

『不祥事の事前予防と事後対応』——社外役員の役割

(株) 日本取引所グループ 社外取締役
桐蔭法科大学院教授
日比谷パーク法律事務所 代表
弁護士 久保利 英明

第一部 最近発覚した不祥事の事後対応

第1 トップも取締役会も知らない不祥事の続発とその真因

2017年秋、素材メーカーのデータ改竄や自動車メーカーの無資格検査事件の発覚が相次ぎ、日本の製造業への信頼を揺るがしている。発覚したのは最近であるにしても、こうした不正が30年以上も継続し、常態化していたのにトップが知らなかったことは驚愕に価する。その真因は何か、再発防止のために何をすべきなのだろうか。

(各社事案については別紙参照)

第2 なぜ今、長年隠れていた不祥事が発覚し、厳しく批判されているのか

1. 経済較差が階級化とまで言われるほど固定化し、従業員の不満は飽和点に
2. SNSの利用率が拡がり、いつでも誰でも自由に情報発信ができる時代に
3. ESG投資など投資規準が公正性、透明性にシフト
ガバナンス・コンプライアンス不全の企業は標的に
4. 旧来型内部通報の致命的弱点が露呈
 - (1) 通報内容よりも、まず犯人捜しが始まる。
 - (2) うるさい奴だ、面倒だ、と調査もせずに発生事実を否定。
 - (3) 現場も上司も「余計なことをしてくれた」と反感を示す。
 - (4) 握りつぶせ。
 - (5) トップからの感謝も昇進・昇給もないどころか左遷までされる。
 - (6) それなら、二度と内部通報などしてやるものか。
 - (7) 監督官庁かメディアや金融庁など外部へ告発してやれ。
 - (8) トップは「裸の王様」で何も知らずに、記者会見に追い込まれ、首を取られる。

5. **グローバル化とバブルにより失われた日本企業のQC、体質劣化**

6. **弁護士増員により、金融・証券・消費者訴訟事件は増加傾向**

1971年（私の登録年）8,797人、1995年1万5108人、2004年2万224人、
2011年3万485人、2016年3万7680人、2018年4万人超え。

第3 不祥事対応のポイント

1. これらの企業不祥事は環境変化を認識しない前例踏襲と現場力への盲信により、長年、違法行為を30年も看過し続けたことに起因している。
2. 時代の経過により従業員の変質が起き、意識が変化した。(ex.ゼンショー)
3. 過去の規制や労働慣習やモラルが金属(勤続)疲労を起こしている。(ex. 電通)
4. リスク管理を CEO 以下の業務執行者だけでは全うできず、社外役員の活躍が待たれている。

第4 社外役員に期待される行動

1. **「名ばかり社外調査委員会」の横行と限界を打破するために**

- (1) 2016年2月24日「上場会社における不祥事対応プリンシプル」の策定について
(日本取引所自主規制法人)
- (2) 2018年2月6日 「声明」(第三者委員会報告書格付け委員会)
 - ① プリンシプルに即した対応を
 - ② 社外役員がリーダーシップを
 - ③ 「名ばかり第三者委員会」に注意を

2. **企業不祥事を防ぎ、再発を防止するための社外役員の活動**

- (1) 内部通報の充実のための役割 (CGコード 2-5 および 2-5-①)
- (2) 充実した内部統制システムの構築・運営のための役割
(CGコード 4、4-3、4-3-②、4-4、4-4-①、4-13、4-13-①②③)
- (3) 不祥事の調査委員会設置及び第三者委員会の構築 (対応プリンシプル①②③④)
- (4) 調査委員会の適正運用のための役割 (同上)
- (5) CEO や代表取締役とのコミュニケーションを通じて執行部を監督・リードする。
(対応プリンシプル① 独立役員を含め適格な者が率先して自浄作用の発揮に努める)

3. 監査役・監査等委員会と内部監査組織と外部の会計監査人の連携の不備

三様監査とは、①外部の会計・監査の専門家たる公認会計士による会計監査と、②コーポレートガバナンスを担い、企業や業界の事情に精通した独立性の高い監査役や取締役による監査等委員会、そして③企業の現場を知る内部監査部門による内部統制機能という三様の監査体制（三様監査）を指す。法の規定する連携は会社法 397 条 1, 2 項や金融商品取引法 193 条の 3 などにあるが、明示されている条文はわずかである。しかし、法文を離れても、株主やオールステイクホルダーの利益のために働く以上、そのそれぞれが本来の目的も歴史も異なりながらも、それ故に密接なコミュニケーションを取ることで連携して効率的な監査が期待されている。

第5 コンプライアンスの正しい理解

1. コンプライアンスとは法令やルールの遵守にとどまらない。取引先・顧客・従業員・地域・環境に対する契約や協定を含めた誠実な業務執行もコンプライアンスである。
語源となった Comply(コンプライ)とは complete(完全な) + supply(提供する)が合体した言葉で、「完全なものを提供すること」である。遵法という意味はない。
2. 法律・政省令・規則、社内や業界のルールはできた瞬間から現実とのミスマッチと潜脱行為による機能劣化が始まる。法律やルールは立法事実(法律を作らなければならない不都合な現実)が認められて初めてそれを是正するために創られる。ところが現実には日々動いているから、法や規制があろうが、なかろうが不都合は発生する。そこで社会や人々は、法律やルールを超えた企業行動を要請する。
3. これらを受容して柔軟に応えるのがコンプライアンスである。それには会社の常識ではなく、社会の常識で解を示すことが必要。即ち、社外役員の出番である。

第二部 不祥事の未然防止のためには

「やらされるコンプライアンス」から「やる気の出るコンプライアンス」へ

第1 Be gentleman! クラーク博士作成の札幌農学校学則はこの1行のみ

「何がジェントルマンか」は白紙委任されているから、自分で判断しなければならぬ。私が1957年に開成中学に入学したとき、英語の先生から教わったのが、この言葉であった。「法令・規則・校則・細則・マニュアル」の遵守では、受け身のコンプライアンスしか出来ず、時代遅れの「論語読みの論語知らず」となる。それよりも、今、この時代において、どこにリスクがあるかを、柔軟に感じ取り、経営者も社員も自分で考えることが必要である。コンプラ疲れはコンプライアンスを駄目にする。

