

パーパスを原動力に、 成長を実現

2025年11月7日
オリンパス経営戦略

OLYMPUS

- 本日は、皆さんにオリンパスの新たな経営戦略を披露する重要な日を迎えました。この戦略は、メドテックカンパニーとして当社を発展させ、新たなステージへと導くものです。

免責事項

- 本資料のうち、業績見通しなどは、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などによる変動可能性に照らし、実際の業績などが目標と大きく異なる結果となる可能性があります。
- また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報および資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいようお願い致します。
- 本資料は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。また、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いますが、あくまでも当社の技術開発の一例としてご紹介するものであり、将来の販売をお約束するものではありません。
- 本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

マクロ要因により良い医療へのニーズを背景として世界的に内視鏡手技の需要が増加

世界的な需要の高まりにより、内視鏡を用いた医療は年率5%成長

- 高齢化の進展（世界人口の40%以上が60歳超）
- 消化器系、泌尿器系、肺がんの罹患率増加
- 医療アクセスの拡大

さらなる成長の機会

- 医療サービスが十分に行き届いていない地域におけるアクセスの向上
- ERCPやESDなどの確立された手技の拡大
- 侵襲性が高い治療に依存している関連分野における低侵襲手技の拡大



³ AcuityMD, Ministries of Health, IQVIA FlexView MedTech, 当社の中国市場調査に基づくデータ ² MedTechIQVIA FlexView MedTechに基づき当社の市場分析によって算出
¹ 世界全体での一人当たりの手技数が米国、欧州、日本、中国の水準に達すると仮定して当社が算出

- まず私たちを取り巻く世界に目をやれば、かつてないスピードで高齢化が進んでいます。60歳以上の人口が40%超を占め、長寿化が進む一方で、慢性疾患の患者数は増え続けています。消化器や泌尿器、肺がんを患う人も増加しています。
- これにより内視鏡を用いた医療へのニーズは増加の一途です。オリンパスが製品を提供する疾病領域を見ると、その市場は年率約5%で成長しています。
- 医療先進国である日本、欧州、米国、そして中国では、毎年約1億5,500万件の内視鏡を用いた医療が行われていますが、これらの地域は世界人口の約4分の1にすぎません。
- 世界的に医療へのアクセスが向上すれば、年間の内視鏡医療の件数は4倍近い約6億件にもなるとされていますが、これには医療のケアパスウェイにおいてさまざまな障壁があります。臨床医のトレーニング体制と医療インフラが不足している地域もあります。医療従事者が事務作業と書類作成に多くの時間を割かれるという現場の課題もあります。医療全体が負担の増大にさらされ、医療にかかるコストは上昇し続ける一方で、多くの地域では依然として医療へのアクセスが十分ではありません。
- これらの課題を克服するには、内視鏡による医療を、あらゆる市場へ普及させ、侵襲性が高い治療に依存している疾患にも適用できるようにし、ESD（内視鏡的粘膜下層剥離術）やERCP（内視鏡的逆行性胆道膵管造影術）といった高度な医療をより一般的な手技へと変えていく必要があります。
- 現状のお話をしましたので、ここからは医療の未来について語りましょう。

医療のニーズと可能性に応えるための、内視鏡医療の新たなビジョン



患者さん

高度で低侵襲な内視鏡検査により、
正確性と安心感をもたらします

- 新たなテクノロジーにより、早期かつ正確な診断を可能にし、不要な組織検査を減少
- 即日で検査結果を提供することにより、不安を軽減
- より低侵襲な治療により、さらに回復期間を短縮

医療従事者

より安全、スマートで一貫性のある内視鏡検査へ

- テクノロジーにより、手作業と業務負荷を軽減
- 自動化の推進により、臨床判断や患者さんとのコミュニケーションに充てる時間を確保
- 複雑な手技における一貫性と再現性を実現
- データ管理により、患者さんに継続的なケアを提供

