

特集

前編

「第三者委員会」についての実務的検討



著者紹介

國廣 正 (38期) ●Tadashi Kunihiro

NHK職員の株取引問題に関する第三者委員会 委員・国広総合法律事務所

【専門分野】

- ・ 訴訟(会社法・金融商品取引法などの分野)
- ・ 企業の危機管理(①法令違反・不正会計・事故・製品リコールなど企業の危機的状況における経営意思決定への助言、②適時開示・プレス対応・監督当局対応を含むクライシスマネジメントの立案・実行、③重大・緊急案件の社内調査)
- ・ 企業のリスク管理体制構築(コンプライアンス・コーポレートガバナンス・内部統制)

【著書】

「内部統制とは、こういうことだったのか」「コンプライアンスのための内部通報制度」「なぜ企業不祥事は、なくなるのか」(いずれも日本経済新聞出版社・共著)

CONTENTS

今号掲載

I はじめに

II 第三者委員会とは

- 1 第三者委員会の任務と危機管理の機能
- 2 第三者委員会は事実調査委員会である (NHKの第三者委員会を例にして)

III 第三者委員会の実際 ~その1(依頼者は誰か)

- 1 第三者委員会と経営陣とは潜在的な対立構造にある
- 2 第三者委員会の依頼者は誰か
- 3 経営陣との理念共有の重要性
- 4 第三者委員会設置にあたっての確認事項の文書化

次号掲載

IV 第三者委員会の実際 ~その2

(任意調査の困難性を克服するため考慮すべき事項)

- 1 企業側の協力(第三者委員会との協働)の必要性
- 2 ソフト面の協力
- 3 ハード面の協力
- 4 調査と社員の労務・人事的問題

V 監査役と第三者委員会

VI 不祥事が対外的に発覚する「前」の第三者委員会の設置

VII 第三者委員会と社会調査委員会

VIII 非典型的な第三者委員会

- 1 監督官庁から第三者を加えた調査を経た改善報告書が求められるような場合
- 2 独占禁止法のリーニエンシーのための調査

I

はじめに

多くの企業不祥事の経験を通じて、企業は違法、不正な行為(以下、「不祥事」という)が企業の存続を脅かすものであることを明確に認識するに至った。

企業にとっては、まず不祥事を予防することが重要であるが、どのような企業でも不祥事をゼロにすることは不可能である。したがって、いったん不祥事が発生した場合の危機管理(クライシス・マネジメント)が、極めて重要となる。

不祥事発生による強い社会的非難を受けている企業で最も必要なことは何か。

それは、企業自身が、徹底した事実調査と原因究明を行い、その責任の所在を明確にしたうえで、実効性ある再発防止策を実施することである。これは企業が自浄作用を発揮して、そのプロセスについて説明責任を果たすことといってもよい。ここではじめて企業は

社会の信頼を回復して、危機的状況から立ち直ることができる。

ところで、不祥事への対応が企業内部のみで行われると、企業は事実を矮小化して徹底した対応をとらない場合が多い。その結果、不祥事の原因が明らかにされず、自浄作用を発揮できなくなり、企業に対する社会的批判はさらに強まり、企業価値の低下は止まらなくなる。最終的には、企業の存続が不可能になるという最悪の結果に至る場合もある。

最近、このような事態を避けるための企業の危機管理の1つの手法として、企業から独立した中立公正な第三者^{*1}により構成される委員会（以下「第三者委員会」という^{*2}）を設置する事例が増えている。すなわち、第三者委員会が徹底した事実調査を行い、その結果を企業自らが公表して社会に対する説明責任を果たすことにより危機的状況を脱するという方式である。

他方、不祥事を起こした企業が著名人で構成される第三者委員会の設置を発表したものの、その後うやむやになってしまう事案も散見される。

では、第三者委員会とはどういうものなのだろうか、あるいは、どういうものであるべきなのか。

第三者委員会は法律上の制度ではなく、その具体的内容は実務のなかで作りに上げていくものである。この方式が定着し日本企業の健全性の確保に資するものになるかどうかは、まさに今後の課題である。そこで、本稿では、いくつかの第三者委員会に携わった筆者自身の経験に基づいて、その実務上の問題点について検討を加えることにする。

II 第三者委員会とは

1 第三者委員会の任務と危機管理の機能

第三者委員会の任務は、徹底した調査により事実関係を解明し、当該不祥事に関する原因及び責任の所在を明らかにし、再発防止策を提言することにある^{*3}。

企業は、第三者委員会の調査結果を受けて、自ら厳しく責任追及を行い、提言に基づき再発防止策を実施することになる。

この「第三者委員会の徹底調査」と「企業自身の自浄作用の発揮」という一連のプロセスが、透明性をもって社会に説明されることを通じて、企業は危機的状況を脱して信頼を回復することが可能になる。第三者委員会が不祥事を起こした企業の危機管理の手法であるとは、このような意味においてである。

ここで注意すべき点がある。

それは、第三者委員会が危機管理の機能を果たすことができるのは、第三者委員会がその任務を遂行し、かつ、企業がその調査結果を真摯に受け止め、提言を誠実に実行するという一連のプロセスが存在するからであって、第三者委員会を設置すれば当然に危機管理が成功するわけではないということである。

この意味で、不祥事を起こした企業が、著名な有識者を揃えた第三者委員会の設置をアナウンスしたものの調査結果を公表せず、あるいはおざなりの調査結果に基づくありきたりの再発防止策を発表するに止まるような対応は、第三者委員会の名を利用したその場しのぎの「先送り」に過ぎず、本来の危機管理の名に値しないと評価せざるをえない。人間の病気にたとえれば、病巣を特定して摘出するという根治療法を避けたクスリで痛みをごまかすだけの対応である。

*1 弁護士、公認会計士、大学教授、ジャーナリスト等が委員に任命されることが多い。

*2 具体的な名称は「第三者委員会」「特別調査委員会」「独立調査委員会」「〇〇〇問題調査委員会」等、多様であるが、本稿では「第三者委員会」と称することにする。

*3 事実調査を行わず、もっぱら経営に対して外部有識者の立場で意見を具申する委員会も第三者委員会と称することがあるが、本稿では、第三者委員会の「第三者性」の本質は経営陣の意思に左右されない独立した事実認定・実態解明の権限にあると考える。したがって、事実調査を任務としないものは第三者委員会の定義に含めず、「経営諮問委員会」と呼ぶ。

**2 第三者委員会は事実調査委員会である
(NHKの第三者委員会を例にして)**

(1) 事実関係の徹底究明

第三者委員会は、何よりもまず事実調査委員会でなければならない。

どこまで調査対象にするかは事案によるが、第三者委員会が明らかにすべき事実関係は、原則として、問題とされている違法・不正な行為そのもの（刑事事件でいうところの「罪

となるべき事実」)には限定されず、当該行為の詳細、行為に至る経緯、動機、周辺事実、類似行為の有無等までに及ぶものでなければならない。

この点につき、筆者が委員を務めた日本放送協会（NHK）の「職員の株取引に関する第三者委員会*4」の「調査報告書*5」（以下「NHK報告書」という）を例にとって説明する（NHKは、平成20年5月27日、「調査報告書」を対外公表し、同日、第三者委員会は記者会見を行った）。

