

## ガバナンス座談会



取締役 代表執行役 社長兼CEO  
(最高経営責任者/指名委員)

竹内 康雄



社外取締役(取締役会議長/  
指名委員会委員長)

藤田 純孝

## 経営力を高めるコーポレートガバナンス

オリンパスでは経営戦略を実行していく上で、コーポレートガバナンスの強化にも注力しています。ここでは4人の取締役がそのあり方について議論をしています。



社外取締役(指名委員)  
デイビッド・ロバート・  
ヘイル



社外取締役  
(報酬委員会委員長)  
神永 晉

### 指名委員会等設置会社への 移行が生んだ経営のスピード感

**竹内:**コーポレートガバナンスは企業の持続的成長を担保するために重要なものですが、昨今、取締役会の監督機能の強化によりコーポレートガバナンスが担保されるという風潮にあると思います。しかし、コーポレートガバナンスにおいて

は、監督だけではなく執行も重要な役割を担っています。よって、コーポレートガバナンスは、執行と監督がかみ合うことにより担保されるものだとは考えています。2019年6月、当社は指名委員会等設置会社へ移行しました。当社の大きな経営課題としては、グローバルなメドテック企業と競争していく上で、マネジメントをグローバル視点で考えていくこと

が重要です。特に課題として認識しているのが経営のスピードです。これらを仕組みとして担保するために、取締役会の形態としては指名委員会等設置会社が適していると考えました。

**藤田:**グローバル・メドテックカンパニーとして発展するときに大事なものは経営力です。私は、取締役会は監督に徹し、執行側は経営執行力を強化し、スピードを



## 執行と 監督双方を強化し、 コーポレート ガバナンスを担保”

竹内 康雄

持って実行することが大切だと考えてきました。そのような考えもあり、私はオリンパスの機関設計の形態として指名委員会等設置会社が適しているのではないかと考えています。

**神永**：私もガバナンスの要諦は、執行側の経営を担う実行力にあると思います。突然、指名委員会等設置会社への移行という考え方が出てきたのではなく、2012年から社外取締役が半数以上を占める取締役会の体制となり、執行側は経営執行力を高め、次のステップとして指名委員会等設置会社に移行したと言えます。これは時宜に合った、しかも会社の目的に合ったものだと思います。指名委員会等設置会社とすることで執行側の役割が重要になりますが、移行してからは執行側が非常に努力され、本来の目的に見合うものになってきました。

**ヘイル**：確かに当社における取締役会の構成は時間をかけて進化してきていると思います。実際に、指名委員会等設置会社に移行し、役割が明確になったことで取締役会での議論はより重要な戦略課題にフォーカスできるようになったと思います。機関設計も重要ですが、株主の観点から重要なことは、適切なリーダーシップとスチュワードシップがあるかです。

**藤田**：私は執行側の変化も感じます。昨年から5名の執行役（Executive Officer、以下5EOs）により、重要な事項はグループ経営執行会議（Group Executive Committee、以下GEC）での審議を経る経営執行体制となりました。竹内社長により、定期的かつ必要に応じ臨時にGECでの議論の機会が設けられていますが、回を重ねるごとに5EOsの意識が変わっていったのだと思います。これにより、執行のスピードと戦略の企画・立案力、実行力が向上しているのではないのでしょうか。

**竹内**：GECは2019年4月から私が議長を務めていますが、最初に取り掛かったのはモデレーターを事務局が務める進行から議長がすべてのアジェンダを差配して進行するというスタイルに変えるものでした。これがある意味一番大きな変化でした。スピードを確保し、5人の確固たる意思決定を行っていくためにはその方が良いだろうと考えました。最初は戸惑いもありましたが、現在では飛躍的に議論が活発化しています。

**藤田**：2019年は機関設計を変え、戦略を立案する攻めのフェーズでしたが、2020年は新型コロナウイルス感染症の拡大という予期せぬ状況となりました。

パンデミックの最中、執行側が問題をいち早く分析し、対応したことは評価しています。状況に合わせて対応できているのは5EOsの体制となり、問題意識の共有と経営執行の迅速化が進んだ結果だと捉えています。

**神永**：過去の例で、オリンパスは問題意識を全社的に共有し、浸透させるのは必ずしも得意な会社ではなかったかと思えます。しかし、竹内社長の体制になり、新たな経営戦略を策定してからはこれまでと違う結果になっていると感じています。

**ヘイル**：今回のパンデミックでは、不確実な環境下で計画を立てるにはどうすればよいかという問題がありました。しかし、今のところ問題なく対応できているのは、世界をリードするメドテックカンパニーになるという非常に明確な経営戦略を持っているからだだと思います。企業が何らかの危機に見舞われた場合、ステークホルダーの期待に沿うよう、最も重要な優先事項は何かを直ちに判断しなければなりません。その際、明確な戦略があるかどうかは大きな鍵となります。

