

社外取締役（報酬委員会委員長）からのコメント

役員の意欲を高める報酬体系の設計や、一般株主の視点に立った提言などを通じ、企業価値の最大化を図ってまいります。



社外取締役
藤田 純孝

1. ガバナンス体制・取締役会の状況について

私たちが就任する前からオリンパスには社外取締役がいて、形式的には問題があるわけではありませんでした。それでも大きな問題を起こしてしまったということは、会社の仕組みが機能していなかったということです。しかしながら事件をきっかけにしてオリンパスは非常にユニークなガバナンス体制を設計し、現在はそれに基づいた経営が行われています。取締役会での議論は極めて活発に行われており、私も含めた社外取締役はさまざまな角度からの意見を述べています。

現在の取締役会は独立の社外取締役が過半数を占めていますが、社外が多数である等といった形式ではなく、実際にガバナンスが機能するかがということが大事です。そのためには取締役会の構成・運営だけを見るのでは不十分であって、社内の体制、役員、従業員まで含めた総合的な能力が非常に重要だと考えています。そういった会社全体の経営能力はさらに強くしていく必要がありますので、これは今後の取締役会でも提言し、改善を進めたいと思います。

2. スtock・オプション導入について

私が委員長を務める報酬委員会の仕事は役員報酬を抑えることではなく、責任に見合った報酬体系をつくり、役員の意欲を高めることだと思っています。報酬委員会はこれまでの約1年間で十数回開催していますが、最初に検討したのが執行役員の取り扱いです。執行役員は極めて重要な責務を負う役職ですから、会社との関係は雇用ではなく委任契約であって然るべきだと考え、そのような体制に変更しました。次に進めてきたのが、役員の報酬と会社の業績の連動性強化です。経営目標実現に向けて課されているミッションを達成できれば、それを反映した報酬が得られる仕組みをつくることで、より意欲的に業務に取り組んでもらう狙いがあります。

ことです。もう一つは、長期的な企業価値の向上にインセンティブを与えるという狙いです。各期の業績に応じて算出される役員の業績連動給は、1年ごとの結果で決まるいわば短期のインセンティブです。一方、Stock・オプションは毎年付与されますが、実際に行使できるのは役員を退任した後という仕組みになっているので、長期的な株価の変動に連動することとなります。それによって、中長期的な企業価値向上へのモチベーションにつなげます。

今回導入したStock・オプションも基本的な考え方は同じで、報酬の一部が株価に連動することは、企業価値最大化に向けたモチベーションになります。通常の業績連動型報酬ではなくStock・オプションを導入した狙いは2つあります。一つは、株価の変動を報酬に反映させ、株価上昇のメリットのみならず、株価下落のリスクも株主と共有することで、株主の視点を役員に持ってもらおうという

私の考えとしては、今後の方向の一つとして中長期のインセンティブがもっとダイレクトに業績と連動する仕組みがあってもいいと思います。例えば中期経営計画の数値目標を設定し、達成すればその時に支払われるけれども、達成度が一定以下なら支払われないといったような体系です。日本は伝統的に、役員が高額な報酬を受け取ることにに対してネガティブな価値観がありますが、企業価値向上のために努力し、成果を挙げたのであればそれに相応しい報酬が与えられるべきであり、投資家の理解も得られると思います。

3. 社外取締役として果たすべき役割について

これは一般的に多くの日本企業が抱える問題ですが、役員候補者（取締役・監査役）を何らかの指名システムではなく経営トップ（社長）が実質的に決めているケースが多く、結果、企業文化にもよりますが、社内の取締役は社長に対して意見を述べにくくなるという側面があります。かつてのオリンパスは、正にこの問題が一つの要因として顕在化したケースだといえると思います。したがって独立社外取締役に求められる役割というのは、企業価値の向上を第一に考えて自由に意見を述べ、牽制したり助言することだと考えています。ここでいう企業価値とは、一般

株主も含めたすべてのステークホルダーにとっての企業価値を意味します。社外取締役は、一般株主の利益が適切に保護されるよう必要な発言や牽制をする必要があると思っています。

もちろん牽制だけではなく、社外取締役は社内にはない各々の見識・経験から助言も行います。幸い、オリンパスの取締役会は自由かつ活発に議論が交わされていますから、提案された議案に問題があれば遠慮なく指摘しています。それが結果として会社をいい方向に進めていくことになると思います。