管理者

先進的なテクノロジーで効率化とコスト削減を
推進します

- 予知保守と適切な設備管理により、保有設備の使用可能時間 (Uptime) を最大化
- シングルユースかつモジュール式のツールにより、物品管理を簡略化
- 合理的なオペレーションにより、さらなるコスト効率化と基準への準拠を確保

4

OLYMPUS

- 私たちが描く未来の医療は、患者さん、医療従事者、そして管理者から見ても、今とは全く異なるものです。
- 多くの方が内視鏡医療の恩恵を享受する未来を想像してみてください。そのメリットは、医療システム全体で感じられるようになるに違いありません。
- まず患者さんにとっては、医療アクセスの向上、より迅速な診断とより侵襲性の低い治療をもたらします。新たなテクノロジーは、これまで以上に早期かつ正確な診断を可能にし、不要な組織検査を減らすこともできるでしょう。たった一回の受診で、診断と治療が完結することが増えれば、時間の節約や早期回復へとつながり、安心感も高まります。
- 医療従事者にとっては、必要なワークフローの自動化や医療を支えるテクノロジーの実現により、業務負荷が軽減されることでしょう。手技はより一貫したものとなり、治療の成果を妨げる要因が減り、臨床判断や患者さんとの対話にもっと時間を割けるようになります。
- 管理者の方々にとっては、より信頼度が高くシンプル化された医療という未来につながるでしょう。システムの安定稼働、有用なツール、そして限られた資源で価値を最大化することが可能になります。
- 効率と品質が相反することなく、相乗効果を生み出すことができるでしょう。
- 内視鏡による医療はすでに多くの人々の寿命を延ばしています。私たちが描くのは、その恩恵をさらに多くの人々に届けることができる未来です。

内視鏡医療の未来を切り拓くオリンパス



内視鏡医療を支える基盤

世界に広がる内視鏡システムという強固なインフラを通じて、拡張性と統合性を備えたワークフローを実現
お客様の保有設備の使用可能時間（Uptime）を最大化するためのサービス・サポート・トレーニングを提供



先進的な内視鏡と治療機器

幅広い治療領域および医療現場において、疾患の検出、診断、治療に対応する、多様な内視鏡および治療機器のポートフォリオ



未来を牽引するテクノロジー

AI、ロボティクス、ワークフロー管理による手技とアウトカムの最適化

5

OLYMPUS

- オリンパスこそが、このビジョンを実現する企業です。
- 私が語った未来はすでに今まさに幕を開けようとしており、新たな経営戦略によって、オリンパスはこれを現実にする体制を整えています。
- 当社の世界的なプレゼンス、第一線の専門医との長年の協業、そして世界に広がる内視鏡システムという強固なインフラが、世界の内視鏡医療を支える土台となっています。
- 新たな経営戦略は、イメージングプラットフォーム、治療機器、デジタルソリューション、サービス、トレーニング、そしてAIを統合することで、診断から治療、そして医療機器の管理までを包括したエコシステムを構築するものです。
- 私たちは患者さん、お客様、そして医療機関にとって最適な支援を行います。
- ロボティクスや最新の治療機器など、次世代の技術を取り入れて、基盤の製品をさらに進化させながら、内視鏡医療をより精密かつ効率的にし、より多くの方へお届けします。
- 未来のプラットフォームを実現するため、内視鏡エコシステム全体を網羅した投資を行います。

