2025 年 5 月　第 266 号

Grant Thornton

太陽グラントソントン

エグゼクティブ・ニュース

バックナンバー
はこちらから

テーマ：企業が取るべきコーポレートガバナンス（企業統治）
～フジテレビ問題を題材として

執筆者：森・濱田松本法律事務所　パートナー　弁護士　奥田 亮輔 氏

要　旨　（以下の要旨は 2 分 40 秒でお読み頂けます。）

昨年（2024 年）暮れにタレント中居正広氏によるフジテレビ職員への性加害が報道され、その対応を巡りフジテレビの経営陣が刷新されるまでの広がりを見せました。
今月号では、会社法務がご専門の森・濱田松本法律事務所パートナー弁護士・奥田亮輔氏にコーポレートガバナンス（企業統治）を中心に解説して頂きます。

フジテレビでは、2023 年 6 月に中居氏による同社女性アナウンサーへの性加害が発生（翌年同アナ退職）し、昨年末に女性セブンで報じられた。これを受け今年 3 月に、フジと親会社フジ・メディア・ホールディングスが設置した第三者委員会の調査報告書および再発防止策が公表された。この間、当事案に端を発する公告出稿の停止等から同ホールディングスの 25/3 月期決算は、営業利益で前期比△45.4%を計上するなど大きな影響が出ている。
それでは、こうした有事に際し企業はどう対応すべきか。同報告書では、①加害事案が判明した時点（23/6 月以降）で、人権上の重大なリスクであり、重要な経営判断事項として情報を収集し対応を決定すべきだったとする。実際には港幸一社長以下少数の閉じた中での方針決定にとどまり、「経営判断の体をなしていない」とされた。また、②週刊誌報道（24/12 月）以降の対応として、報道を前提とした危機管理体制に入らなかった点も問題視している。すなわち、危機意識の低さなどから対応が後手に回ったと結論付けている。
企業有事における危機対応は、①事実関係の調査と、②危機管理体制の構築による、初動対応が大事である。これは会社法上の役員責任に関する「経営判断の原則」にも合致する。
一方、企業不祥事を防止策するための平時の体制はいかがか。報告書では、①コンプライアンス・リスク管理の点で、一応の内部統制が構築されているとしつつも、過去に人権侵害を課題として捉えてこなかったことや、ネガティブ情報の共有を嫌う企業風土を指摘する。また、②コーポレートガバナンスでは、長らく経営に関与した日枝久・元フジテレビ社長（報告時ホールディングス相談役）が役員人事を決定するなど、コーポレートガバナンス・コードの「公正かつ透明性」の高い役員指名の要請を満たしていないとするほか、報酬や監査上の問題点も指摘している。
ホールディングスやフジでは報告書の指摘を受け、今年 4 月に、①コンプライアンス上、人権ファーストの徹底やコンプライアンス違反への厳正処分、②ガバナンス上、役員指名の透明性や企業理念の見直しなどを公表した。これら再発防止策は、今後我が国のミニマム・スタンダードとして機能すると想定される。各社の企業特性や風土に合わせた企業管理体制の構築が望まれる。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから⇒https://www.grantthornton.jp/insight/
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-6438-9395　e-mail: mc@jp.gt.com
太陽グラントソントン マーケティングコミュニケーションズ 宛

Grant Thornton Japan is a member firm within Grant Thornton International Ltd ('Grant Thornton International').
Grant Thornton International and the member firms are not a worldwide partnership. Services are delivered by the member firms independently.　© Grant Thornton Japan. All right reserved.

