

オリンパスのコーポレート・ガバナンス

指名委員会等設置会社への移行

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

指名委員会等設置会社への移行により期待される効果

1. 経営の意思決定機能・業務執行機能の迅速化

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

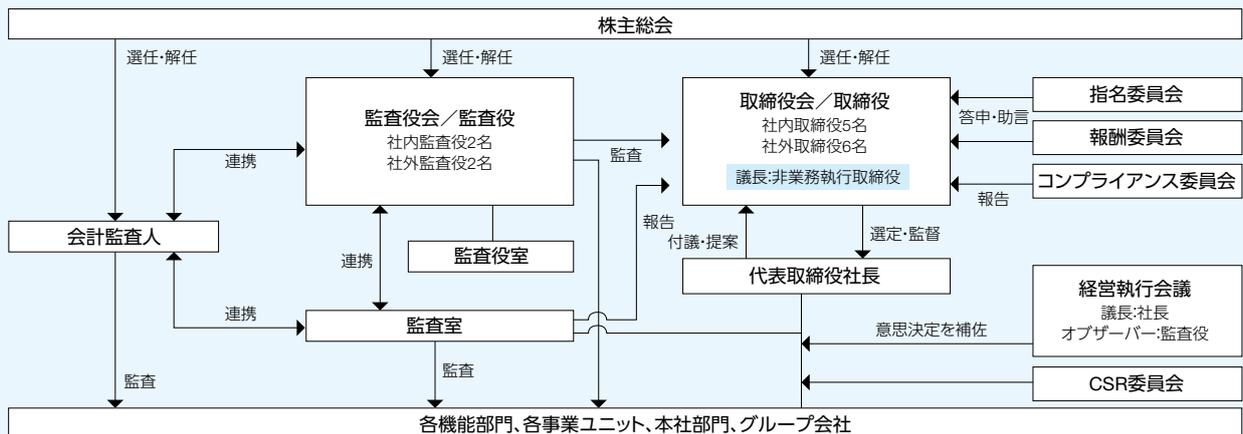
2. 経営の監督機能の強化

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

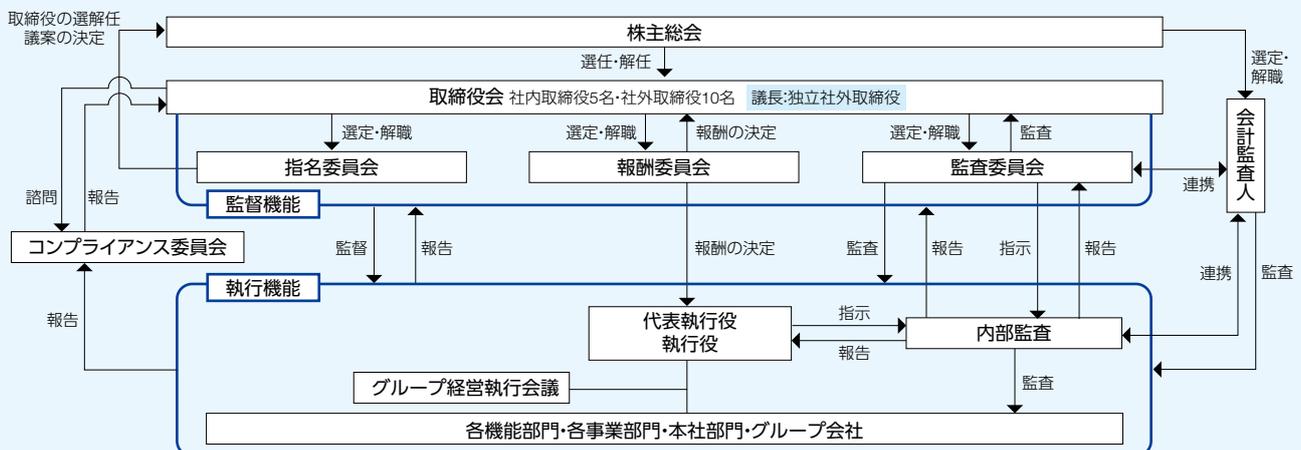
3. 経営の透明性の向上

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

コーポレート・ガバナンス体制図 (指名委員会等設置会社移行前)



