

## コーポレートガバナンス

### オリンパスにおけるコーポレートガバナンスの特徴

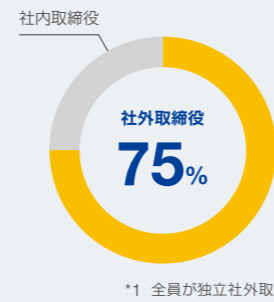
#### 1 グローバル・メドテックカンパニーにふさわしいコーポレートガバナンス体制の構築

- 指名委員会等設置会社に移行(2019年6月)し、経営の意思決定機能・業務執行機能の迅速化、経営の監督機能の強化を実現

#### 2 透明性および実効性の高い経営

- 取締役会の議長が独立社外取締役
- 取締役の過半数が社外取締役であり、そのうちの全員が独立性を有する
- 多様性に富んだ、豊富な経験・知見を有する独立社外取締役
- 各委員会の委員長が、独立社外取締役
- 各委員会の過半数を独立社外取締役で構成
- 取締役会議長がグループ経営執行会議にオブザーバーとして参加
- 独立社外取締役への事前説明や、独立社外取締役のみの会合を通じた情報共有と相互の意見交換、またその結果を執行役へフィードバックする等、実効性の向上に向けた取り組みを実施

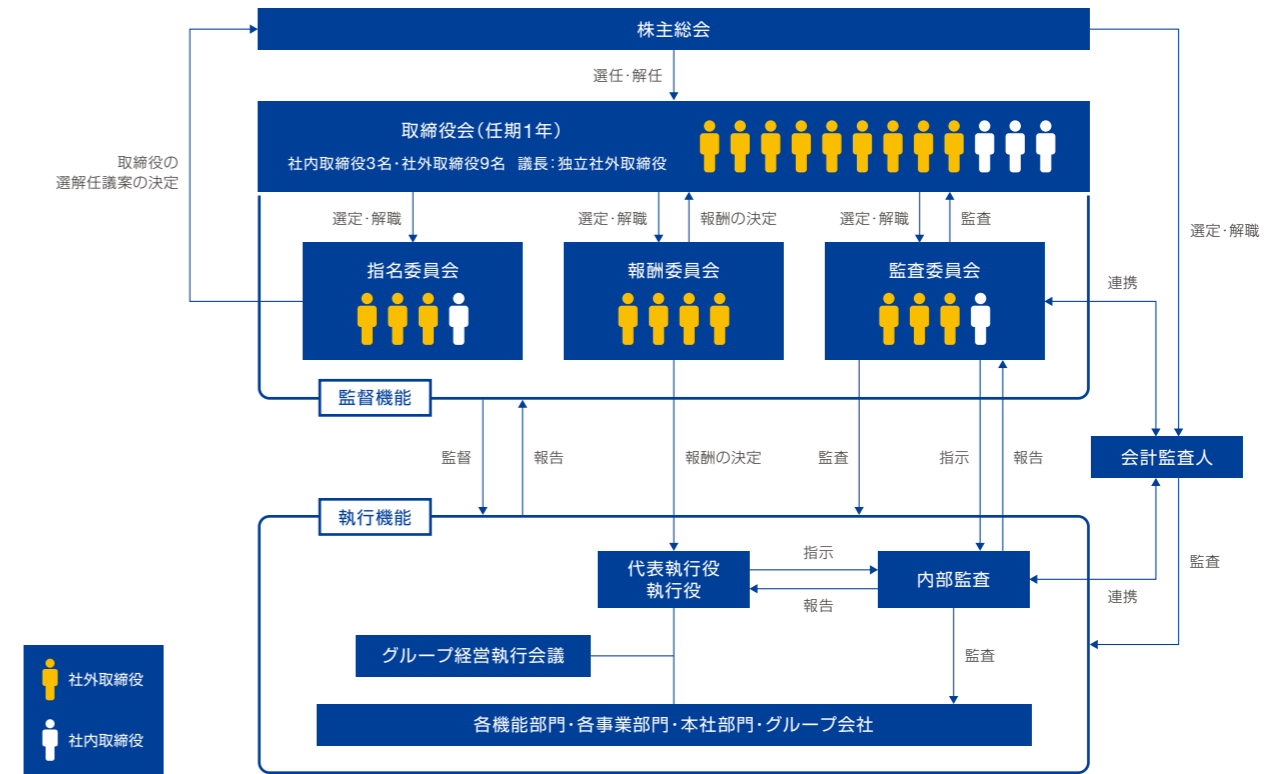
取締役会における社外取締役\*1



取締役会におけるダイバーシティ



コーポレートガバナンス体制図(2022年6月24日現在)