本件は、3名のNHK職員（東京の記者、水戸のディレクター、岐阜の記者）が、記者などが放送前のニュース原稿を閲覧できる「報道情報システム」のアクセス権を用いて入手したインサイダー情報（放送前の企業提携の特ダネ原稿の情報）を利用して、意思の連絡なく、同時多発的にインサイダー取引を行い、これが証券取引等監視委員会（SESC）に摘発された事件である。この不祥事により、NHKは会長をはじめとして多数の理事が辞任に追い込まれ、受信料支払い拒否が急増し、国会でも激しい非難を浴びるなど、重大な危機に直面し、そのような状況で第三者委員会が設置された。

この事件でSESCが認定し、課徴金納付命令の勧告において公表した事実関係は次のようなものである。

*4 委員は、久保利英明弁護士（委員長）、塚原政秀元共同通信常務理事、筆者の3名。

*5 <http://www3.nhk.or.jp/pr/keiei/otherpress/pdf/20080527-002.pdf>

SESCが認定した「法令違反の事実関係」

課徴金納付命令対象者①は、日本放送協会の職員であったが、株式会社ゼンショーの社員から同協会の記者が職務上伝達を受けたカップ・クリエイト株式会社と株式会社ゼンショーが資本提携を伴う業務上の提携を行うことをそれぞれ決定した事実を、その職務に関し知り、平成19年3月8日、この事実が公表される午後3時15分より以前に、カップ・クリエイト株式会社の株券合計3,150株を総額539万7900円で、株式会社ゼンショーの株券合計2,500株を総額327万6000円でそれぞれ買い付けたものである。

課徴金納付命令対象者②は、・・・

課徴金納付命令対象者③は、・・・

上記3名が行った上記の行為は、金融商品取引法第175条第1項に規定する「第166条第1項又は第3項の規定に違反して、自己の計算において同条第1項に規定する売買等をした」行為に該当すると認められる。

第三者委員会に求められるのは、SESCの公表事実を読むだけでは見えてこない「実態」を明らかにすることである。

第三者委員会は、インサイダー情報となる業務上の提携という決定事実（重要事実）を

「その職務に関して知る」とは、具体的にどういうことであったのかを徹底して調査した。その結果、行為者（3名）が同日午後2時過ぎにそれぞれ報道情報システムにアクセスした段階で、本件特ダネ原稿の本文は一定のパスワードを知る者しか読めない状態であったが、「ゼンショー かつば寿司グループ化」というタイトルはパスワードなしに見ることができ、行為者（3名）はそれを見て株を注文したという事実が明らかになった。これにより、本件インサイダー取引の具体的手口の詳細だけでなく、NHKの報道情報システムの運用における重要情報のずさんな管理実態も明らかになったのである。

さらに、NHK報告書では、本件インサイダー取引に至る経緯として、行為者が株取引を開始した状況、株取引の回数（行為者はどのような頻度で株取引を行っていたのか、それは勤務時間中であったのか）、株取引の傾向（短期売買を繰り返していたのかどうか）、報道情報システムの利用状況（過去にも職務に関係ない利用がなされていたのではないか、株価情報を得るための利用があったのではな

調査報告書

2008（平成20）年5月27日

日本放送協会

職員の株取引問題に関する第三者委員会

第1. 職員の株取引問題に関する第三者委員会（第三者委員会）

1. 第三者委員会の設置に至る経緯

【証券取引等監視委員会（SESC）による調査】

平成20年1月16日、証券取引等監視委員会（SESC）は、NHK水戸放送局の氏永真木ディレクター（当時：以下、Xディレクターという）、NHK報道局テレビニュース部の原岡英司制作記者（当時：以下、Y制作記者という）、岐阜放送局の近藤崇記者（当時：以下、Z記者という）の3名のNHK職員にインサイダー取引の疑いがあるとして、NHKに対する立ち入り調査を開始した。

NHKは、平成19年3月8日15時のニュースで、株式会社ゼンショーがカップ・クリエイト株式会社と資本業務提携するというニュースを放送したが、3名は放送前にカップ・クリエイト株を購入しており（Z記者はゼンショー株も購入）、この行為が職務に関して知った情報を利用したインサイダー取引に該当すると考えられたためである。

NHKの橋本元一会長は、1月17日15時から記者会見を行い、SESCの調査が行われている事実を認めた。

【前会長の辞任と新会長の就任】

NHKには内外から強い批判が加えられ、1月22日には島山博治理事（コンプライアンス担当）と石村英二郎理事（報道担当）が辞任した。

橋本会長も、任期満了の当日である1月24日夕刻に、任期満了を待たずして辞任した。1月25日、福地茂雄新会長が就任した。

【第三者委員会の設置】

1月24日、NHK経営委員会はNHK執行部に対して、「本件およびそれにかかわる事実の徹底した説明、ならびに実効ある再発防止策の検討等のために、外部有識者を長とする第三者委員会を設置すること」を申し入れた（資料1-1）。

さらに、2月12日、NHK第2次コンプライアンス委員会（八田進二委員長）は、次のような緊急提言を行った（資料1-2）。

「当然、NHK関係者は、今回の事態を深刻に受け止め、深く反省するとともに強い危機感を共有することが強く求められる。経営委員会の諮問機関であるコンプライアンス委員会としても同様の思いであるが、さらに加えて、NHKという組織に対し、強い憤りと不信感、さらには、既になされている改革提言が全く生かされていないことへのもどかしさを禁じえない」

「今回の不正疑惑については、事柄の性質およびそれらがもたらす社会的影響において、これまでの不祥事とは比べ物にならないほどの重大さと深刻さが潜在しており、当委員会のこれまでの指摘や提言が、結果的に、NHKという組織やその役員員の全員の心には響いていなかったのではないかと、あるいは、その特権意識

いか)、株取引に対する行為者の認識(報道情報は全国のNHK記者が取材源の秘匿などの職業的信用性をもとに収集してきたものであるが、そのような情報を個人の株取引に利用することについての記者としての倫理的葛藤はなかったのか)などを調査した。

また、法令違反行為だけではなく、「他に類似の行為がなかったか否か」も重要な調査対象事項とした。NHK報告書では、行為者(3名)につき、SESCが認定した上記「法令違反の事実関係」に記載された株取引以外にも、複数の「報道情報システム上の情報を利用したことが疑われる取引」が存在することを認定している。

このように、不祥事に至る経緯、行為者の動機など、関連する事実まで含めた不祥事の全体像を明らかにすることが社会から求められているのであり、これが第三者委員会設置の目的なのである。このように実態に迫った調査を行わなければ、不祥事を起こした企業としての説明責任を果たしたことにはならず、危機管理としても不十分なものに止まることになる。