コーポレート・ガバナンス体制図 (指名委員会等設置会社移行後)



オリンパスのコーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

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

企業統治の体制

企業統治に関する基本方針

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

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

体制の概要

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

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

り、2015年3月に制定（2018年6月に改定）されたコーポレートガバナンス・コードについても、その趣旨に賛同し、基本的にコードの原則を遵守・実施しています。これらの取り組みを通じて、株主に対する受託者責任、および顧客、従業員、地域社会等のステークホルダーに対する責任ならびに先述の当社の経営理念を踏まえ、実効性あるコーポレート・ガバナンスの実現を図っていきます。

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

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

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

ガバナンス体制一覧(2019年6月25日現在)

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

各会議体および委員会の概要

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

取締役会の構成

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

各委員会の構成

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

コンプライアンス委員会の構成

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

オリンパスのコーポレート・ガバナンス

社外取締役

当社は、取締役15名のうち10名を社外取締役とすることで、客観的な視点と豊富な経験や知識を経営に反映し、コーポレート・ガバナンス体制を強化しています。さらに社外取締役10名のうち9名を独立役員としています。

社外取締役	選任の理由	取締役会出席状況(28回開催) (2019年3月期)
藤田 純孝*1	伊藤忠商事株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	28回/28回
片山 隆之*1	帝人株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	27回/28回
神永 晋*1	住友精密工業株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	28回/28回
木川 理二郎*1	日立建機株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	26回/28回
岩村 哲夫*1	本田技研工業株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	28回/28回
榎田 恭正*1	アステラス製薬株式会社での経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	21回/21回*2
名取 勝也*1	サン・マイクロシステムズ株式会社、株式会社ファーストリテイリングおよび日本アイ・ビー・エム株式会社での経営者ならびに弁護士としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	27回/28回
岩崎 淳*1	公認会計士としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	25回/28回
デイビッド・ロバート・ヘイル	当社の株主であるValueAct Capital Management L.P.のパートナーであり、多様な業界における経験豊富な経営コンサルタントおよび投資家として、グローバルな資本市場やヘルスケア業界における知見やグローバル企業の変革を支援した経験を当社の経営に反映するため	2019年6月より現職
ジミー・シー・ブーズリー*1	C.R. Bard グループでの経営陣としての豊富な経験と幅広い知識を当社の経営に反映するため	2019年6月より現職

*1 株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ている

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

取締役のサポート体制

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

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

取締役の選任プロセス

取締役については、取締役候補者を指名委員会が選任基準に照らして審議、面接して、株主総会に提出する取締役の選

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

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

任・解任に関する議案の内容を決定しています。

社長の後継者の育成とその決定

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

行い、取締役会に意見の陳述および助言を行い、取締役会で決定します。

独立性判断基準

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

(社外役員の独立性に関する基準)

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

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

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

政策保有株式の保有方針および議決権行使基準

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

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

政策保有株式の状況

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

オリンパスのコーポレート・ガバナンス

実効性のあるコーポレート・ガバナンスの実現への取り組み

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

取締役会評価

当社は、コーポレート・ガバナンスの実効性を高め、企業価値向上に資することを目的として、取締役会で取締役会全体の実効性に関する分析および評価を第三者の視点も含めて実施し、その結果の概要を公表しています。2015年から毎年実施し、今回で5度目となります。

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

評価の方法

取締役会および各委員会（指名委員会、報酬委員会、コンプライアンス委員会）の実効性や投資家および株主との関係等に関する質問票をすべての取締役11名および監査役4名（2019年3月期）に配布し、回答を得ました。その回答内容を踏まえ、当社取締役会は取締役会の実効性に関する分析および評価を行いました。

評価項目および課題とその改善状況

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

取締役会の実効性に関する評価結果を踏まえた今後の取り組みについて

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

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

当社は、2019年6月25日をもって指名委員会等設置会社へ移行したことで、執行と監督の分離をさらに進め、業務執行の意思決定の迅速化、ガバナンスの強化と透明性の一層の向上を図ってまいります。加えて、当社取締役会は、上記の各課題についてその対応策を立案・実施することで、取締役会の実効性をさらに高めてまいります。

