

—— 社長・社外取締役(取締役会議長)対談 ——

真のグローバル企業に 求められるガバナンス体制を 確立していく

オリンパスでは、現体制発足以来、独立社外取締役が過半数を占める取締役会や任意の各委員会設置等、当社にとってあるべきガバナンス体制の構築と実効性の発揮を最優先の課題として取り組んできました。ここでは、不祥事直後の経営改革委員から当社経営に参画し、現取締役会議長である蛭田取締役と代表取締役社長執行役員の笹が、これまでの当社のガバナンスとこれから目指す姿について、忌憚のない意見交換を行いました。



代表取締役社長執行役員

笹 宏行

対

オリンパス独自の実態に見合ったガバナンス体制の構築

【蛭田】 現体制は、大きく2つの点で改善したと認識しています。一つは、取締役11人のうち過半数の6人が独立社外取締役で占めるという経営体制でスタートしたことです。社外取締役の経験や知見により、執行陣が社内の論理だけにとらわれることなく適切な議論を経て意思決定がされるようになったと思います。私も含め各社外取締役は、当社が抱えている課題の解決策として十分か、従来の価値観だけに基づくものではないか、という視点を常に持ちつつ、新たな事業環境に対応する計画として妥当か否かを十分議論していると認識しています。また取締役会の前には、監査役も含めた事前説明会が必ず開催され、そこで1度目の議論がなされ、問題点があれば指摘があります。次に取締役会で、課題があるものや重要案件については改めて、時間をかけて取締役全員で議論を行います。必ずしも全員が賛成にならないこともあれば、数回にわたり修正提案がなされることもあります。これは従来の日本企業ではあまり見られなかった特長だと思います。それが1つめのポイントです。

2つめのポイントは、社外取締役を委員長とした指名委員会、報酬委員会、コンプライアンス委員会の3つの独立した委員会を設置した点です。各委員会で十分検討した上で最終的に取締役会に提案して決定するという、当社独自のハイブリッド型の

ガバナンス体制を構築しています。つまり、当社は監査役会設置会社でありながら、指名委員会等設置会社のメリットを享受できる仕組みになっているということです。これも従来から大きく改善したポイントだと認識しています。

【笹】 私自身はこの4年間でガバナンスを大きく改善させることができたと感じていますが、外部から見ると、それが本当に機能しているのか、という疑問があると思います。現体制のスタート当初は、まず形を整えましたが、それが機能したからこそ今のオリンパスがあるのだと思いますし、今でも改善を続けています。討議の中身そのものは外からは見えづらいですので一例を挙げると、グローバルでのコンプライアンス強化が課題だという認識のもと、グローバルに対応できる人材をチーフコンプライアンスオフィサーとして招聘し、社長である私に直接レポートしてもらう仕組みをつくりました。また、コンプライアンスのさらなる高みに向けて、メディカルアフェアーズ部門を新たな横軸機能として分離しました。これらを検討・決定しているのは取締役会であり、ガバナンスが効いている例だと思います。



談

社外取締役（取締役会議長）

蛭田 史郎

ステークホルダーから期待される役目を真摯に果たしていくために

【蛭田】
社外取締役が議長を務めることは日本企業では珍しいといわれますが、私は議長だからといって、特別な役割や任務があるという強い認識は持っていません。むしろ他の社外取締役と同様に、いち社外取締役としての立場で経営の執行をサポートすることがより重要だと考えています。議長として果たすべき責務があるとすれば、取締役会のスムーズな運営を心がけることと、全員で十分な議論がなされたのであれば採決をとろうといった、判断のタイミングをはかることだと考えます。もしくは、議論が不十分だと判断したら採決をせずに再審議にするべきか、またはもっと意見を聞いた上で否決にすべきか、そういうことを取締役会に諮る責務があると理解しています。

【笹】
私は執行側の責任者という立場にありますので、取締役会で議案を通して実行しないと経営が成り立ちません。提案してとにかくやりきる、というスタンスで臨んでいます。一方、想定外の指摘を社外役員からいただくこともあります。そうしたことも執行側として、どういったポイントで指摘がなされているのかをしっかりと理解・咀嚼することで、より良い実行プランにしていくことができますので、取締役会は非常に有効に機能していると思います。

将来にわたる最適な体制確立に向けて

【蛭田】
最適な体制は、その企業の置かれた環境と時期によって異なりますが、現在のオリンパスにとって、今の体制は極めて理想的だと評価しています。ダイバーシティに関して例えば、女性取

締役員は1名ですが、多ければ解決するという定量的問題ではありません。あくまでもそのときの事業環境に応じて、どのようなスキルを持った社外役員がいたら望ましいかということを考慮すべきです。会社をどう導くかを考える方が優先であり、

