

改善報告書

2026年6月16日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 横山 隆介 殿

株式会社イーエムネットジャパン
代表取締役社長 山本臣一郎

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、半期報告書及び四半期報告書の訂正の件について、有価証券上場規定第504条第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	1
(1) 過年度決算訂正の内容.....	1
① 訂正した過年度決算短信等.....	1
② 過年度決算訂正による業績への影響	2
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因.....	3
① 財務担当者による指摘メールを契機に、代表取締役社長が不正行為を把握	3
② 第三者委員会の設置.....	4
(3) 本件不正会計の概要	4
① 不正支出の具体的方法.....	6
a. 管理権限の独占と実査の形骸化（類型①及び②の手口共通）	6
b. 虚偽指示による現金実査表の改ざん（類型①の手口）	6
c. 特権権限の悪用と関係書類の偽造（類型②の手口）	6
d. 会計監査人・内部監査への対応における隠ぺい工作等.....	7
2. 改善措置.....	7
(1) 不適切支出の発生原因の分析.....	7
① 元 CFO への権限の集中.....	7
② 管理統括部内における牽制機能の欠如.....	8
a. 元 CFO に対して意見を言えない・言わない組織風土（背景）	8
b. 実効性に欠ける内部通報制度（制度的障壁）	9
③ 内部監査部門による牽制機能の欠如.....	9
④ 監査等委員会監査を軽視する姿勢	10
⑤ 親会社内部監査を軽視する姿勢.....	11
⑥ コンプライアンス意識およびリスク管理体制の問題	11
(2) 再発防止に向けた改善措置	11
① 取締役会による監督機能の強化.....	12
② 独立したモニタリング機能の向上	13
③ 内部通報制度（コンプライアンス相談窓口）の活性化及び実効性の確保	15
④ 銀行取引システムに関するモニタリング及び管理の実施.....	16
(3) 改善措置の実施スケジュール.....	18
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.....	19

1. 経緯

株式会社イーエムネットジャパン（以下、「当社」という）は、2026年3月31日開示の「過年度有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度決算短信等の訂正に関するお知らせ」にて公表しました通り、過年度の決算短信等の訂正を行いました。なお、本訂正に際しては、過年度において重要性の低かった未修正事項の訂正も併せて実施しております。訂正した過年度決算の内容、および当該訂正が業績に及ぼす影響額については、以下の通りです。

(1) 過年度決算訂正の内容

① 訂正した過年度決算短信等

a. 有価証券報告書

第11期（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

第12期（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

b. 四半期報告書

第11期 第3四半期（自 2023年7月1日 至 2023年9月30日）

第12期 第1四半期（自 2024年1月1日 至 2024年3月31日）

c. 半期報告書

第12期中（自 2024年1月1日 至 2024年6月30日）

第13期中（自 2025年1月1日 至 2025年6月30日）

d. 決算短信等

2024年12月期 第3四半期決算短信[日本基準](非連結)

2024年12月期 決算短信[日本基準](非連結)

2025年12月期 第1四半期決算短信[日本基準](非連結)

2025年12月期 第2四半期(中間期)決算短信[日本基準](非連結)

2025年12月期 第3四半期決算短信[日本基準](非連結)

② 過年度決算訂正による業績への影響

(単位：千円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
2023年12月期 第3四半期	営業収益	1,020,513	1,021,066	553	0.1%
	営業利益	56,936	57,489	553	1.0%
	経常利益	66,734	67,287	553	0.8%
	四半期純利益	41,733	37,047	△4,686	△11.2%
	総資産	2,919,129	2,918,837	△291	0.0%
	純資産	1,431,758	1,427,071	△4,686	△0.3%
2023年12月期 通期	営業収益	1,369,551	1,370,104	553	0.0%
	営業利益	111,616	112,169	553	0.5%
	経常利益	120,158	120,711	553	0.5%
	当期純利益	73,191	65,788	△7,402	△10.1%
	総資産	3,013,606	3,006,258	△7,347	△0.2%
	純資産	1,451,788	1,444,385	△7,402	△0.5%
2024年12月期 第1四半期	営業収益	333,153	333,153	-	-
	営業利益	8,598	8,598	-	-
	経常利益	11,855	11,855	-	-
	四半期純利益	3,628	7,171	3,542	97.6%
	総資産	2,734,886	2,729,825	△5,061	△0.2%
	純資産	1,417,488	1,413,628	△3,860	△0.3%
2024年12月期 第2四半期	営業収益	652,961	652,961	-	-
	営業利益	△10,033	△10,033	-	-
	経常利益	△745	△745	-	-
	中間純利益	△4,814	△3,917	897	△18.6%
	総資産	2,693,406	2,686,260	△7,145	△0.3%
	純資産	1,414,173	1,407,668	△6,505	△0.5%
2024年12月期 第3四半期	営業収益	971,749	971,749	-	-
	営業利益	10,958	10,958	-	-
	経常利益	12,838	12,838	-	-
	四半期純利益	4,286	△8,571	△12,857	-
	総資産	2,553,808	2,528,424	△25,383	△1.0%
	純資産	1,342,450	1,322,189	△20,260	△1.5%
2024年12月期 通期	営業収益	1,329,624	1,329,624	-	-
	営業利益	93,123	93,123	-	-

(単位：千円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
	経常利益	104,453	104,453	-	-
	当期純利益	69,753	12,592	△57,160	△81.9%
	総資産	2,705,762	2,641,199	△64,563	△2.4%
	純資産	1,406,346	1,341,783	△64,563	△4.6%
2025年12月期 第1四半期	営業収益	424,268	424,268	-	-
	営業利益	64,446	64,446	-	-
	経常利益	62,399	62,399	-	-
	四半期純利益	41,876	△146,607	△188,483	-
	総資産	2,844,206	2,589,798	△254,408	△8.9%
	純資産	1,399,666	1,146,620	△253,046	△18.1%
2025年12月期 第2四半期	営業収益	795,737	795,184	△553	△0.1%
	営業利益	82,971	82,418	△553	△0.7%
	経常利益	80,086	79,533	△553	△0.7%
	中間純利益	53,570	△169,872	△223,442	-
	総資産	2,816,849	2,526,680	△290,169	△10.3%
	純資産	1,416,387	1,128,381	△288,005	△20.3%
2025年12月期 第3四半期	営業収益	1,182,522	1,181,969	△553	0.0%
	営業利益	126,733	126,180	△553	△0.4%
	経常利益	130,254	129,701	△553	△0.4%
	四半期純利益	87,035	△165,066	△252,102	-
	総資産	2,704,882	2,384,713	△320,169	△11.8%
	純資産	1,377,588	1,060,923	△316,665	△23.0%

