



2025年2月14日

各 位

会 社 名 株式会社トーシンホールディングス  
代表者名 代表取締役会長兼社長 石田 信文  
(コード：9444 東証スタンダード市場)  
問合せ先 取締役副社長兼管理部長  
総務人事担当 旭 萌々子  
(TEL. 052-262-1122)

### 第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2024年12月13日付「第三者委員設置のお知らせおよび2025年4月期第2四半期決算発表の延期および2025年4月期半期報告書の提出期限延長の申請検討に関するお知らせ」、2024年12月16日付「2025年4月期半期報告書の提出期限延長に関する承認のお知らせ」及び2024年12月20日付「第三者委員会の委員の選任に関するお知らせ」にて開示いたしましたとおり、「携帯電話契約における顧客への還元(キャッシュ・バック)の一部が未精算、未計上である」旨の匿名通報メールを受け、キャッシュ・バックの一部が未精算、未計上になっており残高に誤謬が存在する可能性があり、債務の網羅性及びキャッシュ・バックに係る会計処理について確認するため、外部専門家から構成される第三者委員会を設置し、調査を進めてまいりました。

当社は、2025年2月13日に第三者委員会より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。

### 記

#### 1. 第三者委員会の調査結果について

第三者委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書」(公開版)をご覧ください。なお、当該調査報告書においては、プライバシー及び機密情報等を保護する観点から、部分的な非開示措置を施しております。

#### 2. 今後の対応について

##### (1) 2025年4月期半期報告書の提出

当社は、2024年12月16日付「2025年4月期半期報告書の提出期限延長に関する承認のお知らせ」にてお知らせしましたとおり、延長後の提出期限である2025年2月14日までに2025年4月期半期報告書を提出いたします。

##### (2) 過年度の有価証券報告書及び決算短信等について

当社は、第三者委員会の調査結果を受けて、過年度の有価証券報告書及び内部統制報告書及び四半期報告書の訂正報告書の提出並びに決算短信の訂正を2025年2月14日までにを行う予定です。

株主・投資家の皆様をはじめとする関係者の皆様には、多大なご心配とご迷惑をおかけいたしますこと、深くお詫び申し上げます。

以上

株式会社トーシンホールディングス 御中

2025年2月13日

# 調査報告書

## (公開版)

株式会社トーシンホールディングス 調査委員会

委員長 中畑章生

委員 星野一郎

委員 矢野 直

### 目次

第1 当委員会の概要.....	5
1 当委員会の設置の経緯.....	5
2 当委員会の目的.....	5
3 当委員会の調査体制.....	6
(1) 当委員会の構成.....	6
(2) 調査補助者の選任.....	6
(3) 会社との連携.....	6
4 留意事項.....	6

(1) 調査目的との関係 .....	6
(2) 任意調査の限界 .....	6
(3) その他 .....	7
第2 調査の内容 .....	7
1 調査実施期間 .....	7
2 調査対象期間 .....	7
3 調査の方法 .....	7
(1) 関係資料の検討 .....	7
(2) データ分析 .....	7
(3) 内部統制の検討 .....	8
(4) 会計処理の検討 .....	8
(5) デジタル・フォレンジック .....	8
(6) 関係者に対するヒアリング .....	9
(7) ホットラインの設置 .....	9
(8) アンケート調査 .....	9
第3 調査の結果 .....	9
1 前提となる事実関係 .....	9
(1) 会社の概要 .....	9
(2) キャリアと代理店との関係等 .....	11
(3) TSHD、TSM 各階層の権限と責任等 .....	13
(4) キャッシュバックの一般的な流れ等 .....	13
2 当委員会が認定した事実関係 .....	14
(1) 認定事実 .....	14
(2) 事実認定に関する補足説明（経理担当取締役の関与について） .....	14
3 キャッシュバックにかかる債務の網羅性 .....	16
(1) 基準日後（2024年10月15日後）の支払状況 .....	16
(2) キャッシュバックの支払に端末値引を充当している可能性 .....	17
(3) 会社より提示を受けた支払遅延残高の支払状況 .....	18
(4) デジタル・フォレンジックによる調査 .....	18

(5) キャッシュバックの支払までのサイト分析.....	18
(6) 従業員に対するヒアリング及びアンケートの実施.....	21
4 キャッシュバックにかかる会計処理.....	21
(1) キャッシュバックの計上科目.....	21
(2) キャッシュバックの計上時期.....	21
5 類似する事象の有無の調査等.....	22
(1) アンケートの実施.....	22
(2) デジタル・フォレンジック.....	22
第4 調査の結果が過去の財務報告に与える影響.....	23
1 本件(キャッシュバック).....	23
2 本件に類似する事象.....	24
(1) 端末値引.....	24
(2) 不正契約とキャリアからの請求.....	24
(3) 社内におけるキャリアからの評価等級等の虚偽報告.....	24
第5 発生原因の分析.....	24
1 はじめに.....	24
2 背景事情(業界を取り巻く環境).....	25
3 各要因.....	25
(1) 会長の影響力と結果重視の企業風土の存在.....	25
(2) 会社全体のコンプライアンス意識の不足.....	26
(3) 取締役会及び監査役会の実効性欠如.....	26
(4) 不十分な職務分掌の未改善.....	27
(5) 内部監査室のモニタリング不足.....	27
(6) 現金主義による発見の遅れと経理規程の未策定.....	27
4 背景事情及び各要因を踏まえた分析.....	28
(1) はじめに.....	28
(2) 2022年頃にキャリアからの入金が以前よりも少なくなってきた点.....	28
(3) 2022年8月以降経理担当取締役が営業部門も兼務した点.....	28
(4) 2023年3月以降のキャッシュバックの増加.....	28

(5) 2023年6月の会長によるキャッシュバック申請の却下及び経理担当取締役による キャッシュバックの管理・調整.....	29
(6) 2024年2月にキャッシュバックの抑制策について取締役会に報告がされたこと..	29
5  まとめ .....	29
第6 再発防止策の提言 .....	30
1 リーダーシップ・コミュニケーションの再考.....	30
2 コンプライアンスを徹底した経営姿勢.....	30
3 取締役会及び監査役会の実効性確保.....	30
(1) 取締役会 .....	30
(2) 監査役会 .....	30
4 担当取締役の職責の見直し（適切な分掌） .....	31
5 内部監査室のモニタリング機能の向上.....	31
6 経理規程の策定と継続的な見直し .....	31
7 有効な内部通報制度の構築.....	31

略称・定義一覧

略称・呼称	法人・個人名・役職名等
TSHD（単に会社ということもある）	株式会社トーシンホールディングス
TSM（単に会社ということもある）	株式会社トーシンモバイル
会長	a氏（TSHD及びTSMの代表取締役）
エンドユーザー	店舗における端末等の購買者
営業課	TSMの営業部・営業課
経理財務課	TSHDの管理部・経理財務課 （2024年4月以降、経理財務課は、経理課と財務課とに分かれたが、本報告書上はその時期を問わず経理財務課として統一して記載する）
経理担当取締役	b氏（TSHDの取締役及びTSMの監査役）
C	c社のサービスブランド
D	d社のサービスブランド
キャリア	C及びD
モバイル直営事業	会社がキャリアの一次代理店として行う移動体通信関連事業

モバイル代理事業	会社が二次代理店を通じて行う移動体通信関連事業
キャッシュバック	モバイル直営事業において主に回線契約を締結したエンドユーザーへ実施する現預金の支払
前任監査人	e社(2024年4月期までTSHDの会計監査人)
現監査人	f社(2025年4月期からTSHDの会計監査人)
店舗	TSMが運営管理する販売店(Cショップ及びDショップ)

## 第1 当委員会の概要

### 1 当委員会の設置の経緯

- (1) 2024年10月6日、同年4月期(2023年5月1日から2024年4月30日までの第38期)までTSHDの会計監査を行っていた前任監査人のホームページ宛てに、1年以上前から1億円以上のキャッシュバックの未払金があり、決算担当取締役がこれを知りながら意図的に隠ぺいしたこと等を指摘する趣旨のメールが送信された。

TSHDは、2023年頃から、想定よりもキャリアからの入金が少ないことの原因等を継続的に調査していたが、前記メールを受け、さらに各種調査を行い、その結果、TSHDが想定していた以上のキャッシュバックが現場で行われていた可能性があること、当該キャッシュバックの一部がエンドユーザーに対して未払となっていること、これらの内容が決算上適切に反映されていない可能性を認識するに至った。

- (2) そこで、TSHDは、同年12月13日付けで「第三者委員会設置のお知らせおよび2025年4月期第2四半期決算発表の延期および2025年4月期半期報告書の提出期限延長の申請検討に関するお知らせ」を適時開示し、同年16日に予定していた決算発表を延期し、報告書も提出期限の延長を検討していること、債務の網羅性及びキャッシュバックにかかる会計処理について確認する必要があるとの会計監査人の判断を受け、第三者委員会を設置して、調査を行うこと等をリリースした。その後、TSHDは、同月20日付けで「第三者委員会の委員の選任に関するお知らせ」を適時開示し、当委員会の委員が選任された。

### 2 当委員会の目的

- (1) 当委員会の目的は、

- ア 社内調査により判明した本事案(第1(1)記載の各事実等)にかかる事実関係調査
- イ 本件に類似する事象の有無の調査
- ウ 再発防止策の検討・提言
- エ その他、第三者委員会が必要と認めた事項である。

なお、アは、具体的には、①キャッシュバックにかかる債務の網羅性、②キャッシュバックにかかる会計処理についての確認である。

- (2) 以下の点は、本調査の対象外である。

- ア リゾート事業や不動産事業を含む、モバイル直営事業以外の事業の検討<sup>1</sup>
- イ 本件に関連する行為や契約等の適法性
- ウ 各店舗において実施された端末値引及びキャッシュバックが、各店長の権限を越えて行われたものであるかどうかについての評価

### 3 当委員会の調査体制

#### (1) 当委員会の構成

当委員会は、委員長及び委員 2 名により構成される。

委員長 中畑章生 (弁護士 弁護士法人オールスター)

委員 星野一郎 (弁護士 弁護士法人オールスター)

委員 矢野直 (公認会計士・税理士 矢野公認会計士事務所)

矢野直は、過去に会社からの具体的な業務を受任したことはなく、利害関係のない外部専門家である。中畑章生及び星野一郎は、所属する法律事務所と会社の間で過去に顧問契約があったものの、委員就任時点では顧問契約は終了しており、また、本件への関与はなく、会社は、過去の経験に照らして会社の実情について一定の知識を有していること等から、本事案の解明、再発防止策の提言等において適切な人選であると判断し、矢野直もこれを承認したものである。このように、当委員会の構成は、日本弁護士会連合会策定の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」の内容を満たしたものとなっている。

#### (2) 調査補助者の選任

当委員会は、以下に記載の 2 名に加え、5 名の公認会計士を調査補助者として選任した。

・藤居幸祐 (CDFP-P・税理士・公認不正検査士 藤居税理士事務所)

・寺町雅人 (公認会計士・税理士 寺町公認会計士事務所)

#### (3) 会社との連携

会社は、当委員会の設置に先立って本件に関して調査を行っていたことから、当委員会は、会社から社内調査の状況の報告を受けるとともに、会社が収集した資料の提供を受け、さらには会社との協議、役員を含む関係者へのヒアリングの日程調整、ヒアリングの実施等を行い、事実解明に必要な限度で、会社と連携した。

### 4 留意事項

本調査及び本調査報告書は、以下の各事項を前提とするものである。

#### (1) 調査目的との関係

本調査の目的は、前記 2(1)に限定され、前記 2(2)記載の事項は、目的の範囲外である。

#### (2) 任意調査の限界

本調査は、限られた時間の中で、会社から任意に提供を受けた関係書類及びヒアリング等を前提として実施されたものであり、言うまでもなく直接強制又は間接強制の強制力を伴うものではなく、仮に関係当局が法令上の権限に基づいて調査・検査を行った場合には

---

<sup>1</sup> 後記第 3 に記載の内容を踏まえ、二次代理店には直接会社の支配は及ばないことも鑑み、当委員会はモバイル代理事業を本調査の対象外としている。

