



企業・組織の不祥事にかかわる第三者委員会の現状と課題

不祥事が発生すると、企業は社会的信用を失う。「この企業には自浄作用は期待できない」と思われている場合はなおさらである。不祥事が発生した場合、企業は徹底して事実を調査し、原因を究明することで、実効性のある再発防止策の立案に努力する。しかし、重大不備を長年に亘り放置してきた企業や、組織的に隠蔽を行ってきた企業が内部調査を実施したとしても、一般にはその調査結果は必ずしも信用されないだろう。そういった背景から、近年、不祥事発生後に第三者委員会を設置し、調査の実施や再発防止策の検討を当該企業と利害関係のない第三者に依頼する企業が増えている。

本稿では、日本における第三者委員会の活用状況と、指摘されている課題、そして企業が第三者委員会を活用する場合の留意点について解説する。

1. 第三者委員会とは

「第三者委員会」は、企業が任意で設置するものであり、法令等によって明確に定められた制度ではない。そのため、第三者委員会の定義は定まっていないが、日本弁護士連合会の「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日改訂版）¹」（以下、「ガイドライン」）で定める第三者委員会の定義及び目的は図表1の通りである。

■図表1 第三者委員会の定義・目的

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等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

出典：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」より弊社作成

¹ 日本弁護士連合会ウェブサイト：http://www.nichibenren.or.jp/library/ja/opinion/report/data/100715_2.pdf

2. 公表された資料に見る第三者委員会報告書の最近の傾向

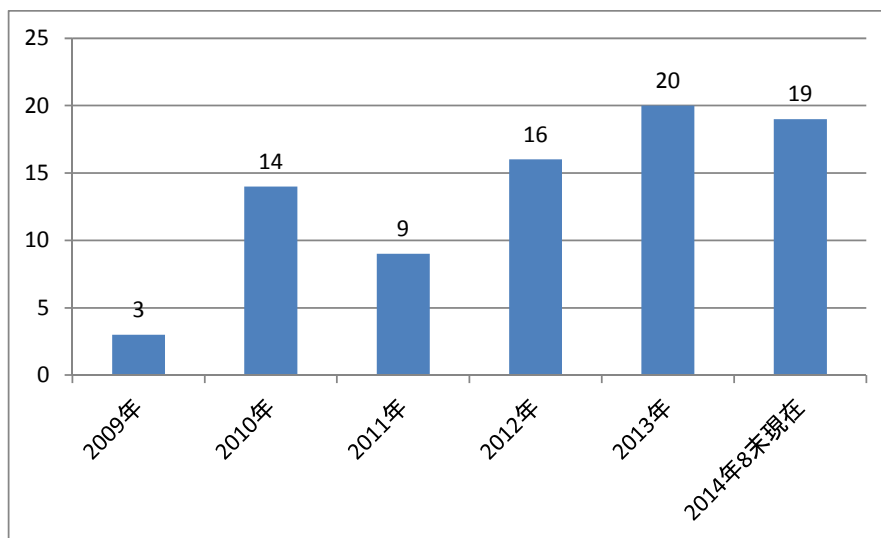
以下は、弊社が2014年8月にインターネット検索ツールを用いて検索した、2009年4月～2014年8月に企業が公表した報告書81件を分析した結果²である。

なお、企業が実際に設置している委員会には、必ずしも「第三者委員会」の呼称が付けられていないものも存在するが、本稿では、社外委員のみで構成された委員会であると判断した場合には、「第三者委員会」と見做し、分析対象とした。また、本稿で分析対象とした第三者委員会は、企業によって設置されたものとし、国・地方公共団体が設置したものを除いている。

(1) 公表された時期

図表2は、調査対象とした81件の第三者委員会報告書の公表時期と件数である。調査に網羅性はないが、弊社が検索しただけでも直近3年間（2012～2014年）で年間10件以上の報告書が公表されており、特に2014年度は8月末現在（5か月間）で既に19件の報告書が公表されている。

■ 図表2 第三者委員会による報告書の公表時期と件数



出典：企業がウェブサイト上で公表している報告書より弊社作成

(2) 報告書の内容

図表3は、公表された報告書を調査事由別に分類区分した³ものである。事由は多岐にわたるが、「不適切な会計処理」が最多であり、次いで「不適正業務」が多い。

² 2009年4月～2014年8月に公表されたものの、ウェブサイトの運営を取りやめた企業（廃業・業態転換したもの）や一定期間が経過したことから掲載を取りやめた企業が公表していた報告書は、本調査の対象外となっている。調査期間内の報告書の網羅性を保証するものではない。

