で順次発売）
7月	コーポレート	長野オリンパス株式会社が日本能率協会の優良工場表彰「GOOD FACTORY賞」を受賞
9月	科学	ハンディタイプの蛍光X線分析計「VANTA」シリーズを発売（世界で順次販売）
10月	コーポレート	NOC日本アウトソーシング株式会社をロングリーチグループへ譲渡
11月	コーポレート	長野オリンパス株式会社の社員が、平成28年度秋の褒章において、黄綬褒章を受章
11月	コーポレート	中東アフリカにおける地域統括会社をドバイに設立（2017年4月から事業開始）
12月	映像	ミラーレス一眼カメラ「OLYMPUS OM-D E-M1 Mark II」を発売
12月	コーポレート	オリンパスソフトウェアテクノロジー株式会社を吸収合併
2017年		
2月	コーポレート	テルモ株式会社との資本提携解消
3月	医療	外科手術用内視鏡システム「VISERA ELITE II（ビセラ・エリート・ツー）」を発売

2017年4月

米国 Image Stream Medical (ISM) 社の買収を発表

ISM社は、米国市場において手術室向け画像マネージメントシステムインテグレーターとして最新のIP（インターネットプロトコル）映像配信を積極的に取り入れたソリューションを展開しており、大学病院等の基幹施設へ多くの導入実績があります。

当社は従来から、消化器内視鏡が使われる内視鏡検査処置室と外科内視鏡が使われる外科手術室との連携等、検査、処置から手術に至るまで一貫したシステムの提供をしてきました。本買収により、ISM社が医療現場で培ってきたIP映像配信技術とそのシステムインテグレーションの事業基盤を獲得することで、16CSPで当社が掲げた「手術室システムインテグレーション」の強化を図り、より良い医療環境を提供し、世界の人々の健康・安心と心の豊かさの実現を通して社会に貢献していきます。



ISM本社の手術室

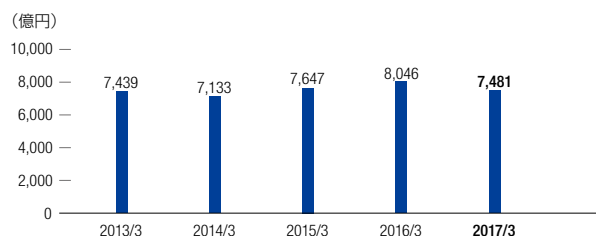
財務・非財務ハイライト

(各表示年の3月期もしくは3月期末現在)

財務ハイライト

売上高

(前期比) 7% DOWN



為替の影響により743億円減少したことを要因に前期比7%減収。為替を除く実質ベースでは、医療、科学事業でプラス成長を確保し、前期比2%増収。

営業利益

(前期比) 27% DOWN



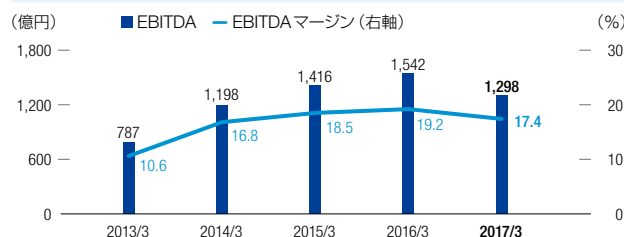
映像事業で7期ぶりに営業利益を計上した一方で、為替の影響により301億円減少し、前期比27%減益。為替を除く実質ベースでは、前期比2%増益。

EBITDA

(前期比) 16% DOWN

EBITDA マージン

(前期比) 1.8ポイント DOWN



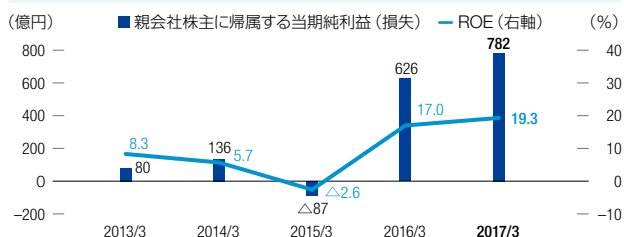
EBITDAは営業利益の減益を要因に前期比16%減少。EBITDAマージンは17.4%。

親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)

(前期比) 25% UP

ROE

(前期比) 2.3ポイント UP



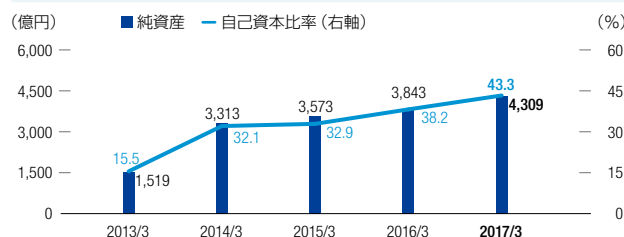
投資有価証券売却益239億円を計上したこと等により、親会社株主に帰属する当期純利益は2期連続で過去最高を更新。ROEは経営目標(15%)を大きく上回る19.3%。

純資産

(前期比) 12% UP

自己資本比率

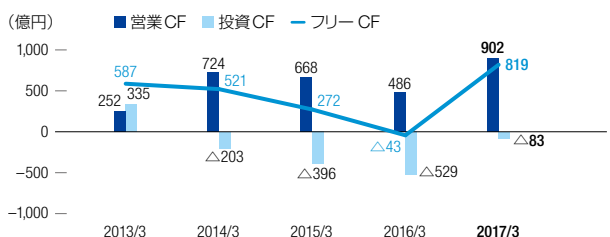
(前期比) 5.1ポイント UP



過去最高の当期純利益を計上し、利益剰余金が増加したことや有利子負債を圧縮したこと等により、自己資本比率は前期比で5.1ポイント改善。

フリー・キャッシュ・フロー (フリーCF)

(前期比) 862億円 UP



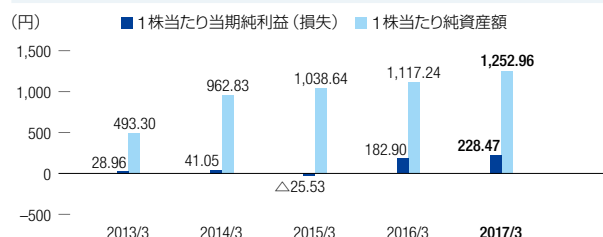
営業CFは902億円のプラス。投資有価証券の売却及び償還による収入を422億円計上したこと等により、フリーCFは819億円のプラス。

1株当たり当期純利益 (損失)

(前期比) 45.57円 UP

1株当たり純資産額

(前期比) 135.72円 UP



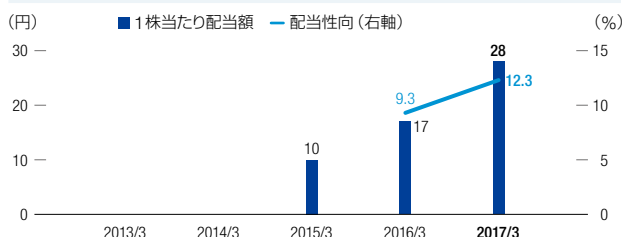
過去最高の当期純利益を計上し、1株当たり当期純利益は228.47円。1株当たり純資産額は135.72円増加。

1株当たり配当額

(前期比) 11円 UP

配当性向

(前期比) 3.0ポイント UP



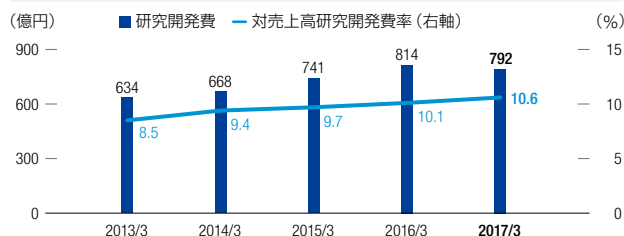
1株当たり配当額は前期から11円増配となる28円。配当性向は12.3% (総還元性向30%を目標に増配していく方針)。

研究開発費

(前期比) 3% DOWN

対売上高研究開発費率

(前期比) 0.5ポイント UP



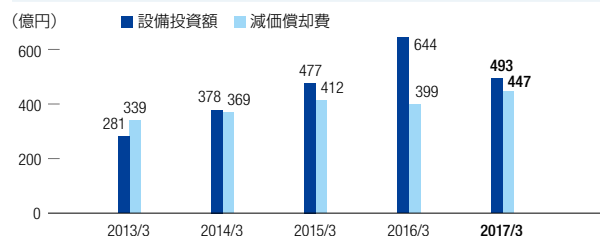
2017年3月から一部地域で発売した外科手術用内視鏡システム「VISERA ELITE II」等、医療事業を中心に将来の成長が期待できる領域に投資。対売上高比率9～10%を目安に研究開発投資を行っていく方針。

設備投資額

(前期比) 23% DOWN

減価償却費

(前期比) 12% UP

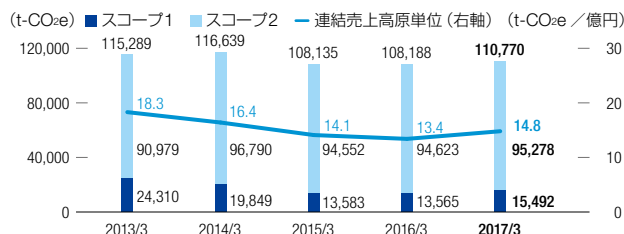


設備投資額は医療事業の処置具製造を担う青森とベトナムの生産設備増強や既存設備の更新を中心に493億円。減価償却費は前期に拡張工事が完了した内視鏡の主力工場が稼働した影響等により前期比12%増加。

(注) 本レポートにおける「当期純利益」は、原則として「親会社株主に帰属する当期純利益」を指しています。

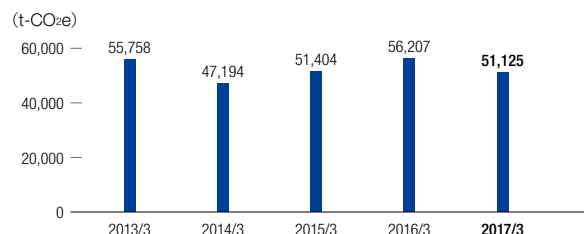
非財務ハイライト

自社の温室効果ガス(GHG)排出量^{*1,2} (前期比)2.4% 増加



エネルギー消費の大部分を占める電力では、日常的な省エネ活動や再生可能エネルギーの活用、新規建物建築時の環境配慮対策、省エネルギー・省資源型の製造技術の開発等、ものづくりにおける環境改善活動を推進。

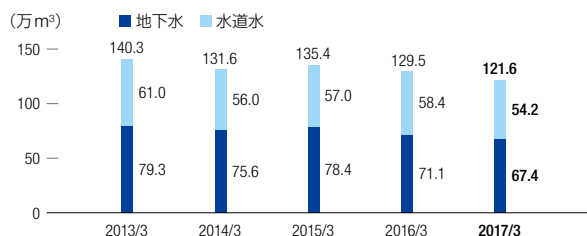
輸送における温室効果ガス(GHG)排出量 (前期比)9.0% 削減



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

水使用量^{*3}

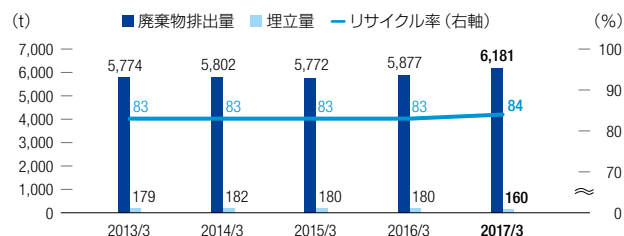
(前期比) 6.1% 削減



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

廃棄物排出量^{*3}

(前期比) 5.2% 増加



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

*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

*3 対象範囲：オリンパスグループの国内および海外の法人（一部の北米生産拠点および小規模法人を除く）。

「目まぐるしく変化する事業環境の中で、
勝ち残るためにどう戦うか」

このことをしっかりと認識し、
グローバルベースで戦略の
推進スピードを加速させていきます。

代表取締役社長執行役員

笹 宏行

■ 環境認識

2017年3月期を振り返ると、原油等、資源価格の低下や熊本地震、英国のEU離脱方針決定、米国大統領選挙、年初からの為替の円高進行等、さまざまなことが非常に速いスピードで起きました。そしてこれら大きな事業環境の変化は、いずれも当社の事業へ少なからず影響を与えました。特に、当社は海外での売上比率が高く、為替の影響を受けやすいため、中長期的に為替変動に対する施策を打っていかなければならないと認識しています。

一方、グローバルでの経営環境の大きなトレンドは、中期経営計画「16CSP」を策定した当初に認識した、世界経済の成長見通しやグローバルでの少子高齢化、新興国に成長のドライブが移っていくという、大きな方向性に変化はないと考えています。また、事業ごとに取り巻く環境をみると、主力の医療事業では、最

大市場の北米をはじめ、グローバルで医療法規制が強化される傾向にあります。科学事業は資源価格下落に伴う関連市場の低迷等により、中長期に成長を期待している産業分野での設備投資抑制がみられていましたが、市況は回復基調にあります。映像事業は、熊本地震の影響を受けながらも、当期は7期ぶりの営業黒字を実現しました。安定的な利益を創出できる費用構造への転換を達成できましたが、カメラ市場全体は縮小傾向が継続しています。

このような不確実な事業環境の中、変化への対応力を向上させていかなければ、勝ち残ることはできません。そのことをしっかりと認識して、グローバルベースで戦略の推進スピードを加速させていきます。

■ 中期経営計画「16CSP」の振り返り

16CSP初年度は円高をはじめ外部環境の影響もあり、必ずしも思い描いていた通りの滑り出しとはいえません。しかし、4年後の最終目標達成に向けて、必要な投資は行っていくことに加え、生産性・効率性の向上にも注力し、業績のバランスをとりながら、総力を挙げて施策に取り組んでいきます。

当期を私なりに評価すると、経営の大きな課題だった映像事業が営業黒字を確保できる体質に変革し、また、経営目標として掲げたROEと自己資本比率が計画通り順調に改善する等、概ね思い通りの成果に結びつけられたと評価しています。一方で、事業の収益性と成長性の観点では、為替のマイナス影響等でスローな滑り出しとなったと認識しており、早急に対策を講じ

ていきます。ただ、為替動向によってやるべきことが変わるわけではありません。将来の成長に向けて、利益確保のために使うべき販管費を抑制するべきではありませんし、また、社会に新しい価値を提供し続けるための「イノベーション」への投資は事業の継続上、そして企業価値向上を実現していく上で不可欠だと考えています。攻めるべき時に思い切った投資ができることが、競争に勝ち残るためには必要ですので、キャッシュを生み出す力をさらに強化し、また効率的な経営資源の運用等コスト意識もしっかり持ちながら、目標達成に向けてやるべき施策を実行していきます。

16CSP初年度の評価

主なポイント	評価	1年間の進捗 (2017年3月期)
KPI (経営指標)	○	- ROEは19% (前期比+2pts) と、目標の15%を上回る水準を確保 - 自己資本比率は43% (前期末比+5pts) と、目標の50%に向けて財務体質が改善 - 営業利益率 (収益性) と EBITDA (成長性) は、為替の影響を主因にスローな進捗
戦略施策 (重点戦略1～3)	◎	- 事業成長に向けて、医療・科学・映像の各事業において主力の新製品を投入 - 持続的成長を可能とする将来に向けた仕込みとして、新興国を中心に内視鏡トレーニングセンターを拡充 (東南アジア: タイ、中近東: ドバイ) - 欧米を中心に医療修理拠点の再編や統合、新設等の大規模な改革がスタート - 将来の外科の成長に向けて、米 Image Stream Medical 社買収により手術室インテグレーション・ビジネスの取り組み強化
体質強化、構造改革 (重点戦略4～6)	○	- 生産性と収益性・効率性の向上に向けて「業務改革プロジェクト」がスタート - マトリックス型の組織運営の考え方が定着、事業の垣根を越えたベストプラクティスの横展開がスタート - 欧米現地法人のトップを経営執行メンバーに加え、よりグローバルな経営執行体制を強化 - 企業文化の改革を目指して「グローバルブランドプロジェクト」がスタート - グローバルなガバナンス全体を強化していく基礎となる「内部統制フレームワーク」の策定に着手 - コンプライアンス意識をグローバルで徹底するため「グローバルコンプライアンスオペレーションチーム」を新設 - 品質・製品法規制対応においては、要員の大幅増員等、組織と仕組みの両面で強化

中期経営計画 *16CSP*

(2017年3月期～2021年3月期：5カ年計画)

目指す姿

医療分野で確固たる
グローバルプレーヤーになる

経営方針

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

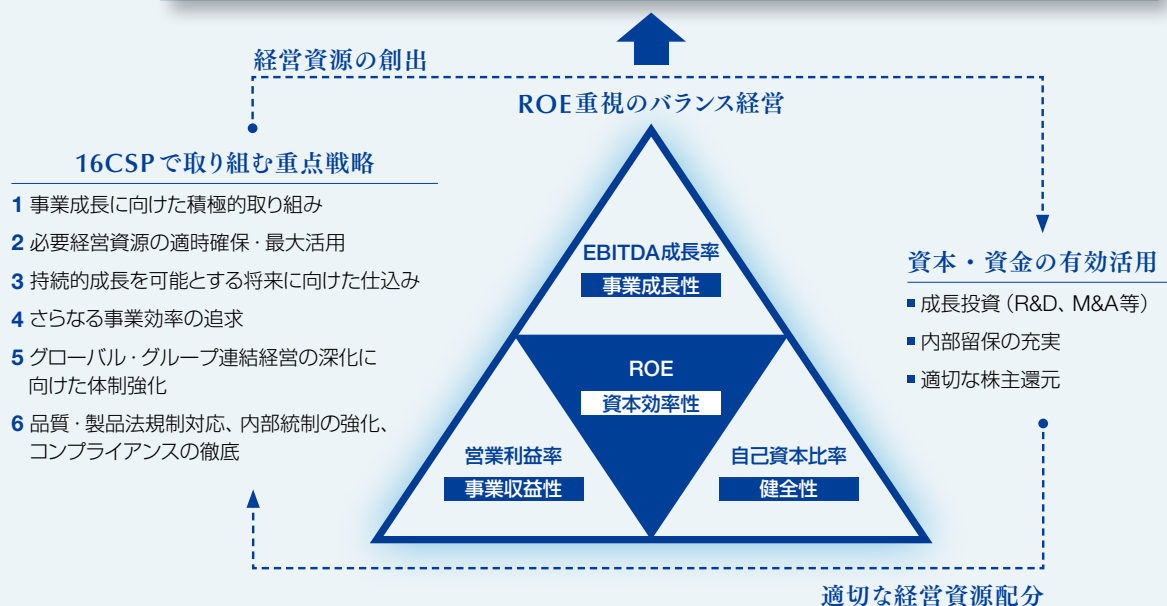
この方針のもと、持続的な成長を通じて、すべてのステークホルダーの期待に高い次元で応えらるとともに、良き企業市民*として行動し、世界の人々の健康・安心と心の豊かさの実現を通して社会に貢献します。

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

経営目標

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

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



経営目標の進捗

KPI	2016年3月期 (日本基準)	2017年3月期 (日本基準)	2017年3月期 (IFRS)	2021年3月期 (経営目標)
ROE (資本効率性)	17%	19%	11%	15%
営業利益率 (事業収益性)	13%	10%	10%	15%
EBITDA (事業成長性)	1,542億円 (+10%)	1,298億円 (△16%)	1,240億円	2,400億円 (2桁成長)
自己資本比率 (健全性)	38%	43%	41%	50%

■ 次の100年につながる真のグローバル企業になるために、もう一段の高いステージを目指す

16CSPの重点戦略の一つに「グローバル・グループ連結経営の深化に向けた体制強化」を掲げています。真のグローバル企業となることを目指して、グローバルベースで価値観・戦略を共有することを経営方針の一つ「One Olympus」に込めましたが、そのための重要な体制強化が「マトリックス型組織体制」への移行です。移行して2年が経ち、マトリックス型の事業運営の考え方が定着しつつあり、事業の垣根を越えたベストプラクティス（優れた取り組み・成功体験）の横展開も進み、着実に変わり始めています。

また、2017年4月からの新たな執行役員体制では、よりグローバルな経営執行体制の強化を目的に、米州および欧州子会社の外国人トップを執行役員に登用しました。経営の執行役として現地で実績を上げてきた人材に登用したことは、当社がグローバル企業として海外の競合と戦っていく上で、重要かつ非常に意味がある人事だと考えています。

しかし、真のグローバル企業になるためには、もう一段の高いステージを目指した体制強化が必要だと考えています。組織のあり方や指示・報告のルート等をマトリックス型の運営に合ったものに見直し、意思決定や戦略実行のスピードを高め、適切に経営リスクを管理することができる、グローバルなグループ経営の仕組みを整備していかなければなりません。その取り組みの一

つとして、経営陣で何度も討議を重ね、内部統制の基本的な枠組み「内部統制フレームワーク」の策定に当期より着手しました。これをグローバルなグループガバナンス全体をさらに強化していくためのベースとしつつ、当社の理念やビジョン、16CSPの戦略を達成するために障害となるリスクの適切な評価とコントロールを実施していきます。目標達成に大きな障害となり得るリスクには、十分なチェックが必要です。一方で、小さなリスクを過度にコントロールすればスピードが失われ、戦略実現の阻害要因となるため、どのリスクにどのレベルでコントロールが必要か、その大枠を整合したのが内部統制フレームワークです。今後、グローバル全体でマトリックス型経営を周知徹底するとともに、スピード感のある意思決定の実現を目指していきます。また、成長の柱である医療事業の拡大に際しては、現状の法規制等に対応するだけでなく、10年先を見据えたさらなる体制強化が必要です。北米拠点を皮切りに、各地域でコンプライアンス部門を強化する等、規定や標準をより厳しいものへと強化してきましたが、医療をビジネスの核とする当社にとっては、さらなるコンプライアンス体制の強化、および医療法規制が強化される中で、品質・製品法規制体制の強化にグローバルで取り組んでいく必要があると認識しています。

■ 「業務改革プロジェクト」でより強い会社に成長させる

グローバルな医療機器メーカーと当社を比較すると、当社の業務効率が競合よりも低いという課題認識をしています。経営目標を達成するためには、業務効率を意識し、コスト構造を改善して収益力を高め、より強い企業に成長させなくてはなりません。この対策が「業務改革プロジェクト」です。あわせて、社内外の事業環境を踏まえ、従業員の健全な危機感を醸成していくことで、企業風土の改革につなげていこうと考えています。業務改革は、従業員一人ひとりが業務を改善して効率を向上させ、さらに生産性の高い業務へとスキルを上げていくことが鍵となります。当期は改革すべき点を分析・計画し、推進体制をつくるフェーズでしたが、2018年3月期は業務改革の実行・成果創出フェーズへと移行していきます。効率の追求は終わりのない、そして大変重要なテーマです。一朝一夕ですぐに結果が出るものではありませんが、グローバルベースで業務プロセスを抜本的に見直し、事業の効率化や生産性の向上を目指して本気で取り

組み、1人当たりの生産性や収益性を高め、経営を支える強い事業インフラの構築と低コスト構造の実現を目指します（「業務改革プロジェクト」の詳細はP.21以降の特集1をご覧ください）。

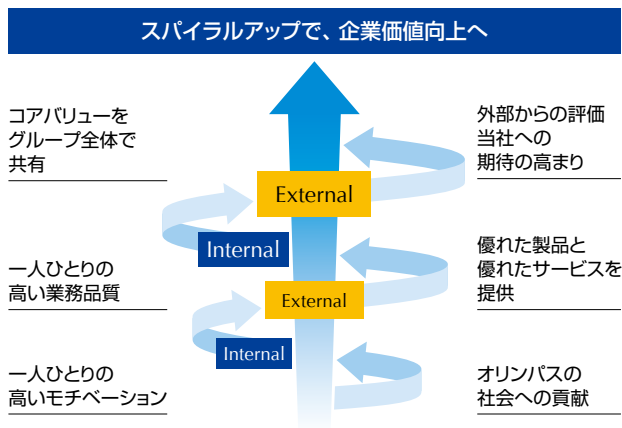


「グローバルブランドプロジェクト」を推進し、企業文化を育む

経営戦略は16CSPの策定で明確にしていますが、企業価値や企業風土が従業員に浸透し、日々の業務や行動として表れていなければ、どんなに立派な戦略であっても成功はおぼつきません。当社には誇るべきコアバリューや企業風土があります。それを明示して、オリンパスグループ全体で共有し、育てていくことが、真のグローバルな企業になるためには必要です。そこで2017年3月にグローバルブランドプロジェクトを立ち上げました。企業風土やブランドを考えてコアバリューを改めて定義しなおし、グループ全体でしっかりと共有できるようにしていきたいと考えています。

当社の企業価値、存在価値を従業員一人ひとりが意識して業務や行動で示すことで、高い業務品質、優れた商品とサービスとして社会への貢献が実現します。それはまた外部評価や業績の向上にも結びつき、そのことが従業員一人ひとりの高いモチベーションにつながります。そしてさらに高い業務品質へとつながることで、さらなる企業価値の向上を実現します。この好循環（スパイラルアップ）を作り上げ、持続させていきたいと考えています。また、真のブランドとは、このスパイラルアップを通じて蓄積された目に見えない全ての業務品質だと考えています。

ブランドとは単なるコミュニケーションや広告活動ではなく、当社がどのような存在であるべきか、また、どのように行動をするかということです。当社のブランドは製品やサービスによって醸成されていますが、特定の製品のイメージだけではなく、当社が大切にしているOne Olympusとしての価値を象徴するものにしていきたいと考えています。そうすることで、当社のブランドは今よりも高まり、より強固なものになっていくと確信しています。



時代・社会の要請に応えることで当社の企業価値にもつなげる

16CSPがステークホルダーの皆さまから評価されているポイントは、成長分野である医療事業を成長のドライバーに据えていること、今後、オーガニックに大きな成長が期待できる、グローバルでも数少ない企業の一つだと見られていることだと認識しています。その医療事業の中でも特に関心が持たれている点は2つ、さらなる収益性の向上と、外科事業の高成長が目論見通り可能かという点です。そのためには、当社より圧倒的に規模の大きい強力な競合がひしめくグローバルな医療機器業界の中で、競争に勝てる体質を持った会社に変革しなければなりません。

当社のコアビジネスは医療費削減等の社会の課題に応える内視鏡のビジネスですが、事業環境の変化に対応したビジネスモデルを構築していくことも、戦略的に重要だと考えています。高齢化とともに症例数が増加する一方で病院数の増加は見込めないことから、当社は独自の「症例数ベース型医療ビジネスモデル」を構築し、これら社会の要請に応えていくことが重要だと考えています。そのひとつがシングルユース・デバイス（消耗品）ビジネスの拡大です。消化器内視鏡の検査や治療で使われる

処置具、外科の手術で使われるエネルギーデバイス等を強化し、独自のビジネスモデルを構築することで、全社の収益を牽引していくドライバーにしていこうと考えています。事業活動を通して社会へ価値を提供するという社会貢献への期待にも応え続け、継続的な成長を実現していきます。

今後も為替をはじめとした外部環境のさまざまな変化が想定されますが、当社には成長に向けた大きなチャンスがあります。そして、それにチャレンジできるポジションと市場におけるブランドを持つ企業だと確信しています。その確信を現実のものとするためにも16CSPの戦略を確実に実行するとともに、「多様性とチームワーク」「チャレンジ精神」「スピード感」「大局観」「高い倫理観」、これら5つの大切にしたい企業文化を常に意識して、国内外の全社員がベクトルを合わせて一丸となって、「One Olympus」でチャレンジしていきます。必ずやり遂げるという決意とスピード感を持って取り組み、強い企業体質の構築と継続的な成長を実現していきます。

CxOメッセージ

当社では、16CSPにおいて、グローバルベースで価値観・戦略を共有することを経営方針に掲げ、グローバルなグループ経営の強化を推進しています。
ここではそれらを統括する各CxOから統括領域における戦略と自身が果たしていく役割についてご説明します。



CFO
▶ P.21



CCO
▶ P.25



CMAO
▶ P.26



CQO
▶ P.27



CIO
▶ P.28



CAO
▶ P.30



CTO
▶ P.31



CMO
▶ P.32



CSMO
▶ P.33



CFOメッセージ

経営資源を最大活用し効率性を
追求するとともに、
グローバルな発想に基づく
グループ経営を推進します

チーフファイナンシャルオフィサー

竹内 康雄

Financial

■ 地域軸も含めたグループ全体の統括もCFOとしての役割

社長と各部門をつなげる一般的なCFOとして期待されている役割に加えて、当社ではグローバルなマネジメントの統括も私の役割です。当社はマトリックス型の組織体制で事業運営をしていますが、この組織体制の中で明確には出てこない「地域軸」があります。地域には、それぞれ個々の経営管理や法律、ルールが

