

社外取締役からのメッセージ

2019年6月、企業変革プラン「Transform Olympus」の考え方に基づき、真のグローバル企業を目指すにあたり指名委員会等設置会社に移行しました。業務執行の意思決定の迅速化、ガバナンスの強化と透明性の一層の向上を図ります。指名委員会等設置会社に移行し変わること、今後当社が目指すべき方向性等について、4名の社外取締役からメッセージをいただきました。

「Transform Olympus」の実現により 持続的な成長を期待しています

社外取締役
(取締役会議長 / 指名委員会委員長)

藤田 純孝

指名委員会等設置会社への移行により、 議論のウエートは中長期の経営戦略へ

当社は、2011年の不祥事を契機に、経営体制を刷新する大きな改革を行いました。2012年からの4年間は不祥事から脱却するための経営基盤の立て直し、選択と集中による事業ポートフォリオの再構築や財務基盤の強化等を行いました。2016年からは持続的な発展を実現するための中期経営計画「16CSP」に沿って、重点戦略を推し進めてきました。経

営フェーズの変化とともに、取締役会の審議の内容も中長期の重要課題等、将来に向けたものへ変化しています。そして、ガバナンス体制においても、取締役会の過半数を独立社外取締役で構成することや議長に独立社外取締役を任命すること、監査役会設置会社でありながら独立社外取締役を委員長とした指名・報酬・コンプライアンスの3つの委員会を任意で設置するなど、独自の取り組みを行ってきました。

私は、2012年より社外取締役として当社の経営に関わっていますが、取締役会の機能の実効性も確実に向上して

います。今回、さらなる進化を目指して、企業変革プラン「Transform Olympus」を発表し、ビジネスのグローバル化に即して、機関設計を指名委員会等設置会社へ移行いたしました。今後は、監督と執行の分離をすることにより、執行のスピードを上げるのと同時に、より中長期的な経営戦略の議論にウエートを移すことができると思います。一方で、私の取締役会議長としての役割は基本的には変わりません。引き続き、取締役会において、実効性の高い議論と運営ができるよう努めていきたいと考えています。

指名委員会では取締役および 執行役の評価を継続的に行うことが重要

今年の6月には、指名委員会委員長に就任しました。一般論として、日本の会社は、終身雇用かつ年功序列の雇用制度により、従業員の中から取締役が選ばれ、その中から社長になる人材が出て、その社長が取締役を選び、次の後継者も社長が選ぶという会社共同体的な特質があると考えます。この特質はすべてが悪いわけではないものの、場合によっては弊害となることがあります。それを打破するためには、社外取締役を中心とした指名委員会のメカニズムが働かなければならないと思います。とはいえ、取締役や執行役の選解任をいきなり行うのではなく、指名委員会で日頃から取締役および執行役の評価を継続的に行うことが重要です。また、当社の経営・執行の重要なポジションに対して、どのような資質が求められるか、しっかり定義しておく必要があります。そして、その資質を持った人材がリスト化され、サクセッションプランが整っていることが求められます。しっかりしたサクセッションプランを持つことは、経営の継続性の観点からも大変重要だと思います。

これから最も重要なのは執行側の さらなる高い意識

当社では、従来から、取締役会の実効性を高めるために、取

締役会前の社外取締役への事前説明会や定期的な社外取締役のみの会議を行っており、ここで浮き彫りになった経営上の課題は、執行側にフィードバックをしています。指名委員会等設置会社へ移行し、ガバナンス体制をさらに強化してまいります。重要な要素の一つとして、内部統制システムを通じたモニタリングが挙げられます。内部統制システムが機能していることで、取締役会は業務執行を執行役に委任し、より監督に注力できるようになります。グローバルでのグループガバナンスを末端まで浸透させるために、取締役会では、内部統制システムが適切に機能しているのか、しっかりと確認していきたいと考えています。大切なのは、機関設計を変えることや内部統制システムの体制を形式的に整備することだけではなく、実際にどのように運用されているのかということです。その際、何より重要なことは、執行側の高い意識、すなわち真に会社を改革し、持続的な成長を図るマインドセットを持つことやよりよい企業風土の醸成だと考えています。

「Transform Olympus」の実現により 持続的な成長を期待

昨年の取締役会では、「Transform Olympus」について相対的な議論を重ねました。特に、取締役会のダイバーシティについては、今後競争力のあるグローバル・メドテックカンパニーを目指すという観点では、メンバー構成において、国籍のダイバーシティは大変重要だと考え、新任取締役の選定について検討を行い、今回3名の新たな外国人取締役が就任しました。