³ 報告書に記載された内容を元に弊社が分類した。区分は13種：不適切な会計処理、不適正業務、研究・開発の不正、金品詐取、不正取引、インサイダー取引、経営判断の適切性、製品・サービス不具合、贈賄、異物混入、反社会的勢力、労務問題、その他。

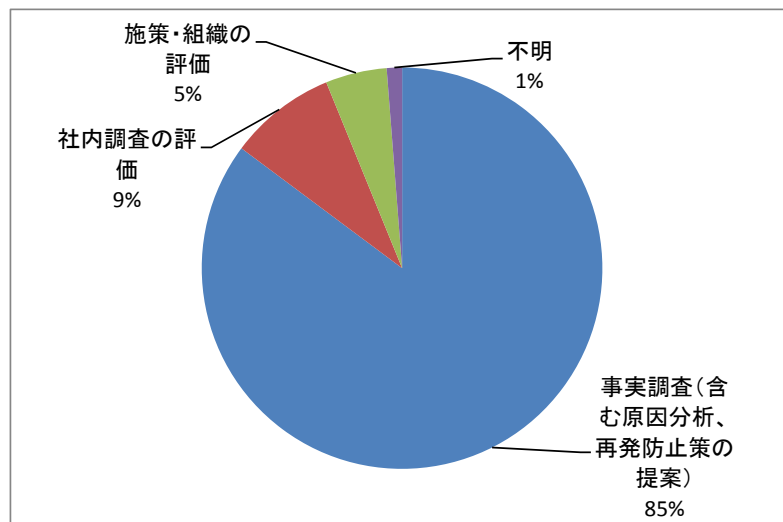
■ 図表 3 調査事由

事由	件数	割合
不適切な会計処理	32 件	38%
不適正業務	14 件	16%
研究・開発の不正	7 件	8%
金品詐取	7 件	8%
インサイダー取引	6 件	6%
不正取引	5 件	6%
経営判断の適切性	3 件	4%
製品・サービス不具合	2 件	2%
贈賄	2 件	2%
その他（4 種）	7 件	8%
合計（13 種）	85 件 ⁴	—

出典：企業がウェブサイト上で公表している報告書・東京証券取引所ウェブサイトより弊社作成

図表4は第三者委員会の受託業務内容である。第三者委員会が事実調査（含む原因分析、再発防止策の提言）を企業から依頼されたケースは85%を占める。その一方で、既に実施された社内調査の評価や、再発防止に向けた施策・組織の評価を依頼されたケースは合計14%に過ぎない。

■ 図表 4 第三者委員会の受託内容



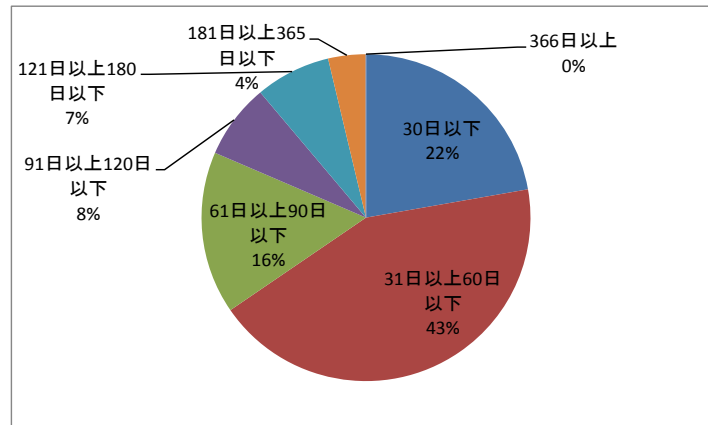
出典：企業がウェブサイト上で公表している報告書・東京証券取引所ウェブサイトより弊社作成

（3）第三者委員会の運営

図表 5 は、第三者委員会が設置されてから報告書を提出するまでの期間を集計したものである。60 日（2 か月）以下のものが 64%、90 日（3 か月）以下を含めると 81%を占める。