GISとSISのポートフォリオを強化し、 今後の成長を牽引する新製品を投入予定

オリンパスの 市場ポジション (FY26)		FY26	FY27	FY28
消化器 内視鏡	1位	EVIS X1 スコープ (EZ/EDOF)	◆ 米国、中国	
		EVIS X1 スコープ (追加ラインナップ)	◆ 米国、欧州、日本	◆ 中国
		次世代モニター	◆ 欧州、日本、中国	◆ 米国
		超音波内視鏡システムおよびスコープ	◆ 米国、中国	◆ 欧州、日本、アジア・オセアニア
		シングルユース十二指腸内視鏡	◆ 日本、米国	◆ 欧州
消化器科 処置具	2位	ステント	◆ 欧州	◆ アジア・オセアニア
		止血クリップ	◆ 欧州、 アジア・オセアニア	◆ 中国
泌尿器科	2位	シングルユース尿管鏡/膀胱鏡	◆ 米国、欧州、アジア・オセアニア	
		ストーンマネジメント	◆ 米国	◆ 欧州
呼吸器科	1位	細径EBUSスコープ	◆ 欧州、日本、 アジア・オセアニア	◆ 米国
		シングルユース気管支鏡	◆ 欧州	◆ 中国
外科	3～5位	VISERA ELITE III	◆ 米国、中国	
		THUNDERBEAT II	◆ 米国、欧州、日本	

(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

OLYMPUS

- お客様が必要とする製品を確実に提供するために、今後3年間で、オリンパスは核となる製品ポートフォリオを強化します。
- 現在予定している新製品は当社の注力領域において最新の内視鏡システムとスコープを拡充し、新市場を含む全市場への展開を目指します。
- 各ビジネスユニットは、疾患の発見と治療において重要な責務を担っており、これらの疾患に対処するために、お客様である医療従事者と連携します。お客様が必要とする製品を迅速に提供できるよう、研究開発の対象を絞り込み、スピーディーな上市の実現に取り組みます。

エンドスイート¹の未来へ投資を加速



AIを内視鏡検査のエコシステムに統合

OLYSENSEのCAD/AIを米国および欧州の一部の国々で発売。2028年3月期までに全世界で当社の基盤製品（消化器内視鏡システム）のうち最大5%をこのプラットフォームに接続し、2031年3月期までに25%へ引き上げる計画



エンドミナルロボティクスのソリューションを構築

Swan EndoSurgicalをはじめとするパートナーシップは、より短い処置時間と合併症リスクの低減をサポートする新たな消化器医療の基準を確立する基盤を築き、治療法の普及に貢献



先進的な診断・治療のポートフォリオの拡充

疾患の検出、診断、治療を行う先進的なソリューションを開発、提携、獲得し、医療従事者に当社の臨床および疾患の重点領域におけるソリューションを提供

¹ 人工知能（AI）や他のデジタルツールや技術を活用して、患者さんが体験する医療の質を向上させ、内視鏡治療の可能性を広げることができるソリューション
(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

- 近い将来の製品発売の準備を進めるなかで、オリンパスは将来に向けた投資も進めています。特に注力するのはこちらの注力領域です。
- 最初の注力領域は、当社の最新鋭のインテリジェント内視鏡医療エコシステムであるOLYSENSEです。米国および欧州の一部の国々で複数のCAD製品の販売を開始しました。2028年3月期までに、当社の基盤製品（消化器内視鏡システム）のうち、最大5%をこのクラウドとAIを活用したプラットフォームに接続し、2031年3月期までにその割合を25%まで引き上げることを見込んでいます。OLYSENSEはワークフロー、トレーニング、さまざまな疾患の検出と鑑別を向上させ、複雑な手技の標準化を図ることを目指しています。
- 第2の注力領域は、エンドミナルロボティクスです。私たちは、Swan EndoSurgicalという新たなジョイントベンチャーを設立しました。エンドミナルロボティクスの道を切り拓き、さらに強化することで、当社のエコシステム内においてこの技術のケイパビリティを強化していきます。
- 言うまでもなく、ロボティクス技術には医療の新たなスタンダードを確立する潜在力があります。これまで到達困難だった疾患に短時間かつ合併症リスクを低減させながら到達することが期待されます。例えば、内視鏡による治療をより一般化し、大腸全域での軟性内視鏡を用いたESD（内視鏡的粘膜下層剥離術）も可能になるかもしれません。このエンドミナルの潜在市場は、米国だけでも2040年には約20億米ドル規模になると予想されています。
- 第3の注力領域は、先進診断・治療ソリューションです。
- OLYSENSE、AI、ロボティクスにより、これまで以上に精密かつ効率的に疾患を発見し、診断することが期待されています。しかし、医療においては診断後に治療を行うことが不可欠です。研究開発、業務提携、企業買収を駆使し、治療技術を強化し、臨床応用できる分野を増やし、より高度に統合されたコスト効率の高い製品とサービスを提供する予定です。これにより当社の製品を手にする医師たちは、より効果的に治療を行うことができるでしょう。
- つまり、この戦略が目指すのは、数多くの患者さんに対するより良い医療の実現です。

