

株式会社N S T新潟総合テレビ 御中

2025年10月3日

調査結果報告書

【公表版】

株式会社N S T新潟総合テレビ
外部調査委員会

委員長 森 本 哲 也

委 員 江 崎 佳 孝

委 員 渡 井 肇 洋

第1	本件調査の概要	6
1	本件調査の経緯	6
2	本件調査の目的	6
3	本件調査の体制	6
第2	本件調査の方法及び期間	7
1	関係資料の収集及び精査	7
2	N S T関係者のインタビュー	7
3	広告代理店、制作会社に対する調査協力依頼	7
4	デジタル・フォレンジック	7
5	アンケート調査	8
6	ホットラインの開設	8
7	本件調査の期間	8
第3	会社概要、事業内容等	9
1	会社概要	9
2	事業内容	9
3	業績推移	10
4	組織体制	11
5	東京支社等の人的体制	11
	(1) 2018年7月当時	11
	ア 東阪営業本部	11
	イ 東京支社	11
	ウ 関西支社	11
	(2) 2024年3月当時	12
	ア 東阪営業本部	12
	イ 東京支社	12
6	新潟県における民間放送局の競争環境	12
第4	ガバナンス体制及び内部統制システム	12
1	取締役会	12
2	監査役	13
3	経営戦略会議	13
4	内部統制の整備状況	14
第5	本件調査により判明した本件支払に係る事実関係	15
1	本件支払に至る経緯	15
	(1) キー局であるフジテレビの視聴率低下と厳しい競争環境	15

(2) 適正な事業活動の範囲を逸脱した商品券贈答の始まり	15
(3) 商品券贈答の増加と税務調査	17
(4) 商品券贈答に代わる広告代理店担当者に対する利益供与	19
(5) 売上獲得のための新たな手法	20
(6) 海外旅行招待に代わる広告代理店担当者に対する利益供与	20
2 本件支払①(ホ社に対する特別手数料の支払 2018年7月～2023年9月)	21
(1) 概要	21
(2) 本件支払①の詳細	22
(3) NSTとホ社の各決算期の違いを利用した売上の次年度への繰越し	24
(4) NST関係者の認識	25
ア C氏	25
イ B氏及びM氏	25
ウ 大橋氏	26
3 本件支払②(へ社に対するインフォーマーシャル制作費の支払 2019年9月～2020年3月)	26
(1) 概要	26
(2) 本件支払②の詳細	28
(3) NST関係者の認識	28
ア C氏	28
イ B氏及びM氏	29
ウ 大橋氏	29
4 本件支払③(ト社に対するインフォーマーシャル制作費の支払 2020年4月～2024年3月)	30
(1) 概要	30
(2) 本件支払③の詳細	32
(3) NST関係者の認識	33
ア C氏	33
イ B氏及びM氏	34
ウ 大橋氏	34
エ 酒井氏	35
5 本件支払④(チ社に対するインフォーマーシャル制作費の支払 2020年4月～2024年3月)	36
(1) 概要	36

(2) チ社を利用した「インフォマ企画」の実態	38
(3) 本件支払④の詳細	39
(4) ロ社からの照会とその対応	41
(5) N S T関係者の認識	43
ア C氏	43
イ B氏及びM氏	44
ウ H氏	44
エ 大橋氏	44
オ 酒井氏	45
6 本件支払⑤(ワ社に対する番組制作費の支払 2021年1月～2022年12月)	46
(1) 概要	46
(2) 本件支払⑤の詳細	47
(3) N S T関係者の認識	49
ア C氏	49
イ B氏及びM氏	49
ウ 大橋氏及び酒井氏	50
7 通常の企画とは異なる「企画」による売上の管理	50
8 E氏の管理下に置かれた資金の総額、その用途等	51
(1) E氏の管理下に置かれた資金の総額	51
ア 本件支払①に由来する資金	51
イ 本件支払④に由来する資金	51
ウ 本件支払⑤に由来する資金	52
エ 総額	52
(2) 接待及びキックバックの原資	52
(3) 用途	52
(4) E氏の個人的な利得	53
9 本件支払②及び③と類似性が認められる支払	54
第6 本件支払に至る背景事情及び原因の分析	55
1 背景事情について	55
2 原因について	57
(1) 経営陣の判断の誤り及び接待、贈答等に係る基準の欠如	57
(2) 東京支社営業担当者への過大なプレッシャーと同担当者らの現状容認の思考、自己正当化の論理、社内評価向上への期待	58

(3) 牽制機能及び監督機能の欠如	59
(4) 適切な業務分掌及び相互牽制の欠如	60
(5) 人事の固定化	60
第7 再発防止策の提言	60
1 接待、贈答等に係る基準の策定及び周知徹底	60
2 監査役による監督機能の強化	61
3 業務分掌と相互牽制体制の整備	61
4 人事異動の見直し	61
5 コンプライアンスに関する意識調査の定期的実施	62
6 コンプライアンス推進室の拡充	62
7 顧問制度の見直し	62
第8 結語	63

本報告書は、調査の過程で把握した内容の全てを網羅的に記載したものではなく、後述する調査目的との関係で必要な範囲で、調査、分析等の結果を記載したものである。また、本報告書は、限られた期間及び条件の下で、可能な限り適切と考える調査、分析等を行った結果をまとめたものであり、調査の過程で検討対象とならなかった資料、関係者の供述等により本報告書に記載している内容と異なる事実が認められることを否定するものではなく、今後、新たな事実関係が判明した場合には本報告書の内容と異なる結論に至ることもあり得る。

本報告書においては、株式会社N S T新潟総合テレビの役職員(元役職員を含む。)をA氏、B氏、C氏・・・、その他の者をa氏、b氏、c氏・・・と表記する。また、イ、ロ、ハ・・・は法人を意味し、便宜上、法人の形態を問わず「イ社」、「ロ社」、「ハ社」・・・と表記する。

第1 本件調査の概要

1 本件調査の経緯

株式会社NST新潟総合テレビ（以下「NST」という。）は、2024年8月から同年11月にかけて、関東信越国税局による調査（以下「本件税務調査」という。）を受け、NSTが2018年7月から2024年3月にかけて費用計上した代理店手数料及び番組制作費合計12億1613万1784円の損金算入を否認する旨を同局から通告され、同年12月24日付けで新潟税務署長から法人税等の重加算税の賦課決定通知を受けた。NSTは、これを受け、法人税等の本税、重加算税及び延滞税合計7億0942万1500円を速やかに納税するとともに、法人事業税等の延滞金合計52万9900円を納税した。

2025年6月3日、全国紙が上記事実とともに、NSTが架空の経費計上により捻出した裏金を複数の広告代理店への接待費などに充てていた旨を報じた。

NSTは、同年7月1日、外部調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、当委員会に対し、上記損金否認の対象となった費用の支払（以下「本件支払」という。）に係る事実関係の解明等を目的とする調査（以下「本件調査」という。）を実施することを依頼した。

なお、NSTは、本件調査以前に社内調査を実施しており、その結果を踏まえ、従業員6名に対して懲戒処分（1名は懲戒解雇）を下すとともに、常勤取締役の報酬を20%減額した（3か月）。

2 本件調査の目的

本件調査の目的は、以下のとおりである。

- ①本件支払に係る事実関係の解明
- ②本件支払に至る背景事情及び原因の分析
- ③上記②を踏まえた再発防止策の提言

3 本件調査の体制

当委員会は、NST及びその関係会社と利害関係を有しない以下の3名で構成される。

委員長	弁護士	森本哲也（晴海協和法律事務所）
委員	弁護士	江崎佳孝（弁護士法人上原総和法律事務所）
委員	公認会計士	渡井肇洋（株式会社WARC）

また、当委員会は、以下の者を調査補助者として起用した。

弁護士 進藤勇樹（弁護士法人上原総合法律事務所）

弁護士 山崎祥吾（同上）

弁護士 山本裕人（同上）

公認会計士 杉田篤史（株式会社W A R C）

第2 本件調査の方法及び期間

当委員会は、上記第1の2記載の目的を遂げるために必要と考えられる範囲で、以下の方法による調査を実施した。

1 関係資料の収集及び精査

当委員会は、NSTから会計データ、会計伝票、稟議書、報告文書、取引関係文書（覚書、見積書、発注書、請求書等）、CM放送関係文書、取締役会議事録、会議資料、内部規程、税務申告書類等を、インタビュー対象者から電子メール、その添付資料等を、取引関係先から電子メール、預金口座取引履歴、帳簿類等をそれぞれ収集し、その内容を精査した。

2 NST関係者のインタビュー

当委員会は、2025年7月4日から同年9月29日までの間に、本件調査の目的達成のために必要な情報を有している可能性のあるNST役職員及び元役職員合計22名に対してインタビューを実施した。インタビュー対象者の詳細は、別紙1のとおりである。

3 広告代理店、制作会社に対する調査協力依頼

当委員会は、広告代理店、制作会社等合計12社に対し、本件調査への協力を依頼し、うち8社からは調査に協力をする旨の回答があり、調査協力を得ることができた。調査協力依頼先の詳細は、別紙2のとおりである。

4 デジタル・フォレンジック

当委員会は、AIデータ株式会社の支援を受け、本件調査の目的達成のために必要な情報を有している可能性があると思われるNST役職員及び元役職員14名を対象として、メールサーバー上の電子メールのアーカイブ、チャットのデータのほか、業務で使用しているパーソナルコンピュータ及びスマートフォンの保全を実施し、うち13名について、当委員会が適切と認めるキー

ワード等を利用してデータを抽出し、必要な範囲でドキュメントレビューを実施した。

デジタル・フォレンジックの具体的な対象者、保全データの種類等の詳細は、別紙3のとおりである。

なお、ドキュメントレビューについては、株式会社W A R Cから業務委託を受けた公認会計士4名の支援を得て実施した。

5 アンケート調査

当委員会は、本件調査の目的達成のために必要な情報を網羅的に収集するべく、2025年7月29日、NST役職員及び元役職員100名に対し、アンケート調査を実施した（回答期限 同年8月8日）。回答期限までに79名から回答があった。その後、回答未了の21名に対し回答を促し、同年9月3日までに追加で19名から回答があった。期限後の追加回答者も含め最終的な回答率は、98パーセントであった。

アンケート調査の質問事項及び回答結果の概要は、別紙4のとおりである。

6 ホットラインの開設

当委員会は、本件調査の目的達成のために必要な情報を網羅的に収集する目的に加え、本件調査、再発防止策等に関する意見、要望等を幅広く聞き入れることを目的として、電子メールを利用したホットラインを開設した。

調査期間中、アンケート調査に関する問合せがあったのみで、情報提供はなかった。

なお、ホットラインへの情報提供ではないものの、調査委員宛ての電話による直接の情報提供が1件あった。

7 本件調査の期間

当委員会は、2025年7月1日から同年9月30日まで本件調査を実施した。

当委員会は、上記期間中、合計9回、調査委員会期日を開催し、委員及び補助者において、本件調査の状況、方針等について確認、協議するとともに、本件調査の目的事項について検討、意見集約等を行った。

第3 会社概要、事業内容等

1 会社概要

NSTは、1968年3月に株式会社新潟総合テレビとして設立され、同年12月に新潟県内で2局目の民間放送局として放送を開始した。開局当初は、フジテレビ、日本テレビ及びテレビ朝日（当時はNETテレビ）のネットワーク3系列に属するクロスネット局であったが、1983年にはフジテレビのフルネット局となった。2019年10月、商号を現在の「株式会社NST新潟総合テレビ」に変更した。

NSTは、新潟市中央区に本店を置き、東京支社、関西支社、長岡支社及び上越支社を有しており、従業員数は90名である（2025年7月1日現在）。また、NSTは、子会社として、労働派遣事業及び施設管理業を営む株式会社NSTエンタープライズと映像制作業を営む株式会社コムを有している。

NSTの発行済株式60万株のうち20万2400株を株式会社フジ・メディア・ホールディングスが保有している。

NSTは、フジテレビをキー局として1969年に発足した番組供給ネットワークであるフジネットワーク（FNS）に発足当初から加盟しており、加盟28局中、フジテレビ、北海道文化放送、仙台放送、テレビ静岡、東海テレビ、関西テレビ、テレビ新広島、テレビ西日本の主要8局を除く加盟局での売上が1位となっている。

2 事業内容

NSTは、主に、テレビCMで自社の商品役務を視聴者に告知、訴求したい企業又はその企業から広告関連業務を委託されている広告代理店に対し、テレビCMの放送枠（広告枠）を販売することにより収入を得ている。新潟の地方局であるNSTが販売するCM放送枠には、新潟地域に限定して放送される番組を提供する形式の「ローカル・タイム」と、特定の番組の提供とは関係なくNSTが定める時間にCMを放送する形式の「スポット」の2種類がある。NSTが販売する「スポット」のCMには、番組提供スポンサーのCM以外に番組中に放送されるCMと、番組と番組との合間に放送されるCMの2種類があるが、いずれもその放送は新潟地域に限定される。

NSTの営業担当者が放送枠を販売するに当たっては、広告主を相手に交渉することもあれば、広告代理店を相手に交渉することもある。広告主が新潟県内の企業である場合には広告主本人を相手に交渉するのが通常であり、広告主

が全国的にCMを放送しているような大企業である場合には広告代理店を相手に交渉するのが通常である。

なお、NSTの収入には、上記「ローカル・タイム」と「スポット」の放送枠の販売による放送料（電波料）収入のほか、ネットワークのキー局であるフジテレビから支払われる「ネット・タイム」の放送料収入やイベント開催等により得られる放送外収入がある。

3 業績推移

過去10年間のNSTの業績推移は、以下のとおりである（1万円未満切捨）。

2016年3月期	売上	74億2259万円
	当期純利益	7億4735万円
2017年3月期	売上	76億5276万円
	当期純利益	8億2765万円
2018年3月期	売上	76億1612万円
	当期純利益	7億2751万円
2019年3月期	売上	74億5278万円
	当期純利益	5億8661万円
2020年3月期	売上	71億4738万円
	当期純利益	5億7579万円
2021年3月期	売上	63億3246万円
	当期純利益	4億2484万円
2022年3月期	売上	66億9795万円
	当期純利益	5億2848万円
2023年3月期	売上	65億8989万円
	当期純利益	3億9469万円
2024年3月期	売上	67億4930万円
	当期純利益	3億9968万円
2025年3月期	売上	60億0406万円
	当期純利益	1億0769万円

なお、「スポット」販売の売上は、「ネット・タイム」放送料の売上を除いた全売上の約70%を占めており、利益率も高いため事業上の重要性が高い。

4 組織体制

本件支払が始まった2018年7月当時のNSTの組織体制は、別紙5のとおりである。

NSTの東京支社は、主に広告代理店を対象としてNSTの放送枠を販売する部署であり、その売上は「ネット・タイム」放送料の売上を除くNSTの売上の約半分を占めており、同社の事業において極めて重要な役割を担っている。

2018年7月当時、東京支社には、東京地区における営業全般を担う東京営業部と放送枠、売上の管理等を担う東京業務部とが存在していたが、2021年4月に両者が統合されて東京営業部のみの体制となり、2025年1月に東京業務部が復活するまでその体制が維持されていた。

東京支社の責任者は支社長であり、統合後の東京営業部には、部長1名、副部長3～4名、部員3～6名が配置されていた。

東京支社は、本件税務調査が行われた2024年時点では、関西支社と共に東阪営業本部の下に置かれ、営業事業本部の下に置かれていた新潟営業部、長岡支社、上越支社とは異なる位置付けになっていたが、時期によっては、他の営業部門と併せて営業企画本部又は営業事業本部の下に置かれていたこともあった。

