

OLYMPUS

True to Life

Integrated
Report
2024

統合レポート



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

私たちは、
いかなる時も患者さんを
最優先に考えて行動します



INTEGRITY
誠実

私たちは、
正しい行動を取ります



INNOVATION
イノベーション

私たちは、
物事をより良くするために、
新しい方法を追求します



IMPACT
実行実現

私たちは、
結果に対する責任を持ち、
やり遂げます



EMPATHY
共感

私たちは、
お互いを思いやり、
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)」

新たに再定義された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。

私たちは、すべてのステークホルダーからの信頼をもとにイノベーションを創出し、
持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

私たちのこれからの、どうぞご期待ください。

私たちは **True to Life**

代表執行役メッセージ



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

経営陣と社員が一丸となって、 「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」に引き続き専心してまいります。

ステークホルダーの皆さまには、日頃より当社へのご理解ご支援をいただき、心から感謝申し上げます。

この度の経営体制の変更に伴い、私が現在CEOの役割を担い、会社を率いています。我々の経営理念である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に従って、当社の戦略の実行と、世界中の患者さんに不可欠な製品とサービスの提供を継続してまいります。また、従業員が社会的責任を自覚し、誇りを持って働ける環境づくりを進めてまいります。

当社では、総合的な品質変革プログラム「Elevate」を継続して実行することで、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を目指しています。こうした真のメドテックカンパニーにふさわしい姿を実現するため、2024年2月には「私たちのコアバリュー」を改定し、新たに「患者さん第一」を加えております。これは、患者さんの安全を最優先とし、より患者さんを重視するという当社のコミットメントを示しています。

従業員、執行陣、そして取締役が同じベクトルを向き、「私たちの存在意義」に従って未来を描き、患者さんの安全を最優先に、イノベーション、製品、ソリューション、人材、社会への貢献などのあらゆる面で、すべてのステークホルダーから評価される企業になるべく変革を加速してまいります。そして、私たちにしかできない革新的な医療価値を提供し続けることで、持続的な成長の実現と企業価値の向上に努めてまいります。引き続き、皆さまの一層のご支援を賜りますよう、よろしくごお願い申し上げます。

統合レポート2024のテーマと主な新規コンテンツ

統合レポート2024のテーマ

オリンパスは、2023年5月に経営戦略「グローバル・メドテックカンパニーとしての成長」を公表しました。経営戦略では、「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掲げました。中でも患者さんの安全を最優先事項として、イノベーション、製品、ソリューション、人材、社会への貢献において、すべてのステークホルダーから評価されるグローバル・メドテックカンパニーを目指してまいります。

統合レポート2024では、これまでの当社の成長の軌跡や総合的な品質変革プログラム「Elevate」を含む将来の成長に向けたさまざまな取り組みの進捗を、マネジメントや従業員、医療従事者の声も交えながらご紹介するとともに、経営戦略でご紹介した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に沿った情報開示の拡充も図りました。

主な新規コンテンツ

(統合レポート2023より大幅にコンテンツがリニューアルされたページも含まれます)

P.18

執行役メッセージ

各部門・機能における経営戦略の進捗、現在の課題と取り組み、今後のビジョンについて、各執行役からのメッセージを紹介しています。

P.46

EVIS X1

世界各国の医師から届いた消化器内視鏡システム「EVIS X1」に対するポジティブなフィードバックを掲載しています。

P.29

患者さんの安全と 将来の成長のための取り組み

総合的な品質変革プログラム「Elevate」の概要や感染管理の取り組みに加え、CQO、CMOからのメッセージも掲載しています。

P.52

新興国市場

人口の増加や経済発展による生活の変化などで、今後がんの罹患数が増えることが予想されるインドをはじめとした新興国における当社の取り組みを紹介しています。

P.32

Elevate従業員座談会

患者さんの安全を最優先とし、Elevateを全社で推進する中、研究開発や製造のプロセスがどのように改善しているのか、現場の従業員のマインドがどのように変化しているのかなどについて、Elevateを推進している従業員の座談会を行いました。

Contents

1

Our Company

オリンパスの過去・現在、
そしてこれから目指す姿を解説しています。

- 08 価値創造モデル
- 10 Overview
- 18 執行役メッセージ
- 22 CFOメッセージ

2

Our Strategy

持続的な成長に向けた
経営戦略の内容を解説しています。

- 28 経営戦略とその進捗
- 29 患者さんの安全と将来の成長のための取り組み
- 32 Elevate従業員座談会
- 38 ESG戦略
- 42 注力3領域の概要と方向性
- 46 EVIS X1
- 48 インテリジェント内視鏡医療エコシステム
- 50 中国市場
- 52 新興国市場
- 54 イノベーション
- 56 戦略的M&A
- 57 シングルユース内視鏡
- 58 ケア・パスウェイの強化
- 60 知的財産活動
- 62 企業文化の醸成
- 67 生産性を向上する取り組み
- 68 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献
- 71 責任あるサプライチェーンの推進

3

Our Setup

中長期的な企業価値向上を実現する土台となるコーポレートガバナンスの状況を解説しています。

- 74 取締役
- 76 コーポレートガバナンス
- 88 アラインド・アシュアランス
- 91 株主・投資家との対話

DATA SECTION

- 92 グローバルヘルスケアデータ
- 96 10カ年の財務・非財務データ
- 98 会社情報・株式情報

編集方針

オリンパスグループは、ステークホルダーの皆さまのニーズに合わせて情報開示を行っています。当社グループへの理解を深めていただくことを念頭に、2018年3月期からは、当社グループの価値創出を表現する上で欠かせない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た「統合レポート」として作成しています。作成にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。また、Webサイトでは最新の情報も提供していますので、併せてご覧ください。なお、本資料は、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。

対象期間

2024年3月期（FY2024）：2023年4月1日～2024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

Our Company

約100年の歴史を振り返りながら、
当社の事業概要や競争優位性をご説明するとともに、
世界をリードするメド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のメッセージをご紹介します。



Contents

- 08 価値創造モデル
- 10 Overview
- 18 執行役メッセージ
- 22 CFOメッセージ

価値創造モデル

オリンパスの価値創造モデル

<p>OUR PURPOSE 私たちの存在意義</p>	<p>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</p>				
<p>OUR CORE VALUES</p>	 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

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
 - 1972年の日中国交正常化以来、中国市場にて約50年の信頼関係を構築
 - 1975年にシンガポールに駐在員事務所を設置

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
- ▶ 治療機器事業のグローバル統括拠点を米国に設置
- ▶ 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1,080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

- ▶ グローバル・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
 - 消化器科、泌尿器科、呼吸器科の注力3領域を中心としたさらなる成長のため、事業開発の専門部門を米国に設置、タレントを採用し、複数のM&A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

▶ オリンパスのマテリアリティの詳細はP.38へ

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

100

適応可能な疾患数*3

4,800万件

大腸内視鏡件数/年*4

- 製品への改善・要望をフィードバック

医療提供者との協業により築いた信頼関係

- 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

売上高成長率*5



約 5%

CAGR from FY2023

Endoscopic Solutions Business



ESD 5%

Therapeutic Solutions Business



TSD 5%超

- 内視鏡事業・治療機器事業の成長

営業利益率*6



約 20%

EPS成長率*6



約 8%

CAGR from FY2023

*1 2024年3月期

*2 2024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、2024年4月現在100の疾患に適応可能

*4 自社調べ、グローバル：米国、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)、

日本、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、英国(2021年時点)、中国(2019年時点)

*5 為替前提を固定

*6 特殊要因調整後

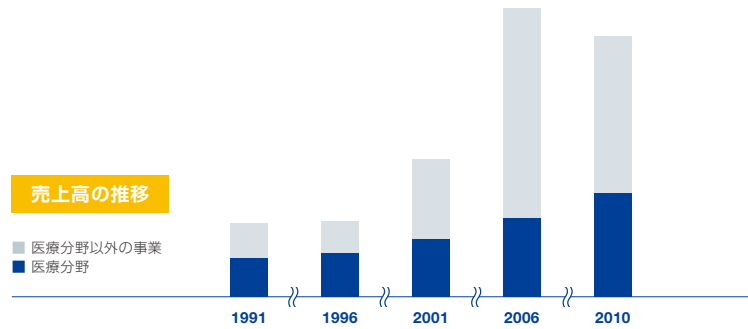
• その他の収益および費用等を除く

• 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

Overview

Our History

(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。



<p>1919年～1950年代</p> <p>創業と経営近代化への道</p>	<p>1960年～1980年代</p> <p>光学総合メーカーへの発展、 海外販売拠点の拡充</p>	<p>1990年～2010年</p> <p>医療分野の多角化</p>
---	---	---

- 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

- 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
(医療分野における外科領域を強化)

ケア・パスウェイとソリューションの歴史

<p>早期発見</p> <p>1950 Episode 1 消化器内視鏡</p> <p>世界で初めて実用的な胃カメラを開発</p> 	<p>特性評価・診断・ステージ分類</p> <p>1966 消化器科処置具</p> <p>当社初の「生検用スコープ」および「処置具(生検鉗子・細胞診ブラシ)」発売</p> 	<p>治療</p> <p>2002 Episode 2 消化器科処置具</p> <p>広範囲の粘膜切除を可能にする高周波ナイフの発売</p> 	<p>2004 Episode 3 呼吸器科</p> <p>超音波気管支鏡ガイド下針生検を実施するための内視鏡と専用の穿刺針を開発・発売</p> 
--	--	---	---

医療分野の歴史はこちらをご覧ください。
<https://www.olympus.co.jp/ir/data/medical.html>

Episode 1 消化器内視鏡

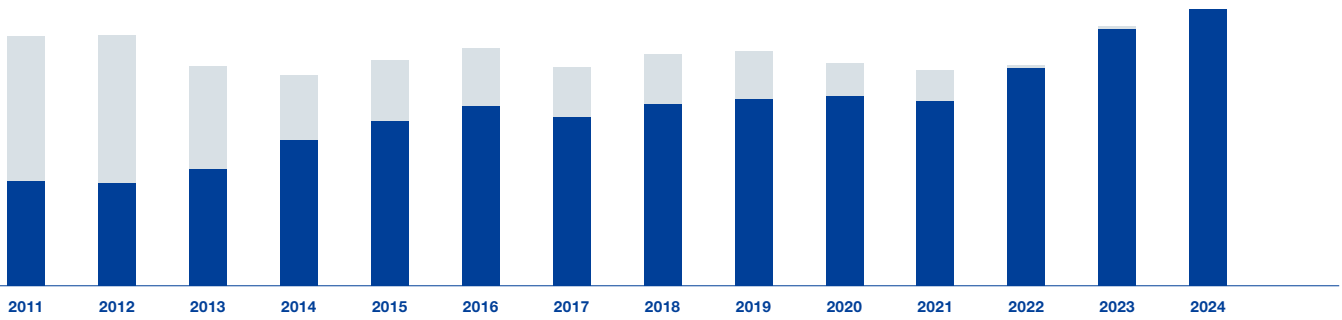
世界で初めて実用的な胃カメラを開発

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。



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

- 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)との業務・資本提携
情報通信事業を譲渡
- 2013** 東京証券取引所による当社株式の
「特設注意市場銘柄」の指定解除
- 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
医療分野における戦略的な方針を発表
- 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

* 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

2005 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



2006

消化器内視鏡
 NBI搭載のビデオ
 スコープシステム
 「EVIS EXERA II」発売



2020

消化器内視鏡
 消化器内視鏡
 システム
 「EVIS X1」発売



「EVIS X1」の詳細はP.46へ

2020

消化器科処置具
 大腸内視鏡検査等における
 視認性の維持に貢献する
 「ENDOCUFF VISION*」
 の獲得



2021

泌尿器科
 前立腺肥大症に対する低侵襲
 治療デバイス「iTind*」の獲得



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。

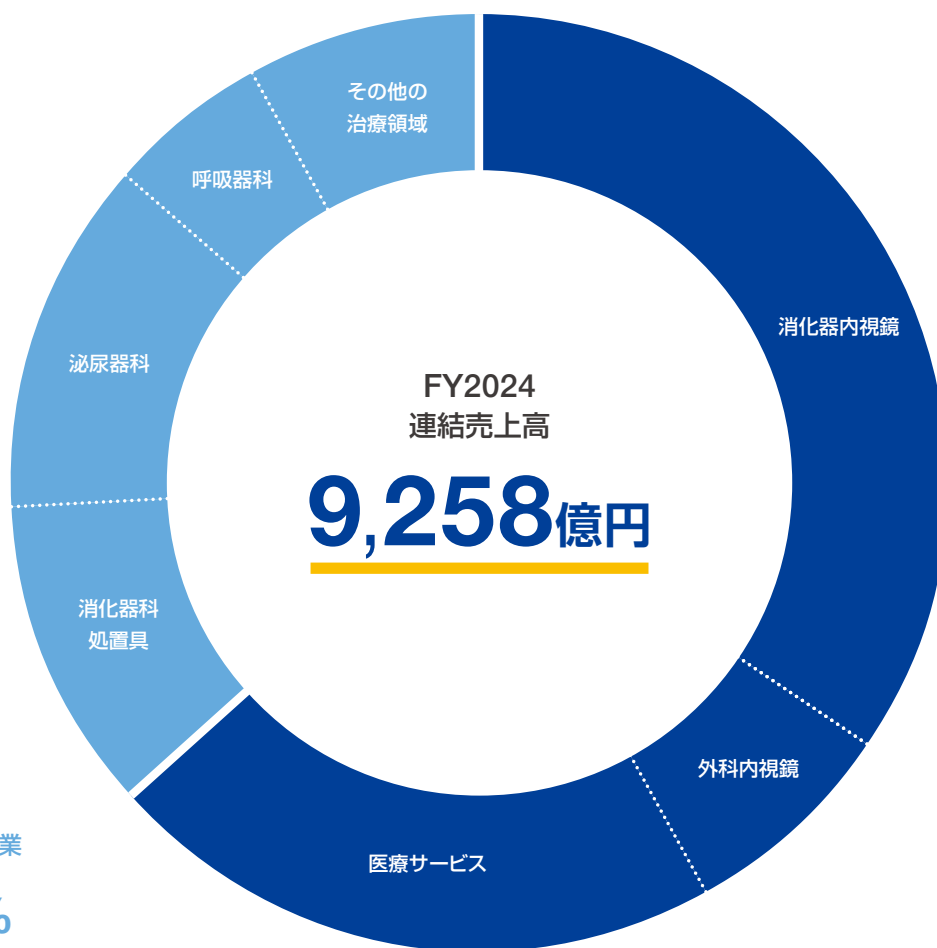
Episode 4

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。

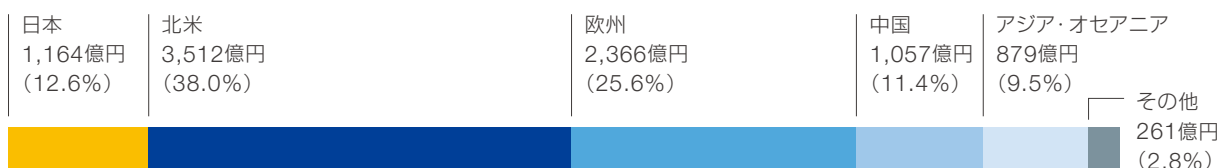
At a Glance



消化器科処置具	約30%
泌尿器科	約35%
呼吸器科	約15%
その他の治療領域	約20%

消化器内視鏡	約55%
外科内視鏡	約10%
医療サービス	約35%

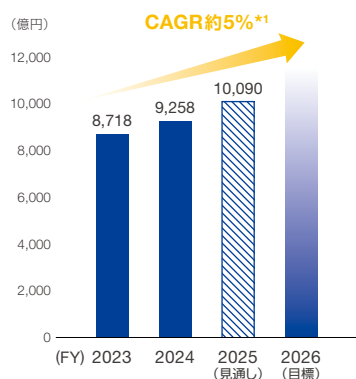
海外売上 **85%**超



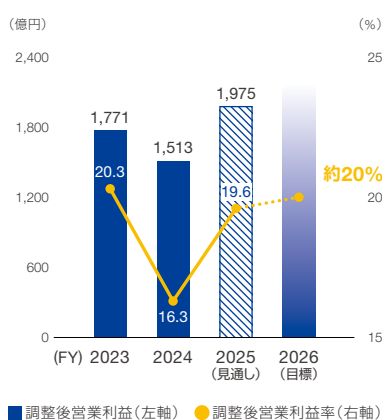
(注)四捨五入のため、合計値が100%にならないことがあります

財務・非財務ハイライト

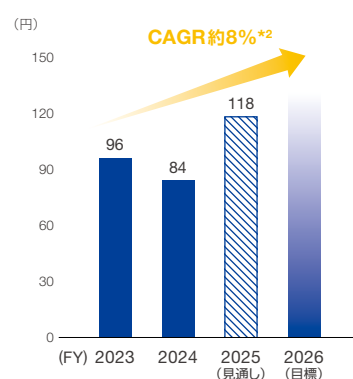
売上高



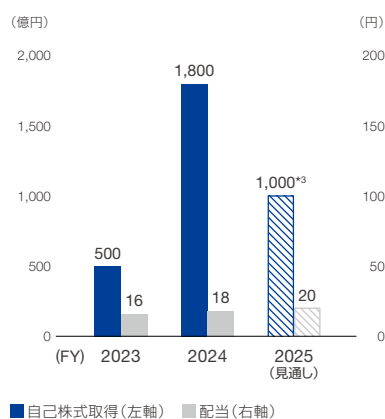
調整後営業利益率*2



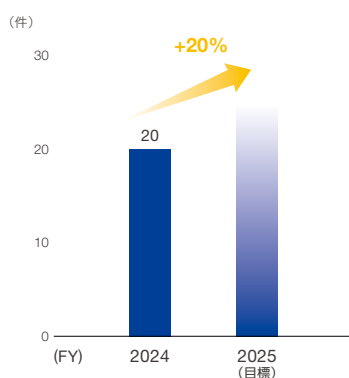
調整後EPS*2



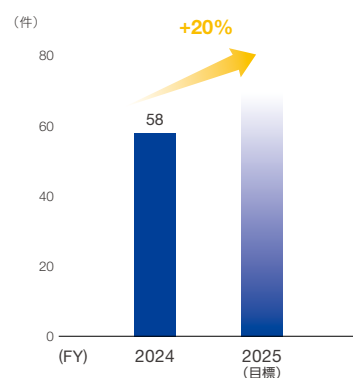
株主還元



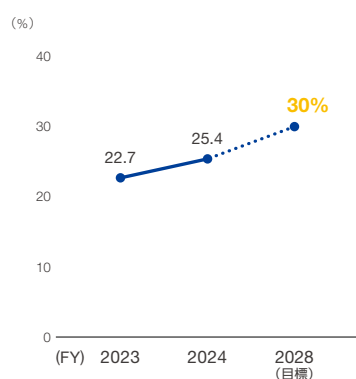
対象の途上国・地域における大腸がん関連のトレーニング開催数



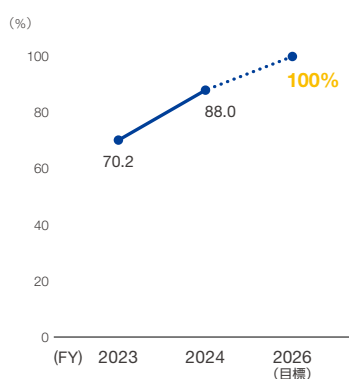
医療従事者を対象とした大腸がん関連のオンライン／ハイブリッド型トレーニング開催数



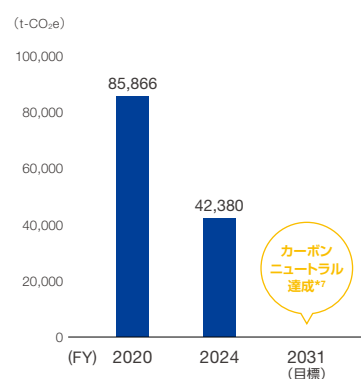
グローバルなマネジメントポジションにおける女性の割合*4



日本*5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 (Scope 1、2*6)



(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 2024年11月までに1,000億円の自己株式の取得を完了しています

*4 3月1日時点のオリンパスグループの管理職

*5 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

*6 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

*7 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オフセットで相殺し全体としてゼロとする

Our Business

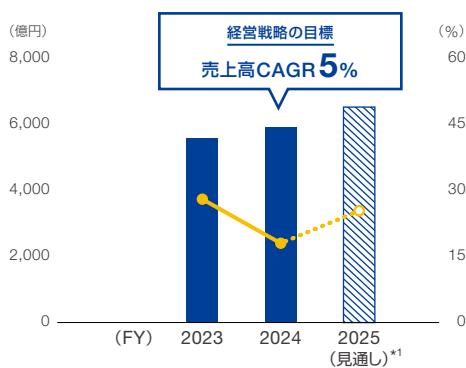


Endoscopic Solutions Business

内視鏡事業

内視鏡事業は、医療分野における革新的な技術と製造技術によって、より良い臨床成果を生み、世界の人々の健康やQOL向上に貢献する低侵襲治療を提供するとともに、医療経済にベネフィットをもたらします。1950年に世界で初めてガストロカメラを実用化して以来、オリンパスの内視鏡事業は成長を続けており、現在では軟性内視鏡、硬性鏡、ビデオイメージングシステムからインテグレーション、修理サービスに至るまで、さまざまな製品・サービスで医療に貢献しています。

通期実績



■ 売上高	5,518	5,866	6,450	(億円)
● 営業利益率	27.7	17.8	25.1	(%)
営業利益	1,528	1,047	1,620	(億円)

*1 2024年11月8日公表見通し

事業環境

消化器内視鏡

- 人口の高齢化の進行、がん予防への意識の高まりによる症例数の増大
- 新興国における手技普及に向けた設備投資、教育・トレーニングの要求
- より効果的な洗浄、高度な消毒、滅菌に対する世界的な関心の高まり

外科内視鏡

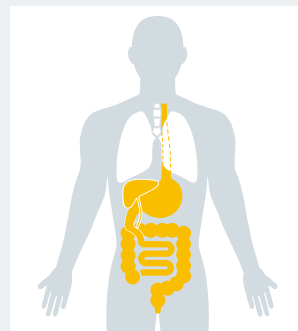
- 世界的な高齢化の進行、診断技術の普及による症例数の増大
- 新興国における新たな事業機会の開拓
- 手術の質と効率、有効性の改善への要望の高まり

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

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

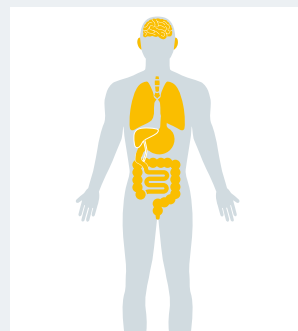


外科内視鏡

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ORBEYEは4K/3Dによる高精細な手術視野を提供

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



医療サービス

内視鏡システムの修理・サービス契約



リペアセンター

▶ 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）

▶ 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

Focus Area

エンドスコピック・ソリューションズ・エコシステム*2

臨床・業務ワークフローのデジタル医療ソリューション

▶ 「インテリジェント内視鏡医療エコシステム」の詳細はP.48へ

▶ インテリジェント内視鏡医療エコシステム オペレーティング・ソフトウェアプラットフォーム



病院システムと統合して、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

▶ AIによるインサイトと検出／診断支援



▶ 手術室システム インテグレーション



*2 開示上、エンドスコピック・ソリューションズ・エコシステムの業績は外科内視鏡に分類されます

Our Business

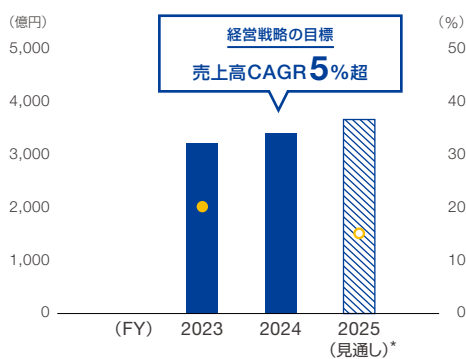


Therapeutic Solutions Business

治療機器事業

治療機器事業は、医療分野における革新的な技術と製造技術によって、より良い臨床成果を生み、世界の人々の健康やQOL向上に貢献する低侵襲治療を提供するとともに、医療経済にベネフィットをもたらします。ポリープ切除用のスネア開発に始まり、処置具のラインアップ拡充や外科用デバイスの開発などを経て、さまざまな製品が疾患の予防、診断、治療に役立っています。

通期実績



■ 売上高	3,182	3,373	3,630	(億円)
● 営業利益率	20.0	-	15.0	(%)
営業利益	637	▲85	545	(億円)

*1 2024年11月8日公表見通し

事業環境

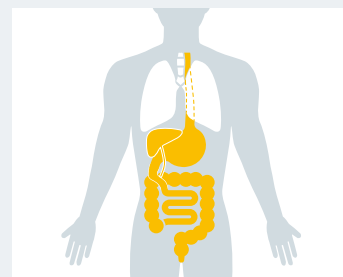
- 人口の高齢化と慢性疾患の増加に伴う症例数の増加
- 医療費削減圧力の高まりに伴う、臨床的価値と経済的価値の双方への注目、患者さんのアウトカム(医療効果)向上に焦点を当てた新しいケアモデルの必要性の高まり
- 開腹手術から低侵襲治療への移行の進行による、患者さんのアウトカム向上、総治療費の最適化
- 低侵襲な技術により実現された、低コストな治療環境(入院から外来)へ需要がシフト

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

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

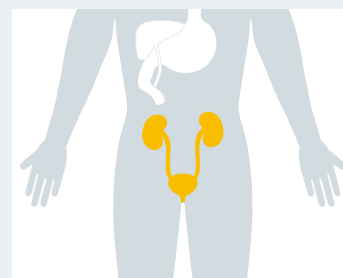


泌尿器科

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

主な疾患

- 前立腺肥大症 (BPH)
- 尿路結石
- 膀胱がん

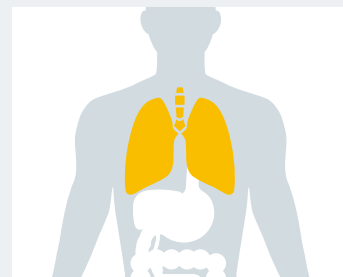


呼吸器科

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

主な疾患

- 肺がん
- 肺気腫



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

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

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

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

執行役メッセージ

Our Executive Team

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ド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。



Executive Chairperson

取締役 代表執行役 会長兼
ESG オフィサー (ESG 担当役員)

竹内 康雄

Profile

https://www.olympus.co.jp/company/profile/officer/yasuo_takeuchi.html

See page 02

CMO

執行役 チーフメディカルオフィサー
(最高医学責任者)

ジョン・デ・チェペル

Profile

https://www.olympus.co.jp/company/profile/officer/john_de_csepel.html



See page 31

ESD Head



執行役 エンドスコピックソリューションズ
ディビジョンヘッド
(最高内視鏡事業責任者)

フランク・ドレバロウスキー

医療のイノベーションを推進します

私たちは、ケア・パスウェイに沿って医療水準を向上させ、医療の未来に貢献するため、欧州を皮切りにインテリジェント内視鏡医療エコシステムを積極的に展開しています。2024年3月期には、北米および中国でEVIS X1システムの販売を開始し、グローバル展開に成功したことに伴い、販売活動を促進しています。また、ソニー株式会社と協業関係を強化する契約を締結し、超音波内視鏡システムにおける新たな協業パートナーであるキャノンメディカルシステムズ株式会社との連携も強化しています。今後も医療従事者の皆さまからのイノベーションへの期待に応えるため、産学連携を推進し、革新的な医療ソリューションを提供していきます。そして、ロボティクスやシングルユース製品の開発を加速することで、より効率的で質の高い医療を実現し、医療の未来を創成していきます。

Profile

https://www.olympus.co.jp/company/profile/officer/frank_drewalowski.html

CFO

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)

泉 竜也

Profile

https://www.olympus.co.jp/company/profile/officer/tatsuya_izumi.html



See page 22

患者さんおよび顧客志向のソリューションプロバイダーとしての オリンパスの戦略的ビジョンを描きます

内視鏡医療のリーダーとして、オリンパスには患者さんの医療アクセスを向上する責任と、患者さんの治療を進歩させ続けるという強い意志があります。CSOとしての私の最優先事項は、患者さんを第一とした考えに基づいて成長できるよう、長期的かつ包括的なビジョンの策定を主導することです。当社の有能な人材に活気をもたらし、当社が最も大きな影響を与えることができる領域において、革新的で一貫したソリューションを提供し続けることに注力しています。その一例が、インテリジェント内視鏡医療エコシステムの進化と普及です。進化する顧客ニーズと市場ダイナミクスに対応した価値創造の道筋を描くことは、グローバルに多様な企業にとってますます複雑になっています。お客様にサービスを提供するために私たちは進化し続けるとともに、当社の長期的ビジョンと戦略的優先事項はマクロ環境と市場の変動に対して、変化に強く柔軟な適応性を備える必要があります。また、成長機会や成長のための価値の源泉だけでなく、戦略的な目標を達成するために長期的に必要とされるケイパビリティ(能力)、ツール、システム、ビジネスモデルにも幅広く目を向ける必要があります。

これらの取り組みを通じて、オリンパスを製品ソリューション・プロバイダーから、ケア・パスウェイに沿った、より包括的な患者さんおよび顧客志向のソリューション・プロバイダーへと変革し続けたいと考えています。私は、オリンパスが長期的な目標を達成できると確信しています。オリンパスの各部門、各機能、各地域には素晴らしい人材がそろっており、私たち全員が同じ方向を向いて邁進できるよう、その一翼を担ってまいります。

CSO



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)

ガブリエラ・ケイナール

Profile

https://www.olympus.co.jp/company/profile/officer/gabriela_kaynor.html

CMSO



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)

小林 哲男

オリンパスの基盤である「ものづくり」を「価値づくり」へ進化させます

私は、オリンパスのオペレーションの中核を担う製造・修理・調達・サプライチェーンを取りまとめるCMSOとして、当社の基盤を「ものづくり」から「価値の創造」を意味する「価値づくり」へと進化すべく、施策の展開を進めています。FDAからの警告書で指摘された事項に対する課題解決をはじめとして、世界をリードするメドテックカンパニーとして、患者さんの安全を最優先とした品質管理システムの徹底、事業継続性の観点からレジリエンスの高いサプライチェーンの構築、デジタル化やプロセス標準化による継続的なコスト改善などを推進しています。また、これらの施策の実効性を高めるため、ダイバーシティにも配慮した人材の活用、強化にも注力しています。今後もこのような活動を通して、「価値づくり」への進化を加速していきます。

Profile

https://www.olympus.co.jp/company/profile/officer/tetsuo_kobayashi.html

高度なイメージング技術と治療技術をもとに、 付加価値の高い製品やソリューションを提供していきます

治療機器事業では、引き続き消化器科処置具、泌尿器科、呼吸器科に注力してまいります。将来成長を見据えた次世代製品のパイプラインを拡充するため、自社のコアコンピタンスを明確化するとともに、リソース、開発スピードなどを考慮し、他社とのパートナーシップやM&Aも積極的に活用していきます。

注力3領域では、戦略的製品が堅調に推移しており、特に消化器科処置具のパウダー状止血剤EndoClotや呼吸器科のEBUS-TBNAスコープ等は力強い成長を実現しています。泌尿器科では、iTindやシングルユース尿管鏡が今後の成長に寄与することを期待しています。

「見えないものが見えれば、治療の可能性が広がる」という医療従事者の方々からの声を受けて、オリンパスはこれまで見えなかった病変を内視鏡技術で可視化することに取り組んできました。この内視鏡による可視化技術は継続して進化させるべきですし、同時に医療従事者の皆さまと協業してアンメットニーズを探索し、最適な治療手段を提供していくことが重要だと考えています。オリンパスが持つ高度なイメージング技術と治療技術をもとに、長期的な視点でイノベーションを加速し、付加価値の高い製品やソリューションにより、患者さんが最適な治療を受けられるよう支援してまいります。

Profile

https://www.olympus.co.jp/company/profile/officer/seiji_kuramoto.html

TSD Head



執行役 セラピューティックソリューションズ
ディビジョンヘッド
(最高治療機器事業責任者)

倉本 聖治

CHRO



執行役 チーフヒューマンリソースズオフィサー
(最高人事総務責任者)

大月 重人

会社と従業員が一体となり、同時に従業員一人ひとりの成長を促進することで、 オリンパスの持続的成長につなげていきます

患者さんの安全、製品の品質に対する期待と責任が増す中、当社はこれまでも私たちが大切にしてきた「患者さん第一」という価値観を言語化し、2024年2月に全社員共通のコアバリューに盛り込みました。グローバル共通のリーダーシップの指針、グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー・モデルもこれに併せてブラッシュアップします。世界中のリーダーが「Leaders Developing Leaders」を体現し、人材配置のプロセス、報酬、育成・スキル開発等の情報にアクセスできる仕組みをIT面でも強化し、グローバルでの適所適材を促進することで意欲ある従業員の成長を加速します。同時に、DEI*を実現する取り組み等を促進することで、従業員一人ひとりがベストな状態でパフォーマンスを発揮できる健やかな組織文化を醸成し、オリンパスの持続的な成長につなげていきます。

* ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

Profile

https://www.olympus.co.jp/company/profile/officer/shigeto_ohtsuki.html

CTO



執行役 チーフテクノロジーオフィサー
(最高技術責任者)

アンドレ・ローガン

Profile

https://www.olympus.co.jp/company/profile/officer/andre_roggan.html

より良い臨床成果、医療経済性の向上、最適なユーザーエクスペリエンスを実現する革新的なソリューションを創造するために、最先端の技術を活用します

私たちは先進的なメドテック企業の研究開発組織として、患者さんを最優先に考えています。臨床の専門家と協力してアンメットニーズや改善すべき領域を理解し、新たな技術を重点領域や対象疾患に適用できないか、技術の見極めを行っています。医療従事者との新たなソリューションの共同開発、戦略的パートナーシップの維持、デジタル技術の積極的な活用は、対象疾患における医療水準の向上を目指す当社の重要な柱です。イノベーションへの確実な投資が、オリンパスの成長ドライバーとなります。

そして、高い計画精度、かつ最も効率的な方法で確実にプロジェクトを遂行するため、研究開発プロセスとエンジニアリングのケイパビリティ(能力)を絶えず改善しています。また、設計により製品の安全性を担保することを、開発活動の要としています。これらにより、患者さん第一の研究開発を実現していきます。オリンパスのイノベーションの原動力は、エンジニアとそのサポート機能です。優れた人材を惹きつけ、創造性を育むとともに、女性のリーダーシップと多様性を尊重します。健やかでパフォーマンスの高い組織を目指しながら、持続可能な未来に対して責任を持って行動していきます。