**竹内**：これまでは、組織的に迅速に動き、適切に対応できていると自負しています。しかし、有効に統制することができた

のは、新型コロナウイルス感染症という対象が明確なリスクであったからだと考えています。平時におけるリスクは、対象がある程度抽象的かつ潜在的であるため、切迫感が不足し、個々の対応になりかねません。今回の経験を活かし、さまざまなリスクに適切に対処できるよう、リスクマネジメントをさらに強化していきます。

### 取締役会だけでなく 執行側のダイバーシティも推進

**藤田**：コーポレートガバナンスにおける今後の課題は、指名委員会等設置会社として執行を迅速化、強化していくことです。一方で、取締役会では社内にはない経験や資質、知見を有した社外取締役が執行をモニタリングしています。従って、取締役会の構成は偏りなく多様な取締役を確保する必要があります。グローバルという意味では、2019年6月から3人の外国人の取締役が就任していますが、ジェンダーという点は継続的な課題です。指名委員会では、会社の経営フェーズに合わせた取締役会の構成を常に意識して議論し、次の構成を検討しています。また、サクセッションプランも含めて

5EOsのあり方なども議論しています。

**ヘイル**：指名委員会では、常に多様性の観点から取締役会の構成における改善を考えており、すでにグローバルレベルではかなりの変化がありました。次に、指名委員会が特に注目しているのは取締役会でのジェンダーの多様性です。将来的には女性の取締役を取締役に加えたいと考えています。また、当社で起こっている非常に重要な変革の一つは、グローバルなメドテックカンパニーになることにフォーカスしているということです。そのため将来的には、時間の経過とともに取締役会においてもより多くのメドテックやヘルスケアの専門知識を有する人材が加わることを期待しています。

**神永**：ジェンダーのダイバーシティについて、過去には当社にも女性の取締役がおり、メリットも確認ができています。現状の取締役会の構成は、経営戦略推進の現状に見合ったものとして受け止めていますが、今後は会社として戦略的に女性活躍を推進していく必要があると思います。

**竹内**：私は、執行の代表として指名委員会のメンバーとなっています。執行側の専門性を高めるという課題がある中では、現状における取締役会の構成はふ

さわしいと考えていますが、取締役会の構成は単独の課題ではありません。執行側のダイバーシティが進まずに、取締役会のダイバーシティだけを進めてもらう機能しません。

**ヘイル**：私たちは取締役会のダイバーシティだけでなく、執行側の多様性に焦点を当てています。当社が変革する一つの側面としてハイパフォーマンスな企業文化を追求しており、適切なスキルと多様な視点を確保するため、すでに外部からも多くの優秀な人材をさまざまな部門のマネージャーレベルで採用しています。

**竹内**：当社の場合ジェンダーよりもタレントとして誰がベストかという視点で選ぶことが多く、必ずしもジェンダーにフォーカスが当たりきっていない現実があるのは事実です。ただ意識は昔とは相当変わってきており、ジェンダーに関しては見た目の変化は少ないかもしれませんが、女性管理職の育成プログラムなども導入しており、良い方向に向かっていていると思います。

### Transform Olympusと 経営戦略の実行

**竹内**：オリンパスでは2016年に中期経



## オリンパスに おける課題は、 経営執行力を 強化していくこと”

藤田 純孝



ガバナンス座談会

営計画「16CSP」を発表しましたが、その計画においてもメドテックの事業領域を強化することは謳っていました。しかし、描いた計画通りには進まず、計画と実態が乖離している状況となったときに、執行が計画の実現に向けて迅速に対応できず、体制の面でも課題がありました。そのためTransform Olympusと経営戦略は、グローバル・メドテックカンパニーになるためには、どういう要件が必要で、どういう体制で実行するかを具体性を合わせ持った計画としています。中でも大きなポイントは、事業成長を確実に図ることと営業利益率の向上をはじめ、これまで以上にさまざまな面で効率性を高めることです。

**神永**：「16CSP」は計画としては良いものでしたが、率直に申し上げると肝心の医療分野の成長に対して全社一丸になっているとは見えない印象でした。特に、生命線となる研究開発を事業化・上市につなげるプロセスについて意識統一できていませんでした。Transform Olympusは、このようなファンダメンタルな課題に向き合うもので、軸は継続していますがより具体的な計画になっていると評価しています。

**ヘイル**：経営戦略の発表前に取締役会

で建設的な議論が行われ、そこで承認された多くのアクションが実行され始め、多くの進展があったと感じています。しかし私たちは環境変化が激しい中で、常にその変化が戦略にどのような影響を与えるかに注意を払わなければなりません。

