

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（後編）

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）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。

後編では、当協会組織内・社外役員会計士調査研究専門委員会に関与する以下の公認会計士に、第三者委員会の課題や対応策について、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

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 京都大学経営管理教育部博士後期課程にて研究に従事

岡村 憲一郎：

監査法人勤務を経て会計アドバイザー会社を設立、上場企業の独立社外役員
同専門委員会専門委員長

柳 昭駒：

監査法人勤務、一般事業会社の経理を経て独立。上場準備会社 1 社の常勤監査役及び上場準備会社 2 社の非常勤監査役。公認会計士東京会 DE&I 推進委員会委員

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）「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。

第三者委員会調査の実務

岡村 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」（以下「ガイドライン」という。）に従って第三者委員会を運営した場合、調査報告書が完成するまで会社との意見交換が禁じられています。会社側の意見を十分にくみ上げる機会がないため、調査期間が非常に短い中では結論ありきで、第三者委員会が独善的に走ってしまう可能性もあります。

何のために第三者委員会を設置するかというと、事実に基づき、不正の原因を究明し、経営責任を明確にした後、会社が再発防止策をしっかりと立て、次に改善を図っていくことにあります。会社やステークホルダーにとって納得感のない調査報告書が出てしまうと、改善に向けた道筋が崩れてしまいかねません。

中野 修正すべき会計処理などについては、意見交換を行う委員会が多いのではと思います。

根本原因などについて委員会外部の意見をあまり聞かないケースもまだまだたくさんあるようです。事実のすり合わせは良いとしても、それ以外の部分で影響を受けたと思われたくないのかもしれないかもしれません。ただ、やはりある程度の意見交換が必要ではないかという意見は理解できます。

もっとも、日本弁護士連合会のガイドラインに準拠していない場合が中心となりますが、第三者委員会が会社側の防御に偏っていると見える報告書も散見される中、会社側の防御を優先するあまり、意見交換に後ろ向きになってしまうのかもしれない。

第三者委員会調査で発生するコスト

深谷 第三者委員会の調査費用を開示している事例は限られています。中には10億円の単位の額になることもあるようです。どのような調査をして、どのぐらいの工数をかけて、どのぐらいの報酬を請求するかをコントロールできるのは第三者委員会自身だけで、他者はコントロールできないようです。これが、第三者委員会の調査費用が高額になることの一因ではないでしょうか。

企業内部のことをある程度理解している社外役員が中心となり、実効性を保ちつつ合理的な報酬や工数で調査を実施する形にした方が良いように思います。

中野 デジタル・フォレンジックというものが出てきて、例えば、数年分のメールを見るだけで莫大なタイムチャージが発生するケースが出現し、それが実務として浸透し、急激に報酬が上がったという時代背景があります。

もちろん、デジタル・フォレンジックを十分しないと第三者委員会の調査として認められない場合も多いとの見方もあると思います。

しかし、やみくもに莫大な費用がかかるというのはいかなるものでしょう。そこは、独立社外役員がコストコントロールを、調査の範囲の合理性の検討を含めて行っていくことも、必要ではないかという気がします。

社外役員の報酬

深谷 もう一つ、独立社外役員が不正に直面し、不正調査に深く関与する場合、その社外役員の報酬をどうするのかという問題もあります。通常、社外役員は報酬が定額ですよね。社外役員が第三者委員会に関与することで業務量や責任が大幅に増えるのに、報酬は定額のままです。

これが、社外役員が関与しない第三者委員会や特別調査委員会がよく使われる要因の一つなのではないかと私は思います。つまり、社外役員がこうした状況になった時に機能できるよう十分な報酬が払えないから、社外役員ではなく第三者委員会を設置するのではないのでしょうか。

中野 M & A に関する特別委員会では別途報酬も検討すべきという指針が出ていますが、いわゆる、定期同額報酬ではなくなるので有税になるのではないかという議論はあります。

