



2025 年 5 月 9 日

各位

会 社 名 日本空港ビルデング株式会社
代表者名 代表取締役社長 田中 一 仁
(コード番号 9706 東証プライム)
問合せ先 上席専務執行役員企画管理本部長 田口 繁敬
(TEL. 03-5757-8000)

特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2025 年 4 月 3 日「本日の一部報道について」にて公表のとおり、当社の子会社である株式会社ビッグウイング(以下「ビッグウイング」という。)が羽田空港に設置するマッサージチェアに係る契約先の選定過程や取引経緯において、当社代表取締役らによる不適切な行為が行われていた可能性があることが判明しました。そのため、事実関係及び経緯などの調査を行うことを目的として、監査等委員会が主導する「特別調査委員会」を設置し、調査を進めてまいりました。

また、特別調査委員会は、当社及びビッグウイング、さらにビッグウイング以外の子会社が関与する取引において、同種の問題が存在しないかについても調査を実施いたしました。

本日、特別調査委員会から別添の調査報告書を受領しましたので、お知らせいたします。なお、調査報告書につきましては、プライバシー及び機密情報保護等の観点から部分的な非開示措置を施しております。

調査報告書によりますと、マッサージチェア事業において、元衆議院議員の子息が関係する会社に対し、経済的利益を与える目的で不適切な取引がなされておりました。また、当該会社との空港内の広告に関する代理店業務及び、経営に対するコンサルティング業務においても、同様に不適切な取引が確認されました。さらには、当該会社を取引先とするよう、トップダウンで指示を出し、役職員が、その合理性に疑問を抱きつつも、その指示に従わざるを得ない状況にあったことも指摘されました。

本件により、空港利用者の皆さま、お取引先の皆さま、関係者の皆さまに、ご心配とご迷惑をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

本調査結果を踏まえ、当社は鷹城勲・代表取締役会長兼 CEO 及び横田信秋・代表取締役社長執行役員兼 COO の辞任の申し出を受理いたしました。

当社は特別調査委員会の調査結果を真摯に受け止め、関係者の厳正な処分を実施するとともに、同委員会の提言をもとに役員・従業員のコンプライアンス意識の向上、及びコーポレートガバナンスの強化に向けた再発防止策を実施し、関係者の皆さまからの信頼回復に取り組んでまいります。

以上

2025 年 5 月 9 日

調 査 報 告 書

日本空港ビルデング株式会社

特別調査委員会

目次

第 1	本件調査に至る経緯及び調査の概要	5
1	本件調査に至る経緯、調査体制	5
2	本件調査の概要	5
(1)	本件調査の目的・範囲等	5
(2)	本件調査の方法	6
第 2	JATCO の概要	9
第 3	マッサージチェア事業に関する調査結果	11
1	関係する会社等	11
(1)	東京国際空港ターミナル株式会社	11
(2)	ビッグウイング	12
(3)	X 社	12
(4)	W 社	13
(5)	V 社	13
(6)	Y 社	13
2	調査の結果判明した事実関係	13
(1)	マッサージチェア事業の概要	13
(2)	X 社とのマッサージチェアに関する契約締結	14
(3)	W 社とのマッサージチェアに関する契約締結	14
(4)	W 社との空港内の広告に関する代理店契約	17
(5)	X 社とのマッサージチェアに関する再度の契約締結	17
(6)	V 社とのマッサージチェアに関する契約締結	19
(7)	V 社の取り分の引き下げ	20
(8)	Y 社との第 3 旅客ターミナルに設置するマッサージチェアに関する契約締結	23
(9)	V 社との契約終了	24
(10)	Y 社との清掃業務委託に係る契約締結	27
(11)	Y 社との第 1 旅客ターミナル及び第 2 旅客ターミナルに設置するマッサージチェアに関する契約締結	28
(12)	ビッグウイングがマッサージチェア事業に関して X 社等に支払った機器設置利用料について	29
(13)	JATCO 及びビッグウイングによる A 氏に対する便宜供与依頼の有無について	30

3	上記事実関係の評価	31
第4	A氏が関係する会社とのその他の契約について	34
1	W社との空港内の広告に関する代理店契約	34
(1)	W社との契約締結の経緯等	34
(2)	W社が顧客から受領していた広告料について	36
(3)	W社による広告掲出料の未払い	36
2	Z社との業務委託契約	38
3	上記事実関係の評価	39
第5	類似事案に関する調査結果	40
1	概要	40
2	事業者αとの取引について	41
3	事業者βとの取引について	42
4	上記事実関係の評価	42
第6	JATCOグループにおける牽制の仕組みについて	42
1	内部監査について	43
(1)	概要	43
(2)	監査室の人員体制について	44
(3)	今般発覚した事例について	44
2	内部通報制度について	45
(1)	概要	45
(2)	内部通報制度の周知状況	45
(3)	内部通報の状況	46
第7	原因分析	46
1	経営トップのコンプライアンス意識の欠如とガバナンスの無効化	46
2	牽制の欠如と組織風土の問題	48
3	経営幹部の指名の在り方の問題	50
第8	再発防止策	51
1	経営体制の刷新	51
2	最高経営責任者の後継者育成計画の策定及び指名プロセスの透明化	52

3	指名諮問委員会の在り方の見直し……………	52
4	経営トップへの牽制機能の強化……………	53
5	組織風土の改革……………	54

第1 本件調査に至る経緯及び調査の概要

1 本件調査に至る経緯、調査体制

日本空港ビルデング株式会社(以下「**JATCO**」という。)は、2024 年(令和 6 年)12 月、一部報道機関から、羽田空港におけるマッサージチェアの設置に関する **JATCO** の代表取締役社長執行役員兼 COO である横田信秋氏(以下「**横田氏**」という。)の関与に関して、取材を受けた。その取材対象は、V 社と **JATCO** の子会社である株式会社ビッグウイング(以下「**ビッグウイング**」という。)との間で締結されていた羽田空港におけるマッサージチェアの設置に関する契約に関連して、横田氏及びビッグウイングの専務取締役執行役員である岩瀬祐和氏(以下「**岩瀬氏**」という。)が、V 社の代表取締役に対して、W 社に手数料を支払うよう要求した事実の有無等についてである。**JATCO** は、その事実関係の確認を開始し、その状況については、2025 年(令和 7 年)2 月 19 日の取締役会でも報告されていた。

2025 年(令和 7 年)3 月 12 日、**JATCO** の監査等委員である取締役は、V 社の親会社から同月 11 日付けの「調査要請書」(以下「**調査要請書**」という。)と題する書面を受領した。調査要請書では、上記一部報道機関と同様の指摘をした上で、V 社の代表取締役が W 社に対して手数料を支払うことを拒絶したところ、不当に契約が終了させられた旨指摘されている。

JATCO の監査等委員は、2025 年(令和 7 年)3 月 13 日、協議により、監査等委員が主導する特別調査委員会(以下「**当委員会**」という。)を立ち上げ、調査要請書で指摘された事実関係等を調査することを決定した。また、当委員会による調査に当たっては、外部法律事務所である西村あさひ法律事務所・外国法共同事業所属の弁護士¹に、その補助をさせることとした。なお、同月 19 日に開催した監査等委員会において、その旨正式に決議した。

2 本件調査の概要

(1) 本件調査の目的・範囲等

上記調査要請書の指摘を踏まえ、当委員会は、羽田空港に設置するマッサージチェアに係る契約相手の選定過程や取引経緯において、不適切な行為が行われていないか調査することとした。また、**JATCO** 及びビッグウイング、さらにビッグウイング以外の子会社が関与する取引において、同種の問題が存在しないか調査することとした。

本調査報告書は、2025 年(令和 7 年)5 月 9 日時点における調査状況を報告するものである。

¹ 平尾覚、泰田啓太、若林順子、鈴木悠介、中井成紀、西田朝輝、中村洋輔、澤井雅登、平山祐らら各弁護士が補助に当たった。

(2) 本件調査の方法

ア 関係資料の精査

当委員会は、ビッグウイングが羽田空港において営んでいるマッサージチェア事業及び広告事業に関する契約書や稟議書等の関係資料の提出を受け、これらを精査した。

イ 関係者に対するヒアリング

当委員会は、下記の対象者に対してヒアリングを実施した²。

対象者名	役職	ヒアリング実施日
鷹城勲氏	JATCO 代表取締役会長兼 CEO	2025 年 4 月 7 日 2025 年 4 月 25 日 2025 年 4 月 30 日
横田信秋氏	JATCO 代表取締役社長執行役員兼 COO	2025 年 3 月 18 日 2025 年 3 月 31 日 2025 年 4 月 4 日 2025 年 4 月 16 日 2025 年 4 月 25 日 2025 年 4 月 30 日
大西洋氏	JATCO 代表取締役副社長	2025 年 4 月 18 日 2025 年 5 月 2 日
田中一仁氏	JATCO 取締役副社長	2025 年 3 月 28 日
松田圭史氏	JATCO 常務取締役執行役員	2025 年 4 月 21 日
鈴木久泰氏	JATCO 取締役執行役員	2025 年 4 月 22 日 2025 年 5 月 1 日
甲 1 氏	JATCO 理事(元専務取締役執行役員)	2025 年 4 月 3 日
甲 2 氏	JATCO 監査室長	2025 年 4 月 23 日 2025 年 5 月 1 日
甲 3 氏	JATCO 内部統制室長	2025 年 5 月 1 日
甲 4 氏	JATCO 企画管理本部 総務・人事部 課長	2025 年 4 月 23 日
櫻井正志氏	ビッグウイング 代表取締役会長	2025 年 4 月 17 日

² 後述するアンケート調査の結果を踏まえ、回答者に対して実施したヒアリングについての記載は省略している。

対象者名	役職	ヒアリング実施日
岩瀬祐和氏	ビッグウイング 専務取締役執行役員	2025 年 3 月 18 日 2025 年 3 月 28 日 2025 年 4 月 9 日 2025 年 4 月 11 日 2025 年 4 月 24 日
町野公威氏	ビッグウイング 取締役執行役員	2025 年 4 月 17 日
甲 5 氏	ビッグウイング 営業部次長	2025 年 3 月 25 日
甲 6 氏	ビッグウイング 総務部次長	2025 年 4 月 24 日
甲 7 氏	ビッグウイング（臨時スタッフ） （元 X 社 社長室室長）	2025 年 4 月 1 日
甲 8 氏	元東京国際空港ターミナル株式会社 営業部長	2025 年 5 月 1 日
B 氏	元 X 社 代表取締役	2025 年 4 月 23 日
C 氏	V 社 代表取締役	2025 年 5 月 1 日

なお、当委員会は、W 社及び Y 社に対しても、ヒアリングの実施を依頼したが、W 社からは返信はなかった。また、Y 社からは、多忙につきヒアリングには応じられないとの回答があったため、書面による質問を実施した。

ウ フォレンジック調査

(ア) 対象者

当委員会は、鷹城勲氏（以下「**鷹城氏**」という。）、横田氏及び岩瀬氏に加えて、ビッグウイングが営むマッサージチェア事業に関与していると考えられるビッグウイングの役職員 4 名から回収した PC 及び携帯電話機につき、外部フォレンジック業者を起用してフォレンジック調査を行ったほか、ビッグウイングで利用されているビジネスチャットツール上でのメッセージのやりとりについても確認を行った。

フォレンジック調査の対象者は、以下のとおりであり、対象機器は、それぞれ所属する会社が貸与している PC 及び携帯電話機である³。

³ 岩瀬氏、町野公威氏、ビッグウイング営業部部長代理、甲 5 氏及び甲 5 氏とは別のビッグウイング営業部次長については、2025 年(令和 7 年)2 月 26 日に会社が貸与している PC を、同年 3 月 6 日に会社が貸与している携帯電話機を回収した。横田氏については、2025 年(令和 7 年)3 月 17 日に会社が貸与している PC 及び携帯電話機を回収した。鷹城氏については、2025 年(令和 7 年)4 月 9 日に会社が貸与している携帯電話機を、同年 4 月 10 日に会社が貸与している PC を回収した。なお、鷹城氏及び横田氏は、会社が貸与している携帯電話機を回収した時点で、それ以外の私用携帯電話機を所持していないと述べている。

- ・ 鷹城氏(JATCO 代表取締役会長兼 CEO)
- ・ 横田氏(JATCO 代表取締役社長執行役員兼 COO)
- ・ 岩瀬氏(ビッグウイング 専務取締役執行役員)
- ・ 町野公威氏(ビッグウイング 取締役執行役員)(以下「町野氏」という。)
- ・ ビッグウイング 営業部部長代理
- ・ ビッグウイング 営業部次長
- ・ 甲 5 氏(ビッグウイング 営業部次長)

(イ) キーワードによる絞り込み

当委員会は、上記(ア)記載のフォレンジック調査対象者から回収した会社貸与の PC 及び携帯電話機から抽出されたメールデータ(886,853 件)について、さらに、キーワードによる絞り込みを行い、その結果抽出されたメールデータ(40,991 件)について、レビューを実施した⁴。

(ウ) 対象者によるデータの消去等

フォレンジック調査の過程で、岩瀬氏が、携帯電話機が回収される前の段階で、携帯電話機にインストールしていた LINE アプリケーションを削除していた事実が判明した。岩瀬氏は、意図的に削除したわけではないとの説明をしているが、岩瀬氏が説明する状況は自然とは言い難く、当委員会としては、岩瀬氏が意図的に LINE アプリケーションを削除した可能性があると考えている⁵。

当委員会としては、岩瀬氏の行為は、当委員会による公正な調査を妨げる不誠実な行為であるものと考える。

エ アンケート調査

当委員会は、JATCO 及びビッグウイング、さらにビッグウイング以外の子会社が関与する取引において、同種の問題が存在しないか調査するため、JATCO 及びそのグループ

⁴ キーワードに該当するメールデータ(40,991 件)について、外部フォレンジック業者が一次レビューを実施し、明らかに本件とは関係がないメールを Not Responsive とした上で、当委員会が二次レビューを実施している。

⁵ 岩瀬氏は、「胸元に入れていた携帯電話が落ちた際に、LINE アプリケーションに触れてしまい、アプリケーションが削除できる状態になってしまった。また、眼鏡をかけていなかったのも、『削除しますか』とのポップアップメッセージも見えず、誤って削除する旨のボタンを押してしまった。」と説明している。また、岩瀬氏は、「携帯電話機が返却された後、LINE アプリケーションを再インストールし、データの復元を試みたが、暗証番号を忘れたためデータを復元できなかった。」と説明している。

会社のうち、LANI KE AKUA PACIFIC, INC.⁶を除く 18 社を調査対象として、調達業務に関与する役職員に対するアンケート調査を実施した。

その後のヒアリング調査等の便宜のため、監査等委員によるアンケート調査は記名式で実施し、その回答は、補助者を務める西村あさひ法律事務所・外国法共同事業宛てに直接送付させた。なお、当該アンケート調査において、監査等委員及び補助弁護士の間のみで回答内容を共有し、回答者の同意がある場合に限り、回答者の氏名等を JATCO に伝えることを、当該役職員に説明している。

アンケートの質問は、以下のとおりである。

- ・ あなたが所属する会社又は親会社(日本空港ビルデング株式会社)の経営幹部が、特定の事業者に対して利益を与えることを目的として特定の事業者を取引先として選定するよう、誰かに対して指示しているのを見聞きしたことはありますか。または、あなた自身が指示されたことはありますか。
- ・ (上記質問に対する回答が「はい」の場合)当該特定の事業者が恣意的に取引先として選定されたことはありますか。
- ・ (上記質問に対する回答が「はい」の場合)①いつ頃、②誰が、③誰に対し、④どのような取引に関し、⑤どのような指示を行ったか、⑥指示に対してどのような対応を取ったか、なるべく具体的に記載してください。

アンケート調査の対象となった役職員の数 は 459 名であり、2025 年 5 月 8 日時点で、うち 433 名から回答を受領した(回答率 94.33%)。

第 2 JATCO の概要

JATCO は、羽田空港における国内線旅客ターミナルビル等の建設・管理運営、航空会社及び空港構内営業者等に対する事務室、店舗等の賃貸及び駐車場の管理運営、物品販売(国内線売店及び国際線(ロビー売店等)売店)、国際線旅客ターミナルビルにおける業務委託(施設維持管理、免税店運営、旅客サービス等)を主な事業とする株式会社であり、1953 年(昭和 28 年)7 月 20 日に設立された。

鷹城氏は、2005 年(平成 17 年)に JATCO の代表取締役社長に就任し、2016 年(平成 28 年)6 月にその座を退いて代表取締役会長となった後も CEO を兼務し、現在に至っている。横田氏は、2016 年(平成 28 年)6 月に鷹城氏の後を継いで JATCO の代表取締役社長に就任し(COO を兼任)、現在に至っている。

JATCO は、2009 年(平成 21 年)4 月から執行役員制度を導入した。その目的は、経営の効率化及び意思決定の迅速化、取締役会機能の強化等を図ることであった。その後、JATCO は、2016 年(平成 28 年)6 月、鷹城氏の会長就任に合わせ、CEO 及び COO を設置

