

2020年5月29日

各 位

株式会社エフエム東京
代表取締役社長 黒坂 修

ガバナンス改善委員会報告書の公表について

謹啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

2019年度上期に発覚いたしました過年度における当社の不適切な会計処理等の問題及び当該問題にかかる第三者委員会の指摘を受け、当社は2019年9月18日取締役会決議により、コーポレートガバナンス体制の見直し等を検討するためのガバナンス改善委員会（委員長：唐島取締役相談役）を外部専門家（弁護士2名、公認会計士1名）参加のもと、設置いたしました。ガバナンス改善委員会は同日より調査を開始すると共に、2020年3月27日までに合計18回にわたる検討審議を行い、その結果を報告書としてまとめました。

この度、ガバナンス改善委員会より当該報告書を受領致しましたので、その要約版をここに公表いたします。

当社は、ガバナンス改善委員会の提言を踏まえ、取締役会において検討したうえで、引き続き、実効的かつ具体的なガバナンス体制の再構築に取り組んでまいりますので、今後とも、ご指導ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。

謹白

報 告 書

(公 表 版)

2020年5月29日

株式会社エフエム東京 ガバナンス改善委員会

2020年5月29日

株式会社エフエム東京 取締役会 御中

株式会社エフエム東京 ガバナンス改善委員会

委員長 唐島 夏生

副委員長 西川 守

委員 佐藤 りえ子

委員 北原 尚志

委員 小黒 祐康

【目次】

I	本委員会の設置目的	- 7 -
第1	本委員会の設置に至る経緯	- 7 -
1	第三者委員会の設置及び報告書の提出.....	- 7 -
2	本委員会の設置	- 7 -
第2	目的.....	- 8 -
第3	本委員会の構成.....	- 8 -
第4	その他	- 8 -
II	TFMの組織について（2019年6月まで）	- 9 -
第1	組織の概要.....	- 9 -
第2	重要な子会社	- 9 -
第3	重要な会議体	- 10 -
1	取締役会	- 10 -
2	常務会.....	- 10 -
3	常務懇談会	- 11 -
4	監査役会	- 11 -
5	執行役員会議.....	- 11 -
6	指名委員会及び報酬委員会	- 12 -
7	コンプライアンス委員会及びリスク管理委員会	- 12 -
第4	役員.....	- 13 -
1	取締役の構成.....	- 13 -
2	監査役の構成.....	- 14 -
III	i-dio事業について	- 16 -
第1	i-dio事業の概要	- 16 -
第2	JMBグループ	- 17 -
1	JMBグループの概要	- 17 -
2	JMB	- 18 -
3	VIP	- 18 -
4	マルチメディア放送株式会社（MM）	- 19 -
5	コンテンツプロバイダー（CP）	- 20 -
第3	i-dio事業に係る事実の経過	- 22 -
第4	i-dio事業の業績	- 23 -
1	JMB連結の業績	- 23 -
2	TSの業績.....	- 23 -

IV	本委員会において認定した事実関係	- 24 -
V	本件各不正行為に至った原因.....	- 25 -
第1	重要な経営事項が一部の経営トップにより決定されていた.....	- 25 -
第2	取締役会の監督機能が有効に機能していなかった	- 25 -
第3	監査役ないしは監査役会による監督・監視機能が有効に機能しなかった.....	- 26 -
第4	内部監査部門などの社内部門による牽制が不十分であった.....	- 27 -
第5	会計監査人による監督・監視機能が有効に機能しなかった.....	- 27 -
第6	コンプライアンス意識が欠如していた	- 28 -
VI	ガバナンス体制並びに内部統制システムの見直しに関する提言	- 29 -
第1	機関に関する再検討.....	- 29 -
1	関連するガバナンス上の問題点.....	- 29 -
2	機関に関する提言	- 29 -
	【提言1】社外役員に対する情報提供	- 29 -
	【提言2】独立社外役員の選任	- 30 -
	【提言3】監査等委員会設置会社への移行に関する検討.....	- 30 -
	【提言4】代表取締役の在任期間と会長職の役割の再定義.....	- 32 -
	【提言5】適切な人数の取締役の選任と取締役会付議事項の整理.....	- 32 -
	【提言6】社外役員の在任期間	- 33 -
	【提言7】社外取締役間又は社外取締役・監査役（監査等委員）間の定期的会合.....	- 33 -
	【提言8】取締役会の実効性評価.....	- 34 -
第2	委員会等の会議体について	- 34 -
1	関連するガバナンス上の問題点.....	- 34 -
2	委員会等の会議体に関する提言.....	- 34 -
	【提言9】指名委員会及び報酬委員会の強化.....	- 34 -
第3	内部監査部門及びその他の管理部門.....	- 36 -
1	関連するガバナンス上の問題点.....	- 36 -
2	内部監査部門及びその他の管理部門に関する提言.....	- 36 -
	【提言10】内部監査部門の強化及び充実	- 36 -
	【提言11】内部監査部門と監査役（会）又は監査等委員会との連携強化.....	- 36 -
	【提言12】グループ会社に対する管理・監督・監査体制の強化.....	- 37 -
	【提言13】管理部門の役割分担を整理すること	- 37 -
	【提言14】内部通報制度の充実・（コンプライアンス）アンケートの実施.....	- 38 -
第4	会計監査	- 38 -
1	関連するガバナンス上の問題点.....	- 38 -
2	会計監査に関する提言	- 38 -

【提言15】会計監査人の評価・検討	- 38 -
VII 企業風土改革に関する検討	- 40 -
第1 問題点	- 40 -
第2 企業風土改革に関する提言	- 40 -
【提言16】社員とのコミュニケーションの充実	- 40 -
【提言17】企業理念・企業倫理の再構築	- 40 -
【提言18】透明性の確保・社内における情報流通の促進・権限規程の見直し及び権限規程の遵守	- 41 -
【提言19】コンプライアンス意識の改善	- 41 -
VIII 役員責任	- 43 -
IX 結語	- 44 -

【略称・用語一覧】

定義語	内容
本委員会	株式会社エフエム東京 ガバナンス改善委員会
第三者委員会	株式会社エフエム東京 第三者委員会
TFM	株式会社エフエム東京
JMB	株式会社ジャパンマルチメディア放送（旧商号：BIC 株式会社）
VIP	株式会社 VIP
MMT	東京マルチメディア放送株式会社
TS	TOKYO SMARTCAST 株式会社
GSJ	ジグノシステムジャパン株式会社
メディコム	株式会社メディアコミュニケーションズ
アマネク	株式会社アマネク・テレマティクスデザイン
A 社	A 社
B 社	B 社

I 本委員会の設置目的

第1 本委員会の設置に至る経緯

1 第三者委員会の設置及び報告書の提出

TFMにおいては、2019年4月、内部通報窓口及び会計監査人である東陽監査法人に対して、TSの連結外し及びTSとの間の取引の適切性等に関する通報があった。当該通報を踏まえ、監査役会において、これらの事項に関する事実関係の調査を実施したうえで、東陽監査法人に報告を行ったところ、第三者委員会を設置して調査するよう要請された。

上記要請を受け、同年5月10日に開催された取締役会において、第三者委員会を設置して調査することが決議され、TFMと利害関係を有しない外部の専門家から構成される第三者委員会（委員長：藤原総一郎弁護士）が設置された。

第三者委員会は、TFMの連結決算におけるTSの取り扱い、TSとの取引内容などについての事実関係を調査、検証し、同年8月8日、TFMに対して調査報告書（以下「第三者委員会報告書」という。）を提出した。

第三者委員会報告書では、TSの意図的かつ不当な連結外しやTSとの取引等についてTFMの取締役会の承認を得ていないという手続上の問題点があったこと、これらの問題行為が一部の役員の指示又は了承のもと、組織的に行われていたと認定されるとともに、これらの行為が行われた原因として、TFMの閉鎖的かつ風通しの悪い組織風土やコーポレート・ガバナンス体制の機能不全などが指摘された。

2 本委員会の設置

TFMは、2019年8月21日、第三者委員会報告書を公表するとともに、同報告書における指摘を真摯に受け止め、外部有識者を含めたガバナンス改善委員会を設置し、コーポレートガバナンス体制及び内部統制システムの見直し並びに企業風土改革に関する検討を行っていく旨を発表した。

TFMは、同年9月18日に開催された取締役会において、上記コーポレートガバナンス体制など見直しの検討とともに、第三者委員会報告書において言及されたTSに関する不適切な取り扱いを含む、V-Lowマルチメディア放送(i-dio)事業に係る一連の問題について、旧経営陣の法的責任の有無の調査及び検討を行うべく、TFMの取締役2名（いずれも第三者委員会が指摘した一連の問題の発覚後に取締役に就任）及び外部専門家3名（弁護士2名及び公認会計士1名）からなる本委員会を設置した。

第2 目的

TFM から本委員会に対して委嘱された検討事項は、下記のとおりである。

記

- ① コーポレートガバナンス体制の見直しに関する検討
- ② 内部統制システムの見直しに関する検討
- ③ 企業風土改革に関する検討
- ④ 旧経営陣の法的責任に関する検討
- ⑤ その他上記に関連する事項

第3 本委員会の構成

本委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長	唐島 夏生	(取締役相談役)
副委員長	西川 守	(取締役副社長)
委員	佐藤 りえ子	(弁護士)
委員	北原 尚志	(弁護士)
委員	小黒 祐康	(公認会計士)

