

改善報告書

2026年6月2日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 横山 隆介 殿

KDDI株式会社
代表取締役社長 CEO 松田 浩路

このたびの、過年度決算短信及び四半期決算短信、並びに有価証券報告書及び四半期報告書（以下「過年度決算短信等」といいます。）の訂正について、有価証券上場規程第504条3項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。

目次

1. 経緯	4
(1) 過年度決算訂正の内容	4
① 訂正した過年度決算短信等	4
② 過年度決算訂正による業績への影響	4
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因について	7
① 本件架空循環取引が発覚した経緯	7
② 特別調査委員会の構成、調査目的、調査期間	8
③ 特別調査委員会の調査結果	8
2. 改善措置	9
(1) 本件架空循環取引の発生原因の分析	9
① ジー・プランにおける原因	10
ア 広告代理事業に関する知見の全社的な不足とリスク感度の不足	10
イ 広告代理事業に係る業務が特定の担当者に集中し、事業部門における適切な牽制及び監督が機能していなかったこと	10
ウ コーポレート部門における事業部門の管理が不十分であったこと	10
エ 内部監査が不十分であったこと	11
② ビッグローブにおける原因	11
ア 広告代理事業に関する知見の全社的な不足とリスク感度の不足	11
イ 広告代理事業に係る業務が特定の担当者に集中し、事業部門における適切な牽制及び監督が機能していなかったこと	11
ウ コーポレート部門における事業部門の管理が不十分であったこと	12
エ 内部監査が不十分であったこと	13
オ ジー・プランに対する子会社管理が不十分であったこと	13
③ 当社における原因	14
ア 広告代理事業に関する知見の全社的な不足とリスク感度の不足	14
イ 出資先管理部門における子会社の事業管理が不十分であったこと	14
ウ コーポレート部門における子会社管理が不十分であったこと	15
エ 広告代理事業の不正リスクに対するより専門的な内部監査の不実施	16
(2) 再発防止に向けた改善措置（実施済みのものを含む）	17
① ビッグローブ及びジー・プランにおける改善措置について	18
ア 新規事業に係る不正リスク評価及びリスク管理体制の強化	18
イ 事業部門の体制見直しによる不正の機会の排除	19
ウ コーポレート部門による事業精査及び不正検知機能の強化	21
エ キャッシュフローを重視した経理	22
オ 内部監査体制及び監査手法の強化	23

② 当社における改善措置について	23
ア 新規事業への理解促進	23
イ リスク感度の強化・向上.....	25
ウ 事業内容の精査及びリスク検知体制の整備	28
エ 子会社の内部統制・業務分掌の実態把握強化.....	30
オ 事業部門における 1.5 線機能および出資先管理部門の人的基盤強化.....	31
カ グループファイナンスにおける資金需要の妥当性確認強化	31
キ 子会社管理の強化と財務管理機能の集約・統合	32
ク グループ内部監査の高度化	33
③ 当社における追加的なグループガバナンス強化の取組み.....	33
(3) 改善措置の実施状況及び実施スケジュール	34
① ビッグローブ及びジー・プランにおける改善措置の実施状況及び実施スケジュール.....	34
② KDDI における改善措置の実施状況及び実施スケジュール.....	36
3. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識.....	38

1. 経緯

KDDI 株式会社（以下、「当社」という。）は、2026 年 3 月 31 日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度の決算短信等の訂正に関するお知らせ」にてお知らせいたしましたとおり、過年度の決算訂正を行いました。訂正した過年度決算訂正の内容及び当該訂正による業績への影響額は、以下のとおりです。

（1）過年度決算訂正の内容

① 訂正した過年度決算短信等

有価証券報告書

第 39 期（自 2022 年 4 月 1 日 至 2023 年 3 月 31 日）

第 40 期（自 2023 年 4 月 1 日 至 2024 年 3 月 31 日）

第 41 期（自 2024 年 4 月 1 日 至 2025 年 3 月 31 日）

半期報告書

第 41 期（自 2024 年 4 月 1 日 至 2024 年 9 月 30 日）

第 42 期（自 2025 年 4 月 1 日 至 2025 年 9 月 30 日）

四半期報告書

第 40 期 第 1 四半期（自 2023 年 4 月 1 日 至 2023 年 6 月 30 日）

第 40 期 第 2 四半期（自 2023 年 7 月 1 日 至 2023 年 9 月 30 日）

第 40 期 第 3 四半期（自 2023 年 10 月 1 日 至 2023 年 12 月 31 日）

決算短信

2025 年 3 月期 第 1 四半期決算短信〔 I F R S 〕（連結）

2025 年 3 月期 第 3 四半期決算短信〔 I F R S 〕（連結）

2025 年 3 月期 決算短信〔 I F R S 〕（連結）

2026 年 3 月期 第 1 四半期決算短信〔 I F R S 〕（連結）

2026 年 3 月期 第 2 四半期（中間期）決算短信〔 I F R S 〕（連結）

② 過年度決算訂正による業績への影響

（単位：百万円）

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第 39 期 (2023 年 3 月期)	売上高	5,671,762	5,630,024	△41,738	△0.7
	営業利益	1,075,749	1,045,346	△30,403	△2.8
	親会社株主に帰 属する当期利益	677,469	649,747	△27,722	△4.1
	通期				
第 40 期 (2024 年 3 月期)	資産合計	11,917,643	11,849,715	△67,928	△0.6
	資本合計	5,664,780	5,600,358	△64,422	△1.1
	売上高	1,332,576	1,316,109	△16,466	△1.2
	営業利益	266,668	264,946	△1,723	△0.6
第 1 四半期	親会社株主に帰 属する当期利益	176,943	175,185	△1,758	△1.0
	資産合計	12,173,341	12,101,426	△71,916	△0.6
	資本合計	5,731,372	5,664,872	△66,500	△1.2
	売上高	2,778,967	2,741,275	△37,692	△1.4
第 40 期 (2024 年 3 月期)	営業利益	560,319	557,250	△3,069	△0.5
	親会社株主に帰 属する当期利益	368,695	365,513	△3,182	△0.9
	資産合計	12,858,776	12,783,229	△75,546	△0.6
	資本合計	5,756,675	5,688,428	△68,246	△1.2
第 2 四半期	売上高	4,265,531	4,219,979	△45,552	△1.1
	営業利益	847,877	842,719	△5,158	△0.6
	親会社株主に帰 属する当期利益	545,593	540,262	△5,331	△1.0
	資産合計	13,456,032	13,375,503	△80,529	△0.6
第 3 四半期	資本合計	5,772,897	5,702,182	△70,715	△1.2
	売上高	5,754,047	5,699,724	△54,324	△0.9
	営業利益	961,584	912,031	△49,553	△5.2
	親会社株主に帰 属する当期利益	637,874	600,281	△37,593	△5.9
第 40 期 (2024 年 3 月期)	資産合計	14,146,060	14,054,762	△91,298	△0.6
	資本合計	5,797,226	5,731,912	△65,315	△1.1
	売上高	1,389,138	1,373,856	△15,283	△1.1
	営業利益	276,988	272,305	△4,684	△1.7

第 41 期	親会社株主に帰	176,949	172,069	△4,880	△2.8
(2025 年 3 月期)	属する当期利益				
第 1 四半期	資 産 合 計	15,636,018	15,534,592	△101,427	△0.6
	資 本 合 計	5,792,851	5,722,282	△70,569	△1.2
	売 上 高	2,855,713	2,821,320	△34,393	△1.2
	営 業 利 益	573,086	562,193	△10,892	△1.9
第 41 期	親会社株主に帰	351,202	339,894	△11,309	△3.2
(2025 年 3 月期)	属する当期利益				
第 2 四半期	資 産 合 計	15,808,645	15,695,455	△113,190	△0.7
	資 本 合 計	5,658,400	5,581,777	△76,623	△1.4
	売 上 高	4,364,195	4,308,539	△55,656	△1.3
	営 業 利 益	864,566	847,697	△16,869	△2.0
第 41 期	親会社株主に帰	536,531	519,004	△17,527	△3.3
(2025 年 3 月期)	属する当期利益				
第 3 四半期	資 産 合 計	16,284,389	16,156,689	△127,700	△0.8
	資 本 合 計	5,679,867	5,597,025	△82,842	△1.5
	売 上 高	5,917,953	5,835,525	△82,428	△1.4
	営 業 利 益	1,118,674	1,087,468	△31,206	△2.8
第 41 期	親会社株主に帰	685,677	655,416	△30,262	△4.4
(2025 年 3 月期)	属する当期利益				
通期	資 産 合 計	16,876,219	16,714,708	△161,511	△1.0
	資 本 合 計	5,650,572	5,554,995	△95,576	△1.7
	売 上 高	1,436,328	1,415,734	△20,594	△1.4
	営 業 利 益	272,540	259,473	△13,067	△4.8
第 42 期	親会社株主に帰	171,122	160,069	△11,053	△6.5
(2026 年 3 月期)	属する当期利益				
第 1 四半期	資 産 合 計	17,594,339	17,414,028	△180,311	△1.0
	資 本 合 計	5,653,511	5,546,881	△106,630	△1.9
	売 上 高	2,963,161	2,916,005	△47,156	△1.6
	営 業 利 益	577,156	555,004	△22,153	△3.8
第 42 期	親会社株主に帰	377,723	359,882	△17,841	△4.7
(2026 年 3 月期)	属する当期利益				
第 2 四半期	資 産 合 計	18,019,211	17,806,803	△212,407	△1.2

