

各 位

2023年6月27日

会社名 THECOO株式会社

代表者名 代表取締役CEO 平良 真人

(コード番号：4255 東証グロース)

問い合わせ先 取締役CFO兼コーポレート本部長 森 茂樹

(TEL. 03-6420-0145)

## 独立調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2023年5月8日付「当社従業員による不正行為及び特別調査委員会の設置に関するお知らせ」において公表しましたとおり、当社従業員複数名が架空発注や水増発注による不適切な発注を行っていたこと（以下「本件」といいます。）が発覚したことを受け、同日、特別調査委員会を設置して、事実関係の調査を実施してまいりました。

また、同調査の過程で別の不適切な会計処理の疑義が生じたことから、同月15日付「独立調査委員会への委嘱事項及び独立調査委員会設置のお知らせ」において公表しましたとおり、委員の構成を変更し、独立調査委員会を組成して徹底した調査を実施してまいりました。

2023年6月26日、独立調査委員会から調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

当社は、この度の事態について真摯に受け止め、改めて深くお詫び申し上げるとともに、独立調査委員会の調査結果及び提言について十分に検討した上で、その内容を経営に反映し、再発防止策等を検討してまいります。

株主・投資家の皆様をはじめとするお取引先及び関係者の皆様におかれましては、引き続き、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 記

### 1. 独立調査委員会の調査結果

独立調査委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書（公表版）」をご参照ください。

なお、調査報告書の内容につきましては、関係者等のプライバシー保護及び営業秘密保護等に配慮する観点から、部分的な不開示措置を施しております。

### 2. 今後の対応

#### (1) 過年度決算への影響

独立調査委員会の調査結果に基づき、過年度の有価証券報告書等の訂正の可否を慎重に検討いたしました。本件による過年度決算への主要な財務項目への影響が限定的であり、不適切な会計処理の疑義については、計上時期にずれが生じたのは意図的ではなく単なる誤謬にとどまると判断しました。そのため、財務諸表に及ぼす金額的重要性及び誤謬は意図的に生じたものではなかった点から質的重要性も認め難いと思料されることから、過年度の有価証券報告書は訂正いたしません。

影響金額は、2023年12月期第1四半期で修正し、純利益に与える影響額は約10百万円となっております。

#### (2) 決算開示等の予定

2023年12月期第1四半期決算短信、2023年12月期第1四半期報告書及び2021年12月期から2022年12月期までの内部統制報告書の訂正報告書は、いずれも2023年6月30日提出を予定しております。

### 3. 再発防止策について

当社は、調査報告書で指摘された発生原因及び再発防止策の提言を真摯に受け止め、具体的な再発防止策を策定し、適切に実施してまいります。具体的な再発防止策につきましては、「調査委員会の提言を受けた再発防止策の策定等に関するお知らせ」にて2023年6月30日にお知らせいたします。

以 上

2023年6月27日

THECOO 株式会社 御中

# 調査報告書

(公表版)

THECOO 株式会社独立調査委員会

委員長 本 村 健

副委員長 池 内 宏 幸

委 員 武 藤 雄 木

委 員 齋 藤 弘 樹

## 目次

第1	調査の概要	6
1	第三者委員会の設置経緯	6
(1)	特別調査委員会の設置経緯	6
(2)	独立調査委員会の設置経緯	7
2	当委員会への委嘱事項	7
3	当委員会の構成	8
4	当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置	8
5	調査の概要	8
(1)	特別調査委員会からの調査結果の引継ぎ	8
(2)	追加調査対象	8
(3)	調査期間	9
(4)	調査方法	9
6	調査の限界	13
第2	本調査の前提事実	14
1	事業概要	14
(1)	Fanicon 事業	14
(2)	法人セールス事業	20
2	IPOに関する事実関係	21
(1)	IPOに関する時系列（上場準備の本格化～上場まで）	21
(2)	上場準備期における過年度決算の一括訂正	21
3	2021年12月期決算短信の訂正（2022年2月24日）	23
(1)	Fanicon 事業の売上高に関する誤謬	23
(2)	ポイント未使用残高の調整	24
(3)	売掛金と前受金の残高調整	24
(4)	2021年度短信訂正影響	24
4	2022年12月期決算短信の訂正（2023年3月3日）	25
(1)	Fanicon 事業部における請求書の提出遅れによる販売促進費の計上誤り	25
(2)	2022年度短信訂正影響	25
第3	本件不正発注事案に関する事実認定、件外調査の方法及び結果	27
1	インフルエンサー事業部における発注体制	27
2	X氏の不正発注に関する認定事実	27
3	Y氏の不正発注に関する認定事実	28
4	Z氏の不正発注に関する認定事実	29
5	X氏らの上長の本件不正発注事案に対する関与及びその認識について	30
6	本調査によって判明した会計上の影響額	30



7	件外調査の方法及び結果 .....	31
	(1) 総論 .....	31
	(2) 調査方法 .....	32
	(3) 件外調査の結果 .....	33
第4	不適切な会計処理に関する事実認定 .....	34
1	f社からの不明入金事案 .....	34
	(1) 特別調査委員会の調査の過程において検出された2021年7月のチャット .....	34
	(2) 2020年1月のf社からの入金 .....	35
	(3) 2021年7月の預り金の処置 .....	36
	(4) 調査により判明した事実 .....	38
	(5) THECOO マネジメント層の認識 .....	42
2	業務委託の業務委託料の支払 .....	43
	(1) 事案の概要 .....	43
	(2) 当該事案の経緯、THECOO 社内での対応状況 .....	43
	(3) 調査により判明した事実 .....	45
	(4) THECOO マネジメントの認識 .....	50
3	件外調査で判明した会計処理上の問題・課題 .....	51
	(1) 件外調査について .....	51
	(2) 件外調査手続 .....	51
	(3) デジタル・フォレンジック調査で判明した事項 .....	52
	(4) 構造を勘案した類似調査で判明した事項 .....	74
第5	不正発注事案に関する3ラインモデルを踏まえた原因分析 .....	75
1	不正発注事案の行為者に関する原因分析 .....	75
	(1) X氏について .....	75
	(2) Y氏について .....	75
	(3) Z氏について .....	76
	(4) 小括 .....	77
2	本件不正発注事案に関する内部統制の視点からの原因分析 .....	77
	(1) 第1ラインの問題点 .....	77
	(2) 第2ラインの問題点 .....	78
	(3) 第3ライン（内部監査）の問題点 .....	79
第6	会計上の誤謬の発生原因の分析 .....	81
1	Fanicon 事業における経理処理のためのデータ収集に係る課題 .....	81
	(1) これまでのAdmin システムにおける主な課題と改善状況 .....	81
	(2) 複雑化したAdmin システムになお残る課題 .....	82
2	Fanicon 事業の会計処理の複雑性と例外処理の存在 .....	83

(1) Fanicon 事業の会計処理の複雑性 .....	83
(2) Admin システム外での対応となる例外処理の存在 .....	83
3 経理財務部のリソース不足 .....	84
(1) 経理業務リソースの課題（質的観点） .....	84
(2) 経理業務リソースの課題（量的観点） .....	84
(3) 経理作業の手順書等の整備不備 .....	84
4 経理財務部・開発部門・事業部間における連携不足 .....	85
(1) 経理財務部・開発部門間 .....	85
(2) 事業部・経理財務部間 .....	86
(3) 事業部・開発部門間 .....	86
5 経費計上プロセスにおける課題 .....	87
6 経理財務部におけるチェック体制の課題 .....	87
(1) 会計処理の事後的な検証体制の課題 .....	87
(2) 会計処理の事後的な検証のための証憑整備等の課題 .....	88
第7 不正発注事案及び会計上の誤謬に関する全社統制上の課題 .....	89
1 不正発注を防止するための体制の不備 .....	89
(1) 不正に関するリスク評価の不十分性 .....	89
(2) リスクの存在を踏まえた統制活動の不徹底 .....	89
(3) モニタリング（内部監査）の機能不全 .....	90
2 適切な財務報告のための体制の不備 .....	90
3 適切な財務報告に対する姿勢について .....	91
第8 再発防止策 .....	93
1 不正発注事案に関する3ラインモデルを踏まえた再発防止策 .....	93
(1) 第1ラインの問題点に係る再発防止策 .....	93
(2) 第2ラインの問題点に係る再発防止策 .....	94
(3) 第3ラインの問題点に係る再発防止策 .....	94
2 会計上の誤謬に関する再発防止策 .....	94
(1) Admin システムの見える化 .....	95
(2) Fanicon 事業の会計処理の再整理と統制強化 .....	95
(3) 経理財務部の人員拡充 .....	95
(4) 経理財務部・開発部門・事業部間における連携強化 .....	96
(5) 発注管理に関連する内部統制の構築 .....	97
(6) 経理財務部におけるチェック体制の強化 .....	97
3 全社統制に関する提言 .....	97
(1) 不正発注を防止するための体制についての提言 .....	97
(2) 適切な財務報告のための体制及び姿勢についての提言 .....	99

結語 .....	100
独立調査委員会組成の経緯 .....	100
徹底した調査実施.....	100
課題認識 .....	100
いっそうの成長への強い期待 .....	101

## 第1 調査の概要

### 1 第三者委員会の設置経緯

#### (1) 特別調査委員会の設置経緯

2023年4月初旬、THECOOのデジタルマーケティング事業本部インフルエンサー事業部長のA氏が商談確定作業<sup>1)</sup>を実施したところ、X氏の担当する広告主の案件の発注先一覧に「c社」という、聞いたことがなく英文の綴りミスとも思われる社名の企業があることに違和感を覚えた。A氏はさらに、同社に関して①インターネット検索で会社情報が見つからないこと、②販売管理システム上の同社の住所がX氏の元住所と近いこと、③Y氏が担当する案件の発注先に同社が複数回登場すること等に違和感を覚えた。

A氏は第三者の立場から客観的な意見を求め、同月10日、マーケティング部長であるB氏に相談し、かかる相談の中で④c社の代表者名がC氏という人物であること、⑤インフルエンサー事業部が利用する販売管理システム上、2019年11月以降、X氏の担当する案件の発注先にC氏が継続的に存在すること、⑥販売管理システム上、c社及びC氏に対する発注内容が不明瞭（提供を受けたとする役務内容が不明瞭）なものが複数あることが判明した。

A氏は上記①から⑥の違和感に加え、特定の法人・個人に対する長期に亘る累計額も多額の発注であることから、同月20日にTHECOOのデジタルマーケティング事業本部長である下川弘樹取締役（以下、「下川取締役」という。）に報告をし、下川氏、A氏及びB氏は社内調査を開始した（以下、かかる社内調査を「本件社内調査」という。）。

本件社内調査の結果、X氏、Y氏、Z氏（以下、X氏、Y氏、Z氏を合わせて「対象者3名」という。）について、C氏、c社、D氏、d社に対して不正発注（以下、「本件不正発注事案」といい、その内容は第3で詳述する。）を行ってきたことが明らかになった。また、本件社内調査の過程において、Y氏の発注先の一つであるe社が関与する商談について同社からTHECOOに対する役務提供の存在に疑義があることが判明した。

本件不正発注事案は従業員3名が関与したものであることから、THECOOは組織的な不正、マネジメント層も関与・黙認していた不正である可能性も考慮し、同社と利害関係を有せず、かつ、専門性公正性中立性をもった外部専門家を含めた更なる調査を要するものと判断し、2023年5月2日、特別調査委員会（以下、「特別調査委員会」という。）を設置し、調査を行うこととした。

---

<sup>1)</sup> インフルエンサー事業部において毎月実施する、前月の各案件の売上及び原価（発注先への支払額等）について集計漏れがないかを確認するため毎月初めに定例で実施している発注先に対する発注内容の検証のことを指す。

## (2) 独立調査委員会の設置経緯

特別調査委員会が本件不正発注事案の調査方法の 1 つとしてデジタル・フォレンジック調査を実施したところ、その過程において、THECOO の社内チャットツールから、①誤請求に基づき取引先から支払われた代金 313 万 5000 円（税込）に関連して適切な会計処理が行われていなかった可能性を疑わせる履歴と、②業務委託先から業務委託料 198 万円（税込）の請求を受領するのが遅れたことにより不適切な会計処理が行われていた可能性を疑わせるやり取りが検出された（上記①の疑義を「f 社からの不明入金事案」、②の疑義を「          業務委託の業務委託料の支払事案」といい、その内容は第 4 で詳述する。）。

これらのやり取りにはいずれも THECOO 取締役 CFO コーポレート本部長である森茂樹取締役（以下、「森取締役」という。）が宛先に含まれており、上記①及び②の会計処理に関する疑義が生じた上場直前期である 2020 年 12 月期及び上場期である 2021 年 12 月期において、森取締役が不適切な会計処理の可能性を認識していた可能性も否定できないことが判明した。

監査法人から調査範囲を拡大して追加調査を行うよう要請もあり、THECOO は上記①及び②の会計処理に関する疑義に関しても徹底した調査を行う必要があると判断し、特別調査委員会から、同社から独立した中立・公正な外部有識者委員のみで構成される独立調査委員会（以下、「当委員会」という。）へ移行させること、当委員会に対して従前の特別調査委員会への委嘱事項に加えて、上記の会計処理に関する疑義の点も委嘱事項に追加することとした。

## 2 当委員会への委嘱事項

THECOO は、特別調査委員会に対して本件不正発注事案及びこれに類似する事案の調査（件外調査）、原因分析と再発防止策を委嘱していたところ、独立調査委員会に対しては上記の会計処理に関する疑義に関する調査等も委嘱した。

THECOO から独立調査委員会に対する委嘱事項は以下のとおりである。

- ① 本件不正発注事案の事実関係に関する調査
- ② 本件不正発注事案に類似する事案に係る調査（件外調査）
- ③ f 社からの不明入金事案及び           業務委託の業務委託料の支払事案の事実関係に関する調査
- ④ ③に類似する事案に係る調査（件外調査。どのような事案を以って③に類似するか等は 5 (2)で述べる。）
- ⑤ ①ないし④の原因分析
- ⑥ 再発防止策の提言

### 3 当委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長：本村健（岩田合津法律事務所 弁護士）

副委員長：池内宏幸（株式会社アカウンティング・アドバイザー 公認会計士）

委員：武藤雄木（岩田合同法律事務所 弁護士、公認会計士、公認不正検査士）

委員：齋藤弘樹（岩田合同法律事務所 弁護士）

また、調査にあたっては、当委員会直属として、岩田合同法律事務所に所属する丸山英明弁護士、北川弘樹弁護士、豊岡啓人弁護士、西野雅人弁護士、宮坂智弁護士、公認不正検査士及びパラリーガル 6 名、株式会社アカウンティング・アドバイザーに所属する公認会計士 7 名、デジタル・フォレンジック調査等の支援のために株式会社 foxcale（以下、「foxcale 社」という。）に所属する専門家（小池尠司公認会計士ら）の補助を受けた。委員及び補助者、foxcale 社に所属する専門家はいずれも、これまで THECOO と利害関係を有していない。

### 4 当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置

当委員会の独立性及び調査の実効性確保のため、THECOO 及び当委員会は、当委員会は日本弁護士連合会が策定した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン（2010 年 12 月 17 日改訂）」の定める指針を参酌して委嘱事項を遂行すること、THECOO は同ガイドラインの趣旨を尊重して当委員会がその職責を全うすることができるよう協力することを合意し、かかる合意を遵守している。

### 5 調査の概要

#### （1）特別調査委員会からの調査結果の引継ぎ

当委員会は特別調査委員会の本件不正発注事案及びこれに類似する事案に係る調査（件外調査）の調査結果を引き継いだ上で調査を行っており、その他の調査対象についても特別調査委員会から引き継いだ資料やヒアリング結果を参照しつつ調査を行っている。

したがって、本報告書では、特別調査委員会の調査結果、調査の方法等について、必要に応じて言及する。

#### （2）追加調査対象

当委員会は当委員会の設置の理由となった f 社からの不明入金事案及び ■■■ 業務委託の業務委託料の支払事案を調査対象としている。

また、後記第 2・2 で述べるとおり THECOO は 2019 年に上場準備を本格的に開始したところ、これ以降は不適切な会計処理が行われていた可能性を疑わせるやり取りがなされているリスクも否定できないことから、そのようなやり取りの有無及

びやり取りがあった場合の事実関係の調査等も調査対象とした。

### (3) 調査期間

特別調査委員会の調査期間は、2023年5月2日から同月12日までである。以下の期日に合計15回の会議を開催した。

第1回	5月2日 19時～	第9回	5月7日 21時～
第2回	5月3日 21時30分～	第10回	5月8日 11時～
第3回	5月4日 16時～	第11回	5月8日 17時～
第4回	5月5日 10時～	第12回	5月9日 18時～
第5回	5月5日 17時～	第13回	5月10日 13時～
第6回	5月6日 10時～	第14回	5月11日 16時～
第7回	5月6日 18時～	第15回	5月12日 17時～
第8回	5月7日 10時～		

当委員会の調査期間は、2023年5月15日から6月26日までである。以下の期日に合計16回の会議を開催した。

第1回	5月15日 21時～	第9回	6月8日 21時～
第2回	5月18日 21時～	第10回	6月12日 21時～
第3回	5月22日 21時～	第11回	6月15日 21時～
第4回	5月25日 20時30分～	第12回	6月17日 21時～
第5回	5月27日 20時～	第13回	6月18日 21時～
第6回	5月29日 21時～	第14回	6月19日 21時～
第7回	6月1日 21時～	第15回	6月22日 21時～
第8回	6月5日 21時～	第16回	6月25日 13時～

### (4) 調査方法

#### ア 関係資料の精査

特別調査委員会及び当委員会は、THECOOに対し、調査に関係すると認められる社内規定及びマニュアル、会議体の資料及び議事録、各種契約書、会計データ及び証憑書類等の提出を求め、その精査・検討を行った。

#### イ ヒアリング

##### (ア) 特別調査委員会が実施したヒアリング

特別調査委員会は、以下の3つのヒアリングを実施した。

##### a 対象者3名に対するヒアリング

対象者3名に対するヒアリングを実施した。ヒアリング日時については、別

紙「特別調査委員会のヒアリング対象者」のとおりである。なお、Y氏のヒアリングについては、特別調査委員会の調査期間内にはヒアリングを実施できず、当委員会がヒアリングを実施している。

**b 上長に対するヒアリング**

対象者 3 名のインフルエンサー事業部における上長（元上長を含む。）、同事業部が属するデジタルマーケティング事業本部の管掌取締役である下川取締役、THECOO 代表取締役 CEO である平良真人取締役（以下、「平良取締役」という。）に対するヒアリングを実施した。ヒアリング対象者及びヒアリング日時については、別紙「特別調査委員会のヒアリング対象者」のとおりである。

**c 発注権限者に対するヒアリング**

THECOO のインフルエンサー事業部において発注権限を有する（又は有していた）従業員のうち在籍中の者（以下、「発注権限者」という。）に対するヒアリングを実施した。ヒアリング対象者及びヒアリング日時については、別紙「特別調査委員会のヒアリング対象者」のとおりである。

**(イ) 当委員会が実施したヒアリング**

当委員会は、以下の 2 つのヒアリングを実施した。

**a 後記オのデジタル・フォレンジック調査で見つかったやり取りの関係者に対するヒアリング**

後記オのデジタル・フォレンジック調査においては不適切な会計処理を疑わせるやり取りが複数検出されており、当委員会はこれらのやり取りに関する事実関係の調査等のためヒアリングを実施した。ヒアリング対象者及びヒアリング日時については、別紙「当委員会のヒアリング対象者」とおりである。

**b 原因分析及び再発防止策の検討を目的としたヒアリング**

当委員会は調査対象の原因分析及び再発防止策の検討のためヒアリングを実施した。ヒアリング対象者及びヒアリング日時については、別紙「当委員会のヒアリング対象者」のとおりである。

**ウ アンケート**

**(ア) 特別調査委員会が実施したアンケート**

特別調査委員会は、THECOO の従業員全員に対して、不正発注を行ったことがあるか、不正発注を見聞きしたことがあるかについてのアンケートを実施し、回答内容の分析・検証（回答者に対する聞き取りを含む。）も実施した。なお、アンケートについては、自由記載欄として、本件不正発注事案に限らず今回コメントしておきたいことについて自由に記載を求めた。



(イ) 当委員会が実施したヒアリング

また、当委員会は THECOO の役員及び従業員全員に対して、f 社からの不明入金事案及び ■■■業務委託の業務委託料の支払事案並びこれらの類似する事案に係る件外調査に資する質問を設定してアンケートを実施し、回答内容の分析・検証（回答者に対する聞き取りを含む。）も実施した。なお、アンケートについては、自由記載欄として、不適切な会計処理に関するものに限らず今回コメントしておきたいことについて自由に記載を求めた。

**エ 臨時内部通報窓口**

(ア) 特別調査委員会が設置した臨時内部通報窓口

特別調査委員会は、THECOO の従業員全員のための臨時内部通報窓口を設置し、その旨を同社をして同社のイントラネットで同社従業員全員に通知させ、本件不正発注事案や同社内での不正行為について従業員から情報を募った。特別調査委員会の臨時通報窓口の設置期間は 2023 年 5 月 2 日から同月 10 日午後 5 時までである。

(イ) 当委員会が設置した臨時内部通報窓口

当委員会は、THECOO の従業員全員のための臨時内部通報窓口を設置し、その旨を同社をして同社のイントラネットで同社従業員全員に通知させ、不適切な会計処理に関連する、又は関連しうる行為について従業員から情報を募った。当委員会の臨時通報窓口の設置期間は 2023 年 5 月 16 日から同年 6 月 9 日午後 5 時までである。

**オ デジタル・フォレンジック調査**

(ア) 特別調査委員会のデジタル・フォレンジック調査

特別委員会の行ったデジタル・フォレンジック調査の概要は以下のとおりである。

① 調査目的

メール及びチャットツールのやり取りから、以下の i～iii に関する情報を入手することを主な目的として、デジタル・フォレンジック調査を行った。

- i 本件不正発注事案に関する事実関係
- ii 本件不正発注事案に関する上長の認識の有無
- iii 本件不正発注事案に類似する事案の有無

② 調査対象データ

以下の調査対象者のデータを対象とした。

- i THECOO の利用するメールサーバー上の、対象者 3 名 (X 氏、Y 氏、Z 氏)、対象者 3 名の上長であった A 氏、A 氏の前任者であった E 氏 (退職済み。)、対象者 3 名の所属部署の管掌取締役である下川取締役のメールデータ
  - ii THECOO の利用するチャットツールサーバー上のチャットツールデータ
- ③ 調査対象期間及び調査手法
- 対象者 3 名それぞれにつき不正発注を行ったと疑われる時期を始点として調査対象期間を設定した。
- その上で、当委員会が設定したキーワードを用いて絞り込んだデータを対象として、foxcale 社のレビュープラットフォームである foxcope 上でドキュメントレビューを実施した。
- 具体的な調査対象期間及びキーワードは別紙「特別調査委員会のデジタル・フォレンジック調査 調査対象期間及びキーワード」とおりである。

(イ) 当委員会のデジタル・フォレンジック調査

当委員会の行ったデジタル・フォレンジック調査の概要は以下のとおりである。

- ① 調査目的
- メール及びチャットツールのやり取りから、以下の i ~ iii に関する情報を入手することを主な目的として、デジタル・フォレンジック調査を行った。
- i f 社からの不明入金事案
  - ii ■■■業務委託の業務委託料の支払事案
  - iii 2019 年 に上場準備を本格的に開始して以降の不適切な会計処理に関するやり取りの有無及びやり取りがあった場合の事実関係
- ② 調査対象データ
- 以下の調査対象者のデータを対象とした。
- i THECOO の利用するメールサーバー上の、森取締役、経理財務部の元部長であった F 氏及び同じく部長である G 氏のメールデータ
  - ii THECOO の利用するチャットツールサーバー上のチャットツールデータ
- ③ 調査対象期間及び調査手法
- 保守的に、2019 年の上場準備開始の 1 か月前にあたる 2018 年 12 月から当委員会による調査開始 (保全開始) 日までのメールデータ及びチャットツールデータを対象とした。
- その上で、当委員会が設定したキーワードを用いて絞り込んだデータを