第4 その他

本委員会は、2019年9月19日に第1回委員会を開催し、2020年3月27日まで合計18回に亘って検討審議した。その結果をまとめたものが本報告書である。

II TFMの組織について（2019年6月まで）

第1 組織の概要

TFMの基本情報は、以下のとおりである。

（2019年3月31日現在）

商号	株式会社エフエム東京
会社設立	1970年3月17日
本店所在地	東京都千代田区麹町一丁目7番地
主な事業内容	放送法による基幹放送事業及びその他の放送事業
発行可能株式総数	3,600,000株
発行済株式総数	900,000株
主な株主	学校法人東海大学（10.22%）、株式会社東京タワー（7.29%）等
資本金	1,335,000,000円
株式譲渡制限	あり
機関	取締役会設置会社、監査役会設置会社
営業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
代表取締役	富木田道臣 2005年6月24日～2019年6月25日 千代勝美 2013年6月27日～2019年6月25日
取締役	富木田道臣、千代勝美、梅本宏彦、平一彦、吉田乾朗、村上正光（以上、常勤取締役） 高見和徳、前田伸、松前義昭、矢野薫、北島元治（以上、社外取締役）
監査役	西川守（常勤監査役） 黒田則正、倉科直文（以上、社外監査役）
会計監査人	東陽監査法人

なお、後述するとおり、2019年6月25日開催の株主総会において、富木田氏、千代氏、梅本氏、平氏及び吉田氏が退任し、黒坂修氏（代表取締役社長）らが新しい取締役に選任された。

第2 重要な子会社

TFMの重要な子会社は、以下のとおりである。

(2019年3月31日現在)

名 称	資本金	出資比率
ジグノシステムジャパン株式会社	1,695 百万円	97.4%
株式会社ミュージックバード	2,353 百万円	53.3%
株式会社アクトファースト	45 百万円	65.6%
株式会社エフエムサウンズ	80 百万円	89.0%
株式会社メディアコミュニケーションズ	40 百万円	67.5%
株式会社グランド・ロック	35 百万円	100.0%

上記に加え、TFMが2019年9月末にA社が保有していたTS株式1,600株を買い取ったことにより、TSがTFMの連結子会社となった。

また、TFMが、2020年3月31日に、JMB株式の買取保証義務に基づき、他のJMB株主からJMB株式合計36,666株を買い取った結果、JMBは、発行済み株式の50.1%をTFMが保有するTFMの連結子会社となっている。

第3 重要な会議体

1 取締役会

TFMでは、原則として毎月1回、取締役会が開催されている。

TFMでは、社外取締役及び社外監査役が選任されているが、いずれも大株主や取引先等の関係者であり、完全にTFMと無関係の社外役員は選任されていない。

取締役会の開催にあたっては、その約10日前に、上程する決議事項及び報告事項を検討する会議が開催されており、2019年6月の富木田氏及び千代氏の退任までは、両名によって、取締役会に上程する事項が決定されていた。取締役会の招集通知は、取締役会の約1週間前に各役員に郵便で発送されていた。しかし、議案に関する資料等は、2019年6月に社外監査役から事前配布の要請があるまで、取締役会の開催前に配布されたことはなく、取締役会開催時に配布されていた。

2 常務会

TFMでは、原則として毎月3回（現状は毎月4回）、役付常勤取締役¹が出席する常務会が開催されていた。同会議には、オブザーバーとして、常勤監査役、役付常勤取締役以外の一部の取締役及び執行役員なども出席している。

同会議では、業務執行に関する重要事項及び取締役会付議事項の審議及び決定を行なうものとされている（常務会規程第2条、第3条）。

もともと、2016年3月にi-dio放送が開始されて以降、i-dio事業の重要性については常勤取締役間で認識されていたにもかかわらず、同会議で同事業について審議

¹ 役付常勤取締役は、会長、社長、副社長、専務又は常務取締役である。

ないし決定されることはあまりなかった。後述する、TS株式の取り扱いやB社との間の指定金銭信託契約の貸付対象にTSを加えること、同指定金銭信託契約に基づきTSに貸付を実行することなどについても、同会議で審議ないし決定されていない。

3 常務懇談会

TFMにおいては、常務会とは別に、毎週1回（毎週木曜日）、役付常勤取締役が出席する常務懇談会が開催され、業務執行に関する重要事項の話合いが行われている。

常務懇談会は、規程において定められた会議体ではなく、慣例として従前より開催されているものである。出席者は、原則として役付常勤取締役であったが、主催者である富木田氏の判断により適宜変わっていたようであり、審議の状況や決定内容は記録されていなかった。関係者からのヒアリングによれば、このような限られた者が出席する密室の会議にて、業務執行に関する重要事項が、事実上、決定されるのが実態だったとのことである。

4 監査役会

TFMにおいては、原則として毎月1回、定例取締役会開催日の前後の日に、監査役及び業務監査部長が出席して監査役会が開催されている。

監査役会で社外監査役から出た意見等については、監査役会議事録とは別に、常勤監査役によって具体的な議事のやりとりを記載したレポートが作成され、常勤取締役に戻覧されている。なお、監査役会規則第13条及び監査役監査基準第13条は、監査役会及び監査役は、代表取締役と定期的に会合をもち、会社が対処すべき課題、監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、併せて必要と判断される要請を行うなど、代表取締役との相互認識を深めるよう努める旨規定しているが、実際には、代表取締役と監査役会又は監査役の定期的な会合は開催されていなかった。

また、監査役監査基準第14条第3項は、監査役会は、社外取締役との情報交換及び連携に関する事項について検討し、監査の実効性の確保に努めることが望ましい旨規定しているが、TFMにおいて、監査役会と社外取締役との間での定期的な情報交換及び連携のための会議又は会合等は開催されていなかった。

5 執行役員会議

執行役員会議は、原則として毎月1回開催される、常勤取締役及び執行役員をもって構成される会議体であり、富木田氏及び千代氏も出席していた。

同会議では、執行役員による業務計画の進捗状況、収支状況の報告が行われるとともに、常勤取締役から、経営方針の説明や経営に関する情報の共有などが行われていたが、経営方針や経営事項について執行役員から意見が述べられることはなかった。

6 指名委員会及び報酬委員会

TFMにおいては、指名委員会及び報酬委員会が設置されている。

指名委員会は、株主総会に提案する取締役候補者及び監査役候補者の指名のほかに、代表取締役、役付取締役、執行役員、相談役及び顧問などの指名等を行い、取締役会は、同委員会の指名等を尊重して、各役員等の選・解任を決定するものとされている（指名委員会規程第2条、第3条）。

また、報酬委員会は、取締役、執行役員、相談役及び顧問の報酬額を決定するために基準を定め、取締役会は、報酬委員会の定めた基準によって取締役等の報酬を決定又は変更するものとされている（報酬委員会規程第2条、第3条）。

各委員会においては、社外取締役が過半数以上、委員に選任され、かつ、その委員長は社外取締役が務めていたが、富木田氏も各委員会の委員に選任されており、実質的には、富木田氏の意向に沿った検討及び判断が行われていた²。

取締役報酬について取締役会は、当該取締役会後に開催予定の報酬委員会で審議の上、代表取締役が報酬委員会の定めた基準に従って取締役各個人の報酬額を決定する旨が決議していた。しかし、報酬委員会は、個別報酬額について代表取締役に一任するとしていただけであり、各取締役の具体的な報酬額は、代表取締役である富木田氏により決定されていた。そして、各個別報酬額については、報酬委員会においても、取締役会においても、開示されることはなかった。

なお、2019年春頃より、i-dio事業に対するTFMの関与のあり方に関連して、社外役員による積極的な経営への監視監督が強化された。結果、同年5月、指名委員会委員長並びに社外役員らが、次期代表取締役候補者を自ら面談して候補者を決めるという事態となった。

7 コンプライアンス委員会及びリスク管理委員会

コンプライアンス委員会は、代表取締役を委員長とする会議体であり、コンプライアンスに関する基本方針・制度・施策等の策定・審議に加え、コンプライアンス実施状況の把握と必要な指導・監督、再発防止策の策定等を行うものとされている。また、リスク管理委員会は、代表取締役を委員長とする会議体であり、リスク管理について横断的に監視・指導するとともに、リスク発生時の迅速かつ適切な情報伝達と緊急体制の整備を行うものとされている。

これらの委員会は、役付常勤取締役、常勤監査役、弁護士資格を有する社外監査役、総務局長、業務監査部長などの出席のもと、コンプライアンス委員会兼リスク管理委員会として、年間3～5回程度開催されていた。

² 指名委員会については、2013年6月、2015年6月及び2017年6月に、それぞれ常勤取締役2名（富木田氏、千代氏）及び社外取締役3名が選任され、報酬委員会については、2013年6月に、常勤取締役1名（富木田氏）及び社外取締役2名、2015年6月及び2017年6月に常勤1名（富木田氏）及び社外取締役3名が選任された。

同委員会では、内部通報の有無が報告され、内部通報があった場合にはこれに対する対応等が検討されるとともに、従業員の労務に関する問題（パワハラ、労働時間の管理など）や個人情報等の取り扱いに関する問題などが審議・検討されていた。

もっとも、取締役会においては、コンプライアンス委員会及びリスク管理委員会に関する報告は行われていなかった。

また、i-dio 事業に係るコンプライアンス上の問題点や損失の発生等のリスクについて、コンプライアンス委員会及びリスク管理委員会に報告ないし審議されることはなかった。

第4 役員

1 取締役の構成

2012年6月から現在に至るまでの取締役の構成は、以下のとおりであり、社外取締役には、いずれもTFMの株主の関係者が就任している³。

なお、TFMにおいては、常勤の取締役及び監査役についての定年制度が導入されており、代表取締役会長は75歳、代表取締役社長は70歳、その他の常勤取締役は65歳を定年としたうえで、定年に達した直後の任期満了日をもって退任するものとされている。ただし、各定年は、取締役全員の合意があれば延長できるものとされており、実際に、千代氏及び梅本氏は、取締役全員の合意により、それぞれの定年に達した後も代表取締役社長及び常勤取締役の地位に就いていた。