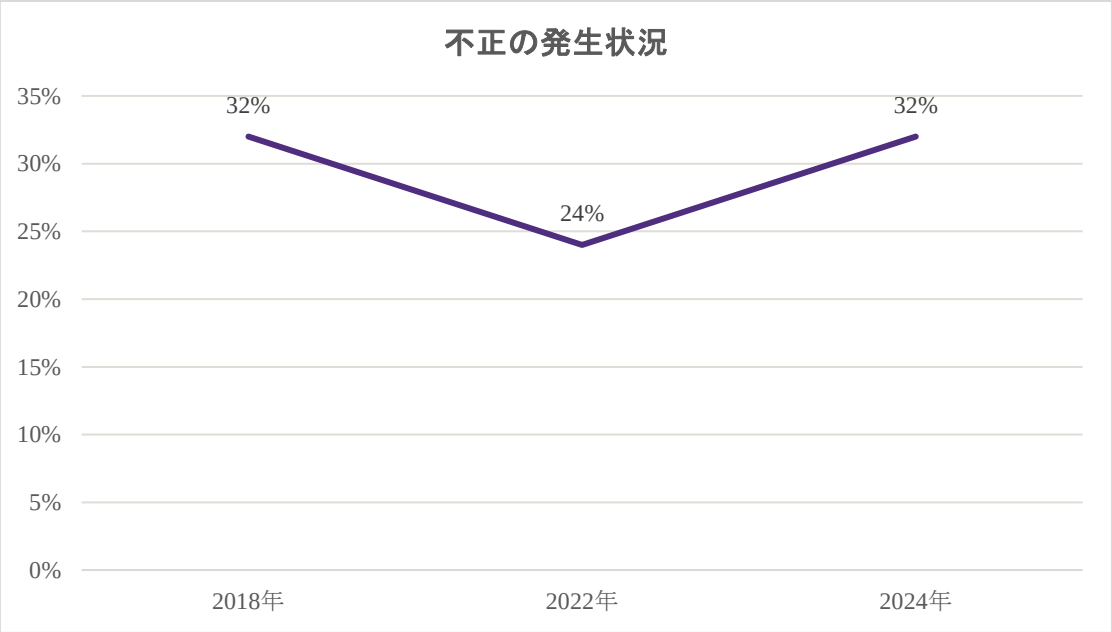
テーマ：企業が取るべきコーポレートガバナンス（企業統治）
～フジテレビ問題を題材として

森・濱田松本法律事務所　パートナー　弁護士　奥田　亮輔

1. はじめに

昨今、企業不祥事を巡る報道には枚挙に暇がなく、2024 年も、大手製薬会社の製品による健康被害や、自動車業界各社における認証試験における不正の発覚などの事象が世間を騒がせた。株式会社 KPMG FAS の調査によれば、2024 年に実施した調査において過去 3 年間で不正が発生したと回答した上場企業の割合は 32%であり、コロナ禍の影響を受けて少し減少していた割合が、コロナ禍前と同水準にまで戻ったとされている（図表 1）。

【図表 1】不正の発生状況



（株式会社 KPMG FAS「日本企業の不正に関する実態調査」（2024 年 9 月）より抜粋）

そのような中で、2024 年の年末頃から各種メディアによる連日の報道が続き、特に社会の強い注目を集めているのが、タレントの中居正広氏（以下「中居氏」という。）の性加害事案に関する週刊誌報道に端を発する、フジテレビを巡る一連の事案（以下「フジテレビ事案」という。）である。株式会社フジテレビジョン（以下「CX」＜同社の免許番号＞という。）及びその親会社である株式会社フジ・メディア・ホールディングス（以下「FMH」＜FUJI MEDIA HOLDINGS.INC＞という。）は、当初こそ、「自社の対応に重大な問題はない」とする立場を表明していたものの、世論の強い批判に晒された結果、第三者委員会を設置して一連の事案の調査を実施するに至った。第三者委員会は、設置からわずか 2 か月超という極めて短い調査期間の中で事実調査と検証を行い、今年（2025 年）3 月 31 日に、全 273 頁もの大部にわたる調査報告書（公表版。併せて公表された要約版は、全 51 頁。以下、特に両者を区別せずに「本調査報告書」という。）を公表した。このような短期間で膨大な事実関係の調査・検証を完遂し、本調査報告書にまとめて公表した第三者委員会の熱意と尽

© Grant Thornton Japan. All right reserved.

