

**OLYMPUS**

True to Life

統合レポート

# Integrated Report 2025



## Our Purpose

私たちの存在意義

**Making people's lives healthier,  
safer and more fulfilling**

# 世界の人々の健康と安心、 心の豊かさの実現

## Our Core Values

|                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                               |                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>PATIENT FOCUS</b><br>患者さん第一<br>私たちは、<br>いかなる時も患者さんを<br>最優先に考えて行動します | <br><b>INTEGRITY</b><br>誠実<br>私たちは、<br>正しい行動を取ります | <br><b>INNOVATION</b><br>イノベーション<br>私たちは、<br>物事をより良くするために、<br>新しい方法を追求します | <br><b>IMPACT</b><br>実行実現<br>私たちは、<br>結果に対する責任を持ち、<br>やり遂げます | <br><b>EMPATHY</b><br>共感<br>私たちは、<br>お互いを思いやり、<br>協力し合います |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

1950年に世界で初めて、胃カメラの実用化に成功してから、  
私たちオリンパスは医療従事者の方々と共に、  
内視鏡医療の発展に貢献してきました。

私たちは、世界の人々の健康と安心、  
心の豊かさの実現のために、これからも医療水準の向上、  
そして患者さんのアウトカムの改善に  
貢献してまいります。

「Patient Focus (患者さん第一)」、「Integrity (誠実)」、  
「Innovation (イノベーション)」、「Impact (実行実現)」、  
そして「Empathy (共感)」

5つのコアバリューは、  
私たちが患者さんの安全や品質を最優先する  
グローバル・メドテックカンパニーとして  
成長していくための指針です。

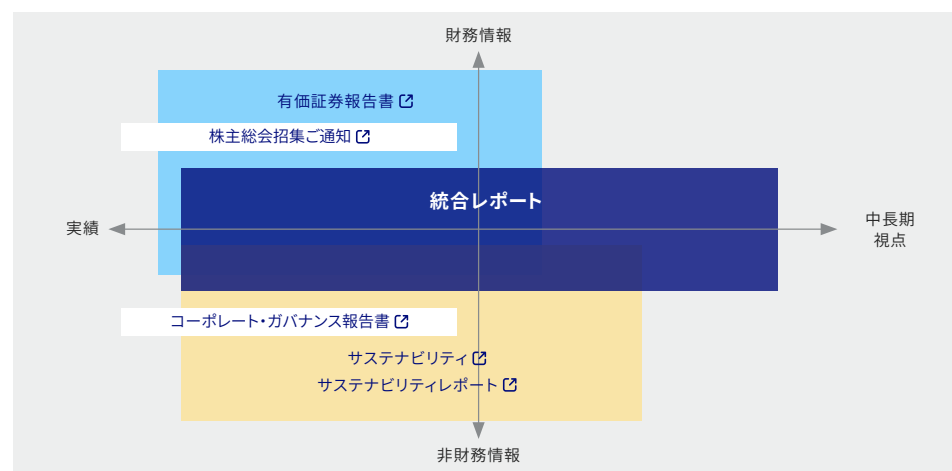


## 編集方針／情報開示体系

### 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。当社の統合レポートは、当社グループの持続的な価値創造に向けた経営戦略や事業活動、財務情報等に加え、社会や環境への取り組みといった非財務情報も包摂し、株主、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに当社グループへの理解を深めていただくとともに、対話を通じて、企業価値の向上につなげていくことを目的として制作しています。制作にあたっては、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。なお、本統合レポートは、監査法人による監査またはレビューの対象には含まれておりません。

### 情報開示体系



オリンパスグループ企業サイト



投資家情報



オリンパスの医療分野

### 統合レポート2025のテーマと主なコンテンツ

#### テーマ

統合レポート2025では、患者さんの安全を最優先に推進している品質保証・法規制対応のプロジェクト「Elevate」の詳細を紹介するとともに、経営戦略に沿って実行しているイノベーション、インテリジェント内視鏡医療エコシステム、成長ポテンシャルの高い市場での取り組みなど、持続的な成長を牽引する施策について、情報開示の拡充を図りました。

#### 主なコンテンツ

|                                        |                    |      |
|----------------------------------------|--------------------|------|
| 経営戦略を推進する<br>各マネジメントの<br>役割、施策、考えを知りたい | CEOメッセージ           | P.05 |
|                                        | CFOメッセージ           | P.07 |
|                                        | CSOメッセージ           | P.09 |
|                                        | Our Executive Team | P.10 |

|                                     |                           |      |
|-------------------------------------|---------------------------|------|
| 患者さんの安全と品質を<br>重視する取り組みに<br>ついて知りたい | 患者さんの安全と将来の成長の<br>ための取り組み | P.30 |
|-------------------------------------|---------------------------|------|

|                                           |                     |      |
|-------------------------------------------|---------------------|------|
| イノベーションおよび<br>持続的な成長を牽引する<br>取り組みについて知りたい | インテリジェント内視鏡医療エコシステム | P.34 |
|                                           | 成長ポテンシャルの高い市場       | P.36 |
|                                           | イノベーション             | P.42 |
|                                           | R&D対談               | P.44 |

|                                            |             |      |
|--------------------------------------------|-------------|------|
| 実効性の高い経営を実現する<br>ためのガバナンスの<br>取り組みについて知りたい | 取締役会議長メッセージ | P.58 |
|                                            | コーポレートガバナンス | P.60 |

## Contents

# 1

## Top Management

- 05 CEOメッセージ
- 07 CFOメッセージ
- 09 CSOメッセージ
- 10 Our Executive Team

# 2

## Our Company

- 14 オリンパスの価値創造モデル
- 15 Our History
- 17 At a Glance
- 18 Our Business
- 20 注力3領域の概要と方向性

# 3

## Our Strategy

- 27 経営戦略とその進捗
- 28 オリンパスのマテリアリティ
- 30 患者さんの安全と将来の成長のための取り組み
- 34 インテリジェント内視鏡医療エコシステム
- 36 成長ポテンシャルの高い市場
- 40 オーガニック成長を支えるインオーガニックの取り組み

# 4

## Non-financial Capitals

- 42 イノベーション
- 44 R&D対談
- 47 知的財産活動
- 49 企業文化の醸成
- 54 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献
- 56 責任あるサプライチェーンの推進

# 5

## Corporate Governance

- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 取締役
- 60 コーポレートガバナンス
- 70 アラインド・アシュアランス

# 6

## Data Section

- 73 グローバルヘルスケアデータ
- 76 財務・非財務ハイライト
- 77 10カ年の財務・非財務データ
- 79 会社情報・株式情報

### 対象期間

2025年3月期（FY2025）：2024年4月1日～2025年3月31日  
ただし、一部、対象期間以前、以後の情報を含みます。また、FYは各表示年の事業年度を指しています。

### 将来予想に関する記述についての注意事項

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

### 製品に関する注意事項

本統合レポートに掲載している製品は、一部の地域で未発売のものが 있습니다。



# 1

# Top Management

## Contents

- 05 CEOメッセージ
- 07 CFOメッセージ
- 09 CSOメッセージ
- 10 Our Executive Team







“

オリンパスは  
より強く、より俊敏に進化し、  
変化する世界の中で  
リーダーとしての  
地位をさらに確かなものに  
できると確信しています。”

*Bob White*

ボブ・ホワイト

取締役 代表執行役 社長兼 CEO（最高経営責任者）

### パーパスとイノベーションの伝統を活かし、継承する

オリンパスのCEOとして、当社の豊かな歴史とこれからの大きな可能性にインスピレーションを受け、「私たちの存在意義」のもとに会社を率いることを大変光栄に思います。オリンパスは1950年に世界で初めて実用的な胃カメラを開発して以来、早期診断と低侵襲治療の分野でイノベーションを牽引し、医療技術の限界を押し広げてきました。私自身、「Our Purpose 私たちの存在意義」である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に強く共感しており、このパーパスはますます複雑化するヘルスケア業界において、私たちの進むべき道を照らす指針であり続けます。



これからは「Outside-in 外から内へ」の考え方を積極的に取り入れ、患者さんやお客様の声に真摯に耳を傾け、技術的に優れているだけでなく、真に意義のあるイノベーションを提供してまいります。私たちのソリューションは、臨床成果の向上、業務効率の改善、そして最高水準のコンプライアンスの遵守を通じて、私たちに関わるすべての人々に持続的な価値をもたらすものでなければならないと考えています。

## 私たちの強みを活かしながら、課題に向き合う

オリンパスは、特に消化器内視鏡の分野において、パイオニアとして確固たる地位を築いており、業界をリードし続けています。このリーダーシップは、最先端の技術、包括的な製品エコシステム、そして日本文化に根ざしたクラフトマンシップの伝統によって支えられています。

一方で、私たちは今、向き合うべき課題にも直面しています。ヘルスケア業界におけるイノベーションのスピードはかつてないほど加速しています。この変化に対応するためには、説明責任、俊敏性、そして迅速な実行力を重視する成果重視の企業文化を醸成することが不可欠です。これまでの強固な組織体制は当社の発展を支えてきましたが、時には市場のニーズに迅速に応えることを妨げることもありました。意思決定や業務プロセスの効率化は、今後の成長に向けて重要な鍵となります。

品質保証および法規制（QA&RA）対応は、現在の最重要課題です。私たちは品質保証・法規制対応の変革プロジェクト「Elevate」を通じて、QA&RAのプロセスを強化しています。これは単に規制要件を満たすためだけでなく、品質への意識を組織全体に根付かせるための取り組みであり、2023年以降、私たちは患者さんの安全を最優先に、品質システムの改善、ケイパビリティの強化、そして米国食品医薬品局（FDA）とのコミットメントの遂行に注力してきました。現在、これらのコミットメントの約96%を完了しており、世界中で信頼されるパートナーとして認められるために、引き続き迅速に取り組んでまいります。

## オリンパスの未来をつくる

当社では、次の時代に向けた新たな経営戦略を策定中であり、2025年末までに詳細を発表する予定です。戦略の主要な柱は以下の通りです：

- **顧客中心主義**：患者さんとお客様のニーズを起点に、イノベーションと改善を推進します。
- **先端技術の活用**：AIやロボティクスを活用し、医療の革新をリードします。
- **グローバルな成長**：内視鏡医のトレーニングへの投資を強化し、新興国市場での事業を拡大します。
- **戦略的M&A**：オーガニック成長を補完する、ターゲットを絞ったタックインM&Aを実施します。

- **財務規律の徹底**：計画、予測、コスト管理を強化し、財務目標の確実な達成を目指します。
- **世界水準のチームの構築**：謙虚で誠実、かつ自信と情熱を持ってパーパスに向き合うリーダーを育成します。

## ステークホルダーの皆さまからの信頼を強化する私たちのコミットメント

この変革を進めるにあたり、主要なステークホルダーの皆さまへのメッセージをお伝えします：

- **患者さん・お客様へ**：QA&RAの課題に真摯に取り組み、患者さんケアの向上につながるイノベーションを提供してまいります。また、オリンパスを信頼できるブランドとして再構築します。
- **ビジネスパートナーの皆さまへ**：透明性の確保とコラボレーションを強化し、共通の目標に向けて連携してまいります。
- **投資家の皆さまへ**：堅実かつ信頼性の高い結果を出し、明確かつオープンなコミュニケーションを行ってまいります。
- **従業員の皆さんへ**：皆さんの意見と価値観を尊重し、仕事を通じて社会に影響を与えることができる環境づくりに取り組みます。

## より強いオリンパスを目指して、機会を積極的に捉える

オリンパスにとって新たな時代の入り口に立つ今、課題に直面している一方で、多くの機会が目の前に広がっており、私はその未来に大きな希望を抱いています。世界を代表するメドテック企業の一つとなるという明確なビジョンのもと、私たちは医療の未来を形づくる、安全で効果的なソリューションの提供に取り組んでまいります。

オリンパスの可能性は無限です。イノベーションの伝統、優れたチーム、そして実行力と説明責任を重視する新たな価値観のもと、私たちはより強く、より俊敏に進化し、変化する世界の中でリーダーとしての地位をさらに確かなものにできると確信しています。

革新的な技術、患者さんのアウトカムの向上、すべてのステークホルダーの皆さまにとっての持続的な成長を実現するために、オリンパスは新たなスタートを切ります。

皆さまの継続的なご支援に心より感謝申し上げます。今後とも、変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



# 強固な財務規律のもと、 イノベーションに一層注力し、 中長期の企業価値を高めます

泉 竜也

執行役 チーフファイナンシャルオフィサー  
(最高財務責任者)



## 高付加価値の製品を生み出し 世界の医療に貢献する

オリンパスの経営において最も重視すべき財務指標は売上高成長率です。イノベティブな新製品を生み出し、世界の医療に貢献する、それは当社の売上が伸びることが世界の医療に貢献していることを意味します。これほどにパーパスと財務指標が合致した企業はないと考えています。

しかし、2025年3月期では期初に公表したガイダンス（見通し）を売上・営業利益ともに達成することができませんでした。

一方で、能登半島地震に端を発したサプライチェーンの混乱や、中国における厳しい事業環境などさまざまな課題に直面した中で売上成長を実現し、調整後営業利益率は18.9%と、経営戦略で掲げてい

る定量目標である約20%に近い水準に達したことは一定の評価に値すると考えています。また、2025年3月期における為替の影響を除いた販管費は期初の計画通りとなり、コントロールすることができました。経費のコントロールに関しては、毎月の経営会議でも共有しており、執行陣の発言を聞いても意識の変化を非常に感じています。

## 期待される「成長」を実現するために

オリンパスは、事業成長と利益成長を実現することで、ステークホルダーの皆さまからの期待に応えなければなりません。成長を実現するためには何が必要かを考え、2026年3月期では2つの施策を実行しました。一つは組織改編です。グローバルで、より患者さんとお客様中心の事業を展開するために、新たに消化器内視鏡ソリューション

事業とサージカルインターベンション事業の2つの部門に再編成しました。当社の事業構造の実態を把握しやすくすることで、成長への打ち手を講じやすくしました。

もう一つは、事業部門が売上成長だけでなく、より利益成長を意識するために事業数値の管理の枠組みを変更したことです。今期から、全社・消去セグメントに含まれていた基礎研究等のコーポレート費用の見直しを行い、事業部門に配賦しました。従来、事業部門では売上を中心に管理していましたが、この配賦により、主体的にコストコントロールを行い、自律的に利益面も管理することにつながり、費用対効果を意識しながら成長を取り込みやすくする体制としています。

適切な費用管理によるキャッシュ創出力向上は、CFOやファイナンス部門だけで実現できるものではなく、事業部門や開発部門などの各部門がその重要性を認識していることが不可欠だと、私は考えています。その上で、各部署単位で経費を正確にコントロールするだけの材料をファイナンス部門が提供することで全社でのコストコントロールが実現します。前期に計画通りに販管費を管理することができたのは、ファイナンス部門が毎月、各部署の経費をモニタリングして助言し、それに各部署が応える中で意識が変化したことが大きな要因だと捉えています。今後は、各部署において適切な経費管理や利益創出を一層意識することで、一段上のレベルで成長を実現できるようにと考えています。

## 変化に備えてリーン経営へシフトする

足元の数年では、事業成長を停滞させる外部要因が増加しています。売上の一時的な落ち込みを防ぐためには、イノベーションによる成長で吸収することが理想ではありますが、ファイナンスの面からは固定費の抑制を強化することで対応していきたいと考えています。そこで、事業部別、地域別に、現場とのコミュニケーションを密にして実態に即した経営管理に努め、継続的な事業成長に加えて効率性を

特に意識させることに注力しています。今後も変化に柔軟に対応するためには、健全なバランスシートを維持し、コストコントロールによってキャッシュ・フローの水準を確保することが重要です。そのためには、無駄を省きコストコントロールを強化するリーン経営へとシフトしていく必要性を強く感じています。

また米国の関税措置への対応にも向き合う必要があり、現地生産が選択肢としてはあり得ますが、高騰が続く人件費や、製造技術のハードル等もあり、少なくとも短期的には現実的ではありません。さまざまな制約もあり、コスト増加分を価格転嫁することは難しいものの、医療の提供や患者さんの安全に最大限配慮した上で、戦略的な価格設定について慎重に検討を進めています。また、当社では引き続き、製造およびサプライチェーンの多様化を積極的に検討し、関税リスクの軽減に努めていきます。

## 成長の要であるイノベーションに舵を切る

先に述べたように、売上成長のために最も重要なのはイノベーションであり、米国の関税措置などへの対応においても、高付加価値製品を生み出し、事業を成長させることが最良の解決策です。しかし、米国食品医薬品局（FDA）からの警告書への対応などにより、この数年、当社はイノベーションに力を振り向けることができず、非常に残念に思っています。イノベーションの成果が業績に寄与するまでには一定の時間を要するため、一刻も早く舵を切らなければなりません。

また、前期に想定よりも売上を伸ばせなかった最大の要因は中国です。ここに対しては現地生産を前倒して実現するために拠点を設立するなど、すでに手を打っています。なお、2025年8月に、最新イメージングを搭載した上部消化管ビデオスコープが、江蘇省薬品监督管理局（MPA）より医療機器登録証を取得しました。2025年中に現地での生産を開始する予定です。

もう一つ成長余力がある分野はM&Aです。2025年3月期は、チリ

の販売会社から当社製品の販売事業を買収しました。これ以外にも検討を進めたものの、条件が合わずに実現に至らなかった案件もありました。事業成長の選択肢、あるいは技術獲得の機会として、私を含め経営陣はM&Aの必要性を十分に理解しています。

一方で、過去のM&Aでは思ったように成果を上げられなかった案件もあったことから、M&Aのガバナンス機能を強化するとともに、パイプラインを含め包括的にM&Aを検討、実行していく体制を整えています。イノベーションを積極化させる中では、研究開発費も増加していく見込みですが、売上高に占める販管費の割合はむしろ減少させていき、他の効率化施策によって資金を確保することが大きな方針です。販管費の増加率が為替影響調整後の売上高成長率（+3%）を上回らないよう厳格に管理し、研究開発費を増やしても全体としては経費を抑制させる考えです。

## キャピタルアロケーションに則って成長投資を優先する

キャピタルアロケーションについては方針に変更はありません。引き続き、既存事業または戦略的M&Aといった成長のための事業投資を最優先とします。なお、キャピタルアロケーション・ポリシーに則って、運転資金および将来投資のための十分な手元流動性を確保した上で、余剰資金は株主の皆さまへ還元するべく、2026年3月期には合計500億円の自己株式取得を実行しています。

医療機器専門企業へと変革し、キャッシュ創出力が向上している中で、キャッシュ・フローを積み上げることができており、投資の原資は確保することができています。しかし、大きな投資機会があった場合にレバレッジをかけられる余地を残すためには資金調達手段を確保する必要があり、当社では特に格付について強く意識しています。2025年7月時点で格付投資情報センター（R&I）でA+、スタンダード&プアーズ（S&P）でBBB+という格付になっていますが、資本効率や

経営の安定性といった観点でもバランスの取れた良好な格付レベルと考えており、この水準を堅持する考えです。

キャッシュ・フローの現状を鑑みて、2026年3月期は配当水準を大幅に引き上げ、1株当たり配当金を10円増の30円とする予定です。当社は基本的には株式市場からグロース株と見られていると認識していますが、配当も軽視してはいけなと考えています。安定的に配当を増やしていくという考え方に変わりはありませんが、配当利回りがその時々当社の状況に照らして適切かどうかについては、常に慎重に検討していきたいと考えています。

## 中長期的な企業価値を向上させる双方向の対話

これまでに述べてきたように、当社を取り巻く環境は厳しい状態にあるものと捉えています。しかし、中長期的なオリンパスの企業価値を考えると、早期診断と低侵襲医療に対する全世界的なニーズが増えることは明らかであり、その中でオリンパスが持っている根源的価値や競争優位性は強固なものです。イノベーションに注力し、患者さんへの提供価値を高めることで、当社は必ずさらなる成長を遂げることができると信じています。こうした状況下、ボブ・ホワイ特というグローバルメデテックでの経験豊富なCEOがオリンパスに加わったことは私たちにとって大きな希望です。新しいリーダーのもとで、オリンパスが本来持っている力を引き出すことができれば、さまざまなステークホルダーの皆さまの期待に応えられるはずです。

私がCFOに就任して約1年が経過しました。アナリストや投資家の皆さまとの対話を通じて、専門的な観点から厳しいご指摘をいただくこともありましたが、その一方で、当社の将来に対する期待を感じることも多くありました。今後もステークホルダーの皆さまとの双方向での対話を大切にしたいと考えていますので、ご指導・ご鞭撻のほどお願い申し上げます。





# 患者さんを中心に考え、成長とイノベーションを推進

## ガブリエラ・ケイナー

執行役 チーフストラテジーオフィサー  
(最高経営戦略統括責任者)

## イノベーションと患者さん中心の成長に注力する

2026年3月期は品質保証・法規制対応のプロジェクト「Elevate」開始から3年目であり、最終年度です。患者さんの安全を最優先すると

いう考え方が、私たちの文化や日々の業務に根付きつつあることは非常に喜ばしい成果です。今後に向けて組織体制を構築するとともに、オリンパスが得意とする「患者さんのアウトカムを高めるソリューションの提供」に立ち返り、イノベーションの取り組みを再び強化していく必要があります。

私たちは外部環境を注視しつつ次期経営戦略の策定に取り組んでいます。技術の急速な進化に伴い、メドテック市場や顧客ニーズはこれまで以上にダイナミックに変化しており、マクロ経済や地政学的な環境といった要因により、私たちは製品開発やソリューション提供の柔軟性を一層向上させる必要があります。過去数年間、市場での逆風や社内の課題に直面し、当社は期待通りの成長を実現することはできませんでした。しかし、内視鏡分野のグローバルリーダーとして、私たちは市場平均以上の成長を再び実現できると確信しており、患者さん中心の成長という目標に向けて、社内での優先順位付けを明確に進めています。

これまでオリンパスは、技術ロードマップに重点を置く一方で、企業全体の視点からのイネーブラー\*にはあまり注目してきませんでした。次期経営戦略では、グローバルなケイパビリティ、レジリエンス、リスク、業務プロセス、そして持続的な成長を支えるために必要なシステムやツールにも視野を広げ、検討を進めています。

\* 技術、方針、人材等、戦略目標やイノベーションを達成するために必要となる要素

## 経営目標達成に向けたCSOの役割

私はCSOとして、当社の戦略的な長期ビジョン策定にあたり、執行陣のディスカッションをリードしています。この戦略計画は複数のステップから構成されています。

まず、戦略的な方向性の決定には、市場の洞察、競争環境、そしてオリンパスの強み、機会、リスクの的確な評価を適切にバランスよく取り入れる必要があります。また、長期ビジョンは、短期的および中期的な

優先施策と、目標を実現するための投資による裏付けが必要です。

次の重要なステップは、この長期ビジョンと全社レベルの優先施策について、社内でも効果的にコミュニケーションを図り、資本とリソースの適切な配分が組織のあらゆるレベルで確実に展開・共有されるようにすることです。

最後のステップは、実行に関するものであり、各優先施策の具体的なアクションプランについて、実行状況を追跡するためのKPIのモニタリングを可能にし、全社のビジネス目標との整合性を確保します。

これらのステップは反復的なものであり、常に外部および内部の動向に目を配り、正しい優先施策に取り組んでいることを確認する必要があります。また、ビジネスや顧客ニーズの変化に応じて、計画を柔軟に見直すことも必要であり、すべての機能と地域が連携し、効果的に取り組みを推進していくことが重要だと認識しています。

さらに、実行力と責任の重要性を考慮し、今年、CSO傘下に「トランスフォーメーション・オフィス」を新設しました。これにより、全社レベルの変革活動をより規律ある形で推進し、グローバルにチェンジマネジメントのベストプラクティスを適用することを目指します。

## 将来の目標と展望

将来を見据え、私は新しいCEOのリーダーシップのもとで、オリンパスの成長に貢献しながら、新たな戦略の策定と実行に携わることに大きな期待を抱いています。私たちは、イノベーションへの意識を再び高め、患者さんと顧客により焦点を当てることで、グローバル化と変革の取り組みを俊敏かつシンプルに進めていきます。オリンパスが次の変革のステージへと進むにあたり、その一翼を担えることを楽しみにしています。

## Our Executive Team

各執行役の略歴 

オリンパスは、患者さんの安全を最優先に考え、「私たちの存在意義」の実現に注力しています。世界をリードするメデテックカンパニーを目指し、経営戦略の実行を推進している執行役をご紹介します。

### 竹内 康雄

取締役 代表執行役 会長 兼  
ESGオフィサー (ESG担当役員)



### ボブ・ホワイト

取締役 代表執行役 社長 兼  
CEO (最高経営責任者)



### ジョン・デ・チェペル

執行役  
チーフメディカルオフィサー  
(最高医学責任者)



#### 職務分掌

メディカルアフェアーズ\*1に関する機能の業務を管掌

#### 2026年3月期の重点施策

##### クリニカルアフェアーズ:

- リアルワールドエビデンス (幅広い情報源から得られる日常的な医療データを解析して得られる臨床エビデンス)、臨床レジストリ (特定の疾患や治療等について医療情報を収集したデータベース)、共同研究など、従来とは異なるエビデンス創出手法の活用を拡大
- 新たなグローバル臨床試験および助成金管理プラットフォームの導入による業務効率化の実現

##### メディカルアフェアーズ:

- 世界的に著名な呼吸器および消化器領域の臨床リーダーの採用等により、社内の医学専門家チームを強化
- 社内の医学専門家チームを活用し、臨床のアンメットニーズを特定し、戦略の立案、新製品開発やM&Aを検討する際の評価に貢献

##### 医療経済・市場アクセス:

- 保険適用の拡大により、iTind\*4の普及を加速
- 集中購買 (購入量ベース調達制度)、DRG支払い制度 (1入院当たりの包括支払い) など、中国における市場アクセスの課題に対して、医学価値の訴求により差別化を図り、新たなソリューションを提供

##### 医療従事者へのトレーニング:

- 新興国市場における医療従事者向けトレーニング活動を拡大
- 医療従事者向け包括的トレーニングプラットフォーム「オリンパスコンティニューム」の拡充

##### 医療安全:

- オリンパスの5つの地域\*2で連携した医療安全活動を実施
- 品質保証・法規制対応の変革プロジェクト「Elevate」の推進をサポート

### フランク・ドレバロウスキー

執行役  
ガストロインテスティナル  
ソリューションズ  
(最高消化器内視鏡  
ソリューション事業責任者)



#### 職務分掌

消化器内視鏡ソリューション事業の業務を管掌

#### 2026年3月期の重点施策

##### 消化器内視鏡:

- 米国市場においてEVIS X1の発売第2フェーズを開始
- EDOF (被写界深度拡大) 技術搭載スコープにて差別化されたラインアップを提供: 高倍率と広い焦点による拡大観察により、より容易な組織の識別に寄与
- 新興国市場での市場シェア拡大をターゲットにしたアプローチを継続
- 中国での消化器内視鏡の現地生産と市場投入に向けた施策の加速
- 「Aplio」(キヤノンメディカルシステムズとの協業) と「EU-ME3」の2つの超音波内視鏡プラットフォームの導入を推進
- 2026年3月期に欧州および米国で最初のOLYSENSE\*3製品を発売

##### 消化器科処置具:

- ERCP、ESD、メタルステント、止血デバイスなど主要カテゴリーにおいて、臨床的に差別化された製品ポートフォリオを拡充
- 主要市場である米国、欧州、日本を含む地域で10以上の製品を発売

##### 医療サービス:

- 予防保守による稼働時間の拡大、予算、運用サポートなどの顧客ニーズに基づき、業界をリードするサービスを提供
- サービス部門と修理部門の緊密な連携により、効率的で顧客重視のサービスを提供

\*1 メディカル&サイエンティフィック・アフェアーズ (MSA) では、医療機器の安全性、有効性、革新性を確保しつつ、患者さん中心の価値提供を推進し、医療アクセスの向上を図っている。また、クリニカルアフェアーズ、メディカルアフェアーズ、医療経済、医療安全、医療従事者を対象としたトレーニングを通じて、臨床ニーズ、規制や保険償還への対応、医師に対する啓発やトレーニングの向上を図り、オリンパスの成長をサポートしている

\*2 米州、欧州、日本、中国、アジア・パシフィック

\*3 OLYSENSEはオリンパス株式会社および/またはそのグループ会社の商標です。すべての商標、ロゴ、ブランド名は、それぞれの所有者に帰属します

\*4 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております



**泉 竜也**

執行役  
チーフファイナンシャル  
オフィサー  
(最高財務責任者)

**職務分掌**

ファイナンス、グループ全体の支出管理、投資家対応に関する機能の業務を管掌

**2026年3月期の重点施策**

**継続的な事業成長と効率性を  
両立させることに注力：**

- 成長のために必要不可欠なイノベーションへの投資は確保しつつ、他の経費を効率化していくことで、売上高販管費率が増えないようにコントロール
- ファイナンス機能が適時適切な情報を事業部門に提供し、効率性を重視する経営管理の施策を展開
- 医療の継続性の確保は最優先にしつつも、適切な在庫水準を維持し、キャッシュ・フローへの影響を緩和
- 資本市場との双方向のコミュニケーションにより企業価値増加に貢献
- 事業部門を軸にした経営管理体制の構築
- 米国関税政策や米国食品医薬品局 (FDA) の輸入警告の影響低減に向けた対応をファイナンスの観点からサポート

**ガブリエラ・ケイナー**

執行役  
チーフストラテジー  
オフィサー  
(最高経営戦略統括責任者)

**職務分掌**

- 経営戦略、全社的な変革の取り組み、IT、コーポレート・コミュニケーションの業務を管掌
- リージョナルリプレゼンタティブオフィサー (地域統括役員) 間の連携強化にも取り組む

**2026年3月期の重点施策**

- 次期経営戦略の策定
- 組織全体を戦略的な指針に沿って整合させるための、強力なコミュニケーションおよびチェンジマネジメントの実行
- 戦略的な目標の達成、優先事項の実行を支援する投資およびリソース配分を行うための強固なガバナンス体制を構築
- 実行力を向上し、説明責任を果たすために主要な戦略的施策に関するKPIをグローバルでモニタリング
- 顧客中心でシンプルなオペレーティングモデルへの移行を目指した、グローバル・オペレーティングモデルの推進
- 持続可能な成長を支えるための、ビジネスプロセス、ケイパビリティ、ツール、要素を統合した全社ロードマップを策定
- グローバル経営執行会議の効率性および実効性の向上

**小林 哲男**

執行役  
チーフマニュファクチャリング  
アンドサプライオフィサー  
(最高製造供給責任者)

**職務分掌**

サプライチェーンマネジメントを含む製造・調達機能の包括的な管理運営および業務を管掌

**2026年3月期の重点施策**

- R&D機能との連携を強化し、製品設計における製造・修理・品質、および将来の自動化に向けた観点のインプットを促進 (Design for Excellence)
- サプライチェーン全領域におけるデジタル・トランスフォーメーション、自動化の推進
- 供給ネットワークの最適化による事業機会の最大化、サプライチェーンレジリエンスの向上
- 中国・蘇州工場における生産体制の確立と生産開始の完遂
- 部品調達におけるグローバル・カテゴリーマネジメントの推進によるコスト最適化、サプライヤー事業継続計画 (BCP) の強化
- 各製造拠点におけるFDAコミットメントの完遂、品質マネジメントの継続的強化
- One CMSOとして、機能・拠点間シナジー・エクセレンスの追求による一層の効率化とレジリエンスの向上を促進

**倉本 聖治**

執行役  
サージカルインター  
ベンションソリューションズ  
(最高サージカルインター  
ベンション事業責任者)

**職務分掌**

サージカルインターベンション事業の業務を管掌

**2026年3月期の重点施策**

**泌尿器科：**

- iTind\*の市場開拓を通じて前立腺肥大の分野で業界をリードしつつ、コアのイメージング技術とプラズマ技術の普及率を向上
- SOLTIVE SuperPulsed Laser Systemにより、結石破碎治療における成長を拡大

**呼吸器科：**

- 肺がんの診断とステージ分類の分野において、最新のEBUS-TBNAに一層注力
- EVIS X1プラットフォームの導入促進を継続し、気管支鏡の強みを強化

**外科内視鏡：**

- 外科内視鏡システム「VISERA ELITE III」を米国および中国 (2026年3月期第1四半期) で発売し、市場競争力の向上を図る

**サヤード・ナヴィード**

執行役  
チーフテクノロジー  
オフィサー  
(最高技術責任者)

**職務分掌**

グループ全体の技術戦略の構築を主導し、経営戦略と最新の技術・イノベーショントレンドに基づいた競争力のある製品・サービスを開発するとともに、新製品の市場投入計画の確保を担う業務を管掌

**2026年3月期の重点施策****変革的なイノベーションの推進:**

- 医療支援ロボット技術、デジタル技術、人工知能(AI)などの革新的な技術を融合・進化させ、次世代の低侵襲医療ソリューションの開発を推進
- 医療従事者との連携を強化し、患者さんの安全と品質を第一に考えた、インパクトのあるソリューションを市場に提供

**新製品開発における生産性とスピードの向上:**

- 新製品開発のR&Dプロセスを最適化し、開発効率の向上、品質の安定化と低コスト化を推進

**グローバルなR&D拠点を最適化して  
スケラビリティを向上:**

- 新製品の市場投入加速化の推進と効率化を推進するためのインドと中国におけるオフショア開発体制を拡大

**重要ケイパビリティ・スキルの獲得および強化:**

- コアとなる専門知識に関わるケイパビリティ強化とタレントマネジメントの戦略的推進

**健康な組織の育成:**

- オープンなカルチャーと成長マインドセットを醸成し、強固なR&D組織を構築

**大月 重人**

執行役  
チーフヒューマン  
リソースオフィサー  
(最高人事総務責任者)

**職務分掌**

人事・総務機能を包括的に管理運営し、人材マネジメント・人材および職場環境整備に関する機能の業務を管掌

**2026年3月期の重点施策****人材戦略の推進:**

- 長期的な人材戦略(人材開発と人材管理)の再構築、および経営層の後継者育成計画の策定

**人事制度改革:**

- グローバルで統一された人事制度の設計、ITシステムの追加導入による制度運用の強化、および日本における制度の浸透

**組織構造の再設計:**

- シンプルかつ最適化された組織をグローバルに構築

**企業風土の変革:**

- 会社の戦略的な変革に合致した新たな企業風土の醸成
- 品質保証および法規制(QA&RA)対応強化施策の完遂

**ESGプログラムの強化:**

- 再生可能エネルギーの採用による、カーボンニュートラルの推進
- インクルージョンをさらに推進するための先進的な取り組みの実行

**ボリス・シュコルニック**

執行役  
チーフクオリティ  
オフィサー  
(最高品質法規制責任者)

**職務分掌**

● グローバルな品質および法規制対応に関する戦略の策定と実行を監督・推進する業務を管掌  
品質管理、リスクマネジメント、パフォーマンス改善の取り組みを効果的にリードし、コンプライアンスの徹底、認可・認証取得、製品の安全性、患者さんのアウトカム改善、事業成長を支援する

**2026年3月期の重点施策****FDAからの警告書で指摘された事項の課題解決:**

- FDAに対するコミットメントを完了するとともに、品質管理システムの向上、是正活動の完了、すべてのFDA登録拠点における査察対応の準備を通じて、グローバルでコンプライアンスを強化する

**迅速なイノベーションと事業成長を実現するために:**

- M&Aのための強固なデューデリジェンスおよび統合プロセスを構築、実行する
- 効率化によりグローバルな認可・認証取得を加速する
- 品質管理システム(QMS)オペレーティングモデルに関して、長期的なQMS設計モデルを策定し、現在のオペレーティングモデルからの移行を進める

**成果に焦点を当てる:**

- マネジメントレビューおよび品質スコアカードのプロセスを通じて、品質の安定化、強固な安全性と品質文化の醸成を推進するとともに、戦略目標および財務目標達成に向けて規律を持って実行する