**藤田**：一般的に経営戦略を打ち出したときには、言葉だけが一人歩きすることが多々あると思います。オリンパスにおいても、経営戦略を実現するためには、竹内社長がリーダーとして、グローバルに根気強く価値観を浸透させることが必要です。

**竹内**：皆さまのご指摘の通り、これまでメドテックへのフォーカスが不十分だったかと思いますが、現状ではさまざまな事象からフォーカスしていることを実感していただけていると考えています。しかし、ただ実行することと、真にグローバル・メドテックカンパニーになるのとはレベルが異なります。重要なことは、当社で働く人すべてが「私たちは医療の会社で、いつも患者さんのことを考えている」ということを心から思える企業風土にすることだと考えています。これは究極の目的で、時間をかけて浸透させていきたいと考えています。

### 長期インセンティブを重視する 新しい役員報酬制度を導入

**神永**：グローバル・メドテックカンパニーを目指す経営戦略を達成し、企業価値を向上させるためには、有能な経営人材を確保し、十分にその能力を発揮できる環境を整える必要があります。そのため、報酬委員会では長期インセンティブを重視する新たな役員報酬制度を2020年4月に導入しました。執行役、執行役員モチベーション向上や、インセンティブがどうあるべきかを綿密に議論してきました。また、ESGを通じた社会への貢献度も今後重要なファクターであることから評価基準に組み込んでいます。

**藤田**：一般的に日本企業の役員報酬体系はインセンティブ性が低いと言われてきました。近年のガバナンス改革で変わってきたのは事実ですが、それまでは固定給部分が極めて大きく、業績連動の考え方もどちらかというと短期で役員賞与に反映というものでした。当社の役員報酬の思想としては、業績連動や中長期的な視点も含まれており、会社の方向性とも合致するものになっていると思います。

**神永**：役員報酬制度は、環境変化も踏ま



今回のパンデミックでは、  
不確実な環境下で  
計画を迅速に  
見直す必要性に直面”

— デイビッド・ロバート・ヘイル



長期的な企業価値を  
向上させるため、  
新たな報酬制度を  
導入”

— 神永 晋

えて毎年見直す方針です。継続して検討することとしてはグローバルな報酬体系です。地域によって状況が異なるため、基本的な考え方はグローバルに共通とした上で、該当地域に見合う妥当な水準にしていく必要があると考えています。

**ヘイル**：半数以上の従業員が日本国外にいる中で、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、そして日本の文化的背景を考慮した報酬制度になっていると思います。それを可能としている要因の一つは、報酬委員会のメンバーにもグローバルな経営経験を有する人材がいるからだだと思います。私は、報酬制度は取締役会が期待する目標についてのコミュニケーションツールの一つだと捉えています。なぜなら、私の経験上、競争力のある人材は皆、自らのために設定された期待に応えたいと考えているからです。当社の報酬制度が今後そのような思いに応えられるものになることを期待しています。

**藤田**：報酬体系は、経営思想を表すものとして重要なものです。グローバル・メドテックカンパニーになるためには、報酬体系は取締役に限らず執行側においても重要な点です。

**竹内**：組織内のダイバーシティが増す中で、インセンティブに関する考え方も多

様になっており、私としては報酬に関しても重要な課題だと捉えています。経営戦略を実行していくためには、重要なポジションを担う人材を確保することも重要で、執行側の視点を制度に反映するためには、今後とも取締役会と執行側の緊密な連携が必要になると考えています。

### 急激な環境変化を改革の機会と捉える

**竹内**：組織面における課題として私が認識しているのは、地域分散型の組織風土による弊害です。例えば、新型コロナウイルス感染症への対応のため在宅勤務を全社的に実施した当初、バックオフィス部門の作業効率に課題があることが分かりました。そこで、グローバルで連携するオペレーションを効率化するインフラ整備を加速しています。この急激な環境変化を機会と捉え、内部的な課題が明確になった部分については確実に対策を講じ、改革を推進していきます。

**神永**：新型コロナウイルス感染症への対応を迫られた、このような状況においては企業の真価が問われていると思います。経営の基盤が強固でなければ、グローバル企業を目指すときに弱みとなります。取締役会もそうですが、執行側

でもこれまでに見えていなかった課題を認識することができましたので、変革する上で良い機会になっているのではないのでしょうか。

**ヘイル**：新型コロナウイルス感染症への対応において、当社は多くの他企業と同様に、従業員の安全と事業継続性の確保を優先するよう努めてきました。執行陣は危機管理を確実に実施するとともに、迅速に対応してきたと思います。また、世界的な危機の中、オリンパスの製品が人々の健康に貢献したことを私は誇りに思っています。この観点から、オリンパスのようなメドテックカンパニーにとって、事業を確実に継続することは何より重要です。

**藤田**：これからの世界はニューノーマルな時代であると言われてるように、急激な環境変化が予測されており、企業としては対応力が求められていくものと思います。現在では当社においても事業継続性の確保や、安全確保などさまざまな問題に直面していますが、このような経営判断が難しい状況下で、消化器内視鏡の新製品の発売や映像事業の譲渡など経営戦略を着実に実行できているのは経営執行力が強化されている一つの証左だと思います。