5 東京支社等の人的体制

(1) 2018年7月当時

ア 東阪営業本部

本部長（取締役） A氏

イ 東京支社

本件調査に関係する主な従業員は、以下のとおりである。

支社長 B氏

東京営業部長 C氏

東京営業部専任部長 D氏

東京営業部専任部長 E氏

東京業務部 F氏

ウ 関西支社

本件調査に関係する主な従業員は、以下のとおりである。

支社長 G氏

(2) 2024年3月当時

ア 東阪営業本部

本部長（取締役） H氏

イ 東京支社

本件調査に関係する主な従業員は、以下のとおりである。

支社長 H氏

東京営業部長 I氏

東京営業部副部長 J氏

東京営業部副部長 K氏

東京営業部副部長 L氏

6 新潟県における民間放送局の競争環境

日本テレビ、TBS、フジテレビ及びテレビ朝日の4局を民放キー局4社と称することがあるが、新潟県には、各キー局の系列局として、日本テレビ系列のテレビ新潟（株式会社テレビ新潟放送網、TeNY）、TBS系列の新潟放送（株式会社新潟放送、BSN）、フジテレビ系列のNST、テレビ朝日系列の新潟テレビ21（株式会社新潟テレビ21、UX）が存在し、売上及びスポットシェアを競っている。

第4 ガバナンス体制及び内部統制システム

1 取締役会

定款において取締役は20名以内と定められており、本件支払のあった期間、取締役会は取締役7名で構成され、代表取締役社長が議長を務めていた。

本件支払のあった期間を通じて常勤取締役の地位にあった者は大橋武紀氏（以下「大橋氏」という。）及びM氏の2名であるが、2020年6月から2025年6月までの間は、以下の7名によって取締役会を構成する体制が維持されていた。

代表取締役（会長） 大橋氏

代表取締役（社長） 酒井昌彦氏（以下「酒井氏」という。）

常務取締役 M氏

取締役 H氏

取締役 高島裕介氏（以下「高島氏」という。）

取締役 B氏

取締役（非常勤） N氏

社外取締役はN氏のみであるが、本件支払のあった期間において同氏が取締役会に出席したのは1回のみであった。

取締役会は、概ね1～3か月の間に1回開催されており、1会計年度で5回開催されていた。

現時点における取締役会の体制は、以下のとおりである。

代表取締役（社長） 酒井氏

取締役 高島氏

取締役 中馬淳一氏

取締役（非常勤） 安田美智代氏（社外取締役）

なお、取締役を退任した大橋氏、M氏、H氏及びB氏は、顧問に就任している。

2 監査役

定款において監査役は3名以内と定められており、本件支払のあった期間、2名の監査役が選任されていた。2名の監査役のうち1名は弁護士の砂田徹也氏（以下「砂田氏」という。）であり、同氏は2002年6月から監査役を務めている。もう1名の監査役は、2018年7月時点ではO氏であったが、2019年6月以降は吉田秀穂氏（以下「吉田氏」という。）が務めている。吉田氏は、監査役就任前、NSTの専務取締役兼経営管理本部長の地位にあった。

2名の監査役は、取締役会開催日の直前に会合を開き、取締役会の議案につき意見交換を行った上で、取締役会に出席していた。監査役は、取締役会以外の会議に出席することはなく、監査計画に基づく監査役監査の実施及びその報告は実行されていなかった。

3 経営戦略会議

2022年5月、代表取締役社長の諮問機関として、M氏、東京支社長（当時）のC氏、総務部長（当時）のI氏及びデジタルマーケティング部長（当時）のP氏を構成員とする経営戦略会議が設置され、M氏が議長に就任した。同年6月以降は、広告代理店の役員を務めた経歴を持つ特別顧問のQ氏が加わった。

2023年4月、M氏が構成員から外れ、C氏が議長に就任し、東京営業部長（当時）のE氏が新たに加わった。同年10月、新潟営業部専任部長（当時）のD氏が更に加わった。

会議は、概ね毎月2回の頻度で開催され、新規事業、県内スポンサー対応等に関する検討等を行っていた。

4 内部統制の整備状況

本件支払が行われた当時、NSTには、企業行動規範、コンプライアンス委員会等の組織、内部監査に係る規程及び部署、内部通報制度、法令等遵守に係る研修等が存在していなかった。

2025年3月24日に開催された第298回取締役会において、コンプライアンス憲章の策定、内部通報制度の導入、コンプライアンス研修の実施が決定された。同年4月1日、コンプライアンス憲章が発効・公表され、内部通報制度の運用が開始されるとともに、コンプライアンス推進室が設置された。

コンプライアンス憲章においては、「1. 法令・規範の遵守 社員一人ひとりが高い職業意識と倫理観を持ち、法令や社会規範、また番組基準及び就業規則をはじめとする社内諸規程を遵守して行動します。」、「2. 人権の尊重 視聴者はもとより、あらゆるステークホルダーの人権を尊重し、公正で健全な事業活動を行います。また安全で安心な職場環境を堅持します。」といった内容が謳われている。

内部通報制度は、内部の通報窓口（コンプライアンス推進室長）に加え、外部の通報窓口として顧問弁護士ではない弁護士（男女各1名）に対する通報ができるようになっている。なお、本報告書作成時点において、内部の通報窓口に対する通報は0件、外部の通報窓口に対する通報は3件あり、うち1件はパワーハラスメント行為に係るものであったため、調査を実施した上で、懲戒処分を下すとともに、再発防止策が講じられた。

コンプライアンス推進室は、内部通報制度、社内研修等を所掌する部署として設置され、現在、経営企画部の部長及び専任部長の2名が兼務する体制により運営されている。なお、経営企画部は、経理、総務、人事、労務、法務、CSR等の業務全般を所管する部署であり、部長及び専任部長各1名のほか、契約社員3名及び派遣社員1名で構成されている。

コンプライアンス研修は、2025年4月1日以降、以下のとおり、実施された。

会長及び社長向け 4月に1回

会長及び社長を除く取締役（社外取締役を除く。）向け 4月に1回

部長向け 6月及び9月に各1回

全従業員向け 4月、8月及び9月に各1回

第5 本件調査により判明した本件支払に係る事実関係

1 本件支払に至る経緯

(1) キー局であるフジテレビの視聴率低下と厳しい競争環境

2011年頃からフジテレビの視聴率は年々下落し、2015年頃になると、民放キー局4社（日本テレビ、TBS、フジテレビ、テレビ朝日）でフジテレビの年間平均世帯視聴率が最下位になった。その頃、新潟地区におけるNSTの年間平均世帯視聴率も低調であり、新潟4局において3位であった。このような年々厳しさを増す競争環境にあっても、NSTは、広告主や広告代理店との良好な関係を最大限生かしながら、新潟4局において売上1位、東京支社スポットシェア1位の座を保っていたが、新潟地区における年間平均世帯視聴率1位のテレビ新潟（TeNY）の猛追を受けていた。

キー局であるフジテレビの視聴率低下は地方局であるNSTにとって抗し難い現実であり、高視聴率を維持している日本テレビをキー局とするテレビ新潟の東京支社スポットシェアが増すことは必然ともいうべき状況にあって、2008年6月以降代表取締役を務めていた大橋氏が率いるNSTの経営陣は、それまで守り続けてきた新潟4局での売上1位及びシェア1位の座、すなわち、「地域一番局」の地位を維持し続けることを必達目標として掲げていた。これを踏まえ、売上（「ネット・タイム」放送料の売上を除く売上）の約半分を生み出す東京支社においては、4局の東京支社間でのスポットシェア1位の座を維持するべく、スポットシェアが29%を割ることがないようにするという目標を自らに課していた。その結果、営業を担当する者には相当なプレッシャーがかかっていた。

(2) 適正な事業活動の範囲を逸脱した商品券贈答の始まり

東京営業部の営業担当者は、飲食、ゴルフ等を通じて主に広告代理店の担当者との関係を深め、放送枠購入につなげる努力を続けていたが、東京支社の予算に限りがあることから、飲食による接待に係る費用等を各営業担当者が個人的に負担することもあった。また、NSTにおいては、東京営業部に限らず、広告代理店の担当者に対し、飲食による接待に加え、長岡花火大会への招待、新潟競馬場で行われる特別レース（NST賞）観戦への招待等が行われていた。

NSTは、かねてから、関係者のお祝い事、餞別等を理由とする社交儀礼の範囲内での商品券や旅行券の贈答、ゴルフ大会の賞品としての商品券の提

供を行っており、これらについては、いずれも使途を明確にして適切な会計処理を行っていたが、2013年度になると、会計処理において使途先（贈答先）を明らかにせずに商品券を広告代理店担当者に贈答するようになった。

具体的な経緯は不明であるが、当時、東京営業部長であったB氏は、部下のG氏から、広告代理店に放送枠を購入してもらう見返りとして広告代理店担当者に商品券を渡したいとの相談を受け、東京支社長であったM氏に相談した。M氏は、専務取締役であった吉田氏に相談の上、広告代理店からの出稿を確保するためにはやむを得ないとの判断に至り、商品券を贈答することを決定し、広告代理店担当者に対する商品券贈答を実行した。会計帳簿上、2014年3月31日付けで「各社代理店贈答用商品券」として15万円が計上されている。

東京営業部のC氏は、G氏が広告代理店担当者に商品券を贈答したことを聞き及び、B氏に対し、自身も広告代理店からの出稿金額を増やすためにイ社の[]担当者に商品券の贈答を持ち掛けたい旨を申し入れ、B氏の下承を得た。

C氏は、イ社[]のa氏に対し、出稿金額を上乗せしてくれれば上乗せ分の10%に相当する金額の商品券を贈答する旨を持ち掛けたところ¹、a氏はこれを了承した。これ以降、a氏がその裁量によりNSTに割り付ける出稿金額は増加し、C氏はこれに見合う商品券をa氏に渡すようになった。その結果、2014年度における使途先（贈答先）秘匿の商品券（代理店贈答用商品券）購入額は240万円となり、2015年度には450万円となった。

C氏は、出稿金額の上乗せ分が確定したことを確認した後に上乗せ分の10%に相当する商品券の購入をB氏に申し入れ、B氏においてM氏の了承を得るなどした後、本社から東京支社の預金口座に購入代金が振り込まれていた。B氏は、M氏から資金を受け取って商品券を購入し、C氏に渡していた。商品券購入後、その事実を示す領収書及びB氏が商品券を受領した事実を示す受領書と共に、摘要欄に「代理店贈答用商品券」と記載された貯蔵品入庫伝票及び貯蔵品出庫伝票が社内回付され、大橋氏らの承認を経ていた。

¹ NSTが商品券贈答と引き換えに獲得する出稿金額には、発注する側において本来出稿の予定がなかった又は必要性がなかったにもかかわらず出稿してもらうことができた金額と定期的に行われる出稿について金額を上乗せしてもらうことができた金額とがあるが、以下では、両者を区別せずに「出稿金額の上乗せ」と表現する。商品券贈答以外の態様による利益供与についても同様とする。

このように、C氏は、上司であるB氏らの了承を得て、広告代理店担当者個人に対して商品券贈答という利益供与を持ち掛けることにより出稿金額の上乗せを獲得していたところ、利益供与額は上乗せ分の10%であったため、NSTには相応の利益がもたらされていた。しかし、東京支社において行われていたこのような行為は、法人間の商取引において、これに関与する特定の個人を利する一方で、相手方当事者である広告代理店の利益を損なうおそれがあるのみならず、その信頼を裏切る行為というべきものであるから、社会通念に照らすと、適正な事業活動の範囲を逸脱するものであった。

（３）商品券贈答の増加と税務調査

2016年4月、C氏が東京営業部長になると同時にa氏が他部署に異動し、CM発注に携わることがなくなったことから、同氏に対する商品券の贈答は終了した。

E氏は、2014年6月に東京営業部に配属され、ロ社、ハ社等を担当していたが、ロ社については芳しい成果を上げることができずにいた。他方、ハ社については、G氏が担当していた時期から社内稟議を経て実行していた旅行企画を引き継ぎ、同社の[] b氏との良好な関係を築くことができていたこともあって、順調に売上を獲得していた。この旅行企画とは、b氏らと一緒に宮崎県でゴルフを楽しむというものであった。

E氏は、良好な関係を築くことができていたハ社から更に売上を獲得することを目的として、遅くとも2015年度中には、上司であるB氏と相談して、b氏に対して商品券贈答を提案することを決めた。出稿金額を上乗せしてくれれば上乗せ分の10%に相当する金額の商品券をb氏に贈答する旨をE氏からb氏に持ち掛け、b氏の下承を得ることができたため、これ以降、商品券をb氏に贈答する方法により、それまで以上の出稿金額を獲得するようになった。なお、C氏が東京営業部長になった後、贈答する商品券の金額は、出稿金額上乗せ分の15%に変更された。

その後、C氏とE氏は、より多くの出稿金額を獲得する目的で、イ社[]のc氏に対してもb氏への提案と同様の提案を行うことを決めた。E氏がc氏に持ち掛け、同氏の下承を得ることができたことから、出稿金額上乗せと引き換えに上乗せ分の15%に相当する金額の商品券をc氏に贈答するようになった。

その結果、NSTの2016年度における使途先秘匿の商品券（代理店贈答用商品券）の購入額は、1450万円にまで増加した。

なお、商品券購入に係る社内手続は、従前と同様の方法で行われており、東京営業部長となったC氏が東京支社長となったB氏から渡された資金で商品券を購入し、これをE氏に渡していた。商品券購入後、摘要欄に「代理店贈答用商品券」と記載された貯蔵品入庫伝票や貯蔵品出庫伝票が、商品券購入事実を示す領収書及びC氏が商品券を受領した事実を示す受領書を添えた状態で社内回付され、営業担当取締役のA氏、経理担当取締役の吉田氏、大橋氏らの承認を経ている。

東京支社においてこのような適正な事業活動の範囲を逸脱する営業活動が行われた結果、同支社の2016年度の売上は、前年度よりも約5800万円増加した。

2017年度も、E氏は、上司であるC氏らの了承のもとで、b氏に対する従前同様の旅行企画を実施するとともに、b氏に対する商品券贈答やc氏に対する商品券贈答も続け、商品券贈答額は半年間で2016年度の金額にほぼ匹敵する状態になった。また、この頃、ニ社[]の担当者3名を海外旅行に招待する企画も社内稟議を経て実施された。

NSTは、2017年10月、関東信越国税局による税務調査を受け、2014年度から2016年度までの代理店贈答用商品券の購入費用について、その贈答先が不明である旨の指摘を受けた。NSTは、商品券贈答先への配慮から贈答先を明らかにすることができないため、購入費用を使途秘匿金として修正申告を行い、法人税、加算税等合計1168万円を納税した。なお、元々、代理店贈答用商品券の購入費用については、税務申告において交際費等として損金に算入することは行っておらず、使途秘匿金に対して課される法人税(40%)の過少申告を指摘されたものであった。

また、2017年度の商品券購入費用は、税務調査開始後も増加し、最終的に2697万円に上ったが、これについても使途秘匿金として申告し、1078万8000円を納税した。

関東信越国税局の担当官は、税務調査開始時以降もNSTによる代理店贈答用商品券の購入額が増加したことを受け、税務調査終了後、NSTに対し、報道機関が多額の使途秘匿金の支出を続けることは適切ではない旨を指摘し、改善を促した。

これを受け、NSTは、2018年度 of 代理店贈答用商品券の購入を2017年度の概ね半額にし、2～3年のうちにこれを完全に止める方針を定めた。その結果、2018年度の購入額は1287万円、2019年度は1000万円、2020年度は800万円、2021年度は0円となった。これ

らの代理店贈答用商品券購入費用については、毎年、使途秘匿金に係る法人税を申告し、納税した。

なお、NSTの東京支社では、出稿額の上乗せを獲得する目的で広告代理店担当者に対して上乗せ分に応じた商品券を贈答することを「商品券企画」と称することがあったが、NSTでは、売上につながる様々な営業上の工夫を表現する際に「〇〇企画」と称することが多々あり、「企画」という表現が使用されている営業活動の全てが不適切な営業活動に当たるわけではない。