資 本 合 計 5,475,126 5,361,708 △113,417 △2.1

(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因について

過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因は以下のとおりです。

なお、以下で記載する用語の意義は、別段の定めがない限り、2026年3月31日付「当社連結子会社における不適切な取引の疑いに関する特別調査委員会の調査報告書の受領及び今後の当社の対応について」内の「調査報告書（公表版）」における当該用語の意義に従います。

① 本件架空循環取引が発覚した経緯

2025年2月、当社の会長（当時代表取締役社長）が、経営戦略会議の場で、ビッグロブの広告代理事業の大幅な業績向上に対し、コンプライアンス上の問題の有無につき懸念を示しました。これを受け、当社では、監査本部による同年度の内部監査において広告代理事業が監査対象に加えられ、また、常勤監査役が当時のビッグロブの監査役に対し、注意して監査するよう指示するとともに、その後は会計監査人や監査本部とも協議し、連携しながら、ビッグロブに対する監査役による子会社監査に向け予備調査を進めました。その過程で、同年10月、会計監査人から架空循環取引の可能性が指摘されたことを受け、当社においては監査役及び監査本部が連携して外部専門家も登用した社内調査を開始しました。これに対し、本件架空循環取引の発覚を恐れたジー・プランのソリューション営業ビジネス部長であり本件架空循環取引を主導したa氏が、同年11月初旬に、一部の広告代理店と口裏合わせを行い、その結果、当該社内調査では、本件架空循環取引の発覚には至りませんでした。

そのような状況下、当社は、同年11月、ビッグロブにおける広告代理事業の規模が当初計画よりも拡大していたこと等についての問題意識を踏まえ、ビッグロブに対し、広告代理事業における取引金額を抑えるよう指示を出し、ビッグロブは当該指示に従った対応をとりました。これにより、ビッグロブから下流代理店への支払金額が抑制され、環流する金額が減少し、同年12月中旬、一部の広告代理店からジー・プランに対する入金が遅延したことを契機として、a氏が本件架空循環取引の存在を自認するに至りました。

そこで、当社は、外部の弁護士及び公認会計士を交えた社内調査チームを設置し、追加調査を実施したところ、2026年1月上旬、上記自認と整合する客観的な証拠により、本件架空循環取引が行われていた疑いの存在が確認されたため、より専門性及び客観性の高い調査を実施するために、同年同月14日、外部の弁護士及び公認会計士を委員とする特別調査委員会を設置することを決定し

ました。

② 特別調査委員会の構成、調査目的、調査期間

<特別調査委員会の構成>

委員長：名取 俊也（弁護士 新丸の内総合法律事務所、元最高検察庁検事）

委員：辺 誠祐（弁護士 長島・大野・常松法律事務所）

委員：佐藤 保則（公認会計士 合同会社デロイトトーマツ）

<調査目的>

- ・ 本件の事実関係の解明
- ・ 本件による連結財務諸表への影響の有無及び影響額の検討
- ・ 本件に類似する事案の有無の確認
- ・ 本件が生じた原因の分析と再発防止策の提言
- ・ その他、本委員会が必要と認めた事項

<調査期間>

2026年1月14日から同年3月31日までの間、本調査を実施しました。

本調査の対象期間は、基本的にはジー・プランにおいて広告代理事業が開始された2017年度から2026年3月31日までですが、必要に応じて、それ以前の期間にも遡って調査を実施しております。

③ 特別調査委員会の調査結果

2026年3月31日に特別調査委員会より受領した調査報告書において、以下のとおり不適切な会計処理が明らかになったため、過年度決算短信等を訂正する必要があると判断いたしました。

<調査の結果判明した事実関係>

特別調査委員会による調査の結果、遅くとも2018年8月から2025年12月までの間、ジー・プランのソリューション営業ビジネス部長であったa氏の主導により、2020年4月以降は同部ソリューションチーム兼アドプロダクションチームリーダーであったb氏の協力も得ながら、本件架空循環取引が継続的に行われていたことが認められました。

本件架空循環取引の対象となった広告代理事業は、ジー・プラン又はビッグローブが、上流に位置する広告代理店（上流代理店）と、下流に位置する広告代理店（下流代理店）との間のウェブ広告取引を仲介し、対価として成果件数に応じた手数料収入を得る形のビジネスです。

こうした広告代理事業において、a氏及びb氏は、実際には広告主からの委託が存在しないにもかかわらず、それが存在するかのよう装って、上流代理店から架空の広告掲載業務を受注し、下流代理店に同業務を発注した上で、上流代理店、本件子会社・下流代理店・上流代理店といった順序で報酬の支払を行わせることにより、本件架空循環取引を行っていました。

なお、本調査の結果、類似事案の存在は確認されませんでした。

また、本調査の結果、本件架空循環取引はジー・プラン、ビッググローブ、当社における組織的な事案ではないことが確認されました。

<会計上の影響額>

本件架空循環取引では、広告主からの広告掲載依頼が存在しないにもかかわらず、これが存在する前提で売上高及び売上原価が計上されていたため、ビッググローブ及びジー・プランにおける当該取引に係る売上高及び売上原価は、実体を欠くものとして訂正されるべきとの評価に至りました。

また、本件架空循環取引の結果、KDDIグループ外部に資金が流出しており、その外部流出額は、本件架空循環取引に係る売掛金と買掛金の決済差額、すなわち取引先が受領した手数料分に相当します。

訂正されるべき売上高、訂正されるべき売上総利益及び外部流出額の概要は、下表のとおりです。

KDDI 連結包括利益計算書に与える影響額及び外部流出額（単位：億円）

会計年度	訂正されるべき 売上高	訂正されるべき 売上総利益	外部流出額
2023年3月期以前	▲417	▲24	▲17
2024年3月期	▲543	▲56	▲37
2025年3月期	▲824	▲169	▲105
2026年3月期 第3四半期累計	▲676	▲250	▲171
合計	▲2,461	▲499	▲329

2. 改善措置

(1) 本件架空循環取引の発生原因の分析

ジー・プラン、ビッググローブ及び当社は、本件架空循環取引の発生を阻止するための内部統制・子会社管理体制を構築するための大前提として、広告代理事業に関する知見やノウハウ等を全社的に有していませんでした。そして、こうした知見・ノウハウが根

本的に不足しているからこそ、a氏及びb氏を雇用し自ら広告代理事業を行うジー・プラン及びビッグローブにおいては、両名を適切に管理・監督するための内部統制を構築することができず、また、ビッグローブ及び当社においては、子会社が推進する広告代理事業に対する適切な管理体制・ガバナンス機能を構築・行使することができず、結果として、本件架空循環取引のような巨額の規模の会計不正の発生・継続を許容してしまうという事態に至りました。

① ジー・プランにおける原因

ア 広告代理事業に関する知見の全社的な不足とリスク感度の不足

広告代理事業の開始及び急速な拡大に際し、当該事業に対する知見が全社的に不足しており、それによって、当該事業に特有の不正リスクに対する評価及び管理体制の整備が十分になされていなかったことが、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

イ 広告代理事業に係る業務が特定の担当者に集中し、事業部門における適切な牽制及び監督が機能していなかったこと

(ア) 業務が属人化していたこと

ジー・プランにおいては、広告代理事業に関する知見の偏在に加え、担当者の固定化により業務の属人化が解消されなかったことで、組織として当該事業を適切に監督・検証する体制が形成されていませんでした。このことは、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

(イ) 下流代理店に対する発注及び支払プロセスにおける権限分離が不十分であったこと

購買プロセスにおける権限分離が十分に機能しておらず、業務がa氏及びb氏に集中していたことは、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

ウ コーポレート部門における事業部門の管理が不十分であったこと

(ア) 与信管理が不十分であったこと

与信管理の仕組みが広告代理事業の規模に見合ったものとなっていなかったことは、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

(イ) 下流代理店が取引規模に見合った受注能力を有する企業であるかの確認がなされていなかったこと

下流代理店が取引規模に見合った受注能力を有する企業であるかについて十分な確認が行われていなかったことは、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

(ウ) 取引の実在性を確認しないまま売上が計上されていたこと

広告主への確認を伴わないまま売上計上が行われていたことは、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

エ 内部監査が不十分であったこと

ジー・プランにおいて内部監査の人員体制が十分でなかったことに加え、監査手法も限定的であったことも、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

② ビッグローブにおける原因

ア 広告代理事業に関する知見の全社的な不足とリスク感度の不足

ビッグローブでは、広告代理事業に関する全社的な知見の不足と、それ起因するリスク感度の低さにより、当該事業の異常な拡大に対して警戒心が十分に働かず、特定担当者への依存が是正されないまま当該事業が推進されていきました。このことは、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

イ 広告代理事業に係る業務が特定の担当者に集中し、事業部門における適切な牽制及び監督が機能していなかったこと

(ア) 業務が属人化していたこと

ビッグローブにおいては、広告代理事業に関する知見の偏在に加え、a氏及びb氏が業務の属人化を進めたことで、組織として当該事業を適切に監督・検証する体制が形成されていませんでした。このことは、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

