

2025年4月16日

各 位

株式会社サイバーエージェント
代表取締役 代表執行役員社長 藤田 晋
(東証プライム市場:証券コード4751)
問合せ先: IR・SR室長 宮川 園子
連絡先: 03-5459-0227

当社連結子会社の不適切な会計処理に起因する社内調査委員会の調査報告書受領および
過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出見込みに関するお知らせ

当社は、2025年3月26日付「社内調査委員会の設置に関するお知らせ」に記載のとおり、当社の連結子会社である株式会社CyberOwl（以下、「CyberOwl」）において、過年度の売上高の一部に不適切な計上（本件事案）があることが社内調査により判明したことに伴い、本件事案の解明等を目的とした外部の専門家を含む社内調査委員会を設置し調査を進めてまいりました。本日、社内調査委員会より調査結果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。

また、社内調査委員会の結果報告により、連結財務諸表への影響額を確認した結果、過年度の有価証券報告書等及び内部統制報告書の訂正報告書の提出、決算短信等の訂正を要する見込みとなりました。

株主、投資家の皆様をはじめ、取引先および関係者の皆様に、多大なるご迷惑とご心配をお掛けしますことを深くお詫び申し上げます。

記

1. 調査結果について

CyberOwl が提供しているアフィリエイト広告の成果報酬は、確定した売上高に加え、成果の予測を見込んだ概算金額が含まれています。本件事案は、売上高の概算計上の根拠となる係数等において、当該事業を管掌している CyberOwl の取締役個人 1 名が、2020 年より長期にわたり改竄を続けていたことと判明いたしました。当該事業の責任者である CyberOwl 取締役個人が、計上根拠を改竄し報告を行っていたことに起因し、同人が事業担当取締役と経営管理担当取締役が兼任する等、不十分な管理・監査体制だったことも原因であると認識しております。

また、本調査の主たる対象法人は CyberOwl となりますが、当社及び当社の他の子会社においても、本件と類似する事案がないかどうかを調査した結果、不正とみなされる事象は認められませんでした。

社内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)」をご覧ください。なお、当該調査報告書につきましては、個人情報および機密情報保護等の観点から、部分的な非開示処置を施したうえで公表しております。

CyberOwlの個別財務諸表および当社連結財務諸表への影響額は、以下のとおりとなります。

(単位：百万円)	2020年9月期	2021年9月期	2022年9月期	2023年9月期	2024年9月期
連結売上高	478,566	666,460	710,575	720,207	802,996
本件事案による影響額	△40	△311	△763	△855	△1,759
連結に占める割合	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.2%

連結営業利益	33,880	104,381	69,114	24,557	41,843
本件事案による影響額	△40	△311	△763	△855	△1,759
連結に占める割合	0.1%	0.3%	1.1%	3.5%	4.2%

※社内調査委員会で認定した不正なCyberOwlの概算額は、サイバーエージェント連結財務諸表上も外部売上として計上しているため、連結財務諸表上の影響額はCyberOwlの影響額と同額となります。

2. 今後の対応について

(1) 過年度の有価証券報告書等および決算短信について

当社は、社内調査委員会の調査結果を受け、本件事案の影響額は上表（調査報告書P19より抜粋）のとおりでございます。当社の過年度の連結財務諸表に与える影響額を決定の上、2025年5月15日に過年度の有価証券報告書、四半期報告書及び内部統制報告書の訂正報告書の提出並びに決算短信及び四半期決算短信の訂正を行う予定で作業を進めてまいります。

また、2025年9月期第2四半期（中間期）決算短信および第28期中半期報告書の提出においても、同日2025年5月15日を予定しております。

(2) 再発防止策

当社としては本件を重く受け止め、下記の再発防止策に取り組んでまいります。引き続き、再発防止策の実効性について検証し、更なる改善に取り組み、皆様からの信頼回復に努めてまいります。

① 事業の特性に応じたリスク評価・対応

CyberOwlにおける売上の主要部分を占めるアフィリエイト報酬の売上について、発生から成約までに一定のリードタイムが必要となるケースが多く、かつ発生件数のうち成約に至らず（承認されず）アフィリエイト報酬が確定しない割合が相当程度あるという特性を踏まえ、CyberOwlの経理規程を改訂し、広告主の承認が得られた確定売上高のみを売上として計上する方法に変更いたします。

② 経理、内部監査の機能強化

CyberOwlに対し、当社監査人である有限責任監査法人トーマツとは別の監査法人グループが提供する会計処理や会計数値に関する不正検知ツールを導入し、多面的かつ過度に人に依存しない内部チェックを機能させると共に、当社の内部監査室に一定の会計知識を有する者を配置し、内部監査機能を強化してまいります。

③ 子会社役員・子会社経理（経営管理）・本社経理の権限分離と牽制機能の強化

CyberOwlにおいて、事業責任者と経理又は経営管理（本社経理等を含む）を兼任させず、権限分離による牽制が働くよう、取締役会設置会社へと統治形態を変更した上で、当社広告事業担当 執行役員副社長の岡本保朗及び広告事業経営管理責任者の千葉朝良を取締役、当社経営本部長の前田孝浩を監査役に選任し、ガバナンスの強化を図ってまいります。

以上3つを実効性のある再発防止策として着実に実施するとともに、これらの防止策をより継続的に強固にする目的で、CyberOwlの役員および全社員への内部通報制度の周知の徹底やコンプライアンス研修・教育の実施をしてまいります。

3. 業績に対する影響について

本件にともなう2025年9月期の連結業績に与える影響は軽微と見込んでおり、現時点において2025年9月期の連結業績予想および配当予想についての修正はありません。

4. 社内処分について

関係役員は本事案を重く受け止め、経営責任を明確化するため以下の通り役員報酬の減額をいたします。

(1) 役員報酬の減額の内容

代表取締役 代表執行役員 社長 藤田 晋	月額役員報酬の30%
取締役 専務執行役員 中山 豪	月額役員報酬の30%
CyberOwl 代表取締役社長 田中 啓太	月額役員報酬の10%

(2) 対象期間

2025年5月から3ヶ月間

なお、本件事案に関与したCyberOwlの取締役1名は、解任いたしました。

以上

2025 年 4 月 16 日

株式会社サイバーエージェント 御中

調 査 結 果 報 告 書
(公表版)

株式会社サイバーエージェント社内調査委員会

目次

第1 本調査の概要	1
1 本調査の実施経緯.....	1
2 本調査の方法及び対象範囲等.....	1
(1) 本委員会の構成.....	1
(2) 本調査の目的.....	2
(3) 本調査の対象期間及び実施期間	2
ア 本調査の対象期間	2
イ 本調査の実施期間	3
(4) 本調査の方法.....	3
ア 関連資料の閲覧及び検討	3
イ インタビュー	3
ウ デジタルフォレンジック	3
3 本調査の前提及び留保.....	3
第2 本調査の結果	5
1 CyberOwl の概要	5
(1) 基本情報.....	5
(2) 組織体制.....	5
(3) CyberOwl の業績の推移	6
(4) コンプライアンス体制.....	6
ア コンプライアンス研修	6
イ 内部通報制度及びそれを補完する仕組み	7
(5) 監査の実施状況.....	7
ア 内部監査.....	7
イ 監査役監査.....	8
ウ 会計監査人監査	8
2 アフィリエイト報酬会計に関する事実関係.....	9
(1) 業務プロセス.....	9
ア アフィリエイト事業について	9
イ アフィリエイトビジネスの商流	9
ウ 売上計上に関する業務フロー	9
(2) 不正な概算計上にかかる事実関係	11
ア アフィリエイト報酬の概算計上の仕組み	11
イ 長期にわたる不正な概算計上の手法	12
(ア) アフィリエイト事業担当者から経営管理への実績値の報告 ...	12
(イ) アフィリエイト事業担当者から経理担当者への概算額の報告 .	13
ウ B氏が本件に至った動機・経緯.....	15

(3) 内部監査等に対する説明	15
3 類似事案の調査について	17
(1) CyberOwl の B 氏の担当業務における類似事案の調査	17
ア デジタルフォレンジック調査	17
イ データ分析（財務諸表分析）	17
ウ 本件以外の売上取引・仕入取引に対する追加手続	17
(ア) 売上取引	17
(イ) 仕入取引	18
(2) サイバーエージェント及びサイバーエージェントの子会社における 類似事案の調査	18
ア 本件と類似するリスクを有する業務状況の調査	18
イ 売掛債権の滞留状況の調査	18
第 3 財務諸表への影響額	19
1 本件による財務諸表への影響額	19
(1) 不正な取引の把握方法	19
(2) CyberOwl の個別財務諸表への影響額	19
(3) サイバーエージェントの連結財務諸表への影響額	19
2 類似事案による財務諸表への影響額	20
第 4 原因分析	21
1 CyberOwl のアフィリエイト事業の特性（概算計上）	21
2 アフィリエイトビジネスの複雑性に対し不十分な管理・監査体制	21
(1) 事業担当取締役と経営管理担当取締役の兼務	21
(2) 内部統制上の問題点	22
ア 経理（経営管理）	22
イ 内部監査	22
ウ 監査役監査（監査役非設置会社への移行）	23
エ 内部通報制度の機能不全	23
3 コンプライアンス意識及び知識に関する問題点	24
(1) 会計に関するコンプライアンス意識及び知識の不足	24
(2) 企業風土	24
第 5 再発防止策の提言	25
1 事業の特性に応じたリスク評価・対応	25
2 経理、内部監査の機能強化	25
3 子会社役員・子会社経理（経営管理）・本社経理の権限分離と牽制機能の 強化	26
【別紙】インタビュー対象者一覧	27

