

調査報告書概要

日本空港ビルデング株式会社
特別調査委員会

1 マッサージチェア事業に関する調査結果

(1) 概要

羽田空港では、2006 年(平成 18 年)9 月から本格的にマッサージチェア事業が展開され、現在に至っている。その間、業務委託先は変遷を重ねているが、一貫して、元衆議院議員の子息である A 氏に経済的利益を与える目的で、契約の相手方が選定・変更されてきた。一連の取引を主導したのは、日本空港ビルデング株式会社(以下「JATCO」という。)の代表取締役社長執行役員兼 COO の横田氏であり、代表取締役会長兼 CEO の鷹城氏もそれを容認・助長していた。

(2) W 社との契約締結から X 社との契約締結に至る経緯

横田氏は、鷹城氏の紹介で A 氏と面談し、A 氏が代表取締役を務める W 社との間で羽田空港の第 1 旅客ターミナル(T1)及び第 2 旅客ターミナル(T2)におけるマッサージチェア事業に係る委託契約を締結することを決定し、JATCO の子会社であるビッグウイングに指示して、2006 年(平成 18 年)9 月付けで W 社との契約を締結させた。ビッグウイングが W 社に支払う機器設置利用料は、横田氏と A 氏が協議の上、マッサージチェアの売上の 70% とされた。実際の業務は W 社の下請である X 社が実施しており、W 社は業務を X 社に丸投げしている状態であった。

その後、A 氏は、横田氏に対して、第 3 旅客ターミナル(T3)にもマッサージチェアを設置することを要望し、2012 年(平成 24 年)4 月、W 社との間で T3 におけるマッサージチェア事業に係る委託契約が締結された。なお、2012 年(平成 24 年)3 月、A 氏側からの要請を受けた鷹城氏が、東京国際空港ターミナル株式会社(以下「TIAT」という。)の当時の社長に対して、T3 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述べた事実が確認されたが、TIAT の当時の社長は、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。

2016 年(平成 28 年)、ビッグウイングは、税務当局から、W 社の業務実態が認められず、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、修正申告を行うに至った(延滞税及び重加算税等も合わせて、合計 6,600 万円あまりを納付した。)

税務当局の指摘を受け、ビッグウイングは、W 社との契約を解除し、2016 年(平成 28 年)12 月、X 社との間でマッサージチェア事業に係る委託契約を締結した。もっとも、その後も X 社は、その取り分の中から W 社に対して金銭の支払いを行っており、横田氏及びビッグウイングの担当取締役であった岩瀬氏もその事実を認識していた。

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 70%であったが、2020 年(令和 2 年)7 月、A 氏の要請を受けた横田氏の指示で、X 社から W 社に支払う手数料を 10%引き上げる目的で、同年 9 月より 80%に増額した。

(3) V 社との契約締結及び機器設置利用料の変更に至る経緯

X 社は、W 社に対する手数料の支払いの負担が重く、また機器更新を行う余力もなかったため、T1 及び T2 のマッサージチェア事業を V 社に引き継ぐこととし、ビッグウイングは、2020 年(令和 2 年)12 月に V 社との間でマッサージチェア事業に係る委託契約を締結した。V 社に支払う機器設置利用料は売上の 80%とされたが、これは、横田氏及び岩瀬氏において、V 社が引き続き W 社に手数料を支払う旨認識していたからであった(ただし、V 社に対して、その旨は伝えられていない。)。

V 社との契約が開始された後、W 社に対する支払いは行われなくなった。そのため、A 氏は、2021 年(令和 3 年)6 月頃から、横田氏及び岩瀬氏に対して、手数料の支払いを求めるようになった。これを受け、横田氏は、岩瀬氏に、W 社に対して手数料を支払う方策を検討するよう指示した。岩瀬氏は、部下とも協議の上で、V 社が担当する業務のうち、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案を V 社に提案したが、V 社から拒絶された。そのため、岩瀬氏は、V 社に支払う機器設置利用料を 80%にする理由はないとして、70%に減額することとした。