2012年6月～	常勤：富木田道臣（代表・社長）、唐島夏生（専務）、黒坂修（常務）、石井博之（常務）、平一彦、藤勝之 社外：桂靖雄、前田伸、松前義昭、矢野薫
2013年6月～	常勤：富木田道臣（代表・会長）、千代勝美（代表・社長）、唐島夏生（専務）、石井博之（常務）、平一彦（常務）、藤勝之 社外：桂靖雄、前田伸、松前義昭、矢野薫、北島元治
2014年6月～	常勤：富木田道臣（代表・会長）、千代勝美（代表・社長）、唐島夏生（専務）、石井博之（常務）、平一彦（常務）、藤勝之 社外：桂靖雄、前田伸、松前義昭、矢野薫、北島元治
2015年6月～	常勤：富木田道臣（代表・会長）、千代勝美（代表・社長）、平一彦（専務）、吉田乾朗（常務）、

³ 2012年6月以降の各社外取締役は、それぞれ、パナソニック株式会社（桂靖雄、高見和徳）、株式会社TOKYO TOWER（旧商号：日本電波塔株式会社）（前田伸）、学校法人東海大学（松前義昭、山田清志）、日本電気株式会社（矢野薫）、大日本印刷株式会社（北島元治）の関係者である。

	<u>武内英人</u> 、 <u>藤勝之</u> 、 <u>村上正光</u> 社外：前田伸、松前義昭、矢野薫、北島元治、 <u>高見和徳</u>
2016年6月	常勤：富木田道臣（代表・会長）、千代勝美（代表・社長）、平一彦（専務）、吉田乾朗（常務）、村上正光 社外：前田伸、松前義昭、矢野薫、北島元治、高見和徳
2017年6月	常勤：富木田道臣（代表・会長）、千代勝美（代表・社長）、 <u>梅本宏彦</u> （副社長）、平一彦（専務）、吉田乾朗（常務）、村上正光 社外：前田伸、松前義昭、矢野薫、北島元治、高見和徳
2018年6月～	常勤：富木田道臣（代表・会長）、千代勝美（代表・社長）、梅本宏彦（副社長）、平一彦（専務）、吉田乾朗（常務）、村上正光（常務） 社外：前田伸、松前義昭、矢野薫、北島元治、高見和徳
2019年6月～	常勤： <u>黒坂修</u> （代表・社長）、 <u>西川守</u> （副社長）、 <u>程島洋一</u> （常務）、 <u>小川聡</u> （常務）、 <u>小林哲</u> （常務） 村上正光、 <u>唐島夏生</u> （相談役） 社外：前田伸、北島元治、高見和徳、 <u>山田清志</u>

TFMにおいては、代表取締役会長と代表取締役社長の2代表取締役制をとっている。このような両代表制をとったのは、執行の内部で、会長と社長で、相互に牽制しあうことを目的としていた。職務権限規程上も、会長の権限は「取締役会を招集し、その議長となり、会務を統括する」ことしか定められていない一方（同規程10条）、社長の権限は「定款および取締役会で定められた方針に基づき、また自ら諸方針をたて、これを総括し社務を統括」するとともに、「会社の最高責任者として取締役会で定められた範囲内で以下に述べる職務遂行に全責任を負い、かつその遂行に必要な権限をもつ」として、経営方針の提示及び承認や、重要な契約・計画事項の決定などの広範な権限を有することが明記されていた（同規程11条、12条）。

しかしながら、TFMの実態は、執行のトップは代表取締役会長の富木田氏であって、会長の富木田氏が人事から経営の重要事項に至るまですべてを決定しており、会長が社長を牽制するという体制ではなかった。

2 監査役の構成

2012年6月から現在に至るまでの監査役の構成は、以下のとおりである。

2012年6月～	常勤：長澤幸一郎 社外：池田輝彦、溝呂木商太郎
2013年6月～	常勤： <u>山科敏夫</u>

	社外：池田輝彦、溝呂木商太郎
2014年6月～	常勤：山科敏夫 社外：池田輝彦、溝呂木商太郎
2015年6月～	常勤：山科敏夫 社外：池田輝彦、溝呂木商太郎
2016年6月	常勤：山科敏夫 社外：池田輝彦、溝呂木商太郎
2017年6月	常勤：西川守 社外：黒田則正、倉科直文
2018年6月～	常勤：西川守 社外：黒田則正、倉科直文
2019年6月～	常勤：大橋明夫 社外：黒田則正、倉科直文

III i-dio 事業について

第1 i-dio 事業の概要

i-dioとは、地上アナログ放送終了後に空いた周波数帯のうちのVHF-Low帯(99MHzを超え108MHz以下の周波数)を利用して2016年3月1日以降に放送されている、TFMグループ各社が運営する地上波デジタル放送(V-Lowマルチメディア放送)及びインターネットラジオサービスである。同サービスは、SIMフリース마트フォン「i-dio Phone」や「TS PLAY by i-dio」アプリをインストールしたスマートフォンやタブレット端末等で視聴することができる。

また、i-dio事業の一環として、自治体と連携した防災情報配信サービス「V-ALERT」が行われている。同サービスを導入した自治体においては、放送波を利用して、緊急地震速報や津波速報などが瞬時に配信されている。

TFMグループには、i-dio事業を推進する事業者として、i-dio事業を統括する持株会社JMB、同事業における放送局設備の提供を行うハード会社のVIP、地域ごとに基幹放送業務を行うソフト会社の北日本、東京、中日本、大阪、中国・四国、九州・沖縄の各地域のマルチメディア放送株式会社(以下「MM」という。)、ソフト会社にコンテンツを提供するコンテンツプロバイダー事業者のTS及びアマネクが、それぞれ存在する。

TFMグループは、事業に関連する各社に対する投融資(債務保証を含む)等を通じて、これまで(2019年3月末時点)総額数十億円規模の資金を投じている。また、TFMは、JMBの株主2社との株式買取保証義務に基づき、2020年3月31日に、両者保有のJMB株式を総額金19億9996万円で買い取ったことにより、事業に関連して総額100億円規模の資金を投じたことになる。

第2 JMBグループ

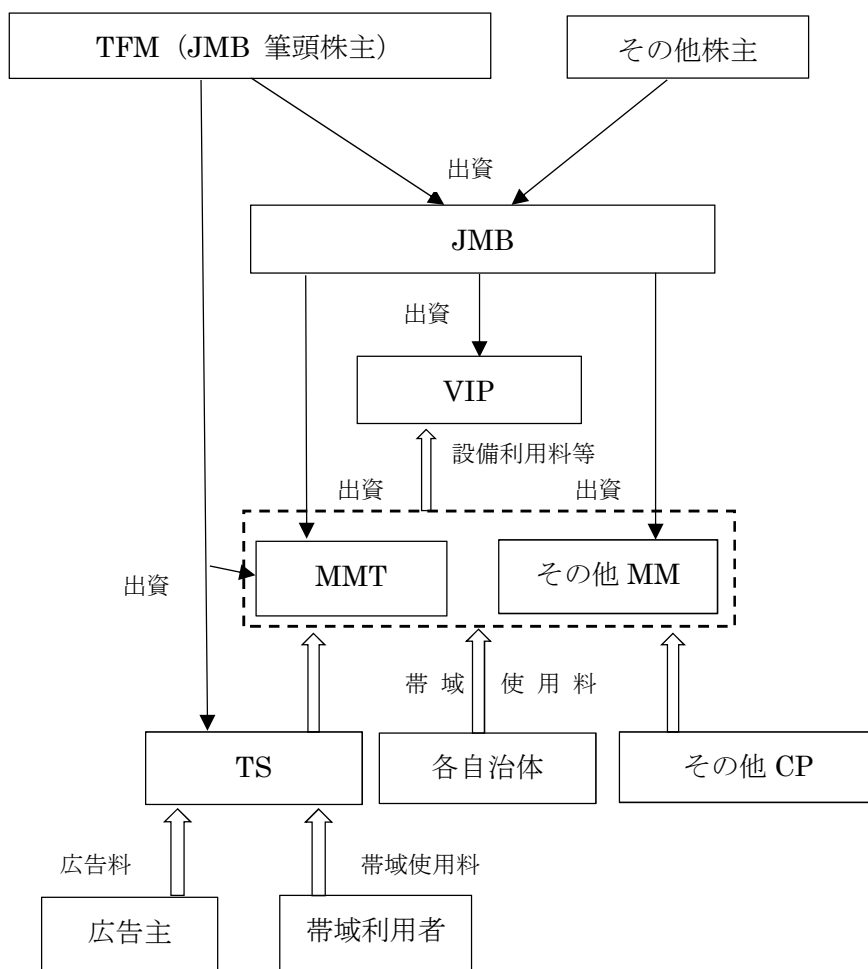
1 JMBグループの概要

JMBグループの概要は、以下の関係図とおりである。

TFMは、事業を行っているJMBグループの持株会社であるJMBの発行済み株式総数の26.6%を有する筆頭株主であるとともに、MMTの発行済み株式総数の0.7%、TSの発行済み株式総数の21.1%を有している。

なお、2020年3月31日、TFMが、JMBの株主2社とのJMB株式買取保証義務に基づき、両社保有のJMB株式を買い取った結果、JMBは、TFMの連結子会社（発行済み株式の50.1%を保有）となっている。

【関係図】



2 JMB

JMBは、TFMが中心となって、2014年1月16日に設立された、マルチメディア放送の基幹放送局提供事業等を営む会社等（VIP等）の事業活動を管理することを目的とする持株会社である。その概要は、以下のとおりである。

なお、TFMは、前述のとおり、2020年3月31日現在、JMBはTFMの連結子会社（発行済み株式の50.1%を保有）となっている。

(2019年3月31日現在)

