

グループガバナンスにおける「守り」の議論のまとめ

2018年9月5日

1. 「守り」の議論の必要性

- 「守り」のガバナンスの議論は何のためにしているのか、何から何を守ろうとしているのかがはっきりしない。どこがどういうふうに具体的なリスクなどに対応しているのかをもう少し分析的に示すことが必要。（後藤委員）
- 「攻め」と「守り」は、企業価値の成長という観点からは一緒なので、この二元論から脱却すべき。（太田委員）
- 「リスクマネジメント」という言い方であれば、「攻め」と「守り」を連続的に議論できる。（三笥委員）
- 内部統制システムの構築の仕方やチェックポイントについては、議論は相当出尽くしているのではないかと。むしろ、事後の対応として、第三者委員会への社外取締役や社外監査役の関与の在り方に関して企業不祥事の二次的なレピュテーションリスクが増しているという点に少しフォーカスしていくと、新しい視点が出てくるのではないかと。（太田委員）
- 実際の不祥事の例では、社内管理体制の運用や企業不祥事の防止・早期発見の意識の徹底ができていないことが多いように見受けられる。管理の仕組みが自然にワークすることになるようなインセンティブ体系を作らないと、なかなかうまく機能しないのではないかと。（青委員）

1. 「守り」の議論の必要性

- 「攻め」と「守り」は、より大きな視点からはいずれも「中長期的な企業価値向上のための適切なリスクマネジメント」の一環であり、企業経営にとっては両方が重要で「効率的に守りつつ大胆に攻める」ということと両立させていく必要があるが、リスクの性格やマネジメントの仕方が異なることや、議論の背景が異なることから、いったん分けて議論してはどうか。
- 「守り」のガバナンスは、「コンプライアンス問題等による企業の存立基盤の崩壊にもつながりうる企業価値の毀損リスクを一定程度以下に抑制するための規律づけの仕組み」であり、特に昨今の子会社不祥事問題の発生を受け、グループガバナンスの文脈で取り上げることとしたもの。子会社管理の問題によりグループとしての企業価値が損なわれることを（コスト制約の中で可能な限り）防止する観点から、「守り」のグループガバナンスの在り方を議論するもの。
- 昨今の主要企業における一連の子会社不祥事の発生を見れば、平時の予防措置としての内部統制システムについては、（規程の整備はできていても）少なくとも子会社の現場を含めた運用の徹底が必ずしも十分なされていないところがあると評価されるのではないか。
- 企業価値の維持という観点から、こうした事前措置の運用徹底と、問題の早期発見とダメージ最小化のための適切な有事対応の在り方を合わせて議論、整理し、指針の周知を通じて、再確認・普及啓発をしていく意義はあるのではないか。

2. とりまとめの方向性

- 研究会のアウトプットの方向性として、①常に当てはまる物の考え方・一番根本的な部分、②もう少し具体化した一般性のあるどの会社でも当てはまるもの、③各会社が取捨選択していく取組という、3層ぐらゐの整理になるのでは。（大杉委員）
- ①コンサル的な視点で、企業にとって大事なことをベストプラクティスとして示す（一つのやり方を強制するものではなく、バリエーションがあるもの）、②具体的な判例のないグレーゾーンに関し、一つの解釈論として法的・規範的なものを提示する、③政府側のやるべきこととして、法改正やガイドラインの策定等に関する提言、という3つの「べき論」について区別して考えるべきではないか。（柳川委員）
- 色々なトレードオフの中で、ベストバランスをその状況、状況で探していく議論。ダイナミックにバランスをとっていくのが、「守り」を固めながら攻めるという経営になっていくので、その中で各社がそれぞれの最適点を探していくもの。1つの解が示せるものではない。（富山委員）
- 「守り」については、経営者と社会の望む方向性に差異が少なく、現場に基づいたノウハウは企業側にあるため、企業のベストプラクティスの収集・分析に軸足を置いても良いのではないか。（澤口委員）
- 「攻め」と「守り」は、リソースが限られている中でのバランスの問題。（三笥委員）
- ガイドラインは、色々なジレンマやトレードオフがある中での最適解を探す際の、企業側の考慮要素や視点等を提示する内容になるのだろう。（武井委員）
- 海外子会社の内部統制を現地社員に委ねるのは各社苦勞している点なので、ベストプラクティスを提示していくべき。（富山委員）
- グローバル企業の完成形だけでなく、改善過程や発展段階にある企業のパターンを提示できると良い。（太田委員）