(2)組織論にまで遡った原因究明の必要性

第三者委員会の事実調査の対象は組織的要因にまで及ぶものでなければならない。

企業不祥事は偶発的に発生するものではない。不祥事は、当該企業の経営陣の姿勢、組織的要因、さらにはその背景となる企業風土(内部統制論では「統制環境」と呼ばれる)があるが故に発生する。したがって、現象面だけにとらわれて、それをもたらした組織的要因にまで遡らなければ、有効に機能する再発防止策は打ち出せない。この意味で、第三者委員会の調査対象は、経営陣の直接、間接の関与、あるいは事件をもたらした組織的要因(内部統制あるいはコーポレートガバナンスの機能不全)、企業風土にまで遡った原因究明を伴わなければならない。

NHK報告書では、本件インサイダー取引をもたらした直接的原因は、「行為者らの倫理観、職業意識の欠如」と「インサイダー取引に対

するリスク管理(コンプライアンス施策)の不存在」等にあるとした上で、それをもたらしたNHKの組織上の問題点として、「組織として職業倫理を確立する力が低下した報道部門の責任」と「事件が発生するたびに“モグラたたき”的に形式的かつ煩瑣なコンプライアンス施策を実行するのみで、新しいリスクへの対応を欠いていたコンプライアンス施策の問題点」等をあげている。

(3)個別具体的な再発防止策の提言

再発防止策は、徹底した事実調査により明らかにされた不祥事の実態と組織的問題点に応じた個別・具体的なオーダーメイドのものとして提言されなければならない。

再発防止策として、「法令遵守意識の向上」「コンプライアンス・マニュアルの改訂」「研修・教育の充実」「コーポレートガバナンス機能の向上」「監査機能の充実」「内部通報制度の充実」などの項目が並べられているばかりで、その具体的内容が記載されていない報告書を見かけることがある。しかし、教科書レベルの再発防止策をあげてみたところで、実際の役に立たない。このような一般論の再発防止策しか出てこないのは、事実調査が十分に行われていないためと思われる。

NHK報告書では、「当委員会は、職員の株取引問題に関する第三者委員会であり、直接的には本件インサイダー取引の調査とその再発防止策の提言を任務とする。しかし、原因論で述べたとおり、本件インサイダー取引の背景にはNHKの組織としての問題があり、これを見据えた対策を実行しない限り、根本的な解決にはならないと考えられる。したがって、当委員会は、再発防止策の提言も単にインサイダー取引防止という対症療法的なものではなくNHKの組織再生という視点から行うことが必要であると判断した」(報告書117ページ)と述べて、原因論(組織論)から再発防止策の提言に至った筋道を明確にした上で、「プロフェッショナル意識の再生」「公共放送としての使命の認識」「真に実効性あるコンプライアンス施策の実施」「組織改革」「株取引につい

ての再発防止策」「報道情報システム」「NHK再生に対する国民によるモニタリング」という7つの切り口から、11項目の具体的施策を提言している。

III

第三者委員会の実際 ～その1(依頼者は誰か)

1 第三者委員会と経営陣とは潜在的な対立構造にある

第三者委員会の目的は徹底した事実調査による組織論にまで遡った原因究明であるが、大きな企業不祥事の多くは、単なる現場の一社員の不正行為などに止まらず、重大な組織上の問題点(内部統制の機能不全)が疑われる場合や、役員の間与や不作為(コーポレートガバナンスの機能不全)が疑われる場合が多い。そうだとすると、第三者委員会の調査の結果、経営陣の責任問題まで明らかになる場合が出てくることになる。経営陣は危機管理として第三者委員会を設置するが、第三者委員会の調査結果は、それを依頼した経営陣自身の責任問題にもつながりかねないのである。不祥事が旧経営陣の下で行われたものであって新経営陣のもとで第三者委員会が設置される場合にはこの関係は生じにくい、それでも新経営陣も旧経営陣の一角を担っている場合も多いので問題は残る。

このように、第三者委員会と依頼主である経営陣は潜在的な対立構造に立つ。

この対立構造が第三者委員会の調査に悪影響を及ぼすことがある。経営陣は第三者委員会の調査が進むにつれ調査報告書の公表に反対するようになり、調査報告書の記載内容の緩和を求め、調査事項の限定を求める(組織的問題にまで遡らず、調査を当該不祥事それ自体に限定し、直接行為者の処罰だけで済ませようとする)などの対応に変わってくるのである。

2 第三者委員会の依頼者は誰か

第三者委員会と経営陣に潜在的な対立関係が存在することは、第三者委員会の依頼者は誰なのかという問題を浮き彫りにする。

第三者委員会に調査を依頼する契約主体は代表取締役社長である。

しかし、そもそも第三者委員会を設置するのは、企業自身による調査では社会的信頼を得られないからであり、第三者委員会の本質は、経営陣から独立してその意思に左右されないという行動原理(第三者性)にある。第三者委員会は経営陣の保身ための風よけではなく、企業を危機的状況から立ち直らせるために事実を究明することがその任務である。この意味で、第三者委員会の実質的依頼者は、不祥事による企業価値低下の危機にさらされている企業それ自体(株主)と見ることができる。さらにいえば、不祥事により企業の経営自体が維持困難になり、従業員のリストラ、取引関係の縮小などが行われる場合も多いことに鑑みれば、従業員や取引先といった企業のステークホルダー全体が実質的依頼者であるとも考えることもできる。これが第三者委員会の基本理念である。だとすると、第三者委員会の基本理念と依頼形式には齟齬が生じる可能性が存在することになる。

第三者委員会には、契約形式を無視して経営陣の意思に反する調査を行い、独自に調査結果を公表する法的権能はない。しかし、第三者委員会の実質的依頼者が株主あるいは企業のステークホルダー全体であるという理念を明確に意識しておくことは、徹底した調査を望まず早期の幕引きを期待することもある経営陣と第三者委員会の対立が生じた局面において、第三者委員会が経営陣に本来の任務を再認識させ、経営陣を本来の危機管理対応に引き戻すための重要な拠り所となる*6。

*6 経営陣は、第三者委員会が徹底した事実調査を行ってその調査結果を公表することはかえって企業のレピュテーションを低下させるという理由で徹底調査や公表に難色を示す場合がある。しかし、「目をつぶれば世界はなくなる」わけではない。隠された事実が重大な事実であればあるほど内部告発などでいずれは外部の知るところになるのであり、企業が受けるダメージはさらに重大なものになる。なお、次号掲載のダスキン事件判決を参照。

3 経営陣との理念共有の重要性

では、第三者委員会と経営陣との対立構造という第三者委員会の任務遂行に対する阻害要因を顕在化させないためには何が必要か。

最も重要なことは、経営陣（特に社長）に第三者委員会による調査の本質を理解してもらい、経営陣と第三者委員会とが調査の理念を共有することである。

第三者委員会の調査の結果、経営陣は厳しい現実に直面することになるかもしれない。しかし、これは企業が危機から脱出するためには避けては通れないプロセスである。企業の危機管理においては危機から目をそらすのではなく立ち向かう姿勢が求められており、その姿勢は長い目で見れば必ずプラスに働く。対外的説明責任を果たすことが「企業の社会的責任（CSR）」の実行であり、ここでの手抜きは将来へのツケ回しに過ぎず、悪い情報は隠し通せない。これらの道理を第三者委員会と経営陣が十分に議論して認識を共有することが何よりも重要である。