### コーポレートガバナンスの変遷

	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
年表	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去の損失計上先送り問題が発覚</li> <li>新経営体制が発足</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>企業変革プラン「Transform Olympus」を発表</li> </ul>						
経営計画	2010年経営基本計画(10CSP) グローバル化のネクストステージへ		中期ビジョン 経営再建ステージ(信頼回復・体制強化)			2016 経営基本計画(16CSP) 持続発展ステージ(足下固めと攻めの事業ポートフォリオ構築)			Corporate Strategy 真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍に向けて			
経営体制	監査役会設置会社						指名委員会等設置会社					
取締役会議長	社内取締役					独立社外取締役						
取締役	社外取締役が半数以上											
構成	社外3名/ 社内12名	社外6名/ 社内5名	社外8名/ 社内5名	社外5名/ 社内5名	社外6名/ 社内5名	社外10名/ 社内5名	社外9名/ 社内3名	社外8名/ 社内3名	社外9名/ 社内3名	社外8名/ 社内3名	社外9名/ 社内3名	社外9名/ 社内3名
女性	—		1名			—		1名				
日本以外の国籍	1名	—					3名			4名		
委員会	任意の指名委員会・報酬委員会・コンプライアンス委員会を設置 構成:過半数が社外取締役 委員長:社外取締役						指名委員会・報酬委員会・監査委員会を設置*2 構成:過半数が独立社外取締役 委員長:独立社外取締役					

経営改革委員会、取締役責任調査委員会、監査役等責任調査委員会を設置

\*2 コンプライアンス委員会は2020年7月まで設置

コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

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

この基本思想のもと、業務の有効性と効率性ならびに財務報告の適正性と信頼性を確保するための体制を整備し、運用するとともに、継続的な改善を図ります。また、当社はコーポレートガバナンス体制の強化を最重要の経営課題の一つに位置づけ積極的に取り組んでおり、2015年6月に東京証券取引所により制定(2021年6月に改訂)されたコーポレートガバナンス・コードに対しても、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、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の実現を図っていきます。

 [当社のコーポレートガバナンスポリシー\(基本的な考え方\)](https://www.olympus.co.jp/company/governance/pdf/basic_policy_for_corporate_governance_jp.pdf)

[https://www.olympus.co.jp/company/governance/pdf/basic\\_policy\\_for\\_corporate\\_governance\\_jp.pdf](https://www.olympus.co.jp/company/governance/pdf/basic_policy_for_corporate_governance_jp.pdf)

## 会議体および委員会の概要

名称	概要	氏名
取締役会	経営の基本方針や内部統制システムに係る事項その他の重要事項を決定し、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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・藤田 純孝(議長)</li> <li>・竹内 康雄</li> <li>・岩村 哲夫</li> <li>・樹田 恭正</li> <li>・デイビッド・ロバート・ヘイル</li> <li>・ジミー・シー・ピースリー</li> <li>・市川 佐知子</li> <li>・新貝 康司</li> <li>・観 恒平</li> <li>・ゲイリー・ジョン・ブルーデン</li> <li>・シュテファン・カウフマン</li> <li>・古閑 信之</li> </ul>
指名委員会	取締役および執行役の人事に係る事項を審議し、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・藤田 純孝(委員長)</li> <li>・竹内 康雄</li> <li>・デイビッド・ロバート・ヘイル</li> <li>・新貝 康司</li> </ul>
報酬委員会	取締役および執行役の報酬に係る事項等を審議し、個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針に従い、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を定める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・岩村 哲夫(委員長)</li> <li>・ジミー・シー・ピースリー</li> <li>・新貝 康司</li> <li>・ゲイリー・ジョン・ブルーデン</li> </ul>
監査委員会	次に掲げる職務を行う 1) 執行役および取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成 2) 会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定 3) その他法令および定款に定められた職務およびその他監査委員会が必要と認めた事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・樹田 恭正(委員長)</li> <li>・市川 佐知子</li> <li>・観 恒平</li> <li>・古閑 信之</li> </ul>
グループ経営執行会議	取締役会から執行役に委任されるグループ全体の業務執行における最重要事項について、代表執行役および執行役が審議を行い、各執行役の意思決定の支援を行うとともに、独断を防止する。各執行役が管掌する事業・機能の執行状況について報告と共有を行い、グループ全体の執行状況に対するモニタリング機関としての有効性を確保する(月1回および必要に応じて随時開催)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・竹内 康雄(議長)</li> <li>・ナチョ・アピア</li> <li>・アンドレ・ローガン</li> <li>・小林 哲男</li> <li>・武田 睦史</li> <li>・シュテファン・カウフマン</li> </ul>

## 取締役会の構成

取締役会の構成においては、国籍や人種、性別にとらわれず、経験、知識、能力等における多様性に配慮するとともに、取締役は自らの義務と責任を全うするために取締役会に対して十分な時間を確保するよう定めています。取締役会の実効性確保のため、現在の取締役会の構成は、取締役12名のうち9名が独立社

外取締役です。また、12名のうち4名が日本以外の国籍、1名が女性です。当社が目指すグローバル・メドテックカンパニーに求められる、企業経営、財務および国際的な事業展開において豊富な経験・知見を有する複数の人材を備えていることに加え、国際性、ジェンダーにも配慮した構成となっています。