➤ 各社の状況に応じて「攻め」と「守り」のバランスやコスト効率も踏まえた最適なグループ管理の在り方を考える上で参照できる実務的な指針として、多様性やダイナミックな視点にも配慮しつつ、①基本となる考え方、②ベスパラからの共通項を整理した標準的な在り方・方法や、具体的な考慮要素や視点等、③先進事例をまとめていくこととしてはどうか。その中で、必要があれば、法的なグレーゾーンについて解釈論を整理したり、ルール設計について提言を行うことも検討してはどうか。

- 各企業が、コントロールの難しいレピュテーションリスクに対してゼロリスクで対処しようとするから、無駄の多い、分厚い手当になってしまう。そこで、このあたりは頑張ったのだと言えるところがあると社会的なレピュテーションリスクが（ゼロにはできないが）下げられる可能性がある。（この研究会で）どうしたらレピュテーションリスクを減らすことができるかという観点から提言をしていく方向で考えてほしい。（柳川委員）
- まとめる際には、使い手が活用しやすいように、日本取引所自主規制法人の「不祥事予防のプリンシプル」と「不祥事対応のプリンシプル」との整合性をとるのが望ましいのではないか。（大場委員）

➤ レピュテーションリスクのコントロールについては、メディアを通じた一般国民・消費者の視点に十分配慮しつつ、予防措置に係る親会社としての責任範囲（結果責任ではないこと（※））を明確にしたうえで、問題の早期発見とステークホルダーとの効果的なコミュニケーション（説明責任も含め）の在り方を示していくこととしてはどうか。

※内部統制システムに関し、（本研究会で策定する）指針等も踏まえて適切な構築（体制整備）と運用を行っていけば、それでもなお問題が発生した場合には、経営幹部に対して結果責任を問うのではなく、当該問題発生を踏まえて内部統制システムの在り方を見直し、PDCAサイクルを実施することが責務であるといった考え方等。

- 悪い情報を下から上に、萌芽の段階で早く上げさせることが重要。デジタル化社会では、ホットラインを有効に活用することがポイント。（小林委員）
- 子会社でなくても出資関係がある企業や、バリューチェーンの中で問題が起これば、法的かどうかは別に、何らかの責任が問われる。実態としては、親会社の役員はグループ全体の責任を負うのがほぼコンセンサスになっているのではないか。（佐久間委員）
- コンプライアンスは非常に広い概念で、一般的な日本企業はあらゆる訴訟を回避しようとする傾向にあるが、実施に訴訟が起きた時に、どれだけロスを最小化してゲインを最大化するかが本当の「守り」。一方で、訴訟や法律マターでなくても、レピュテーションに大きなダメージを受ける問題はやはりコンプライアンスマター。法律的な線引きと、企業がダメージを受ける線引きは、ずれてきている。（富山委員）
- 今の日本の企業や社会全体がゼロリスクを目指す傾向が強いと感じており、研究会のとりまとめでは、ゼロリスクを目指す方向の内容にはしないいただきたい。（三笥委員）
- 連結ベースで、企業価値をいかに高めるかと、企業価値を大きく損ねるような可能性があるリスクをどう管理するかのバランスのとり方をどう考えるかという観点の基本。ゼロリスクを目指すというよりは、一定程度の管理ができればよいのではないか。（青委員）
- 多くのグループ経営では、リスクマネジメントの全体像がデザインされていない。リスクマネジメント、内部統制、コンプライアンス、内部監査等について、それぞればらばらに部門を作って対応しており、部門間の連携もとれておらず、部分最適になってしまっている。形式的な作業に陥っているため、非常に実効性に乏しい。（松田氏）
- J-SOXにおける内部統制の作業はチェックリスト化してしまっているが、本来、内部統制は業務の有効性や効率性といったBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）にもつなげて議論できるのではないか。（松田氏）