対象として、foxcale 社のレビュープラットフォームである foxcope 上でドキュメントレビューを実施した。

具体的なキーワードは別紙「当委員会のデジタル・フォレンジック調査のキーワード」とおりである。

## 6 調査の限界

特別調査委員会及び当委員会は、調査目的を達成するため、最大限の調査を実施する努力を行った。しかしながら、これらの調査は、強制的な調査権限ないし捜査権限に基づく調査ではなく、あくまで関係者の任意の協力が前提である点、各ヒアリングでは対象者の記憶が曖昧であったり関係当事者間の供述内容に相違があったりした点、時間的制約がある中での調査であった点等に起因する調査の限界があったことを付言する。

本報告書記載の事実認定は、このように限界がある中で行った調査の結果に基づくものであって、特別調査委員会及び当委員会が収集した以外の資料等が存在し、新たな事実関係が発覚した場合には、本報告書記載の事実認定が変更される可能性を否定しない。

## 第2 本調査の前提事実

### 1 事業概要<sup>2)</sup>

#### (1) Fanicon 事業

##### ア 事業の概要

THECOO が一般個人ユーザー向けのファンコミュニティプラットフォームの提供を行う Fanicon 事業においては、ファンコミュニティアプリ「Fanicon」(Web版と、

スマートフォンアプリ版がある。以下、まとめて「ファンアイコンアプリ」という。)の運営を行っている。

ファンアイコンアプリでは、アーティストや俳優、インフルエンサー、スポーツ選手等の幅広いジャンルの有名人 (THECOO ではこのようなファンからの応援及び支援の対象となるものを「アイコン」と呼んでいる。以下、「アイコン」という。)と、そのファン (一般個人ユーザー。THECOO ではこれらアイコンのファンコミュニティに参加するファンを「コアファン」と呼んでいる。以下、「ファン」という。)がオンライン上で交流できるプラットフォームサービスが提供されている。

ファンアイコンアプリは、ライブ配信機能、グループチャット機能、限定投稿機能、スクラッチくじ (オンラインくじ) 機能等、アイコンとファンとの双方向のコミュニケーションを促進する機能を有し、グッズやチケットの販売といった従来のファンクラブが有していた機能も併設した完全会員制、完全有料制のワンストップファンコミュニティプラットフォームである。THECOO 側でのファンアイコンアプリに関する主な売上内容は以下のとおりである。

---

<sup>2)</sup> 本報告書で述べる Fanicon 事業、法人セールス事業、インフルエンサーセールス事業及びオンライン広告事業は、本報告書提出時点ではそれぞれファンビジネスプラットフォーム事業、デジタルマーケティング事業、インフルエンサー事業及びデジタル広告事業に名称が変更されている。

サブスク売上	ファンからのサブスクリプション型の月額課金による売上。当月分の単月課金に加え、3か月、6か月、12か月といった期間設定での一括課金もある（その場合は前受金処理の上、毎月月額按分で売上計上される）。
ポイント売上	ファニポイント（ファニコンアプリ内でのスクラッチくじやグッズなどのアイテム購入に利用できるポイント。以下、「ポイント」という。）の販売による売上。 なお、ポイントの販売に際して、実際に会計上で売上高が計上されるのは、ファンがポイントを消費したタイミングとなる。ポイントが消費されるまでは、前受金処理をしている。
E コマース売上	アイコンの関連グッズの販売による売上。THECOOはグッズの作成・配送等についてアイコンのサポートを行い、グッズ等の販売額から販売手数料を得る。 なお、後記のとおり総額処理と純額処理の場合がある。
チケット売上	アイコンが出演するライブや舞台などのチケットの販売サービス。ファンのみが購入可能で、THECOOはチケット売上金額から管理手数料を得て、管理手数料を売上として計上する。

これらの売上に係るファンからの代金回収に関しては、決済代行会社<sup>[3]</sup>が提供する決済プラットフォームを介して行われ、THECOOは一定の決済手数料を負担した上で、これらサービスの利用料や販売代金等の回収を行っている（ファンが支払った代金は決済代行会社が決済手数料を控除した後、THECOOに支払われる）。

また、アイコンに対しては、THECOOにおいて、決済代行会社を経由して支払われるサービス利用料や販売代金等の収益（決済手数料控除後）のうち、一定料率を乗じた額を分配金としてアイコンに支払っている。

## イ 事業の会計処理

前述の売上の4区分における売上高と売上原価の関係及び会計処理のイメージは以下のとおりである。

### ① サブスク売上

図表省略

アイコンごとに決められる月額料金<sup>[4]</sup>にファン数を乗じた数値をサブスク売上における月あたりの売上高として計上する。

ファンからの支払はオンライン上で決済代行会社が提供する決済プラットフォームを経由して行われるが、その際、決済代行業者に決済手数料を支払うことから、売上高のうち、決済手数料を売上原価として計上する。

売上高から決済手数料を除いた金額が、THECOO における代金回収額となり、ファンから決済代行会社を経由して THECOO に対して支払われる。

THECOO は代金回収額から [REDACTED] アイコンに対する分配金を算出し、アイコンに対してこれを支払うことから、分配金も売上原価として計上する。

代金回収額のうち、アイコンへ支払う分配金を除いた金額が THECOO の利益となる。

---

<sup>4</sup> サブスクリプションの月額料金を複数月まとめて一括で支払う場合には、翌月以降の月額料金分を前受金として処理し、毎月月額按分で売上計上することになる。



### ③ E コマース売上

#### 【総額処理の場合】

図表省略

E コマース売上については、総額処理の場合、ファンが支払う商品代金及び送料の総額を売上高として計上する。ファンからの E コマースに関する支払は、オンライン上で決済代行会社が提供する決済プラットフォームを經由して行われるが、その際、決済代行業者に決済手数料を支払うことから、売上高のうち、決済手数料を売上原価として計上する。

売上高から決済手数料を除いた金額が、THECOO における代金回収額となり、ファンから決済代行会社を經由して THECOO に対して支払われる。

一方、THECOO はファンにグッズを届けることになるが、その際に発生する配送料を販管費として計上することになる。

THECOO は、代金回収額から配送料を控除した額について [REDACTED] アイコンに対する分配金を算出し、アイコンに対してこの分配金を支払うため、分配金額も売上原価として計上する。代金回収額のうち、配送料及びアイコンへ支払う分配金を除いた金額が THECOO の利益となる。



図表省略

E コマース売上については、純額処理の場合、ファンが支払う商品代金及び送料の総額から、決済代行業者を利用することにより発生する決済手数料、ファンにグッズ等を届ける際に発生する配送料及びその残額について [REDACTED] THECOO がアイコンに対して支払うこととなる分配金額を控除した金額が売上高となる。この売上高がそのまま THECOO の利益となる。

#### ④ チケット売上

図表省略

チケット売上については、純額処理で売上を計上している。すなわち、ファンが支払うチケット代金の総額から、決済代行業者を利用することにより発生する決済手数料及びその残額について [REDACTED] THECOO がアイコンに対して支払うこととなる分配金額を除いた金額が売上高となる。この売上高がそのまま THECOO の利益となる。

## (2) 法人セールス事業

### ア 事業の概要

主に THECOO がクライアント企業に対し、インフルエンサー<sup>6</sup>を用いたマーケティング施策の実行支援を行う「インフルエンサーセールス事業」と、クライアント企業に対しオンラインマーケティングに関する支援を行う「オンライン広告事業」から構成される。

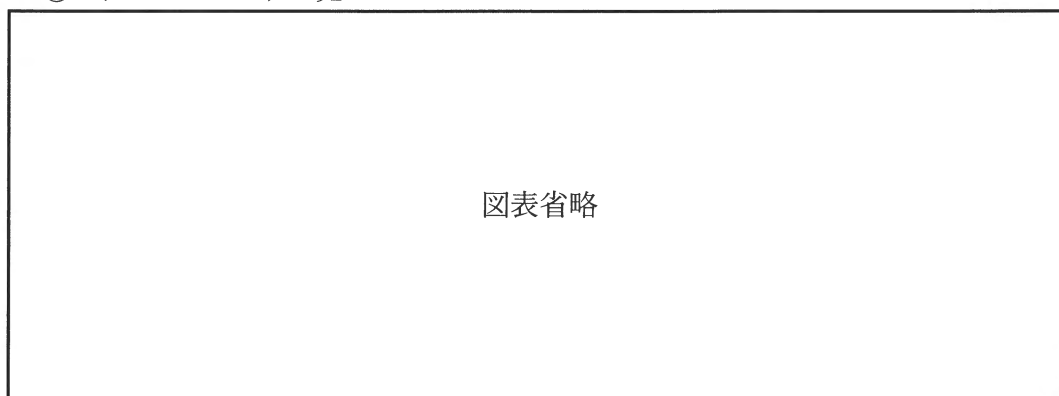
「インフルエンサーセールス事業」では、THECOO がクライアント企業や広告代理店からプロモーションの依頼を受けて、最適なインフルエンサーの提案・選定及び施策内容の企画立案を行い、インフルエンサーが作成するクリエイティブ（制作物）の進捗や内容確認を実施して、コンテンツの制作やインフルエンサー自身の SNS への投稿の支援を行う。THECOO の売上は、主にクライアント企業及び広告代理店より受領する出稿料となる。

「オンライン広告事業」では、クライアント企業に対し、ウェブ上で行われる広告活動やマーケティングに際し、THECOO がオンラインマーケティング・ソリューションを提供する。広告運用を行うコンサルティングがその代表であり、ここでは、THECOO はクライアント企業の月別予算に応じ設定された金額の範囲内で h 社や i 社といった広告媒体を用いたプロモーションが行い、THECOO の売上（コンサルティング手数料）は、その広告媒体費用の金額に対する一定割合となる。

### イ 事業の会計処理

前述の売上の 2 区分における売上高と売上原価の関係及び会計処理のイメージは以下のとおりである。

#### ① インフルエンサー売上



インフルエンサーセールス事業では、クライアントが支払う出稿料をインフル

<sup>6</sup> 「influence」（影響、感化、効果作用の意）を語源とする言葉で、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）において、他者の購買行動に強い影響力を及ぼす者を指す。

エンサー売上として計上する。THECOO はクライアントの意向に沿うよう、インフルエンサーに対してコンテンツ制作や SNS 上での投稿といった業務を依頼し、その費用をインフルエンサーセールス原価として売上原価に計上する。インフルエンサー売上から、インフルエンサーセールス原価を除いた分が、THECOO の利益となる。

## ② オンライン広告売上



オンライン広告事業では、純額処理により売上を計上する。すなわちクライアントからの出稿料から、各種広告媒体を利用することにより発生する広告費用を除いた金額を売上として計上する。この売上高がそのまま THECOO の利益となる。

## 2 IPO に関する事実関係

### (1) IPO に関する時系列（上場準備の本格化～上場まで）

THECOO は [REDACTED] 上場を目指しており、2018 年に j 監査法人の短期調査を経て、同年 j 監査法人と監査契約を締結、同年 k 社とも株式上場に関する情報提供・助言業務に関する契約を締結し、2019 年から上場準備を本格的に開始した。 [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

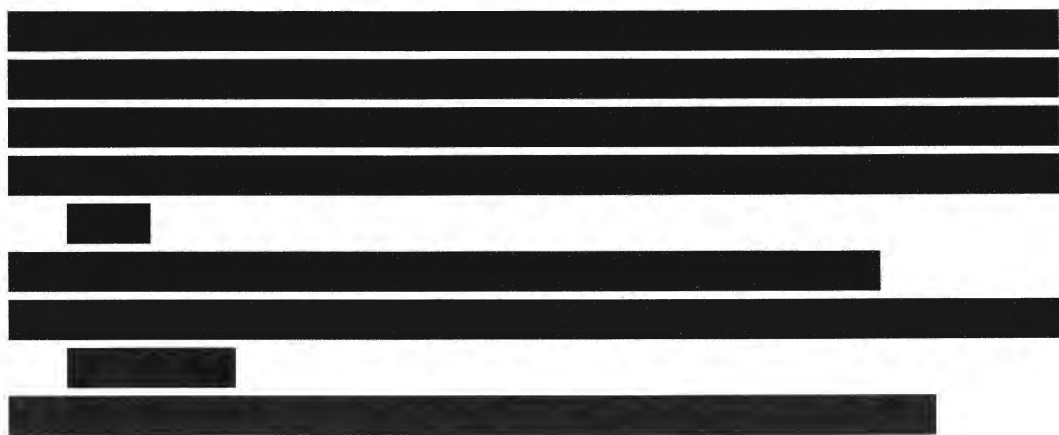
[REDACTED] THECOO は 2021 年 12 月 22 日に株式会社東京証券取引所（以下、「東証」という。）マザーズ市場に上場した。

### (2) 上場準備期における過年度決算の一括訂正

THECOO は、上場に先立つ 2021 年 3 月に、2015 年 12 月期、2016 年 12 月期、

2017年12月期、2018年12月期、2019年12月期の計算書類について、一括訂正を行っている。同一括訂正は、2021年3月開催の取締役会で決議され、同月開催の定時株主総会において報告が行われた。各期の計算書類の主な訂正内容は以下のとおりである。なお、これらの訂正については、j 監査法人とも協議の上行われたものである。

図表省略



なお、2020年12月期の決算については、計算書類の訂正は行われていないものの、j 監査法人による監査の過程の中で、データ作成時のミスによるファニコン売上高のエラー約440万円、その他残高確認状の手続により検出されたエラー約110万円等について、2021年3月に決算数値の訂正が行われた。これを受けて、THECOOは申請期である2021年12月期の第2四半期においても、j 監査法人及びk社と協議の上、取引先への債権債務の残高確認手続を行うなど、本決算に準じた対応を行った。

### 3 2021年12月期決算短信の訂正（2022年2月24日）

Fanicon 事業の経理処理に際しては、Fanicon 事業の基幹システム（WEB、スマートフォンアプリ）の各種バックデータ（会員情報や、ポイント、取引の履歴等）について、THECOO 社内で Admin と呼ばれるサブシステム（以下、「Admin システム」という。）で情報を収集し、経理処理に必要なデータの形に集計・加工して、そうしたデータを基に経理処理を行っている。しかし、Admin システムのデータ集計条件のロジックエラー及び Admin システム上の数値と会計数値の不一致が判明した。THECOO は j 監査法人とも協議の上、2022年2月10日に提出した決算短信について訂正を行い、2022年2月24日に訂正後の決算短信を提出している。主な訂正内容は以下の（1）～（3）のとおりである。

#### （1）Fanicon 事業の売上高に関する誤謬

Admin システムのデータ集計条件のロジックエラーを是正する訂正が行われた。詳細は「第4・3（3）ア」にて後述する。

（借方）		（貸方）	（単位：千円）
ファニコン売上	9,371	前受金	10,308
仮受消費税	937		

## (2) ポイント未使用残高の調整

売掛金及び前受金残高については、あるべき勘定残高に決算のタイミングで合わせる経理処理<sup>8)</sup>を行っているが、Admin システム上でのサブスクリプション決済の前受金の集計範囲が誤っていたため、前受金の残高が過少となっていた。そのため、再度あるべき勘定残高に合わせる訂正が行われた。

図表省略

## (3) 売掛金と前受金の残高調整

サブスク売上におけるあるべき債権債務残高と会計上の残高の不一致を是正する訂正が行われた。

図表省略

## (4) 2021 年度短信訂正影響

(単位：千円)

	訂正前	訂正額	訂正後
売上高	3,491,396	▲9,371	3,482,025
売上原価	2,172,900	+19,842	2,192,742
売上総利益	1,318,496	▲29,213	1,289,283
営業利益 (損失)	▲71,909	▲28,845	▲100,754
経常利益 (損失)	▲90,845	▲28,845	▲119,690
税引前当期純利益 (損失)	▲90,844	▲28,845	▲119,689
税引後当期純利益 (損失)	▲80,355	▲28,845	▲109,200

(単位：千円)

	訂正前	訂正額	訂正後
流動資産	2,890,062	+25,204	2,915,266
固定資産	304,853	-	304,853
流動負債	1,421,440	+54,049	1,475,489
固定負債	48,225	-	48,225

<sup>8)</sup> 売掛金及び前受金残高については、決済会社の入金予定情報や Admin システムのあるべき勘定残高に合わせる経理処理を行っている。

純資産	1,725,251	▲28,845	1,696,406
-----	-----------	---------	-----------

#### 4 2022年12月期決算短信の訂正（2023年3月3日）

主に Fanicon 事業部において、経理財務部への請求書の提出漏れが多発し、販売促進費の計上漏れが判明した。そこで THECOO は、2023年2月10日に提出した決算短信について訂正を行い、2023年3月3日に訂正後の決算短信を提出した。この際には、併せて売上高及び売上原価の誤計上、繰延税金負債の計上漏れ、表示方法の誤り等、短信提出後に発覚した会計処理の誤りについての訂正も行われた。

##### （1）Fanicon 事業部における請求書の提出遅れによる販売促進費の計上誤り

2023年2月1日に、Fanicon 事業部から経理財務部への請求書提出遅れにより、費用の計上漏れが発覚し、森取締役から経営陣に情報の共有がなされた。その後、社内で確認を進めたところ、2月7日時点で約550万円、2月9日午前時点で約800万円と、続々と請求書の提出遅れが発覚した。このような状況について、2月9日午前時点ではj監査法人には伝えていなかったが、状況を重く見た森取締役は、平良取締役に対し、j監査法人にも情報を共有した上で2月10日に予定していた決算開示を延期すべきである旨の意見をし、平良取締役はこれを了承した。その後、森取締役からj監査法人に対して請求書の提出漏れの状況について説明が行われた。j監査法人との検討結果については、全体としてj監査法人による監査手続が終了しておらず、その監査の結果等を踏まえて短信提出後に訂正が必要となるリスクは否定できないものの、当初の予定とおり短信の提出を行う方針であると森取締役から報告された。しかし、その後も、同様の請求書の提出漏れが発覚し、最終的には費用の計上漏れが約1,000万円に至ることが発覚したことから、THECOO は短信の訂正が必要と判断し、費用の計上漏れ以外に認識されていた誤りも含め、下記訂正を行うこととした。

（借方）		（貸方）	（単位：千円）
販売促進費	9,802	未払費用	10,783
仮受消費税	980		

##### （2）2022年度短信訂正影響

（単位：千円）

	訂正前	訂正額	訂正後
売上高	4,285,348	▲5,432	4,279,916
売上原価	2,611,282	▲2,520	2,608,762
売上総利益	1,674,065	▲2,912	1,671,153
営業利益（損失）	▲199,240	▲13,332	▲212,572
経常利益（損失）	▲197,120	▲13,332	▲210,452

税引前当期純利益（損失）	▲457,242	▲13,332	▲470,574
税引後当期純利益（損失）	▲473,062	▲15,406	▲488,468

(単位：千円)

	訂正前	訂正額	訂正後
流動資産	2,627,067	▲3,186	2,623,881
固定資産	380,514	—	380,514
流動負債	1,695,222	+14,622	1,709,844
固定負債	107,957	▲2,402	105,555
純資産	1,204,401	▲15,406	1,188,995



### 第3 本件不正発注事案に関する事実認定、件外調査の方法及び結果

#### 1 インフルエンサー事業部における発注体制

THECOO のインフルエンサー事業部においては、商談担当者がインフルエンサーなどに対する発注権限を有しているところ、新規の取引先に対して発注を行うに際しては、コーポレート本部における反社チェック（反社会的勢力該当性の審査）手続の完了及び法人セールス事業本部長等の承認を得た上で販売管理システム及び会計システムに仕入先情報が登録されることとされていたものの、仕入先として登録が完了すれば、発注先から納品（主にコンテンツのアップロード）された物の検収の際にインフルエンサー事業部長の承認を得る必要はあるが、発注自体については、上長の承認や自己以外の従業員の確認を経ることなく、自由に発注先を選定して行うことができた。

もともと、発注する担当者は、販売管理システムに商談所有者、取引先（クライアント）名、タレント（インフルエンサー）名、取引金額等の情報を入力するよう指示されており、販売管理システムに入力された情報は、本件不正発注事案が始まった2019年11月から2022年7月頃までは同事業部長のE氏が、E氏の退職後は一時的に同事業部長職を代行した下川氏が、同年8月頃以降は同事業部長に就任したA氏が月次の売上及び原価等を確定する目的で、案件ごとの売上及び仕入（発注）額の正確性並びに証憑書類の有無を確認する商談確定作業を毎月末後に行っていた。

#### 2 X氏の不正発注に関する認定事実

(1) X氏は、2019年11月当時、インフルエンサー事業部に所属していたところ、同月から2023年4月まで、真実は、C氏（X氏の親族である。）及び同氏が代表取締役役に就任しているc社（本店所在地はX氏の実家である。）に対して業務発注をしていないにもかかわらず、クリエイターサポートに要した費用等の名目で合計60件（C氏に対し55件、c社に対し5件）の業務を発注したように仮装した。C氏又はc社が発注に係る業務を行った実態は存在しないにもかかわらず、C氏又はc社が業務を行ったかのように装い、その費用として総額4048万9850円<sup>9</sup>を販売管理システムに計上し、THECOOをして自らが管理する前記架空発注先の預金口座へ総額3693万5000<sup>10</sup>を支払わせた。

(2) また、X氏は、前記不正発注を行っている事実をY氏に教え、同氏も不正発注行為を行おうとしている目的について認識した上で、2022年9月から、後記のとおり、Y氏が設立し、その経営を支配しているd社に対しても、業務発注をしていないにもかかわらず、前記同様の名目で3件の業務を発注したように仮装し、d社が発注に

<sup>9</sup> 本報告書第3記載の金額はいずれも消費税及び地方消費税を含まない金額である。

<sup>10</sup> 本件不正発注事案が発覚後に当該架空発注先に対する支払が止められたため、発注総額に比して支払金額は少なくなっている。

係る業務を行った実態は存在しないにもかかわらず、その費用として総額 62 万 2920 円を販売管理システムに計上し、THECOO をして、d 社へ総額 62 万 2920 円を支払わせた。

### 3 Y 氏の不正発注に関する認定事実

(1) Y 氏は、2021 年 12 月当時、インフルエンサー事業部に所属していたところ、遅くともこの頃までに、同部に所属していた X 氏から、業務発注の事実がないにもかかわらず、これがあるかのように装い、当該発注費用を販売管理システムに計上する方法により、発注費用相当額の現金を手に入れることができることを教えられた。その後、Y 氏は、自己の親族の友人である D 氏及び D 氏に形式上代表取締役就任するよう依頼して自らが 100 パーセント出資して設立し、その経営を実質的に支配していた d 社に対し、同月から 2023 年 4 月まで、合計 52 件（D 氏に対し 8 件、d 社に対し 44 件）業務を発注するとともに、D 氏又は d 社の代表取締役になりすまして THECOO に報酬を請求し、その費用として総額 3041 万円を販売管理システムに計上し、THECOO をして自らが管理する前記発注先の預金口座へ 2023 年 3 月までに総額 2886 万円を支払わせた<sup>[11]</sup>。

なお、Y 氏の d 社に対する発注には、全く業務実態が認められないもののほか、d 社からインフルエンサーに発注が行われているものなど何らかの業務実態が存在したことを否定できないものも含まれていた。しかしながら、そもそも THECOO の従業員が同社の発注先として THECOO と取引を行い、自己の利益を図ることは就業規則<sup>[12]</sup>により禁じられていたのであり、仮に何らかの業務実態が存在したとしても、そのような発注行為や業務遂行行為が正当化されるものではない<sup>[13]</sup>。

(2) また、Y 氏は、2023 年 1 月から、真実は、c 社に対して業務発注をしていないにもかかわらず、クリエイターサポートに要した費用等の名目で合計 5 件の業務を発注したように仮装し、c 社が発注に係る業務を行った実態は存在しないにもかかわらず、その費用として総額 552 万円を販売管理システムに計上し、THECOO をして前記架空発注先へ総額 115 万円を支払わせた<sup>[14]</sup>。

