



2026年3月31日

各位

会社名 KDDI株式会社
代表者名 代表取締役社長CEO 松田 浩路
(コード番号：9433 東証プライム市場)
問合せ先 コーポレート統括本部
総務本部長 中里 靖夫
(TEL 03-3347-0077)

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

当社は、2026年1月14日付け「当社連結子会社における不適切な取引の疑いの判明及び特別調査委員会の設置に関するお知らせ」、及び2026年2月6日付け「2026年1月14日付け『当社連結子会社における不適切な取引の疑いの判明及び特別調査委員会の設置に関するお知らせ』に関する経過報告及び2026年3月期第3四半期業績説明会開催のお知らせ」に記載のとおり、当社連結子会社であるビッグロープ株式会社及び同社の子会社であるジー・プラン株式会社における不適切な取引が行われていた疑い(以下「本件」といいます。)が確認されたことに伴い、事実関係やその原因等を明らかにするために、専門性及び客観性のより高い調査を実施する必要があると判断し、2026年1月14日付けで外部の弁護士・公認会計士で構成される特別調査委員会を設置し、調査を進めてまいりました。

本日、特別調査委員会より本件に関する調査報告書を受領しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 特別調査委員会からの調査結果の概要

特別調査委員会の調査により、当社連結子会社であるビッグロープ株式会社及びジー・プラン株式会社の従業員2名(以下「関与従業員」といいます。)が広告代理事業において実体が存在しない架空取引(以下「本件架空循環取引」といいます。)を行っていたことが判明いたしました。また、本件架空循環取引が開始された経緯及び本件架空循環取引の具体的な手口、本件架空循環取引が拡大した結果合計21社の代理店との取引について本件架空循環取引が確認されたこと、並びに本件架空循環取引による会計上の影響額等も判明いたしました。

なお、特別調査委員会の調査によれば、当社グループの経営陣及び従業員のうち、関与従業員が本件架空循環取引を自認する以前の時点で本件架空循環取引を認識していたと認められる者は確認されておりません。また、特別調査委員会が当社グループに対する類似事案の有無について調査した結果、類似事案は確認されておりません。

詳細な内容は添付の「調査報告書」のとおりです。なお、当該調査報告書につきましては、個人情報等の観点から、部分的な非開示措置を施した上で公表しております。

2. 会計上の影響額

本件が当社連結財務諸表に与える影響額は、下記のとおりです。

単位：△億円

影響額（減少）	2023年3月期 以前	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期 第3四半期累 計	合計
売上高	417	543	824	676	2,461
営業利益	304	496	312	396	1,508
計上利益取消	24	56	169	250	499
外部流出額	17	37	105	171	329
減損（のれん等）	191	408	47	-	646
親会社の所有者に 帰属する当期利益	277	376	303	334	1,290

影響額（減少）	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末	2025年12月末
資産合計	679	913	1,615	1,538
資本合計	644	653	956	1,290

※上記の金額はすべて本件架空循環取引の影響による減少額を示しています。

※上記には特別調査委員会の調査報告書「第7 会計上の影響額」に記載されている影響額に加え、派生的に発生する減損及びそれに伴う償却費、本件に係る税金、税効果等の影響も含まれています。またこれまで開示した決算において、重要性がないため訂正を行っていなかった事項の訂正も含まれています。

※売上高には総額表示による売上計上及び純額表示による売上計上のいずれも含まれており、事業年度によりその割合は異なります。

※外部流出額は「その他の費用」での計上となります。

また、当社は、本日付け「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」に記載のとおり、有価証券報告書、半期報告書及び四半期報告書の訂正報告書の提出並びに決算短信の訂正を公表しております。また、2026年3月期第3四半期決算短信についても、本日開示しております。

3. 当社の対応について

(1) 再発防止策

当社は、本件を重大な事態と認識し、特別調査委員会による原因分析及び提言も真摯に受け止め、グループ全体のガバナンス強化に向けて以下の再発防止策を策定し、順次実行いたします。

- ① KDDI グループにおける取引先管理の強化
 - 取引先・与信管理基準の見直し
 - モニタリング体制の再構築及び定期的な運用点検
- ② KDDI グループにおける購買業務の権限分離・検収業務の適正化
 - 購買プロセスにおける明確な権限分離の徹底
 - 属人化リスクの可視化及び対応
- ③ KDDI グループにおける新規事業に対するリスク管理とキャッシュフロー管理の強化
 - 新規事業・事業拡大時のリスク分析・対策の実効性向上
 - 月次採算管理・キャッシュフローマネジメントの強化
 - 派遣役員による事業管理の強化とコミュニケーション機会の増加
- ④ KDDI グループ各社の牽制・監査機能及びグループファイナンス先の財務管理の強化
 - 子会社を含む内部通報制度の認知向上・利用促進
 - 内部監査体制の強化及び内部監査におけるリスク評価手法の見直しと職業的懐疑心を高める研修実施
 - グループファイナンスの審議プロセスと財務状況の確認プロセスの強化

- ⑤ 再発防止策の KDDI グループ全体での浸透と持続的な実行
 - グループガバナンス強化対策会議の設置、再発防止策の浸透とモニタリング
 - リスクマネジメント委員会を通じた取締役会への定期報告
- ⑥ 高い倫理観と健全な企業風土の醸成
 - KDDI フィロソフィの理念浸透活動を継続
 - 不正リスク対応のための教育プログラムの導入
- ⑦ グループガバナンス強化に向けたグループ経営戦略の検討
 - グループ会社との共通理解の深化と相互信頼関係の強化に向けた取組み
 - グループ会社への派遣役員の在り方や機能の見直し

なお、詳細は別紙の説明会資料をご参照ください。

(2) 役員及び従業員に係る対応について

本件に関する事態を重く受け止め、以下のとおり、役員等においては辞任及び報酬の自主返上を行うとともに、関係する従業員について厳正な処分を行います。

① 主な役員等の対応

ビッグロープ株式会社

代表取締役社長	辞任
取締役執行役員常務 CFO	辞任
取締役執行役員常務	辞任
監査役	辞任

ジー・プラン株式会社

代表取締役社長	辞任
取締役副社長	辞任

KDDI 株式会社

代表取締役会長	月例報酬の 30% (3 か月) 返納
代表取締役社長 CEO	月例報酬の 30% (3 か月) 返納
取締役執行役員専務 CFO コーポレート統括本部長	月例報酬 20% (3 か月) 返納
取締役執行役員専務 パーソナル事業本部長	月例報酬 20% (3 か月) 返納
執行役員 パーソナル副事業本部長	月例報酬 20% (1 か月) 返納
執行役員 コーポレート統括本部 経営管理本部長	月例報酬 10% (1 か月) 返納
常勤監査役	月例報酬 10% (2 か月) 返納
常勤監査役	月例報酬 10% (2 か月) 返納

② 従業員の処分

関与従業員 2 名に対して、社内規程に基づき懲戒解雇処分がなされております。その他の監督責任等を負う従業員についても、社内規程に則り厳正に処分を行います。

本件により株主・投資家の皆様をはじめとする関係者の皆様に多大なるご心配とご迷惑をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。本件を真摯に受け止め、信頼回復に向け、グループ全体で再発防止策の徹底とガバナンス強化に取り組んでまいります。

以上

2026年3月31日

KDDI株式会社 御中

調査報告書（概要版）

特別調査委員会

1. 調査の概要

KDDI株式会社（KDDI）は、連結子会社であるビッグロブ株式会社（ビッグロブ）及びその子会社であるジー・プラン株式会社（ジー・プラン）における広告代理事業に関し、広告運用の実体のない架空循環取引（**本件架空循環取引**）が存在する疑いが生じたことを受け、2026年1月14日、以下の外部専門家により構成される特別調査委員会（**本委員会**）を設置し、本件架空循環取引に係る調査（**本調査**）を委託した。本調査の目的は、①本件架空循環取引の事実関係の解明、②本件架空循環取引による連結財務諸表への影響の有無及び影響額の検討、③本件架空循環取引に類似する事案の有無の確認、④本件架空循環取引が生じた原因の分析及び再発防止策の提言並びに⑤その他本委員会が必要と認めた事項である。

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）

本委員会は、2026年1月14日から同年3月31日まで、本件架空循環取引の関係資料の確認、デジタルフォレンジック調査（電子メール、チャットなど電子データ約337万件を収集し、12万3,485件につき確認）、関係者に対するヒアリング（対象者80名、延べ98回）を実施したほか、本件架空循環取引に類似する実体を伴わない架空循環取引又はこれに相当する不適切な会計処理（**類似事案**）の有無を確認するため、KDDI及び2025年12月時点における全ての連結子会社を対象とする類似事案調査を実施するとともに、ビッグロブ及びジー・プラン（**本件子会社**）の役職員778名に対するアンケート調査等を実施した（内768名から回答を受領した。）。

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年度から現在²までであるが、必要に応じて、それ以前の期間にも遡って調査を実施した。また、本調査における会計上の影響額の算定対象期間は、2017年4月（第34期）から2025年12月（第42期第3四半期）までとした。

なお、本調査は任意の調査であり、関係者の任意の協力が得られた範囲で実施されたものである。また、本件子会社は直接の取引先以外の関係者との資料を保有しておらず、広告主及び広告掲載先も多数に及ぶことから、広告掲載の実態については全件確認を行わず、無作為に抽出した取引について実在性を示す証拠の有無の確認にとどめている。

2. 調査の結果判明した事実関係

本調査の結果、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

¹ 96社（連結子会社及び孫会社を合算している場合があるため、2025年3月期のKDDI有価証券報告書の連結子会社数189社と異なるが、当該189社は96社に含まれる。なお、ビッグロブが96社に含まれるが、アンケート調査等を別途実施しているため、上記類似事案調査の対象からは除外した。）。

² 本調査報告書作成時点である2026年3月31日時点をいう。

空循環取引が継続的に行われていたことが認められた³。

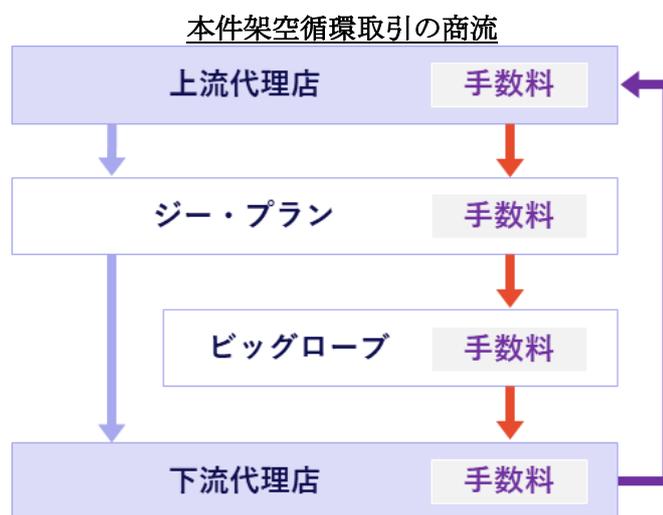
なお、本調査の結果、類似事案の存在は確認されなかった。

また、本調査の結果、ジー・プラン、ビッグロープ、KDDI における組織的な事案ではないことが確認された。

(1) 本件架空循環取引の概要

本件架空循環取引の対象となった広告代理事業とは、ジー・プラン又はビッグロープが、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、その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ある。ジー・プランが単独で仲介を行う広告代理事業は「G rep」、ジー・プランに加えてビッグロープが関与する広告代理事業は「B rep」と呼ばれていた。

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に装って、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た。その商流を簡略的に図示すると、下図のとおりである⁴。



本件子会社における広告代理事業全体での取引先は、会計上の影響額の算定対象期間である 2017 年 4 月から 2025 年 12 月までの間に計 218 社存在した。本件架空循環取引は、このうち 21 社との間で行われており、実態としては、本件子会社における広告代理事業の売上のうち概ね 99.7%が、本件架空循環取引により計上されたものであった。

(2) 本件架空循環取引の経緯

広告代理事業は、a 氏の主導により開始されたものの、開始当初から想定していたほどの売上・利益を上げることができず、ジー・プランでは同事業の縮小・撤退が検討されていた。そのような中、2018 年 2 月頃、同事業において、数十万円規模の赤字発生及び数千万円単位の売上目標未達が見込まれるに至った。a 氏は、当該赤字の発生及び売上目標未達が併せ

³ 役職はいずれも 2025 年 12 月当時のものである。

⁴ ただし、実際の商流においては、上流側及び下流側のいずれにも複数の広告代理店が介在し得るため、取引関係は必ずしも単線的ではなく、多層的な構造となっている。2018 年 8 月から 2025 年 12 月までに行われた本件架空循環取引のうち、本調査において確認された商流は 28 通りある。

て顕在化した場合には同事業の撤退を余儀なくされるとの焦りから、赤字補填及び売上目標達成のために架空の売上を一時的に計上することを考え⁵、遅くとも2018年8月から本件架空循環取引を開始した。a氏は、このような売上の計上により上記の目的を一時的に達し、その後、正規取引により利益を出すことで当該本件架空循環取引の売上分を補填することを考えていたものの、これを取り返すことはできず、本件架空循環取引を継続する中で、資金を環流させるために取引金額が次第に増加した。その一方で、本件架空循環取引により、広告代理事業の売上・利益は好調であるかのように見られていた。

2020年4月、広告代理事業の増員を図るため、b氏がジー・プランに入社し、a氏の部下として広告代理事業を担当した。その後、b氏は、a氏の指示により、本件架空循環取引への協力を開始した。

2022年12月頃、ビッグローブが、同社の資金力や信用力等を活用して広告代理事業の更なる拡大を図るため、広告代理事業に参入することを決定した。これを契機として、同社では、KDDIからのグループファイナンスを活用することで短期の支払サイトでの「先出し」（本件架空循環取引において自社が支払を受けるより先に支払を行うことをいう。）を利用することができ、本件架空循環取引における原資を提供することが可能となり、取引金額は更に増加した。また、取引先分散化の必要性から取引先数も段階的に増加し、最終的には上記のとおり上流・下流代理店合計21社が本件架空循環取引の商流に含まれるに至った。なお、a氏及びb氏は、2023年1月から、ジー・プランに在籍しつつビッグローブに兼務出向していた。

2025年2月、当時KDDIの代表取締役社長であったc氏は、同社の経営戦略会議の場で、ビッグロー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た。これを受け、KDDI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、常勤監査役であるd氏及びe氏は、当時のビッグローブの監査役に対し、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、ビッグロー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ていた。その過程で、2025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、KDDI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が開始された。これに対し、本件架空循環取引の発覚を恐れたa氏は、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らなかった。そのような状況下、KDDIは、同年11月、ビッグロー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、ビッグローブに対し、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、ビッグローブは当該指示に従った対応をとることとした。

これにより、ビッグロー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、2025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、本件架空循環取引の疑いが発覚し、本件子会社は、本件架空循環取引に関与した疑いのある取引先との広告代理事業に係る全ての取引を停止した。

(3) 本件架空循環取引の手口

本件架空循環取引の商流における金銭の流れは、上流代理店から本件子会社を経て下流代理店に至り、最終的に上流代理店へと還流する各段階において、各広告代理店が自社分の手料を差し引いて支払を行うというものであった。

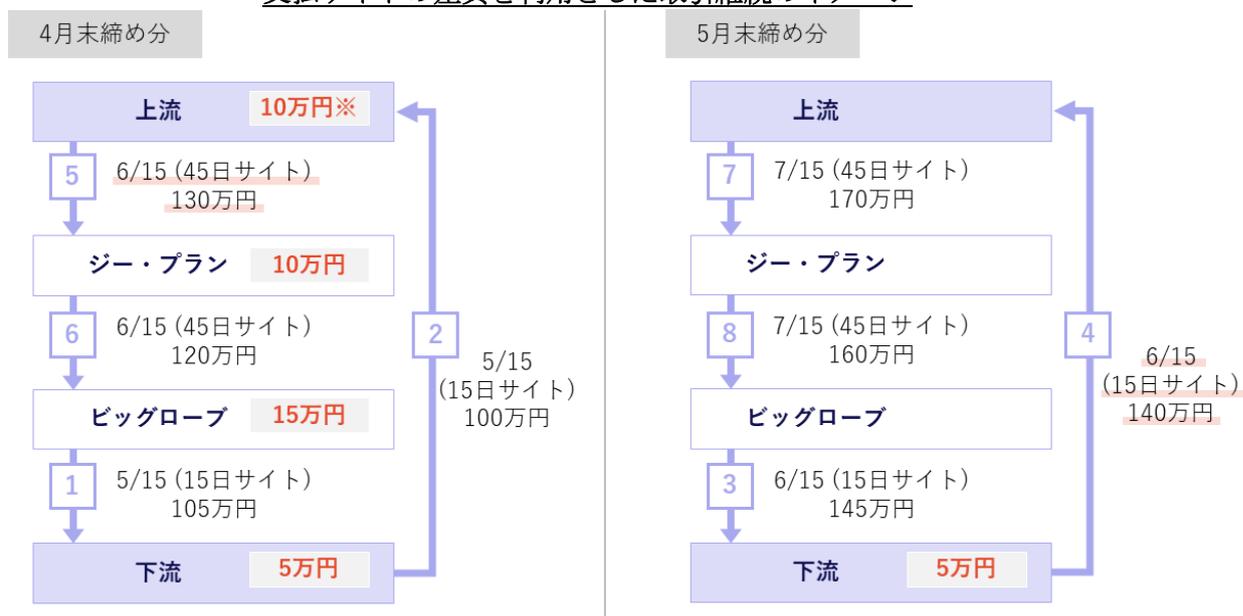
もっとも、実際の支払は必ずしもこの順序のとおりではなく、各広告代理店の資金力等に応じた支払サイトに準じて行われていた。一部の下流代理店及びビッグローブでは、15日

⁵ 2018年2月の上流代理店1社からの約2,300万円の入金が架空売上であることが疑われたものの、当該金銭の出所及び環流サイクルを含めた架空循環取引を認定するには至らなかった。

サイトといった短期間の支払サイトが採用された結果、上流代理店からの入金前に下流代理店への支払を行う「先出し」が行われ、これにより架空循環取引に必要な資金が確保されることで取引の継続及び拡大を可能とした。特にビッグローブについては、上記のとおり、KDDI からのグループファイナンスを利用していたため、上記のような短期間で支払を継続することができた。

例えば、上流代理店が4月末締め分を45日サイトで支払う6月15日には、同時に5月末締め分を15日サイトで支払う下流代理店からの入金があり、当該入金額を調整する（上流代理店が損失を被る分の金額を賄い、上流代理店の手数料分も上乗せした金額にする）ことで、上流代理店は当該入金額から自社の手数料分を確保しつつ上記4月末締め分の支払を行うことが可能となった（下図参照）。

支払サイトの差異を利用とした取引継続のイメージ



※④140万円 (6/15) - ⑤130万円 (6/15)

また、こうした支払サイクルが継続される中で、環流させる金銭の額は、それ以前の支払サイクルでの支払額を賄い、更に手数料も上乗せした金額とする必要があるため、本件架空循環取引が継続するに伴い、その金額規模は雪だるま式に膨らんでいく構造となっていた。

a氏は、このような取引を成立及び維持させるため、循環サイクル及び各社の支払サイトを踏まえて各広告代理店間の支払金額及び手数料配分を決定し、当該金額関係に整合するよう成果件数及び支払額を設定していた。その上で、G repの取引についてはa氏が、B repの取引についてはその指示を受けたb氏が、当該数値に基づく成果レポートを作成し、これを各広告代理店に交付するとともに、請求金額及び支払金額の指示を行っていた。各広告代理店はこれに従って請求及び支払を行うことで金銭の環流が維持されていた。

(4) 本件架空循環取引の発覚を免れるための対応

a氏は、本件架空循環取引の発覚を免れるべく、自ら、又はb氏に指示をして種々の対応を講じていた。

具体的には、取引の開始や実施に当たり、ジー・プラン (a氏又はb氏) が関与しない形で下流代理店と上流代理店が極力接触しないようにするほか、各広告代理店との間で契約書や請求書等を作成して正規の取引と同様の証憑上の外観を備えさせたり、成果単価の高

額な商品を取引対象に選定することで取引金額が高額であることの説明が付くようにしたりしていた。

また、本件子会社の役職員に対しては、各広告代理店との本件架空循環取引のやり取りを a 氏及び b 氏が独占し、他の役職員に関与させていなかった。さらに、他の役職員の疑問や指摘に対しては、理由を付して説明を行うことにより、疑問を解消し又は疑問が生じないようにしていた。例えば、a 氏は、本件子会社の役職員に対し、各広告代理店の取引先がどこであるかは当該広告代理店のノウハウであり、これが明らかになると当該広告代理店を介さずに直接取引が可能となるため、各広告代理店の先の商流については確認しないのが業界の取引慣行である旨の説明を行い、商流全体が把握されないようにしていた。これに加え、内容虚偽の成果レポートを作成する際には、成果件数を単純な上昇傾向とするのではなく、減少する時期も設けた上で、その時期に成果が上がらない理由の説明を行うなど、現実性を持たせるための工夫を行っていた。

こうした対応により、a 氏及び b 氏は、本件架空循環取引の存在がジー・プラン、ビッグロップ及び KDDI、ひいては各広告代理店の多くにおいても認識されないようにしていた。

(5) 本件架空循環取引の関与者

上記のとおり、本件架空循環取引の実行者は、a 氏及び b 氏である。

a 氏は、G rep については自ら内容虚偽の成果レポートを作成し、B rep については b 氏に同様のレポート作成を指示した上、広告代理店間の支払金額等を算出・指示・差配するなど、本件架空循環取引を主導していた。a 氏は、自身が立ち上げた広告代理事業の業績が当初の想定を下回り、次に赤字が生じた場合には同事業から撤退しなければならないとの焦りを抱いていた。そのような状況の中、同事業で生じた赤字を補填するとともに、売上目標を達成するために本件架空循環取引を開始し、その後も金額が雪だるま式に増えていく中で本件架空循環取引を止められなくなった。

なお、a 氏は、本件架空循環取引の関係者や自身の私的な利益のために本件架空循環取引を行ったものではないと述べている。もっとも、本調査では、ジー・プランの一部の上流代理店の代表取締役社長から a 氏に対して、直近 2 年間ほど、飲食代等として現金が交付されていた事実（2023 年 9 月から 2025 年 12 月までの間に、約 3,000 万円）が確認された。このような金銭授受の事実は、a 氏において、本件架空循環取引により莫大な利益を得ていた上流代理店から本件架空循環取引の継続に伴う私的な利益を受けていたものと評価される。また、そのような利益享受が、a 氏が現状に満足して本件架空循環取引を取りやめるなどの行動に及ばなかった要因となっていた可能性も否定し難いといえる。

他方、b 氏は、2020 年 4 月にジー・プランに入社後、a 氏の下で広告代理事業に関与するようになった。b 氏は、当初、広告運用の実体がない取引であることの認識がないまま、a 氏の指示に従い本件架空循環取引に関与していたが、遅くとも 2022 年 12 月までにその旨を認識し、その後も内容虚偽の成果レポートの作成、同レポートの下流代理店への送付、上流及び下流代理店との本件架空循環取引に関するやり取り等を行った。また、社内の定例会議において売上見込みに関する報告を行うなどしており、a 氏のように本件架空循環取引を主導したとまではいえないものの、その継続に寄与する協力者として重要な役割を果たした。b 氏は、a 氏に対し、自身の家庭事情に合った就業環境であるジー・プランに入れてもらったことへの恩義等を抱いていたことに加え、本件架空循環取引の全容を十分に理解できていなかったことも相まって、a 氏からの指示に従い、本件架空循環取引に関与し始めた。

なお、本調査の結果、b 氏が本件架空循環取引によって私的な利益を得たことを窺わせる事情までは確認されなかった。

以上のほか、本調査では、本件架空循環取引が広告運用の実体がない取引であることを認識していたと認められる社内関係者は確認されなかった。また、ジー・プラン、ビッグロップ及び KDDI の役員についても、本件の発覚以前に本件架空循環取引の存在を認識していた

とは認められなかった。

3. 会計上の影響額

上記のとおり、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、ビッグロブ及びジー・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である。

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、その金額は、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する。

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、下表のとおりである⁶。

⁶ なお、本件架空循環取引が確認されなかった取引先との間の取引金額は、広告代理事業全体の取引金額と比較して極めて少額であり重要性が乏しいことから、同事業における調査対象期間の全取引を対象として算出している。

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 ⁷
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

4. 原因分析

本件は、a氏及びb氏の2名という極めて限られた関与者が実行していた事案であるが、両名は本件架空循環取引が社内外で発覚しないよう巧妙な工作を行っていたため、各社において当該取引を早期に発見できなかったことについては、やむを得ない側面があったとの評価もあり得る。もっとも、本件架空循環取引が相当期間にわたり継続し、その規模も市場規模からみて不自然な水準にまで拡大していたことに鑑みれば、ジー・プラン、ビッグローブ及びKDDIの各社における内部統制及び子会社管理体制には、本件架空循環取引の発生及び継続を許容した要因があったと見るべきである。

具体的には、各社は広告代理事業に対する知見やノウハウ等を全社的に有しておらず、その結果、a氏及びb氏を雇用し自ら同事業を行うジー・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KDDIにおいては、子会社が推進する同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にいた。

以上のとおり、本件架空循環取引に係る内部統制及び子会社管理体制の主要な問題点は、広告代理事業を自ら行う企業としての内部統制上の問題と、子会社管理体制上の問題に大別される。各社において確認された問題は下表のとおり整理できる。

⁷ 外部流出額は、ジー・プラン及びビッグローブ以外の上流代理店又は下流代理店に手数料名目で流出した金額の総計である。

広告代理事業を自ら行う企業としての内部統制の問題

	ジー・プラン	ビッグロープ
全社	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	
第1線	特定の担当者への業務の集中と牽制機能の不全 ・業務の属人化 ・下流代理店に対する発注及び支払プロセスにおける不十分な権限分離	
第2線	事業部門の不十分な管理 ・与信管理の不十分さ ・下流代理店の受注能力の不検証 ・取引の実在性に関する確認の不足	
	—	グループファイナンスに関する不十分な判断
第3線	不十分な内部監査	

子会社管理体制の問題

	ビッグロープ	KDDI
全社	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	
直接管理部門	※G rep の管理は、B rep を実施していたリアライズ事業本部にて実施しており、上記「第1線」におけるのと同じ問題が存在する。	・広告代理事業に対するリスク検知の不足 ・業務分掌状況の把握不足 ・子会社管理体制の不足
コーポレート部門	与信管理の不十分さ	・グループファイナンス管理における極度額偏重 ・管理機能の分散
監査部門	取引の実在性や業務の適正性の検証を伴う内部監査の不実施	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

5. 再発防止策の提言

上記のとおり、本件架空循環取引の発生・継続を許容した原因には、ジー・プラン、ビッグロープ及びKDDIの各社における内部統制・子会社管理体制の問題があったといえる。そして、これらの原因分析を踏まえ、各社において必要な対処を講ずることは、同種不正行為の再発を防止する観点から極めて重要となる。

本委員会は、上記で検討した各原因と紐付く再発防止策として、下表記載の施策の実施を提言する。

同種不正を防ぐため自社として検討すべき再発防止策

	ジー・プラン	ビッグロブ
全社	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	
第1線	事業部門の体制見直しによる不正の機会の排除 ・業務の属人化の解消 ・発注及び支払プロセスにおける権限分離の徹底	
第2線	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 ・与信管理の強化 ・購買先適格性確認手続の整備 ・売上の計上及び支払プロセスにおける確証確認	
	-	キャッシュフローを重視した経理
第3線	内部監査体制及び監査手法の強化	

同種不正を防ぐため親会社として検討すべき再発防止策

	ビッグロブ	KDDI
全社	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	<ul style="list-style-type: none"> ・知見が乏しい事業への理解促進 ・リスク感度の強化・向上
直接管理部門	※G rep の管理は、B rep を実施していたリアライズ事業本部にて実施しており、上記「第1線」におけるのと同じ再発防止策が妥当する。	<ul style="list-style-type: none"> ・事業内容の精査及びリスク検知体制の整備 ・子会社の内部統制・業務分掌の実態把握強化 ・出資先管理の人的基盤強化
コーポレート部門	与信管理における監督	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・子会社管理の強化と財務管理機能の集約・統合
監査部門	子会社監査手法の見直し	グループ内部監査の高度化

以上

2026年3月31日

KDD I 株式会社 御中

調査報告書
(公表版)

特別調査委員会

委員長 名取 俊也

委員 辺 誠祐

委員 佐藤 保則

定義語一覧⁸

定義語	内容	定義箇所
KDDI	KDDI株式会社	第1の1
ビッグロープ	ビッグロープ株式会社	第1の1
ジー・プラン	ジー・プラン株式会社	第1の1
本件子会社	ビッグロープ及びジー・プラン	第1の1
会計監査人	PwC Japan 有限責任監査法人	第1の1
本件架空 循環取引	本件子会社の広告代理事業において行われていた実体のない 架空循環取引	第1の1
本件	本件架空循環取引に係る一連の事象	第1の1
本委員会	2026年1月14日にKDDIが設置した特別調査委員会	第1の1
本調査	KDDIの委託により本委員会が実施した調査	第1の1
現在	2026年3月31日時点	第1の4
役職員	役員及び従業員	第1の5(1)
類似事案	本件に類似する実体を伴わない架空循環取引又はこれに相当 する不適切な会計処理	第1の6(1)
広告主	広告の出稿を希望する事業者	第1の7
a氏	a氏(ジー・プラン ソリューション営業ビジネス部長 兼 同 部アライアンスチームチームリーダー 兼 事業推進チームチ ームリーダー)	第2の1(1)
b氏	b氏(ジー・プラン ソリューション営業ビジネス部ソリュー ションチームチームリーダー 兼 アドプロダクションチーム チームリーダー)	第2の1(3)
NEC	日本電気株式会社	第2の2(1)
c氏	c氏(ビッグロープ 取締役執行役員常務 兼 リアライズ事業 本部長)	第2の2(3)
KDDI グループ	KDDI及び「子会社管理規程」における「子会社」	第3の1(1)
CMS	キャッシュ・マネジメント・システム	第3の2(3)
DMX	DMX Technologies Group Limited	第3の3
DMX 事案	2015年にDMX及びそのグループ会社が関与する取引の一部の 実在性に疑義が発生した事案	第3の3

⁸ 人物の所属・役職は、原則として本委員会によるヒアリング実施時点のものである(別紙2参照)。

定義語	内容	定義箇所
上流代理店	広告代理事業の商流の中でジー・プラン又はビッグローブにとって上流に位置づけられる広告代理店	第4の1
下流代理店	広告代理事業の商流の中でジー・プラン又はビッグローブにとって下流に位置づけられる広告代理店	第4の1
成果報酬型	広告代理店の報酬を成果件数に応じて算定する取引の類型	第4の1
固定費用型	広告代理店の報酬を一定の固定額とする取引の類型	第4の1
掲載代理店	広告の掲載等を担う広告代理店	第4の1
掲載媒体	広告の掲載枠を提供する SNS 事業者等	第4の1
G rep	ジー・プランが単独で仲介を行う広告代理事業	第4の1
B rep	ジー・プランに加えてビッグローブが関与する広告代理事業	第4の1
反社該当性 審査	取引先が反社会的勢力に該当するかどうかを確認するための 審査	第4の2(1)
先出し	本件において自社が支払を受けるより先に支払を行うこと	第4の3(2)
A 社	A 社	第5の1(1)
B 社	B 社	第5の1(1)
C 社	C 社	第5の1(1)
D 社	D 社	第5の1(1)
E 社	E 社	第5の1(1)
F 社	F 社	第5の1(1)
G 社	G 社	第5の1(1)
H 社	H 社	第5の1(1)
I 社	I 社	第5の1(1)
J 社	J 社	第5の1(1)
K 社	K 社	第5の1(1)
L 社	L 社	第5の1(1)
M 社	M 社	第5の1(1)
N 社	N 社	第5の1(1)
O 社	O 社	第5の1(1)
P 社	P 社	第5の1(1)
Q 社	Q 社	第5の1(1)
R 社	R 社	第5の1(1)
S 社	S 社	第5の1(1)
T 社	T 社	第5の1(1)
U 社	U 社	第5の1(1)

定義語	内容	定義箇所
V 社	V 社	第 5 の 1(3)
W 社	W 社	第 5 の 1(3)
X 社	X 社	第 5 の 1(3)
外部流出額	ジー・プラン及びビッグローブ以外の上流代理店又は下流代理店に手数料名目で流出した金額	第 5 の 1(3)
d 氏	d 氏 (I 社 代表取締役)	第 5 の 1(4)
e 氏	e 氏 (ジー・プラン ソリューション営業ビジネス部ソリューションチーム)	第 5 の 1(4)
f 氏	f 氏 (U 社 元代表取締役社長)	第 5 の 1(4)
g 氏	g 氏 (C 社 代表取締役社長)	第 5 の 1(4)
h 氏	h 氏 (A 社の従業員、F 社取締役)	第 5 の 1(4)
i 氏	i 氏 (G 社 取締役)	第 5 の 1(4)
Y 社	Y 社	第 5 の 2(1)
j 氏	j 氏 (H 社 取締役)	第 5 の 2(1)
k 氏	k 氏 (ジー・プラン 代表取締役執行役員社長)	第 5 の 2(2)
l 氏	l 氏 (T 社 創設者 兼 J 社 代表取締役)	第 5 の 2(2)
m 氏	m 氏 (K 社 代表取締役 兼 L 社 一人株主)	第 5 の 2(2)
n 氏	n 氏 (M 社 取締役)	第 5 の 2(2)
o 氏	o 氏 (KDDI 代表取締役会長)	第 5 の 2(3)
p 氏	p 氏 (KDDI 常勤監査役)	第 5 の 2(3)
q 氏	q 氏 (KDDI 常勤監査役)	第 5 の 2(3)
r 氏	r 氏 (ビッグローブ 監査役、ジー・プラン 監査役)	第 5 の 2(3)
s 氏	s 氏 (ジー・プラン 取締役執行役員副社長)	第 5 の 2(3)
t 氏	t 氏 (ビッグローブ リアライズ事業本部事業開発部長)	第 5 の 2(3)
u 氏	u 氏 (KDDI 取締役執行役員専務 兼 パーソナル事業本部長)	第 5 の 2(3)
v 氏	v 氏 (KDDI パーソナル事業本部パーソナル事業管理本部長)	第 5 の 2(3)
w 氏	w 氏 (ビッグローブ 代表取締役社長)	第 5 の 2(3)
x 氏	x 氏 (KDDI コーポレート統括本部経営管理本部財務・税務部財務グループ)	第 5 の 2(3)
y 氏	y 氏 (ジー・プラン 前代表取締役社長)	第 5 の 3(1)
z 氏	z 氏 (ジー・プラン 元取締役副社長)	第 5 の 4(1)
aa 氏	aa 氏 (ジー・プラン コミュニケーションデザイン戦略部長)	第 5 の 4(1)
ab 氏	ab 氏 (ビッグローブ リアライズ事業本部副本部長)	第 5 の 4(2)
ac 氏	ac 氏 (ビッグローブ 前代表取締役社長)	第 5 の 4(2)

定義語	内容	定義箇所
ad 氏	ad 氏 (G 社 代表取締役)	第 5 の 4 (2)
ae 氏	ae 氏 (T 社 元代表取締役社長)	第 5 の 4 (2)
af 氏	af 氏 (T 社 代表取締役)	第 5 の 4 (2)
ag 氏	ag 氏 (ビッグロブ 取締役執行役員副社長)	第 5 の 4 (2)
ah 氏	ah 氏 (ビッグロブ 取締役執行役員常務 CFO)	第 5 の 4 (2)
ai 氏	ai 氏 (KDDI 社外取締役)	第 5 の 4 (3)
aj 氏	aj 氏 (ビッグロブ コーポレート本部主査)	第 8 の 2 (1)
ak 氏	ak 氏 (ジー・プラン 経営戦略部経理財務チーム長)	第 8 の 2 (1)
al 氏	al 氏 (ビッグロブ リアライズ事業本部法人第 2 営業部長)	第 8 の 2 (2)
am 氏	am 氏 (ビッグロブ リアライズ事業本部事業開発部 1 グループ)	第 8 の 2 (2)
an 氏	an 氏 (ビッグロブ リアライズ事業本部事業開発部 1 グループグループリーダー)	第 8 の 2 (2)
ao 氏	ao 氏 (ビッグロブ リアライズ事業本部事業開発部元部長)	第 8 の 2 (2)
Z 社	Z 社	第 8 の 2 (2)
ap 氏	ap 氏 (ビッグロブ 経営監査室長)	第 8 の 2 (2)
aq 氏	aq 氏 (KDDI 執行役員 コーポレート統括本部経営管理本部長)	第 8 の 2 (3)
ar 氏	ar 氏 (KDDI 監査本部長)	第 8 の 2 (3)
as 氏	as 氏 (KDDI 代表取締役社長)	第 8 の 2 (3)
at 氏	at 氏 (KDDI 取締役執行役員専務 CFO 兼 コーポレート統括本部長)	第 8 の 2 (3)
au 氏	au 氏 (KDDI コーポレート統括本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長)	第 8 の 2 (3)
av 氏	av 氏 (ジー・プラン 経営戦略部長兼執行役員)	別紙 1
aw 氏	aw 氏 (ジー・プラン ソリューション営業ビジネス部アライアンスチーム)	別紙 2
ax 氏	ax 氏 (ジー・プラン ソリューション営業ビジネス部ソリューションチーム)	別紙 2
ay 氏	ay 氏 (ビッグロブ リアライズ事業本部事業開発部 2 グループグループリーダー)	別紙 2
az 氏	az 氏 (ジー・プラン ソリューション営業ビジネス部ソリューションチーム)	別紙 2
ba 氏	ba 氏 (ジー・プラン ソリューション営業ビジネス部ソリューションチーム)	別紙 2

定義語	内容	定義箇所
bb 氏	bb 氏 (ビッグローブ リアライズ事業本部事業開発部 1 グループ)	別紙 2
bc 氏	bc 氏 (ビッグローブ リアライズ事業本部事業開発部 2 グループシニアプロフェッショナル)	別紙 2
bd 氏	bd 氏 (Q 社 代表取締役)	別紙 2
be 氏	be 氏 (O 社 代表取締役)	別紙 2
bf 氏	bf 氏 (ビッグローブ サービス企画部 UX2 グループ)	別紙 2
bg 氏	bg 氏 (ビッグローブ リアライズ事業本部事業開発部新事業準備室グループグループリーダー)	別紙 2
bh 氏	bh 氏 (S 社 代表取締役)	別紙 2
bi 氏	bi 氏 (R 社所属)	別紙 2
bj 氏	bj 氏 (ジー・プラン G ポイントビジネス部長)	別紙 2
bk 氏	bk 氏 (N 社 代表取締役)	別紙 2
bl 氏	bl 氏 (ジー・プラン G ポイントビジネス部アライアンス推進チームチームリーダー)	別紙 2
bm 氏	bm 氏 (ビッグローブ コーポレート本部副本部長)	別紙 2
bn 氏	bn 氏 (ビッグローブ コーポレート本部経営管理部長)	別紙 2
bo 氏	bo 氏 (KDDI コーポレート統括本部総務本部前内部統制部長)	別紙 2
bp 氏	bp 氏 (ジー・プラン メディアビジネス部 プロダクトグロースチームチームリーダー)	別紙 2
bq 氏	bq 氏 (ジー・プラン 経営企画部総務チームチームリーダー兼 G ポイントビジネス部カスタマーサポートチームチームリーダー)	別紙 2
br 氏	br 氏 (ジー・プラン 内部監査・内部統制担当)	別紙 2
bs 氏	bs 氏 (AA 社 取締役 (元ビッグローブ コーポレート本部経営管理部経理財務グループグループリーダー))	別紙 2
AA 社	AA 社	別紙 2
bt 氏	bt 氏 (ジー・プラン 元ソリューション営業ビジネス部ソリューションチーム所属 (2025 年 12 月退職))	別紙 2
bu 氏	bu 氏 (B 社 代表取締役社長)	別紙 2
bv 氏	bv 氏 (ビッグローブ 執行役員常務 兼 リアライズ事業本部副本部長)	別紙 2
bw 氏	bw 氏 (KDDI 執行役員 兼 パーソナル事業本部副事業本部長)	別紙 2
bx 氏	bx 氏 (KDDI 執行役員 兼 パーソナル事業本部副本部長)	別紙 2

定義語	内容	定義箇所
by 氏	by 氏 (KDDI 代表取締役執行役員副社長 兼 ビジネス事業本部長)	別紙 2
bz 氏	bz 氏 (B 社 元部長職)	別紙 2
ca 氏	ca 氏 (KDDI コーポレート統括本部経営管理本部経理部長)	別紙 2
cb 氏	cb 氏 (KDDI コーポレート統括本部購買本部購買統括部長)	別紙 2
cc 氏	cc 氏 (AB 社 代表取締役社長)	別紙 2
AB 社	AB 社	別紙 2
cd 氏	cd 氏 (D 社 マネージャー)	別紙 2
ce 氏	ce 氏 (H 社所属)	別紙 2

*本事案の内容等を踏まえ、特別調査委員会の判断で、匿名化等の措置を講じたものである。

目 次

第 1	調査の概要	1
1	特別調査委員会の設置経緯	1
2	本調査の目的	2
3	本委員会の構成及び本調査の体制	2
4	本調査の実施期間及び対象期間	3
5	本調査の実施方法	3
(1)	関係資料の確認	3
(2)	デジタルフォレンジック調査	4
(3)	関係者に対するヒアリング	4
6	類似事案調査の実施方法	5
(1)	子会社の類似事案調査	5
(2)	本件子会社を対象としたアンケート調査等	5
7	本調査に関する留保事項	5
第 2	本件子会社の概要等	7
1	ジー・プランの概要	7
(1)	沿革及び事業内容	7
(2)	業績の推移	8
(3)	組織の概要	9
2	ビッグロープの概要	12
(1)	沿革及び事業内容	12
(2)	業績の推移	13
(3)	組織の概要	14
第 3	KDDI によるグループガバナンスの状況	18
1	グループガバナンス体制	18
(1)	子会社管理の体制	18
(2)	KDDI におけるグループガバナンスに関与する会議体	23
2	グループファイナンスに関する体制	24
(1)	KDDI におけるグループファイナンスの概要	24
(2)	グループファイナンスに関する承認プロセス	24
(3)	グループファイナンスの管理体制	25
3	DMX 事案の再発防止策の対応状況	26
第 4	広告代理事業の概要及び実務フロー	28
1	広告代理事業の概要	28
2	受注から広告掲載までの流れ	30

(1)	基本契約の締結.....	30
(2)	案件の受注及び広告の掲載.....	30
3	広告掲載から広告料の支払までの流れ.....	31
(1)	成果件数の把握.....	31
(2)	成果件数に基づく広告料の請求及び支払.....	32
4	グループファイナンスによる資金調達までの流れ.....	34
第5	本調査により判明した架空循環取引.....	36
1	本件架空循環取引の内容.....	36
(1)	本件架空循環取引の概要.....	36
(2)	本件架空循環取引の実行者.....	41
(3)	本件架空循環取引の具体的な手口等.....	42
(4)	本件架空循環取引の発覚を免れるための対応.....	47
2	本件架空循環取引に係る事実経過.....	50
(1)	本件架空循環取引を開始した経緯.....	50
(2)	本件架空循環取引が継続・拡大した経緯.....	51
(3)	本件架空循環取引の疑いが発覚した経緯.....	64
3	本件架空循環取引を行った動機.....	67
(1)	a氏.....	67
(2)	b氏.....	68
4	KDDI グループの役員の認識.....	68
(1)	ジー・プランの役員の認識.....	68
(2)	ビッグローブの役員の認識.....	72
(3)	KDDI の役員の認識.....	76
第6	類似事案調査の結果.....	79
1	子会社の類似事案調査.....	79
(1)	売上の継続的な増加又は新規事業の開始.....	79
(2)	KDDI におけるグループファイナンスの利用有無.....	79
(3)	事業内容及び商流の調査.....	79
(4)	類似事業調査及び取引先検証.....	80
2	本件子会社を対象としたアンケート調査等.....	80
第7	会計上の影響額.....	81
1	売上高及び売上原価の訂正.....	81
2	外部流出額.....	83
第8	原因分析.....	85
1	総論.....	85
2	各社における原因.....	87

(1)	ジー・プランにおける原因.....	87
(2)	ビッグローブにおける原因.....	97
(3)	KDDI における原因.....	109
第9	再発防止策の提言.....	118
1	総論.....	118
2	各社における再発防止策の提言.....	119
(1)	ジー・プランにおける再発防止策.....	119
(2)	ビッグローブにおける再発防止策.....	124
(3)	KDDI における再発防止策.....	130

第1 調査の概要

1 特別調査委員会の設置経緯

KDDI株式会社（以下「KDDI」という。）は、2025年度の監査役監査において、KDDIの連結子会社であるビッグロブ株式会社（以下「ビッグロブ」という。）及びビッグロブの子会社であるジー・プラン株式会社（以下「ジー・プラン」といい、ビッグロブと併せて「本件子会社」という。）の広告代理事業⁹における取引の妥当性について、社内監査役及び内部監査部による予備調査¹⁰を実施した。2025年10月、KDDIは、当該予備調査の過程で、KDDIの会計監査人であるPwC Japan有限責任監査法人（以下「会計監査人」という。）から、ジー・プランの広告代理事業において不適切な取引が行われていた疑いがある旨の指摘を受け、外部の公認会計士も交えた社内調査を実施した。

これらの調査では、不適切な取引の存在を裏付ける客観的な証拠や関係者の供述は得られなかったが、2025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、不適切な取引を実行していた本件子会社の従業員による自認が得られ、これを受けて、本件子会社において売上高等が過大に計上されていた可能性が判明した。

そこで、KDDI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。その結果、2026年1月上旬、上記自認と整合する客観的な証拠が確認され、広告代理事業において、本件子会社の従業員が関与し、広告運用の実体のない架空循環取引（以下、当該取引を「本件架空循環取引」といい、本件架空循環取引に係る一連の事象を「本件」という。）が行われていた疑いの存在が確認された。

