

2026年4月9日
株式会社NHK出版

当社社員の不正事案に関する調査結果について

2025年12月22日に公表した当社社員の懲戒処分事案により、読者の皆さま、お取引先各位をはじめ、広く皆さまにご心配とご迷惑をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

事案の重大性に鑑み、当社は外部の弁護士・公認会計士で構成される「内部調査委員会」を設置し、類似事案の調査、原因分析、再発防止策の提言を委ねてまいりました。

2026年4月1日、同委員会より調査報告書を受領しましたので、ここに概要版を公表いたします。概要版は、個人のプライバシーの保護、訴訟対応等の観点を踏まえ、当社にて作成したものです。

報告書では、当社の業務管理体制や内部統制における課題が指摘されており、これらを厳粛に受け止めております。あわせて、同委員会からの提言を踏まえ、再発防止に向け全社一丸となって取り組んでまいります。

調査報告書（概要版）

第1 調査の概要

1 内部調査委員会設置の経緯、目的

株式会社NHK出版（以下「当社」という。）の物流拠点である流通センター（埼玉県新座市）において、▼修繕工事を巡る金銭授受（事案1）、▼社内情報漏洩（事案2）、▼過大な運送費の支払い（事案3）という重大な事案が発生していたことが、2025年8月以降、次々に判明した。

当社は直ちに社内調査チームを発足させ調査を実施していたものの、立て続けに事案が発覚したことから、類似事案の調査、原因分析および再発防止策の提言を目的として、2026年1月15日に、第三者性を担保した形で外部専門家から成る内部調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置。同年4月1日までに合計6回の委員会を開催した。

役割	氏名	所属
委員長	清水 真一郎	渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 弁護士・公認不正検査士
委員	田中 一洋	渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 弁護士
委員	佐藤 保則	合同会社デロイト トーマツ 公認会計士

2 調査の方法

当委員会は、当社が実施した社内調査結果の共有を受けるとともに、関係資料の精査、関係者に対するヒアリング調査、会計データ分析、社内アンケート調査等を実施した。

第2 不正事案の概要

事案1：修繕工事を巡る不正な金銭授受

流通センターに勤務する担当部長Aが、業務委託先の運送会社（以下、「運送会社 aa」という。）の社員Cの依頼を受け、2019～2021年度に発注した3件の工事において特定業者の選定に便宜を図り、運送会社 aa 社員Cから見返りとして約93万円の現金を受領した。相見積りでの偽装、自己決裁が行われており、業者選定・稟議プロセスが形骸化していた。

事案2：社内情報の外部漏洩

流通センターを担当する副部長Bが、流通センター廃止等に関する内部資料を運送会社 aa 社員Cに繰り返し提供していた。副部長Bは以前から運送会社 aa 社員Cと知り合いであり、入社前からの個人的関係から抜け出せず、情報管理・危機意識の欠如も背景にあった。

事案3：過大な運送費の支払い

運送会社 aa がトラック増車台数を水増しし、当社に不正請求していた。その額は証拠で明らかになっているもので約 700 万円（税込）である。流通センターおよび本社（渋谷区）の各段階で業務の実態確認が行われないまま支払い決定されており、チェック機能が実質的に機能していなかった。

第3 当社の対応状況

1 会計処理

架空請求であると当社が認定した約 700 万円（税込）は、金額的重要性に鑑み、2025 年度の費用の減額処理を行うとともに、過大支払分については未収金を計上する予定である。

2 関係者の処分

2025 年 12 月 22 日、担当部長 A および副部長 B を懲戒解雇し、上司の部長は業務の管理・監督責任を問われ減給処分とした。当社の取締役 3 名に対して NHK の担当理事から厳重注意が行われ、3 名は報酬の一部を自主返納した。

3 業務委託先の変更

運送会社 aa との契約を 2025 年 11 月末で解除した。

4 法的対応の検討

運送会社 aa 社長 G 等に対し、過大支払分の返還を含め、法的措置を取るための準備を弁護士と進めている。

第4 類似事案調査

1 調査方針

流通センターで業務委託している流通業者 3 社に対し、取引のデータ分析と実態調査を行った。それ以外の取引に対しては、アンケート調査にて疑義のある取引の抽出と調査を行い、どちらも必要に応じてヒアリング調査を行った。