当委員会の認定とは異なる事実関係が明らかとなる可能性がある。

(3) その他

本調査においては、後記のとおり会社から関係資料の提出を受け、また、関係者に対するヒアリング等も実施したが、キャッシュバックに直接関与していた可能性のある従業員の多数は本調査時点で退職していた。当委員会は、同人らの一部に、調査への協力を求める書面を送付したが、面談等の実施は実現できず、協力は得られなかった。当時の状況をよく知る元従業員らから提供される情報や資料等によっては、当委員会の認定とは異なる事実関係が明らかとなる可能性がある。

## 第2 調査の内容

### 1 調査実施期間

当委員会は、当委員会が設置された2024年12月20日から2025年2月13日までの間、本調査を実施した。

### 2 調査対象期間

当委員会は、当初調査対象期間を幅広く設定して調査を進めていたが、調査の過程において、2023年3月以降店舗のキャッシュバックの金額が増加し、その後会長と経理担当取締役間のキャッシュバックの申請却下に関するやりとりがあったことを把握した。また、当委員会は、後記のとおり、キャッシュバックの支払までのサイト分析を実施した結果、2023年3月当初は概ね3ヶ月程度であったキャッシュバックの支払までの期間が、2023年7月以降次第に伸びていく傾向があることを把握した（いずれも第3以下を参照）。

当委員会は、以上の点を踏まえ、本件に関する基本的な調査対象期間を2023年3月以降としつつ、その経緯や背景、原因分析のために必要な限度で、それ以外の期間についても必要な調査を実施した。その期間は、後記第3以下に個別に言及したとおりである。

### 3 調査の方法

当委員会は、以下の各調査を実施した。

#### (1) 関係資料の検討

当委員会は、会社に対し、随時、分析・検討が必要となると考えた資料（多岐にわたるが、会社の組織図、取締役会や監査役会の議事録や関連資料、各店舗の営業日報等）の開示を依頼し、その開示を受けて内容を検討した。

#### (2) データ分析

##### ア 基準日（2024年10月15日）後の支払状況

当委員会は、会社が、支払が遅延していたキャッシュバックについて2024年10月15日（Cは10月11日、Dは10月15日であるが、以下合わせて「基準日」という。）にまとめて支払った事実を認定した（別紙1「経過一覧表」参照）。したがって、当委員会は、同日までに期日が到来しているキャッシュバックについて、同日以降の追加の支払状況も検証した。

##### イ 会社より提示を受けた支払遅延残高の支払状況

当委員会は、キャッシュバックの支払遅延残高を管理している「翌月以降繰越（次月繰越）」の存在を把握したため、会社より最終の「翌月以降繰越（次月繰越）」帳票を入手し、記載された取引の支払状況を検証した。

ウ キャッシュバックの支払までのサイト分析

当委員会は、2023年3月から2024年11月までの「キャッシュバックの支払データ」を入手し、対応する総勘定元帳との整合性の検討及び「キャッシュバックの支払データ」に記載された購入日（キャッシュバックの発生の原因となる端末等の取引日）の平均を算出し、平均購入日から支払日までの支払サイトを分析した。

(3) 内部統制の検討

ア 全社的な内部統制

当委員会は、会社の統制環境や、営業部での各店舗の管理、取締役会でのモバイル直営事業に関する管理の状況を把握するため、営業部の担当者、店舗の店長、現在及び過去の取締役、監査役に対してヒアリングを行うとともに、会社に対し、取締役会や監査役会の議事録、損益管理資料等の開示を依頼し、その開示を受けて内容を検討した。

イ 業務プロセスに係る内部統制

当委員会は、キャッシュバックの申請から支払までの流れを把握するため、経理担当取締役、店舗の店長、キャッシュバック業務にかかる営業課及び経理財務課の実務担当者に対してヒアリングを行うとともに、会社に対し、財務報告に係る内部統制の評価において会社が作成した業務記述書、業務の流れ図、リスクと統制の対応表及び統制に関連する各種資料の開示を依頼し、その開示を受けて内容を検討した。

(4) 会計処理の検討

当委員会は、キャッシュバックの計上を含む、会社の「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）（以下、「収益認識会計基準」という。）の適用状況を把握するため、経理担当取締役に対してヒアリングを行うとともに、前任監査人及び現監査人それぞれと意見交換を行った。また、同業他社が公表している有価証券報告書を閲覧し、同業他社におけるキャリアの代理店としての取次業務にかかる会計処理の動向を調査した。

当委員会は、会社に対し、関連する契約書類や会計データ等の開示を依頼し、その開示を受けて会計上の顧客との契約や契約における履行義務の識別を中心に、収益認識会計基準への当てはめを行った。

(5) デジタル・フォレンジック

当委員会は、調査補助者に指示して、TSHD及びTSMの役員5名に貸与されるパソコン・iPad、クラウドメール、TSM直営店舗12店に設置されたパソコン並びにTSHD営業部（モバイル事業課）、TSHD管理部（経理財務課）がそれぞれ利用するファイルサーバーから、本調査の証拠になり得る電子データの保全を実施した。その上で、当委員会は、2022年5月から2024年12月（直近）までの期間のメール、ドキュメントファイル及びTSHD申請承認システムのログを対象として、キーワード検索などの方法によって絞り込んだ8,686件のデータについて、レビューを行った。

詳細は、別紙2「デジタル・フォレンジック調査の概要」に記載のとおりである。

(6) 関係者に対するヒアリング

当委員会は、調査期間中、会長をはじめ、TSHD 及び TSM の現在及び過去の取締役、監査役、さらには店舗の店長、キャッシュバック業務にかかる営業課及び経理財務課の実務担当者等について、直接又はウェブ会議の方法により、ヒアリングを行った。また、本件及びその背景事情について一定の認識を有すると想定された 2022～2024 年当時の営業課の次長・係長 ■名に対しては、同人らが本調査時点で現在いずれも退職しているため、個別に面談を求める内容の書面を送付したが、調査への協力は得られなかった。

当委員会は、調査対象期間に係る TSHD の会計監査を担当した会計監査人 2 法人にもヒアリングを実施した。会計監査人は、調査対象期間始期の 2023 年 3 月を含む 2023 年 4 月期及び 2024 年 4 月期は e 社（前任監査人）であり、その後、2025 年 4 月期は f 社（現監査人）である。両会計監査人には、監査の実施状況の概要、識別した監査上のリスクの概要、監査業務の引継ぎ状況の概要等について、直接又はウェブ会議の方法により、ヒアリングを行った。

(7) ホットラインの設置

当委員会は、2024 年 12 月 26 日、従業員や関係者から広く情報の提供を募る趣旨で、専用のホットライン（専用のメールアドレス）を作成し、TSHD の HP に掲載した。

(8) アンケート調査

当委員会は、本件事案の原因分析に資する情報の収集と本件に類似する事案の有無の確認を目的として、モバイル直営事業に関連する TSHD 及び TSM の管理職を含む正社員 44 名及び派遣社員 6 名を含めた合計 50 名を対象に、匿名式の社内アンケートを実施した。

アンケートの主な内容は、エンドユーザーに対するキャッシュバックの未精算、未計上に関する役員及び従業員からの指示等の有無、その目的、類似の不適切な行動の有無、そして当委員会に関する社内の情報取扱い方法等である。

アンケートは、当委員会が構築したオンライン環境のアンケートサイトを利用した。回答期間を 1 回目は 2025 年 1 月 10 日から同年 1 月 16 日までの間、2 回目は 2025 年 1 月 26 日から同年 1 月 28 日までの間として設定、回答を受領して必要なフォローアップを実施した。回収率は、1 回目が 36%、2 回目が 28%であった。

### 第 3 調査の結果

#### 1 前提となる事実関係

以下の事実は、一般的に明らかな事実又は前記第 2 の 3 の調査の結果から容易に認定できる事実である。

(1) 会社の概要

ア TSHD は、1988 年に設立された株式会社であり、移動体通信機器の販売・取次等の他、ゴルフ場の運営や不動産業等を行っている。

イ TSM は、2018 年に設立された移動体通信機器の販売・取次等を業とする株式会社であり、TSHD の完全子会社として、複数の店舗を展開し、c 社、d 社（D）の携帯電話・スマートフォンの販売代理店業を行っている。