これを受け、KDDIは、本件に関する事実関係やその原因等を解明するため、より専門性及び客観性の高い調査を実施する必要があると判断し、2026年1月14日、取締役会において、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（以下「本委員会」という。）を設置することを決定し、同日、本委員会に対し、下記2に記載する事項を目的とする調査（以下「本調査」という。）を委託した。

⁹ ビッグロブにおいては、広告代理事業のことを「販売支援事業」と呼称しており、本調査報告書において同社の取締役会議事録等を引用する場合等には「販売支援事業」の語を用いることがある。

¹⁰ 一般に、監査における予備調査とは、本格的な監査（本調査）に先立ち、対象の実態やリスクを把握するための初期的な調査のことを意味する。

2 本調査の目的

本調査の目的は、以下のとおりである。

- ① 本件の事実関係の解明
- ② 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
- ③ 本件に類似する事案の有無の確認
- ④ 本件が生じた原因の分析と再発防止策の提言
- ⑤ その他、本委員会が必要と認めた事項

3 本委員会の構成及び本調査の体制

本委員会の構成は、以下のとおりである。

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）

なお、本件の対応に当たっては、会計監査人による円滑な監査業務の遂行や決算影響の早期把握等の観点から、本委員会が KDDI 及び会計監査人に対して必要な範囲で調査の進捗状況を共有する必要が認められた。また、本件は KDDI ではなく本件子会社における事案であった。

そのため、KDDI は、外部の弁護士及び公認会計士が KDDI 及び会計監査人に対して随時情報共有を行いつつ十分な専門性及び客観性を確保して調査を実施できる体制として、特別調査委員会を採用することが適切であると判断し、本委員会は、このような KDDI の意向を受け、十分な専門性及び客観性を確保して本調査を実施した¹¹。

また、本委員会は、本調査を補助させるため、以下の者を調査補助者として本調査に関与させた。

新丸の内総合法律事務所

弁護士 横井朗

¹¹ このような観点から、本委員会は、日本弁護士連合会が 2010 年 7 月 15 日に策定（同年 12 月 17 日に改訂）した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠する第三者委員会ではない。

長島・大野・常松法律事務所

弁護士 小川聖史、同 伊藤昌夫、同 天井周平、同 一色健太、同 高野紘輝、
同 湯浅諭、同 八木拡、同 御手洗伸、同 今野恵一朗、同 持永勇揮、同 初
馬真人、同 高井志穂、同 畑和貴、同 梶原知茂、同 菅紀世美、同 野村琴音

合同会社デロイトトーマツ

米国公認会計士・公認不正検査士 清水和之、公認不正検査士 岡田大輔、他公
認会計士等 21 名

4 本調査の実施期間及び対象期間

本委員会は、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 年度から現在¹²までであるが、必要に応じて、それ以前の期間にも遡って調査を実
施した。

また、本調査における会計上の影響額（下記第 7 参照）の算定対象期間は、2017 年
4 月（第 34 期）から 2025 年 12 月（第 42 期第 3 四半期）までの間とした。

5 本調査の実施方法

本委員会は、上記 4 の調査期間において、上記 2 の本調査の目的を達するために必
要と考えられる以下の調査方法を実施した。

(1) 関係資料の確認

本委員会は、主に以下の関係資料を確認した。

ア KDDI 及び本件子会社の社内規程、議事録等の社内資料

取締役会規則、経営会議規程、経営戦略会議規程、KDDI グループガバナンス委
員会規程、リスクマネジメント委員会規程、KDDI グループ企業倫理委員会規程そ
の他の会議・委員会規程及び議事録、グループファイナンスに関する規程、与信判
断に関する規程、経理規程、内部監査規程等の各種社内規程、各社の組織図、所属

¹² 本調査報告書作成時点である 2026 年 3 月 31 日時点をいう。以下、同様である。

する役職員¹³の経歴書、本件子会社に対する与信判断・グループファイナンス実行に関する資料、内部監査結果に関する資料、その他本委員会からの要請に基づいて KDDI 又は本件子会社が作成した資料等、本委員会が本調査の目的を達成するために必要と判断した資料を幅広く収集し、その内容を確認した。

イ 本件子会社における広告代理事業に関する資料

本件子会社の総勘定元帳・損益計算書、購買マニュアル、取引先との間の契約書・納品書・請求書・入金伝票・支払伝票・月次の成果レポート、各取引先の与信・バックグラウンドチェックに係る資料¹⁴、本件子会社の従業員が本件架空循環取引のために作成した資料、取引先から任意で提供を受けた本件架空循環取引に関する資料等、本委員会が本調査の目的を達成するために必要と判断した広告代理事業に関する資料を幅広く収集し、その内容を確認した。

(2) デジタルフォレンジック調査

本委員会は、本調査の目的達成のために必要と判断した別紙 1 記載の範囲のコミュニケーションツール（電子メール、Google チャット、Slack 及び Chatwork）の電子データ、並びに業務用・私用モバイル端末¹⁵内のショートメッセージ、チャットアプリ等のデータ合計 337 万 5,330 件を収集・保全し¹⁶、これらの電子データに対して本委員会が設定したキーワードによる絞込み等を行った 12 万 3,485 件を確認した。

(3) 関係者に対するヒアリング

本委員会は、別紙 2 記載の関係者 80 名に対し、対面又はオンラインの方法で、延べ 98 回のヒアリングを実施した。

¹³ 役員及び従業員をいう。以下、同様である。

¹⁴ 本件子会社において取引に際して取得した資料のほか、2025 年 10 月に実施された外部の公認会計士を交えた社内調査において取得した資料を含む。

¹⁵ 私用モバイル端末に関しては、端末の提出及び当該端末内の電子データの閲覧等について、提出者本人の同意を得た。

¹⁶ 私用モバイル端末及び業務用貸与 PC・モバイル端末については、当該端末内の電子データを保全し復元処理を実施している。

6 類似事案調査の実施方法

(1) 子会社の類似事案調査

下記第6の1のとおり、本委員会は、本件架空循環取引の特徴を勘案し、KDDI及び2025年12月時点における全ての連結子会社96社¹⁷において、本件に類似する実体を伴わない架空循環取引又はこれに相当する不適切な会計処理（以下「類似事案」という。）の有無を調査した。

(2) 本件子会社を対象としたアンケート調査等

本委員会は、本件の類似事案の有無を確認するため、本件子会社の役職員計778名を対象としてアンケート調査を実施した。

その結果、2026年2月6日から同月24日までに768名（回答率98.7%）から回答を受領し、その内容を確認するとともに、必要に応じて、回答者に対するフォローアップのヒアリングを実施し、詳細を聴取した。

7 本調査に関する留保事項

本調査は、強制権限のない任意の調査であり、KDDI、本件子会社、取引先等の関係者に対するヒアリング及び資料等の収集は、任意の協力を得ることができた範囲で実施されたものに限定されている。

特に、本委員会は、本件の事実関係の解明のため、社内の関係者だけでなく、本件架空循環取引の商流に含まれる取引先関係者についても幅広くヒアリングの実施を依頼し、その多くの取引先関係者が本委員会のヒアリングに応じたが（関係者に対するヒアリングに関する詳細は上記5(3)及び別紙2参照）、その必要性が高いと考えていた一部の取引先関係者からはヒアリングの実施を拒否された。また、一部の取引先関係者については、2度目のヒアリングの実施を要請したものの、これを拒否され、代わりに書面での質問を求められた。本委員会はこれに応じて質問事項を記載した電子メールを送付したが、現在まで回答を得られていない。

¹⁷ 上記「96社」は、KDDIの連結財務諸表作成のために用意された連結子会社のレポーティング・パッケージ数を基に算出している。KDDIでは、連結子会社及び孫会社を合算して1つの連結レポーティング・パッケージ（サブ連結）を作成する場合があるため、2025年3月期のKDDI有価証券報告書上の連結子会社数（189社）とは異なる値となっているが、当該189社は上記96社に含まれる。したがって、本委員会は、原則として、KDDI有価証券報告書上の連結子会社数（189社）を対象に類似事案の有無を調査したことになる。ただし、当該96社にはビッグロープが含まれるところ、ビッグロープは、アンケート調査等を別途実施しているため、上記類似事案調査の対象からは除外した。

さらに、本調査報告書の記載事項は、上記 4 の限られた調査期間の中で、本委員会が実施した上記 5 の調査方法の範囲内で判明したものに限定されており、本調査の過程でアクセスできなかった資料又は事実重要な事情が存在したとしても、それらは本調査報告書に記載されていない。

特に、本件子会社は、本件架空循環取引における直接の契約当事者となる上流及び下流の広告代理店¹⁸との間の契約書、請求書その他の資料は保有しているが、当該上流又は下流の広告代理店とその更に上流又は下流に位置する広告代理店との間の契約書、請求書、その他の資料は保有していない。また、本件架空循環取引を含む広告代理事業に係る取引において広告の出稿を希望する事業者（以下「**広告主**」という。）及び広告掲載先は相当多数に及んでいるため、その全件について広告主による依頼や広告掲載の実在性の有無を確認することは現実的ではない。そのため、本委員会では、無作為に抽出した一部の取引について、取引の実在性を示す証拠の有無の確認を実施することとどめた。

このように、本調査の結果の参照に当たっては、本調査に対する各種制約が存在すること、本調査で得られた資料や供述の誤り、新たな事実の発覚等によって本調査報告書の内容を修正・変更すべき場合があり得ること等について留意を要する。

また、本調査報告書の内容は、裁判所及び監督官庁における将来の判断を保証するものではなく、本調査報告書の内容と異なる事実認定や法的評価がされる可能性がある。

¹⁸ 上流代理店及び下流代理店の意義については、下記第 4 の 1 参照

第2 本件子会社の概要等

1 ジー・プランの概要

(1) 沿革及び事業内容

ジー・プランは、株式会社博報堂、住友商事株式会社及び三井住友カード株式会社の合弁会社として2001年2月に設立され、2011年3月にビッグロブ¹⁹の子会社となり、2017年1月にビッグロブがKDDIの完全子会社となったことに伴い、KDDIグループ²⁰に加わった。

本件に関連するジー・プランの沿革は、表1のとおりである。

表1 ジー・プランの沿革

2001年2月	設立
2011年3月	NECビッグロブ株式会社（当時）の子会社となる
2017年1月	KDDIがビッグロブを完全子会社としたことで、KDDIグループに加入
2017年度	広告代理事業を開始

ジー・プランの主な事業内容は、Gポイント事業、メディア事業、ポイントプラットフォーム事業及び広告代理事業である。「Gポイント」とは、大規模なポイント交換ネットワークを有するポイント交換サービスであり、ジー・プランは、Gポイントの運営を行うほか、Gポイントが貯まるサービスの提供やGポイント会員に向けた情報発信等を内容とするメディアの運営等を行っている。

2017年頃、ジー・プランは、Gポイントの集客力低下により自社メディア以外の広告出稿の方法を模索していた。そのような状況の下、下記第5の2(1)のとおり、a氏は、広告代理事業に関連する前職での業務経験を活かしつつSNS等の広告媒体を利用するため、下流代理店に対して成果報酬型²¹で広告出稿を委託する取引（その後の広告代理事業）を開始するに至った。

¹⁹ 当時のNECビッグロブ株式会社である。

²⁰ 「KDDIグループ」の意義については、下記第3の1(1)ア参照

²¹ 成果報酬型の意義については、下記第4の1参照

(2) 業績の推移

ジー・プランの業績の推移は、表2のとおりである。

表2 ジー・プランの売上高、売上総利益

単位：百万円

会計年度	売上高	売上総利益	広告代理事業 売上高	広告代理事業 売上総利益 ²²
2018年3月期	1,910	1,018	30	28
2019年3月期	3,816	1,025	408	51
2020年3月期	5,592	1,214	1,151	85
2021年3月期	6,479	1,156	2,483	164
2022年3月期	13,760	1,545	8,806	513
2023年3月期	34,492	2,519	28,859	1,397
2024年3月期	59,461	4,721	52,965	3,555
2025年3月期	82,377	10,461	75,717	9,436
2026年3月期 第3四半期累計	61,825	14,238	56,477	13,648

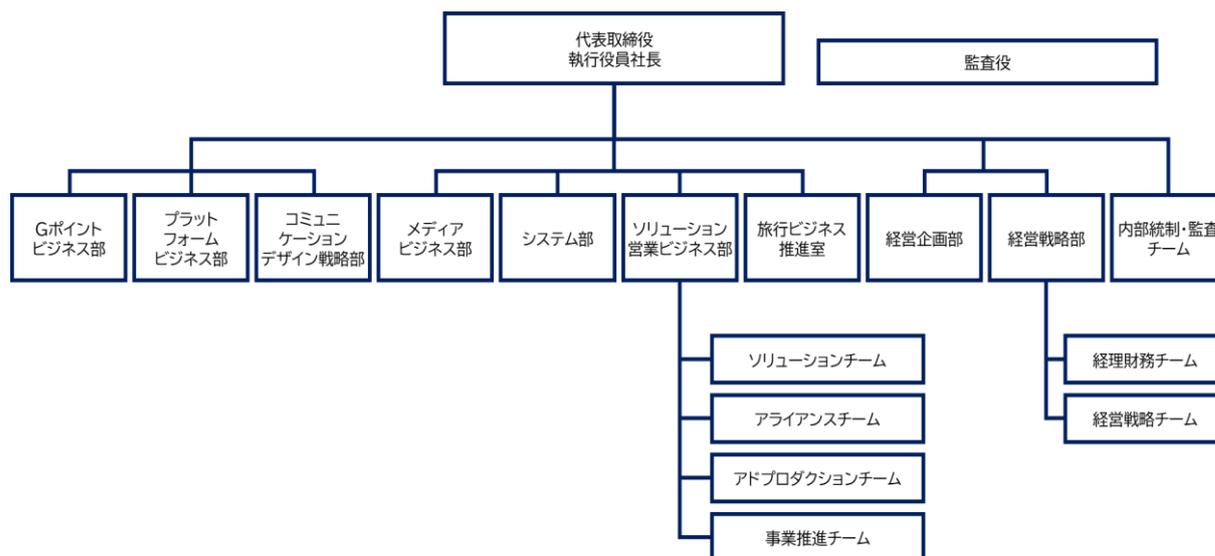
²² ジー・プランにおいて、広告代理事業は事業セグメントとして独立して管理されておらず、同事業について間接経費等を含む営業利益のデータは存在しない。

(3) 組織の概要

ア 主な組織体制

現在のジー・プランの組織体制の概要は、図1のとおりである²³。

図1 ジー・プランの主な組織体制



イ 広告代理事業に関する部門

(ア) ソリューション営業ビジネス部

ジー・プランにおいて、広告代理事業はソリューション営業ビジネス部が所管している。同部では、広告代理事業に限らず、広告事業関連一般を所管しており、現在、同部には、ソリューションチーム、アライアンスチーム、事業推進チーム及びアドプロダクションチームが置かれている。

このうち、広告代理事業における上流代理店及び下流代理店との間の一連の営業活動等を担当するのは、ソリューションチームであり、同チームの補佐として、事業推進チームが代理店を含む取引先との連絡窓口等を担当している²⁴。

²³ 当該組織図は、ジー・プランの組織の概要を示すために、同社が作成した組織図を本委員会において修正したものである。

²⁴ アドプロダクションチームは、広告制作物の制作、広告配信等を担当しており、アライアンスチームは、広告掲載媒体に対し、ソリューションチームが獲得した案件を（通常の SNS 等ではなく、アプリ等の別媒体で）配信する広告枠の確保を依頼する役割等をそれぞれ担うが、いずれも広告代理事業に関する上流代理店及び下流代理店との間の営業活動や連絡窓口等は担当していない。

2025年10月当時、a氏はソリューション営業ビジネス部長²⁵（兼同部アライアンスチームチームリーダー兼事業推進チームチームリーダー）であり、その直属の部下に同部ソリューションチームチームリーダー兼アドプロダクションチームチームリーダーであるb氏²⁶がいた。

また、a氏及びb氏の部下として、ソリューションチームには5名の従業員が、事業推進チームには3名の従業員が、それぞれ所属していた。

(イ) 経営戦略部

ジー・プランの経営戦略部経理財務チームは、同社の経理及び財務関連を所管しており、同社における請求書の発行及び管理、帳票・証憑書類の整備保管等の業務を担当している。

また、経理財務チームは、取引先に対する与信管理について営業部門を支援及び指導するとともに、営業部門と連携して取引先に対する信用調査を実施し、与信限度額を設定している²⁷。2023年5月29日以降の与信限度額の設定に当たっては、表3のとおり、以下の者の承認を得ることとなっている。

表3 ジー・プランにおける与信限度額設定の承認者²⁸

金額	承認者
与信限度額 200 万円以上	申請チームのチーム長、申請部門部長、申請部門担当役員、経営戦略部経理財務チーム長、経営戦略部長、経営戦略部担当役員
与信限度額 50 万円以上 200 万円未満	申請チームのチーム長、申請部門部長、経営戦略部経理財務チーム長、経営戦略部長
与信限度額 50 万円未満	申請チームのチーム長、経理財務チーム長

また、与信限度額を超過して取引する場合には、再度、表3記載の承認者の承認を得る必要があることに加えて、金額にかかわらず、当該取引を担当する営業

²⁵ ジー・プラン「組織・役職管理規程」によれば、部長は、「会社が定める管理、監督の地位にある者」として、担当役員の命に従い担当業務を遂行し、担当部門の組織マネジメントの責任を持ち、業務を遂行するものとされている。

²⁶ ジー・プラン「組織・役職管理規程」によれば、チームリーダーは、「会社が定める管理、監督の地位にある者」として、部長の命に従い担当業務を遂行するものとされている。

²⁷ 与信限度額を設定した契約先と継続して取引する場合は、営業部門の信用調査依頼に基づき年度末ごとに信用調査を実施し、契約先に対する与信限度額を更新しなければならないこととされている（ジー・プラン「与信管理マニュアル」第5章Ⅱ）。

²⁸ ジー・プラン「与信管理マニュアル」第6章Ⅰ、同「日常業務承認基準」H-1。なお、2023年5月29日より前は、1件200万円以上の与信限度額の設定について社長及び副社長等の承認も必要とされていた。

部長及び経営戦略部長の承認を事前に得なければならないこととされている。

(ウ) 内部統制・監査チーム

ジー・プランでは、代表取締役直轄の内部統制・監査チームが設置されており、同チームにおいて、年1回のビッグローブの経営監査室によるジー・プランへの子会社監査対応に加え、日常内部統制モニタリングを実施している。日常内部統制モニタリングの具体的な内容としては、各部署に対する情報セキュリティに関するモニタリングに加え、2023年度からは購買コンプライアンスチェックが実施されている。

なお、ジー・プランの内部監査は、ジー・プランの会社規模に鑑み、ビッグローブの経営監査室のリソースを用いて実施されている。

ウ 広告代理事業に関係する重要な会議体

(ア) 取締役会

ジー・プランは、取締役会設置会社及び監査役設置会社である。ジー・プランは大会社である取締役会設置会社として、「内部統制システム整備に関する基本方針」を取締役会で決議している。

(イ) リスクマネジメント委員会

ジー・プランは、同社におけるリスク管理に関する事項や対応施策等の検討等を行う機関として、2020年度からリスクマネジメント委員会を設置している。同委員会は、経営企画部が運営を所管しており、社長、副社長、各部長等で構成される。

2 ビッグローブの概要

(1) 沿革及び事業内容

ビッグローブは、日本電気株式会社（以下「NEC」という。）においてインターネットサービス等を提供していたBIGLOBE事業部門が分社独立する形で2006年7月に設立され、2017年1月にKDDIの完全子会社となった。

本件に関連するビッグローブの沿革は、表4のとおりである。

表4 ビッグローブの沿革

2006年7月	NECからBIGLOBE事業部門が分社し、NECビッグローブ株式会社が設立
2014年4月	NECグループから独立し、ビッグローブ株式会社に社名変更
2017年1月	KDDIの完全子会社となる
2022年12月頃	広告代理事業に参入

ビッグローブの主な事業内容は、通信事業及び広告代理事業である。

ビッグローブは、BIGLOBEブランドを運営するインターネットサービスプロバイダとして、個人又は法人に対して「BIGLOBE 光」、「au ひかり」、「BIGLOBE モバイル」「BIGLOBE WiMAX」等のモバイル・固定通信サービスを提供する通信事業を中心に営んできたが、当該事業の将来性等を踏まえ、2022年度からトラベル事業等の新規事業（リアライズ事業）への進出を本格的に開始した。

その後、2022年12月頃、ビッグローブは、新規事業への進出の一環として、自社の企業規模や信用力等を活用して子会社であるジー・プランの広告代理事業を更に拡大するため、広告代理事業に参入することを決定した。

なお、現在、ビッグローブの子会社はジー・プラン1社のみである。

(2) 業績の推移

ビッグローブの業績の推移は、表5のとおりである。

表5 ビッグローブの売上高、売上総利益

単位：百万円

会計年度	売上高	売上総利益	広告代理事業 売上高	広告代理事業 売上総利益 ²⁹
2018年3月期	96,674	24,613		
2019年3月期	102,662	24,960		
2020年3月期	109,752	26,939		N/A ³⁰
2021年3月期	121,296	30,836		
2022年3月期	125,860	33,735		
2023年3月期	134,115	30,010	160	160
2024年3月期	135,080	33,584	2,038	2,038
2025年3月期	145,965	38,240	7,493	7,493
2026年3月期 第3四半期累計	118,758	34,928	11,320	11,320

²⁹ ビッグローブにおいても、上記1(2)と同様、広告代理事業は事業セグメントとして独立して管理されており、間接経費等を含む営業利益のデータは存在しない。

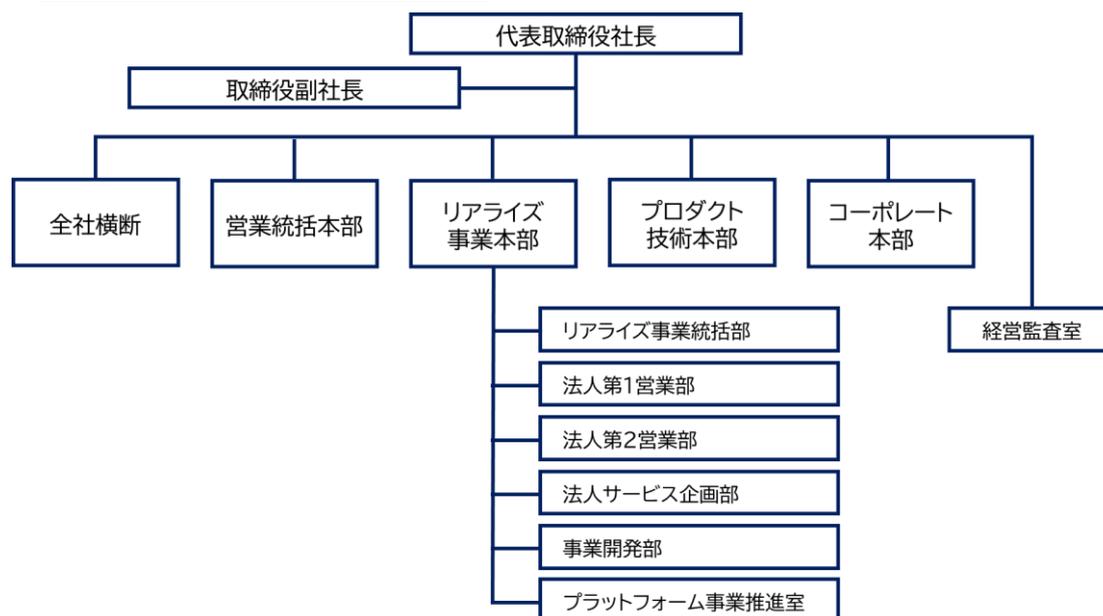
³⁰ ビッグローブが広告代理事業に参入する前であるため、データが存在しない。

(3) 組織の概要

ア 主な組織体制

現在のビッグローブの組織体制は、図2のとおりである³¹。

図2 ビッグローブの主な組織体制



イ 広告代理事業に関係する部門

(ア) リアライズ事業本部

ビッグローブにおいて、広告代理事業はリアライズ事業本部事業開発部が所管している。同部では、広告代理事業の企画、営業及び運用、並びに広告代理周辺事業の企画、サービス設計及び運用を行っており、現在、同部には1グループ、2グループ及び新事業準備室グループが置かれている。このうち、広告代理事業に直接関与するのは1グループ及び2グループである³²。

2025年10月当時、1グループ及び2グループには、それぞれグループリーダーが置かれ、その下に、1グループには3名、2グループには4名の従業員がそれぞれ所属していた³³。また、1グループには、上記3名のほか、本件架空循環

³¹ 当該組織図は、ビッグローブの組織の概要を示すために、同社が作成したものである。

³² 新事業準備室グループの主な業務内容は新規事業の探索であり、広告代理事業に関する業務には関与していない。

³³ 1グループ及び2グループはレポートラインが異なるものの、両グループを兼任する従業員が3名おり、当該兼任従業員は双方のグループの人数に計上している。

取引を首謀した a 氏及び本件架空循環取引に途中から協力した b 氏が所属していた。a 氏及び b 氏は、ジー・プランの従業員である一方（上記 1(3)イ(ア)参照）、ビッグローブが 2022 年 12 月頃に広告代理事業に参入した後、2023 年 1 月からジー・プランに在籍しつつ、ビッグローブに兼務出向していた。

1 グループでは、広告代理事業における上流³⁴及び下流代理店に対する請求・支払に係る事務処理、売上管理等を主として担当し、2 グループでは新規の代理店の開拓等を主として担当することとされている。ただし、下記第 5 の 1(4)のとおり、下流代理店に関する連絡等は、基本的に a 氏又は b 氏が行っていた。

(イ) コーポレート本部

ビッグローブのコーポレート本部経営管理部経理財務グループは、単体・連結決算、税務、棚卸資産・固定資産の管理、財務（資金管理及び出納）、並びに決算財務統制を所管しており、同社における請求書の発行及び管理、帳票・証憑書類の整備保管等の業務を担当している。

また、経理財務グループは、取引先に対する与信管理について営業部門を支援及び指導するとともに、営業部門と連携して取引先に対する信用調査を実施し、与信限度額を設定している³⁵。表 6 のとおり、2026 年 3 月 15 日改定前の与信管理基準では、与信限度額の設定に当たり、以下の者の承認を得ることとなっている。

表 6 ビッグローブにおける与信限度額設定の承認者

金額	承認者
与信限度額 3 億円以上	コーポレート本部長
与信限度額 3 億円未満 1 億円以上	コーポレート本部長
与信限度額 1 億円未満	経営管理部長

また、与信限度額を超過して取引を行う場合には、当該取引を担当する営業部門のライン長（広告代理事業に関してはリアライズ事業本部長）及びコーポレート本部長の承認を事前に得なければならないこととされている。

³⁴ ビッグローブにとっての上流代理店はジー・プランである。

³⁵ 与信限度額を設定した契約先と継続して取引する場合は、営業部門の信用調査依頼に基づき 1 年経過ごとに信用調査を実施し、契約先に対する与信限度額を更新しなければならないこととされている（ビッグローブ「与信管理基準」第 7 章 II 2③）。

(ウ) 経営監査室

ビッグローブでは、代表取締役直轄の経営監査室が設置されており、同室において内部監査及びグループ会社監査を所管している。

具体的には、経営監査室において、①認証監査³⁶（情報セキュリティ監査、個人情報保護監査）、②通常監査³⁷（内部統制監査、稟議・購買プロセスモニタリング監査、リスク・コンプライアンス監査、ジー・プランに対する子会社監査³⁸）、③テーマ監査³⁹が実施されている。

(エ) 子会社管理の所管部署

ビッグローブでは、子会社の経営及び事業運営の管理のため、子会社ごと⁴⁰に「子会社管理責任者」が任命され、当該子会社管理責任者において、当該子会社の財務指標（予算、実績、見込等）及び事業遂行状況の管理、当該子会社に関する重要情報の管理及び関係部門への報告、当該子会社との定期的な情報交換等を行うものとされている⁴¹。2025年10月当時、ジー・プランの「子会社管理責任者」は、ジー・プランを所管するリアライズ事業本部長であるc氏であった。

また、上記(ウ)のとおり、経営監査室は、定期的又は必要に応じて随時、子会社の業務全般について内部監査を実施するものとされている。

ウ 広告代理事業に関する重要な会議体

(ア) 取締役会及び監査役連絡会

ビッグローブは、取締役会設置会社及び監査役設置会社である。ビッグローブは大会社である取締役会設置会社として、「内部統制システム整備に関する基本方針」を取締役会で決議している。

³⁶ JIS 等の認証で定めるマネジメントシステムへの適合性及び整備運用状況の監査を指す（ビッグローブ「内部監査実施要領」第4条第1号）。

³⁷ 定期的に内部統制の有効性について整備面及び運用面から評価・確認する監査を指す（ビッグローブ「内部監査実施要領」第4条第2号）。なお、ビッグローブでは、2025年3月期までは通常監査を実施する際に主にルール遵守状況を調査していたが、2026年3月期からはリスクベース監査に切り替えている。

³⁸ 子会社に対する監査では、事業や組織運営状況を踏まえて監査要点やテーマが決定されている。

³⁹ リスク評価に基づき監査対象を特定し、柔軟かつ機動的に実施する監査を指す（ビッグローブ「内部監査実施要領」第4条第3号）。2025年3月期は、ビッグローブが掲げた2030年のカーボンニュートラル達成に対するリスクと対応状況の確認等を目的とする、カーボンニュートラル監査が実施された。

⁴⁰ ただし、上記(1)のとおり、現在、ジー・プランはビッグローブの唯一の子会社である。

⁴¹ ビッグローブ「グループ経営管理基本規程」第3章

(イ) 経営会議及び経営戦略会議

ビッグローブは、取締役会への付議案件について事前に審議する機関として経営会議を設置しており、取締役会への付議案件以外の重要案件について審議及び決定する機関として経営戦略会議を設置している。

(ウ) リスクマネジメント委員会

ビッグローブは、四半期に1回、同社及びその子会社におけるリスク管理に関する事項や対応施策等の検討等を行う機関として、リスクマネジメント委員会を設置している。同委員会は、コーポレート本部コーポレート統括部が運営を所管しており、社長、副社長、各本部長、監査役及び執行役員のほか、関係部署の副本部長等で構成される。

(エ) 企業倫理委員会

ビッグローブは、半期に1回、同社及びその子会社における企業倫理活動の統合的な推進に関する検討・審議及び施策の実行推進を目的として、企業倫理委員会を設置している。同委員会は、コーポレート本部コーポレート統括部が運営を所管しており、社長、副社長、コーポレート本部長、同副本部長、コーポレート統括部の担当者に加えて、KDDI の総務本部長、人事本部長、監査本部長、内部統制部の担当者等で構成される。

第3 KDDIによるグループガバナンスの状況

1 グループガバナンス体制

(1) 子会社管理の体制

ア 子会社管理の対象

KDDIは、現在、連結子会社189社（国内129社、海外60社）、持分法適用関連会社及び共同支配企業47社（国内38社、海外9社）を有している⁴²。

KDDIは、「子会社管理規程」において子会社管理に関する基本的事項を定めている。同規程における「子会社」とは、KDDIがその総株主の議決権の過半数を有する株式会社、KDDIがその経営を支配する法人及び連結財務諸表等において子会社として扱われる法人をいうとされている（以下、KDDI及び上記規程における「子会社」を併せて「KDDIグループ」という。）⁴³。

イ KDDIにおける子会社管理に係る部門

(ア) 出資先管理部門

KDDIにおける子会社管理の主管部門は、「出資先管理部門」と定められている⁴⁴。出資先管理部門とは、子会社等⁴⁵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いうとされており⁴⁶、各子会社の出資先管理部門は、KDDI「子会社管理規程」の別紙1に定められている。

KDDIでは、同社が直接管理する子会社を「第1階層子会社」、KDDIが第1階層子会社を通じて管理する子会社を「第2階層子会社」と定義し⁴⁷、第2階層子会社の出資先管理部門は第1階層子会社の出資先管理部門と同一の部門とされている⁴⁸。

出資先管理部門長は、所管する子会社に対する管理責任を負うとともに、営業支援や業務支援等を行うこととされている。また、当該子会社に事業上若しくは経営上の危機事象が発生し又は発生するおそれがある場合には、速やかにKDDIの取締役、監査役、コーポレートシェアード本部及び総務本部に報告することと

⁴² KDDIの第41期有価証券報告書8頁

⁴³ KDDI「子会社管理規程」第2条第1号、同「業務分掌規程」第2条第5号

⁴⁴ KDDI「子会社管理規程」第4条

⁴⁵ KDDIの子会社及び関連会社をいう（KDDI「業務分掌規程」第2条第6号）。

⁴⁶ KDDI「子会社管理規程」第2条第2号、同「業務分掌規程」第2条第8号

⁴⁷ KDDI「子会社管理規程」第2条第5号、同第6号及び第4条

⁴⁸ KDDI「子会社管理規程」第4条

されている⁴⁹ほか、KDDI から当該子会社に派遣される取締役と共に当該会社のガバナンス等の運営方針、体制及び手順の整備に努めることとされている⁵⁰。

また、KDDI の「内部統制システム構築の基本方針」⁵¹に基づき、各子会社の社長は、「内部統制責任者」として、当該会社におけるリスク管理体制、業務品質向上推進体制及び情報セキュリティ等に関する内部統制上の役割を負っている。他方、出資先管理部門の統括本部長又は事業本部長は、「内部統制統括責任者」として、所管する子会社における業務上の課題の発見、適切な統制の整備・運用、内部統制責任者間の連携強化及び全体最適化のための調整等の役割を負っている。

現在、ビッグロブ（第1階層子会社）及びジー・プラン（第2階層子会社）の出資先管理部門は、パーソナル事業本部パーソナル事業管理本部である。同本部では、2025年10月当時、主担当及び副担当の2名でビッグロブの管理を担当していた。また、当該副担当は、別の子会社管理を主担当として担当していたため、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名が行っていた。

また、KDDI では、各第1階層子会社がKDDI の中期計画をベースに「マスタープラン」と呼ばれる事業計画を作成することとしている。具体的には、各年度末に次年度のマスタープランを作成した後、年度途中である夏期に上半期の進捗を反映して実績とマスタープランの差異を確認した上、下半期の事業の進め方について再検討し、「修正マスタープラン」を作成している。マスタープランの作成に当たっては、出資先管理部門が第1階層子会社と協議の上、同社から提出された事業計画の妥当性、蓋然性及び成長可能性等を確認している。また、子会社の規模によっては、KDDI の経営戦略会議で当該会社のマスタープランに関し、審議が行われている。ビッグロブのマスタープランに関しては、出資先管理部門であるKDDI のパーソナル事業管理本部がビッグロブと協議の上、当該マスタープランの妥当性等を確認し、KDDI の経営戦略会議において審議が行われている。さらに、KDDI の取締役会及び経営会議では、経営戦略会議での議論等を踏まえたKDDI の連結ベースのマスタープランの審議が行われている。

加えて、KDDI では、「子会社管理規程」の別紙2に基づき、子会社⁵²における一定の事項についてKDDI が意思決定に関与し、又は子会社からKDDI への報告

⁴⁹ KDDI 「子会社管理規程」第5条

⁵⁰ KDDI 「子会社管理規程」第14条第1項

⁵¹ <https://www.kddi.com/corporate/ir/governance/policy/>（最終アクセス日：2026年3月31日）

⁵² なお、子会社のうち、au フィナンシャルホールディングス株式会社、株式会社 au じぶん銀行、au ペイメント株式会社、au アセットマネジメント株式会社、au フィナンシャルサービス株式会社、au フィナンシャルパートナー株式会社、au Reinsurance Corporation、au 損害保険株式会社、沖縄セルラー電話株式会社、OTNet 株式会社、沖縄セルラーアグリ&マルシェ株式会社については本件子会社とは異なる基準が適用される（KDDI 「子会社管理規程」別紙2-②及び③）。

を要することとされている⁵³。具体的には、2025年5月時点⁵⁴では、子会社における事項の重要度に応じ、①KDDIにおける会議体又は稟議承認を要するもの（子会社の事業計画・資金調達、業績予想及び修正、計画株主総会の議案に関する事項等）、②出資先管理部門の承認を要するもの（子会社が行う重要な会計基準又は税務方針の変更、代表取締役の選解任、重要な人事等）、及び③出資先管理部門への報告を要するもの（子会社が作成する計算書類及び事業報告並びに年度及び四半期の決算書類等）が存在する。なお、第2階層子会社については、原則として、第1階層子会社を通じてKDDIへ承認依頼又は報告を行うこととされている⁵⁵。

（イ）コーポレート統括本部

KDDIの子会社管理体制における第2線機能は、主にコーポレート統括本部が担当している。2025年10月当時、同本部の下には、経営管理本部、コーポレートシェアード本部、総務本部、購買本部、人事本部及びサステナビリティ経営推進本部、並びにコーポレート戦略室が設置されており、これらの部門とコア技術統括本部情報セキュリティ本部は、出資先管理部門と連携して、各部の業務分掌に属する業務について子会社の管理及び支援業務を行っている。もともと、これらの部門の業務によって、出資先管理部門が担う子会社の管理及び支援業務は変更されないとされている⁵⁶。

以下では、本件と関連する範囲においてコーポレート統括本部が担う子会社管理体制について概説する。

a 経営管理本部

経営管理本部は、傘下に経理部、経営管理部、財務・税務部等を有している。

このうち、経理部はKDDIの単体決算、連結決算及び連結財務諸表等の作成等を担当しており、KDDI単体における新サービス開始時の会計処理の検討、固定資産登録・棚卸実施、減損等の検討、連結子会社から月次で報告を受ける業績値の内容の分析及び子会社の経理業務に係る支援業務等を行っている。

経営管理部は、KDDIグループのマスタープラン及び修正マスタープラン策定の取りまとめ、事業部門及び経理部から受領した業績値等を踏まえたKDDI

⁵³ KDDI「子会社管理規程」第11条第1項

⁵⁴ 2025年5月8日付けKDDI「子会社管理規程」別紙2-①参照

⁵⁵ KDDI「子会社管理規程」別紙2-①

⁵⁶ KDDI「子会社管理規程」第6条

グループの予実管理を行っている。

財務・税務部は、KDDI 単体の外部資金調達計画の策定と実施、子会社に対するグループファイナンスの実施、各種出納業務、KDDI 単体の所得税・法人税の支払、国税調査に関する対応及び子会社の税務申告に関する指導及び助言等を行っている。

b コーポレートシェアード本部

コーポレートシェアード本部にはグループ経営基盤サポート部が設置されており、同部では、出資先管理部門と連携して子会社の管理及び支援の統括的業務を行っている。

また、グループ経営基盤サポート部には、KDDI から各子会社に派遣され、当該子会社において CFO を務める役職員が所属している。

子会社の CFO の所掌業務は当該子会社の規模に応じて異なるものの、規模の大きい子会社に派遣されている CFO は、子会社の財務会計のみならずコーポレート業務全般を統括している。グループ経営基盤サポート部は、年 2 回、各子会社を訪問して当該子会社の CFO と面談を行い、コーポレート業務に関する課題について協議しているほか、人事評価のための面談及び人事評価のフィードバックのための面談についても年 2 回実施している。当該子会社訪問では、過去に相談を受けた課題に関する進捗確認及び KDDI が認識している子会社に共通のテーマを中心に協議を行っている。

c 総務本部

総務本部では、子会社並びに子会社に派遣された取締役及び監査役が遵守すべきルールとして、「KDDI グループ子会社マネジメントガイドライン」を定めており、同ガイドラインでは、ガバナンス等に関する運営基盤整備項目、KDDI への主な報告事項、行政への報告及び届出事項等が定められている。

総務本部の下に設置された内部統制部は、企画グループ、業務改善グループ及びコンプライアンスグループから構成されており、リスク管理に関する企画、立案及び促進並びにリスク情報の一元的管理及び評価に関する業務等を行っている。このうち、企画グループは内部統制に関する企画を担当し、業務改善グループは業務上の過誤に関する状況の確認、再発防止策及び未然防止策の検討等を担当している。また、コンプライアンスグループは内部通報制度

に関する業務を担当している⁵⁷。

d 購買本部

購買本部には購買統括部が設置されており、同部では、子会社を含めた購買に関するガバナンスを担当している。同部は、半期ごとに、子会社に適用される「購買コンプライアンスガイドライン」に基づくチェックシートの提出を求め、当該チェックシートの記載内容を踏まえて各子会社の購買業務に関する支援や指導を行っている。「購買コンプライアンスガイドライン」では、購買業務に関して子会社が対応すべき必須事項と、対応することが望ましい推奨事項が規定されており、取引先の与信審査に関する基準の作成は、推奨事項とされていた。

(ウ) 監査本部

KDDI の子会社管理体制における第 3 線機能は、監査本部内部監査部が担当している。同部には、実際に内部監査を行うグループとして、内部監査 1 グループ、内部監査 2 グループ及び内部監査 3 グループが設置されており、国内子会社に対する内部監査は主として内部監査 2 グループが担当している⁵⁸。KDDI の国内子会社に対する内部監査は、全ての子会社を対象とすることとされている。各年度における内部監査の対象となる子会社及び監査内容については、当該年度の内部監査計画にて決定することとされている⁵⁹。

KDDI では、2022 年度までは各子会社に対して一定期間ごとに内部監査を実施する方針を採用していたが、2023 年度以降は、年度ごとに選定された全社リスクをベースに分析した戦略リスク及びオペレーショナルリスクを踏まえ、監査対象となる子会社を選定するリスクベース監査を採用している。

なお、子会社の内部監査機能については、第 1 階層子会社の内部監査部門が第 2 階層子会社の内部監査を実施することとされているが、上記第 2 の 1(3)イ(ウ)のとおり、自ら監査部門を有する第 2 階層子会社も存在する。

また、KDDI の監査本部には、各子会社へ派遣されている監査役が所属している監査本部グループ監査役室も設置されている。

⁵⁷ KDDI における内部通報制度に関する業務は、2025 年度にコーポレート統括本部総務本部総務部から内部統制部に移管された。

⁵⁸ 内部監査 1 グループは KDDI に対する内部監査を、内部監査 3 グループは主として海外子会社に対する内部監査を、それぞれ担当している。

⁵⁹ KDDI 「子会社管理規程」第 15 条第 1 項

(2) KDDIにおけるグループガバナンスに関する会議体

ア 取締役会及び監査役会

KDDIは、取締役会設置会社及び監査役会設置会社である。KDDIは大会社である取締役会設置会社として、「内部統制システム構築の基本方針」を取締役会で決議している。

イ 経営会議及び経営戦略会議

KDDIには、同社並びにその子会社及び関連会社の経営の基本方針及び重要事項について審議及び決定する機関として、経営会議が設置されている。また、KDDIの経営課題等に関する事項について詳細検討された戦略の議論又は審議を行う機関として、経営戦略会議が設置されている。上記(1)イ(ア)のとおり、経営戦略会議では、ビッグロープを含む子会社のマスタープランの審議も行われている。

ウ リスクマネジメント委員会

KDDIは、同社及び連結子会社におけるリスク管理に関する事項を付議し、報告を行う場として、リスクマネジメント委員会を設置している。同委員会は、KDDIの代表取締役社長を委員長とし、委員長及び構成委員が出席者と定められている。

リスクマネジメント委員会には、各所掌のリスク管理に係る統括組織として各種部会が設置されており、その中には、連結子会社のガバナンスをテーマとするグループガバナンス部会⁶⁰、並びに企業倫理、コンプライアンス及び内部通報等をテーマとする企業倫理部会がある。グループガバナンス部会及び企業倫理部会の部会長は、コーポレート統括本部長である。

⁶⁰ かつてKDDIには、同社及び連結子会社におけるガバナンスに関する事項の報告及び審議等を行う機関としてKDDIグループガバナンス委員会が、企業倫理に関する事項を審議決定する機関としてKDDIグループ企業倫理委員会がそれぞれ設置されていたが、2025年度からは、経営上の重要リスクを一元的に集約することを狙いとしてリスクマネジメント委員会を設置し、その部会としてグループガバナンス部会及び企業倫理部会を設置することとした。

2 グループファイナンスに関する体制

(1) KDDI におけるグループファイナンスの概要

KDDI では、グループ全体の資金効率の向上及び資金調達費用の低減のため、連結子会社⁶¹は原則としてグループファイナンスを利用することとされている。グループファイナンスは、運転資金の充当又は余剰資金の運用を目的とした貸借である「流動性貸借」と、設備投資等の中長期の資金使途に充当することを目的とした貸借である「固定性貸借」に分類される⁶²。

このうち「流動性貸借」については、KDDI が一定期間の貸付極度額を設定し、当該極度額の範囲内で適時に連結子会社への貸付けが行われる。当該極度額は、連結子会社から KDDI に対し、年度ごとに申請が行われ、下記(2)のとおり、金額に応じて KDDI の取締役会又は経営会議における審議若しくは稟議決裁を経て決定されている。年度内に極度額の変更が必要な場合には、その都度連結子会社から申請が行われ、下記(2)のとおり、金額に応じて KDDI の取締役会又は経営会議における審議若しくは稟議決裁により極度額の増加が行われる⁶³。

また、「固定性貸借」については、連結子会社から KDDI に対し、貸借額、貸借期間、金利、元本返済方法及び元利払いスケジュール等の条件に係る申請が行われ、下記(2)のとおり、金額に応じて KDDI の取締役会又は経営会議における審議若しくは稟議決裁を経て決定されている⁶⁴。

「流動性貸借」及び「固定性貸借」のいずれについても、原則として、契約書は KDDI が定める書式を利用して作成されている⁶⁵。

(2) グループファイナンスに関する承認プロセス

KDDI から連結子会社へのグループファイナンスに係る承認プロセスについては、「流動性貸借」に係る短期貸付極度額及び「固定性貸借」に係る長期貸付額の合計額に応じ、会議体付議の要否が定められている。具体的には、合計額が累計 400 億円を超える場合には、それを超えるごとに KDDI の取締役会への付議が必要であり、累計 20 億円を超える場合には、それを超えるごとに KDDI の経営会議への付議が必要とさ

