

RIETI BBL Webセミナー

「第三者委員会について考える
— 『「第三者委員会」の欺瞞』
での論点を中心に—」

2020年6月29日(月)

12:15-13:15

八田進二

RIETI監事/青山学院大学名誉教授/大原大学院大学教授

本セミナーの趣旨

- ▶ 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、決まって導入されるのが、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。
というのも、信頼しうる報告書の公表を支援するために、2014年に立ち上がった第三者委員会報告書格付け委員会が取り上げてきた、社会的にも影響を有する報告書に対する評価結果は、極めて悲観的な状況にあるからである。
- ▶ この格付け委員会での経験を基に、今般、上梓した『「第三者委員会」の欺瞞』（中公新書ラクレ）での問題意識と、第三者委員会のあるべき姿等について、多面的な視点から考えることとする。

「企業不祥事における第三者委員会 ガイドライン」(2010年7月15日制定、同12月17日改訂)

▶ 日本弁護士連合会制定ガイドラインの意図

第三者委員会に対する批判に応え、それが本来の意図ないしは趣旨の下に健全かつ公正に役割を遂行して社会の信頼を獲得するため。

▶ 本ガイドラインが対象とする第三者委員会とは、

「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(以下、「不祥事」という)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。」

第三者委員会報告書格付け委員会

➤ 委員会の発足 2014年5月

➤ 委員会の目的

「第三者委員会報告書格付け委員会(以下「当委員会」といいます。)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」

➤ 9名の委員構成

弁護士 5名(委員長 久保利英明)

ジャーナリスト 2名

学者 2名

委員会の運営方針①

▶ 格付け対象の選択

委員会で議論して格付けの対象とする調査報告書を選定。

日弁連ガイドラインに準拠したとするものに限定せず、それ以外にも社会的価値や影響力が大きいと認められるものを広く対象とする。

▶ 格付けのルール

1. 評価

委員会での議論に基づき、各委員が、A、B、C、Dの4段階で評価。

なお、内容が著しく劣り、評価に値しない報告書についてはF(不合格)とする。

2. 評価の理由

各委員は評価理由を記載した書面(個別評価書)を作成し、当該書面を本ウェブサイトに掲載。

委員会の運営方針②

3. 評価における考慮要素

- ① 委員構成の独立性、中立性、専門性
- ② 調査期間の妥当性
- ③ 調査体制の十分性、専門性
- ④ 調査スコープの的確性、十分性
- ⑤ 事実認定の正確性、深度、説得力
- ⑥ 原因分析の深度、不祥事の本質への接近性、組織的要因への言及
- ⑦ 再発防止提言の実効性、説得力
- ⑧ 企業や組織等の社会的責任、役員の経営責任への適切な言及
- ⑨ 調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性
- ⑩ 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7月15日公表、同年12月17日改訂)への準拠性

過去の格付け結果のまとめ

(第三者委員会報告書格付け委員会)

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	富士フィ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	

第三者委員会の出自

- 1997年12月、山一証券「社内調査委員会」(委員長は社内、社外弁護士2名)発足。
- 1998年4月に公表の「社内調査報告書—いわゆる簿外債務を中心として」の意義
 - 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。
 - 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。
- この山一証券の社内調査委員会が、その後の「第三者委員会」という実務に発展。

第三者委員会の問題

不信感を醸成させた第三者委員会報告書

▶ フタバ産業の不正事件(2008年)に係る3つの社外調査委員会

①最初の「社外調査委員」会報告書(2009年3月)

不適切会計処理は意図的でないと指摘。

②次の「特別調査委員会」の調査報告書(2009年5月)

不適切取引の原因は役職員の遵法意識の欠如と断言。

③その後の「責任追及委員会」の答申(2009年7月)

代表取締役らの役職者に損害賠償責任ありと結論付け。

※その後、刑事責任を問われ、元社長らが逮捕される。

▶ 各報告書での事実認定と結論等に大きな違いが存在。第三者委員会報告書の客観性と信頼性に多くの疑義が投げかけられた。

『「第三者委員会」の欺瞞』での事例

- ・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)
- ・厚労省・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)