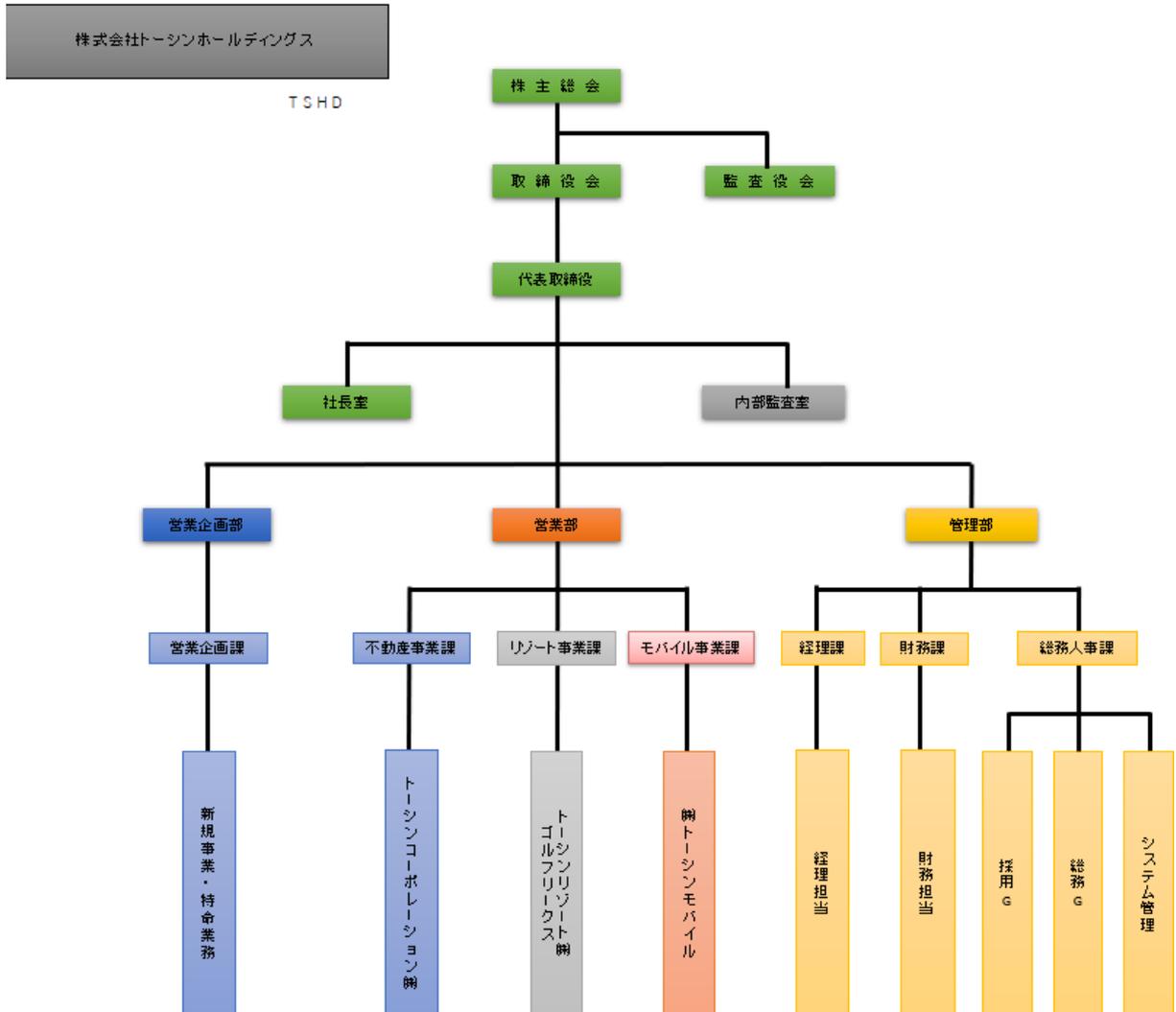
ウ TSHD の役員構成

両社は、役員構成においてかなりの重なりが見られ、また、TSHD の創業者である会

長は、一部期間を除き、継続して両社の代表取締役を務めている。

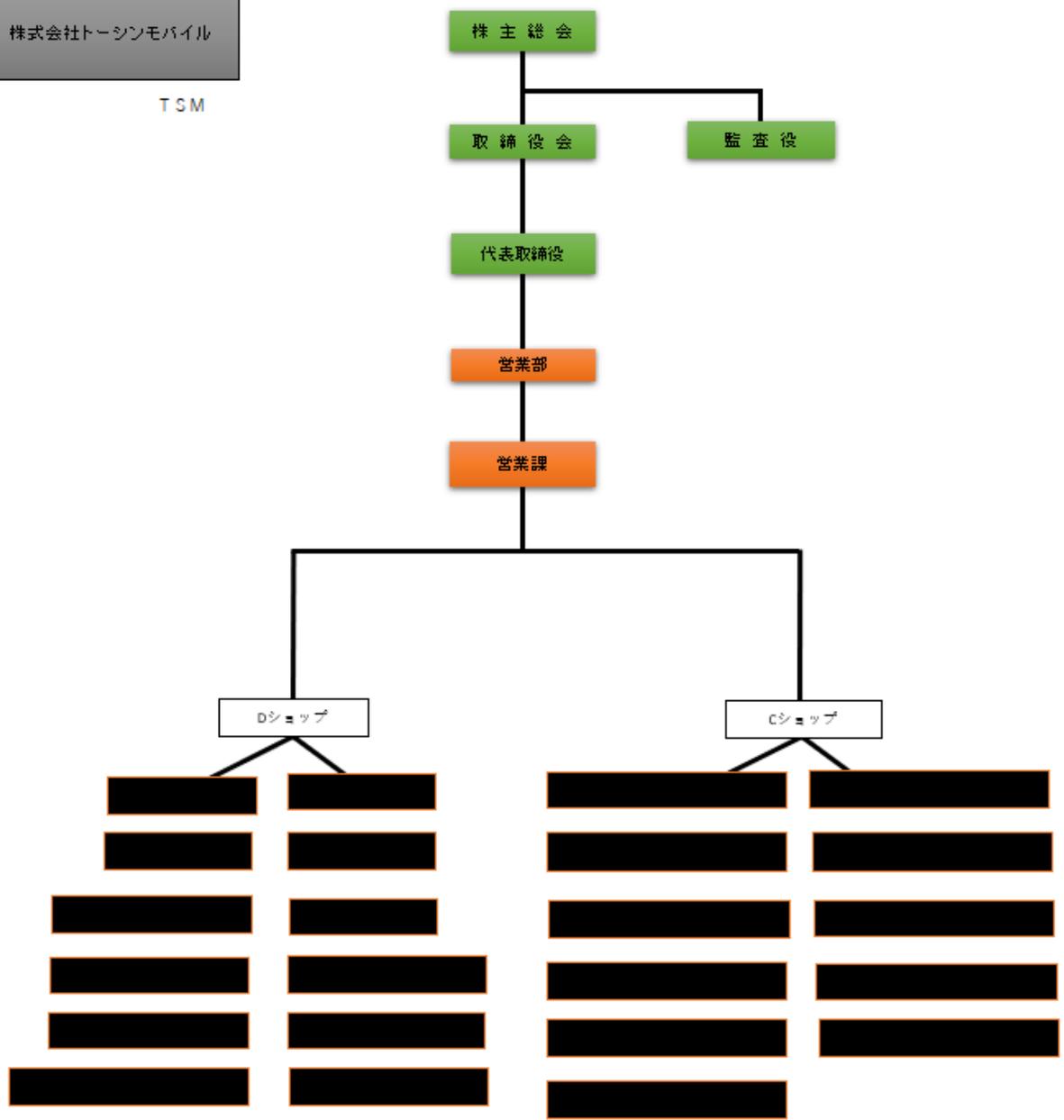
エ 組織図（2024年11月30日時点）

TSHD、TSM の組織図は、以下のとおりである。なお、2024年3月以前は、経理課と財務課は、経理財務課という一つの課であった。



株式会社トーションモバイル

TSM



(2) キャリアと代理店との関係等

ア 端末販売の仕組み等

キャリアは、TSM に対し、端末を販売し、TSM は、各店舗を通じて、予めキャリアから仕入れた端末のほか、キャリアの代理店として、回線や付属商材等の契約を締結する業務（代理店業務）を行っている。なお、本調査の対象外ではあるが、TSM が一次代理店となるこのような場合だけではなく、さらに別の会社と代理店契約を締結して二次代理店を通じて端末等を販売する場合もあった。TSM が契約していたキャリアは、2社（C,D）である。

端末の販売においては、代理店が在庫を販売すると、①エンドユーザーが一括支払（現金、クレジットカード払いを問わず）で端末を購入した場合は、エンドユーザーか

ら代理店に直接代金が入り、②割賦により購入した場合は、キャリアから割賦代金相当額が代理店に後日入金されることとなる。

また、代理店は、前記業務のほか、エンドユーザーがキャリアに支払う利用料金の代行収納、エンドユーザーが店舗でチャージした各ポイント相当額の代行収納も行っている。

以上をまとめると、キャリアが代理店に支払う代金としては、①契約手続に関する事務手数料、②販売に関するインセンティブ（販売奨励金及び販売支援金）、③端末代金相当額（割賦販売の場合）、があり、代理店がキャリアに支払う代金としては、①端末の仕入代金、②預かり金（利用料金の代行収納額、各ポイント相当額の代行収納額）、になる。

#### イ キャリアにおけるオーナー・店舗の評価（等級）制度

携帯電話の契約パターンは、①端末のみ契約（機種変更など）、②回線のみ契約（SIM だけ）、③端末+回線の契約に大別されるところ、各キャリアは、代理店契約を締結する会社（代理店）それ自体や各店舗を、月単位の業績をもとに所定の基準（契約件数、回線契約に付随する副商材販売に関するポイント等、諸般の事情が複雑に加味され、考慮されている。）で評価し、その基準（以下では、「等級」という。基本的には複数の月の業績に応じて等級が変動する。）に応じて会社に支払われる事務手数料、インセンティブ（販売奨励金及び販売支援金）が変動する仕組みが採用されている。つまり、エンドユーザーと全く同じ契約をしたとしても、代理店の等級（代理店としての TSM のキャリアから見た評価）、店舗の等級（各店舗ごとのキャリアからみた評価）によってキャリアから会社に支払われる手数料等の額に違いが出ることになる。

したがって、会社としては、会社の利益を最大化するためには、各店舗及び会社としてのキャリアからの評価（等級）を高めることが必要となる。

なお、等級評価にあたっては、一般的に、エンドユーザーとの間で新規に回線の契約をした件数よりも、他のキャリアから同じ番号を維持したまま乗り換えた件数（Mobile Number Portability）（いわゆる MNP）の方が、評価ポイントが高いとされていた。

#### ウ キャリアからの目標の指示等

各キャリアと営業課は、定期的（毎月あるいは毎週）に、定例会議を行っており、この場では、キャリアから店舗ごとの等級や達成すべき目標（契約件数等）が具体的な数値で示され、かつ、その達成のための具体的な活動についても指示や提案がされることが通例となっていた。

また、キャリアは、正常な取引実態、利用実態を伴わない不正な契約（以下「不正契約」という。）を把握するための端緒として、

（ ）や（ ）等の指標を用いて各代理店の動向を注視し、これらの率が一定割合を超えて高い場合等は、店舗の等級を降格させる等の処置を行うことがあった。

したがって、会社としては、各種業法の遵守や、等級降格を導くような不正な契約をしないことを基本的な方針としつつ、会社の利益を最大化するためにキャリアからの指示を実行し、目標を達成して所定の等級を維持向上することが必要であった。

(3) TSHD、TSM 各階層の権限と責任等

ア キャリアからの目標による意思決定と営業会議

TSHD (TSM) においては、会社が、予め店舗ごとに一定の経費を想定した上で、具体的な数字又は等級を維持向上するよう、C、D 各キャリアの担当者（年度によって異なるが、各キャリア担当者は営業課の次長や係長が務めることが多かった。以下「統括」という。）に目標を指示していた。

会社においては、月 1 回、各事業の担当者が出席する営業会議が本社で開催されていた。同会議においては、各部門の利益や売上といった数字に関し、会社からの指示、目標の達成度合いの確認、進捗管理作業等が行われていた。

イ 統括による目標設定等

統括は、前記会社からの目標のほか、キャリアからの目標（前記(2)ウ）を踏まえ、一定の調整の上、各店舗に具体的な目標を指示し、各店舗の業績（目標）の管理権限・責任を負っていた。このように、統括は、本社と各店舗との橋渡し役・つなぎ役・中間管理職的な役割を担っていた。

ウ 店長と店長会議

各店舗の店長は、統括から指示された目標を達成する責任を負っていた。また、キャリアごとに、週 1 回、統括と各店舗の店長が出席する店長会議が行われており、その場で、各店舗の目標達成度合いの確認や、後記するキャッシュバック・端末値引についての指示等が行われていた。

なお、店長には営業会議への出席義務はないものの、目標が未達である場合、本社に呼び出されて会長から叱責を受けることがあった。

エ 取締役会・監査役会

TSHD では、月に 1 回、30 分程度、役員（監査役を含む）が集合して会社の方針や営業成績等についての報告が行われる場（取締役会）が設けられていたが、キャッシュバック等の具体的施策等について個別具体的に共有・協議されることはなく、もっぱら各事業の利益状況等についての数字上の報告がされる場であった。

また、取締役会の後、30 分程度、監査役らによる監査役会が開催されることが通例であった。

オ 内部監査室

内部監査室は、あらかじめ準備されたチェックリスト及び会長の個別の指示に基づいて定期的に店舗を訪問し、その結果を内部監査報告書として監査役会に提出・報告していた。

(4) キャッシュバックの一般的な流れ等

（細かい手続等は時期によって異なるが、以下は 2023 年 6 月頃の一般的な手続について記載したものである。）

ア 会社では、店舗を介して、回線契約をエンドユーザーと締結するにあたり、キャリアからの一定のインセンティブの入金を原資とし、エンドユーザーに対し、一定の金額を回線契約等の後に口座振込の方法等で還元するという、いわゆるキャッシュバックが日常的に行われていた。

イ キャッシュバックの申請から支払までの流れ

各店舗には、キャッシュバックを約束したエンドユーザーに対して、キャッシュバッ

クの金額を記載することが予定されている「購入特典受領書」が用意されており、エンドユーザーとの契約時に、契約の種類等に応じ、還元金額が決定されていた。ただし、還元金額の決定権者が誰なのかについて、この当時、社内で明文化されたものはなかった。

エンドユーザーは、交付を受けた前記書面の下部の QR コードを読み取って、「キャッシュバック用メールアドレス登録」のサイトにアクセスして自らキャッシュバック用メールアドレスを登録し、登録メール宛てに送付されたメールに口座番号等必要事項を記載して情報を送信する。

なお、購入特典受領書には、2 か月以内にメールアドレスを登録すること、2 か月以内にメールでの連絡が確認できない場合、振込ができない旨が記載されていた。

店舗は、エンドユーザーに対するキャッシュバックの支払情報をエクセルでまとめ、ワークフローシステムに購入特典受領書の上部の PDF ファイルを添付して会社本部（営業課）に提出、かつ、購入特典受領書の上（受領書）を月に 1 回、宅配便で会社本部（経理財務課）に送付する。

その後、営業課及び経理財務課の事務担当者は、エンドユーザーからのメール情報と、店舗からの情報を照合し、申込番号等に誤りがないかを確認ののち、営業課において、オンライン申請の方法により、支払の社内稟議を申請する。同申請は、各キャリアの統括の確認、経理担当取締役の承認を経て、最終決裁者である会長の承認決裁をもって支払が承認されることとなる。なお、TSHD 及び TSM の申請・確認・決裁は、そのほとんどがドルフィンというオンラインの決裁システムが利用されており、決裁権者は、申請に対する承認、却下（コメントを付することができる。）をオンライン上で行うことができる。申請が却下された場合、申請は申請者に差し戻されることになる。

支払の時期については、原則的には、エンドユーザーがメールを送信してから、購入特典受領書の下部に記載の所定の期間にエンドユーザーに振込む方法で、支払（キャッシュバック）の実行がされることになっていた。この所定の期間は、時期によって異なり、購入特典受領書のひな型によれば、調査対象期間を含む 2023 年 1 月 1 日以降は「返信後、約 3 ヶ月～4 ヶ月間程度で振込」とされ、直近の 2024 年 8 月 10 日以降は「返信後、約 5 ヶ月～7 ヶ月間程度で振込」とされていた。