1. マニュアルや規則の強制遵守は「やらされるコンプライアンス」になりかねない。

トップが、マネジメントとして、がんじがらめに行動規制を加えれば、従業員は自らリスクを想定し、評価し、対策を講じることができなくなり、思考停止に陥る。そうなると時代や環境の変化、最新の学問的知見や常識の変化を踏まえて、もっとも効率的で自社に最適なリスク管理方法を開発する意欲も能力も失い、上司の決めたルールやマニュアルを墨守することで、こと足れり、となってしまう。行動規範や「べからず集」では従業員は窒息する。ここは効果的なコンプライアンスをモニタリングする管理者ではない社外役員の出番である。

2. データ偽装を防げなければ、企業価値もインテグリティも守れない

データ偽装とはどんな事件なのか、個別事件をいくつか分析する。

(1) 東洋ゴム工業の免震・防振ゴム性能偽装事件—小手先のテクニックでは危機は管理できない。真っ当に正直に取り組む。

- * データ偽装はメイン商品ではない、売り上げシェアの低い製品（断熱ゴム・免震ゴム・防振ゴム・制震ゴム）を製造する非主流部門や子会社などで発生した。適格品を製造する能力不足を隠蔽するため行ったデータ捏造がグループ全体の企業価値を毀損した。子会社社長の辞任では済まずに、本体の社長・会長が辞任し、他社からの会長を招聘したものの、さらにはその辞任にまで拡大した。閉塞した現場が情報を独占し、各部署のリスク情報を経営トップに上げなかった。トップは隠蔽の黙認に加担し、積極的な開示もせず、事案の詳細を知ろうとしなかった。
- * 不祥事そのものよりも、隠蔽や回収不履行などの事後対応の失敗により、企業価値が下落するケースが多い。同社は第三者委員会を設置せず、外部の弁護士調査チームによる危機管理と称するコンサルに頼った。このチームは独立性、中立性に欠け、弁護士だけなのでゴム事業に関する専門性も疑われた。データ偽装は調

査対象でない他部門にまで飛び火した。社外調査チームの報告書の提出にも拘わらず、大阪地検特捜部と大阪府警は同社グループを刑事捜査対象とし、2017年12月、子会社の「東洋ゴム化工品」（東京都）は罰金1千万円を科せられた。免震ゴムの性能偽装関連で累計の特損額は1134億円にのぼった。

(2) くい打ちデータ偽装による傾斜マンション全面建て替え事件—原因と帰責割合を誰が判断するのか。複雑なJVでは依頼者が誰か分からなくなる。

- * 三井不動産グループが販売した大型マンションで、地盤調査・工事データ捏造のため、基礎が歪みマンションが傾くという不具合と危険が発生した。傾斜マンションとして有名になり、全面建て替えの方針が採られた。行政からは元請け、下請けを一括下請負として15日間の営業停止処分がなされ、三井住友建設に指名停止の行政処分が下った。
- * 違法な業界慣行と納期優先・経費節減の受注体質、マンションの売り主・元請け・一次下請け・現場施工会社とその親会社（＝三井不動産レジデンシャル・三井住友建設・日立ハイテクノロジー・旭化成建材・旭化成・三井不動産）のどこにいかなる責任が帰属するのか未だに不明確である。
- * 当初は直接くい打ち施工に関わった旭化成建材が矢面に立たされたが、下請けに丸投げした元請けの違法行為や業務をせず口銭稼ぎをしていた一次下請けの責任まで問われる結果となった。
- * 全棟建て替えが決定され、旭化成の社長が引責辞任したが、解決とは程遠い。
- * 2017年12月、事業主の三井不動産の子会社、三井不動産レジデンシャルは、施工に関わった3社に責任があるとして、総額459億円の損害賠償を求める訴えを東京地裁に起こした。

(3) 三菱自動車工業の燃費データ偽装事件—何度も不祥事を起こすのはミッション違反に原因—専門家による優れた分析が有益

- * 三菱自動車の燃費データ不正は25年前から国内法規と異なる方法で燃費性能の基礎データ「走行抵抗値」を算出し続け、正規の計測値を下回る燃費を偽装してきたものである。その事実が2015年末には共同開発者であった日産の指摘から発覚。2016年4月には第三者委員会が設置された。当社においては、2000年、2004年にリコール隠し事件が発覚しており、本事件は巨大財閥の名を冠にいただく巨大自動車メーカーの3度目、4度目の不祥事である。
- * 軽自動車4車種で燃費性能を意図的に良く見せていた問題では、本社幹部が子会社に指示したことを認める一方、益子修会長ら経営トップの直接的関与は否定している。第三者委員会はスタートしたが、報告書の提出を待たずして相川社長は退任。

- * 2016年8月2日、三菱自動車工業株式会社の特別調査委員会による「燃費不正問題に関する調査報告書」が公表された。委員会の疑問を出発点として事件の原因・背景を分析し真因に迫ろうとする点は評価された。特筆すべき事は、同業の事業者たるトヨタ自動車株式会社の元理事としてハイブリッド開発統轄を勤めた燃費問題の専門家である八重樫委員が選任されたことである。委員会は自動車産業のミッションを忘れ、自動車に対する熱い思いを欠く、当社の法軽視の文化や内部からの警鐘を無視する姿勢を批判している。
- * 2016年10月には、三菱にOEM生産を委託していたとして損害賠償請求を求めていた日産が急遽、第三者割当増資により34%の株式を引き受けることで提携に乗り出し、事態は急変した。日産の出資により、今後は、日産主導で再建が進むとみられる。同社の軽自動車等の販売数は激減し、壊滅的な損失計上も想定されたが、円安効果や日産流経営で通期見通しは上方修正となった。
- * 経営体制も2016年12月14日付けで臨時株主総会を開催し、益子会長兼社長は社長専任に、カルロス・ゴーン氏が会長となった。
- * 燃費データ改ざん問題で、カタログなどの表示と実際の燃費の違いを調査した消費者庁によると、9車種で表示していた燃費が、実際よりも下回っていたため、2017年1月27日、消費者庁は、景表法違反にあたるとして、再発防止を求める措置命令と、4億8,500万円の課徴金納付命令を出した。