力には凄まじいものがあり、同じくコーポレートガバナンスを専門とする弁護士として率直に感嘆に値すると感じ入っている。

フジテレビ事案が社会からの強い注目と批判を集め、FMH・CX の経営の根幹を揺るがしかねない甚大な影響を与える事態に発展した背景には、同社らが我が国における最大手のメディア事業者のうちの 1 社であることや、メディア事業・テレビ局という事業そのものの特性があることは否定しきれない。しかし、同様の事象はあらゆる企業・業態において起こり得るものであることを看過してはならない。例えば、本調査報告書では、CX における問題点の 1 つとして、「編成ライン 3 名による同質的・閉鎖的な意思決定」を指摘するが、このような指摘は、他社においても「事業部における特定の意思決定権者らのみによる同質的・閉鎖的な意思決定」に容易に置き換わり得るものである。

加えて、本調査報告書でもとりわけ目を引くのが、一連のフジテレビ事案が人権問題であると位置付けられている点である。ハラスメントの問題に対する認識が、広く社会において浸透するようになったのも過去の話であり、今では各企業が労務管理における当然の課題の 1 つとして対策・対応に取り組んでいる。しかし、悪質なセクシュアル・ハラスメントの問題は、今や単なる労務管理の問題を超えて、人権問題として、取引先企業からの取引停止等の極めて重大な経営リスクに直結する事象となっていることから目を背けてはならない。

このように、各企業は、決してフジテレビ事案を「対岸の火事」と傍観してはならず、これを教訓として、自社のコンプライアンス・リスク管理体制やコーポレートガバナンスをアップデートするための糧とすることが求められている。

そこで、本稿では、コーポレートガバナンスの観点から見たフジテレビ事案や本調査報告書のポイントを紹介し、これらから各企業が学ぶべき示唆について解説を試みたい。

2. フジテレビ事案の概要

1） 関係する事実経緯

本調査報告書やこれまでの報道等により明らかにされているフジテレビ事案の一連の事実経緯は、大要、以下のとおりである（図表 2）。

【図表 2】関係する事実経緯

時期		事実経緯
2021 年	12 月	中居氏によるスイートルームの会の開催（被害女性も参加）
2023 年	6 月	中居氏による性加害事案の発生 被害女性が CX の産業医に相談
	7 月	CX 内において編成制作局長・人事局長に報告 編成部長が中居氏の依頼で被害女性に対して見舞品を渡したい旨連絡
	8 月	CX 内において編成制作局の担当である大多亮専務と港浩一社長に報告
2024 年	1 月	被害女性と中居氏との間で示談が成立
	8 月	被害女性、CX を退職

© Grant Thornton Japan. All right reserved.