あり、それを統括している地域のマネジメントがいます。地域軸は事業軸や機能軸とも当然関係していて、それをCFOである私が統括しています。事業の戦略としては事業ユニット体制でグローバルに展開していきますが、そこをしっかりと管理・運営していくことで、経営資源の最大活用を図ることも私の役割です。

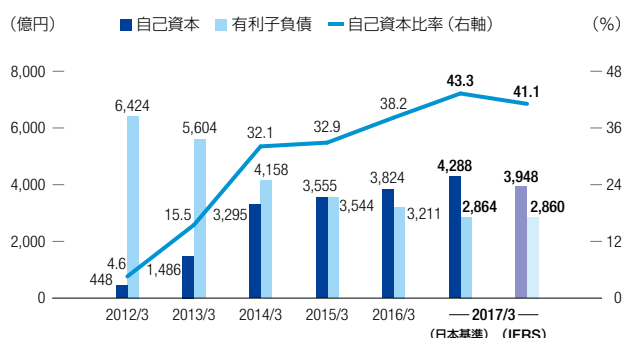
■ 2017年3月期の財務・資本戦略のレビュー

16CSPにおける財務・資本戦略と振り返り

これまでの5年間、最も注力してきたことは財務体質の強化です。経営の再建を中心に取り組み、ROEの改善に加えて自己資本の充実に注力してきました。一連の件を受けて4.6%（2012年3月末）だった自己資本比率は有利子負債の削減等、財政状態の改善により40%を超えるまで回復し、16CSPで目標としている50%に向けて着実に改善しています。こうした継続的な財務体質の改善が評価された結果、信用格付の向上も実現し、格付投資情報センター（R&I）による発行体格付は、シングルAマイナスまで回復しました。格付は、グローバルに円滑な資金調達を行う上でとても重要なポイントですから、引き続き、維持・向上に努め、より調達コストへの意識と資本コストを抑えた財務戦略の立案・実行に努めていきます。加えて、在外資産および負債のバランスを取ることで、為替の変動に強い財務体質に変革していきたいと考えています。

また、ROEは収益性の向上と資本の効率活用によって高めていくことを目標としていますが、当期は特別利益の影響もあり、19%（日本基準）と経営目標を上回る結果となりました。一方で、事業成長性を示すEBITDAは為替の影響によりマイナス成長となり、また事業収益性のKPIである営業利益率も同様に前期比では低下しました。ただし、為替を除く実質ベースではいずれも前期並みの水準となりました。

自己資本／有利子負債／自己資本比率

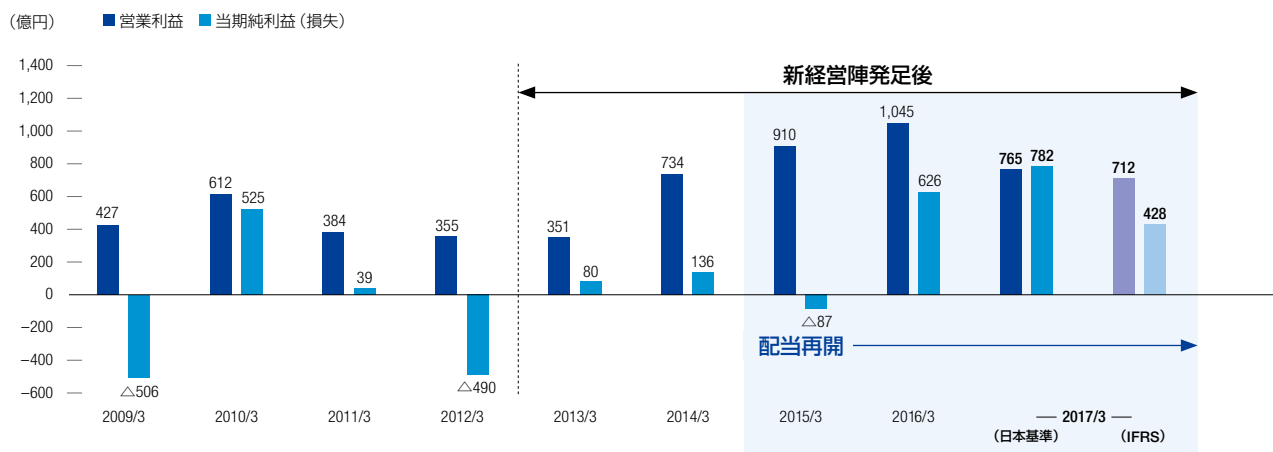


株主還元

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、継続的に増配を実現しています。2017年3月期は前期比11円増配の28円としました（配当性向12%）。医療事業が順調に推移していることに加えて、特別損失の要因となる懸念材料も一定の目処が付き、当期純利益は2期連続で過去最高を更新する等、利益をしっかりと確保できる体質に改善できました。16CSPでは、財務基盤の強化と成長投資を優先しつつ、総還元

性向30%を目標としていますが、その水準で良いと考えているわけではありません。自己資本の改善度合に応じて、より株主還元の強化に取り組みたいと考えています。ただし、配当性向は何%が良いということではなく、そのときの当社が何に投資をしなければならないか、優先度によって考慮していく必要があります。何が一番の資本の有効活用かはその時の状況、タイミングで変わるべきですので、バランスをとりながら、株主の皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。

連結業績の推移



2017年3月期の業績振り返りと、財務・資本戦略のポイント

業績面では、為替の円高による影響で前期比では減収減益となりましたが、為替を除く実質ベースでは、売上高は2%の増収、営業利益は2%の増益となりました。収益を牽引したのは主力の医療事業ですが、経営の大きな課題と認識していた映像事業が7期ぶりに黒字化を達成できたことは大きなポイントです。また、政策保有株式を見直し、テルモ(株)の株式等、複数の銘柄を市場で売却し、特別利益を計上したことや、税金費用が減少したこと等により当期純利益は782億円(日本基準)を計上し、2期連続で過去最高を更新しました。

経営資源の配分においては、医療事業を中心とした成長領域への重点投入を進めている中で、非事業ドメインの整理もほぼ完了に目処をつけられるところまでできました。R&D投資については、投資対効果を見極めつつ投資の選別を進めた結果、医療

以外の事業で前期より減少しました。設備投資については、医療事業を中心とした製造設備・修理拠点の増強を積極的に進めていく方針であり、当期は主に医療用の処置具製品を製造する青森工場やベトナム工場の増改築等を行いました。今後は、欧米を中心に海外の修理拠点の再編や統合、新設等を行っています。

また、16CSPではオーガニックな成長を基本としています。戦略の実現確度、スピードを高めるために必要なM&Aは積極的に検討をしていきます。欧米の競合が先行する外科分野では、2桁成長という高い目標の達成に向けて取り組みを強化していますが、2017年4月に発表した米国のImage Stream Medical, Inc.の買収(約90億円)では、欧米の競合他社に対する競争力向上をねらい、戦略的に検討・投資を進めたものです。

株主資本コストとROEについての考え方

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

株主の皆さまをはじめ、さまざまなステークホルダーの期待に応え、株主価値や顧客価値、従業員や取引先の方々にとっての価値をバランス良く高めることが、企業価値の向上につながると認識しています。それを持続的に進めていくためには、財務の健全性を確保した上で、ステークホルダーが期待するリターンを継続的に創出し、中長期的に持続して事業を拡大する企業であることが重要です。この考え方のもと、4つの経営目標および視点とそのバランスを重視した経営に取り組み、企業価値の向上を図っていく考えです。

ROE重視の経営

ROE 15%		純利益 自己資本	■ グローバル企業に肩を並べ、永続的に成長し続けるために必要な水準 ■ 収益性・資産効率性（成長性）を高め、ROE 15% を長期的に維持			
			2016年3月期 （実績）	2017年3月期 （実績）	2021年3月期 （イメージ）	
収益性	売上高純利益率 = $\frac{\text{純利益}}{\text{売上高}}$	7.8%	10.5%	約10%	■ 営業利益率改善 ■ 営業外損益改善	
資産効率性	総資産回転率 = $\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$	0.8回	0.8回	約0.9回	■ 売上高拡大 ■ 事業用資産効率化 ■ 全社資産効率化	
財務 レバレッジ	$\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$	2.6倍	2.3倍	約2.0倍	■ 財務レバレッジコントロール ■ B/S マネジメント	

■ グローバルに勝ち残るための課題の克服に向けて

持続的成長を実現する上で、当社が今後意識して取り組んでいく必要があると強く感じているのは、グローバルな発想です。また、組織としては「トランスナショナル型」を志向し、グローバルで経営資源を最大活用し効率性を追求していくことが必要だと



考えています。海外子会社への権限委譲と、当社がグローバルでグリップしコントロールする権限が、良いバランスで事業運営ができていないこと、目指す姿はこの方向ではないかということを考えています。そのためには、まずは日本国内の本社機能ではなく、グローバルベースでの本社機能という側面を強化していく必要があります。各国の文化や考え方を理解しないで、日本人だけの本社機能で実現できるわけがありません。例えば、数年後には東京の本社にいるマネジメントの一定割合は日本人ではない国籍の人材を登用するような取り組みをしていかなければ、グローバルで戦う上で必要な発想や判断ができないと思います。この5年間で、取締役会が大きく変わることができました。事業運営も同じです。多様性は必ず求められてくると思いますので、グローバルなグループ経営を推進していく上で、私はその役割を果たしていきたいと考えています。

2018年3月期より、国際会計基準(IFRS)の任意適用開始

2017年3月期連結損益計算書への影響

- 営業利益への影響：53億円減少
- 当社株主に帰属する当期純利益への影響：354億円の減少

(億円)	2017年3月期(実績)		差異	主な差異項目
	日本基準	IFRS		
売上高	7,481	7,406	-75	① 一部販促費の売上控除等
営業利益	765	712	-53	② 表示組替 ③ のれん償却停止 ④ 開発費の資産化 ⑤ 退職給付の計算変更
税引前利益 [IFRS] / 税金等調整前 当期純利益 [日本基準]	817	625	-192	⑥ ③～⑤による影響 および投資有価証券 の売却益を特別利益 として計上せず 利益剰余金として 認識
親会社の所有者 に帰属する 当期利益 [IFRS] / 親会社株主に 帰属する当期 純利益 [日本基準]	782	428	-354	⑦ ⑥による影響および、 日本基準との差異に 関連する税金費用の 調整

2017年3月期連結財政状態計算書への影響

- 連結総資産：310億円減少
- 連結自己資本：340億円減少(自己資本比率は2ポイント減少)

(億円)		差異		IFRS		差異		日本基準	
流動資産	5,530	-473		流動資産	5,057			流動負債	2,747
固定資産	4,381	+162		非流動資産	4,543			固定負債	2,855
総資産	9,911			総資産	9,600			純資産	4,309
								利益剰余金	2,454
								その他の包括利益	△312
								非支配持分	15
								自己資本	4,288
								(自己資本比率：43.3%)	
								流動負債	2,865
								非流動負債	2,774
								資本	3,962
								利益剰余金	1,852
								その他の構成要素	△57
								非支配持分	15
								自己資本	3,948
								(自己資本比率：41.1%)	



CCO メッセージ

グローバルコンプライアンスプログラムおよび
コンプライアンス意識に基づくビジネスプラクティスの強化、
ステークホルダーからの信頼性向上、そして常に正しいことを
正しい方法で行う企業文化の醸成を継続的にを行い、
社会に対する真の誠実さを追求し続けます

チーフコンプライアンスオフィサー

Caroline West

キャロライン・ウェスト

Compliance

16CSP下における役割

- ポリシー、規程、方針 (policies, procedures, directives) の確立・実施
- グローバルコンプライアンス体制の強化、各地域／現地に調和させたプログラムの適用
- 企業活動や事業活動等、あらゆる場面で継続的に教育を実施し、コンプライアンスを浸透させる

取り組むべき課題と施策

- 地域によって異なる問題や法律、文化、コンプライアンスリスクレベルの認識と各地域特性への順応
- 企業活動や事業活動等、あらゆる場面でコンプライアンスを浸透させる
- コンプライアンスリスクをモニタリングし、法令違反を未然に防ぐ

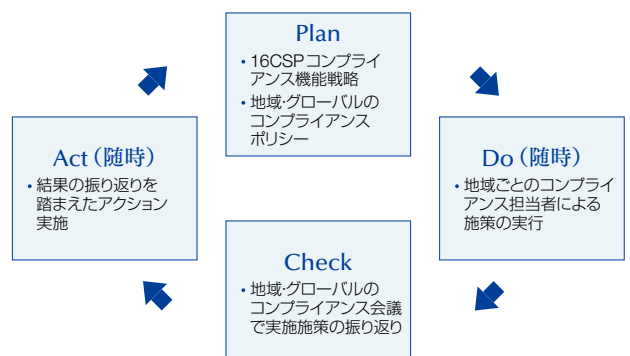
当社は、すべての事業活動において「社会に誠実」であることを目指しています。この1年を振り返ると、各地域におけるコンプライアンス担当部門との連携やコミュニケーションの強化等、オリンパスのコンプライアンスのグローバル化は進展しました。例えば、四半期ごとに発行するグローバル部門のニュースレター創刊や一元化されたプラットフォームの構築により、地域間の協力が進展し、情報やベストプラクティスの効率的な共有が可能になりました。また、グローバルネットワークの一部であるという理解を各地域のチームに促すため、各地で3カ月ごとに1回のミーティングを開くほか、部門のメンバーが他地域で研修を受ける社内トレーニングも開催しました。さらに、全地域をサポートするグローバルコンプライアンスオペレーションチームも立ち上げました。地域ごとに異なる文化や事業体制を尊重し、コンプライアンスの適用内容を変更しながらも、適切な形でグローバルに調和できるようサポートを行っています。

日々の業務にコンプライアンスを浸透させる仕組みづくりとして、コンプライアンス部門を各事業のパートナーとする取り組みも行っています。事業部門とのパートナー化を積極的に進めることで、コンプライアンス方針に基づいた社員教育や、社員がリスクの所在を特定する際の手助けを行い、各担当分野で必要な

リソースやガイダンスの用意等を継続的に行うことで、問題発生
の未然防止につながっています。

コンプライアンス目標に向けて、今期はさらに標準化したコンプライアンスリスク評価ツールの導入のほか、私たちの能力を活かしたデータ集計と報告の標準化、モニタリング機能の強化、懸念事項に関する報告方法の見直しと改善等に取り組んでいます。ここまで前進できたことを大変嬉しく受け止めています。そして、新たな目標を見据えて、引き続き成功体験を重ねていけると確信しています。

グローバルコンプライアンスPDCA





CMAO メッセージ

高い専門性を持って医学的・科学的観点から
価値を創出・発信し、製品・サービスを通じて
持続的な医療の発展および患者さんの
価値最大化に貢献します

メディカルアフェアーズ統括室長

安藤 幸二

Medical Affairs

16CSP下における役割

- 医学的エビデンスの獲得・証明、効率的で高品質の医療トレーニングの提供、学会や研究会等の学術支援を通じ、製品・サービスの価値最大化を図る
- 医療従事者との協業において高い倫理観と透明性を確保し、医療の発展に持続的に貢献する

取り組むべき課題と施策

- 社会保障費の歳出抑制を求められている先進国では、医学的エビデンスと医療経済性の証明、新興国においては、各国の医療制度の充実化に貢献すべく、効率的で高品質の医療トレーニングの提供に力点を置き、取り組む
- リソースのグローバル最適化を追求し、医療事業の効率性と成長性に寄与する

「医学的エビデンス獲得」「医療従事者向けトレーニング」「学術支援」がMAのコアコンピタンス

内視鏡医療は、日本が世界をリードする医療分野です。当社は、内視鏡の発展・普及を通じ、がんの早期診断や患者さんの体に負担の少ない低侵襲治療の実現を目指しています。その中でメディカルアフェアーズ(MA)機能の役割は、主に3つあります。1つめは、医学的エビデンスの獲得です。医療財政の逼迫や患者さんが治療方法の選択に積極的に関わる社会的潮流の変化から、私たちの製品・サービスの持つ医学的価値の証明と、医療経済性を訴求する重要性が非常に高まっていると認識しています。高い医療効果と効率性を医学的に証明する臨床研究に取り組み、世界中の患者さんにとって安全で安心な医療環境の実現に貢献しています。

2つめは、医療従事者向け教育・トレーニング機会の提供を通じ、患者さんのQOL向上に貢献することです。例えば、日本における内視鏡医は、人口約1.2億人に対し約3万人です。他方、インドネシアでは、人口約2.5億人に対して内視鏡医数は約500人です。私たちは、こうした新興国市場で積極的に医療従事者向けのトレーニング機会を提供し、内視鏡医の育成に貢献しています。これは、患者さんが安心して健康的な生活を送るために、内視鏡

のグローバルトップメーカーとして重要な責務と考えます。そのためにも、内視鏡の診断・治療の発展、向上にむけて手技の標準化や普及に努める医学会や研究会等の学術活動への支援が大切です。これが私たちの活動の3つめの柱です。

「患者価値の最大化」を目指して

私たちは医学的・科学的な観点から医療従事者のUnmet Medical Needs*を深く理解するため、医師、獣医師、看護師資格を持つ社員や、疾患動向や統計学等の専門知識を持つ社員の知見をグローバルに活用し、高度な専門性の発揮に努めています。また、医療機器における技術の進化は、医薬品と異なり医療従事者の実践に大きく影響を受けます。最先端技術の開発や機器の改良、新しい手技は、医療従事者と企業の二人三脚の協業プロセスの中でつくられます。そのため、私たちの取り組みが社会から常に信頼を得られるよう、公正で透明性の高い医療従事者との協業体制を確立・維持しています。私たちは、半世紀を超える産学連携で培ってきたノウハウを活かし、内視鏡医療の発展、普及から得られる「患者価値の最大化」に向けて先導的役割を果たしたいと考えています。

* Unmet Medical Needs: 未だ満たされていない医療ニーズ



CQOメッセージ

お客さまの声に耳を傾け、
真に求められる価値は何かを常に探究し、
関連する製品法規制を正しく理解し、遵守し、
お客さまに高品質な製品・サービスを提供し続けます

品質法規制部門長

吉益 健

Quality

16CSP下における役割

- オリンパスグループ全体の品質マネジメント体制を構築し、品質・製品法規制に関する各施策、および製品品質の向上に関する各施策をグローバルに展開する

取り組むべき課題と施策

- コンプライアンス体制やグローバル品質・製品法規制体制を強化し、お客さまの満足度を維持・向上させるため、各業務プロセスの強化とそれらを支える基盤の構築に取り組む
- 特に、各事業における製品品質向上、法規制遵守に関しては、各機能／各拠点における改善計画を具体化し推進する

安全かつ高品質な製品やサービスの提供が使命

オリンパスグループは、「Social IN」という経営理念のもと、社会にとって有用で、安全かつ高品質な製品やサービスを提供することを目的に、当社グループにおける品質活動の基本的な方向を明示すべく、「オリンパスグループ品質方針」を定めています。当方針は、品質マネジメントシステムを確立し、維持していく活動を通して、グループ内の全分野、全拠点に展開しています。

品質マネジメントシステムの基本的なアプローチは、顧客の視点に立って耳を傾け、顧客の真のニーズに対応することです。当社は、安全で効果的な製品を提供し続けるために、グローバルベースで適用される法規制を正確に理解し、遵守するとともに、お客さまに必要な情報を迅速かつ適切に開示することに重点を置いています。これを達成するために、全社員は自分の仕事の質に責任を持ち、組織における高い水準の品質を維持することに努めています。「業務の質はこのままで良いのか、改善の余地はないのか」「なぜ？」等、安全な製品と最高品質のサービスを提供するために、社員一人ひとりが、社内外からの情報に、誠実に応えていくこと、応えようとする意識を継続的に磨いていくことが重要です。この意識の高さが、高品質な製品を実現し、ステークホルダーの皆さまからの当社に対する安心と信頼を得ていく最良の方法だと考えています。

この実現に向け、16CSPに基づき、品質法規制機能の組織および仕組みの両面から強化してきました。医療事業を中心とした品質法規制部門の要員の大幅増員、法規制対応や製品登録機能および市販後安全管理の強化を図っています。また、技術開発から製造、市販後の管理までの各プロセスのルールや手順は継続的に見直し・改善を実施しており、品質マネジメントシステム全体の向上に努めています。

全社員が「オリンパスグループ品質方針」を強く意識し、改善活動に取り組むことにより、お客さまに高品質な製品・サービスを提供し続けていきます。

オリンパスグループ品質方針

オリンパスグループは、全ての企業活動の基本思想である「Social IN」に基づき、お客さまの声に耳を傾け、真に求める価値は何かを常に探究し、お客さまに高品質な製品・サービスを提供し続けます

1. 常にお客さまの視点に立ち、行動します。
2. お客さまの要望に耳を傾けるとともに、真のニーズを追求し、社会に有用で高品質な製品・サービスを提供します。
3. 関連する法令、社会的規範および自社基準を遵守し、お客さまに安全、安心を提供します。
4. 品質保証体制を構築し、全てのプロセスで業務の質を追求し継続的に改善することで、お客さまの信頼と満足を向上します。
5. 製品サービスの品質、安全性に関して、お客さまに迅速かつ適切に情報を開示します。



CIOメッセージ

「構造改革（機能強化と効率化）」
「意識・風土改革」により、オリンパスの経営を支え
グローバルでの競争に勝てる強い経営基盤・
企業体質を構築し、持続的な成長を実現します

チーフインブルーメントオフィサー
境 康

Improvement

16CSP下における役割

- The greatest “Business to Specialist” Companyにふさわしい高水準で高効率、高付加価値な業務運営能力、ならびに会社・従業員ともに継続的に進化、成長する企業文化・体制の実現

取り組むべき課題と施策

- 「事業・経営インフラ」「収益性のガバナンス」「組織・人事体制」「意識・風土改革」等についての強化
- 各事業・機能のあらゆる業務、体制を全社の視点で見直し、無駄の排除や仕組みの強化、変革意識の醸成を図る

グローバルでの競争に勝てる

経営基盤・企業体質の構築が使命

当社は、医療機器分野において、グローバルでトップレベルのプレーヤーになることを目指しています。その中で私は、業務改革の最高責任者という立場で、重要なインフラであるITやSCM（サプライチェーンマネジメント）を含めた経営基盤・企業体質の強化を推進しています。持続的な成長を実現していくためには、グローバルで競争に勝つことができる強固な経営基盤・企業体質の構築が必須です。また、従業員にとってもより効率的で付加価値の高い業務が行える環境を整える必要があります。会社・従業員ともに成長し続けていくことができる体制を構築することが、私の使命です。

なぜ今、「業務改革」なのか

市場ニーズや構造の変化、技術革新の加速等、当社を取り巻く環境は急速に変化しています。さらに、事業規模の拡大や年々厳格化する法規制対応等により、業務量は増加の一途をたっています。他社との競争も激化しており、例えば「短期間での新製品投入」といった要求もさらに強まっています。このような状

況を踏まえ、早急に経営・事業インフラの強化や意思決定システムの迅速化等の基盤づくりに取り組み、今後さらに増加しかつ複雑化する業務にも対応できる強い体質をつくることが、経営目標を実現する上で、極めて重要な戦略になります。

2016年7月、さらなる成長を目指して

「業務改革プロジェクト」がスタート

強固な経営基盤・企業体質構築を実現させるために、2016年7月に全社的活動として「業務改革プロジェクト」をスタートさせました。当プロジェクトでは、的確に課題を認識することが重要との考えのもと、「生産性」「組織構造」等の観点から、当社の現状分析を行いました。その結果、主要な競合他社に比べ、生産性の面では個別最適を前提としたものが多いこと、組織構造においては組織の複雑さ等により、意思決定に時間がかかるといった課題点を認識しました。

これらの課題認識を踏まえ、取り組むべき点を大きく4つの観点で捉え、整理しました。1つめは「事業・経営インフラの強化・効率化」の観点です。個別最適の視点でつくられた業務プロセス、ITシステム等を全体最適の視点で再構築し、経営のスピード、

効率性の向上を図ります。2つめが「収益性のガバナンス強化」です。目標やKPIの体系化や見える化により、今まで以上に収益性を軸とした運営を行います。また、投資の選択やトータルコストを意識したマネジメントを行い、収益性の向上を推進します。3つめとして、「組織体制・人事体制の強化・効率化」の観点から、組織体制を効率化し、役割分担を明確にすることにより、経営のスピードアップを図ります。加えて、重要な経営資源である人材の最適配置や人材の強化が図れる体制を構築します。そして、4つめとして「企業風土・働き方の改革」の観点から、継続的に変革ができる強い企業体質になるための風土改革に取り組みます。

これら4つの取り組みに対しては、具体的な業務改革施策を立てて実施していきます。この施策では、16CSP期間前半で取り組み、短期的に効果を見込んでいる施策と、中長期にわたって取り組み、効果を見込んでいる施策があります。いずれの施策も、これからの厳しい外部環境の中で当社が継続的に成長していくために、必ずやり遂げなければならないものです。

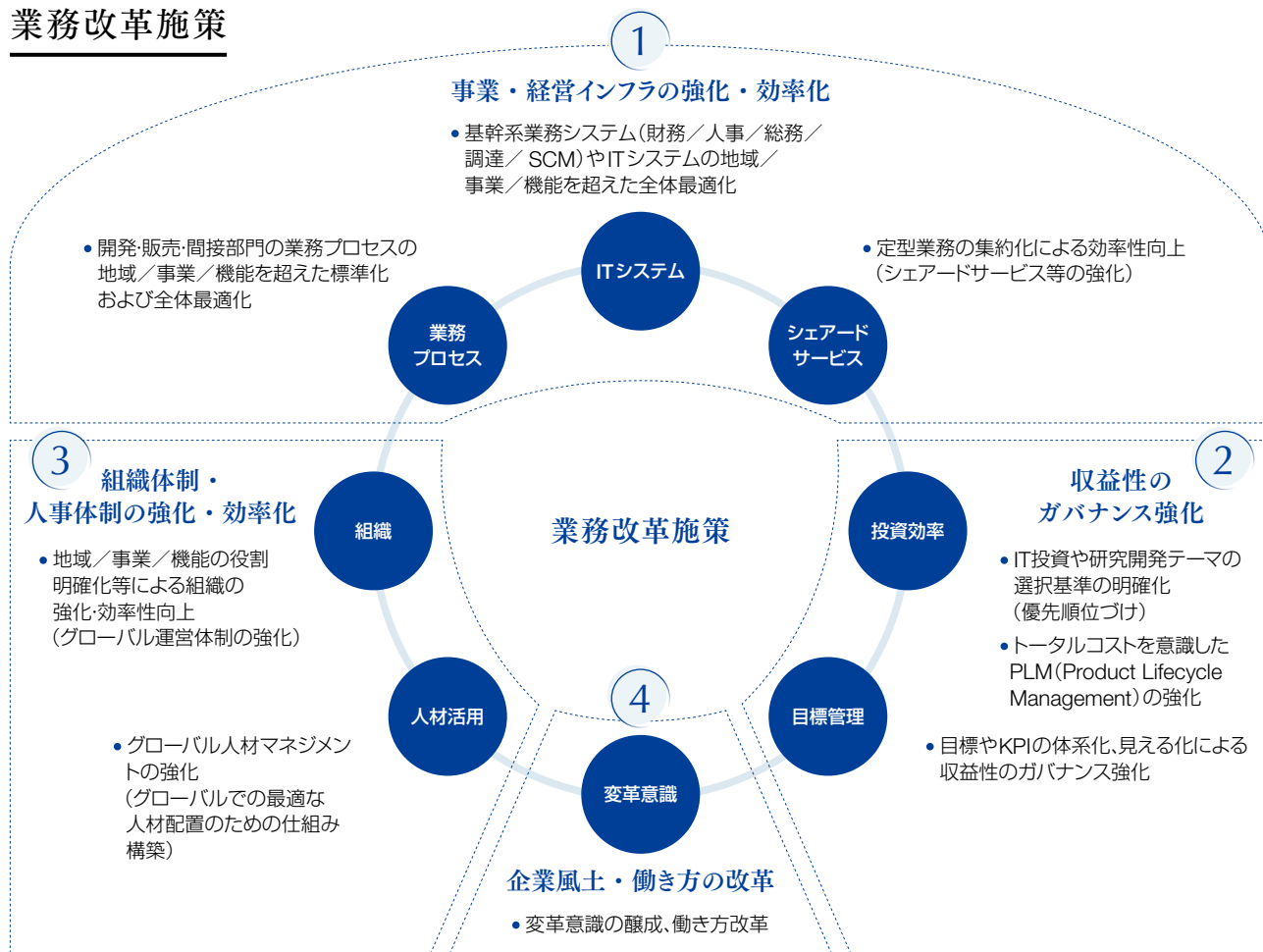
当プロジェクトを実現させるための体制もしっかり構築しました。グローバルなメンバーで構成するステアリング・コミティを設置し、グローバルで業務改革を推進していきます。また、各施策