「Transform Olympus」は、当社がグローバル・メドテックカンパニーとして発展し、企業価値を一層向上するための重要な取り組みです。道のりは決して平坦ではないと思いますが、「Transform Olympus」を確実に実行していくことにより、持続的な成長を実現し、当社の経営理念の存在意義である「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献できると期待しています。

社外取締役からのメッセージ

監査の質は維持しつつ、新しい取り組みを

当社は“真のグローバル・メドテックカンパニー”を目指して、指名委員会等設置会社へ移行し、新しいステージへ入りました。しかし、これまでの監査方法を大きく変えるべきではないと考えています。

例えば、会計監査人と監査役との連携は必須ですが、指名委員会等設置会社へ移行したことで、その関係性は基本的に変わりません。定例会議や共同での海外の子会社訪問、評価等を通じて情報交換を密に行っていく考えです。ですから、この1年はこれまでの監査のレベルを落とすことなく、上手く指名委員会等設置会社へ移行していくための過渡期だと捉えています。監査方法自体も、今まで行ってきた棚卸立会等の直接的な手法や監査部門等の連携による間接的な手法を実施しつつ、新しい取り組みも模索していきたいと思っています。

これまで監査役会はありましたが独任制でしたので、どちらかと言うと守りのガバナンスに対する意識が強かったのではないかと思います。今後は取締役という立場で取締役会での議決権も有しますので、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に必要な意見や助言、外部の経験を活かした提案も積極的にできればと考えています。

また、指名委員会等設置会社では、常勤の監査委員の設置は任意とされていますが、オリンパスには2名の常勤者がいます。これは望ましいことだと思います。やはり、監査機能が十分に発揮されるためには、社内で積極的に情報収集する常勤者と情報共有を行うことが重要であり、それにより、社外取締役として専門的な知識を活かしたアドバイスが可能になると思います。

監査の質は維持しつつ、新しい取り組みを模索する1年に

社外取締役(監査委員)

岩崎 淳

グローバルな内部監査の強化を目指して

当社は、売上の8割が海外ですから、グローバルという視点を意識して監査を実施していくことが大事です。これまでは各地域に内部監査部門があり、日本がグローバルで統括してきましたが、4月からCEO直轄に組織するChief Internal Audit Officer (CIAO)が責任者として、日本を含む欧米アジアの当社グループ全体の内部監査を管理、統括する体制へ移行しました。今後はこの新しい体制の中で、グローバルな視点でリスク分析を行い、必要な地域や部門に、資源を効率良く、かつ効果的に投入していくべきだと考えています。

監査委員会においては、内部統制システムに基づいた監査が主流となります。そのため、内部監査部門と十分な連携を図りながら、グローバルで内部統制システムが機能しているかを確認することが極めて重要になります。4月より内部監査部門の体制が大きく変化しましたが、体制を整備するだけでなく、現場まで指示が浸透し、意識が変化しているかまで見ていくのが監査委員の役割だと考えています。今後、当社社員が「私たちのコバリュー」に基づき行動し、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」に貢献する企業となるべく邁進することを期待しています。私自身もこの大きな転換期をサポートできるよう尽力してまいります。



ヘルスケア業界の将来により大きな影響を与え、さらなる企業価値を創造する

社外取締役(指名委員)

デイビッド・ロバート・ヘイル

取締役会や経営陣とパートナーシップを組み、大きな企業価値を創造する

世界最高のメドテックカンパニーの一つであるオリンパスの社外取締役として、ステークホルダーの皆様のお役に立てることを光栄に感じています。

ValueAct Capitalは、オリンパスの大株主になりました。ValueActは、大きな企業価値を創造することができ、かつ戦略的な転換期を迎えている世界で最も優れた企業を見出し、長期的な展望をもって投資するビジネスモデルを掲げています。そして、ValueActのパートナーは、取締役会や経営陣とパートナーシップを組むことが双方にとって有益になるという考えに基づき、多くの企業の実務に参加し、高水準のコーポレート・ガバナンスを維持することを心掛けています。

このような方法で、2000年の設立以来、マイクロソフト、ロールロイス、モトローラなど世界的なテクノロジー企業を含む、52の企業で取締役を務めてきました。取締役会に参加した企業での平均投資期間は5年以上で、長期保有株主の皆さまと利益を共にしているといえるでしょう。