深谷 不正対応を経験した社外役員の方に聞くと、言い方はよくないかもしれませんが、全然これは割に合っていないとの本音が出るのも、制度的な不備があるような気がします。

第三者委員会に対するガバナンス

深谷 第三者委員会そのもののガバナンスに関して、前編でも言及されましたが、深く考えてみる必要があるのではないのでしょうか。ガバナンスは、どのようにあるべきでしょうか。

関川 第三者ということは、会社のためではなく世間、利害関係者含め全員のためにというふうに、何か綺麗なイメージがありますが、調査の目的は、上場企業の会計不正の場合は、株主価値を毀損させないために、信頼回復をするとか、真相究明して再発防止をするということが基本なのではないかと思います。

関係者の利害が対立しているケースを考えると、あらゆる立場から独立した公平な立場というのは少し無理があり、少なくとも、不祥事に関与している企業の経営者などから独立した立場の人がやるということが重要なのではないかと思います。

岡村 第三者委員会というのは非常に特殊な位置付けの組織で、誰がどのように第三者委員会の委員を選任し、誰が第三者委員会の活動を監督するのか、全く不明確です。

取締役、監査役、会計監査人は株主総会で選解任されますので、株主から直接的な監督を受けます。一方で第三者委員会は会社の非常事態の中で株主を含めたステークホルダーのために調査を行います。ステークホルダーから直接的な監督を受けることはなく、誰にどのような責任を負うのかよく分かりません。

第三者委員会が日本で最初に設置されたのは30年ほど前のようです。その当時は日本の上場会社には社外役員がほとんどはいなかったため、重大な不正や不祥事が起きた時に独立性のある第三者が主体となって真相究明のための委員会が設けられたという歴史的背景があるようです。今日に至っても、日本特有の仕組みである第三者委員会が不祥事発生時に多くのケースで設置されるのは、独立的立場からステークホルダーのために働くはずの社外役員が不祥事発生時に実質的になかなか機能しないことの裏返しのようにも見えます。株主総会で選任された社外役員は、不祥事が発生した時に守りのガバナンスの要としてどのように実質的に機能すべきかを平時から考えておく必要があります。

第三者委員会に関する期待と現実のギャップ

柳 第三者委員会については、世間の誤解が大きいと感じています。

会社の不祥事が起こった時に、なぜ第三者委員会を設置しないのか、なぜすぐ設置して調査してもらわないのかという声がありますが、その第三者委員会についてそもそも根拠になる法令はなく、調査をする権限自体がありません。しかし、世間は第三者委員会がすべてを罰してくれ、不正をすべて摘発してくれるという、ある種の正義実現の組織であると期待していて、期待ギャップがあるように思います。

その期待ギャップを誰が是正するのかとなると、第三者委員会はあくまで任意組織なので業界団体はありません。結局期待ギャップは残り続ける状態になっているところが、問題の根本としてあるのではと感じています。

第三者委員会を設置するよりも、本来は社内者や社外役員がまず調査すべきなのではないかと思います。

そして上場企業であれば、東京証券取引所や金融庁も権限を持っていますので、事例によっては調査権限があるところが実施することも方法の一つとして考えられます。

第三者委員会にはできることとできないことがあるので、できなかったことは明確にできなかったと記載し、対象企業や第三者委員会の評価は読者に任せる、というスタンスが重要ではないかと考えます。

中野 第三者委員会の根拠は何かというと、会社との契約という形になっているというところで、その報告書を出すということとを契約上定められているということが唯一の根拠になっていると思います。

