

取締役会議長・会長・CEO鼎談

「Our Purpose」と患者さんの安全を最優先に考えるマインドセットを持ち、世界をリードするメドテックカンパニーになるための次のステップへ

Transform Olympusと経営戦略を実行してきた

これまでの4年間を振り返るとともに、新経営戦略やオリンパスが

今後目指す姿について取締役会議長と会長、CEOの3名で議論をしました。

CEO交代の背景

竹内：2023年4月、2019年公表の経営戦略を継承した新経営戦略を発表するタイミング（2023年5月）に合わせて、CEOを交代しました。私は企業変革プラン「Transform Olympus」の策定時にCEOを務めていましたが、私の最大の使命は、当社を世界をリードする真のメドテックカンパニーに変革することでした。オリンパスが次のステップに移行するためには新しい戦略と新しいリーダー

シップが必要であると感じ、2021年頃から、私はシュテファンと緊密に連携して、当社の今後の発展について議論してきました。この4年間で医療分野に専心するメドテックカンパニーへの転換に成功しましたが、これは最初の一步に過ぎません。

藤田：CEOの選任プロセスに関しては、まず竹内さんがCEOを辞任する意向を指名委員会に伝えた後、指名委員会において竹内さんの提言を踏まえつつ、既に策定していたサクセッション・プランに沿って、誰が最も適切な後継者

であるかを検討し始めました。委員会内で数回の面談と議論を経て、全会一致でカウフマンさんが新たなCEOに選出されました。

カウフマン：CEOの選任は明確なプロセスを経て行われました。当社は指名委員会等設置会社であり、サクセッション・プランの検討は指名委員会の重要な役割の一つです。私が指名候補者になるまでには、竹内さんと真剣な議論を繰り返しました。選任された際には、責任の重さに身の引き締まる思いであるとともに大変誇らしく光栄に思いました。当然ながら、重要な役割への重圧もありましたが、竹内さんのリーダーシップの下でグローバル化を進め、長期的かつ持続的な成長の基盤を築いてきたことを示す、この大胆な決断を下したオリンパスを誇りに思いました。

のプロセスとは2つの点を変えたいと考えました。1点目は、戦略策定にできるだけ多くの人に関与できるように、会社全体でのワークショップやさまざまな対話の場を設け、多くのシニアマネジメントや従業員に意見を求めました。それと同時に、新しい戦略の方向性と実行に向けて、賛同を促すためのマインドセットの醸成にも着手し、そのプロセスは成功したと考えています。2点目は、新経営戦略と部門、機能、全社の各戦略を整合させることで、簡潔に分かりやすくしたことです。冗長な戦略ではなく、より合理化することで、組織全体が同じ方向に進むための優先順位とKPIを明確に示し、全体像を理解することが容易になると考えました。

竹内：シュテファンの話と私を合わせた5人の執行役で策定しました。当時はオリンパスの会社としての方向性を決めることに重点を置いていたので、世界をリードするメドテックカンパニーを目指すという志のもと、Transform Olympusを定めた後で戦略を検討し、策定しました。新経営戦略では

執行陣と取締役会の強固な関係に基づく新経営戦略の策定

カウフマン：私は、新経営戦略の策定にあたり、これまで

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

取締役
代表執行役 社長兼
CEO（最高経営責任者）

シュテファン・カウフマン

社外取締役
（取締役会議長／指名委員会委員長）

藤田 純孝

会社の方向性自体に大きな変化はなかったため、世界をリードするメドテックカンパニーになることがオリンパスにとって何を意味するのかということに、シュテファンは集中することができたと思います。シュテファンが言ったように、多くの従業員と関わり、2019年の経営戦略から多くの要素を発展させて新経営戦略を策定することができたと考えています。

藤田：新経営戦略策定の際には、企業としての方向性は変わらなかったものの、取締役会の関与や議論の度合いが増えたと考えています。例えば、通常取締役会に加えて、戦略に関する特別な議論が行われました。特に新経営戦略の最終段階での特別な議論では、規制当局から提起された問題をどのように改善するかについて重点的に取り上げました。これにより、品質保証・法規制対応(QARA)に関連する取締役会の議論の質が向上しました。また、今後のQARAの対応については社外取締役のみの会議でも議論しました。さらに、品質保証および法規制(QA&RA)委員会の設置を決定しました。その他、成長戦略(内視鏡事業・治療機器事業におけるM&Aや市場政策)、R&D戦略(リソースの確保を含む)、財務戦略(売上水準、販管費、営業利益水準等の妥当性)、税務管理、資本配分(自己株式取得の方針、M&AやR&Dへの投資)、また当期計画と複数年計画との関連性の明確化などについて議論しました。