なお、この支払時期が記載された購入特典受領書の下部は、購入時に、購入日、振込金額合計、値引金額合計、IMEI（国際移動体装置識別番号）もしくは申込番号等を記入、切離しされた後、エンドユーザーに交付され、会社にはその写しは残されない。

## 2 当委員会が認定した事実関係

### (1) 認定事実

前記 1 のほか、当委員会が認定した基本的な事実関係は、別紙 1「経過一覧表」のとおりである。なお、報告書第 1 の 1(1)の記載（1 億円の未払金）等含め、本件に関する会計処理への影響については、後記第 4 に記載のとおりである。

### (2) 事実認定に関する補足説明（経理担当取締役の関与について）

ア 当委員会の事実認定のうち、経理担当取締役の関与を肯定した点（別紙 1「経過一覧表」2023 年 6 月の認定にかかる部分）について、経理担当取締役は、ヒアリング中、以下カ記載の趣旨の供述をするので、本件に関する経理担当取締役の関与の有無が、本

調査における原因分析上重要な点であることに鑑み、事実認定に関する補足説明をする。

イ 経理財務課及び営業課の関与を裏付ける客観証拠の存在

別紙 1「経過一覧表」のとおり、経理財務課の事務担当者は、2023 年 3 月頃以降から、店舗から本部にあがってくるキャッシュバック金額が増加し、徐々に会社の預金残高が不足する可能性を踏まえ、担当であり上長にあたる経理担当取締役と相談した事実が認められるところ、当該キャッシュバックの申請にあたって、毎月の支払額が経理財務課、営業課双方の関与のもとで管理・調整（すなわち、毎月の支払額を店舗から上がってきた金額全てにするのではなく、その一部分とし、残部を翌月以降の支払に繰り延べること以下同じ。）されていた点については、当時作成された複数のエクセルシート（管理・調整した数値の管理表）の存在が認められ、この頃以降、各課担当者が同表に基づいてキャッシュバックの管理・調整を行っていた事実が優に認められる。

ウ 経理財務課からの指示を示唆する関係者の供述

本調査において、前記キャッシュバックの管理・調整については、その指示が経理財務課からなされたことを示唆する複数の供述が確認された（なお、同取締役からの指示があったとまで明言する供述は得られなかった。）。この供述の信用性について検討すると、まず、前記 1 で認定したキャッシュバック申請の決裁ルート等に照らせば、支払実務を担う経理財務課が一定の関与をすることは、自然かつ合理的なものである。次に、前記各供述は、その内容、両課が調整を行い始めた時期等、主要部分についても概ね一致しており、かつ、前記イ記載の両課が関与したエクセルデータの存在とも整合する。また、個々の供述者に、キャッシュバックの調整について不当に自己の責任を回避したり、経理担当取締役や、営業課に所属した退職者その他の第三者に責任の転嫁を試みているといった事情等も認められない。

したがって、これら関係者の各供述は、十分信用するに足りる。

エ 当時の経理担当取締役の地位及び権限

認定事実によれば、キャッシュバックの調整が行われた 2023 年当時、経理担当取締役は、経理担当として、会長の最終決裁に先立ち、キャッシュバックにかかる稟議承認を確認する承認者たる地位を有していた。それと同時に、同取締役は、営業課の担当も兼任していたことが認められる。このような同取締役の地位・権限に照らせば、同取締役がキャッシュバックの管理・調整について経理財務課、営業課に対して一定の権限を行使し、キャッシュバックの管理・調整に関与することは極めて容易である。現に、別紙 1「経過一覧表」（2024 年 2 月 9 日頃）認定のとおり、同取締役は、キャッシュバックを必要最低限度に「抑制」することについて、その経緯も含め取締役会報告事項に記載をしたことが認められる。すなわち、同取締役は、キャッシュバックの「抑制」について自らの担当業務であることを認識の上、取締役としての地位に基づき、一定の業務を執行していたことが認められる。

他方、関係者の供述を踏まえても、同取締役のほか、キャッシュバックの管理・調整に関して一定の主導的な役割を果たした者の存在はうかがわれなかった。

なお、当時の統括をはじめとする営業課に所属した退職者らについては、不正契約等に何らかの関与をした可能性は一定程度うかがわれるものの、同事実と、キャッシュバックの支払調整への指示・関与の事実とは、別個の事実として捉えられるものであるところ、後者に関し営業課が経理財務課と連携することなくキャッシュバックの調整を実施することは前記認定の稟議申請のルート等に照らして困難であることを踏まえると、

退職者らがキャッシュバックの管理・調整に関して何らかの関与をした可能性があるとしても、キャッシュバックの管理・調整に関し主導的・積極的に指示をした等の事実は認めることができない。

#### オ 経理担当取締役の立場から見た動機

認定事実によれば、経理担当取締役は、会長からキャッシュバックの稟議申請を却下されたこともあったことからすれば、会長に対するキャッシュバックの申請の承認決裁を円滑に進めるため、キャッシュバックの管理・調整を行う動機が十分にあったといえることができる。

#### カ 経理担当取締役の弁解について

経理担当取締役は、キャッシュバックの管理・調整の指示について明確にこれを否定し、営業課の統括（退職者ら）が指示・決定した事項ではないかと述べる一方、当時からキャッシュバックの調整が行われており、かつ、そのことを黙認していたこと自体は認めている。しかしながら、本調査により得られたすべての資料を検討しても、キャッシュバックの管理・調整について営業課が主導的な役割を果たした（指示をした）事実は認められない。また、経理担当取締役の関与なく経理財務課の事務担当者のみがキャッシュバックの調整に関与したとの事実も認めることはできない。

また、経理担当取締役は、キャッシュバック支払額の管理・調整が起きた背景について、店舗から適切なタイミングで購入特典受領書が提出されない、あるいは店舗からのキャッシュバック申請に不備が生じていたとも述べるが、後記各調査の結果、店舗側を要因とした支払遅延は生じうるものの、全体の支払遅延に占める割合はごくわずかであり、支払遅延の主たる要因となっていたとは考え難い。

#### キ まとめ

以上アないしオに述べたところを総合的に考慮し、かつ、前記カのとおり、経理担当取締役の弁解について、少なくともキャッシュバックの管理・調整が営業課の統括の指示によるものであるという部分については、にわかに信用し難いものであることを踏まえ、当委員会は、別紙 1「経過一覧表」のとおり、キャッシュバックの支払額や支払時期の管理・調整については、経理担当取締役の関与があった、との事実を認定したものである。もっとも、明確な指示を裏付ける客観証拠が収集されなかったこと、前記経理担当取締役の供述内容及び退職者からのヒアリング等が実施できなかったこと等の事情により、本委員会は、同取締役がキャッシュバックの管理・調整に関してどの程度主導的な役割を果たしたか（関与の具体的態様及びその程度）については、詳細に認定することができなかったものである。

### 3 キャッシュバックにかかる債務の網羅性

キャッシュバックにかかる債務の網羅性を検証するための主要な手続は、以下のとおりである。なお、本調査において、会社のキャッシュバック管理帳票である「顧客還元一覧」にて管理されていない重要な未払キャッシュバックの存在はうかがわれなかった。

#### (1) 基準日後（2024年10月15日後）の支払状況

会社は、支払期が到来したキャッシュバックについて、毎月の支払額を店舗から上がってきた金額全てにするのではなく、その一部分とし、残部を翌月以降の支払としていた。その後、基準日に契約していた回線がエンドユーザーにより解約された等の一定の条件に該当するものを除き、支払期が到来した全額の支払をしている。

会社の帳票である「顧客還元一覧」では、店舗がエンドユーザーと「購入特典受領書」に基づき約したキャッシュバックの一覧を管理しており、その明細では、一定の条件に該当するため支払保留としているキャッシュバック取引が特定されている。会社は、支払保留しているキャッシュバックについて、エンドユーザーからの要請に応じて基準日後も、必要に応じてキャッシュバックの支払を行っており、「基準日後に同日までに支払期が到来している支払データ」を「顧客還元一覧」に集計している。

当委員会は、「顧客還元一覧」及び「基準日後に同日までに支払期が到来している支払データ」を入手し、基準日後に発生しているキャッシュバックの支払（2025年1月24日締めまで）について、「顧客還元一覧」に支払保留残高として管理されていたものであるかを検証し、支払保留残高として把握されていなかったキャッシュバックの金額的重要性を検証した。

その結果、会社が、2025年1月24日までに基準日以前に支払期が到来しているキャッシュバックとして支払をした総額は、19,633千円であり、そのうち5,204千円（約26.5%）が、「顧客還元一覧」による管理対象外の支払と試算された。なお、支払総額、「顧客還元一覧」の管理対象外による支払額のいずれも、時の経過に伴い減少傾向が認められる。

## (2) キャッシュバックの支払に端末値引を充当している可能性

当委員会は、前記(1)の検証過程で、「顧客還元一覧」の特定のキャリアについては店舗からのキャッシュバック申請額である「振込還元金額（概算）」とキャッシュバックの実支払額である「振込還元金額（確定）」の差異が生じている一方で、キャッシュバックの支払保留に対するエンドユーザーからの支払要請が発生していないことに着目し、その要因について関係者にヒアリングをした。

その結果、端末引渡し時の値引額につき、キャッシュバック相当額を通常の端末値引額に加えて別途値引しており、端末の転売時の利益という形でキャッシュバック相当を還元しているものがあるため、エンドユーザーからの支払要請（クレーム）が生じていないとの回答を得た。

会社は、特定の従業員（退職済）が作成した端末値引をしてキャッシュバックに充当したリストとして、「値引調整データ（資料名は当委員会で付している）」を保有している。

当委員会は、「値引調整データ」とキャッシュバックの管理資料である「顧客還元一覧」、実際の「支払データ」を突合し、会社からの説明と実際の支払処理が整合しているかを検証した。

検証の結果、「値引調整データ」に含まれていたため、該当するキャッシュバックの支払が行われていない取引があることを確認した。一方で、「値引調整データ」は、データフィールドが制限されていることによる限界、調査時点で退職した従業員が作成した資料であり、当時の状況や作成方法等のヒアリング等もできず、「顧客還元一覧」と明確に紐付けができない取引も存在した。

突合の結果とその後におけるエンドユーザーからのクレームの発生状況を踏まえると、当時、一定の範囲で、端末値引をキャッシュバックに充当している事実があったものと認められる。

一方で、「値引調整データ」は、キャッシュバックを端末値引にて充当した場合の当初のキャッシュバックを約束したリストであり、事後的にキャッシュバックに相当する値引を行った取引を特定できるものではない。また、「値引調整データ」の全てについて端末値引

による充当が行われているか否か（実在性）、リストにないものについても同様の処理が行われている可能性（網羅性）については、本調査の種々の制約の中で、十分な確証は得られなかった。

なお、端末値引をキャッシュバックに充当しているとして「値引調整データ」で提示された金額は、6,573 千円（税込）である。

### (3) 会社より提示を受けた支払遅延残高の支払状況

会社は、限られた予算の中でクレーム度合いが高い案件を優先して支払をしていたため、支払が遅延しているキャッシュバックを明確にする必要が生じ、経理財務課において「翌月以降繰越（次月繰越）」帳票を作成し、支払遅延残高を管理していた。その後、短期的に回線契約が解約される等の一定の条件に該当するため支払保留としたものを除き、基準日に期日が到来した全額の支払をしている。

当委員会は、会社より最終の「翌月以降繰越（次月繰越）」帳票を入手し、支払が遅延しているキャッシュバックが、①基準日の支払データに記載がされているか、それとも、②「顧客還元一覧」にて一定の条件に該当するため支払保留とされているか、を検証した。

具体的には、当委員会は、会社に対するヒアリングを行い、Dについては、「D購入特典（2024.8.20 振込）」ファイルに含まれる「翌月以降繰越」シートが基準日の支払前の最終の管理資料であるとの説明を受けた。なお、2024年9月に発生しているキャッシュバックの販売促進費は、36千円であり、8月の支払が基準日前の最終のまとまった支払であることを総勘定元帳にて確認済みである。Cについては、「C購入特典（2024.9.17 振込）」ファイルに含まれる「次月繰越の方」シートが、最終の管理資料との説明を受けた。