氏名	取締役就任時期	独立性	当社が取締役に求める経験・知見						
			経営全般	国際ビジネス・多様性	ヘルスケア業界	製造・開発・研究	法務・リスクマネジメント	財務・会計	ESG
竹内 康雄	2012年4月		●	●	●			●	
藤田 純孝	2012年4月	○	●	●				●	●
岩村 哲夫	2017年6月	○	●	●		●			
樹田 恭正	2018年6月	○	●	●	●			●	
デイビッド・ロバート・ヘイル	2019年6月	○	●	●	●			●	
ジミー・シー・ピースリー	2019年6月	○	●	●	●				
市川 佐知子	2021年6月	○		●				●	●
新貝 康司	2022年6月	○	●	●				●	
観 恒平	2022年6月	○		●				●	●
ゲイリー・ジョン・ブルーデン	2022年6月	○	●	●	●				
シュテファン・カウフマン	2019年6月			●	●				
古閑 信之	2019年6月				●	●			

(注) 1. 上記一覧表は、取締役の有するすべての経験・知見を表すものではありません  
2. 指名委員会等設置会社移行以前の監査役会設置会社において、古閑信之氏は2017年に当社監査役に就任しています

## 新任社外取締役メッセージ



社外取締役  
新貝 康司

オリンパスとの出会いは、子供のころに始まります。ハーフサイズカメラ「オリンパス・ペン」や一眼レフカメラ「OM-1」を自分で購入し、旅行の記録を撮ったことは良い思い出です。一方でオリンパスは、2019年以降、過去にとらわれず未来に向けて変わっていくと取り組んでいます。歴史あるカメラ事業を売却しても、経営資源をメドテックに集中し会社を変革する決断をした姿勢と、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」というサステナビリティにリンクしたパーパスに共感し、社外取締役として貢献したいと感じました。

いま会社には、いかなる社会をつくりたいのか、目指したいのかが問われる時代が来ています。このような時代に会社経営に求められていることは、会社が保有している商品・サービスを起点として、インサイド

アウト的にそれを世に問うのではなく、外部環境を咀嚼してアウトサイドイン的に、提供する価値、商品・サービスを見直すことであり、同時に、未来を洞察し、それをバックキャストして今から取り組まなければならないことの準備をすることで。執行陣と共に、10年後、30年後のために、今何をしなければならないのかを思考し、戦略の立案とその実行モニタリングをしてみたいです。

私は企業経営において、ステークホルダーズモデルを重視しています。「お客様」を中心として、「従業員」「広い意味での社会」「株主」の三角形があり、それらステークホルダーズに対する責任を高い次元でバランスよく果たし、企業価値を長期にわたって持続的に成長させられるよう責務を果たしたいと考えています。

### 新任社外取締役メッセージ



社外取締役  
観 恒平

私はこれまで監査法人で公認会計士としてグローバル企業の会計監査業務に従事してきた経験を活かしたいと考えています。グローバル化が進む中、特に海外のグループ会社のリスクに注視し、内部監査、外部監査とそれぞれ連携しながら、グローバル全体のコントロールがますます重要だと思っています。

また、現在国際会計士連盟のボードメンバーを務めていますが、グローバルに企業のサステナビリティに関する関心が高まっており、企業の財務情報のみならず非財務情報の開示、およびその情報の保証業務についての議論が活発になされています。そこでは、企業が財務情報に加えて非財務情報を単に求められるから開示するだけではなく、その取り組みがいかにか

会のために価値あるものであることを従業員の方々が実感することが重要だと思ひ、この面についても今後貢献できればと思っています。

オリンパスは、100年以上の歴史のある会社ですが、その歴史に安住することなく、激変する事業環境に対しグローバル・メドテックカンパニーへの変革を強力に推し進めています。先日、従業員の皆さんとミーティングに参加した際、グローバル化・ダイバーシティ化を推し進め、目標に向かって短期間で変革を遂行し成果を出されていると感じ、このような会社の社外取締役として働けることを嬉しく思い、オリンパスのさらなる発展に貢献したいと考えています。

### 新任社外取締役メッセージ



社外取締役  
ゲイリー・ジョン・ブルーデン

50歳の時、初めて大腸内視鏡検査をし、腺腫が発見されました。その時、来年まで待っていたら生きていなかったかもしれないと聞かされました。私は大腸内視鏡検査を毎年受けており、当時も今もオリンパスの内視鏡が命を救ってくれていることを実感しています。テクノロジーの進化、機器の改良に取り組んだオリンパスには感謝しています。

Johnson & Johnsonを退社後、私の関心は「患者さんに異なる価値を提供するテクノロジー」と「グローバル化」だと気づきました。世界を見渡すと、医療が十分に行き届いていない地域や医師へのトレーニングが必要とされている地域が多くあります。イノベーションとグローバルイノベーションを通じて、医療アウトカムの向上と医療機会の拡大を実現することがオリンパスの重要なゴールだと考えています。

