

コーポレート・ガバナンスと公認会計士（第5回）

第三者委員会について（前編）

日本公認会計士協会
DE&I、ネットワーク推進・支援担当
常務理事 脇 一郎

コーポレート・ガバナンスについて、社外役員会計士や組織内会計士（注1）が公認会計士ならではの切り口で語るコラム「コーポレート・ガバナンスと公認会計士」の第5回のテーマは、「第三者委員会について」です。

2回にわたり、お届けします。前編では、当協会組織内・社外役員会計士調査研究専門委員会に關与する以下の公認会計士に語ってもらいます。

中野 竹司：

監査法人勤務を経て弁護士として独立。現在弁護士事務所のパートナー。上場企業2社の独立社外役員。日本弁護士連合会司法制度調査会 社外取締役ガイドライン検討プロジェクトチーム委員

頼廣 圭祐：

米国監査法人のパートナー・外資系大手金融機関の執行役内部監査部門長等を経て、コンサルティング会社にてガバナンスや内部監査関連の支援業務に従事

村田 樹一：

金融機関勤務、官庁出向を経て公認会計士資格取得。金融機関退職後、会計事務所勤務。
前組織内会計士協議会議長、同専門委員会副専門委員長

深谷 玲子：

監査法人勤務を経て個人事務所を設立。上場企業の独立社外役員、非上場会社の監査役等。
京都大学経営管理大学院研究員

関川 正：

監査法人パートナーを経て、日本公認会計士協会にて様々な調査・研究に従事

（注1）「組織内会計士」は、組織内会計士協議会運営細則において、以下のとおり、定義されています。

「会員等のうち会社その他の法人（監査法人、税理士法人及び倫理規則に規定する「ネットワーク・ファーム」に該当する法人を除く。）又は行政機関に雇用され、又はその業務に従事している者（役員（株式会社の社外取締役及び社外監査役並びに投資法人の監督役員を除く。）に就任している者を含む。）をいう。」

「社外役員会計士」は、社外役員会計士協議会運営細則において、以下のとおり、定義されています。

「会員等のうち株式会社の社外取締役及び社外監査役並びに投資法人の監督役員に就任している者をいう。」

本コラムは情報提供を目的に作成したものであり、意見に関する部分は執筆者・発言者の個人の見解であって、当協会としての意見や見解を表明するものではありません。

そもそも第三者委員会とは？

中野 第三者委員会には、企業等に不祥事が発生した場合に、調査、原因分析を行い、必要に応じて再発防止策を提言するもののほかに、M&AやMBO、第三者割当増資時に公正性担保措置の一環として設置されるものもありますし、社外役員にとっては、公正性担保措置として設けられる第三者委員会（特別委員会ともいう。）も重要です。今回は、企業等不祥事が発生した場合に設けられる第三者委員会に絞って議論したいと思います。

頼廣 この第三者委員会は、自主廃業を宣言し、1997年11月に業務を停止した山一証券において設置された社内調査委員会をルーツとしているようです。「第三者委員会ドットコム」が適時開示情報閲覧サービスによるIR情報から記載した、2015年1月以降に上場企業が設置した第三者委員会の数は、600を超えています。毎年50件以上、我が国を代表する企業から中小の企業まで、実にさまざまな業種の企業が設置しており、また、一社で複数の報告書を公表している事例も含まれています。

公認会計士はさまざまな立場でこの第三者委員会に関与しています。ざっと挙げれば、会計監査人、企業の社内関係者（役員や経理・リスク管理等の担当者）、企業の社外役員、そして、第三者委員会の委員や補助者ですね。

なぜ第三者委員会が求められるのか？

中野 なぜ第三者委員会が求められるかは、日本取引所自主規制法人が2016年2月に公表した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」の記載が参考になると思います。プリンシプルの「②第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保」に、「内部統制の有効性や経営陣の信頼性に相当な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の大きい複雑な事案、或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。そのような趣旨から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。」と記載されています。