⁶ LANI KE AKUA PACIFIC, INC. は、事業を停止していることから、アンケート調査の対象から除外した。

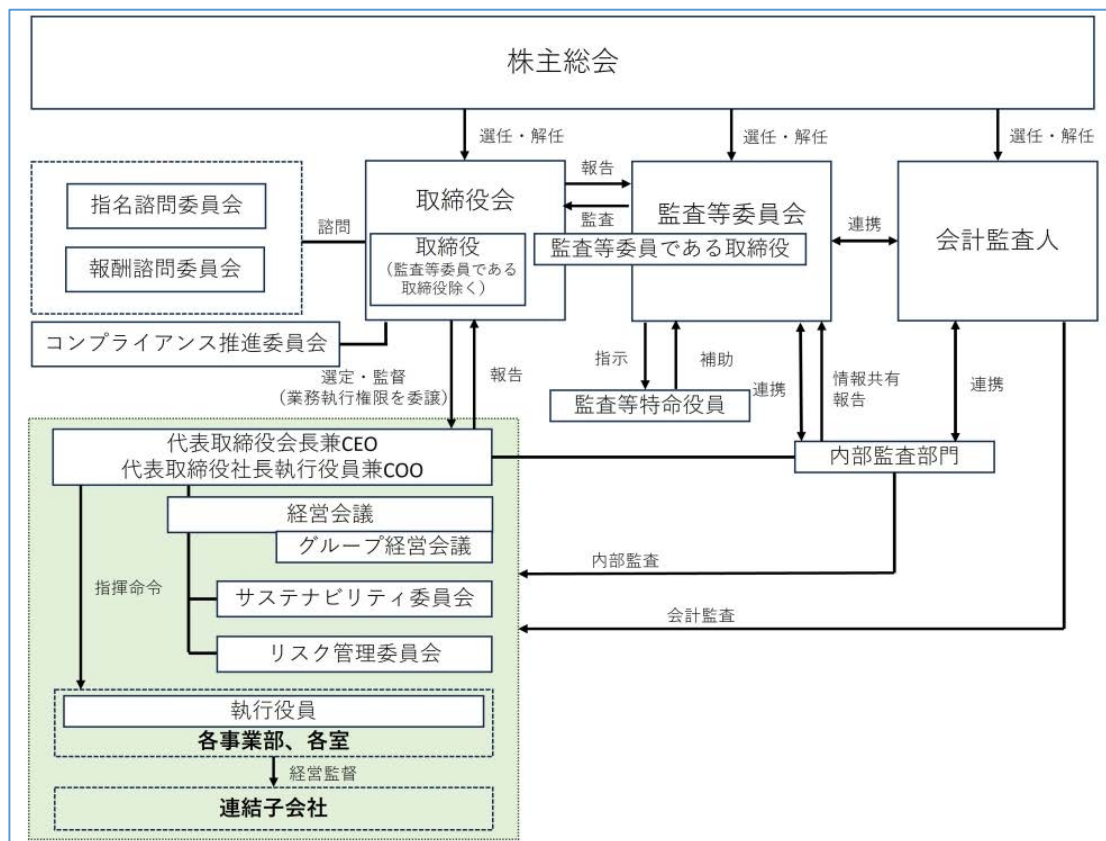
した。導入時の取締役会資料によれば、設置目的として、「当社グループの更なるガバナンスの強化に資する役割分担の明確化並びに経営体制の強化を目的」とする旨記載されており、また、CEO 及び COO の役割として、CEO につき、「グループの最高経営責任者として、グループ全体の経営を総括する。」、COO につき、「グループの最高執行責任者として、業務執行を統括する。」と記載されている⁷。そして、2016 年(平成 28 年)6 月、指名諮問委員会を経て取締役会決議により、鷹城氏が代表取締役会長兼 CEO に就任し、横田氏が代表取締役社長兼 COO に就任した。

会長職と社長職の役割は企業によって異なるが、上記のとおり、JATCO においては、鷹城氏が、社長を退いて会長に就任した後も CEO としてグループの最高経営責任者であることは明確にされていた。

JATCO は、2022 年(令和 4 年)6 月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行している。現在、監査等委員会は、独立社外取締役 3 名で構成されている。

JATCO の内部統制体制の概要は下図のとおりである(JATCO のホームページより抜粋。)。

⁷ CEO 及び COO の役割は、JATCO の組織規程に定められた。なお、組織規程によれば、「会長は、定款及び取締役会で定められた方針に基づき会社業務の執行を総括整理する。」、「社長は、会社を代表し、定款及び取締役会で定められた方針に基づき会社業務の執行を統括する。」と定められている。



JATCO の従業員数は、2024 年(令和 6 年)3 月時点で、単体で 293 名、子会社も含めた連結で 2,660 名である。

第 3 マッサージチェア事業に関する調査結果

1 関係する会社等

ビッグウイングが営むマッサージチェア事業に関与している会社は、以下のとおりである。

(1) 東京国際空港ターミナル株式会社⁸

東京国際空港ターミナル株式会社(以下「TIAT」という。)は、東京都大田区に本店を置き、東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業(以下本項において「**本事業**」という。)の事業主体として、国際線旅客ターミナルビルの所有及び経営、航空運送事業者並びに航空旅客に対する役務の提供、広告の企画、管理及び代理業務などを行う株

⁸ <https://www.tiat.co.jp/company/company.html>

式会社である。

本事業は、国主導による PFI 事業として事業者選定の公募が実施され、JATCO を代表企業とする企業グループが応募し、国による第一次審査・第二次審査を経て本事業の事業主体に選定された。本事業では特別目的会社(SPC)を設立して事業主体とすることが条件とされていたことから、2006 年(平成 18 年)6 月 20 日、JATCO 他数社が TIAT を設立し、TIAT は、本事業の事業主体となった。JATCO の TIAT に対する出資割合は、設立時点では 34%であったが、2018 年(平成 30 年)4 月に実施された TIAT の第三者割当増資によって 51%となり、TIAT は JATCO の連結子会社となった。

TIAT は、羽田空港の国際線旅客ターミナルビルにつき、JATCO に対し、施設維持管理業務、免税店運営業務及び旅客サービス業務等の運営業務を委託しており、JATCO は、同ターミナルビルの管理・運営業務の中核を担っている。また、TIAT は、本事業について、国土交通省から法令及び契約を通じたモニタリングを受けており、その一環として、業務及び財務に関して、業務運営等報告書を作成し、国土交通省に提出する義務を負っている。

(2) ビッグウイング⁹

ビッグウイングは、羽田空港内における広告の企画、管理及び代理業、イベントの企画及び運営、生命保険の募集及び損害保険代理業、自動販売機による飲料、食料、煙草、テレホンカード及び酒類の販売業並びにリラクゼーション業を主な事業とする株式会社であり、1993 年(平成 5 年)1 月 22 日、JATCO の完全子会社として設立された。

ビッグウイングの代表取締役会長は櫻井正志氏(JATCO 顧問)(以下「**櫻井氏**」という。)が務め、代表取締役社長執行役員は松本真澄氏が務め、専務取締役執行役員は岩瀬氏が務めている。岩瀬氏は、2004 年(平成 16 年)6 月にビッグウイングの取締役に就任し、2007 年(平成 19 年)7 月から常務取締役、2009 年(平成 21 年)4 月から常務取締役執行役員を務め、2019 年(令和元年)6 月に専務取締役執行役員に就任し、現在に至っている。

(3) X 社

X 社は、埼玉県富士見市に本店を置き、コインレンタル事業、マッサージチェアによるリラクゼーションコーナーの開設、運営及び提案、電気製品、医療機器及び健康関連機器などの販売及び卸売を主な事業とする株式会社であり、2001 年(平成 13 年)6 月 15 日に設立された。

旧 X 社は、2019 年(平成 31 年)2 月 1 日、同社を分割会社とし、X 社を設立会社とする新設分割を行い、新 X 社を設立した。本報告書において「**X 社**」とは、2019 年(平成 31 年)1 月

⁹ <https://www.big-wing.co.jp/company/>

31 日までは旧 X 社を、2019 年(平成 31 年)2 月 1 日以降は新 X 社を指す用語として用いている。

新 X 社の代表取締役は、2022 年(令和 4 年)4 月 1 日以前は B 氏が務めていた。

(4) W 社

W 社は、東京都港区に本店を置き、総合リース業、宣伝広告事業・企画の立案及び実施及び取次業務、建物内外の保守管理・警備・清掃事業、経営コンサルタント業務等を主な事業とする株式会社であり、2001 年(平成 13 年)3 月 29 日に設立された。

W 社の代表取締役社長は、A 氏が務めている。

A 氏は、元衆議院議員の子息であり、政界を含めた広い人脈を有すると言われることがある一方、公的な役職についているわけではなく、具体的な活動内容について、客観的な資料によって確認するには至っていない。

(5) V 社

V 社は、2008 年(平成 20 年)7 月 22 日に設立され、2013 年(平成 25 年)4 月 1 日に現商号に変更した。同社は、マッサージチェア及びリラクゼーション機器の販売、マッサージチェア及びリラクゼーション機器のレンタル事業、硬貨投入機器の導入事業を主な事業としている。

V 社の代表取締役は、2013 年(平成 25 年)4 月 1 日以降、C 氏が務めている。

(6) Y 社

Y 社は、東京都港区に本店を置き、マッサージチェア、リラクゼーション器具の企画、製造、販売、修理及びメンテナンスなどを目的とする株式会社であり、2022 年(令和 4 年)8 月 4 日に設立された。

Y 社の代表取締役は、D 氏が務めている。

2 調査の結果判明した事実関係

(1) マッサージチェア事業の概要

羽田空港におけるマッサージチェア事業は、ターミナルビル利用者の利便性向上のために、2005 年(平成 17 年)12 月から開始した事業である。ビッグウイングは、第 1 旅客ターミナル及び第 2 旅客ターミナルについて JATCO から、第 3 旅客ターミナルについて TIAT から、それぞれマッサージチェアを設置するためのターミナルビルの使用許可を受けた上

で、マッサージチェアを取り扱う事業者からマッサージチェアの貸与を受けてターミナルビル内に設置し、ターミナルビル利用者の利用に供している。徴収したマッサージチェアの利用料はビッグウイングの売上になり、ビッグウイングは、その売上に各契約で定めた料率を乗じた額を、JATCO 及び TIAT に対してはスペース使用料として支払い、事業者に対しては機器設置利用料として支払っている。

(2) X 社とのマッサージチェアに関する契約締結

ビッグウイングは、2005 年(平成 17 年)12 月 12 日¹⁰、X 社との間で、羽田空港第 1 旅客ターミナルゲート内のエアポートラウンジ南北に設置するマッサージチェア各 1 台に関し、コイントイマー付きマッサージ機設置契約を締結した。同契約は、羽田空港におけるマッサージチェアの設置に関する最初のものであった。

契約書等によると、ビッグウイングが X 社に支払う機器設置利用料は、売上の 40%であった¹¹。

この点、横田氏は、「X 社から営業を受けたかもしれない。まずはエアポートラウンジに入れて試してみようという話になり、ビッグウイングに話を繋いだ。」などと述べている。

また、岩瀬氏は、ビッグウイングが羽田空港にマッサージチェアを導入したきっかけについて、ビッグウイングの当時の代表取締役社長から、「親会社の指示で、エアポートラウンジに X 社のマッサージチェアを設置することになった。」と指示され、X 社との契約に関する稟議書を起案するなど、契約締結手続を進めたと述べている。また、岩瀬氏は、「親会社の指示」とは、当時 JATCO の施設担当部長を務めていた横田氏の指示を意味していると思った旨述べている。

(3) W 社とのマッサージチェアに関する契約締結

ア 第 1 旅客ターミナル及び第 2 旅客ターミナルについて

ビッグウイングは、2006 年(平成 18 年)9 月 1 日、W 社との間において、羽田空港第 1 旅客ターミナル・第 2 旅客ターミナルのゲート内に設置するマッサージチェア合計 60 台に関し、マッサージ機設置委託に関する代理業務契約を締結した。

ビッグウイングは、上記契約に基づき、W 社に対し、売上の 60%を機器設置利用料として支払っていたが、2008 年(平成 20 年)9 月 1 日、W 社との間で「マッサージ機設置委託に

¹⁰ 本契約の履行期間は、「平成 17 年 12 月 6 日から平成 19 年 12 月 5 日までとする」とされている。

¹¹ 元 X 社の甲 7 氏は、「空港施設であれば、売上げも大きいと考えられ、低めの料率でも十分回収が見込めると考えられたこと、まずは設置してもらうことを重視して、低めの料率を受け入れてもよいだろうという考えがあったものと思われる。」と述べている。

関する代理業務契約の一部変更に関する合意書」¹²を締結した後は、W 社に対し、売上の 70%を機器設置利用料として支払うようになった。他方、同日、JATCO とビッグウイングの間で変更覚書が締結され、ビッグウイングが JATCO に支払う売上歩合が従前の 20%から 10%に変更された。すなわち、JATCO が、W 社に対する機器設置利用料の引上分を負担していた。

横田氏は、W 社と契約を締結するに至った経緯について、「鷹城氏に声を掛けられ、鷹城氏と 2 人で、W 社代表取締役社長の A 氏及び X 社の当時の社長と面談した。A 氏とはそのときに初めて会った。A 氏から依頼され、同氏が代表取締役を務める W 社と代理業務契約を締結することになった。W 社は X 社に業務を再委託しており、X 社を監督していたと思うが、マッサージチェアのメンテナンス、料金回収、クレーム処理等の仕事は X 社に丸投げしていたと思う。また、岩瀬氏と相談の上、W 社に支払う当初の機器設置利用料を 60%とすることにし、W 社に提案した。その後、A 氏から『60%は安すぎるので上げてほしい。』と言われたので、70%にすることを承諾し、その旨岩瀬氏に指示した。」などと述べ、岩瀬氏も、「当時の社長から、親会社すなわち横田氏からの指示であるとして、第 1 旅客ターミナル・第 2 旅客ターミナルのゲート内にもマッサージチェアを設置した上で、X 社に集金などの管理業務を行わせること、紹介者である A 氏に手数料を支払うため、ビッグウイングは直接的には同氏が代表を務める W 社と契約を締結すること(W 社は、元請として下請けである X 社と契約する。)を指示された。」などと述べている¹³。

この点、鷹城氏は、「A 氏からマッサージチェアを羽田空港に導入したいと要望を受け、JATCO の施設担当部長であった横田氏に A 氏を紹介したかもしれない。その後は、細かい点には口出しせず、施設担当部長であった横田氏に任せたように思うが、詳しいことは覚えていない。」などと述べている。また、X 社の元代表取締役である B 氏は、前代表取締役(故人)や従業員から聞いた話として、「前代表取締役が、A 氏に依頼して、鷹城氏を紹介して貰ったようである。鷹城氏が『先生(A 氏の意)の頼みなら』とのことで、横田氏に繋いで貰ったと聞いている。」などと述べている。

以上を踏まえると、A 氏からの要望を受けた鷹城氏が、横田氏に話を繋ぎ、横田氏が、羽田空港第 1 ターミナル及び第 2 ターミナル内のマッサージチェアにつき W 社と契約を結ぶことを、いわばトップダウンの形で決定したものと考えられる。

¹² 「マッサージ機設置委託に関する代理業務契約の一部変更に関する合意書」添付の別紙には、コイン式マッサージ機の設置台数について、①第 1 旅客ターミナルビル 71 台、②第 2 旅客ターミナルビル 45 台、③暫定国際線旅客ターミナルビル 2 台と記載がある。

¹³ このほか、税務調査の一環として 2016 年(平成 28 年)11 月 8 日に実施された税務当局との面談記録によると、ビッグウイングの当時の代表取締役社長は、W 社導入経緯について、「平成 17 年(2005 年)12 月より、ラウンジにおいて X 社のマッサージチェアを導入していたが、同社からロビーエリアへの展開について、W 社を代理店として使いたい旨の要望があった。」「当社からロビーへのマッサージチェアの設置について JATCO に提案をしていたところ、JATCO 不動産管理部からも W 社の紹介を受けたため、同社を代理店としてロビーへの導入に至った。」旨説明している。

イ 第3旅客ターミナルについて

2010年(平成22年)10月に開館した第3旅客ターミナル¹⁴においては、2012年(平成24年)4月、ターミナルゲートラウンジ内に自動販売機、公衆型インターネットサービス、マッサージチェア等を設置した多機能サービスステーション(以下「**TIAT ステーション**」という。)が設けられ¹⁵、同年5月頃、W社がマッサージチェア3台を設置した。この点について、W社との間では新たな契約書は作成されていないが、第1旅客ターミナル及び第2旅客ターミナルの場合と同様、W社に対し、売上の70%が機器設置利用料として支払われていた。横田氏は、「W社代表取締役社長のA氏から、国際線ターミナルにマッサージチェアを設置したいと言われ、そのことを岩瀬氏に伝えたと思う。」と述べており、岩瀬氏は、横田氏から指示されて、第3旅客ターミナルにW社のマッサージチェアを設置することになったと述べている。

その後、第3旅客ターミナルにおけるマッサージチェアの設置台数は、2012年(平成24年)6月に6台¹⁶、同年8月に9台¹⁷、2014年(平成26年)9月には19台へ順次増加している¹⁸。なお、当委員会の調査の結果、2012年(平成24年)3月中旬、A氏側からの要請を受けた鷹城氏(当時、JATCO社長)が、当時のTIAT社長であった櫻井氏に対して、第3旅客

¹⁴ なお、「第3旅客ターミナル」は、当初、「国際線ターミナル」と呼ばれており、2020年(令和2年)3月に「第3旅客ターミナル」という名称に変更された。本報告書では、時期を問わず、「第3旅客ターミナル」という名称を用いる。

¹⁵ この点について、TIATとビッグウイングは、多機能サービスステーションスペース使用契約書を締結しているところ、TIATでは、稟議書が起案され、2012年(平成24年)3月30日付で、当時のTIAT社長が承認している。この同契約及び稟議書によれば、マッサージチェアの設置台数は3台とされている。なお、同契約によれば、同スペースの使用期間は、2013年(平成25年)3月末日までとされている。

¹⁶ このときのマッサージチェア3台の増設は、TIATステーションの増設に合わせて実施された。TIATでは、TIATステーションの設置工事について稟議書が作成され、2012年(平成24年)6月4日付で当時のTIAT社長が承認した。他方、TIATとビッグウイング間の多機能サービスステーションスペース使用契約書は、変更されなかったが、増設したマッサージチェアについても、同契約書に定める使用料の規定が適用されていた。

¹⁷ このときのマッサージチェア3台の増設は、TIATステーションの増設に合わせて実施された。TIATでは、TIATステーションの設置工事について稟議書が作成され、2012年(平成24年)8月23日付で当時のTIAT社長が承認した。他方、TIATとビッグウイング間の多機能サービスステーションスペース使用契約書は、変更されなかったが、増設したマッサージチェアについても、同契約書に定める使用料の規定が適用されていた。

¹⁸ このときのマッサージチェア10台の増設は、第3旅客ターミナルの拡張に伴って実施され、いずれもTIATステーションに設置されたものであるが、TIATにおける稟議書の作成及びTIATとビッグウイング間の多機能サービスステーションスペース使用契約書の変更が行われた証跡は見当たらなかったが、増設したマッサージチェアについても、同契約書に定める使用料の規定が適用されていた。その後、TIATとビッグウイングが2015年(平成27年)12月1日付で締結したマッサージチェアスペース使用契約書において、第3旅客ターミナルに設置するマッサージチェアを19台とする旨定められた。この契約では、「平成25年4月1日から平成27年11月30日までの間」、ビッグウイングが第3旅客ターミナルにマッサージチェアを設置していたこと等を確認する旨の条項が定められている。この契約の締結については、TIATでは、稟議書が作成され、2015年(平成27年)11月16日付で、当時のTIAT社長が承認した。

ターミナルに設置するマッサージチェアを上記契約での予定数とは別に増設するよう言及していた事実が確認された。このときは、櫻井氏は、第 3 旅客ターミナルは PFI 事業として運営されており、その増設理由を国に説明することが困難であるとして、増設を断っている。