第三者委員会が設置されるのは緊急事態においてである。経営陣は危機を乗り切ろうとして第三者委員会を設置する。同時に第三者委員会の徹底した調査に恐怖心も抱いている。このような状況で経営陣が心理的に動揺し、第三者委員会に対する姿勢に揺らぎが生じるのはある意味では自然なことである。しかし、第三者委員会の調査活動がその影響を受け、調査が滞るようなことは許されない。第三者委員会は経営陣と正面から向き合い、徹底した議論を行い、経営陣に調査に臨む覚悟を固めてもらわなければならない。

実は、第三者委員会の業務において最も大きな困難のひとつはこの部分である。筆者の個人的な経験に基づく印象ではあるが、経営陣に覚悟を持ってもらうための説得作業に第三者委員会が費やすエネルギーは、調査それ自体に費やすエネルギーに匹敵すると言ってよい。だが、これは決して無駄な労力ではな

い。経営陣と議論を尽くすことにより第三者委員会は経営陣と理念を共有することができ、これによりはじめて経営陣の全面的な調査協力を得ることが可能になり、任意調査としての第三者委員会の調査が実効的に行える環境が整うのである。

そこで、経営陣の覚悟を確認するために取り交わす文書について述べることにする。

4 第三者委員会設置にあたっての確認事項の文書化

調査開始後になって経営陣と第三者委員会の潜在的対立が顕在化し、調査が行き詰まる事態を避けるため、第三者委員会設置の初期段階（委員が調査を受任する段階）で、各委員と企業のトップが、たんなる就任のあいさつなどではなく、直接面談して、下記の点を明記した文書を取り交わしておくことが必要である（契約書形式にする時間がない場合には、受任の条件として文書を交付しておくだけでもやむをえない*7）。

文書さえあればすべての困難が解決されるわけではないが、以下に例示する確認事項を明記して示すことで経営陣の覚悟の有無を確認することができる*8。

(イ) 基本理念

- ・ 経営陣は、第三者委員会による徹底した事実解明が本件不祥事を克服するために不可欠であると認識していること。

(ロ) 第三者性（独立性）の制度的保障

- ・ 調査報告書の起案権が第三者委員会のみになること、第三者委員会は調査報告書を企業側に提出する前に企業側にその内容を開示しないこと。
- ・ 調査対象事項、調査対象とする役職員の範囲（実行行為者や直接的な関係者のみならず経営層まで相当幅広い範囲に及ぶこともありうる）の決定、調査手法は第三者委員会に一任されること。

*7 第三者委員会は、企業を取り巻く情勢が日々刻々と変動する危機的状況で設置される場合も多く、まず契約書を取り交わし、それから活動を開始するという時間的余裕がないことがほとんどであり、実際には、契約書は第三者委員会が活動を開始した後に締結されることも多い。

*8 この結果、第三者委員会の委員就任を「お断り」されることもある。

特集：「第三者委員会」についての実務的検討

(ハ) 調査協力体制

- ・ 第三者委員会の調査に企業全体として全面的に協力すること。
- ・ 企業トップから、役職員に対して、調査（事情聴取、アンケートへの回答、関係資料の提出等）に対する協力を最優先するよう業務命令を出し、これを周知、徹底すること。

(ニ) 調査事務局、調査補助者

- ・ 社員の中から、第三者委員会の指示にしたがって調査実務を行う、能力のある十分な数の事務局員（専任）を選任すること。
- ・ 事務局長を定め、すべての事務連絡を一括管理すること。

- ・ 事務局員に対しては、調査に関連する事項について、社外・社内双方に対して厳格な守秘義務^{*9}を課すこと。
- ・ 第三者委員会及び事務局の部屋を独立した形で確保すること。
- ・ 第三者委員会の判断により、調査担当者として必要な数の弁護士、公認会計士等の専門家を加えること。

(ホ) 調査結果の公表

- ・ 第三者委員会の調査報告書は、原則としてそのままの形で対外的に公表されるものであること。

（次号につづく） ■

*9 第三者委員会が設置されるような案件にはマスコミが強い関心を抱いている。調査が完了しない段階で情報が漏洩して報道がなされると、調査に重大な支障が生じることになる。

■ 第三者委員会が設置された主な案件

事業体	設置年月日	原因となった事案	名称	メンバー(発足時)
株式会社 日興コーディアルグループ	2006.12.27	平成17年3月期及び平成18年3月期の半期報告書・有価証券報告書の訂正に関する問題	特別調査委員会	◆委員長 日野正晴(駿河台大学法科大学院教授) ◆委員 國廣正(弁護士) ◆委員 高巖(麗澤大学大学院教授) ◆委員 佐藤明夫(弁護士)
株式会社不二家	2007.1.29	期限切れ原料の使用等の関する問題	信頼回復対策会議	◆委員長 郷原信郎(桐蔭横浜大学法科大学院コンプライアンス研究センター長) ◆委員 赤松幸夫(弁護士) ◆委員 森山大輔(弁護士) ◆委員 森田満樹(消費生活コンサルタント) ◆委員 大久保和孝(公認会計士)
関西テレビ放送株式会社	2007.1.30	「発掘!あるある大事典2」の捏造(ねつぞう)問題	「発掘!あるある大事典」調査委員会	◆委員長 熊崎勝彦(弁護士) ◆委員長代行 音好宏(上智大学文学部新聞学科助教授) ◆委員 鈴木秀美(大阪大学大学院高等司法研究科教授) ◆委員 村木良彦(メディア・プロデューサー) ◆委員 吉岡忍(作家)
日本放送協会	2008.2.13	記者らによるインサイダー取引問題	職員の株取引問題に関する第三者委員会	◆委員長 久保利英明(弁護士) ◆委員 國廣正(弁護士) ◆委員 塚原政秀(元社団法人共同通信社常務理事)
BNPパリバ証券会社	2008.9.16	株式会社アーバンコーポレイションの転換社債発行に関連する問題	BNPパリバ証券会社東京支店業務執行体制向上のための外部検討委員会	◆委員長 松尾邦弘(弁護士) ◆小澤徹夫(弁護士) ◆中島茂(弁護士) ◆船橋晴雄(シリウス・インスティテュート株式会社 代表取締役) ◆長友英資(株式会社ENアソシエイツ代表取締役)

※各会社ホームページに公開されている情報を編集部にて抜粋

特集

後編

「第三者委員会」についての実務的検討



著者紹介
國廣 正 (38期) ●Tadashi Kunihiro
 国広総合法律事務所

【専門分野】

- ・ 訴訟(会社法・金融商品取引法などの分野)
- ・ 企業の危機管理(①法令違反・不正会計・事故・製品リコールなど企業の危機的状況における経営意思決定への助言、②適時開示・プレス対応・監督当局対応を含むクライスマネジメントの立案・実行、③重大・緊急案件の社内調査)
- ・ 企業のリスク管理体制構築(コンプライアンス・コーポレートガバナンス・内部統制)