(イ) 下流代理店に対する発注及び支払プロセスにおける権限分離が不十分であったこと

a 下流代理店に対する発注プロセスに購買部門が関与していなかったこと

購買発注方式により本来確保されるべき牽制機能が働かなかったことにより、本件架空循環取引の兆候を検知する機会を逸していたことは、ビッグローブにおける本件架空循環取引を拡大・継続させた原因の一つであると認識いたしました。

b 下流代理店に対する発注プロセスにおける事業部内での発注プロセスに権限の分離がなかったこと

ビッグローブにおいては、下流代理店への発注に関する判断が特定の担当者に集中し、リアライズ事業本部内における第三者による牽制機能が働かない事態が生じていました。このことは、上記 a と同様、本件架空循環取引を拡大・継続させた原因の一つであると認識いたしました。

c 下流代理店への発注・支払に際して取引の実在性を確認していなかったこと

ビッグローブでは、発注先である下流代理店を介して商材の広告が SNS 媒体に掲載される旨の a 氏及び b 氏の説明内容が真実であることを前提として、下流代理店に対する発注業務の担当者である a 氏及び b 氏に一任し、発注内容の具体的な妥当性や取引の実在性について十分な検証を行っておらず、また、ビッグローブが下流代理店への支払に当たって広告掲載実績に関する資料の提供を求めなかったことは、本件架空循環取引の発覚の機会を逸し、本件架空循環取引を拡大・継続させた原因の一つであると認識いたしました。

ウ コーポレート部門における事業部門の管理が不十分であったこと

(ア) 与信管理が不十分であったこと

広告代理事業に係る取引について、契約当事者及び取引関係に対する与信審査が十分に行われず、取引内容や商談の実在性に関する検証が欠如していたことも、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

(イ) 下流代理店が取引規模に見合った受注能力を有する企業であるかの確認がなされていないなかったこと

広告代理事業に関して、ビッグローブは取引開始時及び取引開始後のいずれの段階においても、下流代理店の信用状況及び企業実体について十分な確認を行わず、取引相手の適格性に疑義が生じ得る情報を得た後も適切な検証措置を講じませんでした。このことは、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、

その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

(ウ) 取引の実在性を確認しないまま売上が計上されていたこと

ビッグローブでは、a氏、b氏及びs氏の説明を前提として、広告主への確認を伴わないまま売上計上が行われていたことは、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

(エ) グループファイナンス（資金調達）の融資に伴う判断に不十分な側面があったこと

ビッグローブでは、グループファイナンスに係る融資判断において十分な牽制が機能しなかったことも、本件架空循環取引の拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

エ 内部監査が不十分であったこと

ビッグローブでは、広告代理事業に係る取引を対象とした内部監査自体は実施されていたものの、取引の実在性に踏み込んだ監査手続が講じられておらず、結果として不自然な取引構造を看過することとなった可能性は否定できません。したがって、こうした不十分な内部監査も、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

オ ジー・プランに対する子会社管理が不十分であったこと

(ア) 子会社の与信管理に対する監督が不十分であったこと

ビッグローブでは、子会社の与信審査に対する実質的な監督が機能していなかったことも、本件架空循環取引の異常性を把握する機会を失わせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

(イ) 子会社への内部監査が不十分であったこと

ビッグローブの内部監査では、取引の実在性や業務の適正性について実証的な検証を伴わない監査手法であったことも、本件架空循環取引の異常性を把握する機会を逸し、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

③ 当社における原因

ア 広告代理事業に関する知見の全社的な不足とリスク感度の不足

当社において本件架空循環取引を発見できず、その拡大・継続を招いた主要な原因としては、ビッグロープの子会社管理において共通して見られた課題として、広告代理事業に対する知見が当社に不足していたこと、及び不正のリスクへの感度が不足していたことが挙げられます。

また、当社では、こうした広告代理事業に対する全社的な知見の不足のため、広告代理事業に対するビッグロープの説明に対し、批判的な検証に至らず、広告代理事業の急速な拡大に対しても、背景にコンプライアンス上の問題があるのではないかとの疑念を十分に働かせることができず、本件架空循環取引を拡大・継続させてしまいました。

加えて、当社では、約10年前に発生した海外子会社における会計不正事案（DMX事案）から得た教訓に対する意識が次第に薄れ、子会社における不正リスクに対する感度も低下していた結果、子会社を管理監督する立場として本来備えるべき高いリスク意識を十分に保持することができていなかったと考えられます。さらに、本件架空循環取引は、当社にとって孫会社（第2階層子会社）であったジー・プランでも行われていたところ、当社は連結子会社だけで約190社を保有する極めて大規模な企業であったこともあり、子会社の先の孫会社にまで管理を行き届かせることが難しく、その結果、子会社の業績に顕著な変化が生じた場合であっても、その妥当性や持続可能性を孫会社も含めたリスクの観点から厳格に検証する姿勢が十分に働かなかったものといえ、このようなリスク意識の低下は、本件架空循環取引の発覚を遅らせ、その拡大及び継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

イ 出資先管理部門における子会社の事業管理が不十分であったこと

(ア) 広告代理事業に対するリスクの検知が不十分であったこと

当社では、広告代理事業に対する精査が不十分な中でマスタープラン（中期経営戦略に基づく各事業年度における事業計画）を承認してしまっていたといえ、その結果、広告代理事業に存在したリスクを十分に検知及び評価できずにいました。

加えて、当社では、グループファイナンスの極度額設定の妥当性について、基本的には出資先管理部門（子会社等及び出資会社の各会社の事業に密接な関係を有する本部相当組織を言い、ビッグロープ及びジー・プランの出資先管理部門はパーソナル事業管理本部が該当します。）がマスタープランを基礎に検討していたところ、上記のとおり、広告代理事業に対する十分な検証をマスタープラン策定段階でできていなかった結果、事業リスクを適切に

反映した極度額とすることができていませんでした。

さらに、当社において、月次の採算管理の過程でキャッシュフローの状況を十分確認できていなかったことも相まって、グループファイナンスによる注入資金を、本件架空循環取引に悪用されていた状況を見逃すことに繋がってしまいました。

このように、当社では、ビッグロブによる広告代理事業に対する精査が不足し、同事業がはらむリスクを十分に検知できていなかったといえ、このことが、本件架空循環取引の発覚を妨げ、拡大・継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

(イ) 不正を容易にする子会社の業務分掌を見過ごしていたこと

当社では、パーソナル事業管理本部長がビッグロブの出資先管理部門長として同社の内部統制体制の整備に対する責任を負っており、同本部としては当該責任の下で子会社の内部統制状況を把握・監督すべき立場にあったところ、同本部では、子会社における適切な内部統制体制の実現の観点から、不正リスクを可能な限り低減し得る部署編成を検討したり、業務分掌の遵守状況を確認したりする必要があったにもかかわらず、広告代理事業において、こうした対応が十分にできていませんでした。こうした内部統制に向けた取組の不足が、本件架空循環取引の発覚を妨げ、拡大・継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

(ウ) 出資先管理部門側の管理人員が限られていたこと

KDDIのパーソナル事業管理本部では、主担当と副担当の2名という限られた人員の下で、ビッグロブの管理を行っていました。さらに、当該副担当は、別の子会社管理を主担当として抱えていたため、同本部におけるビッグロブの管理は、実質的には当該主担当1名に大きく依存する形となっていました。

その結果、パーソナル事業管理本部においては、複数人の視点による相互の確認や補完を通じた十分な管理体制を構築することができず、ビッグロブの広告代理事業の内容や業務運営の実態を管理することまでできていなかったのであり、こうした人員体制の脆弱性も、本件架空循環取引の発覚を妨げ、拡大・継続を許した原因の一つであると認識いたしました。

ウ コーポレート部門における子会社管理が不十分であったこと

- (ア) グループファイナンスの管理が極度額に基づく管理に偏重していたこと
当社のグループファイナンスの貸付けは、原則として、各社に設定された

極度額を超過しない限り、子会社からの要請に応じた貸付けを実行する対応となっていました。

そのため、当社の経営管理本部において資金がショートするリスクを感知し、ビッグローブの資金需要の妥当性についてより詳細な確認を行っていれば、本件架空循環取引を発見し、早期にその継続・拡大を防止できた可能性があったことは否定できません。

したがって、単に極度額を超えるかという視点に偏重したグループファイナンス管理に陥っていたことも、本件架空循環取引の継続・拡大を許した原因の一つであると認識いたしました。

(イ) 子会社の財務状況の管理機能が分散し統一的に管理できていなかったこと

当社では、子会社の財務状況の評価に必要となる項目に関する検討・管理は、コーポレート部門の各部署でそれぞれ対応していました。一方、各事項について、財務状況の評価との視点から、横串で一気通貫して検討・検証を行う仕組みが明確に存在していませんでした。

また、出資先管理部門であるパーソナル事業管理本部と、コーポレート統括本部の各本部との間での連携についても、子会社の財務状況の評価という観点からは必ずしも十分に行われていませんでした。

加えて、ビッグローブの CFO を通じて把握し得た財務上の懸念や兆候がグループ全体として統合的に評価されることなく、子会社に関する重要な情報が横断的に集約されにくい構造となっていた可能性があります。