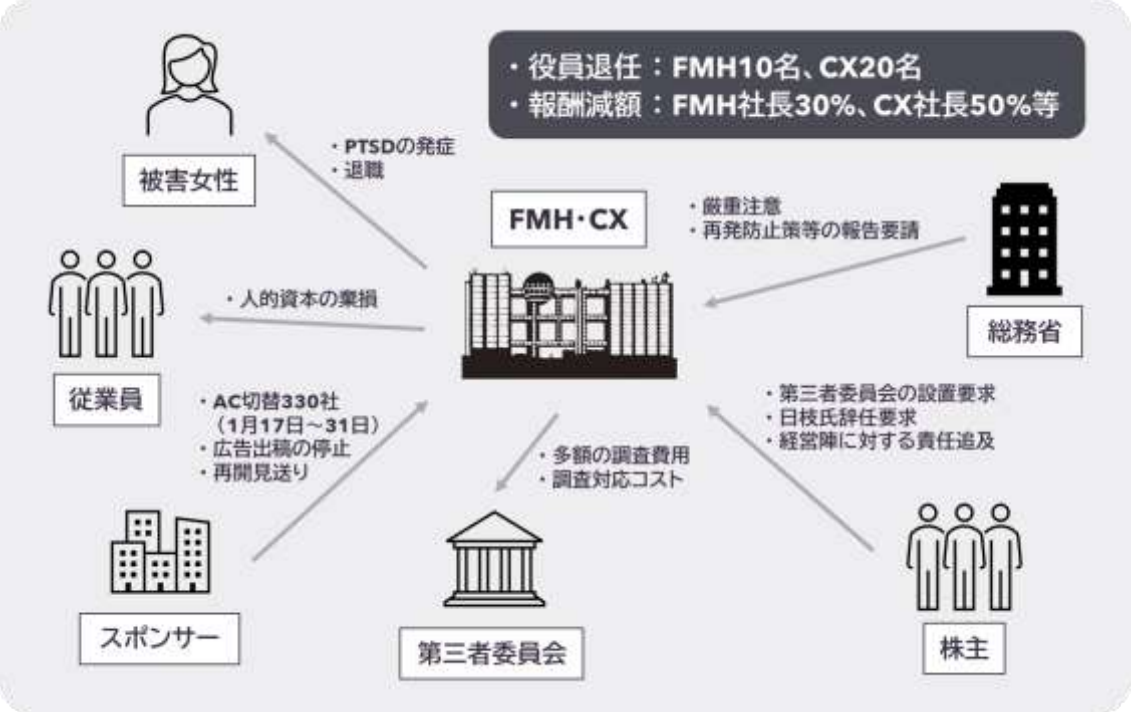
	12 月 19 日	女性セブンが「中居正広　巨額解決金　乗り越えた女性深刻トラブル」と題する記事を掲載
	12 月 27 日	CX が問題となった食事会の設定に社員が関与していないこと等を説明するリリースを公表
2025 年	1 月 9 日	中居氏が「お詫び」と題するリリースを公表
	1 月 15 日	ダルトン系アクティビストが FMH に第三者委員会の設置を要請
	1 月 17 日	CX が第 1 回記者会見を開催し、「第三者の弁護士を中心とする調査委員会」を設置予定と説明
	1 月 21 日	ダルトン系アクティビストが FMH に第三者委員会の設置を再要請
	1 月 22 日	FMH・CX が第三者委員会の設置を決定・公表
	2 月 3 日	ダルトン系アクティビストが FMH の日枝取締役相談役の辞任を要求
	3 月 24 日	FMH 株主が経営陣の責任追及を求める提訴請求を通知
	3 月 31 日	FMH・CX が第三者委員会による本調査報告書を公表するとともに、再発防止策を公表
	4 月 3 日	総務省が FMH・CX に対して厳重注意、経営陣の意識改革や具体的な再発防止策とその進捗状況について報告を要請
	4 月 30 日	FMH・CX が具体的な再発防止策とその進捗状況に関するリリースを公表

2） フジテレビ事案が FMH 及び CX に与えた影響

フジテレビ事案が、FMH 及び CX の経営や、内外のステークホルダーに対して甚大な影響を与えたことは、もはや火を見るより明らかであり、誰も疑うところではないであろう。実際に、筆者において確認した限りにおいても、以下のような影響が生じたことを指摘することができる（図表 3）。

© Grant Thornton Japan. All right reserved.

【図表 3】フジテレビ事案が FMH 及び CX に与えた影響



FMH は、今年（2025 年）5 月 16 日に、2025 年 3 月期の決算を公表した。FMH は連結で、営業利益を前期比△45.4%、経常利益を前期比△35.7%とし、親会社株主に帰属する当期純損益は赤字とした。また、CX 単体では営業損益、経常損益及び当期純損益のいずれも赤字としており、第 4 四半期において生じた一連の事案が、通期の決算にも大きな影響を与える結果となった。

さらに、FMH は、2026 年 3 月期の業績予想において、同期における通期での CX の広告収入見込みを公表しているところ、2025 年 3 月期と比較して更に 20.6%の減少を見込んでおり、フジテレビ事案の業績への影響の深刻さを物語っている（図表 4）。

【図表 4】CX の広告収入の 2026 年 3 月期通期見込み

	2025年3月期 実績	2026年3月期 予想	対前期増減	
ネットタイム	54,117	39,700	▲14,417	▲26.6%
ローカルタイム	9,353	6,700	▲2,653	▲28.4%
スポット	60,280	51,900	▲8,380	▲13.9%
放送収入合計	123,750	98,300	▲25,450	▲20.6%

（株式会社フジ・メディア・ホールディングス「2025 年 3 月期決算説明資料」より抜粋）

© Grant Thornton Japan. All right reserved.