商号	株式会社ジャパンマルチメディア放送 (2017年6月30日にBIC株式会社から商号変更)
会社設立	2014年1月16日
本店所在地	東京都千代田区麹町一丁目7番地
主な事業内容	マルチメディア放送（移動受信用地上放送に限る）の基幹放送局提供事業等の事業を営む会社又はこれに準ずる事業体の株式又は持分を所有することにより、当該会社等の事業活動を支配又は管理すること
発行可能株式総数	200,000株
発行済株式総数	155,450株
主な株主（2019年3月30日時点）	TFM（26.55%）、株式会社INCJ（12.87%）、株式会社日本政策投資銀行（10.72%）等
資本金	3,979,580,000円
株式譲渡制限	あり
機関	取締役会設置会社、監査役設置会社
営業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
代表取締役	千代勝美 2014年1月16日～2019年6月27日 梅本宏彦 2016年6月21日～2019年10月21日 ※平一彦 2019年10月21日～
会計監査人	東陽監査法人

3 VIP

VIPは、2014年1月16日に設立された、JMBの100%子会社である。VIPは、2014年7月15日、総務大臣より「特定基地局の開設計画」について認定を受けており、認定基幹放送事業者に対して、基幹放送局設備を提供する基幹放送局提供事業者である。その概要は、以下のとおりである。

(2019年3月31日現在)

商号	株式会社VIP
会社設立	2014年1月16日
本店所在地	東京都千代田区麹町一丁目7番地
主な事業内容	マルチメディア放送の基幹放送局提供事業等
発行可能株式総数	200,000株
発行済株式総数	100,000株
主な株主	JMB(100%)
資本金	500,000,000円
株式譲渡制限	あり
機関	取締役会設置会社、監査役設置会社
営業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
代表取締役	仁平成彦 2014年12月19日～ 高島進 2017年12月22日～2019年10月18日
会計監査人	東陽監査法人

4 マルチメディア放送株式会社 (MM)

各地域のマルチメディア放送株式会社 (MM) は、i-dio 放送に係る認定基幹放送事業者として、VIP から提供される基幹放送局設備を利用して、i-dio 放送を行っている。MM は、以下のとおり、各放送地域ごとに設立されている。

(2019年3月31日現在)

社名	放送地域
東京マルチメディア放送株式会社	関東・甲信越
北日本マルチメディア放送株式会社	北海道・東北
中日本マルチメディア放送株式会社	東海・北陸
大阪マルチメディア放送株式会社	近畿
中国・四国マルチメディア放送株式会社	中国・四国
九州・沖縄マルチメディア放送株式会社	九州・沖縄

各地域の MM の主要株主は JFN に加盟している地域の FM 局であり、各 FM 局がそれぞれの地域で有力企業等から出資を募った。

TFM は、MMT に出資している。同社の概要は以下のとおりである。

(2019年3月31日現在)

商号	東京マルチメディア放送株式会社
会社設立	2009年10月7日
本店所在地	東京都千代田区麹町一丁目7番地
主な事業内容	移動受信用地上基幹放送の関東・甲信越地区における認定基幹放送事業の実施運営等
発行可能株式総数	30,000株
発行済株式総数	16,926株
主な株主	JMB (95.7%)、(株)エフエムラジオ新潟 (1.5%)、TFM (0.7%) 等
資本金	518,380,000円
株式譲渡制限	あり
機関	取締役会設置会社、監査役設置会社
営業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
代表取締役	藤勝之 2015年1月13日～2020年3月11日 梅本宏彦 2018年6月21日～2019年10月21日 ※富木田道臣 2009年10月7日～2014年12月25日 ※千代勝美 2013年6月18日～2014年12月25日
会計監査人	東陽監査法人

なお、藤氏は、2020年3月11日、MMTの代表取締役を辞任し、現在、同社の代表取締役は土屋正巳氏が務めている。

5 コンテンツプロバイダー (CP)

コンテンツプロバイダー (CP) は、各 MM をはじめとする認定基幹放送事業者との間で締結した帯域賃貸借契約に基づき、認定基幹放送事業者の帯域を借りて、放送サービス等を提供する事業者である。

i-dio 事業に係る事業計画では、CP が各 MM に対し帯域使用料を支払い、これを原資として、各 MM が VIP への電波利用料及び設備利用料を支払うことが予定されており、CP が i-dio 事業全体の売上を創出する役割を担うことが予定されていた。

各 MM は、TS、アマネクほか1社との間で帯域賃貸借契約を締結していた。

また、TFM は、TS に対して出資している。同社の概要は以下のとおりである。

(2019年3月31日現在)

商号	TOKYO SMARTCAST 株式会社
会社設立	2015年1月23日
本店所在地	東京都千代田区麹町一丁目7番地

主な事業内容	放送番組の企画・制作及び販売マルチメディア放送
発行可能株式総数	40,000 株
発行済株式総数	14,200 株
主な株主	TFM (21.1%)、GSJ (14.1%) 等
資本金	355,000,000 円
株式譲渡制限	あり
機関	取締役会設置会社、監査役設置会社
営業年度	毎年 4 月 1 日から翌年 3 月 31 日まで
代表取締役	武内英人 2015 年 1 月 23 日～ (現・代表清算人) 平一彦 2018 年 6 月 29 日～2019 年 6 月 28 日
会計監査人	非設置

なお、TS は、2019 年 10 月 7 日開催の株主総会において解散決議を了し、現在は、特別清算手続中である。

第3 i-dio 事業に係る事実の経過

2013.3.14	TFM が、2013 年度内に V-Low マルチメディア放送の本放送を始める方針を公表。
2013.3.27	TFM の第 420 回取締役会において、NHK 並びに AM 及び FM 各局（JFN 各局を除く）の V-Low マルチメディア放送参入の見送りの報告。
2013.12.25	TFM の第 428 回取締役会において、V-Low マルチメディア放送事業の出資計画の方針決議。
2014.1.28	TFM の第 429 回取締役会において、V-Low マルチメディア放送事業の出資計画に係る中間報告。
2014.2.3	VIP が、総務省に対して、「99MHz を超え 108MHz 以下の周波数を利用する特定基地局の開設計画の認定申請」。
2014.2.25	TFM の第 430 回取締役会において、V-Low マルチメディア放送事業の出資計画を決議。
2014.7.15	総務省は、VIP に対し、上記認定申請に対する認定証を交付。
2014.12.12	アマネクの設立。
2015.1.23	TS の設立。
2016.3.1	MMT、大阪 MM 及び九州・沖縄 MM は、それぞれ東京親局、大阪親局及び福岡親局において、i-dio 放送を開始。
2016.3.30	TFM の第 453 回取締役会において、BIC（JMB）の資金調達に対する TFM による支援を決議。
2016.7.1	中日本 MM は、名古屋親局において i-dio 放送を開始。
2018.5.1	北日本 MM は、仙台親局及び喜多方中継局において、i-dio 放送を開始。
2018.6.26	中国・四国 MM は、広島親局において、i-dio 放送を開始。
2019.4.1	北日本 MM は、札幌親局において、i-dio 放送を開始。
2019.4.21	アマネクは、同社運営・放送の Amanek チャンネルの放送を終了。
2019.9.30	TS は、同社が運営・放送する「TS ONE」の放送を終了。
2019.12.25	JMB 及び各 MM は、2020 年 3 月 31 日を以て i-dio 放送を終了することを告知。

第4 i-dio事業の業績

1 JMB連結の業績

(単位：百万円)

	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期
売上高	—	33	878	548	693
営業利益	▲245	▲985	▲1,311	▲1,329	▲1,482
経常利益	▲313	▲1,059	▲1,424	▲1,477	▲1,639
最終利益	▲315	▲1,090	▲1,417	▲1,467	▲1,641
総資産	7,038	6,353	10,333	9,018	6,904
純資産	6,723	5,192	5,628	3,699	2,023

2 TSの業績

(単位：百万円)

	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期
	15.1.23 ～15.3.31	15.4.1 ～15.5.31	15.6.1 ～16.3.31	16.4.1 ～17.3.31	17.4.1 ～18.3.31	18.4.1 ～19.4.1
売上高	—	—	0	70	101	406
営業利益	0	▲1	▲42	▲383	▲444	▲290
経常利益	▲1	▲1	▲42	▲383	▲446	▲295
最終利益	▲2	▲1	▲42	▲383	▲436	▲295
総資産	260	456	481	392	238	197
純資産	257	455	453	220	▲156	▲451

IV 本委員会において認定した事実関係

本委員会においては、TFM の社内規程、各種会議体の議事録、関係者のメールアドレス、関係者へのヒアリング結果等を踏まえて、i-dio 事業に関与していた役員らによる各種の不正ないし不適切な行為を、詳細に事実認定した。

もつとも、今後 TFM が役員らに対して責任追及の訴えの提起等を行う可能性があることに鑑みると、本公表版の報告書において、詳細な認定事実を公表してしまうことは、TFM の当事者としての地位を害するおそれがある。

したがって、事実認定の詳細内容の公表は差し控えることとする。

なお、TFM が i-dio 事業関連の損失として計上した損失額は、2018 年度で 100 億 7800 万円、2019 年度で 25 億 5700 万円にも及んでいる。役員の実責任追及の可否及びその範囲については、本委員会において、別途詳細に検討したところであるが、今後、本委員会の報告をもとに、TFM の監査役会を中心として検討されたい。