(4) W 社との空港内の広告に関する代理店契約

ビッグウイングは、羽田空港第 1 旅客ターミナルビル 1 階のバゲージクレームエリア内の広告スペースに関し、2008 年(平成 20 年)12 月 15 日、W 社との間で、広告物掲出に関する代理店契約を締結した。W 社は、上記広告スペースに広告を掲載する企業を募り、代理店手数料を差し引いた広告掲出料をビッグウイングに支払うこととされていた。W 社との間の代理店契約は、以後、自動更新を重ねたが、その後、第 1 旅客ターミナル内に加えて第 2 旅客ターミナル内の広告スペースについても、W 社との間で代理店契約を締結することとなった。しかし、W 社による広告掲出料の支払いは、2013 年(平成 25 年)頃から滞りようになった。

未払いの広告掲出料の残高は、2024 年(令和 6 年)3 月 31 日時点で約 1,928 万円に上っており、その全額について貸倒引当金が設定されている。

なお、W 社と広告に関する代理店契約を締結することとなった経緯等については、下記第 4 の 1 において詳述する。

(5) X 社とのマッサージチェアに関する再度の契約締結

ビッグウイングは、2016 年(平成 28 年)に実施された税務調査において、W 社による業務の実体が認められず、W 社に対して支払われた機器設置利用料のうち W 社の取り分に相当する部分は税法上の寄付行為に該当するとの指摘を受け、2011 年度(平成 23 年度)から 2015 年度(平成 27 年度)に関して修正申告を行い、延滞税及び重加算税等も合わせて、合計 6,600 万円あまりを納付するに至った¹⁹。これを受け、ビッグウイングは、2016 年(平成 28 年)11 月 30 日、W 社とのマッサージ機設置委託に関する代理業務契約を合意解約した上で²⁰、同年 12 月 1 日、X 社との間において、羽田空港第 1 旅客ターミナル・第 2 旅客ター

¹⁹ なお、同時期に行われた JATCO に対する税務調査においては、JATCO から Z 社に対する羽田空港その他の空港に係る今後の事業展開等に関するアドバイス業務の委託(委託期間は 2013 年(平成 25 年)4 月から 2016 年(平成 28 年)3 月末まで)について、税務当局による反面調査等の結果を踏まえ、業務委託の実体が認められないとして、JATCO が Z 社に支払った業務委託料が寄付金と認定され、重加算税の対象になった。Z 社との契約の経緯については、第 4 の 2 で後述する。

²⁰ ビッグウイングと W 社は、2016 年(平成 28 年)11 月 30 日付で、解約合意書を締結している。

ミナル・第3旅客ターミナルビル²¹のゲート内に設置するマッサージチェア合計163台に関し、コイントイマー付きマッサージ機設置契約を締結した。

上記契約に基づき、ビッグウイングは、X社に対し、売上の70%を機器設置利用料として支払っていた。他方、2016年(平成28年)11月分の支払を最後に、ビッグウイングからW社への機器設置利用料の支払はなくなっている。

この点、横田氏は、W社との契約を合意解約し、X社と契約締結した経緯について、「税務調査が入り寄付行為との指摘を受けた以上、再度追徴を受けないためにも、これ以上W社と契約できないということになった。検討の結果、オペレーションをしているところと契約すれば問題ないと考え、W社との契約は解除し、X社と再契約した。」と述べており、岩瀬氏も同様の説明をしている。

他方、X社は、受領した取り分の中から、W社に対して金銭の支払いを行っており、横田氏及び岩瀬氏もそのことを知っていた。横田氏は、「具体的な料率は知らなかったが、X社がW社に対して金銭を支払っているだろうと思っていた。」などと述べている。なお、X社元代表取締役のB氏によれば、X社は、第1旅客ターミナル及び第2旅客ターミナル内のマッサージチェアについては売上の40%をW社に支払い(X社の取り分は30%)、第3旅客ターミナル内のマッサージチェアについては売上の30%をW社に支払っていた(X社の取り分は40%)。

その後、横田氏は、2020年(令和2年)7月30日、W社代表取締役社長のA氏と面談し、同氏の求めに応じて、同年9月分から、W社がX社から受け取る手数料の料率を10%上げるために、ビッグウイングが受け取る料率を10%下げて20%とすることに同意した。そして、横田氏は岩瀬氏に対し、ビッグウイングの料率を20%とする旨伝え、岩瀬氏はビッグウイングの担当者にその旨指示した。ビッグウイングとW社の配分を変更した理由について、横田氏は、「A氏と面談した際に、W社の手数料を上げるように言われたと思う。その分はビッグウイングで負担することになった。」と述べており、岩瀬氏も、「横田氏から、A氏との面談でビッグウイングへの配分を10%下げることになったと指示された。変更の理由及びX社に支払った先のお金の流れの説明は聞いていない。この頃、マッサージチェアを新台に入れ替えるという話が出ており、それが2020年(令和2年)9月に予定されていて、それに合わせてマージンを変更するということだったと思う。しかし、実際には新台の入替は9月に間に合わなかった。」と述べている。なお、ビッグウイングが受け取る売上に対する料率を契約で定められた30%から20%に変更することは、2020年(令和2年)9月分から適用されているが、何らの合意書面も作成されていない。

上記料率変更の経緯につき、X社元代表取締役のB氏は、「W社に対する手数料の支払

²¹ 第3旅客ターミナルにX社が設置したマッサージチェアは、当初19台であり、2019年(令和元年)12月に2台増設され、合計21台となったが、この増設に関して、TIATにおける稟議書の作成及びTIATとビッグウイング間のマッサージチェアスペース使用契約書の変更が行われた証跡は見当たらなかったが、増設したマッサージチェアについても、同契約書に定める使用料の規定が適用されていた。

い負担が重く、採算が取れないため、A 氏に対し、『X 社の取り分を増やすよう、JATCO と交渉して欲しい。』と依頼した。X 社は、直接の契約当事者であったが、JATCO に面談を申し込んでも相手にされておらず、A 氏を通じてお願いするしかなかった。A 氏が横田氏と協議した結果、何故か、X 社の取り分を増やすのではなく、W 社の取り分を増やすことで話がまとまった。A 氏に文句を言うわけにもいかず、マッサージ事業から撤退することを決めた。」などと述べている。

以上のとおり、税務調査における指摘を契機として、W 社との契約関係は解消され、X 社と再度契約が締結されているが、これは表向きのことであり、マッサージチェアの売上げから W 社が利益を得る構図は、形を変えつつ維持された。そして、W 社に引き続き利益を得させる構図を維持することは、横田氏が主導して決定したものと評価できる。

(6) V 社とのマッサージチェアに関する契約締結

ビッグウイングは、2020 年(令和 2 年)12 月 1 日、V 社との間で、羽田空港第 1 旅客ターミナル・第 2 旅客ターミナルのゲート内のロビー及びゲートラウンジに設置するマッサージチェアに関し、コインタイマー付き健康機器設置契約(契約期間 3 年)を締結した。同契約と同時に締結された契約書付則には、第 1 旅客ターミナル及び第 2 旅客ターミナルに設置されているマッサージチェアの現状台数が 150 台であり、V 社から 46 台の引き渡しを受けた(既存のマッサージチェアと入れ替えた。)旨記載されており、残りのマッサージチェアも以後 V 社によって順次入れ替えることが予定されていた。他方、入替前のマッサージチェアに関しては、引き続き X 社との契約となっており、その分の手数料は、X 社に支払われていた。なお、契約締結時の稟議書においては、「既存マッサージチェア一同様、管理については V 社が X 社に委託いたします。」とされている。

上記契約書によれば、ビッグウイングが V 社に支払う機器設置利用料は、売上の 80%とされていた。

この点、X 社元代表取締役の B 氏は、「X 社は、W 社へ支払う手数料の負担が重く、老朽化したマッサージチェアの更新を行う余力もなかったため、第 1 旅客ターミナル及び第 2 旅客ターミナルのマッサージ事業から撤退することにし、A 氏にその旨説明して了解を貰った(第 3 旅客ターミナル内のマッサージチェアについては、利用者も少なく、機器もそれほど老朽化していなかったもので、細々と続けることにした。)。他方、JATCO との関係では、撤退により迷惑をかけるわけにはいかなかったので、V 社を紹介することとした²²。V 社に事業を引き継いだことは A 氏には説明していない。」などと述べている。

また、横田氏は、「X 社の誰かが、V 社社長の C 氏を連れてきた記憶がある。X 社の経営が傾いたと聞いた。X 社では新しいマッサージチェアに更新できないので、代わりに V 社

²² B 氏は、X 社とは別に、長年にわたってマッサージチェアの卸売り事業を営んでおり、その顧客の一つが V 社であった。B 氏は、規模の大きい V 社であれば事業を引き継ぐことができると考え、V 社を紹介した。

と契約して欲しいと言われたので、岩瀬氏に V 社と契約するように指示した。」などと述べている。

また、岩瀬氏も、横田氏の指示で V 社と契約を締結することとなったと述べ、その経緯について、「X 社から V 社に業務委託先を切り替えたのは、X 社のマッサージチェアが経年劣化しており、新台に切り替える必要があったが、X 社には余力がないとして、V 社の紹介を受けたこと、V 社のマッサージチェアが電子マネーに対応していたこと等が理由であった。」と述べており、ビッグウイング営業部次長の甲 5 氏も「岩瀬氏から聞いた話によると、X 社が V 社を見つけ、ビッグウイングに紹介したようである。」と同趣旨の説明をしている。

さらに、岩瀬氏は、V 社に対する機器設置利用料が売上の 80%とされた経緯について、「当初、V 社が提示してきた取り分は、X 社同様の 70%であったが、V 社が新規参入であること(不慣れた場所で業務するため、コストがかかること。)、電子マネー対応のために費用がかかることのほか、V 社が紹介料として W 社に金銭を支払うであろうと推測していた。また、その時点で X 社に支払っていた料率が 80%になっていたことから、横田氏に確認をした上で、料率を 80%とすることを提案した。」と述べており、ビッグウイング営業部次長の甲 5 氏は、「実際の集金やメンテナンスは、V 社側(実際は X 社)において全てやってもらい、ビッグウイングとしては不具合対応業務のみであったことを考慮すれば、売上の 80%という手数料率はべらぼうに高いということはなく、合理的な範囲内であったと考えている。後から岩瀬氏に聞いた話では、V 社が W 社に対して手数料を支払うという前提で手数料率を検討し、売上の 80%という手数料率には、W 社に対する手数料も含む趣旨であったようである。」と述べている。

このように、ビッグウイングが V 社に支払う機器設置利用料が 80%とされたのは、横田氏及び岩瀬氏において、V 社が X 社に代わって引き続き A 氏が代表取締役社長を務める W 社に手数料を支払う旨認識していたことが背景にあったと認められる。もっとも、ビッグウイングと V 社との契約締結時までの間に、岩瀬氏と C 氏の間で、A 氏に対して手数料を支払う必要があるという話はなかったものと認められる。

(7) V 社の取り分の引き下げ

V 社とマッサージチェアに関する契約を締結した後、W 社から、横田氏及び岩瀬氏に対して、マッサージチェアの売上に係る取り分が W 社に支払われないとのクレームがなされるようになった。この経緯について、岩瀬氏は、「2020 年(令和 2 年)12 月から V 社を業務委託先としたため、X 社のマッサージチェアは、2020 年(令和 2 年)12 月から 2021 年(令和 3 年)3 月にかけて順次撤去された。完全に撤去されるまでは、X 社に対し、そのマッサージチェアの売上の 70%が機器設置利用料として支払われており、X 社から W 社に対して手数料の支払いが行われていたが、完全撤去後の 2021 年(令和 3 年)4 月からは、W 社に

対する支払いが行われなくなった²³。X 社の B 氏が W 社との契約を打ち切る旨のメールを W 社に送ったと聞いた。W 社は、V 社にお金を流すように交渉したが、断られたようであった。」などと述べている。

また、B 氏は、「第 1 旅客ターミナル及び第 2 旅客ターミナル内でマッサージチェアが稼働していることに W 社代表取締役社長の A 氏が気づいたのか、W 社から X 社宛に、手数料の支払いを求める請求書が送られてきた。W 社の担当者に対して、X 社は撤退をしており、現在は V 社が事業を引き継いでいる旨説明したところ、請求書は撤回された。担当者は、JATCO と話をすると述べていた。」などと述べている。

2021 年(令和 3 年)6 月初旬頃、A 氏が、岩瀬氏に対して、W 社に金銭が支払われていない旨のクレームを入れたことから、岩瀬氏は、横田氏にその旨報告した²⁴。以降、横田氏が、金銭の支払いを求める A 氏の対応をするようになった。この点、横田氏は、「V 社に業務委託をするようになった後、A 氏から、紹介料が支払われないという話が来た記憶がある。」と述べ、岩瀬氏も、「2021 年(令和 3 年)5 月から 6 月頃、A 氏から横田氏のところに、ビッグウイングと V 社が契約を締結して以降、W 社への金の流れがなくなったとの文句が伝えられた。」「自分も、W 社の E 氏から、W 社に対して金銭が支払われないことについてクレームを受けた。」と述べている。

このような W 社側からのクレームを受け、横田氏と岩瀬氏は、W 社に金銭を支払うための方策について検討を行った²⁵。横田氏は、「手数料が支払われないという A 氏からの話を受け、岩瀬氏に対応策を考えるように指示した。」などと述べ、岩瀬氏も、「横田氏が、W 社に金を流すために、『何か手があるかね。仕事をかませる必要がある、何か仕事を考えてくれ。』と指示してきた。横田氏も私も、国税の税務調査に懲りており、W 社が仕事をしている実態が必要であると考えていた。そこで、横田氏の指示を受けてビッグウイング営業部次長の甲 5 氏とも協議し、相談したところ、甲 5 氏が、集金、精算、清掃の業務を他の会社に行わせ、その会社から W 社に金銭を支払わせるアイデアを出したことから、そのアイデアを V 社に提案することにした。」などと述べている。

下記の「マッサージチェア 業務フロー」と題する資料は、調査要請書に添付された資料であり、岩瀬氏が V 社代表取締役の C 氏に交付した資料であるとされているが、岩瀬氏及び甲 5 氏も、この資料は、上記のアイデアを C 氏に説明するために、甲 5 氏が岩瀬氏の指示を受けながら作成した資料であると述べている(横田氏も当該資料を岩瀬氏から見せら

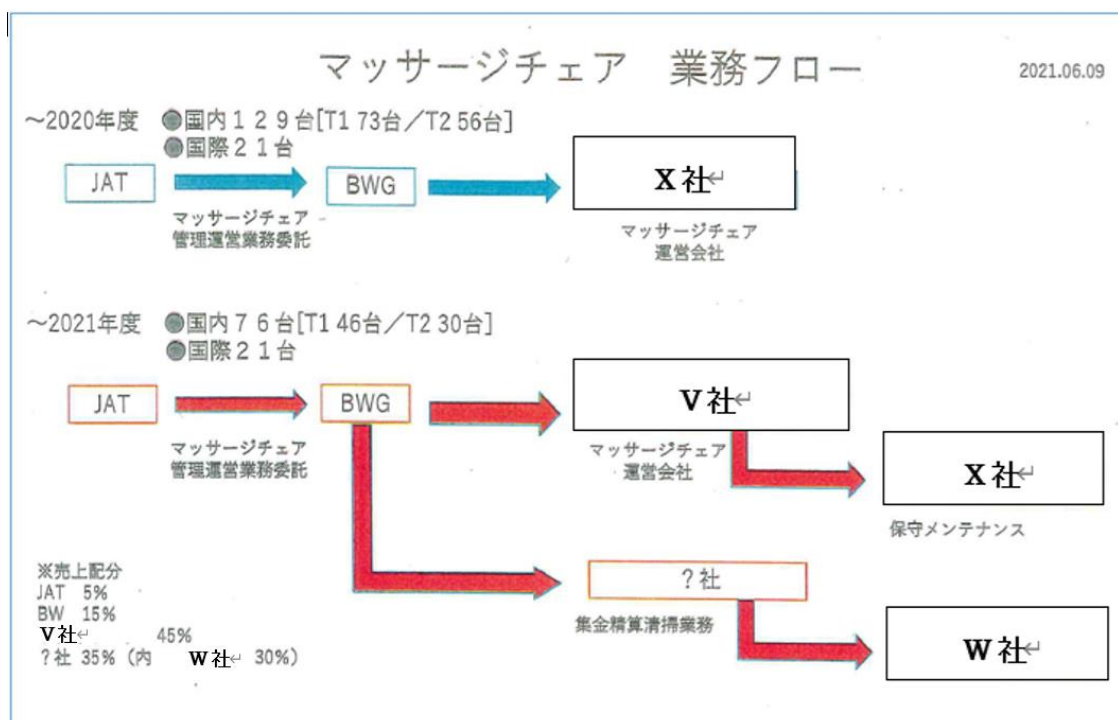
²³ 岩瀬氏が横田氏に送った iMessage には「12 月から徐々に新台に交換し 3 月末に全て完了していません。全く支払って無いのは、4 月からです。」と記載されている。

²⁴ 岩瀬氏の 2021 年(令和 3 年)の手帳には、6 月 2 日の欄に「17:30 W 社 A 氏」と記載されており、これについて、岩瀬氏は、「A 氏から岩瀬氏に電話があった。A 氏から直接電話がかかってくるのは初めてであった。その電話で、A 氏から、『なぜ V 社と契約したのか。こちらに金が払われていない。なんとかしろ。』などと一方的に怒鳴られた。」と述べている。

²⁵ 検討された方法の 1 つとして、ビッグウイングが W 社に直接支払うというものもあり、岩瀬氏が当時の総務部長であった町野氏に打診したが、総務部内で強い反対が上がり、町野氏が岩瀬氏にその旨を伝えて拒絶したことから、その方法は採用されなかった。

れたことがあると述べている。)。この資料では、マッサージチェアの管理運営業務のうち、集金精算清掃業務を切り出した上で、「?社」に委託し、「?社」から W 社に対して金銭を支払うというスキームが提案されている。このように、「?社」との委託契約は、あくまで集金精算清掃業務という実体を伴うものであることが想定されていた。

岩瀬氏は、2021 年(令和 3 年)6 月 9 日、C 氏と面談し、この資料を基に、W 社に金銭を支払うことのできるスキームへの変更を要請したが、C 氏はこれを拒否した^{26 27 28}。



その後の 2021 年(令和 3 年)8 月 1 日、ビッグウイングと V 社の間で覚書が締結され、コインタイマー付き健康機器設置契約における V 社に対する機器設置利用料が売上げの 80% から 70%に引き下げられた。

この理由につき、岩瀬氏は、「V 社代表取締役の C 氏は、V 社にて(X 社に委託して)、清掃業務や集金業務等のオペレーションを引き受ける等と述べていたにもかかわらず、実際にはまともに清掃業務を行っていなかった。また、V 社から W 社にお金が流れると考え、