⁶¹ なお、グループファイナンスを利用できるのは連結子会社のみであり、持分法適用会社は対象外である。また、グループファイナンスは、KDDI から連結子会社への貸付けのほか、第 1 階層子会社から KDDI への貸付け及び第 1 階層子会社と第 2 階層子会社との間の貸付けも存在するが、本項では、本件において問題となった KDDI から第 1 階層子会社への貸付けについて特に言及することとする。

⁶² KDDI 「グループ財務取引に関するガイドライン」第 28 条

⁶³ KDDI 「グループ財務取引に関するガイドライン」第 29 条

⁶⁴ KDDI 「グループ財務取引に関するガイドライン」第 33 条

⁶⁵ KDDI 「グループ財務取引に関するガイドライン」第 35 条

れている。これらの付議基準に該当しない貸付けについては、稟議決裁を経る必要がある。

これらの会議体付議及び当該会議体における資金需要等に関する説明は、基本的にはKDDIの出資先管理部門が行うこととされている。これは、グループファイナンスを申請する連結子会社を所管する出資先管理部門では、当該子会社のマスタープランの妥当性検討の過程において、当該子会社に対する極度額設定の妥当性についても検討を行っているためである。もっとも、毎年3月のマスタープランにおいて承認される資金計画に基づき設定される貸付けであって、かつ経営会議への付議基準に該当するものは、一括してコーポレート統括本部経営管理本部が会議体付議及び会議体での説明を担当することとされている⁶⁶。

会議体付議が不要な貸付け又は会議体の承認を得た貸付けに係る短期貸付極度額の設定及び長期貸付けの実行は、KDDIにおいて稟議決裁を経る必要がある。稟議決裁は、基本的には出資先管理部門が起案し、会議体付議が不要な貸付けについては代表取締役社長が、会議体の承認を得た貸付けについては経営管理本部長が、それぞれ決裁者となる。もっとも、毎年3月のマスタープランにて承認される資金計画に基づき設定される貸付けに係る稟議決裁については、経営管理本部（財務・税務部）が起案し、経営管理本部長が決裁者となることとされている。

なお、これらの会議体付議又は稟議決裁において、付議又は起案を担当する部門は、貸付条件等の承認事項、貸付先の資金計画及び貸付先の会社概要を示した資料を提出する必要がある。

(3) グループファイナンスの管理体制

稟議決裁を経た短期貸付極度額内での貸付けの実行は、コーポレート統括本部経営管理本部財務・税務部が管理している。

具体的には、日々の貸付け等のオペレーションは、キャッシュ・マネジメント・システム（以下「CMS」という。）⁶⁷により行われており、連結子会社は、まず、前月末に、同システムへ翌月分の収支計画を入力し、その後当月の事業を進めていく中でグループファイナンスが必要となった場合には、CMS上で、必要資金の貸付けを財務・税務部に対して求めることとされていた。これに対し財務・税務部は、当該子会社からの貸付実行に係る要請を踏まえて必要な資金を調達し、短期貸付極度額内であるかを確認の上、貸付けを実行していた。

⁶⁶ ただし、取締役会への付議基準に該当するものは、経営会議においても当該連結子会社を管掌する役員から個別に説明がなされている。

⁶⁷ CMSは、一般に、グループ企業の銀行口座残高を一元化かつ自動的に管理し、資金の効率的な運用や支払代行等を行うシステムをいう。

また、財務・税務部は、連結子会社に対する貸付けについて、前月時点の予定と実際の貸付実績との間の乖離を確認していた。このような乖離状況に関する管理は日次で行われており、その乖離が大きい場合や、貸付額が極度額の95%を超過する場合には、CMS上でアラートが出る仕様となっていた。そして、当該アラートが出ている場合、財務・税務部の担当者は、当該子会社の担当者に対し、事業の状況を確認するとの運用となっていた。

なお、財務・税務部では貸付実行に係る要請の妥当性自体は判断しておらず、原則として短期貸付極度額の範囲内であれば貸付けを実行しており、当該要請の妥当性を判断するプロセスは特段設けられていなかった。

3 DMX 事案の再発防止策の対応状況

KDDI は、2015年5月12日、当時 KDDI の連結子会社であった DMX Technologies Group Limited（以下「DMX」という。）及びそのグループ会社が関与する取引の一部の実在性に疑義が生じた事案（以下「DMX 事案」という。）に関して外部調査委員会を設置し⁶⁸、同年8月21日に同委員会から調査報告書を受領した⁶⁹。

KDDI は、当該調査報告書における再発防止策に関する提言を受けて、子会社における内部統制責任体制（上記1(1)イ(ア)参照）に係る規程の制定を含む、①リスク意識の向上、②M&A及びPMI⁷⁰体制強化、③子会社の定常的管理、④子会社に対するモニタリング、及び⑤海外人財の育成の5項目からなる95施策を再発防止策として策定し、2015年度内に全ての施策を実行した。また、2016年度にも、子会社に対するガバナンス強化を図るため、追加施策を実施した。これらの施策の概要は、表7のとおりである。

⁶⁸ 2015年5月12日付け「当社連結決算における特別損失計上及び外部調査委員会設置のお知らせ」
(https://news.kddi.com/kddi/corporate/ir-news/2015/05/12/pdf/press_140512d.pdf)（最終アクセス日：2026年3月31日）

⁶⁹ 2015年8月21日付け「外部調査委員会の調査報告書受領のお知らせ」
(https://news.kddi.com/kddi/corporate/ir-news/2015/08/21/pdf/20150821_jp.pdf)（最終アクセス日：2026年3月31日）

⁷⁰ PMI (Post Merger Integration) とは、M&Aの成立後にシナジー効果を最大化するため、組織や業務を統合するプロセスをいう。

表7 DMX 事案を受けた KDDI の再発防止策の概要

項目	2015 年度の主な施策	2016 年度の追加施策
リスク意識の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・社長からの全従業員向け不正撲滅メッセージ ・経営層・本部長・子会社役員向け研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規に派遣する子会社取締役・監査役等への研修
M&A 戦略等の基本方針策定	<ul style="list-style-type: none"> ・PMI 専門組織の設置 ・PMI 方針の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・KDDI における PMI 推進体制の見直し
子会社の定常的管理	<ul style="list-style-type: none"> ・子会社における内部統制責任体制に係る規程策定 ・海外拠点のリスクマネジメント活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・IT 投資計画に基づくシステムの構築（ナレッジ共有基盤、決裁可視化、契約管理システム）
子会社に対するモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ・東・東南アジアブロックにおける CAAT⁷¹導入 ・内部通報制度の子会社向け周知活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・米州・欧州ブロック各社への CAAT 導入拡大 ・不正検知手法を活用した海外子会社の定常的实施
海外人財の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル人財育成プログラム導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラム対象者拡大

⁷¹ CAAT(Computer Assisted Audit Techniques)とは、会計システム等から抽出した大容量の電子データを、専用ソフトウェアを用いて分析・検証する監査手法をいう。

第4 広告代理事業の概要及び実務フロー

1 広告代理事業の概要

本件子会社における広告代理事業は、取引フローの中でジー・プラン又はビッグローブにとって上流に位置づけられる広告代理店（以下「**上流代理店**」という。）と、下流に位置づけられる広告代理店（以下「**下流代理店**」という。）との間のウェブ広告取引において、ジー・プラン又はビッグローブが仲介を行い、その対価として成果件数に応じた手数料収入を得る形（以下「**成果報酬型**」という。）のビジネスである⁷²。

具体的には、広告主が広告代理店に広告出稿を委託し、当該広告代理店が更に他の広告代理店に広告掲載等の業務を委託する。実際の商流においては、上流側及び下流側のいずれにも複数の広告代理店が介在し得るため、取引関係は必ずしも単線的ではなく、多層的な構造となっている。これらの広告代理店のうち、広告の掲載等を担うもの（以下「**掲載代理店**」という。）は、自らバナー等の広告制作物を制作し、又はアフィリエイトに広告制作物の制作等を再委託した上、広告の掲載枠を提供する SNS 事業者等（以下「**掲載媒体**」という。）に対して掲載料を支払うとともに、当該掲載枠に広告を出稿するなどの広告運用を行う。こうした商流の中で、ジー・プラン又はビッグローブは、上流代理店と下流代理店をマッチングさせることで仲介機能を果たし、手数料分の利益を得る。

そして、一般消費者が当該広告経由で広告主の商品を購入するなど、広告主の定める一定の事由が発生した場合、それが当該広告の成果として計上され、広告主は、契約相手である広告代理店（上流代理店）との間で合意された単価に成果件数を乗じた金額を、委託手数料として当該上流代理店に支払う。これを受けて、上流代理店はジー・プラン又はビッグローブに対し、自社分の手数料を差し引いた金額を支払い、更に、ジー・プラン又はビッグローブが下流代理店に対し、自社分の手数料を差し引いた金額を支払う。

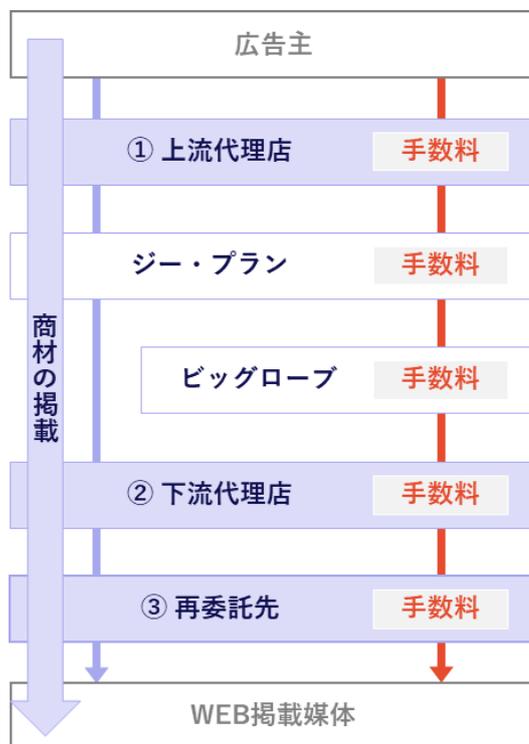
なお、広告運用及び制作ビジネスでは分業化が進んでおり、また、ネット広告は比較的参入障壁が低く多数の代理店が存在すること等から、広告主と掲載媒体との間に複数の広告代理店が介在する商流それ自体は、ウェブ広告業界において一般的に見られるものである⁷³。

以上のような商流の概略を示すと、図3のとおりとなる。

⁷² 一般に、ウェブ広告ビジネスにおける報酬の算定方法には、成果報酬型のほか、成果件数に比例した報酬額ではなく、一定の固定額を報酬額とするもの（以下「**固定費用型**」という。）も存在する。

⁷³ 複数の広告代理店が介在する要因の一つに、信用力が十分ではないため取引に応じてもらえない広告代理店からの依頼を受け、当該広告代理店と他の広告代理店との間の取引に介在し、手数料を受け取る場合があることも挙げられる。

図3 商流の概略⁷⁴



上記第2の1(1)のとおり、ジー・プランは2017年度から広告代理事業を開始しており、それ以降、ジー・プランにおける同事業の売上は漸増傾向にあった。その後、上記第2の2(1)のとおり、2022年12月頃にビッグロープが同事業に参入し、同事業の取引規模は大幅に拡大した(年度ごとの出入金額については下記第5の2(2)参照)。これにより、ビッグロープの参入以降、ジー・プランが単独で仲介を行う広告代理事業(以下「G rep」という。)と、ジー・プランに加えてビッグロープが関与する広告代理事業(以下「B rep」という。)が生まれた。

本件子会社における広告代理事業全体での取引先は、2017年4月から2025年12月までの間に計218社存在した。このうち21社との間では、下記第5の1(1)のとおり本件架空循環取引が行われており、下記第7で詳述するとおり、実態としては、本件子会社における広告代理事業の売上のうち概ね99.7%が本件架空循環取引によって計上されたものであった。

⁷⁴ 本図は、広告代理事業における主な取引を簡略化して図示したものである。実際には、ビッグロープがジー・プラン以外の広告代理店や広告主と直接取引を行うこともあった。

2 受注から広告掲載までの流れ

(1) 基本契約の締結

広告代理事業に係る取引は、本件子会社が上流代理店及び下流代理店との間で取引の基本事項を定める基本契約を締結した上、個別の広告案件ごとに個別契約を締結し、これらの契約に基づき、上流代理店から受注し、下流代理店に再委託する形で行われる⁷⁵。

基本契約の締結に当たり、ビッグロープでは、相手方である広告代理店に対する与信審査及び反社会的勢力に該当するかを確認するための審査（以下「**反社該当性審査**」という。）が行われており、取引を行うことに問題がないと判断された場合には、リアライズ事業本部長による最終承認の下、当該広告代理店との間で基本契約が締結されることとなる。ただし、このうち与信審査は、支払を受ける関係にある上流代理店に対してのみ実施され、下流代理店に対しては実施されていなかった⁷⁶。また、ビッグロープの「与信管理基準」上、KDDI の連結子会社に対する与信審査は義務付けられていなかったため、子会社であるジー・プランに対しても与信審査は実施されていなかった。

ジー・プランでも同様に、与信審査及び反社該当性審査を経て、ソリューション営業ビジネス部長による最終承認のもと、基本契約が締結されることとなる。もっとも、ジー・プランも与信審査は上流代理店に対してのみ実施しており、下流代理店に対する与信審査は実施していなかった。

(2) 案件の受注及び広告の掲載

上記(1)のとおり、基本契約の締結後は、個別契約に基づいて、上流代理店から個別の広告案件を受注し、当該案件に係る広告掲載等を下流代理店へ再委託することになる。もっとも、当該個別契約の締結については、実務上、個別契約書は作成されておらず、本件子会社は Chatwork 等のコミュニケーションツールを通じて各広告代理店等との間で取引条件を含めた合意を行っていた。

また、上記1のとおり、本件子会社から個別案件の広告掲載等に係る再委託を受けた下流代理店は、自ら又は再々委託先であるアフィリエイト等において広告制作物を制作した上、掲載媒体から購入した広告枠に広告を掲載することとなる。その過程においては、法令に違反する広告掲載の防止や、広告制作物が広告主の意向に沿った

⁷⁵ ビッグロープ又はジー・プランが広告主から直接案件を受注する場合もあるが、以下では、基本的の上流代理店から受注して行う取引を念頭に置いている。

⁷⁶ 反社該当性審査は下流代理店に対しても実施されていた。ジー・プランにおいても同じ。

ものであるかなどを確認するため、広告主又は（掲載代理店から見て上流に位置する）広告代理店において広告制作物の確認（「クリエイティブチェック」とも呼ばれる⁷⁷。）を行う場合がある。ただし、クリエイティブチェックを行うかどうかは、主として広告主の意向に依拠するものである。

なお、成果報酬型の取引の場合、報酬額の算定に当たっては広告が掲載されていることは前提とされつつ、掲載の確認よりはむしろ成果件数が関心事となるため、本件子会社では、個別案件の広告が実際に掲載媒体に掲載されているかどうかについての確認は行われていなかった⁷⁸。

3 広告掲載から広告料の支払までの流れ

(1) 成果件数の把握

上記1のとおり、成果報酬型ビジネスである広告代理事業では、成果件数が報酬額を基礎づける指標となる。すなわち、広告主から上流代理店、上流代理店から本件子会社（B rep ではジー・プランからビッグロブ）、本件子会社から下流代理店へ支払われる各報酬額は、いずれも成果件数に基づいて算定される。

成果件数を確認する方法には、「クロスバリュー」という成果計測システムを用いる場合と、上流代理店が作成する成果レポートの共有を受けて把握する場合がある。

クロスバリューは、ジー・プランが導入している成果計測システムであり⁷⁹、API⁸⁰を用いて、広告主、本件子会社を含む広告代理店及び掲載媒体が相互にシステム連携を行うことにより利用される。この方法では、広告主がシステム上でそれぞれの成果を承認すると、それが成果として計上され、システム連携を行う他の広告代理店においても、自社の端末等で当該成果を確認することができる。

他方で、クロスバリューが利用できるかどうかは主として広告主側のシステム連携の可否に依存するため、連携が困難な場合には、上流代理店が広告主に成果件数を確認した上で成果レポート（各広告代理店の成果件数等が記載されたスプレッドシート等）を作成し、これを本件子会社に共有することにより成果件数が報告されることとなる。本件子会社は、これを更に下流代理店にも共有することで、下流代理店においても成果件数の確認が行われる。なお、上記の成果件数に係るレポートは、基本的には広告主によって作成されるが、判読性に乏しい場合等には、ジー・プラン又は

⁷⁷ クリエイティブチェックは、広告の成果を検証し、広告制作物の改善を図る目的でも実施されることがあった。

⁷⁸ これに対し、固定費用型の場合、広告掲載されていることが報酬支払の前提となるため、広告が掲載されていること自体の確認が行われる。

⁷⁹ 成果報酬型の広告取引において用いられる計測システムは、ほかにも多数存在する。

⁸⁰ Application Programming Interface の略で、プログラムの機能をその他のプログラムでも利用できるようにするための規約をいう。

ビッグローブにおいて体裁を整えて作成し直すことも行われていた。

(2) 成果件数に基づく広告料の請求及び支払

ア 上流代理店に対する対応

ビッグローブでは、上流代理店がジー・プランである場合とそうでない場合とで請求フローが異なる。なお、本件架空循環取引が行われていたのは、前者の商流においてである。

前者の場合、下流代理店の営業担当であるビッグローブの従業員が上記(1)の方法により成果件数を確認し、「実績管理シート」と呼ばれるスプレッドシートに転記する⁸¹。実績管理シートは、リアライズ事業本部事業開発部1グループのグループリーダーによる承認を受けた後、a氏又はb氏がジー・プラン従業員としての立場で確認し、成果件数を承認するか、ビッグローブに対して修正を依頼する。成果件数が確定すると、ジー・プラン宛てに請求書を発行し、当該請求書に基づき支払が行われる。

一方、後者の場合、上流代理店の営業担当であるビッグローブの従業員が上記(1)の方法により成果件数を確認した後、上流代理店に成果件数を連絡し、上流代理店との間で成果件数の確認作業を行う。成果件数は実績管理シートを用いて管理され、1グループのグループリーダーによる承認を受ける。その後、上流代理店宛てに請求書を発行し、当該請求書に基づき支払が行われる。

ジー・プランでは、ソリューション営業ビジネス部の営業担当が上流代理店との間で上記(1)の方法により把握された成果件数の確認を行った後、同部事業推進チームの担当者が成果単価を乗じて売上金額を算出し、「GBOSS」(ジー・ボス)という経理補助システムに入力する。その後、経営企画部により当該金額を確定させる処理が行われる。上流代理店への請求書はソリューション営業ビジネス部の計上担当者が作成し、同部長(2023年4月からはa氏が務めていた。)の承認を経て上流代理店に送付され、それに応じた支払が行われる。

⁸¹ 実績管理シートには複数の下流代理店の成果件数がまとめて記載される。

イ 下流代理店に対する対応

ビッグローブでは、リアライズ事業本部事業開発部 1 グループのグループリーダーが実績管理シートを承認した後、当該承認により確定した実績が下流代理店に報告され、これに基づき下流代理店からビッグローブ宛てに請求書が発行される。ビッグローブは、当該請求書を受領すると、同本部事業開発部の集計担当者（a 氏及び b 氏が務めていた。）が同部の精算担当者と連携し、当該精算担当者において、案件、成果単価、成果件数及び成果金額が記載された実績報告書を作成する。その上で、当該請求書及び実績報告書を「Biz」（ビズ）という経理システムに登録することにより支払申請が行われる。その後、リアライズ事業本部長による当該支払申請の承認を経て、経営管理部経理財務グループにおいて申請内容と証憑の一致等が確認され、問題がなければ支払が行われる。

ジー・プランでは、ソリューション営業ビジネス部の営業担当により成果件数が下流代理店に報告され、これに基づき下流代理店からジー・プラン宛てに請求書が発行される。ジー・プランは、当該請求書を受領すると、同部の計上担当者が支払申請を行い、同部長の承認を経た後、経営戦略部においても確認作業が実施され、問題がなければ支払が行われる。

ウ 支払サイト

広告代理事業では、広告代理店間で支払われる報酬が月末締めで算定されるどころ、支払サイトは各広告代理店の資金力等に応じて異なっている。

例えば、ジー・プランでは、一例として、上流代理店から 45 日サイトで支払を受けた上、下流代理店に対しても同様に 45 日サイトで支払を行う（すなわち、月末締めの翌々月 15 日払いで入金を受け、即日出金を行う。）。これに対し、ビッグローブでは、その資金力を背景に、15 日サイトでの支払（月末締めの翌月 15 日払い）を行っている。そのため、B rep において、ビッグローブは、ジー・プランからの入金に先行して下流代理店への支払を行い、その 1 か月後に手数料分を含めてジー・プランから支払を受けることにより債権を回収するという構造となっている（以下、本件において上記のように自社が支払を受けるより先に支払を行うことを「先出し」という。）⁸²。ビッグローブがこのような 15 日サイトでの支払を継続できた背景には、KDDI からのグループファイナンスの活用がある。

⁸² 本件の関係者間で、自社が支払を受けるより先に支払を行うことを、「先出し」と呼ぶことがあった。

4 グループファイナンスによる資金調達までの流れ

ビッグローブが KDDI からグループファイナンスによる資金調達を行う場合、ビッグローブのコーポレート本部が借入金額及び極度額を決定し、KDDI に対する申請を行う。これを受け、KDDI は社内手続きに基づき当該申請を審議し、グループファイナンスの実施を決定する。その手続きは、上記第 3 の 2(2)に詳述したとおりである。

ビッグローブへのグループファイナンスの極度額は、KDDI の取締役会付議基準に該当していたため、KDDI では、経営会議及び取締役会における審議を経て、その設定の承認がなされていた。2017 年度から 2025 年度までの各年度のグループファイナンスの極度額の設定状況は、表 8 のとおりである。

表 8 ビッグローブへのグループファイナンスの設定極度額

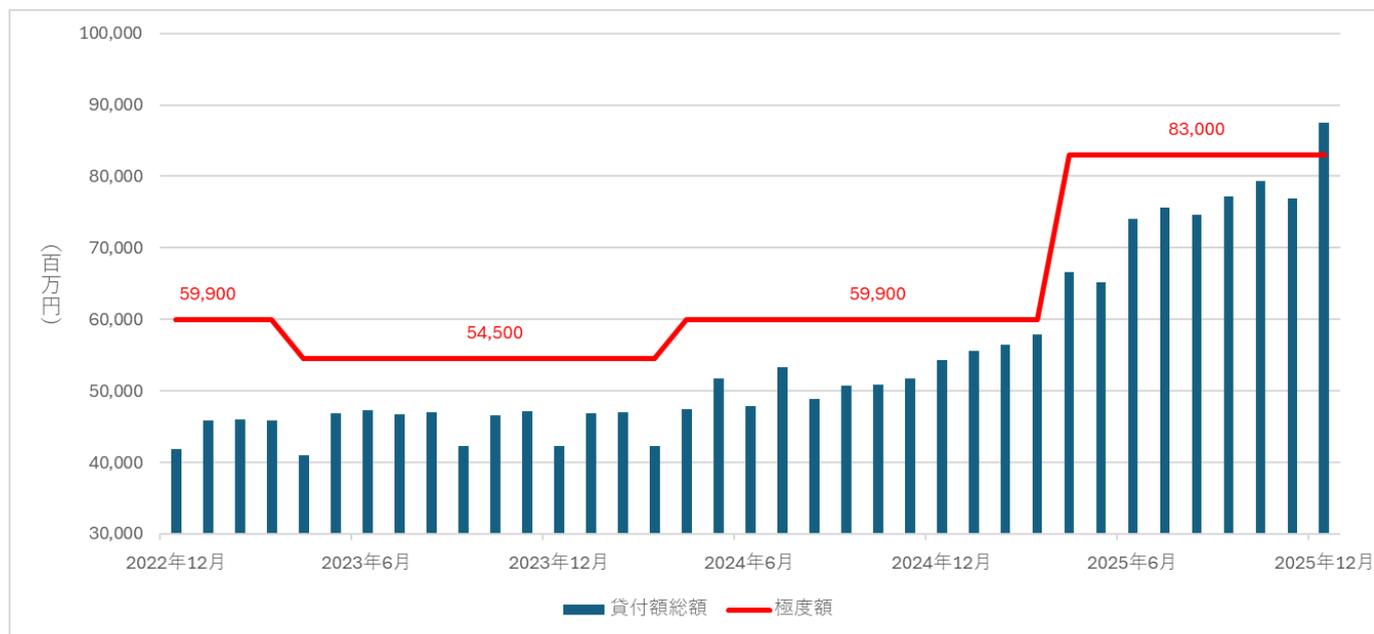
単位：百万円

年度	設定極度額
2017	21,400
2018	20,600
2019	31,300
2020	34,300
2021	46,700
2022	59,900
2023	54,500
2024	59,900
2025	83,000

上記第 2 の 2(1)のとおり、ビッグローブが広告代理事業に参入したのは、2022 年 12 月頃以降である。同月から 2025 年 12 月までの貸付額と極度額の推移は図 4 のとおりであり、当該期間における月次の貸付額は別紙 3 のとおりである。

なお、図 4 に示したとおり、2025 年 12 月時点で貸付額は極度額を超過していた。この点の経緯については、下記第 5 の 2(3)エを参照されたい。

図4 2022年12月～2025年12月のビッグローブへの貸付額と極度額の推移



第5 本調査により判明した架空循環取引

1 本件架空循環取引の内容

(1) 本件架空循環取引の概要

上記第4の1のとおり、本件子会社における広告代理事業は、本来、広告主からの広告出稿の委託を起点として、上流代理店と掲載代理店を含む下流代理店との間の広告取引において本件子会社が仲介を行い、その対価として成果件数に応じた手数料収入を得る成果報酬型のビジネスである。

しかし、a氏は、遅くとも2018年8月から2025年12月までの間、実際には広告主からの広告出稿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に装って、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（各広告代理店は、受領する報酬から自社分の手数料を差し引いた残額を他の広告代理店に支払う）ことにより、架空の取引に基づき金銭を環流させる架空循環取引を継続的に行い、真実よりも過大な売上上の計上等を行っていた。

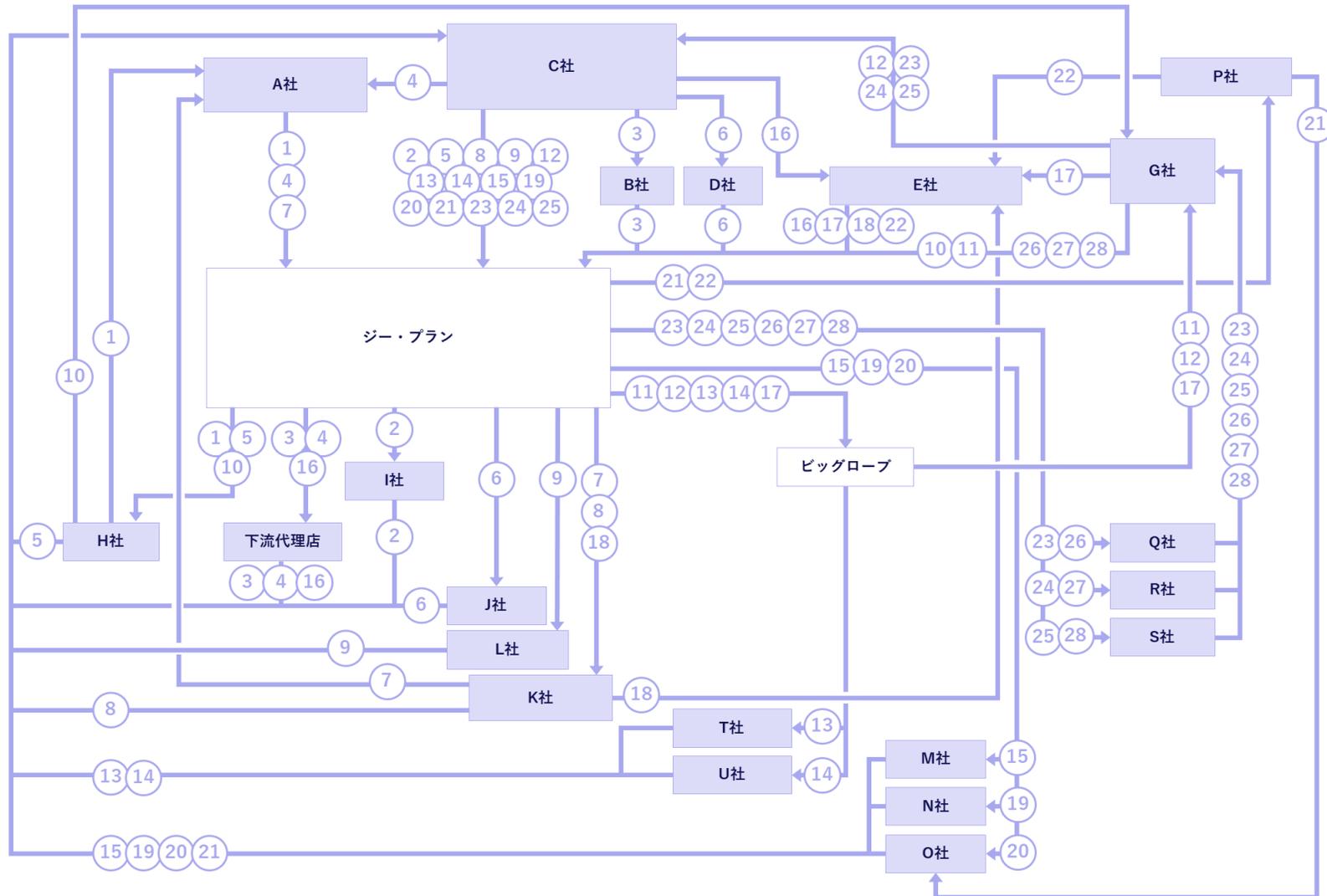
本件架空循環取引の概要を簡略的に図示すると、図5のとおりである。もともと、実際の取引関係は上流・下流に複数の広告代理店が関与する多層のかつ複雑な構造となっており、遅くとも2018年8月から2025年12月までに行われた本件架空循環取引のうち、本調査においてその存在が確認された28通りの商流を図示すると、次頁の図6のとおりとなる。

図5 本件架空循環取引の概要⁸³



⁸³ 矢印は、金銭の支払の流れを示しており、第5の他の図について同様である。

図6 本調査において確認された本件架空循環取引の商流



本調査により本件架空循環取引の商流に加わっていたことが判明した広告代理店は、以下のとおりである。

- ・ 上流代理店

A 社

B 社

C 社

D 社

E 社

F 社⁸⁴

G 社

- ・ 下流代理店

H 社

I 社

J 社

K 社

L 社

M 社

N 社

O 社

P 社

Q 社

R 社

S 社

G 社⁸⁵

T 社

U 社

⁸⁴ F 社については、2025 年 10 月、E 社から債務引受を行っているが、特定の商流に加わっていたものではない。

⁸⁵ G 社については、ジー・プランの上流に位置する商流と下流に位置する商流が存在した。

(i) 上記各広告代理店について、広告代理事業との関係における、(ii) 本件子会社との取引期間、(iii) 加わった商流（番号は図 6 参照）、(iv) 本件子会社の出入金の総額（各広告代理店から本件子会社への支払総額、又は本件子会社から各広告代理店への支払総額）、並びに(v) 手数料率は、表 9 及び表 10 のとおりである。

なお、広告代理店別の出入金額の詳細は、別紙 4 のとおりである。

表 9 上流代理店との取引の概要

(i) 広告代理店	(ii) 取引期間 ⁸⁶	(iii) 商流 ⁸⁷	(iv) 各広告代理店 から本件子会 社への支払総 額(百万円) ⁸⁸	(v) 手数料率 (%) ⁸⁹
A 社	2018 年 8 月～2023 年 6 月	①④⑦	23,367	1.5
B 社	2021 年 5 月～2025 年 11 月	③	440	3
C 社	2022 年 3 月～2025 年 12 月	②③④⑤⑥ ⑧⑨⑫⑬⑭ ⑮⑯⑰⑱⑲ ⑳㉑㉒	917,417	2.5～3
D 社	2022 年 5 月～2025 年 11 月	⑥	1,192	2
G 社	2022 年 6 月～2025 年 11 月	⑩⑪⑳㉑㉒㉓	1,371	4 又は 4.5
E 社	2023 年 7 月～2025 年 11 月	⑯⑰⑱㉒	26,781	1.5

⁸⁶ 下記 2(1) のとおり遅くとも本件架空循環取引が開始されたと認められる 2018 年 8 月以降の取引期間につき、ジー・プランと各広告代理店との間の入出金履歴等を基に特定した。

⁸⁷ Chatwork 等のコミュニケーションツールでの連絡内容、並びに a 氏、b 氏及び各広告代理店担当者の供述内容を基に認定した。

⁸⁸ KDDI から提供を受けた、2018 年 8 月から 2025 年 12 月までの本件子会社における取引先別月次入出金明細を基に記載している。なお、上記の金額には、本件架空循環取引による金額だけでなく正規取引による金額も含まれているが、下記第 7 の 1 のとおり、正規取引の金額は広告代理事業全体の取引金額と比較して極めて少額であり重要性が乏しいことから、個々の入出金について一つ一つ広告主や成果物等の証憑の存否を確認し、本件架空循環取引による金額を特定することは行っていない。

⁸⁹ 本件子会社と各広告代理店間の契約書、Chatwork 等のコミュニケーションツールでの連絡内容、並びに a 氏、b 氏及び各広告代理店担当者の供述内容を基に概ねのパーセンテージを特定した。

表 10 下流代理店との取引の概要

(i) 広告代理店	(ii) 取引期間 ⁹⁰	(iii) 商流 ⁹¹	(iv) 本件子会社か ら各広告代理 店への支払総 額(百万円) ⁹²	(v) 手数料率 (%) ⁹³
H社	2018年8月～2025年12月	①④⑤⑩	99,909	4.5又は 1 ⁹⁴
I社	2021年2月～2025年11月	②	25,013	1
J社	2022年5月～2025年11月	⑥	8,966	1
K社	2022年10月～2025年11月	⑦⑧⑱	6,828	4.5 ⁹⁵
L社	2023年1月～同年7月	⑨	123	4.5 ⁹⁶
M社	2023年4月～2025年11月	⑮	1,243	2
N社	2024年1月～2025年11月	⑲	1,179	1
O社	2024年3月～2025年11月	⑳㉑	83	2
P社	2024年5月～2025年11月	㉑㉒	200	2
Q社	2025年6月～同年11月	㉓㉔	1	1
R社	2025年10月～同年11月	㉕㉖	4	1
S社	2025年10月～同年11月	㉗㉘	3	1
G社	2023年1月～2025年12月	⑪⑫⑰⑳㉑㉒㉓	499,465	2
T社	2023年2月～2025年12月	⑬	99,031	1
U社	2023年2月～2025年12月	⑭	261,701	3

⁹⁰ 下記 2(1)のとおり遅くとも本件架空循環取引が開始されたと認められる 2018 年 8 月以降の取引期間につき、ジー・プランと各広告代理店との間の入出金履歴等を基に関与時期を特定した。

⁹¹ Chatwork 等のコミュニケーションツールでの連絡内容、並びに a 氏、b 氏及び各広告代理店担当者の供述内容を基に認定した。

⁹² KDDI から提供を受けた、2018 年 8 月から 2025 年 12 月までの本件子会社における取引先別月次入出金明細を基に記載している。なお、上記の金額には、本件架空循環取引による金額だけでなく正規取引による金額も含まれているが、下記第 7 の 1 のとおり、正規取引の金額は広告代理事業全体の取引金額と比較して極めて少額であり重要性が乏しいことから、個々の入出金について一つ一つ広告主や成果物等の証憑の存否を確認し、本件架空循環取引による金額を特定することは行っていない。

⁹³ 本件子会社と各広告代理店間の契約書、Chatwork 等のコミュニケーションツールでの連絡内容、並びに a 氏、b 氏及び各広告代理店担当者の供述内容を基に概ねのパーセンテージを特定した。

⁹⁴ 先出しの場合は概ね 4.5%、そうでない場合は 1%とされていた。

⁹⁵ a 氏によれば、常に先出しを行う代理店であった。

⁹⁶ a 氏によれば、常に先出しを行う代理店であった。

(2) 本件架空循環取引の実行者

ア a氏

a氏は、ケータリング事業等の会社での2年弱の勤務及び広告代理店での2年弱の勤務を経た後、会社を立ち上げてホームページ制作等を行い、その後、2010年12月にジー・プランに入社した。a氏は、ポイントプラットフォーム事業部に所属していた2017年度、広告代理事業を立ち上げ、それ以降、a氏の異動及びジー・プランの組織変更に伴って、メディア事業部⁹⁷、メディアビジネス部、メディアソリューションビジネス部⁹⁸及びソリューション営業ビジネス部⁹⁹が同事業を所管した。この間、a氏は、2022年4月から副部長、2023年4月から部長の役職に就いていた。

また、a氏は、ビッグローブが2022年12月頃に広告代理事業を立ち上げた後、2023年1月からは、ジー・プランに在籍しつつ、ビッグローブに兼務出向し、2023年4月からリアライズ事業本部直販営業部直販第2グループ、同年11月からは同部広告営業グループ、2024年4月からは同本部事業開発部事業開発1グループ（2025年4月からは同部1グループと名称変更）に所属して、広告代理事業に従事していた¹⁰⁰。

その後、a氏は、下記2(1)の経緯で、下記(3)の手口を用いて上記(1)の本件架空循環取引を開始した。同氏は、G repについては自ら内容虚偽の成果レポートを作成し、B repについてはb氏に同様のレポート作成を指示した上、広告代理店間の支払金額等を算出・指示・差配するなど、本件架空循環取引を主導していた。

イ b氏

b氏は、広告営業会社及びビルメンテナンス会社での勤務の後、D社に2年ほど勤め、同社において取引先担当者の一人としてa氏と知り合った。その後、自身の家庭事情から転職の必要が生じ、a氏に相談したところジー・プランへ誘われた。上記家庭事情に照らして好条件であったことに加え、それまでの対応から好印象

⁹⁷ 2018年4月、a氏が異動した部署である。

⁹⁸ 2023年4月、メディアビジネス部から広告代理事業を分離し、部に昇格させる形で創設された部署である。

⁹⁹ 2024年4月、メディアソリューションビジネス部が改編されて創設された部署である。メディアソリューションビジネス部にはメディアソリューションビジネスチームのみが設置されていたが、ソリューション営業ビジネス部への改変に際し、ソリューション、アドプロダクション及びアライアンスの3チーム体制となり、同年10月からは事業推進チームも設置された。これらのチームの概要については、上記第2の1(3)イ(ア)参照。

¹⁰⁰ 1グループの概要については、上記第2の2(3)イ(ア)参照

を持っていた a 氏と共に働きたいとの思いもあり、2020 年 4 月、ジー・プランに入社した。

その後、b 氏は、下記 2(2)ウの経緯で、下記(3)の手口を用いて上記(1)の本件架空循環取引に関与するようになったが、その後の下記 2(2)ウの経緯からすれば、遅くとも 2022 年 12 月までの間に、ジー・プランが架空循環取引に該当し得る取引を行っていることを認識したものと考えられる。b 氏は、その後も、少なくとも広告運用の実体がない取引であることを認識しつつ、内容虚偽の成果レポートの作成や下流代理店への送付、上流及び下流代理店との本件架空循環取引に関するやり取り等を行った。また、社内の定例会議において G 社、T 社及び U 社の売上の見込みに関する報告を行ったり、売上が大きい理由について説明したりするなどしており、a 氏のように本件架空循環取引を主導したとまではいえないものの、その継続に寄与する協力者として重要な役割を果たしていたといえる。

(3) 本件架空循環取引の具体的な手口等¹⁰¹

本件架空循環取引が行われた商流における金銭の流れは、上記(1)のとおり、上流代理店から本件子会社を経て下流代理店に至り、最終的に上流代理店へと還流する各段階において、各広告代理店が自社分の手数料を差し引いて支払を行うというものであった。

もともと、実際の支払の時系列は必ずしもこの順序のとおりではなく、各広告代理店の資金力等に応じた支払サイトに準じて行われていた（支払サイトについては、上記第 4 の 3(2)ウ参照）。具体的には、月末締めで算定される報酬額につき、15 日サイト（翌月 15 日払い）での支払を行う広告代理店もあれば、30 日サイト（翌月末払い）や 45 日サイト（翌々月 15 日払い）等での支払を行う広告代理店もあった。

また、本件架空循環取引では、実際の広告運用により広告主から得られる委託手数料は存在しないことから、取引を維持するための資金は、いずれかの広告代理店が先出しを行うことで確保されていた。具体的には、一部の下流代理店やジー・プラン、ビッグロブにおいて 15 日サイトという短期間での先出しが行われており、これが本件架空循環取引を成立させる一要素となっていた。この点、先出しを行う広告代理店や各商流における支払サイトは、時期や商流により異なるものの、概ねの流れは以下のとおりである。

まず、本件架空循環取引の開始当初は、下流代理店が 15 日サイトでの先出しによ

¹⁰¹ なお、a 氏は、固定費用型は赤字になるリスクがあり、ジー・プラン社内で承諾してもらえないと考えたため、ジー・プランから V 社、W 社、X 社等への広告運用費の支払に際し、実際は固定費用型であるにもかかわらず、端数調整を行った金額での成果レポートを作成するなど、成果報酬型であるかのように装って取引を行ったことがあった。ただし、当該取引は実際に広告運用が行われた実体のある取引であり、a 氏の上記行為は支払方法に不適切な点があるものの、本件架空循環取引とは性質を異にするものである。

り上流代理店への支払を行い¹⁰²、その後、ジー・プランが 30 日サイトで下流代理店への支払を、上流代理店が 55 日サイトでジー・プランへの支払を行っていた。そのため、ジー・プランも先出しを行っていたことになる（図 7）。

もっとも、上記下流代理店が、資金繰りの都合上、15 日サイトでの先出しを継続するのが困難になると、ジー・プランが 15 日サイトでの先出しによる支払を行い、上記下流代理店は当該支払分を原資として上流代理店への支払を行うようになった（図 8）。

図 7 支払サイトのパターン①

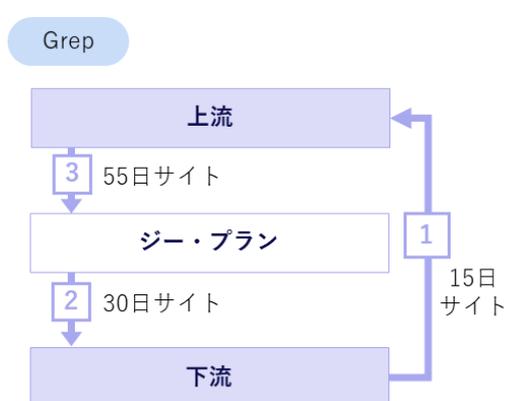
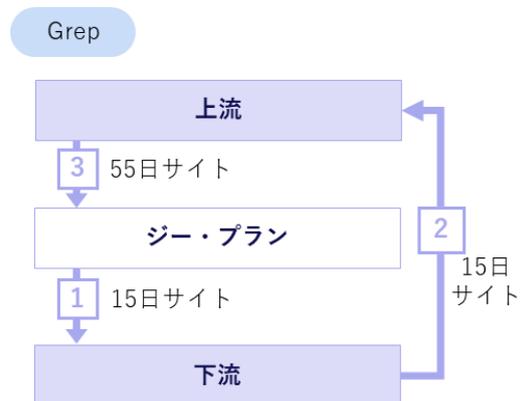


図 8 支払サイトのパターン②



その後、他の下流代理店が本件架空循環取引の商流に加わるが、先出しに応じる広告代理店は少なかったため、ジー・プランが 30 日サイトでの先出しによる支払を行い、下流代理店は当該支払分から上流代理店への支払を行っていた。なお、下記 2(2)イのとおり、2021 年度には上流代理店として別の広告代理店（C 社）が加わり、45 日サイトでの支払が行われるようになったため、ジー・プランとしては支払分の回収が早期化されることとなった（図 9）¹⁰³。

さらに、その後、B rep が開始されると、ビッグローブが 15 日サイトでの先出しによる支払を行うこととなり、ジー・プラン及び他の広告代理店の資金繰りが更に容易となった（図 10）。

¹⁰² 当時の下流代理店は H 社、上流代理店は A 社である。

¹⁰³ ジー・プランは、商流によっては 15 日サイトでの支払も継続していたところ、45 日サイトでの入金（例えば、4 月末締め分に係る 6 月 15 日の入金）から 15 日サイトでの支払分（例えば、5 月末締め分に係る 6 月 15 日の支払分）を捻出することもできるようになり、この点でも C 社の参入がジー・プランの資金繰りを助けた側面がある。