3. 有事に際して企業が取るべき対応

1） 本調査報告書が指摘する CX による一連の対応における問題点

本調査報告書は、中居氏による性加害事案に関する CX の一連の対応について、①同事案の発生時（2023 年 6 月以降）の対応と、②同事案に関する週刊誌報道時（2024 年 12 月以降）の対応という 2 点から調査・検証して見解を述べている。

(1) 中居氏による性加害事案への対応における問題点

中居氏による性加害事案に対する CX の対応について、本調査報告書によれば、2023 年 8 月までに CX 内で同事案を認識した時点で、CX は同事案を人権に関するリスクを重大な経営リスクとして認識し、有事における危機管理として対応すべきであり、また重要な経営判断事項として関係者からのヒアリングを実施して情報収集を行い、その結果に基づいてリスクの特定、分析、検討を行った上で対応方針を決定する必要があった。しかし、実際には、これらの対応を怠って港浩一社長を始めとする編成ライン 3 名のみによる閉じた意思決定により対応方針が決定されたことにより、被害者救済が十分行われなかっただけでなく、被害女性に対する二次加害行為にあたり得る中居氏の利益のためとみられる行動を取っていた。本調査報告書はこのような CX 一連の対応を、「経営判断の体をなしていない」と厳しく断じている。

特に、本調査報告書は、編成ライン 3 名のみによる閉じた意思決定に所在する問題として、①(i)実際に被害女性のケアを担ったアナウンス室、(ii)被害女性の被害救済のために関与が不可欠であった人事局、(iii)事実調査と人権侵害該当性の判定を担うコンプライアンス推進室・コンプライアンス担当役員による連携・関与を排除し、②同種事案の被害者支援の専門家による経営判断の助言を得ることなく、③編成の視点のみ・壮年男性のみによる同質的で閉鎖的な意思決定に陥ったことを指摘する。

(2) 週刊誌報道への対応における問題点

また、2024 年 12 月の週刊誌報道への対応について、本調査報告書によれば、中居氏による性加害事案について業界内に噂が広まっている状況となった 2024 年 10 月上旬の段階で、CX としては、報道を前提とした危機管理体制に入らなければならなかった。しかし、実際には、上記(1)にもあるような危機意識の低さや、それまでの間、事実調査等を行わず自らの対応への反省を怠ってきたことを背景に、事前調査の初動が遅れ、危機管理体制の責任者も明確にされなかったため、十分な事前調査や専門家からの助言を得ることができなかった。本調査報告書は、このような結果として、CX は、事実関係の全容解明が遅れて危機の重大性を認識できず、対応が後手に回り、その後の各局面での判断の失敗につながったと考えられると結論付けている。

具体的には、CX が 2024 年 12 月 27 日に HP 上に掲載したリリースにおいて、「被害女性の被害当日における食事会のセッティングに CX の従業員が関与していない」という、ミニマムに切り取った事実関係を否定することに主眼を置くという視野狭窄的な対応に陥った。さらには、CX が今年(2025 年)1 月 17 日に開催した第 1 回記者会見において、事実究明が未了なまま、社会一般の人権意識と乖離した CX の人権意識を露呈し、参加者を記者クラブ会員に限定してテレビカメラも入れないという会見の形式や、調査体制として第三者委員会を選択できなかったことを含めて、失敗に終わる結果となった。これらの失敗が引き金となって、CX は社会からの大きな批判を招くとともに、スポンサー離れを発生・加速させ、上記 2)（4 頁下段から 5 頁）で述べたような経営に対する甚大な影響を及ぼしたことはいうまでもない。

© Grant Thornton Japan. All right reserved.

2） 本調査報告書の指摘から考察する企業有事における危機対応の在り方

本調査報告書におけるこれらの指摘から導き出されるのは、一にも二にも、企業有事の危機対応における初動対応の重要性である。フジテレビ事案では、人権意識や危機意識の希薄さを背景とした初動対応の遅れが最後まで尾を引いたことにより、リスクをコントロールするどころか、更に悪化させる事態となったといっても過言ではないであろう。