※前回議論での追加部分

- 色々なトレードオフの中で、ベストバランスをその状況、状況で探していく議論。ダイナミックにバランスをとっていくのが、「守り」を固めながら攻めるという経営になっていくので、その中で**各社がそれぞれの最適点を探していくもの**。（富山委員）
- 経営プラットフォームを早急に見直すことは、「守り」のガバナンスにおいても重要。特に**海外子会社のグループガバナンス**をどうするかが今後非常に重要になってくる中で、**その経営者にどういう人材を充てて、どのようにコミュニケーションをとっていくか**、日本本社のCEOの能力にかかってくる。（翁委員）

- コーポレートガバナンスは「適切なリスクテイク」のための規律付けであり、「守り」といえども**コスト度外視で「ゼロリスク」を目指すものではない**ことを確認。
- 海外展開に伴い、民事訴訟に巻き込まれることは不可避となるが、**いかにロスを少なくするかも「守り」のガバナンスの一環**。他方、刑事責任を問われる事項やレピュテーションに深刻なダメージを与えるような**重大なコンプライアンス問題は、事業におけるハイリターンにより相殺あるいは正当化されるものではなく、その回避（努力）は事業活動の前提**と考えるべきではないか（特に最近、贈収賄等において規制の域外適用を行う国が増えてきていることに留意すべき）。ただし、こうしたリスクについても、**コストやリソースの一定の制約の中で、効率的な管理（早期発見・早期対応を含む）を目指す**べきではないか。
- 形骸化しがちな内部統制システムを実効的に運用するため、リスクマネジメントをグループ全体として設計（デザイン）し、営業や生産等の**現場レベルまで浸透させる組織的な取組が重要**。そうした観点から、ハード面（組織・仕組みづくり、ITインフラ構築等）に加え、**企業文化、社内風土等のソフト面も含めた効果的な取組**を提示してはどうか。

- 「守り」の観点からは、**統治機関がCEO・CFO等を常に監視すべき**。監査役会や社外取締役は、各論で何か発見できる可能性はほとんどないので、トップマネジメントに対する有形、無形の牽制をしていくというのが大きな役割。（小口委員）
- 内部統制の実効性を高めるためには、コンプライアンスを「法令遵守」と狭くとらえるのではなく、契約や内規も含め、社会的責任としての企業倫理の遵守も重要と言うべき。また、企業の実態としては、取締役会以外に**経営会議等の場に監査役等が参加することにより、重要な意思決定や経営人材の評価ができるようになる**。（中村委員）
- 子会社管理のリスクベースアプローチについて、子会社カットごと、ではなく、**事業セグメントごとに連結でグルーピングして、事業（業績管理）とコンプライアンスをセットで行うことが必要**。（中村委員）
- **監視・監督型と一体運用型は併存するもの**。子会社がその子会社グループを監視・監督しているその際、内部監査部門と一緒に活用することが重要。（中村委員）
- **内部統制担当者にインセンティブが効く仕組みになっているかが重要**。親会社としては、子会社において企業集団全体の利益に沿った対応ができるよう、平時に設定した子会社側の予算の縛りを柔軟化するなど、子会社側のディスインセンティブを避けるべき場合もある。（武井委員）
- 良いガバナンスのためには、**会社の中に「情報のよい流れ」を確保することがポイント**。監査等によって情報を集めるだけではなく、自然に生の情報が共有される仕組みと運用が一番重要。制度的な内部監査、内部通報、ストレスチェック等の活用に加え、各社の工夫による情報が流れ出てくる仕組みが機能して初めて取締役会等での議論の質が高まる。（佐久間委員）