---

11 本件不正発注事案が発覚後に当該架空発注先に対する支払が止められたため、発注総額に比して支払金額は少なくなっている。

12 THECOO 就業規則 27 条 14 号。

13 この点、Y 氏は、社内調査委員会における調査過程において、THECOO に対し、業務に実態があるか否かにかかわらず、D 氏又は D 社の代表取締役になりすまして THECOO から業務を受注し、THECOO に報酬を請求して振込を受けることがやってはならないことであることは分かっていた旨を記載した上申書を提出している。

14 本件不正発注事案が発覚後に当該架空発注先に対する支払が止められたため、発注総額に比して支払金額は少なくなっている。



## 5 X氏らの上長の本件不正発注事案に対する関与及びその認識について

X氏らの上長（E氏及びA氏）は、そのヒアリングにおいて、本件不正発注事案に対する関与及び認識を否定しており、その他の役職員に対するヒアリング及びデジタル・フォレンジックの結果からも、本件不正発注事案に対する上長の関与及び認識の存在をうかがわせる事実は確認できなかった。

これらのことに鑑み、当委員会は、上長には、本件不正発注事案への関与及び認識はなかったと認定する。

## 6 本調査によって判明した会計上の影響額

本件不正発注事案による売上原価計上額を取り消した場合、現状の会計処理に対しては下記の損益影響となる（下表においては、THECOO から不正発注先に支払われた代金<sup>[16]</sup>に対して債権を認識の上、全額貸倒引当金を設定（営業外費用処理）した場合の影響額を参考に表示している。なお、税金・税効果等の派生論点への影響は含めない。）。

なお、販売管理システムに計上された発注のうち、会計処理上、売上原価の計上に至っていない取引もあるため、販売管理システム上の総発注額に比して会計システム上の売上原価計上額は少なくなっている。

（単位：千円）

【各四半期への影響】	2019年12月期				2020年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上原価への影響				-1,495	-360	-2,079	-483	-520
営業利益への影響				1,495	360	2,079	483	520
営業外費用への影響				1,320	720	1,416	1,401	0
経常利益への影響				175	-360	662	-918	520

	2021年12月期				2022年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上原価への影響	-777	-4,620	-929	-8,322	-8,410	-7,520	-16,082	-10,380
営業利益への影響	777	4,620	929	8,322	8,410	7,520	16,082	10,380
営業外費用への影響	1,287	4,539	1,245	6,059	7,568	11,638	16,764	8,753
経常利益への影響	-510	80	-316	2,262	842	-4,118	-681	1,626

2023年  
12月期

合計額

<sup>16</sup> 2023年3月末時点において、不正発注先への支払総額は7448万9712円（税込）となっており、会計システム上、未払の買掛金残高は894万7400円となっている。

	1Q	
売上原価への影響	-13,874	-75,851
営業利益への影響	13,874	75,851
営業外費用への影響	11,775	74,489
経常利益への影響	2,098	1,362

(単位：千円)

【各期期首からの累計ベース】	2019年12月期				2020年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
				-1,495	-360	-2,439	-2,922	-3,442
				1,495	360	2,439	2,922	3,442
				1,320	720	2,137	3,538	3,538
			175	-360	301	-616	-96	

	2021年12月期				2022年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
	-777	-5,397	-6,326	-14,648	-8,410	-15,930	-32,012	-42,392
	777	5,397	6,326	14,648	8,410	15,930	32,012	42,392
	1,287	5,826	7,071	13,131	7,568	19,206	35,970	44,723
-510	-429	-745	1,516	842	-3,276	-3,957	-2,330	

	2023年12月期	合計額
	1Q	
売上原価への影響	-13,874	-75,851
営業利益への影響	13,874	75,851
営業外費用への影響	11,775	74,489
経常利益への影響	2,098	1,362

## 7 件外調査の方法及び結果

### (1) 総論

当委員会は、THECOOにおける本件不正発注事案に類似する行為の有無等に関する調査（件外調査）を行った。

本件不正発注事案の手口の特徴は、従業員自らが用意した発注先に対して発注を行うこと、及びコンサルティング等の成果物の受領を伴わない名目で発注することにより検収等による発覚を免れようとしていることである。

THECOOの事業部門は、アイコン（有名人）とファンとの間のファンコミュニ

ティサービスを提供するファンビジネスプラットフォーム事業本部と、インターネットを用いた広告宣伝に関連する事業を行うデジタルマーケティング事業本部とに二分されるため、各事業部門において同種の手口が実行可能かどうかを検討の上、件外調査の範囲を決定することとした。

第一に、ファンビジネスプラットフォーム事業本部の事業の中核であるファンコミュニティの運營業務においては、外注先への発注自体行われることがないため、架空発注の存在は想定されない。同事業においては、イベントの開催を外注するという形で有形の成果物の受領を伴わない取引が行われることがあるが、かかる取引においては THECOO が全件のイベントが現実開催されたことを確認しているため、架空発注の存在は想定されない。

第二に、デジタルマーケティング事業本部の担当する事業のうち、広告代理店から仕入れた広告枠を広告主へ販売するデジタル広告事業部においては、検索連動型広告のキーワード設定や広告の成果のレポートを代理店に発注することがあるが、委託業務の性質上その成果を明確に確認できるため、架空発注の存在は想定されない。

次に、広告主がインフルエンサーへ行う商品の宣伝依頼を仲介する事業は、インフルエンサー事業部及びマーケティング部が担当しており、このうち、前者においては、インフルエンサーに接触するに際して代理店を利用する場合がある。本件不正発注事案においてもかかる代理店を装った法人に対して不正に発注がなされたものであるため、インフルエンサー事業部においてなされた発注について、本件不正発注事案に類似する行為が存在する可能性がある。

そこで、当委員会は、インフルエンサー事業部において行われた発注事例に不審な取引の兆候がないかを中心に、それに加えて、同事業部以外の事業部と関係がある主要な取引先についても調査を行った。具体的な調査方法は、次項において述べるとおりである。

なお、ファンビジネスプラットフォーム事業本部及びデジタルマーケティング事業本部のうちデジタル広告事業部においては、対応する役務がそもそも存在しないという態様の架空発注以外の態様による不正発注を行う余地が皆無ではないものの、その点については次項の調査により捕捉可能である。

## (2) 調査方法

- ①インフルエンサー事業部を対象に、2021年度から2023年度までの間のいずれかの年度における年間の総支払額が300万円以上の発注先 [REDACTED] [REDACTED] について、THECOO 従業員が専ら不正発注のために発注先とした個人・法人でないかを確認する。
- ②2021年1月から2023年4月までの各月における発注権限者の個人別営業利益率に不正の兆候がないか確認する。

- ③第1・5（4）イ（ア）c記載のヒアリングの実施
- ④第1・5（4）ウ（ア）記載のアンケートの実施
- ⑤第1・5（4）エ（ア）記載の臨時内部通報窓口の開設

### （3）件外調査の結果

#### ア 結果の概要

当委員会は、前項記載の方法により調査を行い、同①②の結果は別紙「発注権限者の利益率調査の結果リスト」、同④の結果は別紙「社内アンケート実施結果」に記載のとおりである（なお、行為者3名のほか、アンケート未回答者が10名いるものの、回答率は9割を超えており、未回答者はいずれも退職者（退職予定者で有休消化中の者を含む。）及び育児休暇中の者である。）。

別紙「発注権限者の利益率調査の結果リスト」に記載の総支払額が年間300万円以上の取引先のうち、c社、d社及びC氏<sup>17</sup>を除き、THECOOの従業員が専ら不正発注のために発注先とした個人・法人の存在は確認できなかった。また、X氏、Y氏及びZ氏を除くと、別紙「発注権限者の利益率調査の結果リスト」に記載の各従業員の個人別営業利益率のうち、利益率が顕著に低いなど不正発注が疑われる従業員の存在は確認できなかった。当委員会が開設した臨時内部通報窓口に対する通報はなかった。別紙「社内アンケート実施結果」に記載の従業員に対するアンケート結果及び別紙「特別調査委員会のヒアリング対象者」記載の従業員に対するヒアリング結果においても、本件不正発注事案を除く不正発注の存在の兆候は確認できなかった。

以上のとおり、いずれの調査結果からも、本件不正発注事案に類似する行為の存在は確認できなかった。

#### イ デジタル・フォレンジックの結果

デジタル・フォレンジックの結果（別紙「特別調査委員会のデジタル・フォレンジック調査 調査対象期間及びキーワード」及び別紙「特別調査委員会のデジタル・フォレンジック結果サマリー」）からも、不正発注の存在の兆候は確認できず、本件不正発注事案に類似する行為の存在は確認できなかった。

---

<sup>17</sup> e社及びD氏の年間の総支払額は300万円未満である。

#### 第4 不適切な会計処理に関する事実認定

##### 1 f社からの不明入金事案

###### (1) 特別調査委員会の調査の過程において検出された2021年7月のチャット

### 2021/07/28 ###

#F氏 16:52:19

森さん、お休み中なのに心中穏やかではない状況がございまして、、、  
昨年度末にf社というところから3,135,000(2020年7-9月案件)の入金があり、会計システムでの請求書の該当なし、販売管理システムでも商談該当なしとなっていてI氏が当時担当だったH氏に確認していたところ、コミュニケーションがうまくとれていなかった事が要因のひとつにあり、誤って他の案件の請求書をf社さん名義でお送りしてしまい入金されたという回答をもらっていたのですが、預り金として残ってしまっていたので残高整理のための今一度精査をして請求書を貰うかうちの債権から相殺をしてもらうように進められませんか?としてE氏も交えて確認してもらったところ。

入金いただいていた3,135,000に関しては売上として認識してよいものだったらしく、でも商談も請求書も立っていない状態なんです。監査法人に共有したら過年度修正で決算の修正申告をしてくださいという事になり恐らく審査にも影響すると思うのですが、どう対応したらいいですかね。。。

①監査法人へ相談して、決算の修正申告を前提の処理をする。審査の影響は正直読めません。下手したらまた期間が延びる可能性もゼロではない、、、東証審査前に気づけたからよかったとなるのか、、、

②現時点では、特に処理を入れずに上がってから通期決算でサラッと修正をするか、これもリスクが無いとは言えませんが、前期末の時点では返金案件だったので動きがないため決算タイミングで発覚したため今期で修正を入れさせていただきましたとして通すか。

究極の選択ではあるので、先程から悶々としております。。。


H氏も一時休職されてましたよね?確かあのタイミングだったのできちんとした確認ができていなかったのも事実なんですよ、、、

本チャットは、2021年7月28日に、THECOO 経理財務部長であったF氏から、森取締役役に送られたものである。本チャットの送信当時は、上場直前期である2021年12月期の第2四半期の決算最中である。本チャットでは、f社から2020年に315万円の入金があったものの、入金に対応する売上高が計上されておらず、預り金として計上されてきたが、その預り金に関する残高の精査を進める中で、当該預り金が売上として認識すべきものであり、売上高の計上漏れが発生していたことが判明したため、F氏から森取締役役に対し、①過年度決算の訂正を行う対応をとるか、②進捗期(2021年12月期)で売上高を計上する対応を取るか、の2点について相談が行われている。



## (2) 2020年1月のf社からの入金

315万円の入金に先立ち、以下の2019年11月7日付け請求書がTHECOO側の当時の営業担当者であったH氏からf社に送付されており、請求内容は2019年7月から9月までにに関するインフルエンサー施策というものであった(税抜きで285万円)。



図表省略

2020年1月7日、f社から振り込まれた315万円に関して、THECOO側では、当該入金に対応する売掛金の計上が確認できなかったため、仮受金として会計処理された。2021年2月、THECOO経理財務部において当該仮受金の会計処理について問題となり、経理財務部のI氏から当時の営業担当者のH氏に当該入金について確認を行ったところ、H氏からは当該入金についてはf社に返金しなければいけな

い可能性があることを伝えられたため、当該仮受金については、2020年12月31日付けで預り金へ振替処理が行われた（実際の会計処理日付は2021年2月11日）。実際の返金の要否については、H氏がf社に確認するとしていたが、H氏において入金があった315万円についてf社との間で調整はなされなかった。なお、H氏は当時インフルエンサー事業部とFanicon事業部とを兼務していた。

### （3）2021年7月の預り金の処置

2021年7月、第2四半期決算の過程において、当該預り金の会計処理が改めて問題となった。F氏は当時のインフルエンサー事業部の責任者であったE氏に問い合わせ、E氏はH氏に当該315万円に関する経緯について確認を行った。E氏がH氏から得た情報としては、THECOOがf社と行った最初の直接取引に先立って、PR代理店を介してf社をスポンサーとする間接取引を行っており、H氏はPR代理店を介した間接取引とf社との直接取引とを混同し、PR代理店への請求をf社に請求してしまった可能性がある、というものであった。直接取引に関する請求書については、THECOOがインフルエンサー事業において使用する販売システム上、商談登録がなされておらず、その結果、会計システムにおいても売上計上がなされていないことが確認された。

当時の営業担当者であったH氏は、2020年2月から、休職しており、同年6月からは復帰したもののインフルエンサー事業からは離れていたため、2019年当時のことを明確に記憶していない。また、f社との取引についても、K氏がH氏の後任の担当者となっていたため、H氏は、f社とのその後の取引状況についても関与していなかった。しかしながら、f社との直接取引については、H氏のみが担当していた取引であり、PR代理店を介した間接取引とf社との直接取引のいずれも受注金額が同じく285万円であったため、H氏による重複請求の可能性も疑われた（なお、当該PR代理店からは2019年7月31日に307万8000円が入金され（税抜きでは285万円。消費税率は当時8%）、2019年9月に売上計上されていた。）。

その後、H氏においてf社の担当者との当時のやり取りを改めて確認したところ、PR代理店を介した間接取引は、2019年4月から6月までのインフルエンサー施策であったのに対し、f社との直接取引はその後の同年7月以降の施策であると整理されていたことから、E氏はそもそもこれらの案件は役務提供時期を異にする別案件であり、それぞれ売上計上しておくべきものであったとの認識をもった。

かかる認識はF氏にも共有され、冒頭のF氏と森取締役とのチャットツール上でのやり取りに至ったというものである。

THECOOでは本件に関し、2021年12月期第3四半期の処理として以下の会計処理が行われ、285万円の売上高が計上されるとともに [REDACTED]

■■■■、残高として残っていた預り金 315 万円も第 3 四半期末には解消された。

取引日：2021 年 7 月 30 日

(借方)		(貸方)	(単位：千円)
売掛金	3,135	インフルエンサー売上	2,850
		仮受消費税	285

取引日：2021 年 9 月 1 日

(借方)		(貸方)	(単位：千円)
預り金	3,135	売掛金	3,135

なお、当該売上計上に際し、会計システム上においても、対応する売上原価は計上されていない。

上記会計処理に先立ち、F 氏から E 氏に対し、チャットツール上で以下の相談がなされている。

### 2021/07/29 ###

#F氏 10:49:34

長文すいません、、、  
おはようございます。■■■■チャンネルで話しておりました f 社さんの件での対応方法のご相談です。

【経緯】

本決算タイミングに、売上に計上されていない不明金があったので I 氏に確認し、I 氏は H 氏へ確認し、本来は f 社宛の請求じゃないものを f 社に出してしまった誤入金と聞いていたので、返金処理の進め方を確認してもらおうという流れでそんなに大事に感じずに本決算を締めてしまっていました。

【発覚】

今回、上場審査前という事もあり BS 科目の目立った大きな金額の取引先の動きがない先をピックアップして確認いただいたところ、実は計上していいもので商談登録なし請求書のステータスもなしという事が発覚 ←今ココ  
となっており、色々対応策に関して考えました。  
森さんへもこの状況は報告しており、ここからは IPO を最優先で進めるための対策として相談、ご協力いただきたい内容となります。

①、監査法人へこの件は、共有しておりません。共有すると、■■■■  
■■■■過年度修正⇒FY2020の修正申告をしてくださいという流れになります。  
⇒IPOの審査が伸びるリスクが相当高くなります（恐らく3カ月等のレベル感ではなく  
なるくらいの金額インパクトのためです）。

上場企業になってもこういう案件がたまーに発生しますので、経理と事業部側の連携がカギになってくるので、今後は同じような事が起きぬよう経理チームの確認体制も強化してまいります。

②、①のことがあるため、会計監査で上記の内容がわかりにくい形で進めるべき処理だと認識しています。ちなみにこの案件は粉飾ではなく売上計上はしていないという確認が取れているので、計上タイミングの齟齬という形で片付けられるものです、万が一見つかったとしてもその時点で修正（税務調査の時くらいしか指摘されるリスクはない）すれば悪質とは判断されないと想定しています。  
⇒対応方法は、過年度という事がわからぬように商談と請求書を2021年7月で立てられることが望ましいです。先方へは当時の請求書が送られて既に入金を頂いているので同じものにしていなくても特段問題はありませぬ。当社がこのタイミングに計上したというエビデンスが必要なための措置となります。  
先方とのタイミングがずれている事が突っ込まれた場合は、当初年度決算を締めるタイミングでは返金案件と認識していたが、再度確認したところ計上していないと認識できたのが、2021年7月になったため当社としては7月に計上しましたので乗り切ろうと思っています。  
（今からのタイミングで処理がバタバタしそうであれば8月でも良いですが、7月の方が望ましいという感じです。）  
その為、摘要等に2020年度案件というのがわからないような記載にさせていただきたいというのがお願いです。  
監査法人へ資料提出をする際に総勘定元帳を提出して過年度分かどうかをチェックする中で摘要欄部分を主に確認されるため摘要で馬鹿正直に開示をしたくないという狙いがあります。

#### （4）調査により判明した事実

##### ア 285万円の売上計上の可否（返金要否・売上計上時期も含めて）

THECOO のインフルエンサー事業部においては、販売管理システムにおいて各商談の内容や案件の進捗が登録・管理され、商談確定作業により一連の取引が完了した案件について、月次で販売管理システムからデータ出力し（締めリスト）、会計システムに売上データとして取り込むことで売上計上を行っている。

売上先への請求書については、販売管理システムと連動した会計システムで作成されるが、販売管理システムに案件データがない場合であっても営業担当者が会計システム上で別途必要データを入力することにより作成が可能であり、また、下書き状態のまま作成をすれば、会計システム上も正式に登録されることなく請求書の作成が可能となっていた。

2019年11月7日付けの請求書の発行は、H氏により会計システムの下書き機能を用いて作成され、f社に送付されたものであった。

もともと、本件での請求書の発行に関しては、H氏とf社側の当時の担当者であったL氏とのチャットツール上のやり取りが確認できており、また実際に2020年1月7日のf社からの入金が行われているため、後記のとおりH氏による役務提供が限定的なものであったとしても、両者が合意の上でH氏がf社に対して請求書を発行していたことに疑いはない。

チャットツール上の具体的なやり取りとして、L氏からH氏に、「Q2(7~9月)」の請求書を出すようにという依頼がなされて、依頼のとおり請求となっていることは前に添付した請求書の詳細欄のとおりであり、L氏から当該案件に関する注文書が添付されていることも確認されている。さらに、チャットツール上でのH氏からの請求書の提出は12月に入ってからであったが、f社側からの支払時期を1月とするため請求書日付を11月付けに調整されたことも両者同意の上であったことが確認されている。

一方で、直接取引に対するTHECOO側からの役務提供(具体的には、f社製品のインフルエンサーによるレビューコンテンツ等のSNSへの投稿)に関しては、未了部分が残っているとL氏により指摘されている(12月6日付けのコメント)。さらに、H氏の供述によれば、315万円の入金と紐づくf社への役務提供は自身が休職にはいったこともありほとんど行えていなかった、ということであること、実際にH氏がその後[REDACTED]休職状態に入ったことから、H氏による役務提供は限定的なものであったと認定できる。

また、H氏とL氏のメッセージのやり取りによってH氏が作成した請求書に関する取引は、もともと7月から9月のPRとして進めていた作業が求められるものであるところ、求められている作業の進捗がないことから、L氏からH氏に対し、2019年9月、H氏がどこまで案件をすすめているか共有エクセルシートで管理してほしい旨の依頼がなされていたことも確認されている。

H氏の休職後、f社との取引については、インフルエンサー事業部のK氏が引き継ぐこととなったが、十分な業務引継ぎは行われないうまま、2020年2月19日、L氏との初顔合わせを行っている。K氏はf社に対して、2021年4月の100万円の取引を皮切りに、9月に200万円、12月に200万円と取引を続けたが、当時K氏とL氏がチャットツール上でのやり取りの中に以下の投稿が確認された。

@L氏 様

現時点の確認状況を以下のシートに更新していきます！また、昨年分の超過予算分を別シートに想定で当て込んでおり、その予算分も加味して調整していければと思います。

[https://\[REDACTED\]](https://[REDACTED])

3月13, 2020 4:29:43PM

現時点の確認状況、として整理されたリンク先のスプレッドシートを確認したところ、以下のスプレッドシートが含まれていた。

図表省略

当該シートの名称は「2019」とあり、取消し線が付されグレーアウトされた部分(行)を除くと以下のとおりである。

時期	ブランド	ニュース	メンバー	サンプル提供	使用状況	実施事項	レビュー 予定日	公開 予定日	ステータ ス	想定費用
201906										¥300,000
201908										¥300,000
201908										¥800,000
201908										
201910										¥800,000
201910										¥100,000

これらは f 社の製品紹介のためのインフルエンサーコンテンツのステータスをまとめたものであり、左列の時期がいずれも 2019 年であることから、H 氏が担当していたところの案件管理表であり、L 氏のリクエストを受け、H 氏が準備したものであると考えられる。右列のステータスを見る限り、これら 6 案件のうち、1 案件については、コンテンツの作成と SNS 投稿が完了したものと考えられ、実際に添付された URL 先においては、インフルエンサーの M 氏のコンテンツが確認できた。他方、残りの 5 案件については H 氏の休職もあり未了のままとなったようである。

最右列の想定費用の金額は、各案件に対する THECOO 側からの請求額の想定額 (f 社側では費用) であり、未了となっていた 5 案件の合計額は 230 万円となっている。

当該ファイルには、シート「2019」のほかにシート名が「2020 (4 月～6 月)」と「Sheet」の 2 シートが含まれており、「2020 (4 月～6 月)」のシートには、K

氏が同時期に f 社に提供した 3 案件の内容が記載され、これらは K 氏が 2021 年 4 月に「f 社\_Q2 施策」として売上計上した 100 万円の内容となっている。

一方、シート「Sheet」には当該 3 案件のコンテンツの大まかな流れや内容、コンテンツに対するリクエスト等のメモが記載されているが、その下部に以下の金額説明が付記されていた。

想定の超過予算	¥2,300,000
追加予算	¥1,000,000
合計	¥3,300,000

合計欄の 330 万円は K 氏が 2020 年 4 月から 6 月に役務提供を予定している案件の対価額であると考えられるが、「想定の超過予算」の 230 万円は前述の未了となっていた 5 案件の合計額 230 万円と同額であり、L 氏と K 氏との間では、この 230 万円は昨年分の超過予算として認識していたものと考えられる。

したがって、K 氏が 2020 年 4 月～6 月に提供した 3 案件の請求時に、この 230 万円を請求額からは控除することにより、H 氏の担当時の問題（対価は支払い済みなのに役務提供が十分なされていない問題）を解決しよう、という整理がなされ、その結果、2020 年 4 月の売上高、すなわち K 氏の最初の案件の対価が 330 万円から 230 万円を控除した 100 万円とされたものと考えられる。

L 氏、K 氏の両名の供述においても、同様の認識が確認されており、それらを勘案すると THECOO が 2020 年 1 月に受領した 315 万円（税抜きで 285 万円）については、その役務提供の完了は 2020 年 6 月であったものと評価できる。その帰結として、当該代金については、少なくとも 2020 年 6 月以降においては THECOO から f 社に返金を要するものではない。

なお、L 氏によれば当該超過予算部分について、K 氏との間で THECOO から返金したほうが良いか、という相談もあったが、返金ではなく金額分の役務提供をしてほしい旨の話をした記憶はあるが、いつ頃のことかは定かではないとのことであった。一方、2021 年 1 月の入金に対応する役務の提供が十分なされていない問題について K 氏により別途解決済みであったことについて、THECOO 社内での共有はなされなかった。