具体的な初動対応の骨格は、①事実関係の調査と、②対応方針の分析・判断のための危機管理体制の構築である。経営リスク事案と疑われる事象を認識した時点で、これを現場や一部の意思決定権者で処理しようとするのではなく、代表取締役を中心とした経営上の意思決定権者が主導して、速やかな事実関係の把握と、事案に適合した全社的・組織横断的な危機管理体制の構築に努め、リスク分析と対応方針の検討を進めることが肝要である。本調査報告書も指摘するように、重大な経営リスク事案への対応方針の決定は重大な経営判断事項であるところ、会社法上、役員の経営判断の是非はいわゆる「経営判断の原則」により判断されることになる。この「経営判断の原則」は、役員の経営判断における善管注意義務違反の有無を、①経営判断の前提となる事実認識の過程（情報収集過程）が合理性を有するかと、②認定した事実に基づく意思決定過程や内容に著しい不合理性がないか、により判断するという準則であり、このような準則に即して具体的な対応事項を組み立てることは、法的な観点からも合理性があるといえよう。

4. 企業不祥事案を防止するための平時の体制構築

本調査報告書は、中居氏による性加害事案やその他にも認定した類似事案等について、重要な人権侵害のリスクと位置付け、企業における人権侵害の問題の対応の誤りは、企業価値の毀損に直結することから、経営陣はこのような人権問題を企業経営に関わるリスクを重要な経営課題と認識して、適切に管理し、取締役会はこれを監督することが求められると指摘する。その上で、内部統制・コーポレートガバナンスの観点から、これらの事案等における FMH 及び CX の経営リスクの管理・監督状況を調査・検証し、①コンプライアンス・リスク管理体制と、②コーポレートガバナンスのそれぞれについて見解を述べている。

1） 本調査報告書が指摘する FMH・CX のコンプライアンス・リスク管理体制の不備

本調査報告書によれば、FMH・CX では、コンプライアンス・リスク管理体制として、以下のような体制整備や取り組みが行われている。

- CX における毎年度、部局ごとに実施しているリスク項目の選定とリスクチェックシートの作成
- FMH・CX におけるコンプライアンス等規程の策定、同規程におけるリスクインシデントを認知した役職員の報告義務の明記
- CX における「一般コンプライアンス」と「放送コンプライアンス」の区分によるコンプライアンス体制の構築、管理
- FMH におけるグループコンプライアンス等委員会を通じた FMH・グループ各社のコンプライアンス・リスク管理

© Grant Thornton Japan. All right reserved.

- FMH・CX における「コンプライアンス社内相談窓口」及び「コンプライアンス社外相談窓口」（内部通報窓口）の設置、その他 CX における「人事相談窓口」の設置
- FMH・CX における内部監査部の設置、内部監査の実施

本調査報告書は、これらを検証した結果、FMH・CX では一応の内部統制が構築されているとも見えるとしつつも、一方で、①FMH・CX では、グループ人権方針の策定や、人権デュー・ディリジェンス等の人権尊重に向けた取組みに対する経営陣のコミットメントが不足しており、人権に関するリスクを部署横断的に統制する体制が確立されているとはいい難い状況にあることは、内部統制上の不備であると指摘する。また、②CX は、アナウンサーの立場の脆弱性からハラスメントリスクが特有のリスクとして存在しているにもかかわらず、これを認識せずに管理・統制する体制の構築を怠っていたことや、③コンプライアンス等規程に基づくリスク情報の共有が十分に行われておらず、特に職場環境アンケートやリスクチェックシート等の取り組みや結果という重要なリスク情報が取締役会に報告されていないことも、内部統制上の不備と言わざるを得ないと指摘している。

そして、このような内部統制上の不備の背景として、①過去の重大な人権侵害リスク事象を組織として総括的に理解して経営上の最重要課題と捉えることができていなかったこと、②認識されたリスクへの対応が各原局任せであり、コンプライアンス推進室による統合的な管理が行われていなかったこと、③社外役員を部外者と捉えて取締役会や社外役員へのネガティブ情報の共有を嫌う企業風土が存在したことを指摘している。

2） 本調査報告書が指摘する FMH・CX のコーポレートガバナンス上の問題点

本調査報告書は、上記 1）で紹介した FMH・CX のコンプライアンス・リスク管理体制の不備から、FMH・CX の取締役会による体制構築やモニタリング状況に問題があったと指摘する。その上で、本調査報告書は、更に進んで FMH・CX のコーポレートガバナンスについて様々な角度から検証を行っているが、これらの中で特に注目されるのが、FMH・CX における役員の指名・報酬・監査に関する問題である。