図9 支払サイトのパターン③

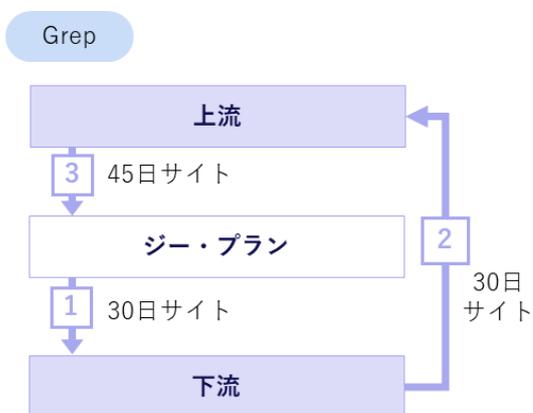
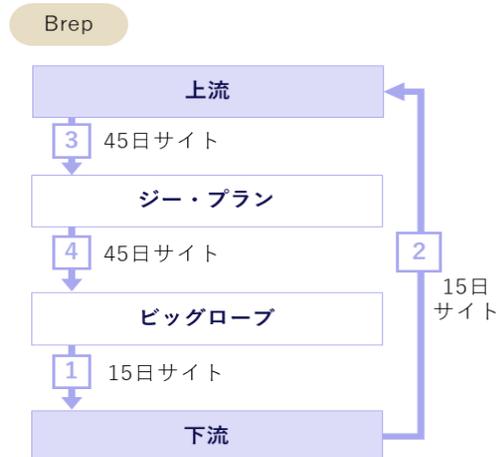
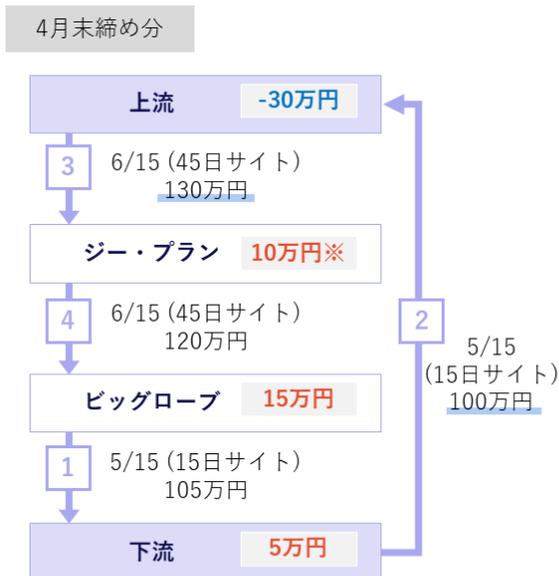


図10 支払サイトのパターン④



他方で、各広告代理店の支払金額に着目すると、上流代理店からジー・プランへ、ジー・プランから下流代理店へ（B rep ではジー・プランからビッグローブへ、更にビッグローブから下流代理店へ）、下流代理店から上流代理店へとそれぞれ支払が行われる過程において、各社が手数料分を差し引くため、単一の循環取引における支払サイクルの中では、上流代理店の支払金額が最も大きく（例えば 130 万円）、下流代理店から上流代理店への支払金額が最も小さくなる（例えば 100 万円）。その結果、循環元である上流代理店は、入金額を上回る支払を行う必要が生じ、その出金額の差額分（例えば、130 万円－100 万円＝30 万円）の損失を被ることとなる（図 11）。

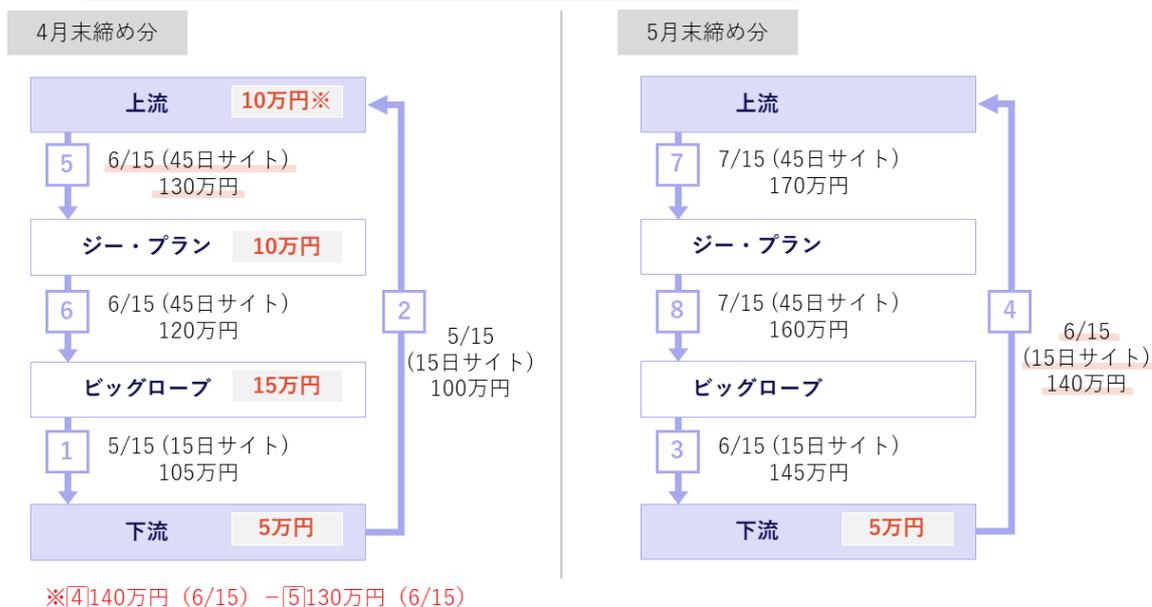
図11 単一の循環取引における支払のイメージ（循環元の損失）



※赤字は各広告代理店が自社の手数料分として差し引く金額を示している（図12においても同様である。）。

もともと、実際には各広告代理店の支払サイトの差異により複数の取引における支払サイクルが同時進行していたため、例えば、上流代理店が4月末締め分を45日サイトで支払う6月15日には、同時に5月末締め分を15日サイトで支払う下流代理店からの入金があり、当該入金額を調整する（上流代理店が損失を被る分の金額を賄い、上流代理店の手数料分も上乗せした金額にする）ことで、上流代理店は当該入金額から自社の手数料分を確保しつつ上記4月末締め分の支払を行うことが可能となっていた（図12）。そして、これを繰り返すことで、上流代理店及び下流代理店に手数料名目で資金が流出していった（図12でいえば、5月15日から6月15日までの間に上流代理店に10万円、下流代理店に5万円+5万円=10万円が流出したといえる（以下、ジー・プラン及びビッグローブ以外の上流代理店又は下流代理店に手数料名目で流出した金額を「外部流出額」という。））。

図12 支払サイトの差異を利用した取引継続のイメージ



この点、実際には上記のような4社のみ単純なスキームだけでなく、複数の広告代理店による支払があり、かつ、支払サイトのパターンも複数にわたるため、a氏は、各広告代理店による入出金額及び入出金のタイミングを計算・調整した上で、各広告代理店に対する支払の指示を行い、滞りなく金銭が環流するよう差配していた。

また、このような支払サイクルが継続される中で、上記のとおり、環流させる金銭の額は、それ以前の支払サイクルにおける支払額を賄い、更に手数料も上乗せした金額とする必要があるため、自ずと増加していくことになる。そのため、本件架空循環取引が継続するに伴い、いわば雪だるま式に金額規模が膨らんでいく構造となっていた。

以上を前提に、a氏及びb氏は、具体的に以下のような手順で本件架空循環取引を行っていた。なお、本件架空循環取引における典型的なスキームは上流代理店をC社とする循環サイクルであるため、ここではそれを念頭に置いて説明する。

- ① a氏が、当該時点までの循環サイクル及び支払サイトを踏まえ、「XXシート」¹⁰⁴と題するスプレッドシート¹⁰⁵を用いてC社視点での入出金額を計算し、C社に赤字が発生しないよう、各広告代理店間の支払金額を決定する。
- ② 月初頃、G repの取引についてはa氏が、B repの取引についてはa氏の指示を受けたb氏が、上記①で決定した金額に沿う形で前月分の成果レポートを作成する。
- ③ a氏又はb氏が、上記②の月次の成果レポート¹⁰⁶をC社及び一部の広告代理店に交付するとともに、上記①で計算した結果に基づき、各広告代理店に対して支払金額等の指示を行う。すなわち、下流代理店に対しては、本件子会社への請求金額、当該下流代理店の手数料額及びC社（外形上は更に下流の代理店であるが実際には上流代理店）への支払金額を指示し、上流代理店であるC社に対しては、外形上は更に上流の代理店であるが実際には下流の代理店への請求金額、C社の手数料額及び本件子会社への支払金額を指示する。
- ④ 各広告代理店においては、上記③の指示どおりに、当該広告代理店から見て上流に位置する広告代理店宛てに請求書を発行して支払を受けるとともに、自社の手数料額を差し引いた上で、下流に位置する広告代理店への支払を行う（支払の順序は、商流に応じて異なる。）。こうした支払に際しては、上記のとおり、広告代理店ごとに異なる支払サイトの差異を利用し、滞りなく支払が行われるように調整がなされていた。

このように金銭を環流させるには各広告代理店の協力が必要となるが、a氏は、広告代理店の多くに対して、当該広告代理店より下流に位置する広告代理店が広告運用を行っている旨を説明してその旨を誤信させ、本件架空循環取引の存在を認識させないまま、商流に加わらせていた。

¹⁰⁴ C社における各月の収益・費用、キャッシュフロー及び取引先ごとの売上金額が記載されている。

¹⁰⁵ A社が関与する商流については、「〇月シミュレーション」と題するスプレッドシートが用いられていた。当該スプレッドシートには、ジー・プランからH社等の下流代理店に発注しているものと装っていた案件について、その案件名、成果件数及び発注金額等が記載されている。

¹⁰⁶ 上記第4の3(1)のとおり、成果レポートは成果件数を把握するためのものであり、通常取引であればジー・プランではなく、広告主又は上流代理店が作成するものである。しかし、本件架空循環取引においては、当該取引を継続するのに必要な送金額に沿うよう、架空の広告単価及び毎月の成果件数の記載された成果レポートがa氏又はb氏によって作成されていた。なお、2025年4月頃からは、監査の対象になった場合に備え、当該成果レポートがC社によって作成・交付されたものであるかのような外観を作出するため、a氏又はb氏が作成した成果レポートをC社に共有し、C社からジー・プランに電子メールで送付するなどの方法が採られるようになった。

さらに、a氏は、本件架空循環取引の原資を得るため、各広告代理店に対し、先出しで支払えば後から手数料を多く上乗せして支払う旨を説明して先出しの了承を得たり、与信の点で直接取引ができない広告代理店との間に入ってほしい旨や、取引先を分散する必要があるため¹⁰⁷、ジー・プランとC社ら既存取引先との間に入ってもらいたい旨を説明したりして取引を持ちかけ、本件架空循環取引の商流に各広告代理店を加えて協力を得ていた。

(4) 本件架空循環取引の発覚を免れるための対応

a氏は、本件架空循環取引の発覚を免れるべく、自ら、又はb氏に指示をして種々の対応を講じており、具体的には、以下のような手口により、本件架空循環取引の存在がジー・プラン、ビッグロープ及びKDDI、ひいては各広告代理店の多くにおいても認識されないようにしていた。

① 取引の開始や実施に当たってとられていた対応

- ・ 下流代理店に対しては、C社等への支払を依頼する一方、ジー・プランの上流にC社がいることを秘していた。また、C社とジー・プランの間に介在させる上流代理店に対しては、下流にC社がいることを秘していた。さらに、下流代理店に対して、C社とのやり取りはジー・プラン又はビッグロープにおいて行う旨を伝え、ジー・プラン又はビッグロープの関与しない形で下流代理店とC社が接触することが極力起きないようにしていた。
- ・ 各広告代理店との間で、契約書や請求書等を作成し、正規の取引と同様の証憑上の外観を備えさせていた。
- ・ 本件架空循環取引の対象商品として、市場で人気があり、成果単価の高額な商品を選定することにより、取引金額が高額であることの説明が付くようにしていた。例えば、「商材α」、「商材β」、「商材γ」、「商材δ」、「商材ε」、「商材ζ」、「商材η」等が、あたかも実際に広告制作物があるかのように偽装された商品であった。
- ・ 内容虚偽の成果レポートを作成するとともに、各広告代理店に対して当該レポートに記載された金額どおりに入出金するように指示し、実際にそのとおりの入出金をさせることで、成果レポートの内容に合致した入出金が現に行

¹⁰⁷ 取引先の分散に関する指示は、実際に、ジー・プラン内でリスクヘッジの観点から出されていたものである。

われている外観を作出していた¹⁰⁸。

- 上流代理店の一社である D 社から証跡としてクロスバリューでの成果計測を求められた際には、クロスバリュー上でダミーの購入完了ページに遷移するよう紐付けた広告コード（URL）を発行した上、当該コードに対し一定の時間間隔で自動的・継続的にアクセスが生じる仕組みを作出し（それゆえ、当該仕組みを発動させれば、自動的に多数の成果が計上されていく。）、クロスバリュー上での成果計上を偽装していた。

② 本件子会社の他の役職員に対してとられていた対応

- 各広告代理店との間の本件架空循環取引に関するやり取りは、a 氏又は b 氏が独占し、本件子会社の他の役職員には関与させず、また、その内容も共有していなかった。
- 本件子会社の役職員からの各種の指摘や質問に対しては、理由を付して説明を行うことにより、疑問を解消し、又は疑問が生じないようにしていた。具体的には、以下の点が挙げられる。
 - 本件子会社の役職員に対し、各広告代理店の取引先がどこであるかは各広告代理店のノウハウに属する部分であり、これが明らかになると当該広告代理店を介さずに直接取引が可能となってしまうため、上流代理店より上の商流や下流代理店より下の商流については確認しようとしながらいの業界の取引慣行である旨の説明を行い、商流全体が把握されないようにしていた。
 - 本件子会社の役職員はジー・プランの上流に C 社が存在することは把握していたため、下流代理店の支払先が C 社であることを秘し、C 社ではなく下流代理店が広告運用を行っているものとして説明を行っていた。
 - 売上規模が非常に大きい理由を問われた際には、下流代理店が効率よく広告運用していることや、G 社又は下流代理店の更に下流に位置するアフィリエイトに実力があること等を理由として説明を行っていた。
 - 本件架空循環取引の商流においてクロスバリューを利用していない理由を問われた際には、C 社が計測システムを有していないためにクロスバリューを導入できないなどと説明を行っていた。
 - 本件架空循環取引についてクリエイティブチェックを実施しているかを

¹⁰⁸ 上記のような指示の具体例として、I 社との取引を挙げると、a 氏は、同社代表取締役の d 氏に対し、「10 月度ご清算の件です！①御社取引総額¥1,348,976,850(税抜)※e 氏との取り組み除く②御社運用・アフィリエイト合計：¥0(税抜)※①-②=③が C 社取引額となります。③C 社取引額：¥1,348,976,850(税抜)③から貴社手数料 1%を除いた④の金額で C 社からご請求書を発行させていただきます！④C 社支払い AD 掲載費 金額：¥1,335,487,082」などと連絡し、支払金額を指示して入出金を行わせていた。

問われた際には、広告制作物は下流にとってノウハウに属する部分であるため、下流代理店が上流代理店と直接やり取りをして上流代理店のチェックを受けている旨の説明を行うなどして、他の役職員を成果物の確認プロセスに関与させないようにしていた。

- ・ 内容虚偽の成果レポートを作成するに当たっては、成果件数を単純な上昇傾向とするのではなく、成果件数が減少する時期も設けた上で、その時期に成果が上がらない理由の説明を行うなど、現実性を持たせるために工夫していた。
- ・ 各広告代理店の担当者が本件子会社の役職員と面談する際には、当該広告代理店の担当者のために事前に想定問答集を作成したり、当該担当者に対し、当該広告代理店が実際には送金の仲介をしているにとどまることといった取引の実態に関する内容や、(本件子会社の役職員は上流に C 社が存在するとの認識であるため) 最下流に C 社が存在するといった点について本件子会社の役員らに話さないよう口止めしたりしていた。
- ・ 取引の実在性を偽装するための証憑を作出し、これを上長等に確認させていた。具体的には、以下の点が挙げられる。
 - － C 社ではなく下流代理店が広告運用を行っている体裁に沿うよう、下流代理店に対する根回しを行った上で、社内関係者も閲覧可能な Chatwork 上において、あたかも当該下流代理店が実際に広告運用を行う予定であるかのような、個別案件に関する合意内容のやり取りを作出していた。
 - － 実体のある取引としての証憑を作出すべく、U 社の f 氏¹⁰⁹名義の Chatwork アカウントを使用する C 社代表取締役である g 氏の協力を得て、上記名義のアカウント名を一時的に A 社の h 氏¹¹⁰に変更した上で、A 社からジー・プランに対して成果件数を報告する内容の Chatwork 上のやり取りを作出していた。
- ・ 2025 年 10 月から外部の公認会計士も交えて実施された社内調査（詳細は下記第 5 の 2(3)ウ参照）の際に、公認会計士による広告代理店の担当者へのヒアリングに先立って当該担当者とは打合せを行い、最下流に C 社が存在することを明かさないう口裏合わせを行うとともに、ヒアリングでの回答内容及び回答方針を事前にレクチャーし¹¹¹、さらにヒアリングの場でもチャット等

¹⁰⁹ f 氏は、U 社の設立当初の代表取締役社長である。

¹¹⁰ h 氏は、A 社の従業員であり、現在は F 社の取締役を務めている。

¹¹¹ 例えば、G 社の取締役である i 氏のヒアリングが 2025 年 11 月 5 日に実施されているところ、a 氏は、それに先立つ同月 3 日に i 氏との間で Chatwork 上の新たなチャットルームを作成した上、同人に対し、同月 4 日 9 時 58 分、「【想定質問】★大前提 G 社はジー・プランが C 社と取引していることを知らない前提でお願いいたします！（中略）④メインはどうやって売上を作っている。何で獲得している？（中略）▼上記についてつじつま合わせ（中略）C 社？ G 社の独自案件をお願いします。（以下略）」と送信するなど

を用いて裏で連絡を取れるようにしていた。

以上のとおり、a氏は、各広告代理店の担当者及び社内関係者に対して虚偽の説明を行うなどして本件架空循環取引の実態を隠すとともに、必要な証拠を作出することにより、社内外の目を巧妙に欺き、本件架空循環取引の発覚を免れていた。

2 本件架空循環取引に係る事実経過

(1) 本件架空循環取引を開始した経緯

広告代理事業は、a氏の主導により開始されたものの、開始当初から想定していたほどの売上・利益を上げることができなかった。具体的には、a氏が所属していたソリューション営業チームの2017年度の売上目標¹¹²は約2億5,000万円であったところ、2017年度は売上として約2億円（粗利約7,000万円）¹¹³を計上するにとどまり、ジー・プランでは同事業の縮小・撤退が検討され、a氏は、売上・利益を改善できない場合には、同事業を中止するよう言われていた。

そのような状況の中、2018年2月頃、ジー・プランでは、上流代理店であるY社から成果報酬型で受注しつつ、下流代理店には固定費用型で発注した取引において¹¹⁴、十分な成果が得られず、Y社から得られた成果報酬の金額が当該下流代理店に支払った金額を下回り、10万円から50万円程度の赤字が生じるとともに、(2017年度上期は売上目標を達成していたものの)2017年度下期の売上目標に数千万円単位の不足が生じ未達となることが見込まれた。

a氏は、広告代理事業に対する業績改善への要請が徐々に高まっている状況下において、これらの赤字の発生及び売上目標未達¹¹⁵が併せて顕在化すれば、自らが立ち上げた同事業の撤退を余儀なくされるとの焦りから、当該赤字を補填するとともに売

しており、現にヒアリングにおいて、i氏は、「C社への依頼はビッグロブ又はジー・プランからG社に依頼した商材を流しているか」との質問に、「特に流していない。C社へ依頼しているものはG社自身で営業のうえ取得した案件である」と回答している。

¹¹² 当初、広告代理事業は、Gポイント事業を補完するものとして開始されたため、Gポイント事業と広告代理事業を併せた売上目標が設定されていた。

¹¹³ ここに記載した売上高2億円は、上記第2の1(2)の表2に記載の2018年3月期における広告代理事業売上高30百万円と整合しない。この差異は、2017年度時点では、広告代理事業に係る売上が独立して管理されていなかったことによるものである。つまり、前者は広告代理事業の売上に加え、ジー・プランがGポイントサイトや自社メディアサイトの広告枠を販売して得た売上が含まれているのに対し、後者は広告代理事業の売上のみにより構成されていることから差異が生じている。

¹¹⁴ 上流代理店から受注する成果報酬型の取引について、下流代理店に同じく成果報酬型で発注しようとする、成果報酬型の取引は広告掲載費用を回収できないリスクを伴うため当該下流代理店に引き受けてもらえないことから、固定費用型で発注していた。

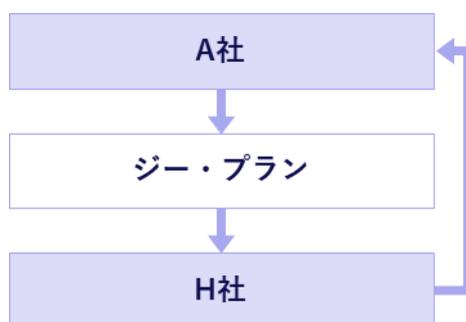
¹¹⁵ 当時、売上目標はマスタープランにおいて半期毎に定められており、脚注114で記載した他の事業を含めた2017年度の売上目標として、上期(2017年4月から9月)は約1億100万円の売上目標は立てられ、約3500万円を上回って達成していた。下期は約1億5700万円の売上目標が立てられたが、2017年10月以降、月毎の売上目標は未達の状況が続いていた(なお、2018年2月は下記脚注117の入金も含めて売上目標を達成した。)

上目標を達成させるため、架空の売上を一時的に計上しようと考えた¹¹⁶。そして、a氏は、遅くとも2018年8月、H社からA社に支払を行ってもらった上で、A社からジー・プランに支払を行ってもらうというスキームを構築した。具体的には、H社の取締役であるj氏に対し、成果報酬型の名目とする取引に関し、H社がジー・プランとA社との間に入り、ジー・プランからH社への支払より先にH社からA社への報酬支払をしてくれば、当該支払分に手数料を上乗せして支払う旨伝えて了承を得るとともに、A社のh氏に対しては、H社から入金された金額から手数料を差し引いた残額をジー・プランに支払うよう依頼し、その了承を得た¹¹⁷。

このようにして、a氏は、実際には広告主からの広告掲載業務の依頼が存在しないため、広告掲載業務の受発注が発生しないにもかかわらず、ジー・プラン関係者に対し、それらが存在するかのように装って、H社からA社へ、A社からジー・プランへ、ジー・プランからH社へと広告掲載業務の発注及び支払を行い、最終的にはH社に資金を環流させる方法により、本件架空循環取引を開始した。

本件架空循環取引開始当初の商流は、図13のとおりである（ジー・プランを基準とすると、A社が上流代理店、H社が下流代理店となる。）。

図13 本件架空循環取引開始当初の商流¹¹⁸



(2) 本件架空循環取引が継続・拡大した経緯

ア 2017年度から2020年度（2018年3月期から2021年3月期）まで

¹¹⁶ 2018年2月、A社からジー・プランへ約2,300万円の入金計上されており、これが架空売上であることが疑われたものの、当該金銭の出所及び環流サイクルを含めた架空循環取引を認定するには至らなかった。

¹¹⁷ Chatwork上でもこれを裏付けるやり取りが確認されており、例えば、a氏からj氏に対し、2018年8月27日、「金額面のみになりますがお伝えさせていただきます。貴社⇒A社 ¥25,236,000(税抜) 弊社⇒H社 ¥25,995,000(税抜) ※759,000円手数料上乗せ」と送信している。

¹¹⁸ 2026年2月25日にKDDIから提供を受けた、2018年8月から2025年12月までの本件子会社の取引先別入出金明細等を基に、当時行われていた可能性のある商流を番号を振りながら記載している（以下、本2における表について同じ）。図13に記載の商流は、以下のとおりである。

① A社、ジー・プラン、H社、A社

2018年2月頃、a氏は、前職時代の同僚であり、H社の取締役であるj氏から、H社が運用型広告¹¹⁹に強みを有しているとの話を受けたことを契機として、ジー・プランとH社との間の取引を開始した。その後、上記(1)の経過により、遅くとも2018年8月から図13の商流で本件架空循環取引が行われるようになった。

それ以降、本件架空循環取引により、広告代理事業の売上・利益は好調であるかのように見えることで、同事業の縮小・撤退の検討ではなく、むしろ同事業への期待が徐々に高まっていた。

そのような中、2020年4月には、広告代理事業の増員を図るため、b氏がジー・プランに入社し、広告代理事業を担当する中で、a氏からの求めに応じて、本件架空循環取引にも関与するようになった。

2018年度から2020年度までの間の本件架空循環取引の金額及び本件架空循環取引により外部に流出したと考えられる金額は、表11のとおりである。

表11 2018年度～2020年度の本件架空循環取引の金額及び外部流出額¹²⁰

単位：百万円

会計 年度	上流代理店からの入金額			下流代理店への出金額			外部 流出額
	ジー・ プラン	ビッグ ロープ	連結合計	ジー・ プラン	ビッグ ロープ	連結合計	
2019年 3月期 ¹²¹	264	-	264	241	-	241	23
2020年 3月期	1,022	-	1,022	1,040	-	1,040	▲18
2021年 3月期	2,351	-	2,351	2,374	-	2,374	▲24

イ 2021年度（2022年3月期）

上記アのような商流で本件架空循環取引が行われる中、A社及びH社との取引金額は増大していった。こうした状況の下、H社にトラブル等が生じた場合にはG repの取引も共倒れになるリスクがあったほか、当時のジー・プランの代表取締役社長であるk氏からも、取引先が1社に偏ることは望ましくないため分散化するよう指示がなされた。そこで、a氏は、従前から取引関係のあったI社のd氏に対し、

¹¹⁹ 運用型広告とは、掲載した広告へのクリック数に応じた報酬を受け取ることのできる広告のことである。

¹²⁰ なお、本(2)における表は、本件架空循環取引に関与した取引先との入出金額のみを集計した金額を記載したものであり、広告代理事業の全取引先との入出金額を集計した表19とは算定対象を異にする。

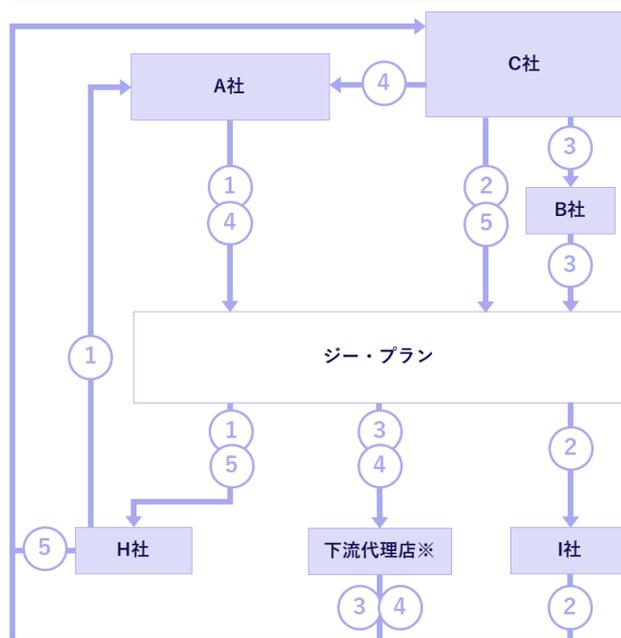
¹²¹ （遅くとも）本件架空循環取引が開始した2018年8月から2019年3月までの金額を集計している。

取引先分散化のため、ジー・プランと下流代理店との間に入ることができないかを打診した。d氏は、既にジー・プランとの間で広告取引を行っていたこと、広告業界において類似の手数料取引が行われており自社としても経験があったこと、さらに前職時代及びI社の創業当初にa氏への恩義があったこと等を踏まえ、これを引き受けた。その結果、I社はジー・プランの下流代理店として本件架空循環取引に関与するようになった¹²²。

また、この頃、C社も本件架空循環取引の商流に加わった。さらに、a氏は、B社に対し、与信上の問題によりC社とジー・プランとの間で直接取引を行うことができないため広告代理店を介在させる必要があるなどの理由を示し、ジー・プランと上流代理店との間に入ってもらうことを打診した。その結果、B社も本件架空循環取引の商流に加わることとなった。

当時の本件架空循環取引の商流は、図14のとおりである。

図14 2021年度における本件架空循環取引の商流¹²³



※複数の下流代理店という趣旨であり、上記1(1)で挙げた広告代理店以外を意味するものではない。以下、同様である。

¹²² I社については、2021年2月以降、ジー・プランからの支払履歴が確認されているが、上記のとおり、C社、ジー・プラン、I社、C社という商流において初めて本件架空循環取引に関与したものと考えられるため、C社が本件架空循環取引に関与するようになった2021年度以降に関与を開始したもの（すなわち、2020年度中の支払履歴は正規の取引によるもの）と整理した。

¹²³ 図13における①の商流に加えて、以下②から⑤の商流が発生した。

- ② C社、ジー・プラン、I社、C社
- ③ C社、B社、ジー・プラン、下流代理店（複数の下流代理店という趣旨であり、上記1(1)で挙げた広告代理店以外を意味するものではない。以下、同様である。）、C社
- ④ C社、A社、ジー・プラン、下流代理店、C社
- ⑤ C社、ジー・プラン、H社、C社

2021 年度における本件架空循環取引の金額及び本件架空循環取引により外部に流出したと考えられる金額は、表 12 のとおりである。

表 12 2021 年度における本件架空循環取引の金額及び外部流出額

単位：百万円

会計 年度	上流代理店からの入金額			下流代理店への出金額			外部 流出額
	ジー・ プラン	ビッグ ローブ	連結合計	ジー・ プラン	ビッグ ローブ	連結合計	
2022 年 3 月期	7,575	-	7,575	8,024	-	8,024	▲449

ウ 2022 年度 (2023 年 3 月期)

2022 年 12 月頃、ビッグローブでは、本業であるインターネットサービス事業が伸び悩んでおり、新規事業を開拓する必要性が認識されていた。そこで、当時リアルイズ事業本部長であった c 氏の主導の下、ビッグローブが広告代理事業に参入し、B rep の取引が開始した。B rep の同事業への参入に当たっては、会社規模や与信の点でジー・プランとの取引に消極的な下流代理店との取引がビッグローブの信用力を背景に可能となることに加え、支払サイトの改善、すなわち、ジー・プランが月末締め 30 日支払としていたのに対し、ビッグローブでは月末締め 15 日支払が可能となることにより、下流代理店における債権回収の早期化や資金繰りの改善を通じて案件数の増加に繋がるなど、ビッグローブが資金面で広告代理事業を後押しすることも企図されていた。B rep においては、取引先分散の観点から、G rep の下流代理店とは別の広告代理店を起用する方針に基づき、G 社、U 社及び T 社をビッグローブの下流代理店として商流に加えた。

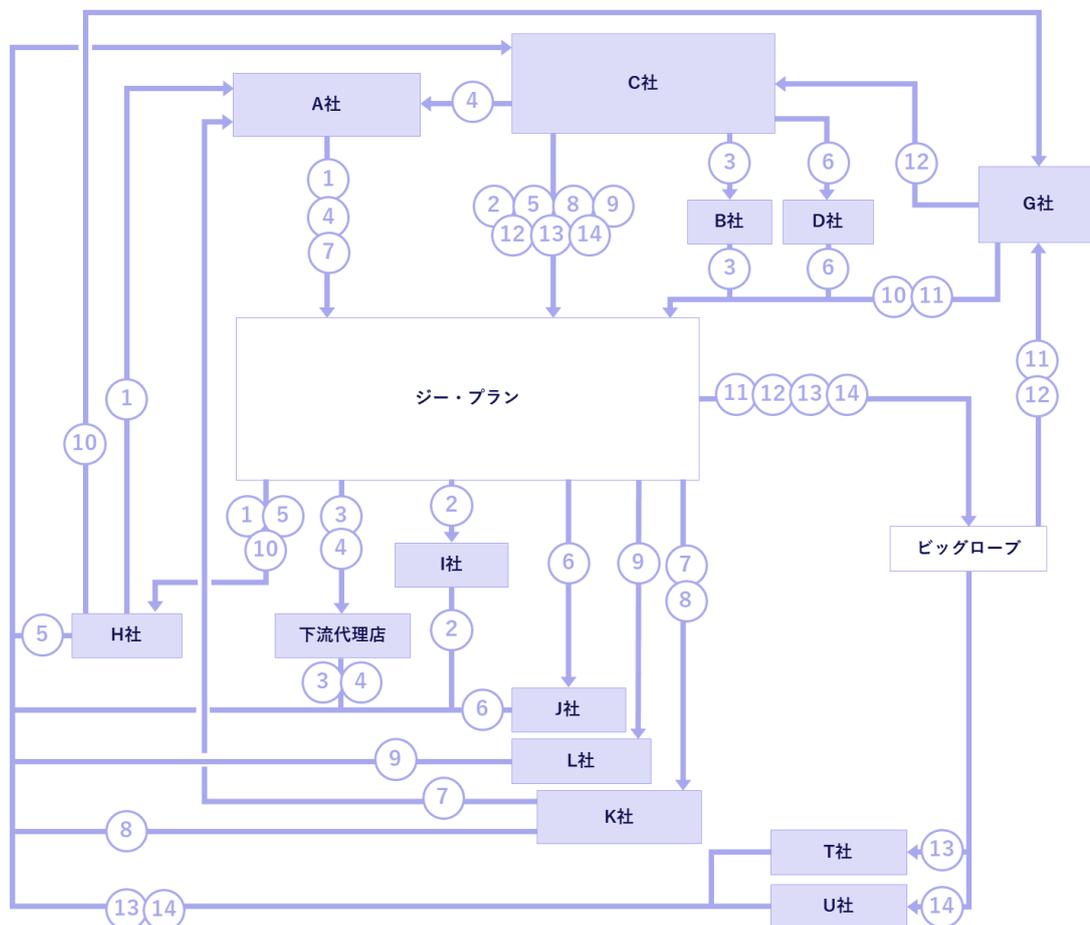
また、G rep においては、ジー・プランの下流代理店として、上記イのとおり、I 社も商流に加わっていたものの、依然として取引の大半は H 社との間で行われており、H 社にトラブル等が生じた場合には G rep の取引も共倒れとなるリスクが継続していた。そのため、下流代理店に H 社以外の会社を加えてジー・プランの下流の取引先を分散させようとする動きが加速した。こうした動きの中で、b 氏は、T 社創設者兼 J 社の代表取締役である 1 氏に対し、取引先の分散化のため、ジー・プランと取引先との間に入って仲介してほしいと持ちかけた。これに対し、1 氏は、ジー・プランの親会社であるビッグローブが著名な企業であり未払のリスクはそれほど高くないと考え、当該依頼を引き受け、J 社が本件架空循環取引の商流に加

わるようになった。さらに、a氏は、K社の代表取締役兼L社の一人株主であるm氏に対し、C社又はA社に一定の金額を先出しした後、当該金額に手数料を加えた金額をジー・プランから受け取る取引を提案し、これをm氏が受け入れたため、K社及びL社も下流代理店として本件架空循環取引の商流に加わるようになった。

加えて、G repにおけるジー・プランの上流代理店についてもC社に偏っていたため、b氏は、D社に対し、上記イでB社に対して行ったのと同様に、与信上の問題によりC社とジー・プランとの間で直接取引を行うことができないなどの理由を示し、ジー・プランと上流代理店との間に入るよう打診した。その結果、D社も本件架空循環取引の商流に加わるようになった。さらに、取引先の分散化を目的として、遅くとも2022年7月以降、G社がG repにおけるジー・プランの上流代理店として本件架空循環取引の商流に加わった。

結果として、2022年度においては、図15の商流で本件架空循環取引が行われていた。

図 15 2022 年度における本件架空循環取引の商流¹²⁴



2022 年度は、ビッグローブが広告代理事業に参入し、同社が 15 日サイトでの先出しによる支払を行うことで本件架空循環取引における原資の提供元となった上、KDDI からのグループファイナンスの活用及びビッグローブにおける取引拡大方針を背景として、下流代理店による成果数の急増を仮装する形で、本件架空循環取引の取引規模が大幅に拡大した。

2022 年度における本件架空循環取引の金額及び本件架空循環取引により外部に流出したと考えられる金額は、表 13 のとおりである。

¹²⁴ 図 14 における①から⑤の商流に加えて、以下⑥から⑭の商流が発生した。

- ⑥ C 社、D 社、ジー・プラン、J 社、C 社
- ⑦ A 社、ジー・プラン、K 社、A 社
- ⑧ C 社、ジー・プラン、K 社、C 社
- ⑨ C 社、ジー・プラン、L 社、C 社
- ⑩ G 社、ジー・プラン、H 社、G 社
- ⑪ G 社、ジー・プラン、ビッグローブ、G 社
- ⑫ C 社、ジー・プラン、ビッグローブ、G 社、C 社
- ⑬ C 社、ジー・プラン、ビッグローブ、T 社、C 社
- ⑭ C 社、ジー・プラン、ビッグローブ、U 社、C 社

表 13 2022 年度における本件架空循環取引の金額及び外部流出額

単位：百万円

会計 年度	上流代理店からの入金額			下流代理店への出金額			外部 流出額
	ジー・ プラン	ビッグ ローブ	連結合計	ジー・ プラン	ビッグ ローブ	連結合計	
2023 年 3 月期	25,439	-	25,439	23,251	3,634	26,885	▲1,446

なお、b 氏は、D 社を紹介した取引において、ジー・プランの下流代理店として J 社が存在し、その更に下流に C 社が存在することを知り、C 社、D 社、ジー・プラン、J 社、C 社という商流、すなわち最上流と最下流がいずれも C 社であることを認識し、不自然であると感じるようになった。

また、b 氏は、同じ頃、ジー・プランの上流代理店として C 社が存在する別の取引において、ジー・プランの下流代理店に H 社が存在し、その更に下流に C 社が存在することを知り、当該取引についても、C 社、ジー・プラン、H 社、C 社との商流、すなわち最上流と最下流がいずれも C 社であることを認識し、やはり違和感を抱いた。

さらに、b 氏は、2022 年 12 月頃から開始した B rep の取引において、ビッグローブから G 社、U 社及び T 社に送付する（内容虚偽の）成果レポートを作成するよう a 氏から指示を受け、月次及び日次の成果レポートの作成や当該レポートの上記 3 社への送付・共有等を行うようになった。b 氏は、本来であれば広告主が作成するはずの成果レポートをジー・プランが作成していること、また、本来であれば実際の成果件数に応じて決まるはずの月々の支払金額について、a 氏から上記 3 社への月々の支払金額を事前に伝えられ、当該金額に沿うよう日次の成果件数等に任意の数字を入力し、本件子会社で共有するスプレッドシートを更新するよう指示を受けたことから、実際には広告運用がされていないと認識するに至ったが、その後、a 氏より上位の役職者に相談等することなく、a 氏の指示に従っていた¹²⁵。

エ 2023 年度（2024 年 3 月期）

a 氏は、広告代理事業における正規取引の増加を目指すに当たり、当該事業が盛

¹²⁵ b 氏は、a 氏に対して、最上流と最下流が共に C 社である案件が存在する理由及び上記 3 社との取引内容や売上が高額となっている理由を問いただしたところ、a 氏から「売上を作る仕組み」、「悪いことはしていない」、「詳細は考えないでほしい」、「気にしないでバカになれ」などと言われたため、それ以上の詳細な追及を行わなかった旨や、本件架空循環取引に関与していたのは a 氏及び b 氏のみであったため、仮に b 氏が上層部に相談した場合には、相談元が自身であることが a 氏に分かってしまうおそれがあること等から、上層部に相談しなかった旨を述べている。

んな東京では取引先の奪い合いになっていたことから、大阪に取引先を拡大しようと考えた。そこで、大阪府に所在する G 社の i 氏から、同様に大阪府に所在する O 社を紹介してもらい、同社に対し、取引先を分散化させたいなどと説明した上で、ジー・プランの下流代理店として本件架空循環取引の商流に加えるようになった。

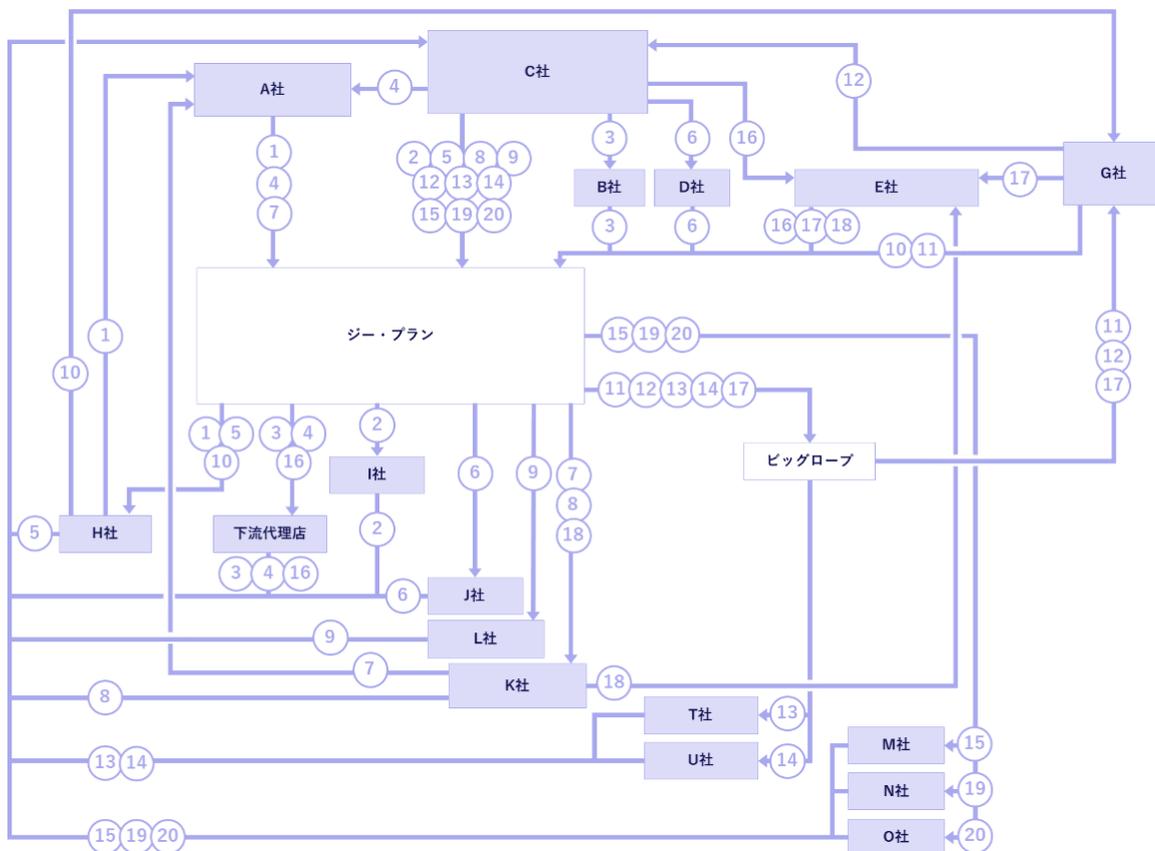
この頃、ジー・プランは、同じく大阪府に所在する M 社とも、同社を下流代理店として取引を開始した。これは同社の取締役である n 氏が、以前勤めていた G 社がジー・プランとの間でリスク分散のための取引を行っていたことから、a 氏に対して同様の取引の開始を持ちかけたことを契機とするものである。

さらに、N 社についても、この頃、b 氏から取引先分散に協力してほしいとの依頼を受けたため、ジー・プランの下流代理店として本件架空循環取引の商流に加わるようになった。

また、ジー・プランの上流代理店であった A 社が広告代理事業から撤退したことに伴い、従前同社の担当者を務めていた h 氏の紹介により、E 社が本件架空循環取引の商流に加わるようになった。

このようにして、図 16 の商流で本件架空循環取引が行われるようになった。

図 16 2023 年度における本件架空循環取引の商流¹²⁶



2023 年度における本件架空循環取引の金額及び本件架空循環取引により外部に流出したと考えられる金額は、表 14 のとおりである。

表 14 2023 年度における本件架空循環取引の金額及び外部流出額

単位：百万円

会計年度	上流代理店からの入金額			下流代理店への出金額			外部流出額
	ジー・プラン	ビッグローブ	連結合計	ジー・プラン	ビッグローブ	連結合計	
2024年3月期	93,096	-	93,096	26,527	70,279	96,805	▲3,709

¹²⁶ 図 15 における①から⑭の商流に加えて、以下⑮から⑳の商流が発生した。

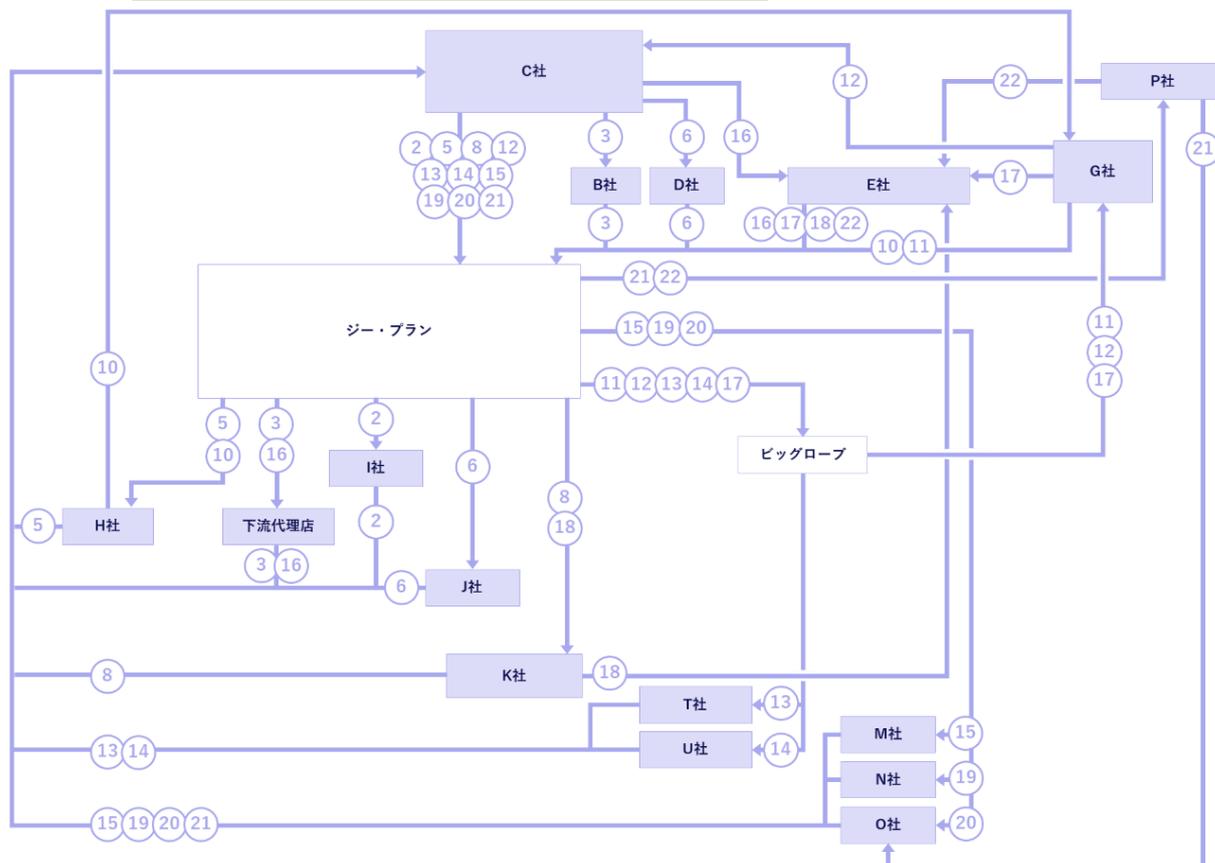
- ⑮ C社、ジー・プラン、M社、C社
- ⑯ C社、E社、ジー・プラン、下流代理店、C社
- ⑰ E社、ジー・プラン、ビッグローブ、G社、E社
- ⑱ E社、ジー・プラン、K社、E社
- ⑲ C社、ジー・プラン、N社、C社
- ⑳ C社、ジー・プラン、O社、C社