(4) 商品券贈答に代わる広告代理店担当者に対する利益供与

上記のとおり、NSTは、税務調査を契機として、広告代理店担当者に対する商品券贈答を段階的に廃止することを決めた。しかし、売上（「ネット・タイム」放送料の売上を除く売上）の約半分を生み出す東京支社としては、それまで行っていた商品券贈答を廃止すれば、これを見返りとして得ることができていた出稿金額分の売上が失われることになり、全社的な影響も大きかったため、2018年度からは、商品券贈答に代わる新たな利益供与の手法が必要となった。

そこで、C氏とE氏は、I社のc氏については、商品券贈答と同様に出稿金額上乗せ分の約15%に相当する利益を供与する目的で、c氏を海外旅行に招待することを決めた。このc氏に関する「海外旅行招待企画」を実施するに当たり、東京営業部は、かねてから行われていた招待旅行と同様に稟議にかけて大橋氏らの承認を得た。稟議書の目的記載欄には「c氏は、[REDACTED]などNSTに有利な作業をして頂いております。」と記載され、参加者名簿にはc氏、その家族3名及びE氏が記載されていた。

NSTは、2018年度にc氏の海外旅行招待を2回実施し、旅費として合計約912万円を支出した。なお、NSTがc氏の差配により獲得できた出稿金額上乗せ分の15%に相当する金額は多額であったため、海外旅行招待と並行して商品券贈答も継続して行われた。

また、C氏とE氏は、b氏については、b氏から紹介を受けた広告代理店であるホ社に対してNSTが特別手数料を支払う仕組みを介在させて利益供与を行うようになった（後述する本件支払①）。NSTは、2018年度にホ社に対して特別手数料約3029万円を支払った。なお、b氏については、NSTからホ社に対する特別手数料の支払を開始するようになって以降、商品券の贈答を行わなくなった。

2019年度においても同様の方法で利益供与が行われており、NSTがc氏に係る合計3回の海外旅行招待に費やした金額は約2070万円にも上り、ホ社に対する特別手数料の支払も前年度より増加し約3600万円となった。

前述のとおり、商品券贈答は段階的廃止が決まっていたが、商品券贈答に代わる利益供与の仕組みが新たに導入されたことにより、商品券贈答の枠を他の者に利用することが可能であった。東京営業部のD氏は、E氏から商品券贈答の話聞き、C氏の下承を得て、2019年頃から、I社のd氏に対して出稿金額上乗せ分の15%に相当する商品券を贈答するようになり、2020年度まで続いた。

(5) 売上獲得のための新たな手法

2019年9月頃、C氏は、かつてI社に勤めていたe氏からの提案をきっかけとして、I社からの売上を獲得するために、NSTからe氏が設立したへ社に対してインフォーマーシャル²の制作費を支払うようになった（後述する本件支払②）。そして、翌年には、へ社との間ではなく、かつてI社に勤めていたf氏が設立したト社に対し、同様の目的で、NSTからインフォーマーシャル制作費を支払うようになった（後述する本件支払③）。

(6) 海外旅行招待に代わる広告代理店担当者に対する利益供与

東京営業部は、c氏に対して海外旅行招待という利益を供与することにより多額の出稿金額を確保していたが、2020年に入ると新型コロナウイルス感染症拡大により、通常の飲食による接待や招待旅行の実施ができない状況になった。

他方、商品券贈答は漸次縮小し、2020年度をもって廃止する予定になっていたため、これに頼って出稿金額の増大を図ることはできなかった。2019年度中にc氏から得た出稿金額上乗せ分に対する利益供与の一部は、新型コロナウイルス感染症拡大で海外渡航が制限されたため、未消化となってしまう見込みであった。

そこで、東京営業部は、これまでと同様にc氏から出稿金額の上乗せを獲得するために、チ社に対してインフォーマーシャル制作費名目で金銭を支払う

² 一般的なテレビCMよりも詳細に商品役務の内容を伝えることを目的とするテレビCM

という仕組みを介在させて利益供与を行うようになり、その対象はc氏以外にも拡大していった（後述する本件支払④）。

2 本件支払④（ホ社に対する特別手数料の支払 2018年7月～2023年9月）

（1）概要

前述のとおり、NSTは、2017年に行われた税務調査での指摘を踏まえ、商品券贈答を数年で廃止することを決めたため、商品券贈答先の差配によってNSTに割り振ってもらっていた出稿金額を維持するためには、商品券贈答に代わる利益供与の方法を考える必要があった。

そこで、東京営業部長のC氏は、部下であるE氏に対し、商品券贈答に代わる方法についてb氏と話し合うよう指示した。E氏がb氏との間でやり取りするなどした後、C氏は、NSTにおいて、b氏から紹介されたホ社を紹介して、ハ社が購入する放送枠の注文を受け、ホ社に対し通常の手数料（出稿金額の20%）のほかに特別手数料として出稿金額の40%を支払うという方法を用いることを決め、東京支社長のB氏の了承を得て、これを実行するようになった。

特別手数料は、一定期間における出稿金額が事前に定めた金額を超えた場合に広告代理店に対して追加で支払われる手数料であり、その金額は出稿金額に一定の料率を乗じて算出されるものである。その料率には幅があるものの、一般的に高く概ね4%程度であった。したがって、NSTがホ社との間で合意した40%という料率は異常というべきものであった。

NSTが広告代理店に特別手数料を支払う場合、相手方との間で覚書を締結するが、この覚書は東京支社長の権限で締結できるものであり、存在が確認できた2020年4月1日付けのホ社との覚書及びこれ以降毎年更新された覚書は、いずれも東京支社長名で締結されていた。この覚書においては、月間500万円以上の出稿があった場合に40%の特別手数料が発生することが定められていた。なお、広告代理店に対する手数料の支払は、放送局が広告代理店に販売した放送枠の放送料金を請求する際に手数料分を差し引くことにより行われるのが通常であり、本件におけるホ社に対する通常手数料及び特別手数料のいずれもこの方法により支払われた。

C氏及びE氏は、ハ社の担当者に対する利益供与をホ社において行うことを想定していた。しかし、その後、E氏は、C氏に相談することなく、自らの手で利益供与を行うことを決めた。なお、E氏は、自らの手で利益供与を

行うことにした理由について、ホ社においてハ社の担当者に利益供与を行うことをホ社から断られたからである旨を述べている。

E氏は、2018年7月25日、自己の妻を代表社員としてリ社を設立し、同社の預金口座にホ社から送金を受けるようになった。E氏は、リ社がホ社に対して市場調査レポートを提供し、その対価名目でホ社からリ社の預金口座に送金を受け、これを利益供与の資金として利用するようになった。2020年5月になると、ホ社からリ社への資金の流れだけでなく、ヌ社からリ社への資金の流れも加わった。

C氏らNSTの関係者は、E氏が自らの手で利益供与を行うことを決め、このような仕組みを作っていたことをE氏から知らされていなかった。

E氏は、リ社の預金口座に入金された資金を用いて、ハ社のb氏やg氏に対する飲食接待等の利益供与を行っていた。この点につき、E氏は、ハ社のb氏及びg氏に対し、出稿金額上乘せ分の概ね15%に相当する現金を交付していた旨を述べているが、前述のとおり、E氏が自己の判断で資金の流れを作り、単独で行動していたこともあり、E氏の供述を裏付ける証拠を発見するに至らなかった。

なお、当委員会は、ホ社及びヌ社に対して調査協力を依頼したが、いずれから回答がなかった。また、ハ社に対しても調査協力を依頼し、g氏と面談することはできたものの、b氏と面談することはできず、事実認定に資する証拠を入手することはできなかった。

(2) 本件支払①の詳細

NSTは、ホ社に対し、以下のとおり、2018年7月から2023年9月にかけて27回にわたり合計1億2693万6784円(税抜)の特別手数料を費用計上し、請求する放送料から相殺処理して支払った。なお、NSTは、2024年4月30日にも320万8000円(税抜)の特別手数料を費用計上し、請求する放送料から相殺処理して支払ったが、本件税務調査開始後、会計処理を取り消し損金不算入とした。

【2018 年度（2018 年 4 月 1 日～2019 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2018年7月31日	【相殺】7月分特別代理店手数料	代理店手数料	9,275,539
2018年8月31日	【相殺】8月分特別代理店手数料	代理店手数料	6,856,513
2018年9月30日	【相殺】9月分特別代理店手数料	代理店手数料	4,870,730
2018年10月31日	【相殺】10月分特別代理店手数料	代理店手数料	4,759,741
2018年11月30日	【相殺】11月分特別代理店手数料	代理店手数料	2,528,965
2018年12月31日	【相殺】12月分特別代理店手数料	代理店手数料	2,000,000
		合計金額	30,291,488

【2019 年度（2019 年 4 月 1 日～2020 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2019年4月30日	【相殺】4月分特別代理店手数料	代理店手数料	15,058,400
2019年5月31日	【相殺】5月分特別代理店手数料	代理店手数料	2,800,000
2019年6月30日	【相殺】6月分特別代理店手数料	代理店手数料	2,000,000
2019年7月31日	【相殺】7月分特別代理店手数料	代理店手数料	2,170,896
2019年8月31日	【相殺】8月分特別代理店手数料	代理店手数料	3,200,000
2019年9月30日	【相殺】9月分特別代理店手数料	代理店手数料	6,136,000
2019年10月31日	【相殺】10月分特別代理店手数料	代理店手数料	2,320,000
2019年11月30日	【相殺】11月分特別代理店手数料	代理店手数料	2,320,000
		合計金額	36,005,296

【2020 年度（2020 年 4 月 1 日～2021 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2020年5月27日	【相殺】4月分特別代理店手数料	代理店手数料	10,320,000
2020年6月30日	【相殺】6月分特別代理店手数料	代理店手数料	4,000,000
2020年7月31日	【相殺】7月分特別代理店手数料	代理店手数料	2,360,000
2020年8月31日	【相殺】8月分特別代理店手数料	代理店手数料	2,000,000
2020年9月30日	【相殺】9月分特別代理店手数料	代理店手数料	2,200,000
		合計金額	20,880,000

【2021 年度（2021 年 4 月 1 日～2022 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2021年5月31日	金額訂正A2550647: 【相殺】4月分特別代理店手数料	代理店手数料	6,000,000
2021年7月31日	【相殺】7月分特別代理店手数料	代理店手数料	4,800,000
2021年9月30日	【相殺】9月分特別代理店手数料	代理店手数料	5,600,000
		合計金額	16,400,000

【2022 年度（2022 年 4 月 1 日～2023 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2022年4月30日	【相殺】4月分特別代理店手数料	代理店手数料	6,000,000
2022年7月31日	【相殺】7月分特別代理店手数料	代理店手数料	4,800,000
2022年9月30日	【相殺】9月分特別代理店手数料	代理店手数料	4,240,000
		合計金額	15,040,000

【2023 年度（2023 年 4 月 1 日～2024 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2023年5月31日	【相殺】4月分特別代理店手数料	代理店手数料	4,440,000
2023年9月30日	【相殺】9月分特別代理店手数料	代理店手数料	3,880,000
		合計金額	8,320,000

（3）NSTとホ社の各決算期の違いを利用した売上の次年度への繰越し

NSTの決算期は3月末、ホ社の決算期は9月末であったところ、ホ社に対する特別手数料の費用計上及び放送料の売上計上は、NSTの年度末に近い月、とりわけ2020年度以降は10月から3月にかけては行われておらず、翌事業年度の4月以降に繰り延べられていた。

東京支社では、後述するとおり（第5の7）、新潟4局における月次の売上及びスポットシェア1位を維持するために、売上額の繰越しを行うことで、売上額が不足する月に備えていたが、繰越しをした金額はNSTの当該事業年度内で解消し事業年度を跨いで繰り越さないように管理されていた。

そのため、年度開始月である4月については前月までの売上から取り崩して組み入れることができる売上がなく、5月、6月についても取り崩せる売上が不足するところ、C氏は、年度初めにおいて月次の売上及びスポットシェア1位を維持するために必要な売上額を確保することができなくなる事態を懸念した。そこで、C氏は、ホ社の決算期が9月末であることを利用し、ホ社に対する10月から3月までの請求分を翌事業年度の主に4月及び5月に請求するようE氏に指示し、E氏は、C氏から指示された方法でホ社に請求し、売上の次年度への繰越しを行っていた。

なお、C氏は、このような方法で売上に次年度へ繰り越すことについて、B氏らに説明することなく自らの判断で行っていた。

(4) N S T関係者の認識

ア C氏

C氏は、N S Tからホ社に対して特別手数料を支払うことにより、b氏に対して何らかの利益供与が行われるであろうことを認識していた。もっとも、C氏は、その具体的内容については自身が知る必要のないことであり、また、知りたいとも思わなかったことから、E氏に報告を求めたこともなく、利益供与の具体的内容を認識するには至らなかった。

なお、E氏はC氏に対して自身がリ社を設立したことを報告しておらず、C氏はホ社及びヌ社からリ社に資金が流れていることを認識していなかった。

イ B氏及びM氏

B氏は、N S Tからホ社に対して40%の特別手数料を支払っていることやこの料率が極めて高いことを当時認識していたことを認めているものの、当該支払とb氏に対する利益供与との関係については明確に述べていない。2019年1月から東京支社を所管する東阪営業本部の本部長を務めていたM氏にあっては、ホ社に対する特別手数料の支払自体について思い出せない旨を述べている。

しかし、C氏は、ホ社に対する特別手数料の支払を、放送枠の購入を差配できる個人に対する利益供与であることが明白な商品券贈答や海外旅行招待と同趣旨の企画に位置付け、これらの方法により獲得した一連の売上を管理するために、2020年2月頃には「秘 東京支社 企画売上について」と題する資料を、2022年2月頃には「東京支社 企画管理資料 社外秘」と題する資料をそれぞれ作成した上で、その都度、これらの資料をB氏及びM氏に提供して状況を報告していた。これらの資料には、ホ社に対する特別手数料の支払がハ社に関係するものであることやその料率が40%であることが記載されていた。

したがって、B氏及びM氏は、遅くとも2020年2月頃に上記「秘 東京支社 企画売上について」と題する資料の提供を受けた段階で、ホ社に対する特別手数料の支払がハ社の発注権限を有する者に対する利益供与につながるものであろうことを認識した上で、同取引の継続を認容していたと推認することができる。

ウ 大橋氏

大橋氏は、当時、ホ社の名称すら聞いた覚えがない旨を述べている。

特別手数料の支払自体は珍しいことではなく、覚書の締結も支社内の手続で完結するものであり、前述のとおり、NSTがホ社との間で締結した特別手数料に関する覚書も東京支社長名で締結されていた。

また、特別手数料の支払は、前述のとおり、請求時の相殺処理で精算されるため、大橋氏に支払伝票が回付されることもなかった。C氏が作成した上記資料も大橋氏には提供されていなかった。

さらに、東京支社では、社内で重視されていたスポットシェアについて、放送枠の購入を差配できる個人に対する利益供与による売上獲得を意図した企画により得た売上を加味しない売上（「純広」又は「純稿」と称されるもの）だけを記載した一覧表とそのような企画により得た売上を加味した売上を記載した一覧表を作成し、東京支社長はこれら2種類の一覧表を確認していたが、大橋氏には後者のみが提供されていた。

以上の事実を鑑みると、大橋氏は、ホ社に対する特別手数料の支払自体をそもそも認識していなかった可能性が高い。

3 本件支払②（へ社に対するインフォーマーシャル制作費の支払 2019年9月～2020年3月）

（1）概要

2019年8月頃、東京営業部長のC氏は、かつてイ社においてNSTを担当していたe氏から、同氏が設立したへ社にNSTがインフォーマーシャルの制作を発注することを条件として、イ社がNSTから放送枠を購入するという仕組みによる取引を持ち掛けられた。この仕組みにおいて、NSTがへ社に対して支払うインフォーマーシャル制作費は、e氏の働きかけ等によりイ社からNSTに出稿される金額の50%とされた。C氏は、この取引を行うことで相応の売上と出稿金額の30%の利益³を確保できることから、e氏の提案を受け入れた。

