

DF企業ガバナンス部会第12クール第1回研修会 「機関投資家の立場から社外役員に期待すること」

日 時：2016年10月20日（木）15：00－17：10

場 所：学士会館 203号室

テーマ：「その後のオリンパス ―― 何を学ぶ、そして復活の要因 ――」

講 師：北村 正仁氏 オリンパス株式会社 CSR
本部長 執行役員

不正会計発覚以来、社外の目を入れたガバナンス体制の見直しを行い、現在好調な業績を継続しているオリンパス株式会社について、復活の要因と今後の課題につき、CSRを担当されている現役の執行役員 CSR本部長の北村正仁様にご講演頂きました。



【要旨】

1. オリンパスの事業

オリンパス株式会社は創業1919年、売上高8,046億円、従業員約33,000人で、医療事業（消化器科呼吸器科事業、外科事業、泌尿器科婦人科事業）、科学事業（ライフサイエンス分野、産業分野）、映像事業（ミラーレスカメラ、コンパクトデジタルカメラ、ICレコーダー）に分かれるが、売上の75%以上を医療事業が占め、地域別では80%が海外となっている。2011年11月8日に不祥事が明るみに出たが、2012年3月期には前年を上回る売上高を達成している。その後、携帯電話事業売却など選択と集中を実施し、売上・利益は一時落ち込んだが、その後は売上・利益ともV字回復を遂げている。

2. 経営不祥事

イギリス人社長の解任劇から、旧経営陣の買収に係わる損失隠しが発覚。第三者委員会の調査を経て、旧経営陣に対する損害賠償請求訴訟に発展した。第三者委員会のコーポレートガバナンス改善の提言により、経営改革委員会など設置し、ガバナンス改革に着手した。2012年1月に東証より「特設注意市場銘柄」の指定を受けたが、内部管理体制の再構築に取り組み、2013年6月に解除された。証券取引法及び金融商品取引法違反として、罰金7億円を支払うことになった。

3. 経営再建（ガバナンスの再構築）

新経営体制のもとガバナンスの強化を中期ビジョンに取り込み、経営の執行と監督の分離、社外取締役の過半数化、取締役会議長と社長の分化など体制再整備を行い、

コンプライアンス委員会の設置、C C O (Chief Compliance Officer) の任命などコンプライアンス体制の強化に取り組んだ。

4. コンプライアンス強化

コンプライアンス強化と意識改革の為、経営陣によるコミットメント、経営理念の再定義、グループ行動憲章の見直し、信頼回復に向けた100日間の記録(100日レポート)など諸施策を実施した。経営理念“Social IN”のINを改めINtegrity、INnovation、INvolvementと再定義した。CSRレポートの特別版である「100日レポート」はコンプライアンス強化の社内外への教育・浸透に活用した。毎年10月を「コンプライアンス月間」として定義し、トップメッセージの発信や社員の意識調査など職場への浸透を継続的にチェックしている。

5. 米国子会社における不祥事

2015年に米国で、過去の医療事業関連活動について米国反キックバック法(AKS)及び米国虚偽請求取締法(FCPA)に基づく調査を受けていることを公表した。海外における販売・マーケティング・サービス体制(寄付金・助成金、資産管理など)がAKSやFCPA違反となり、結果700億円を超える多額の違反金を支払うこととなった。このような状況から、グローバルで有効な“コンプライアンス・マネジメント・システム”の確立が急務となった。

6. コンプライアンスとは?

「コンプライアンス」は日本語の意味が曖昧であり、社長と社員の認識が違っていたり、グローバルでの共通認識が難しい。そこで、オリンパスではコンプライアンスを「社会からの期待や要請に応えること」と定義した。社会からの期待や要請は常に変化し、歴史的には産業革命以降の労働環境の整備・安全確保や廃棄物処理、食品・医薬品の品質確保、知的財産の保護、不正競争・不正取引の防止など拡大してきた。日米における不祥事より、グローバルなガバナンスやコンプライアンスの強化が経営課題となった。

7. グローバル化の歩み

創業時の社名は高千穂製作所であった。高千穂は日本の神々の象徴であるが、西洋の神々はオリンポス山にあり、これから現在の「オリンパス」の商標の由来となった。創業以来、グローバルを目指しており、日本が強みを見せる光学、精密機器技術で成長してきた。1960年代より輸出企業として大きく発展してきた。日本はモノづくりに専念し、長い製品寿命とシンプルなサプライチェーンで海外市場の販売は現地に任せる経営であった。その後、デジタル化と国際化により、短い製品寿命と複雑なサプライチェーンに変化し、グローバル経営を迫られるように変化していった。輸出型の企業経営のまま海外売上拡大を続けた結果、脆弱なグローバル・ガバナンス体制となり大きな不祥事を招いてしまった。

8. グローバル企業とは？

オリンパスは当初国内中心（プロダクトアウト）から輸出拡大の時代（マーケットイン）を経て、国際化の段階へと順調に成長して来たが、今後はグローバル化の段階でグループガバナンスの強化だけではなく、コンプライアンス強化が最も重要と認識されるようになった。

9. “Social IN”企業（提言）

オリンパスは技術力・製品力で発展してきたが、今後は、お客様や社会との全接点を通じ“安心と信頼”で社会の期待に応えていく（技術のオリンパスから信頼のオリンパスへ）ことを目指して行く。グローバル企業は事業範囲・グループ企業の拡大だけでなく社会的責任・貢献の範囲が広がっていくので、事業拡大と共にコンプライアンスとCSR/CSVの3軸で経営を実践していく。目指す姿として、“Social IN”企業、すなわちINtegrity（社会に誠実）、INnovation（価値の創造）、INvolvement（社会との融合）を実現する企業をグローバル企業と定義し、経営の真のグローバル化を目指して行く。

尚、本研修会には37名の方が参加された。講演内容は、簡潔・明瞭・具体的で活発な質疑応答が行われ、大変好評であった。

以上