

Review

過去の損失計上先送りについて

当社は、1990年代に金融資産の運用により多額の含み損を生じさせ、これを連結対象外の複数のファンドを利用するなどの方法で計上を先送りしていました。さらに、企業買収の手数料等を過大に支払い、その支払額をファンドに送金して損失を埋めるとともに、財務諸表上は「のれん」の償却等を通じて含み損の解消を図りました。その結果、不適切な会計処理を長期間にわたって継続していました。

明らかになった問題点

1. 経営トップに権限が集中

取締役の人事権、報酬決定権を社長が握っており、経営トップに権限が集中していたため、経営トップに対する監視機能が働いていませんでした。

2. 取締役会の監督機能の不全

社内外の取締役を社長が人選しており、経営に対する監督機能が働いていませんでした。

3. コンプライアンス意識の低い社内風土

社内手続の軽視、独立性のない内部統制部門など、社内全体においてコーポレート・ガバナンスに問題があり、コンプライアンス意識が希薄な状態となっていました。

4. 不十分な情報開示体制

社内における情報開示体制が整備されておらず、経営トップの判断により開示の有無が判断されていました。その結果、投資家に対する情報開示が不十分となっていました。

再発防止に向けた方策

第三者委員会の調査報告書で指摘された問題点と再発防止に向けた提言、および経営改革委員会の助言も得るなどし、社内検討チームにおいて以下の再発防止策をまとめました。

1. コーポレート・ガバナンス体制の強化

- 執行と監督の明確な分離
- 執行機関に対する監督機能の権限・機能強化
- 社外取締役および監査役の選定の公平性確保およびその役割・機能の拡大
- 積極的な情報開示

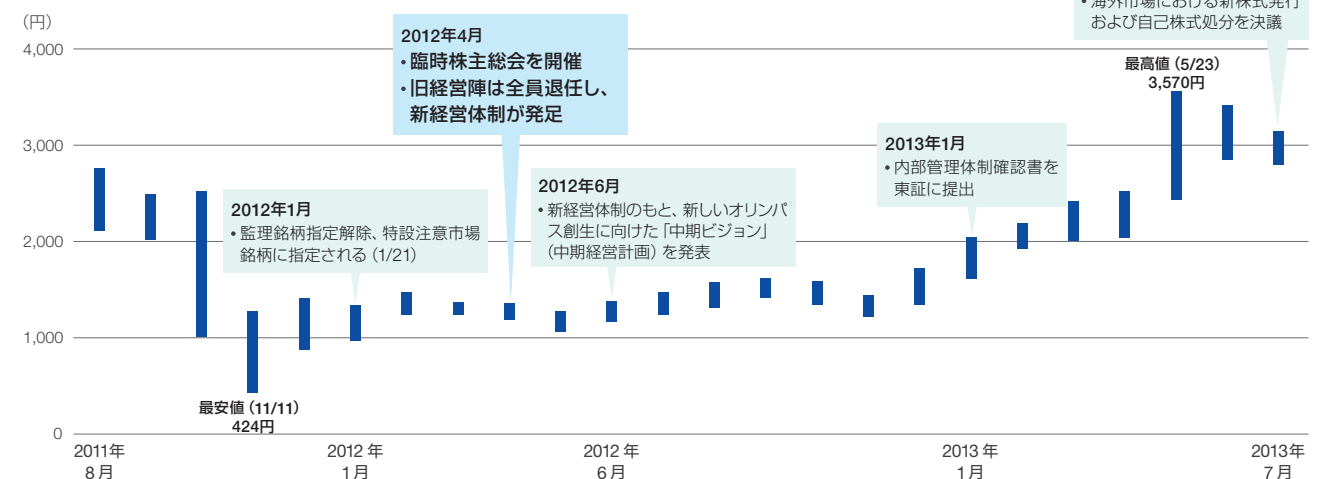
2. 内部統制システムの整備

- 社内けん制体制の整備
- 事業投資案件、子会社・関係会社の適切な管理
- 不正防止に向けた人事面での改善
- 内部監査の拡充

3. コンプライアンス体制の見直し

- 経営陣のコンプライアンスに対する意識改革および説明責任の明確化
- コンプライアンスの推進をいっそう強化する体制の整備
- コンプライアンス意識の醸成・徹底
- 内部通報制度の拡充

問題発覚前後から現在までの当社株価の推移



2011年11月に過去の損失計上先送り問題が発覚したことと期を同じくして、当社株価は最安値424円まで下落しました。その後、第三者委員会の提言・助言を得るなどし、再発防止策を取りまとめるとともに、既存体制の一新や各種施策を推し進め、2013年1月には内部管理体制確認書を東証に提出しました。審査期間中ではあったものの、当社株価は2013年5月には問題発覚以前の水準まで回復しています。

なお、問題発覚直後のセルサイド・アナリストのカバレッジは1社のみになっていましたが、2013年7月現在、11社まで回復しています。



Reborn

— 新しいオリンパスの創生 —

新生オリンパスのコーポレート・ガバナンス

解決策と現在のオリンパス

1. 経営トップに権限が集中 ▶ 独立委員会を設置

独立した社外役員を中心に構成される指名委員会、報酬委員会を設置。役員の人選および報酬決定の権限は経営と切り離されました。

報酬委員会の提言による株主視点を報酬に反映させるためのストック・オプションの導入、指名委員会の候補者指名に基づき女性役員を社外取締役として選任するなど、社内改革に大きな成果をあげています。