なぜ社外役員だけでは駄目なのか？

頼廣 企業等不祥事が発生すると第三者委員会があたかも自動的に設置されるような状況や、第三者委員会を設置すれば、報告書の内容や質にかかわらず免責されることを期待するような風潮は、日本独特のように思います。例えば、米国の上場企業では、通常は監査委員会が社内の法律顧問と連携しながら、直ちに不祥事の内容を分析します。そして、不祥事の深刻度や複雑さに基づき、問題の解明作業を、社内で独立した立場の内部監査部門に対応してもらるか、外部の法律事務所や不正検査の専門家を起用するか等を決定します。あとは、証拠の保全や

当局への報告ほか必要な作業を担当する社内外の主要関係者と連携し、作業の進捗や報告書の内容を、経営とは独立した統治機関の立場で監督します。取締役会の大多数を占める取締役がそもそも社外役員として株主の利益を守る立場にあり、社外役員により構成される監査委員会が、問題説明の一連の作業に深く関与し監督するのが一般的です。

もともと、我が国においても、社外役員が主導して外部専門家とともに調査する特別調査委員会がより主流になりつつあるようですね。

中野 日本公認会計士協会が毎年公表している「上場会社等における会計不正の動向（2024年版）」の「II.会計不正の動向8.会計不正の不正調査体制の動向」に2020年3月期から2024年3月期における不正調査体制の推移を示す図表が掲載されています。2024年3月期においては、調査報告書が43件公表されたうち、外部専門家のみで構成される調査体制（第三者委員会）の数が20件、社内＋外部専門家（社内役員・従業員と利害関係のない外部専門家の双方が含まれる調査体制（社外役員と外部専門家から構成される場合を含む））の調査体制の数が18件、社内のみ（社内人員のみで構成される調査体制（社外役員のみから構成される場合を含む））の調査体制の数が4件でした。この調査から、会計不正に関しては、社内社外の役員が主導する特別調査委員会がより主流になりつつあることが読み取れます。

村田 第三者委員会が調査を実施するのは、社外役員も会社の中にいる人と受けとめられるかもしれず、社外役員が調査を主導するのは、世間の納得が得られないと、経営者が、そして、場合によっては社外役員も、考えてしまうからなのかと思います。社外役員の機能が十分に発揮されて世間にもその機能が認識されていれば、第三者委員会の設置が果たして必要か等、受け止め方が変わる可能性もあるのかなと思います。

コーポレート・ガバナンスにおける第三者委員会の位置づけ

村田 第三者委員会のガバナンスや調査は本当にそれで正しいのかについては、刑事裁判の仕組みが参考になるのではないのでしょうか。刑事裁判は訴追側に検察官、被告側に弁護士がついて、弁護士と検察官が対立し、それを裁判官が訴訟指揮し判断する、検察官と弁護士双方の主張に何か問題があれば、お互いに叩いて真実に近づき、それを裁判官が判断することにより、真実を発見する仕組みです。第三者委員会の仕組みだけで果たして真実の発見を十分に担保できるのかどうか気になります。この点も含めて、社外役員の取り組みを考える必要があると思います。

頼廣 そもそも第三者委員会は、誰が設置すべきでしょうか。日本弁護士連合会が2010年7月に公表した「企業不祥事における第三者委員会ガイドライン」（同年12月に改訂）は、第三者委員会を設置するかどうかの判断は、経営者等（企業等の経営者ないし代表者）の判断に委ねられるとし、また、第三者委員会の仕事の真の依頼者は、名目上の依頼者の背後にあるステークホルダーであると述べています。

日本公認会計士協会が2013年5月に公表した会長声明「不適切な会計処理に係る第三者委員会への対応について」は、第三者委員会の調査報告書の価値は、企業等不祥事の原因からは影響を受けない第三者性

が確保された環境下で作成されることにより担保され、そのような環境下で作成された調査報告書が真の依頼者に利用されることが重要であるとし、この観点から、望ましい設置権者はいかにあるべきか検討する必要がある、と述べています。さらに、会社法では、業務執行者の行為の監視機能は、社外取締役及び監査役（以下「社外取締役等」という。）に期待されていることから、企業等不祥事の調査については、社外取締役等が中心となって行うことも考えられる、と述べています。続いて、社外取締役等の調査に関連し、第三者委員会の活用については社外取締役等を中心とした危機管理のための役割を検討し、企業等不祥事の発覚時における第三者委員会設置の判断、委員の人選等の権限を社外取締役等に付与する等、会社のルールとして制度的な準備をしておくなどの検討が必要ではないかと考える、と締めくくっています。