## イ 会計影響

当該 f 社への売上高について適切な期間に計上を行っていた場合、現状の会計処理に対しては下記の損益影響となる（税金・税効果等の派生論点への影響は含めていない）。

(単位：千円)

【各四半期への影響】	2020年12月期				2021年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響		2,850					-2,850	

【各期期首からの累計ベース】	2020年12月期				2021年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響		2,850	2,850	2,850			-2,850	-2,850

## (5) THECOO マネジメント層の認識

### ア 平良取締役

2021年1月のf社からの入金時の状況や、その後2021年7月の状況について認識はなく、特段の報告も受けていない。したがって2021年7月の売上計上に対してもその計上時期の適否について評価しうる状況になかった。

### イ 下川取締役

2021年1月のf社からの入金時の状況の認識はないが、その後2021年7月の状況については事業部責任者として共有を受けていた。その際、THECOO側からの誤請求による入金であった、という情報と、返金する代わりに今後役務提供を別途行う、という対応方針を伝え聞いており、実務処理においてはE氏及びK氏に委ねていた。

K氏がH氏からf社との取引を引継いだ後、当初の2021年1月の入金に対応する役務について別途解決済みであった、ということの認識はなく、2021年7月の売上計上に対しても計上遅れを指摘しうる状況になかった。

### ウ 森取締役

2021年1月のf社からの入金時の状況の認識はないが、その後2021年7月に経理財務部の責任者としてF氏より報告と相談を受けていた。当時は上場申請期の時期であり、自身が上場準備の主担当でもあったことから、何とか上場準備に影響しないような穏便な処理を求めている可能性は否定できない。一方で、チャットツール上のやり取りをみても、実務的な対応についてはF氏にすべて任せていた。

森取締役においても、例えば「架空売上」のようなレベルの事案については、決算処理上も非常に重大な問題であるとの認識があり、仮にそのような問題があったとしたなら、その顛末についてもしっかりフォローを行う、という意識はあったが、本件のような売上高の期間時期のズレといった事案については森取締役としてもF氏に任せていたようである。

また森取締役においても、THECOO側からの誤請求による入金であった、という情報と、返金する代わりに今後役務提供を別途行う、という対応方針を伝え聞いて



ており、当初の 2021 年 1 月の入金に対応する役務について別途解決済みであった、ということを知らず、2021 年 7 月の売上計上に対しても計上遅れを指摘する状況になかった。

## エ 総括

f 社からの不明入金事案に関して、会計処理上の誤謬は認められたが、取引実体そのものが疑われるような事実は検知されていない。また、当委員会の知り得る限り、不適切な意図をもった計上時期の操作、さらには THECOO マネジメント層による不適切な意図や内部統制の無視や無効化は認められなかった。

## 2 ■■■業務委託の業務委託料の支払

### (1) 事案の概要

委託者である THECOO と受託者である N 氏は、2019 年 11 月 1 日を契約開始日とする、■■■■業務を主たる業務内容とする業務委託契約（以下、「本取引」という。）を締結した。本取引において、THECOO が N 氏に支払う金額は月額 30 万円（税抜、月末締め翌月末払い）である。

本取引に関し、N 氏は契約日以降役務提供を行っていたものの、THECOO に対する請求を失念していたものと考えられ、THECOO においても 2020 年 5 月に同様の事実が社内で発覚するまでの期間、N 氏からの請求がないことに気づかず、会計処理も行われていない、という状況であった。2020 年 5 月、THECOO では当該事実を認識し、N 氏に対し請求書の発行を要請するとともに、受領した請求書に基づき遅滞なく支払を実施、請求額のすべてを 2020 年 12 月期の費用として会計処理をした。

### (2) 当該事案の経緯、THECOO 社内での対応状況

(特別調査委員会の調査の過程において検出された 2020 年 5 月のチャット)

```
### 2020/05/06 ###
#Masato Taira 07:36:50
@shigeki mori 一つミスしました。。。■■■コンサルのN氏が請求書を出してもらう
（催促する）のを完全に忘れており、6ヶ月分出してもら必要あるのですが、どう処理したらいいでしょうか。。。マジですいません。。。人のこと言えない。

#shigeki mori 08:34:39
@Masato Taira 第一四半期は締めてしまっているので、どうするか、、、F氏と相談してみます。いつからの契約でしたっけ？

#Masato Taira 08:35:27
@shigeki mori 半年前からです。なので、契約巻き直して、契約期間変えるとか契約は柔軟にできます。。。本当すいません
```

#shigeki mori 08:43:43

@Masato Taira さすがに前年度の数字をいじることは避けたいので、1月から発生している、というように見せるしかないと思います。ちょっとお待ちください

### 2020/05/06 ###

#shigeki mori 08:45:17

お休み中すみません。■■■コンサルを去年12月ぐらいから雇っているのですが、■■■さんが請求書をお願いのを失念していたようです。さすがに前年に遡及はできないので、1月～発生とし（契約書のみてみます）、Q1についてはどうすればイイですか？4月分はまだ間に合うかと思っております。

#F氏 08:47:22

おはようございます。

なるほどですね。

基本の原理は請求書を取得した時に計上するしかないかと思えます。

過去分も全て4月の月次に入れるしかないか！！

変に調整するより失念していたので一括で費用処理しましたの方がいいかとおもいます！

#shigeki mori 09:51:34

了解です。では今までの分を一括請求してもらい、4月計上にします。有難うございます。

### 2020/05/06 ###

#shigeki mori 19:52:11

あの質問の続きですが、さすがに請求書に6ヶ月分(去年の11月～)と記載するとまずいですよね？

請求書の内容はどう書いてもらえばいいですか？

#F氏 20:10:26

うーん。。。悩ましいですけど、先方が請求書を発行し忘れていたのでっていう体で11月からの日付で出してもらえないかと思えます。

本当は望ましくないで1月以降の今期の日付けにしてもらった方がいいかもしれませんが。。。n-1で期づれがあるのはよろしくないですね。主幹事になんと突っ込まれるかが怖いですね。。。笑

#F氏 20:13:35

先方の売り上げ計上も1月以降にできるなら1月以降で調整してもら方がいいかもしれませんね。

整合性を取る必要はありますので！

-----  
#shigeki mori 20:20:10  
-----

■■■■■なので整合性は大丈夫だと思います。

今年1月から4月分として6ヶ月分をマルっと請求してもらいます。■■■■■

■■■■■一式、とか、そんな名称か何かで。  
-----

2020年5月に、平良取締役が■■■■■担当のO氏に請求関係を確認したことがきっかけとなり、本取引に係る請求書の入手を失念していたことをTHECOOとして認識した。平良取締役は、本チャットのとおり、森取締役に對し事後的な契約の変更も可能である点を伝えた上で、対応方法についての相談をしている。森取締役は、F氏と協議し、請求書は2020年1月から4月分として過去分も含めた金額で一括請求してもらい、会計処理は2020年4月分として一括計上とする対応をとった。

### (3) 調査により判明した事実

#### ア 取引開始時の社内申請・承認状況、役務提供の状況について

平良取締役は、■■■■■

■■■■■N氏に業務支援を依頼し、N氏との取引を開始した。2019年10月15日に、当時Fanicon事業部に所属していたO氏により■■■■■のコンサルタントの契約書に関する稟議が発行され、同日付で平良取締役(2019年当時は平良取締役がFanicon事業本部長を兼任)、翌日10月16日に森取締役が承認をしている。

N氏との取引開始後は、業務委託契約に基づき、N氏による■■■■■担当のO氏に対するサポート業務が行われた。2020年6月のO氏退職後は、後任のP氏に対するサポート業務が継続して行われた。P氏は2022年12月に退職しており、その後N氏との業務委託契約は終了している。なお、2020年の組織変更により、■■■■■はFanicon事業部からコーポレート本部に組み込まれることとなった。

#### イ 事後的な契約の変更の有無

本チャットツール上のやり取りが行われていた当時、THECOOは上場準備期間にあり、会計処理のミスによる上場審査への影響を強く意識していた。そうした状況下において、年度決算をまたぐ費用の計上漏れが発覚しており、平良取締役から森取締役に對する発言には、本取引に関する契約内容を都合の良いように変更し事実を隠蔽しようとする意図が窺える。これについて関係者である平良取締役、森

取締役、F氏に対してヒアリングを実施したところ、そのような事実はなかったとの証言を得ている。また、本件において実際に行われた THECOO の対応は、2019年11月から2020年4月分を一括で請求してもらい、当該請求書に基づく経理処理を行うことであった。

以上より、契約の変更の事実は確認できなかった。

#### ウ 請求書について

森取締役と F 氏のチャットツール上でのやりとりからは、N 氏に対して THECOO 側にとって都合の良い請求書を発行してもらい、年度決算をまたぐ費用の計上漏れを隠蔽しようとする意図が窺える。これについて関係者である平良取締役、森取締役に対してヒアリングを実施したところ、平良取締役及び森取締役からは次のような回答を得た（以下の斜体太文字部分）。

*問題が発覚した際に、当時の █████ 担当者であった O 氏に対して N 氏の役務提供の状況について確認を行い、2019 年 11 月から 12 月の期間は本格的な █████ はなく簡単なミーティングを行う程度の業務提供しかないことが確認された。そのため、N 氏に対しては █████ の実態に基づく形で請求書を発行してもらうこととした。*

また、2020年5月7日にN氏からTHECOOに対して送付された請求書及び活動レポートについて確認を行った。当該請求書及び活動レポートは、「█████一式」として2020年1月から4月の役務提供に対するものとなっており、前述のチャット内容と相違ないものであった。

图表省略

図表省略

平良取締役及び森取締役の証言と請求書及び活動レポートの記載は一致している。これらの状況から、N氏から提出された請求書は、双方合意のもと、事実に基づく正当なものであったと考えられる。

N氏によると、2020年4月30日付の請求書においては、2019年11月及び12月分は含めておらず、2020年1月から4月の4か月分の業務委託報酬として、180万円（税抜）を請求しているとのことであった。さらに、その内訳としては、月額報酬として設定されている120万円（月額30万円×4か月、税抜）に、この時期には基本業務となる助言業務に含まれていないN氏による実作業も発生していたため、「XXXXXXXXXX」30万円と「XXXXXXXXXX」30万円の合計60万円（税抜）を追加し、請求を行った、とのことであった。

N氏の供述では、月額30万円という契約内容ではあるが、実作業がほとんどなかった月にはTHECOOに対して業務委託報酬を請求しないこともあった、との

ことであり、当委員会が確認したところでも、複数回、N氏からの請求が行われていない月も確認されている（こちらについては請求漏れではないとのN氏からの回答を得ている）。したがって、THECOOとN氏との業務委託契約は開始していたものの、2019年11月及び12月は具体的な案件がなく契約で委託されている[ ]に関する業務を実質的にはほとんど実施していないため、THECOOに対して報酬請求を行わなかった、という説明も合理性を認めうる。

なお、N氏は、当該請求書の発行について、THECOO側に管理を任せていたという認識であり、THECOOのO氏から指示がなかったため請求書を発行しなかったとのことであった。もっとも、N氏においては、当時THECOO側から、請求書の発行に関してどのような依頼があったかについては記憶が定かではない、とのことであった。

## エ 会計処理と会計影響

THECOOは本取引に関し、THECOO側での会計処理の漏れはあったものの、実質的な役務提供状況を踏まえた会計処理を行ったと認識している。すなわち、2019年11月から12月の期間には予備的な活動が中心であり、実質的な成果物に結びつく役務提供は2020年1月以降から開始したという認識のもと、2020年度から費用計上をする会計処理を行っている。

一方で、本取引における契約は2019年11月1日を契約開始日とする、[ ]業務を主たる業務内容とする業務委託契約であり、報酬額も月額料金として設定されたものであった。したがって契約開始時の2019年11月から期間費用として費用計上する対応が自然であり、THECOOの会計処理においても、2019年度において60万円の費用を計上すべきであったものとも考えられる。

当該業務委託費について各月に月額料金での費用計上を行っていた場合、現状の会計処理に対して下記の損益影響となる（税金・税効果等の派生論点への影響は含めていない）。

(単位：千円)

【各四半期への影響】	2019年12月期				2020年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響				600	900	-1,500		

【各期期首からの累計ベース】	2019年12月期				2020年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響				600	900	-600	-600	-600

#### (4) THECOO マネジメントの認識

##### ア 平良取締役

平良取締役の認識・供述は大要、以下のとおりである。

- ・役務提供の実態として、2020年1月から4月の期間は[ ]  
[ ]があったため、[ ]が多かったことを記憶しており、  
当時非常に忙しかった記憶もあるため、[ ]  
[ ]このころのN氏の貢献は大きかったと認識している。
- ・今回の金額であったとしても、請求書を適時に受領していないことは問題であると認識している。特にその前に THECOO 内で契約書を締結できていなかったという問題が発生したため、当時、契約書の作成の徹底について周りに注意喚起していた中で、自分自身で問題を起こしてしまったことに焦った。
- ・会計処理にあたって発生主義で費用を計上しなければならないことは認識しているが、2019年はミーティングを少し実施するくらいで実質始動しておらず、実感として2020年1月から4月の稼働に偏りがあったため、請求額は6か月分相当だが2020年1月から4月の内容で請求書を出すようお願いした。

##### イ 森取締役

森取締役の認識・供述は大要、以下のとおりである。

- ・当時、N氏の業務実態について、O氏と平良取締役と話をしており、2019年11月12月はまだ[ ]も始まっていない時期であり、成果物も受け取っていない状況だと理解し、そうであるなら2020年度で会計処理できると平良取締役に説明した。
- ・契約期間や発生主義の原則は理解しているが、当該金額感で過年度決算を訂正する必要性までは認めず、業務実態と費用計上の対応性も踏まえ、経理作業であるF氏に相談し、2020年12月期での費用処理を進めた。

##### ウ 総括

[ ]業務委託の業務委託料の支払事案に関して、会計処理上の誤謬の可能性は認められたが、取引実体そのものが疑われるような事実は検知されなかった。また、当委員会の知り得る限り、不適切な意図をもった計上時期の操作、さらには THECOO マネジメント層による不適切な意図や内部統制の無視や無効化は認められなかった。



### 3 件外調査で判明した会計処理上の問題・課題

#### (1) 件外調査について

前記の f 社からの不明入金事案及び ■■■ 業務委託の業務委託料の支払事案は、いずれも、元は事業部における業務処理や情報連携ミスに起因する問題であり、経理処理の前段階に発端となる問題があったものではあった。しかし、本件問題には経理財務部の対応の問題、つまり、上記問題の報告を受けた経理財務部が、費用や売上の計上時期が誤っている可能性があることを認識したにもかかわらず、上場審査への悪影響を懸念し、j 監査法人への説明・協議等の適切なプロセスを経たうえ過年度訂正又は認識した期での訂正処理という必要な対応を避けようとしたこともうかがわれる。

そこで、当調査においては、これら 2 件以外の会計処理においても、会計処理上の問題（特に収益や費用の計上遅れ）を認識していながら、経理処理において不適切な対応（過年度訂正の不適切な回避）が行われてないか、という観点から、以下の件外調査を実施した。

#### (2) 件外調査手続

##### ア 経理責任者のメール・チャットに対するデジタル・フォレンジック調査

THECOO では、経理処理上の課題や問題が経理責任者及び CFO（森取締役）へ集約されるため、第 1・5（4）オ（イ）で述べたとおり、森取締役及び経理責任者のメール・チャットに対するデジタル・フォレンジック調査を実施した。具体的には、上場審査への悪影響を懸念し、経理処理において不適切な対応をとってはいないか、検出された誤謬・問題について、適切な対応をとっているか、また j 監査法人に適切に必要な情報共有を行っているか（秘匿していたり、虚偽の説明を行おうとしている等はないか）という観点から、メール・チャットでのやり取りの検証を実施し、上記各観点に該当しうる内容のやり取りに対応する会計処理については、THECOO で行われた最終的な会計処理についても検証を実施した。

##### イ 構造を勘案した類似調査

###### (ア) 仮払金、仮受金、預り金の精査

f 社からの不明入金事案においては、f 社からの 2020 年 1 月の入金に対し、取引状況の確認が十分になされないまま当初「仮受金」として処理され、その後「預り金」へと振り返られていたことから、構造を勘案した類似調査として、「仮払金」、「仮受金」及び「預り金」といった仮勘定における経理処理のなかに、収益や費用の不適切な処理モレがないか、という観点からこれら勘定科目の会計記録のレビューを実施した（調査対象期間：2019 年 1 月から 2023 年 3 月）。

###### (イ) 経費（継続契約を前提とする販管費項目）の精査

業務委託の業務委託料の支払事案においては、業務委託料の経理処理について、本来計上すべき四半期に計上されず、次の四半期以降にまとめて費用計上されていたことから、構造を勘案した類似調査として、業務委託費・広告宣伝費等の継続契約を前提とする販管費項目について、勘定科目別・支払先別の月次計上額の推移のレビューを実施した（調査対象期間：2019年1月から2023年3月）。

#### ウ 社内アンケート調査

f 社からの不明入金事案及び業務委託の業務委託料の支払事案の構造を踏まえ、他に同様の不適切な経理処理がないか、また上場審査への影響を懸念した不適切な処理がないかという観点から、第1・5（4）ウ（イ）で述べたとおり、当社役員及び従業員全員に対してアンケート調査を実施した。

当委員会では、実施した社内アンケート回答を精査し、必要に応じて回答者に個別にヒアリングを実施したものの、特段問題となる事項やその他同種の不適切な処理の兆候を示すような事項は発見されなかった。

#### （3）デジタル・フォレンジック調査で判明した事項

デジタル・フォレンジック調査におけるメール・チャットの調査を実施したところ、THECOO 社内で検出された多数の会計処理の誤りや処理漏れについて、経理財務部内（CFO である森取締役を含む）での検討が実施されたものの、その後に適切な会計処理が実施されたかや、適時に j 監査法人に情報共有がなされていたかにつき、疑念を抱かせる内容のやり取りが多数検出された。

上記で検出されたやり取りの内容及びそれに関する事実関係は別紙「デジタル・フォレンジック調査結果サマリー」のとおりである。

この中には、まず前記2021年12月期及び2022年12月期の事後的な決算短信の訂正において、j 監査法人との共有・協議後、過年度処理の訂正等が実施されていたことが確認できたやり取りが含まれている。

一方、かかる一連の事後的な決算訂正には含まれていない会計処理に関するやり取りも複数存在する。当委員会の調査によって、そのうち、少なくとも金額的に相応の重要性のある問題・課題については、j 監査法人に共有の上で訂正等の対応がとられていたことが確認された。

しかし、検出されたやり取りのなかには、決算スケジュール上、経理財務部内で必ずしも十分な分析・精査を実施していない状況で調整仕訳を入れたものや、過年度決算への影響についても十分検討せず、j 監査法人に共有もしないまま進行年度の訂正処理としていたものも含まれていたことも確認された。このような問題点については、いずれも、不適切な意図をもった計上時期の操作とは認められるものではなく、

また金額的影響も限定的な誤謬ではあるものの、THECOO の経理体制の課題を顕著に示すものである。

なお、以下詳述する主な誤謬も含め、デジタル・フォレンジック調査から検出された誤謬については別紙「会計影響サマリー」のとおりである。

## ア Fanicon 事業の売上高に関する誤謬

### (ア) 2021 年 12 月期 ファニコン売上の訂正

Fanicon 事業の経理処理においては、Admin システムを利用して Fanicon 事業の基幹システム（WEB、スマートフォンアプリ）の各種バックデータ（会員情報やポイント情報、取引情報等）を経理処理に必要なデータの形に集計・加工した上で、当該データを基に経理処理を実施している。そのため、Admin システムにおけるデータ集計ロジックや設定の不備により、加工出力されるデータが誤っていた場合には、その結果として経理処理も誤ることになり、あるべき金額で適切な時期に会計処理されない。そして、実際にそのような事象が事後的に判明したという事例が少なくとも 3 件以上存在していた。

2021 年 12 月期の決算短信訂正においては、売上高及び前受金の金額訂正が行われたが、当該訂正は Admin システムのデータ集計条件のロジックエラーに起因する修正であった。具体的には、Admin システムでの前受金金額の集計ロジックにおいて取引の集計期間最終日の条件指定に時間情報が含まれていなかったことから、例えば 1 月 1 日から 12 月 31 日までの取引情報の収集しようとする場合、Admin システム上では 1 月 1 日 0:00 から 12 月 31 日 0:00 の条件指定となり、その結果、集計期間最終日（12 月 31 日の 0:01 から 23:59 まで）の金額が漏れていた。当該決算短信訂正においては、Admin システムの集計ロジックを修正し、改めて出力したデータに基づき前受金及び売上高について下記の修正が行われた。

(借方)		(貸方)	(単位：千円)
ファニコン売上	9,371	前受金	10,308
仮受消費税	937		

これら訂正について、THECOO は、j 監査法人と協議の上、重要性の観点等から過年度決算の訂正までは不要と判断し、2021 年 12 月期の決算短信訂正において進捗期（2021 年 12 月期）の訂正処理とした。

### (イ) 2022 年 12 月期第 1 四半期 ファニコン売上の訂正

また、THECOO は、2021 年 12 月期の決算短信訂正の翌事業年度である 2022

年4月にも、同年3月31日（2022年12月期第1四半期）付けでFanicon事業に関連し、13,072千円（税抜）の売上高の過大計上の訂正を行っている。

(借方)		(貸方)	(単位：千円)
ファニコン売上	13,072	前受金	14,379
仮受消費税	1,307		

FY2021年度 前受金不明差異内容判明調整仕訳（EC売上ステータスエラー）

この点について、森取締役と平良取締役との間では、チャットツール上で問題の共有や今後の対応に関するやり取りがされていた。詳細は以下のとおりである。

### 2022/04/04 ###  
 #shigeki mori 16:16:24  
 -----  
 @Masato Taira 聞かれているかもしれませんが、Fanicon売上でトラブル事案の報告を受けました。事象として、  
 “<EC売上集計誤りの原因>  
 1. ████████ 決済のオーダーにおいて入金ステータスを確認せず、売上と認識していた  
 ※未入金ステータスのものも売上に含まれていた  
 2. 集計範囲に利用する日付項目が誤っていた（誤：決済申込日、正：決済完了日）  
 決済申込日： ████████ 決済用の払込票番号発番  
 決済完了日： ████████ 決済完了  
 ※実際に売上計上すべき日付が誤っており計上月が誤っていたものがあった”  
 上記2点ありますが、1点目による前期FY2021の売上インパクトが約13百万円ほどあります。A案件でいろいろやっている中で、開発の方で気づいたらしく、Q氏に相談があったそうです。ちなみに3月分より、ロジックの修正を施しており、今後この件では問題はありません。  
 まずはその事実報告と、次にこの件をどう、会計上で修正するか、についてです。F氏、Q氏と話し、事実を全部監査法人に話すのは今は避け、“今期の期首残の調整”という名目でQ1での調整（利益の13百万円のマイナス計上）をする、というのがベストシナリオになります。  
 が、██████████ 最悪のケースとして前期での修正となった場合、すでに株主総会での報告も終わってますので上場のステータスを揺るがす相当の事態となり得ることを共有しておきます。兎にも角にも、先日のアドミンのロジックエラーに加え、エンジニアサイドの漏れから発生する事案が多いので、早くエンジニアを補充し、今後起きない体制構築が急務なので、Q氏主導で進めます。  
 -----  
 #Masato Taira 16:27:58  
 -----  
 @shigeki mori 本件、聞いてないですね。。。。  
 とりあえず了解しました。  
 -----  
 #shigeki mori 16:29:34  
 -----  
 慎重に進めます @Masato Taira

-----  
#Masato Taira 16:33:24  
-----

@shigeki mori [ ]に言って、エンジニアの採用で、Q氏配下のエンジニアの採用を最優先にするように伝えてください。@Toshimichi Nozawa いいですね？  
-----

(2022年4月4日社内チャット)

