

社外取締役インタビュー

OKIの取締役会においては現在、独立性の高い社外取締役3名が、それぞれの専門性を活かしてコーポレート・ガバナンスの充実を支えています。

1 石山 卓磨

Outside Directors Interview

Q. 法律専門家としての立場から、OKIのガバナンスについてどのようにお考えですか。

A. OKIは2001年から社外取締役を置いており、私自身も2010年の就任以来、ガバナンスの充実に貢献すべく取り組んできましたが、近年は社外取締役の複数化、人事・報酬諮問委員会の設置など、取締役会における監督機能の強化が進みつつあると考えています。

一方、私の専門分野である会社法において近年重要性が高まる「企業集団における内部統制」という観点からは、グループの隅々にまでガバナンスを効かせることの難しさも実感しています。リスク管理委員会にアドバイザーとして出席



し、執行側から報告を受けてコンプライアンスやリスク管理の充実に努めていますが、昨年度は残念ながら、独占禁止法違反により公正取引委員会からの命令を受けることとなりました。

重要なことは、このような事態を正面から受け止め、問題点を明確にしたうえで、「守りのガバナンス」をより強固なものとしていくことです。しかしそれは、「縛り」を強化し、現場をいたずらに萎縮させるという意味ではありません。新人をはじめ各職制における教育の徹底を基盤に、国内外の子会社を含め、迅速に情報を共有できる風通しのよい仕組みを構築し、明るく前向きなグループガバナンスを実現することが大事だと考えています。

Q. 現在のOKIの取締役会の実効性などについて、ご意見をお聞かせください。

A. 異なる知見を有する社外取締役がそれぞれの立場から客観的な意見を述べることで、取締役会での議論もより活性化してきたと感じています。議案に関する社外役員への事前説明の充実などにより、我々もあらかじめ内容を咀嚼したうえで審議に臨むことができるようになりました。とはいえ、業務執行にあたる取締役にとってはそれまでに何度も議論を重ねた内容であっても社外取締役には耳新しく、もう少し時間をかけたいと感じる場面もあります。議案が取締役会に上程されるまでの検討プロセスも含めて、経営判断が適法・適切になされているかを、引き続きしっかりと客観的な視点からチェックしていきたいと思います。

2 森尾 稔

Outside Directors Interview

Q. 昨年本欄で、OKIに「変わろうとする意識を強く感じる」という言葉をいただきました。その後1年を経て、いかがですか。

A. 取締役会、人事・報酬諮問委員会、リスク管理委員会などに出席し、またこれを通して多くの社員と接するなかで、着実な変化を感じています。

監査役設置会社であるOKIにおいて、取締役会はモニタリング(監督)機能とマネジメント機能をバランスよく併せ持つことが重要です。私は社外取締役として、モニタリングをしっかりとやることはもちろん、他社で経営に携わった経験を活かして、マネジメントの面でも有効なアドバイスをしたいと考えています。その意味で、「中期経営計画2019」の策定過程において取締役会でも活発な議論が行われたことは有意義でした。こうしたオープンな議論ができるような文化は定着しつつあると思いますが、ここで変化を止めないよう、常に改革していく気持ちが大事です。

Q. ガバナンスの観点から、さらに取り組みが必要と感じる点をお聞かせください。

A. 「中期経営計画2019」にも挙げられていますが、やはりグループガバナンス、特に海外のガバナンスは一層の充実が必要です。「稼ぐ力の強化」のためにも、2012年に発生した海外子会社における不適切会計など、過去の失敗に向き合い、これを繰り返さないよう、組織としての仕組みを強化しなくてはなりません。コンプライアンスという面では、一人ひとりの倫理観の醸成に加え、内部通報制度のさらなる活用など、現場が困ったときにきちんと声を上げられるような工夫が必要だと考えています。

また安定的・持続的な成長のためには、次代を担う経営者の育成が重要です。人事・報酬諮問委員会においては、役員候補者の検討と併せて、将来の役員が持つべき資質、これを踏まえたキャリアパスなどについても議論しています。その

土台として、部長・事業部長など各職制の役割のさらなる明確化、これを各人が十分に認識・遂行するための教育の充実なども、人材を育てる仕組みの重要なポイントとなると思います。



3 浅羽 茂

Outside Directors Interview

Q. 2017年6月にOKIの社外取締役役に就任されました。経済学・経営戦略論というご専門を活かし、社外取締役として、どのような役割を果たしていきたいとお考えですか。

A. OKIを含め、日本の企業の多くは、社員が長年勤務することによって得た自社の強みをベースに戦略を立案・遂行しています。そういう意味では、アカデミックな立場の私が社外取締役として、OKIの事業における個別・具体的な戦略について詳細なアドバイスをするのは難しいのかなと感じています。

ただし、私は、長年の研究で、業種や個別企業の特有な事

情によらない企業戦略の原則といったものには知見があると自任しています。これを活かし、例えば戦略の定石に外れた意思決定をしまいそうな場合には、その時々に応じた提言をするなどの形で貢献できるのではないかと考えています。また、社内の人にとっては常識となっている自社や業界のことについても、あえて「素人っぽい」質問を投げかけることで、新たな気づきなどが生まれるかもしれません。

Q. 「攻めと守りのガバナンス」という観点ではいかがでしょうか。

A. 近年の企業不祥事については大学での講義でも取り上げることがあり、「守りのガバナンス」の難しさは感じています。同じアカデミックな立場の社外取締役として、会社法をはじめとする法律がご専門の石山氏がおられますので、それぞれの専門性を最大限に活かせるよう協働していきたいと考えています。

現時点で私がより貢献できるのは、やはり「中期経営計画2019」実現のための意思決定プロセスにおける提言という「攻めのガバナンス」の面だと思います。就任にあたりあらためて現在の事業内容を確認し、高い技術力を基盤としたEMS事業など、モノづくりを大事にしているOKIの強さを感じていますが、今後「稼ぐ力」を強化するために、例えばIoT推進において付加価値をどこに見出していくのかなど、これまで研究してきた各社の戦略などにも照らしたアドバイスができればと思います。

