

「第三者委員会」の実態と課題

—過去の格付け結果を踏まえて—

The Current Status and Problems of Third Party Committee

八 田 進 二

1. はじめに

わが国では、企業における不正や不祥事が無くならない。それどころか、昨今、社会問題化している不正や不祥事は、企業にとどまらず、あらゆる組織、団体や機関、さらには、大学といった教育現場においても、後を絶たないのが実情である。こうした不正や不祥事が露呈した場合、決まって行われるのが、第三者委員会による検証と再発防止策等の提言である。しかし、これまでに公表された第三者委員会の報告書は、本当に真因を究明し、信頼しうる提言等を行ってきているか。少なくとも、会計および監査を専門とする立場の者から見て、いわゆる第三者委員会の活動については、いくつかの点で疑問を感じざるを得ない状況が見られるのである^{注1)}。

そもそも、この第三者委員会という組織が広く設置されるようになったのは21世紀に入ってからのことである。それも、当初は、そのほとんどが上場会社における、いわゆる粉飾まがいの不適切会計といった事案が顕在化した時に、会社自身の自浄能力の発揮を意味するものと解されたのである。そこで、第三者委員会を立ち上げて原因を究明し、再発防止策等を講じていくのだという流れになっていたのである。しかし、設置当初の第三者委員会の多くが、いわゆる会計問題に関する第三者委員会でありながら、そのメンバーには、殆ど会計の専門家が選任されておらず、弁護士などの法律専門家が大半を占めていたのである^{注2)}。さらに、結果として作成、公表される報告書に関しても、依頼側である企業ないしは経営トップの意に即する形でまとめられているものも散見されたことから、第三者委員会自体の信頼性に対して種々の疑念が生じてきたというのが、偽らざる実感であった。そのため、不祥事企業にとっての疑惑追及の「隠れ蓑」になっていたり、あるいは、いわゆる「襖のツール」として利用されているのではないかと、といった疑念が払拭できないのである。

それどころか、社会性および公共性の高い企業や組織ないしは団体の場合には、発覚した不祥事からの脱却を図るためにも、公正な立場の者による、透明性の高い形での検証が不可欠なのである。こうした使命をもって設置される第三者委員会であることから、その活動の実態を明らかにする観点からも、第三者委員会の委員手当を含む

活動全般に対してかかったコストについては、当然に、明らかにされるべきものと解される。というのも、そもそもは不祥事を起こしたことで企業価値を毀損してしまった企業において、更なる追加コストを余儀なくされるということは、株主だけでなく、全てのステークホルダーに対する説明責任の観点からも、報酬等の開示は極めて重要なのである。というのも、これまでに第三者委員会を設置した企業等において、一連の活動コストを開示した例は見当たらないからである^{注3)}。しかし、仄聞の限りではあるが、これまでに設置された第三者委員会の場合、どんな小規模な委員会であっても、活動全体に掛かったコストは億の金額になるであろうといわれている。あるいは、過去の有名企業の巨額の不正会計事案に関しては、それが2桁以上に及ぶ億の金額になるともいわれている。

ところで、第三者委員会の活動というのは、後述するように、独立の会計監査人によって行われている会計監査という業務に極めて類似しているものと捉えられるのである。会計監査は、独立および専門の立場で、決算書といった財務情報の信頼性を検証し、適正か否かに関する意見を報告書にて表明しているのである。さらに、この監査に関する報酬額については、現在、金融商品取引法の規定によって有価証券報告書に開示されているのである。こういう状況を踏まえることで、第三者委員会においても種々改善されるべき課題があるのではないかという点についても検討することとする。

2. 第三者委員会報告書格付け委員会について

ところで、不正会計に関して設置された第三者委員会の調査結果等に対して、証券取引等監視委員会が不信感を示したこともあり^{注4)}、日本弁護士会連合会では、2010年7月に、「企業不祥事における第三者委員会ガイドライン」（2010年12月17日に改訂）を公表して、第三者委員会に対する社会的信頼性の獲得を企図したのである。かかるガイドラインでは、不祥事について、「企業や組織（以下、「企業等」という）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」と解している。併せて、本ガイドラインが対象とする第三者委員会とは、こうした不祥事が「発生した場合及び発生が疑われる場合において、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等を提言するタイプの委員会である。」と規定している。