2. 取締役会の監督機能の不全 ▶ 業務執行と監督の機能を明確に分離

取締役会の過半数を社外取締役としました。役員は指名委員会の人選によるため、経営から完全に独立しています。これによって、社内取締役および執行役員による業務執行と取締役会による監督の機能が明確に分離されました。また、社外取締役はそれぞれの専門的知見からアドバイスをすることで、経営のレベルを高めています。

3. コンプライアンス意識の低い社内風土 ▶ CCO任命、コンプライアンス委員会を設置

コンプライアンス推進の統括責任者としてチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を任命するとともに、社外取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しました。こうした体制のもと、グループ内全体においてガバナンスの改革を進め、コンプライアンス意識の浸透を図りました。また、社外に内部通報窓口を設けるなど風通しの良い体制を構築しました。

4. 不十分な情報開示体制 ▶ 情報開示の社内ルールを厳格化

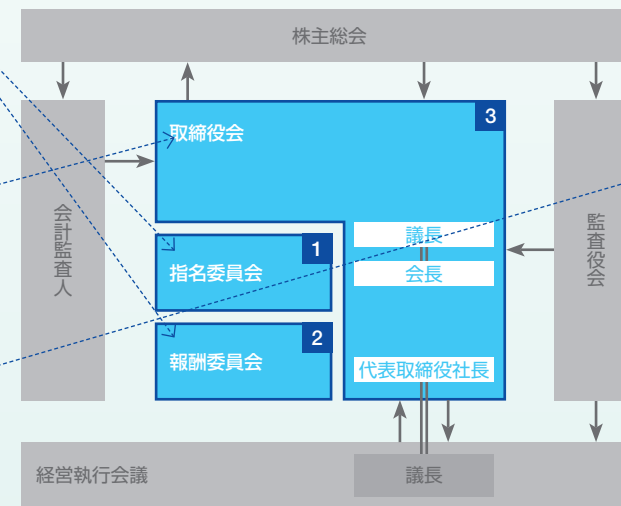
情報開示に関する社内ルールを厳格化し、取引所が定める基準より厳しい独自の社内基準を設けました。また、基準にかかわらず投資家にとって重要と思われる情報については積極的に開示することとしています。

適時開示件数 (2012年4月～2013年7月)

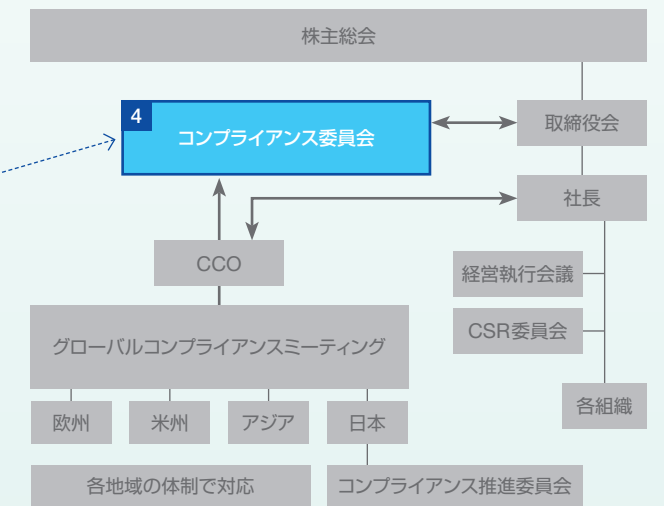
78件

新組織体制

コーポレート・ガバナンス体制図 (抜粋)



コンプライアンス推進体制 (抜粋)



オリンパスは執行役員制により、執行役員の業務執行機能と、取締役による経営意思決定や業務執行状況の監督機能を分離し、ガバナンス体制を確立しています。その上で、一連の不祥事の反省を踏まえ、より明確な分離と、監督機能の強化を図るとともに、コンプライアンス体制についても強化しています。

新体制の詳細については、▶ P.48 もご覧ください。

2012年4月
 ・臨時株主総会を開催
 ・旧経営陣は全員退任し、社外取締役が過半数を占める新経営体制が発足

2012年6月
 ・新経営体制のもと、新しいオリンパス創生に向けた「中期ビジョン」(中期経営計画)を発表
 「原点回帰」をスローガンに掲げ、再出発を図る

2012年8月
 ・情報通信事業の譲渡を発表
 事業ポートフォリオの再構築に向けた非事業ドメインの整理を加速

2012年9月
 ・ソニー株式会社との業務・資本提携を発表
 財務の健全化を進めるとともに、医療事業のJV設立など事業ドメインにおけるシナジーを創出

2013年5月
 ・映像事業の再建策を発表
 基本方針に「リスクの極小化」を掲げ、売上規模に依存しない収益構造の構築を目指す

2013年6月
 特設注意市場銘柄指定の解除について
 オリンパスの株式は2012年1月21日付で東京証券取引所より特設注意市場銘柄に指定されておりました。当社では本指定の解除に向けた社内プロジェクトチームを発足し、グループ全社が一丸となってコーポレート・ガバナンス体制の再構築、コンプライアンス機能の強化に取り組んでまいりました。その結果、2013年6月11日付で当社株式は本指定を解除されました。

2013年6月
 ・役員報酬にストック・オプション制度を導入
 業績および株式価値との連動性が高い報酬体系に変更