総合的な品質変革プログラム「Elevate」を通じて、力強い未来を構築しています

総合的な品質変革プログラムであるElevateは2年目を迎え、私は当社の方向性を前向きに捉え、取り組みが進んでいることを嬉しく思います。私たちは法規制に対するコミットメント、規制当局との緊密な連携、品質とコンプライアンスの強化、患者さんの安全を基本的な指針とするなど、やるべきことを着実に実行しています。

また、当社では基盤強化にも注力しており、品質システムの構築や組織の合理化を行い、仕事の進め方を見直し、統合するとともに、ITシステムへの投資を行うことで、より効率的で効果的な組織を目指しています。グローバルな品質システム・プロセスを展開し、業務遂行の有効性を向上させ、QARA組織をさらに進化させるためには、やるべきことが多くありますが、私たちの順調な進捗は、目に見える形で表れ始めています。

Profile

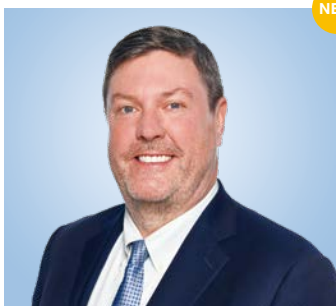
https://www.olympus.co.jp/company/profile/officer/boris_shkolnik.html

CQO



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)

ボリス・シュコルニック



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)

ニール・ボイデン・タナー

Profile

https://www.olympus.co.jp/company/profile/officer/neil_boyden_tanner.html

Global General Counsel

患者さんの安全を確保しながら持続的な成長を推進するのが、法務、知的財産、コンプライアンス、リスクマネジメント、ガバナンスの領域のミッションです

私は、グローバルジェネラルカウンセルとして法務、知的財産、コンプライアンス、リスクマネジメント、ガバナンスをグローバルで統括しており、最高水準の患者さんの安全を確保しながら持続的な成長を実現することを目指しています。私のチームは、説明責任と透明性を確保し、倫理的な意思決定を行う文化を会社全体に浸透させるために尽力しています。積極的にリスク管理や規制の遵守を徹底し、ガバナンスのベストプラクティスを推進することにより、潜在的な課題を軽減し、長期的な成功のための強固な基盤を築くことができると考えています。複雑な医療業界において、責任を持って効果的に課題に対処することで、患者さんの安全を向上させ、顧客満足度を高めるとともに、市場でのプレゼンスを発揮し、株主価値の向上につなげてまいります。

CFOメッセージ



異業種で培った経験をもとに
オリンパスのさらなる
変革と成長を加速させる
ことが私の使命です”



執行役 CFO
(最高財務責任者)

泉 竜也

新たなるグローバルビジネスへの挑戦

私は2024年4月、オリンパスのCFOに就任しました。それまでは総合商社でビジネスを行ってききましたが、オリンパスのグローバルビジネスに興味を持ち、当社での新たな挑戦を決断しました。総合商社はグローバルにビジネスを展開していますが、重要な意思決定のほとんどすべてを日本で行う、いわゆる中央集権的なビジネスモデルです。一方で、当社は製品の多くを日本で生産し、消化器内視鏡をはじめとして競争力の高い製品を有しており、売上高の8割以上が海外からです。さらに経営体制に目を向けると、日本以外の国籍の取締役や執行役がおよそ半数を占めており、非常にユニークで強みのある会社だと私は考えています。内視鏡分野での圧倒的なシェアに基づく成長期待と「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」という本業に密着したPurposeも、自身のキャリアを考える上で非

常に魅力的でした。

私はしっかりとした事業基盤を持つオリンパスであれば、経営のやり方次第でさらに成長できると考えています。キャリアを変えることにリスクもありましたが、それだけの価値がオリンパスにはあると私は判断しました。当社としても外部からCFOを迎えることにはリスクが伴いますが、それだけ変化を求めているのだと感じています。祖業の科学事業や映像事業を外部に譲渡するなど、短期間で変革を成し遂げたTransform Olympusの成功もその証しです。今後、当社が世界をリードするメドテック・カンパニーとしてさらなる変革を遂げるために、他業界での長年にわたるファイナンスでの経験や知見を活かして、この会社に貢献できることを楽しみにしています。

持続的な成長にリスクマネジメントは不可欠

私が以前勤めていた会社では、1990年代後半に巨額の有利子負債と非効率資産を抱えて抜本的な経営改革を迫られ、財務体質の強化とリスク管理の高度化等の経営改善策

を進めました。私は、リスクマネジメントのチームの一員となり、限られた経営資源の効率的な活用の徹底を目的とするリスクキャピタルマネジメントという経営手法の導入に

尽力しました。

当社の業態は総合商社とは全く異なり、直面するリスクの性質もかなり違いがありますが、リスクマネジメントをより高度化することで、成長率と収益性を高めることができるという点は同様です。特に投資に関するリスクマネジメントは重要です。例えば、2024年3月期の営業利益の実績は2024年2月に公表した見通しを大きく下回りましたが、その要因は投資に関するリスクマネジメントであったと感じました。業績や事業活動上の「数字」に対する繊細さや慎重さはリスクマネジメントの基本です。オリンパスのミッ

ファイナンス機能の役割を変革する

当社はグローバルにビジネスを展開していますが、ビジネスは世界各地で状況異なるため、各国・地域で経営やオペレーションの意思決定を行いつつ、本社が管理をしている状況です。そこでも重要なことは、必要な情報をタイムリーに集約し、速やかに当社全体での意思決定を行えることです。現状でもビジネスファイナンスという部隊があり、ビジネスをはじめとする多様な機能にファイナンスは深く入り込んでいます。製造部門や開発部門にもファイナンスの人材が配置されており、仕組みとしてはグリップできる形になっています。これをうまく運用できれば、さらに成長への好循環ができて上がるものと考えています。そのため、重要になるのはCFOがそれらを統合することであると考えています。

そして、リスクマネジメントを強化するためには、ビジネスファイナンスと本社機能の経理部門や財務部門、税務部

CFOとしての目標

私がCFOとして当面掲げる目標は2つあります。1つ目は営業利益率をさらに高い水準にしていくことです。当社の経営戦略で掲げている定量目標の中には、売上高成長率と調整後営業利益率がありますが、CFOという立場は、売上高成長率に貢献できる部分は限定的である一方で、調整後営業利益率については貢献しやすい指標です。機関投資家との対話でも、調整後営業利益率を以前の水準から20%にするという目標を達成したことについては、一定のご評価をいただいている一方で、「なぜ20%しかないの

ションは患者さんや医療への貢献であり、「患者さん第一」は揺るぎない価値観ですが、上場企業として株式市場や金融機関等から資金を調達している以上、「数字」に対するコミットメントも重要です。当社の社員は真面目すぎるあまり、患者さんを最優先にすることだけに集中してしまう傾向があるため、「数字」の重要性を見落とさないように、仕組みづくりと風土の醸成を図ることがCFOとしての私の役割であると認識しています。これは当社が今後、持続的な成長を実現するためには重要な要素だと考えています。

門等との連携を一層深める必要があり、現場での情報収集とグリップする仕組みの構築を進めます。

当社では経営企画が定性的な戦略を描き、定量的な目標設定や管理などの「数字」はファイナンス部隊が中心的役割を担っています。ファイナンス機能が担う役割が大きく、ファイナンスが事業側の情報を収集し、サポートすることで企業全体のパフォーマンスが向上しやすくなるものと思います。

また近年、当社では戦略的M&Aを実行してきましたが、そのうちのいくつかは買収時の想定と異なる結果となり、大きな損失も出しました。M&Aについては、CFOという立場からも積極的に関与することとしており、M&A部隊が十分に情報を収集・分析できているかしっかり確認し、当社のさらなる成長に寄与するM&Aを支援していきたいと考えています。

か」というご意見をいただくこともあります。私としては、当社が持つ消化器内視鏡をはじめとする世界で高いマーケットシェアを有する製品や、利益率、競争力からすると、より高い営業利益率を実現することは不可能ではないと感じています。足元では調整後営業利益率について、2025年3月期に19.6%、2026年3月期に約20%を達成することを目標としていますが、さらにそれ以上とするために必要なのは、より構造的な変革です。さまざまな面で資金の流れを把握・分析し、この数年で営業利益率をさらに高める施

CFOメッセージ

策を検討していきます。

CFOとしての目標の2つ目は企業価値を向上させることです。売上高成長率と調整後営業利益率を高めれば、企業価値の向上に結びつくはずですが、企業価値を向上させるための他の要素にも着目する必要があると考えています。それをファイナンスの基礎で考えると、キャッシュフローを増大させることと、資本コストの低減を図ることになります。これまでは一過性の変動要因を排除した調整後営業利益率を目標として設定し、推進力を高めてきましたが、次のステージではやはり企業価値の評価により直結するキャッシュフローを重視する意識が、会社全体に浸透することが理想だと考えています。いかなる部門であれ、従業員一人ひとりがキャッシュフローにどのように影響するかを意識して行動すれば、会社全体で企業価値向上のためにベクトルを合わせて進むことができ、ステージが一段上がるのではないかと思います。そのため現状では、当社の経営戦略の定量目標は売上高成長率と調整後営業利益率、調整後EPS成長率としていますが、キャッシュフローについても成長性を図る上での指標としては効果的であると考えています。

一方で資本コストですが、この低減に向けて重要なのが

リスクへの対応になります。リスクが高い企業は資本コストが高くなり、企業価値が下がるということは各種データからも見て取れます。当然ながら、不確実性のある会社に対しては資本コストが高くなり、株価が上がりにくくなるということになります。リスクマネジメントや予測可能性などを高めることで、資本コストを低減し、企業価値を上げることもCFOの重要な役割だと認識しています。当社のリスクマネジメント体制は年々強化されており、仕組みは整備されていますが、「どうすればリスクを低減できるか」というマインドセットを会社に根付かせることが肝要です。私としてはこれからの数年間をかけて、会社全体の意識改革を行いたいと考えています。

また資本コストの低減に向けては、株式市場との対話を積極的に行うことも重要で、その際には計数管理についても改善していく必要性を感じています。現在では、当社において財務指標と執行役の報酬の関連付けが行われるなど、計数管理の強化につながる施策も進展しています。株式市場からの信頼を得るためにも、予算の策定方法から見直し、経営の意思を持って適切な見通しを立てて、迅速な意思決定を行っていくことが持続的な成長に寄与するものと考えています。

長期視点でのキャピタルアロケーション・ポリシー

キャピタルアロケーションについては、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ており、今後も、成長のための投資を最優先の選択肢として検討するということは揺るがぬ方針です。2024年3月期も本来であれば、医療事業の成長に向けてM&Aをはじめとする投資を積極的に行うべき場面でしたが、品質保証・法規制対応（QARA）の強化に経営資源を多く配分したため、M&Aに関する投資を限定せざるを得ない状況でした。そのため、キャピタルアロケーション・ポリシーに則って、余剰資金は株主の皆さまへ還元するべく、2024年3月期は合計1,800億円の自己株式を取得しました。また、2025年3月期も2024年11月までに1,000億円の自己株式の取得を完了しています。

当社は継続して安定したキャッシュフローを見込んでお

り、今後も持続的な成長につながるM&Aや設備投資、ITインフラ等への投資を積極的に行ってまいります。投資機会が少ない場合には機動的に自己株式の取得を行ってまいります。

また資金調達では、特に格付を強く意識しています。2024年3月時点でスタンダード&プアーズ（S&P）でBBB+という格付になっていますが、この水準は確実に維持する必要があると考えています。安定的に事業を成長させていく中で、大きな投資機会があった場合にはレバレッジをかけられる余地を残しておかなければならず、一定の格付は必要です。現在の格付は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水準だと考えていますので、この水準を維持するために常に目を配りたいと考えています。

ステークホルダーの声を経営に反映させる

ステークホルダーの皆さまへ当社のご説明し、ご理解いただくのはCFOの重要な役割の一つです。同様に、ステークホルダーの皆さまが当社のごことをどのように見ているか、どういった部分に期待していただいているか、ご意見・ご要望を伺うことも重要な役割であると考えています。皆さまからいただいた声に耳を傾け、会社の経営に活かすことがステークホルダーの皆さまから一層信頼され、また当社の企業価値向上に資するものだと考えています。

投資家・アナリストをはじめとするステークホルダーの皆さまから、当社だけでなくさまざまな業界、企業のベストプラクティスと照らし合わせて、「こうすればよいのではないか」というお話があれば、ぜひ教えていただきたいと思います。それを私なりに整理して、当社に取り入れるべきものを取り入れ、双方向での「対話」によって当社の企業価値を高めていくことが、私が果たすべき役割の中でもプライオリティの高いものだと考えています。

キャピタルアロケーション(2023年5月発表)

キャピタルアロケーションにおいては、事業投資を最優先としています。経営戦略に沿って、当社が価値を最も発揮し、医療水準の向上に寄与することができる疾患領域に注力し、引き続き事業投資とM&Aを推進してまいります。また、事業成長に向けた投資に加えて、QARA機能の強化等、持続的成長に向けた投資も行っております。そして、適切な財務マネジメントによって、安定的かつ段階的な増配を行い、投資機会と資金状況に応じて、機動的な自己株式の取得を検討します。



* 2024年11月までに1,000億円の自己株式の取得を完了しています



2

Our Strategy

2023年5月に発表した経営戦略の内容を中心に紹介します。
オリンパスは当戦略に沿って、患者さんの安全と
将来の成長のための取り組みをはじめとしたさまざまな施策を遂行し、
世界をリードするメドテックカンパニーになることを目指しています。



Contents




- | | | | |
|----|-----------------------|----|------------------------|
| 28 | 経営戦略とその進捗 | 54 | イノベーション |
| 29 | 患者さんの安全と将来の成長のための取り組み | 56 | 戦略的M&A |
| 32 | Elevate従業員座談会 | 57 | シングルユース内視鏡 |
| 38 | ESG戦略 | 58 | ケア・パスウェイの強化 |
| 42 | 注力3領域の概要と方向性 | 60 | 知的財産活動 |
| 46 | EVIS X1 | 62 | 企業文化の醸成 |
| 48 | インテリジェント内視鏡医療エコシステム | 67 | 生産性を向上する取り組み |
| 50 | 中国市場 | 68 | 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献 |
| 52 | 新興国市場 | 71 | 責任あるサプライチェーンの推進 |

経営戦略とその進捗





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)		進捗
 <p>患者さんの安全と持続可能性</p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 患者さんの安全と将来の成長のための取り組み(P.29) ▶ ESG戦略(P.38) ▶ 企業文化の醸成(P.62)
	<p>2 健やかな組織文化とESGを推進</p>	
 <p>成長のためのイノベーション</p>	<p>3 オリンパスブランドの強化、顧客体験価値向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ イノベーション(P.54) ▶ 戦略的M&A(P.56)
	<p>4 戦略的なイノベーション・買収を通じた事業の成長</p>	
 <p>生産性の向上</p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elevate従業員座談会(P.32) ▶ 生産性を向上する取り組み(P.67)
	<p>6 効率的で無駄のない経営</p>	

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

経営戦略(戦略的な価値の源泉)	進捗
 <p>事業拡大とグローバル展開</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 注力3領域の概要と方向性(P.42) ▶ 新興国市場(P.52) ▶ EVIS X1(P.46) ▶ イノベーション(P.54) ▶ 中国市場(P.50) ▶ シングルユース内視鏡(P.57)
 <p>戦略的M&A</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 戦略的M&A(P.56)
 <p>ケア・パスウェイの強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ケア・パスウェイの強化(P.58)
 <p>インテリジェント内視鏡医療エコシステム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ インテリジェント内視鏡医療エコシステム(P.48)

患者さんの安全と将来の成長のための取り組み

患者さんの安全と将来の成長のための取り組み

総合的な品質変革プログラム「Elevate」

私たちは、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品質、価値、革新性で評価される存在を目指しています。患者さんの安全に対する揺るぎないコミットメントを常に果たし、すべての活動において品質最優先の姿勢を貫いています。当社では、ステークホルダーと規制当局の期待に応えるため、より強固なプロセスとコンプライアンスを構築し、グローバルに運営方法を最適化することで、品質管理において改善すべき領域を特定しました。

2024年3月期からは、複数年にわたる総合的な品質変革プログラムであるElevateを実行しています。Elevateは、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強化するための20の主要施策(ワークストリーム)を含む取り組みであり、グローバルかつ機能横断型の強力なチームによって推進されています。全社的な変革の取り組みとして、以下の4つの目標を掲げています。

■ Elevateのワークストリームの詳細はP.37へ

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

また、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。

Topic : 感染予防対策

チーフメディカルオフィサーからのコメント

感染予防対策の強化に向けて

より良い感染予防対策を私たちは追求しており、正しい方向に向かっていますが、一方で、さらなる改善の余地があると認識しています。現状をしっかりと把握し、最良の製品設計と手順を提供することにより、患者さんの安全に貢献することができると考えています。

当社の科学者と医師からなる感染予防対策チームは、製品ライフサイクルのあらゆる段階における感染予防対策のベストプラクティスを提唱することによって、包括的な管理責任にコミットしています。実際のさまざまな環境においても、効果的な洗浄とリプロセスを確実にするための専門知識を提供することは、患者さんを第一に考え、医療水準を向上させる継続的な改善の取り組みにおいて極めて重要です。



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(QARA)のケイパビリティ (能力)を向上させ、常に患者さんを第一に考えます

執行役 チーフオリエティオフィサー
(最高品質法規制責任者)

ボリス・シュコルニック



意思決定における重要な要素である 「私たちのコアバリュー」へのコミットメント

私がオリンパスに入社した2022年当時、オリンパスの各拠点は地域ごとに効果的に運営されていたものの、グローバルなプロセスとの一貫性に課題がありました。この2年間で、オリンパスはグローバルなQARA組織の確立に向けて大きく前進しました。QARA組織はオリンパスの各拠点に深く入り込み、当社の事業や機能と強力に連携しています。やるべきことは多くありますが、患者さんの安全、品質、コンプライアンスを一層重視するようになり、課題への対応もより機敏になりました。

2024年3月期には、「私たちのコアバリュー」を改定し、「患者さん第一」をすべての意思決定の判断基準にしました。世界中の規制当局と協力することで、私たちは製品とプロセスを改善することができますと考えています。

また、私たちはプロセスや製品だけでなく、患者さんのことを第一に考えた継続的な改善を重視するよう、企業文化の変革にも取り組んでいます。グローバルなプロセスの統合により、製品のリコールなどの意思決定がより迅速かつ可視化されて行われるようになったことは、従業員の自信につながっていると考えています。そして、患者さんを最優先に考えた意思決定を、各組織内で独立して行うことができる体制の構築にもつながっています。

Elevateを通じて従業員の 能力を引き出し、システムを改善

Elevateはオリンパスの是正活動を包括する取り組みであり、研究開発、オペレーション、サプライチェーン、サービス、修理、各地域の組織などのチームが結束して是正活動を推進しています。2年目を迎えたElevateは、オリンパスのあらゆるグローバルな組織を巻き込み、患者さんの安全の確保、製品とサービスの品質向上、グローバルな法規制の遵守の改善に重点を置いています。Elevateにおいて最も注目すべき点の一つは、各ワークストリームが患者さん第一の企業文化の醸成のために改善を図り、メドテック企業としてより進化するために、組織全体で取り組んでいることです。

Elevateを通じて、各ワークストリームは必要な設計検証(デザイン・バリデーション)を完了し、現在、当社のすべての製造拠点で

プロセス・バリデーションを行っています。また、有効性の向上に重点を置いたグローバルな品質システム・プロセスの導入と、業務の標準化を進めています。

加えて、QARA組織への投資を行い、グローバルな報告体制を確立するとともに、メドテック企業出身のリーダーを採用し、人材の強化にも取り組んでいます。この投資が、是正活動の推進やQARA組織の強化、安全性、品質、コンプライアンス文化の醸成につながっています。

規制当局とともに、患者さんに より焦点を当てた取り組みを強化

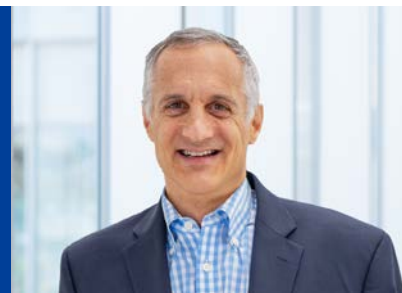
私たちは、合意したすべてのコミットメントを確実に果たすこと、進捗状況を積極的に報告すること、そしてすべての活動に対する課題とスケジュールの調整について透明性を確保することに重点を置き、規制当局と誠実なコミュニケーションを図っています。是正活動はまだ続いていますが、私たちはさまざまなことを学び、すでに一定の効果を上げていると考えています。

私は、QARA組織をより進化させ、チーム全体のエンゲージメントとパートナーシップをさらに強化していきます。私たちの目標は、製品とソリューションの安全性を継続的に高めることであり、新製品の認可取得にかかる期間の短縮にもつながることを期待しています。今後もヒューマンファクターズ・エンジニアリング、信頼性、リスクマネジメント、ソフトウェア品質エンジニアリング、サイバーセキュリティに重点を置いた品質エンジニアリングチームの強化を継続し、将来のソリューションの安全性と有効性の向上にさらに貢献していきます。

臨床現場の声を反映し、 患者さん第一に貢献

執行役 チーフメディカルオフィサー
(最高医学責任者)

ジョン・デ・チェペル



臨床の視点からビジネスに貢献する チーフメディカルオフィサー(CMO)の役割

CMOの役割は多面的です。まず、私はメディカル&サイエンティフィック・アフェアーズ(MSA)という組織のリーダーで、臨床研究、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チームの5つの部門があります。各部門はそれぞれ異なる役割を持っていますが、これらの機能のコラボレーションにより、規制当局の認可、保険償還、医師のトレーニングなどにおける課題に効果的に対処することができます。これらの障壁を克服することができたとき、オリンパス製品による質の高い医療を患者さんは受けることができます。

CMOはまた、事業戦略への貢献、新たな成長機会の探索、そしてグループ経営執行会議(GEC)における臨床の代弁者としての責任も担っています。常に患者さんの視点に立ち、安全性と期待されるアウトカムの観点から課題を考え、提唱することが私の役割です。臨床や患者さんからの視点を最大限反映させるため、私自身の外科医としての経験や、お客様への定期的な訪問を通じて、患者さんの治療に関する貴重な洞察を得ています。

患者さんの安全を最優先とした意思決定

患者さんの安全は当社の最優先事項であり、課題が見つかった場合には根本的な原因を追求し、患者さんの健康を最優先にあらゆる選択肢を検討します。MSAには、グローバルの医師と看護師で構成される医療安全の専門チームがあり、リスクをもとにしたアプローチで意思決定を行うことに非常に精通しています。因果関係や医療の現状に関連するデータを参照することで、品質保証・法規制対応の同僚、その他のステークホルダーなどと共に、製品の設計や取扱説明書、あるいは製造プロセスの変更に関する判断を下すことができます。

Elevateは、当社が患者さんの安全を第一に考え、品質を重視するメドテック企業となるために策定されたものです。このプログラムにおける重要な取り組みの一つがコンプレイント対応であり、ここでは臨床医からのフィードバックをいかにタイムリーに収集し、評価するかが重要です。患者さんの安全に関する問題が発生した場合、私たちは迅速に対応する必要があります。そのため、我々の医療安全専門家チームは、懸念を提起した臨床医とコミュ

ニケーションをとれるよう常に待機しており、十分な情報に基づいた判断を行うための専門知識を有し、コミュニケーションに精通しています。

がん検診の受診率向上に向けて

大腸がん検診の認知度を高める上で、私たちの役割は極めて重要だと考えており、検診の受診率がガイドラインを下回っている国々で、大規模な啓発キャンペーンを支援しています。早期発見は生存率の向上のためにも重要ですが、米国では、大腸がんに関連する死亡の90%以上が早期発見によって防げる可能性があるものの*1、検診を受けているのは50歳から75歳の人口の3分の2程度に過ぎません*2。

検診の受診率を向上させるためには、できるだけ多くの内視鏡医に大腸内視鏡手技トレーニングを提供することが不可欠です。世界中の患者さんが遅滞なく診断を受けられるよう、私たちは、内視鏡医療のグローバルリーダーとして、世界的に不足している内視鏡専門医の育成サポートに引き続き取り組む必要があります。

今後の目標と展望

私は、オリンパスの社員一人ひとりが患者さんを第一に考える風土づくりに貢献し続けたいと考えています。今後の目標は、製品ライフサイクルのあらゆる側面において患者さんの安全を根付かせる新しい方法を模索することです。例えば、MSAの専門家が新製品開発プロセスに加わることで、研究開発プロセスの初期段階から患者さんの安全に焦点を当てることができるようになりました。また、製品の発売時には、当社の製品が本来の目的通りに使用できるよう、手技に関するトレーニングを提供しています。そして、当社製品が日常的に臨床使用される中で、私たちは製品の動向や使用状況を常に注視し、万一問題があれば早期に発見して対処していきたいと考えています。これらの取り組みを通じて、当社が期待通りのアウトカムを得られる安全な製品を供給することは、世界中の患者さんと当社の双方にとって、最善の結果につながると確信しています。

*1 SEER Cancer Stat Facts: Colorectal Cancer. Surveillance, Epidemiology, and End Results (SEER) Program, National Cancer Institute, 2023

*2 Use of Colorectal Cancer Screening Tests — Behavioral Risk Factor Surveillance System, United States, 2020. Morbidity and Mortality Weekly Report (MMWR). July 9, 2021

Elevate従業員座談会

総合的な品質変革プログラム 「Elevate」を推進し、患者さんの 安全に対するコミットメントを強化

総合的な品質変革プログラム 「Elevate」を開始してから、 当社にはどのような変化が ありましたか？

今井：2023年にElevateがスタートしてから、私たちはグローバルで品質マネジメントシステム(QMS)の活動に取り組んでいます。これは、特に日本で働くメンバーにとって、非常にポジティブな経験になっていると思います。以前、私は研究開発機能で新製品開発に携わっており、生産管理やプロジェクトマネジメントなども行ってきました。かつて、オリンパスの日本でのものづくりは、文化やデザインの革新性という観点から製品の発売に至るまで、すべて日本的な考え方に基づいていました。この日本的な考え方は、必ずしもグローバルでも同じとは限らず、当時は日本とグローバルで行われていることに隔たりがありました。しかし、Elevateの活動やグローバルなメンバーとのコミュニケーションを通じて、そのギャップは埋まってきていると思います。さまざまな方々とのコラボレーションによって、新たな知見を得ることができています。

小倉：私はエンジニアとしてオリンパスに入社し、さまざまな業務に携わってきました。Elevateが今までの当社の取り組みと

異なる点について、4つ挙げたいと思います。第一に、ガバナンスが大幅に強化され、目標設定と取り組みの優先順位が明確化されました。2点目は、Elevateは最優先の取り組みであるということが広く社内に周知されている点です。これは個人的にとってもありがたく、今後も継続してほしいと考えています。社員全員が重要な取り組みだと認識しているため、Elevateの取り組みにおいて関係部門に相談する際にも快く協力してもらうことができ、非常に効率的です。3点目は、グローバルな取り組みであるという点です。私は世界中のQARAの知識と経験を持った社員を巻き込むことが重要だと考えていますが、Elevateをきっかけに、多くのグローバルな社員がこの取り組みに参加しています。そして4点目は、社員が日常的に患者さんの安全について考え、業務を行うようになった点です。患者さんの安全は当社の最優先事項であり、Elevateはこの文化の変革にも貢献しています。

ゴガティ：私はオリンパスに入社した当初、企業変革プラン「Transform Olympus」の重点分野の一つである品質保証・法規制対応(QARA)トランスフォーメーションの取り組みに参加できることを嬉しく思いました。Elevateと今までの取り組みの違いについては、私も小倉さん



患者さんの安全&品質文化・
ワークストリームリード(米国)
エイミー・ゴガティ

に賛同し、ガバナンスモデルが強化されていることだと思います。新しいコアバリューに沿ってコミュニケーションも改善しており、情報が組織全体に共有され、異なるワークストリーム間のコラボレーションも強化されています。

レイク：私は2023年4月にオリンパスに入社し、QARAトランスフォーメーションを推進しました。この取り組みはElevateに進化し、部門横断的な視点からガバナンスが強化されました。Elevateの大きな特徴は、組織全体のコラボレーションを促進している点です。Elevateでは、ワークストリーム間やコミュニケーションチャンネルを通じたコミュニケーションを実現すること



製造およびプロセスコントロール・
ワークストリームリード(東京)

小倉 仁志



マネジメント責任／
ドキュメントコントロール・
ワークストリームリード(カナダ)

メリッサ・レイク



デザインコントロール・
ワークストリームリード(東京)

今井 薫

でコミュニティを構築し、組織全体のコラボレーションを促進しています。また、取り組みの優先順位付けが明確であることも重要な点だと思っています。優先順位付けは成功のために不可欠な要素であり、Elevateにおける成功事例が組織全体で共有されていることを心強く思います。

オリンパスのメドテック企業としての課題と、その解決に向けた現在の取り組みについて教えてください。

小倉: 私はメドテック企業として、4つの要素を強化する必要があると考えています。これらの要素は常に変化しており、当社において強化も進んでいますが、まだ改善の余地があると思います。

1つ目は、専門知識と技術の融合です。

メドテック企業では、光学技術などのコア技術に加え、医学や生物学に関する深い専門知識が必要です。また、医療機器の開発には医療従事者等、多くの専門家との緊密な協力が不可欠です。2つ目は法規制対応です。医療機器の規制は厳しく、国によって異なります。そのため、私たちは世界中の規制当局と協働し、これらの規制に適合するプロセスを構築する必要があります。3つ目は、市場と顧客ニーズの理解です。ヘルスケア市場においては、病院やクリニックなどさまざまな施設のニーズを深いレベルで理解していなければなりません。今井さんがおっしゃったように、以前は日本の研究開発機能が顧客ニーズを探るなど、多くの役割を担っていましたが、顧客ニーズはグローバルで抽出していく必要があると思います。最後に、品質管理とリスクマネジメントです。これもメド

テック企業として、非常に重要な要素だと考えています。

今井: メドテック企業としての当社の課題について、小倉さんの意見に賛同します。加えて、私からは開発プロセスを課題として挙げたいと思います。オリンパスは長い間、古い開発プロセスを運用していました。プロセス自体を改善するという活動が少なく、そのような文化の中で開発活動が行われてきたのが課題でした。開発において、標準作業手順書(SOP)に従っている限り問題はないと考えられていたのです。しかし本来は、開発プロセスとQMSはしっかり結びついている必要があります。Elevateの活動を通じて、開発プロセスとQMSがより密接に結びつくようになり、グローバルな視点が入ったことで改善の機会が広がり、さまざまな角度から課題に対処できるようになりました。



トップマネジメントの強いメッセージとリーダーシップにより、皆がコアバリューを自分事として捉え、実践する責任を感じていると思います。

今井 薫

現在取り組んでいるワーク ストリームの進捗について お聞かせください。

ゴガティ: 2023年は、患者さんの安全と品質に対する従業員の意識を高める活動に注力しました。初めての取り組みとして、すべての従業員が患者さんの安全に焦点を当てた成果目標を設定し、その目標に向かって全社員が一丸となって取り組みました。私たちのワークストリームでは、執行陣の意識を高め、明確なコミュニケーションを図るため、各地域やグローバルで複数の活動を行いました。コアバリューの改定は、企業文化の観点において大きな変化でした。私たちは医療専心企業に転換し、企業としてさらに強化された基準を遵守しています。

レイク: 私はドキュメントコントロールとマネジメント責任の2つのワークストリー

ムを推進しています。ドキュメントコントロールのワークストリームでは、各拠点で効率的かつ簡素化された、汎用性のあるプロセスを構築しています。これは、グローバルな環境で標準化を進める上で非常に重要なことです。

不必要な負担を増やすことなくグローバルに理解できるプロセスを構築し、業務の効率化と法規制の遵守の両方を実現することを目指しています。このワークストリームでは、以下の3つの点に注力しています。1つ目はプロセスの合理化です。私たちはグローバル品質マニュアル、グローバル品質目標、グローバル品質方針を発表し、オリンパスの全拠点に展開しました。また、医療機器業界の期待を上回る品質を確保するために、グローバルで統一された基準を策定しています。2つ目は、さまざまな変更を確実にシステムに適合させるためにガバナンスを強化し、その影響を各拠点で評価、監督することです。新しいプロセスを評価するための指標を定めるとともに継続的な改善を進め、説明責任を強化しています。そして3つ目は、チームとの円滑なコミュニケーションを図るためのコミュニケーションチャンネルを立ち上げ、知見の共有、能力開発、ベストプラクティスの普及を促進するための場を提供することです。

マネジメント責任のワークストリームでは、品質管理の役割と責任を明確化し、強固な品質管理システムのフレームワークを提供することに重点を置き、このフレームワークがあらゆる階層においてQMSを支える重要な要素として機能することを目指しています。このフレームワークの活用により、QMSのパフォーマンスに関する洞察を向上させ、最新の動向の把握やリスクの対処にも役立てたいと考えています。また、これらの情報は経営陣に対し

でも提供されます。この新しいプロセスにより、リーダーは明確で豊富なデータを入力し、十分な情報に基づいた意思決定を行うことができるようになります。また、改善点や課題、上位者への伝達や対応策の検討、リソースの最適化の方法を特定するために、QMSを包括的に把握することも可能となります。私たちは、強化されたITシステムをもとにデータを集約し、各拠点から各部門、そしてグローバルに情報を迅速に共有し、適時の対応を促進することを目指しています。

また、QMSのマネジメント責任に関するリーダーシップ・トレーニングを開発し、あらゆる階層のすべてのリーダーが、自らの決定がどのような影響を及ぼすのか、また何も行動を起こさないとどのような結果になるのか、学ぶことができます。



患者さんの安全は当社の最優先事項であり、Elevateは文化の変革にも貢献しています。

小倉 仁志

現場において、Elevateの副次的な効果がありましたら教えてください。

今井: 私は設計検証(デザイン・バリデーション)のワークストリームを担当しています。デザイン・バリデーションは長い間、主に日本国内で行って来ました。今回グローバルにデザイン・バリデーションを実現できたのは、Elevateの活動を通じてグローバルなメンバーと連携して、ノウハウを蓄積できるようになったからです。このような情報を盛り込んだ新製品開発のためのデザイン・バリデーション・プレイブックも作成し、Elevateの活動を有効に活用できたと思っています。

ゴガティ: 文化は他のすべてのワークストリーム推進のために不可欠なものです。私たちのワークストリームで計画している活動や現在実施している活動は、オリンパス全体に波及効果をもたらします。リーダーだけでなく、あらゆる社員が地道に活動を続けることで、人々が率直に意見を伝え、その意見が受け入れられていると感じられるようになり、私たちの文化をより良いものに進化させることができます。