V 本件各不正行為に至った原因

TFMにおいては、i-dio 事業に関する重要な経営判断にあたって、取締役会に同事業に係る情報が十分に説明ないし報告されず、執行に対する適切な監督・監視が行われていなかったため、経営トップを十分牽制することができなかった。また、執行に対する監督・監視の重要性が TFM においては認識されておらず、経営トップの意向を忖度する風潮が蔓延していた。そのため、i-dio 事業に関与している多数の役員らによって、必要な手続を経ることなく、第三者委員会報告書に記載されたような、TS の不正な連結外し、B 社との指定金銭信託契約を利用した TS への貸付けや TS による二次代理店業務（以下「本件各不正行為」という。）が組織的に行われていた。

第1 重要な経営事項が一部の経営トップにより決定されていた

TFMにおいては、規程上、重要な経営事項は役付常勤取締役などが出席する常務会で審議・決定したうえで、取締役会で審議・決定するものとされているが、実際には、i-dio 事業に関する事項を含む重要な経営事項は、富木田氏や千代氏などの一部の取締役によって、常務懇談会や担当者を自室等に呼んで打ち合わせをするなどの非公式の場において事実上決定されていた。

そうした非公式に決定された各事項は、常務会などの会議体において役員らの間で議論されることはなく、結果、重要な経営事項を審議・決定すべき常務会は、事実上、各担当役員からの報告に対して、富木田氏又は千代氏から指導ないし指示が行われるだけのものとなっていた。

また、富木田氏は、TFM 及び TFM グループの役員人事権を完全に掌握しており、富木田氏に異を唱えることは人事評価の低下につながるため、社員だけでなく役員においても富木田氏の意向を忖度する状況となっていた。

こうした組織風土が醸成された背景としては、富木田氏が長年に亘り代表取締役を務めていたことが考えられる。このようなきわめて長期間にわたる「代表取締役」職の在り方が、TFM における経営トップへの忖度という風土を醸成していたとも考えられる。

第2 取締役会の監督機能が有効に機能していなかった

取締役による権限の濫用に対しては取締役会による監督・監視が期待されるものであり、TFM では、社外取締役を一定数選任することにより、形式的には取締役の職務執行に対する監督・監視機能の維持・向上が図られていた。

しかしながら、例えば、i-dio 事業の全体像を把握するために必要不可欠である CP の実情についてはほとんど取締役会に報告されず、そうしたなか、TFM が B 社との間で締結していた指定金銭信託契約を利用し、TS に対する合計 3 億 5000 万円の貸

付が取締役会決議なく実行されていた。内部通報が明らかとなった後の2019年4月23日第487回取締役会において、ようやく千代氏より、不適切だったとして報告と謝罪があったが、これは、内部通報があったから行われたにすぎず、通報がなければそのまま隠されていたと考えざるを得ない。

取締役会に上程する事項は、取締役会の開催日の約10日前に行われる検討会議で決定されていたが、同会議では、最終的に、冨木田氏又は千代氏によって、取締役会への上程事項が決定されており、本来取締役会に諮るべき事項であっても、両氏によって意図的に上程を回避することが可能となっていた。

また、取締役会の議案に関する資料は、2019年6月まで、社外取締役に対して事前配布されておらず、i-dio 事業に関する出資や増資並びに金融機関からの借り入れに対する担保提供やTFMからの貸し付け等の複雑な議案について、当日配布・当日説明では、十分な議論が行われていなかったとしか評価できない。さらに、冨木田氏を中心とする経営陣は、取締役会の開催にあたって、社外役員への説明や議事進行の台本について入念に準備していたが、その準備の中で、ネガティブ情報はできる限り説明しないよう、すなわち、いわば i-dio 事業の実態を隠すような説明としていた。取締役会での社外役員からの質問に対しては、回答した役員が真摯に真正面から回答せず、はぐらかすような、ないしはよく聞かなければわからないような答え方をしていたことが、議事録の記録からうかがえる。

このように取締役会の議案に係る情報でさえも正確かつタイムリーに社外役員へ提供されていなかったため、社外役員を含む取締役会による監督・監視機能は十分に機能しない状況となっていた。

以上に加えて、社外役員は、いずれも株主や取引関係のある企業等の役員や関係者であり、かつ、その在任期間も長期化する傾向があった。すなわち、冨木田氏を中心とした経営陣との間に長期間に亘る関係があった。このような点も、経営陣に対する監督・監視が不十分となった要因の一つと言わざるを得ない。

第3 監査役ないしは監査役会による監督・監視機能が有効に機能しなかった

監査役ないしは監査役会においては、i-dio 事業に係るリスクや連結決算にあたってのTSの取り扱いについて、早い時期から問題点が認識されていた。また、監査役会における監査役間の議論の状況は、常勤監査役から常勤取締役に書面にて報告されていた。

さらに、社外監査役は、随時、取締役会において、i-dio 事業に関する決議のあり方の再検討の要請や、各種報告の要請を提言していたが、ほとんど、これらの意見は冨木田氏と千代氏によって退けられていたと言わざるを得ない。議事録には、一応、社外監査役の意見を聞いたかのような記載、今後報告するかのような記載もあるが、実際には、社外監査役の提言に対しはぐらかすような対応も多く、報告を約束しながら

ら実際には行われていないことがほとんどであった。

TFMにおいては、監査役に対して一般の企業でとられているような真摯な対応が行われていたとは到底判断できず、むしろ、監査役の意見は「聞くだけ」「対応すると答えるだけ」と考えていたとしか評価せざるを得ない。本委員会によるヒアリングによれば、旧経営体制における一部の常勤取締役においては、「監査役は取締役会の議決権を持っておらず、何とでもなる。」として、i-dio 事業に係る監査役からの指摘を重要視していなかったとの指摘もあった。

また、そもそも、i-dio 事業に関する情報が、監査役ないしは監査役会にも、正確かつタイムリーに提供されていなかったため、監査役による執行に対する牽制が十分働かなかったともいえる。

第4 内部監査部門などの社内部門による牽制が不十分であった

本件各不正行為については、経営戦略室⁴、グループ経営管理室⁵や総務部⁶などの各社内のいわゆる管理部門の目に触れる機会が全くないわけではなかった。

しかしながら、TFM 内において、i-dio 事業は経営直轄案件という認識が広がっており、上記の各社内部門から i-dio 事業に関連する本件各不正行為の是正を求めることは困難な状況にあった。また、各社内部門でこれらの問題行為を探知しても、当該部門を所管する各担当役員は、経営トップの経営方針に異を唱えることができない状況にあったことから、各社内部門からこれらの問題行為の是正を求めることも困難な状況であった。

また、取締役等による不正行為の発見ないし是正が期待される内部監査部門として業務監査部が設置されていたものの、業務監査部の構成員は、他の部門長やグループ会社の重要職と兼務の業務監査部長1名のみであり、充実した監査業務を実施することが困難な状況であった。実際にも、内部監査の実施は十分ではなく、不正行為の発見ないし是正などの機能は果たされていなかった。もっとも、業務監査部は社長直轄の部門であり、これまで述べてきたように、たとえ不正を発見したとしても、千代氏に対して報告、是正提案を行うのは現実的でなかったし、TFM 経営陣においては、経営トップの違法行為に対する内部監査部門の役割を認識できていなかった。

第5 会計監査人による監督・監視機能が有効に機能しなかった

会計監査人においては、2017年3月期の中間決算時点において、連結決算におけ

⁴ 経営戦略室は、TFM 及びグループ全体の経営戦略の策定を行うとともに、資本政策、資金計画の策定、常務会等の事務及び運営を担当している。

⁵ グループ経営管理室は、TFM 及びグループ全体の経営計画の策定、子会社及び関連会社の管理、その他経理業務などを担当している。

⁶ 総務部は、取締役会の事務及び運営その他総務業務全般を担当している。

る TS の取り扱いについて疑義を述べるとともに、i-dio 事業の事業計画と実績の大きな乖離についても認識していた。また、i-dio 事業の放送開始が当初の予定より 2 年近く遅れたことも加わり、JMB グループの事業計画は 2014 年 2 月の取締役会決議時から大きく変化しており、毎期の決算において、会計監査人から問題点の指摘を受けていた。

しかしながら、本委員会のヒアリングによれば、客観的には実現可能性に乏しいと思われる計画であっても、TFM の担当者の説明を会計監査人は「可能性がないとまではいえない。」と判断していたとのことである。たしかに、実際の事業の担当者から自信をもって説明された場合、実現可能性なしと立証することが非常に困難であることは理解できるが、この結果、この時点では、会計監査人による監督・監視機能が有効に機能することはなかった。

第 6 コンプライアンス意識が欠如していた

本件各不正行為に関与した富木田氏、千代氏をはじめ役員らは、法務や会計上のルールを適切に順守するというコンプライアンス意識が希薄であった。

例えば、本委員会が確認したメールには経営トップからしてコンプライアンス意識が欠如していたことが明らかなものがある。経営トップのこのような認識・態度は、当然、役員や社員に伝わっており、TFM 内において、経営陣が掲げる経営方針やその指示を実現することこそが、最重要と認識され、コンプライアンスは二の次となっていた。今般実施した社内アンケートでも、コンプライアンス意識の問題について過去の案件を含め多数の意見が上がっている。

VI ガバナンス体制並びに内部統制システムの見直しに関する提言

TFMにおいて今回の諸問題が発生した原因は、前述したように、執行に対する監督・監視が十分機能していなかった点にある。執行に対する監督・監視は、ガバナンスの基本であるが、そのためにどのような改善をすべきか、以下に詳述する。

第1 機関に関する再検討

1 関連するガバナンス上の問題点

TFMにおいては、いわゆる「執行」と「監督・監視」が十分分離しておらず、その結果、一部の取締役への権限集中を招くことになった。

また、TFMでは、一定数の社外役員を選任し、取締役による権限濫用を取締役会・監査役会が監督・監視することが期待されていたが、そもそも、社外役員に対する情報提供が不十分であった。取締役会や監査役会において、社外役員から質問や意見は出されていたが、それぞれの社外役員の情報不足もあって、常勤取締役の回答の不適格さや曖昧さの核心をつくまでに至らなかった。結果、取締役会・監査役会による監督・監視は十分機能していなかった。

