

永続的な進化を図る コーポレートガバナンス

Transform Olympusと経営戦略を実行してきたこれまでの2年間を振り返るとともに、今後のコーポレートガバナンスの在り方について4人の取締役が議論をしました。



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



社外取締役
(監査委員会委員長)

榎田 恭正



社外取締役
(報酬委員)

ジミー・シー・ビーズリー

執行と監督の両輪で進展する Transform Olympusと経営戦略

竹内：コーポレートガバナンスとは、執行側のリーダーシップや実行力と、取締役会のモニタリングや指導力との掛け合わせです。2019年6月に当社は指名委員会等設置会社に機関設計を変更しましたが、これにより取締役と執行役の

役割を明確にできたことは、当社のコーポレートガバナンスのさらなる改善において大きな意味を持っていると考えています。また、Transform Olympusの根幹にある課題認識をチームで共有し、一丸となって施策を進める中で、執行側のチームワークも高まり、この2年程は特にうまく機能していると感じています。

藤田：私は取締役会議長として、グループ経営執行会議(Group Executive Committee、以下GEC)にもオブザーバーとして参加していますが、GECの議論も2019年以降この2年程で一層活発になり内容も充実、執行側の経営執行力も着実に向上しているという印象を持っています。また、取締役会とGECの構成を見ても、グローバル化は間違いなく進



執行と監督の コミュニケーション を通じ、コーポレート ガバナンスを強化”

——— 竹内 康雄

んでおり、Transform Olympusと経営戦略は全体として着実に進展しているのではないのでしょうか。

樹田：世界をリードするメドテックカンパニーへと成長し、世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現に貢献する、というオリンパスのパーパス（存在意義）に沿って、ぶれずに戦略を遂行し、社内外に対してしっかりコミュニケーションを図っていることも重要な要素の一つだと思います。そして、医療分野への集中やグローバルな事業基盤の構築、研究開発の強化と効率化、さらにはM&Aの実行など、グローバル・メドテックカンパニーとして持続的に成長するために、着実かつ加速度的に変革を進めることができていると思います。

藤田：指名委員会等設置会社という機関設計においては、執行はスピード感を持って経営を行い、取締役会は監督を強化するという各々の役割のもとで、取締役会が議論すべき課題は何なのかを常に意識することが重要です。当社は、四半期ごとに定期的に開催する社外取締役意見交換会のほかに、毎回の取締役会後に社外取締役のみが参加する意見交換のための、エグゼクティブ・セッション

ンを設けており、これはモニタリングの観点でユニークな取り組みだと考えています。この機会を通じて、取締役会の議論の中から課題を洗い出して執行側にフィードバックしており、取締役会での適切な議論にもつながっていると考えています。

ビーズリー：当社の執行側と取締役会の間にはフィードバックの好循環があり、非常に良いプロセスになっていると思います。執行側は主要な施策や指標を定期的に取り締りに報告していますが、より詳細な情報を共有する必要がある場合には別途機会を設けています。取締役と執行役との間に多くのコミュニケーションがあることで取締役会は重要な問題を非常によく把握できていると思います。

グローバル・メドテックカンパニーとしての中長期的なビジョンを描くステージに移行

藤田：グローバル・メドテックカンパニーとして成長していく中で、当社がどのような企業像を目指すかは中長期的に重要な課題です。その為の経営戦略を

2019年に発表し、現在まで推進中ですが、その進捗・評価をベースに、現在2021年12月に公表を予定している新たな医療ビジネスの戦略を取締役会でも議論しています。

樹田：私が新たな医療ビジネスの戦略に期待しているのは、患者さんへのさらなる価値提供に尽きます。従来、当社は技術志向で、技術における自前主義のイノベーションがR&Dだと捉えているように見えました。しかし今後は、患者さんの診断から治療、その後の生活に至るまでの道のり（バイシエント・ジャーニー）の中で、どのように当社の価値提供を最大化できるかが課題になると思います。そのためには研究開発部門をはじめとする社内の各部門の連携、外部企業等とのアライアンス、あるいはM&Aを含めた総合力で取り組む必要があります。

また、この医療ビジネスの戦略の議論の中では、サステナビリティの視点での提言もしていきたいと思っています。特にヘルスケア業界には、従来医療アクセスという大きな課題があり、各社これに取り組んでいるという状況です。当社もマテリアリティの一つに、「医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上」を挙げ

ていますが、さまざまな理由で必要な医療を受けられない方々にどのように医療アクセスを提供するのかという難しい課題にチャレンジする、という視点でも議論をしていきたいと考えております。