(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因

① 財務担当者による指摘メールを契機に、代表取締役社長が不正行為を把握

2026年1月5日、当社の財務担当マネージャー（以下、「財務マネージャー」という。）が、当時の常務取締役 CFO（以下、「元 CFO」という。）に対し、2025年12月30日を期日とする4億6,000万円の借入金の返済が未確認であることから、詳細の共有を求める電子メールを送信しました。当該メールの BCC に当社の代表取締役社長（以下、「当社社長」という。）が含まれていたことにより、当社社長は当該事実を認識するに至りました。

当社社長は、直ちに財務マネージャー及び管理統括部部長へ事情の確認を行うとともに、翌1月6日に顧問弁護士へ相談いたしました。また、同月8日に顧問弁護士同席のもと元

CFO に対する初期的な事情聴取を実施したところ、元 CFO による当社資金の不正な送金行為（以下、「本件不正行為」という。）が判明するとともに、これに関連し、元 CFO が本件不正行為を隠蔽する目的等で、既に開示した会計情報について改ざんを行っていた可能性があることを確認いたしました。

当該聴取内容を踏まえ、当社社長は同日に親会社であるソフトバンク株式会社（以下、「ソフトバンク」という。）に対して初期的な報告を行いました。

本件不正行為は、当時の常務取締役 CFO という経営の枢軸にある役員によって行われたものであり、その事実関係の解明、原因分析、および類似事象の有無の調査にあたっては、社内から独立した立場での客観的かつ厳正な調査が不可欠であると判断し、利害関係のない外部専門家による透明性の高い、中立・独立の立場にある専門家で構成される第三者委員会の設置が適切と考え、同月 11 日開催の当社臨時取締役会において第三者委員会を設置することを決議いたしました。また、併せて、元 CFO を同日付で職務執行停止処分とするとともに、辞任を勧告することを取り決め、同日付で元 CFO より取締役辞任届の提出を受け、これを受理いたしました。

② 第三者委員会の設置

当社は、透明性の高い調査を徹底的かつ迅速に行うため、2026 年 1 月 11 日に臨時取締役会を開催し、本件不正行為に関する事実関係の解明及び類似事象の有無の調査（以下「本調査」という。）を行い、原因分析及び再発防止策の策定を行うため、日本弁護士連合会の定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠し、当社と利害関係のない、独立した中立・公正な外部の専門家のみを委員として構成する第三者委員会（以下、「当委員会」という。）の設置を決議いたしました。また、同月 19 日開催の臨時取締役会において、第三者委員会の委員を選任いたしました。

当委員会は弁護士 2 名、公認会計士 1 名、他調査補助者を含むメンバーより構成され、当社からの委嘱を受け、以下の事項を目的として本調査を実施しました。

- 1) 本件不正行為及び開示書類等に係る不適切な会計処理の可能性に関する事実関係の調査
- 2) 類似事象の有無の調査
- 3) 当社財務諸表への影響額の算定
- 4) 問題があると判断された事象に対する原因の分析及び再発防止策の検討・提言
- 5) その他、当委員会が必要と認めた事項

(3) 本件不正会計の概要

本調査の結果判明した元 CFO による本件不正行為は、元 CFO が私的流用を企図して当社資金を領得し、それを隠ぺいする目的で会計帳簿等の改ざんを行った結果、当社の開示書類にも影響が及んだものです。

この背景には、元 CFO が個人の FX 取引で多額の損失を重ね、資金繰りが極限まで逼迫したという動機が存在します。元 CFO は「会社資金を一時的に流用し、FX の利益で補填すれば発覚しない」という安易な企図から不正に着手しましたが、取引規模の拡大に伴い損失が泥沼化し、個人の財産状況は致命的に悪化いたしました。さらに株価急落による担保維持や税負担の増加が重なったことで不正送金が加速し、流出した資金を原資に損失を取り戻そうとする最悪の悪循環に陥ったことが、被害を甚大化させた要因であると認識しております。

元 CFO による本件不正行為の手口は、主に ATM からの現金の引き出し（類型①）と個人口座への振込送金（類型②）の 2 つのパターンに大別されます。

不正支出の区分ごとの支出

不正支出の区分	不正支出回数	不正支出額
現金の引出し（類型①）	70 回 (2023 年 5 回・2024 年 65 回)	6,645 万円
個人口座への振込送金（類型②）	16 回 (2024 年 2 回・2025 年 14 回)	5 億 4000 万円

類型①：会社名義のキャッシュカードを使い、会社の銀行口座から現金を引き出して、自己のために流用する行為（2023 年 8 月～2024 年 12 月）

当社の金庫内に保管されていた当社名義の銀行口座のキャッシュカードを用い ATM から出金して自己のために流用するという手口により、当社の資金が元 CFO によって私的に流用されてきました。

類型②：会社の銀行口座から自己名義の銀行口座へ振込送金して、自己のために流用する行為（2024 年 12 月～2025 年 12 月）

当社の銀行取引システムを用い、当社名義の銀行口座から元 CFO 自己名義の銀行口座に振込送金するという手口により、当社の資金が元 CFO によって私的に流用されてきました。

なお、元 CFO の供述等により、上記期間に先立つ 2021 年 8 月頃から 2022 年頃にかけても、金庫内の現金や元取締役への未払い報酬（計約 161 万円）を断続的に私的に流用していた事実が判明しております。

