



オリンパスは2012年4月、新たな経営陣によるコンプライアンスコミットメントとともに、経営執行と監督機能を明確に分離させた新しい経営体制へと移行しました。ここでは、新生オリンパスのコーポレート・ガバナンスが目指す方向と課題を中心に、木本泰行取締役会長に聞きました。

Q1

本年4月にオリンパスの会長に就任され、およそ3カ月が経過しました。改めて、ご自身の経験を踏まえた今後の自らの役割についてお聞かせください。

私は、1971年に住友銀行（現在の三井住友銀行）に入行し、同行の取締役を経て、2006年に日本総合研究所の代表取締役社長に就任しました。銀行には36年間在籍していましたが、そのうち3分の2以上は海外関連業務に従事していました。欧州では、現地法人銀行の社長も務め、取締役会議長を経験したこともあります。金融業は、伝統的に規制のもとで営まれてきた業種といえます。日本よりも規制緩和や自由化などがはるかに進んだ海外に長年身をおき、日本の市場がこの先どのように変化するのかを予測しやすい環境の中で、様々な経験を積んできました。また、大規模な組織改革にも携わり、ゼロから組織を立ち上げた経験も何度かありました。これらの経験を活かしてオリンパスを再生へ導くことが、私の使命だと考えています。

いま、オリンパスは大きな歴史の激動の渦中にいるといえます。その中で、オリンパスの商品や社員に目を向けると、実に様々な種類のしかも大量生産に向かない多くの製品があり、その結果、社内には多様な技術が蓄積され、それを使いこなす多くの有能な社員がいます。オリンパスの場合は、事業自体に問題がある訳ではなく、現場で従来どおりの進め方で仕事を継続していくことが一番望ましいと思います。ただし、コーポレート・ガバナンスに関しては、文字どおりゼロに近い状態から再構築する必要があります。そのためには、新しいスキームに頼ることよりも、むしろ普通のことを普通に行う体制を確立す

ることが最も重要であり、この点は私たち取締役会の一番大きな仕事になると認識しています。

オリンパス社内の論理だけにとらわれず、社会の基準から見ても適正かつ透明性の高い経営執行を担保できるように、取締役会は一丸となって新生オリンパスのコーポレート・ガバナンス体制の確立に尽力してまいります。



Q2

新しいコーポレート・ガバナンス体制では、経営執行と監督機能の明確な分離を掲げていますが、取締役会長と社長の役割の違いについてお聞かせください。

会長と社長の役割分担については、当社の今の体制は非常に単純明快です。会社の業務執行全般を統括する立場が社長です。

他方、会長は、取締役会において議長を務め取締役会をリードしていくことであり、経営とは独立した立場から社内取締役・執行役員による業務執行の監視・監督を主導していくことが主な役割です。会社の会長ではなく、監督機能を果たす取締役会の会長ですので、代表権は持たず、執行面での決裁には直接関与することはありません。業務執行の意思決定機関である経営執行会議にはオブザーバーとして参加し、所見を表明することで取締役会長としての任を果たすとともに、私個人としては、いかにして社長の良い相談相手になれるか、ということも重要だと考えています。会長の仕事は社長の仕事をサポートしていくことに尽きると考えているので、その役割も果たすことができると考えています。

新しいコーポレート・ガバナンス体制のもと、
ステークホルダーのみなさまからの信頼回復と企業価値向上を目指します。

Q3

第三者委員会の調査報告では、取締役会が監督責任を果たしていなかったという指摘がありました。新しいコーポレート・ガバナンス体制では、どのような点が改善されるのでしょうか。

第三者委員会の指摘どおり、過去の実行役員会は、内部統制環境、リスク評価と対応、情報伝達およびモニタリングなど、いずれの観点からも制度上は完備されていたが十分に機能されず、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の中核としての監督責任を果たしていなかった側面が認められます。

新しいコーポレート・ガバナンス体制下では、取締役会の構成が一変されました。全取締役11名のうち、経営からの独立性の高い社外取締役が過半数の6名を占めることで、管理監督機能が十分に発揮できる環境がシステムとして確立されています。さらに、指名委員会から選任指名された社外取締役も明確な問題意識と責任感を持って発言をしていますので、取締役会の一番大きな命題である経営監視機能は十分に果たされていくものと考えています。