オ 2024 年度 (2025 年 3 月期)

2024 年度に入っても、ジー・プラン社内において引き続き取引先の分散化の要請があったため、a 氏は、G 社の i 氏にその旨を相談したところ、i 氏から、同氏の妻を代表者とする P 社の紹介を受け、同社をジー・プランの下流代理店として本件架空循環取引の商流に加えるようになった。

その結果、図 17 の商流で本件架空循環取引が行われるようになった。

図 17 2024 年度における本件架空循環取引の商流¹²⁷



2024 年度における本件架空循環取引の金額及び本件架空循環取引により外部に流出したと考えられる金額は、表 15 のとおりである。

¹²⁷ 図 16 における②、③、⑤、⑥、⑧及び⑩から⑳の商流 (A 社の加わっていた商流①④⑦及びL 社の加わっていた商流⑨を除いた商流) に加えて、以下㉑及び㉒の商流が発生した。

- ㉑ C 社、ジー・プラン、P 社、O 社、C 社
- ㉒ E 社、ジー・プラン、P 社、E 社

表 15 2024 年度における本件架空循環取引の金額及び外部流出額

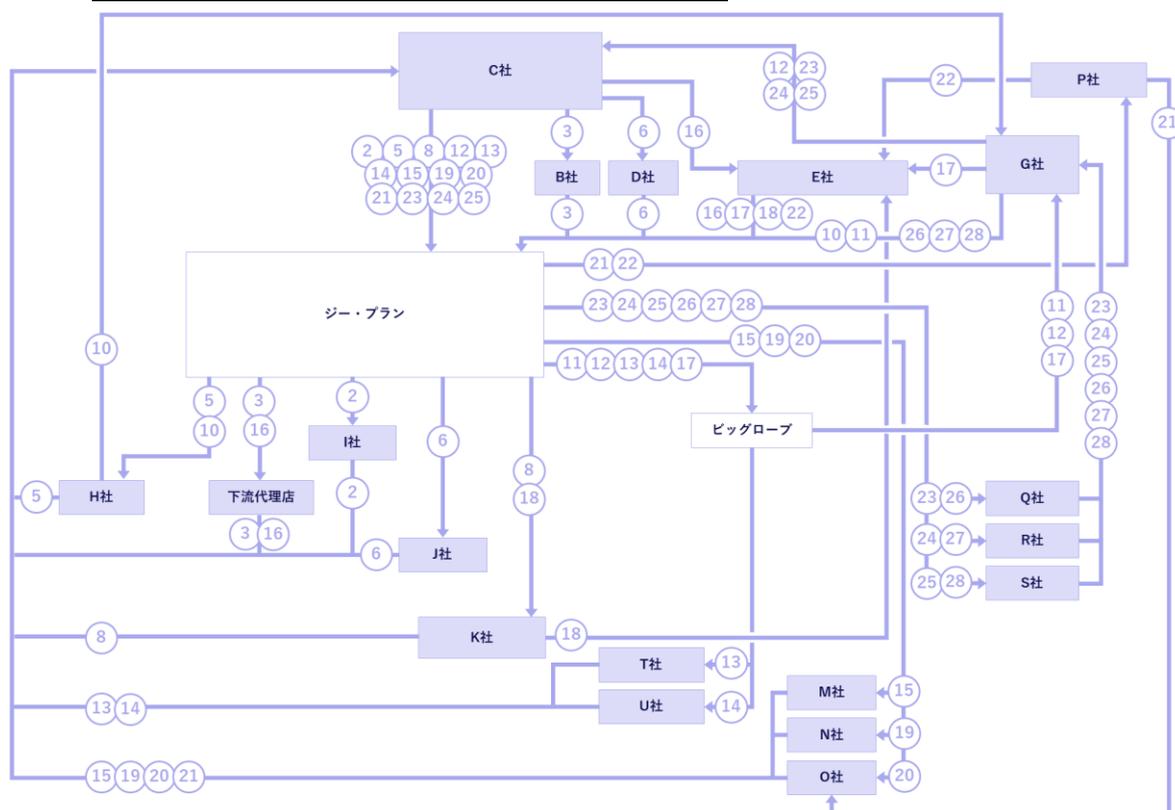
単位：百万円

会計 年度	上流代理店からの入金額			下流代理店への出金額			外部 流出額
	ジー・ プラン	ビッグ ローブ	連結合計	ジー・ プラン	ビッグ ローブ	連結合計	
2025 年 3 月期	293, 899	-	293, 899	39, 700	264, 711	304, 411	▲10, 512

カ 2025 年度 (2026 年 3 月期)

2025 年度になると、a 氏は、H 社の j 氏から Q 社、R 社及び S 社の紹介を受け、これら 3 社がジー・プランの下流代理店として本件架空循環取引の商流に加わるようになり、図 18 の商流で本件架空循環取引が行われるようになった。

図 18 2025 年度における本件架空循環取引の商流¹²⁸



¹²⁸ 図 17 における②、③、⑤、⑥、⑧及び⑩から⑳の商流に加えて、以下㉓から㉘の商流が発生した。

- ㉓ C 社、ジー・プラン、Q 社、G 社、C 社
- ㉔ C 社、ジー・プラン、R 社、G 社、C 社

2025 年度における本件架空循環取引の金額及び本件架空循環取引により外部に流出したと考えられる金額は、表 16 のとおりである。

表 16 2025 年度における本件架空循環取引の金額及び外部流出額

単位：百万円

会計 年度	上流代理店からの入金額			下流代理店への出金額			外部 流出額
	ジー・ プラン	ビッグ ローブ	連結合計	ジー・ プラン	ビッグ ローブ	連結合計	
2026 年 3 月期 第 3 四半 期累計	546,924	-	546,924	42,392	521,574	563,966	▲17,041

②⑤ C 社、ジー・プラン、S 社、G 社、C 社

②⑥ G 社、ジー・プラン、Q 社、G 社

②⑦ G 社、ジー・プラン、R 社、G 社

②⑧ G 社、ジー・プラン、S 社、G 社

キ 小括

上記アからカにおいて述べた 2018 年度（2019 年 3 月期）から 2025 年度（2026 年 3 月期第 3 四半期）までの間の本件架空循環取引の金額及び本件架空循環取引により外部に流出したと考えられる金額をまとめると、表 17 のとおりとなる。

表 17 2018 年度～2025 年度の本件架空循環取引の金額及び外部流出額

単位：百万円

会計 年度	上流代理店からの入金額			下流代理店への出金額			外部 流出額
	ジー・ プラン	ビッグ ロープ	連結合計	ジー・ プラン	ビッグ ロープ	連結合計	
2019 年 3 月期	264	-	264	241	-	241	23
2020 年 3 月期	1,022	-	1,022	1,040	-	1,040	▲18
2021 年 3 月期	2,351	-	2,351	2,374	-	2,374	▲24
2022 年 3 月期	7,575	-	7,575	8,024	-	8,024	▲449
2023 年 3 月期	25,439	-	25,439	23,251	3,634	26,885	▲1,446
2024 年 3 月期	93,096	-	93,096	26,527	70,279	96,805	▲3,709
2025 年 3 月期	293,899	-	293,899	39,700	264,711	304,411	▲10,512
2026 年 3 月期	546,924	-	546,924	42,392	521,574	563,966	▲17,041

(3) 本件架空循環取引の疑いが発覚した経緯

ア KDDI 内の広告代理事業への懸念と監査計画の決議

2025年2月19日、当時のKDDI代表取締役社長（現在のKDDI代表取締役会長）であるo氏は、KDDIの経営戦略会議においてビッグローブの2025年度のマスタープランを審議する中で、ビッグローブの広告代理事業の業績が大幅に伸びている点について、「コンプライアンス的に問題ないか」との懸念を示した¹²⁹。

これを受け、KDDIの常勤監査役であるp氏及び同じくKDDIの常勤監査役であるq氏は、当時のビッグローブの監査役であるr氏と連絡を取り、2025年度は広告代理事業について注意して監査を行うよう求めるなど、本件に関して意見交換を行っていた。

その後、2025年4月14日に、KDDIの監査役、会計監査人及び監査本部が参加して開催された三様監査懇談会では、2024年度における監査論点の振り返り及び2025年度に向けた課題・方針、主要監査論点等が議題として取り上げられ、ビッグローブの広告代理事業のリスクについて検討が行われ、監査・調査を継続することが合意された。こうした議論を踏まえ、同年5月14日のKDDIの監査役会では、2025年度の監査役による子会社監査としてビッグローブに対する監査を実施することを含む監査計画が決議された。

イ KDDI によるビッグローブへの内部監査

KDDIでは、2025年4月14日から同年7月25日まで、ビッグローブに対し、監査本部による子会社の内部監査も行っていた。

当該内部監査においては、上記経営戦略会議での議論を踏まえて広告代理事業を監査対象として選定し、取扱商材の選定や掲載代理店からの購買の状況に加え、広告代理店の与信管理や債権管理の状況を監査項目としていた。これは、広告代理事業がKDDIグループにとって新規事業であり、かつ取引が急速に拡大していることを踏まえたものであった。

そして、実際の監査作業においては、会計監査人が前年度の会社法計算書類に対する会計監査を通じて実施した取引先へのヒアリング内容の確認等を行った。また、監査対象としたB rep¹³⁰については、一義的には内部統制に不備がないことを確認する目的でc氏、ジー・プラン取締役執行役員副社長のs氏、ビッグローブの

¹²⁹ o氏が上記懸念を示した経緯等については、下記4(3)イ参照

¹³⁰ 当該監査においては、G repとB repのうち、取引金額が相対的に大きいB repを監査対象としていた。

リアライズ事業本部事業開発部長である t 氏、a 氏にヒアリングを実施した。その上で、ビッグロブ又はジー・プランの直接の取引先である広告代理店からの証憑の充分性をビッグロブとも議論しながら確認していた。

その結果、監査本部による子会社監査では、本件架空循環取引への関与が確認されていない新規の下流代理店 1 社について、反社該当性審査及び与信審査が漏れていたこと¹³¹や、下流代理店への支払承認時の確認資料が広告の成果を示す簡易な帳票しかなく、成果発生数と金額の根拠資料としては不十分であるとの問題を検知していた。内部監査報告書上、これらの問題については改善要請が出されたが、内部監査部がリスクレベルを判定する際に用いるリスク判定シートに従ってリスクレベルは「低」と評価された。

当該内部監査結果は監査役会に報告され、B rep についてビッグロブが付加している経済的価値に対して違和感が残る点が議論され、当該議論はパーソナル事業本部長である u 氏にも報告された。

ウ 架空循環取引の疑いと社内調査

q 氏らは、上記アの監査計画の策定後は、監査本部から上記イの内部監査結果の共有を受けたり、会計監査人と会議を実施し、監査のトピックについて認識合わせをしたりするなど、計画した子会社監査に向け、予備調査を進めていた。

その過程で、2025 年 10 月頃、下流代理店の 1 社に対して信用リスクの高まりが認識された。そのため、p 氏、q 氏及び内部監査部からジー・プランに対して当該下流代理店との取引の継続に対し懸念を示したところ、a 氏から即日商流が変更された旨の報告を受けたため、p 氏、q 氏及び内部監査部は、取引の実在性への疑念を強く抱いた。さらに会計監査人から、H 社の有価証券報告書に C 社の買掛金の記載があること及びそれ故にジー・プランの広告代理事業において架空循環取引の可能性のあることについて指摘を受けるに至った。

これを受け、KDDI では、2025 年 10 月 20 日以降、広告代理事業における取引の妥当性について、p 氏及び q 氏をチーム長とし、内部監査部と共に外部専門家も参加した調査チームによる社内調査が開始された。当該調査は監査役及び監査本部が対応し、上記の監査本部による子会社監査において得た情報が同調査チームに対し共有されるとともに、取引先へのヒアリングと外部公認会計士によるデジタルフォレンジックも実施された。

これに対し、本件架空循環取引の発覚を恐れた a 氏は、2025 年 11 月初旬、上記 1(4)のとおり、G 社の i 氏らと当該社内調査への対応方針を話し合うための会議の

¹³¹ なお、当該監査中に反社該当性審査及び与信審査が実施され、特段問題は確認されていなかった。

場を設け、想定問答集を作成・共有した上、口裏合わせを行った。その結果、当該社内調査では架空取引を示す証拠の発見に至らず、同月 14 日には、「調査手続を実施した限りにおいて、架空・循環取引に関する懸念事項は検出されなかった」旨の調査報告書が KDDI 内で報告された。

エ 本件架空循環取引の疑いの発覚

上記ウのとおり、2025 年 10 月から同年 11 月まで実施された社内調査では本件架空循環取引の発見には至らなかったが、当時、KDDI のパーソナル事業本部パーソナル事業管理本部（ビッグロープの出資先管理部門）は、ビッグロープにおける広告代理事業の取引金額が当初計画よりも拡大していたこと等について問題意識を有していた。そこで、パーソナル事業本部パーソナル事業管理本部長の v 氏は、当時のビッグロープの代表取締役社長である w 氏とも協議した上で、ビッグロープに対して広告代理事業の取引金額を抑えるよう指示を出し、その結果、同月、ビッグロープでは、当該指示に従い、取引金額を抑えていくとの方針がとられることとなった。

これにより、ビッグロープから下流代理店への支払金額が減少することで、下流代理店から C 社へ環流する金額も減少することとなり、C 社からジー・プランへの支払が滞ることが想定されることとなったため、a 氏は、金策の一つとしてファクタリング¹³²による資金調達を行い、C 社からジー・プランへの支払に充てることを試みたものの、これを実現できないまま 2025 年 12 月 15 日の支払日を迎えた。

その結果、2025 年 12 月 15 日には、C 社からジー・プランへの約 824 億円のうち約 107 億円の入金を受けられない事態となったため、当時のジー・プランの代表取締役社長である k 氏も同席の上、C 社とジー・プランとの間で会議が開催された。その会議の場において、a 氏が k 氏に対して本件架空循環取引の存在を打ち明けるに至り、本件架空循環取引の疑いが発覚した。なお、KDDI では、同日、ビッグロープに対する 90 億円の貸付けを実行しており、その結果、上記第 4 の 4 のとおり、2025 年度の設定極度額を超過した貸付けが実施されている状況となった¹³³。

本件架空循環取引の疑いの発覚を受け、本件子会社は、2025 年 12 月 24 日及び 25 日、本件架空循環取引に関与した疑いのある取引先との広告代理事業に係る全ての取引を停止した。

¹³² a 氏によれば、C 社、G 社及びファクタリング会社の三社間契約により、C 社の G 社に対する売掛債権を早期に現金化することを企図したものであった。

¹³³ 極度額を超過するグループファイナンスを実行した理由について、KDDI コーポレート統括本部経営管理本部財務・税務部財務グループの x 氏は、ビッグロープのような規模の子会社が、90 億円の借入をできなかったことにより支払が滞った場合、影響が非常に大きいため、それを避けるために貸付を実行したと述べていると述べる。

3 本件架空循環取引を行った動機

(1) a 氏

上記 2(1)のとおり、広告代理事業の業績が当初の想定を下回り、同事業に対する業績改善への要請が徐々に高まっている状況の下で、a 氏は、売上・利益が改善できなければ自らが立ち上げた広告代理事業の撤退を余儀なくされるとの焦りを抱いていた¹³⁴。そのような中、Y 社から受注していた案件で生じた赤字を補填するとともに、数千万円単位の金額が不足することとなった売上目標を達成させるために a 氏は本件架空循環取引を開始した。

もともと、a 氏は、その後、正規取引により利益を出すことで当該本件架空循環取引による売上分を補填することを考えていたが、これを取り返すことはできなかった。そして、本件架空循環取引を継続する中で、資金を環流させるために取引金額が増大していき、次第に取り返しのつかない規模となるに至った。

そのような中、a 氏は、B rep 開始時もこれを止めることなく、本件架空循環取引を継続し、いわば雪だるま式に金額が膨らんでいく仕組みに従って取引規模を拡大させた^{135, 136}。なお、a 氏は、別事業等が収益化できたタイミングで本件架空循環取引を終結させようと考えていた旨を述べているが、結局、その目途が立つことはなく、本件架空循環取引を終結させるには至らなかった。

さらに、a 氏は、本件架空循環取引の関係者や自身の私的な利益のために本件架空循環取引を行ったものではない旨を述べている。

もともと、本調査では、C 社の g 氏から a 氏に対して、直近 2 年間ほど、領収書と引き換えに、a 氏が g 氏と一緒に、あるいは他の者と一緒に行った際のキャバクラ代やその他の飲食代を現金で渡している事実が確認されており、その金額は 2023 年 9 月から 2025 年 12 月までの間に、約 3,000 万円に上る事実が確認された¹³⁷。

このような金銭授受の事実は、a 氏において、本件架空循環取引により莫大な利益

¹³⁴ a 氏は、当時のジー・プランの代表取締役社長であった y 氏から、広告代理事業において成果を上げられなかった場合には、同事業からの撤退があり得ることを示唆されていたと述べる。その上で、a 氏は、同事業において赤字が生じ、かつ売上目標にも数千万円単位の不足が生じた段階で売上を一時的に計上する必要があると考え、そのための取引に協力してほしいと協力会社に依頼した旨を述べている。

¹³⁵ a 氏は、B rep 開始に関し、架空な取引である以上、これを拡大させてはならないとは思いつつも、ビッグロブのインターネットサービス事業やジー・プランの主力事業が不調である旨も聞き及んでいたことから売上高が増大している広告代理事業を拡大させるべきでないと言い出すことができなかった旨や、また、その後、当時ビッグロブのリアライズ事業本部長であった c 氏から売上を伸ばすよう指示を受けていたこと等から本件架空循環取引を止めるに止められない状況に陥っていた旨、加えて、当時のジー・プランは広告代理事業以外では赤字であったところ、本件架空循環取引により黒字に見せることができるという一種の正義感さえ抱いていた旨を述べている。

¹³⁶ なお、a 氏は、虚偽の成果レポートを作成し、架空の売上を計上している点は不正だと思っていたが、金銭を循環させている点については悪いことという認識がなかった旨を述べている。

¹³⁷ 例えば、2025 年 4 月に a 氏に対して 100 万円以上の金額を支払っていることを示す Chatwork の履歴が存在する。

を得ていた C 社から本件架空循環取引の継続に伴う私的な利益を受けていたものと評価される。また、そのような利益享受が、a 氏が現状に満足して本件架空循環取引を取りやめるなどの行動に及ばなかった要因となっていた可能性も否定し難いといえる^{138, 139}。

(2) b 氏

上記1(2)イのとおり、b 氏は、a 氏から成果レポートの作成等について指示を受け、かねてより a 氏に対し、自身の家庭事情に合った就業環境であるジー・プランに入れてもらったことへの恩義等を抱いていたことに加え、a 氏が行っていた本件架空循環取引の全容を十分に理解できていなかったことも相まって、a 氏からの指示に従い、本件架空循環取引に関与し始めた。

その後、b 氏は、自らの上司である a 氏に対して意見することは基本的にせず、本件架空循環取引が拡大していく中でも、a 氏の指示に従ってこれを継続していた¹⁴⁰。

b 氏は、本件架空循環取引に関与していた上流・下流代理店から私的な利益を受け取ったことはない旨を述べている。この点について、本委員会は、デジタルフォレンジック等の方法により、b 氏が本件架空循環取引によって私的な利益を得ていなかったかを調査したが、b 氏がそうした利益を得たことを窺わせる事情は確認されなかった¹⁴¹。

4 KDDI グループの役員の認識

(1) ジー・プランの役員の認識

本調査の結果、ジー・プランの役員は、下記のとおり、同社における広告代理事業に関し、売上が増加して以降、下流代理店への支払額に関する取締役会の審議過程等において、同事業の売上が増加した理由を確認したり、取引の実在性を確認しようと試みたりするなど、一定の実態把握に努めていた状況が確認された。

¹³⁸ a 氏が大きな業績貢献等を評価されて社内で表彰を受けていることから、引き続き社内での評価を得続けたいといういわば功名心が、本件架空循環取引を継続した一つの要因であった可能性も否定はし難い。

¹³⁹ なお、2025年6月から同年11月の間に、P社からa氏に合計約628万円が送金された事実も確認された。a氏は、当該金銭につき、P社がジー・プランから受注した正規取引に関し、a氏が個人事業主として同社から記事制作等を請け負い、実際に行ったことへの報酬である旨述べているところ、これを覆して当該金銭が本件架空循環取引の見返り等として支払われたと認めるべき証拠は見当たらない。

¹⁴⁰ b氏は、a氏の指示に従っていた理由として、a氏への恐れ等もあった旨述べている。

¹⁴¹ a氏とb氏が共に飲食するのは年に数回程度であるほか、a氏の口座履歴からb氏への送金等は窺われず、a氏も、g氏から現金を受け取っていることをb氏に話しておらず、当該現金をb氏に分けたことも一切ない旨や、b氏と一緒にいったキャバクラ代についてg氏から精算を受けたこともない旨述べている。

もっとも、ジー・プランの役員において、a氏による自認よりも前の時点で本件架空循環取引を認識していたと認められる者は確認されず、本件はジー・プランにおける組織的な事案ではないことが確認された。

ア z氏による事業拡大への認識及び確認

2019年度及び2020年度にジー・プランの取締役副社長を務め、広告代理事業を所管する部署（当時はメディア事業部）の担当役員であったz氏は、H社への支払額が増加し、当該案件が取締役会付議事項となった¹⁴²こと等から、広告代理事業が拡大していること自体は認識していた。もっとも、この点について、z氏は、当時のメディア事業部長であるaa氏から、広告掲載先となる媒体の裾野を広げているため事業が拡大しているとの説明を受けたため、その説明に納得し、同事業の拡大に特段の疑問を抱くことはなかった。

また、z氏は、広告代理事業の拡大に際して、①上流代理店の与信審査が適切になされているか、及び②下流代理店がジー・プランの発注を実質的に取り扱うことのできる実体及び能力を持った企業であるかについて懸念を抱いていた。このうち、①上流代理店の与信審査に関しては、特に取引額の大きかったA社について、与信審査が適切に実施されているかを確認するため、与信審査の担当部署であった経営企画部に対し、与信審査の実施状況を照会するなどした。もっとも、同部からの回答に特段問題となる点は認められなかったことから、与信審査が適切になされたものと考え、z氏自身において、与信審査の内容に入り込んでまで、確認することはしていなかった。また、②下流代理店の実体及び能力という点については、主要な下流代理店であったH社に関して、ジー・プラン以外にも大手企業との取引があることを確認していたことから、当該広告代理店が取引を遂行する能力を有しているものと認識し、取引先として特段の懸念はないと判断していた。

さらに、z氏は、a氏が広告主に電話をかけて、広告内容が広告主の意向に沿うものになっているか、法令上許容される範囲の記載となっているかなどの確認を依頼している様子を見たこともあり¹⁴³、取引の実在性を疑うには至らなかった。z氏は、その他にも、広告代理事業の拡大に伴い、下流代理店への支払が先行して、ジー・プランのキャッシュフローが悪化する可能性がある点を懸念しており、その点に留意しながら、取引を進めるように指摘していた。

¹⁴² 当時のジー・プランにおける「日常業務承認基準」では、1件1,000万円以上の費用支出がある場合には取締役会の決議が必要であるとされていた（ジー・プラン「日常業務承認基準」I-2）。

¹⁴³ なお、当該確認は、実在する取引に関するものであったと思われるものの、a氏の偽装であった可能性も否定できない。

イ y氏による売上拡大理由の確認

2018年度から2020年度までジー・プランの代表取締役社長を務めたy氏においても、下流代理店への支払額が増えている点について、その背景となる取引規模の拡大の理由を確認したが、a氏又はaa氏から、SNSチャンネル等の広告掲載先が増えており、かつ、同業他社である広告代理店がうまくいっていないため商材も獲得できているとの説明を受けたため、その説明に納得していた。

ウ s氏及びk氏による取引の実在性に係る確認

2021年度以降、ジー・プランの取締役副社長として広告代理事業を所管する部署の担当役員を引き継いだs氏は、広告代理事業が急拡大しているという状況を踏まえ、取引の実在性についてa氏及びb氏に確認しようとしたことがあった。これに対しa氏からは、上流代理店の更に上流、又は下流代理店の更に下流の取引先と直接接触すると、既存の代理店を介さずにそれらの取引先と直接取引を行うようになり、既存の代理店が取引から排除されるリスク¹⁴⁴が生じるため、それらの取引先の存在を把握することはできないとの説明を受けており、s氏はその説明に納得していた。

また、s氏は、広告代理事業において、多額の売上が実現できている理由について、a氏から、下流代理店に対し、同業他社よりも短い支払サイトで支払を行っているため、その結果として高単価の案件の受注が可能になっているとの説明を受けていた。

この点については、2021年度以降にジー・プランの代表取締役社長を引き継いだk氏も、a氏から同様の説明を受けていた。特にビッグロブに関しては、資金力があることから、上流代理店からの支払を待たずに下流代理店への支払を行うことが可能となっており、それによりB rep開始後に売上が急激に伸びたとの説明を受けており、急激な売上の伸びにも合理的な説明が付くと理解していた。

さらに、k氏は、下流代理店がこれほどの規模の案件を受注することが可能であるのかという点について、a氏から、下流代理店が多数のアフィリエイトを抱えており、それらのアフィリエイトがさらに多くのアフィリエイトとのネットワークを形成していることから、大規模な案件の受注が可能であるとの説明を受けていた。また、新型コロナウイルス感染症の流行の影響によりウェブコンテンツ広告の需要が急激に拡大したことも、広告代理事業の業績が伸長した要因の一つであると説明されていた。

¹⁴⁴ s氏は、ヒアリングにおいて、このリスクを「中抜きリスク」と称していた。

エ リスクマネジメント委員会における検討状況

上記第2の1(3)ウ(イ)のとおり、ジー・プランでは、全社的なリスク対策活動のマネジメントを行う組織として、2020年度からリスクマネジメント委員会を設置しており、社長、副社長及び各部の部長が参加する体制がとられていた。同委員会は、全社的なリスクの洗い出し及び対応方針の検討を行うとされていたものの、2024年度までの期間においては、各部門長が設定した自部門における重点リスク項目に関して、リスクマネジメント委員会傘下の分科会¹⁴⁵において取り上げられない限り、その対策は各部門に一任されていた。このような運用に関しては、リスク管理として十分ではないとの懸念が認識されており、2025年度以降は、各部門が重点リスク項目を3項目選定した上で、その対応状況を、リスクマネジメント委員会が継続的に把握・管理する運用となった。

こうした状況下において、広告代理事業に関しては、2025年度における重点リスク項目として、不正取引のリスクが挙げられ、その対策として、ワークフローの見直し及び徹底、取引に関する証憑の保存、並びに属人化している業務の組織的対応への転換が必要とされていた。s氏によれば、重点リスク項目として不正取引が挙げられ、対策として証憑の保存が必要とされた背景には、KDDI等による内部監査において、証憑の保存を適切に行うべきであるとの指摘がなされていたことが影響していると思われ、また、属人化している業務の組織的対応への転換についても、2023年頃からk氏及びs氏が、繰り返し、a氏に改善を求めていた事項であった¹⁴⁶。

しかし、k氏及びs氏は、これらの対策の必要性自体は認識していたものの、重点リスク項目のモニタリングが始まって間もないこともあって、不正取引が実際に発生し得る具体的なリスクであるとの認識は十分ではなかった。その結果、上記の対策を徐々に進めていたところではあったものの、必要とされた対策の実施は必ずしも迅速に進められず¹⁴⁷、当該対策により、本件架空循環取引を発見するには至らなかった。

¹⁴⁵ リスクマネジメント委員会の傘下には、業務品質分科会、情報セキュリティ分科会及び個人情報分科会があり、業務品質分科会は業務品質向上及び障害発生防止の活動推進、情報セキュリティ分科会は情報セキュリティ対策の推進、個人情報分科会は個人情報マネジメント活動の推進を担うこととされていた。

¹⁴⁶ z氏も、a氏以外の従業員が広告代理事業に関与する体制とすべきであるとの指摘をしていた旨を述べている。

¹⁴⁷ 2025年9月末時点では、ワークフローを設計した上で運用を開始し、また、受発注の証憑の保存漏れを防ぐため、電子メールによる受発注業務を開始していた段階であった。

(2) ビッグローブの役員の認識

本調査の結果、ビッグローブの役員においても、下記のとおり、広告代理事業に関し、売上が増加して以降、マスタープランの審議やグループファイナンスの極度額設定の審議の過程において、同事業の売上が増加している理由を尋ねたり、事業継続性の観点から上流代理店や下流代理店との接触を試みたりするなど、一定の状況把握に努めていた役員の存在が確認された。

もっとも、a氏による自認よりも前の時点で本件架空循環取引を認識していたと認められる者は確認されず、本件はビッグローブにおける組織的な事案ではなかったことが確認された。

ア 広告代理事業への参入時におけるc氏の検討状況

上記第4の1のとおり、2021年頃、当時ジー・プランの取締役兼ビッグローブのリアライズ事業本部長であったc氏は、ビッグローブにおいて新規事業の立ち上げが必要であると考え、広告代理事業へのビッグローブ参入について、当時、同事業本部第1室長であったab氏と共に検討を開始した。

なお、ビッグローブでは、通常、新規事業を立ち上げる際、市場規模やビッグローブが参入した場合に獲得することのできる予想市場シェア等について、必要に応じて第三者の調査を含む分析を行っている。もっとも、この点についてc氏は、当時はコストを最小限に抑えて事業を立ち上げることに意識が向いており、広告代理事業についてはコンサルティング会社やシンクタンク等の第三者を起用した調査を実施しなかった旨を述べている。また、c氏は、インターネット上の公表資料に基づく市場調査を実施したが、当時、代表取締役社長であったac氏をはじめとするビッグローブの役員から、より詳細かつ精緻な市場分析を行うよう指示を受けることもなかった旨を述べている。

その後、2022年12月頃、ビッグローブは広告代理事業を開始した。ビッグローブは、同事業の開始後、B repにおける下流代理店3社(G社、U社及びT社)について、信用調査会社を用いて信用調査を実施した。その結果、G社については信用調査情報を確認できたものの、U社及びT社については信用調査会社で信用調査情報を取得することができなかった。しかし、c氏は、下流代理店はビッグローブにとって支払先であり、また、成果報酬型である以上リスクは限定的であると考え、両社に対する更なる信用調査を行うことなく、当該広告代理店との取引を継続した。

イ 事業安定化のための取組

ビッグローブの役員らは、広告代理事業において不正取引が発生し得る具体的なリスクについての認識は十分ではなかったものの、同事業の安定性を重視しており、下流代理店である G 社、U 社及び T 社の 3 社がビッグローブとの取引から離反することをリスクと認識していた。そうした観点から、同役員らは、下流代理店である G 社、U 社及び T 社の役員との間で接触を試みていたことが確認されている¹⁴⁸。

例えば、2023 年 6 月頃、c 氏は、G 社の代表取締役である ad 氏及び同社の取締役である i 氏と初めて面会し、その数か月後には当時の U 社の代表取締役社長である f 氏及び T 社の代表取締役社長である ae 氏と面会した。その後も c 氏は、上記 3 社と定期的に面会することを考えていたが、a 氏から、T 社及び U 社は人嫌いであり、人と会うと緊張するなどといった説明を受けていたこともあり、定期的に面会するには至らなかった。

また、2023 年末頃、当時のビッグローブの代表取締役社長である w 氏は、G 社の i 氏及び ad 氏と初めて面会した。w 氏は、U 社の f 氏及び T 社の af 氏とも面会を設定するよう c 氏に指示をしたが、a 氏からは、同様に両氏は緊張するタイプなので会うことはできないなどとの説明を受け、やはり面会するには至らなかった。さらに、2024 年の前半頃、ビッグローブの取締役執行役員副社長である ag 氏は、w 氏と共に G 社の ad 氏と面会した。ag 氏も、U 社の f 氏及び T 社の af 氏と面会を設定するよう c 氏に指示をしたが、同様に面会するには至らなかった。

以上のほか、w 氏及び c 氏らは、上記 3 社がビッグローブの広告代理事業からの離反を防ぐため、上記 3 社との間でエクスクルーシブ及びノンバイアウトを内容とする覚書を締結した。また、ビッグローブとの取引金額の大きい G 社が取引関係から離反することが、ビッグローブの広告代理事業にとってリスクであるため、同社の事業成長に対する支援を通じて同社との関係性強化を図る必要があると考えた c 氏は、G 社に対して、コンサルティング会社を用いた新規事業を提案し、ビッグローブがその費用を負担するなどの取組を実施していた。

また、2024 年頃、c 氏は、上流代理店からの入金が確実になされることが重要であり、C 社の代表取締役社長である g 氏とも面会しておく必要があると考え、同氏と面会した。c 氏は、g 氏に対して、C 社の事業規模に照らして若い人物であるといった印象を抱いたものの、取引先として不審な点を感じることはなかった旨を述べている。

¹⁴⁸ 一方で、c 氏は、a 氏から、広告業界には、誰が何をしているのかといった詳細を詮索されることを嫌う文化があり、そこに踏み込んで聞くと強い反発を受けるため、全体の枠組み以上のことは聞かない方がよいなどと説明を受け、これを受け入れてしまった旨を述べている。

また、ag 氏も、g 氏との関係性を強化するため、会食の設定を試みていたものの、k 氏や s 氏から、g 氏は人慣れしておらず、引っ込み思案であるといった説明を受け、会食を設定するには至らなかった。もっとも、ag 氏は、2025 年 5 月頃、ビッグローブのオフィスにおいて、w 氏、c 氏及び a 氏と共に g 氏と面会した。この点について、w 氏及び ag 氏は、g 氏について、かなり若い人物であるといった印象を抱いたものの、取引先として不審な点を感じることはなかった旨を述べている。

ウ 取締役会・経営戦略会議等における議論状況

2023 年 9 月以降、ビッグローブの代表取締役社長であった w 氏は、広告代理事業に係る取引の金額が大きくなったことから、同事業に係る支払状況を同社の取締役会への報告事項とした。また、ビッグローブでは、同事業に関する情報について、四半期ごとに役員に対して情報共有が行われていた¹⁴⁹。しかし、2023 年以降、同事業に関する取引の実在性について、取締役会で指摘されることはなかった。

2025 年頃、ビッグローブの中期経営計画会議や経営戦略会議の場では、広告代理事業の売上の急激な伸長を受けて、w 氏や ag 氏から c 氏に対し、売上が急激に伸びている理由について質問がなされた。これに対し c 氏は、a 氏から、取引先が拡大していることや、薬事法の改正により商材 γ のオンライン診療が解禁されて市場が伸びていること等の説明を受けたこと、また、自らインターネット上で検索したところ、商材 γ の市場が 1 兆円に伸びているとの記事を見つけたこと等から、w 氏及び ag 氏に対して、a 氏から聞いた上記説明の内容を伝えた。これを受けた w 氏や ag 氏を含むビッグローブの役員は、c 氏による当該説明に納得した。

上記のほか、当時のビッグローブの取締役執行役員常務で CFO である ah 氏は、例えば日商が 20 億円に達すれば当該日商を前提とすると年計算の年商は約 7,000 億円程度となることから、広告代理事業の成長がどこまで続くのかについて疑問を抱いていたものの、事業報告を検討する社内会議の場において、c 氏から、同事業は物販取引であり、この業績の伸びは不自然なものではないとの説明を受け納得した旨を述べている。

同様に、当時のビッグローブの監査役である r 氏は、2025 年度のマスタープランの検討時に同事業の日商の売上金額規模が非常に大きかったことを認識していたものの、不自然に感じることはなく、やはり c 氏の収益計画に対して異議を唱えることはなかった旨を述べている。

また、ビッグローブでは、KDDI から借り受けるグループファイナンスの極度額

¹⁴⁹ 2023 年 9 月度取締役会資料「広告代理事業におけるビジネス状況と支払に関する報告」

設定に係る審議を行っていたところ、その場においても、広告代理事業に伴う不正リスクについて指摘したり、懸念を示したりする役員はいなかった。この点について、グループファイナンスを管掌していた ah 氏は、広告代理事業の売上が急拡大する一方で、売上に対する営業キャッシュフローが低いことを認識していたものの、支払サイトが短期間であることがビッグローブにおける広告代理事業の特徴であると考えていたこと、また、売上の伸長が止まればビッグローブ側の回収期に入り、キャッシュフローの数値も改善すると予測していた旨を述べている。

さらに、2025 年春頃、r 氏は、KDDI の常勤監査役である q 氏から広告代理事業の事業全般のリスクを問われたことを契機として、c 氏に対して同事業に関する質問をしたが、c 氏からは、同事業について実際の取引額やコンプレックス商材のマーケットボリュームを把握しているコンサル会社は存在せず、市場は大規模であるなどとの説明を受け、やはり当該説明に納得し、更に追及することはなかった。

広告代理事業では商材 α が主力商品であり、売上規模としても最も大きな商材となっていたところ、2025 年 7 月頃、c 氏がシンクタンク等の公表資料を確認した結果、商材 α の市場全体の売上規模は約 500 億円とされていることを認識した。そこで、c 氏が社内の売上データを基に試算したところ、ビッグローブにおける広告代理事業の商材 α に係る売上が、市場全体の売上のほぼ 100%を占めるかのような数値となることを認識した。c 氏は、この結果について、k 氏及び s 氏に質問した¹⁵⁰。

また、2025 年夏頃、c 氏は、広告主に確認をとる必要性を感じていたものの、a 氏から、広告主が機嫌を損ねて取引を止めてしまうかもしれないなどと言われ、踏み込んだ確認ができなかった旨を述べている。さらに、c 氏は、同時期に、売上データの基礎となるスプレッドシートに関する証拠を取得したい旨を s 氏に相談し、s 氏が a 氏に確認したところ、a 氏からは、広告主が嫌がるので無理である旨の回答がなされたと聞いた旨を述べている。しかし、こうした事情があったにもかかわらず、当該時点においてもなお、c 氏は取引の実在に関する更なる確認を実施するには至らなかった。

¹⁵⁰ c 氏は、k 氏及び s 氏から、500 億円という公表値はあくまでシンクタンク等による推定値にすぎず、市場全体の売上が完全に集計されているものではないといった説明を受け、これに納得した旨を述べている。この点について、s 氏は、メーカーが公表している数字は昨年の数字である可能性があること、アフィリエイトによる売上は、単純な販売金額ではなく、月単位の契約の成約数に基づくものであるため、メーカーの公表数値と比較することができない旨を c 氏に対して回答した旨を述べている。また、k 氏は、c 氏から商材 α について質問された記憶はない旨を述べている。

(3) KDDI の役員 の認識

本調査の結果、KDDI の役員についても、下記のとおり、本件子会社の広告代理事業に関し、経営戦略会議におけるビッグローブのマスタープランの審議において、ビッグローブの役員らと一定の議論をしていたことが確認されるとともに、KDDI の監査役において、2025 年 2 月以降、広告代理事業の拡大の妥当性について疑念を抱き、コンプライアンス上の問題がないか確認しようと努めていた状況が確認された¹⁵¹。

もっとも、KDDI の役員において、a 氏による自認よりも前の時点で本件架空循環取引について認識していたと認められる者は確認されず、KDDI における組織的な事案ではなかったことが確認された。

ア 経営戦略会議における広告代理事業に関する議論状況

上記第 3 の 1(1)イ(ア)のとおり、KDDI では、経営戦略会議の場においてビッグローブのマスタープランの審議が行われていた。このうち、2022 年 9 月 22 日にビッグローブとの間で実施された修正マスタープランの審議では、論点として、ジー・プランの大幅増収・増益が掲げられており、その中で、当時のビッグローブの代表取締役社長である ac 氏から、広告代理事業の商流や広告主のジャンル、上流と下流の広告代理店数等に関する説明がなされた¹⁵²。

その後、2023 年 2 月 21 日の経営戦略会議における 2023 年度マスタープランに関する審議では、G rep と並び、B rep を実施し、ジー・プランでは開拓が難しい代理店をビッグローブが開拓することで、事業収益の拡大を目指す方針が示された。

それ以降の経営戦略会議でも、広告代理事業に関しては、順調に業績が拡大し、マスタープランでの想定を大幅に上回る収益を上げていることが説明されていた。特に、2024 年度マスタープランでは、前年度当初マスタープランでの KPI 設定が 25.8 億円であったのに対し、通期での実績が 52.8 億円と示され、2025 年度マスタープランでは、前年度当初マスタープランでの KPI 設定が 49.3 億円であったのに対し、2024 年 12 月までの累計実績が 106.6 億円と示されるなど、目標値の倍以上の実績を達成していたことが示されていた。この点、v 氏は、ビッグローブからは、見通しが不確かであるため、マスタープランは保守的に策定しており、その結果、実績は、広告代理事業のトレンドのとおり積み上がったとの説明を受けていた

¹⁵¹ もっとも、ビッグローブが作成した会議資料の多くは、中心事業である通信事業に関する分析に紙幅が割かれており、広告代理事業に関する記載が中心であったものではない。

¹⁵² 会議資料では、広告代理事業の商流や広告主のジャンル、上流と下流の広告代理店数等が記載されていた。一方、この時点では、商流にビッグローブは含まれておらず、G rep に関する説明のみがなされていた。

旨を述べている。また、そのような業績の伸びの一方で、同事業が利益変動の大きな事業と評価されていたことから、ボラティリティリスクの削減や収益の安定化に向けた施策に関する議論がなされていた。一方で、同事業に伴う不正リスクに関する議論は行われていなかった¹⁵³。

イ 広告代理事業の急拡大に対する○氏の問題意識

2024年9月19日に実施されたKDDIの経営戦略会議では、広告代理事業について、事業の内容や通信事業との関連性等について、当時代表取締役社長であった○氏から質問がなされた。もっとも、これらの質問は、広告代理事業の呼び方の変更（「広告代理事業」から「広告販売支援事業」への変更）に端を発するもので、事業の概要を尋ねるものにとどまり、事業の拡大に対し、何かしらの不正が起きないように注意喚起することを内容とするものではなかった。

他方、2025年2月19日の経営戦略会議では、上記2(3)アのとおり、○氏から、広告代理事業について、「あまりにも伸びているので怖い」、「通信より大きくなっている。事業として指標で管理していることを見せてほしい。これだけ伸びているといつか何か起きるかもしれないので注意してほしい」などとの指摘がなされるとともに、「コンプライアンス的に問題ないか」との懸念が示された。この点について、○氏は、単発取引の積み重ねのため売上が急激に落ちる可能性がある広告代理事業の伸びが、主要事業である通信事業と比較して極めて大きくなっていたことを踏まえ、事業リスクがあると感じ、広告代理事業の内容の確認を求める趣旨で、このような懸念を示した旨を述べている。

これに対しては、当時ビッグローブの取締役執行役員常務として広告代理事業を管掌していた○氏から「扱う商品の審査とクリエイティブチェックはしている。変な広告が出たり、薬事法違反になったり起こらないようなマネジメントをしている」などとの説明がなされ、同会議の場ではそれ以上の追及はなされなかった。また、同会議においては、○氏と同様の懸念を示す役員は他にいなかった。

ウ 取締役会における議論

上記第3の2(1)のとおり、KDDIでは、グループファイナンスの極度額を、金額に応じ取締役会又は経営会議における審議若しくは稟議決裁を経て決定していた

¹⁵³ なお、2023年9月22日に実施した経営戦略会議では、広告代理事業の売上を総額表示から純額表示に変更することについて説明されていたことが窺われたが、当該変更に関して詳細な議論がなされた形跡は窺われなかった。

ところ、ビッグローブに対するグループファイナンスについては、取締役会決議により決定されていた。この点、2017年度から2024年度の極度額設定においては、取締役会における審議において、広告代理事業につき、特段の議論が交わされた形跡は窺われなかった。一方、2025年3月13日に実施された取締役会では、2025年度のビッグローブに対するグループファイナンスの極度額を、前年度の599億円から830億円へと増加させる理由について、「販売支援事業拡大等に伴う資金需要増に対応するため」との説明¹⁵⁴がなされていた。この点について、社外取締役のai氏から、損益計画と貸付額の関係性について質問がなされていたものの、それ以上に、事業リスクに関する議論が交わされた様子は窺われなかった。