本調査報告書においては、下表のと通りの略語を用いる。下表に記載のない用語や氏名等については、最初の顕出時には正式名称を記載するが、再度の顕出時以降は、適宜、略するものとする。また、役職については、現在の役職にて記載することを基本とし、必要があれば、当時の役職を記載する。

正式名称／内容	略称
今回行った調査	本調査
本調査の結果等を記載した報告書	本調査報告書
本調査報告書の調査基準日（2025年4月16日）	本調査基準日
株式会社CyberOwl	CyberOwl
株式会社サイバーエージェント	サイバーエージェント 又は本社
CyberOwl代表取締役社長 兼 新規事業責任者（Ameba塾探し事業部・オウンドメディア事業部・金融SEOメディア事業部）A氏	A氏
CyberOwl取締役 兼 マーケティングメディア事業部責任者 B氏	B氏
CyberOwl 経営管理本部長 兼 新規事業責任者（Ameba 塾探し事業部・オウンドメディア事業部・その他メディア事業部）C氏	C氏
CyberOwlマーケティングメディア事業部 金融・教育事業マネージャー D氏	D氏
CyberOwlマーケティングメディア事業部 人材・その他事業マネージャー E氏	E氏
CyberOwlマーケティングメディア事業部 記事事業マネージャー F氏	F氏
サイバーエージェント経営本部 子会社担当（CyberOwl担当）G氏（公認会計士） ※サイバーエージェントとの業務委託契約に基づきCyberOwlの経理業務を担当	G氏

第1 本調査の概要

1 本調査の実施経緯

CyberOwl は 2024 年後半より買い手側として M&A の検討を進めており、その実行のために相応の資金拠出が必要であったことから、2025 年 2 月上旬、CyberOwl 代表取締役である A 氏と CyberOwl の経理業務を担当していた G 氏において資金繰りについて協議していた。そのなかで、G 氏から A 氏に対し、CyberOwl の各月売上高にはマーケティングメディア事業部におけるアフィリエイト広告の成果報酬の翌月以降の長期にわたる成果の予測を見込んだ金額が含まれており、これに係る売掛金の回収は長期間に亘ることから、現時点で M&A の資金拠出は難しい旨伝えた。A 氏は当該事実を把握していなかったことから、経営管理責任者であり取締役である B 氏に対し、2025 年 2 月 10 日に事情を聞いたところ、2018 年 5 月から経営管理業務を A 氏より引き継いで担当していた B 氏は、マーケティングメディア事業部におけるアフィリエイト広告の成果報酬には、確定した売上高に加え、成果の予測を見込んだ概算金額が含まれているが、2020 年 10 月頃¹以降、当該概算金額の一部に成果の予測の見込みとして根拠がない不正な売上高が計上されていることを認め（以下、確定した売上高を「確定売上高」といい、確定売上高以外の売上高を「概算額」といい、概算額の計上を「概算計上」といい、不正な概算計上を「本件」という。）、本件が発覚した。

本件の発覚を受け、CyberOwl の完全親会社であるサイバーエージェントは、本件の事実関係の解明及び発生原因の分析等を目的として、2025 年 2 月 10 日以降社内調査を実施し、その後、より客観性を高めるために外部の専門家である弁護士及び公認会計士から構成される社内調査委員会（以下「本委員会」という。）の設置を決定した。本委員会は、サイバーエージェントからの依頼を受けて、本調査を実施し、本調査報告書をもって、事実関係の調査及び原因分析を含む本調査の結果を報告するとともに、再発防止策に関する提言を行うものである。

2 本調査の方法及び対象範囲等

(1) 本委員会の構成

本委員会は、以下の委員により構成される。

委員長 波多江 崇（TMI 総合法律事務所、弁護士）

¹ ただし、具体的な開始時期については B 氏においても明確に記憶があるわけではない（開始時期が 2020 年第 3 四半期だと考えられることについて、第 2・2(2)イを参照）。

委員 藤田 大介 (株式会社 KPMG FAS、公認会計士)
委員 武田 丈宏 (サイバーエージェント常務執行役員)

また、本委員会においては、以下の弁護士、公認会計士及びその他の専門家が本委員会委員の活動を補佐した。

名称	氏名及び人数
TMI総合法律事務所	吉井久美子、小林祐太
株式会社KPMG FAS	斎田修、山田昂輝、宮村恵理、Tay Tian Jye、李予桐、折戸伸樹、吉田啓一郎、大川秋晴 他6名

(2) 本調査の目的

本調査の目的は、以下のとおりである。

- ① 本件に関する事実関係の調査
- ② 本件による CyberOwl の財務諸表等への影響額の検証
- ③ CyberOwl において本件と同種又は類似事案を調査すべく、CyberOwl の B 氏が担当する現マーケティングメディア事業部に関する仕入及び売上の各取引、取引関係及び管理体制に関する必要な調査
- ④ 本調査の進捗により必要に応じた、サイバーエージェント及びサイバーエージェントの子会社における本件と同種又は類似事案の有無及びその内容等に関する調査
- ⑤ 前述①、③及び④で確認された事実に関する原因分析並びに再発防止策の検討及び提言
- ⑥ 前各号にかかる調査の結果等を記載した調査報告書の作成

(3) 本調査の対象期間及び実施期間

ア 本調査の対象期間

本調査の対象期間は、B 氏がマーケティングメディア事業部の経営管理業務を A 氏より引き継いだのが 2018 年 5 月であることから、2018 年 5 月 1 日からとする²。

² マーケティングメディア事業部の[]ドメイン（カテゴリー）のうち[]事業の経営管理業務は A 氏から B 氏に移管せず、引き続き A 氏が実施していた。

イ 本調査の実施期間

本調査を実施した期間は、2025 年 3 月 26 日から 2025 年 4 月 16 日までである。なお、本調査基準日は、2025 年 4 月 16 日とする。

(4) 本調査の方法

ア 関連資料の閲覧及び検討

本調査においては、本件に関連する可能性のある各種証票類、規程、議事録の閲覧及び検討を行うとともに、財務諸表等への影響額の検証に必要な会計データ及び関連資料を分析及び検討した。

イ インタビュー

本調査においては、本件に関与した又は本件に関する情報を有している可能性が認められる CyberOwl の役職員及びその他の関係者計 10 名に対し、インタビューを実施した。

具体的な対象者については、別紙「インタビュー対象者一覧」を参照されたい。

ウ デジタルフォレンジック

本調査においては、B 氏の貸与デバイス（PC、携帯電話、タブレット端末）、また、本調査の目的達成のために必要な情報又は認識を有している可能性が認められる関係者 9 名（B 氏含む）のコミュニケーションデータ等を保全した。

保全したデータに対しては、削除されたデータの復元処理を行った上で、インデックス処理（効率的な検索・分析を実施する為の下準備）を行い、レビュー環境を構築した。その後、キーワード等による検索を行い、該当したデータについて本委員会のレビュー対象として分析及び検討を行った。

3 本調査の前提及び留保

本調査及び本調査報告書は、以下の事項を前提とする点に留意されたい。

- (1) 本調査は限られた期間の中で、本委員会が独自に収集した資料、サイバーエージェント及び CyberOwl 等から入手した資料並びに CyberOwl の関係者等へのインタビ

ューなどに基づき、本調査報告書作成時まで分析、検討した資料から確認できた内容のうち、本調査の目的に照らして指摘すべきであると考えられる点について記載しているものであって、入手した資料等から確認できた内容の全てを網羅的に記載したものではないこと