**ニール・ボイデン・タナー**

執行役  
グローバルジェネラル  
カウンセル  
(最高法務責任者)

**職務分掌**

● 法務、知的財産、コンプライアンス、リスク/コントロールに関連するグローバル全体の業務を管掌  
● 法令遵守の促進、法務リスクの管理、コーポレートガバナンスに関する助言などを行うとともに、取締役会および経営陣の戦略的アドバイザーとして活動し、複雑な法的環境の中で会社を導き、当社の事業戦略全体の達成に貢献する

**2026年3月期の重点施策**

- ビジネスパートナーの枠組みを強化し、成長目標の達成に向けたサポートを効率化する
- 知的財産業務をCTOおよび事業戦略に整合させるための取り組みを継続する
- グローバルポリシー、モニタリングとトレーニングプログラムを強化しリスクを軽減する
- 製品開発プロセスに「プライバシー・バイ・デザイン」を組み込むなど、サイバーレジリエンスを引き続き強化する
- 契約プロセスを最適化し、事業目標を達成するためにテクノロジーを活用する
- サード・パーティ・リスクマネジメントを強化するために内部システムを整備する
- グローバルの法人体制を合理化し、最適化されたエグゼクティブガバナンスを構築するとともに、エンタープライズ・リスクマネジメント(ERM)を重点戦略に組み込む
- AIシステムのリスクを継続的に評価し、AIガバナンスポリシーの策定および生成AIに関するトレーニングの整備などを行う
- 外部ベンダーマネジメントの改善を通じて、コスト削減を継続的に推進する



# 2

## Our Company

### Contents

- 14 オリンパスの価値創造モデル
- 15 Our History
- 17 At a Glance
- 18 Our Business
- 20 注力3領域の概要と方向性



# オリンパスの価値創造モデル

Our Purpose  
私たちの存在意義

Making people's lives healthier, safer and more fulfilling  
世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現

Our Core Values



## Strength

### 医療提供者との信頼関係をベースに築いた 強固なポジション

- ▶ 消化器内視鏡のグローバルシェア約70%
- ▶ ドクターへのトレーニングサポートをグローバルに実施
- ▶ 新興国市場に先駆けて参入し、医師との信頼関係を構築

### グローバルかつ強固な経営基盤

- ▶ 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た、トレーニングセンター約17拠点
- ▶ 世界の医療機器メーカーの中で業界トップクラスのサービスネットワークを構築
- ▶ 信用格付A+ (R&I)、BBB+ (S&P)、Baa1 (Moody's)
- ▶ 機関投資家・証券アナリストとの対話約970回\*1

### 高品質で先進的な製品を生み出す技術力

- ▶ 世界で最も革新的な企業トップ100に11回選出
- ▶ 質の高い知的財産ポートフォリオを構築し、オリンパスグループで約15,000件\*2の特許を保有
- ▶ 創業以来築いてきた強固なノウハウ・光学技術
- ▶ 多品種少量生産を実現するものづくり力

### 高い専門性を有した多様な人材

- ▶ 世界をリードするメドテックカンパニーを目指し、専門性の高いタレントの採用や「適所適材」のグローバルタレントマネジメントを実施

## Strategy

### Company Strategy

～グローバル・メドテックカンパニーとしての成長～

#### 患者さんの安全と持続可能性



- 1 米国食品医薬品局 (FDA) に対するコミットメントを遂行し、各国規制当局との信頼関係を構築
- 2 健やかな組織文化とESGを推進

#### 成長のためのイノベーション



- 3 オリンパスブランドの強化、顧客体験価値向上
- 4 戦略的なイノベーション・買収を通じた事業の成長

#### 生産性の向上



- 5 患者さんの安全と製品の品質を重視したパフォーマンスの高い組織を構築
- 6 効率的で無駄のない経営

長期的かつ持続可能な  
成長を実現する  
戦略的な価値の源泉

- 事業拡大とグローバル展開
- ケア・パスウェイの強化
- 戦略的M&A
- インテリジェント内視鏡医療エコシステム

#### オリンパスのマテリアリティ

- 医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上
- コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力
- 責任あるサプライチェーンの推進
- 健やかな組織文化
- 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献
- コーポレートガバナンス

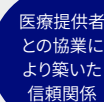
## Social Outcome

### 医療提供者を通じた、患者さん、国・地域・社会への価値提供

#### 患者さん

- 患者さんの安全を常に最優先とし、世界の人々の健康に貢献
- 早期診断・低侵襲治療をベースに、対象疾患における医療水準の向上に貢献し、患者さんの体験価値・アウトカムを改善

適応可能な疾患数\*3  
**100**  
大腸内視鏡件数/年\*4  
**4,900**万件



#### 医療提供者

- 早期発見や診断、ステージ分類、治療、予後のケアに至るまでのケア・パスウェイの中で、顧客体験価値の向上に貢献
- 早期診断・低侵襲治療により、医療効率・医療経済性の向上に貢献
- 医療現場の課題解決に向けた独自のソリューションを提供



#### 国・地域・社会

- 早期診断・低侵襲治療により、医療費の抑制に貢献
- 医療の未来へ貢献

## Financial KPIs\*5

#### 売上高成長率\*6

約 **5%**  
CAGR from FY2023

#### 営業利益率\*7

約 **20%**

#### EPS成長率\*7

約 **8%**  
CAGR from FY2023

• 製品への改善・要望をフィードバック

• 豊富なニーズを把握し、患者さんのアウトカム向上に寄与する製品・ソリューションの提供  
• 手技開発のサポート

• 医療事業の成長

\*1 2025年3月期  
\*2 2025年3月時点

\*3 当社はさまざまな治療に役立つ医療機器を提供しており、2025年3月現在100の疾患に適用可能  
自社調べ。グローバル：米国、ドイツ、フランス、英国、イタリア、スペイン、日本、カナダ、ポーランド、韓国、オーストラリア、インド、ロシア（2022年時点）、中国（2019年時点、2019年から2022年までの予測の年間の平均値を含む）

\*5 Financial KPIsは2023年5月に発表  
\*6 為替前提を固定

\*7 特殊要因調整後  
• その他の収益および費用を除く  
• 為替レート変動による影響は調整せず。実際の為替レートを使用

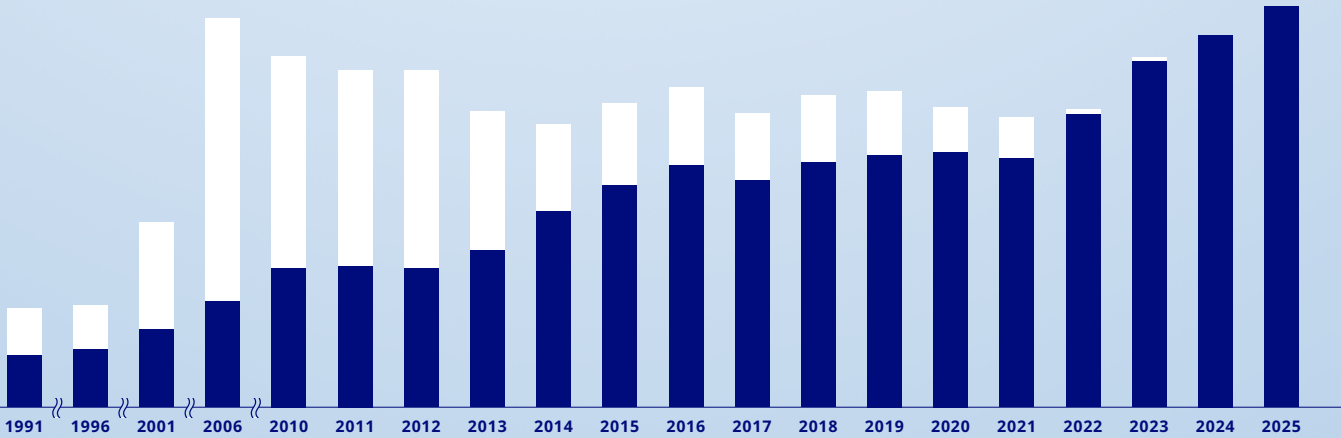


Our History

売上高の推移

■ 医療事業以外の事業  
■ 医療事業

(注) 2016年3月期までは日本基準、2017年3月期以降はIFRS  
2020年3月期および2021年3月期は映像事業、2022年3月期および  
2023年3月期は科学事業、2024年3月期は整形外科事業の売上高を除く  
継続事業の金額を表示しています。



1919年～1950年代

創業と経営近代化への道

1960年～1980年代

光学総合メーカーへの  
発展、海外販売拠点の拡充

1990年～2010年

医療事業の多角化

2011年～2018年

原点回帰による  
経営再建ステージ、  
そして持続的発展ステージへ

2019年～2022年

真のグローバル・  
メドテックカンパニーへ

2023年～

グローバル・メドテック  
カンパニーとしての成長

**1919**  
「株式会社高千穂製作所」として  
創立（顕微鏡の国産化を目的）  
**1920**  
当社初の顕微鏡「旭号」発売  
**1921**  
商標を「オリンパス」として登録  
**1936**  
当社初のカメラ「セミオリンパス」発売  
（カメラ事業に参入）  
**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  
**1950**  
世界で初めて実用的な胃カメラを開発

**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

**2001**  
テルモ（株）と提携  
**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領域を強化）

**2011**  
過去の損失計上の先送り発覚  
**2012**  
新経営体制が発足  
ソニー（株）と業務・資本提携  
情報通信事業を譲渡  
**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）  
**2018**  
「私たちの存在意義」  
「私たちのコアバリュー」からなる  
経営理念を発表

**2019**  
企業変革プラン  
「Transform Olympus」／  
経営戦略発表  
**2021**  
映像事業を譲渡  
オランダQuest Photonic Devices社、  
イスラエルMedi-Tate社を買収  
**2022**  
英国Odin Vision社を買収

**2023**  
科学事業を譲渡  
経営戦略発表  
**2024**  
整形外科事業を譲渡  
「私たちのコアバリュー」を改定  
**2025**  
合弁会社Swan EndoSurgical, Inc.  
へ出資

## ケア・パスウェイの強化とソリューションの歴史



\*1 医薬品医療機器等法承認品など、一部地域における承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

\*2 OLYSENSEはオリンパス株式会社および/またはそのグループ会社の商標です。すべての商標、ロゴ、ブランド名は、それぞれの所有者に帰属します

### Episode 1

#### 消化器内視鏡

## 世界で初めて 実用的な胃カメラを開発

1949年、「日本人に多い胃がんをなんとか治したい」という東京大学附属病院・小石川分院外科の宇治達郎医師からの依頼で、オリンパスの技術陣が胃カメラの開発をスタートしました。胃の中を明るく照らす超小型電球、広い範囲を映し出す広角レンズ、フィルム巻き取り装置、体内に挿入する蛇管部分の素材選びなど、さまざまな要素技術の開発を重ね、1950年に試作機の開発に成功、2年後の1952年には製品化し、販売を開始しました。その後も、医師との二人三脚で機器の改良は急ピッチで進み、消化器疾患の診断術も飛躍的に発達しました。

### Episode 2

#### 消化器科処置具

## EMR(内視鏡的粘膜切除術)／ESD (内視鏡的粘膜下層剥離術)手技の確立

1980年代には、医師とオリンパスの共同開発により、EMRが実用化されました。早期の胃がんや大腸がんなどの病変組織と正常組織の間に、生理食塩水を注射して膨らませ、スネアで病変を切り取る内視鏡治療であり、開腹手術に比べて患者さんへの負担が少ないのが特徴です。処置具の発達により、2002年にはより広範囲の早期病変を切り取ることができるESDも登場しました。オリンパスは医師の要望に応え、ESD/EMRの手技をサポートする多様な処置具を開発しています。

### Episode 3

#### 呼吸器科

## より低侵襲で診断能力の 高い診断法の確立

気管支壁外のリンパ節に気管支鏡を使って針を刺し、吸引生検で肺がんのステージ診断をする方法(TBNA)があります。以前は、この手技は針の先端が確認できない状況で実施されていました。オリンパスは、この手技に超音波内視鏡を使いたいという医師からの要請に応え、多くの検討と試作品の製作を重ね、2004年に超音波気管支内視鏡で針の先端を確認しながらTBNAを実施するための内視鏡と専用の穿刺針を開発・発売しました。これによって、EBUS-TBNA(超音波気管支鏡ガイド下針生検)という手技が普及し、低侵襲で高い診断能力を持つリンパ節転移診断法の実現に貢献しました。

### Episode 4

#### 泌尿器科

## 世界初の生理食塩水下 前立腺切除術の実用化

2005年、肥大した前立腺を切除するTURis(生理食塩水下前立腺切除術)という新しい術式が医師により開発され、オリンパスは世界で初めてTURis専用の内視鏡切除ループ、切除用の高周波電流を制御する高周波電源装置を開発しました。TURisでは、生理食塩水を介して電極全周を放電させて切除するので、従来よりも安定した高い切れ味を実現したことに加えて、使用する生理食塩水は従来の非電解溶液より安価であるなど、コストも抑制できる術式となっています。

## At a Glance

2025年3月期 連結実績

売上高

9,973 億円<sup>\*1</sup>

調整後営業利益

1,885 億円

調整後営業利益率

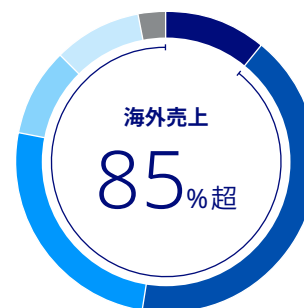
18.9%

当期利益

1,179 億円

### 地域別売上高内訳

|             |                 |
|-------------|-----------------|
| ■ 日本        | 1,105億円 (11.1%) |
| ■ 北米        | 4,139億円 (41.5%) |
| ■ 欧州        | 2,546億円 (25.5%) |
| ■ 中国        | 957億円 (9.6%)    |
| ■ アジア・オセアニア | 937億円 (9.4%)    |
| ■ その他       | 288億円 (2.9%)    |

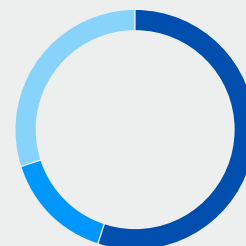


### 事業別売上高内訳

#### 消化器内視鏡ソリューション事業

売上高 6,740 億円

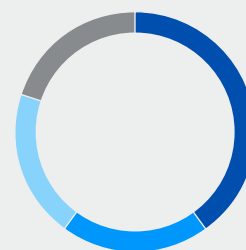
|           |      |
|-----------|------|
| ■ 消化器内視鏡  | 約55% |
| ■ 消化器科処置具 | 約15% |
| ■ 医療サービス  | 約30% |



#### サージカルインターベンション事業

売上高 3,228 億円

|            |      |
|------------|------|
| ■ 泌尿器科     | 約40% |
| ■ 呼吸器科     | 約20% |
| ■ 外科内視鏡    | 約20% |
| ■ その他の治療領域 | 約20% |



2025年3月期 ESG実績

#### 対象の途上国・地域における 大腸がん関連のトレーニング

開催数 57 件

2024年3月期を基準年とした  
年平均成長率 +280%

#### 医療従事者を対象とした大腸がん関連の オンライン／ハイブリッド型トレーニング

開催数 87 件

2024年3月期を基準年とした  
年平均成長率 +118%

#### 日本<sup>\*2</sup>における 男性社員の育児休業等取得率 98.2%

#### 温室効果ガス排出量の削減 (対2020年3月期、Scope1、2<sup>\*3</sup>) ▲62%

<sup>\*1</sup> 売上高9,973億円には、その他事業の売上高5億円が含まれています

<sup>\*2</sup> オリンパス株式会社における男性育児休業等取得率

<sup>\*3</sup> Scope1：敷地内における燃料の使用による直接的な温室効果ガス排出

Scope2：敷地内で利用する電気・熱の使用により発生する間接的な温室効果ガス排出



# Gastrointestinal Solutions Division

## 消化器内視鏡 ソリューション (GIS) 事業



**フランク・ドレバロウスキー**  
執行役 ガストロインテスティナル  
ソリューションズ  
(最高消化器内視鏡ソリューション  
事業責任者)

**河野 裕宣**  
ガストロインテスティナル  
ソリューションズディビジョンヘッド  
(消化器内視鏡ソリューション  
事業担当役員 (共同責任者))

**キース・ベティガー**  
ガストロインテスティナル  
ソリューションズディビジョンヘッド  
(消化器内視鏡ソリューション  
事業担当役員 (共同責任者))

### 消化器内視鏡

消化器内視鏡を自然開口部（口・鼻・肛門）から消化器に挿入し、良性・悪性疾患の観察、診断、ステージ分類、治療を行う

### 消化器科処置具

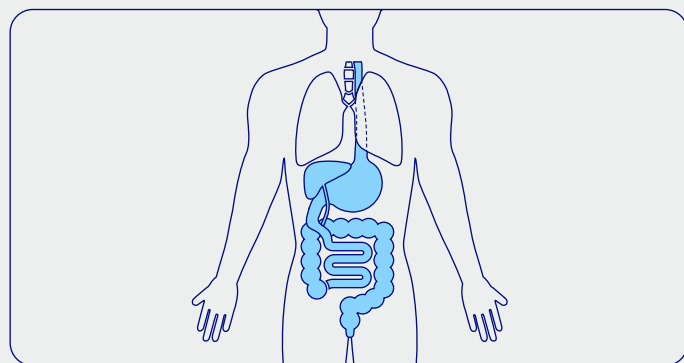
内視鏡の鉗子チャンネルに挿通し、さまざまな診断・治療（組織採取、ステント留置、吻合、止血）を行うカテーテル型のデバイス

### 医療サービス

内視鏡システムの修理・サービス契約

#### 主な疾患

- 食道：逆流性疾患、バレット食道、がん
- 胃：潰瘍、がん
- 小腸：消化管出血
- 肝胆膵疾患
- 大腸：がん、良性ポリープ、炎症、憩室症



#### ① 一般修理

- 各地域の修理拠点での修理
- フィールドサービスによる施設における修理（洗浄機などの設置型機器の場合）

#### ② サービス契約

- 単年あるいは複数年の契約
- 修理金額の全額あるいは一部金額の補償
- 故障品修理時の代替品優先提供
- 故障予防教育の提供
- お客様保有設備の使用可能時間 (Uptime) を最大化するための包括的なサービスの提供



リペアセンター

### Focus Area

#### エンドスコーピー・ ソリューションズ・エコシステム<sup>\*1</sup>

インテリジェント内視鏡医療エコシステムの導入を推進し、臨床・業務ワークフローのデジタル医療ソリューションを提供

② インテリジェント内視鏡医療エコシステム P.34

#### ③ インテリジェント内視鏡医療エコシステム



病院システムと連携して、臨床、管理、安全性、品質管理の強化をサポートするAIサポートソフトウェアプラットフォーム

OLYSENSE<sup>®</sup>2 ハブ

#### ④ CAD / AIによる検出・鑑別



<sup>\*1</sup> 開示上、エンドスコーピー・ソリューションズ・エコシステムの業績は消化器内視鏡に分類されます

<sup>\*2</sup> OLYSENSEはオリンパス株式会社および/またはそのグループ会社の商標です。すべての商標、ロゴ、ブランド名は、それぞれの所有者に帰属します

# Surgical and Interventional Solutions Division

## サージカルインターベンション (SIS) 事業



倉本 聖治

執行役 サージカルインターベンション  
ソリューションズ  
(最高サージカルインターベンション  
事業責任者)

ガブリエル・マクヒュー

サージカルインターベンション  
ソリューションズディビジョンヘッド  
(サージカルインターベンション  
事業担当役員 (共同責任者))

### 泌尿器科

腎尿路生殖器に内視鏡を挿入し、  
良性・悪性疾患の診断、ステージ  
分類、観察、治療を行う

### 呼吸器科

気管や気管支に内視鏡を挿入し、  
良性・悪性疾患の観察、診断、ス  
テージ分類、治療を行う

### 外科内視鏡

外科内視鏡を体表に開けた小孔  
から体腔（腹部および胸部）に挿  
入し、外科手術で治療行為を行う。  
また、脳神経外科手術や耳鼻咽喉  
科手術において、手術用顕微鏡は  
4K/3Dによる高精細な手術視野  
を提供する

### その他の治療領域

#### 耳鼻咽喉科

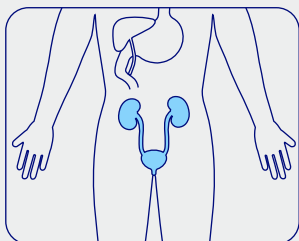
耳・鼻・のどにおける良性・悪性  
疾患の診断、ステージ分類、治療  
を行う

#### サージカルデバイス

エネルギーデバイス等、外科手術  
で組織の把持、剥離、凝固・切開  
等の治療行為を行う

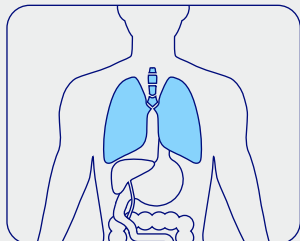
#### 主な疾患

- 前立腺肥大症 (BPH)
- 尿路結石
- 膀胱がん



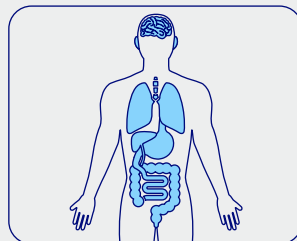
#### 主な疾患

- 肺がん
- 良性肺疾患 (慢性閉塞性肺疾患)



#### 主な疾患

- 消化管がん
- ヘルニア
- 胆石
- 虫垂炎
- 逆流性疾患
- 肥満症
- 肝臓・膵臓腫瘍
- 肺がん
- 脳腫瘍と  
脳血管障害
- 前立腺がん
- 真珠腫性中耳炎



#### 主な疾患

- 耳：中耳炎
- 鼻：鼻詰まり (鼻閉塞)
- 咽喉：咽頭がん、喉頭がん、  
口腔がん、音声障害

#### 主な疾患

- 胃がん
- 肥満症
- 大腸がん
- 肝臓がん
- 膵臓がん
- 胆石・胆嚢疾患
- 虫垂炎
- ヘルニア
- 前立腺がん
- 肺がん
- 子宮体がん・子宮頸がん
- 子宮筋腫
- 甲状腺がん

## 注力3領域の概要と方向性



### 消化器科

市場規模（消化器科市場合計）

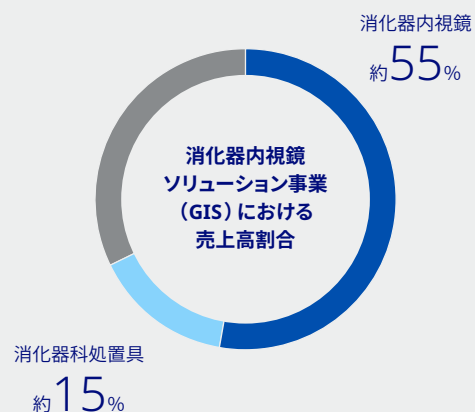
6,500～8,500  
億円 億円

消化器内視鏡

シェア No.1

消化器科処置具

シェア No.2



### 消化器内視鏡

#### 当社の注力

- 大腸がん
- 胃がん

市場規模  
3,000億円～  
4,000億円  
4-6% CAGR

#### 主要な収益源



消化器内視鏡  
EVIS X1システム  
(ビデオスコープ含む)



EVIS X1の  
グローバル展開と  
ラインアップ拡充

#### 将来の成長ドライバー



AIによる検出／診断支援  
(CADE/x)による業務支援、  
リモートメンテナンス

#### 成長につながる競争力

1桁台半ばの年平均成長率  
(2024年3月期～2026年3月期)

- 大腸内視鏡、上部消化管内視鏡、十二指腸内視鏡、超音波内視鏡で70%超の市場シェア\*1
- EVIS X1が売上成長を牽引  
最大7万台\*2の従来モデルからの買い替え需要
- 差別化されたデジタルソリューションと柔軟なサービスモデルによる医療水準の向上、  
将来的な収益機会

☑ AIをはじめとするデジタル医療ソリューションへの投資による差別化、患者さんのアウトカムや業務プロセスの改善を実現

### 消化器科処置具

#### 当社の注力

- 大腸がん
- 肝胆膵疾患
- 胃疾患

市場規模  
3,500億円～  
4,500億円  
5-7% CAGR

#### 主要な収益源



ERCP、ESD、  
止血・検体採取デバイス



EndoClot\*3



メタリックステント\*3

#### 将来の成長ドライバー

To be unveiled  
シングルユース  
胆道鏡\*3

#### 成長につながる競争力

1桁台後半の年平均成長率  
(2024年3月期～2026年3月期)

- 内視鏡的粘膜下層剥離術(ESD)／内視鏡的粘膜切除術(EMR)、ENDOCUFF VISION\*3、  
EndoClot\*3等の製品群において2桁成長を達成
- 肝胆膵疾患、特に内視鏡的逆行性胆道膵管造影術(ERCP)の製品群の成長に引き続き注力

☑ 新製品の導入に加え、ENDOCUFF VISION、EndoClotをはじめとする成長ドライバーとなる製品をグローバルに拡大

(注) 本ページに掲載されている対象市場規模と成長率予測は当社調べによるもので、米国、欧州主要5カ国（ドイツ、英国、イタリア、フランス、スペイン）、日本、中国に関するものです。市場規模は2025年7月31日時点のものです。成長率予測は、2025年3月期を起点とした、2026年3月期から2028年3月期までの予想です。他のページに掲載されている市場データについても同様です。消化器内視鏡ソリューション事業／サージカルインターベンション事業内のサブセグメントの売上比率は2025年3月期の数値です。

\*1 公開データや当社の調査によるリユース内視鏡の市場シェア。米国、ドイツ、英国、イタリア、フランス、スペイン、日本、中国に関するものです

\*2 前世代のビデオプロセッサ（CV-190、CV-290）の販売台数

\*3 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

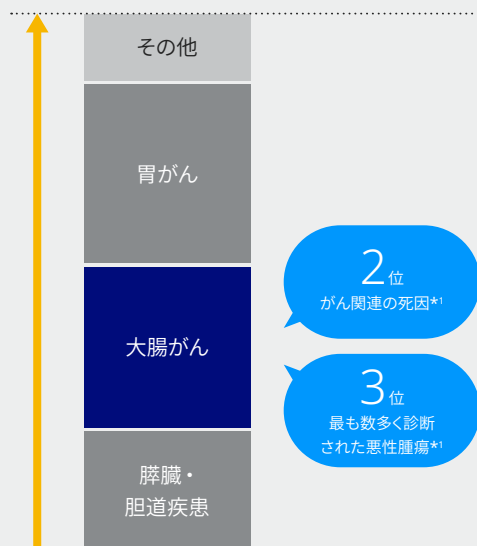




## 消化器科

### 疾患別市場規模（消化器科市場合計）

6,500 億円 ~ 8,500 億円



## 大腸がん（CRC）のケア・パスウェイの強化

### 当社の取り組み

早期発見、および低侵襲手術の手技を促進し、アウトカムの改善と治療費の削減に貢献します

### 疾患の状況

大腸がん（CRC）はがん関連死で第2位の死因となっています\*1。早期大腸がんは無症状であることが多く、早期に発見されなければ死亡率が上昇するため、効果的なスクリーニングの重要性が高まっています。また早期発見後も、開腹手術は患者さんへの負担とコストが大きいため、術後の回復期間を短縮し、医療提供者の効率性を向上させる低侵襲医療が選択肢の一つとなっています。

### ソリューション



EVIS X1の先進イメージング技術と、さまざまな消化器科処置器具を組み合わせることで、大腸がんの早期発見・治療をサポートします



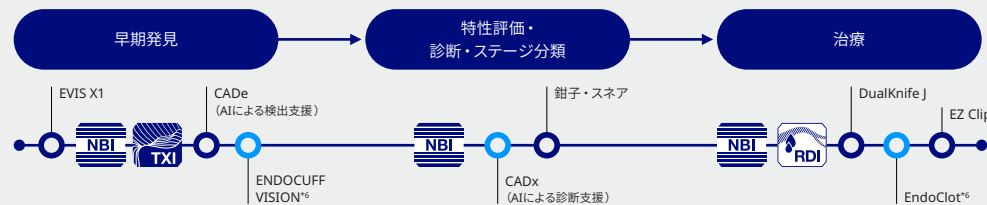
ENDO-CUFF VISION\*6



ENDO-AID CAD\*6



EndoClot\*6



### ADR\*2向上により、早期発見に貢献

早期がん治療および治療中・治療後の止血管理の安全性や有効性の向上をサポート

○ オリンパスの従来ソリューション    ● オリンパスの新ソリューションによるアンメットニーズへの対応

### オリンパスのソリューションが提供する価値



#### 患者さん

- 早期発見：生存率の向上に貢献します
- ESD\*3：DualKnife Jなどの専用処置器具を用いた早期がん治療により、術後の回復期間の短縮や患者さんの負担の軽減に貢献します
- RDIとEndoClot\*6を併用することにより、術後の出血リスクの軽減をサポートします



#### 医療提供者

- CADeやENDO-CUFF VISION\*6を用いることで、大腸がんによる死亡率減少効果の指標として知られる、ADR\*2の向上をサポートします\*4
- ESDの手技により入院期間を短縮し、医療経済にもベネフィットをもたらします\*5

\*1 出典：GLOBOCAN 2022

\*2 Adenoma Detection Rate

\*3 Endoscopic Submucosal Dissection：内視鏡の粘膜下層剥離術

\*4 Corley, D. A., Jensen, C. D., Marks, A. R., et al. "Adenoma detection rate and risk of colorectal cancer and death," New England Journal of Medicine, 2014;370(14), 1298-1306.

\*5 <https://medical.olympusamerica.com/endoscopic-submucosal-dissection> Patients typically experience shorter hospital stays, faster recoveries, reduced pain and less expense after ESD compared to open or laparoscopic surgical procedures.2,3,4,5 Abdelfatah MM, Barakat M, Ahmad D, Ibrahim M, Ahmed Y, Kurdi Y, Grimm IS, Othman MO. Long-term outcomes of endoscopic submucosal dissection versus surgery in early gastric cancer: a systematic review and meta-analysis. Eur J Gastroenterol Hepatol. 2019 Apr;31(4):418-424. Doi: 10.1097/MEG.0000000000001352. PMID: 30694909. Hu J, Zhao Y, Ren M, Li Y, Lu X, Lu G, Zhang D, Chu D, He S. The Comparison between Endoscopic Submucosal Dissection and Surgery in Gastric Cancer: A Systematic Review and Meta-Analysis. Gastroenterol Res Pract. 2018 Feb 18;2018:4378945. doi: 10.1155/2018/4378945. PMID: 29670651; PMCID: PMC5835246. Draganov PV, Aihara H, Karasik MS, Ngamruengphong S, Aadam AA, Othman MO, Sharma N, Grimm IS, Rostom A, Elmunzer BJ, Jawaid SA, Westerveld D, Perbtani YB, Hoffman BJ, Schlachterman A, Siegel A, Coman RM, Wang AY, Yang D. Endoscopic Submucosal Dissection in North America: A Large Prospective Multicenter Study. Gastroenterology. 2021 Jun;160(7):2317-2327.e2. doi: 10.1053/j.gastro.2021.02.036. Epub 2021 Feb 19. PMID: 33610532. Yang D, Draganov PV. Clinical Updates in Colorectal Endoscopic Submucosal Dissection. Clin Gastroenterol Hepatol. 2022 Feb;20(2):269-271. doi: 10.1016/j.cgh.2021.09.025. Epub 2021 Nov 12. PMID: 34774551.

\*6 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております



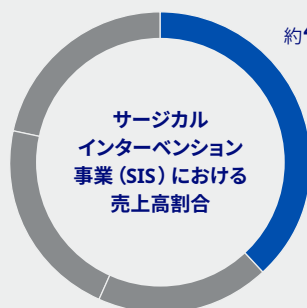
## 泌尿器科

市場規模（泌尿器科市場合計）

4,900～6,000  
億円 億円

シェア No.2

泌尿器科  
約40%



### 上部尿路

#### 当社の注力

上部尿路  
（腎臓、尿管）  
・尿路結石症

市場規模  
2,750億円～  
3,400億円  
5-7% CAGR

#### 主要な収益源



尿管鏡と  
HoYAGレーザー  
ファイバー\*3

#### 成長ドライバー



SOLTIVE SuperPulsed  
Laser ファイバー

SOLTIVE SuperPulsed  
Laser System

#### 将来の成長ドライバー



シングルユース  
尿管鏡\*3

#### 成長につながる競争力

1桁台後半の年平均成長率\*1  
(2024年3月期～2026年3月期)

- リユース尿管鏡でトップシェアーシングルユース尿管鏡により、医師の選択肢を拡大
- レーザー／超音波結石破碎装置でシェア拡大
- ツリウムファイバーレーザー装置 (SOLTIVE SuperPulsed Laser System) とレーザーファイバーでトップシェアを確立し、医療水準の向上に貢献

☑ SOLTIVEの製品ラインアップ拡大とシングルユース尿管鏡の導入により、長期的かつ持続的な成長を見込む

### 下部尿路

#### 当社の注力

下部尿路  
（膀胱、前立腺）  
・前立腺肥大症  
・膀胱がん

市場規模  
2,150億円～  
2,600億円  
6-8% CAGR

#### 主要な収益源



バイポーラ  
レセクト電極

膀胱鏡

#### 成長ドライバー

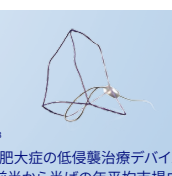


PLASMA+システム  
ジェネレーターおよび  
消耗品



泌尿器科用  
4Kカメラヘッド

#### 将来の成長ドライバー



iTind\*3  
前立腺肥大症の低侵襲治療デバイス  
1桁台前半から半ばの年平均市場成長率

#### 成長につながる競争力

1桁台後半の年平均成長率\*1  
(2024年3月期～2026年3月期)

- 膀胱鏡、レセクトスコープ、レセクト電極、新製品の泌尿器科用4Kカメラヘッドで市場をリードする地位を強化
- 処置時間の短縮のために設計されたPLASMA+システムの提供
- 差別化された前立腺肥大症低侵襲治療デバイスによって優れた臨床成果を提供して保険適用を拡大し、医療水準の向上に貢献\*2

☑ 市場をリードするPLASMA+システムと、前立腺肥大症の低侵襲治療デバイスにより、安定的な成長を実現

(注) 本ページに掲載されている対象市場規模と成長率予測は当社調べによるもので、米国、欧州主要5カ国（ドイツ、英国、イタリア、フランス、スペイン）、日本、中国に関するものです。市場規模は2025年7月31日時点のものです。成長率予測は、2025年3月期を起点とした、2026年3月期から2028年3月期までの予想です。他のページに掲載されている市場データについても同様です。消化器内視鏡ソリューション事業／サージカルインターベンション事業内のサブセグメントの売上比率は2025年3月期の数値です。

\*1 オリンパスのサージカルインターベンション事業の泌尿器科（婦人科製品も含む）

\*2 iTindによる治療は、永久的インプラントが不要で、性機能や排尿機能が維持でき、術後のカテーテル留置の必要性も低減。外来治療にも対応

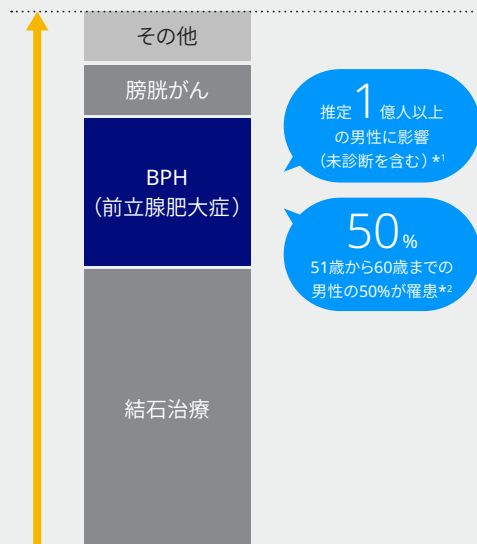
\*3 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております



## 泌尿器科

### 疾患別市場規模（泌尿器科市場合計）

4,900 億円 ~ 6,000 億円



## 前立腺肥大症 (BPH) のケア・パスウェイの強化

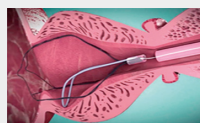
### 当社の取り組み

泌尿器科疾患に対して低侵襲治療のソリューションを提供します

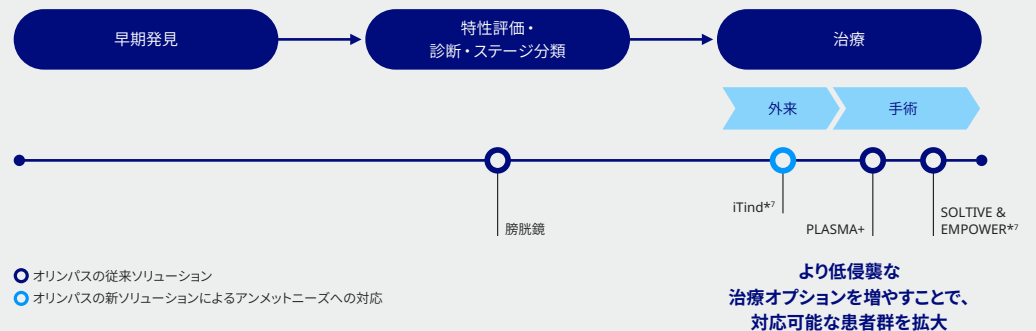
### 疾患の状況

前立腺肥大症 (BPH) は、前立腺が尿道を圧迫し、生活の質に深刻な影響を及ぼす慢性的かつ下部尿路にさまざまな症状を引き起こす、50歳以上の男性に多い疾患です。世界中で約1億人が罹患しており、副作用の重大なリスクにより、手術を望まない患者さんも相当数います。

### ソリューション



iTind\*7は前立腺肥大症の症状を迅速に緩和する\*3、米国食品医薬品局 (FDA) から初めて認可された低侵襲短期型インプラントです。性機能や排尿機能の維持が可能で\*3、術後のカテーテル留置の必要性を低減します\*3



### オリンパスのソリューションが提供する価値



#### 患者さん

- iTind\*7は性機能と排尿機能を損なうリスクを大幅に低減しながら、外来治療で症状を軽減することが臨床的に証明されています\*4



#### 医療提供者

- 2025年1月1日、米国CMS\*5はiTind\*7に関する新しいカテゴリ-IのCPT\*6コードを発行しました
- 代替治療と比較して、症例にかかる時間および費用の削減をサポートします

\*1 出典：Epi Database® Cernerに2025年7月にアクセス。米国、EU主要5カ国、日本、中国の2024年のデータ

\*2 出典：BPH: surgical management—Urology Care Foundation website. <https://www.urologyhealth.org>. Updated July 2013

\*3 Porpiglia et al. Second-generation of temporary implantable nitinol device for the relief of lower urinary tract symptoms due to benign prostatic hyperplasia: results of a prospective, multi-centre study at 1 year of follow-up. British Journal of Urology International. 2018.