内視鏡医療の新たな世界



より良い医療

疾患の早期発見
診断からステージ分
類、治療までを同日に
完結

低侵襲治療法の選択肢を
拡充し、外科手術への依
存を低減

より多くの疾患
の内視鏡的治療
を実現

スマートなワーク
フローによる効率
化の推進

統合されたテクノロジーにより実現

クラウド接続されたハードウェア、
デバイス、ソフトウェア、サービス
からなるエコシステムを、最先端の
光学技術、AI、ロボティクスと組み
合わせて構築

統合されたデータを活用し、
医療の様々な場面で、個別最適
化されたインサイトを提供

OLYMPUS

- オリンパスは内視鏡医療の新時代を築きます。テクノロジーと人の知見が融合することで、より高精度で、シンプルで、そして多くの人が享受できる内視鏡医療が可能になる時代が到来します。
- その未来では、より早い段階で疾患が見つかり、多くの場合1回の低侵襲医療によって、体への負担の少ない治療が可能になるはずです。今までより広範な疾患が内視鏡で治療できるようになり、臓器を温存し、回復期間を短縮するだけでなく、早期に心の平穏を取り戻すことにもつながります。
- 医療はもっとつながり、もっとスマートになります。医療機器、データ、ロボティクスが一つのエコシステムを構築することで、全ての手技から知見を吸収し、全ワークフローを洗練させ、臨床判断を支援します。
- テクノロジーがより自然で直感的な形へと進化するにつれ、ようになれば、医師たちは安心して業務に当たれます。システムが常に万全の状態を維持し、リソースが最大の価値を生み出すように充てられれば、効率と品質は自ずと高まります。
- これが、オリンパスが築く未来なのです。内視鏡を用いた医療が、寿命を延ばすことに役立ち、生きる喜びをもたらし、低侵襲医療に新たなスタンダードが生まれる未来。そのために私たちは新たな挑戦へと歩みだします。
- このビジョンを実現するため、選択と規律によって成長を生む新たなオペレーティング・モデルを導入します。

