

フジ・メディア・ホールディングスの第三者委員会報告に関する声明

2025年4月8日

日本取締役協会 会長 富山 和彦
リスクガバナンス委員会委員長
神林 比洋雄¹

- 日本取締役協会は、本年2月27日、「倫理問題から経営課題へ—人権尊重を企業経営の中核に据えるために—」と題する提言（以下「2月27日提言」という。）を公表し、株式会社フジ・メディア・ホールディングス（以下「FMH」という。）及びその子会社である株式会社フジテレビジョン（以下「CX」という。）に対し、グループ・ガバナンスの機能不全についての厳格な自己検証と抜本的な改善、また、形式にとどまらない実効性のある人権デュー・デリジェンスの実施、さらに、三線モデル（Three Lines Model）を前提としたグループ内部統制システムの再構築、そして、インセンティブ設計や評価基準による規律付けを通じた、精神論に終始しない、組織文化の抜本的改革等を強く求めた。同提言は、そのタイトルでも明示したとおり、人権の尊重を倫理問題や抽象的な精神論にとどめるのではなく、重要な経営課題として企業経営の中核に据えるべきこと、そして、何よりもまず経営者自身がその重要性を深く認識し、自らの責任として主体的にこれに向き合うべきことを強く求めるものである。併せて、調査を担う第三者委員会に対しても、本事案の表層的な事象にとどまらず、その背後にある組織的要因を深く掘り下げ、グループ全体のガバナンスの欠陥を包括的に検証すべきことについて提言を行った。
- 本声明は、FMH 及び CX の第三者委員会が3月31日に公表した調査報告書（以下「本報告書」という。）の内容を受け、2月27日提言の補遺として公表するものである。本報告書は、事実関係の整理やその原因究明にとどまらず、FMH グループの組織文化やコーポレート・ガバナンス上の問題点についても踏み込んだ調査と分析を行っており、その指摘や提言は示唆に富む内容となっている。本報告書が明らかにした FMH グループのコーポレート・ガバナンスの機能不全は看過できない重大なものであり、とりわけ、グループ中核企業である FMH 及び CX において、取締役会の機能不全と執行側を監査する監査等委員会の機能不全とが重なり、実効的なグループ内部統制が全く働いていなかったことが改めて浮き彫りとなった。FMH は監査等委員会設置会社であり、内部監査部門等の専属スタッフを通じ、また、コンプライアンス部門等の関連部門と連携しながら行う組織的監査を行うことが本来は求められている。しかるに、性加害という重大な人権侵害を伴う本事案を“原局主義”の名の下に現場の問題に封じ込めてしまい、コンプライアンス部門や内部監査部門等への情報連携を遮断する方針を CX トップ経営層が主導していたことが指摘されており、内部統制システムが構造的に破綻していたことが明らかとなっている。

¹ プロティビティ LLC シニアマネージングディレクター

- 加えて、本報告書はグループのトップ層のリーダーシップや役員指名プロセスに関する根本的な問題も指摘している。コーポレート・ガバナンスの要諦は、組織の最高権力者たる経営トップの選解任プロセスを実効あらしめる点にある。いかに取締役会を綺麗に着飾り、形式的なルールやシステムを整備していても、経営トップの選解任という本質的機能が形骸化している統治構造は“ガバナンス・ウォッシュ”のそしりを免れない。しかるに、本報告書によれば、FMHの代表取締役会長及び代表取締役社長の交代人事は全て日枝氏が決定し、交代理由も明らかにされなかったという。ここからは、上場企業にあるまじき重大なガバナンス構造上の問題が浮かび上がってくる。本来、FMHは上場会社として、グループの中核に位置し、資本市場に対して説明責任を負う法人格を有する存在である。しかしながら、本報告書が明らかにしたのは、FMHの代表者がグループ全体の頂点として機能していたのではなく、法人格を有しない「フジサンケイグループ」という事実上の集合体における“代表”たる日枝氏に実質的な最高権力が集中していたという異常な権力構造である。すなわち、上場会社であるFMHの経営トップに関する人事権が、同社の取締役会ではなく、法的責任主体性も曖昧な“グループ”という名の事実上の集合体に紐づく一個人に帰属していたということに他ならず、これは株主のみならず、FMH及びCXの取引先や従業員などの重要なステークホルダーの期待と信頼を裏切る行為であり、ガバナンスの歪みを通り越して、資本市場における上場会社としての適格性を欠くものといわざるを得ない。このような統治体制が長年にわたり温存されてきたことは、企業としての自律性と透明性を著しく損ない、また我が国のコーポレート・ガバナンスの進展に対する深刻な逆行であると言わざるを得ない。
- 当協会は、こうしたガバナンス上の欠陥こそが本事案の背景にある根源的な問題であると捉えており、FMHグループに対しその抜本的な改善を強く求めるものである。ガバナンス体制を「絵に描いた餅」ではなく実効性のあるものへと転換し、同種事案の再発を防止するために、以下の施策を速やかに検討・実行することを強く求める。

 - ▶ 第1線である現業部門及び第2線であるコンプライアンス部門のいずれからも独立した第3線の位置付けを明確化するため、最高監査責任者（CAE：Chief Audit Executive）を新設し、内部監査機能を実効的に統括する体制を整備すること。
 - ▶ 内部監査部門が執行トップからの独立性も確保するため、経営陣と監査等委員会の双方に対して報告する二重の報告ライン（dual reporting line）を確立し、当該部門の第3線としての独立性を強化し、また、監査等委員会が内部監査部門を十分に指揮・監督できるようにすること。
 - ▶ 親会社と子会社における監査機能の独立性を確保すること。例えば、FMHの監査等委員とCXの監査役の兼任を解消し、グループ内で自己監査となる事態を回避する体制とすること。
 - ▶ 取締役の指名プロセスの透明性・公正性を抜本的に高めること。経営トップ層の不透明な権力構造を改めるため、機関設計を指名委員会等設置会社へ速やかに移行し、指名・報酬の決定を独立性の高い委員会に委ね、実効的に機能させること。

- 本報告書で示された数々の指摘と提言を FMH グループが真摯に受け止め、迅速かつ確実にガバナンス改革へと反映させることを強く望む。当協会としても、我が国企業におけるコーポレート・ガバナンス向上を使命とする立場から、FMH グループの取組みを引き続き注視するとともに、必要に応じて支援と協力を惜しまない所存である。

以上

本件に関する問い合わせ 日本取締役協会 電話 03-5425-2861 <https://www.jacd.jp>