

第三者委員会等の現状と今後の課題～監査役の立ち位置も含めて

- 【問題提起者】 斎藤安弘（ユーピーアール株式会社 常勤監査役）
【コーディネータ】 菊谷 純（三菱電機システムサービス株式会社 常勤監査役）
【開催場所】 文京区民センター3階 3-C会議室

1. 発案の趣旨、目的

企業（特に上場企業中心に）等において、不祥事や不祥事があったことが疑われる場合、外部の有識者等が関与する調査委員会を設置する例が相次いでおり、中でも第三者委員会を設立し客観的立場からの調査やその結果に基づく提言などを得て、対外的な企業等の説明責任を果たすスタイルが多くなっています。

今回は、まず、調査委員会・第三者委員会の分類・定義等の確認を行った上で、“第三者委員会ドットコム”が公開している、上場企業の適時開示情報閲覧サービスによるIR情報に基づき取り纏められた資料をベースに、2015年～2017年の過去3年間に設置・運営開始された上記調査委員会を不祥事案件・委員会タイプ別等に分類し実態調査を行い、監査役等の立ち位置も含めた現状確認と今後の課題等について検討します。

2. 調査委員会のモデル

（1）委員構成別分類

- ①当該企業等の役職員等の社内メンバーのみの構成
- ②社内のメンバーに加え外部の弁護士や有識者等による構成
- ③社外の独立した弁護士や有識者等のみの構成

（2）日弁連ガイドラインの公表文分類

- ①内部調査委員会：企業等が弁護士に対し内部調査への参加を依頼することによって、調査の精度や信憑性を高めようとするもの
- ②第三者委員会：企業等から独立した委員のみをもって構成され、徹底した調査を実施したうえで、専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析し、必要に応じて具体的な再発防止策等を提言するタイプの委員会

3. 第三者委員会とは

（1）日本弁護士連合会

：企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン（2010年12月17日改訂）

＜第1部基本原則＞

定義：企業や組織において、犯罪行為、法令違反、社会的非難を招くような不正・不適切な行為等が発生した場合および発生が疑われる場合において、企業等から

独立した委員のみをもって構成され、徹底した調査を実施した上で、専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析し、必要に応じて具体的な再発防止策を提言するタイプの委員会

目的：すべてのステークホルダーのために調査を実施し、その結果をステークホルダーに公表することで、最終的には企業等の信頼と持続可能性を回復する。

(2) 日本取引所自主規制法人

：上場会社における不祥事対応のプリンシプル（2016年2月24日）

②第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保

内部統制の有効性や経営陣の信頼性に相当の疑義が生じている場合、当該企業の企業価値の毀損度合いが大きい場合、複雑な事案あるいは社会的影響が重大な事案である場合などには、調査の客観性・中立性・専門性を確保するため、第三者委員会の設置が有力な選択肢となる。そのような趣旨から、第三者委員会を設置する際には、委員選定プロセスを含め、その独立性・中立性・専門性を確保するために十分な配慮を行う。

また、第三者委員会という形式をもって、安易で不十分な調査に、客観性・中立性の装いを持たせるような事態を招かないよう留意する。

：上場会社における不祥事予防のプリンシプル（2018年3月30日）

[原則2] 使命感に裏付けられた職責の全う

経営陣は、コンプライアンスにコミットし、その旨を継続的に発信し、コンプライアンス違反を誘発させないよう事業実態に即した経営目標の設定や業務遂行を行う。

監査機関及び監督機関は、自身が担う牽制機能の重要性を常に意識し、必要十分な情報収集と客観的な分析・評価に基づき、積極的に行動する。

これらが着実に実現するよう、適切な組織設計とリソース配分に配慮する。

2-2 監査機関である監査役・監査役会・監査委員会・監査等委員会と内部監査部門、及び監督機関である取締役会や指名委員会等が実効性を持ってその機能を発揮するためには、必要十分な情報収集と社会目線を踏まえた客観的な分析・評価が不可欠であり、その実務運用を支援する体制の構築にも配慮が必要である。また、監査・監督する側とされる側との間の利益相反を的確にマネジメントし、例えば、実質的な「自己監査」となるような状況を招かないよう留意する。