エ 監査役による対応

上記2(3)アのとおり、KDDIの常勤監査役であるp氏及びq氏は、o氏による上記イの指摘を受け、2025年2月19日の経営戦略会議後、KDDIの会計監査人及び監査本部、並びにビッグローブ監査役であったr氏との間で、広告代理事業について注意して監査してほしいなどと意見交換を行った。

この点についてq氏は、2025年2月時点で広告代理事業の業績が伸びており、2025年度も更に伸びる計画となっていたところ、同月の経営戦略会議においてo氏が同事業について上記のとおりコメントしたため、ビッグローブの監査役を呼んで確認した旨を述べるとともに、ビッグローブの監査役に対し、よく注意するように伝えた上で、会計監査人とも広告代理事業について意識して監査することにつき意見交換を行っていた旨を述べている。また、p氏も、上記と同旨の供述をしている上、不正・不祥事へのより一層注意深い監査を実施するよう要請し、その結果、会計監査人による取引先ヒアリング等が追加で実施され、また、1か月に1度程度の頻度で実施されていた会計監査人との面談でも、毎回、広告代理事業の状況について確認するようにしていた旨を述べている。

その後の経緯については、上記2(3)のとおりである。すなわち、三様監査懇談会及び監査役会における議論・対応を経て、監査役による予備調査の過程で会計監査人から架空循環取引の可能性が指摘され、2025年10月20日には調査チームが組成されるに至り、その後、本件架空循環取引の発覚に至った。このように、KDDIの監査役においては、2025年2月以降、広告代理事業の拡大の妥当性について疑念を抱き、コンプライアンス上の問題がないか確認しようと努めており、そうした行動が本件架空循環取引の発覚に繋がったものと考えられる。

¹⁵⁴ 2025年3月13日付け「議題6. 2025年度 ビッグローブ株式会社へのグループファイナンスの件」

第6 類似事案調査の結果

1 子会社の類似事案調査

上記第1の6(1)のとおり、本委員会は、本件架空循環取引における以下の特徴を踏まえ、KDDI及び連結子会社96社に対する類似事案の有無について調査を実施した。

- ・ 売上の継続的な増加又は新規事業の開始
- ・ KDDIにおけるグループファイナンスの利用
- ・ 商流に複数の代理店が介在
- ・ 特定の取引先の売上増加

その結果、本委員会において更なる調査が必要とされる類似事案の存在は確認されなかった。当該調査結果の内容は、以下のとおりである。

(1) 売上の継続的な増加又は新規事業の開始

ジー・プランにおける広告代理事業の売上は過去5年の会計期間¹⁵⁵において年平均で毎年約215%増加していたこと、本件子会社にとって広告代理事業は新規事業であったことから、当該会計期間において、売上高が継続して前期比5%以上増加している事業セグメントを有する会社及び2023年以降に新規事業を開始している企業を抽出したところ、KDDIを含め29社が該当した。

(2) KDDIにおけるグループファイナンスの利用有無

本件架空循環取引は、KDDIにおけるグループファイナンスを原資とすることで継続・拡大していたことから、上記(1)で抽出された29社について、KDDIにおけるグループファイナンスの利用有無を調査したところ、12社が該当した。

(3) 事業内容及び商流の調査

その上で、本件架空循環取引では、広告代理事業に係る商流上に複数の代理店が介在していたことから、上記(2)で抽出された12社について、売上が継続的に増加する事業セグメントの事業内容及び新規事業に係る事業内容又は商流が、本件架空循環

¹⁵⁵ 2021年3月期から2025年3月期を対象にした。

取引に係る状況と類似するかどうかについて調査した。

具体的には、当該事業セグメントの事業内容が広告代理事業と類似する広告関連事業に該当するかどうか、商流上に代理店等が複数介在するビジネスであるかどうかを調査したところ、上記12社は、主に通信・ネットワーク・クラウド・IT関係・金融サービス等を担う会社であり、その事業内容において広告関連事業はみられなかった。また、事業の商流に関しては、主に消費者又は顧客企業に対して直接提供されるものであり、複数の代理店が商流に介在する事業モデルではないとのことであった。

(4) 類似事業調査及び取引先検証

上記12社とは別に、広告関連事業を営んでいる子会社3社が存在するため、当該3社については、広告代理事業との事業内容の類似性を調査したところ、メッセージ広告の制作や広告配信に係るプラットフォームを提供する事業を担っており、本件で問題となった広告代理事業との類似性は確認されなかった。

さらに、上記3社の販売先・仕入先について調査したところ、そのうち2社については本件架空循環取引への関与が確認された取引先との取引は確認されなかった。一方で、残る1社について、過去に本件架空循環取引に関わったとされる取引先2社（G社及びH社）¹⁵⁶に対する売上実績が確認された。そこで、当該取引内容について追加調査を実施した¹⁵⁷ところ、当該子会社が運用する広告プラットフォームを当該取引先2社が利用し、その対価を受け取ったというものであり、当該取引については実体を伴うものであることが確認された。

2 本件子会社を対象としたアンケート調査等

上記第1の6(2)のとおり、本委員会は本件子会社の役職員に対するアンケート調査等を実施した結果、本委員会において更なる調査が必要とされる類似事案の存在は確認されなかった。

¹⁵⁶ 当該子会社はG社に対して2023年3月期6.2百万円、2024年3月期5.9百万円、H社に対して2023年3月期0.3百万円程度である。また、これらに加えて、Y社に対して2021年3月期7.7百万円、2022年3月期1百万円の売上実績があった。

¹⁵⁷ 具体的には、当該子会社の広告事業担当者等にヒアリングを実施した上で、無作為に抽出した1か月間の取引に対応する関連証憑（当該子会社から当該取引先3社に対する請求書、当該取引先3社から当該子会社に対する入金記録、広告に係る商材・広告主に係る情報、インプレッション数・クリック数等の広告掲載に係る具体的な成果指標等）との突合を実施し、当該取引の実在性を確認した。

第7 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、それらが存在する前提で架空の売上高が計上されていた。

したがって、本件子会社の本件架空循環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である。

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、その金額は、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する。

本委員会の調査の結果、会計上の影響額の算定対象期間である2017年4月から2025年12月までの間に本件子会社と取引があった取引先は計218社であり、そのうち21社との取引については本件架空循環取引が確認された一方、197社¹⁵⁸との取引については本件架空循環取引が存在しなかったと推定される。

なお、本件架空循環取引が確認されなかった取引先との間の取引金額は、広告代理事業全体の取引金額と比較して極めて少額であり重要性が乏しいことから¹⁵⁹、本委員会は当該取引の実体調査についてはランダムサンプリングによる成果物等の証憑閲覧に留め、当該取引全てに対する証憑閲覧や広告主に対するヒアリングは実施していない。これらの事情を踏まえ、本委員会は、広告代理事業における調査対象期間中の全取引を対象として、以下の影響額を算出している。

1 売上高及び売上原価の訂正

各会計年度において訂正されるべき売上高、売上原価、売上総利益は表18のとおりである。なお、広告代理事業における売上高及び売上原価の多くは、KDDI グループの会計方針に則って純額表示されていた。そのため、売上高、売上原価に与える影響額は、後述の入出金の金額よりも少額となっている。また、当該訂正により生じ得る固定資産の減損や法人税等への影響は、本委員会の調査範囲の対象外としており、下記の影響額には含まれていない。

¹⁵⁸ 本件架空循環取引が存在しなかったと推定される取引先を母集団として、サンプルとして4件の取引についてその関連証憑を閲覧したところ、架空循環取引であることを示す事象は検出されなかった。

¹⁵⁹ 調査対象期間において、本件架空循環取引が存在しなかったと推定される取引先との取引金額は667百万円であった。そのため、全体の約0.3%に相当する(667百万円を広告代理事業の売上高訂正額である246,129百万円で除して算定)。

表 18 KDDI 連結包括利益計算書に与える影響額

単位：百万円

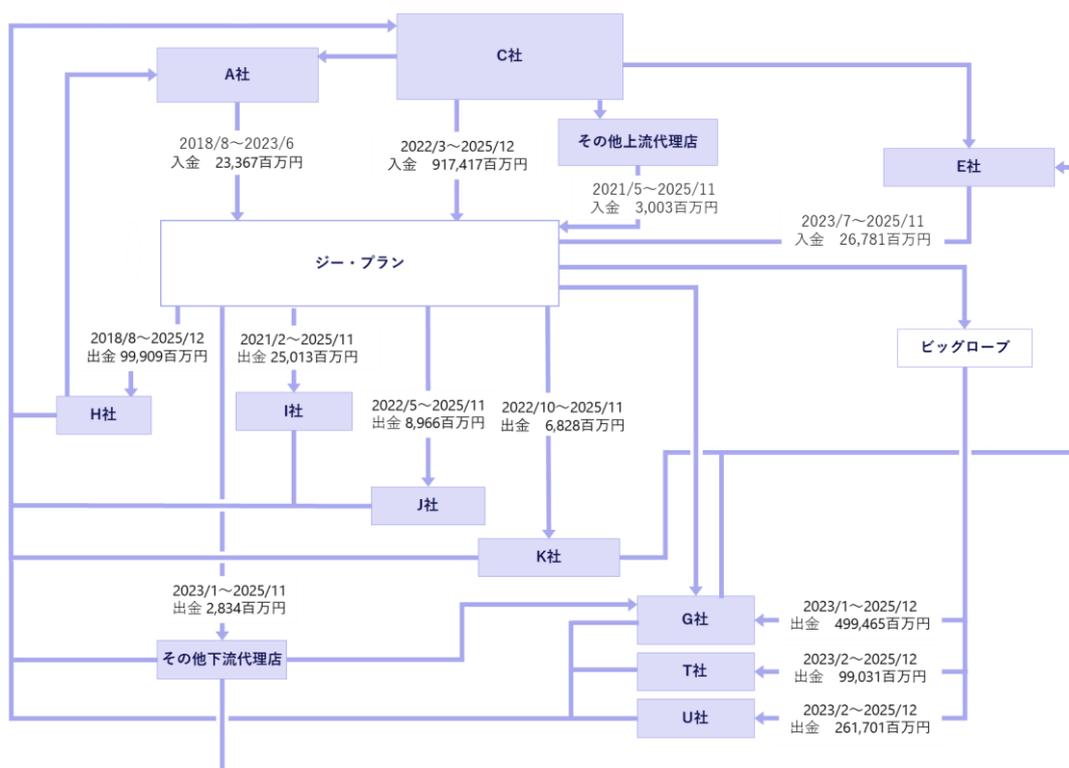
会計年度	売上高 ¹⁶⁰	売上原価	売上総利益
2018年3月期	▲30	▲1	▲28
2019年3月期	▲408	▲357	▲51
2020年3月期	▲1,151	▲1,066	▲85
2021年3月期	▲2,483	▲2,319	▲164
2022年3月期	▲8,806	▲8,293	▲513
2023年3月期	▲28,859	▲27,303	▲1,557
2024年3月期	▲54,324	▲48,730	▲5,593
2025年3月期	▲82,428	▲65,499	▲16,929
2026年3月期 第3四半期累計	▲67,640	▲42,673	▲24,967
合計	▲246,129	▲196,242	▲49,887

¹⁶⁰ 表 2 及び表 5 は、それぞれジー・プラン及びビッグロブ単体の広告代理事業における売上高を示しており、連結修正仕訳による相殺消去前の金額である。他方、表 18 は、当該連結修正仕訳による相殺消去後の広告代理事業における売上高への影響額を示している。したがって、表 2 及び表 5 の広告代理事業売上高合計額と表 18 の売上高への影響額には、連結修正仕訳に相当する差額が生じている。

2 外部流出額

本件架空循環取引が確認された取引先による本件架空循環取引に係る資金の流れは、
図 19 のとおりである。

図 19 本件架空循環取引に係る商流図¹⁶¹



また、各会計年度における売掛金の回収による入金額と買掛金の支払による支出額の差額の推移は表 19 のとおりであり、当該差額の合計額は 32,925 百万円である（上記第 7 のとおり、本委員会は、本件架空循環取引が確認された取引先に加えて、本件架空循環取引が確認されなかった取引先との資金決済も併せて差額を算定している。）。当該差額は、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、それらが存在することを前提として取引が行われた結果、KDDI グループ外部に流出した資金（外部流出額）に相当する。すなわち、本件架空循環取引においては、KDDI グループが取引先に対して支払った資金は、各取引先が受領した手数料分が控除された上で KDDI グループに還流しているため、支払額と入金額の差額は、各取引先が受領した手数料の合計に相

¹⁶¹ F 社は、2025 年 10 月 16 日付けでジー・プラン及び E 社との三者間債務引受契約を締結しており、E 社がジー・プランに対して負担する支払債務を F 社が引き受けた。

当する。

表 19 KDDI グループ外部への流出額_年度推移¹⁶²

単位：百万円

会計年度	入金額	支払額	差額 (入金額－支払額)
2018年3月期	-	5	▲5
2019年3月期	371	327	44
2020年3月期	1,085	1,079	5
2021年3月期	2,419	2,403	15
2022年3月期	7,620	8,039	▲420
2023年3月期	25,628	26,958	▲1,330
2024年3月期	93,182	96,851	▲3,669
2025年3月期	294,000	304,516	▲10,517
2026年3月期 第3四半期	547,034	564,084	▲17,050

¹⁶² 上記第7のとおり、本委員会は、広告代理事業における調査対象期間中の全取引（すなわち、本件架空循環取引が確認されなかった取引先との間の取引を含む。）を対象として、会計上の影響額を算定している。これと同様に、表19の入金額及び支払額も広告代理事業における調査対象期間中の全取引を集計の対象としている。他方、表17は本件架空循環取引のみを集計対象としているため、本件架空循環取引が確認されなかった取引先との間の取引金額に相当する差額が生じている。

第8 原因分析

1 総論

本調査の結果、本件は、少なくとも KDDI グループにおいては a 氏及び b 氏の 2 名という極めて限られた関与者が実行していた事案であることが明らかとなった。

この点、上記第 5 の 1(4)のとおり、a 氏及び b 氏は、虚偽の内容を含む成果レポートを自ら作成するなどして、本件架空循環取引が外部から発覚しないよう、巧妙な工作を行っていた。また、上記第 5 の 4(1)及び(2)のとおり、両名は、取引の実在性の確認等を試みた取締役等に対しても虚偽の説明を行うことにより、その確認行為を実質的に妨げるなど、巧妙に本件架空循環取引が顕在化しないようにしていたことも認められた。

このように、a 氏及び b 氏は、本件架空循環取引が発覚しないための隠蔽工作を行っており、ジー・プラン、ビッグロープ及び KDDI において本件架空循環取引を早期に発見できなかったことには、やむを得ない面があったとの見方もあり得るところである。

しかし、本件架空循環取引が相当期間にわたり継続し、また、その規模も広告代理事業の市場規模からみて不自然な水準にまで拡大していたにもかかわらず、その間、発見されることなく継続・拡大していたことに鑑みれば、ジー・プラン、ビッグロープ及び KDDI の各社における内部統制や子会社管理体制等には、本件架空循環取引の発生・継続を許容した原因があった、換言すれば、各社がより適切な内部統制・子会社管理体制を整備・構築していれば、本件架空循環取引の発生を阻止することができた、あるいは、少なくともより早期に発見することができた可能性があったとみるべきといえる。

具体的には、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、ジー・プラン、ビッグロープ及び KDDI の各社は、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なかった。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プにおいては、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、ビッグロープ及び KDDI 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ったものといえる。

このような観点から、本件架空循環取引の内部統制・子会社管理体制の主要な原因を分析した場合、基本的には、表 20 及び表 21 のように整理されることとなる。

表 20 広告代理事業を自ら行う企業としての内部統制の問題

	ジー・プラン	ビッグロープ
全社	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	
第1線	特定の担当者への業務の集中と牽制機能の不全 ・業務の属人化 ・下流代理店に対する発注及び支払プロセスにおける不十分な権限分離	
第2線	事業部門の不十分な管理 ・与信管理の不十分さ ・下流代理店の受注能力の不検証 ・取引の実在性に関する確認の不足	
	—	グループファイナンスに関する不十分な判断
第3線	・不十分な内部監査	

表 21 子会社管理体制の問題

	ビッグロープ	KDDI
全社	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	
直接管理部門	※G rep の管理は、B rep を実施していたリアライズ事業本部にて実施しており、上記「第1線」におけるのと同じ問題が存在する。	・広告代理事業に対するリスク検知の不足 ・業務分掌状況の把握不足 ・子会社管理体制の不足
コーポレート部門	与信管理の不十分さ	・グループファイナンス管理における極度額偏重 ・管理機能の分散
監査部門	取引の実在性や業務の適正性の検証を伴う内部監査の不実施	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

下記2以降では、このような整理を踏まえつつ原因分析を行うが、一方で、ジー・プラン、ビッグロープ及びKDDIの各社は、それぞれの企業規模が大きく異なるとともに、構築している内部統制も同一ではない。そのため、より実効的な再発防止策を提言するとの観点からは、こうした各社の実情や違い等を踏まえることが有用と考え、以下では、各社ごとに、各原因を詳述することとする。また、再発防止をより実効的なものとするためには、本件架空循環取引との間で直接的な因果関係が明確に認められる原因に限った分析を行うにとどまらず、不正の発生又は継続を防止し得た可能性に着目して、原因分析を行うこととする。

なお、一般的な原因分析においては、いわゆる行為者の動機が論じられることも多い

が、本調査報告書において、a 氏及び b 氏の動機は上記第 5 の 3 で詳述しているため、下記と併せ参照されたい。

2 各社における原因

(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

上記第 2 の 1(1)のとおり、ジー・プランにおいて広告代理事業は比較的新しい事業であり、これまで同社が取り組んできた事業とは異なる性質のものであった。そのため、ジー・プランにおいて広告代理事業に関する経験や知見を有する役員又は従業員は、a 氏及び b 氏以外には存在しなかった。また、ジー・プランの「日常業務承認基準」が、1 件 1,000 万円以上の支出を伴う契約は取締役会決議を経ることを定めていたため¹⁶³、下流代理店への費用支出に関しては、概ね半年に 1 回、取締役会決議を経ていたが¹⁶⁴、取締役に広告代理事業の知見を有する者がいなかったため、下流代理店への支払金額が急増していたにもかかわらず、その異常性を架空循環取引の兆候として検知することができなかった。さらに、上記第 5 の 4(1)のとおり取締役の中には、広告代理事業が急速に拡大していることに一定の懸念を抱き、その理由の確認を行った者や取引の実在性について確認を試みた者もいたが、それらの取締役にしても、広告代理事業に関する十分な知見を有していなかったことから、a 氏が直接又は a 氏が事業部長を通じて行った虚偽の説明について、その説明が虚偽であることを見抜くには至らなかった¹⁶⁵。

広告代理事業のように、取引の上流・下流のいずれにも（場合によっては、複数の）広告代理店が介在し、広告主や広告掲載メディアと直接の関係を持たないビジネスでは、広告主からの依頼内容や、メディアに実際に掲載された広告の内容を確認しにくいという特徴がある。このような特徴から、同事業では、広告代理店と共

¹⁶³ ジー・プラン「日常業務承認基準」I-2

¹⁶⁴ 下流代理店への支払額に関して、より慎重な審査を行うという観点からは、取締役会の審査について、半年に 1 回、当該支払額を一括して審査するのではなく、より短い間隔で継続的に審査を実施すべきであったとも考えられる。

¹⁶⁵ 上記第 5 の 4(1)のとおり、a 氏は、広告代理事業が急速に拡大している理由について、「SNS チャンネルなどの広告掲載先となる媒体の裾野を広げている」、「同業他社の広告代理店がうまくいっていない」、「下流代理店に対して同業他社よりも短い期間で支払を行っているため、高単価の案件が受注可能となっている」、「下流代理店が多数のアフィリエイトを抱えており、それらのアフィリエイトがさらに多くのアフィリエイトとのネットワークを形成していることから、大規模な案件の受注が可能である」といった説明をしていた。また、取引の実在性についての確認を試みた取締役に對しては、上流代理店のさらに上流、又は下流代理店のさらに下流の取引先と直接接すると、既存の代理店を介さずにそれらの取引先と直接取引を行うようになり、既存の代理店が取引から排除されるリスクが生じるため、それらの取引先の存在を把握することはできないとの説明をしていた。

謀して架空取引を行うことが比較的容易になるというリスクが存在したといえる。

しかし、ジー・プランでは、上記のとおり、広告代理事業への知見が全社的に不足していたこともあり、当該事業が新規事業であったにもかかわらず、同事業の開始に際して、取締役会等の会議体において当該事業に係るリスクを洗い出し、上記のようなリスクに対する管理方策を策定するといったリスクマネジメントの観点からのレビューは行われていなかった。また、上記のとおり、下流代理店への費用支出に関しては、その金額の大きさから、概ね半年に1回、取締役会決議を経ており、これにより、取締役においても、広告代理事業が急速に拡大していることは認識可能であったにもかかわらず、その拡大に伴う不正リスクの増大について検討されることはなかった。

この点、ジー・プランの「リスクマネジメント規程」では、事業部長が担当事業に関するリスク管理を実施し、リスクマネジメント委員会が重点対策リスク及び対応方針の審議並びに全社的なリスク管理の監督を行うこととされていた。しかし、上記第5の4(1)エのとおり、広告代理事業の開始及び拡大が進んでいた時期においては、各事業部が設定した重点リスク項目の内容や対応策について委員会が十分にモニタリングする体制は整っておらず、リスク管理の実施は各事業部の自主的な判断に委ねられていた。実際に、広告代理事業において不正取引が重点リスク項目として取り上げられ、具体的な対策（ワークフローの見直し、証拠の確保、属人化の解消等）が検討されるようになったのは2025年度以降であり、それ以前には当該事業に特有の不正リスクに対する組織的な対応は十分になされていなかった。これらの対策がより早期に実施されていれば、不適切な取引を早期に検知できた可能性は否定できない。

なお、広告代理事業において不正取引のリスクが重点リスク項目として取り上げられたのは、2025年5月頃であるが、不正取引のリスクが認識されたにもかかわらず、そこから約半年の間、本件架空循環取引は発見されなかった。この点については、上記第5の4(1)エのとおり、重点リスク項目のモニタリングが始まったばかりだったこともあって、k氏及びs氏において、不正取引が実際に起こり得るものであるとの認識が十分でなかったことにより、対策が迅速に進められなかったことが要因であると考えられる。そのため、重点リスク項目のモニタリングがより早期に開始されていれば、k氏及びs氏において、不正取引が実際に起こり得るリスクであるとの認識が芽生え、対策が迅速に取られることになった可能性もある。

以上のとおり、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考えられる。

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

上記第2の1(1)のとおり、ジー・プランにおいて広告代理事業は比較的新しい事業であり、これまで同社が取り組んできた事業とは異なる性質のものであったため、ジー・プランにおいて広告代理事業に関する経験や知見を有する役員又は従業員は、a氏及びb氏以外には存在しなかった。その結果、広告代理事業に関する業務は実質的に両名に委ねられることとなり、両名が行う業務の当否やその内容に関する説明の真偽について、組織として十分に検証することが困難な状態にあった。

また、ジー・プランにおいては広告代理事業に関して人事ローテーションは行われておらず、a氏及びb氏以外の従業員が当該事業に中心的に従事する機会はなかった。特に広告代理事業に関しては、ジー・プランの従来の主力事業とは性質を異にするものであり、当初は限定的な位置づけの下で開始されたことに加え、広告運用に関する一定の専門性が求められる業務であったことから、当該分野に知見を有するa氏ら特定の担当者に依拠する体制が形成されたものと考えられる。さらに、同事業については一定の業績拡大が見受けられていたこともあり、結果として当該担当者らに業務が任せきりとなり、組織的な関与や監督が相対的に弱まっていった側面があったと考えられる。このような事情が重なった結果、当該事業は両名に任されることとなり、同事業に対する知見も両名に集中したまま、他の役職員に共有・蓄積されることなく、組織として当該事業の内容を理解し監督する能力が十分に形成されなかった。このように、広告代理事業に関する業務と知見が特定の担当者に属人化していたことにより、第三者的な視点から業務内容を確認することが困難となり、不適切な取引が発見されにくい状況が生じていたといえる。

以上のとおり、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なかった。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考えられる。

(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

ジー・プランの「購買プロセスガイドライン」では、下流代理店への発注及び

支払に当たり、①稟議、②購買要求、③発注、④受領・検収、⑤支払といった複数のプロセスを経ることが必要とされていた。その内容は、概ね、以下のとおりである¹⁶⁶。

- ① 発注を要求する部門（要求部門）の担当者が、日常業務承認基準に則り、費用支出の事前申請を行った上で、決裁を受ける。
- ② 要求部門の担当者が、発注部門に対して、購買要求を行う。
- ③ 発注部門の担当者が、要求部門から受領した購買要求の内容・添付資料の不備がないかを確認した後、発注を行う。
- ④ 要求部門の担当者が、取引先より納品された物品等を受領し、仕様・数量の確認を実施し、納品物に問題がない場合には、検収手続を行う。
- ⑤ 要求部門の担当者が検収終了後、経理部門に対して支払依頼を行い、経理部門は支払依頼の内容・添付資料等の不備がないか確認の上、支払手続を実施する。

上記のとおり、「購買プロセスガイドライン」においては、①稟議と④受領・検収は要求部門、③発注は発注部門というように、各手続を異なる部門及び担当者が担うことにより、職務分掌を通じた内部牽制を確保する仕組みが想定されていた。また、ジー・プラン内部統制・監査チームが実施する「購買コンプライアンスチェック」においても、①稟議、③発注及び④受領・検収はそれぞれ別の担当者において実施することが求められていた¹⁶⁷。

また、ジー・プランにおける上記「購買プロセスガイドライン」とは別に、KDDIの子会社に適用される「購買コンプライアンスガイドライン」も存在しており、同ガイドラインによれば、購買調達を行う場合には、原則として購買発注方式により行うこととされ、購買発注ができない場合には請求書支払方式を採用することが認められているものの、その場合には請求書支払方式の利用基準（利用可否、条件、承認方法等）を策定することが義務付けられていた^{168,169}。購買発注方式に関しては、購入要求並びに受領及び検収は申請部門、注文契約は購買部門、支払は経理財務部門がそれぞれ担当するよう権限の分離が図られ、また、注文契約の締結に際しては、購買部門が積極的な購買市場調査及び信用調査により購入先を選定することとされていたほか¹⁷⁰、請求書支払方式の場合においても、権

¹⁶⁶ ジー・プラン「購買プロセスガイドライン」3. 参照

¹⁶⁷ 内部監査・統制チームが作成した「購買コンプライアンスチェックシート」のチェック項目に「稟議・発注・検収は別メンバーで実施している」という項目が含まれている。

¹⁶⁸ KDDI「購買コンプライアンスガイドライン1.2版」2.(2)⑤

¹⁶⁹ KDDIの子会社が利用可能な発注方法としては、①購買発注、②請求書支払、③コーポレートカード支払、④立替精算が存在する（①から④は優先順位）。

¹⁷⁰ KDDI「購買コンプライアンスガイドライン1.2版」2.(1)(2)、3.(1)①

限分離（稟議・検収・発注・支払）を踏まえた役割分担を明確化することが義務付けられていた。具体的には事業部門で発注を要求する担当者と、発注を行う担当者の役割を決め、発注要求権限と、発注権限を分離することが必要とされていた^{171, 172}。

上記の2つのガイドラインの内容からすると、広告代理事業では、本来、以下のような手順を経ることが求められていたといえる。

- ① 広告代理事業を所管する部署（事業部）の担当者において、発注先である下流代理店、発注予定額、取引の内容等を明らかにした上で、決裁を受ける。
- ② 同担当者が、発注部門（請求書支払方式の場合には事業部の別担当者）に対して購買要求を行う。
- ③ 発注部門（請求書支払方式の場合には事業部の別担当者）が、発注先である下流代理店、発注予定額、取引の内容等を確認した上で、発注を行う。
- ④ 事業部の担当者が、下流代理店への支払額を裏付ける資料を確認し、納品書及び請求書を受領した上で、確認した内容に関して、上司の承認を得る。
- ⑤ 事業部の担当者が経理部門に対して支払依頼を行い、経理部門は支払依頼の内容・添付資料等の不備がないか確認の上、支払手続を実施する。

しかし、ジー・プランの広告代理事業では、①稟議、③発注及び④受領・検収が同一担当者（a氏及びb氏）において実施されており、要求部門と発注部門の権限分離が果たされていない状態にあった。このように購買プロセスにおける職務分掌が機能していない場合、取引の妥当性や実在性を第三者的に確認する機会が失われる。仮に、発注手続が、上記の「購買プロセスガイドライン」又は「購買コンプライアンスガイドライン」記載のとおり、要求部門と異なる部門又は同一部門であっても稟議担当者とは別の担当者により行われていた場合には、発注過程で取引内容の確認が行われ、広告主や商材の実在性に関する確認がなされることで、本件架空循環取引を早期に検知できた可能性もある。また、検収手続に関しても、ジー・プランにおいては、上流代理店から提出される商材の販売個数に関するレポートを確認するにとどまり、販売実績を広告主まで遡って確認したり、メディアに掲載された実際の広告を確認したりといった措置は講じられていなかったが、仮に検収手続が稟議や発注とは別の担当者により実

¹⁷¹ KDDI「購買コンプライアンスガイドライン1.2版」3(1)①

¹⁷² 権限分離を徹底する観点からは、稟議と受領・検収についても原則として別の担当者が実施する旨を「購買プロセスガイドライン」又は「購買コンプライアンスガイドライン」において明記することが望ましかったと考えられる。しかし、いずれのガイドラインにおいても、稟議と受領・検収を同一担当者が実施すること自体は禁止されていなかった。

施されていれば、上記のような措置を通じて本件架空循環取引を早期に検知できた可能性があったと考えられる。

したがって、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考えられる。

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

ジー・プランでは、契約先から代金が回収できないリスクを回避・低減するため、新規契約先の場合には取引開始前に、既存契約先の場合には1年ごとに、それぞれ与信審査を経ることとされている¹⁷³。広告代理事業に関しては、ジー・プランに代金を支払う主体が上流代理店であることから、上流代理店に対して与信審査が実施されていた。

当該与信審査の手續及び基準は、2023年5月29日以降は「与信管理マニュアル」に従って実施されており、民間企業のうち上場企業に関しては与信限度額が200万円以上の場合に、また非上場企業に関しては与信限度額が50万円以上の場合に与信審査が必須とされていた¹⁷⁴。また、与信限度額の上限は、信用調査会社の評点に応じて表22のとおりに設定されていた¹⁷⁵。信用調査会社にデータが存在しない企業については、運用上、当該企業から受領した貸借対照表や損益計算書等の計算書類に基づいて与信審査が実施されていた。なお、与信審査の担当部署は「与信管理マニュアル」が制定された2023年5月29日の前後で若干異なるものの、基本的には、与信申請部門（広告代理事業を所管する部署）の部長及び担当役員並びに経営戦略部の経理財務チーム長、部長及び担当役員等において審査が実施されていた。

¹⁷³ ジー・プラン「与信管理マニュアル」第3章I

¹⁷⁴ ジー・プラン「与信管理マニュアル」第4章I

¹⁷⁵ ジー・プラン「与信管理マニュアル」第5章II

表 22 ジー・プランにおける与信限度額の一覧

信用程度	信用調査会社評点	入金条件	与信限度額
A	86～100	与信管理上の入金条件を設定しない	与信限度額の上限を設定しない
B	66～85	資産の譲渡、役務の提供等が完了してから 3 か月以内に入金	案件金額×3
C	51～65	資産の譲渡、役務の提供等が完了してから 2 か月以内に入金	案件金額×2
D	36～50	資産の譲渡、役務の提供等が完了してから 1 か月以内に入金	案件金額×1
E	35 以下	前払又は現金引換え	与信金額なし

なお、営業部門が経理財務チームの設定した与信限度額を超過して取引する場合は、その超過する金額にかかわらず営業部門長及び経営戦略部長の承認を事前に得るものとされており、また、取引の実行後は、経理財務チームが契約先に対する月末売掛金残高を毎月営業部門に連絡することで、営業部門は与信限度額を超過しないように注意して取引を実施することとされていた¹⁷⁶。

このように、ジー・プランにおいては、一定の与信管理の仕組みが整備されていたと評価することができる。しかし、上記のとおり、与信限度額が 200 万円以上の企業について全て同一の基準により審査を行うことになっていたところ、与信管理を慎重に行うという観点からは、一定の金額を超える与信に関しては、追加の審査手続を要する（例えば、信用調査会社の評点が存在する場合でも表 22 の基準を形式的に適用するのではなく、財務諸表等の与信対象企業の財務状況に関する確認を実施するといった手続や、あるいは、一定の金額を超える与信に関しては、通常の与信審査では承認者となっていない取締役会の決議や親会社であるビッグロブの決裁も必要とするといった手続が考えられる。）といった規定が必要であったと思われるが、そのような手続は用意されていなかった。そのため、広告代理事業の上流代理店の中には、他の取引先企業と比べて与信額が極めて大きい代理店が存在したにもかかわらず、当該広告代理店に関しても特別な考慮がなされることはなく、他の取引先企業と同様の与信審査がなされるにとどまった。また、上流代理店の中には、信用調査会社のデータが存在しない

¹⁷⁶ ジー・プラン「与信管理マニュアル」第 6 章 II、第 7 章 II

企業も多かったが、その場合の審査基準については規定がなく、審査は担当者の裁量に委ねられていた結果^{177, 178}、これまでの取引金額、これまでの取引において入金遅延がなかったこと、今後伸びることが期待されている事業であること等が重視され、与信審査が承認されていた。与信審査は、代金の回収不能リスクを回避するために行われるものであるから、本来であれば、与信審査の対象となる上流代理店の規模、収益、資産額等が重視されるべきであったと考えられるが、そのような要素も考慮はされていたものの、それよりも、上記のように取引金額、入金遅延の有無、今後の伸びへの期待を重視した審査が行われることとなった¹⁷⁹。

さらに、上記「与信管理マニュアル」が制定された2023年5月29日より前は「販売マニュアル」及び「取引リスク管理規程」に基づき与信審査が実施されていたが、これらの規程には、与信限度額の設定基準に関する詳細な規定はなく、担当者の実務感覚に依拠した与信審査が実施されており、上記の信用調査会社の評点が存在しない場合と同様に、これまでの取引金額、入金遅延の有無、今後伸びることが期待されている事業であること等が考慮され、与信審査が承認されていた。

以上のとおり、ジー・プランでは、広告代理事業において発生していた巨額の与信に見合った審査体制が整備されておらず、また、与信管理マニュアルが制定される前及び制定後であっても信用調査会社の評点が存在しない場合に関して、審査基準も十分に明確ではなかったため、一部の上流代理店について企業規模に比して過大な与信が設定されていた場合であっても、そのリスクを適切に評価・把握することができなかった。広告代理事業の上流代理店の中には、当初1億円程度であった与信額が1年で数十億円となり、更にその翌年には数百億円となっている企業が存在している。当該与信額は、ジー・プランの企業規模並びに当該上流代理店の従業員数及び前年度の収益等を考慮しても過大であったと考えられ、そのような上流代理店に関しては、より慎重に与信審査を行い、与信額が過大となっている経緯及び与信額が急激に伸びている理由の解明を行うな

¹⁷⁷ 主要な取引先代理店の信用調査会社の評点について、2022年度末の与信額更新の際の信用調査会社の評点は、A社はD、B社はデータなし、C社はデータなし、I社はデータなし、D社はCとされている。2023年度末の与信額更新の際は、C社はデータなし、I社はD、D社はC、E社はD、G社はDとされている。2024年度末の与信額更新の際は、H社はC、B社はデータなし、C社はデータなし、I社はD、D社はC、E社はD、G社はCとされている。

¹⁷⁸ この場合の審査基準について、ビッグロブのコーポレート本部主査であり、ジー・プランの経営戦略部担当役員を務めていたaj氏は、対象会社の決算書や過去の取引状況及び入金状況、営業担当者による経営状況等に関するヒアリング内容、与信申請者の所見等を考慮して、複合的に判断を行っていた旨を述べている。

¹⁷⁹ 急激に増加した与信額を承認したという点について、s氏は、B repが伸びることを考慮した与信額であるという前提の下、承認した旨を述べている。また、k氏は、与信額が急激に増加した上流代理店に関して、それまでの取引金額ではなく、この先の取引金額の伸びを考慮して、与信を承認した旨を述べている。

どの措置が必要であったと考えられる。この点、aj氏は、広告代理事業のように莫大な金額が動く取引においては、与信管理上、上流の更に上流にいる取引先や商流の確認が必要になるはずであり、そのような確認を行うべきであった旨を述べており、aj氏の述べるように、与信額が過大となっている経緯及び与信額の急激な増加の理由を解明するために、商流の確認や上流代理店の更に上流の取引先にも確認を経るなどの措置が講じられていれば、本件架空循環取引を早期に検知できた可能性もあると考えられる。

したがって、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考えられる。

(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

下流代理店に対して発注を行うに当たっては、当該広告代理店の企業規模、事業内容、取引実績等を考慮した上で、ジー・プランが発注する案件の金額及び内容に対して、当該広告代理店がこれを実質的に取り扱うことのできる実体及び能力を有する企業であるかを確認することが必要であったと考えられる。

しかし、広告代理事業においては、このような観点から下流代理店の適格性を組織的にチェックする手続は行われていなかった。その背景には、下流代理店がジー・プランにとって支払先に当たることから、上流代理店とは異なり、代金回収不能といった信用リスクが基本的に想定されないという意識があった可能性がある¹⁸⁰。その結果、下流代理店への発注金額が当該広告代理店の企業規模や事業実態等に比して過大となっていた場合であっても、その不自然さや異常性を架空循環取引の兆候として検知することができなかった。

したがって、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考えられる。

(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

広告代理事業に関して、ジー・プランでは、a氏及びb氏が作成したとされる、商材及びその販売実績値が記載されたファイルをその検収の証憑として取り扱

¹⁸⁰ ジー・プランの監査役であったr氏は、広告代理事業について、下流代理店は支払先であり、上流代理店からの入金があれば支払が滞ることはないため、リスクはないだろうと考えていた旨を述べている。

い、広告主から販売実績を裏付ける資料や検収書面を直接入手することはなかった。この点、経営戦略部の経理財務チーム長である ak 氏は、広告代理事業において、広告制作物の確認を誰も行っていなかった点が問題であった旨を述べている。

本件架空循環取引においては実際には広告主が存在しないことから、仮にジー・プランが売上計上に当たって広告主に対して直接、又は上流代理店を通じて間接的に販売実績を裏付ける資料の提出を求めていれば、当該資料を取得することはできず、本件架空循環取引を把握できた可能性もあると考えられる。それにもかかわらず、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考えられる。

エ 内部監査が不十分であったこと

ジー・プランでは、2020 年度に内部統制・監査チームを設置し、内部監査を実施していたが、同チームに所属する従業員は 1 名のみであり、ジー・プラン全体の業務を対象として十分な内部監査を実施するにはリソースが著しく限定されていた。

また、当該内部監査では、2023 年度から「購買コンプライアンスチェック」として、年 1 回、各事業部からランダムに抽出した 1 件の取引について、職務分掌の遵守状況、数量の一致、納品書の真正性、委託単価の妥当性、承認手続の適切性等に関するチェック項目¹⁸¹について、各事業部の担当者に回答を求め、要改善事項については改善を求める方法が採られていた。しかし、2024 年度に実施された当該チェックにおいて、広告代理事業について納品書が発行されていない旨の指摘がなされていたにもかかわらず、内部統制・監査チームが 1 人体制であり、リソースが不足していたこともあって、この点についてより踏み込んだ調査が実施された形跡は確認できない。こうした納品書の不存在は取引の実在性に疑義を生じさせ得る兆候の一つであると考えられ、より詳細な調査が行われていれば、不適切な取引を早期に把握できた可能性は否定できない。また、上記イ(イ)で指摘した稟議・発注・検収を別担当者が行うという内部統制上の要請が実態として遵守されていなかった点についても、担当者へのヒアリング及び資料のレビュー等を通じた実

¹⁸¹ 例えば、「稟議・発注・検収は別メンバーで実施しているか」、「購買依頼台数、発注数が一致しているか」、「納品書は偽造されていない原本か、確認しているか」、「委託単価を定期的にチェックしているか」、「承認者は十分な確認を行ったか」といった項目が挙げられている。なお、2024 年 2 月に実施された購買コンプライアンスチェックにおいては、上記それぞれのチェック項目について、「実施している。取締役会にて承認を経た上で進めている」、「事前申請額の範囲内で精算を行っている」、「対象外。納品書が発行されていないため」、「対象外。委託業務は行っていない」、「行っている」と回答されていた。

際の運用方法に関する詳細な確認が行われていれば、a氏及びb氏による業務の集中を是正する契機となり得たと考えられる。

このように、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ことは否定できないと考えられる。

(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

ビッグローブにとって広告代理事業は新規の事業領域であり、事業に関する知見は社内に十分に蓄積されていなかった。そのため、本来であれば、新規参入に先立ち、市場規模、取引慣習、収益構造及び事業に内在する不正リスク等について情報を収集した上で、深度あるリスク分析を実施すべきであったといえる。

しかし、ビッグローブでは、子会社であるジー・プランが当該事業において既に成果を上げていたことを理由として、十分な市場分析や調査を行わないまま新規参入を決定した。ビッグローブにおいて主として認識されていたリスクは、上流代理店であるC社への依存や下流代理店の離脱等に関するものであり、取引の実体や収益の発生過程そのものを検証しようとする視点は十分に持たれていなかった。

さらに、広告代理事業の開始後に策定された中期経営計画においても、同事業に関する十分な市場調査が行われないうまま、事業拡大を前提とした計画が策定されていた¹⁸²。リアライズ事業本部法人第2営業部長であるa1氏は、広告代理事業は対象市場の範囲を明確に画定することが困難であり、直近においては具体的な市場を特定しないまま、EC市場全体を前提として売上目標の議論が行われていた旨、及び市場の分析自体が困難であったことから、近時の中期経営計画の策定に際しては、過年度の業績を基に売上目標が設定されていた旨を述べている。このように、事業の開始段階から拡大局面に至るまで、事業の実態を独自に検証する仕組みや動きは乏しかったといえる。

その結果、ビッグローブ役職員の中には、上記第5の4(2)ウのとおり、急激な売上増加に対して疑問を抱いた役職員も複数存在したものの、a氏及びb氏の説明を追認するにとどまり、広告代理事業の実態を独自に把握するには至らなかった。むしろ、同事業の内容を実質的に理解していたのはa氏及びb氏に限定され、特定の担当者に過度に依存する状態のまま事業拡大が進められていた。

¹⁸² ab氏は、中期経営計画検討会議においてリアライズ事業本部の中期計画策定が議論された際、広告代理事業の対象市場についても言及はあったものの、具体的な市場の範囲が明確に特定されていたわけではなく、また、取扱商品の多くが、メーカーが消費者に直接販売するEC商材であるため、インターネット上の情報に基づくEC市場全体の規模を前提として計画策定が検討されていた旨を述べている。

こうした知見の不足はリアライズ事業本部に限られたものではなく、いわゆる第2線に位置づけられるコーポレート本部、第3線に位置づけられる経営監査室、更には役員層においても同様に認められ、その結果、全社として当該事業のリスクを適切に評価・管理できていなかったことが窺われる。

例えば、ビッグローブでは、社長、副社長、コーポレート本部、各事業部本部長及び経営監査室によって構成されるリスクマネジメント委員会を設置し、全社的なリスク分析を実施していた。同委員会による2022年度下期のリスク点検においては、「架空取引」がコーポレートリスクの一つとして特定されていたことが確認される。しかし、当該リスク認識は一般的・抽象的なものにとどまり、広告代理事業において架空取引が発生し得る具体的なリスクについては指摘されておらず、架空取引が行われている場合にどのような兆候が見られるか等の知見の共有も行われていなかった。その結果、リスク点検においては、購買管理規程の整備状況や社内教育の実施状況の確認が行われたにとどまり、架空取引リスクに対する実効性のある統制や監視の在り方について検討するなどの実践的なリスク対応は講じられていなかった。

また、本件架空循環取引の規模が大きく拡大した2023年9月度以降、下流代理店への支払は取締役会への報告事項となっており、当時の取締役会資料には、広告代理事業の急激な売上伸長や営業キャッシュフローの悪化といった架空循環取引の兆候とも評価し得る情報が含まれていた。それにもかかわらず、取引の実在性や収益構造の妥当性について踏み込んだ検証が行われた形跡は認められない。

以上のとおり、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、それに起因するリスク感度の低さにより、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事業が推進されてしまった。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考えられる。

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

上記第2の2(1)のとおり、ビッグローブにおいても、ジー・プランと同様、広告代理事業は新規事業であり、これまで同社が取り組んできた事業とは異なる性質のものであった。ビッグローブにおいて広告代理事業に関する経験や知見を有する役員又は従業員は存在せず、同事業に関する知見や経験を有するa氏及びb氏をビッグローブに出向させ、両氏に広告代理事業を担当させた。その結

果、ビッグローブにおいても、広告代理事業に関する業務は実質的に両名に委ねられることとなり、両名が行う業務の当否やその内容に関する説明の真偽について、組織として十分に検証することが困難な状態にあった。

a 氏及び b 氏は、下流代理店である U 社、T 社及び G 社との間で、Chatwork 等を利用して業務上のコミュニケーションをとっていたところ、リアライズ事業本部事業開発部 1 グループの am 氏、同グループグループリーダーの an 氏及び同部長であった ao 氏は、a 氏及び b 氏に対して、同事業本部のメンバーが当該テキストコミュニケーションに参加できるよう試みていた。しかし、a 氏及び b 氏からは「基本電話でやっているの、入っても何も拾えないと思いますよ」と言葉を濁され、あるいは、「基本電話で対応しているため、これまで相対していないビッグローブが参加すると代理店が警戒する」といった理由から参加を拒否されていた。さらに、an 氏も a 氏及び b 氏に対して、U 社、T 社及び G 社との間の Chatwork のグループに追加するよう再三要請していたものの、「先方が繊細な人だから」といった理由から参加を拒否されていた。このような情報の遮断により、a 氏及び b 氏を除くリアライズ事業本部の従業員は、取引の具体的内容を把握することができず、担当者以外による検証の機会が実質的に失われ、業務の属人化が一層進行していた。