ビーズリー：当社は過去、いくつものイノベーションを実現してきましたが、現在の経営陣は次のイノベーションに向けた開発パイプラインの強化や研究開発プロセスの改善、それらを実現する人材の確保に重点的に取り組んでいます。また、イノベーションを促進していくためには企業風土の醸成が欠かせず、強力なチームワークと部門横断的な取り組みが必要です。技術者だけでなく、マーケティングや研究開発、法規制、品質管理、製造等、すべての従業員が目標を達成するために協力することで、私たちの未来は非常に明るいものになります。

竹内：これまでは医療分野のコア技術をいかに継承していくかが戦略の中核にあったとすると、今後はこれに加えて、バイシエント・ジャーニーの中でどのように価値を提供し、当社が得意とする領域を広げていくかという点も重要な課題になると考えています。加えて、当社がメドテックカンパニーとして、このような課題

に常に取り組んでいくことを風土として定着させていなくてはなりません。ビジネスモデルの変革だけでなく、グローバルな社員が健全な組織になることに対して一層コミットするとともに、最大限に能力を発揮できるような風土を醸成することも課題だと認識しています。

目指す企業像に沿った報酬制度の実現

竹内：報酬制度は、手本のようなものを導入しても、各社固有の状況にマッチしない、という掛け違いが起りやすいもので、検討は非常に難しいと思っています。しかしながら、私はこの2年程で執行側と報酬委員会の積極的なコミュニケーションによって相互理解が一層進み、当社の経営戦略や向かう方向に報酬制度が合致するように改善されてきたように感じています。

ビーズリー：昨年は、新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の事態に直面しましたが、非常に不確実な環境下においても、当社の経営陣は強固で、安全な経営基盤を築くことに取り組まれました。2021年3月期は、パンデミックに迅

速かつ的確に対応した経営陣に対して、どのような報酬内容にすべきか検討し、新型コロナウイルス感染症の拡大による事業環境への影響も鑑み、報酬制度の見直しを報酬委員会で議論しました。

また2021年3月期からは、経営戦略も踏まえて長期インセンティブ報酬の中にESGを加えました。当社の報酬制度は、長期インセンティブ報酬に重きを置いており、他社と比較したTSR（株主総利回り）など相対的な評価も含まれています。報酬制度はすべてのステークホルダーを意識するものを目指しています。

今後は、グローバルに優秀な人材を獲得できる魅力的な報酬制度の設計が課題だと考えています。どの国においても魅力のある、報酬体系のグローバルスタンダードの構築こそ、報酬制度を進化させる上で当社と報酬委員会が今後目指すべきことだと考えています。

樹田：私は2021年6月まで報酬委員を務めていましたが、執行側が当社のパーパスに沿った経営戦略を実行する中で、より良い成果を残した人材に報いるため、業績連動部分の割合を高めることが重要であると考え、推進してきました。これは今後も引き続き重要な課題である



企業価値の向上に 資する株主・投資家 との対話や 情報開示を充実”

——— 藤田 純孝



と感じています。ESGに関しては現在、世界の代表的なESG投資指標であるDow Jones Sustainability Index (DJSI)を、業績連動型株式報酬の評価基準の一つとして採用していますが、当社独自の評価指標の設定も含め、将来的な可能性について議論を重ねており、より経営の実態に即した報酬制度を目指していく必要があると思います。

藤田：当社の報酬委員会では、毎年さまざまな課題に対応して変更や改善を加えていますので、今後もしかるべく報酬制度も進化していくものと思います。皆さんの意見に加えて私の視点からは、役員報酬に関するその他の課題としては当社がグローバル・メドテックカンパニーを目指す中で必要となる、優秀な人材の確保を目的とした魅力的な報酬制度の設計や、役員報酬に係る情報の対外開示の充実が挙げられると考えています。委員会を中心に今後も議論を深化させ、課題についても改善することに期待しています。

強固な執行チームを築いてきた 指名委員会

藤田：指名委員会は、会社を経営する取

締役と執行役の評価と選任を行う重要な機関で、当社では毎年、先ず取締役と執行役の評価を行うとともに、次の選任に向けた基準を見直しています。経営の執行はあくまでも執行陣が行うものであり、執行役の評価を行い、サクセッション・プランや将来的なメンバー構成、選任を検討することこそ、指名委員会における極めて重要な課題であると位置づけ、とりわけ執行役のサクセッション・プランに注力しています。また、将来的な取締役会の構成については、経営の方向に沿った構成を検討するため、スキル・マトリックスの分析と課題の抽出を継続して行っています。