そのため、仮にこうした部門間・部署間の十分な連携をとるための体制等が整備されていれば、ビッグローブの広告代理事業の急速な拡大や、極度額に近接したグループファイナンスの継続状況等を総合的に評価して不正リスクを検知し、本件架空循環取引の継続・拡大をより早期に防ぐことができた可能性があったものと認識いたしました。

エ 広告代理事業の不正リスクに対するより専門的な内部監査の不実施

当社では、内部監査においても下流代理店への支払承認時の根拠資料の不足という問題が確認されていたことを踏まえれば、アフィリエイト事業に関する外部専門家等も活用しながら、不正取引のリスクについて、取引の実在性の検証を含む、より専門的な監査を実施することも検討できたところでした。そして、仮にそのような対応ができていれば、本件架空循環取引をより早期に発見できた可能性もあったものと認識いたしました。

(2) 再発防止に向けた改善措置（実施済みのものを含む）

当社、ビッググローブ及びジー・プランは、特別調査委員会から提言された再発防止策の趣旨及び原因分析を踏まえて、各社の状況に合わせた形で改善措置（再発防止策）の検討、導入、運用を進めており、ジー・プランにおける再発防止策の策定及び運用については、ビッググローブと一体となって進めています。本件架空循環取引が行われたビッググローブ及びジー・プランにおける広告代理事業については、2025年12月の本件架空循環取引の発覚した後直ちに停止しており、その後も再開しておらず、再開する予定もございません。

なお、ビッググローブは2026年4月1日付で、ジー・プランは同年4月8日付で、新しい経営陣を選任し、新体制の下で再発防止の取組みを進めており、2026年4月21日から両社は新たに再発防止策推進会議を立ち上げて、同年3月末までに旧経営陣の下で検討してきた再発防止策を含め、改めて新経営陣の下で内容の確認を行い、導入・運用を進めています。

また、当社では、特別調査委員会の提言を踏まえた本件に対する再発防止の取組みについて、出資先管理部門を含む事業部門、コーポレート部門、監査部門を中心に対策を検討して対応を進めています。当社における再発防止策全体の統括、管理及びモニタリングは、当社のガバナンス推進本部ガバナンス統括部及び内部統制部が担います。特別調査委員会の設置から調査報告書の受領・公表、その後の再発防止の取組みに関して、2026年1月以降、当社の取締役会において、コーポレート統括本部と管掌する取締役および監査本部にて取締役会本会及びオフサイトミーティングにて報告を行ってまいりました。今後も継続して改善措置の取組み状況を取締役会（オフサイトミーティングを含みます。）に報告し、社外を含む取締役による監督を通じて改善措置の適切な推進や取組みの強化を図ってまいります。

当社、ビッググローブ及びジー・プランにおける具体的な改善措置の取組み状況は以下のとおりです。なお、具体的な改善措置の取組み状況の説明の中で用いる「1線」、「2線」及び「3線」については、IIA（The Institute of Internal Auditors の略）が提唱する「スリーラインモデル」を参考にしています。このスリーラインモデルは組織を3つのラインで理解することでリスク管理に役立てようとする考え方で、当社もこのモデルを踏まえ、いわゆる現場で業務にあたる「第1線」、いわゆるバックオフィスと呼ばれる「第2線」、第1線及び第2線から独立して監査等を行う「第3線」と呼んでおり、これに合わせて以下では「1線」、「2線」及び「3線」と記載しています。「1.5線」との記載は、1線と2線又は3線との間で両ラインの部門間の連絡、調整等を担う第1線部門が属する本部に属する組織を意味しています。

① ビッグローブ及びジー・プランにおける改善措置について

ア 新規事業に係る不正リスク評価及びリスク管理体制の強化

(ア) リスク審査会の設置

ビッグローブでは、ビッグローブ及びジー・プランの新規事業に関する2線各部によるリスクレビューを実施するリスク審査会を新設することとしました。リスク審査会は、ビッグローブの社長直属の機関として、事業運営のリスク管理を行い、経営戦略会議と両輪で社長の意思決定の補佐を行う役割を担います。

リスク審査会は、ビッグローブの常勤取締役、常勤監査役、執行役員及び2線機能に関する部門長（当該審査会の事務局はリスクマネジメント部が担い、事務局長はリスクマネジメント部が属するコーポレート統括本部の副本部長とします）を構成員として、月1回の開催を予定しています。また、ジー・プランの案件については、ジー・プランの担当部門責任者がビッグローブのリスク審査会に出席し、当該案件について付議を行うこととします。初回は2026年7月に開催することを予定しています。

リスク審査会への付議事項は以下の基準に合致する案件としています。なお、運用開始後、必要に応じて見直す可能性があります。

- ・ 新規事業／市場：新規事業の開始、既存事業の大幅な変更
- ・ 2線各部によるリスク確認の対象となる案件（購買部門（業務管理部）、法務部門（リスクマネジメント部）、経理部門（経営管理部）など）

(イ) リスクマネジメント委員会によるリスクマネジメントの高度化

ビッグローブでは、すでに設置されているリスクマネジメント委員会について、リスクマネジメント活動の報告のための会議体ではなく、ビッグローブ及びジー・プランにおける全社リスクマネジメント方針の策定、トップリスクの特定、及び再発防止策の進捗と監督を行う委員会に変更することとしました。ビッグローブの常勤取締役、非常勤取締役、常勤監査役及び非常勤監査役が参加し、半期に1回の開催を予定しています。上述のリスク審査会は、リスクマネジメント委員会に対して審査を行った重大事案の付議又は報告を行います。なお、この重大事案としてリスクマネジメント委員会に付議又は報告する事案は、ビッグローブ全社に影響する事業環境変化に対する方針の策定又はビッグローブの経営への特に影響が大きい案件の実施可否を諮る事案（取締役会承認事項に相当するものを含みます）としています。これを踏まえ、リスクマネジメント委員会においては中長期のリスク対応方針の協議まで行うよう機能を拡張します。

この変更後のリスクマネジメント委員会は2026年5月に開催しました。当該委員会の事務局はリスクマネジメント部が担い、事務局長はコーポレート統括本部長が担います。

(ウ) リスク点検の取組み強化

ビッグローブにおけるリスク点検活動（定期的にリスクを洗い出し、対策を定め、運用をモニタリングする活動）において、ビッグローブのリスクマネジメント部門（リスクマネジメント部）が取りまとめ部門として、ビッグローブ事業（ジー・プラン管理含む）に関する不正取引の防止観点を加えたリスク項目及び対策を設定し、その対策に基づく運用のモニタリングを実施することとしました。なお、新たに設定するリスク項目の候補は、コンプライアンス意識の低下、与信管理の不備、業務の属人化、専門スキル人材の不足の4項目です。

また、このリスク点検活動に関わる要員を2名体制から5名体制に2026年4月に増員し、リスク点検活動の中で設定したリスク対策について、現場に入って適切に運用が行われていることを確認することとしました。加えて、点検の結果、疑義のある案件については、対象部門への説明の要求やリスク審査会への付議又は報告を行うことを予定しています。

リスク点検活動における新規のリスクの洗出しと対策の設定は2026年6月中に行うことを予定しています。また、設定したリスク対策の運用の確認は上期の2026年9月、下期の2027年2月に行うことを予定しています。

イ 事業部門の体制見直しによる不正の機会の排除

(ア) 業務の属人化の解消

ビッグローブは、ビッグローブの人事部門（人事部）及びリスクマネジメント部門（リスクマネジメント部）にて、特定部門における人事ローテーション制度の骨子を策定しました。今後、2026年8月までに制度の詳細を固めて最終化し、同年10月に制度運用を開始することを予定しています。

人事ローテーション制度が適用される「特定部門」には、購買・仕入に関する取引金額が年間一定金額以上の部門、財務部門及び購買部門とすることを予定しています。また、人事ローテーションの「対象者」と「在籍期間上限」について、特定部門の部長及びグループリーダーは在籍期間の上限を5年間と設定し、対象者について、在籍期間の上限に達した場合は、別の部門への異動を必須とする制度とすることとします（但し、異動の実施が困難な場合には、コーポレート管掌役員が業務ヒアリングの上で異動の判断を行います。）。また、特定部門に限らず、担当者は同一取引先への担当期間の上限

を原則3年間と設定することを予定しています。なお、担当者に関する例外措置として、統制機能が適切に働いており、ローテーションを行うと人的リソースが不足する業務については、コーポレート管掌役員による審査のうえで、在籍期間を1年間延長するというルールの設定についても検討しています。

ジー・プランは、人的リソースを踏まえ、ビッグローブで導入するような強制的な人事ローテーションの制度の導入までは予定していないものの、人員配置確認会を設置して、長期にわたり同一の取引先を担当する社員を長期滞留者としてリストアップして、定期異動の要否及び配属先の検討を審議することとします。人員配置確認会は、ジー・プランの取締役及び執行役員を構成メンバーとして毎年4月及び10月の定期異動に向けて、その2ヶ月前を目途に開催することを予定しています。初回は2026年8月に開催することを予定しています。

人員配置確認会においては、長期滞留者の所属部門、業務内容、取引先、取引規模、担当期間等を考慮して審議を行い、最終的な対処についてジー・プランの社長による承認をもって決定することとします。