(4) 商工中金融資先データ偽装事件—第三者委員会にも限界

第三者委員会の見立ては正しかったが、代取全員組織ぐるみの粉飾では、ガバナンスを変えなければ企業価値の回復は困難。

- * 商工中金 鹿児島支店において2016年10月、支店次長が「危機対応融資」の稟議書添付の資料改竄を発見した。2008年から鹿児島支店と池袋支店が先頭を切って融資を拡大させたという。融資の手口としては、貸出先の売上高や利益を劣悪のように装い、緊急融資対象としていた。一般的な融資においては融資稟議を通すために借入者の財務状況を粉飾偽装して良く見せることがあるが、本件融資においては窮境にあることが貸し出し条件であるため、逆粉飾がなされた。しかも、貸出金額は商工中金が関わって国家予算を得ていることから、貸出しを支店ごとにノルマ化して融資額を増加させた。利子は低利で、貸倒れの場合にも国庫負担があるので、商工中金の負担はない。
- * 商工中金としては、貸し出しさえできれば、リスクなしで、融資先には歓迎され、金庫の存在意義を示せる格好の商品であった。
- * 結果的にはこの偽装・不正融資は100店舗のほぼ全店に及び、4802件、不正融資額2646億円に及んだ。2度の業務改善命令を受け、実行者と指導監督義務者を含めて処分者は813人に上った。

- * 経産省出身、財務省出身、生え抜きの3人の代表取締役は全員辞任した。
- * 後継社長にはみずほ銀行出身でプリンスホテル常務の関根正裕氏が就任したが、完全民営化への道筋は見えない。

3. データ偽装の真因 — 「経営陣と現場担当者のおごり」と「過去から積み重ねられた違法行為の呪縛」こそ真因

データ偽装は各社各様の様相を呈しながらも、かつてのオリンパスも東芝も、化血研も東亜建設も、タカタもその原因は皆一様である。これらの事件の報告書の子細に検討すれば、一目瞭然であるが、「経営陣と現場担当者のおごり」と「過去から積み重ねられた違法行為の呪縛」が原因であると総括できる。一度開始された数値の不整合や隠ぺい工作を当局や取引先相手先や上司に知られずに中止することは極めて困難である。一度隠しごととして始まったインチキを是正することは、逆に組織に対する裏切りとなるから、先人達が始めた不正行為や隠ぺいを報告することは滅多にない。

嘘に嘘を重ね、数字の不整合を繰り返した結果は、小手先の工夫で改善するには大きくなりすぎている。組織人としては角を立てず、見て見ぬ振りをして、見ざる聞かざる言わざるの、三猿で、先人達の違法行為を言挙げせず、結果として呪縛されて、自らも違法行為を行うに至る。さらに、その呪縛力は、従業員ばかりか、先輩役員の所行なので生え抜きの役員、社長とて、抗することが出来ない。それが今までの、日本企業の論理である。

この論理を打ち破り、事実を晴天の下に曝して根本から変えるためには、社外役員とCEOの真摯な結束が不可欠である。その変革に失敗すれば、不祥事を繰り返し、会社は消失せざるを得なくなる。

4. データ偽装事件の特徴

- (1) 組織の客観的能力と担当部署の意欲若しくは同調圧力に大きな乖離がある場合にデータは偽装される。
- (2) データ偽装は悲惨な結果が起きるまで露呈しない。偽装が完了したデータからは異常点を発見できないから、悲惨な結果の未然防止は困難になる。
結局、社長はデータ偽装を少しでも早く認知し、是正措置を断行すべきである。しかし、認知できても「呪縛」にかかっているならば是正しないし、事実を知らない社長にはデータ偽装を是正する意思は生まれない。その場合、社長は何も知らずに、事件の結果責任だけ取らされることになる。
そこで、社長の事件防止能力を高めるためには、**社長がデータ偽装を認識できる環境を整備し、偽装や隠蔽を阻止する体制を構築する必要がある。**

5. データ偽装事件や隠蔽事件はどうしたら防げるか

(1) データ偽装が事故の現実化をもたらす前に発見する方策としては内部通報の活用と内部統制の充実と独立社外役員による牽制しかない。

(i) 「内部通報の活用」によりデータ偽装を事前発見。

そのためには内部通報者にいかなるインセンティブを与えられるかが勝負となる。現在の各社が採用している内部通報制度は内部通報者に何らのインセンティブももたらさない。逆に通報することにより、自らの地位を失い、懲罰を受けるリスクも大きいから誰も利用しない。オリンパスの従業員であった H 氏は、営業職を担当していたが、他の従業員が取引先の従業員の引き抜きをしていることを知り、上司及びコンプライアンス室にそのことを通報した。その結果、配転を命じられた。内部通報を契機とする、不当な目的に基づく配転として訴訟を提起せざるを得なかった。最高裁は、配転命令を、人事権の濫用であると判示したが、H 氏は時間と弁護士費用をかけ、精神的にも現実の処遇においても多大な損失を被った。

わが国の内部通報制度においては、内部通報者には何のメリットもない。左遷されたり、仲間から疎外されたり、上司から冷遇されたりのリスクは山積みである。こんな制度の下では、まともな通報がほとんどなされないのはむしろ当然である。内部通報ゼロと威張る会社は隠蔽体質が蔓延し、正しいことが通らない会社だと喧伝しているようなものである。

しかし、通報がされないことによる会社の被る損害は甚大である。①企業価値の著しい低下と株価低落を被る株主、②企業内情報を知らなかった無能ぶりを攻められ、経営責任を追及され退任に追い込まれる経営層、③事件の結果業績が低下し、賃金等の減額を受ける大勢の従業員、④評価が下がりブランド価値の毀損したユーザーにまで及ぶ。

(ii) 内部通報制度を機能させる仕組みは何か。

① 米国流の通報により、会社が免れた損失額の何割という**報奨金制度を採用**できるか。

米国では、内部通報者に対しては SOX 法とドッド=フランク法による保護があり、ドッド=フランク法は、SEC が内部告発者に対し報奨金を与える規定を持つ。内部告発者(whistleblower)が、SEC が把握していなかった独立の情報源に基づく情報提供を自主的に行い、その結果 SEC が 100 万ドルを超える制裁金の取得に成功した場合には、SEC が当該制裁金の 10~30%に相当する額の報奨金を支払うとしている。その実例もある。

しかし、日本ではそんな法制はなく、一社としてそのような制度設計を実行した例を知らない。

株主も取締役会も CEO も労働組合も、通報を得られなかったときの自分たちの被害に気がついていないのだろうか。せめて社外役員には心してほしいものである。

② **通報義務を課した上で通報者にリニエンシー類似制度を導入**するか

データ偽装をした者、知っていて通報しなかった者を厳罰に処す会社はなぜ少ないのだろうか。見て見ぬ振りをする事の背信性や、企業を危殆に追いやり、株主価値を毀損するデータ偽装・隠蔽への怒りを持たない経営者は経営者の名に値しない。データ偽装・隠蔽を厳罰に処すこととした上でこの点を大改革し、通報者だけは懲