オリンパスは、日本におけるValueActの初の投資先企業です。オリンパスは、売上の80%以上が日本国外であることから、すでに真のグローバル企業だと考えており、世界のメドテック業界の中でも極めて優れた事業を展開しています。その中でも、消化器内視鏡の市場において、圧倒的なリーダーシップを持っていることは、オリンパスの強みとして挙げられます。オリンパスなしでは、今日のような消化器病の治療分野における専門技術は存在しなかったと言っても過言ではありません。世界中で数億人の患者が、オリンパスの技術を使っ

た診断と治療を受け、命を救われています。オリンパスはメドテック業界において、さらなる成功を収められると私は確信しています。竹内社長は、日本を拠点にグローバル・メドテック企業として大成するという強いビジョンを持っており、私もこの目標の達成に向けてサポートします。

競争力あるグローバル・メドテックカンパニーを目指し、知見を提供

私がオリンパスの取締役として、何をしたいのか知りたいという声を多く聞きます。私は、これからさまざまなバックグラウンドを持つ15人の取締役の一人として、事実に基づいた議論に参加することにより、最良の決定をしていくことができると考えています。また、今までの経験から、特に、経営戦略、予算・財務分析、人事・報酬制度、コミュニケーションなどの分野において、知見を提供したいと考えています。

そして、オリンパスが競争力のあるグローバル・メドテックカンパニーとなるためには、コスト構造・効率性、製品開発サイクルと品質保証・法令遵守、資本配分(事業開発、ポートフォリオ管理、資本構成)の3つに重点的に取り組むべきだと考えており、これらを強化する過程において、竹内社長とチームの皆さんにとって少しでも手助けとなることを願っています。

ヘルスケア業界の将来により大きな影響を与え、さらなる企業価値を創造するビジネスチャンスはオリンパスは手にしています。すべての取締役と世界中の社員が協力することにより、必ず、真のグローバル・メドテックカンパニーになるという目標を達成できると期待しています。

社外取締役からのメッセージ

経営の機動性を向上し、治療機器事業も成長ポテンシャルを最大化する

オリンパスは、私が30年以上前にヘルスケア関連の仕事に携わった頃から、尊敬している企業であり、次の100年の始まりに立ち会えたことを大変嬉しく思います。オリンパスは、長年にわたり、製品開発、手技開発、医師へのトレーニング支援等を手掛けることにより、多くの命を救ってきました。そして、こうした実績から医療分野、特に消化器内視鏡において卓越したポジションを築いてきました。今日の内視鏡医が診断する画像は驚くほど鮮明なものです。私は、オリンパスには大きな将来性があると考えています。消化器内視鏡で高いマーケットシェアを確立した今、多くの患者さんのために、治療機器の分野でもさらなるイノベーションに取り組もうとしています。

一方で、オリンパスを取り巻く市場環境は大きく変化しています。新製品を導入するためには、各国の規制強化の動きに対応し、製品の許認可の高いハードルを乗り越えなければなりません。また、先進国では少子高齢化の影響により、医療経済性が重視されており、新興国では、限られた予算の中でより多くの人に質の高い医療を提供することが求められています。

こうした課題に対応すべく、オリンパスは「Transform Olympus」の取り組みを開始しました。経営の機動性を向上し、治療機器事業においても成長ポテンシャルを最大化することにより、真のグローバル・メドテックカンパニーになることを目指しています。そのためには、優れた技術を保有する

だけでなく、各国の市場や規制を理解すること、研究開発をできる限り顧客に近いところで行うことが重要です。つまり、顧客のニーズを把握した上で、迅速な意思決定を行わなければなりません。

グローバルな医療機器メーカーでのさまざまな経験や知見を活かしたい

指名委員会等設置会社への移行は、グローバル・メドテックカンパニーになるための重要なステップとなります。この移行により、業務執行に関する高いレベルの説明責任を維持しつつ、迅速な意思決定が可能となります。また、今後グローバルでさまざまな課題に対応するため、幅広い知見およびグローバルな経験を持つ人材を迎えて、取締役会のダイバーシティ化を進めることも重要と考えます。

私は30年超にわたり、グローバルな医療機器メーカーにおいて、さまざまな市場、イノベーション、グローバルな成長、事業開発等を経験してきました。そして、多くの製品を適正なプロセスを経て、世界中の国々に届けてきました。この部分については、経験豊富であると自負していますので、取締役の一人として知見を提供し、オリンパスがグローバル・メドテックカンパニーになるという大きな目標を達成する一助になればと考えています。

多くの患者さんのために、
治療機器でもさらなる
イノベーションに取り組む

社外取締役(報酬委員)

ジミー・シー・ビーズリー

