

## 太陽グラントソントン Advisory Insights

フォレンジック&サイバー

今回のテーマ： 第三者委員会

### はじめに

日本では、不正・不祥事対応の一環として、外部の第三者から構成される第三者委員会による実態解明がよく行われます。今日、第三者委員会は広く世間に認知されていますが、こうした対応は法令等に基づくものではなく、あくまで企業等の自主的な判断に基づくものです。本稿では、第三者委員会とはどのようなものであり、どのような場合に組成が求められるのかについて、あらためて整理します。

### 調査実施者の要件

企業等における不正・不祥事対応では、不正・不祥事の実態とその根本的な原因を解明し、適切な再発防止策を実行し、更なる企業価値の毀損を防ぐ必要があります。また、企業等が実施した一連の不正・不祥事対応をステークホルダーに正しく理解してもらうことも重要です。

[前回の投稿（第14号）](#)でも触れましたが、実態解明等のため調査の実施者が具備すべき要件に「専門性」と「中立性」があります。「専門性」とは、真相を究明する能力そのものです。不正は一般に隠れいを伴うものですので単にミスを見つけるだけではないもう一段高い能力が求められます。「中立性」とは、調査対象との間で利害関係を有さないことです。調査対象と重要な利害関係を有する場合、調査対象あるいは自己の利益のために調査結果を歪める恐れがあります。仮に実際にはそうした不適切な行ないがないとしても、利害関係があるだけで調査報告書に対するステークホルダーからの信頼が毀損する可能性はあります。

したがって、外部の第三者のみで実施される第三者委員会調査は「中立性」に優れた手法といえます。また、一般に弁護士等の専門家で構成されるため、「専門性」についても高い信頼が寄せられています。

### 第三者委員会調査とは

第三者委員会の定義や運用について法令等による規定はありませんが、実務上は日本弁護士連合会が2010年7月15日に公表し同年12月17日に改訂した「企業不祥事等における第三者委員会ガイドライン」が第三者委員会の在り方の指針となっています。当該ガイドラインは、第三者委員会の目的を達成するために必要と考えられる事項について、当該ガイドラインの公表時点におけるベスト・プラクティスを示したものであり、日本弁護士連合会の会員を拘束するものではないと明記されています。しかしながら、実務上、当該ガイドラインへの準拠の有無は調査の信頼性に関する判断材料の1つとなります。

当該ガイドラインでは、第三者委員会を企業等から独立した委員のみをもって構成し、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としています。その上で、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と定義しています。

また、第三者委員会の核ともいえるべき「中立性」に関する指針について例えば以下の記載があります。ここから第三者委員会の「中立性」を重視していることが見て取れます。

- 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
- 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が、調査報告書には、委員の企業等との関係性を記載すべきである
- 調査対象とする事実の範囲（調査スコープ）及び調査手続は第三者委員会が決定する
- 調査報告書の起案権は第三者委員会に専属する

- 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
- 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
- 弁護士である第三者委員会の委員及び調査担当弁護士に対する報酬は、時間制を原則とする
- 委員の著名性を利用する「ハンコ代」的な報酬は不適切な場合が多い。成功報酬型の報酬体系も、企業等が期待する調査結果を導こうとする動機につながりうるので、不適切な場合が多い

### 第三者委員会が求められる局面

監督官庁や監査法人等のステークホルダーから直接的に第三者委員会形式を求められることもありますが、基本的には企業の自主的な判断によって調査チームの体制は決定されます。例えば、マスコミ等を通じて不祥事が大々的に報じられたり、上場廃止の危機に瀕したり、株価に悪影響が出たり、あるいは、ブランド・イメージが低下し良い人材を採用できなくなったり、消費者による買い控えが起こったりするなど、具体的なダメージが生じてしまった企業等では、第三者委員会を設けることが不可避となりつつあると言われます。しかし、当該ガイドラインにおいて、第三者委員会を設置すべき事案について明確には定義していません。

これに対して、第三者委員会を設置すべき事案かどうかを企業等が検討する指針として、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」があります。当該プリンシプルでは、第三者委員会の設置が有力な選択肢となる例を以下のとおり列挙しています。

- 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

すなわち、外部の第三者でなければ不正の実行者への追及や原因追及が難しい場合（内部統制の有効性を保つことは経営者の責任であり、これに相当の疑義がある状況は仮に経営者が直接不正に関与していないとしても、経営者に不正発生の重要な原因がある可能性があります）、事案が利害関係者や社会全体に与える影響が大きく調査の透明性が強く期待される場合を想定していることが分かります。

これらは、第三者委員会ガイドラインが示した第三者委員の方向性（高度な「専門性」及び「中立性」）と合致するものであり、非上場の企業や非営利団体においても参考になると思われます。

### お見逃しなく！

欧米等では経営者不正等に対しては社外取締役を中心に実態解明に臨むことが一般的で、第三者委員会は日本独特の仕組みとも言われています。これについては企業等の自浄作用に対する社会的な信頼性の低さの現れという見方もあります。したがって、第三者委員会には、「専門性」はもちろんですが、「中立性」や透明性こそが最も求められる要素であると考えます。

実際に調査委員会を設定する場合、委員長及び委員の候補について顧問弁護士や、会計不正であれば監査法人等の身近な専門家に相談することも多いと思われます。その場合であっても、委員の選定段階から、「専門性」は当然として、その「（独立性・）中立性」に配慮する必要があります。また、第三者委員会が必要になるような重要事案であれば、委員会の組成については取締役会で決議することが自然でしょう。

選定プロセスや選定された委員に関して、「（独立性・）中立性」に何らかの疑義が生じた場合、実際には調査自体は適切に実施していたとしても、調査結果の信頼性が毀損し企業等のレピュテーションに影響が生じる可能性があります。

以上