- (2) 本調査で入手した資料については、サイバーエージェント及び CyberOwl 等から提供を受けたものであり、メールサーバーや個々人のメールを独自に全て収集し精査したものではなく、限定的なものであること
- (3) 本調査においては、以下の事項を前提としていること
 - ① 検討対象となった書類上の署名及び押印は真正になされたものであること
 - ② 写しとして開示を受けた書類は、いずれも原本の正確かつ完全な写しであること
- (4) 本調査報告書は、前述（1）乃至（3）の前提において作成されたものであり、本調査外の資料及び関係者の供述等により本調査報告書と異なる事実が認められることを否定するものではなく、そのため、新たな事実関係が判明した場合には、本調査報告書と異なる結論に至ることもあり得ること
- (5) 本調査及び本調査報告書作成は、CyberOwl との関係において客観的立場においてなされたものであり、かかる立場の確保のために、CyberOwl その他いかなる者も本委員会に対していかなる権利も取得せず、いかなる請求も起こさず、本調査報告書を証拠、資料その他主張等の根拠として使用しないこと並びに本委員会は、CyberOwl その他いかなる者に対しても何らの義務及び責任を負わないこと

第2 本調査の結果

1 CyberOwl の概要

(1) 基本情報

会社名	株式会社 CyberOwl
設立	2012 年 11 月 26 日
資本金	1 億 2 千万円
上場市場	－
決算日	9 月 30 日
株主	株式会社サイバーエージェント（100%）
代表取締役	A 氏
所在地	東京都渋谷区宇田川町 40 番 1 号（Abema Towers 8 階）
役職員数	40 名（2024 年 12 月 31 日時点）
事業内容	メディア事業（ライフスタイルメディア事業、教育メディア事業、金融メディア事業）及びメディアコンサルティング事業

(2) 組織体制

CyberOwl は、重要事項を行うにあたっては、サイバーエージェントの経営本部又は本体役員室に報告すべきこととされているが、定款その他の社内規程上これ以外の制限はなく、B 氏は、CyberOwl における B 氏の所管する事業（以下「B 氏所管事業」ということがある。）に関しては広く業務執行権限があったと考えられる。ただし、B 氏は、B 氏所管事業以外の事業には関与していない。

B 氏が CyberOwl の経営管理業務を担当して以降の B 氏における経営管理への関与の程度の変遷は以下のとおりである。

- ① 2018 年 5 月³、B 氏は経営管理業務を A 氏より引き継ぎ、当時の経営企画室の責任者に就くとともに、当時の ██████████ 事業部の責任者を兼務することとなった。
- ② その後、2023 年 3 月までの間、B 氏は引き続き当時の経営企画室の責任者として経営管理の職責を担うとともに、当時の ██████████ をはじめとする事業の責任者を兼務することとなった。
- ③ 2023 年 4 月、C 氏が当時の経営企画部門⁴のリーダーに就き、経営企画部門の責

³ 「株式会社 CyberSS」から「株式会社 CyberOwl」へ商号を変更した。

⁴ 当時は経営企画室ではなく、社長室直下の経営企画部門であった。

任者である B 氏の下で経営管理業務を引き継いでいくこととなったが、B 氏は本件の発覚を恐れ、C 氏に対して自身の管掌する事業における概算計上に関する経営管理業務を引き継がなかった⁵。そのため、B 氏は自身の管掌する事業において概算計上を実質的に操作することができる状況であった。

- ④ 2023 年 10 月、経営企画部門が経営管理本部に名称変更され、C 氏が経営管理本部長に就き、B 氏より経営管理を引き継ぐこととなり、B 氏は当時の [] [] [] を所管するマーケティング事業本部の責任者として事業のみを管掌することとなった。もっとも、上記③と同様、B 氏において自身の管掌する事業において概算計上を実質的に操作することができる状況が継続されることとなった。

また、本件に関連し、D 氏は現在 [] 事業のマネージャーを担当している。F 氏は 2023 年 2 月から 2024 年 5 月までの間、 [] 事業のマネージャーを担当し、その後、E 氏が F 氏を引き継ぐ形で 2024 年 6 月より現在に至るまで [] 事業のマネージャーを担当している。

(3) CyberOwl の業績の推移

2018 年 9 月期以降の CyberOwl の売上高、営業利益、経常利益、当期純利益の推移は、下表のとおりである。

(単位：百万円)

決算年月	2018年 9月期	2019年 9月期	2020年 9月期	2021年 9月期	2022年 9月期	2023年 9月期	2024年 9月期
売上高	4,685	4,622	4,369	5,945	7,043	8,534	10,543
営業利益	306	240	447	736	1,189	2,042	2,380
経常利益	306	230	447	736	1,189	2,042	2,381
当期純利益	100	151	284	466	795	1,390	1,639

なお、上表の数値には、概算額が含まれている。

(4) コンプライアンス体制

ア コンプライアンス研修

⁵ A 氏としては、C 氏が経営管理を担当することになり、ガバナンスが強化されたと認識していた。B 氏があえて C 氏に対して B 氏の所管事業の概算計上に関する経営管理業務を引き継がなかったことにより、結果として、A 氏による本件の把握が遅れた可能性もある。

サイバーエージェントでは、一定のグレード以上の職⁶に就く社員（CyberOwl を含む子会社の社員を含む。）を対象として、広告不正（データ改ざん、広告成果の水増し、架空請求）、情報漏洩、インサイダー取引、取引一般（取引開始前のフロー（与信、取引先の確認、記録等））を内容とする研修が実施されていた。

イ 内部通報制度及びそれを補完する仕組み

サイバーエージェントでは、2008 年 7 月から、内部通報規程及び内部通報ガイドラインに基づいて CyberOwl を含む子会社の社員も利用することが可能な内部通報窓口（内部統制・内部監査室（以下「内部監査室」という。）が窓口担当）が設置されている。そして、当該内部通報窓口は、社内向けポータルサイトにおいて CyberOwl の役職員に対して周知されている。しかし、CyberOwl における通報の実績は、過去 5 年で 0 件であった。

また、サイバーエージェントでは、2018 年 11 月から、内部通報制度を補完する仕組みとして、年に 4 回、全社員を対象に、リスク委員会が設定した一定のテーマに関し、社内で感じるリスクの芽について、リスク GEPP0（サイバーエージェント全社員向けのアンケートシステム）と題する 3 問のアンケートフォーマットで質問し、回答内容を集約する取り組みが行われている。回答内容は、常務執行役員以上とリスク委員会メンバーのみが閲覧し、その内容についてリスク委員会で議論・精査の上、本体役員室に報告され、必要に応じた対応策の実施が見られた⁷。

(5) 監査の実施状況

ア 内部監査

サイバーエージェントでは、内部監査規程に従い、内部監査室により内部監査⁸が実施されている。

CyberOwl については、サイバーエージェントの 2024 年 9 月期の財務報告に係る内部統制監査において、重要な事業拠点の一つとして監査対象に選定され、2024 年 9 月期において CyberOwl の販売に係る業務プロセスの監査が実施された。詳細は後述 2（3）のとおりである。

⁶ CyberOwl のグレードにて G3 と呼ばれる等級以上の役職の者である。

⁷ リスク GEPP0 では、テーマとして広告関連業界における委託料の過大請求に関する他社事例に言及したものもあり、CyberOwl 役職員からの回答は過去 1 年で 1 回につき平均約 46 件の回答が得られていたが、会計の問題に関する回答・コメントはなかった。

⁸ 監査の範囲は、会社法における内部統制監査、財務報告に係る内部統制監査、システム監査、特命事項の監査とされている（内部監査規程 4 条）。

イ 監査役監査

CyberOwl では、設立以来、2024 年 1 月 15 日開催の臨時株主総会において監査役の廃止を内容とする定款変更が決定されるまでの間、監査役が 1 名選定されていた。

もともと、2020 年 9 月期以降、CyberOwl の監査役による監査役監査が行われた証跡はなく、2024 年 1 月以降、CyberOwl は監査役非設置会社になっている。