⁴ 1つの報告書で複数の調査を行ったケースがあるため、公表された報告書件数（81 件）との差異が生じている。

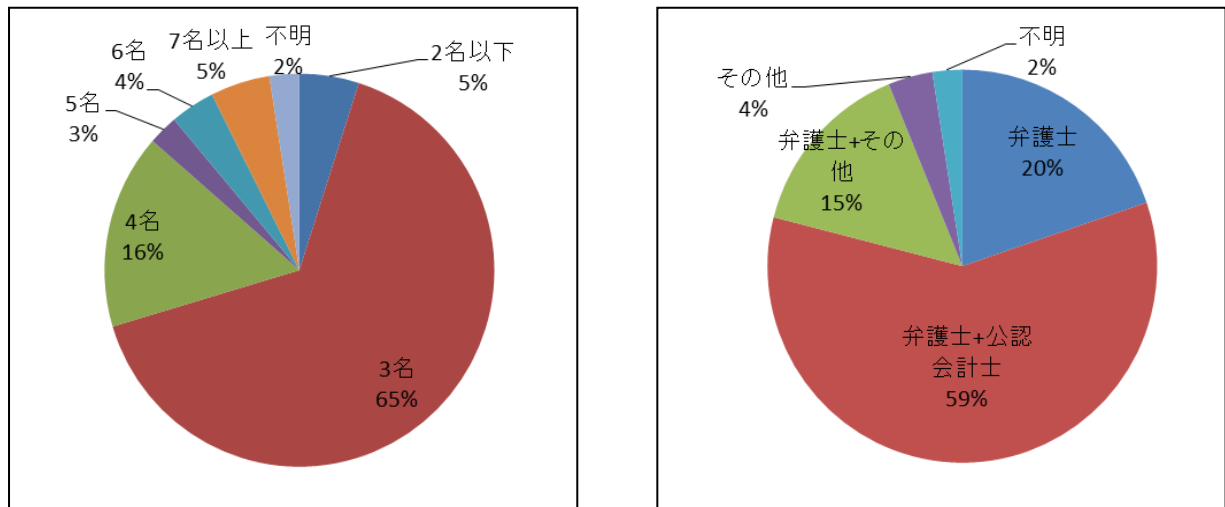
■ 図表 5 第三者委員会設置から報告書提出までの期間



出典：企業がウェブサイト上で公表している報告書・東京証券取引所ウェブサイトより弊社作成

図表6は、第三者委員会の構成人数とメンバーである。人数は3～4名で構成されることが多いが、5名～7名以上の委員会も一定数存在している。構成メンバーには弁護士や公認会計士が選任されているケースが多い。

■ 図表 6 第三者委員会の構成人数とメンバー



出典：企業がウェブサイト上で公表している報告書・東京証券取引所ウェブサイトより弊社作成

3. 第三者委員会報告書に対する評価

(1) これまでに寄せられている批判

第三者委員会報告書は、企業等の信頼回復の手段として活用され、企業等の自己規律の現れであると一定の評価を得ている。しかしながら、当該第三者委員会のメンバー選任や調査結果について、独立性・中立性・専門性等の観点から疑問を呈する声が少なからず寄せられている⁵。図表7は、これまでに寄せられた第三者委員会に対する批判の例である。

⁵ 朝日新聞：2009年7月10日朝刊、日本経済新聞：2009年8月24日朝刊

■ 図表 7 第三者委員会に対する批判の例

指摘事項	内容
メンバーの選任	委員会メンバーに顧問弁護士等が選任されており利益相反が懸念される
	証券市場の問題であるにもかかわらず、メンバーの金商法に関する専門性について疑問がある
調査結果	調査範囲が不十分、客観的な証拠を入手していない
	依頼人に都合のよい部分しか公表されていない 有効な調査が行われず、結果的に依頼人である企業等経営者・幹部の保身目的に利用されている

出典：ビジネス法務（2010年7月号）「証券監視当局が示す第三者委員会の役割とは」より弊社作成

（２）批判に対する対応

a. 日本弁護士連合会によるガイドライン

このような批判に応える形で、日本弁護士連合会は、2010年7月15日（2010年12月17日改訂）付で「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン⁶」を策定・公表した。