カウフマン：執行陣と取締役会は企業価値の最大化に向けて、お互いに協力し合い、新経営戦略について建設的に議論してまいりました。指名委員会は継続的に取締役会のスキルマトリックスの作成とアップデートに取り組み、当社が世界をリードするメドテックカンパニーとなるために実行することを取締役が支援できるようにしています。私たちは、取締役会と課題を共有し、適切なフィードバックと多くの支援をいただきながら、非常に有意義な議論を行っています。新経営戦略に関する議論は、オリンパスのコーポレートガバナンスがこの4~5年の間でどれほど進化したかを示す素晴らしい例だと思います。

QARAの強化と患者さんの安全を最優先とする文化への進化

カウフマン：私たちは品質管理システムを改善する取り組みを数年前に開始しましたが、グローバル・メドテックカン

パニーとして求められるレベルに到達するためには、さらなる取り組みが必要です。2023年3月期に米国食品医薬品局(FDA)から3通の警告書を受領しましたが、オリンパスの全役員・従業員がこの状況を通じて、規制当局やステークホルダーの期待に応えるために、企業文化や業務プロセス、システムを改善すべきだと認識する機会であると捉えています。QARAを強化するために、法規制上の問題を改善するだけでなく、より継続的な課題にも積極的に対処できるようにするケイパビリティを向上させ、常に患者さんの安全と品質を最優先とする企業文化に変化させています。この変化は、当社がQARAに係る問題の根本的な原因に対処し、責務を果たすために不可欠なものであり、オリンパスがこれまで以上に俊敏に価値を提供する組織となり、グローバル・メドテックカンパニーとして次のステージに進むための大きな機会であると考えています。

竹内：Transform Olympusを開始したときから、私たちはオリンパスの文化を変える必要性を感じていました。なぜなら、私たちは従前、メドテックカンパニーではなく技術志向の会社だったからです。QARAに関する問題や規制に対応するためには、メドテックカンパニーとしての文化や考え方をさらに強化する必要があります。従業員全員が、患者さんの安全を最優先とする企業であることの意味を明確に理解し、より積極的に問題を発見し、対処できるように努力を続けています。シュテファンは、新経営戦略において患者さんの安全を最優先することを宣言しました。

藤田：取締役会も、患者さんの安全を常に重視しています。従来、オリンパスのQARAの機能やその改善について執行陣と議論してきましたが、この度3通の警告書を受領して以降、エグゼクティブ・セッション*1や四半期ごとの社外取締役意見交換会、取締役会の実効性評価、取締役会において、QARAが最優先事項となりました。そして執行陣へのサポートを一層強化するために、2023年4月に社外取締役のゲイリー・ジョン・ブルーデンさん、ジミー・シー・ビーズリーさんによって構成されたQA&RA委員会を設置しました*2。メンバーはQARAの専門知識と経験を有しており、実効性を備えた委員会であると考えています。

カウフマン：藤田さんがおっしゃったQA&RA委員会と執行陣の協力関係について、補足させていただきます。まず、取締役会のスキルとケイパビリティが段階的に強化された結果、QA&RA委員会はアドバイスを提供し、執行陣

を適切にサポートすることができる体制が整ったと考えています。さらに、QA&RA委員会を通じて、取締役会はQARAに関するオリンパスの改善と変革のアップデートの説明を執行陣から受けることも可能であり、取締役会と執行陣の間の透明性も向上していると考えています。私はQA&RA委員会のすべての会議に出席していますが、当社と似たようなQARAの課題に過去直面した経験を持つ取締役の知見は、執行陣にとって有益で、委員会を設立してよかったと改めて感じています。

藤田：オリンパスが取締役会のスキルとケイパビリティを強化することの意義については、私はカウフマンさんの意見に同意します。最近の進展の一つは、ルアン・マリー・ペンディさんを取締役に選任し、QA&RA委員会にQARAの専門知識と経験をもたらしていることです。指名委員会として、私たちは常に取締役会の構成のバランスやスキルマトリックス、多様性を考慮しつつ、持続可能性を検討しています。