グループ経営執行会議(GEC)では、常に「私たちの存在意義」を土台とし、毎回、執行役が患者さんの視点を取り入れた意思決定をできるように意識しています。加えて、経営陣が実際に臨床現場を訪問し、その経験をチームに還元するという取り組みも行われています。例えば、製造機能の社員は、他の部門と比較して患者さんと接する機会は少ないものの、経営陣が自身の臨床現場での経験を伝えることにより、自分たちの仕事の意義や患者さんとのつながりを実感することができます。そして、経営陣は「私たちの存在意義」と「私たちのコアバリュー」を念頭に置いて

意思決定を行っており、これは日々の業務の中でコアバリューを常に体現していることを示しています。

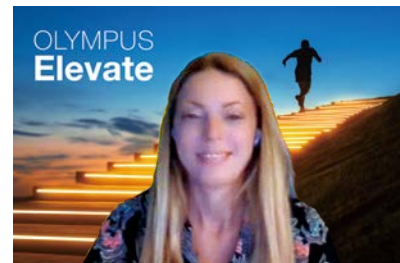
このような文化の変化を通じて、従業員が自分の仕事に誇りと責任を持ち、患者さんの声がしっかり反映されるように取り組んでいます。

小倉: Elevateを通じて、市場に投入する製品のプロセス・バリデーションが適切に行われるよう取り組んでいます。製品のライフサイクルを改善し、最新の法規制に対応した新製品を確実に上市、普及させることが、患者さんの安全につながると考えています。

企業文化を変えるのは難しいことですが、企業文化が変化し、浸透していることをどのように評価、検証していますか？

ゴガティ: 私たちのチームでは、プロセスの実行と行動の変化の両方を評価する方法について、多くの時間をかけて検討してきました。文化の変化は複雑であり、その変化に適応するためには積極的な手法が必要であるため、私たちは評価基準について独自の手法を確立することにしました。これから時間をかけて組織を統合し、新しい文化の規範を適用しながら、評価基準と目標を進化させることを目指しています。この手法を用いるためには、私たちが新しいアイデアを受け入れ、文化の変化に適応する必要があります。

2024年7月、当社初の「Patient Focus Survey」を実施しました。この調査は全従業員を対象に匿名で行われ、今の当社の文化に対する認識を確認することを目的としています。今後、進捗状況を確認するために、再度従業員調査を実施する予定です。このような調査を通じて、



私の身の回りで見られる最も大きな変化の一つは、社員がプロジェクトにより大きなオーナーシップを持って取り組み、より積極的にコミュニケーションを図るようになったことです。

メリッサ・レイク

企業文化の変革が組織内にどのように浸透しているか、管理職層と従業員層の両方の視点で結果が出る予定です。

文化の変化は旅のようなものであり、予想通りに変化を遂げる可能性がある一方で、予想外の変化もあるかもしれません。企業として、環境や状況が激しく変化する中でも、私たちはその変化に対応していく必要があります。文化の進化に応じてこのような方法で評価を実施していくことで、当社が適切な道を歩み、掲げた目標を最終的に達成するための必要な情報を、リーダーと従業員に提供できると確信しています。

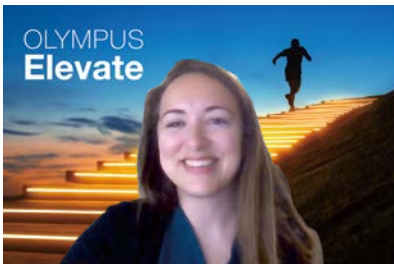
Elevateを通じて、社員のマインドセットはどのように変化しているかお聞かせください。

レイク: 私の身の回りで見られる最も大き

な変化の一つは、社員がプロジェクトにより大きなオーナーシップを持って取り組み、より積極的にコミュニケーションを図るようになったことです。特に日本の社員が積極的に声をかけ、対話が行われるようになりました。このようなコミュニケーションにより、社員は自分たちが構築しているプロセスや手法に自信を持ち始めています。

また、コラボレーションも大きく改善しています。例えば、あるプロセスについて自分の理解に自信が持てないメンバーがいた場合、異なる拠点にいる別のチームメンバーが間に入って説明し、議論の後、お互いの理解を確認するといったコラボレーションが見られるようになりました。私は、このようなコラボレーションが各地域を超えて、グローバルに広がっていくのではないかと思います。

私は今後オリンパスでキャリアを積んでいく中で、品質を重視する文化を継続



業界内での地位を確立し、
オリンパスが
ベストプラクティスとして
他の企業の模範となるよう、
品質の水準を高めて
いきたいと思っています。

エイミー・ゴガティ

的に醸成していくことを目指しています。質の高い品質と文化を共に根付かせる取り組みを推進し、QMSの健全性を監督するマネジメントレビューのプロセスを構築したいと考えています。時間がかかる取り組みではありますが、グローバルでQMSを強化し、統合していくことが私の大きな目標です。

ゴガティ: 私は、発生した状況に対して受け身で仕事をするのではなく、患者さんを第一に考え、先んじて主体的に仕事をしていくことが重要だと考えています。現状を維持するだけでなく、品質に対する考え方に基いて徐々に改善が見られるとよいのではないかと思います。

当社の社員がこれまでとは異なるマインドセットに変化する中で、オリンパス全体のコラボレーションを強化し、規制当局と良好な関係を築いていくことが重要だと思います。そして、業界内での地位を確立し、オリンパスがベストプラクティスとして他の企業の模範となるよう、品質の水準を高めていきたいと思っています。

小倉: Elevateを開始する前は、日本の各拠点ではそれぞれのSOPに従って業務が行われていました。しかし今は、グローバルなSOPをもとに、国内だけでなく全世界共通で、グローバルなプロセス・バリデーションが行われています。これはオリンパスにとって大きな変革だと思います。

従業員のマインドセットに関しては、多くの要因により変化しているのではないかと思います。まず、新型コロナウイルスの感染拡大を経て、デジタルトランスフォーメーションが急速に普及しました。また、社内のグローバル化も大きく進み、現在、当社がグローバル・メドテックカンパニーへと変革している中で、ヘルスケアに特化したスペシャリストも増えています。さらに、コアバリューが改定され、多くの

社員が患者さんの安全を重視するマインドを持つようになりました。私は、これはオリンパスにとって非常にポジティブなことだと思っています。

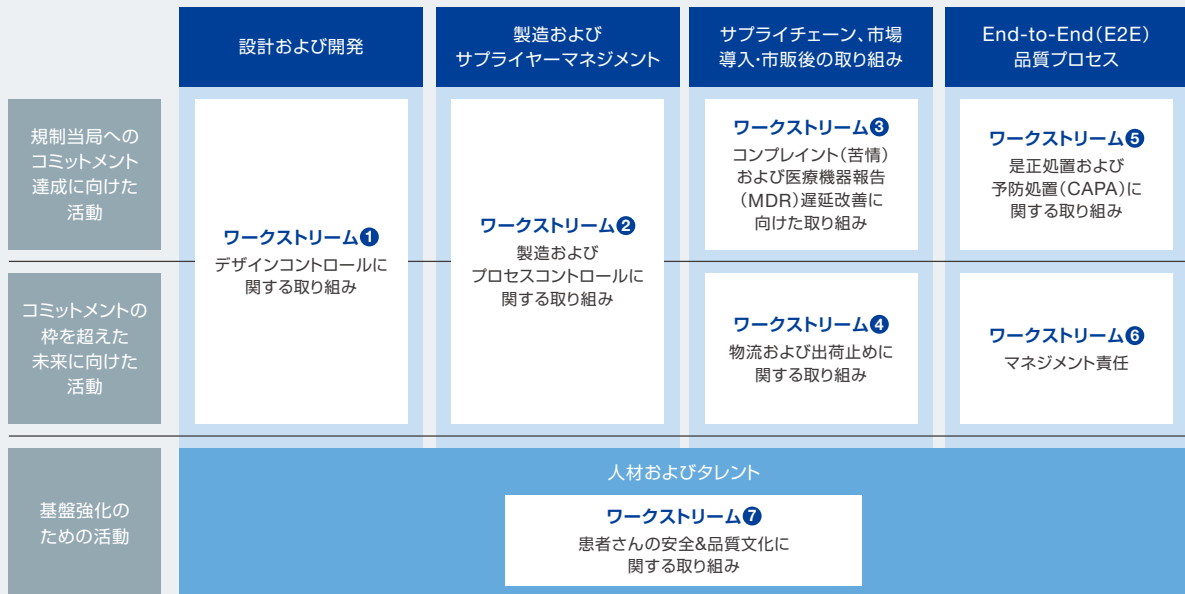
今井: マインドセットの変化について、まずリーダー層の意識は相当変わってきています。「私たちのコアバリュー」では患者さんの安全を重視することを強調しています。このようなトップマネジメントの強いメッセージとリーダーシップにより、皆がコアバリューを自分事として捉え、実践する責任を感じていると思います。

そのような中、私たちにはまだできることがあると考えています。リーダーたちが各拠点でコアバリューについて繰り返しメッセージを発信していくことで、現場のすべての従業員がコアバリューを日々実践できるようになるのではないかと思います。東京にいる私自身の今までの活動を振り返ってみても、私たちの変革において現場のリーダーが重要な役割を果たしており、メッセージタワーとして現場に強く発信し続けていたのです。トップマネジメントと現場のリーダーのそれぞれが、文化についての良好なコミュニケーションを継続していくことができれば、文化は進化し続けると思います。

私は、今後も現場のリーダーを支援、育成していきたいと考えています。また、QMSの活動と生産性の向上の両方を、グローバルに標準化されたレベルでバランス良く実現していくことがとても重要だと思います。Elevateの活動により、QMSは大きく改善されたと思いますが、その改善だけに集中して満足してしまっただけではいけません。今後も、QMSの改善と生産性の向上を高いレベルで両立させるために、必要なプロセスの構築に尽力していきたいと考えています。

Elevateのワークストリーム

Elevateは、20のワークストリームから構成されており、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る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。以下で、いくつかのワークストリームをご紹介します。



ワークストリーム① 日本のオリンパスの拠点において、設計検証の是正活動と関連する是正処置および予防処置(CAPA)を完遂し、将来的な設計検証活動の指針となる、社内向けのプレイブック*を作成することを目的としています。また、日本のすべての拠点でオリンパスメディカルビジネススタンダードの設計管理関連の標準作業手順書(SOP)を採用することを目指しています。

* 業務の方針、プロセス、標準的な手順等を記載した資料

ワークストリーム② 製造およびプロセス管理(P&PC:Production and Process Controls)に関するコミットメントを完了し、日本およびグローバルの拠点全体でP&PCのセルフガバナンスを強化するための社内向けプレイブックと、トレーニングプログラムを開発することを目的としています。

ワークストリーム③ 最優先事項である患者さんの安全と製品の品質向上のため、コンプレイント(苦情)処理を強化することを目的としています。このワークストリームは最も重要な規制当局へのコミットメントの一つであり、グローバルコンプレイントハンドリングシステム(GCHS:Global Complaint Handling System)によって新しいプロセスを構築しています。2023年12月から製品カテゴリーごとに、段階的に新しいGCHSへの切り替えを進めており、今後徐々に対象の製品カテゴリーを増やして、最終的にすべての製品カテゴリーのコンプレイント処理を新しいGCHSに移行します。このワークストリームでは以下の目標を掲げています。

- グローバルに一貫した社内のコンプレイント処理プロセスの実現
- 規制当局に適時に医療機器報告(MDR)を行う能力の向上

- 規制当局の期待に応える俊敏性と効率性の向上
- 世界中の製品、プロセス、サービス改善のため、データ活用を推進

ワークストリーム④ すべての倉庫と配送センター(DC:Distribution Centers)で品質保証組織および運用モデルを立ち上げ、グローバル流通品質管理システムを構築します。また、プロセスをデジタル化・自動化し、サプライチェーン・マネジメントプロセスに統合することで、グローバルDC全体の透明性を確保します。

ワークストリーム⑤ グローバルな是正処置および予防処置(CAPA:Corrective and Preventive Actions)組織を設立し、規制に準拠した効率的で強固なCAPAプロセスを導入します。規制当局からの指摘事項の根本原因に対処するため、効果的かつ適時適切なCAPAの策定、実行を可能にする取り組みです。

ワークストリーム⑥ オリンパス全体で標準化された品質管理システムのフレームワークを開発し、実行することを目指しています。

ワークストリーム⑦ QARA、研究開発、製造に携わる従業員だけでなく、すべての従業員が患者さんの安全と品質を最優先とすることを目指しています。オリンパスの既存の文化的枠組み、プロセス、システムに患者さんの安全を根付かせるとともに、業務における患者さんの安全と品質の重要性、そしてこのコミットメントを果たすことが経営戦略の推進を支えていることを、すべての従業員が認識できるよう取り組んでいます。

ESG戦略

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」である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献していくことを目指しています。ESGの推進は、経営戦略の中でも重要な取り組み項目の一つとして位置づけており、これまで以上にESG戦略と経営戦略・事業戦略・機能戦略との親和性・一貫性を強化してまいります。

「Sustainable Olympus」と「Sustainable Society」の両立を目指して

オリンパスは、「社会に向けて新しい価値を創造する」という創業の精神を受け継ぎ事業活動を展開してきました。この創業の精神をベースに、「私たちの存在意義」の実践を通じて、地球・社会の持続的な開発・発展に貢献することで、オリンパス自身も持続的な成長や価値創造が実現できると考えています。事業活動によって生み出した利益を、経営の指針に沿って新たな価値創造のために再投資し、さらなる利益を創出するというサイクルを構築することで持続可能な成長を目指しています。

地球・社会の持続的な開発・発展に貢献するためには、お客さまや、患者さんとそのご家族、お取引先様、株主・投資家の皆さま、従業員、さらには地域社会、国際社会といったステークホルダーと対話し、そこからオリンパスへの要請・期待を適切に捉えることが重要だと考えています。企業を取り巻く環境が日々変化し、さらに社会も大きく変化しています。医療機器企業としてさまざまな社会課題解決に取り組み、ステークホルダーの期待に応えていくことは、サステナビリティにおける大きな目標の一つです。

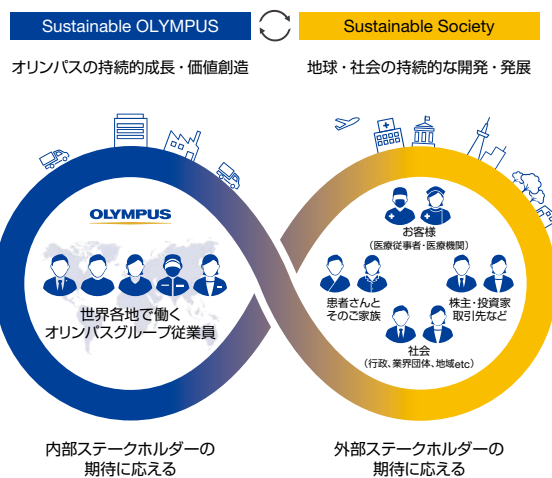
Sustainable Olympus: 私たちの存在意義

医師・医療機関との価値共創によって
患者さんのQOL向上に貢献

オリンパスの医療事業は、医師の「胃がんを早期に発見・診断して、胃がんによる死亡率を低下させたい」という思いに応える、世界初の実用的な胃カメラの開発から始まりました。それから現在に至るまで、オリンパスは医師との二人三脚で、内視鏡をはじめとする医療機器の開発に取り組んでいます。

優れた製品・技術の提供や、それを安全適正に使用するための医療従事者へのトレーニングは、疾患の「早期診断」や、患者さんの負担を少なくする「低侵襲治療」につながり、患者さんのQOL (Quality of Life: 生活の質) 向上に貢献しています。

オリンパスは、これからも医療従事者との協働を通じて医療機器のイノベーションに挑戦し、医療アウトカムと医療アクセスの向上を目指します。



Sustainable Society: 持続可能な開発目標(SDGs)への貢献

事業活動とSDGsとの関連性を紐解き、
貢献すべき目標を設定

オリンパスは、事業活動を通じて世界が抱える環境・社会課題の解決に取り組み、SDGs*1が目指す持続可能な社会の実現に貢献していきます。そのために、自社の事業活動とSDGsとの関連性を紐解き、自社の事業活動と関わりが深い13の目標を特定しました。中でも、事業を通じて最も貢献度の高いSDGsは目標3「すべての人に健康と福祉を」であり、グローバル・メドテックカンパニーとして「健康」を中心に、複数の社会課題の解決に貢献していきます。

*1 SDGs (Sustainable Development Goals): 2030年までに持続可能な世界を実現するために、国連によって定められた国際社会共通の目標

オリンパスのマテリアリティ

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*2。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。特に重要度の高いトッププライオリティに位置づけたマテリアリティ項目についてはKPIを設定しており、達成に向けた進捗を管理していきます。また、ESG委員会や取締役会等において、進捗状況や新たな取り組みについて議論してまいります。

*2 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。

STEP 01

社会課題の把握

前回の特定以降のサステナビリティの潮流変化に関する外部調査、およびESGに関連する各種フレームワーク、ESG調査の評価項目などから社会課題をリスト化

STEP 02

ステークホルダーにとっての重要度で社会課題を優先付け

医療機関、政府機関、投資家、ESG評価機関などにインタビューを実施。ステークホルダーにとっての重要度の観点から課題を優先付け

STEP 03

オリンパスにとっての重要度で社会課題を優先付け

オリンパスの事業へのインパクトの観点から課題を優先付け

STEP 04

マテリアリティ特定

グループ経営執行会議および取締役会での審議等のプロセスを経て、マテリアリティを特定（経営戦略の一部として提案され承認）。加えて、特定した社会課題を2軸の観点から優先順位を付けたマテリアリティ・マトリックスを作成

マテリアリティ・マトリックス

ⓧ トッププライオリティ(8項目) ⓧ 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	High	<ul style="list-style-type: none"> ⓧ 事業活動倫理とコンプライアンスの徹底遵守 ⓧ 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 ⓧ Scope1/2での脱炭素への取り組み ⓧ Scope3での脱炭素への取り組み ⓧ 水資源と廃棄物の適切な管理 ⓧ 気候変動リスクへの対応 ⓧ コーポレートガバナンスと情報開示の透明性確保 	<ul style="list-style-type: none"> ⓧ 医療アクセスおよび医療公平性改善への貢献 ⓧ 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 ⓧ 製品、サービス、ソリューションの品質と安全性の確保 ⓧ サプライチェーンのリスク軽減と耐性の確保 ⓧ 労働安全衛生の確保と人権尊重への取り組み ⓧ 従業員の能力開発とエンゲージメントの向上 ⓧ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン ⓧ 循環型社会実現へ貢献する製品ライフサイクル管理 	
	Mid	<ul style="list-style-type: none"> 倫理性・誠実性に基づいたマーケティング活動 環境関連の情報開示の透明性確保 多様なステークホルダーとの対話 	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理・危機管理の強化とリスク認識を意欲した企業文化の醸成 取締役会における多様性の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ⓧ 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 ⓧ 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
	Low	<ul style="list-style-type: none"> 企業市民活動および慈善活動 税の透明性 		<ul style="list-style-type: none"> 製造技術改善に向けたイノベーションへの取り組み
		Low	Mid	High
		当社事業への影響度		

ESGの推進体制

ESGへの取り組みを強化するため、2023年3月期にグループレベルでサステナビリティ戦略推進体制を再検討し、2023年4月に新たなサステナビリティ・ガバナンス体制を構築しました。このガバナンス体制では、ESG担当役員をオーナーとし、各事業・各機能部門の責任者などをメンバーとする「ESG委員会」を設置しました。ESG委員会は、サステナビリティ戦略の遂行、マテリアリティに関する重要施策の審議、目標に対する進捗のモニタリングなどを実施しています。さらに、ESG委員会の傘下に環境や人権などテーマ別のワーキンググループを設け、機能横断的に取り組む必要がある施策の検討や情報共有を行っています。ESG担当役員はグループ経営執行会議と取締役会に対して、サステナビリティ戦略の実施状況や活動の成果・課題などを報告します。グループ経営執行会議と取締役会の指示・助言のもと、適切にサステナビリティ戦略を実行しています。



詳しくはWEBをご覧ください

サステナビリティに対する考え方・推進体制: <https://www.olympus.co.jp/csr/esp/>
ESG戦略: <https://www.olympus.co.jp/csr/strategy/>

6つの重要領域 (Focus Area)

1 医療機会の幅広い提供 およびアウトカムの向上



医療分野は、当社が最も強みを発揮できる社会貢献の領域と認識しています。より高い医療成果につながるイノベティブな製品の提供、医療従事者へのトレーニング機会の提供などを通じて社会への貢献を目指します。

重要課題

トッププライオリティ

- 医療アクセスおよび医療公平性改善への貢献

ハイプライオリティ

- 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
- 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

その他

- 企業市民活動および慈善活動

KPI

+20%

対象の新興国・地域におけるCRC*1関連のトレーニング開催数

+20%

医療従事者を対象としたCRC*1関連のオンライン/ハイブリッド型トレーニング開催数



2024年3月期実績

20件実施

対象国:
インドネシア、フィリピン、
ブラジル、メキシコ

58件実施

関連情報

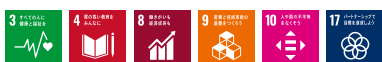
統合レポート2024 [See page 52](#)

サステナビリティ:

医療水準の向上

<https://www.olympus.co.jp/csr/social/medical-standards/>

SDGs



*1 CRC:Colorectal cancer(大腸がん)

2 コンプライアンスおよび 製品の品質安全性への注力



医療機器を提供する企業として、最優先するべきは「患者さんの安全」です。腐敗防止などのコンプライアンス遵守、および製品の品質安全性確保のための各国法規制に確実に適合するように努めています。

重要課題

トッププライオリティ

- 製品、サービス、ソリューションの品質と安全性の確保

ハイプライオリティ

- 事業活動倫理とコンプライアンスの徹底遵守
- 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

その他

- 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
- 倫理性・誠実性に基づいたマーケティング活動
- 製造技術改善に向けたイノベーションへの取り組み
- 税の透明性

KPI

適時適切なESG情報開示

(SASB基準*2に沿った開示)



2024年3月期実績

適切に開示を実施。
詳細は下記をご確認ください。

製品の品質安全性に関するSASB基準に沿った情報開示
<https://www.olympus.co.jp/csr/strategy/?page=csr#details-01>

関連情報

統合レポート2024 [See page 29, 32, 90](#)

サステナビリティ:

コンプライアンス

<https://www.olympus.co.jp/csr/governance/compliance/>

製品責任

<https://www.olympus.co.jp/csr/social/product-responsibility/>

SDGs



*2 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

3 責任ある サプライチェーンの推進



医療機器の安定的な提供は、社会における医療の安定的供給に不可欠です。製品の安定的提供の責任を果たすと同時に、サプライヤーと共に、環境や人権などの社会課題にも取り組んでいきます。

重要課題

トッププライオリティ

- サプライチェーンのリスク軽減と耐性の確保

ハイプライオリティ

- 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

KPI

年次評価/モニタリング

サプライチェーンにおける
リスク評価・モニタリングの実施



2024年3月期実績

- 大手リスクソリューションプロバイダーを活用して、サプライチェーンの可視化をグローバルに進め、リアルタイムでリスクを監視、特定する仕組みを導入。
- BCPの整備やESGへの対応の評価もリスク管理の対象とするこの取り組みを進め、厳しくなっている各種法令・規制・規準等の遵守とサプライチェーンのレジリエンスを一層強化していく。

関連情報

統合レポート2024 [See page 71](#)

サステナビリティ:

調達

<https://www.olympus.co.jp/csr/social/procurement/>

SDGs



4 健やかな組織文化



当社が目指す健やかな組織文化とは「私たちの存在意義を実現するため、従業員一人ひとりがベストな状態でパフォーマンスを発揮できる文化」と定義し、その実現に向けたさまざまな施策に取り組んでいます。

重要課題

トッププライオリティ

- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進

ハイプライオリティ

- 従業員の能力開発とエンゲージメントの向上
- 労働安全衛生の確保と人権尊重への取り組み

KPI

30%

グローバルなマネジメントポジションにおける女性の割合(2028年3月期)

100%

日本^{*3}における男性社員の育児休業等取得率(2026年3月期)



2024年3月期実績

25.4%

88.0%

関連情報

統合レポート2024 [See page 62](#)

サステナビリティ:

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

<https://www.olympus.co.jp/csr/social/diversity/>

SDGs



*3 オリンパス株式会社が対象

5 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献



気候変動は地球環境を脅かす重大な課題であるとともに、当社の事業活動にも影響を及ぼす課題であると認識しています。今後カーボンニュートラルの達成に向けて、各種取り組みを推進していきます。

重要課題

トッププライオリティ

- Scope1、2カテゴリでの脱炭素への取り組み
- Scope3カテゴリでの脱炭素への取り組み
- 循環型社会実現へ貢献する製品ライフサイクル管理

ハイプライオリティ

- 水資源と廃棄物の適切な管理
- 気候変動リスクへの対応

その他

- 環境関連の情報開示の透明性確保

KPI

ネットゼロ

2040年までにScope1、2、3の温室効果ガス排出量を実質ゼロに

カーボンニュートラル

2030年までに自社事業所からのCO₂排出量(Scope1、2)を実質ゼロに



2024年3月期実績

温室効果ガス排出量
(Scope1、2、3):

830,202

t-CO₂e

(対2020年3月期比 +18%)

温室効果ガス排出量
(Scope1、2):

42,380

t-CO₂e

(対2020年3月期比 -51%)

関連情報

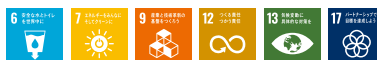
統合レポート2024 [See page 68](#)

サステナビリティ:

環境

<https://www.olympus.co.jp/csr/environment/>

SDGs



6 コーポレートガバナンス



当社は長年にわたりステークホルダーの皆さまから信頼される企業であり続けるために、コーポレートガバナンスの強化に注力してきました。当社がサステナブルであるために極めて重要な課題と認識し、今後も継続して強化に努めます。

重要課題

トッププライオリティ

- コーポレートガバナンスと情報開示の透明性確保

その他

- 多様なステークホルダーとの対話
- 取締役会における多様性の確保

KPI

エンタープライズ
リスクマネジメント

一貫性・継続性を確保したグローバルでの実施



2024年3月期実績

- 「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

関連情報

統合レポート2024 [See page 76](#)

サステナビリティ:

コーポレートガバナンス

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

SDGs



注力3領域の概要と方向性

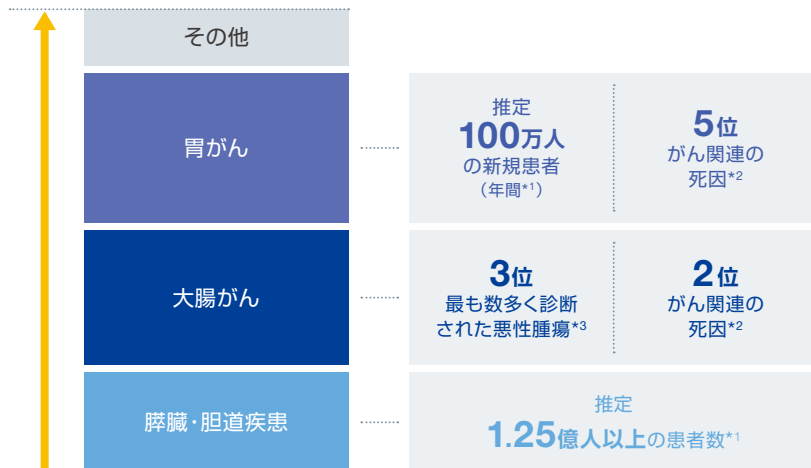
注力領域における当社のポジション



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2024年7月31日時点のものです。成長率予測は、2024年3月期を起点とした、2025年3月期から2027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。内視鏡事業/治療機器事業内のサブセグメントの売上比率は2024年3月期の数値です。

消化器科

疾患別市場規模



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
〜
4,000億円*4
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)

成長ドライバー

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

一行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***5
- EVIS X1が売上成長を牽引
最大7万台*6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
〜
4,500億円*4
5-7% CAGR

主要な収益源

ERCP、ESD、
止血・検体採取デバイス

成長ドライバー

ESDナイフ
EndoClot*7

将来の成長ドライバー

メタリックステント*7
To be unveiled
シングルユース
胆道鏡*7

成長につながる競争力

一行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*7、EndoClot*7等の製品群において二桁成長を達成
- 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

*1 出典: Epi Database®, Cernerに2024年7月にアクセス。米国、EU主要5カ国、日本、中国の2023年のデータ

*2 出典: GLOBOCAN 2022

*3 出典: GLOBOCAN 2020

*4 市場規模や成長率、当社の市場シェアは、公開データや当社の調査によるもので、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

*5 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

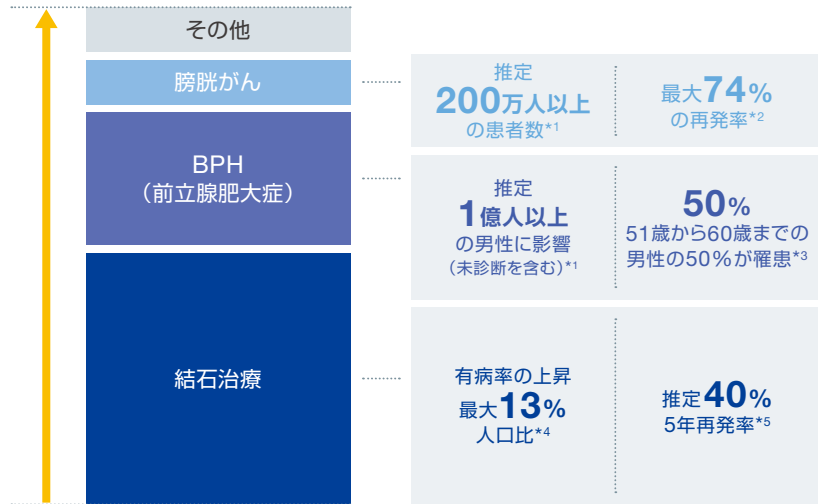
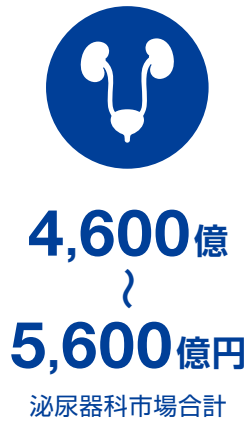
*6 前世代のビデオプロセッサ (CV-190、CV-290)の販売台数

*7 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

注力3領域の概要と方向性

泌尿器科

疾患別市場規模



上部尿路

当社の注力

上部尿路
(腎臓、尿管)
・尿管結石症

市場規模
2,600億
〜
3,200億円*6
5-7% CAGR

主要な収益源

尿管鏡と
HoYAGレーザー
ファイバー*12

成長ドライバー

SOLTIVE
SuperPulsed
Laser ファイバー*12

SOLTIVE SuperPulsed
Laser System*12

将来の成長ドライバー

シングルユース
尿管鏡*12

成長につながる競争力

一桁台後半の年平均成長率*7
(2024年3月期〜2026年3月期)

- リユース尿管鏡でトップシェア〜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／超音波結石破砕装置でシェア拡大
- 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の確立

☑ 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
2,000億
〜
2,400億円*8
6-8% CAGR

主要な収益源

バイポーラ
レゼクト電極

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

将来の成長ドライバー

iTind*12
前立腺肥大症の低侵襲治療デバイス
15万件を超える治療件数
1桁後半の年平均成長率

成長につながる競争力

一桁台後半の年平均成長率*7
(2024年3月期〜2026年3月期)

- 膀胱鏡、レゼクトスコープ、レゼクト電極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保険適用を拡大し、医療水準の向上に貢献*8

☑ 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

呼吸器科

疾患別市場規模



当社の注力

- 肺がん
- 良性肺疾患 (COPD)

市場規模
1,200億
〜
1,800億円*6
7-8% CAGR

主要な収益源

EBUSスコープ

EVIS X1気管支鏡システムによる従来モデル15,000台の更新

成長ドライバー

EBUS-TBNA*11 吸引生検針

シングルユース気管支ビデオスコープ*12

将来の成長ドライバー

細径EBUSスコープ*12

To be unveiled

成長につながる競争力

一桁台半ばの年平均成長率 (2024年3月期〜2026年3月期)

- EVIS X1気管支鏡と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することに尽力

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

*1 出典: Epi Database®, Cernerに2024年7月にアクセス。米国、EU主要5カ国、日本、中国の2023年のデータ
 *2 出典: Recurrence of high-risk bladder cancer: A population-based analysis – Cancer. 2013 Sep 1; 119(17): 3219–3227.
 *3 出典: BPH: surgical management—Urology Care Foundation website. <https://www.urologyhealth.org>. Updated July 2013.
 *4 出典: Epidemiology of stone disease across the world – World J Urol. 2017 Sep;35(9):1301-1320. doi: 10.1007/s00345-017-2008-6.
 *5 出典: Recurrent Nephrolithiasis in Adults: A Comparative Effectiveness Review of Preventive Medical Strategies—Agency for Healthcare Research and Quality (www.effectivehealthcare.ahrq.gov), published online June 15, 2011.
 *6 市場規模や成長率、当社の市場シェアは、公開データや当社の調査によるもので、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
 *7 オリンパスの治療機器事業の泌尿器科(婦人科製品も含む)
 *8 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
 *9 出典: GLOBOCAN 2022
 *10 出典: World Health Organization
 *11 Endobronchial ultrasound-guided transbronchial fine needle aspiration: 超音波気管支鏡ガイド下針生検
 *12 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

EVIS X1

EVIS X1に対するポジティブなフィードバック

私たちは、消化器内視鏡システム「EVIS X1」の拡販を継続しており、2024年3月期には米国や中国など数カ国で販売を開始しました。診断・治療のさらなる向上を実現する各種画像診断技術についてもポジティブなフィードバックをいただいています。

米国

Sam Serouya 先生

NYU Langone Hospital Brooklyn



EVIS X1は、消化器内科医に次世代の内視鏡的治療を提供してくれる素晴らしい製品です。私たちが不可能だと考えていた可視化が可能になり、患者さんに安全で効率的かつ高度な治療を行うことをサポートしてくれます。



Anand Gupte 先生

UF Health Shands Hospital

TXIを使うと、構造と色調の最適化により、粘膜の形状がより詳細に観察でき、異常組織の発見とその後の切除が容易になります。扁平なポリープやその他の微細な病変の識別もしやすいため、私は大腸の観察時にTXIを好んで使用しています。また、大きなポリープを切除した後や、複数の箇所から血液が噴出するEMR^{*1}などの治療中に、出血点を特定するにはRDIが非常に役立つと思います。

中国

Liu Zhiguo 先生

Xijing Hospital



BAI-MAC、TXI、RDIなどのモードは、優れた画像処理能力により、内視鏡検査の有効性と安全性を大幅に向上させてくれます。BAI-MACはNBIIによるがん検診を容易にし、TXIは病変縁や表面構造のコントラストを増強し、RDIはこれまで見えなかった血管の可視化を可能にします。