\*4 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30382600/> BJU Int. 2019 Jun;123(6):1061-1069. doi: 0.1111/bju.14608. Epub 2018 Nov 28

\*5 Centers for Medicare & Medicaid Services

\*6 Current Procedural Terminology

\*7 医薬品医療機器等法承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております





## 呼吸器科

市場規模（呼吸器科市場合計）

1,300 ~ 1,850  
億円 億円

シェア No.1



### 呼吸器科

#### 当社の注力

- ・肺がん
- ・慢性肺疾患（COPD）

市場規模  
1,300億円～  
1,850億円  
7-8% CAGR

#### 成長につながる 競争力

1桁台半ばの年平均成長率  
(2024年3月期～2026年3月期)

#### 主要な収益源

EBUSスコープ



EVIS X1  
気管支鏡システム

#### 成長ドライバー

EBUS-TBNA\*1  
吸引生検針



シングルユース  
気管支ビデオスコープ\*2

#### 将来の成長ドライバー



細径EBUS  
スコープ\*2

- EVIS X1気管支鏡、EBUSスコープ、内視鏡用超音波観測装置EU-ME3を**今後の成長ドライバー**として期待
- 気管支鏡検査および肺がんの診断とステージ分類において、**患者さんのアウトカムを最適化する有意義な技術革新を提供**

☑ EVIS X1の新製品効果と臨床用途を広げるEBUS製品ポートフォリオの拡充により、持続的な成長を見込む

(注) 本ページに掲載されている対象市場規模と成長率予測は当社調べによるもので、米国、欧州主要5カ国（ドイツ、英国、イタリア、フランス、スペイン）、日本、中国に関するものです。市場規模は2025年7月31日時点のものです。成長率予測は、2025年3月期を起点とした、2026年3月期から2028年3月期までの予想です。他のページに掲載されている市場データについても同様です。消化器内視鏡ソリューション事業／サージカルインターベンション事業内のサブセグメントの売上比率は2025年3月期の数値です。

\*1 Endobronchial ultrasound-guided transbronchial fine needle aspiration：超音波気管支鏡ガイド下針生検

\*2 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております



## 呼吸器科

### 疾患別市場規模（呼吸器科市場合計）

1,300 億円 ~ 1,850 億円

肺がん

推定 450 万人  
の患者数\*1

1 位  
がん関連の死因\*2

その他の  
肺疾患・  
肺合併症  
(COPD、気胸など)

## 肺がんのケア・パスウェイの強化

### 当社の取り組み

肺がんの早期診断と治療を進め、患者さんの予後を改善し、生存率を高めることに貢献します

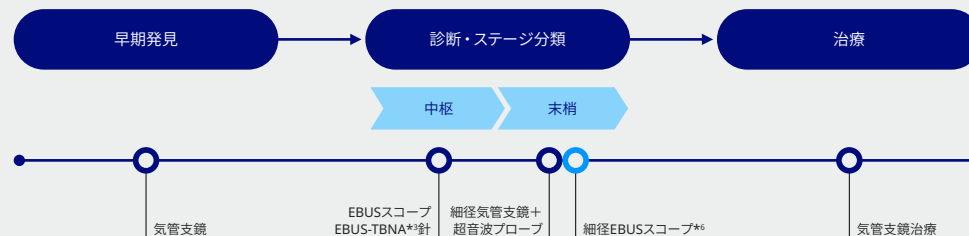
### 疾患の状況

肺がんは早期に発見されれば、治療の可能性が高くなります。しかし、新たに発見される肺がん病変の多くは、現在の技術ではアクセスが難しい中枢および末梢部に最初に出現するため、多くの肺結節は適切に診断されていません。また、肺がん検診へのアクセスが限られていることや、受診率の低さも、早期診断を妨げる要因となっています。そのため、多くの肺がんは治療がより困難で、死亡率が高くなる後期段階で診断されます。

### ソリューション



EBUSスコープとTBNA針により、肺結節の視覚化とリアルタイムのサンプリングが可能になります。細径EBUSスコープ\*6により、多くの病変が最初に発見される肺の中枢および末梢領域での組織や細胞の採取をサポートします



- オリンパスの従来ソリューション
- オリンパスの新ソリューションによるアンメットニーズへの対応

### 肺がんの早期発見をサポート



#### 患者さん

- 経胸壁アプローチと比較し、低侵襲で有害事象が少ないとされる手技です
- より多くの肺がんを早期に発見し、アウトカムが向上する可能性があります
- 気胸や入院のリスクの低減に貢献します\*4



#### 医療提供者

- 診断の信頼性向上に貢献します
- EBUSにより病変をリアルタイムに可視化し、検体の採取率が上昇します\*5

### オリンパスのソリューションが提供する価値

\*1 出典：Epi Database®.Cernerに2025年7月にアクセス。米国、EU主要5カ国、日本、中国の2024年のデータ

\*2 出典：GLOBOCAN 2022

\*3 Endobronchial ultrasound-guided transbronchial ne needle aspiration：超音波気管支鏡ガイド下針生検

\*4 Pneumothorax rates in CT-Guided lung biopsies: a comprehensive systematic review and meta-analysis of risk factors Br J Radiol. 2020 Mar; 93(1108): 20190866

\*5 As evidenced with current EBUS and EBUS-TBNA technology

\*6 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

# 3

## Our Strategy

### Contents

- 27 経営戦略とその進捗
- 28 オリンパスのマテリアリティ
- 30 患者さんの安全と将来の成長のための取り組み
- 34 インテリジェント内視鏡医療エコシステム
- 36 成長ポテンシャルの高い市場
- 40 オーガニック成長を支えるインオーガニックの取り組み





# 経営戦略とその進捗

## 基本的な指針

オリンパスは、「私たちの存在意義」として掲げている「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」を図るための指針として、「患者さんの安全と持続可能性」、「成長のためのイノベーション」、「生産性の向上」の3つを優先すべき事項としています。加えて、長期的かつ持続可能な成長を実現する戦略的な価値の源泉である、①事業拡大とグローバル展開、②戦略的M&A、③ケア・パスウェイの強化、④インテリジェント内視鏡医療エコシステムへの投資を加速させてまいります。それぞれの取り組みの進捗については各ページをご参照ください。

### 経営戦略 (基本的な指針)

### 関連コンテンツ

#### 患者さんの安全と 持続可能性



1 米国食品医薬品局 (FDA) に対するコミットメントを遂行し、各国規制当局との信頼関係を構築

2 健やかな組織文化とESGを推進

#### 成長のための イノベーション



3 オリンパスブランドの強化、顧客体験価値向上

4 戦略的なイノベーション・買収を通じた事業の成長

#### 生産性の向上



5 患者さんの安全と製品の品質を重視したパフォーマンスの高い組織を構築

6 効率的で無駄のない経営

- > CEOメッセージ (P.05)
- > CFOメッセージ (P.07)
- > CSOメッセージ (P.09)
- > Our Executive Team (P.10)
- > オリンパスの  
マテリアリティ (P.28)
- > 患者さんの安全と将来の  
成長のための取り組み (P.30)
- > オーガニック成長を支える  
インオーガニックの  
取り組み (P.40)
- > イノベーション (P.42)
- > R&D対談 (P.44)
- > 企業文化の醸成 (P.49)

### 長期的かつ持続可能な成長を実現する 戦略的な価値の源泉



#### 事業拡大と グローバル展開

- > 注力3領域の概要と方向性 (P.20)
- > 成長ポテンシャルの高い市場 (P.36)
- > イノベーション (P.42)
- > R&D対談 (P.44)



#### 戦略的M&A

- > オーガニック成長を支える  
インオーガニックの取り組み (P.40)



#### ケア・パスウェイの強化

- > 注力3領域の概要と方向性 (P.20)



#### インテリジェント 内視鏡医療エコシステム

- > インテリジェント内視鏡医療エコシステム (P.34)

## オリンパスのマテリアリティ

オリンパスは、誠実で透明性のある企業であり続けるために、規制当局やステークホルダーと協力して、強固で持続的な組織の構築に努め、ヘルスケア業界およびESGを主導する企業になるべく、「私たちの存在意義」の実現に貢献していくことを目指していきます。

## サステナビリティ・ガバナンス体制

サステナビリティに対する考え方・推進体制

**経営とサステナビリティの結びつきを強化：**オリンパスは2021年よりESG担当役員を設置し、中長期事業計画の中でもESG関連のKPIを設定するなど、サステナビリティ経営を推進してきました。また、2021年3月期より、執行役の長期インセンティブ報酬である業績連動型株式報酬の一部について外部ESG評価機関の評価結果と連動することとしました。2025年3月期からは従来のDJSIという外部指標だけに基づく役員報酬の成果評価の構造を見直し、当社が定めたESG戦略のKPI及びターゲットに基づく成果評価も併せて総合的な評価ができる評価システムを採用しています。

**ESG委員会を設置し、サステナビリティ戦略推進体制を強化：**2024年3月期より新しいグループレベルでのガバナンス体制を新設しました。この新しいガバナンス体制のもと、各事業・各機能部門の責任者を中心に構成され、ESG戦略の遂行およびモニタリングを推進する「ESG委員会」を設置し、その下に機能横断的に取り組む必要のあるテーマごとにテーマ別ワーキンググループを置いて戦略を遂行しています。またESG委員会を通じてグループ経営執行会議および取締役会に対して戦略の実施状況や活動成果、課題等が定期的に報告されています。2025年3月期では1年間で2回の定期報告が実施されました。グループ経営執行会議ならびに取締役会からの指示・助言を受けることで、適切なガバナンス体制のもと、ESG戦略を適切に実行しています。

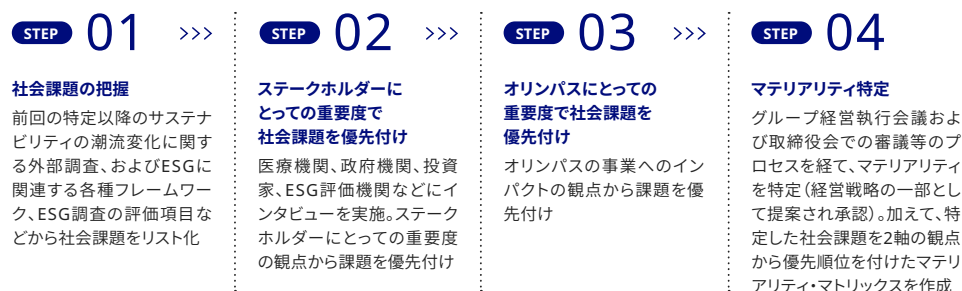
## オリンパスのマテリアリティ

ESG戦略

経営戦略の策定と連動して、2023年3月期にESG戦略の見直しを行いました。マテリアリティの見直しにおいては、新たにステークホルダーの皆さまのご意見をお聞きし、また社会の期待値・要求事項やメドテック業界における動向、サステナビリティの観点でのリスクと機会の分析などを踏まえ、「6つの重要領域（Focus Area）」と、その下に「25項目の重要課題（Materiality Topics）」を特定\*しました。この「25項目の重要課題」を特定するプロセスの中で、「ステークホルダーにとっての重要性」と「オリンパスの事業へのインパクト（オリンパスにとっての重要度）」の2つの軸を用いてマッピングを行い、「トッププライオリティ」「ハイプライオリティ」「その他」の3段階に優先順位付けをしています。2025年4月には、すべての従業員

が等しく機会を享受できる「多様性（Diversity, Equity&Inclusion）」の取り組みを深化させ新たに「インクルージョン（Inclusion）」として再定義をすることにあわせ、関連する一部の重要課題の見直しを行いました。これにより「25項目の重要課題」は「24項目の重要課題」に再編されています。

\* 2020年3月期に4つのマテリアリティを特定して以降、2022年3月期に「社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献」を加え、5つのマテリアリティとして見直しを行いました。2023年3月期の見直しにおいては、従来の「6つのESG領域」と「5つの重要課題（マテリアリティ）」を、「6つの重要領域（Focus Area）」に再編しました。



## マテリアリティ・マトリックス

① トッププライオリティ（8項目） ② ハイプライオリティ（9項目）

| ステークホルダーへの重要度 | 当社事業への影響度                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | Low                                                                                                                      | Mid                                                                                                                                                                                                                                                    | High                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| High          | <ul style="list-style-type: none"><li>・倫理性・誠実性に基づいたマーケティング活動</li><li>・環境関連の情報開示の透明性確保</li><li>・多様なステークホルダーとの対話</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>① 事業活動倫理とコンプライアンスの徹底遵守</li><li>② サプライチェーン管理上における人権尊重へのコミットメント</li><li>③ Scope1、2での脱炭素への取り組み</li><li>④ Scope3での脱炭素への取り組み</li><li>⑤ 水資源と廃棄物の適切な管理</li><li>⑥ 気候変動リスクへの対応</li><li>⑦ コーポレートガバナンスと情報開示の透明性確保</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>① 医療アクセスおよび医療公平性改善への貢献</li><li>② より良い医療効果を実現するイノベーションへの取り組み</li><li>③ 製品、サービス、ソリューションの品質と安全性の確保</li><li>④ サプライチェーンのリスク軽減と耐性の確保</li><li>⑤ 労働安全衛生の確保と人権尊重への取り組み</li><li>⑥ 従業員の能力開発とエンゲージメントの向上</li><li>⑦ インクルージョンの推進</li><li>⑧ 循環型社会実現へ貢献する製品ライフサイクル管理</li></ul> |
| Mid           |                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>・リスク管理・危機管理の強化とリスク認識を意識した企業文化の醸成</li></ul>                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>④ 早期発見・早期治療の重要性に対する認知度向上への取り組み</li><li>⑤ プライバシー、情報セキュリティ、サイバーセキュリティの保全</li></ul>                                                                                                                                                                               |
| Low           | <ul style="list-style-type: none"><li>・企業市民活動および慈善活動</li><li>・税の透明性</li></ul>                                            |                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>・製造技術改善に向けたイノベーションへの取り組み</li></ul>                                                                                                                                                                                                                             |

| 6つの重要領域 (Focus Area)                                                                                                               | 重要課題 (マテリアリティピックス) |                                                                                                      | KPI                                                                                                                                                                                  | 2025年3月期実績                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>医療機会の<br/>幅広い提供および<br/>アウトカムの向上</b><br><br>    | <b>トッププライオリティ</b>  | ● 医療アクセスおよび医療公平性改善への貢献                                                                               | 対象の新興国・地域における大腸がん関連のトレーニング開催数： <b>年平均成長率+20%</b>                                                                                                                                     | <b>57件実施</b><br>(2024年3月期を基準年とした年平均成長率+280%)<br><br><b>87件実施</b><br>(2024年3月期を基準年とした年平均成長率+118%)                                                                                                   |
|                                                                                                                                    | <b>ハイプライオリティ</b>   | ● より良い医療効果を実現するイノベーションへの取り組み<br>● 早期発見・早期治療の重要性に対する認知度向上への取り組み                                       | 医療従事者を対象とした大腸がん関連のオンライン／ハイブリッド型トレーニング開催数：<br><b>年平均成長率+20%</b>                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                    | <b>その他</b>         | ● 企業市民活動および慈善活動                                                                                      |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                    |
| <b>コンプライアンス<br/>および製品の<br/>品質安全性への注力</b><br><br>  | <b>トッププライオリティ</b>  | ● 製品、サービス、ソリューションの品質と安全性の確保                                                                          | <b>適時適切なESG情報開示</b><br>(SASB基準*1に沿った開示)                                                                                                                                              | 適切に開示を実施。<br>詳細は下記をご確認ください。<br><br><a href="#">製品の品質安全性に関するSASB基準に沿った情報開示</a>                                                                                                                      |
|                                                                                                                                    | <b>ハイプライオリティ</b>   | ● 事業活動倫理とコンプライアンスの徹底遵守<br>● プライバシー、情報セキュリティ、サイバーセキュリティの保全                                            |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                    | <b>その他</b>         | ● リスク管理・危機管理の強化とリスク認識を意識した企業文化の醸成<br>● 倫理性・誠実性に基づいたマーケティング活動<br>● 製造技術改善に向けたイノベーションへの取り組み<br>● 税の透明性 |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                    |
| <b>責任ある<br/>サプライチェーンの推進</b><br><br>               | <b>トッププライオリティ</b>  | ● サプライチェーンのリスク軽減と耐性の確保                                                                               | <b>年次評価／モニタリング</b><br>サプライチェーンにおける<br>リスク評価・モニタリングの実施                                                                                                                                | ● デジタルプラットフォームを活用して、直接取引サプライヤーを対象にグローバルなサプライチェーン可視化評価を拡大<br><br>● 2025年3月期は重要なリスクを特定し、取引先を選定した上でリスク軽減策を実施<br><br>● このプロアクティブな戦略により、強靱なサプライチェーンフレームワークを通じて、レジリエンスの強化、透明性の向上、および長期的な事業継続性と持続可能な成長を確保 |
|                                                                                                                                    | <b>ハイプライオリティ</b>   | ● サプライチェーン管理上における人権尊重へのコミットメント                                                                       |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                    |
| <b>健やかな組織文化</b><br><br>                         | <b>トッププライオリティ</b>  | ● インクルージョンの推進                                                                                        | 日本*2における男性社員の育児休業等<br>取得率 (2026年3月期)： <b>100%</b><br><br>「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」の重要課題 (Materiality Topic) を「インクルージョン」へ発展させるにあたり、適切な指標および目標の設定を行うべく検討を進めています。指標・目標は地域によって異なることがあります。 | <b>98.2%</b>                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                    | <b>ハイプライオリティ</b>   | ● 従業員の能力開発とエンゲージメントの向上<br>● 労働安全衛生の確保と人権尊重への取り組み                                                     |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                    |
| <b>社会と協調した<br/>脱炭素・循環型<br/>社会実現への貢献</b><br><br> | <b>トッププライオリティ</b>  | ● Scope1、2での脱炭素への取り組み<br>● Scope3での脱炭素への取り組み<br>● 循環型社会実現へ貢献する製品ライフサイクル管理                            | <b>ネットゼロ</b><br>2040年3月期までにScope1、2、3の<br>温室効果ガス排出量を実質ゼロに<br><br><b>カーボンニュートラル</b><br>2031年3月期までに自社事業所からの<br>CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1、2) を実質ゼロに                                   | ● 主要サプライヤーの温室効果ガス排出量の把握や削減目標設定の支援をするため説明会を実施し、希望したサプライヤーには個別面談を実施<br><br>● Scope3排出量の約3割に相当するサプライヤーがSBT (The Science Based Target) 認定を取得<br><br>● 温室効果ガス排出量： <b>▲62%</b> (対2020年3月期比)              |
|                                                                                                                                    | <b>ハイプライオリティ</b>   | ● 水資源と廃棄物の適切な管理<br>● 気候変動リスクへの対応                                                                     |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                    | <b>その他</b>         | ● 環境関連の情報開示の透明性確保                                                                                    |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                    |
| <b>コーポレートガバナンス</b><br><br>                      | <b>トッププライオリティ</b>  | ● コーポレートガバナンスと情報開示の透明性確保                                                                             | <b>エンタープライズリスクマネジメント</b><br>一貫性・継続性を確保したグローバルでの実施                                                                                                                                    | 「リスクマネジメント及び危機対応方針」および関連規程に基づきリスクマネジメントを実施。その活動結果をグループ経営執行会議および取締役会へ報告                                                                                                                             |
|                                                                                                                                    | <b>その他</b>         | ● 多様なステークホルダーとの対話                                                                                    |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                    |

\*1 SASB基準：SASB (Sustainability Accounting Standards Board:米国サステナビリティ会計基準審議会) が公開した非財務情報公開の標準化に向けた基準。業種別の開示スタンダードが策定されている

\*2 オリンパス株式会社を対象



患者さんの安全と将来の成長のための取り組み

品質保証・法規制対応の変革プロジェクト「Elevate」

Elevateは品質管理能力の強化と4つの目標の達成に焦点を当てた複数年にわたるプログラムです。2024年3月期から開始し、2026年3月期までの3年間で約800億円を投じる計画で、米国食品医薬品局（FDA）に対するコミットメントの96%が完了しています。グローバル・メドテックカンパニーとして、製品、サービス、社員一人ひとりが日々社会にもたらすその高い品質、価値、革新性で評価される存在を目指して、品質管理の強化に取り組んでいます。

Elevateは、当初20のワークストリームから構成され、各機能からグローバルに選出されたメンバーで構成された強力なチームによって推進されています。「設計および開発」「製造およびサプライヤーマネジメント」「サプライチェーン、市場導入・市販後の取り組み」「End-to-End (E2E) 品質プロセス」の4つの軸で、規制当局へのコミットメントを果たすとともに、確かな未来を築き、品質文化の基盤を強化するための取り組みを推進しています。

主なワークストリーム

|                                   | 設計および開発                           | 製造および<br>サプライヤーマネジメント           | サプライチェーン、市場<br>導入・市販後の取り組み                        | End-to-End (E2E)<br>品質プロセス        |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 規制当局への<br>コミットメント<br>達成に向けた<br>活動 | デザインコントロールに<br>関する取り組み            | 製造および<br>プロセスコントロールに<br>関する取り組み | コンプレイント（苦情）<br>および医療機器報告<br>（MDR）遅延改善に<br>関する取り組み | 是正処置および<br>予防処置（CAPA）に<br>関する取り組み |
| コミットメント<br>の枠を超えた<br>未来に向けた<br>活動 |                                   |                                 | 物流および出荷止めに<br>関する取り組み                             | 品質管理システムに<br>関する取り組み              |
| 基盤強化の<br>ための活動                    | 人材およびタレント<br>患者さんの安全&品質文化に関する取り組み |                                 |                                                   |                                   |

Elevateを通じて目指す姿

- 1 患者さんの安全をより重視し、品質重視の企業文化を強化
- 2 再現性の高い持続可能なプロセスとコンプライアンスの定着
- 3 規制当局との建設的な関係構築
- 4 競争優位性を高めるための品質強化

近年の品質保証および法規制（QA&RA）対応強化の変遷

|                      |                                                                                                                                       |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2019年1月              | 企業変革プラン「Transform Olympus」を発表                                                                                                         |
| 2021年5月              | Transform Olympusの重点施策に「QA&RAトランスフォーメーション」を追加。能力開発やスキルセットの構築、品質保証の組織やプロセスのグローバルな統合に取り組む                                               |
| 2022年11月～<br>2023年3月 | FDAから会津工場、日の出工場、オリンパスメディカルシステムズ（八王子事業所）に対し3通の警告書を受領                                                                                   |
| 2023年5月              | 経営戦略を発表し、FDAからの警告書によって指摘された課題への対処を最優先にQA&RAのさらなる強化を図る<br><br><b>FDAからの指摘事項に対する是正活動と品質変革プロジェクトを<br/>全社レベルで取り組むべきプログラムとして統合</b>         |
| 2023年11月             | 品質保証・法規制対応の変革プロジェクト「Elevate」の実行を開始<br><br><b>規制当局に対するコミットメントを果たし、未来に向けて品質文化の基盤を<br/>強化するための20のワークストリームを実行</b><br>（重点施策は次ページ以降をご覧ください） |
| 2025年6月              | FDAが会津工場で製造された一部の医療機器に対する輸入警告を公表                                                                                                      |
| 2025年9月              | FDAに対するコミットメントの96%が完了                                                                                                                 |

FDAに対するすべてのコミットメントについて迅速に対応し、  
Elevateの2026年3月期末までの完了を目指す

## Elevateにおける重点施策①：

### グローバル品質管理システムの整備

#### グローバル品質管理システムとは？

グローバルで品質管理に関する包括的な標準と手順を定めたものです。オリンパスでは、グローバルで遵守すべき品質方針やマニュアル、品質標準、グローバルな標準作業手順書等を整備し、加えてグローバル標準を遵守しながら、ローカル（各子会社や工場）で改善できる要素等を明記しています。

#### 施策

FDAからの指摘もあり、グローバルで統一した仕組みを構築する必要があり、優先順位の高い20のワークストリームからグローバル品質管理システムを段階的に構築し、すべての業務と事業体における一貫性、効率性、国際規格への準拠を実現することを目指しています。また、患者さんの安全と健康の改善を実現することを共通の目標としています。

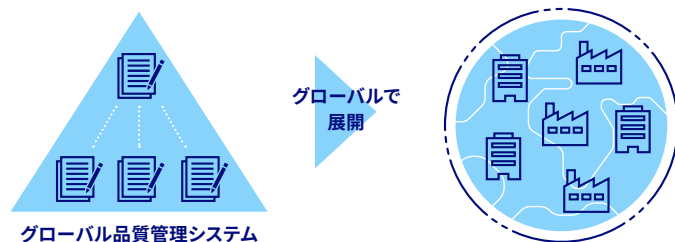
2025年3月期には、7つのワークストリームに関するグローバル品質管理システムの整備が完了し、運用を開始しています。

Before — 各地域・工場ごとに、独立した体制および設計手順を構築



After

- 品質システムの主要要素においてグローバルで標準化および統一されたプロセスを確立し、実施
- ガバナンスの大幅な強化を実現し、目標設定と取り組みの優先順位を明確化



## Elevateにおける重点施策②：

### デザインコントロールおよびプロセスコントロール

#### デザインコントロールとは？

製品で実現すべきユーザー要求が、正しく設計され実現されているかを客観的な方法によって評価および証明し、一連のプロセスを体系的に管理することを指します。

#### 施策

- ✓ 日本の各拠点における製品の設計検証に係る規定の改訂、プロセスの見直しを実施
- ✓ FDAからの警告書を受領した拠点（会津工場\*1）で製造されている製品に対し、改訂した規定に沿って設計検証を完了
- ✓ 再評価の結果に対するアセスメントと製品記録文書\*2の更新
- ✓ 改訂された設計検証の内容に関する開発者への教育を実施

#### プロセスコントロールとは？

製品を安定して作るために製造工程を管理する仕組みです。作業手順や設備の点検、品質チェックなどを通じて、不良品を出さずに決められた品質を保つことを目的としています。

#### 施策

- ✓ 全社ガバナンス体制および各拠点の推進体制の構築
- ✓ 未実施であった製造プロセスにおけるプロセスバリデーションを完了
- ✓ 製造記録\*3テンプレートの改訂を実施し、製造プロセスが適切に監視されていることを客観的に証明
- ✓ 一貫したプロセスバリデーションを実施するため、標準作業手順書（SOP）を制定・改訂し、グローバルに展開

\*1 FDAからデザインバリデーションに関して指摘を受けたのは、会津工場のみとなります

\*2 製品の設計、開発に関するすべての文書を記録し、適切性を証明する文書

\*3 原材料や製造工程、製造日時、担当者等、製品の製造等に関する情報を記録する文書

## Elevateにおける重点施策③：

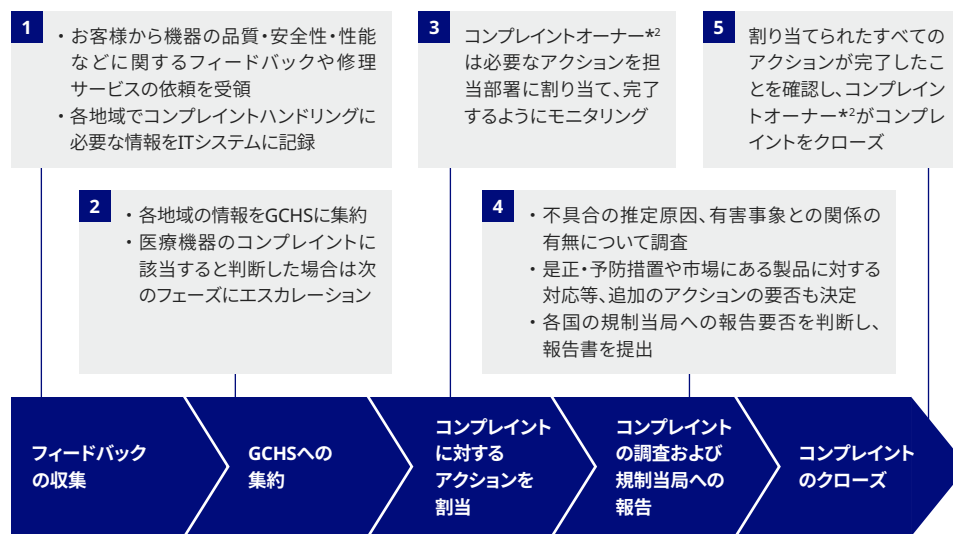
### グローバルコンプライントハンドリングシステム

#### グローバルコンプライントハンドリングシステム(GCHS:Global Complaint Handling System)とは？

各国のコンプライント(苦情)\*1のハンドリングを一元管理するグローバルITシステムを指します。製品の不具合や有害事象に関連するコンプライント(苦情)に関しては、必要に応じて規定された期限内に規制当局に報告を行う必要があります。

#### 施策

各国でコンプライントハンドリングシステムが異なっていましたが、2024年10月にアメリカ、欧州、日本、11月に中国や他のアジア諸国にGCHSを導入しました。このグローバルに統合されたプロセスにより、情報を迅速かつ確実に収集して、一元管理することが可能になりました。また、意思決定と実行の一貫性を全拠点で確保するために、グローバルで一元管理された市販後監視組織を立ち上げました。



コンプライントハンドリングの流れ

\*1 市場から寄せられる、医療機器の品質、耐久性、信頼性、有用性、安全性、性能に関する情報

\*2 コンプライントのクローズまでハンドリングする、専門性を有した品質保証・法規制対応(QA&RA)部門の担当者

## Elevateの効果

Elevateの実行により、製品のライフサイクルマネジメントの改善や、業務プロセスのデジタル化によるコスト削減と効率性の向上、製品の開発、認可・認証の取得、発売までのリードタイムの短縮といった効果が期待でき、イノベーションや成長、収益性向上を実現する重要な施策の一つになると考えています。

#### 主な効果

#### 業務プロセスの標準化に伴うガバナンス強化

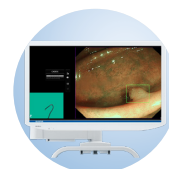
グローバル視点で業務の標準化、文書化を進めることで、ガバナンスが大幅に強化されています。また、Elevateの取り組みを進めたことにより、データや文書に裏付けられた製品開発・製造工程を整備しています。

#### 製品のライフサイクルマネジメントの改善

GCHSの導入により、グローバルで集約・一元管理した情報の傾向を分析し、潜在的な品質問題の兆候を検出することで、市場にある製品への処置を適切に検討することが可能になると考えています。また、これらの情報を新製品開発に活かすことで、患者さんの安全、製品品質改善やイノベーションにつなげていきます。

#### 認可・認証の取得が円滑化

Elevateの取り組みにより、戦略上重要な製品における認可・認証の取得の円滑化が進んでおり、直近では主に以下の製品の認可・認証が取得できました。



**CAD/AI (ODIN VISION)**

米国FDA認可取得(2024年7月)  
EU MDR認証取得(2024年8月)



**EDOScope**

米国FDA認可取得(2025年5月)  
中国NMPA認可取得(2025年8月)



**EU-ME3**

米国FDA認可取得(2025年1月)



**VISERA S OTV-S500**

EU MDR認証取得(2024年7月)\*3  
米国FDA認可取得(2024年7月)

\*3 OTV-S500は欧州ではClass IIに分類されています。必要な書類は2024年7月に署名されています

(注) 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

## TOPIC

### Patient Focus サーベイ



2024年8月にPatient Focus サーベイを実施し、17,000人以上の従業員が回答しました。従業員からのフィードバックは、オリンパスの主な強みを示すとともに、成長が必要な分野を特定する貴重な機会となりました。このサーベイは、現在の組織の状況を評価するためのベンチマークとして設計されており、定期的に進捗を追跡できるようにしています。

このサーベイは、「ワークストリーム：患者さんの安全&品質文化に対する取り組み」の中核となる活動で、カルチャー変革に向けてこれまでに取り組んできた過程を検証することを目的としています。

患者さんの安全と品質の意識 P.49

15問中12問が肯定的な回答で、オリンパスの品質文化へのコミットメントが反映された結果となりました。一方で、さらなる成長が必要な分野は、賞賛・奨励、そしてイノベーションであることが明らかにしました。

#### 主な強み

患者さんの安全の  
プライオリティ



すべての部門で、患者さんの安全を最優先に考えている

品質への責任



従業員は、品質が品質部門だけでなくすべての部門に関係があると認識している

期待値の理解



従業員は、患者さんの安全、品質、コンプライアンスについて、自分に何が期待されているのかを理解している

品質に対する  
マネージャーの意識



マネージャーは、品質向上プロセスを重要な優先事項と考えている

#### レコグニション

レコグニション\*は成長が必要な分野であると特定され、これに対応するために、全社で複数の短期的な取り組みを実施しました。詳細は右記の通りです。

#### 短期的な取り組み

##### パフォーマンス・マネジメント

MyPerformance（グローバル人事評価制度）の継続的な進化は、健やかな組織文化の実現に向けて極めて重要です。2025年3月期には、年度末の人事評価プロセスをグローバルで一貫性のある仕組みで実施しました。そして、2026年3月期は、学び・成長・奨励・エンゲージメントの機会を支援するために、リアルタイムなフィードバックを可能とする仕組みの導入を目指しています。