【著書】

「内部統制とは、こういうことだったのか」「コンプライアンスのための内部通報制度」「なぜ企業不祥事は、なくなるのか」(いずれも日本経済新聞出版社・共著)

CONTENTS

今号掲載

- IV 第三者委員会の実際 ～その2**
 (任意調査の困難性を克服するため考慮すべき事項)
 - 1 企業側の協力(第三者委員会との協働)の必要性
 - 2 ソフト面の協力
 - 3 ハード面の協力
 - 4 調査と社員の労務・人事的問題
- V 監査役と第三者委員会**
- VI 不祥事が対外的に発覚する「前」の第三者委員会の設置**
- VII 第三者委員会と社内調査委員会**
- VIII 非典型的な第三者委員会**
 - 1 監督官庁から第三者を加えた調査を求められる場合
 - 2 独占禁止法のリーニエーションのための調査

前号掲載

- I はじめに**
- II 第三者委員会とは**
 - 1 第三者委員会の任務と危機管理の機能
 - 2 第三者委員会は事実調査委員会である(NHKの第三者委員会を例にして)
- III 第三者委員会の実際 ～その1(依頼者は誰か)**
 - 1 第三者委員会と経営陣とは潜在的な対立構造にある
 - 2 第三者委員会の依頼者は誰か
 - 3 経営陣との理念共有の重要性
 - 4 第三者委員会設置にあたっての確認事項の文書化

IV

第三者委員会の実際

～その2(任意調査の困難性を克服するため考慮すべき事項)

1

企業側の協力(第三者委員会との協働)の必要性

強制力をもつ公権力の捜査とは異なり、第三者委員会が行う調査は任意調査である。しかも、時間的制約のなかで、少数の外部の第三者が、土地勘のない企業にいわば落下傘降下して行う調査である。いかに有能な第三者委員会であっても、企業側の協力なしには孤立し、十分な調査結果を出すことはできない。この意味で、第三者委員会による調査の実効性を確保するためには企業側の全面的な協力が不可欠となる。経営陣と第三者委員会が、潜在的な対立関係を克服し、調査が企業を立て直すための不可欠のプロセスだという認識を共有することの重要性はここにある。

企業側が行うべき協力(協働行為)には、ソフト面、ハード面の双方がある。

2 ソフト面の協力

(1) トップメッセージの重要性

企業によるソフト面の協力として重要なことは、社員に危機意識を共有させるということである。

第三者委員会が取得すべき重要情報の多くは社員の記憶の中にあり、身柄を拘束することなくそれを引き出すためには、社員に第三者委員会の調査に協力する動機・意欲をもたせることが不可欠になる。また、搜索差し押さえの権限をもたない第三者委員会が、社員の協力なしに社内に隠された証拠資料を入手することはほとんど不可能である。したがって、社員が「第三者委員会に協力し、事実を究明することは会社のためでもあり、自分のためでもある」という認識をもたない限り、第三者委員会の調査は実効性をあげることができない*10。

ここで重要になるのはトップ（社長）のメッセージである。トップは本心から第三者委員会の徹底した調査を求めているのか、それとも世論に対するその場しのぎの風よけとして第三者委員会を利用しようとしているのか、社員は敏感に感じ取る。内部統制論において、統制環境を基礎付ける最も大きな要因はトップの姿勢であるとされるが、これは危機管理時にも同様に当てはまる。

たとえば、ある部門で上司主導の組織的不正が行われ、それが隠蔽されていたとしても、トップの真摯なメッセージが現場の社員に伝われば、第三者委員会に対して重要な情報が提供されやすくなる。逆に、トップの意思が見えてこない現場は沈黙し、第三者委員会に重要な情報は提供されなくなる。

(2) トップの決断と危機管理

ある第三者委員会の事例では、不正行為の実務の仕切役で事案の全貌を知るとされるキーパーソンが第三者委員会の調査に対して堅く口を閉ざしていた。このような状況で第

三者委員会は、当該キーパーソンを厳しく追及して「割りにいく」という強制捜査的手法はとらなかった。そのかわり社長と当該キーパーソンの直接の上司である取締役と数日間にわたって膝詰めで深夜まで議論を繰り返し、「この調査で膿（うみ）を出し尽くすことが当社の再出発にとって是非とも必要である」ということを両名に本心から理解してもらうことに努めた。

この結果、社長は「事実関係のすべてを明らかにする。そして自分は責任をとって職を辞する」という正攻法で会社の信頼回復を図るという決断に至った。社長の決断を伝えられ、上司の取締役からも説得された当該キーパーソンは、それまで隠されていた不正に関するすべての資料を提供するとともに、第三者委員会の調査に率直に応じるようになった。

この結果、詳細な事実関係を記載した調査報告書を公表することが可能になった。マスコミの論調も、明らかにされた会社の不正行為自体に対しては厳しい批判を加えながらも、最終段階で事実の隠蔽に走らず真実を公表し、トップが責任をとることで自浄作用を発揮した企業姿勢を正当に評価し、会社の危機的状況は急速に収束に向かったのである。

この例などは、第三者委員会と経営陣との潜在的対立関係が、両者の真摯な議論というプロセスを経て、企業価値を守るためにわれわれ（＝経営陣と第三者委員会）は何をなすべきかという認識の共有にまで高められ、その結果、第三者委員会方式の危機管理が成功した事例と位置づけることが可能であろう。もちろん、社長個人は職を辞し大きな傷を負うことになったが、最も大切な経営者としての矜持を守ることができ、その最終決断により（全部ではないが）多くの社員の尊敬の念を失わずにすんだのである。

これもまた筆者の個人的な経験に基づく印象ではあるが、わが国の企業経営者には最終的には個人的利益よりも企業の利益を選択す

*10 第三者委員会に協力して事実を証言する社員がいれば、否認を貫く社員がいても、それを突き崩していくことが可能になる。しかし、関係する社員の多くが非協力なら任意調査は行き詰まる。

る人物の方が圧倒的に多いのではないと思われる。

そして、多くの場合、第三者委員会に求められるものは、不信感に基づく強制捜査類似のアプローチではなく、企業のステークホルダー全体を念頭に置き、真実の究明により企業価値を守るという本来の危機管理の実行に対する強い意思をもちながら経営陣と正攻法で対話する姿勢ではないかと思われる。

3 ハード面の協力

(1) 調査事務局の設置

第三者委員会が調査を実効的に行うためには、社員から構成される有能な事務局が必要である。事務局員の数は、事案の規模によるが、数名から十数名の範囲であろう。

第三者委員会の独立性、中立性を確保して、調査結果の信頼性を失わせないために、事務局員は、通常の業務からはずして第三者委員会の指揮命令下に置いて調査業務に専念させることとし、しかも上司などの会社側に