- 親会社の監査役や会計監査人は、子会社や海外拠点も監査しており、この縦の連携が内部統制のガバナンス徹底には重要。親からの内部監査が連結のセグメント単位に、定期的に行われることによって、監査項目や監査のレベルの統一性が保てる。その際、会計監査人との事前・事後の情報交換等により、透明性・効率性が増す。（中村委員）
- 親会社の監査役、監査等委員会と子会社の内部監査部門との連携といった縦のつながりを議論するべきではないか。（塚本委員）
- 大企業の業務監査は、従来の「常勤監査役による往査」では限界。①往査以外の情報ルートの開拓、②チームとしての監査役会の独立性の向上（社外者が機能する仕組み）、③監査役の地位の向上が必要、の3点が必要。（大杉委員）
- 企業集団の内部統制システムの構築は、まず①子会社における内部統制の構築責任と、②親会社による管理・支援という2つの面がある。ただ、現実には、子会社や海外拠点では人数の少なさ等々から、自前では難しいため親会社からのサポートが必要であり、こういう現実に対応がほとんどの企業で行われているのが実態。（太田委員）
- 海外含めて子会社の管理部門担当者の人事と予算（決裁）の両面を握ることがマネジメントを効かせるのに一番強力。これを基に、法務部門のグローバル責任者は、各リージョンの法務責任者を通じて及び各リージョンに所属する子会社からレポートをもらう2線の仕組みを構築。更に3線でも、海外の主要な統括会社の取締役や監査役会にも本社の責任者が社外的な立場に入って管理監督している。（花王 杉山様）
- グローバル化や事業規模の拡大が進むと、トップが会社の全てを把握することは難しくなるため、第1線（自主監査）に大きな力点が置かれるのではないかと。そういう部門における人材をどのように育成するのかという問題と、第2線と第3線のメンバー間での横通しが非常に重要。（小口委員）

4. 実効的な内部統制システムの構築・運用について③

(子会社の所在国等ごとの管理の在り方)

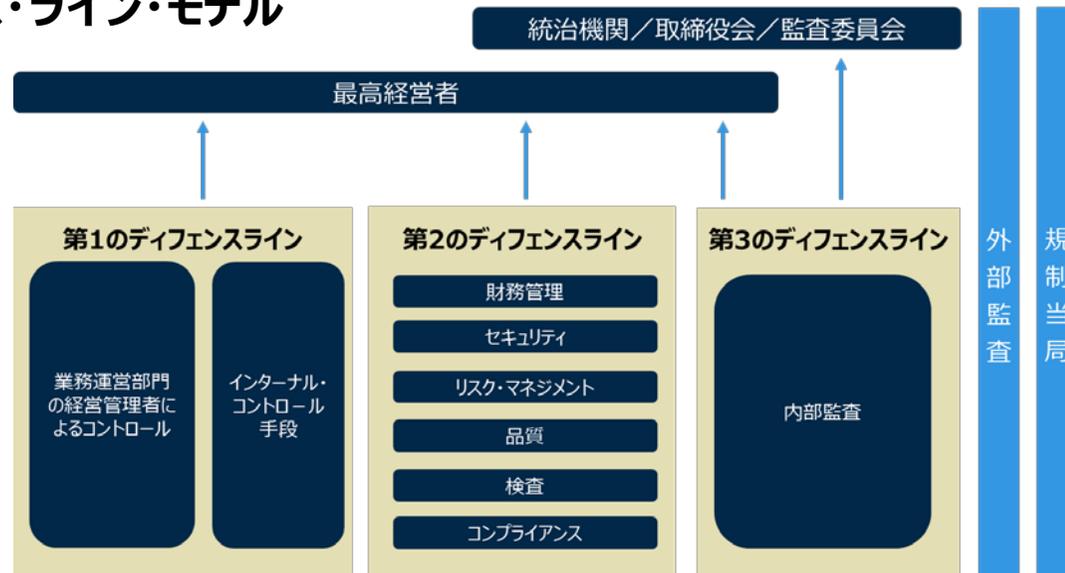
- 子会社の所在国によって子会社管理のあり方を変えているのか、それとも、基本は同じ枠組みで、同じ方式で、一つのグループであれば同じ方法のアプローチなのか。(藤田委員)
 - 基本的に、国や地域によって、マネジメントの枠組みを変える必要はない。ただ、B to Cのコンシューマープロダクトの事業と、B to Bのケミカルの事業では、どちらかというと後者のほうが、枠組みは一緒でも運用はかなり変えている。ビジネスモデルによって変えているのが当社の実態。(花王 杉山様)
- 子会社の所在国や、少数株主の存在、権限の委任の程度等々によって、子会社との間に最終的に調印されるポリシーマニュアルの内容は違ってくるのか。また、法的には別法人の場合、現場の各部門の第1ラインのところは、当該子会社が所在する国の会社法に照らして内部監査や監査役等による監査等のフルセットのコントロールを前提としたうえで、第2ライン、第3ラインとしてグループ全体のガバナンスが実施されているということなのか。それとも、第1ラインについても、グループによって代替できる部分があるのか。例えば極端なケースとしては、子会社のレベルでは内部監査はせずグループレベルのコントロールに委託するといったアレンジメントになっているのか。(神作委員)
 - ポリシーマニュアルは、基本的には同じだが、会社の規模によって権限移譲の範囲を変えたり、レポーティング・ラインを少しシンプルにしたりということはある。(花王 杉山様)
 - 現場の子会社もレベル感があり、セールスは1人という規模の会社では、上位の親会社が見ているところはある。中国は、統括会社に全ての機能を移管しており、そこはサービス契約を結んで各子会社を統括会社が見ている。これも地域と、その国の当社の事業運営の歴史によって、国の中で個社で実施しているケースと、統括会社的なものがサポートしているケースが実務運用上分かれているというのが現実。(花王 杉山様)