① 不正支出の具体的方法

元 CFO は、自らの職権と社内管理体制の不備を悪用し、以下の方法で不正支出および隠ぺいを行っていました。

a. 管理権限の独占と実査の形骸化（類型①及び②の手口共通）

2021年8月に前任の財務担当マネージャーが退職した際、元 CFO は後任の担当者に金庫の暗証番号を伝えず、実質的に単独で金庫やキャッシュカードを管理する体制を構築しました。当社社長が金庫を自ら確認する機会はなく、従業員も解錠できなかつたため、社内チェックが機能しない状態を企図して作り出していたと考えられます。

b. 虚偽指示による現金実査表の改ざん（類型①の手口）

元 CFO は、当社名義の銀行口座のキャッシュカードを使用し、ATM から現金を出金する都度、部下に対して「金庫保管用に現金を補填した」旨の虚偽の指示をメール等を出し、現金実査表に反映させていました。これにより、実際には存在しない現金が金庫内にあるかのように装っていました。

なお、元 CFO は、ソフトバンクの内部監査担当者から指摘を受ける2024年12月まで、当社の銀行口座に係る銀行取引システムにおいて、特権承認者権限（送金指示とその承認を一人で行える権限）というものが存することを認識しておらず、振込送金を行うためには他の役職員を関与させる必要があると考えていたため、振込送金ではなく、キャッシュカードを用いて ATM から出金するという本件不正行為類型①の手口により不正流用を行っていました。

c. 特権権限の悪用と関係書類の偽造（類型②の手口）

元 CFO は、2024年12月以降、当社の銀行口座に係る銀行取引システムにおいて、自身のアカウント権限に送金指示と承認を一人で完結できる「特権承認者権限」があることを認識したため、他者を関与させることなく、独自に振込送金する手口へと移行しました。

また、預金の振込情報は財務担当が日々の業務において、銀行取引システムで確認していることを知っていたことから、振込送金を行う都度、当社の代表印を冒用して金銭消費貸借契約書を偽造し、これを当社の経理および財務を担当する従業員に提示し、かつ「プライバシーなので」と第三者に口外しないように口止めをすることで隠ぺいを図っていました。

元 CFO は、不正な振込送金を「未収入金」で処理するように指示をしていました。また、本件不正行為を隠蔽する目的で、会計システムからダウンロードした合計残高試算表、月次推移表、仕訳帳、並びに勘定科目明細から「未収入金」を減少させ、「現預金」を増加させるような修正または行の削除、さらに明細の削除等の改ざんをし、部下には改ざんした資料を使用して財務諸表を作成するように指示をしていました。

d. 会計監査人・内部監査への対応における隠ぺい工作等

元 CFO は、会計監査人やソフトバンク内部監査の目を欺くため、複数の偽装工作を行っていました。会計監査人による現金実査の際には、事前に自身の手元資金等を用いて一時的に金庫内現金を帳簿残高と一致させ、実査後には再び資金を持ち出していました。また、銀行残高証明書については、PDF 上で残高金額を切り貼りして改ざんし、会計監査人に提出していました。

ソフトバンク内部監査の際には、実際の会計帳簿上の現金残高とは異なる金額の現金実査表を作成し、財務担当者等の印影を貼付したうえで提出していました。加えて、ソフトバンク内部監査で指摘された銀行取引システムの権限分離についても、形式的に改善したように報告しながら、実際にはワンタイムパスワード端末を手元に残し、後に自ら特権承認者権限へ戻していました。

さらに、監査等委員から確認を受けた際にも、一時的に現金を金庫に戻して実在するように装うなど、各種監査や牽制機能からの発覚を回避し、不正行為の継続を図っていました。

2. 改善措置

(1) 不適切支出の発生原因の分析

① 元 CFO への権限の集中

当社では、管理統括部に関する全ての権限が元 CFO に過度に集中しており、これが本件不正行為を許した最大の要因であると分析しております。もっとも、権限集中それ自体が直ちに不正を発生させるものではありませんが、特定の役員に経理・財務を含む広範な権限が集中する場合には、当該役員による不正や誤謬が発生した際に発見・抑止が困難となるリスクが内在します。当社においては、このようリスクを十分に想定したうえで、取締役会、監査等委員会、内部監査部門等による実効的な牽制・監督体制を構築すべきでしたが、その設計及び運用が十分ではありませんでした。このことも、本件不正行為の発生及び被害拡大を許した重要な要因であったと認識しております。

当時、当社の取締役 8 名のうち業務執行を担当していたのは代表取締役社長と元 CFO の 2 名のみであり、経理、財務、総務、人事、法務といった管理業務全般がすべて元 CFO の単独所管となっていました。さらに、社内規定上も「月次決算書類の承認」や「会計方針の変更、勘定科目の改廃」といった最終決裁権限がすべて元 CFO に設定されており、日常的な財務・経理業務のチェックが同一人物のみで完結していました。この職務分離の欠如が、会計監査人へ提出する決算書類（仕訳帳等）の改ざん行為を許容する結果につながりました。

また、社内マニュアルで財務チームが担うべきとされていた「現金・預金管理」の実務運用にも重大な欠陥がありました。現金や銀行印、キャッシュカードを保管する金庫の解錠権限は当社社長と元 CFO のみに限定されており、財務担当者には暗証番号すら共有されず、意図的に解錠権限が与えられていませんでした。これにより、日々の現金実査表の作成において、出納担当者は元 CFO の指示通りに書類を起票するだけで、実際の現物確認（実査）

を全く行えない状態にありました。結果として、実質的に元 CFO のみが現金の出納状況を単独で掌握・コントロールできる体制となり、社内チェックが完全に機能不全に陥っていました。

加えて、インターネットバンキングを用いた送金手続のシステム運用にも致命的な盲点がありました。ルール上は「起票（送金指示）」と「承認」の権限者を分散させることとされていましたが、元 CFO のアカウントには、これらすべてを単独で実行できる「特権承認者権限」が付与されておりました。元 CFO はこの権限を悪用し、他者を介することなく自ら送金を指示・承認して自身の口座への不正送金を繰り返したほか、偽造した金銭消費貸借契約書を提示して正当な取引であると誤認させていました。

以上の通り、当社では、実務的な運用において、複数の社員を現金実査に関与させる、送金手続における起票と承認の権限者を分散させるという対応を取っておらず、元 CFO に全ての権限が集中していました。さらに、特定の役員へこれほど権限が集中しているにも関わらず、それを牽制・監督する実効性ある体制を構築していなかったことも、本件不正の発生および深刻な被害拡大を許した重大な要因であると認識しております。

