

オリンパスが、証券投資で生じた巨額の損失を隠蔽（いんぺい）していた問題は、前会長による関連子会社からの多額の借り入れが発覚した大王製紙の問題とともに、日本のコーポレートガバナンス（企業統治）への信頼を大きく揺るがせている。オリンパスでは、不自然なM&A（企業の合併・買収）の問題点を指摘した監査法人を交代さ

## オリンパスと社外役員役割

日本総合研究所理事 翁 百合

せ、経営の実権を握る会長が、疑問を持った外国人社長も解任するなどさまざまな問題が明らかになりつつある。

しかし一方で、オリン



パスは社外監査役を2人、社外取締役を3人

選任し、形式的には比較的先進的なコーポレートガバナンス体制を持っていたことも指摘されている。大王製紙にも社外監査役が配されていた。社外役員がこうした経営の

過ちを正せなかったのはなぜだろうか。

日本企業で社外取締

役、監査役が機能しない

とすれば、①社外役員の

知識と資質が十分でない

か、経営者と一体化して

しまい、第三者としてチ

ェック機能を果たすこと

ができない②今回のよう

に必要な経営情報が社内

役員と共有されていない

ため、十分なチェック機

能を果たせない③経営者

のモラル自体に問題があ

ったり資質が不十分で、

社外役員が指摘しても、

それを真摯（しんし）に

受け止めて経営に生かすことができない——などの背景が考えられる。

経営を監視する独立し

た社外役員の存在は、日

本企業にとって今後ますます重要である。ただし、

これを真に機能させるに

は、経営のチェックに必

要な資質と独立した判断

軸をもった人物を選任す

ることや、社外役員が経

営監視に真摯な姿勢を持

つこと、社内役員と社外

役員との情報共有、耳に

痛い指摘を経営に生かさ

うとする経営者の姿勢が

必要といえよう。