²⁶ なお、この面談には、B 氏も紹介者として同席していたが、B 氏も、「岩瀬氏からダミーを介して W 社にお金を流すように依頼されたが、C 氏は、そのようなことはできないとして断った。」などと述べている。

²⁷ 横田氏が岩瀬氏に宛てて 2021 年(令和 3 年)6 月 10 日に送信した iMessage には「先生(注 : A 氏)は、納得できない。契約違反だといってました。」と記載されている。これは、横田氏が、A 氏に対し、C 氏がスキームへの協力を拒否したことを伝え、A 氏が「納得できない」旨発言したことを意味していると思われる。

²⁸ なお、横田氏は、「この頃、C 氏と面談し、A 氏に対して紹介料を支払うよう話したかもしれない。」などと述べている。

80%の取り分を提案したが、実際にはW社にお金は流れていなかった。そこで、取り分を元のとおり70%に戻すことにした。」と述べており、甲5氏も同様の説明をしている。

なお、岩瀬氏は、V社の取り分を減らすための交渉の過程で、C氏から、「ビッグウイングは、差額の10%をW社に支払うつもりではないか。」との指摘を受けたと述べているが、岩瀬氏は、C氏の指摘は事実と異なっており、ビッグウイングが直接的にせよ、間接的にせよ、W社に対して金銭を支払ったことはないと述べている。甲5氏も「ビッグウイングの支払関係書類を確認したところ、V社の手数料率が売上げの80%から70%に引き下げられ、ビッグウイングの取り分が売上げの30%に引き上げられた後も、ビッグウイングがW社に対して金銭を支払っている状況は確認できず、売上の30%から経費等を除いた残りは、ビッグウイングの利益になっていたようである。」と述べている²⁹。

(8) Y社との第3旅客ターミナルに設置するマッサージチェアに関する契約締結

ビッグウイングは、2023年(令和5年)6月1日、Y社との間において、第3旅客ターミナルゲートラウンジ内に設置するマッサージチェア15台に関し、コインタイマー付き健康機器設置契約(契約期間2023年(令和5年)6月1日から2026年(令和8年)5月31日)を締結した^{30 31}。なお、第3旅客ターミナルゲートラウンジ内のマッサージチェアは、X社が上記(5)に記載した契約に基づいて設置していたが、同契約は、2021年(令和3年)6月30日をもって合意解約されており、X社は、既に撤退していた³²。

契約書によれば、ビッグウイングのY社に対する機器設置利用料は、売上の70%とされていた。

この点、横田氏と岩瀬氏との間のiMessageのやり取りを見ると、第3旅客ターミナルに設置したマッサージチェアに関し、Y社と契約を締結する話自体は、V社がW社への金銭支払いを拒否した直後頃から浮上していたことが窺われる。例えば、2021年(令和3年)8月6日に岩瀬氏が横田氏に送ったメッセージには「W社Eさんと●さんが来社されました。(中略)私からは、実際に運営する会社の紹介とマッサージチェアのカatalogを戴きたいとお願いしております。」と記載されている。この点、横田氏は、「V社がW社への金銭支払

²⁹ ビッグウイングの総勘定元帳を確認したが、機器設置利用料の差額10%がW社に支払われている事実は認められなかった。

³⁰ これに関し、TIATとビッグウイングは、2023年(令和5年)6月8日付でマッサージチェアスペース使用一部終了に関する覚書を締結し、マッサージチェアスペース使用契約書に定めるマッサージチェアの台数を15台に変更しているところ、TIATでは、同日付で稟議書が承認されている。

³¹ その後、2024年(令和6年)5月、第2旅客ターミナルの国際線エリアに3台増設され、同年12月、第3旅客ターミナルに2台増設された。このいずれについても、TIATにおける稟議書の作成及びTIATとビッグウイング間のマッサージチェアスペース使用契約書の変更が行われた証跡は見当たらなかったが、増設したマッサージチェアについても、同契約書に定める使用料の規定が適用されていた。

³² その後、ビッグウイングとX社との間で物品譲渡契約書が締結されており、2022年(令和4年)6月1日をもって、X社が設置したマッサージチェアは、ビッグウイングに無償譲渡されている。

いを拒否した後、W 社代表取締役社長の A 氏と話をし、第 3 旅客ターミナルのマッサージチェアについて、A 氏が紹介する会社と契約を結ぶ方向で進めることになった。」などと述べている。また、岩瀬氏は、「W 社の担当者との間で、何らかの業務実態のある会社を間に入れて W 社に金が流れるようにすべきであると相談していた。」などと説明している。

岩瀬氏によれば、第 3 旅客ターミナルのマッサージチェアについて A 氏が紹介する会社と契約を締結するという話は、W 社とマッサージチェアの製造販売会社との交渉がうまくいかず、一旦とん挫したが、2022 年(令和 4 年)末頃から再度動き始め、2023 年(令和 5 年)6 月 1 日、Y 社との間で契約を締結するに至った³³。

横田氏と岩瀬氏の間でやり取りされた iMessage からは、契約締結に先立つ 2022 年(令和 4 年)12 月には、W 社の E 氏が Y 社社長である D 氏を帯同して岩瀬氏を訪問し、第 3 旅客ターミナルへのマッサージチェア設置について協議をしていることが窺われ、横田氏及び岩瀬氏共に、Y 社が W 社と深い関係を有する会社であると認識していたものと考えられる。横田氏は、Y 社と W 社の関係性について、「A 氏に紹介をされた会社であるので、W 社と Y 社との関係性はあるだろうと思っていた。」と述べている³⁴。また、岩瀬氏も、「Y 社が W 社とどのような関係性であったかは知らないが、W 社にお金を流す会社であることは認識していた。」と述べている^{35 36}。

(9) V 社との契約終了

ビッグウイングと V 社との間のコイントイマー付き健康機器設置契約は、契約期間が 3 年間とされており、2023 年(令和 5 年)11 月 30 日に期間満了日を迎えた。その後、同契約は 2024 年(令和 6 年)11 月 30 日まで延長されたが、それ以上の契約更新はされなかった。

この点、横田氏は、V 社との契約を終了させようとした理由について、「V 社によるマッ

³³ Y 社は、2022 年(令和 4 年)8 月 4 日に設立されている。同社設立以前は、A 氏が紹介する会社との間で契約を結ぶための検討が進められ、同社設立以後は、Y 社と契約を結ぶための準備が進められている。

³⁴ 例えば、横田氏と岩瀬氏の間でやりとりされた iMessage(2024/3/22)には、「W 社の E さんが Y 社として動いているので W 社だとバレており Y 社の E とメールしてもアドレスが W 社です。」と記載されている。

³⁵ ビッグウイングの従業員も、Y 社が、W 社と深い関係を持つ会社であることを認識していた。例えば、W 社の従業員が甲 5 氏に宛てて 2023 年(令和 5 年)6 月 9 日に送信したメールには「来週 6/16(金)に、先日設置したマッサージチェアの確認及び点検を行いたいため、立入申請を提出させていただきます(今回より Y 社名義で申請致します)」と記載されている。また、W 社の従業員が甲 5 氏に宛てて 2023 年(令和 5 年)8 月 7 日に送信したメールには「マッサージチェアの仕事は W 社から Y 社への外注であり、E は W 社からの出向という形で、Y 社名義として連名させて頂いております。」と記載があり、これに対する甲 5 氏からの返信メールには「現在 W 社様とは関わりがないように配慮して業務を進めておりますので、W 社在籍出向で Y 社様に E 様がいらっしゃるのはいかがでしょうかと上席岩瀬が申しておりますので、集金等でお越しになるのは控えていただきたいとのことです。」と記載されている。

³⁶ なお、Y 社は、書面回答において、第 3 旅客ターミナルに設置するマッサージチェアに関する契約締結に至った経緯について、「入札で公募して落札されたと認識しております。」と回答しているが、かかる回答内容は、客観的事実関係と齟齬しており、信用できない。

サージチェアの管理状態が良くなかったことに加え、W 社代表取締役社長の A 氏から Y 社を入れてくれという依頼があったためである。」「A 氏から、第 1 旅客ターミナル及び第 2 旅客ターミナルのマッサージチェアについても Y 社で取り扱わせてくれと言われたため、V 社との契約が終了するまで待つように言った。岩瀬氏には、V 社との契約期間が満了したら、Y 社と契約するように指示した。」と述べている。また、岩瀬氏は、「V 社との契約を更新しなかった理由は、V 社の業務の質が低かったことと、A 氏への紹介料の支払いを拒否してきたからである。」と述べている。

ビッグウイングは、2023 年(令和 5 年)7 月 31 日、V 社に対して、「契約終了のご通知」と題する書面を送付し、3 年間の期間満了による契約終了と通知した。これに対し、V 社は、2023 年(令和 5 年)8 月 15 日、ビッグウイングに対して、「契約終了通知についてのご回答」と題する書面を送付し、契約終了通知の撤回を強く求めてきた。この書面には、「2023 年 7 月 19 日、貴社取締役岩瀬氏から同通知を言い渡されたので、弊社 C が終了の理由を尋ねると、岩瀬氏は、契約当初に政治家の息子に弊社が手数料を払わない事が、理由との回答でした。」「貴社との取引が開始してまもなくしたころ、A 氏から御社に対して以前の取引業者同様に手数料を払えと求められたので、契約時の話しは一転して岩瀬専務から弊社に、以前の取引業者の様に、少しでも良いので(売上の 10%)A 氏の管理する W 社という会社に手数料を払ってくれと、再三の依頼がありましたが、(中略)、お断りしました。」などと、V 社が、岩瀬氏から要請された W 社に対する手数料支払いを断ったため、契約を終了させられた旨記載されている。この書面に関して、横田氏は、「書面に A 氏の名前も出ていたため、A 氏に対し、電話で、書面の内容を伝えた。内容を聞いた A 氏は、名誉毀損だなどと言ってとても怒っており、V 社との契約を延長しないで終わらせるように求めてきた。」などと述べている。岩瀬氏は、横田氏からこの状況を伝えられており、岩瀬氏の 2023 年(令和 5 年)の手帳に、8 月 29 日の出来事として、「13:00 役員室 COO『契約通り 3 年間で終了。記載されている事柄に関して弊社は一切かわりはありません。ご要望についても受けることはできません。』」と記載している。このように、2023 年(令和 5 年)8 月 29 日の時点では、横田氏は、V 社との契約を契約に規定するとおり 3 年間で終了させる方針であった。

ところが、V 社は、2023 年(令和 5 年)8 月 30 日、JATCO に対し、「(株)ビッグウイングに関するお願い」と題する鷹城氏宛の書面にビッグウイング宛の上記書面を添付したものを送付した。JATCO 宛の書面は鷹城氏に届けられたため、横田氏は、2023 年(令和 5 年)9 月 5 日頃、鷹城氏にマッサージチェアを巡る V 社との経緯等を説明した。横田氏は、このときのやりとりを「マッサージチェアの件」と題する手書きのメモ(以下「**横田氏メモ**」という。)にまとめていた。横田氏メモの冒頭には、「R5.8/30 付、CEO 宛の『V 社の C 社長』からのレターについて、羽田空港への導入と経緯について、私から CEO に説明」と記載された上で、マッサージチェアに関する契約相手が X 社から V 社に変更された経緯の概要が記載されるとともに「B 氏・C 氏は手数料は知っていた。」との記載がなされている。「手数料」とは、W 社に対する「手数料」を意味するものと考えられる。横田氏メモについ

て、横田氏は、「V 社から鷹城氏宛の書面が届いたということを知ったので、鷹城氏宛の書面であれば秘書が会長に手渡ししているはずであり、鷹城氏に羽田空港におけるマッサージチェア導入の経緯を説明する必要があると考え、説明用の手書きメモを作成した。手書きメモに基づく説明に対して鷹城氏からコメントがあったので、それらの内容を手書きでまとめたのが横田氏メモである。鷹城氏には、マッサージチェア導入の経緯として、W 社との契約から始まり、税務調査後に X 社に変わり、同社の社長が B 氏に交替した後に、同社の取引を V 社が承継したことを説明したほか、V 社との契約が終了した後は、Y 社と契約する予定であると説明した。また、V 社の書面には、A 氏に対する手数料の支払に関して V 社との間でもめ事が起きていることが指摘されていたため、元 X 社代表取締役の B 氏と V 社代表取締役の C 氏は A 氏に対して手数料を支払う必要があることを知っていたとも説明した。A 氏に対する手数料に関して、鷹城氏から質問されることはなかった。」などと述べている。

横田氏メモには、「会長コメント」として、以下の 5 点が記載されている(関係者の固有名詞を本件に即して記載した点を除き、原文ママ)。

- ・ 先方ともめない事
 - ・ 週刊誌等リークされないよう配慮した方が得策
 - ・ 当初契約期間が 3 年であるが、コロナ禍で先方もダメージがあったことから斟酌して段階的に移行すべき(同感)
 - ・ 先方ホールディングの幹部に話をし、了解を取付ける事を BW から行なう事
 - ・ 今回の契約先の Y 社は誰れの紹介か
- ⇒私から A 氏と報告

この記載に関して、横田氏は、「鷹城氏は、V 社ともめないように、また、週刊誌等にリークされないよう配慮するよう指示してきた。その理由についての説明はなかったが、V 社の書面には、損害賠償を請求する旨の記載もあったことから、裁判が起きたり、報道されることになると上場企業としてのイメージが傷つくため、そのような事態を避けるべきという趣旨の指示と理解した。鷹城氏の指示を受け、自分は、『当初契約期間が 3 年であるが、コロナ禍で先方もダメージがあったことから、斟酌して段階的に移行する』という提案をしたところ、鷹城氏は、その提案に同意した。Y 社については、鷹城氏はそれまで全く知らなかったようで、誰の紹介であるのか質問されたことから、A 氏からの紹介であると答えた。鷹城氏から追加の質問やコメントはなかったと思う。」などと述べている。

さらに、岩瀬氏が付けていた 2023 年(令和 5 年)の手帳には、9 月 5 日の出来事として、「COO から電話 会長から もめないように上手くやってくれ」、「先生(A 氏の意)のこと

も知っているのでは³⁷」、「一切関わりのないことの再確認及び C さんが騒ぐことのないように松本社長にも伝えてくれ」とメモされている。岩瀬氏は、この記載について、横田氏から伝えられた鷹城氏の指示であると説明した上で、鷹城氏の指示が、V 社ともめないようにすること、鷹城氏がこの件に関わっていないことを確認すること、C 氏が騒ぐことのないようにすることであると理解した旨述べている。

以上を踏まえると、鷹城氏は、横田氏から説明を受け、V 社との間で、A 氏側に対する金銭支払を巡って紛争が生じていることを認識しつつ、敢えて V 社と揉めないように問題を収束させるようコメントしたものと考えられる。また、鷹城氏は、横田氏から説明を受け、新たに契約相手となる予定の Y 社が A 氏から紹介された会社であることを当時は認識していたものと思われ、その上で同社と契約することを容認していたと考えられる。

その後、横田氏は、鷹城氏の意向に従い、それまで考えていた方針を変更して、1 年間に限り契約を延長することを決定し、2023 年(令和 5 年)9 月 22 日、ビッグウイングはその旨を V 社に通知した。この点について、横田氏は、「鷹城氏から揉めないようにやってくれとの指示を受けたこと、コロナ禍で V 社のマッサージチェア事業がうまくいっていなかったことを踏まえ、1 年間に限り契約を延長することを決定した。」と述べている。

(10) Y 社との清掃業務委託に係る契約締結

ビッグウイングは、2024 年(令和 6 年)4 月 1 日、Y 社との間において、羽田空港第 1 旅客ターミナル・第 2 旅客ターミナル内に設置されたマッサージチェア 81 台に関し、清掃業務を委託する業務請負契約(契約期間 2024 年(令和 6 年)4 月 1 日から 2024 年(令和 6 年)11 月 30 日³⁸、月額 50 万円)を締結した。

横田氏は、Y 社に対して清掃業務を委託した経緯につき、「A 氏は、V 社との契約を 1 年間延長することについては、『仕方ない』として受け入れたが、既にマッサージチェアを手配していたようであった。そのため、1 年間待ってもらう代わりに何らかの業務を Y 社に発注する必要があると思った。」などと述べている。

また、岩瀬氏も、第 1 旅客ターミナル及び第 2 旅客ターミナルのマッサージチェアについては、V 社との契約を終了させ、Y 社と新たに契約する予定であったにもかかわらず、V 社側の反発を受け、V 社との契約を 1 年間延長することとなったため、横田氏との間で Y 社への対応を協議したと述べている。そして、岩瀬氏は、V 社が清掃業務をまともに実施していないことに不満を持っていたため、横田氏に対し、清掃業務を Y 社に委託するこ

³⁷ 岩瀬氏の 2023 年(令和 5 年)の手帳には、8 月 29 日の出来事として、「A 社提案却下。裁判にしても良い。弁護士も立てる。」と記載されている。岩瀬氏によれば、これは、横田氏から A 氏の発言として説明を受けた内容であり、岩瀬氏は、A 社、すなわち A 氏が V 社の回答書面に対して立腹していた旨理解したとのことである。このような経緯に照らすと、「先生のこと知っているのでは」との手帳の記載は、「A 氏が V 社の回答書のことを知っているのでは」との意味であると考えられる。

³⁸ 同契約書では、「契約期間満了を以って終了することとし、更新はないものとする。」と明記されている(9 条)。

とを提案し、横田氏もそれに賛成したと述べている。

Y 社は、清掃業務に関して、毎月、ビッグウイングに対し、請求書と共に、当月分の作業内容を記載し、作業状況の写真を添付した作業報告書を提出していた。当委員会も当該作業報告書の存在を確認している。しかし、Y 社の作業者が数台しか清掃をしていなかったにもかかわらず、契約に規定するとおり 81 台の点検・清掃を行ったとして作成された作業報告書を提出することが常態化しており、ビッグウイングの担当者もその旨岩瀬氏に報告するなどしていた。しかし、岩瀬氏は、Y 社に委託費を支払うためには作業報告書に確認印を押すことが必要であるとして、ビッグウイングの現場担当者に指示して、事実と異なる内容の作業報告書に確認印を押させていた。このように、Y 社による清掃業務は契約どおりには行われていなかった。

(11) Y 社との第 1 旅客ターミナル及び第 2 旅客ターミナルに設置するマッサージチェアに関する契約締結

ビッグウイングは、2024 年(令和 6 年)11 月 30 日に V 社との契約が期間満了によって終了したため、同年 12 月 1 日、Y 社との間において、第 1 旅客ターミナル及び第 2 旅客ターミナルに設置するマッサージチェア 90 台に関し、コインタイマー付き健康機器設置契約(契約期間 2024 年(令和 6 年)12 月 1 日から 2028 年(令和 10 年)3 月 31 日)を締結した。