② 管理統括部内における牽制機能の欠如

元 CFO に経理・財務に関する権限が集中していたことが本件不正行為を招いた最大の要因であったものの、本件不正行為が継続し、不正支出の金額が4億6,000万円にまで至ってしまったのは管理統括部内における牽制機能が欠如していたことにあります。

当時、同部内には元 CFO の言動や会計処理に不審な点があることを認識、あるいは認識し得た者が複数名存在していました。具体的には、親会社の内部監査で指摘された「銀行取引システムの特権承認者権限の分離」において、実質的な是正（端末の全数回収）がなされていない事実を知りながら親会社への虚偽報告を看過していました。また、元 CFO への高額な不正振込や偽造契約書に疑念を持ちながら放置し、取締役会決議を経ていない会社法違反（利益相反取引）をも看過していました。さらに、決算書類（仕訳帳等）の改ざんに気づきながら指摘せず、部下に対して関連するチャット履歴の削除を指示するなど、隠ぺいを助長する行動まで取っていました。担当者らが元 CFO の不正支出を強く疑い、対応に悩んでいた形跡は確認されるものの、なぜ担当者らは経営陣への報告や内部通報を行わず、管理統括部としてのチェック機能を自ら放棄するに至ったのか。その要因を分析すると、当社が抱えていた「組織風土の歪み」と「内部通報制度の致命的な欠陥」が相互に悪影響を及ぼしていたことが判明しました。

a. 元 CFO に対して意見を言えない・言わない組織風土（背景）

管理統括部内で牽制機能が作動しなかった根深い背景には、上司である元 CFO に対して意見を極めて言いづらい、風通しの悪い組織風土が存在していたことがあります。

同部内では元 CFO による高圧的な言動や抑圧的な雰囲気常態化しており、離職者も多く出していました。元 CFO が公認会計士としての専門的知見を有し、最高財務責任者の地位にあったことに加え、代表取締役社長との非常に強い信頼関係を背景に社内での絶対的な

権力を掌握していたため、部下である担当者らがその業務執行に異議を唱えることは実質的に不可能な環境が醸成されていました。

元 CFO はこの歪んだ力関係を悪用して管理権限を不当に拡大し、リスク・コンプライアンス委員会の開催見送りや、規定に基づく現金実査の放置など、各種ルールを形骸化させていきました。社長への報告のハードルの高さも相まって、社員らは誰もその異常性を指摘できず、社内ルールよりも「元 CFO の指示」を最優先して行動するという極めて不健全な組織風土が定着しました。この風土こそが、管理統括部員から「不審な点があれば声を上げる」という企業人として当然の姿勢を奪い、相互牽制を機能不全に陥らせた第一の要因です。

b. 実効性に欠ける内部通報制度（制度的障壁）

組織風土の抑圧に加え、担当者らが最後の砦であるはずの内部通報制度の利用すら検討しなかった（できなかった）のは、当社の内部通報制度に役員の不正を想定していないという致命的な欠陥があったためです。

調査では、担当者らが 2025 年半ばには元 CFO の資金流用に疑念を抱き、同年 12 月には返済可能性について互いに相談していた事実が確認されています。しかし、担当者らは 2026 年 1 月に代表取締役社長へメール（BCC）で共有するまで、長期間にわたり放置せざるを得ませんでした。

当時、当社の内部通報制度の運用を統括する最高責任者は元 CFO 自身であり、相談窓口に寄せられた情報は元 CFO に直接確認される仕組みになっていました。経営陣から完全に独立した通報ルートや外部窓口はなかったため、元 CFO に関する通報を行えば、その内容が本人へ筒抜けになることは明白でした。本来であれば、役員を対象とする通報は直接監査等委員へ報告され、独立した調査を行う設計とすべきですが、当社にはその仕組みがありませんでした。

以上のとおり、「元 CFO に逆らえない抑圧的な組織風土」によって心理的に追い詰められた担当者らは、さらに「通報すれば本人に筒抜けになる欠陥がある内部通報制度」によって完全に声を上げる手段を閉ざされました。

この 2 つの要因が重なり合った結果、管理統括部内における「相互牽制機能の欠如」というガバナンス不全が引き起こされ、不正行為の発見が遅れ、4 億 6,000 万円もの被害拡大を招く重大な結果に繋がったと認識しております。

③ 内部監査部門による牽制機能の欠如

本来管理統括部の実態や不正リスクを監視すべき内部監査部門が適切に機能していなかったことも、本件不正行為の早期発見を妨げた重大な要因です。当時、当社の内部監査部門は実質的に元 CFO の影響力下に置かれていたため、牽制機能が完全に形骸化していました。組織面においては、独立組織として「内部監査室」が設置された後も、内部監査報告書の作成や承認には常に元 CFO の確認を要する運用が続いており、実質的な支配下にありました。

また、第三者委員会報告書においては、内部監査業務を担当する社員が1名のみであり、当該社員も内部監査室に専従しておらず、採用業務や法務業務を兼務していたことから、内部監査部門の人員およびリソースが十分ではなかった旨が指摘されております。

当社の内部監査室は J-SOX に基づく内部統制評価業務及び業務監査を担いますが、元 CFO の影響力が強くと及んでいた結果、実務における監査手続の形式化を招いておりました。具体的には、社内の業務監査手続において、現金残高の確認や出納管理といった項目は、重要項目に掲げられていたにもかかわらず、担当者が金庫内の現物を直接確認するには至らず、改ざんされた帳簿書類の確認のみに終始していました。また、内部統制評価業務については、作成した資料、押印が必要な書類及び収集したデータ等も全て元 CFO が確認を行う運用となっていました。さらに、本来重要となる監査等委員へのリスク情報の共有は、元 CFO の影響力が強かったことから実施されず、実効性のある連携を図ることができませんでした。

上記の要因に加え、組織内に不正を発見・防止するための専門的な知見が十分に成熟していなかった側面もあり、元 CFO が社内ルールを逸脱し、単独で多数回にわたり ATM から不正出金を繰り返していた事実を、何ら把握・指摘することができませんでした。