当委員会は、「翌月以降繰越（D）」及び「次月繰越の方（C）」各シートに記載の未払キャッシュバック取引について、前記①及び②のいずれにも該当しない取引、すなわち依然として支払の要否について判断がされておらず、簿外負債の可能性を示すキャッシュバック取引の合計額を算出した。その結果、Dは203千円、Cは120千円と試算された。なお、金額的な重要性に鑑み、当委員会では、その最終的な顛末の検証は実施していない。

### (4) デジタル・フォレンジックによる調査

当委員会は、TSHD 及び TSM の役員が業務使用する PC、タブレット、直営店舗の PC 並びに TSHD のファイルサーバーから保全したメールデータ、ドキュメントファイル等を対象に、会社がキャッシュバック支払遅延先を管理に使用していた特定のキーワードで検索を行い、基準日以後に同様の管理ファイルが存在していないかを検証した。

その結果、前記(3)記載の各ファイルが最終であることが確認された。

また、デジタル・フォレンジック調査の中で、Cについては、「C購入特典」ファイルの中で、次月繰越分が管理されていることを確認している。最終のファイルは2024年10月の支払時には次月繰越残高がゼロとなっていることが推認される資料であった。

### (5) キャッシュバックの支払までのサイト分析

当委員会は、2023年3月から2024年11月までの「キャッシュバックの支払データ」を入手し、対応する総勘定元帳との整合性の検討及び「キャッシュバックの支払データ」に記載された購入日（キャッシュバックの発生の原因となる端末等の取引日）の平均を算出し、平均購入日から支払日までの支払サイトを分析した。なお、関係者に対するヒアリン

グの中で2023年3月頃契約のものから支払の繰延が生じているとの回答を得られていることから、これを裏付けるため同月からの支払を抽出し分析をしている。

分析の前提として、「キャッシュバックの支払データ」を入手し、対応する総勘定元帳との整合性が概ね担保されていることを確認した。

#### Dの支払サイト分析

決算期	主要な 費用計上日	購入平均 日付	サイト (月数)	金額(税込) 千円
2023年4月期	2023/3/31	2023/1/4	2.8ヶ月	17,256
2024年4月期	2023/5/1	2023/2/5	2.8ヶ月	23,087
	2023/5/31	2023/3/8	2.7ヶ月	43,950
	2023/7/31	2023/3/16	4.5ヶ月	21,685
	2023/8/31	2023/4/6	4.8ヶ月	18,485
	2023/10/5	2023/4/15	5.7ヶ月	18,997
	2023/11/7	2023/4/27	6.4ヶ月	18,984
	2023/11/30	2023/4/23	7.2ヶ月	8,837
	2023/12/6	2023/5/14	6.7ヶ月	10,100
	2024/1/4	2023/6/17	6.6ヶ月	4,390
	2024/1/31	2023/7/6	6.9ヶ月	2,521
	2024/1/31	2023/5/25	8.2ヶ月	20,908
	2024/2/29	2023/9/2	5.9ヶ月	1,027
	2024/3/5	2023/6/24	8.4ヶ月	16,291
	2024/4/1	2023/7/13	8.6ヶ月	14,516
2024/4/30	2023/7/22	9.3ヶ月	13,488	
2025年4月期	2024/6/3	2023/9/14	8.6ヶ月	9,389
	2024/8/20	2023/9/3	11.6ヶ月	4,427
	2024/10/15	2023/11/21	10.8ヶ月	59,527
	2024/10/31	2024/5/16	5.5ヶ月	6,354
	2024/12/2	2024/6/8	5.8ヶ月	3,659
	2025/1/6	2024/7/19	5.6ヶ月	1,109

関係者からのヒアリングによれば、2023年4月時点での「購入特典受領書」に記載の支払サイトは、約3ヶ月～4ヶ月であり、2023年3月時点での支払サイト（「購入特典受領書」作成から実際に支払されるまでの期間）が約3ヶ月であることと整合している。

しかし、2023年7月31日に費用計上されたキャッシュバックの支払は、その直前(2023年5月31日)に費用計上されたキャッシュバックの支払から2ヶ月が経過しているにもかかわらず、購入平均日付がわずか8日の違いしかない(2023年5月31日の購入平均日付は2023年3月8日、2023年7月31日の購入平均日付は2023年3月16日)。

この頃、経理担当取締役の関与のもと、経理財務課と営業課で、毎月のキャッシュバッ

ク額の管理・調整が行われていたことは、前記認定のとおりである。

支払サイトが伸びるにつれ、エンドユーザーからのクレームも増加し、「購入特典受領書」に記載の支払サイトも、クレームを減少させるため約 5 ヶ月～7 ヶ月と変更された。この後も、キャッシュバックの管理・調整は続き、2024 年 4 月期の末には、支払までの期間は、9 ヶ月前後となっている。

その後、2025 年 4 月期に入り、2024 年 9 月頃、会長より、経理担当取締役に対し、会社として未払となっているキャッシュバックの総額を把握し、支払義務のあるものとなないものを選別する目的で、一旦キャッシュバックの支払を停止するよう指示があり、基準日に一部の支払保留を除き支払遅延を認識した全額の支払をしている（別紙 1「経過一覧表」参照）。精算後の支払までの期間は、6 ヶ月弱と「購入特典受領書」に記載の約 5 ヶ月～7 ヶ月内に落ち着いている。

#### C の支払サイト分析

決算期	主要な 費用計上日	購入平均 日付	サイト (月数)	金額(税込) 千円
2023 年 4 月期	2023/3/31	2023/1/11	2.6 ヶ月	19,882
2024 年 4 月期	2023/5/1	2023/2/11	2.6 ヶ月	26,630
	2023/6/1	2023/3/12	2.7 ヶ月	36,521
	2023/7/31	2023/4/12	3.6 ヶ月	15,739
	2023/8/31	2023/5/12	3.6 ヶ月	23,271
	2023/10/5	2023/6/11	3.8 ヶ月	24,882
	2023/11/7	2023/7/13	3.8 ヶ月	21,890
	2023/12/6	2023/8/14	3.7 ヶ月	22,358
	2024/1/4	2023/8/15	4.7 ヶ月	805
	2024/1/31	2023/9/1	5.0 ヶ月	555
	2024/1/31	2023/9/11	4.7 ヶ月	21,176
	2024/3/5	2023/10/16	4.6 ヶ月	21,191
	2024/4/1	2023/11/11	4.7 ヶ月	16,789
	2024/4/30	2023/12/9	4.7 ヶ月	13,542
	2025 年 4 月期	2024/6/3	2023/12/20	5.5 ヶ月
2024/7/16		2024/1/16	6.0 ヶ月	7,499
2024/8/15		2024/3/2	5.4 ヶ月	18,649
2024/10/11		2024/3/24	6.6 ヶ月	11,546
2024/10/31		2024/5/15	5.5 ヶ月	4,247
2024/12/2		2024/6/17	5.5 ヶ月	4,152
2025/1/6		2024/7/19	5.6 ヶ月	3,700

C についても、D と類似する傾向が認められる。当初は、2023 年 4 月時点での「購入特典受領書」に記載の支払までの期間である約 3 ヶ月～4 ヶ月であったところ、2023 年 7 月

以降支払サイトが伸長している。ただし、その長期化は、D に比べると緩やかであり、最長でも6ヶ月程度となっている。2024年9月頃、Dと同様に会長より、支払停止の指示があり、その後基準日時点における支払サイトは6.6ヶ月となったものの、精算後の支払サイトは、6ヶ月弱と現行の「購入特典受領書」に記載の約5ヶ月～7ヶ月に落ち着いている。

#### (6) 従業員に対するヒアリング及びアンケートの実施

当委員会は、前記(1)のとおり、「顧客還元一覧」で管理されていないキャッシュバックの支払を把握した。そのため、店舗でエンドユーザーに対して約した「購入特典受領書」によるキャッシュバックの支払につき、店舗から本部への申請が意図的にされていない可能性を考慮し、キャッシュバックの未精算について、店舗でのヒアリング及びアンケートを実施した。店舗でのヒアリング及びアンケートからは、店舗で本部に申請をすべき「購入特典受領書」を未提出としている回答は得られなかった。また、店舗において、意図的に本部への申請を遅延させる動機も識別されなかった。

その結果、店舗からのキャッシュバック申請の脱漏による支払遅延は生じうるものの、多額に生じていた事実は認められていないと判断した。

### 4 キャッシュバックにかかる会計処理

#### (1) キャッシュバックの計上科目

会社は、エンドユーザーへのキャッシュバックを販売促進費として会計処理している。

会社からエンドユーザーに支払われるキャッシュバックには、キャリアが展開する施策により支払われるものと、会社独自の施策により支払われるものがあり、いずれも端末のみの契約ではキャッシュバック特典は付与されず、新規の回線契約を締結したエンドユーザーに付与されるという特徴がある。

この点、会社は、キャリアと締結した代理店業務に関する各種契約書に従って、エンドユーザーとキャリアとの間での回線契約締結の取次業務を行っており、収益認識会計基準上、キャリアが顧客（収益認識会計基準第6項）に該当する。また、回線設備等の所有権はキャリアが有しており、会社はその使用を指図する権利を有していないことから、エンドユーザーは、キャリアを経由して会社の財やサービスを購入しているわけでもない。よって、エンドユーザーに支払うキャッシュバックは「顧客に支払われる対価」（同会計基準第63項）には該当せず、販売促進費として会計処理することは、一般に公正妥当と認められる会計処理であるといえる。

#### (2) キャッシュバックの計上時期

会社がエンドユーザーに対して「購入特典受領書」を提示してから、キャッシュバックの支払が行われるまで一定の期間を要するが、会社は、キャッシュバックをその支払時に販売促進費として会計処理している。

しかしながら、企業会計原則において、費用は発生主義に基づき会計処理することが示されている。発生主義とは、財貨又は役務の費消に基づいて費用を認識するものであり、販売費及び一般管理費については、期間対応により発生した時点で認識することが求められる。そのため、当該キャッシュバックについては、エンドユーザーとその支払を約した時点で計上する必要がある。

なお、なぜキャッシュバック支払が現金主義により会計処理されていたかという点について、経理担当取締役からはキャリアからのインセンティブ収入が契約の概ね 6 か月後であるところ、キャッシュバックについても費用収益対応の観点から支払時の計上として計上時期の整合性を取っていた、との説明があった。しかし、インセンティブ収入は売上高として計上されていたのに対し、キャッシュバックについては販売費及び一般管理費（販売促進費）として計上される性質の金額であり、期間対応を超えて売上高との対応関係を優先すべき性質の費目ではない。また、キャッシュバックの原資となるインセンティブは、契約後短期間のうちに回線契約が解約された場合にはキャリアから支払われなくなるとの説明もあったが、一方で会社は短期に解約されたかどうかに関わらず、申請があったり未払に対するクレームを受けた場合にはキャッシュバックを支払ってきた実績が認められ、売上とキャッシュバックとに会計上そこまで強い対応関係までは認められない。さらには、そもそも短期解約によってキャリアからインセンティブが支払われないことを理由に、短期解約したエンドユーザーに対するキャッシュバックの支払債務が消滅するかどうかも疑問である。これらの点から、当委員会は、当該経理担当取締役の説明について、発生主義による会計処理をすべきという上記判断を否定するものではないと考えた。

## 5 類似する事象の有無の調査等

### (1) アンケートの実施

当委員会は、前記第 2 の 3(8)記載のとおり、モバイル直営事業において不適切な行動があったかどうかを確認するために、本件に類似する事象の発生有無に関して、匿名式の社内アンケートを実施した。その結果、TSM 営業部から店舗に対して、店舗の等級の維持向上を目的とした端末値引の指示があることを示唆する回答があった。

### (2) デジタル・フォレンジック

当委員会は、前記第 2 の 3(5)記載のとおり、TSHD 及び TSM の役員が業務使用する PC、タブレット、直営店舗の PC 並びに TSHD のファイルサーバーから保全したメールデータ、ドキュメントファイル等を対象に、不正一般を示唆するキーワードを用いて本件に類似する事象を発見することを目的としたデジタル・フォレンジックを実施した。

その結果、店舗の等級の維持向上を目的として、携帯端末の新規回線の契約数を伸ばす不正契約（エンドユーザーによる正常な利用実態を伴わない契約をいう。以下同じ。）をキャリアから指摘を受けるとともにキャリアに対する販売奨励金等の返金の事実が発見された。