ウ 会計監査人監査

CyberOwl は、会計監査人設置会社ではない。

2 アフィリエイト報酬会計に関する事実関係

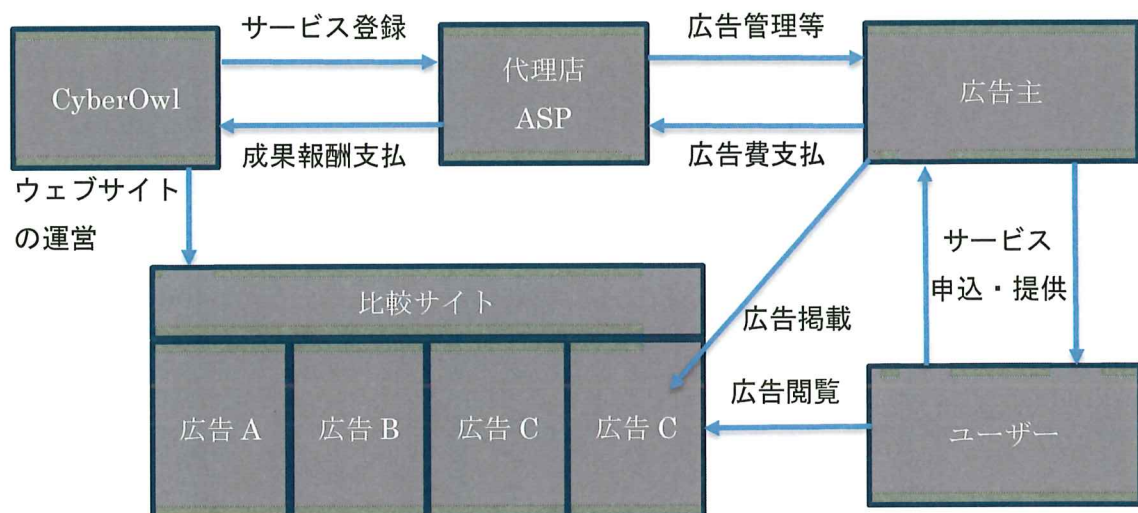
(1) 業務プロセス

ア アフィリエイト事業について

アフィリエイト事業は、インターネットを介して商品やサービスを紹介し、その紹介を通じて購入や契約が成立した際に報酬を得るビジネスモデルである。ウェブサイト運営者やブロガー等のアフィリエイトターは自身のメディアを活用して特定の商品やサービスを紹介し、広告主は、その取り組みを通じて自社商品やサービスを広めるためにアフィリエイトプログラムを提供する。このプログラムは、成果に応じてアフィリエイトターに報酬を支払う仕組みとなっている。通常アフィリエイトプログラムは広告主とアフィリエイトターを結びつける ASP（アフィリエイト・サービス・プロバイダ）と呼ばれる専門企業が運営している。

CyberOwl は、XXXXXXXXXX といった専門領域のアフィリエイトターとして、自社が運営する比較サイトにアフィリエイト広告を掲載する事業を展開しており、ASP や独自の計測ツールを持つサイバーエージェント等の代理店を通じて広告主にサービス提供を行っている。

イ アフィリエイトビジネスの商流



ウ 売上計上に関する業務フロー

① 掲載条件の決定

CybeOwl の事業部担当者は、代理店や ASP との間で、アフィリエイトの対象や成果条件・単価・目標件数等の詳細内容を決定している。

売上計上のトリガーとなる成果の定義はアフィリエイトプログラムの内容により様々であり、アフィリエイト広告に誘導されたユーザーが、広告主のサービスに申込みをすることで成果の確定とする場合（以下、成果の一態様として使用する場合に「発生」という。）もあれば、クレジットカードにおいてはカードの発券、カードローンにおいては契約の締結（以下、成果の一態様として使用する場合に「成約」という。）や出金事実（以下、成果の一態様として使用する場合に「出金」という。）を成果の確定とする場合もある。

② 実績値の把握

成果が確定した実績値を把握するプロセスは、アフィリエイトプログラムの内容によって異なる。例えば、成果の確定が発生の場合は、CyberOwl が ASP の管理画面に直接アクセスして実績を把握することができるが、成果の確定が成約や出金のように ASP の管理画面で成果を把握できない場合には、クライアントから実績データを別途メール等で受領することにより実績を把握することになる。

事業部担当者は、把握した実績値を CyberOwl が社内で管理する所定のスプレッドシートに入力する⁹。

③ 売上高の確定計上

②で実績値が入力されたスプレッドシートの情報を、経理担当者がシステム①に入力する。システム①に入力された情報は、経理担当者によりシステム②へ入力され、売上高が計上される。また、システム①に入力された売上情報に基づきクライアントに請求書が発行される。

④ 売上高の概算計上（詳細は後述（2）参照）

事業部責任者は毎月概算計上する金額を算定し、経理担当者に報告する。経理担当者は報告された金額をシステム②に入力する。

⑤ 入金確認と債権消込

クライアントから入金が行われると、入金実績はシステム①の入出金明細アプリに自動連携される。経理担当者はシステム①の入出金明細アプリで入金確認をし、システム②で消込作業を行っている。システム②に計上していた売掛金と入金額との差額が発生した場合は、経理担当者が入金額を正として必要な修正を行っている¹⁰。

⁹ サイバーエージェントが代理店となる案件に関しては、サイバーエージェント担当者と CyberOwl 担当者の双方で実績値のチェックを行っている。

¹⁰ 差額が大きい場合は、事業部側が確認し、翌月に修正している。

(2) 不正な概算計上にかかる事実関係

ア アフィリエイト報酬の概算計上の仕組み¹¹

CyberOwl は、2013 年 7 月頃より、[] 事業において、比較サイトにアフィリエイト広告を掲載して成果報酬を受領する事業（以下「アフィリエイト事業」といい、成果報酬を「アフィリエイト報酬」という。）を開始した。その後、[] 分野においてもアフィリエイト事業を開始し、2023 年 1 月に []、2024 年 1 月に []、2024 年 3 月に [] についてもアフィリエイト事業を開始した。

CyberOwl では月次決算を翌月 3 営業日までに行っていたところ、アフィリエイト報酬の成果が確定したことを確認する広告主の承認行為（以下「承認」という。）が、広告主の事情により承認されるべき月に実施されず翌月に実施されることがあったことから、業績管理を適時正確に実施する観点から、承認されるべき月の未承認額である概算額を概算計上し、翌月に概算額が承認された場合に相殺する（概算額は毎月洗替計上し、翌月に承認された概算額を翌月の概算額から控除する）運用を開始した。

2013 年にアフィリエイト報酬の概算計上を開始した当時は、成果は発生のみであり基本的に全ての成果が承認されていたことから、概算額は翌月の数日間で相殺される金額のみが計上されており、翌月に各未承認取引が承認されたことを 1 件 1 件確認し相殺する運用を行っていた。このような運用は問題ではない。

しかるに、その後、[] においては、2016 年 11 月には広告主である甲社の成果が出金となり、2019 年 8 月には乙社の成果が成約となり、2022 年 8 月には丙社の成果が成約となり、順次、成果が発生から成約又は出金とユーザー行為のうちより後ろの行為に変更されたことを受け、月末の発生件数から成約件数又は出金件数を予測して概算計上する必要が生じていった¹²。なお、成果となりうるユーザー行為の発生から出金までのリードタイムは、[] で概ね 2 か月、[] で概ね 3～4 か月であることから¹³、成果が発生から成約又は出金に変更された場合には、概算額が確定売上高となるまでには当該月数がかかることとなる。そのため、概算計上を行う

¹¹ B 氏所管事業は、全てリスティング広告を購入する（仕入れる）原価を伴うものであり、リスティング広告は、全て代理店であるサイバーエージェントから CyberOwl が仕入れる商流になっていた。これらの仕入取引は、入札形式で購入することもあり、具体的な金額が確定するまで約 1 か月のタイムラグがあるが、サイバーエージェントが CyberOwl に確定した広告費（原価）を請求する関係にあったこと、約 1 か月以内に確定額が原価に関する管理画面（Google や Facebook 等のプラットフォームの提供する管理画面）で確認できる仕様となっており 1 か月後には確定額に洗い替えをされていることのほか、後述 3(1) のとおり、B 氏の所管業務におけるデータ分析や仕入取引にかかるデータ分析によっても不正の疑義のある兆候は検出されていないことから、不正計上があったとは認められない。

¹² CyberOwl においては、発生件数を分母とし、承認対象である成約件数又は出金件数を分子とした割合を承認率（以下「承認率」という。）と呼んでいた。

¹³ B 氏インタビュー、D 氏インタビュー

場合には、リードタイムや承認率といった予測値を見込む必要があり、各月の売上高及び売掛金には当該見込み要素が含まれることとなる。

イ 長期にわたる不正な概算計上の手法

(ア) アフィリエイト事業担当者から経営管理への実績値の報告

B氏は、2020年第3四半期には、経営会議で決定されたマーケティングメディア事業部の着地数値¹⁴に、各月の会計帳簿に計上する数値（「財管 PL」と呼ぶこともある。）を一致させるためだけに、根拠のない不正な概算額を計上するようになった^{15 16}。

具体的には、CyberOwlでは、日々の管理として、スプレッドシートに実績値を記入し更新して管理していた（当該管理数値を「管理 PL」と呼ぶこともある。）ところ、B氏が管轄するアフィリエイト事業の実績値はB氏が記入していた。B氏がスプレッドシートに記入する実績値はアフィリエイト報酬の正しい実績値ではなく、経営会議で決定された着地数値を日次の数値に分解して計算した何ら根拠のない数値であった（なお、近時では管理PLはシェアポイント上のエクセルに変更されていた。）。

また、経営会議（「ボード」と呼ぶこともある。）¹⁷ではCyberOwlの全社の実績値が報告され、マーケティングメディア事業に関してはドメイン（カテゴリー）別の実績値も報告されており、マネージャーストラテジー（以下「マネスト」という。）¹⁸においては、各ドメイン（カテゴリー）の実績値が報告されていた。そして、マイストラテジー（以下「マイスト」という。）¹⁹、社長ミーティング²⁰、C氏と各マネージャーとの定例会議