④ 監査等委員会監査を軽視する姿勢

当社は監査等委員会設置会社であり、3名の監査等委員は全員が社外取締役です。このため、実効性ある監査を実施するためには、監査等委員会と内部監査部門との緊密な連携が不可欠でした。

しかし前述の通り、内部監査部門には元 CFO の強い影響力が及んでおり、監査等委員からの資料提供要請に対し速やかな対応がなされないなど、監査等委員会に対するサポート機能が完全に麻痺していました。

このような体制自体が、当社における監査等委員会監査を軽視する姿勢の表れであったと言えます。さらに、監査等委員が監査において厳格な姿勢を示した際、元 CFO から不当な更迭を唆すような発言やクレームがなされるなど、監査を受ける立場にある業務執行取締役が監査等委員に対して圧力をかける事態が発生していました。こうした高圧的な態度や組織風土が影響し、管理統括部の担当者らが元 CFO の不正疑惑を監査等委員に相談しても解決しないという無力感を抱かせ、早期通報を阻害する要因となっていた可能性があります。

また、監査等委員は不自然に多額の現金保管に対して疑念を抱き、早期の是正を社長および元 CFO に進言していました。しかし、元 CFO は一時的に現金を金庫に戻して見せるなどの隠蔽工作を行い、勧告を長期間にわたり放置しました。

このように、取締役による不正を未然に防ぐべき最後の砦である監査等委員会が形骸化させられていたことは、本件不正行為の継続を許した重大な要因であると認識しております。

⑤ 親会社内部監査を軽視する姿勢

当社はソフトバンクの連結子会社であり、同社による内部監査では適切にリスク指摘がなされてきました。しかし、それに対する当社の対応には誠実さを欠く点があり、親会社の内部監査を軽視していたと言わざるを得ません。

特に重大な不備は、内部監査で指摘された「銀行取引システムにおける特権承認者権限のリスク」への是正対応でした。当社は、元 CFO の権限変更とパスワード端末の隔離によって単独送金を排除したと親会社へ改善完了報告を行いました。実際には元 CFO の手元に放置されたままでした。この不完全な改善状況を社内で検証・指摘する機能が働かず、形だけの報告でその場をしのぐ結果となりました。その結果、元 CFO によって容易に権限が再変更され、その後の不正振込（類型②）による深刻な被害拡大を許すこととなりました。さらに当社の内部監査室は、親会社指摘に対するフォローアップ監査を全く実施しておらず、権限が戻された事実を検知できませんでした。

「ひとまず形だけの報告を済ませればよい」という当社の監査軽視の姿勢が、今回の不正の継続を許した大きな要因です。

⑥ コンプライアンス意識およびリスク管理体制の問題

本件不正行為の発生および被害拡大の根底には、元 CFO の各種監査の軽視などコンプライアンス意識が低かったことに加え、管理統括部内の社内ルールより特定の役員の指示を優先する風土といった「コンプライアンス意識」の問題、また、役員の不正リスクを想定した牽制体制が十分に機能しなかったことや、業務監査の形骸化を放置してきた「リスク管理体制」の問題が重大な組織的課題として存在していたと認識しております。

(2) 再発防止に向けた改善措置

当社は、本件不正行為を生じさせた根本原因が当社のガバナンス体制の脆弱性にあると認識しております。具体的には十分な情報が提供されなかったことに起因する取締役会、監査等委員会及び内部監査による独立した監督・監査機能が十分に発揮されておらず、また、役職員が不適切な行為を発見した場合に、それを相談・報告できる内部通報制度が有効に機能しておりませんでした。

加えて、銀行取引システムに関する特権的な権限に関するモニタリングの不足も、本件不正行為を生じさせ、かつその発見を遅らせた要因と認識しております。上記原因分析を踏まえ、原因に対応した再発防止策を策定し今後の不正行為の発生を防止するとともに、当社のガバナンス体制の強化を図ってまいります。

なお、これらの再発防止策が、今後の人員の入れ替わりや組織の変遷が生じた場合であっても将来にわたって確実に継続・機能し続けるよう、当社経営陣の責任のもと、本報告書に掲げるすべての個別施策において「主管部署」を定め、「社内規程・マニュアル等」へ具体的に明記し、組織の制度として運用・管理してまいります。

① 取締役会による監督機能の強化（（１）①に対応）

当社の取締役会においては、ガバナンスやコンプライアンス・リスク、内部監査に関する報告が十分に行われておらず、取締役会への報告内容も元 CFO に過度に依拠していたことから、同氏に対する監督・監視機能が適切に発揮されていませんでした。

この不備を厳粛に受け止め、取締役会による監督機能の実効性を抜本的に高めるため、取締役会に適切な情報が遅滞なく集約されるよう会計監査人、監査等委員会および内部監査室による三様監査体制の連携強化を図り、監査等委員会および内部監査室から取締役会へ重要な指摘事項やリスク情報を報告する体制を整備いたします。さらに、ガバナンス関連のアジェンダを取締役会報告に加えます。

具体的な統制施策として、新任の執行役員 CFO が主管となり、取締役会におけるビジネスレビューの体制を見直し、各執行部門の責任者がオブザーバーとして参加する仕組みを構築した上で、予実分析や KPI 分析、年間見通しに加えて、キャッシュや貸借対照表の分析についても取締役会へ月 1 回の頻度で報告を行う運用を 2026 年 7 月までに整備し、同年 7 月より開始いたします。加えて、役員または役員に関連する者との貸付、立替、未収入金その他の関連当事者取引・利益相反取引については、執行役員 CFO および管理統括部が主管となり、月次で仕訳帳、支払データを確認し、役員名義、役員関連会社への支払、ならびに貸付金、立替金、仮払金、未収入金等の発生有無を点検いたします。さらに、四半期ごとに取締役から入手している関連当事者取引に関する確認書の内容と照合し、未申告または疑義のある取引が検出された場合には、取締役会への上程要否、監査等委員会への報告要否および会計監査人への共有要否を確認する運用といたします。