I .説得力なし。 「書き直し」を命じられたザンネンな作文①

《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

I .説得力なし。 「書き直し」を命じられたザンネンな作文②

《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①

《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

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②

《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①

《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

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②

《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」

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③

《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①

《事案8》

朝日新聞社「第三者委員会」慰安婦報道をめぐる、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

IV.「国の名誉」に関わる 事件の解明を任されたが②

《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

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」

第三者委員会の要件・特質

▶ 第三者性の意味

①独立性・中立性 ②専門性 ③倫理性・誠実性 ④透明性

▶ ステークホルダーに対する説明責任

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)の背後にあ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目的。

▶ 第三者委員会の調査活動の特質

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。

第三者委員会の調査と会計監査

- いずれも「公共の利益」の保護

調査の活動目的は「すべてのステークホルダーのため」と規定。

- 担当者の「第三者性」は生命線

監査人の独立性・専門性(専門能力)・倫理性の確保

- 委員(担当者)の選任プロセスに課題

監査人の場合は、株主総会の承認が必要。

しかし、第三者委員会委員の選任についてのプロセスは未定。

(少なくとも、業務執行に関わる者の影響を排除することが不可欠)

- 第三者委員会の調査活動は、調査目的が確定し、その目的を達成するための調査の手法についても、予め、決めておくことが重要。その点、第三者委員会の調査活動は、公認会計士等による保証業務の一環としての「合意された手続 (Agreed upon Procedures)」に相当。

第三者委員会の課題①

- ▶ 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。
- ▶ 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が重要。
- ▶ 法令違反等の事実が明確な場合を除き、少なくとも、会計不正事案の多くは、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つい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重要。

第三者委員会の課題②

▶ 第三者委員会の報酬問題

現在、会計監査に対する報酬は、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、第三者委員会に関しては、「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。

▶ 不祥事の発覚により、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、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、さらには、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。

日本取引所自主規制法人の対応

▶ 「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」の策定

(2016年2月24日)

- ① 独立役員を含め適確な者が率先して自浄作用の発揮に努める。
- ② 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。

▶ 「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」の公表

(2018年3月30日)

- ① 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。
- ② 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・投資者の皆様にも共有され、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。

不祥事対応時の社外役員等の課題

- 不祥事対応の前提としての社外役員(社外取締役、社外監査役。非営利組織の監事等)の役割が不明確。
- 社外役員の本骨頂は、「有事の時」にリーダーシップを発揮すること。
- 不祥事対応として、まずは、企業の自浄能力を発揮することが第一義にある。つまり、自助努力もなく、直ちに第三者委員会を設置するという姿勢は、組織対応として、自治能力(自浄能力)の欠落を社会に公表するようなもの。
- 必要に応じて、ステークホルダーに対して透明性のあるアカウントビリティを果たすために、第三者委員会の設置も一法。
- その際、第三者委員会の「第三者性」に配慮⇒それは、独立性・中立性、専門性、倫理性そして、透明性が確保されていること。
- 会計的発想法の視点を活用すべし。

市場に対する適時開示と有価証券報告書

- ▶ 第三者委員会設置時の開示(大半が実施)
選任プロセス、選任理由と委員の適格性、調査目的等。
- ▶ 第三者委員会報告書開示時点での報酬等の総額開示
 - ・第三者委員会の委員報酬
 - ・その他の第三者委員会の活動費用(補助者等の報酬を、不正調査全般に要した費用の総額)
- ▶ 第三者委員会委員との、その後の取引関係の開示
 - ・第三者委員会委員を終了した後の依頼企業等との関係
- ▶ 上場会社については、第三者委員会活動終了年度の「有価証券報告書」に、以上の開示内容等について記載することを要請すべき。

最後に……

- ▶「不正は起こりうる」との、危機意識に根差したリスク管理を考えること。
- ▶そのためにも、不正に関する十分な知見を修得するとともに、常に、不正に対する感度を磨き、懐疑心を保持し続けることが求められる。