Wu Qi 先生

Beijing Cancer Hospital

EVIS X1が中国に上陸して以来、内視鏡治療に多くの技術革新と可能性をもたらしました。例えば、4Kの画像効果はより良い視覚体験をもたらします。また、RDI技術はESD^{*2}の症例中の出血を最小限に抑え、医師の疲労を軽減するのに役立ちます。そして、TXI技術を使用することで、スクリーニング検査で疾患の早期発見も容易になります。このように、臨床適応の発展と新技術の導入は、内視鏡診断と治療にさらに貢献すると考えられています。

(注) Serouya先生およびGupte先生は、オリンパス株式会社、子会社、関連会社のコンサルタントです。Zhiguo先生、Qi先生およびChoi先生は、オリンパス株式会社、子会社、関連会社の有償のコンサルタントです。本ページに記載された内容または情報(以下「コンテンツ」といいます)は、本質的に例示であり、特定の情報、結果、または結果を保証または表明するものではありません。オリンパスメディカルシステムズ株式会社およびその親会社、子会社、関連会社、取締役、役員、従業員、代理店、販売員(以下、総称して「オリンパス」といいます)は、本コンテンツの正確性または適用可能性を表明または保証するものではありません。いかなる場合においても、オリンパスは、本コンテンツまたはその使用に関連して発生し得る費用、経費、損失、請求、責任、またはその他の損害(直接損害、間接損害、特別損害、付随的損害、派生的損害の別を問いません)について責任を負いません。本ページは、医療関係者の判断により治療対象となる患者さんを含む、一般消費者向けの内容ではありません。本ページに記載されている情報は、医療機器のラベリングや取扱説明書に代わるものではなく、医療機器の使用者は、特にラベリングや取扱説明書に記載されているすべての必須情報を常に遵守しなければなりません。本ページで言及されている製品は、法域や地域によっては入手できない場合があります。また、適応症は管轄区域や地域によって異なる場合があります。製品の入手可能性についてご不明な点がありましたら、オリンパスの担当者にお問い合わせください。

南米

Alberto Espino 先生

Pontificia Universidad Católica de Chile

消化管の初期の腫瘍性病変をより詳細に観察するために、新しく改良されたツールであるTXIを使用し、患者さんにとってより良い治療方法の決定につながると、私は感銘を受けました。

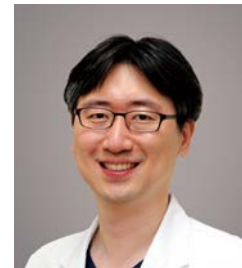


韓国

Hyuk Soon Choi 先生

Korea University Anam Hospital

オリンパスのEVIS X1システムに搭載されているTXIとRDIは、医療用画像処理技術において大きな進歩を遂げました。TXI技術は、疾患の早期発見に不可欠な表面構造および血管構造の観察を大幅に改善するとともに、組織層を的確に区別することで、ESD^{*2}処置の際により安全で正確な切除を可能にします。また、平坦な病変や陥没した病変の識別に特に有効で、医療従事者の診断の信頼性向上をサポートします。RDIは、複雑な医療処置において出血点を迅速に特定するために非常に重要です。この機能は、より積極的な出血コントロールを可能にすることで、深部血管への偶発的な損傷のリスクを最小限に抑えることにつながるため、ESDやPOEM^{*3}のように、深部血管の損傷を避けることが肝要な手技において特に重要です。手技のストレスを軽減し、手術中の医療チーム全体の信頼性と効率を高める上で大切な役割を果たしています。



EVIS X1's Technologies



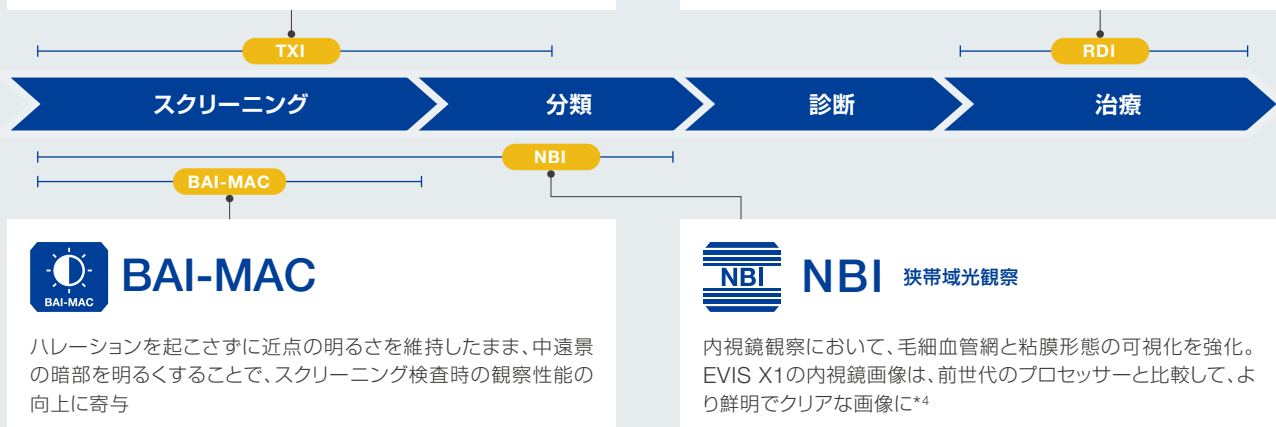
TXI 構造色彩強調機能

粘膜表面の「構造」「色調」「明るさ」の3つの要素を最適化することで、病変部などの観察性能向上に貢献



RDI 赤色光観察

緑・アンバー・赤の3色の特定の波長の光を照射することで、出血点や深部血管などの視認性向上が支援され、止血処置を迅速かつ容易にサポート



BAI-MAC

ハレーションを起こさずに近点の明るさを維持したまま、中遠景の暗部を明るくすることで、スクリーニング検査時の観察性能の向上に寄与



NBI 狭帯域光観察

内視鏡観察において、毛細血管網と粘膜形態の可視化を強化。EVIS X1の内視鏡画像は、前世代のプロセッサと比較して、より鮮明でクリアな画像に^{*4}

*1 Endoscopic Mucosal Resection: 内視鏡的粘膜切除術
*2 Endoscopic Submucosal Dissection: 内視鏡的粘膜下層剥離術

*3 Per-Oral Endoscopic Myotomy: 経口内視鏡的筋層切開術
*4 Data on file with Olympus (DC00303282)

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

内視鏡医療をリードするメドテックカンパニーとして、オリンパスはデジタル技術を活用することによって、患者さんやお客様のために、インテリジェント内視鏡医療エコシステムを構築し、ヘルスケアにおける4つの目的を達成していきます。

内視鏡医療の新時代へ

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治療成果をより多くの人に届けると同時に、医療従事者と患者さんのエクスペリエンスを向上、さらに医療コストを抑えるという課題に直面しています。

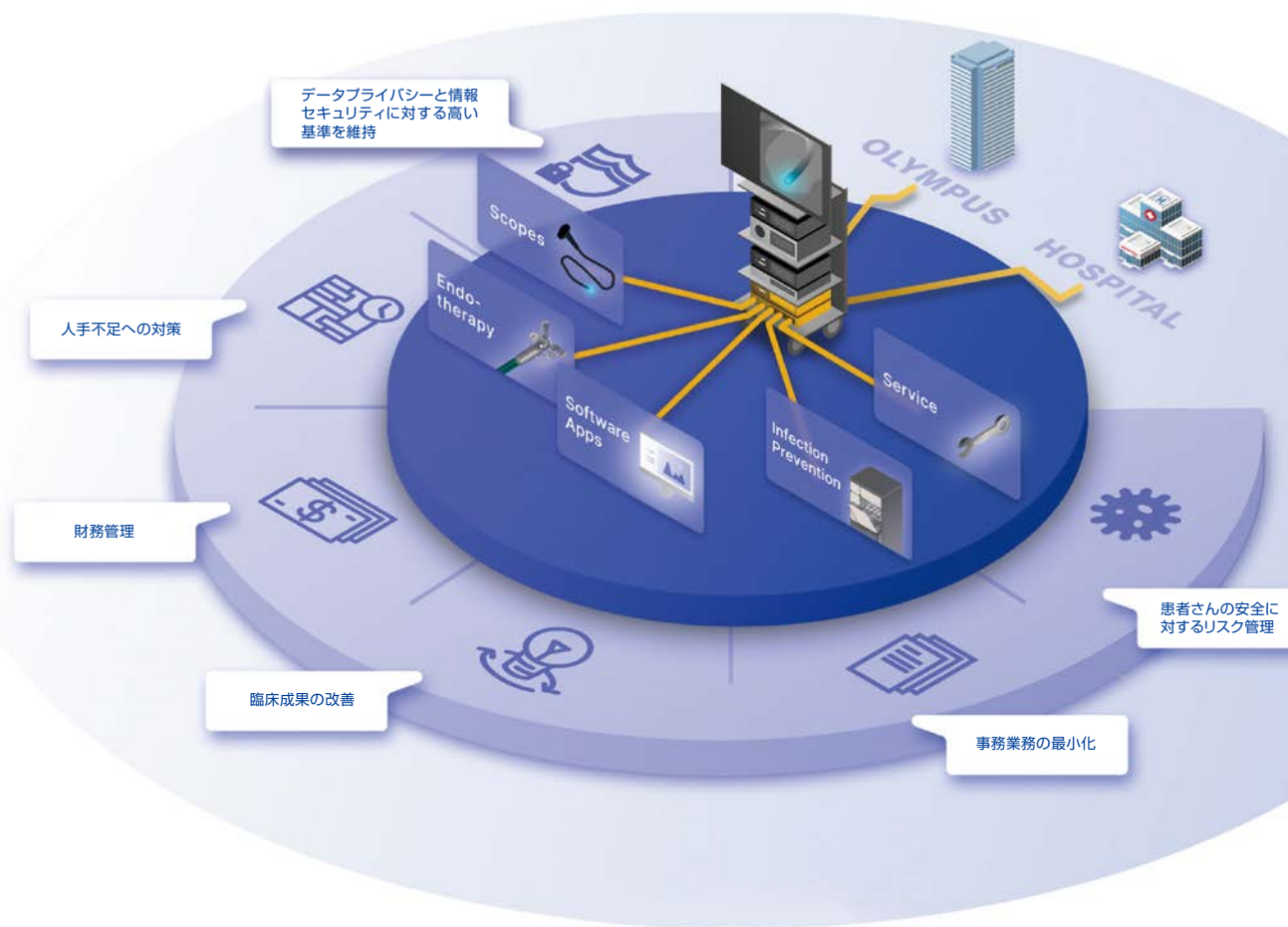
私たちは、デジタル化とオートメーションを活用したインテリジェント内視鏡医療によって、大幅な進歩が見込めると考えています。AIを活用したデータやコネクティビティにより、インテリジェントインサイト(人工知能によるサポート等)が可能となり、臨床や病院内の業務のニーズに対応できるようになります。

最先端のソフトウェアプラットフォームは、先進的なインテリ

ジェント内視鏡医療エコシステム構築の原動力となります。そして、現在および将来の臨床と病院内の業務の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を含む最新のコア技術により、一連のペイシエントジャーニーを通じて、オリンパスのお客様にとって効率的で最適な臨床成果の実現を目指し、データからのインサイトを提供します。

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ソフトウェアやアプリケーションのアップグレードによって成り立ちます。

これにより、患者さんや医療従事者もより精度の高い早期発見、診断、治療といった恩恵を得ることができます。データに基づく自動化されたワークフローソリューションにより、人的要因のリスクを軽減し、効率性を向上するとともに患者さんの安全を確保することを目指しています。また、容易で拡張性のあるトレーニングを提供し、精神的負担を軽減することにより医療従事者の維持と確保にも貢献します。

さらに、管理業務の自動化は非臨床の病院スタッフの効率性も向上します。データに基づく在庫管理、設備投資の最適化、透明性のある資産管理等は、内視鏡医療に革命をもたらすソリューションの一例であり、より効率的で効果的な患者さんのケアと病院運営につながります。今後数年間で、医療におけるAIサービスが飛躍的に成長することが予想される中、オリンパスはデータを収集し、活用することで、内視鏡、スコープをは

じめとしたキャピタル製品、消化器科処置具をはじめとした消耗品、感染対策、サービスなど、内視鏡医療のあらゆる要素においてインサイトを提供できる強固なポジションを確立していきます。

現在、当社では欧州の5つの病院と共同開発を進めており、初期のソリューションに関して顧客から良好なフィードバックをいただいています。2024年末までにさらに10カ所の共創センターを開設する予定です。このテストフェーズを経て、2025年には当社のポートフォリオにこのソリューションを加え、サブスクリプションサービスとして販売を開始する予定です。私たちは、2020年代の終わりまでに全世界の病院にインストールされている消化器内視鏡システムのうち40,000台にこのソフトウェアプラットフォームをつなげて、ソリューションを提供する目標を掲げています。インテリジェント内視鏡医療エコシステムは、オリンパスの内視鏡医療の幅広いポートフォリオの可能性を高め、相乗的な価値を最大限に実現します。

私たちのビジョン



中国市場

高い成長ポテンシャルを有する中国市場

内視鏡医療のさらなる発展が見込まれる中国市場。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(中国)

医療分野における中国の売上成長推移



約**106,000**人

過去5年間*1で当社のトレーニングコースに参加した医療従事者の人数 (うち、オンライン参加者約82,000人を含む)

約**50**年

当社が中国市場に進出して現地の医師との信頼関係を構築してきた年数

*1 2020年3月期～2024年3月期

中国市場の持続的な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。

そのような強固な基盤のもと、当社の中国における事業は大きな成長を遂げており、今後も当社の中で戦略的に重要な市場と捉えています。現在、反腐敗運動などの課題に直面しているものの、中長期では持続的な成長を目指しています。特に、①臨床医の教育プログラムやトレーニングへの投資、②中国の医療従事者のアンメットニーズの探索、③現地での製造戦略、の3つの施策を柱として積極的な投資を継続し、事業の成長を図ります。

現在、当社は上海・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を超える省*2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しています。オンラインとオンサイト、そしてハイブリッド型のトレーニングプログ

ラムや、さまざまなオンラインコンテンツは医療従事者から高い評価を得ています。

加えて、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。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。

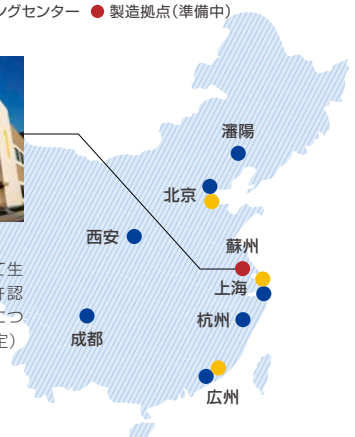
*2 2024年9月現在

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)



中国製造拠点(イメージ)
中国市場向けの製品を蘇州にて生産予定(生産する製品と製造許可を得るための計画を立案中につき、生産開始時期については未定)

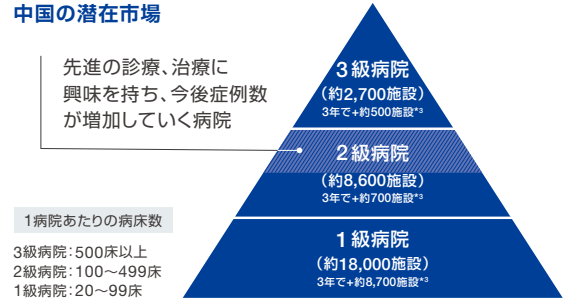


中国市場のPEST分析

- **「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のが目標です。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。
- **「県級病院総合能力レベルアップ計画」を公表(2019年)**:500の県級病院と500の中医病院を、3級病院または3級中医病院と同等の医療水準に引き上げることを目指す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、イノベーティブな医療設備、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省、市などの地域ごとに開始された一種の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月発表されています。

(注)こちらでは中国政府による政策をご紹介しています

中国の潜在市場



*3 2024年3月末時点と2021年3月末時点の施設数を比較した数字



Politics

政策



Economy

経済



Society

社会



Technology

技術

- **中国医療市場の見通し**:医療市場は2022年までのゼロコロナ政策や経済成長のスローダウン、反腐敗運動などの影響を受けましたが、安定的な経済成長をベースとした高齢人口やスクリーニングの増加などで、中長期的には成長していく市場と考えられています。
- **中層・地方病院への投資の拡大**:中国では、約29,000の医療施設が3級、2級、1級等に分かれており、医療水準の高い3級病院に患者さんが集中する傾向があります。また地方の病院不足も顕著で、この医療格差を解消するためにも、中層・地方病院を中心にインフラへの投資が拡大すると見られています。
- **内視鏡検査・治療数の増加**:近年、中国においては国民の健康意識の高まりから「早期診断」「低侵襲治療」への要望が大きくなっています。内視鏡医療はその2つの価値の提供に加え、医療コストの削減にも寄与するため、検査・治療件数は急速に増加しています。
- **内視鏡室の新設**:中国政府による政策や内視鏡検査・治療数の増加に伴い、病院の新規設立や増設の際に内視鏡室の導入が積極的に行われており、内視鏡医療の発展につながっています。
- **内視鏡医の不足**:人口10万人あたりの内視鏡医数は日本が28.2人に対して中国は3.4人*4と、依然として低い水準にあります。医療機関では、患者さんの増加に内視鏡医の数が追いついておらず、内視鏡医の育成が急務となっています。
- **消化器内視鏡**:中国国内企業に対して優位性を維持しています。臨床ニーズに応えたNBI*5技術や拡大内視鏡によって、中国における内視鏡診断・治療の技術向上に貢献しています。また、拡大内視鏡やNBIに代表される当社の技術をベースとした診断方法が内視鏡医学におけるスタンダードとなりつつあり、当社の優位性を維持しています。
- **外科内視鏡**:CMOS技術の急速な発展により、中国国内企業の技術レベルの向上もあり、当市場での競争環境は激化しつつあります。
- **消化器科処置具**:技術や付加価値よりも、価格面に重きが置かれるローエンド製品では競争環境が厳しくなっています。当社が注力するESD*6等の高度な手技に対応するハイエンド製品については当社の有利な市場ポジションは維持できていますがVBPのリスクや中国国内企業の動きを注視しています。

*4 出所:一般公表データより当社にて算出

*5 Narrow Band Imaging:狭帯域光観察

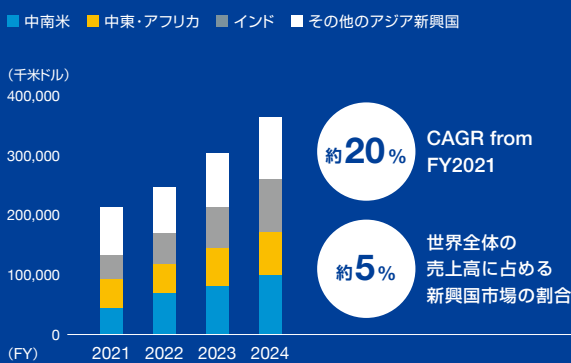
*6 Endoscopic Submucosal Dissection:内視鏡的粘膜下層剥離術

新興国市場

新興国市場における 内視鏡医の育成支援および 医療基盤強化への貢献

イメージ写真(インド)

医療分野における新興国市場の売上成長推移



約1,900人

FY2024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(インド、インドネシア、フィリピン、ブラジル、メキシコ)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	3.1人
マレーシア	1.8人
ベトナム	1.1人
インド	0.7人
フィリピン	0.4人
インドネシア	0.2人
[参考] 日本	28.2人
[参考] アメリカ	4.7人
[参考] 中国	3.4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合計参加人数

*2 2023年9月時点。一般公表データより当社作成

世界最多の人口14億人を有する大国インドでは、急激に経済発展が進む中で、がんの検診や治療のインフラが圧倒的に不足している現状があります。その課題解決の一端を担おうと始まったのが、オリンパスの内視鏡検査装置を車に載せて小さな村々を巡る、出張検査プログラムです。そこで見た確かな成果、そして今後目指す展開について、インドにおける医療事業責任者が語ります。さらに、同じく内視鏡医が不足するケニアでの内視鏡医療普及を目指した活動についてもご紹介します。



Olympus Medical Systems India
医療事業責任者

Manish Kumar

2010年に消化器内科呼吸器内科領域のプロダクトマネージャーとしてオリンパスに入社。その後、マーケティングマネージャー、営業責任者を経て、2020年から現職。

消化器内視鏡の出張検査の支援を通じて インドの医療水準向上に貢献

インドでは、人口の増加と経済発展による生活の変化などで、今後がんの罹患数が増えることが予想される一方、人口10万人あたりの内視鏡医の数は、日本の28.2人に対して、インドは0.7人*2という状況です。一般的にがん治療は、定期的な検診による早期の発見と治療が重要といわれていますが、インドではがん検診を行う施設が少なく、検査や治療を担う専門医の数も

不足しています。がん患者の生存率も先進国より低く、例えば大腸がん患者の5年生存率は、日本では約70%*3に達しているのに対して、インドでは約30%*4となっています。そのような中でオリンパスは、現地の学会や病院と連携し、内視鏡機器のトレーニング機会の提供などを通して内視鏡医の育成を支援しています。ただ、1人の医師が内視鏡専門医になるには、10年以上の年数が必要です。そこで当社が、よりダイレクトな解決策の一つとして3年前から取り組み始めたのが、内視鏡検査を出張で行うプロジェクトです。

このプロジェクトは、アクセスの問題などから検査がなかなか叶わない方々に内視鏡検査を行いたいと思う病院、あるいは、かねてからオリンパスがこうした社会課題の解決について意見交換をしてきた医療機関との協業で行います。病院はその装置を載せるバン(車)と通信機材、検査に携わる人員などを提供し、オリンパスが内視鏡検査装置を提供する形です。

すでに始まっている活動の一つが、ハイデラバードの大手医

療機関、Asian Institute of Gastroenterology(AIG)との取り組みです。こちらでは月に1~2回、拠点となる病院から100kmほど離れたところにある村々を回り、内視鏡検査を行っています。出張先では、内視鏡検査だけでなく基本的な血液検査も行っていきます。それらの検査データは衛星通信を使って当日中にハイデラバードのAIG本院へ送られ、診断されます。そして翌日、診断に基づいて、現地に出張している医師が治療薬を処方する流れです。

現在は、南部と中部の計4つの病院を拠点に出張検査プログラムを展開しており、これまで2,000件以上の内視鏡検査が実施されました。過去2~3年にわたる活動から、こうしたインフラによって人々が迅速に検査を受けられるようになり、病院は患者さんを特定して早期にがんを発見できるようになりました。

私たちは、今後2年間で少なくとも20の病院との新たな協業

を目指しています。実現に向けて、このソリューションに携わる専門組織も2023年4月に組織化しました。すでに北部の3つの医療機関と新たに連携し、準備を進めています。

プログラムを拡大するにあたっては、協業する病院側やドクターのリソース問題などの課題もあります。彼らとしっかりコミュニケーションを図り、そうした課題にも向き合いながら、活動の目的に賛同してくれる方を増やしていきたいです。さらに出張検査を通して得た経験やデータ、ノウハウを活かしながら、将来的には、インドにおける国家レベルの検査プログラムの立ち上げにも、ぜひ貢献していきたいです。

*3 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(2023年3月16日参照)

*4 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>

COLUMN

インドにR&D拠点立ち上げへ～イノベーション創出をさらに強化～

当社は、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)」の活動を開始しました。最初の取り組みとして、グローバルにITサービスを提供するインドのHCLテクノロジーズ社との戦略的合意に基づき、オリンパスのイノベーション創出を推進するとともに、研究開発の体制をさらに強化していきます。

ODCの設立とともに、ハイデラバードで数年後の自社研究開発

センターの開設を目指して準備を進めていきます。自社の研究開発センターとしては、日本、米国、欧州に続く拠点となる予定です。

また、ハイデラバードにある医療機関AIGとの共同研究プロジェクトを計画しており、インドでのプレゼンスが一段と高まると期待しています。インド有数の医療機関との協業を通じて、オリンパスが医療事業で培った専門性や知見を最大限に活用し、世界の医療ニーズを満たすイノベーション創出につなげていきます。

ケニアで消化器疾患診療の人材育成支援(内視鏡領域)事業を開始

ケニアでは近年NCDs*5の死因割合が増加しており、その中でもがんは死因の3位、消化管領域では食道・大腸・胃がんが罹患数および死亡数の上位となっており、社会的な課題となりつつあります。これに対し、ケニア保健省はがんに対する基本政策を2019年に制定、大腸がんは45歳以上の国民を対象にスクリーニング検査目標数値を設定するなど取り組み強化をしています。一方でがんの早期発見や治療に欠かせない内視鏡検査の需要に対し、ケニアでは内視鏡検査に必要な高い知識や技術を有する医師の数が不足しており、医師の知識とスキル向上を通じた内視鏡医療の水準向上が求められています。

当社は、ケニア人医師の育成を通して消化管がんの早期発見と治療の実現、日本の最新医療技術の国際展開に寄与するとともに、ケニアの医療課題解決と医療の発展に貢献することを目的に「ケニアにおける消化器疾患診療の人材育成支援(内視鏡領域)」事業*6を開始しました。本事業は、2023年7月から2024年1月にかけてケニアを代表する医学教育機関であるケニヤッタ国立病院を核に、昨

年、日本政府開発援助(ODA)にて最新内視鏡機器が提供された現地7施設を含む主要医療機関において実施されました。本事業の協力機関に所属する日本人医師が講師となり、ケニア人医師に対してトレーニングを実施し、指導医の育成も支援しています。



ケニアでのトレーニングの様子

*5 Non-communicable diseases(非感染性疾患): 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・メンタルヘルスをはじめとする慢性疾患をまとめて総称したものです。

*6 本事業は厚生労働省より委託され、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する「令和5年度医療技術等国際展開推進事業」にオリンパスが応募し、採択されたものです。

詳しくはWEBをご覧ください

消化器内視鏡の出張検査の支援を通じてインドの医療水準向上に貢献: <https://www.olympus.co.jp/csr/materiality/stories/omsi/>
 オリンパス、インドにR&D拠点立ち上げ イノベーション創出をさらに強化: <https://www.olympus.co.jp/news/2024/nr02698.html>
 オリンパス、ケニアで消化器疾患診療の人材育成支援(内視鏡領域)事業を開始: <https://www.olympus.co.jp/news/2023/nr02538.html>

イノベーション

研究開発活動

基本的な考え方

研究開発におけるビジョン

「世界をリードするアジャイルな研究開発組織として、医療水準を向上させる新しいソリューションを創出します。」

このビジョンを達成するために、経営戦略に基づいた研究開発における3つのミッションを設定しました。

患者さんの安全と持続可能性	患者さんの安全と製品の品質を優先し、健全で能力の高い組織を確立し維持する
成長のためのイノベーション	製品や手技、ソリューションにおいて価値を生み出すイノベーションを提供する
生産性の向上	パフォーマンスの高い組織となり、プロジェクトの計画精度と効率性を改善する

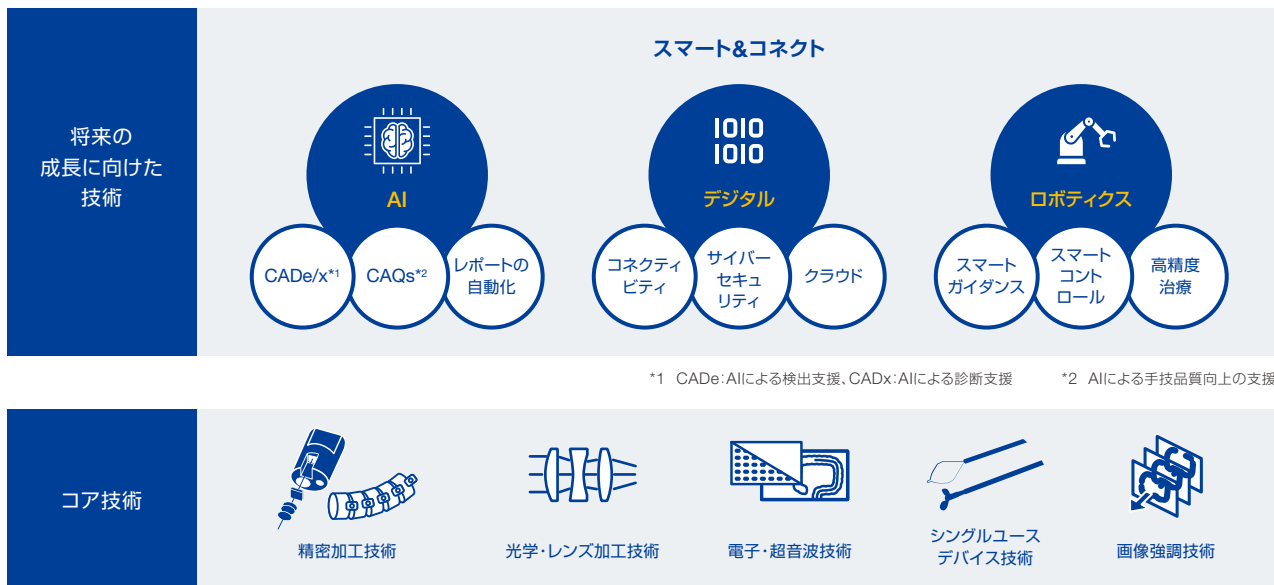
研究開発戦略

2023年5月に発表した経営戦略において、当社の発展に不可欠なイノベーションのための最も重要な価値創造の柱として研究開発を位置づけています。患者さんを中心に考えた上で、アンメットニーズに対応したイノベーション手法を強化していきます。

将来の価値を獲得するための適切な投資により、イノベーション文化の醸成、戦略パートナーシップの積極的な推進、製品の市場投入の迅速化を目指しています。

<p>患者さん・顧客視点に立ったイノベーション</p> <p>アンメットニーズに対応しつつ、医療費の抑制を図るために、医療従事者との共同開発体制を確立し、臨床主導でのイノベーションに注力します。</p>	<p>戦略パートナーシップ</p> <p>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。</p>
<p>効率的で優れた研究開発組織</p> <p>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。</p>	<p>適切な投資</p> <p>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。</p>

オリンパスの技術



医療機関とのコラボレーション強化の取り組み

イノベーションを推進する取り組みの一環として、当社は事業の戦略および目標に沿って特定の疾患や手技に注力しています。主要な病院施設（インドのAIGなど）とのパートナーシップを通じて、バイオデザイン手法*3を活用した共同研究に取り組むことで、臨床現場に対する洞察を深めています。この実践的なアプローチにより、当社は医師と協力し、画期的なイノベーションの機会をもたらす重要なアンメットニーズを特定しています。これをもとに、研究開発センターで迅速に解決策のプロトタイプングを行います。

これらのプロトタイプを市場のニーズに即して製品化し、ヘルスケアの世界において当社の継続的な成長を実現するとともに、医療への高い貢献を目指しています。この戦略は、現在の医療の要求に応えるだけでなく、医療における将来の課題を予測し、その課題に対処するイノベーションを創出するという私たちの強い意志を示しています。



AIGのNageshwar Reddy先生と当社CTOの
アンドレ・ローガンのディスカッションの様子

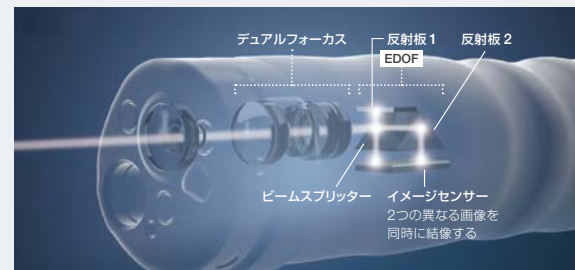
*3 医療現場から潜在ニーズを探り、コンセプトづくりから製品化までのプロセスを経て、世の中で真に必要なとされる医療機器の開発を目指す手法

患者さん・顧客視点に立ったイノベーションの実例

消化器内視鏡システム「EVIS X1」の新機能の一つに被写界深度拡大技術(EDOF:Extended Depth of Field)があります。医療従事者をはじめとするお客様からの声として、例えば、大きな病変や隆起した病変を内視鏡で診断する際、病変全体にピントを合わせることが難しいというフィードバックをいただいていた。このような状況により検査効率が低下し、医師の正確な画像診断が困難となり、患者の処置時間が長くなっていました。EDOFは近点、遠点それぞれにピントを合わせた2つの画像を合成することで、広範囲にピントの合った内視鏡画像を生成し、このニーズを解決する技術です。

EDOFがピント合わせを容易にすることで、検査時間の短縮や検査効率の向上、高精度な画像診断に貢献します。

EDOF(被写界深度拡大技術)の原理



戦略パートナーシップ

ソニー・オリンパス メディカル ソリューションズ(株)	ソニー(株)との合併会社として 設立
キャノンメディカル 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 テクノロジー社	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

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」

戦略的M&A

戦略的M&A

オリンパスのM&A戦略

M&Aは当社の成長戦略において重要な役割を果たしています。当社は、注力する消化器科、泌尿器科、呼吸器科に関連する企業の買収を通じて、製品ポートフォリオの拡大や、高い成長が見込まれる新たな市場への参入を目指しています。

それと同時に事業開発機能の能力強化に全力を尽くしています。当社は、強固なM&A実行の重要性を認識し、プロセスを強化し、社内の専門知識を構築し、成長機会を拡大するための包括的な戦略を実行しています。

その鍵となるのが、M&Aチームおよび組織体制の構築です。2024年10月より、事業開発機能はCSO傘下からCEOの直下に移行し、対応の俊敏性を高めるとともに、将来のM&Aへの備えを強化することで、持続的な事業成長の機会の拡大を目指します。また、経験豊富なプロフェッショナル人材を加え、徹底的な

組織のアセスメントを通じて、強みと改善点の特定を図っています。さらに、将来的なM&Aの案件において、より円滑な統合を実現するための改善計画の策定を進めるとともに、過去の案件の体系的な分析を通じて教訓を導き出し、ベストプラクティスの確立を目指しています。これらの知見を今後のM&A戦略に反映し、持続的な価値創造の能力を高めることにつなげていきます。

そしてM&Aプロセス開発をさらに加速させるため、私たちは部門横断的な改善の取り組みを開始しました。多様な視点を結集することで、案件の実行の合理化、統合におけるリスクの低減、より迅速な顧客への価値提供を目指しています。これらの取り組みにより、戦略的機会をより効果的に活用するための体制を整えています。

「Olympus Innovation Ventures」を通じた投資実績

当社の成長目標に合致するアールリーステージの企業への投資を目的として、2021年にコーポレート・ベンチャー・キャピタルファンド「Olympus Innovation Ventures(OIV)」を立ち上げました。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。以下の Neuspera Medical社やNeptune Medical社のような投資事例をはじめ、多様な企業ポートフォリオへの最近の投資は、成長戦略に対する当社のコミットメントを示しています。