契約書によれば、ビッグウイングの Y 社に対する機器設置利用料は、売上げの 80%とされている一方、集金時の業務遂行に伴う申請料及び同行立会費として、Y 社はビッグウイングに契約期間中毎月 20 万円(税別)を支払うこととされている。Y 社に支払う機器設置利用料率について、横田氏は、「A 氏に対し、V 社の契約と同じ 70%とするよう話しをしたが、同氏に受け入れられず、80%になった」と述べている³⁹。したがって、Y 社に対する機器設置利用料率を 80%とすることは、横田氏が A 氏と話した上で決められたものと考えられる⁴⁰。

この点、同契約では公募による業者選定が行われており、ビッグウイングは、V 社に対し、2024 年(令和 6 年)4 月 24 日付け「契約終了のご通知」と題する書面⁴¹を送付した後、

³⁹ iMessage のやりとりでも、2024 年(令和 6 年)11 月 21 日に横田氏が岩瀬氏に「マッサージの料率は、契約時 1 年間は、V 社と同じで話ししてみます。」と伝えた後、同日中に、横田氏が岩瀬氏に「やっぱり 8 対 2」と伝えている。

⁴⁰ なお、Y 社は、書面回答において、Y 社に対する機器設置利用料率を 80%とすることは、「ビッグウイングとの交渉で成立した」と回答しているが、かかる回答内容は、客観証拠で裏付けられている横田氏の説明と齟齬しており、信用できない。また、Y 社は、一連の取引を通じて、A 氏に直接又は間接に金銭を支払った事実は、「一切ございません」と回答しているが、かかる回答内容についても、一連の経緯を鑑みると、不自然であり信用できない。

⁴¹ 「契約終了のご通知」と題する書面には、「貴社との間で締結させていただきました 2020 年 12 月 1 日付けコインタイマー付き健康機器設置契約は、2023 年 11 月 30 日に期間満了となり、貴社との協議の結果、1 年延長といたしましたが、2024 年 11 月 30 日をもって契約期間満了により終了となりますので、その旨をご通知申し上げます。」と記載され、契約を更新しない理由の明記はない。

2024 年(令和 6 年)5 月 1 日、ホームページ上において、羽田空港第 1 旅客ターミナル・第 2 旅客ターミナル内におけるマッサージチェアの設置及び運営管理の事業者の募集(募集期間：2024 年(令和 6 年)5 月 1 日から同月 31 日まで)を開始した。Y 社は、2024 年(令和 6 年)5 月 29 日、マッサージチェア合計 90 台を設置する、Y 社に対する機器設置利用率を売上げの 80%とする旨の「提案書」を提出して、これに応募した。なお、Y 社の他に応募者はいなかった⁴²。そのため、ビッグウイングは、Y 社を選定した。

ビッグウイング営業部次長の甲 5 氏は、Y 社による業務の実体について、「Y 社は、集金業務をやっていたほか、メンテナンス業務も担当していた。Y 社のマッサージチェアは、●●社のものであったため、実際に不具合が生じた場合には、Y 社の担当者が●●社に連絡し、連絡を受けた同社の担当者が、メンテナンスに来ていたようである。このように、Y 社は集金やメンテナンスの業務を行っており、活動実態が全くないとは言えない。」と述べている。

(12) ビッグウイングがマッサージチェア事業に関して X 社等に支払った機器設置利用料について

ビッグウイングが X 社等に支払った機器設置利用料は、以下のとおりである。X 社等に支払った金銭がその後どのように配分されたかについては、JATCO 及びビッグウイングには客観的な資料がなく、確定することができなかった。

ア 第 1 旅客ターミナル及び第 2 旅客ターミナル

相手方	期間	総額
X 社	2005 年 12 月から 2006 年 8 月	データなし
W 社	2006 年 9 月から 2016 年 11 月	¥423,353,950 ⁴³
X 社	2016 年 12 月から 2021 年 2 月	¥171,369,225
V 社	2020 年 12 月から 2024 年 11 月	¥208,284,190
Y 社	2024 年 12 月から 2025 年 3 月	¥15,207,080

⁴² V 社にも募集要領が送付されたが、同社は、公募には応じない代わりに、ビッグウイング宛に、2024 年(令和 6 年)5 月 8 日付の「マッサージチェアの入替についてのご提案」と題する書面を提出した。これによれば、V 社は、2024 年(令和 6 年)12 月 1 日以降の契約継続を希望すること、同年 11 月 30 日までに現機種(4 年経過)を新機種に入れ替えることを提案している。

⁴³ (2007 年(平成 19 年)2 月)以前の支払額は含まれていない。

イ 第3旅客ターミナル

相手方	期間	総額
W 社	2012 年 4 月から 2016 年 12 月	¥14,482,930
X 社	2017 年 1 月から 2021 年 6 月	¥31,600,060
Y 社	2023 年 6 月から 2025 年 3 月	¥11,765,190

※ 2021 年(令和 3 年)7 月から 2023 年(令和 5 年)5 月までの間は、事業者との間で契約が締結されておらず、ビッグウイングは支払を行っていない。

ウ ビッグウイングがマッサージチェア事業に関して X 社等に支払っていた機器設置利用料の妥当性について

上記の機器設置利用料は売上の 60%ないし 80%であった。この点、マッサージチェアと取引構造が類似している自動販売機事業においても、ビッグウイングが自動販売機業者に支払う手数料は、売上の約 60%ないし約 80%である。

また、岩瀬氏は、2020 年(令和 2 年)3 月頃、他の空港に設置されたマッサージチェアの手数料を調査しており、同月 11 日、横田氏に対し、「マッサージチェアの手数料は、各空港とも 30%です⁴⁴。」と報告している。この点、甲 5 氏も、「マッサージチェア業務における手数料率について、売上の 70%が大体の目安であり、業務委託先がどこまで何を担当するかに応じて、10%前後は変動することがあると認識している。」と述べている。

以上からすれば、ビッグウイングが X 社等に支払っていた機器設置利用料が売上の 60%ないし 80%であったことは妥当なものであり、その支払い自体が不当に高額であったと評価することはできない。

(13) JATCO 及びビッグウイングによる A 氏に対する便宜供与依頼の有無について

当委員会によるヒアリングに対し、鷹城氏、横田氏及び岩瀬氏のいずれも、A 氏に対して便宜供与の依頼をした事実はない旨一貫して述べている。また、鷹城氏、横田氏及び岩瀬氏のいずれも、A 氏の父親である元衆議院議員に対して便宜供与の依頼をした事実もないと述べている。

鷹城氏、横田氏及び岩瀬氏から回収した会社貸与の PC 及び携帯電話機のフォレンジック調査においても、A 氏やその父親である元衆議院議員に便宜供与の依頼をした事実を伺わせるやりとりは確認されなかった。

この点、鷹城氏は、「A 氏自身に何か権限があるわけではなく、父親が航空行政に影響力

⁴⁴ ここにいう 30%とは空港が得る手数料率であり、マッサージチェア設置業者に支払う対価の料率は 70%である。

のあった元衆議院議員というだけである。」と述べ、横田氏も、「A 氏が航空行政への影響力を持っているとは考えておらず、A 氏から何らかの便宜を受けることを期待してはいなかった。」などと述べている。

また、横田氏は、A 氏との付き合いを断ることで父親である元衆議院議員の不興を買ったり、何らかの不利益な扱いを受けるといった話は聞いたことはないとしつつ、「元衆議院議員の息子であり、長年の人間関係もある A 氏との関係を断ち切ることははばかられた。」などと述べている。

3 上記事実関係の評価

上記 2 で述べた事実関係を見れば明らかなおとおり、横田氏及び岩瀬氏は、一貫して、羽田空港に設置するマッサージチェア事業に A 氏が経営、あるいは関係する会社を関与させようとしており、これは、A 氏に経済的利益を与える目的で契約相手を選定・変更していると評価せざるを得ない。

そもそも、契約締結相手の選定及び変更は、契約当事者が任意の判断によって行うことが許されているが、横田氏及び岩瀬氏の行為を評価するに当たっては、JATCO が、指定空港機能施設事業者として公共サービスを提供する上場企業であり、そのコンプライアンス基本指針において、「公共性と企業性の調和」⁴⁵を基本理念として掲げていることを踏まえる必要がある。すなわち、コンプライアンス基本指針は、得意先・協力会社との関わり方について、「① 関連するすべての法規・規範及び健全な商習慣を遵守し、高い倫理観に基づいて行動します。」、「② 接待や贈答は、企業活動に必要な場合に限り、社会通念上相当と認められる範囲で所定の決裁基準・経費処理手続に則り適切に行います。」、「③ お得意先・協力会社とともに、持続可能なバリューチェーンの構築に努めます」と定めている。また、コンプライアンス基本指針は、「正確かつ透明性のある税務報告」として「① 租税関連法規を遵守し、適正な申告と納税を通じて社会の健全な発展に貢献してまいります。」「② 租税関連法規を遵守した上で、優遇税制等を適切に活用し、税務コストの適正化に努めます。また、社会通念上、租税関連法規の趣旨に反した租税回避行為とみなされる行為は実施しません。」とも定めている。

以上からすると、2016 年(平成 28 年)の税務調査において、W 社の業務の実体が認められず、ビッグウイングが支払った機器設置利用料のうち W 社の取り分に相当する部分は税法上の寄付行為に該当するとの指摘を受けたにもかかわらず、横田氏及び岩瀬氏が、その後も、表面上は X 社と契約をしつつ、依然として W 社すなわち A 氏が利益を得る構図を維持したことは、社会通念上、租税関連法規の趣旨に反した租税回避行為と疑われてもや

⁴⁵ より具体的には「公共的使命を民間の経営手法により達成すること。」「良質な旅客ターミナルサービスを提供するとともに、最大限収益を上げ、将来の投資に備える一方、その収益をもって、航空会社及び空港利用者、株主、従業員への適切な還元を心がけ、企業性と公共性のバランスの取れた経営を行う。」ことを謳っている。

むを得ない不適切な行為であった。また、この行為は、JATCO 及びビッグウイングの内部統制体制によるチェックをすり抜けて W 社すなわち A 氏に利益を得させ続けたという意味で、経営者自らが内部統制を機能不全に陥らせたものと評価するべきであり、強い非難に値する。

さらに、横田氏及び岩瀬氏は、A 氏から手数料の支払いを求めるクレームを受けて、V 社に対して、商流に A 氏が経営する W 社を介在させるよう求め、V 社がこれを拒否したことから、契約期間中にもかかわらず、V 社に対する機器設置利用料を 70%に引き下げている。

この商流変更の要請は、A 氏に経済的利益をもたらすためのものであり、V 社が応じるべき合理的な理由のあるものとはいえず、健全な商慣習に基づいたものとはいえない。また、V 社がこの要請を拒絶するや、その取り分を 70%に引き下げたことも同様に、健全な商慣習に基づくものとは評価できない。

その後、横田氏及び岩瀬氏は、V 社との契約を当初契約期間の 3 年で終了させようとし、最終的に 1 年間のみの更新で終了させている。横田氏及び岩瀬氏が V 社と契約を終了させようとした主たる理由は、V 社が W 社への経済的利益の付与を拒否したため、A 氏から紹介を受けた Y 社に取引相手を変更するところにあり、すなわち A 氏に経済的利益をもたらす目的で行われたものである。

V 社との契約期間は 3 年間であったが、契約上は当事者の申し出がなければ更新される旨定められていた上、マッサージチェア調達のために V 社が相応の投資をしていたこと、V 社との契約期間中は、コロナ禍のためマッサージチェアの売上げが減少していたことなどを踏まえると、V 社において、契約更新の期待は高い状況にあったと考えられ、そのような期待をすることは不合理なものとはいえない。

A 氏に経済的利益をもたらす目的で V 社との契約を終了させ、結果として同社の利益獲得の機会を損なわせたことは、V 社にとっては予期困難かつ合理性を欠く事態であって、これも健全な商慣習に基づいたものとは評価できない⁴⁶。

また、Y 社は、2022 年(令和 4 年)8 月に設立されたばかりの会社であり、マッサージチェア事業の実績は明らかでなく、日本最大の空港におけるマッサージチェア運営業務を適切に遂行するだけの事業遂行能力を有するかも自明ではない。また、Y 社の紹介者である A 氏の運営する W 社は、下記第 4 の 1 で記載しているように、ビッグウイングに対する広告掲出料の支払を長年行っていない状態であり、W 社と Y 社自体は別法人であるものの、A 氏と関連のある会社であることから、その信用力・事業遂行能力については、本来、慎重な検討を求めるべきであった。しかし、横田氏及び岩瀬氏は、Y 社の商業登記簿を取得し、A 氏が役員に就いていないことを確認したのみで、そのような検討を十分に行うことなく、A 氏の求めに応じて Y 社との契約締結を決定している。

⁴⁶ このような一連の取引先に対する健全な商慣習に照らして不当な行為は、V 社のビッグウイングに対する取引依存度その他の事実関係次第では、独占禁止法等の法令違反にも該当し得る行為である。

A 氏自身は、一私人であり、横田氏は、A 氏が航空行政に何らかの影響力があるとは思っておらず、W 社や Y 社を取引に介在させようとしたのは、A 氏から何らかの便宜を受けることを期待したからではなく、属人的な人間関係から、直ちに取引を終了させることができなかったからであると述べている。また、本調査の過程では、鷹城氏及び横田氏ら JATCO 幹部が、A 氏に対して、政治家や行政当局への働きかけを依頼するなど、何らかの便宜供与の依頼をした事実は発見されなかった。

しかしながら、特段の合理的な理由もなく、単に長年にわたる人的な関係があるという理由だけで、当該特定の人物に経済的利益を得させる目的で、既存の取引事業者に犠牲を強いる形で特定の事業者を取引に介在させるよう要求したり、特定の事業者に対する経済的利益付与を拒否されたため取引事業者の変更を行うことは、JATCO がコンプライアンス基本指針において謳っている「接待や贈答は、企業活動に必要な場合に限り、社会通念上相当と認められる範囲で所定の決裁基準・経費処理手続に則り適切に行います。」という自らが立てた規範に反するものであり、横田氏及び岩瀬氏の一連の対応は、「公共性と企業性の調和」を経営の基本理念とする空港機能施設事業を営む上場企業の経営者としては極めて不適切であった。ましてや、A 氏は、政界への影響力がある旨自負していることが知られている人物でもあり、そのような人物に対して不適切な形で経済的利益を得させることが、顧客や関係行政当局、取引先その他のステークホルダーからの疑念を生じさせるおそれがあることは、横田氏も十分に理解していたものである。それらを踏まえると、横田氏が主導した一連の行為は、JATCO グループに損害を被らせるのみならず、関与させられた部下やそれを知った社内関係者にも悪影響を及ぼし、ステークホルダーとの関係で信頼を著しく損ない、JATCO グループに対する社会からの信用を大きく傷つける行為であることはいうまでもない。

他方、具体的な見返りを期待することなく、横田氏が、このような行為を漫然と続けた背景には、グループの経営トップである鷹城氏の影響があったものと認められる。元々、横田氏に A 氏を紹介したのは鷹城氏であることに加え、V 社との間で、A 氏側に対する金銭支払を巡って紛争が生じていることを報告した際にも、横田氏に対して、A 氏との不透明な関係を解消するよう指示するのではなく、V 社と「揉めない」形で問題を収束させるよう言及したことで、横田氏としては、A 氏への金銭支払の継続は鷹城氏の意向に沿ったものであると考えたものと認められる。

鷹城氏自身は、この点について明確に認識していなかったとも述べるが、鷹城氏は、2005 年(平成 17 年)の社長就任以降、20 年近くにわたって JATCO グループの経営トップにあり、下記第 5 の 1 でも記載するように、鷹城氏の意向に反することはできないという認識が醸成されるなど、グループ内での影響力は極めて大きく、そのことをより自覚すべきであった。ましてや、A 氏関連企業への金銭支払については、当初自らの紹介に基づくものであり、しかも、2016 年(平成 28 年)の税務調査において問題を指摘され、追徴課税も課されたのであるから、横田氏に単に任せるのではなく、鷹城氏自身が率先して A 氏との不透明な関係の訣別を表明すべきであった。しかし、鷹城氏は、そのような積極的姿勢

を示すことなく、むしろ、改めて横田氏から A 氏への金銭支払に絡む問題が報告された際にも、単に「揉めない」形で問題を収束させるように伝えたため、横田氏は、その関係を継続するよう指示を受けたと考えたものである。これは、JATCO のコンプライアンス基本指針に反するものであるだけでなく、顧客や関係行政当局、取引先その他のステークホルダーとの関係で信頼を著しく損ない、JATCO グループに対する社会からの信用を大きく傷つける行為を容認するものであり、指定空港機能施設事業を営む上場企業の経営トップとして極めて不適切である。

第 4 A 氏が関係する会社とのその他の契約について

1 W 社との空港内の広告に関する代理店契約

(1) W 社との契約締結の経緯等

ビッグウイングは、羽田空港第 1 旅客ターミナルビル 1 階のバゲージクレームエリア内の広告スペースに関し、2008 年(平成 20 年)12 月 15 日、W 社との間で、広告物掲出に関する代理店契約を締結した。同契約によれば、W 社は、上記広告スペースに広告を掲載する企業を募り、代理店手数料を差し引いた広告掲出料をビッグウイングに支払うこととされていた。代理店手数料は、一般的な代理店との契約と同様、広告掲出料の 10%とされた。他方、同契約の稟議に際し添付された年間広告掲出料等積算表によれば、4 件の広告のうち 3 件について、広告掲出料が定価の 150 万円ではなく、83 万 5000 円に値引きされている。また、当委員会は、2025 年(令和 7 年)3 月 31 日時点で W 社による広告掲出料未払残高が残っている案件を確認したが、ほとんどの案件において広告掲出料が値引きされており、多くの場合、広告掲出料が 50 万円とされていた⁴⁷。

代理店契約を締結することとなった経緯につき、横田氏は、「W 社代表取締役社長の A 氏から、広告の取引をしたいので空き媒体がないか問合せを受けた。そのときに空いていたのが、人の滞留が少ないバゲージクレームエリアであった。その場所は、元々、広告出稿を希望する企業が少なく、空きのある状態であり、空いたままでは見栄えが悪いため、JATCO グループの会社の宣伝を掲示するなどしていた。A 氏がその場所で良いとのことであったため、ビッグウイングの担当者に話を繋いだ。」などと述べている。また、横田氏は、「広告出稿を希望する企業が少なく場所であるため、A 氏の求めに応じて、広告掲出料金は、通常よりも割引をすることにした。割引については、A 氏と話し合って決めたり、