監査・監督機関は、不祥事発生につながる要因がないかを能動的に調査し、コンプライアンス違反の予兆があれば、使命感を持って対処する。

監査・監督機関の牽制機能には、平時の取組みはもちろんのこと、必要な場合に経営陣の適格性を判断する適切な選任・解任プロセスも含まれる。

(3) 第三者委員会報告書格付け委員会

: 声明 (2018 年 2 月 6 日)

1. プリンシプルに即した対応を

日本取引所自主規制法人が2016 年2 月24 日に公表した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル～確かな企業価値の再生のために」は、「内部統制の有効性や経営陣の信頼性に相当の疑義が生じている場合、当該企業の企業価値の毀損度合いが大きい場合、複雑な事案あるいは社会的影響が重大な事案である場合などには、調査の客観性・中立性・専門性を確保するため、第三者委員会の設置が有力な選択肢となる」と述べる。

これに照らせば、上記の問題事案はいずれも、独立性・中立性・専門性を確保した第三者委員会の設置が必要と思われるが、少なくとも、日産自動車とSUBARU は委員会を設置せず、東レの有識者委員会は調査を自ら実施せず、プリンシプルに即した対応を避けている。

こうした対応では、プリンシプルが上場会社に求める、「必要十分な調査により事実関係や原因を解明し、その結果をもとに再発防止を図ることを通じて、自浄作用を発揮する」「速やかにステークホルダーからの信頼回復を図りつつ、確かな企業価値の再生に資する」という目的を達することは困難である。

2. 社外役員がリーダーシップを

第三者委員会の設置が求められる状況は、経営者とその経営責任（及び法的責任）を問われる場面であり、安易で不十分な調査により事案を矮小化して難局を切り抜きたいという動機が働き、経営者と会社との間に利益相反が生じる。

だからこそ、プリンシプルは、「独立役員を含め適格な者が率先して自浄作用の発揮に努める」と述べており、社外役員は、経営者が安易で不十分な調査に逃げないように、リーダーシップを発揮し、確かな企業価値の再生に向けた道筋を付けるべきである。

3. 名ばかり第三者委員会に気を付けて

東芝が2015 年5 月に設置した第三者委員会が、子会社ウエスチングハウス社ののれんの減損問題を調査対象から外したことが、同年12 月の同子会社による旧CB&I ストーン&ウェブスターの買収につながり、その後の経営危機を招いたという見立ては、企業社会の共通認識になりつつある。

プリンシプルが「第三者委員会という形式をもって、安易で不十分な調査に、客観性・中立性の装いを持たせるような事態を招かないよう」と注意喚起するとおり、実態を伴わない「名ばかり第三者委員会」は、確かな企業価値の再生を阻むどころか、逆に企業価値を毀損する事態を招く。こうした事態を招かないようプリンシプルに即して行動することも、有事における役員の善管注意義務の一部をなすことを、役員は銘記すべきである。