泌尿器科

Neuspera Medical社

Neuspera Medical社は、慢性疾患に苦しむ患者さんのための革新的な埋め込み型ソリューションの開発に注力しています。同社のコア技術は、より小さく、より深部への埋め込みを可能にする小型化されたニューロモデュレーション*プラットフォームであり、より低侵襲で適応性の高い治療オプションにつながる可能性があります。同社は現在、世界中で数百万人が罹患している過活動膀胱を治療するシステムの開発に力を注いでおり、特定の神経をターゲットにすることで、治療の選択肢が限られている患者さんに新たなソリューションを提供することを目指しています。



消化器科

Neptune Medical社

Neptune Medical社は、医療における重要な課題に対処するための革新的なソリューションを開発する最先端企業です。同社は、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「ダイナミック・リジダイゼーション」と呼ばれる独自技術を開発しました。この革新的な技術は、消化器内視鏡の手技を含むさまざまな医療処置に応用されています。同社の主力製品は、高度内視鏡装置PathfinderでFDAの認可を取得し、全米の病院や医療センターで採用されており、さらに、エンドルミナルロボティクス分野での技術の可能性も模索しています。



* 電気・磁気の刺激を与えたり、薬剤投与を行ったりすることで神経系を刺激し、神経活動を調整する治療

シングルユース内視鏡

シングルユース内視鏡

リユース内視鏡およびシングルユース内視鏡に対する基本認識

オリンパスは、2023年5月に発表した経営戦略における4つの価値の源泉の一つとして、シングルユース内視鏡を含む「事業拡大とグローバル展開」を掲げています。当社では引き続きシングルユース内視鏡の市場機会に注目しており、リユース内視鏡に加えて、シングルユース内視鏡で製品ポートフォリオを補完してまいります。

リユース内視鏡は、高度な画像処理や操作性に対する臨床上のニーズが高いことに加え、病院にとっての経済的な効率性から、今後もさまざまな手技の第一選択肢になると考えています。

一方、シングルユース内視鏡は、特定の手技に関する選択肢として急速に普及しており、シングルユース内視鏡の市場は、2020年から2030年の間に、毎年15~18%の成長*1が見込まれています。

当社は、内視鏡の領域におけるリーディングカンパニーとして、画像技術、操作性、人間工学に係る知識・経験や、マーケットにおける圧倒的なシェアを強みとして、シングルユース内視鏡の開発に取り組んでいます。




*1 成長率見通しは自社調べ

当社においてシングルユース内視鏡を導入予定(販売中)の領域(2024年10月現在)

当社は、あらゆる患者さん、手技、医療現場に最良の適切なソリューションを提供し、**内視鏡医療のパートナー**となることを目指しています。この実現に向けて、**シングルユース内視鏡に対する戦略的なアプローチを確立しました。**

画像技術、操作性におけるバイオニア			マーケットにおける圧倒的なシェア		
最高水準の画像技術	感染対策	高い操作性	ワークフローの改善 (オンデマンドソリューション)	耐久性と信頼性	コスト管理

革新的なイメージング技術にフォーカスし、医師のニーズを満たす最適な内視鏡を提供

 消化器科 十二指腸鏡・胆道鏡 2025年~ 2026年に導入検討中	 泌尿器科 尿管鏡*2 2024年にFDAの認可を取得	 呼吸器科 気管支鏡*2 2021年に米国にて発売済み 鼻咽喉鏡*2 2023年に米国にて発売済み
---	---	---

Spotlight : 米国で510(k)の認可を取得

RenaFlex Single-use Flexible Ureteroscope*2

シングルユース軟性尿管鏡システム「RenaFlex(レナフレックス)」は、尿路にアクセスすることで、尿路結石をはじめとした泌尿器科の疾患の診断および治療を支援します。結石の大きさ、組成、部位にかかわらず、当社は幅広い結石破碎のソリューションを提供しています。



*2 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

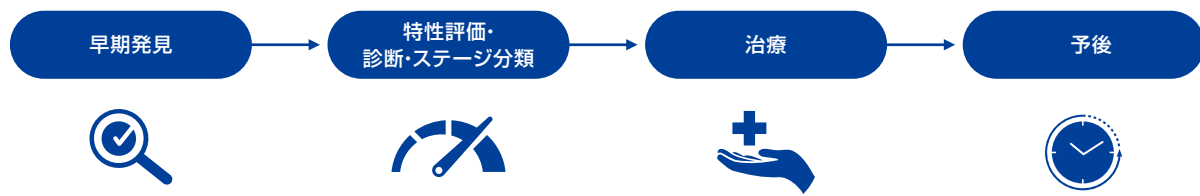
ケア・パスウェイの強化

ケア・パスウェイの強化

オリンパスは、アウトカムの向上、患者さんのエクスペリエンスの向上、医療提供者のエクスペリエンスの向上、医療コストの削減の4つの目的を達成するために、ソリューションを継続的に改善していきます。早期発見や診断、ステージ分類、治療、予後のケア・パスウェイの中で、医療水準の向上によって患者さんのアウトカムを改善することに注力します。

変化し続ける患者ケアへの期待

“**オリンパスは、医療水準の向上につながるケア・パスウェイの強化に注力します**”



大腸がん (CRC) のケア・パスウェイの強化

会社の取り組み

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



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*14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ENDOCUFF VISION*14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 GLOBOCAN 2022

*2 Adenoma Detection Rate

*3 Endoscopic Submucosal Dissection: 内視鏡的粘膜下層剥離術

*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.olymposamerica.com/endoscopic-submucosal-dissection> Patients typically experience shorter hospital stays, faster

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

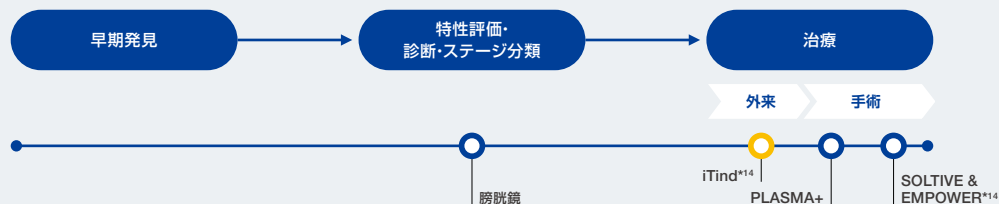
疾患の状況

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*14は前立腺肥大症の症状を迅速に緩和する*6、FDAから初めて認可された唯一の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*6、術後のカテーテル留置の必要性を低減します*6



- 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

より低侵襲な治療オプションを増やすことで、対応可能な患者群を拡大

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*14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*7



医療提供者

- 2023年、米国CMS*8はHOPD*9またはASC*10でiTind*14の症例を実施した場合の保険適用を増額しました
- 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

肺がんのケア・パスウェイの強化

当社の取り組み

肺がんを早期に発見し、肺がんの診断、治療までの時間を短縮す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。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*14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

オリンパスのソリューションが提供する価値



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症例です
- 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が低減されます*12



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*13

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 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.

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

*8 Centers for Medicare & Medicaid Services

*9 Hospital Outpatient Department

*10 Ambulatory Surgery Center

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

*12 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

*13 As evidenced with current EBUS and EBUS-TBNA technology

*14 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

知的財産活動

知的財産活動

グローバルな組織体制とガバナンスの強化

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、担当地域の知財活動を遂行しています。各地域の知財活動を横断的に管理する機能を備えており、グローバルに最適化された管理方法を各地域に展開しています。これにより、地域ごとに異なる知財活動を標準化された考え方で統括し、各地域が連携しながら知財活動を推進することで、当社の知財活動は常に高い品質と効率を維持しています。

当社の知財活動は、経営陣が継続的にモニタリングする体制を整備しています。知財担当責任者は年1回、グループ経営執行会議に、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っています。これにより、知財活動の進捗状況や成果を客観的かつ定量的に評価しながら、知財活動を推進しています。また、最高法務責任者は年1回、取締役会に活動報告を行い、必要に応じて適切な対応を講じています。このような体制のもとで、知財活動のガバナンスの強化を図っています。

2023年に策定した知的財産部門の中期計画に基づき、当社は知的財産管理の国際規格(ISO56005)を遵守する仕組みを構築しています。具体的には、従来地域ごとに異なっていた業務

プロセスや知財管理システムを調和・統合することで、グローバル全体での体系的な知財マネジメントの確立、知的財産の品質向上、ポートフォリオ管理の効率化を目指しています。今後も、グローバルな視点での知的財産活動を推進し、当社の持続的な成長を支えるガバナンス体制の強化に取り組んでいきます。



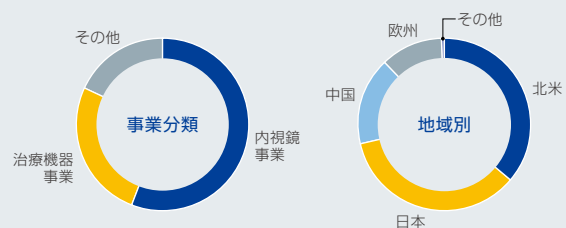
知的財産管理のグローバル標準化

当社では、各地域に設置された知財チームが担当地域のプロジェクトから創出される知的財産を管理しています。各地域の知財チームは、これまで担当地域の特性に合わせて最適化された、意思決定プロセスに基づき知的財産の管理を実施してきました。一方、現在、当社では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おります。そのため、地域ごとに最適化されてきた知的財産に関する意思決定プロセスを、グローバルに標準化する必要性が高まっています。この環境変化へ対応するために、当社は知財部門内に専任担当リーダーを配置し、各地域のベストプラクティスを収集し、知的財産管理に関する標準化をグローバルに進めています。2023年は、日本、米国、欧州の3極間で整合された特許の維持管理に関する意思決定プロセスを策定し、その運用を開始しました。

この意思決定プロセスを導入することにより、開発フェーズや特許審査の進展に伴い変化する各特許の位置づけをタイム

リーに見直し、ビジネス保護へ効果的に貢献できる特許を選別し、維持管理できるようにしました。また、この意思決定プロセスの運用をサポートする特許管理システムの構築も併せて進めており、将来的には特許管理データと他部門の保有データを合わせて、データ重視の知的財産投資の実現を目指して取り組んでいます。引き続き、当社の持続的な成長に資する特許ポートフォリオの構築を目指して取り組んでまいります。

登録特許の保有件数(約15,000件*)



*1 2024年3月時点

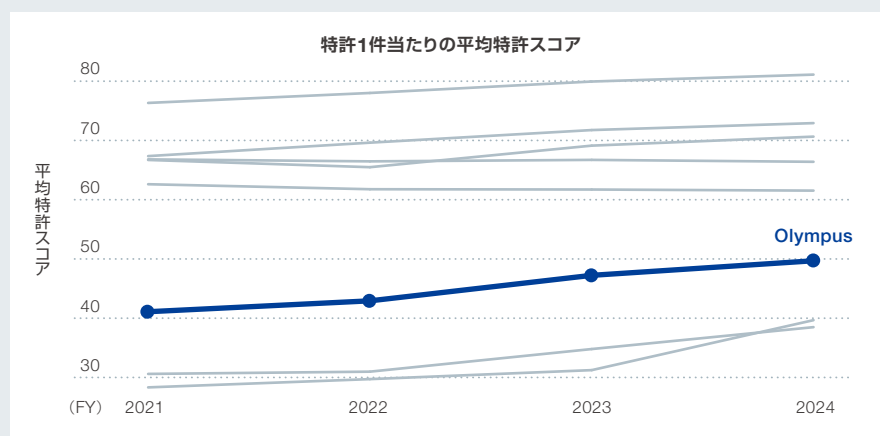
機能・地域を横断したコラボレーションを育む組織文化の醸成

グローバルな製品開発体制においては、機能・地域を横断して効果的に情報を共有・交換することが不可欠です。そのため知財部門では、四半期ごとに各地域の知財担当者、ビジネス・研究開発の関係者を集め、知的財産活動の進捗、社内および社外の動向に関する情報を互いに共有し、知的財産に関わる課題について討議しています。

この取り組みを通じて、機能・地域を横断したコラボレーションが生まれ、各地域のベストプラクティスが他の地域へ伝搬し、組織やチームの視野が広がってきています。引き続き、高いパフォーマンスを発揮することができる組織文化の醸成に取り組んでまいります。

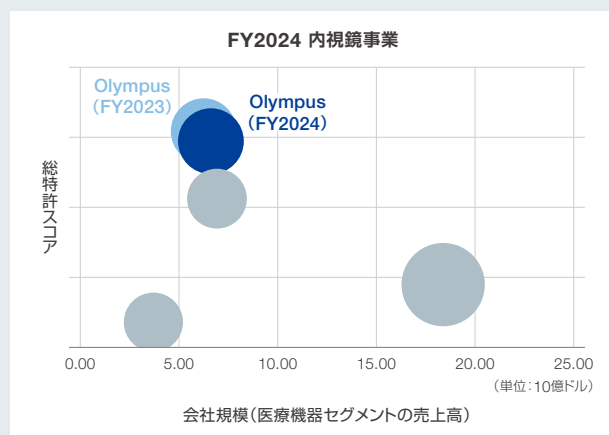
同業他社と比較した特許スコア*2の分析

➤ 当社は、特許1件当たりの平均特許スコア（強さ）を継続的に向上させている。

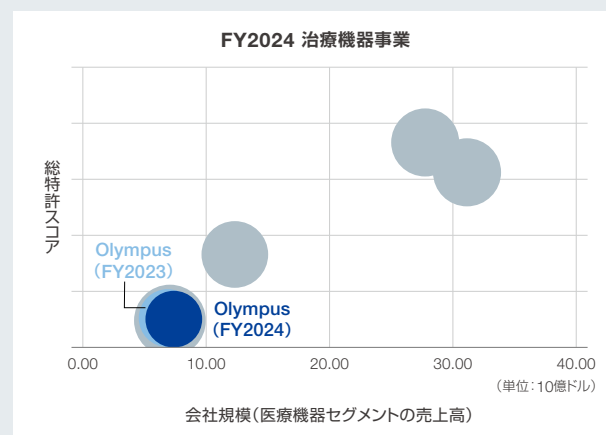


*2 特許の質・価値を機械的・客観的・定量的に評価した指標
出典: Anaqua社 AcclaimIPのPatent Score (特許スコア) 機能を利用

➤ 内視鏡事業では、特許ポートフォリオの最適化により、総特許スコアが減少し、平均特許スコアは増加した。



➤ 治療機器事業では、特許ポートフォリオの最適化および成長ドライバーへの外国出願投資により、総特許スコアを維持しつつ、平均特許スコアを増加させた。



バブルのサイズ: 平均特許スコア

企業文化の醸成

企業文化における進化

当社の目指す企業文化

2024年2月、オリンパスはグローバル・メドテックカンパニーとして変革するため、会社と従業員を目指すべき方向に導き、一体感をさらに醸成するためにコアバリューを改定しました。これに伴い、オリンパスは企業文化のコンセプトである「健やかな組織文化」を再構築し、新しいコンセプトのもと企業文化に関わる施策を統合的に推進していくことといたしました。

改定した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」、「DEI(ダイバーシティ、エクイティ&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」(お客さま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、世界中のお客さまや患者さんに、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。

オリンパスの企業文化の歩み

オリンパスは、社内にコアバリューを浸透させ、従業員がいきいきと働ける活気ある職場づくりに取り組むことで、企業文化の向上を目指しています。新たなコアバリューは、従業員の日々の行動指針となるものです。

2024年3月期を通して、コアバリューの改定プロセスと、従業員への浸透活動に重点を置いてきました。コアバリューの改定により、グローバル・メドテックカンパニーとしての変革を確実な

ものとすべく、「患者さん第一」や「イノベーション」などグローバル・メドテックカンパニーとして必要不可欠なコアバリューの要素を含めて、すべての従業員にしっかりと根付かせていきます。

これらの取り組みは、Elevateの活動を補完するものであり、患者さんの安全と品質を最優先にする企業文化によって、持続的で長期的な品質システムとプロセスの改善が可能になります。



健やかな組織文化を実現するための施策

健やかな組織文化の実現を目指し、グローバルで活躍できる人材育成のためのリーダーシップや各種研修の実施など、多角的な取り組みを行っています。

取り組み	概要・目指す姿	進捗と今後の取り組み
タレント&サクセッション マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 適所適材を実現することで経営人材の強化を図り、持続可能な企業経営をサポート グローバルで後継者候補のプールを構築し、必要な能力開発を行うことで、相応の経験を持つグローバルタレントを適所にアサイン 	<ul style="list-style-type: none"> 執行役、部門長、機能長のタレント&サクセッションマネジメントプロセスの導入完了。年次サイクルで、タレントパイプラインの見直し議論を実施 体系的な評価によるタレントマネジメント施策や、部下を持つリーダーを対象とした人材育成(若手や多様なハイポテンシャル人材の特定と育成を含む)を開始
グローバル・リーダーシップ・コンピテンシーとリーダーシップ開発	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略に沿って、最も重要な11個のリーダーシップ・コンピテンシーに基づき、リーダーシップ開発、タレント&サクセッションマネジメントを実行 リーダーが事業戦略と主要な優先事項を実行し、チームの成長を促進することで、健やかな企業文化に貢献できるよう、リーダーシップ能力とマインドセットを構築 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー・モデル(GLCM)を導入。2023年4月以降、リーダーの人事評価でコンピテンシーを評価 2022年5月にGlobal 360フィードバックを導入、導入後延べ約1,000人が参加 初のグローバルリーダーシップ開発プログラムとして、GLCMモジュールプログラムを2025年3月期に開始予定
従業員の能力開発とグローバルな学習機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> 従業員一人ひとりが成長意欲を持ち、自発的に学習・成長し続ける文化と環境を創出 オリンパス全体で主要なビジネススキルの構築をサポートし、異文化コラボレーションを促進する能力開発と学習機会を提供 	<ul style="list-style-type: none"> 全世界2万人の従業員に外部オンライン学習サービスの提供を拡大 2020年より異文化理解ワークショップ、2024年よりキャリアプランに関するワークショップを提供 継続的に学習・研修プロセスと学習管理システムの融合に取り組む
グローバル・レベリング	<ul style="list-style-type: none"> 全世界の管理職ポジションに対し、そのポジションの職務の大きさに応じたグループ共通のグローバル・レベルを格付けすることで、グループ全体の組織の階層構造をより明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 報酬、人材育成、職務権限、役職名等の各種制度をグローバル・レベルに基づく体系に整理
グローバル・パフォーマンス・マネジメントの統合	<ul style="list-style-type: none"> 従業員のパフォーマンスと自ら学び成長する文化を推進するため、グローバルのパフォーマンス管理に着手 グローバル共通の目標管理システムにより、グローバルで適所適材を実現するグローバル目標をサポート フィードバックが奨励される環境を整え、誰もが学び、成長できるようにし、目標を達成する能力を強化 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年3月期の一年を通じて、目標設定・期中振り返り・評価・評価フィードバックなどグローバル人事評価(MyPerformance)の年間プロセスを運用 メンバーへのフィードバック実施のためのリーダー向け研修をはじめとした教育機会の提供、全従業員が品質を追求するためのグローバル共通の目標設定をMyPerformanceに統合 2025年3月期に向け、システム強化・チェンジマネジメント改善・従業員のパフォーマンス評価のグローバル統一アプローチに取り組むため、MyPerformanceプロジェクトを開始
グローバルに統合された人材管理システム	<ul style="list-style-type: none"> 地域ごとに分散していた人材情報管理システムを単一のシステムに統合することで、人材情報をグローバルで管理し、グローバルでのタレントマネジメントを図る 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル共通の目標評価管理システム、品質保証・法規制対応(QARA)に係る教育システムの導入が完了 従業員情報をグローバルで一元管理できるグローバルHRプラットフォーム(MyHR)の導入が進行中 今後、採用管理、キャリアプラン管理など、グローバルでの人材管理システムの拡張を行う予定
日本の人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> 権限委譲・チャレンジできる風土を醸成し、オリンパスグループとして適所適材を実現する オリンパスグループとしてグローバルに人事処遇に関する基準を統一し、各自のパフォーマンスに対してフェアで一貫性ある仕組みで報いる 	<ul style="list-style-type: none"> 2023年4月に導入したグローバル共通の評価制度による年度末評価の実施、そして、評価結果の本人へのフィードバック、職務型人事制度に基づく処遇への反映を実施 新評価制度および新人事制度の導入初年度にあたり、制度を理解し適切な運用を実現するため、目標設定・中間レビュー・期末評価のタイミングに合わせた説明会や、ワークショップなどの周知活動を繰り返し実施
標準化された基本的な働き方の推進	<ul style="list-style-type: none"> 各職場で一貫した実践ツールを実行することで、全従業員が同じ方向に向かって仕事をし、健やかな組織文化を醸成・維持 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルの実践ツールの立ち上げ、全社対象の施策の実施、パイロットプログラムの改良に取り組み、より高い効果を得るために各組織にこれらを展開 適切なワークライフバランスを通じ、従業員のウェルビーイングを高めるため、働き方改革のガイドラインを改定して強化

企業文化の醸成

コアバリューサーベイとコアバリュー改定

従業員エンゲージメントとエンゲージメント調査

オリンパスは、2021年に実施した従業員エンゲージメント調査「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・バランスの現状の可視化とそのフォローアップ、働き方改革のグローバルガイドラインの強化・最適化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は2021年に導入以降、継続・強化されています。

オリンパスは現在、定期的に従業員の声に耳を傾け、より良い企業文化や職場環境を実現するための長期的な仕組みづくりに取り組んでいます。次の施策として、2025年前半にコアバ

リューサーベイを計画しています。このサーベイは、再構築した健やかな組織文化の体系に基づき、新たなコアバリューを含めた重点分野に対応するように実施予定です。

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) ・FDAから警告書を受領 ・総合的な品質変革プログラム「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
2025 前半	コアバリューサーベイ ・新たなコアバリューに沿ったサーベイを実施予定

コアバリュー改定

当社は「患者さん第一」「誠実」「イノベーション」「実行実現」「共感」からなる新たな「Our Core Values 私たちのコアバリュー」を制定しました。オリンパスは、従業員の行動様式として2018年に初めて「私たちのコアバリュー」を制定し、これまでのコアバリューはオリンパスにとって十分な役割を果たしてきました

だが、当社は今、メドテックカンパニーとなり、患者さんの安全と顧客中心を重視した文化を浸透させることはもちろん、進化する業界の中ですべてのステークホルダーから品質やイノベーションなどのあらゆる面で評価される、グローバル・メドテックカンパニーへと成長するためにコアバリューを見直しました。

OUR CORE VALUES



新たなコアバリューの浸透に向けた取り組み

2024年2月にコアバリューの改定を公表後、オリンパスはコアバリュー浸透に向けたさまざまな活動を開始しました。初めに、リーダー向けのオンラインセッション開催やツールキットを提供し、リーダーが自身のチーム内でディスカッションを実施する機会を持つことで、チームがコアバリューの理解を深める取り組みを開始しました。

オリンパス全従業員にコアバリューの体現を促すために、コアバリューウィークを開催いたしました。

コアバリューウィークの一環として、新たなコアバリューをよ

り深く理解するために、グローバルオンラインライブセッションを複数回にわたり実施しました。セッションでは参加者同士がディスカッションする場を設け、意見交換を通じて、コアバリューの意義について話し合う場を設定しました。従業員の事例や経験を振り返ることで、従業員はコアバリューが当社の成功に果たす役割について新たな気づきを得るとともに、日々コアバリューを体現していく決意を固めることができました。

また、新規採用の従業員を対象に入社時の研修をはじめ、さまざまな場面で新たなコアバリューを理解する機会を設けています。

詳しくはWEBをご覧ください

【お知らせ】 オリンパス、コアバリューを改定: <https://www.olympus.co.jp/news/2024/nr02621.html>
 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/diversity/>
 Chief Diversity, Equity and Inclusion Officer新設のお知らせ: <https://www.olympus.co.jp/news/2023/nr02513.html>
 雇用: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/employment/>

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進

オリンパスでは、グローバルにおけるダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)戦略を2023年4月より推進しています。2023年6月には、グローバルにおけるDEI戦略の取り組みを監督、推進するCDO(チーフ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン オフィサー)を新設し、さらには、DEI戦略の策定と実行を推進するグローバルDEIチームを刷新しました。ここでは、CDOの楊文蕾が具体的な取り組みや今後の展開をご説明します。



チーフ ダイバーシティ、
エクイティ&インクルージョン
オフィサー

楊 文蕾(ヤン ウェンレイ)

1992年にオリンパスに入社し、中国、香港、日本でのグローバルセールス、マーケティングを中心にさまざまな役職に就き、2019年にオリンパス(中国)有限公司董事長、2023年に日本統括役員に任命

オリンパスにおけるDEIの定義



Diversity

ダイバーシティとは、年齢、性別、人種、性的指向、性自認、社会経済的地位、民族、障がいの有無、能力、国籍・文化、言語、宗教、意見、政治的な立場、経験、経歴上の違いの有無にかかわらず、すべての人が尊重されることを指します。

Equity

エクイティとは、会社からもたらされる成長の機会が、従業員一人ひとりの違いによって左右されないことを指します。オリンパスは、誰もが最適なパフォーマンスを発揮できるように、それぞれに適切な機会を提供します。

Inclusion

インクルージョンとは、従業員がおりのまま受け入れられ、安心して自由に意見を述べられる状態を指します。

CDOのミッションや役割

2023年5月に発表した経営戦略に基づき、私はCDOに就任しました。この役割において、今年の優先事項の重要な取り組みや施策を統括し、グローバルDEIチームと連携して推進しています。

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」にあたって、DEIは欠かすことのできない重要な戦略と考えています。DEIに取り組むことで、組織のケイパビリティと持続可能性を高め、お客さまやステークホルダーから選ばれる存在であり続けます。

私たちは各地域と緊密に連携することで、従業員の誰もがおりのまま受け入れられて、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み続けています。そして、その範囲は従業員だけでなく、地域社会にも及んでいます。DEIが自然と日常業務の一部となって初めて、すべての従業員が自分らしくいられて、能力を最大限に引き出され、最適なパフォーマンスを発揮できると信じています。

多様な背景を持つ従業員たちは、お客さまの多様なニーズや期待をより深く理解し、意見を出し合い、共に解決策を考え、新たな価値を創造できるようになります。そして、それは最終的に、私たちの存在意義の実現につながります。

DEI戦略の具体的な取り組み

DEIグローバル戦略を策定するために、私たちは外部環境、政府からの要請、他社の動き、そしてDEIに関する当社の現状と従業員のニーズについて広範囲な調査を実施しました。

そして、各地域で進行中の優先事項への取り組みに加えて、グローバルでは4つの主要テーマを戦略的な重点領域と位置づけました。

- ジェンダーとライフライオリティ
- キャリア・経験
- 国籍・文化
- インクルーシブな環境

その後、各地域や事業でこれらのテーマに関する数多くのパイロットプログラムを開始しました。具体的な取り組みをいくつかご紹介いたします。

日本では、政府のガイドラインに先駆けて、男性の育児休業への支援を積極的に進めています。同時に、休業中に残りのチームに適切なリソースを提供し、業務負担を軽減して生産性を向上させる体制を強化しています。また、休職者が休職期間に備えるために必要な情報を整理したガイドブックを作成しました。

また、ピアラーニングのパイロットプログラムでは、異なる地域の66名の従業員が参加し、言語や文化、キャリアの壁を取り払い、さらなるコラボレーションにつながりました。参加者からは好評を得ており、このプログラムの拡大を進めています。

リーダーシップ研修も順調に進んでいます。グローバル、地域、主要機能のリーダー数百名がDEIへの理解を深め、バイアスを排除し、心理的に安全な環境を醸成するための包括的な研修を受講しています。研修後は学んだことを定着させるための事後活動も実施しています。

さらに、DEIの意識向上を目的に、毎週一つずつDEIのコンセプトをAからZまでグローバル従業員に共有する「ABCs of DEIキャンペーン」を開催し、従業員に自主学習のリソースを提供しています。

「健やかな組織文化」の実現に向けた中期的な取り組み

まずは、基盤となる環境を構築するために、啓発活動や早急に対応が必要なニーズに応えるための試験的な取り組みなどに焦点を当てています。そして、長期的には社内プロセスやシステムをDEIの視点から見直し、通常の研修プログラムにDEIに関する学習を組み込み、特にすべてのリーダーが日々の行動でロールモデルになる心構えを持てるように継続的に啓発活動に取り組みます。また、同時にグローバルと各地域で自発的に活動する従業員リソースグループのような、ボトムアップの活動を支援・奨励していきます。

長期的な段階的アプローチに沿って、マインドセットを醸成すると同時にシステム・仕組みを改善することで変革を推進していきます。

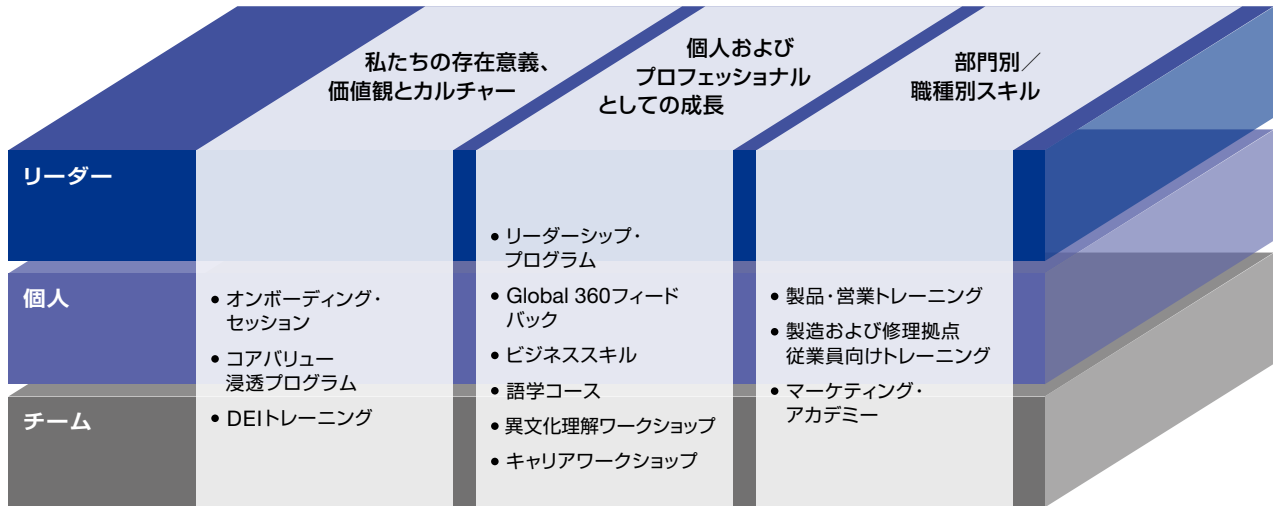


*1 2024年3月1日時点

*2 オリンパス株式会社が対象

企業文化の醸成

プロフェッショナル人材の育成と地域を超えたコラボレーションを支える能力開発・研修



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。

個人およびプロフェッショナルとしての成長—業務および個人レベルにおいて成功するためのスキルとマインドセットの構築:

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:グローバルで約2万人の従業員に提供している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、語学コース、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。



リーダーシップ開発

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(GLCM: Global Leadership Competency Model)」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おり、2023年4月からはグローバル人事評価制度にも適用しています。GLCM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。

2025年3月期、リーダーシップ・コンピテンシーにフォーカスした初のグローバルリーダーシッププログラムをオンラインで

開始予定です。リーダーは自分の強みと伸ばすべき領域に基づいて、コンピテンシーをさらに開発・拡大する機会を得ることができます。このグローバルで統一されたプログラムによって、オリンパスのリーダーたちは、リーダーシップに関する全地域共通の言語とスキルを身につけることができます。

また、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、同僚およびマネージャー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1,000人のリーダーがこのフィードバックに参加しています。

生産性を向上する取り組み

長期的な成長に向けた投資とイノベーションを実現するために

グローバル・オペレーティングモデルを強化し、私たちのビジョン、ミッション、および目標の達成に必要な能力を向上

オリンパスは、「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」を目指し、持続的な成長を図るための価値創造戦略を策定しています。「事業拡大とグローバル展開」および「戦略的M&A」を推進するため、チーフストラテジーオフィサーは、経営戦略における戦略的な優先事項に沿ったグローバル・オペレーティングモデルの見直しを2024年3月期より行っています。

私たちは、戦略的な目標に基づき、事業、機能、地域を横断した透明性のある迅速な意思決定を実現するだけでなく、効率的なリソース配分と継続的な能力開発を促進するオペレーティングモデルの構築に引き続き取り組んでいます。

また、オペレーティングモデルを継続的に見直すために6つのテーマから構成されるフレームワークを策定し、異なる角度から私たちの働き方や経営の在り方を網羅的に検討しています。

組織構造

本社、事業、機能、地域における責任を明確化するとともに、それぞれの組織の業務、活動の配分を最適化し、透明性の向上とコラボレーションを強化するための将来の組織を決定します。

プロセス

効率的な戦略の実行と経営資源の確保を実現するために、プロセスの簡素化・標準化を目指します。

ガバナンス

責任と意思決定の権限を実際の現場に近い組織に移譲することで、説明責任と意思決定を強化します。

テクノロジー

自動化とAIを活用したテックスタック*の強化により、一貫したグローバル・オペレーションを実現します。

パフォーマンス

戦略の方向性に沿ったKPI、財務目標、報告体制を定義し、ハイパフォーマンスを持続するための組織全体のモニタリングプロセスを強化します。

人材

人材の育成、パフォーマンス重視の企業文化の醸成、オペレーティングモデルの強化に注力します。

オペレーティングモデルの6つのテーマ

* ソフトウェア製品およびソリューションを開発・導入・メンテナンスするために必要な技術、ツール、フレームワーク等の組み合わせ

1 ハイパフォーマンスな組織を実現するために、グローバル・オペレーティングモデルを最適化し続けます

2 経営戦略における戦略的な優先事項への投資を促進するために、リソースの配分を支援し、経営資源を確保します

社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献

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、昨今の環境汚染や環境に影響を与える人間活動がもたらす気候変動やその他の生態系への影響は喫緊の社会課題であると強く認識し、重要課題(マテリアリティ)の一つとして「社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献」に取り組んでいます。2031年3月期までに自社事業所からの温室効果ガス排出量(Scope1、2^{*1})に関してカーボンニュートラル^{*2}を達成すること、2031年3月期までに自社の事業所で使用する電力を100%再生可能エネルギー由来とするという目標に加え、2023年5月にはサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量(Scope1、2、3^{*1})を2040年3月期までにネットゼロ^{*3}とする目標を策定し、発表しました。そして2023年10月には、The Science Based Targets Initiative (SBTi)よりオリンパスグループのネットゼロ目標がパリ協定で定められている「1.5°C目標」の水準と整合したものであるとの認定を取得しました。