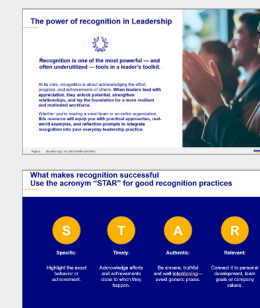


##### 素晴らしい成果を称えるイベント

グローバルCEOアワードのノミネーションプロセスとセレモニーに加え、グローバルアワードを補完する形で、全5地域で表彰制度を設立し、アワードイベントを開催しました。

#### リーダー向けのレコグニションツールキットとライブセッション

リーダーが奨励を効果的に行い、リーダーシップを発揮するためのベストプラクティスをまとめたツールキットを作成しました。リーダー向けのインタラクティブで実践的なワークショップを開催し、リーダーが奨励を効果的に活用できるようサポートしています。



#### 長期的な取り組み

長期的には、すべての地域および法人において、一貫して賞賛・奨励を実施し、また向上させるためのソリューションをさらに模索していきます。

\* レコグニション＝従業員の貢献、成果、努力を認め、賞賛・奨励や感謝すること



## インテリジェント内視鏡医療エコシステム

### インテリジェント内視鏡医療の ポテンシャルを引き出す

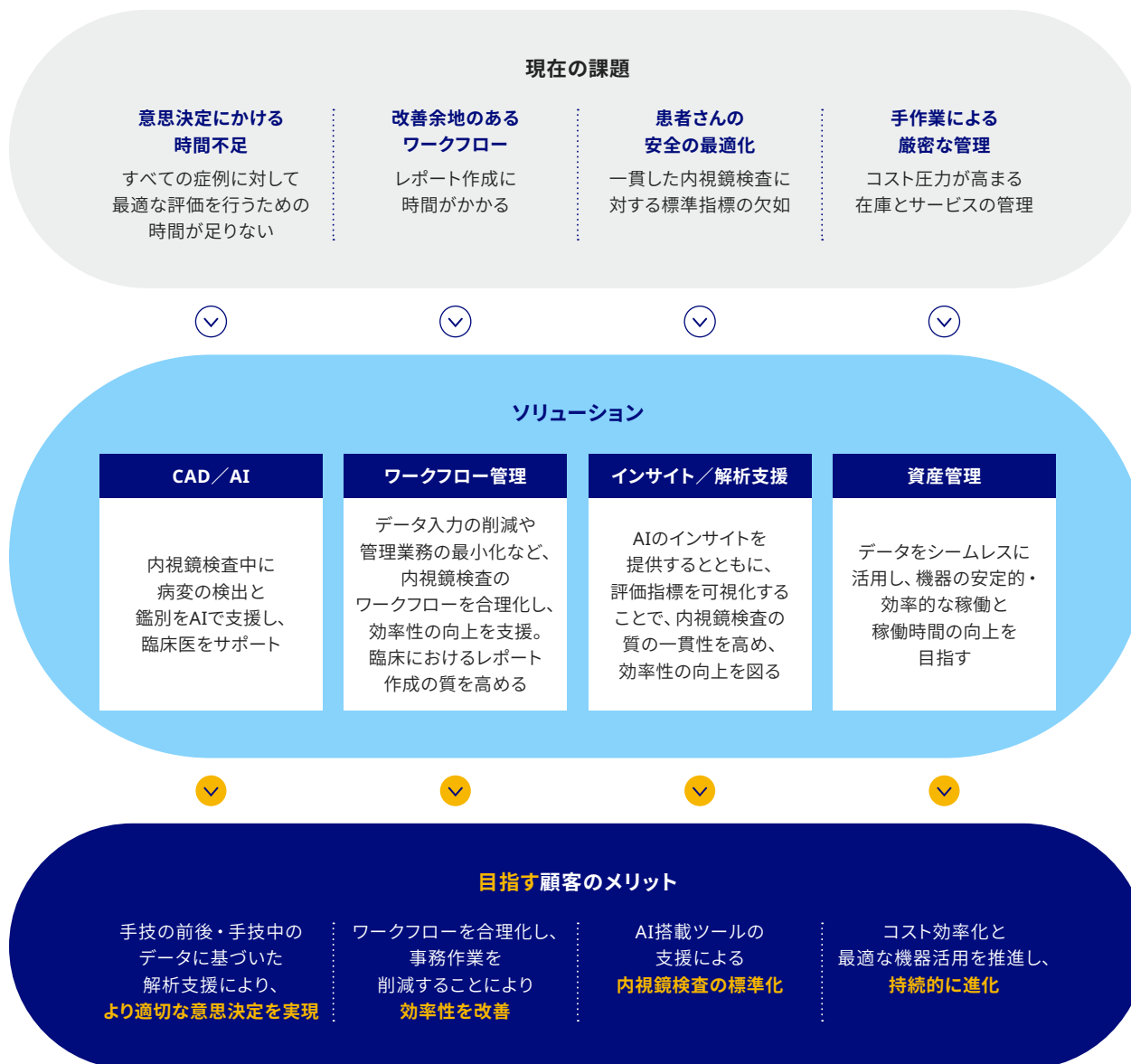
慢性疾患の増加と高齢化の進展を受け、医療現場ではより良い患者さんのアウトカムとエクスペリエンスを、より低コストで提供することが求められています。私たちは、デジタル化とオートメーションを活用することによって、内視鏡医療を進化させる大きな機会があると考えています。AIを活用したデータやコネクティビティにより、臨床や病院内での業務の課題に対応できるようになります。

私たちのビジョンは、消化器内視鏡分野のソリューションの中に、最先端のインテリジェント内視鏡医療エコシステムを構築することです。そして、現在および将来の臨床ニーズを満たすとともに、患者さんのケアの水準を向上するため、臨床医と医療現場をサポートします。

AIを含む最新技術を統合することで、ケアパスウェイ全体にわたってインサイトを提供し、オリンパスのお客様に効率的なワークフローと最適な臨床成果を実現することを目指しています。

オリンパスのソリューションは、製品のアップグレードサイクルの長期化につながっている「物売り」のビジネスモデルから、継続的なソフトウェアの強化により「常にイノベーションを提供し続ける」ビジネスモデルへの移行を目指しています。このビジネスモデルは、当社のプラットフォームのクラウド型のソフトウェアの自動アップデートやオンデマンドアプリケーションによって成り立ちます。

#### 私たちのビジョン



# OLYSENSE

## OLYSENSE

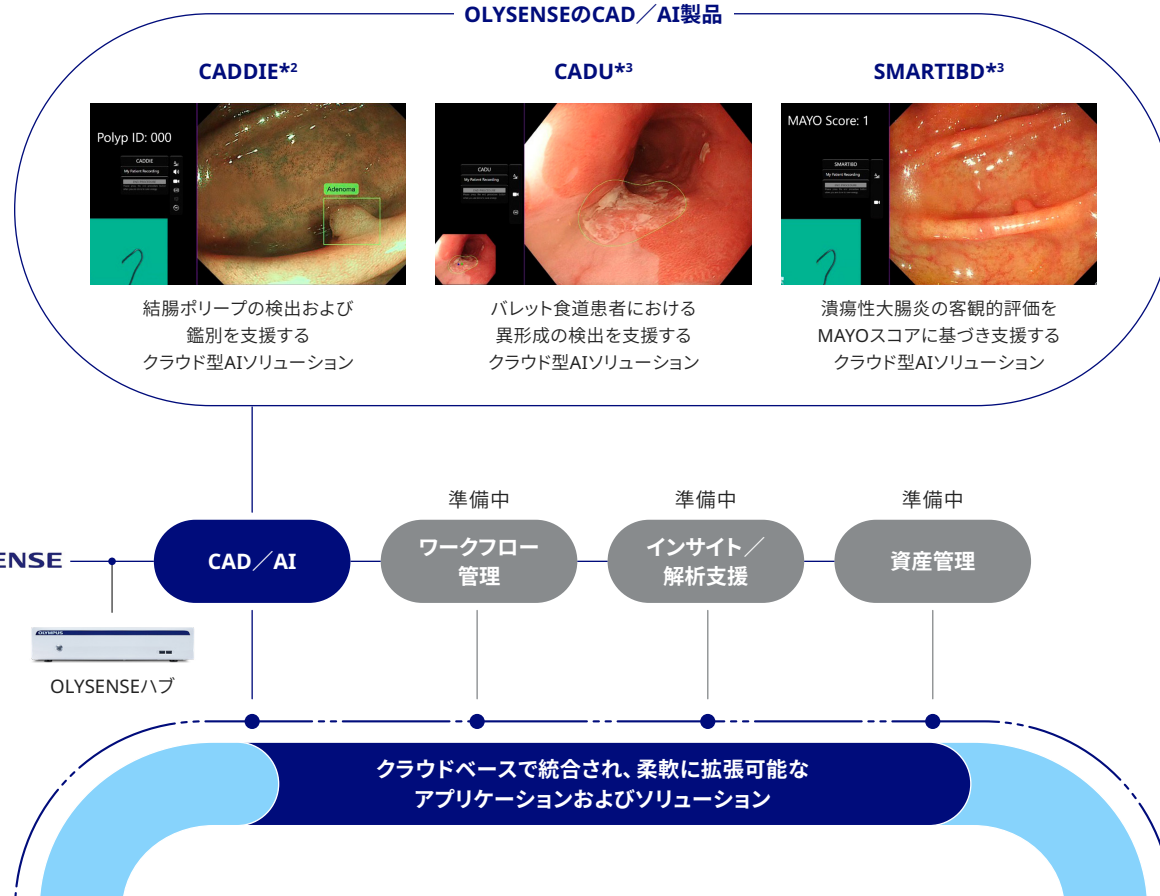
OLYSENSE\*1プラットフォームは、臨床および業務効率の向上を目的として開発されたクラウド型のデジタル内視鏡システムです。最初のCAD/AIアプリケーションでは、上部および下部消化管の病変の検出、鑑別、解析を支援します。

現在、これらのアプリケーションのパイロットプログラムを米国と欧州の一部の病院で実施しており、DDW（肝臓学会や内視鏡学会等の共同で開催される、大規模な米国消化器病学会）や欧州消化管内視鏡学会などのイベントでポジティブなフィードバックをいただいています。

当社は、顧客エンゲージメント、安定した収益、市場シェアの向上を背景に、長期にわたる高い成長ポテンシャルを確信しています。OLYSENSEのCAD/AI製品は、2026年3月期の下期から米国および一部のEU加盟国において、サブスクリプションモデルで順次販売を開始する予定です。

| 2026年3月期下期に商業化を開始                                                        | 米国 | 欧州 |
|--------------------------------------------------------------------------|----|----|
| <b>OLYSENSEハブと一部のCAD/AI製品</b>                                            | ☑  | ☑  |
| <b>CADDIE*2医療機器用ソフトウェア</b><br>結腸ポリープの検出および鑑別を支援するクラウド型AIソリューション          | ☑  | ☑  |
| <b>CADU医療機器用ソフトウェア</b><br>バレット食道患者における異形成の検出を支援するクラウド型AIソリューション          |    | ☑  |
| <b>SMARTIBD医療機器用ソフトウェア</b><br>潰瘍性大腸炎の客観的評価をMAYOスコアに基づき支援するクラウド型AIソリューション |    | ☑  |

## OLYSENSEのCAD/AI製品



\*1 OLYSENSEはオリンパス株式会社および/またはそのグループ会社の商標です。すべての商標、ロゴ、ブランド名は、それぞれの所有者に帰属します

\*2 EU MDR認証および米国食品医薬品局 (FDA) 認可取得。米国では、CADDIEは大腸ポリープが疑われる病変の検出を支援する目的でのみ認可されています。CADDIEには、CADDIEのポリープ検出機能がオンであり、使用中であることをユーザーが確認するための便利な機能として、「盲腸到達通知」AI機能が搭載されています。欧州では、CADDIEは「盲腸到達通知」AI機能および「粘膜洗浄度」AI機能を含む、大腸ポリープが疑われる病変の検出および診断を支援する機能が承認されています

\*3 EU MDR認証取得

(注) 医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

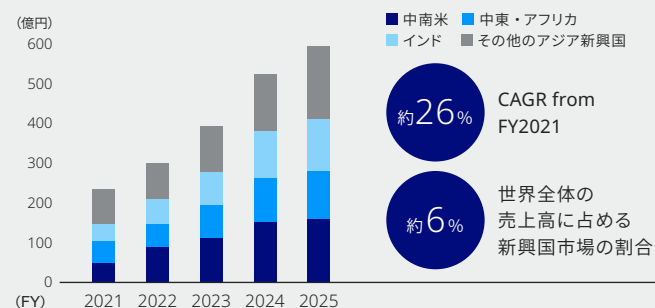
成長ポテンシャルの高い市場

# 新興国市場と中国市場の 持続的な成長機会

内視鏡医療のさらなる発展が見込まれる市場における  
当社の強み、市況、今後の成長ポテンシャルを解説します。

イメージ写真(インド)

## 医療事業における新興国市場の売上成長推移



約2,000人

FY2025における、当社が  
関わったトレーニングコースへ  
参加した新興国地域の  
医療従事者の人数\*1

## 人口10万人あたりの 内視鏡医数\*2

|           |       |
|-----------|-------|
| タイ        | 3.2人  |
| ベトナム      | 2.5人  |
| マレーシア     | 1.4人  |
| インド       | 0.7人  |
| フィリピン     | 0.5人  |
| インドネシア    | 0.3人  |
| [参考] 日本   | 27.7人 |
| [参考] アメリカ | 5.0人  |
| [参考] 中国   | 2.8人  |

\*1 当社主催に加え、NGO、学会や病院との共催等も含む、オンライン/ハイブリッド/オンサイト トレーニングコースのインド、インドネシア、フィリピン、ブラジル、メキシコ、南アフリカ、サウジアラビア、アラブ首長国連邦における合計参加人数

\*2 一般公表データより当社作成

## 新興国市場における成長機会と医療基盤強化への貢献

新興国では人口増加や経済成長に伴い、医療機器の需要が拡大しています。特に、がん罹患率の上昇が見込まれる中、消化器内視鏡による早期発見・治療の重要性が高まっています。一方で、専門性の高い内視鏡医の不足が課題であり、当社はインド、中南米、アフリカなどでの内視鏡医育成への投資を強化しています。現在、当社の売上高に占める新興国市場の割合はまだ大きくないものの、ここ数年の年平均成長率(CAGR)は25%以上と高く、今後も高い成長が期待できます。

### インド

世界最大の人口を擁するインドは急成長を遂げ、いまや世界第5位の経済大国です。オリンパスは2009年に現地法人であるOlympus Medical Systems India (OMSI) を設立し、本格的にインド市場へ参入しました。当時は中古の再生内視鏡が主流で、製品の品質や患者さんの安全性、医療教育の面で課題がありました。こうした状況を改善するため、OMSIはトレーニングの普及と内視鏡医療に関する啓発・意識改革を中心に戦略を展開してきました。最新の内視鏡システムの提供やワークショップなどを通じて医療従事者の知識と技術の向上を支援した結果、インドの内視鏡医療の質は大きく向上し、中古市場はほぼ消滅しています。

インドでは急速な経済成長とともに、医療分野への投資が強化されており、高度医療への需要は今後さらに拡大する見込みです。また、当社では、インド・テランガナ州ハイデラバードにて、研究開発戦略の一環で「オフショア・ディベロップメント・センター(ODC)」の活動を開始し、数年後には自社研究開発センターの開設を目指して準備を進めています。今後も地域の医療基盤強化への貢献と持続的な成長の両立を目指して取り組んでまいります。



ハイデラバードにおけるODC



## COLUMN

インタビュー動画はこちら  
<https://youtu.be/-pthQDTurIc>

### 消化器内視鏡の発展を通してインドの生活の向上に貢献



Asian Institute of Gastroenterology  
 (AIG) インド・ハイデラバード  
 理事長/消化器内科・内視鏡治療科医長  
**D ナゲシュワール・レディ 医師**

インド・ハイデラバードの大手医療機関Asian Institute of Gastroenterology (AIG)の理事長であるD ナゲシュワール・レディ博士は、医師である祖父と父の影響を受け医学の道を志し、在学中に消化器内視鏡学を専門に学びました。レディ博士は、フェローシップ期間中に内視鏡手術で患者さんの命が救われるのを目の当たりにしたことをきっかけに、内視鏡治療への強い関心を持ちました。

AIGは、社会的・経済的な背景の異なる人々の医療環境を改善するために、「世界中の患者さんが、医療技術、インフラならびに人材の側面において、先進国と同等の高水準のケアを受けるべきである」という理念のもとに設立されました。しかしながら、現実にはインド国内の医療格差は依然として存在しており、農村部や郊外に住む人々の多くは、質の高い医療を受けることができていないとレディ博士は言います。

「新興国のがん患者の生存率は先進国より低く、例えばインドの大腸がん患者の5年生存率は約30%<sup>\*1</sup>であるのに対し、日本では約70%<sup>\*2</sup>に達しています。がん治療には、定期的な検診による早期発見と早期治療が重要です。一方で、インドではがん検診を行う施設が少なく、医師の数や研修の機会も十分ではありません」

レディ博士とAIGは、適切な医療を受けることが難しい地域の人々の医療水準を向上させることを目的に、内視鏡の移動診療に着手しました。オリンパスは必要な医療機器の提供を通して移動診療の導入に貢献しました。内視鏡の移動診療を活用することで、農村部の人々に対して、これまで見つかることができなかった疾患の発見に役立つ上部消化管内視鏡検査、大腸内視鏡検査ならびに基本的な肝機能検査を提供することができ、結果として、治療を必要としていた多くの人々の命を救うことにつながりました。例えば、妊娠中にマロリー・ワイス症候群<sup>\*3</sup>を発症した女性に対して、診断後すぐに内視鏡による止血治療を施したことで、大事に至らずに済んだ例があります。

「この30年間で、消化器内視鏡は劇的な変化を遂げ、純粋な検査法から主要な治療法へと発展し、さらには消化器疾患の患者さんに施す治療法も変わりました」

レディ博士はまた、かつて多くの消化器疾患には、手術などの高侵襲な治療が行われていたと述べています。消化器内視鏡検査は、がんを含む病気を早期に発見し、切除しやすくすることで、患者さんの生活に大きな変化をもたらしています。早期に発見されることにより、胃がんと診断された患者さんは10年以上の生存も可能になりました。また、胆管炎などの重症の患者さんでも、内視鏡治療により治療する可能性があるとして



レディ博士は指摘しています。

インドのヘルスケア産業は、インドで雇用機会が多い産業の一つでありながらも、内視鏡医は比較的少ないのが現状です。例えばインドの内視鏡医は人口10万人あたり0.7人ですが、日本では人口10万人あたり27.7人であり、高度な訓練を受けた内視鏡医をいかに増やすかが課題です。

レディ博士は、オリンパスがAIGとの協働を通して、最先端のトレーニング施設を創設し、500人以上の内視鏡医にトレーニングを提供したことについて、インドの医療改革に大きく貢献したと述べています。「オリンパスは、AIGやインドの学会と連携し、年間150回以上にもおよぶ内視鏡トレーニングの支援や、医療機器の迅速な修理サービスを提供してくれています。特に、内視鏡医の育成には大きな意義があり、これはインドの人々の健康や生活にも大きく寄与しています。このような取り組みを通してオリンパスは、製品以上の付加価値を私たちに提供してくれていると感じています」

レディ博士は、将来の希望は「すべての人が医療を受けられるようにすること」であると語ります。「インドでは人口も経済も急成長し、がんなどの生活習慣病が増加傾向にあります。オリンパスのようなパートナーとの協業を通して、インドの医療環境がよりよくなるための最大限の努力を続けていくことで、明るい未来が見えてくると信じています」

<sup>\*1</sup> World Health Organization, (n.d.), GCO - SURVCAN. Retrieved from International Agency for Research on Cancer:  
<https://gco.iarc.fr/survival/survcn/dataviz/table?survival=5&populations=0&cancers=90>

<sup>\*2</sup> 国立研究開発法人国立がん研究センター 院内がん登録生存率集計 がん情報サービス  
[https://ganjoho.jp/public/qa\\_links/report/hosp\\_c/hosp\\_c\\_reg\\_surv/index.html](https://ganjoho.jp/public/qa_links/report/hosp_c/hosp_c_reg_surv/index.html)  
 (参照2023年3月16日)

<sup>\*3</sup> 食道と胃の境目の部分(噴門部)が傷つき、粘膜が縦に裂けて出血してしまう状態



## ブラジル

ラテンアメリカ経済の中心ブラジルは、オリンパスにとって同地域最大の市場であり、約8,000の施設が内視鏡を使った医療を提供しています。現地法人Olympus Optical do Brasilは、顧客中心の戦略と部門横断的な連携により、極めて高い顧客獲得率を実現しています。価格競争ではなく、医師のニーズに応じた最適なソリューションの提供を重視しています。2024年には消化器内視鏡システム「EVIS X1」をブラジル市場にも導入しており、現地医師による検査や診断に貢献することが期待されています。

## 中東・アフリカ

総人口約18億人を抱える中東・トルコ・アフリカ地域は、内視鏡専門医に対する教育や内視鏡システム、修理サービスへのニーズが高まっている成長市場です。現地法人Olympus MEA FZ-LLC (OMETA) が事業を展開している中東やアフリカなど全72カ国では、それぞれの国が全く異なるニーズと購買力を抱えています。サウジアラビア王国のように最先端の製品を欲する国々がある一方で、アフリカの多くの国々は医療インフラ立ち上げのため、早急に基礎的な支援を得たいと考えています。こうした多様なニーズに応えるべく、当社は各国地域の契約代理店や医療従事者と緊密に協力しながら、最先端の内視鏡製品とサービスを継続的に提供するプロジェクトを推進し、現地の持続可能な医療基盤の構築に貢献しています。

## COLUMN

### アフリカの内視鏡検査への道を開くケニアプロジェクト\*1

アフリカの中で経済発展が進む国の一つであるケニアでは近年、非感染性疾患 (NCDs\*2) の死因割合が増加しており、その中でもがんが深刻な問題となっています。これに対し、ケニアの保健省はがん検診の強化に取り組んでおり、特に大腸がんの早期発見を目指して45歳以上の国民に対するスクリーニングを推奨しています。しかし、精密検査を行うための内視鏡医が不足しており、医師の教育とスキル向上も急務となっています。

オリンパスは、ケニアにおける内視鏡医療の発展と医療インフラの強化に貢献するため、内視鏡検査へのアクセス拡大に取り組んでいます。この記事ではケニアプロジェクトに関わったオリンパスのガバメントアフェアーズ 国際協力担当が当社の取り組みを語ります。



ガバメントアフェアーズ  
国際協力担当  
シニアディレクター

渡辺 幸一郎

日本では、がんの早期発見・早期治療を可能にする技術が普及しているものの、ケニアはがんに罹る方が増加傾向にある中で、医師がそのような技術や知識を修得していく機会が求められています。そうした課題に対応するため、オリンパスは日本政府支援による国際医療協力事業を開始し、2023年から3年計画で、ケニアの医師たちに向けた内視鏡の研修事業に取り組んでいます。当社は研修全体の企画、運営、コーディネーションを担当しており、東京のスタッフと現地側スタッフが連携してサポートを続けています。

このプロジェクトでは、オリンパスと九州大学病院の国際医療部が連携し、ケニア国内の病院から集まった医師たちに内視鏡に関する技術研修を実施しています。まずオンラインで、日本の内視鏡診療の最新状況

インタビュー動画はこちらから  
<https://youtu.be/m0NwYAlbDlk>

などについて講義を行い、その後、日本の医師がケニアの首都ナイロビの病院に赴いて、現地で講義と臨床指導を行いました。臨床指導では、消化管の上部と下部の内視鏡検査の実技指導を実施し、基礎的な診断技術や内視鏡の操作方法を学びました。続いて、ケニアの医師たちが来日し、九州大学病院で約3週間にわたって、内視鏡を用いた検査や治療の見学、技術指導を受けました。そこでは、内視鏡検査や内視鏡的治療のさまざまな症例を見学したり、シミュレーターモデルを用いた実技指導を受けたりして、実践的な知識やスキルの習得に努めました。

今回研修に参加したケニア人医師の一人は、「内視鏡検査とは何かということや、診断と治療の両面で内視鏡検査がどれだけ重要であるかということ学ぶことができました。ここで得たスキルや知識を母国の同僚に伝える絶好の機会となりました」と語っていました。ケニアと日本で、医療環境は大きく異なりますが、医療従事者の方が、知識や技術の習得に熱心なのはどの国でも共通だと思います。国や文化が違っても、患者さんのためにという気持ちは皆同じです。それぞれ何が違うかをお互いに理解した上で、どこまで一緒に歩み寄れるかを見極めながら、活動を長く続けていくことが重要だと考えています。



\*1 このプロジェクトは、厚生労働省から委託を受けた令和6年度の医療技術等国際展開推進事業であり、国立研究開発法人国立国際医療研究センターが主体となって実施しています。

\*2 非感染性疾患 (Non-communicable diseases): 不健康な食事や運動不足、喫煙、過度の飲酒、大気汚染などにより引き起こされる、がん・糖尿病・循環器疾患・呼吸器疾患・メンタルヘルスを始めとする慢性疾患をまとめて総称したものの

## 中国市場における成長機会とトータルソリューションの提供

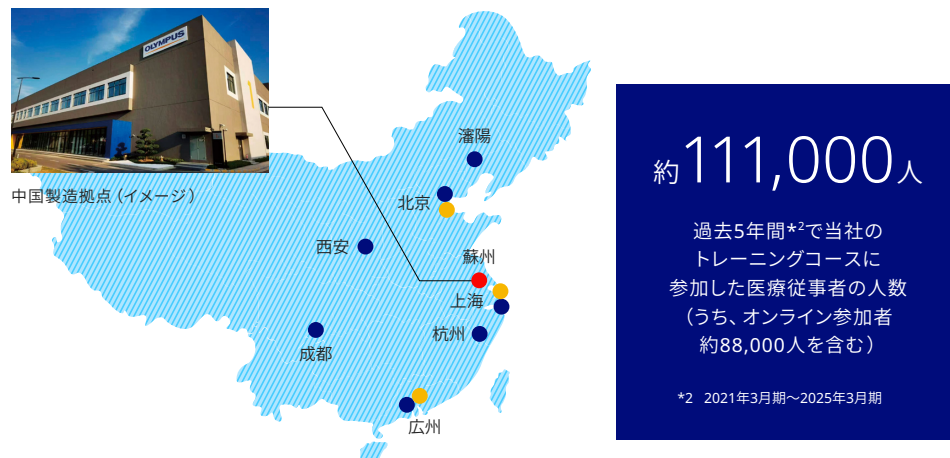
オリンパスは約50年前に中国市場へ参入してから、他社に先駆けて事業基盤を強化してきました。医師や病院・学会との積極的な連携によって、内視鏡医療の普及に努め、医療従事者との信頼関係を構築してまいりました。また、並行してサービス拠点におけるアフターサービスの体制やトレーニング支援の強化を図ることで、医師が安心して内視鏡検査・治療を行えるようサポートしてきました。

現在では、上海・北京・広州の3カ所の自社トレーニングセンターに加え、全国20近く\*1のトップ病院との協業を通じて、中国全土にわたり内視鏡医の育成を支援するとともに、全7拠点のサービスセンターにおいて、内視鏡製品の点検やメンテナンスに対応しており、業界トップクラスの体制を構築しています。また、中国市場に向けて「メイド・イン・チャイナ」の製品を提供できるよう、江蘇省蘇州市に製造拠点を設立して、準備を進めているところです。2025年8月には、最新イメージングを搭載した上部消化管ビデオスコープが、江蘇省薬品监督管理局（MPA）より医療機器登録証を取得しました。引き続き、現地当局と緊密に連携しながら製造ライセンスの取得などを進めており、2025年中の現地での生産開始を目指しています。今後も付加価値の高い差別化された製品の投入だけでなく、サービスやトレーニング活動を含めたトータルソリューションを提案していくことで、事業成長を実現してまいります。

\*1 2025年9月現在

### 中国のサービスセンター・トレーニングセンター・製造拠点

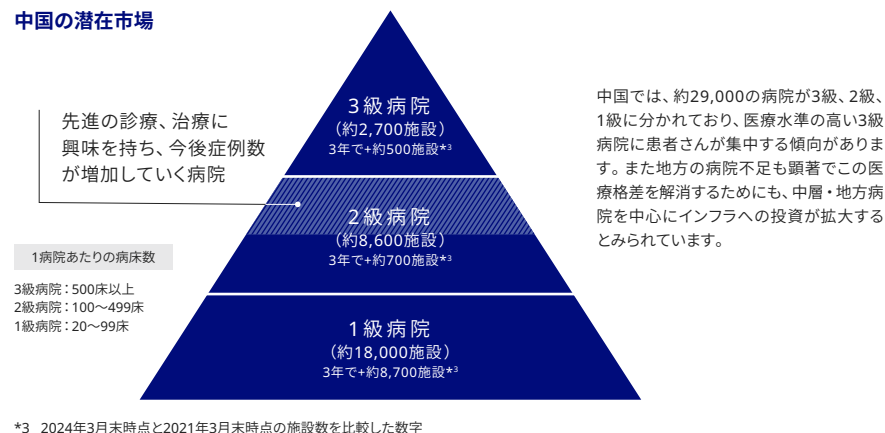
● サービスセンター ● トレーニングセンター ● 製造拠点（準備中）



## ＜ 中国政府による政策

- 「中国製造2025」を公表（2015年）：現状の組み立て中心の製造国家から、研究開発を含めた真の製造大国になることを目指すことが発表されました。2049年にグローバルのトップ製造国家の仲間入りをすることが目標です。ターゲット分野は10あり、その一つにバイオ技術、医療機器分野が含まれています。
- 「健康中国2030」を公表（2016年）：中国国民の健康を増進させ、健全な国家を建設する方針を打ち出し、重点項目の一つとして「がんを含む慢性疾患の早期診断・早期治療」や医療サービスの地域間格差の是正、医療機関の拡充などが掲げられています。またそれを支える医療産業の技術革新、発展を目指しています。
- 「1,000の県級病院総能力向上実施計画」を公表（2021年）：2025年までに全国で1,000の県級病院を3級病院と同等の医療水準に引き上げて、県域医療センターとしての役割を発揮させることを目指した方針が掲げられています。
- 「大規模設備の更新と消費財の新旧交換を推進するための行動計画」を公表（2024年）：工業、農業、建築、交通、教育、文化・旅行、医療の7分野に重点を置き、2027年までをターゲットとして設備と消費財を新旧更新し、ハイエンド化、スマート化（AIを活用）、グリーン化を目指す計画。医療設備では内需拡大と病院の構造改革に主眼を置き、地域間格差是正、医療の質の向上、効率化を狙い、ハイエンド大型医療機器、イノベーション医療設備、AI関連商品のチャンスが高いといわれています。
- 購入量ベース調達制度（VBP：Volume Based Procurement）：高額消耗品の医療コスト削減を当初の目的として、国、省連盟、省、市ごとに展開されている集中購買の調達プログラム。
- 反腐敗運動：すべての公立病院を対象とした反腐敗監査に関するキャンペーン。病院での入札活動の停止や遅延に伴い、主にキャピタル製品が影響を受けます。2023年7月から始まりましたが、不正が再発しないような流通の規範化や病院の購買プロセスを変えるなど、恒久的な取り組みにすることが2024年5月に発表されています。

### 中国の潜在市場



## オーガニック成長を支えるインオーガニックの取り組み

### M&A戦略と基本方針

オリンパスの事業開発機能は、当社の経営戦略と合致するM&A、パートナーシップ、投資の機会を特定し、追求する責任を負っています。私たちは、消化器科、泌尿器科、呼吸器科の注力領域において、成長を促進するタックインM&A\*の機会を通じて、製品ポートフォリオを強化し続けています。M&A、パートナーシップ、投資などの事業開発のプロジェクトは、成長を促進し、自社のイノベーションを補完する重要な役割を果たすことを目的としています。

\*当社のポートフォリオに合致し、既存のビジネスを補完・増強するためのM&A

### エンドミナルロボティクスの発展に向けた Swan EndoSurgicalの共同設立

オリンパスはRevival Healthcare Capitalと提携し、新会社Swan EndoSurgicalを設立しました。この戦略的な取り組みは、エンドミナルロボティクスの開発を加速させ、革新的な医療ソリューションを提供することを目的としており、まずは消化器科の治療に重点を置いています。

エンドミナルロボット手術の市場規模は、米国だけでも2040年までに20億米ドルを超える可能性があるかと推定しています。このパートナーシップは、オリンパスがグローバル・メドテックカンパニーとしての地位を強化し、重要かつ長期的な成長市場でのプレゼンスを拡大するという戦略の一環です。エンドミナルロボティクスの開発が、低侵襲な内視鏡手術の普及と医療アウトカムの向上に貢献し、より多くの患者さんの健康と幸せにつながると考えています。当社は自社の研究開発に加えてスタートアップへの投資を通じてこの分野に積極的に取り組んでおり、今後も継続していきます。



#### 私たちの今後のビジョン

- ・イノベーションと市場参入の加速
- ・患者さんのアウトカムにおける変革
- ・幅広い応用が可能な拡張性の高いプラットフォーム

### Olympus Innovation Ventures

Olympus Innovation Ventures

「Olympus Innovation Ventures (OIV)」は、2021年にオリンパスのコーポレート・ベンチャー・キャピタル・ファンドとして設立され、消化器科、泌尿器科、呼吸器科の注力領域における当社の市場リーダーシップを補完または拡張するアーリーステージの企業に投資しています。OIVを通じて革新的な起業家と提携することで、最先端技術へのアクセスを獲得し、市場範囲の拡大、潜在的な買収ターゲットの特定につなげることを期待しています。以下は、多様な投資先のポートフォリオの一部であり、投資、パートナーシップ、および買収を通じたインオーガニック成長への当社の強いコミットメントを示しています。

#### 投資先の主な製品・サービス

|                        |                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------|
| Virgo Surgical         | 内視鏡動画の撮影と分析のためのAI技術                           |
| Alimetry               | 胃機能の診断を支援する医療機器                               |
| Eximis Surgical        | 次世代低侵襲手術用の標本分割と除去ソリューション                      |
| Neuspera Medical       | 超小型のインプラント：仙骨神経を刺激する植込み型デバイス                  |
| Neptune Medical        | フレキシブルチューブを瞬時に硬い構造に変えることができる独自技術を消化器内視鏡の手技に応用 |
| On Target Laboratories | がんを蛍光発光させる術中医療画像用の薬剤                          |
| Universal Diagnostics  | 大腸がんを早期検出するリキッド・バイオプシー                        |

(注) OIVおよびOlympus Corporation of the Americasによる投資

また、OIVは、世界有数のメドテックのアクセラレーターであるMedTech Innovator (MTI) との協業を推進しています。OIVはMTIと協力し、次世代の医療機器を開発する革新的なスタートアップ企業を毎年選定しています。

#### MedTech Innovator



MedTech Innovatorは、医療技術スタートアップ企業向けの世界最大級のアクセラレーターです。毎年、約1,500社のグローバル企業が、イノベーションのリスクを軽減し、米国市場での成功を加速する目的で設計されたMTIのフラッグシップ4ヶ月プログラムへの参加を申請しています。OIVはMTIと協力し、次世代の医療機器、診断、デジタルヘルス企業を対象に、レビュー、選定、サポートを実施しています。MTIとのパートナーシップにより、新たなイノベーションと投資機会へのアクセスが可能になると考えています。



# 4

## Non-financial Capitals

### Contents

- 42 イノベーション
- 44 R&D対談
- 47 知的財産活動
- 49 企業文化の醸成
- 54 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献
- 56 責任あるサプライチェーンの推進