ところで、拙著『「第三者委員会」の欺瞞』でも紹介している、2019年1月に公表された、厚生労働省の毎月勤労統計調査をめぐる不正事件に関する「特別監察委員会」の報告書では、冒頭に、日本弁護士会連合会の第三者委員会ガイドラインに則った委

員会であると表明している。しかし、その実態は、独立性ないし第三者性の要件すら満たさない委員で構成されており、凡そ、信頼できる報告書の体をなしていないのである。

これまでに公表されてきている第三者委員会の報告書においても、当該ガイドラインに示す諸要件を満たさず、また、本来の目的である不祥事の真因を究明できていないものと散見されたことから、2014年4月に、久保利英明弁護士を中心に9名のメンバーで、社会的にも影響のある第三者委員会の報告書を自主的に格付けして、信頼しうる報告書の公表を促す目的で、「第三者委員会報告書格付け委員会」が組織されたのである。というのも、対外的に公表されている第三者委員会の報告書は、誰もが利用することのできる公共財としての意味を有していることから、利用価値の乏しい粗悪品ともいえる報告書に対しては、これを厳格に排除することが不可欠だからである。

なお、格付けについては、及第点のとれるA・B・C・D（日本的には、秀・優・良・可の評価を指す）の評価と、及第点のとれないF（不可）の5段階での評価を採用している。この格付け委員会は、そもそもボランティアで行っていることから、当初は、3カ月ごとに、社会に影響力を持つような報告書を取り上げて格付けし、3年間で12本ぐらいの評価をすることを想定したのである。その結果、抑止力が働いて、質の悪い報告書の公表は撲滅され、信頼される報告書の公表へと繋がるものと期待していたのである。しかし、意に反して、残念ながら3年間での12本の格付け評価をもってしても、報告書の質が高まってきていないことが判明したのである。

それどころか、不祥事企業の場合、懸念されているように、第三者委員会の報告書で特に問題はなかったといった内容でのお墨付きをもらうことで、「禊が済んだ」として、幕引きを行おうとする状況も見られたのである。そこで、格付け委員会としては、今後は、特に年限を限らずに、また、3カ月に1本ずつといった頻度でなく、より緊急性を踏まえて、できるだけ早い段階で社会に格付け評価の結果を公表するという事で合意したのである。なお、よくある質問で、「格付けの対象となる報告書は、どのように決めているのか」ということがあるが、特に明確なルールがあるわけではなく、委員の間での合意として、それが公共性が高く、また社会的にも影響力を持つような報告書を対象にしているということである。

ところで、格付け委員会の行う格付け評価は、委員個人の責任での個別評価が基本となっており、格付け委員会として集約された評価結果は公表していない。というのも、格付け委員会の9人の委員は、対象となった報告書について様々な視点から、また、様々な問題意識をもって読みとっており、評価に際しての重要な論点についても異なる部分があることが想定されるからである。したがって、これを意図的に1枚物の評価報告書に集約することは、かえって、誤解を招く恐れもあることから、委員会

としては、「委員会における議論のポイント」の概要のみを示すことで、読者の利便性を図ることとしたのである。

以下の表は、現時点（2020年12月31日現在）において、第三者委員会報告書格付け委員会が行ってきた23の報告書に対して行った格付け結果を一覧表にまとめたものである。