新しいアイデアを取り入れる自社開発も重要ですが、新しい技術のライセンスというインオーガニックな成長機会も重要です。新しいアイデアや事業戦略を生み出す際には、洞察力が大事であり、ロードマップを描き、どこに機会があり、どこで差別化し、どのように戦うかを選択することが求められます。ライセンスや買収においては、チャレンジすることで成功に近づき、時にはリスクを取ることが必要だと考えています。

オリンパスのテクノロジーは、患者さんの人生を変え、より良いアウトカムを生み出していると私は確信しています。執行役や患者さんの声に耳を傾け、共に取り組み、患者さんのアウトカムを向上させる未来に繋がるように、オリンパスの挑戦をサポートしてまいります。

### 取締役会および各委員会の活動状況(2022年3月期)

氏名	取締役会出席回数	指名委員会出席回数	報酬委員会出席回数	監査委員会出席回数
竹内 康雄	12回/12回	11回/11回	—	—
藤田 純孝	12回/12回	11回/11回	—	—
神永 晋	12回/12回	—	11回/11回	—
岩村 哲夫	12回/12回	11回/11回	11回/11回	—
樹田 恭正	12回/12回	2回/2回	4回/4回	18回/18回
岩崎 淳	10回/12回	—	—	24回/24回
デイビッド・ロバート・ヘイル	12回/12回	11回/11回	—	—
ジミー・シー・ピースリー	12回/12回	—	11回/11回	—
市川 佐知子	9回/9回	—	—	18回/18回
シュテファン・カウフマン	12回/12回	—	—	—
古閑 信之	12回/12回	—	—	24回/24回

(注) 1. 市川佐知子氏の取締役会の出席状況は、2021年6月24日の取締役就任後に開催されたものを対象としています  
 2. 樹田恭正氏の指名委員会および報酬委員会の出席状況は、2021年6月24日までの委員在任中に開催されたものを対象としています  
 3. 樹田恭正および市川佐知子の両氏の監査委員会の出席状況は、2021年6月24日の委員就任後に開催されたものを対象としています  
 4. 新貝康司、観恒平、ゲイリー・ジョン・ブルーデンの各氏は、2022年6月に取締役に就任のため、2022年3月期の取締役会および各委員会への出席はありません

名称	主な活動状況
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議長より前回までの取締役会および各委員会の議事の振り返りならびにグループ経営執行会議での審議事項の報告の実施</li> <li>定期的な議題として執行役からの執行状況報告を実施</li> <li>通常の取締役会とは別に、経営戦略の進捗状況と課題、事業計画を議題とした経営戦略討議会を開催</li> <li>監督機能の向上の取り組みとして、社外取締役が相互に情報交換および認識共有を行うことを目的に、社外取締役だけが参加する定例の会議として、「社外取締役意見交換会」を四半期ごとに4回、また、「エグゼクティブ・セッション」を毎回の取締役会終了後に開催</li> </ul>
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成案を検討するにあたり、当社の取締役に求められる経験・知見のマトリックスを更新</li> <li>取締役候補者の決定については、国際性、ジェンダー、職歴、年齢を含む多様性や経験、知識、能力のバランス等を考慮した取締役会の構成を勘案し、当社の持続的な成長および企業価値向上を図るとともに経営の透明性を確保するため、外部コンサルタントも活用し、選任基準に照らし審議・面接を行い決定</li> <li>執行役の選任案については、年間を通じた選定プロセスを経て、適格性等の審議を行い決定</li> <li>執行役の後継者計画については、当社の業務執行において期待される役割等に照らして、望ましい経験・知見を有しているか、審議を実施</li> </ul>
報酬委員会*	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年3月期の業績連動報酬の結果レビューと支給額決定</li> <li>報酬制度のさらなる改善のための内容の見直し</li> <li>2022年3月期の報酬決定、および事業年度終了後に業績連動報酬の結果レビューと支給額決定</li> <li>2023年3月期の報酬方針の決定</li> </ul>
監査委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立の立場・公正不偏の態度を保持し、会計監査人や内部監査部門の監査・監督を行うとともに、監査委員会が直接、取締役、執行役の職務執行の適法性・妥当性を確認することにより、実効的・効率的な監査を実施</li> <li>会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を要請</li> </ul>

新型コロナウイルス感染症からの関係者の安全確保と各委員会の実効性確保を両立させるため、Web会議システムを活用するなど、主としてオンライン環境にて実施

\*2021年4月から2022年5月の活動状況

## 取締役のサポート体制

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

取締役に対するトレーニングとして、当社の事業場、工場等主

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

## 取締役および執行役の選任プロセス、CEOの後継者の育成とその決定

### 取締役および執行役の選任プロセス

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

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

### CEOの後継者の育成とその決定

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

## 実効性のあるコーポレートガバナンスの実現への取り組み

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。2015年から取締役会全体の実効性を評価し、その結果の概要を公表しています。当社は真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍に向けた企業変革プラン「Transform Olympus」に基づく経営改革を進めており、その一環として指名委員会等設置会社へと移行し、経営監督機能の強化等に努めています。また、2021年3月期の取締役会評価において、当社の取締役会の職責は、「取締役会は、執行との協働により、オリンパスの企業価値向上に貢献することができるよう、(i)執行との建設的な議論を通じて、経営環境や経営課題に対する認識と洞察を深め、(ii)戦略的かつ大局的な観点から、経営上の意思決定と執行に対する監督を実効的に行い、(iii)オリンパスが真のグローバル・メドテックカンパニーとして成長するための施策推進を支える。」であることを確認しました。2022年3月期の分析および評価結果をもとに、今期も取り組みを進め、実効性のさらなる向上に努めてまいります。