## イノベーション

### 基本的な考え方

#### 研究開発におけるCTOビジョン

“オリンパスは、成長志向と価値創造型のイノベーションを原動力に、高度な技術を活用した低侵襲医療分野で世界のリーダーを目指します。”



サヤード・ナヴィード

執行役 チーフテクノロジーオフィサー  
(最高技術責任者)

#### CTOビジョンの主要な柱

|             |                                                                |
|-------------|----------------------------------------------------------------|
| グローバルな卓越性   | コア技術分野における卓越したケイパビリティを備えた世界トップクラスの組織の確立                        |
| 先端技術        | 先進的なAI、ソフトウェア主体のアーキテクチャ、およびデジタルエコシステムを進化させ、次世代の低侵襲医療ソリューションを推進 |
| 価値あるイノベーション | 事業部門と医療従事者との連携を強化し、患者さんの安全と品質を第一に考え、インパクトのあるソリューションを市場に提供      |
| 成長マインドセット   | ヘルスケア業界で常に一步先を行くため、好奇心、継続的な学習体系、適応力を醸成                         |

#### ビジョン達成のためのミッション

- 変革的なイノベーションの推進
- 新製品開発とサステイニング業務\*1の実行力を強化し、製品の市場投入を加速するとともに、リソースの最適化を図る
- 生産性とスピードの向上
- グローバルなR&D拠点の最適化
- 重要なケイパビリティの強化とリスクリング
- 健やかな組織文化の醸成

\*1 既存製品における品質の維持と向上に関する業務

### 研究開発戦略

#### 患者さん・顧客視点に立ったイノベーション

患者さん・顧客視点に立った「効率的で高い効果を発揮するイノベーション活動」を促進します。

新たに導入されたイノベーションプロセスとガバナンスは、バイオデザインの基本原則に基づいて設計されています。

#### 効率的で優れた研究開発組織

グローバルな経営資源を最大限に活用し、能力と適応力を強化することで、プロジェクトをより効率的かつ確実に実行します。

#### 戦略パートナーシップ

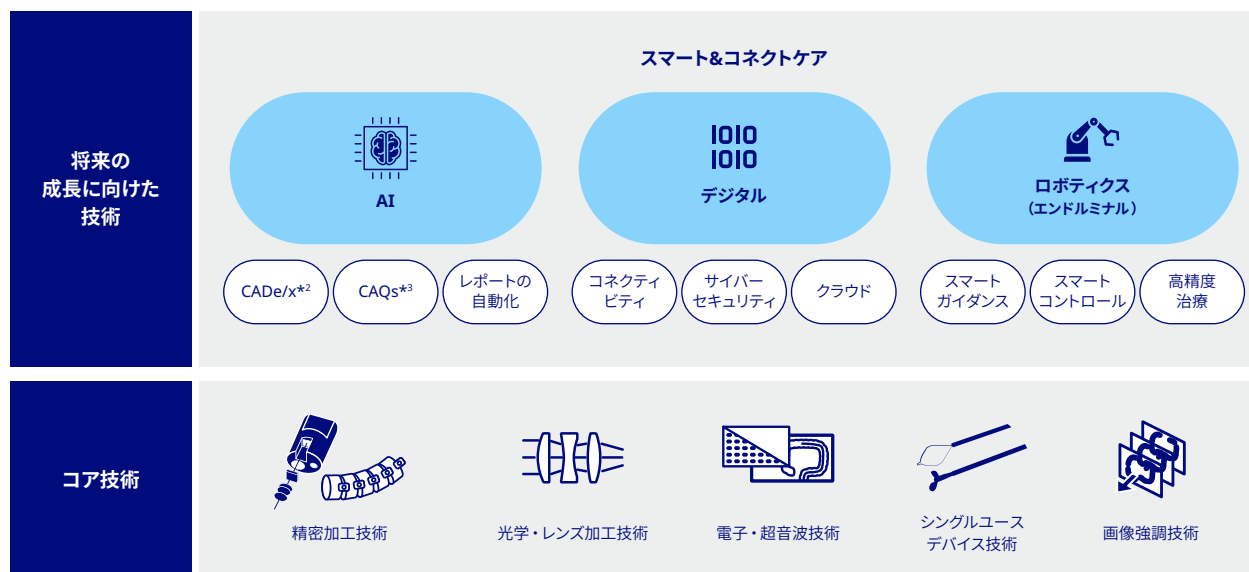
医療ロボティクスとデジタル技術がもたらす可能性を活かすため、新たな組織として「スマートコネクテッドケア」が設立されました。

ジョイントベンチャーやアーリーステージ投資、M&A、共創による戦略パートナーシップを積極的に推進します。

#### 適切な投資

長期的成長の実現に向け、次世代製品の開発と長期的なイノベーションへの投資バランスを戦略的に図っていきます。

### オリンパスの技術



\*2 CAdE: AIによる検出支援、CADx: AIによる診断支援

\*3 AIによる手技品質向上の支援

## スマート&コネクテケアに向けた進捗

当社は、長年にわたり培ってきた内視鏡技術に、デジタル技術および人工知能（AI）を融合させることで、医療現場における新たな価値の創出を目指しています。以下で、新しいソリューションの提供に向けた取り組みの進捗をご紹介します。

### OLYSENSE

OLYSENSE P.35

上部および下部消化管の病変の検出、鑑別、解析を支援するCAD/AIソフトウェアアプリケーション\*1の認可・認証を取得\*2し、OLYSENSE\*3の立ち上げに向けた最初の重要なマイルストーンを達成しました。

### 世界初のクラウド内視鏡システムを実現

オリンパスが長年培ってきた高度な内視鏡技術に、NTTが有する高速低遅延のネットワーク技術「IOWN APN技術」を組み合わせ、内視鏡装置内で実行されている映像処理を遠隔地に設置されたクラウドサーバー上でリアルタイムで実現することを目指す、オリンパスの内視鏡ビジネスの将来を見据えたイノベティブな取り組みです。これにより、より短いサイクルでの最新機能の提供、複数の病院間での映像情報の共有によるリアルタイムでの遠隔診断や治療の実現など、新たな顧客価値の提供が期待されます。

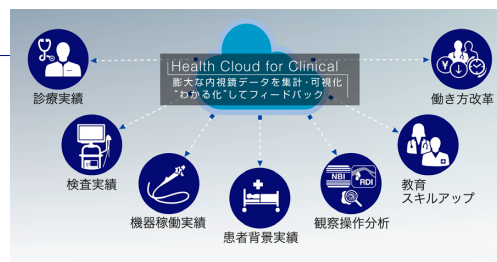


APNを介した約150kmにわたる長距離実証実験結果

### 当社初のクラウド型の病院向けデータ分析ソリューション

内視鏡検査では、内視鏡で観察した体内の画像や検査情報を患者さんごとに記録します。また、医師が病変のある部位や大きさ、診断情報など多くのデータを蓄積し、医学的な研究や学会発表資料に活用しています。

「Health Cloud for Clinical」は、内視鏡検査で発生するさまざまな情報を記録し、データ管理を実現するシステムです。内視鏡装置に記録されている検査時の操作ログ（撮影時刻や機能利用状況）を簡単に集計し、グラフ化します。病院向けのクラウドベースのデータ分析ソリューションであり、効率的な業務支援を実現します。



さまざまな内視鏡データ（治療回数や悪性疾患の診断数など）を統合し、可視化してフィードバックを提供

## 戦略パートナーシップ

|                                   |                                            |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|
| ソニー・オリンパス<br>メディカル<br>ソリューションズ（株） | ソニー（株）との合併会社として設立                          |
| キヤノンメディカル<br>システムズ（株）             | 超音波内視鏡システムにおける協業を発表                        |
| NTT（株）                            | クラウド内視鏡システムに関する共同実証実験開始を発表                 |
| HCL<br>テクノロジーズ社                   | インド・ハイデラバードに「オフショア・ディベロップメント・センター（ODC）」を設立 |
| スワン・<br>エンドサージカル社                 | エンドルミナルロボットの開発に向け、合併会社へ出資                  |

### ① 協業による新製品



**外科内視鏡**  
外科手術用内視鏡システム  
「VISERA ELITE III」



**消化器内視鏡**  
超音波診断装置  
「Aplio i800 EUS」

\*1 医療機器等法承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

\*2 米国では、CADDIEは大腸ポリープが疑われる病変の検出を支援する目的でのみ認可されています。CADDIEには、CADDIEのポリープ検出機能がオンであり、使用中であることをユーザーが確認するための便利な機能として、「盲腸到達通知」AI機能が搭載されています。欧州では、CADDIEは「盲腸到達通知」AI機能および「粘膜洗浄度」AI機能を含む、大腸ポリープが疑われる病変の検出および診断を支援する機能が承認されています

\*3 OLYSENSEはオリンパス株式会社および／またはそのグループ会社の商標です。すべての商標、ロゴ、ブランド名は、それぞれの所有者に帰属します



# 多くの人々の生活を 向上させることを目指し、価値の高い イノベーションを実現します。

オリンパスでは、患者さんの安全を最優先に、イノベーションを推進しています。  
この数年にわたる変革の中で見えてきた変化や今後の課題、そして中長期的なイノベーションの  
方向性について、CTOと副CTOが対談を行いました。

## サヤード・ナヴィード

執行役 チーフテクノロジーオフィサー  
(最高技術責任者)

## 木村 英伸

チーフテクノロジーオフィサー (デビュティポジション)  
(副最高技術責任者)



**これまでに培ってきた経験や強みをオリンパスで  
どのように活かしているかお聞かせください。**

**ナヴィード:**私は機械工学を専攻し、特にロボティクスとレーザーの  
応用技術を専門としています。インドで学業を始め、その後米国に渡っ  
てレーザー技術を中心に高等教育を受けました。メドテック業界に  
は25年以上携わっており、そのほとんどを米国で過ごしてきました。

約2年半前にオリンパスに入社してから、当社で働くことにやりが  
いを感じており、100年以上にわたって患者さんに貢献し、イノベ  
ーションの最前線を走り続けてきたこの企業の一員であることを誇り  
に思っています。

**木村:**私も機械工学を専攻しており、1990年にオリンパスへ入社し、  
35年間にわたり勤めてきました。工業用内視鏡部門でキャリアをス  
タートしましたが、2年余りで医療分野へと移り、主に消化器領域に  
おいて、医療従事者の皆さまと密接に連携する機会に恵まれました。

当社に入社して以来、医療従事者のニーズに応えるために、内視  
鏡の進化と先進技術の開発に尽力してきました。

**オリンパスの強みと、グローバル・メドテック  
カンパニーとして直面している課題について  
お聞かせください。**

**ナヴィード:**オリンパスには、特に光学技術や精密加工技術において  
多くの強みがあります。木村さんが言及した通り、医療従事者との密  
接な連携は、当社のイノベーションを推進する重要な原動力となっ  
てきました。私自身はまだオリンパスでの在籍期間は短いものの、当  
社には豊かなイノベーションの歴史があることを強く感じています。こ  
の数年間はさまざまな理由によりイノベーションが停滞してしまっ  
たが、今こそイノベーションの伝統に立ち返り、成長に向けて前進する  
好機だと考えています。

技術面では、光学技術や精密加工技術における当社のケイパビリティは依然として高い水準にあります。しかし、患者さんに革新的なソリューションを提供し続けるためには、従来の強みにとどまることなく、ソフトウェアやAIなどへの投資と強化が不可欠です。

**木村:** オリンパスの強みは、研究開発だけでなく、営業やマーケティング部門を通じて医師との強固な関係を築いてきたことにあります。このようなつながりにより、常に患者さんやお客様のニーズに焦点を当てることができています。しかし今後は、患者さんやお客様が本当に求めていることは何なのか、より深く理解する必要があります。消化器がんは世界的に依然として多く見られる疾患であり、私たちが取り組むべき課題は多く残されています。

また、製品をより迅速に市場に届けるために、開発効率とスピードを上げる必要があります。お客様のアンメットニーズに応えることで、消化器領域をリードし、継続的に競争力を高めていきます。

**ナヴィード:** 医療従事者との協働は非常に重要であり、私たちは原点に立ち返り、エンジニアと医師の連携を強化する取り組みを進めています。

現在、スタンフォード・バイオデザインの手法を用いて、多くのエンジニアを育成しています。この手法では、臨床現場でのアンメットニーズを特定し、それに対する解決策を開発し、事業化の検討まで行います。過去半年間で、米国、欧州、日本において200名以上のエンジニアがこの研修を受講しました。また、世界各地の主要な病院で3〜4週間の実地研修を行い、貴重な経験と知見を得られる体制も整えています。

このアプローチにより、世界中のエンジニアと医師が協働してソリューションを共創することが可能になります。私たちは、開発プロセス全体を通じてオープンな協働を推進し、アンメットニーズに確実に応えていきたいと考えています。

## 日本の研究開発拠点で見られる変化と今後の改善点についてお聞かせください。

**木村:** 当社における変化を表す言葉として「グローバル化」が挙げられますが、もう一つのキーワードとして「壁の撤廃」を挙げたいと思います。これまで、R&D部門でのグローバル化を進めるにあたり、言語の壁や文化の違いなどがあり、お互いの認識をしっかりと共有し、円滑にコミュニケーションを行うのが難しい場面もありました。しかし、2019年以降、オリンパスはグローバルなマインドセットに変化し始め、日本の社員も積極的にコミュニケーションを取るようになりました。エンジニアの意識も着実に変化してきています。

現在では、さまざまな接点を通じて、多くのエンジニアがグローバルにコラボレーションする機会が増えています。このようなコラボレーションを通じて、グローバル・メドテックカンパニーとしての在り方や、グローバルマインドセットの重要性についても理解が深まっていると感じます。

**ナヴィード:** このようなマインドセットの変化は非常に重要であり、木村さんが述べたように、私も「グローバル化」は日本のR&D部門で見られる変化を表す重要なキーワードだと思います。以前は、各国のR&Dチームはその国のメンバーのみで構成されていましたが、現在では多様な文化的背景を持つ人材が集まり、日本、米国、ドイツなどのR&D拠点間での連携がより強化されています。さらに、インドに設立したオフショア・ディベロップメント・センターは、R&Dプロセスの標準化やグローバルなイノベーションのケイパビリティの強化にも貢献しています。

もう一つの変化として、新たなケイパビリティの構築を挙げたいと思います。ソフトウェアやシングルユース内視鏡など、新しいケイパビリティを構築しており、これらの進展にはマインドセットの変化が大きく寄与しています。木村さんが述べたように、地域単位のマインドセットからグローバルなマインドセットに変化することで、互いに学び合



“

製品をより迅速に市場に届けるために、開発効率とスピードを上げる必要があります。

”

木村 英伸

い、患者さんにとって本当に価値のある製品とは何かを追求する力が高まっています。

今後さらに前進していくためには、2つの基本的な姿勢が重要だと考えています。それは「成長マインドセット」と「オープンで風通しのよいコミュニケーション」です。成長志向のマインドセットを持つことで、過去に起きたことを考えるだけでなく、そこから何を学び、今後課題に直面した時にどのように活かしていくことができるかを考えられるようになります。過去の慣習にとらわれず、“Yes, we can”という前向きな姿勢で取り組むことが大切です。



“

当社はイノベーションと  
ケイパビリティを  
強化するために、  
これまで以上に投資を  
積極的に行っています。

”

サヤード・ナヴィード

## 品質保証・法規制対応の変革プロジェクト 「Elevate」の取り組みがイノベーションにもたらす ポジティブな影響についてお聞かせください。

**ナヴィード:** Elevateの各ワークストリームにおいて、着実に進展が見られていますが、Elevateでは、デザインコントロールプロセスを統一し、標準化することを推進しています。この取り組みにより、製品開発サイクルの短縮につながるとともに、製品の認可・認証取得プロセス

はより強固なものになると考えています。

**木村:** 私は過去に2年間、QA&RA部門で業務に携わっており、その中でQA&RAの重要性やプロセスの標準化に対する認識が高まっていることを実感しています。現在では、エンジニアも品質マネジメントシステムや患者さんの安全を最優先に考えることの重要性をしっかりと理解しています。

## 中長期的なイノベーション戦略について 教えてください。

**ナヴィード:** CEOのボブ・ホワイトは「イノベーションはメドテックの生命線である」と繰り返し語っています。今、私たちはイノベーションを再び強化する必要があり、それはエンジニアと医療従事者との密接な協働によってのみ実現できるものです。この協働を促進するために、プロセスの見直しやバイオデザイン研修の実施など、重要な取り組みを進めています。

経営戦略で示している通り、消化器科、泌尿器科、呼吸器科の注力3領域は、中長期的なイノベーション戦略においても重要な領域です。これらの領域において、「バリューロードマップ」と「テクノロジーロードマップ」を策定しており、今後5年間で患者さんやお客様に提供できる価値と技術を明確にしています。

特に消化器領域では、内視鏡医療の最良のパートナーとなり、内視鏡医療の未来を創成することを目指しています。そのために、デジタル、ロボティクス、シングルユース内視鏡の3つの分野に投資を行っています。デジタルとロボティクスにおいては、当社が培ってきた技術を活かし、ソフトウェア機能などを追加することで、患者さんにさらなる付加価値を提供していきます。

また、リユース内視鏡における当社のリーダーシップを示すだけでなく、シングルユース内視鏡により、進化する臨床ニーズに応える包括的なソリューションを提供することを目指しています。

**木村:** 次世代内視鏡システムの開発においては、製品の機能と性能を向上させるために効率的に取り組んでおり、タイムリーな市場投入を目指しています。これまで当社では、製品ごとに個別に開発を行ってきましたが、現在はモジュール単位で開発を進める「モジュール製品アーキテクチャ」の導入に取り組んでいます。

このモジュール化のアプローチにより、開発の柔軟性が高まり、製品のアップデートをより迅速に行えるようになり、最終的には、患者さんやお客様により高い価値を提供できると考えています。

## ステークホルダーの皆様に向けたメッセージを お聞かせください。

**木村:** オリンパスが変革を進める中で、エンジニアのマインドセットも変化しています。先進技術を取り込むことにより、当社の内視鏡は進化し、患者さんにより大きな価値を提供できるようになります。世界中の医療従事者との密接な連携を強化し、常に患者さんの安全を最優先に考えることで、今後も患者さんとお客様のニーズに応え続けていきたいと考えています。

**ナヴィード:** オリンパスには、豊かなイノベーションの伝統があり、過去数十年にわたり、世界中の多くの患者さんの課題を解決するために、独自の技術を開発してきました。現在、当社はイノベーションとそれを支えるケイパビリティを強化するために、これまで以上に投資を積極的に行っています。ボストンからロンドン、ハンブルクからハイデルバード、上海から東京まで、世界各地で優秀な人材を集め、医療従事者と共創しながら、価値の高いイノベーションを実現し、多くの人々の生活を向上させることを目指しています。

こうした基盤のもと、“Yes, we can”という前向きな姿勢で、私たちはこれからも前進し続けます。



知的財産活動

知的財産部門の中期計画の振り返り

当社では、2026年3月期に最終年度を迎える知的財産部門の中期計画に基づき、グローバルな組織体制の確立、経営陣による知的財産活動の継続的なモニタリングを可能にするガバナンス体制の構築、そして国際規格 (ISO56005) に準拠した知的財産マネジメントシステムの整備に取り組んできました。

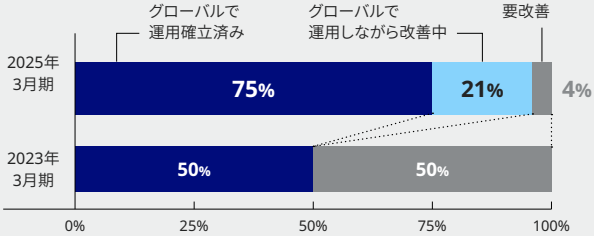
当社の知的財産部門は、グローバル法務部門の一組織であり、世界各地域の知財活動を統括する組織として位置づけられています。知財担当責任者の指揮のもと、各地域の知財活動を統括する機能が配置され、担当地域での知財活動を遂行しています。また、異なる地域の関係者が一つの製品開発に関わるグローバルな製品開発体制が拡大しているため、各地域の知財活動を横断的に管理する機能も設置し、グローバルに最適化された組織体制を展開してきました。

また、知財担当責任者は年1回、グループ経営執行会議や取締役会に、知財活動の重要業績評価指標 (KPI) に基づいた活動報告を行うガバナンス体制を構築し、必要に応じて適切な対応を講じています。

さらに、当社が持続的成長を実現するためにはイノベーションの創出が不可欠です。そのため、知的財産部門は、知的財産マネジメントシステムに関する国際規格 (ISO56005) の導入を進めてきました。この国際規格は、イノベーションを持続的に創出するために、知的財産をどのように管理すべきか定めたものであり、知的財産戦略の役割やマネジメントの方法等を体系的に示しています。知的財産部門はこの国際規格の実施率100%の達成を目指して取り組んできています。

国際規格 (ISO56005) の実施率

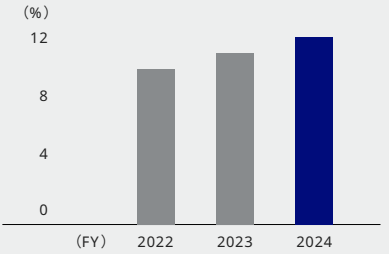
これまでの持続的成長に向けた知的財産活動を通じて国際規格 (ISO56005) の実施率はグラフの通り96%まで到達しており、知的財産部門全体として規格の遵守が着実に強化されています。



持続的成長に向けた知的財産活動の成果

当社は、患者さんの安全を最優先とし、米国食品医薬品局 (FDA) から受領した警告書への対応を着実に履行し、世界水準の品質機能の確立に向けて取り組んでいます。当社がこのような取り組みにリソースを優先的に配分しつつも、持続的成長を実現していけるよう、知的財産部門は知財リソースを精緻に配分することを目指してきました。

高成長事業領域の特許ポートフォリオ比率



| 取り組み                     | 成果                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| グローバル標準に基づく特許ポートフォリオの最適化 | 知的財産部門は、グローバルに標準化された権利維持判断プロセスに沿って既存の特許ポートフォリオを再評価し、事業に必要な特許は維持しつつ、保有特許の削減を進めてきました。これにより、知的財産部門は過去3年間で約2,000件の特許ポートフォリオ資産を削減してきました。                                                                                                            |
| 高成長領域への戦略的知的財産投資         | 特許ポートフォリオの削減から得られた財務的リソースは、将来の収益の柱となる、高成長な事業領域における戦略的な知的財産投資へ配分されています。この戦略的な知的財産投資においては、知的財産部門は、会社全体の事業領域を約50カテゴリーに分類し、各カテゴリーの市場もしくはセールスの成長率が2桁以上の高成長な事業領域を特定し、重点的に知的財産投資を行ってきました。その結果、当社の特許ポートフォリオ全体に占める高成長な事業領域における特許ポートフォリオの比率は継続的に増加しています。 |
| 開発初期段階における知的財産活動の強化      | 当社が導入を進めているアンメットニーズに対応したイノベーション手法においては、知的財産を含む、工学、医学、マーケティング等、異なる分野の専門家がチームを組んで、開発の初期段階から事業化を考慮し多角的な視点で開発を進めていきます。知的財産部門はこのような開発の初期段階における知的財産活動の強化を進めてきました。                                                                                    |

知的財産部門の次期中期計画

医療機器市場における競争環境は、技術革新、規制強化、グローバル化、異業種参入、価格圧力、品質管理の重要性、そして新興国政府の政策等、多岐にわたる要因が複雑に絡み合い急速に変化しています。医療機器市場の競争環境が激化する中で、知的財産の戦略的な活用が当社にとってますます重要になっています。

当社は、このような競争環境の変化の中で、アンメットニーズに対応するためのイノベーション手法の強化、中国およびインドにおけるR&D拠点の設置、中国における製造工場の設置等といった取り組みを進めています。知的財産部門の次期中期計画では、このような取り組みに向けて、知的財産を守り、競争優位性を強化するための対策を講じ、当社の持続的成長に向けて知的財産マネジメントシステムをさらに強化していきます。

知的財産部門は、2026年3月期から開始される知的財産部門としての次期中期計画の実行を通じて、国際規格(ISO56005)を遵守する上で課題となっていた、知的財産権の活用強化と、イノベーションプロセスの初期段階における知的財産活動のさらなる強化を進めていきます。これにより、国際規格(ISO56005)を遵守した知的財産マネジメントシステムの構築をさらに進め、当社の持続的成長に貢献していきます。

知的財産部門の次期中期計画の要旨

| 取り組み                      | 概要・目指す姿                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| イノベーション創出を支える<br>知財サポート強化 | 当社ではアンメットニーズを出発点とし、技術的解決策を導出するイノベーション手法の強化が進められています。当社は、医療従事者との共同開発体制を採り、開発の初期段階から患者さんや医療従事者の視点を取り入れることで、実際の医療現場での適用性が高い製品の開発を実現させようとしています。また、技術革新の進展に伴い、他社との連携によって、新技術や市場を開拓していく必要性も高まっています。知的財産部門は、イノベーションプロセスの各段階において、共同開発契約等を通じた円滑な協力関係の構築、技術的なコンタミネーションの防止、知的財産ランドスケープの提供、知的財産の適切な保護、適切な情報管理等を行うことで、イノベーションの創出を支援しその成果を守る役割を担います。                |
| 新興国展開に向けた<br>知的財産保護体制の強化  | 当社の持続的成長には、医療機器が急速に普及している新興国市場でのビジネス強化が欠かせません。当社は、中国市場やインド市場の顧客の需要を迅速に理解し、イノベーション創出をさらに強化していくために、これらの国でR&D拠点を立ち上げることを発表しています。これらの拠点から創出される知的財産の保護を確実に行える体制を構築し、中国およびインドに対する知的財産の保護をさらに強化するとともに、これまで以上に中国およびインド国内企業の動きを注視していきます。また、当社は「メイド・イン・チャイナ」の製品を中国で提供できるようにするために、中国で販売する内視鏡等について、現地での生産を始めることを発表しています。知的財産部門は、製品の製造プロセス等の情報を適切に管理する体制を構築していきます。 |
| AIを活用した<br>知財オペレーションの高度化  | 競争環境の激化に伴い、当社は事業開発のスピードをこれまで以上に加速させていく必要があります。知的財産部門はこのスピードに対応していくために、従来の知財オペレーションのグローバル標準化に加え、AIやIA (Intelligent Automation)、RPA (Robotic Process Automation) 等を活用した知財オペレーションの自動化も進め、生産性の大幅な向上を実現していきます。                                                                                                                                             |

## 企業文化の醸成

### 当社の目指す企業文化

健やかな組織文化 

健やかな組織文化は、「私たちの存在意義」である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」のために、従業員の力を最大限に引き出す企業文化を創造するというオリンパスのビジョンそのものです。コアバリューを体現し、それに沿った行動をとることが、健やかな組織文化の醸成の土台となります。さらに、「学びと成長」、「オーセンティック・リーダーシップ」、「インクルージョン」、「賞賛・奨励」、「活気ある職場」の5つの要素を通して、あるべき企業文化を目指します。

企業文化を醸成し、「私たちの存在意義」を実現するためには、“people-centric”（お客様や患者さんのことと同様に、従業員一人ひとりのことを第一に考える）の視点に立ち、世界中のお客様や患者さんに、より良いサービスや価値を提供できる組織運営を実践していくことが、何よりも重要と考えています。



当社の考える人的資本経営 

### 患者さんの安全と品質の意識

患者さんやお客様に対する責任を認識し、グローバル・メドテックカンパニーとして貢献していくためには、すべての従業員の日々の行動に、患者さんの安全と品質への意識を深く根付かせる必要があります。この取り組みは、患者さんの安全を既存のカルチャーの枠組み・人事プロセス・システムに組み込み、すべての従業員が自身の業務における患者さんの安全と品質の重要性を理解し、その意識が経営戦略にどのように寄与しているか認識できるよう支援します。

#### グローバルサイトエンゲージメント

2026年3月期から、ミドルマネジメントや各拠点リーダーシップとの連携を深めることを目的としてサイトエンゲージメントを実施しています。まず修理および物流の拠点からスタートしています。各セッションでは、品質の意識についてディスカッションし、過去1年間の患者さんの安全と品質に関する取り組みを振り返るとともに、ベストプラクティスを共有していきます。これらのセッションは、参加者にとって実践的で魅力的であり、さらに業務に直結する内容となるよう工夫されています。



#### Quality Mindset eラーニング

2026年3月期後半にはQuality Mindset eラーニングを開始予定です。この取り組みにより、患者さんの安全と品質への意識をさらに高め、従業員一人ひとりの日々の業務に深く根付かせることで、持続的な効果を実現していきます。

#### 患者さんの安全と品質のワークショップ

世界各地のすべての部門において、マネージャーが自部門に対して、患者さんの安全と品質のワークショップを開催しました。このワークショップを通じて、患者さんの安全と品質が「私たちの存在意義」の実現に向けていかに重要であるか、そして私たち一人ひとりがその意識をどのように日々の業務に取り入れていくかについて理解を深めました。



#### グローバルカルチャーネットワーク

2024年にグローバルカルチャーネットワークを立ち上げました。このネットワークは、オリンパスのカルチャーに関わる取り組みを推進する役割を担っています。このネットワークには、地域や部門を超えて約240名の従業員が参加しており、コアバリューを体現し、オリンパスにおけるカルチャー変革の推進に情熱を注いでいます。



カルチャーネットワーク

約240名



地域

5



## 従業員エンゲージメント向上への取り組み

2021年に実施した「コアバリューサーベイ」の結果を踏まえ、施策を展開し、進捗を管理しています。全社的には、執行役による現場訪問や、意思決定プロセスの最適化、従業員のワーク・ライフ・バランスのフォローアップ、働き方改革のグローバルガイドラインの策定と実行などの取り組みを行ってまいりました。

2022年11月には、コアバリューサーベイ・チェックイン（中間調査）を実施し、組織の現状を確認するとともに企業文化と従業員エクスペリエンスを向上させるための活動を強化しました。

働き方改革のグローバルガイドラインなど、いくつかの全社的な取り組みの継続・強化に加え、研究開発部門・製造部門における重点的な取り組みも実施しています。今後の取り組みとして、従来のアンケート調査にとどまらない、包括的で全社的なエンploy・リスニングプログラムの確立に取り組んでいます。



2021

### コアバリューサーベイ

- フォローアップ施策：それぞれの地域でサーベイから抽出した課題を改善するためのアクションを実行

2022

### コアバリューサーベイ・チェックイン（中間調査）

- 米国食品医薬品局（FDA）から警告書を受領
- 品質保証・法規制対応のプロジェクト「Elevate」を開始

2024

### コアバリュー改定

- 新たなコアバリューを浸透させる取り組みを実施



### エンploy・リスニングプログラム

- 従業員が積極的に発言することを支援し、そのフィードバックを有意義な行動につなげることを目指す

## エンploy・リスニングプログラム

従業員のエンゲージメント向上に向けて、コアバリューサーベイをはじめとして、多角的に従業員の声を拾いあげる「エンploy・リスニング」の体系づくりに取り組んでいます。従業員からのフィードバックを積極的に収集し、集まった声を従業員エクスペリエンスの観点から分析して、効果的な施策につなげていきます。

これらの取り組みを通して、従業員にとってオリンパスがより働きやすい会社となるよう、すべての従業員が役職や職場に関係なく、自分の意見を自由に発言することができる環境づくりを目指していきます。

## コアバリュー浸透に向けた取り組み

オリンパスおよびビジネス環境が急速に変化する中、オリンパスは2024年2月に「私たちのコアバリュー」を改定し、会社としての優先事項やお客様および患者さんの変化するニーズにより適合するものとなりました。この改定以降、従業員へのコアバリュー浸透に向けて、グローバルCEOアワードにおけるCore Values Awardカテゴリーの新設、MyPerformance（グローバル人事評価制度）へのコアバリューの組み込み、トップマネジメントからのメッセージや社内ニュースでの言及、そしてオリエンテーションやトレーニングでの深掘りなど、さまざまな活動を実施しています。コアバリューは、「私たちの存在意義」を実現するための全従業員の日々の行動指針となるものです。

## Our Purpose

私たちの存在意義

**Making people's lives healthier, safer and more fulfilling**  
**世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現**

## Our Core Values



**PATIENT FOCUS**  
患者さん第一



**INTEGRITY**  
誠実



**INNOVATION**  
イノベーション



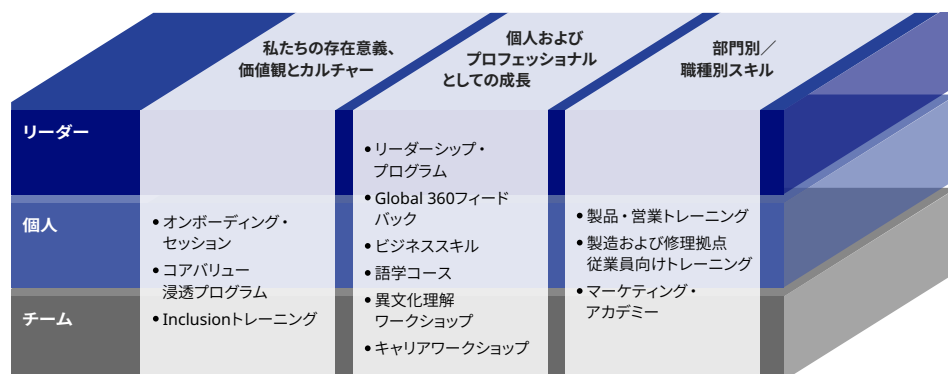
**IMPACT**  
実行実現



**EMPATHY**  
共感

## 学びと成長

人材開発



オリンパスは、従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして、また個人としてのスキルを向上させるために、お互いに学び合うことに重点を置いています。従業員の成長が、組織全体の成長を促します。

### 個人およびプロフェッショナルとしての成長：

従業員やリーダーに、自分のペースで進められ、個別ニーズに合ったコースを選択できる能力開発プログラム（例：LinkedInラーニング）、プロジェクト・マネジメント、プレゼンテーション、意思決定、フィードバックなどのビジネススキルに関連したファシリテーションコースやeラーニング、異文化理解ワークショップ、キャリアワークショップなどを提供しています。

### 部門別／職種別スキル—選択した分野の専門性の構築：

営業担当者向け製品・営業トレーニング、製造および修理拠点担当者向けトレーニング、マーケティング・アカデミーなど、さまざまな研修を行っています。

人材開発



19.8 時間

2025年3月期における  
従業員1人当たりの  
平均トレーニング時間\*1



80,997 円

2025年3月期における  
従業員1人当たりの  
平均トレーニング費用\*1

\*1 オリンパス株式会社が対象

## オーセンティック・リーダーシップ

### グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー・モデル

オリンパスグループは、グローバルな変革の取り組みを支援するため、リーダーにとって最も重要なマインドセットと行動を表すコンピテンシーを定めた「グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー・モデル」を2019年に導入しました。まずはシニアマネジメント層のタレント&サクセッションマネジメントに適用し、2021年以降はすべてのマネージャーに拡大適用しています。また、このモデルは採用、タレント&サクセッションマネジメント、人材育成・キャリア開発にも適用しています。グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー・モデルは当社グループのグローバル・リーダーシップ人材開発の基礎となるものです。

### Global 360フィードバック

すべてのリーダーを対象にGlobal 360フィードバックを実施しています。直属の部下、同僚などからフィードバックを受けることで、リーダーが自分の強みと伸ばすべき領域に関する洞察を得て、そのプロセスから能力開発目標を導き出すことを目的としています。リーダーはリーダーシッププログラムでリーダーシップ・コンピテンシーを開発・拡大する機会があります。2022年の導入以降、延べ約1,300人のリーダーがこのフィードバックに参加して、オリンパスのリーダーとしての役割において貴重な洞察を得ています。