本委員会は、これらの根本原因を解消するために、TFMの機関設計の仕組み等に関して、以下の提言をすることとした。

2 機関に関する提言

【提言1】社外役員に対する情報提供

TFMにおいては、2019年6月に社外監査役から指摘されるまで、社外役員に対する情報提供は極めて不十分であった。このため、社外役員は、取締役会の限られた時間内で何とか問題点を読みとり指摘しようとしていたが、審議は不十分とならざるを得ず、また、常勤取締役の回答ははぐらかしであったり曖昧であったりしたものも多く、結果として、経営陣の説明をそのまま是認せざるを得ない状況に至っていたものと思われる。

本委員会としては、取締役会における審議の活性化並びに経営陣に対する監督・監視のために、社外役員に対し、必要に応じて十分な情報が提供される仕組みを構築すべきであると考えます。

そのために、まずは、取締役会の議案に係る資料は、最低でも、取締役会の数日前には送付される必要があるが、また、取締役会開催前に、社外役員に対する議案の事前説明が行われることが望ましい。

また、配布される資料は、読みやすくわかりやすいものでなければならない。本委員会が確認した中には、あえて、資料をわかりにくくして、曖昧なまま決議に持ち込

もうという経営陣の意識の表れとしか評価できないような資料もあった。特に、i-dio 事業に関するこれまでの取締役会資料は、定性的記載が多く、しかも「検討中」「相手先にて検討していただいている」「予想はこうである」といった、ネガティブ情報を隠しポジティブ情報であるかのように装った記載が多かった。

前述の、社外役員に対し必要に応じて十分な情報が提供される仕組みとしては、例えば、社外役員の指示を受けて情報を的確に提供する担当者を選任しておくことも必要である。

また、これまでは何ら開示されてこなかった常務会などの重要な会議体に関する資料等の社外役員への共有化も検討すべきである。

【提言 2】独立社外役員の選任

TFM は、一定数の社外役員を選任しているが、本件各不正行為への対応（新経営体制への移行を含む）にあたっては、社外役員が重要な役割を担った。したがって、一定数の社外役員を選任していたことにより是正作用が働いたといえる。

しかしながら、一般論として、企業の経営トップが企業不祥事に関与している場合には、たとえ社外役員であっても、当該企業と利害関係を有する（当該企業の株主や取引先等の役職員である等）社外役員では、これを是正することが困難な場合がある。そのため、企業と利害関係を有さない独立した立場の独立社外役員に、不祥事の未然防止や、拡大しないような対応を主導することが期待されていると言われている。

一方、TFM の社外役員は、いずれも TFM の株主や取引関係等にある役職員等であるから、TFM と何らかの利害関係を有する者であると言わざるを得ず、TFM の経営陣から完全に独立した立場の者とはいえない。

よって、本委員会としては、株主や取引先とは無関係の独立した社外役員を選任することが望ましいと判断した。独立社外役員の人数は、TFM の事業規模や取締役会としての迅速な意思決定の要請も考慮して、少なくとも 1 名ないし 2 名とし、そのうち 1 名は、取締役の業務執行に対する監督・監視機能を強化するため、会計等についての専門的知見を有する者の選任が望ましいと考える。

また、取締役会においては、様々な視点からの議論が極めて重要であり、ジェンダーについても十分な配慮が必要である。TFM においてこれまで女性が役員に選任されたことはないが、独立社外役員の選定にあたっては、ジェンダーにも十分に配慮することが望ましいと考える。

【提言 3】監査等委員会設置会社への移行に関する検討

(1) 監査等委員会設置会社への移行に関する検討

TFM の監査役及び監査役会は、i-dio 事業に関するリスクを早い段階から認識しており、取締役会においても度々重大な指摘を行ってきたが、冨木田氏を中心とする経営陣から十分な対応がとられることはなく、結果的に、本件各不正行為を防止することができなかった。

このような結果となったことについて、本委員会は、監査役が意思決定には参加できない、つまり取締役会の議決権をもっていなかったことが要因のひとつであると考え、このような監査役の欠点を補うものとして、監査役の機能とともに取締役として議決権も有する監査等委員の制度導入を提案する。

監査等委員会設置会社では、3人以上の監査等委員取締役（任期2年。監査等委員会の過半数は社外取締役とする。）を通常取締役（任期1年）とは別個に株主総会において選任する。業務執行者に対する監査を行う監査等委員が取締役として取締役会の意思決定に参加することにより、その監査機能の強化が期待される。必要な場合は反対票を投じることもでき、経営陣は、その意見をこれまでのように無視することはできなくなると思われる。

前述したとおり、TFM では、監査役の見解はほとんど無視されたといっても過言ではないし、旧経営体制における常勤取締役はヒヤリングに対して「監査役には議決権がないので何とでもなる」と回答している。こうしたなか、監査等委員会設置会社への移行は、ガバナンス体制見直しの有効な方法の一つであると考えられる。

また、このような監査等委員会設置会社への移行は、社員や外部からみても、TFM の従来体制が根本から変更されたと見ることができるというメリットがある。

もっとも、本委員会としては、TFM の規模等を踏まえると、監査等委員会設置会社への移行が必須との結論に至ったものではない。監査役役割を正しく理解し、その意見をきちんと聴くことができる経営陣であれば、監査役会設置会社が十分機能していることは論を俟たない。また、本報告書で提言するその他のガバナンス体制の見直しを適切に実施すれば、監査等委員会設置会社へ移行せずとも、十分なガバナンス体制の再構築は可能であろう。TFM 取締役会として、監査等委員会設置会社へ移行すべきかどうかについては本報告書で指摘した諸点を慎重に議論していただきたい。

(2) 監査等委員会の構成について

本委員会としては、監査等委員会設置会社に移行する場合には、監査等委員会による常勤取締役の業務執行に対する監査機能を高めるために、監査等委員には「独立性」を有する独立社外取締役を少なくとも一人は入れるべきと考える。

なお、仮に移行しない場合には、社外取締役に、TFM とは取引関係を持たず株主でもない「独立」した取締役に最低でも1名選任すべきであることは既に述べた。

「独立」社外取締役による執行側に対する監督・監視の強化を期待するものである。

(3) 移行の時期

TFM は、現在、監査役会設置会社であることから、監査等委員会設置会社への移行には、株主総会における定款変更が必要となる。

本委員会においては、一刻も早い信頼回復のため、2020年6月末の監査等委員会設置会社への移行が望ましいとの意見もあったが、移行にあたっての各規程類の見直しなどの実務上の作業や、新たに監査等委員に就任する候補者の選定・調整にかかる期間、加えて現在の各取締役の任期が2021年6月末までとなっていること、などに鑑み、監査等委員会設置会社に移行する場合には、2021年6月末までの移行を提言する。

【提言4】 代表取締役の在任期間と会長職の役割の再定義

TFM においては、2019年6月まで、代表取締役2名制をとっており、代表取締役会長として冨木田氏、代表取締役社長として千代氏の2名が選任されていた。このうち冨木田氏は、代表取締役社長として8年、代表取締役会長として6年の通算14年にわたり、代表取締役としての地位にあった。また、冨木田氏は、この期間中に、TFM を含む38のFM局が加盟する全国FM放送協議会（JFN）の会長や同協議会に加盟しているFM局に対して番組を提供する(株)ジャパンエフエムネットワーク（JFNC）の取締役会長の地位にもあった。このような冨木田氏への権限集中が、結果としてi-dio事業に対する批判的意見を封じ込めてしまったと言わざるを得ない。

このような経緯に鑑み、今後、TFM においては、代表取締役の在任期間について指名委員会および取締役会で審議し、在任期間の上限を検討するべきである。

また、代表取締役社長が代表取締役会長に就任することは、結果として代表権を有する期間が長くなることが考えられるため、原則避けるべきであり、それでも代表取締役会長としての選任が必要な場合（例えば、後継者育成のため等）は、その理由と昇任について、指名委員会及び取締役会で慎重に議論が行われる必要がある。

もうひとつの問題として、複数の代表取締役を選定する場合は、それぞれの役割を明確に定義すべきである。「代表取締役」は、会社において執行のあらゆる権限を有する「経営のトップ」である。役割定義は、権限規程や職務分掌規程或いは取締役の分掌等、内外共に目に見える形で提示される必要がある。また、一般に、代表権のない会長職でさえ、実質的な院政となっている企業も多々見受けられる。従って、代表権のない取締役会長の場合でも、その役割については明確に定義されるべきである。

【提言5】 適切な人数の取締役の選任と取締役会付議事項の整理

取締役の人数は、上記【提言2】のとおり、独立社外役員を増員することによって監督・監視機能を強化すべき観点がある一方、迅速な意思決定を可能にするための一定数以下に限定すべきという観点もあり、その双方を考慮する必要がある。

現在、TFMの取締役の員数は定款において12名以内とされ、既に11名の取締役（常勤取締役7名、社外取締役4名）が選任されているが、TFMの事業規模等を考慮しつつ、活発な議論と迅速な意思決定を可能にする員数及び常勤役員と社外役員の構成比について、十分検討すべきである。

なお、検討にあたり重要なのは、取締役会による実効性ある監督・監視ができるよう、員数・構成比と取締役会付議事項の整理を一体で議論すべき点である。例えば、現在より社外役員を増やし常勤取締役を減らす場合には、取締役会付議事項を一定程度常務会に移譲するとともに、取締役会への報告事項について明確に定めることが必要である。