4. 実効的な内部統制システムの構築・運用について③（続き）

検討の方向性

- 実効的な内部統制システムの構築・運用のための組織設計として、グローバルスタンダードとも言える「**3つのディフェンスライン**」の考え方にに基づき、事業部門（第1線）に対して、**本社部門（法務・財務等）（第2線）と内部監査部門（第3線）による牽制機能の発揮や、監査役・監査（等）委員によるシステム全体の有効性検証**が適切に行われることが重要。
- 特に、第2線、第3線の**独立性や専門性の確保、インセンティブの付与**等も含め、指針を示していただく。

3つのディフェンス・ライン・モデル



出典：ECIIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41

5. 実効的な内部統制システムの構築・運用について④

御意見

（サイバーセキュリティ・リスクへの対応）

- **IT・サイバーセキュリティ・リスク**については、取締役や執行役員レベルで統括担当を置いて、現場統括者と執行役員レベルの人との間でホットラインをつくり、**現場から社長まで情報が届く仕組みづくり**が必要。（大杉委員）

5. 監査役・監査委員会等、会計監査人、内部監査部門の役割と連携の在り方①

御意見

(会計監査人との連携、「三様監査」について)

- 内部統制システムとの関係のイメージ図において、監査役会・監査等委員会・監査委員会（以下「監査役等」）と会計監査人との関係がイメージできるように位置付けるべき。監査役や監査委員が統治責任者とも言われており、親会社の監査役と子会社の監査役との連携、監査役の執行からの独立性がイメージができると良い。(中村委員)
- 監査役等と会計士と内部監査部門の相互連携・相互評価により緊張関係を生むことで、内部統制レベルを上げるべき。監査役と会計士が内部統制の観点で監査評価をするという、第4のラインが最後にあるべき。(中村委員)
- 監査委員・監査役と内部監査と会計監査人の連携は重要。取締役会、特に監査委員を除く社外取締役の役割は、「攻め」のガバナンスに重点が置かれていくのに対し、「守り」のガバナンスのゴールキーパーは、監査役や監査委員。監査役・監査委員が実効的に機能するかどうかクリティカルで、機能させるためには内部監査ライン及び会計士との連携が必須。(富山委員)
- 会計監査報告の長文化、透明化と監査役等の対応は、「守り」の観点からは非常に大きな質的変化を生むもの。経営上重要な議論になったポイントをどのように選択・開示していくのかという議論を深めても良いのではないか。(太田委員)

5. 監査役・監査委員会等、会計監査人、内部監査部門の役割と連携の在り方②

(監査役・内部監査部門の独立性とインセンティブ)

- 特に常勤監査役の役割は非常に大事だが、現状は「当て職」のような感じで限界あり。常勤監査役も独任機関であり、執行から独立して（本来の）機能を果たせるようにしていけるかが「守り」のガバナンスの長期的課題。長期的な人事プロモーションや指揮命令関係の中で、**常勤監査役の執行からの独立を確保**していくことは、「攻め」と「守り」の機能分化が進む中、ますます重要。（富山委員）
- **監査役・監査委員や内部監査部門の人事・昇進面でのインセンティブづけ、動機づけが必要**（富山委員、武井委員）
- **内部監査部門の人事面でのインセンティブ付け**について、日本の企業において納得感のあるものとして、具体的にどういうものが考えられるのか、踏み込むべき。（宮島委員）
- 人事ローテーションにおいて、**内部監査、内部統制、リスクマネジメント等の経験を昇格の条件に**することが有効ではないか。（松田氏、太田委員）
- **海外では内部監査・内部統制はエリート育成コースであり、コーポレートガバナンスコードにあるマネジメントトレーニングの場としても非常によい場**。そうした監査機能の位置づけについてトップもメッセージを発信すべき。（松田氏）
- 内部統制部門をエンパワーするため、**最高経営責任者（CEO・CFO）が明確な指示、企業理念、経営方針等を示す**ことにより、経営トップ自身を縛っていくことが重要。（小口委員）