オリンパスグループでは2031年3月期までにカーボンニュート

ラルを達成するため、グループ一丸となり製造プロセス改善や省エネ施策を引き続き推進するとともに、自社の事業所における全消費電力^{*4}を再生可能エネルギー由来に段階的に切り替えるなど、温室効果ガス排出量削減に向けた取り組みを加速させています。

また、サプライチェーン全体の環境負荷削減の重要性も認識しており、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、2を除く)
^{*2} 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オフセットで相殺し全体としてゼロとすること
^{*3} ネットゼロ: 最新の気候科学 (1.5°C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CO₂回収・貯留など) で均衡させること
^{*4} 一部、販売拠点などの賃借物件は除く

2024年3月期 主な環境活動実績

重点テーマ	目標	施策	実績・成果	2025年3月期目標	
環境経営の推進	環境ガバナンス体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ISO14001認証維持 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルの主要製造法人にて認証維持 (欧州、米州、豪州拠点) 日本7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 日本6拠点およびアジア1拠点に対する環境統括機能内部監査を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ISO14001認証の取得拠点拡大 内部環境監査・ISO14001認証審査における指摘事項への確実な対応
	環境リスク低減活動	<ul style="list-style-type: none"> 環境法規制対応プロセスの継続的改善 	<ul style="list-style-type: none"> 拠点再編、新棟竣工に伴う法規制対応状況の監視強化 環境関連法規制教育の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 日本の東京拠点再編、長野新棟に対する環境法規制対応の順守確認を実施 米州、欧州、亜州の製造拠点において公害防止・廃棄物管理・化学物質管理などの専門教育を実施 製品および事業場の関連規程の維持 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル製造拠点の順守プロセス体制・判断基準の点検 製品および事業場系の環境法規制対応プロセスの継続的改善
環境負荷の低減	カーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量:カーボンニュートラル達成 (2031年3月期) 再生可能エネルギー導入率 (電力):100% (2031年3月期) 	<ul style="list-style-type: none"> 製造改善、省エネ、省資源、燃料転換、自然エネルギー導入など地域特性に応じた改善活動の継続実施 	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量:51%削減 (対2020年3月期) 再生可能エネルギー導入率:78% 	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量:60%削減 (対2020年3月期) 再生可能エネルギー導入率:85%
	資源循環	<ul style="list-style-type: none"> 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 (購入した製品やサービス、資本財、上流の輸送・流通の排出量ベース) (2028年3月期) 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーへのCO₂目標設定と削減依頼 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーごとのCO₂インバクトの分析・評価を実施 日本の主要サプライヤー25社に対しCO₂削減目標の設定協力依頼を実施 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーへのCO₂削減目標の設定協力依頼とCO₂削減取り組みの支援
	資源循環	<ul style="list-style-type: none"> 製品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仕組み整備 廃棄物リサイクル率:85% 水使用効率改善 (対2023年3月期) 	<ul style="list-style-type: none"> 製品環境配慮対策の再構築 	<ul style="list-style-type: none"> 製品環境配慮の重点項目設定および対応計画策定 包装材のエコ設計、取説の電子化の取り組み推進 廃棄物リサイクル率:84% 水使用効率改善:2.8%改善 	<ul style="list-style-type: none"> 製品環境配慮対応計画に沿った取り組み推進 廃棄物リサイクル率:86% 水使用効率改善 (対2023年3月期)

温室効果ガス排出量および再生可能エネルギー導入率の目標と実績

組織内 (Scope1、2) の実績

オリンパスグループは、製造改善活動や省エネ施策を引き続き推進するとともに、自社の事業所における再生可能エネルギー導入を推進するなど温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。また、エネルギー使用の多い拠点では専門家の設置や省エネ推進体制の整備などの取り組みを推進しています。

2024年3月期は、世界各国の拠点で継続的な製造改善活動、省エネ施策、社用車のエコカーへの更新、再生可能エネルギーの導入などを実施しました。これらの取り組みにより、2024年3月期の実績では、温室効果ガス排出量は2020年3月期比で51%削減(前期46%)、総電力量当たりの再生可能エネルギー使用率は78%(前期72%)と大きく向上することができました。

主な取り組みとしては、日本国内の各製造拠点で、エアリーク測定器によってエアリーク箇所の特定制と対策を進め、エネルギーロスを削減するなど省エネを推進しました。また、会津オリンパスでは、内部では発見しにくい省エネ施策を掘り起こすために外部専門家による省エネ診断を受診しました。

組織外 (Scope3) の実績

オリンパスグループでは、サプライチェーン全体における温室効果ガス排出量をカテゴリごとに把握・算定するとともに、グ

リーン調達への推進や物流効率改善、環境配慮型製品の開発など、サプライチェーン全体の温室効果ガス削減の取り組みを進めています。

オリンパスグループのサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量 (Scope1、2、3) においては、Scope3の温室効果ガス排出量が9割以上を占めています。その中でも特に購入した製品・サービス(カテゴリ1)、資本財(カテゴリ2)、輸送・配送(カテゴリ4)の上流側の温室効果ガス排出量の割合が非常に大きい状態です。

そのため、オリンパスグループでは長期目標である2040年ネットゼロ目標達成に向けて、Scope3単独の短期目標として「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(購入した製品やサービス、資本財、輸送・流通の排出量ベース)」を定め活動を推進しています。

2024年3月期は、購入した製品・サービス(カテゴリ1)、資本財(カテゴリ2)、輸送・配送(カテゴリ4)への取り組みとして、当社と取引のあるサプライヤーごとのCO₂インパクトの分析・評価を実施するとともに以下の取り組みを進めており、当社サプライヤーの約3割が科学的根拠に基づく温室効果ガス削減目標の設定を完了もしくはコミットメントしています。

	実績					目標	
	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025	FY2031
温室効果ガス排出量 (Scope1、2)	—	2020年3月期比 11%削減	2020年3月期比 12%削減	2020年3月期比 46%削減	2020年3月期比 51%削減	2020年3月期比 60%削減	カーボン ニュートラル達成
再生可能エネルギー比率	19%	21%	23%	72%	78%	85%	100%

ネットゼロに向けたロードマップ*5

マイルストーン	2020年3月期(基準年)～2026年3月期		～2031年3月期	～2040年3月期
	2024年3月期 SBT認定取得	2031年3月期 Scope1、2 カーボンニュートラル		2040年3月期 Scope1、2、3 ネットゼロ
主なKPI	Scope1、2	GHG排出量65%削減 (2026年3月期)	<ul style="list-style-type: none"> 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*6 2031年3月期までに自社事業場での再生可能エネルギー導入率100% 	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*6
	Scope3	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*6(購入した製品やサービス、資本財、上流の輸送・流通の排出量ベース)		
主な活動	Scope1、2	<ul style="list-style-type: none"> 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 LPG/LNGおよび燃料をより低炭素なエネルギー源に転換/社用車の電気自動車への切り替え 再生可能エネルギーの導入拡大 		<ul style="list-style-type: none"> 再エネ・省エネ活動の継続 新技術・新エネルギーの導入
	Scope3	サプライヤーに対するCO ₂ 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		

*5 ネットゼロに向けたロードマップは、科学的進歩や規制などを考慮し定期的にアップデートしていく予定です

*6 SBTの認定対象

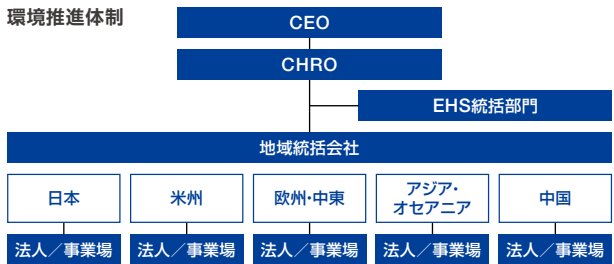
社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献

気候変動への対応 (TCFD提言に沿った情報開示)

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影響を及ぼす重大な課題であるとの認識のもと、2021年5月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース：Task Force on Climate-Related Financial Disclosures)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では、製品開発、調達、製造、物流、販売、修理といったバリューチェーン全体を通じた環境負荷の低減に取り組んでいます。気候変動対応を含む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、オリンパスグループ全体の環境活動を統括しています。また、オリンパスグループのESG(環境・社会・ガバナンス)推進のため、ESG担当役員が配置され、中長期事業計画のもとで温室効果ガスの削減を含むESG分野の目標が策定されています。



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、短期、中期および長期の時間軸ごとに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。短期的(1~5年)には、自然災害発生による操業停止・サプライチェーン断絶、気候変動への対応不足や不十分な開示によるステークホルダーからの評価・評判の低下を、中長期的(5~20年)には、炭素税の導入や温室効果ガス削減規制の強化による事業コスト増加を主な課題としています。気候変動のリスクは、オリンパスグループの戦略・財務計画に影響を与えますが、影響度合いは比較的小さいと推定しています。物理的リスクとしては、自然災害の自社工場操業への影響についても台風や物理的なリスクが低い場所にあることを確認しており、有事の際にも事業活動が継続できるよう各拠点で事業継続計画を作成しています。

サプライチェーンの面でも、昨今、世界規模で台風や洪水が発生し、資材調達や製品供給の面での影響が予想されるため、代替サプライヤーによる生産確保などの体制構築を進めています。また、移行リスクとしては、炭素税導入等による操業コスト増加が将来的に見込まれますが、事業コスト全体で見ると工場でのエネルギーコストは小さいため、影響は限定的であると考えます。

リスク管理 オリンパスグループは、経営戦略や事業計画の策定段階において、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。リスクとして特定されたものは、各組織においてリスクが顕在化した場合の影響度および発生可能性をもとにリスク評価と優先順位付けを行い、その結果を踏まえて単年および複数年の事業計画を策定してリスクを管理します。環境法規制に関するリスクについては、品質管理機能が製品関連の環境法規制の動向を、各法人の環境統括部門が事業所関連の環境法規制の動向をモニタリングし、順守状況を定期的に評価して必要な対策を講じています。また、特に事業運営への影響度が大きなリスクについては、組織のリスクマネジメント状況を定期的にモニタリングし、その結果をグループ経営執行会議および取締役会へ報告します。CEOは、リスクマネジメント状況のモニタリング結果の報告を受けて、活動の有効性が不足している場合は活動計画の見直しを指示します。

経営と戦略 オリンパスグループは、2023年10月にはSBTi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。

SBTiに認定された目標

ネットゼロ目標	<ul style="list-style-type: none"> 2040年3月期までにサプライチェーン全体で温室効果ガス排出量(Scope1、2、3)のネットゼロ達成
短期目標	<ul style="list-style-type: none"> 2031年3月期までに温室効果ガス排出量(Scope1、2)を2020年3月期基準年から70%削減 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(購入した製品やサービス、資本財、上流の輸送・流通の排出量ベース)

	社会の変化/事業への影響	主な取り組み
1.5℃シナリオ	<p>移行リスク: 既存製品・事業活動・情報開示に関する規制・義務化が拡大、炭素税/排出権取引の拡大、製造方法や素材の低炭素化に乗り遅れた場合の販売機会の減少、事業活動に要する燃料などのエネルギー、原材料、物流コストの増加、環境問題への対応不足によるステークホルダーからの評価・評判の低下</p> <p>機会: 製品や包装の見直しにより、原材料コストや廃棄物量が低下、省エネ化によるコスト削減や低炭素エネルギーの活用拡大によりステークホルダーからの評価・評判の向上、環境配慮型製品の開発による市場競争力の向上、製品の環境配慮推進によるステークホルダーからの評価・評判の向上、気候変動に対する適応力を確保した事業拡大</p>	<p>製品、包装材などにおける環境配慮設計の推進、CO₂削減に向けた省エネルギー対策の実施と再生可能エネルギーなどの低炭素エネルギーの導入、環境問題に対する取り組み強化と情報開示の充実、製造プロセス・物流効率の改善、水や廃棄物の適正管理の実施、製品ライフサイクルの資源循環性向上(製品回収・再資源化)への取り組み検討</p>
4℃シナリオ	<p>物理リスク: 自然災害の激甚化によるサプライチェーンの断絶、平均気温の上昇による空調コストの増加、従業員の体調変化による労働生産性の低下</p>	<p>サプライヤーとの協力体制の確保(BCPの実効性を高める教育・訓練の継続的実施)、製品とサービスの供給を維持するための最善対策の推進、浸水対策としての浸水可能性箇所の特定と緊急時対応の訓練実施、環境・安全衛生リスク診断の対象拠点拡大</p>

責任あるサプライチェーンの推進

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(SCM)の強化を図っています。当社のESG戦略では、サプライチェーンのリスク軽減とレジリエンスを最優先事項の一つと位置づけ、サプライヤーさまとの公平・公正かつ透明な取引に基づく強固な関係の構築に取り組んでいます。

基本的な考え方・方針

当社は、2021年6月に制定した「サプライチェーン方針」によって健全で公正な取引を促し、社会の持続可能な発展に寄与することを目指しています。また、オリンパスの調達活動における環境配慮についてまとめた「オリンパスグループグリーン調達基準」も制定し、Webサイトや研修を通じてサプライチェーンにおける姿勢を社内外に示すとともに、法令・社会規範順守の強化に取り組んでいます。

2023年には、従前の「サプライヤーさまへのお願い」に代わる「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。これは、オリンパスが期待する基本的な価値観、原則、行動基準について詳しく述べたもので、サプライヤーさまを含むサードパーティに対して適用される国内外の統一指針です。サードパーティコードでは、人権尊重や反社会的勢力の排除、汚職・賄賂などの禁止、公平・公正な取引の推進、環境への配慮など、法令・社会規範の順守を重視しています。新規サプライヤーさま選定にあたっては、選定基準の一つとして社会規範や環境基準の遵守状況を厳正に審査しています。

オリンパスのグローバル調達におけるESG戦略は、責任あるサプライチェーンを推進する上で、次の3つの重要課題を柱に掲げています。

- 1. サプライチェーンのリスク軽減とレジリエンス:**レジリエンスを強化するため、多層サプライチェーンのリスクモニタリングソリューションを導入
- 2. SCMにおける社会的コミットメント:**「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、人権を中心とした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CO₂排出量の把握、科学的根拠に基づくCO₂排出量削減目標(Science Based Targets*)の設定要請

企業調査と改善活動

2023年3月期まで、日本の調達拠点では、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してきました。

2024年3月期には、リスクソリューションの大手プロバイダーと共同で、

オリンパスグローバルサードパーティコード

1. 質の高い製品とサービスの創造
2. 安全で、互いを尊重する職場の提供
3. 法令を遵守した、倫理的な事業の実施
4. 会社情報の保護
5. お客様やビジネスパートナーを含む、ステークホルダーに対する誠実な行動
6. 良き企業市民であること

これまでのアンケート調査に代えてISO22301準拠のBCP(事業継続計画)評価とESGアセスメントの2つの包括的な評価に強化・改善し、2024年3月期末までに、世界各国のおよそ1,100のサプライヤーさまを対象に、オンラインによるBCP評価を開始しました。また、2025年度3月期初頭には、同じグループのサプライヤーさまを対象に、ESGアセスメントを実施しました。

2025年3月期後半には、調査結果を分析し、リスクの高いサプライヤーさまを特定することで、リスク緩和の取り組みに注力していきます。

人権に関する取り組み

オリンパスは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(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んでいます。2022年3月期に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し、その結果を踏まえ、2023年3月期には人権課題の管理状況を把握するための仕組みを策定しました。2024年3月期は、2023年3月期に策定した、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仕組みの運用を開始しました。強制労働、児童労働、労働時間、人道的待遇、差別・ハラスメントの排除、結社の自由、AIなど新興技術の利用といった12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調査した結果、調査した各項目は各国の適用法令に従い、適切に管理されていることが確認されました。また、新興技術、AIの人事領域への利用に関しては、各国において適用法令が策定途上ですが、オリンパスグループの各国法人においては、今後着目すべき課題であるとの認識に至りました。今回の調査を踏まえ、今後も調査項目や実施プロセスを見直し、改善を行いながら定期的に実施していくことで、PDCAを定着させ、法令順守にとどまらない取り組みを深化させていきます。

また、2023年3月期に日本拠点の製造拠点1カ所に対して行った人権影響評価を通じて、オリンパスグループが目標にしていく人権の基準をグループ内で共有する必要性を認識しました。そこで、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(仮称)」の策定に着手しました。このガイドラインには、人権課題8項目(労働時間、賃金と報酬、ハラスメント・暴力、非差別・機会均等、結社の自由・団体交渉権、児童・若年労働、強制労働、労働安全衛生)と苦情処理・救済について、オリンパスグループ共通で適用する具体的な要件を記しています。このガイドラインは、今後、人権課題の管理状況の把握や評価を行う際にも活用していきます。

人権に関する啓発に関しては、2023年3月期にサプライチェーンにおける人権尊重の責任と、各国法制度の概要を紹介するeラーニング等を用いてグローバルで実施しました。日本国内では、8,998名(受講率:94%)が受講しました。今後も、定期的に啓発活動を行い、従業員の人権に関する意識向上に取り組んでいきます。

* Science Based Targetsに関する情報は、<https://sciencebasedtargets.org>をご参照ください。

詳しくはWEBをご覧ください

調達: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/procurement/>
オリンパスグローバルサードパーティコード: https://www.olympus.co.jp/csr/governance/third_party_global
人権: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/human-rights/>

3

Our Setup

社外取締役からのメッセージや、
コーポレートガバナンスに関する取り組みをご紹介します。



Contents

- 74 取締役
- 76 コーポレートガバナンス
- 88 アラインド・アシュアランス
- 91 株主・投資家との対話

取締役 (2024年11月現在)



社外取締役

藤田 純孝

(1942年12月24日生)

1965年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
 1995年 6月 同社取締役
 1997年 4月 同社常務取締役
 1998年 4月 同社代表取締役常務取締役
 1999年 4月 同社代表取締役専務取締役
 2001年 4月 同社代表取締役副社長
 2006年 4月 同社代表取締役副会長
 2006年 6月 同社取締役副会長
 2007年 6月 株式会社オリエントコーポレーション
 社外取締役
 2008年 6月 伊藤忠商事株式会社相談役
 古河電気工業株式会社社外取締役
 日本興亜損害保険株式会社
 (現 損害保険ジャパン株式会社)
 社外監査役
 2009年 6月 日本板硝子株式会社社外取締役
 2010年 4月 NKSJホールディングス株式会社
 (現 SOMPOホールディングス株式会社)
 社外取締役
 2011年 6月 一般社団法人日本CFO協会理事長
 2012年 4月 当社社外取締役 (現任)



社外取締役

デイビッド・ロバート・ヘイル

(1984年12月21日生)

2007年 9月 The Parthenon Group
 (現 EY-Parthenon)入社
 2009年 1月 Strategic Value Capital*アナリスト
 2009年 6月 The Parthenon Groupシニアアソシエイト
 2010年 5月 同社プリンシパル
 2011年 1月 ValueAct Capital Management L.P.入社
 2012年 12月 同社バイスプレジデント
 2014年 5月 同社パートナー
 2015年 3月 MSC Inc.ディレクター
 2015年 8月 Bausch Health Companies Inc.
 ディレクター
 2019年 6月 当社社外取締役 (現任)
 2021年 6月 JSR株式会社社外取締役
 2023年 8月 ValueAct Capital Management L.P.
 共同チーフエグゼクティブオフィサー (現任)

〈重要な兼職の状況〉
 ValueAct Capital Management L.P. 共同チーフ
 エグゼクティブオフィサー

* The Parthenon Groupの投資子会社



社外取締役

ジミー・シー・ビーズリー

(1963年4月6日生)

1986年 3月 Roche Laboratories
 (Division of Hoffman LaRoche) 地区
 マネージャー
 1989年 6月 C.R. Bard Inc.バイスプレジデント
 営業マーケティング担当
 2003年 6月 同社Bard Access Systems部門
 プレジデント
 2007年 4月 同社Bard Peripheral Vascular部門
 プレジデント
 2009年 5月 同社グループ・バイスプレジデント
 2013年 6月 同社グループ・プレジデント
 2018年 5月 ValueAct Capital Management L.P.
 へのコンサルタント兼エグゼクティブ
 アドバイザー*
 2019年 6月 当社社外取締役 (現任)

* エグゼクティブアドバイザーの役割は、ValueAct Capital Management L.P.社のコンサルティングであり、同社の従業員ではありませぬ。本コンサルティング契約は、2019年3月に終了しています



社外取締役

市川 佐知子

(1967年1月17日生)

1997年 4月 弁護士登録
 田辺総合法律事務所入所
 2005年 1月 米国ニューヨーク州弁護士登録
 2009年 11月 公益社団法人会社役員育成機構監事
 2011年 1月 田辺総合法律事務所パートナー (現任)
 2015年 6月 アンリツ株式会社社外取締役
 公益社団法人会社役員育成機構理事
 2018年 4月 米国公認会計士登録
 2018年 5月 株式会社良品計画社外監査役
 2020年 6月 公益社団法人会社役員育成機構監事
 2021年 6月 東京エレクトロン株式会社社外取締役 (現任)
 当社社外取締役 (現任)
 2022年 6月 公益社団法人会社役員育成機構理事 (現任)
 2024年 6月 アズビル株式会社社外取締役 (現任)

〈重要な兼職の状況〉
 田辺総合法律事務所パートナー
 東京エレクトロン株式会社社外取締役
 公益社団法人会社役員育成機構理事
 アズビル株式会社社外取締役



社外取締役

観 恒平

(1960年3月7日生)

1986年 9月 公認会計士登録
 1987年 4月 監査法人三田会計社
 (現 有限責任監査法人トーマツ)入所
 1998年 6月 監査法人トーマツ
 (現 有限責任監査法人トーマツ)社員
 (パートナー)
 2013年 11月 デロイトトーマツグループおよび
 有限責任監査法人トーマツボードメンバー
 2015年 11月 有限責任監査法人トーマツ包括代表
 2018年 6月 デロイトトーマツ合同会社シニアアドバイザー
 2018年 9月 デロイトアジアパシフィックリミテッド
 監査保証業務リーダー
 2020年 1月 同社シニアアドバイザー
 2020年 10月 観恒平公認会計士事務所長 (現任)
 2020年 11月 国際会計士連盟 (IFAC) ボードメンバー (現任)
 2022年 1月 日本公認会計士協会シニアアドバイザー (現任)
 2022年 6月 当社社外取締役 (現任)

〈重要な兼職の状況〉
 観恒平公認会計士事務所長
 国際会計士連盟 (IFAC) ボードメンバー
 日本公認会計士協会シニアアドバイザー



社外取締役

ゲイリー・ジョン・ブルーデン

(1961年5月10日生)

1985年 10月 Janssen Pharmaceutica入社
 1999年 6月 同社GI Franchise
 マーケティングディレクター
 2001年 5月 同社Primary Care Franchise
 マーケティングバイスプレジデント
 2002年 11月 同社CNS Franchise
 マーケティングバイスプレジデント
 2004年 2月 Janssen-Ortho Canada INC
 プレジデント兼チーフオペレーティングオフィサー
 2006年 1月 Ethicon Products Inc.
 ワールドワイドプレジデント
 2009年 4月 Ethicon Franchise Inc.
 カンパニーグループチェアマン
 2012年 1月 Johnson & Johnson Global Surgery Group
 ワールドワイドチェアマン
 2015年 6月 同社Medical Devicesエグゼクティブバイス
 プレジデント兼ワールドワイドチェアマン
 2017年 12月 Motus GI Holdings Inc.社外取締役 (現任)
 2018年 4月 Lantheus Holdings Inc.社外取締役 (現任)
 2019年 12月 GPS Med Tech Strategy Consulting LLC
 チーフエグゼクティブオフィサー (現任)
 2022年 6月 当社社外取締役 (現任)

〈重要な兼職の状況〉
 Motus GI Holdings Inc.社外取締役
 Lantheus Holdings Inc.社外取締役
 GPS Med Tech Strategy Consulting LLC
 チーフエグゼクティブオフィサー



社外取締役

ルアン・マリー・ペンディ

- (1960年5月8日生)
- 1987年 12月 Abbott Laboratories入社
- 1998年 2月 同社Quality Control Production Laboratories ディレクター
- 2007年 2月 Hospira, Inc. グローバルクオリティ&レギュラトリーアフェアーズコーポレートバイスプレジデント
- 2008年 11月 Medtronic Inc.(現 Medtronic plc.) コーポレートクオリティバイスプレジデント
- 2014年 6月 同社グローバルクオリティシニアバイスプレジデント
- 2017年 11月 同社レギュラトリーアフェアーズ&グローバルクオリティシニアバイスプレジデント
- 2018年 1月 同社シニアバイスプレジデント、チーフクオリティオフィサー&チーフレギュラトリーオフィサー
- 2023年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役

岩崎 真人

- (1958年11月6日生)
- 1985年 4月 武田薬品工業株式会社入社
- 2008年 4月 同社製品戦略部長 シニアバイスプレジデント
- 2010年 6月 同社コーポレートオフィサー
- 2012年 1月 武田ファーマシューティカルズ・インターナショナルInc. チーフメディカル&サイエンティフィックオフィサー・オフィス長
- 2012年 4月 武田薬品工業株式会社医薬営業本部長
- 2012年 6月 同社取締役
- 2015年 4月 同社ジャパンファーマビジネスユニットプレジデント
- 2021年 4月 同社日本管掌
- 2021年 6月 同社代表取締役
- 2022年 6月 JSR株式会社社外取締役
- 2023年 6月 公益社団法人経済同友会経済・財政・金融・社会保障委員会委員長(現任)
株式会社Rock&Company代表取締役兼チーフエグゼクティブオフィサー(現任)
- 2023年 9月 セルソース株式会社創薬戦略顧問(現任)
- 2024年 6月 当社社外取締役(現任)

〈重要な兼職の状況〉

公益社団法人経済同友会経済・財政・金融・社会保障委員会委員長
株式会社Rock&Company代表取締役兼チーフエグゼクティブオフィサー
セルソース株式会社創薬戦略顧問



取締役 代表執行役

会長兼 ESG オフィサー(ESG 担当役員)

竹内 康雄

- (1957年2月25日生)
- 1980年 4月 当社入社
- 2009年 4月 Olympus Europa Holding GmbH (現 Olympus Europa SE & Co.KG)取締役
- 2009年 6月 当社執行役員
- 2011年 10月 Olympus Europa Holding GmbH (現 Olympus Europa SE & Co.KG)取締役会長
- 2012年 4月 当社取締役(現任)
当社専務執行役員
当社グループ経営統括室長
Olympus Corporation of the Americas 取締役会長
Olympus Corporation of Asia Pacific Limited 董事
- 2013年 3月 Olympus Europa Holding SE 取締役
- 2015年 4月 当社経営統括室長
- 2016年 4月 当社副社長執行役員
当社チーフファイナンシャルオフィサー(CFO)
当社地域統括会社統括役員
- 2019年 4月 当社代表取締役
当社社長執行役員
当社チーフエグゼクティブオフィサー(CEO)
- 2019年 6月 当社代表執行役社長兼チーフエグゼクティブオフィサー(CEO)
- 2023年 4月 当社代表執行役会長(現任)
当社ESGオフィサー(現任)



取締役

太久保 俊彦

- (1960年6月1日生)
- 1991年 2月 当社入社
- 2005年 7月 Olympus NDT Corporation (現 Evident Scientific Inc.)社長兼チーフエグゼクティブオフィサー(CEO)
- 2011年 8月 当社ライフ・産業システムカンパニー統括本部長
- 2013年 6月 Olympus NDT Corporation (現 Evident Scientific Inc.)会長
- 2014年 4月 当社執行役員
- 2015年 4月 当社科学事業戦略本部長
- 2016年 4月 当社科学事業ユニット長
- 2019年 4月 当社新事業開発シニアバイスプレジデント
- 2021年 4月 当社経営企画シニアバイスプレジデント
- 2022年 4月 当社副チーフストラテジーオフィサー
- 2023年 4月 当社チーフストラテジーオフィサー付
- 2023年 6月 当社取締役(現任)

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ

「私たちの存在意義」を念頭に置き、患者さんの安全を最優先として、世界中の患者さんに革新的な価値を創造し、幅広いステークホルダーの皆さまに貢献できるよう、今後もコーポレートガバナンスを改善し続けてまいります。



オリンパスでは、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す当社の最も重要な価値観として「私たちの存在意義」のもとに患者さんの安全を最優先する考え方を徹底しています。執行陣が全社に患者さんの安全を最優先とするマインドセットの浸透を図っていることを取締役会として強く支持しており、執行陣からのElevateの進捗報告や品質保証および法規制(QA&RA)委員会からの活動報告を通じて、患者さんの安全に対する姿勢が着実に浸透してきていると認識しています。

引き続き患者さんの安全を重視しながら、オリンパスの持続的な成長を促すことを取締役会の最も重要な責務と捉えています。

また、取締役代表執行役会長兼ESGオフィサーである竹内氏が現在CEOの役割を担っていますが、指名委員会ではCEOの後任を選任するためにあらゆる選択肢を検討しています。

今後、取締役会の監督機能を一層強化するとともに、執行と緊密に連携を図り、当社のコーポレートガバナンスを継続的に改善してまいります。

オリンパスにおけるコーポレートガバナンスの特徴

機関設計

▼

**指名委員会等
設置会社**

取締役会における
社外取締役*


▼

80%
(8名/10名)


* 社外取締役の全員が独立社外取締役

取締役会における
ダイバーシティ

▼



女性
2名/10名



日本以外の国籍
4名/10名

任意の委員会

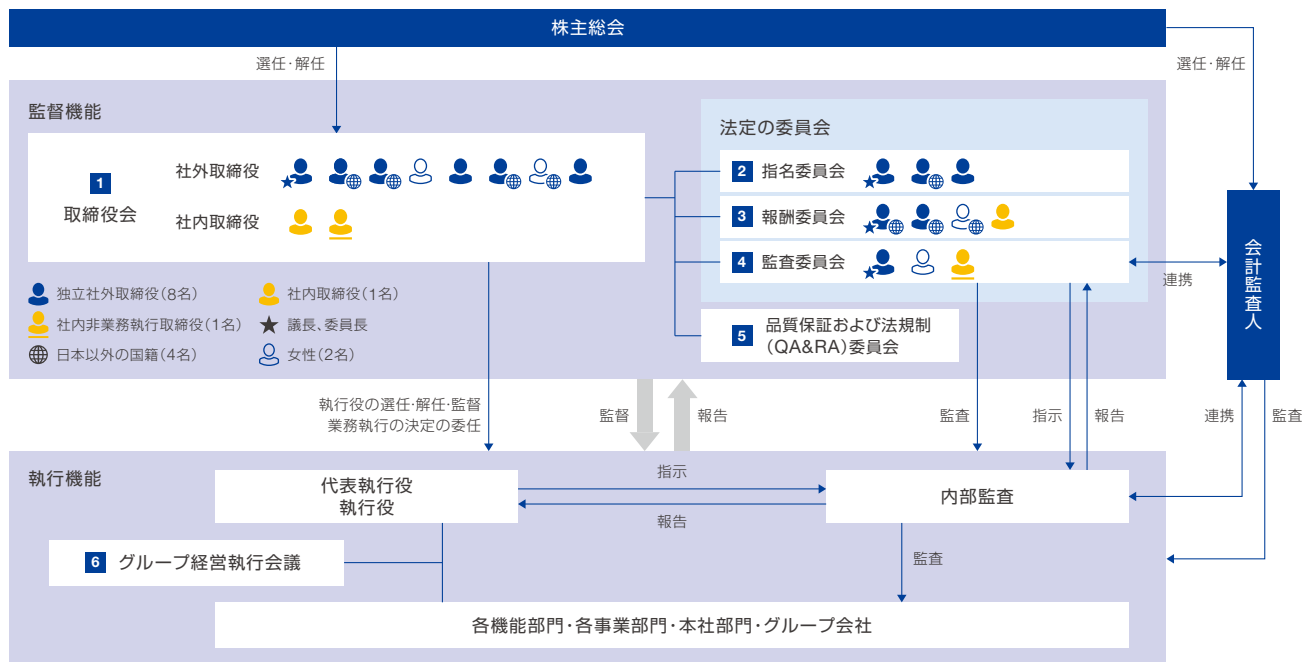
▼

**QA&RA委員会
を設置**

透明性および実効性の高い経営を実現するための取り組み

- 取締役会の議長および法定の委員会（指名委員会、報酬委員会、監査委員会）の委員長はすべて独立社外取締役
- 取締役会議長がグループ経営執行会議にオブザーバーとして参加
- 独立社外取締役への事前説明や独立社外取締役のみの会合を通じた情報共有と意見交換、執行役へのフィードバック等を実施

コーポレートガバナンス体制図(2024年11月現在)



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	品質保証および法規制 (QA&RA) 委員会	グローバル・メドテックカンパニーに求められる品質保証および法規制 (QA&RA) 体制構築の進捗について、関連する法規制遵守、社内機能間連携および人材等の資源確保の視点から監督および報告を行う
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

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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

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。

- 🔗 **詳しくはWEBをご覧ください**
 - **コーポレートガバナンスに関する基本方針**
https://www.olympus.co.jp/company/governance/pdf/basic_policy_for_corporate_governance_jp.pdf
 - **コーポレートガバナンス報告書(2024年11月8日更新)**
https://www.olympus.co.jp/company/governance/pdf/governance_report_november_8_2024_jp.pdf

取締役会および各委員会の構成

取締役会の構成については、国際性、ジェンダー、職歴、年齢を含む多様性および経験、知識、能力等に配慮しています。また、取締役は自らの義務と責任を全うするために取締役会に対して十分な時間を確保しています。現在の取締役会の構成は、取締役10名のうち8名が独立社外取締役、4名が日本以外の国籍、2名が女性です。当社が目指すグローバル・メドテックカンパニーに求められる、企業経営、財務および国際的な事業展開におい

て豊富な経験・知見を有する複数の人材を備えていることに加え、国際性、ジェンダーにも配慮した構成となっています。

指名委員会、報酬委員会および監査委員会、また任意の品質保証および法規制(QA&RA)委員会の構成は、各取締役の経験や知識等を踏まえ、指名委員会でその案を決定し、取締役会にて決議しています。

コーポレートガバナンスの変遷

	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
年表	<ul style="list-style-type: none"> ● 過去の損失計上先送り問題が発覚 ● 新経営体制が発足 						
経営計画	2010年経営基本計画(10CSP) グローバル化のネクストステージへ	中期ビジョン 経営再建ステージ(信頼回復・体制強化)				2016 経営基本計画(16CSP) 持続的发展ステージ(定下固めと攻めの事業ポートフォリオ構築)	
経営体制	監査役会設置会社						
取締役会議長	社内取締役						
取締役の構成							
員数	社外3名/ 社内12名	社外6名/ 社内5名	社外8名/ 社内5名		社外5名/ 社内5名	社外6名/ 社内5名	
女性	—			1名			
日本以外の国籍	1名	—					
委員会	任意の指名委員会・報酬委員会・コンプライアンス委員会を設置 委員長: 社外取締役 構成: 過半数が社外取締役						