4. 第三者委員会の独立性・中立性（専門性を含む）：ステークホルダーからの信頼を得るための生命線

（1）日本弁護士連合会＜上記3.（1）＞

＜第1部基本原則＞

第2. 第三者委員会の独立性、中立性

第三者委員会は、依頼の形式にかかわらず、企業等から独立した立場で、企業等のステークホルダーのために、中立・公正で客観的な調査を行う。

＜第2部指針＞

第2. 第三者委員会の独立性、中立性についての指針

1. 起案権の専属

調査報告書の起案権は第三者委員会に専属する。

2. 調査報告書の記載内容

第三者委員会は、調査により判明した事実とその評価を、企業等の現在の経営陣に不利となる場合であっても、調査報告書に記載する。

3. 調査報告書の事前非開示

第三者委員会は、調査報告書提出前に、その全部又は一部を企業等に開示しない。

4. 資料等の処分権

第三者委員会が調査の過程で収集した資料等については、原則として、第三者委員会が処分権を専有する。

5. 利害関係

企業等と利害関係を有する者は、委員に就任することができない。

＜注＞顧問弁護士は、「利害関係を有する者」に該当する。

企業等の業務を受任したことがある弁護士や社外役員については、直ちに「利害関係を有する者」に該当するものではなく、ケース・バイ・ケースで判断されることになろう。

（2）日本監査役協会

①監査役監査基準（2015年7月23日最終改訂）第27条

第27条（企業不祥事発生時の対応及び第三者委員会）

2. 前項の取締役の対応が、独立性、中立性又は透明性等の観点から適切でないと認められる場合には、監査役は、監査役会における協議を経て、取締役に対して当該企業不祥事に対する原因究明及び再発防止策等の検討を外部の独立した弁護士等に依頼して行う第三者委員会（本条において「第三者委員会」という。）の設置の勧告を行い、あるいは必要に応じて外部の独立した弁護士等に自ら依頼して第三者委員会を立ち上げるなど、適切な措置を講じる。【Lv. 3】

3. 監査役は、当該企業不祥事に対して明白な利害関係があると認められる者を除き、当該第三者委員会の委員に就任することが望ましく、【Lv. 4】第三者委員会

の委員に就任しない場合にも、第三者委員会の設置の経緯及び対応の状況等について、早期の原因究明の要請や当局との関係等の観点から適切でないと認められる場合を除き、当該委員会から説明を受け、必要に応じて監査役会への出席を求める。【Lv. 3】監査役は、第三者委員会の委員に就任した場合、会社に対して負っている善管注意義務を前提に、他の弁護士等の委員と協働してその職務を適正に遂行する。【Lv. 3】

②監査役監査実施要領（2016年5月20日）第8章の2

Ⅱ－4 重大な不祥事が公表された場合の第三者委員会との協働

重大な企業不祥事が対外的に発覚・公表までに至っている場合、日弁連の定めるガイドライン（平成22年7月15日付「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」）等に従い、いわゆる第三者委員会が立ち上げられることがある。

重大な企業不祥事が公表に至っている場合、企業が早期かつ効率的に自浄作用を発揮し対外的信頼を早期に回復することが喫緊の要諦である。監査役は、社内の状況にある程度理解している者として、当該不祥事に対して明白な利害関係がある場合を除き、第三者委員会を立ち上げ、あるいは委員として加わり、他の委員（弁護士等）と協働して、その職務を果たす。

「明白な利害関係がある監査役」とは、たとえば、①当該不祥事に直接加担していた監査役や、②当該不祥事に具体的に気づきながらも何らの措置もとっていなかった監査役などである。なお、社外監査役は、通常、「明白な利害関係がある監査役」に該当しないことが多い。

（3）監査懇話会

①監査役職務執行確認書（2018年3月第8回改訂版）

Ⅱ．業務監査に関する項目

9．企業不祥事発生時の対応及び第三者委員会の設置

[説明]

(4) 監査役は当該取締役の対応が、独立性、中立性又は透明性等の観点から適切でないと認められる場合には、監査役会における協議を経て、取締役に対して、外部の独立した弁護士等に依頼して行う第三者委員会の設置の勧告を行い、あるいは必要に応じて弁護士等に自ら依頼して第三者委員会を立ち上げるなど、適切な措置を講じる。

(5) 第三者委員会とは、企業等（企業や組織）において、不祥事が発生した場合及び発生が疑われる場合において、経営から独立した委員のみをもって構成され、徹底した調査を実施した上で、専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析し、必要に応じて具体的な再発防止策等を提言するタイプの委員会である。