当該問題は、EC 売上のうち、[ ]決済による取引について Admin システム上の売上計上集計に関する条件設定が、「決済申込日」(受注日)がキーとして設定されていたことから、実際には申込みがあったもののその後[ ]で決済されずにキャンセルとされた受注についても売上に集計されていたことが原因の誤謬であった。

当該誤謬については、j 監査法人にも共有され、THECOO は、j 監査法人とも協議した上で、前述の訂正仕訳に至った。

誤謬訂正に際しては、開発部門において Admin システム上の売上計上集計に関する条件設定を「決済完了日」に修正した上で改めて売上高が算定され、2021年12月期における当初の算定額との差異は13,072千円(過大計上)となった。

当該誤謬も、前述の2021年12月期の決算短信訂正と同様、会計処理の前提となる基礎データ算定ロジックの不備に起因した問題であった。なお、売上高の過大計上は2020年12月期分についても算定されたが、当時、THECOO は、j 監査法人にも説明の上、重要性の観点から過年度決算の訂正までは不要と判断し、2021年12月期の売上高の過大計上額について進行期(2022年12月期)の訂正処理を行った。

当該訂正は2022年12月期第1四半期での処理であったが、仮に2021年12月期に処理を行っていた場合、現状の会計処理に対しては下記の損益影響となる(税金・税効果等の派生論点への影響は含めず)。

(単位：千円)

【各四半期への影響】	2021年12月期				2022年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響	-3,709	-1,356	-3,659	-4,346	13,072			

【各期期首からの累計ベース】	2021年12月期				2022年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響	-3,709	-5,066	-8,725	-13,072	13,072	13,072	13,072	13,072

(ウ) 2021年12月期第1四半期 ポイントに関する会計処理

Fanicon 事業において販売されたポイントについては、第2・1(1)アで述

べたとおり、使用 ████████ した際に売上に計上され、未使用のポイントについては前受金として繰り延べられる。

この点に関して、経理財務部は、2020年12月期以前におけるポイント未使用残高（前受金）の把握の正確性に懸念があったことから、2021年12月期第1四半期にてポイント未使用残高の把握方法について、改めて Admin システムに設定したロジック [18] を用いてポイント未使用残高を算定する方法に変更した（なお、その頃から、ポイント未使用残に関する前受金の補助科目について「p社」、「o社」、「fanicon ポイント未行使」を区別していた従来の対応を、「fanicon ポイント未行使」のみに集約する対応とするようになった。）。

上記のポイント未使用残高（前受金）の残高内訳の推移は下記のとおりであった。

年月	2020年12月		2021年3月	
2020年12月末	████	████	████	████
2021年3月末	████	████	████	████
差異	████	████	████	████

※1                      ※2                      ※3

経理財務部は2020年12月末と2021年3月末の差が大きかったことから、従来「p社」(※1)、「o社」(※2)として前受金としていた金額が異常値だったものとして下記のとおり、一括で売上計上したと考えられる。そして、この点については金額的な重要性等も鑑み個別具体的に j 監査法人に相談していないまま、会計処理がされていた。

(借方)		(貸方)	(単位：千円)
前受金	████	ファンicon売上	████
		仮受消費税等	████

また、経理財務部担当者へのヒアリングを踏まえると、詳細な経緯までは明らかでないものの、「fanicon ポイント未行使」(※3)残高の差額については下記のとおり、ファンicon原価として計上していたと認められる。

(借方)		(貸方)	(単位：千円)
ファンicon原価	████	前受金	████

		仮受消費税等	
--	--	--------	--

### 2021/05/10 ###  
 #F氏 15:29:17  
 -----  
 ファニコンの前受金の調整で売上増え、仕入れも増えみたいな事をして行って帰って状態になっているので、相殺できる部分は相殺処理の方がいいですか？  
 -----  
 ### 2021/05/10 ###  
 #S氏 15:34:34  
 -----  
 相殺は消費税だけで大丈夫じゃないかと思いますが。。。どうなのでしょう。。  
 終わりましたらご連絡します:man-bowing:  
 -----  
 ### 2021/05/10 ###  
 #F氏 15:35:36  
 -----  
 りょーかいです！じゃあ、今回は売上と仕入に関してはこれ以上調整せずで行きますね！  
 修正するとドンドン時間がおくれてしまうので:sweat\_smile:  
 -----

(2021年5月10日社内チャット)

上記チャットにおける相殺の対象について、当時の担当者の記憶が曖昧であったものの、当該チャットの時期や売上と仕入に関する調整についてのやり取りの文脈で相殺処理について話されていることからすると、前述したファニコン売上とファニコン原価の相殺の話と考えられる。これらは同じポイント未行使残の処理であり売上の科目で調整すべきであることから、原則としては相殺すべきであったと考えられる。とはいえ、金額は僅少であり、営業利益に与える影響はない。しかし、そもそも2020年度末のポイント未行使残として残っていた前受金が当時の処理において十分に根拠のある残高であったかどうか不明瞭であったため、当調査委員会では改めて2020年以前のポイント未行使残高について現在のAdminシステムから過去情報を入手・精査を行った。例えば2020年当時にAdminシステムにより算定されていたポイント未行使残は18,844千円であったのに対し、精緻なロジック（現行の算定方法）で算定したところ、本来あるべき2020年当時のポイント未行使残は13,024千円であったことが判明した。

2020年より前の期についても同様のロジックで算定を行なったが、再算定したあるべき残高で処理を行っていた場合、現状の会計処理に対しては下記の損益影響となる（税金・税効果等の派生論点への影響は含めず）。

(単位：千円)

【各四半期への影響】	2018年	2019年	2020年	2021年12月期
------------	-------	-------	-------	-----------

	以前	12月期	12月期	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響	-1,435	3,123	3,598	-5,286			

【各期期首からの累計ベース】	2019年以前	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期			
				1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響	-1,435	3,123	3,598	-5,286	-5,286	-5,286	-5,286

なお、2020年12月末のポイント未使用残高が今回再算定したあるべき残高と大きく乖離していた原因として、①「p社」と「o社」分についてはAdminシステムでの集計ロジック上 Fanicon 事業開始時以降のポイントを集計対象とすべきところ、当時は直近1年間で発行され、使用されたポイントから算定するロジックとなっていた可能性と、②「fanicon ポイント未行使」分の残高が大きかったことから、当該区分に「p社」と「o社」分のポイント未使用残高も含まれて、両者を二重で前受金として残してしまっていた可能性の2つが考えられる。

#### イ Fanicon 事業の売上原価（分配金）に関する誤謬

(ア) 2020年12月期 ファニコン売上原価（分配金）の訂正

Fanicon 事業の経理処理に関して、2021年2月、2020年12月期年度末の決算途中において、Fanicon 事業の分配金に関する買掛金が 〇〇〇〇円しか残高がなく、本来のあるべき残高から大きく下回っている事態が経理財務部内で問題となった。

```

### 2021/02/08 ###

#I氏 21:09:23
-----
仕訳いれましたー！
-----
#I氏 21:10:23
-----
あ、でも、分配金の支払サイトって〇ヶ月なので、残高としてはもう〇ヶ月分くらいないとだめですかね
-----
#F氏 21:10:48
-----
あざます！
2020年12月末現在で買掛金（ファニコン分配金）が〇〇〇〇万円しかないので確実に何かおかしいんですよ。少なくとも〇〇〇〇万円ちかく残高がないと説明付かないので・・・
おっ・・・。それは困ったwww
-----
#I氏 21:13:05
-----

```



うーん、、しかし明らかに残高が足りてない・・・w

-----  
#F氏 21:16:44

-----  
そうwなんかやばいなと思って・・・w

-----  
#F氏 21:17:57

-----  
前期の修正仕訳入れて2020年末で██████になってますね・・・。

-----  
#I氏 21:18:58

-----  
それにしても少ないですね、、なんでだろう、、

-----  
#F氏 21:19:58

-----  
他に振り替えたのかな・・・。

-----  
#F氏 21:20:47

-----  
██████万は明らかに不自然でやばいと思ったのでとりあえずは、1月末に近い金額にはなったが、、あと██████円くらいないとまずいんですよね？

-----  
#I氏 21:24:29

-----  
そうですね、11月計上分が██████万円と、12月計上分が██████万円ですね。。

-----  
#F氏 21:25:07

-----  
いやー全然たりんなー・・・。

(2021年2月8日社内チャット)

その後、経理財務部内で分配金に関連する処理が精査され、その結果、買掛金と他勘定との振替仕訳の誤りに対し追加調整が行われ、分配金に関する買掛金が2020年12月期の決算仕訳として75,639千円追加計上された。その際、分配金に関する買掛金について月次の会計処理が必ずしも十分に行われていないとの懸念が存在したことから、分配金に関する買掛金については、あるべき残高を別途算定の上、会計システム上の残高との間に多額の差異がある場合には、会計システム上の期末残高を当該あるべき残高に合わせる、という対応がとられた(当該決算期末以降も同様の対応がとられている)。

分配金に関する買掛金のあるべき残高について、具体的には各アイコンとの取引条件上、THECOOからアイコンへの分配金の支払いは██████であったことから、基本的には██████の██████か月分の分配金に関する買掛金があるべき残高であった。したがって、2020年12月期の決算では、直近██████か月██████の分配金(税込)と、支払条件から未払

いとなっていた未払の買掛金[19]との合計額に合わせる形で調整仕訳が追加された。

当該 2020 年 12 月期決算の当該対応については、経理財務部と j 監査法人との間で協議がなされた上で行われた。

なお、分配金に関する買掛金については、インフルエンサー事業部の処理とは異なり、相手先別には管理されておらず、「ファニコン分配金」という取引先設定のもと、THECOO の会計システム上では、いわゆるどんぶり勘定となっていた。この点については THECOO 内において 2021 年以前から課題として認識されており、分配金の管理について、2021 年には THECOO 社内で「業務システム」（以下、「業務システム」という。）と呼ばれる分配金の管理システムの整備が進められ、一定期間の並行稼働管理の上、2022 年 4 月より正式に分配金についての支払先別の残高管理の仕組みとして用いられている（当該業務システムでは、従来、経理担当者が Admin システムとは別にエクセルで残高管理を行っていた未払の買掛金についても、システム管理がなされるようになった）。

(イ) 2021 年 12 月期 未払の買掛金における不明瞭な残高

翌 2022 年 1 月、F 氏と Q 氏は、2021 年 12 月期の決算過程において、Fanicon 事業の分配金に関する買掛金のうちの未払部分について、であらためて当該金額が [REDACTED] 円を超える残高に積みあがってきている点について協議を行った。

```
### 2022/01/20 ###
-----
#F氏 20:21:39
-----
そうだ！！Q氏、昨日出力いただいたファニコン分配金の[REDACTED]カ月分のもの以外に[REDACTED]
円以下で支払いストックされてるもののデータもいただけますかー？
すっかり忘れてた。。。
-----
#F氏 20:25:22
-----
12月末時点の分配金のストック金額データという事です。。。
-----
:
中略
:
-----
#Q氏 21:20:13
-----
お待たせしました、12月末時点の残高があるファンコミュニティを一覧にしています
これについては業務システムのものなので、実際にFanicon事業部で集計しているもの
とは若干乖離はでてますけどね・・
```

-----  
 :  
 中略  
 ;  
 -----  
 #F氏 21:26:13  
 -----  
 了解です！  
 ストックされている分配金の金額も結構膨れ上がって来てますね、、、想定以上  
 だ、、、  
 この金額って昨日Q氏が出してくれたデータと重複している部分ありますか??  
 11月と12月分！  
 -----  
 #Q氏 21:27:44  
 -----  
 いや、昨日出したデータとは重複してないです。昨日出したのは振込対象なので繰越  
 残高は0になってます！  
 エクセル見ていただくと繰越残高は0で記載されているはずですよ  
 -----  
 #F氏 21:28:17  
 -----  
 おーまじか、、、XXXXXXXXXX円も積みあがっているのか、、、  
 -----  
 #Q氏 21:30:29  
 -----  
 よく見てみると変なファンコミュニティありますね・・・  
 Fanicon Ticket (3668) : XXXXXXXXXX円  
 -----  
 #F氏 21:31:12  
 -----  
 確かに、、、チケットは関係ないなwww  
 -----

(2022年1月20日社内チャット)

当該一連のチャットにおいて、F氏とQ氏は、当時の未払の買掛金の内訳の中に、相手先がアイコンの名称以外の名目になっている内訳がある点についても協議しており、その残高の妥当性につき疑念が呈されていた。

この点、当委員会で改めて整理した未払の買掛金の内訳(抜粋)は、以下のとおりである。相手先が「Fanicon Ticket」「Fanicon」となる残高については、未払残高として残る経緯が不明瞭であったものの、そのまま買掛金残高として残しておくこと可否について追加的な検討がなされないまま、2021年12月期末以降の買掛金残高として計上され続けたことがわかる。

単位：千円

相手先	2021年12月期				2022年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
.	.	.	.	.	.	.	.	.

単位：千円

相手先	2021年12月期				2022年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
・	・	・	・	・	・	・	・	・
Fanicon Ticket	—	■	■	■	■	■	■	■
Fanicon	—	■	■	■	■	■	■	■
・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・

相手先が特定のアイコン名ではなく、「Fanicon」「Fanicon Ticket」となる分配金について当委員会が THECOO に改めて確認したところ、これらは既に支払済であり、買掛金（債務）として認識すべきものでないことが判明した。

買掛金残高として計上され続けてきた原因は主にチケット関係であり、過去に分配金の料率を Admin システム上で柔軟に変更できなかったことから、Fanicon 事業部側が THECOO の料率が ■■■■■ でないアイコンについて Admin システム上では ■■■■■ のまま登録し、アイコンへの分配金を枠外で計算し、支払っていた。

この場合、アイコンへの分配金は支払われている一方で、Admin システム上ではチケットの料率 ■■■■■ のまま未払い扱いになるが、そうした情報が Fanicon 事業部から経理財務部に明確に伝わっておらず、振込登録口座が自社となっているため口座登録情報が不明であるものとして、経理財務部としては保守的に買掛金残高として直近の決算まで残していた。

これらを分配金に関する買掛金として計上しない処理を行っていた場合、現状の会計処理に対しては下記の損益影響となる（税金・税効果等の派生論点への影響は含めず）。

(単位：千円)

【各四半期への影響】	2020年12月期				2021年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響		819	882	1,650	3,746	843	2	2

【各期期首からの累計ベース】	2020年12月期				2021年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響		819	1,702	3,352	3,746	4,589	4,591	4,594

(ウ) 2022年12月期第3四半期 分配金の計上漏れ

2022年11月（2022年12月期第3四半期の決算過程）、経理財務部内において、■■■■■、■■■■■円の分配金に関する買掛金の計上漏れが認識された。

	(千円)
6月分	■
7月分	■
8月分	■
9月分	■
合計	■

THECOO では通常分配金を Admin システムで集計しているが、  
 事情により、別途 Admin システム外で集計・計算し、支払いを行うという個別対応をとっていた。  
 これら分配金について、  
 THECOO の会計システム上、支払時点において当該買掛金は未計上であった。

前述のとおり、THECOO では決算時（四半期決算含む）の処理として、分配金に関する買掛金については、会計システム上の残高があるべき残高となるように調整を行っていたが、その際の「あるべき買掛金残高」は、Admin システムから集計される決算前月及び決算月の か月分の分配金に関する買掛金と未払の買掛金の合計額として算定していた（2022年4月以降は、前述のとおり業務システムでの集計）。つまり、この「あるべき買掛金残高」には、Admin システム外で管理・集計されていた分配金が含まれておらず、その結果、各期末の分配金に関する買掛金残高が過少となっており、円の分配金に関する買掛金の計上漏れにつながった。

当該問題は、第3四半期（2022年9月期）の決算過程において分配金に関する買掛金残高の分析を行っていく中で発見されたものであるが、第3四半期の四半期決算短信の発表（2023年11月11日）の直前であったこともあり、第3四半期での訂正処理は見送られ、2022年12月期期末決算において、当該案件に関して以下の修正仕訳が計上された。

なお、E コマース売上及びチケット売上に関しては、THECOO の手数料部分が売上高として計上される純額処理となっていたため、買掛金の計上に伴う売上原価は、売上高と相殺されている。

(借方)		(貸方)	(単位：千円)
ファニコン原価 【分配金】	■	買掛金	■
仮払消費税	■		
ファニコン売上	■	ファニコン原価	■

		【分配金】	
決算整理仕訳 2212 決算 チケット払出金額追加計上 (Admin システムの料率設定による影響)			

結果的に 2022 年 12 月期第 3 四半期末 (2022 年 9 月末) においては、分配金である [ ] 円が計上漏れとなっていたこととなるが、これら一連の処理については、金額的な重要性等も鑑み第 3 四半期決算及び年度末決算においても、j 監査法人への説明は特段行われなかった。

これら計上漏れを発生時に処理していた場合、現状の会計処理に対しては下記の損益影響となる (税金・税効果等の派生論点への影響は含めず)。

(単位：千円)

【各四半期への影響】	2022 年 12 月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響		[ ]	[ ]	[ ]

【各期期首からの累計ベース】	2022 年 12 月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響		[ ]	[ ]	

なお、2023 年 12 月期以降の決算処理においては、このような Admin システム外となっている分配金の支払いについても別途の集計の上、買掛金計上を実施する対応がとられている (少額の取引額・残高の先は除く)。

#### ウ Fanicon 事業の売上原価 (決済手数料) に関する誤謬

経理財務部において、2022 年以降、決済手数料の分析が試行錯誤的に開始されるようになった。2022 年 6 月、経理財務部において、クレジットカード決済の決済手数料に関連して、b 社経由の決済について同社から提供される手数料金額の集計額と、会計システムに計上された決済手数料 (b 社決済分) に多額の差異 (同年 3 月での差額が [ ] 円<sup>20</sup>) が生じていることが発見された。

### 2022/06/27 ###  
 #S氏 16:35:53  
 -----  
 @null b 社のサイトから算出した手数料と、会計システムに計上されている決済手数料科目の差額を出してみました。

<sup>20</sup> 経理財務部内で認識された差額は当初 2022 年 1 月から同年 3 月分で合計約 [ ] 円であったが、このうち約 [ ] 円については、b 社が全額負担する E コマース売上に対する決済手数料であり、差額として認識する必要がなく、差額として認識すべき金額が同年 3 月末時点で合計約 [ ] 円であったことが判明している。

3月と4月が差額出ているので気になってます。  
 @I氏 以前ちょっとお話した、課税と非課税も分けてみたのでFYIです。b社の手数料は課税と非課税2種類あります！

<https://

### 2022/06/27 ###

#T氏 16:59:53

@S氏

3月は差額[ ]ですか、タイミング的に[ ]が絡んでいそうできて、ECの手数料は全額先方負担なので会計システムでは計上されていないけど、b社データの中には出てきていることが原因とかでしょうか、  
 ちなみにコミュニティIDを使って3月の[ ]分だけの手数料って抜き出すこと可能なんですか？

その後、経理財務部内において、b社への決済手数料について集計範囲の再整理や調整を実施したところ、最終的に2022年1月から同年6月の合計で[ ]円の決済手数料の計上不足であることが判明し<sup>[21]</sup>、2023年12月期の第2四半期決算の処理において以下の会計処理がなされた（第3四半期及び第4四半期においても、同様の分析後、計上不足分について同様にそれぞれ[ ]円及び[ ]円の会計処理（決済手数料の追加計上）が行われた。）。

(借方)		(貸方)	(単位：千円)
決済 PF 手数料 【b社】	[ ]	売掛金	[ ]

決算整理仕訳 b社決済手数料計上不足分

当時経理財務部では、2022年1月から同年6月までの6か月分のb社経由の決済について同社から提供される手数料金額の集計額と会計システムに計上された決済手数料（b社決済分）との差額について、その影響額を上記記載[ ]円と算定していた。

この点につき、当委員会の調査において集計過程を再検証した結果、当時の分析には集計ロジックに関する誤りや消費税等に関するミスが認められた。そこで、当委員会にて、2022年1月から同年12月までの差額について再度集計範囲や集計過程を見直し、改めて算定した結果は下記のとおりである。

<sup>21</sup> 後述のとおり、当委員会の調査の結果、同期間における差額は[ ]円である。

	会計システム	b社		(千円)
	決済手数料	手数料合計	差額	四半期計
2022年1月			-221	-10,854
2022年2月			718	
2022年3月			-11,352	
2022年4月			-2,697	
2022年5月			330	-3,659
2022年6月			-1,292	
2022年7月			-963	
2022年8月			1,363	913
2022年9月			513	
2022年10月			35	
2022年11月			-1,217	-833
2022年12月			348	
合計			-14,434	

当該集計結果を踏まえると、当初の THECOO 側での処理額と、改めて算定した計上不足額による処理額には以下の相違があり、現状の会計処理に対しては下記の損益影響となる（税金・税効果等の派生論点への影響は含めず）。

(単位：千円)

【各四半期への影響】

	2022年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q
当初の処理額				
再算定した金額				
営業利益への影響	-10,854	7,723	3,564	2,713

【各期期首からの累計ベース】

	2022年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響	-10,854	-3,130	434	3,148

上記のような会計上の決済手数料 (Admin システムから集計された金額に従って会計処理される) と b 社提供の決済手数料との間で差額が生じていた主な要因としては、THECOO の見解では、前者がサブスクリプションに係る売上において役務提供ベースで手数料を認識している一方で、後者は決済ベースで手数料を認識していたことによるとのことであった。2023年3月に1千万円を超える多額の差額が生じたのも、サブスクリプションに係る役務提供と決済時期のずれにより生じた影響と推測される。

そして、この点については金額的な重要性等も鑑み個別具体的に j 監査法人に相談しないまま、上述の決算整理仕訳が入力されている。



## エ 賞与に関する会計処理

THECOOは、2022年6月15日に開催された取締役会にて、Business Incentive 制度（以下、「ビジネスインセンティブ」という。）を導入した。ビジネスインセンティブとは、利益について会社全体での目標達成率及び部署ごとの目標達成率に応じて支給される賞与制度であり、いわゆる業績連動型賞与にあたるものである。

2022年12月期の決算手続中である2023年2月3日、経理財務部において、2022年度の利益目標を達成していたインフルエンサー事業部及びマーケティング部の従業員に対してビジネスインセンティブを支給する方針であるところ、それに対する賞与引当金を計上していないことが判明して問題となった。

その後、2023年3月、ビジネスインセンティブとして合計 [REDACTED] 円が従業員に対して支給された。

### 2023/02/03 ###

#shigeki mori 13:07:51

G氏、今日V氏と話していたら、昨年セールスインセンティブを払うことで取締役会決議をとっており、一方で下半期予算を下方修正したので払わない方向で話をしていました。しかしながら、デジマはデジマで予算を大きく達成しているので、やっぱり払おうという話にあり、でも引き当てておらずでして。。。金額は [REDACTED] 円くらいで、対象はデジマのメンバー [REDACTED] 名ほどになります。支払いタイミングと正確な金額はこれからMS交えて決めていくと思います。今期分として計上するしかありませんが、なんとかありませんか？

#G氏 13:10:11

該当の取締役会決議は何月でしょうか？  
支給条件や内容を確認しますが、税理士に税金算定を依頼しているのでなるべくなら入れたくないですが。。。

#shigeki mori 13:13:04

去年の6月15日の定時取締役会です

#G氏 13:13:28

確認します！

#G氏 13:19:21

確認しました。  
計上してないとダメですね。  
・U氏指摘内容が議事録に記されている [REDACTED]  
・支給条件が細かく書いてある（締め日、支払日、対象者）