5. 監査役・監査委員会等、会計監査人、内部監査部門の役割と連携の在り方②（続き）

- 内部監査部門の有効性を高める方法の一つとして、そのスタッフの業務の専門性を高めることが有効。例えば、CPA（公認会計士）、CIA（公認内部監査士）、CISA（公認情報システム監査人）等の専門教育を受けたスタッフの配置や、企業として資格取得の勧奨を行うことも有効な策ではないか。（太田委員）
 - 内部監査部門だけでなく、危機管理を担うべき法務部門のディスインセンティブを解消するため、法務担当役員がボードに入るにすることも重要。（武井委員）
- 監査役等－会計監査人－内部監査部門の連携及び相互評価から成る「三様監査」の実践の重要性をあらためて確認し、その実効性確保の観点から、特に常勤（社内）監査役と内部監査部門の執行からの独立性確保と担い手のプロフェッショナル意識の向上を図ることが重要ではないか。
- 内部監査部門のエンパワーメントの観点から、例えば、内部監査部門での経験を経営者育成プロセスの重要な要素として位置付ける等、経営人材育成の場として内部監査部門の活用を促してはどうか。
- 経営人材育成と同時に、内部監査部門の専門性を高めるため、資格取得や研修受講等を推奨していくことが重要ではないか。

5. 監査役・監査委員会等、会計監査人、内部監査部門の役割と連携の在り方③

(監査役等の常勤化)

- 常勤が義務づけられている監査役に比べて、非常勤の監査等委員や監査委員と執行との間で相当情報の非対称性があるのではないか。監査等委員会設置会社に移行した企業で常勤の監査等委員を配置している企業もあり、監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社にも常勤監査（等）委員の配置をモデルとすべきではないか。（太田委員、松田氏）
- 社外取締役として一番頼るのは常勤の監査役、監査（等）委員であるため、常勤の監査役等の資質として経理・財務の素養と同等に、事業への理解が必要。（松田氏）
- 監査等委員会設置会社の中には、内部監査部門を監査等委員会の直属とする等の工夫により、常勤の監査等委員がいなくても機能するケースがある。こうした対応も選択肢として残すべき。（塚本委員）
- 常勤の監査役、監査（等）委員は、うまく運用すればメリットが大きいですが、運用を間違えると、社外監査役が当事者意識を持って行動することや常勤の社内監査役の地位向上を妨げてしまうといったデメリットが生じうる。（大杉委員）

➤ 常勤の監査（等）委員を置くことは、社外役員が経営陣と十分なコミュニケーションを図り、情報の非対称性を解消するための効果的な取組の一つではないか。ただし、監査（等）委員会と内部監査部門との連携強化等の工夫により、同様の目的を達成することも可能ではないか。

(経営者責任)

- 持株会社、事業会社、子会社のどこで不祥事が発生したか等に応じた経営者の責任の取り方について、ある程度指針がある良い。(小林委員)

(親会社と子会社の関係)

- 子会社における不祥事発生の際に、どういう場合に親会社が主導して調査等をすべきか、という視点があると良い。不祥事の規模や調査等に割けるリソースが子会社にあるのか等の要素にもよるのではないか。(塚本委員)
- 親会社自身が子会社との関係では一種の非業務執行役員と考えられるため、親会社がどう関与するかは、子会社経営陣の利益相反の程度と親会社がそれを解消するために非業務執行役員として何をすべきなのかということ考えることになる。(武井委員)

- 不祥事の発生した子会社（中核事業会社か等）とその態様（組織ぐるみか現場レベルの不正か等）に応じて、経営陣が責任を持って対処すべき事項を整理することを検討してはどうか。
- 子会社において不祥事が発生した際の対応については、グループ全体の企業価値に対するリスクの大きさ、当該子会社の対応能力、子会社経営陣の利益相反の程度等を踏まえて、親会社は関与の仕方を判断すべきではないか。