加えて、キャリアからの評価である店舗の等級に関して、営業課の統括が店舗の等級を改ざんして本社に報告しているとの社内調査の報告資料が発見された。

### (3) 関係者に対するヒアリング

当委員会は、前記第 2 の 3(6)記載のとおり、TSHD 及び TSM の役員及び従業員に対するヒアリングを実施した。ヒアリングでは、本件事案に限定せず、本件に類似する事象の有無を確認することを目的とした質問を行った。

その結果、TSM 営業部から店舗に対して、店舗の等級の維持向上を目的とした端末値引の指示があることを示唆する回答があった。

#### (4) ホットラインの設置

当委員会は、前記第 2 の 3(7)記載のとおり、本件に類似する事案の有無を確認することも含めて、従業員や関係者から広く情報の提供を募る趣旨で、専用のホットライン（メール）を作成し、TSHD の HP に掲載した。

その結果、キャリアからの評価である店舗の等級等の虚偽報告、あるいは、端末値引を示唆する情報の提供があった。

### 第 4 調査の結果が過去の財務報告に与える影響

#### 1 本件（キャッシュバック）

当委員会が本調査により把握した事実関係及び会計処理の考え方を踏まえると、報告書第 1 の 1(1)にある 1 億円以上の未払金は、エンドユーザーにキャッシュバックの支払を約束しているものの、管理・調整の結果、当委員会の設置のきっかけとなった前任監査人のホームページ宛てにメールが送信された 2024 年 10 月 6 日時点において、未だ支払われていない金額の合計見合いのものであると推定される。

前記第 3 の 4(2)のとおり、会社はキャッシュバックを現金主義で認識しており、エンドユーザーへの支払を約束したキャッシュバックについて、その発生日で認識されることはなく、さらに支払期日が到来しているにも関わらずその支払いは繰り越されていく中で、キャッシュバックに関する会計上の負債は必然的に積み上がっていくこととなる。なお、1 億円以上の未払金の事実関係そのものは当委員会の調査の対象外であるため、これ以上の見解を述べることはしない。

さて、調査の結果をふまえると、会社によって管理されていない重要なキャッシュバックはないと判断する一方で、会社が従来採用していたキャッシュバック（支払）を実施した時点において費用計上する処理（いわゆる現金主義による費用計上）をキャッシュバックの支払を約束した時点において費用計上する処理（いわゆる発生主義による費用計上）に修正する必要があるといえる。

そこで、当委員会は、当初、各年度における財務数値への影響額を示すことも検討し、実際にキャッシュバックによる費用を計上すべきである支払を約束した日付、すなわちキャッシュバック対象者との契約を行った日付を特定するために、キャッシュバック対象者と契約情報に含まれる契約日を遡ってすべて紐づけようと試みた。しかし、会社が個人情報を含む契約情報が保管されているキャリアのデータベースに限定的なアクセスしかすることができないこともあり、さらに会社は正確な契約日を把握することができるデータを網羅的に保有しておらず、実現できなかった。なお、当委員会は、キャリアから当該情報を入手できるよう会社経由で依頼をしたものの、これを入手することができなかった。

以上のように、キャッシュバック対象者が実際に契約した日付を把握することが容易ではないこと、会社が支払を約束した時点において費用計上するための信頼に足るデータが網羅的に揃っていないこと、本調査には時間的制約があること、そもそも当委員会の目的は、各年度の影響額を具体的に数値として示すことではないこと等を踏まえ、会計処理に与える影響の把握としては前記第 3 の 3(5)に記載した支払サイトの分析にとどめることとした。会社におかれては、個別取引ごとにキャッシュバック対象者との契約日の把握を詳細に実施したうえで発生日に基づいて費用計上するか、支払サイトの分析に基づいてキャッシュバックが発生したと合理的に認められるタイミングにおいて費用計上するかを含め、過去の財務報告

への影響を勘案されたい。

また、当委員会は、第3の3(2)に記載のとおり、会社が端末引渡し時の値引額につき、過去のキャッシュバックの未払に相当する額を追加で値引して、端末の転売時の利益という形でキャッシュバック相当を還元しているものがある事実も認定したところ、これは、損益計上のタイミングと勘定科目（販売促進費か売上値引か）が異なることになり、会計処理に影響を与えることとなるが、事後的にキャッシュバックの未払に相当する額の端末値引を行った取引を網羅的に特定できる資料が残されておらず、その実在性や期間帰属についても検証することができないため、調査の限界と判断し、影響額の特定は行っていない。

## 2 本件に類似する事象

当委員会は、類似する事象の調査の結果、①端末値引、②不正契約及びキャリアからの請求、③会社内におけるキャリアからの評価等級等の虚偽報告、の3項目を本件に類似する事象として認識した。

本委員会の調査の主目的は、キャッシュバックにかかる会計処理についての確認であり、本件に類似する事象の会計処理や過去の財務報告に与える影響については調査の対象外であるが、一般的には以下のような内容を勘案していくものと考えられる。

### (1) 端末値引

キャリアからの評価を高めるために店舗において端末代金等を値引いて販売を行っていたケースである。会社におかれては、端末の値引販売について、収益認識会計基準等を参照し、その取引実態（端末値引後の価格は取引価格に該当するか等）を把握の上、必要に応じ会計処理への影響を検討されたい。

### (2) 不正契約とキャリアからの請求

エンドユーザーとの契約について不正契約である旨の指摘がキャリアからなされており、キャリアにインセンティブ等の返金を行っているケースである。既存契約の中に不正契約に該当する契約が存在している場合、売上の実在性に疑義が生じるとともに、事後的にキャリアから入金されているインセンティブの返金を求められる可能性があるため、会社におかれては、発生可能性や金額の見積可能性を踏まえて会計処理への反映を検討されたい。

### (3) 社内におけるキャリアからの評価等級等の虚偽報告

主に営業会議において実際のキャリアの評価結果とは異なる等級（キャリアの評価結果よりも良い等級）にて報告がなされているという虚偽報告を行うケースである。当該等級自体が直接会計処理に反映されることはない想定されるが、会社におかれては、会計上の見積り項目に使用されている場合、会計処理への影響がありうる点に留意されたい。

## 第5 発生原因の分析

### 1 はじめに

本件では、別紙1「経過一覧表」の各事実を経て、結果的にキャッシュバックの未払とこれに対する支払の管理・調整という事象に至った。以下では、この原因を分析するために、前提となる背景事情を踏まえ、本件全体に影響を及ぼしたと考えられる複数の要因を提示し

たうえて、特に注目すべき事実について、個別的に分析を行う。

## 2 背景事情（業界を取り巻く環境）

TSM の属する移動体通信関連業界は、キャリア施策のもとで絶えず他社代理店との競争環境にあり、主な商材である端末や通信プランでの差別化は難しく、独自商品もキャリアによって販売が制限されている。また、各店舗は営業成績によりキャリアから評価されるが評価項目は多岐にわたっており、キャリアからの収入となるインセンティブ収入を高く保つためには様々な指標で高い水準の評価を獲得する必要があることから、店舗での業務量は増加傾向にある。2019 年の電気通信事業法改正を受け環境はさらに厳しくなっている状況下において、移動体通信関連業界においてはキャッシュバックを施策として利用することはごく一般的に行われている。そのような状況で自社だけがこれらを利用しないということは等級を維持向上するうえでもおおよそ考えられない。

すなわち、会社をはじめとする各代理店は、各店舗の等級次第では、他の代理店に契約が変更される可能性もあり、会社は、キャリアからのプレッシャーを常に受けつつ、法律を遵守しながらも等級を維持向上することで一定の利益を上げなければならないという状況に置かれていた。

本件でキャッシュバックの管理・調整がされたのは、直接的には経理担当取締役の関与のもとでなされたものであり、その原因は後記に記載する事象が複合的に重なって生じたものであると考えられるが、その根底にあるのは、会社及び会長を含む個々の会社の役員、従業員が、大なり小なりこうした業界全体に共通するキャリアからのプレッシャーを継続的に受けていたという背景事情があったことを見落としてはならない。

## 3 各要因

### (1) 会長の影響力と結果重視の企業風土の存在

ア 会長は TSHD 創業者として長きにわたり経営の中心に携わっており、会社の発展・拡大に多大な貢献を果たしてきた実績があり、現在においても社内で強力なリーダーシップを発揮しているが、その反面、会長に率直な意見を述べることは、従業員はおろか役員においても難しい状況となっている。

前記のとおり、モバイル直営事業では、キャリアの店舗の等級を維持向上することが重要な経営上の最優先事項であり、統括や店長は、目標達成に対して、キャリアからだけでなく、会社トップである会長からも強いプレッシャーを受けていた。例えば、2024 年 8 月頃までは、店長は、店舗の目標について日曜日時点で未達であった場合、翌日月曜日に会長から本社に呼び出されることがあった。また、キャッシュバック金額が増加して以降は、キャッシュバックの支払申請について、いかに会長の承認決裁を得るかという点においても、特に経理担当取締役が強いプレッシャーを受けるようになっている。例として、2024 年 10 月度の TSM 月次決算数値について経理担当取締役がワークフロー上で決裁申請をした際、本件未払キャッシュバックの精算の影響もあり TSM の業況が悪化し営業利益が赤字となっていたことから「君がやってくれたおかげで赤字だな」等との発言があった。

また、他の取締役・監査役も、会長の発言や方針に異議を唱えるなどの記録は本調査の過程では一切見受けられず、会長の強力なリーダーシップのもと、会社としての意思決定が行われていたことがうかがわれる。

もちろん、営利企業たる株式会社において、利益追求を目的として強いリーダーシップのもと各種の意思決定を行ってきた会長の姿勢は、全てが否定されるものではない。しかし、会長自らがいわばキャリアと同様に利益追及を推し進め、強く指導した結果として、役員・従業員らにおける会長に対する従属的な気質、日常的なプレッシャーが生じ、これが、後記に記載する本件の各場面において、個人あるいは組織としての適切な意思決定や行動選択に誤りや躊躇を生じさせたという点で、本案件発生の要因の一つとなったものと考えられる。経理担当取締役以外にも、統括や店長は、前記 2 背景事情記載のキャリアからのプレッシャーに加え、統括にあっては営業会議等での会長からのプレッシャーを、店長にあっては店長会議での統括からのプレッシャーを、重層的に受ける形となり、そのプレッシャーが非常に大きかったであろうことは想像に難くない。

イ そして、会長、役員及び従業員がそれぞれキャリア及び上長から一定のプレッシャーを受けた結果として、社内での決裁や業務において、とかく結果のみが重視されがちで、その過程が軽視され、かつ、自由な意見や議論をすることが困難な風土が形成されたと考えられる。これも、本件に至る各過程で各人が適切な関与や意思決定ができず、結果として長期間にわたるキャッシュバックの管理・調整を許してしまった要因の一つというべきものである。

## (2) 会社全体のコンプライアンス意識の不足

前記のとおり、適法性に関しては本調査の対象外であるものの、TSM においては調査の過程で法的に疑問を投げかけるようなエンドユーザーへのキャッシュバック、端末値引、あるいは不正契約が認識されている。その背景には、前記 2 記載の背景事情や、会長によるプレッシャー（前記(1)参照）があったとはいえものの、そもそもコンプライアンスに反したり、会社の利益を損なうような手法を用いるという判断をすること自体、上場企業の従業員として到底容認しうるものではなく、どのような背景や要因があったとしても、そのような手法は利用しないよう自制することが求められる。

しかし、TSM においては社内のキャッシュバックや端末値引等に対する限度額等のルールが明確に定められていない社内環境であったこともあり、目標を達成すること（等級を維持向上すること）を優先するあまり、コンプライアンスや会社の利益を確保するという意識が鈍麻していたと考えられる。

## (3) 取締役会及び監査役会の実効性欠如

### ア 取締役会

TSHD では毎月 1 回開催され、各事業の利益状況等について報告されていた。モバイル 直営事業については、等級や利益状況について話題になることはあったものの、詳細な検討の対象となることはほとんどなかった。また、各会議体は通常 30 分程度、長くても 1 時間程度で終了している状況であった。当委員会は前記第 2 の 3 に記載のとおり、議事録を含めた関連資料の閲覧や関係者に対するヒアリングを実施しているが、取締役会において、キャッシュバック等を含めたモバイル直営事業の経営戦略やリスク管理等が議題となり、議論されている様子はいかたがうである。