すなわち、本調査報告書は、日枝久氏（元 FMH 会長、CX 社長。以下「日枝氏」という。）が FMH・CX の代表取締役会長・代表取締役社長の人事を決定していることに加えて、それ以外の役員人事にも強い影響力を持っていることは明らかであるとしており、コーポレートガバナンス・コード補充原則 4-3①が求める「公正かつ透明性の高い」役員指名手続の要請を充たしていないと指摘する。社外取締役についても、日枝氏が自らの知己に就任を打診する形で人選を決定しており、選任プロセスの透明化が必要であると指摘している。

加えて、役員報酬の決定プロセスについても、FMH・CX の役員報酬額は予め設けられた報酬テーブルに従って決定されており、恣意的な報酬制度ではないことは確認された一方で、日枝氏が兼職等、役員人事を通じて報酬額に影響を与えることができる状況となっていることから、FMH グループ全体としてはやはり報酬制度として不透明さが残されていると指摘している。

また、本調査報告書は、FMH の社外取締役監査等委員が、CX 監査役全員を兼職することの問題についても指摘する。会社法は、親会社の監査等委員が子会社の監査役を兼職することを必ずしも禁止しているものではないが、親会社の監査等委員は、グ

© Grant Thornton Japan. All right reserved.

ループ内部統制に関する監査として子会社監査の状況についても監査することになるため、いわゆる自己監査の構図となっており、公正かつ客観的な監査が期待できるかや、子会社監査役の親会社からの独立性という観点からは疑義が生じることから、少なくとも全員兼職という状況は解消すべきであると指摘している。

3） 再発防止策の概要と得るべき教訓

FMH・CX は、本調査報告書における指摘や提言を踏まえて、今年（2025 年）4 月 30 日、具体的な再発防止策とその進捗について公表した。FMH・CX が明らかにした具体的な再発防止策の内容は、以下のとおりであり、本調査報告書が特に指摘した、人権問題に対するリスク意識の向上・体制強化と、ガバナンス・組織改革を中心とした内容となっている（図表 5）。

【図表 5】FMH・CX が公表した再発防止策

（2025 年 4 月 30 日付「フジテレビの再生・改革に向けた 8 つの具体的強化策及び進捗状況」より抜粋）

これらの再発防止策には、メディア事業・テレビ局であることによる特有の措置や施策も見られる一方で、業種・業態にかかわらず、企業経営一般に妥当する内容も相応に含まれていることから、各企業が自社のコンプライアンス・リスク管理体制や、コーポレートガバナンスを検証する際に参考になろう。とりわけ、我が国において非常に知名度も高く、最大手のメディア事業者のうちの 1 社である FMH・CX において、今般の事案がその経営に与えた影響の甚大さや、社会の注目・関心の高さからすれば、これらの再発防止策において示された体制の整備や施策の実施は、今後、我が国の企業経営におけるミニマム・スタンダードとして機能することが想定される。すなわち、将来的には、これらの体制の整備や施策の実施に不十分な点があることをもって、機関投資家をはじめとする株主から改善の要求を受けたり、経営陣の責任を追

© Grant Thornton Japan. All right reserved.

及されたりするような場面も想定されるであろう。また、重大なリスク事案が生じて企業に損害をもたらした際に、これらの体制の整備や施策の実施に不十分な点があることをもって、役員の善管注意義務違反が肯定される可能性もある。

　そのような意味において、各企業が今般の事案や再発防止策から得るべき教訓は決して少なくなく、これらの内容をよく理解した上で、各社の事業特性や企業風土に落とし込むことで、自社のコンプライアンス・リスク管理体制や、コーポレートガバナンスをアップデートすることが肝要であるといえる。

以上

© Grant Thornton Japan. All right reserved.

執筆者紹介

奥田　亮輔（おくだ　りょうすけ） 1989 年　京都市生まれ
森・濱田松本法律事務所　パートナー　弁護士

＜学歴・職歴＞
2012 年　京都大学法学部　卒業
2012 年　京都大学法科大学院　入学
2014 年　弁護士　登録
2014 年　森・濱田松本法律事務所　入所
2023 年　同事務所　パートナー

© Grant Thornton Japan. All right reserved.