C氏がへ社に放送枠を提示すると、同社から特定のスポンサー用に特定の放送枠を購入する旨とその金額が伝達された。例えば、e氏は、2019年10月、LINE上で、C氏に対し、「10月分 9月と同じ方式で1000万入れます インフォマ制作は500万でいいですか？SPは

³ イ社に対する代理店手数料20%、へ社に対するインフォーマーシャル制作費50%

■になります」と伝えるとともに、具体的なローカル・タイムの番組名を伝え、C氏が「ありがとうございます。番組は提案通りですね。」と返信し、e氏が「今後ともうまくやってみましょう」と返信していた。また、e氏は、2020年1月、LINE上で、C氏に対し、今月分の出稿が390万円になる旨及び今月は特別にへ社への支払を5%上乘せしてもらいたい旨を伝え、C氏が「上積みありがとうございます」と返信し、e氏が「がんばりました」と返信していた。へ社の主な窓口は、e氏であったが、2019年9月末にイ社を退社しへ社で勤務するようになったf氏も当該取引に関わっていた。

C氏は、へ社に対し、同社から連絡のあった出稿金額の50%に相当する金額でインフォーマーシャル制作を発注していた。この発注は、まず、支社長であったB氏や東阪営業本部長のM氏の承諾を得た上で行われ、後日、大橋氏を含む役員の稟議を経ていた。また、制作費を支払う際には、請求書等を添えた支払伝票が回付され、大橋氏らが承認していた。なお、稟議等の事務手続は、C氏の指示のもとでK氏が行っていた。

各インフォーマーシャルの制作は特定のスポンサーと紐付けた内容で稟議に回されていたが、当該スポンサーからインフォーマーシャルの制作及び放送を発注されていたわけではなかった。もっとも、スポンサーに対するサービスの一環として、放送局がインフォーマーシャル用の放送枠の確保及び素材の制作を無償で提供することもあるため、インフォーマーシャルの制作及び放送をスポンサーから発注されていなかったこと自体は異常ではない。

へ社からは制作に係るインフォーマーシャル素材を記録したものとされる記録媒体が東京営業部に納品されたが実際に放送されることはなかった。東京支社では納品された記録媒体の内容を確認することができないため、放送する可能性がある素材は本社に送った上で管理する必要があるところ、へ社から納品された記録媒体についてはそのような通常の管理が行われていなかった。

なお、e氏はイ社のh氏との間で何らかのやり取りをしていたと思われるが、同氏又はその他のイ社の担当者とe氏との間で交わされたであろう合意の内容、e氏からイ社の担当者に対する利益供与の有無等については、解明するに至らなかった。当委員会は、e氏に対して調査協力を依頼したが、同氏からは何らの回答もなかった。f氏に対しても調査協力を依頼し、同氏と面談することはできたものの、事実認定に資する証拠を入手することはでき

なかった。イ社からは本件調査に協力する旨の回答があり、関係する情報の提供があった。

(2) 本件支払②の詳細

NSTは、へ社に対し、以下のとおり、2019年9月から2020年3月にかけて8回にわたり合計1910万円(税抜)のインフォーマーシャル制作費を支払った。なお、後述するとおり、へ社との間で始まったインフォーマーシャル制作費の支払は、2020年4月以降、f氏が設立したト社に対して行われるようになった。

【2019年度(2019年4月1日～2020年3月31日)】

計上日	摘要	計上科目	金額(税抜)
2019年9月30日	9/25 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,500,000
2019年9月30日	9/25 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	4,000,000
2019年11月15日	11/5 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	5,000,000
2019年12月19日	12/6 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	3,250,000
2019年12月31日	12/26 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,500,000
2020年1月31日	1/23 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	2,200,000
2020年2月28日	2/28 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,400,000
2020年3月31日	3/31 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	250,000
		合計金額	19,100,000

(3) NST関係者の認識

ア C氏

C氏は、インフォーマーシャル制作費の金額が制作に必要な費用の積上げによって算定されるのではなく、一律に出稿金額の50%に相当する金額で設定されており、その金額も概ね高額であったことから、e氏とイ社の担当者との間に何らかの取決めがあり、NSTがe氏から言われたとおりにインフォーマーシャル制作費をへ社に支払うことを前提に、イ社がNSTへの出稿金額に上乗せをしているという仕組みであろうと考えていた。他方で、C氏は、e氏とイ社の担当者との間において何らかの取決めがあるとしても、それは両者の問題でありNSTが関知することではないと考えていたため、その点についてe氏やf氏に確認することはなかった。

もっとも、C氏は、へ社に対するインフォーマーシャル制作費の支払についても、ホ社に対する特別手数料の支払と同様に、放送枠の購入を差配で

きる個人に対する利益供与であることが明白な商品券贈答や海外旅行招待と同趣旨の企画に位置付け、前述の「秘 東京支社 企画売上について」と題する資料や「東京支社 企画管理資料 社外秘」と題する資料に「インフォマ企画」として記載していたことからすると、へ社からイ社の担当者に対して何らかの利益供与がなされるであろうことを認識していたと推認することができ、C氏自身もその程度の認識があったことを否定していない。

イ B氏及びM氏

B氏はへ社に対する支払自体について明確な記憶がない旨を述べ、M氏は説明を受けた記憶はなく、通常の発注であるという認識だったと思う旨を述べている。

しかし、両名は、へ社に対するインフォーマーシャル制作の発注に係る稟議書に毎回承認印を押しているところ、その内容は、インフォーマーシャル制作費の金額が一律に出稿金額の50%に相当する金額で設定されていただけでなく、同一スポンサーの同一訴求商品についてインフォーマーシャル1本(30秒)の制作を発注するものであるにもかかわらず、あるときは制作費が150万円で、あるときはそれが325万円になっているという不自然な取引を示すものであった。

加えて、B氏及びM氏は、前述のC氏作成に係る「秘 東京支社 企画売上について」と題する資料の提供を受けていたのであるから、遅くともその頃にはC氏の認識と同程度の認識を有するに至ったと推認することができる。

ウ 大橋氏

大橋氏は、当時、インフォーマーシャルの制作を発注するという話があったという記憶はあるが、へ社という名称は記憶に残っておらず、制作費の支払についても特に疑問を抱いたことはなかった旨を述べている。また、稟議の際は、基本的に1枚目しか見ていなかった旨も述べている。

大橋氏は、B氏及びM氏と同様に稟議書に承認印を押しており、その際に発注内容を十分に吟味すれば不自然さを認識し得たと解されるが、C氏作成に係る上記資料の提供を受けていたわけではないから、へ社に対するインフォーマーシャル制作費の支払がNSTへの出稿を差配できる立場に

あるイ社の担当者に対する何らかの利益供与につながるものであろうことを認識していたと断定することは困難である。

4 本件支払③(ト社に対するインフォーマーシャル制作費の支払 2020年4月～2024年3月)

(1) 概要

f氏は、2019年9月末にイ社を退職した後、へ社に入社し、前述のイ社からの出稿と紐付いたインフォーマーシャル制作を担当するようになり、NSTに対する放送枠の発注にも関わるようになった。

f氏は、2020年4月頃、東京営業部長のC氏に対し、NSTがへ社に発注していたインフォーマーシャルの制作を、f氏が設立したト社で引き継ぎたい旨を申入れ、e氏もこれを了承したことから、NSTは、2020年4月以降、インフォーマーシャルの制作をト社に発注するようになった。

インフォーマーシャルの制作と紐付いたイ社からの出稿に関するやり取りは、f氏を介して行われており、C氏は、イ社の担当者と直接やり取りすることはなかった。f氏は、かつて関西地方で勤務していたことがあり、東京営業部への異動前に関西支社で勤務していたK氏と面識があったことから、C氏は、f氏とのやり取りを部下のK氏に委ねるようになった。K氏は、2020年4月、LINE上で、C氏に対し、「f(注：f氏のこと)からのお金は220万円で確定です！最初弱気でしたが。。かなり増やしてくれました！」と報告し、C氏は「良かったね～助かる。」と返信した。また、K氏は、同年5月、LINE上で、C氏に対し、「f(注：f氏のこと)インフォマ企画ですが、確認しましたがまだ金額がわからない状況です。5月だいたい厳しいようなことを言ってました。」と報告した後、ほどなくして「f(注：f氏のこと)インフォマ企画5月、XXXXXXXXXXにて50万円で決定です。」と報告し、C氏において「厳しい中なんとか絞り出した・・・という印象だね。」と返信した。これに対し、K氏は「少額ですみません！来月は頑張りますとお伝えくださいとのことでした！」と返信していた。

ト社に対するインフォーマーシャル制作の発注が始まって間もなくすると、f氏は同様の取引を関西地方でも行うことを希望した。そこで、K氏が、関西支社長のG氏に対し、インフォーマーシャルの制作をト社に発注することを前提としてイ社から出稿をもらえる取引であること、既に東京支社で行っている取引形態であること、ト社から送られてくる素材は関西支社で保管することなどを説明した。G氏は、自身もf氏のことを知っており、既に東京支

社で行われている取引形態と同じ取引形態を用いることで関西支社の売上にも結び付くのであれば断る理由はないと考え、f氏の申入れを受け入れた。

その結果、2020年6月以降、NSTの関西支社もイ社からの出稿と紐付いたインフォーマーシャル制作をト社に発注するようになった。G氏は、適宜、K氏やf氏と連絡を取って、当該取引に係る手続を行っていた。

ト社に対する発注は、へ社に対する発注と同様に、まず、支社長らの承諾を得た上で行われ、後日、大橋氏を含む役員の稟議を経ていた。また、制作費を支払う際には、請求書等を添えた支払伝票が回付され、大橋氏らが承認していた。

2021年度になると、f氏又はイ社の何らかの事情により、イ社からの出稿と紐付いたインフォーマーシャル制作案件が途絶えたが、2022年度には再開した。f氏は、その頃までには、イ社から業務委託を受け、CM関連業務に関わるようになっていた。K氏は、Teamsチャット上で、2022年11月、東京営業部のR氏に対し、「11月f（注：f氏のこと）
で200万スポットオンあるわ!」と連絡したほか、2023年7月、E氏に対し、「トf（注：ト社のf氏のこと）インフォマ7月ですが、このタイミングで
で275万オンしたいのですが、稟議別で出した方がよいでしょうか。今
100万で出しているののでそこに金額乗せる形がよいでしょうか?」と連絡するなどしていた。

ト社からはその制作に係るインフォーマーシャル素材を記録したものとされる記録媒体がNSTの東京支社や関西支社に納品されたが、同素材が実際に放送されることはなかった。各支社に納品された記録媒体は、通常の素材の管理と異なり、本社に送付されていなかった。関西支社が発注した5本のインフォーマーシャルの記録媒体が同支社で保管されていたため、これらの内容を確認したところ、素材制作発注書ではいずれも30秒のCM制作が指定されていたにもかかわらず、15秒のCMとなっており、かつ、4本は同一内容であった。また、放送されるCMに付される10桁CMコードは、本来、重複しないものであるところ、東京支社発注に係るインフォーマーシャルには、他のCMに付与された10桁CMコードが付されているものがあるなど、極めて杜撰なことが行われていた。

なお、イ社のNSTに対する出稿を確保するためにf氏が行っていた手配の内容、出稿について権限を有する者に対する利益供与の有無等については、解明するに至らなかった。当委員会は、f氏に対して調査協力を依頼し、同氏と面談することはできたものの、事実認定に資する証拠を入手することは

できなかった。イ社からは本件調査に協力する旨の回答があり、関係する情報の提供があった。

(2) 本件支払③の詳細

NSTは、ト社に対し、以下のとおり、2020年4月から2024年3月にかけて24回にわたり合計2890万円(税抜)のインフォーマーシャル制作費を支払った。なお、NSTは、2024年4月30日にも50万円(税抜)のインフォーマーシャル制作費() インフォーマーシャル制作費)を費用計上し、これを支払ったが、本件税務調査開始後、会計処理を取消し損金不算入とした。

【2020年度(2020年4月1日～2021年3月31日)】

計上日	摘要	計上科目	金額(税抜)
2020年4月30日	4/24 インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,100,000
2020年5月31日	5/22 インフォーマーシャル制作費	番組制作費	250,000
2020年6月30日	6/22 インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,900,000
2020年6月30日	6/23 インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	350,000
2020年7月31日	7/20 インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,000,000
2020年7月31日	7/20 インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	250,000
2020年8月31日	8/20 インフォーマーシャル制作費	番組制作費	875,000
2020年8月31日	8/20 インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	250,000
2020年10月30日	10/20 インフォーマーシャル制作費	番組制作費	775,000
2020年10月30日	10/27 インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	250,000
2020年11月30日	11/19 インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,000,000
2020年11月30日	11/30 インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	250,000
2020年12月22日	12/16 インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,250,000
2021年1月29日	1/20 インフォーマーシャル制作費	番組制作費	2,750,000
2021年2月28日	2/19 インフォーマーシャル制作費	番組制作費	8,000,000
		合計金額	20,250,000

【2022 年度（2022 年 4 月 1 日～2023 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2022年9月30日	9/30 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	500,000
2022年11月30日	11/30 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,000,000
2022年12月26日	12/29 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	250,000
2023年2月28日	2/27 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,050,000
2023年3月31日	3/31 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,150,000
		合計金額	3,950,000

【2023 年度（2023 年 4 月 1 日～2024 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2023年4月28日	4/30 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,325,000
2023年7月31日	7/31 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,875,000
2024年2月29日	2/29 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	1,000,000
2024年3月31日	3/31 [] インフォーマーシャル制作費	番組制作費	500,000
		合計金額	4,700,000

(3) N S T 関係者の認識

ア C氏

C氏は、へ社に対してインフォーマーシャル制作費を支払っていたときと同様の認識、すなわち、N S Tからインフォーマーシャルの制作を受注するト社のf氏とイ社の担当者との間で何らかの取決めがあり、N S Tがf氏から言われたとおりにインフォーマーシャル制作費をト社に支払うことを前提に、イ社がN S Tへの出稿金額に上乗せをしているという仕組みであろうと考えていたが、その具体的内容については、N S Tが関知することではないと考えていたため、f氏に確認することはなかった。

もっとも、C氏は、ト社に対するインフォーマーシャル制作費の支払についても、ホ社に対する特別手数料の支払やへ社に対するインフォーマーシャル制作費の支払と同様に、放送枠の購入を差配できる個人に対する利益供与であることが明白な商品券贈答や海外旅行招待と同趣旨の企画に位置付け、前述の「東京支社 企画管理資料 社外秘」と題する資料に「インフォーマ企画」として記載していたことからすると、f氏からイ社の担当者に対して何らかの利益供与がなされるであろうことを認識していたと推認することができる。この点、C氏自身も「f氏からイ社担当者に何らか

の利益が回らなければこのようなことをする意味がないので、イ社担当者に何らかの利益が回っているのだろうと思っていた。」旨を述べている。

イ B氏及びM氏

B氏及びM氏は、いずれもへ社に関する認識と同様のことを述べている。

しかし、両氏は、へ社に対する発注と同様に、ト社に対するインフォーマーシャル制作の発注に係る稟議書に毎回承認印を押しているところ、その内容から分かる取引形態は、先行して行われていたへ社との取引形態を踏襲したものであった。

加えて、2020年度の取引を見ると、同スポンサーの同一訴求商品についてインフォーマーシャル1本（30秒）の制作を発注するものであるにもかかわらず、その費用が25万円のときもあれば、190万円のときもあるなど、不自然な内容となっていた。

したがって、B氏及びM氏は、遅くとも2020年度の途中からは、通常の取引ではなく、何らかの隠された意図がある取引であろうことを認識し、2022年2月頃に前述の「東京支社 企画管理資料 社外秘」と題する資料の提供を受けた頃には、C氏の認識と同程度の認識を有するに至ったものと推認することができる。