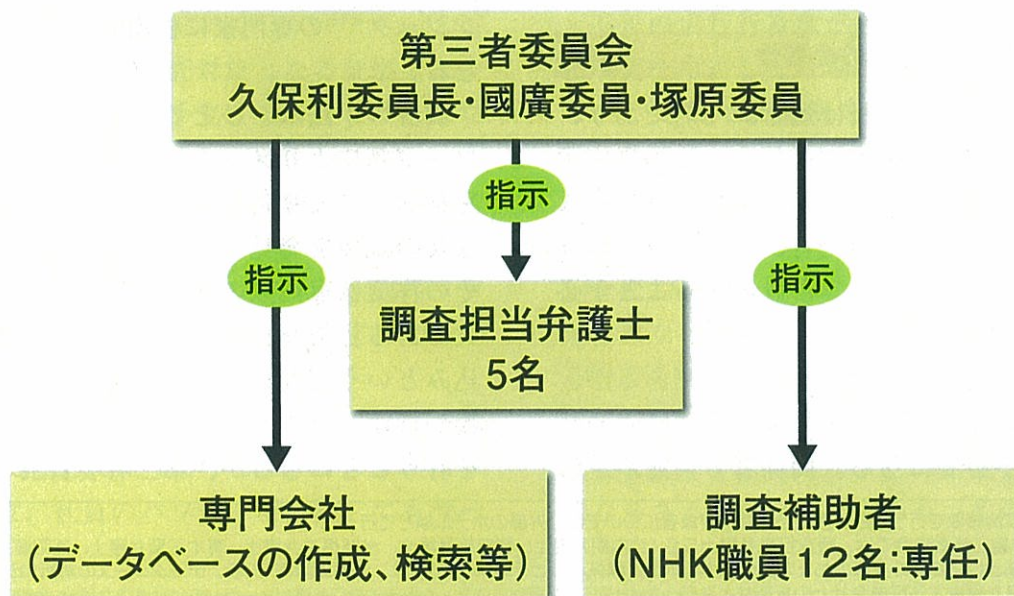
対する守秘義務を課すことが必要である。

事務局員は、社内には存在する各種の資料の収集や、第三者委員会が証拠として取得した資料の整理などを行う。また、第三者委員会によるヒアリング対象者のアポ取り、ヒアリング場所の設定、速記録の作成などの事務作業も重要な任務である（ヒアリングは、できる限り目立たないように行う必要があり、そのためのアポ取りひとつをとっても、十分な配慮が必要になる）。

事務局には第三者委員会の「水先案内人」としての役割が期待される。社内事情に明るくない第三者委員会に対して、どのような資料がどの部門で保管されているのか、ある事項についての所轄はどの部門なのか、社内実務はどうなっているのか、ある事項については社内の誰が一番よく知っているのかなどの情報を適時、適切に提供することで、調査の効率は著しく高まるのである。

事務局の能力は、第三者委員会の調査の質におおに関係する。筆者の経験では、事務局員には役員クラス、事務局員には法務・コ

調査体制(NHK第三者委員会の例)



ンプライアンス部門、内部監査部門、経営企画部門などの優秀な若手が任命されることが多いが、どのような人材を事務局に配置するかによって、当該企業の第三者委員会に対する姿勢が見えると言っても過言ではない。

(2) 第三者委員会室の設置

第三者委員会による調査を行う場合、第三者委員会（事務局も含む）の独立性、中立性を実質的に確保するため独立した部屋（第三者委員会室）を確保することが必要である。これにより、第三者委員会の独立性、中立性が形の上でも明確になる。第三者委員会室は多くの社員が通行しない場所に置くことも実務上重要である。第三者委員会室には、独自の電話番号とメールアドレス（いずれも複数）を設置し、パソコン、プリンター、コピー機、プロジェクター、シュレッダー等、必要なOA機器を備える。

第三者委員会室には調査で収集されたすべての証拠資料が保管されることになる。事情聴取なども、第三者委員会が各部門に出向くのではなく、原則としてここで行う^{*11}。情報漏洩を防ぐため、委員と事務局員以外はたとえ社長であっても立ち入り禁止とし、管理責任者を定めて委員や事務局員が不在の場合には必ず施錠する。

(3) 調査担当弁護士の必要性

第三者委員会の委員は通常3～5名であり、事案によっては、委員が直接すべての事実調査を行うことは時間的、物理的に不可能なことも多い。このような場合、事実調査を行う調査担当弁護士のチームを設置することが必要になる^{*12}。

第三者委員会の任務は事実認定であるが、そのためには多くの書証の検証や関係者のヒアリングが必要になる。関係者の供述が矛盾

する場合も多い。社員のなかには責任を問われることを恐れて重要な事実についての供述を拒んだり、虚偽の供述をする者も少なくない。このような状況で適切な事実認定を行うためには、裁判や交渉を通じて事情聴取や供述の信用性判断などの経験を積んだ弁護士の技能が不可欠である。調査担当弁護士の力量は調査結果の質を大きく左右するので、誰を選任するかは極めて重要である。

調査担当弁護士は、第三者委員会に直属させて委員会と一体となって調査を行うことになる^{*13}。自分が担当する調査が調査報告書の全体像の中でどのように位置づけられるかを十分に理解しなければよい調査はできないので、委員による合議にも当然参加する。

(4) デジタル・データに対する調査について

企業では、ほとんどの業務はパソコンを使って行われ、業務に関連する資料の大部分は電子的に作成される。社内、社外への連絡もメールで行われる。

そこで、第三者委員会による調査においては、デジタル・データの調査がその重要部分を占めることになる。ところで、デジタル・データは分量が膨大であり、数千通から数十万通ものデータ調査が必要になることも稀ではない^{*14}ため、いわゆるデジタル・フォレンジック^{*15}の専門家に依頼することが必要になる。

調査の手法は、ひとことでいえば各種キーワード等によりメール等のデジタル・データを検索して絞り込みをかけてゆき、不正行為などの証拠を発見するというものであるが、その作業は専門家の助けを借りることが不可欠である。調査目的達成のための検索・絞り込みという調査ロジックの構築は第三者委員会が行い、専門家はこれに対して技術的支援を行うことになるが、第三者委員会の調査目

*11 社内で事情聴取を行うことが適切ではない対象者については、外部のホテルなどで行う。

*12 NHKの第三者委員会では、調査担当弁護士5名（竹内朗弁護士、野宮拓弁護士、水野信次弁護士、青木正賢弁護士、芝昭彦弁護士）を委員会直属とし、委員の指示のもとで関係証拠の収集（関係者のヒアリングを含む）、資料の評価・分析、データベースの解析ロジックの構築、取引履歴を保有する証券会社との折衝などを行った。

*13 会計に関連する事案の場合には調査担当公認会計士の参加が必須となる。

*14 NHKの第三者委員会では、NHKの報道情報システムに掲載された原稿のデータベース（538万7899件）と、NHK役員が行った株取引のデータベース（1961口座、11万4533取引）を作成し、相互検索して報道情報を利用したインサイダー取引と疑われる株取引を抽出した。

*15 パソコンやサーバーなどのデジタル・データから不正行為などの証拠を収集する技術のこと。

的を十分に理解して委員と対等に議論しながら検索・絞り込みロジックを提案する力をもつ優秀な専門家を擁する業者もあり、このような業者を選任できれば調査の効率は著しく高まる。

企業側は、第三者委員会の調査にはデジタル・データの調査が伴うことを理解し、それに協力すること（デジタル検索のためのサーバー等へのアクセスへの協力、専門業者に対する費用の支払い等）が必要である。