(4) V 社との契約終了及び Y 社との契約締結に至る経緯

T3 のマッサージチェア事業については、X 社が 2021 年(令和 3 年)6 月に完全撤退した。横田氏及び岩瀬氏は、V 社から W 社への金銭の支払いを拒絶されていたため、T3 のマッサージチェアについて、A 氏が紹介する会社との間で委託契約を結び、W 社に手数料が流れるようにすることにした。W 社と機器メーカーとの間の交渉が難航し、この話は一旦頓挫したが、2023 年(令和 5 年)6 月、ビッグウイングは、A 氏が紹介した Y 社との間で、T3 のマッサージチェアに係る委託契約を締結した。

横田氏は、T1 及び T2 のマッサージチェアについても、Y 社との間で契約を締結することを A 氏から求められたため、V 社との契約を更新せず、期日どおりの 3 年で終了させ、新たに Y 社との間で契約を締結することにし、その旨岩瀬氏に指示した。

しかし、V 社はこれに反発し、2023 年(令和 5 年)8 月、ビッグウイングに対して契約終了の撤回を求める書面を送付した。その書面には、従前、横田氏及び岩瀬氏が、V 社に対して、W 社に対する手数料の支払いを求めてきた経緯も記載されていた。

当該書面の写しが鷹城氏宛にも送付されたため、横田氏は、鷹城氏に対して、V 社との

間で、A 氏側に対する金銭の支払いを巡って紛争が生じていることを報告したほか、V 社の後に T1 及び T2 のマッサージチェア事業の業務委託先となる予定の Y 社が A 氏から紹介された会社であることも報告した。

鷹城氏が、横田氏に対して「V 社と揉めないよう」言及したため、横田氏は、V 社との契約を 1 年間延長することとした。

V 社との契約が 1 年間延長されたことを受け、横田氏及び岩瀬氏は、A 氏側へ 1 年待ってもらう代わりとして、T1 及び T2 のマッサージチェアの清掃業務を Y 社に委託することとし、2024 年(令和 6 年)4 月、Y 社との間で当該清掃に係る委託契約を締結した。Y 社は、ごく一部の清掃しかしていないにも関わらず、全ての機器を清掃した旨の虚偽の報告書を作成していたが、岩瀬氏は部下の報告を受けてその事実を認識しつつ、Y 社に対する支払いをするため、部下に指示して報告書に確認印を押させていた。

2024 年(令和 6 年)12 月、V 社との契約が終了したことを受け、ビッグウイングは、T1 及び T2 のマッサージチェア事業について Y 社との間で委託契約を締結した。

2 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

横田氏は、A 氏から、羽田空港における広告につき代理店契約を締結したいとの要請を受け、2008 年(平成 20 年)12 月、ビッグウイングに指示して W 社との間で代理店契約を締結させた。横田氏は、広告スペースが T1 のバゲージクレームエリアという辺鄙な場所であることを踏まえ、W 社が支払う広告掲出料を割引した。

W 社による広告掲出料の支払いは、2013 年(平成 25 年)頃から滞るようになったが、A 氏の要請を受けた横田氏の指示により、2015 年(平成 27 年)6 月、T2 の広告スペースについても W 社との間で代理店契約が締結された。その後も、W 社による広告掲出料の未払いは継続した。2025 年(令和 7 年)3 月末時点で未払いの残高は約 1,928 万円に上っていたが、その全額について貸倒引当金で処理するよう、横田氏が岩瀬氏に指示した。

他方、2016 年(平成 28 年)の税務調査においては、税務当局からビッグウイングに対して、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がなされた。また、ビッグウイングの担当者も他の広告代理店から同様の話を聞き、岩瀬氏に報告していた。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代理店が広告主から料金を受け取ることは禁止されていたが、岩瀬氏は、徹底した事実確認や是正に向けた特段の指示は出さなかった。