2 調査結果

①データ分析および実態調査

流通業者 3 社への支払いについて、過去 5 年半の会計データを分析した。加えて、2024 年度後期の支払いについて、契約から発注、支払いに至るプロセスを精査した。調査の結果、類似事案に該当する事実は検出されなかった。

②アンケート調査

全社員（役員・スタッフ等含む）を対象に実施し、休職等による回答不能者を除き、実

質的な回答率は100%。調査の結果、数名から、不適切な行為をうかがわせる回答があった。しかし、行為者が既に退職済、時期が古く事実関係の調査が困難、取引の不合理性を確認する確固たる証拠を得られるとは考え難い、当社にて認識・把握・対処中等のものであり、いずれも当委員会での深掘り調査に及ばないと判断した。

3 その他課題

類似事案調査を実施する過程において、請求書処理に関するルールの不徹底、属人的な契約書管理、エビデンスが残らない形式での発注指示などの課題が認識された。

第5 原因分析

1 本事案の背景

- ① 当社では、本社から離れた場所にあり、本社で製作した書籍等を販売先に搬出していた流通センターの業務は本流と認識されておらず人員体制も手薄な状態になっていたところ、お互いの業務に立ち入らず、個別の業務は現場の裁量で進めるという職人気質とも言える考え方・組織風土も相まって、社員らには、現地のトップである担当部長Aの裁量に任せればよいという意識があった。その関心の薄さが決裁の形骸化につながり、流通センターは本社の目が届きにくい「離れ小島」となった。
- ② 流通センターの社員及び委託業務先の顔ぶれは長年固定化されており、社員と委託業者との間には親密な関係があった。これが過度な仲間意識や依存関係に発展し、癒着の構造が生まれ、不正の背景となった。

2 本事案に共通する原因

- ① 関係社員のコンプライアンス意識が欠如していた。
- ② 2013年発生の不祥事における反省や改善提言が、社員の意識や業務フローに十分に浸透しておらず、道半ばの状態にあった。

3 事案1に固有の原因

- ① 担当部長Aは、運送会社aa社員Cと長期にわたって過度に親密となり、不当要求に対して異議を唱えることのできない関係になった。さらに、担当部長Aが運送会社aa社員Cから金銭の供与を受けた後は、その関係が決定的になった。
- ② 業者選定の稟議の際には、担当部長Aが自己決裁を行っていた上、その後の本社の稟議・審査も形式的なものにとどまり、妥当性を実質的に検証する仕組みが機能していなかった。その結果、担当部長Aに業者選定の実質権限が集中した。

4 事案3に固有の原因

- ① 増車の請求処理時、現場では、発送するパレット数や増便数の実態を把握せず、運送会社aaの請求内容の正確性を確認していなかった。引き続き本社の決裁においても、申請上の数値の整合性のみの審査を行っているなど業務フロー上の問題があり、発注者側の内部統制が機能していなかった。

- ② 1台のトラックへの積載パレット数の定めがないなど、増車の必要性・妥当性を検証することが困難な契約内容となっていた上、契約内容について実態に合わせた定期的な見直しが行われることもなく漫然と契約が自動更新されていた。さらに、契約審査や管理は各局限りで行われており、全社を統括した一元的な法務管理機能が十分ではなかった。
- ③ 流通センター社員からの報告・内部通報は行われず、現場の声が吸い上げられなかった。

第6 再発防止策（当委員会の提言）

- ① 外部業者への業務委託等の各契約について、契約書の内容の明確化を行い、社内で適時適切に内容を検証できる体制を構築するなど、内部統制の在り方を再検討すること。再検討にあたっては、当社の実情・現状に見合った実効的なものとする。
- ② マニュアル作成や研修を含め、外部業者との適切な関係を保つための仕組み作りを行うこと。
- ③ 会社資金の支払いに関わるなど強い権限を有するポストについては、当社の実情に合わせた新しい人事異動の在り方を検討すること。
- ④ 本報告書を使用した研修を通じて、当社役員・社員のコンプライアンス意識を醸成すること。
- ⑤ 社員のコミュニケーションの活性化や内部通報制度の実効化を図り、発見統制機能の向上に努めること。

以 上