【提言6】社外役員の在任期間

TFMにおいては、株主等の役員等が社外役員として選任され、一度選任された社外取締役は、再任が繰り返され、結果として長期間にわたって在任している。

事業内容を理解している社外役員によるガバナンスは極めて有効に機能すると言われているが、長期間にわたって同じ者が社外役員であり続けることは、常勤役員との間である種のなれ合いを生み出してしまうおそれがあり、取締役会における活発な議論を停滞させ、社外役員に期待される常勤取締役の業務執行に対する監督・監視機能の弱体化につながるおそれがある。

本委員会としては、特定の者が継続的に社外取締役を務めることによって、会社のことを理解し、実行性のある監督・監視が可能になることにも配慮し、社外役員の在任期間の上限を明確に定めることが望ましいと考える。例えば、幾つかの機関投資家が定める議決権行使判断基準では、累積在任期間が8年以上⁷や12年以上⁸となる社外役員選任議案への反対を推奨しており、これらの年数が一つの参考になると思われる。

【提言7】社外取締役間又は社外取締役・監査役（監査等委員）間の定期的会合

TFMの監査役監査基準第14条第3項では、監査役会は、社外取締役との情報交換及び連携に関する事項について検討し、監査の実効性の確保に努める旨規定されていた。しかし、実際には、監査役会と社外取締役との間で、情報交換となるような定期的な会合や会議体は開催されておらず、取締役の業務執行の監督・監視を担う社外取締役と監査役の連携は不十分であった⁹。通常、監査役または監査等委員は、監

⁷ 機関投資家の一つである旧三井住友アセットマネジメント株式会社の「議決権行使判断基準」等

⁸ 機関投資家の一つである大和証券投資信託委託株式会社の「議決権の行使に関する方針」等

⁹ TFMにおいては、第三者委員会からの報告を受けて、本委員会設置前に、監査役会と代表取締役との定期的会合を年間3回（2019年度は2回）、監査役会と社外取締役との定期的会合を年間2回（2019年度は1回）実施することになっている。

査を通じて会社の諸事情を知る立場にあり、社外取締役との間で情報量の格差がある。

本委員会は、社外役員による経営陣に対する監督・監視を実効あらしめるため、社外取締役間、又は社外取締役と監査役（監査等委員）との間での連携及び情報交換・意見交換を定期的実施することを提言する。

【提言 8】取締役会の実効性評価

TFMにおいては、これまで、取締役会として十分機能しているか否かを自ら検証ないしは評価したことはない。しかしながら、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすには、取締役会全体が適切に機能しているかを定期的に検証し、その結果を踏まえ、問題点の改善などの適切な措置を講じていくことが重要である。

取締役会の実効性を検証し評価する方法はいろいろあるが、例えば、取締役会の規模・構成、審議・報告されている事項、取締役会資料などのそれぞれの適切性や、自由闊達で適切な議論・意見交換を行う雰囲気が醸成されているか、などの点について、年 1 回取締役と監査役全員参加の場で議論するということも考えられる。

また、年 1 回定期的にと取締役及び監査役に対するアンケートを行い、取締役会の現状に対する率直な意見を可視化し、取締役会の在り方の改善に役立てていくという方法もあり得る。

取締役会が少なくとも年 1 回、取締役会のあり方そのものを議論することで、実効的なガバナンス体制のさらなる実現ないしは深化を図ることが望ましい。

第 2 委員会等の会議体について

1 関連するガバナンス上の問題点

TFMにおいては、指名委員会及び報酬委員会を設置し、各委員会の委員の過半数を社外取締役とするとともに、社外取締役が各委員会の委員長を務めていた。しかしながら、いずれの委員会にも、冨木田氏が委員として参加しており、冨木田氏による役員人事権の掌握、ひいては同氏による役員人事権を背景とした権限の濫用を防止することができなかった。なお、2019年5月に、次期代表取締役候補者の指名については、社外役員が主導し適切なプロセスがとられたことが認められる。

2 委員会等の会議体に関する提言

【提言 9】指名委員会及び報酬委員会の強化

本委員会としては、監査等委員会設置会社への移行の有無にかかわらず、引き続き指名委員会及び報酬委員会を設置するとともに、両委員会をより一層強化すべきと

判断した。

(1) 指名委員会について

指名委員会は、従来、常勤取締役2名（従前は富木田氏及び千代氏）並びに社外取締役3名が選任され、社外取締役が委員長となっていた。しかしながら、これまでは、富木田氏が役員人事に関する権限を掌握していたため、指名委員会として実質的なサクセッションプランなどの議論はできていなかった。

もっとも、前述したように2019年5月の次期代表取締役候補者の選定にあたっては、候補者からレポートを提出させて面談するというかつてない方法がとられた。指名委員会が実効的にその機能を発揮するために、今回の候補者選定でとった手法だけでなく、例えば、日頃から社内の取締役候補者にと取締役会の議案の説明をさせたり、社外取締役との交流をはかることなどによって、社外取締役が多角的に候補者を選定できるような手法を検討すべきである。

また、監査役（社内でも社外でもどちらでも）をオブザーバーとして指名委員会に参加させること（監査等委員会設置会社に移行する場合には、監査等委員を委員に選任する）も検討すべきである。より客観的に指名委員会の選定プロセスを評価できると思われる。

さらに、指名委員会の審議においては、委員となっている取締役自身の再任の是非を審議する際、本人をその審議に加えない仕組みもあり得るところである。

(2) 報酬委員会について

報酬委員会は、従前は、常勤取締役1名（富木田氏）と社外取締役3名が選任され、社外取締役が委員長となっていた。しかしながら、役員の報酬について詳細な審議をしていたわけではなく、単に代表取締役に一任という決議をしていただけであり、結局、役員報酬は、かつて取締役会で決議されたという役員報酬の基準にしたがって、富木田氏が各役員の個別報酬額を決定していた。

役員報酬の透明性については、昨今の社会的な要請であり、会社法の改正においても役員報酬の開示の拡充が求められている。したがって、今後、報酬委員会は、少なくとも、これまでの役員報酬の基準を再検討するとともに、役員報酬の総額（可能であれば個別の報酬額まで）を審議して提案すべきである。報酬委員会で各役員の個別の役員報酬額を決定するのか、それとも代表取締役社長からの報告とするのか、などについては、取締役会において慎重に審議していただきたい。

いずれにしても、報酬委員会は、少なくとも毎年1回、取締役会に対し、当期の役員報酬がどういうファクターによって決まったか、また、報酬の総額について、それぞれ取締役会に報告すべきである。

さらに、指名委員会と同様、報酬決定のプロセスを確認するために、監査役がオブザーバーとして出席することも検討すべきである（監査等委員会に移行した場合

には、監査等委員が委員となるべきである。)

第3 内部監査部門及びその他の管理部門

1 関連するガバナンス上の問題点

本件各不正行為は経営トップが主導したといえるものであるが、内部監査部門が、取締役等による不正行為の発見や、取締役等に対する牽制機能を果たすべきであった。また、グループ会社の管理についてその他管理部門による十分な管理監督がなされていなかった。よって、本委員会としては、実効性のある内部監査を実行するために、内部監査部門の強化及び充実について提言するとともに、内部監査部門その他管理部門のレポートライン等について提言する。

2 内部監査部門及びその他の管理部門に関する提言

【提言10】内部監査部門の強化及び充実

TFMの本件各不正行為があった当時、内部監査を担当する業務監査部の構成員は業務監査部長1名のみであり、かつ、他の部門長やグループ会社の重要職を複数兼務しており、充実した業務監査を実施することが困難な状況であったし、監査の対象となる部門長の兼職は、当該部門に対する自己監査となってしまうていた。

今後、内部監査を担当する業務監査部の責任者については、他部門との兼職は禁止すべきである。現在、TFMにおいては、本件各不正行為の発生をうけて、新たに内部監査部門に専従者を配置しているが、本委員会としては、今後も、内部監査部門に適切な人員を配置するとともに、適切な業務分担を通じて、内部監査部門の強化を図る必要があると考える。

なお、TFMの内部統制基本方針では、内部監査部門を配置し、内部統制の整備・運用状況の監視やTFM及び子会社に対する監査を実施するものと定められているが、あわせて、内部監査部門が業務執行部門から独立して配置することを明記すべきと考える。

【提言11】内部監査部門と監査役（会）又は監査等委員会との連携強化

本委員会としては、実効性のある内部監査部門による監査及び監査役（会）又は監査等委員会による監査を図るために、定期的（少なくとも4半期に1回以上の頻度）に、内部監査部門と監査役（会）等の間で情報交換等や年度監査計画、個別の監査日程についての調整を行うとともに、内部監査部門と監査役等との合同監査や合同往査などの手法も検討し、実効性が高い監査を行うべきと考える。

また、経営トップの不正が疑われる場合には、内部監査部門は社長に報告し指揮命

令を受けるのではなく、監査役会（監査等委員会）の指揮命令を受けるような体制に変更すべきである。

【提言 1 2】グループ会社に対する管理・監督・監査体制の強化

本件各不正行為は、グループ会社との取引やその資金調達などに関連して発生したが、取締役会では、各グループ会社に関する報告が十分なされてはいなかった。

また、本件各不正行為が行われた当時は、グループ会社の管理から連結決算までを執行役員であった特定の者が行っており、その業務内容が他の役職員と十分に共有されておらず、決算数値の操作やグループ会社間取引を利用した不正が容易であっただけでなく、個人による不正等のリスクも存在する体制であった。

現在は、経営戦略室において関係会社管理、経理部で連結決算と業務が分離されているが、具体的な業務分担は未整理の状況が続いており、本委員会としては、今後、両部門の業務分担を整理するとともに、両部門間での連携を図り、グループ会社に対する管理体制を強化、重要な子会社等の業績数値並びに業務の概略を適切に取締役会に報告する体制構築について提言する。