経営改革委員会、取締役責任調査委員会、監査役等責任調査委員会を設置

取締役会の構成およびスキルマトリックス

氏名	取締役 就任時期	独立性	取締役の主な経験・知見						
			経営全般	国際 ビジネス	ヘルスケア 業界	品質保証	法務・ リスク管理	財務・会計	ESG
藤田 純孝(議長)	2012年4月	○	●	●				●	●
デイビッド・ロバート・ヘイル	2019年6月	○	●	●	●			●	
ジミー・シー・ピースリー	2019年6月	○	●	●	●	●			
市川 佐知子	2021年6月	○		●				●	●
観 恒平	2022年6月	○		●				●	●
ゲイリー・ジョン・ブルーデン	2022年6月	○	●	●	●	●			
ルアン・マリー・ベンディ	2023年6月	○		●	●	●			
岩崎 真人	2024年6月	○	●	●	●				●
竹内 康雄	2012年4月		●	●	●			●	●
大久保 俊彦	2023年6月			●	●				

(注) 上記一覧表は、取締役の有するすべての経験・知見を表すものではありません

各委員会の構成

名称	氏名
指名委員会	藤田 純孝(委員長)、ゲイリー・ジョン・ブルーデン、岩崎 真人
報酬委員会	ジミー・シー・ピースリー(委員長)、デイビッド・ロバート・ヘイル、ルアン・マリー・ベンディ、竹内 康雄
監査委員会	観 恒平(委員長)、市川 佐知子、大久保 俊彦
品質保証および法規制(QA&RA)委員会	ゲイリー・ジョン・ブルーデン(委員長)、ジミー・シー・ピースリー、ルアン・マリー・ベンディ

FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

● 企業変革プラン「Transform Olympus」を発表

	Corporate Strategy 真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍に向けて			Company Strategy グローバル・メドテックカンパニーとしての成長		
	指名委員会等設置会社					
	独立社外取締役					
	社外取締役が半数以上					
	社外10名/ 社内5名	社外9名/ 社内3名	社外8名/ 社内3名	社外9名/ 社内3名	社外10名/ 社内3名	社外8名/ 社内3名*1
	—			1名		2名
	3名			4名		5名*2
	指名委員会・報酬委員会・監査委員会を設置 委員長：独立社外取締役 構成：過半数が独立社外取締役				任意の品質保証および法規制(QA&RA)委員会を設置	

*1 2024年10月28日以降は、社外8名/社内2名 *2 2024年10月28日以降は、4名

新任社外取締役メッセージ



社外取締役(指名委員)
岩崎 真人

私は武田薬品工業株式会社で長年にわたって企業変革やM&Aに携わってきました。医療機器における日本発のグローバルカンパニーであるオリンパスとは多くの共通点があり、親和性を感じています。まず、コアバリューの一つとして「患者さん第一」を掲げ、さまざまな取り組みを推進している点に共感しました。目指す企業文化を定着させるためには、マネジメントが率先してコアバリューを体現し、さまざまな場面で患者さんの視点を組み込みながら業務を行うことが重要であり、執行陣には大いに期待をしています。また、研究開発によるイノベーショ

ンを起点とした、ビジネスのグローバルエコシステムを構築することで、世界中の患者さんに価値を届けられる点は医療関連企業として大きな共通点です。患者さんのためにイノベーションを生み続けるのはオリンパスの使命であり、そのためには、グローバル企業の財産である社員のダイバーシティを活かすことが肝要と考えます。オリンパスが現在直面しているグローバル化への対応やダイバーシティの推進を前職で経験してきましたので、これまでに得た知見や経験を惜しみなく提供し、オリンパスのさらなる発展に貢献したいと考えています。

取締役会および各委員会の活動状況(2024年3月期)

氏名	取締役会 出席回数	指名委員会 出席回数	報酬委員会 出席回数	監査委員会 出席回数	品質保証および 法規制(QA&RA)委員会 出席回数
藤田 純孝	14回/14回	13回/13回	—	—	—
榎田 恭正	13回/14回	—	—	27回/27回	—
デイビッド・ロバート・ヘイル	14回/14回	2回/2回*2	—	—	—
ジミー・シー・ビーズリー	14回/14回	—	11回/11回	—	12/13回
市川 佐知子	14回/14回	—	—	27回/27回	—
新貝 康司	14回/14回	2回/2回*2	11回/11回	—	—
観 恒平	14回/14回	—	—	27回/27回	—
ゲイリー・ジョン・ブルーデン	14回/14回	10回/11回*1	3回/3回*2	—	13/13回
小坂 達朗	11回/11回*1	11回/11回*1	—	—	—
ルアン・マリー・ペンディ	11回/11回*1	—	8回/8回*1	—	9/10回*1
竹内 康雄	14回/14回	2回/2回*2	—	—	—
シュテファン・カウフマン	14回/14回	11回/11回*1	—	—	—
大久保 俊彦	11回/11回*1	—	—	19回/19回*1	—

*1 2023年6月に就任

*2 2023年6月に退任

(注) 岩崎 真人氏は2024年6月に取締役に就任のため、2024年3月期の取締役会および各委員会への出席はありません

名称	主な活動状況
取締役会	<p>検討内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当社の経営の基本方針に関する事項（経営戦略、事業計画および業績見通し、内部統制システム基本方針等） ● コーポレートガバナンスに関する事項（各事業における状況報告、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、ESG戦略遂行の状況報告、IR活動の状況報告、内部監査計画および令和6年能登半島地震に関する調査報告、取締役会実効性評価、次期執行体制等） ● 各委員会の活動状況に関する事項（監査委員会監査計画および活動状況、報酬委員会における審議事項、その他委員会の議事の共有等） <p>上記のほか、都度、取締役会議長よりグループ経営執行会議での審議事項の報告が行われるとともに、定期的に執行役から執行状況報告を行っています。</p>
	<p>その他の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当社取締役会は、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) オリンパスがグローバル・メドテックカンパニーとして成長するための戦略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。 ● 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。 ● 取締役会で議論すべき事項や報告事項については、取締役会の実効性評価の結果を踏まえて改善を進めるなど、取締役会の実効性を高めることにも取り組んでいます。
指名委員会	<p>検討内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 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。 ● 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。 ● 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、望ましい経験・知見を有しているか、審議を行いました。
報酬委員会	<p>検討内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 詳細については、有価証券報告書（「(4) 役員の報酬等 ③報酬委員会」）で公表していますのでご参照ください。 <p> 2024年3月期有価証券報告書 : https://www.olympus.co.jp/ir/data/pdf/annual_fy2024_jp.pdf</p>
監査委員会	<p>検討内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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」）で公表していますのでご参照ください。 <p> 2024年3月期有価証券報告書 : https://www.olympus.co.jp/ir/data/pdf/annual_fy2024_jp.pdf</p>
品質保証および法規制(QA&RA)委員会	<p>検討内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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会に報告しました。 <ol style="list-style-type: none"> 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 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 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 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

取締役のサポート体制

当社は取締役に対して、その役割および責務が実効的に果たせるように積極的な情報の提供に努めており、取締役会の開催にあたって事前に資料を配信するとともに、必要に応じて議案の事前説明の機会を設け、取締役会における議論の活性化を図っています。また、社外取締役の職務執行ならびに取締役会、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、取締役会室を設置しています。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室を設置しています。

また、当社は取締役に対するトレーニングとして、当社の事業場、工場等主要拠点の見学、説明会および製品供覧会や技術成果発表会等の事業勉強会を実施し、当社についての知識の習得を支援しています。また、新任取締役と執行役のミーティングを行うなど、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。

取締役および執行役の選任プロセス、CEOの後継者の育成とその決定

取締役および執行役の選任プロセス

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

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

CEOの後継者の育成とその決定

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

実効性のあるコーポレートガバナンスの実現への取り組み

取締役会の実効性評価の概要と背景

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、2015年から毎年、取締役会全体の実効性を評価するとともに、その結果の概要を公表しています。今回実施した取締役会評価（2024年2月～6月に実施）では、以下の2点を主要な評価項目としました。

- 前回の取締役会評価（2023年6月に結果概要公表）で決定した

実効性向上施策について、その取り組みの効果測定を行うこと

- 2023年4月に代表執行役社長兼CEOのサクセッションを実施し、同年5月には新たな経営戦略を策定するとともに、取締役会のサクセッションにおいては特に国際的な観点での多様化を進めたことを踏まえ、取締役会の実効性を維持・向上させるための課題を把握し、今後の取り組みについて合意形成を図ること

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

取締役会の実効性を高める取り組み



2024年3月期の取締役会の評価プロセス

- 取締役全員に対して個別のアンケートを実施
- 第三者のコンサルタントがすべての取締役に対し、個別のインタビューを実施
- 取締役会議長、事務局および第三者のコンサルタントにて取締役会で議論すべき主要論点を整理
- 第三者のコンサルタントのファシリテーションを活用しながら、取締役会全体でのディスカッションを実施

Action

取締役会評価の実施および分析

- 取締役会の実効性を支える土台として、取締役会の独立性と多様性が確保され、闊達な議論が行われていること、および取締役会が果たすべき職責と文化が共有されていることを従前同様に確認
- 主要評価項目については特に、前回の取締役会評価で確認された「品質保証および法規制(QA&RA)にかかる取締役会によるモニタリング強化」につき、取締役会が設置した品質保証および法規制(QA&RA)委員会が効果的に稼働していることを確認
- 今後、取締役会の実効性をさらに高めるための課題として、(i)取締役会と指名・報酬・監査委員会の運営において、取締役会メンバーの国際的な多様性向上に適応した改善を図ること、(ii)経営戦略で掲げる「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」という3つの優先事項の推進に対し、取締役会の戦略的かつ大局的な観点での助言機能と監督機能を強化すべきことなどを確認

2025年3月期の取締役会の取り組み

Plan

1. 国外居住の取締役も含め、すべての取締役が可能な限り対面で参集し、十分な時間を確保して、当社の経営戦略や重要な経営課題について徹底的に議論する機会の設定について検討すること
2. 経営戦略に掲げる3つの優先事項のうち、特に「成長のためのイノベーション」に対する取締役会の助言・監督機能を強化するため、新たなガバナンス体制の構築や取締役会によるモニタリング・フレームワークの確立について検討すること
3. 取締役会の運営面での継続的な改善(適切なアジェンダの設定、会議資料等)、および指名・報酬・監査の各委員会の体制・運営の合理化を図ること

Do

2025年3月期の取締役会の運営

当社取締役会はこれまで、取締役会が果たすべき「職責」と「文化」を言語化してまいりました。今回の取締役会評価におけるディスカッションを経て、当社経営理念に掲げる「患者さん第一」の考えを反映し、取締役会の職責を以下の通り再定義しました(追記箇所を太字・下線で示します)。

<取締役会の果たすべき職責>

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。

<取締役会の文化>

取締役会は、「監督と執行の相互の信頼関係のもと、執行が環境変化に適応するための迅速果断な経営を推進し、取締役会は執行との建設的な議論を通じ、戦略的かつ大局的な観点での助言機能と経営監督機能を発揮し、経営の質向上を後押しする」という関係性をもって、「取締役会の

文化」として確認する。

当社の取締役会において形成された文化は、「監督と執行の相互信頼」、「執行による経営のリーダーシップ」、「監督と執行の間での建設的な議論を通じた企業価値向上のための協働関係」を構成要素とするものである。

取締役会はこれらの構成要素からなる「文化」を継承し、個々の取締役がその意義への理解を深め、その価値を共有することが、取締役会の実効性を支える基盤となることを総意として確認する。

今後も、当社取締役会の文化を土台としながら、時々の経営環境や経営課題の変化に対し、取締役会の果たすべき職責、その実現のための取締役会の最適な構成、取締役会の体制・運営の在り方を適応させ続けることが当社の企業価値向上に資するものと考え、取締役会の実効性のさらなる向上のための取り組みを継続して実践する。

役員報酬

役員報酬の基本方針

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

報酬水準

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

報酬の構成要素

- BS (Base Salary: 基本報酬):**
現金報酬。担当職務と責任に応じて月例で支給する固定報酬
- STI (Short-Term Incentive Compensation: 短期インセンティブ報酬):**
現金報酬。単年度の目標達成意欲とその結果に報いる目的で支給。財務目標および非財務目標の達成度に基づき0~200%で支給する業績連動報酬
- LTI (Long-Term Incentive Compensation: 長期インセンティブ報酬):**
 - RSU (Restricted Stock Unit: 事後交付型譲渡制限付株式報酬)**
総報酬のうち的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)非業績連動型株式報酬
 - PSU (Performance Share Unit: 業績連動型株式報酬)**
総報酬のうち的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)業績連動型株式報酬

FY2024役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)	
		基本報酬	業績連動金銭報酬	非金銭報酬		
取締役	社内	1,772	830	289	653	4
	社外	277	207	—	70	10
執行役	2,373	1,105	522	746	8	

- (注) 1. 基本報酬は2024年3月期に支払った金額、短期インセンティブ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)および業績連動型株式報酬(PSU))は2024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8名のほかに、取締役を兼務する執行役が2名います。その2名の報酬等は社内取締役としての報酬等に含めて記載しています
 3. 当社は、執行役を兼務しない取締役に対して業績連動報酬(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

取締役の報酬体系

経営を監督する立場にあることから、取締役報酬は固定報酬として基本報酬(BS)を支給します。さらに取締役と投資家の利害の共有を図るために、非業績連動型の株式報酬を支給しています。株式報酬は事後交付型譲渡制限付株式報酬(RSU)とし、日本居住者は退任時に権利確定とします。日本非居住者の権利確定は、各地域における株式報酬の一般的な方法に準じて個別に設定します。また、株式報酬の額は、株式保有の促進による投資家との利害の共有をより一層図るため、日本居住者、日本非居住者とも同額の800万円とし、株主総会における

就任時の株価で付与ユニット数を算出し、権利確定後に当該ユニット数に応じた株数を支給します。

BS
65~80%

RSU
20~35%

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

グローバル・メドテックカンパニーを目指すという経営戦略に則り、2020年3月期に新しい報酬制度を制定し、2021年3月期より導入しています。経営戦略を達成し企業価値を創造するためには、有能な経営人材を確保し、その能力を十分に発揮してもらう報酬制度が必須と考えており、以下の考え方にに基づき、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
2. 経営戦略と整合性のあるインセンティブプログラム
3. 長期インセンティブ報酬(LTI)を活用し、価値創造とパフォーマンス評価を重視したプログラム
4. グローバル・メドテックカンパニーへの発展のステージを考慮した報酬水準とする：グローバル水準と出身労働市場水準のハイブリッド型
5. クローバック条項や株式保有ガイドラインを導入し、インセンティブに対する健全な管理を確保
6. チャレンジングかつアチーブ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、例えば日本市場の報酬水準で有能な人材を引き付け、維持することは困難です。そのためすべての執行役の報酬は同様の構成としますが、報酬水準については、各執行役の出身国における市場水準を参照して決定します。

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

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

執行役の報酬体系の変遷

FY2020

執行役

BS	STI	LTI
50%	25%	25%

(注)日本非居住の執行役の場合は、譲渡制限付株式報酬については支給対象とせず、業績連動型株式報酬については株式に変えて支給株式に相当する金銭を支給します

グローバル・メドテックカンパニーを目指すという経営戦略に則り、新しい報酬制度を制定



FY2021・FY2022

代表執行役

BS	STI	LTI
25%	25%	50%

執行役

BS	STI	LTI
28.5%	28.5%	43%

(注)日本非居住の執行役にも、長期インセンティブ報酬(LTI)については株式を支給します

グローバル・メドテックカンパニーの報酬水準も考慮し、業績連動金銭報酬であるSTI、および株式報酬であるLTIの比率をより高めた報酬構成に変更



FY2023～FY2025

代表執行役

BS	STI	LTI
19%	24%	57%

執行役

BS	STI	LTI
24%	28%	48%

(注)日本非居住の執行役にも、長期インセンティブ報酬(LTI)については株式を支給します

1 | 経営戦略に沿って、
長期インセンティブの割合を増加

2 | 事業環境に応じて、チャレンジングかつ
アチーブブルな目標設定を行い、
執行役のモチベーション向上を図る

執行役の報酬

グローバル・メドテックカンパニーの報酬水準も考慮し、業績連動金銭報酬である短期インセンティブ報酬 (STI)、および株式報酬である長期インセンティブ報酬 (LTI) の比率をより高めた報酬構成としています。事後交付型譲渡制限付株式報酬 (RSU) と業績連動型株式報酬 (PSU) の比率は、業績連動報酬

に重きを置くという基本的な考え方に従い、RSU=25%、PSU=75%を基本としていました。しかしながら、現在の不透明で変化の大きい事業環境を考慮し、報酬総額における株式の望ましい比率を確保するため、2022年3月期以降についてはRSU=40%、PSU=60%にしています。

報酬構成 (FY2024実績・FY2025)

代表執行役

BS 19%	STI 24%	RSU 23%	PSU 34%
-----------	------------	------------	------------

執行役

BS 24%	STI 28%	RSU 19%	PSU 29%
-----------	------------	------------	------------

(注) 1. 左記の図は執行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役割に対する報酬は含んでいません
2. 日本以外の出身者には、個人別に従前の報酬契約との調整を図るための一時金やセバランス・ペイ、その他に住宅手当や年金等が設定されています (左記の図の比率には含めていません)

短期インセンティブ報酬 (STI)

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。財務目標については成長と効率を評価するために売上高と営業利益率を評価指標としています。また品質については長期的、戦略的な取り組みを各年度内で着実に実施することが重要であることから、2024年3月期

に引き続き2025年3月期においても品質目標を評価指標としています。加えて、新たに改定された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に、執行役個人の目標を評価指標に加えることにしました。

FY2024

評価指標	ウェイト	目標値	実績値	支給率	支給率
売上高*1	25%	9,140億円	8,715億円	51.1%	
営業利益率*1	25%	18.9~20.9%	16.2%	0%*2	112.8%
品質目標	50%	401の実施項目	目標を上回る水準	200.0%	

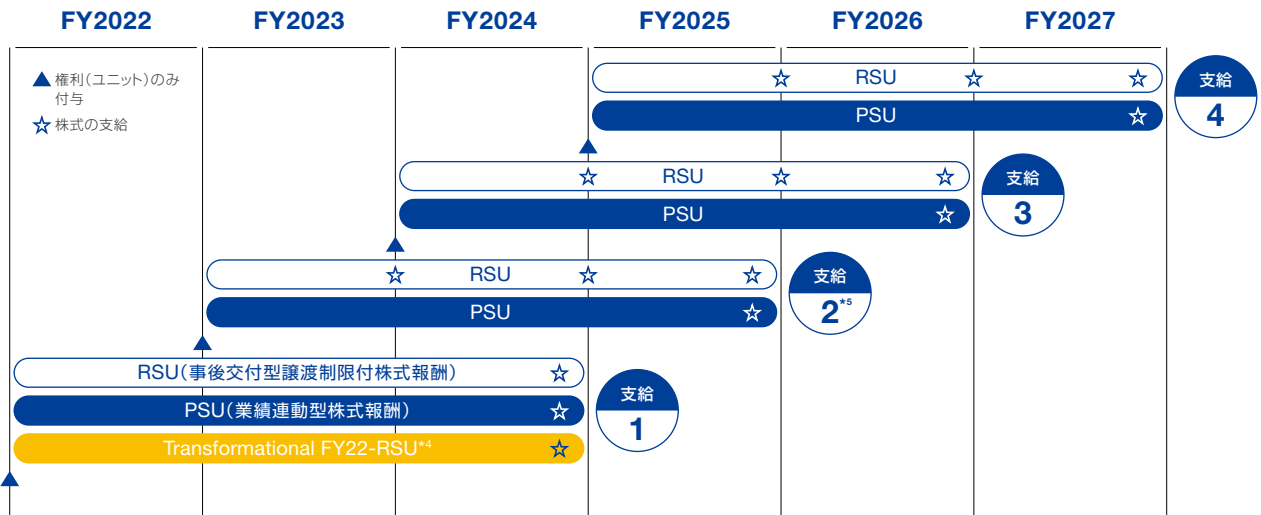
FY2025

評価指標	ウェイト	目標値
売上高*1	25%	10,210億円
営業利益率*1	25%	19.4%
品質目標	30%	品質保証および法規制 (QA&RA) の組織体制・製造プロセス・品質マネジメントシステム・医療事業の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) の改善に対する中長期、および短期的な主要な取り組みの目標
執行役個人目標*3	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、(1) 全社品質変革プログラム、(2) 長期的サステナビリティ、(3) 短期改善課題、(4) 執行役別予算の4つに関わる目標とする

*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 支給率50%の目標値である営業利益率16.9%を下回ったため、支給率は0%となりました
*3 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

長期インセンティブ報酬(LTI)

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



*4 2021年3月期を評価最終年度とするPSUの支給率が0%であったものの、新型コロナウイルス感染症の拡大により事業環境が大きく影響を受けながら執行役員は2022年3月期以降につながる成果を創出していると判断し、企業価値の最大化、株主価値の向上、株主との利害共有を一層強化するために有効な報酬を支給することが必要と考え「Transformational FY22-RSU」を付与することとしました

*5 2023年3月期支給のRSUより、1年経過ごとに1/3ずつ権利確定し、株式を支給する方法に変更しました

業績連動型株式報酬(PSU)

FY2022~FY2024(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*6	40%	各年度の100%支給目標値を設定	*7	57.3%	87.8%
相対TSR	40%	50%ile(Peer group)	31.1%ile	62.2%*8	
ESG	20%	DJSI-index	*9	200.0%	

支給 1

*6 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

*7 営業利益率の各年度の100%支給目標値は以下の通りです。営業利益率の支給率は、各年度の支給率の単純平均値とします
FY2022=17.5%、FY2023=21.4%、FY2024=18.9~20.9%
また、営業利益率の各年度の結果は以下の通りです
FY2022=19.3%、FY2023=20.0%、FY2024=16.2%

8 (25%ileから50%ileの相対TSR指標の支給率%)=2(相対TSRの結果%ile)

*9 ESGの支給率:評価期間の各年度のDJSI-Indexより決定します。DJSIの各年度の結果は以下の通りです
FY2022=World、FY2023=World、FY2024=World

FY2023~FY2025

評価指標	ウェイト
営業利益率	20%
相対TSR	60%
ESG*10	20%

支給 2

FY2024~FY2026

評価指標	ウェイト
EPS成長率	20%
相対TSR	40%
品質目標	30%
ESG*10	10%

支給 3

FY2025~FY2027

評価指標	ウェイト
相対TSR*11	60%
品質目標	20%
ESG	20%

支給 4

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3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	FY2027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	対象の途上国・地域における医療公平性を実現するHCPTトレーニングプログラムの提供(太陽がん領域)	5%	36~37(プログラム数)	+20%の継続成長
健やかな組織文化	グローバル全体での女性管理職比率	5%	28.5%~29.6%	FY2028 30%
社会と強調し脱炭素および循環型社会実現への貢献の領域	自社事業所からのCO ₂ 排出量(Scope1 & 2)削減	5%	-68%~-70%(FY2020対比削減)	2030年までに実質ゼロ
DJSI	DJSI Indexへの選定	5%	World	World 維持

*10 世界の代表的なESG投資指標である「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」に基づき評価します。当社の事業特性を鑑み、以下の理由で「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」のIndexを評価指標として設定します。また、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)のすべての領域でグローバル水準を満たすことを目標に、1年目、2年目の結果を考慮し、3年目に獲得するIndexを重視した評価テーブルを設定します

- 企業活動全体に対する網羅性がある
- 評価領域のカバレッジの広さから、幅広くステークホルダーの期待と対照することができる
- 信頼性の高い外部評価機関であり、透明性・公平性が担保できる

*11 「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

アラインド・アシュアランス

アラインド・アシュアランス

オリンパスは、全社で整合されたアシュアランスの達成を目指して、2023年4月1日付でガバナンス、リスク、コンプライアンス機能(略して「GRC」)を設立しました。GRCは、オリンパスの4つの重要なマネジメントシステム(事業継続と危機管理を含むリスク&コントロール、コンプライアンス、プライバシー、情報セキュリティマネジメント)を遂行しています。

これらの機能は連携して、当社が直面しているリスクを特定、評価、軽減、監視することを目指しています。リスク(エクスポージャー、その軽減状況)に対する透明性を高めることで、経営陣は、アラインド・アシュアランスに基づく意思決定をさらに強化するための部門横断的な情報をさらに得ることができます。

GRC機能によって提供されるアラインド・アシュアランスの目的は次の通りです。

- **GUIDE**: リスクと不確実な事象に対処する際に、必要な自信と権限を与えて組織を導きます。
- **PARTNER**: セカンドライン機能としての独立性を通じてビジネスを推進し、情報に基づいた意思決定、賢明なリスクを取ることを可能にする、信頼できるパートナーとなります。
- **SAFEGUARD**: 当社の従業員、評判、業績を保護し、患者さん第一、製品品質、組織を守る盾として機能します。

エンタープライズ・リスクマネジメントの強化

オリンパスグループは、経営戦略に沿った事業目標の実現に向けて、強化されたエンタープライズ・リスクマネジメント(ERM)を実施しています。具体的には、「エンタープライズ・リスクマネジメント規程、リスク管理および危機対応方針」および関連規程に基づき、積極的かつ適切なリスクテイクによる企業の持続的成長と価値創造につながる「攻め」と、違法行為や事故を未然に防ぐ「守り」の両面からリスク

マネジメントに取り組んでいます。

エンタープライズ・リスクマネジメントに対する監督体制

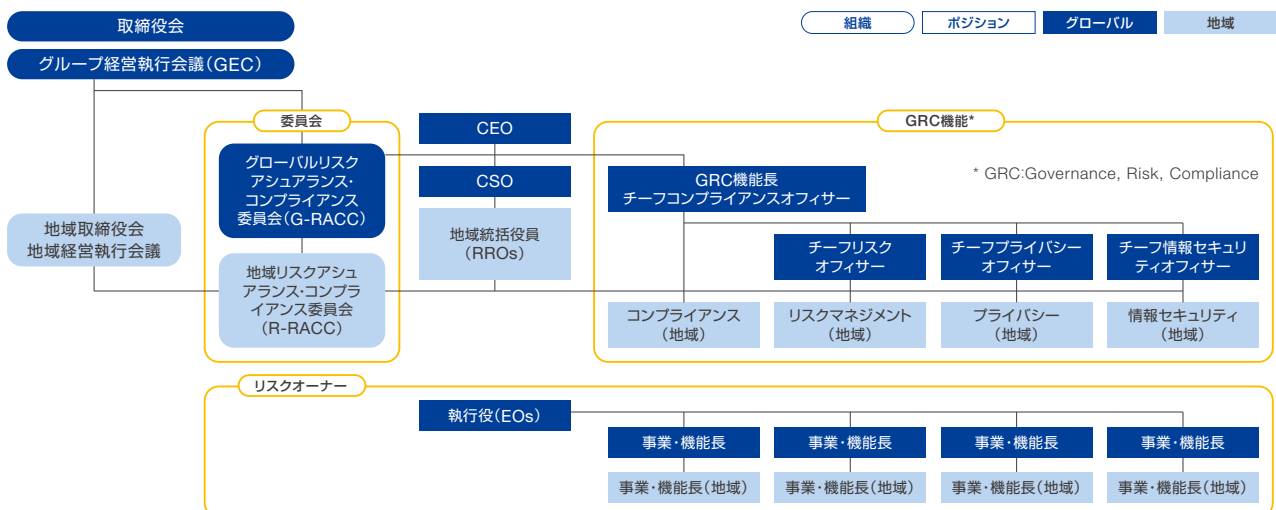
オリンパスグループは、グローバルおよび地域レベルで新たな委員会体制を確立し、グローバルおよびリージョナルリスクアシュアランスおよびコンプライアンス委員会(それぞれG-RACCおよびR-RACC、総称して「RACC」)を設置しました。G-RACCは、CEOとグローバルGRCヘッド/グローバルチーフコンプライアンスオフィサーが共同議長を務め、グループ経営執行会議(GEC)メンバーによる議論を主導します。R-RACCは、各地域の経営執行会議メンバーと共に開催され、各地域の地域代表役員とGRCの地域ヘッドが共同議長を務めます。

RACCの目的は、会社全体のリスクに対処し、適用されるポリシー、法律、規制を遵守するためのフレームワークを確立、実装、管理することです。推奨事項、ガイダンスおよび重大なリスクは、継続的な監視のために、当社のグループ経営執行会議、取締役会、監査委員会に定期的に報告されます。また、オリンパスでは、リスクオーナー(グローバル事業・機能責任者、地域事業・機能責任者、およびリスク管理を担当するリスクコーディネーター)を指名しています。各リスクオーナーは、指定されたリスク領域で必要な対策(組織構造の改善、プロセス整備、重点的な対策の実施など)を実行する責任があります。このフレームワークは、当グループの内部統制フレームワークで定義されているスリーラインモデルの概念に基づいています。内部監査機能は、年間監査計画に基づいて、リスクオーナー(ファーストライン)とGRC機能(セカンドライン)を定期的に監査します。

エンタープライズ・リスクマネジメントのカテゴリー

オリンパスは、5つの最適化したリスクカテゴリー(1.戦略(外部環境変化を含む)、2.オペレーション&製品、3.ファイナンス、4.ガバナ

組織体制(FY2024)



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による、グローバルでのエンタープライズ・リスクマネジメント手法とアプローチを確立しました。

 **事業等のリスク** <https://www.olympus.co.jp/fr/policy/risk.html>

エンタープライズ・リスクマネジメント評価手法

オリンパスは、当社の事業目標の達成や企業戦略に影響を及ぼす可能性のある個々のリスクを評価して明示するために、次の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)を導入しています。エクスポージャーは、発生可能性と影響度によって決定されます。発生可能性はリスクが顕在化する確率を示し、影響度はリスクが顕在化した場合の結果の重大性を示します。発生可能性と影響度は、定量的(財務的)または定性的な基準として評価します。

脆弱性とは、リスクが発生した場合に組織がどの程度適切にリスクを管理する準備ができているかを指します。速度とは、リスクが発生した後、当社がどの程度速く影響を受けるかを示します。これら3つの基準に基づいて、積極的にリスクを特定、軽減、監視します。軽減策は定期的に見直しされ、有効性がテストされます。加えて、リスクを視覚化して管理するために、いわゆる3Dリスクマトリックスを導入しました。これは、エクスポージャーと脆弱性を組み合わせた評価に速度を追加します。マトリックスは4つの象限に分かれています。それぞれがリスクに対処する方法を示しています。加えて、データベースとダッシュボードに基づく最新のITアプリケーションを導入し、十分な情報に基づくリスクベースの意思決定を行うための支援も行っています。

エンタープライズ・リスクマネジメント・プロセス

当社のエンタープライズ・リスクマネジメント・プロセスの主な構成要素は以下の通りです。

- リスクアセスメント：リスクを特定、分析、評価する。

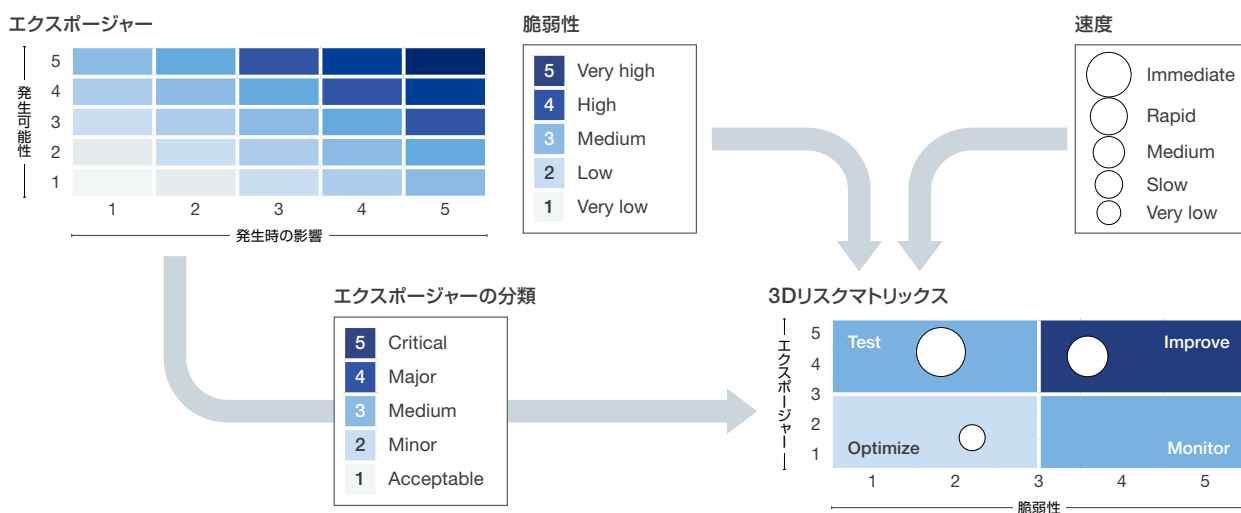
- リスクリートメント：リスクを軽減し、リスクマネジメント活動を調整および実行する。
- リスクモニタリング：リスクモニタリングの手順を設計および実装し、リスクリートメント活動の有効性を評価します。
- リスク報告：リスクと軽減策を集計および評価し、関連するステークホルダーに定期的に報告します。リスク報告は、年間計画の一環として社内で計画・展開されます。

当社グループの主要リスクへの対応状況は、継続的にモニタリングされ、グループ経営執行会議、取締役会、監査委員会に定期的に報告されます。エンタープライズ・リスクマネジメント・プロセスは、スリーラインモデルの原則に従って、リスク&コントロール部門と各事業・機能との強力な連携に基づいています。グローバルレベルと地域レベルの両方で、これらのグローバルに整合したERMプロセスを実行しています。リスク&コントロールは、ERM手法と運用ガイダンスの策定、提供、維持を担当し、新しい組織とERM手法の社内への普及を推進しています。リスクオーナー、リスクコーディネーター、およびその他のセカンドライン機能とのトレーニングとワークショップを通じて、ビジネスオペレーションレベルでリスク文化を継続的に育成しています。



事業継続マネジメント(BCM)／事業継続計画(BCP)

事業継続マネジメント(BCM)に関しては、バリューチェーンを重視した実用的な計画の策定に努めています。これをサポートするため、BCMに関する社内規程および細則を確立し、BCMの実践の改善に継続的に取り組んでいます。さらに、BCMの有効性を高めるた



アラインド・アシュアランス

めに、定期的な教育およびトレーニングプログラムを実施しています。2024年3月期には、ERMとBCMの活動をより緊密に連携させることを決定しました。エンタープライズ・リスクを特定・評価することで、リスク軽減策の一環として、リスクエクスポージャーの高いリスクに対して（脆弱性・スピードを考慮して）事業継続計画（BCP）を策定します。

