

情報・ルール・人事制度 三つの共通化で 真のグローバル企業に

オリンパス株式会社 代表取締役会長

菊川 剛氏

医療用内視鏡の分野で世界シェア7割を誇る、精密機器大手のオリンパス。2010年につくられた経営基本計画（5カ年）のスローガンが「グローバル化のネクストステージへ」というものだ。それを実現するための方策として「グローバル競争力のある企業体質への転化」「新興国市場への事業展開の強化」の二つを掲げ、2011年に8470億円の連結売上高を、2015年に1兆5000億円まで伸ばすことを目指す。鍵を握るのが中国・アジア戦略で、北米・欧州・日本という従来の体制に、中国・アジアを加えた四極の経営体制に移行した。菊川剛会長に、人材面を中心に、グローバル化の具体策と課題をうかがった。

オリンパスの海外進出の歴史は古い。カメラによる輸出振興という当時の国策に後押しされ、1960年代前半にはアメリカ、ドイツに現地法人を立ち上げている。1964年にはインドに進出、現地企業との合弁企業をつくり顕微鏡の生産を開始した。中国に進出し医療機器の販売を始めたのは1972年だった。

こうした海外事業の量的拡大がしばらく続いたが、2000年頃を境に質的転換を果たし、積極的なM&Aを次々に仕掛けるようになった。2005年にカナダの検査機器メーカー、アールディテック、2008年には英国の医療機器メーカー、ジャイラス、2010年にはアメリカの蛍光X線分析機器メーカー、イノベックスシステムズを買収している。現在、海外売上比率は

72%（国内売上のみを情報通信事業を除く）と7割を超え、従業員も、3万5000人のうち、2万2000人が外国人で占められる。

一般的には相当のグローバル化が進んでいるといえるが、上記でいう「ネクストステージ」とは何を指すのか。菊川氏はこう話す。「生産や開発、販売拠点を移すだけではなく、目指すのは経営システムそのもののグローバル化です。具体的には三つあります。まず、かなりの投資を行い、生産から経営管理まで、情報のインフラを世界共通にしました。二つには経営ルールの統一です。事業グループ制を徹底させ、大きな問題は本社にいる事業グループ・プレジデントにすぐ報告が上がるようにして、事業の特性や市場の変化に応じてすばやい意思決定ができるようにした一方、現地法人の権限も強化しました。また、当社には光学、精密、電子映像、生体基盤という四つのコア技術がありますが、それらから発生する事業ごとのオリンパス独自の生産方式もどんどん海外に移管しています。最後は、緒についたばかりですが、人事制度や評価の仕組みの統一です」

魅力ある仕事が 人と組織を成長させる

情報インフラや経営ルールの共通化は比較的簡単に進められそうだが、人事となると難しい。その国の歴史や文化が密接に絡むからだ。「日本は職能給、ア



アメリカは職務給の世界です。そのため、日本では先輩が部下を教える風潮が自然に形成されますが、欧米では互いがライバル同士になりますから、そうはいきません。この4月から、職能給と職務給の中間といえる役割等級制を日本で導入しました。これなら日本流の育成促進がどこでも実現できます。順次、世界に広めていく計画です」

同社は2006年に新しい人事戦略を策定した。「新仕事主義、成長主義、志の共有という三つのキーワードで表されるもので、仕事の価値や魅力こそが社員の活力の源泉であり、それによって個人の成長と組織の発展の両立を目指す、という中身です。当社はMBO（目標管理制度）を採用していますが、目標を立てる際にも、単なる業績面だけではなく、自分がどれだけその仕事によって成長し組織の発展に寄与できるか、という要素が勘案されます。これも世界共通の考え方にしていきます」

菊川氏は10年間、社長を務めたが、その間、「企業価値の最大化」ということを最も重視してきた。その場合の企業価値とは株主価値ではなくて、ステークホルダー全体の価値のことだという。「株主を筆頭に、社員、金融機関、取引先、顧客、地域社会、すべて含まれます。そうした価値を最大化するためには、それぞれがオリンパスのステークホルダーであることに誇り、信頼の絆、WIN-WINを持ってもらわなければなりません。社員に関連したことでいえば、すべて

の社員がオリンパスで働けることに誇りをもってもらわなければならないのです」

ただ、誇りをもつだけで企業価値が高まるわけではない。社員一人ひとりが自らの価値を上げる努力も不断に続ける必要がある。「企業価値とは、ある意味で、個々の社員の価値の総和ともいえます。個々の社員の価値とは、分かりやすくいうと、市場価値のことです。オリンパスの社員なら世界中どこに行っても通用し、引く手あまただという状態にしなければなりません。自分の価値をひたすら高める。この精神を世界中に徹底していきたいと思っています」

並行して進む ワン・オリンパス化と現地化

そのために各種の教育制度も非常に充実している。オリンパスカレッジという名称の社内研修はもちろん、製造部門の技術系スクールでは合宿形式で半年から1年間のカリキュラムが組まれている。