#G氏 13:20:46

計上するので数値を至急欲しいのですが、

■■■■円とかではなく、キチンと対象者や金額の算定根拠が分かる計算根拠付をお願いします。

-----  
#G氏 13:45:22  
-----

6月決議なのですが、2Qと3Qで計上していないのでこれは指摘される可能性はありますのでご了承ください

-----  
#G氏 13:48:45  
-----

敢えて計上しないでいきますか？

-----  
#shigeki mori 15:42:08  
-----

しれっと支払う、ということですか？それか、支払わない、方向に持っていくか

-----  
#G氏 15:43:29  
-----

■■■■9期にその分の費用を入れたいのであれば、引当金を計上して10期に費用計上で構わないのであれば、支払時に費用処理する感じです。

-----  
#shigeki mori 15:48:08  
-----

金額が決まってないんですよね。。。。

-----  
#G氏 15:49:54  
-----

じゃあ無理に9期に費用計上するのやめましょうw  
計上する要件に「金額を合理的に見積れる」があるので、今回は、タイミング的にもOUTということで。。。。

-----  
#shigeki mori 15:50:39  
-----

では、支払わない、ということですか？

-----  
#G氏 15:54:46  
-----

支払はしないとまずいですよね？

「2023年3月に支払う」に対して、その費用は「2022年の業績」が起因するので2022年に引当金として先に費用処理しようというU氏の指摘だったと思います。

〈フロー〉

支払わない → 現金支出がないので、費用処理もない

支払う → 支払い時に費用計上

→ 2022年に費用先に計上しておく（支払時には引当金の取崩）

-----  
#shigeki mori 15:58:58  
-----

V氏が別件で話していた時にいきなり言ってきたので、■■■■  
■■■■デジマが予算を達成している以上、払わないといかんだろ、、、という考えではあります。はい、U氏の指摘はその通りですね。。。金額を、では今日は無理ですが、来週火曜日ぐらいまでに固めたいと思います

(2023年2月3日社内チャット)

当調査では、上記ビジネスインセンティブの支給に関する当時の会計処理の適否を検討した。

会計処理上、「引当金」の計上要件<sup>[22]</sup>を満たす場合には、引当金を計上する会計処理が要求される。そして、従業員に対する賞与についても、当該条件を満たす限りは賞与引当金等を計上することが求められる。

2023年3月に支給されたビジネスインセンティブは2022年度の業績に対する賞与であり、また取締役会において決議されていることに鑑みると、引当金の4要件のうち1から3までに該当することは明らかである。問題となるのは、4つめの要件である合理的な金額の見積りが可能であったか否かである。

ビジネスインセンティブ導入から支給までの時系列は下記のとおりである。

2022年6月	取締役会でビジネスインセンティブ制度の導入を決議
2022年7月	賃金規定を改定し、インセンティブの項目を改定
2023年2月3日	経理担当者（G氏）が森取締役からの伝達により、ビジネスインセンティブの支給があることを認識
2023年2月10日	2022年12月期の決算短信を発表（賞与引当金は計上せず）
2023年3月16日	ビジネスインセンティブの計算ルールの確定、及び支給額の決定（ただし人事担当者と森取締役とのやりとりによる）
2023年3月22日	ビジネスインセンティブ説明資料（計算ルール）の作成日付
2023年3月24日	ビジネスインセンティブ ████████ 円を支給

2022年度はビジネスインセンティブ制度の導入初年度にあたる年であり、またビジネスインセンティブの計算ルールが確立されたのは2023年3月16日である。つまり、2022年12月期年度末の決算発表である2023年2月10日よりも後に具体的な支給額の計算が可能となったとして、決算作業中において金額の見積りが不可能であったとも考えられる。

しかし、上場企業において賞与制度を採用している場合においては、翌期以降に支給される賞与について賞与引当金等を計上する会計処理は当然のことであり、THECOOにおいてもビジネスインセンティブを導入した以上は決算において賞与引当金の計上が必要となる可能性を見越して、賞与の合理的な見積りが可能となる体制を早期に整えるべきであったといえる。

賞与の計算ルールが最終的に決定したのが2023年3月16日であったとしても、そもそも決算手続中に合理的な見積りが可能なように事前に計算ルールを定めて

---

22 ①将来の支出であること、②その発生の可能性が高いこと、③その支出の原因事実が当期中に生じていること、④合理的な金額の見積りが可能であること

いなかったこと自体が問題というべきであるため、かかる事情をもって合理的な見積りが不可能であったということはできない。

また、2023年2月3日時点のチャットにおいて「金額は [ ] 円くらいで」というやり取りが存在しているところ、同年3月における実際の支給額が [ ] 円と当該やり取りの金額に近似する金額であったことに照らせば、精度が粗いながらもある程度の見積りが可能であったものと考えられる。

したがって、2022年12月期の決算において引当金を全く計上しない処理は妥当な処理とは言い難く、現状の会計処理に対しては下記の損益影響となる（なお、税金・税効果等の派生論点への影響は含めない。）。

もっとも、あるべき引当金の金額が [ ] 円であったところ、THECOOの会社の規模に照らせば、金額的重要性の観点から、経理実務上、当該引当金を計上しない処理が許容されなくはない水準であったという点、また当時の時系列の状況等からみてもG氏、森取締役において不適切な意図をもった計上時期の操作があったとまでは認め難い点を付記する。

(単位：千円)

【各四半期への影響】	2022年12月期				2023年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q			
営業利益への影響				[ ]	[ ]			

【各期期首からの累計ベース】	2022年12月期				2021年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q			
営業利益への影響				[ ]	[ ]			

#### オ 賃借料（フリーレント）に関する会計処理の誤謬

THECOOは [ ] の賃貸借契約を [ ] 日に締結しており、賃貸借期間は [ ] となっていたが、賃料の起算日は [ ] 日とされていた。すなわち [ ] 賃貸借契約は賃貸借開始から最初の [ ] か月は賃料の支払いを免除するという、いわゆるフリーレント期間を含むものであった。

会計実務において、フリーレント期間を含む賃貸借契約については、実際の賃料の支払いスケジュールに沿って賃料を計上する代わりに、賃貸借契約に基づき支払う賃料の総額を契約期間の全体にわたり平均化して費用として計上する処理がより望ましいものとされており、THECOOにおいても [ ] に関しては費用処理を平均化して処理する方法に従った会計処理を採用していた。

ところが、実際には [ ] の賃料に関する会計処理を誤った形で実施しており、前払費用に不明残高が蓄積する結果となったため、2021年5月、前払費用の処理方法について経理財務部内で問題となった。



なお、チャット上でのやり取りにおいて、[ ]の家賃に紛れ込ませる旨の記述があるが、当該仕訳は摘要に「決算整理仕訳 Q2 決算調整 フリーレント分取崩し費用化」と記載されており、[ ]の賃料として処理されている。

当委員会の調査において、改めて [ ]に関する地代家賃の会計処理を分析・検証した結果は以下のとおりである。

[ ]に関する賃貸借契約の内容と、それに基づく平均家賃の計算は下記のとおりである。

【契約内容】	
契約期間	[ ]
フリーレント期間	[ ]
支払家賃/月	[ ]

また、フリーレントの会計処理において用いる平均家賃は以下のとおりである。

【平均家賃の計算】	
支払いの総額	[ ] (※1)
平均家賃	[ ] (※2)

(※1) 支払家賃 [ ] 円 × (契約期間 [ ] 月 - フリーレント [ ] 月)

(※2) 支払い総額 [ ] 円 ÷ 契約期間 [ ] 月

したがって、当該賃貸借契約に関する会計処理は下記のとおりである（実際は消費税の処理も伴っているが、説明の簡略化のため省略する）。

・フリーレント期間 [ ]

(借方)		(貸方)	(単位：千円)
地代家賃	[ ]	未払費用	[ ]

・フリーレント期間の終了後 [ ]

(借方)		(貸方)	(単位：千円)
地代家賃	[ ]	現金預金	[ ]
未払費用	(※3) [ ]	地代家賃	[ ]

(※3) 支払家賃 [ ] 円 - 平均家賃 [ ] 円

一方、THECOO においては前払費用といった経過勘定科目を用いた段階的な会計処理が行われていたこともあり、その過程において処理金額の誤りや処理方法の誤りが生じ、その過程で、未払費用のマイナス残高や前払費用が不明残高として残るとともに、契約期間を通じた費用計上処理額も過少なものとなっていた。

(例) 3月分の家賃の処理

2か月前処理 (1月末) : 家賃について前払費用と未払金を計上する

(借方)		(貸方)	
前払費用	x,xxx	未払費用	x,xxx

1か月前処理 (2月末) : 家賃を支払い前の月に計上した未払金を消し込む

(借方)		(貸方)	
未払費用	x,xxx	現金預金	x,xxx

当月処理 (3月末) : 2か月前に計上した前払費用を地代家賃に振替える

(借方)		(貸方)	
地代家賃	x,xxx	前払費用	x,xxx

当調査委員会の調査によって確認された誤謬は以下のとおりである。

- ・当初のフリーレント期間における賃料の計上が行われていなかったにもかかわらず、フリーレント期間後の地代家賃としての費用計上額 (当月処理) がフリーレント調整後の賃料 [ ] 円となっていた。
- ・地代家賃としての費用計上額 (当月処理) に際して、フリーレント調整後の賃料 [ ] 円に対し、そこからさらに [ ] 円の減額調整が行われていた。
- ・家賃の値上げに際し、2か月前処理、1か月前処理において値上げ後の賃料 [ ] で処理しているにもかかわらず、当月処理を値上げ前の賃料で費用計上していた。

これらの誤謬が重なった結果、最終的には不明残高としての前払費用が [ ] 円残るとともに、契約期間を通じた地代家賃計上総額も [ ] 円過大なものとなってしまうていた。本来、THECOO が経過勘定として用いていた「前払費用」と「未払費用」の残高について適時に分析していれば、このような計上誤りについて適切な時期に検出、計上することは可能であったものと考えられるが、十分な分析はなされていなかった。

契約当初よりフリーレントのあるべき会計処理を行っていた場合、現状の会計処理に対しては下記の損益影響となる (税金・税効果等の派生論点への影響は含めていない)。

(単位: 千円)

【各四半期への影響】

2020年 12月期	2021年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q

営業利益への影響

--	--	--	--	--	--

【各期期首からの累計ベース】	2020年 12月期	2021年12月期			
		1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響					

#### (4) 構造を勘案した類似調査で判明した事項

構造を勘案した類似調査として実施した仮勘定（「仮払金」、「仮受金」及び「預り金」）の会計記録の精査においては、特段問題となる収益や費用の計上漏れは新たに検出されていない。

次に、同じく構造を勘案した類似調査として実施した経費（継続契約を前提とする販管費項目）の精査において、関連する取引証憑との照合等を行った結果、複数の費用計上時期の誤り（計上遅れ）が検出された。これらは主に請求書の回収遅延や業務処理の遅延による計上遅れであり、不適切な意図をもった計上時期の操作と認められるものではなかった。

現状の会計処理に対しては下記の損益影響となる（税金・税効果等の派生論点への影響は含めていない）。

（単位：千円）

【各四半期への影響】	2020年12月期				2021年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響				-831	-2,595	6,714	-3,151	-137

【各期期首からの累計ベース】	2020年12月期				2021年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益への影響				-831	-2,595	4,119	968	831



## 第5 不正発注事案に関する3ラインモデルを踏まえた原因分析

### 1 不正発注事案の行為者に関する原因分析

#### (1) X氏について

ア X氏は、一連の不正発注行為に至った経緯として、大要、次のとおり述べる。

- ・ 遅くとも2019年頃までに、社内の経費申請手続が変更されるとともに、自己の業務量も多かったことから、経費の申請が煩雑に感じるようになったため、経費相当額を架空の業務名目で親族個人(C氏)に発注したこととし、親族を介して、THECOOから当該経費相当額を回収することを思い付いた。
- ・ X氏は、実際に、親族に対して架空の業務名目で発注を行ったところ、後日、THECOOから当該発注費用相当額が親族名義口座に振り込まれたことから、同様の方法によれば、THECOOから容易に現金を手に入れられると認識した。
- ・ X氏は、かねて自己の給与だけでは、余裕のある生活が送れないと感じていたことから、前記方法を利用して、THECOOから多くの現金を手に入れることにし、その後も親族に対する架空発注行為を繰り返した。

なお、その結果、親族個人の収入が高額に達し、同人に対する課税額も高くなっていったことから、課税額を抑えるため、2023年1月、親族を代表者とするc社を設立し、その後は、同社に対しても架空発注をするようになった。

イ X氏は、架空発注行為が許されないと理解していた一方で、会社の営業目標を達成するため、体調を崩すほどに必死に働いていたものの、これに見合うだけの給与を得ることができず、やりたいこともできないという自己の現状について強い不満を抱えていたところ、一連の架空発注行為によってTHECOOから多額の現金を手に入れられるようになると、今までできなかったことがようやくできるようになるとの思いを持つに至り、架空発注行為をやめることができなかった旨述べている。

#### (2) Y氏について

ア Y氏が一連の不正発注行為に至った経緯は、大要、次のとおりと認められる。

- ・ Y氏は、自己の業務量が多く、労働時間も長くなり、体力的・精神的につらいにもかかわらず、これに見合った給与をTHECOOからももらえていない、会社のために働いているのに信用されていないなどと感じていたことから、X氏に対し、自己の業務状況等について相談したところ、X氏から、前記架空発注の方法によってTHECOOから現金を手に入れられる旨教えてもらった。
- ・ Y氏は、2021年12月、自ら出資して経営を実質的に支配するd社を設立し、D氏及び同社に対し、繰り返し業務発注をし、THECOOをして、自己が管理するD氏及び同社名義の預金口座に発注費用相当額を振り込ませるようになる

った。

- ・ さらに、Y氏は、c社に対して架空発注を行い、X氏との間で、同社に振り込まれた発注費用相当額を後日、X氏から受け取る旨のやり取りを行っていた。

イ Y氏は、D氏及びd社に対する架空の業務を含む発注行為が許されないものと理解していたものの、労働時間が長くなっていた一方で、それに釣り合った給与を得られていないと感じていたことから、頑張っただけの見返りが欲しいと強く思うに至り、業務発注を繰り返していたと認められる<sup>[23]</sup>。

### (3) Z氏について

ア Z氏は、不正発注行為に至った経緯として、大要、次のとおり述べる。

- ・ Z氏は、X氏との酒席で、自己に金銭的な余裕がないため副業することを考えたいと話したところ、X氏から稼げる方法として、前記架空発注の方法によってTHECOOから現金を手に入れられる旨教えられた。Z氏は、X氏の話当真に受けなかったものの、このとき、X氏に対し、そのようにして稼げたら楽で良いなどと返答した。
- ・ その後、X氏と一緒に仕事をしていた中で、前記方法によってTHECOOから現金を手に入れる話が具体化していき、その中でバックがあるとX氏から言われた。Z氏は、自己が担当する案件の販売管理システム上の商談担当者を一時的にX氏に変更し、X氏は、c社に対し、架空発注を行った。

イ Z氏は、X氏から教えられた方法が架空発注行為であって許されないものであり、積極的に同行為に及ぼうとまでは思っていなかったが、自己が担当する案件について販売管理システム上の商談担当者を一時的にX氏に変更し、販売管理システムに架空の発注を登録したのはX氏であったことから、架空発注行為に係る当事者意識が欠けており、また、X氏との関係を壊したくないといった気持ちがあったことなどの理由により、X氏による架空発注行為を積極的に制止しようとは思わず、  
退職後に匿名で告発し、不正に受け取った分は返金すれば良いと考えていた旨述べている。

---

<sup>23</sup> Y氏は、d社への発注について、業務を多くこなしながら質の高い成果物をクライアントに提供するためにした行為であって、THECOOのd社に対する支払いは、d社以外の仕入先に発注した場合でも生じ得たコストであった旨主張するが、一方で、自らがd社の代表取締役になりすまして業務を行うことが許されない行為であることは分かっていたと認めている。

#### (4) 小括

各行為者の動機の大部分は、給与が業務量等に見合っていないとの認識から経済的な利益を追求するものであり、各行為者は、架空発注行為を社内における自己の待遇面の不満から正当化していたものであるところ、後記2のとおり、インフルエンサー事業部の発注業務に係る内部統制上、不正発注を予防・発見する機能が不十分であったことを奇貨として、各行為者は、本件不正発注業務を行うに至ったものと認められる。自らの待遇や業務量等に対する捉え方は個々の従業員によって異なるものであり、不正発注が行われることとなった主観的事実（動機、正当化）の発生を完全に抑止することは難しいといえるため、かかる動機付けや正当化事由の出現を抑制することに配慮しつつも、再発防止策の検討にあたっては、不正発注を行わせない仕組み作りが特に肝要であるといえる。

なお、自己の支配下にある取引先への発注行為を抑止するためには、各従業員への利益相反行為に関する周知の徹底が必要であることはいうまでもない。

## 2 本件不正発注事案に関する内部統制の視点からの原因分析

### (1) 第1ラインの問題点

#### ア 個々の従業員が案件の受発注を単独で進められること

前記のとおり、THECOO のインフルエンサー事業部においては、原則として、案件担当者として販売管理システムに登録された従業員 1 名が、クライアントの意向を踏まえて仕入先（法人又は個人）を探し、同仕入先に発注をかけ、仕入先から納入された成果物をクライアントに納品するといったように、クライアントとの折衝から仕入先の探索、発注、成果物の確認、販売管理システムへの入力までの全過程を単独で担当しており、各作業過程において、自己以外の者の判断が介在することを要しない体制となっていた。

すなわち、案件担当者は、あえて自ら他の従業員（上長を含む。）に相談等をしていない限り、自己が担当する案件の受発注等を単独で進めることが可能であり、いわば個人商店的な活動が許容されている状況であった。

そのため、他の従業員と共同して一つの案件を進める場合に働くような従業員間における相互の牽制効果が発揮されない状況にあったといえ、このことは、不正発注を可能、かつ、容易とする原因になったと指摘できる。

さらに、インフルエンサー事業部部長は、発注先からの成果物の実在性確認（検収・承認）を行うこととなっていたが、納品物（コンテンツなど）が存在しないクリエイターのサポート業務等の名目で行われる場合などでは必ずしもその実在性を確認できる証憑等の提出まで求められておらず、不正発注を予防・発見する機能として不十分なものであった。

## イ 発注行為に対する事前・事後の牽制機能の不十分性

また、THECOO のインフルエンサー事業部においては、案件担当者による各発注行為について、事前に、上長に対し、その発注内容、発注額、当該発注先を選ぶ理由等を説明し、その承認を得る仕組み（稟議手続等）を採用していなかった。

他方で、前記のとおり、同事業部部長は、毎月、案件ごとの売上及び仕入（発注）の金額並びに証憑書類の有無を確認する商談確定作業を実施していた。当該商談確定作業は、売上と仕入につき、その金額を正確に財務諸表に反映することを目的とするものではあったものの、各案件の利益率等について、違和感があれば当該案件の詳細を確認できる機会にもなっており、それが主目的ではないものの、副次的に一定の事後的な牽制効果を有していたといえる。

しかしながら、次項で指摘するように、案件担当者が仕入先と決定した個人又は法人の属性につき、反社会的勢力該当性以外の審査がなされていなかったこと、事前の稟議手続等が採用されていなかったことといった事情を併せて考慮すると、X氏（同氏の案件は相対的に利益率が低かったが、利益率が低い水準に留まることが多い継続的な案件を担当していたことから、異常値として認識されづらかった。）や Y氏（

利益率が他の従業員の水準と同程度か高い状態で推移しており、不正発注による利益率の低下が生じにくかった。）のような従業員が、自己の発注に係る証憑書類を整えていた場合には、商談確定作業の実施者である上長において、不正発注行為を事後的に発見することは困難な状況にあったといわざるを得ない。

このように、同事業部においては、各発注行為の前後における牽制機能が十分に働いていなかったといえ、この点も不正発注行為を可能、かつ、容易とする原因になったと指摘できる。

## （2）第2ラインの問題点

本件における行為者 3 名による不正発注行為の態様は、行為者の近親者若しくはその友人である個人又は近親者が経営する法人若しくは行為者自らが実質的に経営する法人に対して発注を行うといったものである。インフルエンサー事業部で採用されている販売管理システムにおいては、案件担当者が発注を行う際には、その仕入先を登録する運用がなされていることから、仕入先の名称については証憑書類上はもちろんのこと、販売管理システム上も明らかであり、そもそも THECOO においては、発注を行う仕入先については、前記のとおり、取引開始前に、反社チェックを行わなければならない体制となっており、現に今回の不正発注先となった個人又は法人についても、反社チェック自体はなされていた。

しかしながら、THECOO における反社チェックは、反社会的勢力該当性のみを審

査するにとどまり、それ以外の属性、例えば、当該仕入先が従業員の近親者等であるか、あるいは、実質的な経営者が THECOO の従業員ではないか等についての検討はなされていなかった。

このように、発注権限者が任意に選択した仕入先について、同仕入先と取引することが THECOO にとって利益相反となるか否かも含め、その実態について吟味し、仕入先としての適切性を担保する仕組みがなかったことは、不正発注行為を可能、かつ、容易とする原因になったと指摘できる。

### (3) 第3ライン（内部監査）の問題点

THECOO は、2019 年 5 月より、経理財務部との兼務従業員による内部監査が始まり、2020 年 4 月より、代表取締役を管掌役員とする他の組織から独立した内部監査室を設け、内部統制に関する基本方針及び各種規程に基づき内部監査を実施している。内部監査室は、年間の内部監査計画を作成し、代表取締役の承認を得た上で、全部門を対象として網羅的に内部監査を実施し、業務活動が法令及び社内規程等に準拠し、適正かつ効率的に行われているかについて代表取締役に対して監査結果を報告するものとしている。代表取締役は、監査結果の報告に基づき、被監査部門に対して改善を指示し、その結果を報告させることで内部統制の維持改善を図るものとされている。また、内部監査室、監査役及び会計監査人は、相互に連携して、三者間で定期的に会合を開催し、課題・改善事項等の情報共有を行うものとしている。

もっとも、THECOO の内部監査室の体制については、以下の問題点を指摘できる。すなわち、内部監査室には従業員 1 名のみが配属され、室員との肩書で業務に従事しており、「室長」は設置されていない。内部監査室の設置当時の室員であった従業員が 2022 年 3 月に退職した後、後任が同年 9 月に入社するまでの間、内部監査担当の従業員は不在であり、約 6 か月の間内部監査は実施されていなかった。また、J-SOX（内部統制報告制度）に対応した内部監査体制も十分に整備されておらず、いわゆる 3 点セット（「業務記述書」、「フローチャート」及び「リスクコントロールマトリクス（RCM）」）の見直し作業が適時に実施されていなかったり、内部統制の整備・運用状況に係る評価過程が明らかではなく、評価に係る資料も残されていなかったり、存在する資料についても、一部の記載が欠落しているという不備も存在した。

さらに、監査法人が会計監査の一環として行った IT 監査の結果や指摘等を安易に捉え、内部統制評価のための IT 監査を、内部監査室として独自に実施しておらず、誤った対応がなされていた。

不正発注事案との関係では、インフルエンサー事業に対する内部監査計画において、不正に関するリスク評価が行われておらず、不正発注を検出することを目的とした監査手続が計画されていなかった。また、J-SOX に対応した内部監査においては、購買業務に関して架空のコンテンツが納品されるリスクを発注、納品、検収及び請求

の各業務プロセスにおけるリスクとして取り上げ、当該リスクに対する各内部統制の評価を行うためにサンプリングテストが行われていたが、取引書類や関連証憑の形式的な確認にとどまり、各内部統制が架空仕入を防止又は発見しうる統制として本当に有効に機能しているのか、といった実態的な評価にまでは至っておらず、内部統制の不備の検出にまでは至らなかった<sup>[24]</sup>。

---

<sup>24</sup> もっとも、そもそも本件不正発注事案に関する取引はいずれも抽出したサンプル取引には含まれていなかった。

## 第6 会計上の誤謬の発生原因の分析

当委員会による調査では、特に Fanicon 事業関連の複数事案で多数の会計処理上の誤謬が見受けられた<sup>25)</sup>。Fanicon 事業で誤謬が多く生じてきた直接的な原因としては、まず Fanicon 事業の会計処理のベースとなるデータが Admin システムを介して適切に収集できていなかったこと（以下、1にて詳述する。）並びに Fanicon 事業において複雑な会計処理が求められていること及び Admin システムを介さない個別対応が必要となる例外的な処理に十分に対応できていなかったこと（以下、2にて詳述する。）が挙げられる。また、前述の直接的な原因に加えて、経理財務部における質的・量的なりソースの不足があったこと（以下、3にて詳述する。）及び事業を進めるにあたって経理財務部、開発部門、Fanicon 事業部の3部門間での連携が不足していたこと（以下、4にて詳述する。）もこれら課題の根底にあったものと当委員会は考えている。