⁴⁷ ビッグウイングは、2016 年(平成 28 年)に実施された税務調査において、W 社と締結していた広告に関する代理店契約に関し、広告掲出料が通常より低廉であることなどについて指摘がなされたが、最終的に、広告に関する代理店契約については、税務署から修正申告は求められなかった。

同氏の要望を受けて岩瀬氏と相談して決めていた。」などと述べている⁴⁸。他方、営業部広告課長を経て営業部長を務める町野氏は、「バゲージクレームエリアは人気がない場所であるので、遊ばせておくよりは、値引きしてでも売ってしまった方がよいという営業的な判断はあり得る。もっとも、自身の経験として、W 社以外の代理店に対して、広告掲出料を定価から値引きして契約をしたことはない。」と説明している。

W 社との間の代理店契約は、以後、自動更新を重ねたが、その後、第 1 旅客ターミナル内に加えて第 2 旅客ターミナル内の広告スペースについても、W 社との間で代理店契約を締結することとなり、2015 年(平成 27 年)6 月 30 日に新たな代理店契約が締結された。新たに締結された代理店契約においても、代理店手数料は、広告掲出料金の 10%とされた。なお、この契約は、2016 年(平成 28 年)6 月 30 日に解除され、同日に契約内容を一部変更した新たな契約が締結し直されている⁴⁹。

W 社が第 2 旅客ターミナル内の広告スペースについても代理店となったことにつき、町野氏は、「W 社は広告料金の未払いが多かったため、当初は、第 1 旅客ターミナルバゲージクレームの価格設定の低い広告スペースだけを割り当てていた。しかし、A 氏が価格設定の高い第 2 旅客ターミナル内の広告スペースを要求したようで、岩瀬氏から指示され、仕方なく、第 2 旅客ターミナルバゲージクレームの盤面を割り当てた。ビッグウイングとしては、広告スペースは JATCO から借りており、JATCO に使用料を支払わなければならない。それなのに、代理店から広告料が支払われなければ、その分ビッグウイングの持ち出しになってしまうことから、W 社に高い価格の広告スペースを割り当てることは避けたかった。懸念していたとおり、W 社は、第 2 旅客ターミナルに掲出した広告の料金を支払っていない。」と述べている。

⁴⁸ 2018 年(平成 30 年)4 月 3 日にビッグウイングの営業部広告課の町野氏が W 社の担当者に送信したメールでは、掲出中の広告について請求額を定価の 200 万円から 100 万円値引きする旨、及び 2018 年(平成 30 年)6 月から掲出が始まる広告について定価の 150 万円から 50 万円値引きした 100 万円を見積額とする旨を連絡した後、「先にお送りした再請求書と再見積書については弊社内での案ですので、正式には明日、日本空港ビルデング㈱の横田社長より御社の社長様にご連絡が行くと思います。最終的な金額については明日の横田社長と御社社長様とのお電話をご確認ください」と記載されており、このメールの内容からも、取引条件の設定を含め、横田氏が主導して W 社との間の代理店契約締結を決定していたことが窺われる。

⁴⁹ 変更後の契約においては、広告の制作、取付け、撤去料について、「広告掲出料とは別に、その都度甲(※ビッグウイング)の請求に基づき、掲出日前日までに支払う」となされた。この点に関し、町野氏は、「代理店が広告を掲出する場合、ビッグウイングが広告物を制作することがあり、その費用は、ビッグウイングが負担した後に代理店に請求する運用になっていた。変更前の契約の下で、ビッグウイングは、W 社の依頼に基づいて広告物を制作し、その費用を W 社に請求して、W 社から受領した。ところが、その後、W 社から、変更前の契約では広告の制作、取付け及び撤去の料金に関する規定がないので支払った費用を返してほしいとの要求を受けた。W 社と交渉し、ビッグウイングが受け取った制作等の料金を W 社に一旦返還するものの、制作等の料金に関する規定を設ける契約変更を行った。そして、この契約を締結した際、W 社が一旦返還を受けた制作等の料金をビッグウイングに支払うことで合意した。しかし、W 社は、合意に反し、料金を支払わなかった。」と述べている。

(2) W 社が顧客から受領していた広告料について

ビッグウイングは、2016 年(平成 28 年)の税務調査において、税務当局から、W 社が、顧客である広告主から広告掲出料の定価を大幅に超える多額の広告料を受け取っている旨の指摘を受けている。

この点、町野氏は、「2016 年(平成 28 年)頃、複数の広告代理店から、『とある代理店から、羽田空港への広告掲載の売り込みを受けているが、提示された広告料金が非常に高いので不審に思っている。本当にこのような価格なのか。』と相談を受けたことがある。提示されたという金額を確認したところ、ビッグウイングが設定している広告掲出料の定価の10倍を超えるものもあった。そのような提示をしている代理店はW社であろうと思い、岩瀬氏に報告した。岩瀬氏も初めて知ったようで、W 社に対する不快感を示していたが、岩瀬氏から特段の指示はなかった。」と述べている。岩瀬氏は、「町野氏から報告を受けて初めて知った。非常に驚いたが、本当にそのような高額の広告料を支払う広告主がいるのか疑問であったし、それを支払うかどうかは広告主の問題であると考えたので、特段の指示を出すことはしなかった。」と述べている。また、町野氏は、相談に来た広告代理店が実際に過大な料金で契約を締結したか否かは不明であったものの、W 社に注意を促す必要があると考え、W 社の従業員に対し、代理店契約ではビッグウイングと合意した広告掲出料を超えて広告主から料金を受け取ることは禁止されている⁵⁰と告げた。町野氏は、これに対して、W 社から反論がなされるなど、特段の反応はなかったと述べている。

町野氏は、「仮に W 社がビッグウイングと合意した広告掲出料を超えて広告主から料金を受け取っている事実が確認されたとしても、契約を解除しようとするれば、A 氏が横田氏にクレームを入れ、横田氏から契約を解除しないよう指示されると思い、W 社との契約の解除はできないと考えていた。」と述べている。

(3) W 社による広告掲出料の未払い

W 社による広告掲出料の支払いは、2013 年(平成 25 年)頃から滞るようになった。W 社による広告掲出料の未払状況(2025 年(令和 7 年)3 月 31 日時点)は、以下のとおりである⁵¹。

期間	総額
2016 年度(2016 年 4 月から 2017 年 3 月)	¥1,134,000
2018 年度(2018 年 4 月から 2019 年 3 月)	¥3,904,200

⁵⁰ 代理店契約は、「甲(※W 社)が理由の何たるを問わず、協議の上定める掲出料金を超えて、広告主より料金を収受したとき」を契約の解除事由としている。

⁵¹ 2017 年度(2017 年 4 月から 2018 年 3 月)の未払は確認できなかった。

期間	総額
2019 年度 (2019 年 4 月から 2020 年 3 月)	¥2,681,400
2020 年度 (2020 年 4 月から 2021 年 3 月)	¥3,085,500
2021 年度 (2021 年 4 月から 2022 年 3 月)	¥3,748,250
2022 年度 (2022 年 4 月から 2023 年 3 月)	¥3,382,500
2023 年度 (2023 年 4 月から 2024 年 3 月)	¥1,353,000

W 社が広告掲出料の支払いを滞らせていることは、横田氏にも報告され、横田氏自ら A 氏に支払いを督促したところ、未払となっているものの一部について、A 氏から横田氏に対して 2019 年(平成 31 年)2 月 4 日付けで JATCO 宛の債務弁済誓約書⁵²が提出され、その分は同年 3 月 29 日に支払われたが、残余の延滞は解消されなかった。横田氏は、「A 氏に、払ってくれと電話をしたが、A 氏は、コロナ禍により資金繰りが悪いと言い訳しつつ、資金繰りが良くなれば支払うなどと言っていたが、延滞は一向に解消されなかった。」などと述べている。

また、町野氏は、「ビッグウイングとしては、W 社に対し、広告掲出料の前払いを求めたり、未払いの広告掲出料を支払わなければ新たな広告の掲出を受け入れないという条件を提示するなどの努力を行っていた。広告掲出料の前払いは受け入れられることもあったが、新たな広告の掲出に関しては、A 氏が横田氏に対して、広告を掲出させてほしいと求めていたようで、横田氏から岩瀬氏に新たな広告を取り扱うよう指示が出されたようである。岩瀬氏から、横田氏の指示であると言われ、やむなく新たな広告の掲出を受け入れた。」と述べている。

W 社からは、2024 年(令和 6 年)6 月 28 日に 1,353,000 円の支払いがあったものの、上記表記載の未払が続いたため、ビッグウイングは、同年 10 月以降、W 社が取り扱う広告物を撤去し、以降、W 社が代理店となる広告物を取り扱わないこととした(代理店契約は解除されていない⁵³)。

他方、未払いの広告掲出料の残高は、2025 年(令和 7 年)3 月 31 日時点で約 1,928 万円に上っていたが、その全額について貸倒引当金が設定されている⁵⁴。

⁵² 債務弁済誓約書では、W 社が、2019 年(平成 31 年)3 月 31 日までに、4 件の広告掲出料及び広告制作取付撤去費の合計 2,985,616 円を支払うことを誓約する旨記載されている。

⁵³ 横田氏は、「W 社の未払が長期間に及んだため、今後、W 社と広告の取引をしないと決め、W 社の広告物を撤去した。W 社に対する未収の広告料に貸倒引当金を設定したのも、その意思の表れである。自分としては、W 社との契約を終了させたつもりであった。」と述べている。他方、町野氏は、「広告料金未払いを理由とした契約解除を検討したが、解除を告げたとしても、A 氏から横田氏にクレームがなされ、横田氏から契約を続けるよう指示が出されるだけであろうと考え、契約解除の通知をしても無駄であると思った。」と述べている。

⁵⁴ 横田氏は、岩瀬氏に対し、2024 年(令和 6 年)3 月 25 日に「広告は、貸倒引当金ですべて処理してください。」、同年 11 月 21 日に「W 社の広告料と、設置料の 1900 万円の分割貸倒引当金処理は、大丈夫ですね。」と iMessage を送信しており、貸倒引当金で処理するよう指示している。

2 Z 社との業務委託契約

JATCO は、2013 年(平成 25 年)4 月、Z 社との間で、業務委託契約を締結している。同契約の契約期間は 2013 年(平成 25 年)4 月 1 日から 2 年間であり、委託業務の内容は、羽田空港その他の空港に係る今後の事業展開等に関するアドバイス業務であった。また、委託料は 2,000 万円であった。同契約の締結に当たって、稟議書が作成されており、2013 年(平成 25 年)4 月 23 日に当時の社長であった鷹城氏が承認している。

上記業務委託契約が締結されたきっかけは、鷹城氏が、総務の担当役員であった専務執行役員に対し、「A 氏から Z 社を紹介されているので、Z 社との間で業務委託契約を締結するように。」との指示を出したことであり、この指示を受けて、当該専務執行役員の所管部門である経営企画部が稟議書を作成した。鷹城氏は、「A 氏から、官庁出身者などが作成した航空行政に関するレポートを提供するので、契約をして欲しいと言われ、契約することにした。」などと述べている。

その後、鷹城氏は、上記の担当役員であった専務執行役員の後任として就任した常務取締役に対し、Z 社との業務委託契約を更新するよう指示を出したため、JATCO は、Z 社との間で、新たな業務委託契約を締結した。契約期間は 2015 年(平成 27 年)4 月 1 日から 1 年間であり、委託業務の内容は更新前のものと同様であった。また、委託料は 1,000 万円であった。同契約の締結に当たって、稟議書が作成されており、2015 年(平成 27 年)3 月 27 日、鷹城氏が承認している。

このように、Z 社との間で業務委託契約を締結したものの、Z 社からは何の役務提供もなされていない⁵⁵。鷹城氏も、「航空行政に関するレポートを提供するという話であったが、そのようなレポートが提出された特段の記憶はない。」などと述べている。

2016 年(平成 28 年)に実施された JATCO に対する税務調査においては、Z 社との間のこの業務委託契約の実態について疑義が示された。当時作成された議事録には、税務当局が Z 社に対する反面調査を実施したところ、Z 社から、「アドバイス業務は全く行っていない。」、「W 社に名義を貸している」との説明を受けた旨記載されている。

以上を踏まえると、Z 社との契約は、W 社に金銭を支払うための形だけの契約であったと考えられる。

税務調査においては、Z 社の業務委託の実体が認められないとして、JATCO が Z 社に支払った業務委託料が寄付金と認定され、2013 年度(平成 25 年度)及び 2014 年度(平成 26 年

⁵⁵ Z 社から一切の成果物が提出されなかったため、当該取締役らは、関係部署との検討の結果、税務調査で指摘される可能性が高いことから、Z 社による成果物を書類の形で残す必要があるとの結論に至り、Z 社に対して成果物を提出するように要請した。Z 社作成の成果物は、2016 年(平成 28 年)3 月 9 日、当該取締役宛に郵送された。しかし、その成果物は、国土交通省等が公表している政策や旅客数等のデータ、羽田空港の発着便数等のデータを要約したものに過ぎず、業務委託契約の内容である「羽田空港その他の空港に係る今後の事業展開等に関するアドバイス」とは程遠い内容のものであった。また、成果物が送られた封書の差出人住所として、東京都目黒区所在のマンションの一室が記載されているが、これは、上記第 3 の 2(5)に記載した解約合意書における W 社の住所地である。

度)に関して修正申告を行い、延滞税及び重加算税等も合わせて、合計 1,100 万円弱を納付した。

なお、Z 社との業務委託契約は、税務調査中の 2016 年(平成 28 年)3 月 31 日に期間満了となり、更新されずに終了している。

3 上記事実関係の評価

上記 1 及び 2 で述べた事実関係を見れば明らかなとおり、鷹城氏、横田氏及び岩瀬氏は、一貫して、広告事業に A 氏が経営する会社を関与させ、また、同氏が紹介する会社に業務委託契約を発注している。これらの行為は、上記第 3 のマッサージチェア事業に関する取引と同様、A 氏に経済的利益を与える目的で契約相手を選定していると評価せざるを得ない。

W 社との広告に関する代理店契約においては、広告掲出料が定価から大幅に減額されていた。広告スペースが広告出稿を希望する企業の少ない場所にあることを踏まえると、これが直ちに不適切であるとまでは言えない。しかし、本件におけるほど大幅な減額が他の代理店に対して行われている事実が認められないことに加え、税務当局等からの指摘により、W 社が契約に違反して、その顧客に対して広告掲出料の定価を大幅に超える多額の広告料を受け取っている可能性を認識したにもかかわらず、岩瀬氏が特段の事実確認も行わず漫然と契約を継続している点については、W 社を不当に優遇していると捉えられるべきであり、合理的な理由もないのに、A 氏に経済的な利益を与えたものと認められる。また、W 社による広告掲出料の支払いは、2013 年(平成 25 年)頃から滞っているが、その後も、横田氏及び岩瀬氏は A 氏の求めを受けて、第 2 旅客ターミナル内の広告スペースについて W 社と新たな契約を締結しているほか、新たな広告掲出の申込を継続して受けている。新たな申込の一部については、広告掲出料の前払いを受けることによって未払の発生を回避しているが、その取扱いが徹底されておらず、結果として、W 社による新たな広告掲出料の未払を生じさせた。広告掲出料の支払いを滞らせている代理店と新たな契約を締結するというのは、特段の事情がない限り到底合理的とはいえず、やはり、合理的な理由もないのに、A 氏に経済的な利益を与えたものと認められる。

他方、Z 社との業務委託契約は、鷹城氏が主導して締結された。Z 社による役務提供の実態はなく、この契約は、単に W 社に金銭を支払うための形だけの契約であった。鷹城氏は、合理的な理由もないのに、A 氏に経済的な利益を与えたものと認められる。

コンプライアンス基本指針は、上場企業及びそのグループ企業に求められる全社的な内部統制システムの中核の一つをなすものであり、鷹城氏、横田氏及び岩瀬氏は、上場企業グループの経営者に求められるコンプライアンス意識が欠如していたものである。また、上記のとおり、A 氏に対して合理的な理由もなく介在させ、不透明な利益の供与を継続していたことは、JATCO グループに損害を被らせていたのみならず、広告主その他の取引先や関係行政当局、その他のステークホルダーからの信頼を著しく損ない、JATCO グ

ループに対する社会からの信用を揺るがす重大な影響のある行為であることに異ならず、やはり極めて不適切である。

第5 類似事案に関する調査結果

1 概要

当委員会は、JATCO 及びビッグウイング、さらにビッグウイング以外の子会社が関与する取引において、同種の問題が存在しないか調査するため、JATCO 及びそのグループ会社において調達業務に関与する役職員に対するアンケート調査を実施した。

アンケート調査の対象となった役職員の数は 459 名であり、うち 433 名から回答を受領したが、回答者のうち、「あなたが所属する会社又は親会社(日本空港ビルデング株式会社)の経営幹部が、特定の事業者に対して利益を与えることを目的として特定の事業者を取引先として選定するよう、誰かに対して指示しているのを見聞きしたことはありますか。または、あなた自身が指示されたことはありますか。」という質問に対して、「はい」という回答を選択した者は、57 名に上った(そのほか、「いいえ」という回答を選択しつつ、自由記載欄に、経営幹部が恣意的に特定の事業者を取引先として選定していると疑われる事例を報告する者も相当数いた。)。⁵⁶ 回答の中には、経営幹部の問題行動について回答することにリスクがあることは自覚しているとしつつ、後輩社員のためにも会社経営を健全化・正常化する必要があると思い回答した旨記載されたものなど、回答者が、この機会に会社経営を健全化・正常化させたいとの不退転の決意をもって回答したことが窺われるものが多数存在した。

当委員会は、更に詳細を確認する必要があると思われる回答内容について、回答者に対してヒアリング調査を実施した。

その結果、マッサージチェア事業において見られたような、役務提供の実態のない事業者と契約をしたり、取引の過程で他の事業者に対して健全な商慣習に反する行為が行われたといった事実は認められなかった。他方で、特に鷹城氏が、時に、特定の事業者を取引先とするよう、トップダウンで指示を出し、役職員が、その合理性に疑問を抱きつつも、その指示に従わざるを得ない状況にあったことが浮かび上がってきた。当委員会がヒアリングを行った役職員は、「会長の案件は『アンタッチャブル』であり、担当者の判断で契約を終了させることはできない。」、「会長の指示に必ず従うことが社内で暗黙のルール化している。会長の案件は、どんな社内ルールも逸脱してよく、跳ね返すと上司から『会長の案件だから』と言われてしまう。」などと述べている。

鷹城氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「部下に対しては、事業者と是々非々で付き合うように指示していた。」と述べるが、仮にそうであったとしても、アンケート回答