罰対象者から除外するリニエンシーを採用することが考えられる。

③ ゼネラルカウンセラー制度

を採用するなど、内部監視体制の強化と内部統制制度の抜本的改革を行うか。

欧米の先進国ではコンプライアンスの統括責任者として、練達の弁護士で社内のNO2の地位にあるゼネラルカウンセラーを任命し、会社を守ると共に、CEOを守る職務を行わせている。エンロン以来、会社と取引のある法律事務所からのゼネラルカウンセラー派遣は影を潜めたようだ。社長の首が飛ぶことによる企業価値の毀損や業務上のマイナスは、計り知れないからである。

④ タコツボ人事を廃絶し、事業部横断的人事異動を行って、内部監視能力を向上させるか。

担当者の交代や新入社員の進言により、データ偽装が発覚し、または発覚寸前まで行ったケースは東洋ゴム工業や三菱自動車工業ばかりではない。人事ローテーションの停滞や、新しいものの見方による指摘を排除する閉鎖的な企業風土は、内部牽制能力を劣化させ、データ偽装の温床となり、前例踏襲の名の下に、旧態依然たる違法行為を継続させることになる。

データ偽装は澱となって、黴のように広がり、果ては、いつ爆発するか分からない地雷原となって、企業の存続を脅かし続ける。

(2) 内部統制システムによるダブル・トリプルチェックを採用する

JR 北海道では①データ測定者 ②データ入力者 ③データチェッカー相互の馴れ合いにより、脱線事故が起きた。これを防止し、相互牽制機能が発揮できるような内部統制システムを構築する。例えば3者を統轄してデータの最終責任を負う監督者を任命するとか、データ偽装が発覚した場合はその責任の所在に拘わらず①②③の全員に懲罰が下る制度の採用などが考えられる。

(3) CEO や部門長による不可能な目標への達成圧力はデータ偽装を誘引する。

そこで、ガバナンスを強化してCEOを牽制する取締役会や独立社外取締役、社外監査役への内部通報ルートを特別に設置するとともに、この点についての監査役会または監査等委員会と、会計監査人、内部監査部による三様監査を充実させる。

① 東芝では：

社長が「チャレンジ」の名の下に2012年9月27日、パソコン部門に対して、決算がまとまる直前に3日で営業利益を120億円改善するよう求めるなどの達成圧力が加えられ、虚偽の利益計上がなされた。

② 三菱自工では：

14年型eKワゴンに関し、燃費目標達成の圧力が開発統轄部門から性能実験部に対して、加えられた。その結果、28.2→29.0→29.1→29.2 (km/リッター)へ、データ偽装がなされた。

以上

<レジュメ 1 ページ (第一部 第 1 /各社事案) >

1. 神戸製鋼本体とその子会社グループ

(1) 過去の度重なる不祥事とデータ偽装事件

神戸製鋼所は、元役員の総会屋への利益供与事件などを受けて、2000 年 6 月に法令や社会規範などを順守するため企業倫理綱領を制定した。

しかし、2006 年 5 月には、グループ会社で、大気汚染防止法の基準値を超える窒素酸化物と硫黄酸化物を排出しながら、地元自治体に提出するデータを改ざんするなどして隠蔽する不正が発覚した。さらに 2008 年 6 月には子会社で、日本工業規格 (JIS) で定められた試験をせずに鋼材を出荷していたことが判明した。

2016 年 6 月にはグループの神鋼鋼線ステンレス (大阪府泉佐野市) が、ばねの鋼材強度の試験値を改ざんし、JIS の認証機関から JIS 認証を取り消された。神戸製鋼グループは何度となく企業価値の毀損を経験してきた。

(2) 今回の神戸製鋼所アルミ・銅部品等強度偽装事件

ところが神戸製鋼所は 2017 年 10 月 8 日、自動車や航空機メーカーなど約 200 社に納入したアルミ板や銅製品について、工場の出荷段階で強度や寸法をチェックする検査証明書を書き換えるなどの不正が見つかったと発表した。後日、相手先は 500 社と訂正。不正が見つかったのは、同社が 2016 年 9 月～17 年 8 月に生産したアルミ製品 (板、押し出し品) 約 1 万 9300 トン、銅製品約 2200 トンなどで、出荷したアルミ・銅製品の約 4%に当たると公表。2017 年 8 月には社内の監査で検査証明書のデータ改竄、捏造の事実が発覚したが公表は 2 ヶ月遅れた。不正が見つかった国内 4 工場ではデータの改竄などが 30 年前から続いていたという。現場とのコミュニケーション不全のため上層部には情報が伝わらなかったと主張した。

納入先は国内自動車メーカーのほか、電機メーカー、JR 東海さらには GM 等海外メーカーなど多岐にわたる。神戸製鋼から原材料を購入するメーカー各社はアルミや銅製品の寸法、強度などを指定し、製造を委託した。契約上、神戸製鋼は納入前にメーカー側の要求を満たしているかをチェックし、検査証明書に正確なデータを記入して、適合した製品だけを納入する義務がある。ところが基準に合致しない数値の製品について、一方的な自らの判断によって適格品として納入し、正規代金の請求も行っていった。

記者会見において、梅原副社長は「納期に間に合わせるため、担当者がついデータを書き換え、それが続いてしまったのではないか」「2016 年の事件は JIS 法違反のコンプライアンス違反だが、今回の事案は法令違反ではないからコンプライアンス違反とは言えない」と釈明した。コンプライアンスの基本を理解していな

かったと言わざるを得ない。報道によると工場の管理職も不正を黙認しており、関与者は数十名に上ると言われる。不正は組織ぐるみだった可能性が高い。外部調査委員会を設置したが、1月に予定されていた報告書は2018年2月末へ延期された。

銅管やアルミ製品について、JISの認証が取り消され、秦野工場のISO9001認定も取り消された。さらに米国司法省から罰則付き召喚状（サピーナ）が届き、様々な文書提出要求がなされている。昨年12月にはカナダで消費者からの損害賠償訴訟が提起され、クラスアクションが開始されるとの報道があり、今後の拡大が懸念されている。