ウ 大橋氏

大橋氏は、へ社に対するインフォーマーシャル制作費の支払に関する認識と同様に、ト社に対するインフォーマーシャル制作費の支払について疑問を抱いたことはなかったと思う旨を述べている。もっとも、大橋氏は、報道畑においてキャリアを重ねてきた人物であり、東京支社での勤務経験がなく、営業の現場を詳しく知らないものの、広告代理店と放送局の双方にとって利益になるように担当者同士が話し合っただけで発注金額を大きくするという悪しき慣習のようなものが存在しているであろうという程度の認識はあった旨も述べている。

大橋氏は、B氏及びM氏と同様に、稟議書及び支払時の伝票に承認印を押しているところ、押印のある1枚目の頁には、当該取引は「売上対策のため」に行うものである旨、NSTがイ社からインフォーマーシャルの制作を請け負い、それをイ社と取引のあるト社に発注する旨、イ社からの発注額の20%がイ社の手数料収入となり、30%がNST、残り50%がト社の収入になる旨が記載されていた。

また、大橋氏は、前述のとおり、広告代理店と放送局との間にはお互いを利するための悪しき慣習のようなものが存在するであろうとの認識があったのみならず、ト社との取引が始まる以前において広告代理店担当者に対する利益供与であることが明らかな商品券贈答やc氏の海外旅行招待を自ら承認していた。そして、これらを承認した理由について、大橋氏は、広告代理店側からの要求があったという推測のもとで、要求がある以上はこれに応じないわけにはいかないと判断した旨を述べている。

加えて、ト社に対するインフォーマーシャル制作の発注が、前年度に行われたへ社に対する発注と同様の形式で継続的に実行され、しかも、同一内容と解されるインフォーマーシャルの制作について、その費用が25万円のときもあれば、190万円のときもあるなど、取引としての不自然さも見て取れたことからすれば、遅くとも2020年度の途中からは、通常取引ではなく、何らかの隠された意図がある取引であろうことを認識するに至ったものと推認することができる。

エ 酒井氏

2020年6月以降、代表取締役として稟議書に承認印を押すようになった酒井氏は、通常取引であろうと認識したと述べている。

酒井氏は、大橋氏と同様に、ト社との取引が始まる以前において、広告代理店担当者に対する利益供与であることが明らかなc氏の海外旅行招待企画の全て（全5回）を承認していた。

他方で、酒井氏は、代理店贈答用商品券については、大橋氏と異なり、2021年2月3日付け貯蔵品入庫伝票及び貯蔵品出庫伝票に承認印を押したことがあったにすぎないが、同伝票は197万円分の商品券購入に係るものであったから、社交儀礼上の贈答ではなく、売上を獲得する手段としての商品券の贈答であることを理解した上で承認したものと解される。

また、酒井氏は、へ社に対する発注に係る稟議にも取締役として関与していたが、ト社に対する発注にあっては、当該取引が従前から行われていたへ社に対する発注を踏襲したものであり、しかも、同一内容と解されるインフォーマーシャルの制作について、その費用が25万円のときもあれば、190万円のときもあり、上記商品券贈答の伝票を承認した直後に回付されてきた2021年2月24日付け稟議書では制作費が800万円になっているという不自然な取引態様であることを認識した。

以上のとおり、酒井氏は、c氏及びその家族を海外旅行に招待するという企画の稟議に関与する過程で、NSTにおいては売上獲得のための利益供与が行われていることを認識するに至っており、その後も197万円という高額の代理店贈答用商品券購入に係る伝票の承認に関わり、その直後には、それ以前に25万円でト社に発注していたインフォーマーシャル制作を800万円で同社に発注するという不自然な取引内容を認識したのであるから、遅くともこの頃には、ト社に対するインフォーマーシャル制作の発注が、通常取引ではなく、何らかの隠された意図がある取引であろうことを認識するに至ったものと推認することができる。

5 本件支払④(チ社に対するインフォーマーシャル制作費の支払 2020年4月～2024年3月)

(1) 概要

2020年に入ると新型コロナウイルス感染症の拡大が大きな社会問題となっていたが、NSTの東京営業部では、その時点で2019年度中にc氏から得た出稿金額上乗せ分5170万円に対する見返りが未消化のままであった。当時の社会情勢において、海外旅行招待企画の実施はもはや不可能であったことから、この未消化分の対応が問題となった。

東京支社長であったB氏は、東阪営業本部長のM氏に対し、未消化分を次年度に繰り越したい旨を報告し、その了承を得たが、M氏から、海外旅行招待企画は当面実施できないと思われるので代替手段を検討するよう指示された。

東京営業部長のC氏は、海外旅行招待の代替手段について、c氏を担当していたE氏と協議し、かねてからC氏が行っていた「インフォマ企画」と同様のことを行うことになった。C氏は、E氏に対し、自身が行っていた「インフォマ企画」について、NSTがインフォーマーシャル制作費として制作会社に支払う金額は何らかの利益供与と紐付いて発注される出稿金額の50%相当とすることなどを説明した。

その後、NSTからインフォーマーシャル制作費を支払う先として、チ社が候補に挙がり、E氏において、同社の代表取締役であるi氏に対し、NSTからチ社に支払われるインフォーマーシャル制作費の半額を現金でE氏に渡してもらいたいこと、インフォーマーシャルはり社やその下請けに入る業者において制作してNSTに納品することなどを説明し、i氏の了承を得た。なお、E氏は、自身がi氏から現金を受け取ることをC氏に報告しなかった。

C氏は、チ社を制作費の支払先とする「インフォマ企画」を新たに実施する旨が記載された前述の「秘 東京支社 企画売上について」と題する資料を支社長のB氏に提出して報告した。なお、同資料には、「インフォーマーシャル制作企画（50%戻し）」と記載されていた。

C氏の報告を受けたB氏は、M氏に報告した。M氏は、制作費を支払う先の制作会社が、本来招待旅行を実施するなどして見返りを提供しなければならないNSTに代わり、広告代理店の担当者に何らかの便宜を図ってくれるのであらうと理解したが、B氏がその点はNSTのあずかり知らぬことである旨を述べたため、詳細について敢えて問い質す必要もないと考えた。

C氏は、2020年4月中旬、M氏宛の「イ社■■■■インフォーマーシャル制作企画について」と題する資料を作成して東京支社長のB氏に提出し、c氏に対する海外旅行招待企画の未実施分を新規に始める「インフォマ企画」に振り替えること、c氏から2020年度に新たに発注される売上についても利益率が高い海外旅行招待企画を再開できるようになるまでは新規の「インフォマ企画」で対応することなどを報告した。

M氏は、C氏作成の上記資料を受け取った後、専務取締役の吉田氏に内容を伝えた。この頃、大橋氏においても、海外旅行招待に代わるものが必要になるという認識をもつに至った。

チ社に対するインフォーマーシャル制作の発注は、へ社やト社に対する発注と同様に、東京支社長らの承諾を得た上で行われ、後日、大橋氏を含む役員の稟議を経ていた。また、制作費を支払う際には、請求書等を添えた支払伝票が回付され、大橋氏らが承認していた。

チ社に対するインフォーマーシャル制作費の支払は2020年4月から始まったが、初回の金額が1750万円（税抜）と高額であった。そして、このインフォーマーシャル制作費の支払は、c氏からの売上を獲得するために行っていた海外旅行招待企画に代わる利益供与の仕組みとして始まったものの、間もなくして、c氏以外の広告代理店担当者からの売上を獲得する目的でも利用されるようになった。その結果、NSTがチ社に毎月支払う制作費は総じて高額になり、2000万円を超えることもあった。NSTが2020年度にチ社に支払ったインフォーマーシャル制作費は、合計約1億6000万円（税抜）に上った。

(2) チ社を利用した「インフォマ企画」の実態

N S Tがチ社に発注したインフォマーシャルは、E氏の指示を受けたル社が制作して東京支社に納品していたが、テレビで放送することを前提として制作されたものではなく、実際に放送されたこともなかった。制作費は極めて低額であり、異なるスポンサーの商品について、一部の場面を除き同一素材を再利用して制作されたものも存在した。納品されたインフォマーシャルは、そのような位置付けのものであったため、東京支社においては、検収等を含む本来必要となる管理を行っていなかった。

インフォマーシャルの制作をチ社に発注するに当たっては、前述のとおり、稟議が行われていたが、稟議書に記載されている「売上予定」の金額は、広告代理店担当者に対する利益供与の対象となる当該月の複数件の出稿金額を合算した金額であった。また、稟議書に記載されているスポンサー名や広告代理店名は、基本的に、E氏が出稿金額等に基づいて任意に選んだものであった。したがって、真実は、当該スポンサーから当該代理店の取扱いにより「売上予定」に記載された金額のとおりの出稿があったわけではなく、稟議書の記載は事実とは異なっていた。稟議書には、その記載内容に沿う「インフォマーシャル制作に関して」と題する資料も添付されていたが、これも同様に事実とは異なっていた。また、稟議書に添付されていたチ社の見積書や支払伝票に添付されていた請求書は、いずれもE氏が指示する内容のとおりにi氏において作成したものであった。

そして、前述のとおり、チ社を利用した「インフォマ企画」は、c氏に対する利益供与として行われていた海外旅行招待に代わる利益供与を実現することを目的として始まったものであったが、間もなくして、c氏に限らず、N S Tへの出稿金額を上乗せすることに前向きな広告代理店担当者全般に対する利益供与を実現することを目的とした仕組み、より具体的には利益供与のための原資を捻出することを目的とした仕組みに変容した。

E氏は、2021年12月分までは、N S Tからチ社に支払われた制作費（税抜額）の50～60%⁴に当たる金額の現金をi氏から受け取り、それをc氏ら広告代理店担当者に対する飲食等の接待や現金でのキックバックに充てていた。

2022年1月分以降は、i氏が現金の手渡しを含む従前の方法を取り止めたい旨をE氏に伝えてきたため、E氏は、チ社がル社に対してインフォマ

⁴ 2020年10月分から2021年12月分までは60%であったと認められる。

ーシャルの制作を発注し、ル社が更にリ社にその制作を発注する形式を用いることを決め、i氏の了承を得て、これを実行するようになった。

その結果、チ社は、NSTから支払われた金額から、その概ね2%前後を差し引いた金額をル社の預金口座に送金し、ル社は送金を受けた金額からインフォーマーシャルの制作費及び数%の手数料を差し引いた金額をリ社の預金口座に送金するようになった。E氏は、このようにしてリ社の預金口座に入金された資金を用いて、広告代理店担当者らに対する飲食等の接待や現金によるキックバックを行っていた。なお、チ社は、E氏に対する現金の手渡し及び上記ル社に対する送金のほかに、リ社やル社から別途請求された金額を支払ったこともあった。E氏によると、2020年5月20日、インフォーマーシャル制作費名目でチ社からリ社に振り込まれた600万円(税抜)は、当時、現金が不足していたため、現金の手渡し分とは別に、i氏に特別に依頼して送金してもらったものであり、これも広告代理店担当者らに対する飲食等の接待や現金によるキックバックの資金に充てたとのことである。

C氏らNSTの関係者は、E氏が上記のような仕組みで多額の資金を自己の管理下に置き、自らの手で、その資金を用いて広告代理店担当者に対する飲食等の接待や現金でのキックバックを行っていることをE氏から知らされていなかった。

また、E氏は、チ社等を経由して調達した資金から、部下が広告代理店担当者に交付する現金を用立てたり、接待用の資金を部下に提供したりしていた。

なお、E氏は、前述のとおり、本件支払①に係る資金をリ社の預金口座への振込で受け取っていたほか、後述する「V t u b e r 企画」(本件支払⑤)においてもキックバック等を行うための資金を調達しており、その資金もリ社の預金口座に入金され、これらの資金は、同預金口座内で、チ社を利用した「インフォマ企画」(本件支払④)で調達した資金と混和していた。

(3) 本件支払④の詳細

NSTは、チ社に対し、以下のとおり、2020年4月から2024年3月にかけて48回にわたり合計8億6744万円(税抜)のインフォーマーシャル制作費を支払った。なお、NSTは、2024年4月30日に1590万円(税抜)の、同年5月31日に870万円(税抜)の、同年6月30日に1450万円(税抜)の、同年7月31日に1100万円(税抜)の各イ

ンフォーマーシャル制作費を費用計上し、これを支払ったが、本件税務調査開始後、会計処理を取消し損金不算入とした。

【2020 年度（2020 年 4 月 1 日～2021 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2020年4月30日	4/24納品 ■ インフォーマーシャル制作費	番組制作費	17,500,000
2020年5月31日	5/25納品 ■ インフォーマーシャル制作費	番組制作費	15,500,000
2020年6月30日	6/26納品 ■ インフォーマーシャル制作費	番組制作費	11,000,000
2020年7月31日	7/27納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	6,500,000
2020年8月31日	8/27納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	5,100,000
2020年9月30日	9/25納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	5,000,000
2020年10月31日	10/27納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	7,000,000
2020年11月30日	11/27納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	11,000,000
2020年12月24日	12/21納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	21,500,000
2021年1月28日	1/28納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	15,000,000
2021年2月26日	2/24納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	20,000,000
2021年3月31日	3/26納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	25,000,000
		合計金額	160,100,000

【2021 年度（2021 年 4 月 1 日～2022 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2021年4月30日	4/26納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	8,500,000
2021年5月31日	5/28納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	12,350,000
2021年6月30日	6/28納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	7,250,000
2021年7月30日	7/28納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	25,000,000
2021年8月31日	8/27納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	21,500,000
2021年9月30日	9/27納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	14,600,000
2021年10月29日	10/27納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	19,000,000
2021年11月30日	11/26納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	13,000,000
2021年12月27日	12/24納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	52,500,000
2022年1月31日	1/27納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	32,200,000
2022年2月28日	2/24納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	11,850,000
2022年3月31日	3/28納品 ■ インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	21,750,000
		合計金額	239,500,000

【2022 年度（2022 年 4 月 1 日～2023 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2022年4月30日	4/27納品 [] インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	7,000,000
2022年5月31日	5/26納品 [] インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	18,900,000
2022年6月30日	6/24納品 [] インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	17,050,000
2022年7月29日	7/25納品 [] インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	15,800,000
2022年8月31日	8/25納品 [] インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	19,150,000
2022年9月30日	9/26納品 [] インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	14,500,000
2022年10月31日	10/25納品 [] インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	23,000,000
2022年11月30日	11/25納品 [] インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	15,500,000
2022年12月23日	12/23納品 [] インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	30,000,000
2023年1月31日	1/25納品 [] インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	17,000,000
2023年2月28日	2/24納品 [] インフォーマーシャル制作費一式	番組制作費	20,000,000
2023年3月31日	3/27納品 [] インフォーマーシャル制作費一式（4タイプ）	番組制作費	37,100,000
		合計金額	235,000,000

【2023 年度（2023 年 4 月 1 日～2024 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2023年4月30日	4/27納品 [] インフォーマーシャル制作費一式（1タイプ）	番組制作費	5,000,000
2023年5月31日	5/26納品 [] インフォーマーシャル制作費一式（3タイプ）	番組制作費	30,000,000
2023年6月30日	6/26納品 [] インフォーマーシャル制作費一式（2タイプ）	番組制作費	19,500,000
2023年7月31日	7/26納品 [] インフォーマーシャル制作費一式（2タイプ）	番組制作費	17,500,000
2023年8月31日	8/26納品 [] インフォーマーシャル制作費一式（2タイプ）	番組制作費	15,000,000
2023年9月30日	9/26納品 [] インフォーマーシャル制作費一式（2タイプ）	番組制作費	12,500,000
2023年10月31日	10/26納品 [] インフォーマーシャル制作費一式（2タイプ）	番組制作費	10,000,000
2023年11月1日	11/27納品 [] インフォーマーシャル制作費一式（2タイプ）	番組制作費	19,000,000
2023年12月26日	12/25納品 [] インフォーマーシャル制作費一式（3タイプ）	番組制作費	35,000,000
2024年1月29日	1/26納品 [] インフォーマーシャル制作費一式（3タイプ）	番組制作費	35,000,000
2024年2月29日	2/26納品 [] インフォーマーシャル制作費一式（1タイプ）	番組制作費	12,500,000
2024年3月29日	3/26納品 [] インフォーマーシャル制作費一式（2タイプ）	番組制作費	21,840,000
		合計金額	232,840,000