回	時期	対象組織	事案	格付け評価					
				A	B	C	D	F	
23	2020年5月	ジャパンディスプレイ	不適切な会計処理				1	7	
22	2020年3月	関西電力	金品受取り問題	5	3				
21	2019年6月	レオパレス21	施工不備問題に関する調査報告書			2	6		
20	2019年3月	毎月勤労統計調査等に関する特別監察委員会	毎月勤労統計調査を巡る不適切な取扱い						9
19	2019年2月	東京医科大学	入学試験における不適切行為	2	3	4			
18	2018年8月	日本大学	アメフトにおける重大な反則行為			1	7		
17	2018年7月	雪印種苗	種苗法違反	1	8				
16	2018年3月	神戸製鋼所	検査結果の改ざん				3	6	
15	2018年1月	日産自動車	不適切な完成検査の実施				6	2	
14	2017年7月	富士フイルムホールディングス	海外グループ会社不適正会計	1	7				
13	2017年4月	ディー・エヌ・エー	キュレーション事業	1	4	3			
12	2017年2月	日本オリンピック委員会	東京オリンピック招致活動				6	2	
11	2016年11月	東亜建設工業	地盤改良工事の施工不良						9
10	2016年8月	三菱自動車工業	燃費不正問題	5	1				
9	2016年5月	王将フードサービス	コーポレートガバナンス体制			1	3	2	
8	2016年2月	東洋ゴム工業	免震積層ゴムの認定不適合	1	4				4
7	2015年11月	東芝	不適切な会計処理			4	1	3	
6	2015年8月	ジャパンベストレスキューシステム	連結子会社における不適正会計	5	4				
5	2015年5月	労働者健康福祉機構	虚偽の障害者雇用状況報告書	2	5	2			
4	2015年2月	朝日新聞社	慰安婦報道問題				3	5	
3	2014年11月	ノバルティスファーマ	臨床研究における問題行為	6	3				
2	2014年8月	リソー教育	不適切な会計処理			4	3	2	
1	2014年5月	みずほ銀行	反社会的勢力との取引			4	4		

この結果からも明らかなように、これまでに委員全員が、F評価（不合格）を付した報告書が2件あるが、凡そ全体としても、B以上の高い評価が得られる報告書は、決して多くないことが分かる。と同時に、2014年5月の格付け以降、現在に至るまで、公表される報告書の質が必ずしも高まってきてはいない実態を確認することができる。ここで留意すべきは、格付け委員会が格付け対象として選定する第三者委員会報告書が、とりわけ質の悪いものを選択しているということではないということである。対象とされる報告書は、あくまでも、公共性ないし社会性の高い企業ないしは団体等での不祥事に対して設置された第三者委員会の報告書であり、その結果として、報告書自体が、「公共財」としての意義を有することから、その報告書の質が低いということは極めて深刻な問題であると言わざるを得ないのである。

3. 第三者委員会の出自と問題について

今でこそ広く採用されてきている第三者委員会ではあるが、それは純粋に、わが国独自の問題解決策として考案されたものであり、凡そ、全世界共通のグローバルスタンダードとして認知されているものではない。第三者委員会の出自に関しては、1990年代のバブル経済崩壊後、複数の金融機関が破綻した時期の97年11月に破綻した山一証券における会計不祥事の後処理に関して設置された社内調査委員会にその淵源を辿ることができるのである。そこでは、社内の関係者の他、外部の弁護士2名を入れて同年12月に発足し、翌年、「社内調査報告書—いわゆる簿外債務を中心として」と題する報告書を公表したのである。その結果、①破綻に至る事実関係を第三者的観点から検証して対外的に公表したこと、そして、②破綻企業の自浄作用を発揮し、ステークホルダーに対する説明責任の履行を通じて社会的責任を履行したことから、社会的にもこの報告書が非常に高く評価されたという点で、意義深いものであったとされている。これを受けて、いわゆる不祥事企業ないしは問題を起こした企業が、自浄能力の発揮の一環として組織的に対応を図ることが推奨され、第三者委員会という実務に発展したのである。ただ、ここでの問題は、委員会の構成員として、当該不祥事等と深いかわりを有する可能性のある組織内部の者が関与しているということである。特に、公共財として独り歩きしていく報告書の信頼性を担保するためには、組織される委員会の第三者性が強く求められるのである。この点、監査業務を担う監査人にとっての生命線は第三者性であり、同様に、第三者委員会を標榜するためには、委員の適格性要件として、この第三者性が不可欠なのである。ここに、第三者性とは、独立性・中立性のほか、専門性、倫理性・誠実性および透明性といった種々の要件を包含する資質として理解することが重要なのである。

しかし、こうした第三者委員会の実務が浸透し始めた矢先に、不正会計の事案において設置された、複数の第三者委員会の調査内容およびその報告書に対して、2009年6月、証券取引等監視委員会が疑念を発することとなったのである^{注5)}。ここで指摘された事項として、いずれの報告書も経営者責任を糊塗するような内容になっていることが最大の問題点であったものと解される。こうした問題が放置されると、わが国において根付き始めた、この第三者委員会の実務に対する信頼は失墜するといった危機感もあり、2010年7月、日本弁護士会連合会は「企業不祥事における第三者委員会ガイドライン」を制定し、第三者委員会の活動の信頼性の確保を目指したのである。