柳 第三者委員会の根拠が会社との契約にあるとすれば、当然、その契約には終了のタイミングが存在します。しかし、ここに新たな課題が生まれます。調査報告書が公表された後、その内容に対して異議を唱える利害関係者が出てくる可能性は十分にあります。その際、「会社との契約は終了したので、異議には対応しません」という姿勢を取ってしまうと、第三者委員会制度自体の信頼性が揺らぎかねません。せっかくの調査報告書も、「契約が終われば終わり」と見なされ、その価値が損なわれるおそれがあります。一方で、異議の内容に無制限に対応し続けるというのも現実的ではありません。それは、第三者委員会に著しい責任と負担を強いることになり、望ましい状態とは言えません。

この課題は、第三者委員会の調査報告書が企業の一契約先が作成した報告書に過ぎないにもかかわらず、あたかも国家権力による調査に匹敵するようなものとして認識され、取り扱われている現状にも起因していると考えます。このような誤った認識が定着することは、第三者委員会にとっても望ましいことではありません。実態以上の「権威」を付与されることで、万能の権限を持たない任意組織である第三者委員会の活動が不必要に制約されたり、予期せぬ批判に晒されたりする可能性もあります。第三者委員会がその本来の役割を果たし、社会からの信頼を維持していくためには、その限界を明確に共有し、過度な期待を是正していく必要があるのではないのでしょうか。

調査対象となる社外役員の立場

深谷 不正に関する第三者委員会は、事実を解明し、原因は何だったかを追及する訳ですが、通常は、弁護士や公認会計士等の専門家が調査を進めます。彼らは、専門的にクールに、こうするべきだった、ああするべきだった、これはなぜ起きたのですか、と突き詰めていきますが、専門家でない相手を一方的に追い詰めるような状況にならないか懸念されます。刑事裁判などでは被告に弁護士がついて対抗できるようにしていますが、そういう仕組みがない中、真実にたどり着くのか、という点に少し疑問を持っています。

中野 検察官と違って第三者委員会委員には捜査権限がないので、第三者委員会のヒアリング自体は任意でやりますし、本当に刑事事件が絡むようなときは断られることも非常に多いようですが、何らかの防御権が求められるべきではないのかということでしょうか。

深谷 例えば、社外役員の方々も第三者委員会の委員にヒアリングされる場合があると思います。そうすると、何をしゃべって良いのかというのは多分非常に微妙で、場合によっては弁護士に相談したいと思うことは、多々あるのではないかと思います。

不正が起きたときに社外であっても役員は責任を追及されることがあり得るわけで、そういう時に自分で弁護士を頼まないといけないかもしれません。費用面も含めて結構問題になるように思います。

中野 でも、第三者委員会のヒアリングに答えたことがその後自分の責任追及に使われるというのは当然あるので、社外役員であっても、そこは結構気をつけないといけないということですね。

むすび

中野さん、深谷さん、岡村さん、柳さん、関川さん、第三者委員会の課題について、いろいろ語っていただき、ありがとうございました。

内容に問題がある第三者委員会報告書が公表される状況を受け、現日本ガバナンス研究学会会長で弁護士の久保利英明氏を委員長とする第三者委員会報告書格付け委員会が2014年4月に設立され、2024年12月まで計28回の格付けを実施しています。ここ数年間でも、格付けが低い報告書が目にとまります。

こうした中、日本ガバナンス研究学会は、本年11月開催予定の第18回年次大会の統一論題として、「ガバナンス不全と第三者委員会の役割」を掲げました。

前編にて触れたとおり、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。コーポレート・ガバナンスの観点から、第三者委員会をめぐる議論については今後とも注目していきたいと思います。

<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

(<https://www.jpx.co.jp/regulation/public/nlsgeu000001igbj-att/1-01fusyojiprinciple.pdf>)

日本公認会計士協会 社外役員会計士協議会「公認会計士社外監査役等の手引」2022年12月26日

(https://jicpa.or.jp/specialized_field/exclusive/information/others/024885.html)

経済産業省「社外取締役の在り方に関する実務方針（社外取締役ガイドライン）」、「参考資料2 社外取締役に関するアンケート調査結果」2020年7月31日

(https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/corporategovernance/guideline.html)

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。