なお、本統制については、執行役員 CFO が主管となり、2026 年 7 月中に「取締役会規程」に明文化し、改定後の規定に則り運用を開始いたします。これにより、特定の役員に情報が集中する構造を排除し、各部責任者からの多角的な情報を取締役会に集約させることで、役員間における実効性のある権限分散と相互牽制を確立してまいります。

また、リスク・コンプライアンス委員会の活動報告については、単なる通報件数等の形式的な報告に留まらず、各部門に内在する不正リスクの兆候やコンプライアンスに関する具体的な課題、および予防策の進捗等、取締役会での実質的な議論に資するテーマをアジェンダに設定した上で、同委員会および事務局が主管となり、毎年 3 月、6 月、9 月、12 月の 3 ヶ月に一度、取締役会にて報告する運用へと 2026 年 7 月より開始いたします。

さらに、同委員会が本来の規定どおりに機能するよう、各部門が直面する様々なリスク情報が網羅的に同委員会へ報告されるように、同委員会および事務局が主管となり、2026 年 7 月末までにリスク報告チェックリストおよび報告フローを整備し文書化いたします。

併せて、通報者等のプライバシー保護を最優先とし、事案のヒアリングや取締役会への報告においては、氏名の匿名化や参加メンバーの限定など情報管理を徹底することで、従業員が安心して声を上げられる環境と情報の機密性を保持いたします。

なお、当該運用については、リスク・コンプライアンス委員会および事務局が主管となり、2026 年 7 月末までに、取締役会への報告事項、報告頻度、各部門からのリスク情報の収集

方法、報告対象、リスク報告チェックリストの報告フロー、通報等の匿名化の方法、閲覧権限、情報の保管方法等を定めた運用ルールとして「コンプライアンス管理規程」に明文化いたします。

内部監査体制の強化においては、内部監査室が主管となり、内部監査室から当社社長への報告に留まらず、取締役会に対しても次年度の監査計画および、年 2 回の監査結果報告を直接実施する「デュアル・レポーティングライン（二重の報告経路）」の仕組みを導入いたします。加えて、当社および親会社（ソフトバンク）からの内部監査指摘事項に対するフォローアップ監査については、執行部門からの改善報告の受領にとどまらず、改善後の証跡を内部監査室が確認し、改善措置が実際に運用されていることを検証したうえで取締役会へ報告いたします。

なお、当該取組については、内部監査室が主管となり、「内部監査規程」を 2026 年 7 月中に改定し、報告先、報告対象事項、報告頻度、フォローアップ対象、確認方法、未対応事項の報告方法を整理し明文化したうえで、同年 7 月の改定後の規定または実施要領に基づき運用を開始いたします。

併せて、適切な情報集約を規定面から担保すべく、管理統括部が主管となり、「取締役会規程」の上程項目を改定します。また、新任の執行役員 CFO が主管となり、議案の収集方法をはじめとする取締役会事務局の運営方法の見直しを行い、「取締役会規程」として明文化し、2026 年 7 月の取締役会より運用を開始いたします。

これらの多面的な統制の刷新により、健全な相互牽制が機能する強固なガバナンス体制を再構築してまいります。

② 独立したモニタリング機能の向上

本件不正行為においては、元 CFO の意向や抑圧的な組織風土を背景に、監査等委員会および内部監査室に対して管理統括部から適切な情報提供がなされず、会計監査人を含めた三様監査の間での情報連携も著しく不足していたことが、当社のモニタリング機能を有効に発揮できなかった要因であると認識しております。また、内部監査室が元 CFO の強い影響下から脱しきれず、組織的な独立性に課題があったことも真摯に受け止めております。これらを抜本的に修復するため、当社は、後述（(2) ③）の内部通報制度の刷新による「声を上げやすい環境づくり」を並行して進めつつ、以下の通り、各機関の独立した監査・監督機能を厳格に確保し、俯瞰した多角的なモニタリング体制を再構築してまいります。

a. 監査等委員会によるモニタリング機能の強化（(1) ④に対応）

常勤監査等委員が監査を遂行する上で不可欠な社内情報へのアクセス権限を全面的に見直します。業務執行側に依存することなく自立的な検証を行うため、主要会計システム（freee）や決算関連データが格納された電子フォルダへの直接的なアクセス権限を付与し、財務状況を常時監視できる環境を管理統括部が主管となり 2026 年 5 月に整備いたしました。なお、当該アクセス権限の付与および管理方法については、管理統括部が主管となり、

2026年6月末までに、対象システム・対象フォルダ、権限付与・変更・削除の手続等を整理し、「監査等委員会規程」に明文化いたします。

さらに、会計監査人との連携強化として、業務執行部門を除外した形での期中レビュー結果に関する意見交換会を半期に1回程度の頻度で開催するほか、会計監査人、内部監査室、監査等委員会の三者が一堂に会するJ-SOX期中・期末評価結果の報告会を実施いたします。

加えて、内部監査室から監査等委員会への報告会を通じた連携整備ならびに、財務報告上の疑義、不正リスク、監査上の重要な懸念事項を把握した場合には、業務執行部門を介さず、監査等委員会へいつでも直接報告・相談できるルートを整備いたします。

これらの会計監査人、内部監査室および監査等委員会の連携に関する運用については、内部監査室が主管となり、2026年7月までに、開催頻度、参加者、報告事項、議事録または面談記録の作成・保管方法、ならびに監査上の懸念事項が検出された場合の報告・エスカレーション手順を整理し、「監査等委員会規程」に明文化し、同年7月より運用を開始します。

b. 内部監査室によるモニタリング機能の強化（(1)③、⑤に対応）

内部監査室における組織の独立性確保と、これまで不足していた監査リソースおよび専門性の拡充を同時に推し進めます。体制刷新の起点として、当社社長および執行役員 CFO の監督のもと、管理統括部が主管となって内部監査室長を新たに選任し、内部監査室の責任者を明確化いたします。新任の内部監査室長については、採用業務や法務業務等の他業務との兼務を解消し、内部統制評価業務および内部監査業務に専任させることで、内部監査に必要なリソースを確保いたします。その上で、内部監査室が主管となり、内部統制評価における評価業務や論点整理などのサポート業務を外部の専門機関へ委託し、高度な専門的知見に基づいた客観的な評価プロセスの信頼性を担保いたします。これに加え、新任室長への実務支援および組織的な教育・育成を強化するため、親会社（ソフトバンク）の内部統制部門から実務に精通した専門人員の受け入れを2026年6月より開始しており、内部統制評価計画の策定、評価手続の助言、調書のレビュー、統制評価上の論点整理等についてOJTを通じた監査手法の直接的な共有や実務指導を受けております。