(5) ホットラインの設置

現場の重要情報が第三者委員会に直接伝わりやすくするための第三者委員会への情報提供ホットラインの設置は有益である。これは通常の内部通報制度とは別立ての第三者委員会専属の内部通報制度である。

通報者及び通報内容は第三者委員会のみが把握し、会社側に情報が伝わらないことを外観上も明らかにしておく必要がある。書面及びメールによる通報先として第三者委員会事務局専用の住所とメールアドレスを設置する。これに加えて、社外の通報先も定める必要がある（委員が所属する法律事務所の住所、電話番号、専用アドレスなどを明示する）。

(6) 証拠保全

第三者委員会の調査対象となる証拠を保全し、証拠隠滅を防ぐ手立ても考えなければならない。

このためには、関係部署に対して「第三者委員会の調査期間中、資料等の持ち出し及びシュレッダー使用禁止」「パソコン内のファイルやメールの削除禁止」を指示することが必要である^{*16}。

システム上、会社のサーバーにも保存されていることになっているメール等のデジタル・データは、社員のパソコンで削除してもサー

バー内には残る。しかし、サーバー上のデータも一定期間経過後に自動的に削除される仕組みになっているのが通常なので、サーバーの自動削除機能を停止する必要がある。

これらの証拠保全措置は社長命令によって行われることになろう。

4 調査と社員の労務・人事的問題

(1) 調査協力の業務命令

トップが社員に対して第三者委員会の調査に協力する業務命令を出すことは情報収集のために効果的な方法である。

第三者委員会の調査に協力するようにとの業務命令を出すことは問題なく可能であり、この場合、社員には調査に協力する義務があると考えられる^{*17}。ただし、その業務命令にどの程度の強制力があるかは別途検討する必要がある。すなわち、調査への非協力に対して懲戒処分を科すことまで可能か否かはケース・バイ・ケースであり、調査対象となっている不正行為そのものに対する懲戒（不正行為が判明した場合）とは別の、調査への非協力それ自体を根拠にした懲戒は困難な場合も多いであろう^{*18}。

(2) 自主申告者についての懲戒処分減免措置など

不正の実行行為者が何のメリットもないのに事実を申告してくることは通常は期待できない。そこで、期間を定めて、自主申告を行った者に対する懲戒処分の減免を実施する取り扱いが考えられる。実務的には有効に機能する場合が多い。

ただし、そもそも懲戒処分の減免自体が考えられないような極めて重大な行為もありうる。アナウンスの仕方としては「自主申告につき懲戒の減免をする」と断言するのは適切ではなく、「減免がありうる」というものにならざるを得ないであろう（その分、アナ

*16 多くの場合、削除されたパソコンデータは復元可能であるが、これには手間とコストがかかる。

*17 この場合、「第三者委員会による資料提出要求やヒアリング要求があった場合には、通常業務があっても、調査協力を最優先とする」旨を明示した文書による社長指示を出すことになる。通常は社内イントラネット等を用いて伝達することになる。

*18 「社内調査への協力を社員に強制する手段はないと考えておいた方がよく、むしろ、「いかにして協力させるか」という点に心血を注いだ方がよい」（梅林啓弁護士：NBL889号14ページ）という見解に賛同する。

ウンスの有効性が減殺されるが、やむを得ない)。

なお、自主申告が行われる場合でも、それが不正行為の一部についてだけのことも多く、その一部自主申告を端緒にして不正行為の全体像が明らかになることも多い。このような場合、減免をどの程度行うのが適切かという実務上の困難性もある。

しかし、自主申告者への減免措置は、実務上の困難性をしのぐ実益をもたらすことが多いので、積極的に用いることが考慮されてよい。

V

監査役と第三者委員会

第三者委員会と監査役^{*19}の関係はどのように考えるべきか。

不祥事は業務執行ラインで発生することが多く、コーポレートガバナンスの観点からは、不祥事は業務執行を監視する責務のある監査役が対処すべきことでもある。そこで、代表取締役ではなく、(社外)監査役^{*20}あるいは監査役会が第三者委員会の依頼者となる方式が検討に値することになる。

この場合、第三者委員会による調査を監査役監査の一環として位置づければ^{*21}、第三者

委員会は、会社法上、経営陣(取締役)の影響を受けないことになり、第三者委員会と経営陣の対立問題は制度的に解消されることになる。他方、監査役監査という建て付けにすると、第三者委員会は監査役の指揮命令にしたがって活動する下部機関に過ぎないことになるので、第三者委員会自体の独立性が後退する感が否めない^{*22}。

不祥事発生時の危機管理の方式として監査役が依頼者となる第三者委員会があまり見られない理由はこのあたりにあるのかもしれない。そうすると、監査役がイ

*19 本稿では主として監査役会設置会社を例に論じるが、委員会設置会社については、監査委員会の委員(取締役)について同様の議論があてはまる。

*20 「社外」監査役である必然性はないが、第三者委員会の第三者性を強調すれば社外監査役の方が適任である場合も多いであろう。

*21 この場合の費用については、監査役費用請求(会社法388条)の対象になる。委員会設置会社では404条、405条等。

*22 監査役の独立性は会社法で制度的に保障されているので、この「感(イメージ)」は制度から論理的に導かれるものではない。このイメージは、過去の経験値に基づく監査役の実質的独立性に対する社会的評価から導かれるものであり、実際にはこのようなイメージが当てはまる企業とそうでない企業(現実に監査役が独立して機能している企業)がある。

ニシアチブをとって第三者委員会を設置する場合には、監査役は、第三者委員会の独立性を確保して活動の自由を保障することに専念し、経営陣に対する風よけ役に徹するというような運用上の工夫が必要になる。

監査役が第三者委員会の依頼主体となる形ではなく、監査役が第三者委員会に委員として加わるという方式も考えられる。この場合、監査役は外部委員と協働関係に立ち、監査役の法的な権限も適宜行使することにより、実効性のある調査が実施できる可能性が高まる。これを進めた形として野村證券（委員会設置会社）のインサイダー取引事件の際に設置された「特別調査委員会」がある*23。ここでは、第三者委員会の委員は社外取締役（2名）と社外の弁護士1名から構成されており、実質的に独立性があり、かつ、社会的にもそのように評価される社外役員が主導する第三者委員会と位置づけることができる。

いずれにしても、監査役あるいは社外役員が第三者委員会の委員として適任かどうかは理論によって定まるのではなく、実質により定まるのである。

なお、監査役によるコーポレートガバナンス機能の不全が不祥事の要因と考えられるような場合（たとえば、監査役が不正に気づきながらそれを是正するための権限行使を怠ったと疑われる事例など）には、当該監査役自身が第三者委員会による調査の対象になるので、監査役監査方式は取りえないし、第三者委員会のメンバーに加わるのも不適切である。

VI 不祥事が対外的に発覚する「前」の第三者委員会の設置

ここまでは、不祥事が発覚して企業に対する社会的批判が高まった状況における危機管理としての第三者委員会の実務について説明してきたが、以上述べたところは、社内で不祥事の存在が判明したがまだ社会的に明らかになっていない状況についても同様に当ては