(6) 第三者委員会は、すべてのステークホルダーのために調査を実施し、その結

果をステークホルダーに公表することで、最終的には企業等の信頼と持続可能性を回復することを目的とする。

(7) 監査役は、不祥事に対して明白な利害関係があると認められる者を除き、当該第三者委員会の委員に就任することが望ましく、就任しない場合にも第三者委員会の設置の経緯及び対応状況について、当該委員会から説明を受け、必要に応じて監査役会への出席を求める。

委員に就任した場合には、他の弁護士等の委員と協働して職務を適正に遂行する。

(4) 法律専門家

① 藤津康彦氏（森・濱田松本法律事務所 弁護士）：監査役No. 681、2018. 4. 25

- ・日弁連ガイドラインでは社外役員の委員就任自体は否定されていないが、社内外を問わず監査役が第三者委員に就任している事例はほとんど見当たらない。監査役は第三者委員会の外からの関与になっているのが現在の実務である。
- ・第三者委員会は、会計不正であれば、その原因究明の中には、なぜ過去の監査で見過ごされてきたのか、監査役監査が有効に機能していたかという視点による調査も含まれることになる。

⇒監査役の監査も潜在的には第三者委員会調査対象

② 竹内 朗氏（プロアクト法律事務所 弁護士）：監査役No. 666、2017. 4. 25

- ・『監査役監査基準第27条第3項が、監査役は明白な利害関係があると認められる者を除き、第三者委員会の委員に就任することが“望ましい”としている点』は物議を醸しており、この点を自社の監査役監査基準に導入していない会社も少なからずあるようである。
- ・監査役を含む非業務執行役員が第三者委員会の委員に加わるいわゆる「ハイブリッド型」の調査委員会にはメリットがある。すなわち、第三者委員会に対する不満の一つに、依頼企業の将来に対するコミットメントがないというものがあるが、非業務執行役員は調査委員会終了後も引き続き会社の役員として関与し続け、再発防止策が奏功して企業価値を回復するところまで見届けることができる。社内の事情や人脈に明るいことも、調査の精度や効率を上げることに役立つ。

(5) 優れた第三者委員会報告書表彰委員会

：優れた第三者委員会報告書の表彰について（2018年4月25日）

9. 第三者委員会等による不祥事調査のあり方に関する所感

- ・第三者委員会は、不祥事事件において大流行であるが、プラス面とともにそのマイナス面も出てきているように思われる。全能の神でもないのに、絶対的な高みから断罪するタイプは、企業価値の向上に役立つか疑問である。報告書は、経営陣が会社の企業価値を回復し、それを増加させることに資するものでなければな

らないからである。その意味で経営がよく分かった者もメンバーに加わるべきであると思われる。この観点からは、真に独立した社外取締役がその一員となることは評価すべきであると考え。

- 全体として、第三者委員会や社内調査委員会の設置・運営のノウハウが蓄積されてきたこと自体は決して悪いことではないが、初期に見られたような真実追求、責任追及の熱意といったものが影をひそめ、経営者の法的責任を否定するための免罪符的な役割を担っているのではないかと首を傾げたくなるようなケースも出てきたように思える。もっとも、裁判所でもない第三者委員会等が、特定個人の法的責任について立ち入った見解を述べることの是非には様々な意見があろう。今後の第三者委員会等は、責任の所在や再発防止策といった意見の分かれる問題にはあまり踏み込まず、不祥事が発生した経緯と原因を明らかにすることにより多くの力を注ぐべきであるように思える。
- 第三者委員会の委員が、独立性・中立性が確保されているのか、疑問なしとしない報告書がいまだに散見される。そこで、独立性・中立性（専門性を含む）を確保するための制度的な工夫が必要である。