のオーナーを経営執行会議メンバーが担うことにより、強力なリーダーシップに基づく責任ある体制としました。業務改革専任の推進部署も設置し、各施策の実現に向けて支援をしていくとともに、明確な目標設定に基づくモニタリングもきめ細かく行っていきます。このような強固なガバナンス体制と施策オーナーの強力なリーダーシップにより、施策を確実に実行していきます。

永続的に進化、成長し続ける企業体質実現のために

業務改革を確実にやり遂げることで、16CSPで掲げた経営目標を達成するとともに、The greatest “Business to Specialist” Companyにふさわしい高水準で高効率、高付加価値な業務運営能力を備えた、会社と従業員がともに進化し続け、持続的に成長できる企業体質を実現します。この業務改革を完遂するためには、新しい企業文化・組織の風土を作り上げていくことがベースになります。そのため、社員一人ひとりの「意識改革」が大変重要となります。オリンパスの従業員は、この改革を成長へのチャンスと前向きに捉えるとともに、また危機感を持って、One Olympusでやり遂げていきます。

業務改革施策





CAO メッセージ

オリンパスグループのアドミニストレーション機能として、所管範囲である人事、法務、設備管理の3つの機能においてグローバル全域で最適なマネジメントを行い、経営方針の実現（「The greatest “Business to Specialist” Company」であり続けること）に貢献します

チーフアドミニストレイティブオフィサー

平田 貴一

Administrative

16CSP下における役割

- **人事機能：**
グローバルレベルの適所適材を実行し、経営戦略としての目指す姿を実現
- **法務機能：**
グループ全体の事業拡大・成長に向けての法的対応とリスク管理、およびクライシス対応体制の強化
- **設備管理機能：**
事業拡大・成長を実現する各機能関連設備のグローバルレベル視点でのファシリティマネジメント体制の強化

取り組むべき課題と施策

- **人事機能：**
グローバル経営視点での人材情報の集中管理および重要機能への適材配置
- **法務機能：**
戦略的法務機能の強化とグローバルレベル・地域レベル双方での法的リスク管理、および内部統制のさらなる強化に向けての人材の育成と組織強化
- **設備管理機能：**
グローバルファシリティマネジメントのさらなる強化に向けた、専門人材の継続育成および情報基盤の中長期的な整備

グローバルな人事戦略で人材を適材適所に配し、 オリンパスの目指す姿を実現する

オリンパスには、30,000人を超える社員が働いており、これら社員全員が個々の能力を最大限に活かすことなしに、企業の成長はありません。2016年3月期からマトリックス型の事業運営を導入したことで、各機能に分散していた人事や教育を担当するメンバーを1カ所に集約し、人事機能を横断的に結びつける体制を整えました。これにより、会社の成果を最大化するための「本格的な」人事活用の足場が出来ました。世界の人々の健康・安心と心の豊かさ貢献するイノベティブマインドの創出と高い品質の実現に向け、私はそこで働く人々が能力、専門性、経験を高め、それらを発揮できる機会を積極的に提供します。そして、そこで働く人々は自らの発想や成果が、組織貢献、社会貢献に繋がることに誇りをもって取り組むことができるという好循環を生み出すための人事機能戦略および施策展開を国内関係会社だけでなく、グローバル・グループベースで実施できる人事機能になることを目指しています。

法務、設備管理機能においてもグローバル全域で最適な マネジメントを行う

グローバル法務機能の強化により、環境変化に柔軟に対応しながらグループ全体の法的リスクの管理（収集・分析・対策）と法的クライシス発生時の戦略的対応を実現します。それらの管理と対応に基づき、経営戦略・事業戦略レベルでの法的アドバイスやサポートを展開していきます。そして、グローバルに提供される「オリンパス・クオリティー」を支える研究開発や製造機能等の拠点を中長期視点で構想し、グループの目指す姿の実現に向け、必要な設備やインフラの整備を強力に推進・実現します。

当社の海外売上高比率は7割を超えており、グローバルを見据えた事業展開により、成長できる会社だと考えています。そのため、人事や総務の業務も、国内という限られた範囲に限定されるものではなくなっています。さらにいえば、「海外のことは誰かがやってくれる」と思っている、個人も会社も成長はできません。当社を認めてくださるお客さまを一層増やしていくためにも、真のグローバルカンパニーを目指します。



CTO メッセージ

当社の強みである基盤技術をさらに強化するとともに、コア技術マネジメント戦略により、これまでにない顧客価値の創出に向けて、新しいアイデアと技術で夢を形にし、ビジネス・イノベーションへとつなげます

技術統括役員 兼 技術開発部門長

小川 治男

Technology

16CSP 下における役割

- コア技術を支える横断的技術プラットフォームの構築とコア技術の創生・強化・活用の促進
- 開発上流～下流の製品開発プロセスの最適化・標準化、開発効率の向上
- これらを支える戦略的な人材強化と活気あふれる職場環境づくり

取り組むべき課題と施策

- 「新たな変革に伴うイノベーションのジレンマの顕在化」と「技術の水平展開による開発効率の向上」への取り組み
- 従来の日本型研究開発から、欧米を含めたグローバルR&Dへの展開強化

既存事業の開発効率の向上を目指して

技術開発上の大きな課題の一つとして、「開発効率の向上」があり、業務改革プロジェクトにおいても重要な取り組みの一つです。その具体的な施策が、「研究開発テーマの優先順位づけ」です。ROIをKPIとし、かつ戦略上の技術課題の優先度にメリハリをつけていきます。加えて、「業務プロセスの標準化」にも取り組みます。開発上流の要素技術／生産技術の課題を明確化し、その解決に優先的に取り組むことで、商品開発段階での効率を飛躍的に向上させる計画です。これらの取り組みにより、既存事業では研究開発費比率を、16CSP最終年度には数ポイント削減できる見通しです。

新たな技術革新に乗り遅れない「イノベーション」への取り組み

こうした研究開発効率の向上により「イノベーション予算」を捻出し、将来的な成長に向けて先端技術の強化に投資します。イノベーションを推進するために、社内では先端技術に長けた技術

者を集め、将来のオリンパスにとって必要なイノベーションは何かを検討する組織を早期に立ち上げます。

16CSPでは、顧客のワークフローに従い5つのコア技術群を設定しました。オートフォーカス技術等のⅠ群や、4K／3D技術のⅡ群は、約18,000件の特許を持つ当社が強みとする技術ですが、Ⅲ～Ⅴ群は今後強化が必要です。例えば、Ⅲ群では内視鏡等で取得した画像を、AI技術を活用して認識／解析力を高めることをねらいとしています。Ⅳ群では、内視鏡手術や腹腔鏡手術に、ロボティクス技術の活用を進めています。Ⅴ群では、ICT／IoT技術を活用し、各機器のログを取り解析を進めることで、お客さまに有用な情報を提供するソリューションビジネスを検討しています。特に、AIやロボティクス、ICT技術は外部とのアライアンスが必須であり、このイノベーションの取り組みが遅れると、将来において大きなリスクになると考えています。自前主義にこだわらず時間とお金で買うことにより、技術開発のスピードを飛躍的に高めていきます。

顧客価値を生み出すワークフロー視点でまとめたコア技術群





CMOメッセージ

商品、技術・技能、管理の仕組み、
人材、組織力の競争優位をグローバルで実現し、
「世界ナンバーワンのもづくり集団」を
目指し続けます

製造部門長

林 繁雄

Manufacture

16CSP下における役割

- 「10年先を見据えた生産構造」を構築し、「技術力」「現場力」の強化により、事業から要求されるQCD (Quality, Cost, Delivery) を達成する

取り組むべき課題と施策

- お客さまにご満足いただける製品を安定して供給し続けるために、取り巻く環境の変化、リスク・脅威にも対応できる磐石な製造機能をグローバルベースで確立する

10年先を見据えたグローバルな生産構造の構築と 修理拠点の強化

16CSPにおいて製造部門では、10年先を見据え、各製造拠点のコアコンピタンスを強化して「世界最適地生産*」を実現していきます。消化器内視鏡をはじめとする高付加価値製品では、圧倒的なナンバーワンのポジションを堅持するため、開発と製造が一体となったものづくりを徹底強化します。量産品はアジア地域を中心に労働集約型工場を強化し、生産能力の拡大とコスト競争力の向上を図ります。

この考え方に基づき、国内では、東北3工場の再開発により、従来比で約30%の生産能力向上を既に実現しています。長野地区においても医療生産体制の強化を進めてきました。海外では、量産品のさらなる安定供給のためにベトナム工場の増築に着手したほか、カナダでは拠点統合により工業用製品の新工場建設に着手しました。また、修理拠点の強化も進めています。欧州ではポルトガルの修理拠点が稼働し、北米ではサンノゼに次ぐ第2修理拠点としてバートレット(テネシー州)での建設に着手しました。このように、グローバルでの製造・修理拠点の強化を順調に進めています。

* 世界最適地生産：国や地域ごとのコスト・税制・法規制・物流・調達・労働力、拠点コア技術等を総合的に判断し、最も合理的な拠点で生産を行うこと

当社の大きな強みである「技術力」と「現場力」を さらに強化

競争力の高い製品を生み出すには、機能や品質、コスト等の面で、他社と差別化していく必要があります。このために「技術力」と「現場力」の両面から継続的に強化しています。「技術力」では、独自の材料開発と独自の加工法を、当社で開発した生産設備に搭載することで、競合との差別化を図っています。これに高度技能者による「すり合わせ技術」を組み合わせることで、今後も他社が真似のできない「ものづくり」を実現し続けます。

「現場力」では、5S活動やトヨタ生産方式をベースにした工場診断と人材育成により、現場が自ら改善を進める仕組みや風土づくりを継続していきます。どんなに技術が高度化しても、現場の課題を見つけて改善していくのは「人」です。そういった「人」にもものづくりは支えられています。

今後も、「品質最優先による安心・安全の確保」「国内労働力減少への対応」「震災等のBCP対応」への取り組みを強化し、取り巻く環境の変化に対応していきます。そして、お客さまにご満足いただける製品・サービスをタイムリーに提供できるよう「世界ナンバーワンのもづくり集団」を目指し続けます。



CSMO メッセージ

“Business to Specialist” Company の

営業マーケティング機能として、高度な専門性を持つ

顧客のニーズを理解し、顧客の望む価値・

ソリューションをスピーディーに提供できる

「強い営業」を目指します

営業マーケティング部門長 兼 医療事業統括役員

田口 晶弘

Sales & Marketing

16CSP 下における役割

- 経営方針に掲げるThe greatest “Business to Specialist” Company であり続けるため、当社セールスも Specialist となり営業マーケティング機能を強化し、各ビジネスの16CSP 収益目標を達成する

取り組むべき課題と施策

- 各事業における“Business to Specialist”に関するセールス力を強化するとともに、グローバルカンパニーとしてのコンプライアンス徹底に取り組む
- 「セールス生産性の向上」に向けて、グローバルで手法を統一化したセールスの業務標準をつくり、セールス1人当たりの売上高を向上させる

「強い営業」を目指し、我々セールスも“Specialist”となる

営業マーケティング機能部門は始動して2年が経ち、やるべきことはかなり明確になってきました。将来のメガトレンドを俯瞰してみると、少子高齢化や世界的な医療費抑制、各国法規制の強化、ICT/IoT等の技術革新等、取り巻く環境が変化し複雑化していくことは明らかです。当社の原点、強みは技術力・製品力ですが、これまでのように製品が良ければ売れる、という時代ではありません。価値をしっかりと説明し、提供できる「強い営業力」が重要です。そのためには、我々セールス部隊も Specialist としてより高いレベルを目指して、専門性の高い顧客ニーズを理解し、顧客の望む価値・ソリューションをスピーディーに提供できる強い営業に変革しなければなりません。

「セールスの生産性向上」に向けてグローバルで統一化する

環境が変化し複雑化していく中で、やるべきことは増加する一方です。オーガニックな成長を基本とする当社にとって、このような状況下で「生産性の向上」は必須の課題です。セールス1人当たりの売上高を高めることを目指して、16のワーキンググループを設定しました。やるべきことを明確にしてグローバルで共通化したセールスの業務標準をつくり、生産性の向上を目指します。

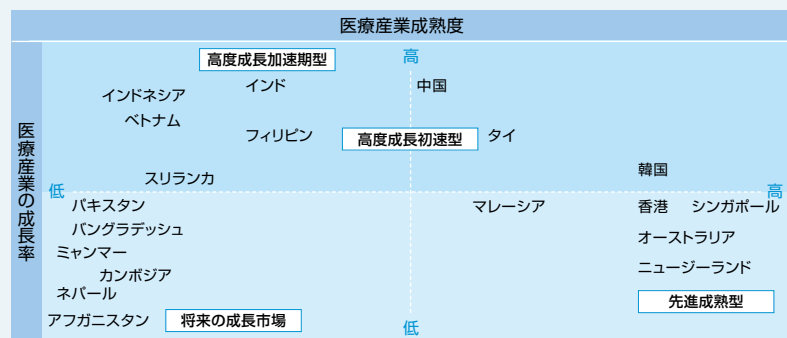
どの事業でも、顧客の状況を把握し顧客が望む価値を提供する「顧客管理」は非常に重要ですが、「顧客」の定義は一定ではありません。例えば、医療事業では、かつては医師を一番の顧客としていたかもしれませんが、現在、北米ではGPOやIDNといった集中購買組織等も重要な顧客となっています。そうした顧客ごとに異なる要求に合わせ、当社の顧客管理も進化させていく必要があります。加えて、ビジネスも内視鏡に代表される「インストールベース型医療ビジネス」から処置具等の「症例数ベース型医療ビジネス」へと拡大しており、それぞれのビジネスに応じた顧客状況の把握が肝要です。前者は年間の予算とその執行状況が重要である一方、後者は、それぞれの病院・診療科の医師が、どのような症例をどの程度やっているのか、今後の症例数の見通しはどうか、という情報が重要になります。こうしたことを踏まえ、グローバルで目指す姿を統一化して、全体で効率を上げていかなければなりません。これは顧客管理に限らず、評価指標や営業活動の見える化、デモ品・ローナー備品等の資産管理、Specialistに対応できるセールスのスキル強化等、いずれもグローバルで統一化する必要があります。これにしっかり取り組むことで、一人ひとりのセールス力に加えて、オリンパス全体、One Olympusで「強い営業」が実現できると考えています。

持続的成長に向けた長期的な取り組み

中期経営計画「16CSP」では、新興国でのビジネス拡大に向けた取り組みを、当社の重要な成長戦略の一つと位置づけています。新興国市場は中長期的な観点での市場拡大余地が大きく、当社の持続的な成長にも関わる重要な市場です。当社は成長の鍵となる、内視鏡を安全に使える医師の増加支援を目的に、トレーニング支援を強化するとともに、サービス体制をさらに強化し、拡大する内視鏡の修理・サービス需要に応えることで、飛躍的な成長を目指します。

新興国における主な戦略（16CSP）

- 長期的・戦略的な観点で、市場ごと（中国、ASEAN、インド、中東・アフリカ等）に市場開拓戦略を策定し、推進する
- 中国は最重点市場であるという認識のもと、あらゆるリスクを勘案して全社としての政策／施策立案の推進体制を構築する
- 政治問題に左右されず、規制への対応をしっかりできるビジネス基盤を構築する
- 内視鏡修理サービス体制の整備を推進する



出所：一般公表データより当社作成

先進成熟型

全分野における消耗品・システム・サービスビジネスへの集中

高度成長加速型

行政の医療への取り組みが顕著になり、医療産業が急激に伸びている段階

外科分野全般の取り組み強化（コンソール設置最大化）

高度成長初速型

経済成長に伴い、医療産業が伸びている段階

消化器科分野の基盤強化をしつつ、外科と泌尿器科への集中による外科分野基盤構築

将来の成長市場

消化器科分野の基盤づくり強化とサービス QCD* の安定

* QCD：Quality, Cost, Delivery

アジア新興国における市場環境と見通し

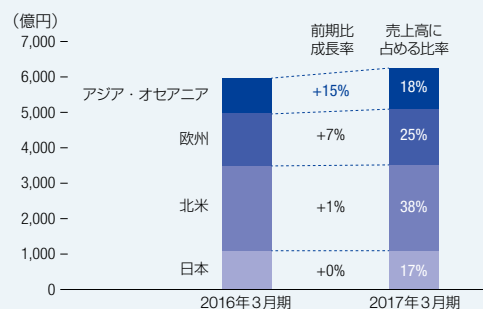
- 急速な高齢化の進展により医療ニーズが拡大。
一方で、医療費抑制圧力の高まりが課題へ
- 人口が多く、患者も多い。患者に対する医師数が不足している
- 内視鏡の普及率が日本や欧米と比べて低い。潜在市場が大きい
- 医療インフラの整備過程であり、医療技術が向上する余地が大きい
- マクロ環境は引き続き不安定さが残る
- 政治問題や各国の規制強化が今後も継続する見通し

(人)	人口10万人当たりの内視鏡医数
中国	2.2
シンガポール	2.8
マレーシア	1.7
フィリピン	0.4
インドネシア	0.2
ベトナム	0.6
タイ	0.4
インド	0.5
[参考] 日本	25.0
韓国	12.0

出所：一般公表データより当社作成

オリンパスの市場プレゼンス

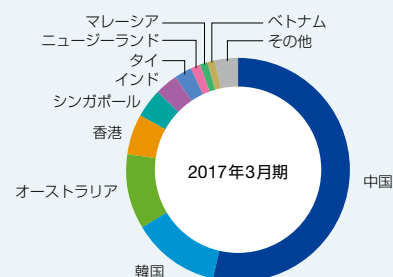
(1) 医療事業 地域別売上高（為替影響を除く）



16CSP売上高CAGR（目標）

アジア・オセアニア	10～15%
欧州	5～6%
北米	7～8%
日本	5～6%

(2) アジア・オセアニア 地域別の売上高比率





新興国市場の成長の「鍵」となる医療従事者向けのトレーニングを強化



「T-TEC」を東南アジアのトレーニングハブとした
「産官学」の三位一体プロジェクトを推進し、
内視鏡を活用した早期診断・低侵襲治療の普及に努める

Head of GIR Business, Asia Pacific Medical Sales Division,
Olympus Corporation of Asia Pacific Limited

(2010年3月期～2017年3月期：Olympus (Thailand) Co., Ltd. 医療営業本部長)

(2016年3月期～2017年3月期：盤谷(バンコク)日本人商工会議所 化学品部会 医薬・医療分科会 会長)

山田 貴陽

当社は上海、北京、広州に続き、2016年7月にタイに医療従事者向けのトレーニングセンター「T-TEC(Thai-Training and Education Center)」を設立しました。交通アクセスに優れたバンコクを選び、主に東南アジア地域の医療従事者にトレーニングの場を提供することを目的としています。消化器から一般外科、産婦人科等、さまざまな専門分野での早期診断・

低侵襲治療および手技普及に努め、社会全体での医療経済性、患者さんのQOL向上にも貢献していきます。



T-TEC外観

■ 新興国だからこそ、受け継がれる医療事業部のKey Success Factor (KSF)

新興国は、人口・患者ともに多いものの、内視鏡の普及は日本や欧米と比べて低く、また患者に対する内視鏡医師数にまだまだ向上の余地があります。当社にとって、これら地域での手技普及と医師の育成支援は、市場成長の「KSF」です。一方、新興国において、この活動を進めるには地政学的リスクを考慮した中長期視点を持つ必要があります。例えば、東南アジアを俯瞰すると、市場全体では成長が続けていますが、国ごとに事情が異なり、

どの国でも毎年、同じレベルで高い成長を実現することは、容易ではありません。タイの直近5～6年を見ても、政情不安や自然災害に直面し、ビジネスにも大きく影響してきました。その中でもオリンパスタイランドでは1999年設立以降、当社の「KSF」を可能な限り継続し、着実にビジネスを成長させてきました。そしてこの成果は、近隣のベトナム、マレーシアの当社医療会社設立へとつながっています。

■ 消化器内視鏡の強みを活かして医師との信頼関係を構築し、外科内視鏡でも高いシェアを誇る(タイ)

タイでは主力の消化器内視鏡だけでなく、外科内視鏡でも高いシェアがあります。その背景として、消化器内視鏡施行医の半分以上が外科医であることが挙げられ、この消化器内視鏡市場の実績が、外科医との強い信頼関係の構築につながっていると分析しています。

実績と信頼は、優れた製品だけでなく、メーカー営業だから提供できるサポート力によって培われたものです。当社ナショナルスタッフは、内視鏡トータルソリューション企業としての誇りを持ち、医療従事者の皆さんとともに、患者さんのQOLに貢献していることに遣り甲斐を感じ、その活動は、今では学会はもち

ろん、タイ、そして日本政府と連携したプロジェクトに発展してきています。



■ 内視鏡外科手技普及と医師育成の「産官学」三位一体プロジェクト

新興国における医師育成の取り組みは、各医療関係団体に加え、それぞれの国、政府といった公的機関との連携によって、活動にドライブがかかります。当社は2015年から、日本の経済産業省が推進している「人材育成活動」の一環として「メコン地域（タイ、ベトナム、カンボジア、ミャンマー、ラオス）における外科医育成プロジェクト」に着手し、2016年7月にMESDA*というNPO法人をタイに設立するサポートを完了しました。これは、日本政府の方針にある「官民連携による日本式医療の国際展開」の一環として取り組んでいます。

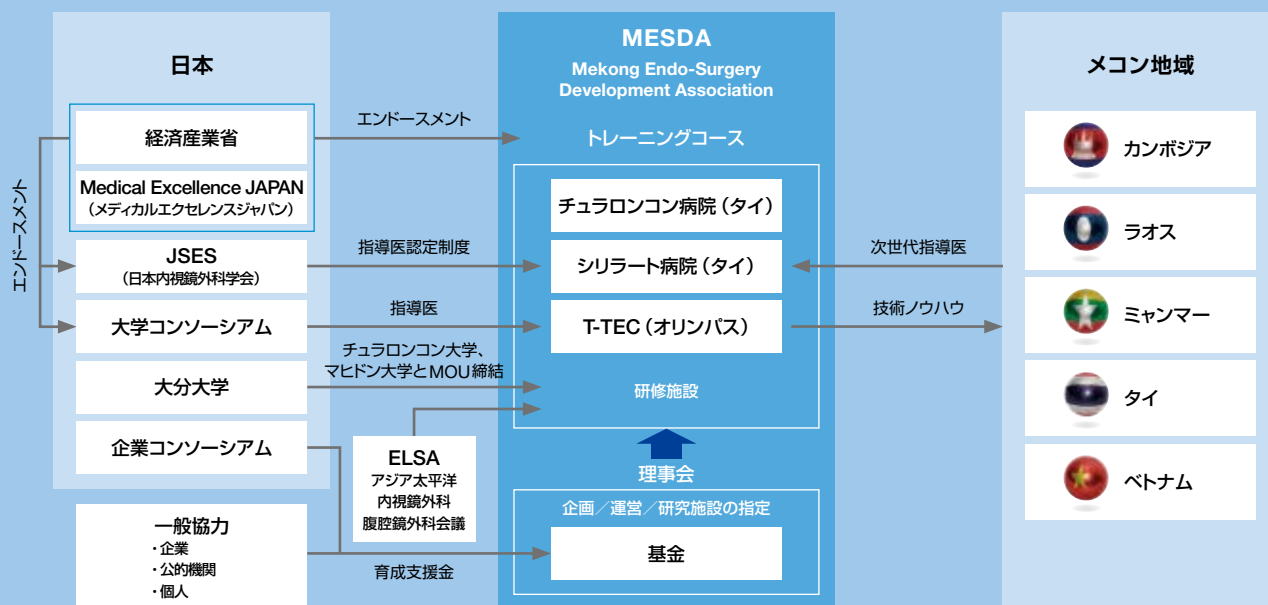
MESDAとはメコン地域における内視鏡外科手術の普及と医師育成を目的とした、オールジャパンプロジェクトです。世界トップレベルの日本の内視鏡外科手術を現地医師への継続的な研修・教育活動を通じて定着させることで、手技の技術向上、知識や安全性向上を目指すものです。またこのMESDAで完成した「産官学」の三位一体モデルは医療分野以外でも活用できるトレーニングモデルとご評価いただいています。日本には、医療ニーズに応え続けてきた素晴らしい技術を持つ企業が数多く

存在しています。病院内のオペ室一つを見ても、ベッドやモニター、照明、各消耗品に、考え抜かれた理想のオペ室のレイアウト設計、医師と看護師間の連携といった、日本ならではの創意工夫が、手術のクオリティ向上につながっています。この日本の医療環境をもって、メコン地域での医療水準向上に貢献していきたいという思いが、MESDAには込められており、これは一企業だけでできることではありません。

MESDAは、タイをハブにしてメコン地域の未来のトレーナーとなる外科医を指定されたトレーニング施設に招聘し、トレーニングを行う「Train the Trainer」です。タイの大手大学病院に加えて、T-TECがトレーニング施設の一つとして重要な役割を担います。このようなタイでの取り組みをベストプラクティスとして、現在はアジア以外の新興国にも展開されています。これらは各国の医療発展への貢献と同時に、当社のビジネス拡大、持続的な成長につながっていくものと強く感じています。

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

MESDA オペレーションモデル



産
本NPO活動に賛同する企業は育成支援金を提供することで、透明性を保ちながら活動を継続支援できる。さらに盤谷（バンコク）日本人商工会議所 化学品部会 医薬・医療分科会との連携により「企業コンソーシアム」を構築し、MESDAを支援することで、市場参入機会を得ることが可能

官
NPOへの支援は、公平性を旨とする政府の方針と合致する。また、立ち上げ初期の補助期間終了後も、NPOにエンドースメントを与えることにより、NPOが自立的に活動を継続運営できる仕組みを構築

学
日本政府からエンドースメントを受けた「国のプロジェクト」として、学会、大学がMESDAの支援に就くことができるだけでなく、日本初の新興国医療教育支援を目的とした「大学コンソーシアム」も結成され、医療オールジャパンとして活動にドライブをかけられる

Opinion



大分大学 医学部教授（消化器・小児外科学講座）

猪股 雅史 氏

Q 新興国市場における内視鏡外科手術の普及、発展の可能性をどう見ているのでしょうか？

新興国では、経済成長に伴う生活習慣の変化等により、死因の上位が感染症からがんへとシフトしています。がんの早期発見・治療には内視鏡が不可欠ですが、新興国では内視鏡医が圧倒的に不足しています。内視鏡を使った低侵襲な治療は患者さんから求められていますので、医師の増加が医療水準の向上に直結するといえます。例えば、大腸がんの治療は日本では約6割の患者さんに内視鏡外科手術が行われていますが、タイでは6%程度です。メコン地域ではどこも同じような状況で、ほとんどが開腹手術で行われています。内視鏡外科手術で最も一般的な胆のう摘出術は、現在日本では約95%が内視鏡外科手術で行われています。新興国では既に大きく進化した医療の技術や機器を最初から導入できますので、新興国では日本でかかった年数より早く普及が進むと思います。

普及のための重要なポイントは、国や学会レベルで保険制度も含めて環境を整備することです。日本では、新興国に日本の質の高い医療技術・機器を支援する政策があり、タイを中心としたメコン地域をはじめ、ロシアやインド、中東まで支援の裾野を広げています。産官学が連携して進めることで、普及はさらに拍車がかかると思います。ただ、最新の医療機器があっても、未熟な技術で使用するれば患者さんの命に関わります。安全で確実に使用するためのトレーニング、指導も欠かせない点です。