Fanicon 事業に関連する誤謬以外については、例えば費用の計上漏れが多発しており、経費計上に至る業務プロセスが統制手続とともに十分に構築されていなかったこと（以下、5にて詳述する。）が挙げられる。さらに、経理財務部に存在する一般的な問題としては、経理財務部内におけるチェック体制が不十分である点に課題があること（以下、6にて詳述する。）も挙げられる。

これらの会計上の誤謬やそれ以外の会計処理の課題に関しては、全社統制上の課題として捉えることができると当委員会としては認識している。すなわち、THECOO の経営陣において、適切な財務報告への体制整備の重要性についての意識が十分ではなかったものと指摘せざるを得ず、この点については、次の第7において詳述する。

### 1 Fanicon 事業における経理処理のためのデータ収集に係る課題

#### (1) これまでの Admin システムにおける主な課題と改善状況

Fanicon 基幹システムは自社開発システムであるが、あくまでも Fanicon 事業のための業務用アプリケーションシステムであり、その後の経理処理や業務処理までを想定されたシステムとして開発されてこなかったという経緯がある。そのため、THECOO では別途売上高や売上原価の算定、各種債権債務の算定等、会計処理やアイコンに対する分配金の支払いを効率的に行うために Fanicon 基幹システムから必要な情報を出力するためのサブシステムとして Admin システムが開発された。経理財務部では主に Admin システムから出力された情報をもとに Fanicon 事業の会計処理を行ってきた。しかし、Admin システムは上場以前から様々な問題が発覚して

---

<sup>25)</sup> なお、法人事業（インフルエンサー事業等を含む）に関しては、会計処理上のマテリアルティある重要な誤謬が、デジタル・フォレンジック調査、ヒアリング及びアンケート等において検出されてなかったことを踏まえ、会計上の誤謬の発生原因は、主に Fanicon 事業関連及び経費処理上の若干の問題について検討し、原因分析を行っている。なお、本文記載の繰り返しになるが、全社統制上の課題、マネジメント層の課題については、第7で言及する。

おり、THECOO ではその度に必要な改修を行ってきた。

Admin システムにおいて発覚した問題としては、①集計ロジックや集計範囲、集計条件が正しく設定されていなかった結果、出力される情報が誤っており、誤った情報に基づいて会計処理を行っていたこと、②アイコンに対する分配金の算定において、アイコン単位でしか集計することができず、実際の支払先口座別の分配金情報を出力できないことが挙げられる。①に起因して発生した誤謬は、例えば前述した 2022 年 12 月期第 1 四半期の ████████ 決済の収益認識や 2021 年 12 月期短信訂正における日付の設定エラーによる売上集計範囲の誤りに関するものが挙げられる（【第 4・3 (3) ア (イ) 参照】）。②については、実務的な手続の手間を抑えるために、経理財務部のシステムに明るい担当者が開発を取りまとめた追加的なサブモジュールである「業務システム」を開発し、Fanicon 分配金の支払先別の管理できるようにするという対応をとった。このように THECOO 内において Fanicon 事業の会計処理に対して問題意識を持ち、対症療法的な対応を行われてきた経緯がある（【第 4・3 (3) イ (ア) 参照】）。

## (2) 複雑化した Admin システムになお残る課題

前述のとおり Admin システムの改修は順次行われてきたものの、当委員会としてはなお課題が残っていると指摘せざるを得ない。具体的には、Admin システム内でのどのような情報をもとに会計処理上必要となる情報を集計しているのかという仕組みについて経理財務部においてもその全容を正確に理解している者がいないという点が挙げられる。経理財務部では Admin システムから出力された情報を元に会計処理を行っているのであるが、経理財務部からは Admin システム内でどのようにデータが用いられ、どのような計算を経て情報が出力されているかという仕組みが全く分かっていないという状況にある。Admin システムは THECOO の自社開発システムであるにもかかわらず、当該システム内でどのような処理がされているのか、仕様書も存在しないことも相まって経理財務部のメンバーの多くにとってそこで算出した売上金額等のデータに誤りがあったとしてもそれを適時に把握することが困難となっている。

特に Fanicon 事業は、サブスク売上やポイント売上といったごく少額の金額の取引がファンの数だけ多数回繰り返されるという特徴を持つため、売上高や売上原価を構成する要素が複雑かつ膨大なものとなる。経理財務部では、Fanicon 事業の会計処理を行うに際して、複雑かつ膨大な量の取引を集計する必要があるため、Admin システムから出力されたデータに基づいて月次の会計処理をするしかない状況である。各四半期の決算プロセスにおいては「売掛金」「買掛金」「前受金」「決済手数料」等の会計システム上の残高と、一応正しい残高と考えられる Admin システム上の数値や決済会社からのレポートの合計数値とを照合することでしか検証ができず、細



かい粒度で会計処理の正確性を分析することができていない。

前述のような課題を抱えながらも、複雑化した Admin システムに依存せざるを得ない会計処理を余儀なくされていたことが、今回の報告でも取り上げた会計上の誤謬を生じせしめた要因の一つであると断言せざるを得ない。

## 2 Fanicon 事業の会計処理の複雑性と例外処理の存在

### (1) Fanicon 事業の会計処理の複雑性

Fanicon 事業は、THECOO の法人セールス事業と比べると、取引の仕組みが複雑である。特に、ポイント取引や、E コマース等といった様々な形態の取引が含まれ、これらは新収益認識基準の適用により、さらに複雑なものとなっている。

また、Fanicon 事業においては、取引の種類も多く、取引類型ごとに会計処理に必要な証憑やデータが異なり、また 1 つの取引に係る会計処理を決定するためには複数の証憑を組み合わせる必要がある。複数の証憑・データ間において、数値が異なるため、その異なる数値の調整も必要な状況にあるなど、会計処理のための数値を決定するまでのプロセスが非常に複雑化している。そのため、Fanicon 事業の取引実態を正確に会計処理に反映させるには、担当する経理財務部員において Fanicon 事業の業務フローといった業務内容の詳細及び会計処理に対する高い習熟度が求められる。

### (2) Admin システム外での対応となる例外処理の存在

Fanicon 事業の取引に係る会計処理の元となるデータは基本的に Admin システムを通じて計算されている。しかし、前述のとおり、一部の通例と異なる取引等（【第 4・3 (3) イ (ウ) 参照】）については、Admin システムの機能では対応しきれないため、事業部において別途 Admin システム外で集計・計算し、支払い等を行うという個別対応を取っている。

これは Admin システムでは各種条件設定を基本的に一律的な設定しか行うことができず、複雑な条件設定や個別設定が柔軟にできないことから、事業部において手作業による個別対応をせざるを得ないという事情によるものである。一方、経理財務部では Admin システムで計算された分配金等を所与のものとして会計処理を行っており、これらの通例とは異なる取引の存在やその分配金等の計算結果については、事前に事業部から経理財務部へ個別対応を行う必要がある旨の連絡がなければ対応できない状況にあった。それにもかかわらず、事業部から経理財務部に対しては、必ずしも個別対応を求める旨の連絡がなされておらず、連絡のないまま放置されている状況になっている案件もあった。その結果、取引実態とは異なる会計処理が行われることになってしまっていた。

### 3 経理財務部のリソース不足

#### (1) 経理業務リソースの課題（質的観点）

Fanicon 事業においては、その取引形態や会計処理が複雑であるため、会計処理を行うにあたって検討を要する事象が発生する頻度が高く、さらにその解明には多大な労力を要するといえる。Fanicon 事業の取引は、このような会計処理の複雑性から、当委員会が実施したヒアリングにおいて、経理財務部各担当者が相当の労力と時間を割いてこれら問題点に真摯に取り組んできた姿勢は確認できたものの、そのような姿勢をもって会計処理に臨んだとしても誤った会計処理を行ってしまうリスクが非常に高い状況であった。

一方、THECOO の経理財務部においては、部長職及び Fanicon 事業の担当者が定着せず頻繁に交代が行われていたこともあり<sup>[26]</sup>、このような複雑な取引形態や会計処理について経理財務部内でも十分に整理されておらず、種々様々な取引類型に対し、それぞれどのようなデータをもとにどのような経理処理がなされているのか、経理財務部の誰も網羅的・正確に理解できていないように見受けられた。

また、この点は後述する経理財務部と開発部門との連携において、経理財務部側からプログラム改修等についての要望を適切かつ具体的に伝えることができていなかった背景ともなっていたものと考えられる。

#### (2) 経理業務リソースの課題（量的観点）

Fanicon 事業における誤謬の一部については、複雑な Fanicon 事業の取引について正確に会計処理を行うための検討作業や検証作業についての社内リソースを確保することができず、検討及び検証を行うにあたり必要かつ十分なリソースを割けなかったことにより会計処理の誤謬につながったという点も無視できない。

例えば、2022 年 1 月に発覚した未払の買掛金の不明残高については、年度末決算の期日に日々追われる状況の中、追加的な検討がなされないまま、2021 年 12 月期末の買掛金残高として計上されたまま決算報告が行われた（【第 4・3 (3) イ (イ) 参照】）。このように、会計処理についての疑義が生じていても、社内リソースの不足から十分な検討がなされず、結果として誤った会計処理が残置したままとなったものである。

#### (3) 経理作業の手順書等の整備不備

前述の経理リソースの課題に関しては、すべての企業が常時余裕ある対応をとることができないことは経理実務上やむを得ない面もある。しかし、そうであるからこ

---

<sup>26</sup> 2018 年以降、経理財務部長は、2020 年 3 月、2022 年 8 月に交代し、当該経理財務部長は 2023 年 6 月に退社している。Fanicon 事業担当者も 2021 年 6 月入社 of 経理財務部員に引き継がれたが、当該担当者も 2022 年 11 月には退社している。

そ一般的にはこのようリソース不足を補い、経理業務の質を向上するための方策として、どの担当者でも一定水準以上の作業を効率的に実施できるように経理作業の文書化が行われる。特に THECOO の経理財務部においては、前述のとおり担当者が頻繁に変わったこともあり、Fanicon 事業の取引に係る複雑な会計処理（経理側が Admin システム等から入手したデータを手作業で加工するような作業も含む。）についての実務的な経理手順書等が存在せず、経理担当者は深く理解していないまま経理処理をしていた点があることは否定できない。

#### 4 経理財務部・開発部門・事業部間における連携不足

##### (1) 経理財務部・開発部門間

前述の Admin システムにおける具体的な課題のほか、当委員会の各種ヒアリングの過程において、経理財務部と開発部門との温度感の違いがうかがえた。例えば、2021年11月の社内IT監査の報告にて、各決済会社のサブスク売上がアカウント統合により過去数値を正しく出せない問題や、少額ではあるがチケットアーカイブ売上の集計漏れの問題を経理財務部から開発部門に伝えた際も、経理財務部としては開発部門で積極的に対応してもらえなかったという認識をもっていたことがチャットツール上のやり取りから検出されている。

一方で、開発部門としては、そもそもプログラムの要件や条件設定については、経理財務部からの要望に従って設計しているためプログラム自体の不具合はない、という認識であり、逆に不具合や問題についての断片的な指摘があったとしても、どのように集計の仕組みやロジックを組み、改修していくかの具体的なオーダーがないと、開発部門側でも実際にどのような改修を行えばよいのか判然とせず動きようがないという認識があった。

経理財務部側から具体的なオーダーができていない、という点については、前述の経理業務リソースの質的観点での指摘でも触れたが、経理財務部側でも Fanicon 事業に関する複雑な取引形態や多岐にわたる膨大なデータに対し、どのように会計処理をしていくかについて十分に整理されておらず、あるべきデータフローについての確な要件整理ができていない、という点は指摘しうるものとする。

もっとも、開発部門においても、Fanicon 事業の命綱たるフロント側のシステム開発・改善に加え、上場企業として求められる責務である適切な財務報告という観点から、Admin システムをはじめとする管理側のシステムの改修について、経理処理目線をもった上で歩み寄ることが求められていたと考えられる。経理財務部と開発部門の間での密な連携により、事業運営を意識した「攻め」のシステム開発だけでなく、安定的な経理処理を行えるようにする「守り」のシステム開発も意識したバランス感のある対応も取りえたのではないかと、というのが当委員会の考えである。

## (2) 事業部・経理財務部間

Admin システム外での対応となる分配金について事業部から経理財務部に十分な情報共有ができていないことが会計処理の誤謬につながった点については前述のとおりである。他にも過年度に問題となった費用の計上漏れに関する部分の多くが Fanicon 事業の E コマース取引に関する費用であり、とりわけ E コマース取引に関しては経理財務部と事業部において十分な連携がとれていないという印象を受けた。

THECOO における E コマース取引は単純な仕入販売ではなく、アイコン独自のグッズの企画販売であることから、案件ごとに規模や内容も変わり、継続性のないスポット的な個別取引の側面が強い。また、新収益認識基準上、取引の実態に応じて会計処理が総額処理となるか純額処理となるかが変わるため、経理財務部における取引実態の理解が不可欠である。さらに、事業部側でも経理処理が変わるとどのような業務的な対応が必要となるかについて十分に理解をした上で取引や業務の設計を行う必要がある。例えば総額処理対応となるような取引である場合、E コマースで販売される商品については、THECOO が在庫リスクを負うものと想定されるところ、在庫管理においてその手順や会計処理のためのデータ収集のプロセスを事業部と経理財務部との間で整理することも今後の課題となるように思われるが、十分な対処・課題解決を可能とするだけの連携関係が事業部と経理財務部との間で構築されているか疑問の余地もある。

この点に限らず、事業部側において、新たな取引や取組を始めたり、取引形態や取引条件を変更する際、事業部と経理財務部間での事前協議や体制準備についての連携が不足しており、経理財務部では事業部の取引態様に根差した会計処理を行うことが困難となっていた事情もある。こうした、事業部と経理財務部の間での連携不足が会計処理の誤謬の原因の 1 つともなっている、というのが当委員会の考えである。

## (3) 事業部・開発部門間

経理財務部において Admin システム外での個別対応となるような取引条件が出てくるのは、事業部において Fanicon 事業のプロモーションのため取引先 (アイコン) と個別的に交渉・設定が行われた戦略的な結果によるものであるが、これらの例外的な対応について、事前にシステムの・会計業務処理的な見地から検討・準備されたものであるかについては疑問がある。

Fanicon サービスの改善や新たなサービス・取組を優先することは Fanicon 事業の THECOO 内での位置づけを踏まえると、やむを得ないことではあるが、その一方で、システム面における適切な会計処理のための仕組みを十分に整えることなく、疎かにしてきたことが、Admin システムに起因した会計誤謬が何度も起こった原因ともなっている。

例外処理に関するシステムの対応についての優先度は THECOO の事業運営上

の優先度が低い、という点は理解できないわけではない。しかし、事業部においても開発部門に事業運営を意識した「攻め」のシステム開発に加えて、例外処理に対しても誤りのない安定した対応ができるシステムの構築（「守り」のシステム開発）の必要性を訴え、より柔軟なシステム設計等を開発側に要望することもありえたのではないかと、というのが当委員会の考えである。

## 5 経費計上プロセスにおける課題

経費の計上に際しては、経理財務部が、各事業部の営業担当者から提出された発注先発行の請求書に基づき、当該請求書に対応する納品や役務提供事実を確認の上、会計処理を行うものとされているが、主に発注管理に関する内部統制が十分に構築されていない結果、費用の計上漏れが発生している。

THECOO では、費用の計上漏れを防止するための実効性のある仕組み、すなわち、発注した業務が適時適切に納品ないし役務提供されているかや、納品（役務提供）された発注に係る請求書が届いているかにつき網羅的に管理する仕組みが十分に構築されておらず、取引先から請求書が届かない場合に、営業担当者以外の者がこれを発見できる体制が整っていない状況であった。

これに加えて、営業担当者によるセルフチェック及び事業部長による確認といった発見統制に関する仕組みも十分に機能しておらず、こうした状況から、費用の計上漏れを発見ないし防止することが困難であった。

## 6 経理財務部におけるチェック体制の課題

### (1) 会計処理の事後的な検証体制の課題

今回の調査の過程で複数の会計処理のエラーが検出されたが、その多くが経理財務部のチェック体制の不十分さに起因していたものと考えられる。

例えば、前述の第4・3（3）オ賃借料（フリーレント）に関する会計処理の誤謬についていえば、XXXXXXXXXXの賃貸借契約に基づき、毎月同額の家賃を支払うだけの極めて単純な取引であって、その会計処理は特に高度な会計知識が必要となるものではない。

また、毎月経常的に発生する費用であるにもかかわらず、請求書が経理財務部に提出されていないことを失念し、本来費用を計上すべき月での計上ができなかった結果、請求書が提出された月に遅れて計上するといったカットオフエラーが散見される。少なくとも、例えば、月次の経理処理の過程で、相手先別に月次推移が分かる資料を作成して分析を実施していれば、今回誤謬が検出されたXXXXXXXXXXの地代家賃や毎月経常的に発生する経費については、明らかに不自然な推移をたどっていることに容易に気付くことができたはずである。

このような誤謬が発見できなかった原因は、経理財務部員の理解不足もあるが、経

理財務部のリソース不足によって部内におけるチェックが十分に行われていなかったことによるものと考えられる。

今回の調査において、経理財務部員に対し、複数回にわたるヒアリングを実施したが、会計処理の内容について担当者が即答できない又は記憶にないという回答が多く見受けられた。また、会計処理の根拠となる資料が存在しない、あるいは資料が存在していても、営業担当者が管理しているために他の経理財務部員が閲覧できないといった事情もあり、THECOOの経理全般を把握している人員が存在していなかったと評価でき、経理財務部における情報の共有の不十分性、管理体制の不備を示唆するものと考えられる。

## (2) 会計処理の事後的な検証のための証憑整備等の課題

経理財務部内においては、担当者各自が証憑書類を作成していたり、その保管場所も各人に委ねられていたりする状況にあったことから、事後的な会計処理の検証が困難となり、経理処理に疑義が生じた際の対応にも、必要以上に手間を要する事態となっていた。また、このような事情が、会計処理の誤謬が生まれる要因となっていたことは否定できない。

なお、実際に、当委員会の調査の過程において各種根拠資料を徴求したものの、当時の経理財務部担当者しかその所在を把握していなかったり、年度によって当該資料の有無や形式が異っていたことが多数確認された。

## 第7 不正発注事案及び会計上の誤謬に関する全社統制上の課題

### 1 不正発注を防止するための体制の不備

本件不正発注は、経済的利得を動機とし、待遇面の不満からこれを正当化しようとするものである。かかる事象の発生自体を根絶することは難しいにしても、少なくとも以下の諸点に関して、不正発注を予防し、発生してしまった場合においても速やかに発見してこれに対応するための全社的な統制に不備があったと指摘せざるを得ない。

#### (1) 不正に関するリスク評価の不十分性

経営陣は、経営上の目標達成を阻害するリスクを識別、分析及び評価する職責を負っているところ、当該リスクの評価対象には、資産の流用及びこれに伴う不適切な財務報告を招くおそれがある不正に基づくリスクも当然に含まれる。この点、THECOOにおいては、リスク管理体制に関する基本事項を規定する「リスク管理規程」を設け、当該規程に基づき、当社のリスク管理に関する重要事項の審議と方針決定するための会議体としてコンプライアンス・リスク管理委員会<sup>[27]</sup>を設け、当該委員会を原則として4半期に1回開催するとともに、経営陣の共通の課題などの意見交換の場としての機能も有するCxO会議<sup>[28]</sup>を週に1回の頻度で開催することとしていた。THECOOの経営陣は、インフルエンサー事業部の案件担当者が、案件の受注から仕入先の選定・発注等の一連の対応を行える裁量を与えられていることに伴う不正発注が行われるリスクが存在することは認識しており、それへの対応も議論されていたことが伺われるが、不正発注のリスクが生じる可能性やリスクがもたらす影響の大きさの分析が不十分であったため、後記(2)のとおり、新たな内部統制を設けるなどリスクに応じた適切な対応（リスクの回避、低減、移転、受容等）の検討が行われなかった。

#### (2) リスクの存在を踏まえた統制活動の不徹底

本件不正発注を予防し、早期に発見するに至らなかった大きな原因は、インフルエンサー事業部において、発注先の選定について事前・事後の十分な牽制を働かせる体制が存在せず、各担当者の個人商店的な活動を許容していた点にある。上記のとおり、本件不正発注が発覚する以前から、担当者が取引先と通謀して不適切な発注を行う可能性については、経営陣もリスクとして把握していた。しかし、リスクの分析が不十分であったこともあり、案件のマネジメントを担当者に任せることがよりよいマ

---

<sup>27</sup> 当該委員会は、代表取締役 CEO 平良真人を委員長とし、各事業本部長・事業部長、常勤監査役である社外監査役市川昇の他、必要に応じて代表取締役 CEO が指名する者を委員として構成されていた。

<sup>28</sup> 当該会議体は、代表取締役 CEO 平良真人が議長を務め、常勤取締役 4 名（代表取締役 CEO 平良真人、取締役下川弘樹、取締役森茂樹、取締役野澤俊通）で構成され、常勤監査役である社外監査役市川昇も出席していた。

マーケティング施策の実施に繋がるとの認識や実際にそのようなことをする社員は出ないのではないかとの期待から、不正発注を予防・発見するための具体的な対策が講じられていなかった。

このように、不正発注が起きるリスクを経営陣が認識していたにもかかわらず、安易な性善説に基づき、不正発注を防止するための実効性のある仕組みの整備がなされていなかった。経営陣は、不正発注の可能性を現実的なリスクとして適切に評価することができておらず、その結果、リスクに対応した仕組みを整備することを怠り、また、かかるリスクに対応するために発注先の事前承認を行うことをキャプテンの職責として明確に帰属させることができていなかったことが指摘できる。

### (3) モニタリング（内部監査）の機能不全

内部監査人は、内部統制の目的をより効果的に達成するために、内部統制の基本的要素の一つであるモニタリングの一環として、内部統制の整備及び運用状況を検討、評価し、必要に応じて、その改善を促す職務を担っている。THECOO の内部監査室の管掌役員は代表取締役 CEO 平良真人ではあるが、内部統制の一部を構成するものとして内部監査の体制に不備があれば、経営陣全体（取締役会）の課題として取り組むべきものといえる。

この点、内部監査室の設置当時の室員であった従業員が、XXXXXXXXXX 2022年3月に退職した後、後任が同年9月に入社するまでの間、内部監査担当の従業員は不在であり、約6か月の間内部監査は実施されない事態が生じていた。また、上記の前任の退職経緯もあり、同年9月に入社した内部監査室の室員に対して内部監査業務の十分な引継ぎがなされなかったと認められる。このように内部監査部門として適切な監督機能を果たすことができる体制が十分に構築されていなかったことが、本件不正発注の発見に時間を要することとなった一つの原因になった可能性があるといえる。

## 2 適切な財務報告のための体制の不備

件外調査で検出された誤謬について、その原因が経理財務部におけるリソース不足にあった点を指摘せざるを得ないことは前述のとおりであるが、この点については THECOO にとって経理財務部という特定のファンクションにおける課題であるのみでなく、全社的な課題であるものと当調査委員会では考えている。

THECOO では 2017 年 12 月に Fanicon 事業を立ち上げ、2021 年 12 月に上場し、事業拡大を続けてきた。特に Fanicon 事業については投資フェーズと位置づけ、事業規模の拡大に努めていたが、上場会社としての広い意味での財務報告観点での体制整備については、過去の決算短信の訂正からみても依然十分ではなかったものと評価される。