重要なのは個々の委員とのコネクション、属性に頼らなくても、経営者から独立性・中立性が確保された委員を選任することができる制度・システムを設計することである。というのは、個々の委員のコネクション・属性に依存する場合には、①経営トップの意向のみで選任される「お手盛り」リスク、②特定の委員（および委員と協力関係にたつ弁護士・会計士等）に依頼が集中する「集中と聖域化」（不正調査業務の独占・利権化）のリスクが生じる、③調査スキル・リテラシーが共有されず、委員の意見や見立てへの検証や異論を唱えることが憚られる雰囲気醸成されるリスクも懸念されるからである。

個々の委員とのコネクション、属性に頼らなくても、経営者から独立性・中立性が確保された委員を選任することができる制度・システムのため、①第三者委員会に関するルールを取引所の有価証券上場規程の中に全面的に組み込み、委員の独立性・中立性を担保するようなルールを策定し、取引所の下に専門家により構成される「パネル」を設置し、パネルに第三者委員会の委員となりうる候補者をリストアップする。そして、企業は、委員を当該パネル所属者から選任し、委員はパネルにも報告書義務等を負うとする制度設計、②「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」が表明している、独立性・中立性・専門性の確保の方向性を更に徹底し、第三者委員会の委員は企業の選任に委ねるが、独立した別の組織を設置し（パネルとすることも一案）、第三者委員会の委員の選任、調査の方針・調査活動、報告書の作成の各段階をモニターさせ、公正・客観的な報告書の作成に疑義が生じた場合には、調査委員に説明を求める権限を付与する。①②のいずれの場合でも、無責任な報告書を作成した調査委員に対し一定の手順を踏まえた

うで損害賠償請求や所属団体に対する懲戒手続を行う等の規律付けの仕組みを導入する。

③調査委員会の委員の選任権限を独立役員・社外役員に付与する等を検討する必要がある。

また、調査委員会による公正・客観的な調査を担保するための仕組みとして、①行動倫理規範（Code of Conduct）を遵守する旨を調査委員会の委員、補助者に確約させる（委員および補助委員に、企業の経営陣にではなく、ステークホルダー全体の利益に適う調査を行うことをコミットしてもらう）、②第三者委員会調査業務では業務、通常、タイムチャージ制が採用されているため、調査業務の内容・時間・報酬を委員および補助委員毎に個別的に企業に開示してもらうことで、各委員・補助委員が自らの業務内容と対価に対する規律付けを高める、③報告書の認定事実への反論の機会を保障し、報告書の修正の契機を制度的に担保する（も強制力をもたない調査では、証拠の質・量等に制約があるため、調査の網羅性・事実認定のレベルには自ずと限界があるうえ、主観的な判断や「後知恵的な」評価、専門的知見が不足した委員等による調査など、調査報告書の内容に問題がある場合があり、企業側にも具体的な根拠と証拠をもとに報告書の認定事実の誤謬に反論する機会を確保する必要がある、公表後、一定期間内に報告書に認定された事実に対して客観的な資料等に基づく反論の機会を述べる機会を与え、それらの者とのやり取りに基づき報告書を修正する契機を制度的に設ける等が考えられる。（１）濫用の弊害を防止する仕組みの構築、（２）報告書が依拠した専門知識等の補完・修正等を目的とした、アミカス・ブリーフ（amicus curiae brief）の活用等も検討する）、④調査委員に適切な調査を実施し、報告書を作成するような規律付けを図る趣旨から、パネル等の機関に報告書の内容について質疑の権限を付与し、調査委員に回答義務を課すこと、⑤調査委員や補助者となる弁護士や会計士の資質を担保する資格・研修等も検討して欲しい。

5. “第三者委員会ドットコム” 公開資料分析結果

（１）案件別・構成別推移：資料－①参照

①案件別

会計不祥事案件が最も多いが、案件数は減少傾向。尚、本体の経営者不正・海外子会社不正は増加傾向。

また、品質・検査偽装案件および経営案件が増加、主に社外メンバーのみ（第三者委員会）タイプ。

②構成別

社内メンバーのみタイプは件数減少・比率低下、社内＋社外メンバータイプは比率アップ（2017年：5割弱）、社外メンバーのみ（第三者委員会）タイプは比率横ばい（4割強）。