榎田：指名委員会でグローバルリーダーのタレントレビューが実施されるなど、竹内さんのリーダーシップでサクセッション・プランの整備は進んでいると感じています。

竹内：当社を変革する上で、リーダーシップを発揮できる執行チームをつくるために、私も指名委員会に加わっています。取締役会に関してはどのような構成にするべきかスキル・マトリックスを数年前より整理しており、2021年5月に公表しました。しかし、今回開示したスキル・マ

トリックスには、改善の余地があると思います。指名委員会としてはサクセッション・プランの検討を進めており、執行役に関しては多様な評価を加えました。現状では、次世代を担う期待のある人材を指名委員会の中で継続的に評価するまでには至っていませんので、次のステップで実行していくものと考えています。

ビーズリー：ここ数年、執行役の一人ひとりと関わる中で、当社が指名委員会を中心に強固な執行チームを築いてきたことを実感しています。サクセッション・プランの検討が重要であるという竹内さんのコメントはその通りで、今後、サクセッション・プランを発展させていく上では、指名委員会と報酬委員会との協力と調整が一層重要になってくると感じています。

永続的に取り組む取締役会の 実効性向上

藤田：実効性評価は、従来からの方法を毎年改善し、問題を取締役会全体で共有しながら行うことに大きな意味があります。即ち、前年度に認識した課題の改善状況の評価と当該年度の評価からの新



“
サステナビリティの
視点も踏まえ、
パーパスに沿った
戦略の遂行を支える”

榎田 恭正



“
執行側と取締役会の
間のフィードバックの
好循環が会社を
前進させる”

— ジミー・シー・ビーズリー

しい課題を次年度に向けてフォローすることを行っています。その過程で当社では取締役会の実効性評価に外部の知見も入れ、第三者評価に非常に近い、客観性を持った分析と課題抽出を行っています。

榎田：2021年3月期の実効性評価は、2つの分科会で議論した上で全体でも議論し、そこから出てきた分析と課題認識に基づいて最終的に取締役会で議論をして導き出したものです。議論の過程で、取締役と執行役との相互理解が一層深まり、経営環境および課題の共通認識をもって、次の議論に結びつけるというプロセスそのものも有意義でした。

竹内：コーポレートガバナンス強化の目的は将来の持続的な成長の担保です。取締役会の実効性の向上には永続的に取り組む必要があり、実効性評価もまた、試行錯誤の繰り返しとなります。そのため、当社では毎年工夫して担保力を上げることに注力してきましたが、その結果、当社の取締役会の実効性は向上していると感じています。

ビーズリー：2021年6月からは女性の社外取締役が加わるなど、取締役会はさらに多様化しています。竹内さんが言う

ように、取締役会に必要なことは継続的なプロセスです。新たな経営課題が増え、ビジネスが進化し続ける中、私たちは自らが置かれている環境の変化に対応できるように、コーポレートガバナンスを強化し続けなければなりません。

株主・投資家とのさらなる 対話の充実

ビーズリー：従来執行側を中心に行っている株主・投資家との対話について、私たちは取締役会で定期的に報告を受けています。これは株主・投資家の意見や考え方をすることに役立っており、特に関心事項を把握しておくことは重要だと思っています。

榎田：当社では、株主・投資家との対話を積極的に進めており、社内外より一定の評価を受けていると考えていますが、今後も継続的に対話を強化していくことが必要になると思います。対話においては、研究開発活動や開発パイプライン、その他経営の重要プロジェクトの進行状況を含む戦略情報や定性情報を中心に、今後より深い情報の開示を進めることが重要になるのではないのでしょうか。

藤田：私は当社の執行側が定期的かつ随時に株主・投資家との対話を実施してきたという認識を持っており、その考え方や意見を含め、対話の内容が取締役会に報告され共有されているという点でも、望ましい状況であると思います。今後は社外取締役がより直接的に株主・投資家との対話の機会を持つことも有益であると考えているので、検討の余地があると思います。

竹内：私が株主・投資家との対話を行うようになって10年近くになりますが、その時々には置かれている会社の状況によって求められる情報が当然変わります。直近では、グローバル・メドテックカンパニーを目指す企業として、情報開示も含めた対話の在り方、姿勢をそのレベル相応とすることが課題であり、引き続き情報開示の拡充に取り組み、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を行っていきたくと考えています。