(イ) 購買プロセスにおける権限分離の徹底

ビッグローブにおいては、経理部門（経営管理部）が請求書支払いによる購買業務に関する権限分離ルールを整備し、2026年3月に全社通知により周知しました。当該ルールでは、稟議起案担当者と発注処理担当者を分離するとともに、発注処理担当者と検収処理担当者を分離することを明確化しています。

また、ルールの徹底に向け、実務担当者向けの請求書払い業務マニュアルを作成し、2026年4月に周知しています。

ジー・プランにおいては、購買管理規程(主管部署：ジー・プランの経営企画部)における権限分離の考え方として、稟議起案と発注、発注と検収をそれぞれ異なる担当が担うことを基本とし、2026年4月に具体的な基準を明記のうえあらためて全社通知および社内ポータルサイトへの記載を行い、稟議起案、発注処理および検収処理に係る担当の分離を明確化し、周知・適用を開始しています。

なお、当該ルールの運用に対するモニタリングについては、ビッグローブの経営管理部および業務管理部にて、当社の作成する購買コンプライアンスに関するチェックシートを参考にして2026年5月より開始しました。

ウ コーポレート部門による事業精査及び不正検知機能の強化

(ア) 取引先・与信管理の承認基準の高度化

ビッグローブでは、2026年5月より与信管理基準（主管部署：ビッグローブの経営管理部）を改定し、与信限度額1千万円以上の取引を行う場合については、全てビッグローブの社長の承認を必要とすることとしました。与信限度額1千万円未満はビッグローブのコーポレート部門本部長の承認を必要としています。また、信用調査会社の信用調査では判断できない場合についてもビッグローブの社長の承認を必要とすることとしました。

なお、現在のビッグローブにおける与信限度額は法人ISP（インターネットサービスプロバイダー）事業におけるものとして設定しているため、別途物販等の事業を想定した与信管理基準について、KDDIグループ会社の基準を参考にして設定します。

ジー・プランの与信審査については、2026年5月より与信管理マニュアル（主管部署：ジー・プランの経営企画部）を改定し、与信限度額1千万円以上の与信限度額の設定はビッグローブの社長が、それ未満の与信限度額の設定はビッグローブのコーポレート部門本部長及びビッグローブの出資先管理部門本部長が承認者になることとしました。

加えて、ビッグローブの経営管理部は、2026年5月より毎月、ビッグローブ及びジー・プランの債権滞留の有無、与信限度額の超過の有無を含め、新しい与信管理のルールに基づく運用に関するモニタリングを実施することとし、また、信用調査資料等の更新に関するモニタリングを毎年実施することとしました。

(イ) 購買先適格性確認手続の整備

新規の仕入先審査について、これまで行ってきた取引先の反社会的勢力への該否に関するチェックに加え、ビッグローブは2026年4月より取引先調査実施要領（主管部門：ビッグローブの業務管理部）を改定し、ジー・プランは2026年3月に取引先調査に関するガイドライン（主管部署：ジー・プランの経営企画部）を新設し、購買部門による仕入先の「取引能力確認」を行うこととしました。新規の仕入先と取引を行う場合には、ビッグローブ及びジー・プランそれぞれ所定の取引先調査票の提出を必須とし、購買部門（ビッグローブの業務管理部、ジー・プランの経営企画部）による仕入先審査基準に基づく審査を行うこととしました。

仕入先審査基準については、当社の作成する審査基準を踏まえて2026年9月末までに更新することを予定しており、当社より審査基準のひな型展開後、具体的な仕入先審査基準の設定を進めます。その後、ビッグローブの購

買部門（ビッグローブの業務管理部）での仕入先審査に関する毎月のモニタリングの運用を開始する予定です。

(ウ) 購買及び売上計上プロセスにおける確証確認

請求書支払いによる購買プロセスについて、ビッグローブにおいては2026年4月に請求書支払業務マニュアル（主管部署：ビッグローブの経営管理部）を、ジー・プランにおいては2026年3月に検収に関するガイドライン（主管部署：ジー・プランの経営企画部）を新設しました。事業部門において取引実在性を示す確証（例：検収書、納品書、作業報告書等）の添付を必須とすることをルール化し、ビッグローブ・ジー・プランそれぞれの経理部門（ビッグローブは経営管理部、ジー・プランは経営企画部）では添付された確証を確認することを必須としました。また、ビッグローブの経理部門および購買部門による確証確認に関する毎月のモニタリングの運用を2026年5月から開始しています。

さらに、売上計上における確証確認の強化として、ビッグローブでは2026年5月より請求書への社印押印時に法務部門（リスクマネジメント部）が確証に基づき取引実在性を確認する運用を追加し、当該運用をルール化の上で全社に周知済みであり、運用のモニタリングは7月に開始します。また、ジー・プランは、ジー・プランの法務部門（経営企画部）において6月にルール化し、8月にモニタリング開始予定です。両社のモニタリングはビッグローブの法務部門（リスクマネジメント部）が行います。

エ キャッシュフローを重視した経理

ビッグローブの経理部門（経営管理部）では、コーポレート部門を管掌する取締役を通じて、定時取締役会への業績報告内容（稼働、収支、設備投資）に加えて、以下のとおりキャッシュフローの状況を報告事項に追加することとし、この運用を2026年3月から開始しました。

- ・ キャッシュフローの月次単位での計画対比
- ・ 当月におけるキャッシュフローの見込に関して日次での推定値を追加（これに伴いグループファイナンスの極度借入／月末借入双方の見通しのモニタリングを行う）

また、キャッシュフローに加え、2026年5月より前月分のPLについて、全社連結のみならず、主要な事業別のPL（ジー・プラン単体のPLを含みます）を追加し、採算性の確認を高度化します。

BSについては、従前どおり四半期毎の決算報告において報告しますが、売掛金・買掛金等重要な科目については月次推移の妥当性の検証結果を追加し

て報告することとしました。この報告は、2026年度第1四半期分の報告の中で行うことから、2026年6月の定時取締役会から報告予定です。

オ 内部監査体制及び監査手法の強化

(ア) リスクベース監査の強化と不正に対する点検

ビッグローブでは、リスクベースでの監査を強化するため、2026年度の監査計画より、これまで半固定的であった年間監査計画／監査テーマについて、多面的なリスク確認（自社内の事故発生状況、定期リスク点検の結果、新規事業／サービスの開始予定、法令等外部環境の変化等）を行った上で、各年度においてリスク度が高い事案を中心に内部監査テーマを設定し、これをビッグローブの経営監査室が実施することとします。2026年度の監査計画は、経営監査室において、2026年5月に策定しました。

また、2026年度の内部監査より、個別の監査実施時には、証憑確認の徹底、及び監査対象の業務プロセス全体を通したリスクの点検と深掘りを実施することにより、潜在的なリスクの洗い出しを行います。

併せて、①コンプライアンス、②販売（与信を含む）、③購買／調達、④資産管理、⑤情報漏洩防止の5項目を「不正リスク重点事項」に位置づけ、当該項目の監査において「不正チェック項目」の明確化を図ります。

加えて、上記の内部監査体制及び監査手法の強化を踏まえ、ビッグローブの経営監査室は、2026年5月にビッグローブの「内部監査基本規程」を内部監査人協会が公表する「グローバル内部監査基準」に準拠した内容に全面改訂するとともに、「内部監査基本規程細目」の策定を行っております。

(イ) 子会社に対する監査の強化

これまでジー・プランは自社のリソースで内部監査を実施してきたものの、必ずしも十分な監査ができていなかった可能性が考えられます。そのため、今後はビッグローブの経営監査室がビッグローブ内部監査の対象として、ジー・プランも含めることとします。この点も上記(ア)と同様に、ビッグローブの経営監査室は2026年5月に、「内部監査基本規程」を全面改訂のうえ、「内部監査基本規程細目」に反映し、2026年度「年間監査計画」にも盛り込んでいます。

② 当社における改善措置について

ア 新規事業への理解促進

(ア) 事業部門における1.5線機能の強化

当社は、パーソナル事業統括本部（コンシューマ向け通信事業であるパー

ソナルコア事業および金融・エネルギー・コンビニ等の領域を担うパーソナルグロース事業を統括し、パーソナル事業全体のシナジー創出に向けた事業戦略、事業管理およびマーケティング等を担う組織）において、グループ会社とのコミュニケーションの質と量の向上と当社のコーポレート部門及び監査部門との連携強化を図るため、2026年6月1日付で、新たにグループ経営サポート1部（主にパーソナルグロース事業領域担当）及びグループ経営サポート2部（主にパーソナルコア事業領域担当）を設置しました。

この新設部門は、パーソナル事業におけるグループ会社の採算管理、財務健全化、リスクマネジメント及び監査指摘事項対応など、従来パーソナル事業本部内で分散していた役割を集約し、対応要員を整備することで、1線（出資先管理部門及びグループ会社）と2線をつなぐ1.5線としての役割を強化します。また、コーポレート部門・監査部門との間で連絡・フィードバックを行うことで、事業やリスクに関する知見をコーポレート部門・監査部門へ共有し、2線・3線としてのガバナンス強化の取組みにつなげていきます。