効果的かつ効率的な組織への変革に向けた積極的な取り組み

FY26-27

FY27以降

オペレーティング・モデル

地域を軸にした経営体制から、事業を主体としたシンプルなオペレーティング・モデルへ移行し、シームレスな顧客体験（カスタマーエクスペリエンス）を提供

コスト効率と競争力を高めるため、毎年の生産性向上を継続的に追及

健やかな組織文化

約2,000
ポジションの削減¹

階層の削減と管理範囲の拡大により、必要な能力開発への投資

生産性の向上

約240億円
のコスト削減¹

品質とコンプライアンスを徹底しながら、データとAIを活用して業務の一貫性とスピードを強化し、生産性の向上を加速

¹ 記載されたポジションの削減とコスト削減には規制上の制約が存在し、現地の労働法、規則、規制に従って実施いたします。

- この新たなモデルは、複雑化した仕組みを簡素化し、医療の精度向上という目的に合致するよう組織を変革するためのものです。
- 現在の地域を軸にした経営体制から、お客様中心で臨床ニーズに即したシンプルな事業主体のオペレーティング・モデルに移行します。これにより、機能や地域間の枠を超えて一貫性が向上し、迅速な意思決定が可能になります。
- 今後、この構造改革により年間約240億円のコスト削減と約2,000ポジションの削減を見込んでいます。組織をシンプルにし、階層を減らし、よりスピード感と責任が明確化された体制を実現します。
- 将来的にはこの体制をさらに発展させ、サプライチェーンを強化し、プロセスを最適化し、この新たなオペレーティング・モデルをさらに洗練させて行きます。
- 品質と法規制対応を徹底しながら、生産性と利益率の向上を図ります。この取り組みにはデータとAIを活用し、あらゆる業務の一貫性とスピードを向上させます。
- また人材の育成や能力開発への投資も継続します。

当社のビジョン、パイプライン、組織再編によって目指す 3年間の財務ガイダンス

FY27に3%成長¹、FY28に4%成長¹、FY29に5%成長¹を目指すとともに、年率約100ベースポイント（1%）の利益率改善を図る²

推進要因

3年間の 財務ガイダンス

売上高の成長加速、
効率性向上、利益率拡大を
バランスよく実現

➤ **3-4-5**
売上高成長率を
毎年約1%ポイント改善

- 世界最高水準のEVIS X1内視鏡システム／スコープのグローバル展開
- シングルコース製品のポートフォリオ拡充による高成長市場への参入
- 消化器科処置具：ステント、泌尿器科：次世代ストーンマネジメントソリューション、呼吸器科（肺がん）：細径EBUSスコープなどの治療機器ポートフォリオ

➤ **約100 bps**
毎年の利益率改善

- 短期・中期：事業主体のオペレーティングモデルによる効率化
- 長期：業務プロセスの改善と強固な製造・サプライチェーンの構築により、原価および販管費を業界ベンチマーク水準へと向上

➤ **資本配分、
フリーキャッシュ
フローの着実な改善**

- 成長ドライバーへの優先的な投資
- 段階的な増配
- 投資機会とフリーキャッシュフローとのバランスを考慮した機動的な自己株式の取得

¹ 為替前提を固定した前年比の成長率 ² 利益率改善はFY26を起点とする

10

OLYMPUS

- 今回の成長戦略とオペレーティング・モデルの改革により、患者さんや医療従事者の期待に応えるとともに、売上成長、効率性の向上、利益率の改善を通じて、株主の皆さまにも価値を提供してまいります。
- 2029年3月期までに、年平均5%の売上成長の実現を目指す「3、4、5%」の成長計画を掲げています。この成長予測は、現在の製品パイプラインに基づくものです。また、短期的な構造改革の取り組みと長期的な変革の実現を通して、年率約100ベースポイント（1%）の利益率改善を見込んでいます。
- この財務目標を達成することで、オリンパスはこの戦略の実行期間においてフリーキャッシュフローの着実な改善を目指します。利益成長だけにとどまらず、その成長をキャッシュベースの価値へと転換しています。さらに、資本を積極的に活用し、イノベーションを生む活動への再投資、配当、自社株買い、そしてM&Aに活用する方針です。

パーパスを原動力に成長を実現する企業として、 内視鏡医療の未来を切り拓く

私たちの存在意義
世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現

イノベーションによる成長

次世代イノベーションをリードし、
成長市場での事業拡大を図る

- 重点的な投資によるポートフォリオの強化
- OLYSENSE、ロボティクス技術によって内視鏡医療の未来を切り拓く
- 中国の業績向上と新興国市場での成長戦略の確立
- 関連分野におけるタックインM&Aを推進

当社の戦略基盤

シンプル化

オリンパスをシンプル化し、
迅速な意思決定と効率的な運営を実現

- 競争力のあるコスト基盤のもと、事業主体のスリムなオペレーティング・モデルとガバナンスを構築
- エンド・ツー・エンドのプロセスをさらに融合し、AIを活用
- 新製品の継続的かつ迅速なリリースに向けたイノベーションモデルを改善
- 強固で柔軟かつ効率的な製造・サプライチェーンを構築