以上のとおり、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なかった。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考えられる。

(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

上記 2(1)イ(イ)のとおり、KDDI の子会社に適用される「購買コンプライアンスガイドライン」は、購買調達を行う場合、原則として購買発注方式により行うことを定めていた。他方、購買発注ができない場合には請求書支払方式を採用することが認められているものの、その場合には請求書支払方式の利用基準（利用可否、条件、承認方法等）を策定することが義務付けられていた。

これを踏まえ、ビッグローブの「購買取引に関する基本規程」は、「建物、電気通信設備をはじめその他の設備、什器、消耗品、ソフトウェア、サービス等、当社が購買する物品等の全て」を購買取引として定め、購買取引に該当しないものを列挙していた。

購買取引に関しては、購入要求並びに受入及び検収は申請部門、注文契約は購買部門、支払は経理財務部門がそれぞれ担当するよう権限の分離が図られ、また、注文契約の締結に際しては、購買部門が積極的な購買市場調査及び信用調査により購入先を選定することとされていた¹⁸³。これに対し、請求書支払方式を採用した場合には、発注先の選定及び発注条件の決定を含む一連の発注プロセスを事業部門のみで行うことが可能となり、購買部門が発注プロセスに関与しないため、購買発注方式に比して第三者による牽制機能が働かなくなるおそれがあった。

このような中、コーポレート本部の購買所管部署とリアライズ事業本部は、広告代理事業における下流代理店との取引は、アフィリエイトに近い性質を有し、購買取引には馴染まない性質の取引であると考え、請求書支払方式によるものと整理した。なお、ビッグローブが広告代理事業に参入した時点において、ビッグローブの社内規程には、購買取引に馴染まない取引について請求書支払方式を採用することができる旨が規定されていなかったが、同社のシステム上、請求書支払方式を申請することができる運用になっていた。

その結果、本件では、下流代理店との契約の締結に際し、購買部門が下流代理店の選定及び発注条件の決定に関与せず、購買部門による購買市場調査や信用調査を通じた特定の担当者（a氏及びb氏）に対する牽制機能が働かなかった。このように、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考えられる。

- 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

上記2(1)イ(イ)のとおり、KDDIの子会社に適用される「購買コンプライアンスガイドライン」によれば、請求書支払方式の場合においても、権限分離（稟議・検収・発注・支払）を踏まえた役割分担を明確化することが義務付けられていた。具体的には事業部門で発注を要求する担当者と、発注を行う担当者の役割を決め、発注要求権限と、発注権限を分離することが必要とされていた。

しかし、本件においてビッグローブでは、請求書支払方式が採用された場合の業務フローや権限分離が必要である旨が社内規程において整備されておらず、本件架空循環取引における下流代理店に対する発注に際し、発注要求担当

¹⁸³ ビッグローブ「購買取引に関する基本規程」第13条第2項

者である a 氏及び b 氏が自ら発注する運用となっており、少なくとも本件架空循環取引についてはリアライズ事業本部内において購買要求と発注権限の分離がなされていなかった。これは、上記「購買コンプライアンスガイドライン」に違反する状態であったといえる。

これにより、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考えられる。

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

(a) 下流代理店への発注

本件において、a 氏及び b 氏の上長らは、本来であれば、購買市場調査及び信用調査に基づき発注先及び発注条件を確認した上で、下流代理店への発注を承認すべきであった。しかし、リアライズ事業本部の事業開発部グループリーダー、事業開発部長、副本部長及び本部長は、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、発注内容の具体的妥当性や取引の実在性について十分な検証を行っていなかった。

(b) 下流代理店への支払

本件において、ビッグローブでは、a 氏及び b 氏が C 社から取得した情報を基に作成したとされる商材及び販売数実績等が記載された資料（実績管理シート等）、下流代理店が発行した請求書並びに稟議書を証憑として、下流代理店への支払を実施していた。この点、ビッグローブのリアライズ事業本部副本部長の ab 氏は、アフィリエイト事業では広告主の実績が成果となるため、上流代理店の広告主から商材とその販売個数に関する情報を取得することで、下流代理店が広告を掲載した事実を実質的に確認することができると考え、実際に広告掲載媒体に広告が掲載されたことを裏付ける資料の提供を下流代理店に対して要求しておらず、実質的には a 氏及び b 氏が作成した資料のみに依拠して支払の判断が行われていた旨を述べている。

また、リアライズ事業本部事業開発部長である t 氏は、広告の成果物であ

るバナー（クリエイティブ）等を確認できなかった点や、上流代理店と下流代理店がビッグローブを介さずに成果物のチェックを行っている点に疑問を抱いていたものの、a氏及びb氏から「クリエイティブはノウハウの塊なので、ノウハウ流出を防ぐために仲介する立場の者にも見せない方針である」などと説明され納得し、取引実体について疑問を持つには至らなかった旨を述べている。また、ab氏も、a氏及びb氏から「(クリエイティブは)下流掲載代理店のノウハウの塊である」と聞かされており、当社を通さずにC社と下流代理店との間で直接やり取りがなされているものと認識していたため、成果物を確認することはなかった旨を述べている。さらに、an氏も、上流代理店と下流代理店がビッグローブを介さずに成果物のチェックを行っている点に疑問を抱き、b氏に対して、ビッグローブにおいて成果物のチェックができるよう、C社に要請するよう指示したところ、b氏から「ビッグローブが成果物のチェックに関与することはC社から強く否定されている」などと聞かされ、C社が拒否する理由を理解できず、不審に感じたためs氏にも相談したところ、C社との関係性が壊れるおそれがあり、これ以上は言わない方が良いのではないかと判断され、成果物を確認することはなかった旨を述べている。

本来、下流代理店に対しては、掲載媒体への掲載実績を裏付ける資料の提出を成果物として求めるべきであり、仮にこれを組織として実施していれば、本件架空循環取引においては実際には掲載実績が存在しないことから、容易に本件架空循環取引を検知することができたと考えられる。したがって、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考えられる。

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

ビッグローブでは、上記(1)ウ(ア)と同様、ビッグローブに対する代金支払の当事者となる契約先から代金が回収できないリスクを回避・低減するため、原則として「与信管理基準」に従い、受注契約先の与信審査を実施することとされていた。同基準において、与信審査の第一義的実行者は営業部門、責任者は営業部門長とされ、コーポレート本部経理財務部は営業部門を支援、指導するとともに、受注契約先に対する与信限度額の設定及び管理を行うとされている¹⁸⁴。

¹⁸⁴ ビッグローブ「与信管理基準」第1章II

与信審査は受注契約先（注文主）を対象として、①信用程度、②案件金額、及び③与信金額の3つを基本要素として行われ、対象案件は表23のとおり定められていた。

表23 ビッグローブの与信審査対象案件¹⁸⁵

案件金額	①民間企業	②民間企業 (上場企業)	③KDDI 及び その連結子会社	④官公庁等
1 億円以上	必須	必須	任意	任意
1,000 万円以上～ 1 億円未満	必須	必須	任意	任意
100 万円以上～ 1,000 万円未満	必須	任意	任意	任意
100 万円未満	任意	任意	任意	任意

表23のとおり、KDDI 及びその連結子会社については、取引金額にかかわらず信用審査の実施が任意とされていた。本件架空循環取引において、ビッグローブへの代金支払の当事者はジー・プランであるが、ジー・プランはビッグローブの子会社であり、KDDI 及びその連結子会社に準じた取り扱いとされたため、本件架空循環取引開始時において、与信管理責任者であるリアライズ事業本部及びコーポレート本部経理財務部は、ジー・プランに対する与信審査を実施しなかった。また、「与信管理基準」上、直接の契約関係のない上流当事者について与信審査を行う義務はなかったことから、C社に対する与信審査も実施されていなかった。

他方、与信審査が必須とされる案件については、新規取引開始時の確認事項として、最終ユーザーの確認、商談内容の把握（商談規模、実現可能性、商品内容、不審商談でないこと等）及び契約関係の整理が求められていた¹⁸⁶。また、継続取引の場合には、1年経過ごとに与信審査を実施し、与信限度額を更新しなければならないとされていた¹⁸⁷。しかし、上記のとおり、ビッグローブは、ジー・プランに対して与信審査を実施せず、ジー・プランの与信審査の結果に全面的に依拠したため、C社の信用状況や取引の妥当性について独自に確認するに至らなかった。仮に広告代理事業に係る取引開始時又は売上が増加した時点においてジー・

¹⁸⁵ ビッグローブ「与信管理基準」第4章

¹⁸⁶ ビッグローブ「与信管理基準」第3章

¹⁸⁷ ビッグローブ「与信管理基準」第5章

プランに対する与信審査が実施されていれば、その過程で商談の実在性や取引構造について検証が行われ、ジー・プランの更に上流にいる代理店や下流代理店の取引関係、広告主・掲載媒体の実績を確認することにより、本件架空循環取引を早期に把握し得た可能性は否定できない。

さらに、広告代理事業はビッグローブにとって新規事業であり、その内容や業態について理解している役職員が限られていたことを踏まえると、少なくとも売上が急激に増加した2023年9月度以降の段階では、与信管理の仕組みを通じて商談内容を把握する契機が存在していたといえる。それにもかかわらず、リアライズ事業本部及びコーポレート本部経理財務部は、与信管理基準を形式的に適用するにとどまり、継続する取引に関して与信審査を実施しなかった。

このように、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ことは否定できないと考えられる。

(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

ビッグローブでは、本件架空循環取引の開始に際し、下流代理店であるU社、T社及びG社について、反社該当性審査を除き、企業の実体や信用状況を確認するための調査を実施していなかった。2022年当時、リアライズ事業本部長であったc氏は、少なくともU社及びT社について信用調査会社による調査を行い、当該データに顕出されないことを認識していたにもかかわらず、当該広告代理店はリスクのない取引先であると判断し¹⁸⁸、追加的な調査を実施しなかった。また、リアライズ事業本部第1室長であったab氏も、T社が設立間もない会社であった点について認識していたが、a氏及びb氏から、広告代理事業においては新設企業がアフィリエイト取引に参加することもあり得る旨の説明を受けてこれを是認し、企業実体や信用状況について更なる確認を行わなかった¹⁸⁹。

さらに、ビッグローブは、G社、U社及びT社との取引開始後、外部の信用調

¹⁸⁸ c氏は、下流代理店がa氏又はb氏から紹介された会社であったこと、広告代理事業は通信事業とは異なりアフィリエイトのような個人も多数参入する業種であり、設立間もない会社が取引先となることもあり得ると認識していたこと、さらにビッグローブにとって下流代理店は代金の支払先であり、契約形態も成果報酬型であったため、信用リスクは限定的であると考えていたこと等から、当該広告代理店はリスクの低い取引先であると判断していた旨を述べる。

¹⁸⁹ ab氏は、T社が設立間もない会社であることから不審に感じていたものの、ジー・プランの取締役執行役員副社長であるs氏及び代表取締役執行役員社長であるk氏から、広告代理事業においては新設企業がアフィリエイト取引に参加することもあり得る旨の説明を受け、これを是認して追加の信用調査を実施しなかった旨を述べる。

査会社を通じて当該下流代理店に対する信用調査を実施したが、その結果、少なくとも T 社については購買先としての適格性に疑義を生じ得る情報を得ていたにもかかわらず、当該結果を踏まえた追加調査や取引実体の確認を行わなかった¹⁹⁰。

以上のとおり、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なかった。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考えられる。

(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

ビッグローブの「売上計上マニュアル」によれば、売上を計上するためには、サービスの提供が完了していることについて顧客が確認した上で、顧客からの検収を確認する書面を入手することが必要とされていた¹⁹¹。

しかし、広告代理事業に関して、ビッグローブでは、a 氏及び b 氏が作成したとされる、商材及びその販売実績値が記載されたファイルとその検収の証憑として取り扱い、広告主から販売実績を裏付ける資料や検収書面を直接入手することはなかった。a1 氏は、a 氏及び b 氏が作成したファイルに記載された売上額は、日々複雑に変動する内容となっており、巧妙な手口によるものであった旨を述べる。また、c 氏は、a 氏及び b 氏が作成したファイルが極めて精緻であり、広告主が確認した販売実績に基づいて作成された信頼性の高い資料であると認識していたこと、また、a 氏、b 氏及び s 氏らから、広告代理業界においては中間代理店が直接広告主に接触することはルール違反とされているとの説明を受けていたことから、広告主から裏付けデータを取得しなかった旨を述べる。

本件架空循環取引においては実際には広告主が存在しないことから、仮にビッグローブが売上計上に当たって広告主に対して直接、又は上流代理店を通じて間接的に販売実績を裏付ける資料の提出を求めていれば、当該資料を取得す

¹⁹⁰ 取引開始後に外部の信用調査会社から取得したとされる資料によれば、T 社について総合判定 B（与信担当者の定点観測等のケアが必要）と判断されていた。また、信用調査会社からのコメントとして、「同社所在地はレンタルオフィスのため、事務所としては実在していません。法人登記としては存在していますが、実働しているのかも不透明です。代表個人で web 製作を行っている模様ですが、業容は判明しませんでした」と記載されている。また、U 社についても、総合判定 B（与信担当者の定点観測等のケアが必要）と判断されており、信用調査会社からのコメントとして、「ネガティブ情報等はなく不審業者等ではないようです」とある一方、「同社代表は別途、Z 社を経営しています。両社共にデザイン事業、セールスプロモーション事業、イベント事業を主業務としています。両社共に業容等判明しませんでした」とあり、業容不明な事業者である旨の調査結果が示されている。

¹⁹¹ ビッグローブ「売上計上マニュアル」第 1 章

ることはできず、本件架空循環取引を把握できた可能性もあると考えられる。それにもかかわらず、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考えられる。

(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、コーポレート本部経営管理部がグループファイナンスによる資金調達業務を管掌し、事業部門が主導して作成したマスタープランを基に融資極度額の設定について判断していた。

上記第4の4のとおり、本件架空循環取引が開始されて以降、KDDIからビッグローブに対するグループファイナンスの極度額は、2022年度が599億円、2023年度が545億円、2024年度が599億円、2025年度が830億円、と高水準で推移しており、特に2025年度には大幅に増加していた。これは広告代理事業に伴う資金需要の増大を反映したものであり、当該事業の収益構造や資金回収の確実性について慎重な検証を要する状況であったといえる。なお、このように巨額のグループファイナンスが必要となったのは、上記第4の3(2)ウのとおり、ビッグローブでは、上流代理店からは45日サイトで支払を受ける一方、下流代理店には15日サイトで支払を行っており、下流代理店に支払を先出しする構造となっていたからである。これにより、ビッグローブの営業キャッシュフローは営業収益に対して、著しく悪化することとなった。

しかし、コーポレート本部経営管理部は、広告代理事業の売上が急激に伸長する一方で、営業収益に対して営業キャッシュフローが著しく悪化しているなど、循環取引の兆候とも評価し得る財務指標の変動を把握していたにもかかわらず、こうした兆候の背後に不正が潜在している可能性を見抜くには至らなかった^{192, 193}。

本来、事業部門が作成したマスタープランに対しては、コーポレート本部経営管理部が独立した立場からその妥当性を検証し、必要に応じて修正や是正を求めるなどの監視機能を果たすことが期待されていた。しかし、同部が実質的な検

¹⁹² ah氏は、ビッグローブの広告代理事業について、他の下流代理店よりも支払サイトが短いことを前提としたビジネスであると理解しており、その結果としてキャッシュフローの悪化は当然に生じ得るものと認識していたため、営業収益に対して営業キャッシュフローが著しく悪化している状況を把握していたにもかかわらず、当該事業に係る取引実態について特段の疑問は抱かなかった旨を述べる。

¹⁹³ この点について、aj氏も、上記極度額の設定に関し、毎月C社からジー・プランに対して入金されていること、C社について過去に一度も入金遅延や振込漏れがなかったこともあり、ビッグローブにおける広告代理事業は適正な取引であると考えていた旨を述べる。

証を行わないまま極度額の設定を承認したため、広告代理事業に対する資金供給が継続的に可能となり、結果として本件架空循環取引の拡大及び継続を許すこととなった可能性は否定できない。

以上のとおり、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ことは否定できないと考えられる。

エ 内部監査が不十分であったこと

ビッグロブでは、経営監査室が内部監査を所管しており、2023年度の内部監査においては、G社及びジー・プランとの広告代理事業に係る取引を対象とした監査が実施されていた。

しかし、G社をはじめとする下流代理店との契約に関して、購買発注方式ではなく、請求書支払方式が選択された経緯やその妥当性は内部監査において確認されなかった。さらに、上記(2)イ(イ)のとおり、本件架空循環取引についてはリアライズ事業本部内において購買要求と発注権限の分離がなされておらず、KDDIの子会社に適用される「購買コンプライアンスガイドライン」に適合しない運用がなされていた点について、経営監査室長のap氏は、「購買コンプライアンスガイドライン」に従った運用ができているとKDDIに報告したと記憶している旨を述べており、ビッグロブの運用が「購買コンプライアンスガイドライン」に適合しないものであることを指摘するには至らなかった。

さらに、G社との取引については、請求書の記載内容に関し、明細の提出を求める必要性が監査項目として挙げられていたものの、内部監査では請求書金額と支払金額との一致や売上計算シートとの整合性を確認したにとどまり、広告主による検収や販売実績を裏付ける帳票の確認は行われていなかった。その結果、内部監査は帳票間の数値突合に重点が置かれ、取引の実在性を検証する手法とはなっていない¹⁹⁴。また、ジー・プランとの取引については、売上計上時期や広告掲載時期の整合性が監査項目とされていたものの、監査報告では金額の一致が確認された旨のみが記載され、広告掲載の実施時期を裏付ける資料の確認結果は示されていない。

このように、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ない。したがって、こ

¹⁹⁴ ap氏は、内部監査では、規程類が整備されているかどうか及び当該規程類が正しく運用されているかどうかを確認していた旨を述べる。

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ことは否定できないと考えられる。

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

ビッグローブの常務取締役である c 氏は、ジー・プランの取締役を兼任しており、ビッグローブにとって C 社から資金回収ができなくなるのが最大の事業リスクとなり得ることを認識していた。加えて、本件架空循環取引の構造上、ジー・プランの上流は C 社 1 社に限られており、C 社からジー・プランへの支払が滞ればビッグローブへの資金回収にも直結する関係にあったことからすれば、ビッグローブは、子会社管理の一環として、ジー・プランによる C 社に対する与信判断の妥当性を検証し、必要に応じて介入すべき立場にあったといえる¹⁹⁵。

しかし、ビッグローブの社内規程にはジー・プランの与信審査を管理監督する旨の定めが存在せず、ビッグローブグループ全体としての与信管理体制も十分に整備されていなかったことから、c 氏を含むビッグローブの役職員は、ジー・プランの与信審査の内容を検証することなく、その結果に依拠していた。

その結果、ビッグローブは C 社の信用状況や取引の妥当性について独自に確認することなく、子会社の与信審査の内容に全面的に依拠するに至り、C 社からの資金回収不能という重大なリスクに対する十分な管理が行われていなかった。このように、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ことは否定できないと考えられる。

(イ) 子会社への内部監査が不十分であったこと

ビッグローブの経営監査室は、「グループ経営管理基本規程」第 9 条に基づき子会社監査を実施しており、2022 年度には「急拡大する販売支援事業へのリスク抑制」をテーマに設定し、「広告代理事業のリスクの有無、リスク抑制施策の状況確認と是正」を監査内容とし、事前調査（関連書類・資料の収集による実態の確認）及び往査（質問票・ヒアリング及び確証収集による評価）の監査方法に

¹⁹⁵ c 氏は、ジー・プランの社外取締役としてビッグローブの役員と兼任していたが、ジー・プランの社外取締役の立場としてもジー・プランの C 社に対する与信管理の判断に一切関与していなかった旨を述べる。

より、ジー・プランの広告代理事業に対する内部監査を行っていた¹⁹⁶。

しかし、当該内部監査において具体的な問題点は指摘されておらず、さらに、2023年度のジー・プランに対する子会社監査ではa氏の所属するメディアソリューションビジネス部を対象とし、稟議、購買取引、委託先管理、広告代理店販売等を監査項目とし、往査（質問票・ヒアリング及び確証収集による評価）の監査方法により内部監査を行っており、a氏に対するヒアリングを実施したものの、その供述内容を客観的資料により検証することなく、帳票等の裏付け確認も行わないまま問題は検出されていないとの結論が示されていた。

このように、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ことは否定できないと考えられる。

(3) KDDI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

KDDI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KDDI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を指摘できる。

KDDIは、個人の顧客向けに、通信サービスや、金融・エネルギー・エンターテインメント・コマース・教育等の非通信サービスを提供するパーソナル事業と、法人顧客向けに、スマートフォン等のデバイス、ネットワーク・クラウド等を提供するビジネス事業の2つを大きな柱とする企業であり、広告代理事業は、KDDIにおいて直接行っているものではない。KDDIが2022年度から2025年度までの中期経営戦略において推進している「サテライトグロース戦略」においても、広告代理事業は、拡大を目指す事業として選定されていなかった。これらの事情に鑑みれば、通信事業を中核事業とするKDDIにおいて、広告代理事業は、決して主流の事業ではなく、いわば傍流の事業として扱われていたのであり、そのため、事業に対する知見は蓄積されていなかった。その結果、KDDIでは、ビッグロープの出資先管理部門であるパーソナル事業管理本部のみならず、いわゆる第2線に位置づけられる

¹⁹⁶ ap氏は、2022年度の監査において広告代理事業が監査対象とされたのは、ビッグロープにおいても同事業に参入することを検討していたため、同事業の内容を理解する目的もあった旨を述べる。

コーポレート統括本部¹⁹⁷、さらに、第3線に位置づけられる監査本部¹⁹⁸のいずれにおいても、広告代理事業に対する知見が不足する事態に至っていたのであり、こうした状況は、KDDIの役員¹⁹⁹においても同様であった。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、KDDIでは、広告代理事業に対するビッグローブの説明に対し、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・継続させてしまったものと考えられる。

加えて、KDDIは、上記第3の3のとおり、約10年前、海外子会社における会計不正（DMX事案）を経験し、同種事案の再発防止のために95もの施策に取り組んでいた。当該施策には、不正リスクに対する全社的な意識向上に向けた施策や、当時のグループ事業本部の下での、子会社の定常的管理の実践といった施策が含まれており、当時、グループ横断的に統一した視点で子会社管理を行うための一定の体制が整えられたものと思われる。しかし、その後の環境変化に従い組織再編が繰り返され進められていく過程で、下記イ(イ)のとおり、子会社管理機能は分散して配置されるに至っており、一貫通貫した子会社管理を実現することへの意識が弱まっていたことが窺われる。また、KDDIにとって、ビッグローブは、事業運営上重要な子会社として扱う戦略子会社との位置づけがなされ、ジー・プランとともに個別に監査法人による監査の対象となっていたことや、元々NECグループという巨大な企業グループに所属していた企業であり、社内規程も整備されているなど、内部統制体制も整っていると認識されていたこと、さらには見かけ上の業績が好調であったこと等も相まって、ビッグローブは管理体制が十分に構築された会社であるとの信頼が存在し、その前提の下で管理が行われていたことが窺われた。

このように、KDDIでは、過去の不正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る。さらに、本件架空循環取引は、KDDI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、KDDI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自体難しいとの考えがあった様子も垣間

¹⁹⁷ コーポレート統括本部経営管理本部長のaq氏は、事業構造については十分な理解が不足していたにもかかわらず、ビッグローブの説明を信頼していた旨を述べている。

¹⁹⁸ 監査本部長のar氏は、内部監査部門に広告業界や広告代理事業の有識者がおらず、商慣習といった言葉を用いたビッグローブの説明を信じてしまった旨を述べている。

¹⁹⁹ o氏は、KDDIは通信事業についてはプロフェッショナルではあるが、専門外であった広告代理事業については、事業構造の理解自体が不足していた旨を、代表取締役社長のas氏は、広告代理事業がいわゆるレップ事業であることを理解しており、商流についても一切知らないわけではなかったために、ビッグローブの説明を真に受けていたと思う旨を、取締役CFOのat氏は、事業自体を十分理解できておらず、説明を聞いても適切な指摘をすることができなかつた旨をそれぞれ述べている。

見えた²⁰⁰。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る。実際、本件において KDDI は、ビッグローブの広告代理事業の業績が著しく伸長していたにもかかわらず、その要因について踏み込んだ検証を行うことなく、架空循環取引等の不適切な取引が背景に存在する可能性を具体的に想定するに至らなかった²⁰¹。

よって、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考えられる。

なお、上記第 5 の 4(3)のとおり、2025 年 2 月に実施された経営戦略会議において、当時代表取締役社長を務めていた ○氏は、広告代理事業のコンプライアンス上の問題の有無を質問するとともに、同事業が急速に拡大し、ビッグローブの中心事業である通信事業よりも大きくなっていることを踏まえ、「これだけ伸びていると何か何か起きるかもしれないので注意してほしい」と指摘していた。当該指摘を踏まえ、KDDI の監査役及び内部監査部は、同月以降の対応で、ビッグローブの監査役への確認を行うとともに、会計監査人とも意見交換を行っていたのであり、そうした対応の結果、本件架空循環取引の発覚に繋がったことは認められ、ある意味では、これ以上の傷の拡大を防ぐことができたという側面があることは否定できない。一方で、出資先管理部門及びコーポレート部門においては、○氏の指摘を受けた時点で、不正の有無を直接に確認したり、ビッグローブの管理を強化したりといった具体的なアクションまでは取れていないのであり、その結果、2025 年 3 月の取締役会決議では、ビッグローブに対して 830 億円の極度額設定が可決されるに至っている。こうした経緯に加え、過去の不正事案にも思いを致せば、KDDI では、より早い段階で、より積極的な対応を取れた可能性もまた否定できないように思われる。

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

上記第 3 の 1(1)イ(ア)のとおり、KDDI では、子会社の管理にマスタープランを活用し、月次で目標と実績との乖離をキャッチアップできるようにしつつ、半

²⁰⁰ as 氏は、孫会社をどこまで見られるかは難しく悩ましい旨を述べている。一方で、KDDI において孫会社は第 2 階層の子会社として位置づけられる以上、出資先管理部門は孫会社まで含めて十分事業を理解することが必要と考えている旨を述べている。

²⁰¹ 2024 年 9 月にビッグローブと実施した経営戦略会議では、当時代表取締役社長を務めていた ○氏から、広告代理事業の内容や利益のボラティリティ等について質問こそなされていたものの、それ以上深掘りした質問はなされず、事業拡大の妥当性について深く検証するに至っていなかった。

期に一度、マスタープランと実績との差異を確認し、半期の事業の進め方について再検討するとの体制を採用していた。一方、KDDI では、ビッグローブのマスタープランを検討するに際し、広告代理事業とは何かを十分に精査した上で、事業そのものの成長性や、ビッグローブにおける事業拡大の妥当性について実質的に検証するには至っていなかったことが窺われる。

すなわち、ビッグローブのマスタープランで広告代理事業に対する明確な記載が現れるようになったのは、2022 年度の修正マスタープラン以降であるが、それらのマスタープランでは、広告代理事業の日商の状況や継続的成長に向けた施策の確認等が行われるにとどまり、同事業の市場それ自体の規模・動向や、同市場内でのビッグローブのシェア率、具体的な取引先名・広告主名、取引先の与信管理の状況等についての情報は示されていなかった²⁰²。また、マスタープランの検証では、営業利益等の損益計算書記載項目を重視した検討が行われており、キャッシュフロー計画の妥当性が十分に検証されていなかったことが窺われる²⁰³。このような粒度での確認のみでは、広告代理事業の内容や実態について、市場の実情に即した具体的な検討まで行えていたとはいえないように思われる。また、広告代理事業は、KDDI として直接行っている事業ではないことから、同事業に対する経験値が乏しく、知見の蓄積も十分でなかったこともあり、同事業に関するビッグローブの説明をそのまま正として、マスタープランの妥当性を検証していたことが窺われる²⁰⁴。

このように、KDDI 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たと考えられる。

加えて、上記第3の2(2)のとおり、KDDI 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なかったといえる。さらに、KDDI において、月次の

²⁰² 例えば、2025 年度のマスタープランでは、主要取引先が売上高に占める割合や主要商材の割合については記載があったものの、それ以上に具体的な個社名や商品名は明示されていなかった。また、市場調査を KDDI で独自に行うといった対応も行われていなかった。

²⁰³ v 氏は、KDDI は全体的に PL 重視で、パーソナル事業本部もその傾向があるため、PL 費用の内訳は細かく確認するが、キャッシュフローの入りと出がどう紐付いているか、資金の流れの妥当性まで確認できていなかった旨を述べている。また、aq 氏は、4 月確定のビッグローブ社 25 年度 3 月期末決算において、売掛金が前年度比で約 700 億円拡大し、フリーキャッシュフローの大きなマイナス要素となっていることを認識したが、2 月のマスタープラン検討時にこの点を議論できていなかった旨を述べている。

²⁰⁴ u 氏は、ビッグローブの広告代理事業について、事業そのものや会社の状態にまで深く時間をとって話していなかったのは確かで、今思えば検討が不十分だったと述べ、また、v 氏は、2024 年の同本部長就任以来、広告代理事業についてビッグローブに教えてもらっていたが、逆に言うと、その範囲にとどまっていたため、ビッグローブから上がってくる情報を常に正として捉えていたと述べる。

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た可能性は否定できない。

以上のとおり、KDDI では、ビッグロー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、このことは、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ことは否定できないと考えられる。

(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

上記第3の1(1)イ(ア)のとおり、KDDI における子会社管理では、出資先管理部門と呼ばれる所管部門が、子会社管理に対する直接的な責任を負っているところ、上記(2)イ(イ)のとおり、ビッグローブでは、広告代理事業の購買プロセスにおいて、仕入担当者と発注担当者とを明確に分離できていない状態が生じていた。当該実態は、KDDI の「購買コンプライアンスガイドライン」及びビッグローブの「購買取引に関する基本規程」が想定する運用とは異なっていたものの、ビッグローブの出資先管理部門であったパーソナル事業管理本部では、業務分掌の実態について具体的な確認が行われておらず、仕入担当者と発注担当者とが一致していたことを把握できていなかった。

すなわち、KDDI では、パーソナル事業管理本部長がビッグロー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²⁰⁵。そのため、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なかったのである。

その結果、パーソナル事業管理本部は、ビッグローブ内で社内規程に反する運用が行われていたことを見過ごし、広告代理事業において、仕入担当者と発注担当者の未分離という会計不正の温床ともいえる人員配置を把握し改善することができなかった可能性を否定できない。したがって、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ことは否定できないと考えられる。なお、KDDI では、いわゆる第2線に位置づけられる購買統括部において、上記(1)イ(イ)のとおり、子会社に適用さ

²⁰⁵ KDDI 「リスクマネジメント規程」第2条第11号は、「出資先管理部門長とは、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の長をいう」と定めている。

れる「購買コンプライアンスガイドライン」を定め、購買と検収の権限分離を義務付けており、当該権限分離の状況について、KDDI グループ社にチェックシートを記入させて自己点検をさせていた。しかし、本件子会社はいずれも、当該チェックシートにおいて権限分離はできている旨の事実と異なる回答をしていたため、購買統括部では、この点について同ガイドラインに違反する実態があったことを認識することができなかつたと考えられる。これに対し、第1線に位置づけられる出資先管理部門は、購買統括部に比してビッグロブの経営及び業務により近い立場にあり、同社と日常的にコミュニケーションを行い得る関係にあったほか、上記のとおり出資先管理部門長として同社の内部統制状況を把握・監督すべき役割も担っていたのであるから、そのような立場を踏まえれば、業務分掌の実態についてより踏み込んだ把握・確認を行う余地があったと考えられる。

(ウ) 出資先管理部門側の管理人員が限られていたこと

上記第3の1(1)イ(ア)のとおり、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ものであり、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ことは否定できないと考えられる。

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

上記第3の2(1)のとおり、KDDI では、子会社による借入は原則としてグループファイナンスによることと定められており、その期中における管理は経営管理本部が中心となって行っていた。具体的なる管理方法については、上記第3の2(3)のとおりであり、CMS を用いて収支計画と実績の乖離状況を日次で把握し、乖離が大きい場合や貸付額が極度額の95%を超過する場合にはアラートが出され、担当者は、当該子会社に状況を確認する運用となっていた。

一方で、KDDI のグループファイナンスでの貸付けは、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との対応となっていた。すなわち、極度額設定の合理性自体はマスタープランの作成過程や極度額の正式決定の局面において整理されているとの前提の下、極度額を超えるかどうかという点に特に焦点が置かれていたものであり、貸付申請が内容として妥当かについては逐一詳細に確認していなかった。また、仮にそのような確認を KDDI 担当者が子会社担当者に行った場合でも、子会社担当者の説明に明らかに不自然な点がない限り、貸付けを実行しており、当該確認の結果問題がないと判断した場合には、経営管理本部長等の責任者へ確認結果を報告することもなかった。経営管理本部長等の責任者への報告は、貸付額が極度額を超えた場合に限られており、貸付合計額が極度額の 95%以上となる貸付けを行ったり、そのような状況が継続していたりしたとしても、そのことから直ちに経営管理本部長等の責任者へ連絡がなされる運用にもなっていなかった。

この点、本件では、最終的にはビッグロブの売掛金への支払が行われていたため、実際に本件架空循環取引を検知するのは容易ではなかった側面があることは否定できない。もっとも、KDDI のグループファイナンスにおいては、貸付額が極度額の 95%を超えるケースは多くなく、超える場合でも、CMS への入力ミスといった事例が大半であったことが窺われる。一方で、ビッグロブについては、特に 2024 年以降、貸付額が極度額の 95%を超えることがあり、その意味で、通常とは異なる状況が発生していたといえる。こうした状況から、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、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完全には否定できない。そのため、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ことは否定できないと考えられる。

(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

子会社の財務状況を適切に管理するに当たっては、子会社の採算・実績管理や事業リスクの分析等を適切に行い、それらを有機的一体に検討することが重要である。

しかし、KDDI では、子会社の財務状況の評価に必要な項目に関する検討・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た²⁰⁶。すなわち、上記

²⁰⁶ 一方で、子会社における取引先の与信管理は子会社に委ねられており、親会社としてその妥当性等を検証する体制は採られていなかったものと考えられる。もっとも、子会社における取引先の与信管理を子会

第3の1(1)イ(イ)のとおり、子会社の月次の実績管理は経理部において、グループファイナンスの推移確認や管理は財務・税務部において、コーポレート部門における課題解決の支援はグループ経営基盤サポート部において、リスク分析は内部統制部において、購買の管理は購買統括部において、それぞれ実施していたところ、一方で、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なかった。

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なかったと考えられる。例えば、上記第3の1(1)イ(イ)のとおり、ビッグローブのCFOは親会社であるKDDIのグループ経営基盤サポート部に在籍したまま出向する形で派遣されており、同部はビッグローブの財務状況に関する情報に継続的に接し得る立場にあった。それにもかかわらず、財務状況に関する積極的かつ双方向の情報共有が十分に行われていたとはいえない状況であったことが窺われる²⁰⁷。こうした状況により、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る。

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と考えられる。

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

KDDIでは、2017年度以降、ビッグローブを対象とする監査本部による子会社監査を、2018年度、2022年度及び2025年度の3度実施しており、特に2025年度の内部監査では、上記第5の2(3)イのと通りの対応を行うなど、グループ内部監査の取組自体は相応に実践されていたものと評価できる。

また、2025年度の監査本部による子会社監査（2025年4月14日から同年7月25日まで）では、下流代理店への支払承認時の根拠資料の不足といった問題を検

社自身に委ねること自体は、子会社の自主的経営を尊重する観点から、必ずしも不合理であるとはいえないと思われる。

²⁰⁷ コーポレート統括本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長のau氏は、グループガバナンス上の課題について、出資先管理部門と個別に話をする機会を設けてはいるものの、質問をいくつか受けるにとどまり、出資先管理部門から積極的に情報共有を受けることまではできていない旨を述べている。

知した。その重要度は「低」と整理されるにとどまっていた。

上記第5の2(3)アのとおり、2025年2月には○氏が経営戦略会議の場で広告代理事業の急速な拡大とコンプライアンス上の問題の有無について懸念を表明しており、また、同年4月の三様監査懇談会においては「取引実在性」を含む同事業のリスクについて監査・調査の実施が合意されるなど、KDDI内では、上記内部監査の実施時点において、同事業における不正取引のリスクに係る問題意識が高まりを見せていたといえる。こうした状況の下で、上記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、KDDIとしては、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思われる。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否定はできないと考えられる。

第9 再発防止策の提言

1 総論

上記第8のとおり、本件架空循環取引の発生・継続を許容した原因には、ジー・プラン、ビッグロープ及びKDDIの各社における内部統制・子会社管理体制の問題があったといえる。そして、これらの原因分析を踏まえ、各社において必要な対処を講ずることは、同種不正行為の再発を防止する観点から極めて重要となる。

この点、上記第8のとおり、各社の内部統制・子会社管理体制の問題には一定の共通性が認められるところ、各原因と紐付く再発防止策については、基本的に、表24及び表25のように整理されることとなる。

表24 同種不正を防ぐため自社として検討すべき再発防止策

	ジー・プラン	ビッグロープ
全社	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	
第1線	事業部門の体制見直しによる不正の機会の排除 ・業務の属人化の解消 ・発注及び支払プロセスにおける権限分離の徹底	
第2線	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 ・与信管理の強化 ・購買先適格性確認手続の整備 ・売上の計上及び支払プロセスにおける確証確認	
	—	キャッシュフローを重視した経理
第3線	内部監査体制及び監査手法の強化	

表 25 同種不正を防ぐため親会社として検討すべき再発防止策

	ビッグロープ	KDDI
全社	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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 知見が乏しい事業への理解促進 ・ リスク感度の強化・向上
直接管理部門	※G rep の管理は、B rep を実施していたリアライズ事業本部にて実施しており、上記「第1線」におけるのと同じ再発防止策が妥当する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業内容の精査及びリスク検知体制の整備 ・ 子会社の内部統制・業務分掌の実態把握強化 ・ 出資先管理の人的基盤強化
コーポレート部門	与信管理における監督	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 子会社管理の強化と財務管理機能の集約・統合
監査部門	子会社監査手法の見直し	グループ内部監査の高度化

次項以降での再発防止策の提言においては、このような整理を踏まえつつ行うが、一方で、これらはいくまで再発防止に向けた基本的な方向性を示すものであり、各施策の具体的な設計及び運用の在り方については、各社における原因の内容・態様の差異に加え、各社の企業規模、事業構造、既存の内部統制体制の成熟度等の違いを踏まえて検討される必要がある。この点を踏まえず、画一的な再発防止策を機械的に適用することは、形式的な対応にとどまり、真に実効的な再発防止にはつながらないおそれ大きい。

以上を踏まえ、本委員会としては、上記の共通する視点を前提としつつも、各社の規模、ガバナンス及びリスク管理体制の実情に即した個別具体的な施策を講ずることが再発防止の観点から極めて重要であると考え、以下では、ジー・プラン、ビッグロープ及びKDDIの各社ごとの再発防止策について提言を行うこととする。

2 各社における再発防止策の提言

(1) ジー・プランにおける再発防止策

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

上記第8の2(1)アのとおり、ジー・プランにおいては、広告代理事業に関する知見が全社的に不足していたことにより、広告代理事業が新規事業であったにもかかわらず、同事業の開始に際して、当該事業に特有のリスクを洗い出し、それらに対する管理方策を策定するといったリスクマネジメントの観点からの十分なレ

ビューが行われていなかった。また、広告代理事業が急速に拡大していたにもかかわらず、その拡大に伴う不正リスクの増大について組織的に検討されることもなかった。さらに、ジー・プランの「リスクマネジメント規程」上は、事業部長によるリスク管理及びリスクマネジメント委員会による全社的監督が予定されていたものの、実際には各事業部が設定した重点リスク項目の内容や対応策について委員会が十分にモニタリングする体制は整備されておらず、リスク管理の実施は各事業部の自主的判断に委ねられていた。

このような状況を是正するため、今後、新規事業の開始又は既存事業の大幅な拡大に際しては、当該事業のビジネスモデル及び取引構造を踏まえ、不正リスクを含む主要なリスクを事前に洗い出し、それぞれのリスクに対する管理方策を整理した上で、ジー・プランの取締役会又はこれに準ずる会議体において十分な審議を行う体制を整備することが必要である。具体的には、不正取引防止の観点も含めたリスク点検項目及び評価基準を策定し、当該基準に基づいて、リスク点検を実施する体制とすることが必要である。

また、事業開始後においても、事業規模の拡大や取引構造の変化に応じてリスク評価を定期的に見直し、必要な統制措置を追加又は強化する仕組みを構築することが望ましい。特に、取引量の急激な増加や新たな取引形態の導入等、事業環境に大きな変化が生じた場合には、不正リスクを含む事業リスクの再評価を実施し、必要に応じて業務プロセスや内部統制の見直しを行うことが必要である。

加えて、これらの取組を実効的なものとするためには、経営陣を含む役職員が不正取引のリスク及びその兆候について十分に理解していることが前提となる。そのため、不正取引防止及び内部統制に関する教育・研修を継続的に実施し、不正リスクに対する認識を全社的に高める取組を行うことが望ましい。

さらに、ジー・プランのリスクマネジメント委員会については、各事業部が設定した重点リスク項目及びその対応策の妥当性を定期的を確認するとともに、対応状況のモニタリングを行う体制を強化し、全社的な観点からリスク管理が適切に実施されているかを継続的に監督することが必要である。

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

上記第8の2(1)イ(ア)のとおり、ジー・プランでは、広告代理事業がそれまで同行が行っていた事業とは性格を異にする事業であったことから、当該事業に関する経験や知見を有する役職員に限られており、実質的に a 氏及び b 氏に業務が委ねられる状況となっていた。また、同事業に関して担当者の固定化によ

り業務が属人化しており、他の役職員が当該事業に主体的に関与する機会も乏しかった。その結果、広告代理事業に関する知見は特定の担当者に集中し、業務内容や取引状況について組織として十分に理解・検証することが困難な状況が生じていた。

したがって、ジー・プランにおいては、特定の担当者に業務及び知見が集中することのないよう、業務体制の見直しを行い、組織として業務を管理する体制を整備することが必要である。具体的には、業務内容及び取引状況について複数の担当者が把握する体制を整備するとともに、業務手続や取引の内容について文書化を進め、業務に関する知見が組織内で共有される仕組みを構築することが望ましい。

また、特定の業務について長期間にわたり同一の担当者が従事することにより業務の属人化が進むことのないよう、例えば人事ローテーションを適切に実施するなどして、複数の役職員が当該事業に関する経験を蓄積することができる体制を整備することが必要である。これにより、特定の担当者の説明のみに依拠することなく、第三者的な視点から業務内容や取引の妥当性を確認することが可能となり、不適切な取引の早期発見及び抑止に繋がることが期待される。

(イ) 発注及び支払プロセスにおける権限分離の徹底

上記第8の2(1)イ(イ)のとおり、本件では、下流代理店への発注及び支払に当たり、稟議、発注及び受領・検収が同一担当者において実施されており、権限分離により取引の妥当性や実在性を第三者的に確認する機会が失われていたことが、本件架空循環取引の一因となっていた。

このような状況を是正するため、今後、ジー・プランにおいては、購買プロセスにおける権限分離を徹底し、取引の妥当性を複数の観点から確認する体制を構築することが必要である。具体的には、稟議、発注及び受領・検収の各手続について、原則として異なる担当者又は部門が実施する体制を整備し、購買プロセスガイドラインにも明記した上で、権限分離を遵守すべきことを全社的に周知する必要がある。また、そのような権限分離が徹底されているかについて、定期的に点検を実施することも必要であると考えられる。

加えて、検収手続においては、単なる書類確認にとどまらず、実際に提供されたサービス又は広告掲載の実態を確認することが可能な証憑に基づき、検証を行う仕組みを導入することが必要である。

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) 与信管理体制の強化

上記第8の2(1)ウ(ア)のとおり、ジー・プランにおいては、広告代理事業で発生していた巨額の与信に見合った審査体制が十分に整備されておらず、また与信審査の基準も必ずしも明確ではなかった。そのため、一部の上流代理店について企業規模に比して過大な与信が設定されていた場合であっても、そのリスクを適切に把握し、評価することが困難な状況にあった。

このような状況を是正するため、今後、ジー・プランにおいては、まず、与信管理基準を見直し、与信限度額の設定及び審査手続について、取引規模及びリスクに応じたより明確かつ合理的な基準を整備することが必要である。特に、広告代理事業のように多額の与信が発生する可能性のある取引については、通常取引とは区別し、与信額の水準に応じて審査の厳格性を段階的に高める仕組みを導入することが望ましい。

例えば、一定額を超える大口の与信等、リスクの高い与信については取締役会又はこれに準ずる会議体において審議するなど、より慎重な意思決定プロセスを整備することが必要である。さらに、与信額が特に大きい場合には、親会社であるビッグロブの決裁又は関与を求めるなど、グループとしてリスクを把握・管理する体制を構築することも検討に値する。

加えて、外部信用調査機関にデータが存在しない企業に対する与信審査については、審査基準及び必要資料を明確化し、財務情報、事業実態、取引実績等を総合的に確認する手続を定めることが必要である。これにより、担当者の裁量のみによった与信判断を防止することができる。

さらに、与信設定後も定期的取引状況及び売掛金残高をモニタリングし、当初想定していた与信規模を大きく超える取引が発生している場合や、取引先の信用状況に変化が生じた場合には、速やかに与信限度額の見直し又は追加審査を行う仕組みを整備することが望ましい。