**GLOBAL  
LEADERSHIP**  
Competency Model



1,300人

Global 360フィードバックに  
参加したリーダーの人数\*2

\*2 2025年3月31日時点

## インクルージョン

インクルージョン

### ステートメント(インクルージョンビジョン)

オリンパスグループでは、インクルージョンが自然と日常業務の一部になり、すべての人が能力を発揮できる環境の実現を目指しています。私たちは、すべての人が背景、アイデンティティ、経験にかかわらず尊重され、誰もが適切な機会を得て、能力を最大限に引き出され、ベストなパフォーマンスを発揮することができる環境を育むことに取り組んでいます。



Inclusion

### コミットメント

オリンパスグループでは、すべての従業員がありのままに受け入れられ、誰もが適切な機会を得ることができる、インクルーシブな文化や適切なシステムの構築に取り組んでいます。インクルージョンを推進する戦略の一環として、私たちは職場をより公平\*1で支援的なものにするための取り組みを導く3つのコミットメントを定めています。



平等\*2な機会の  
提供



啓発活動と  
アドボカシー



家庭や生活との  
両立支援

\*1 人それぞれの状況やニーズの違いを認識し、最終的に平等な成果を得られるよう、必要な支援や配慮を行うこと

\*2 すべての人に対して同じリソースや機会を提供すること

### グローバルにおけるインクルージョン推進体制

オリンパスはグローバルなガバナンス体制の中核として、「インクルージョン担当役員(チーフオフィサーオブインクルージョン(COI))」という役職を新たに設けました。この役職は、組織全体でのインクルージョン推進において、経営レベルのリーダーシップと説明責任を担うものです。



楊 文蕾  
チーフオフィサーオブ  
インクルージョン(COI)

## 賞賛・奨励

### グローバルCEOアワード

グローバルCEOアワードは、組織全体の優れたプロジェクトやチームを称える、オリンパスにおける最も権威ある表彰制度です。毎年、各地域・部門からシニアマネジメントによって推薦が行われます。多様なチーム構成とインクルーシブな特性を持つプロジェクトがアワードを受賞しており、さまざまなバックグラウンドを持つ才能にスポットライトを当てています。

2025年3月期から経営戦略とコアバリューに基づいた4つのカテゴリーが導入されました。この新しいアワードのカテゴリーを通じて、受賞プロジェクトが会社全体のロールモデルとしての認知度と評価をさらに高めています。グローバルCEOアワードの締めくくりとして、全従業員が参加可能なグローバルオンラインセレモニーも開催しています。



## 活気ある職場



対面のコミュニケーションとリモートワークを組み合わせたハイブリッドな働き方の推進、最適なオフィス環境の構築、新しい働き方に基づいた規則やルールの整備を進めています。



## TOPIC

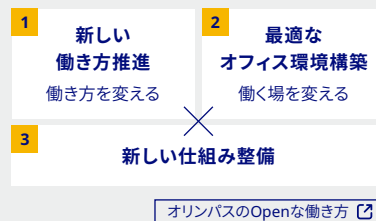
### コラボレーションの強化を図る「O<sup>3</sup>プロジェクト」と「Gemba Visit」

2021年に行われたコアバリューサーベイの結果を受け、コラボレーションの強化に取り組んできました。その中で「O<sup>3</sup>（オーキューブ）プロジェクト」と「Gemba Visit」の取り組みをご紹介します。

#### O<sup>3</sup>(オーキューブ) プロジェクト

グローバルで競争力のある効率的な企業経営を目指し、オフィスありきの仕事のスタイルから、業務の目的や内容に応じて適切なスタイルや場所を、各自がもしくはチームが選び取っていくスタイルへの改革を目指す日本地域の重要プロジェクトです。

新しい働き方の基本的な考え方



#### 1 新しい働き方推進

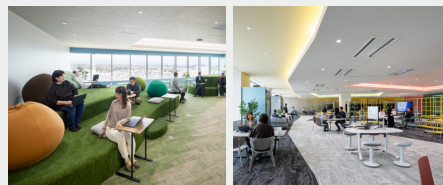
- 出社とリモートを組み合わせたハイブリッドワーク推進
- 業務目的に応じて自律的に働く環境を選択するABW（Activity-based Working）の実践

#### 2 最適なオフィス環境構築

- 2024年4月より八王子事業場石川をグローバル本社として機能集約し、本社機能、事業、研究開発が一体となってグローバルメドテックカンパニーとしての基盤を整備
- 機能集約に伴い、グローバル本社では、出社する目的に応じた機能・職種ごとに最適なオフィス設備・レイアウトの再編を実施

#### 3 新しい仕組み整備

- 背景、経験、ライフスタイルにかかわらず、専門性を発揮して成果を上げる人材、自律した人材にフェアに報いるために人事制度、就業規則の改定を進めている



グローバル本社の様子

#### Gemba Visit

執行役が営業・研究開発・製造・オフィス（新拠点を含む）などの「現場」に出向き、日々現場で働く皆さんの業務や思い、課題意識を理解することでお互いの距離を縮めることを目的とした施策です。

#### FY2023～FY2025の実績



#### FY2025のラウンドテーブルのアンケート結果



(注) 参加者に行った任意のアンケート結果を集計しています。各質問に対して10点満点で評価をしています

#### ラウンドテーブルの参加者からの主なコメント



- 執行役や他部門の皆さんと率直な意見交換を行うことができ、相互理解が深まりました。非常に有意義で生産的な時間でした。
- 同じ回に参加していた他部門の方も、同じような課題意識を持っていることが分かり、解決策について参加者同士で前向きな話をすることができました。
- 会社をよりよくしていこうという思いを参加者同士で共有することができ、会社に対するエンゲージメントや自身のモチベーションアップにつながりました。

社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献

オリンパスグループは、昨今の環境汚染や気候変動、資源枯渇、生態系破壊について喫緊の社会課題であると強く認識しています。そのため、2021年5月に「社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献」をESG取り組みの重点領域として定めました。

また、脱炭素社会実現に向けた野心的な目標として、以下を設定するとともに、これらの目標はSBTiよりバリ協定で定められている「1.5℃目標」の水準と整合したものであるとの認定を取得しています。（☆：SBTiより認定を受けた目標）

| 項目                                 | 目標                                                                                                                   |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量（Scope1、2、3*1） | 2040年3月期までに2020年3月期を基準年としてネットゼロ*2達成☆                                                                                 |
| 自社事業所からの温室効果ガス排出量（Scope1、2*1,4）    | 2031年3月期までに2020年3月期を基準年としてカーボンニュートラル*3達成（2020年度を基準年とし温室効果ガス排出量を70%削減☆し、残存する温室効果ガス排出量をカーボンプレジットで相殺する）                 |
| 再生可能エネルギー                          | 2031年3月期までに自社事業所で使用する電力*4を100%再生可能エネルギー由来に切替                                                                         |
| サプライヤーエンゲージメント                     | 2028年3月期までに当社サプライヤーの80%が科学的根拠に基づく温室効果ガス削減目標を設定☆（対象範囲：Scope3のうち、購入した製品やサービス（カテゴリー1）、資本財（カテゴリー2）、上流の輸送・流通（カテゴリー4）の排出量） |

オリンパスグループではこれらの目標を達成するため、製造プロセスの継続的な改善や設備対策を通じた省エネ、再生可能エネルギーへの転換の取り組みを進めています。

また、サプライチェーン全体の環境負荷削減のために、環境配慮型製品の開発、物流効率改善、サプライヤーさまとの協働による温室効果ガス排出量についての自主削減目標の設定や脱炭素に向けた活動への支援に継続的に取り組み、持続可能なビジネスの実現を目指しています。

\*1 Scope1：敷地内における燃料の使用による直接的な温室効果ガス排出 Scope2：敷地内で利用する電気・熱の使用により発生する間接的な温室効果ガス排出 Scope3：その他の間接的な温室効果ガス排出（Scope1、Scope2を除く）  
\*2 ネットゼロ：最新の気候科学（1.5℃シナリオ）に沿って温室効果ガス排出量（Scope1、2、3）を可能な限り削減（90%以上）し、残存する温室効果ガス排出量（10%未満）に相当する量を炭素吸収・除去由来クレジット（植林やCO<sub>2</sub>回収・貯留など）で均衡させること  
\*3 カーボンニュートラル：自社事業所からの温室効果ガス排出量（Scope1、2）を削減し、残存する温室効果ガス排出量に相当する量をカーボンプレジットで相殺し全体としてゼロとすること  
\*4 一部、販売拠点などの賃借物件は除く

2025年3月期 主な環境活動実績

気候変動への取り組み [気候変動への取り組み](#)

| 主な指標と2025年3月期実績                                               |                     |                       |                     |                   |
|---------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| 指標                                                            | FY2025              |                       | FY2026              | FY2031            |
|                                                               | 目標                  | 実績                    | 目標                  | 目標                |
| 1 温室効果ガス排出量（Scope1、2）                                         | ▲60%<br>（2020年3月期比） | ▲62%*5<br>（2020年3月期比） | ▲65%<br>（2020年3月期比） | カーボンニュートラル達成      |
| 2 再生可能エネルギー導入率                                                | 85%                 | 89%                   | 90%                 | 100%              |
| 3 科学的根拠に基づく温室効果ガス削減目標を設定しているサプライヤーの割合（CO <sub>2</sub> 排出量ベース） | —                   | 約30%                  | —                   | 80%<br>（FY2028目標） |

\*5 カーボンオフセットガスによる削減貢献量を含めた場合、▲70%（2020年3月期比）となります

| 2025年3月期実施事項 |                                                                                                                                                                                                             |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | 会津オリンパス、オリンパスメディカルシステムズ（日の出工場）、欧州のOlympus UK & IrelandおよびAlgram Group Ltd.にてカーボンオフセットガスの導入を完了（カーボンオフセットガスへの切り替えにより、約6,400tのCO <sub>2</sub> 削減に貢献）                                                           |
| 2            | 米州のOlympus Surgical Technologies America（Gyrus ACMI, Inc.）のWestboroughサイト、Olympus Corporation of the AmericasのCenter ValleyサイトとBreinigsvilleサイトおよびOlympus Vietnam Co., Ltd.において使用する電力を100%再生可能エネルギー由来の電力に転換 |
| 3            | サプライヤー188社を対象に、温室効果ガス排出量の把握と削減に向けた説明会や動画配信を実施。日本国内の主要サプライヤー35社には個別の説明会を行い、企業ごとの状況に応じた質問に対応するとともに、実践的なアドバイスを提供                                                                                               |

プロダクトステewardシップ [プロダクトステewardシップ](#)

| 主な指標                                           | 2025年3月期実績・実施事項                                                                                         |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 製品・パッケージングのライフサイクルにおける資源循環性向上に向けた環境配慮設計の取り組み推進 | ●グローバルにおける製品・パッケージングデザイン規程を新規施行<br>●パッケージングのエコ設計、取扱説明書の電子化の取り組みを推進<br>●主要製品におけるライフサイクルアセスメントの実施とその結果の開示 |

マネジメントシステム [マネジメントシステム](#)

| 主な指標                      | 2025年3月期実績・実施事項                                                                                                               |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 環境マネジメントシステムの有効性向上と運用の効率化 | ●グローバルの主要製造法人における認証維持（欧州、米州、豪州のサイト）<br>●日本6法人およびアジア3法人に対するISO14001のマルチサイト認証を維持<br>●グローバルの各サイトにおける日常点検および内部監査による仕組み改善          |
| 環境法規制対応プロセスの継続的改善         | ●グローバルの各サイトにおける巡視・内部監査を通じた環境リスクの点検と改善を実施<br>●グローバル製造サイトにおいて公害防止・廃棄物管理・化学物質管理などの専門教育を実施<br>●日本地域の全サイトに対する化学物質規制への対応体制と運用の点検と改善 |

TCFDに基づく情報開示

気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) に基づく情報開示

オリンパスグループは、気候変動が地球環境を脅かす重大な課題であるとともに、オリンパスグループの事業活動にも大きな影響を与えるリスク要因であるとの認識のもと、2021年5月にTCFDの提言に賛同することを表明しました。TCFDのフレームワークに沿って、オリンパスグループにおける気候変動問題への取り組みを開示します。

ガバナンス

オリンパスグループのサステナビリティ活動は、ESG担当役員をオーナーとし、各事業部門および機能部門の責任者を構成メンバーとする「ESG委員会」において、重要施策の審議および意思決定を行っています。ESG委員会で決定された内容は、グループ経営執行会議および取締役会に報告され、両会議体はこれに対して助言・指示を行うことで、プロセスの有効性を担保しています。ESG委員会は、サステナビリティ戦略の遂行やマテリアリティに関する重要施策の審議に加え、環境や人権などテーマ別のワーキンググループを傘下に設置し、機能横断的な取り組みが求められる施策について検討や情報共有を行っています。オリンパスグループ全体の気候変動対応は、環境活動の最高責任者であるCEOのもと、EHS（環境・健康・安全衛生）機能を管轄するCHRO（Chief Human Resources Officer）が統括しています。

戦略

オリンパスグループは、シナリオ分析の手法を用いて、気候変動関連のリスクと機会を特定しています。シナリオ分析では、IEA（国際エネルギー機関）が提示している「1.5℃：RCP1.9（NZE）（産業革命前からの世界の平均気温上昇を1.5℃未満とするシナリオ）」および「4℃：RCP8.5（産業革命前からの世界の平均気温上昇を4℃と想定するシナリオ）」に沿って気候変動の事業活動への影響を分析しています。シナリオ分析に基づくリスクと機会の一覧はWebサイト「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に基づく情報開示」をご参照ください。

リスク管理

事業等のリスク

オリンパスグループは、経営理念や経営戦略などの事業目的達成を支援するため、エンタープライズ・リスクマネジメント手法とアプローチを確立しています。本手法のもと、当社の事業に影響を与えるすべてのリスク・機会管理の枠組みの中でオリンパスグループの事業に影響を及ぼす可能性があるリスクを抽出し、事業運営への影響度が高いリスクを特定・評価しています。その中には気候変動などをはじめとする環境に関連する規制や技術などの移行リスク、自然災害による物理的リスクの内容も含まれます。

指標と目標

オリンパスグループは、サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量（Scope1、2、3）を2040年3月期までにネットゼロとする目標を策定し、2023年10月にはSBTi（The Science Based Targets initiative）より、ネットゼロ目標および短期目標において1.5℃目標の水準と整合したものであるとの認定を取得しています。

ネットゼロに向けたロードマップ

|             | 2020年3月期（基準年）<br>～2026年3月期 |                                                                                                                                                                          | ～2031年3月期                      | ～2040年3月期                                                                              |
|-------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| マイル<br>ストーン | 2024年3月期<br>SBT認定取得        |                                                                                                                                                                          | 2031年3月期<br>Scope1、2カーボンニュートラル | 2040年3月期<br>Scope1、2、3ネットゼロ                                                            |
| 主な<br>KPI   | Scope<br>1、2               | <ul style="list-style-type: none"><li>● GHG排出量 65%削減（2026年3月期）</li><li>● 2031年3月期までに温室効果ガス排出量を基準年から70%削減☆</li><li>● 2031年3月期までに自社サイトでの再生可能エネルギー導入率100%</li></ul>         |                                | サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量（Scope1、2、3）のネットゼロ達成☆                                              |
|             | Scope<br>3                 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 2028年3月期までに当社サプライヤーの80%がSBT基準を満たす温室効果ガス削減目標を設定☆（対象範囲：購入した製品やサービス、資本財、上流の輸送・流通の排出量）</li></ul>                                     |                                |                                                                                        |
| 主な<br>活動    | Scope<br>1、2               | <ul style="list-style-type: none"><li>● エネルギー効率向上に向けた製造・輸送プロセス改善／日常的な省エネ活動の継続</li><li>● LPG／LNGおよび燃料をより低炭素なエネルギー源への転換／社有車の電気自動車への切り替え</li><li>● 再生可能エネルギーの導入拡大</li></ul> |                                | <ul style="list-style-type: none"><li>● 再エネ・省エネ活動の継続</li><li>● 新技術・新エネルギーの導入</li></ul> |
|             | Scope<br>3                 | サプライヤーに対するCO <sub>2</sub> 削減の目標設定と取り組み要請／定期的なモニタリングと取り組み支援                                                                                                               |                                |                                                                                        |
|             | 共通                         | カーボン・クレジットの調達                                                                                                                                                            |                                |                                                                                        |

☆：SBTiより認定を受けた目標

環境

# 責任あるサプライチェーンの推進

オリンパスでは、患者さんに製品やサービスを安定的にお届けするため、サプライチェーンマネジメントの強化を図っています。2021年以降、調達方針を環境・社会・ガバナンス（ESG）の取り組みに沿った、より広範なサプライチェーン方針へと移行しています。2023年には「オリンパスグローバルサードパーティコード」を導入しました。このコードは、人権の尊重や公平で合法的な取引、環境に対する責任、汚職の根絶など、オリンパスの価値やサードパーティへの期待を示したグローバルスタンダードで、現在では、この基準が社会や環境に関する当社のスタンダードの一部となっています。オリンパスグループは、この枠組みに基づき、公平で公正、透明性の高い商取引を通じ、信頼できるサプライヤーさまと関係を構築し、その関係を維持するよう努めます。

オリンパスグローバルサードパーティコード 

### 責任あるサプライチェーンを推進する上での重点領域

1. 世界中に存在する数千のサプライヤーを対象に、リスクを追跡する多層的なサプライチェーンリスクモニタリングプラットフォームを導入し、サプライチェーンのリスク軽減とレジリエンスの向上を図る
2. End-to-Endバリューチェーン全体にわたる社会的（人権）コミットメントの強化：「オリンパスグローバルサードパーティコード」の遵守の要請や、サプライチェーンにおけるESGリスクのモニタリングなど
3. サプライヤーさまの環境マネジメント：サプライヤーさまの事業活動から排出されるCO<sub>2</sub>排出量の把握、科学的根拠に基づくCO<sub>2</sub>排出削減目標（Science-Based Targets\*）の設定要請

\* Science Based Targets に関する情報は、右記のウェブサイトをご参照ください。 <https://sciencebasedtargets.org>

### 企業調査と改善活動

|           |                                                                                                                                             |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FY2023    | ● 継続的に取引のある世界各国の主要なサプライヤーさまを対象に、Webシステムを活用した企業調査アンケートを毎年実施                                                                                  |
| FY2024    | ● リスクソリューションの大手プロバイダーと共同で、より包括的でグローバルに標準化されたBCP評価とESGアセスメントにアップグレード<br>● 2024年3月期末時点で、世界各国のおよそ1,250のサプライヤーさまを対象に、オンラインによるBCP評価とESGアセスメントを実施 |
| FY2025 後半 | ● リスクの高い一部のサプライヤーさまに向けたBCPおよびESG観点の現地査察と是正指導を行っている                                                                                          |

調達 

### 人権

オリンパスは、国連の世界人権宣言・労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言・国連ビジネスと人権に関する指導原則（以下、国連指導原則）やグローバル・コンパクト10原則などの国際的な人権に関する規範への支持を表明しています。これら国際的なイニシアティブを企業行動として実践していくために、「オリンパスグローバル行動規範」に「人権尊重」を明記するとともに、国連指導原則に則った人権デューデリジェンスの実施を明記した「人権方針」を定め、人権尊重の経営に努めています。また、オリンパスと共に事業活動を推進するサードパーティや顧客の皆さまにも人権尊重を求めています。

### 人権デューデリジェンス

|             |                                                                                                                               |                                                                       |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| FY2021<br>5 | ● 人権を含むサステナビリティ領域において、グローバルで企業への支援活動を推進する団体であるBSRの会員企業となり、国連指導原則に準拠したグローバルでの人権デューデリジェンスの活動に取り組む                               |                                                                       |
| FY2022      | ● オリンパスグループ全体を対象とした人権影響評価を実施                                                                                                  |                                                                       |
| FY2023      | ● オリンパスグループにおける人権課題の管理状況を把握するための仕組みを策定                                                                                        | ● 各国での法規制動向を鑑み、医療機器を製造する日本の製造拠点1カ所に対して、BSRの協力を得て、人権影響評価を実施            |
| FY2024      | ● 強制労働、児童労働、労働時間、賃金と福利厚生、差別と機会均等、ハラスメントと暴力の排除、結社の自由などといった9項目について、オリンパスグループの各国の主な法人の対応状況を年次で調査<br>➡ 各国の適用法令に従い、適切に管理されていることを確認 | ● オリンパスグローバル行動規範および人権方針に従い、オリンパスグループ人権ガイドラインの策定に着手<br>➡ 2025年3月期に策定完了 |
| FY2025      |                                                                                                                               |                                                                       |
| FY2026<br>5 | ● 人権課題の管理状況を把握するための調査項目とも連動させ、人権リスクの把握・評価等にも活用                                                                                |                                                                       |

人権 



# 5

## Corporate Governance

### Contents

- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 取締役
- 60 コーポレートガバナンス
- 70 アラインド・アシュアランス



## 取締役会議長メッセージ



世界中の患者さんに  
価値を創出し、  
持続的な成長を  
実現してまいります

岩崎 真人

社外取締役  
(取締役会議長／指名委員会委員長)

### 取締役会議長就任にあたって

これまでオリンパスの社外取締役として従事してきたこと、また、2025年6月には取締役会議長に就任したことを大変光栄に思っています。ヘルスケア業界は変化のスピードが非常に速い業界ですが、オリンパスが患者さんの安全を最優先とし、世界をリードするメドテックカンパニーとなるためには、環境変化を先取りし、当社のガバナンスやマネジメントの在り方を常に進化させていく必要があります。当社は、指名委員会等設置会社に移行し、その他の先進的な取り組みを行うことによって、コーポレートガバナンスの強化と高い透明性を備えたガバナンス体制の構築を進めています。また、当社では、取締役会が実効的に機能するために必要と考えるスキルを示したスキルマトリックスに基づき、多様な経験、バックグラウンドと視点を備えた取締役が選任されています。当社は、日本発のグローバル企業にとってのコーポレートガバナンスのベストプラクティスを確立することができる立場にあり、そのような強固なガバナンス体制は、当事業のさらなる発展に資すると考えています。このような企業において取締役会議長を務めることになり、身の引き締まる思いとともに、大きな責任を感じています。

### 2025年3月期を振り返って

2025年3月期は、能登半島地震に端を発したサプライチェーンの混乱、中国における厳しい事業環境、そして元CEOの辞任などさまざまな課題に直面しました。中でも元CEOの辞任は予期せぬ出来事ではありましたが、指名委員会ではアドバイザー サーチ コミッティー (ASC) を設置し、当社のCEOとして最もふさわしい人材の選定に全力で取り組みました。そ

の結果、2025年6月には、ヘルスケア業界での豊富な経験を持つボブ・ホワイト氏が新たにCEOに就任し、経営をリードしています。このプロセスを通じて、取締役間で活発に議論が行われ、取締役会としての結束力も一層高まったと実感しています。また、当社が推進する品質保証・法規制対応のプロジェクト「Elevate」の取り組みも進展し、患者さんの安全と品質を重視する企業文化が着実に根付きつつあります。

### オリンパスが中長期的に目指す姿

オリンパスがイノベーションにより世界中の患者さんに対する価値を創出し、持続的な成長を実現することが最も重要だと考えています。当社のイノベーション創出力については、高いポテンシャルがあると見ていますが、変化の激しいヘルスケア業界においては、患者さんの安全を最優先するとともに、社内のイノベーション強化に加え、戦略的なM&Aも不可欠であると認識しています。こうした中、当社は2025年4月に新たな任意の委員会として、イノベーション&セーフティ (I&S) 委員会を設置しました。この委員会は、従来の品質保証および法規制 (QA&RA) 委員会の役割も引き継いでおり、イノベーションと品質安全という表裏一体の活動を一元的に監督、助言していくことは理にかなっていると考えています。

今後も執行と緊密に連携しながら、監督機能を一層強化し、適切な助言を行うことで、当社の持続的な成長と企業価値の向上に貢献してまいります。

## 取締役 (2025年6月26日現在)



**岩崎 真人**

社外取締役  
取締役会議長  
指名委員会委員長

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| 社外取締役<br>在任年数  | 1年                 |
| 所有する<br>当社株式の数 | 3,101株*1           |
| 取締役会の<br>出席状況  | 12/12回*2<br>(100%) |



**デイビッド・ロバート・ヘイル**

社外取締役  
報酬委員会委員

|                |                     |
|----------------|---------------------|
| 社外取締役<br>在任年数  | 6年                  |
| 所有する<br>当社株式の数 | 0株*1                |
| 取締役会の<br>出席状況  | 14/16回*2<br>(87.5%) |



**ジミー・シー・ビーズリー**

社外取締役  
報酬委員会委員長  
イノベーション&セーフティ  
(I&S) 委員会委員

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| 社外取締役<br>在任年数  | 6年                 |
| 所有する<br>当社株式の数 | 7,247株*1           |
| 取締役会の<br>出席状況  | 16/16回*2<br>(100%) |



**市川 佐知子**

社外取締役  
監査委員会委員

|                |                     |
|----------------|---------------------|
| 社外取締役<br>在任年数  | 4年                  |
| 所有する<br>当社株式の数 | 10,206株*1           |
| 取締役会の<br>出席状況  | 15/16回*2<br>(93.8%) |



**観 恒平**

社外取締役  
監査委員会委員長

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| 社外取締役<br>在任年数  | 3年                 |
| 所有する<br>当社株式の数 | 11,602株*1          |
| 取締役会の<br>出席状況  | 16/16回*2<br>(100%) |



**ゲイリー・ジョン・ブルードン**

社外取締役  
指名委員会委員  
イノベーション&セーフティ  
(I&S) 委員会委員長

|                |                     |
|----------------|---------------------|
| 社外取締役<br>在任年数  | 3年                  |
| 所有する<br>当社株式の数 | 5,899株*1            |
| 取締役会の<br>出席状況  | 15/16回*2<br>(93.8%) |



**ルアン・マリー・ペンディ**

社外取締役  
指名委員会委員  
イノベーション&セーフティ  
(I&S) 委員会委員

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| 社外取締役<br>在任年数  | 2年                 |
| 所有する<br>当社株式の数 | 4,861株*1           |
| 取締役会の<br>出席状況  | 16/16回*2<br>(100%) |



**石野 博**

社外取締役  
報酬委員会委員

|                |      |
|----------------|------|
| 社外取締役<br>在任年数  | —    |
| 所有する<br>当社株式の数 | 0株*1 |
| 取締役会の<br>出席状況  | —*3  |



**竹内 康雄**

取締役  
代表執行役 会長 兼  
ESG オフィサー (ESG 担当役員)

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| 取締役<br>在任年数    | 13年                |
| 所有する<br>当社株式の数 | 279,944株*1         |
| 取締役会の<br>出席状況  | 16/16回*2<br>(100%) |



**ボブ・ホワイト**

取締役  
代表執行役 社長 兼  
CEO (最高経営責任者)

|                |      |
|----------------|------|
| 取締役<br>在任年数    | —    |
| 所有する<br>当社株式の数 | 0株*1 |
| 取締役会の<br>出席状況  | —*3  |



**大久保 俊彦**

取締役  
監査委員会委員

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| 取締役<br>在任年数    | 2年                 |
| 所有する<br>当社株式の数 | 24,933株*1          |
| 取締役会の<br>出席状況  | 16/16回*2<br>(100%) |

\*1 「所有する当社株式の数」は、2025年3月31日現在の所有株式数を記載しています。また、当社役員持株会における本人持分、当社の株式報酬管理会社を通じて所有する本人持分および株式報酬制度に基づく交付予定株式の数を含めて記載しています

\*2 2025年3月期の出席状況

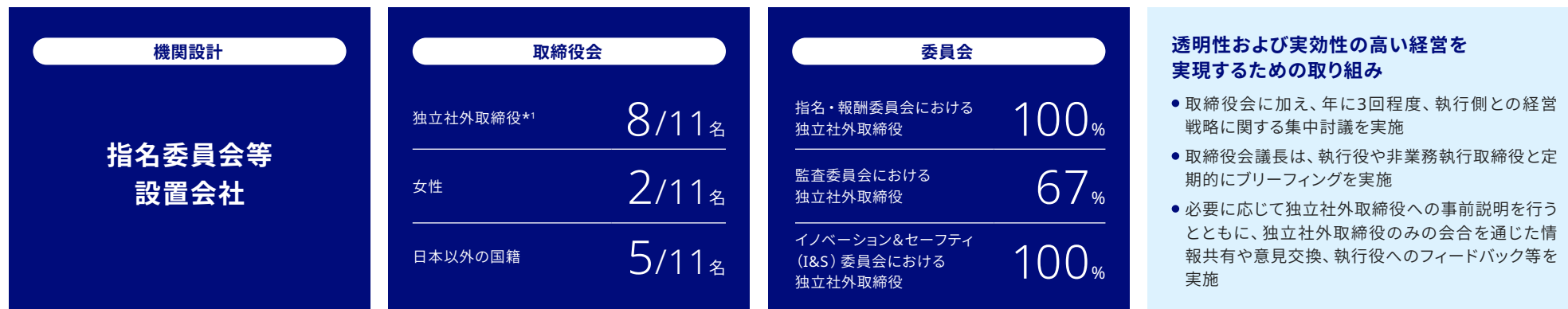
\*3 石野 博氏、ボブ・ホワイト氏は2025年6月に取締役に就任のため、2025年3月期の取締役会への出席はありません

[各取締役の略歴](#)

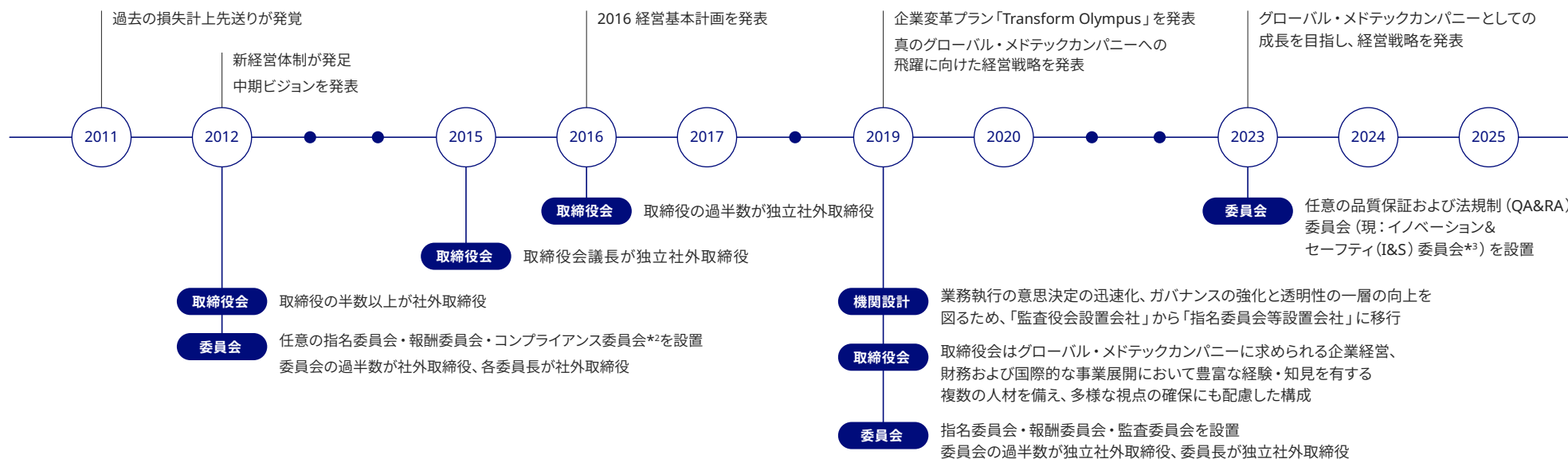


## コーポレートガバナンス

### オリンパスのコーポレートガバナンスの特徴



### コーポレートガバナンスの強化の歩み



\*1 社外取締役の全員が独立社外取締役

\*2 コンプライアンス委員会は2020年7月まで設置

\*3 品質保証および法規制(QA&RA)委員会の役割も引き継ぐ新たな委員会として、2025年4月にイノベーション&セーフティ(I&S)委員会を設置



基本的な考え方

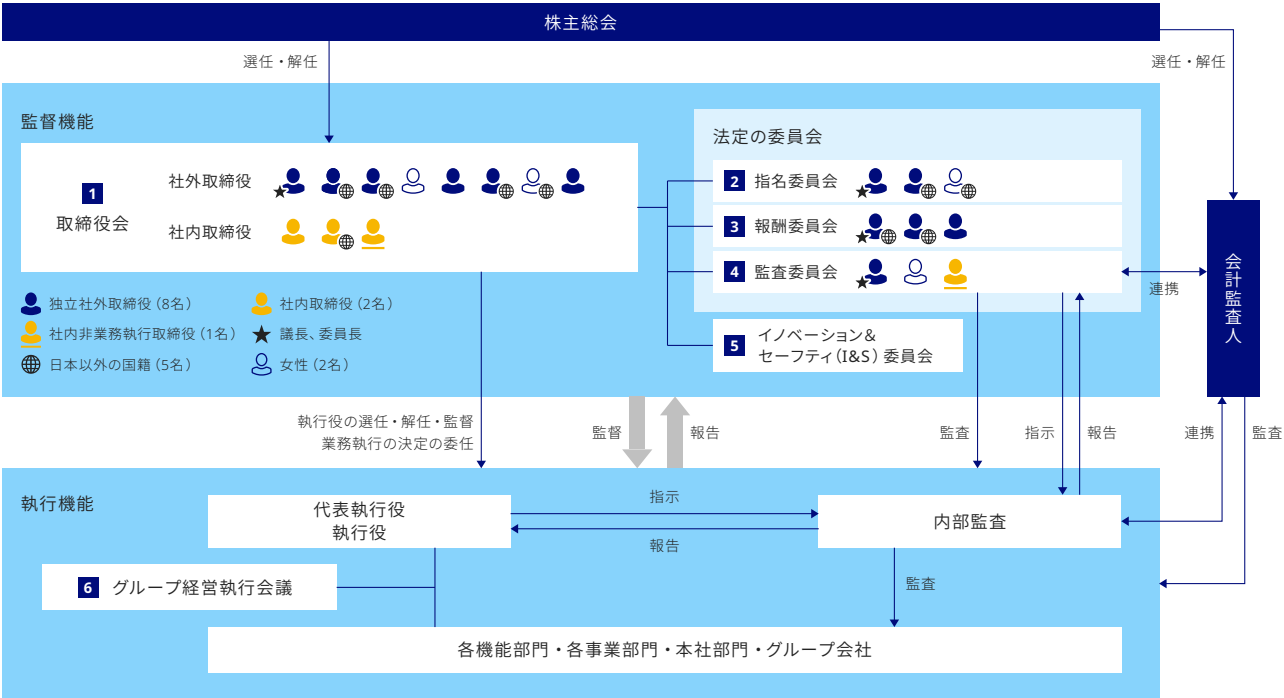
当社は、経営理念に掲げている「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」をすべての活動の基本思想とし、株主をはじめとしたステークホルダーのために、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

当社は、基本的にコーポレートガバナンス・コードの原則を実施し、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の実現を図っていきます。

[コーポレートガバナンスに関する基本方針](#)

[コーポレートガバナンス報告書](#)

コーポレートガバナンス体制図（2025年6月26日現在）



|   |                       |                                                                                |
|---|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 取締役会                  | 経営の基本方針等の重要事項に関する決定ならびに取締役および執行役の職務の執行について監督を行う                                |
| 2 | 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するほか、株主総会に提出する取締役の選任に関する議案の内容を決定する                         |
| 3 | 報酬委員会                 | 取締役および執行役の報酬に係る方針や個人別の報酬を決定する                                                  |
| 4 | 監査委員会                 | 取締役および執行役の職務執行の監査ならびに監査報告の作成を行うほか、株主総会に提出する会計監査人の選任等に関する議案の内容を決定する             |
| 5 | イノベーション&セーフティ(I&S)委員会 | 当社グループにおけるイノベーションを支える技術開発活動や品質保証および患者さんの安全に係る活動について監督および助言を行う                  |
| 6 | グループ経営執行会議            | オリンパスグループ全体の業務執行における重要事項を審議するほか、各事業・機能の施策の進捗について報告・共有することで各執行役の管掌範囲の状況を相互に確認する |