### 2022年3月期の取締役会における主な議題

執行に対する権限移譲を拡大するとともに、取締役会で特に議論すべき事項を適時・適切に取り上げることとしています。2022年3月期の取締役会の主な議題は以下の通りです。

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

なお、上記の議題以外にも、都度、取締役会議長よりグローバル経営執行会議での審議事項の報告が行われるとともに、定期的に執行役から執行状況報告を行っています。また、通常取締役会とは別に、経営戦略の進捗状況と課題、事業計画を議題とした経営戦略討議会が開催され、活発な議論が行われました。

### 取締役会の実効性評価

2022年3月期の取り組みにおいて多くの進展が見られました。特に「監督と執行の相互の信頼関係のもと、執行が環境変化に適応するための迅速果断な経営を推進し、取締役会は執行との建設的な議論を通じ、戦略的かつ大局的な観点での助言機能と

経営監督機能を発揮し、経営の質向上を後押しする」という関係性が「取締役会の文化」として醸成されつつあることを確認しました。この「取締役会の文化」を継承することが、取締役会の職責を果たすための基盤となると確信し、これを土台としながら、時々の経営環境や経営課題の変化に対し、取締役会の果たすべき職責、取締役会の最適な構成、運営の在り方を適応させ続けることにより、当社の企業価値向上に努めてまいります。

### 📄 取締役会の実効性評価

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

2022年3月期の取り組み	対応状況への評価
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営戦略の遂行上、品質、研究開発等の議案を、取締役会における主な重点議題として、議論の深化を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会議長とCEOがそれぞれ取締役会と執行体制におけるリーダーシップを発揮するとともに、相互の信頼関係のもと緊密に連携し、監督機能と執行機能の強化と協働を図るなど、取締役会はその職責を果たすための基盤が整いつつある</li> <li>● 取締役会の議題について、「執行に任せるべき領域」と「取締役会によるモニタリングの重点領域」を意識した設定や絞り込みなど、一定の改善が確認された</li> <li>● 各委員会から取締役会に対し、適宜、委員会での検討内容を報告する等、連携強化が一定程度進んだ</li> <li>● 経営戦略の実現に向けた「取締役会のサクセッション・プラン」が実効的に運用され、取締役会の構成について多様性を高めている</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の議案における具体的な論点の整理と提示に努め、当該論点について重要性・複雑性・大局的な意義の共有に努める</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 指名・報酬・監査の三委員会と取締役会の連携強化</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「取締役会のサクセッション・プラン」の持続的な運用に向けた取り組み</li> </ul>	



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

### 2023年3月期の取り組み

- 取締役会のアジェンダについて、議長・CEO・事務局の連携により、「アジェンダの適確な絞り込み」と「環境変化に対するアジェンダの適時対応」等に取り組むことにより、これまで以上に経営戦略と関連づけて計画的に審議すること
- 執行役による執行状況報告については、グローバル・メドテックカンパニーへの進化を軸としつつ、経営課題のプライオリティ、また取締役会が重要と判断するモニタリング事項を踏まえ、監督と執行の相互フィードバックを通じて共通理解として醸成した、「取締役会のフォーカス・ポイント」を重視するなどの工夫を図ること
- 指名・報酬・監査委員会と取締役会はさらなる連携強化を図りつつ、優先課題を踏まえ合理的に必要な取り組みを行うこと

コーポレートガバナンス

## 役員報酬

### 役員報酬の基本方針

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

### 報酬水準

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

### 2022年3月期役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)	
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等		
取締役	社内	919	514	224	181	3
	社外	138	116	—	22	10
執行役	666	282	234	150	3	

(注) 1. 基本報酬は当期に支払った金額、業績連動報酬等は当期を対象期間とした短期インセンティブ報酬額(2022年7月に支給)、非金銭報酬等は当期に費用計上すべき長期インセンティブ報酬額を記載しています。なお、業績連動型株式報酬(PSU)の額227百万円は非金銭報酬等にのみ計上しており、業績連動報酬等には計上していません  
 2. 執行役は上記の3名のほかに、取締役を兼務する執行役が2名います。その2名の報酬等は社内取締役としての報酬等に含めて記載しています  
 3. 当社は、執行役を兼務しない取締役に対して業績連動報酬を支給していません  
 4. 上記の社外取締役には2021年6月24日開催の2021年3月期定時株主総会最終の時をもって退任した社外取締役2名を含んでいます  
 5. 社外取締役1名から報酬辞退の申し出があり、報酬委員会として支給しないことを決定しました。ただし、上記社外取締役の員数には含めて記載しています