（４）ロ社からの照会とその対応

2024年春頃、J氏は、自身のキックバック先であるロ社のj氏から、電話で、現金によるキックバックを受けていたことが社内で問題にされてい

ると聞いた。J氏は、すぐに、東京営業部長のI氏に報告し、同氏と共に東京支社長のH氏に報告した。なお、その頃、K氏は、E氏から、ロ社のj氏の件が問題になっているので、「インフォマ企画」に係るチャット等は消去するよう指示された。

2024年5月頃、H氏は、現金、商品券等がNSTからj氏に渡っていないかとの問合せをロ社から受けた。H氏は、この連絡を受ける約1年前の2023年4月に東京支社長に就任したが、その頃、東京営業部長のE氏からチ社を利用した「インフォマ企画」により多額の売上を獲得している旨の説明を受けていた。その際、E氏がチ社から資金を受け取り、自らキックバック等をしていることの説明はなかったものの、広告代理店からの高額の出稿を前提とする取引である以上はチ社から先のところで広告代理店担当者に何らかの便宜が図られているものと理解し、このような不健全な取引は減らしていく必要があると考えた。H氏は、当時、自身の考えを酒井氏に伝えた認識しているが、この点に関する両者の認識には相違がある。

2023年当時においてH氏の考えが酒井氏に正確に共有されたか否かはともかく、H氏自身はチ社を利用した「インフォマ企画」について懸念を抱いていたことから、2024年5月頃にロ社からの問合せを受けた際、チ社の「インフォマ企画」が関係しているに違いないと考え、すぐに電話で酒井氏に報告し、資料を作成した上で改めて報告する旨を伝えた。

H氏から指示を受けたJ氏は、2024年5月16日付け「チ（注：チ社のこと）インフォーマーシャル企画について」と題する資料を作成し、H氏に報告した。同報告書には、当該企画は商品券企画の代替企画として2020年4月から始まったこと、NSTとの関係が深い広告代理店営業（ロ社、イ社、ニ社それぞれ1名ずつ）と連携して実施している企画であること、j氏との関係では2020年10月から開始したこと、及びNSTでは金券等を扱えないため当該企画の実施となったことに加え、2020年度から2023年度における当該企画によるロ社、イ社及びニ社からの各売上が記載されていた。

H氏は、2024年5月16日、酒井氏に対し、電子メールで上記説明資料を送信し、同月20日に補足説明をする旨を伝えた。

同年5月20日、H氏は、取締役会出席のため本社を訪問した際、取締役会開始前に社長室に赴き、酒井氏に対し、今回のロ社からの問合せはチ社の「インフォマ企画」に係っていると思われる旨を伝え、当時H氏において把握した実態を説明するなどした。その後、H氏は、酒井氏と共に会長室に

赴き、大橋氏に対し、酒井氏に行った説明と同様の説明をした。しかし、対応方針が決まらないまま、取締役会の開始時刻を過ぎたため、この件に関する議論は持ち越されることになった。

その後、H氏は、I氏とJ氏に指示して子社の「インフォマ企画」に関する補足説明資料を作成し、同月22日、「ロ社の件で追加ご報告申し上げます」と題する電子メールに同資料を添付して大橋氏と酒井氏に送信した。当該添付資料には、広告代理店からNSTにスポット上乘せ発注等があり、その出稿額の50%でNSTが子社にインフォーマーシャル制作を発注し、同社から広告代理店担当者個人に対してスポット上乘せ発注等の金額の15%を還流している旨が記載され、この還流について太文字で「※NSTは関知していない」と記載されていた。

上記電子メールの送信後、大橋氏及び酒井氏のいずれからでもH氏への対応指示はなかった。H氏は、同年6月5日にも、酒井氏に対し、電子メールで資料を送信したが、子社の「インフォマ企画」を即時に中止するようにとの指示はなく、翌日付けで申請された「インフォマ企画」の稟議書（制作費870万円に関するもの）は同月11日までに大橋氏、酒井氏らによって承認され、その後も、同年7月3日付けの稟議書（制作費1450万円に関するもの）は同月10日までに、同年8月2日付けの稟議書（制作費1100万円に関するもの）は同月7日までに、それぞれ大橋氏、酒井氏らによって承認された。

同年6月14日、H氏は、ロ社の担当者と話した際、j氏に現金を渡しているNSTの担当者としてJ氏の名前が挙がっていることを聞いた。そのため、H氏は、J氏を呼び出して、j氏に現金を渡している事実の有無を問い質したが、J氏は現金交付を否定した。この事実を、H氏から酒井氏やロ社にも伝えられた。

(5) NST関係者の認識

ア C氏

C氏は、子社を利用した「インフォマ企画」はNSTがそれまでc氏との関係で実施していた海外旅行招待企画の代替手段であることを理解していたから、子社を介して何らかの見返りがc氏に提供されることを認識していた。

また、C氏は、NSTとしては具体的な見返りの内容について関与しないものの、商品券贈呈や海外旅行招待と同様に上乗せされた出稿金額の15%程度の見返りがc氏に提供されるであろうと考えていた。

さらに、C氏は、チ社を利用した「インフォマ企画」がc氏以外の広告代理店担当者にも用いられるようになり、金額も増えていることを認識していたものの、売上確保の手段として不可欠であるとの判断から、これを認容していた。

イ B氏及びM氏

B氏は、チ社を介してc氏に何らかの接待が提供されるものと漠然と考えていたと述べている。M氏も概ね同様のことを述べている。

しかし、B氏及びM氏は、チ社に支払うインフォマーシャル制作費が毎月極めて高額であったことを稟議において認識するとともに、前述のC氏作成に係る「東京支社 企画管理資料 社外秘」と題する資料により、チ社を利用した「インフォマ企画」におけるインフォマーシャル制作費の年間支払総額が1年目で1億円を超え、2年目には2億円を超えていることを認識していたから、当該「インフォマ企画」による利益供与の対象は、c氏に限られたものではなく、他の広告代理店担当者にも及んでいることを認識し、認容していたといえる。

ウ H氏

2023年4月に東京支社長になったH氏は、前述のとおり、E氏からチ社を利用した「インフォマ企画」により多額の売上を獲得している旨の説明を受け、その際、E氏がチ社から資金を受け取り、自らキックバック等をしていることの説明はなかったものの、広告代理店からの高額の出稿を前提とする取引である以上はチ社から先のところで広告代理店担当者に何らかの便宜が図られているものと理解した。

エ 大橋氏

大橋氏は、売上を維持するために必要な取引なのであろう、広告代理店担当者や制作会社と何らかの合意があった上でやっていることなのであろうという理解はあった旨を述べている。

大橋氏は、前述のとおり、c氏に係る海外旅行招待企画を承認し、かつ、これに代わるものが必要であるとの認識があった状況において、毎月回付

されてくる極めて高額を支払を伴う稟議に関与していたのであるから、チ社を利用した「インフォマ企画」の仕組みに関する具体的な理解まではなくとも、インフォーマーシャル制作費の支払が、利益供与による売上獲得を企図したものであり、その対象となる広告代理店担当者も c 氏に限らないであろうという程度の認識をした上で、これを認容していたものと推認することができる。

前述のとおり、大橋氏は、2024年5月頃、ロ社の j 氏に対する利益供与について同社の問合せを受けた H 氏から、当該問合せはチ社の「インフォマ企画」に関係していると思われる旨の説明を受け、その後すぐに、広告代理店からの出稿上乘せ額等の15%がチ社から広告代理店担当者個人に還流されている旨の資料の送付を受け、その内容を確認したにもかかわらず、直ちに当該取引の中止を指示することなく、同年8月までの間に当該取引に係る3件の稟議を承認した。このような対応からしても、大橋氏は、チ社を利用した「インフォマ企画」が特定の広告代理店担当者に対する何らかの利益供与を前提とするものであろうとの理解を前提に、NST がその利益供与に直接関与していないのであれば、殊更に問題視するようなことではないという考えであったものと推認される。

オ 酒井氏

酒井氏は、利益率の悪い取引であるという認識はあり、その旨を C 氏に指摘したことはあったが、広告代理店との付き合いの都合で必要な取引なのであろうという程度の理解であった旨を述べている。

しかし、酒井氏は、チ社を利用した「インフォマ企画」が始まったときには代表取締役ではなかったものの、2020年4月16日付けの初回の稟議から取締役として関与しており、この初回の稟議書には「19年度海外旅行企画で売り上げた3500万円分（19/12月～20/3月）コロナ影響による渡航制限から、インフォーマーシャル企画に振り替えました。」という内容の M 氏の手書きによる付箋が貼られていた。

そして、酒井氏は、このときまでに合計5回実施された c 氏に対する海外旅行招待企画の稟議にも関わっていたことからすれば、チ社を利用した「インフォマ企画」が c 氏の海外旅行招待に代わる利益供与のための仕組みであるとの認識を有していたといえる。

加えて、チ社に支払うインフォーマーシャル制作費が極めて高額であり、これと紐づく多額の売上が毎月上がることを稟議において認識していた

のであるから、チ社を利用した「インフォマ企画」の仕組みに関する具体的な理解まではなくても、インフォーマーシャル制作費の支払が、利益供与による売上獲得を企図したものであり、その対象となる広告代理店担当者もc氏に限らないという程度の認識をした上で、これを認容していたものと推認することができる。

そして、前述のとおり、酒井氏についても、2024年5月頃に口社のj氏に対する利益供与が問題となった際、大橋氏と同様の対応をしていたことが認められる。酒井氏も大橋氏と同様に、NSTが利益供与に直接関与していないのであれば、殊更に問題視するようなことではないという考えであったものと推認される。

6 本件支払⑤(ワ社に対する番組制作費の支払 2021年1月～2022年12月)

(1) 概要

E氏は、2020年、NST独自のデジタルコンテンツとしてバーチャルリポーターを開発して番組に起用する「V t u b e r 企画」を立ち上げ、NSTは、同年3月、その開発費をヲ社に支払った。ヲ社はワ社に制作業務を委託し、ワ社はその一部をル社に委託した。なお、E氏は、「V t u b e r 企画」を立ち上げるに当たり、開発費用を支出することについて社内の理解を得る必要があったことから、他の企画により獲得した売上を当該企画による売上として、稟議を申請した。

その後、バーチャルリポーターの名称が「XXXXXXXXXX」に決まり、2020年8月までにその開発が完了した。そして、「XXXXXXXXXX」は、NSTの番組「八千代コースター」に出演するなどして活動するようになり、その運用費がNSTからヲ社に支払われるようになった。ヲ社はワ社に運用業務を委託し、ワ社はその一部をル社に委託した。

E氏は、2021年になると、広告代理店担当者に対する現金キックバック等の利益供与による売上獲得を維持し拡大するため、その原資の調達手段として、NSTからワ社に対して架空の番組制作費を支払うことを決めた。E氏はワ社のk氏から架空の制作費が記載された見積書及び請求書を入力した上で当該制作費の支払を申請し、酒井氏らにおいてこれを承認した結果、NSTはワ社に対して架空の番組制作費を支払うようになった。ワ社は、E氏の指示に従い、NSTから支払われた番組制作費をル社に対して支払っていた。

その間も「[REDACTED]」は実際に活動しており、そのために必要な運用業務等はワ社及びル社が担っていたが、その費用はNSTがワ社に支払っていた費用の一部が充てられていた。しかし、2022年に入ると、ワ社が「[REDACTED]」に関連する業務から外れ、NSTの支払先がワ社に一本化されたため、ワ社は、NSTから支払われた制作費の一部を実際の運用業務の費用に充て、その余をル社に支払うようになった。なお、制作及び運用業務は、基本的に、E氏が賃借したマンションの一室を利用して行われており、そこにはE氏が調達した機材が備え付けられていた。

その後、NSTは、2023年1月、「[REDACTED]」の権利を110万円で売却し、これ以降、ワ社に対する番組制作費の支払もなくなった。

E氏は、将来的には「[REDACTED]」というデジタルコンテンツの活動による売上がNSTに入ることを期待していたものの、「[REDACTED]」自体からの売上は僅かであったため、一連のキックバック等により獲得した売上を「Vtuber企画」による売上として、東京支社長のC氏やタイムデスクのF氏に報告していた。そのため、C氏作成に係る「東京支社 企画管理資料 社外秘」と題する資料には、2020年度の「Vtuber企画」による売上が2億4058万円、2021年度（1月時点）の売上が2億0200万円である旨記載されていた。

（２）本件支払⑤の詳細

NSTは、ワ社に対し、以下のとおり、2021年1月から2022年12月にかけて合計1億7375万5000円（税抜）の番組制作費を支払った。

【2020年度（2020年4月1日～2021年3月31日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2021年1月29日	Vtuber([REDACTED])制作スタジオ利用費・機材レンタル費(2020年10月～2021年1月分)	番組制作費	10,100,000
2021年2月26日	NSTオリジナルVtuberキャラクタープロデュース費用(2021/2)	番組制作費	14,000,000
2021年2月26日	NSTオリジナルVtuberスタジオ利用料(2021/2)	番組制作費	4,000,000
2021年3月31日	NSTオリジナルVtuberキャラクタープロデュース費用(2021/3)	番組制作費	19,000,000
2021年3月31日	NSTオリジナルVtuberスタジオ利用料(2021/3)	番組制作費	4,000,000
		合計金額	51,100,000

【2021 年度（2021 年 4 月 1 日～2022 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2021年4月1日	4月Vtuber運用費（スタジオ利用料）	番組制作費	3,000,000
2021年5月31日	5月Vtuber運用費（スタジオ利用料）	番組制作費	3,000,000
2021年6月30日	6月Vtuber運用費（スタジオ利用料）	番組制作費	3,000,000
2021年7月30日	NSTオリジナルVtuber運用費(7月分)スタジオ利用料	番組制作費	4,000,000
2021年7月30日	NSTオリジナルVtuber運用費(7月分)プロデュース費	番組制作費	2,500,000
2021年7月30日	NSTオリジナルVtuber運用費(7月分)外部施策コラボ制作費	番組制作費	2,500,000
2021年8月31日	NSTオリジナルVtuber運用費(8月分)スタジオ利用料	番組制作費	4,000,000
2021年8月31日	NSTオリジナルVtuber運用費(8月分)プロデュース費用(楽曲制作、外部コラボ)	番組制作費	5,600,000
2021年9月30日	NSTオリジナルVtuber運用費(9月分)スタジオ利用料	番組制作費	3,000,000
2021年9月30日	NSTオリジナルVtuber運用費(9月分)プロデュース費用(楽曲制作、外部コラボ)	番組制作費	1,200,000
2021年10月29日	NSTオリジナルVtuber運用費(10月分)スタジオ利用料	番組制作費	4,000,000
2021年10月29日	NSTオリジナルVtuber運用費(10月分)プロデュース費用(楽曲制作、外部コラボ他)	番組制作費	7,800,000
2021年11月30日	NSTオリジナルVtuber運用費(11月分)スタジオ利用料	番組制作費	4,000,000
2021年11月30日	NSTオリジナルVtuber運用費(11月分)プロデュース費用(ライブ制作、外部コラボ他)	番組制作費	13,000,000
2021年12月27日	NSTオリジナルVtuber運用費(12月分)スタジオ利用料	番組制作費	6,000,000
2021年12月27日	NSTオリジナルVtuber運用費(12月分)プロデュース費用(ライブ制作、外部コラボ他)	番組制作費	23,000,000
2022年1月31日	NSTオリジナルVtuber運用費(1月分)スタジオ利用料	番組制作費	6,000,000
2022年1月31日	NSTオリジナルVtuber運用費(1月分)プロデュース費用(ライブ制作、外部コラボ他)	番組制作費	6,000,000
2022年2月28日	NSTオリジナルVtuber運用費(2月分)スタジオ利用料	番組制作費	500,000
2022年2月28日	NSTオリジナルVtuber運用費(2月分)プロデュース費用(ライブ制作、外部コラボ他)	番組制作費	2,955,000
2022年3月31日	NSTオリジナルVtuber運用費(3月分)スタジオ利用料	番組制作費	3,000,000
2022年3月31日	NSTオリジナルVtuber運用費(3月分)プロデュース費用	番組制作費	8,000,000
		合計金額	116,055,000