神戸製鋼はBtoBの取引であることを理由に、完成車両や消費者への影響について明言しなかった。しかし、素材の品質不良は最終製品の質に影響するから、BtoCの責任を回避するわけにはいかない。トヨタ自動車などは神戸製鋼製品を一部車種のボンネットなどに使用しており、リコール（回収・無償修理）に発展する可能性もある。10月11日、JR東海は東海道新幹線の車両「N700A」の台車に使っている製品の一部の強度について、同社の仕入れの基準として準用している日本工業規格（JIS）の基準を下回っていたことを明らかにした。

2. 日産の完成車検査 無資格者印鑑偽装事件

2017年9月30日、日産自動車で国の規定に反して完成車の無資格者に検査をさせていた問題が発覚した。偽装があったのは、「完成検査」と呼ばれ、新車の出荷前にブレーキ性能や排ガス量などが基準を満たしているかを確認する検査である。記者発表では当初担当スタッフが会見したが、10月2日の本社での会見では西川社長が登場したものの、全く謝罪会見とは程遠く、軽い会釈程度しか頭を下げなかった。リコールを116万台も行う羽目になった企業の社長会見とは思えないと批判された。

実際には「完成検査員」資格を持たない補助検査員に検査工程を担当させ正規資格者の印鑑を冒用していた。

国交省によればこのような偽装がオートワークス京都を除く、日産・日産車体の国内の完成車5工場で行われていた。38年前から始まった無資格検査が常態化し、且つ、現場のみならず管理職も関与していた可能性が高い。しかも社長会見後に至っても検査に無資格者が関わっていることが明らかとなり、この点も新たな報告徴求の対象となった。なぜこのような事件が発生したか詳らかではないが、西川社長の説明によると無資格者の検査関与の禁止命令は工場長から部長、課長、係長と伝わったが、課長と係長の間でコミュニケーションのギャップが大きかったという。10月31日、日産の国内6工場のISO認証が取り消された。

このため、日産は販売済みの合計約120万台のリコール（無料の回収・修理）を国交省に届け出た。対象は計28車種（他社分を含めると38車種）で、国内販売の

全車種に当たる。当期の公表利益見込は 400 億円の下方修正となった。

国交省は日産の新車検査態勢を対象に無期限の監視体制下に置くことを決定した。燃費不正の三菱自動車に対して取った 3 年間の監視対象よりも厳しいと言われる。

日産自動車は 12 月 21 日、生産事業を担当する松元史明副社長（59）が 12 月 31 日付で退任すると明らかにした。完成車の無資格検査問題の責任を取っての更迭とみられる。

11 月 17 日に西村あさひ法律事務所調査報告書が提出されている。第三者委員会報告書格付け委員会では、調査期間がわずか 19 日と短く、独立性・中立性・専門性に疑問符が付けられたことから、評価は非常に低いものとされた。

3. スバルの完成車検査 無資格者印鑑偽装事件

スバルでも 2017 年 10 月 27 日、日産と同様の事件が発覚し、吉永社長が公表した。同社長への報告は 10 月 11 日であったという。同社が国交省へ届け出ている社内規定は「社内試験に合格した完成検査員が完成検査を行う」というものだった。一方、検査の運用を定めた業務規定では、「監督者の監視下では、知識と技能を 100%身につけたと判断された従業員であれば、完成検査の業務に従事できる」と定めていた。このため、実際には、完成検査員の資格を取るために研修中の従業員も検査を行っていた。

この矛盾した状態は 30 年以上まかり通っていた。完成検査の有資格者は会社全体で 245 人おり、同社は無資格検査の原因としての人員不足を否定する。11 月 9 日、結果として 12 車種 40 万台のリコールを国交省に届出し、2018 年 3 月期はリコール対策費用が 200 億円となり減益要因となる見込みとされている。

同社では長島・大野・常松法律事務所が調査報告書を提出している。他社の外部委員会よりも、委員会の独立性、中立性を強調している。しかし、その設置や選定が如何に行われたのかは判然としない。現場たる製造品質管理部が強く、事務職たる品質保証部とのコミュニケーションに欠け、内部監査部門を含め、監査機能が弱体であったなど、表面的な原因は記載されているが、その真因には踏み込んでいない。

4. 三菱マテリアルグループ子会社の検査データ改竄

三菱マテリアル(MMC)は、2017 年 11 月 23 日夕、連結子会社の三菱電線工業(MCI)、三菱伸銅(MSC)の 2 社において検査記録データ書き換えなど不適切な行為により、顧客の規格値や社内仕様値を逸脱した製品を出荷したことが判明したと発表した。三菱電線では樹脂製シール材の品質不正を行っていたとされ、不適合品を出荷した可能性がある取引先は自衛隊を中心とする航空機や艦船のエンジンに使用され対象会社は 229 社。三菱伸銅では自動車関連産業で使われる銅製品などで対象は 29 社と

言われる。また、30日に至り、MMCの子会社の三菱アルミニウム（東京都港区）でも、静岡県の工場で製造した製品の検査データの改竄が報道された。委員長には同社独立社外取締役の得能摩利子氏（フェラガモ社長兼CEO）が就任し、委員は渡辺博史社外取締役他が参加した特別調査委員会が設置された。子会社については別途個社の調査委員会を置き、渋谷卓司弁護士を中心とする西村あさひ法律事務所が外部弁護士事務所として起用された。現在調査が続いており、最終報告書の提出は3月になる見込だが、かなり個社の社長の責任についても踏み込んだ調査がなされている模様である。

神戸製鋼のケースでも見受けられたが、契約した性能を満たしていない製品を顧客の許可を得た上で納品できる「特別採用」「トクサイ」と呼ぶ商慣行を悪用、無断納入していたという。

そもそも「特採」の許諾をするのは取引の相手方である買い手であって、売り手が勝手に許諾できるはずもないから、契約違反は明らかである。

MCIでは公表に先立って昨年3月初旬に社長の村田氏が問題を把握しながら、出荷停止は10月23日の公表まで行わず、親会社への報告もそれまで行われなかった。MSCでは10月18日に社内で問題を把握。各社の親会社たるMMCには同19日にそれぞれ報告していた。しかし、直ちにMMCからの公表はなされなかった。

三菱アルミニウムの件については調査委員会の設置の有無や報告書の存否は公表されていない。神鋼のデータ改ざん問題が注目を集めなければ、対外公表しなかった可能性が高い。