さらに、当社とグループ会社間のコミュニケーションの活性化を図り、新規領域の事業（既存領域であっても情報の少ない事業を含みます。）を中心にパーソナル事業領域における事業内容、収支構造、リスク等に関する情報交換を行うとともに、ガバナンス関連ルールの運用状況を確認することで、出資先管理部門によるグループ会社の事業運営及び経営状況に対する理解の促進を図ります。

（イ） グループ会社 CFO との意見交換を通じた課題解決支援

当社のグループ会社支援部門は、グループ会社の CFO との間で、ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス関係の課題に関する意見交換を行うことを予定しています。2026年度の上期は、2026年4月から8月にかけて、約50社のグループ会社の CFO との意見交換を行う計画としています。なお、意見交換を行うグループ会社は、当社から CFO を派遣しているすべてのグループ会社としています。

この取り組みはこれまでも実施してきましたが、本件を受けて、本件の原因となったガバナンス上の課題等にも意識的に触れ、解決すべき課題に対して当社の関連する2線各部門（経営管理本部、総務本部、人事本部、購買本部、コーポレートシェアード本部、情報セキュリティ本部など課題の性質に応じたコーポレート機能の関連部門）と連携し、必要に応じて専門的なサポートにつなげる取組みを行います。

なお、グループ会社 CFO との意見交換については、その都度テーマを選

定して 2026 年下期以降も継続して実施します。

イ リスク感度の強化・向上

(ア) リスクマネジメント委員会における本件の重点リスク対応

特別調査委員会を設置した後の 2026 年 2 月に開催したリスクマネジメント委員会（委員長は代表取締役社長とし、委員は常勤取締役及び CxO レベルの執行役員、事務局は内部統制部）において、この時点では調査が完了していなかったものの、本件を当社の重要リスクの一つとして位置付け、本件に関する取組みについてモニタリングしていくことを決定しました。その後、同年 3 月にグループガバナンス強化対策会議（本会議は代表取締役社長を会議の長とし、グループ会社の出資先管理部門となっている本部（経営戦略本部、事業創造本部、コア技術統括本部、パーソナル事業統括本部、パーソナルコア事業本部、パーソナルグロース事業本部、ビジネスコア事業本部、ビジネスグロース事業本部）の本部長、コーポレート関連の本部（コーポレート統括本部、経営管理本部、人事本部、購買本部、コーポレートシェアード本部、総務本部、事務局はガバナンス推進本部）の本部長及び監査本部の本部長にて構成）をリスクマネジメント委員会配下の会議体として位置付けて設置しており、その取組みについてもリスクマネジメント委員会に報告することとしています。グループガバナンス強化対策会議は、本事案の再発防止策の策定とグループ全体への浸透によりグループガバナンス強化を図ることを目的とし、「全社対応が必要な再発防止策の検討」、「再発防止策の各本部・グループ会社への浸透とモニタリング」、及び「さらなる体制強化の検討」を行うことを予定しています。グループガバナンス強化対策会議は、これまで 3 月（第 1 回）、4 月（第 2 回）及び 5 月（第 3 回）の 3 回開催しており、今後は、7 月及び 9 月まで開催が予定されています。2026 年度下期の開催時期については、7 月の回までに調整を行う予定です。構成メンバーの本部長がグループガバナンスの強化に向けてインタラクティブに議論を行い、それを具体的な取組みに事務局が中心となってまとめ、当社又はグループ会社の対応に移していく形で会議は行われています。また、KDDI グループとしての再発防止の取組みの検討及びモニタリングについては、事務局となるガバナンス推進本部が本書に記載されている関係部門からの再発防止の取組み状況を集約して本会議に報告しています。

なお、リスクマネジメント委員会では、2025 年度、本件に関するリスクのほかに、KDDI グループにおける重要リスクを選定しており、そのアップデートあるいは新たなリスクの追加の可能性についても引き続き検討を続け、次回のリスクマネジメント委員会において審議を行うことを予定していま

す。

次回のリスクマネジメント委員会は2026年10月に予定されており、そこで報告された事項については、その後に開催予定の取締役会にも報告することを予定しています。こうした経営層への報告を通じて、本件の理解浸透を図り、重点的に対応すべき事項について、委員を通じたフィードバックにより全社に展開していくこととします。

(イ) KDDI フィロソフィの理念浸透に関する活動の推進

当社では、KDDI グループの社員一人ひとりが共有すべき価値観、行動規範として「人間として何が正しいか」という高い倫理観を基盤とした

「KDDI フィロソフィ」を策定しています。当社の人事部門（人財開発部）がその企画・推進を担い、各階層向けの勉強会を実施しているほか、本部単位やグループ会社単位での活動も展開しています。これらの取組は年度ごとに計画を策定し、継続的に推進していますが、2026年度は特に、社員の倫理意識の向上に向けた活動およびグループ会社向けの活動を強化し、以下の取組を実施する計画を立てています。

(i) 当社役員・幹部（当社の執行役員及び主要な子会社の社長が対象）
向け勉強会（2026年4月～2027年2月 全5回）：

【テーマ】グループガバナンスを自らの責任として捉え直し、再発防止と信頼回復に向け言語化・宣言

(ii) 当社社員向け勉強会（2026年7月～2027年3月）：

【テーマ】社員一人ひとりのフィロソフィに基づく行動促進を目的とし、倫理観・人間力を強化

(iii) 当社各本部フィロソフィ活動（2026年度中の任意の時期）：

【テーマ】本部長主体で自部門の業務リスクと判断軸を踏まえ、全本部員の倫理意識を高める

当社内での取組に加え、グループ会社向けのKDDI フィロソフィの理解促進を含む倫理意識向上に関する取組みについて、当社の人事部門（人財開発部）にて、以下のとおり計画を立てています。

(iv) 当社経営層による子会社訪問（対象：戦略子会社、2026年4月～7月）：

【テーマ】当社経営層と子会社経営トップとの対話

(v) 子会社経営トップ向けセッション（対象：戦略子会社以外の子会社、2026年6月）

【テーマ】経営者に対するKDDI フィロソフィの理解促進、倫理意識の向上

(vi) 各子会社が主催する倫理意識向上活動（2026年度中の任意の時期）：

【テーマ】経営トップ発信を起点とした各社事業・文化に即した倫理意識向上の取組み（子会社 CEO・CFO 又は当社事業部門の本部長による講話等）

当社の人事部門（人財開発部）では、これらの活動の実施に関して当社の各本部及び子会社に対して半期ごとに報告を求めることとし、さらに、各本部又は子会社トップ主導の当該活動の取組みの結果として、当社及び子会社の社員に対して倫理意識の浸透・定着度をアンケートにより測定して、モニタリングを行うことも予定しています（2026年9月、2027年3月予定）。

(ウ) KDDI 行動指針の改訂

当社における 2025 年度の KDDI フィロソフィ改訂（通信が社会インフラとしての重要性を増し、人財の多様化も進んでいる中で、倫理観・人間力・サステナビリティ・チャレンジ・多様性に関する要素を追加・見直しを行い、KDDI らしさをより強化し、グループ会社を含めて文化を醸成していくこと目的として改訂を行ったものです）を受け、当社では、コンプライアンス関連部門（内部統制部）が中心となって総務関係の部門（総務部、法務部及び知的財産部）横断のプロジェクトとして、フィロソフィ改訂を踏まえて当社社員一人ひとりが遵守すべき行動の規範を具体的に示した「KDDI 行動指針」の改訂作業及び社内説明を行っており、2026年7月の改訂作業の完了を目指して対応を進めています。本事案と関連する点として、KDDI 行動指針の中で「人間として正しい判断に基づく行動の実践」という項目を新設し、高い倫理観を持った行動が求められる旨を前面に出した形にしました。その他、行動指針をよりフィロソフィと連携してわかりやすい構成にしなおし、使っている用語もアップデートして、社員にとって理解しやすいものとなるような修正すべく対応をしています。

KDDI 行動指針の改訂後は、当社のコンプライアンス部門（内部統制部）にて速やかに社内イントラに掲出し、KDDI フィロソフィ勉強会の活動の中でも KDDI フィロソフィと併せて周知を図ってまいります。また、グループ会社に対しても、各社の企業倫理に関する会議体の事務局を通じて改訂した KDDI 行動指針の展開の依頼を予定しています。

(エ) 本件を受けた研修・教育の実施

当社のリスクマネジメント部門（内部統制部）において、本件の情報を含む学習コンテンツを 2026年7月までに作成し、同月から同年9月までの間

に当社の全社員が受講することを目標として展開を進めます。また、この学習コンテンツにおいては、本件の具体的な手口や不適切な取引を見抜けなかった原因に関する情報を含めることとし、社員が実感をもって不正リスクに関する意識を向上することができるよう工夫することとします。

ウ 事業内容の精査及びリスク検知体制の整備

(ア) 出資先管理部門による重要事業と課題の確認

当社の出資先管理部門は、当社からビッグロープに派遣している常勤の役員を通じて、ビッグロープ及びジー・プランの様々な事業に関する情報を把握するとともに、ビッグロープの社員からも適宜情報収集を行い、これらの情報をもとにビッグロープ及びジー・プランにおける重要な事業の状況及び課題の確認を行います。

また、ビッグロープのリスクマネジメント委員会は取締役会配下に設置されており、当社から派遣している非常勤取締役が当該委員会に参加し、ビッグロープ及びジー・プランの重要なリスクに関する議論を通じて情報の把握を行います。