¹⁴ CyberOwlでは、経営メンバーにて四半期毎に過去実績や市況を加味して目標値としての予算数値を決定し、予算数値に実現可能性を加味して四半期に到達すべき数値を着地数値として決定していた。

¹⁵ 前述アのとおり、当月に承認された金額が確定売上高となり、当月末に成果を予測した金額が概算額となることから、確定売上高と概算額には一定の相関関係が認められるところ、コロナ禍の影響により2020年4月には確定売上高が対前月比で半減しているのに対し、概算額は半減しておらず、同年5月から7月も同様の状況であることから、2020年第3四半期から、不正な概算計上が開始されたと認定した。また、B氏が所管するマーケティングメディア事業部のアフィリエイト事業のドメイン（カテゴリー）のうち、丁社の概算額以外には不正な概算額が含まれていたと考えられる。

¹⁶ 概算額のうち、丁社の概算額は、サイバーエージェントにおいて丁社が翌月以降に承認したことを1件1件確認している数値であり、不正な概算額は含まれていない。

¹⁷ 経営会議は、取締役等が出席し、CyberOwlの経営戦略の検討等を行う会議であり、週次で開催される。直近では、A氏、B氏、C氏の他、執行役員のK氏、L氏が出席していた。

¹⁸ マネストとは、マネージャー（各部門・ドメイン（カテゴリー）の長）がCyberOwlの経営指標をみながら、各自が管轄する事業の戦略を検討する会議であり、四半期に1回開催される。出席者は、A氏、B氏、C氏、D氏、E氏、F氏（2024年12月から参加）の他、アメーバ事業のマネージャーやサイバーエージェント所属の担当者も参加していた。

¹⁹ マイストとは、マネストで決定した部門の目標数値を、各マネージャーが個人の目標数値に落とし込み実践の戦略を検討する会議であり、四半期に1回開催される。出席者は、A氏、B氏、C氏、各マネージャーである。

²⁰ 社長ミーティングは、各マネージャーがA氏に対して、実績値の報告をする会議体であり、隔週で開催される。出席者は、A氏、B氏及び各マネージャーで実施される。

²¹においては、各ドメイン（カテゴリー）の実績値を各マネージャーから A 氏又は C 氏に対して報告していた。これらの会議で報告されていた実績値も、アフィリエイト報酬の正しい実績値ではなく、着地数値に沿うように B 氏が決定した何ら根拠のない不正な数値であった。B 氏は、部下である各マネージャーに対し、各会議の 1 週間程前に、各ドメイン（カテゴリー）の日々の管理 PL に即した何ら根拠のない不正な数値を伝え、各マネージャーは、最初こそ、正しい実績値と各会議で報告する数値とが異なることについて疑問を呈した者もいたが、B 氏が、管理 PL と乖離すると問題が生じるため当該数値で報告する旨説得したり、後に売上を挽回できる旨諭したりしたことから、各マネージャーにおいて罪の意識を感じ正しくないことを認識しながら、又は法令上正しい会計数値を計上しなければならないことを意識しておらず不正な行為であると理解しないまま、B 氏の意を受け入れ、それ以降は、B 氏から提供された数字どおりに不正な数値を報告していた²²。

この点、各マネージャーにおいては、自身が認識している正しい実績値と B 氏から報告数値として伝えられる数値や、会議で報告される不正な数値を比較することにより実績値が過大に計上されていることについて、E 氏においては ██████████ 広告運用担当になった以降 2022 年内には認識し、D 氏においても遅くとも 2024 年頃には明確に認識しており、F 氏においては ██████████ を担当した 2023 年初頭から認識していた²³。もっとも、B 氏は財管 PL を認識している一方で、各マネージャーはこれにアクセスできずその内容を認識していないことから、各アフィリエイト事業の目標進捗管理や報告数値に違和感を抱きつつも、B 氏が上司であることもあり強く指摘するには至らず、また、B 氏による不正についてははっきりとは認識していなかった。

なお、B 氏から各マネージャーの個人評価は正しい実績値で行い、着地数値に未達である場合には達成のための今後の対策を検討していた。また、社内で公表される個人目標の達成率のランキングは、B 氏が入力しており、B 氏は、着地数値に未達である場合に達成したとみせることはなく、未達ではあるが達成率をより高い数値に調整するといった対応をしていた。

（イ）アフィリエイト事業担当者から経理担当者への概算額の報告

前述（1）ウのとおり、CyberOwl のアフィリエイト報酬を会計帳簿に計上していたの

²¹ C 氏との各マネージャーとの定例会議は、C 氏が経営企画部門のリーダーになった 2023 年 4 月以降に開催されたものである。前述 1（2）のとおり、2023 年 4 月以降も経理管理業務は B 氏が行っていたことから、各マネージャーが C 氏に実績値を報告する目的で実施されていた。

²² 各マネージャーのインタビューによれば、CyberOwl の社員には、各会議で虚偽の報告をすることについて罪の意識を持ちながら B 氏に言われるがままに報告していた者もいたが、不正な概算計上について何が問題かよくわからないと述べた者もいた。

²³ なお、各マネージャーにおいては、管理 PL 及び財管 PL を直接見る権限がないことから、会議で報告された数値をもって実績値が過大に計上されていることを認識していたものである。

はB氏ではなく、経理担当者であるサイバーエージェントが業務委託するG氏であり、B氏からG氏に対して、会計帳簿に計上する数値（財管PL）を管理PLに合わせるように毎月の概算額を伝え、G氏がそのままシステム②に計上していた。具体的には、毎月の概算額は、B氏が、管理PLに合わせるよう、当月の売上高の実績値から前月の概算額を控除し、着地数値に合わせるように、当月の概算額を差額で算出し、以下のB氏とG氏との間のやり取りを経て計上されていた²⁴ ²⁵。

①毎月月初め（5日前後）にB氏からG氏に対して、前月の各ドメイン（カテゴリー）の概算額を伝える。B氏において、各ドメイン（カテゴリー）の概算額の計上ルールはなく、前述の算出過程で計算された総額の概算額を適当に各ドメイン（カテゴリー）に割り振り概算額を決定していた。

②G氏が月次決算作業を行い、G氏からB氏に対して作業後のファイルを送付する

③B氏からG氏に対し、概算額の修正が必要であれば修正値を送付する²⁶

④②及び③が何度か繰り返され、概算額を含め月次数値が確定すると、G氏が月次最終締め作業を行い、作業後のファイルをB氏に送付する

前述のとおり、B氏からG氏に対しては概算額の数値のみが伝えられるだけであるため、G氏はB氏に対して裏付け資料を複数回要求したものの、後述（3）の内部監査で提出された2024年2月及び6月とB氏が自ら提出してきた2024年9月の一部のドメイン（カテゴリー）の虚偽の想定承認率をもとにした資料が提出されたのみであった²⁷。また、概算額は年々金額が増加し2024年には月10億円を超え多額となっていたことから、G氏において危機感をもっていたが、2024年4月以降はサイバーエージェントの内部監査が実施され概算計上は監査対象とされていたことから、監査状況を見守りつつ内部監査室と必要な範囲で連携をとっていた。もっとも、後述（3）のとおり、内部監査の結果として内部統制は有効と評価され、直ちに概算計上が是正されることはなかったため、2024年11月以降本件発覚までの間に、G氏において、改めて、是正にむけて自らサイバーエージェントの経理部門に問題提起したり、サイバーエージェントのアフィリエイト事業担当者にアフィリエイト報酬の実態をヒアリングしたりするなどして、是正する方向に動いていた²⁸。

また、G氏以外のCyberOwlの経理担当者は、アフィリエイト報酬に関しては、確定

²⁴ B氏とG氏との間のチャット名「[REDACTED]」2023年10月6日から2024年12月10日までのチャットスレッド（IntellaID: 1787257）、B氏インタビュー

²⁵ 前述（ア）のとおり、丁社の概算額は不正な概算額ではないため、厳密には、丁社の概算額は当該算出においては加算して計算されていた。

²⁶ 概算の修正額は、B氏が想定する利益が着地数値に一致する概算額となるように、G氏に修正を依頼していた。

²⁷ 虚偽の想定率をもとにした資料として、内部監査等の際に「【1】」、「【2】」、「【3】」及び「【4】」と題する各スプレッドシートが提出され、B氏のパソコンには「【5】」と題する各スプレッドシートが保存されており、これらがB氏からG氏に対して提出されたものと考えられる。

²⁸ G氏とA氏との間のチャット名「[REDACTED]」2024年9月18日から2024年11月20日までのチャットスレッド（IntellaID: 1788682）