それを実行する上で現状に不都合があれば変えられることが重要です。後継者については、将来のオリンパスを考える中で、当然、次の経営者像を想定の上、必要な人材をキャリアプランに沿って育成していきます。今後そうした人材がどう育っているかということ指名委員会で議論していくことになります。

【笹】
蛭田さんがおっしゃるように、最適な体制を考える上では、会社の現状がまず第一で、私も現在の当社にとっては、今の体制が

最適だと思います。ただ、形はつくることもできて、意識をつくることは難しい。つまり、経営者の意識によって経営は進み、またそれが正しいと思って舵取りをしていますのでブレーキがかからない。社外のさまざまな意見を聞くことがブレーキにつながりますので、そのためにも多様な人材による取締役会は必要だと思います。そういう認識を持って臨んでいけば、ガバナンスは有効に機能すると考えています。

中長期の経営方針・戦略の決定に取締役会が深く関与

【笹】
ガバナンスの有効な機能という点では、16CSPの策定にあたって、取締役会で複数回にわたり議論を行い、リスクや機会についても十分に討議をしました。2015年4月に分社を統合し、リソースの再配分を行うマトリックス型の新組織体制へと移行しましたが、その分社統合の検討時から既に、16CSPを視野に入れた議論をしていました。当時は、限られた経営資源を最大限に活用するには何をすべきか、また、経営資源をいかにグローバルにシフトするかが課題となっていましたので、その解決のために何をすべきかという観点から検討を重ねました。16CSPは、10年後のありたい姿も見据えた上で策定して

おり、中長期の経営方針についての議論もしています。戦略策定の過程では、社外取締役の方からさまざまな提言をいただきました。経営方針や、“Business to Specialist”の解釈、リスクに見合ったリスクバッファの考え方等、具体的な指摘をいただき、それに基づいた修正がなされ、適切なプロセスで経営戦略が構築されていったと考えています。

【蛭田】
ガバナンスの実効性という観点でみると、不祥事直後は、コンプライアンス上の問題や資本の脆弱性等をいかに解決するかということが喫緊の課題であり、執行陣への提言もそうした点を中心でした。結果、それらの課題を計画通り改善へと導くことができ、取締役会は機能していたと考えています。ひと通り山を越えた後は、次なる成長、そしてグローバルな事業展開の方策を考えるステージに入りました。それが組織体制の変更であり、16CSPです。16CSPの策定にあたっては、事業環境が変化する中でどう事業を展開するか、という基本的な考え方から執行陣の提案を受け、取締役会で議論し、それを反映させ



“ 真のグローバル企業へと変化し
飛躍していくチャンスですから、
期待に応えられるように
しっかりとやりきります。 ”

“ 会社をどう導くかを考える方が優先であり、それを実行する上で現状に不都合があれば変えられることが重要です。 ”



るというW字型プロセスの形で、何度も活発な議論を行いました。目標数値については、数値自体を議論するというよりも、どの水準にあることが当社のビジネス上で重要かという観点で議論を行いました。例えば株価で評価を見るのであれば、この株価水準であれば配当はこの水準に持っていく必要がある、その

上で事業リスクも考えて配当政策はどうすべきか、という議論を行っています。また、中長期の議題にも十分な時間をとって議論を深めているという自負もあり、そうした意味では、取締役会は有効に機能したガバナンス体制の中で運営できているといえます。

今後の期待と、そのために解決すべき課題

【蛭田】
法令を遵守し、リスクを減らし、しっかり成長して欲しいということが一番の期待です。“Business to Specialist”を掲げた背景は、当社にはスペシャリストに応えられる、開発や製造、グローバルに展開するインフラを持っており、それらを活かして世界中でオリンパスのスペシャルな製品、サービスを提供し成長して欲しい。一方で、課題もあります。グローバルで“Business to Specialist”を実現する場合、国ごとに異なるガバナンス体制の統一や強化が必要です。また、バランスシートの水準はかなり改善しましたが、グローバルでの経営資源の配分を考えると、バランスシート上でアンバランスが存在していることも課題だと思います。また、仕組みだけではなく、グローバル基準での人材評価や育成も必要です。時間はかかると思いますが、計画を立てて実行に移していただきたいです。その過程で想定されるリスク等は、取締役会で十分な提言をしていきますし、そしてさらに成長できると考えています。

【笹】
16CSPは、将来の持続的な成長を実現するための指針であり、これを実行することが最も重要です。当社は、成長するチャンスがある数少ない会社だと自負しています。一方、当社の中で当然だと思っていることが、医療のグローバルな基準で見ると大きなギャップが存在することもあります。それを全社が意識・認識するには時間はかかりますが、それを浸透・改善させていくことで、さらに高みに上がっていけると考えています。人事制度や財務戦略、コンプライアンスについてグローバル基準を見て、考えて、そしてどう変えていけるかが重要なポイントです。真のグローバル企業へと変化し飛躍していくチャンスですから、期待に応えられるようにしっかりとやりきります。