ガイドラインが公表されてから、企業が設置する第三者委員会もそれに準拠するものが増えてきている。弊社が調査した報告書のうち、ガイドライン公表後に作成されたものは72件に上るが、そのうち42件がガイドラインを参照したと明記していることから、半数以上の企業がガイドラインに沿った第三者委員会の運営を志向していることが窺える。

b. 第三者委員会報告書格付け委員会

2014年4月に、弁護士・大学教授・ジャーナリストによって、第三者委員会報告書格付け委員会（以下、「格付け委員会」）が設立された。格付け委員会の目的は、第三者委員会等の調査報告書を「格付け」して公表することにより、調査に規律をもたらし、第三者委員会及びその報告書に対する社会的信用を高めることである⁷。

格付け委員会は、2014年4月2日から3年間に限り活動し、概ね四半期に1事案の格付けを行うものとしている。本稿執筆時点で、2事案の格付けが公表されたが、厳しい格付け結果⁸となっている。

⁶ 日本弁護士連合会は、ガイドラインは第三者委員会があまねく遵守すべき規範を定めたものではなく、あくまでも現時点のベスト・プラクティスを取りまとめたものであるとしている。

⁷ 第三者委員会報告書格付け委員会ウェブサイト：<http://www.rating-tpcr.net/about/>

⁸ 評価は、A、B、C、Dの4段階評価。不合格はFとする。評価委員毎の評価が開示されており、第1事案はC評価4名・D評価4名、第2事案はC評価4名・D評価3名・F評価2名と格付けされた。

4. 企業における第三者委員会の活用

不祥事が発生した場合、企業は第三者委員会をどのように活用したらよいだろうか。

ベストプラクティスとして志向すべき第三者委員会と報告書のあり方が、ガイドラインや格付け委員会の評価を通じて、明らかになりつつある。これらを踏まえ、以下に企業が特に留意すべき点を解説する。

(1) 第三者委員会構成員の独立性・中立性・専門性の確保

不祥事の全容を解明するためには、社外専門家の知見を活用することが求められる。企業法務に関する事案は弁護士、企業会計に関する事案は公認会計士、ハッカーによる情報漏えい事案はシステムコンサルタント等、事案によって適切な専門家を選定すべきであろう。

- ・ 弁護士
- ・ 公認会計士、税理士
- ・ 大学教授等学識経験者
- ・ コンサルタント
- ・ ジャーナリスト、社外有識者 等

また、ステークホルダーは、独立した委員の関与により、企業に不都合な事実も含めて全容が明らかになることを期待している。顧問弁護士等、中立性が疑われる専門家の起用は原則として避けるべきである⁹。

(2) 第三者委員会との認識の共有

構成員が決定したら、企業と第三者委員会のベクトル合わせが重要である。企業側は、会社の信頼回復のために徹底的な調査と真に有効な再発防止策の実施が必要であることを第三者委員会側に明確に伝え、依頼事項の目的やゴールについて双方が認識を一にする必要がある。この認識の共有を出発点として、企業と第三者委員会は調査範囲、調査期間、調査方法等を十分議論し、双方納得の上で業務を開始することが望まれる。

(3) 適切な調査範囲の設定と公表

ガイドラインは、調査対象について「不祥事を構成する事実関係」に留まらず、「不祥事の経緯、動機、背景及び類似案件の存否、さらには内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点、企業風土等」まで設定し、それを開示すべきとしている。表層的な事実認定だけでは、当該不祥事の原因がその特殊性、偶然性によると結論付けられかねない。統制環境や社風等にまで踏み込み、事実の深堀りを行うことで、初めて納得感のある真因が判明し、真に有効な再発防止策が講じられるのである。

⁹ 仮に起用する場合は、起用すべきと判断した理由と、選定しても中立性が保てると判断される理由についての明確な説明が不可欠であろう。また、ガイドラインは、調査報告書に「委員の企業等との関係性を記載」すべきであるとしている。

(4)適切な調査期間の設定と公表

ガイドラインは、「不祥事を起こした企業等が、説明責任を果たすための時間的猶予を得る」ためにも、調査開始時に「調査結果を開示する時期を開示する」べきとしている。また、調査の過程で、期間内に当初意図した調査を完了させることが困難であると判明した場合には、「不十分な調査のまま調査を終了」するのでなく、「合理的な調査期間を再設定」し、「なすべき調査を遂げるべき」とも指摘している。