### 新任社外取締役メッセージ



**石野 博**

社外取締役（報酬委員会委員）

私は総合商社において長年にわたり自動車メーカーの海外展開を推進し、その後は大手塗料メーカーにおいてグローバル経営に携わってきました。オリンパスは消化器内視鏡分野において世界的に強固なポジションを築き、成長ポテンシャルが非常に高い企業だと考えています。今後、ロボティクスやAIなどの最新の技術を積極的に取り込むことで、さらに医療の発展に貢献できるのではないかと期待しています。一方で、中国やインド等の多くの新興国の企業は、常にグローバル企業の手法を学び、研究開発、製造、購買などのあらゆる面においてベストプラクティスを追求することで、急速な成長を遂げています。同様に、オリンパスにおいても、世界をリードするグローバル・メドテックカンパニーを目指し、さまざまな変革を推進する上で、先進的なグローバル企業から学ぶ点は多いと感じています。私自身、これまでグローバル化の推進や従業員のマインドセット改革等に取り組んできました。今回、外部から迎え入れた新たなCEOのもとで経営が行われることは、今までのやり方にとらわれず、新たな取り組みに挑戦できるという点で、企業文化の変革において大きな意義があると確信しています。私も取締役の一人として、当社の事業活動に対する監督機能を果たすとともに、これまでの知見や経験を活かして、オリンパスの企業価値の向上に貢献してまいります。

取締役の主なスキル

| 氏名             | 独立性 | 共通スキル  | 専門スキル |         |      |          |       |     |
|----------------|-----|--------|-------|---------|------|----------|-------|-----|
|                |     | 国際ビジネス | 経営全般  | ヘルスケア業界 | 品質保証 | 法務・リスク管理 | 財務・会計 | ESG |
| 岩崎 真人          | ○   | ●      | ●     | ●       |      |          |       | ●   |
| デイビッド・ロバート・ヘイル | ○   | ●      | ●     | ●       |      |          | ●     |     |
| ジミー・シー・ピースリー   | ○   | ●      | ●     | ●       | ●    |          |       |     |
| 市川 佐知子         | ○   | ●      |       |         |      | ●        | ●     | ●   |
| 観 恒平           | ○   | ●      |       |         |      | ●        | ●     | ●   |
| ゲイリー・ジョン・ブルーデン | ○   | ●      | ●     | ●       | ●    |          |       |     |
| ルアン・マリー・ペンディ   | ○   | ●      |       | ●       | ●    |          |       |     |
| 石野 博           | ○   | ●      | ●     |         |      |          |       |     |
| 竹内 康雄          |     | ●      | ●     | ●       |      |          | ●     | ●   |
| ボブ・ホワイト        |     | ●      | ●     | ●       |      |          |       |     |
| 大久保 俊彦         |     | ●      |       | ●       |      |          |       |     |

(注) 上記のスキルについては、候補者の有するすべてのスキルを表すものではありません。「共通スキル」は、原則として取締役に対して共通して求める経験・知見であり、「専門スキル」は、各取締役が特に強みとする経験・知見です

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

取締役の選任については、指名委員会で外部コンサルタントも活用し、取締役会の構成を勘案の上、候補者を選定します。面接等を行った上で、取締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、株主総会に提出する取締役の選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、指名委員会で候補者を選定の上、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

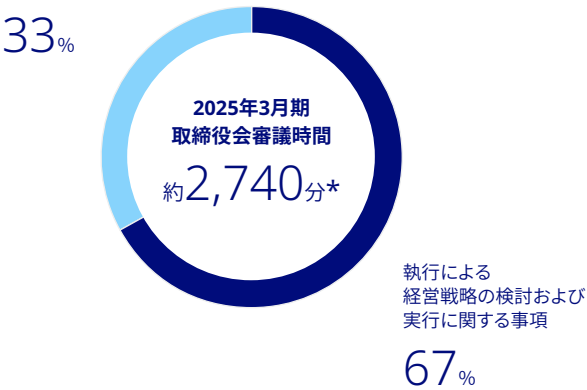
指名委員会は、CEOの後継者計画を審議し、定期的に見直しを行います。後継者の決定は、指名委員会で候補者がCEOにふさわしい資質を有するか審議を行い、取締役会に意見の陳述および助言を行い、取締役会で決定します。

取締役会の運営状況（2025年3月期）

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し、世界の患者さんにイノベティブな価値を創造し、幅広いステークホルダーに貢献するための施策推進を支えることを、果たすべき責務とし、実効的にモニタリング機能を発揮できるよう取り組んでいます。

取締役会によるモニタリングの内容構成

その他当社の  
コーポレートガバナンスに  
関する事項



\* 上記の時間には、戦略に関する集中討議等の時間も含まれます

| 分類                                | モニタリングの対象であるトピックス                                                                                                                                                                                                                                                      | 主な取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 執行による経営戦略の検討および実行に関する事項に対するモニタリング | <ul style="list-style-type: none"><li>経営戦略</li><li>事業計画および業績見通し</li><li>各事業における状況報告</li><li>イノベーション&amp;セーフティ (I&amp;S) 委員会の新設</li><li>ESG戦略遂行の状況報告 等</li></ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>次期経営戦略策定に関する、執行との戦略討議会を半期ごとに実施</li><li>経営戦略および最新の事業環境に基づく年度事業計画の承認</li><li>月次の財務実績報告および3ヶ月に1回以上の執行状況報告（各事業報告を含む）を受け、課題の認識および助言の提供</li><li>イノベーションを支える技術開発活動や品質保証および患者さんの安全に係る活動について監督および助言を行うイノベーション&amp;セーフティ (I&amp;S) 委員会の新設</li></ul> |
| その他当社のコーポレートガバナンスに関する事項に対するモニタリング | <ul style="list-style-type: none"><li>内部統制システム基本方針</li><li>監査委員会監査計画および活動状況</li><li>指名委員会および報酬委員会における審議事項</li><li>次期執行体制（CEO候補の選定を含む）</li><li>リーガル・ガバナンス・リスク・コンプライアンスおよび品質管理の取り組み状況報告</li><li>取締役会実効性評価（取締役会運営の効率性向上のための取り組みの検討を含む）</li><li>実質株主およびIR活動の報告 等</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>次期CEOに最もふさわしい候補者を選定し、推薦するために、指名委員会の下にアドバイザリー サーチ コミッティーを設置し、円滑かつ効果的に新CEOを任命</li><li>執行から提案された取締役会運営の効率性向上に向けた取り組みへの助言の提供と承認</li></ul>                                                                                                     |

社外取締役の取り組み

社外取締役だけが参加する定例の会議として、毎回の取締役会終了後に「エグゼクティブ・セッション」、四半期ごとに「社外取締役意見交換会」を開催しており、各会議において、社外取締役が認識の共有化を図るとともに経営課題を抽出し、その内容を取締役会議長が執行にフィードバックしています。

## 各委員会の活動状況（2025年3月期）

| 名称                    | 主な活動状況                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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しました。</li> <li>取締役候補者の決定については、外部コンサルタントも活用し、当社の取締役会の構成を勘案の上、選任基準に照らし審議・面接を行いました。</li> <li>CEO候補について、外部コンサルタントも活用し、社外取締役および経営陣の意見も勘案の上、CEOに最もふさわしい候補の選定の検討を行いました。</li> <li>執行役の選任案については、年間を通じた評価・選定プロセスを経て、適格性等の審議を行い決定しました。</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、審議を行いました。</li> </ul> |
| 報酬委員会                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役および執行役の報酬等の内容の決定を行いました。</li> <li>詳細については、有価証券報告書（「(4) 役員の報酬等 ①2025年3月期の報酬等 e.報酬委員会の活動状況」<a href="#">🔗</a>）で公表していますのでご参照ください。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |
| 監査委員会                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>詳細については、有価証券報告書（「(3) 監査の状況 ①監査委員会監査の状況 b.監査委員会の活動状況について」<a href="#">🔗</a>）で公表していますのでご参照ください。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 品質保証および法規制（QA&RA）委員会* | <ul style="list-style-type: none"> <li>以下の事項について検討、議論および審議し、必要に応じて取締役に報告しました。</li> <li>1) 品質管理システムの改善とグローバルな規制基準を満たすための主要指標に関するオリンパス全体の計画と進捗状況の監督と助言</li> <li>2) 法規制に関するコミュニケーション、戦略、今後の会議の検討と助言</li> <li>3) 研究開発、サプライチェーン機能への改善された品質プロセスと手順の組み込みの監督</li> <li>4) 品質と法規制への取り組みに関して、全社のリソースの割り当てについての推奨事項を経営陣に助言</li> </ul>                                                                              |

\* 2025年4月より当該委員会の役割も引き継ぐイノベーション&セーフティ(IIS)委員会になりました

## 取締役のサポート体制

当社は取締役に對して、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ならびに取締役会、指名委員会および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、取締役会事務局を設置しています。さらに、監査委員会の職務を補助するために、執行からの独立性を確保した監査委員会事務局を設置しています。

また、当社は取締役に對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など、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。



取締役会の実効性評価

当社は、実効性あるコーポレートガバナンスを実現することを目指し、取締役会で毎年、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。今回の取締役会評価（2025年2月～6月に実施）  
の概要は以下の通りです。

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対象者      | 2024年度（2024年6月～2025年6月）の取締役10名                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 評価プロセス   | <ul style="list-style-type: none"><li>● 取締役全員に対して個別のアンケートを実施</li><li>● 取締役全員でのディスカッションを実施</li><li>● 前取締役会議長、新取締役会議長、取締役会事務局で、課題や論点を整理</li><li>● 外部コンサルタントの報告書を踏まえ、取締役会にて取締役会評価の総括を実施</li></ul> <p>（注）客観的かつ専門的な知見を活用するため、外部コンサルタントを選任し、アンケートの設問設計・結果分析、ディスカッ<br/>ションにおけるファシリテーションを委嘱しました</p> |
| アンケートの内容 | 元CEOの退任を踏まえ取締役会が取り組むべき事項、取締役・CEOのサクセッションの実<br>効性、取締役会・委員会の実効性、取締役会運営等の改善 等                                                                                                                                                                                                                  |

取締役会の実効性評価 

2024年度の取り組み

取締役会および取締役会事務局は以下の点に取り組みました。

|                                                             |                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役全員の対面での参集による、<br>経営戦略や重要経営課題の議論                          | <ul style="list-style-type: none"><li>● 取締役全員で対面での取締役会を開催</li><li>● 対面で戦略を討議する会議を実施</li></ul> |
| 経営戦略のうち<br>「成長のためのイノベーション」に<br>対する取締役会の助言・<br>監督機能の強化に向けた検討 | イノベーションを支える技術開発活動や品質保証および患者さんの安全<br>に係る活動について監督および助言を行うイノベーション&セーフ<br>ティ(I&S) 委員会の新設          |
| 取締役会の運営面での<br>継続的な改善および各委員会の<br>体制・運営の合理化                   | 年間スケジュールと開催方法、議事録の作成方法や会議資料の共有方<br>法等の合理化に関して、進展があった                                          |

CEOのサクセッションの実施

CEOに最もふさわしい候補者を選定し、推薦するために、指名委員会  
の下にアドバイザリー サーチ コミッティーを設置し、円滑かつ効果的に  
新CEOを任命

2025年度の取り組み

今回の取締役会評価を受け、さらなる実効性の向上に向けて主に以下の点に取り組みます。

|                  |                                                                                            |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| CEOのサクセッション      | 平時・有事のCEOサクセッションプランの実効的な運用に努める                                                             |
| 取締役会・委員会の実効性     | 取締役会の構成、指名・報酬・監査の3委員会の構成、取締役会と3委<br>員会の連携に関してさらなる改善と方法論を検討                                 |
| 取締役会運営等の改善       | さまざまなバックグラウンドを有した取締役の共通認識を醸成するため<br>の施策に関して、要否・時期・方法論を検討                                   |
| 新経営体制に対する監督機能の強化 | 新取締役会議長のリーダーシップのもと、取締役会の重要な職責とし<br>て、新CEOのもとでの経営体制に対し、戦略的かつ大局的な見地から<br>の支援と実効的かつ客観的な監督に努める |

役員報酬

役員報酬の基本方針

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報酬とすることを基本方針としています。

また、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、客観的な市場データ、経済環境、業界動向、役員の居住地および社内状況等を勘案した上で、役割責任に鑑みた妥当な報酬水準を設定しています。市場データについては、報酬委員会が役員報酬の市場における競争力を適切に判断するためにグローバル・メドテックカンパニーの報酬水準を活用しています。報酬委員会は、独立報酬コンサルタントのPay Governance LLC社から、競争力ある報酬レベルとプラクティスを理解するための市場データとガイダンスの提供を受けて活用しました。また、取締役および執行役の報酬に関するすべての重要な事項に関して同社からアドバイスを受けました。

2025年3月期の役員報酬

| 役員区分 |    | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の<br>種類別の総額 (百万円) |              |       | 対象となる<br>役員の員数 (人) |
|------|----|-----------------|----------------------|--------------|-------|--------------------|
|      |    |                 | 基本報酬                 | 業績連動<br>金銭報酬 | 非金銭報酬 |                    |
| 取締役  | 社内 | 742             | 522                  | 191          | 29    | 4                  |
|      | 社外 | 248             | 203                  | —            | 45    | 11                 |
| 執行役  |    | 2,605           | 1,013                | 665          | 927   | 14                 |

(注) 1. 基本報酬は2025年3月期に支払った金額、短期インセンティブ報酬である業績連動金銭報酬および長期インセンティブ報酬である非金銭報酬(事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU) ならびに業績連動型株式報酬(PSU))は2025年3月期に費用計上すべき金額を記載しています

2. 執行役は上記の14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。取締役を兼務する執行役2名には2024年10月28日付で辞任により退任した1名を含んでいます。また、14名の執行役には2022年3月31日および2024年3月31日に退任した4名ならびに2024年10月1日に就任した2名を含んでいます

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(業績連動金銭報酬および業績連動型株式報酬(PSU))を支給していません

4. 上記の表には2023年6月27日開催の2023年3月期定時株主総会終結の時をもって退任した社内取締役1名および社外取締役1名ならびに2024年6月26日開催の2024年3月期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役3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たため、上記社外取締役の員数には含めていません

| 報酬の構成要素                                                |                                                         | 支給方法 | 変動幅            | 内容                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| BS<br>Base Salary<br>基本報酬                              | STI<br>Short-Term Incentive Compensation<br>短期インセンティブ報酬 | 現金   | 固定             | 担当職務と責任に応じて月例で支給する                                                                       |
|                                                        |                                                         |      | 0-200%         | 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                                                          |
| LTI<br>Long-Term Incentive Compensation<br>長期インセンティブ報酬 | RSU<br>Restricted Stock Unit<br>事後交付型譲渡制限付株式報酬          | 株式   | 株価により変動        | 総報酬のうち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株式を支給する(1ユニット=1株)                                  |
|                                                        | PSU<br>Performance Share Unit<br>業績連動型株式報酬              |      | 0-200% 株価により変動 | 総報酬のうち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、株式を支給する(1ユニット=1株) |

## 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。非業績連動の株式報酬は事後交付型譲渡制限付株式報酬（RSU）で構成し、日本居住者は退任時に制限を解除します。日本非居住者の制限解除は、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。



(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図示したものです。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基本報酬は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基本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

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、以下の考え方にに基づき、報酬制度を設計しています。

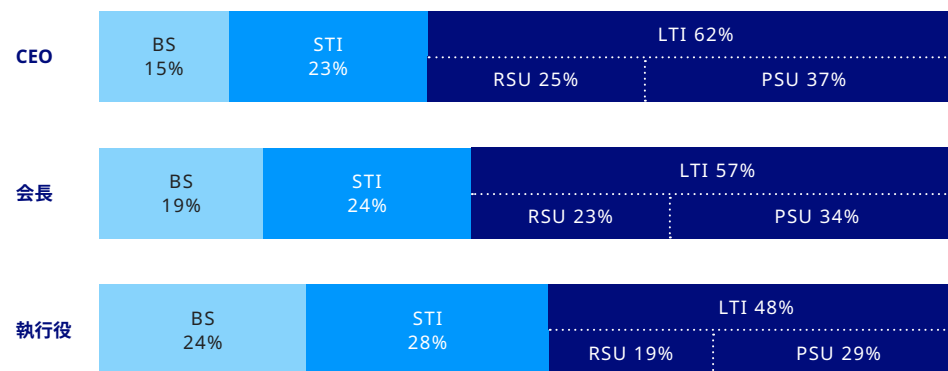
- ① グローバル・メドテックカンパニーに対抗しうる、より強力なインセンティブプログラムとする
- ② 経営戦略と整合性のあるインセンティブプログラムとする
- ③ 長期インセンティブ報酬（LTI）を活用し、価値創造を重視したプログラムとする
- ④ グローバル・メドテックカンパニーへの発展のステージを考慮した報酬水準とする：グローバル水準および出身労働市場水準のハイブリッド型
- ⑤ クローバックや株式保有ガイドラインの設定により、インセンティブに対する健全な管理を確保する
- ⑥ チャレンジングかつアチーブナブルな目標設定により、執行役のモチベーションを向上させる

グローバル経営に責任を持つ執行役の報酬は、グローバル共通の制度とすることが望ましいですが、国・地域の市場による役員報酬水準に違いがあるため、例えば日本市場のみ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報酬ミックス・比率については同様の構成としますが、報酬水準については、各執行役により異なり、出身国における市場の水準を参照して決定します。なお、経営層の無謀な投資や不正会計処理、重大なコンプライアンス違反等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。

### 執行役の報酬の特徴

- ✓ 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
- ✓ 執行役が当社の長期的な業績目標を達成することへの貢献に報いるという狙いを推進し、かつ株式保有を促すため、LTIの構成は、RSU=40%、PSU=60%に設定



(注) 3. 上記の図は執行の役割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の役割に対する報酬は含んでいません  
 4. 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セバランス・ペイ、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）

## 執行役の報酬（短期インセンティブ報酬）

執行役全員に共通の単年度の財務指標および品質目標ならびに執行役個人目標を設定し、達成度に応じて0%～200%で支給する業績連動金銭報酬です。

### FY2025（実績）

| 評価指標      | ウエイト | 目標値                                                                                                                 | 実績値                 | 支給率     | 支給率                       |
|-----------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------|---------------------------|
| 売上高*1     | 25%  | 10,090億円                                                                                                            | 9,905億円             | 81.4%   | 会長：112.5%<br>執行役：平均108.3% |
| 営業利益率*1   | 25%  | 19.6%（19.1～20.1%）                                                                                                   | 18.9%               | 96.0%   |                           |
| 品質目標      | 30%  | 不適合の是正およびマネジメントレビュー体制実現の進捗、Elevateワークストリーム成果物の達成                                                                    | 目標を上回る水準            | 150.0%  |                           |
| 執行役個人目標*2 | 20%  | 執行役が2025年3月期に達成しなければならない具体的な結果を執行役個人目標とし、<br>① 全社品質変革プログラム<br>② 長期的サステナビリティ<br>③ 短期改善課題<br>④ 執行役別予算<br>の4つに関わる目標を設定 | 達成率<br>70.5%～113.8% | 平均94.6% |                           |

### FY2026

| 評価指標      | ウエイト | 指標の設定理由                                                                        | 目標値                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------|------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 売上高*1     | 25%  | 成長を評価するため                                                                      | 9,990億円*3                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 営業利益率*1   | 25%  | 成長と効率を評価するため                                                                   | 17.5%*3                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 品質目標      | 30%  | 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ため                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証および法規制（QA&amp;RA）の組織体制・製造プロセス・品質マネジメントシステム・クオリティカルチャーに存在すると考えられる根本原因（脆弱性）の改善に対する短期的な主要な取り組みの目標</li> <li>報酬委員会は社外取締役で構成されたイノベーション&amp;セーフティー（I&amp;S）委員会と連携し、不適合の是正と品質システム改善のための多岐に及ぶ実施項目の完了に基づき、報酬評価の目標値や達成率の妥当性を判断</li> </ul> |
| 執行役個人目標*2 | 20%  | 当社のコアバリュー、特にその一つである「実行実現」の趣意である「結果に対する責任を持ち、やり遂げる」を執行役自らが模範となって推進することを明示的に示すため | <ul style="list-style-type: none"> <li>執行役が2026年3月期に達成しなければならない具体的な結果を執行役個人目標とする</li> </ul>                                                                                                                                                                               |

\*1 売上高は為替調整として当期の業績予想に使用した為替レートを適用し、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

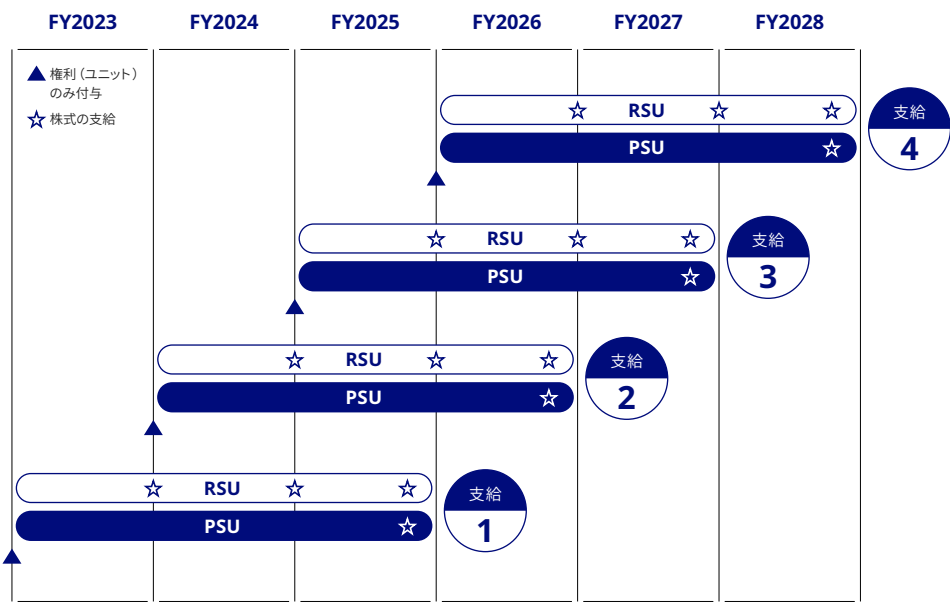
\*2 CEOおよび会長については執行役個人目標は設けず、売上高が35%、営業利益率が25%、品質目標が40%の構成とします

\*3 支給率100%の目標値



執行役の報酬（長期インセンティブ報酬）

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。RSUは1年経過ごとに1/3ずつ権利確定し、株式を支給します。PSUは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、株式を支給します。



\*1 営業利益率は、その他の収益、その他の費用を差し引いた調整後の実績

\*2 営業利益率の各年度の100%支給目標値および結果は以下の通りです

|        | 目標値         | 結果    |
|--------|-------------|-------|
| FY2023 | 21.4%       | 20.0% |
| FY2024 | 18.9%～20.9% | 16.2% |
| FY2025 | 19.1%～20.1% | 18.9% |

\*3 DJSIの各年度の結果は以下の通りです

FY2023=World、FY2024=World、FY2025=World

\*4 “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, GE Healthcare Technologies, Medtronic plc, Koninklijke Philips N.V., Danaher Corporation, Takeda Pharmaceutical, 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

業績連動型株式報酬（PSU）

FY2023～FY2025（実績）

| 評価指標    | ウェイト | 目標（100%支給）          | 結果       | 支給率    | 支給率   |
|---------|------|---------------------|----------|--------|-------|
| 営業利益率*1 | 20%  | 各年度の100%支給目標値を設定    | *2       | 32.0%  |       |
| 相対TSR   | 60%  | 50tile (Peer group) | 35.3tile | 70.6%  | 88.8% |
| ESG     | 20%  | DJSI-index          | *3       | 200.0% |       |

| FY2024～FY2026 |      | FY2025～FY2027 |      | FY2026～FY2028 |      |
|---------------|------|---------------|------|---------------|------|
| 評価指標          | ウェイト | 評価指標          | ウェイト | 評価指標          | ウェイト |
| EPS成長率        | 20%  | 相対TSR*4       | 60%  | 相対TSR*4       | 60%  |
| 相対TSR         | 40%  | 品質目標          | 20%  | 品質目標          | 30%  |
| 品質目標          | 30%  | ESG           | 20%  | ESG           | 10%  |
| ESG           | 10%  |               |      |               |      |

POINT ESGの評価指標として、DJSIのIndexに加え、当社におけるESGの重点領域とマテリアリティに鑑み、内部指標として2つの重点領域における評価指標を設定

| 項目                         | 指標                                                          | ウェイト | FY2028の達成目標値          | 中期目標（参考）     |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------|------|-----------------------|--------------|
| 医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上      | （内部指標）<br>対象の途上国・地域における医療公平性を実現するHCPTレーニンングプログラムの提供（大腸がん領域） | 3.5% | 51～53（プログラム数）         | +20%の継続成長    |
| 社会と協調し脱炭素および循環型社会実現への貢献の領域 | （内部指標）<br>自社事業所からのCO <sub>2</sub> 排出量（Scope1 & 2）削減         | 3.5% | －82%～－84%（FY2020対比削減） | 2030年までに実質ゼロ |
| DJSI                       | DJSI Indexへの選定                                              | 3%   | World                 | World 維持     |

# アラインド・アシュアランス

当社グループの業績は、今後起こりうるさまざまなリスク（不確実性）によって大きな影響を受ける可能性があります。当社グループは、経営理念や基本的な指針を含む事業目標を達成するために、グローバルなエンタープライズ・リスクマネジメントの枠組みを構築しています。この体制は、「リスクマネジメント及び危機対応方針」に基づいて運用されています。また、当社グループは、「機会」と「脅威」の両面からエンタープライズ・リスクマネジメントに取り組んでいます。機会とは、当社グループの持続的な成長と価値創造につながる積極的かつ適切なリスクテイクを通じて捉えられる一方、脅威は、事業目標の確実な達成とコンプライアンス違反の防止のために特定され、優先順位をつけて対処されます。

エンタープライズ・リスクマネジメントにおいて特に注力する活動は以下の通りです。

- LRC (Legal, Risk and Compliance) 機能におけるグローバルなリスクコントロール機能の構築
- グローバルなエンタープライズ・リスクマネジメント手法とアプローチの強化
- グローバルに一貫性のあるエンタープライズ・リスクマネジメントの構築

これらの活動に注力することで、合理的なエンタープライズ・リスクマネジメントが実行され、事業計画および財務計画にリスクを反映することを企図しています。また、十分な情報に基づいた経営の意思決定をサポートすることで、当社の事業目標と経営戦略の達成の確度を高めることを目指しています。当社は2024年3月期に構築した統合的なグローバルリスクマネジメントポートフォリオをさらに発展させ、2025年3月期には、すべての関連部門のリスク評価を実施し、地域別およびグローバルなリスクポートフォリオを検証、更新しました。

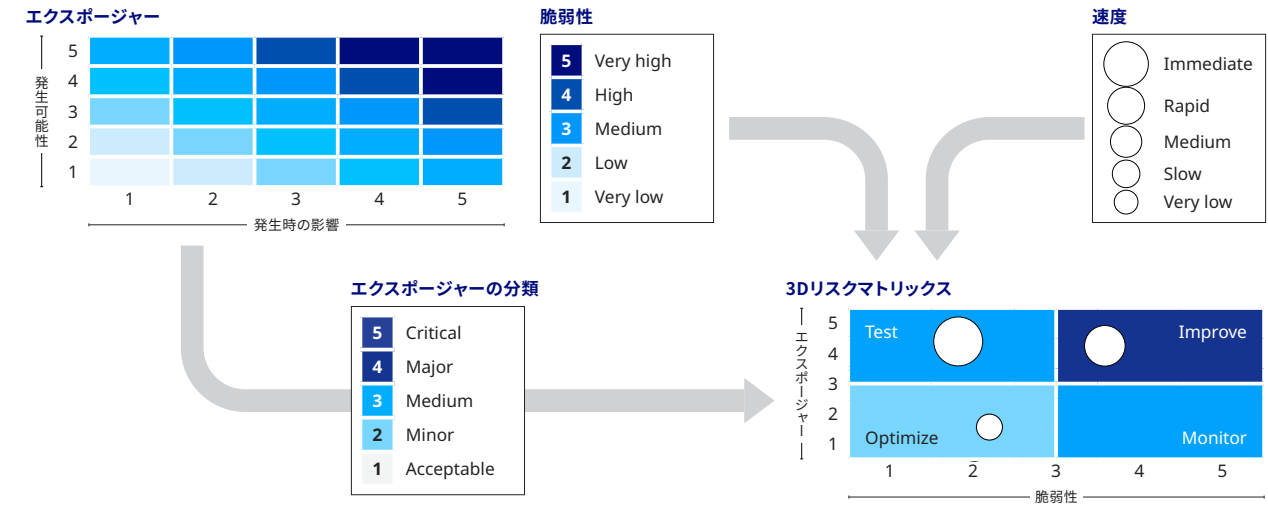
## エンタープライズ・リスクマネジメントの手法とアプローチ

当社グループでは、5つのリスクカテゴリー（1.戦略（外部環境変化を

## エンタープライズ・リスクマネジメント リスクカテゴリー

| リスクカテゴリー      | サブカテゴリー              |                                          |                            |              |       |
|---------------|----------------------|------------------------------------------|----------------------------|--------------|-------|
| 戦略（外部環境変化を含む） | ●計画・資源配分<br>●事業開発・投資 | ●コミュニケーション・ステークホルダー<br>マネジメント            | ●市場ダイナミクス<br>●不可抗力         |              |       |
| オペレーション&製品    | ●研究開発<br>●製造・修理      | ●エンド・ツー・エンド・サプライチェーン<br>●販売・マーケティング・サービス | ●品質<br>●資産                 | ●人的資源        |       |
| ファイナンス        | ●資本構造                | ●会計・報告                                   | ●流動性・信用                    | ●収益サイクル      | ●税務   |
| ガバナンス         | ●カルチャー<br>●規制        | ●法務<br>●コンプライアンス                         | ●データプライバシー<br>●コーポレートガバナンス |              |       |
| IT&デジタル       | ●ITセキュリティ・サイバー       | ●ITアプリケーション                              | ●ITガバナンス                   | ●ITインフラ・サービス | ●デジタル |

## エンタープライズ・リスクマネジメント評価手法



含む）、2.オペレーション&製品、3.ファイナンス、4.ガバナンス、5.IT&デジタル）、およびそれらを具体化したサブカテゴリーによるエンタープライズ・リスクマネジメント手法とアプローチを用いています。

また、当社グループでは、事業目標の達成や経営戦略に影響を及ぼす可能性がある合理的に判断されるリスクを評価し、明示するために、3つのリスク評価基準（1.エクスポージャー、2.脆弱性、3.速度）を用いています。これらの基準に基づき、当社グループはリスクを

積極的に特定、軽減し、監視しており、対応策を定期的に見直し、その有効性を検証しています。また、リスクを可視化して管理するため、エクスポージャー、脆弱性、速度を組み合わせるリスク評価結果を4つの象限に分け、当該リスクにどのように対処するべきかについて示す「3Dリスクマトリックス」と呼ばれる手法を用いています。さらに、強化されたITツールを用いたデータベースおよびダッシュボードを導入しています。

2025年3月期においては、リスクポートフォリオを最適化し、同時にリスクの内容を構造化、分類、標準化してより明瞭で分かりやすい記載を実現するため、ITツールを社内設計に従ってアップグレードするとともに、人工知能ツールを試験的に利用いたしました。

事業等のリスク

コンプライアンス

当社グループの取り組み、および私たち一人ひとりの行動は、ステークホルダーにとって重要な意味を持ちます。経営層および従業員が「私たちの存在意義」と「私たちのコパリュア」を実践するために、私たちは一元化された共通の「オリンパスグローバル行動規範」(以下「行動規範」)を策定しています。この行動規範は2025年8月に改訂され、当社ホームページ上において18言語で閲覧可能です。そして、たゆみないイノベーション、有意義な実行実現、そして誠実さへの揺るぎないコミットメントを反映しています。行動規範は当社方針の基盤であり、経営陣と従業員は、これを読み、理解し、遵守することが義務付けられています。当社は、グローバル企業活動において、この行動規範に則って行動することに努めています。

■コンプライアンス教育

グローバルコンプライアンス部門では、コンプライアンス意識の啓発および重要法令や社内規程の理解促進と遵守徹底を目的に、コンプライアンス教育の充実を図っています。

■コンプライアンス推進体制

オリンパスのグローバルコンプライアンス部門は、経営層および従業員が誠実にビジネスを行い、そして患者さん、お客様やビジネスパートナーを丁重かつ公正に扱い、懸念が生じた場合には通報を可能にするために必要なリソースとトレーニングを提供することで、「オリンパスグローバル行動規範」および会社方針の周知徹底を図っています。オリンパスグループは、すべての関係において、最高水準のビジネスインテグリティに従うビジネス文化の醸成に努めています。CEOは、オリンパスグループの事業活動において適用される法令を遵守する最終的な責任を負い、オリンパスグループ内のコンプライアンスマネジメントシステムの責任者であり、グローバルジェネラルカウンセルの管轄下にある、グローバル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。取締役会および監査委員会は、CEOからコンプライアンス活動に関する報告を定期的に受けるとともに、必要に応じてCCOと協議しています。

CCOは、リージョナルチーフコンプライアンスオフィサー(RCCO)を含むグローバルリーダーシップチーム(GLT)のメンバーと共に、当社各地域におけるコンプライアンス活動が実施され、コンプライアンス管理システムを通じてベストプラクティスが確実に反映されるようにします。

2025年3月期において、法務機能とガバナンス、リスク&コンプライアンス機能が統合され、グローバルジェネラルカウンセル下で「法

務、リスク&コンプライアンス機能(LRC)」として再編されました。この強化されたLRC機能と組織は関連する部門間の連携を強化し、より効率的で効果的なチームを構築して当社のリスク管理をさらに強化していきます。

■インテグリティ・ライン(グローバル通報窓口)

行動規範に明記されている通り、すべての従業員は、行動規範または会社方針の違反が疑われる場合、直ちに報告する責任を負います。オリンパスは、当社従業員、ビジネスパートナー、およびその他の第三者が懸念を報告するために利用可能なグローバルな報告システム「オリンパス・インテグリティ・ライン」を提供しています。このシステムは独立した第三者によって管理されており、現地法で認められる範囲において匿名での報告が可能です。コンプライアンス部門は、地域および部門横断的なチームを組織して会合を定期的で開催し、報告システムとプロセスの有効性を継続的に改善しています。2025年3月期には、グローバル内部調査委員会の監督機能を強化するために内部報告制度を効率化しました。また、各地域のステークホルダーを対象に当社グローバル内部調査ポリシーに関するトレーニングを実施し、調査スキル向上、報告された懸念事項の管理一元化を通じた、内部調査の改善を推進しています。また、グローバルコンプライアンス部門は、CCOおよびRCCOの指示に基づき、行動規範に関する一貫したメッセージ、関連するeラーニングやコミュニケーションなどを通じて、このシステムの周知を図っています。2025年3月期は、インテグリティラインなどを通じて612件の通報がありました。当社は、すべての懸念の報告を真剣に受け止めています。適切な調査の結果、不正行為が立証された場合、当社はポリシーやプロセスの修正、個人／グループへの研修・教育制度の強化、個人への警告、深刻な場合には解雇を含む是正措置を、現地の規制に従って実施します。2025年3月期は、処理が完了した通報のうち、審査を行った結果、事実が確認されたものは54%でした。

オリンパスグローバル行動規範 | コンプライアンス

|                       | 日本     |     | 米州    |      | ヨーロッパ、<br>中東およびアフリカ |     | アジア・<br>オセアニア |      | 中国    |     | グローバル<br>(合計) |     |
|-----------------------|--------|-----|-------|------|---------------------|-----|---------------|------|-------|-----|---------------|-----|
|                       |        |     |       |      |                     |     |               |      |       |     |               |     |
| オリンパスグローバル行動規範の研修     | 10,675 | 94% | 5,098 | 100% | 4,791               | 94% | 2,442         | 100% | 1,838 | 99% | 24,844        | 95% |
| 贈収賄・腐敗防止の研修           | 10,780 | 94% | 4,901 | 100% | 5,975               | 95% | 2,442         | 100% | 1,771 | 99% | 25,869        | 97% |
| サードパーティ(コンプライアンス)管理研修 | 3,419  | 94% | 2,868 | 100% | 3,500               | 93% | 2,026         | 100% | 1,452 | 98% | 13,265        | 97% |



# 6

## Data Section

### Contents

- 73 グローバルヘルスケアデータ
- 76 財務・非財務ハイライト
- 77 10カ年の財務・非財務データ
- 79 会社情報・株式情報



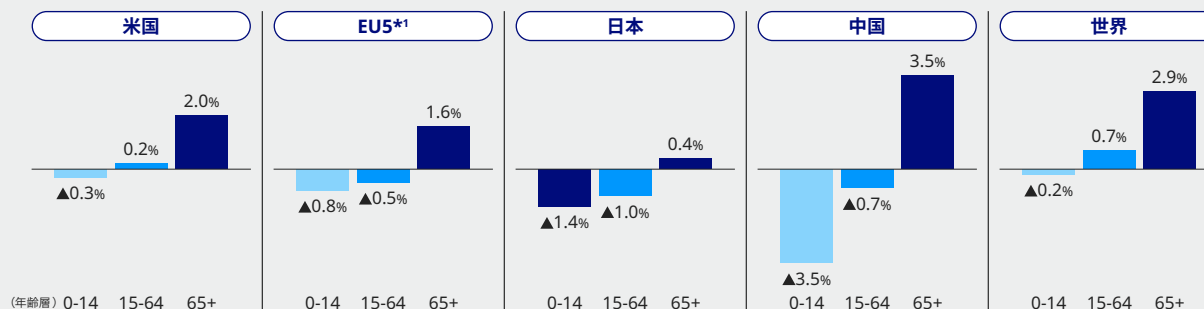


## グローバルヘルスケアデータ

### 人口

- 65歳以上の高齢者の世界人口は、2020年から2040年にかけて毎年2.9%増加する見通しです。
- 中国では、長寿化と出生率の低下により、高齢者の人口が急速に増加し、若年者の数が減少すると予想されています。
- 人口高齢化は疾病増加の主要因の一つであり、オリンパスは対象疾患に対して、医療水準を向上するためのソリューションを提供し続けていきます。

年齢別人口の年間増加率 (2020～2040年)



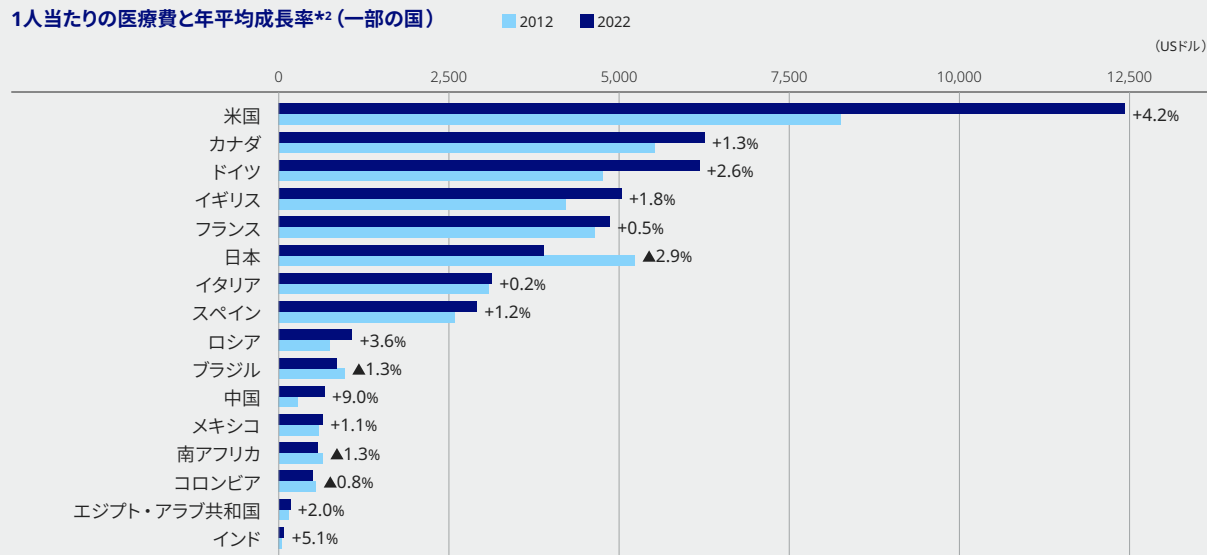
\*1 EU5 : 英国、フランス、イタリア、ドイツ、スペイン

出典 : United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2024). World Population Prospects 2024, Online Edition.