菊川氏の提案によってつくられ、実施されている次世代リーダー養成プログラムが、30代が対象のビジネスリーダージュニアプログラムと、40歳前後が対象のエグゼクティブプログラムの二つである。一定の期間、座学と実践的課題に挑戦する。「特にエグゼクティブ版の場合、海外の現地法人に送り込んだり、社長直轄のプロジェクトに参加させたりといった修羅場体験を積み重ねており、卒業生からすでに常

務や副社長が生まれています」

グローバル化というセットで語られるのが社内公用語の問題である。この4月、欧州法人の社長をとめていたイギリス人、マイケル・ウッドフォード氏が社長となった。「彼は英語しか話しません。90%以上の役員は英語が話せるのですが、念のため、役員会は同時通訳をつけて開催しています。海外事業規模が最も大きい医療事業グループで、10年後をめぐりに英語を公用語化しようという動きがあります。日本語と英語が仕事上要求され、もう一つ、言葉ができることが必要になりつつあります。いま必要性が最も高いのは中国語です」

こうした理念や仕組みを共通化させることで、「ワン・オリンパス化」を進める一方、日々のマネジメントは現地に任せる、というのが同社のやり方だ。その姿勢が特に出ているのが、現地の経営トップには現地人をあてるという人事の原則だ。特に進出してからの歴史が長いヨーロッパ法人、アメリカ法人の場合、社長や主要役員は長く現地の人材が担っている。「現地のことは、やはり現地人が一番よく知っています。日本人の駐在員ももちろん派遣しますが、本社の意思を伝達したり、現地のトップを支援したりする補助的な役割です。現地のスタッフに事業を任せ、各国の文化、習慣や市場を尊重する。これがオリンパスのグローバル経営の伝統的方針です」

グローバルではなくトランスナショナル

このようにして人材面で現地が自立すると、よりダイナミックな人材活用が可能になる。「アメリカの映像事業グループのトップはスペインの統括法人のトップだった人材ですし、同じくアメリカの医療事業グループのトップは、その前まで、ヨーロッパの医療事業グループのトップだった人材です。いずれも日本での勤務経験はありません。本社の社長になったウッドフォードも、英国の子会社で内視鏡の営業をやっていて、ヨーロッパの統括会社のトップになり、映像やライフ・産業も見ようになりました。このように国はもちろん、カンパニーをまたいだ人材の異動が活発に行われているのです。これは人材育成という面でも非常に大きなメリットがあります」

アメリカの経営学者、クリストファー・A・バートレットとスマントラ・ゴシヤールが著した『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの構築』によれば、企業の国際化は、その進展具合により、次の四つのパターンに分類できる。①マルチナショナル：現地法人それぞれが独立的に経営を行う、緩い企業連合体②グローバル：圧倒的な力をもつ本社の指示に従い、現地法人が事業を展開する③インターナショナル：本社がある程度の力をもつが、各国の現地法人への権限委譲も進んでいる④トランスナショナル：本社がある程度の力をもつが、現地法人へ

**オリンパスで働くことを
全世界の従業員が誇りに思う
そんな組織をつくりたい**

の権限委譲が進むとともに、現地法人同士の連携も活発化

これを人材の異動という面で見てもよい。①では各現地法人の人材はその国から外に出ることは稀だ。②になると、本社から駐在員として現地法人へ赴任する人が増え、③では、それに加え、現地法人から本社への異動も活発になる。④になると、本社を経由しない、ある現地法人から別の現地法人への人材異動も行われるようになる。

オリンパスはこのうち、最も国際化が進んだトランスナショナルに該当する。外資に買収されたわけでもない純粋な日本企業が、ここまで国際化した例は稀ではないだろうか。

オリンパスに込められた世界的発展の意味

ではグローバル化のネクストステージに移るための課題は何か。「進出の歴史が浅い新興国で、マネジメント層が育っていますが、まだ欧米並みとはいきません。中国、インド、シンガポール、ブラジルは日本人が現地法人のトップにいます。いずれも優秀な人たちですが、新興国市場の攻略という重点課題とも絡むので、早急に手当てする必要があります」

同社の社名はギリシャ神話で神々が住まう山＝オリンパス山に由来する。1919年、顕微鏡の国産化を目指して創業した高千穂製作所がもとの社名だった。

「世界に通用する製品をつくる」という願いが込められ、2年後の1921年には早くもオリンパスが商標として採用されている。1932年に著された創業者の冊子によれば、採用の理由として、世界的発展の信念をあげている。その後、同社は1949年にオリンパス光学工業、2003年にオリンパスとなった。「名は体を表す」ということわざ通り、同社のグローバル展開はオリンパスの名が採用された90年前の時点で運命づけられていたのかもしれない。



菊川 剛(きくかわつよし)

● オリンパス株式会社 代表取締役会長
1941年生まれ。慶應義塾大学法学部卒業。
1964年オリンパス光学工業(現オリンパス)入社。1983年Olympus Camera Corporation社長、1993年オリンパス光学工業取締役、1995年広報宣伝部担当兼DIプロジェクト部長、1998年常務取締役、2001年代表取締役社長を経て、2011年より現職。