財務報告のためには、事業の結果を適切に財務諸表に表現するという決算業務のみではなく、その前段階において経理処理に必要な情報やデータが漏れなく適時に収集されるための仕組み、さらにはその正確性が担保される仕組みが必要であり、それらはいずれも J-SOX 上の統制環境を支えるものといえる。つまり、経理財務部門のみならず、各事業部も適切な財務報告への役割の一端を不可避免的に担っている、ということであり、その点を鑑みれば、費用計上の漏れ（遅れ）や、Fanicon 事業における各種誤謬に関し、各事業部側においても網羅的な情報収集や、数値の正確性の検証といった体制（経理側の問い合わせに対応できる体制）整備が十分なものではなかったものと考えられる。

もっともこのような課題は THECOO に限ったものではなく、社歴・上場歴の浅い成長企業に典型的にみられる課題でもあり、十分に予見可能なリスクであったと考えられる。したがって、結果論的な評価にはなるが、THECOO マネジメントにおいて、このような適切な財務報告への体制整備の重要性についての意識が十分ではなかったものと指摘せざるを得ない。

#### 【参考】統制環境の例示

- ・経営者は、企業内の個々の職能（生産、販売、情報、会計等）及び活動単位に対して、適切な役割分担を定めているか。
- ・経営者は、信頼性のある財務報告の作成を支えるのに必要な能力を識別し、所要の能力を有する人材を確保・配置しているか。
- ・信頼性のある財務報告の作成に必要とされる能力の内容は、定期的に見直され、常に適切なものとなっているか。
- ・責任の割当てと権限の委任が全ての従業員に対して明確になされているか。
- ・従業員等に対する権限と責任の委任は、無制限ではなく、適切な範囲に限定されているか。
- ・経営者は、従業員等に職務の遂行に必要となる手段や訓練等を提供し、従業員等の能力を引き出すことを支援しているか。

### 3 適切な財務報告に対する姿勢について

THECOO においては、2021 年 12 月期及び 2022 年 12 月期の 2 期連続で決算短信の訂正を行っている。決算短信は投資家に対する情報開示として速報性が求められる一方、その内容の正確性についても併せて求められることは言を俟たない。また 2023 年 12 月期第 1 四半期の決算については、当調査が進行中であることと、監査法人のレ

ビューも継続中であることから、本報告時点では未開示である。

THECOO は 2021 年 12 月に上場した「若い」会社ではあるものの、上場会社としての責務については、社歴の長い大企業と変わるものではなく、その責任は THECOO マネジメントに限らず、決算開示を担う経理財務部員においても共有されるべきものである。

その一方で、今回多数検出された会計上の誤謬やそれに関する社内でのやり取りを改めて概観すると経理財務部員の意識や姿勢において、適切な財務報告に向けた責任感という点が必ずしも十分とは言えない、言い換えると経理財務部員としてのあるべき姿勢に欠けるところがあった点を指摘せざるを得ない。

特に経理処理上の誤りであることが疑われた場合の対応や、監査法人に対する姿勢については、結果的に大きな問題とはならなかったものの、目を覆いたくなるような社内でのやり取りも見られた。

さらに、このような経理財務部員に対し、その管理者たる CFO が十分な指導と意識付けを行えていなかったという点も同様である。

**【参考】 統制環境の例示**

- ・ 経営者は、信頼性のある財務報告を重視し、財務報告に係る内部統制の役割を含め、財務報告の基本方針を明確に示しているか。
- ・ 適切な経営理念や倫理規程に基づき、社内の制度が設計・運用され、原則を逸脱した行動が発見された場合には、適切に是正が行われるようになっているか。

## 第8 再発防止策

### 1 不正発注事案に関する3ラインモデルを踏まえた再発防止策

#### (1) 第1ラインの問題点に係る再発防止策

##### ア 発注前の承認手続の実施

これまでに指摘したように、インフルエンサー事業部においては、案件担当者の各発注行為につき、その発注内容、発注額及び発注先等を事前に吟味する仕組みがなく、これが不正発注行為の原因になったと指摘できることから、発注にあたっては、上長（キャプテンないしリーダー）が各発注行為の適切性を吟味した上で、これを承認する手続を履践することが重要である。

なお、案件が相当数あることに加え、一つの案件においても複数の発注行為がなされるという現状を踏まえれば、全発注行為について、かかる承認手続を履践することには時間的又は人間的な限界があるとも思われ、その場合には、過去の発注実績（成果物の実在性を含む。）等を踏まえて発注先を格付けし、各格付けにおいて、承認を必要とする発注額の価格帯を決定することにより、承認を必要とする発注行為を限定することも考えられる。

##### イ 成果物の実在性確認の徹底

インフルエンサー事業部長（キャプテン）においては、発注先から仕入れた成果物の実在性確認（検収ないし承認）を行うこととされていたものの、これが徹底されていたとはいえず、殊にクリエイターサポート業務名目等で発注した場合のように、そもそも目に見える形での成果物が観念し難い発注があることも踏まえ、同事業部長による成果物の実在性確認を徹底することはもとより、成果物が観念し難い発注については、案件担当者が当該発注業務の履行に係る証憑を発注先等から入手することを必須とすべきである。

##### ウ 事後的な発注行為の妥当性審査の追加

インフルエンサー事業部においては、毎月の売上及び発注の金額を確定する目的で、翌月に入って間もなく「商談確定作業」と称し、同事業部長が証憑書類との突合作業等を実施していることを踏まえ、この際に各発注行為の適切性をも確認することとし、事後的にも案件担当者による発注行為の妥当性を審査する仕組み（同審査に必要な人員の増加・確保を含む。）を講じる必要がある。

##### エ 案件担当者の定期的な交替の実施

同一ないし同種案件が継続することにより、不正発注行為の発見が遅れ、不正に及んだ期間が長くなり、会社に与える損害が膨大となることを防止するという観点からは、案件担当者を定期的に交替させることが考えられる。後任の案件担当者

が業務を引き継ぐことによって、不正の兆候を把握することを容易にする環境を構築することにより、これが不正発注行為を思いとどまらせるといった心理的な牽制となることも期待できる。

#### オ 発注先ごとの定期的な検証

本件における不正発注行為の態様を踏まえると、不正発注行為に使用された発注先を利用する者は特定の担当者に限られていたことから、上長において、定期的に発注先ごとの利用者（案件担当者）の偏り、急激な発注の金額の増加等を確認することにより、早期に不正発注行為の兆候を発見する体制を構築することが必要である<sup>[29]</sup>。

#### (2) 第2ラインの問題点に係る再発防止策

インフルエンサー事業部において、新規取引先として発注先を登録するにあたり、反社会的勢力該当性を審査していたことは先に述べたとおりであるが、これに加えて、取引先（発注先）の実態調査を実施することが重要であり、案件担当者に対し、調査に必要な事項を提供させる（その疑義の程度に応じて、当該取引先の SNS の稼働歴から登記事項証明書等の取寄せ等までが想定される。）ことが望ましい。

#### (3) 第3ラインの問題点に係る再発防止策

内部監査室が実施している内部監査において、不正発注に関するリスク評価がなされておらず、不正発注を検出することを目的とした監査手続が行われていないことはすでに指摘したとおりである。今後の内部監査計画の策定や同計画を踏まえた監査手続の実施にあたっては、悪意を持った担当者によって不適切な発注先が登録されたり、実在しない成果物があたかも納品されたかのように登録されたりする可能性をリスクとして認識し、不正発注の検出を目的とした監査手続として、発注先の実在性や、成果物の納品の有無についてサンプリング調査を行うなどの手続を定めることが考えられる。

## 2 会計上の誤謬に関する再発防止策

前記第6記載の原因分析を踏まえ、当委員会としては、再発防止策の方針を以下のとおり提言する。可能なものから迅速かつ着実に実施に移していくことが望まれる。

---

<sup>29</sup> なお、発注先の検証を実施する特定の業務部門を設置して、同部内で発注先を集中的に管理するといったセントラル・バイイングの考え方を反映した再発防止策も考えられるところ、発注内容が案件ごとに極めて特殊で汎用性が乏しいことから、発注先を限定することになじまないインフルエンサー事業部においては、その採用は難しいと考えられるものの、Fanicon 事業部においては、同種業務の発注先を管理することにより、その実効性が期待される。

### (1) Admin システムの見える化

前記第6・1のとおり、Admin システムの中身が経理財務部からは複雑なものになっており、経理財務部としては計算過程を容易に確かめる術がない。しかしながら、Admin システム上の数値や決済会社からのレポートにより算出されるあるべき残高と差異が発生した場合には、経理財務部は適切な経理処理のために「売掛金」「買掛金」「前受金」「決済手数料」等について、原因究明のための詳細分析を行う必要がある。そのため、ファンのID別の売上情報、コミュニティごとの売上情報、各コミュニティの売上種別ごとの分配金の料率、決済会社からの前受金の残高の計算ロジック等の基礎情報について、経理担当者が容易に検証可能になるようなシステム改修が必要であると考えられる。

### (2) Fanicon 事業の会計処理の再整理と統制強化

#### ア Fanicon 事業の会計処理の再整理

前記第6・2(1)のとおり、Fanicon 事業の会計処理は複雑なものとなっている。適切な会計処理を行うためには取引区分(サブスク、ポイント、EC、チケット)や本人代理人取引の区分等ごとの体系的な整理が必要となり、この整理を行った上で経理財務部員一人一人の理解を深めることが肝要である。

#### イ Admin システム外での経理処理に対する統制強化

前記第6・2(2)のとおり、一部 Admin システムの機能では対応しきれない取引が存在することから、手作業となり得る取引については事業部から経理財務部側に経理処理に必要な情報を網羅的に伝え、経理財務部は該当取引についてチェックを行う体制を構築すべきである。

また、上記の例外対応については、Admin システム上でフラグをつける機能を追加する等のシステム改修が必要であると考えられる。

### (3) 経理財務部の人員拡充

#### ア 経理業務リソースの拡充(質的観点)

前記第6・3(1)のとおり、Fanicon 事業の取引では会計面での検討を要する事象が多発している。このような場面において会計処理の妥当性をチェックできる人員の補充が不可欠である。特に経理財務部長が2023年6月に退職済みであり不在となるため、経理財務部長の補充は急務である。また、必要に応じて外部リソースの活用についても検討すべきである。

#### イ 経理業務リソースの拡充（量的観点）

前記第6・3（2）のとおり、質的な側面だけでなく、量的な経理業務リソースにも不足が生じている。経理財務部内において正確に会計処理を行うための検討作業や検証作業に関する社内リソースを十分に確保するため、人員の補充が必要である。

#### ウ 経理作業の手順書の整備

前記第6・3（3）のとおり、経理業務リソース不足は Fanicon 事業の経理処理についての実務的な手順書がないことが一因となっていると考えられる。そのため、取引の体系ごとに経理作業の手順書の作成を行い、個々の経理担当者に依存することなく、経理財務部全体としての体制の強化を図るべきである。

### （4）経理財務部・開発部門・事業部間における連携強化

#### ア 経理財務部・開発部門間における連携強化

前記第6・4（1）のとおり、経理財務部と開発部門での意思疎通が十分にできていない状況が見受けられた。経理財務部は開発部門にシステム改修の要望をする際に、開発部門が要件定義できる程度の深度ある具体化を行うことが肝要である。また、開発部門は、経理財務部にシステムに関する十分な知識が必ずしもないことを踏まえ、経理財務部に歩み寄ることが重要である。

#### イ 事業部・経理財務部における連携強化

前記第6・4（2）のとおり、事業部と経理財務部でも連携が不十分な状況があった。特に新たな取引を始める場合や、取引形態や取引条件の変更をする際にその傾向が強く見受けられた。そのため、事業部は新しいビジネスや取引を始める前に経理財務部に対しても事業理解を促し、経理財務部は事業部の新しいビジネスがスタートする前にあるべき会計処理の検討及び実行可能なプロセスの検討を行う体制を構築すべきである。

#### ウ 事業部・開発部門における連携強化

前記第6・4（3）のとおり、事業部及び開発部門の連携においても改善すべき点があると考えられる。事業部は新しいビジネスや取引を始める前に、Admin システムの枠外での対応となってしまう例外処理が想定される場合は、システム改修の必要性を開発部門へ伝達する必要がある、開発部門は事業部の目線をもった柔軟なシステム開発を試みる等の検討が必要であると考えられる。

## エ 経理財務部・開発部門・事業部における連携強化

さらに、これらの連携不足を解消する一案として、適切な経理処理に資するシステム開発を実現するため、経理財務部・開発部門・事業部の三者間において検討する会議体を新たに設け、進捗状況を取締役会に報告する等の仕組みを整備することも有用である。

## (5) 発注管理に関連する内部統制の構築

前記第6・5のとおり、発注管理に関連する内部統制が十分に仕組みとして構築されていないこともあり、結果的に費用の計上漏れが発生していた。そのため、発注した内容が適時適切に納品又は役務提供されているか、請求書が入手できているかを網羅的に管理するための発注管理の仕組みを構築するとともに、営業担当者自身によるセルフチェックの徹底、事業部長による管理・監督に関する内部統制の強化を図るべきである。

## (6) 経理財務部におけるチェック体制の強化

### ア 会計処理の事後的な検証体制の強化

前記第6・6(1)のとおり、Fanicon 事業以外でも経理担当者の理解不足やリソース不足により誤謬が発生している。Fanicon 事業の経理処理を適切に行うためにリソースの補充が必要であることは前述のとおりであるが、Fanicon 事業の経理処理に限らず、経理処理全体の検証体制を強化するために、リソースの補充が必要であると考えられる。また、個々の経理担当者のみが会計処理の根拠となる資料を保管しており、経理財務部内での共有ができていない状況が見受けられたため、経理財務部内での連携を強化する必要がある。

### イ 会計処理の事後的な検証のための証憑整備等

前記第6・6(2)のとおり、会計処理の事後的な検証のための証憑の管理が適切に行われていない点が見受けられた。個々の経理担当者のみで会計処理の根拠資料の管理を委ねることなく、経理財務部として経理財務部内の共有フォルダ等で適切な管理を行い、他の経理財務部員も容易にアクセスできる環境を構築する必要がある。

## 3 全社統制に関する提言

### (1) 不正発注を防止するための体制についての提言

#### ア 不正によるリスクを適切に評価・対応することの重要性についての意識強化

まず、経営陣における最大の問題点としては、性善説に基づいて不正発注のリスクを軽視しすぎていたことが挙げられる。採用に際してどれほど慎重に候補者を

選別したとしても、悪意のある従業員を採用してしまい社内で不正を働かれるリスクがあり得るのだということを認識しなければならない。経営陣がそのような健全な猜疑心を持つことによって、各ラインにおける実効的な不正防止体制を主体的に整備していくことが可能になる。

さらに、経営陣にあっては、不正のリスクの評価が不十分であったことと相まって、業務の迅速性、効率性を過度に重視する姿勢が見受けられたことも問題である。発注に際して、キャプテンによる発注時の承認手続の設置や、キャプテンによる納品物の検収の実効性を高める仕組みを設けた場合、従前のような迅速な取引先とのやり取りに支障を来たす事態が生じることも想定され得るところである。しかし、THECOO にあっては、売上を増大して企業規模拡大を図ることの一辺倒ではなく、上場企業としての不正防止体制の整備が求められている。経営陣はそのような意識に基づいて再発防止策を講じる必要があり、その一環として、不正防止のためのキャプテンの役割の明確化と、キャプテンがかかる役割を実際に果たしていけるように職務内容の明確化と人員の適正配置も行われていかなければならない。

とりわけ、上述したように、経営陣においては、本件不正発注事案の発覚前から不正発注のリスクを認識していた。これに対する対応が迅速に講じられていれば、本件不正発注事案をより早い段階で発見できた可能性は否定できず、同様の失敗を繰り返さないための経営陣の意識改革が求められる。そのためには、リスク管理の意識強化のための役員向けの一般的な研修等のほか、取締役らで不正リスクに関してテーマ設定して話し合うことや、外部の弁護士や公認会計士の招聘も考えられる。いずれにせよ、そういった学びの機会を定期的に持つといったことが重要であろう。

## イ 経営陣による内部監査機能の十分性の検証

当委員会としては、内部監査室のリソース（質・量）が不十分であると直ちには認めないが、まずは、経営陣が、現状の内部監査の体制で内部監査人が十分にモニタリング機能を発揮しているか検証すべきである。

もっとも、検証に先立つ問題として、現状経営陣自身が内部監査の重要性について十分な認識を有しているかについては疑問を呈さざるを得ない。前述のとおり、THECOO の内部監査体制については、前任の内部監査室の室員が 2022 年 3 月に退職してから、後任の室員が入社するまでの 6 か月もの間、内部監査担当の従業員が不在であったにもかかわらず、平良取締役は、何とか年度内に後任を補充できればよいだろうとの考えを有していたとのことである。経営陣が、内部監査が長期間行われない事態を容認していたこと自体、内部監査の重要性についての意識の欠如の表れである。

この点、例えば 2022 年度の内部監査に関しては、各事業部門に所属する従業員



にあつては内部監査の重要性を十分に認識せず、他方で、内部監査人においても入社から日が浅いこともあり、内部監査の意義を事業部門に説明する姿勢に欠けるところがあったと認められ、結果として、内部監査室と事業部門の間におけるミスコミュニケーションによって、必ずしも円滑に内部監査が実施されていなかったと見受けられた。

したがって、まずは経営陣自らが内部監査の重要性を再確認し、新たな認識をもって内部監査体制の検証を進めていく必要がある。各事業部門の従業員に対して、内部監査室の管掌役員である平良取締役自らが内部監査の重要性について啓発したり、そのための社内研修を実施すること等により、内部監査人が現場の理解・協力を得て円滑に内部監査を実行できる環境を整備していくことが求められる。

## (2) 適切な財務報告のための体制及び姿勢についての提言

財務報告のための体制として、前述の経理業務リソースについての質的・量的両面での拡充に加え、THECOO 経営陣においては、事業や収益の拡大に向けた事業戦略に併せて、経理財務部やそれを支える各種システムといった管理機能への資源配分の最適化を検討していただきたい。全社的な観点から考えると、成長途上にある企業で事業規模の拡大に伴い、各セクション、特に管理機能を担う人員のリソースが相対的に不足していくことは自明の話であり、とりわけ社歴の浅い上場企業においては、「攻め」と「守り」のバランスをとった経営資源の配分を不断に見直すことが必要であろう。

正しい財務情報を適時に開示するための体制の早期の構築にプライオリティを置いて、経営陣が自ら責任をもって対応するとともに、定期的に点検を行うことも必要である。

さらに、適切な財務報告に向けた意識・姿勢に関しては、まず、THECOO 経営陣には、当調査の結果を踏まえ、改めて上場企業に求められるインテグリティについて十分に協議と内省をしていただきたい。その上で、経営陣より全従業員に向けても今回の事案について十分に説明を行った上で、今後同様の問題を再発させないという強いメッセージを発信する必要がある。

特に決算開示を直接的に担う経理財務部員と各事業部で管理機能を担うキャプテン・リーダーには、適切な財務報告に向けた自らの役割や責務について十分に理解し、納得してもらうため、例えば会計面でのコンプライアンスを重視した内容の社内研修等を実施することが考えられる。また社内の意識変革に向け、これらについては、一過性ではない継続した改善活動が望まれるところである。

## 結語

### 独立調査委員会組成の経緯

当委員会は、「特別調査委員会」による調査（従業員による不正行為を契機とする調査）の過程で新たに判明した不適切な会計処理の疑義につき、監査法人から調査範囲を拡大して追加調査を行うよう要請があったことを受け、THECOO から独立した中立・公正な外部有識者委員のみで構成される「独立調査委員会」として新たに組成された。すなわち、前身となる特別調査委員会は、社内調査の結果を引き継ぎつつ、5月の全連休をフルに活用し全15回の委員会を重ねたところであったが、不適切な会計処理の疑義が判明するに至り、当委員会として再組成されるに至った。

当初の不正発注事案は、実行行為者2名及び未遂1名を含めると3名の従業員が関わっており、THECOOの従業員数に照らしても少なくない従業員が関わった事案であった。それ故、組織的な不正との疑いを持たれかねず、かつ、マネジメント層を含めた関与の有無等について疑義を生みかねない事案であった。さらに、新たな会計疑義に関する事象は、IPO準備会社時代の事象をも含むことから、とりわけマネジメント・オーバーライドの疑義等を生みかねない事案でもあった。それ故、当初の不正発注事案及び当委員会の調査における追加的な会計疑義に係る会計影響額の可能性次第では、過年度訂正処理についても必要となりかねない事案であった。

### 徹底した調査実施

当委員会は、特別調査委員会の調査を引き継ぎ、マネジメント層（過去退職者も含む。）の加担行為等への関与及び認識の有無につき、中立性・独立性・専門性をもった立場で、徹底的に調査した（デジタル・フォレンジックでは社内電子メールだけでなくチャットツール調査も行い、全従業員アンケートは不正発注事案及び本件会計疑義について2度実施し、発注権限者や関係者等に対して重要調査項目をヒアリングした。）。

その結果、本報告書記載のとおり、本件不正発注事案及び本件会計疑義につき、THECOOのマネジメント層が不正を主導するような事実は、一切、認められなかったことは明記しておきたい。また、THECOOのマネジメント層が本件不正発注事案及び本件会計疑義につき、意図的に見過ごしていた／意図的に不適切会計を行っていた、といったガバナンス上の問題を招来させるような事情が認められなかったことも記しておきたい。

しかしながら、その一方で、今後、THECOOが上場企業として市場との対話を通じていく中で、さらに、社会に新たな感動と価値を生み出す企業として持続的に成長するためには、少なくない課題があると当委員会は認識している。

### 課題認識

本件不正発注事案の発生原因の1つは、発注権限者たる第1ラインのオーナーが悪

意をもって巧妙な手口で不正を行おうとする確信犯的な存在であれば、不正発注をなし得てしまうことにある。すなわち、発注権限者の権限と裁量が大きく、特にインフルエンサー事業においては、代理店やインフルエンサー、クリエイターとの間で、クローズ的に案件を創ることができる。それ故、いわば「個人商店的」と評価できる状態となっており、それが、不正を発覚及び発見しづらくさせてしまった原因の 1 つと指摘できる。

それを防ぐ仕組みとしては、例えば、①定期的に発注内容の実在性を確認するだけでなく、その必要性・妥当性の検証を行う、②第 2 ラインにおいて新規発注先についての深度ある属性調査を行う、といった牽制機能の強化等を行うことが、まずは挙げられる。さらには、③インフルエンサー等とのコミュニケーションにつき、当該発注権限者以外の立場の者が、定期的に当該発注先とのコミュニケーションを図るなどといったある種の工夫を通じて、自然な形で牽制や発見統制を利かせるなどの対応を検討することが考えられる。

また、本件会計疑義の面では、本報告書にも記したとおり会計上の誤謬であり、意図的な不適切会計を行った事実は一切見出せなかったが、それでも、THECOO は過去 2021 年、2022 年と 2 度にもわたり決算訂正を公表していることも鑑みると、やはり、前述のとおり少なくない課題があるといわざるを得ない。内部統制の再構築、財務報告に係る統制環境の速やかな再構築が急務である。特に、会計リテラシーの面では、正確な収益認識と正確な決算の適時・的確な開示は、投資家保護の観点からは当然のことであり、上場企業としての基本中の基本である。正確な会計処理をないがしろにする企業に、企業成長を望むべくもない。

### いっそうの成長への強い期待

THECOO は、創業者らの従業員を信頼する想いのもと、個々の発注権限者の自主責任を最大限に尊重し、機動的な発注を通じたクリエイティビティの発揮を確保し、もってクライアントの期待に最大限応えることを旨としている。「自由と責任」のもと従業員の自主創造的な活動を促し、企業成長に邁進している過程にある THECOO において、内部統制の高度化を図ることは、機動的な創造性発揮とのトレードオフとなる面もあるが、上場企業である以上、当然なすべき挑戦であり、達成せねばならない課題であり、経営者に猛省と速やかな行動を強く求めたい。

当委員会は、ヒアリングを通じて、複数の新卒入社社員から THECOO に対する熱い想いを伺った。THECOO は多くの仲間が入社してくる、極めて活気ある成長企業である。これらの社員の想いのためにも、マネジメント層は、いっそう襟を正し、企業成長に邁進してほしい。

以 上