(2) 調査期間別・構成別推移：資料－②参照

①調査期間別

調査期間のバラツキが大きくなっております。

②構成別

社内メンバーのみタイプは調査期間が短い傾向、社内＋社外メンバーは調査期間のバラツキが大きい傾向、社外メンバーのみ（第三者委員会）タイプは長期化傾向。

③監査役等参画

社内メンバーのみ、及び社内＋社外メンバーでは5割以上の案件、社外メンバーのみ（第三者委員会）タイプはありません。

尚、社内＋社外メンバータイプにて、調査委員会開始後、委員長を務めていた社外監査役が調査対象期間中の不祥事発生子会社視察が判明し、委員長及び委員を自発的退任事例がありました。

(3) 運営方法等推移：資料－③参照

①人数

日弁連ガイドラインにて原則とされる3名（8割強）以上が、ほぼ満たされております。

②職種

弁護士＋公認会計士、弁護士にて9割超。増加案件の品質・検査偽装案件等では専門家委員の参加が重要となっております。

③特定の委員への依頼集中

特定の会計士等に委員、委員長の依頼集中傾向が確認できました。

(4) 社内＋社外タイプの監査役等参加状況：資料－②、④参照

①監査役・監査等委員が参加比率は5割強、委員長就任比率は2～3割、複数名参加比率は6割強から4割弱に減少傾向となっております。

②社外取締役参加比率は、2016年より2割前後となっております。

6. 監査役の立ち位置等に関する課題と対応

(1) 第三者委員会の委員就任について＜私見＞

先に説明した、日本監査役協会：監査役監査基準、監査役懇話会：監査役職務執行確認書では、“不祥事に対して明白な利害関係があると認められる者を除き、”当該第三者委員会の委員に就任することが望ましいとされておりますが、監査役は日弁連ガイドラインの“企業等から独立した”ものではなく、また、上記4－(4)・(5)論稿等資料、及び上記5の過去3年間上場会社第三者委員会等実態調査結果より、日弁連の狭義・厳格定義の第三者委員会への監査役就任は難しいと考えられます。

但し、監査役が第三者委員会の委員に加わる“ハイブリッド型”調査委員会は有用であり、この取組みを“監査役監査基準”に取り込むことが望ましいと考えます。

(2) 第三者委員会設置の必要性＜私見＞

あくまでも上場会社においては、犯罪行為、法令違反、社会的非難を招くような不正・不適切な行為等が発生した場合および発生が疑われる場合において、企業等から独立した委員のみをもって構成され、徹底した調査を実施した上で、専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析し、必要に応じて具体的な再発防止策を提言するタイプの委員会の設置の必要性は議論の余地がありません。

但し、監査役会・会計監査人が未設置で、社外取締役がないオーナー系非上場会社等の場合は、第三者委員会設置の必要性・有用性については疑問が多く、特に監査役の立ち位置（監査役監査基準）からは対象外と考えられます。

7. 企業における第三者委員会の活用：第三者委員会等への監査役等の取組み

最後に、下記留意事項・企業分類にて、監査役監査基準・取締役職務執行確認事項等も含めた現状及び今後について、意見・情報交換をお願いしたい。

【留意事項】

- ①第三者委員会の独立性・中立性（専門性を含む）の確保
- ②委員の選定プロセス
- ③監査役との関与の可能性
- ④再発防止策の実践による改善と定期的な報告
- ④その他
 - ・ 第三者委員会との認識の共有
 - ・ 適切な調査範囲の設定と公表
 - ・ 適切な調査期間の設定と公表
 - ・ 報告書の適切な開示
 - ・ 報酬、費用対効果の理解

【企業分類】

- ①上場会社の場合
- ②上場会社の100%子会社の場合
- ③オーナー系非上場会社の場合
- ④その他

以上