親会社の三菱マテリアルは三菱電線の村田社長を更迭させ、後任に親会社MMCの高柳執行役員を就任させた。

5. 東レグループ子会社の検査データ改竄

東レは2017年11月28日、100%子会社である東レハイブリッドコード（THC）で、タイヤの形状を保持する補強材のタイヤコードや自動車のブレーキホースやベルトに用いられる補強材の産業用コードについて検査データの改ざんがあったと発表した。改竄は製造過程で子会社の品質保証室長が二代にわたり行っており、その数は149件に及ぶ。不正のあった製品はタイヤメーカーや自動車部品メーカーなど13社に出荷されたという。検査データの書き換えが始まったのは2008年4月で、問題が発覚するまで約10年間継続していた。東レはこの問題を別の補助金の不正受給事件をきっかけに始まった自社のアンケート調査により2016年7月に発見した。すなわち品質保証室における検査成績表の数値の書き換えを指摘したアンケート回答を端緒として、2016年7月に把握したという。しかし、この事実を1年4ヶ月間発表しなかった。東レは経団連会長の榊原定征氏の出身母体であり、データ改竄は榊原氏の社長会長時代を通じて行われていた。公表の1日前の11月27日には同氏が

経団連会長として一連のデータ改竄事件を取り上げ「代表的な企業の不正は残念、製造業が深刻な事態になっている。」と述べ、コンプライアンスを守り、企業統治を発揮することを強く求めていた。

THC では鈴木社長が責任を取って退任した。同社では前・現社外監査役ら 3 人の弁護士により、会社の行った調査の検証・評価等を目的とする「有識者委員会」を設置した。しかし、2017 年 12 月 25 日に提出された報告書は「この委員会は自ら調査をし、調査結果により問題を評価するものではない」と調査委員会であることを否定している。検証と言っても、社内調査の表面的な追認でしかなく、深度のある真因究明には至っていない。素材メーカーとして販売先との契約義務や最終消費者の安全確保義務を踏まえたコンプライアンスの視点はすっぽりと抜け落ちて、公表についても消極的な姿勢を示している。

東レはデータ改竄の事実を公表した理由として「インターネット掲示板の書き込み」（日覚昭広社長会見）と説明した。これもまた、神戸製鋼などでのデータ改ざん問題が注目を集めなければ、対外公表に至らなかった可能性が高い。

以上

(ご参考) コーポレートガバナンス・コード 項目一覧

第1章

基本原則1【株主の権利・平等性の確保】

株主の権利の実質的な確保、そのための株主の適切な権利行使の環境整備

株主の実質的な平等性の確保、そのための少数株主や外国人株主への十分な配慮

- 1-1. 株主の権利の実質的な確保のための適切な対応
 - 1-1-1 ① 取締役会による、株主総会で相当数の反対票があった場合の反対理由や原因の分析、株主との対話の要否の検討
 - 1-1-2 ② 総会決議事項の一部を取締役に委任することの検討、委任する際の条件
 - 1-1-3 ③ 株主の権利（例：違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等）行使を妨げないような配慮
- 1-2. 株主総会における株主の権利行使に係る環境整備
 - 1-2-1 ① 株主総会において株主が適切な判断を行うための適確な情報提供
 - 1-2-2 ② 株主総会議案の検討期間の確保、招集通知の発送に先立ったウェブ公表
 - 1-2-3 ③ 株主総会関連の日程の適切な設定
 - 1-2-4 ④ 議決権の電子行使のための環境整備（例：議決権電子行使プラットフォームの利用等）、招集通知の英訳
 - 1-2-5 ⑤ 信託銀行名義で株式を保有する機関投資家の株主総会への出席を認めることの検討
- 1-3. 資本政策の基本的な方針についての説明
- 1-4. 政策保有株式がある場合の、政策保有に関する方針の開示
取締役会での経済合理性や将来の見通しの検証、これを反映した保有のねらい・合理性の説明
政策保有株式に係る議決権行使基準の策定・開示
- 1-5. いわゆる買収防衛策についての適正手続の確保、株主への十分な説明
 - 1-5-1 ① 自社の株式が公開買付けに付された場合の取締役会の考え方の説明、株主が公開買付けに応じる権利を不当に妨げないこと
- 1-6. 支配権の異動や大規模な希釈化をもたらす増資やMBO等についての適正手続の確保、株主への十分な説明
- 1-7. 関連当事者間の取引を行う場合の利益相反防止手続の策定・開示

第2章

基本原則2【株主以外のステークホルダーとの適切な協働】

会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のためのステークホルダーとの適切な協働

ステークホルダーの権利・立場を尊重する企業文化・風土の醸成に向けた取締役会・経営陣のリーダーシップ

- 2-1. ステークホルダーへの価値創造と企業価値向上の基礎となる経営理念の策定
- 2-2. ステークホルダーとの適切な協働のための行動準則の策定・実践、国内外の事業活動への浸透
 - 2-2-1 ① 行動準則が、形式的な遵守にとどまらず、実質的に実践されているか否かの取締役会によるレビュー
- 2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティへの適切な対応
 - 2-3-1 ① 取締役会による、リスク管理としてのサステナビリティを巡る課題への対応、これにとどまらない積極的・能動的な対応
- 2-4. 会社の持続的な成長を確保するための、女性の活躍促進を含む社内での多様性の確保の推進
- 2-5. 内部通報に係る適切な体制整備と取締役会によるその運用状況の監督
 - 2-5-1 ① 経営陣から独立した内部通報窓口の設置、情報提供者の秘匿・不利益取扱の禁止に関する規律の整備

第3章

基本原則3【適切な情報開示と透明性の確保】

財務情報・非財務情報についての、法令に基づく適切な開示と、主体的な情報発信への取り組み

取締役会による、情報開示（とりわけ非財務情報）の正確性・有用性の確保

- 3-1. 以下の情報開示の充実
 - (i) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画、
 - (ii) コードの諸原則を踏まえた、ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
 - (iii) 経営陣幹部・取締役の報酬決定の方針と手続
 - (iv) 経営陣幹部・取締役・監査役候補の指名の方針と手続
 - (v) 個々の経営陣幹部・取締役・監査役の選任・指名についての説明
- 3-1-1 ① 取締役会によるひな型的な記述や具体性を欠く記述を避けた、付加価値の高い情報開示
- 3-1-2 ② 海外投資家等の比率等を踏まえた英語での情報の開示・提供の推進
- 3-2. 外部会計監査人による適正な監査を確保するための適切な対応
 - 3-2-1 ① 監査役会による外部会計監査人の選定・評価基準の策定、独立性と専門性を有しているか否かについての確認
 - 3-2-2 ② 取締役会・監査役会による、十分な監査時間の確保、外部会計監査人から経営陣幹部へのアクセスの確保、監査役・内部監査部門・社外取締役との十分な連携、外部会計監査人が不正等を発見・指摘した場合の会社側の対応体制の確立