Q オリンパスに期待することをお聞かせください

オリンパスの製品を使い続ける大きな理由の一つは、私たち医療従事者のニーズに合った機器をつくってくれることです。開発部門は、こういうものをつくって欲しい、改善して欲しい、という要望に応える能力が非常に高いです。たとえ高い技術力があっても、医療現場のニーズを知らなければできないことでしょう。5～10年後という長期的展望に立って、医療現場の声を聞きながら製品開発を推進してくれることを今後も期待しています。また、営業部門の現地でのマネジメント力も高く評価しています。私たち医師にできることは限られています。その国が自立して普及を進めていく上では、医師の育成だけでなく、現地の方を雇用し、指導しながら一緒に進めていくことが重要です。今後、他の新興国へも普及を進めていきますが、そこでのオリンパスの役割に大きな期待を持っています。



At a Glance

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

連結業績 (2017年3月期)

売上高

7,481 億円

前期比 (為替影響調整後) +2%

営業利益

765 億円

前期比 (為替影響調整後) +2%

EBITDA

1,298 億円

前期比 -16%

当期純利益

782 億円

前期比 +25%

ROE

19.3%

前期比 +2.3pts

フリー CF

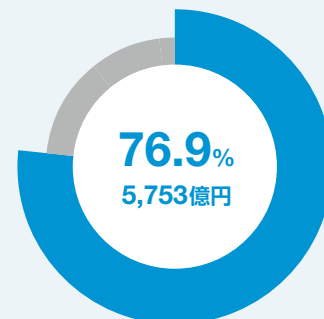
819 億円

前期比 +862億円

医療事業



売上高構成比



科学事業



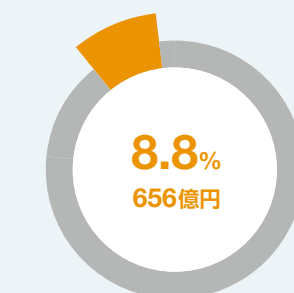
売上高構成比



映像事業



売上高構成比



その他事業

売上高構成比

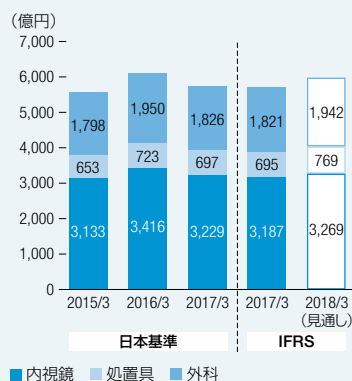


* 2018/3（見通し）は、2017年8月8日時点で公表したものです。

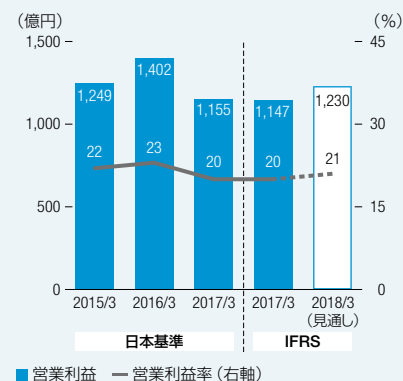
事業内容

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

売上高



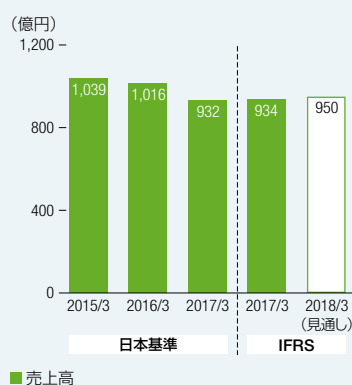
営業利益／営業利益率



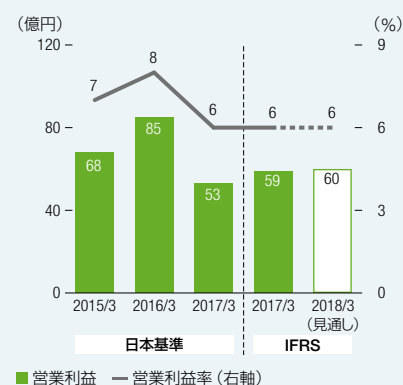
事業内容

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

売上高



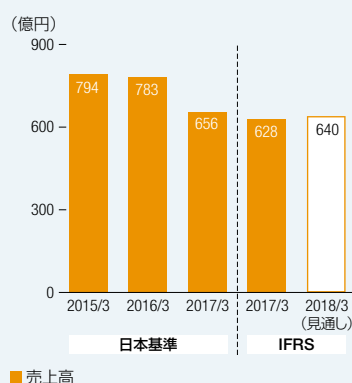
営業利益／営業利益率



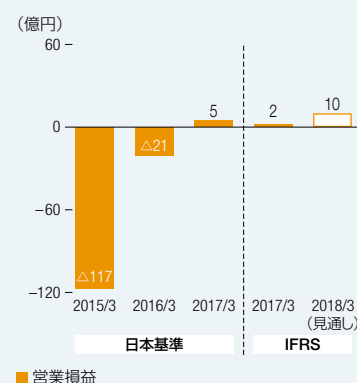
事業内容

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

売上高



営業利益（損失）



骨補填材等、生体材料の販売やレンズモジュールの外販を行っているほか、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。

医療事業

MEDICAL BUSINESS



医療事業統括役員

田口 晶弘

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

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

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

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

強み	弱み
S	W
機会	脅威
O	T

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

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

市場環境と事業機会

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

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

医療事業の全社戦略

16CSPにおける経営ビジョン「世界の人々の健康・安心と心の豊かさの実現を通して社会に貢献する」の達成を目指し、「早期診断」と「低侵襲治療」、この2つの価値を核として、今後さらに優れた技術、製品、サービス、ソリューションを提供し、事業の拡大を図ります。

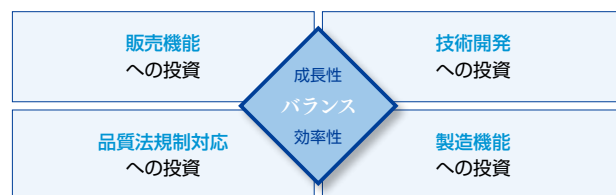
診断～内視鏡治療～外科手術まですべてをカバーするオリンパスの医療機器



投資についての考え方

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

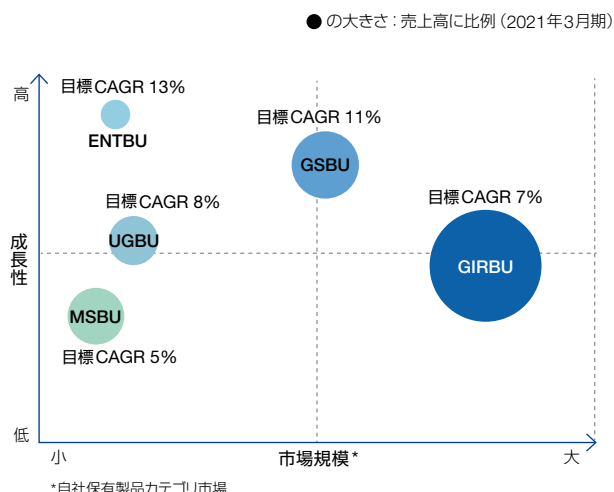
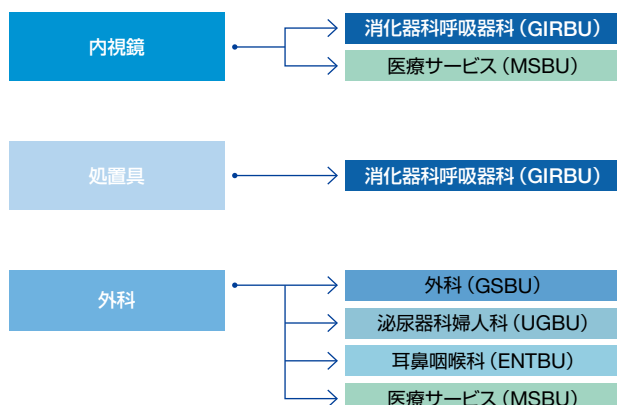
建設しました。引き続き処置具の一部製品の製造を青森工場からベトナムに移管していくほか、北米ではBrooklyn Park工場においてエネルギーデバイスの生産を中心に製造ラインの増強と効率の向上を図っていきます。



事業ポートフォリオ戦略

従来の3つのセグメントを5つの事業ユニット(BU)に拡充しています。これら5つのBUに投資を集中させることで、売上と利益の拡大を目指します。

ポートフォリオ戦略の概要



重点施策

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

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

*2 品質・製品法規制対応

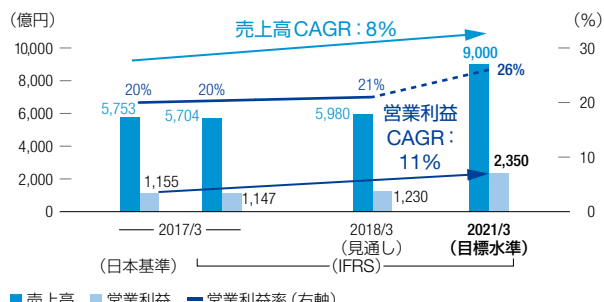
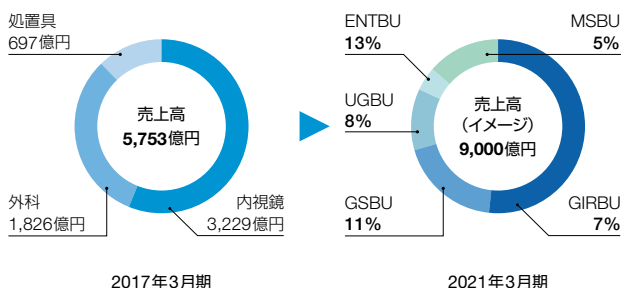
2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

成果
■ 消化器内視鏡は、アジア・オセアニアが2桁成長と好調に推移 ■ 「症例数ベース型医療ビジネス」の拡大に向けて順調に進捗 ・ 外科分野では、エネルギーデバイス「THUNDERBEAT」の販売が主要地域で2桁成長と好調に推移 ・ 処置具では、販売体制強化およびラインアップ拡充により、日米欧を中心に順調に成長 ■ 新興国市場でのビジネス拡大に向けて、内視鏡のトレーニングセンターを順次拡充（東南アジア地域を対象にタイに設立、中東アフリカ地域を対象にドバイに設立）

今後の施策（課題）
■ 消化器内視鏡は製品サイクル後半の中で、各種販売施策によるスコアの更新促進および高付加価値製品投入により継続的な売上成長を実現する ■ 外科内視鏡では、戦略製品 4K による他社コンバージョン推進および新製品「VISERA ELITE II」の投入により、シェア拡大を目指す ■ 為替変動による影響縮小に向けた生産構造改革の取り組みや原価低減等の製造力強化 ■ 開発と製造の連携強化による、市場への新製品投入サイクルの短期化

KPI (16CSP)

医療事業ポートフォリオと成長イメージ (CAGR)



* 2017年3月期の業績は円高によるマイナス影響により減収減益

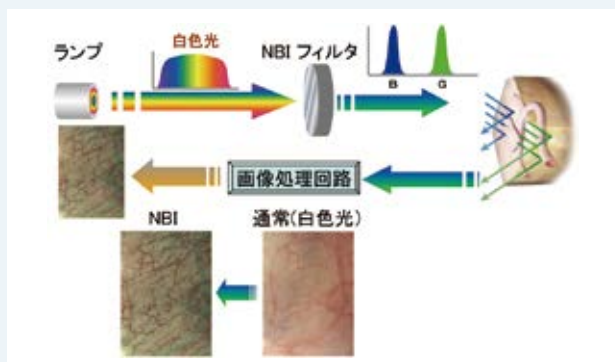
医療技術と製品を 通じた価値創出

ドクターとともに何度も検討を重ね、開発技術者の徹底したこだわりで医療現場の声に応え続けるオリンパスの内視鏡。
消化器・外科分野の最新の内視鏡システムにおける
主な特長と当社ならではの価値創出の一部をご紹介します。

■ 消化器内視鏡システム「EVIS EXERA III」「EVIS LUCERA ELITE」

観察性能の向上：独自の光デジタル技術「NBI」を改良し、 がんの早期診断・早期治療に貢献

光学的な手法により病変部を浮かび上がらせるNBI(Narrow Band Imaging: 狭帯域光観察)技術のさらなる改良と普及により、内視鏡診断学の発展に大きな貢献を続けています。がん等の腫瘍は、細胞を増殖させるため毛細血管を使ってエネルギーを集めます。一方、狭い帯域の青い光は、血管中のヘモグロビンに強く吸収される性質があります。NBIは、専用の光学フィルタにより、光のスペクトラムを狭帯域化し、ヘモグロビンに吸収されやすい波長の光を当てて粘膜表面の毛細血管を浮かび上がらせることで、これまで見つけにくかった病変が発見しやすくなる技術です。



大腸内視鏡の挿入性向上：医師だけでなく、 患者さんの負担軽減が実現

医師にとって、大腸内視鏡を大腸の奥まで挿入するのは非常に難しく技術が必要となります。特に、鋭角的に屈曲しているS状結腸、脾湾曲、肝湾曲への挿入は非常に困難とされています。当社が開発した「受動湾曲」「高伝達挿入部」「硬度可変」機能により、大腸内視鏡検査において、スムーズな挿入のサポートと、患者さんの苦痛軽減や検査効率の向上に貢献しています。



受動湾曲

スコープが腸壁に当たると自然に曲がっていく設計のため、屈曲部のスムーズな通過をサポートする機能



高伝達挿入部

手元の押し引きの力、ひねりの力が先端部まで伝わりやすいように改良し、挿入性の向上をサポートする機能



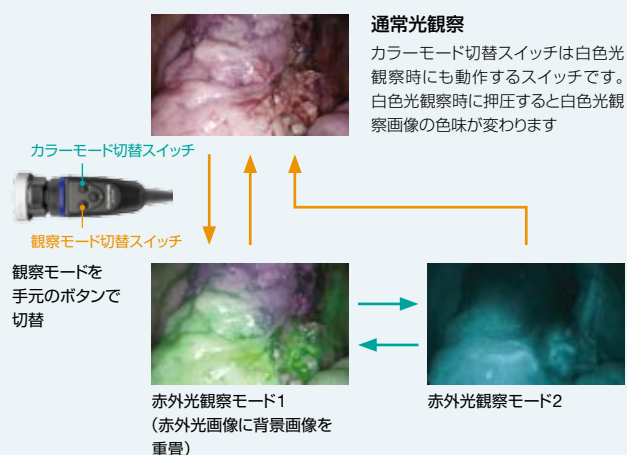
硬度可変

手元のリングを回すことで、術者の好みに合わせて挿入部の硬度を変えることができる機能

■ 外科内視鏡の新システム「VISERA ELITE II」

観察性能の向上：3D観察機能と新たにIR (Infra-Red：赤外光)観察機能を搭載

IR観察は、特殊な薬剤を投与し、近赤外光 (Infra-Red) を当てることにより発生する蛍光 (近赤外光域での高い吸光度を持つ物質の蛍光) を観察するもので、組織の深部に位置する物質の観察が可能になる等、現在医療現場で研究が進んでいる、内視鏡では比較的新しい手法です。この観察手法は、通常光の内視鏡観察では困難な場合のある、臓器や組織の識別の支援、血流やリンパ流の分布を可視化して切除範囲の決定を支援したりすることに効果が期待され、医師らによるさまざまな臨床研究が進められています。具体的には、術後縫合不全の一因と考えられる腸管吻合部の血流評価、肝胆膵領域における胆管の描出、リンパ節等の見極め等に対する効果が期待されています。



通常光観察

カラーモード切替スイッチは白色光観察時にも動作するスイッチです。白色光観察時に押圧すると白色光観察画像の色味が変わります

カラーモード切替スイッチ

観察モード切替スイッチ

観察モードを手元のボタンで切替



赤外光観察モード1
(赤外光画像に背景画像を重畳)



赤外光観察モード2

医療事業

消化器科呼吸器科事業 (GIRBU)



消化器科呼吸器科
事業ユニット
ユニット長

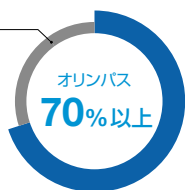
斉藤 克行

消化器内視鏡シェア7割超を強みに、全社を支える基幹事業として今後も維持拡大しつつ、収益性も向上させていきます。処置具分野ではシェア拡大に向けた投資を積極的に行い、周辺事業（呼吸器、洗浄・消毒・滅菌、超音波内視鏡、カプセル内視鏡、ITビジネス）も拡大させていきます。

世界市場シェア／競合情報

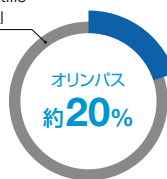
消化器内視鏡

富士フイルム
HOYA



処置具

Boston Scientific
Cook Medical



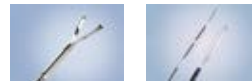
*1 ERCP：内視鏡的逆行性胆道膵管造影術
*2 EMR：内視鏡的粘膜切除術
ESD：内視鏡的粘膜下層剥離術



ERCP^{*1}・超音波製品群
(ナイフ付きバルーン、吸引生検針)



EMR・ESD^{*2}製品群
(ナイフ、スネア)



止血・狭窄拡張製品群
(止血クリップ、拡張バルーン)

事業環境／リスクと機会

事業環境

先進国	■ 高齢化の進行、がん予防への意識の高まりによる症例数の増大 ■ 内視鏡的治療への継続的なニーズの拡大 ■ 「質」の向上と「効率」の改善への要求 ■ 洗浄・消毒プロセスへの関心の高まり
新興国	■ 経済成長に伴う事業機会の拡大 ■ 手技普及に向けたトレーニングの要求

BUとしての強み

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

事業成長のポイント

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

機会

- 高齢化の進行、および、がん予防への意識の高まりから、症例数は増加傾向
- 肺がん患者数は増加しており、特に新興国では大きな増加を予想
- 世界的な洗浄・消毒・滅菌 (CDS) への意識の高まり

- 感染問題への対応のため、高水準消毒 (HLD) や滅菌へのさらなる対応が求められる可能性
- 全世界的な医療費削減の傾向が進展し、価格競争に巻き込まれる
- 洗浄・消毒・滅菌への要求事項の厳格化

リスク

事業戦略／重点施策

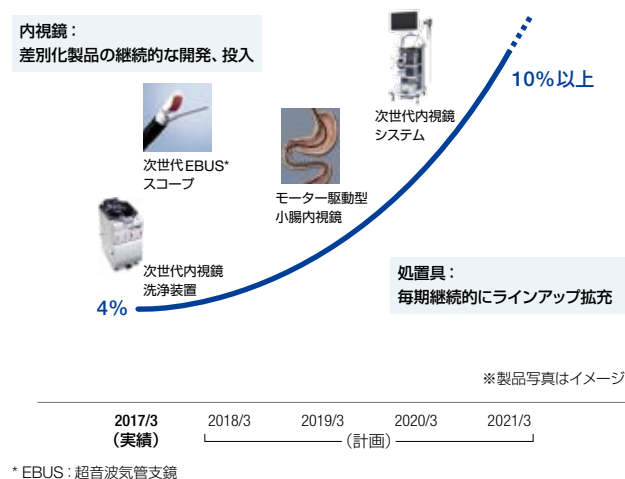
1	消化器内視鏡ビジネスの圧倒的シェアの確保、選択と集中による収益性のさらなる向上
2	呼吸器、洗浄・消毒・滅菌、超音波内視鏡、カプセル内視鏡、ITビジネスの各分野の拡大
3	新興国市場での事業成長の実現
4	処置具（シングルユース製品）ビジネスの拡大

2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

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

圧倒的な強みを持つ消化器内視鏡分野では、高付加価値製品の投入による継続的な売上成長と、開発・製造・販売各機能の効率化を図り、収益性のさらなる向上を目指しています。2017年3月期は、中国を中心としたアジア・オセアニアで2桁成長を実現する等、堅調に推移しました。全世界的な医療費抑制圧力を背景に、医療現場では医療経済性を訴求する機器が求められており、オリンパスは内視鏡による診断・治療をより効率的に行うための製品開発を進めています。16CSP期間では、市場のニーズに応える手技に特化したスコープを順次投入していく計画です。また、16CSP後半には消化器内視鏡の次世代基幹システムの発売を予定していることから、特に、期間後半にかけて成長が加速する計画です。

GIRBU成長率推移と製品拡充の見通し



② 処置具（シングルユース製品）ビジネスの拡大

最大市場である北米では、製品ポートフォリオの増強やセールス部隊の再編成を行ったこと等により、処置具分野は3年連続で2桁成長を達成しました。製品においては、ガイドワイヤ、各種高周波ナイフ、回転クリップ装置等、市場ニーズを捉えた差別化製品を上市できており、さらなる売上拡大を見込んでいます。今後も継続的な差別化製品の開発、競合に匹敵する製品ラインアップ獲得に向けた取り組みの強化、セールス体制の強化拡充により、シェア拡大を目指します。また、継続的にGPO／IDNへの働きかけを強化することで認知度向上を図り、内視鏡、サービスを含めた包括的なソリューションを提供していきます。

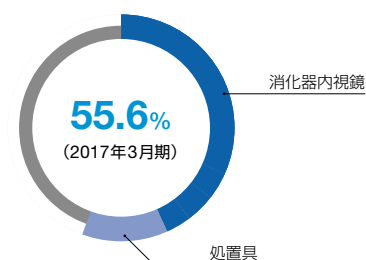
KPI（16CSP）

売上高CAGR：7%		
分野	目標値	市場規模 (成長率見通し)
内視鏡	CAGR：6%	3,500～3,700億円 (CAGR：4～6%)
処置具	CAGR：9%	3,700～3,900億円 (CAGR：4～6%)

売上高

GIRBU：
3,197億円
(2017年3月期)

売上高構成比



医療事業

外科事業（GSBU）



外科事業ユニット
ユニット長

櫻井 友尚

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

世界市場シェア／競合情報

外科イメージング

STORZ
Stryker
Richard Wolf
Arthrex

オリンパス
20~25%



外科エネルギー

ETHICON
Medtronic
Applied Medical

オリンパス
18~20%



*1 腹腔鏡手術用／開腹手術用
*2 開腹手術用

事業環境／リスクと機会

事業環境

外科 イメージング	■ 3D化については中期的に成熟化が進み、4Kは、対応したイメージャーやデータ伝送技術が一般品として普及し、Full 4Kシステム導入が加速すると予想 ■ 特殊光観察技術について、各社とも独自の顧客価値を訴求する技術開発の取り組みが今後加速すると予想
外科 エネルギー	■ 米国が最大のマーケットであり続けることは変わらない一方、欧州、日本、中国の順に市場の成熟化が進むと見られる

BUとしての強み

- 外科内視鏡手技において重要なイメージングとエネルギー双方の商品を有する唯一のメーカー
- 3D／4K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インテグレーション領域のビジネス基盤

事業成長のポイント

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

機会

- 手技の質向上と医療経済効果改善への要望の高まり
- 早期診断によるアーク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
- IDN／GPO等による集中購買の台頭
- 低コストメーカーの市場参入

リスク

事業戦略／重点施策

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

2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

① 外科イメージング市場での4K／3Dデファクトスタンダード化推進

外科イメージング分野は、病院施設における購入決定プロセスの複雑化や競合他社品との比較検討の長期化等の影響で前期の売上成長スピードは期待に届かなかったものの、戦略重点施策への取り組みは計画通り進捗しています。特に、新たに投入した外科内視鏡の主力システムの後継機「VISERA ELITE II」は、より迅速で正確な手術をサポートする3DスコープやIR（赤外光）観察への対応等、医師のニーズを最大限に取り入れた差別化製品として開発を実現しました。欧州、日本での市場投入を皮切りに、今後順次、北米や中国でも本格投入していきます。また、戦略製品として位置づけているSOMED*が技術開発を担当した4K外科内視鏡システムは、これまで競合他社製品を主に利用していたカスタマーへの拡販（コンバージョン）が確実に進捗しています。いずれの製品も、他社と差別化した機能・技術を搭載し医療従事者より高い評価をいただいています。これら製品の価値をしっかりと訴求することで市場での認知度を高め、外科イメージング市場での3D／4Kのデファクトスタンダード化およびシェア拡大を目指していきます。

* ソニー・オリンパスメディカルソリューションズ（株）

新製品「VISERA ELITE II」の主な特徴とベネフィット

1. ユーザビリティの向上

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

2. 観察性能の向上

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

3. 多目的プラットフォーム

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

**VISERA
ELITE II**



* IR（InfraRed：赤外光）観察機能については、P.43をご参照ください。

② エネルギーデバイス市場において2強に迫る業界No.3ポジションの確立

成長ドライバーとして飛躍的成長を期待しているエネルギーデバイス関連事業では、製品ポートフォリオの拡充と開発スピードアップにより、シェアを高めていきます。戦略製品である「THUNDERBEAT（サンダービート）」は、2017年3月期も主要地域で2桁成長を実現し、引き続き好調に推移しています。THUNDERBEATは高周波と超音波を統合したエネルギーデバイスであり、腹腔鏡・開腹手術用等THUNDERBEATのラインアップだけでなく、超音波の「SONICBEAT（ソニックビート）」やバイポーラのPKデバイス等にも対応し、幅広い診療科にアプローチできる共通のプラットフォームです。今後もさまざまな手術手技に適したデバイスを開発することでラインアップを拡充し、シェア拡大を図るとともに、シングルユース・デバイス（消耗品）ビジネスの事業拡大を目指していきます。

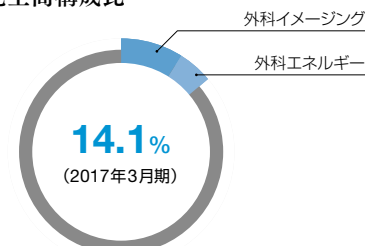
KPI（16CSP）

売上高CAGR: 11%		
分野	目標値	市場規模 (成長率見通し)
外科イメージング	CAGR: 10%	2,600～2,900億円 (CAGR: 2～4%)
外科エネルギー	CAGR: 14%	1,600～1,800億円 (CAGR: 3～5%)

売上高

GSBU:
813億円
(2017年3月期)

売上高構成比



医療事業

泌尿器科婦人科事業 (UGBU)



泌尿器科婦人科
事業ユニット
ユニット長

岡部 稔

持続的な事業拡大を支える基盤事業として、消化器内視鏡で培った画像技術や外科事業で培った治療技術、Gyrus ACMI社買収により実現した北米の強固な販売網を活用し、既存事業のさらなる強化と事業領域の拡大を進めます。

世界市場シェア／競合情報

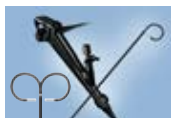
泌尿器科

Karl Storz
Richard Wolf
Boston Scientific
Cook Medical
CR Bard

オリンパス
約30%



軟性膀胱鏡



軟性尿管鏡



結石治療用処置具
(シングルユース)



レゼクトスコープ

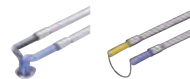
婦人科

Karl Storz
Richard Wolf
Johnson & Johnson

オリンパス
約10%



軟性子宮鏡



治療用電極

事業環境／リスクと機会

事業環境

泌尿器科	■ 前立腺肥大・膀胱腫瘍の切除術は年間約100万例。日帰り手術、再発率の低減等、コスト意識の高まり ■ 結石治療の症例数は年間約180万件。治療効果の高い内視鏡による治療 (URS) の件数が増加 (CAGR 4%)
婦人科	■ 婦人科分野以外の複数分野にまたがる製品ポートフォリオを持つ企業が乱立し、圧倒的なマーケットリーダーが不在の状態であったが、巨大企業のM&Aによる市場参入により、集約が進む可能性

BUとしての強み

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

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

事業成長のポイント

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

機会

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

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

リスク

事業戦略／重点施策

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

2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

① 泌尿器科：技術力を強みとした軟性鏡・TURis*の圧倒的シェア確保／

尿路結石治療ビジネスの強化によるシェア拡大

膀胱腫瘍の診断で使用する軟性膀胱鏡では、消化器内視鏡で培ったNBI技術を強みとし、また、尿路結石や腎臓結石の治療で使われる軟性尿管鏡は細径化技術を強みに、圧倒的な優位性を持ちトップシェアを誇っています。加えて、前立腺肥大症や膀胱腫瘍の切除用電極は、外科のエネルギーデバイスで培った高性能な高周波技術を強みにトップシェアを有しています。

当期は、前立腺肥大症・膀胱腫瘍の切除用電極を中心にいずれの地域も好調に推移したことから、UGBU全体では前期比で2桁成長と、計画を上回って推移しました。いずれの治療も症例数は増加傾向であることを追い風に、16CSPの後半期にも成長継続が実現できるよう、製品の競争優位性、顧客接点・営業力をさらに強化します。今後もGPO／IDNへの対応力および医療従事者向けのサポートを強化し、手技普及を促進していきます。また、軟性尿管鏡とともに使われる結石治療用処置具（シングルユース）についても尿管鏡の高いシェアを活用し、売上拡大を図ります。