ところで、拙著で取り上げた、第三者委員会の報告書は、以下の通り、全部で10件であり、その内、ベストプラクティスとして評価できたのは、雪印種苗の1件だけであった。

- ・朝日新聞社（慰安婦問題報道）
- ・東芝（不適切な会計処理）
- ・東洋ゴム工業（免振積層ゴムの認定不適合）
- ・日本オリンピック委員会（東京オリンピック招致活動）
- ・神戸製鋼所（検査結果の改ざん）
- ・雪印種苗（種苗法違反）
- ・日本大学（アメフトにおける重大な反則行為）
- ・東京医科大学（入学試験における不適切行為）
- ・厚生省・毎月勤労統計調査等に関する特別監査委員会（毎月勤労統計調査を巡る不適切な取扱い）
- ・レオパレス21（施工不備問題に関する調査報告書）

（以上、格付けの古い順）

4. 第三者委員会報告書に対する具体的な評価

拙著では、高い評価が得られた報告書を除く9件の報告について、以下のようなカテゴリーに分類するとともに、そこから読み取れる、問題点ないしは評価等の概略をまとめている。

I. 説得力なし。「書き直し」を命じられたザンネンな作文。

《事案1》

厚生労働省「特別監察委員会」 第三者委員会を「詐称」し、官僚の責任逃れに手を貸した

自ら「第三者委員会として設置された」と謳うが

「調査の補助という意識だった」

「消えた年金」調査との違い

報告書も官僚が書いた!?

核心に迫れないヒアリング

嘘はついたが、隠蔽はしていない

《事案2》

レオパレス21「外部調査委員会」 会社の都合に従属し、真因には迫れず

言い訳だらけ。冒頭から破綻している報告書

不備だらけの会社が自ら行った調査を「正しい」とした愚

全てはすでに辞任した創業者のせいになぜ技術者の希薄な倫理観について論じられないのか

II. 大学教育を揺るがす事態に切り込むことができたのか。

《事案3》

日本大学「第三者委員会」 「誰に何を聞いたのか」 さえ不明の欠陥文書

反則を強要。言い逃れだけでなく、「口封じ」まで

教育やスポーツの専門家が「見えない」委員会

調査対象者の声が聞こえてこない

巨大組織の改革の道筋は描けたか

《事例4》

東京医科大学「第三者委員会」 「女子、多浪受験生差別」の実態は明らかになるも、「なぜ起こったのか」には迫れず

「入試の差別」にどう挑んだのか

明らかになった露骨な「不正」の実態

自ら「限界」を語る報告書

III. 相次いだ企業不祥事。かくして真相究明への期待は裏切られた。

《事案5》

神戸製鋼所「第三者委員会」 報告書を公表せず。それをやったらオシマイの「反面教師」

皮肉にも日本のコンプライアンス制度づくりに「貢献」

なぜ報告書を「見せない」のか

独自調査ゼロ、信頼性もゼロ

結果的に「責任回避」に加担した

《事案6》

東芝「第三者委員会」 東芝の東芝による東芝のための「不適切な」報告書

「第三者」を理解しない「第三者委員会」

調査対象から「外された」二つの重大事案

「不適切会計」という新語を使った罪

トップがダメダメだったから、防げなかった？

ハリボテだった「内部統制の優等生」

《事案7》

東洋ゴム工業『「免振積層ゴムの認定不適合」に関する社外調査チーム』 経営責任曖昧なまま「再発防止策」を提言も、新たな不正が発覚

「危機対応のチーム」というエクスキューズ

経営トップが半年以上も不正を放置していた

総花的な「原因」「再発防止策」
かくて過ちは繰り返された

IV. 「国の名誉」に関わる事件の解明を任されたが

《事案8》

朝日新聞社「第三者委員会」 慰安婦報道をめぐり、各自が「ジャーナリズム論」をぶつけ合う場に……

世界に「誤解」を発信、日韓関係にも影
問題は放置され、謝罪も行われなかった
「経営の干渉」は十分解明されず
第三者委員会に託す判断は正しかったのか

《事案9》

日本オリンピック委員会「調査チーム」 疑惑に手付かず。なのに「身の潔白」にお墨付き

報告書を一般に公開しないのは許されない
「相場の倍」のコンサル料が意味するもの
キーパーソンの誰とも連絡が取れなかった!?
招致委員会の記録がない!? まるで「桜を見る会」のよう……
責任追及を逃れるための報告書