さらに、出資先管理部門としては、ビッグロープの再発防止策推進会議への参加を通じて再発防止策の実行状況の確認を行うとともに、ビッグロープ及びジー・プランの事業及びリスクの状況に関するモニタリングを実施し、リスクの検知に取り組みます。

(イ) 購買プロセス及び与信管理プロセスに関するルール整備・運用モニタリング

当社の購買部門（購買統括部）は、購買先の選定に関して、グループ会社における与信管理基準の策定を必須化するルール改定を2026年6月に行います。ルール改定に併せてグループ会社向けの与信管理規程のひな型を提示し、規程未整備のグループ会社に早期の導入を要請し、また、規程内容が十分ではないグループ会社は規定の見直しを行い、見直し後の新しい規程の適用を要請してまいります。

また、併せて販売先の与信管理に関する規程についてもひな型を提示して同様に導入を要請していきます。

なお、改定する与信管理基準には、取引先の営業状況・事業内容と発注内容との妥当性、信用調査結果などをモニタリング項目に追加します。

また、改定後の与信管理基準では、与信審査の一次評価をグループ各社で実施しますが、与信審査における評価が低い取引先との取引については、当社の出資先管理部門の承認を必要とし、当社の購買部門による最終審査も必

要とすることとします。

グループ会社及び当社の出資先管理部門は、与信管理規程の整備を9月末までに完了し、順次新規定で運用を開始します。その後、グループ会社及び当社の出資先管理部門は、運用状況の確認として、自主監査を12月末までに実施します。当社の購買部門はこの監査結果をもって運用開始完了を確認します。なお、この運用確認にあたっては、確認先の説明を鵜呑みにすることなく、運用記録の精査など客観的な証拠を確認して評価することを予定しています。

また、この与信の一次評価に関して、購買部門では、2026年8月から利用可能にすることを目標にして、AIによる審査機能を具備したツールの開発を行っています。また、この子会社から当社への審査が必要となるプロセスに関して、会社横断でのワークフローシステムを、購買部門とシェアードサービス提供部門において、同年11月からの利用開始を目標にして検討しています。

ビッグロブ及びジー・プランに関しては、上記①ウに記載するビッグロブ及びジー・プランによる与信管理基準の見直しについて、先行して行っており、この先行見直しにあたっては当社の購買部門により支援を行っています。

(ウ) 財務情報の管理体制の強化

当社において新設するガバナンス推進本部（詳細は後述します）の配下に設置するガバナンス統括部を事務局とし、「財務3表確認会議」を新たに設置しました。本会議は2026年7月より開始を予定しています。

本会議には、グループ会社を管理する各事業本部長及びKDDIグループの会計・財務戦略全般を管轄する経営管理本部長が参加します。外部ツールを導入し、経理部門において各グループ会社のPL、BS、CFの財務3表の実績（第一階層子会社（当社の子会社）単位で集計）推移を確認し、異常値の検出を行います。異常値が検出された場合には、経営管理本部長が状況共有及び課題提起を行います。これを受け、各事業本部長は該当子会社の状況を確認し、次回の財務3表確認会及び月次採算検討会議において、原因と対策を報告するよう要請していきます。

(エ) 内部通報制度の認知向上・利用促進

内部通報制度はリスクの早期検知の観点で有効な手段であると認識しております。グループ各社を含めて内部通報制度の認知向上・理解促進を図るべく、当社のコンプライアンス部門（内部統制部）は、内部通報窓口及び通報

制度の周知、利用促進を図る案内を行っています。2026年4月には当社の経営方針発表の場で社長より全社員に向けて内部通報制度に触れ、匿名性を守り、不利益な取扱いを行わないことを伝え、安心して申告できる窓口があることを周知しました。なお、この内部通報に関する守秘義務や不利益取扱い禁止等については、当社の内部通報対応規程（主管部署：内部統制部）に明記しています。また、同月には、当社のコンプライアンス部門において内部通報に関する当社内のイントラページの刷新を行い、当社内に周知を行いました。また、同年5月に子会社の内部通報窓口事務局に対して内部通報制度の浸透の取組みの依頼を行うと同時に、KDDIグループ共通の内部通報窓口の紹介を含むEラーニングコンテンツも展開しています。すでに各グループ会社においても、自主的に内部通報制度の周知や説明会を開催しており、内部通報制度の周知の実施・継続を当社のコンプライアンス部門やリスクマネジメント部門（いずれも内部統制部）がグループ会社との会議体などの場で促すこととしています。

なお、内部統制部は、2026年下期（2026年11月から2027年1月を予定）において、内部通報制度の周知と併せて、KDDIグループ各社の社員による内部通報制度の利用意思を確認するアンケート調査の実施も予定しており、その結果を踏まえたさらなる制度の周知の必要性や方法の見直しを進めます。

エ 子会社の内部統制・業務分掌の実態把握強化

（ア）権限分離の徹底に向けた取組み

当社の購買部門（購買統括部）では、グループ会社向けの購買業務の権限分離に関するルールを定めた購買管理規程のひな型についてより精緻な内容にするための見直しを行いました。このひな型を2026年6月に各グループ会社に提示し、加えてルール未整備のグループ会社に早期の導入を要請し、また、規程内容が十分ではないグループ会社の基準の見直しを行い、見直し後の新しい基準での規定整備・運用を求めて参ります。グループ会社及び当社の出資先管理部門は、整備を9月末までに完了し、順次新規定で運用を開始します。その後、運用状況の確認として、自主監査を12月末までに実施します。購買部門はこの監査結果をもって運用開始完了を確認します。

（イ）属人化リスクへの対応

当社のグループガバナンス強化対策会議において、グループ会社に対するガバナンス体制に関する規程整備・運用状況等の現状把握のためのガバナンス総点検を2026年4月に実施しました。この中で、属人化リスクへの対応

を人事ローテーションの仕組みによる対策等を講じているか、という問いに対して、リソース上の制約から人事ローテーション制度による対策はとれないという回答をする子会社がありました。

これを受けて、改めて属人化リスクへの対応方法及びリスク管理方法を当該対策会議の中で議論を行いました。当社では、各グループ会社に対して、人事ローテーション制度の導入の可能性、当該制度の代替手段として業務の権限分離の徹底により一つの業務が一人又は一つの組織で完結しない措置の導入の可能性などについて、2026年6月までに検討するよう再度要請しており、その検討結果の回答を同年7月の当該対策会議にて確認することとしています。

オ 事業部門における1.5線機能および出資先管理部門の人的基盤強化

特定の担当者への依存及び複数人による補完が不十分であった状況を踏まえ、KDDIでは、出資先管理部門の人員を増強するとともに、複数名による管理体制への見直しを行い、ビッグロブ及びジー・プランと相対する担当を3名選任しています。これにより、特定担当者への業務の集中を是正し、複数の視点による相互の確認及び補完を通じて、管理体制の強化を図っています。また、先述のとおり2026年6月1日付でパーソナル事業統括本部にグループ経営パートナー1部及びグループ経営パートナー2部を設置し、事業部門の1.5線として、グループ会社に対する採算管理に加え、ガバナンス及びリスクマネジメント等の対応を担う体制を整備しました。両部で経営基幹職11名、基幹職25名の計36名となります。これにより、出資先管理部門における管理機能を補完するとともに、事業及びリスクの両面からの管理体制の強化を図っています。

カ グループファイナンスにおける資金需要の妥当性確認強化

a グループファイナンスの承認プロセスの厳格化

当社の財務部門（財務・税務部）は、2026年2月より、グループファイナンスの対象期間（必要な資金を引き出すことができる期間）について、従来は1年間の対象期間であったところ、これを2026年度は暫定的に2026年4月から10月までに変更しました。

また、グループファイナンスの承認事項について、短期貸付極度額に加え、対象期間最終月末の貸付残高上限も追加し、貸付額の管理強化を図りました。

なお、子会社からの要請等に応じ、出資先管理部門がグループファイナンスの申請を行うにあたっては、マスタープランに関する個別審議の前に、出資先管理部門と経営管理本部の本部長間との事前確認会を実施し、貸付金の

必要性や貸付金額等の妥当性を毎回確認することを条件としています。

b 第一階層子会社（当社の子会社）から第二階層子会社（当社の孫会社）へのグループファイナンスの承認手続きの見直し

当社の財務部門（財務・税務部）は、2026年5月より、子会社からその配下子会社へのグループファイナンスを行う場合について、当社の出資先管理部門と経営管理本部長間の事前確認会を実施して内容の確認を行い、さらに出資先管理部門から財務部門および経営管理本部長に回付されたうえで出資先管理部門の本部長への稟議による決裁を必要とするルールに変更しました。これにより、グループ会社間での貸付についても、管理監督を強化いたしました。

c グループファイナンスの日次管理プロセスの追加

当社の財務部門（財務・税務部）は、2026年5月より、グループファイナンスにより貸付を受けている子会社について以下の事由が生じた場合、当社の財務部門長から子会社 CFO 及び出資先管理部門の本部長に連絡するプロセスを追加しました。

- ・ 前月末におけるグループファイナンス残高の当月の予測値が、マスタープランにおけるピーク値を超過した場合
- 又は
- ・ グループファイナンスの残高が、極度額の90%を超過した場合、かつグループファイナンスの残高が、前月末における当月の予測値を超過した場合