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



尿路結石治療



軟性尿管鏡



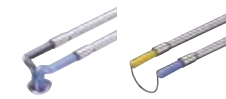
結石治療用処置具
(シングルユース)



経尿道的な前立腺切除



レゼクトスコープ



治療用電極

② 婦人科：既存製品・技術活用によるシェア拡大

婦人科においては、扱う製品が泌尿器科と親和性が高いため、その高い技術力や製品競争力を活用して、販売拡大が期待できる領域において事業拡大を図ります。新たにTCRis*電極を市場導入し、製品ポートフォリオ拡充により顧客ニーズに応えることで売上拡大を図ります。

* TCRis (Trans Cervical Resection in saline)：電解質溶液下経頸管の子宮組織切除術



軟性子宮鏡検査



軟性子宮鏡

KPI (16CSP)

売上高CAGR: 8%		
分野	項目	目標値
泌尿器科	軟性鏡	圧倒的 No. 1 シェアの獲得・維持 (60%以上)
	TURis電極	CAGR: 6%
	結石治療用処置具 (シングルユース)	シェア: 14% (欧・米・日)
婦人科	TCRis電極	シェア: 5% (米)

売上高

UGBU:
618億円
(2017年3月期)

売上高構成比



医療事業

耳鼻咽喉科事業（ENTBU）



耳鼻咽喉科
事業ユニット
ユニット長

Georg Schloer
(ゲオルク・シュラー)

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

世界市場シェア／競合情報

咽喉科

HOYA

オリンパス
50~60%



ストロボ光源*
(国内未導入)

[VISERA ELITE II]



軟性内視鏡

* 声帯の動きやポリープの有無等を、ストロボ光を用いて診断

耳鼻科

Karl Storz
Medtronic

オリンパス
10~15%



デブリッター
「DIEGO ELITE」



4Kカメラヘッド・
硬性鏡



高周波焼灼装置
「CELON ELITE」
(国内未導入)



レンズ洗浄シート
「インスタクリア」

事業環境／リスクと機会

事業環境

咽喉科	- NBIの有効性に対する認知度の向上 - 早期診断へのニーズの高まり
耳鼻科	- HD、4K等による高解像・広色域イメージへのニーズの高まり - 先進国では、副鼻腔炎に対するデブリッターを使用した手術・手技が定着

BUとしての強み

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

事業成長のポイント

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

機会

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

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

リスク

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

事業戦略／重点施策

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

2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

① ビデオ化を核とした軟性内視鏡ビジネスの拡大

NBIの医学的有用性を訴求する活動をグローバルに展開してきた結果、ファイバースコープからビデオスコープへの移行は順調に推移し、販売台数・売上ともに、前期を上回る実績を達成することができました。

今期も、引き続き他社差別化を推進するとともに、高付加価値新製品の投入により、ビデオスコープの継続的な売上成長を図り、耳鼻咽喉科事業の基盤強化を進めていきます。



経鼻的に軟性内視鏡を挿入し、咽喉頭領域を診断

② 内視鏡下副鼻腔手術（ESS）ビジネスの獲得

ESS処置デバイス「DIEGO ELITE」の高付加価値機能が好評を博しており、シングルユース製品のビジネス拡大を進めています。加えて、高精彩で広い色相領域が評価されている4Kカメラシステム（キャピタル製品）と、術中のレンズ先端の汚れを早期に解消するレンズ洗浄シース「インスタクリア」（シングルユース製品）の導入により、ESS領域でのイメージングビジネスの拡大も順調に進んでいます。

今期も継続的にDIEGO ELITE、4Kカメラシステム、インスタクリアの差別化性能を訴求し、SEE（診断）＆TREAT（治療）の両輪による差別化の強化、およびキャピタル製品とシングルユース製品双方のビジネス拡大により、ESSビジネスにおける基盤強化を目指していきます。



内視鏡下副鼻腔手術（イメージ）



「DIEGO ELITE」

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

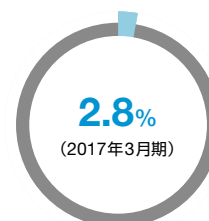
KPI (16CSP)

売上高CAGR: 13%		
分野	項目	目標値
咽喉科	軟性内視鏡	さらなる高付加価値の追求による圧倒的No.1シェアの維持
耳鼻科	ESSイメージング	ESSイメージングビジネスの立ち上げ：シェア10%以上
	ESSデブリッター	ESS治療ビジネスの拡大：シェア20%以上

売上高

ENTBU：
161億円
(2017年3月期)

売上高構成比



医療事業

医療サービス事業（MSBU）



医療サービス
事業ユニット
ユニット長

清水 佳仁

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

事業戦略／重点施策

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

2017年3月期における成果と今後の施策（課題）

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

16CSP初年度の2017年3月期は、いずれの地域も堅調に推移し、計画通りの成長を実現しました。さらに魅力あるサービス契約提供に向け、サービス契約の管理運用体制強化に取り組むとともに、予防保全活動の促進に向け故障間症例数データ*2の分析も開始しました。また、外科サービスにおいては、機器の稼働率を向上させるサービスの推進にも取り組んでいます。加えて、欧米を中心に修理拠点の再編や統合、新設等の大規模な改革がスタートしました。既にポルトガルでは2017年4月より新たな修理拠点が稼働し、テネシーで北米第2修理拠点の建設に着手しました。今後は、中近東（ドバイ）やアジアでも順次新拠点稼働に向けて進めていく計画です。なお、修理機能の再編、強化においては、製造部門と連携し、修理拠点集約の効果の最大化をねらいます。修理拠点集約を進めながらもサービスとしての顧客接点は維持し、顧客満足の高いサービス提供だけでなく、効率化、品質向上、さらには収益性向上を目指します。

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

医療修理・サービス拠点：

全世界 約**200**

うち、重修理拠点：

全世界 **50**

（2017年6月末現在）



KPI（16CSP）

売上高CAGR: **5%**

分野	目標値	ポイント
サービス契約	CAGR：6%	● サービス契約普及
一般修理	CAGR：0.5%	● 外科製品サービスビジネスの拡大

売上高

MSBU：
912億円
（2017年3月期）

売上高構成比



科学事業

SCIENTIFIC SOLUTIONS BUSINESS



科学事業ユニット
ユニット長

大久保 俊彦

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

16CSP初年度において、商品群ごとに個別最適化された組織から顧客群を軸にした全体最適の組織への移行が完了し、顧客群戦略の実行フェーズに入りました。今後は、集約した経営資源を顧客群ごとにメリハリをつけて配分し、さらなる成長と収益性の改善を目指します。

- 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
- 顧客群別事業運営体制による機会創出・効率化

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

強み

S

弱み

W

O

機会

T

脅威

- 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

市場環境と事業機会

短期的にはスマートフォンやIoT関連需要を背景とした半導体・電子部品関連産業や、資源価格の回復を背景とした設備投資環境は改善傾向にあります。中長期的に、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、創業や再生医療向けソリューションによる成長も期待されます。

科学事業では、構造改革をさらに推し進めることで、効率化と収益基盤の強化を図り、中長期的には成長領域への投資により、さらなる収益拡大を図ります。

科学事業の概要と戦略の方向性

オリンパス創業時からの製品である顕微鏡は、がん診断の病理検査、生命科学や新素材の最先端研究、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、工業用内視鏡や非破壊検査機器は、社会インフラの検査・保守に使用されその

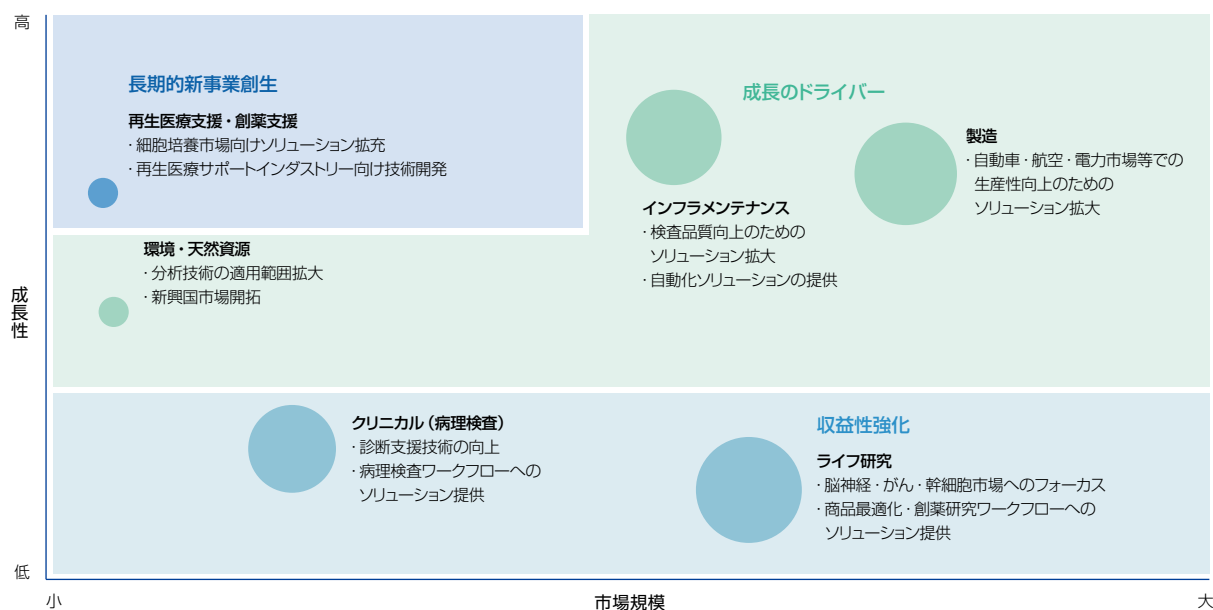
安全と効率を支えています。16CSPでは商品軸から顧客軸へと戦略の軸を転換し、成長領域への選択と集中による事業拡大と収益性改善を図っています。

顧客群別の市場環境とシェア

		商品群			
分野	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
シェア	30～40%	20～30%	35～45%	30～40%	25～35%
競合他社	Nikon、Zeiss、Leica	Nikon、Zeiss、Leica	GE	GE	Thermo Fisher
製品					
顧客群	ライフ研究				
	再生医療支援・創業支援				
	臨床（病理検査）				
	インフラメンテナンス				
	製造				
	環境・天然資源				

顧客群別の当社の目指す方向性

●の大きさ：売上高に比例

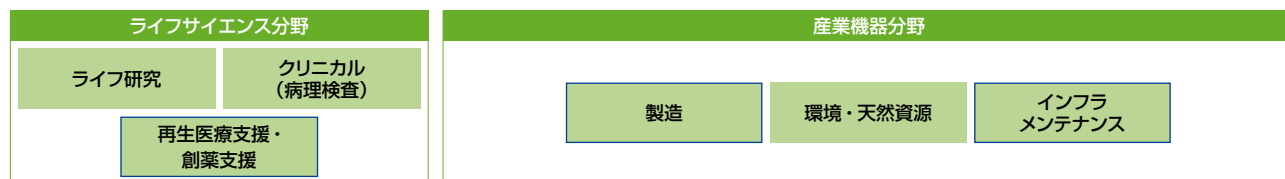


重点施策

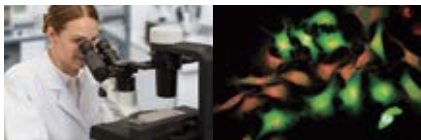
1	顧客群別のメリハリのある取り組みにより、継続的オーガニック成長と、10%以上の営業利益を安定して確保	■ 既存商品群による成長 ■ 既存事業における費用適正化による収益性強化
2	市場成長性と自社の強みから特に期待できる顧客群において、積極的にポートフォリオを拡大	■ お客さまの検査品質向上、生産性、効率化に貢献できるソリューションの拡大
3	長期的成長に向け、創薬・再生医療向けのソリューション開発拡大	■ 将来の成長に向けた先行投資

2017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）
■ 2017年3月期は、生物顕微鏡、工業用内視鏡、蛍光X線分析計の3商品群で導入した戦略製品が、下期以降を中心に業績に貢献 ■ 製造やインフラメンテナンス等、今後も市場の成長が期待でき、自社の強みも発揮できる顧客群向けの製品ポートフォリオの拡大を積極的に図る ■ 先端光学技術を応用した組み込み用コンポーネントビジネスや、自動検査工程組み込み用の非破壊検査機器が好調	■ 既存商品群において、顧客群を意識した新製品開発や販売方法によってシェア拡大をねらい、売上拡大と利益増加を実現する ■ ポートフォリオ拡大に向けた技術開発等を進め、売上機会の創出に向けた戦略を具体化させる ■ 今後研究の進展に伴って市場の拡大が期待できる再生医療支援・創薬支援については、長期的な成長に向けて投資を実施



再生医療支援・創薬支援



生物・医学研究の発展に貢献

生物顕微鏡の提供を通じて、病気の解明をはじめとした生命科学の基礎研究を支援しています。今後は、再生医療支援や創薬支援などの先端研究の分野においても、顧客ニーズに沿った顕微鏡製品の研究開発を進めることで、成長市場における新製品需要創出を図ります。

製造



産業の効率化、品質向上に貢献

鉄鋼や自動車、航空機の品質検査、スマートフォン等に使用される微細な電子部品等、検査・計測・分析ソリューションの提供を通して、産業の効率化、発展に貢献しています。さまざまな工業製品のグローバル展開に加え、品質要求の多様化、加工の高精度化等に伴い、検査・計測・分析需要が拡大しています。

インフラメンテナンス

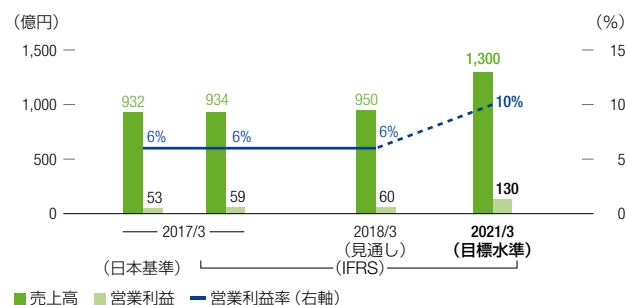


暮らしの安全、安心に貢献

航空機、プラント、パイプライン、道路・橋梁等の社会インフラやライフラインの保守点検に役立つ検査・計測・分析ソリューションの提供を通して、人々の暮らしの安全、安心に貢献しています。インフラの老朽化が課題となる先進国やインフラ整備が見込まれる新興国において、さらなる事業拡大を図ります。

KPI (16CSP)

売上高：1,300億円 営業利益率：10% （2021年3月期）		
項目	目標値	ポイント
売上高	1,300億円	● 収益性改善の構造改革は実施済み ● 既存事業の選択的強化でオーガニック成長 ● 商品・技術ポートフォリオの拡大で、上乗せをねらう
営業利益 (営業利益率)	130億円 (10%)	



映像事業

IMAGING BUSINESS



映像事業ユニット
ユニット長

半田 正道

ミラーレス一眼等の画期的な製品を通じ、
人々の豊かで幸せな生活に貢献します

黒字化できる費用構造への転換が実現しました。安定的な利益の創出に向けて、引き続き構造改革を継続していきます。今後も、写真領域の顧客ニーズを特定し、高付加価値製品の開発・製造・販売を強化することにより、「オリンパスらしい」製品・サービスを提供していきます。

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

- 巨大市場である米国、中国での低シェア

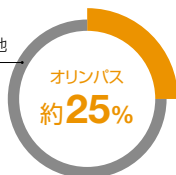
強み	弱み
S	W
機会	脅威
O	T

- ミラーレス市場の底堅い需要
- 非民生領域におけるカメラ用途の
拡がりとイメージング関連技術への
需要拡大

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

国内市場シェア (ミラーレス一眼カメラ)

キヤノン、ニコン、
ソニー、パナソニック 他



デジタルカメラ分野



デジタル一眼カメラ（ミラーレス一眼カメラ）／コンパクトデジタルカメラ／
デジタルカメラ関連製品／デジタルカメラ向けレンズユニット／光学部品

その他分野



ICレコーダー／双眼鏡

市場環境と見通し

スマートフォンの普及に伴い、デジタルカメラ市場は急速な縮小を見せており、引き続き厳しい事業環境となっています。この市場の変化に対応するため、事業規模の適正化に向けた構造改革を進めています。当社が注力するミラーレス一眼カメラの市場についても成長を前提とせず、重点商品・重点市場に絞り込んだ

保守的な販売計画とすることで、リスクをコントロールします。加えて、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を進めます。また、収益性の高い交換レンズを強化することで、収益構造の改善を図っていきます。

重点施策

1	事業構造改革の継続的推進	■ 価格競争力のある高付加価値ミラーレス（主にOM-Dシリーズ）・交換レンズ（PROシリーズ）の開発に注力 ■ ベトナム工場への生産移管を推進し、より効率的な製品立ち上げと量産ができる体制を構築 ■ ユニット調達の拡大、全社共同購買の体制構築
2	市場変化への対応力向上	■ 市場規模・当社シェア等をモニターし、状況変化に応じて販売機能の効率化、マーケットの選択と集中を実施
3	在庫リスクの極小化	■ 製品供給リードタイム、特定地域への偏在リスクを低減することにより在庫回転日数を短縮
4	全社技術ドライバーとしての貢献	■ 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、トータル技術確立 ■ OM-DやPROレンズの開発製造により生み出される先端デジタル・低コスト生産技術やモバイル技術を他事業に展開

2017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）
■ 構造改革の推進による黒字化の実現 ・ 販売チャネルの選択と集中を推進 ・ ベトナム工場への生産移管を推進し（第1フェーズ）、製造原価率が改善 ■ 収益基盤の強化 ・ 開発等のプロセスの効率化による費用構造の見直しが実現 ・ 品質保証体制を強化し、商品品質レベルが向上 ・ 在庫水準の適正化（2015年3月末237億円→2017年3月末136億円） ■ ミラーレスカメラの開発に集中し、「OM-D E-M1 Mark II」、交換レンズ「M.ZUIKO PRO」シリーズ3本を計画通り導入	■ 黒字化構造の定着に向けて、構造改革を継続的に推進 ・ 選択と集中により効率化した販売機能の強化（モニタリングと状況変化に応じた対応を実施） ・ ベトナム工場の生産能力強化と効率化（移管進捗後の第2フェーズ） ■ 高付加価値製品・技術の開発・製造を継続し、「Specialist」の顧客ニーズに合ったマーケティング・販売戦略を推進

「カメラグランプリ」において三冠を達成！／「TIPA AWARDS 2017」を受賞！

ミラーレス一眼カメラ「OM-D E-M1 Mark II」、高性能高倍率ズームレンズ「M.ZUIKO DIGITAL ED 12-100mm F4.0 IS PRO」が、「カメラグランプリ2017」「TIPA AWARDS 2017」にて、各賞を受賞しました。



カメラグランプリ「大賞」
「あなたが選ぶベストカメラ賞」
TIPA AWARDS「プロカメラマン向け
のミラーレス一眼カメラ部門」受賞



カメラグランプリ「レンズ賞」
TIPA AWARDS
「ミラーレス一眼カメラ
望遠ズームレンズ部門」受賞



映像開発本部 本部長
杉田幸彦（右）

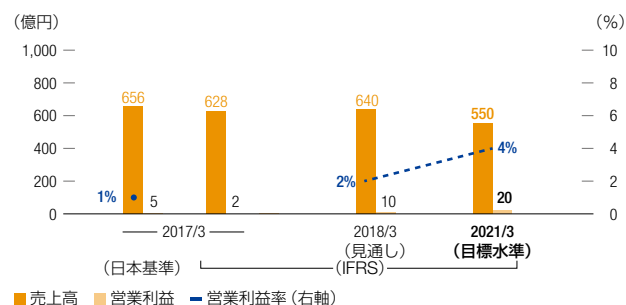


「OM-D E-M1 Mark II」、
「M.ZUIKO DIGITAL ED 12-100mm
F4.0 IS PRO」開発メンバー

KPI（16CSP）

収益構造改善による黒字化継続

項目	目標値	ポイント
売上高	550億円	● 7期ぶりに通期で営業黒字を達成
営業利益 (営業利益率)	20億円 (4%)	● 売上高は減少も、一眼ビジネスの比率を向上



競争優位を生み出す経営資源

研究開発活動

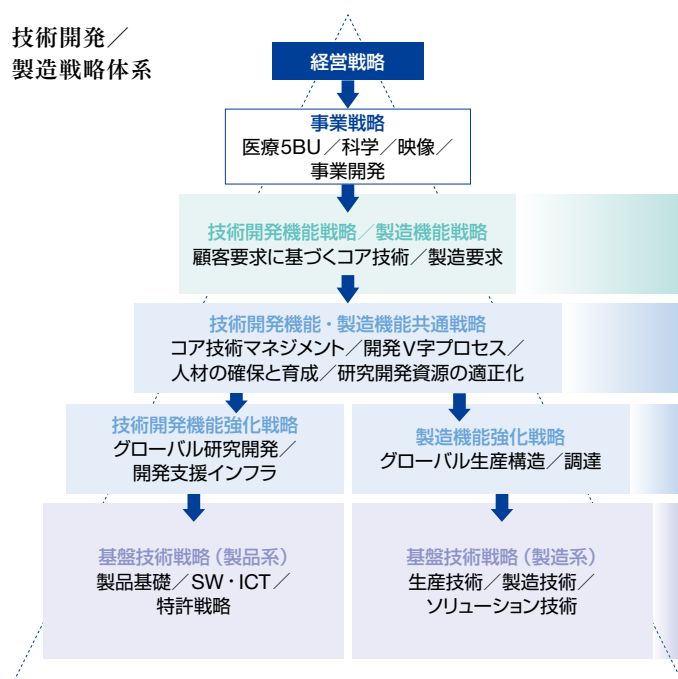
オリンパスの全商品化を技術で支え、さらには10年先を見据えた新しい技術を開発・推進し、プロダクト・イノベーションを図るオリンパスの技術開発。目指すところは、新しいアイデアと技術で夢を形にして人々の豊かな明日を育むことです。

基本的な考え方

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

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

技術開発／
製造戦略体系



技術戦略体系と経営目標との関連

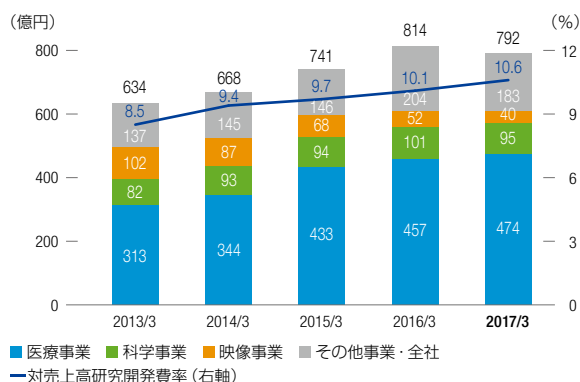
戦略体系		経営目標との関連			
		資本効率性 (開発効率向上)	事業収益性 (原価率改善)	事業成長性 (売上拡大)	事業成長性 (将来事業の仕込み)
事業分野戦略	医療		○	○	
	科学				
	映像				
機能強化戦略		○	○		
基盤技術戦略	製品基礎	○			○
	生産技術		○	○	○
	製造技術		○		
	ソリューション技術	○			

2017年3月期の研究開発活動の概要

2017年3月期に投下した研究開発費は前期比2.7%減の792億円で、売上高に対する比率は前期から0.5ポイント上昇し10.6%となりました。当社の研究開発機能は、医療を中心に各事業戦略を技術的側面から支援するとともに、コア技術を継続的に強化し続けていくことを目標としています。医療事業に約8割*の研究開発費を投じ、IR(赤外光)観察に対応した外科手術用内視鏡システム「VISERA ELITE II」や、THUNDERBEATの組織シーリング性能を向上させた「THUNDERBEAT Type S」等を開発・発売しました。

* その他事業・全社を除く研究開発費に占める割合

研究開発費／対売上高研究開発費率



知的財産活動

当社では2016年4月にスタートした中期経営計画「16CSP」に基づく知的財産戦略を策定し、経営、事業に貢献する知的財産活動を推進しています。以下に代表的な施策をご紹介します。

知的財産戦略の実行

コア技術知財マネジメント

研究開発におけるコア技術マネジメント戦略では、顧客価値に紐づくコア技術を顧客のワークフロー視点で5つの技術群に分類しています。「コア技術知財マネジメント」では、これら5つの技術群を知的財産の側面でバランスよく支えるため、自社開発技術の権利取得はもちろんのこと、外部技術等の活用も含めて、より広くより強い特許網の構築や事業展開の自由度確保のための取り組みを進めています。

グローバル機能強化

当社事業にとって最重要国の一つである米国において、より強い権利の取得、特許訴訟対応力の向上等を目的とした機能強化を図っています。現地子会社の知財機能との連携に関し、ガバナンス体制を見直すことでグループ全体としての知的財産活動のさらなる強化を図り、会社を取り巻く知財環境の変化に迅速かつ適切に対応していきます。

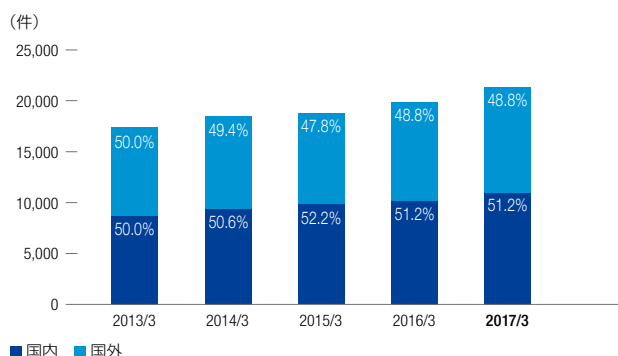
保有パテントポートフォリオの状況

2017年3月期末時点における当社のパテントポートフォリオの概要は、以下のグラフの通りです。

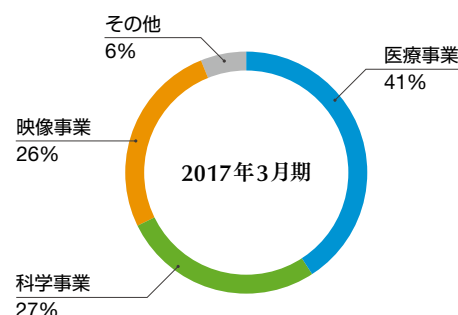
上述の知的財産戦略実行に加え、事業活動のグローバル化に合わせ国外における特許取得件数を増加させる方針のもと、国外保有権利数が増加し、2017年3月期は前期比7%増となりました。また、全保有特許件数に占める国外権利の割合は約50%、医

療事業関連の特許が全事業ポートフォリオに占める割合は約40%となり、ともに前期と同等の水準となりました。これは、より事業貢献できる権利を積極的に取得する一方で、医療事業において価値が減衰してきている一部権利を整理したことによります。このような取り組みにより、実効的で無駄のないIPポートフォリオの構築と権利維持費の適正化を着実に進めています。

国内・国外の保有特許件数の推移



事業ポートフォリオ別保有件数比率



TOPICS

早期がんの発見に貢献する「狭帯域光観察 (NBI) 内視鏡システムの開発」により、当該発明の筆頭発明者が「平成29年度 春の褒章」において「紫綬褒章」を受章しました。また、「共焦点顕微鏡をベースとした超解像顕微鏡」の開発者2名が、「平成29年度 文部科学大臣表彰」において「科学技術賞 (開発部門)」を受賞しました。



医療要素開発1部
後野 和弘 (右)
(紫綬褒章受章)



光学システム開発2部
林 真市 (左) 阿部 勝行 (右)
(科学技術賞受賞)

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応できる組織を目指しています。

人材に関する基本的な考え方

変化の激しい環境の中、企業として成長し、社会へ価値を還元していくためには、従業員一人ひとりが豊かな社会性を備えた自立性ある職業人として自ら変革し、社会の変化に対応できることが大切です。当社は、従業員の持つ個性と能力を尊重し、意欲と活力を信頼した上で、達成した成果を正当に評価し、適正に処遇することが重要と考えています。