内部監査室長の選任、ならびに親会社からの出向人員の受け入れの新体制については、管理統括部が主管となって2026年6月末までに整備をし、同年7月に「社内組織図」の改定を行います。

内部監査報告書の作成・確認・報告プロセス、内部監査の独立性を損なう働きかけがあった場合の報告ルートについては、内部監査室が主管となり、2026年7月までに「内部監査マニュアル」に明文化いたします。

併せて、内部監査室が主管となり、親会社の内部監査部門との定期的な情報交換会議を設けるとともに、当社の内部監査計画および実施結果を親会社へ定期的に共有・報告することで、業務監査の品質を高め、グループ一体となった強固かつ実効性ある内部監査体制を確立してまいります。なお、外部専門機関との契約は2026年6月に締結し、評価業務の検討に着手しております。また、外部専門機関の利用については、内部監査室が主管となり、「内部統制監査計画書」に委託対象業務、委託範囲、成果物、当社内部監査室との役割分担を

2026年7月までに明文化し、同年7月より運用を開始いたします。さらに、親会社の内部監査部門との情報交換会議についても、内部監査室が主管となり、開催頻度、参加者などを2026年7月までに整理し、「内部監査マニュアル」に明文化するとともに、同年7月より運用を開始いたします。

③ 内部通報制度（コンプライアンス相談窓口）の活性化及び実効性の確保

((1) ② ⑥に対応)

当社の従来の内部通報制度においては、コンプライアンス相談窓口が設置されていたものの、その報告ルートに元 CFO 自身が含まれており、経営陣から独立した通報経路が確保されていなかったため、実質的に機能が形骸化しておりました。この重大な制度的欠陥を厳粛に受け止め、役員の不正行為に対しても迷わず利用できる実効性と活性化を徹底する必要があると認識しております。リスク・コンプライアンス委員会が主管となり、外部の弁護士宛てのみとなる社外専用窓口を2026年5月に開設し、経営執行部門から完全に隔離された独立通報ルートを確立いたしました。内部通報を受け付けた場合の報告フローについては、通報内容に応じて報告先を明確に区分いたします。通常のコンプライアンス違反、ハラスメント、労務問題等に関する通報については、外部弁護士窓口が通報内容を受領した後、通報者が特定されないよう必要な匿名化を行ったうえで、リスク・コンプライアンス委員会事務局へ報告し、対応方針、調査担当者、関係部署への共有範囲を整理いたします。一方、取締役、執行役員その他経営執行部が関与する可能性のある不正、会計不正、資金流用、証憑改ざん、内部統制上の重大な不備に関する通報については、外部弁護士窓口から監査等委員会へ直接報告するものとし、経営執行部を報告ルートから除外いたします。監査等委員会は、必要に応じて外部専門家、内部監査室または親会社関係部門と連携し、独立した立場で調査方針を決定いたします。

調査結果および再発防止策については、通常案件はリスク・コンプライアンス委員会に報告し、重要性に応じて取締役会へ報告いたします。役員または経営執行部が関与する案件、財務報告または内部統制に重要な影響を及ぼす案件については、監査等委員会から取締役会へ報告するものとし、必要に応じて会計監査人および親会社にも共有いたします。

この新設した社外専用窓口については、2026年5月、当社社長から全従業員に対し、本件不正行為の発生に対する深刻な反省と共に、不正の疑いがある場合には上司の指示であっても躊躇なく通報制度を利用するようオンラインの全社会議にて直接アナウンスを行いました。

また、管理統括部が主管となり、2026年6月末までに社内イントラネットへの掲載、社内の目に触れやすい複数箇所への案内掲示を行い、全社員へ専用窓口の周知をいたします。

さらに制度の形骸化を防ぐための啓蒙活動として、リスク・コンプライアンス委員会及び同事務局が主管となり、窓口の利用方法を盛り込んだ年4回の全社メールの配信を継続的に実施いたします。こうした継続的な発信に加え、通報内容の類型分析、対応状況の定期確認、再発防止策への反映を行うことで、心理的な通報ハードルを下げるだけでなく、不適切な行為を早期に把握し、組織として是正できる体制を構築してまいります。これに加え、リ

スク・コンプライアンス委員会事務局が主管となり、社員のコンプライアンス意識の底上げのため、従来のコンプライアンス研修に加え、具体的なケーススタディや不正に声をあげる重要性を取り入れたコンプライアンス研修を、2026年11月より年1回以上開催いたします。本研修は全役職員を対象とし、受講状況をモニタリングし、未受講者に対しては動画の視聴や研修資料の共有等による確実なフォローアップを実施いたします。

なお、上記の内部通報制度の内容については管理統括部が主管となり、「コンプライアンス管理規程」を2026年7月までに改定し、社外専用窓口の位置付け、通報者保護、社内周知の方法、掲載箇所並びに啓蒙活動の実施時期および方法を明文化いたします。その上で、同年7月より改定後の規定に基づく運用を開始いたします。通報内容の類型分析、対応状況の定期確認、再発防止策への反映等については、リスク・コンプライアンス委員会および同事務局が主管となり、「コンプライアンス管理規程」に2026年7月までに明文化し、同年7月より運用を開始いたします。

④ 銀行取引システムに関するモニタリング及び管理の実施（(1) ①、②に対応）

元CFOに対し、単独での送金指示および承認が可能な「特権承認者」権限が付与されていたにもかかわらず、会社として定期的なIDの棚卸や利用状況のモニタリングが適切に実施されていなかったことは、本件不正行為を招いた大きな要因であると認識しております。また、出納周辺業務の権限が一極集中していたことも社内チェックを麻痺させる結果を招きました。当社はこの不備を厳粛に受け止め、システムと実務の両面から権限を完全に分散し、相互牽制が確実に機能する体制への刷新を遂行いたします。