売上高に係る CyberOwl からサイバーエージェントへの請求書の発行、サイバーエージェントから CyberOwl への入金額の確認（消込業務）を実施していたのみであり、概算計上に関しては何ら関与していなかった。もっとも、G 氏以外の経理担当者の一部は、経営会議に事務局として出席していたことから、会議で報告されていた実績値を把握していたものの、会議で報告されていた実績値が正しい実績値と乖離していることや、会計帳簿に計上された売掛金の残高が多額になっていることや回収が滞留していることについては把握していなかった。

ウ B 氏が本件に至った動機・経緯

B 氏が本件を開始したきっかけは、CyberOwl の経営会議で報告する着地数値と B 氏が担当していたアフィリエイト事業の実績値について、特に金融分野の実績値がコロナの影響による消費需要の変動等によってブレ幅が大きく、着地数値に大幅に到達しない実績値となることもあり、着地数値を下回る実績値を正直に報告できなかったことからである。

また、CyberOwl においては、アフィリエイト事業の業績が好調であることにより、新規分野への進出や投資のためのキャッシュエンジンであると認識されていたことから、経営会議やマネスト等において、A 氏にアフィリエイト事業の業績が順調であることを見せる必要があったことも、概算計上することにより管理 PL や会計帳簿上の数値のみをよく見せるといった本件を実行し続ける動機となっていた²⁹。

B 氏は、不正な概算計上を行うにあたっては、新規事業である金融 SEO メディア事業が成功し、売上高やキャッシュフローの流入があれば、アフィリエイト事業での不正な概算計上をしなくてよくなり、その状況になれば A 氏に本件を話そうと思っていたものの、その機会は訪れずそのまま本件を継続した。

(3) 内部監査等に対する説明

サイバーエージェントの 2024 年 9 月期の財務報告に係る内部統制の評価にあたり内部統制監査の対象として初めて CyberOwl が選定され、2024 年 2 月以降、大要、①業務フローの確認、②内部統制の整備状況の評価、③内部統制の運用状況の評価の順で 2024 年 9 月期の財務報告に係る内部統制監査が実施された。

具体的には、2024 年 2 月頃から証憑等の監査が始まり、2024 年 4 月 17 日の初回ミーティングを皮切りに、サイバーエージェントの内部監査室と B 氏において、①業務

²⁹ なお、売掛金の回収は長期間にわたっていたことから、実際はアフィリエイト事業の売上高が順調であってもキャッシュエンジンにはなっていなかったが、経営会議や A 氏においては、PL（管理 PL）のみを確認しており、現預金や売掛金の残高が確認されることはなかった。

フロー³⁰の作成及び更新が順次行われ、その際に内部監査室はアフィリエイト報酬において概算計上が行われていることを認識した³¹。その後、2024年2月の[]と2024年6月の[]の概算計上がサンプルチェックの対象とされ、内部監査室とB氏との間で概算計上に関する詳細な質疑応答が繰り返されていた³²。このなかで、内部監査室からB氏に対して、当該サンプルの概算額の裏付け資料を依頼したところ、「【1】」、「【2】」、「【3】」及び「【4】」と各々題するスプレッドシート（以下総称して、「B氏作成根拠資料」という。）が提出された。B氏作成根拠資料には、各広告主について、概算額の発生年月別に、①各当月実績（発生年月、発生数、（当月）承認率、（当月）承認額等）、②想定承認率（想定承認率、想定承認数等）、③概算金額（概算承認数・概算金額。②のうち2024年2月又は6月に承認されずに残っている件数・金額）が記載されていた。内部監査室においては、B氏作成根拠資料の①（当月）承認件数と各[]の広告主の管理画面の承認件数とを照合し一致していることが確認できたことから、B氏作成根拠資料を相応に信頼した³³。一方で、③概算金額の当否は②想定承認率・承認額に影響を受けるところ、②の想定承認率は事業担当者が決定しているとのB氏からの回答であり、さらなる根拠資料はないとの回答であった。また、発生から成約又は出金までの一般的な期間は[]で2か月、[]は3か月であるのに対し、B氏作成根拠資料には、一番古い発生時期が2023年4月と記載されているものもあり、8か月から1年4か月前に発生した取引が概算額として計上されていたことが資料から認識できるものであった。なお、2024年9月期の財務報告に係る内部統制監査においては概算にかかる売掛金についての質問は殆どなく、特定サンプル月（2024年2月の[]と2024年6月の[]）を抽出する監査手法を取ったこともあり、概算額と実績値との比較検証は実施されていなかった。

内部監査室においては、想定承認率について根拠資料が提出されないことや事業担当者の決定に委ねられている点が問題であることは認識したものの、2024年9月に2024年9月期の財務報告に係る内部統制監査は終了し、結論としては、内部統制は有効であり、今後、注意して監査していくという評価結果であった。

また、内部監査室からサイバーエージェントの会計監査人に対し、B氏作成根拠資料

³⁰ 2024年4月17日より前に作成、ミーティングを経て、更新し最終更新日は2024年9月3日であり、2024年9月20日にサイバーエージェントの会計監査法人に提出された。

³¹ ②内部統制の整備状況の評価の実施にあたり、概算計上の裏付け資料の有無について検証しており、B氏から内部監査室に提出された「【6】」と題するスプレッドシート（2024年1月から5月までの、「日販売上」、「請求金額」、「前月概算」「前月以前精算」「概算計上」の金額のみが記載されているもの）や「【7】」と題するスプレッドシート（[]の「広告主」「発券」「発生」「承認」「承認率」「売上」「発生単価」の数字のみが記載されたもの）により、一定の裏付け資料が存在するであろう蓋然性が示されていた。

³² 「【8】」をもって資料依頼がなされ、「【9】」と題するスプレッドシートをもって質疑応答が実施されていた。

³³ 例えば、内部監査においては、丙社の管理画面をスプレッドシートに落とした資料の発生月の承認件数と「【1】」と題するスプレッドシートの発生月の承認件数とが一致していることを確認していた。

や、B氏との質疑応答については全て提出したが、本件の発覚までの間に特段の指摘はなかった。

3 類似事案の調査について

(1) CyberOwl の B 氏の担当業務における類似事案の調査

以下のア、イ及びウの類似事案の調査の結果、本件以外の不正の疑義は検出されなかった。すなわち、B氏による、アフィリエイト報酬にかかる概算計上に関する不正以外の不正は認められない。

ア デジタルフォレンジック調査

本委員会は、デジタルフォレンジック調査を実施するにあたり、本件特有のキーワード調査のみならず、不正が行われていた場合に用いられる不正関連キーワードを用い、B氏を含む全ての調査対象者に対して、広範囲にわたりデジタルフォレンジック調査を実施した。

イ データ分析（財務諸表分析）

不正検知の観点から CyberOwl の財務諸表分析を実施し、不正を示唆する異常点の有無について確認した。

分析の結果、キャッシュフロー及び売掛金の回転期間が異常な推移となっていることが確認され、本件を裏付ける分析結果を得られた。

ウ 本件以外の売上取引・仕入取引に対する追加手続

前述 1(2)に記載した B 氏所管事業におけるその他不正行為の有無を確認した。B 氏所管事業はアフィリエイト報酬による売上及びリスティング広告による仕入原価により構成されており、本委員会は下記の手続を実施した。

(ア) 売上取引

売上金額の实在性を確認するために、調査対象期間においてシステム②に計上された売掛金残高のうち、B氏がG氏に報告していた概算額以外の売掛金について、入金実績との突合をサンプリングにより実施した。

(イ) 仕入取引

仕入金額の期間帰属の適正性及び仕入先を利用したキックバック等の行為の有無を確認するため、仕入先別に仕入金額の月次推移を分析し、これら不正を示唆する異常値についてその理由を確認した³⁴。

(2) サイバーエージェント及びサイバーエージェントの子会社における類似事案の調査

本調査の主たる対象法人は CyberOwl であるが、サイバーエージェント及びサイバーエージェントの子会社において本件と類似する事案がないかどうかを調査するため、合理的と考えられる範囲で調査を行った。

以下のア及びイの類似事案の調査の結果、不正とみなされる事象は認められなかった。

ア 本件と類似するリスクを有する業務状況の調査

本件が請求書等の客観証拠に基づかない概算計上により行われた点、及び本件が売上に責任を負う業務執行担当と、第2線である事業経理担当が同一人物であり、牽制が十分に働かず適切な職務分掌ができていなかった点に着目し、グループ会社各社に対し、類似の業務状況の有無について、アンケートを実施し、必要に応じヒアリングを行い、類似する業務状況を特定した。

また、本件調査において、CyberOwl の売掛金回転期間が異常な推移となっていることが確認されたことから、他のサイバーエージェントグループ各社の売掛金回転期間分析を実施し、必要に応じ内容を確認した。

イ 売掛債権の滞留状況の調査

2024 年 9 月末の売掛債権が入金等の事実に基づき適切に回収されている、あるいは直近まで回収されていない場合には合理的な理由に基づくものであることの確認を行った。