なお、10件の報告書の中で、格付け委員会として高い評価を与えたのが、雪印種苗における不祥事に関わった、下記の通りの、第三者委員会の報告書である。

V. 「日弁連ガイドライン」に準拠して、真因に迫る

《事案10》

雪印種苗「第三者委員会」 過去の社内調査のデタラメを暴き、新たな不正も発見した

「日弁連ガイドラインに準拠」を謳う
「Why?」を重ね、真因に迫る
関係者のメールを徹底調査し、新たな不正まであぶり出す
闇へと葬られた新聞記者との想定問答集を発掘する
「不正のトライアングル」

本報告書に対して高い評価がなされた理由として、1つには、不祥事案件の真因を

徹底的に究明するために、デジタル・フォレンジック調査を用いて、あらゆるデータにアクセスして、当事者に対しての客観的なエビデンスを入手できたことがある。加えて、もう1つに、当該不祥事がなぜ起きたのか、また、当該関係者はなぜそのような立場にあったのか等々、次から次に「Why?」ということを積み重ねながら、結果的に、以前の不祥事も暴き出すことができたことである。

このように、第三者委員会というのを、実効ある形で活用するためには、そしてまた、国際的にも受け入れられるためには、第三者委員会を依頼する側と依頼される側の双方において、第三者性の意味を明確に理解していることが不可欠なのである。というのも、第三者委員会の設置を求めて、委員就任の依頼をしてくるのは、実際に不祥事を起こした企業や組織からではあるが、第三者委員会の真の依頼者は、当該企業ないし組織と関わりを有する全てのステークホルダーなのである。つまり、依頼する企業ないし組織は名目上の依頼者なのだという点に留意すべきである。したがって、第三者委員会としては、当該企業ないしは組織だけでなく、当該企業ないしは組織に関わりを有する全てのステークホルダーに対する説明責任があることから、報告書については公共財として広く開示される実務が採用されているのである。

5. 第三者委員会の調査と課題

これまで述べてきたように、第三者委員会の真の依頼者は、名目上の依頼者（通常、企業経営者）の背後にいるステークホルダー（株主、投資家、消費者、取引先、従業員、債権者、地域住民などの全てを指す）であることから、そのステークホルダーに対して説明責任を果たすことが、主たる目的だということである。このように捉えるとき、第三者委員会ガイドラインが指向する第三者委員会の調査活動の全体は、現行の公認会計士（または監査法人）による監査（いわゆる会計監査人のよる監査）を中心とした保証業務の内容にきわめて類似した性格を有しているといえる。それは、いずれの場合にも、その目的は、広く「公共の利益」の保護に資することであり、そこでの調査ないし検証の活動目的は「すべてのステークホルダーのため」と規定することができるのである。加えて、業務担当者に課せられている「第三者性」は、ともに、本来の使命を果たすための生命線なのである。

そのため、重要なのは、第三者委員会の委員選任のプロセスが、透明性ある形で、的確に遂行されていることが確保されていなければならないということである。ちなみに、会計監査人の場合は、株主総会での承認が必要であり、正当な手続を踏むことが法定されている。一方、第三者委員会の委員の選任に関しては、こうしたプロセスは規定されておらず、場合によっては、責任を追及される可能性のある経営トップの意向で、選任される場合もありうることから、その信頼性には多くの疑念が残るので

ある。

したがって、現実的には、第三者委員会の委員選任については、社外役員（社外取締役・社外監査役）が、ステークホルダーの視点から、選任に関与することが必要である。また、第三者委員会の委員構成については、弁護士中心の構成から、調査対象および調査内容の専門性等を勘案して、適格性のある専門家を選任することも極めて重要であるといえる。

とりわけ、これまでも多く取り上げられてきた会計不正事案の場合、そこでの論点としては、収益認識、費用の計上時期、損益取引か資本取引かの識別、資産評価、負債の認識、連結範囲に関する問題等々、会計基準に照らしても判断に幅のある事項も多く、まさに、経営者の判断の合理性等に関しての調査が中心課題となる場合も多いため、会計専門家を選任することが何にもまして重要だということが理解できる。