役員報酬

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

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

2019年3月期役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	賞与	株式報酬	退職慰労金	
取締役(社外取締役除く)	377	262	95	20	—	5
監査役(社外監査役除く)	56	56	—	—	—	2
社外役員	110	110	—	—	—	9

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

報酬構成

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

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

■分類1の報酬構成

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

当社の役員を務めることを条件とする譲渡制限付株式報酬および予め定めた業績目標の達成を条件とする業績連動型株式報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的とし、当該役員の月例報酬、賞与とは別枠の報酬として当社の普通株式を交付する仕組みをとっています。

種類別報酬割合

報酬の種類			標準比率
固定報酬	月例報酬	執行役基本報酬*	50%
変動報酬	短期インセンティブ	賞与（連結業績+個人評価）	25%
	長期インセンティブ	譲渡制限付株式報酬	6%
		業績連動型株式報酬	19%

*上記の表には、取締役基本報酬は含んでいません。

■分類2の報酬構成

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

みをとっています。また、予め定めた業績目標の達成を条件とする業績連動型株式報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的とし、当該役員の月例報酬、賞与とは別枠の報酬として当社の普通株式を交付する仕組みです。なお、分類2の役員は譲渡制限付株式報酬の支給対象としていません。

■分類3の報酬構成

分類3の役員の報酬等は、月例報酬のみを支給しており、賞

与、譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬の支給対象としていません。

オリンパスのコーポレート・ガバナンス

内部統制

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

当社は、この基本思想のもと、当社および子会社(以下、「オ

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

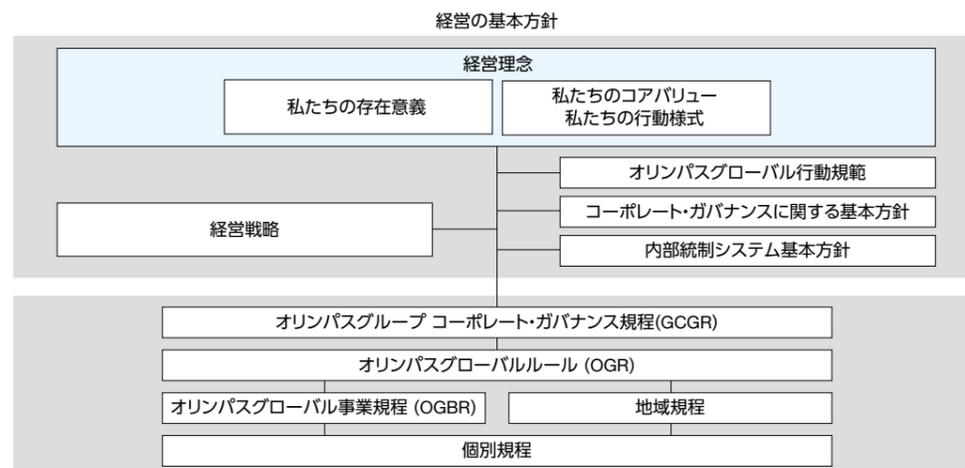
■当社内部統制システムの基本方針に掲載の体制整備のための10項目

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

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

グローバルでの規程体系整備

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



情報開示に関する考え方

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

株主・ステークホルダーとの対話

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

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

IR 活動状況

2019年3月期におけるIR活動状況は以下の通りです。

活動	回数	内容
機関投資家・アナリスト向け説明会	4回	決算実績、業績見通しを中心に四半期ごとの決算説明会、電話会議を開催
Investor Day、IRイベント	2回	当社の事業戦略や成長戦略の説明、製品展示等を実施
新製品・技術説明会	1回	当社新製品および技術に関する説明会を実施
海外機関投資家向け説明会	4回	四半期ごとの決算発表日当日に海外の機関投資家と電話会議によるミーティングを実施
海外ロードショー	7回	社長およびCFOが海外の機関投資家を直接訪問し、ミーティングを実施
各証券会社主催のカンファレンス(海外含む)	5回	国内外で開催される証券会社主催のカンファレンスに参加し、ミーティングを実施
個人投資家向け説明会・イベント	7回	証券会社支店やイベント等において個人投資家向け説明会を開催
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング	約450回	社長、CFOおよびIR部門で対応したミーティング件数(海外ロードショー、カンファレンスでの実施件数含む)