## 取締役の報酬体系

経営を監督する立場にあることから、取締役報酬は固定報酬として基本報酬(BS)を支給します。さらに取締役と投資家の利害の共有を図るために、非業績連動型の株式報酬を支給しています。株式報酬は事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)とし、日本居住者は退任時に権利確定とします。日本非居住者の権利確定は、各地域における株式報酬の一般的な方法に準じて個別に設定します。また、株式報酬の額は、株式保有の促進による投資家との利害の共有をより一層図るため、日本居住者、日本非居住者とも同額の600万円とし、2022年3月期の300万円か

報酬の構成要素
<p><b>① BS(Base Salary:基本報酬)</b>:現金報酬。担当職務と責任に応じて月例で支給する固定報酬</p>
<p><b>② STI(Short Term Incentive:短期インセンティブ報酬)</b>:現金報酬。単年度の目標達成意欲とその結果に報いる目的。財務目標および非財務目標の達成度に基づき0~200%で支給する業績連動報酬</p>
<p><b>③ LTI(Long Term Incentive:長期インセンティブ報酬)</b>:  <b>・RS(Restricted Stock:事前交付型譲渡制限付株式報酬)</b>            3年間の就任を前提に、総報酬の内の一定額を3年間の譲渡制限付株式にて支給する非業績連動型株式報酬。株式は譲渡制限期間満了後に制限解除する(2020年3月期開始分まで適用)  <b>・RSU(Restricted Stock Unit:事後交付型譲渡制限付株式報酬)</b>            総報酬の内の一定額に相当する権利(ユニット)を付与し、設定した期間満了後に実株を支給する(1ユニット=1株)非業績連動型株式報酬  <b>・PSU(Performance Share Unit:業績連動型株式報酬)</b>            総報酬の内の一定額に相当する権利(ユニット)を付与し、3年後に設定した目標に対する達成度に応じて0~200%で権利(ユニット)を確定させて、実株を支給する(1ユニット=1株)業績連動型株式報酬</p>

BS 71~85%	RSU 15~29%
--------------	---------------

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

## 執行役の報酬体系

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

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

(注) 執行役の構成が日本人中心からグローバルな構成に変わる中で、報酬委員会は、理念の第4項として定めていた「日本の大手グローバル企業と比較して競争力のある基本報酬(BS)を支給する」がふさわしくないと判断し、上記の内容に改訂することを2021年12月に決議しました

グローバル経営に責任を持つ執行役の報酬設計の考え方は、標準化されたグローバルな報酬システムが望ましいですが、地域による役員報酬水準の違いにより、日本の報酬水準で有能な人材を引き付け、維持することは困難です。そのためすべての執行役の報酬は同様の構成としますが、実際の報酬水準は、執行役の出身国における報酬水準の違いを勘案して決定します。

以上の考え方に基づき、執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬(BS)、期ごとの業績に連動する短期インセンティブ報酬(STI)、および長期インセンティブ報酬(LTI)の組み合わせとされています。そして中長期的な企業価値および株主価値を向上するための経営戦略の達成に重点を置き、業績連動報酬、特に長期インセンティブ報酬(LTI)の比率を高めた構成とし、これにより短期インセンティブ報酬(STI)および長期インセンティブ報酬(LTI)の標準額を決定しています。なお、長期インセンティブ報酬(LTI)は事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)と業績連動型株式報酬(PSU)から構成されています。

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

執行役の報酬体系の変遷		
<b>FY2020</b>		
執行役	BS 50%	STI 25% LTI 25%
(注)日本非居住の執行役の場合は、譲渡制限付株式報酬については支給対象とせず、業績連動型株式報酬については株式に変えて支給株式に相当する金銭を支給します		
<p><b>グローバル・メドテックカンパニーを目指すという経営戦略に則り、新しい報酬制度を制定</b></p> <p>↓</p>		
<b>FY2021・FY2022</b>		
代表執行役	BS 25%	STI 25% LTI 50%
執行役	BS 28.5%	STI 28.5% LTI 43%
(注)日本非居住の執行役にも、長期インセンティブ報酬(LTI)については株式を支給します		
<p><b>グローバル・メドテックカンパニーの報酬水準も考慮し、業績連動報酬であるSTI、および株式報酬であるLTIの比率をより高めた報酬構成に変更</b></p> <p>↓</p>		
<b>FY2023</b>		
代表執行役	BS 19%	STI 24% LTI 57%
執行役	BS 24%	STI 28% LTI 48%
(注)日本非居住の執行役にも、長期インセンティブ報酬(LTI)については株式を支給します		
<b>1</b>	<p><b>長期の戦略である経営戦略に沿って、長期インセンティブの割合を増加</b></p>	
<b>2</b>	<p><b>事業環境に応じて、チャレンジングかつアチーブャブルな目標設定を行い、執行役のモチベーション向上を図る</b></p>	