基本原則4【取締役会等の責務】**取締役会による、企業戦略等の方向性の提示、リスクテイクを支える環境整備、経営陣に対する独立した客観的な立場からの実効性の高い監督等**

- 4-1. 取締役会による経営理念の確立や戦略的な方向付けとそれを踏まえた業務執行の決定
 - 4-1① 経営陣に対する委任の範囲の決定、概要の開示
 - 4-1② 中期経営計画の実現に向けた最善の努力及び未達の場合の対応、次期計画への反映
 - 4-1③ 最高経営責任者等の後継者の計画についての適切な監督
- 4-2. 取締役会による経営陣からの提案についての十分な検討、経営陣幹部の迅速・果敢な意思決定の支援、経営陣の報酬のインセンティブ付け
 - 4-2① 中長期的な業績と連動する報酬の割合、現金報酬と自社株報酬との割合の適切な設定
- 4-3. 取締役会による会社の業績等の適切な評価と人事への適切な反映、正確な情報開示の監督、内部統制やリスク管理体制の整備、関連当事者との利益相反の適切な管理
 - 4-3① 公正かつ透明性の高い手続きによる経営陣幹部の選解任
 - 4-3② コンプライアンス・内部統制体制の適切な構築、運用の監督
- 4-4. 監査役（会）による独立した立場からの適切な判断、能動的な権限行使、取締役会等への意見発信
 - 4-4① 監査役会の独立性と高度な情報収集力による実効性向上、社外取締役との連携確保
- 4-5. 取締役等によるステークホルダーとの協働の確保、会社や株主共同の利益のための行動
- 4-6. 業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用等の検討
- 4-7. 以下の役割・責務に留意した、独立社外取締役の有効な活用
 - (i) 経営の方針や経営改善に関する助言
 - (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じた経営の監督
 - (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反の監督
 - (iv) 少数株主等のステークホルダーの意見の取締役会への反映
- 4-8. 独立社外取締役の2名以上の選任、自主的判断で3分の1以上を選任することが必要と考える会社における取組み方針の開示
 - 4-8① 独立社外取締役による客観的な立場に基づく情報交換・認識共有（例：独立社外者のみを構成員とする会合の開催）
 - 4-8② 独立社外取締役による経営陣や監査役との連絡・連携体制の整備（例：互選による「筆頭独立社外取締役」の決定）
- 4-9. 取締役会による独立性判断基準の策定・開示、取締役会における建設的な検討への貢献が期待できる候補者の選定
- 4-10. 任意の仕組みの活用による統治機能の充実
 - 4-10① 指名・報酬等の検討における独立社外取締役の関与・助言（例：独立社外取締役を主な構成員とする任意の諮問委員会の設置）
- 4-11. 取締役会における知識等のバランス、多様性、適正規模を考慮した構成、財務・会計の適切な知見を有する監査役の選任（1名以上）、取締役会による取締役会の実効性の分析・評価による機能向上
 - 4-11① 取締役会全体の知識等のバランス、多様性、規模に関する考え方の策定、取締役の選任に関する方針・手続の開示
 - 4-11② 取締役・監査役によるその役割・責務を適切に果たすための時間・労力の振り向け、他の上場会社役員の兼任数の抑制、兼任状況の開示
 - 4-11③ 取締役会による取締役会の実効性に関する分析・評価、結果の概要の開示
- 4-12. 取締役会による自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成
 - 4-12① 取締役会の審議の活性化のための対応
 - (i) 会日に先立って取締役会資料の配布
 - (ii) 取締役に対する十分な情報提供
 - (iii) 年間の取締役会開催スケジュールや（予想される）審議事項の決定
 - (iv) 審議項目数・開催頻度の適切な設定
 - (v) 審議時間の十分な確保
- 4-13. 取締役・監査役による能動的な情報入手、会社に対する追加の情報提供の要求、取締役・監査役の支援体制の整備
 - 4-13① 取締役による会社に対する追加の情報提供の要請、監査役による適切な情報入手
 - 4-13② 取締役・監査役による会社の費用による外部専門家の助言の獲得
 - 4-13③ 内部監査部門との連携確保、社外役員に必要な情報を提供するための工夫（例：社内との連絡・調整にあたる者の選任）
- 4-14. 取締役・監査役による役割・責務の理解と必要な知識の習得等の研鑽、トレーニングの機会の提供・斡旋や費用支援、取締役会による状況の確認
 - 4-14① 取締役・監査役による役割・責務の理解と会社の事業等に必要な知識の取得、その継続的な更新の機会の獲得
 - 4-14② 取締役・監査役に対するトレーニング方針の開示

基本原則5【株主との対話】**株主総会の場以外における、株主との間の建設的な対話****経営陣幹部・取締役の適切な対応**

- 5-1. 株主からの対話（面談）申込みに対する合理的な範囲での前向きな対応、取締役会による、対話を促進するための体制整備に関する方針の承認・開示
 - 5-1① 経営陣幹部または取締役による株主との対話（面談）への対応
 - 5-1② 株主との建設的な対話を促進するための方針には以下の点を記載
 - (i) 建設的な対話の実現するよう目配りを行う経営陣の指定
 - (ii) 対話を補助する社内の有機的な連携
 - (iii) 個別面談以外の対話の手段の充実
 - (iv) 株主の意見・懸念に関する取締役会へのフィードバックのための方策
 - (v) 対話に際してのインサイダー情報の管理の方策
 - 5-1③ 自らの株主構造の把握、株主による把握作業への協力
- 5-2. 収益計画や資本政策の基本的な方針、収益力・資本効率等に関する目標の提示、株主に対する明確な説明