したがって、人事制度においては、成果・能力主義の考え方のもと、能力開発における自立意識の向上を促し、社員一人ひとりの育成を重視しています。

人事制度基本方針

「仕事の価値・魅力」を活力の源泉とし、
個人の成長と組織の発展を目指す

目指す姿

<マネジメント>

仕事を持つ「価値・魅力」に軸足を置いたメンバーの育成・指導により、能力を最大限に引き出し、組織力の継続的な向上を実現する。（新仕事主義）

<個人>

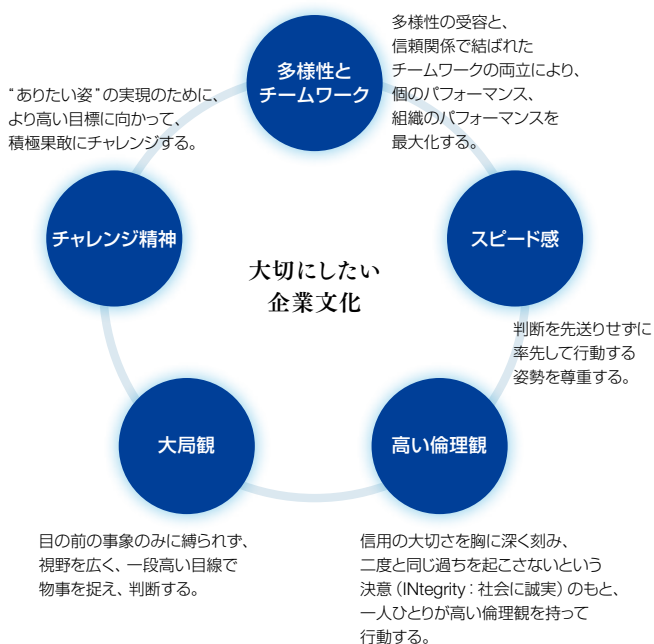
仕事を通じた主体的成長により、組織の中で期待される役割を果たす。（成長主義）

<組織>

働くすべての人が目指す姿を共有し、ゆるぎない信頼関係を築く。（志の共有）

大切にしたい企業文化

変化に対応できる組織づくりにおいて、国や性別、育った環境や文化が異なる人材が集まり、全員の力を結集させることが重要だと考えています。多様な人材を束ねる指針としてオリンパスでは、国内外の全社員が共有すべき5つの方針を策定し、その実践を図っています。



重点的な取り組み

1. グローバル人事戦略の策定と人材育成

現在、グローバルレベルでの適所適材を実現するため、グローバル人事戦略の策定を進めています。既にオリンパスグループのヘッドクォーターである日本において、執行役員や本部長ポジションへの多国籍な人材の登用を実現しています。

2. ダイバーシティの推進

当社は、日本でのダイバーシティ推進における取り組みの一つとして、2016年4月に女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定しました。これに基づき、在宅勤務制度の対象者の拡大、女性の計画的育成を主眼とする管理職向けワークライフ・

また、日本国内におけるグローバル人材の育成を強化するため、国内の全社研修体系を刷新しました。今後は海外からの人材を日本に積極的に受け入れることも視野に入れ、グループ全体での最適な人材活用を目指して、人材育成への投資を継続していきます。

インテグレーション(WLI)研修、女性管理職の登用を促進するための管理職候補者の育成研修等を実施しています。加えて、専任組織「ダイバーシティ推進グループ」を設立し、ダイバーシティ推進体制を強化しています。

各国現地法人では、多様な人材が活躍できるよう取り組みを

進めています。具体的には、米国現地法人では、ダイバーシティ & インクルージョンプログラムとして、さまざまな社員が一緒に働くためのより良い環境づくりに努めています。多様な文化的背景を持つ人々の雇用や登用の促進、異文化への理解を深める活動、子育てをしながら働く社員の支援、フレキシブルに働く場所・時間を選択する仕組みの導入等を行っています。ドイツ



英国現地法人の幼稚園



米国現地法人の保育園

現地法人では、仕事と育児・介護の両立のために、外部の専門会社からコンサルティングを受けることができるようになっています。また、米国および英国の現地法人には、それぞれ約80～90人の子女が通園している保育園・幼稚園があり、子育て中の社員が働きやすい環境を整えています。

実績

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

3. 健康経営の推進

当社は、心身ともに健康で活力に満ちた組織風土づくりを推進し、一人ひとりの「健康と幸せな生活の実現」を目指しています。その実現に向けて、健康保険組合と協力して、従業員の健康増進活動を支援しています。2016年3月期からは「ココロとカラダ いきいきプロジェクト」を開始し、(1)生活習慣病の予防、

(2)がんの早期発見、(3)ココロの健康障害の防止を重点に活動を推進しています。また、各現地法人においても、がんの早期発見キャンペーンや生活習慣改善セミナーの実施、健康・メンタルヘルスに関する相談窓口の設置、フィットネスジムやスポーツ活動への補助等、さまざまな取り組みを実施しています。

社外からの評価

<日本>

「健康経営優良法人2017～ホワイト500～」の認定取得

当社は、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」の取り組みが優良な法人として、2017年2月に経済産業省・日本健康会議の顕彰制度において「健康経営優良法人2017～ホワイト500～」に認定されました。当社は、今後とも従業員とその家族が健康でいきいきと働ける環境づくりの継続と、事業活動を通じたお客さまの健康づくりによる社会への貢献に取り組んでいきます。



「くるみん」の取得

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



<海外>

Olympus Europa SE & Co. KGが2つのアワードを受賞

当社ドイツ現地法人Olympus Europa SE & Co. KGでは、当期、ヘルスケアに関する2つのアワードを受賞しました。1つは、がん予防のヘルスケアプログラムを推進するFelix Burda財団により実施される「Felix Burda Award*1」です。もう1つはドイツにおける企業の健康への取り組みに関する最も有名な賞とされる「Corporate Health Award*2」で1位を獲得しました。



*1 ドイツ、オーストリア、スイス、オランダを対象とする大腸がん予防の取り組みにおける最も重要な賞

*2 評価項目として、包括的な健康生活コンセプト、持続的な健康増進活動、福利厚生、健康プログラムへの経営者のコミットメント等があり、13カテゴリー 304団体の中から13社が1位に選出。当社のプログラムはTop of the Topsと称される



長期投資家と社外取締役（取締役会議長）との対話

オリンパスが目指すグローバルに通ずる ガバナンス体制とその実効性強化への道筋

ブラックロック・ジャパン株式会社
運用部門 インベストメント・スチュワードシップ部長

江良 明嗣

対

■ オリンパスの取締役会の現状および過去との違い

【蛭田】

一連の不祥事を受け2012年に経営体制を刷新した当社は、「不祥事からの決別」を第一に考えたガバナンス体制の構築と実効性の発揮を、最優先の課題として取り組んできました。過去の体制との大きな違いの1つは、取締役の過半数を独立取締役の構成にした点です。2つめは、監査役会設置会社でありながら、任意の独立した3つの委員会（指名・報酬・コンプライアンス委員会）を設置し、いずれも社外取締役を委員長として、また社外が過半を占める運営としたことです。ここで非常に重要なポイントは、制度の運営と同時に、各機能のスタッフのレベルアップも含めて取締役会がサポートするという運営をしてきた点です。

これに続くガバナンスの第二ステージが「成長戦略へのシフト」です。ここでは、将来を見据えた事業の取捨選択と成長分野への大胆な経営資源のシフト、そしてそれを実行する上で最適な執行体制の構築を中心に取り組んできました。この過程でポジティブに評価している点は、取締役会の前に監査役も含めた事前説明会が必ず開催され、そこで不足している資料や情報の指摘および社外取締役同士の意見交換が行われることです。取締役会の過半を占める社外取締役が責任ある決定をする以上、執行の妥当性を判断するためには内部情報に精通し、実態を把握する必要があります。また、全取締役が出席する社内の製造発表会や研究開発の進捗状況説明会等も定期的に開催し、判断に必要な十分な情報が提供されており、過去5年間、情報の不足による意見の齟齬等の問題が発生する事態は起きていません。

【江良】

不正会計問題後の信頼回復への道筋は非常に厳しく苦労が多くあったとお察しします。当時の第三者委員会の報告書は、問題の主な原因が過度なトップダウン経営や企業風土にあったと指摘しています。当時はトップに意見や苦言を呈する方がいなかったということではないかと思いますが、就任当初と現在とを比較して、企業風土や文化に変化は感じられているでしょうか。

【蛭田】

着実に変化していると評価しています。例えば取締役会の運営では、重要案件であるほど各専門部署からのコメントと意見を添付してもらい、取締役会に上程あるいは審議にかけるというステップ等を経ており、企業風土は大きく改善されつつあります。スタッフ部門は物申せないというよりも物申す必要がなく、トップの指示をいかに実現するかが社内の大きな文化になっていたことが背景にあるのではないかと理解しています。

【江良】

御社の取締役会は年間23回開催と、一般の日本企業と比較すると倍近く開催されています。具体的にどのような視点から、どのようなことをチェックされているのでしょうか。

【蛭田】

社外取締役の最大の役割は、執行陣が考える成長戦略が、世の中の経済動向や社会環境の変化に適応した妥当なものか、あるいは、さらにそれを先取りした案かどうかをチェックし、アド

オリンパスでは、真のグローバル企業に求められるガバナンス体制を目指して、あるべき姿への変革とその実効性強化に取り組んでいます。

今回は、新しいステージをスタートさせた当社が目指すガバナンスとは何か、その実効性発揮に必要なものは何かについて、長期投資家とのエンゲージメントを行いました。

談

社外取締役（取締役会議長）

蛭田 史郎



バイスをしていくことだと思います。例えば従来の価値観や事業環境を前提にすれば、拡大路線をとる事業と考えたとしても、社外取締役が別の視点から見ると、むしろそれは撤退案件だということもあり得ます。そういう視点で、社内の論理や価値観とは違った新しい価値観で事業計画にアドバイスをすることで、そ

の企業の成長を図ることができます。現在当社で担っている社外取締役のその機能を、次の段階としては、いわゆる財務や人事等、社内スタッフ部門が、従来の価値観や仕組みにこだわらず、第三者的にその妥当性を見ていくことができるレベルに向上して欲しいという思いで、ステップを踏んでやってきています。

■ 将来の経営を担う人材の育成と考え方

【江良】 —————
今のお話は、長期的な観点で将来の経営層となる人材をどう育成していくかにも直結するものだと思います。経営陣のサクセッションプランについては、どこまで議論が進んでいるのでしょうか。

【蛭田】 —————
スタッフ部門のレベル向上だけでなく、チームとしての経営力アップという意味で、マトリックス型の組織体制のもと、機能軸と事業軸の各担当役員がさまざまな視点で事業全体を見られる経営層を育てる執行体制に移っています。サクセッションプランはその運営の中でそれぞれがどういう役割を果たしているか、あるいはこれから果たせそうかということを踏まえて、今後考えていくことになります。

【江良】 —————
事業のステージに応じて経営のあり方も変わっていくというお話がありましたが、社長の役割は今までと変わってきているのでしょうか。または今後、変わっていくのでしょうか。

【蛭田】 —————
社長のミッション自体は、昔も今も変わらないと私は思います。

候補者を見ていく上でポイントとなるのは、個人のパーソナリティと、事業環境が変化の中で適切に対応できるキャリアであり、またそうした考え方であるかという点です。

【江良】 —————
まさに事業の将来的な方向性や環境によって社長に求められる資質が変わってくるという話ですが、本質的な資質を議論すべきということですね。

【蛭田】 —————
その時代に求められる資質です。あくまでも、企業は社会への貢献を通じて企業価値の最大化を目指すものです。企業という組織を率いて、それを実現していくのがまさに社長の役割であり、ミッションは昔から全く変わっていないということです。実際に交代するときまで今の議論を経て、後継者を選んでいくことが必要だと認識しています。

【江良】 —————
考え方がよく理解できました。このような議論をされているということ自体が、投資家にとっては安心材料になると思います。

■ 次のステージにおけるオリンパスのガバナンスと課題

【江良】

2012年以降、ガバナンスの仕組みを大きく変えたことを受け、社外取締役が取締役会の過半を占める体制となっています。途中で取締役のメンバーの入れ替わりもあり、現在は、蛭田さんを含めて有力企業でトップを経験された、いわゆる経営経験をお持ちの方が多く構成です。このあたりの考え方に変化はあるでしょうか。

【蛭田】

仮にステージで分けると、ガバナンスの第一ステージが「不祥事からの決別」であり、第二が「成長戦略へのシフト」。そして、これから取り組んでいく「グローバル経営体制への移行」が第三ステージとなります。第一ステージのときは、公認会計士や弁護士等の経験者が構成メンバーに多く入っていただく必要がありました。しかし、次の成長戦略というステージで重要視するのは、企業経営の経験者です。今後グローバルという視点で考えると、当然グローバル展開を経験された方が重要となるし、同時に色々な価値観という意味では多様性が必要になってくると考えています。企業のガバナンスに求められるその時点のミッションや重要度に応じて、構成メンバーは変わっていった良いと思います。

【江良】

現在のオリンパスは、グローバルな経営体制に移行しつつあるステージにあるのでしょうか。

【蛭田】

現在は成長ステージですが、今、第三のステージにシフトしつつ

あるという認識です。当社の売上比率は海外が約8割を占め、価値観も含めてグローバルな事業展開に必要な、グローバル企業としての企業統治へシフトすることが重要となってきます。今後、当社がさらに成長を確実なものにするために、今取り組まなければならないガバナンス上の課題は、グローバルな視点での執行体制とガバナンス体制の構築だと認識しています。

【江良】

オリンパスは今後さらに多様性（ダイバーシティ）の観点も視野に入れていくと情報発信されていますが、ダイバーシティはブラックボックスでも重要視しています。難しいのは内容とバランスです。女性や海外の方の積極的な活用という典型的な議論だけではなく、考え方や価値観の多様性が重要ではないかと思いますが、一方で、価値観の多様性は外から見ると分かりづらいことが難点です。実際に御社内ではどのような議論をされているのでしょうか。

【蛭田】

最終的には取締役会の構成メンバーもダイバーシティを重視した、極端には海外の方や女性で色々な経歴を踏まれた方にも入っていただく必要があると思いますが、当社はその前段階のステップとして、執行陣のダイバーシティが必要だと思います。そして執行のグローバル化をきちんと監督できる取締役会として何が必要かという視点で見て、その必要度に応じてダイバーシティのレベルを広げていければいいと思っています。

■ 投資家が長期的な企業価値を判断する視点や評価軸、必要となる情報は何か

【江良】

投資家は企業および経営者に資金を託すことで企業価値の増大を期待しており、我々のような機関投資家は数多くの企業に分散して投資します。残念ながら経営陣全員と直接お会いし、お話を伺うことが難しいため、ガバナンスを重要視しています。企業側から経営やガバナンスに関する取り組みや経営戦略の考え方、取り組み状況について、理路整然としたご説明があると、信頼し、安心して投資ができます。投資家が長期視点で企業価値を判断する際の評価軸は、企業経営の視点とほとんど変わらないのではないかと思います。投資家は外部から評価することになりますので、同じ目線を共有するためには、企業側から積極的に投資家に対して分かりやすい形でご説明いただくことが重要だと思います。例えば、企業としてどのような価値観を持って事業を運営しているのか、その価値観に沿ったビジネスモデルはどのようなものか。具体的には、事業特性やポジショ

ニング、人材・技術・資金等、さまざまな経営資源をどのように有機的に付加価値へと結びつけ、差別化を図っているのか。さらに、戦略や計画の立案、実行、モニタリングをどのような方針や体制で実施しているのか、その際にどのような経営指標を重視しているのか、KPIはどのようなものか、そして取締役会のあり方も含めた執行とガバナンスのバランスをどのように考えているのか等、企業経営に係る重要な事項における取り組みを、筋道だっただけのご説明いただくと、投資家としても理解がしやすくなります。また、このようなご説明をいただければ、投資家としても、事業をどのような時間軸で、どのような指標で評価すれば良いのかが分かりますので、相互理解のさらなる醸成につながるのではないのでしょうか。

【蛭田】

企業経営においては、事業環境の変化に対応し、常に原点に戻って経営をしていくということが大事だと思います。企業の利益

は、実はコストダウンや、あるいは売り値を上げて得るだけのものではないと思います。経営の必要条件の一つではありますが、企業は法人だから社会的に見ると法的な人格を持っていますので、品格を常に意識した経営をしなくてはなりません。その品格はどこから来るかというと、社会の課題解決に対してどういう貢献ができるかです。貢献の度合いが多ければその企業の存在価値は高まるし、貢献度合いに応じて利益という形で社会から還元される、常にそれを意識して経営をしていくことで、企業価値を高めていけるとと思っています。その視点を経営の根本に置いているかどうか、想定外の事態が襲来するリスクを抱えた社会の中で非常に重要ではないかと思っています。それでは各企業が、国連が採択した持続可能な開発目標（SDGs）を念頭にやるかという難しい。しかしその方向に合った、企業独自のポテンシャルを利用して、その流れに適合した企業活動は何かを考えていくことは重要です。当社の医療事業でいえば、世界的な医療費削減にどう貢献できるか、それに成功することで世界中の雇用増大にどれだけ貢献できるか、ということが当社にとって可能なESGへの対応の一つではないかと思っています。ただ、そうした議論をまだ取締役会として、また執行陣とも十分にはできていませんので、今後その必要があると思っています。

【江良】

社会貢献という観点からみると、オリンパスは主力事業と社会課題の解決という点の親和性が高く、自然体で取り組みが進め

やすいのではないかと思います、この点は、強く意識されているのでしょうか。

【蛭田】

例えばSDGsの17の目標やESGの課題とつなげているかという意味では、まだきちんと整理されていません。ただ、その文化は十分あり、当然ながら中期経営計画を検討したときの取締役会でも、これが本当に世界の医療費削減に貢献する方向なのかどうかといった議論は十分しています。

【江良】

日本のみならず世界的に社会保障費の増大という社会課題が存在し、この社会課題への対応と事業発展の方向性が一致していることは、非常に重要なポイントだと思います。この点に関連してどのような議論をされ、どのような考えをお持ちでしょうか。

【蛭田】

16CSPの中計検討時に、当社は何を目指すかが議論となったことがありました。いわゆるBtoCではなく、BtoBとも違う、当社の場合は、スペシャリストがその職能を発揮するときに、最適な技術や商品、サービスを提供するということではないか、そういう視点で、色々な事業の横展開を広げていくことではないかと。今さら個別のカスタマーに見合うような商品展開をするのではなく、スペシャリストに特化しないと今後生き残っていけないだろう。だから、我々が目指すのは「Business to Specialist」でなければならない。それはカメラも、顕微鏡や産業用のビジネスも

すべて同じです。スペシャリストにとって最も有効な、彼らの仕事を実現する、その手段を提供するという切り口で、当社の事業拡大、事業の方向性を見るべきだという議論の中で、Business to Specialistを目指すことを決めました。

【江良】

なぜ「B to Doctor」とせず、なぜスペシャリストなのかと思っていましたので、今のご説明でよく理解できました。是非、今後もこのような議論の過程や考えに至った背景等もご開示いただきたいと思います。なぜなら、外部から見て議論の過程が十分に理解できないと、経営の意思決定に対する適切な評価が難しいためです。積極的に情報開示いただくことで、投資家の見方も変わるのではないのでしょうか。本日お伺いしたことも含めて、今後も積極的に外部に発信いただくことで御社に対する信頼感も高まっていくと思います。その点については、投資家という観点からフィードバックをさせていただくことで私もお協力できればと思っています。



オリンパスのコーポレート・ガバナンス

■ 基本的な考え方

当社は、生活者として社会と融合し、社会と価値観を共有しながら、事業を通して新しい価値を提案し、人々の健康と幸せな生活を実現していきます。この考え方を「Social IN(ソーシャル・イン)」と呼び、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。

加えて、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、コードのすべての原則を遵守・実施しています。これらの取り組みを通じて、株主に対する受託者責任および顧客、従業員、地域社会等のステークホルダーに対する責任、ならびに先述の当社の経営理念を踏まえ、実効性あるコーポレート・ガバナンスの実現を図っていきます。



コーポレートガバナンスポリシー：

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

■ 企業統治の体制

企業統治に関する基本方針

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

取締役の選任にあたっては、取締役会全体において、経験、知識、能力等における多様性に配慮するとともに、自らの義務と責任を全うするために取締役会に対して十分な時間を確保するように定めています。

体制の概要

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

さらに、執行役員制により、取締役会の経営意思決定および業務執行状況の監督機能と、執行役員の業務執行機能を分離するとともに、あわせて社長等の在任期間、取締役・執行役員の

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

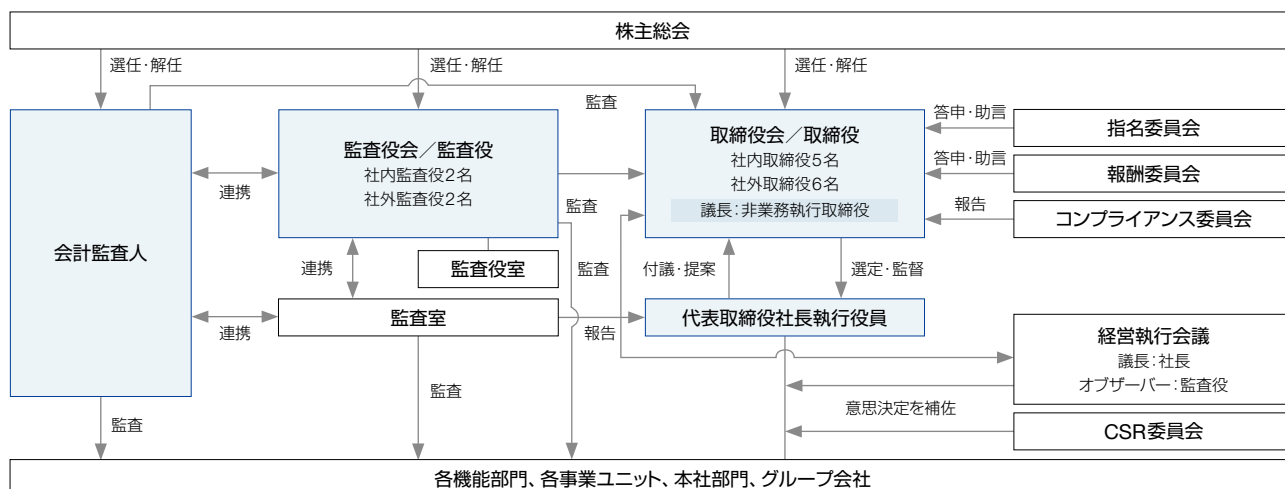
任意の委員会の設置

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

ガバナンス体制一覧（2017年6月28日現在）

形態	監査役会設置会社
執行役員制度の採用	有
取締役の人数	11名
うち、社外取締役の人数	6名
取締役の任期	1年
監査役の数	4名
うち、社外監査役の人数	2名
独立役員の人数	8名
報酬決定における社外取締役の関与	有
取締役会の当期開催回数	23回
業績連動報酬制度	有

コーポレート・ガバナンス体制図



各会議体および委員会の構成

名称	議長／委員長	概要	回数 (2017年3月期)
取締役会	非業務執行取締役	経営執行の責任者である社長から提案される経営上重要な事項について承認と業務執行の適切な監督を行う(原則 月1回開催)	23
監査役会	常勤監査役	取締役の職務執行および当社の経営管理体制を監視・監督するほか、年度監査計画、四半期ごとの決算に関する事項および期末監査報告等について会計監査人と意見交換を実施する(原則 月1回開催)	24
経営執行会議	社長	社長および各機能部門等の長、ならびにオブザーバーとして監査役等が参加し、重要事項についての審議を通じて、社長による意思決定を補佐する(原則 月3回開催)	46
指名委員会	社外取締役	取締役および監査役の選任や人事事項の審議を行う。取締役会が取締役の中から指名した3名以上の委員で構成	11
報酬委員会	社外取締役	取締役の報酬に係る事項等を審議する。取締役会が取締役の中から指名した3名以上の委員で構成	11
コンプライアンス委員会	社外取締役	当社グループの法令遵守および内部統制管理体制に関する重要事項、コンプライアンスに関し取締役会から諮問を受けた事項について検討を行い、その結果を取締役会に報告する	4
CSR委員会	担当役員	CSRに関する計画や施策内容および取り組み状況のチェックと報告、その他委員長が必要と認めた議題について審議を行い、結果をCSR責任者ならびに経営執行会議に報告する(原則 年2回開催)	2

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する場合に、上場株式を保有することとしています。毎年、取締役会で主要な政策保有株式について、中長期的な観点から保有することのリターンとリスク等を踏まえた合理性・必要性について検証し、これを反映した保有のねらいおよび合理性を確認して

います。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。

■ 社外取締役および社外監査役

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

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

社外取締役	選任の理由	取締役会出席状況(23回開催)	
蛭田 史郎*	旭化成株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	23回／23回	
藤田 純孝*	伊藤忠商事株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	23回／23回	
片山 隆之*	帝人株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	17回／18回	
神永 晋*	住友精密工業株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	18回／18回	
木川 理二郎*	日立建機株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	18回／18回	
岩村 哲夫*	本田技研工業株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	2018年3月期より現職	

社外監査役	選任の理由	取締役会および監査役会の出席状況	
		取締役会 (23回開催)	監査役会 (24回開催)
名取 勝也*	サン・マイクロシステムズ株式会社、株式会社ファーストリテイリングおよび日本アイ・ピー・エム株式会社での経営者および弁護士としての豊富な経験と幅広い知識を当社経営の監査に反映するため	23回／23回	24回／24回
岩崎 淳*	公認会計士としての豊富な経験と幅広い知識を当社経営の監査に反映するため	16回／18回	16回／17回

*は独立役員です。

■ 独立性判断基準

当社は、社外取締役および社外監査役の独立性に関する考え方を明確にするため、「社外役員の独立性に関する基準」を定めています。なお、取締役会での判断にあたっては、過半数を社外取締役で構成する指名委員会が予め社外役員の独立性を審査した上で、取締役会に対し意見の陳述および助言を行うこととしています。



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

■ 監査役と監査役会の機能強化

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

監査役は監査役会規程および監査役監査基準に基づき、取締

役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、取締役や執行役員との定期的な意見交換を実施し、特に代表取締役とは原則年4回の意見交換を実施することとしています。さらに、会計監査人より、年度監査計画、四半期ごとの決算に関する事項および期末監査報告等について定期的な説明を受けるとともに、必要に応じて意見交換を実施することとしています。

実効性のあるコーポレート・ガバナンスの実現への取り組み

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

コーポレート・ガバナンス強化への取り組み（変遷）

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

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2015年から毎年実施し、その結果の概要を公表しています。



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および監査役に配布し、回答を得ました。その回答内容、および外部コンサルタントの意見を踏まえ、当社取締役会は取締役会の実効性に関する分析および評価を行いました。

評価項目および課題とその改善状況

評価項目（質問票の大項目）	
1. 取締役会の機能の発揮について 2. 取締役会の構成および運営状況について 3. 重要な委員会について	4. 社外取締役に對する支援体制について 5. 監査役の役割に對する期待について 6. 投資家・株主との関係について
2016年3月期の課題 【取締役会の運営状況】 (1) 取締役会上程議案の見直し (2) 提案／報告資料の改善 (3) 運営状況の改善 【社内における多様性の推進】 ・外国人執行役員の登用	2017年3月期での改善状況 【取締役会の運営状況】 (1) 取締役会規程を見直し、一部の付議事項について執行への権限委譲を実施 (2) 定型フォーマットを作成・使用し、理解しやすく、必要十分な情報が得られる資料を作成 (3) 事前閲覧の徹底および事前説明による理解の促進を図るとともに、取締役会当日の説明は要点のみとし、審議時間を十分に確保することで議論を充実化 【社内における多様性の推進】 執行役員に米州および欧州子会社の外国人トップの登用を決定し、グローバルな経営執行体制を強化

2017年3月期の課題

- ・議論の活性化：グローバルマネジメントのあり方（取締役会のあり方を含む）等
- ・各委員会により広い意見を取り入れる方法の検討

左記を課題として抽出しました。当社取締役会は、過去の改善の取り組みを継続するとともに、これらの課題についてその対応策を立案・実施することで、取締役会の実効性をさらに高めていきます。

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。

2017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	ストック・オプション	退職慰労金	
取締役(社外取締役除く)	372	267	61	44	—	6
監査役(社外監査役除く)	56	56	—	—	—	2
社外役員	104	104	—	—	—	11

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法

2017年6月より新たに株式報酬制度を導入しています。取締役(社外取締役を除く)の報酬等は、月例報酬、短期インセンティブ制度として賞与、長期インセンティブ制度として譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬により構成されています。月例報酬は役位ごとの基準額をベースに会社への貢献度等に応じて決定され、賞与は当該期の連結営業利益額(その他利益およびその他費用を除く)に基づき総支給額が決定される仕組みをとっています。また、一定期間継続して当社の取締役を務めることを条件とする譲渡制限付株式報酬および予め定めた業績目標の達成を条件とする業績連動型株式報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的とし、当該取締役の月例報酬、賞与とは別枠の報酬として当社の普通株式を交付する仕組みです。当社第149期定時株主総会で承認された

譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬を合わせた報酬上限は年額5億円および15万株であり、このうち82%部分が業績連動型株式報酬に係るものとなります。なお、社外取締役については月例報酬のみを支給しており、賞与、譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬の支給対象としていません。また、監査役の報酬等は、監査役の協議により定めた月例報酬のみを支給しており、賞与、譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬は支給対象としていません。

取締役(社外取締役を除く)の種類別報酬割合

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

* 報酬に係る目標達成率がすべて100%の場合

具体的には、下記方法に基づき算定の上、支給額を確定し支払います。

取締役賞与の算定方法

- 総支給額 = (2018年3月期連結営業利益(その他利益およびその他費用を除く) - 300億円) × 0.2706% × (対象となる取締役の役位ポイントの総和 ÷ 663) (1万円未満四捨五入)
- 個別支給額 = 総支給額 ÷ 対象となる取締役の役位ポイントの総和 × 役位ポイント(1万円未満四捨五入)

業績連動型株式報酬の算定方法

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

- 総支給額 = {(3事業年度当期利益合計額 - 1,295億円) × 0.053715% + (3事業年度平均売上高成長率 - 3.1%) × 962,419,355円} × (対象となる取締役の役位ポイントの総和 ÷ 663)
- 総支給株数
上記①に基づき計算された総支給額を当社普通株式の割当てに係る当社取締役会決議の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近日の終値)で除した数です。
- 個別支給株数 = 総支給株数 ÷ 対象となる取締役の役位ポイントの総和 × 役位ポイント

役位ごとのポイント

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

内部統制

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

■ コンプライアンス委員会

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

■ CSR委員会

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

■ 監査室

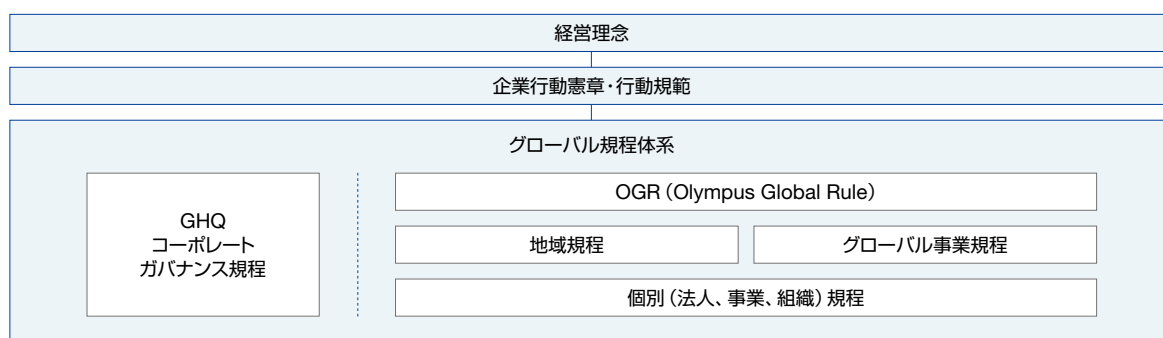
社長直轄の監査室を設置し、監査室は内部監査規程に基づき、業務全般に関し法令、定款および各種規程の遵守状況、職務執行の手続きおよび内容の妥当性等につき、当社および国内子会社の内部監査を実施します。

当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- 1 当社は、取締役会および経営執行会議等の会議体における慎重な審議ならびに決裁手続きの適正な運用により、オリンパスグループの事業リスクの管理を行います。
- 2 当社は、品質、製品安全、輸出管理、情報セキュリティ、安全衛生、環境、災害等のリスクに関して、それぞれ所管する部署を定め、各種規程を制定し、オリンパスグループとしてリスクマネジメントに取り組むとともに、教育・指導を行うことにより管理します。

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ました。



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

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

- 1 取締役会は、オリンパスグループの経営目標を定めた中長期の経営基本計画およびその実行計画である年度事業計画について承認します。また、取締役会は年度事業計画の進捗評価のために業績等につき毎月報告を受けます。
- 2 取締役会は、代表取締役およびその他の業務執行取締役の職務の分担を決定するほか、執行役員の職務の分担について承認します。また、その職務の執行状況について報告を受けます。
- 3 取締役会は、決裁規程や組織規程等の各種規程により、経営組織および職務分掌ならびに各職位の責任と権限について承認します。また、主要な経営組織から職務の執行状況について報告を受けます。
- 4 当社は、子会社の取締役の職務が効率的に行われるように、グループファイナンス規程を定め、日本、米州、欧州、アジアの地域ごとにキャッシュマネジメントシステムを導入しています。

■ 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、ホームページやアニュアルレポート、株主通信、任意での適時開示等、さまざまな形で主体的な情報発信を行っています。その際、取締役会はすべての情報開示において利用者にとって分かりやすく、価値の高い記載となることを心がけており、また当社の外国人株主比率の高さに配慮して情報開示の大半を英語化する等の対応を実施しています。

株主・ステークホルダーとの対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、社長や財務担当役員が中心となって積極的に株主との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を経営陣幹部にフィードバックする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

2017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を開催
ガバナンス説明会	1回	社外取締役によるガバナンス説明会を開催
施設見学会・勉強会	4回	工場・トレーニングセンター等における見学会を実施
海外機関投資家向け説明会	4回	四半期ごとの決算発表日当日に海外の機関投資家と電話会議によるミーティングを実施
海外ロードショー	6回	社長およびCFOが海外の機関投資家を直接訪問し、ミーティングを実施
各証券会社主催のカンファレンス（海外含む）	9回	国内外で開催される証券会社主催のカンファレンスに参加し、ミーティングを実施
個人投資家向け説明会・IRイベント	10回	証券会社支店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	652回	社長、CFOおよびIR部門で対応したミーティング件数（海外ロードショー、カンファレンスでの実施件数含む）

外部評価

日経アニュアルレポートアワード

- 2014／2015／2016：「優秀賞」



ISS*：QualityScore

- 2017年7月3日現在：総合評価で1、カテゴリー別でもスコア1（450社中、総合1は6社）

* インスティテューショナル・シェアホルダー・サービスズ：日本の上場企業に対して、コーポレート・ガバナンスのレーティングサービスを提供。対象となる日本企業の公開情報に基づいて、その企業のガバナンスリスクを1～10の10段階で評価（最高が1）。

ESGインデックスへの採用状況（2017年7月現在）

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- MS-SRI（モーニングスター社会的責任投資株価指数）



CDP

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



コンプライアンス

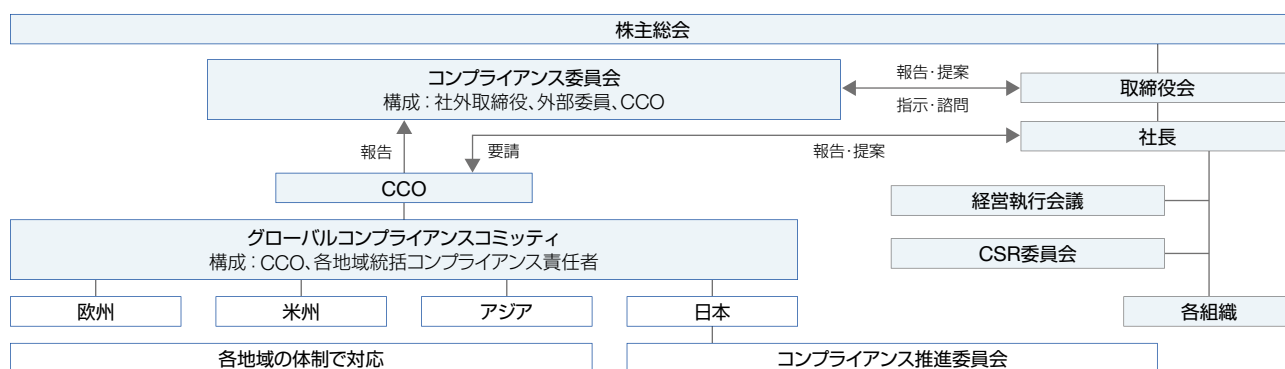
■ コンプライアンスの推進

オリンパスグループは、いかなる場面においても、コンプライアンス上の懸念を看過しない組織を整えるとともに、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、グローバルの統括責任者としてチーフコンプライアンスオフィサー（CCO）を任命しています。取締役会の諮問機関として、社外取締役、外部委員およびCCOで構成されたコンプライアンス委員会を設置し、また、グローバルでコンプライアンスに関わる方針や施策の展開、統括地域の状況や課題の把握、必要な正措置の実施を目的に、各地域統括のコンプライアンス責任者で構成されたグローバルコンプライアンスコミッティを組織しています。これらを原則四半期ごとに開催し、連携することで、コンプライアンスの強化に努めています。

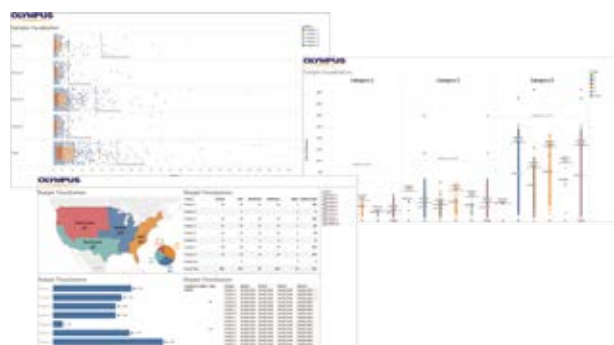
コンプライアンス推進体制図



■ コンプライアンス強化に向けたデータアナリティクス手法の開発と活用

データアナリティクスは、効果的なコンプライアンスプログラムを実践するための基本要素であるという認識のもと、Olympus Corporation of the Americas (OCA) ではコンプライアンス業務にデータアナリティクスを組み込む戦略に着手しています。高リスク群の絞り込みにおいて、OCAのコンプライアンス部門では先進技術の活用を重視しています。戦略全体の要点は、コンプライアンス部門が各事業部門のリーダーシップに洞察を与え、複雑なデータリポジトリについてタイムリーかつ実用的な改善のヒントを提供することです。ダイナミックかつインタラクティブで、説得力のある可視化されたデータベースを開発することで、即時に示唆に富んだ情報を見出すことができます。データアナリティクスは、運用上、コンプライアンスのモニタリングやテスト機能に関連するため、全体的な効果および効率性の向上に役立ちます。データアナリティクス技術の活用により、

定期的なテストの実施を自動化・標準化でき、またその結果の深掘りやカバレッジの大幅な向上、継続的なモニタリングの実現が可能となります。現在はOCAがコンプライアンス・データアナリティクスの先駆けとなっていますが、他の地域へも順次、展開していきます。



リスクマネジメント

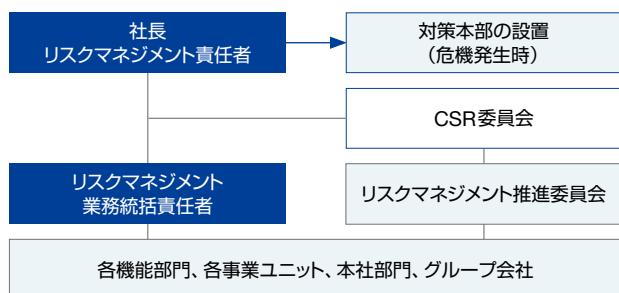
■ リスクマネジメントの推進

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、事業展開上のリスクを網羅的に洗い出し、重要度の高いものについて、優先的にリスク低減の取り組みを行っています。リスク低減活動の進捗状況については、定期的にモニタリングしています。

日本では、トップダウンによるリスクマネジメントを強化するためのコンセプトづくりに着手しました。欧州では改定された品



質マネジメントシステムの要求事項に適合した仕組みに刷新しました。また、米州ではリスク管理の実効性を高めるために、推進体制やリスク評価基準を見直しました。さらに、欧米両地域ともITツールの更新、マニュアルの整備やトレーニングを実施し、管理レベルの向上に努めました。

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。

具体的には、日本では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、2016年4月に発生した熊本地震の経験を踏まえ、事業継続計画（BCP）のチェックと見直しに着手しました。

また、サイバー攻撃への対応を強化するために、情報セキュリティ月間に合わせ、トップメッセージをグローバルに配信したほか、それぞれの地域単位で役員を含む全員を対象に、標的型攻撃メール訓練や教育等の情報セキュリティのイベントを実施しました。

事業展開上の主なリスク

認識するリスクと影響	リスクの概要
収益確保に影響を及ぼすリスク	■ 販売活動に係るリスク ・医療事業：予測できない変化や許認可が適時に取得できない ・科学事業：各国国家予算の縮小、研究に対するシステム供給の減少 ・映像事業：予想を超える急激な市場縮小 ■ 生産・開発活動に係るリスク ・製品不具合、新製品開発、知的財産権 ■ その他、包括的なリスク
生産活動、生産および供給能力に影響を及ぼすリスク	■ 生産・開発活動に係るリスク ・海外生産：為替変動、国情不安定化、治安悪化 ・調達：供給元に依存している製品・部品の調達制約
業績、財政状態に影響を及ぼすリスク	■ 業務提携および企業買収等に係るリスク ■ 情報の流出に係るリスク ■ 過去の損失計上先送りに係るリスク ■ 内部統制に係るリスク ■ 米国における十二指腸内視鏡に係るリスク
資金調達に影響を及ぼすリスク	■ 資金調達に係るリスク
販売や営業習慣が制限されるリスク	■ 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
事業、財政状態、経営成績、キャッシュ・フローの状況および株価に影響を及ぼすリスク	■ 法的規制に係るリスク ・公的医療保険や政府による医療費補助の制限 ・米国反キックバック法、米国虚偽請求取締法およびFCPAの違反による、当該違反に対する制裁 ・留保中の過去事案への訴追



事業等のリスク

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

CSR マネジメント

■ CSR への取り組み

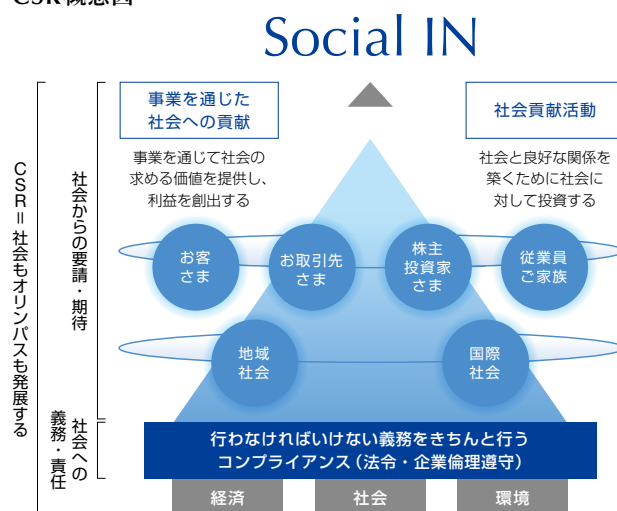
オリンパスグループのCSR活動は、社会からの要請・期待に応え、その義務・責任を果たすことです。

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

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



CSR 概念図

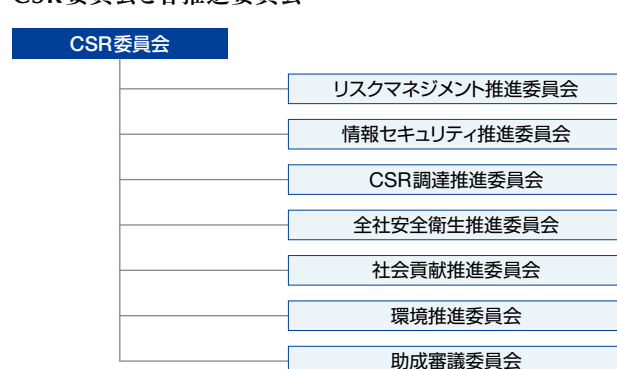


■ CSR 推進体制

オリンパスは、CSRを強化して経営理念である「Social IN」を実現するために、2010年度から「CSR委員会」を設置するとともに、その傘下にCSRに関わる個別活動の計画・推進を担う複数の推進委員会を設けています。

年2回以上開催するCSR委員会は、CSR本部長が委員長を務め、各機能部門の担当者が委員として参加しています。オリンパスでは、同委員会がCSR責任者である社長の意思決定を補佐し、決定事項の推進・進捗を管理することで、グループにおけるCSRの浸透と定着を図っています。

CSR委員会と各推進委員会



■ 調達活動（サプライチェーン）におけるCSR

調達に関する基本方針

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

オリンパスは、2005年に経営理念「Social IN」に基づいて「オリンパスグループ調達方針」を定め、Webサイトや研修を通じて調達における基本姿勢を社内外に示すとともに、法令・社会規範遵守の強化に取り組んでいます。また、サプライヤーさまに対して、人権尊重や反社会的勢力排除等の法令・社会規範の遵守、汚職・賄賂等の禁止、公平・公正な取引の推進、環境への配

慮などを盛り込んだ「サプライヤーさまへのお願い」を定めています。

制度および仕組み

経営戦略や調達方針の共有	毎年1回、「調達方針説明会」を開催し、オリンパスグループの経営戦略や調達方針を共有
企業調査	継続的に取引のある国内外の主要なサプライヤーさまを対象に、毎年1回、Webシステムを活用して企業調査を実施

環境マネジメント

■ 環境マネジメントの推進体制

オリンパスでは、事業部門やグループ会社ごとに環境管理部門を設け、全社環境推進部門がグループ全体の環境経営を推進しています。環境活動の進捗は、取締役会および経営執行会議でレビューし、環境目標の達成に取り組んでいます。

また、国内外の主要な生産拠点および物流・販売子会社では

ISO14001の認証を取得し、監査等を通じて環境マネジメントシステムを継続的に改善しています。



環境経営の推進：

https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_report_2017_56_59.pdf

(注) 対象範囲は国内外連結対象会社



■ 環境リスクマネジメント

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

また、気候変動を事業活動に影響を与える重大な環境課題と認識し、省エネやCO₂削減規制の情報把握、サプライヤーの多様化による突発的な洪水への対応等の対策を継続的に実施しています。一方、環境リスクを事業機会として捉え、環境に配慮

した製品や環境課題の解決に貢献する製品の開発・販売にも積極的に取り組んでいます。

製品の化学物質管理	各国の化学物質規制を踏まえた「オリンパスグループ製品における化学物質管理規程」に従い、製品に環境関連物質が含まれていないことを確認
排水の管理	各事業場において、排水設備の管理者を設置するとともに、各地域の法規制よりも厳しい自主基準を設け、定期的に水質を測定することで、水質の維持を徹底
土壌・地下水汚染の防止	事業場の再開発等に際して、自主的に土壌・地下水を調査。また、行政への報告や協議に基づいた対策を実施

■ 2017年3月期実績

重点テーマ	目標	実績	次年度目標
環境経営の推進	環境ガバナンス体制強化	グローバルでの環境ガバナンス強化	ISO14001：2015に沿った環境マネジメントシステムの運用開始
	法規制対応の徹底	環境法規制対応プロセスの継続的改善	製品および事業場系の環境法規制対応プロセスの継続的改善
製品ライフサイクルにおける環境の取り組み	製品における取り組み	オリンパスエコプロダクツの創出	事業特性に応じた環境配慮製品の継続的創出
	事業場における取り組み	エネルギー原単位：2021年3月期目標は7.73%以上改善（対2013年3月期）	製造改善、省エネ、自然エネルギー導入等、地域特性に応じたエネルギー原単位改善活動の実施
	環境貢献活動	「水の循環—森・川・海の保護—」のテーマに沿った貢献活動の実施	環境貢献活動の継続

オリンパスの製品、技術における環境配慮

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が取り入れられています。



ビデオシステムセンター 「OTV-S200/OTV-S300」

製品本体の小型軽量化とランプ長寿命化（LED採用）



システム顕微鏡 「BX53M」

LED光源による消費電力削減、長寿命化



ミラーレス一眼カメラ 「OM-D E-M1 Mark II」

使用時、待機時における消費電力削減



ハンドヘルド蛍光X線分析計 「VANTA」

検査対象物の成分元素と含有量を非破壊で測定し、リサイクル材料を簡単に選別。また製品や土壌等に含まれる有害物質を迅速に検出。



工業用ビデオスコープ 「IPLEX NX」

明るい照明により、わずかな欠陥をシャープかつクリアな画像で再現。航空機、自動車のエンジン検査や風力発電の検査に使用。



欧州子会社による グリーン電力の購入

欧州子会社では水力、風力、太陽光等の再生可能エネルギーで発電されたグリーン電力を購入。（画像はグリーン電力証書）



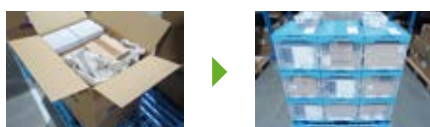
主要拠点における環境配慮

生産拠点等、主要な拠点で省エネや節水設備を導入。また太陽光や地熱等の再生可能エネルギーを積極的に利用。（画像は会津オリンパス）



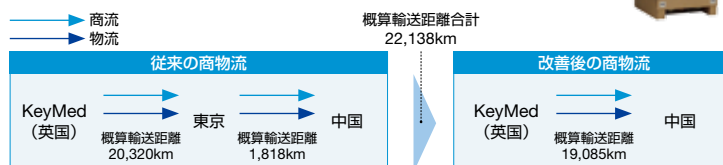
リターナブルコンテナ活用による 包装資材の廃止

国内向け出荷に関して、折り畳み式のリターナブルコンテナを活用することで、外装箱や緩衝材を廃止し、包装資材の使用量を削減。



輸送ルートの効率化

KeyMed製トロリー（内視鏡ユニットを乗せるカート）の上海向け輸送ルートを、東京を経由せず、ロンドンから上海への直送ルートに変更することで輸送距離を約15%短縮し、使用燃料を削減。



取締役および監査役

(2017年6月28日現在)

取締役

代表取締役社長執行役員

笹 宏行 Hiroyuki Sasa

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

取締役副社長執行役員

竹内 康雄 Yasuo Takeuchi

1957年 2月 25日生
1980年 4月 当社入社
2005年 4月 オリンパスメディカルシステムズ株式会社
統括本部長
2009年 4月 Olympus Europa Holding GmbH 取締役
2009年 6月 当社執行役員
2011年 10月 Olympus Europa Holding GmbH
取締役会長
2012年 4月 当社取締役 (現任)
当社専務執行役員
当社グループ経営統括室長
Olympus Corporation of the Americas
取締役会長 (現任)
2013年 3月 Olympus Europa Holding SE 取締役 (現任)
2015年 4月 当社経営統括室長
2016年 4月 当社副社長執行役員 (現任)
当社 Chief Financial Officer (現任)
当社地域統括会社統括役員 (現任)

取締役専務執行役員

田口 晶弘 Akihiro Taguchi

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

取締役専務執行役員

小川 治男 Haruo Ogawa

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

取締役常務執行役員

平田 貴一 Kiichi Hirata

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

社外取締役

蛭田 史郎 Shiro Hiruta

1941年 12月 20日生
1964年 4月 旭化成工業株式会社
(現旭化成株式会社) 入社
1997年 6月 同社取締役
1999年 6月 同社常務取締役
2001年 6月 同社専務取締役
2002年 6月 同社取締役副社長
2003年 4月 同社代表取締役社長
2010年 4月 同社取締役最高顧問
2010年 6月 同社最高顧問
2011年 3月 株式会社日本経済新聞社監査役
2012年 4月 当社取締役 (現任)
2013年 6月 旭化成株式会社常任相談役
2015年 4月 オリオン電機株式会社取締役 (現任)
2016年 6月 旭化成株式会社相談役 (現任)
〈重要な兼職の状況〉
オリオン電機株式会社取締役

社外取締役

藤田 純孝 Sumitaka Fujita

1942年 12月 24日生
1965年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
1995年 6月 同社取締役
1997年 4月 同社常務取締役
1998年 4月 同社代表取締役常務取締役
1999年 4月 同社代表取締役専務取締役
2001年 4月 同社代表取締役副社長
2006年 4月 同社代表取締役副会長
2006年 6月 同社取締役副会長
2007年 6月 株式会社オリエンコーポレーション取締役
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

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・デユボン・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 (現任)
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)
〈重要な兼職の状況〉
参天製薬株式会社取締役

社外取締役

神永 晉 Susumu Kaminaga

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

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) 有限公司總經理
1999年 6月 同社董事總經理
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
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)

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・アマソニア・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)

監査役

常勤監査役

古閑 信之 Nobuyuki Koga

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

常勤監査役

清水 昌 Masashi Shimizu

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

社外監査役

名取 勝也 Katsuya Natori

1959年 5月 15日生
1986年 4月 梶田江尻法律事務所 (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EMGマーケティング合同会社) 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・ピー・エム株式会社取締役執行役員
2010年 4月 同社執行役員
2012年 2月 名取法律事務所長 (現任)
2012年 4月 当社監査役 (現任)
2015年 3月 三井海洋開発株式会社取締役 (現任)
2016年 4月 グローバル・ワン不動産投資法人監督役員 (現任)
〈重要な兼職の状況〉
名取法律事務所長
三井海洋開発株式会社取締役
グローバル・ワン不動産投資法人監督役員

社外監査役

岩崎 淳 Atsushi Iwasaki

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

10カ年の財務・非財務データ

(各表示年の3月期もしくは3月期末現在)

	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3
売上高	1,128,875	980,803	883,086	847,105
販売費及び一般管理費	396,678	418,558	347,125	349,306
対売上高比率 (%)	35.1%	42.7%	39.3%	41.2%
R&Dを除く対売上高比率 (%)	29.3%	35.5%	32.3%	33.3%
営業利益	112,826	42,722	61,160	38,379
営業利益率 (%)	10.0%	4.4%	6.9%	4.5%
経常利益	97,312	25,679	46,075	23,215
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)	54,625	△50,561	52,527	3,866
親会社株主に帰属する当期純利益率 (%)	4.8%	—	5.9%	0.5%
EBITDA マージン*1 (%)	14.0%	12.8%	13.3%	9.9%
医療事業の EBITDA マージン*2 (%)	31.1%	27.0%	29.2%	26.9%
研究開発費	65,928	70,010	61,850	67,286
対売上高比率 (%)	5.8%	7.1%	7.0%	7.9%
設備投資額*3	50,070	55,632	34,323	32,699
減価償却費	37,497	44,594	43,099	34,188
のれん償却額	7,899	37,881	12,918	11,619
為替レート				
米ドル/円	114.28	100.54	92.85	85.72
ユーロ/円	161.53	143.48	131.15	113.12
主要な財務指標				
総資産*4	1,217,172	1,038,253	1,104,528	1,019,160
純資産*4	244,281	110,907	163,131	115,579
自己資本比率 (%)	19.1%	10.0%	14.1%	11.0%
有利子負債	656,756	642,839	661,481	648,787
Net Debt	533,475	505,763	454,698	435,226
棚卸資産	110,379	95,540	89,959	92,929
棚卸資産回転期間 (月)	1.2	1.2	1.3	1.3
現金・現金同等物残高	119,842	132,720	203,013	210,385
営業活動によるキャッシュ・フロー	88,204	36,864	76,245	30,469
投資活動によるキャッシュ・フロー	△274,104	△15,964	△20,967	19,003
財務活動によるキャッシュ・フロー	134,401	△3,751	17,355	△37,359
ROE (自己資本利益率) (%)	24.4%	△30.2%	40.6%	2.9%
ROA (総資産利益率) (%)	9.3%	4.1%	4.9%	0.4%
1株当たり当期純利益 (損失) (円)	202.11	△188.85	194.90	14.39
1株当たり純資産額 (円)	861.58	387.31	576.63	421.37
PER*5 (株価収益率) (倍)	14.9	—	15.4	160.8
PBR (株価純資産倍率) (倍)	3.5	4.1	5.2	5.5
時価総額 (期末) (億円)	8,193	4,286	8,138	6,277
1株当たり配当額 (円)	40	20	30	30
主要な非財務指標				
従業員数*6 (人)	35,772	36,503	35,376	34,391
(外、平均臨時雇用者数) (人)	(—)	(—)	(—)	(5,336)
海外従業員比率 (%)	65.4%	62.1%	63.3%	62.4%
女性役職者の割合*7 (%)	0.9%	0.8%	0.9%	0.9%
障がい者雇用率*8 (%)	1.6%	1.7%	1.8%	1.8%