まる。このような状況においては、当該不祥事が内部告発などにより対外的に明らかになる「前」に、第三者委員会による徹底した調査を行い、調査結果を企業自ら対外的に公表する方法による危機管理が行われることになる。

この観点からは「ダスキン株主代表訴訟事件判決」（大阪高等裁判所平成18年6月9日判決、最高裁判所平成20年2月12日決定で確定）が参考になる。



*23 http://www.nomuraholdings.com/jp/news/nr/nsc/20080606/20080606_a.pdf

この裁判では、ダスキンの取締役Aが認可されていない食品添加物が混入していることを知りながら「肉まん」の販売を継続し、他の取締役や監査役は販売完了後にそれを知ったという事実関係の下で、販売終了後にそのことを知った役員は、どう行動すべきかが中心的な争点になった。

高裁判決（最高裁も維持）は、元社長につき、事後的に報告を受けた時点ではすでに回収はできなかつたと認定しつつ、「過去の重大な法令違反行為が判明した以上、この段階でコンプライアンス部門をして事実関係を徹底的に調査し、早期に対策を取っていたら、消費者やフランチャイジーからの信頼を決定的に失うという最悪の事態は相当程度回復できた」として、関与役員の措置の違法性を知りながら隠蔽を事実上黙認し、公表の要否等を含め損害回復に向けた対応策を積極的に検討しなかつた点について善管注意義務違反を認定した。

元社長以外の役員についても、「自ら進んで事実を公表して…隠蔽が既に過去の問題であり克服されていることを印象づけ…積極的に消費者の信頼を取り戻す…途をとるしかない」「ダスキンが受ける企業としての信頼喪失の損害を最小限度に止める方策を積極的に検討することこそが経営者に求められていた」とした上で、「取締役会で明示的に議論することもなく、『自ら積極的に公表しない』などというあいまいで、成り行き任せの方針を、手続き的にもあいまいなままに黙示的に事実上承認した」行為は「到底、経営判断というに値しない」として、経営判断の原則の主張を斥け、「消費者やマスコミの反応をも視野に入れた上での積極的な損害回復の方策の検討を怠った点において、善管注意義務違反がある」とした。

この判決は注意深く読むと、公表の要否等の明示的な検討を怠った点について善管注意義務違反を認定したもので、直接、公表義務を認めたものではなく、また第三者委員会の

設置を義務づけるものでもないが、まだ社会的に明らかになっていない不祥事についての危機管理手法としての第三者委員会による徹底調査とその公表の必要性につき、重要な示唆を与えるものといえる。

VII 第三者委員会と社内調査委員会

企業内では、産地偽装・データ偽装・リコール隠し・インサイダー取引・循環取引などの不正会計・ライバル企業への情報漏洩・横領・背任・セクシュアルハラスメント・パワーハラスメントなど、種々の違法・不正な行為が発生する。企業が設置した内部通報制度に対する通報により社内の各種違法・不正行為が明らかになることも多い。

このような場面では、事実関係を確定するための社内調査が必要になり、弁護士^{*24}などが参加した調査委員会が設置されることも多い。ここで設置される調査委員会による調査は、企業自身が問題となる事実関係を正確に認定した上での適切な対応を行うことを可能にするためのものという意味で、企業の危機管理の機能を果たす。そして、調査の手法等については、第三者委員会で述べたところが原則としてそのまま当てはまる。

しかし、この調査は本来的に社長を頂点とする執行ラインの権限（内部統制システム）に基づくものであって、「企業自身による調査では社会的信頼を得ることができない」という状況は存在せず、また、必ずしも対外的な説明責任を求められる状況があるとは限らないので、本稿の対象である第三者委員会とは性格が異なるものと整理することができる。本稿では、このような社内調査を行う委員会を第三者委員会と区別して「社内調査委員会」と呼ぶことにする。

社内調査委員会においては、第三者委員会における第三者性・独立性からくる経営陣との対立構造は原則として見られず、本稿で論

*24 第三者委員会については、経営陣からの独立性確保の要請に鑑みると、顧問弁護士が委員になるのは適切でない場合が通常と思われるが、社内調査委員会ではそのような配慮は不要な場合が多いであろう。

じた困難性は生じない。ただし、その違いは相対的なものに過ぎない。特に不正が組織的なもので経営陣が関与する可能性が認められる場合には経営陣との潜在的対立構造が顕在化する可能性があるため、第三者委員会的性格を確保しておくことが求められる。

VIII 非典型的な第三者委員会

1 監督官庁から第三者を加えた調査を求められる場合

たとえば、法令違反を起こした銀行に対して、金融庁が銀行法第24条等に基づき報告を求める処分を行う場合に「第三者による確認を経た調査を行った上で報告せよ」という指示を付加することがある。このような指示は、金融庁が銀行だけで完結する調査では客観性が十分に確保できないと考え、経営陣から独立した第三者によるチェックを求めたものといえる。したがって、顧問弁護士にはこの第三者性は認められないと考えられる。

この場合の調査結果は監督官庁に対する報告という形になり、そのままの形で直接対外公表されることはないが^{*25}、それ以外の点（経営陣から独立した調査の実施）については、第三者委員会について述べたことがほぼそのまま当てはまる。たとえば、この報告では、単なる要件事実的報告では足りず、内部統制、コーポレートガバナンス等の組織的要因にまで遡ることが求められる点などである。金融庁による報告徴求処分を例にとれば、組織的要因の分析を欠く報告書が受理されることはない。

*25 監督官庁に対する報告とは別に対外公表も必要な場合も多い。

2 独占禁止法のリーニエンシーのための調査

入札談合や価格カルテル等が疑われる企業において、企業自身が徹底的な内部調査を行い、その調査結果に基づいて課徴金減免申請（リーニエンシー）を行う場合がある。

この場合の調査委員会は、経営陣の意思による調査であることから、社内調査委員会に分類されるであろう。しかし、入札談合等の実行行為者は「会社のため」という（誤った）認識で行動しており、「経営陣は自分を守ってくれるだろう」という意識をもっていることが多く、経営陣側にも事案の徹底究明を望まない心理が入り込む可能性がある。しかし、そのような不徹底な対応では、企業のリスクは残存し、内部告発を誘発し、あるいは他社のリーニエンシーに先を越され、企業に重大な損害を及ぼす危険性が高い。独占禁止法違反を認識しつつ、リーニエンシーを怠り、課徴金減免の機会を逃した取締役は、善管注意義務違反として株主代表訴訟の対象にされる場合もありうる。

このような状況での調査は、経営陣の意向から独立し、経営陣に意識変革を求める徹底したものでなければならない。つまり、この社内調査委員会は、第三者委員会的性格を強くもつものとなる。

なお、リーニエンシーを有効に行う（他社に先を越されない）ためには密行性が求められるし、実際にリーニエンシーの申請を行った後も、公正取引委員会の調査を妨げる結果とならないよう秘密保持が求められるため、調査結果の対外公表は行われない場合が多いであろう。

■