(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、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を目的とした業務委託契約を締結しているが、これは、鷹城氏が A 氏の要請を受けて契約締結を指示したものであった。Z 社は、W 社のために名義を貸しただけであり、何の役務提供もしておらず、W 社からも特段の役務は提供さ

れていない。このように、この契約は W 社に金銭を支払うための形だけの契約であった。
なお、当該契約は、2016 年(平成 28 年)3 月末で終了している。

2016 年(平成 28 年)の JATCO に対する税務調査においては、Z 社の業務委託の実態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、JATCO は、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。

3 類似事案に関する調査結果

JATCO グループの調達業務に関与する役職員に対するアンケート調査を中心とした類似事案調査においては、マッサージチェア事業において見られたように、役務提供の業務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。アンケート回答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た。

4 JATCO グループにおける牽制の仕組みについて

(1) 内部監査

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 社に対する内部監査を実施している(PFI 事業を担う TIAT は独自の監査組織を有している。)。この人員体制は、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いる。

また、2016 年(平成 28 年)の税務調査の結果が監査室に共有されなかったため、監査室では、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

内部通報制度の認知度は約 9 割と高いが、今般発覚した問題は通報されなかった。

ヒアリングにおいて、役職員は、「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。」、「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。」などと述べており、そもそも、経営トップの言動に対し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った。

5 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

本件で発覚した一連の問題について、横田氏及び岩瀬氏の一連の行動は、以下の点で、JATCO のコンプライアンス基本指針に反するものであるとともに、JATCO グループの信用を大きく傷つけるものであり、上場企業グループの経営者として極めて不適切である。

- ・ 税務当局から、W 社の業務実態が認められない旨指摘されたにもかかわらず、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むを得ない不適切な行為である。
- ・ 取引先に対して、合理的な理由もなく 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 社への金銭の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る。
- ・ 長年にわたる人的な関係があるという理由だけで、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、コンプライアンス基本指針に反するものである。

また、鷹城氏は、V 社との契約との関係で、横田氏から A 氏への金銭の支払いに絡む問題が報告された際、単に「揉めない」形で問題を収束させるように伝えており、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。かかる対応は、コンプライアンス基本指針に反するものであるとともに、JATCO グループの信用を大きく傷つける行為を容認するものであり、上場企業の経営トップとして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。

本件で発覚した一連の問題は、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、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

これまで、役職員から今般発覚した問題等について声が上がり、JATCO 社内の経営において取り上げられたことはなかった。その背景には、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思われる。余りにも強いリーダーシップによる組織運営が、迅速な意思決定を可能とした一方、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は否定できない。

また、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り、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。

(3) 経営幹部の指名の在り方の問題

JATCO では、経営幹部の選任につき、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。これが、経営トップにものを言えない、硬直的な組織を生み出すことに繋がり、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のひとつとなった可能性がある。

6 再発防止策

(1) 経営体制の刷新

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過ぎる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。

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、後記(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。

(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

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ためのプロセス(後継者育成計画)を早急に構築する必要がある。また、そのプロセスに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。

(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。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ため、その在り方について取締役会において議論する必要がある。同時に、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

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及び独立社外取締役間の定期的な会議の開催が必要である。

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。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。現在の監査等特命役員 2 名は、多くの子会社の監査役も兼ねているが、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。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(CAE))の創設を検討する必要がある。CAE は、取締役会が選任し、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、グループ全体の内部監査を統括する。社外取締役のみが出席する会議においても、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を検討するべきである。

(5) 組織風土の改革

経営陣が刷新されたからといって、直ちに心理的安全性が担保された組織が生まれるわけではない。新しい経営陣としては、従業員に対して、JATCO グループの経営の在り方を根本的に変革する決意を明確に伝えたとともに、従業員が声を上げることがを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。また、内部通報制度についても、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後のフォローも含め、安心して通報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必要がある。

JATCO グループは、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という役職員からの熱い期待を受け止めて、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する。

以 上