## 執行役の報酬(2022年3月期・2023年3月期)

「長期インセンティブ報酬(LTI)をより重視する方向」に基づき、グローバル・メドテックカンパニーを目指すという経営戦略に則り、2020年3月期に新しい報酬制度を制定しました。しかしながら、その後、新型コロナウイルス感染症の拡大等により事業環境が大きく変わる中で、企業価値の向上と執行役のモチベーション維持・向上を図るために、報酬委員会が執行役の最適な報酬内容を検討してきました。

2023年3月期は、グローバル・メドテックカンパニーの報酬

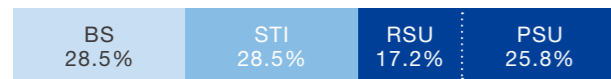
水準も考慮し、業績連動報酬である短期インセンティブ報酬(STI)、および株式報酬である長期インセンティブ報酬(LTI)の比率をより高めた報酬構成としました。また、不透明で変化の大きい事業環境を考慮し、報酬総額における株式の望ましい比率を確保するため、事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)と業績連動型株式報酬(PSU)の割合もRSU=40%、PSU=60%にしています。

### FY2022(実績)

#### 代表執行役



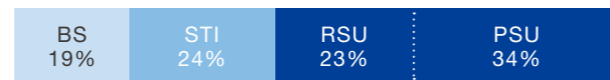
#### 執行役



(注) 1. 上記の図は執行役員に対する報酬の種類別報酬割合です。取締役を兼務する者の監督役員に対する報酬は含んでいません  
 2. 日本以外の出身者には、個人別に従前の報酬契約との調整を図るための一時金や退職金、その他に住宅手当や年金等が設定されています。(上記の図の比率には含めていません)  
 3. CEOのみ、基本報酬の18%の金額に相当する「Transformational FY22-RSU」を追加で付与しています。(上記の図の比率には含めていません)

### FY2023

#### 代表執行役



#### 執行役



(注) 1. 上記の図は執行役員に対する報酬の種類別報酬割合です。取締役を兼務する者の監督役員に対する報酬は含んでいません  
 2. 日本以外の出身者には、個人別に従前の報酬契約との調整を図るための一時金や退職金、その他に住宅手当や年金等が設定されています。(上記の図の比率には含めていません)

## 短期インセンティブ報酬(STI)

単年度の財務目標および全社の重要課題より項目を設定し、全執行役共通の目標とし、

達成度に応じて0%~200%で支給する業績連動報酬です。財務指標は成長と効率を評価するために売上高と営業利益率としています。また長期的、戦略的な取り組みを各年度内で着実に実施することが重要であることから、戦略目標を指標としています。

### FY2022(実績:支給率132.5%)

評価指標	ウエイト	目標値	実績値	達成率	支給率
売上高*1	30%	7,857億円	8,011億円	142.4%	42.7%
営業利益率*1	40%	17.5%	19.3%	172%	68.8%
戦略目標*2	30%	—	—	70%	21%

### FY2023

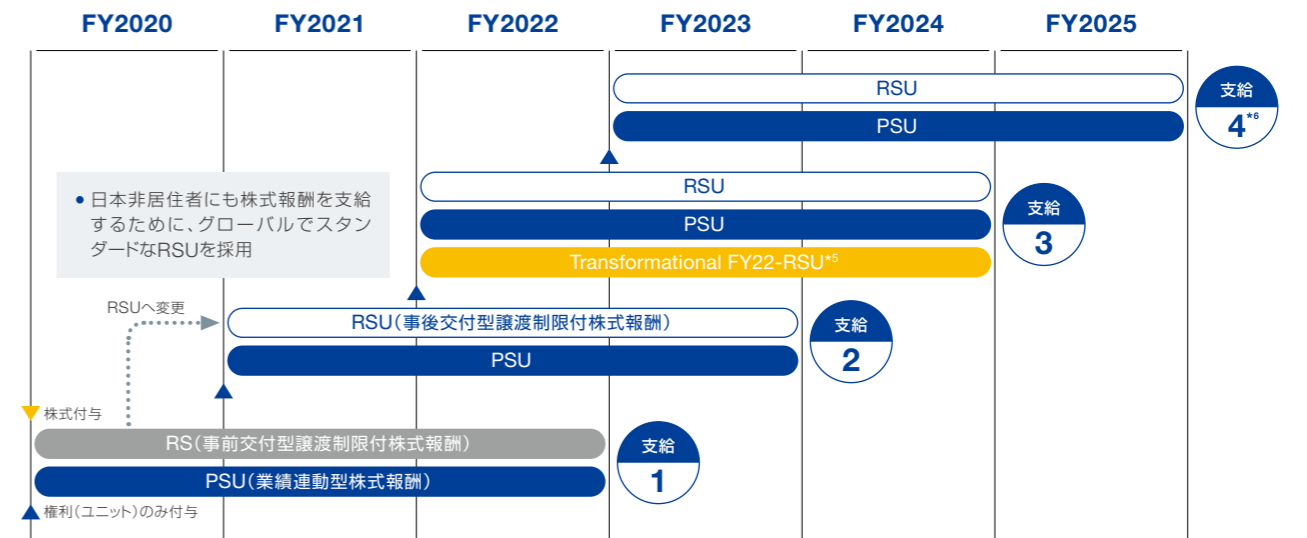
評価指標	ウエイト	目標値
売上高*3	30%	9,680億円
営業利益率*3	40%	20.9%
戦略目標*4	30%	全社の重要課題より項目を設定