竹内：指名委員会が発足して以来、どのようなスキルを高めるべきか、それを取締役会の体制に組み込む必要があるかを常に議論してきました。2023年3月期以降、世界をリードするメドテックカンパニーになるためには、品質管理に関するスキルを充実させることがスキルマトリックスの最優先課題だと考えています。

*1 取締役会の終了後には、毎回社外取締役のみが参加するエグゼクティブ・セッションを開催しています
*2 2023年10月時点のQA&RA委員会のメンバーは、ゲイリー・ジョン・ブルーデンさん、ジミー・シー・ビーズリーさん、ルアン・マリー・ペンディさんの3名です

取締役会における実効性の向上

竹内：コーポレートガバナンスは、執行陣と取締役会がチームとして効果的に連携することで成り立っています。執行陣は経営に専念し、取締役会は執行陣に対して助言・支援・監督を行います。私は、強いリーダーシップと高い実行力を持った執行陣が取締役会と協業しなければ、実効性のある取締役会を実現することはできないと考えています。私がCEOのときに、このような協働環境をつくりたいと考え、オリンパスのガバナンス体制を従来の日本型から指名委員会等設置会社に変更しました。この体制変更により、執行陣と取締役会の協働がさらに強化され、執行陣と取締役会の実効性が向上しました。オリンパスの強みの一



新しいCEOのリーダーシップのもと、世界をリードするメドテックカンパニーを目指します

藤田 純孝

つは、取締役会と執行陣が同じ方向に向かって強い協力関係にあることです。

藤田：2011年の不祥事をきっかけに、オリンパスの執行陣や取締役会はガバナンスの重要性を強く意識するようになりました。このような経緯により、ガバナンスの重要性に対する意識が他社より高いと思います。2019年に竹内さんが主導し、Transform Olympusを開始してからは、指名委員会等設置会社にガバナンス体制を変更しました。これは、執行と監督を分離することを目的としており、執行は意思決定を強化・迅速化し、取締役会は監督に注力することができます。また、取締役会の後には、社外取締役のみが参加するエグゼクティブ・セッションを設け、経営課題について議論し、その内容を経営トップと共有しています。竹内さんが述べたように、執行陣と取締役会の連携が強く、双方の役割が明確に理解されています。また、カウフマンさんには、取締役会で戦略的に重要なテーマに取締役が集中できるように、議案の最適化や時間短縮に取り組んでいただき、大変感謝しています。今後も良好なチーム



患者さんの安全を最優先に考え、すべてのステークホルダーから評価される世界有数のグローバル・メドテックカンパニーを目指します

シュテファン・カウフマン

ワークを維持しつつ、カウフマンさんがリーダーシップを発揮し、患者さんの安全を最優先しながら、当社の「Our Purpose」に沿った世界有数のメドテックカンパニーになるという目標に向けて、新たな経営戦略を実行していくところを見守りたいと思います。

カウフマン:ここ数年で、取締役会は実効性を高める取り組みを行ってきました。取締役会は毎回、重要な優先事項について議論するだけでなく、自己評価を行い、取締役会の実効性を向上させるためのさらなる機会を模索しています。執行陣と取締役会の良好な関係につながっている事例をいくつか紹介します。第1に、取締役会は取締役一人ひとりが会社の実態を理解していなければ有効性を発揮することが難しいと思います。そのため、私は各取締役会の最初の1時間で、現在当社が直面している機会と課題、お

よび今後の見通しについて自分なりの考えを共有しています。この取り組みにより、執行陣が機会や課題をどのように捉えているかで理解いただきやすくなるため、取締役会はこの取り組みを高く評価していると感じています。また、私たちはオープンに議論を行っています。第2に、取締役は多忙なスケジュールであるため、議論する重要な戦略とガバナンスの議題を事前に確認の上、決定しています。私はガバナンス関連のトピックを含め、戦略的優先事項に密接に関連する議題については、取締役会において議論が必要なタイミングも併せて提案しています。このようにすることで、執行陣は、取締役会での議論に非常に前向きな姿勢で臨むことができるようになり、取締役は、その議題が戦略的優先事項とどのように関連しているかを容易に理解することができるようになりました。取締役の時間を最も重要な分野に割り当てるために、その他の議題については書面審議とするか、要点のみ議論を行うこととしています。