⁵⁶ なお、回答者が指摘した事案は、相当程度重複している。

及びヒアリングの結果からは、役職員が、JATCO の経営トップに付度し、時に取引の合理性に疑問を抱きつつもその指示に従い、また、そのような経営トップの「威光を笠に着る」事業者から無理難題を言われた場合でも、それを受け入れざるを得ない状況に陥っていたことが窺われる。

以下、アンケート調査及びその後のヒアリング調査によって明らかになった、代表的な事例を紹介する。

なお、以下で紹介する事業者は、W 社とは異なり、いずれも羽田空港における業務実態のある事業者である。鷹城氏との人的関係を背景に、これらの事業者は取引先として選定され、事業を拡大するなどしているが、それをもって、これらの事業者を責めることは相当ではない。これらの事業者は営利企業であり、JATCO の経営トップとの人的関係を深め、取引を獲得・拡大しようとすることは、社会通念を逸脱しない限りは、批判の対象とすべきではないためである。そのため、以下の記載では、事業者が特定されることを回避するために、事例をある程度抽象化して記載している。

2 事業者αとの取引について

事業者αは、羽田空港において複数の店舗を運営する事業者である。

事業者αとの取引は、鷹城氏が子会社に取引を指示したことが契機として始まった。

JATCO グループの役職員の間では、事業者αの経営トップと鷹城氏は、個人的に極めて親しい間柄にあると認識されている。

事業者αの経営トップと鷹城氏の人的関係の強さ故、JATCO の役職員は、事業者αに対して是々非々の対応を取りにくいと感じていた。例えば、JATCO グループの役職員は、「通常、店舗が入店するときは、店舗エリアが通路にはみ出してはいけないといった制限があるが、事業者α側から、店舗を派手に見せたいので通路部分にも店舗を広げたいとの要請があった。会長から指示された案件なので、通路部分に店舗を広げることを認めざるを得なかった。」などと述べている。

さらに、事業者αは、羽田空港における事業を拡大しているが、事業者αの店舗を拡大させることの経済合理性に疑問を持つ役職員も少なくない。これらの役職員は、事業者αの商品の原価率が同業他社と比較しても高く、そのため子会社が収益を得られない状態であるにもかかわらず⁵⁷、事業者αが羽田空港での事業を拡大していることに疑問を抱いている。

⁵⁷ JATCO と事業者αの契約上、JATCO は事業者αから商品を購入し、その販売を事業者αに委託することとされている。JATCO が事業者αから購入する商品の代金が JATCO にとっての「原価」となる。JATCO の取り分は商品の販売代金から「原価」を差し引いた金額となる。子会社は、JATCO から商品の仕入れ業務等を委託されており、JATCO の取り分から分配を受けている。

3 事業者βとの取引について

事業者βは、羽田空港において複数の店舗を運営する事業者である。

鷹城氏が子会社に対して従来取引をしていた同業者に替えて事業者βと取引をするよう指示したことで事業者βとの取引が始まった。

JATCO グループの役職員の間では、事業者βの経営トップと鷹城氏は、家族ぐるみの付き合いをするほどの間柄であり、公私を問わず親密な関係にあると認識されている。

そのため、事業者αと同様、鷹城氏との親密さ故に、事業者βの言うとおりにしないと、鷹城氏に告げ口されるとして、事業者βの要求を飲まざるを得ないと述べる役職員は少なくない。

また、事業者βの経営トップが、羽田空港のテナント候補として別の事業者を紹介することもあり、その場合には、鷹城氏が「事業者βに紹介してもらった店舗なら入れる。」と指示するため、役職員の間では、これら紹介された事業者の案件も会長から指示された案件として取り扱われていた。

4 上記事実関係の評価

上記で紹介した事業者は、いずれも羽田空港における事業の実態がある事業者である。また、これらの事業者との取引の過程で、他の事業者に対して健全な商慣習に反する行為が行われたといった事情も認められず、マッサージチェア事業を巡るW社やY社との取引とは状況が異なる。また、JATCO グループがこれらの事業者と取引することそれ自体が不当であると断じることもできない。

しかし、役職員が、JATCO の経営トップに付渡し、時に取引の合理性に疑問を抱きつつもその指示に従い、また、経営トップの「威光を笠に着る」事業者から無理難題を言われた場合でも、それを受け入れざるを得ない状況に陥っていたというのは、取引先との間において公正な取引を推進することを謳うコンプライアンス基本指針に反するものである。

第6 JATCO グループにおける牽制の仕組みについて

上記で紹介した事案は、いずれも、JATCO の経営トップが主導ないし深く関与した事案である。いずれも、上場企業の経営者として極めて不適切なものであるが、JATCO における牽制機能が十分に機能しなかったのも事実である。本来であれば、経営トップによる不適切な言動に対しては、取締役会において牽制・是正がなされるべきであるが、今般発覚した一連の事案については、取締役会に報告がなされず、取締役会がその牽制機能を果たす契機を失っていた。その背景には、JATCO 社内の牽制機能が適切に働かず、問題が取締役会までエスカレーションされなかったという事情が存在した可能性がある。そこで、当委員会は、JATCO における牽制の仕組みのうち、特に内部監査と内部通報制度の

実態について、更に調査を行った。

1 内部監査について

(1) 概要

JATCO においては、内部監査規程に基づき、監査室が内部監査を実施することとされている(2条)。監査室は、JATCO の社長直轄の部署であり、現在は、監査室長を含め、合計4名の従業員が監査室に所属している。監査室は、上記の内部監査規程に従い、JATCO 本体に加え、ビッグウイングを含む合計17社のグループ会社に対して内部監査を実施している。なお、TIAT は、JATCO のグループ会社であるものの、独自の監査部門を有しているため、上記の17社の中には含まれていない⁵⁸。

JATCO の監査室は、毎年5～6月頃にかけて、1年間の監査計画を策定し、鷹城氏及び横田氏の了解を得た後、監査計画を経営会議にかけて確定させた上で、監査計画に基づき、1年間の監査を実施している。

内部監査規程は、内部監査では、①組織・制度監査、②会計監査、③業務監査の3種類の監査を実施することとしているが、具体的な監査の実施手順等を定めた細則やマニュアルは存在せず、具体的な運用は慣行に従ったものとなっている。そして、監査室は、監査計画を定める際に、特定のテーマを1～2個程度ピックアップし、そのテーマに従った監査計画を策定し、その監査計画に基づいて監査を実施していた。監査テーマは、JATCO とそのグループ会社で共通しており、毎年、共通したテーマについて JATCO 及びグループ会社に対する監査が実施されていた。監査のテーマは、その時々で社会問題になっている事象を基に設定されている。近年の監査テーマは、以下のとおりである。

2024 年度下期	・BCP 有効性監査
2024 年度上期	・サイバーセキュリティ監査
2023 年度	・サステナビリティ推進状況監査
2022 年度	・サステナビリティ推進状況予備調査
2021 年度	・環境(廃棄物処理状況等)監査
2020 年度	・新型コロナウイルス感染症対応状況監査
2019 年度	・保安安全対策監査
2018 年度下期	・防災安全対策監査

⁵⁸ TIAT は、PFI 事業の事業主体として、専門のモニタリング部署を設けることが要求されており、独自に監査部が設けられている(当初の名称は「モニタリング部」である。)。JATCO の監査室は、1年間に数回 TIAT との間で情報交換会を行っており、TIAT の監査結果も把握している。

2018 年度上期	・ 情報連絡体制監査
2017 年度下期	・ 労務監査
2017 年度上期	・ 社内規程及び業務マニュアル整備・管理状況監査
2016 年度通期	・ 保税、免税事業における業務の実態とリスク状況の総合監査
2016 年度上期	・ 個人番号制度(マイナンバー)運用開始後の各社の管理状況
2015 年度下期	・ 経理部門フォローアップ監査
2015 年度上期	・ 保税免税事務部門監査
2014 年度	・ 経理部門監査

他方、内部監査においては、業務プロセスの実効性・適切性の確認⁵⁹や法令・規制の遵守状況、リスク管理体制の実効性といった事項は、設定された監査テーマの範疇では監査の対象となるものの、一般的な事項としては監査の対象となっていなかった。

(2) 監査室の人員体制について

監査室は室長を含めた4名の従業員のみで、JATCO 本体と、JATCO のグループ会社 17 社に対する監査を実施している⁶⁰。

この人員体制が、JATCO 本体に加えてグループ会社 17 社の内部監査を実施する体制として、十分なものといえるかについては、監査室内部でも疑念が呈されており、監査室の室員からは、「人員を拡張していれば、監査のテーマを増やしたり、問題点を深掘りした調査を実施することが可能だった。」との声も聞かれる。

(3) 今般発覚した事例について

2016 年(平成 28 年)の税務調査においては、JATCO 及びビッグウイング共に、税務当局から、A 氏に経済的利益を与える目的で、実態を伴わない契約が締結されている旨の指摘を受け、修正申告に至っている。

しかし、税務当局の指摘は監査室に共有されなかった。そのため、監査室が、同様の問題が他の子会社にも存在しないか、また、JATCO 及びビッグウイングにおいて再発防止

⁵⁹ JATCO においては、内部統制室と監査室が J-SOX 監査の対応を実施しているものの、J-SOX 監査は、取引の実体の有無や証憑の有無、取引内容の財務諸表への反映状況といった、いわゆる財務報告リスクの確認のみを行うものであったため、本件の発見との関係では必ずしも有効な牽制機能となっていたわけではなかった。

⁶⁰ なお、2020 年(令和 2 年)3 月より前は室長を含め 3 名の従業員が所属していたが、コロナ禍を理由に同月に従業員が 2 名へと減らされた。その後、監査室の従業員は、2022 年(令和 4 年)7 月に 3 名に増員され、2023 年(令和 5 年)7 月には 4 名に増員されている。

策が確実に講じられているかといった事項を監査することはなかった。

2 内部通報制度について

(1) 概要

JATCO グループにおいては、JATCO グループの役職員及び空港内で事業を営む取引先が利用可能な内部通報窓口として、2006 年(平成 18 年)から、「コンプライアンス情報窓口」が総務・人事部 法務課に設置されている(セクシャルハラスメントに関する内部通報が、総務・人事部厚生課にも窓口が置かれている。)。また、JATCO グループの役職員が利用可能な社外の内部通報窓口として、外部の法律事務所に窓口が設置されている。このほか、各グループ会社独自の内部通報窓口もそれぞれ設置されている。

JATCO グループの内部通報窓口及び外部の内部通報窓口に内部通報がなされた場合、総務・人事部 法務課のコンプライアンス担当者が事実関係の調査を実施し(セクシャルハラスメント事案の場合は、厚生課の担当者が調査を実施する。)、調査結果はコンプライアンス推進委員会に報告される。その後、コンプライアンス推進委員会において、法務課が作成した関係者に対する処分案等が審議・決定される(厚生課に通報されたセクシャルハラスメント事案の場合は、コンプライアンス推進委員会への報告はなされず、処分まで厚生課にて決定する。)

各グループ会社の内部通報窓口で内部通報がなされた場合には、通報窓口である総務課等の担当者が事実関係の調査を実施し、各社に設けられているコンプライアンス委員会の委員長に調査結果が報告され、委員長において、関係者に対する処分を決定する。各グループ各社における内部通報の受付状況等については、年 2 回、コンプライアンス推進委員会において報告がなされるほか、グループ各社の内部通報窓口担当者が集まるコンプライアンス情報窓口担当連絡会において情報共有がなされている。

なお、JATCO グループにおいては、取引先(上記の空港内で事業を営む取引先を除く。)が利用可能な通報窓口は設置していない。

(2) 内部通報制度の周知状況

内部通報窓口の概要及びその利用方法は、新人研修の際に周知がなされているほか、社内のイントラネットに掲載されているコンプライアンスハンドブックでも紹介がなされている。また、JATCO グループの役職員は、毎年 2 回、内部通報制度に関する e ラーニングを受講することとされている。

このように、定期的な周知がなされていることもあり、JATCO グループ各社の役職員を対象に毎年実施されているアンケートによれば、内部通報制度の認知度は 9 割と、比較的高い認知度となっている。

(3) 内部通報の状況

当委員会は、上記各内部通報窓口にもたらされた、過去 5 年分の内部通報の内容を確認したが、その大半は、ハラスメントに関する通報であった。

今般、A 氏に対して経済的な利益を与える目的で恣意的な取引が行われていた事実が判明したが、このような取引が行われている事実は、具体的内容の把握の程度の差はあるものの、そうした取引の存在を認知している役職員も少なくなかった。また、今般、多くの役職員が、当該案件を含めて、鷹城会長からトップダウンで取引を指示された案件の存在を認識し、コンプライアンス上の問題があるのではないかという疑問を抱いていた事実が判明した。これらの中には、内部通報の対象となっても不思議のない事案もあったが、本件調査開始前にこれらの事案が通報された事実は確認できなかった。

この点、当委員会が実施したヒアリングによれば、そもそも、JATCO グループの役職員は、鷹城氏や横田氏にまつわる問題や疑義を通報することに強い躊躇を感じていたものと考えられる。アンケート調査において鷹城氏や横田氏に関する問題を申告した役職員に対して、これらの問題を内部通報しなかった理由について尋ねたところ、例えば、以下のような回答がなされた。

「この会社で内部通報なんかしたら絶対にばれて不利益を被ると思っていた。鷹城会長の不興を買うと一発で飛ばされる会社である。」

「鷹城氏が絶対的な権力を握っており、自分が内部通報をしたことが特定されてしまい、自身の立場が危うくなるおそれがあると思った。」

「通報したとしても、もみ消されてしまうと思った。逆に上司に怒られるのではないかという不安があった。」

「良くないことだと思っていたが、通報しても会社の体質は変わらないと分かっていたため、諦めて受け入れていた。」

以上の回答を踏まえると、JATCO グループの役職員は、経営トップに関する問題については、たとえそれを内部通報したとしても、握りつぶされ、逆に自身に不利益が及びかねないとの不安感を強く抱いていたことが窺われる。経営トップの言動について問題提起をすることについて心理的安全性が全く担保されていない状況であり、そのような状態では、経営トップが関わる問題に対して、内部通報制度は全く無力であったと言わざるを得ない。

第 7 原因分析

1 経営トップのコンプライアンス意識の欠如とガバナンスの無効化

マッサージチェア事業に関する問題や W 社との広告に関する代理店契約に関する問題、

さらに Z 社との業務委託契約に関する問題は、いずれも、JATCO の経営トップの立場にあった鷹城氏及び横田氏がトップダウンの形で主導した取引の過程で生じた問題である。

上記のとおり、マッサージチェア事業に関する問題については、2016 年(平成 28 年)の税務調査において、税務当局から、W 社の業務実体が認められず、W 社に対して支払われた機器設置利用料のうち W 社の取り分に相当する部分は税法上の寄付行為に該当するとの指摘を受けたにもかかわらず、横田氏及び岩瀬氏は、その後も、表面上は X 社と契約をしつつ、依然として W 社が利益を得る構図を維持して取引を継続している。これは、社会通念上、租税関連法規の趣旨に反した租税回避行為と疑われてもやむを得ない不適切な行為であり、「正確かつ透明性のある税務報告」を謳うコンプライアンス基本指針に反する行為である。また、この行為は、JATCO 及びビッグウイングの内部統制体制によるチェックをすり抜けて W 社すなわち A 氏に利益を得させ続けたという意味で、経営者自らが内部統制を機能不全に陥らせたものと評価するべきであり、強い非難に値する。

さらに、V 社に対して A 氏が関係する会社を取引に介在させるように求めたり、W 社への金銭支払いを拒否したことを理由に契約を一方的に終了させるなどしたことは、これらの行為が、一貫して、A 氏に経済的利益を得させるという目的で行われていたことも考え合わせれば、社会通念に従って取引先と適切な関係を構築する旨を謳うコンプライアンス基本指針に反するものであり、横田氏及び岩瀬氏の一連の行為は極めて不適切である。

加えて、特段の合理的な理由もなく、単に長年にわたる人的な関係があるという理由だけで、当該特定の人物に経済的利益を得させる目的で、恣意的に取引を行うこと自体が、コンプライアンス基本指針において謳っている「接待や贈答は、企業活動に必要な場合に限り、社会通念上相当と認められる範囲で所定の決裁基準・経費処理手続に則り適切に行います。」という規範に反するものであり、横田氏及び岩瀬氏の一連の行為は極めて不適切である。

そして、横田氏及び岩瀬氏の一連の行為は、社内に悪影響を及ぼすのみならず、顧客や関係行政当局、取引先その他のステークホルダーとの関係でも信頼を著しく損ない、JATCO グループに対する社会からの信用を大きく傷つける行為である。

鷹城氏の責任も極めて重い。上記第 3 の 2(9)で述べたとおり、鷹城氏は、2005 年(平成 17 年)の社長就任以降、20 年近くにわたって JATCO グループの経営トップにあり、グループ内での影響力は極めて大きかった。

そのような中で、A 氏側への金銭支払を是正するには、鷹城氏自身が、その不透明な取引を容認しないことを指示又は表明すべきであった。にもかかわらず、V 社との契約との関係で、改めて横田氏から A 氏への金銭支払に絡む問題が報告された際にも、単に「揉めない」形で問題を収束させるように言及した点を含め、結果として、JATCO 及びビッグウイングと A 氏との不透明な関係が継続したことについては鷹城氏にも責任があるものと認められる。かかる対応は、コンプライアンス基本指針に反するとともに、上場企業のトップとしての資質を疑われる行為であり、顧客や関係行政当局、取引先その他のステークホルダーとの関係でも信頼を著しく損ない、JATCO グループに対する社会からの信用を根

底から揺るがす重大な影響のある行為であり、やはり極めて不適切である。

W 社との広告に関する代理店契約及び Z 社との業務委託契約についても同様の問題が認められる。

W 社との広告に関する代理店契約においては、広告掲出料が定価から大幅に減額されていた。これが直ちに不適切であるとまでは言えないが、上記第 4 の 3 で述べたとおり、横田氏及び岩瀬氏は、W 社を不当に優遇していると捉えられるべきであり、合理的な理由もないのに、A 氏に経済的な利益を与えたものである。また、W 社による広告掲出料の支払いが 2013 年(平成 25 年)頃から滞っているにもかかわらず、その後も、横田氏及び岩瀬氏は A 氏の求めを受けて、新たな契約を締結したり、新たな広告掲出の申込を受けていた。その結果、W 社による新たな広告掲出料の未払を生じさせた。上記第 4 の 3 で述べたとおり、横田氏及び岩瀬氏の対応は、到底合理的とはいえず、やはり、合理的な理由もないのに、A 氏に経済的な利益を与えたものと認められる。