次に、第三者委員会の報酬の開示問題についても、再検討が必要である。現在、金融商品取引法の下での会計監査の報酬額については、有価証券報告書において、開示されることで、監査の透明性を高めようとしている。一方、第三者委員会の報酬に関して、ガイドラインにおいて、「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」と規定されるだけで、ステークホルダーに対しての開示はなされていない。

しかしながら、不祥事等の発覚により、企業価値を毀損させただけでなく、場合によっては、経営者責任が問われる場合もありながら、さらに、第三者委員会の設置による追加コストを企業が負担することに対する疑念、あるいは、そうしたすべてのコストが非開示になっていることは、透明性の観点から、極めて問題であると言わざるを得ない。

なお、市場の信頼を確保する視点から、日本取引所所自主規制法人では、上場会社における不祥事対応として、2つのプリンシプルを策定・公表している。その1つは、「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）で、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こと、および、第三者委員会を設置する際には、委員の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、十分な配慮を行うことが規定されている。もう1つが、「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）で、上場会社が自己規律を発揮する際の目安としての活用を期待していること、および、上場会社に助言等を行う法律専門家や会計専門家、さらには広く株主・投資者にも共有され、企業外のステークホルダーからの規律付けが高まることも期待されることが規定されている。このことから明らかに、不祥事の端緒が見つかったときには、直ちに、第三者委員会を立ち上げるというのではなく、まずは、社外役員等が率先して起きた事実の確認をすると

もに、その後に必要な手続等の実施に関して主導的な役割を果たすべきといえる。まさに、有事のときにこそ、社外役員としての真骨頂を発揮することが強く求められているのである。つまり、何か不祥事が起きたらすぐに第三者委員会の設置といった具合での他人任せ、こういった風潮は、厳に避けるべきなのである。そうした自助努力の無い対応は、組織対応として、却って、自治能力（自浄能力）の欠落を社会に公表するようなものと言わざるをえないのである。

ところで、第三者委員会報告書格付け委員会は、企業不祥事が続発し、外部調査に関する報告が相次いで公表されてきている事態を受けて、概略、以下のような3項目にわたる提言を記した「声明」を発出している（2018年2月6日）。

1. プリンシプルに即応した対応を

「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」（日本取引所自主規制法人2016年公表文書）

2. 社外役員がリーダーシップを

「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」

3. 名ばかり第三者委員会に気を付けて

「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。」

つまり、第三者委員会は、困ったときの「駆け込み寺」でもなければ、企業等の信頼を維持するための「救世主」でもないということを肝に銘ずべきである。しかし、事の重大性ないしは、問題の複雑性および専門性等により、所定の手続を踏むことで、ステークホルダーに対して透明性のあるアカウンタビリティを果たすために、第三者委員会を設置して、公正な調査を期待することも、不祥事対応としてのやり方として意義を認めることができる。

このように、第三者委員会というものの、さらには、その第三者委員会が公表する報告書というものに対するいくつかの課題を念頭に置きつつ、不祥事対応として、十分な意義を有しているかどうかについて、今一度、考え直すことが大切である。

6. 第三者委員会の実効性を高めるための提言

上場会社の場合、第三者委員会を設置した場合には、そのほとんどにおいて、市場に対する適時開示の観点から、設置の理由とともに、構成委員等について開示している。しかしながら、当該委員選任のプロセス、選任理由および委員の適格性等について詳細な開示がなされている事例はほとんどないのが実態である。また、第三者委員会報告書公表時点で、この委員会の委員報酬、さらには、当該委員会の補助者等の報酬および不正調査全般に要した費用の総額等が開示された事例も見当たらないのである。

そこで、わが国発とされるこの第三者委員会の活動が、関係するすべてのステークホルダーの利益を擁護し、かつ、広く社会的な信頼を得ることができるようになるために、以下、5つの提言を行うこととする。

【提言1】「設置の意義」

第三者委員会を設置することの大義と、それまでに行った組織内での対応措置について、十分に説明責任を果たすことができるようにすること。

【提言2】「委員の選任」

第三者委員会の委員選任プロセスを透明化するとともに、委員としての適格性（独立性、専門性、倫理性等）を厳格に判断すること。その際、不正調査に長けた、CFE等の専門家を含めることが推奨される。