### 医療費

- 世界の1人当たりの医療費は、2012年から2022年にかけて年平均成長率 (CAGR) で2.3%増加しています。国別の1人当たりの医療費は米国が最も多く、CAGRは中国が9%と最も高くなっています。
- オリンパスは、医療従事者を対象とした教育支援等を通じて、医療機会の幅広い提供に貢献しています。

1人当たりの医療費と年平均成長率\*2 (一部の国)



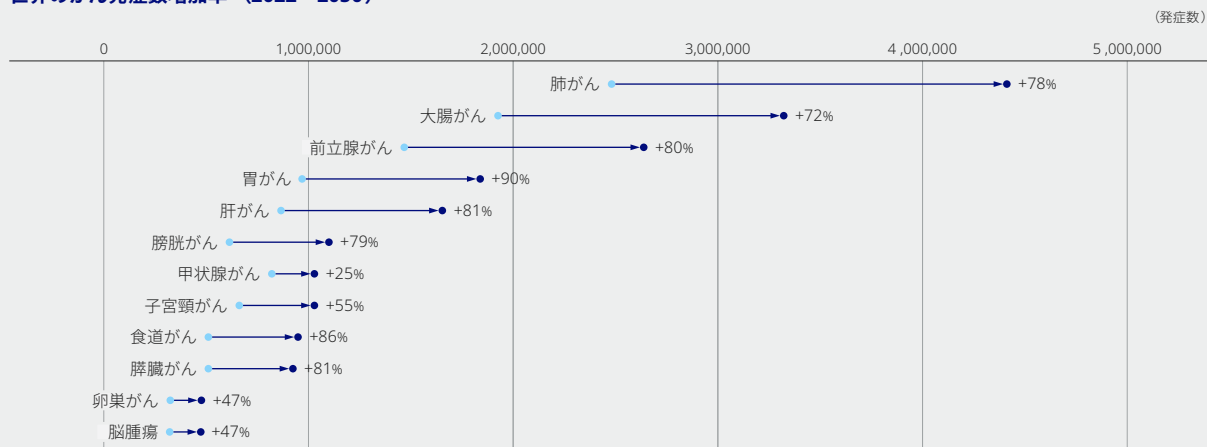
\*2 年平均成長率 (CAGR) : 2012-2022

出典 : World Bank, World Health Organization Global Health Expenditure database  
<https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.CHEX.PC.CD?end=2022&start=2012&type=points&view=chartv>

## がん

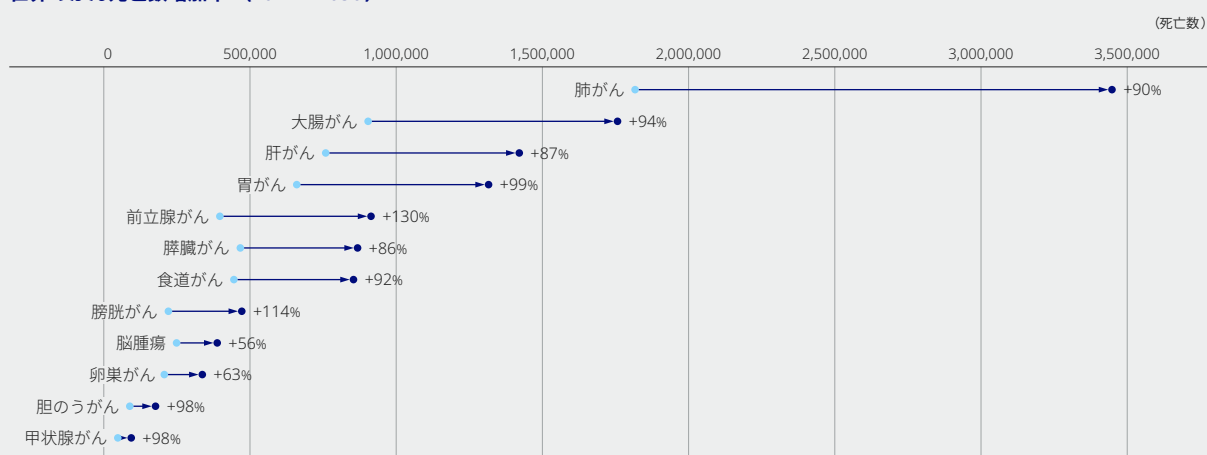
- がんの発症数を部位別に見ると、多い順に肺がん、大腸がん、前立腺がん、胃がん、肝がんの順になっており、長期的に見てもそれぞれ大幅に増加する見込みです。増加率が最も高いがんは胃がんであり、食道がん、膵臓がん、肝がんが続きます。
- オリンパスは、対象とするがんにおいて、医療水準の向上により、患者さんのアウトカム改善に貢献していきます。

世界のがん発症数増加率\* (2022～2050)



- がんの死亡数を部位別に見ると、多い順に肺がん、大腸がん、肝がん、胃がん、前立腺がんの順になっており、長期的に見ても上位5部位は変わらない見込みです。前立腺がんと膀胱がんは、2022年から2050年の増加率が非常に高く、それぞれ130%、114%の増加率となっています。

世界のがん死亡数増加率\* (2022～2050)



\* オリンパスが現在製品およびサービスを提供している部位に絞って掲載しています

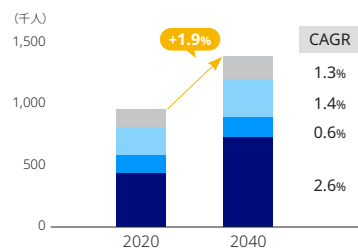
出典：Ferlay J, Laversanne M, Ervik M, Lam F, Colombet M, Mery L, Piñeros M, Znaor A, Soerjomataram I, Bray F (2024). Global Cancer Observatory: Cancer Tomorrow (version 1.1). Lyon, France: International Agency for Research on Cancer. Available from: <https://gco.iarc.who.int/tomorrow>, accessed July 31 2024

## 疾患データ

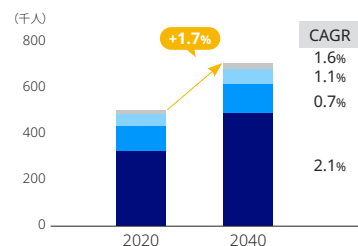
■ 米国 ■ EU5\*1 ■ 日本 ■ 中国

### 消化器科

#### 大腸がん発症数 (地域別) \*2

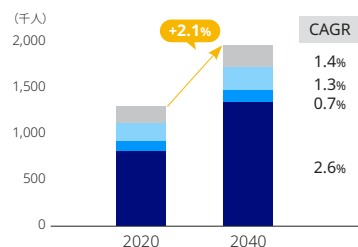


#### 胃がん発症数 (地域別) \*2



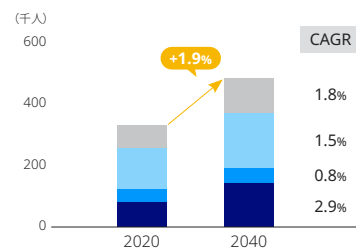
### 呼吸器科

#### 非小細胞肺がん発症数 (NSCLC) (地域別) \*2

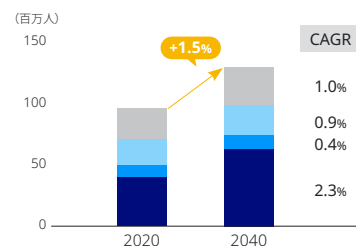


### 泌尿器科

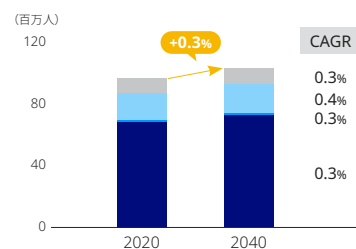
#### 膀胱がん発症数 (地域別) \*2



#### 前立腺肥大症 (BPH) 総有病者数 (地域別) \*2



#### 腎臓結石総有病者数 (地域別) \*2

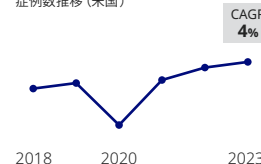


## 症例数データ

### 消化器科\*3

#### 大腸内視鏡検査

症例数推移 (米国)

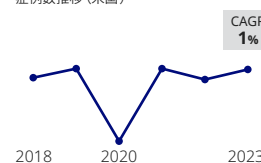


症例数

1,700–  
2,000 万件  
(2023)

#### 胃内視鏡検査

症例数推移 (米国)

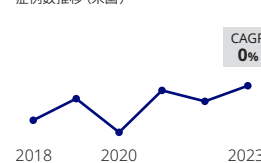


症例数

800–  
1,200 万件  
(2023)

#### ERCP (内視鏡の逆行性胆道膵管造影術)

症例数推移 (米国)



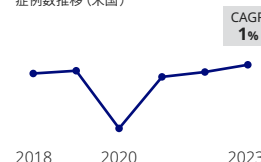
症例数

50–  
70 万件  
(2023)

### 呼吸器科\*4

#### 気管支鏡検査

症例数推移 (米国)



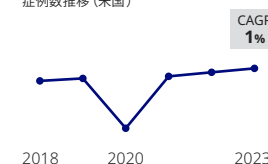
症例数

130–  
170 万件  
(2023)

### 泌尿器科\*3

#### 膀胱鏡検査

症例数推移 (米国)

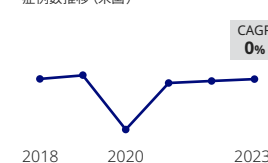


症例数

300–  
500 万件  
(2023)

#### 尿管鏡検査

症例数推移 (米国)

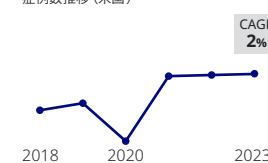


症例数

80–  
120 万件  
(2023)

#### TURP (経尿道的前立腺切除術)

症例数推移 (米国)



症例数

16–  
23 万件  
(2023)

\*1 EU5: 英国、フランス、イタリア、ドイツ、スペイン

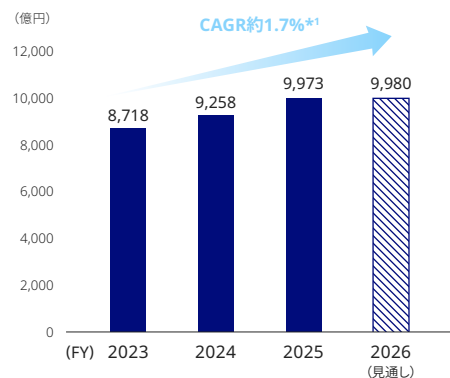
\*2 出典: Epi Database, Cerner Envizaに2025年7月にアクセス

\*3 出典: AcuityMDおよび当社予測

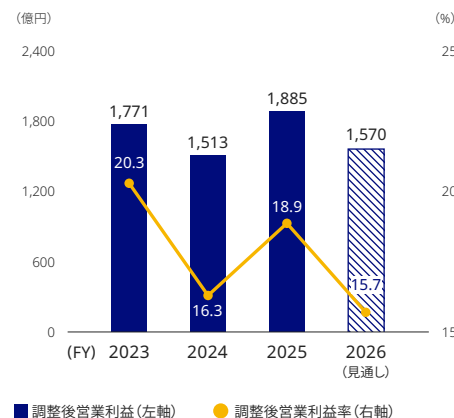
\*4 当社予測

## 財務・非財務ハイライト

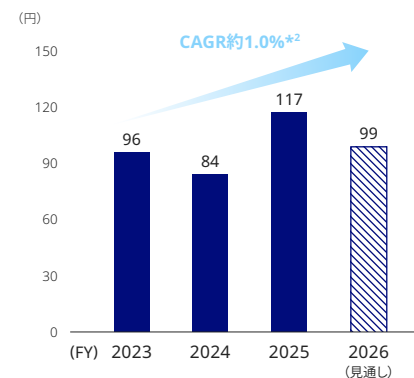
### 売上高



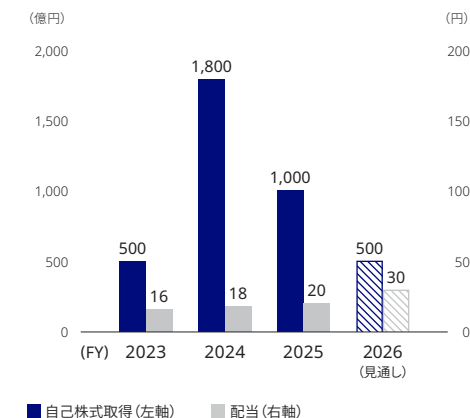
### 調整後営業利益率\*2



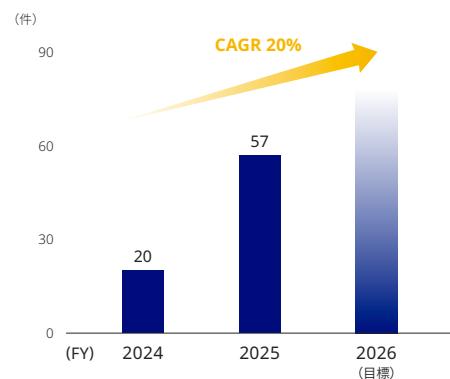
### 調整後EPS\*2



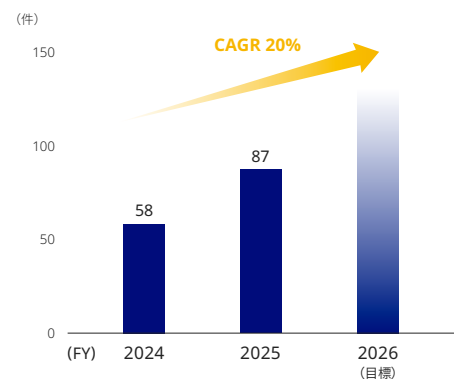
### 株主還元



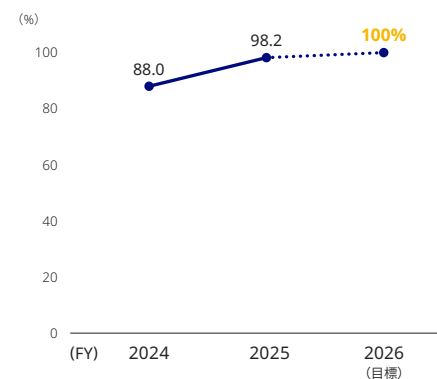
### 対象の途上国・地域における 大腸がん関連のトレーニング開催数



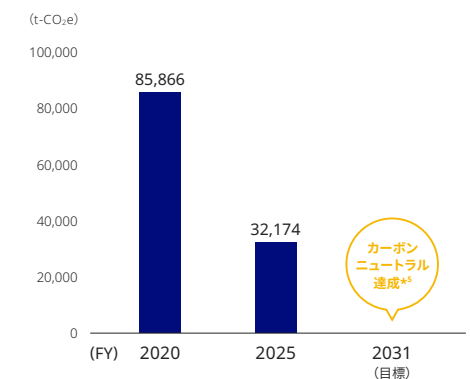
### 医療従事者を対象とした大腸がん関連の オンライン／ハイブリッド型トレーニング開催数



### 日本\*3における男性社員の 育児休業等取得率



### 温室効果ガス排出量 (Scope1、2\*4)



(注) 売上高・調整後営業利益率・調整後EPSは、科学事業、整形外科事業の売上高を除く継続事業の金額を表示しています

\*1 FY2023を起点に為替前提を固定して算出

\*2 特殊要因調整後

・その他の収益および費用等を除く

・為替レート変動による影響は調整せず、実際の為替レートを使用

\*3 オリンパス株式会社における男性育児休業等取得率

\*4 Scope1: 敷地内における燃料の使用による直接的な温室効果ガス排出

Scope2: 敷地内で利用する電気・熱の使用により発生する間接的な温室効果ガス排出

\*5 カーボンニュートラル: 自社事業所からの温室効果ガス排出量 (Scope1,2) を削減し、残存する温室効果ガス排出量に相当する量をカーボンクレジットで相殺し全体としてゼロとすること



## 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)

|                                                           | 日本基準 (JGAAP) |         |         | 国際会計基準 (IFRS) |         |         |         |         |         |         |         |
|-----------------------------------------------------------|--------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                                           | 2016         | 2017    | 2017    | 2018          | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    |
| 売上高                                                       | 804,578      | 748,050 | 740,557 | 786,497       | 793,862 | 755,231 | 730,544 | 750,123 | 881,923 | 925,752 | 997,332 |
| 販売費及び一般管理費                                                | 430,773      | 414,855 | 397,697 | 426,596       | 437,510 | 381,171 | 357,032 | 357,510 | 420,547 | 466,758 | 495,654 |
| 対売上高比率 (%)                                                | 53.5%        | 55.5%   | 53.7%   | 54.2%         | 55.1%   | 50.5%   | 48.9%   | 47.7%   | 47.7%   | 50.4%   | 49.7%   |
| 営業利益                                                      | 104,464      | 76,487  | 71,192  | 81,029        | 28,281  | 92,200  | 81,985  | 146,188 | 186,609 | 51,387  | 162,462 |
| 営業利益率 (%)                                                 | 13.0%        | 10.2%   | 9.6%    | 10.3%         | 3.6%    | 12.2%   | 11.2%   | 19.5%   | 21.2%   | 5.6%    | 16.3%   |
| 税引前利益                                                     | 70,800       | 81,686  | 62,481  | 76,665        | 20,117  | 86,617  | 76,810  | 141,701 | 182,294 | 43,611  | 159,070 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) (JGAAP) /<br>親会社の所有者に帰属する当期利益 (IFRS) | 62,594       | 78,191  | 42,783  | 57,064        | 8,147   | 51,670  | 12,918  | 115,742 | 143,432 | 242,566 | 117,855 |
| 対売上高比率 (%)                                                | 7.8%         | 10.5%   | 5.8%    | 7.3%          | 1.0%    | 6.8%    | 1.8%    | 15.4%   | 16.3%   | 26.2%   | 11.8%   |
| EBITDAマージン*1 (%)                                          | 19.2%        | 17.4%   | 16.9%   | 17.0%         | 11.0%   | 21.1%   | 19.4%   | 27.2%   | 28.4%   | 12.6%   | 22.9%   |
| 医療事業のEBITDAマージン*2 (%)                                     | 29.5%        | 27.4%   | 27.4%   | 26.5%         | 24.9%   | 29.3%   | 27.7%   | 33.2%   | 31.4%   | 16.9%   | 26.6%   |
| 研究開発費                                                     | 81,415       | 79,178  | 79,178  | 89,469        | 93,968  | 87,750  | 81,794  | 75,190  | 76,866  | 85,342  | 103,890 |
| 対売上高比率 (%)                                                | 10.1%        | 10.6%   | 10.7%   | 11.4%         | 11.8%   | 11.6%   | 11.2%   | 10.0%   | 8.7%    | 9.2%    | 10.4%   |
| 資本的支出                                                     | 64,445       | 49,347  | 60,683  | 65,255        | 66,830  | 74,673  | 98,935  | 66,193  | 72,023  | 79,343  | 84,959  |
| 減価償却費                                                     | 39,912       | 44,658  | 54,290  | 52,913        | 58,669  | 67,377  | 59,559  | 57,851  | 63,592  | 65,193  | 66,350  |
| のれん償却額                                                    | 9,867        | 8,642   | —       | —             | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       |
| 為替レート                                                     |              |         |         |               |         |         |         |         |         |         |         |
| 米ドル／円                                                     | 120.14       | 108.38  | 108.38  | 110.85        | 110.91  | 108.74  | 106.06  | 112.38  | 135.47  | 144.62  | 152.58  |
| ユーロ／円                                                     | 132.58       | 118.79  | 118.79  | 129.70        | 128.41  | 120.82  | 123.70  | 130.56  | 140.97  | 156.80  | 163.75  |

- ・2021年3月期第2四半期より映像事業を非継続事業に分類したことに伴い、2020年3月期の一部の数値も組み替えて表示しています。
- ・2023年3月期第2四半期より科学事業を非継続事業に分類したことに伴い、2022年3月期の一部の数値も組み替えて表示しています。
- ・2025年3月期第1四半期より整形外科事業を非継続事業に分類したことに伴い、2024年3月期の一部の数値も組み替えて表示しています。

\*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 2020年3月期、2022年3月期および2024年3月期の棚卸資産回転期間の算出に用いた売上高は、継続事業のみの数値です

\*4 当社は、2019年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。「1株当たり親会社所有者帰属持分」は株式分割後の数値を表示しています。2019年3月期は、同様の方法で再計算しています

\*5 当社は、2019年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。2019年3月期以前についても株式分割実施後の基準に換算した数値を記載しています

\*6 2022年3月期において、企業結合に係る取得資産及び引受負債について暫定的に測定された公正価値の修正を行ったため、連結財政状態計算書を遡及修正しています。これに伴い、2021年3月期の関連する指標については、当該修正が反映された後の金額を表示しています

\*7 2024年3月期第1四半期より一部地域で要員数の基準が変更になったことに伴い、2023年3月期について数値を遡及して修正しています。

\*8 2024年3月期以降は3月1日時点のオリンパス株式会社およびオリンパスメディカルシステムズ株式会社の管理職。2023年3月期以前は各年度の定義によります

\*9 出向者を出向元の従業員として集計しています

\*10 2020年3月期は8月1日時点、2021年3月期、2022年3月期は7月1日時点のグローバルシニアマネジメントにおける割合です

\*11 2023年3月期まではオリンパス株式会社における男性社員の育児休業等取得率。2024年3月期以降はオリンパス株式会社およびオリンパスメディカルシステムズ株式会社に所属する男性社員の育児休業等取得率

\*12 2019年3月期までは6月1日時点、2020年3月期からは3月末時点の国内（特例子会社8社）の数値です

## 10カ年の財務・非財務データ

|                                                                    | 日本基準 (JGAAP) |          |          |         |         | 国際会計基準 (IFRS) |           |           |           |           |           | (百万円) |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|----------|----------|---------|---------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
|                                                                    | 2016         | 2017     | 2017     | 2018    | 2019    | 2020          | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      |       |
| <b>主要な財務指標</b>                                                     |              |          |          |         |         |               |           |           |           |           |           |       |
| 総資産* <sup>6</sup> (JGAAP)／資産合計 (IFRS)                              | 1,000,614    | 991,062  | 960,032  | 978,663 | 932,030 | 1,015,663     | 1,183,453 | 1,357,999 | 1,508,701 | 1,534,216 | 1,432,826 |       |
| 純資産 (JGAAP)／資本合計 (IFRS)                                            | 384,283      | 430,880  | 396,228  | 444,259 | 442,387 | 371,958       | 395,480   | 511,362   | 641,234   | 757,186   | 751,733   |       |
| 自己資本比率 (JGAAP)／<br>親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) * <sup>6</sup> (%)          | 38.2%        | 43.3%    | 41.1%    | 45.2%   | 47.3%   | 36.5%         | 33.3%     | 37.6%     | 42.4%     | 49.4%     | 52.5%     |       |
| 有利子負債                                                              | 321,138      | 286,357  | 285,970  | 247,974 | 181,335 | 280,915       | 355,264   | 386,127   | 340,057   | 299,616   | 229,102   |       |
| 純有利子負債                                                             | 154,584      | 86,926   | 86,505   | 56,735  | 66,909  | 118,421       | 137,786   | 83,555    | 170,728   | △41,317   | △23,430   |       |
| 棚卸資産* <sup>6</sup>                                                 | 111,558      | 124,064  | 125,319  | 139,309 | 153,623 | 167,596       | 158,895   | 167,368   | 162,994   | 190,030   | 187,145   |       |
| 棚卸資産回転期間* <sup>3</sup> (月)                                         | 1.6          | 1.9      | 1.9      | 2.0     | 2.2     | 2.6           | 2.7       | 2.3       | 2.2       | 2.3       | 2.3       |       |
| 現金・現金同等物残高                                                         | 166,323      | 199,431  | 199,465  | 191,239 | 114,563 | 162,494       | 217,478   | 302,572   | 169,329   | 340,933   | 252,532   |       |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                                                   | 48,621       | 90,194   | 102,052  | 95,146  | 66,943  | 133,544       | 124,122   | 169,729   | 98,490    | 42,365    | 190,463   |       |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                                                   | △52,897      | △8,305   | △20,814  | △53,312 | △60,296 | △62,430       | △118,918  | △71,016   | △58,414   | 359,992   | △65,469   |       |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                                                   | △33,870      | △44,244  | △43,615  | △51,058 | △82,948 | △19,462       | 40,800    | △40,667   | △143,178  | △276,010  | △211,542  |       |
| ROE (自己資本利益率) (%)                                                  | 17.0%        | 19.3%    | 11.3%    | 13.6%   | 1.8%    | 12.7%         | 3.4%      | 25.6%     | 24.9%     | 34.7%     | 15.6%     |       |
| ROA (総資産利益率) (%)                                                   | 6.0%         | 7.9%     | 4.4%     | 5.9%    | 0.9%    | 5.3%          | 1.2%      | 9.1%      | 10.0%     | 15.9%     | 7.9%      |       |
| 1株当たり当期純利益 (損失) * <sup>4</sup> (JGAAP)／<br>基本的1株当たり当期利益 (IFRS) (円) | 182.90       | 228.47   | 125.01   | 41.71   | 5.97    | 39.37         | 10.05     | 90.22     | 113.22    | 199.91    | 102.99    |       |
| 1株当たり純資産額* <sup>4</sup> (JGAAP)／<br>1株当たり親会社所有者帰属持分 (IFRS) (円)     | 1,117.24     | 1,252.96 | 1,153.45 | 324.25  | 323.06  | 288.39        | 306.72    | 400.75    | 510.62    | 649.59    | 666.54    |       |
| PER (株価収益率) (倍)                                                    | 23.9         | 18.7     | 34.2     | 24.2    | 201.3   | 39.7          | 228.0     | 25.9      | 20.5      | 11.1      | 18.9      |       |
| PBR (株価純資産倍率) (倍)                                                  | 3.9          | 3.4      | 3.7      | 3.1     | 3.7     | 5.4           | 7.5       | 5.8       | 4.5       | 3.4       | 2.9       |       |
| 時価総額 (期末) (億円)                                                     | 14,992       | 14,666   | 14,666   | 13,845  | 16,478  | 21,414        | 31,408    | 30,390    | 29,356    | 26,885    | 22,184    |       |
| 1株当たり配当額* <sup>5</sup> (円)                                         | 4.25         | 7        | 7        | 7       | 7.5     | 10            | 12        | 14        | 16        | 18        | 20        |       |
| <b>主要な非財務指標</b>                                                    |              |          |          |         |         |               |           |           |           |           |           |       |
| 従業員数* <sup>7</sup> (人)                                             | 33,336       | 34,687   | 34,687   | 35,933  | 35,124  | 35,174        | 31,653    | 31,557    | 32,805    | 28,838    | 29,297    |       |
| 海外従業員比率 (%)                                                        | 63.3%        | 63.7%    | 63.7%    | 63.7%   | 61.9%   | 61.3%         | 57.2%     | 59.3%     | 60.9%     | 61.0%     | 62.2%     |       |
| 国内における女性管理職の割合* <sup>8,9</sup> (%)                                 | 1.6%         | 2.1%     | 2.1%     | 2.4%    | 2.2%    | 3.6%          | 4.6%      | 6.0%      | 7.2%      | 9.1%      | 10.1%     |       |
| グローバルシニアマネジメントにおける<br>女性役職者の割合* <sup>10</sup> (%)                  | —            | —        | —        | —       | —       | 8.4%          | 10.8%     | 14.2%     | —         | —         | —         |       |
| グローバルなマネジメントポジションにおける<br>女性の割合 (%)                                 | —            | —        | —        | —       | —       | —             | —         | —         | 22.7%     | 25.4%     | 27.7%     |       |
| 日本における男性社員の育児休業等取得率* <sup>11</sup> (%)                             | —            | —        | —        | —       | —       | —             | —         | 41.3%     | 70.2%     | 88.0%     | 98.2%     |       |
| 障がい者雇用率* <sup>12</sup> (%)                                         | 1.9%         | 2.1%     | 2.1%     | 2.2%    | 2.2%    | 2.3%          | 2.6%      | 2.6%      | 2.8%      | 2.9%      | 2.9%      |       |

\*3～\*12の注記はP.77に掲載しています

会社情報・株式情報 (2025年3月31日現在)

会社情報

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| 商号      | オリンパス株式会社 (Olympus Corporation)   |
| 設立年月日   | 1919年 (大正8年) 10月12日               |
| 本社      | 〒192-8507<br>東京都八王子市石川町2951       |
| 資本金     | 124,643百万円                        |
| グループ会社数 | 合計84社 (本社除く、子会社81社、関連会社3社)        |
| 連結従業員数  | 29,297人 (ほか、平均臨時雇用者数699人)         |
| 単体従業員数  | 2,494人                            |
| Webサイト  | https://www.olympus.co.jp         |
| 証券コード   | 7733                              |
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所                           |
| 決算日     | 3月31日                             |
| 定時株主総会  | 6月                                |
| 単元株式数   | 100株                              |
| 発行済株式総数 | 1,139,116,300株                    |
| 株主数     | 54,388名                           |
| 株主名簿管理人 | 三井住友信託銀行株式会社<br>東京都千代田区丸の内1丁目4番1号 |

格付情報 (2025年7月時点)

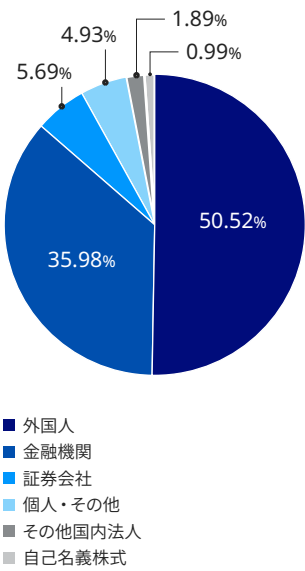
| 格付機関              | 長期債  | 短期債 |
|-------------------|------|-----|
| 格付投資情報センター (R&I)  | A+   | a-1 |
| スタンダード&プアーズ (S&P) | BBB+ | —   |
| ムーディーズ (Moody's)  | Baa1 | —   |

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)                         | 224,631,200 | 19.92    |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)                              | 83,612,200  | 7.41     |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001       | 54,845,380  | 4.86     |
| 株式会社SMBC信託銀行<br>(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)              | 39,509,300  | 3.50     |
| モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社                             | 32,396,222  | 2.87     |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632                      | 29,113,283  | 2.58     |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT -<br>TREATY 505234 | 23,049,412  | 2.04     |
| 日本生命保険相互会社                                       | 21,258,572  | 1.88     |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223       | 21,150,778  | 1.88     |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103       | 19,606,319  | 1.74     |

(注) 持株比率は、自己株式 (11,305,636株) を控除して算出しています。

株式分布状況



ESGインデックスへの採用状況

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

「Dow Jones Sustainability World Index」  
「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」



「FTSE4Good Index Series」  
「FTSE Blossom Japan Index」  
「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」

**OLYMPUS**

---