\*1 売上高は為替調整後の値から、営業利益率はその他の収益・費用を差し引いた調整後の営業利益から算出しています  
 \*2 2021年5月7日に公表した2022年3月期の以下の全社で取り組む重要課題の中から項目を設定し、全社執行役の共通の目標としました。各目標の達成度に対し下限0%~上限200%で支給するよう設定しました  
 ・医療ビジネスにおける収益性の高い成長戦略の深化  
 ・Transform Olympusによる企業体質のさらなる改善および基盤強化  
 ・今後の成長を牽引する製品開発への着実な投資継続  
 \*3 評価にあたっては、売上高は為替調整後の値から、営業利益率はその他の収益・費用を差し引いた調整後の営業利益を使用します  
 \*4 2022年5月11日に公表した以下に示す2023年3月期の全社で取り組む重要課題に関連する項目を設定し、全執行役共通の目標とします。評価テーブル0%~200%間の支給カーブは項目ごとに設定します  
 ・当社が最大限の力を発揮できる疾患に重点的に取り組む  
 ・診療水準を向上させる新たな投資によって、医療の未来を形成する  
 ・組織のグローバルかつスピーディーな対応力を向上させる

## 長期インセンティブ報酬(LTI)

2021年3月期以降、事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)と業績連動型株式報酬(PSU)を採用しています。

日本非居住の執行役を含め総報酬の内の一定額に相当する権利(ユニット)を付与し、設定した期間満了後に実株を支給します。



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

## 業績連動型株式報酬(PSU)

### FY2022(実績)

評価指標	ウエイト	目標値	実績値	支給率
当期利益の対象期間合計額*7	70%	2,217億円	2,251億円	94.5%
売上高成長率の対象期間平均*8	30%	6.5%	5.67%	

\*7 当期利益の合計額は、目標値は変えず、全社実績から映像事業譲渡に関する一時費用を控除した調整値を実績値とし、達成度を評価しました  
 \*8 売上高成長率は、全社売上から映像事業分を除いた目標値および実績値で達成度を評価しました

### FY2023

評価指標	ウエイト
営業利益率	40%
ROIC	15%
EPS成長率	15%
相対TSR*9	20%
ESG*10	10%

### FY2024

評価指標	ウエイト
営業利益	40%
相対TSR*9	40%
ESG*10	20%

### FY2025

評価指標	ウエイト
営業利益	20%
相対TSR*9	60%
ESG*10	20%

### 変更の理由

「経営戦略と整合性のあるインセンティブプログラムとする」という報酬に関する理念に基づき、また事業環境を考慮した上で評価指標およびウエイトを変更

### 変更の理由

企業価値・株主価値を評価する指標として相対TSRが適切であるとともに、企業価値・株主価値の向上をさらに進めるために、相対TSRの比重を増加させることが適切であると判断

\*9 「医療機器を事業ポートフォリオに持つ製造業」もしくは「GICSコードのHealth Careに分類されるメーカー」から、以下の日欧米の20社をピアグループとして設定し、評価します  
 Abbott Laboratories, Thermo Fisher Scientific Inc., Medtronic plc, Koninklijke Philips N.V., Danaher Corporation, Asahi Kasei Corporation, Becton, Dickinson and Company, Siemens Healthineers AG, Stryker Corporation, Baxter International Inc., Boston Scientific Corporation, Zimmer Biomet Holdings, Inc., Terumo Corporation, Agilent Technologies, Inc., HOYA Corporation, Smith & Nephew plc, Edwards Lifesciences Corporation, Intuitive Surgical, Inc., STERIS plc, Sysmex Corporation  
 \*10 世界の代表的なESG投資指標である「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」に基づき評価します。当社の事業特性を鑑み、以下の理由で「Dow Jones Sustainability Index (DJSI)」のIndexを評価指標として設定します。また、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)のすべての領域でグローバル水準を満たすことを目標に、1年目、2年目の結果を考慮し、3年目に獲得するIndexを重視した評価テーブルを設定します  
 ・企業活動全体に対する網羅性がある  
 ・評価領域のカバレッジの広さから、幅広くステークホルダーの期待と対照することができる  
 ・信頼性の高い外部評価機関であり、透明性・公平性が担保できる