【提言3】「社外役員の役割」

社外役員（社外取締役、社外監査役等）は、組織を取り巻くステークホルダーの代理として、執行部門の影響を受けずに、第三者委員会の設置から報告書の公表まで、主体的な役割を担うこと。

【提言4】「委員会の使命」

第三者委員会の委員は、当該委員会が「真因究明委員会」にあることを自覚するとともに、そうした委員会の使命を完遂できない場合には、辞任することも射程に置いて、ステークホルダー目線での役割を担うこと。

【提言5】「報酬等の適時の開示」

第三者委員会の活動全てに関わったコスト（委員報酬の他、補助活動に関わったすべてのコスト）について、報告書の公表と同様に、適時に開示すること。また、第三者委員会の委員等が、その後、同社と関わりを有することとなった場合は、その旨、

その内容およびその理由について、一定期間、適切に開示すること。

注記

注１）かかる問題意識のもとに纏めた拙著が、『「第三者委員会」の欺瞞』（中公新書ラクレ、2020年4月10日。）である。なお、不正事案が発覚後に設置される第三者委員会の名称として、「外部調査委員会」「第三社調査委員会」「社外調査委員会」「特別調査委員会」等、いろいろな呼称が用いられているが、本稿では、これらを総称して、「第三者委員会」と称している。

注２）帝国データバンクの「特別企画：第三者委員会設置状況の実態調査」と題する調査結果によれば、過去５年間の設置件数は、127社で、そこでの対象事例は132件となっている。また、設置理由で最も多いのは、「架空取引」が26件であるが、続けて、「粉飾」（23件）、「子会社架空取引」（15件）、「利益水増し」（10件）、「子会社利益水増し」（８件）ということで、上位５位までの総数で82件が、会計ないしは連結決算に関わるものである。こうした会計ないしは監査マターが事例の大半を占めているものの、委員会構成員として、殆ど会計及び監査の門外漢である弁護士が多数関与していること自体に、本調査書のまとめにおいても、「異例というべきである」と総括している（2012年２月23日）。

注３）なお、下記の２つの事例では、それぞれに、第三者委員会の報酬等が識別できる情報の適時開示がなされている。

- ① テラ株式会社（ＪＡＳＤＡＱ）「第三者委員会報酬額の確定による特別利益の計上について」2019年12月９日。

本開示では、2018年11月に、第三者委員会の調査費用等の金額、173,419千円を特別損失に計上していたが、その後の協議（第三者委員会の調査内容の不備を問題視）により、2019年12月期において、報酬の減額分、19,042千円を特別利益に戻し入れ計上したことを開示している（結果として、調査費用等の金額は、154,377千円。）。なお、同社の2018年12月期の売上高は、516,210千円、当期損純失は、△929,701千円。2019年12月期の売上高は、202,182千円、当期純損失は、△1,026,561千円となっている。）

- ② 株式会社ＡＬＢＥＲＴ（東証マザーズ）「特別損失の計上に関するお知らせ」2020年７月20日。

本開示では、当初、2020年12月期に実施した外部調査委員会の調査費用の総額190百万円の特別損失の計上を予定したが、最終的に、総額176百万円の特別損失として計上したことを開示している。なお、当該会計期間の売上高は2,900百万円、当期純利益は115百万円となっている。

注4) 日本弁護士会連合会・弁護士業務改革委員会『「企業不祥事における第三者委員会ガイドライン」の解説』商事法務、2019年5月20日、1頁。

注5) 「不正会計『第三者委』の調査ずさん」『朝日新聞』2009年7月10日、朝刊10頁。

【付記】

本稿は、独立行政法人経済産業研究所主催のBBLセミナー（2020年6月29日実施）での講演内容を基礎に、その後の最新情報等を織り込んでまとめたものである。

なお、本稿執筆後の2020年11月30日に公表された、株式会社東京証券取引所にて発生した現物株式売買システムの障害に関する調査を行った「システム障害に係る独立社外取締役による調査報告書」（委員長：久保利英明弁護士）では、「調査費用」として、委員の取締役に対する手当の総額（技術・法律顧問分費用は含まない）が1,000万円であることを明示している。こうした開示は、わが国の第三者委員会報告実務の中で初めてのものであろう。

（はった しんじ・大原大学院大学 会計研究科教授）