(社外役員の関与)

- (不祥事等の) 事後の対応における、社外取締役を有効に活用する一つの手立てとしての第三者委員会の関与や社外監査役の関与などにフォーカスしてはどうか。(太田委員)
- 有事対応において、独立した社外取締役、社外監査役、社外監査委員が主導的な立場でコントロールすることを期待。それを実現するには、平時から社外取締役などの人選がしっかりと行われていることが必要。(青委員)

(第三者委員会の設置)

- 有事の際に(当然に)第三者委員会を組成すべきという整理はすべきでない。実務において国際展開している事業に関連する不祥事対応の相談を受けたときに、第三者委員会を設置することはほとんどない。日弁連の言う純粋な第三者委員会を設置して調査するのは日本のローカルプラクティスであり、少なくともグローバルなものではない。(三笥委員)
- (米国の) クラスアクションとの関係で第三者委員会を設置しないケースもあるが、そういう場合でも社外取締役は再発防止のために機能する必要がある。コンプライアンス委員会を社外取締役だけで設置する等、全社的な再発防止の取組に対して、社外役員として積極的に関与する方法もある。(翁委員)

(第三者委員会における社外取締役の関与)

- **第三者委員会に社外取締役を入れるべき。**今までは社外取締役又は社外監査役に委ねる基盤が余り整備されてなかったが環境整備が整ってきたので、検討しても良いのではないか。(澤口委員)
- **子会社の不祥事を調査する時に、親会社の独立社外役員が第三者委員会の委員として入る際には、当事者性は十分薄まっていると思われるため、積極的に考えても良いのではないか。**(塚本委員)
- **その社外役員自身に明白な利害相反がない限りは、第三者委員会に参加すべき。**もともと社外役員は業務執行側に利益相反があるときに仕事をすべき者であり、不祥事は業務執行側に利益相反が生じている場面であるから、まさに仕事をすべき時。(武井委員)

(公表のタイミング)

- 上場会社は、投資者から資本を預かっている立場にある以上、投資者の目線を十分に意識して、投資判断に有用な情報は迅速公平に提供することが肝要であり、とりわけ、**企業不祥事が発生し、それが投資者の投資判断に著しい影響を及ぼしかねないと思われる場合は、できる限り早く情報開示を行うこと**が求められる。(青委員)

- 有事対応において期待される**独立社外取締役等の役割**について、どう考えるか。
- 有事(不祥事・事故等)の際、レピュテーションリスクに留意しつつ、取締役としての監督責任等の観点から、社外取締役が調査等に関与する場合の論点を整理。
- 有事の際の第三者委員会の設置についてどう考えるか。どういう場合に設置が有効であるか、あるいは海外での訴訟リスク等の関係で、どのような点に留意すべきか等について、整理してはどうか。
- 第三者委員会を設置する場合において、業務執行者に利益相反が生じた場合に対応するという本来の役割に鑑み、社外取締役が委員として参画することについても、積極的に評価してはどうか。

(弁護士秘匿特権関係)

- 例えば、米国市場で事業を行っている企業でカルテルや品質問題が発生した際に、(日本でいう) 第三者委員会を設置すると、弁護士秘匿特権が及ばなくなってしまう、米国でクラスアクションが起こされて、ディスカバリーで調査したものが全て(証拠として) 持って行かれるという最悪の事態になりうる。こうした事態を避けるべく、秘匿特権が効くように、日米の弁護士をかませ調査していくのが通常のプラクティスであるため、不祥事が起これば第三者委員会設置という整理は適切ではない。(三笥)
- 日本において弁護士秘匿特権が無い場合、行政調査や訴訟対応等との関係から日本の親会社と海外子会社との情報共有には障害がある。他方、全く情報共有しないと内部統制システムが機能しないおそれもあるため、弁護士秘匿特権がないこと自体が日本固有の障害になっている。(武井委員)

(公表のタイミング)

- 有事の公表のタイミングは、取引所の「適時開示」ルールの基本的な考え方としては、上場会社であれば投資判断に影響が大きい蓋然性があるという状況であることが判明次第、速やかに公表することは必須。(青委員)
- 有事(特に外国の子会社や取引先等が関係する事案)における調査に際しては、弁護士秘匿特権との関係に留意するよう、指針において整理してはどうか。