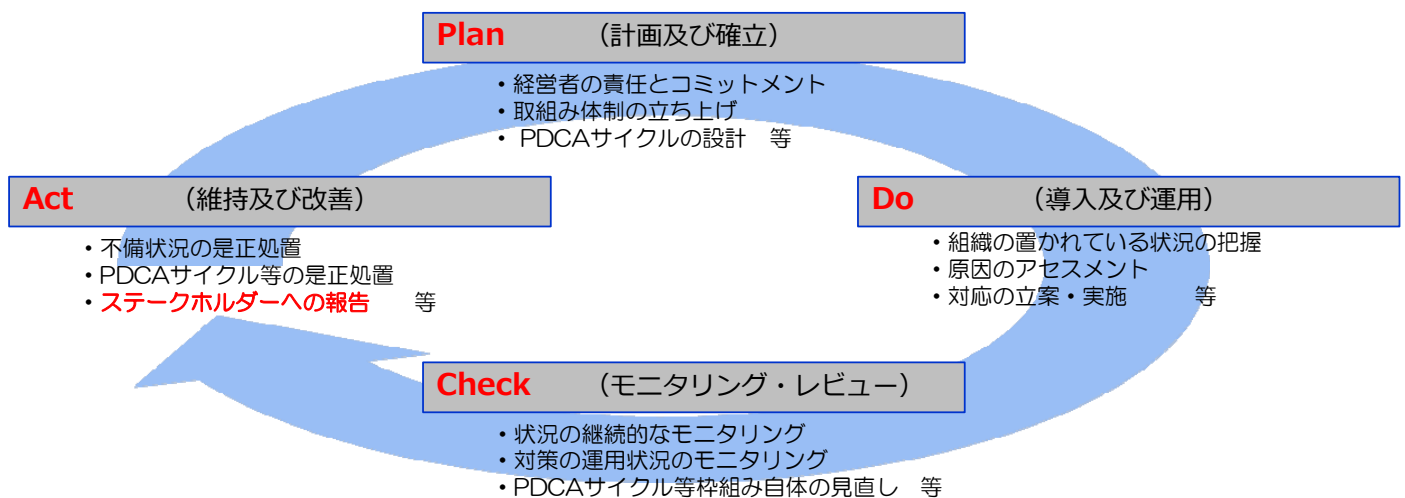
(5)報告書の適切な開示

ガイドラインは、第三者委員会が取りまとめた報告書は、受領後、「原則として、遅滞なく」開示する必要を指摘し、「調査報告書の全部または一部を開示しない場合」には、「その理由」を開示し、かつその理由は「具体的なものでなければならない」としている¹⁰。また、開示した報告書は、ステークホルダーが後日にも閲覧できるよう、長期に亘ってウェブサイト等に掲載し続けることが重要である。本稿執筆にあたって調査した先進的な企業においては、当該不祥事にかかわる会社発表をウェブサイト上の専用ページに集約して、参照しやすいように工夫している例があった。

(6)再発防止策の実践による改善と定期的な報告

企業等が信頼を回復するには、第三者委員会による調査結果を公表するだけでは不十分である。調査結果に基づき、再発防止策の実行や組織の体質改善を進めていることをステークホルダーに示さなくてはならない。そのためには、PDCA サイクルを活用した継続的な改善活動の取組み状況を、ウェブサイト等で定期的にステークホルダーに報告する必要がある。

■図表 9 PDCA サイクルによる改善活動例（弊社作成）



¹⁰ ガイドラインには、開示しない場合の例として「公的機関による捜査・調査に支障を与える可能性、関係者のプライバシー、営業秘密の保護」が挙げられている。

5. 終わりに

不祥事が発生した場合の信頼回復手段として、第三者委員会による調査の有効性は論を待たないが、第三者委員会をうまく活用している企業は未だ少ないように見受けられる。「形式を整える」だけの活用では実効性が伴わないばかりか、ステークホルダーにすぐに見透かされて逆効果となる可能性すらある。第三者委員会はある意味で起死回生の劇薬である。本当の意味で信頼を回復するためには、企業トップの「会社を変える」という強い信念と、どのような問題指摘も受け止める謙虚さ、そして痛みを伴う改革への覚悟こそが必要である。

[2014年9月29日発行]