

## 社外取締役対談

# 業務執行に対する監督機能としての役割を 着実に果たし、株主価値の最大化を図る

オリンパスは、過半数を社外取締役が占める取締役会構成や、各種独立委員会の設置等、企業価値の一層の向上に向けた体制を構築しています。

ここでは、当社の社外取締役であり、同時に独立委員会の一つである指名委員会の委員を務める後藤氏と蛭田氏に、当社のガバナンス体制における現状と今後のあるべき姿について意見を伺いました。

## 委員会設置によるメリット

### 独自の「ハイブリッド型」ガバナンス体制

**後藤** オリンパスは監査役設置会社ですが、指名委員会、報酬委員会、コンプライアンス委員会という独立した委員会を設置しています。ただし会社法上の委員会設置会社とは違い、あくまで業務執行に関する意思決定は取締役会の権限であり、委員会は取締役会に提案をする仕組みをとっています。

**蛭田** オリンパスの過去の体制では、社長の後継者は前任者が決定し、取締役会の決議はそれを追認しているだけでした。そのため、社長に権限が集中することが問題の一因でした。一方、委員会設置会社の場合は外部の委員会が決定権を持つことで透明性を高めますが、内部の人間が決定に携わらないことは欠点にもなりえますので、事業内容に精通していない外部の人間だけで人選を行うことは避けるべきだと考えます。こうしたメリット・デメリットを踏まえ、現在のオリンパスの体制では、まず社長から候補者を指名委員会に推薦し、その人選に問題がないかを委員会で議論し、最終的に取締役会に提案するという形になっています。監査役設置会社と委員会設置会社のハイブリッド型であり、双方のメリットを享受できる仕組みです。

**後藤** 現在の指名委員会は、次期経営陣の候補者として期待される方々と面談・意見交換をする等、活発に活動しています。ソニーから社外取締役を招聘する際にも、事前にお会いさせていただき、キャリア・資質が合致するかを確認しました。現在のガバナンス体制の中で期待されている機能をしっかり果たしていると思います。

オリンパス株式会社  
社外取締役（指名委員会委員長）

後藤 卓也



## 社外取締役の視点で見るオリンパスの取締役会 ガバナンス体制に対する評価と今後の課題

**蛭田** オリンパスの取締役会は、社外取締役が過半を占めています。基本的に取締役会の役割は執行に対する監督と大きな方向性の決定ですが、社外取締役が決定のキャスティングボートを握っている以上、執行の妥当性を判断するためにも内部のことに精通しておく必要があります。そのため、私たちは就任と同時にすべての国内工場に対する

視察や、社内の研究発表会等に全員出席する等、オリンパスへの理解を深めることに努めています。その上で、各社外取締役がそれぞれの経験に基づいて意見を表明し、経営はその意見を参考にしながら執行に当たるといったことがオリンパスの取締役会の特色です。他社の社外取締役と比較しても、より進んだ形で経営に参画していると思います。

**後藤** 経理財務に詳しい方、法律に詳しい方、メーカーサイドの方、資金調達に詳しい方など、各社外取締役が違った専門性をお持ちで、色々な立場で活発に意見を出されています。意見の内容もさまざまで、将来の事業戦略や組織



オリンパス株式会社  
社外取締役 (指名委員会委員)  
蛭田 史郎

構造についての非常に大きな方向付けに関する意見を述べたと思えば、議案の説明資料に対する細かい意見も出ます。

**蛭田** 取締役会による経営の監督機能については、有効に機能していると考えています。執行からの提案を取締役会で議論し、承認しないという事案が今までに何度もあります。つまり、執行の事後承認機関、サイレントボードではないということは間違いありません。

**後藤** 取締役会の前には、必ず事前説明会を実施しています。そこで取締役から問題点を指摘された場合には、修正をした上で改めて取締役会で審議することになります。また、取締役会議案は事前に執行メンバーによる経営執行会議でも審議しているのですが、承服できないような案件もあるため、経営執行会議でどのような議論があったのか問いただす場合もあります。

**蛭田** 私たちがどこまで経営に関与するべきかという線引きは難しく、過去の問題を踏まえて若干オーバーコミット気味になっている可能性もあります。しかし、いずれ時間とともに適正な水準になっていくと考えており、ガバナンスという点で見れば、極めて有効に働いています。現状のガバナンス体制を点数で自己評価するのであれば、90点以上はつけられるのではないかと思います。

一方で、課題もまったくないわけではなく、取締役会上程する議案はより整理されるべきだと思います。社外取締役が過半数を占め、かつ委員会設置会社ではないというガバナンス体制は日本では極めて稀です。ゆえに、取締役会が執行を兼ねる従来の体制にあわせていると、執行に全面移管しても問題のないような案件まで取締役会の決議が必要になってしまいます。経営の決定スピードという観点では、改善が必要です。

## 今後のオリンパスに期待すること

### 事業成長のための新たな体制づくりに向けて

**後藤** 昨今、グローバル化の名を借りて、例えば社外取締役は何人以上必要であるとか、ガバナンス体制は画一的にこうであるべきといった意見も多く見受けられますが、最適なガバナンス体制は会社ごとに異なります。今後のガバナンス体制をどうすべきかは、将来の事業計画も含めた大きな視点で議論し、オリンパスらしい体制を構築していけばよいと思います。

**蛭田** 現在のオリンパスは、医療事業を中心として全体を再構築するというプロセスが順調に進んでいます。その次の拡大戦略のコンセプトを明確にし、それを実施・実現するにあたってどのようなガバナンス体制がベストかを考える必要があります。今の経営がそこをしっかりと実行すれば、医療事業は非常に伸びしろのあるビジネスであり、オリンパスはこれからも成長することができると思っています。