【2022 年度（2022 年 4 月 1 日～2023 年 3 月 31 日）】

計上日	摘要	計上科目	金額（税抜）
2022年10月31日	NSTオリジナルVtuber運用費(10月分)プロデュース費用ほか	番組制作費	2,100,000
2022年11月30日	NSTオリジナルVtuber運用費(11月分)プロデュース費用ほか	番組制作費	1,500,000
2022年12月28日	NSTオリジナルVtuber運用費(12月分)プロデュース費用ほか	番組制作費	3,000,000
		合計金額	6,600,000

(3) NST関係者の認識

ア C氏

C氏は、「V t u b e r企画」について、当時V t u b e rが注目されるようになっていたためヲ社と共同でNSTオリジナルのキャラクターを作りたいとの稟議をE氏が上げてきたことがきっかけであり、「[]」の開発後は、NSTのアナウンサーを使った動画の配信や投げ銭などの事業展開の報告もあったことから、通常の企画であると理解していた旨を述べている。

確かに、「V t u b e r企画」は、利益供与を目的とする既存企画の代替手段として発案されたものではなく、「[]」の活動実態もあったことから、「V t u b e r企画」が利益供与によって売上を獲得するための仕組みであることが明白であったとはいえない。

しかし、他方で、E氏が「V t u b e r企画」による売上としてC氏に報告していた電子メールには、「V t u b e r企画(各社請求) 各社() 11, 000, 000」、「V t u b e r企画 タイム各社() 22, 000, 000」(いずれも「[]」はロ社を意味する。)などと記載されており、これらの記載からは「[]」の運営によって売上が生み出されていると理解するのは困難である。

また、C氏は、前述のとおり、商品券贈呈、海外旅行招待、ホ社に対する特別手数料の支払、チ社を利用した「インフォマ企画」と併せて、「V t u b e r企画」を「東京支社 企画管理資料 社外秘」に記載しており、そこに記載されている2020年度と2021年度(1月時点)の各売上はいずれも2億円を超えていた。

これらの事情に加え、C氏自身も売上の仕組みはよく分からないなどと供述していることも踏まえると、C氏は、「V t u b e r企画」が通常の企画ではなく、何らかの隠された意図が裏に存在する取引であることを認識していたものと推認される。

イ B氏及びM氏

B氏及びM氏は、C氏と同様に、通常の企画であると理解していた旨を述べている。

「インフォマ企画」と同様に、「売り上げ対策」との記載がある稟議書や報告書にB氏及びM氏が押印している事実は存在するものの、初期段階で提出された稟議書にはそのような記載はなく、実際に「[]」

が制作され、活動実態もあり、E氏が提示している企画の内容自体も分かりにくいものであったことからすると、B氏及びM氏において、「V t u b e r 企画」が何らかの隠された意図が裏に存在する取引であることを認識していたと認定することは困難である。

ウ 大橋氏及び酒井氏

大橋氏及び酒井氏は、B氏及びM氏と同様に、通常の企画であると理解していた旨を述べている。大橋氏及び酒井氏についても、B氏及びM氏について述べた理由と同じ理由から、「V t u b e r 企画」が何らかの隠された意図が裏に存在する取引であることを認識していたと認定することは困難である。

7 通常の企画とは異なる「企画」による売上の管理

N S Tにおいては、売上につなげるための様々な営業上の工夫をしており、それを一般に企画と称しているが、東京支社において広告代理店担当者に商品券を贈答することによって売上を獲得するという通常の企画とは趣旨が異なる「商品券企画」が行われるようになり、更にこれと同趣旨のc氏に対する「海外旅行招待企画」等も実施されるようになると、F氏は、営業部から、それらの通常の企画とは異なる「企画」による売上分の報告を受け、通常の売上と企画売上とを区別して管理するようになった。

また、東京支社においては、通年での売上1位、スポットシェア1位を目標とするだけでなく、月次においてもそれらの1位を維持することを目標として定めていたことから、「企画」による売上の計上時期を請求時期と一致させず、売上計上時期は東京営業部長において決定し、その指示のもとで売上計上を行っていた。

「企画」による売上は、新潟4局において月次の売上及びスポットシェア1位を維持するために必要な売上額を超過した月については、超過分をプールすることで未計上とし、売上額が不足する月にプールした金額を取り崩して売上計上するといった調整等を行うようになったことから、その管理を行うための一覧表（アンマッチリスト）が作成されていた。そして、様々な「企画」が行われるようになるにつれて、売上の管理は極めて複雑になっていった。

F氏が2022年4月に異動した後は、E氏が自ら売上の管理をしていたが、同氏が関西支社に異動することになったため、J氏が管理を引き継ぎ、E氏の

後任者である I 氏と相談して、F 氏が作成していた一覧表と同様の表（管理表、台帳）を作成して管理するようになった。

8 E 氏の管理下に置かれた資金の総額、その用途等

E 氏は、これまで述べてきたとおり、N S T から様々な名目で支出された資金をリ社の預金口座に入金するなどして自己の管理下に置き、その資金を用いて、広告代理店担当者に対する飲食等の接待や現金によるキックバックを行っていた。

(1) E 氏の管理下に置かれた資金の総額

ア 本件支払①に由来する資金⁵

2018年9月から2024年8月までの間にホ社がリ社の預金口座に送金した金額は合計9990万円（税抜）で、2020年5月から2024年8月までの間にヌ社がリ社の預金口座に送金した金額は合計5016万円（税抜）であった。なお、両者の合計額はN S T がホ社に支払った特別手数料の合計額（税抜）を超過しているが、これは、ホ社からリ社への送金（ヌ社経由分を含む。）の原資には、N S T がホ社に支払った通常手数料（20％）の一部が含まれていたためと思料される。

イ 本件支払④に由来する資金⁶

チ社の i 氏が、E 氏との取決めにに基づき、2020年5月から2022年1月までの間に E 氏に手渡した現金の金額は合計1億9422万円であった（詳細は別紙6を参照）。

また、チ社の i 氏が、E 氏との取決めにに基づき、2022年2月から2024年8月までの間にル社に送金した金額は合計5億2502万円（税抜）であり（詳細は別紙6を参照）、このうちル社がリ社の預金口座に送金した金額は合計5億0626万円（税抜）であった。

前述のとおり、チ社は、N S T から支払われた金額からその2％前後の金額を差し引いた金額をル社に送金していたが、2％前後を大きく超える金額が差し引かれて送金されている場合も散見された（詳細は別紙6を参照）。これは、i 氏の個人資産を E 氏に手渡した分を送金時に精算したことによるものである。そこで、2％を超える金額を差し引いてル社に送金

⁵ 正確には、本件支払①に加え、2024年度の支払に由来する分も含む。

⁶ 正確には、本件支払④に加え、2024年度の支払に由来する分も含む。

された回について、チ社において本来差し引く金額を2%と仮定して、差
分を計算すると合計約4736万円となる。概ねこの程度の資産がi氏か
らE氏に対して別途提供された計算になる。

以上に加え、チ社のi氏は、本来の取決め内容とは別に、E氏の依頼を
受け、2020年5月20日に600万円（税抜）を、2021年4月3
0日に50万円（税抜）をそれぞれリ社の預金口座に送金した。

ウ 本件支払⑤に由来する資金

2021年3月から2023年2月までの間にワ社がリ社の預金口座
に送金した金額は、合計1億4670万円（税抜）であった。

エ 総額

以上の金額を合計すると、E氏の管理下に置かれた資金の総額は、約1
0億5110万円（税抜）⁷となる。

（2）接待及びキックバックの原資

E氏によると、E氏は、リ社の預金口座に入金された資金については、一
旦、リ社からE氏の妻に対して役員報酬、役員賞与及び配当金を支給する方
法で現金を手に入れ、これを広告代理店担当者の接待やキックバックの原資
として用いていたところ、現金を手に入れる過程において法人や個人に課さ
れる公租公課の負担があり、その分は広告代理店担当者に対する利益供与に
充てることができなかったとのことである。

E氏から提供されたり社の預金口座の取引履歴を当委員会において確認
したところ、名目は不明ではあるものの、E氏の妻に対する支払が多数あり、
出金額は合計2億8845万4136円であった。また、リ社の預金口座か
ら、国税、消費税、税金、市町民税として合計3億3761万9188円が
出金されていることも確認できた。

（3）使途

E氏は、これまで述べてきたとおり、NSTから様々な名目で支出された
資金をリ社の預金口座に入金するなどして自己の管理下に置き、その資金を
用いて、広告代理店担当者に対する飲食等の接待や現金によるキックバック

⁷ リ社への実際の送金額は、消費税分が加算された金額である。

を行っていたほか、部下が広告代理店担当者に交付するための現金を用立てたり、接待用の資金を部下に提供したりしていた。

E氏が自ら利益供与を行っていた広告代理店の担当者は複数いたが、出稿金額上乘せ分の10%から15%に相当する金額の現金を交付する相手もいれば、概ねこれと同等額で飲食等の接待を行う相手もいた（詳細は別紙7を参照）。

D氏、J氏、K氏及びR氏もそれぞれ担当する利益供与先を抱えていたが、利益供与の内容は、E氏が行っていたものと基本的に同様のものであった（詳細は別紙7を参照）。

本件調査においては、E氏を含む関係者の協力により、前述のとおり、E氏の管理下に置かれた資金の総額を概ね把握することができた。しかし、現金によるキックバックを含む何らかの利益供与を行った全ての相手方、E氏が直接又は部下を介して広告代理店担当者に渡した現金の総額を含む利益供与の全容を把握するには至らなかった。

なお、E氏は、前述のとおり、自己の管理下に置いた資金を用いて、現金によるキックバックだけでなく、飲食等の接待も行っていたと述べているところ、E氏と東京営業部の担当者との間で交わされたT e a m s チャットを見る限り、E氏が述べるとおり、東京営業部では高額の支出を伴う接待を頻繁に行っていたことが窺える。また、E氏は、部下に対して接待用の資金を提供していた旨も述べているところ、E氏と東京営業部担当者との間のT e a m s チャット上でE氏が接待の経費を同担当者の預金口座に送金する旨のやり取りをしており、これと整合する送金をE氏の預金口座の取引履歴においても確認することができた。

（４）E氏の個人的な利得

E氏は、自己の管理下に置いた資金を用いて高級外国車を2台購入したほか、E氏の自宅をリ社の本店所在地として登記し同社から家賃の支払を受けるなどしていたことからすると、E氏が個人的に利得していた分も相応にあったと推測される。

しかし、前述のとおり、広告代理店担当者に渡された現金の総額、飲食等の接待の費用として費消された金額等も含め利益供与に係る支出額の総額を認定することができないため、本件調査では、E氏の個人的な利得の程度を具体的に特定するには至らなかった。

なお、E氏は、2024年10月、リ社の預金口座の残高合計1億2471万円余をNSTに送金した。当該金額には、高級外国車2台の売却処分により得た代金が含まれている。

9 本件支払②及び③と類似性が認められる支払

NSTは、カ社に対し、2021年10月から2024年1月までの間、社内稟議を経て、合計6654万円（税抜）のインフォーマーシャル制作費を計上し、これを支払った。

カ社に対するインフォーマーシャル制作費の支払は、イ社がNSTから放送枠を購入することと紐付いており、制作費はイ社が購入する放送枠の放送料の64%とされていた。カ社が制作したインフォーマーシャルは、NSTが別途無償で提供する放送枠で放送することが取引の前提条件となっており、実際に放送されていた。

この取引は、広告代理店の手数料が6%と低く設定され、制作されたインフォーマーシャルが実際に放送されていたという点でへ社やト社の「インフォマ企画」と異なっているが、その他の点においては類似性が認められる。すなわち、へ社やト社の「インフォマ企画」と同様に、イ社がNSTから購入した放送枠で放送されるCM（通常素材）において訴求される商品役務を提供している企業にとって、インフォーマーシャルの制作が何らの恩恵ももたらさないという点で共通していた。へ社やト社の「インフォマ企画」では、制作したインフォーマーシャルがそもそも放送されないことになっていたが、カ社の「インフォマ企画」では、カ社によって制作され、NSTが無償提供する放送枠で放送されるインフォーマーシャルにおいて訴求される商品役務を提供している企業（以下「企業①」という。）と、イ社がNSTから購入した放送枠で放送されるCMにおいて訴求される商品役務を提供している企業（以下「企業②」という。）とが一致しておらず、企業②にとって、インフォーマーシャルの制作及び放送が何らの恩恵ももたらさないという建付けになっていた。また、担当者であるK氏は、イ社の担当者との間で出稿についてやり取りせずに、出稿についても制作会社との間でやり取りしていたという点においても、へ社やト社の「インフォマ企画」と共通していた。

イ社がNSTから購入する放送枠の放送料の64%がインフォーマーシャルの制作費としてNSTからカ社に支払われることを前提にしているということは、その分がイ社からNSTに支払われる放送料に上乗せされていることになるが、その上乗せ分をインフォーマーシャルの制作及び放送によって何ら恩恵

を受けない企業②において負担する合理的理由は見当たらない。また、イ社が企業①の費用負担又は企業①に対する無償サービスとしてイ社自身の費用負担でインフォーマーシャルを制作し、放送するのであれば、企業②のCMを流すための放送枠の購入と企業①のインフォーマーシャルの制作及び放送とを紐付けた取引形態にする必要性は全くない。

したがって、カ社の「インフォマ企画」は、通常取引であるとは考え難く、イ社からNSTに支払われる放送料の64%を受け取ることになるカ社からイ社の担当者への利益供与等を含む何らかの隠された目的、意図が背後に存在する取引であったことが疑われる。

C氏は、このカ社に係る取引について、へ社やト社の「インフォマ企画」と同じ趣旨の取引であると理解しており、前述の2022年2月頃に作成した「東京支社 企画管理資料 社外秘」と題する資料にも記載していた。当委員会はカ社に対して調査協力を依頼したが、何らの回答もなかった。

なお、本件税務調査においては、インフォーマーシャルが実際に放送されていた事実が確認できたことから、損金算入を否認されることはなかった。

第6 本件支払に至る背景事情及び原因の分析

1 背景事情について

第5の1(1)で述べたとおり、2011年頃からフジテレビの視聴率は年々下落しており、2014年当時、フジテレビをキー局とするNSTは厳しい競争環境に置かれていた。基本的にテレビ局の売上は視聴率と連動する部分が大きく、地方局であるNSTは、フジテレビの視聴率が下落している状況において、現場の営業担当が精一杯営業活動に取り組んだとしても、広告主や広告代理店から、視聴率の良い他局よりも多くの出稿金額を確保することは容易ではなかった。この点、新潟営業部の場合、新潟県内の広告主の経営者に直接的に働きかけ、広告主にとって利益となるキャンペーンを提示するなどの工夫をして、出稿を獲得することも可能であったが、東京支社の場合、その営業先は、広告主ではなく、広告代理店であった。広告代理店担当者が広告主のために各放送局から放送枠を買い付けるに当たっては、視聴率に加え、当該放送局のイメージ、提供される番組内容、ターゲットとなる視聴者層等の様々な要素が考慮されるが、視聴率は大きな要素であるため、NST東京支社の営業担当者が通常の営業活動によって働きかけるだけでは、思うような成果を上げることができないという厳しい現実があった。