「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

日本取引所自主規制法人

1. 趣旨

上場会社には、株主をはじめ、顧客、取引先、従業員、地域社会など多様なステークホルダーが存在します。このため、上場会社の不祥事（重大な法令違反その他の不正・不適切な行為等）は、その影響が多方面にわたり、当該上場会社の企業価値の毀損はもちろんのこと、資本市場全体の信頼性にも影響を及ぼしかねません。したがって、上場会社においては、パブリックカンパニーとしての自覚を持ち、自社（グループ会社を含む）に関わる不祥事又はその疑いを察知した場合は、速やかにその事実関係や原因を徹底して解明し、その結果に基づいて確かな再発防止を図る必要があります。上場会社は、このような自浄作用を発揮することで、ステークホルダーの信頼を回復するとともに、企業価値の再生を確かなものとするのが強く求められていると言えます。

しかし、上場会社における不祥事対応の中には、一部に、原因究明や再発防止策が不十分であるケース、調査体制に十分な客観性や中立性が備わっていないケース、情報開示が迅速かつ的確に行われていないケースなども見受けられます。

このような認識の下、日本取引所自主規制法人として、不祥事に直面した上場会社に強く期待される対応や行動に関する原則（プリンシプル）を策定しました。このプリンシプルが、問題に直面した上場会社の速やかな信頼回復と確かな企業価値の再生に資することを期待するものです。

本プリンシプルの各原則は、従来からの上場会社の不祥事対応に概ね共通する視点をベースに、最近の事例も参考にしながら整理したものです。本来、不祥事への具体的な対応は各社の実情や不祥事の内容に即して行われるもので、すべての事案に関して一律の基準（ルール・ベース）によって規律することには馴染まないと言えます。他方、それらの対応策の根底にあるべき共通の行動原則があらかじめ明示されていることは、各上場会社がそれを個別の判断の拠り所とできるため、有益と考えられます。

なお、本プリンシプルは、法令や取引所規則等のルールとは異なり、上場会社を一律に拘束するものではありません。したがって、仮に本プリンシプルの充足度が低い場合であっても、規則上の根拠なしに上場会社に対する措置等が行われることはありません。

2. 上場会社における不祥事対応のプリンシプル

上場会社における不祥事対応のプリンシプル

～確かな企業価値の再生のために～

企業活動において自社（グループ会社を含む）に関わる不祥事又はその疑義が把握された場合には、当該企業は、必要十分な調査により事実関係や原因を解明し、その結果をもとに再発防止を図ることを通じて、自浄作用を発揮する必要がある。その際、上場会社においては、速やかにステークホルダーからの信頼回復を図りつつ、確かな企業価値の再生に資するよう、本プリンシプルの考え方をもとに行動・対処することが期待される。

① 不祥事の根本的な原因の解明

不祥事の原因究明に当たっては、必要十分な調査範囲を設定の上、表面的な現象や因果関係の列挙にとどまることなく、その背景等を明らかにしつつ事実認定を確実にを行い、根本的な原因を解明するよう努める。

そのために、必要十分な調査が尽くされるよう、最適な調査体制を構築するとともに、社内体制についても適切な調査環境の整備に努める。その際、独立役員を含め適格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場合における独立性・中立性・専門性の確保

内部統制の有効性や経営陣の信頼性に相当の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が大きい場合、複雑な事案ある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。

また、第三者委員会という形式をもって、安易で不十分な調査に、客観性・中立性の装いを持たせるような事態を招かないよう留意する。

③ 実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行

再発防止策は、根本的な原因に即した実効性の高い方策とし、迅速かつ着実に実行する。

この際、組織の変更や社内規則の改訂等にとどまらず、再発防止策の本旨が日々の業務運営等に具体的に反映されることが重要であり、その目的に沿って運用され、定着しているかを十分に検証する。

④ 迅速かつ的確な情報開示

不祥事に関する情報開示は、その必要に即し、把握の段階から再発防止策実施の段階に至るまで迅速かつ的確に行う。

この際、経緯や事案の内容、会社の見解等を丁寧に説明するなど、透明性の確保に努める。

2018年2月6日

声 明

第三者委員会報告書格付け委員会
委員長 久保利英明

当委員会は、日産自動車、神戸製鋼所、SUBARU、三菱マテリアル、東レといった我が国を代表する上場メーカーにおいて、不祥事が続発し、外部調査に関する報告が相次いで公表されている事態を受けて、以下のとおり声明を発出する。

1. プリンシプルに即した対応を

日本取引所自主規制法人が2016年2月24日に公表した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル～確かな企業価値の再生のために」は、「内部統制の有効性や経営陣の信頼性に相当の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が大きい場合、複雑な事案ある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」と述べる。

これに照らせば、上記の問題事案はいずれも、独立性・中立性・専門性を確保した第三者委員会の設置が必要と思われるが、少なくとも、日産自動車とSUBARUは委員会を設置せず、東レの有識者委員会は調査を自ら実施せず、プリンシプルに即した対応を避けている。

こうした対応では、プリンシプルが上場会社に求める、「必要十分な調査により事実関係や原因を解明し、その結果をもとに再発防止を図ることを通じて、自浄作用を発揮する」「速やかにステークホルダーからの信頼回復を図りつつ、確かな企業価値の再生に資する」という目的を達することは困難である。

2. 社外役員がリーダーシップを

第三者委員会の設置が求められる状況は、経営者とその経営責任（及び法的責任）を問われる場面であり、安易で不十分な調査により事案を矮小化して難局を切り抜きたいという動機が働き、経営者と会社との間に利益相反が生じる。

だからこそ、プリンシプルは、「独立役員を含め適格な者が率先して自浄作用の発揮に努める」と述べており、社外役員は、経営者が安易で不十分な調査に逃げないように、リーダーシップを発揮し、確かな企業価値の再生に向けた道筋を付けるべきである。

3. 名ばかり第三者委員会に気を付けて

東芝が2015年5月に設置した第三者委員会が、子会社ウエスチングハウス社ののれんの減損問題を調査対象から外したことが、同年12月の同子会社による旧CB&Iストーン&ウェブスターの買収につながり、その後の経営危機を招いたという見立ては、企業社会の共通認識になりつつある。

プリンシプルが「第三者委員会という形式をもって、安易で不十分な調査に、客観性・中立性の装いをしたような事態を招かないよう」と注意喚起するとおり、実態を伴わない「名ばかり第三者委員会」は、確かな企業価値の再生を阻むどころか、逆に企業価値を毀損する事態を招く。こうした事態を招かないようプリンシプルに即して行動することも、有事における役員の善管注意義務の一部をなすことを、役員は銘記すべきである。

以上