深谷 第三者性を保つことは必須です。そして、私たち公認会計士は、このような第三者性あるいは中立な立場を守ることに、会計監査業務から経験を積んできたのではないのでしょうか。常に第三者性に配慮してきたと思います。

頼廣 クライアントから報酬を得て、第三者的に監査を実施し、意見を表明する、会計監査というユニークなビジネスモデルに関与してきた公認会計士が社外役員として、より積極的な役割を果たす余地がありそうですね。

深谷 そうですね。報酬を受け取っている場合でも、第三者性を保ちながら行動することに私たちは慣れていますが、第三者性があることを社会に認識してもらうための行動についても、公認会計士が果たせる役割は大いにあるのではと思います。もし会計に精通した社外役員がいない中で会計不正が起こったならば、それは特別調査委員会を設けて専門家の意見を聞いた方が適切かも知れません。しかし、コーポレートガバナンス・コードでは、監査役には財務・会計に知見のある者を1人は選任すべきとしています。これも公認会計士が果たすべき役割を示していると思います。そしてもし私がその立場になったなら、まずは、社外役員が主導して調査することを選択肢として提示したいと思います。社会全体の受け止め方として、社外役員の第三者性に関する信頼がもっと醸成されたいと思いますし、醸成するにはどうすべきかを考えていきたいですね。

中野 社外役員が主導することに関しては、実際、ハードルもあります。後編で議論しましょう。

第三者委員会の構成について

中野 今回の議論の対象外のM&A等の委員会も外部委員だけで構成されていたケースがもともとは多かったのですが、M&A指針の改正で独立社外役員が中心となる事例が主流になっています。不祥事に関する第三者委員会も独立社外役員が中心として主導するのはありうるのかなと思います。

ただ個別の事案では独立社外役員であったとしても、本当に不祥事を事前に防ぐなどの責任がなかったのかという疑念を持たれかねないので、そこを解消しないといけないかなと思います。

関川 要は、その不祥事に直接間接に関与している可能性のある人から独立する必要があるということですね。調査する前だから、全体像が見えない段階で委員会を組成する難しさがありますが、関与している、あるいは責任のある可

能性のある人からは、なるべく一番離れていると考えられる人、一般的には、社外取締役、社外監査役といった社外の方がリーダーシップを発揮するのが良いということになるのではないのでしょうか。

中野 特に第三者委員会が設立されるのは内部統制が壊されているケースが多いので、少なくとも、そこに関与した執行役員がいれば外すことにはなるかと思います。

関川 ただ、社外役員にも内部統制を監視する責任があり、調査を開始する段階で、社外役員に全く責任がないと言い切れるかどうか分からない点を気にしているのでしょうか。

中野 内部統制が積極的に壊されている場合に第三者委員会が設置されるとすると、少なくとも執行から離れている非業務執行役員の場合は、本来はここに該当しないので、第三者委員会や特別調査委員会に関与してもよいと整理できるように思います。ケースバイケースですが、責任を将来問われる可能性が少しでもある人を全部外すべきで、社外役員も外すべきという誤解を解いておく必要がありますね。

関川 そもそもすべての方から独立するという事は不可能なので、最も適任な人が委員になる、あるいは自分は委員には入らないが、委員会の組成を主導することになるのがいいのじゃないでしょうか。

前編のむすび

中野さん、頼廣さん、村田さん、深谷さん、関川さん、第三者委員会について、いろいろ語っていただき、ありがとうございました。企業等不祥事が発生した場合に設けられる第三者委員会に絞っても、論点は色々ありますね。後編では、第三者委員会の問題点や社外役員会計士として何をなすべきかについて、議論してもらう予定です。

<参考文献>

日本取引所自主規制法人 「「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」の策定について」 2016年2月24日

日本公認会計士協会 経営研究調査会研究資料第11号「上場会社等における会計不正の動向（2024年版）」 2024年7月16日

日本弁護士連合会 「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

日本公認会計士協会 「会長声明「不適切な会計処理に係る第三者委員会への対応について」」 2013年5月17日

本コラムは情報提供を目的に作成したものであり、意見に関する部分は執筆者・発言者の個人の見解であって、当協会としての意見や見解を表明するものではありません。