### イ 監査役会

TSHD では取締役会後に開催され、内部監査の結果等について報告されていた。モバイル直営事業に関しては、各店舗での在庫・現金・不良品等といった内部監査の結

果報告を受けることが主であり、キャッシュバック等を含めた経営上の問題を早期に発見・是正するための監査が実施された形跡は見当たらない。

ここで取締役会、監査役会共に、それぞれの役割を發揮し、キャッシュバック等の経営課題へもっと主体的に関与していれば、本件をもっと早い段階で解決できていた可能性は十分にあるものと思われる。

(4) 不十分な職務分掌の未改善

2022年7月にTSHDの営業部担当取締役が退任し、後任に経理担当取締役が就任した。同取締役は、経理担当取締役でありながら、同時に営業部担当取締役としてキャリアからの等級達成への責任を負うこととなり、キャッシュバック施策の実行の立場となった。一方で、同取締役は、経理担当取締役として、店舗からの購入特典申請の内容を確認・調査したうえで支払承認に回すべき立場でもあった。従って、経理担当取締役が営業部担当取締役を兼任するようになって以降の期間においては、本来あるべきキャッシュバックの実行額に対して経理担当取締役による手続及び内容等の確認という機能が十分に果たされない可能性のある状況が生じていた。このような状況が2022年7月以降継続しているにも関わらず、当該状況は改善されておらず、かつ、改善についての問題提起や特段の検討もなされていない。

一時的な兼任は人員配置上やむをえなかったとしても、取締役相互の監視が働き難い状態を長期間継続させてしまったことは、本件の要因の一つと捉えられる。

(5) 内部監査室のモニタリング不足

内部監査機能については、TSHDでは内部監査室が担っており、同室は2022年11月頃に入社した内部監査室長1名で構成されている。毎月TSM店舗を含む各グループ会社の拠点に赴き、チェックリストに基づく監査が実施されていた。チェック事項は店舗在庫や現金の管理状況等の業務に関するものから、各拠点の清掃状況まで、様々であった。しかしながら、内部監査室は、事前に定められたチェックリストの項目を確認することが主眼となっていたため、TSMにおけるキャッシュバック支払額の増加等の案件については詳細な把握はできておらず、各拠点での調査も実施できていない状況であった。

(6) 現金主義による発見の遅れと経理規程の未策定

前記のとおり、会社は、キャッシュバックにかかる会計処理について支払時に費用計上する、いわゆる現金主義によっていたことに加え、キャッシュバック支払額の管理・調整が行われていたこともあり、キャッシュバックにかかる未払債務が網羅的に集計されない、という問題が生じていた。すなわち、キャッシュバックの費用計上が現金主義によって会計処理されていたことが、調整を容易にし、発見しにくくしていた要因の一つと考えられる。この点、当該会計処理はTSMにおいて過年度より継続されている処理ではあるものの、TSMではそもそも経理規程が策定されていない。

別紙1「経過一覧表」に記載のとおり、2023年3月以降キャッシュバック件数・発生額は増加しており、このような状況下においても、TSMでは、従来からの現金主義による会計処理を踏襲するのみであった。

この点、TSMは財務報告の適正性を確保すべく、経理規程の策定の上、環境の変化に合わせ継続的に見直していくという意識が不足していたものと言わざるを得ない。

#### 4 背景事情及び各要因を踏まえた分析

##### (1) はじめに

前記3のとおり、本件の一連の事象が生じた原因は、背景事情及び複数の要因が複合的に重なって生じたものといえる。改めて記載すると

背景事情：業界を取り巻く環境

発生要因：① 会長の影響力と結果重視の企業風土の存在

② 会社全体のコンプライアンス意識の不足

③ 取締役会、監査役会の実効性欠如

④ 不十分な職務分掌の未改善

⑤ 内部監査室のモニタリング不足

⑥ 現金主義による発見の遅れと経理規程の未策定

である。そして、別紙1「経過一覧表」で認定した主要な各事実との関係では、特に以下の点を指摘することができる。

##### (2) 2022年頃にキャリアからの入金比以前よりも少なくなってきた点

この点について財務担当のh取締役が認識し、経理担当取締役に相談したことは適切な措置だったと考えられる。他方で、同時点においてこの問題について具体的な対策が練られたり、取締役会や監査役会内で議論されたことは認められない。これは主に要因③に起因するものと考えられる。当時の状況からすれば、キャリアからの入金不足には端末仕入れ代金の高騰等、キャッシュバックや端末値引以外の複合的な要素があった可能性もあり、会社として大きな問題として捉えることは困難であったかもしれないが、仮に取締役会等で適切な議論がされていれば、本件がここまで拡大しなかった可能性もあったと思われる。また、内部監査室が事前に定められたチェックリストにとらわれず、リスクの大きさに応じた柔軟な調査を実施していれば、より早い段階で問題を把握し、適切な対応を取ることができたかもしれない(要因⑤)。

##### (3) 2022年8月以降経理担当取締役が営業部門も兼務した点

前記要因④に該当する。この配置自体が一概に不当とはいえないものの、要因③のとおり、もともと会社自体に本来あるべきガバナンス機能が発揮されていなかったことを踏まると、結果としてこの配置が経理担当取締役によるキャッシュバックの管理・調整を行うことを容易にし、かつ、その発覚が遅れる要因となったものと考えられることができる。

##### (4) 2023年3月以降のキャッシュバックの増加

背景事情に加え、要因①及び②記載のとおり、会社(特に営業課)でのコンプライアンス意識が欠如していたことによって生じたものと考えられる。加えて、当初はクレームが本部ではなく店舗単位で処理されていたこともあり、店舗と会社本部との間での問題意識や認識共有に差があったこと、ひいては、会社としてこの問題を重大なものとして扱っていなかった点も本件が長期化した要因であると考えられる。また、金額の増加、発覚が遅れたことについては、要因⑥の影響も否定できない。

(5) 2023年6月の会長によるキャッシュバック申請の却下及び経理担当取締役によるキャッシュバックの管理・調整

キャッシュバック申請の支払承認の却下自体は、経営判断として一概に不当ということはないが、この時点で会長と経理担当取締役との間で、発生している現象だけでなく、その背景にある事情や本質的な問題点について十分なコミュニケーションをとっていれば、キャッシュバックの管理・調整がここまで長期化、多額化することはなかった可能性もあったように思われる。

当時の稟議申請で会長や経理担当取締役が言及している、キャッシュバックを「止める」「減らす」「無くして行く」という言葉の趣旨が、(a) 今後の契約から発生するキャッシュバック債務を抑制・減少させていくことを意味するのか、(b) 既に発生済みのキャッシュバック債務のうち支払期が到来しているものの支払を繰り延べてまでキャッシュの流出を抑制・減少させることを意味するのかについても、両者の間で具体的な話し合いがされた形跡はなく、その認識に齟齬があった可能性も否定できない。

前者 (a) の意味であれば、経営判断の一環として是認できるものの、後者 (b) の意味であれば、支払を約束したエンドユーザーに対する約束を違えることにもなりかねないところ、会長は、主に前者 (a) の意味合いでキャッシュバックの申請を却下の方針を示したのかもしれないが、経理担当取締役が後者 (b) の実行をするに至っている結果から振り返ると、会長と経理担当取締役の間のコミュニケーションが不十分であった影響も否定できない。

経理担当取締役はキャッシュバックの管理・調整という選択をするべきではなかったし、会長は明確な方針を示すことが期待される場面であったとも言える。

(6) 2024年2月にキャッシュバックの抑制策について取締役会に報告がされたこと

当委員会の調査によれば、取締役会に本件が上程されたのはこの時点が初めてであり、キャッシュバックの遅れが顕著になった2023年3月からは既に約1年が経過している。これは、要因③及び④によるものと考えられる。

また、その報告を受けた取締役会、監査役会において、何らかの議論や意見交換がされた形跡はなく、結果としてその後もキャッシュバックの管理・調整の継続を容認することとなってしまったことについては、要因③ないし④によるものと考えられる。要因①を背景に、そもそも自由闊達な議論が取締役会、監査役会でされる風土がなかったことを踏まえれば、同時点でキャッシュバックの調整・管理の当否等について他の取締役からの問題提起を期待するのは困難だったかもしれないが、仮に何らかの具体的な提案や質問がなされていれば、本件キャッシュバックの金額や時期がここまで多額及び長期化しなかった可能性もあったように思われる。

## 5 まとめ

以上のとおり、本件は、一連の流れの中で複数の要素が作用して発生したものである。したがって、その責任の所在について特定の機関や特定の人のみ帰せられるべきものではないとも言える。経過一覧表及び前記4記載の各事実の時点で、各要因について一定の対策が施されていれば、本件のキャッシュバックに関する問題がここまで多額化、長期化する事態にはならなかった可能性もあったように思われる。

## 第6 再発防止策の提言

当委員会は、第5で検討した各発生要因に基づき、以下の再発防止策を提言する。

### 1 リーダーシップ・コミュニケーションの再考

これまで会長の強力なリーダーシップがあったからこそ厳しい業界の厳しい競争の中でも会社が成長してきたという面もあるが、他方で、強すぎるプレッシャーは本事案のように不正の発生を助長することにつながる面もあることを、会長も他の役員等も自覚・認識する必要がある。

強力なリーダーシップや結果重視そのものが問題ではないとしても、結果として、会長の影響力、結果重視の企業風土、会長と経理担当取締役の間のコミュニケーションが不十分であったこと等もあって経理担当取締役の関与のもとでキャッシュバックの管理・調整が行われたことを真摯に受け止めて、会長は、自分の影響力をより一層自覚した上でリーダーシップやコミュニケーションのあり方を再考し、会社の持続的な成長のために次世代を見据えた人材育成にこれまで以上に取り組むべきである。

また、会社も、経営にとって重要な情報や課題が適時に社内で共有されて原因分析や解決策について適時適切に議論されるために、それぞれの役職者が適時適切なリーダーシップを発揮して、重要な場面では忖度や阿吽の呼吸ではなく原因分析や解決策を建設的に話し合うコミュニケーションについて再考すべきである。

### 2 コンプライアンスを徹底した経営姿勢

本件の背景には、キャリアからの店舗の等級評価や、携帯販売代理店業界における過当競争といった厳しい経営環境が背景事情として存在することは事実であるが、これを理由にコンプライアンスに反した、あるいは会社の利益を損なうような行為は許されない。

会社は、不正、不当な手段により得られた成果は一切評価しないとする断固とした姿勢を示す必要があり、同時に従業員に向けたコンプライアンス第一の姿勢を明確にしたメッセージを発信する必要がある。また、これに先立ってメッセージの発信者たる役員は、現状の組織風土としてコンプライアンス意識が不足していることを再認識し、従業員の模範となるよう率先して行動を改める必要がある。

### 3 取締役会及び監査役会の実効性確保

#### (1) 取締役会

取締役会では経営戦略、リスク評価、対応方針及びその結果について、定期的かつ詳細に議論する場を設ける必要がある。これにより、取締役会が単に等級や利益の状況に関する報告の場にとどまることなく、経営上の重要事項について実質的な議論が行われ、意思決定を行う機能の強化が期待される。この際、会長の意向に過度に依存することなく、独立した視点から活発な議論を行い、建設的な意思決定が行われる環境を整えるべきである。

また、結果の報告内容に関しては、等級や利益の状況に偏ることなく、財務諸表全体を俯瞰し、財政状態や資金繰りを含む経営の全体像を把握できるものとし、採用された戦略と想定されたリスクの妥当性及び実施結果を比較・分析するプロセスを確立することが望ましい。

#### (2) 監査役会

監査役会では、定期的な内部監査室からの報告に留まることなく、取締役の業務執行の

適正性を具体的に把握し、実効性のある監査及びモニタリングを行うことが求められる。

なお、取締役会、監査役会共に、十分な議論を実施するためには、資料の事前配布や論点整理の徹底が望まれることは言うまでもない。また、実効性の評価を行い（取締役会についてコーポレート・ガバナンスコード補充原則 4-11③を参照）、継続的な振り返りを行うことも検討されたい。

#### 4 担当取締役の職責の見直し（適切な分掌）

経理担当取締役が営業部担当取締役を兼務していたことも、キャッシュバックの管理・調整を容易にする等の要因になっていることを踏まえて、職責の見直し及び兼務の解消をすべきである。