³⁴ 脚注[12]のとおり、リスティング広告に関する仕入取引については、サイバーエージェントが CyberOwl に確定した広告費（原価）を請求する関係にあったこと、約1か月以内に確定額が原価に関する管理画面（Google や Facebook 等のプラットフォームの提供する管理画面）で確認できる仕様となっており1か月後には確定額に洗い替えをされていることから、B氏による本件以外の不正計上があったとは認められない。

第3 財務諸表への影響額

1 本件による財務諸表への影響額

(1) 不正な取引の把握方法

前述第2・2(2)アのとおり、本調査において把握された本件の手口は、B氏が経営会議で決定されたマーケティングメディア事業部の着地数値に合わせるために、月次で経理担当者に報告する売上の概算額を恣意的に調整して報告することにより行われたものであった。また、前述第2・2(2)イ(ア)のとおり、2020年第3四半期には、B氏は、不正な概算計上を始めたが、その正確な時期を明確に特定することはできず、また、経理担当者に報告する概算額は、着地数値に合わせるための結論ありきの調整であり、B氏本人も不正により調整された概算額とそうでない概算とを区別して算定しているものではなかった。もっとも、主にカードローンにおける顧客との契約形態の複雑化により、成果が承認されるまでのリードタイムや承認率といった予測値を見込む必要があり概算額の算定も難しくなっていた状況であったことに鑑みると、本委員会において、B氏が経理担当者に報告していた概算額全額を、本来売上計上すべきでない概算額として捉えることが妥当であると判断した。

(2) CyberOwlの個別財務諸表への影響額

前述(1)に従い、CyberOwlの個別財務諸表への影響額は下表のとおりである。

(単位：百万円)

科目	2020年 9月期	2021年 9月期	2022年 9月期	2023年 9月期	2024年 9月期
売上高	△ 40	△ 311	△ 763	△ 855	△ 1,759
売上総利益	△ 40	△ 311	△ 763	△ 855	△ 1,759
営業利益	△ 40	△ 311	△ 763	△ 855	△ 1,759

●△は減少を示す

(3) サイバーエージェントの連結財務諸表への影響額

本委員会で認定した金額は、サイバーエージェント連結財務諸表上も外部売上として計上されているため、連結財務諸表上の影響額は前述(2)の表と同額となる。

なお、連結財務諸表に占める不正な概算額の影響割合は下表のとおりである。

(単位：％)

科目	2020 年 9 月期	2021 年 9 月期	2022 年 9 月期	2023 年 9 月期	2024 年 9 月期
売上高	0.0	0.0	0.1	0.1	0.2
売上総利益	0.0	0.1	0.3	0.4	0.8
営業利益	0.1	0.3	1.1	3.5	4.2

2 類似事案による財務諸表への影響額

前述第 2・3 (1) 及び (2) の類似事案の調査の結果、本件以外に不正な取引は検出されなかった。

第4 原因分析

1 CyberOwl のアフィリエイト事業の特性（概算計上）

前述第2・2(2)アのとおり、CyberOwl のアフィリエイト報酬の成果が、2016 年頃から 2022 年頃にかけて、発生から成約又は出金と後ろ倒しに変更され、これに伴い、CyberOwl においては、月末の発生件数から成約件数又は出金件数を予測して概算計上する必要が生じていった。このように、発生から成約又は出金までのタイムラグが拡大したことにより、不正な概算計上をする機会及び動機が生じたと考えられるほか、アフィリエイトビジネスの複雑化は、B 氏による経理や内部監査室に対する虚偽の説明にも悪用された。このような概算計上は、想定承認率をもとに算出するが、一般に、想定承認率に関する客観性の高い根拠はなく、承認率の恣意的な操作がしやすい性質のものであった。

2 アフィリエイトビジネスの複雑性に対し不十分な管理・監査体制

(1) 事業担当取締役と経営管理担当取締役の兼務

前述第2・1(2)のとおり、B 氏は、2018 年 5 月から、取締役として経営企画室の責任者に就くとともに、アフィリエイト事業の責任者を兼務し、2023 年 4 月から C 氏が経営管理業務を引き継ぐことになったが、B 氏は、本件の発覚を恐れ、C 氏に対して B 氏が管掌する事業の概算計上に関する経営管理業務を引き継がなかった。そのため、2018 年 5 月から本件の発覚に至るまでの長期にわたり、B 氏は、自身の管掌事業に関し、自由に不正な概算計上ができる状況にあった。この間、A 氏は、B 氏に対し、会計計上に関する経営管理業務を委ね、基本的に、B 氏の管掌業務の管理 PL の裏付けや、管理 PL と財管 PL が一致していることについて、管理やチェックを行わなかった。B 氏は、この状況を利用し、経理担当者に対する管理 PL の報告や、内部監査室に対する応答や資料提出等の業務を一手に担っていた。

このように、B 氏が、長期にわたり、管掌事業の事業責任者と、経営管理の責任者を兼務していたことは、根拠のない不正な概算計上を継続する温床となった。また、B 氏は、取締役として、C 氏に経営管理業務を引き継がない、経理や内部監査室との窓口も自身のみが担当するなどの、不正を継続するための配置・体制を維持し、本件を継続した。

CyberOwl においては、このような兼任等を禁止するような規程やルール等は存在せず、兼任者による恣意的な会計計上について、ワークフロー上あるいはシステム上第三者のチェックを経るなどの不正防止のための制度・システムもなかった。

(2) 内部統制上の問題点

ア 経理（経営管理）

前述第2・2(2)イ（イ）のとおり、B氏は、毎月、月次決算及び概算計上のため、経理担当者であるG氏に対し、管理PLの数値をチャットで報告し、同氏がこれを確認することとなっていた³⁵。この確認作業において、G氏は、特に2024年9月期に入り、概算計上額が10億円規模に膨らんで以降、B氏の報告する概算額について、裏付け資料を複数回にわたって要求したものの、B氏は、虚偽の想定承認率をもとにしたB氏作成根拠資料を提出したことがあったのみであった。G氏は、アフィリエイト事業の概要や、CyberOwlにおけるアフィリエイト報酬の成果が承認されるまでには一定のリードタイムが必要であること等の特性は理解しており、また、公認会計士であって経理として実質的なチェックを行うために必要な能力を有していたといえるが、B氏がなかなか根拠資料を出さなかったり、虚偽の想定承認率をもとにした資料を提出したりしたことや、B氏が不正に架空のアフィリエイト報酬を計上しているはずがない（すぐ露見する不正をするはずがない）と考えたことから、B氏による不正な概算計上を適時に把握することはできなかった。

このように、概算計上の業務フローとして、発生から成約又は出金までには一定のリードタイムが必要であり、かつ、発生件数のうち成約に至らずアフィリエイト報酬が発生しない割合が相当程度あるというCyberOwlのアフィリエイトビジネスの特性を踏まえた経理担当者によるチェックや証憑の確認の手順が構築されていたわけではなかった。そのため、B氏は、G氏に対し、概算額の根拠資料を十分に提出しない、あるいは虚偽の説明をすることに繋がった。

イ 内部監査

前述第2・2(3)のとおり、CyberOwlは、2024年9月期、財務報告に係る内部統制の評価にあたり内部統制監査の対象となり、同監査手続において、B氏は、内部監査担当者に対し、発生から成約又は出金までのリードタイムが事実と反して8か月から1年4か月にまでわたるものと読めるB氏作成根拠資料を提出するとともに、同資料中の想定承認率の根拠資料はないと回答した。内部監査担当者は、アフィリエイト事業の概要や、CyberOwlにおけるアフィリエイト報酬の発生には一定のリードタイムが必要であることは理解していたが、B氏より、自身はアフィリエイト事業にかかる実績値を取りまとめているだけであり、想定承認率は各マネージャーが決定しているものとの説明

³⁵ フローチャート（【10】）

を受け、これをそのまま信用していたことから、内部監査担当者から D 氏や E 氏ら各マネージャーに対し、直接、質疑や資料請求はなされなかった。また、特定のサンプル（2024 年 2 月の [REDACTED] と 2024 年 6 月の [REDACTED]）を抽出する監査手法をとったこともあり、概算額とキャッシュフローとの対照や概算額の年次推移等のチェックがなされなかったことから、B 氏による不正な概算計上を把握することはできなかった。この結果、内部統制は有効であると判断された。

このように、内部統制監査手続においても、CyberOwl のアフィリエイト事業の特性を踏まえたチェックや証憑の確認の手順が構築されていたわけではなかった。

ウ 監査役監査（監査役非設置会社への移行）

2020 年 9 月期以降、CyberOwl の監査役による監査役監査がなされた証拠はなく、2024 年 1 月以降、CyberOwl は監査役非設置会社になっている。