キ 子会社管理の強化と財務管理機能の集約・統合

当社では、2026年6月1日付で、コーポレート統括本部の中にガバナンス推進本部を新たに設置し、分散していた財務ガバナンス、リスクマネジメント、グループ会社支援を担う部門（経営管理本部ガバナンス推進室、総務本部内部統制部、コーポレートシェアード本部グループ経営基盤サポート部）を集約し、財務情報や事業リスク、子会社ガバナンスの課題等を一元的に管理して、グループ会社に対する統合的なガバナンスを効かせられる体制に整備をしました。

2015年に発覚したDMX事案後には、グループ横断的な管理体制を整備したものの、競争環境の変化等などに伴い、組織再編を行う中でコーポレート関連の機能が分散してしまっており、コーポレート関連の部門の横連携が必ずしも十分には行われていなかった可能性が考えられ、改めてこの改善を図るべく、

新たに本部を設置することとしました。

なお、当社におけるグループガバナンス強化対策会議やリスクマネジメント委員会等の事務局をガバナンス推進本部に移すこととし、ガバナンス強化やリスクマネジメントに関する情報を集約して、財務影響に対する分析も行うことで、グループガバナンスと財務管理機能の強化を図ります。

ク グループ内部監査の高度化

当社の内部監査部門（内部監査部）は、2026年度の監査計画において、財務諸表の虚偽表示（不正）を監査テーマに含めることとしました。なお、2026年度の内部監査の実効性を高めるため、内部監査部門の部員全員を対象に、2026年3月に外部コンサルタントによる「専門職として正当な注意と職業的懐疑心の研修」を受講しました。

また、当社の内部監査部門は、KDDIグループ全体の3線機能の強化に向け、当社が定める子会社マネジメントガイドラインの内部監査に関する項目を改定し、2026年10月の発効に向けて、事業の重要性・リスク等を踏まえ重要と判断する子会社について内部監査部門等の設置など3線モデルのガバナンス体制の整備を必須とすることを検討しています。

③ 当社における追加的なグループガバナンス強化の取組み

以上の再発防止に向けた改善措置に加えて、特別調査委員会の提言には含まれていない追加的なグループガバナンスの体制強化のための取組みも進めています。

この追加的な再発防止策については、代表取締役社長を筆頭として設置したグループガバナンス強化対策会議の中で方針を検討し、具体的な取組みとして施策化していきます。すでに2026年3月12日に第1回の会議を開催し、再発防止策に向けた本部長レベルでの本件に対する各自の受け止めの共有や再発防止に向けたディスカッションを行いました。また、同年4月27日に第2回の会議を開催し、KDDIグループ各社へのガバナンス体制に関する総点検を行いました。そして、同年5月28日の第3回では、ガバナンス体制総点検での課題に対する対処案の議論及びKDDI本体とグループ会社各社との対等で相互の信頼関係作りに向けた取組みについて議論を行いました。また、中期経営戦略で掲げた今後の投資検討とポートフォリオマネジメントの進め方について、経営戦略本部から説明が行われました。投資検討に関しては、企業文化・風土との適合性を前提に成長領域への投資を規律をもって積極的に検討を進めていくことが確認されました。一方、既存の投資先については、投資効率と戦略的合理性の継続検証を行い、売却、撤退、継続保有、業績改善強化、の4象限で整

理してポートフォリオマネジメントを進めていく方針が確認されました。当社の子会社、孫会社、持分法適用会社も含めて検証を進めてまいります。このポートフォリオマネジメントを推進していく中で、原因の一要素として挙げられていた当社のグループ会社の数の多さによって子会社の先の孫会社にまで当社が管理を行き届かせることの困難であったことのリスク低減が図られるものと考えられます。勿論、このポートフォリオマネジメントと並行して、上述してきた当社としての様々な改善措置やこの追加的施策でのグループ会社との関係作りの促進を通じて、本質的な原因に対して新規事業への理解やリスクの把握を深めることで適切な対処を早期に実施できるようにしていくとともに、ルール整備と運用モニタリングを通じて不正を起こさせないことを徹底してまいります。

今後、グループガバナンス強化対策会議は、2026年7月に第4回、同年9月に第5回を開催することを予定しており、引き続き、ガバナンス体制総点検の課題のフォローアップ、グループ会社との対等な相互信頼関係づくりの推進の施策の状況)、今後の規律ある投資実行やポートフォリオマネジメント方針に従って形成・整理される事業ポートフォリオを踏まえたガバナンス体制の在り方（派遣役員の役割や責任のあり方などを含みます。）や体制作りの進め方（M&A 実行や PMI フェーズでの取組み方法などを含みます。）、本事案の教訓の伝承や風化防止の取組み方などを経営レベルで議論していくことを予定しています。

(3) 改善措置の実施状況及び実施スケジュール

① ビッグロブ及びジー・プランにおける改善措置の実施状況及び実施スケジュール

→：検討・整備、◎：実施・完了、⇒：運用

再発防止の項目	2026年										2027年		
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
ア 新規事業に係る不正リスク評価及びリスク管理体制の強化													
(ア) リスク審査会の設置	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(イ) リスクマネジメント委員会によるリスクマネジメ	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

再発防止の項目	2026年										2027年		
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
ントの高度化													
(ウ)リスク点検の 取組み強化	→			◎	⇒	⇒	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	◎	⇒
イ 事業部門の体 制見直しによる不 正の機会の排除													
(ア)業務の属人化 の解消（ビッグロ ープ）	→	→	→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(ア)業務の属人化 の解消（ジー・プ ラン）						◎						◎	
(イ)購買プロセス における権限分離 の徹底	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
ウ コーポレート 部門による事業精 査及び不正検知機 能の強化													
(ア)取引先・与信 管理の承認基準の 高度化	→	→	◎ 監視 開始	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(イ)購買先適格性 確認手続の整備	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(ウ)購買プロセス における確証確認	→	◎	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(ウ) 売上計上プロ セスにおける確証 確認	→	◎	→	◎									
エ キャッシュフ ローを重視した経 理	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
オ 内部監査体制 及び監査手法の強													

再発防止の項目	2026年										2027年		
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
化													
(ア)リスクベース 監査の強化と不正 に対する点検	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(イ)子会社に対す る監査の強化	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

② KDDI における改善措置の実施状況及び実施スケジュール

→：検討・整備、◎：実施・完了、⇒：運用

再発防止の項目	2026年										2027年		
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
ア 新規事業への 理解促進													
(ア)出資先管理部 門における1.5線 機能の強化	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(イ)グループ会社 CFOとの意見交 換を通じた課題解 決支援		◎	◎	◎	◎	◎							
イ リスク感度の 強化・向上													
(ア)リスクマネジ メント委員会にお ける本件の重点リ スク対応	→	→	◎	→	→	→	→	◎	→	→	→	→	→
(イ)KDDI フィ ロソフィの理念 浸透に関する活 動の推進													
(i) 当社役員・ 幹部向け勉強会		◎											
(ii) 当社社員向 け勉強会				◎									

再発防止の項目	2026年										2027年		
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
(iii) 当社各本部 フィロソフィ活動			◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
(iv) 当社経営層 による子会社訪問		◎	◎	◎	◎	◎	◎						
(v) 子会社経営 トップ向けセッション		◎	◎	◎	◎								
(vi) 各子会社が 主催する倫理研修						◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
(ウ) KDDI 行動指 針の改訂	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(エ) 本件を受けた 研修・教育の実施			→	→	◎	◎	◎						
ウ 事業内容の精 査及びリスク検知 体制の整備													
(ア) グループ会社 への派遣役員を通 じた重要事業の確 認と課題			◎										
(イ) 購買プロセス 及び与信管理プロ セスに関するルー ル整備・運用モニ タリング		→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(ウ) 財務情報管理 の強化					◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(エ) 内部通報制 度の認知向上・利 用促進		◎	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	◎	◎	◎	⇒	⇒
エ 子会社の内部													

再発防止の項目	2026年										2027年		
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
統制・業務分掌の実態把握強化													
(ア)権限分離の徹底に向けた取組み		◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(イ)属人化リスクへの対応	⇒	⇒ 点検 実施	⇒	◎ 検討 要請	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
オ 出資先管理の人的基盤強化		→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
カ グループファイナンスにおける資金需要の妥当性確認強化													
a グループファイナンスの承認プロセスの厳格化	⇒ 2月 開始	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
b 第一階層子会社から第二階層子会社へのグループファイナンスの承認手続きの見直し			◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
c グループファイナンスの日次管理プロセスの追加	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
キ 子会社管理の強化と財務管理機能の集約・統合				◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
ク グループ内部監査の高度化		◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

3. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

本件架空循環取引が行われていたことにより、過年度決算等を訂正いたしましたことについて、株主様、投資家の皆様、お取引様はじめ関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしてしまったことにつき、深くお詫び申し上げます。

当社といたしましては、特別調査委員会の調査報告書による提言を真摯に受け止め、グループ一丸となりまして、コンプライアンス意識の徹底と、ガバナンスの再構築、内部管理体制の強化及び内部監査体制の強化を中心とする再発防止策に取り組み、信頼の回復と企業価値の向上に努めてまいり所存です。

何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

以 上