(イ) 購買先適格性確認手続の整備

上記第8の2(1)ウ(イ)のとおり、本件では、広告代理事業において下流代理店に対して発注を行うに当たり、当該広告代理店の企業規模、事業内容、取引実績等を踏まえ、ジー・プランが発注する案件の金額及び内容に照らしてこれを履行し得る実態及び能力を有する企業であるかを組織的に確認する手続が十分に整備されていなかった。そのため、企業規模や事業実態に比して過大な発注が行

われていた場合であっても、その不自然さを架空循環取引の兆候として認識することが困難な状況にあった。

このような状況を是正するため、下流代理店に対して発注を行うに当たっては、反社該当性審査に加え、企業の実体、所在地、財務基盤、人員体制、事業内容及び主要取引先等について確認を行う基本調査を実施することをルール化することが必要である。また、当該広告代理店の企業規模や事業実態に照らして、ジー・プランが発注する案件の金額及び内容を履行し得る能力を有するかについて確認する手続を明確化することが望ましい。

また、このような購買先の適格性の判断については、担当者単独の判断に委ねるのではなく、複数部署又は複数担当者による確認を経る体制とすることで、判断の客観性を確保し、恣意的な取引先選定が行われることを防止することが必要である。

加えて、取引開始後についても、取引金額の推移や業務履行状況を定期的にモニタリングし、当初想定していた取引規模を大きく上回る発注が行われている場合や、業務履行に疑義が生じた場合には、速やかに取引内容の確認又は見直しを行う仕組みを整備することが望ましい。

(ウ) 売上の計上及び支払プロセスにおける確証確認

上記第8の2(1)ウ(ウ)のとおり、本件では、広告主の販売実績を裏付ける証憑や、掲載実績を裏付ける下流代理店の証憑を取得しないまま売上が計上され、支払が処理されていたため、取引の実在性を確認する機会が失われた。

このような状況を是正するため、売上計上及び支払処理の前提条件として、広告主の販売実績を裏付ける証憑や掲載代理店が発行する掲載実績証憑等、客観的な資料の提出を義務化することが望ましい。これらの証跡が確認できない場合には、売上計上及び支払処理を停止する仕組みをワークフロー上に組み込むことも検討に値する。

また、証憑の確認を担当者単独に委ねず、上司及びコーポレート部門による二次確認を制度化し、商材・配信実績・検収資料の整合性を定期的にチェックすることも検討に値する。購買プロセスにおける権限分離の状況についても、コーポレート部門によるモニタリングを図ることが望ましい。これらの統制を通じて、取引の実在性を確実に確認し、不正・架空取引の早期検知及び未然防止を図ることが期待される。

エ 内部監査体制及び監査手法の強化

上記第 8 の 2(1)エのとおり、ジー・プランにおいては、内部監査・統制チームが設置され内部監査が実施されていたものの、当該チームに所属する従業員は 1 名のみであり、ジー・プラン全体の業務を対象として十分な内部監査を実施するには人的リソースが著しく限定されていた。また、2024 年度に実施された購買コンプライアンスチェックにおいて、広告代理事業に関し納品書が発行されていない旨の指摘がなされていたにもかかわらず、この点について取引の実在性や業務運用の実態を実地で確認する内部監査は十分に行われていなかった。また、稟議、発注及び受領・検収を別担当者が行うべきであるという内部統制上の要請についても、実地的な内部監査を通じて業務の実態を確認していれば、特定の担当者に業務が集中している状況を把握し、その是正を促す契機となり得たと考えられる。

このような状況を是正するため、内部監査体制の強化を図り、親会社であるビッグローブのリソースを活用しながらジー・プラン全体の業務を対象として十分な内部監査を実施できるよう、人員体制の拡充を検討することが必要である。また、内部監査の実施に当たっては、書面による確認にとどまらず、取引証憑の確認や担当者へのヒアリング等を含む実地的な監査手法を取り入れ、業務プロセスの運用実態及び取引の実在性を実質的に検証する内部監査を実施することが望ましい。

加えて、内部監査の過程で取引の実在性に疑義を生じさせる兆候や内部統制の不備が認められた場合には、その指摘事項を単なる改善要請にとどめるのではなく、必要に応じて追加的な調査を実施する仕組みを整備することが必要である。特に、不正リスクが相対的に高いと考えられる事業領域については、リスクベースの観点から重点的に内部監査を実施する体制を構築することが必要である。

以上について、ジー・プラン単体で体制を整備することが困難な場合には、親会社であるビッグローブの内部監査部門等との連携体制を構築するか、あるいはジー・プランに関してはビッグローブの一部門としてビッグローブの内部監査部門が重点的に内部監査を実施する体制とすることも検討に値する。

(2) ビッグローブにおける再発防止策

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

上記第 8 の 2(2)アのとおり、ビッグローブにおいては、広告代理事業に関する社内知見が十分でないまま同事業に参入し、同事業は、ジー・プランから兼務出向した a 氏及び b 氏が担当した。そのため、事業が急拡大したにもかかわらず、実態検証や不正リスクの評価が十分に実施されず、与信管理及びリスク管理に関する

責任分担が不明確となり、不正が継続する背景的要因となったと考えられる。とりわけ、売上急伸や営業キャッシュフローの悪化といった警戒シグナルが認められたにもかかわらず、一部役職員の説明を信用した結果、取締役会及びリスクマネジメント委員会において踏み込んだ検証が行われなかった点は大きな課題である。

そこで、仮に今後、新規事業に臨む場合には、デューディリジェンスを徹底するとともに、事業の内容や市場に関する知見を積極的に収集し、部門横断的に蓄積することが必要である。

その上で、事業部門・コーポレート部門・監査部門の連携によりリスクの早期検知を可能とする仕組みを整備することも必要である。ビッグローブにおいてこうした部門横断的なリスク管理機能が期待されているのはリスクマネジメント委員会であると考えられるが、本件では、上記第 8 の 2(2)アのとおり、同委員会によるリスク分析・評価にも深掘りが不十分であったことが明らかとなった。そこで、同委員会においては、不正取引を防止する観点からリスク点検項目及び評価基準を策定するなどして、顕在リスクだけでなく潜在リスクについても分析・評価するための体制を強化することが必要である。また、同委員会にリスク管理業務に通暁した外部委員を招聘するなどして、同委員会のリスク管理能力を向上させることも検討に値する。

さらに、ビッグローブ全体でリスク感度を底上げするためには、経営層の不正防止に対する意識を向上させるとともに、役職員に対する社内教育を強化することが必要である。殊に会計不正リスクに関しては、本件を含む会計不正事案の内容や不正の兆候の紹介を含む研修を実施することが望ましい。

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

上記第 8 の 2(2)イ(ア)のとおり、本件架空循環取引に関連する発注先選定等の業務が特定の担当者に過度に依存し、担当者が他の従業員の関与を拒否し、閉鎖的な状況で業務を遂行していたことから、特定の担当者に業務が属人化し、その結果、他の従業員や上長による適切な管理監督が働かず、不正や不適切な取引を防止するための組織的な牽制機能が十分に作用しなかった。これらの状況は、業務部門内の牽制機能及び内部統制が適切に機能していなかったことを示すものである。

再発防止に向けては、業務上のコミュニケーションについて、その内容を必要に応じて部内で共有する仕組みを構築することで、業務の透明性と監査可能性を確保することが必要である。さらに、稟議、発注、受領・検収に関する権限を

明確に分離し、担当者への業務の属人化を排除することで、業務プロセスにおける牽制機能の強化を図る必要がある。

また、担当者が特定の業務や特定の取引先に長期間固定されることにより不正が助長され、発覚が遅れるリスクを防ぐため、組織的な人事ローテーションを導入することが望ましい。一定期間ごとに担当領域を見直し、複数名による業務理解・継承を進めることで、個人に依存しない業務体制を構築するとともに、業務の透明性向上を図ることも検討に値する。

(イ) 発注及び支払プロセスにおける権限分離の徹底

上記第 8 の 2(2)イ(イ)a のとおり、本件では、下流代理店との契約締結に際し、購買部門の審査を経ない請求書支払方式により手続が進められた結果、本来購買部門が担うべき購買市場調査や信用調査といった牽制機能が十分に機能せず、ビッグロープにおいて本件架空循環取引が継続的に行われた一因となったと考えられる。

このような状況が生じた背景には、ビッグロープの「購買取引に関する基本規程」やその他の社内規程等において、請求書支払方式が採用された場合の業務フローや権限分離等が規定されていないこと、請求書支払方式を利用する場合の手続や権限分離等を定める請求書支払方式に関する基本規程が整備されていなかったという規程上の不備が存在していた点が挙げられる。

購買部門による牽制機能を実効的なものとするためには、KDDI の子会社に適用される「購買コンプライアンスガイドライン」と整合する内容で、請求書支払方式の利用基準を明確に定め、その周知を徹底することが必要である。

さらに、継続的な取引に関しては、原則として購買発注方式を適用しつつ、さらに一定期間ごとに契約内容を検証する仕組みを設けるなど、規程上の区分と運用基準をより明確化することが必要である。

さらに、上記第 8 の 2(2)イ(イ)b のとおり、「購買コンプライアンスガイドライン」では、請求書支払方式を採用する場合、発注要求者と発注担当者を分離することが求められていた。しかし、本件では、同一の担当者が両方の業務を遂行できる運用となっており、権限分離が機能していなかった。これを是正するためには、請求書支払方式を採用する場合における手続を規程上明確に定めるとともに、発注及び支払プロセスにおいて権限分離が行われないことにより生じ得る不正リスクについて改めて周知し、組織として認識を共有する必要がある。併せて、請求書支払方式を採用する場合においても、発注及び支払プロセスにおける稟議、発注、受領・検収の権限分離を踏まえた役割を明確に分担し、適切な運用体制を構築することが必要である。

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) 与信管理体制の強化

上記第 8 の 2(2)ウ(ア)のとおり、本件では、与信管理の仕組みが形式的に運用され、契約当事者及び取引関係者に対する信用評価が十分に行われていなかった。その結果、商談の実在性や取引構造に関する検証が行われず、本件架空循環取引の発見が遅れ、不正取引の継続・拡大を許す要因となったと考えられる。

そこで、今後は、取引開始時及び取引量増加時における信用評価を義務化し、与信管理を実効性のあるものとする必要がある。具体的には、契約当事者に加え、ビッグロブにおける広告代理事業においては、ジー・プランの上流代理店である C 社等のビッグロブとは直接の契約関係にはないが、同事業において重要と考えられる取引関係者についてもリスク評価を行い、事業実態、財務状況、最終ユーザー等を確認し、商流全体の把握に努めることが望ましい。また、新規事業や急激に売上が増加する案件については、より慎重な審査を行う観点から、経理・購買・リスク管理等の観点から、コーポレート部門による横断的レビューを導入することも検討に値する。

(イ) 購買先適格性確認手続の整備

上記第 8 の 2(2)ウ(イ)のとおり、本件では、下流代理店に対する信用調査も反社該当性審査にとどまり、企業実体や経営基盤の確認が不十分であったことに加え、調査結果に疑義が生じても追加的な検証が行われなかった点が問題として顕在化した。

そこで、今後は、下流代理店を含む購買先について、反社該当性審査に加えて、企業の実体・所在地・財務基盤・人員構成・主要取引先を確認する基本調査を義務化する必要がある。当該調査に疑義が生じた場合には、追加調査や実地確認を行うことをルール化し、その対応履歴を文書化した上で、購買先適格性の判断を担当者単独ではなく複数部署による合議制とすることで、恣意性を排除することも検討に値する。

上記アの与信管理体制の強化と併せて、これらの対策を総合的に運用し、与信管理及び代理店管理の透明性と客観性を強化することで、不正・虚偽取引の早期発見及び未然防止を可能とする内部統制体制の構築が期待される。

(ウ) 売上の計上及び支払プロセスにおける確証確認

上記第 8 の 2(2)ウ(ウ)のとおり、本件では、a 氏及び b 氏が作成した資料のみに依拠し、広告主から直接又は間接的に取得した販売実績を裏付ける証憑や、掲載実績を裏付ける下流代理店の証憑を取得しないまま売上が計上され、支払が処理されていたため、取引の実在性を確認する機会が失われた。

このような状況を是正するため、売上計上及び支払処理の前提条件として、広告主による検収書面や掲載代理店が発行する掲載実績証憑等、客観的な資料の提出を義務化することが望ましい。これらの証跡が確認できない場合には、売上計上及び支払処理を停止する仕組みをワークフロー上に組み込むことも検討に値する。

また、証憑の確認を担当者単独に委ねず、上司及びコーポレート部門による二次確認を制度化し、商材・配信実績・検収資料の整合性を定期的にチェックすることも検討に値する。購買プロセスにおける権限分離の状況についても、コーポレート部門によるモニタリングを図ることが望ましい。これらの統制を通じて、取引の実在性を確実に確認し、不正・架空取引の早期検知及び未然防止を図ることが期待される。

(エ) キャッシュフローを重視した経理

上記第 8 の 2(2)ウ(エ)のとおり、本件では、広告代理事業における取引の実在性が十分に確認されないまま取引規模が拡大し、それに伴う資金需要の増加に応じてグループファイナンスの極度額が拡大されていた。しかし、極度額の増額過程において、事業実態に関する検証が適切に行われなかったため、本件架空循環取引の継続を招く結果となった。特に、売上の急増や営業キャッシュフローの悪化といった架空循環取引の典型的な警戒シグナルが現れていたにもかかわらず、極度額の検討に際して事業部門の説明に依存していた点は、本件架空循環取引の継続を可能にした一因と考えられる。

再発防止のためには、まず極度額設定に関する判断プロセスを実質化し、事業部門が作成するマスタープランの妥当性を財務部門及びコーポレート部門が独立した立場から検証できる体制を強化することが必要である。

また、取引の実在性を担保するため、融資枠審査においても事業部門任せにせず、媒体掲載実績、検収書面、下流代理店の取引実態等の裏付け資料を財務側でも確認するプロセスを組み込むことも検討に値する。さらに、営業キャッシュフローの悪化や売上の急激な増加等、架空循環取引を示唆する財務指標をリスクシグナルとして設定し、該当時には審査を強化するとともに、親会社である KDDI

へ速やかに報告する体制を整備することが望ましい。

これらの仕組みを総合的に運用することで、事業実態を伴わない売上や資金需要が生じた場合でも早期に検知し、不適切な資金供給を防止する内部統制の確立が期待される。

エ 内部監査体制及び監査手法の強化

上記第 8 の 2(2)エのとおり、本件では、広告代理事業を内部監査の対象としていたにもかかわらず、請求書・社内帳票の数値突合にとどまった結果、本件架空循環取引の発覚の遅延と継続を招く一因となったことが否定できないと考えられる。

したがって、今後、ビッグローブでは、監査計画及び手続の設計段階において、取引に内在する不正リスクを意識した上で、取引の実在性に踏み込んだ監査を実施することが望ましい。新規事業や急激な事業拡大を監査対象として検討し、リスクに応じて実施是非を決定することも検討に値する。こうしたリスクベースの監査を実現するため、内部監査実施要領を改訂し、不正リスクの高い業務の選定、点検項目のリスト化、運用マニュアルの作成等をルールとして定めることも検討に値する。

オ 子会社管理

(ア) 与信管理における監督

上記第 8 の 2(2)オ(ア)のとおり、本件架空循環取引がビッグローブで開始され、かつ継続した背景には、同社において子会社であるジー・プランの与信審査を適切に監督する仕組みを欠き、与信審査プロセスの妥当性を検証できていなかったという問題点がある。実際、ビッグローブはジー・プランがC社に対して行った与信審査に関与しておらず、さらにビッグローブからジー・プランに派遣された役員も、同社の与信管理に対する管理監督を行わず、ジー・プランの判断結果のみに依拠して取引を進めていた。

したがって、再発防止策としては、第一に、子会社の与信管理に対する監督責任を明確化し、親会社側で与信限度額及び与信審査プロセスの事前承認並びに定期レビューを義務化する必要がある。特に単一取引先への依存又は巨額与信が生じる場合には、親会社がリスク評価を主体的に実施し、必要に応じて与信枠の制限を行うとともに、保証又は担保の取得を求める体制を構築することも検討に値する。

併せて、子会社役員との兼務者に対し与信管理に関する説明責任を課し、監査

役及び内部監査部門による横断的チェックを強化することも検討に値する。

(イ) 子会社への内部監査手法の見直し

上記第 8 の 2(2)オ(イ)のとおり、ビッグロープの子会社監査は、ジー・プランの広告代理事業を対象にしながらも、担当者ヒアリングが中心であり、同事業が孕むリスクについて深掘りした内部監査を実施していなかったため、結果として本件架空循環取引を検出することができなかった。

したがって、上記エと同様、ビッグロープにおいては、子会社に対しても、リスクベースに依拠した監査計画を立案し、取引実態や社内運用にまで踏み込んだ内部監査を実施することにより、子会社監査の実効性と牽制機能を強化することが望ましい。

また、上記第 8 の 2(1)エのとおり、ジー・プランにおいて内部監査に充てるリソースが限定されている現状に鑑みれば、ビッグロープがジー・プランを一部門と捉えて内部監査を実施する体制を整備するとともに、KDDI の内部監査部との連携を強化することも検討に値する。

(3) KDDI における再発防止策

ア 事業に対する全社的な知見の向上及び不正リスクに対する感度の維持・強化

(ア) 知見が乏しい事業に対する理解促進

上記第 8 の 2(3)アのとおり、広告代理事業は、KDDI にとって傍流の事業であり、当該事業に関する知見が全社的に十分に蓄積されていなかった。その結果として、子会社からの説明を正として、批判的検証を十分に行うことができていなかったと窺われ、それにより、広告代理事業における不正を見抜くことができなかったものと認められる。

以上を踏まえると、KDDI としては、今後同様の事態に陥ることを防ぐため、親会社として直接の経験を有しない事業や子会社が展開する規模の大きな重要事業に関し、当該事業の特性、収益構造及び主要リスクについて、取締役といった経営層はもちろんのこと、出資先管理部門、コーポレート部門そして監査部門のいずれの部門においても、十分な理解を獲得できる体制を構築することが必要である。そのためには、KDDI において、対象事業に関するリサーチを自ら行ったり、外部専門家を活用したりして、自ら知見を蓄積していくことや、当該事業を実施している子会社との間で密なコミュニケーションをとることもまた必

要である。その上で、子会社の重要事業に関しては、取締役会や経営会議等での議論にとどまらず、当該子会社の CFO を含む役職員との間でオフサイトのミーティング等も活用し、業界慣行や商流といった実務的な事項についても切り込んで議論することで、妥協することなく相互に理解を深めていくことが必要である。

そして、このようにして得られた事業への理解は、特定の部門のみに蓄積させるのではなく、全社的に共有できるよう、部門間の連携を強化していくことが必要である。

(イ) リスク感度の強化・向上

上記第8の2(3)アのとおり、KDDI では、ビッグロープについて、戦略子会社としての位置づけや、同社の沿革、さらに見かけ上は業績が好調であったこと等から、管理体制が十分に整備された企業であると信頼して管理していた状況が窺われた。また、子会社管理に関係する機能が分散しており、グループ横断的に統一した視点の下、一気通貫した子会社管理を行うことへの意識が体制上弱まっていたことも窺われた。

このような状況を改善し、今後、同種の不正行為の発生を防止するためには、下記イからエで述べるような、子会社管理体制の変革にとどまらず、各役員において、不正リスクに対する感度を強化・向上させる取組を進めることが必要である。この点、2025年に新設されたリスクマネジメント委員会や、同委員会の下に各所掌のリスクマネジメントに係る統括組織として設置されたリスクマネジメント部会をはじめとする各部会においては、各種のリスクについて情報収集し、議論することに加え、特に留意すべき重点リスクについて継続的にモニタリングする取組を活性化することが特に期待される。

また、KDDI には、従業員が持つべき考え方・価値観・行動規範を示した KDDI フィロソフィが存在しており、その中では物事を「ジブンゴト化する」ことや「人間として何が正しいかで判断する」こと、そして「現地現物で本質を見極める」ことといった内容が掲げられているところ、こうした KDDI フィロソフィの理解をより一層浸透させ、不正やコンプライアンス違反を許さないとの高い意識と企業風土を醸成することもまた重要であると考えられる。そのためには、KDDI の経営トップから、今回のような不正を二度と起こしてはならないとのメッセージをグループ全体へ発信することはまずもって必要となるが、これを受けた各本部長や子会社の経営層においても、各部門・会社の業務・文化に即したメッセージの発信と具体的な活動に取り組むことが必要である。

加えて、過去の DMX 事案や本件を題材にしながら、コンプライアンスに関する

研修を実施することも有益であると考えられる。こうした研修においては、子会社や孫会社のような、KDDI グループに属する会社であったとしても、盲目的に信頼・信用してはならず、性悪説に立って、常に最悪のケースをも想定するというのでなければ、悪意ある不正には立ち向かえないことを従業員に十分に理解させることが何より重要である。そして、こうした取組を継続し、役職員のリスク意識について定常的に観測することも通して、過去の不正を、教訓として継承し続けていくことが必要である。

イ 出資先管理部門による子会社事業の精査機能及び管理体制の強化

(ア) 事業内容の実質的な精査及びリスク検知の仕組みの整備

上記第8の2(3)イ(ア)のとおり、KDDI では、広告代理事業について、市場環境それ自体や資金需要の背景等に関し、具体的な検証が十分になされないまま、ビッグローブとしてのマスタープランが承認されていた。その結果、広告代理事業の急速な拡大の妥当性について、実質的に検証するに至らず、本件架空循環取引の継続・拡大を許してしまったと考えられる。

そのため、こうした状況を改善するためには、特に新規事業や業績の好調な事業について、市場調査を実施したり、コンサルタントといった外部専門家を活用したりするなどの工夫を行いながら、当該事業のビジネス構造や業界に関する理解を深めることが必要である。その上で、購買プロセス及び与信管理の適正性について、規程・基準の制定及び運用の状況をモニタリングするなどといった対応も行うことで、対象事業を多面的に検証し、発生し得るリスクを十分に分析できるよう努めることも必要である。また、そうした検証を行うに際しては、もちろん子会社の説明を活用すべきであるところ、一方で、その説明をそのまま鵜呑みにすることなく、不正が存在する可能性も念頭に置きながら、批判的な視点を持って確認することが必要であることに加えて、親会社として自ら積極的に情報を取得しに行くことが必要であると考えられる。

加えて、マスタープランの検証をするに当たっては、財務健全性を確保できるよう、営業利益等の損益計算書記載項目のみならず、キャッシュフローにも十分に着目・検討するようにするとともに、月次の採算管理においてもキャッシュフローの確認について更なる精緻化・高度化を図る必要がある。

(イ) 子会社の内部統制及び業務分掌の実態把握の強化

上記第8の2(3)イ(イ)のとおり、ビッグローブでは購買プロセスにおいて仕

入担当者と発注担当者が分離されていない状態が生じていたにもかかわらず、パーソナル事業管理部門は、当該実態を把握できていなかった。

このような業務分掌の不備は、不正又は不適切な取引を容易にする要因となり得るものであり、親会社として、その把握及び是正を促すことの重要性は高いといえる。そのため、KDDI としては、子会社管理の一環として、不正リスクをできる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定期的を確認したりすることが必要である。具体的には、実際の業務運用が社内規程に沿ったものかまで把握する仕組みを整備する必要があり、金銭の支出に直結する業務・部署については、権限分離ができていないかや、牽制機能が欠如していないかについて、特に慎重に確認すべきである。また、担当者が固定化しないよう、業務効率性にも配慮しつつ、適切に人事ローテーションを行うことも十分検討に値する。そして、やむを得ず規程と異なる運用をするという場合には、その理由を子会社に説明させるとともに、改善状況を継続的に把握することが望ましい。

(ウ) 出資先管理体制の人的基盤の強化

上記第8の2(3)イ(ウ)のとおり、KDDI では、出資先子会社の管理に限られた人員により担われ、実質的に特定の担当者に依存する体制となっていたことにより、複数の視点による検証や相互補完が十分に機能していなかった。このような体制では、子会社の事業内容や業務運営の実態を十分に把握することが困難となり、問題の兆候を見逃す可能性が高まるといえる。

そのため、KDDI として、出資先管理部門において、誰が、どの子会社を、どの期間継続して管理しているかを正確に把握する体制を構築するとともに、可能な範囲で、複数名による複層的な管理を行う体制を構築することが必要である。

また、実効的な管理を実現するとの観点から、定期的に担当者を変更し、管理の形骸化や視座の固定化を防げるようにすることも、検討に値する。

ウ グループファイナンス・財務状況管理の高度化及び統合的モニタリング体制の整備

(ア) グループファイナンスにおける資金需要の妥当性確認の強化

上記第8の2(3)ウ(ア)のとおり、KDDI では子会社における原則的な資金調達手段であったグループファイナンスにおいて、マスタープラン審議における翌年度事業計画審査及びその後の経営会議・取締役会における翌年度の月次キャ

キャッシュフロー計画を基にしたグループファイナンス審査を経たグループファイナンス極度額については、一度承認された後は、実際の貸付け実行時にその妥当性を逐一確認していたものではなく、当該極度額を超える貸付けとなるかどうかという点に重きが置かれていた。また、極度額に近接した資金需要が継続している場合であっても、上位責任者への報告や資金需要の妥当性に関する追加検討といった対応に結び付く仕組みともなっていなかった。

子会社による資金の外部調達を原則として認めない体制を採用する場合、子会社の資金需要に機動的に対応できる仕組みを構築することは、グループ全体での資金運用の最適化の実現のため、高い必要性が認められるといえ、その観点からは、極度額に重点を置いた管理にも一定の合理性があると認められる。しかし、当該体制は、そもそもの極度額設定に妥当性が認められることを前提とした仕組みであるため、その基礎となるマスタープランの検討が精緻に行われていることが不可欠の前提となっている。そのため、上記イ(ア)のとおり、出資先管理部門においては、事業に対する検討を深化させることが必要であるところ、コーポレート部門においても、同様に事業に対する理解を深めながら、出資先管理部門と事前協議を実施するなど、連携を強化し、極度額設定の精緻化を図る必要がある。

なお、そうした手続を経た場合でも、極度額を超えなければ問題ないと安直に考えることはやはり許容されるものではなく、具体的な貸付額や極度額に対する貸付額の割合の推移について、日単位、週単位そして月単位の視点でもって不断に検証し、不自然な資金の動きはないかどうかや、元々の計画と実績とに乖離はないかどうかを確認することに加え、キャッシュフローの健全性についても確認することが必要である。そして、少しでも引っかかりを覚える状況があるならば、子会社に対し説明を求めるとともに、上位責任者へレポートする体制を明確に構築する必要がある。

(イ) コーポレート部門各部における子会社管理の強化と分散した財務管理機能を集約し統合する仕組みの設置

上記第8の2(3)ウ(イ)のとおり、KDDIでは、子会社の採算管理やグループファイナンスの管理、リスク分析といったいわゆるコーポレート機能が、複数の部署に分散して配備されていたところ、それらを財務状況の評価という観点から一貫通貫して検討・検証を行う仕組みが明確に存在していなかった。また、派遣役員や CFO 等を通じて把握し得た情報が、出資先管理部門その他の関係部署と体系的に共有されていたとは認め難い状況にあった。

このような状況では、個別の部署において合理的と判断された事項であって

も、全体として不自然な傾向が存在する場合にそれを早期に認識することが困難となるおそれがあるし、個別の部署で不合理と判断されたとしても、他部署での評価を正確かつ迅速に把握することができない結果、問題の矮小化に繋がってしまうリスクを否定できないといえる。そのため、こうした事態を避けるため、KDDI においては、コーポレート統括本部内の各本部・部署において取り扱っている子会社の財務情報や事業リスク情報等を統合的に評価する枠組みを整備し、関係各部が把握する情報を定期的に共有・検討する体制を構築することが必要である。

さらに、こうした統合的評価の体制を構築する前提として、コーポレート統括本部内の各本部・部署それぞれにおける管理活動の強化も図っていくことが望ましい。

例えば、経理部においては、連結子会社における会計情報を少なくとも月次で把握でき、前年度実績等との比較を通じた分析もなし得るのであるから、単に実績を確認するのみならず、勘定科目ベースで異常値を検出できるようにするといったより積極的な施策を実施することが考えられ、そうした確認において発見された課題を出資先管理部門や他のコーポレート部門へと共有し連携することが有効と考えられる。また、DMX 事案を受け、海外子会社を対象に導入した、コンピュータ利用監査技法 (CAAT) を国内子会社にも拡大することも検討に値する。

購買統括部でも、出資先管理部門における業務分掌の管理体制が十分に機能しているかどうかや、与信管理の体制が適切であるかどうか、また、請求書払いを許容するかどうかなど、子会社の購買規程の内容の妥当性について、コーポレート部門の視点からダブルチェックするといった対応を行うとともに、取引開始時の与信管理にとどまらず継続取引下での実取扱額に基づく与信管理を実施する体制を整備することは検討に値する。

さらに、内部統制部においては、KDDI のリスクマネジメント委員会やリスクマネジメント部会を管掌する部として、全社的なリスクの検証をより主体的かつ積極的に行っていくことが必要であるといえ、その検証結果を取締役会等に適時に報告することが求められる。

加えて、グループ経営基盤サポート部においては、子会社に派遣する CFO との連携をより密にし、当該子会社の財務リスク情報を的確に吸い上げる体制を強化するとともに、当該子会社においてキャッシュフロー管理や財務健全性を意識した適切な牽制と管理が行われるよう注意喚起を行っていくことが望ましい。

エ グループ内部監査の高度化

上記第8の2(3)エのとおり、KDDIでは、広告代理事業のように自社にとって新規性が高く、かつ急速に拡大していたことにつき、問題意識が高まっていた中で、不正取引を前提とした内部監査までは行えていなかった。

2023年度から取組が始まったリスクベースアプローチの監査の実効性を一層強化するため、子会社の内部監査部門と情報共有を密に行うようにするなど、連携を強化し、グループ内部監査体制全体の強化・深化を図ることが望ましい²⁰⁸。その際は、不正があるかもしれないとの職業的懐疑心を持って監査に取り組むことの重要性について、研修等を通じて理解を深めるとともに、実際の内部監査の対応において、外部の事業に精通した専門家を交えた検証も取り入れるとの視点を持つことが必要である。

以 上

²⁰⁸ この点、ar氏は、2025年度のビッグロープに対するグループ内部監査は、ビッグロープの内部監査担当者もメンバーに加えて実施した旨を述べており、こうした実務作業自体の連携の取組についても、より一層強化することが望ましいと考えられる。

デジタルフォレンジック調査の対象一覧

氏名	種類	データ保全対象期間 ²⁰⁹
k 氏	電子メール	2021年1月1日から2025年10月22日まで
	Google チャット	2021年1月1日から2025年10月22日まで
	Slack	保全時に確認可能であった全期間
	Chatwork	保全時に確認可能であった全期間
s 氏	電子メール	2021年1月1日から2025年10月22日まで
	Google チャット	2021年1月1日から2025年10月22日まで
	Slack	保全時に確認可能であった全期間
	Chatwork	保全時に確認可能であった全期間
av 氏	電子メール	2017年1月1日から2025年10月22日まで
	Google チャット	2017年1月1日から2025年10月22日まで
	Slack	保全時に確認可能であった全期間
	Chatwork	保全時に確認可能であった全期間
a 氏	電子メール	2017年1月1日から2025年11月5日まで
	Google チャット	2017年1月1日から2025年11月5日まで
	Slack	保全時に確認可能であった全期間
	Chatwork	保全時に確認可能であった全期間
	私用モバイル端末	保全時に確認可能であった全期間
	業務用貸与PC	保全時に確認可能であった全期間
b 氏	電子メール	2020年4月1日から2025年12月31日まで
	Google チャット	2020年4月1日から2025年12月31日まで
	Slack	保全時に確認可能であった全期間
	Chatwork	保全時に確認可能であった全期間
	私用モバイル端末	保全時に確認可能であった全期間
	業務用貸与PC	保全時に確認可能であった全期間
c 氏	電子メール	2018年4月1日から2025年10月22日まで
	Google チャット	2018年4月1日から2025年10月22日まで
	Slack	保全時に確認可能であった全期間
	Chatwork	保全時に確認可能であった全期間
	私用モバイル端末	保全時に確認可能であった全期間
	業務用モバイル端末	保全時に確認可能であった全期間
ab 氏	電子メール	2017年1月1日から2025年10月22日まで
	Google チャット	2017年1月1日から2025年10月22日まで

²⁰⁹ その始期については、2017年度にジー・プランにおいて広告代理事業が開始されたことを踏まえると、同年度以降のデータが対象となり得るが、電子メール及びGoogle チャットは各対象者のビッグロブ・ジー・プランへの入社年月及び当時の役職等に応じて設定している（例えば、b氏は、2020年4月に入社しているため、同月以降の電子データを対象としている。）。終期については、基本的には2025年10月に外部の公認会計士を交えた監査役監査において保全された日付であるが、KDDIの社内調査チーム又は本委員会による調査において追加で保全した場合には当該保全日である。

氏名	種類	データ保全対象期間 ²⁰⁹
	Slack	保全時に確認可能であった全期間
	Chatwork	保全時に確認可能であった全期間
aj 氏	電子メール	2019年4月1日から2025年12月31日まで
	Google チャット	2019年4月1日から2025年12月31日まで
	Slack	保全時に確認可能であった全期間
	Chatwork	保全時に確認可能であった全期間

ヒアリング対象者一覧

No.	ヒアリング日	氏名	所属及び役職 ²¹⁰
1	2026年1月26日(月)	an氏 (1回目)	ビッグロープ リアライズ事業本部事業 開発部1 グループグループリーダー
2		aw氏	ジー・プラン ソリューション営業ビジネ ス部アライアンスチーム
3	2026年1月27日(火)	t氏	ビッグロープ リアライズ事業本部事業 開発部長
4		ax氏	ジー・プラン ソリューション営業ビジネ ス部ソリューションチーム
5		e氏	ジー・プラン ソリューション営業ビジネ ス部ソリューションチーム
6	2026年1月28日(水)	ay氏	ビッグロープ リアライズ事業本部事業 開発部2 グループグループリーダー
7		az氏	ジー・プラン ソリューション営業ビジネ ス部ソリューションチーム
8		ba氏	ジー・プラン ソリューション営業ビジネ ス部ソリューションチーム
9		bb氏	ビッグロープ リアライズ事業本部事業 開発部1 グループ
10	2026年1月29日(木)	bc氏	ビッグロープ リアライズ事業本部事業 開発部2 グループシニアプロフェッショ ナル
11		am氏	ビッグロープ リアライズ事業本部事業 開発部1 グループ
12	2026年2月3日(火)	a氏 (1回目)	ジー・プラン ソリューション営業ビジネ ス部長 兼 同部アライアンスチームチ ームリーダー 兼 事業推進チームチ ームリーダー
13	2026年2月4日(水)	b氏 (1回目)	ジー・プラン ソリューション営業ビジネ ス部ソリューションチームチ ームリーダー 兼 アドプロダクションチ ームチームリーダー
14	2026年2月12日(木)	ao氏	ビッグロープ リアライズ事業本部事業 開発部元部長
15		bd氏	Q社 代表取締役
16	2026年2月13日(金)	a氏 (2回目)	ジー・プラン ソリューション営業ビジネ ス部長 兼 同部アライアンスチームチ ームリーダー 兼 事業推進チームチ ームリーダー
17		n氏	M社 取締役

²¹⁰ 各ヒアリング対象者の役職は、ヒアリング実施日時点でのものを表す。また、社名については本調査報告書の定義に従う。

No.	ヒアリング日	氏名	所属及び役職 ²¹⁰
18		be 氏	0 社 代表取締役
19	2026 年 2 月 16 日 (月)	bf 氏	ビッグローブ サービス企画部 UX2 グループ (2023 年 11 月頃、リアライズ事業本部直販営業部広告営業グループ所属)
20		bg 氏	ビッグローブ リアライズ事業本部事業開発部新事業準備室グループグループリーダー (2023 年 4 月頃、リアライズ事業本部直販営業部直販第 2 グループグループリーダー)
21		al 氏	ビッグローブ リアライズ事業本部法人第 2 営業部長 (2023 年 4 月頃、リアライズ事業本部直販営業部長)
22	2026 年 2 月 17 日 (火)	c 氏 (1 回目)	ビッグローブ 取締役執行役員常務兼リアライズ事業本部長
23	2026 年 2 月 18 日 (水)	bh 氏	S 社 代表取締役
24		bi 氏	R 社所属
25		aa 氏	ジー・プラン コミュニケーションデザイン戦略部長 (元メディア事業部長)
26	2026 年 2 月 19 日 (木)	bj 氏	ジー・プラン G ポイントビジネス部長
27		i 氏 (1 回目)	G 社 取締役
28		h 氏 (1 回目)	F 社 取締役 (元 A 社所属)
29		bk 氏	N 社 代表取締役
30		d 氏	I 社 代表取締役
31		bl 氏	ジー・プラン G ポイントビジネス部アライアンス推進チームチームリーダー
32		av 氏	ジー・プラン 経営戦略部長兼執行役員
33		ak 氏	ジー・プラン 経営戦略部経理財務チームリーダー
34		bm 氏	ビッグローブ コーポレート本部副本部長
35		bn 氏	ビッグローブ コーポレート本部経営管理部長
36		bo 氏	KDDI コーポレート統括本部総務本部前内部統制部長
37		au 氏	KDDI コーポレート統括本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長
38		2026 年 2 月 20 日 (金)	af 氏
39	l 氏		T 社 創設者 兼 J 社 CEO

No.	ヒアリング日	氏名	所属及び役職 ²¹⁰
40		bp 氏	ジー・プラン メディアビジネス部 プロダクトグロースチームチームリーダー (元メディアビジネス部チーム長 (2022年))
41		m 氏	K 社 代表取締役
42		bq 氏	ジー・プラン 経営企画部総務チームチームリーダー兼 G ポイントビジネス部カスタマーサポートチームチームリーダー
43		br 氏	ジー・プラン 内部監査・内部統制担当
44		ap 氏	ビッグロース 経営監査室長
45		bs 氏	AA 社取締役(元ビッグロース コーポレート本部経営管理部経理財務グループグループリーダー)
46		v 氏 (1 回目)	KDDI パーソナル事業本部パーソナル事業管理本部長
47	2026 年 2 月 21 日 (土)	ar 氏	KDDI 監査本部長
48	2026 年 2 月 24 日 (火)	v 氏 (2 回目)	KDDI パーソナル事業本部パーソナル事業管理本部長
49		x 氏	KDDI コーポレート統括本部経営管理本部財務・税務部財務グループ
50	2026 年 2 月 25 日 (水)	bt 氏	ジー・プラン 元ソリューション営業ビジネス部ソリューションチーム所属 (2025年 12 月退職)
51		a 氏 (3 回目)	ジー・プラン ソリューション営業ビジネス部長 兼 同部アライアンスチームチームリーダー 兼 事業推進チームチームリーダー
52		bu 氏	B 社 代表取締役社長
53		aq 氏	KDDI 執行役員 コーポレート統括本部経営管理本部長
54	2026 年 2 月 26 日 (木)	k 氏 (1 回目)	ジー・プラン 代表取締役執行役員社長
55		y 氏	ジー・プラン 前代表取締役社長 (2018 年～2021 年)
56		s 氏 (1 回目)	ジー・プラン 取締役執行役員副社長
57		ah 氏	ビッグロース 取締役執行役員常務 CFO
58		aj 氏	ビッグロース コーポレート本部主査
59		bv 氏	ビッグロース 執行役員常務 兼 リアライズ事業本部副本部長
60		ab 氏 (1 回目)	ビッグロース リアライズ事業本部副本部長
61	2026 年 2 月 27 日 (金)	c 氏 (2 回目)	ビッグロース 取締役執行役員常務 兼 リアライズ事業本部長

No.	ヒアリング日	氏名	所属及び役職 ²¹⁰
62		u 氏	KDDI 取締役執行役員専務 兼 パーソナル事業本部長
63		q 氏	KDDI 常勤監査役
64		bw 氏	KDDI 執行役員 兼 パーソナル事業本部副事業本部長
65		ad 氏	G 社 代表取締役
66	2026年2月28日(土)	i 氏 (2回目)	G 社 取締役
67		at 氏	KDDI 取締役執行役員専務 CFO 兼 コーポレート統括本部長
68		bx 氏	KDDI 執行役員 兼 パーソナル事業本部副本部長
69		2026年3月1日(日)	p 氏
70	2026年3月2日(月)	ag 氏	ビッグローブ 取締役執行役員副社長
71		by 氏	KDDI 代表取締役執行役員副社長 兼 ビジネス事業本部長
72	2026年3月3日(火)	b 氏 (2回目)	ジー・プラン ソリューション営業ビジネス部ソリューションチームチームリーダー 兼 アドプロダクションチームチームリーダー
73		g 氏	C 社 代表取締役社長
74		w 氏	ビッグローブ 代表取締役社長
75		ac 氏	ビッグローブ 前代表取締役社長 (~2023年)
76	2026年3月4日(水)	z 氏	ジー・プラン 元取締役副社長 (2019年~2021年)
77		r 氏	ビッグローブ 監査役 ジー・プラン 監査役
78	2026年3月5日(木)	bz 氏	B 社 元部長職
79		as 氏	KDDI 代表取締役社長
80		ca 氏	KDDI コーポレート統括本部経営管理本部経理部長
81	2026年3月6日(金)	a 氏 (4回目)	ジー・プラン ソリューション営業ビジネス部長 兼 同部アライアンスチームチームリーダー 兼 事業推進チームチームリーダー
82		cb 氏	KDDI コーポレート統括本部購買本部購買統括部長
83	2026年3月9日(月)	c 氏 (3回目)	ビッグローブ 取締役執行役員常務 兼 リアライズ事業本部長
84	2026年3月10日(火)	s 氏 (2回目)	ジー・プラン 取締役執行役員副社長
85		o 氏	KDDI 代表取締役会長

No.	ヒアリング日	氏名	所属及び役職 ²¹⁰
86	2026年3月11日(水)	h氏 (2回目)	F社 取締役(元A社所属)
87		k氏 (2回目)	ジー・プラン 代表取締役執行役員社長
88	2026年3月12日(木)	cc氏	AB社 代表取締役社長
89	2026年3月13日(金)	cd氏	D社 マネージャー
90	2026年3月17日(火)	an氏 (2回目)	ビッグロブ リアライズ事業本部事業 開発部1グループグループリーダー
91	2026年3月18日(水)	a氏 (5回目)	ジー・プラン ソリューション営業ビジネス 部長 兼 同部アライアンスチームチ ームリーダー 兼 事業推進チームチ ームリーダー
92	2026年3月19日(木)	b氏 (3回目)	ジー・プラン ソリューション営業ビジネス 部ソリューションチームチ ームリーダー 兼 アドプロダクションチ ームチ ームリーダー
93	2026年3月23日(月)	a氏 (6回目)	ジー・プラン ソリューション営業ビジネス 部長 兼 同部アライアンスチームチ ームリーダー 兼 事業推進チームチ ームリーダー
94	2026年3月24日(火)	j氏	H社 取締役
95		ce氏	H社所属
96	2026年3月25日(水)	k氏 (3回目)	ジー・プラン 代表取締役執行役員社長
97	2026年3月26日(木)	ab氏 (2回目)	ビッグロブ リアライズ事業本部副部 長
98		a氏 (7回目)	ジー・プラン ソリューション営業ビジネス 部長 兼 同部アライアンスチームチ ームリーダー 兼 事業推進チームチ ームリーダー
			計80名

KDDI からビッグロブへのグループファイナンスにおける貸付額一覧
(2022年12月～2025年12月)

時点	当該時点における貸付額の総額（百万円）
2022年12月末	41,867
2023年1月末	45,855
2023年2月末	46,062
2023年3月末	45,911
2023年4月末	41,018
2023年5月末	46,856
2023年6月末	47,314
2023年7月末	46,771
2023年8月末	47,009
2023年9月末	42,297
2023年10月末	46,555
2023年11月末	47,103
2023年12月末	42,261
2024年1月末	46,920
2024年2月末	46,968
2024年3月末	42,306
2024年4月末	47,370
2024年5月末	51,714
2024年6月末	47,799
2024年7月末	53,285
2024年8月末	48,805
2024年9月末	50,776
2024年10月末	50,898
2024年11月末	51,740
2024年12月末	54,376
2025年1月末	55,604
2025年2月末	56,407
2025年3月末	57,896
2025年4月末	66,637
2025年5月末	65,114
2025年6月末	74,073
2025年7月末	75,585
2025年8月末	74,576
2025年9月末	77,217
2025年10月末	79,400
2025年11月末	76,923
2025年12月末	87,532

代理店別出入金額一覧

広告代理店名	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	総額
上流代理店から本件子会社への支払額（百万円）									
A社	264	1,022	2,351	7,425	10,126	2,179	0	0	23,367
B社	0	0	0	1	54	142	163	81	440
C社	0	0	0	149	14,828	83,387	281,774	537,280	917,417
D社	0	0	0	0	122	371	405	294	1,192
G社	0	0	0	0	308	398	396	268	1,371
E社	0	0	0	0	0	6,618	11,161	9,002	26,781
本件子会社から下流代理店への支払額（百万円）									
H社	241	1,040	2,374	8,023	21,816	18,533	22,666	25,215	99,909
I社	0	0	0	1	314	4,724	10,412	9,561	25,013
J社	0	0	0	0	264	822	3,268	4,612	8,966
K社	0	0	0	0	798	1,987	2,370	1,674	6,828
L社	0	0	0	0	60	63	0	0	123
M社	0	0	0	0	0	389	508	346	1,243
N社	0	0	0	0	0	7	394	778	1,179
O社	0	0	0	0	0	2	48	33	83
P社	0	0	0	0	0	0	34	166	200
Q社	0	0	0	0	0	0	0	1	1
R社	0	0	0	0	0	0	0	4	4
S社	0	0	0	0	0	0	0	3	3
G社	0	0	0	0	3,325	47,714	145,421	303,005	499,465
T社	0	0	0	0	169	6,652	36,916	55,294	99,031
U社	0	0	0	0	140	15,913	82,374	163,275	261,701