具体的な施策として、まず銀行取引システムにおける「特権承認者」権限の割り当てについては、管理統括部が主管となり、すべての権限の削除が完了し、単独で送金を行える環境を排除しております。その上で、管理統括部のシステム担当が主管となり、四半期に一度の頻度でシステム利用履歴のモニタリングを実施するとともに、メンバーに付与されている権限一覧の棚卸を年2回（毎年6月および12月）実施し、各メンバーの現在の担当業務と付与されている権限が適切かどうかを確認いたします。具体的には支払起票者であるものが承認権限を付与されていないか、担当業務が変わり権限が不要になったにも関わらず、引き続き保持していないか等を確認いたします。それらの実施状況を内部監査室が独立した立場から確認・監査する体制を2026年7月より運用開始いたします。

権限を設定できる銀行取引システム管理者の設定変更に必要なワンタイムパスワード端末は、管理統括部が主管となり、独立した入室権限管理を要するサーバールーム内に設置された大型金庫の中に、さらに小型金庫を格納する二重の物理セキュリティ体制にて保管いたします。

このうち、外側の大型金庫については、管理統括部の指定する2名の担当で金庫の暗証番号および2つの物理鍵で、常に現担当者のみが解錠できる運用とし、当該内部の小型金庫の暗証番号は、大型金庫の管理に携わらない別の2名の担当者が管理することで、特定の個人による単独のアクセスを物理的に排除する相互牽制体制としております。各金庫の管理権限をそれぞれ個別に割り当てることで業務の継続性を担保しつつ、双方の担当者が重複

しない運用の徹底を図ります。加えて、端末の持出・返却時には、使用者、立会人、持出・返却日時を管理簿への記帳を義務付ける運用を行います。

なお、現金については、原則として手許現金を保有しない運用へ移行しております。さらに、銀行印、通帳、キャッシュカードについても、同一人物が単独でアクセスできないよう、それぞれ別の小型金庫に保管し、管理者を分離させます。また、持出・返却時には、使用者、立会人、持出・返却日時を管理簿への記帳を義務付ける運用を行います。

本管理体制については、管理統括部が主管となり、2026年6月末までに環境の整備を完了させ、2026年7月までに「経理規程」を改定し、銀行取引システムの利用履歴のモニタリング、権限一覧の棚卸、実施頻度、ワンタイムパスワード端末の管理、金庫の管理等を明文化し、同年7月より運用を開始いたします。

(3) 改善措置の実施スケジュール

再発防止の項目	具体的な対応事項	2026年							
		6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
① 取締役会による監督機能の強化									
a. 役員体制の見直し	* 新任CFOの選任	実施・運用							
b. リスク・コンプライアンス委員会の運営見直し	* 3か月に一度の取締役会への活動報告 * リスク報告チェックリストの実施	検討・整備	整備・運用						
c. 取締役会におけるモニタリング体制の整備	* 執行役の取締役会への参加によるビジネスレビューの実施 * 予実・KPI・年間見通し・キャッシュ・BSの報告	検討・整備	整備・運用						
d. 取締役会事務局の運用および規程の整備	* 取締役会事務局の運用方法の見直し（議案の収集方法等） * 取締役会規程の上程項目の改訂	検討・整備	整備・運用						
e. 内部監査の報告体制の整備	* 次年度監査計画および年2回の監査結果報告を取締役会及び当社社長への報告（デュアル・レポーティングライン）	検討・整備	整備・運用						
f. 関連当事者取引および利益相反取引のモニタリング体制の整備	* 仕訳帳や支払データを用いた役員関連取引の月次点検の実施 * 確認書との照合および疑義発生時の取締役会・監査等委員等へ	検討・整備	整備・運用						
② 独立したモニタリング機能の向上									
a. 監査等委員会による監査体制の強化	* 常勤監査等委員への「free」および決算フォルダへのアクセス権の付与によるモニタリング機能の強化	実施・運用							
b. 三様監査の連携強化	* トーマツと監査等委員会の期中レビュー結果・意見交換会の実施 * トーマツ、内部監査室、監査等委員とのJ-SOX期中・期末評価結果の報告会の実施 * 内部監査室から監査等委員会への内部監査結果報告の実施	検討・整備	整備・運用						
c. 内部監査室の独立性および体制強化	* 新任内部監査室長の選任 * 評価及びサポート業務への外部専門家の選任 * 内部監査室長のサポート及び教育として親会社より兼務者をアサイン * 親会社内部監査部門との情報交換	検討・整備	整備・運用						
③ 内部通報制度									
a. 制度の刷新および窓口の設置	* 外部弁護士宛てのみの独立した相談窓口の設置	実施・運用							
b. 社内への周知および啓蒙活動の実施	* 新設窓口の社内イントラ掲載および社内掲示の実施 * 全社員への専用窓口の周知及びコンプライアンス研修 * 本件不正行為の教訓および窓口周知を盛り込んだ定期的な全社啓蒙メールの配信	検討・整備	整備・運用						
c. コンプライアンス研修の定期開催	* ケーススタディ等を取り入れた全役職員向け研修の開催 * 受講状況のモニタリングおよび未受講者へのフォローアップの実施	検討・整備	整備・運用						
④ 銀行取引システムに関するモニタリング及び管理の実施									
a. 銀行取引システムにおけるIT統制の整備	* 「特権承認者」権限の割り当て削除（単独送金環境の廃止） * 管理者（またはサブ管理者）によるワンタイムパスワード端末の統括部管理小型金庫での保管・管理	検討・整備	整備・運用						
b. システム利用状況の定期モニタリング体制の構築	* 統制項目の追加による、システム利用履歴の継続的なモニタリング * システム利用履歴の継続的なモニタリング	検討・整備	整備・運用						
c. 出納・金庫管理体制の刷新	* 大型金庫と小型金庫の管理権限を異なる指定担当者へ個別割り当てすることによる、二重管理体制への移行	検討・整備	整備・運用						

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

株主・投資家の皆様をはじめとする関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をお掛けしたことを改めて深くお詫び申し上げます。

当社は、上記の再発防止策を速やかに実行するとともに、内部統制及びコーポレートガバナンス体制を強化し、皆様の信頼の回復に努めてまいります。

以上