エ 内部通報制度の機能不全

サイバーエージェントグループには、内部通報制度が存在するが、CyberOwl における過去 5 年の利用実績は 0 件であり、本調査のインタビューからも、CyberOwl の社員に対してその存在が十分周知・浸透していたとはいえない。また、サイバーエージェントは、内部通報制度を補完する仕組みとして「リスク GEPP0」と呼ばれる、簡易なアンケートを四半期ごとに実施し、過去 1 年で 1 回につき平均約 46 件の回答は得られており、この取り組みは現場のリスクを積極的に収集するものとして評価できるものの、会計に関する回答やコメントはみられなかった。

内部通報制度は、自浄作用によってコンプライアンス違反を是正するために非常に重要であり、内部通報制度を十全に機能させるためには、制度の周知のみならず、内部通報が、必ずしもネガティブなものではなく、現場に近い者により、早い段階で問題を是正する前向きな制度であるという趣旨を、社員に腹落ちしてもらう必要がある。

サイバーエージェントグループには、多数の関連会社・子会社が存在し、その事業内容も多岐にわたっているため、各関連会社・子会社によって、リスクはさまざまであると考えられる。このようなグループの特性を踏まえると、横断的な教育研修のほかに、各社員の現場実務に即したリスク感度の向上と、日常業務においてリスクを察知した際の内部通報窓口の周知・使いやすさは重要である。

本件において、B 氏が不正な概算計上を行っていること、又はその可能性を認識した CyberOwl の社員は複数存在したが、内部通報をしようと考えた者はいなかったという実態を踏まえ、内部通報制度が実効的に機能するよう、運用を改善する必要があると考える。

3 コンプライアンス意識及び知識に関する問題点

(1) 会計に関するコンプライアンス意識及び知識の不足

本調査によれば、CyberOwl の社員には、各会議で虚偽の報告をすることについて罪の意識を持ちながら B 氏に言われるがままに報告していた者もいたが、不正な概算計上について何が問題かよくわからないと述べた者もいた。A 氏も、法令遵守やコンプライアンスについて十分に意識が回っていなかったと述べたほか、本調査のインタビュー対象者には、適正な会計が法令上の要求であることや、CyberOwl が上場企業であるサイバーエージェントのグループ企業であることの認識が十分でない者もいた。

CyberOwl においては、多くの社員が、同社の成長や、そのための新規事業の開発、営業活動、人材育成等に熱意をもって取り組んでいたことがうかがえる。しかしながら、少なくとも会計に関するコンプライアンスや企業リスクについては、意識が高かったとは言えないし、十分な知識があったとはいえない。B 氏の動機については、前述第 2・2(2)ウで述べたが、B 氏も、不正な概算計上による会計上のインパクトや問題性について十分に理解していないまま（例えば、少額であれば不正な概算計上であっても事後的に穴埋めができるだろうと考えて）、高い心理的ハードルに直面せずに不正な行為をしてはならないという規範を乗り越えてしまった可能性が高いと考えられる。役員はもちろん、社員にも、必要な知識と、高いコンプライアンス意識及びリスク感度の涵養が求められると考える。

(2) 企業風土

CyberOwl においては、多くの社員が、同社の成長や、そのための新規事業の開発、営業活動、人材育成等に熱意をもって取り組んでいたことや、各社員が比較的密に、強い信頼関係を築きながら連携・協働して業務を行っていたことがうかがえる。このような企業風土は、CyberOwl、ひいてはサイバーエージェントグループの強みであると考えられる。しかしながら、社員のなかには「B さんのことが嫌いだったら告発できたかもしれない」と述べた者や、長年苦楽をともにした関係性の強さ、B 氏の人柄等から不正を疑うことがなかったと述べた者がおり、各社員の信頼関係の強さから、本件を周囲に相談したり、問題提起したりできなかった面があることは否定できない。内部通報制度の周知・徹底や適切なコンプライアンス意識及びリスク感度の涵養のほかにも、不正については個別の人間関係と切り離した上で問題があると指摘できる価値観・企業風土の醸成が必要と考える。

第5 再発防止策の提言

実効性のある再発防止策として以下提言する。

1 事業の特性に応じたリスク評価・対応

内部統制システムの整備のためには、会社の事業の特性を踏まえた具体的なリスク評価及び対応が必要である。本件に関しては、CyberOwl における売上の主要部分を占めるアフィリエイト報酬の売上につき、発生から成約又は出金までには一定のリードタイムが必要であり、かつ、発生件数のうち成約に至らず（承認されず）アフィリエイト報酬が発生しない割合が相当程度あるという特性を踏まえたリスク評価及び対応がなされていたとはいえない。

このような CyberOwl のアフィリエイトビジネスの特性を踏まえたリスク評価及び対応の具体的内容には、種々のものが考えられるが、同社の経理規程等を整備するなどし、アフィリエイト報酬の売上計上のルールとして、広告主の承認が得られた確定売上高のみを売上として計上する（概算計上を行わない）方法は、本件と同種のリスクの根本的な再発防止策として効果を有すると考えられる。また、このような方法をとった場合には、現在行われている概算計上は行われなくなることになるが、CyberOwl の経理担当者による売上計上や入金確認・債権消込のプロセスは、上記のような同社のアフィリエイトビジネスの特性をよく理解してなされる必要があり、例えば、売掛金と入金額に差異が生じたような場合には、差異が生じた理由を確実に確認し解消させる業務フローとモニタリング体制を強化する必要がある。

2 経理、内部監査の機能強化

CyberOwl では、アフィリエイトビジネスの複雑性や概算計上によるリスクの特性を十分に踏まえた業務フローになっていなかったこともあり、概算額にかかる売掛金の推移や滞留管理、キャッシュフローとの対照についてチェックが十分及ばなかったなど、CyberOwl 経理担当者や内部監査室による的確で深いチェックによって、本件又は本件に類するリスクについて、適時に把握できなかったことが認められる。

本件に関しては、売掛金の推移や滞留状況、キャッシュフローを分析したりするなどされていれば異常値が検出される可能性が相応にある状況であったことから、会計処理や会計数値に関する不正検知ツールを導入し、多面的かつ過度に人に依存しない方法で、会計処理や会計数値の不正を検知する方法を導入することが考えられる。また、内部監査室による内部統制監査においては、一定の会計知識を有する者を配置するなどにより内部監査機能を強化することも考えられる。

3 子会社役員・子会社経理（経営管理）・本社経理の権限分離と牽制機能の強化

本件の原因や本件が長期にわたって露見しなかった背景には、CyberOwl における事業責任者と経営管理機能を B 氏が兼任していたという事情があった。アフィリエイト報酬の概算計上のように、確定売上高となるまでに一定のリードタイムが生じる場合や、計上に関して一定の解釈・裁量が介在せざるをえないような売上や原価等の会計計上で一定のリスクがあるものに関しては、事業責任者と経理又は経営管理（本社経理等を含む）を兼任させず、権限分離によるけん制機能を働かせることが必要であると考えられる。

以上3つを実効性のある再発防止策として着実に実施するとともに、これらの防止策をより継続的に強固にする目的で、CyberOwl 役員と社員全員のレベルアップを図るべく、内部通報制度の周知の徹底やコンプライアンス研修・教育の実施が必要と考える。サイバーエージェントグループでのこれまでの取り組みをさらに深化させ、本件のような会計に関する基本的事項について教育研修を行うとともに、社員相互の強い信頼関係という美点を維持しつつ、不正については個別の人間関係と切り離した上で問題があると指摘できる価値観・企業風土の醸成を意識した体制作り・社員教育を行うことを検討すべきである。

以上

【別紙】インタビュー対象者一覧

No	氏名	役職・所属等（2025年2月現在）	実施回数
1	A氏	CyberOwl 代表取締役社長 兼 新規事業責任者（Ameba 塾探し事業部・オウンドメディア事業部・金融 SEO メディア事業部）	1回
2	B氏	CyberOwl 取締役 兼 マーケティングメディア事業部責任者	1回
3	C氏	CyberOwl 経営管理本部長 兼 新規事業責任者（Ameba 塾探し事業部・オウンドメディア事業部・その他メディア事業部） ボードメンバーの1人として経営会議に参加する立場	1回
4	D氏	CyberOwl マーケティングメディア事業部 金融・教育事業マネージャー	1回
5	E氏	CyberOwl マーケティングメディア事業部 人材・その他事業マネージャー	1回
6	F氏	CyberOwl マーケティングメディア事業部 記事事業マネージャー	1回
7	G氏	サイバーエージェント経営本部 子会社担当（CyberOwl担当） ※サイバーエージェントとの業務委託契約に基づき CyberOwl の経理業務を担当	1回
8	H氏	CyberOwl マーケティングメディア事業部 金融	1回
9	I氏	サイバーエージェント内部統制・内部監査室長	1回
10	J氏	サイバーエージェント内部統制・内部監査室マネージャー	1回