竹内:藤田さんが指摘されたように、従来のガバナンス体制を指名委員会等設置会社に変更したのは、意思決定にかかる権限を取締役会から執行陣に委譲することで、経営活動を加速させる狙いがありました。執行陣から取締役への定期的な報告は、経営課題や執行役が抱える課題を共有して取締役会から支援を得るための有効な手段です。私はCEO在任中にこの報告の仕組みに手を加え、経営課題に応じて、社外取締役のみとディスカッションする場を設けました。シュテファンがCEOに就任してからは、取締役会の最初の1時間を使って最新の状況を報告するなど、大きな進歩が続いています。これは取締役会の実効性を向上させるために、執行陣と取締役会が協力して徐々に、自然な形で発展したものだと思います。

新CEOとしてのコーポレートガバナンスへの取り組み

カウフマン:私は2019年6月に取締役に就任しましたが、最初の年は日本企業の取締役としての経験が浅かった私にとって、大きな学びがありました。日本や他の企業のガバナンスがどのように機能しているのか、オリンパスがどのようにガバナンスに取り組んでいるのかを学び、理解することに多くの時間を費やしました。竹内さんと藤田さんが、私にガバナンス改革のプロセスに最初から参加するよう勧め

てくれたことで、他の取締役と同様、取締役会の実効性や自律性などガバナンス関連の議論に加わることができました。しかし、2023年4月にCEOに就任したとき、オリンパスとコーポレートガバナンスに対する私の見方は一変しました。それは、私の役割が変わったことで、すべてのステークホルダーとコミュニケーションを取り始めるようになり、オリンパスがどのように認識されているかについて外部から意見を聞くようになったからです。私はCEOとして、オリンパスが直面しているすべての機会、問題、課題に対応するという重要な責任を負っています。取締役会との関係を構築するという点では、私は過去4年間、取締役を務めており社外取締役とは長い間協力してきましたが、CEOに就任してからは、すべての取締役と組織、個人の両面で関わりを持ち、オープンで率直な議論をすることで、関係をさらに強化したいと考えてきました。取締役会の豊富な経験、ケイバビリティ、知見を高く評価しており、戦略アドバイザーとして取締役に相談し、助言を受けることができるのは幸運だと感じています。コロナ禍では取締役会で直接顔を合わせる機会が少なかったのですが、今後は取締役が現場と接する機会を増やし、より多くの次世代のマネージャーや人材に会い、会社の実態や課題をより深く知る機会を設けたいと考えています。

世界をリードするメドテックカンパニーへの変革は次のフェーズへ

カウフマン:この4年間、竹内さんのリーダーシップの下、オリンパスは驚くべき変革を遂げ、世界をリードするメドテックカンパニーになるための変革は次のフェーズに移行しています。私たちは今、患者さんの安全を最優先に確保しつつ、優れたイノベーション、製品・ソリューション、人材の面ですべてのステークホルダーに評価される企業でありたいと考えています。また、私たちは患者さんの安全をより重視し、品質第一の考え方を軸とする文化を根付かせなければなりません。私は、次の変革のステージに着手するにあたり、この文化を定着させることに尽力しています。そして、オリンパスには大きな可能性があるかと確信しています。

竹内:オリンパスには大きな可能性があり、私はそれを長い間、当社の中で見てきました。この可能性がTransform

Olympusに取り組むきっかけとなりました。これまでの4年間は、この変革の方向性に沿って多くの成果を上げられたと思います。これは将来、グローバルなメドテックカンパニーとして成長していくための基盤となりますが、オリンパスが次の100年に進むための第1章を終えただけに過ぎません。真の変化と、それに伴う挑戦と機会はこれから始まります。

藤田:オリンパスは、新CEOのカウフマンさんのリーダーシップのもと、「Our Purpose」と患者さんの安全を最優先するマインドセットを念頭に置き、新経営戦略を実行することにより、世界をリードするメドテックカンパニーを目指します。そのために、取締役会として実効性をさらに高めていき、企業価値の向上に一層貢献していきたいと考えています。



これまでの4年間、Transform Olympusにより大きな成果を上げましたが、オリンパスが次の100年へ進むための第1章を終えただけに過ぎません

竹内 康雄