*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 設備投資額は、ASBJ第17号「セグメント情報等の開示に関する会計基準」に基づいて測定しています。

(百万円)

2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
848,548	743,851	713,286	764,671	804,578	748,050
348,287	343,121	367,011	398,889	430,773	414,855
41.0%	46.1%	51.5%	52.2%	53.5%	55.5%
33.8%	37.6%	42.1%	42.5%	43.4%	44.9%
35,518	35,077	73,445	90,962	104,464	76,487
4.2%	4.7%	10.3%	11.9%	13.0%	10.2%
17,865	13,046	50,913	72,782	90,898	62,149
△48,985	8,020	13,627	△8,737	62,594	78,191
—	1.1%	1.9%	—	7.8%	10.5%
9.5%	10.6%	16.8%	18.5%	19.2%	17.4%
26.6%	29.0%	29.7%	29.1%	29.5%	27.4%
61,356	63,379	66,796	74,101	81,415	79,178
7.2%	8.5%	9.4%	9.7%	10.1%	10.6%
37,961	28,109	37,810	47,743	64,445	49,347
33,787	33,899	36,850	41,219	39,912	44,658
11,103	9,683	9,457	9,421	9,867	8,642
79.08	83.10	100.24	109.93	120.14	108.38
108.98	107.14	134.37	138.77	132.58	118.79
966,526	960,239	1,027,475	1,081,551	1,000,614	991,062
48,028	151,907	331,284	357,254	384,283	430,880
4.6%	15.5%	32.1%	32.9%	38.2%	43.3%
642,426	560,390	415,831	354,421	321,138	286,357
442,338	330,780	163,710	144,546	154,584	86,926
102,493	99,307	98,595	107,387	111,558	124,064
1.4	1.6	1.7	1.6	1.6	1.9
198,661	225,782	251,344	209,809	166,323	199,431
30,889	25,233	72,388	66,811	48,621	90,194
△35,735	33,455	△20,273	△39,612	△52,897	△8,305
△5,761	△42,436	△39,693	△70,185	△33,870	△44,244
△62.3%	8.3%	5.7%	△2.6%	17.0%	19.3%
△4.9%	0.8%	1.4%	△0.8%	6.0%	7.9%
△183.54	28.96	41.05	△25.53	182.90	228.47
167.76	493.30	962.83	1,038.64	1,117.24	1,252.96
—	76.4	80.2	—	23.9	18.7
8.1	4.5	3.4	4.3	3.9	3.4
3,673	6,758	11,274	15,300	14,992	14,666
—	—	—	10	17	28
34,112	30,697	30,702	31,540	33,336	34,687
(5,009)	(2,240)	(2,978)	(1,374)	(1,257)	(1,298)
62.1%	62.4%	62.5%	63.2%	63.3%	63.7%
0.8%	0.8%	1.1%	1.2%	1.2%	1.6%
1.9%	1.9%	2.0%	2.1%	1.9%	2.1%

*4 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。

*5 PERについては、2009年3月期、2012年3月期および2015年3月期は当期純損失のため、記載していません。

*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。

■ 経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況の分析

■ 経営成績に関する分析

業績全般に関する分析

当期における世界経済は、米国においては個人消費の増加や雇用情勢の改善を受けて景気回復が続き、欧州、中国においても回復基調となっているものの、米政権交代後の政策動向や英国のEU離脱問題等、先行き不透明な状況が続いています。日本経済については、米大統領選以降の円安進行等により企業業績は改善しており、緩やかな回復基調が続きました。

このような経営環境の中、当社グループは2017年3月期をスタートとする5力年の中期経営計画「2016経営基本計画（16CSP）」を新たに策定し、基本的な考え方である「“Business to Specialist” Company」および「One Olympus」に基づき、持続的な発展を実現するための足下固めと攻めの事業ポートフォリオ構築を推し進めました。

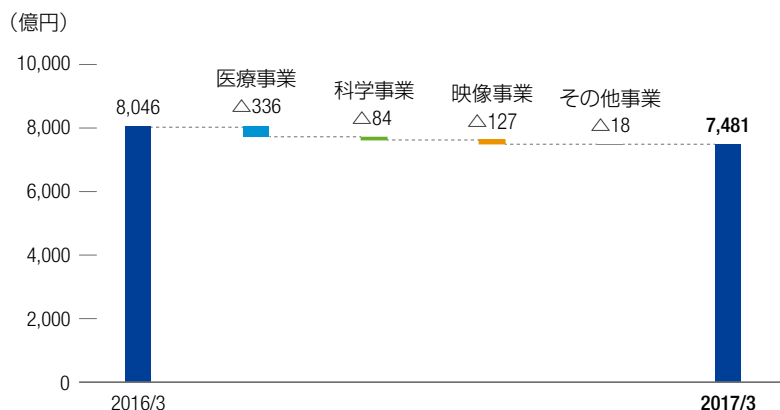
医療事業においては、生産体制や保守体制の強化に必要な人員の拡大や品質・法規制対応の強化を推し進めたほか、外科

分野において大型新製品の開発を進めました。科学事業においては、顧客群別の戦略遂行に向けた組織整備を進めたほか、共焦点レーザー走査型顕微鏡や工業用ビデオスコープ等の新製品を投入しました。映像事業においては、ミラーレス一眼のフラッグシップ機「OLYMPUS OM-D E-M1 Mark II」をはじめとする新製品を導入したほか、重点販売地域の絞り込みによる効率化や費用削減等の構造改革を一段と推し進めました。

また、当期においては、791億78百万円の研究開発費を投じるとともに、493億47百万円の設備投資を実施しました。為替相場は前期と比べ、対米ドル、対ユーロともに円高で推移しました。期中の平均為替レートは、1米ドル=108.38円（前期は120.14円）、1ユーロ=118.79円（前期は132.58円）となり、売上高では前期比742億81百万円の減収要因、営業利益では前期比300億69百万円の減益要因となりました。

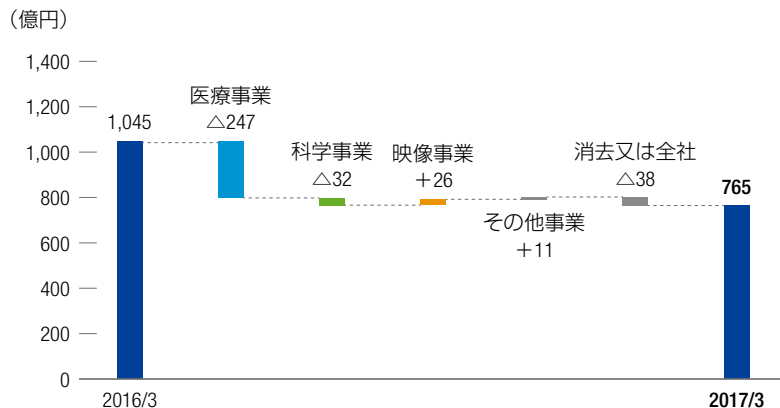
■ 売上高

連結売上高は、円高の影響等により医療・科学・映像の主要3事業がいずれも減収となり、7,480億50百万円（前期比7.0%減）となりました。



■ 営業利益

営業利益は、売上の減少を主要因として、764億87百万円（前期比26.8%減）となりました。



■ 親会社株主に帰属する当期純利益

営業利益、経常利益が減少した一方で、投資有価証券売却益等の特別利益を277億57百万円計上した結果、親会社株主に帰属

する当期純利益は781億91百万円（前期比24.9%増）と前期から大きく損益を改善しました。

セグメント別概況

■ 医療事業

医療事業の連結売上高は5,752億85百万円（前期比5.5%減）、営業利益は1,154億82百万円（前期比17.6%減）となりました。医療事業の売上高は円高により減収となりましたが、為替の影響を除いた現地通貨ベースでは前期比4%の増収となりました。

消化器内視鏡分野においては、主力の内視鏡基幹システム「EVIS EXERA III（イーヴィス エクセラ スリー）」および「EVIS LUCERA ELITE（イーヴィス ルセラ エリート）」の販売がいずれも好調に推移しました。また、外科分野においては、4K技術を搭載した外科手術用内視鏡システムおよび3D内視鏡システムが堅調に推移したほか、バイポーラ高周波と超音波の統合エネルギーデバイス「THUNDERBEAT（サンダービート）」が引き続き売上を伸ばしました。処置具分野では、膵胆管等の内視鏡診断・治療に使用するディスポーザブルガイドワイヤ「VisiGlide 2（ビジグライド・ツー）」等の販売が好調でした。

医療事業の営業利益は円高により減益となりましたが、為替の影響を除けば、各分野が堅調に推移したことで前期比1%の増益となりました。

■ 科学事業

科学事業の連結売上高は932億27百万円（前期比8.2%減）、営業利益は52億80百万円（前期比37.8%減）となりました。科学事業の売上高は円高により減収となりましたが、為替の影響を除いた現地通貨ベースでは前期比1%の増収となりました。

病院およびライフサイエンス研究向けの製品が欧州で予算の削減や執行遅れの影響を受けて減収となった一方、日本、

米国、アジアでは堅調に推移しました。また、工業用顕微鏡は大学や研究機関向けの販売が伸び悩みましたが、非破壊検査装置は下期以降の資源価格回復を追い風に堅調に推移しました。

科学事業の営業利益は円高により減益となりましたが、為替の影響を除けば、費用支出をコントロールしたことで前期比3%の増益となりました。

■ 映像事業

映像事業の連結売上高は655億74百万円（前期比16.2%減）、営業利益は4億98百万円（前期は20億64百万円の営業損失）となりました。市場の縮小に合わせて事業規模の適正化を進めたほか、2016年4月に発生した熊本地震の影響で一部製品の供給が遅れた影響もあり、映像事業の売上は減収となりました。

映像事業の営業利益は、費用の圧縮を進めたことや、ミラーレス一眼のフラッグシップ機「OLYMPUS OM-D E-M1 Mark II」をはじめとする新製品の導入効果等により、前期の営業損失から営業利益に転じました。

■ その他事業

その他事業の連結売上高は139億64百万円（前期比11.4%減）、営業損失は46億21百万円（前期は58億円の営業損失）となりました。その他事業の売上高は、当社子会社のNOC日本アウトソーシング株式会社を2016年10月31日付で譲渡する等、非事業ドメインの整理を進めたことにより減収となり、営業損失は費用の減少に伴い損失幅が縮小しました。

次期の見通し

今後の世界経済は、全体としては回復傾向にあるものの、米政権の政策動向や英国のEU離脱問題等により、景気の下振れ懸念は強まっていくと思われます。また、日本経済は、企業業績の改善により回復基調が続くものの、世界経済の不確実性の高まりや金融資本市場の変動等により、先行き不透明な状況が続くと思われます。

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

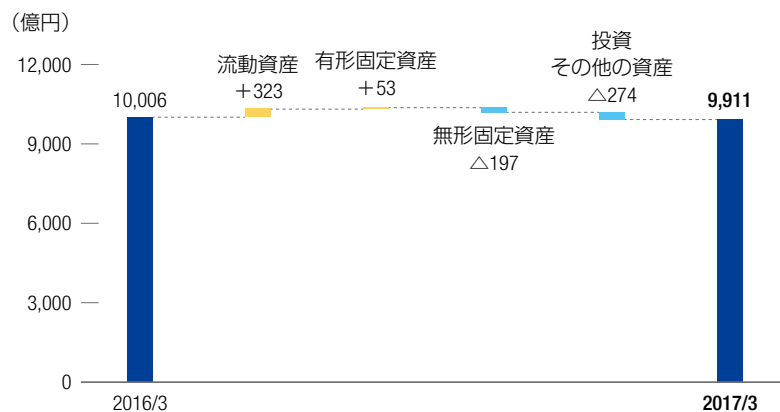
医療事業では、「消化器科呼吸器科」「外科」「泌尿器科婦人科」「耳鼻咽喉科」「医療サービス」の各事業ユニットに対して

積極的な投資を行い、「早期診断」および「低侵襲治療」の価値提供を軸として事業規模のさらなる拡大を目指します。また、消化器内視鏡分野の圧倒的な競争力を維持しながら処置具・外科分野の飛躍的成長を図り、シングルユース・デバイス ビジネスの強化により収益性の向上を図ります。科学事業では、顧客群別の戦略推進により収益基盤を確立するとともに、グローバル一体運営による共通機能の強化および効率化を図ります。映像事業では、さらなる事業効率の向上により黒字化構造を確立するとともに、市場変化への対応力向上および在庫リスクのさらなる低減を進めます。

■ 財政状態に関する分析

総資産

当期末は、総資産が前期末に比べ95億52百万円減少し、9,910億62百万円となりました。流動資産は現金及び預金が328億77百万円増加したこと等により323億円増加した一方で、固定資産は投資有価証券が421億95百万円減少したことや、のれんが105億26百万円減少したこと等により、前期末に比べ418億52百万円減少しました。



負債

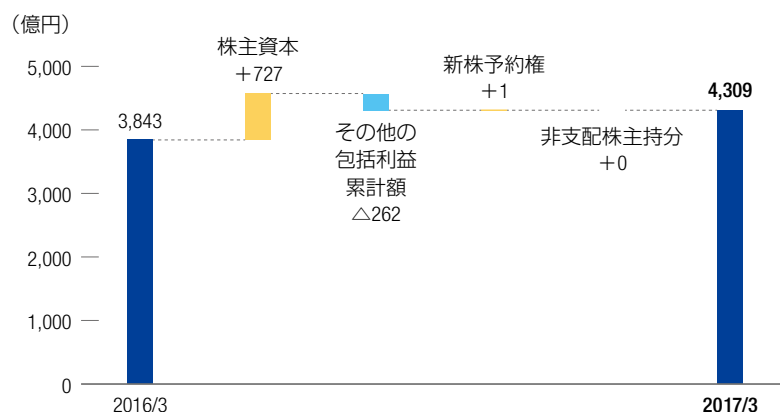
負債は、短期借入金が421億96百万円増加した一方で、1年内償還予定の社債が300億円減少したことや長期借入金が469億

77百万円減少したこと等により、前期末に比べ561億49百万円減少し、5,601億82百万円となりました。

純資産および自己資本比率

純資産は、当期純利益782億15百万円により増加した一方で、為替や株価等の変動から生じるその他の包括利益累計額が262億10百万円減少したこと等により、前期末に比べ465億97百万円増加し、4,308億80百万円となりました。

以上の結果、自己資本比率は前期末の38.2%から43.3%となりました。



■ キャッシュ・フローの状況に関する分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動による資金の増加は901億94百万円となりました。主な増加要因は、税金等調整前当期純利益816億86百万円の計上、減価償却費446億58百万円、のれん償却額86億42百万円、証券訴訟関連損失69億22百万円等の非資金項目の損益の

調整によるものです。主な減少要因は、投資有価証券売却益238億79百万円、たな卸資産の増加額148億1百万円等によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

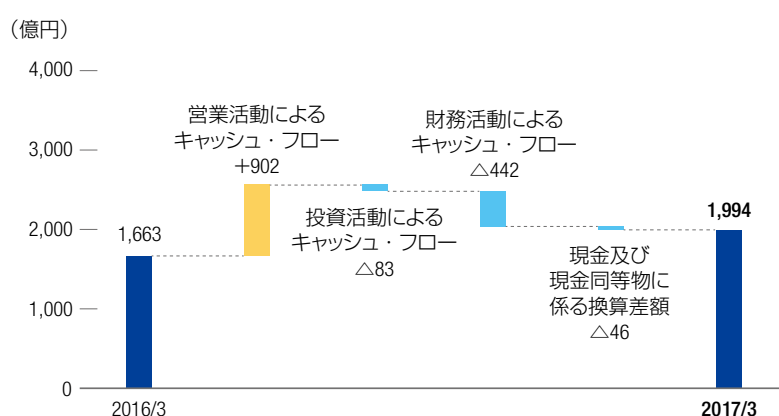
投資活動による資金の減少は83億5百万円となりました。主な減少要因は、有形固定資産の取得435億42百万円、貸付けによる支出73億58百万円等によるものです。主な増加要因は、投資

有価証券の売却及び償還による収入422億39百万円等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動による資金の減少は442億44百万円となりました。主な減少要因は、社債の償還による支出300億円、長期借入金の返済による支出202億17百万円等によるものです。主な増加要因は、長期借入による収入200億円等によるものです。

以上の結果、現金及び現金同等物の当期末における残高は、前期末に比較して331億8百万円増加し、1,994億31百万円となりました。



■ 連結財務諸表

連結貸借対照表

オリンパス株式会社及び連結子会社
2017年3月31日及び2016年3月31日現在

(百万円)

	2016	2017
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	166,554	199,431
受取手形及び売掛金	140,666	137,924
リース債権及びリース投資資産	33,565	35,338
商品及び製品	54,245	51,257
仕掛品	21,993	21,830
原材料及び貯蔵品	35,320	50,977
繰延税金資産	38,461	36,729
その他	36,478	25,226
貸倒引当金	△6,590	△5,720
流動資産合計	520,692	552,992
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	136,344	149,131
減価償却累計額	△79,864	△84,267
建物及び構築物（純額）	56,480	64,864
機械装置及び運搬具	54,804	55,986
減価償却累計額	△42,521	△41,588
機械装置及び運搬具（純額）	12,283	14,398
工具、器具及び備品	205,084	202,339
減価償却累計額	△149,996	△147,270
工具、器具及び備品（純額）	55,088	55,069
土地	22,832	22,966
リース資産	19,200	21,133
減価償却累計額	△9,618	△11,839
リース資産（純額）	9,582	9,294
建設仮勘定	9,799	4,761
有形固定資産合計	166,064	171,352
無形固定資産		
のれん	97,190	86,664
その他	53,607	44,426
無形固定資産合計	150,797	131,090
投資その他の資産		
投資有価証券	71,141	28,946
繰延税金資産	11,421	24,942
退職給付に係る資産	24,749	24,762
その他	64,804	66,994
貸倒引当金	△9,054	△10,016
投資その他の資産合計	163,061	135,628
固定資産合計	479,922	438,070
資産合計	1,000,614	991,062

(百万円)

	2016	2017
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	40,597	41,596
短期借入金	26,656	68,852
1年内償還予定の社債	30,000	—
未払金	36,762	32,595
未払費用	90,438	80,944
未払法人税等	9,120	11,657
製品保証引当金	6,314	8,474
ポイント引当金	207	223
事業整理損失引当金	298	190
訴訟損失引当金	567	217
その他	25,666	29,981
流動負債合計	266,625	274,729
固定負債		
社債	25,000	25,000
長期借入金	239,482	192,505
繰延税金負債	28,386	18,895
退職給付に係る負債	38,645	37,737
役員退職慰労引当金	38	21
その他	18,155	11,295
固定負債合計	349,706	285,453
負債合計	616,331	560,182
純資産の部		
株主資本		
資本金	124,520	124,520
資本剰余金	90,940	91,225
利益剰余金	172,989	245,362
自己株式	△1,122	△1,122
株主資本合計	387,327	459,985
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	24,947	9,556
繰延ヘッジ損益	△7	—
為替換算調整勘定	△8,686	△20,681
退職給付に係る調整累計額	△21,222	△20,053
その他の包括利益累計額合計	△4,968	△31,178
新株予約権	428	554
非支配株主持分	1,496	1,519
純資産合計	384,283	430,880
負債純資産合計	1,000,614	991,062

連結損益計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社
2017年3月31日及び2016年3月31日に終了した連結会計年度

(百万円)

	2016	2017
売上高	804,578	748,050
売上原価	269,341	256,708
売上総利益	535,237	491,342
販売費及び一般管理費	430,773	414,855
営業利益	104,464	76,487
営業外収益		
受取利息	1,085	774
受取配当金	1,277	1,178
その他	3,178	2,046
営業外収益合計	5,540	3,998
営業外費用		
支払利息	7,892	7,610
為替差損	3,704	2,480
持分法による投資損失	2,675	1,254
その他	4,835	6,992
営業外費用合計	19,106	18,336
経常利益	90,898	62,149
特別利益		
投資有価証券売却益	2,297	23,879
関係会社株式売却益	—	3,844
訴訟関連受取金	72	34
特別利益合計	2,369	27,757
特別損失		
減損損失	—	230
投資有価証券売却損	183	—
関係会社株式売却損	—	760
事業整理損	189	—
事業構造改革費用	1,209	—
証券訴訟関連損失	2,072	6,922
米国反キックバック法等関連損失	18,814	—
段階取得に係る差損	—	308
特別損失合計	22,467	8,220
税金等調整前当期純利益	70,800	81,686
法人税、住民税及び事業税	10,944	16,992
過年度法人税等	3,172	1,332
法人税等調整額	△5,967	△14,853
法人税等合計	8,149	3,471
当期純利益	62,651	78,215
非支配株主に帰属する当期純利益	57	24
親会社株主に帰属する当期純利益	62,594	78,191

連結包括利益計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社
2017年3月31日及び2016年3月31日に終了した連結会計年度

(百万円)

	2016	2017
当期純利益	62,651	78,215
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	183	△15,391
繰延ヘッジ損益	1	7
為替換算調整勘定	△24,008	△12,020
退職給付に係る調整額	△8,477	1,169
持分法適用会社に対する持分相当額	△4	14
その他の包括利益合計	△32,305	△26,221
包括利益	30,346	51,994
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	30,330	51,981
非支配株主に係る包括利益	16	13

連結株主資本等変動計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社
2017年3月31日及び2016年3月31日に終了した連結会計年度

2016

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	124,520	90,940	113,817	△1,111	328,166
当期変動額					
剰余金の配当			△3,422		△3,422
親会社株主に帰属する当期純利益			62,594		62,594
自己株式の取得				△12	△12
自己株式の処分		0		1	1
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動					—
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	0	59,172	△11	59,161
当期末残高	124,520	90,940	172,989	△1,122	387,327

(百万円)

	その他の包括利益累計額							
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株予約権	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	24,764	△8	15,285	△12,745	27,296	260	1,532	357,254
当期変動額								
剰余金の配当								△3,422
親会社株主に帰属する当期純利益								62,594
自己株式の取得								△12
自己株式の処分								1
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動								—
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	183	1	△23,971	△8,477	△32,264	168	△36	△32,132
当期変動額合計	183	1	△23,971	△8,477	△32,264	168	△36	27,029
当期末残高	24,947	△7	△8,686	△21,222	△4,968	428	1,496	384,283

2017

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	124,520	90,940	172,989	△1,122	387,327
当期変動額					
剰余金の配当			△5,818		△5,818
親会社株主に帰属する当期純利益			78,191		78,191
自己株式の取得				△8	△8
自己株式の処分		3		8	11
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		282			282
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	285	72,373	0	72,658
当期末残高	124,520	91,225	245,362	△1,122	459,985

(百万円)

	その他の包括利益累計額							
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株予約権	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	24,947	△7	△8,686	△21,222	△4,968	428	1,496	384,283
当期変動額								
剰余金の配当								△5,818
親会社株主に帰属する当期純利益								78,191
自己株式の取得								△8
自己株式の処分								11
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動								282
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△15,391	7	△11,995	1,169	△26,210	126	23	△26,061
当期変動額合計	△15,391	7	△11,995	1,169	△26,210	126	23	46,597
当期末残高	9,556	—	△20,681	△20,053	△31,178	554	1,519	430,880

連結キャッシュ・フロー計算書

オリンパス株式会社及び連結子会社
2017年3月31日及び2016年3月31日に終了した連結会計年度

(百万円)

	2016	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	70,800	81,686
減価償却費	39,912	44,658
減損損失	—	230
のれん償却額	9,867	8,642
段階取得に係る差損益(△は益)	—	308
訴訟関連受取金	—	△34
証券訴訟関連損失	2,072	6,922
米国反キックバック法等関連損失	18,814	—
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	2,712	△511
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△5,500	798
製品保証引当金の増減額(△は減少)	1,420	2,438
受取利息及び受取配当金	△2,362	△1,952
支払利息	7,892	7,610
持分法による投資損益(△は益)	2,675	1,254
事業整理損失引当金の増減額(△は減少)	△177	△107
関係会社株式売却損益(△は益)	—	△3,084
投資有価証券売却損益(△は益)	△2,114	△23,879
売上債権の増減額(△は増加)	2,006	△660
たな卸資産の増減額(△は増加)	△7,008	△14,801
仕入債務の増減額(△は減少)	1,965	1,204
未払金の増減額(△は減少)	△1,572	△353
未払費用の増減額(△は減少)	5,179	△2,904
固定リース債権の増減額(△は増加)	△5,083	△1,517
その他	12,011	9,615
小計	153,509	115,563
利息及び配当金の受取額	2,362	1,952
利息の支払額	△7,987	△7,648
訴訟関連受取金の受取額	—	106
証券訴訟関連損失の支払額	△13,975	△7,902
米国反キックバック法等関連損失の支払額	△72,455	△4,714
法人税等の支払額	△12,833	△7,163
営業活動によるキャッシュ・フロー	48,621	90,194

(百万円)

	2016	2017
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△217	△46
定期預金の払戻による収入	35	192
有形固定資産の取得による支出	△50,422	△43,542
無形固定資産の取得による支出	△5,987	△3,708
投資有価証券の取得による支出	△271	△8
投資有価証券の売却及び償還による収入	3,214	42,239
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△41
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	3,443
貸付けによる支出	—	△7,358
貸付金の回収による収入	25	19
その他	726	505
投資活動によるキャッシュ・フロー	△52,897	△8,305
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△23,820	△3,933
長期借入れによる収入	73,886	20,000
長期借入金の返済による支出	△78,240	△20,217
社債の償還による支出	—	△30,000
自己株式の取得による支出	△13	△8
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△86
配当金の支払額	△3,422	△5,818
非支配株主への配当金の支払額	△53	△59
その他	△2,208	△4,123
財務活動によるキャッシュ・フロー	△33,870	△44,244
現金及び現金同等物に係る換算差額	△5,340	△4,537
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△43,486	33,108
現金及び現金同等物の期首残高	209,809	166,323
現金及び現金同等物の期末残高	166,323	199,431

■ オリンパスグループ一覧

2017年6月30日現在

合計108社(本社および子会社106社、関連会社2社)

主要拠点

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

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

Olympus Corporation of the Americas Olympus America Inc.

3500 Corporate Parkway,

P.O. Box 610, Center Valley,

PA 18034-0610, U.S.A.

TEL: (1) 484-896-5000

<http://www.olympusamerica.com/>

Olympus Europa SE & Co. KG

Amsinckstrasse 63,

20097 Hamburg, Germany

TEL: (49) 40-23-77-30

<http://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

本社・子会社・関連会社

■ 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

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

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

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

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

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

オリンパスデジタルシステムデザイン株式会社

(東京)

先進デジタルシステム設計技術の研究開発

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

オリンパスロジテックス株式会社

(神奈川・大阪)

物流拠点

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

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

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

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

(その他2社)

海外

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

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)
医療器具の開発、製造および販売

Olympus Scientific 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

Olympus Scientific 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

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 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 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 Corporation of Asia Pacific 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 Hong Kong and China Limited
(香港)
香港地域における映像および医療関連製品の
マーケティング

Olympus (Shenzhen) Industrial Ltd.
(中国、深圳)
映像関連製品の製造

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 (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 (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

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

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 (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 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 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 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 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 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

(その他60社)

企業概要

2017年3月31日現在

商号：	オリンパス株式会社 (Olympus Corporation)
設立年月日：	1919年 (大正8年) 10月12日
代表取締役社長執行役員：	笹 宏行
本社：	〒163-0914 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス
事業内容：	精密機械器具の製造販売
資本金：	124,520百万円
連結従業員数：	34,687人 (ほか、平均臨時雇用者数1,298人)
単体従業員数：	6,283人
Web サイト：	http://www.olympus.co.jp/

役員一覧

2017年6月28日現在

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

株式情報

2017年3月31日現在

証券コード:	7733
上場証券取引所:	東京証券取引所
事業年度:	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会:	毎年6月
単元株式数:	100株
発行済株式総数:	342,671,508株
株主数:	26,986名
株主名簿管理人:	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

米国預託証券 (ADR) の預託および名義書換代理人

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

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)	23,163,100	6.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	17,249,900	5.04
ソニー株式会社	17,243,950	5.04
日本生命保険相互会社	13,286,618	3.88
株式会社三菱東京UFJ銀行	13,286,586	3.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (三井住友信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	11,404,000	3.33
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	11,152,732	3.26
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	11,038,133	3.23
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	10,414,057	3.04
株式会社三井住友銀行	8,350,648	2.44

(注) 持株比率は、自己株式 (435,289株) を控除して算出しています。

株式分布状況