他方、大橋氏率いるNSTの経営陣は、かねてから、新潟4局での売上1位及びシェア1位を必達目標として掲げていた。例えば、大橋氏は、NST全従業員に向けた2015年の新年の挨拶で、「これまでNSTは、売上、利益、更にシェアもナンバーワンであり続けてきている。これからの課題は、今まで維持したナンバーワンの売上、利益を堅持して、更に視聴率を高めることが我々に課せられた義務だと思っている。健康に留意してそれぞれの業務に専心してほしい。」旨を述べるなどしていた。また、酒井氏も、代表取締役就任した直後に開催した全体会議において、2018年度は他局に売上1位の座を奪われたものの、視聴率低迷等の厳しい営業条件下にあっても2019年度には売上1位の座を取り戻し、大きな節目の局面をチームワークで乗り越えた旨を述べるなどしていた。

営利企業を営む者が利益の獲得を目指すことは、営利企業を存続させるために必要な当然の行為であり、売上1位の維持を目標に掲げること自体も利益を生み出すためには売上が必要である以上、非難されるべきものではない。しかし、売上、利益、シェアの獲得は正しい方法によって実現されなければならない。売上、利益、シェアという数字のみを追求することは、正しい企業経営の姿ではない。経営者は、現実を正しく認識した上で、合理的に実現可能な目標を定め、その達成に必要な事業活動上の方針や戦略を具体的に示す必要があるものであって、そこには、売上、利益、シェア獲得のためには手段を選ばないという考え方は容認しないという明確なメッセージが伴っていなければならない。

ところが、NSTにおいては、売上、利益、シェアといった数字にばかり目が行き、それを達成するための手段の是非という観点に意識が向いていなかった。東京支社は、2014年4月に開催された全体会議において、スポットシェア29%の確保とスポットシェアトップの堅持を目標として掲げ、翌年4月に開催された全体会議において、スポットシェア1位及び29.1%を達成したと発表し、2015年度の目標としても「スポットシェアトップの堅持&29%達成」を掲げていたが、2014年度は既に広告代理店担当者に対して合計240万円の商品券贈答を実行しており、会議で発表され数値には適正な事業活動による結果ではないものが含まれていた。

そして、NST経営陣は、2014年度の数値には広告代理店担当者に対する商品券贈答により得た売上が含まれていることを知りながら、達成された成果をそのまま容認していた。その結果、商品券贈答の金額が増えていき、2017年の税務調査で指摘されるに至った。

このように、NSTにおいては、フジテレビの視聴率低下という厳しい現実のもとで他局よりも多くの出稿を獲得することが容易ではなかったにもかかわらず、売上、利益、シェアといった数字の達成に絶対的な価値が置かれ、それを達成するための手段の是非という観点が軽んじられていたことが、本件の背景として存在していた。

2 原因について

(1) 経営陣の判断の誤り及び接待、贈答等に係る基準の欠如

前述のとおり、NSTにおいては、広告代理店との良好な関係を構築するために、東京支社に限らず全社的に、営業活動の一環として、広告代理店の関係者に対し、飲食等による接待や慶事等における社交儀礼の範囲での贈答に加え、地元で開催されるイベントや地元観光地への招待を行っていた。このような行為は、NSTの活動や新潟県の魅力を発信する等の正当な事業上の目的もあり、その程度が過剰なものでなければ、招待を受ける相手方において接待交際関連規程に抵触する懸念も小さく、適正な事業活動の範囲内のものとして認め得るものと解される。

また、NSTにおいては、一定の期間内に一定の金額以上の出稿があったことを条件に関係者を旅行に招待するという企画を広告主に向けて事前に案内し、条件を満たす出稿をした広告主が指定する者を旅行に招待するという営業活動も行っていたが、これは、単に広告主との合意に基づく契約上の義務を履行するものであり、適正な事業活動として是認されるものである。

なお、NSTにおいては、招待旅行を実施する場合、NSTの従業員が必ず同行することにしており、旅行を通じて広告主らとの関係強化を図るという合理的な目的も併せ持つものとして実施されていた。

このように、NSTは、かねてから事業活動を行う上で必要不可欠なものとして関係先に対する接待等を行っていたが、他方で、経営陣は、不適正な態様による接待等を含む不当な手段による利益の追求を容認しない旨の方針や接待等に係る基準を策定し、従業員に周知することを怠っていた。

明確な方針や基準がないと、現場の従業員において、判断に迷うだけでなく、「これまで行われてきたことと大差はないから問題ないであろう。」、「売上を獲得するために必要なことであるから許されるだろう。」といった都合の良い勝手な解釈や自己正当化が生じやすくなる。この点は、現場の従業員から相談を受ける上司においても同様である。

本件では、2014年度以降、経営陣の了承のもとで、広告代理店の担当者に対する商品券の贈答が行われていたが、前述のとおり、このような方法での売上獲得は、本来、容認されるべきではなかった。しかも、経営陣は、2017年の税務調査において代理店贈答用商品券購入費用を使途秘匿金として支出することについて改善を促されたにもかかわらず、「商品券企画」を即座に中止することなく、しばらくの間、使途秘匿金に対する40%の法人税加算を甘受しながら、これを継続するという判断を下した。

経営陣は、このときに、適正な手段、方法での事業活動について明確な方針を提示し、基準を策定の上、従業員に周知すべきであったが、これを怠ったのみならず、「商品券企画」をしばらく継続するとともに、これに代わる売上獲得のための方法として、広告代理店の担当者とその家族を海外旅行に招待するという方法を是認した。このことにより、経営陣は、現場の営業担当者やその上司らに対し、売上、利益、シェアといった数字の達成こそが重要であり、それを達成するための手段の是非については特段の関心がないというメッセージをこれまで以上に明確に示す結果となった。

現場の営業担当者やその上司らは、このような経営陣の姿勢を踏まえ、売上を獲得するための様々な手段を考え出し、実行するようになった。

(2) 東京支社営業担当者への過大なプレッシャーと同担当者らの現状容認の思考、自己正当化の論理、社内評価向上への期待

前述のとおり、NSTにおいては、本件支払が行われるようになる以前から、新潟4局における売上1位、スポットシェア1位が必達目標とされていたが、この必達目標は本件支払が行われていた期間も維持されていた。しかも、東京支社においては、担当取締役や東京支社長がスポットシェア1位を単月で維持することを目標に掲げ、その達成を部下に指示していた。他方で、キー局であるフジテレビの視聴率は改善せず、厳しい状況が続いていた。

その結果、東京支社の営業担当者には大きなプレッシャーが絶えず押し掛かっていた。また、東京支社は、出稿を差配できる広告代理店担当者に対する商品券贈答や海外旅行招待という直接的な利益供与によって売上を獲得することで経営陣が求める目標を達成していたところ、そのときの数値が次年度において前提になるため、自らに課された目標を通常の営業手法によって達成することはもはや不可能であった。

そのため、東京支社においては、広告代理店担当者に対する利益供与によって売上を獲得するという方法を止めることなどあり得ないという現状容

認の思考と、経営陣が満足する結果を出すことさえできていれば、そのために用いる手段に適正さを欠く点があったとしても許されるであろうという自己正当化の論理が蔓延するようになった。

さらに、厳しい事業環境下にあっても、東京支社において優れた営業成績を達成することができれば、社内での評価が上がり、東京営業部長、東京支社長、営業担当取締役へと段階的に出世できるという期待を抱く者にとって、キックバック等の直接的な利益供与は、これを広告代理店担当者が受け入れてくれさえすれば、極めて効率良く売上を生み出す好都合の手段であったため、利益供与が拡大していったという側面も認められる。

(3) 牽制機能及び監督機能の欠如

N S Tにおいては、前述のとおり、誤った経営陣の判断のもとで、適正な事業活動の範囲を逸脱した行為による売上の獲得が漫然と行われ、その結果、売上獲得の手段について歯止めが効かなくなり、多額の費用の支払を伴う極めて不健全な仕組みまでもが容認され、本件税務調査に至るまで維持継続されることとなった。

このような結果を招いた原因の一つとして、牽制機能及び監督機能の完全な欠如を指摘することができる。

N S Tには監査役が2名存在するが、いずれの監査役も実質的には取締役会に出席する以外の監査業務をしておらず、執行部門も監査役の役割を極度に軽視し、監査役に対する情報提供や監査環境の整備を全くと言っていいほど行っていなかった。本来、監査役は、その職責を有効に果たすために、十分な情報収集を行わなければならない、必要に応じて、執行部門に対し、監査役監査を適切に行うための環境を整備するよう求めなければならないところ、N S Tの2名の監査役はこれを怠っていた。

また、企業統治においては、社外取締役も重要な牽制機能及び監督機能を担うべき立場にあるところ、N S Tの社外取締役であったN氏は、取締役会にすら出席していなかった。

さらに、本件支払が行われていた当時、N S Tは内部通報制度を設けておらず、事業現場で漫然と行われていることの適切性等について疑問を抱いた者がいたとしても、それを外部窓口相談、通報し、問題行為を是正する契機とするための体制が欠けていた。

(4) 適切な業務分掌及び相互牽制の欠如

本件の最大の原因は、これまで述べてきたとおり、経営陣が売上やシェアに絶対的な価値を置き、広告代理店担当者に対する利益供与によって売上を獲得するという方法すらも容認する姿勢を示し続けてきたことにある。

しかし、経営陣を含むNST関係者は、E氏が自己の会社を介在させた上でその預金口座に資金を集めていたことを認識しておらず、仮にこれを認識していれば、本件支払を容認することはなかったと解される。

東京支社では、営業部は、放送枠やCM制作の注文を広告代理店から受けるだけでなく、CM制作の外部への発注、納品された素材の管理、更に売上計上の時期をも指図できる立場にあった。

このように営業部の職務内容が広く、営業部によって行われる行為を牽制する体制が備わっていなかったことが、会社としておよそ容認し得ないE氏の上記行為を招いた一因といえる。

(5) 人事の固定化

本件において重要な役割を果たしたB氏は2012年8月から2020年6月までの約8年間、C氏は2009年4月から2023年3月までの約14年間、E氏は2014年6月から2024年12月までの約10年間もの間、東京支社において勤務していた。

一般に、人事の固定化は、業務の属人化を招くだけでなく、人間関係が固定化されることで視野が狭くなり、馴れ合いや不健全な仲間意識を生じさせるなどして、不正のリスクを高めることにつながる。

NSTの従業員数は90名程度であり、東京支社という重要な事業所において営業を任せることができる人材は必然的に限定されるとはいえ、長期間にわたり特定の人物を同じ部署に配置して同一の役割を担わせ続けたことによって、不適切な業務態様を見直すきっかけを逃してしまったといえる。

第7 再発防止策の提言

1 接待、贈答等に係る基準の策定及び周知徹底

NSTは、2025年4月1日に発効したコンプライアンス憲章において、既に、社員一人ひとりが高い職業意識と倫理観を持つこと、公正で健全な事業活動を行うことを宣言している。

これに加え、適正さを欠く態様による接待、利益供与を含む不当な手段による利益の追求を一切容認しない旨の方針を明確に打ち出すとともに、接待、贈

答等に係る明確な基準を策定し、社内研修等を通じて、その周知徹底を図っていく必要がある。

2 監査役による監督機能の強化

監査実務について十分な経験と知見を有する者を監査役に選任し、各監査役が、業務執行取締役から独立して、その職責を有効に果たすことを可能とする監査環境を整備する必要がある。

監査役のうち少なくとも1名については、企業経営、企業法務、財務会計等に関する専門的知見を有する社外監査役を選任するべきである。

役員に係る不正等の疑義を対象として、社外監査役に対する直接の通報窓口を開設するとともに、事案の内容に応じて、社外監査役が弁護士等の専門家の支援のもとで独立かつ十分な調査を行うことが可能となる体制を確保することも検討に値する。

砂田氏は23年間にわたり監査役の地位にあったが、馴れ合いを排し、独立性を確保するため、少なくとも社外監査役については、任期の制限を設けることを検討するべきである。

3 業務分掌と相互牽制体制の整備

東京支社で行う業務について、各従業員に与えられる役割や責任を明確に定義し、それぞれの業務範囲を定める必要がある。その際、営業担当者には発注、売上計上に関する判断権限を付与せず、営業担当者とは別の者がこれらの役割を担うようにする必要がある。

また、発注したCM素材の受領及び検収は、一括して新潟本社において行い、対価に見合った成果物が確実に提供されたか否かを確認する体制を整備する必要がある。

4 人事異動の見直し

一定年数以上、同一の営業拠点に所属させないことを定めた内部規程を作成し、これを厳格に適用する必要がある。

コンプライアンス意識を醸成するには、従業員に多角的な視点を持たせることが有益であり、中長期的人材育成の観点も踏まえ、部門を超えた横断的な人事異動やオン・ザ・ジョブ・トレーニングを実施するとともに、それに伴う処遇・人事評価等における適切な配慮を行うことなども考慮されるべきである。

5 コンプライアンスに関する意識調査の定期的実施

N S Tは、前述のとおり、コンプライアンス憲章を定め、法令・規範の遵守、人権の尊重等を掲げているが、これに沿った事業運営が実際に行われているか否かを確認するとともに、職場環境の健全性等を把握し、企業体質の改善の端緒とすることを目的として、全従業員を対象に、1年に1回、コンプライアンスに関する意識調査を実施することも検討すべきである。

6 コンプライアンス推進室の拡充

N S Tは、2024年4月1日付けでコンプライアンス推進室を設置したが、経営企画部の部長及び専任部長の2名の兼務により運営されている。今後、N S Tがステークホルダーからの信頼をいち早く回復し、再生するためには、コンプライアンスの推進は極めて重要であるところ、元々広範な業務を担っている経営企画部の人員2名が兼務するという体制は、コンプライアンス推進室に期待される役割を適切かつ有効に果たす上で必ずしも十分とはいえないから、コンプライアンス推進室の体制を拡充する必要がある。

7 顧問制度の見直し

役員の地位にあった者、特に、代表取締役の地位にあった者は、その人的関係等から現経営陣に大きな影響力を及ぼすことができる。そのような者が顧問に就任し、引き続き社内で影響力を及ぼす立場にあり続けることは、企業経営における透明性の確保にとって好ましいことではなく、新たな視点でそれまでの企業体質、企業文化を見つめ直し、刻一刻と変化する事業環境を踏まえた臨機応変な企業経営を遂行していく上での妨げにもなり得る。

したがって、顧問制度を維持する場合であっても、その任期については、1年に制限するとともに、嘱託内容を明確にするなど、現在の顧問制度を見直す必要がある。

現在、顧問に就任している4名の元取締役のうち、特に大橋氏は、2008年から17年間もの間、代表取締役の地位にあり（2020年からは会長）、その影響力は非常に大きく、本件を惹起したことについての責任も大きいといわざるをえない。したがって、大橋氏のこれまでの貢献や同氏が業界等に関する豊富な知見を有していることを踏まえても、同氏が顧問に留まることは、N S Tにおける業務改善等の妨げにもなり得ることから、同氏との顧問契約の可及的速やかな解消を図る必要がある。

第8 結語

NSTは、1968年に新潟県内で2局目の民間放送局として放送を開始して以降、50年以上もの長きにわたり、地域に根差した報道機関として信頼性の高い情報を提供するとともに、豊かな文化の形成、娯楽の共有及び地域経済の発展に貢献してきた。

本件は視聴者をはじめとするステークホルダーの信頼を損なう事態であるが、NSTが、本件調査を契機に、必要な改革を着実に実行し、新潟県における重要なメディア企業としての使命を堅実に果たしていくことを期待してやまない。

以上

別紙1ないし4、6及び7は非公表

(2018)H30.6.30現在

NST組織図