Z 社との業務委託契約に関しても、単に W 社に金銭を支払うための形だけの契約であったのであり、鷹城氏は、合理的な理由もないのに、A 氏に経済的な利益を与えたものである。

コンプライアンス基本指針は、上場企業及びそのグループ企業に求められる全社的な内部統制システムの中核の一つをなすものであり、鷹城氏、横田氏及び岩瀬氏は、上場企業グループの経営者に求められるコンプライアンス意識が欠如していたものと認められる。

特に、横田氏は、代表取締役社長執行役員兼 COO という執行のトップであり、かつ、コンプライアンスを推進するためのコンプライアンス推進委員会の委員長であり、本来、コンプライアンスを率先して推進しなければならない立場にありながら、自らコンプライアンス違反に及んだものである。

また、鷹城氏も、代表取締役会長として、取締役会を頂点とする内部統制体制の実効性確保に責任を有する立場にあり、また CEO として、COO である横田氏の執行に問題があった場合には、それを是正・指導すべき立場にあったが、自らコンプライアンス違反に及んだ上で、横田氏のコンプライアンス違反を、是正するどころか、これを容認し、結果としてコンプライアンス違反の常態を助長させた。

本件は、取締役会会長兼 CEO 及び代表取締役社長執行役員兼 COO という、JATCO のトップとしてガバナンスを機能させ、コンプライアンスを推進すべき立場にある者が、いずれも子会社を通じてその取引先との間において、JATCO のコンプライアンス基本指針に明らかに反する行為を自ら実行したという事案であり、経営トップが JATCO のガバナンスを無効化した事案と捉える必要がある。

2 牽制の欠如と組織風土の問題

経営トップによるコンプライアンス違反が行われた場合、それを牽制・防止することは容易ではないが、取締役会による監視・牽制など、経営トップによるガバナンスの無効化

を防ぐ手立ては存在する。しかし、本件においては、経営トップ自らが内部統制を無効化したため、監査等委員会の正当な職務遂行が妨げられ、取引の背景にある問題が顕在化せず、取締役会がその機能を果たすことができなかった。

Y 社が実際のところ A 氏が関係する会社であることは、ビッグウイングの一部の従業員も知っていた。フォレンジック調査の結果発見されたメール等からは、これらの従業員が取引の不自然さ・不透明さを感じ、取引を進めることを懸念していることが窺われる。また、W 社との広告に関する代理店契約についても、一部の従業員は、W 社との間で取引を続けることに強い疑問を感じている。

しかし、これらの従業員が抱いた疑問や懸念が JATCO グループの組織内で取締役会に伝えられた形跡はなく、JATCO の監査等委員会にも報告されていなかった。確かに経営トップが主導した取引であるため、組織内で疑問や懸念をエスカレーションすることは容易ではないが、そうであれば、内部通報制度を利用するなど別の方法で声を上げることも考えられる。しかし、これらの従業員は、JATCO グループの内部通報制度を利用して声を上げることもなかった。フォレンジック調査の結果発見されたメール等からは、親会社の経営トップが決めた事には従わざるを得ないとして、そもそも問題提起をすることすら控えようとする意識が働いていたことが窺われる。

今般、当委員会は、類似事象発見のためにアンケート調査を実施したが、相当数の役職員から、数々の問題や疑義を指摘する回答がもたらされた。この事実からも明らかのように、JATCO グループの役職員は、決して問題意識が低かったわけではなく、むしろ、経営トップらの行動に疑問や懸念を感じつつ、単に声を上げられなかっただけであると考えられる。鷹城氏によれば、役職員に対して、常日頃、遠慮なく声を上げろと言っていたとのことであるが、それにもかかわらず、アンケート回答からは、特に鷹城氏について、相当数の役職員が、その言動に強い疑問を抱きつつも、鷹城氏に対してものが言えず、逆らうことができない状態であったことが窺われる。

役職員が声を上げることができなかった背景には、JATCO が、長年にわたり、経営トップの強いリーダーシップの下、事業運営を行ってきたという事情が存在すると考えられる。横田氏は、2016 年(平成 28 年)に JATCO の社長に就任し、現在まで 9 年にわたって社長の座に就いている。また、鷹城氏は、2005 年(平成 17 年)に JATCO の社長に就任し、2016 年(平成 28 年)にその座を退いて会長となった後も CEO を兼務しており、実に 20 年に渡って経営トップの立場にいる。このように、特定の経営トップが長年にわたり強いリーダーシップを発揮するという体制が、迅速な意思決定を可能としたことは事実であり、現に鷹城会長就任後の 20 年弱の間に、JATCO グループの連結売上高は約 2.4 倍、連結営業利益は約 5 倍となるなど業績面で飛躍的な成長を遂げるとともに、SKYTRAX 社の実施する World Airport Star Ranking において世界最高水準となる 5 スターエアポートを 11 年間受賞するなど世界中の旅客からも極めて高い評価を得ている。鷹城氏のリーダーシップが、こうした JATCO グループの成長の原動力であったことは確かであり、空港機能施設を運営する上で迅速な意思決定を行うことは極めて重要であり、その点で、鷹城

氏、そしてそれを社長兼 COO として支えた横田氏の貢献は大きい。しかし、その一方で、余りにも強いリーダーシップによる組織運営が、トップの決めたことに反対できないという、心理的安全性を欠いた組織風土を生み出したことも否定できないものと思われる。

なお、この点については、社外取締役を含めた取締役会の構成員（及び監査役会設置会社時代の監査役）も反省すべき点があると考えている。鷹城氏及び横田氏の強いリーダーシップの下、JATCO の事業運営が行われてきたことは、社内取締役のみならず、社外取締役も認識していた。そして、その副産物として、経営トップに声を上げづらい風土が醸成されていることは、程度の差こそあれ、取締役会の構成員はいずれも認識していたと言ふべきである。本来であれば、取締役会の場において、取締役らが、鷹城氏及び横田氏とより率直な意見交換を行い、組織風土の改善に向けた道筋を作る必要があった。その意味で、心理的安全性を欠いた組織風土を生み出した責任の一端は、社外取締役を含めた取締役会の構成員にもあると考えている。この点は、監査等委員である取締役に於いても例外ではない。

3 経営幹部の指名の在り方の問題

上記のとおり、経営トップによるガバナンスの無効化を許した背景には、鷹城氏や横田氏のように、強過ぎるリーダーシップを発揮する経営トップが長期政権を敷くという体制が存在したためであるものと認められる。また、次期経営トップや経営幹部を誰にするかは、時の経営トップが実質的に決定し、任意に設置されている後述の指名諮問委員会における説明を経て、取締役会においてそれを追認するという状況であった。

経営トップが長期政権を築き、自ら選んだ次世代の最高経営責任者にバトンタッチするという状況は、経営トップにものの言えない、硬直的な組織を生み出すことに繋がりがねず、今回、経営トップによるガバナンスの無効化を招いた根本的な原因となった可能性がある。

最高経営責任者の後継者育成については、鷹城氏の胸の内にはあるものの、コーポレートガバナンスに関する報告書でも明らかにしているように、JATCO は、最高経営責任者の後継者育成計画を策定しないまま、「最高経営責任者の後継人材として、経営理念や経営戦略を踏まえて人格・識見・実績等を勘案して適当と思われる人材候補群を定め、その中から指名諮問委員会での答申を経て、取締役会にて審議の上、取締役候補者を選定して」いるにすぎない。

これまで、一部の社外取締役から、取締役会で議論できる後継者育成計画を策定するべきであるとの意見が出されたが、この状況は現在に至るまで見直されていない。

また、JATCO には、独立社外取締役及び常勤取締役で構成する指名諮問委員会が設置され、「豊富な経験、高い見識、高度な専門性等を備えた人物を取締役候補者及び執行役員として選定することを基本方針とし、取締役候補者及び執行役員の指名についての協議及び具申を行う」ものとされている。しかし、同委員会の委員長は、代表取締役社長 CEO

の横田氏であり、横田氏が取締役候補者を指名諮問委員会に提示して説明を行い、その適否について議論を行うにとどまっており、取締役候補の選定に当たって、社外取締役が積極的に関与できるだけの状況が整っていなかった。

以上を踏まえると、JATCO は、依然として、経営トップの独断で次期経営トップその他経営幹部を実質的に決定することが可能な状況にあると言わざるを得ない。

経営トップが次期経営トップを決定することには、経営方針の一貫性を確保するといったメリットもあるが、弊害もある。その際たるものは、経営トップによる独断専横が生じやすく、また社内における権力も強大になり過ぎて、牽制が効かないということがある。また、経営トップを退いた者が依然として力を持つという、いわゆる「院政」の弊害も生じやすくなる。

JATCO においては、これらの弊害が如実に顕在化していると評価せざるを得ず、経営幹部の指名の在り方については、早急な抜本的見直しが必要であると思われる。

第 8 再発防止策

1 経営体制の刷新

本件では、経営トップが自らコンプライアンスに反し、ガバナンスを無効化した事案であること、特定の経営トップが強いリーダーシップを発揮するという体制が長年にわたり継続していたことが、経営トップによるガバナンスの機能不全を許すことに繋がったことに鑑みると、経営体制の刷新、特に経営トップの刷新は不可欠である。

この点、監査等委員会は、調査結果を踏まえ、本件の原因・背景について鷹城氏及び横田氏と議論を重ねてきた。その結果、鷹城氏及び横田氏は、自らの責任を受け入れ、JATCO グループの経営から退くとの判断に至った。

鷹城氏や横田氏が退任した後の経営体制をどのようなものとしていくかについては、指名諮問委員会さらには取締役会での議論が不可欠である。株主総会を目前にしている状況下、暫定的な経営体制を取り急ぎ構築する必要があるが、これはあくまで暫定的なものと考え、引き続き、指名諮問委員会及び取締役会において議論を行う必要がある。

そして、暫定的な経営体制以降の体制においては、いわゆる「院政」による影響の可能性を排除するため、また、下記 5 に述べる組織風土の改革のために、相談役制度の廃止や代表者を務めた取締役の退任後の顧問就任の期間制限などについて検討を進めるべきである。

本件については、牽制の仕組みが十分でなかったなど、今後改善をすべき事項が種々あるが、これらの改善のための取組も、経営体制が刷新されて初めて実効性を持つものと考えている。

2 最高経営責任者の後継者育成計画の策定及び指名プロセスの透明化

経営トップによるガバナンスの無効化が生じた背景には、鷹城氏や横田氏のように、過度に強いリーダーシップを発揮する経営トップが長期政権を敷くという体制が存在したことは明らかである。また、次期経営トップを誰にするかは、時の経営トップが実質的に決定し、取締役会においてそれを追認するという状況であった。

JATCO を率いるのにふさわしい人材を計画的に育成し、また、その適性を見極めるプロセスの必要性については、社外取締役が折に触れ指摘してきたところであるが、これまで JATCO においてはそのような仕組みは構築されてこなかった。

最高経営責任者の後継者育成の計画を早急に構築する必要がある。

また、取締役候補者や最高経営責任者の候補者を選定するに際しては、会社から一定の独立性を有している社外取締役が主体的に判断に関与できる体制とすることが肝要である。すなわち、社外取締役が選定に関与することで、選定プロセスの透明化を確保することが重要である。

このように、社外取締役が主体性を発揮する前提として、社外取締役に対して、JATCO において、取締役候補者たり得る人材としてどのような従業員がいるのか情報提供を行うとともに、当該人材を取締役候補者として育成する方策について、指名諮問委員会を構成する社外取締役も交えた議論を行うことは必須である。また、指名諮問委員会を構成する社外取締役が、これらの従業員と直接面談し、その適性を見定めるプロセスを入れる必要がある。

3 指名諮問委員会の在り方の見直し

現在の指名諮問委員会の委員長は、代表取締役社長が務めている。指名諮問委員会に社内役員が入ることについては、会社を深く理解し、経営戦略にも精通した者が実務的な観点から判断に関与できるというメリットがある一方で、ともすれば、委員長が議論をリードし、社外取締役に対して十分な情報が与えられないまま、社内役員の提案がそのまま通るという事態も生じかねない。

そのため、今後の指名諮問委員会の在り方について、取締役会において議論することは必須である。社外取締役のみで指名諮問委員会を構成するのも一つの在り方であるが、それには社内事情の十分な把握という観点で不足が生じる場合もあるというデメリットが存在することも事実である。社内役員を入れつつ、委員長を社外役員が務めることとするなど、考えられる体制は様々であり、今回の事態を招来した原因について取締役会で議論した上で、指名諮問委員会の在り方を見直す必要がある。

また、指名諮問委員会の在り方を検討する上では、社内役員の選定基準の在り方についても検討することが望ましい。選定の基準として、経営能力・経験のみならず、人格、コンプライアンス意識、コーポレートガバナンスへの理解等が考慮要素となることを明確化

することも考えられる。

4 経営トップへの牽制機能の強化

経営トップによるガバナンスの無効化を防ぎ、取締役会がその本来の機能を果たすことができるよう、トップが関与する行為の背景に問題があればそれをあぶり出すため、監査機能の強化と独立社外取締役間での協働が不可欠である。

監査機能の強化として、監査等委員会の改革、監査等特命役員の増強、内部監査体制の充実が考えられる。

具体的には、まず、監査等委員会の改革として、高度な監査能力のある常勤の監査等委員を選任することが挙げられる。現在、JATCO の監査等委員 3 名は、いずれも非常勤の独立社外取締役で構成されており、監査等委員会の職務の補助者として選任した監査等特命役員 2 名が常勤である。しかし、経営トップによる日常の行為については、常勤の監査等特命役員のみならず、常勤の監査等委員が監査を行うことが望ましい。そして、そのような常勤の監査等委員としては、少なくとも、代表者を務める者と同等の資質を有し、JATCO の執行状況に詳しく、重責を担うことのできる者でなければ、経営トップを牽制するだけの実効性のある監査を行うことはできない。

また、監査等委員会を補助する監査等特命役員についても、更なる増強が必要である。監査等特命役員 2 名は、親会社である JATCO における監査等委員会の職務を補助するのみならず、多くの子会社の監査役を兼ねている。この兼務については、リソースの問題からもやむを得ない部分もあるだろうが、JATCO の子会社が幅広い業務を行っており、またグループガバナンスの観点からも、重要な子会社については、その監査役を別途選任し、適切な監査を行わせることが必要である。またそれらの子会社監査役も監査等委員会とも協働し、実効性のある監査を行えるような体制を整える。監査等特命役員については、監査等委員会が主体となって、資質のある人材を登用し、適切な人員数を確保する必要がある。

さらに、内部監査体制の充実として、執行としての Chief Audit Executive (内部監査部門長。以下「CAE」という。)の創設を検討する必要がある。CAE は、内部統制の見直しを図り、グループ内部監査を含む全社的内部監査機能の実効性を確保する責務を担うものとする。IIA (内部監査人協会) の公表した「グローバル内部監査基準」に従って、CAE には、JATCO の置かれている立場と戦略を理解し、事業執行の観点からも、内部監査を統括させる。またその地位には、外部も含めた適切な人材を登用することを想定して、生まれ変わった指名諮問委員会による検討を経て、取締役会により選任する。内部監査部門における予算と内部監査計画についても、取締役会で承認を得ることとする。そして、CAE は、少なくとも代表者以外の取締役らと定期的に協議を行うことが必要であると考えらる。

さらに、独立社外取締役間での会議については、長年社外取締役から要望されていたにもかかわらず、開催されていなかった。今後は、一定程度定期的に、そのような社外取締

役のみが出席する会議を開催し、JATCO グループにおけるガバナンスのあり方について率直な議論を交わしていくことが不可欠である。

5 組織風土の改革

JATCO は、鷹城氏及び横田氏が長年にわたり経営トップの座に就いており、その強いリーダーシップにより事業を推進してきた。他方で、その負の側面として、役職員は、特に鷹城氏について、その言動に強い疑問を抱きつつも、ものが言えず、逆らうことができない状態にあった。JATCO には、内部通報制度といった牽制の仕組みは存在したが、このような状態では、内部通報制度等の仕組みが実効的に機能するはずもないことは明らかである。役職員が率直に声を上げることのできる組織風土の確立は急務であり、それなしには、いかなる再発防止策も功を奏することはない。

経営体制の刷新は、声を上げることの出来ない組織風土を改革する大きな一歩であることは間違いない。しかし、心理的安全性が担保された組織は自然発生的に生まれるわけではないことを肝に銘じる必要がある。「上にものを言いにくい」、「場を乱したくない」といった感情は、社会生活を送る中で誰しもが身につける「本能」のようなものだからである。特に JATCO グループの役職員は、長年にわたって鷹城氏ら経営トップの顔色を窺いながら業務に当たっていたといって過言ではない。そのような役職員が、単に経営体制が刷新されたからといって、突然声を上げられるようになるわけではない。率直に声を上げられるようになるためには、長い時間が必要であるし、何よりも新しい経営陣の強いコミットメントが不可欠であることはいうまでもない。

新しい経営陣としては、従業員に対して、JATCO の経営の在り方を根本的に変革する決意を明確に伝えるとともに、従業員が声を上げることが歓迎する組織に生まれ変わる決意を明らかにする必要がある、自らその決意表明に従った行動を取りつづける必要がある。その一環として、新しい経営陣には、本調査の過程で明らかとなった A 氏関連の企業との関係を訣別すべく、既存の契約も含めて毅然とした対応をとることを期待したい。

JATCO の内部通報制度についても、JATCO グループ内で心理的安全性を確保された状況で運用されていたとは言い難い。今回、当委員会が実施したアンケート調査は、その実態を浮き彫りにした。もとより、実効的な内部通報制度の整備は、経営トップが関わるガバナンスの機能不全を未然に防ぐ重要な防波堤の一つである。そこで、独立性の高い監査等委員を通報の宛先に加えることや通報者の通報後のフォローも含めて、通報ルートにつき、安心して通報者が利用できる窓口を確保し、透明性の高いプロセスとなるよう工夫するとともに、その点を社内でも周知し、JATCO グループの健全な発展に資するよう、検討を続けていく。

なお、当委員会が実施したアンケート調査においては、様々な職場で働く多くの役職員から、率直な回答がもたらされた。この機会に JATCO グループを徹底的に変革する必要があるとの強い思いを吐露する回答も多数存在した。当委員会の調査を通じた経営層の変

革によって、JATCO グループにおいて、役職員が率直に声を上げることのできる心理的安全性の確保された組織を作り、より良い JATCO グループに生まれ変わることについての役職員からの熱い期待が感じられた。これらの思いを受け止めて、JATCO グループは、組織風土の改革、職場環境の改善、コンプライアンス遵守とガバナンス強化により、社会に対して責任ある立場を務め、公共性と企業性の調和のとれた経営を行う企業への原点回帰を目指す変革を遂げるべきものと考えている。

以 上