また、キャッシュバックの管理・調整に経理担当取締役の関与があったとの調査結果を真摯に受け止めて、適正な人員配置を検討すべきである。

#### 5 内部監査室のモニタリング機能の向上

内部監査室は、定型的なチェックリストによる監査の実施に終始するのではなく、リスクの所在に基づく内部監査の実施が必要である。そのためには社内で発生した突発的な事案についても適時に情報を入手し、取締役会、監査役会、会計監査人といった他の機関とも連携して監査に臨むことが求められる。なお、内部監査室は現状 1 名のみで構成されていることから、人員の増員についても早急に検討されるべきである。

#### 6 経理規程の策定と継続的な見直し

TSM では経理規程が策定されておらず、現金主義によって会計処理し続けられていたことも、キャッシュバックの管理・調整を容易にし、発見が遅れた要因の一つになっている。これを踏まえて、TSM の経理規程の早急な策定と、適正な会計処理に向けた継続的なチェック体制の構築が必要である。チェック体制の構築として、具体的には会計方針を見直すべき変化や事象の発生がないかどうかを定期的に評価すべきである。

#### 7 有効な内部通報制度の構築

内部通報制度が十分に機能していなかったことが本件の発見が遅れた要因の一つになっていることを踏まえて、安心して報告することができるような内部通報制度の構築が必要である。

別紙1 経過一覧表

年	月日	認定事実
2019年	10月1日	改正電気通信事業法が施行され、端末割引の上限が2万円（税抜）とされたことにより、キャリアからの目標達成が一層困難な課題となる。
	8月 ～11月頃	静岡県内の店舗において、従業員又は派遣社員関与のもと、正常な取引実態、利用実態を伴わない回線契約等が締結される。なお、この件に関しては、後日、人材派遣会社からTSMに人材派遣料等の支払を求める訴訟が提起され、2020年10月、TSMが一定額を支払う内容の裁判上の和解が成立している。
2020年	3月18日	d社が、TSMに対し、前記静岡での回線契約等に関し、同店舗の総合指標ランクを降格とする処分等を行う。
2021年	7月末	TSHDの代表者が、会長から、g氏に交代する。g氏は、2023年7月まで代表取締役を務める。
2022年	時期不明	財務担当のh取締役が、キャリアへの支払が以前よりも多くなってきたことに違和感を覚え、経理担当取締役に相談する。
	5月頃	この頃、C担当の統括が交代し、i氏が統括を務め、j氏とともにCからの目標等の管理を担当するようになった。
	7月31日	営業部を担当していた、TSHDのk取締役が退任した。この後、経理担当取締役が、TSMの取締役に就任し、経理部門に加えて、営業部門についても担当（兼任）することになった。
2023年	3月以降頃～	店舗から会社にあがってくるキャッシュバック金額が増加していった。このままでは徐々に預金残高が不足する可能性を踏まえ、経理財務課の事務担当者が、担当であり上長にあたる経理担当取締役に相談した。
	6月14日	2023年5月購入特典キャッシュバックの稟議申請について、経理担当取締役が承認するも、その後会長が却下する。 同取締役は、「同一名義の偏りの要因となり、非稼働や低稼働となり得るため、キャッシュバックは無くして参ります。」、「毎月キャッシュバック支払い分について、キャリア入金よりも過剰な還元になっていない事、施策の範囲内での還元である事を経理及び内部監査にて確認しております。5月末分支払となります。」と会長に向けてコメントを付記。 これに対し、会長は、同取締役に対し、「過剰な同一名義だろ。いい加減キャッシュバック止めろ」というコメントを付記し、申請を却下した。

年	月日	認定事実
	6月15日	会長の指示により、2023年5月購入特典キャッシュバックの決裁ルートに、財務担当のh取締役が追加される。会長は、同取締役を追加するに際して、「h部長の名前を入れなさい。同一名義が多いキャッシュバックは不正でしょう。やめなさい。」とのコメントを付記した。 経理担当取締役は、h取締役を決裁ルートに追加した後のキャッシュバックの稟議申請にの承認に際して、「非稼働、低稼働による可能性がある同一名義へのキャッシュバックは減らし、無くして行きます。同一名義案件に頼らず数字はやり切るように致します。責任者へ周知致しました。」と会長に向けてコメントを付記した。
	この頃	経理担当取締役の関与のもと、経理財務課と営業課で、エクセルシートを用いて、毎月のキャッシュバック額を管理し、当月に支払うべきものと翌月に繰り延べるものを分け、毎月の支払額を調整することになった。（詳細は、報告書第3の2(2)記載のとおり。）
	10月11日	名古屋市内の店舗（D■■■■）で、従業員又は派遣社員により、利用実態のないMNP不正契約が行われる。派遣社員へのヒアリングは、i氏（TSM営業部営業課次長）及び部下の1氏（TSM営業部営業課係長）が担当した。
	11月19日以降	TSMが、d社に対し、前記店舗での不正契約の事案に関し、経緯報告書を提出する。
2024年	1月以降	顧客から各店舗に対し、キャッシュバックの支払がないといったクレームが、徐々に始まるようになった。なお、各クレーム対応は、各店舗が対応していた。
	2月9日頃	経理担当取締役が、2月の取締役会に向けての報告事項を作成する。同報告事項には、「Dキャリア精算にてキャリアからの請求が4ヵ月続き、原因解明のため、各奨励金の入金照合 施策支援金書面通りの奨励金支払いを確認するも施策利用によるキャッシュバック過剰でモバイル資金が枯渇。キャリアはキャッシュバック資金として支援を出していない。利益からの切り崩しとなっていた。→キャッシュバックを必要最低限へ抑制。」との記載がある。2月9日開催の取締役会において、モバイル端末の過剰な在庫の発覚及びキャッシュバックによるキャッシュ不足を招いたことに関して、会長が2023年12月分の報酬をカット、会長及び経理担当取締役の報酬が2024年1月分より1割減額されることについて説明がなされた。
	4月10日 ～10月11日	2つの店舗（D■■■■及び■■■■）において、従業員及び派遣社員関与のもと、架空の利用者登録、352件のMNP不正契約が行われる。
	5月頃	1氏（TSM営業部営業課係長）が退職する。
	6月26日	前任監査人が、TSHDに対し、同日付で2024年7月30日開催の第38回定時株主総会終結をもって会計監査人を辞任したい旨の通知書を送付。

年	月日	認定事実
	9月頃	会長が、経理担当取締役に対し、会社として未払となっているキャッシュバックの総額を把握し、支払義務のあるものとならないものを選別する目的で、一旦キャッシュバックの支払の停止を指示する。
	9月11日	TSMが、同日付で、j氏（TSM営業部モバイル事業課課長）に対し、会社承認を得ていない過剰な値引きをしたこと、端末代金をエンドユーザーから受領せず端末を引き渡したこと、月々のCランクにおいて虚偽のランクを報告しており、会社に損害を与えたこと等を理由として、懲戒解雇をする旨の通知。
	この頃	店舗の負担や営業サイドの人員不足を背景として、キャッシュバックの支払の遅れについての顧客からのクレーム対応を、店舗に代わって会社が行うようになった。
	10月頃	TSMが、i氏（TSM営業部営業課次長）に対し、C担当時に会社承認を得ていない値引きをしたこと、月々のCのランクにおいて虚偽のランクを報告しており、会社に損害を与えたこと等を理由として降格・減給処分を行う。なお、同人はその後自主退職した。
	10月3日	TSHDが、同日付で、m氏（TSM営業部モバイル事業課次長）に対し、会社承認を得ていない値引きをしたこと、月々のCのランクにおいて虚偽のランクを報告しており、会社に損害を与えたこと等を理由として、懲戒解雇をする旨の通知。
	この頃	複数の会社従業員が退職する。
	10月6日	前任監査人宛てに、匿名で、1年以上前から1億円以上のキャッシュバックの未払金があり、決算担当取締役がこれを知りながら意図的に隠ぺいしたこと等を指摘する趣旨のメールが届く。
	10月11日 10月15日	TSMが、会社として支払う必要があると考えたキャッシュバックの未払金約6千万円をエンドユーザーに支払う。
	10月22日	TSMが、d社に対し、前記352件のMNP不正契約の事案に関し、経緯報告書を提出
	10月後半頃	前任監査人、現監査人及びTSHDの監査役による、会計監査の引継ぎを兼ねた打ち合わせが開催される。この席上で、前任監査人が10月6日に受信したメールの内容について共有がされ、TSHDの各監査役らは、同メールの存在を初めて認識するに至った。
	12月3日	m氏がCのランクについて会社に虚偽のランクを報告していた旨を内容とする。取締役名義の報告書が作成される。

年	月日	認定事実
	12月13日	TSHDの取締役会において当委員会の設置が決議される。
	12月16日	現監査人に対し、匿名で、本件等について調査を求める「懇願」と題するメールが届く。
	12月20日	TSHDの取締役会において当委員会の委員の選任が決議される。

別紙 2

デジタル・フォレンジック調査の概要

1. デジタル・フォレンジック調査対象者及びデータ容量

(1) TSHD 及び TSM 役員

	役職	氏名	パソコン	クラウド メール	iPad
1	代表取締役会長兼社長	a 氏	44.0GB	-	-
2	取締役副社長兼管理部長 (総務人事担当)	n 氏	112.0GB	30.3GB (Google)	0.2GB
3	取締役管理部長 (経理担当)	b 氏	180.0GB	29.8GB (Google)	0.3GB
4	取締役営業企画部 営業統括部長	o 氏	50.2GB	3.64GB (Outlook)	0.7GB
5	取締役管理部長 (財務担当)	h 氏	193.0GB	-	-

(2) TSM 直営店舗 (※)

	店舗名称	メールアーカイブ
1	██████████	1.9GB
2	██████████	0.9GB
3	██████████	3.0GB
4	██████████	8.9GB
5	████████████████████	7.4GB
6	██████████	12.8GB
7	██████████	65.6GB
8	████████████████████	60.6GB
9	████████████████████	7.4GB
10	██████████	15.0GB (Google)
11	██████████	69.7GB
12	████████████████████	62.1GB

※上表「TSM 直営」は、データ保全を開始した 2024 年 12 月 19 日現在の直営店舗を対象としており、それ以前に閉店、二次代理店に移行した店舗を除く。

(3) ファイルサーバー

	担当部署	ドキュメント

1	営業部（モバイル事業課）	84.9GB
2	管理部（経理財務課）	207.0GB

## 2. 実施事項

### (1) データ保全

#### 1 パソコン・iPad

デジタル・フォレンジック調査の対象とした TSHD 及び TSM 役員に貸与されたパソコン（ノート・デスクトップ）及び iPad の提出を求め、会社から機器本体を受領し、当委員会においてデータ保全した。

#### 2 メールデータ

TSM 直営店舗の電子メールについて、会社が各店舗のパソコンからメールアーカイブを抽出し、当委員会の受領後にデータ保全した。

また、クラウドメールを利用する TSHD 及び TSM 役員 3 名及び直営店舗 1 店については、会社からメールアカウント情報の提供を受け、当委員会においてリモートの方法によりデータ保全した。

#### 3 ファイルサーバー

TSHD のファイルサーバーの内、本調査に必要なデータが格納された、営業部（モバイル事業課）及び管理部（経理財務課）がそれぞれ使用する共有フォルダを対象に、会社がデータコピーを行い、当委員会の受領後にデータ保全した。

### (2) データ処理

保全したデータについて、専用ソフトウェアによるファイル展開、テキスト抽出等のデータベース化や復元処理を施した上で、2022 年 5 月から 2024 年 12 月（直近）までの期間のメールデータ、ドキュメントファイル（主に PDF、MS Office）及び TSHD 申請承認システムのログを対象として、重複データやメールマガジンなど本調査に関連しないデータを排除した上で、キーワード検索によって絞り込んだ 8,621 件、さらに、キーワード検索によらず、本件に関係する営業課、経理財務課の業務フォルダからキャッシュバックなどに関連するファイル 65 件を含め、計 8,686 件をレビュー対象とした。

### (3) ドキュメントレビュー

当委員会が定めたレビュープロトコルに従って、調査補助者である公認会計士、公認不正検査士らにより、本調査に関連すると認められるものにタグ付けする方法でレビューを実施した。

レビューの結果、調査目的に照らし重要性が高いと判断されたデータ 159 件及び関連性が認められた 332 件を抽出し、その結果を事実調査、原因分析及びヒアリングの証拠として活用した。