また、TFM の内部監査部門は、内部統制基本方針において、グループ会社に対する監査を実施するものとされていたが、十分に行われていなかった。よって、業務執行部門から独立した内部監査部門によるグループ会社に対する業務監査の強化が不可欠であり、かかる点も踏まえて、内部監査部門の強化を図る必要があると考える。

【提言 1 3】管理部門の役割分担を整理すること

TFM では、本件各不正行為が行われた当時、管理部門として、経営戦略室、グループ経営管理室及び総務局が設置されていた。現在は経営戦略室と総務局に整理・統合されたが、それでもまだ、各部門間での具体的な業務分担や指示系統が不明確となっており、今後、各部門の具体的な業務分担や指示系統については改めて整理すべきである。

また、社内の各役職員らの間で、i-dio 事業は経営直轄案件という認識が広がっていたため、各管理部門による内部的な牽制が働かなかったことは、本件各不正行為が行われた要因の一つである。このような管理部門の役割分担や指示系統を無視した取り扱いは厳に禁止すべきであり、万が一、経営陣において、管理部門の業務分担や指示系統を無視した取り扱いが行われた場合には、管理部門から、直接、社外役員や監査役（監査等委員）に報告・相談できるような体制とすべきである。そのためには、管理部門は、常日頃より、社外役員や監査役（監査等委員）への情報共有を行い、また一方では、社外役員らからの質問や要請等の担当窓口となっていることが望ましいと考える。

【提言 14】内部通報制度の充実・（コンプライアンス）アンケートの実施

TFM においては内部通報制度が存在し、本件各不正行為も 2019 年 4 月に同制度を利用した内部通報を端緒として明らかになった。

しかしながら、2020 年 3 月に実施した社内アンケートでは、内部通報窓口（スピークアップ窓口）の存在を知っているとの回答は、回答者の 3 分の 2 にとどまり、なかには「信用できないのであえて使わない。」という回答者もいた。

本委員会としては、TFM 及びグループ会社の役職員に対して、電子メールや携行用カード配布、定期的な説明会の開催等により、十分かつ継続的に同制度を周知するとともに、通報者に不利益な扱いがないことも説明すべきであると考えます。また、同制度を利用しやすくするため、現在、コンプライアンス委員会事務局又は同委員会指定の弁護士とされている通報先に、新たに各監査役（各監査等委員）を追加することを提言する。

なお、今回実施したアンケートは、本委員会の社外委員のみが回答を読むことができるとし、しかも回答は匿名としたため、相当程度、心理的なハードルは低くなったのではないかと想像される。今後も、少なくとも年 1 回は、今回のようなアンケートにより社員の率直な意見を聞く機会を持つとともに、コンプライアンスに関する客観的な評価・点検を定期的実施していくことが必要と考える。

第 4 会計監査

1 関連するガバナンス上の問題点

TFM においては、これまで、毎年の会計監査人の選任において、監査役会で会計監査人の評価・検討が十分にはなされていなかった

2 会計監査に関する提言

【提言 15】会計監査人の評価・検討

監査役会は、会計監査人の各事業年度の計算関係書類の監査の方法と結果の相当性を判断し、会計監査人の職務の遂行が適切に実施されることを確保するための体制に関する事項について監査報告書に記載するとともに、会計監査人の選任の適否の判断も行う必要がある。

しかしながら、TFM においては、これまで、毎年の会計監査人の選任において、監査役会で会計監査人の評価・検討が十分にはなされていなかったとのことである。

したがって、本委員会としては、今後、TFM の監査役会において、会計監査人の評価及び検討を十分に経たうえで、毎年の会計監査人の選任を行うべきと考える。

なお、会計監査人の評価及び検討に際しては、「会計監査人の評価及び選定基準策

定に関する監査役等の実務指針（公益社団法人日本監査役協会 会計委員会）などを参考にすることが考えられる。

VII 企業風土改革に関する検討

第1 問題点

前述した TFM の組織の実態並びに役員責任検討の前提となる事実からも明らかのように、TFM においては、執行に対する監督・監視の機能不全とともに、一部の取締役への権限の集中、経営トップからの指示に異を唱えない社内意識の蔓延、経営陣に忖度する風潮、ネガティブ情報を隠し都合のよい情報のみ伝える風通しの悪さ、経営トップをはじめとする役員らのコンプライアンス意識の欠如が明らかであった。

このような企業風土は、企業の健全な発展を阻害するだけでなく、そこで働く現在の社員並びに広くステークホルダーにとっても利益にはならない。したがって、このような企業風土の改革、刷新が不可欠である。

第2 企業風土改革に関する提言

【提言16】社員とのコミュニケーションの充実

まず必要なことは、経営陣や上司が社員と十分なコミュニケーションをとることである。コミュニケーションにおいては、経営陣や上司が社員の意見を率直に聞く必要があり、かつ意見を言った社員がマイナスの評価をされないことを周知、社員が自由に意見を言える雰囲気づくりをする必要がある。現在、TFM は、多額な投資をした i-dio 事業からの撤退を余儀なくされ、また AM 放送の FM 転換、ラジオを聴かない人の増加等の経営環境下であり、会社の将来に不安を感じている社員も少なくないと思われる。このような社員の不安を解消して企業の成長につなげるためにも、経営陣として努力しなければならないのは、社員との対話である。

さらに、社員からの意見を集める方法としては、今回のアンケートのように、匿名による意見を集めるやり方を工夫して（例えば、電子的な目安箱のようなもの）、積極的に社員の意見を吸い上げるといことも考えられるところである。

【提言17】企業理念・企業倫理の再構築

TFM の従来の企業理念は「感動と共感のネットワーク」の構築と「メディア活動を通じた社会貢献」の実現を目指すとされていた。企業理念は、会社の方針や方向性を示す根本的な考え方であり、社員の行動規範となり、ブランドイメージを作るものでもある。とくに、会社に問題が起きた場合、企業理念は方向性を示すものとして経営の軸になるといわれている。

今般の不正問題がおこり、社内の意識を再統一し、社外により良いブランドイメージを発信するために、上記企業理念の再検討・再構築は必要不可欠ではないかと考える。

例えば、社員との対話において、再構築した企業理念のさらなる共有をはかるとか、社員が企業理念に対してどのような考えを有しているか、などを切り口として対話をすることも考えられる。

TFMには、企業理念とともに、企業倫理も定められているが、企業理念再構築の際には、企業理念を最上位概念とする行動規範、行動原則などについても再検討されたい。そのうえで、経営トップをはじめとする全役職員がこれらの企業理念体系を遵守するよう努める必要がある。

【提言18】透明性の確保・社内における情報流通の促進・権限規程の見直し及び権限規程の遵守

i-dio 事業は、TFM の会社としての命運を左右する事業であったにもかかわらず、同事業の内容やその状況について、同事業に関与していない社員・役員らに十分に把握されているものではなかった。その結果、牽制が十分なされず、監督・監視もできないままであった。

本委員会としては、様々な局面における透明性の確保が重要だと考える。すなわち、不都合な情報を隠すことや少人数のみで案件を抱えることはやめ、よりオープンに情報を出し合って意見を言い合えるような雰囲気を、経営陣が自覚をもって作り出すことが必要だと考える。

また、上司がすべての権限を握っているようでは透明性は確保できないし、必要な情報も流通しないであろう。現在の権限規程を見直して、ある程度の権限移譲をすることも検討されたい。

さらに、過去においては、常務懇談会という非公式の会議体で経営の重要事項が決定されていたり、正式な決裁手続（取締役会・常務会等による承認・決議、稟議決裁等）を経ずに会長・社長への確認のみによって案件が進められていたと言われている。経営トップから社員に至るまで、見直し後の権限規程を必ず遵守しなければならない。もし手続きを踏んでいない案件を見つけたときには、直ちに是正がはからなければならない。内部監査部門は、こういった観点からも業務監査を実施する必要がある。

【提言19】コンプライアンス意識の改善

そもそも、経営トップをはじめとして、TFMにはコンプライアンス意識が欠如していた。

コンプライアンスとは、法令や定款に違反しないというだけでなく、社内のルールや社会的なルールも遵守するということである。その中には、当然、パワハラやセクハラをしないということも含まれる。

2020年6月からは、改正労働施策総合推進法（いわゆるパワハラ防止法）が施行され、罰則はないものの行政指導に従わなかった場合には企業名が公表される。すでにパワハラやセクハラに関する研修などは行われているが、今後も継続的に研修は実施する必要がある。また、内部通報制度の周知徹底をはかるとともに、パワハラやセクハラを発見したときは、厳罰で臨む必要がある。そして、行為と処罰の内容を社内に公表しなければ、パワハラやセクハラはなくなる。

さらに、本委員会としては、社員や役員らのコンプライアンス意識を改善するために、より一層、社内におけるコンプライアンス研修の充実などを図る必要があると考える。なお、一般的なコンプライアンス研修ではなく、放送業界に特有の問題があると思われたため、TFMの業務に沿ったコンプライアンス研修が必要である。

VIII 役員責任

本委員会においては、IVのとおり認定した事実をもとに、TFMの各役員の責任の有無を詳細に検討した。IVにも記載のとおり、今後TFMが役員らに対して責任追及の訴えの提起等を行う可能性があることに鑑み、本公表版の報告書において、詳細な検討内容の公表は差し控えることとした。

今後、TFMの監査役会を中心として、本委員会の報告をもとに、役員に対する責任追及の可否等を検討されたい。

IX 結語

以上検討してきたように、従来の TFM のガバナンス体制には重大な問題があり、またその組織風土についても早急に改善する必要がある。

TFM 取締役会におかれては、本報告書を十分検討していただき、実効あるガバナンス体制を整え、組織風土の改善に努めていただきたい。

以上