

DF企業ガバナンス部会第12期第4回研修会  
「多発・多様な企業不祥事について  
— 第三者委員会の実際と社外役員として留意すべき点」

日時：2017年1月23日（月）15：00-17：00

場所：学士会館 203号室

テーマ：「多発・多様な企業不祥事について

— 第三者委員会の実際と社外役員として留意すべき点」

講師：佐藤総合法律事務所 弁護士 末永 聡 氏

不祥事調査や第三者委員会事務局運営のご経験を踏まえて、第三者委員会の実際と不祥事について自らが責任追及の対象とならないよう、社外役員として留意すべき点についてご講演いただきました。



## 1. 企業不祥事と第三者委員会組成の目的

企業不祥事といっても、粉飾決算、情報漏えい、データ偽装など様々である。

不祥事の定義は、日本監査役協会、日弁連などにより示されているが、法令・定款違反というだけでなく、「社会の信頼を損ない、社会的非難を招くような不正行為」、という点がポイントである。不祥事を起した企業は、企業価値が毀損している状況に陥っており、一刻も早くステークホルダーの信頼回復を図る必要がある。

ステークホルダーの信頼回復のためには、ステークホルダーに納得感を与え、腹落ちしてもらうことが必要である。具体的には、①事実関係の解明、②原因究明、③再発防止策の立案と実行、④責任者に対する責任追及、であり、これらのプロセスを適時・適切にステークホルダーに説明する必要がある。

しかしながら、これらのプロセスを当事者自らが言い、しかも原因究明・再発防止策が不十分な場合、かえって逆効果になる。そこで、企業から独立した立場で客観的に調査を行う第三者委員会の組成が必要になってくる。

### 第三者委員会組成の目的は：

- ・ 事実を調査し、不祥事の原因を究明することにより、既に発生した損害の最小化を図り、また新たな損害の発生を防止する、
  - ・ 機能不全に陥っているガバナンスを正常化する、
  - ・ ステークホルダーに対する説明責任を果たし、信頼を回復する、
- ことにより、企業価値の回復と向上を図ることである。

## 2. 企業不祥事調査の実務

具体的な実務のプロセスは以下のようなものである。

- ・ 不祥事の発生・会社での認知
- ・ 社内調査
- ・ 第三者委員会の設置
- ・ 第三者委員会による調査
- ・ 第三者委員会による調査結果の報告
- ・ 再発防止策の策定
- ・ 責任追及
- ・ 再発防止策の実行・モニタリング

不祥事が認知されるに至る経緯は様々だが、内部通報制度を機能させることが重要である。不祥事を認知した場合、直ちに社内調査に着手する必要があるが、不祥事に関与している役職員を除くなどメンバーの人选がポイントになる。

社内調査の目的は、①不祥事の概要把握、②二次被害の防止、③証拠の保全、④本格的調査の基本方針の決定、⑤第三者委員会設置の是非の検討、などである。

第三者委員会委員の人选に当たっては、独立性、専門性、調査能力、バランス感覚などを考慮する。委員候補者とは、調査目的・範囲・調査期間・報酬などを事前に協議する。上場会社の場合は第三者委員会設置について適時・適切な開示が必要である。

調査方法には、書証調査、デジタル調査、関係者へのヒアリングなどがある。委員会専用のホットラインを設けることも有効な場合がある。



日弁連のガイドラインでは、調査報告書を事前に会社に開示することは禁止されているが、場合によっては中間報告等の形で事前に一部を開示するなど柔軟に運用すべきこともあると考えている。但し、内容の修正には応じない。

調査報告書の内容で重要な点は、①証拠に基づいた事実関係の整理、②根本原因の追究、③抜本的な再発防止策の提言、④責任の所在の明確化、である。

再発防止策の策定、実行、運用状況の定期的モニタリングと見直しが重要であるが、第三者委員会はそこまでは責任を負わない。

### 3. 社外役員として留意すべき点

有事の際に社外役員に求められる対応は以下の通りです。

- ・常勤役員等と緊密に連絡を取り、情報収集に努める
- ・緊急の会議等に可能な限り出席する
- ・社内調査を自ら発案する場合もあり得る
- ・公表を行うか否かの検討に加わる（会社の利益のために不祥事を隠蔽することは許されない）
- ・自らが調査対象となることを前提とした行動を取る
- ・独立・客観的な立場で調査に協力する
- ・再発防止策の策定・運用面のチェックに積極的に関与する、等

不祥事について社外役員として責任追及の対象とならないためには、平時において、内部統制システムの構築・運用についての取締役・監査役としての善管注意義務・忠実義務を果たしていることが最も重要である。

尚、本研修会には47名の方が参加された。企業不祥事の実務については具体的な手順が明確に示された。質疑も委員会に参加する弁護士の独立性の問題、調査範囲・目的についての企業との協議の実態、費用対効果の問題等、30分にわたり活発な応酬で、大変好評であった。

以上