責任ある行動

オーナーシップと実行力を発揮する
ハイパフォーマンス文化を浸透させる

- 患者さん第一の考え方を根付かせ、あらゆる業務プロセスに品質と安全の視点を組み込む
- ESGの取り組みを確実に遂行
- グローバルな「オリンパス・マネジメント・システム」の確立

FY27-FY29 財務ガイダンス

売上高¹

約5%

FY29までに前年比5%の売上成長

営業利益率²

約100 bps

FY26を起点に毎年の利益率改善

EPS成長率²

10%超

FY26を起点としたCAGR

¹ 為替前提を固定 ² 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

OLYMPUS

- これまでお話ししたことをスライド1枚にまとめました。ビジョン、製品パイプライン、積極的な投資、新たなオペレーティング・モデルにより、オリンパスは、「私たちの存在意義」を成果として結実させる企業として、新たな時代へと歩みだします。
- このビジョンは、「イノベーションによる成長」「シンプル化」「責任ある行動」という3つの戦略的な柱により実現されます。
- まず、「イノベーションによる成長」は私たちの原動力です。世界中で使用されている消化器内視鏡システムというインフラを活用し、主要製品の導入や、内視鏡医療の未来を切り拓く先進的なエコシステムの構築に注力します。また、中国や新興国市場でのプレゼンスを強化し、販路の拡大を図ることで成長を加速させます。さらに、最新のイノベーションや技術、能力を取り入れるため、M&Aや業務提携を積極的に活用していきます。
- 2つ目の柱である「シンプル化」により、全社的な経営基盤を強化します。今期から短期間で組織再編に取り組むことで組織の健全性を高めるとともに、長期施策としてオペレーションの在り方を抜本的に変革します。これによって、メドテック業界の水準に合うコストレベルで、スリムかつ効率的な経営ができる組織を目指します。
- 3つ目の柱である「責任ある行動」は、高いパフォーマンス文化を育み、優れた成果と実行力が適正に評価される環境を作ります。これは、より良い経営の実現が、より多くの患者さんへの貢献に繋がるという信念に基づいています。患者さん第一という考えは、私たちが呼吸をするときの酸素のようになってはならないものです。私たちは、あらゆる業務に、品質と患者さんの安全を組み込みます。また、引き続きESGの取り組みを進めるとともに、全社的な目標達成のため「オリンパス・マネジメント・システム」を導入します。
- これら3つの戦略的な柱は、私たちの存在意義とコアバリューに基づいており、普遍のものとして、私自身やオリンパスの全社員に深く根付いています。この戦略を成功裏に実行すれば、私たちの描く未来は実現できると信じています。
- 財務目標も明確です。年間3、4、5%の売上成長。毎年1%の利益率改善。そして、EPS（1株当たり利益）の二桁成長を目指します。
- 戦略とは単なる言葉ではなく、行動そのものです。全社員がこの戦略を理解し、戦略的優先事項ごとに具体的な行動計画を立て、リソース配分を行い、責任を持って実行していきます。この新たな経営戦略を保守的と見る人もいれば、野心的と見る人もいるでしょう。私たち経営陣は、成長と収益性を改善するために実現可能な計画であると確信しています。魅力的なビジョンと実現可能な経営戦略がここに揃いました。イノベーションによる成長に注力し、オリンパスをシンプル化し、責任ある行動と実行力を高めてまいります。そうすればきっと、私たちは内視鏡医療に新しいスタンダードを打ち立て、世界中の患者さんにより良い医療を届けることができると信じています。

OLYMPUS

Appendix

キャピタルアロケーション・ポリシー

- 成長ドライバーへの優先的な投資
- 安定的かつ段階的な増配
- 機動的な自己株式の取得