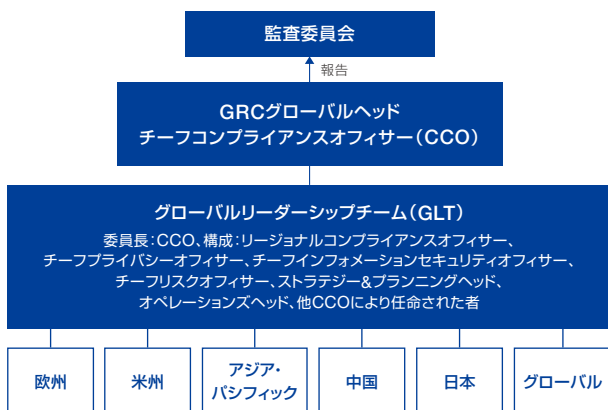
コンプライアンス

オリンパスは、誠実で法令を遵守する企業風土の醸成に努めています。当社では、創業100年以上の歴史で培われた「イノベーション」「社会貢献」「誠実さ」を基本に据え、「オリンパスグローバル行動規範」を制定しています。「オリンパスグローバル行動規範」は、オリンパスの方針の基盤であり、グローバルな企業活動において経営層および従業員はこの規範に則って行動しています。

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、そしてお客様やビジネスパートナーを公正に扱い、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、CCO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、グローバルリーダー

コンプライアンス推進体制図（2024年4月現在）



シップチーム（GLT）のメンバーと共に、地域のビジネス拠点において関連する内部規則が遵守され、CCOが監督するマネジメントシステムの要件に従い、ベストプラクティスを反映したコンプライアンス活動が実施されていることを確認します。2024年3月期において、CCOは各地域のコンプライアンスプログラムをグローバルに調和し、最終的にはシステム化するため、引き続きコンプライアンスプログラムの発展を主導しています。

インテグリティ・ライン（グローバル通報窓口）

オリンパスは誠実な企業文化を重視し、すべての従業員が質問や懸念を表明できる安全でオープンな職場を提供しています。当社は、懸念事項の報告を希望するすべてのオリンパス社員、ビジネスパートナー、およびその他の第三者が利用できる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」を提供しており、独立した第三者によって管理されています。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に行き、チームメンバーの協力のもと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。2024年3月期も、ポリシー違反に対する追跡調査の強化、利益相反の地域別報告の統合、グローバル内部調査委員会の設置を定め、社内調査プロセスの枠組みを整理した「オリンパス内部調査ポリシー」のグローバル展開などを行い、懸念があれば場所や部署にかかわらず、同じ高い基準で確実に調査・処理すべく改善を図っています。グローバルコンプライアンス機能は「オリンパスグローバル行動規範」についての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。2024年3月期は、インテグリティ・ラインなどを通じて673件の通報がありました。適切な調査の結果、不正行為が立証された場合、オリンパス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。2024年3月期は、処理が完了した通報のうち64%が審査を経て、その是正処置が立証されました。

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。2024年3月期のグローバルにおける取り組みは以下の通りです。

贈収賄・腐敗防止関連の 集合研修・eラーニング	受講対象者数：24,925名 受講完了者数：24,017名 (受講率約96%)
オリンパスグローバル行動規範関連の 集合研修・eラーニング	受講対象者数：25,411名 受講完了者数：22,336名 (受講率約88%)

詳しくはWEBをご覧ください

オリンパスグローバル行動規範: <https://www.olympus.co.jp/company/philosophy/code.html>
コンプライアンス: <https://www.olympus.co.jp/csr/governance/compliance/>

株主・投資家との対話

情報開示に関する考え方

当社は情報開示にあたり、法令や金融商品取引所の規則を遵守し、法令・規則によって開示を求められる情報を開示しています。また、法令・規則に開示の定めのない情報についても、オリンパスの企業価値に大きな影響を与える情報を、金融商品取引法第27条の36の規定（いわゆるフェア・ディスクロージャー・ルール）および社内開示基準に基づき積極的に開示しています。

情報開示は、東京証券取引所の適時開示規則によって開示の定めのある情報については、原則として同証券取引所が提供する適時開示情報伝達システム（TDnet）を通じて行っています。また、法令・規則に開示の定めのない情報についても、プレスリリースやWebサイト、統合レポート、中間株主通信等、さまざまな形で積極的な情報発信を行っています。

IR活動状況

2024年3月期におけるIR活動状況は以下の通りです。

活動	回数	内容
機関投資家・アナリスト向け説明会	4回	決算実績、業績見通しを中心に四半期ごとに決算説明会を開催
経営戦略説明会	1回	「変革のその先へ～グローバル・メドテックカンパニーとしての成長～」と題して、経営戦略説明会を実施
海外ロードショー	3回	CEOおよびCFOが海外の機関投資家を直接訪問し、ミーティングを実施
各証券会社主催のカンファレンス（海外含む）	5回	国内外で開催される証券会社主催のカンファレンスに参加し、ミーティングを実施
機関投資家・アナリストとの個別ミーティング ・役員（執行役、社外取締役等） ・IR部門	1,075回 104回 971回	役員およびIR部門で対応したミーティング件数 （海外ロードショー、カンファレンスでの実施件数を含む）

経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況

IR部門は、機関投資家・アナリストとの対話の内容をCEOおよびCFOに随時報告するほか、半年ごとにグループ経営執行会議および取締役会にIR活動報告として資本市場の評価や関心事をフィードバックしています。また、経営陣とIR部門は、機関投資家・アナリストからの意見を参考に、対話を充実させるための取り組みや開示資料の改善と拡充等、IR活動の改善に努めています。

なお、2024年3月期におけるアナリスト・機関投資家の主な関心事は右記の通りです。

株主・投資家との対話

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

機関投資家に対しては、決算実績、業績見通しを中心に四半期ごとの決算説明会を実施しています。また、製品や戦略をご理解いただく機会としてIRイベントも積極的に開催しています。国内外の機関投資家やアナリストとの個別ミーティングもっており、2024年3月期には年間で1,000件以上実施をしました。このような活動を通じて、当社への理解促進につながるよう努めています。

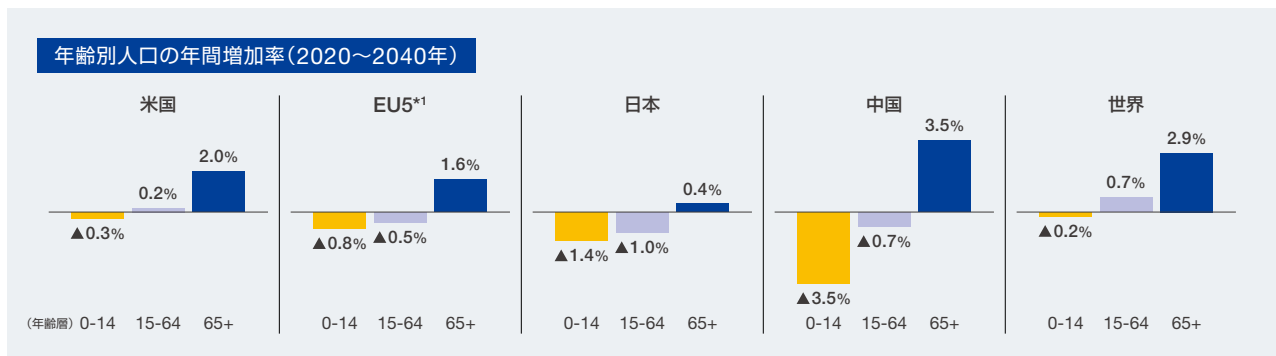
- 米国食品医薬品局（FDA）から受領した警告書の内容と当社の対応状況
- 米国、中国市場における消化器内視鏡システム「EVIS X1」の発売前後の状況
- 中国市場における反汚敗運動等の影響
- 経営戦略の進捗状況
- キャピタルアロケーションと株主還元の方針

グローバルヘルスケアデータ

Global Healthcare Data

人口

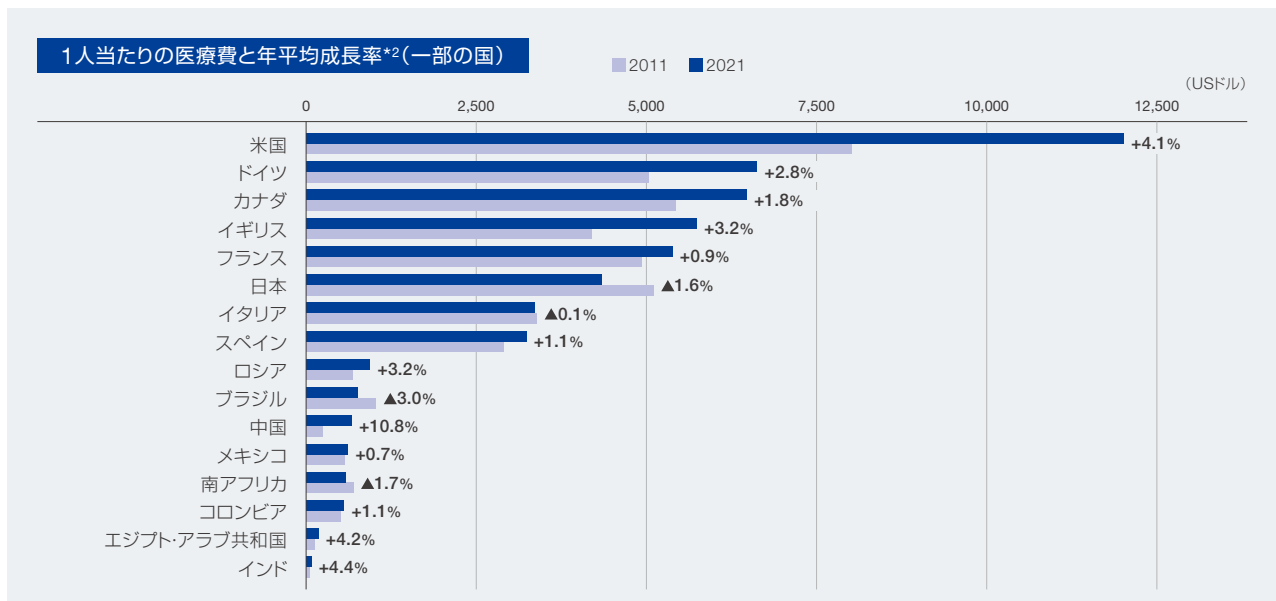
- 65歳以上の高齢者の世界人口は毎年2.9%増加する一方、0~14歳の人口は減少する見通しであり、人口高齢化は主要地域および世界で重要な問題となっています。
- 中国では、長寿化と出生率の低下により、高齢者の人口が急速に増加し、若年者の数が減少すると予想されています。
- 人口高齢化は疾病増加の主な要因の一つであり、オリンパスは対象疾患に対して、医療水準を向上するためのソリューションを提供し続けていきます。



*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

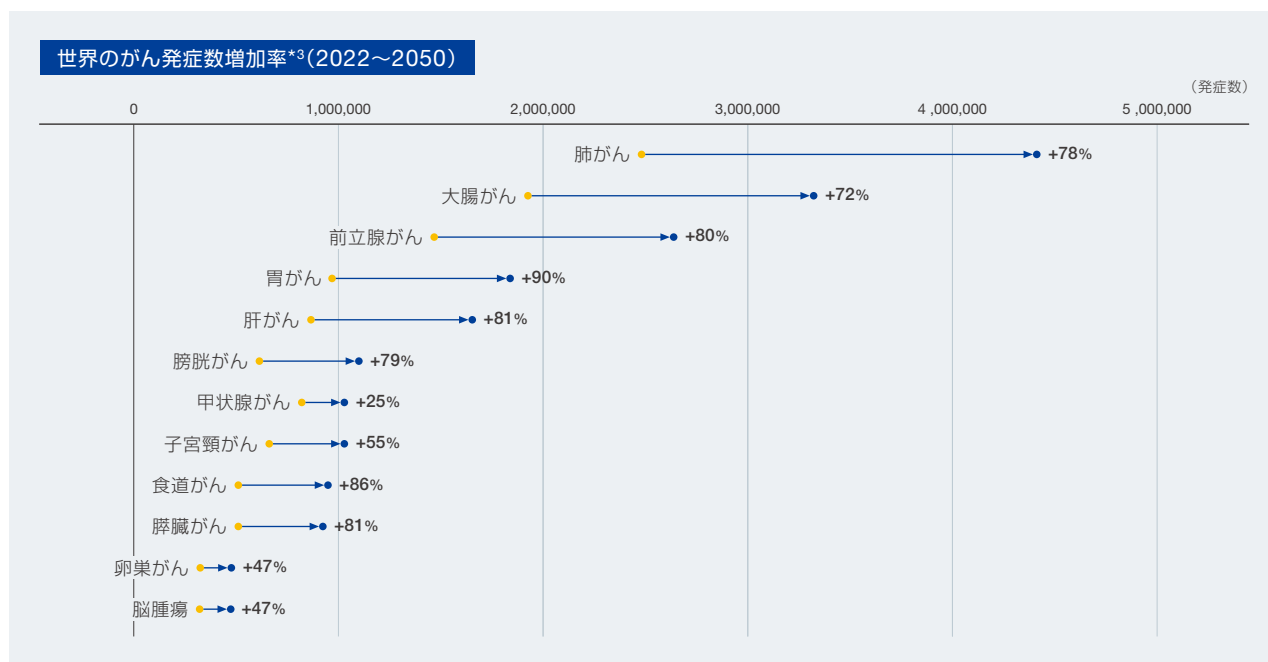
- 世界の1人当たりの医療費は、2011年から2021年にかけて年平均成長率(CAGR)で2.6%増加しています。国別の1人当たりの医療費は米国が最も多く、CAGRは中国が10.8%と最も高くなっています。
- オリンパスは、医療従事者を対象とした教育支援等を通じて、医療機会の幅広い提供に貢献しています。



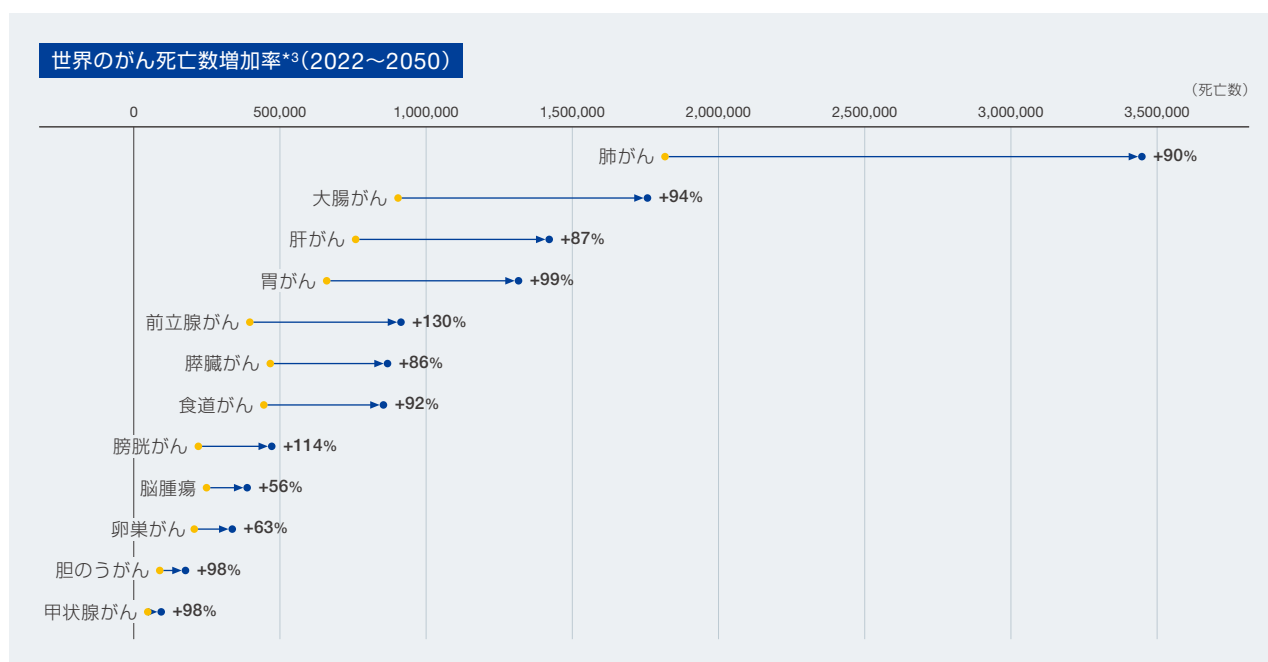
*2 年平均成長率(CAGR): 2011-2021
 出典: World Bank, World Health Organization Global Health Expenditure database
<https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.CHEX.PC.CD?end=2021&start=2011&type=points&view=chart>

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。



- 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。

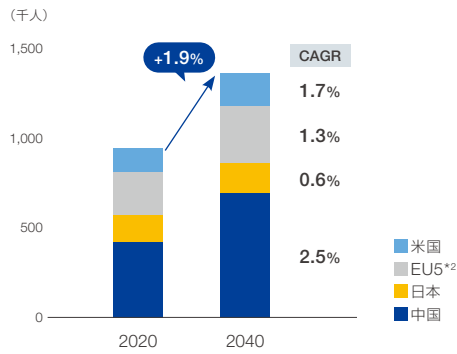


*3 オリンパスが現在製品およびサービスを提供している部位に絞って掲載しています
 出典: Ferlay J, Laversanne M, Ervik M, Lam F, Colombet M, Mery L, Piñeros M, Znaor A, Soerjomataram I, Bray F (2024). Global Cancer Observatory: Cancer Tomorrow (version 1.1). Lyon, France: International Agency for Research on Cancer. Available from: <https://gco.iarc.who.int/tomorrow>, accessed 31 July 2024

疾患データ

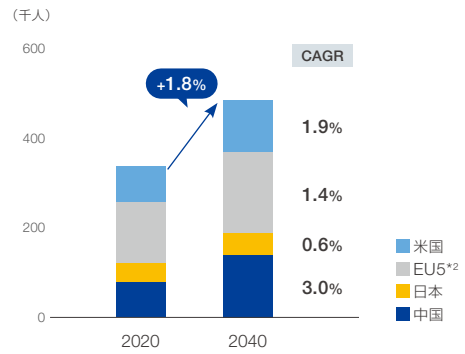
消化器科

大腸がん発症数(地域別)*1

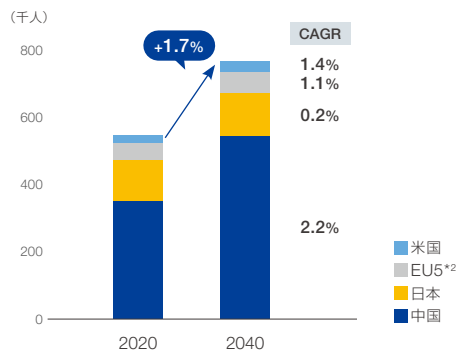


泌尿器科

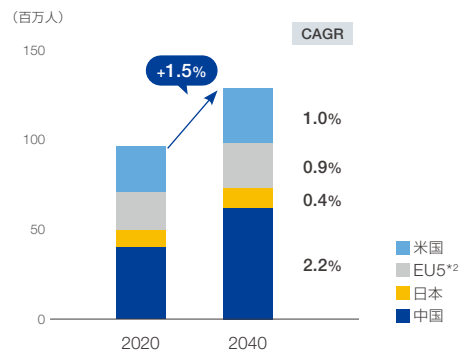
膀胱がん発症数(地域別)*1



胃がん発症数(地域別)*1

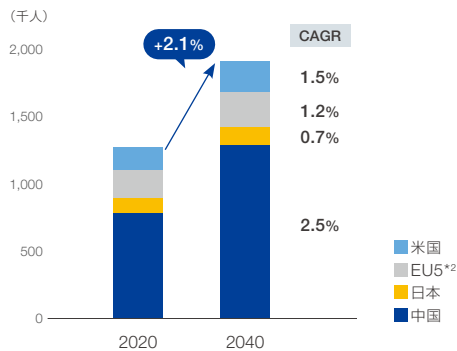


前立腺肥大症(BPH)総有病者数(地域別)*1

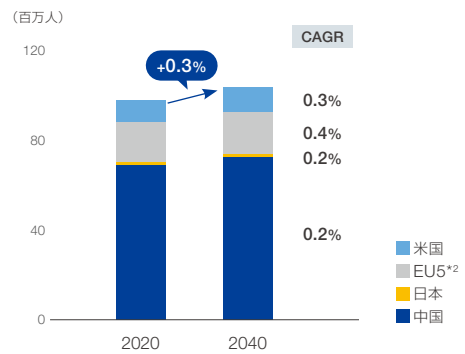


呼吸器科

非小細胞肺癌発症数(NSCLC)(地域別)*1



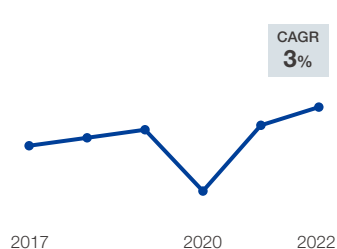
腎臓結石総有病者数(地域別)*1



症例数データ

消化器科*3

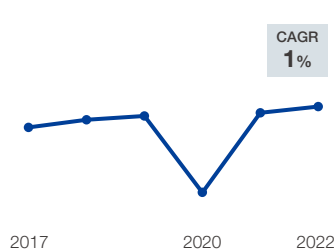
大腸内視鏡検査
症例数推移(米国)



症例数
**1,700–
2,000**万件
(2022)

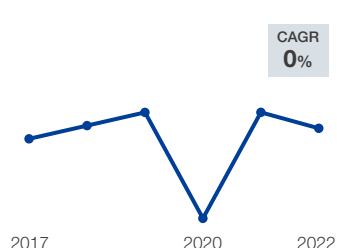
泌尿器科*3

膀胱鏡検査
症例数推移(米国)



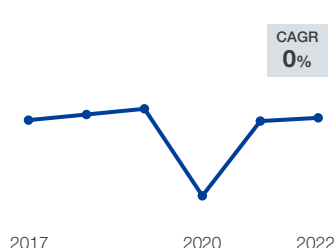
症例数
**300–
500**万件
(2022)

胃内視鏡検査
症例数推移(米国)



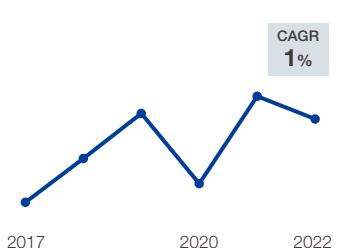
症例数
**800–
1,200**万件
(2022)

尿管鏡検査
症例数推移(米国)



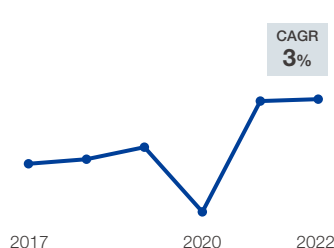
症例数
**80–
120**万件
(2022)

ERCP(内視鏡的逆行性胆道膵管造影術)
症例数推移(米国)



症例数
**50–
70**万件
(2022)

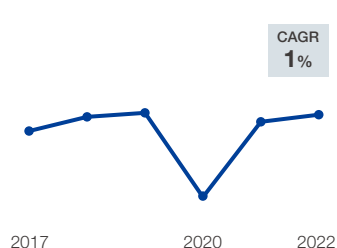
TURP(経尿道的前立腺切除術)
症例数推移(米国)



症例数
**15–
22.5**万件
(2022)

呼吸器科*4

気管支鏡検査
症例数推移(米国)



症例数
**120–
160**万件
(2022)

*1 出典: Epi Database, Cerner Enviza. Accessed July and August 2024

*2 EU5: 英国、フランス、イタリア、ドイツ、スペイン

*3 出典: AcuityMDおよび当社予測

*4 当社予測

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)		
	2015	2016	2017
売上高	764,671	804,578	748,050
販売費及び一般管理費	398,889	430,773	414,855
対売上高比率 (%)	52.2%	53.5%	55.5%
営業利益	90,962	104,464	76,487
営業利益率 (%)	11.9%	13.0%	10.2%
税引前利益	8,934	70,800	81,686
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) (JGAAP) / 親会社の所有者に帰属する当期利益 (IFRS)	△8,737	62,594	78,191
対売上高比率 (%)	—	7.8%	10.5%
EBITDAマージン*1 (%)	18.5%	19.2%	17.4%
医療事業のEBITDAマージン*2 (%)	29.1%	29.5%	27.4%
研究開発費	74,101	81,415	79,178
対売上高比率 (%)	9.7%	10.1%	10.6%
資本的支出	47,743	64,445	49,347
減価償却費	41,219	39,912	44,658
のれん償却額	9,421	9,867	8,642
主要な財務指標			
総資産*7 (JGAAP) / 資産合計 (IFRS)	1,081,551	1,000,614	991,062
純資産 (JGAAP) / 資本合計 (IFRS)	357,254	384,283	430,880
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)*7 (%)	32.9%	38.2%	43.3%
有利子負債	354,421	321,138	286,357
純有利子負債	144,546	154,584	86,926
棚卸資産*7	107,387	111,558	124,064
棚卸資産回転期間*3 (月)	1.6	1.6	1.9
現金・現金同等物残高	209,809	166,323	199,431
営業活動によるキャッシュ・フロー	66,811	48,621	90,194
投資活動によるキャッシュ・フロー	△39,612	△52,897	△8,305
財務活動によるキャッシュ・フロー	△70,185	△33,870	△44,244
ROE (自己資本利益率) (%)	△2.6%	17.0%	19.3%
ROA (総資産利益率) (%)	△0.8%	6.0%	7.9%
1株当たり当期純利益 (損失)*4 (JGAAP) / 基本的1株当たり当期利益 (IFRS) (円)	△25.53	182.90	228.47
1株当たり純資産額*4 (JGAAP) / 1株当たり親会社所有者帰属持分 (IFRS) (円)	1,038.64	1,117.24	1,252.96
PER*5 (株価収益率) (倍)	—	23.9	18.7
PBR (株価純資産倍率) (倍)	4.3	3.9	3.4
時価総額 (期末) (億円)	15,300	14,992	14,666
1株当たり配当額*6 (円)	2.5	4.25	7
為替レート			
米ドル / 円	109.93	120.14	108.38
ユーロ / 円	138.77	132.58	118.79
主要な非財務指標			
従業員数*8 (人)	31,540	33,336	34,687
海外従業員比率 (%)	63.2%	63.3%	63.7%
国内における女性管理職の割合*9,10 (%)	1.7%	1.6%	2.1%
グローバルシニアマネジメントにおける女性役職者の割合*11 (%)	—	—	—
グローバルなマネジメントポジションにおける女性の割合*12 (%)	—	—	—
日本における男性社員の育児休業等取得率*13 (%)	—	—	—
障がい者雇用率*14 (%)	2.1%	1.9%	2.1%

*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 PERについては、2015年3月期は当期純損失のため、記載していません

*6 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

- ・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。

(百万円)

国際会計基準(IFRS)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	740,557	786,497	793,862	755,231	730,544	750,123	881,923	925,752
	397,697	426,596	437,510	381,171	357,032	357,510	420,547	466,758
	53.7%	54.2%	55.1%	50.5%	48.9%	47.7%	47.7%	50.4%
	71,192	81,029	28,281	92,200	81,985	146,188	186,609	51,387
	9.6%	10.3%	3.6%	12.2%	11.2%	19.5%	21.2%	5.6%
	62,481	76,665	20,117	86,617	76,810	141,701	182,294	43,611
	42,783	57,064	8,147	51,670	12,918	115,742	143,432	242,566
	5.8%	7.3%	1.0%	6.8%	1.8%	15.4%	16.3%	26.2%
	16.9%	17.0%	11.0%	21.1%	19.4%	27.2%	28.4%	12.6%
	27.4%	26.5%	24.9%	29.3%	27.7%	33.2%	31.4%	16.8%
	79,178	89,469	93,968	87,750	81,794	75,190	76,866	85,342
	10.7%	11.4%	11.8%	11.6%	11.2%	10.0%	8.7%	9.2%
	60,683	65,255	66,830	74,673	98,935	66,193	72,023	79,343
	54,290	52,913	58,669	67,377	59,559	57,851	63,592	65,193
	—	—	—	—	—	—	—	—
	960,032	978,663	932,030	1,015,663	1,183,453	1,357,999	1,508,701	1,534,216
	396,228	444,259	442,387	371,958	395,480	511,362	641,234	757,186
	41.1%	45.2%	47.3%	36.5%	33.3%	37.6%	42.4%	49.4%
	285,970	247,974	181,335	280,915	355,264	386,127	340,057	299,616
	86,505	56,735	66,909	118,421	137,786	83,555	170,728	△41,317
	125,319	139,309	153,623	167,596	158,895	167,368	162,994	190,030
	1.9	2.0	2.2	2.6	2.7	2.3	2.2	2.5
	199,465	191,239	114,563	162,494	217,478	302,572	169,329	340,933
	102,052	95,146	66,943	133,544	124,122	169,729	98,490	42,365
	△20,814	△53,312	△60,296	△62,430	△118,918	△71,016	△58,414	359,992
	△43,615	△51,058	△82,948	△19,462	40,800	△40,667	△143,178	△276,010
	11.3%	13.6%	1.8%	12.7%	3.4%	25.6%	24.9%	34.7%
	4.4%	5.9%	0.9%	5.3%	1.2%	9.1%	10.0%	15.9%
	125.01	41.71	5.97	39.37	10.05	90.22	113.22	199.91
	1,153.45	324.25	323.06	288.39	306.72	400.75	510.62	649.59
	34.2	24.2	201.3	39.7	228.0	25.9	20.5	11.1
	3.7	3.1	3.7	5.4	7.5	5.8	4.5	3.4
	14,666	13,845	16,478	21,414	31,408	30,390	29,356	26,885
	7	7	7.5	10	12	14	16	18
	108.38	110.85	110.91	108.74	106.06	112.38	135.47	144.62
	118.79	129.70	128.41	120.82	123.70	130.56	140.97	156.80
	34,687	35,933	35,124	35,174	31,653	31,557	32,805	28,838
	63.7%	63.7%	61.9%	61.3%	57.2%	59.3%	60.9%	61.0%
	2.1%	2.4%	3.3%	3.6%	4.6%	6.0%	7.2%	9.1%
	—	—	—	8.4%	10.8%	14.2%	—	—
	—	—	—	—	—	—	22.7%	25.4%
	—	—	—	—	—	—	70.2%	88.0%
	2.1%	2.2%	2.2%	2.3%	2.6%	2.6%	2.8%	2.9%

*7 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

*8 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。

*9 2024年3月期は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

*10 出向者を出向元の従業員として集計しています

*11 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

*12 3月1日時点のオリンパスグループの管理職

*13 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

*14 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

会社情報・株式情報 (2024年3月31日現在)

会社情報

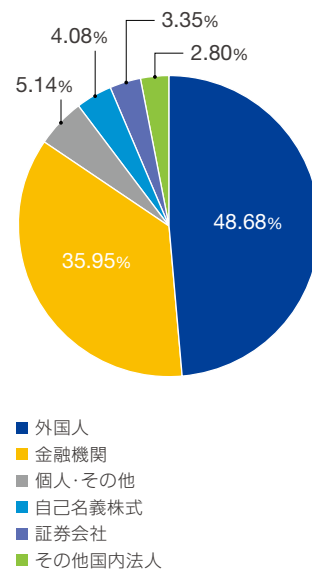
商号	オリンパス株式会社(Olympus Corporation)
設立年月日	1919年(大正8年)10月12日
本社	〒192-8507 東京都八王子市石川町2951
資本金	124,643百万円
グループ会社数	合計92社(本社除く、子会社89社、関連会社3社)
連結従業員数	28,838人(ほか、平均臨時雇用者数942人)
単体従業員数	2,834人
Webサイト	https://www.olympus.co.jp
証券コード	7733
上場証券取引所	東京証券取引所
決算日	3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
発行済株式総数	1,215,146,700株
株主数	60,866名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

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)	237,227,500	20.35
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	90,256,100	7.74
株式会社SMBC信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	39,509,300	3.39
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	37,975,376	3.26
JP MORGAN CHASE BANK 385632	27,218,957	2.34
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	22,672,912	1.95
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	21,827,589	1.87
日本生命保険相互会社	21,258,572	1.82
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	16,953,644	1.45
BNYM AS AGT / CLTS 10 PERCENT	16,132,479	1.38

(注)持株比率は、自己株式(49,514,907株)を控除して算出しています。

株式分布状況



統合レポートの役割

統合レポートは、財務情報のみならず非財務情報を含めた重要な情報をまとめ、当社の価値創造を分かりやすく解説することを目的としています。詳細な情報は以下の企業情報サイト・各媒体をご覧ください。

オリンパスグループ企業サイト

経営情報、製品情報、非財務情報等、オリンパスグループに関わる情報を掲載



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

サステナビリティ

ガバナンス・社会・環境側面の詳細な情報を掲載



<https://www.olympus.co.jp/csr/>

オリンパスの医療分野

当社医療分野の強みや基本的な知識を紹介



<https://www.olympus.co.jp/ir/data/medical.html>

社外評価／外部イニシアティブへのコミットメント

(2024年8月時点)

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]

財務

格付投資情報センター(R&I)で
A+の評価を獲得

スタンダード&プアーズ(S&P)で
BBB+の評価を獲得

ムーディーズ(Moody's)で
Baa1の評価を獲得

ESG



持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOのCDPによる気候変動の調査にて「B」、水セキュリティの調査にて「C」の評価を獲得(オリンパス/2023年)



「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定(オリンパス/2017年から8年連続、オリンパスマーケティング/2021年、会津オリンパス/2020年)



CDPより、企業が気候変動課題に対してどのように効果的にサプライヤーと協働して取り組んでいるかを評価する「サプライヤー・エンゲージメント評価(SER)」において、最高評価である「CDP 2021サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」および「CDP2022サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定(オリンパス)



「健康経営優良法人」に認定(会津オリンパス/2021年から4年連続、オリンパスマーケティング/2020年、2022～2024年)



仕事と育児の両立支援の取り組みに優れ、継続的な取り組みを促進する企業として厚生労働省より「プラチナくるみん」に認定(オリンパス/2022年)
仕事と育児の両立支援の取り組みに優れた企業として厚生労働省より「くるみん」に認定(オリンパスマーケティング/2020年、会津オリンパス/2022年)



女性の活躍推進に関する取り組みに優れた企業として厚生労働大臣より「えるぼし」に認定(オリンパス/2019年/「えるぼし3段階目」)



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同

オリンパスでは、性的少数者に対する理解の促進とその支援を目的に、日本国内に専用相談窓口を設置しています。また、LGBTQへの理解促進のため、社内イントラネットを設置するとともに、有志によるALLY活動を実施しています。これらの活動の結果、日本でのLGBTQに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標2023」において「シルバー」認定を取得しました。

国連が提唱する「グローバル・コンパクト(GC)」に参画

OLYMPUS

A thick yellow horizontal line that tapers at both ends, positioned directly beneath the word "OLYMPUS".