

社外取締役対談

社外取締役の意見を有効活用し、 さらなる経営能力の改善を

オリンパスでは、取締役の半数を占める独立社外取締役が委員会活動や取締役会での議論を通じて積極的に経営に関わっています。藤田取締役と鵜瀬取締役にその活動内容と、当社の今後の課題等について率直なご意見をいただきました。



社外取締役
(報酬委員会委員長)

藤田 純孝

対

委員会の役割と今後の活動目標

社内のコンプライアンス意識向上と役員報酬の長期インセンティブ導入に取り組む

鵜瀬：私が委員を務めるコンプライアンス委員会は、社外取締役2名、外部の弁護士1名、チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）の計4名で構成されています。CCOや通報制度、グローバルコンプライアンスコミッティ等、オリンパスのコンプライアンスの体制と仕組みはコンプライアンス委員会において議論をしながら整備されたものであり、今はその仕組みが実際にしっかり機能しているかチェックすることが主な役割です。コンプライアンス委員会に求められているのは問題の発生を未然に防ぐことです。そのため、何が問題となりうるかを判断する能力が必要です。そのため、社外取締役に加えて外部の弁護士も入れた組織としています。今後は従業員の意識調査、セルフアセスメント等コンプライアンス活動の評価と改善に重点的に取り組みたいと考えています。

藤田：私が委員長を務める報酬委員会の役割は、2年前の本レポートにもコメントを寄せた通り、執行陣が企業価値を

高めることに挑戦するためのインセンティブを与える報酬制度を設計することだと考えています。その一環として、固定報酬に対して業績連動報酬の比率をより高めていくことを目的に、ストック・オプションに加えて1年ごとの利益に応じた短期の業績連動報酬の導入も行いました。今後はさらに中長期の経営目標に応じた長期インセンティブの導入を目指しています。

取締役会の運営状況

各社外取締役が専門性を発揮し、議論を尽くす
今後は経営執行会議への権限移譲を検討

鵜瀬：取締役会に上がってくる議案については、社外取締役一人ひとりがそれぞれ違った専門性や多様な考え方のもと、経営執行会議の検討の及んでいないところや基礎となる考え方等をめぐって積極的に発言しています。予定調和ではない緊張感のある議論を行い、検討を尽くした上で決定がなされています。

藤田：オリンパスは形式的には有効なガバナンス体制を構築していますが、それがさらに有効に機能するためには、

取締役会や経営執行会議のみならず、これをサポートする本社部門が専門的な職能を身につけ、総合的な経営能力を高めることが重要です。この点は引き続き課題ではありますが、以前と比べれば改善されています。

鵜瀬：私が取締役会に参加する以前より、社外取締役から改善要望がされていたようですが、その結果、取締役会付議事項の説明も内容が充実してきています。私たちの意見をうるさいと思わず、建設的に受け止めて上手に取り入れていけば、さらに良い会社になると思います。

藤田：今、鵜瀬取締役がおっしゃったことは非常に重要

な部分です。社外取締役の意見を経営の改善に活かそうという意識が大切で、形式的に社外取締役を導入しただけでは意味がありません。当社の場合は過去の事件の反省を活かし、今のガバナンス体制を築いているので懸念は少ないと思いますが、形骸化のリスクは常に注意する必要があります。

一方、取締役会が執行案件をどこまで経営執行会議に委任するかという線引きも今後の課題です。3年前に経営陣が一新された直後はできるだけ取締役会にかけてもらう必要がありましたが、今後は経営執行会議での決定事項を増やしていく方向で検討することも必要だと認識しています。

談

社外取締役
(コンプライアンス委員会委員)

鵜瀬 恵子



コーポレートガバナンス・コード対応

基本方針に則してすべての原則を着実に実施する

鵜瀬：コーポレートガバナンス・コードへの対応には社外取締役も主体的に関わり、最終的な開示の内容についても細かくチェックしました。迅速に準備を進め、6月の株主総会当日に開示することができましたが、これは社外取締役が他社に先がけて開示するべきと提言したためです。

藤田：株主総会後の6カ月の猶予期間中に対応を進める会社も多いと思いますが、オリンパスは3年前の新経営陣発足以降、コードでいわれているようなことはすべて念頭に置いてガバナンス体制を構築したので、ガバナンスに対する意識も進んでいると思います。今回、コードの内容を踏まえた「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を新たに策定しましたが、これを短期間で作り上げることができたのも経営陣のこれまでの苦勞と積み重ねがあってこそです。

鵜瀬：今回、コードのすべての原則を実施していると表明しましたので、今後はその通り着実に実施をしていくのみです。

オリンパスの今後の課題

長期的な成長力維持のため、
新事業育成と本社機能の改善で総合力強化を

鵜瀬：当社は管理職の女性比率がまだ低く、女性の活躍促進に課題があります。私は女性従業員の方から時々話を聞くようにしており、仕事と育児の両立支援策はかなり整備され利用も進んでいますが、女性のキャリアアップ促進については思い切った施策が必要だと感じています。

また、新事業の育成も課題です。当社の強みは医療の消化器内視鏡分野ですが、長期的に見た場合、いつまでもこの強みを維持できるという保証はありません。10年、20年と成長を続けるために、新しい事業の柱を着実に育てる必要があります。

藤田：医療部門は開発や製造の現場を見ても競争力の強さを感じます。一方、本社部門は課題があり、もっとリソースをかけて改善を進める必要があります。それによって会社の総合的な経営能力を高めることで、医療をはじめとした各事業部門のさらなる成長にもつながると思います。