社内倫理観の醸成とコンプライアンス体制の強化への取り組みとも相乗させながら、いち早くス

テークホルダーのみなさまからの信頼回復と企業価値向上をお約束できる会社へと導いてまいりますので、ご期待いただければと思います。

Q4 取締役会が経営執行を管理監督するとのことですが、そのための具体的な施策についてお聞かせください。

新しいコーポレート・ガバナンス体制においては、経営執行会議で提起された重要事項に関しての決議権を取締役に持たせています。つまり、経営戦略などの経営上重要な事項については、取締役会の承認を経て、意思決定が下されるというプロセスが確立されていますので、経営の健全性が仕組みとして確保されることになります。

その上で、取締役会からは、経営執行会議もしくは社長の段階で決定したことについても報告してほしいという要請を出しています。報告漏れや意思疎通を欠くことはガバナンス機能不全の原因となりますので、取締役会としては、情報伝達およびモニタリング面での機能強化を中心に、ガバナンス体制の継続的な改善に取り組んでまいります。

健全かつ透明性の高い経営がオリンパスの健全な成長を支えていきます。

Q5 スタートからおよそ3カ月経過した現在の取締役会の機能状況について、会長からの評価をお聞かせください。

大企業の取締役会は形式的に進行しがちな面がありますが、オリンパスの取締役会では、積極的な議論が展開されています。構成メンバーの問題意識が高いこともあって、忌憚のない意見が多く表明されており、国内企業の中でも非常に活発な取締役会として評価できるものだと思います。

取締役会としては、信頼性の高いコーポレート・ガバナンス体制の確立を見極めた上で、次の命題であるオリンパスが今後向かうべき方向について建設的な提言をする段階へと移行していかなければなりません。社外取締役には経営者としての豊富な経験と見識を有する方が多くいますので、その点に関しても十分に期待できると考えています。



Q6

新生オリンパスの経営課題について、
どのようにお考えでしょうか。

オリンパスは、内視鏡製品において診断から治療の多様なニーズに応えられる開発製造技術を持つ世界唯一のメーカーであり、私は、世界的な競争力を確立した非常に素晴らしい会社だと評価しています。着任以来、社内の様々な生産現場に出向いて仕事の内容を知り、多くの社員と会話を交わしましたが、そこで働いている全社員が自分の仕事に誇りを持ち、ものづくりを楽しんでいると感じました。これならば、中期ビジョンで掲げる「原点回帰」も何ら難しい注文ではなく、むしろ全社員がそれぞれの職場で行ってきたことを発展させていくだけで、事業の成長は十分に達成できると確信しました。そして、オリンパスの未来は明るいとの思いを強く抱きました。

一方で経営執行上の課題としては、事業ポートフォリオの再構築やコスト構造の見直し、自己資本比率改善などの財務健全化が求められますが、これは着実かつ地道な継続を伴って初めて実現します。明確な成果を示すまでは時間を要する課題となりますが、必ず成果を出しますので、是非ご期待ください。



Q7

取締役会長としての抱負も含め、ステークホルダーのみなさまへの
メッセージをお願いします。

オリンパスは、医療用内視鏡の分野で圧倒的なシェアを確保し、グローバル・スタンダードを担っている会社です。オリンパスの経営責任は何よりも世界の医療界、そして健康を願う人々に対して果たされるべきであり、コーポレート・ガバナンスはそのために機能すべきであると私は考えます。経営執行と監督機能が明確に分離された企業統治体制のもと、健全かつ透明性の高い経営が成立することにより、オリンパスは健全な成長とともにその企業価値を真に発揮していくことが可能になります。それが、社会からの信頼回復へと結びつき、ひいてはステークホルダーのみなさまのご期待に応えることにもつながると、私は考えます。

私は、オリンパスの取締役の一人として、会社に対する善管注意義務、忠実義務を負っており、株主のみなさまの利益よりも、債権者の利益を優先するといった考えは全くありませんし、世界の人々の健康と幸せな生活のため、また、株主のみなさまの利益のためにこそ、オリンパスは成長し続ける責任があります。信頼性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築とともに、公平で開かれたIR（インベスター・リレーションズ）を展開し、世界にその価値を堂々と示す新生オリンパスを確立してまいります。

ステークホルダーのみなさまにおかれましては、今後とも力強いご指導、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。